

## 第2章

# 事業通史

- 第1節 資源環境事業
- 第2節 木材建材事業
- 第3節 海外住宅・建築・不動産事業
- 第4節 住宅事業
- 第5節 生活サービス事業
- 第6節 本社組織

# 資源環境事業

当社の森林経営事業は、住友の別子銅山の銅山備林経営を源流とし、1894(明治27)年の大造林計画以降、国内外で規模を拡大したことで本格化した。社有林については、受け継いでいくべき全社共有の資産として、成長量以下の伐採を原則とする「保続林業」を基本に、治山・治水や生態系など、森林の環境保全機能を充実させることにも注力してきた。当社の国内の森林経営面積は、1980年代には日本の国土の1,000分の1、2000年代後半からは積極的に森林の購入を進め、2018年には800分の1にあたる4.8万haに達した。また、2000年代以降、海外での森林経営を拡大し、2023年にはパプアニューギニア、インドネシア、ニュージーランドの3カ国で約23.1万haに達した。目標とする「世界の森林会社」の川上部分に位置づけられる持続可能な森林資源を国内外で育み、収益事業と社会貢献の両立を実現することで、地球環境問

題への意識の高まりやESG経営への要請に応えている。

一方、2008年からスタートさせた木質バイオマス発電は、再生可能エネルギーの創出と木材(建築廃材・林地未利用木材等)の有効活用を両立させ、カーボンニュートラルを実現する新事業で、2023年末時点で6発電所・発電規模251MW\*1を運営するに至った。また、茨城県鹿嶋市では太陽光発電所も運営している。

2022年1月には、低炭素化時代に対応して脱炭素事業企画室を新設し、翌2023年1月にはこれを脱炭素事業部に改称して、脱炭素化と企業価値向上に向けた新たな事業創出・事業企画を担う専門部署とした。

現在はこれらを資源環境事業として総括し、森林の付加価値拡大と高い公益性の創造を目指し、国内外で森林経営事業、再生可能エネルギー事業、脱炭素事業など事業拡大を図っている。

1. 地球温暖化問題の深刻化
2. 経営計画と組織改正
3. 国内森林事業
4. 海外森林事業
5. 再生可能エネルギー事業
6. 脱炭素事業

## 1. 地球温暖化問題の深刻化

### パリ協定で全世界が参加する取り組み

1992(平成4)年に開催された「環境と開発に関する国際連合会議\*2」は、世界172カ国やNGOの代表などが参加する国連史上有数の国際会議となった。持続可能な開発を基本とする27原則を明らかにした「リオ宣言」をはじめ、地球温暖化の防止を目指す「気候変動枠組条約」(1992年5月採択)、地球上の生物の多様性を包括的に保全する「生物多様性条約」(1992年6月調印)、熱帯林など世界の森林の保全を目指す「森林原則声明」(1992年6月採択)などが実現し、世界に大きな影響を与えた。

特に地球温暖化は、温室効果ガスの著増により、地球全体の気温が上昇することで、異常気象や海面の上昇、生態系への影響など環境に深刻な事態をもたらすことが危惧されている。1980年代に冷蔵庫などに用いられていたフロン類が代替品へ移行するといった対策が始まったが、最大の課題は温室効果ガスの約8割を占めるとされるCO<sub>2</sub>の排出削減であった。20世紀に入って急激に温暖化が進んだのは、産業革命後にCO<sub>2</sub>の排出量が著しく増加したことや自然破壊による樹木のCO<sub>2</sub>吸収量が減少したことが大きな理由であるとされていた。これに対しては、1988年の「気候変動に関する政府間パネル(IPCC\*3)」の設立から対応が進んだが、排出量では、日本を含む経済先進国と中国・ロシア・韓国・インドなど新興国が約4分の3を占めており、排出量削

減についての先進国と新興国の意見の対立などがあり、問題解決を難しくする一因となっていた。

上述のリオサミットにおける気候変動枠組条約の採択では、サミット中に日本を含む155カ国が署名して、世界的合意が成立、1994年3月に発効した。以降、同条約の締約国会議\*4が毎年開催され、1997年に京都で開催されたCOP3では先進国が「温室効果ガスを2008年から2012年の間に、1990年比で約5%削減」することや、削減促進に向けた国際協調のための仕組み(京都メカニズム)を取り決めた「京都議定書」が採択された。同議定書には米国が加わらず、中国やインドなどCO<sub>2</sub>排出大国も途上国として削減目標が課されなかったことから、2013年以降の削減については議論が難航した。日本は地球温暖化対策推進法制定や同対策推進大綱(旧大綱)の設定(1998年)などで削減目標達成に努力した。

地球温暖化防止には、現代社会を支える石油・石炭・天然ガスといった化石燃料を、CO<sub>2</sub>排出を抑制できるクリーンエネルギーに転換していくことが重要である。主な再生可能エネルギーとして、太陽光や風力、水力、波力、地熱、バイオマスなどが想定されており、世界各国が転換を進めている。それでも、2022年における世界の一次エネルギー\*5の消費量では、いまだ化石燃料が80%を占めている。原子力発電については推進国が多いものの、ドイツ

\*1 約55万5,000世帯分の電力が賅える。2020年度の日本の世帯数は5,500万世帯。

\*2 United Nations Conference on Environment and Development : UNCED、地球サミット、リオサミット

\*3 Intergovernmental Panel on Climate Change

\*4 Conference of the Parties : COP

\*5 自然界に存在し、人為的な変換を経ないエネルギー。使用しただけ枯渇していく石油、石炭、天然ガス、ウランなどと、再生可能な太陽光、水力、風力、バイオマス、地熱などがある。

	開催年	開催地	主要な論点
COP1	1995年	ベルリン(ドイツ)	特定のタイムフレーム内における温室効果ガスの数量化された抑制及び削減の目的を設定
COP2	1996年	ジュネーブ(スイス)	特定のタイムフレーム内における温室効果ガスの排出抑制および相当の削減のための数量化された法的拘束力のある目的を設定
COP3	1997年	京都(日本)	先進国の温室効果ガス排出量について、各国毎に法的拘束力のある数値目標を設定。目標達成のための国際的仕組みとして京都メカニズムを導入
COP4	1998年	ブエノスアイレス(アルゼンチン)	京都議定書において導入されたメカニズムの制度の具体化、COP3において合意が見送られた途上国の参加問題、条約上の課題
COP5	1999年	ボン(ドイツ)	京都メカニズム、遵守、気候変動の悪影響、対処能力の向上
COP6	2000年	ハーグ(オランダ)	京都メカニズム、遵守、吸収源、技術移転、気候変動の悪影響および対策実施の悪影響への対処、途上国の参加問題
COP6再開会合	2001年	ボン(ドイツ)	京都議定書の中核的要素に関する基本的合意と決定を踏まえた法文書の策定
COP7	2001年	マラケシュ(モロッコ)	京都メカニズム、5/7/8条、遵守、途上国関連、吸収源、ヨハネスブルグ・サミットへの報告
COP8	2002年	ニューデリー(インド)	条約の実施状況についてのレビュー、京都議定書関連、クリーン開発メカニズム理事会からの報告
COP9	2003年	ミラノ(イタリア)	気候変動、適応、緩和および持続可能な開発、技術(利用と開発)、技術移転、定められた目的や約束がどの程度果たされているか
COP10	2004年	ブエノスアイレス(アルゼンチン)	各締約国が排出削減約束の確実な達成を確認。情報交換を通じた取り組みの開始を決定。気候変動枠組条約の着実な実施のための協力を推進

国連気候変動枠組条約第10回締約国会議(COP10)までの主な取り組み



のように脱原子力を実現する国も出てきており、再生可能エネルギーを普及浸透させる重要性はより高まっている。

2015年開催のCOP21では、12月にパリ協定が結ばれ、気候変動枠組条約の締約国196カ国のほとんどが参加、気候変動の影響による危機(異常気象、海面上昇、健康への悪影響、食料・水資源の不足、生物多様性の喪失など)を避けるために気温上昇を工業化以前の水準(1850~1900年の平均)から「1.5℃」\*6未満に抑えるべきこと、各国が削減目標を提出すべきことに合意した。しかし、2023年3月に発表されたIPCCの評価報告書では、2011~2020年の世界平均気温は産業革命前より1.09℃上昇しており、数十年の間にCO<sub>2</sub>およびその他の温室効果ガスの排出が大幅に減少しない限り、21世紀中に気温上昇は1.5℃および2℃を超えるとされている。

### 生物多様性と森林保全

一方、CO<sub>2</sub>の吸収や生物多様性の保護、水源涵養などにおいて、森林が人類社会にとって重要な役割を果たしていることへの認識はより高まった。前述した1992年の地球サミットで森林関係では初めての世界的合意である「森林原則声明(Forest Principles)」\*7が採択されるとともに、「アジェンダ21」\*8には森林減少対策が盛り込まれた。森林原則声明では、将来の世代にわたって、社会的・経済的・文化的・精神的なニーズに応えられるよう持続可能な森林経営が行われるべきこと、各国や国際社

会が取り組むべきことなどが謳われた。1994年からは、日本を含む12カ国が持続可能な森林経営に向けた基準・指標の作成を進め(モントリオール・プロセス)、欧州や熱帯木材産出国でも同様の取り組みが行われた。

国連においても、「森林に関する政府間パネル」[同政府間フォーラム]に続き、2000年に「国連森林フォーラム(United Nations Forum on Forests: UNFF)」が設置され、2011年の国際森林年開催や「国連持続可能な開発目標(SDGs)」における6つの世界森林目標が設定された。

それでも世界の森林面積は減り続けており、2010~2015年まで平均で年330万haが失われた。森林面積の減少が大きいのはアフリカ南部や南米などの熱帯雨林で、一方で欧州や中国・インドを含むアジア、米国では増加しており、地域によって大きな差があり、各地域・各国の状況に応じた支援が重要となっている。

1990年代から2000年代初めにかけては、森林経営や木材流通について、合法性や持続可能性を第三者が担保する仕組みができていたかを検証して認証する森林認証制度も充実・普及が進んだ。森林管理協議会(Forest Stewardship Council®: FSC、1993年設立)やPEFC\*9(Programme for the Endorsement of Forest Certification、1999年設立)、日本の(一社)緑の循環認証会議によるSGEC(Sustainable Green Ecosystem Council、2003年設立)などがそれぞれの認証制度を確立し、企業や森林組合などが取得するようになった。

\*6 世界の平均気温が1.5℃上昇すると、50年に1度の高温が発生する頻度が8.6倍、10年に1度の大雨の頻度が1.5倍となると推定している。また、魚類の重要な生息地であるサンゴ礁の70%が死滅するほか、南極・グリーンランドの氷床が崩壊して海面が上昇、陸地そのものが減少する。  
\*7 自国の森林資源に対する利用制限を懸念した途上国の反対が強く、条約ではなく「声明」となった。  
\*8 21世紀に向けて持続可能な開発を実現するために各国や国際機関が実行すべき行動計画。前文1章、セクションI「社会的・経済的側面」7章(貧困撲滅、消費形態の変更、意思決定における環境と開発の統合等)、セクションII「開発資源の保護と管理」14章(陸上資源、森林、砂漠化・干ばつ防止、山地、農業、生物多様性、海洋・沿岸、淡水、有害物質・廃棄物の管理等)、セクションIII「主たるグループの役割強化」10章(女性、子供・青年、先住民、非政府組織、地方自治体、労働組合、産業界、科学・技術的コミュニティ、農民等)、セクションIV「実施手段」8章(資金源、技術、科学、教育、開発途上国の能力開発、国際的機構、国際法・メカニズム、意思決定への情報)の計40章からなる。  
\*9 PEFCは各国独自の森林認証の不十分な部分を指摘・指導して世界基準として有効なものとする相互認証機能を持ち、日本のSGECはPEFCの認証を受けている。  
\*10 2009年版から「環境・循環型社会・生物多様性白書」。  
\*11 非エネルギー起源のCO<sub>2</sub>には、原油・天然ガスの試掘および生産、セメント・生石灰・ソーダ灰・アンモニア・カーバイド・エチレン等の製造、ドライアイス・噴霧器の使用などがある。このうちセメント製造(石灰石を焼成する際に原料から発生)の占める割合が大きい。産業分野別では、建設が約4割、製造(機械・金属・乗り物・電子等)が約4割となっている。  
\*12 製造・運輸・エネルギーなどの事業者、オフィス・店舗などの業務施設、家庭および住宅。  
\*13 国家間や企業間で、温室効果ガスの排出量を取引する制度。  
\*14 先進国が途上国で気候変動緩和に貢献するプロジェクトを実施する場合、温室効果ガス削減量を自国の削減分としてカウントできる仕組み。  
\*15 先進国同士が温室効果ガスの排出削減・吸収増進事業を共同で行い、その結果生じた削減量・吸収量を当事国間で分配することのできる制度。  
\*16 以後、2016年9月に第2次、2022年9月に第3次計画が閣議決定された。  
\*17 10kW以上は20年間、国が定めた価格での買い取りが行われる。

### 日本のCO<sub>2</sub>排出抑制とエネルギー問題

日本の地球温暖化対策も本格化した。2002年3月には地球温暖化対策推進大綱が閣議決定され、京都議定書で取り進めた温暖化ガスの削減目標(1990年比で6%削減)を実現するため、省エネルギー、新エネルギー利用、燃料転換、原子力推進を「環境と経済の両立」「ステップ・バイ・ステップのアプローチ」「各界各層が一体となった取り組みの推進」「地球温暖化対策の国際的連携の確保」の4原則のもとで推進するものとした。

以後、CO<sub>2</sub>排出量削減に向けて、日本においては2000年代半ばに「低炭素社会」の実現が謳われるようになった。

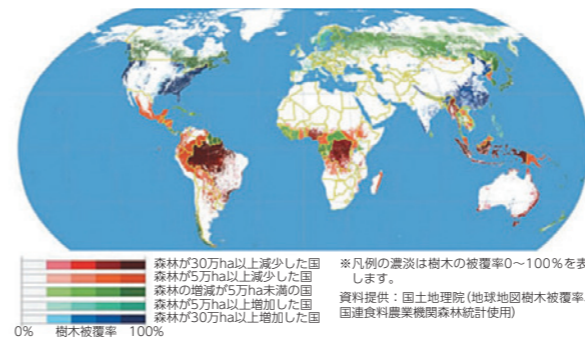
2007年版から『環境白書』は『環境・循環型社会白書』\*10となり、地球温暖化回避に向けて「低炭素社会」を作り上げていく必要性を強調している。そのうえで、我が国の温室効果ガスの85%がエネルギー起源のCO<sub>2</sub>\*11であることから、その対策として、社会全体では省CO<sub>2</sub>型の都市・交通システム・物流体系の形成や新エネルギーの面的導入およびエネルギー融通の促進を示した。また、施設・主体単位\*12の対策では、製造・運輸・オフィス・店舗・家庭およびエネルギー供給部門の省CO<sub>2</sub>化を促した。

温室効果ガス吸収源対策の推進としては、健全な森林の整備、保安林等の適切な管理・保全等の推進、木材および木質バイオマス利用の推進、国民参加の森林づくり等の推進といった総合的な取り組みを内容とする森林吸収源対策の展開状況を述

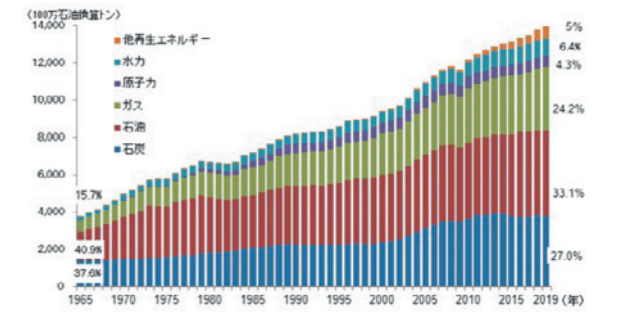
べている。このほか、京都メカニズムで定められた排出権取引\*13、クリーン開発メカニズム(Clean Development Mechanism: CDM\*14)や共同実施(Joint Implementation: JI\*15)などの活用を推進し、CO<sub>2</sub>排出量削減目標の着実な達成を目指した。第1次エネルギーについては、2003年の第1次エネルギー基本計画以降、火力発電中心の電源構成から脱却するうえで原子力が大きな役割を担うものとされた。2010年12月には「バイオマス活用推進基本計画」\*16が閣議決定された。

また、森林の保全については、2006年4月の「国等による環境物品等の調達の推進等に関する法律」(グリーン購入法)による違法伐採対策や、アジア森林パートナーシップ(2002年発定)および国際熱帯木材機関(1986年設立)などでの国際連携が記されている。

2011年3月の東日本大震災で発生した福島第一原子力発電所事故などを踏まえて、2012年7月1日、再生可能エネルギー特別措置法が施行され、再生可能エネルギーで発電した電気を、電力会社が一定価格で一定期間\*17買い取ることを国が保証する固定価格買取制度(Feed-in Tariff: FIT)によって、太陽光など再生可能エネルギーへの企業参入促進が図られた。2011年度の日本における再生可能エネルギーの電源構成比率は2.6%で、原子力の推進が曲がり角を迎える中で、その拡大は急務となった。2014年策定の「第4次エネルギー基本計画」においても、安全性(Safety)と安定供給(Energy Security)、経済効率性(Economic Efficiency)、環境適合



世界の森林面積の年当たり国別純変化量(2000~2010年)  
出典: 林野庁 FRA2020データを基に林野庁で編集



世界のエネルギー消費量の推移(エネルギー源別、一次エネルギー)  
出典: BP「Statistical review of world energy 2020」を基に作成



(Environment Compliance) という「S+3E」の視点を基本に、原子力発電への可能な限りの依存度低減と再生可能エネルギーの導入加速化が盛り込まれる。

この間、2013年版の『環境・循環型社会・生物多様性白書』では、炭素循環の考え方が示され、2015年版では未利用木質バイオマスの供給・利用促進の取り組み加速が、2016年版では「自然の循環」と「経済社会システムに物質循環」の「二つの循環の調和」をカギとしている。

地球温暖化問題の深刻化や、2016年に発効されたパリ協定批准などから、2020年10月の菅義偉首相の所信表明演説では2050年に温室効果ガスの排出量を実質ゼロ(カーボンニュートラル)にすることが宣言され、2021年の第6次エネルギー基本計画ではこれをふまえて、2030年度には再生可能エネルギーを電源構成で36~38%として、脱炭素を進める方針が打ち出された。

### 日本における森林政策

1990年代のバブル崩壊以後、景気後退等により日本の木材需要は減少し続け、1955年度には90%を超えていた木材自給率も、高度成長期における国産材の供給不足<sup>\*18</sup>と、1960年代半ばからの原木・製材・合単板等の輸入自由化による安価な輸入材の大量輸入、さらに1980年半ばからの円高などで、2002年度に18.8%まで落ち込むに至っていた。

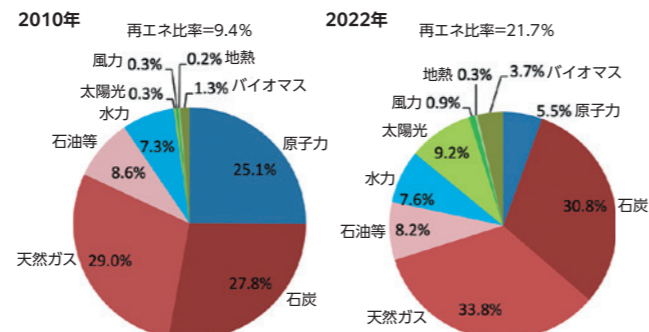
1998年には、独立採算運営のもとで累積債務が約3.8兆円に達した国有林野事業<sup>\*19</sup>の抜本改革が図

られ、日本の森林政策は、同事業における財務健全化とともに、地球温暖化対策の視点を重視して進められることとなった。財務健全化に向けては、債務のうち約2.8兆円を一般会計に移し、利子補給を受けつつ残り約1兆円を林産物収入などで返済するものとした。これに向けて林野庁の職員数の削減(1998年度約1万3,600人→2011年度約5,300人)や民間委託推進(2010年度には素材生産・下刈・新規植林を100%委託化)などで、国有林野事業の財務は新規借入停止と債務返済開始に至った。この政策転換を背景に、1999年に営林局・営林署は森林管理局・森林管理署・森林管理事務所へと名称が変わった。

1999年10月には、森林開発公団と農用地整備公団が統合されて緑資源公団(現 国立研究開発法人森林研究・整備機構 森林整備センター)となり、中山間地域の整備を森林・農業一体で進めるかたちとなった。

2001年6月には「森林・林業基本法」が制定され、①森林の有する多面的機能発揮、②林業の持続的かつ健全な発展、③森林・林業基本計画の策定(5年更新)の方針と、方針達成への施策の大綱がまとめられた。森林の多面的機能発揮については、森林の整備・保全、技術開発のほか、山村地域における定住の促進、国民等の自発的活動の促進、都市と山村の交流、国際的な協調および貢献が掲げられた。林業の持続的かつ健全な発展に向けては、望ましい林業構造の確立(効率的・安定的な林業経営育成)、人材の育成・確保、林業労働の環境改善、林業生産組

\*18 日本の森林は、1930年代後半から軍需物資として、また、第2次世界大戦終結後は復興資材として大量に伐採され、その後の植林木は高度成長期には保育段階にあったため、木材需要の急増に対応できず、1961年に「木材価格安定緊急対策」が決定され、木材輸入の拡大が推進されることとなった。  
\*19 国有林野の管理経営を行うため、林野庁が全国に7つの森林管理局と98の森林管理署等を設置(2023年10月時点)し、民有林とも連携しつつ森林整備や木材供給といった時代の要請に応えつつ、展開している事業。2000年代以降は、地球温暖化防止や生物多様性保全、林業の成長産業化に向けた施策全体の推進に貢献する取り組みを強化している。



2010年と2022年の発電電力量の構成比較  
出典：資源エネルギー庁「総合エネルギー統計(時系列表)令和6年4月12日公表」より作成

織の活動促進などを謳っていた。このほか、林産物の供給・利用確保も柱のひとつとなっていた。

2005年度からは林野庁を中心に、木材を利用することの意義を広め、木材利用を拡大していくための国民運動として「木づかい運動」が開始された。同運動では、本格的な利用期を迎えた戦後の人工林の更新を可能としていくために、国産材の活用も軸となった。

一方、京都議定書のCO<sub>2</sub> 排出量削減目標達成に向け、森林のCO<sub>2</sub> 吸収量増を図るため、2008年5月に「森林の間伐等の実施の促進に関する特別措置法」(間伐等特措法)が制定された。2013年の同法改正では特定増殖事業が追加され、炭素吸収力の衰えた壮齢林を更新することにより、吸収力旺盛な系統に森林を更新していくことを目指していた。

この間、2009年12月の「森林・林業再生プラン」には「コンクリート社会から木の社会へ」というサブタイトルが付けられ、基本認識として以下の3点を挙げた。

- ①第2次世界大戦で荒廃した森林の復旧に向けて実施された1950年代前半の造林活動で生まれた人工林が利用可能な段階に入りつつあるが、国内林業は路網整備や集約化の遅れなどから生産性が低く、材価も低迷して、森林所有者の林業への関心が低下。自らが森林をもっていることすら意識しない森林所有者の増加も懸念され、森林の適正管理に支障を来すことも危惧される状況にある。
- ②世界的な木材需要の増加や資源ナショナリズム

の高まり、為替動向などから外材輸入の先行きは不透明。一方で、地球温暖化防止や低炭素社会づくりに向け、化石資源の代替マテリアルやエネルギーとして、木材利用の拡大に対する期待が高まっている。

③こうした状況を踏まえ、10年間をめどに路網整備・施業集約化・人材育成を軸に、効率的かつ安定的な林業経営の基盤づくりを進めるとともに、木材の安定供給や利用に必要な体制を構築する。

そのうえで、

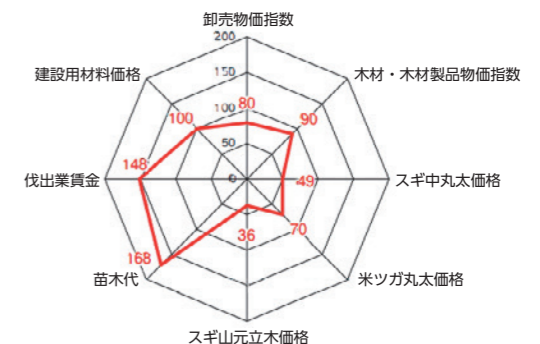
- 理念1：森林の有する多面的機能の持続的発展
- 理念2：林業・木材産業の地域資源創造型産業への再生
- 理念3：木材利用・エネルギー利用拡大による森林・林業の低炭素社会への貢献

を基本として、「10年後の木材自給率50%以上」を目指すべき姿とした。2016年5月の「森林・林業基本計画」で50%達成は2025年に先送りされたが、2020年に木材自給率は41.8%となった。

このほか、2010年5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」など、国内の森林資源を適切に管理し、活用していく法整備が行われた。2014年度版の『森林・林業白書』では、「植える→育てる→使う→植える」という再造林を意識した文言が使われ、間伐中心から主伐(皆伐)と再造林への転換が行われたことをうかがわせた。現在は、「伐って、使って、植えて、育てる」という表現が用いられている。



A-(1)-060019  
2005年から林野庁を中心とした国民運動「木づかい運動」のロゴマーク



林業を取り巻く諸因子の変化  
昭和55(1980)年を100としたときの平成11(1999)年の指数。  
出典：林野庁 平成24年度森林及び林業の動向

## 世界の森林および林業の動向

「世界森林資源評価 (Global Forest Resources Assessment : FRA) 2020」によれば、2020年の世界の全森林面積は40億5,993万haで、その半分以上(54%)が5ヵ国(ロシア、ブラジル、カナダ、米国、中国\*20)に存在している。1990年の全面積42億3,643万haから30年間で1億7,800万ha(4.2%)が減少したが、これは日本の国土面積の約5倍にあたる。森林面積の減少は、年平均で1990～2000年が784万ha、2000～2010年が517万ha、2010～2020年が474万haと徐々に減速しているが、これは欧州やアジアにおいて植林や自然拡大によって森林が増加したことが原因である。森林面積が減少した上位はブラジル、コンゴ、インドネシア、アンゴラなど熱帯雨林を有する国が多く、アフリカだけは純減速度が増加し続けている。

また、世界の人工林(Planted Forest)の面積は1990年の約1億7,000万haから、2020年には2億9,260万haへ増加した。人工林率が高いのはドイツ(50%)やスウェーデン(49.7%)、中国(38.5%)や日本(40.8%)である。人工林は産業林(Plantation Forest)とその他人工林(Other Planted Forest)に区分されるが、農地との競合などから産業植林の用地確保は困難になっていくことが予想される。このため、限られた土地での収穫量拡大や生産性向上、付加価値向上、農民や競合他社との連携、農耕不適地植林木の研究、などが重要な課題とされている。

日本の2020年の森林面積は2,493万5,000ha

で、森林率は68.4%であり、OECD加盟37ヵ国ではフィンランド、スウェーデンに次いで3番目に高い。

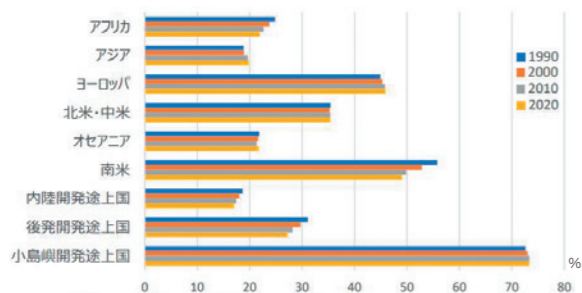
一方、国際連合食糧農業機関(Food and Agriculture Organization of the United Nations : FAO)によれば、世界の産業用原木の消費量は2000年代に入って約20億m<sup>3</sup>で推移している。コロナ禍下で物流の停滞によるコンテナ不足、また木材生産が低位に推移していた時期に米国の早い景気回復とリモートワークの定着などで住宅需要が急増したことにより、世界的な木材不足が発生(ウッドショック)、またロシアのウクライナ侵攻に対する経済制裁などで、木材価格は急騰したが、2022年半ば以降は、米国の利上げや欧州経済の減速などで落ち着きつつある。

また、FAOは林業の生産性についても言及しており、欧米の主要林産国(米国、カナダ、ドイツ、オーストリア、北欧等)で、機械化を含めて生産効率が上がった。広大な国土と緩やかな地形(米国、ロシア)でもともと日本より伐採コストが低いか、あるいは林道などの路網整備(米国、欧州)\*21が日本と比べて進んだといった理由からであった。2013年度の林内路網密度\*22は日本の約19m/haに対し、オーストリアは1990年代時点で89m/ha、ドイツ(旧西ドイツ圏)は同118m/haと大きな差がある。日本は、気候・地形に加え、材価の低さや人工林が利用年齢に達していない林分が多かったことなどから、路網の整備が遅れた。さらに小規模所有形態なども影響し、主伐コストを比

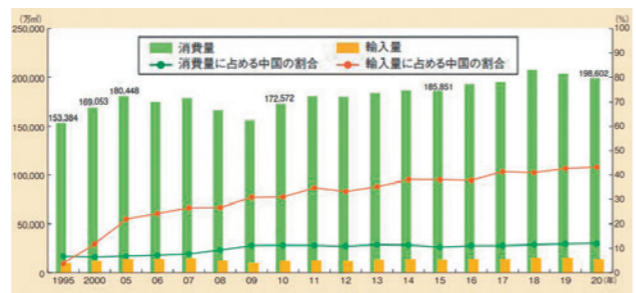
\*20 中国は国土の広大さに比してもともと森林面積は大きくなかったが、国策で早生樹の植林を進め、2010～2020年の年平均で約193万haと世界最大の森林面積増加を果たした。

\*21 旧西ドイツ圏は1960～1970年代に、オーストリアもその後路網整備を進めた。

\*22 国道、都道府県道など公道、農道、そして林道、さらに森林内での施業に用いる道で構成。



世界の森林率の推移  
出典：林野庁 FRA2020データを基に林野庁で編集



世界の産業用原木の消費量の推移  
消費量は生産量に輸入量を加え、輸出量を除いたもの。  
出典：林野庁 FAO「FAOSTAT」(2021年12月16日現在有効なもの)

較すると、2003年の日本のスギは1m<sup>3</sup>あたり52ドルと、カナダのヘムロック(米ツガ)15ドル、米国ダグラスファー(米マツ)23ドル、フィンランドのスプルース(トウヒ)6ドル、ロシアの極東カラマツ17ドル、ニュージーランドのラジアータ・パイン9

ドルなどと比べて高コストである。日本の森林は山間の傾斜地が多く、主伐コストに加えて搬出コストもかさみ、競争力の面で苦しい立場を余儀なくされている。

## 2. 経営計画と組織改正

### 「長期経営構想」下の森林環境事業

2000年代以降、日本のエネルギー・森林政策は地球温暖化という世界的課題への対応を軸に展開され、当社もこれに貢献すべく事業を展開していくこととなる。

1998年4月の時点で、資源環境関連の事業を担う組織は、山林部とグリーン環境室で構成されていた。同年6月に、環境関連事業の企画・立案・実施を担う環境事業部が設置された。

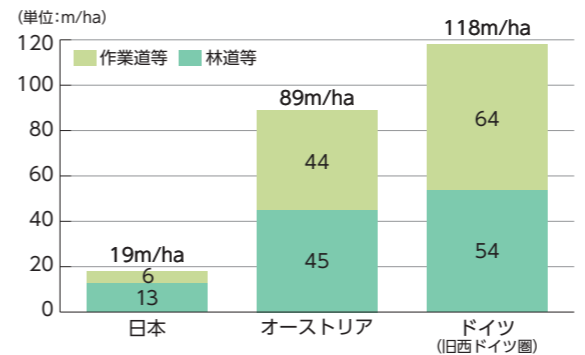
2001年4月策定の「住友林業長期経営構想」では、環境事業について長期的に成長性の高い分野となると予測した。また、環境事業は、唯一の再生可能な資源である「木」を最もよく知る企業として、経営資源をフル活用できる分野を定めて参入を進め、次世代のコア事業とすることを目指した。そのうえで、森林事業は当社グループの「ブランド」の源泉であり、環境貢献事業の側面が強いものの収益事業として位置づけ、経済林を明確に区分することで目標設定・評価を行い、収益の改善を図るものとした。

同時に、山林・環境本部(山林部、環境事業部、グリーン環境室、新居浜事業所)が設置され、森林経営改革3ヵ年計画\*23や国産材の利用促進、インドネシアのスプル実験林の新5ヵ年計画などを推進した。同本部は、グループ全体の環境管理活動の統括(現在はサステナビリティ推進部の業務)も担っており、ISO14001の認証取得やグループ会社の取得支援、グリーン調達\*24推進も実施した。1999年7月に国内社有林事業はISO14001認証を取得し、2001年8月に当社は森林経営から住宅事業まで国内全社全部門でISO14001を取得するに至った。なお、新居浜のフォレスターハウスや富士山「まなびの森」の活動も同本部が管掌した。

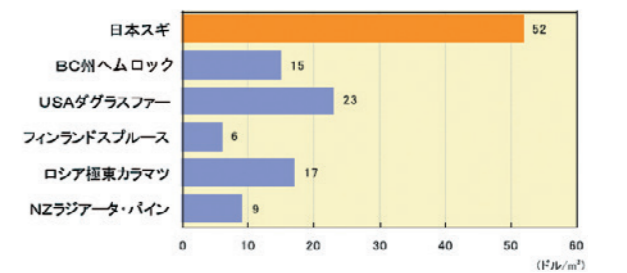
2004年4月には、山林・環境本部を廃止し、環境事業推進部(環境事業部を前々年度に改称)とグリーン環境室を統合して環境経営部を新設し、山林部とともに独立組織とした。環境経営部は、環境目標の予算化や環境情報収集・環境広報、インドネシアのODA植林(ワイカンバス国立公園)や海外植林

\*23 収穫量の見直し、収穫システムの改善とコストダウン、営林事業費の低減、「森林監視員」制度の新設など。

\*24 企業が、環境負荷の少ない製・商品・サービスや環境配慮等に積極的に取り組んでいる企業から優先的に調達すること。



林内路網密度の諸外国との比較  
出典：BFW「ÖsterreichischeWaldinventur 1992/96」、BMELV「Bundeswaldinventur (BWI) 1986/89」、オーストリアは1992/96年、ドイツは1986/89年、日本は林野庁資料「路網と作業システム」



諸外国との樹種ごとの主伐コスト比較  
出典：THE TREE FARM AND MANAGED FOREST INDUSTRY 2003 Edition (DANA Publishing)



コンサルティング、CDM事業などを実施した。

### 【PROJECT SPEED】で環境とビジネスの両立を推進

2007年度からの長期経営計画「PROJECT SPEED」においては、2007年4月に新設された山林環境本部(環境経営部、山林部)が、①10年後に林業経営を名実ともに当社の基幹となる収益源に育てる、②事業運営は超長期を視野に入れたスタンスで、国内外に環境配慮型の林業経営を展開する、を基本に、国産材利用促進や国内外における森林保全への要請に応じて、資源と環境を一体化した植林を中心とする林業経営を推進する方針を打ち出した。

山林部は国内で、①若い労働力の確保と育成(経営人材や外国人労働者等)、②林地未利用木材の有効利用(搬出コスト削減や商品開発)、③当社マネジメントによる森林整備(他社の森林の管理受託、国・自治体への放置林整備・植林働きかけ等)を進めることなどが具体策となった。

また環境経営部は、海外では、①産業植林の経営管理面積増加、②環境ビジネスとしての海外植林(環境植林コンサルティング、CDM植林等)に注力するものとし、国内では社内の環境管理、環境教育強化のほか、炭素クレジット業務を担当し、その他のビジネスを引き続き追求した。

また海外事業本部のロードマップにおいても、持続可能な森林資産の確保を進めることが骨子のひとつに盛り込まれた。天然林資源の減少と環境に関する意識向上から、植林木への需要が全世界的に高まり、海外植林地を自社で保有することによる製造・

販売・ブランド確立に至るまでの全社的なシナジーや事業拡大効果が大きいと判断したのがその理由であった。そのうえで、以下の5つを具体的な施策とした。

- ①ニュージーランドのネルソン地区における森林買収  
米国Weyerhaeuser社、Global Forest Partners LP社の森林売却の動向を継続的に把握し、交渉機会を得る。
- ②インドネシア植林事業  
当社製造業の集中する同国で、KTI社・RPI社への原料供給のため、ジャワ島内の植林事業を拡充するとともに、カリマンタンHTI\*25での植林JVの検討。
- ③アジア地区植林地獲得  
インドネシア以外のパーティクルボード戦略検討地(ベトナム、マレーシア等)での植林地獲得を検証する。太平洋地区での植林地取得検討プロジェクトを推進する。
- ④中国植林伐採権獲得  
Stra Enso社\*26などの外資製造事業会社が現地林業局と共同で林地取得を積極的に進めている一方、中国ではロシア材輸入の将来性に懸念もたれ、中国内の森林資源の価値が上昇する可能性が大きかった。このため遼寧省合板事業への原料供給元としての公有林伐採権取得を検討する。
- ⑤南米植林地の取得  
成長が非常に早いユーカリの先進的な植林が進む南米地域での植林地取得を検討する。

\*25 HTI(Hutan Tanaman Industri、産業植林)は、インドネシアにおいて、パルプ原料のチップや製材・合板などに用いる原木を生産する事業体に与えられるコンセッション(認可)に基づいて行われる人工造林。

\*26 1998年にスウェーデンのストラ社とフィンランドのエンソ社が合併して誕生した、フィンランドのヘルシンキに本社をおく林産企業。林産品のほか、紙・パッケージ、バイオマテリアルなどの事業を手がけ、全世界に拠点をもつ。2022年の従業員数は約2万1,000人、売上高は110億7,000万ユーロ。



フォレスターハウス全景(新居浜市)



富士山「まなびの森」での植林作業

2008年度から、国内の社有林拡大と海外での森林経営事業(パプアニューギニアおよびインドネシア)の推進が開始された。並行して、伐採コストの低減を中心に新たな森林経営のモデルを学習するために2008年5月に欧州、2009年1月にブラジルで視察調査を行って、いずれにおいても日本の林業現場では見られない機械化や効率化が図られている状況を把握し、森林経営の効率化に向けた取り組みをさらに深化させた。後述するタワーヤードの導入を再推進したのはこの視察を受けてである(初回は1989年に当社四国森林で導入)。

2008年のリーマンショックによる経営環境激変に対応し、2010年9月から始まった「PROJECT SPEED」の見直しにおいて、30年後の理想像として「世界の森林市場における影響力を持ち、森林の付加価値を最大化するために、総合的かつ多面的に展開する『世界一の森林会社』となる。」が目標とされた。CO<sub>2</sub>の吸収・固定化を拡大する植林事業は、この理想像に向けて注力する事業分野のひとつに定められる。国内外の森林経営は、CO<sub>2</sub>排出量削減や自然環境への貢献により、「国土報恩」「自利利他公私一如」という住友の事業精神を具体化するとともに、新興国などの木材需要増を見通して木材資源を確保するものとして位置付けられた。「それぞれの部門が会社の収益に貢献する事業部門になるとともに、当社がプレゼンスの高い国際的な『森林メジャー』になるための役割を果たす」(山林環境本部)、「30年後に世界一の森林会社になるため、樹種、地域、用途を考慮した100万haの森林所有、管理面積の確

保を目指す」(海外事業本部)ことが、森林事業の目標となった。

2014年には川崎バイオマス発電事業が木材建材事業本部から移管されて、資源と環境を一体で考える体制をさらに強めた。

2010年度には、国内森林事業の強化を目的として、山林部内に社有林を統括する管理計画グループとその他の森林関連ビジネス(森林管理コンサルティング等)を企画する企画グループを設置した。さらに、山林部と住友林業フォレストサービスの役割を見直した。具体的には、社有林事業においては、山林部管理グループが予算管理・施業計画立案・中長期の林業技術開発業務を、住友林業フォレストサービスが社有林の現場管理業務と販売を担った。同様にその他の森林関連業務についても、当社企画グループが企画機能を担い、住友林業フォレストサービスの森林企画部が実務を進めるものとした。

2013年度からは、山林・環境部が社有林の現場管理も行う体制として、住友林業フォレストサービスは販売のみを担うこととし、当社は施業予定地の一部を同社に立木販売し、一部を素材販売した。

### 【Mission TREEING 2030】で国内外森林事業を一体化

当社は、2014年に木材建材事業本部の事業開発部が管轄していた川崎バイオマス発電事業を山林環境本部山林・環境部に移管し、同部を山林部と環境・エネルギー部の2部体制とした。さらに2015年には、海外事業本部が管轄していたパプアニューギニ



2013年までのバイオマス発電事業の歩み(樹海 2014年 125号)



アとインドネシアの海外森林経営を山林・環境部に移管して海外資源部を新設し、山林環境本部を資源環境本部として、国内外の森林経営と再生可能エネルギーの両事業を2本柱とする部門とした。

2019年4月に資源環境本部は資源環境事業本部となり、①山林部、②環境・エネルギー部、③海外資源部、④資源環境管理部(2017年4月新設)と、⑤2022年1月に新設された脱炭素事業企画室の5組織で事業を運営する体制となる。

「Mission TREEING 2030」のPhase1で資源環境事業は、国内外における森林経営面積の拡大を目標とし、社有林事業、苗木・再造林事業、森林アセットマネジメント事業の3つを柱として事業拡大に努力した。社有林事業では、サステナブルな林業経営と生産性・安全性の向上、および新たな収益源の創出を目標とした。また、苗木事業の得苗率<sup>\*27</sup>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基本方針に据えた。国内では森林経営管理制度<sup>\*28</sup>・森林環境譲与税<sup>\*29</sup>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CO<sub>2</sub>吸収源ビジネスの創出も目標とした。これらの基本方針を実現するため、育苗センターの生産コスト見直しと得苗率向上、行政・森林組合との連携強化による再造林事業の拡大を図るものとした。さらに、これらに伴う施業増加で、リモート地持え機や路網設計支援ソフト、苗木運搬用ドローンの普及も狙った。

一方、海外資源部は、「環境植林」と「産業植林」で事業を展開し、環境植林ではインドネシアの森

林保全ODAや他社CSR案件の受注などを推進した。産業植林においては、インドネシアでの植林会社PT. Mayangkara Tanaman Industri (MTI社) およびPT. Wana Subur Lestari (WSL社) での国際的な環境水準を満たした施業法(主要樹種はアカシアクラシカルパ)の確立や泥炭地の水位管理、面積拡大、施肥技術による収穫増、さらには苗の得苗率向上などを進めた。パプアニューギニアでの産業植林事業(主要樹種はカメレレ)は、コストダウンや精英樹選抜、法正林化<sup>\*30</sup>に向けた伐採調整などによって、植林会社Open Bay Timber Ltd.(OBT社)の黒字化を目指した。2016年にラジアータ・パインの人工林約3万haを取得し、植林会社Tasman Pine Forests Ltd.(TPF社)を設立したニュージーランドの産業植林事業では、当社のMDF・LVL製造子会社NPIL社の森林資産も移管して、同社を始めとするニュージーランド国内や中国ヘラジアータ・パインを販売した。

2023年1月、国内外の森林資源の多様な活用に向けた体制整備を図るため、「海外資源部」の機能を「山林部」に移管し、「山林部」を「森林資源部」に改称した。国内・海外の森林事業を一体として展開していく組織変更であった。同時にJ-クレジット活用などの脱炭素ビジネスの事業化をさらに加速するため、山林部のコンサルティング機能を移管し、脱炭素ビジネスの事業化をさらに加速するため、前年度に設置した「脱炭素事業企画室」を「脱炭素事業部」に改称する。炭素クレジットの創出については、日本政府の目指す2050年におけるカーボンニュートラ

<sup>\*27</sup> 播種した孔数のうち、苗長30cm以上、根元径3.5mm以上、根の成形性を満たした健全苗数の割合。

<sup>\*28</sup> 2018年5月に成立した森林経営管理法に基づき、2019年4月から施行された制度。手入れの行き届かない森林で林業経営に適した森林は、市町村が森林所有者から委託を受け、地域の林業経営者に再委託し、適さない森林は市町村が公的に管理する制度。従来の森林所有者と民間事業者との直接交渉では、管理委託できず放置されるためその解消を目的として設けられた。

<sup>\*29</sup> 2019年4月から始まった、国が都道府県・市町村へ税を譲与して、森林整備、人材育成などに役立てる仕組み。財源は国民1人年間1,000円の森林環境税徴収(2024年4月)。

<sup>\*30</sup> 毎年、森林の成長量だけ伐採を行うことで、持続可能な森林経営が実現できる森林のこと。

資源環境管理部	環境・エネルギー部	苫小牧バイオマス発電
森林資源部	ジャパンバイオエナジー	川崎バイオマス発電
Open Bay Timber Ltd.	ジャパンバイオエナジーホールディング	刈田バイオマスエナジー
Tasman Pine Forests Ltd.	紋別バイオマス発電	合同会社都バイオマスエナジー
PT.Wana Subur Lestari	オホーツクバイオエナジー	脱炭素事業部
PT.Kubu Mulia Forestry	八戸バイオマス発電	NeXT FOREST
PT.Bina Ovipipari Semesta	みちのくバイオエナジー	

資源環境本部組織と関係会社(2023年2月時点)

ル実現に向け、どうしても残るCO<sub>2</sub>排出量を森林のCO<sub>2</sub>吸収量を増やしてオフセットする必要がある。当社は、排出削減の技術革新等だけではCO<sub>2</sub>排出量ゼロの達成が困難な産業などの脱炭素化にも貢献し

ていくことを目指しており、「Mission TREEING 2030」ではこれを現実化する新たな仕組みとして、2022年から森林ファンドの組成にも取り組んでいる。

### 3. 国内森林事業

#### 経済林と非経済林を区分

当社の森林事業は、環境への対応を業界で先んじて、2003年度には新居浜社有林で原木生産・輸送に関わるLCA(Life Cycle Assessment)を実施(2006年度に紋別、2008年度に日向)、そのデータベースづくりを通して環境負荷を明らかにした。また、2006年9月に国内社有林すべてでSGEC認証を取得、2007年度には多様な生物が生息する水辺を守るために水辺林管理マニュアルを作成し、2008年度からは生物多様性モニタリング調査を実施するなど、国内における森林林業経営のあるべき姿を実践してきた。

しかし、収益的には木材需要の漸減や1970年代後半に進んだ円高の影響などから、1980年度から赤字が続く状態を余儀なくされていた。一方、当社は2000年代半ばから木造軸組ハウスメーカーとして国産材の活用について先駆的に取り組むことを社外に明言し、国産ヒノキの積極活用を謳うなど、社内でも国産材(社有林材)利用の機運を高めていた。また、第5次施業計画(1991年10月～1996年9月)

において全山で非皆伐施業に移行したことにより、1991年10月時点で494万3,000m<sup>2</sup>であった森林蓄積は2005年4月時に730万9,000m<sup>2</sup>まで増加し、順調に森林資源が成熟して、保続可能な状況に近づきつつあった。

このため、社有林の「第8次森林施業計画」(2005年10月策定、2006年4月～2011年3月)において、社有林経営の基本方針を以下のように変更した。

- ①木材の生産面では、環境面に配慮しつつ小面積皆伐施業を導入する。
- ②森林の造成面では、
  - ・人工林を中心に林分をそれぞれがもっている潜在能力(優良大径材生産、一般大径材生産、一般材生産等)により区分<sup>\*31</sup>し、それぞれに見合った適切な施業(「適地、適木、適施業」)を行う。
  - ・樹種、経済価値および各ゾーンの育成状況を勘案して生産目標を明確にする。

2006年4月の時点で、当社社有林は4万ha余であり、このうち人工林2万ha弱にゾーニングを適用

<sup>\*31</sup> 100年生時の立木から造材される4m元玉(根元から4mの長さに伐り分けられた原木)の末口(原木の細いほうの直径)径級について目標を設定し、その末口径級から導かれる樹高を用いて、地位指数(40年生時の樹高)を基準として区分した。

	天然林		人工林		その他除地等		合計
	面積	比率	面積	比率	面積	比率	
北海道	13,424	74%	3,531	19%	1,269	7%	18,223
四国	3,449	23%	9,169	62%	2,162	15%	14,781
九州	2,039	22%	6,318	69%	824	9%	9,181
本州	1,956	34%	3,556	61%	292	5%	5,804
合計	20,869	43%	22,574	47%	4,545	9%	47,989

国内社有林の天然林と人工林の比率(2022年度末)

(単位: ha)

した\*32。

すなわち保有・管理する森林を、公共的機能\*33と経済性の観点から区分し、経済性重視の森林は生産性を向上させるという考え方である。

まずゾーニングは、土地生産力(立木の成長力を示す40年生の樹高)を基準に、

- ・経済林(52%)：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(11%)：土地生産力はあるが、皆伐更新が困難な林分(択伐施業実施)
- ・非経済林(37%)：土地生産力が低く\*34循環型生産には適さない林分(公共的機能重視)

の3区分とし、四国のヒノキ林は目標伐期100年、九州のスギ林は目標伐期\*35を60年とした。

そのうえで、経済林を収益事業として成立させる手法が、小面積皆伐である。高伐期化推進や優良林育成のため1970年代から行われてきた間伐施業は、定性間伐では優勢木(成長が早く通直な木)と劣勢木を選定する作業があり、技術と時間を要する。また、選木を行わずに一定の基準で機械的に間伐する列状間伐(植栽列や斜面方向等に沿って直線的に伐採する方法)でも、伐木は一列で数本のため、機械化に限界があった。これに対し小面積皆伐は、機械の活用度が上がり、伐採木選別作業が不要で、一定の施業量が確保できることから、不足している林業従事者の安定雇用や林業技術の継承・発展にも寄与した。また、CO<sub>2</sub>の吸収固定=樹木の成長量であるため、スギ・ヒノキは樹齢が20年を超えるとCO<sub>2</sub>の吸収量が落ち始め、特にスギは樹齢40年を

超えると大きく減少する。森林の若返りも必要で、この面でも2005年は小面積皆伐に移行するのに時宜を得ていた。以前のような大面積皆伐は行わず、生産コストで効率化が見込める数haの小面積皆伐にとどめ、森林の機能が発揮される状態は維持するものとした。このほか、優良大径材を生産するため、伐期を設けない優良保存林も設定した。北海道社有林の天然林は、多様な樹種から構成されており、上記3区分にはなじまないため、①天然トドマツ林、②針広混交林、③高蓄積広葉樹林、④帯状更新林分、⑤施業対象外林分、に分けて択伐を実施した。

ゾーニングは、林分ごとの総コストを明確にして、森林部門の収益正常化を図るためであった。すなわち、公共的機能は高いが事業には適さない非経済林の維持管理コストや簿価の上昇が森林部門にかかっているため、この非経済林を非収益部門として森林部門から切り離して本社管轄とし、森林部門は準経済林・経済林を運営する収益部門として黒字化する責任を明確化することを期した。

2009年度から非経済林は本社管轄となる一方、山林部は、①伐採コストの低減、②直送販売(市場を通さない製材事業者など需要家への直接販売)、③管理面積拡大による効率向上、による収益改善を目指すこととした。その後、同部は、住友林業フォレストサービスとも連携しつつ諸施策を積み重ねた。2020年には再び非経済林に関する維持費を見直し、2021年度にはウッドショックの影響もあって国産材の需要が高まったことから、森林部門は28年ぶりの黒字転換を果たした。

\*32 2006年の社有林の内訳は、四国が人工林9,176ha・天然林3,411ha、九州が人工林5,733ha・天然林1,719ha、北海道が人工林3,334ha・天然林1万895ha、本州が人工林1,386ha・天然林788haであった。人工林の樹種は、四国がスギ24%・ヒノキ72%、九州がスギ66%・ヒノキ30%、北海道がカラマツ65%・その他針葉樹34%、本州がスギ62%・ヒノキ37%。

\*33 ①生物多様性保全(遺伝子保全、生物種保全、河川生態系保全等)、②地球環境保全(地球温暖化防止、CO<sub>2</sub>吸収、化石燃料代替エネルギー)、③土砂災害防止機能・土壌保全機能(表面浸食防止、表層崩壊防止、その他自然災害防止機能)、④水源涵養機能(洪水緩和、水資源貯留、水質浄化等)、⑤快適環境形成機能(気候緩和、大気浄化等)、⑥保健・レクリエーション機能(療養、休養等)、⑦文化機能(景観、風致等)、さらに⑧物質生産機能(木材生産等)の8つが、日本学術会議の「地球環境・人間生活にかかわる農業及び森林の多面的な機能の評価に関する調査研究報告書」(2001年11月)で提起されていた。

(単位：ha)

	環境林		経済林		小計	その他除地等	合計
北海道	1,499	9%	15,566	91%	17,065	1,158	18,223
四国	7,710	61%	4,930	39%	12,640	2,140	14,781
九州	3,932	47%	4,438	53%	8,370	811	9,181
本州	1,797	43%	2,367	57%	4,164	1,640	5,804
合計	14,938	35%	27,301	65%	42,239	5,749	47,989

国内社有林の環境林と経済林の比率(2022年度末)

### 環境林(非経済林)の運営

当社は、本社管轄とした非経済林を「環境林」とし、基本的に伐採は行わず、保全活動のみを実施した。

2012年3月の「住友林業グループ生物多様性長期目標」の制定に際し、森林については「生物多様性を再生・維持・拡大する森林管理を推進します。」として、以下の目標を定めた。

- ①生態系や生物の生息環境を守るゾーニングを進めます。
- ②国内社有林では環境保全を重視する環境林の面積を20%以上確保します。
- ③国内社有林は森林認証100%を維持します。
- ④国内社有林では生物多様性モニタリング結果に基づく絶滅危惧種等に関する目標を2012年以降策定します。
- ⑤海外植林では、地域社会・経済・教育への貢献に配慮しながら事業を行います。

社有林における環境林の比率については、2021年度に目標を30%に引き上げて2022年度に実現しており、森林認証100%も維持している。

植生モニタリング・鳥獣生息調査については2000年度から、紋別(北海道)、新居浜(四国)、日向(九州)、和歌山の4地域を毎年1地域ずつ4年サイクルで調査し、各地域のデータを蓄積しており、2012年度から実施した地域で数値目標を設定した。これに基づき、社有林内に生息する可能性がある絶滅が危惧される動植物のリスト「住友林業レッドデータブック」も作成した。2019年度からは昆虫生息調査も開始している。また、生物多様性確保

\*34 150年生時に4m元玉末口径級が大径材の目安である30cmに達しない林分。

\*35 経済林の目標伐期は、(主伐・間伐収入 - (造林保育費+管理費)) ÷ 伐期齢で計算した収益が最高となるかたちで設定した。



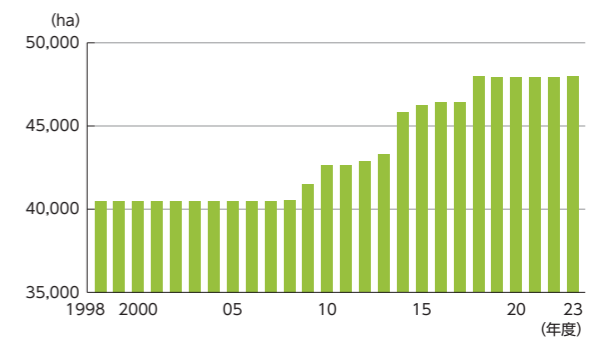
社有林内の希少動植物リスト「住友林業レッドデータブック」

に重要な役割を果たす水辺林については、2007年度に管理方針とモニタリング内容を定めた「水辺林管理マニュアル」を作成し、社有林・管理受託林での実践に用いている。

### 森林経営管理面積の拡大

2007年度に始まった長期経営計画「PROJECT SPEED」では、国内森林事業について、当社社有林および管理林の拡大による事業効率向上を掲げ、3年後の経営管理面積を国内森林は1万ha拡大することを目標としていた。2007年時点の経営管理面積は約4万haで日本有数の森林所有者であったが、拡大は容易ではなかった。

管理面積の拡大に向けては、①森林所有者からの購入による社有林拡大、②森林経営管理制度などを活用した自治体からの森林経営管理受託、③企業の森支援、の3つの方法が考えられた。森林購入については、拡大の目的である事業効率向上に鑑み、基本的に当社の森林事業拠点がある新居浜、日向、紋別、和歌山の龍神と一体で管理できる範囲とした。それ以外は、首都圏など住宅部門とのシナジー効果(イベント等での活用)のある地域に限定するものとした。社有林拡大のための森林購入資金については、ファンドの活用も検討することを視野に入れた。2007年時点の構想では、値下がりリスクは少なく、長期的に資産を充実・拡大させる好機ととらえていた。森林経営管理受託は、県や市町村から、環境保全機能を重視した持続可能な森林について、施業計画作成や管理運営業務、森林火災対策・安全



国内社有林面積の推移



対策、出材原木の販売などを受託する手法である。当社グループの強みを活かして販売までをサポートし、利益を自治体に還元することを想定していた。

企業の森支援は、森林を通じて環境貢献を目指す企業を対象に、「〇〇の森」との名称を冠する森林運営を提案し、当社の森林管理の長期計画や管理技術を提供するとともに、有償で森林管理業務を受託するものである。製紙・木材業界など事業に直結する業種以外の企業による森づくり活動は、1970年代の公害問題を契機に始まり、1990年代以降、メセナやフィランソロピーとしての森林経営が徐々に増えた。1992年に林野庁による「法人の森林制度」が設けられて、企業と国が国有林の分収造林・育林契約を結び、環境保全や社員のふれあいの場、森林教育提供の場として森づくりを行う仕組みも整えられた。農林水産省や自治体、公益社団・財団法人、企業などによる助成金・交付金なども増え、社会的アピールにもつながるため、2013年の林野庁による「森林づくり活動についての実態調査」では、森づくりを行う事業体は2000年の7から2012年には44に増えていた<sup>\*36</sup>。

このように、管理面積拡大に追い風となる状況があったものの、実際の拡大については、森林購入の場合、①境界が不明確、②資源量調査が容易でない、③搬出条件が良くない例が多い、といった課題もまた存在していた。こうしたハードルをクリアしつつ、積極的に国内森林を購入していった。これによって当社の社有林は約4.8万haとなり、国土の800分の1に達した。一方、管理受託業務でも、地

方自治体や企業などから森林管理を受託した。

#### 国内森林経営の生産性向上に向けた取り組み

国内森林事業の収益改善に向けては、施業の効率化や社有林材の利活用拡大、機械化の推進、ICTなど先端技術の導入といった取り組みを進めた。

施業の効率化については、小面積皆伐と植林をセットで行うことに加え集荷作業のコストダウンへの障害となっていた林道の開設・改良を実施していった。また2013年度からは、住友林業フォレストサービスと共同で、成長速度や形質など基本性能が高い苗木の生産と、苗木を一本ずつ覆うことで下刈りとシカの食害防止用ネット設置が省けるツリーシェルターによる育成方法の普及も開始した。

2009年10月には、王子製紙および王子木材緑化と、各社社有林を核とした森林資源を活用する共同事業における覚書を締結した。3社が培ってきた森林管理の技術や、川上から川下にまでの一貫した取り組みを活かし、「北海道におけるSGEC認証材の積極的活用」[愛媛県における森林施業の団地化]<sup>\*37</sup>に取り組んだ。

生産性向上の大きな柱の一つである機械化については、当社は1988年10月の「欧州林業機械視察団」(林野庁・(社)経済団体連合会・(社)日本林業経営者協会主催)への参加後、1989年以降、タワーヤード(自走式架線集材機)、ハーベスタ(自走式伐倒造材<枝払い・玉切り<sup>\*38</sup>>機)、フォワーダ(積載式集材作業車)、プロセッサ(自走式造材機)を社有林に導入した。1989年からの蓄積量拡大を重視した非

皆伐施業への移行で、伐採・産出量を抑制したため、量産しないと採算がとりにくい林業機械化はいったん中止したが、前述のように2006年4月からの「第8次森林施業計画」で小面積皆伐施業へ転換したことにより、再び機械化を推進した。

機械化は、林業の生産性向上に加え、労働災害の防止、林業就業者の減少と高齢化が続く労働力の確保に向けた労働環境の改善にとっても重要であった。林野庁『令和3年度 森林・林業白書』によれば、林業従事者は、1980年の約14万6,000人から2000年には約6万7,500人へと半分以下に減少、2010年には約5万1,000人まで減っていた<sup>\*39</sup>。また、高齢化率(65歳以上の従事者の割合)も、1980年の8%が2000年には30%に達し、2010年には21%まで低下したものの、再び上昇する傾向にあった<sup>\*40</sup>。また、1980年には約2万4,000人いた女性従事者は一貫して減少し、2010年には約3,000人となっていた。これに応じて森林・林業関係学科を有する高校も減少、後継者不足も深刻化した。1996年の「林業労働力の確保の促進に関する法律」制定後、林業労働力確保支援センターが全都道府県に設けられて資金支援などが実施され、2002年度には「緑の雇用担い手育成対策事業」が新設された。若年者率(就業者総数に占める35歳未満の割合)は2010年まで上昇、新規就業者も年3,000~4,000人前後の増加で推移しているが、人口減少社会でこれを維持していくには、木材価格の安定や収益向上への施策に加え、労働環境の改善が不可欠であった。

こうした動向を踏まえ、当社は2009年度から欧

州で高い生産性を実現していたタワーヤードについて再導入を進めるべく、東京大学との共同研究を開始した。タワーヤードは、架線集材できる人工支柱を装備した移動可能な自走集材機である。並行して、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)とも急傾斜地(30°以上)における効率的な架線集材システムの開発コンセプトをまとめ、2011年4月にオーストリア製タワーヤードを導入、1年間の稼働試験ののち九州森林から普及を図った。日本の森林は急峻な地形が多いため、重機が入りにくく、伝統的に架線集材が普及しており、これを効率化するものであった。

2017年からは、ニュージーランドで利用されているワイヤー支持による大型機械施業(テザーシステム)の日本導入に向けた改良研究を始め、日本キャタピラーおよびサナースとの共同開発で、2021年1月に傾斜地で伐採・搬出重機をアシストする日本初の林業機械「テザー」の発売を実現させた。同機は、ワイヤーで牽引することで伐採・搬出重機をアシストして安定姿勢を保たせ、傾斜地での重機使用を可能とした。それまで傾斜地に伐採・搬出重機は使えず、人力で伐採した樹木をブルドーザーや架線集材機で集めざるを得なかった。そうした森林でも「テザー」を用いれば、これが解消され、安全性も格段に改善させながら、生産性の向上が期待できた。また、林内の路網を必要としないことから伐採現場の土壌環境を保全し再植林時の苗木の活着や成長に悪影響を与えないことも特徴となっていた。2~8トンまでの重機を牽引できる鋼芯ワイヤー

<sup>\*36</sup> 2015年4月発行の林野庁「企業事例で見る森のCSV読本」では、不動産、電機、OA機器、ビール・飲料、たばこ、印刷、エネルギー、鉄道・航空、コンビニエンスストア、金融・保険、飲食などの企業および学校法人による森づくりの事例が紹介されている。

<sup>\*37</sup> 北海道の取り組みは、両社社有林から生産されるSGEC認証材原木を、SGEC認定事業体(分別管理とラベル表示を行う加工工場など)を通じて高品質な構造用集成材に加工、当社の戸建注文住宅に使用。愛媛県では、王子製紙グループの社有林を核に、両社共同で周辺民有林との団地化を図り、効率的な事業規模の確保や路網整備などで間伐等の施業の生産性向上と効率化を図った。

<sup>\*38</sup> 伐採した木を使用用途に合わせて伐り分ける作業。

<sup>\*39</sup> 2015年には約4万5,000人まで減少。

<sup>\*40</sup> 2010年の高齢化率は、全産業28.5%、農業61.6%、製造業6.2%、建設業33.1%など。



タワーヤード

ハーベスタ

フォワーダ

プロセッサ



TPF社：テザーシステム現場



テザーシステム：ウインチマシン(左)、作業マシン(右)



(250m)、地面にテザーを固定する2段折り畳み式タワーとバケット、斜面下で作業する重機の動きに合わせてワイヤーの繰り出し・巻き上げをコントロールするウインチなどからなり、ウインチは施業者が伐採・運搬重機からリモコンで操作できる。重機の安定性保持が運転者で完結できることから、伐採・搬出作業を格段に効率化できた。広く流通しているCaterpillar社製の油圧ショベルがベースとなっているので操作が容易なほか、国内でのメンテナンスが可能で今後の広がりが期待できる。

一方、フォワードは、緩傾斜地(0~20度)におけるハーベスタとの組み合わせによるCTL(Cut to Length、短幹集材)が、チェーンソー+スキッド(原木の一端を吊り上げて土場まで地引する自走式集材機)やチェーンソー+タワーヤードに比べて効率が良いことから、傾斜の緩い北海道の紋別社有林に導入した<sup>\*41</sup>。また、岩手県では2022年にCTLの実証実験を行った。これは林野庁が進める「『新しい林業』経営モデル実証事業」のひとつとして、①素材生産から再造林、製材までの垂直統合モデルの構築、②日本版CTLシステムの確立、③「ICT林業生産管理標準仕様」の普及をテーマとして、当社、地元企業、岩手大学と実施したもので、素材生産システムや造林計画システムの構築、製材工場における採材仕様のシステム化、ドローンによる森林調査、クラッシャー装備のトラクタによる地拵えなどに加え、ICTハーベスタ<sup>\*42</sup>による資源・地形情報の収集とともにフォワードでの集材を行った。

この岩手県での実証実験も含め、ICTやロボット

技術を利用した自動化・遠隔操作化による効率化も進めている。

2014年から始まったアクティブリンクとの「林業用アシストスーツ」の共同開発プロジェクトは農水省の公募事業に採択され、2023年時点で実用検証の段階にある。傾斜面の歩行を支援するもので、足の裏に配置した圧力センサーと各関節の角度センサーで施業者の姿勢を読み取り、動くタイミングに合わせてモーターが駆動する。上り坂では足の振り上げと踏み込みをアシストすることで施業者の体を持ち上げ、踏み込む足を楽にし、下り坂では膝の動きにブレーキをかけることで膝への負担を軽減する。軽減される負荷は最大17%で、バッテリーを用いた駆動時間は3時間であった。急峻な森林内での造林作業の際、施業者は急斜面を蛇行しながら登って施業現場に向かうので、アシストスーツが実用化されれば、体力の消耗を気にすることなく、最短距離で上り下りができ、施業効率が大幅に改善される。また、背負っている苗木や植栽器具など数十キロの荷物の重さをアシストスーツに預けることで、施業者の肩や足への負担も軽減された。

2019年には熊谷組、光洋機械産業、加藤製作所および宇宙航空研究開発機構(JAXA)と「林業機械システムの自動化による省力化の研究(林業機械システムの月面での運用)」の共同研究契約を締結した。月面での広域物資運搬には、複雑な地形への対応、省力化・遠隔操作化が必要とされた上、単純な構造で修理しやすいシステムが求められていた。この運搬についての課題は、複雑な地形と施業者の高

齢化・不足に悩む国内林業と共通していた。このため、林業で用いられる架線集荷システムを基本として、月面・林業双方に利用できるシステムを効率的に開発するのが共同研究の主な目的であった。手動のウインチを電動化すると同時に遠隔操作、さらには自動運転可能とすることが研究の中心となっている。

2021年6月には、林業用リモート下刈り機械の実証実験で一定の成果を得た。当社とJForest全国森林組合連合会および農林中央金庫、ギガソーラーとの共同開発で、イタリアMDB社製のリモート式下刈り機械(LVシリーズ)を国内用に改良し、2020年より実証実験を実施し、傾斜30度程度の斜面での走行や下刈りの障害となる伐根の処理(破碎)等に目途を付けた。改良した機械は、リモコンで5メートル離れたところから一人でコントロールでき、施業者の作業負荷や労働安全確保に寄与できる。夏場の人工林の下刈りだけでなく、天然更新を促進する可能性も期待できる。また、農林中金の支援を受け、将来の実用化に向けて林業事業体や全国の森林組合に対して、情報提供・周知等に取り組んでいる。

このほか、前述した森林調査や次項で述べる苗木運搬でのドローン活用、路網設計支援ソフト「Forest Road Designer」の構築など、現場のニーズに即した先端技術提供を行っている。

### 育苗事業の本格化

森林・林業基本法施行(2001年7月)や木づかい運動(2005年度~)などによる政府の国産材活用推進により、木材自給率は2002年の18.2%を底に上

昇に転じた。2014年版『森林・林業白書』で再造林を意識した施業・将来構想が出され、国内森林を活用・更新していく動きが強まった。

造林には苗木が必要となるが、苗木生産事業者の高齢化や伐採面積の減少により、我が国の苗木生産力はピークだった1960年の13億4,000万本から、2010年代半ばに6,100万本と20分の1弱にまで低下していた。森林総合研究所の調査では、苗木生産事業者も2002年の2,203社から2012年には963社と半分以下にまで減っていた。生産事業者の平均年齢も60歳を超えており、将来苗木不足の状況が生まれることは必至であった。

苗木づくりについては、1939年制定の林業種苗法が基本法令となっている。第2次世界大戦後、優良苗木を体系的に生産することが重要となり、1950年代に国立林業試験場が中心となって精英樹の選抜育種が開始された。1957年からは国立林木育種場(北海道、関東、九州、東北、関西)が設立され、林野庁附属機関として種苗の開発・生産を行った。1991年の組織再編により、林木育種場は林木育種センター(本所・4育種場・4事業場)となる<sup>\*43</sup>。一方、1970年に林業種苗法が改正され、種苗生産事業者は都道府県知事の登録を受けることが必要となった。こうした経緯で、樹木の苗木は、林木育種センターが生産した種苗を、都道府県を通じて各都道府県の種苗組合へ配布し、組合が組合員の苗木生産事業者へ販売するというルートで流通しており、ほぼ中小零細の苗木事業者、都道府県種苗組合によって担われていた。

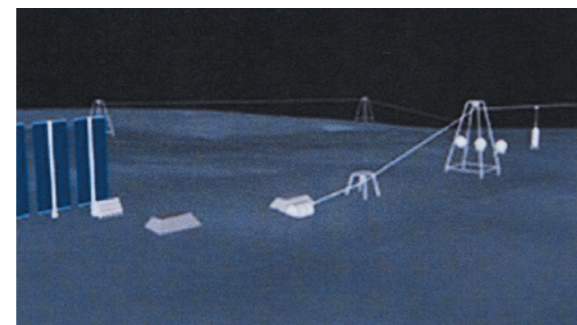
<sup>\*41</sup> 紋別社有林は、紋別バイオマス発電所の建設・稼働により、全木集荷(建築用の幹材だけでなく小径木や間伐材も集荷)に移行したため、フェラパンチャ・ハーベスタを利用している。

<sup>\*42</sup> 原木価格や製材所での需要、樹種・材長・末口直径による原木単価などのデータベースと、目標本数といった採材指示を情報化してハーベスタに送り、1本の木から採れる原木の販売価格が最大になるように自動で採材する機能(バリューバックング)をもつ。また、原木の木口に、用途・径級・長さなどで予め決められたカラーマーキングも行う。

<sup>\*43</sup> 2001年に独立行政法人となり、2007年に森林総合研究所と統合して(独)森林総合研究所 材木育種センターへ、さらに2015年に国立研究開発法人に名称変更、2017年に国立研究開発法人森林研究・整備機構 森林総合研究所 材木育種センターとして現在に至っている。



施業の負荷を軽減する「林業用アシストスーツ」



林業機械システムの月面での運用イメージ



林業用リモート式下刈り機械



ドローンで苗木の運搬試験中



こうした状況を踏まえ、前述したように2013年の「森林の間伐等の実施の促進に関する特別措置法」改正で特定増殖事業が付加された。これは閉鎖的だった苗木の生産流通を開放し、苗木生産事業の大規模化と企業参入を促すものであった。優良かつ効率的な苗木生産で「特定増殖事業計画認定業者」となれば、組合を通さずに増殖用の原種を入手できる仕組みになった。さらに農林水産大臣が指定する特定母樹<sup>\*44</sup>の制度ができ、林木育種センターが選抜している第2世代精英樹の増殖も、企業が手がけられるようになった。

各地の社有林の苗木生産は、2015年時点で以下のような状況であった。

- ・四国の新居浜市観音原町の苗畑で1992年からヒノキ挿木苗のポット生産を開始、2015年度には年間2~3万本を生産。しかし、自社生産苗木は造林補助事業の対象にならず、社有林に必要な年間5万本の苗木のほとんどを外部から購入する状況が20年以上続いていた。この状況を改善すべく、造林未済地(伐採後に未植林の人工林地)の多い高知県への移転を決定。
- ・九州は日向市東郷町でスギ挿木苗の露地栽培で自家消費分全量を賄い、一部を外販。
- ・北海道は、紋別市<sup>しよこつ</sup>滑町に7haの苗畑を所有、1960年代後半から1970年代前半にかけて委託生産方式に変更し、その後苗畑としての使用をやめ牧草地として賃貸。2000年代半ばにカラマツ苗木、グイマツとカラマツのハイブリッド苗木の需要が急増し、外部購入していた当

社の苗木確保が難しくなったため、2008年からハイブリッド種挿木苗の生産を、道林業試験場、筑波研究所と試験的に開始、2014年に施設を建設して試験栽培の規模を拡大。

2006年4月の皆伐再開で、2015年度には植栽面積156ha・54万本を実施しており、このうち23万本は外部から購入していた。

こうした状況の下、当社は苗木の内製化を進め、さらには外販を見据えて、2012年に日向の事業所へコンテナ苗の生産施設を建設し、3年間で育苗ノウハウを確立して、2015年には年産20万本体制を構築しつつあった。

「コンテナ苗」はポットに土と苗を入れたもので、ハウス栽培で生産するため、小規模事業者には投資負担が大きく、大規模化は容易ではない。しかし、以下のように、苗木不足の解消に大きく貢献する特長をもっていた。

- ・ハウスで育成するため、季節を問わずに生産でき、品質の安定と大量生産の両立が可能
- ・苗の根がコンテナ底部の開放部分に達すると空気にふれて成長を止めるため、育苗に必要な根切りが不要(裸苗<sup>\*45</sup>の場合には根が長く伸びすぎると寒冷害を受けやすくなるため、根を切る作業が必要)
- ・専用の器具を使うことで植栽が簡易になり、裸苗の250~300本/人日に対し、800~1,000本/人日と3~4倍の植栽が可能
- ・根鉢の保護で乾燥しにくく、降雪期や極端な乾燥期を除けば通年植栽ができるため、春に集中

していた植栽施業の平準化や伐採・造林の一貫・連続施業化が可能

- ・裸苗は植栽や生産が気候に左右されるが、ニーズに合わせた出荷が可能
- ・生産工程の機械化(自動播種機等)により、裸苗と同等コストで大量生産が可能

林野庁も、活着率が高く、なおかつ通年植栽が可能なコンテナ苗の普及促進に向け、国有林を中心に利用を推進しており2014年度には200~300万本のコンテナ苗<sup>\*46</sup>が植栽されていると推定した。さらに同庁が造林補助事業の改革として、①国民病となった花粉症の抑制に向けた少花粉系統品種の植栽、②炭素吸収能力に優れた系統(精英樹)の植栽、③皆伐と植栽を一体化して造林未済地を解消する事業などに注力する可能性も高く、大規模な苗木生産施設への助成事業も期待できた。

当社においても、東北や関東の林業関係企業や自治体から、苗木生産に関する相談・打診が寄せられていた。

これらの状況を踏まえ、当社は、苗木の本格的な商業生産を行い、社内外の苗木不足の解消に貢献するとともに、これまでの自家消費向け事業から収益事業に転換することを決定、将来的に年産1,000万本の生産体制を構築することとした。

そして既存の東郷樹木育苗センターを含め、以下のように全国へコンテナ苗の生産拠点を開設していった。半自動播種機の導入(手作業に比べ5~15倍)、発芽室や空調機での温度・湿度の最適制御による育苗期間短縮(約1年で出荷)、一人で1,500本

以上のコンテナ苗木を載せた育苗用の専用台(ベンチ)を移動できる「ムービングベンチ方式」採用による負担軽減など、生産性向上と労働負荷軽減の取り組みを導入している。

これにより、2023年3月の時点で6育苗センターのコンテナ苗生産能力は合計で年産190万本に達した。こうしたコンテナ苗の量的充足に加え、当社はドローンによる苗の搬送実験なども行っており、植林作業の負担軽減に資することを期した。

しかし、苗木事業は、伐採量の増加に見合わない苗木需要の低迷といった事態に直面する。国内森林の主伐面積は、政府の国産材振興策やウッドショックもあって順調に拡大した。しかし、再造林放棄地が約7割にも及び、苗木需要増にはつながらなかった。当社は事業立ち上げにあたり、一定量の安定供給を行える体制づくりを優先したことから、出荷待ちで枯損する苗木も生じた。また、温度管理もまだデータ蓄積段階で、得苗率(歩留まり)も目標には届かなかった。このため、固定費の削減や、小型挿木利用による発根率向上・枯損率低下、実地棚卸の毎月実施、在庫管理システムの導入、単価アップ、得苗率向上といった事業管理体制の強化を進めた。販売面では、自治体や森林組合などとの提携により、安定的な再造林事業の実施と造林未済地の削減に組み、苗木提供と造林についてのコンサルティングをセットで提供することで苗木需要の掘り起こしと受注拡大を図った。さらに、住友林業フォレストサービスと連携して、ターゲットやエリアを絞り込んだ営業活動などにも取り組んだ。全国各地の苗木

<sup>\*44</sup> 特定母樹は、地域の人工造林地において、最も成長が優れた木として選抜された「精英樹」(スギ、ヒノキ、カラマツなど約9,000個体)のうち、優良なものを人工交配によりかけ合わせ、その中からさらに優れた個体を選んだもので、2018年時点でスギ437個体、ヒノキ301個体、カラマツ80個体が存在。森林のCO<sub>2</sub>吸収固定能力の向上のため、成長に優れた樹木(在来系統の概ね1.5倍)として特定母樹に指定し、これを用いた再造林に民間活力を導入するため「特定増殖事業」を新設した。

<sup>\*45</sup> 根に土がついていない状態で流通している苗。



東郷樹木育苗センター



岐阜樹木育苗センター

<sup>\*46</sup> 北欧で1980年代半ばに始まった技術で、同エリアとカナダでは苗木生産の大部分を占めるに至っていた。米国や北欧以外の欧州、日本では、優位性が認識されず、露地栽培の裸苗が主流。樹木の成長休止期がない熱帯・亜熱帯ではポット苗が主流。

	生産能力	所在地	開設時期	主な樹種
四国(本山)	200千本/年	高知県本山町	2017年5月	スギ、ヒノキ
九州(東郷)	800千本/年	宮崎県日向市	2012年5月	スギ、コウヨウゼン
北海道(紋別)	100千本/年	北海道紋別市	2014年1月	カラマツ、グイマツ雑種F1、クリーンラーチ
岐阜	400千本/年	岐阜県下呂市	2017年3月	スギ、カラマツ
群馬(わたらせ)	100千本/年	群馬県みどり市	2018年4月	カラマツ
南会津	300千本/年	福島県南会津町	2020年1月	カラマツ

樹木育苗センター一覧



生産者と委託生産<sup>\*47</sup>や技術協力で連携を深め、取扱量も拡大してきている。2022年度には鳥取県日

南町森林組合へ育苗技術を提供し、技術指導料と苗木販売手数料を得るビジネスモデルも開始した。

## 4. 海外森林事業

### アジアにおける環境植林

当社は「保続林業」の精神を受け継ぎ、1990年代に入ってから海外においてもこの理念を実践した植林・育林活動を展開した。

ひとつは「環境植林」で、政府や企業から委託された荒廃した森林の再生や保全を目的としており、伐採は行わない。もうひとつは「産業植林」で、当社の事業活動で伐採した跡地に植林することで森林資源を継続的に確保し、「持続可能な森林経営」を実現するものである。

また、環境植林・産業植林のいずれにおいても、それらをとりにくく「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、地域の経済発展に貢献する姿勢で臨んでいる。

海外における環境植林には、以下の6プロジェクトがある。

#### (1) インドネシアのスプル実験林プロジェクト

1991年から東カリマンタン州のスプル地区において、熱帯林の再生に取り組みつつ、造林やバイオ関連技術の開発とデータ収集を行ったものである。同プロジェクトでは、さまざまなフタバガキ科の植

栽試験を実施した。ひとつは、最も良い生育条件を見つけ出すため、0.25haの土地4ヵ所に1ha当たり1万本・5,000本・2,500本・1,000本となる密度で植林を行う試験植林である。また、同科の幼木は直射日光に弱いとの従来の説を検証すべく、①5・10・20m幅の伐開地に植林するラインプランティング、②下草を伐開した場所に任意で植えて日光の直射を考慮しないオープンプランティング、③朝夕の直射日光を適度によけるため20m×20mの伐開地をつくって植林するギャッププランティング、④雑木森林の中に植林し、植栽後半年で日光を当てる樹下植栽、の4種を試し、②のオープンプランティングが最も成長が良いこともわかった。さらに、フタバガキ科樹木と共生して生育を促す菌根菌(樹木の根や周辺に生息する菌類)を用いた育苗試験(苗畑の脇に感染苗を植えて自然感染させる)や、種子の採集・保存が難しく数年に一度しか結実しないとされていたフタバガキ科の苗を確保するための茎頂培養技術および挿し木を用いた増殖研究<sup>\*48</sup>、地元住民の収入向上を図る果樹(マンゴー、ドリアン、バナナ等)の栽培を奨励する社会林業などを実施した。

1998年の異常気象によって引き起こされた火災

で、既植林地(約300ha)の90%が被災する不運に見舞われた。しかし残存30haから再出発して植林を続け、2000年時点で植林面積が400haを超えるに至った。また、同実験林での社会林業の実践は、世界銀行から高く評価され、途上国に対する環境協力推進に向けた同銀行の「地球環境プログラム」のテキストで紹介された。さらに、オランウータンや鹿、野ブタなどの野生動物が戻ってきたことも報告され、生物多様性の面でも再生が確認された。

こうした成果は、以下に述べる環境植林や産業植林に活かされていった。1999年には、環境省から東カリマンタン州におけるCDM調査を受託した。3年間にわたり、①植林による生態系、社会経済、地域住民への影響、②持続可能な森林経営により固定できるCO<sub>2</sub>量、③採算など経済的な可能性、を調べ、植林活動におけるCDM事業の有効性を確認した。結果は、2001年8月開催の「第11回地球温暖化アジア・太平洋地域セミナー」で発表している<sup>\*49</sup>。

#### (2) インドネシアのワイカンバス国立公園火災跡地の森林復興

2000年12月～2004年3月にわたって取り組んだスマトラ島ランブン州にあるワイカンバス国立公園の森林回復に向けた植林は、我が国の政府開発援助(ODA)の一般無償分野における無償植林(1998年度開始)<sup>\*50</sup>の第1号であった。事業は3年4ヵ月が3期に区切られ、第1期は2000年12月から2001年3月までで資機材供与と土木建設のみであり、当社は、第2期(2000年12月～2002年3月、植林

50ha・植栽本数10万4,000本・苗木生産66万8,000本)と第3期(2001年12月～2004年3月、植林310ha・植栽本数44万4,000本・苗木生産28万5,000本)を担当した。2001年5月からの防火樹帯形成などの追加を含む61万3,000本の植林を完了、維持管理体制の充実も実現<sup>\*51</sup>して、2004年3月にインドネシア林業省へ引き渡し事業は完了した。

#### (3) インドネシアのパリヤン野生動物保護林の森林修復

2005年4月に始まったインドネシアのパリヤン野生動物保護林の修復プロジェクトは、損害保険会社がCSR活動の一環として取り組み、当社が、関連会社KTI社とRPI社の協力を得ながら、現地の活動を受託した。ジャワ島のジョグジャカルタ特別州野生動物保護林約300haを対象としていた。当社は植林などの技術支援・コンサルティングを担当し、第I期(～2011年3月)には350haへ約30万本を植林、第II期(～2016年3月)には、地域住民の生計向上のための農業組合の組織化や農業指導プログラムの実践、地元の学校と連携した教育プログラムなどを行った。第III期(～2021年3月)では、追加植林と、保護林周辺での地域住民による社会林業の支援を行っている。同地での社会林業は、地域住民に無償で苗木を配布し、住民が持つ土地に植林して育て、環境・社会・経済の両立を図るものである。配布する苗木づくりもKTI社とRPI社の協力を得て実施していた。

2024年3月までを期間とする第IV期では、植栽

<sup>\*47</sup> 南会津樹木育苗センターの運営を地元業者に委託したほか、2021年度に岐阜で年10万本の委託生産を開始、2021年3月には、建設段階から技術指導を行った鳥取県日南町の森林組合が新設した日南町樹木育苗センターが完成した。

<sup>\*48</sup> ①芽の組織で、成長点である茎頂部を顕微鏡下で摘出し、②培養液の中で培養、③3～4ヵ月後に50個程度の芽の塊(多芽体)に成長、④液体培地から、寒天で固めた固体培地に多芽体を移植、⑤芽が伸長するとともに正常な葉が形成され、⑥多芽体から伸長した芽を1本ずつ切り分け、人工培土に植え付ける。3週間ほどすると発根する。⑦無菌のプラスチックから取り出し、外の条件に慣らす。という手順で苗をつくる。この技術が名木再生事業などにつながった。

<sup>\*49</sup> 2003年度はKTI社とRPI社で調査を実施。

<sup>\*50</sup> 国土保全・環境保全につながる植林による森林の造成を支援し、持続可能な森林経営と生活環境の改善に貢献することを期すもので、具体的には道・農地・宅地等の保全(防風林、飛砂防備林)、災害防止(土砂流出防備林、沿岸保護林)、災害地復旧、乾燥・半乾燥地等の荒地原野等の緑化、天然林の山火事跡地など貴重な森林生態系の緊急な復旧と保全などを該当案件としている。日本のODAが、ハコモノから汗を流し顔の見えるものへの転換を目指す意味も担っていた。

<sup>\*51</sup> 山火事再発防止のための施設・消火機材の整備や消防訓練を実施。



スプル実験林 1年生

2年生

10年生



2002年頃のスプル地区の様子



ワイカンバスの消防隊



の維持管理に加え、保護林周辺の住民の生計向上を図るため、農業組合の自立化推進の後方支援、周辺地域における住民協働型植林の実施などが継続中である。また、①外部からの視察団の受け入れなど同野生動物保護林の多面的な活用、②プロジェクト活動の拠点となるセミナーハウスの維持管理、③林業管理事務所と地元関係者が保護林のあり方を協議する場である「フォーラム」の運営、④植林地のモニタリング、⑤ガジャマダ大学に委託している小学校の先生等への環境教育、などにも協力している。

#### (4) インドネシアの東ジャワ州における「プロジェクトEARTH」

「プロジェクトEARTH」は、インドネシアでの植林により、当社住宅事業本部が日本で販売する「住友林業の家」の建築で排出されるCO<sub>2</sub>をオフセットするプロジェクトである。住宅事業本部(資金拠出)、木材建材事業本部(インドネシア現地法人KTI社がオペレーション担当)、山林環境本部(コーディネートの3本部共同で進められた。「住友林業の家」の主要構造材<sup>\*52</sup>には多量の木材が使用されるが、この木材の伐採から搬出・製材・運搬・施工において排出されるCO<sub>2</sub>(年間約6万トン)を“1軒の家を建てるごとに、延床面積の2倍の植林を実行”(同プロジェクトのキープレーズ)することで相殺する。同国東ジャワ州のブロモ・トゥンガル・スメル国立公園内の荒廃地の生態系回復を目的とした「環境植林」と、持続的な森づくりと地域貢献を一体として行う「住民協働型産業植林」(社会林業)を組み合わせてオ

フセット実現を目指し、2008年11月に植林を開始した。

ブロモ・トゥンガル・スメル国立公園では、2009年度から2016年度にかけて、補植を含め約110万本に及ぶ植林を行った(植林面積約700ha)。この間、2010年には同公園内のブロモ山が噴火し、火山灰や火山性ガスで植林木が被害を受けたほか、2014年11月には森林火災が発生し、2013年までに植栽した約400haのほとんどが焼失した。プロジェクトはこの不運に屈せず、その後、幅6m・総延長20kmに及ぶ防火帯の設置、防火用水・消火設備の整備、乾期の24時間パトロールを実施するなど、防災体制の構築に努めつつ、再度の植林を行って2017年度に完了した。以後も植林地の管理を継続し、2020年3月に環境植林サイトを国立公園に移管してプロジェクトは終了した。

一方、住民協働型の産業植林は、東ジャワ州スメル山麓にあるルマジャン県を皮切りに、2010年度から2017年度にかけて延面積約3,800haを実施した。当社の現地法人KTI社が現場活動を担当するとともに、将来の買い取りを約束して参加住民に植林参加への意欲をもたらした。同プロジェクトは植林活動だけでなく、道路など地域の生活インフラ整備、地元小学校や幼稚園への学習用具の寄付、村落内への共同トイレの設置なども実施し、住民の生活環境向上にも寄与した。2017年度の植林完了後、育林・再植林活動はKTI社と参画住民に移管され、住民自身が育林や伐採、再植林(KTI社が苗木を無償提供)を行っている。

<sup>\*52</sup> 2005年時点の住宅標準プランにおける主要構造材の樹種別使用割合は、国産材51%(ヒノキ28%・スギ23%)、外国産材49%(ホワイトウッド33%・米マツ7%・その他9%)であった。



バリヤン野生動物保護林の植林前と植林後の状態



「プロジェクトEARTH」  
土の露出した筋状の箇所に6m間隔で植林

「プロジェクトEARTH」の対象期間に当社が日本で引き渡した住宅は約6万7,000棟で、CO<sub>2</sub>固定の目標は約40万トンであり、推定固定量の累計は43万トンと初期の目的を達成した。

#### (5) ベトナムにおける「REDD+」実証活動に伴う植林

「REDD+」<sup>\*53</sup>は、開発途上国の森林の減少・劣化を防止して地球全体でのCO<sub>2</sub>排出量を削減する(REDD)に、苗木生産・植栽・適正管理・計画的伐採・再植林の実行による持続可能な森林管理などによって森林のCO<sub>2</sub>吸収固定機能を高めるという考えを付加したものである。当社はJICAとの連携の下、アスクルおよび(一社)ヤンマー資源循環支援機構と連携し、2013年8月から、住民による農地拡大や野焼きなどで森林減少が進むディエンビエン省において、森林保全、植林、生計向上手段の多角化などを支援し、「REDD+」の効果を実証する取り組みを実施した。2015年度からは、当社を含む民間企業3社でコーヒー栽培指導のプログラムを開始した。焼畑より採算性の高いコーヒーの栽培・加工を指導し、生計向上と森林保全を両立させることが目的で、高品質の豆が採れば、技術指導のパートナーであるハノイのコーヒーショップに相場より高い価格で直売できる設定とした。2020年度までに、荒廃地への植林(6カ所・約29ha)、保護柵を用いた植林モデル導入、住民による森林パトロールなどの森林管理活動に加え、過剰な焼畑を減らすための生計向上活動として果樹や野菜の栽培、魚・家畜の飼育など、住民参加による総合的な

<sup>\*53</sup> Reducing emissions from deforestation and forest degradation and the role of conservation, sustainable management of forests and enhancement of forest carbon stocks in developing countriesの略。

<sup>\*54</sup> 2018年10月にディエンビエン省農業農村開発局から表彰されている。

<sup>\*55</sup> 大来佐武郎元外務大臣の提唱で1991年に設立された国際林業協力推進組織で、当社の山崎完元会長も発起人の1人であった。



「プロジェクトEARTH」  
植林木の根元にバナナの皮を重ね、水分の蒸発を抑える工夫

取り組みを支援してプロジェクトを完了した<sup>\*54</sup>。

#### (6) インドネシアの3国立公園におけるODA植林

2014年12月～2020年3月の約5年間、当社は(公財)国際緑化推進センター(Japan International Forestry Promotion and Cooperation Center : JIFPRO)<sup>\*55</sup>と共同企業体(JV)を構成し、インドネシア国内の3つの国立公園を対象に、生態系回復を目的として、在来樹種を用いた住民参加型植林約400haを実施した。

これは、JICAが2009～2014年にインドネシアで「保全地域における生態系保全のための荒地回復能力向上プロジェクト」(Project on Capacity Building for Restoration of Ecosystems in Conservation Areas : Project-RECA)を実施して確立した荒地植林技術「JICA-RECA」を活用して、国立公園の森林保全を実施するためのODAが日本・インドネシア両政府で合意されたことによるものであった。当社JVは、2000～2005年のワイカンバス国立公園や海外における植林事業・プロジェクトの実績を評価されて採用された。

発注元は(一財)日本国際協力システム(Japan International Cooperation System : JICS)で、対象となる国立公園と管理面積は以下のとおりであった。

- ①東ヌサ・トゥンガラ州スンバ島のマタラワ(Manupeu Tanah Daru Laiwangi Wangga-meti)国立公園(4サイト・苗木生産目標24万8,400本・261ha)



ベトナム：コーヒー苗の植林



②東ジャワ州プロモ・トゥンガル・スメル(Bromo Tengger Semeru)国立公園(2サイト・15万400本・111.5ha)

③西ジャワ州チレメイ山(Gunung Ciremai)国立公園(1サイト・8万1,000本・60ha)

管理面積中の荒廃地は3公園合計で346haで、管理面積の約80%に達していた。

当社は、業務主任、植林技術および火災対策の専門家、常駐管理者を配し、JIFPROの専門家(地域住民対策、植生管理、土壌、測量)とともに取り組んだ。

3公園のひとつ、マタラワ国立公園の荒廃エリアは、スンバ島(バリ島から航空機で1時間)の4カ所(Marunara, Waimal, Taman Mas, Tanggairi)で、同島中心地からは車で2~3時間、プロジェクト開始時には携帯電話が通じず、インターネットも不通となることが多かった。植林地は、乾季が長い過酷な気象条件である。土壌は石灰質で、陽光のあたる丘陵地上部は痩せた土地となっている。一方、谷の部分は肥沃な土壌ながら雨季の雑草の繁茂が激しい。この雑草が乾季に枯れることで、火災の温床となる。植林地周辺の民有地は草原で、海からの強風があるため、遠隔地での火災が国立公園内に侵入することが毎年のように繰り返されていた。地域住民の多くは農業を営むが、現金収入の機会に恵まれないため貧しかった。素朴である反面、固有の文化・風習があり、コミュニケーションが難しく、狩りのほか伝統的に野焼きの風習があり、火災のリスクを高める要因となっていた。同公園では、計画での約15万本に対し約27万本を植林し、モニタリン

グも7回(計画3回)実施して活着率は概ね70~90%であった。苗生産も計画の10樹種・約25万本に対して34樹種・約38万4,000本を生産した。

コンサルティングの重要項目である防火・火災管理については、防火・消火訓練(年1回)、消防隊の編成、火災パトロール、防火帯の設置(総延長13.7km、境界外幅20m・境界内幅10m)と家畜の侵入を防ぐバイオフェンス(生垣)の植林約6万8,000本、植林地内での境界線設置(地形条件に合わせて伐開)、などを実施した。以上の努力にもかかわらず、プロジェクト期間中に4サイトで計11回の火災が発生し、約20haが被害を受けた。

地域住民との協働活動として、コミュニティフォレスト<sup>\*56</sup>約140haを植林する予定であったが、所有権や管轄官庁の問題などで果たせず、代替施策として、①1回のみ予定であった農業・畜産訓練の毎月実施(女性グループへの加工食品づくり指導等)、②家畜飼育のデモプロット(デモンストラーションプロット)設定増(1→2)、③コミュニティフォレストのデモプロット設定(ピンロウジュ苗4,000本)、④ウコン栽培のデモプロット設定(1ha)、⑤環境教育(4学校で年32回実施)、⑥保全コンテスト活動、⑦図書コーナー開設、などを実施した。

3公園の2つ目であるプロモ・トゥンガ・スメル国立公園は標高2,000m以上で低温・低湿ながら、土壌は肥沃で乾燥リスクも低かった<sup>\*57</sup>が、雑草が繁茂し、植林木の上を覆って枯死させる例が多発した。地域住民は高原野菜栽培で比較的裕福であり、

植林には消極的で、施業員を遠方から集めることが多かった。火災リスクは他公園より低いと目されていたが、2020年10月に大規模・同時多発の森林火災に見舞われた。植林は、目標の約9万3,000本に対し、火災被害地への再植林も含め約10万5,000本を植え、苗生産も目標の7樹種・約15万本に対して27樹種・約18万8,000本となった。モニタリングも7回実施し、低木植生の侵略的外来種が植林木を大量枯死させた一部地区を除き、生存率は80~90%と高かった。防火・火災訓練は3回に訓練を付加し、消防隊も専任者を任命、防火帯は幅8~10mを計5km設置した。大規模火災時には、水ポンプ・タンクを運ぶのが難しい地形のため、人力でジェットシューター(背負式消火水囊)と火叩き棒で対応せざるを得なかった。コミュニティ活動は、施設設立と環境教育活動を中心に計画されたが多くの障害が生じ、住民との話し合いで、地域社会が必要なものとする方針に修正、環境規則順守のトレーニング、コミュニティリーダーとの頻繁な対話、図書室の設置、回数を減らしての環境教育、環境清掃に関する条例準備・制定などを実施した。

3つ目のチレメイ山国立公園は、都市部に近く、チレメイ山の湧水を利用した農業や魚の養殖が盛んで、住民は比較的裕福であり、エコツーリズムなどにも取り組んでいる。一方、植林地は土石流跡地で保水力が低く、植物にとって決定的な水不足で、植林木は雨季に高い活着率と生育を実現しながら、乾季に多くが枯死することを繰り返した。多く繁茂するレモングラスは葉に油分が多く、乾季に着火する

と激しく燃えるため、2017年・2018年には複数回の火災が発生、10ha以上を焼く例も生じた。

苗木は計画6樹種・8万1,000本に対して40樹種・約9万5,000本を植えたが、水不足と火災で、芳しい結果とはならなかった。一方で、防火・火災対策では、2019年雨季に配水ネットワークを追加し、乾季に24時間の散水を行ったほか、地域住民との共同宣言で植林地周辺のキャンピングサイト運営を希望する住民組合と連携し、火災対策を実施した。施業・警備小屋・避難所の建設、歩道や貯水池・配水ネットワークなどのインフラ整備、防火用の各種ポンプや火叩き棒といった設備・用具の充実なども行った。地元小中学校における環境学習プログラムの実施や、地域の女性グループ・観光グループの能力強化、観光振興メディアの作成、キャンプ場の整備など、多彩な活動も実施した。

プロジェクトの終了後には、地域コミュニティが植林地の維持に賛同協力する合意がなされた。

以上の3プロジェクトはインドネシア政府、日本政府、JICAから高く評価され、インドネシア国内での環境ワークショップなどでも成果が紹介された。

### 海外森林経営面積の拡大

海外での産業植林は、パプアニューギニア、インドネシア、ニュージーランドの3カ国で実施している。2000年代に入り、当社事業の根幹となる木材資源は、地球温暖化問題への対応や森林保護を目的とする違法伐採規制強化などを背景に、天然林から

\*56 地域住民が主体となって共有・共同管理する手法で、住民林業と訳される。社会林業に近いが、より住民参加を強調した考え方で、共同管理する森林からの利益を分配・保証することを重視する場合もある。  
\*57 プロモ・トゥンガ・スメル国立公園の中でもこの植林地は畑に近く、当社の「プロジェクトEARTH」実施地と比べて火災のリスクは低く、土地も植林に適していた。

国立公園	州	サイト数	管理面積
Manupeu Tanah Daru Laiwangi Wanggameti	東ヌサ・トゥンガラ州	4 サイト	261ha
Bromo Tengger Semeru	東ジャワ州	2 サイト	111ha
Gunung Ciremai	西ジャワ州	1 サイト	60ha
合計		7 サイト	432ha

3国立公園植林プロジェクト概要



消防隊とジェットシューター・火叩き棒



マタラワ国立公園：修復のための植林木



防火用水で乾燥防止の水やり準備



乾燥防止の水やり



チレメイ山国立公園：火山岩土壌に植林



植林木を中心とするサステナブルな木材資源へと移行していくことが見込まれた。また、中国やインドなどの経済成長で、世界市場での原材料の獲得競争は、さらに激しくなると想定されていた。当社が環境問題に対応しつつ、持続的な成長を続けていくうえで、将来の安定的な木材資源確保は最重要の課題となり、これに対処するためグローバルな規模で植林事業を展開することを戦略とした。

具体的には、2009年度から植林事業を海外事業の柱のひとつとしていくこととし、2010年度からの事業セグメント区分変更\*58に合わせて海外事業の中に海外植林事業を設けて、同事業単体での早期収益を目指した。これは、環太平洋の4つの地域(アジア、オセアニア、中国・韓国、北米)で植林から住宅までを手がける「垂直統合型ビジネス」を確立していく戦略の一環でもあった。また、植林木は再生可能な資源であり、各種の国際認証を取得することによって、原木輸出や製材品における高付加価値化にもつながった。2012年4月時点で、海外における森林管理・保有面積は約20万haまで増加し、以後、2016年のニュージーランドの森林資産取得で約23.1万haとなった。

パプアニューギニアの産業植林は、2007年に同地の植林会社Open Bay Timber Ltd.(以下、OBT社)を子会社にもつ晃和木材を買収することで開始された。OBT社はニューブリテン島の約3万1,000haの所有地で植林を行い、ベトナムの欧州向け家具工場にFSC認証材を原木で輸出している。

インドネシアでは2009年にSumitomo Forestry

(Singapore)Ltd.(SF Singapore)が植林会社PT. Wana Subur Lestari(WSL社)を合併で設立し、2010年にはPT. Mayangkara Tanaman Industri(MTI社)の持分を取得して規模を拡大。さらに2020年にはPT. Kubu Mulia Forestry(KMF社)を設立して、3社一体となった森林経営を実施した。2022年にはSF IndonesiaとSF Singaporeを通じPT. Bina Ovivipari Semesta(BIOS社)を取得して同国での森林経営面積をさらに拡大した。

また、ニュージーランドでは、2016年4月にTasman Pine Forests Ltd.(以下、TPF社)を設立し、同年6月に現地森林会社Tasman Bay Forests Co.から森林約3万haを取得し、2018年1月にMDFの製造拠点Nelson Pine Industries Ltd.(以下、NPIL社)が所有する約5,000haの社有林を移管して、計約3.5万haを一体管理している。

インドネシアのアカシアクラシカルパで4年、パプアニューギニアのユーカリプトゥス・デグラプタ(カメレレ)は18年、ニュージーランドのラジアータ・パインは25~30年を伐期としており、国内のスギ・ヒノキに比べて早い伐期での森林経営を実施している。植林から伐採までの時期を短くすることで、キャッシュフローの回転を早め、植林後の為替・市況の変化・自然災害等のリスク・業績への影響を軽減することで、安定した収益事業としている。

### パプアニューギニアのOBT社による産業植林事業

パプアニューギニアにおいては、現地で植林・木材生産事業を展開するグループ会社のOpen Bay

Timber Ltd.が、年間400haの植林面積を目標に活動している。

OBT社は、2007年4月に当社が子会社とした晃和木材が株式の80%(残り20%はパプアニューギニア政府)を保有する子会社であった。晃和木材は、1985年に設立された木材輸入商社(資本金1億円、東京都台東区)である。従業員数は7名(うち海外勤務3名)、当社が買収する直前の連結売上高は約15億円となっていた。

当社が晃和木材を子会社にしたのは、OBT社(当時はローカル社員を含め従業員数396名)がパプアニューギニアのニューブリテン島の北東部、アリエナンデ、カボク、マコルコルの3ヵ所にもつ1万2,500haの植林・伐採権(2044年12月まで)を獲得することが最大の目的であった。同社は、1971年3月に設立され、同年6月にパプアニューギニア政府と第1次事業協定を締結し、1974年から20年間、3事業地での伐採権を得た。1984年12月締結の第2次事業協定書で、1万4,000haの植林を20年間で行う旨が定められ、植林を開始している。2001年1月に植林木の伐採を開始し、2005年4月の第3次事業協定書で、2044年までの40年間の伐採権を得るとともに、事業地の面積2万2,420ha(メベロ地区2,500ha)が明記され、事業基盤が固まった。

OBT社は、この事業地から年間約10万m<sup>3</sup>のユーカリプトゥス・デグラプタ(カメレレ)の原木を出荷しており、晃和木材はこれをベトナム製材工場や日本の合板工場に販売していた。

1990年代に日本へ輸入されていた広葉樹植林木

の産出元は、この晃和木材-OBT社、同じくパプアニューギニアの日系商社、ソロモン諸島の韓国系企業の3社で、当社はその一つであるOBT社と連携することで、持続可能な植林資源を確保することとした。将来的にはインドネシアのKTI社や住友林業クレスト小松島工場への原木供給、さらには住宅資材の開発など、植林資産を活用したシナジーも期待できた。

当社グループ入り後、晃和木材-OBT社の業績は、2007年度こそ計画を上回ったが、リーマンショックの影響もあって低迷しはじめ、2012年度まで5年連続で目標未達となり、2009年・2010年度は営業赤字となった。この間、2008年4月の第3次事業協定書への追加協定締結で、メベロ地区事業地の面積を2,500haから1万1,340haと一気に5倍強とするとともに、目標植林総面積も1万4,000haから2万haとして事業拡大の好機としたが、赤字が続く状況ではなかなか実現できなかった。

生産したカメレレは、主にベトナムへ送られ、家具として欧州へ輸出された。ベトナムの家具の輸出先であるEU諸国では、環境に関する意識が高く、FSC-FM認証材の製品は有利かつ高価格での販売が可能となる。この環境への意識が、2011年9月に経営面積3万1,260haのうち1万1,770haについて、国際的な森林認証FSC-FM/CoC認証を取得する背景となった。

事業面積拡大とFSC認証取得にもかかわらず、晃和木材-OBT社の収益は改善しなかった。このため両社は、コントラクター(請負業者)の削減や発

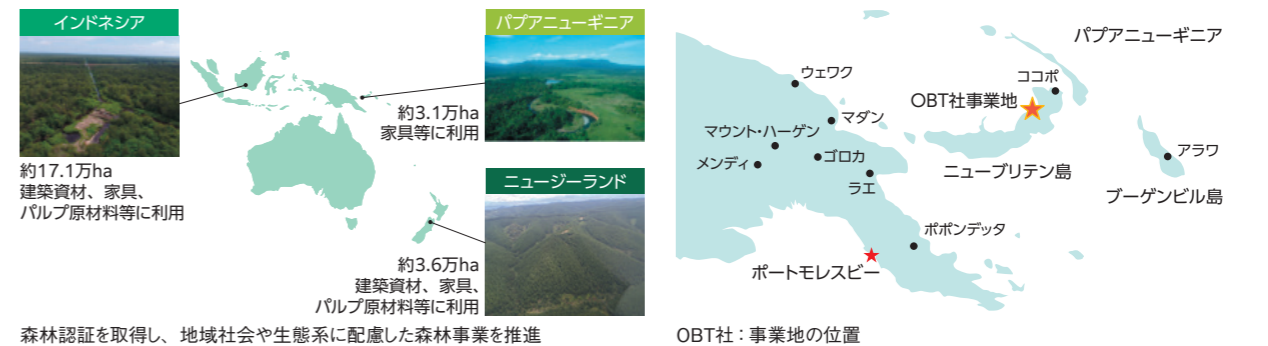
\*58 木材建材事業・住宅および住宅関連事業・その他事業・消去又は全社(本社管理部門)を、木材建材事業・海外事業・住宅事業・不動産事業・その他事業・調整(山林事業・本社管理部門)に変更。

2023年12月末時点

国	会社名等	主な樹種等・伐期	保有・管理面積(ha)	施業面積(ha)	伐採数量(m <sup>3</sup> )					課題	
					2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度		
PNG	OBT 産業植林	カメレレ	約18年	31,260	11,618	33,623	36,404	29,595	44,000	30,035	マーケティング強化、及び施業面の効率化によるコスト削減
	WSL/MTI/KMF 産業植林	アカシアクラシカルパ	約4年	154,684	27,673	483,438	392,760	175,137	425,564	262,764	原木生産・販売の安定化・植林木の成長量向上・KMFの早期植林完了
	BIOS 環境植林	マングローブ	-	9,738	0	-	-	-	-	-	マングローブ林に由来する環境価値の獲得・炭素クレジット化
	産業植林(借地・協業)			6,488	2,803	0	13,785	16,684	26,460	14,090	
	KTI 社会林業	ファルカタ	約10年	-	-	27,720	18,000	5,700	-	-	新規植林地の確保、拡大 雨季時期を含め、通年での安定供給の確立
インドネシア	KAM KTI 社会林業			-	-	13,572	9,352	8,026	-	-	
	KBM KTI 社会林業			-	-	-	5,334	6,762	-	-	
	RPI 社会林業	アカシアマンギウム グメリナ ユーカリペリタ	約10年	52	-	627	20	0	-	-	林業公社との植林の円滑な遂行
小計				170,962	30,476	525,357	439,251	212,309	452,024	276,854	
NZ	TPF(含NPIL) 産業植林	ラジアータ・パイン	約25-30年	35,549	25,507	421,093	337,723	438,489	451,986	482,478	持続可能な森林経営の継続・販売先の多様化・高付加価値化
	合計			237,771	67,601	980,073	813,378	680,393	948,010	789,367	

\*上記は、プロジェクトEARTH、三井住友海上パライヤン野生保護林プロジェクト、ODAを除く数値。

海外森林経営概況





注方式の見直し、早出や超過勤務の削減、老朽重機の更新による燃料費削減などでコスト低減を図った。さらに2013年3月には長期事業計画を策定して損益改善に取り組み、①伐期を18年生から13年生に引き下げ、②カメレレ以外の樹種(ラブラ、エリマ、ターミナリア)の販売強化、③機材投資抑制とコスト削減、④出材量の歩留まり改善、⑤ラブラ再植林面積600haの継続、を基本方針とした。

しかし、その後の晃和木材-OBT社の損益・キャッシュフローは再び計画から乖離しはじめた。更新できないまま重機がさらに老朽化して燃料費やパーツ代がかさみ、間接部門の経費も、OBT社ココボ事務所の旅費・運送費などを中心に増えてしまっていた。さらに主力のカメレレの減少分を補う他樹種は収益貢献が見込めず、これをカメレレの計画前倒し伐採で埋めざるを得なかった。また、立木歩留まりも50%前後で改善の見通しが立っていないなど、長期事業計画はほとんど達成されていない状況であった。

このため、当社は晃和木材を清算<sup>\*59</sup>して、本部主導でOBT社の経営改善に取り組むこととした。この方針の下、2015年5~8月に山林部、海外資源部、OBT社で現地踏査を行った。この結果、同森林の蓄積量は長期計画立案時に搬出実績から推定したそれより15%少ないことが判明した。植林地面積自体が、再植林時に境界を引き直したため、机上の数字と異なっており、カメレレの正常植林地面積も初期植栽後の補植の未実施、火災・冠水・浸食・風倒などによって減少していた。にもかかわらず、晃

和木材およびOBT社は、毀損・減少した材などを減損していなかったうえ、OBT社は旧計画に沿ったまま実体に合った変更を行わず、伐採を進めていた。

この結果を踏まえ、当社は2015年11月に長期事業計画を見直し、当社の経営手法・施業方法・育林技術を引き続き投入して、OBT社植林事業を健全化することとした。同社には過去40年にわたる歴史で築いた顧客との信頼関係があった。また、天然林の伐採規制が高まる中、OBT社が有する植林資産は貴重であった。当社は減損処理を実施するとともに、正常な法正林への回復まで生産・販売活動を縮小し、施業の効率化により同社の再建を進め、筑波研究所と共同で将来の生産量回復に向けた精英樹の開発を進めた。

2007年から当社は社員を現地に駐在させていたが、改めて保育作業の改善など森林管理の知識・ノウハウをOBT社スタッフに教育しながら、成長増大に向けて既植林の保育・育成整備、不成績地の整備、精英樹導入を含む再植林を進めていった。生活面では、マラリア等の風土病に対応し、業務面では機材のメンテナンスについて自ら習得する必要があるなど、駐在員は日本や他の国とは異なる厳しい環境の中で業務を遂行している。

2018年には、カメレレ生産計画を見直し、継続的な機材の更新や保有台数増、ロギング部門の人員増を図って、ダンプトラックなど大型車両の導入、現場施業チーム(ロギングー道路ー植林)の増強などを推進した。

2020年代に入り、OBT社の輸出は中国の市況の

影響を大きく受けるようになったが、生産・販売方針は、FSC認証を維持しながら生販が一体となった計画を関係部門と共有した。「立木歩留まりを向上させる」「長期在庫をしない」「デマレージ(船積時のバルク船の滞船費)を出さない」の3原則をベースに、ベトナムの既存顧客2社への出荷を中心に、計画を着実に履行していった。売上高は2007年から2022年まで大きく増えていないが、当社におけるグローバルな垂直統合の一環として、将来的には、合板や木材加工品を製造しているインドネシアの関連会社KTI社での活用も検討している。

また、現地の社会インフラの整備をして、地域住民の生活環境向上にも注力している。診療所や、地域コミュニティ向けのマーケットストアの開設・運営を実施している。OBT社の看護師による近隣地域への巡回も定期的を実施し、乳児健診や健康・疾病に関する教育活動で医療への意識を高めた。地域スタッフの子供たちのために幼稚園を運営しているほか、小学校・中学校、診療所、教会、交番、橋なども建設している。

### インドネシアにおける産業植林事業

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、焼畑耕作等によって森林の消失・劣化が急激に進んでいた。2000年に9,785万ha(森林率54%)だった同国の森林面積は、2005年には8,850万ha(同49%)となり、年間約190万haのペースで森林が消滅していた。こうした状況のもと、WSL社、MTI社、KMF社による本格的な

産業植林を展開している。

### 【WSL社・MTI社による大規模植林事業】

2009年10月、当社はインドネシアで大規模な産業植林に取り組むことを決め、同国の森林経営・合板製造の大手企業であるAlas Kusumaグループと提携した。新興国の木材需要増を見据え、地域社会の発展と環境へ配慮し、植林木を持続的に生産して世界の木質素材需要増加に役立てていくことが目的であった。

Alas Kusumaグループは、1962年に木材搬出事業から出発したインドネシア有数の木材産業グループで、1977年にPT. Alas Kusumaを設立、木材産業に特化して林区経営・伐採権確保に経営資源を投入して成長した。カリマンタン島にHPH(Hak Pengusahaan Hutan、天然林コンセッション<sup>\*60</sup>)林区75万ha、60万m<sup>3</sup>/年の伐採枠を有し、FSC-FM認証を取得して天然林伐採後の再植林に取り組んできた企業である。当社とは、合板の取引を安定的・継続的に行っており、日本では最大の販売先となっていた。

提携内容は、Alas Kusumaが1989年9月に設立していたPT. Mayangkara Tanaman Industri(MTI社)への当社の出資と、合併会社の新設であった。

MTI社はインドネシア林業省から「産業植林木材林産物利用事業許可」<sup>\*61</sup>を受けて植林を行っており、ライセンス期間は2069年までで、植林地は同国の西カリマンタン州 クブ・ラヤ県、サンガウ県、ケタパン県、管理面積は10万4,664haであった。2010年9月、当社はSF Singaporeを通じて

\*59 実際に同社を解散したのは2016年11月。

\*60 インドネシアの森林は、生産林・保護林・保全林に区分されており、コンセッション(所有権はそのまま、国や地方公共団体が運営権・営業権を民間に売却)方式で、事業が行われる。

\*61 MTI社は60年間、WSL社は100年間の植林事業が可能。



OBT社：事務所からの全景



OBT社：ログポンド 船積前にはここに原木が筏で並ぶ



OBT社：グラウンドで伝統舞踊をする地域住民



OBT社：地域住民へのコロナのワクチン接種



50%を出資し、Alas Kusumaのグループ会社PT. Harjohn Timberが50%を保有して事業を展開していくこととなった(以後、当社側が出資比率を引き上げた)。

また、新設した合併会社はPT. Wana Subur Lestari<sup>\*62</sup>(WSL社、Sumitomo Forestry (Singapore) Ltd. 50%・Alas Kusumaのグループ会社 PT. Sari Bumi Kusuma50%、2009年10月設立)である。WSL社は地域住民を雇用することで地域の生活向上に寄与するとともに、森林破壊の防止でCO<sub>2</sub>排出抑制にも貢献することを目指して、2009年10月に試験植林、2010年度から本格的植林を開始した。植樹種はアカシアクラシカルパで、4年伐期で循環させ、インドネシア国内の製紙会社に原料として原木を販売している。

事業地は、違法伐採と焼畑耕作によって荒廃した低地林や泥炭湿地林が中心で、エリアを、①保護すべき森林、②バッファゾーン、③植林対象地の3つにゾーニングした。さらに、植林対象地を土壌の性質や水分条件などから細かく区分することで、最適な植林施策を目指した。植林計画立案には衛星情報技術も応用し、植林適地だけを抽出して植林するモザイク・プランティングなど最新の技法を採用した。また、生物多様性にも配慮した施策を行い、劣化した天然木を伐採し、植林木に置き換えていくことで、地域を持続可能な産業植林地へと再生していった。

事業初期は、当初計画していた伐採した劣化天然林が空洞のため計画通りの搬出・伐採が出来ない等の問題が発生し、予定した収入が得られなかった。

植林した木の伐採が始まるまでの植林投資を継続し、収入がない苦しい時期を耐え抜き、2016年度から植林～伐採が回転し始め黒字化し、コロナ禍に見舞われた2020年以外、インドネシアの産業植林は堅実に収益をあげる事業となった。植林木生産が軌道に乗るとともに、製紙用以外の樹種の植林、当社グループ内での活用(KTI社の合板原料など)も検討を開始している。

この間、インドネシアの森林に大きな打撃を与えてきた森林火災への恒常的なパトロールの実施といった予防策と、消防隊の組織・訓練や自前の消防車導入などによって対応も強化した。また、京都大学の生存圏研究所および東南アジア研究所と、開発による泥炭の分解とそれに伴う温室効果ガスの放出を最小限に抑える施策法の共同研究も行った。泥炭湿地林の土壌は、不適切な開発で大気中にCO<sub>2</sub>やメタンなど温室効果ガスを大量に放出するため、これを避けるとともに、泥炭湿地の改良法などを生み出して、世界に貢献することを目指した。衛星情報技術も、2008年度にJAXAに採用された広島工業大学環境学部との共同研究「開発途上国における植林事業のための衛星情報活用モデルの構築」を活かすもので、同国にとどまらない植林事業に寄与するものであった。

さらにWSL社・MTI社は、2012年に世界銀行のグループ機関であるIFC(International Finance Corporation:国際金融公社)とアドバイザー契約を結んで、地域との共生を検証・深化させる取り組みを進めた。同年には、先住民の権利や文化の尊

重について、事業地の土地利用計画が適切に実施されているか、地域住民の生活への配慮が十分であるかなどについての共同調査を実施。2013年度には当時重視されつつあった「保護価値の高い森林(High Conservation Value Forests: HCVF)<sup>\*63</sup>」の観点による調査を実施し、面積拡大や公聴会の認識共有のベース資料とした。さらに同年には調査内容と結果を共有するため、2015年には植林木の伐採に先立って事業内容および環境への配慮への理解を深めるため、ステークホルダー(地域住民、周辺の企業、学識者、NGO、政府関係者)を招いて公聴会を開催して意見を聞いた。2018年にはIFCの協力を得て、地域住民から意見を収集するための「苦情処理メカニズム(Grievance mechanism)」を構築した(後述するKMF社も含め3社で運営)。メカニズムは、3社に地域住民が意見を書面で伝える方法と、3社が地域住民を訪問して意見を収集する方法からなり、両経路とも7営業日以内に地域住民に対して3社経営陣承認に基づく回答を行うものである。

#### 【KMF社新規取得で植林面積拡大】

2020年12月には、同年4月に設立した新会社PT. Kubu Mulia Forestry(以下、KMF社)を通して、PT. Bina Silva Nusa(BSN社)が所有するインドネシア西カリマンタン州西クラブ・ラヤ県の産業植林資産と事業権(2043年まで)を取得した。取得したのは当社グループのWSL社およびMTI社が管理する土地の隣接地9,270haである。これによって当社グループのWSL社、MTI社、KMF社3社合計の管理

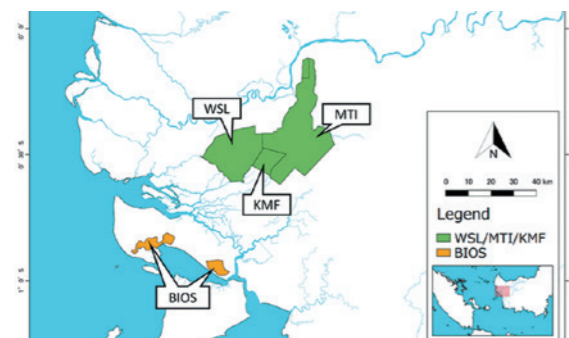
面積は約15万5,000haと、山手線内側の約25倍相当の面積に達した。2022年12月には9,738haのマングローブ林を保有・管理するPT. Bina Ovivipari Semesta(以下、BIOS社)を子会社化し、同国での森林管理面積は約16万4,000haとなった。BIOS社のマングローブ保全のオペレーションはWSL社が担い、WSL・MTI・KMF3社のノウハウを共有して効率的な管理を行うものとした。

インドネシアにおける森林経営では、WSL社およびMTI社の管理地でインドネシア政府とも協力して行った世界に例を見ない規模の綿密な地形測量を含む熱帯泥炭地の研究結果が応用されている。熱帯泥炭地は、枯死した植物が水中で分解されず有機物の塊として蓄積した地層で、他の土壌よりも多くの炭素を含んでおり、地球の陸地面積のわずか3%(約400万km<sup>2</sup>)しかないが、全土壌に含まれる炭素の約3分の1が蓄積されているといわれる。熱帯泥炭地は、もともと農業や植林には適さない土地であったが、熱帯林の伐採が進むとともに、農地や植林地として開発されることが増加してきた。

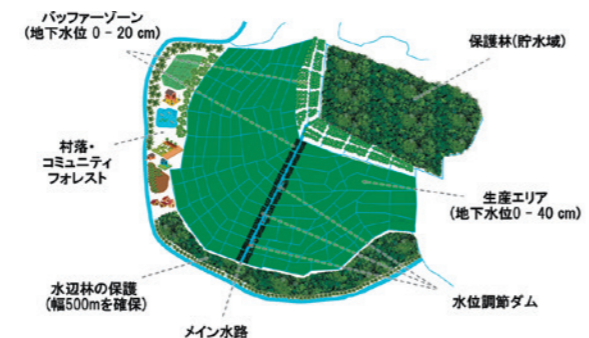
従来の泥炭地での開発は、土壌に含む水分を高いところから低いところへ流す排水型だったが、泥炭が乾燥することで泥炭の分解・消失(=CO<sub>2</sub>の排出)の危険が高まり、さらに非常に燃えやすくなるため、火災発生や煙害(ヘイズ問題)<sup>\*64</sup>などの原因となる。これを解決するため、当社は楕状水路網による貯水型の水位管理を開発、膨大な調査データに基づいて貯水林の設置、水位管理ゾーンの設定など管理インフラを開発することで、乾季でも地下水位を

<sup>\*62</sup> Wana Subur Lestariは、インドネシア語で「永遠に豊かな森」を意味する。

<sup>\*63</sup> ①世界・地域・国ごとにみて生物多様性の価値が集中、②世界・地域・国ごとにみて重大で広大な景観レベル、③希少または脅威にさらされている、もしくは危機に瀕している生態系の中にある森林地域等を示す。



インドネシア 西カリマンタン州 4社の植林地の位置



WSL社/MTI社におけるゾーニングと水路の考え方



WSL社/MTI社におけるコンサベーションネットワーク



WSL社/MTI社パイロットプロジェクト・キックオフミーティング 水位管理技術と、水位計機によるモニタリング技術の紹介



安定的に管理する世界的にも類を見ない泥炭地管理モデルを確立した。このモデルは、伐採しない保護林を貯水域と設定、バッファゾーン(地下水位0~20cm)を挟んで生産エリア(地下水位0~40cm)と連携させる。生産エリアの中心にはメイン水路を設け、わずかな土地の高低差を利用した水位調節ダムを何段階か設けて、地下水位が範囲内で収まるように水量を制御する。これらのインフラは「シンプル・低コスト・容易なメンテナンス」をコンセプトとしており、植林木の生産コストへの影響を抑えるとともに、水路はコンクリートを用いずに構築する、水門の開閉はドラム缶を使った仕組みでつくる<sup>\*65</sup>など、現地要員で管理・整備が可能な設備・装置で構成されている。精緻な観測・調査に連動しながら、運営管理自体は簡素な仕組みで、同国に限らない世界のさまざまな場所でも設営できる。

以後も人工衛星やドローン等の先端技術を活用した管理手法の継続的な改善に取り組み、気候変動枠組条約締約国会議(COP23、COP24、COP25)で成果を発表して、泥炭地を抱える多くの国々から高い評価を得た。一連の開発は、2021年のIHIとの提携による泥炭地コンサルティングに結びつくこととなった。

なお、2020年、50%だったWSL社・MTI社の出資比率を当社80%近くまで引上げ、2021年6月にはいずれも当社100%として完全子会社化し、BIOS社など取得地のオペレーションはWSL社がマネジメント契約を締結した。

### 【BIOS社新規取得で管理面積拡大】

2022年12月には、SF IndonesiaとSF Singaporeを通じ、西カリマンタン州に9,738haのマングローブ林を保有・管理するBIOS社の株式を100%取得して完全子会社とした。同州では、違法伐採による木炭生産等の影響で多くのマングローブ林が失われてきた。

マングローブを「経済林」ではなく「保護林」として管理し、CO<sub>2</sub>排出削減によるブルーカーボン・クレジットの創出を目指している。ブルーカーボンは、2009年に国連環境計画(UNEP)によって命名された海草藻場<sup>もば</sup>、海藻藻場<sup>\*66</sup>、湿地・干潟、マングローブ林の「海洋生態系」に取り込まれた炭素を指す語で、BIOS社のマングローブ林のブルーカーボンは地上・地下部のバイオマスとして340万トンと推計されている(土壌分は含まず)。当社は、マングローブの樹木や土壌が吸収・固定する炭素量を高い精度で計測し、さらに海底に隔離されるブルーカーボンの推定技術を確立することで、質の高い炭素クレジット創出を目標としている。

また当社は、海岸沿いのマングローブから内陸部の泥炭地、熱帯林に至る連続かつ広域的な生態系保全事業にも取り組むこととなる。さらに、WSL社、MTI社、KMF社と連携し、木炭原料として利用できる樹種の植林を進め、地域住民の持続的な木炭生産を支援する。マングローブの保全は、こうした試みと一体で行われることに加え、大切な漁業資源を増やすことにもつながっており、地域住民の生活・所得向上も同時に実現していく事業として推進して

いる。

### ニュージーランドにおける産業植林事業

グループ会社Nelson Pine Industries Ltd.(以下、NPIL社)がラジアータ・パインを用いたMDFを製造しているニュージーランドでも、当社は産業植林を推進してきている。

ニュージーランドは、国土の8割近かった森林面積が19世紀に激減し、1919年設立の森林局(The State Forest Service : SFS)が造林を推進(第1次造林ブーム)、1960年代から1980年代前半には第2次造林ブームが起こり、この植林木が1990年代から日本や韓国へ輸出された。その後、1980年代に財政再建のため諸分野で民営化が進められ、林業分野はSFSの林業公社・保全局・林業省への3部門分割(1987年)と、国有林の伐採権の売却(1990年以降)の2段階にわけて改革が行われた。1996年までに、約45万haの国有林・伐採権が売却され、これによって人工林経営の関心が高まり、マレーシアの木材企業や日本の木質建材メーカー、米国の木材企業、米国森林投資会社などが同国森林を保有した。政府の林木資産保有割合は10%以下に低下する一方、民有化は第3次造林ブーム(1994~1999年)につながった。

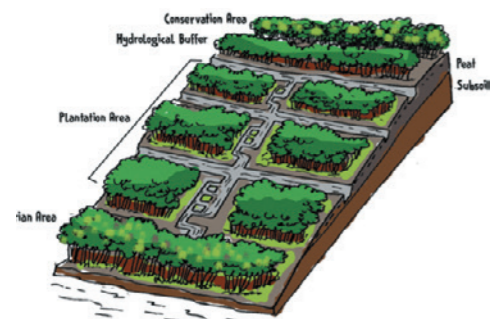
こうした経緯により、人工林の面積は1930年代から30万ha超まで増加し、1970年代からは加速度的に増えて2000年頃には180万haを超え、森林面積約990万haの5分の1を占めるに至った。NPIL社をニュージーランドにもつ当社も、1997年、

2001年、2006年、2009年と4度にわたり同国植林地の買収を検討する機会があったが、いずれも実現には至らなかった。NPIL社は既に5,000haの森林を保有していたが、前述した当社の海外植林事業の拡大戦略を受け、同国での植林地獲得の必要性はより高まっていた。

こうしたなかで2015年9月、米国森林投資会社傘下のTasman Bay Forests Co.(以下、Tasman Bay社)がNPIL社の地元であるネルソン地区に保有するラジアータ・パイン植林地約3万1,000ha(ニュージーランドの植林地の0.3%)の売却情報をもたらされた。同地はニュージーランド南島の最北端に位置し、NPIL社とネルソン港に近接していた。また、FSC認証を取得しており、すでに伐期(25年)を迎えた森林を含め法正林化して、NPIL社の原料を確保する意味でも、また原木販売のための針葉樹植林木を獲得するうえでも絶好の機会であった。この地は、米国森林投資会社が買い取って同社ファンドに組み入れていたが、2016年のファンド期間満了を前に入札売却することを決めたとの情報を得た。

検討の結果、当社の投資基準からはかつてない規模となったが、①長期経営計画におけるオセアニアでの植林面積の拡大という方針に適合している、②需要拡大が見込まれるアジア新興国に対して競争力のある原木販売が可能である、③2回目の伐期を迎えた法正林である、④NPIL社の原材料として利用可能である、ことなどを勘案し、取得の方針を固めた。この結果、2015年12月の最終入札で当社が落

<sup>\*65</sup> 水洗トイレのタンク内の弁の開閉の仕組みと同じ原理で水門を開け閉めしており、水洗タンクで用いられる浮き球の役割はドラム缶が担っている。  
<sup>\*66</sup> 藻場は、沿岸域(大陸棚)に形成される海草・海藻の群落。海草は種子で繁殖する種子植物の一種でアマモなど、海藻は胞子で繁殖する酸素発生型光合成の多細胞生物のうち、目に見える海産種でコンブやワカメ、ノリ、テングサなど。



楯状水路網による貯水型の水位管理



MTI社：原木を運搬するバージ船



BIOS社：マングローブ林



TPF社：事業地の位置(ネルソン)



札することとなり、課題であったオセアニアでの植林地拡大を実現した。

なお、同案件の入札に際しては、ヘリコプターおよびドローンによる空中からの調査と実地踏査を組み合わせて短期間で対象森林の入念なデューデリジェンスを完了し、以後の森林調査手法の基準となった。

取得林は、2016年4月にSumitomo Forestry NZ Ltd.が設立したTasman Pine Forests Ltd. (TPF社)が経営を担い、同国森林事業の最初の本格的拠点として、森林管理人材の確保、森林管理専門システムの導入、コントラクターとの関係を構築した<sup>\*67</sup>。森林を30の区画に分け、1年に1区画ずつ24~27年伐期で収穫し再植林を行うことで持続可能な森林経営を目指し、伐採・植林面積は年間約800~1,000haで、毎年1haあたり800~1,000本のラジアータ・パインを植えている。生産したラジアータ・パインは、国内向けと輸出がほぼ半々で、家具・梱包・建築土木やLVL・MDFの材料として用いられる。2018年1月にはNPIL社の森林資産の譲渡を受け、ニュージーランドの植林事業はTPF社に一本化された。

現在同社は9項目からなる「Forest Management Policy」を定め、環境・社会性・文化的価値と経済的価値を両立させる持続可能な森林経営を行うことを公約している。

2019年2月、TPF社所有森林の隣接農場で火災が発生し、非常事態宣言が解除されるまで、3週間の消火活動が行われた。延焼面積は全体で2,343ha

で、うちTPF社の被害面積は約半分の1,273ha(植林地面積の約5%)であった。火災に際しては、人命第一を厳守しつつ、火が広がる前に高齢級材・販売可能材の搬出・販売を実施し、火災後は防災・火災対応部隊を追加編成して、復旧作業へ計画的にマンパワーを投入した。2020年12月期末までに被災木の収去・販売などを完了し、再植林も2019・2020年の2年間で完了した。

2019年末にTPF社は、入札時からの外部環境の変化と上記火災の影響を織り込んで長期計画を策定した。同計画では、伐採林齢に達した林分をすべて伐採する方針から、3年毎に生産量を固定し、長期的に生産量が一定となる輪伐体制として、計画の実現性を高めた。ニュージーランド国内の同業他社は最長10年の中長期計画を策定していたが、TPF社は買収後の経験がまだ少なく、3年で見直しを行うことが状況に適しているとの判断であった。また、3年間の伐採量を一定とすることで、伐採施業受託者に安定的な施業量を確保するねらいもあった。同計画では課題として、持続可能な森林経営を継続していくうえで、①植林計画および管理・成長モデルの見直し、②品種選別と育種、③環境対応を掲げた。また、販売戦略も重要な課題とした。

計画・管理およびモデルの見直しについては、販売先から高い強度の原木を求められていることを踏まえ、これを満たす林分とその条件(地形・土壌・育林法等)の特定を進めて、林地区分と生産計画に反映させた。また、植栽面積が大きく、林況データの不足している1999~2003年の植栽エリアの情

報収集や調査用サンプル数の増加(全体の1%から4%)なども実施している。

また、品種選抜と育種では、高強度材を効率的に生産するため、環境条件に適した品種選抜(人工交配種子やクローン品種<sup>\*68</sup>など)を検討するほか、LVLの原料となり得る短伐期かつ伐採後の割れが入りにくいユーカリについてNPIL社や現地研究機関、苗事業者と連携して検討・導入試験を推進している。

環境対応では、環境規制強化に対応して、協力会社・事業者への発注プロセスの見直しや行政への確認作業を徹底した。

販売戦略については、①枝打ち材等の高付加価値材生産の検討と試験生産、②中国だけでなく、コンテナ利用も含めた韓国やインド、台湾、ベトナム、タイなどへの販売検討、③各森林の近隣製材工場への販売促進(運賃軽減や枝打ち材の販路)、④加工(ペレット、バイオマスチップ等)による高付加価値化、などを推進している。

#### 今後の海外森林経営の展開

海外産業植林事業を担う各社は、2023年現在、いずれも新規販売先の開拓と用途開発による収益基盤の再構築・整備に取り組んでいる。パプアニューギニアのOBT社はインドネシアのKTI社、AST社、ベトナムのVECO社といった木材建材事業部門の製造会社と協力し、小径木の利用を含めて、新たなサプライチェーンの構築を目指す。また、メベロ地区では、パプアニューギニア政府と協働で、炭素クレジット組成や環境負荷を低減する新しい伐

採方法の開発に取り組んでいる。インドネシアのWSL社・MTI社・KMF社は、モノカルチャー脱却やHarvested Wood Products(HWP)<sup>\*69</sup>としての炭素固定の観点から新たな樹種の植林を試み、同時に新規顧客への販売などで、安定的に収益を維持できる体制固めを進めている。ニュージーランドのTPF社は、中国向け・ニュージーランド国内向けの振り分けを的確に行いつつ、海外新規顧客の開拓や販売方法を最適化することで収益の最大化を図りながら、これまで着手できていなかった林地未利用木材の収益化を目指すこととしている。

海外植林事業については、北米やアジアで他の案件も数多く検討しており、成立する案件は非常に少ないが、引き続きファンドも活用し、海外森林経営面積拡大を図っている。

#### 海外植林事業における苗木生産

海外植林事業の進展に伴って苗木の調達が必要となり、インドネシアのWSL社・MTI社、パプアニューギニアのOBT社でそれぞれ生産体制を整備した。インドネシアのKMF社はWSL社から苗木を購入している。

WSL社・MTI社では、室内とオープンエリアからなる苗畑でアカシアクラシカルパの苗木を生産している。生産フローチャートと作業標準手順書(Standard Operation Procedure : SOP)を定め、容器・培土・種子処理・播種(植物の種子をまくこと)・灌水・施肥・病虫害防除・選別・間引き・出荷についてSOPに則って作業・管理・記録することを義務

<sup>\*67</sup> 地域住民との共存などを考慮し、マオリ族(ニュージーランドの原住民)に返還された土地などの資産を管理する団体であるナティ・コアタ財団なども協力して森林管理を実施。

<sup>\*68</sup> 植物の場合、優良種苗から挿し穂を採取して挿し木・接ぎ木でクローンをつくることのできるの、胚分割や核移植が必要な動物のクローンとは異なる。  
<sup>\*69</sup> 伐採後に製材、木質パネル、紙として利用されている木材製品。この木材製品に含まれている炭素分はCO<sub>2</sub>として排出されずに蓄積されているとして計算される。



TPF社：ラジアータ・パイン伐採作業



TPF社：ラジアータ・パインの搬出



TPF社：タワーヤードを用いた架線集材



森林火災対策用ヘリコプター



付けて、苗木の品質と歩留まりを高め、目標生産量を達成することを期している。培土にはココピート(廃棄されていたココナツ殻の繊維部層を堆積・発酵させたもので燃料や家具のクッション用等に使用されている)を用い、育苗容器の再利用や、容器の消毒や種子処理に用いる薬剤を含む排水処理の徹底、自然農薬(木酢液など)の使用、降雨時の施肥禁止など、環境への配慮も徹底している。

OBT社は、カメレレの実生苗(種子から育成)と山引苗(自生地で発芽した苗)の双方を育成している。実生苗は、自社林地内で採集した種子を高温処理した川砂を敷いた育苗トレイで発芽させ、一定水準まで生育したものをビニールポッドに一本ずつ移植し、屋根付き苗畑で馴化\*70させたのち、オープンエリアで育てる。山引苗はこのビニールポッド段階からの作業となる。実生苗が全体の約9割、山引苗が約1割という割合である。使用する肥料や土も定め、灌水などの作業もルール化している。2010～2015年頃には挿し木や接ぎ木で精英樹の育成を試みたが、いずれも量産には至らず、以後は優良候補木の樹皮を部分的に剥いで萌芽枝を出させて挿し木する方式\*71を採用して育成、将来的には植栽分を賄える規模の採種園を構築する計画である。また、ターミナリア(合板用材として適しており、糖・脂肪の吸収を抑える成分を含む実をつける材)など新規樹種の苗木生産にも試験的に取り組んでおり、食品会社と委託契約を締結しチョコレートの原料となるカカオの栽培も実施している。

\*70 生物が高地移動・季節変化などの環境の変化に数日から数週間かけて適応していくこと。

\*71 実生苗とは違い、優良材のDNAを確実に受け継いでいるため、この採種園からの種子で育てた苗は素性も良く成長も優れており、伐採時における材積歩留り向上や材積量増加につながり損益的な貢献度は大きい。



OBT社：優良候補木の樹皮を部分的に剥いで萌芽枝を挿し木する方式

### 労働安全衛生への独自対策

森林事業所の労働安全にも注力した。林業における労働災害は、長期的には減少してきていたが、2022年でも日本全体で年間1,000件を超える死傷災害が発生しており、労働災害の発生率は他の産業に比べて高い状態にある。足を滑らしたり根などにつまずいたりしての転倒、枝や枯損木が落下しての負傷、かかり木(伐採で倒れず横の木に寄りかかっている状態の木)、つるがらみ(つる状植物で横の木につながっている木)や裂け上がり(木の幹が途中で裂ける)による倒木方向等の変化、チェーンソー・ウインチワイヤー・刈払機による事故、重機の林道からの転落などが林業特有の労働災害である。労災保険率も林業は1000分の60で、鉱業の88、建設業の水力発電・トンネル新設の62に次いで高い(製造業は2.5～26、運輸業は4～13、小売・飲食業は3)。

当社は、社員による安全パトロールや労働安全大会(年2回実施、座学と現場実習)の実施、独自の労働安全管理マニュアルの作成、さらには施業の機械化や苗木運搬のドローン導入など、委託事業者とも連携しながら事故防止を徹底している。2021年度には、ISO45001労働安全衛生マネジメントシステムを導入し、2022年以降、森林資源部新居浜森林事業所をはじめ、その他事業所も同システムに即した労働安全衛生マネジメントシステムを構築・運用して認証取得を目指している。

海外の森林事業においても、インドネシア、パプアニューギニア、ニュージーランドの海外森林会社



OBT社：馴化中の挿し木

全社で安全・衛生に関する注意喚起を実施している。具体的には、①施業前の安全装備着用確認の徹底、②伐採請負会社との定期ミーティングや現場視察による安全管理、事故発生時の即時報告に関する注意喚起の実施、③労働安全の専門家による自社および伐採請負会社の労働安全衛生に関するアセスメン

ト、などを行っている。2022年度には、労働災害発生(草刈り用のナイフやチェーンソー使用時の災害等)を受け、再発防止策として、施業者に対する安全啓発を強化するとともに施業方法を見直した。また、管理者の安全意識向上を目的としてグローバル林業労働安全大会を開催した。

## 5. 再生可能エネルギー事業

### バイオマス発電普及に向けた政府の取り組み

当社は、1998年からの25年間で新たな事業分野に挑戦し、事業構造を大きく変革してきたが、その中で最も大きなもののひとつが、再生可能エネルギー事業への進出であった。

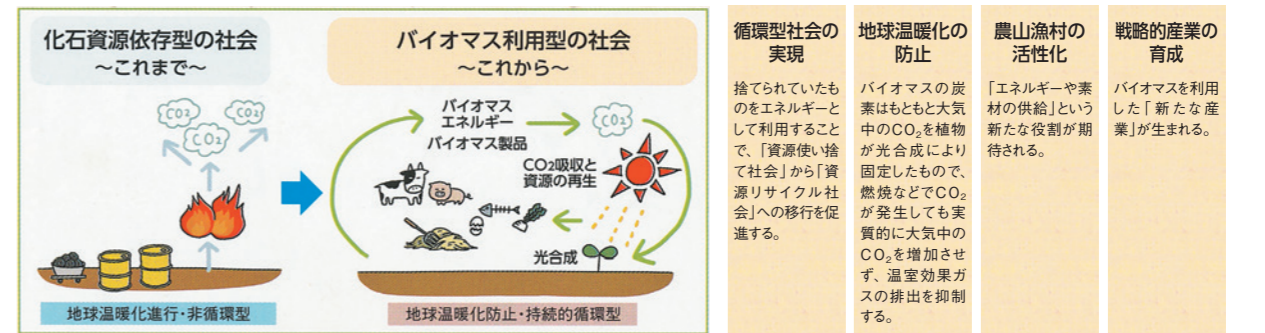
日本におけるエネルギー政策において、クリーンエネルギーとして重視されてきたのは2000年代に入るまで原子力と大型水力発電であり、木質バイオマスは工場などの自家発電設備として利用されるにすぎなかった。2002年7月に文部科学省・農林水産省・経済産業省・国土交通省・環境省の5省連携で「バイオマス・ニッポン総合戦略」が打ち出されたことにより、木質バイオマス発電所が各地に生まれるようになった。同戦略は、2003年3月の「地球温暖化対策推進大綱」で、バイオマス、雪氷熱利用の「新エネルギー利用等の促進に関する特別措置法」(新エネルギー法)への位置づけが盛り込まれたことを受けて策定された。地球温暖化防止、循環型社会

の形成、農山漁村のバイオマス資源の利活用、新たな戦略的産業の育成を背景とし、①国民的理解の醸成、②バイオマスを十二分に活用するシステム(バイオリファイナリー)の構築、③関係者(国・地方公共団体・バイオマス供給/利用者)の役割分担・協調、④競争条件の整備(立ち上がり支援)、⑤国際的視点の考慮(CDM、共同実施等)を基本的視点とした。そのうえで、バイオマスの生産・収集、エネルギー・原材料への変換、変換後の利用、について施策を講じていくものとした。建設リサイクル法制定(2000年5月)や「電気事業者による新エネルギー等の利用に関する特別措置法」(RPS法、2002年12月施行)\*72、国産材活用の動きも背景のひとつとなっていた。

さらに、東日本大震災後に始まった2012年7月の再生可能エネルギー固定価格買取制度(FIT)の実施によって、バイオマス発電所の建設は加速した。

FIT制度では、バイオマス発電の場合、電力の販売

\*72 再生可能エネルギー(風力、太陽光、地熱、水力、バイオマス等)の利用を加速するため、電気事業者に一定の割合でこれらの導入を義務付けた。RPSは、Renewables Portfolio Standard(再生可能エネルギーのポートフォリオ基準)の略。2012年3月に廃止。結果として2009年に太陽光、2012年に他の再生可能エネルギーについてFeed in Tariff(FIT、固定価格買取)制度が導入された。



化石燃料からバイオマス燃料へ(樹海 2014年 125号)

循環型社会の実現	地球温暖化の防止	農山漁村の活性化	戦略的産業の育成
捨てられていたものをエネルギーとして利用することで、「資源使い捨て社会」から「資源リサイクル社会」への移行を促進する。	バイオマスの炭素はもとも大気中のCO <sub>2</sub> を植物が光合成により固定したもので、燃焼などでCO <sub>2</sub> が発生しても実質的に大気中のCO <sub>2</sub> を増加させず、温室効果ガスの排出を抑制する。	「エネルギーや素材の供給」という新たな役割が期待される。	バイオマスを利用した「新たな産業」が生まれる。



単価は使用する燃料区分や発電出力により、1kWh当たり40円・32円・24円・17円・13円に分かれている(別表参照)。

### 環境・エネルギー部の発足

次項で述べる2011年2月の川崎バイオマス発電所の順調な稼働を受け、当社は再生可能エネルギーの供給事業推進について本格的な検討を始めた。

木質バイオマス発電は、木質資源の有効活用によって森林の価値を高め、雇用創出など地域の活性化を図る事業でもある。さらに、バイオマスの多用途展開などに取り組み、コンパクトシティ\*73などにおいて循環型社会の中核を担う再生エネルギーを構築していくことは、社会的意義が大きい。

推進担当部門を明確にするため、2014年4月、山林環境本部の山林・環境部を分割して山林部と環境・エネルギー部とし、後者に川崎バイオマス発電関連3社を移管した。環境・エネルギー部は、木質バイオマス発電を中心に推進し、発電所運営やエネルギー供給事業のノウハウを蓄積することを当面の方針とした。さらに、太陽光発電所にも取り組み、これらで得たノウハウはグループ会社間で共有して、既存事業・周辺事業で活用・展開を図ることとした。

### 川崎バイオマス発電への参画

当社の再生可能エネルギー事業は、2008年4月の川崎バイオマス発電設立でスタートを切った。同プロジェクトは、住友共同電力の主導によって新日

本石油(現 ENEOS)の川崎製油所の遊休地を借り受けて木質バイオマス発電所を建設し、RPS法にのって電力を供給するものであった。住友共同電力は1919年に設立され、愛媛県新居浜市に拠点を置いて水力発電所11カ所・火力発電所4カ所を運営し、再生可能エネルギーの導入にも積極的に取り組んでいた。住友共同電力は、同プロジェクトに不可欠な木質燃料の調達を当社に期待し、参画を打診してきた。当社は、木材建材事業におけるネットワークを活かし、1960~1970年代に製材端材や原木を利用した製紙用や燃料用国内チップ材の取り扱いでトップシェアを占めていた。1980年代に製紙用チップは輸入材および輸入チップの増加で一時陰りがみえたが、燃料用の建築廃材チップの取り扱いを開始し取扱量の増量に向けて集荷を強化した。

一方、当社が参画を決めた目的・理由は、第一に、木材建材事業本部の基本方針に合致し、収益に貢献できる点にあった。木材建材事業本部は、基本方針に「環境・コンプライアンスに配慮した事業展開の推進」を掲げており、廃材を利用したチップ工場の運営とバイオマス発電は、これに適している。また、発電事業への参画は、バイオマス発電事業をグループ内にもつことで発電者側のニーズや情報、業界動向などをより深く把握することが可能となり、収益の拡大につながると考えられた。特に事業予定地の神奈川県川崎市は、解体材の大量発生地である関東地区に位置し、集荷コスト面でも非常に有利であることで収益に寄与すると考えられた。解体された住宅は、建築廃棄物としてリサイクル処理されている。

\*73 環境問題など近代都市が生み出す課題から生まれた概念で、生活に必要な諸機能を近接して存在させ、エネルギーや物品の配送、住民の移動などによる環境負荷を最小限にとどめることを意味している。

区分		バイオマスの例	1kWhあたり 調達価格/基準価格
間伐材等由来	2,000kW 以上	間伐材、主伐材	32円
	2,000kW 未満		40円
一般木質 バイオマス	10,000kW 以上	製材端材、輸入材、 剪定枝、PKS、パームトラ ンク	入札により決定
	10,000kW 未満		24円
建設資材廃棄物		建設資材廃棄物(リサイ クル木材)、その他木材	13円
一般廃棄物・その他バイオマス		剪定枝・木くず、紙、食品 残渣、廃食用油、黒液	17円

2023年度 木質バイオマス発電のFIT調達価格・FIP基準価格  
出典：経済産業省資源エネルギー庁「再生可能エネルギー FIT・FIP制度 ガイドブック(2022年度版)」をもとに作成



川崎バイオマス発電所

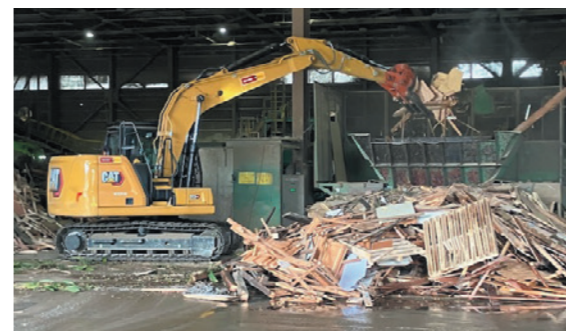
環境配慮では、CO<sub>2</sub>総量の抑制につながるビジネスという点にあった。基本方針では、「間伐材・廃材などの活用」「木材のリユース・リサイクルおよびそれらの技術開発」を謳っており、木質バイオマス発電は、ボードの原料に適さない解体チップや燃料用チップをバイオマス発電に利用することで、これらを実現できる事業であった。また、計画されていた発電所は、化石燃料を使用した場合と比べて、年間約12万トンのCO<sub>2</sub>発生を抑制できると試算されており、当社のチップ事業の蓄積が地球温暖化防止に直結した。

こうした根拠と十分な成算に基づく参画であったが、発電事業(エネルギー業界)という全く未経験の領域であることも事実であり、挑戦と断言していた。

プロジェクトの燃料(木質チップ)供給を確立するため、当社と、愛知県を基盤にして千葉や横浜に展開し、木質バイオマス・プラスチックリサイクル、建設系副産物リサイクルなどを行っているフルハシEPOが参画し、燃料用チップ製造会社およびその持株会社を設立することとなった。

発電を行う川崎バイオマス発電は本社を川崎に置き\*74、資本金は5億円(住友共同電力53%、当社34%、フルハシEPO13%)であった(2014年3月に4.9億円に減資)。発電所は川崎市の臨海地域に位置し、発電規模は33MW(一般家庭約3万8,000世帯分)と、バイオマスのみを燃料とする発電所としては当時国内最大規模であり、排煙脱硝・排煙脱硫装置を備えた国内初の都市型木質バイオマス発電

\*74 会社設立から発電所の完成までは、住友共同電力のある新居浜市を本社としていた。



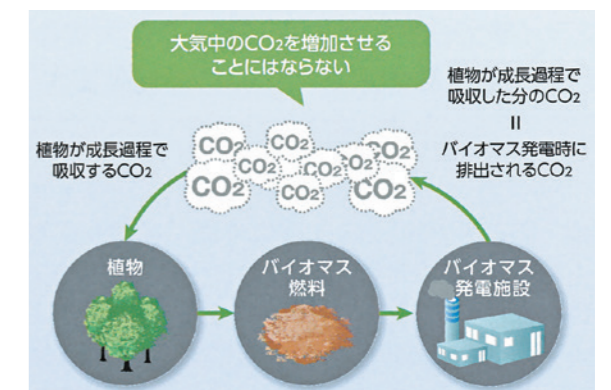
ジャパンバイオエナジー：構内作業

所でもあった。

同発電所が燃料とする建築廃材チップを製造するジャパンバイオエナジーは、資本金1億円(ジャパンバイオエナジーホールディング51.5%、住友共同電力46.5%、当社1%、フルハシEPO1%)で設立された。ジャパンバイオエナジーホールディングは、チップ製造会社の持株会社として当社がフルハシEPOと共同設立した(資本金5,150万円、当社63.1%・フルハシEPO36.9%)。チップ製造会社への出資を、当社、フルハシEPOそれぞれからではなく、持株会社からとしたのは、運営上の責任を明確にするためであった。

ジャパンバイオエナジーの工場は発電所に隣接して設けられ、破砕が必要な木質原料である建築系解体材、パレット、生木(街路樹・都市公園・家庭等の剪定枝)などを関東一帯(主に川崎市・横浜市・東京都区部)から集荷した。これには当社住宅事業本部の川崎市近隣から出る解体材も含まれている。工場ではそれらの木質廃棄物を破砕してチップ化し、チップスクリーンを通して大きさを標準化したうえで、磁力選別機で混じっている釘などの金属類を取り除き、川崎バイオマス発電所の木質燃料建屋に直接コンベアで搬送する。参画理由が示すように、当社がバイオマス発電において果たす主な役割は原料調達にあった。木質バイオマス発電所の原料調達は、

- ①発電所が原料発生地(建築廃材では大都市圏)に近い
- ②原材料が十分にある
- ③競争相手が少なく、インフラが整っている



カーボン・ニュートラルのしくみ



などが重要である。プロジェクト開始後、木材流通や建築廃材処理で培ったネットワークを活かし、効率的な回収ルートの設定と、各現場における廃材の分別ルールの徹底などで、集荷体制を作り上げた。当社グループにとって産業廃棄物処理業への参入は初めてであり、川崎バイオマス発電事業への参入検討時には経営陣の間で新分野への事業展開に慎重な議論が行われたが、関係者の努力もあってコンプライアンスや環境配慮などが行き届いた収集・供給体制を構築した。

川崎バイオマス発電所は2011年2月に営業運転を開始し、再生可能なエネルギーの提供と木材のリユース・リサイクルを促進する当社の事業がスタートした。その直後の2011年3月に東日本大震災が発生し、多くの発電所が被災し社会問題となる。クリーンエネルギーを供給する川崎バイオマス発電所は、開業当初から注目を浴びることとなった。

運用開始当初は2002年12月施行の「電気事業者による新エネルギー等の利用に関する特別措置法(RPS制度<sup>\*75</sup>)」を活用し相対取引で価格を決めていたが、その後は2012年7月施行された「再生可能エネルギー電気の利用の促進に関する特別措置法(FIT制度)」に準拠した固定価格とし、2019年4月からは再度相対取引でクリーン電力の販売をしている。

2016年6月に、ジャパンバイオエナジーは川崎市の優良産廃処理事業者に認定され、同事業の環境貢献がさらに評価されることとなった。同社は関東地区で発生する建築廃材や廃棄パレット、剪定枝も利用しており、地域に密着したかたちでの廃棄物削

減に貢献している。また、川崎バイオマス発電は京浜工業地帯である川崎市という立地を活かし、食品や飲料メーカーで発生する大豆かすやコーヒーかすもバイオマス燃料としている。なお、コーヒー抽出残渣など破砕が不要なものは、ジャパンバイオエナジーを経由せず直接川崎バイオマス発電所に納入される。

#### 社有林地に設立した紋別バイオマス発電所

2016年12月に営業運転を開始した紋別バイオマス発電所は、川崎とは異なり、林地未利用木材や切り捨て間伐材等<sup>\*76</sup>を活用した、当社が主導した発電事業である。

紋別は、1917年に住友が金山買収で進出、戦後に渚滑と鴻之舞の森林が当社へ引き継がれ、森林事業所を置いている当社縁の地である。

当社は2013年7月、住友共同電力と共同で紋別バイオマス発電、オホーツクバイオエナジー(木質燃料製造工場)を設立して、プロジェクトをスタートさせた。紋別に所有する当社の社有林をはじめ、紋別を中心とした75km圏内の市町村を対象に林地未利用木材、間伐材を集材して燃料チップを製造し、PKS(Palm Kernel Shell、パームヤシの果の殻)と石炭を併用する混焼バイオマス発電所を運営するのが事業の骨格である。

発電を担う紋別バイオマス発電は、北海道紋別市新港の紋別第3埠頭地区(紋別市工場団地内)に建設され、資本金は4.9億円(当社51%・住友共同電力49%)、本社は当初、当社紋別森林事業所内に

置いた。燃料は木質チップ51%・輸入バイオマス(PKS)17%・石炭32%を基本として、発電規模は50MW(一般家約6万5,000世帯分)であった。PKSは木質燃料チップより燃焼カロリーが高く、インドネシアやマレーシアから輸入できる再生可能燃料であること、石炭は燃料として安定していることから、木質チップを補助する位置づけで混焼とした。

オホーツクバイオエナジー(資本金1億円、当社51.0%・住友共同電力49.0%)は発電所と隣接しており、チップ供給は移送コンベアを用いて低コストで実施できた。また、紋別市小向に原木置場、枝幸郡枝幸町にサテライトチップ製造工場を設けた。同市の製材会社も協力工場を設け、チップ製造体制は手厚いものとなった。住友林業フォレストサービスは、燃料用材(原木)の調達および協力工場からチップの供給を担当し、安定した燃料供給体制を構築した<sup>\*77</sup>。

北海道においては、カラマツの場合、2010年度の伐採量を20年継続、トドマツの場合、2010年度の約2.5倍を20年間伐採し続けても人工林の蓄積を維持できると想定されていた。また、オホーツク地域はトドマツの蓄積割合の高いことから、林地未利用木材も継続して確保し、オホーツクバイオエナジーに供給することが可能と判断された。チップ運搬用の専用トレーラーを用い、集荷コストを下げているほか、紋別市も発電所燃料となる木質バイオマスに対し原料収集を後押しした。

インドネシアとマレーシアから輸入するPKSについても、バイオマス発電所の増加や現地消費の拡大

によって需要が増加していることを踏まえ、輸出余力について確認を得たうえで調達するとともに、当社独自のトレーサビリティ確立を目指した集荷を実施して、持続可能性に万全を期した。

また同発電所は、バイオマスボイラーから排出される焼却灰を生石灰等と混合し、主に林道の路盤材として再利用している。この路盤材は、環境安全性の基準を満たしていることが認められ、商品名「ロバンダー」として、2018年度には北海道のリサイクル製品として認定された。これにより2021年度に紋別バイオマス発電所は、当社発電事業で初めてリサイクル率98%を達成している。

同発電所の建設に伴う経済効果は、発電所(灰処理工場含)および木質チップ工場・ヤードの建設、維持管理・稼働費(人件費等)である。加えて、事業税、土地使用料、紋別港の活用による使用料等が、長期にわたって地元のオホーツク紋別地域経済にもたらされる。また、発電所で約10名、チップ工場約30名の地域住民の雇用が生じ、年複数回のメンテナンス時には、紋別に多くの作業員が訪れることとなる。さらに間接的には、林地未利用木材・各種資材・路盤材の運送、設備補修業務の発注、通勤や施設での燃料使用などで地元経済が拡大した。

農林水産業および観光業が中心で、これまで一次産品やチップを札幌や本州に出荷する産業が多かった紋別市に、消費型産業である発電所が設立されたことで、地場産品を地元で消費する経済活動が生まれたのである。それだけでなく、従来は札幌方面に送られていたオホーツク地域の木質チップが紋別市

<sup>\*75</sup> RPS制度は2012年3月をもって廃止。

<sup>\*76</sup> 林地未利用木材は、製材に適さない細い原木や枝条、木の根元など、切り捨て間伐は、間伐した木をそのまま放置する間伐方法で、搬出コストなどの面から採算が合わない人工林で実施されている。

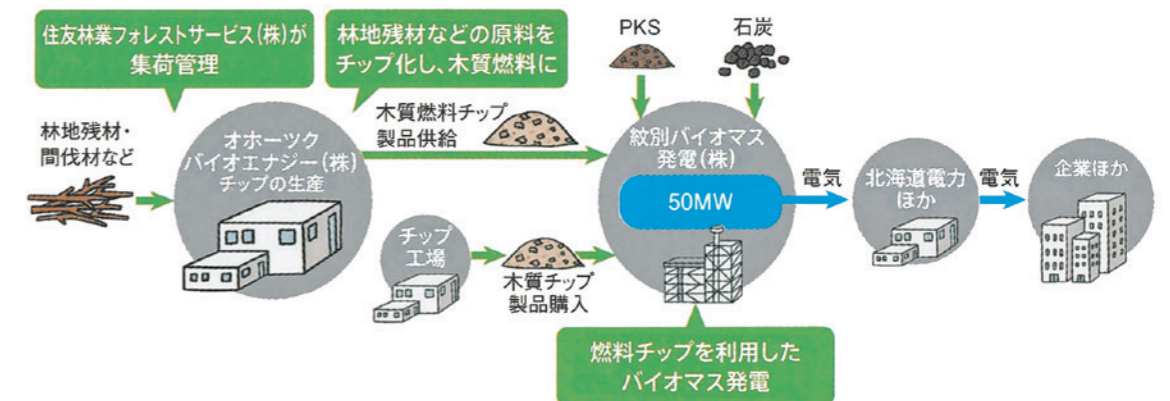
<sup>\*77</sup> 2019年度に木材建材事業部チップグループを廃止し、チップ業務は住友林業フォレストサービスに一本化された。



紋別バイオマス発電所 冬景色



オホーツクバイオエナジー：港湾ヤード



紋別バイオマス発電事業のスキーム



に集まることでヒト・モノの流れが生まれ、同時に輸送距離短縮による環境負荷軽減も実現されている。さらに同地域の学校に対しては、発電所見学の受け入れも実施しており、環境教育の場ともなっている。

#### 道内林地未利用木材で電力の地産地消を目指す

##### 苫小牧バイオマス発電所

北海道における林地未利用木材活用は、2017年4月に営業運転を開始した苫小牧バイオマス発電所にも共通している。

同発電所のプロジェクトは2014年8月、三井物産の主導した苫小牧バイオマス発電設立に参画することで始まった。三井物産は北海道内の社有林3万5,000haの間伐材を利用すべく同事業を計画し、同林地の未利用材を年間約6万トン使用して燃料チップを製造、発電規模は6.2MW(一般家庭約1万世帯分)である。チップ製造も苫小牧バイオマス発電が担当する。資本金は1億円(三井物産40%、イワクラ20%、当社20%、北海道ガス20%)で、イワクラは苫小牧市を本拠地とする道内有数の木材関連総合企業であり、発電所および貯木場の敷地はイワクラに隣接している。また、北海道ガスは電力事業を本格展開しており、苫小牧バイオマス発電所の電気を全量買い取って道内の家庭に供給する役割を担った。

こうした枠組みの中で、当社は長年の取引関係から、また木質バイオマス発電の実践者として、燃料チップの原料となる間伐材や林地残材といった林地未利用木材の調達、燃料チップの品質を高めるうえで重要なこれら木材の貯蔵時の含水率の調整に関す

るアドバイスなど、原料受け入れの役割を果たすこととなった。

原料の100%を道産材で賄う同発電所は、地産地消の再生可能エネルギーの提供と、道内林業の活性化・森林健全化への貢献を同時に果たしている。

##### 現地の林業振興に貢献する八戸バイオマス発電

当社が関わる4番目の発電所となった八戸バイオマス発電は、2014年10月に当社が主導して設立され、八戸バイオマス発電所(発電規模12.4MW)は2018年4月に営業運転を開始した。

同発電所が位置する青森県東部(三八上北地域)は豊富な森林資源があり、素材業者やチップ工場も多数存在していた。当社は、同地の取引先である老舗木材事業者と2009年頃から低質材の用途開発として木質バイオマス発電事業の情報交換を始めた。

その調査・検討の結果、住友林業フォレストサービスとともに、地域の森林組合やチップ製造事業者から燃料用材や燃料用チップを集荷する仕組みを構築し、発電所建設を進めるに至った。

発電を担う八戸バイオマス発電は、当社(52%)のほか、発電所運営実績のある住友大阪セメント(30%)、東北地方に鉄道線を保有する東日本旅客鉄道(JR東日本、18%)が出資し、燃料チップの製造供給を担うみちのくバイオエナジーは、当社100%の出資となった。

みちのくバイオエナジーは、燃料用材(原木)を備蓄するヤードを発電所の隣接地と燃料用材の集荷地域の2カ所に設け、それぞれのヤードにて燃料用材

を一定期間保管し、原木を自然乾燥させた後にチップ化し発電所に供給している。これは燃料としての品質を向上させ、限られた森林資源をより有効利用する工夫である。また、伐採地での移動式チップパーによる林地未利用木材のチップ化を行っている。これは林地未利用木材をできるだけ燃料利用するとともに、チップ化による輸送効率化を図る取り組みである。いずれの取り組みも森林の付加価値を高めるものであり、また先行する紋別でも同様の取り組みを行っており、燃料用材の効率的な集荷体制を、紋別・八戸で協力しあい構築した。

##### レノバとの資本業務提携

##### かんた 秋田バイオマスエナジー、社の都バイオマスエナジー

当社の木質バイオマス発電事業をさらに拡大させたのが、2016年5月のレノバの第三者割当増資引受と業務提携である。

同社は、再生可能エネルギー発電・開発・運営、調査およびコンサルティング事業を行う独立系ベンチャー企業として2005年5月に設立され、東京都千代田区に本社を置いていた。2016年4月時点で11カ所のソーラー発電所と1カ所のバイオマス発電所を開発していた。また、累計1,000件以上の環境コンサルティングの実績をもち、再生可能エネルギーに関する広範な知見とネットワークをもっていた。スタッフには投資・コンサルティング分野の人材も含まれ、プロジェクトファイナンス<sup>\*78</sup>の組成の実績もある。

当社は、当時推進中の「住友林業グループ中期経

営計画2018」の目標であったバイオマス発電規模200MW(同時点での約100MWを倍増)の達成に向け、当社に出資するとともに、業務提携を結んだ。

2018年6月に当社が出資参画した秋田バイオマスエナジー(福岡県京都郡秋田町)は、発電規模が約75MWと木質バイオマス発電では国内最大級のもので、当社国内案件では初となるプロジェクトファイナンスを活用したバイオマス発電案件であった。レノバ(43.07%)、当社(41.5%)、ヴェオリア・ジャパン(仏大手水事業の日本法人、10%<sup>\*79</sup>)の3社が主導し、九電みらいエナジー(5%)、三原グループ(秋田町の建築・土木企業、0.43%)の2社の協力も得た。北米産木質ペレット、PKS、九州北部の間伐材や林地未利用木材の木質チップを主燃料とし、当社は国内燃料チップとPKS調達を担い、2021年6月に営業運転を開始した。

続いて2020年11月にも、レノバが開発を手がける社の都バイオマスエナジーに出資した。75MWの大規模バイオマス発電を行う同社は、宮城県仙台市が募集していた「仙台市蒲生北部市有地利活用に係る事業者募集」で採択されたもので、レノバ(出資比率29.0%)、ユナイテッド計画<sup>\*80</sup>(25.0%)、当社(15.0%)、みずほリース(17.0%)、RenoDaパートナーズ合同会社<sup>\*81</sup>(14.0%)の5社が出資した。燃料は輸入ペレット・PKSで、当社がペレット調達を担当する。東日本大震災の被災地で取り組む案件で、新規雇用も創出する復興に資するプロジェクトの一面もあった。2023年11月に同発電所は営業運転を開始する。

<sup>\*78</sup> プロジェクトファイナンスは、特定の事業(プロジェクト)を用途に、事業が生むキャッシュフローを返済原資として行われる資金調達の方法。実施する際には、プロジェクトを遂行する特別目的会社(Special Purpose Company: SPC)を設立して借入主体とし、親会社の信用補完から切り離す。日本では1998年9月に「資産の流動化に関する法律(SPC法)」が施行されて設立可能となった。天然資源開発、発電・道路等のインフラ開発、電気・通信など建設に相応の資金・時間を要し、運営機関が長期にわたるプロジェクトで用いられる。

<sup>\*79</sup> 2021年6月にレノバへ売却。

<sup>\*80</sup> 秋田市に本社をおく土木・産廃処理事業会社で、2016年にレノバが手がけた向浜発電所(秋田バイオマス)の出資者、発電事業者。

<sup>\*81</sup> 大和証券グループが関与する合同会社。



苫小牧バイオマス発電所



八戸バイオマス発電所



伐採跡地でのチップ化作業(移動式チップパー)



秋田バイオマスエナジー



## エネルギー事業の労働安全衛生

バイオマス発電事業においては、発電所での燃料の搬送系の不具合のほか、点検時の高所での作業、夏場の熱中症、チップ加工工場での作業など、ケガや疾病を引き起こす可能性のある現場があり、労働安全衛生の取り組みは不可欠であった。

当社は、連結子会社の紋別バイオマス発電、八戸バイオマス発電、オホーツクバイオエナジー、みちのくバイオエナジー、ジャパンバイオエナジーと、持分法適用会社である川崎バイオマス発電、苫小牧バイオマス発電、荻田バイオマスエナジーの労働安全衛生について、横の連携を意識した管理で効力を高めている。

## FIT制度に頼らない電力供給を中心とするBPSいこま

奈良県生駒市の木質バイオマス発電事業(いこまプロジェクト)は、「木質資源の地産地消」を理念に事業を展開するTJホールディングス(大阪府大東市)<sup>\*82</sup>が推進するもので、当社は2022年6月に匿名組合での出資を発表した。同プロジェクトは、発電規模が10MW(一般家庭約2万世帯分)の木質バイオマス発電所を建設し、近畿地域で発生する建築廃材・林地未利用木材を原料とする年10万トンの木質燃料を用いて、地域に電力を供給するものである。

匿名組合出資者は、当社を含め6社であった。当社は、TJホールディングス傘下のチップ製造会社・都市再生センターとバイオマス発電所のBPS(Biomass Power Station)大東がともに住友林業フォレストサービスの得意先であることや、匿名組

合出資者の立場でさまざまなメリットを想定した。

まず、当社事業向けの再生エネルギー電気を同地で確保し、全社で目指すRE100の一助とすることができた。さらに、当社に経験のない中規模の建廃系バイオマス発電事業について、その運営ノウハウを経験することにより、当社のバイオマス発電事業の選択肢を拡大するものと見込まれた。

同発電所の生み出す電力の約75%がFIT制度に頼らずに販売されることも特色で、その運営も当バイオマス発電事業にとって参考になると考えられた。

同発電所は2025年に営業運転を開始する予定で、当社が確保した電力は当社グループが関西エリアで使用する電力をすべて切り替えられる量であり、「RE100」に向けて活用する予定である。

## 太陽光発電所の建設

2013年11月に稼働した住友林業鹿島ソーラー発電所(茨城県)は、当社遊休地1万6,460m<sup>2</sup>に建設した878kW(一般家庭約1,800世帯分)の太陽光発電であった。グループ会社である住友林業クレスト鹿島工場に隣接しており、鹿島灘の沿岸に位置している。FIT制度の設備認定を受けており、発電した電気はすべて外販している。建設に際しては、当社が推進中の木化事業の一環として、鹿島1期工事の3割に木製架台を採用して検証実験を行い、第2期工事では全部に採用、木の新たな用途開発に取り組んだ。同発電所については、ほぼ同規模となる861kW(面積約1万2,000m<sup>2</sup>)の第2期工事を行い、2015年9月に稼働を開始した。

また、2期工事と並行して発電規模を1,690kW(面積2万4,000m<sup>2</sup>)とした鹿島第2ソーラー発電所も建設して、同じく2015年9月に稼働させ、第1・第2を合わせた発電規模を3,429kWとした。

## 木材コンビナートにおける木質バイオマス発電所

2022年、当社は木材建材事業本部において、全国各地に木材コンビナートの設置を構想していた。木質バイオマス発電は、木材加工工場から出る端材や間伐材・林地未利用木材をチップ化して発電し、木材加工工場および地域への電力供給によって、木のカスケード利用を完結させる役割を担う。

木材コンビナートは、原木供給地近くの港湾に、木材加工工場と木材ヤード、木質バイオマス発電所を建設し、林産地の伐採施業・ヤードへの搬入、船舶による製品の国内輸送、輸出という、山元-加工-運送-販売の効率化を図るという構想に基づいていた。これによって国内の木材加工の競争力強化、木材自給率の向上、地域振興、非住宅木造建築の普及も含めた脱炭素への貢献を同時に実現することを目指した。木質バイオマス発電は、木材加工工場から出る端材や間伐材・林地未利用木材をチップ化して発電し、木のカスケード利用を完結させる役割を担う。また、コンビナート全体で、ウッドサイクルの「植えて、育てて、伐って、使って、また植える」の「使う」プロセスを集積した事業である。

## 再生可能エネルギー事業の新たな展開

日本の電力自由化は、1995年4月の発電部門の

自由化と特定電気事業の創設で始まった。2000年4月に特別高圧需要家の小売り自由化と料金引き下げ時の届け出制などが実施され、以後、高圧需要家の範囲が拡大され、卸売電力取引市場の創設(2005年)と進んだが、送電を10電力会社に依存する状況から、家庭用は自由化が進まなかった。しかし、2011年の東日本大震災や地球温暖化対策としての新エネルギー促進の動きから、2016年に東京電力、2020年に他の9電力会社が発送電分離を行い、電力自由化が本格化した。

こうした流れを見据えながら、当社は2011年稼働の川崎を第1号とする木質バイオマス発電に参入し、当初の目標であった200MWについて、杜の都バイオマス発電所(2023年11月稼働)への着手で達成のめどをつけた(合計251.6MW)。このため、300MWを目標とし、発電規模の拡大とともに、FIT制度終了後を見据えた木質バイオマス発電の体制強化や他の循環型エネルギー事業にも挑戦した。

2018年7月には、電源開発と木質ペレットの製造・販売会社SJウッドペレットを設立し、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計画した。ペレット製造による国内の林地未利用木材の有効活用は、国内林業の活性化や森林管理の適正化など、木を活用した地域貢献や、森林資源の多面的機能の発揮に貢献するものと考えられた。当社は、原料の集荷から工場用地選定までの川上部分を担い、ペレット製造は地元企業への委託を想定していた。しかし、原料調達やリスクに関わる考え方など諸般の事情から

\*82 木質燃料チップを製造する都市樹木再生センター、バイオマス発電を行うBPS大東、BPS大東の電力を地元へ供給するグリーンパワー大東を束ねる持株会社。



木質チップ: 間伐材などの未利用木材を使用



木質ペレット: 間伐材や製材工場からの端材を碎き圧縮成形した木質燃料



PKS: パーム油の生産過程で発生する残渣



住友林業鹿島ソーラー発電所: 木製架台

	鹿島第1(1期)	鹿島第1(2期)	鹿島第2	合計
稼働開始時期	2013年11月	2015年9月	2015年9月	-
発電規模	878kW	861kW	1,690kW	3,429kW
年間発電量(2022年度実績)	113万kWh	114万kWh	214万kWh	441万kWh

住友林業鹿島ソーラー発電所: 発電規模と年間発電量



計画を中止することとなり、2022年3月、同社を解散した。今後は木質資源を使った発電や燃料事業のみならず、付加価値を付けたバイオリファイナリー事業も検討していく方針である。

### 三重風力発電事業の撤退

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、太陽光や風力による発電事業などについても検討を進めてきた。

このうち風力発電については、再生可能エネルギー事業の推進と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の開始を決め、地元の風力発電所の建設に携わった実績のある総合建設会社をコンサルタントに起用して調査を開始した。2018年8月に事業化することを決定、同月から9月にかけて、事業地近隣別荘地2カ所の管理会社に対し事業概要や自主環境アセスメント調査の説明を行った。計画は、約120m(地上から風車先端)の風車4基を建設して出力7.49MWの風力発電を行うものである。2021年12月の稼働開始を想定し、事業期間は20年間(FIT制度適用期間)であった。この規模の風力発電は、環境影響評価法上では環境アセスメントを必要としなかったが、当社は説明と同時に自主環境アセスメント調査を開始し、翌2019年10月に終了して、結果と工事概要を別荘地2カ所に説明した。

当局の保安林内作業許可手続きに時間を要し、予

定より3ヵ月遅れの2020年7月に工事を着工し、2022年3月運転開始予定で計画をスタートさせた。

しかし、2021年8月、一部の別荘地の地権者から説明会の要請があったため、2021年8月に改めて説明会を行ったが、9月に事業に反対する住民の会が発足、10月には地権者から抗議文書を受領して、翌月に工事を一時中断した(1基完成、1基は風車の羽のみ未設置、2基は基礎工事のみ完成の状態)。

以後、2022年4~5月に別荘地2カ所の地権者向け説明会を実施したが、騒音や景観への不安から反対活動が広がった。このため、当社は風車を4基から3基に減らすことを決めて地権者に伝え、2022年11月に騒音に関する追加の自主環境アセスメント調査を実施したが、計画・条件の変化により調査速報において一部の地点で当社が想定していた数値を超える可能性が高いことが判明した。

この騒音予測、およびこれまでの地権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、2023年1月、当社は事業撤退を決定し、地権者・住民に伝えるとともに、2023年6月、風車解体・基礎撤去・原状復旧工事に着手する。

### デジタルグリッドプラットフォームへの出資

2018年11月、当社は、次世代電力取引プラットフォーム開発を進めるデジタルグリッド(東京都港区)へ出資した。同社はブロックチェーン技術\*83を活用し、電力および環境価値を取引できる「デ

ジタルグリッドプラットフォーム(Digital Grid Platform : DGP)」を開発中で、2019年10月から事業運用開始を予定していた。すべての発電事業者と電力消費者に同プラットフォーム対応の電力測定機器を設置することで、リアルタイムに、どの電気が「いつ」「どこから」「どこに」「どれだけ」消費、融通されたか判別できる。これによって、電力会社を中心に行わざるを得なかった電力の価格・調達ポートフォリオ・再生可能エネルギー率などを需要家が主体的に決定できるほか、複数の企業から電源の提案を受けることが可能なため選択肢が広がり、希望する条件に近い調達先を発見・契約することが可能となる。サポート体制も充実しており、環境意識の高い企業を中心に再生可能エネルギーの利用意識が高まり、普及が加速することが期待できた。

当社は、自社の再生可能エネルギー事業の発展と価値向上のため、出資とDGPへの参加を決定した。2020年2月には、DGPを利用した電力小売りの実証実験を行い、当社が発電企業と需要家を結ぶ取次役となって、実用化について検証した。

2021年に国際イニシアティブ[RE100]協会に加盟し、2040年までに自社で使用する電力を100%再生エネルギーで置き換える目標を立てた当社にとって、DGPは達成に向けたツールとして期待された。

### 海外での再生可能エネルギー事業を構想

長期ビジョン[Mission TREEING 2030]に基づき、地球環境に貢献するため、当社は海外における再生可能エネルギー事業の展開を構想、検討を進めている。

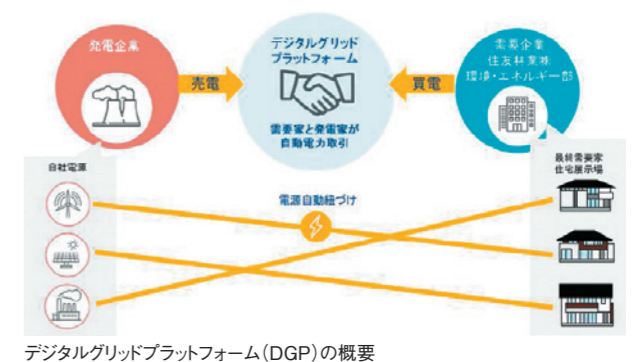
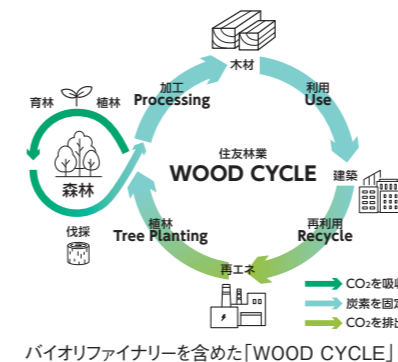
当社はこれまで、木質建材の製造や住宅、さらに植林など、国内で成功したビジネスモデルを海外で展開して事業を拡大してきた。木質バイオマス発電事業も立ち上がりから3~4年で収益を上げ、2022年度には全発電所・チップ工場が黒字化しており、この成果を踏まえ、国内6カ所の発電事業で培った知見・ネットワーク、長年にわたる木材建材の仕入・販売・製造事業を通じた取引先ネットワークを活用した木質バイオマス発電を軸として進める方針である\*84。優先地域をベトナム、タイ、インドネシア、マレーシアの東南アジア4カ国とし、2022年6月から資源調達量調査やパートナー候補者の選定を進めている。当社は、主にファイナンス、発電事業会社経営管理、燃料供給機能を担い、事業パートナーには燃料サプライヤーや発電設備に精通した事業者を想定した。プロジェクトファイナンスを組成できる人材や、SJウッドペレットや三重風力発電における撤退で学んだ要因を踏まえ、対応・解決できる体制と人材の整備にも取り組み、他社との協業も模索していく予定である。

\*83 取引記録の管理方法の一種で、すべての取引記録を参加者全員で共有し、常に同期をとり改ざんを防ぐことで信頼性を担保する技術。取引記録は、参加者全員の承認を得たうえで、ブロックという単位で追記され、これを繰り返すことでブロックが鎖のようにつながっていくことから、ブロックチェーンと呼ばれる。

\*84 太陽光、風力、水力、地熱など他の再生可能エネルギー発電は、RE100達成や既存事業の付加価値を高める取り組みとして推進し、発電所単体での発電事業は能動的な案件探索などは行わず、参加打診などに対し事業性をもとに検討、参加する場合もマイナー出資に留める。

	川崎バイオマス	紋別バイオマス	苫小牧バイオマス	八戸バイオマス	苅田バイオマス
営業運転開始	2011年2月	2016年12月	2017年4月	2018年4月	2021年6月
当社出資比率	34%	51%	20%	52%	41.50%
発電規模	33MW	50MW	6.2MW	12.4MW	75MW
燃料	建築廃材ほか (廃パレット、剪定枝)	林地未利用木材ほか (PKS、石炭)	林地未利用木材	林地未利用木材ほか (PKS)	輸入ペレットほか (PKS、林地未利用木材)

2022年12月時点 バイオマス発電所の発電規模





## 6. 脱炭素事業

### 社有林のJ-VER制度第1号登録と新しいJ-クレジット制度への取り組み

当社は森林経営拡大を当社事業全体のCO<sub>2</sub>排出量削減などにも役立てるべく、環境省が推進するJ-VER制度の活用を図った。同制度は地球温暖化対策の一つとして2008年11月に創設され、国内の温室効果ガスの排出削減・吸収の成果を、自主的なカーボン・オフセット用のクレジットとして認証するものである。2009年3月には、林野庁と連携して森林のCO<sub>2</sub>吸収量を増加させる「持続可能な森林経営促進型」も対象に追加された。

当社は、宮崎県東臼杵郡諸塚村の山瀬地区社有林における管理プロジェクトを「持続可能な森林経営促進型」\*85で申請し、2009年7月に同カテゴリーの登録第1号として登録された。当社の森林経営に対する評価を高め、社有林に新たな価値を付加することが目的で、森林経営の採算性を向上させるビジネスモデルの一つとして、厳しい状況にある国内森林の活性化や森林整備の推進につながることも期待した。

以後、当社はJ-VERをさまざまなかたちで活用していった。

2010年10月からは全国に展開するすべての住宅展示場(当時290棟)を対象に、運営で使用するガス・電気の排出するCO<sub>2</sub>全量(1棟100トン、計約2,900トン)を、宮崎事業区山瀬地区のJ-VERクレ

ジットでオフセットした。同プロジェクトでのクレジット発行量(5年間)は13,266トンCO<sub>2</sub>であった。

続いて2011年に東京・大阪・名古屋で開催した「住まい博2011」では、設営から撤去まで全期間に各会場で使用する電気・ガス・水道によって排出されるCO<sub>2</sub>相当量(約50トンと予測)を、自社社有林で取得したJ-VERを活用してオフセットした。

2010年10月に名古屋で開催されたCOP10に伴う「生物多様性交流フェア」に際しても、同プロジェクトのクレジットを寄付している。

こうしてJ-VERは進展していくかにもえたが、2008年9月のリーマンショックによる世界的不況によって世界のクレジット市場は冷え込み、取り引きは停滞した。政府は2013年度から、J-VER制度を国内クレジット制度と統合してJ-クレジット制度とし、2050年カーボンニュートラルに向けた同制度の活性化に向けて実施要綱の改定や森林吸収・炭素除去系クレジットの活性化などを目的とした方法論の改定を行い、再び注目が集まっている。

また、「質の高い炭素クレジットの創出」に向けては、2022年11月、「森林・林業マスタープラン」の策定作業を行った岡山県真庭市、西日本電信電話、地域創生Coデザイン研究所と共同で、真庭市の森林情報をデジタル化しCO<sub>2</sub>吸収量を「見える化」する共同実証を実施した。同市美甘地区のスギ・ヒノキ林(約13ha)に対して、ドローンなども利用して

\*85 J-VERのプロジェクトの種類には、エネルギー分野と吸収源があり、「森林経営活動によるCO<sub>2</sub>吸収量の増大」は、エネルギー分野の「持続可能な森林経営促進型プロジェクト」と吸収源分野の「間伐促進型プロジェクト」の2種がある。



J-VERプロジェクトの一例(2008年)

森林資源データを取得・解析し、CO<sub>2</sub>吸収量の算定や、森林経営にかかるコストシミュレーションモデルの構築を行い、より精緻にクレジットを設定するための基礎資料を整備したものである。

さらに、2024年からは、NTTコミュニケーションズと、J-クレジット制度を活性化するプラットフォームサービスの提供に向けた協業を開始する予定である。地理情報システムを含むクラウド型サービスを活用し、国内の森林資源情報や位置情報などをプラットフォーム上で統合して管理し、クレジット発行者である森林所有者や審査機関、クレジット購入者向けに情報提供する。当社の「木」に関わるバリューチェーンや森林経営の豊富なノウハウとNTTコミュニケーションズが専門とするICT技術を融合し、これまで算定基準が不明確だったり、評価ルールが不明朗だったりしたカーボン・クレジットの弱点を改善し、質が高く透明性の高いカーボン・クレジットの流通を促すことを目的としている。

### 地域と連携した林業支援の取り組み

国内森林事業は、当社の長年にわたる経験とノウハウを活かし、自治体の森林管理・運営や地域の林業振興などに対するコンサルティングや企画立案を事業化する取り組みも進めた。単なる産業振興ではなく、環境保全を組み合わせることが不可欠となったことや中山間地域において林業をベースとした地方創生のニーズが生まれた状況は、当社が同事業を進めるうえで追い風となっていた。2011年度に山林環境本部内に林業企画グループを新設し、コンサ

ルティング事業を推進した。

2015年7月には岡山県真庭市が取り組む「里山真庭の森林づくり推進事業」の事業者に選定され、持続可能な森林利用を可能とする「森林・林業マスタープラン」の策定作業を担った。2013年に総務省の「ICT街づくり推進事業」に採択され、同市は「真庭の森林を生かすICT地域づくりプロジェクト」として森林ICTプラットフォーム(森林の現況や所有者・林道・施業計画などの諸情報と地図データをクラウド上で一括管理するシステム)を導入するなど、地域林業の活性化へ向けた取り組みを推進していた。「里山真庭の森林づくり推進事業」は、同地の林業振興に環境保全や災害防止を組み合わせた施策を推進するもので、当社はそのマスタープランを策定した。

以後、以下のように自治体と森林経営および林業振興に関する連携が成立していった。

- 2016年7月 福岡県糸島市の「森林・林業マスタープラン」作成開始
  - 2019年9月 山口県長門市と「林業成長産業化包括協定」締結
  - 2019年12月 長野県と林業・木材産業分野連携協定締結
  - 2020年8月 三井住友信託銀行とともに岡山県英田郡西粟倉村の「森林信託包括的連携協定」締結
- 山口県長門市との協定は、森林資源を循環利用することで同市の林業・木材産業の成長を促進し、地域経済を活性化させることが目的であった。長門市



NTTコミュニケーションズと、J-クレジット制度を活性化するプラットフォームサービス



は2017年4月、林野庁から「林業成長産業化地域」に選定され、長門市林業・木材産業成長産業化推進協議会を立ち上げ、各種部会を設置して、地元の関係者や有識者による検討を重ねてきていた。これに当社のICT技術を活用した森林管理や施業計画の立案からマーケティングまでアドバイスを行う「森林コンサルティング事業」、コンテナ苗生産事業の知見などを提供することで、原木生産量の増加、林業労働者の確保・育成、木材需要の拡大を目指した。同市の森林を集約化(周囲の所有者の森林を集約しコストを抑えた効率的な森林整備をすること)して持続可能な森林経営を推進することも目的であった。

協定の概要は、主伐と再生林の推進、コンテナ苗の生産・利用や事業者育成、森林管理の中核となる組織の設立・運営に始まり、森林資源量の把握および森林所有者の意向把握といった調査業務も含まれていた。さらに、林業・木材産業におけるICT技術の導入・有効活用、森林施業における林業機械の導入・有効活用などの最新のテクノロジーの利活用も支援する内容であった。また、森林所有者・林業事業者の意欲向上に資する経営手法、林業・木材産業の人材確保・定着支援というヒューマンリソースに関する提案、市内の製材所等と連携したサプライチェーンの構築、都市部も含めた市産材の需要拡大という仕組みづくりまで、林業全般にわたっていた。

また、岡山県西栗倉村との包括的連携協定は、受託者として森林所有者から森林の信託を受け、名義上所有者の立場となった三井住友信託銀行に対し、

当社が林業の専門家として森林管理手法や現地の森林管理専門会社が行う施業の効率化、木材の販売促進等についてサポートを行うという取り組みであった。

このほか、京都府船井郡京丹波町との間では、森林資源量解析システムの構築と運用コンサルティングを請け負い、2016年3月に運用が始まった。

以上のような一連の自治体連携事業に加えて、2017年11月には路網設計支援ソフト「Forest Road Designer」の提供を開始した。本ソフトウェアは導入すると、航空レーザー計測による地形データと現地踏査に基づく幾何構造パラメータ(勾配・幅員等)・コストパラメータ(掘削・転圧・舗装等)の設定により、一定水準かつ低コストの林道線形案が自動設計される。当社の知識・ノウハウの一部をパッケージソフト化し、より多くの自治体や森林組合などにも活用できるものとなった。

当社の森林管理・運営や林業振興についてのコンサルティング活動の特色は、計画策定および実行支援などで、社有林で長年積み重ねてきた施業計画や現場管理での実体験に基づく提案やアドバイスが可能なことである。依頼者である自治体や企業の課題について、自社内で解決へのヒントをつかみ具体策を提案するのは、他社では多大な時間と労力を要する作業である。法制度や行政に関する知識、マクロのデータ分析にこれらが加えられることで、より地域の実情に合ったコンサルティングを提供できる。また、当社が「木」に関する川上から川下まで、すなわち森林経営から木材加工・流通・住宅・サービス

に至るすべての事業を自社で展開していることも、大きな強みとなっている。

### 熱帯泥炭地コンサルティングサービスの開始

2022年2月に発表した長期ビジョン「Mission TREEING 2030」では、「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エコノミーの確立」が事業方針の筆頭に掲げられた。これまで述べてきた資源環境事業本部の社有林拡大、苗木生産、海外産業植林、バイオマス発電などの事業や、環境植林、森林関連の認証取得といった取り組みは、ほぼすべて脱炭素や循環型森林事業の推進に沿ったものであったが、これらに加えて新たな事業が立ち上がりつつある。

ひとつは2021年6月に、IHIと提携を結んだ「熱帯泥炭地管理コンサルティング事業」と「質の高い炭素クレジット創出事業」の展開である。

熱帯泥炭地管理については、すでに述べてきたように、当社は産業植林において、自社の海外森林でさまざまな取り組みを重ねてきており、同時にインドネシアの熱帯泥炭地で高精度な地上観測システムを構築するなどの実績をもっていた。一方、日本の宇宙開発の中核を担ってきたIHIは、人工衛星のデータ利活用にも長年取り組んできており、衛星データやAI・IoT技術を活用した高度な長期気象予測技術など、独自のソリューションを確立している。

熱帯泥炭地管理コンサルティング事業では、当社が確立した、①泥炭地の地下水位を安定化し、泥炭火災を防ぐ管理技術、②WSL社・MTI社が管理す

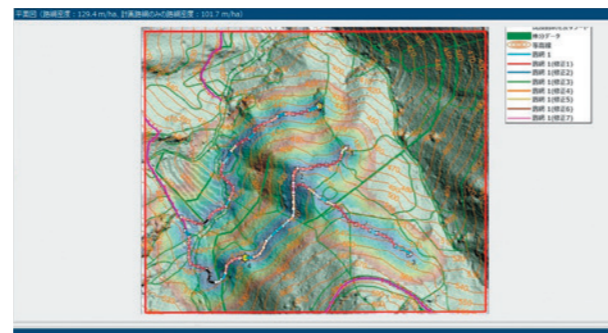
る10万ha以上の森林で蓄積した、樹木や泥炭土壌に関する地上データと、③IHIが開発した観測技術の実証や精度検証を行い、泥炭地の地下水位情報を地上で計測できる泥炭地情報観測機器を開発する。さらにこれに気象情報や人工衛星データを組み合わせる事で年間を通して地下水位を安定に保つための地下水位予測システムを構築する計画である。インドネシアをはじめ熱帯泥炭地を有する国々に広めるための技術開発を進め、地球の全土壌に含まれる炭素の約3分の1が蓄積されるという世界の泥炭地で本技術を導入することとしている。

質の高い炭素クレジット創出事業では、熱帯泥炭地の森林や土壌の炭素吸収量や固定量の正確な計測で信頼性の高い気候変動対策の価値評価に加え、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付加価値を加えた「質の高い炭素クレジット」の創出を実現し、両社が連携して技術を開発し、評価手法として国際的なスタンダード化を目指す取り組みである。

これによって、地球温暖化問題にとって、膨大なCO<sub>2</sub>を蓄積しているというプラスと、炭素の塊ゆえ乾燥しただけでCO<sub>2</sub>を排出、さらに火災を起こすと煙害や急激なCO<sub>2</sub>排出が生じるというマイナスの両面を併せ持つ熱帯泥炭地の管理を効率的に行えれば、途上国の発展とCO<sub>2</sub>排出量の抑制の両立という難題に貢献することが可能となる。また、精緻な森林資源の観測に基づく高精度の炭素クレジットの創出も同様である。これらに加え、熱帯泥炭地のコントロールは、生物多様性や水循環の保全に寄与する



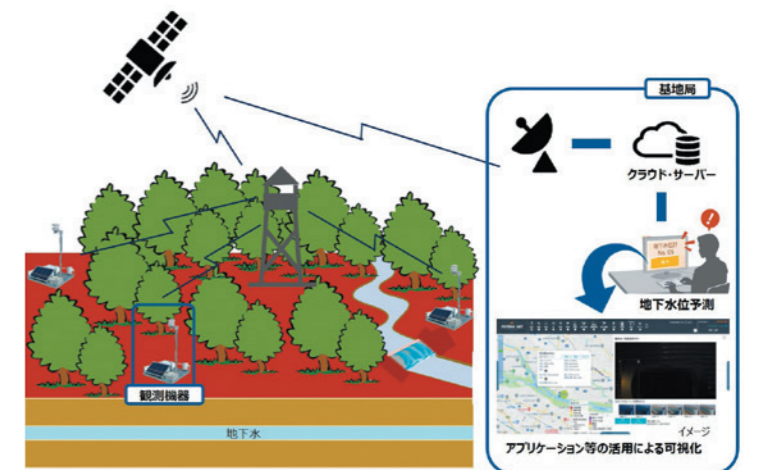
「ICT街づくり推進事業」に採択された岡山県真庭市の「里山真庭の森林づくり推進事業」：タワーヤーダを活用した施業



オリジナル路網設計支援ソフト「Forest Road Designer」平面図



当社が実施した、泥炭地のボーリング調査



IHIと事業化に向けて提携を結んだ「熱帯泥炭地管理コンサルティング事業」と「質の高い炭素クレジット創出事業」



ものでもあり、当社にとっては木の価値、森の価値を客観的に評価する仕組みのひとつを提供するものである。

2023年2月には、IHIとの合併会社、株式会社NeXT FORESTを設立した。同社はまず、インドネシアの熱帯泥炭地を主な対象としてコンサルティング事業サービスの提案を開始しており、AIモデルなど新たな技術の開発も進めている。

### 米国森林ファンドの組成

もうひとつの森林ファンドは、脱炭素社会の実現に向けた取り組みの一つである「循環型森林ビジネスの加速」を実現する事業である。

具体的には2022年10月、Sumitomo Forestry America,inc.が、米国で森林ファンドの設立・運営に深い知見と経験を有する専門家を共同設立者として、森林アセットマネジメント会社Eastwood Forests,LLC(ノースカロライナ州チャペルヒル)を設立した。同社は森林ファンドを通じて森林資産の管理・運用を行い、木材販売等から得る利益と適正な森林管理から生み出されるカーボン・クレジットを出資者へ還元し、社会全体のカーボンオフセットに貢献することを目指している。

次項で述べる「Mission TREEING 2030」で掲げる森林保有・管理面積の拡大という目標の達成には、他人資本の活用が不可欠であり、森林ファンド運用資産規模1,000億円に向けて今後も森林ファンドの新規組成に取り組んでいく。

### 「Mission TREEING 2030」での資源環境事業

当社は2022年2月に公表された長期ビジョン「Mission TREEING 2030」で、3つの価値と9つの重要課題を掲げた。このうち「地球環境への価値」で掲げた

- ①森林経営による「森」と「木」の価値向上
- ②「森」と「木」を活かしたカーボンニュートラルの実現
- 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

では、資源環境事業が主な役割を果たすこととなった。また、「人と社会への価値」では、環境植林による快適空間提供、苗木事業や社会林業による地域の雇用創出や生活向上、労災防止の徹底など、「市場経済への価値」では原木生産や林地未利用木材の利用と、3つの価値創造すべてに関わっている。

一方、当社グループの提供する「ウッドソリューション」では、「森林」「木材」「建築」を脱炭素事業の3本柱とし、これに再生可能エネルギー事業を加えて「WOOD CYCLE」を回すことで、持続可能な社会の実現に貢献することを目指している。

森林経営では、循環型森林ビジネスを加速するため、グローバル森林ファンドを運営して投資家・需要家を結びつけ、質の高いCO<sub>2</sub>吸収源を世界で拡大して脱炭素社会の実現に向けたカーボンオフセットの需要に貢献することを目指している。これに泥炭地管理などの技術・事業を組み合わせることによって、2023年時点で国内約4.8万ha、海外約23.1万haである当社の保有・管理する森林面積を2030年



NeXT FOREST両社の強み



NeXT FORESTのシステム図

までに計50万haまで拡大することを課題としており、資源環境事業はその中心となる。

資源環境事業本部は、「WOOD CYCLE」を回していくうえで起点となる部門として自らを位置づけ、国内では高齢化してCO<sub>2</sub>の吸収量が減った人工林を伐採し、再植林して循環させていくことを役割とした。これには国内森林の競争力を高め、林業の生産性向上を図ることが課題であり、新たな需要・用途の創出も当社他部門と連携して進め、森林大国としての力を発揮させていくことを目指している。また、海外では、森林資源の減少を食い止めるべく、泥炭地管理や森林ファンドなどに活路を見出し、貢献していくものとしている。

また、木質バイオマス発電事業は、林地未利用木材や建築分野で生じる廃材などからエネルギーを創出して「木」のカスケード利用の最終段階を担う重要な要素となっており、資源環境事業は「WOOD CYCLE」の起点と終点の双方を受け持っている。

25年間にわたり、資源環境事業は組織の改正を重ねながら、従来の森林事業に木質バイオマス発電を軸とする再生可能エネルギー事業を加え、さらに直近に至って脱炭素という新たな事業を担うこととなった。

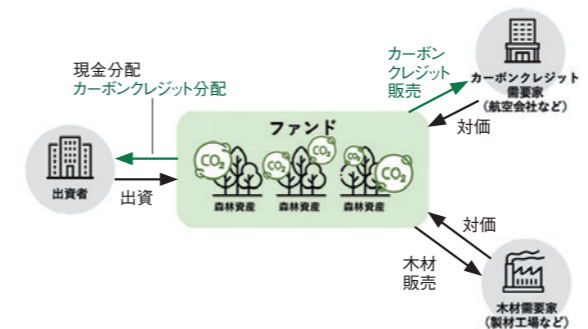
当社の祖業である森林事業は、扱う「木」や「森林」が50年、100年という時間軸をもつ存在であり、効率だけで割り切れない多様な価値を秘めている。温暖化を筆頭とする地球環境問題の深刻化により、この価値が改めて見直され、事業が帯びる使命もよ

り幅広く重いものとなった。

また、エネルギー事業は、発電事業への参入によって木の資源としての新しい価値を切り拓き、社会へ貢献する道を増やした。

さらに脱炭素事業は、地球温暖化防止という未曾有の課題に取り組み、事業としていく役割を担っている。

地球温暖化の防止に向けた循環型森林ビジネスの構築と新エネルギーの普及、脱炭素の推進は、煙害で壊滅に瀕した森林を緑あふれる場所に復興させ、保続林業を確立した住友の森林経営を最も直接的に受け継ぐ取り組みである。当社の事業成長だけでなく、地球環境保全など幅広い期待へ応えるべくあゆみを進めている。



森林ファンドのスキーム



北海道 社有林 黄葉するカラマツ



## 第2節

# 木材建材事業

当社の木材建材事業は、木材建材の流通事業（木材建材販売商社）と製造事業（木質建材メーカー）を主業務としており、2つの事業領域において国内外で事業展開している。木材建材の流通事業では、原木供給者、原木を加工する製材・合板・建材・チップメーカー、各地の木材建材問屋、小売・建設会社（工務店・ビルダー）、製紙会社や木質バイオマス発電会社という「木」に関わる事業者をつないで商材を調達・販売する木材流通事業と、床材、石膏ボード、外壁材、断熱材、アルミサッシ、キッチン、バスや洗面化粧台など建材を仕入れて販売する建材流通事業を展開する商社業務を基本としている。

一方、製造事業では、国内外に製造会社を有し、ニーズに応える製品を供給してきた。

当社の中で木材建材事業は、川上から川下までをつなぐ事業として位置づけられる。コア事業の一つとして安定的に収益の根幹を支えるのみならず、社会ニーズの変化を敏感に感知し、多様なネットワークを活かして新たな事業を生み出すプラットフォームとしての機能を担っている。

総合商社の木材建材分野の事業子会社化が進む中、当社は専門性向上と効率化を進め、時代と顧客の要請に応じて取扱商品を多様化・進化させ続けることで付加価値を拡大してきた。原木調達では、自然環境保護と持続可能性、脱炭素への対応を強めながら産地国の状況に対応し、輸入材から国産材にシフトした。木材製品では、プレカット化など住宅建築の動向や原料の変化を踏まえ、無垢材から間伐材・端材を有効活用

できるエンジニアリングウッド、MDF・パーティクルボード等のウエイトを高めていった。

国内流通市場においては、規模のメリットを求め寡占化が進む建材業界再編の中、業界大手の安宅建材との合併で商圏・業容・人材面での飛躍的拡大を図った。また、豊富な情報と垂直統合型ビジネスネットワークを通じて、取引先の事業発展を支援する取り組み（イノスグループ、プレカットフォーラム21、事業承継プログラム等）により、存在価値を高めてきた。

製造事業においては、国内では製造業経営の高度化・効率化、労働安全衛生の強化を目的に、各地に分散していた建材製造子会社を統合して住友林業クレストを誕生させ、さらに中京圏の老舗メーカーの東洋プライウッドを買収・合併して、同社を特徴ある木質建材メーカーとした。

海外では、ボード並びに木材加工品のグローバル戦略のもとに、インドネシア、ニュージーランドに加え、米国、豪州、中国、ベトナム、タイ、ミャンマー、インドの各地で木質建材製造業において積極的に投資を行った。

流通・製造の両分野において、地球環境問題への関心の高まりを踏まえ、全社の木材調達方針の策定やクリーンウッド法対応、環境貢献商品の扱いをいち早く進め、環境やコンプライアンスにも配慮した資材調達を確立した。また、CO<sub>2</sub>排出量の算定ソフトウェア販売など、脱炭素時代に向けた新商材・新サービスの提供にも取り組んでいる。

1. 木材建材業界を取り巻く環境の変化
2. 木材建材事業の25年間
3. 商品の推移
4. 国内流通
5. 海外拠点の役割の変遷
6. 商品開発
7. 国内製造
8. 海外製造
9. 木材建材事業の今後

## 1. 木材建材業界を取り巻く環境の変化

### 厳しい市場環境に置かれた住宅建材業界

1990年代後半の住宅建材業界は、バブルの負の遺産である住専問題、金融機関が多数倒産した金融システム不安、消費税引き上げ（3%→5%）、タイを中心に始まったアジア通貨危機等を背景として、厳しい市場環境に置かれていた。バブル崩壊後も政府の景気対策等で比較的堅調に推移していた新設住宅着工戸数は、消費増税前の1996（平成8）年度の163万戸のピークから、1998年度には118万戸へと一気に落ち込んだ。これに伴い、住宅関連資材の需要も急速に減少した。こうした日本の景況悪化は、持家志向の低下や少子化などに伴う新設住宅着工戸数のさらなる減少が予想される中で、木材建材業界の各社に生き残りをかけた舵取りを加速させることとなった。

### 海外における木材情勢

海外の木材情勢についてみると、インドネシアにおいて1998年以降、合板の独占貿易体制が崩壊し、自由貿易時代が再来する。日本では、ニッピンド\*1による輸入合板価格の管理体制が弱まった結果、輸入・国産合板ともに価格が急落した。

2000年代に入ると、目覚ましい経済成長を背景として中国が木質資源の需要を急速に拡大した。アジア地域では、それまで日本が最大の木材輸入国であったが、2002年には原木輸入において中国が世

界一となる。

2006年9月から2007年7月にかけては、インドネシア政府が違法伐採の取り締まりを強化したことにより、「第2次ウッドショック\*2」が発生する。あらゆる輸入材の価格が上昇し、特に輸入合板は急騰した。日本は輸入材に関して高値での取引を余儀なくされる。さらに2007年2月、ロシア政府が針葉樹原木の輸出関税を2009年から80%（従来は6.5%）に引き上げることを発表した。これに伴い、日本の北洋材製材メーカーや合板メーカーは輸入材から国産材への移行をそれぞれ進めることになる。

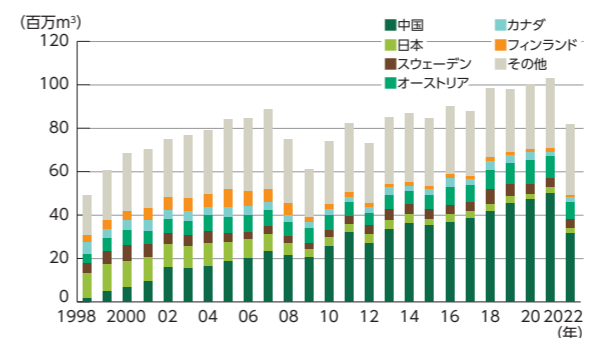
### 市場縮小化における業界再編の進行

木材建材の各商流は、製造事業者（メーカー）－商社－地域の卸売問屋－小売事業者（資材販売店）－建設業者（地域工務店）等が基本であるが、国内の木材建材市場が縮小傾向にある中で、各社は競争を勝ち抜くべく、コスト削減を図る一方、合併・事業統合等を通じて市場占有率の拡大を図る取り組みを活発化させた。縮小市場に対応するための業界再編の動きが進展した。

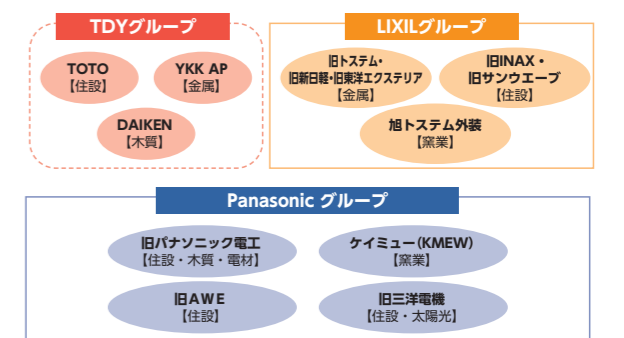
建材メーカーにおいては、2001年10月に住宅用木質建材サッシ大手のトステムと水回りのINAXが統合してINAXトステム・ホールディングスが誕生したの続き、2002年2月には木質系建材大手の大建工業が水回りのTOTO・サッシのYKK APと業

\*1 インドネシア木質パネル協会「アピキンド」の出資を受けた日本のインドネシア合板の輸入窓口商社。1988年設立。

\*2 第1次ウッドショックは1990年代初頭、米国の伐採規制をはじめとする世界的な天然林保護運動などの環境問題が引き金となり、木材価格が急騰した。



世界の産業用丸太輸入量の推移  
出典：FAO「FAOSTAT」



建材メーカーの再編図



務提携した。2003年12月には、クボタと松下電工が住宅外装建材部門を統合させてクボタ松下電工外装(2010年にケイミューへ社名変更)とした。この結果、建材メーカーでは、①TDYグループ\*3、②LIXILグループ\*4、③Panasonicグループ\*5、という3つの大手グループが誕生した。このほか、2001年10月、窯業系サイディングの最大手であるニチハが三井木材工業の窯業建材・繊維板事業を統合し、2003年12月、三協アルミニウム工業と立山アルミニウム工業が経営統合(2012年6月三協立山に統合)するなど、各社の水平・垂直統合が進んだ。

当社も、2001年4月に建材製造子会社の統合による住友林業クレストの設立、2005年6月に当社による東洋プライウッドのグループ会社化(2010年4月に当社による合併)を実施している。

当社の木材建材事業本部(2007年3月までは営業本部)が位置する木材・建販商社の分野では、2002年2月に三井物産の建材資材部門と住商建材が統合して三井住商建材が誕生したのが再編の始まりであった。2003年1月には、トーメンマテリア(総合商社のトーメン建材部門の商権を全面移管するかたちで1999年発足)がトーメンから全株の譲渡を受け商権を継承し、トーヨーマテリアに社名変更した。当社も2006年4月の安宅建材との合併で、業界再編の一翼を担った。同年5月には、サン建材が親会社(日商岩井とニチメン)同士の合併に応じて双日建材と名前を変更し、親会社の木材製品事業を継承した。以後も再編の動きは続き、2017年に三井住商建材と丸紅建材が統合してSMB建材が発足、

2022年3月に双日建材が三菱商事建材の木材建材事業統合へと進んだ。

一方、当社の主要販売先となる卸売問屋の分野でも、グループ化や合併による大型化が進展した。1995年5月に北海道を基盤とするクワザワ、関東を基盤とする日本ベニア、九州を基盤とする越智産業の3社がNEST(ネスト)グループとして業務提携を行った。1998年10月、東京を本拠に全国展開を進めていた丸吉と興国ハウジングが合併し、ジャパン建材が設立され、2002年10月には、日本ベニアが丸長産業と合併してジューテック(現 ジオリーブグループ)となった。日本を代表する大手建材問屋の合併は、業界再編の象徴と言えた。この結果、ジャパン建材、ジューテック、越智産業、クワザワ、ナイスのようなメガ問屋といわれる流通業者が形成されることになる。かたや特定地域に強い商圏を確保していた地域問屋は、一部を除いて弱体化していく傾向が目立ってきた。

建材メーカー、建販商社、建材問屋のいずれも、合併や事業統合、地域深耕によってスケールメリットを発揮できる規模を確保し、収益構造の変革による生き残りを図った。

### プレカット率上昇とプレカット工場の大型化

業界再編の進行と並行して、業界の変化に大きく影響したのが、プレカット化の進展である。木造住宅の施工現場では、1990年代半ば以降、大工技能者が減少する中で、当社の住宅部門がプレカット化を進めたこともあり、施工期間の短縮やコスト低減

を可能とするプレカット材が急速に普及した。プレカット材は、工場であらかじめ柱や梁などの部材に継ぎ手や仕口を機械加工したものである。大工技能者の腕(技術力)の差がなく加工品質が安定し、現場における加工作業が大幅に減少するだけでなく、工期短縮にもつながった。

在来工法(木造軸組構法)におけるプレカット率は、1989年にわずか7%に過ぎなかったが、1994年に26%、1999年に48%と上昇を続け、2014年には90%に到達した。これに伴い、プレカット工場の大型化も進展する。2016年の販売金額規模別のプレカット工場数は、2011年と比べて、5億円未満の工場が25%減の319工場であるのに対し、5億円以上が76%増の411工場と、大規模化が進んだ。

プレカット化の普及に伴い、物流でも、製材・集成材メーカーがプレカット工場へ、そこから建築現場に一部分をまとめて直送するかたちが増えるなど、大きな変化がみられた。また、CAD/CAMと連動した加工機によるプレカット加工には、狂いが生じにくい材料を用いる必要があり、構造材(柱・梁)における集成材や人工乾燥材(KD材)の比率を高める一因となった。さらに、邸別配送システムも浸透した。

### 為替相場の影響

1990年代後半から2000年にかけては、為替レートが円高へとシフトした時期にあたる。1995年に1ドル80円を上回る超円高を記録した後、行き過ぎた円高の是正や金融システム不安などにより、

1998年には1ドル147円強まで円安に振れた。

しかしその後は、アジアやロシアの通貨危機、米国の低金利政策等に伴って円が買われ、2000年には107円まで戻した。為替レートはそれ以降、膠着状態が続く展開となったが、2007年に米国でサブプライムローン問題が表面化し、続いて2008年9月にリーマンショックが発生したことで、再び1ドル100円を上回る水準まで円高が進んだ。

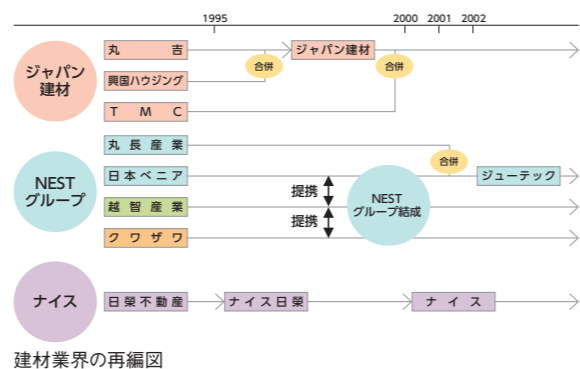
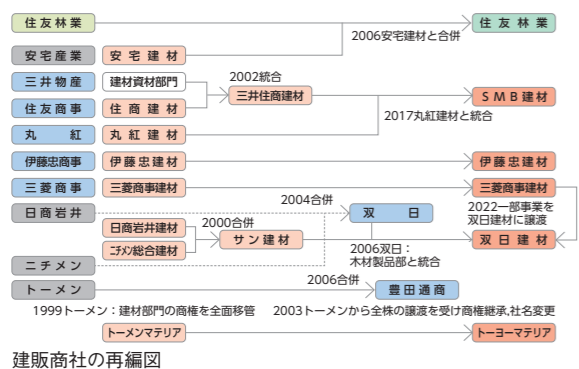
円高は輸入材の価格優位性をもたらし、2002年に木材自給率は18.8%と過去最低を記録するに至っている。一方で、円高は輸入材の購入コスト低減に寄与したものの、現地価格は引き上げられ、とりわけ日本向けに拍車がかかった。その中で、安定的な供給実現に向けてグローバルネットワークのさらなる強化等の対策が各社で模索された。

### リーマンショックの影響

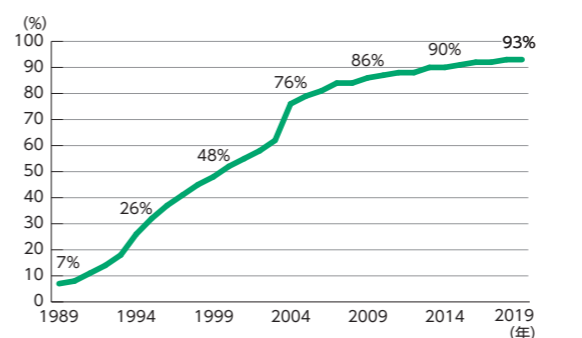
2008年9月、米国大手投資銀行のリーマン・ブラザーズの経営破綻に伴い、世界的な経済不安が発生する。日本の金融機関の打撃は比較的小さかったが、日経平均株価は1万2,000円台から2008年10月に一時6,000円台まで下落し、26年ぶりの安値を記録した。このことは逆資産効果による消費停滞をもたらした。また、欧米の不況により輸出産業も大きな打撃を受けた。

国内新設住宅着工戸数は2009年度に77.5万戸(前年比25.4%減)と大きく落ち込み、45年ぶりに80万戸を割った。建設・不動産業界を中心に大型倒産が続発するなど、深刻な事業不況に陥った。

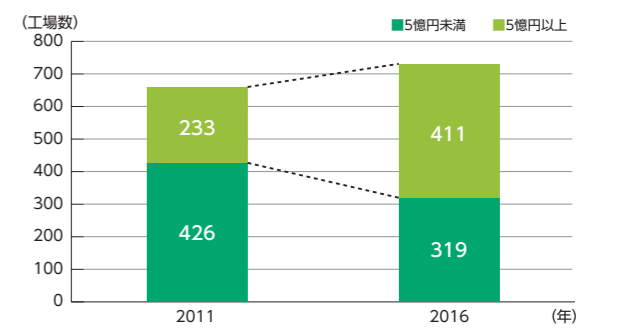
\*3 2002年2月、TOTO(住設機器)、DAIKEN(木質建材)、YKK AP(金属建材)によるリフォーム分野におけるアライアンス(TDY連携)が構築された。  
 \*4 INAXトステム・ホールディングスは2004年に住生活グループと改称、アルミ建材メーカーである新日軽や住設メーカーのサンウエーブ工業も傘下とし、2011年にLIXILグループとなって以降、米国やヨーロッパのメーカーも買収した。金属建材はトステム・新日軽・東洋エクステリア、窯業建材は旭トステム外装、住設機器はINAX・サンウエーブからなる。2020年に株式会社LIXILとなる。



\*5 パナソニック電工(住設機器・木質建材・電材)、AWE(住設機器)、ケイミュー(窯業)、三洋電機(住設機器：太陽光発電)からなる。



木造軸組構法におけるプレカット率の推移  
 出典：林野庁 令和2年度森林・林業白書



販売金額規模別のプレカット工場数比較(2011年・2016年)  
 出典：農林水産省「木材流通構造調査報告書」



海外の木材市場では、リーマンショック後の世界経済の回復を牽引した中国が購買力を増し、輸出国に対する日本の影響力は相対的に低下した。

一方で、政府は2009年末、リーマンショックに対応する緊急経済対策を打ち出し、住宅版エコポイントを導入する。木造住宅の場合、次世代省エネ基準を満たせば、30万円程度のポイントが還元されることになった。住宅建築会社(ハウスメーカー、ビルダー、地域工務店など)では、2009年4月の改正省エネ法施行により地域別に断熱性能が定められ、省エネ機器、断熱材、窓ガラスに一定の性能が求められたため、仕様変更が進んだ。これに伴い、断熱材の需要が急増し、2010年には断熱材不足が起こった。

また、2009～2010年にかけては、次世代省エネ基準適合義務化、既存住宅・リフォーム市場規模の倍増、既存住宅の耐震化率95%達成など、居住環境の充実に向けて多くの政策が講じられたことにより、それらに対応するため建材の開発も進んだ。

### 東日本大震災の影響

2011年3月11日に発生した東日本大震災では、交通が遮断されたことやガソリン不足、部品工場の被災などで、企業のサプライチェーンが寸断された。また、被災地にある合板工場や住友林業クレスト鹿島工場などを含めた建材メーカーが大きな被害を受けた。そのうち被災地の合板工場は、国内全体の約3割に当たる年間65万m<sup>3</sup>を生産しており、供給不足が顕著となった。日本全国の合板工場は、こうした事態に総力を挙げて増産で対応した。さら

に、合板の緊急輸入も行われたものの、壁材や屋根材等に使う構造用合板の指標である針葉樹合板(厚さ12mm)の価格はその後1,140円/枚(2010年は910円/枚)前後で推移した。

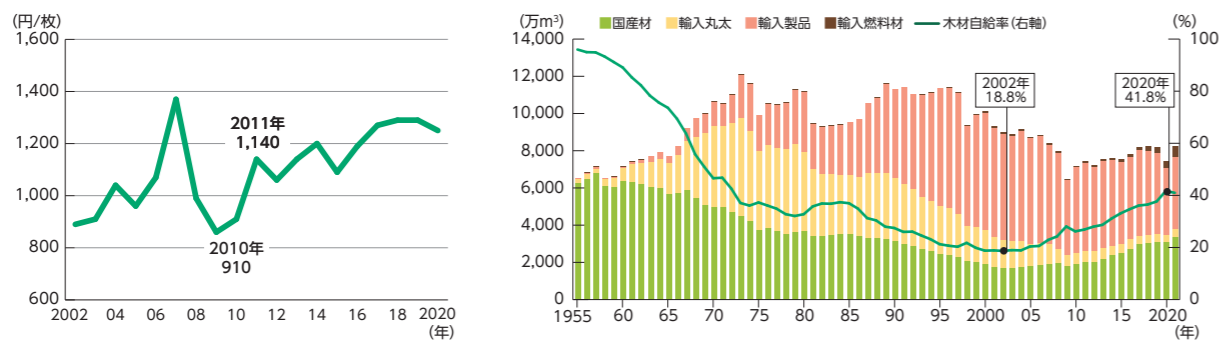
一方で、東京電力福島第1原子力発電所で発生した原子力事故を受け、深刻な電力不足となる。東京電力は3月14日から計画停電\*6を実施、4月8日に解除されるまで続いた。その後も、電力使用がピークとなる夏場の電力供給不安が顕在化し\*7、節電や自立型電源への関心が高まった。このことが、太陽光発電や蓄電池、木質バイオマス発電等の再生可能エネルギーの供給増加へと結びついていった。

### 政府の木材自給率向上方針

2009年9月に誕生した民主党政権のもと、農林水産省から「森林・林業再生プラン」が12月に発表された。同プランは、林業の抜本的改革を通じて、2020年に木材自給率50%を目指すものであった。複数の森林所有者の隣接する土地をとりまとめ、知識と技術を活かして一体的な取り組みを行う等の施策の集約化や、森林での路網整備・機能強化、高性能林業機械の導入などを骨子とした。

2002年に過去最低水準(18.8%)を記録した木材自給率は、国産間伐材の活用促進やロシアの原木輸出関税引き上げ、産出国の輸出規制や国内加工産業推進等を背景としてじりじりと上昇していたが、同プランを機に、川中に位置する輸入材を挽く製材工場の縮小と、国産材を挽く製材工場の新設・増設が進み、外材から国産材中心に徐々にシフトしてい

\*6 管内の一定地域に対する電力供給を停止し、総供給にあわせて需要の調整を行うもの。需要家は、節電も併せて求められた。  
\*7 夏季の需要拡大局面に向け、東京電力および東北電力の管内の全需要家に対して、一律15%の節電目標が設定された。また、大口需要家(契約電力500kW以上の事業者)に対しては使用制限を実施、7月1日～9月9日まで続いた。



針葉樹合板価格の推移  
出典：林野庁 令和2年度森林・林業白書

木材供給量と木材自給率の推移  
出典：林野庁 令和4年度森林・林業白書

た。その後、自給率50%達成の目標は2025年に先送りされたが、2020年には41.8%にまで上昇した。

一方で2010年10月、低層公共建築物の原則木造化を推進する「公共建築物等における木材の利用の促進に関する法律」が施行された。これに伴い、公共建築物の床面積ベースの木造率は、法制定時の8.3%が2018年度には13.8%に上昇する\*8など、低層公共建築物は木材建材業界にとって住宅市場の縮小を補う重要な市場となった。さらに2021年10月には、同法律が「脱炭素社会の実現に資する等のための建築物等における木材の利用の促進に関する法律(通称：都市(まち)の木造化推進法)」に改められた。これにより、木材利用促進の対象は、「公共建築物」から「建築物一般(=民間施設を含む建築物)」へ拡大されていった。

### アベノミクス下での住宅市場と円安

2012年12月、第2次安倍内閣が誕生すると、日銀による大胆な金融緩和を柱とする経済政策「アベノミクス」のもと、円安や株高がもたらされる。これに伴い、輸出企業を中心として企業業績は回復へ向かった。

低金利政策は住宅需要を押し上げる効果をもたらした。超低金利の住宅ローンや相続税法の改正を追い風に、住宅取得や貸家建築が活発化する。2014年4月の消費税引き上げ(5%→8%)を控え、2013年5月頃から駆け込み需要が顕在化し、プレカット工場は同年半ばからフル生産となる。リーマンショックで77.5万戸(2009年度)まで減少した新

\*8 出典：「脱炭素社会の実現に資する等のための建築物等における木材の利用の促進に関する法律(通称：都市(まち)の木造化推進法)」林野庁解説ホームページ。  
\*9 物流面では、コロナ禍による貿易港のロックダウン、コンテナ不足、関税通過遅延なども、第3次ウッドショックの要因となった。



為替動向グラフ(対ドル円、各年1月の数値)  
出典：日本銀行(時系列統計データ検索サイト)

設住宅着工戸数は、2013年度に98.7万戸(前年比10.5%増)にまで回復、その後も88万～90万戸台を維持した。

為替相場は、2012年11月半ばまで1ドル70円台の歴史的な円高水準が続いていたが、アベノミクスの戦略の一つである異次元の金融緩和により、急激な円安が進行する。2013年に1ドル90円台で推移し、2015年には121円へと一気に円安が加速した。前述した「森林・林業再生プラン」や、円安・産地コスト高による輸入材供給の不安定な状況などが相まって、国産材が大きく需要を伸ばすことになる。

### 新型コロナウイルス禍の影響

2020年の年初以降、新型コロナウイルス感染症が世界規模で拡大した。4月7日に東京など7つの都道府県に緊急事態宣言が発出、同月16日には全国が対象となる。移動制限やサプライチェーンの寸断などを余儀なくされる中、社会・経済活動の仕組みは大きく変化する。

木材建材業界でもさまざまな影響がみられた。2021年3月頃からは、コロナ禍の影響により建築用の木材価格が高騰する「第3次ウッドショック」が業界を揺るがす。コロナ禍からの経済の立ち直りが比較的早く、空前の住宅ローン金利の低さとテレワークが増えた米国での住宅需要が急増する一方、製材工場の操業停止や森林火災による供給減に加え、最大の木材輸入国である中国で木材消費が拡大した結果\*9、木材は世界的に品薄状態となった。その後、国産材への転換などの対策が施されたほ



ウッドショック記事(読売新聞、2021年6月7日)



か、価格高騰に伴う需要減によって鎮静化する方向にあったものの、ロシアのウクライナ侵攻などにより、先行き不透明な状況が続いている。

こうした事態に、木材加工工場の稼働率低下、物流の遅延や縮小も加わって、日本では深刻な製材品不足が生じた。建築現場における一部工事の中止、施工の遅延なども顕著となり、多くの事業者が廃業

リスクにさらされた。

一方で、イベントや対面による営業、出張などが制限される中、テレワークが普及したことで労働環境は大きく変化する。また、自宅滞在時間が増えたことにより、リフォーム需要の増大に加え、郊外の新築住宅需要も新たに生まれた。

## 2. 木材建材事業の25年間

### 部門内組織の変遷

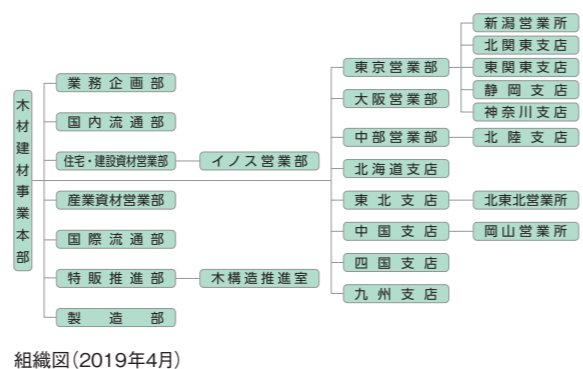
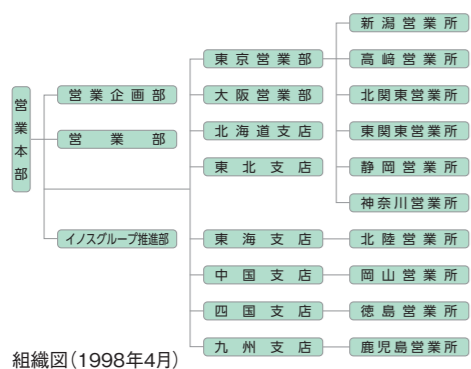
当社の木材建材事業について、組織の変遷をみると、1998年の時点においては営業本部によって担われていた。同本部は、営業企画部、営業部、イノスグループ推進部のもと、全国に2営業部(東京・大阪)・6支店(北海道・東北・東海・中国・四国・九州)・他10営業所の拠点を有した。2023年の時点では、木材建材事業本部と称し、業務企画部・サポートセンター、事業開発部、ソリューション営業部、住宅・建設資材営業部、産業資材営業部のもと、3営業部(東京・大阪・中部)・5支店(北海道・東北・中国・四国・九州)・他5営業所の拠点からなっている。

1998年4月時点における海外の事業拠点としては、北米にSumitomo Forestry America Inc.(以下、SF America ワシントン州シアトル)、シアトル出張所、カナダにバンクーバー駐在員事務所、

ニュージーランドにSumitomo Forestry NZ Ltd.(以下、SFNZ オークランド)、オークランド駐在員事務所、オランダにアムステルダム駐在員事務所があった。インドネシアのジャカルタ出張所、シンガポールのSumitomo Forestry Singapore Ltd.(以下、SF Singapore)、シンガポール出張所、マレーシアのシブ出張所、タワウ駐在員事務所、クチン駐在員事務所、パプアニューギニアのポートモレスビー出張所では、現地で情報収集や検品業務を行っていた。2023年1月時点では、米国、ニュージーランド、シンガポール、オーストラリア、インドネシア、ベトナム、タイ、インド、中国に現地法人を置き、バンクーバー、アムステルダム以外の駐在員事務所は現地法人の設立に伴って廃止されている\*10。

一方、国内外の製造拠点を主管している部門は、1998年時点では[国内・海外]事業開発本部事業開発部、1999・2000年は[国内]関連事業本部

\*10 アムステルダム駐在員事務所はその後、2023年10月に閉鎖され、欧州の拠点は英国ロンドンに集約された。



関連事業部、[海外]営業本部海外事業部、2001・2002年は[国内]営業本部営業管理部、[海外]営業本部国際事業部の管轄となっていた。

1998年当時、国内では合板や住宅部材などを製造する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=2001年4月に4社合併して住友林業クレストに)、海外ではインドネシアとニュージーランドで4社(PT. Kutai Timber Indonesia(以下、KTI社)・PT. Rimba Partikel Indonesia(以下、RPI社)・PT. AST Indonesia(以下、AST社)・Nelson Pine Industries Ltd.(以下、NPIL社))が生産を行っていた。

この25年間における組織の変遷をみると、事業を取り巻く環境が大きく変わる中で、求められる役割や機能に対応するかたちで大きな変化を遂げてきた。

1999年4月、海外事業部(2002年から国際事業部)が新設される。これは、関連事業本部の設置に伴い事業開発本部を廃止したことを受け、同本部が担当していた海外における新規事業の調査・企画、海外関係会社に関する業務を営業本部に移管したものである。2003年4月には、営業第一部・営業第二部を木材部・建材部へと名称変更を行った。その後、両部は2012年に一本化されて、木材建材部となった。

2006年4月、安宅建材との合併を受けて、開発営業部が新設された。同部は、それまで当社が手がけていなかった直需販売ルート(ビルダーなど建設業者等へ直接販売する。以下、直需ルート)と呼ばれる商流を担う部署であり、以降そのウエイトを高

めていった。

翌2007年4月には、事業の性格を的確に表示するため、営業本部の名称を木材建材事業本部に変更した。さらに2012年4月、木材建材流通事業をグローバルに展開するため、海外事業本部にあった海外流通拠点を移管して国際流通事業部に国際流通営業部を設け、その後、環太平洋エリアにおける木材建材流通事業の一元的戦略立案機能等を担わせた。

2018年4月には、市場競争力の高い商品を供給し、製造および流通事業の収益拡大を図ることを目的として、海外事業本部にあった海外製造部を木材建材事業本部に移管して製造部を設け、国内外の製造事業を一体管理する部署とした。同時に、木構造推進室を新設し、非住宅部門の市場拡大に向けての施策を打った。

さらに2019年4月、従来の取扱商品別の営業体制を改め、取引先の事業形態に合わせた体制を構築すべく、住宅・建設資材営業部、産業資材営業部、国際流通部を新たに発足させた。住宅・建設資材営業部は、ハウスメーカーやホームビルダー、プレカット工場・コンポーネント工場等の建設資材業者に対する販売を、産業資材営業部は、集成材・フロア・キッチン等の建材製造業者に対する販売をそれぞれ担当した。また、国際流通部は、輸入材の商品戦略の策定・遂行に取り組んだ\*11。

2022年1月には、国内流通部から国内営業部、国際流通部から木材営業部への名称変更を行うとともに、イノス営業部を廃止し、住宅・建設資材営業部内のグループの一つとする組織改正を実施した。

\*11 国際流通部ではその後、2021年4月にグループを従来の3グループから商品別5グループ(製品・パネル・繊維板・原木・業務)体制とし、商品軸での戦略機能を強化している。



年度	国内製造	海外製造
1998	事業開発本部	
1999	関連事業本部	営業本部
2001	営業本部	
2007	木材建材事業本部	海外事業本部
2018	木材建材事業本部	

国内外の製造拠点の主管本部の変遷



国内営業部は、既存の流通事業だけに捉われず、新規事業を含めた国内マーケット全般の営業推進を担った。また、木材営業部への変更は、国内外における商品・サプライヤー別の商品戦略を担う役割をよりの確に示すものであった。

さらに2023年1月、海外流通等の既存事業とともに、製造事業に関する新規プロジェクトの企画・調査・開発等を一元的に行う組織として、事業開発部が新設される。これに伴い、製造部は廃止となった。また、業務企画部の一部機能と国内営業部、特販推進部を統合し、ソリューション営業部が新たに発足した。同部は、従来の建材ルートの商圏に加え新規の商流開拓、商品・サービスの開発等の機能強化を図り、仕入先・販売先が抱える課題を解決するコンサルティング機能を重視する部署である。このほか、木材建材の仕入・販売機能を一体化し、商品別の専門性を高めることで効率化を図るため、木材営業部の機能を産業資材営業部に移管し、木材営業部を廃止している。

一方で、事務体制の見直しと業務効率化を目的に、全国の営業事務および会計事務を束ねる統括組織として、業務企画部の配下にサポートセンターが新設された。

このように木材建材事業の組織の変化は、製造部門の所管変更、直販部門の新設、商材別から販売先別組織への変化が主なものであった。

### 木材建材事業の業務内容

木材建材事業部門が扱う商品は、原木(丸太)・製

材品(製品)・チップ(製紙用・ボード用・燃料用)・バイオマス燃料\*12等の木材から、パネル(合板・MDF\*13・パーティクルボード\*14・LVL\*15)、一般建材(木質建材・窯業建材・金属建材・住宅機器)まで幅広い分野を網羅し、売上高規模において業界トップレベルの地位にある。

木材建材事業の業務内容について、流通事業と製造事業に分けて説明すると、国内流通事業における商流は、国内外のメーカーから仕入れた商品を問屋・販売店・メーカー等へ販売するビジネスを中心とし、2006年4月の安宅建材との合併以降、問屋・販売店経由のルートに加え、パワービルダーやハウスメーカーへの直接販売も増えてきた。また、国産材の仕入・販売を行う住友林業フォレストサービス、アルミサッシの供給を行うサッシセンター各社、安宅建材合併に伴って加わった建材問屋の井桁藤、ニヘイ、第一産商(2022年9月解散)、鍋島建材(2009年4月井桁藤に吸収)といった関係会社を擁し、川下分野に至るまできめ細かなサービスを提供している。

海外流通事業については、主に環太平洋エリアにおいて複数の拠点を設け、それぞれの国内向け、隣国向けに、当社グループの海外製造会社や森林会社の商品を販売している。特にこの25年間は、一次産品(原木・原料)から一次加工品(製材品・合板)、さらに二次加工品(化粧ボード等)へと拡大し、その原料は天然木から植林木に変わっていった。

また、住宅のノウハウを流通に活かす事業としてイノスグループが挙げられる。これは、全国の地域

\*12 PKS (Palm Kernel Shell : ヤシの木の殻) ・ペレットを含む。  
\*13 Medium Density Fiberboard : 中密度繊維板。  
\*14 Particle Board : 削片板。  
\*15 Laminated Veneer Lumber : 単板積層材。

業態	社名	本社	事業内容
製造業	住友林業クレスト	愛知県名古屋市	木質系住宅関連部材・住宅設備機器の製造販売他
	住友林業フォレストサービス	東京都新宿区	国産材原木・製材品・木質チップ・輸入原木の取り扱い
流通業・造材業	カネキ鈴木造材	北海道旭川市	森林管理・造林・育林、木材製品・木質バイオマス燃料の加工および販売
	ニヘイ	北海道札幌市	木材・建材取り扱い、外壁工事、中大規模建築物木造化サポート
	井桁藤	愛知県名古屋市	住宅関連資材卸
加工・工事業	スミリンサッシセンター	茨城県牛久市	玄関ドア・窓サッシ取り扱い、外壁工事、外構緑化
	住協	大阪府茨木市	玄関ドア・窓サッシ取り扱い、外壁工事、太陽光発電
	住協ウインテック	岡山県岡山市	玄関ドア・窓サッシ取り扱い、外構緑化、住宅関連資材
運送業	ホームエコ・ロジスティクス	東京都新宿区	建築資材の現場納入
サービス業	ホームエクスプレス構造設計	東京都千代田区	木造戸建て住宅の設計補助業務の受託、ソフトウェアの販売

国内関係会社の事業内容一覧(2022年12月) ※持分法適用会社を除く

優良工務店をネットワーク化し、会員企業に対して最新の家づくりのノウハウや高付加価値の資材提供、CADによる設計支援サービス、完成保証制度の導入などにより、会員工務店を活性化して流通店の取り扱いを増やし、当社の売上増につなげる取り組みである。当社の住宅事業で培ってきた木造軸組構法に関するノウハウを活かし、工務店をサポートすることで、木造建築業界、資材業界全体を盛り上げる試みと言えた。

製造事業をみると、国内は、スミリン合板工業(合板)、住友林業クレスト(住宅部材・化粧ボード)、スミリンホルツ(住宅部材)、富士不燃建材工業(窯業建材)の4社で展開していたが、2001年4月に4社が合併して住友林業クレストとなった。同社は、2005年6月に木質建材メーカーである東洋プライウッドを関係会社化(2010年4月に合併)するなど、事業の再編に取り組んできた。2023年時点では、住宅部材、化粧ボード、化成品(合成樹脂接着剤)等の製造販売を行っている。

海外の製造事業は、インドネシアおよびニュージーランドに加え、ベトナム、タイや米国で、合板、MDF、パーティクルボードやキッチンキャビネットなど各種建材を生産し、日本をはじめ世界各国へ供給している。

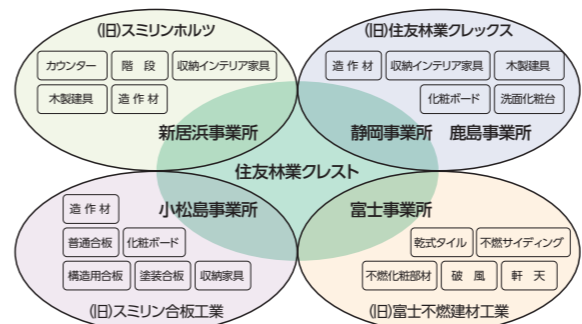
2022年12月時点の海外製造拠点と事業内容は、別掲のとおりである。

### 住宅事業本部への資材供給の役割とメリット

木材建材事業部門は、1975年の住宅事業開始以

来、住宅事業本部にとって重要な役割を果たしている。具体的にみると、第一に「資材の安定供給」である。両事業本部は資材メーカーと情報交換会を実施し、需要動向や生産状況を確認する。変動の大きい相場商品における価格は、定期的な交渉を行い決定することで、当社・メーカーのいずれも急激な収益低下を回避できる仕組みとし、資材の安定供給につなげている。第二は「品質管理」である。両事業本部は、全国の指定集成材メーカーや指定プレカット工場の品質指導のために巡回し、全国統一の品質を管理維持している。第三は「商品開発力」である。筑波研究所の協力も得て、差別化できる住宅用部材の開発に取り組んでおり、「きづれパネル」(壁下地材)、「Super Natural」シリーズ(内装材)等はその代表例と言える。これらのほかにも、木材建材事業部門の取引先との連携(納材店・プレカット・集成材・原料供給等)、非常事態時(東日本大震災・ウッドショック等や、指定メーカー以外からの緊急供給)の対応などを通じて仕入先と信頼関係を構築し、安定的な資材供給の仕組みを構築している。

一方で、木材建材事業部門にとっても、自社内に住宅事業本部という大きな納入先を持つことは、取引先(販売先・仕入先)からみて大きな魅力に映る。競合他社との差別化ポイントとしては、①仕入先に対して、住宅事業本部向けとその他事業者向けを同時に発注することで、安定的な数量を提示でき、適切な条件交渉に結びつけている、②地域の販売店が住宅事業本部の資材納材店になることで、住宅事業本部の仕事に核に、地元の工務店やビルダーへの販



国内製造拠点：住友林業クレスト発足時の事業所

社名	事業内容
<b>インドネシア</b>	
・KTI社 (PT. Kutai Timber Indonesia)	合板・パーティクルボード・化粧ボード・木材加工品の製造及び販売
・RP社* (PT. Rimba Partikel Indonesia)	パーティクルボード・化粧ボードの製造及び販売
・AST社 (PT. AST Indonesia)	木質内装建材・家具部材・楽器部材・楽器製品等の製造及び販売
・SRP社 (PT. Sinar Rimba Pasifik)	木質内装材の製造及び販売
<b>米国</b>	
・CCC社 (Canyon Creek Cabinet Company)	キャビネット(キッチン・洗面台)・クローゼットの製造及び販売
<b>ニュージーランド</b>	
・NPIL社 (Nelson Pine Industries Limited)	MDF・単板・LVLの製造及び販売
<b>ベトナム</b>	
・VECO社 (Vina Eco Board Co.,Ltd.)	パーティクルボードの製造及び販売
・An Cuong社*(An Cuong Wood-Working Joint Stock Company)	木質内装建材(キッチンキャビネット・ワードローブ・収納家具・ドア)・化粧ボードの製造及び販売
<b>タイ</b>	
・PAP社 (Pan Asia Packing Ltd.)	木製梱包材・パレットの製造及び販売

海外製造拠点の事業内容(2022年12月)



売も拡大し、相互の売上向上につながっている、③産業資材(木材・パネル)を建材メーカーに販売する際、建材メーカーの販売先であるハウスメーカーの仕入姿勢や考え方(品質・価格・納期等)を熟知したうえで提案することにより成約に結びつけている、の3点が挙げられる。

このように、川中の立場にありながら、川下(住宅・建築)とウッドサイクルを形成することにより、他社との差別化を実現している。

### 新規事業開発のプラットフォーム機能

木材建材事業は、当社収益の根幹を安定的に支えるだけでなく、新規事業開発のプラットフォームとしての機能も担ってきた。

この25年間においても、木材建材事業で集まった情報や人脈等をもとに、資本提携やM&Aなどを通じて新規事業へと発展させてきた。当社の成長および収益面での牽引役となるに至った海外住宅事業をはじめ、環太平洋エリアの製造拠点の設置などまったく新しい分野への進出の事例が挙げられる。また、高度成長期に端を発した従来から当社の強みであった国内での木質チップ集荷販売事業が、都市を基盤とする建築廃材・森林に残される林地未利用木材を燃料とするバイオマス発電事業という、再生可能エネルギー分野に広がっていった。このように、木材建材事業において日常の売上高と付加価値を確保する商流活動に携わり、現場の情報に接する中で、新たなニーズやシーズに具体的に結びつけていく活動が、新規事業開発の基盤となっている。従

来型の商社機能を中心としたビジネスモデルには限界がある中、グローバルな視点によるグループ全体の新規事業開発プラットフォーム機能は、木材建材事業の重要な役割と言える。

### 長期経営計画「PROJECT SPEED」での役割

2007年度からスタートした長期経営計画「PROJECT SPEED」では、木材建材事業や新築注文住宅事業といったコア事業をさらに強化しつつ、そこで生み出された利益や人材等の経営資源を重点育成事業(海外・不動産・リフォームの各事業)に集中的に投入することで、グループ全体の総合力の強化を図る目標が掲げられた。

その中で、木材建材事業では、①木材建材バリューチェーンの構築：川上の原材料調達から、川中の流通と製造、川下のエンドユーザーの使用する最終製品まで、すべての領域で当社が関与する流れを作る<sup>\*16</sup>、②木材の資源化への対応と「木材調達理念」に基づいた差別化戦略：木材を再使用・再利用・再生産可能な戦略的資材化する取り組み(「植える」→「育てる」→「収穫する」→「適材適所で使う」→「また植える」)を加速させるとともに、合法的・良質な木材調達による差別化を進める、③投資ビジネスの展開と拡大：従来型ビジネスの継続だけでなく、さまざまなチャンスを狙い、投資(メーカーへの資本参加やM&A等)を通じて事業拡大を図る、ことに注力していった。

商社としてのコミッション(取引額に対して一定の率で報酬(口銭)が支払われる)を得るだけではな

く、取扱商品の流通全体に関わるバリューチェーンづくりを進めることが期待され、取引先とも互いにメリットを享受できる新たなビジネスモデルの構築に取り組んでいくことになる。特に海外製造事業では、サステナブルな原材料を安定的に調達できるエリアでの製造事業投資を積極的に検討し、環太平洋林産製造事業の最大手としての地位を確立すると同時に、当社の収益の柱とする構想である。

この方針に基づき、2008年3月にインドネシアのKTI社でパーティクルボード工場の操業開始、同年7月に中国で合板製造会社・阜新住林木業有限公司を設立(2014年1月譲渡手続き完了)、2009年6月にインドネシアで木質内装材製造会社であるSRP社を合併で設立、2010年5月にベトナムでパーティクルボード製造を目的にVina Eco Board Co., Ltd.(以下、VECO社)設立などを実現していった。

### 商社に求められる役割や商習慣の変化

建販商社の果たす役割は、前述したように、木材建材メーカーや海外の原木・製材品・パネル等のシッパー(輸出業者)などの供給元と、顧客である問屋や小売店、ビルダー等との間に存在し、各種サービスを提供することにある。しかし、そのサービスの内容は、時代とともに大きく変化している。

商社の主な役割は、一般的に①金融機能、②与信機能、③情報機能、と言われている。このうち金融機能は、商品の支払サイト(代金支払猶予期間)を通じて、実質的に融資を行うことである。メーカーに対しては早期に代金を支払うことで資金繰りをサ

ポートし、お客様に対しては長期の支払サイトを受け入れることにより、その期間の差のリスクと金利を負担し、代償としてマージンを得ている。近年は手形や延現金払い<sup>\*17</sup>を通じて販売先の財務的な体力が向上し、資金調達も容易化しており、その役割は重要なものとは言えなくなってきた。

また、与信機能は、販売先の財務内容等を審査し、販売枠を設定したうえで販売・債権回収を行うことで、自らのリスクで供給メーカーの販路を確保し商圏の拡大を支援するものである。しかし、ICTの高度化による情報収集・分析作業の低コスト化や、倒産に伴う損失をカバーする各種保険によるリスクヘッジが進展した結果、メーカーが財務内容の良好な販売先へ直販する傾向も強まりつつある。

情報機能は、広範かつ多岐にわたる情報の収集・分析力をもとに、メーカーと販売先にとって有益な情報を提供し、顧客同士を結びつけたり、新商品の開発や取り扱いを支援したりするものである。情報機能を掘り下げることは当社の使命であり、限界のない可能性を秘めていると考えられた。

一方、建販商社が長年取り組んできた一般建材事業では、独特の商習慣が存在する。具体的には、「展示即売会」「販売奨励金」「キャンペーン」「違算処理」などが挙げられる。

展示即売会は、建材問屋や販売店が年に1、2回企画するイベントで、小売店や工務店を対象に、新製品の紹介等が行われる拡販活動である。こうしたイベントに対して当社は、木材建材事業部門の各拠点から社員を派遣して会場設営・運営への協力、協

<sup>\*16</sup> 安宅建材との合併により、川中戦略は一定水準を達成しており、絶対的優位性を持ったバリューチェーン構築のために、川上・川下に向けた具体的施策(垂直展開)に集中することが謳われた。

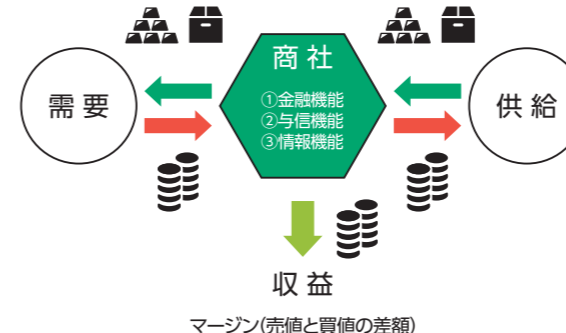
<sup>\*17</sup> 手形を振り出さず、手形期日に相当する日に現金を振り込むという決済方法。



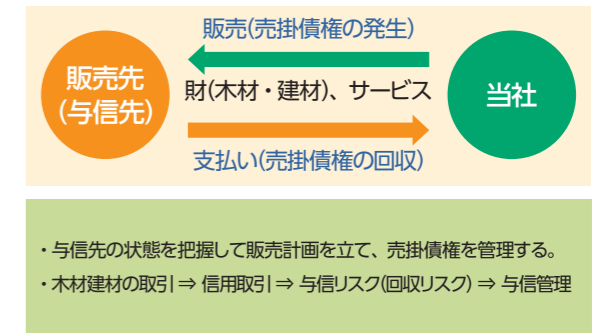
川崎バイオマス発電所



木材合法性の現地視察



商社の役割



木材建材事業の与信管理



賛としてブースの出展、出展メーカーの支援など、さまざまなかたちで参加している。

販売奨励金は、所定の期間で一定量以上の商品を購入した問屋・販売店に対して、メーカー・商社が支払う販売インセンティブを指し、これを原資の一部に充て問屋・販売店は小売店・工務店等への提案に活用する。キャンペーンは、日常的に実施されるわけではなく、ある特定の期間を対象とし、販売奨励金とのセットで実施するケースが多い。

また商社の業務では、メーカーが問屋、小売店等に納品する場合は検収により請求違算が発生することも少なくない。違算処理は昔ながらの商社の仕事であったが、伝票等のデジタル化やシステム化が急速に進んでおり、違算が生じるケースは減少傾向にある。

このように求められる役割や商習慣の変化を背景として、建販商社は既存の役割だけで成長していくには限界が生じつつあった。その中で当社の木材建材事業部門は、海外商品の調達力や情報収集・分析力、製造部門の展開による調達力・商品開発力、木を科学する技術力などグループ内に蓄積されたさまざまな知識・ノウハウなど、総合的なソリューション機能を活かし、新たな付加価値を創造することでシェア拡大を目指した。建材の共同配送による物流の効率化と環境負荷低減を図るホームエコ・ロジスティクスの設立、ビルダーや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」、建設時のCO<sub>2</sub>排出量を見える化するソフトウェア「One Click LCA」などが、新たなソリューション提供の代表例である。

### シェア拡大・No.1を目指す

当社の木材建材事業部門は、構造改革や長期経営構想、長期経営計画「PROJECT SPEED」とその見直し、以後の中期経営計画において、ほぼ一貫して「シェア拡大・No.1を目指す」ことを旗印に掲げて事業に取り組んできた。流通事業のビジネス効率は高く、シェア・商圏を拡大することがそのまま成長に結びつくからである。その背景には、シェアは顧客から当社への評価である、という認識もあった。一方で、国内建材市場が成熟化し、新設住宅着工戸数が減少する中、既存の経営資源を活用した自律的な成長は一定範囲にとどまると予想されたことから、流通各分野の企業への出資やM&Aによる成長、新規事業の開発が重要となった。

その最大の施策が、2006年4月の安宅建材との合併で、取扱数量の増加と対メーカー・対顧客におけるマーケットシェアの拡大、さらに直需ルートという新たなビジネスにもつながった。もともと当社は木質系建材で優勢だったところ、窯業建材に強く地域密着型営業を展開し、直需ルートも持っていた安宅建材の事業が加わったことで、売上高と取扱品目の充実度において名実ともに「国内No.1」の建販商社となった。

その後も、さらなる既存事業のシェアアップに向けた取り組みに力を注ぐ一方、バイオマス発電の広がりによって需要が拡大しているバイオマス燃料への取り組み強化や、市場の拡大が見込まれる国産材の輸出、非住宅市場(商業施設、介護施設等)への拡販などに注力するとともに、新たな販売先の開拓や

市場ニーズに合った新規商品を投入し、付加価値の向上を図りながら収益力の強化を目指していった。

### 事業体質の強化

木材建材の国内流通事業をみると、当社は輸入木材や輸入合板に代表される相場商品を取り扱う一方で、「N.P.ウッド」(ニュージーランド)やフロア台板(インドネシア)をはじめとする関係会社で製造する商品も取り扱っている。後者は、単なる商社としてではなく、安定生産・安定供給・安定品質を担保するなど、メーカー営業的な機能も有している。

需要が拡大した高度成長時代は、相場商品の価格も上がることが多く、大きな損失が発生しにくい経済環境であった。しかし、1990年以降に需要が低迷すると、相場商品での損失リスクも大きくなってきた。こうした状況下において、1990年代末から、厳しい経営環境に対応した体質強化策として、相場商品においても実需に即した調達・販売や、地域の有力販売店との関係強化が進められた。

実需に即した調達・販売は、より確実性の高い事業構造への移行を進めることを意味した。それまで木材建材の取引では、市況の動きを読んで相場商品を扱うことも営業手法の一つとされていた。前述のとおり、基本的に経済が右肩上がり、市場も拡大している状況においては、多少のリスクがあってもメリットの大きさが勝った。

しかし、見込み発注により在庫を持つことは、市況や為替の変動によって損失を被る可能性もはらんでおり、市場の急成長・急拡大が見込めない中では、

リスクのほうが大きくなる。このため、特に輸入商品の取り扱いにあたっては、市場のニーズを的確につかみ、その実需に基づいた仕入れを行うことが重要性を増した。結果として販売先の決まった仕入れを行うため、在庫はゼロとなり、同時に在庫にかかる経費が必要ない姿が理想とされ、1999年以降この方針が徹底的に追求された。数量先決め・円貨先決めを基本とし、為替変動リスクの回避にも努めた。

また、卸売問屋を核とする一般建材商品の取り扱いにおいては、メガ問屋との取引を拡充する一方で、従来からつながりの深い地域の間屋や有力販売店とさらなる関係強化を図った。有力販売店は、きめ細かい対応によりそれぞれの地域で確固たる地盤を各地毎に築いていた。これらの流通ネットワークに対しては、幅広い品揃えやソリューション機能の提供が有効であり、当社の存在価値を示すことで効率的に販売量を増加させることが可能であった。

いずれの施策も着実に推進され、既存事業が成長していく基盤が整えられた。

### 取引先との関係強化体制

木材建材事業における国内流通の営業体制は、2018年度までは調達側の視点に立った取扱商品別の縦割り体制(原木/製品/チップ/繊維板/パネル/建材)を敷いており、開発営業部だけがビルダー向け直需販売に特化した組織となっていた。

前述したように、2019年4月にこうした従来の組織体制を改め、販売先の視点に立った営業体制とした。これは、それぞれの地域における主力販売先



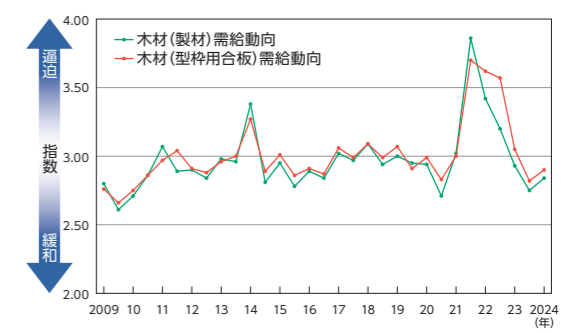
展示即売会の様子(住友林業クレスト)



展示商品(住友林業クレスト)



紋別バイオマス発電所



全国建設資材需給動向の推移(製材、型枠用合板)  
出典:国土交通省「主要建設資材需給・価格動向調査結果(令和6年4月1~5日現在)」より木材を抜粋



に対して、その取引先の所属する事業分野特有の個別のニーズにきめ細かく対応した商品を安定的に供給するほか、時宜に合った提案営業を図ることに狙いがあった。

新組織体制では、国内流通部(旧木材建材部)と住宅・建設資材営業部(旧開発営業部)に加えて、産業資材営業部を新たに設けた。産業資材事業には、顧客態別に原材料/土木資材/梱包/建材・フロア/産業資材/コモディティ商品の6つのグループ体制を新設し、需要先が必要とする各種資材の供給を強化することとした。従来以上に専門性を高め、サプライチェーン全体の中で、物流や加工工程も含めたコストダウンの提案など、高品質なサービス・機能を提供し、シェアアップと収益力強化を図っていた。

一方で、地域毎に取引先との共存共栄を主意とする関係強化に向けた取り組みにも力を注いだ。その一つが、各支店を事務局とした仕入先・販売先で構成されるネットワーク「スミリン会」である。

同会は、1983年に中国スミリン会を設立したのが始まりで、その後、1990年に東海スミリン会、大阪スミリン会、四国スミリン会、九州スミリン会が相次いで結成された。2023年時点、北海道から九州まで全国8つのエリア毎に存在し、総会員数は875社にのぼる。当社の業務方針を共有するとともに、会員相互の信頼と親睦を深め、事業発展に資する講演会や研究会、情報交換などを通じて、会員の事業発展に寄与することを目的とし、地域の有力取引先が会長や役員としてスミリン会の運営を担った。

商品の研究開発や生産・流通の健全な発展を図り、取引先の事業と木材建材業界を活性化させることを目指している。

また、取引先向けに業界情報誌「建材マンスリー」(1964年に安宅建材にて創刊)で「省エネ」「耐震・耐火」「リフォーム」といった旬の情報や、業界のトピックスなどを毎月発信している。(2023年2月号通巻688号)

### 安宅建材との合併

木材建材業界では2000年代前半、市場の成熟化に伴い、熾烈な競争環境のもとスケールメリットを追求した業界再編が進行する。また、メガ問屋が建販商社と伍するまで急速に勢力を拡大していた。こうした状況下において、国内市場における業界トップの収益力の確立を目指していた当社としても、これまで以上に付加価値の高い営業体制の確立と戦略立案を模索していた。そして2006年4月、当社とシナジー効果が期待できる安宅建材との合併(2005年10月関係会社化)が実現する。

安宅建材は、総合商社である安宅産業の建材部が独立して1976年に設立された。東京都中央区日本橋に本社を置き、大阪・名古屋・札幌・仙台・さいたま・横浜・広島・福岡・盛岡・新潟・宇都宮・静岡・松本・金沢・高松と国内に15支店を展開して、地域密着型の営業を行っていた。これに加え、名古屋の井桁藤、東京の第一産商、札幌のニヘイ、福岡の鍋島建材という地域の有力問屋を子会社に有しており、販売基盤は強力と言えた。海外にもジャカル

タ(インドネシア)・コタキナバル(マレーシア)・上海(中国)に支店を展開し、合併時の役員・従業員数は約158名、2005年度の売上高は1,233億円であった。窯業系サイディングメーカー最大手のニチハや、石膏ボードで最大手の吉野石膏が株主に名を連ねているように、取扱商品では窯業建材に強みを持っていた。また、国内合板の販売力も強く、ルート販売とは別に、パワービルダー等への直需販売を行う開発営業部を機能させていた。

この合併は、取引先に比較的重複が少ないことがもたらす商圏の拡大(建販商社売上高のランキングで圧倒的な1位)とスケールメリットにより、競合対策・情報収集で有利な位置を獲得できることが大きな理由であった。さらに、一部(盛岡・宇都宮・松本)を除いて営業拠点を統合することによるコストダウン効果も大きなメリットであった。合併に際しては、安宅建材の役員・社員の雇用も継続され、現在も各方面で活躍し、人材の確保という意味でも大きな成果をもたらした。

### 東洋プライウッドの株式取得

国内製造事業においては、2005年6月、住友林業クレストが、住宅資材や建材等の製造販売事業を行う東洋プライウッド(愛知県名古屋市)と、その子会社3社の株式を取得し、関係会社とした。

東洋プライウッドは1950年10月に創立された合板メーカーである。常に積極果敢な経営に徹し、広く高い視野での先見性を発揮し続けた。まずフィリピン産の南洋材原木を原料に、いわゆるラワン合

板を製造し、「エレファントブランド(象印合板)」で米国に向けた輸出品目として隆盛を極めた。最盛期には東洋一の生産量を誇った。ラワン合板は、第二次世界大戦後の復興期において数少ない日本の輸出品であり、貴重な外貨獲得により日本の戦後復興に大きな貢献を果たした。さらに第1次オイルショック以降は、時代の変化をとらえたトータルインテリア分野に力を注ぎ、厨房設備、階段セットなどは3,000種の商品群に及んだ。土地と瓦以外はすべて整うという幅広い経営体制を確立した。このように東洋プライウッドを核とする企業集団は、東海圏の有力な資本グループであった。

住友林業クレストは、収納や階段、建具・造作などの分野の受注生産品を主要製品とするのに対し、東洋プライウッドは独自開発の汎用的な住宅部材商品シリーズを備えるほか、中国産ポプラを原料としたポプラLVLをはじめとする独自調達の商品資材や、木工業向けの接着剤製造工場を経営するなど、事業の棲み分けができた。顧客層についても、住友林業クレストは「住友林業の家」を中心に、グループ外ビルダーの部材採用を目指し、東洋プライウッドはルート販売を中心にハウスメーカーやパワービルダーへの直需販売に一定の販路を確保しており、相互の強みを活かすことが期待できた。

関係会社化に伴い、相互に製造を委託することで製造工程の効率化を図る一方、東洋プライウッドは当社からMDF、住友林業クレストから二次加工合板を購入することで原材料の有利な調達を図るほか、「住友林業の家」の部材採用に向けた商品開発を

拠点名	名称	会員社数	設立年
北海道支店	北海道スミリン会	101	1996
東北支店	東北スミリン会	102	1996
東京営業部	東京スミリン会	171	1995
中部営業部	東海スミリン会	139	1990
大阪営業部	大阪スミリン会	112	1990
中国支店	中国スミリン会	83	1983
四国支店	四国スミリン会	78	1990
九州支店	九州スミリン会	89	1990
	合計	875	

各地のスミリン会(2023年7月)



建材マンスリー



住友林業・安宅建材 統合結団式(2006年4月1日)



旧東洋プライウッド本社



エレファントブランド(象印合板)のロゴマーク



行うなど、当社グループの総合力を活かした取り組みがスタートした。

以上のような経緯のもと、当社の国内木質建材製造事業への本格的な基盤充実が進められた。一方で、木材建材市場の長期的な縮小が想定される中、国内製造拠点は住友林業クレスト4工場、東洋プライウッド3工場の計7工場となった。営業拠点が重複することによる事業体制は、事業領域を維持・拡大しつつも、効率的・安定的な収益構造へ変容していくことが求められていた。それぞれの会社での生産分担体制の合理化、物流拠点の再配置等による物流コストの削減など具体的な統合効果を確認したうえで、2010年4月、住友林業クレストと東洋プライウッドの合併が行われた。経営資源の集中・最適化を行い、内販・外販のバランスが取れ、技術力や商品開発力に特徴ある木質建材メーカーとしてさらなる飛躍を目指すこととなった。

なお、この時点で東洋プライウッドの傘下にあった東洋陸運(1962年7月設立、愛知県小牧市)は、2010年10月、当社の取引先でもある大日本木材防腐(名古屋市)に譲渡された。また、家具製造のShouei Furniture Co., Ltd. (1987年12月設立、タイラヨン県)は2015年7月、日系家具有力メーカーのタイ国内製造工場となった。

### トクラスとの資本業務提携

建材メーカーの企業再編が活発化する中、当社は2013年6月、ヤマハの家具・住宅設備部門を前身とし、システムキッチンやシステムバスの有力メー

カーであるヤマハリビングテックの経営陣によるマネジメント・バイアウト(MBO)\*18を支援するかたちで、同社の持株会社であるトクラスホールディングスとの間で、資本業務提携契約を結んだ。

ヤマハリビングテックは、長年にわたって培ってきた人造大理石技術\*19、塗装技術\*20や機器技術(レンジフード関連、整水器・浄水器、浴室暖房等)などのコア技術力を活かすことにより、他社と差別化された独自性のある商品群を有し、住宅機器業界において確固たる地位を築いていた。

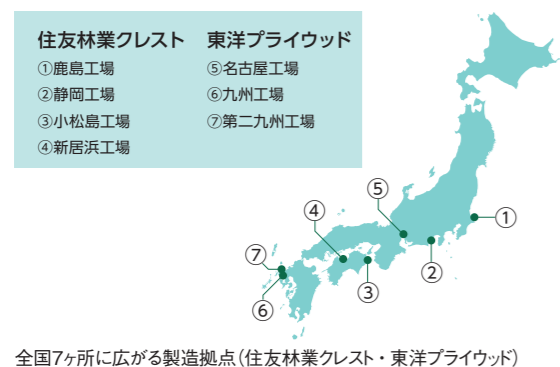
この資本業務提携により、①木材建材販売においてはヤマハリビングテックと共同で水道工事店ルートを強化、②住友林業クレストとの販路共有および製品の共同開発、③当社の有する海外拠点を活かしたヤマハリビングテック社製品の拡販、④当社木質ボード等のヤマハリビングテックへの販売拡大、など両社間でさまざまな協業を図ることを目指した。

なお、2013年9月、持株会社トクラスホールディングスは事業会社ヤマハリビングテックと合併し、商号を「ヤマハリビングテック」とした後、翌10月には「トクラス」へ社名変更を行った。

### 持続可能な木材調達強化

当社は、2000年代半ばから、事業とESG(Environment:環境・Social:社会・Governance:企業統治)の一体化を推進しており、木材建材事業においては、2007年6月に定めた木材調達に関する理念および方針、実践が重要なテーマとなっている。これらの指針については、制定後も定期的に総括を行

\*18 買収対象会社の経営陣が金融投資家と共同するなどして、事業の継続を前提として買収対象会社の株式を取得する取引。  
\*19 用途に合った異なる特性や形状に応じて、自社で配合・成形している。  
\*20 熟練技術者が木材の状態に合わせた微調整を繰り返し、数多くの塗装工程を重ねることで、豊かな表情を実現している。



トクラス社製システムキッチン

うとともに、新たな目標を設定することで、住友林業グループ全体で地球環境に対する認識を新たにし、引き続き事業を通じた環境貢献を続けていくこととしている。合法性を確認する際は、書類だけでなく現地まで出向いて確認を得るなど、当初の合法性(木材のトレーサビリティ)重視の徹底はもとより、社会情勢の変化を踏まえながら、同時に持続可能性への取り組みを強化してきている。

また当社は、違法伐採の防止、天然林や生物多様性の保全など、環境保護に対する社会的な意識が高まる中、持続可能な森林からの木材の調達促進や植林木の利用を促進させる一環として、森林認証および植林木製品の取り扱い拡大に取り組んだ。当社の取り扱う輸入合板は、インドネシアのKTI社や Sumber Mas Indah Plywood(スンプルマス社)等が製造する植林木合板やFSC(森林管理協議会: Forest Stewardship Council、本部:ドイツ)認証合板を軸とし、森林認証と植林木の合板輸入を3年後の2010年には取扱数量で約半数に拡大させていくことを目標に定めた。さらに、2006年3月に製材品・合板、同年9月にはMDF、原木、単板および建材について、FSCのCoC認証(加工・流通過程の管理の認証: Chain of Custody)をそれぞれ取得し、環境に配慮した調達を徹底した。調達する製品や資材・原材料の生産のすべての過程で、労働安全・強制労働・先住民の権利など人権側面での侵害が行われていないことを確認し、一切容認しない姿勢を貫いている。

2009年には、オリジナル合板「きこりんプライウッド」を商品化した。これは、森林認証材および

持続生産可能な植林木を50%以上使用したJAS規格適合商品であり、使用することで社会貢献や環境負担減に結びついた。

さらに、当社は2017年11月、事業者として初めて、クリーンウッド法\*21で定める「第1種登録木材関連事業者」(登録実施機関:一般社団法人日本ガス機器検査協会)に登録され、同法において、合法伐採木材等の利用を確保するための措置を適切かつ確実に講じていることが認められた。

### ICTによる業務効率化・事務の合理化

木材建材事業では、従来のACOS系システムをオープン化した基幹システム「ATHENE」にて在庫管理(原木・製品・輸入合板・MDFの商品別)、債権債務管理(販売管理、違算管理、データ交換)を行い、サブシステムとして、与信管理システム(取引先管理、与信枠管理、財務分析)やINOSシステム(販売管理、CAD、営業支援ツール)等を用いて、事業を展開していた。

業務システムに加えて、取引先データベースを構築し、情報サポート機能の強化と帳票類の削減など、営業力強化を図った。仕入販売分野では、取引先とのデータ連携による仕入販売伝票の自動化を推進した。

2010年からは、「ATHENE」の再構築を開始し、レスポンス悪化やデータ移行の遅延を改善するため、2013年10月に新基幹システム「TEES」を本格稼働させている。

日本の木材建材流通業界では、業務の多くをアナ

\*21 正式名称は、「合法伐採木材等の流通及び利用の促進に関する法律」。2017年5月、世界の森林減少につながる違法伐採等の課題解決に向け、日本または原産国の法令に適合する木材伐採および加工製品の流通と利用の促進を目的として施行された。



木材建材ポータル:新基幹システム「TEES」



ログ手法で行う慣習が根強く、他業種と比べICT化が進展していなかった。もともと供給元や製造段階で小規模・零細な所有者・生産者が多かったほか、バブル景気崩壊以降に国内林業が長く低迷していたこと、需要情報と供給情報を共有する仕組みが不十分といった背景があったからである。しかし、人材不足の解消や、業務の効率化を図るためには、ICT化は不可欠と言えた。

こうした状況下において、当社の木材建材事業本部は2016年10月、納品書・請求書の無料デジタル送信サービス「電納言」の提供をスタートさせた。電納言は、発行処理した納品書・請求書のデータを毎朝7時に取引先側でもダウンロードが可能な状態になるほか、CSV(Comma Separated Values)やPDFでの出力機能、検索機能、データの10年保管などの機能を持つ。当社は販売先を対象として積極的に導入を図り、郵送作業の削減や債権債務突合業務の簡便化など事務効率化が進んだ。加えてテレワークやRPA(Robotic Process Automation)\*22などを活用し、入力業務の省力化やシェアリングを実現した。

### 流通と製造の垂直統合

当社の木材建材事業部門の特徴は、流通機能だけではなく製造機能を併せ持っている点にある。商社業務だけでは競争力に限界があるため、自社で製造部門を持った経緯がある。具体的にみると、1960年代より、国内の合板工場や製材工場、木材加工工場を手がけてきた歴史を持つ。海外では、1970年

代からインドネシアで合板工場(KTI社)を稼働させたのを皮切りとして、ニュージーランドにMDF・LVL工場(NPIL社)、インドネシアやベトナムにパーティクルボード工場(KTI社、RPI社、VECO社)を開設するなど、高品質なボード系素材の安定供給を実現している。また、木材加工分野においても、国内の住友林業クレストをはじめ、インドネシアの家具・建材・楽器等の木工工場(AST社)、木質内装材工場(SRP社)、木材加工品工場(KTI社)、米国ではキャビネット工場(CCC社)、タイでは梱包材工場(PAP社)などを展開している。モノを売るだけではなく自ら最終製品の製造に取り組んできた。

こうした長年にわたって内外に構築されてきたネットワークのもと、脱コモディティ化と差別化を目指して、製販一体化の推進による付加価値商品の開発にも取り組んだ。森林認証材や植林木を使用した環境配慮型商品への転換を進めたほか、軽量MDFや構造用パーティクルボード、低ホルムアルデヒド接着剤仕様などの高機能商品の開発も加速していった。特にシックハウス症候群の原因物質として社会的問題となっていたホルムアルデヒドの低減を図る仕様は、2003年7月に施行される改正建築基準法で義務付けられたこともあり、部材開発として不可欠な取り組みだった。

また、2018年4月、海外製造事業が海外事業本部より木材建材事業本部に移管され、製造部内にマーケティンググループが発足したことに伴い、製造と販売の一体の体制で、営業部門との連携強化を図っている。これにより、製造各社の安定生産に向

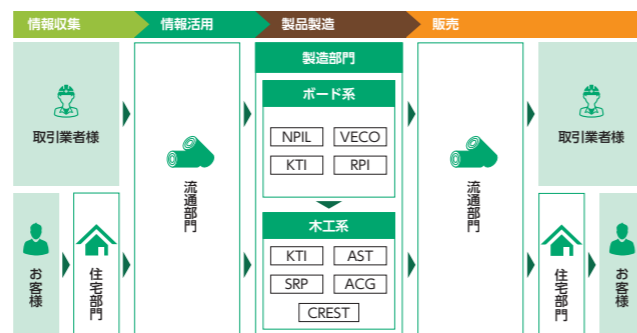
\*22 パソコンで行っている業務をロボットで自動化する技術。

\*23 商社営業とは異なりメーカーとしての責任を持ち、販売先でクレーム等があれば工場にフィードバックするなど、工場と一体となって顧客対応を図る営業。

\*24 合板等には、薄板、単板およびブロックボードに加工された木材を含む。



電納言の画面と6つのメリット



お客様のニーズに応える製販一体の体制

けた効率的な受注活動、販売先での商品不具合やクレーム、品質改善の意見、新たな性能の要求に対する早期対応・解決を実現した。さらに、製販一体化の一層の強化に向けて、商社営業からメーカー営業\*23へ転換する仕組み・組織体系の整備を図った。具体的には、本部内に海外のグループ製造会社であるKTI社・RPI社・AST社・SRP社・NPIL社・VECO社のそれぞれに専属営業担当を配置し、市場のニーズを的確に吸い上げ、具体的な需要家へ付加価値商

## 3. 商品の推移

### 当社の取扱商品

木材建材事業部門が取り扱う商品は、図に示すとおり、大きく「木材」と「建材」に分けられる。木材についてみると、「素材」と「製材品」に大別される。素材は「原木(丸太)」(国内原木、輸入原木、輸出原木)と「チップ・バイオマス燃料」(国内チップ、輸入バイオマス燃料)からなる。また、製材品は、「製材品」(国内挽製品、国産材製品、輸入製品)と「集成材」(国内製品、輸入製品)からなる。

政府統計等における一般的なカテゴリーは、「丸太(原木)」、「製材」、「合板等\*24」、「パルプ・チップ」となっており、当社の管理上の分類とは若干異なる。また、当社が他の木材建材を扱う商社と違う点は、国内外で森林を保有管理していることである。一方、建材についてみると、「パネル」と「一般建材」

品の提案につなげる仕組みを構築している。

このように商社の存在価値が変化していく中、製造部門を自社で有し、お客様の要望に応じ、独自商品を持つことで、他社との差別化の一つに結びつけている。また、製造部門(川中)の原材料については、資源環境事業本部(川上)の森林資源との連携によりウッドサイクルを形成しながら、さらなる差別化を図っている。

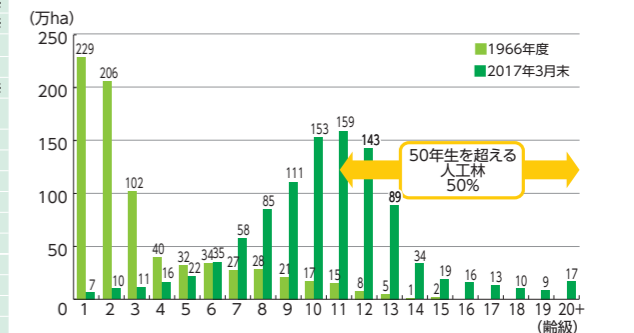
に大別される。パネルは、「合板」(国内合板、輸入合板)と「繊維板」(国内繊維板、輸入繊維板)の2つからなる。一般建材は、木質建材、窯業建材、金属建材、住宅機器の4つからなる。

### 木材

木材に関するこの25年間の特徴としては、原木・製材品のいずれにおいても、国産材のウエイトが急速に高まり、存在感を高めてきていることが挙げられる。これは、戦後に始まった拡大造林政策によって生み出された多くの人工林が収穫期(主伐期)を迎えたことや、政府による木材自給率向上策等が背景にある。一方、輸入材については、産出国の規制強化などにより、原木に代わって製材品のウエイトが高まるとともに、バイオマス発電の需要拡大を背景

分類				住友林業フォレストサービスの取り扱いがあるもの(※)
1	2	3	4	
木材	素材	原木(丸太)	国内原木	国産材(目山材含む)、他社輸入材 ※
			輸入原木	直輸入4大外材(米加材、NZ・チリ材、北洋材、南洋材) ※
	製材品	輸出原木	国産材	※
		チップ・バイオマス燃料	国内チップ	製紙用、ボード用、燃料用 ※
			輸入バイオマス燃料	輸入バイオマス燃料 ※
	集成材	国内挽製品	国内材：輸入材を原料に国内で製品化 ※	
		輸入製品	国産材を原料とした製品 ※	
建材	パネル	合板	国内合板	国内で製造した合板
			輸入合板	海外で製造した合板、輸入パーティクルボード(一部LVLを含む)
	一般建材	繊維板	国内繊維板	MDF等、国内パーティクルボード
			輸入繊維板	MDF等
		木質建材	フローリング、造作材、内装材、階段	
	窯業建材	石膏ボード、外壁材、断熱材、屋根材、軒天・破風		
	金属建材	サッシ、外壁材、屋根材		
	住宅機器	システムキッチン、システムバス、給湯機器、衛生陶器		

木材建材事業部門取扱商品一覧表(当社管理区分)



国内人工林の年齢構成の変化  
出典：林野庁 令和4年度森林・林業白書



として、PKS(Palm Kernel Shell：ヤシの実の殻)・ペレット等のバイオマス燃料が台頭してきた点が特徴と言える。

### 《素材：原木》

前述したように、原木は国内原木、輸入原木、輸出原木から構成される。このうち国内原木は、国内で出材(自山材含む)する国産材のほか、数量は少ないが他社が輸入し当社が買い取った材(他社輸入材)も対象としている。輸入原木は、当社が直輸入したもので、4大外材(米加材、ニュージーランド・チリ材、北洋材、南洋材)が主流をなす。輸出原木は、中国・韓国への輸出用の国産材原木のことである。

原木の売上高推移をみると、1998年度は国内原木12億円、輸入原木\*25 185億円だったのが、2022年度はそれぞれ20億円、93億円となった。輸入原木が減少する中、当社は国内原木の利用拡大を牽引する役割を担っている。なお、2022年度の連結ベースの国内原木売上高は160億円であった。

国内原木は、1998年度から漸減傾向を示し、2005年度には7億円まで減少した。これは、為替の円高基調に伴う国産材の競争力低下が背景にあった。その後、木材自給率向上策や国際情勢の変化(原木輸出規制や環境問題、輸出国の経済発展)もあって増加に転じ、以降も漸増傾向を続けている。

日本では2000年代に入り、国内の森林資源が伐採期に達し、充実してきたこともあり、2002年頃から合板メーカーを中心に原材料を南洋材(広葉樹)から国産材(針葉樹)へ本格的にシフトする動きが強

まるようになる。この移行の要因としては、南洋材の調達が難しくなったことや、ロシア材の大幅な輸出関税のアップに加え、小径木でも効率的に合板を製造できる機械設備への切り替えが進み、また販売面では住宅の壁や床に構造用合板として使われてきたことによることも挙げられる。

全国の木材総需要量\*26は、1998年の9,300万m<sup>3</sup>(木材自給率\*27 21.9%)が、2022年には8,500万m<sup>3</sup>(同40.7%)へと減少した。その中で、当社(住友林業フォレストサービス取り扱い分含む)の国内原木の取扱量は1998年度5万m<sup>3</sup>、2022年度100万m<sup>3</sup>と20倍の増加となっており、マーケットへの影響度を高めている。このことは、当社木材建材事業部門が住友林業フォレストサービスと一体となり、国産材の取り扱い拡大に努めてきた成果と言える。

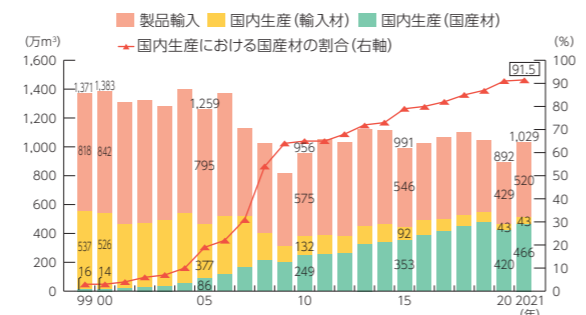
一方、輸入原木は、2007年度(売上高236億円)までは比較的安定して増加していたが、合板および製材用が国産材へシフトしたことに加え、輸入製品の入荷増や国内新設住宅着工戸数減少等の影響もあって、2008年度以降は漸減傾向を示した。2015年度以降は国産材と拮抗する規模となり、その後は住友林業フォレストサービスの取り扱いを含めた国産材が大幅に上回っている。

輸入原木について詳しくみると、製材用の原木は米加材、梱包材用の原木はニュージーランド・チリ材、合板用の原木は南洋材がそれぞれ中心であった。シアトルを拠点として取り扱いが始まった米加材は、米国(アラスカ州・ワシントン州・オレゴン州)が大半を占めていたが、1993年の米材高騰(「マ

\*25 輸入原木の取り扱いに関しては、2019年4月、当社から住友林業フォレストサービスへ移管された。  
 \*26 木材総需要量は国内で生産された用材(丸太・林地残材)、しいたけ原木、燃料材と、輸入された用材(丸太・製材品等・木材パルプ・木材チップ等・合板等・その他)および燃料材を合計した木材総供給量と一致する。  
 \*27 国内で消費される木材のうち国産材の占める割合を示す指標。算出方法は国内の木材生産量÷国内総需要量で、林野庁が毎年算出している。



はい積みになっている国産材スギ原木



合板用材の供給量の推移  
 出典：林野庁 令和4年度森林・林業白書

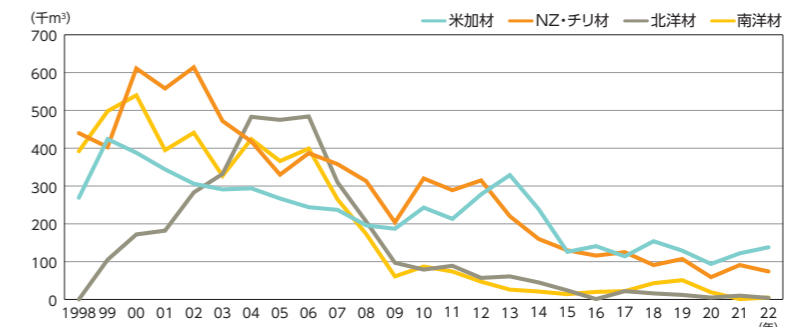
ダラフクロウ」の環境問題\*28や第1次ウッドショック)、環境保護策による天然木伐採規制に伴う二次林のみの伐採転換を余儀なくされ、2000年にかけて急速に落ち込んだ。1990年代半ばから天然資源保護政策を強めていたカナダだったが、1999年に日本向けの輸出を本格的に再開、2006年頃には米国に代わり、カナダ材がメインとなる。ただしカナダでは、国内製材工場の需要が優先され、余剰のみ輸出が可能となり、海外事業者が購入できた。米加材の取扱数量は、その後漸減傾向となる。

南洋材は、1990年代初めにマレーシアがITTO(国際熱帯木材機関)の勧告に従い伐採量を大幅に制限したことや、インドネシアが2001年10月に違法伐採対策として原木の輸出を再び規制\*29したこと、「2006年の国際熱帯木材協定」\*30の発効などを背景に、主な輸出元である東南アジア各国が国策として輸出に規制をかけたことで激減した。

当社はこうした動きも踏まえ、1980年代から南洋材(サラワク、パプアニューギニア、アフリカ材)の主要仕入先である複合企業Rimbunan Hijauグループ(マレーシア)のロシア事業への融資を1998年に行うと同時に、原木の優先購入権を取得する。これに伴い、1999年頃から北洋材輸入を再開\*31、次第に拡大していった。

北洋材は1995年以前、製材用が主体であったが、日本の合板工場が原材料を広葉樹から針葉樹に変更し始めたことで、合板に使われるようになった。その結果、北洋材の輸入が急増し、「北洋材の時代」到来と言われた。しかし2007年、ロシア政府が原木の輸

\*28 1990年前後、米国のオールドグロス林に生息するマダラフクロウの保護をめぐる論争が巻き起こり、林業関係者に大きな影響を与えた。  
 \*29 インドネシア政府は、1985年に原木輸出全面禁止としたが、1998年にIMF(国際通貨基金)による勧告を受け、輸出規制を大幅緩和していた。  
 \*30 熱帯木材貿易の発展および熱帯林の持続可能な経営を促進するため、国際熱帯木材機関の活動を通じた国際協力の枠組みについて定めた協定。  
 \*31 北洋材の輸入については1980年代前半までは取り引きしていたが、その後、撤退していた。  
 \*32 1998年度はゼロ。



産地別輸入材(原木)取扱数量の推移(当社実績)

出関税の大幅引き上げ(2007年6.5%→2009年1月までに80%)を表明したため、国内メーカーは国産材に原料を転換し、価格高騰の前に需要を減少させた。その結果、北洋材の輸入は2009年度以降激減している。当社も2017年度にハバロフスク事務所を閉鎖した。2022年の、ロシアのウクライナ侵攻等もあり、北洋材の輸入は中止されている。

輸入原木の種別取り扱い数量について、1998年度と2022年度を比較すると、米加材27万m<sup>3</sup>→14万m<sup>3</sup>、ニュージーランド・チリ材44万m<sup>3</sup>→7万m<sup>3</sup>、北洋材11万m<sup>3</sup>(1999年度)\*32→4千m<sup>3</sup>、南洋材39万m<sup>3</sup>→5千m<sup>3</sup>となった。ニュージーランド・チリ材は、1998年度には輸入原木の中でも最大の輸入数量を誇っていたが、合板需要が北洋材に置き換わったことで急速に減少している。南洋材の大幅減少も、同じく合板需要が北洋材へシフトしたことを受けたものである。また、北洋材の激減は、前述した関税引き上げを機として国内(合板・製材)メーカーの国産材への原料転換が大きく影響したからである。

原木供給の詳細をみると、2022年時点、長尺合板用や蒲鉾の板用にカナダ材原木を、重量梱包用にマレーシアサラワク州原木を少量輸入している。これらは、国産材では置き換えの利かない特殊用途のお客様向けであり、木の専門商社としての供給義務を果たすべく、継続して取り扱っている。

なお、米材の輸入元は、1998年時点ではPlum Creek Timber Co.(ワシントン州)、Pacific Lumber & Shipping Co.(同)、Longview Fiber



Corp.(同)など10社を超えていた。しかし2000年代以降、Weyerhaeuser Co.(同)が、Plum Creek Timber Co.やLongview Fiber Corp.を傘下に収めたことなどからWeyerhaeuser Co.がトップシェアを占めるに至っている。

カナダ材の輸入先は、Island Timber(プリティッシュ・コロンビア州)がメインであった。その後、2018年10月に同社とTimber West(同)が合併してMosaic Forest Management Corp.(同)が発足し、カナダでは圧倒的な存在となっている。

次に、輸出原木についてみると、住友林業フォレストサービスが国産材を全国から集荷し、当社が輸出手続き業務を担当している。90%以上を占める主要輸出先が中国で、関係会社である大連商貿を通じて現地で販売するスキームが確立されている。中国以外では、韓国や台湾、ベトナムが主な輸出先である。取扱実績は2013年度の2万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>が2014年度には8万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>、さらに2018年度には16万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>へ急増した(2022年度は11万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>)。

#### 《素材：チップ・バイオマス燃料》

当社分類のチップ・バイオマス燃料は「国内チップ」と「輸入バイオマス燃料」からなり、前者には製紙用・ボード用・燃料用、後者にはPKS、ペレット等がある。

国内チップは、高度経済成長期より扱ってきた商品である。当社は、原木の納入先である製材工場において製材時に生じる背板・端材に着目し、製材工場にチップ購入資金を融資したうえでチップ製

造に取り組み、品質により製紙用、ボード用や燃料用として活用するビジネスを開始した。

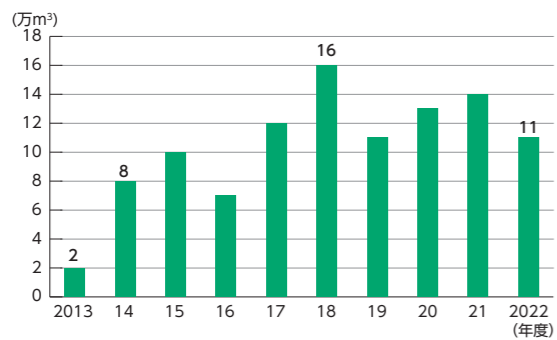
取扱数量の推移をみると、1998年度の62万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>(製紙用28万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>、ボード用17万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>、燃料用17万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>)が、2022年度には120万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>(製紙用10万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>、ボード用15万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>、燃料用95万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>)\*<sup>33</sup>へと増加している。この間、廃業等で製材工場の数が減少する一方、2002年5月に「建設リサイクル法(建設工事に係る資材の再資源化等に関する法律)」が施行されたことを受け、国内チップのビジネスは解体材の利用がメインに変わっていった。こうした状況下において、燃料用チップの増加が顕著となった。

輸入バイオマス燃料については、バイオマス発電の普及とともに新たに台頭してきたPKSとペレット等を分類集計している。

取扱数量の推移をみると、PKSは、2010年度に初めて計上(8千<sup>3</sup>m<sup>3</sup>)されて以降、ほぼ一貫して増加しており、2022年度は80万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>となった。直近2年間は加速度的な伸びを示している。ペレットは、2018年度に初めて計上(1万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>)され、2021年度に5万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>に急増した(2022年度は2万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>)。

輸入PKS・ペレットの数量が急増した背景には、バイオマス発電向けという新しいニーズとともに、両材料の混焼使用が増加したことがあった。政府の森林・林業基本計画によると、バイオマス発電のエネルギー用燃料材の総需要は、同発電の広がりとともに、2015年の410万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>が、2025年には2.2倍の900万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>に増えると予想されていた。当社も、2011年2月の川崎バイオマス発電稼働によって木

\*33 チップ・バイオマス燃料の取り扱いについては、2019年10月より、住友林業フォレストサービスへ移管されている。



質バイオマス発電事業に参入し、以後、北海道・東北・九州と発電所を展開していった。

燃料用として新たな取扱商品として伸びてきたPKSは、パーム油\*<sup>34</sup>の生産に伴って発生する残渣である。従来は一部、パーム搾油工場の燃料や道路の敷材に使われていた程度であったが、バイオマス発電の燃料(主として混焼材)として2000年代に入って一気に注目が集まった。世界全体の生産量は、2022年時点でインドネシアが約60%、マレーシアが約25%と2国で8割以上に達している。

#### 《製材品》

製材品は、前述したように、「製材品」(国内挽製品、国産材製品、輸入製品)と「集成材」(国内製品、輸入製品)の2つに分類している。

この25年間における製材品の供給元は、大きな流れとして、米国輸入原木の国内挽から、米加製材品輸入、欧州製材品輸入、国産材製材品へと変化していった。品質は、グリーン材から乾燥材、集成材へ、寸法変化の少ない強度表示できる製品のウエイトが高まった。

製材品について詳しくみると、国内挽製品は、輸入材を原料として国内で製品化したもの、国産材製品は、国産材原木を製材したものである。輸入製品は、地域別に米加材、欧州材、ニュージーランド・チリ材、中国材、北洋材、南洋材に大別される。欧州材は、ラミナ(Laminar:集成材を構成する板材)も含んでいる。

売上高の推移をみると、1998年度の国内挽製品・

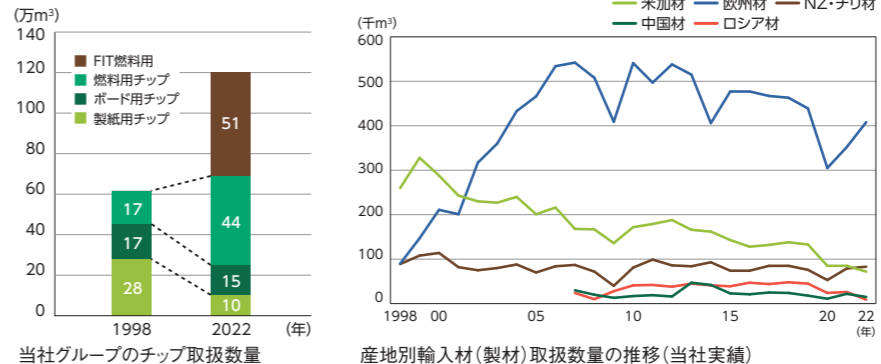
国産製材品238億円、輸入製品193億円が、2022年度にはそれぞれ353億円(約1.5倍)、549億円(約2.8倍)となった。欧州製材品の取扱量の増加等を背景として針葉樹の輸入製品の伸びが目立つほか、国内では国産材製品が増加している。

輸入製品の歴史的背景としては、1990年中頃まで米加材(米国のワシントン州・オレゴン州およびカナダのプリティッシュ・コロンビア州が中心)が主体であったが、1990年代後半以降、品質・安定供給・価格・流通などさまざまな要因で欧州材へとシフトしている。欧州製材品のメインは集成材用ラミナと間柱、集成管柱、集成梁である。

輸入製品の種別販売数量について、1998年度と2022年度を比較すると、米加材26万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>→7万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>(全国は1998年459万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>→2022年107万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>)、欧州材9万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>→41万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>(同110万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>→262万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>)、ニュージーランド・チリ材9万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>→8万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>(同62万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>→30万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>)、中国材3万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>(2007年度)→2万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>(同15万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>→5万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>)\*<sup>35</sup>、北洋材2万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>(2007年度)→9千<sup>3</sup>m<sup>3</sup>(同31万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>→78万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>)\*<sup>36</sup>、南洋材2万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>→3千<sup>3</sup>m<sup>3</sup>(同58万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>→6万<sup>3</sup>m<sup>3</sup>)となった。全国の傾向と比べ、欧州材の伸びが顕著である。

次に集成材について詳しくみる。集成材とは、エンジニアリングウッドの一つで、複数の乾燥した板を重ね合わせて接着した木材製品のことである。建物の柱や梁等の構造材や、床等の内装、テーブルの天板や棚板などに使われる。「国内集成材製品」と「輸入集成材製品」からなる。国内集成材製品は、国産材を原料とした製品および輸入材を原料に国内で

\*34 アブラヤシの果実から搾油される。植物油では世界で最も多く生産されている。一方で、プランテーション開発を目的に森林の伐採も行われるようになり、森林減少や生物多様性の喪失など環境への影響が懸念されている。  
\*35 中国材の販売数量については、2006年度以前はゼロ。  
\*36 北洋材の販売数量については、2006年度以降はゼロ。





製品化したもの、輸入集成材製品は、あらかじめ決められた用途のもと出来上がった完成品で輸入した製品を指す。

国内集成材製品の売上高推移をみると、この25年間に約1.7倍の増加となった。国内で国産材を加工した当社オリジナルの集成材としては、「双子柱」や「スーパー檜」が挙げられる。一般販売向けである双子柱は、国産スギから製材した芯持角材を、芯を含む面で一度半分に分割し、乾燥・接着した2ピース積層柱である。住宅本部向けであるスーパー檜は、国産ヒノキを使用した構造用集成材であり、集成材を構成する板材(ラミナ)を十分に乾燥させ、含水率を15%以下に低減し、収縮や変形、割れが起きにくい安定した品質を確保している。

輸入集成材製品の売上高は、1998年度から2006年度にかけて2.5倍弱の増加を示した。その背景には、2000年4月に施行した「住宅の品質確保の促進等に関する法律」(品確法)の影響に加え、森林資源保護機運の高まりに従って森林認証取得が進んでおり、顧客ニーズを重視するマーケットインに基づく欧州製材品・集成材が増えてきたことが挙げられる。また、住宅業界の住宅施工において、①省力化・合理化に向けたプレカット率の向上に伴う工場加工に適した均一な資材、②住宅における耐久性・耐震性の要求水準向上に見合った資材、に対する需要の増加もあった。

なお、2007年度以降における輸入集成材製品の売上高は、大きな変化がみられない。

## 建材

当社の木材建材事業部門が国内で取り扱う建材は、パネル(合板/繊維板)と一般建材(木質建材/窯業建材/金属建材/住宅機器)に大別される。

この25年間においては、「パネル」というカテゴリーが新たに生まれた点が、象徴的な大きな変化であった。合板やMDFに加え、パーティクルボードやLVLなどが浸透・定着する中で、当社は特にMDFやパーティクルボードの海外製造を強化してきた。これらは、もともと廃材や未利用木材などを高度利用するために開発された製品のため、自然環境保護の動きが高まるにつれて、より重要性を増すこととなった。

国内新設住宅着工戸数の減少などを見据え、1990年代末から日本市場中心型の事業構造を転換すべく、経済発展で木材需要の拡大が見込めるアジアを中心とし環太平洋市場で事業戦略を展開した。こうした取り組みは、アジア・オセアニアに調達・販売拠点を設けるだけでなく、国内外で合板・MDF・パーティクルボード・木質加工品などの製造拠点を展開している当社の強みを活かすものであった。

その一つが、2008年1月に「海外事業パネル戦略」のもと策定された、MDFとパーティクルボードを中心としたパネル製造事業に関する将来構想である。MDFおよびパーティクルボード、合板・LVLについて、グループの生産能力を大幅に拡大する目標を掲げ、事業検討ターゲットとして、MDFはニュージーランド、インドネシア、ウルグアイ、アルゼ

ンチン、パーティクルボードはベトナム、豪州を想定し実現に向けて検討を行った。しかし2022年時点、MDFの生産拠点はニュージーランドのNPIL社、パーティクルボードの生産拠点はインドネシアのKTI社・RPI社、ベトナムのVECO社にとどまった。その結果、2022年の年間生産能力は、MDF 35万m<sup>3</sup>、パーティクルボード48万m<sup>3</sup>、合板・LVL(インドネシア：KTI社、ニュージーランド：NPIL社)23万m<sup>3</sup>で、合計106万m<sup>3</sup>となった。

## 《パネル：合板》

合板の主な用途は、建物の壁・床・屋根等に使用される構造用合板、家具・住宅機器等に使用される普通合板、住宅の基礎・ビル等のコンクリート工事に使われる型枠用合板などである。

2022年度の合板の売上高は、国内280億円、輸入347億円となった。1998年度は国内187億円、輸入170億円で、いずれも波はあるものの漸増傾向で推移している。特に、安宅建材との合併効果により、2006年度は国内336億円(前年度141億円)、輸入561億円(同366億円)と、国内合板を主体に急増した。

国内合板は、各支店が地域の合板会社から仕入れている。また輸入合板は、インドネシアの当社製造拠点であるKTI社のほか、インドネシア・マレーシアの協力会社に技術指導員\*37を派遣して調達している。

なお、LVLはマンション間柱\*38や造作用芯材用途として2000年代半ばより中国産を中心に取り扱い

を開始している。LVLは構造用と造作用があり、前者は建築材、後者は建具(フラッシュドアの枠材や扉の下地材)、ルームセットなどの内装材・造作材の下地材といった木質建材の軸材として用いられる。製材品に比べ、寸法の安定性と精度・サイズの自由度に優れている点が特徴と言える。

## 《パネル：MDF・パーティクルボード他》

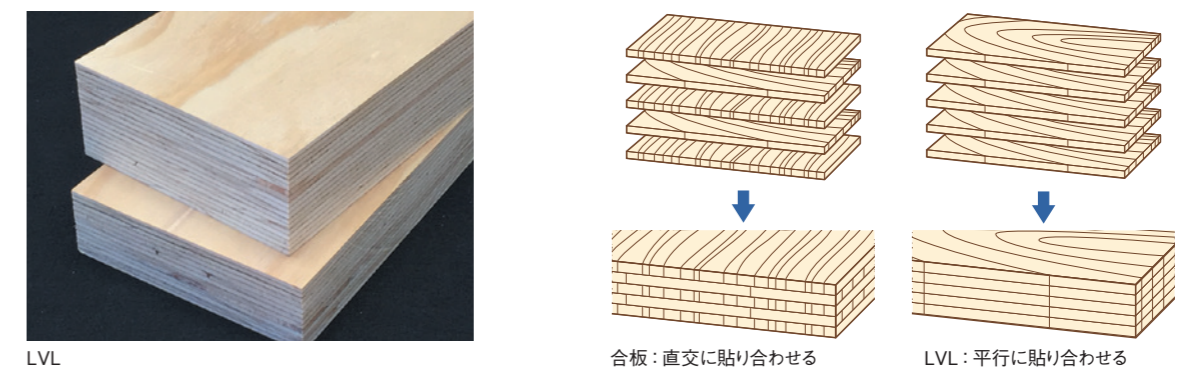
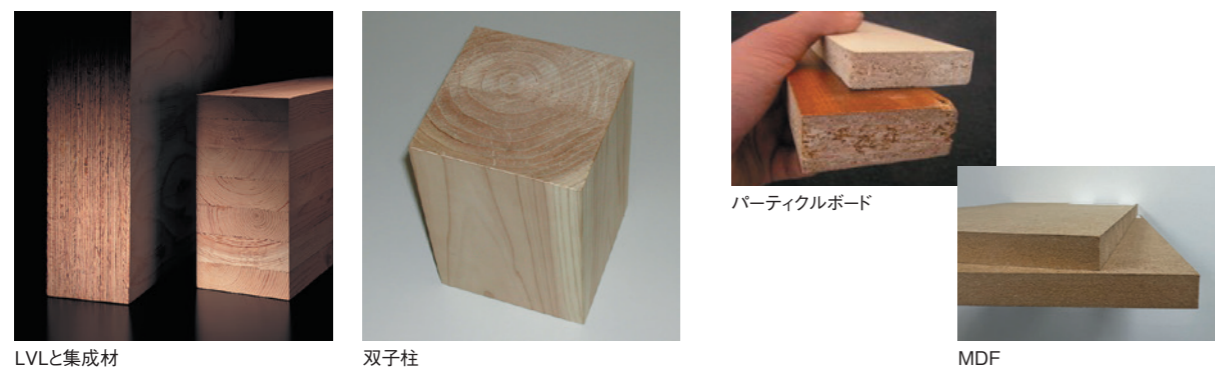
MDF・パーティクルボードの主な用途は、①内装・建具・枠材・造作部材・モールディング・収納の建材下地、②家具、キャビネット下地、③DIY用品や家庭用品、文具・事務用品、容器、玩具、④マンションの置床、などである。

取扱数量の多いMDFは、適度な強度があるうえに加工性・表面平滑性も高いため、小物雑貨から家具、建材まで幅広く使用された。近年では耐水性も向上し、窓枠等の部材にも使われている。また、パーティクルボードは、厚さ・大きさを自由に決めて加工できる、材質が均等で反り・割れ・狂いが少ない、遮音性・断熱性が高い、環境にやさしいうえに安価といった特徴を持ち、住宅資材から家具・什器の材料、梱包材などに利用されている。

2022年度の売上高は、国内22億円、輸入116億円である。1998年度は国内20億円、輸入47億円であり、輸入はNPIL社の製造ライン(第1ライン1986年5月、第2ライン1991年5月、第3ライン1997年10月)増設による増産効果が大幅増に結びついた。その後は、国内がほぼ20億円台で安定的な推移を示す一方で、輸入はほぼ一貫して漸増傾向

\*37 日本の品質規格に適合した厳しい基準を指導できる工場管理者クラスの技術を持った指導員。

\*38 部屋の内側の壁を支えるための柱。LVLは、壁と壁の間に空間を作るために入れる、柱より細い垂直方向の芯材として使われる。





を続けている。

MDFは、ニュージーランドの自社製造拠点に加え、インドネシアのメーカー、国内は各支店が地域戦略に従ってメーカーより仕入れている。

特に自社海外製造拠点は、安定調達・供給や品質管理について万全を期すことができるほか、国際的な各種認証取得をしており、持続可能な森林資源を用いた調達が可能になっている。

ニュージーランドにおける製造拠点NPIL社が製造したMDF「Golden Edge」は、「N.P.ウッド(日本向け)」のブランド名のもと、「MDFチーム」\*39という専任の営業部隊が販売にあたった。当初(1990年代初め頃)は輸入MDFが市場にまだ根づいておらず、専任営業部隊による製品に対する深い知識をもとに需要を掘り起こすメーカー営業を展開することにより、その普及を図っていった。環境配慮型商品として、MDFの持つ製品特性や価格が徐々に評価され、合板から切り替わっていった。

当社は、上記の輸入合板や輸入MDFの取り扱い、特に、木材建材事業の同分野の商圏拡大を強化するため、名古屋臨港地区(愛知県海部郡飛島村)の社有地を活用し、1989年10月、名古屋西港流通センターの施設名で自社輸入品専用倉庫を開設していた。同施設の運営は、同時に設立された100%子会社のスミリン物流センターが担った。施設の運営機能だけでなく、保管されたパネル類の加工部門を同社が併設することにより、当社の多種多様な品揃えに加え、個々のオーダーにきめ細かく応える体制を構築した。

その後、臨港地区の近隣に名古屋工場を保有する東洋プライウッドのグループ化により、同工場の木材加工機能を活かすべく、2007年5月に加工事業は移管され、スミリン物流センターは倉庫事業専門となった。倉庫事業自身は採算がとれていたものの、長期的な人材の確保や老朽化しつつある施設の更新投資などを考慮した結果、倉庫の直営はその役割を終えたものとして、2009年3月、スミリン物流センターを解散し、名古屋西港流通センターは廃止され、2011年3月土地建物ともに第三者に売却された。

#### 《一般建材：木質建材》

次に一般建材についてみると、木質建材は木材を加工して製造する建材で、主に内装材として使われることが多い。床(フロア)、カウンター、室内建具\*40、階段、収納などが代表的な商品と言える。

1998年度時点では295億円であったが、市場の拡大と安宅建材合併により、2006年度に529億円に急増した。2022年度の売上高は新築市場の減少もあり437億円となった。主な調達先は、永大産業、朝日ウッドテック、大建工業、ウッドワン、南海プライウッド、住友林業クレストである。

25年間における商品の変化をみると、建築現場における人手不足が深刻化する中で、現場加工の省力化・機械化に対応した商品のバリエーションが広がっている。また、和室の減少に伴い、木質フロアが多様化し、売上高も増加している点が特徴である。一方で、2003年7月の改正建築基準法施行に

伴い、シックハウスを防止するため、ホルムアルデヒド対策が義務づけられ、これに対応した商品の取り扱いにシフトした。

#### 《一般建材：窯業建材》

窯業建材は、ガラス繊維、石膏、石油樹脂などの非金属原料を高熱処理して製造される建材で、高熱処理に窯を使用する。焼き物の窯業製品もあるが、そのカテゴリーは広く、石膏ボードのような不燃建材、耐火部材、断熱材など非木質の住宅用汎用部材を当社では総称して分類している。代表的な商品は、外装材(窯業系サイディング、外壁用タイル、ALC(軽量気泡コンクリート)外壁材)、内装下地材(不燃材(石膏ボード))、断熱材(グラスウール、ロックウール、発泡系断熱材)、内外装用タイル(床、浴室、洗面他)、屋根材(瓦、スレート瓦、軒天材、防水シート(ルーフィング))である。

窯業建材は、1990年代からモルタル壁に代わって窯業系サイディング(外壁材)が主流となったことで取り扱いが急増した。施工の容易さや、優れた耐火性・意匠性、内部結露を防ぐ構法の開発(2001年頃)などを背景として普及し、国内ではサイディングボードの8割近くを窯業系(他に金属系や木質系、樹脂系がある)が占め、2019年には国内新築戸建て住宅の9割近くに採用されるに至った。

安宅建材が強みを持っていた窯業建材では、石膏ボードにおいて圧倒的シェアを誇る吉野石膏、窯業系サイディングのシェアトップのニチハ、住宅用グラスウール首位の旭ファイバーグラス(現 吉野石膏

グループ)との取引を飛躍的に伸ばすことができた。また、2013年の省エネルギー法改正により、住宅・建築物のエネルギー消費効率の向上に資する建築資材(熱損失防止建築材料)として、グラスウールを筆頭にロックウール、発泡系断熱材の需要が大幅に増えたことが大きな成果をもたらした。

2022年度における窯業建材の売上高は767億円である。1998年度の216億円から漸増した後、安宅建材合併後の2006年度に600億円(前年度250億円)へ急増した。その後もほぼ一貫して増加傾向を示している。主な調達先は、吉野石膏、ニチハ、旭ファイバーグラス、マグ・イズベール、JSP、城東テクノ、フクビ化学工業である。

#### 《一般建材：金属建材》

金属建材は、アルミニウムやステンレス等の金属を加工して製造する建材である。アルミサッシ、屋根材(ガルバリウム鋼板)、外壁材(ガルバリウム合金)や手すり・ベランダ笠木、建具やレバーハンドル等が代表的な商品と言える。

2022年度の売上高は276億円となった。1998年度の214億円から安定的な推移を続けている。主な調達先は三協立山、YKK AP、LIXILなどである。

25年間における変化をみると、省エネルギーや地球環境に対するニーズが高まる中、環境に配慮したエコハウス\*41やエネルギー収支ゼロを目標とする住宅(net Zero Energy House : ZEH)の拡大に対応したサッシの取り扱いが増えている。特に2021年4月に改正建築物省エネ法が施行されると

\*39 その後、「MDFグループ」となり、現在はベトナムの製造会社VECO社のパーティクルボードも取り扱うようになったため、「繊維板グループ」に変わっている。  
\*40 室内建具・ドア枠・巾木などの色合わせができる洋室の部材セットを当社では「ルームセット」と呼ぶ。

\*41 環境基本性能(断熱・気密・日射遮蔽・日射導入・蓄熱・通風・換気・自然素材)や自然・再生エネルギー(太陽光や自然の風など)、エコライフスタイルと住まいの要素を備えた住宅。



「Golden Edge」と「N.P.ウッド」のパンフレット

木質建材：床

室内建具



窯業建材：石膏ボード(上)と外壁材(下)

金属建材：アルミサッシ(上) 金属屋根材(下)

住宅機器：システムキッチン(左上)衛生陶器(右上) システムバス(下)



同時に、2025年には改正省エネ法「等級4」\*42が義務化されることも決定しており、高気密高断熱への対応が欠かせなくなっている。

#### 《一般建材：住宅機器》\*43

住宅機器は、住環境の性能向上に関わる住宅設備機器である。かつては流し台、浴槽など単体商品が多かったが、現在では新築・リフォーム商材であるシステムキッチン・システムバス、洗面化粧台、給湯機器、衛生陶器、冷暖房機器(エアコン・床暖房)、太陽光発電パネルなどのエネルギー機器など幅広い商材となっている。

2022年度の売上高は431億円である。1998年時点で202億円だったが、木質建材同様、市場の拡大と安宅建材合併により2006年度は448億円(前年度369億円)に急増した。その後はやや減少傾向の中リフォーム市場の伸びで補う一方、新しい商材である環境商材(太陽光発電パネル、ヒートポンプ給湯器等)の取り扱いに力を入れている。

## 4. 国内流通

### 木材建材の商流の変遷

当社の木材建材の商流の変遷をみると、原木については森林所有者、輸入商社、卸売業者として、また製材品については主として輸入商社・卸売業者として、これらの商流に介在してきた。原木の仕入

主な調達先は、LIXIL、トクラス、ノーリツ、クリナップ、ハウステックなどである。

### 建販商社No.1の実現と取扱商品の変化

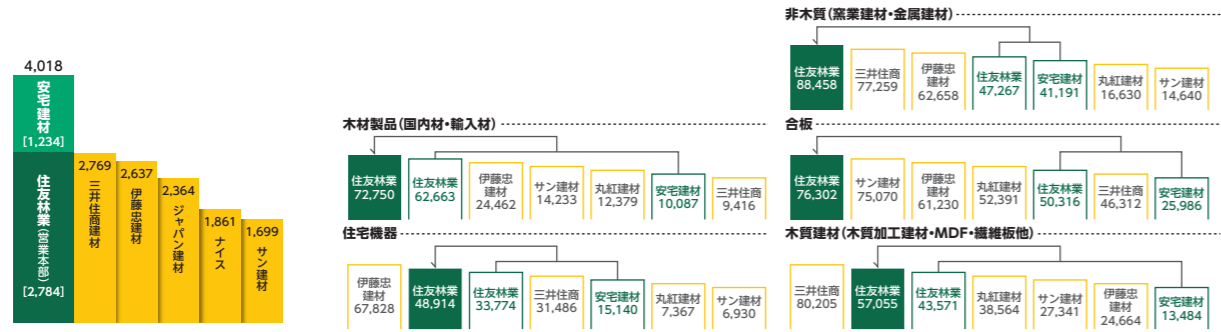
2006年4月に行われた安宅建材との合併は、さまざまな恩恵をもたらした。

当社の木材建材事業は合併前、2005年度の売上高が2,834億円であり、建販商社のランキングにおいて首位ではあったが、他社とは拮抗していた。部門別にみると、木材製品(国内材・輸入材)で1位を占めたほか、住宅機器と木質建材(フローリング材、室内建具、階段、収納、造作材)は2位、非木質の窯業建材(金属建材含む)は3位、合板(国内・輸入)は4位であった。

この合併によって、商品別にみると、合板(国内・輸入)、非木質の窯業建材(金属建材含む)などで首位を獲得し、合併後の2006年度売上高は4,359億円に急増、建販商社として業界トップの地位を確実なものとした。

これは、①自山林の伐採、②買山事業、③玉切り材\*44の購入、④輸入材の購入、で行われた。その後、シアトルに駐在員事務所を開設した1961年頃から、米材の取扱量が急速に増大した。1966年には、同事務所を米材およびカナダ材の拠点とすべく出張所

\*42 2022年4月に新設された断熱性能等級5をさらに更新させた、高い断熱性能であることを示す。等級は1～7まであり、低い方が性能は高い。  
 \*43 住宅設備機器は一般的には「住設機器」と呼ぶケースが多いが、当社は「流し台・浴槽・洗面」が主力のころから長年「住宅機器」の呼称が定着している。  
 \*44 立木を伐倒して枝払いが済んだ後、樹幹の大小、曲がり、節、腐れなどの欠点を見極めて、用途に応じて定められた長さで切断して原木にすること。  
 \*45 当社が融資して融資代金を材の購入によって回収する方法。  
 \*46 商品は輸出国の業者から輸入国の業者へ直接渡すが、代金決済は第三国の業者を介在させて行う。



2004年度  
 主な建販商社・問屋の売上高(単体)  
 (単位：億円)  
 (※ [ ]内は合併前の数字)

2004年度部門別売上げランキング(単位：百万円)  
 (※ ■は合併後の順位)  
 出典：「ヤノ・レポート」NO.1189・「木材建材ウイークリー」No.1548

(その下にクースペイ事務所・バンクーパー事務所を配置)とし、原木の確保に注力した。これに伴い、他商社仕入から直輸入材の取り扱い中心に変わっていった。同時に、原木の問屋業務も1996年から減少していった。

1970年には、インドネシアにKTI社を設立するなど、現地での合併事業がスタートする。インドネシア、マレーシア等での合併企業の設立や融資買材\*45が活発となり、南洋材の輸入量を増やしていった。

米国と香港においては、現地法人としてSF America(1970年)、住林香港有限公司(1973年)が相次いで設立された。前者は直輸入材の現地業務受託、後者はスイッチ貿易\*46にそれぞれ取り組んでいった。

当社の木材建材事業部門は、コミッションビジネスを基本としている「木」に関わる事業者をつないで木材を調達・販売する事業と、建材を仕入れて販売する事業の2つを展開している。

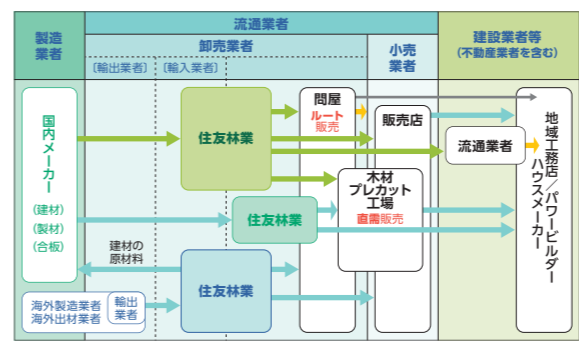
木材建材の国内における商流は、製造事業者(メーカー)ー商社ー地域の問屋ー小売業者(資材販売店)ー建設業者等(地域工務店)が基本である。

全国展開するハウスメーカーや、1990年代末から徐々に勢力を拡大してきたパワービルダー\*47については、

メーカーー商社ー(プレカット工場)\*48ーハウスメーカーもしくはパワービルダー

という問屋、販売店を介さない直接調達も増え始めていた。

\*47 一次取得者を対象に、建売住宅を年間数千棟程度販売する住宅建築業者。1990年代末から分譲戸建て住宅市場におけるシェアを急激に拡大した。  
 \*48 建材の商流では、プレカット工場は関与しない。  
 \*49 1955年に誕生した住友林業の前身(四国林業と東邦林業の2社が合併)の四国林業とは別会社である。  
 \*50 山に生えている状態の立木を購入すること。伐採後は再造林をして山主に返すなど、持続可能な森林経営に寄与している。



国内流通の流れ

当社の強みは、国内外に①自社森林、②木質建材メーカー、③住宅部門、④バイオマス発電所、を持つことを通じて、垂直統合している点にある。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、住友林業グループが提供する「木」を軸としたバリューチェーン「WOOD CYCLE(ウッドサイクル)」の重要な役割を担う存在と言える。

### 住友林業フォレストサービスにおける業務の変遷

当社は2008年4月、国産材の需要拡大を見据えて、木材建材事業部門の業務であった国産材の原木や製材品の取り扱いを100%子会社である住友林業フォレストサービスに一元化した。

同社の前身は、1980年、愛媛県新居浜市にある当社の山林部が所管する山林の管理業務を目的に設立された四国林業\*49である。当時より、当社新居浜事業所が所有する土場(木材や土木資材の集積場)で開催する木材市場の運営を通じて、自社で木材を売買する業務も行っていった。1989年には、森林の管理業務を他地域(九州・北海道)でも行うため、社名をロビンフッドに変更、1993年に現社名の住友林業フォレストサービスとなった。その後、木材建材事業部門が行っていた買山\*50事業を同社でも行うこととした。

2001年には、住宅事業本部向け国産ヒノキ集成材「スーパーサイプレス」(=「スーパー檜」)の原材料の集荷供給事業をスタートさせたことを機に、同本部が使用する製品を集荷するための国産材の流通ネットワーク事業が始まった。



住友林業フォレストサービス全国拠点図



東京事業部(2006年開設。現 東日本事業部)では、大幅な増員を図り、関東・東北・北海道の広域を担当することとした。また、北海道材を全国の合板工場へ配船開始した。

住友林業フォレストサービスは2008年4月、国産材の原木や製材品の取り扱いを当社から移管されたことに伴い、営林部を森林企画部に改称し、山林所有者や素材生産者との連携を強化して安定的な原木供給を図り、住友林業グループが持つ森林管理のノウハウを投入していった。さらに同年6月、本社(愛媛県新居浜市)を東京(千代田区)に移すとともに、社長直轄の製品統括部を新設し、国産材製品の取り扱いを強化するなど組織の拡充を図った。

当社は従来、住友林業フォレストサービスの協力を得て社有林管理を行っていたが、2012年に独自で管理することとなり、同社は社有林管理業務から離れた。これを機に、同業務で培った経験を活かしつつ、国産材の流通業務を主要な事業とすることになる。

国産材の原木の取り扱いについては、当社の山林部、森林組合や木材市場から仕入れるほか、買山を通じて立木の購入も行っている。また、国策の一つとして農林産物の輸出が奨励される中、輸出用の国産材原木の集荷業務<sup>\*51</sup>も担った。

2010年代以降、地方創生の政策とも関連して国内林業の成長産業化が掲げられたほか、為替の円安傾向を背景として、国産材の利用は大きく伸展した。円安に伴う外国産材との競争力の向上により、国内での利用だけでなく、輸出ニーズも高まって

いった。

当社も国産材の原木輸出に力を入れており、九州を中心に国産材を集荷し、各港から輸出している<sup>\*52</sup>。樹種別では、スギが全体の約7割と圧倒的である。2018年度における輸出先は、92%が中国向けで、以下、韓国、台湾、ベトナムと取引を拡大していった。

日本全体の中国への輸出数量は、2020年に116万m<sup>3</sup>と100万m<sup>3</sup>の大台に乗り、2021年には122万m<sup>3</sup>へと増加する中、当社のシェアは2016年以降10~13%で推移し、2022年には8%に低下している。シェアが伸び悩んでいる主な要因としては、先行仕入(集材をかけてから販売)するなどの数量を追求する方針を採らなかったことが挙げられる。当社は債権回収面の確保を最優先に取り組んでおり、信用状(L/C<sup>\*53</sup>)開設を確認して住友林業フォレストサービスが集荷を開始する。販売先については、現地のスタッフと連携しながら、取引できる相手先を開拓している。

2019年4月からは輸入原木の国内販売業務(国際原木営業部)を、同年10月からはチップ業務(東日本事業部東京チップ営業所)を、それぞれ当社より移管した。後者は、当社の資源環境事業部門が展開する木質バイオマス発電の国産材を用いた燃料用チップ調達において、重要な役割を果たしている。

2022年時点の主な業務は、①国産材原木・輸入原木の国内流通業務：国産材原木の仕入・販売、輸出用国産材原木の集荷および輸入原木の国内販売、②国産材製品の仕入・販売業務：ニーズを把握した製品提案と販売、③バイオマス燃料・チップ流通事

業：木質バイオマス発電の燃料用チップとなる原木の集荷・チップ製造工場への販売、燃料用・ボード用・製紙用チップの仕入・販売、④立木買い(社有林以外)をした伐採地への造林・育林事業、である。

### 流通関係会社の整理統合

#### 《多様な展開を進める井桁藤》

当社は2006年4月、安宅建材との合併により、建材問屋である同社関係会社4社(井桁藤、第一産商、ニヘイ、鍋島建材)を直接傘下に収めた。以降、4社から得られるきめ細かい流通情報を活かした取り組みを進めることになる。

このうち井桁藤(1925年4月創業。名古屋市中区)は、早くから南洋材の販路開拓に乗り出し、日本で初めてラワン合板の量産に取り組んだ。1935年には合板の保税工場として日本最初の指定を受け、翌1936年より輸出を始めるなど、合板事業の礎を築いたパイオニア企業として業界をリードしてきた。

戦後は国内販売に力を注ぎ、窯業系外装材(サイディング材)・屋根材から内装材や住宅機器まで、多種多様な住宅関連資材の卸売会社として、中部・中国・九州地区において営業展開している。

当社は井桁藤に関して、2008年5月、住友林業グループの一員としての認識をより一層強めるため、出資比率を99.7%(従来は71.4%)に高めた。これにより、経営の意思決定のスピード化を目指した。

さらに翌2009年4月には、鍋島建材(2004年8月設立。福岡県筑後市)との合併を行った(井桁藤を存続会社とする吸収合併方式)。井桁藤と鍋島建材

は基本的に商圏が重なっておらず、両社合併の後、筑後・熊本地区の事業展開を整理・再編したうえで、改善施策を講じることにした。

2022年時点の主な事業内容は、合板・木質建材・繊維板製品・窯業建材・合成樹脂建材製品・金属建材製品・住宅機器および部位部材の販売である。

#### 《直需対応の強化に向けた事業再編》

2012年6月には、関係会社の地域におけるシナジーを最大化すべく、建築資材の販売および付帯工事施工を行うニヘイ(1986年10月設立。札幌市西区)と、外壁工事を行う当社100%子会社ノーザンテック(1990年12月設立。札幌市白石区)を経営統合した(ニヘイを存続会社とする吸収合併方式)。

北海道市場の中心である道央圏では、大手問屋が直需志向を強め、住友林業グループの川下戦略を考えるうえで、直需対応強化は欠かせない要素となっていた。ニヘイでは、専門部署を設立するなどいち早く直需取引の拡大に注力しており、直需は看板事業の一つとなっていた。しかし、ビルダーを中心にした資材供給は、新設住宅着工戸数の頭打ち、配送コスト上昇による利益率の低下等の課題を抱えており、売上高拡大と利益率向上を実現するための戦略として、中堅ビルダー層に対する拡販が重要課題であった。またノーザンテックは、サイディング事業の施工を担う当社子会社として誕生していた。サイディングを施工込みで販売する手法で、「道内No.1の外壁工事業者」のブランド力を持つに至った。両社の統合は、それぞれの強みを活かしてビジネスを

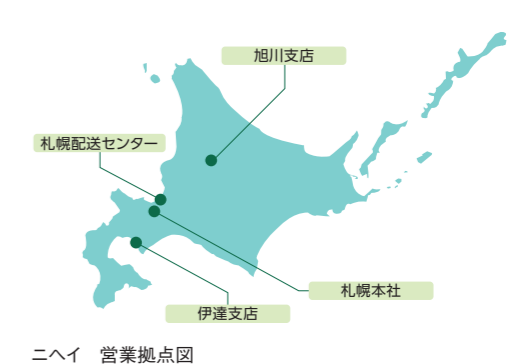
<sup>\*51</sup> 実際の輸出者は当社であるが、集荷して船に載せるまでは住友林業フォレストサービスの管轄となる。  
<sup>\*52</sup> 九州では佐伯、細島、志布志、八代、伊万里から、九州以外では福井県の内浦や青森県の八戸から輸出している。  
<sup>\*53</sup> Letter of Creditの略。国際間の貿易取引における商品代金の支払確約書を指し、銀行が作成する書類。



国産材原木の輸出：木材を船に積み込む様子(新潟県直江津港)



輸入原木：海外から運搬される様子(バンクーバー)





拡大することを可能とした。

2022年時点の主な事業内容は、建材資材(内装材・外装材・開口部材・断熱材・下地材・屋根材等)や住宅機器(システムキッチン・バス・トイレタリー製品・家具等)、各種木材・木製品・木材加工製品・オリジナル木質建材の販売、外壁工事・リフォーム工事・その他各種建築工事に加え、近年注目度の高い中大規模木造建築のサポート事業にも力を入れている。

一方で、当社は2020年9月、建築資材の販売や建築物の外装・床工事などを行う関係会社の第一産商(東京都江東区、1963年12月設立)について、事業撤退および会社清算を実施することを決めた。同社は2015年以降、事業再生計画に沿って再建に取り組んでいたものの、市場における他社との競合激化で収益性の回復が進まずEBITDA(Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization: 企業価値評価の指標の一つ)でも2期連続で赤字となったことで、事業継続が難しいと判断するに至った。なお、収益性の高かった生コンクリート(以下、生コン)事業はスミリンサッシセンターに、ビルダー営業は開発営業部や取引先にそれぞれ引き継がれた。

### サッシセンター事業の変遷

住宅用アルミサッシは高度経済成長期に誕生し、市場普及率を急拡大(1993年92.3%<sup>\*54</sup>)させた。この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・地元木材建材事業者・当社と

共同して運営するサッシセンター事業として取り組んだ。1997年当時全国に約30社を擁し、その施工販売網を通じて当社の商圏を拡大すると同時に、住宅事業本部へのサッシ納材で貢献してきた。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、事業の継続性、納材品質の安定性の面では課題を抱える会社も少なくなかった。

こうした中で1999年9月、木材建材事業における安定収益源の一つである金属建材事業の営業拠点として、個々の会社の競争力を強化し規模の拡大を図るため、サッシセンター事業の再編成を決定した。具体的には、①当社連結対象として直接経営に関与する会社、②提携サッシメーカー主導の会社、③地元木材建材事業者の傘下とする会社、に整理し、責任分担の明確化を図った。その際、各社の経営実態に合わせた株式所有とした。当社は、スミリンサッシセンターを持ち株会社として各サッシセンターに出資していたが、同社を含む7社を当社傘下として経営を主導した。サッシメーカーが主導する6社、地元木材建材事業者が経営する7社が各当事者で協議・決定され、これら計20社が、残る約10社を統合もしくは営業譲渡を受けることなどにより整理し、その商圏を譲り受ける構想で再編が進められた。

当社は2000年度までに、傘下の7社について、出資比率のきわめて低い1社を除き、スミリンサッシセンターを連結子会社とし、4社を非連結子会社、出資が過半に満たない岩手住協サッシセンター1社を関連会社とした。さらに2001年度からは、スミ

リンサッシセンター、兵庫三協、スミキョークオルテ、住協ウインテック、住協を連結子会社、岩手住協サッシセンターを持分法適用の関連会社にした。そして翌2002年度以降、株式の売却、事業商圏の統合等により、直営3サッシセンター(スミリンサッシセンター、住協、住協ウインテック)という現体制への再編を進めた。

2000年の建築基準法改正以降、住宅向けサッシ業界では、住宅環境性能の観点から、防火・気密・断熱性能の向上やサッシメーカーの品質保証責任の強化など社会的要請が課題となっていた。そのような中で各社では、高性能製品の開発、メーカー自身によるパワービルダー等への直接提案営業および販売が進展しつつあった。一方で、現場を支える小規模サッシ組立事業者は、高齢化や人手不足といった課題に加え、高性能化とともに重量化したサッシの取り扱いに苦慮する状況が生じていた。

当社住宅事業との関係では、「住友林業の家」に対するサッシ納材店として、長年にわたる現場納材ノウハウの蓄積、協力工務店との人間関係の構築等により、効率的なサッシ納材に貢献してきた。小型パネル化構法<sup>\*55</sup>の開発でサプライチェーンの一端を担うほか、サッシの重量化に対応した搬入・設置への安全対策や、工期短縮・省施工および建築現場の合理化等に継続して取り組み、全国のサッシ納材店の機能を活用する運用モデルを主導している。

当社のサッシセンター事業は、見積り・組立・配送・アフターメンテナンスを行う従来の納材店としての機能に加え、サッシメーカーのパワービルダー

等への直接販売の動きに対して、当社関係会社としての信用力を活かし、サッシメーカーから組立・配送を業務委託で請け負うことでサプライチェーンの一端を担った。

また、住宅向け並びに中低層ビル向けのサッシセンター事業は、組立・配送が可能な範囲に限られる地域密着型の事業であるため、各社はエリアに応じた戦略を実行している。スミリンサッシセンター、住協、住協ウインテックの3社の販売先や商品・工事の構成は異なっており、各社の営業エリアの顧客に応じた成長戦略を推進した。

スミリンサッシセンターと住協は、住宅事業本部向けの外壁サイディング工事も行っており、工期短縮や外壁サイディング工事の職人の高齢化に対応すべく、サイディングプレカット事業の取り組み拡大に努めた。スミリンサッシセンターは、2021年5月に第一産商から生コン事業を引き継いでおり、地域密着型機能を発揮している。

また住協ウインテックは、中低層のビルサッシが強みであり、同事業を主体とした取り組みを推進した。さらに、これらの販路拡大に加え工務店向け住宅用サッシ納材販売にも注力している。

当社は2015年9月、「流通・サッシ関係会社10年後ビジョン」を策定した。これは、関係会社である井桁藤、第一産商、ニヘイの流通関係会社3社と、スミリンサッシセンター、住協、住協ウインテックのサッシ関係会社3社について、内装工事や配管工事等の請負工事の比率を高めた資材販売会社への業容転換を目指したものである。新設住宅着工戸数が

\*54 日本サッシ協会調べ

\*55 耐力壁を除く壁部材にアルミサッシを装着加工して建築現場に納める取り組み。

会社名 (所在地・納材エリア)	取り扱いのある サッシメーカー	「住友林業の家」 シェア
スミリンサッシセンター (茨城県牛久市：首都圏から 関東東部エリア)	三協アルミ、LIXIL、YKK AP	97%
住協 (大阪府茨木市：関西エリア)	三協アルミ、YKK AP、LIXIL	51%
住協ウインテック (岡山市：岡山県・広島県)	YKK AP、三協アルミ、LIXIL	15%

サッシ関係会社3社の取り扱いメーカーと売上に占める住宅事業本部向け金額(シェア)/当社調べ(2022年5月時点)



サッシセンターの3社の本社所在地



スミリンサッシセンター 本社



住協 本社



住協ウインテック 本社



減少傾向をたどる中、売上がその動向に左右されないための改善策の一環であった。

施工業者の人手不足が深刻化する中、ハウスメーカーやパワービルダー、地域ゼネコンが、内装・外装工事、配管工事等を請け負う業者を求めていたほか、建築資材に関しても、工事を請ける事業者に同時発注するケースが増えていた。当社は、こうした状況を踏まえ、工事請負事業者の需要が今後も高まると予測し、「ラストワンマイル」\*56を担う資材販売には工事を請け負う機能を持つ事業者との連携が差別化になると判断した。

工事機能の整備にあたっては、法令対応を確実にを行うため、必要となる資格免許の取得、管理者の配置に取り組んだ。また、住宅事業本部やイノスグループの会員工務店、開発営業部の取引先が委託する職人のネットワークに働きかけ、技量の高い職人グループを確保することで、工物品質による差別化に努めた。

サッシ事業の今後の課題は、①パワービルダー等への直接営業・販売を強めている主要サッシメーカー\*57との関係を強化し、収益源の拡大を図る、②メーカーの委託先として完成品にする最終の組立と配送機能を担うことで、新たな事業分野への進出を図る、③当社戸建注文住宅事業におけるサプライチェーンのパイロットモデルとして取り組む、ことにある。

### イノスグループの取り組み

イノスグループは、1992年4月に営業開発部が

開始したCAD&パーツ(C&P)事業と、翌年4月に営業第1部が開始した部材供給システム事業に端を発している。建設省(現 国土交通省)が「新世代木造住宅開発事業」を始める時期と重なり、「住友林業のビルダーズシステム・INOSグループ」として申請し、新世代木造住宅供給システムに採択された。イノスグループの目的は、当社が開発した木造住宅生産合理化のノウハウと、合理化・省力化部材の地域工務店への供給による工務店の近代化、さらに木造住宅の復権およびシェアアップであった。

イノス事業発足の前身の一つであるC&P事業は、選定された大型販売店を通じて、部材メーカー・販売店・地域の有力工務店をグループ化することで、CADによる情報サービスを核として住宅資材をトータルに供給するものであった。もう一つの部材供給システム事業は、当社の住宅に使われている主要資材の総合的な供給を目的とした。C&P事業が一般工務店を対象としたのに対し、部材供給システム事業は住宅事業本部の協力工務店も販売対象となった。

こうした異なる部署による工務店への資材供給強化に向けた取り組みを背景に発足したイノスグループは、全国各地にCADステーションを設置したことが大きな特徴である。耐震強度などを含めた当社オリジナルソフトによる合理的設計をコンピュータで行い、プレカット工場との部材生産とも連動できるうえに、積算精度が極めて高いCADによりさまざまな情報サービスを提供、選定された大型販売店(=代理店)を通じて地域の有力工務店(=会員)を

グループ化し、住宅資材をトータルに供給することを目指した。当社の住宅事業が家づくりや資材物流で蓄積してきたノウハウを広めることにより、地域の工務店の木造住宅の品質・性能・生産性の向上を推進していくことになる。

イノスの会員工務店に対しては、①当社独自の基準により選別した「PFウッド」の供給、②SA(システムアドバイザー：営業担当)とTA(テクニカルアドバイザー：技術担当)による支援\*58、③最新情報を共有するための勉強会・セミナー等の実施、などの取り組みが行われた。

木材建材流通業界でイノスグループが持つ影響力は大きく、イノスが取引を始めたことで、イノス以外の部門においても販売先の獲得や商圏拡大などに結びついた。また、イノス担当者が会員である地域工務店と接触する機会(支部会等への参加や構造現場見学会・完成内覧会等)を通じて、現場のニーズや課題を把握することができ、実態に裏づけられた営業戦略を立案する情報源ともなった。建販商社No.1戦略を実現するうえで重要な役割を果たし、地域工務店の営業支援や代理店の業績向上にも貢献している。

なお、1995年4月には、営業本部にイノスグループ推進部が発足するとともに、7支店・営業部に「イノスグループ」が設置され、営業支援体制の強化を図った。同部は、さまざまなサービス提供のほか、「イノスの家」シリーズとして企画提案型商品を継続的に発売し、会員工務店の受注支援をサポートした。「イノスの家」は、当社の役割と地域に密着した工

務店の機能を最大限に活かした家づくりを実現するための仕組みである。構造や住宅性能等については当社のノウハウを活用し、デザインや内装など暮らしに関わる提案は地域特性を熟知した会員工務店がそれぞれ提供した。その特徴は、①イノスグループ向けに独自開発した構造計算システムX-CAD\*59の利用、②完成保証制度(後述)、③当社オリジナルの良質な木材で建てる信頼性の高い構造躯体「PFウッド」の使用、④定期点検付住宅\*60、の4点である。意匠面については、時代のニーズに対応したプランを盛り込んだコンセプト商品を開発し、魅力あふれる木造注文住宅の提案を継続して行った。

なお1998年、キャッチコピーとして「未来基準へイノスの家」を採用し、ロゴマークも刷新している。

1998年には、会員工務店が営業用の設計支援ツールとして利用することを目的に、プレゼンテーションシステム「イノスの家工房」の販売を開始するとともに、説明会や操作等の営業研修を実施した。「イノスの家工房」は、PCの画面上のバーチャルショールームにおいて、「イノスの家」の提案ポイントや、内装・外観のシミュレーション、標準商品からオプション・施工例等の画像・動画を駆使して、立体的なプレゼンテーションを可能とするソフトである。同システムを活用した設計で契約(申込)した内容をイノスのCADで設計しても、ほぼ同じ金額で積算されるため、会員の原価売価を早い段階で保証するものと言えた。「イノスの家工房」は、以降、複数回にわたってバージョンアップされ、プレゼンテーション時の信頼感を高めるうえで効果を発揮した。

\*56 顧客にモノ・サービスが到達する最後の接点を指す。

\*57 メーカーシェアは、LIXIL 48%、YKK AP 37%、三協アルミ12%、その他3%(2022年時点 当社推定)。上位3社で全体の97%を占める寡占市場。

\*58 当社住宅事業の施工ノウハウが詰まったマニュアルを貸与するとともに、TAが会員工務店へ技術指導・現場の施工チェックや検査を行うなど、きめ細かいサポートを徹底した。

\*59 躯体の強度を構造計算にて厳格に算出できるため、地震保険の保険料やローン金利が優遇されるメリットがあった。

\*60 2017年4月上棟物件より、1・2・5・10年目に、住友林業ホームテックが施主には無償にて対応している。対応エリア外は除く。

### INOSの語源とキャッチフレーズ

I	nnovation	これらの頭文字をとり
N	eighborhood	「私たちは、木造住宅の革新を目指し、地元の方々とのふれあいを大切にしながら、
O	riginality	オリジナリティあふれる発想で、
S	atisfaction	お客様に満足していただける家づくりを推進します」をイノスのキャッチフレーズとした。

### INOSの理念

全国各地域の中小工務店の住宅建築全体レベルの底上げを図り、住宅取得者の満足、ひいては地域社会に貢献する事業を展開する。



イノスの家：イノスグループNEWS27号(1999年10月1日発行)



ロゴマーク：イノスグループとイノスの家「未来基準へ」



イノスの家工房



イノスグループの会員工務店で住宅を建てるお客様(以下、施主)に向けて、1999年5月、加盟店(会員工務店)・地域支部(代理店)・当社の3社による保証事業の運営団体として、イノス共済会を発足させた。イノスグループの会員工務店と施主との間で締結された請負契約において、会員工務店が倒産し住宅建築工事が継続できなくなった場合、共済会が代わって建築工事の完成を保証することを目的としている。

1999年6月には、この共済会を通じて、住宅保証業務の専門会社である住宅あんしん保証\*61と提携し、住宅建築工事の完成保証制度を創設した。当社は、この完成保証制度に加え、従来は任意加入としていた建設工事保険、請負業者賠償責任保険、PL保険、労災上乗せ保険をセットにして、グループ全体で加入する制度とすることにより、受注物件に関する補償を万全にした。

このほかにも、2002年6月にあんしん住宅瑕疵保証・地盤補償制度、2003年10月には会員工務店向けに出来高払いローン\*62をそれぞれスタートさせている。

イノスグループは、イノスの会員工務店であることの優位性についての施主に対するアピールや、工務店の差別化を図るための営業支援策の提供等に取り組んだ。

この間、1997年に会員数が600社に迫った。しかし、本来の目的である部材販売に加え、住宅施工会社としての展開にも力を注いだ結果、流通事業と住宅事業という2つの側面を持つ運営の難しさに伴った。こうした状況を踏まえ、当社はイノスグ

ループについて逐次見直しを図っていった。

1998年には、会員工務店に対してシステム運営の対価として年会費を徴収する一方、当社からの資材購入費が一定金額を超えると奨励金還元が行われた。これを機に資材販売は増加し、イノスグループによる収益は1998～2000年にかけて黒字化した。

その後、ブランド知名度の向上に向けて、木材建材の販売支援的な位置づけから収益事業化していくことを目指し、2002年6月より、①年会費の値上げ、②奨励金還元の廃止とCAD拡販奨励金制度の導入(CAD実行かつ上棟が条件。2004年まで継続運用)を実行する。それまで有料で提供していた技術マニュアルや営業推進用販促ツールの無償化、優良会員に対する表彰制度の導入等を実施するとともに、技術マニュアルに基づいた施工基準や完成保証の徹底、資材の購入促進など、フォロー体制を強めていった。

しかし、この見直しを機に会員数は減少傾向(2002年335社→2003年311社→2004年290社→2005年277社)をたどり、イノスグループの収益もマイナスが続くことになる。こうした事態を打開するため、2006年6月より年会費を引き下げた。その結果、会員数は増加に転じ(2006年278社→2007年321社→2008年328社)、収益も2006年に黒字転換させることができた。

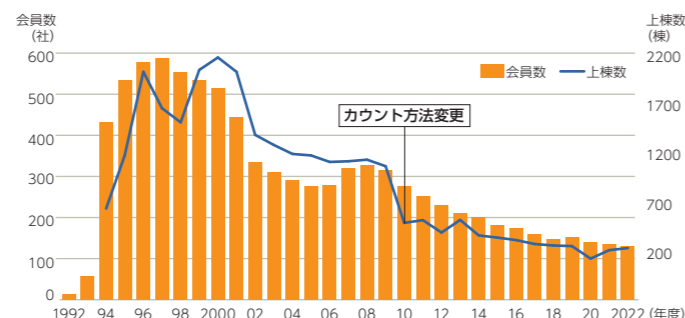
一方、目標に掲げていた会員数500社・年間上棟数3,000棟(資材購入棟数)は容易に実現せず、その後、会員数は漸減している。2022年における会員数は130社、上棟数は223棟(CAD上棟数)となっ

\*61 木材建材流通業者、建材メーカー、損害保険会社が共同出資して設立。当社は筆頭株主である。

\*62 工事の進捗にあわせて、実際に出来上がった部分(通常施工現場に搬入した資材代価まで含む)に応じて、期限を決めてその都度支払いを行う出来高払いにローン機能を付加している。

建材商社	住友林業 SMB建材 伊藤忠建材 双日建材
木材建材流通業	36社
建材メーカー	16社
損害保険会社	三井住友海上火災保険 東京海上日動火災保険 損害保険ジャパン

住宅あんしん保証の主要株主



イノスグループ 会員数と上棟数の推移

た。上棟数が著しく減少しているのは、資材を購入した物件数をカウントする従来の方式を、2010年度よりイノスのCADを使用した棟数のみをカウントする方式へ変更したためである。こうした状況下において、イノスグループを今後どのように展開していくかの検討が進められている。なお、住宅・建設資材営業部の管轄下にあったイノス営業部は、2022年1月の組織改正に伴い廃止され、部内グループとなっている。

### プレカットフォーラム21 (PreCut Forum 21)

在来工法におけるプレカット率がまだ40%程度であった1997年6月、プレカット工場の相互繁栄のためのネットワークとして、プレカットフォーラム21が発足した。当社は幹事会社として、同フォーラムの運営に携わった。

このフォーラムの目的は、会員プレカット工場が、生産性・品質の向上、コストダウン等の最新情報を共有し、地場住宅業界への貢献を果たすことにあった。主な活動として、年1回の総会、研修会(全員研修および講座制研修)や勉強会・研究会(テーマは性能規定・性能表示や新工法等)の企画、優良工場の見学等が行われ、プレカットに関する広報活動の一環として広報誌も定期刊行された。

設立時は、正会員(プレカット工場)81会員、賛助会員(機械メーカー)3会員、特別会員(ソフトメーカー)1会員、幹事会社(当社)1会員の計86会員でスタートした。会員工場数こそ、全国のプレカット工場の約1割にとどまったものの、会員が手がけて

\*63 このサービスは、当社住宅事業本部における戸建住宅の設計で養われた総合的な技術を活かしたものである。建築主や工務店等の希望により、会員プレカット工場が実際に木材の加工時に使用するデータを用いて、主要構造部材の強さやたわみ量などを計算し、その建物の構造強度がストライクゾーン(安心ゾーン)に入っているかを判定する。



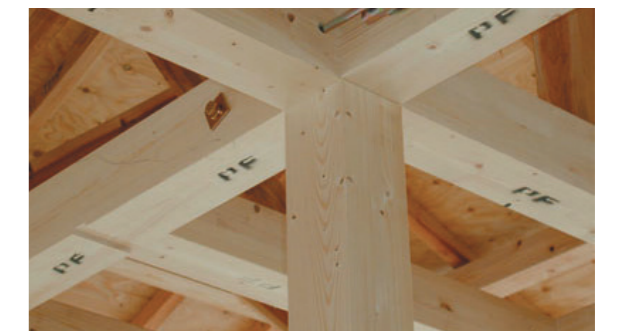
PreCut Forum 21 第9回総会(2005年)の様子

いる合計加工棟数はプレカット加工棟数の約3割を占めていた。その後、会員数は増加傾向を示し、活動内容も高く評価された。

プレカットフォーラム 21は1999年10月、改正建築基準法や住宅品質確保促進法(品確法)等の施行をにらみながら、建築主や工務店に対し、安心と安全を守る家づくりをサポートする目的で、構造強度判定サービス「ストライク」\*63を有料でスタートした。

一方で2000年11月、プレカットフォーラム21の会員で構成するPF21共済会が設立される。同共済会は、住宅品質確保促進法によって義務化された新築住宅の10年間の瑕疵保証に対応し、住宅構造部材の瑕疵保証制度を導入するとともに、同年12月より、10年保証付き部材「PFウッド」の提供をスタートさせた。

「PFウッド」は、含水率15%以下に乾燥し強度選別された商品が一般的にない状況を踏まえ、その品質が保証された良材を作るために誕生した。強度や精度にばらつきがない品質規格に優れた人工乾燥材(KD材)であることを最大の特徴とし、PF21共済会の会員のみが扱うことができた。①乾燥：芯まで乾燥しているか機械で検査、②強度：樹種の特性毎のJASの強度等級基準(スギ材E70、ヒノキはE90、ベイツE110)をクリアしているか機械で検査、③目視：機械選別だけではなく、熟練の職人が反りや曲がり、変色等9項目を目視の検査、といった独自の厳しい検査すべてに合格した高性能構造材だけが出荷される。そのうえで、PF21品質基準に違反する瑕疵が万一発生した場合に備え、10年間の補



PFウッド：施工写真



修費用をPF21共済会が保証する体制を整えた。

当社のイノスグループは、この「PFウッド」について、2000年12月より提供を開始した。構造計算の裏づけとなる強度等級が明確な「イノスの家」の構造躯体に使用することにより、頑丈で耐久性に優れた住まいの実現を側面から支えた。同時に、品確法によって義務化された新築住宅の瑕疵保証(10年間)にも対応し、万が一品質基準に反する変形等に起因する瑕疵が発生した場合に備え、当該期間に発生する修補費用をPF21共済会および共済会会員会社が保証する体制を整えることで、差別化を図った。

なお、プレカットフォーラム21は2013年4月に瑕疵保証の新規受付終了、2023年8月に現行対象物件の保証期間満了の後、同年9月末の解散を予定。これに伴い、PF21共済会もその使命を終えることとなる。

### 開発営業事業の機能

2006年4月に安宅建材と合併したことにより、同社の開発営業部の人員・商圏がそのままの体制で継承され、パワービルダーやハウスメーカーに構造躯体や生コンなどの建築資材を直接販売する(直需ルート)顧客基盤を新たに獲得した。

合併と同時に新設された開発営業部は、次の3つのグループから編成された。

#### ①第1グループ

関東近辺のパワービルダーにプレカットや躯体、地質調査、補強工事などを提供する。また、屋根、外壁、防水工事、人材確保といった業務

にも関わる。

#### ②第2グループ

全国でFC展開しているビルダーから建材の受発注業務を請け負う。

#### ③第3グループ

ゼネコンに対し外壁・内装・床工事などのサービス提供に合わせて資材の供給を行う。生コンクリートも担当する。

同部は、取引先であるパワービルダーのノウハウを活かしながら、住宅の性能、とりわけ耐震性能の向上に役立つ建築仕様づくりから参画するオーダーメイドの対応力を強みとしている。基本は、お客様の考え方や進め方に沿って要望に100%応えることである。

安宅建材では元々、小回りの利く建材メーカーと組んで、量産ベースの商品では応えられないお客様のニーズに対応していた。こうした安宅建材のノウハウと当社が融合することで、それぞれ単独では得られなかったシナジー効果を伴って直販営業が強化された。具体的には、木材建材事業の持つ商品ラインナップや建材メーカーとのつながりにより、取引先の要望に当社既存商流で新たに伝えることが可能となった。当社にとっては、川下の幅広い取引先への提案力の強化が実現し、ワンストップで対応可能なソリューション機能を備えることができた。

開発営業部は、パワービルダーをメイン取引先として活動を展開し取引を拡大していった。また、他のビルダーやハウスメーカーへの営業にも力を注ぎ、新たな有力取引先の開拓に努めた。

開発営業部では、第3グループで生コンの取り扱いも行った。生コンは、工場でセメント・水・砂利・砂・混和剤を混合して生産され、固まる前の状態のままミキサー車で攪拌しながら運搬する。現場で混合・攪拌する手間とコストが省けるほか、工場生産で品質を一定に保てる。一方、JIS(日本工業規格)では出荷後90分以内に建築現場に納品することが定められている。したがって、取り扱いには現場に近い生コン工場を手配するなど、特有の対応が求められる。開発営業部で取り扱う生コンは、当社の住宅事業部門のほかパワービルダーにおいて採用されており、「住友林業の家」に使われる品質レベルの生コンとして高い評価を受けている。

また、2010年には、開発営業部が住友大阪セメントの代理店となり、生コンの材料であるセメント関連の販売にも着手して、事業を拡げている。

同部の売上高は、2006年度の241億円が2017年度には339億円へ増加した。その後、戸建分譲住宅市場の拡大とともにさらに伸び続けており、2022年度は497億円\*64に達している。この間、2020年度からは木造需要が高まっている沖縄で、木造ビルダーへの資材供給体制を構築し商圏を拡大する取り組みを開始した。15年以上を経て人材の層も厚みを増しており、木材建材事業の売上高の11.5%(2022年度実績)を占めるに至っている。

### 販売先への支援策

当社の建材事業部門は、それぞれの地域問屋や建材販売店との連携が強く、地道に信頼関係を築き上

げていく点に特色があった。しかし、こうした取引先は、メガ問屋やパワービルダーの台頭で厳しい状況に置かれつつあり、後継者の育成や人手不足にも悩みを抱えていた。その中で当社は、後継者問題で事業展開が困難となっている中小の住宅関連企業を支え、共存共栄を図っていくため、人材面や資金面において多くの取引先を支援してきた。

その取り組みの一つとして、2008年1月、独立行政法人中小企業基盤整備機構と共同で「住宅関連産業中小企業事業継続支援ファンド」を組成した。

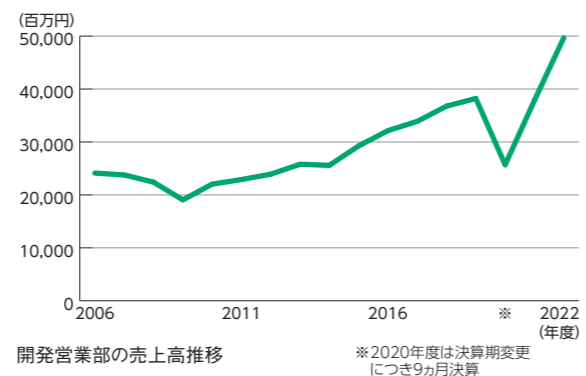
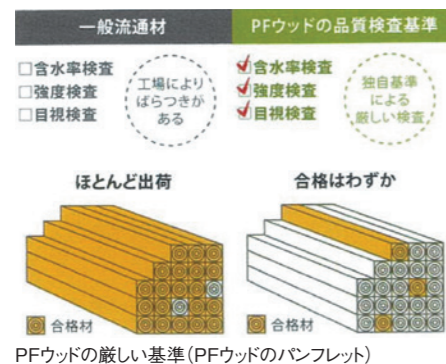
当社は、ファンドの無限責任組合員である大和証券SMBCプリンシパル・インベストメンツと業務提携を行い、住宅関連産業における有益な情報を提供する一方、投資先企業に対しては、当社が長年にわたって培ってきたネットワークとノウハウを活用して、後継者問題の解決や新規事業展開、企業価値向上等の経営支援を行っていった。事業継続支援ファンドは、中小企業基盤整備機構の公的資金も関ることから厳しい審査基準があり、投資実行は1件にとどまった。このため、2012年1月に解散することとなったが、このファンドの存在により、当社には取引先からの事業継続に関する相談が格段に増えるなど、波及効果がみられた。

### 物流のコスト低減とCO<sub>2</sub>削減

#### ——ホームエコ・ロジスティクス

国内の新築住宅市場が縮小する中、木材建材業界では物流コストの削減が大きな課題となっていた。体積が大きく重量もあり、多品種で、注文に即応す

\*64 2019年4月、開発営業部の業務は住宅・建設資材営業部に移管された。2022年度の数字は同業務の売上高である。



生コンクリート：現場での品質管理  
 空気量の試験(左)スランプ(柔らかさ)試験(右)



コンクリート基礎打設



るには一定の在庫も必要なほか、一般に原材料から工務店まで多段階を踏む木材建材では、パブル崩壊後の価格下落傾向に加え、邸別配送や適時(都度)配送の増加等もあり、物流費が占める割合は大きくなりつつあった。また、物流業界の人手不足も深刻化しており、この点でも効率化は重要と言えた。

こうした状況の中で、当社は2010年4月、住宅建設業界向けの物流事業を手がける100%子会社として、ホームエコ・ロジスティクス(以下、エコロジ社)を発足させた。資材メーカーが建築現場に資材を納入する際、複数の施工現場が近隣であっても、住宅施工会社が異なる場合は別々のトラックを手配していたため、作業もコストも非効率であった。また、天候などに左右されやすい現場の施工進捗状況と配送スケジュールのミスマッチや、着工数の減少、顧客ニーズによる納品単位の細分化、運賃高騰など、受注から現場納品に至るまでの物流に関する課題は山積していた。

エコロジ社は、こうした非効率、高コストの問題を解消するため、新たな物流システムを構築した。事業のインフラは、当社の住宅事業部門が2006年から全国展開してきた「中継センター」(全国27カ所)方式の物流ネットワークである。この機能を、建材の流通事業に展開し、新たな収益の確保、既存流通事業における市場シェアの維持・拡大を目指した。建材を現場毎にとりまとめて、一括納品するために中継センターに集約し、現場の作業進捗に合わせてジャスト・イン・タイムで納品するスキームで、新たに3PL(3rd Party Logistics) \*65事業を展開し

ていった。

住友林業グループが手がける住宅事業の物流業務を請け負うほか、資材メーカーの販売物流や、他のハウスメーカーの建築現場への納品業務の受託を進めた。その結果、お客様や取引メーカーにコスト低減の成果を還元できた。

一方で、この取り組みにより、各施工現場への住宅資材の配送回数が全体で削減され、住宅資材物流に関わるCO<sub>2</sub>排出量を削減する環境的なメリットも同時に実現した\*66。また、当社建材部門の顧客である流通店は、自社配送エリア外においてもビルダー向け配送が可能となり、流通店の機能支援にも貢献できた。

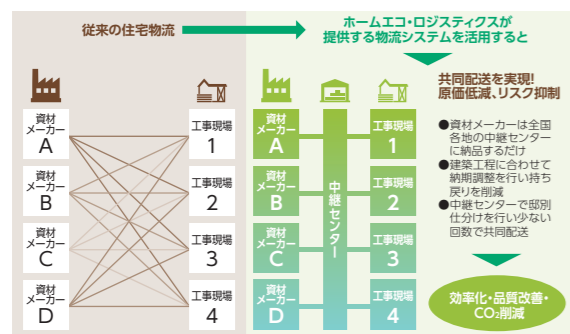
なお、エコロジ社は、事業提案制度「第2回未来のちからプロジェクト」(2008年)で入選した「資材物流システムをビジネスモデルとして新会社を設立させる提案」を具体化したものである。

#### クラウドサービスJHOPとその後の取り組み

日本の木材流通分野は、業界再編やパワービルダーの台頭により、集約化・効率化が進み、大手はICT活用を進めたが、地域の住宅産業を担う中小の工務店や設計事務所などは、独力でのシステム構築に限界があった。当社の木材建材部門では、イノスグループによって地域の工務店を支援してきたが、地球温暖化への対応に向けたCO<sub>2</sub>削減や、物流・建設業界における人手不足なども含め、すべての住宅関連事業者をつなぐかたちでの営業支援・業務合理化サービスが必要であった。

\*65 荷主の物流業務を荷主や運輸会社以外の第三者が包括的に受託するサービス。輸送・保管といった基本的な機能に加え、流通加工、情報管理、受発注の代行、返品処理など、さまざまな業務がある。

\*66 当社住宅建築現場への資材配送実績に基づく試算によれば、年間5,800t-CO<sub>2</sub>(約17%)の削減が可能とされる。



ホームエコ・ロジスティクスの物流で効率化・品質改善・CO<sub>2</sub>削減



中継センターで資材を邸別に振り分ける

当社はこうしたニーズに応えるため、NECとの協業により、住宅業界向けクラウドサービス事業「JHOP (Japan Housing Open Platform)」を構築し、2010年10月から開始した。

JHOPは、住宅関連事業者(工務店、設計事務所、建材流通業者、建材メーカーなど)の営業支援・業務合理化に貢献する最先端のソフトやシステムを、インターネット経由で安価に活用できた。利用者は無料で登録可能で、必要なアプリケーションを利用した分だけ料金を支払う仕組みとした。提供するサービスは、設計(CAD)、積算、工事の工程管理、施工、アフターメンテナンスといった住宅建築の各プロセスで生じる業務に必要な機能を網羅していた。

しかしJHOPは、①簡便に利用可能なICTツールが十分に普及しておらず、インフラになり得なかった、②従量課金や月額利用によるシステム利用が進んでいなかった、ことにより、広く業界のICT化を支援する仕組みには至らなかった。結果として、時代的に早すぎたサービスだったと言える。このため、蓄積したノウハウはエコロジ社で活用され、JHOPは2014年に終了した。

一方で、当社は、建材流通事業者の見積作成時の業務負担軽減、合理化による経営効率向上を支援するため、新たに「JUCORE見積」サービスを2023年9月にスタートさせる予定。物件情報や見積内容、受注見込み、予算実績管理等のデータを一元管理するソフトウェアで、建材流通業界全体への普及を目指した。その特徴は、①業界特化型の見積書作成支援ソフト、②クラウドシステムの活用によるスムー

\*67 全国住宅産業地域活性化協議会は、全国の工務店と建材流通事業者により構成される、地域に根差した安心で優良な住まいづくりを目指す全国組織。見積共通フォーマットは、メーカーや建材流通事業者等が自由に利用できるデータフォーマットである。



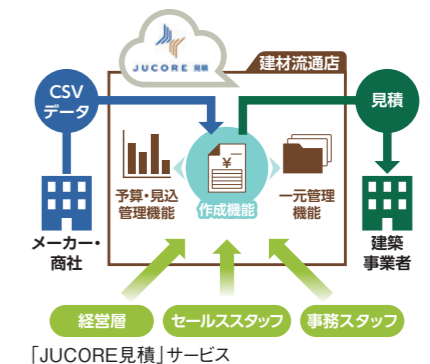
JHOP

ズなデータアクセスの実現、③見やすい・使いやすい・運用しやすいシステム設計、④一般社団法人全国住宅産業地域活性化協議会の見積共通フォーマット\*67への対応、⑤データの可視化、⑥活用効果の最大化につながるコンサルティングサポート、である。業界が抱える労働力不足という課題に対して、業務生産性の向上に貢献できるサービスの拡充に取り組んでいる。

#### 東京五輪向け木材の調達

当社は2018年3月、2020オリンピック・パラリンピック東京大会のメイン会場となる新国立競技場の整備事業に関わる木材調達の一部を担当し、社有林をはじめ、木材・建販商社として培った国内のネットワークを活かした対応を行った。

「和」の要素を取り入れた新国立競技場は、自然と人間をつなぐ素材として木を建築に積極的に取り入れ、「コンクリートと鉄の時代」を「木の時代」に変えることを提唱していた。周辺環境との調和を図り、木の持つ温かな質感で観客を包み込む「杜のスタジアム」をコンセプトとして、47都道府県から調達した森林認証材を使用することにより、世界に誇れるスタジアムとして整備が進められた。完成した新国立競技場は高い評価を受け、コロナウイルス感染拡大を踏まえ1年延期して2021年に開催された2020オリンピック・パラリンピック東京大会のメイン会場として活用された。



「JUCORE見積」サービス



## ホームエクスプレス構造設計の設立

2020年8月には、住宅・建築事業で培ったノウハウと、木材建材事業のネットワークを活用した新規事業として、ビルダーおよび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」をスタートした。業務は、2019年10月に設立した当社100%子会社であるホームエクスプレス構造設計が担った。

同サービスは、耐震等級3の性能確保に必要な最適部材を自動算出するとともに、構造計算書を提供することで、耐震性の確保と、設計図書の保存義務化に関する建築士法改正にも対応できた。住宅の意匠図データをもとに、構造計算書、構造伏図、プレカットCAD連携データが自動生成された。

従来の住宅設計は、意匠図の作成、構造計算、プレカット加工図の作成などをビルダー・設計事務所・プレカット工場が個々に行っていたため、時間や手間がかかっていた。構造エクスプレスを導入することにより、ビルダーは設計業務の合理化・効率化を、プレカット工場はCAD業務の省力化をそれぞれ実現することが可能となった。

当社住宅・建設資材営業部門の顧客ビルダーに対し、商材販売だけでなく、「設計サポート」という付加価値を加えたサービス提供も可能となり、機能強化に貢献している。

## CO<sub>2</sub>排出量の見える化「One Click LCA」

2022年1月、当社はフィンランドの One Click LCA社との間で、日本における単独販売代理店契約

を締結した。「One Click LCA」は、建物の原材料調達から加工・輸送・建設・改修・解体廃棄に至るまでの建築LCA(Life Cycle Assessment) \*68を行い、CO<sub>2</sub>排出量等を見える化するクラウド型エンボディドカーボン算定ソフトウェアである。

建設セクターは、世界の産業別CO<sub>2</sub>排出量の約37%を占める。その約7割が居住時のエネルギー使用による排出CO<sub>2</sub>(オペレーショナルカーボン)、約3割が建設時(解体時までを含む)に排出されるCO<sub>2</sub>(エンボディドカーボン)と言われる。

同ソフトには、約15万に及ぶ膨大な部材・資材の環境負荷データが既に登録されている。利用者が持っている建築物の意匠・構造データなどを、資材の環境負荷データと紐づけすることでCO<sub>2</sub>排出量が算定される。建設に係る輸送・施工・解体時のCO<sub>2</sub>排出量も原単位が登録されており、ライフサイクル全般のCO<sub>2</sub>排出量を効率的に算定することができる。

また、CO<sub>2</sub>排出量だけでなく、木材等の炭素固定量の算出もできるため、建設会社は建物の環境影響を目に見えるかたちで提示可能となる。

日本では、オペレーショナルカーボンに比べ、エンボディドカーボンの見える化や削減の取り組みは十分に普及していない。これに対して、欧米の建設会社や建材メーカーにとって、CO<sub>2</sub>排出量などの環境負荷データは、サービス製品の差別化の重要な要素として定着している。エンボディドカーボンは、海外の企業・投資家が建物を選択する際の指標となっており、その見える化は、建設業のカーボン

ニュートラル実現だけでなく、競争力の源泉の一つになってきている。

当社は販売代理店契約締結後、半年間をかけてソフトウェアのカスタマイズを行い、2022年8月に日本版One Click LCAの提供を開始した。欧米に比べ、資材や建設各プロセスの環境負荷データの開示・提示はまだ一般化しておらず、日本版カスタマイズにおいては膨大な文献資料も利用しながら、One Click LCA社と連携してソフトウェア構築を行った。

販売に際しては、環境配慮型建物、脱炭素設計に関心の高い建設会社や設計事務所を中心に提案、普

及に取り組んでおり、業界の標準ツール化を目指している。また、脱炭素設計に必要な製品の環境影響を定量化したEPD(Environmental Product Declaration:環境製品宣言) \*69の普及に向けて、2023年2月よりEPD取得サポート事業を開始し、木材建材メーカーのEPD取得を推進している。

なお、2022年11月に開催されたOne Click LCAセミナーにおいて、フィンランドからOne Click LCA社社長を招き、当社社長とともに、建設業界の関係者に対してエンボディドカーボン削減の重要性やOne Click LCAの有効性を説明した。

## 5. 海外拠点の役割の変遷

### 海外流通拠点の変遷と役割

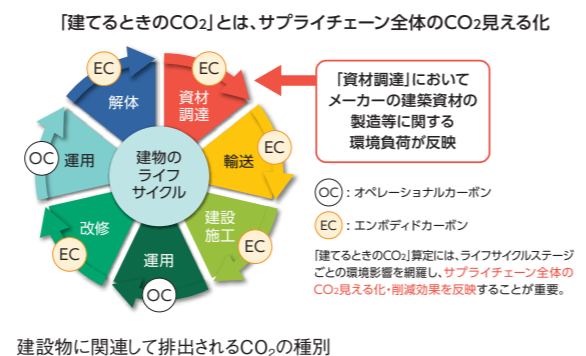
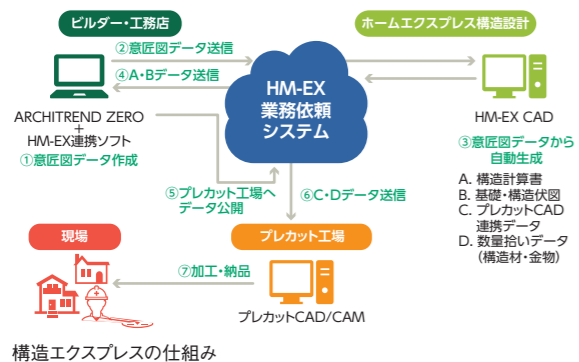
当社における海外流通事業は、1960年代から増加傾向にあった日本の外材輸入(仕入調達)をサポートするため、1961年に米国シアトルに駐在員事務所を開設したことからスタートする。同事務所は米材(原木)の仕入調達を担った。1966年4月には出張所となり、米材およびカナダ材の仕入調達拠点として位置づけられた。

その後、1990年代に入ると、環境問題による伐採・原木輸出規制により、東南アジアや北米産地の木材価格が高騰した。特に1993年、米国市場を襲った木材価格暴騰は後にウッドショック(第1次

ウッドショック)と呼ばれた。新たな仕入先として欧州材製品の重要性が次第に高まる中、当社はアムステルダムを拠点に製品輸入に向けた集荷に力を入れた。これに伴い、米材の輸入量は激減する。さらに、東南アジアにおいて、木材の高付加価値化という現地政府の要請に応じて設立された海外製造会社が生産する商品について、日本への輸出だけでなく、現地国内向けや三国間貿易 \*70といった流通を担う役割へと広がっていった。

海外拠点の役割については、現地に駐在員を配置して、常に最新の商品やマーケットに関する情報を把握することで、多様なニーズへの対応力を向上さ

\*68 ある建物の建設に関わるライフサイクル全体の環境負荷を定量的に評価する手法。環境に配慮した建物建設を計画する際は、その建物の一生涯の環境に与える影響を数値化して評価することが求められる。



\*69 資源採取から廃棄までの製品の全ライフサイクルにわたるCO<sub>2</sub>排出量を可視化したISO準拠の環境認証ラベル。  
\*70 二国間でのモノの受け渡しを、第三国が主体となって売買契約を取り仕切る貿易。





せ、新たな市場・商品を拡大していった。

海外の流通拠点としては、1998年時点では、米国のシアトル出張所、カナダのバンクーバー駐在員事務所、オランダのアムステルダム駐在員事務所、ニュージーランドのオークランド駐在員事務所、シンガポール出張所、インドネシアのジャカルタ出張所、マレーシアのシブ出張所・タウ駐在員事務所・クチン駐在員事務所、パプアニューギニアのポートモレスビー出張所があった。

その後、この25年間において、以下のように現地法人が開設されている。

#### オセアニア

Sumitomo Forestry Australia Pty Ltd.(以下、SF Australia メルボルン) 2002年8月Sumirin Holdings Pty Ltd.として設立、2009年4月現商号に変更

#### アジア

住友林業(大連)商貿有限公司(以下、大連商貿) 2007年3月設立

PT. Sumitomo Forestry Indonesia (以下、SF Indonesia ジャカルタ) 2011年5月設立

Sumitomo Forestry (Vietnam) Company Ltd.(以下、SF Vietnam ホーチミン) 2012年7月設立

住友林業(上海)商貿有限公司(以下、上海商貿) 2012年6月設立

SF Holdings (Thailand) Co.,Ltd.(以下、SF Thailand シラチャ郡チョンブリ県) 2014年11月設立

Sumitomo Forestry India Pvt. Ltd. (以下、SF India ハルヤナ州) 2015年11月設立

SF Singaporeヤンゴン支店(ミャンマー ヤンゴン) 2014年6月設立

海外流通拠点における役割の変化をみると、1960年代は日本向けに素材を買い付け検品する機能と、現地情報の収集・分析や人脈の拡大を担っていた。1990年代には、SF Singaporeをメインとした三国間貿易を拡大している。販売先も、中国や東南アジア、インド、中東へ広がりをみせた。さらに2000年代になると、それぞれの拠点において国内販売に取り組みながら、住友林業グループの製品や、日本の建材メーカーの製品を現地で販売する業務のウエイトを高めていった。

組織については、日本以外での市場を拡大することを目的として、2012年に国際流通営業部海外戦略グループが発足した。海外における業務(米国を除く)と情報を同グループに集約することで、これまで以上に各国のマーケットに近い視点で戦略を策定し、環太平洋市場を中心に事業拡大を進めていくことを狙いとした。同様に、SF Australiaの流通部門をSF Singaporeに統合するとともに、上海商貿の流通部門を大連商貿に移管することで、情報の集約と機能の効率化を図った。なお、海外流通事業は基礎調査を終えた2015年、シンガポールに拠点を移し、本格的な活動をスタートさせることになる。同時に、海外流通業務を各国の現地法人に移管し、海外戦略グループは発展的解消となった。

当社はその後、海外事業のさらなる拡大に向け

て、既存のインドネシアや中国も含めてアジアでの販売を目指して布石を打っていった。

以下では、この25年間における海外流通の主要な動きについて、主要国別にみていく。

#### シンガポール

当社グループにおける海外流通の中心的な役割を果たしたのは、1987年に設立されたSF Singapore<sup>\*71</sup>である。日本市場以外との木材貿易事業を主たる業務とし、①MDF・合板・パーティクルボード・製材品・原木の商品取引、②コミッション取引(NPIL社・Alpine MDF Industries Pty Ltd.(以下、Alpine社)<sup>\*72</sup>・VECO社)、③グループ会社への出資・融資業務、を行っている。

SF Singaporeは、インドネシアのKTI社で生産される合板の第三国向け販売を開始し、その後、NPIL社・Alpine社のMDF、RPI社のパーティクルボードなど、関係会社の製品を扱うことで事業を発展させてきた。三国間貿易の取引量は、NPIL社のMDFについて2003年から代理店契約を締結して在アジア企業向けの販売を本格化した。2012年時点では、全仕入の7割を関係会社の商品が占めた。2022年時点ではその比率は約4割となっている。その他のサプライヤーについては、独自で開拓した仕入先に加え、国際流通営業部のサポートにより、木材建材事業本部の取引先へと拡大している。東南アジアはもとより、中国、欧州、南米からも仕入れ、原木や製材品など取扱商品は広がっていった。

1999年に策定した海外事業戦略に基づき、日本

市場中心から環太平洋市場を対象とするビジネス拡大に向けて、KTI社やNPIL社の製品を中国や東南アジア向け輸出を拡大するとともに、アジア各国や欧州へ木材建材の販売も行った。また、ニュージーランドのネルソン・タスマン地区で取得した山林資産の経営を目的として2016年4月に設立されたTasman Pine Forests Ltd.(以下、TPF社)が所有する森林から産出される原木について、SF Singaporeが中国をはじめアジアを中心に販売することで、事業横断的なシナジー効果も発揮していった。なお、TPF社材は中国の大連商貿が営業活動を行い、SF SingaporeがL/Cを開設した。

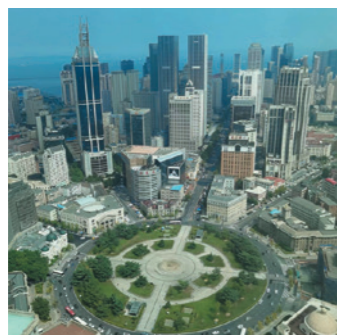
販売エリアについては、中国や東南アジア市場に加え、北米・欧州やインド・ミャンマー(ヤンゴン支店)・中東の顧客開拓も積極的に展開し、各国の商習慣に対応しながら多くの取引を行っている。

一方で、SF Singaporeは、トレーディングを通じて収集した情報をもとに、あらゆる事業の可能性を探るとともに、新規事業開発の情報発信拠点としても期待されている。

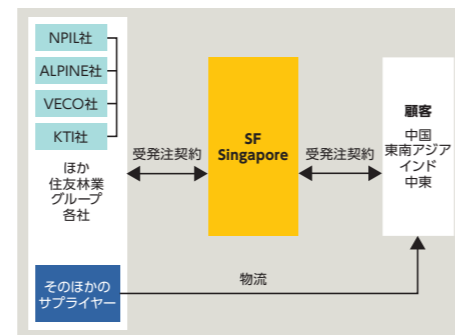
#### 米国およびカナダ

米国においては、前述の通り、1961年に初の海外拠点となるシアトル駐在員事務所(ワシントン州シアトル市)を開設し、米材原木の調達をスタートしたのが流通拠点の始まりである。1966年4月には、米材・カナダ材の拠点とすべく同駐在員事務所をシアトル出張所とし、その下にクースベイ事務所とバンクーバー事務所が設置される。さらに、

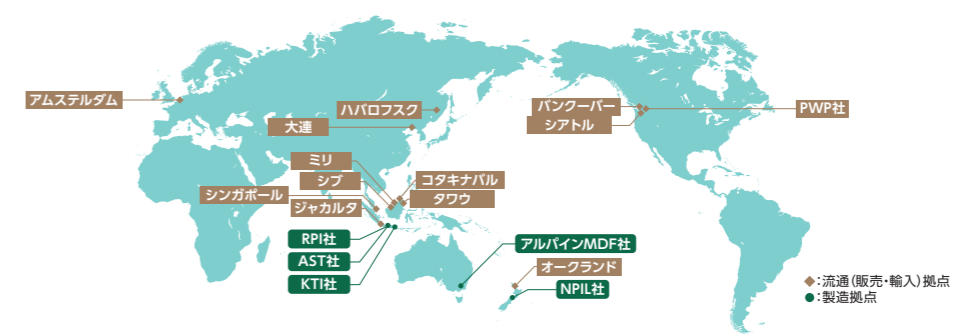
<sup>\*71</sup> 1985年に開設されたシンガポール出張所が前身。日本への合板輸入事務の円滑化、三国間貿易(西欧、北米、中東、東南アジア)への進出を目的とした。  
<sup>\*72</sup> Alpine社は2002年11月にDominance Industries Pty Ltd.の株式を取得し、同社名に改称して豪州でのMDF生産拠点とした(2017年3月売却)。



大連の街並み：中山広場(2023年)



三国間貿易の流れ



環太平洋市場をターゲットにした海外事業戦略(樹海 2003年 81号)



1970年6月にSF Americaが設立されると、日本への輸入業のサポート機能を果たしつつ、商社として新しい仕入先を探る契機となった。

2002年4月には、北米での商事活動を拡大するため、シアトル出張所を通じてPacific Wood Products LLC (ワシントン州レドモンド。以下、PWP社)の全株式を取得した。輸入製品に特化し末端に近い商圏を押さえているPWP社を買収することにより、当社の販売窓口の一つとして米国国内での販売に着手した。

PWP社はその後、当社グループ製品(KTI社、NPIL社)の北米での販路開拓を試みたものの、ブローカー業務の枠から出ることができなかった。2008年以降のサブプライム問題等により、取引ベースで大幅な減少となり、同社を起点とした事業展開には限界が生じたため、2009年12月にPWP社を解散するに至った。

2010年代に入ると、SF Americaは、北米の関係会社の経営参画、管理および資金調達に加え、北米における木材、住宅関連事業に関する情報収集・新規ビジネス立ち上げに本格的に取り組むことになる。蓄積された情報や人脈を活かしながら、現在に至るまでに、分譲住宅事業(戸建・住宅)の展開を図った。

こうした取り組みとともに、当社のグローバルな調達ネットワークを活かし、木材建材のトレーディングも活発化した。

製造会社においては、2011年、ワシントン州で木質キッチン・キャビネットの製造・販売を行う

Canyon Creek Cabinet Company(以下、CCC社)を買収している。その後、緑化造園資材、輸入キッチン・キャビネット事業を含む新規流通事業については、2022年1月にSFA Business Development, LLC(以下、SFA BD)を設立し、北米国内での流通事業の強化を図った。同社は、当社の米国事業において事業拡大と多角化が進む中で、従来の持株会社としてSF Americaが直接統括する体制に課題が生じていたことを踏まえ、事業別に法人を分けるかたちで流通・製造事業を統括するために設立された。それまでSF America本気で取り組んでいた木材建材事業本部の事業は、迅速で機動的な意思決定の観点から新設のSFA BDが主体となり取り組むこととなる。

### 欧州

1990年代になると、仕入調達先の中心であった米国において、「マダラフクロウ」の環境問題がクローズアップされ、日本の木材輸入業者は新たな仕入先として欧州に着目する。その中で、当社は1995年、オランダのアムステルダムに駐在員事務所を開設し、欧州各地からホワイトウッド(欧州トウヒ)、レッドウッド(欧州アカマツ)の製品輸入を開始した。欧州材製品はすべて乾燥材で、森林認証取得も進んでいた。またコンテナでの小ロット輸送が可能だったうえ、アジアから欧州への輸出に使われた帰りのコンテナを活用することで運送費も軽減できた。こうした好条件を背景に、日本からみて遠方の産地ではあったものの順調に数量を伸ばすこと

ができた。

集成管柱・間柱については、サイズの種類が少なく、欧州で完成品まで仕上げて輸入した。これに対し、梁・横架材はサイズが多様なため、集成材の原材料であるラミナを輸入し、国内集成材メーカーで製造された。

欧州材製品の取扱数量をみると、1998年度9万m<sup>3</sup>が順調に拡大し、2007年度には54万m<sup>3</sup>に達した。牽引役を果たしたのは集成材の原材料であるラミナである。2009年度はリーマンショックの影響を受けて40万m<sup>3</sup>に減少し、その後は30万~50万m<sup>3</sup>強の間で推移している(2022年度は40万m<sup>3</sup>)。

### オセアニア

ニュージーランドについては、1958年に同国のラジアータ・パインの原木の輸入、取り扱いをスタートさせた。その後、1968年に直輸入を開始し、2012年にはニュージーランド材の取り扱いで日本No.1(日本への輸入量に占めるシェアは約44%)となる。この間、当社とニュージーランドは、2006年から「日本ニュージーランド経済委員会」\*73の日本側委員長を務めたことに加え、木材の輸入からパネル等の製造、森林の経営に至るまで、事業の裾野が広がるなどの特別な関係にあった。

一方で1984年10月には、MDF製造工場の設置を目指してSumirin NZ Ltd.を設立すると同時に、現地2社と合併でNelson Pine Industries Ltd.(以下、NPIL社)を設立した(出資比率30%)。NPIL社は1986年からMDFの製造工場を稼働させ、1991

年5月の第2ライン増設に続き、1997年10月には第3ライン増設により単一工場としては世界一の生産規模(35万m<sup>3</sup>/年)を誇った。さらに2002年2月、LVLの生産ラインも稼働している。

Sumirin NZ Ltd.は、1989年4月にウェリントン事務所を開設(1995年1月に移転し、オークランド事務所へ)、1994年6月には社名を「Sumitomo Forestry NZ Ltd.」(以下、SFNZ)に変更している。その後、2008年6月に事務所をNPIL社の事務所内に移転した。

豪州についてみると、2002年8月、同国内でMDFの製造・販売を行っているAlpine社の持株会社として、SF Australiaが設立された。SF Australiaは2008年に住宅事業の拡充を図るため、豪州を代表するビルダーであるHenleyグループとの合併会社を設立、翌2009年9月に同グループ保有株式の50%を取得し、住友林業グループの傘下に加わった。2011年には、Henleyグループ、NTT都市開発との共同出資で宅地開発会社も設立した。

さらに2012年、SF AustraliaはHenleyグループが構築したネットワークや実績を活かして流通事業へ参入する。当社グループの海外拠点で製造した商品を豪州に輸入し、現地のメーカーや卸業者等に販売する事業等に取り組んだ。以降、木材建材の製造・販売、流通、住宅および宅地供給まで、住まいに関するあらゆるサービスを提供できる事業ビジネスモデルを構築していった。

\*73日本とニュージーランド両国の経済界が連携を強めるため、1974年に組織された。



CCC社：キッチン・キャビネット



レッドウッド(欧州アカマツ)の原木



NPIL社：ラジアータ・パイン立木



原木



チップ



MDF



## インドネシア

インドネシアにおける海外拠点、1970年に森林開発拠点としてKTI社を設立したのが始まりとなる。同年ジャカルタ駐在員事務所を開設し、当社の木材建材事業部門が日本向けに輸入するインドネシアの木材製品の現地調達を担った。その後、アプキンドやニッピンド\*74の輸出規制によって、自由な取引が困難となり、インドネシア産合板の取り扱いがメリットを失うようになる。これに伴い、原木および合板の供給先はマレーシアへシフトしていった。しかしその後、1997年後半から始まったアジア通貨危機を契機としてその体制が崩壊し、外国企業は再び自由に合板を輸入できるようになり、現在に至っている。

2011年5月、経済成長が著しいインドネシアを拠点とした国内の流通事業を拡充するため、現地法人としてSF Indonesia が誕生する。同社は、主に当社グループにとって重要な地域であるインドネシアにおいて、国内での木材建材販売や新規プロジェクトの立ち上げを担うこととなった。

SF Indonesiaは2017年7月、当社グループの製造工場や日系建材メーカーとのコラボレーションによるショールームをジャカルタ市内にオープンさせたほか、インドネシア国内向けにKTI社やRPI社の商品、石膏ボードやドア等の商品の販売を拡大した。また2022年には、同国における当社事業の多角的拡大を見据え、従来の木材建材事業本部による主管から、木材建材事業本部、海外住宅・不動産事業本部、資源環境事業本部による共同主管理体制へと移行

している。

## マレーシア・パプアニューギニア

南洋材に関しては、前述したように、1970年代末以降、インドネシア政府による新しい林業政策（原木輸出から加工輸出へ）が推し進められ、1985年には同国からの原木輸出が途絶えることになる。そうした中で当社は、次の原木の供給先を見据え、1977年にマレーシアのサバ州、続いて1982年にサラワク州に事務所を開設し、原木確保の重点を同国へ移していった。マレーシアにおいても、当社は木材専門商社として信頼を集め、融資買材により現地の最大手のシッパーと安定した取引ができるようになった。

同国ではその後、1992年に合板の担当者を派遣（タワウ）した。インドネシアでの合板の輸出規制や1993年からサバ州が原木の輸出を全面禁止としたことを受け、原木から合板へシフトしていった。また、1994年からは現地挽き製材品（ラワン平割）の取り扱いも開始した。合板の常駐者は2019年に撤退（コタキナバル）し、現在はSF Indonesiaから合板を、産業資材営業部と住友林業フォレストサービスから原木をめぐる業務のコントロールをそれぞれ行っている。

また、パプアニューギニアではマレーシアのサバ州からの出材が減少し始めるのに対応し、ポートモレスビー事務所を1983年に開設した。進出当初はニュージーランドや豪州の企業が森林経営に当たっており、そこからの情報を中心に事業を展開してい

た。その後、2000年前後からマレーシアの資本が進出した。パプアニューギニア材は樹木の種類が豊富なため、それぞれの材の特質を見極めて活用方法を考える必要があり、原木の仕分け販売をしていた当社の経験が活かされた。

同国では、1998年を最後に常駐者を撤退させた。その後、2000年代に入り、パプアニューギニア材の輸出が中国向けへとシフトした結果、当社取り扱いが少なくなった。

一方、2007年には、安定的な木材資源確保を目的として、パプアニューギニアの植林会社Open Bay Timber Ltd. (以下、OBT社) を子会社を持つ晃和木材を買収し、同国で産業植林を開始した。OBT社はニューブリテン島の約3万1,000haの所有地で植林を行い、ベトナムの欧州向け家具工場にFSC認証材を原木で輸出している。

## タイ

2015年3月、SF ThailandとSF Singaporeがタイで梱包材の製造・販売や木質製品の流通事業を行うPan Asia Packing Ltd. (1996年8月設立。以下、PAP社) に出資した。これに先立つ2014年11月には同国法制に従い現地持株会社としてSF Thailandを設立しており、2社からの出資とした。

同国は、ASEAN域内最大のエレクトロニクス産業および自動車産業の生産拠点であり、また中国に次ぐ日系企業の進出国に成長していた。また、1人当たり名目GDPは、2000年の約2千USDが2010年には約5千USDへ増加するなど高い伸びを示し、

中・高所得者層の割合も着実に上昇しつつあった。このような事情を踏まえSF Thailandは、タイ国内事業の拡大を見据え、PAP社の持株会社として同国事業の管理体制を構築していった。

## ベトナム

ベトナムは、2008～2010年の平均実質GDP成長率が7.0%にのぼり、消費者の購買意欲の向上や中産階級の台頭を背景として内需拡大が見込まれた。その中で当社は、2010年にベトナムでパーティクルボードを製造するVina Eco Board Co., Ltd. (以下、VECO社) を設立し、2012年5月に商業生産を開始した。2012年7月、同国内でのVECO社商品を核に木材建材流通事業の促進や、住宅・不動産開発事業に関する情報収集・事業調査・開発案件創出に取り組むことを目的として、ホーチミン市にSumitomo Forestry (Vietnam) Co., Ltd. (以下、SF Vietnam) が設立された。資本金は60万USD (出資比率：SF Singapore 70%・VECO社30%) である。

SF Vietnamは、VECO社の販売会社として、ベトナム国内の木工メーカー向けの販売や、ベトナムに進出した日系家具メーカー向けの資材供給など、ベトナム国内を中心に営業活動を展開した。また、VECO社のパーティクルボードをはじめとする木材建材について、日本など各国へ輸出するための起点、および日系産業建材メーカー等のベトナム市場への販売窓口としての役割も担った。このほかにも、NPIL社からMDFを日系家具メーカー等のベト

\*74 アプキンドはAsosiasi Panel Kayu Indonesia (=APKINDO：1976年に設立されたインドネシア木質パネル協会)の略。1985年以降の合板輸出規制は同協会により実施された。ニッピンドは、アプキンドの出資を受けた日本のインドネシア合板の輸入窓口商社で、1988年設立。インドネシアからの輸入合板は全量同社を経由して輸入された。



SF Indonesia：ショールーム



OBT社：植林地(カメレレ)



VECO社：原材料納入風景



VECO社：パーティクルボード完成品



ナム工場へ供給した。

2017年には、An Cuong Wood-Working Joint Stock Company (以下、An Cuong社)と資本業務提携を締結、VECO社も含む両社との取引や関係を軸に、ベトナム市場の川上から川下をつなぐバリューチェーンの構築強化を図っている。

さらにベトナムにおいて2024年、脱炭素・再生エネルギー事業への展開を進めるべく合併会社を設立し、屋根置き太陽光発電事業への進出を図る予定である。

### 中国

経済成長が著しく、巨大な市場を持つ中国では、1999年頃、住友林業クレストにおいて住宅事業本部向け住宅部材の加工取引があった。こうした縁もあって、2001年3月、大連に駐在員事務所を設置したのが現地展開の始まりである。同事務所は、当社グループが中国産木材建材の輸入販売を行う際の支援業務として、中国側でサプライヤーからの情報収集や新規サプライヤーの開拓等に取り組んだ。

その後、世界最大の各種木材製品の生産・需要量を背景として、木材建材の流通事業について引き続き成長が見込まれることから、取引量・収益拡大を図るとともに、将来の新規事業(山林、植林、製造業等)に向けた戦略・情報収集拠点として、2007年3月に同事務所を現地法人化し、住友林業(大連)商貿有限公司(以下、大連商貿)が誕生した。中国における当社全額出資の関係会社は、2005年にCAD設計業務を行う大連住林信息技术服务有限公司(以

下、大連ITS社)を設立したのに続き、大連商貿が2社目であった。

大連商貿は、中国における木材建材の輸出入、中国国内での流通事業、コミッション代行、コンサルティング業務等を通じて、木材関連の流通ネットワークの構築を目指すことになる。市場のニーズに応じ、製品の供給体制を迅速に構築できる当社グループの総合力を強みとして、ベトナムのVECO社のパーティクルボードを中国へ輸出販売することに成功するなど、大きな成果をあげていった。また大連商貿は、国産材原木やTPF社の原木について、中国国内におけるマーケティング機能を担った(販売はSF Singapore)。

一方で2012年6月、中国・上海市において、100%子会社として住友林業(上海)商貿有限公司が設立された。木材建材流通事業については大連商貿で行ってきしたが、一拠点で広大な中国全土を網羅することは困難であるため、中国最大の経済圏である長江デルタエリア(上海市、浙江省、江蘇省)における販売体制を強化することが目的であった。同時に、中国での住宅事業拡大に向けた体制整備や、中国国内の関係会社に対するコンサルティングサービスの提供も視野に入れた。

同社はその後、木材建材流通事業において中国国内での拡販を目指し、優良な現地パートナーとの提携など国内営業に注力したものの、原木やボード製品といったコモディティ商品が中心で、自社ブランド商品等の高付加価値商材を確保できなかったほか、与信・在庫・金融等のサービス提供機能、日系

企業としての特徴を発揮することも難しかった。このため、2015年に大連商貿に木材建材流通事業を

移管し、2017年3月に解散した。

## 6. 商品開発

当社は、①製造会社を持ち、グローバルな製造と原料(木材)調達体制を構築している、②筑波研究所の知見を活かせる、③市場情報を持っている、④住宅事業を行っている、ことから、オリジナリティの高い商品開発機能を有している点が大きな特徴と言える。

この25年間において、木材建材事業部門では、こうした方針のもと、独自の商材の取り扱いを増やしていった。

### 高温乾燥システム「MIZDAS」の開発

「MIZDAS」は2000年10月、材面割れのない人工乾燥管柱を作るため、短時間で平衡含水率レベル(15%以下)の高品質乾燥材を供給する木材乾燥工程管理システムとして開発された。

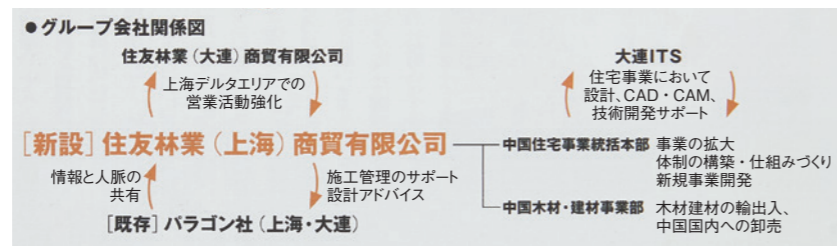
スギ・ヒノキなどの背割りのない芯持ちの角材は、乾燥中に材面割れが起こりやすく、20%程度の基準外製品が発生する。特にスギ材は、他の樹種に比べて水分が多いうえ、産地や品種による含水率のばらつきも大きいため、多大な時間、エネルギーを費やして乾燥していた。こうした状況を踏まえ、当社の筑波研究所は、1997年に木材乾燥低コスト化技術

研究組合に参加し、「スギの効率的乾燥技術の確立と住宅部材の開発」をテーマに研究開発に着手して、新システムを確立するに至った。これは、木材に取り付けたセンサーにより乾燥状態をリアルタイムで測定し、温度・湿度・風速の適正条件を乾燥炉内に作り、短時間で含水率15%以下の高品質乾燥材を供給するシステムである。当社はこのシステムを機械にセットするかたちで販売することになる。

2006年3月には、乾燥中の木材の直接情報(含水率・材温)を得ることにより、乾燥度と挙動(収縮・膨張)を把握して、従来にも増して割れを抑制する高精度な乾燥制御が可能となる「MIZDAS(ミズダス)」を発売した。乾燥中の温度・湿度をコントロールし、乾燥中に起こる木材の割れを抑えるものであり、ねじれ、反りなどの変形や変色もこれまで以上に減少し、乾燥材の歩留まり向上と高品質化が見込まれた。当社は、この「MIZDAS」を全国の木材加工メーカーや製材工場に普及させることにより低コストで高品質な国産乾燥材の安定供給体制を確立するとともに、イノスグループにおいても採用するなど、MIZDAS材の取引量拡大に取り組んでいった。同システムは2006年時点で約100台が納入さ



大連商貿：事務所入り口



上海商貿新設時のグループ会社関係図(樹海 2012年 120号)



新技術によって乾燥されたMIZDAS材



れた。なお、「MIZDAS」は当社が開発したオリジナル技術であり、2010年に特許を取得している。

### 木質耐火構造部材の開発

国内では、「公共建築物等における木材の利用の促進に関する法律」(2010年施行。通称：木材利用促進法)<sup>\*75</sup>により大規模な建物を木造で建築する環境が整いつつあり、木材が耐火部材として使用されるケースも増えていた。室内に木の構造体をあらわしとして採り入れるうえで、当時業界にあった部材は構造用木材と耐火被覆材を構造用接着剤で一体成型する方法だった。このため、特定の設備を持つ工場では生産できず、コスト高になるとともに、リサイクル性やリユース性も低いというデメリットがあった。

当社の筑波研究所では、こうした課題を解決するため、2011年から一般流通材を用いた耐火構造部材の研究に取り組み、その成果として開発したのが次の当社オリジナルの耐火部材である。

- ・「木ぐるみCT」<sup>\*76</sup>：被覆材に不燃材等の一般流通品を使用してコストダウンしたもので、荷重支持部と仕上げ木材の樹種制限がなく設計の汎用性を高めた。
- ・「木ぐるみFR」：上述の一体成型する方法においても生産性を改良して開発した純木質耐火部材。被覆材は難燃薬剤を注入したスギ材である。
- ・「木質ハイブリッド集成材有孔梁」：さらに、構造材が設備用の貫通孔を持つ鉄骨梁でその外側を木で耐火被覆し、通常の鉄骨造の手法で設計

を可能とした。

2016年8月に利用を開始した「木ぐるみCT」は、柱や梁として一般に流通しているCLT(Cross Laminated Timber：直交集成板)や不燃材等を耐火被覆に用いた新しいオリジナル1時間耐火構造部材である。その特徴は、①耐火被覆材が構造材として機能することから、地震などで起こる建物の変形や揺れを抑えられる、②一般流通品を耐火被覆材や構造要素として使うことで、既存の木仕上げの耐火構造部材と比べコストが半分程度に抑えられる、③小さな断面の材料を組み合わせるため、住宅用の柱や梁を製作する工場加工ができ、全国の工務店で施工が可能となる、ことである<sup>\*77</sup>。

「木ぐるみCT」はその後、2020年2月に梁部材の2時間耐火構造、2021年2月に梁部材の3時間耐火構造、同年3月に柱部材で2時間・3時間耐火構造の国土交通大臣認定をそれぞれ取得した。建築基準法で求められる上限の3時間耐火構造を実現したことにより、15階以上の中大規模木造建築も可能となった。さらに同年4月、「木ぐるみFR」やポストテンション耐震技術<sup>\*78</sup>など当社が持つ最新技術を結集し、木造耐火構造の「上智大学四谷キャンパス15号館」を完成させた。

一方で、2021年10月、「木質ハイブリッド集成材有孔梁」で1時間耐火構造の国土交通大臣認定を取得した。設備配管を貫通できるため、従来の木質ハイブリッド集成材梁と比べ天井高を確保でき、設計の自由度が向上するとともに、設備配管用の高上げ材を設置する必要がなくなり、建築費全体の

コストダウンと汎用性の拡大につながることが期待された。さらに2022年5月、「木質ハイブリッド集成材有孔梁」の1時間耐火構造の国土交通大臣認定範囲を拡大した。具体的には、梁せい(梁の高さ)250~488mm→700mm、鉄骨貫通孔直径125~244mm→282mm(木部有孔直径250mm)とした。強度が高まり、10mを超えるようなロングスパンをとれ、オフィス等でより大きな空間設計が可能となるなど自由度が増すことになる。

### 森林認証材による事業拡大

インドネシアのKTI社は、FSC認証を受けた森林から伐り出された木材を適正に分別管理し、使用していることを証明するFSC-CoC認証<sup>\*79</sup>を2005年1月に取得し、EU諸国を中心にFSC認証の商品を販売してきた。FSC認証とは、森林減少など世界の森林が抱える問題点や、人々の環境意識の高まりを背景として1993年に設立された森林認証制度である。WWF(世界自然保護基金)が普及と促進に取り組んでおり、特に欧州などではその価値が認められ、認証面積が急速に拡大していた。

植林木合板を推進するKTI社は、2007年3月、植林協同組合 Koperasi Serba Usaha Alas Mandiri KTI(KAM-KTI)を発足させ、2008年12月に当社グループで初となるFSC-FM認証<sup>\*80</sup>(森林の経営・管理が対象)を取得した。

また2015年12月に、新たに発足させた植林協同組合 Koperasi Bromo Mandiri KTI(KBM-KTI)においても2017年1月にFSC-FM認証を取得、KTI社

はEU諸国などにおける認証材の需要増大への対応を図ることができた。

KTI社は、インドネシアの主要植林樹種であるファルカタ等の早生樹の植林に1999年より着手、地域住民に無償で苗木を配布し、住民が持つ土地での植林とその育成・管理を委託し、成木したら木材として当社が買い取る「社会林業」の仕組みにより、環境・社会・経済の並立を目指してきた。また、本認証地の一部は、当社戸建住宅の建築に伴い排出されるCO<sub>2</sub>をインドネシア国内で植林することでオフセットする、当社独自の取り組み「プロジェクトEARTH」の対象エリアでもあり、コンセプトの一つである「持続可能な植林を地域に根付かせていく」ことを体現したことになる。KTI社はファルカタのFSC-FM認証材を安定供給することで、さらなる競争力強化が期待できた。

### 「きこりんプライウッド」の発売

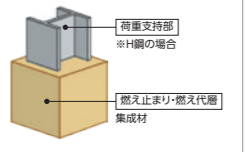
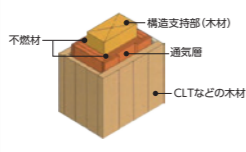
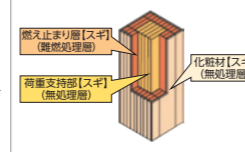
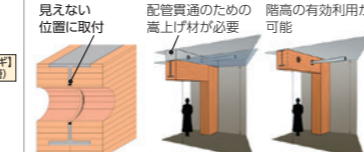
2009年11月、環境配慮型合板の新商品である[KIKORIN-PLYWOOD]を発売した。これは、森林認証材および持続生産可能な植林木を50%以上使用したJAS規格適合の商品であり、厳格な品質管理と生産管理のもとで製造し、高品質と安定供給を確保している。

環境に配慮した原材料の使用が不可欠となる中で、当社は、環境植林・産業植林におけるノウハウの蓄積と、インドネシアのKTI社を活用することにより、森林認証材や植林木の安定調達に努めてきた。「きこりんプライウッド」の発売は、こうした取

<sup>\*75</sup> 木材利用促進法は2021年に改正、一般建築物にも適用した「脱炭素社会の実現に資する等のための建築物等における木材の利用の促進に関する法律(通称：都市(まち)の木造化推進法)」が施行されている。

<sup>\*76</sup> CTとは、「木で包まれていて、組み合わせた(Combined)材木(Timber)」の特徴を持つことを表している。

<sup>\*77</sup> 耐火被覆に使った外側の集成材が間にある構造材と接着せず並列しており、解体が容易でリサイクルしやすい構造。被覆に用いた外側の集成材は105mm幅の流通材であり、そのまま住宅用材料等にリユースすることも可能。

商品名	木質ハイブリッド集成材	木ぐるみCT	木ぐるみFR	木質ハイブリッド集成材有孔梁
形状(柱)				
認定内容	1時間耐火 柱・梁	1、2、3時間耐火 柱・梁	1時間耐火 柱・梁	1時間耐火 梁
特徴	通常の鉄骨造の手法で設計が可能	被覆材は不燃材等の一般流通品を使用。荷重指示部、仕上げ材の樹種制限なし	純木質耐火部材。被覆材は難燃薬剤を注入したスギ材	梁に配管設備を貫通でき、貫通孔内部の不燃材は外側からは見え、意匠性が高まる

住友林業クレスト：木質耐火部材の一覧

<sup>\*78</sup> 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、部材間の強度を高める技術。

<sup>\*79</sup> Chain of Custody Certificationの略で、認証森林の林産物について加工・流通過程の管理を対象とした認証。

<sup>\*80</sup> FSC(Forest Stewardship Council：森林管理協議会)は、生産を行う森林や製品、流通過程の評価、認定、監督を行う国際機関の一つ。FM：Forest Management Certificationの略で、森林の管理・経営を対象として適用される認証。



インドネシア植林地とスマル山



きこりんプライウッド



り組みを後押しするものであった。

同商品は、売上げの一部についてKTI社を通して再植林の原資にすることで、植林事業を持続的に運営・拡大する仕組みとなっている。天然の南洋材は減少傾向にあり、サステナブル視点の安定供給には伐期の短い植林木が必要であった。このため、インドネシアのジャワ島でアグロフォレストリー(林業を営みつつ、樹間や周辺で農業を経営する形態)のコーヒー農家などに対し、5~7年で伐採できる早生樹の苗木を無料提供。育て方や伐採時期の指導を行い、成長した木を市場価格で買い取って、合板を製造する仕組みを確立した。2020年時点で、農家への苗木提供は10万本以上、植林面積は約180haに達し、植林から合板製造を経て再植林を行うまでのサイクルが確立した。

「きこりんプライウッド」は、用途こそ一般の合板と同じであるが、使うことで社会貢献や環境負荷低減につながり、循環型社会の実現に貢献できる。2018年9月には、森林認証材の活用や植林木を使用した環境配慮型商品である点が評価され、第1回エコプロアワード奨励賞(一般社団法人サステナブル経営推進機構と日本経済新聞社の共催)を受賞した。

なお当社は、住友林業グループ木材調達基準に合わせて、2021年度より同商品の定義を「持続生産可能な植林木を100%使用した合板」に改定している。2020年10月時点における当社の輸入合板取扱量の約93%がこれに該当した。その後、2021年12月までに100%とする目標は達成された。



S-100を塗装した外壁：撥水の様子

### 木材保護塗料「S-100」の開発

「S-100」は、木の風合いである木目を活かすため、できる限り着色を抑えながらも、高い耐久性を実現した水系半造膜タイプの水性シリコン系木材保護塗料である。

木材の耐久性が損なわれる大きな原因は一般的に紫外線や水であり、環境によっては、木材は紫外線によって灰色化し、水によって菌やカビなどの増殖が促進され腐朽を起こす。「S-100」は、紫外線を散乱させる成分が含まれており、灰色化を抑制し、シリコンによる高い撥水性によって木材内部への水の侵入を軽減する。また、低臭かつ速乾性もあるため、工場での塗装やメンテナンス時の塗装にも最適と言えた。

開発は、長年にわたって撥水剤開発で協力関係にあった信越化学工業と共同で、2015年に着手、2017年に完成し2018年から販売した。2011年頃から木材をあらわしで使う物件が増え始め、耐候性を付与するため構造材でも木目が残る半透明塗装が必要になると考えられた。

2021年10月からは、公共建築物から民間建築物にも範囲を広げた木材促進利用法が施行となった。さらに、中高層建築を可能にする建築基準法の緩和も、木材利用の拡大を後押ししている。こうした動きを受けて、構造部材としての木材利用拡大とともに、意匠表現として外装材の木質化も連動して拡大していくことが期待される中、「S-100」は長期間の現場塗装を要しない高耐候塗装部材として優位性を高めている。木造超高層ビルの研究技術開発構想



S-100の紹介

「W350計画」においても、保護塗料は重要な要素技術の一つとなっている。

「S-100」は、2019年10月に竣工した当社筑波研究所の新研究棟に採用され、実用面での特徴が確認

された。このほかにも、2019年11月竣工の新国立競技場のルーバー(庇)や、2022年5月竣工の上智大学四谷キャンパス15号館等に使用されている。

## 7. 国内製造

### 国内製造事業の展開

1990年代における主要製造会社として、国内に住友林業クレックス、スミリン合板工業、富士不燃建材工業、スミリンホルツの4社が展開していた。

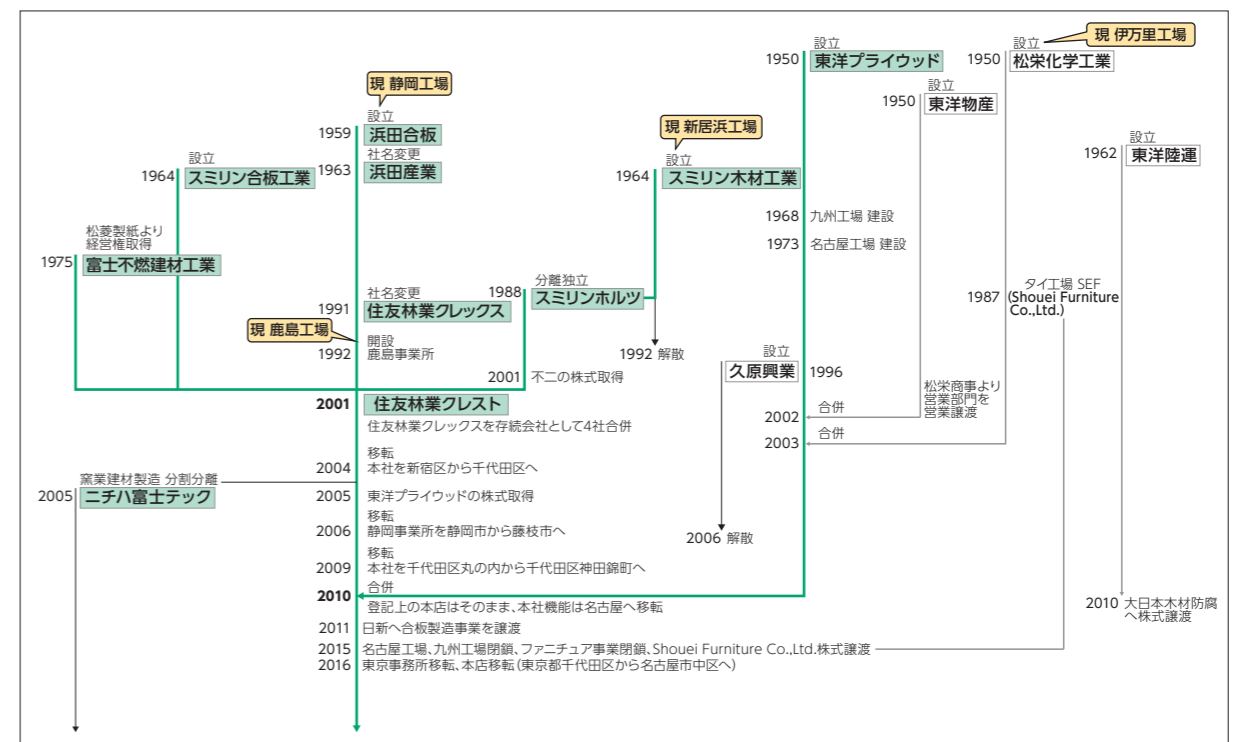
住友林業クレックスは、1959年8月に設立された浜田合板(静岡県静岡市、後の浜田産業)を前身とする。同社は1989年、原木高と輸入合板の攻勢を受けて合板の製造を中止した後、1991年住友林業クレックスに称号変更し、住宅向け部材の生産・加工拠点としての役割を担った。静岡工場のほかに鹿島工場(1992年11月完成)を有した。

1964年設立のスミリン合板工業(徳島県小松島

市)は、当社グループの中で初めてとなる原木から合板を製造する国内工場\*81を持ち、加工合板や住宅機器用基材への展開を図っていた。この合板工場の設立は、インドネシアのKTI社における合板製造事業より約10年も早い取り組みで、KTI社の合板工場の立ち上げの研修の場ともなった。

また、富士不燃建材工業(静岡県富士市)は、当社の仕入先であった松菱製紙の建材部門が分離独立して1975年に誕生したが、その際に資本参加し当社の傘下に加えた。同社は以降、当社の住宅向けに、抄造方式によるスラグ・脱硫酸石膏を原料に用いたスラグ石膏板(軒天用)を主力製品とした後、押出

\*81 住友林業クレックスの前身にあたる浜田産業も、当社傘下で合板を製造していた時代がある。



住友林業クレスト変遷図



方式で耐火破風板のOEM生産を手がけた。さらに、脱水プレス方式による外壁サイディング材等の不燃窯業建材の製造も行っていった。

スミリンホルツは、1988年2月にスミリン木材工業(愛媛県新居浜市)の加工部門を分離独立するかたちで設立、集成材製品を主体とする住宅部材の製造販売を担った。スミリン木材工業の製材事業は、当社設立以前、戦前の「新居浜製材工場」に由来する製造事業であった。

一方、1998年9月に発表された事業開発本部の中期戦略構想では、国内製造事業に関して、質的・価格的に競争力を有した住宅資材専門メーカー群への脱皮とともに、長期的には総合建材メーカーへの飛躍という将来像が描かれた。そのための課題と対応策として、①事業性の見直し：不採算事業は縮小撤退する一方、可能性の高い事業への集中化を図る、②東西2拠点化課題：将来的な構想としてサプライチェーンの二重化、③商品開発と営業強化：生えぬき社員による自律的な経営を図る(ただし、当面の組織化に向けた支援強化を検討)、④当社への責務と依存度の見直し：住宅事業との関係など各社のそれぞれの事業毎に方向性を明確化するとともに、設備投資の効果算定の厳密化、借入金の返済計画の明確を進める、に取り組むことになる。

### 総合建材メーカーに向けて住友林業クレスト設立

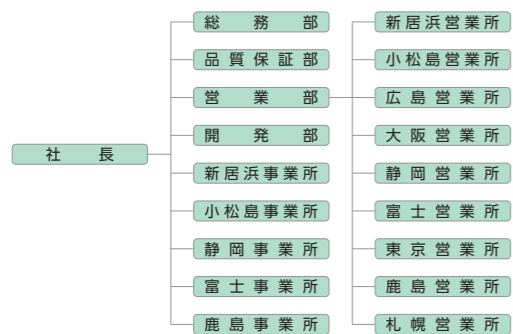
2001年4月、前述の建材製造関係会社4社を合併した。存続会社は住友林業クレストとし、商号は「住友林業クレスト」とした。「クレスト」とは、英語

で山の頂、紋章の頂部などを指し、新会社がこれから各事業分野で頂点を目指した事業展開を行っていく、という意味が込められた。

合併時は、東京都新宿区に本社を置き、資本金は8億円、出資比率は当社100%である。製造拠点は、新居浜事業所、小松島事業所、富士事業所、静岡事業所、鹿島事業所の5カ所、合併時の従業員数は約550名であった。

合併の目的は、国内製造事業における経営の高度化・効率化、労働安全衛生の強化により、競争力の強化を図ることにある。2000年度の4社の売上高合計は約290億円で、単独では30~100億円であった。競合他社をみると、松下電工・トステム・大建工業のトップ3は別格としても、4~8位に500~800億円台の企業が並んでいた。こうした状況下において、従来のままでは、新設住宅着工戸数が減少する中で単独で生き残り、発展していくのは困難と予想された。

このため、合併によって売上高の5年後500億円、10年後1,000億円を目指した。同時に、①商品開発部門の統合による商品開発の強化と効率化、②統一ブランドのもとでの販売力の強化、③共通システムの構築とICT投資による業務効率化や、情報共有の推進等を通じて、当社グループ内への供給体制の拡充とともに、グループ外への販売強化も図ることとした。事業内容については、内装材事業、不燃建材事業、合板木質パネル事業を柱として、建材メーカーとしても地歩を築いていくことを目標とした。また、住宅向けルームセットのシェア拡大(東西2



住友林業クレスト：合併時の組織表(2001年4月)



住友林業クレスト：富士事業所の不燃建材ライン

拠点確立)、階段・カウンターの東日本拠点となる工場の建設(同上)、不燃建材の商品拡大と西日本拠点の獲得(既存企業の買収検討)を目指した。

2001年度の業績は、売上高255億円・経常損益9億円となった。

なお、合併当初の組織は事業所制とし、その後、製販分離制の組織体制への移行を図った。

### ニチハ富士テックの設立

国内製造会社4社のうち、他の3社が木質建材を取り扱っているのに対し、富士不燃建材工業だけは窯業建材を取り扱い、その生産物の性質を異にした。同社の窯業建材事業は1962年にスタートし、当社が出資を行った1975年から30年間にわたり、グループへの軒天・破風板などの資材供給を中心として一般建材市場への製品供給も行ってきた。

住友林業クレスト発足後は、厳しい市場環境の中、生産合理化や新商品開発などに積極的に取り組んできたが、将来に向けた事業拡大への道筋を模索している最中であつた。一方で大手住宅用建材メーカーであるニチハも、シェアアップのための生産能力の増強、ユーザー本位の商品開発に注力して窯業サイディング市場で4割のシェアを握りながら、自社グループ工場に軒天抄造専門の製造設備を保有しておらず、製造拠点の確保が課題となっていた。

住友林業クレストが事業や工場の再編を順次進め、最適な事業形態を追求する中、当社は2005年2月、ニチハとの共同出資により、ニチハ富士テック(静岡県富士市、資本金2億円(出資比率：ニチハ

65%・当社35%))を設立した。同社は、窯業建材事業を行う富士事業所を住友林業クレストから当社グループでは初めて会社分割(分割期日は2005年4月1日)するかたちで誕生した。

ニチハ富士テックは、富士事業所の事業を承継するとともに、新たにニチハ仕様軒天のOEM生産をスタートさせた。市場拡大が見込まれる耐力面材や、独自の加工技術を用いた装飾部材の生産なども視野に入れ、建材メーカーとしてのさらなる発展を目指した。

### 東洋プライウッドを関係会社へ

住友林業クレストは2005年6月、中京圏を中心に住宅機器や建材等の製造販売事業を行う東洋プライウッドと、その関係会社3社(東洋陸運：貨物自動車運送事業、久原興業：構内下請、Shouei Furniture Co., Ltd.：タイで木製家具製造事業。以下、SEF社)の株式を取得した。

前述したように、1950年10月に設立された東洋プライウッドは、合板の製造事業からスタートし、以降、二次加工合板、床材、収納家具、建具、接着剤など徐々に業容を拡大してきた。木質建材分野で一般ルート向けの商品を品揃えしていたことと、持続的に供給可能な植林木であるポプラなどを自ら調達し利用する製品開発力を強みとしていた。2005年当時は、住宅機器・建材と産業資材が主力事業であり、売上げの約3分の2を住宅機器・建材が占めた。

外注が多く自社生産比率が低いことが低収益の原因となっていたが、住友林業クレストの関係会社に

商号	東洋プライウッド株式会社 TOYO PLYWOOD CO.,LTD.
本社所在地	〒454-8528 愛知県名古屋市中川区山王一丁目2番30号
創立	1950年10月30日
資本金	6億円
事業内容	1.住宅機器の製造・販売 2.各種合板建材の製造・販売 3.合成樹脂接着剤および化学材料品の製造・販売 4.ファニチャーの製造・販売

東洋プライウッドの会社概要(住友林業グループとなった2005年時点)

営業品目	1.住宅機器 玄関収納・建具・造作材・階段部材ほか 2.建材 内装床材・内装壁材・不燃内装材・建築資材ほか 3.合板 一般合板・工業用合板・構造用合板・平行合板ほか 4.化成品 合板・建材・家具・木工用接着剤・建築用接着剤ほか 5.家具 ダイニング用イス・テーブルほか
従業員数	578名(2005年3月31日時点)
売上高	293億32百万円(2004年度実績)
関連会社	東洋陸運株式会社 久原興業有限会社 SHOUEI FURNITURE CO.,LTD.



なることで、そのOEM商品や当社住宅本部、イノスグループ向け部材の発注が見込まれた。これにより、自社生産商品の販売量を確保し、工場の稼働率を上げることで原価を低減させることができると考えられた。市場での競争力を強化し、販売増につなげる好循環に切り替えることを目指した。

住友林業クレストが東洋プライウッドを関係会社とした後、双方がOEMにより互いの商流を使った拡販に取り組んだほか、物流システムの再構築や間接部門のスリム化によるコストダウン、人事交流を通じた商品開発力・生産管理能力・営業力の向上に努めた。東洋プライウッドは商品開発力やデザイン力に優位性があった。代表的な商品としては、北海道の特産で白い木肌を特徴とするトドマツを活用した内装建材「トドロップ」、独自ブランドの住宅部材「Pastio」シリーズなどがある。住友林業クレストは、こうした東洋プライウッドの商品開発力やデザイン力を活かしながら、木にこだわったモノづくりに取り組む当社グループならではの木質建材製造を推進した。

#### 住友林業クレストと東洋プライウッドの合併

住友林業クレストは2010年4月、東洋プライウッドとの合併を行った。少子高齢化等に伴う新設住宅着工戸数の縮小が予測される中、経営資源の集中・最適化を行うことは不可欠と考えられた。両社は販売先、工場立地(住友林業クレストが鹿島・静岡・小松島・新居浜、東洋プライウッドが名古屋・伊万里)においてほとんど重複はなく、補完関係に

あり、新会社は商流の拡大が可能となった。

新生住友林業クレストは、当社住宅部門の重要な内部調達先として確固たる地位を築くとともに、海外事業との連携を強化しながら、海外生産・調達を積極的に推進することになる。住友林業グループの中で内販・外販のバランスが取れ<sup>\*82</sup>、技術力や商品開発力に特徴のある総合木質建材メーカーとして、さらなる飛躍を目指した。

合併により、同社の2010年度業績は売上高約400億円、経常利益率1.2%(2009年度は住友林業クレスト：売上高約200億円、経常利益率0.1%/東洋プライウッド：売上高約190億円、経常利益率0.2%)、従業員数は1,255名(2009年度末：住友林業クレスト713名、東洋プライウッド542名)となった。

#### 住友林業クレストの国内工場再編

##### ——小松島事業所の事業譲渡

2011年4月、住友林業クレストは合板製造事業を担う小松島工場(徳島県小松島市)を、合板製造国内大手の日新(鳥取県境港市)に譲渡した。小松島工場は、4社統合による住友林業クレスト発足後も、原木からの一貫生産を行う重要な製造拠点で、製品開発でも国産材の積極的な活用にも取り組んでいた。また徳島県および小松島市とも良好な関係を築き、地域経済に貢献していた。

しかし、当社は長期的な視点で十分な収益事業となっていなかったことや、相場の乱高下に左右される事業分野であり、将来的にも安定的収益の確保が

見込めなかったことから、小松島工場の売却を決めた。前身となるスミリン合板工業が1965年に操業を開始して以来、半世紀近くにわたった当社の国内合板製造の歴史は幕を閉じることになる。

日新との間では、小松島工場を含む合板製造において、原材料供給や製品仕入からマーケティング・商品開発に至るまで、一層の協力関係を築くことにより、相互の経営効率化を進めていった。

さらに住友林業クレストは、2015年6月、旧東洋プライウッドの名古屋工場(主に建具・階段・造作材等を製造)と九州工場(主に建具・造作材・化粧ボードを製造)を閉鎖した。ルート商品の業績が厳しい状況を踏まえ、経営資源の集中と最適化を進め、生産性を高めることが目的であった。これにより、製造工場は6工場から4工場(鹿島・静岡・新居浜・伊万里)に集約された。両工場の生産品については、住友林業クレストの他工場および協力工場に生産移管し、販売を継続した。なお、2工場の従業員に対しては、配置の見直しも含め広くグループ内での雇用確保に努めるとともに、各種再就職支援策を講じた。

#### 住友林業クレストの今後

住友林業クレストは以後、木質系内装部材や化粧ボードといった各種住宅用建材、化成品(接着剤)等の製造販売に経営資源を集中し、経営の効率化を一層推進することになる。多様化するお客様のニーズに応える商品を生み出せる開発力が強みであり、住空間をトータルコーディネートできるオリジナル内装建材「BeRiche CC：ベリッシュ クロスコーディ

ネート」は、その代表と言える。

「BeRiche CC」は、内装建材の商品シリーズ<sup>\*83</sup>と位置づけられる「ルーミット」をルーツとし、その後、「Pastio」(2005年3月～2013年3月)、「BeRiche」(2013年3月～2019年4月)に引き継がれ、2019年4月に商品化された。時代のニーズに対応し、複数の樹種を自由に組み合わせ、インテリアを構成するさまざまな素材や天然木との調和も重視し、自由で自分らしい住空間を創り出すことができる。また、一般ルート向け営業ではあるものの、エンドユーザーであるハウスメーカーならびに地域ビルダーにスペックインする直需型営業も強みの一つと言えた。

一方で同社は、東洋プライウッドとの合併を受け、それまでの2系統の基幹システムを一本化すべく、2011年8月、統合基幹システムの開発に着手した。このシステム開発は、当社にとって初めてのとなるオフショア開発を利用して取り組んだが、投資総額は当初予算をオーバーした。工場の閉鎖による事業再編が重なり、当初の予定が大幅に遅れ、2016年5月に全社統一したシステムに移行された。

住友林業クレストは2021年12月、中期経営計画(2022～24年度)を策定し、①住友林業グループ向け取引への経営資源の集中、②付加価値化商品の開発強化、③IT推進、自動化・省力化による生産性向上の継続、④脱炭素社会に向けた取り組み、という基本方針を掲げた。また、10年後のありたい姿として、「オンリーワンを目指す企業」「内装建材の徹底した差別化、付加価値化の追求」「脱炭素化社会実

\*82 2010年度の売上高において、建材の外販(ルート)が100億円強、住宅をはじめとする当社グループ向けが約110億円をそれぞれ占めた。このほかに、合板、化粧ボード・化成品等の産業資材、ファニチャーの売上があった。

\*83 廉価版として「モドム」、高級版として「ドミナス」があった。



住友林業クレスト：鹿島工場



住友林業クレスト：静岡工場



住友林業クレスト：新居浜工場と事務所



住友林業クレスト：伊万里工場



現に向けた建材メーカーのフロントランナー」の3つを示した。

上述の目標に向けて、同社は、商品開発力を強化しつつ、当社グループ向けの取引およびビルダー向け直需に経営資源を集中し、「住友林業の家」のPRIME WOOD戦略に応じた木質感溢れる内装部材の拡充の取り組みを進めている。また、長年の課題であった外販事業は、ビルダーへのオリジナル部材の提供という競合他社との差別化を図ることで、収益が安定しつつあり、当社グループ唯一の国内建材メーカーとして今後の成長が期待されている。

### 工場の労働安全衛生

当社グループは国内・海外の製造事業に対し、労働安全衛生の観点からさまざまな取り組みを行っている。

国内では、労働安全衛生方針として、社員および協力会社に対して「災害ゼロから危険ゼロ」を目指した職場環境の提供を掲げており、その実現に向けて全員で継続的改善ができる体制づくりに取り組んでいる。安全衛生管理体制をみると、労働安全衛生法に基づき各工場を選任した総括安全衛生管理者等を中心メンバーとする安全衛生委員会を毎月1回開催している。各工場では社員が主体的にヒヤリ・ハット報告を同委員会内で報告するなど、職場の小集団活動(TPM<sup>\*84</sup>活動)を通じて意見を出し合い、生産活動の効率化と同時にリスク低減を進めている。安全衛生改善活動としては、定期的に職場の安全パトロールを行い、リスクを抽出し改善に努めている。

また、工場配属前の基本教育のほか、危険性の高い設備などを扱う作業については、外部講師による講習や安全体感研修を実施するなど、安全教育にも力を注いでいる。

海外でも、「SAFETY FIRST」という基本的な考えのもと、「人命尊重と安全第一の製造現場作り」を基本方針として、全社一丸となって取り組んでおり、特にリスクアセスメントとKYT(危険予知トレーニング)に注力した活動を展開している。安全衛生管理体制では、海外製造会社に安全衛生担当を配属し、国内と同様、安全衛生委員会を毎月開催している。また、安全衛生年間計画表に基づいて安全衛生教育訓練を実施し、当社にて毎月実施状況の確認およびフォローを行っている。

2022(令和4)年3月には、日本・インドネシア・ベトナム等の製造拠点をオンラインでつなぎ、当社およびグループ国内外製造会社の代表者が集う安全大会(参加者133名)を開催した。同大会では、グループで過去に発生した労災・火災の振り返りや、各社の安全への取り組みの事例共有、優れた安全への取り組みに対する表彰等が行われた。安全大会はその後も継続して開催されており、グループの安全文化の醸成に寄与している。

植林により木質資源を供給するインドネシアの森林事業子会社であるWSL(PT. Wana Subur Lestari)、MTI(PT. Mayangkara Tanaman Industri)、KMF(PT. Kubu Mulia Forestry)、BIOS(PT. Bina Ovivipari Semesta)<sup>\*85</sup>が4社合同で2023年6月に火災訓練を行う計画もあり、労働安全衛生の取り

組みはさまざまなかたちで広がっている。

## 8. 海外製造

### 海外製造会社の変遷

1998年時点における海外製造会社は、インドネシア3社(KTI社・RPI社・AST社)、ニュージーランド1社(NPIL社)が事業を展開していた。合板やMDF、集成材、パーティクルボード、木工製品の工場を海外でも開設し、商品の安定供給や品質向上、日本の需要家のニーズに直結したきめ細かい製品仕様の実現などに重要な役割を果たし、木材建材事業の大きな特色の一つとなっていた。

現地の風土・文化、販売先の市況や商習慣の違い、為替変動などに悩まされるのは流通事業と共通であるが、多くの現地人材を雇用して工場を運営し、生産・在庫の管理やコストダウン、品質改善、生産技術向上などに取り組む製造事業を海外において直営で展開するには、流通事業とは異なる知識・ノウハウ・マインドが必要であり、現地赴任者はさまざまな課題を乗り越えて成長に結びつけてきた。

2023年2月現在、木材建材事業所管の海外製造会社は、インドネシアやベトナムなど東南アジアを中心として、全9拠点到展開している。具体的には、下記製造拠点一覧のとおりである。

グループ海外製造会社を通じて当社の木材建材事業は、流通事業単独の商社にはない深い商品知識と

商品販売へのさらなる意欲を備えるに至った。また、自然環境保護に向けて、持続可能な原木調達を実現する海外産業植林とセットでの事業展開が求められるようになったのも、この25年間の特色である。

### 海外製造事業の拡大と撤退

当社は1999年、日本市場中心型から環太平洋市場を対象とした新たな海外事業基本戦略を立てた。サステナブルな木材資源を利用したパネル事業を基盤とする生産・販売体制を築き、国際総合木材企業としての地位を構築するのが最終目標であった。

計画の大枠は、次の通りである。

- ①サステナブルな事業展開に向け、製造拠点のあるインドネシアやニュージーランドで森林買収を実施し、植林木の安定調達を図る
- ②国内外の新たな製造拠点は住友林業クレストと連携しながら、北米やアジアへのサプライチェーンを拡大する

その結果、製造面では、ニュージーランドのNPIL社に2001年10月単板工場、翌2002年2月にLVL工場をそれぞれ新設した。同年11月には関係会社であるSumirin Holdings Pty Ltd.とSumirin Investments Pty Ltd.およびSumirin Australia

<sup>\*84</sup>Total Productive Maintenanceの略。製造業における生産性向上のためのマネジメント手法。

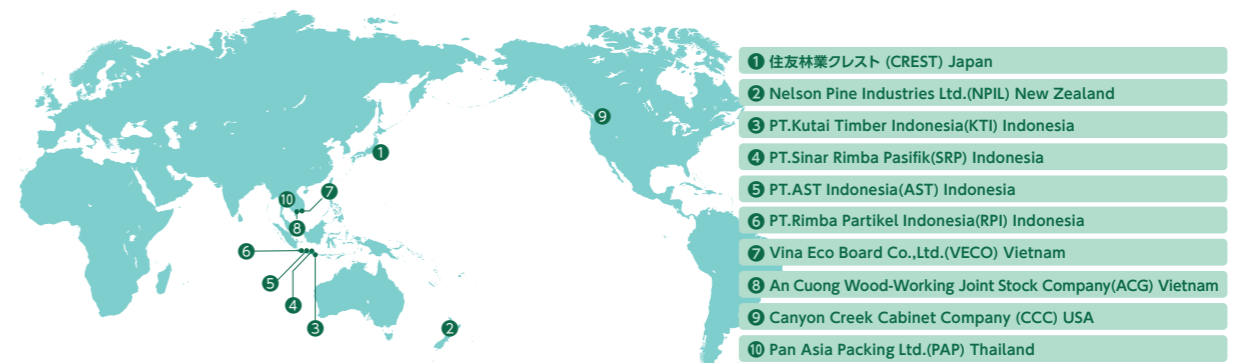
<sup>\*85</sup>2022年12月、住友林業グループに仲間入りし mangrove を保全して炭素クレジットを創出するプロジェクトを進めている。



KTI社：2018年安全決起大会



インドネシア製造会社の現地社員による危険予知訓練



製造拠点一覧(2023年2月現在)



Pty Ltd.を通じてDominance Industries Pty Ltd. (豪州ビクトリア州以下、Dominance社)の株式を取得し、Alpine MDF Industries Pty Ltd.(以下、Alpine社)と改称して豪州でのMDF生産拠点とした。2008年3月には、KTI社でパーティクルボード工場を稼働させるなど、自社既存生産拠点の増強を行った。さらに同年7月、中国・遼寧省で合板工場・阜新住林木業有限公司を設立した。

これらの施策は、リーマンショックや各地の市況などの影響もあって、豪州のAlpine社は売却、中国の阜新社は清算と必ずしもすべて成功したわけではなかったが、パネル事業を中心とした展開は以後も進められ、2010年5月に設立されたベトナムのVECO社などで継続された。

一方で、当社は2018年12月、LED電球・照明器具の開発・製造・販売を手がける米国ベンチャー企業SORAA Inc.(以下、SORAA社)へ出資し、さらに、翌2019年4月にはSORAA Japanを設立(当社出資比率52%)、日本におけるSORAA社製品の事業展開を目指した。

青色発光ダイオードでノーベル賞を受賞した技術者が共同設立者に名を連ねるSORAA社は、①ウェルネス性(ブルーライトカット)、②高演色性、を特徴とする紫色LEDを利用した製品群を有していた。当社はSORAA Japanを通じてこれらの日本での販売事業に取り組むことで、電材流通・製造市場への参入や、美術館・商業施設等の非住宅市場へのアプローチも視野に入れ、販促活動を実施した。

しかしSORAA社は、2019年9月期において、米

国向け照明器具の販売不振もあって業績が低迷する。SORAA Japanは2021年3月までに解散し、清算することとなった。

## インドネシア

### 《KTI社：PT. Kutai Timber Indonesia》

インドネシアにおいては、1970年9月に現地企業(Fa. Kaltimex Jaya)との合併会社としてPT. Kutai Timber Indonesia (以下、KTI社)を設立した。Kutailはクタイ王国、Timberは木材を意味する。

同社は設立後すぐに森林の伐採、原木の日本向け輸出を本格的にスタートさせた。1974年12月には、木材加工を通じて国内産業の高度化を図るといインドネシア政府の要請もあり、東ジャワ州のプロボリングにおいて合板工場を設立した。

インドネシアでは、1990年代のピーク時には130を超える合板工場が操業していたが、2000年初頭における違法伐採の取り締まり強化による原木の供給減を背景に、合板事業から多くの企業が撤退していった。当時より植林木合板への移行の方針を示していたKTI社は、植林木を取り込みながら合板事業を継続させ、現在では数十社に淘汰される中、生き残った一社と言える。KTI社の2022年度における売上高に占める合板の割合は約60%で、欧米・豪州・アジア・日本へ販売展開している。

建材事業は、1990年に同社工場の一角で製材事業を着手したのが始まりである。その後、集成材の製造を開始し、2000年から、ベアコア\*86を基材とした付加価値商品としてのドアブランク(英国向

け耐火認定ドア)の生産を開始し建材事業が軌道に乗り始める。その後、楽器部材、シート貼の二次加工品、壁用建材(ウッドタイル)、無垢フロア、バルサ部材(風力発電用ブレード)等の建材三次加工品へと商品分野を広げていった。KTI社の強みは、基材生産から完成品までを同一敷地内で一貫生産できることにある。合板製造を核として加工分野まで展開する会社は世界的にも珍しく、他社と差別化を図るうえで大きなポイントとなった。2022年度における売上高に占める建材の割合は約26%である。

2008年3月には、パーティクルボード製造工場の操業を開始した。同工場は、KTI社の隣接地を埋立地に立地した。当社にとってRPI社に続く第二のパーティクルボード生産拠点である。パーティクルボード事業は、合板・製材・木工等の工場から排出される廃材や早生樹・植林木の一部廃材など、従来一次燃料とされていた資源を有効活用する環境配慮型の事業を推進するものでもあった。

計画時の生産量は12万m<sup>3</sup>/年で、通常のパーティクルボードに加え、RPI社や競合他社との差別化を図るため、ファルカタ等の比重の小さい植林木種を利用した軽量パーティクルボードや35mmを超える厚物パーティクルボードの製造が可能な生産ラインとした。工場稼働後、垂直立ち上げに成功し、高い生産量と安定した損益を2022年まで維持してきた。なお、軽量パーティクルボードは長らくインドネシア国内の販売に留まったが、2023年ようやくJIS規格の認証を取得し、日本向け販売が可能となった。当社初のシングルプレス(単段式)で製作し

ており、この軽量パーティクルボードを利用した複合二次加工商品の開発と販売を図ることにより、総合木質建材企業を目指すKTI社の事業基盤をより強固にすることができた。

KTI社は2023年12月現在、資本金27百万USD、従業員数3,550名である。2022年度の売上高は、1998年度と比べ4倍に増加している。

一方で、KTI社は2000年、創業30周年記念事業としてKTI教育財団を設立し、プロボリングの貧困家庭の小中学生を対象とした奨学金の授与を行っている。地域の自然環境を考慮して、廃棄物の再利用・ゼロエミッションの取り組みはもちろん、安全管理体制の再構築にも力を注いだ。「地域社会と共に歩み発展する」を理念に掲げ、地域の人材育成にも貢献してきたKTI社は、優秀な人材も輩出し、多くの出身者が市政の重要なポストで活躍しており、インドネシアでの真の社会貢献・地域貢献につながっている。

### 《RPI社：PT. Rimba Partikel Indonesia》

インドネシアの中部ジャワ州の州都・スマラン市に隣接したケンダル県において1990年、PT. Kayu Lapis Indonesiaと合併でPT. Rimba Partikel Indonesia(以下、RPI社)を設立した。インドネシア語でRimbaは森、Partikelはパーティクルボードを意味する。当社の持分法適用会社である。

RPI社は、パートナー企業の合板廃材の有効利用を目的としてパーティクルボード工場を稼働させた。しかし、原料調達問題とそれに伴う稼働の低迷

\*86 テンパーコア合板等に使用するファルカタ幅はぎ集成材芯材

社名	国	設立年	従業員数	生産品目	生産能力	販売先	保有認証		
							MS規格	製品規格(抄)	FSC 森林認証等
KTI社	インドネシア (プロボリング市)	1970	3,550名	合板、ベアコア、防火ドア基材、フローリング、楽器部材、化粧貼ボード、パーティクルボード	合板: 150,000mi/年 PB: 120,000mi/年	北米/欧州/豪州/ 日本/インドネシア	ISO9001 ISO14001 ISO45001	JAS合板 EPA CARB JAS単板積層材(LVL) など	FSC-FM FSC-COC
RPI社*	インドネシア (ケンダル県)	1990	410名	パーティクルボード、低圧メラミン化粧ボード	PB: 100,000mi/年	インドネシア/日本/中国	ISO9001 ISO14001 ISO45001	JIS A5908(PB) EPA CARB など	FSC-COC
AST社	インドネシア (スマラン市)	1996	1,350名	木質家具、木質建材、電子ピアノ	—	日本	ISO9001 ISO14001	—	—
SRP社	インドネシア (シドアルジュバ)	2009	310名	無垢フローリング、複合フローリング、階段部材、他	—	日本	—	JAS造作用集成材 JASフローリング JAS複合フローリング など	—
CCC社	アメリカ (モンロー市)	1980	310名	キッチン・キャビネット	—	米国	ISO9001	—	—
NPIL社	ニュージーランド (ネルソン市)	1984	280名	MDF、LVL	MDF: 350,000mi/年 LVL: 78,600mi/年	豪州/ニュージーランド/ 北米/中東/日本	ISO9001 ISO14001 ISO45001	JIS A5905(MDF) EPA CARB JAS単板積層材(LVL) など	—
VECO社	ベトナム (ロン・アン省)	2010	310名	パーティクルボード	PB: 275,000mi/年	ベトナム/日本/中国	ISO9001 ISO14001	JIS A5908(PB) EPA CARB TCVN12362 など	FSC-COC
An Cuong社*	ベトナム (ホーチミン市)	1994	2,740名	家具基材、キャビネット、内装ドア、外装ドア、フローリング、他	—	ベトナム/米国	ISO9001 ISO14001 SA8000	—	—
PAP社	タイ (チョンブリ県)	1996	180名	木製梱包材、パレット	—	タイ	ISO9001 ISO14001	—	FSC-COC

当社海外製造会社の概要(2023年12月現在) \*持分法適用会社



KTI社：工場全景



KTI社：工場内



KTI教育財団：文具を寄付



により1998年度まで赤字決算が続き、国際金融公社(IFC)等への返済資金にも支障を来す経営状態にあった。

そうした中、原料調達については大きく方向転換し、近隣の木材工業団地にある製材工場の廃材や未利用木材、植林木を利用する取り組みを開始した。販売先についても、高品質となる低ホルムアルデヒド放散量仕様を求めていた現地の日系工場にターゲットを絞り、その販路を伸ばしていった。こうした対策が功を奏し、1999年度から黒字化を実現し、その後の業績は安定的に推移している。

この間、2009年10月には、製造販売するパーティクルボードへの自主的な「カーボンフットプリント(Carbon Foot Print : CFP) \*87」表示がスタートした。インドネシア企業による木材製品へのカーボンフットプリント表示は、RPI社が初の試みであった。当社では、2006年度から東京農工大学と共同で住友林業グループのライフサイクルアセスメント(Life Cycle Assessment : LCA) \*88調査を行っており、製品ごとに原材料調達から生産までの温室効果ガス排出量の把握に取り組んできた。その中で、RPI社で製造するパーティクルボードの調査を実施した結果、原材料調達から生産までの温室効果ガス排出量の把握ができたため、同社製品への「カーボンフットプリント」の表示が可能となった。

RPI社で生産されるパーティクルボードは、林地の残材や廃材、自社植林木を原材料として資源を有効に活用しており、環境に配慮した製品である。また、当時は自家ディーゼル発電の電力を使用してい

たが、燃料の軽油価格が徐々に値上がりしてコスト高となりつつあり、停電が多かった状況も踏まえ、2008年に当社グループで初めて木質バイオマス発電(現在は廃棄)を導入した。これにより、コストダウンを図りながらCO<sub>2</sub>排出量も大きく抑えることができ、国連CDM(Clean Development Mechanism : クリーン開発メカニズム)事業 \*89としても承認された。その後、バイオマス燃料の調達難と発電設備の故障も重なり、2015年に自家発電を止め、買電に切り替えている。

RPI社のパーティクルボードは、日本顧客向けの対応として、早くからホルムアルデヒド放散量規格への対応にも取り組み、JIS(日本工業規格)認証をインドネシア国内のパーティクルボード製造工場では初めて2007年3月に取得している。その後、日本市場の拡大を促進するため、2018年にJIS A 5908の中で上位の規格である「耐水1(Mタイプ)」を、2022年に「耐水2(Pタイプ)」 \*90をそれぞれ取得し、マーケティング活動を展開している。この間、2019年からは、新事業として低圧メラミン化粧板事業を開始し、主にインドネシア国内市場でマーケティングを行っている。

RPI社は2023年12月現在、資本金12百万USD、従業員数410名である。2022年度の売上高は1998年度の1.8倍増となった。

#### 《インドネシア等での社会林業》

インドネシアにおける社会林業について詳しくみると、KTI社は天然木の使用を減らすため、2005

年度までに原材料に占める植林木の割合を7割まで高めることを目標に、1998年に実験植林地を設けて植林研究に着手、2000年度までに25万3,000本を植樹した。2000年末からはインドネシア公営農園公社と早生樹ファルカタ \*91の農民との共同植林(社会林業)を、工場のあるプロボリング市、スラバヤ大学、畜産研究所などとも連携しながらスタートさせた。2001年には単独植林地も開設し、2002年度には共同植林地が20カ所を超えて、新規早生樹種の植栽試験や優良木の選抜も実施して、2003年度までに255万2,000本を植樹した。この間、合板工場からの廃材を主原料としていたRPI社も、農民に苗を無償提供して成木を買い取る共同植林事業の開始を決め、2002年6月にはグメリナ、アカシアマンギウムなどの苗を年100万本生産できる苗木センターを設けた。

2007年8月にKTI社は、近い将来、原材料となる木材をすべて植林木(インドネシアに7割、ニュージーランドとパプアニューギアに3割)とする方針を打ち出し、早生樹種の特性を踏まえた商品開発(フロア台板等)や販売先への植林木合板の提案を進めた。この方針は、2007年3月に植林協同組合KAM-KTIを発足させ、工場の後背地において、地域農民との間で社会林業(152ha)を開始したことに裏打ちされていた。EU諸国の顧客を中心に、原材料となるファルカタ材そのもののFSC認証取得への強い要請があったこともKAM-KTIを発足させた理由の一つであった。KTI社は地域に専用事務所を開設し、住民に対し育林技術指導を行うことに

より、2008年12月に当社で初となるFSC-FM認証(森林の経営・管理が対象)を取得した。

2009年にKTI社・RPI社合計での植林実績は400万本に達するに至った。しかし、社会林業として苗木を配布しても戻ってこないケースが増えた結果、この年をピークにその後は減少の一途をたどり、2022年の苗木提供本数は38万本にとどまった。

2022年末時点の実績をみると、KTI社は管理面積7,302ha、施業面積4,771ha、社会林業による延べ植林面積7,144ha \*92、RPI社は管理面積52ha、施業面積49ha、社会林業による延べ植林面積417haとなった。社会林業の取り組みは、ベトナムでもVECO社を通じて行われ、2022年度末時点の延べ植林面積は827haで、インドネシアおよびベトナムを合わせると1万723haに達した。

#### 《AST社: PT. AST Indonesia》

1996年7月、インドネシアのスララン市内において、SF Singapore、テクノ(静岡パイオニアの子会社)、日建商会と合併でPT. AST Indonesia(以下、AST社)を設立した。ASTはAudio Sumitomo Technoの略である。

AST社は、RPI社で生産するパーティクルボードの安定した販売先の一つとして、スピーカーボックスの製造をスタートさせた。しかしAST社は、スピーカーボックス市場の伸び悩みに加え、工場の立地場所が地盤沈下に悩まされるなど、厳しい経営状況が続いた。2000年代に入り、在庫管理等の改善に着手する一方、工場運営の改革に取り組んだ。

\*87 商品・サービスのライフサイクル全般(原材料調達から廃棄・リサイクルまで)で排出された温室効果ガスをCO<sub>2</sub>に換算して簡易な方法で表示したもの。  
\*88 製品やサービスに関わる環境負荷を統括的・定量的に評価する手法。  
\*89 RPI社は、2008年5月に国連CDM理事会よりCDM事業を承認された。これはインドネシアでは初の木質バイオマス発電CDM事業となる。既存のディーゼル発電を発電容量4MWの木質バイオマス発電に切り換えることで、約1万4,900トン排出していたCO<sub>2</sub>を約200トンにまで削減できる。

\*90 パーティクルボードは耐水性能により「普通(Uタイプ)」「耐水1(Mタイプ)」「耐水2(Pタイプ)」の3種類に分類され、普通<耐水1<耐水2の順に耐水性能は高くなる。  
\*91 学名Albizia falcataを簡略化したもので、一時期はインドネシア名の一つセンゴンラウトがよく使われていたほか、ジェウンジン、パタイ、カヌチスなどの呼び名もある。成長が非常に早いため、特にアジア、太平洋地域における多くの造林プロジェクトで選ばれている。  
\*92 KTI社以外に、植林協同組合のKAM-KTIが延べ植林面積1,005ha、KBM-KTIが同1,330haの社会林業に取り組んでいる。



RPI社：工場全景



RPI社：工場内



KTI社：植林地(ファルカタ)



RPI社：苗畑(アカシアマンギウム)



2004年末の大規模なストライキ<sup>\*93</sup>の収拾以降、AST社の経営に際立った改善がみられ、安定した収益を生み出せる体質になった。電機業界の手法に沿って、目で見える管理により仕掛品在庫の圧縮を行ったほか、工場内の安全衛生管理を徹底した成果が表れた。

こうした状況下において、当社は2009年6月、当時の合併相手であるパイオニア・ディスプレイ・プロダクツ<sup>\*94</sup>による事業撤退の意向を受けて、同社保有のAST社全株式を買い取った。その背景には、AST社を重要な生産拠点として位置づけていた大手楽器メーカー向けの楽器関連事業を中心として収益が安定し、事業継続が十分可能であったことが挙げられる。

AST社はその後、需要環境の変化によりスピーカーの完成品製造を縮小し、製造受託メーカーとして、パーティクルボードやMDFを原材料とする電子楽器関連と木質内装材の2分野にわたる製品の製造・販売を中心に事業展開していった。主力製品は、電子ピアノの完成品およびキャビネット、玄関収納、トイレ収納、突板家具などである。「住友林業の家」向けには、トイレ収納や格子スクリーンに加え、2014年4月から押し入れ収納の生産を開始した。電子楽器関連製品は欧米や日本をはじめ世界各国、木質内装材は主に日本へそれぞれ出荷されている。

AST社の強みは、高度な生産技術ときめ細かな品質管理を通じて生まれる高付加価値商品にある。特に電子ピアノの製造に必要な高い塗装技術や組立技

術をはじめ、樹脂(プラスチック)成形技術や木工技術といった生産技術には定評がある。

AST社は2023年12月現在、資本金3.1百万USD、従業員数1,350名である。2022年度の売上高は1998年度と比べ2.6倍となった。

#### 《SRP社: PT. Sinar Rimba Pasifik》

2009年6月には、インドネシアで建具造作材製造を行う現地パートナー会社PT. Panca Wana Indonesia (以下、PWI社)との合併<sup>\*95</sup>により、木質内装材製造会社PT. Sinar Rimba Pasifik (以下、SRP社)を新設した。インドネシア語で Sinarは光、Rimbaは森、Pasifikは太平洋をそれぞれ意味する。

PWI社は、過去10年以上にわたり、「住友林業の家」の建具造作材を中心に取引を行っていた木工会社で、原材料調達力や商品開発力に優れ、当社の要求品質に高い技術力で応えてきた実績を持つ企業である。

SRP社は、当社グループの住宅事業の拡大を視野に、環境に配慮したサステナブルな原材料を使用しながら、良質で意匠を統一した木質内装材(床、階段、カウンター等)を製造することが設立目的であった。それにより、当社グループが目指す川上から川下までを網羅した垂直統合型ビジネスにおいて、広葉樹無垢材や合板等の基材から二次加工品を製造する「川中」の拠点が強化された。

一方でSRP社の設立は、リーマンショックの影響で住友林業オリジナル部材の供給<sup>\*96</sup>に生じたリスクを回避する狙いもあった。このため同社は、オリ

ジナル部材の製造を引き継ぎ、「住友林業の家」を中心として日本の戸建住宅用の無垢材のフロア材、階段材などの製造・販売を行った。開発に際しては、ユーザーニーズを熟知した住宅事業本部や、原材料の調達に長けた木材建材事業本部、住宅用部材の製造・販売に加えて納材機能も担う住友林業クレストの三者のノウハウを結集することで、付加価値の高い商品の安定供給を実現している。住友林業グループ内に専属の木質内装材製造拠点が加わることにより、当社の住宅事業では多様なニーズに応えるオリジナル部材の安定供給が、また木材建材事業では取扱商品の拡充から新規分野への参入がそれぞれ見込めた。

SRP社は2023年12月現在、資本金6.2百万USD、従業員数310名である。2022年度の売上高は2010年度と比べ3.9倍に増加した。

#### 《BLN社: PT. Biomassa Lestari Nusantara》

インドネシアでは、木材製品の生産を行うPT.Dharma Satya Nusantara (以下、DSN社)との合併により、PT. Biomassa Lestari Nusantara (以下、BLN社。出資比率は当社グループ49% : DSNグループ51%)を2023年4月に設立する予定である。社名は「持続可能なバイオマス」を意味する。同社の目的は、合板工場や周辺製材工場から出るファルカタやマホガニー等の植林木廃材を有効活用したバイオマス発電用燃料ペレットの製造・販売である。当社グループは同国において、合板やパーティクルボードの製造を目的とする展開を行ってき

たが、燃料ペレットという事業領域への展開・進出は初めてとなる。

BLN社は、資源の有効活用に資するとともに、日本国内の需要家へのサプライチェーンの安定化を実現し、脱炭素化への貢献を目指す。年間生産量は第1フェーズ6万トン、第2フェーズ12万トンとし、それぞれ2024年7月、2026年1月の操業開始が見込まれている。

#### 米国

米国における製造拠点の新設(買収)戦略は、2008年のリーマンショックで一時停滞したが、その後改めて推進が図られた。

2011年7月、SF Seattleを通じて、ワシントン州で木質キッチン・キャビネットの製造・販売を行うCanyon Creek Cabinet (以下、CCC社)を買収した。リーマンショックで停滞していた当社の北米住宅事業(2003年参入)に製造事業を加えることで、垂直統合型ビジネスの展開を強化するとともに、北米以外の地域との連携も図り、後述する製造連携等を通じた水平シナジー効果の最大化を実現することに狙いがあった。

CCC社は、特注品や量産品など各層ある北米におけるキャビネット<sup>\*97</sup>業界において、中級クラス以上の位置付けにある。同社の特徴は、デザイナーを直接雇用することにより、家毎に異なるキャビネットのレイアウトやスペックを決める機能を自社で有し、100%オーダーメイドが可能な点にあり、流通業者を介さず直接販売できることを強みとしていた。伝

<sup>\*93</sup> 一部先鋭的な組合役員が主導して大規模なストが繰り広げられたが、地元当局も介入し、事態を収拾した後、製造体制を一新した結果、工場のレベルが飛躍的に向上するとともに大幅なコストダウンを実現できた。

<sup>\*94</sup> 2003年4月、静岡パイオニアがパイオニアビデオ(田富事業所)と合併し、新たに発足した会社。

<sup>\*95</sup> 出資比率は、当社51%・PWI社49%である。

<sup>\*96</sup> 当時は主に東アジアや東南アジアにおいて、オリジナル商品「Super Natural」シリーズの開発・製造を行っていた。

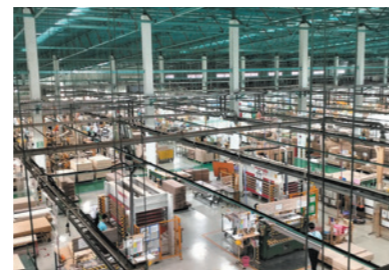
<sup>\*97</sup> 収納できる箱型のデザイン家具の総称。扉のない収納棚のみのオープンキャビネット、開き戸や引き戸がついたタイプのキャビネット、引き出しがついているラテラルキャビネットなどがある。キッチンやダイニング、リビング、洗面台、寝室など、さまざまな用途に合わせて選ぶことができる。



AST社: 第1工場外観



AST社: 第2工場入口



AST社: 第2工場内



SRP社: 工場



SRP社: 工場内



SRP社: 工場内



統的なアメリカンスタイルとモダンなヨーロッパアンテイストのいずれのデザインにも対応でき、ワシントン州において強固なブランドを確立していた。

同社は買収を機に、キャビネット以外の建材や木材製品の製造分野への進出や、キャビネットの他地域への供給、グループ間での製造技術や人材の共有なども視野に入れ、シナジー効果を追求しより一層の収益向上に努めていった。

2023年12月現在、資本金50万USD、従業員数310名である。2022年度の売上高は2012年度比2.3倍となった。

一方で当社は、米国ノースカロライナ州において、100%子会社のBuilder Solutions Group, LLC (2022年9月にSF Americaが設立)が運営を統括する壁パネル・トラス製造工場を設立する計画を進めている。これは、米国で推進しているパネル設計・製造・配送・施工までを一貫して提供するFully Integrated Turn key Provider事業(以下、FITP事業)のさらなる拡大を目指すもので、新工場は2024年の稼働を予定している。

## ニュージーランド

ニュージーランドにおいては、1984年にMDF製造会社としてNelson Pine Industries Ltd. (以下、NPIL社)を3社合併で設立した。当社は1958年にニュージーランドの植林木であるラジアータ・パインの原木輸入を開始していた。その後、木目が均一・乾燥が早い・加工しやすい・平滑性のある材質・色が白といった特徴を持つラジアータ・パインの

有効活用を目指し、MDFの製造に着手することになった。

同社で製造されるMDFは、「Golden Edge」(日本向けは「N.P.ウッド」)という商品名で世界中に販売された。日本では、前述したように、「MDFチーム」という専任営業部隊により直需先のニーズを把握しNPIL社に伝え、ニーズに合わせて仕様改善するなど、メーカー営業を通じてきめ細かな対応を図った。その結果、「N.P.ウッド」として住宅部材や家具・木工製品の基材として次第に市場に浸透していった。

普及が進んだ大きな要因は、営業による情報のフィードバックに基づいてNPIL社が低比重(0.65)の厚物ライトタイプを世界で初めて開発したことにある。また流通面では、日本向けの輸送において、自動車運搬船(ローロー船)の帰り便スペースを採用したことで、コスト低減や安定供給が可能となった。

ラジアータ・パインは、計画的に植林することで、半永久的に生産できるサステナブルな資源であり、25~30年周期で伐採できる。「N.P.ウッド」は、このラジアータ・パインだけを原料とすることにより、表面の平滑性や色味の良さ、抜群の加工性、品質の安定性を誇り、2003年3月、オセアニア地域でのMDF工場としては初めて、繊維板に関するJIS(日本工業規格)認証を取得した。また、「グリーン購入法(国等による環境物品などの調達の推進などに関する法律)\*98」による特定調達品目にも選定されており、環境への負荷の少ない資材として認められた。日本向けMDFは、他に先駆けてホルムアル

デヒド放散量が最も少ない「<sup>エフフォースター</sup>☆☆☆☆製品」を生産した。

NPIL社は、1991年5月にMDFの第2ラインを増設した後、1993年1月に当社100%出資会社となり、1997年10月にはMDFの第3ライン商業生産を開始した。この時点において、単一工場としては世界最大規模の生産能力(原板生産能力35万m<sup>3</sup>/年)を持つMDF製造工場となった。

さらにNPIL社では、2001年10月より単板、2002年2月よりLVLの生産をスタートさせた。ネルソン地域の持続可能な経営が行われている森林資源の有効利用を図り、日本向けだけでなく、東南アジア・オセアニア・中東・北米市場を中心に需要の高まりつつある単板やLVLの製造販売を展開することが目的であった。しかし、販売は当初苦戦を強いられた。LVLは構造用・造作用に使われることが多く、特に構造用としては強度が高いものが必要となり、本来ヤング率\*99が高い原材料が用いられる。ところが、立地する地域のラジアータ・パインは北米材(LVL主産地)に比べヤング率が低く、同一強度を確保するにはサイズが大きくなるため、競争力がなかった。

NPIL社はその後、樹種に合った用途として、①マスティンバーの原材料(LVLの市松状ブロック耐力壁の採用など)により、ニュージーランドのネルソン空港や当社筑波研究所といった非住宅大型構造物で活用)、②住宅用部材への採用(屋根垂木)などに活路を見出した結果、LVL(商品名は「Nelson Pine LVL」)の販売は順調に推移することになる。

単板およびLVL工場の新設により、NPIL社の生産能力は年間乾燥単板ベースで8万2千m<sup>3</sup>、LVL原板ベースで年間7万9千m<sup>3</sup>であった。従来からのMDF製造(年産35万m<sup>3</sup>)と合わせて、世界的に進行するエンジニアリングウッド化の流れを先取りしたLVLの製造拠点と位置づけられた。

NPIL社は2023年12月現在、資本金45百万NZドル、従業員数280名である。2022年度の売上高は1998年度比3.4倍増となった。

なお、NPIL社は2012年5月、卓越したエネルギー効率性と再生可能エネルギーの技術革新を表彰する「EECA賞(EECA Awards)\*100 2012」において、2部門(大企業部門(Large Business Award)およびエネルギー管理部門(Energy Management Award))で優秀賞を受賞している。

また、当社はニュージーランドにおいて、NPIL社は自山の森林5千haを活用し、原料となるラジアータ・パインの管理・利用を行っていた。当社は2016年にネルソン地区で約3万haという大規模な山林資産を新たに取得し、ラジアータ・パインの産業植林拠点とした。同年4月、この取得林の運営を目的として、Sumitomo Forestry NZ Ltd.を通じてTasman Pine Forests Ltd.(以下、TPF社)が設立された。同地で産出されるラジアータ・パインは、NPIL社でもLVLやMDF等に加工されたり、国内外において住宅の構造材の製品や梱包材製品などに使用されるほか、原木で中国へ輸出されている。なお、TPF社は2018年1月、NPIL社の森林資産の譲渡を受け、植林事業を集約するかたちとなり、さらなる

\*98 国等の機関に環境負荷低減に資する製品、サービスの購入を義務づけるとともに、事業者や国民にも環境への負荷ができるだけ少ないものを選んで購入することを求める法律。購入者自身の活動を環境にやさしいものにするだけでなく、供給側の企業に環境負荷の少ない製品の開発を促すことで、経済活動全体を変えていく可能性を持つ。

\*99 初期荷重による材のたわみ量を表す係数のこと。ヤング率が高い材ほどたわみが小さく、ヤング率が低い材ほどたわみが大きくなる。

\*100 EECA賞は、ニュージーランド政府がエネルギー効率化の推進を目的として設立したEECA(エネルギー効率局、Energy Efficiency and Conservation Authority)によって運営される、民間部門と政府機関がスポンサーとなって1年に1度開催される大会。



CCC社：工場



CCC社製のオーダーメイドキッチンキャビネット



NPIL社：工場全景



自動車運搬船からMDFを積み出す風景



NPIL社：LVL[上]／N.P.ウッド(MDF)[下]



事業拡大に向けた取り組みを行っている。

## 豪州

2002年11月に実施した豪州Dominance社買収は、2000年策定の「MDFアジア・オセアニア戦略」に基づいていた。同エリアでは天然林からの合板用材生産が激減し、合板の代替材としてMDFの伸長が予測された。特に日中韓3国では輸入MDFへの需要が高まると見込まれたが、既存工場の供給余力は乏しく、原材料調達面から工場新設も当面困難とみられた。こうした市場環境から、当社はエリア内の既存MDF工場買収による生産力増強を目指した。

Dominance社は1996年にMDF製造を開始し、高品質のMDFを豪州のほか、日本や中国などに販売しており、業績も好調に推移していた。買収により、MDFの単一工場では世界最大級の生産拠点である当社のニュージーランドMDF製造会社NPIL社とDominance社を合わせた生産能力は50万m<sup>3</sup>/年を超え、環太平洋エリア最大級の生産量を有し、マーケットリーダーの地位が確固たるものとなる。また、両社連携による生産効率の向上などのシナジー効果や2社生産でのリスクヘッジも期待できた。

Dominance社は、既に韓国建材メーカー東和(Dongwha)グループが買収交渉を進めており、当社は2002年5月からデューデリジェンスを急いだ。この規模の製造業企業の単独買収はこれが初めてで、調査は業績・財務・設備・製造および輸送コスト・原材料調達から労務管理・ITインフラ・環境問題・法務関連など多岐に及んだ。さらにDominance社

経営陣との面談までを1ヵ月で完了、以後の当社の製造業企業M&Aにおけるデューデリジェンスの基本を確立した。

買収後、同社はAlpine MDF Industries Pty Ltd. (以下、Alpine社)に商号変更した。

しかし、Alpine社はその後、供給力過剰といった豪州MDF市場の構造的問題に加え、期待していた輸出も豪ドル高(2002年の1豪ドル=約0.5USDから2011年には1豪ドル=約1.1USD)や流通コスト高から競争力不足に陥り、安定して高い収益性を確保することが困難となった。このため、当社はMDF事業における経営資源の効率的配分等を検討した結果、Alpine社売却を決定した。当初は豪州MDFメーカーと売却交渉を進めたが独禁法上の制約から許可されず、2017年3月、Alpine社の持分をタイの同業他社であるMetro-Plyグループへ譲渡し、事業撤退した。Alpine社の事業運営は終了したものの、このプロジェクトで豪州の木材流通はもちろん、関連する住宅分野に関する市場・商習慣・業界などの情報や人脈が蓄積された。

## 中国

中国における製造事業としては、2008年7月、当社100%出資で阜新住林木業有限公司(以下、阜新)を遼寧省阜新市に設立した。インドネシア・マレーシアと並び、環太平洋地域における合板供給の第三国として台頭しつつある同国において、合板製造事業に参入することが目的だった。

阜新社は2010年1月、商業生産(計画生産量:約

6万4千m<sup>3</sup>/年)をスタートさせた。工場稼働に際しては、①政策・方針変更が激しい中国での事業リスクに鑑み、中国製機械を使用するなど機材等投資を最小限に抑える、②将来の同国内での自社植林事業を視野に入れ、サステナブルな原材料である植林ポプラを100%利用する、ことに留意した。高品質商品を生産し、当社木材建材事業部門への新たなオリジナル商品の提供、海外関係会社との連携販売を確立することにより、収益の見込める拠点構築を目指すことになる。

しかし、阜新社の合板工場は、予想以上の極寒という気候の悪条件もあって、①冬季における接着剤管理の難しさ、②中国製機械設備の不具合・性能不足、③原材料の集荷苦戦、などの事態がおきた。また、中国国内市場では価格競争の激しい市況の影響を受けた<sup>\*101</sup>ことにより、厳しい経営環境が続いた。2011年には、事業再生計画に取り組んだものの、黒字化の目途が立たないことから、事業撤退を決定する。2013年5月、中国国内で合板の製造事業を運営している佰山投資(控股)有限公司との間で、当社保有持分を無償譲渡することで合意した<sup>\*102</sup>。

## ベトナム

東南アジア第2の人口(2009年時点8,600万人)を有し、国内需要の飛躍的な拡大が見込めるベトナムでは、2010年5月、ホーチミン市西側に隣接するロン・アン省内のプー・アン・タン工業団地において、Vina Eco Board Co., Ltd. (以下、VECO社)を設立した。出資比率は、当社40%:SF

Singapore 40%:IFC(国際金融公社)20%である。

ベトナムは、中国華南地区に続く家具木工製造基地としても成長が著しく、高品質かつ価格競争力のあるパーティクルボードを提供することで、拡大を続ける同国家具製造産業の素材需要に応じていくことを目的とした。

VECO社は当社にとってベトナムでの最初の拠点で、近隣で集荷されるアカシア、ゴム、メラルーカ、果樹等植林木の小径木や製材工場からの廃材を原材料とし、ドイツ製の最新鋭連続プレス機を導入して、厚さ6~35mm、サイズは4×6フィート、4×8フィートなど多様なパーティクルボードを生産して同国市場を中心に供給することを目指した。パーティクルボード用原材料の樹種選定においては、筑波研究所にて検証と研究を重ね、従来あまり利用されていなかったメラルーカの使用が可能となるなど、近隣での未利用木材の活用も含めたサステナブルな木材資源の活用を計画した。

当社グループは、SF Singaporeを中心に、ベトナム市場向けに、ニュージーランドで生産されたMDFやパプアニューギニアの植林木の販売を拡大しており、VECO社の設立により、ベトナム市場への総合的な木材商品の供給体制を整えることとなった。2012年5月に工場が竣工し、年間25万m<sup>3</sup>のパーティクルボード生産を開始した。ベトナム国内で最大級の生産規模を誇るだけでなく、当社グループにおいても大規模工場の一つとなった。さらなる販路拡大を目指し、2015年12月、JISマーク表示製品認証を取得、2017年より日本市場での本格

\*101 中国の市場では、合板を使用する場は限られていた。パーティクルボードやMDFが安いうえに平滑感もあるため、合板よりも先に市場を席巻していった。  
\*102 2014年1月譲渡手続きを完了した。



Alpine社:工場



阜新社:工場



VECO社:プレスライン



VECO社:ドライヤー



販売を開始した。2023年4月には設備改造(予備加熱装置の導入)を行い、プレス生産能力が従来から10%拡大し年間27.5万m<sup>3</sup>となる予定である。

VECO社は2022年12月現在、資本金45百万USドル、従業員数310名である。2022年度の売上高は初めてフル稼働となった2013年度と比べ2倍となった。

一方で当社は2017年10月、SF Singaporeを通じて、ベトナムのAn Cuong Wood-Working Joint Stock Company(以下、An Cuong社)と資本業務提携(当社持分比率10%=2,080万USドル)を締結した。ベトナム最大の内装建材流通・加工会社である同社は、木質ボードを芯材とした二次加工(キャビネットが代表的)・内装建材全般の生産・販売・施工を行っていた。

提携の目的は、①ベトナム市場で原木調達から住宅建設までのサプライチェーンを構築し、相互のシナジーを発揮することで各事業の成長を加速させる、②An Cuong社が持つ販売網を活かし、日本の高品質な建材を同国へ輸出・販売する、③同社の商品を当社グループの流通ネットワークを活かし、日本を含めた海外市場へ拡販することである。

当社は2012年のVECO社の操業開始以来、An Cuong社に製品を販売してきており、2015年には、現地大手デベロッパーのPhu My Hung社などと共同で、ホーチミン市7区で不動産開発事業も開始していた。今回の提携を通じて、製造・流通・不動産開発のすべての条件を備えた事業展開が実現することになる。

2019年1月には、協業体制をさらに強化し業容拡大を目指すため、An Cuong社の持分を約20%に引き上げた。これにより、同社は当社の持分法適用会社となっている。

2023年12月現在、An Cuong社は従業員数2,740名である。2022年度の売上高は2018年度比で1.3倍となった。

## タイ

タイにおいては、2015年3月、SF Thailand・SF Singaporeを通じて、同国で木製梱包材の製造・販売事業および木質製品の流通事業を行うPan Asia Packing Ltd.(以下、PAP社)に出資した。これは、タイを含めた東南アジアでの木材建材流通事業の拡大を見据えたものである。PAP社の商材事業の拡大と、SF Singaporeから同社向けおよび大手製缶梱包事業者、大手流通事業者、建築事業者への製材品の販売を目指すことになる。

2014年11月、当社グループの現地法人でPAP社の持株会社となるSF Holdings(Thailand)Co., Ltd.(以下、SF Thailand)を設立した。目的は、PAP社の持株会社となるとともに、同国内の事業管理体制を構築することであった。

タイでは、自動車を中心とした産業の集積と、ASEANを中心に拡充したFTA(Free Trade Agreement:自由貿易協定)網を強みに、ASEANにおける生産拠点のハブとしての役割が強まりつつあり、木材建材事業においても市場拡大が見込まれた。その中でPAP社へ資本参入することで、同国内

マーケットにおける収益基盤を確立させるとともに、事業領域のさらなる拡大を目指した。これにより当社グループは、流通事業単独による既存ビジネスの延長での収益拡大に限界があることを踏まえ、部門・事業セグメントを超えてグループ内外の経営資源を柔軟に組み合わせることで、新たなビジネスモデルの創出を目指していった。PAP社はその後、タイ国内の幅広いエリアの顧客を取り込むべく、2016年に第2工場を新設し、10月より稼働を開始している。

PAP社は2023年12月現在、資本金8百万THB、従業員数180名である。2022年度の売上高は、2016年度比で1.4倍となった。

## ミャンマー

ミャンマーにおいては、2014年12月、SF Singaporeを通じて、王子ホールディングスの関係会社である王子木材緑化、現地の家具製造会社であるMoe Mya Chai co., Ltd.(以下、MMC社)と合弁\*103で、MOS Lumber Products Co., Ltd.(モン州モラマイン、以下、MOS社)を設立した。同国における当社初のパイロットプロジェクトとして位置づけられた。

目的は、現地の豊富なゴム植林木を主原料として、カウンターや椅子といった家具の材料となる木質ラミナの製造を行うことにあった。日系企業としてミャンマーで手がける初めての事業となった。日本側2社は製造に関する技術指導と日本をはじめとする海外市場への販売を、MMC社は主として原料調達・現地工場運営を担当し、それぞれの事業分野

における強みを活かした事業スキームとした。

当社は、MOS社の事業開始にあたり、3年間の業績等をもとに事業存続の判断を行うこととした。しかし、2015年12月に商業生産を開始したものの、2016~2018年度の3期連続で営業赤字となる。こうした状況下において、同国での市場調査という役割を終えたと判断し、合弁相手先の意向も踏まえ、2020年2月、MOS社の持分株式をMMC社に譲渡し、同事業から撤退した。業績不振の原因としては、中国向け製材/合板需要の増加を背景とした競合乱立(当初3社→2018年末14社)に伴う競争激化や、長期にわたる雨季の影響等により、質・量ともに原木の安定調達ができなかったことに加え、ゴムラミナ市場の縮小と価格低下に伴う販売不振が挙げられる。

なお、当該事業を撤退した後、2021年2月にミャンマー国軍がクーデターを企図し、1年間の非常事態宣言が布告され軍政に移行した。

## インド

2000年代にBRICSの一角として経済成長が進み、市場が急拡大していたインドにおいては、2015年11月、SF Singaporeを通じて、キッチン・家具メーカーのSpacewood Furnishers Pvt. Ltd.(マハラシュトラ州ナグプール。以下、Spacewood社)への出資(出資額9億インドルピー)を行った。

インドでは当時、賃金および労働環境の向上と就労機会の増加により、急速な都市化が進行しており、所得水準が高い都市部の人口は2050年までに

\*103 出資比率はOji Paper Asia(マレーシア)54%・SF Singapore26%・MMC社20%である。



An Cuong社：工場



PAP社：工場



MOS社：工場



Spacewood社：ドア工場



約2倍になると予想されていた。これに伴い、住宅需要が拡大すると同時に、住宅用建材ビジネスも成長することが見込まれた。こうした状況を踏まえ、Spacewood社との資本業務提携を通じて、特に人口増加が予想される中間所得層をターゲットに需要の取り込みを行うこととした。

1996年に創業されたSpacewood社は、インドで有力なキッチン・家具メーカーの1社であり、その製品ラインと販売チャネルは多岐にわたった。従前はB to B販売が中心であったが、近年は自社ブランド製品のB to C販売にも注力し、家具・キッチン・キッチン扉を3ブランド (Modern Living、Kosmo、Innopan) で販売していた。

今回の資本業務提携により、①Spacewood社が建具の製造へと事業領域を拡大するにあたり、その第一歩となるドア・ドア枠の製造ラインの立ち上げに、住友林業クレストから技術指導・各種支援を行う、②Spacewood社のサプライチェーン・ネットワークで販売可能な日系建材を提案し、木質建材とのクロスセルを実現する、ことを目指した。

Spacewood社への出資と同じ2015年11月、インド市場における当社の木材建材事業の拡大・深耕、新規事業機会の探索、出資先の管理を目的として、現地法人 Sumitomo Forestry India Pvt. Ltd. (以下、SF India) を設立している。

その後、Spacewood社は、2019年度に売上高・経常利益のいずれも過去最高を記録したが、2020年12月に発生した本社収納家具工場の大規模火災や、新型コロナウイルス感染拡大に伴うロックダウ

ン等の影響もあり、2020年度は赤字に転落した。火災に関しては仮工場を構えて生産を再開したものの、事業拡大の目は立たない状況にあった。

一方で、2015年11月に設立したSF Indiaは、①木材建材流通事業、②新規事業開発、③出資先管理、の3事業を柱に事業展開を図ったが、本部からの業務委託費やロイヤルティ (Spacewood社ドア) など関係会社からのサービス収益が売上の大半を占め、それ以外の事業の確立に至ることができなかった。さらに、2020年4月以降、コロナ禍が悪化し、安全と医療体制の確保が難しくなったため、2021年1月より駐在員を置かない体制へ移行した。

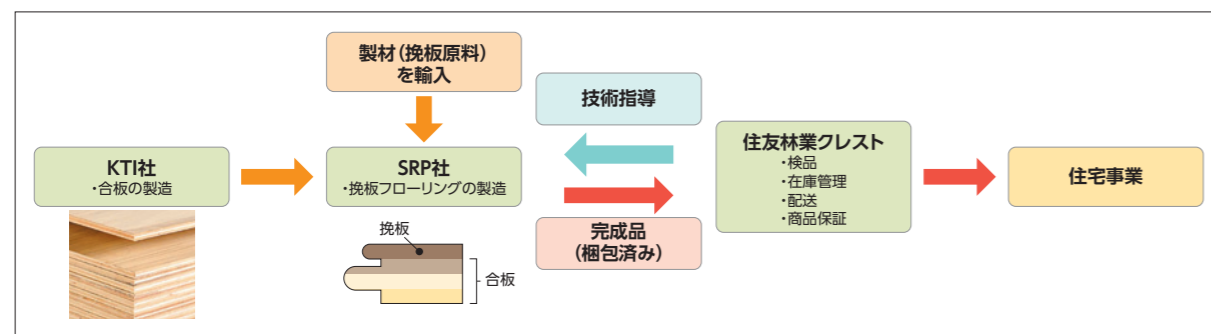
こうした事業経緯を踏まえ、2021年10月、Spacewood社の全株式を売却する方針を決めた。これに伴い、SF Indiaも清算手続きに入り、インドでの木材建材事業から撤退することとなった。

### 製造会社の連携推進

当社グループでは、製造関係会社同士による製造連携がさまざまな効果をもたらした。

第一は、工場同士の連携効果である。インドネシアにおいて木工事業を手がける3社 (KTI社<プロボリンゴ>)、AST社<スマラン>)、SRP社<スラバヤ>)は、それぞれの工場の特徴を活かし、独自観点で最適な調達を行ってきたが、グループ全体の観点に立つと、類似の生産工程、合板やMDF等の基材、化粧用の材料を各社がそれぞれ保有しているため、他地域の製造関係会社との間も含めて、連携によるシナジー効果を発揮し得る可能性があった。

\*104 建材・資材利用を優先し、利用できない部分をバイオマス利用する「段階的利用」のこと。



製造会社の連携 (KTI社、SRP社、住友林業クレスト)

そうした中で、①KTI社の合板をSRP社のフロア材の基材に、②SRP社の挽板を当社の住宅事業部向けのオリジナル商品に、③KTI社のLVLをAST社の住設建材に、④RPI社のパーティクルボードをAST社の箱物商品の材料 (三次加工) に、⑤NPIL社のMDFをAST社の楽器部材、KTI社の木工品に、というように、相互の連携が図られている。こうしたことから生まれるグループシナジーが、高品質な商品の提供をより一層可能にした。

第二は、グローバルに展開する海外流通関係会社のネットワークによる流通の連携効果である。

第三は、工場運営のノウハウの高度化である。当社グループ全体として製造工場のあるべき基本情報を明確化するほか、定期的な工場の相互視察や、労働災害事故および現場検証の事例共有などを通じて、相互の成長を促している。また、グループ内で唯一の国内製造会社である住友林業クレストは、マザー工場としての機能も目指しており、2017年からはインドネシアのKTI社・AST社より海外研修生の受け入れもスタートした。2023年8月までに合

計14名を迎え入れており、それぞれの製造現場のレベルアップに寄与している。また、住友林業クレストは、海外製造会社 (KTI社、SRP社、AST社) に技術者の派遣も行っている。

第四は、相互の信頼関係を背景とした、品質の確保や安定的な調達の実現である。

こうした製造連携に伴うメリットを最大限に活かすことにより、グループ全体のシナジー効果を高め、さらなる拡大を目指していった。

住友林業における製造事業の今後の方向性については、「公益的価値の創出」「地域社会への貢献」「当社事業の付加価値最大化」がミッションとして掲げられた。そのうえで当社は、①素板を基盤事業、木工を拡大事業と位置づけ、バリューチェーンをつなぐことで付加価値の最大化を図る、②他社との提携を積極的に推進し、一層の競争力強化を実現する、③サステナブルな原材料の活用強化、サステナブルな商品の市場創出を推進する、という基本方針のもと、さらなる取り組みを進めることになる。

## 9. 木材建材事業の今後

### 木材コンビナート構想

2020年、米国における住宅建設需要の増加や、新型コロナウイルス感染症拡大を起因としたコンテナ不足等により、世界全体で木材価格が高騰する第3次ウッドショックが起こった。2000年代から国産材の活用が推進されていたものの、木材供給の約6割をいまだ輸入に依存している日本では、価格・数量両面で大きな影響を受け、国産材の活用促進が国としての重要な課題であることが改めて浮き彫りにされた。

当社はこうした状況を踏まえ、原木供給地近くの港湾に、木材加工工場と木材ヤード、木質バイオマス発電所を建設し、林産地の伐採施業・ヤードへの搬入、船舶による製品の国内輸送、輸出という、山

元加工運送販売の効率化を図るという考え方に基づいて木材コンビナート構想に取り組んでいる。木質バイオマス発電は、木材加工工場から出る端材や間伐材・林地未利用木材をチップ化して発電し、木材加工工場および地域への電力供給によって、木のカスケード利用\*104を完結させる役割を担う。また、コンビナート全体で、ウッドサイクルの「植えて、育てて、伐って、使って、また植える」の「使う」プロセスを集積した事業でもあった。

国内において林業は林道の未整備、林業従事者の不足などの課題があり、また木材製造部門では多くの製材工場が小規模で競争力が低い状況にある。一方で、多くの木材資源があるにもかかわらず、木材自給率は成熟期にある十分な林産資源を活用してい



るとは言えず、4割強にとどまっている。その中で、木材コンビナート構想は、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価格競争力の強化、木造建築の普及と炭素固定の増進による脱炭素への貢献、などを実現することが期待されている。2030年に年間国産材使用量100万㎡という目標を掲げている。

その第一歩として、当社は福島県いわき市において、木材コンビナート構想の第一号会社となる木環の社を、2023年11月に共同出資で設立する予定である。当社が経営全般、原木集材や商品販売、共同出資先が工場管理と集成材製造および原木集材と製材工場管理を担当する。輸入材使用比率の高い住宅部材の国産材活用を促進し、国内の持続可能な森林経営、地域における木材市場活性化への貢献を目指すことになる。いわき四倉中核工業団地内において、国産スギを中心に製材や木材加工品を製造する四倉工場を建設(2024年7月着工予定)、2026年3月の稼働に向けて準備を進めている。

この間、当社は2022年2月、鹿児島県志布志市との間で志布志市臨海工業団地(5工区)の土地売買契約を結び、同市における事業検証に関する立地基本協定書を締結した。これにより、木材加工工場とそれに付随するバイオマス発電所建設の検討を開始し、実現に向けて相互が環境整備などで協力していくことになった。

今後、全国複数のエリアにおいて、事業パートナーと連携し、同様の木材コンビナート構想を実現することにより、日本の木材自給率の向上と地域社

会への貢献を実現することになる。

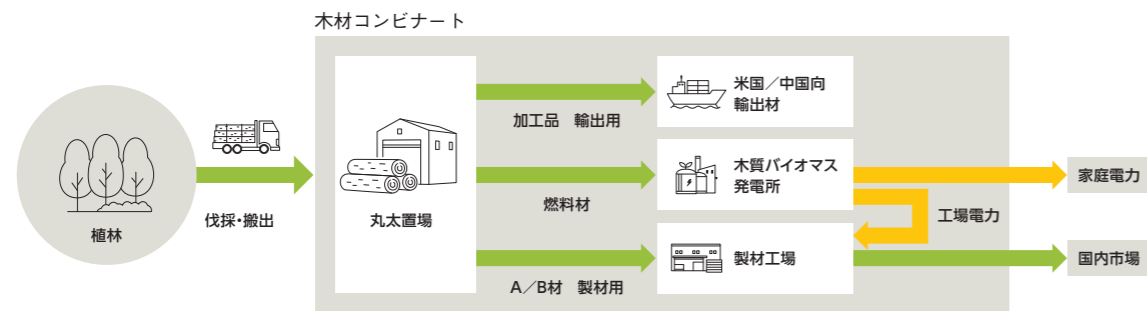
### 新規事業開発のプラットフォーム機能のさらなる強化

2022年2月、当社は2030年に向けた長期ビジョン「Mission TREEING 2030」および中期経営計画「Mission TREEING 2030 Phase 1」を策定した。この長期ビジョンは、2050年の脱炭素社会実現を見据え、住友林業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。そして、2022年から始まる3年間をその第一段階と位置づけた中期経営計画では、「地球環境への価値」「人と社会への価値」「市場経済への価値」といういずれの価値も損なうことなく、それぞれの価値を同時に高めることで、長期ビジョンの達成を目指した。

この中で木材建材事業が重要な役割を担うのが、林野庁による「木づかい運動」\*105によるウッド・チェンジの推進である。木材が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が求められている。そして、その具体化を図る構想の一つが、前述した木材コンビナートの設立である。

一方で当社グループは、「森林」「木材」「建築」と木を軸にしたバリューチェーン「WOOD CYCLE」を回すことにより、事業活動を通じてCO<sub>2</sub>の吸収・固定(木が吸収したCO<sub>2</sub>を炭素として内部に貯留する機能)に寄与し、自社だけでなく社会全体の脱炭素化実現に貢献する方針のもと、さまざまな取り組みを行っている。とりわけ木材建材事業では、長年にわたって構築してきたグローバルネットワークを活か

\*105 2005年度から林野庁が推進している国産材利用推進のための国民運動。身の回りのものを木に変える、木を暮らしに取り入れる、建築物を木造・木質化するなど、木の利用を通じて持続可能な社会へチェンジする行動。

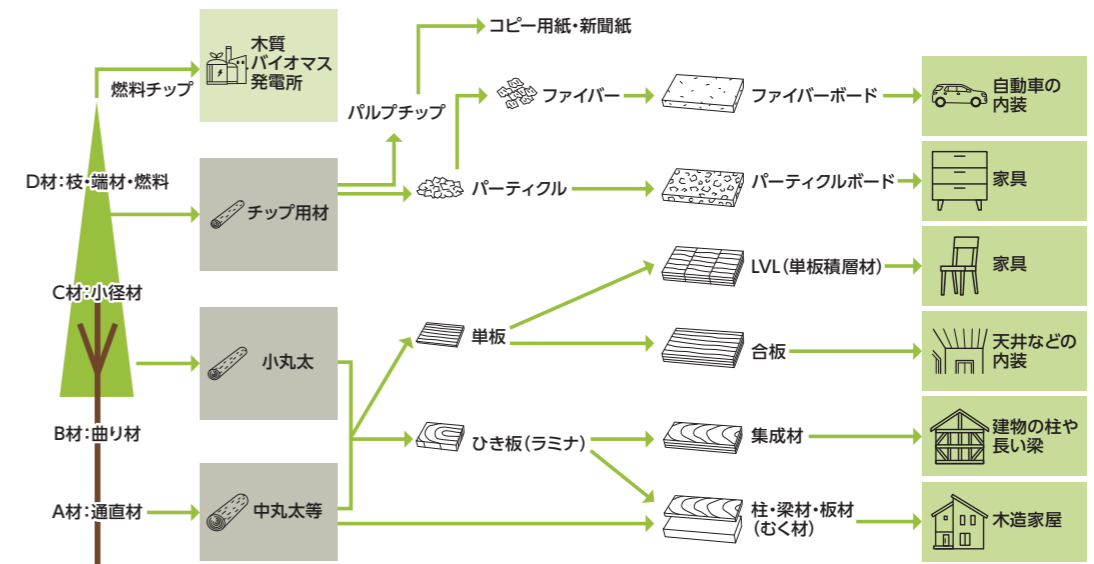


木材コンビナートの概要(統合報告書 2022年)

し、内外の適正に管理された森林から良質な木材を安定的に調達している。近年では、伐採期を迎えた国産材や、需要増加が予想されるバイオマス発電の燃料となる木質チップなどの取り扱いに力を注いできた。国産材の普及に向けてその取扱量を増やし、社会の炭素固定を増進していくと同時に、建築分野を中心に、木の持つ性能を活かして鉄やコンクリートなどから木材への代替を強力に推進している。

商社機能を担う木材建材事業は、「WOOD CYCLE」において「川中」を担っている。「川上」にある資源環境事業本部、「川下」にある住宅事業本部、海外住宅・建築・不動産事業本部、生活サービス本部と連携できるポジションに位置し、この25年間においても、グローバルなネットワークのもとに蓄積した情報や人脈等を活用し、さまざまな新規事業へと結びつけてきた。

今後も、この新規事業開発のプラットフォームとしての機能にさらなる磨きをかけ、木材コンビナート構想はじめ、多くの“新しい種(プロジェクト)”を育てることにより、当社の成長を支え続けていくことが、木材建材事業本部の役割であり使命と言える。



木材のカスケード利用のフロー(統合報告書 2022年)



# 海外住宅・建築・不動産事業

海外住宅・建築・不動産事業は、国内新設住宅着工戸数に依存しない育成事業のひとつとして、2000年代にスタートした。人口増が見込めるエリアで、当社の経営理念・方針に合致するパートナー（地場優良ビルダー・デベロッパーなど）とともに事業拡大を進めることを基本戦略とした。

歴史的には、1960年代から原木買い付け等で縁のあるワシントン州シアトルにおける現地ビルダーとの合併設立（2002年）による米国事業開始を端緒とし、中国本土、韓国に展開したが、リーマンショックやその他事業環境のもとで海外での住宅事業の撤退および縮小を余儀なくされる。その後、同ショックの影響が小さかった豪州に着目し、Henleyグループという現地パートナーを得たことで、同国での住宅事業およびHenley USA社による米国再始動を成功させて事業を軌道に乗せた。

2012年4月の組織改正で、海外事業部を2分割して海外資源・製造部と海外住宅・不動産部とし、海外住宅部門が初めて独立した事業部門となる。この時点での海外住宅・不動産部単体の在籍人員は10名であった。同部は、中国の大連ITS社、

大連・上海のパラゴン社、米国のHenley USA社、豪州のHenleyグループ等を主管した。

2013年から2018年にかけて米国でBloomfield社、Brightland(旧 Gehan)社、DRB社、Edge社およびMainVue(旧 Henley USA)社の5ビルダー、Crescent社、Mark III社の不動産・土地開発2社の体制を構築し、2022年には戸建住宅年間引渡戸数約1万戸の販売体制を確立した。一方、豪州においてもHenleyグループの事業拡大と並行して主要5州に3社(Henley社、Wisdom社、Scott Park社)で事業を展開する体制を確立し、2022年に戸建住宅年間約2,800戸の販売を実現する。

さらに、東南アジアや欧州においても事業展開を進め、海外住宅・建築・不動産事業は、2022年12月期において単体55名・連結3,667名、当社売上高の約5割(8,487億円)、経常利益の8割強(1,613億円)を占めるまでに成長した。さらに、これまでの戸建住宅・不動産開発に加え、FITP事業、賃貸や中大規模木造建築、さらにはアセットマネジメント、森林ファンド、ランドスケープといった周辺事業を含めた新たな取り組みを加速している。

1. 米国における住宅・不動産事業
2. 豪州における住宅・不動産事業
3. アジアにおける住宅・不動産事業
4. 中大規模木造建築と脱炭素

## 1. 米国における住宅・不動産事業

### 米国住宅事業スタディチームの発足

2001(平成13)年4月に発表された長期経営構想では、「日本市場中心主義からの脱却」を方針として、海外事業を当社のコア事業へ育成していくものとした。これは、国内新設住宅建築市場の縮小を見据えたもので、当時、日本への原木・製品輸入や国内での仕入・販売を中心としていた木材建材事業と、国内新築戸建の注文住宅事業に大きく依存していた事業構造の変革を期したものであった。

木材建材事業は、流通・製造事業において、生産地と需要地を結びつける環太平洋エリアを中心としたグローバルなマーケティングへと転換していくことを志向した。

その一方で、構想発表の直前にあたる2001年2月、全社横断の米国住宅事業スタディチームが発足した。同チームは、海外事業部のほか、総務部・経理部・住宅企画部・技術生産部のメンバー7名で編成された。日本の新設住宅着工戸数が漸減するなかで、当社のコア事業である戸建住宅事業を米国で展開する可能性について検討することが目的であった。

スタディチームは、米国の住宅市場はもちろん、住宅事業に関わる法制度や建築技術についても詳細に調査し、2001年10月に「米国住宅事業 General Report」(A4判78P)をまとめたうえで、11月の常務会において米国住宅事業への進出を提言した。

### 米国住宅市場の状況

同チームが米国住宅事業を、当社の将来的なコアになり得ると判断したのは、

- ①当社の現状のコアビジネスの領域にある
- ②世界最大の市場規模である
- ③人口増加による長期的な成長(需要拡大)が見込める
- ④参入障壁が少なく、オープンな市場である
- ⑤木造住宅中心で、当社の強みが発揮できる

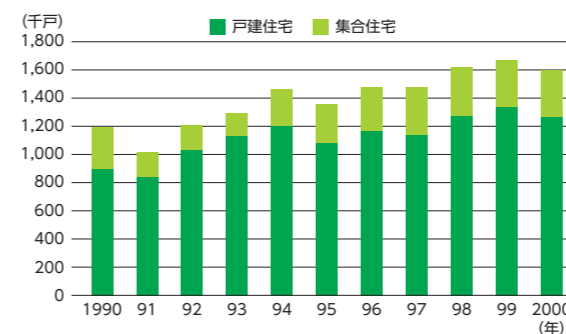
という理由からであった。

2001年時点における米国の住宅市場は、世界最大の規模を誇っていた。1996年から5年間の平均新設住宅着工戸数は157万戸(うち戸建住宅123万戸)で、年間平均販売戸数は米国で住宅販売の7-9割を占める中古住宅を加えて563万戸となっていた。

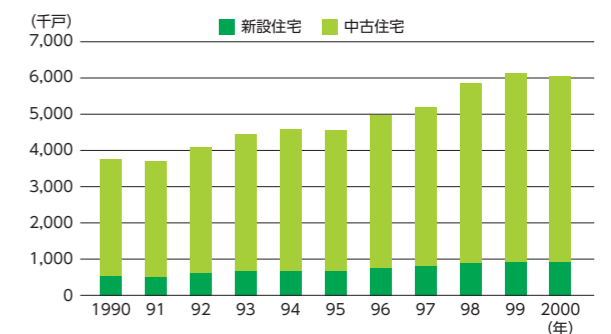
特に米国では結婚、子どもの誕生・独立、夫婦の高齢化などライフステージや家族構成の変化とともに住宅を生涯に3~5回住み替えるケースが多い\*1。これら事情に合致した住宅についての評価・融資・税制・保証制度や、物件情報の開示・発信制度が整えられていた。

1999年の住宅着工戸数は167万戸で、うち戸建住宅が134万戸であった。2000年時点の欧州主要国の数字を見てもドイツ(新設住宅着工戸数34万戸・うち戸建18万戸)・フランス(31万戸・17万戸)・英国(18万戸・12万戸、1999年の推定)と主要国

\*1 よりグレードの高い住宅に買い替えることを「move-up」と呼び、move-up層という言葉もある。



米国新設住宅着工戸数「米国住宅事業 General Report」  
出典：U.S. Census Bureau



米国新設・中古住宅販売数「米国住宅事業 General Report」  
出典：U.S. Census Bureau



3カ国合計で戸建住宅は50万戸に届かない数であった。地理的・文化的に近いと、同時に進出が検討された中国はまだ成長途上にあり、台湾は年間住宅建築許可数が8.5万戸と、漸減の続く日本の新設戸建住宅(43.8万戸、2000年度)より少なかった。

また当時の米国は、国連の予測において、以後50年間にわたって人口増加が見込まれる唯一の先進国とされていた。1990年に2.5億人であった同国の人口は、2000年には2.8億人と約10%増加しており、移民政策\*2やヒスパニック系人口の増加により、この傾向が続くと目された。実際に、2023年の同国人口は3.3億人となり、23年間でイタリア(同年5,900万人)や南アフリカ(同6,000万人)の人口分に匹敵する増加を示した。人口増を一つの背景として、新設住宅販売戸数も1990年代に入って右肩上がり増加し、1990年の53万戸超が2001年には95万戸に迫っていた。また、新設住宅販売価格(平均)も上昇を続け、1990年の約15万USDが2000年には20万USDを超えていた。

以上のような人口・市場動向のほか、参入障壁が低く「良いものは良い」とするフェアな文化・価値観、木造住宅中心といった市場環境も、当社の参入には有利と考えられた。

また、米国は、世界における木造住宅市場の最大市場であり、工法はツーバイフォー(2×4)が主流であって、日本で木造住宅を建築している当社が強みを発揮できると予想された。

当時、日本のハウスメーカーや総合商社が住宅不動産事業で米国進出を試みていたが、特に戸建住宅

で成功を収めているケースはまだなく、新たな挑戦であった。

スタディチームは、市場動向に加え、住宅政策・住宅税制・住宅構造(室数・床面積等)・新設住宅着工戸数の上位12州\*3の状況、販売手法、不動産開発と売買の仕組みなどを調査した。さらに、ビルダー、Modular Homes、土地開発業、リフォーム業、不動産取引仲介業(ブローカー、エージェント、リアルター)など住宅の施工・生産や開発、金融・保証などに関連する企業の実体などの状況を記した。さらに、全米ビルダー上位10社の概況、建築関連の法制度、ファイナンスとその税制、進出時の事業形態(組合、有限責任組合、会社、特別小規模会社、LLC\*4、不動産投資信託)など、実際の展開までを想定した情報を網羅した。

2001年11月にスタディチームが提出した答申では、当社は、単に日本のハウスメーカーとして本格進出するだけにとどまらず、当社のコア事業として米国住宅産業におけるシェアで上位に位置することを目指し、10年以内に年間販売戸数2,500戸・売上高500億円・経常利益率25%の目標も定めた。

### 進出方法についての方針

米国住宅事業スタディチームは米国進出について、①企業買収(M&A)、②ジョイントベンチャー設立、③単独進出の3方法について検討の上で、事業立ち上げのスピードを重視し、企業買収を最優先の基本戦略として提言した。当時の米国はITバブルの崩壊や2001年9月の同時多発テロによっ

\*2 当時、米ブッシュ政権は、600~850万人ともいわれた全米の不法滞在者に労働ビザ発給を検討するなど包括的移民制度改革を構想しており、その後のオバマ政権も合法移民増加を志向したが、共和党の反対などで完全には果たせなかった。「不寛容政策」をとったトランプ政権、この是正を図ったバイデン政権と、移民政策は米国の政治における大きな焦点のひとつとなっている。

\*3 南東部(テキサス、フロリダ、ジョージア、ノースカロライナ、バージニア)と西部(カリフォルニア、アリゾナ、コロラド、ワシントン)が多く、ほかにミシガン、イリノイ、オハイオ。

順位	州名	人口(百万人)		1990年と2000年の比較	
		1990年	2000年	増加人口	増加率
1	カリフォルニア	29.76	33.87	4.11	14%
2	テキサス	16.99	20.85	3.86	23%
3	フロリダ	12.94	15.98	3.04	23%
4	ジョージア	6.48	8.19	1.71	26%
5	アリゾナ	3.66	5.13	1.47	40%
6	ノースカロライナ	6.63	8.05	1.42	21%
7	ワシントン	4.87	5.89	1.02	21%
8	コロラド	3.29	4.30	1.01	31%
9	ニューヨーク	17.99	18.98	0.99	6%
10	バージニア	6.19	7.08	0.89	14%
全米合計		248.71	281.42	32.71	13%
上位3州の全米比率		24.0%	25.1%	-	-
上位10州の全米比率		43.7%	45.6%	-	-

人口増加数上位10州 「米国住宅事業 General Report」  
出典：NAHB 'Housing Facts, Figures and Trends 2000'

年	新設住宅	中古住宅
1980	76,400	72,800
1985	100,800	90,800
1990	149,800	118,600
1995	158,700	139,000
2000	206,400	176,200

住宅平均販売価格の推移 「米国住宅事業 General Report」  
出典：新設住宅 U.S. Census Bureau  
中古住宅 National Association of Realtors

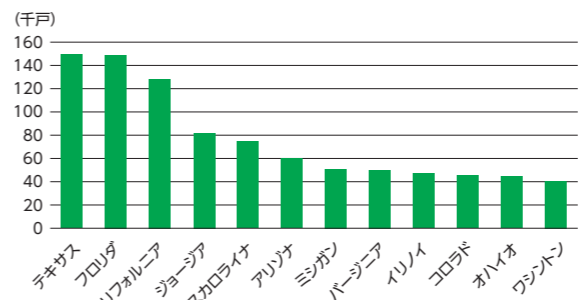
て株式市況が低迷しており、M&Aには好適な状況にあった。ただし、経済状況が不透明でもあり、他の手段も柔軟に組み合わせていくものとした。M&Aでは、徹底した現地パートナー候補の探索と適切な買収対象の絞り込み、さらに既存事業の拡大・発展の見極めが課題であり、判断のポイントであった。

米国住宅事業は現場施工の地域ビルダーが主導しており、工場住宅ユニットを生産して現場で組み立てるModular Homesも圧倒的な低価格(2000年時で約15万円/坪)を武器に増加してきていた。しかし、Modular Homesには工業化住宅ゆえの制約も多く、買収対象はビルダーとした。

なかでも、成長途上の非公開会社を対象に据えた。多州で事業を展開する公開会社(ナショナル・ビルダー)の場合、大きな資金が必要となるほか、経営参加に時間を要する可能性があった。当社は、大株主や経営陣に当社の経営理念について理解・納得を得たうえで早期に経営に参画することを企図しており、オーナー経営者と直接交渉できる非公開会社が適していた。買収対象を絞り込み、相互の考え方を理解し、事業拡大へのスキームが組める相手かどうかを確認、さらに友好的買収が可能か、創業者一族の所有株式への意向などについて基本的な合意のうえでデューデリジェンスに進むものとした。

法務・財務・税務面における入念なデューデリジェンスと当社担当部門による厳重なチェック、将来の目標とするナショナル・ビルダーへの展開に向けた買収が前提となった。

\*4 LLC(Limited Liability Company)は、Corporation(会社)の有限責任性とPartnership(事業組合)のメリット(二重課税の回避や税優遇)を兼ね備えた事業体。Corporationは、事業収益への課税に加え、出資者への配当にも課税されるが、LLCは法人格なき事業体のため、二重課税がなされない一方、親会社への損失計上が可能。また、出資会社は6カ月前の文書通知でLLCから脱退できる。設立・運営にはLLC法をクリアする必要があるが、大資本の企業が新規事業へ進出する際にメリットが大きい形態であった。



新設住宅着工戸数上位12州(2000年) [米国住宅事業 General Report]  
出典：U.S. Census Bureau

買収、合併、単独進出のいずれの場合にも、求められるものは経営理念を明確化した事業計画と実行段階での柔軟性ある対応とした。

### シアトルでの住宅事業開始

当時、全米には50万社を超えるビルダーが存在していたが、人員数10名以下・年間建築戸数20戸程度の地域密着型小規模事業者が大半を占めており、年間販売戸数100戸を超えるのは200社程度であった。当社は、前項で述べた条件で買収もしくは合併可能なビルダーを探索した。

この結果、2002年9月、米国現地法人Sumitomo Forestry Seattle Inc.(以下、SF Seattle)を通じ、米国Bennett Homes Inc.(以下、Bennett社)と共同で、Bennett-SFC LLC(以下、BSF社)を設立し、米国住宅事業の第一歩を踏み出した。出資金額はSF Seattle 1万USD、Bennett社1万USDの折半出資で、BSF社の事業運営はSF Seattle社長とBennett社社長が務めた。設立においては、マネジャーの権限、出資者の提供内容、損益の分配、解散などについて事業運営契約書を定めた。まず、パイロットプロジェクトを実施、その結果で適切なパートナーか否かを判断するものとした。

Bennett社は、Todd Bennett氏が1997年に設立、ワシントン州ベルビュー(シアトル市の東部に隣接)に本店をおき、2000年には年間106戸を販売、売上高は2,433万USDであった。

ワシントン州は、太平洋岸にあり森林資源が豊富なことから、当社は木材建材事業部門がシアトル駐



BSF社 戸建住宅(2003年頃)



在員事務所や出張所などの拠点を設けており、長年にわたる木材関連事業を通じて、ビジネスの知見を積み上げ、人脈を構築していた。

シアトルには、世界最大の航空宇宙企業Boeing Co.のほか、ICT企業のMicrosoft Corp.およびネット小売Amazon. com, Inc.、さらにStarbucks Corp.などのシアトル系コーヒー企業、全米最大の百貨店Nordstrom Inc.や会員制倉庫型卸・小売のCostco Wholesale Corp.と、世界的大企業が本拠を構えており、所得水準も高く、文化的にも革新的であった。また、カリフォルニア州や南部諸州(テキサスやフロリダ、ジョージアなど)に比べて規模は小さいものの、2000年においては1990年からの人口増加数で全米7位(1990年487万人→2000年589万人)、人口増加率で9位(21%)とマーケット的にも成長市場のひとつであった。

BSF社は、2棟の戸建住宅建築(2003年4月販売)を実施するパイロット事業を最初のプロジェクトとした。これによって、①建築コスト(資材・労務費)、②各種工事の協力会社への発注・支払方法や資金管理、③工程・品質の管理手法、④現場監督やスタッフの職務内容、⑤完成住宅の販売・代金回収方法、⑥住宅購入希望者の嗜好、⑦リスクの管理・回避方法—などを検証していった。また、提携時にBennett社から提案された本格プロジェクト(50棟規模)に向けて、相互にパートナーとしての良否を見極める意味もあった。

パイロット事業を無事に完工した後、2000年から2006年まで米国住宅市場が、FRBの低金利政策

とサブプライムローン<sup>\*5</sup>の急増で、「住宅バブル」に突入したこともあり、用地取得に苦労はありながらも調達次第で、BSF社の業況は年間着工戸数が100戸規模にまで成長していた。一方でこれら成長は、Bennett社とBSF社が併存した状態で、Bennett氏およびBennettグループに依存した事業基盤を基礎としていた。BSF社の分譲住宅の工事はBennettグループ各社に発注されており、Bennett社の経営内容は不透明であった。当社は、北米において、より直接的に住宅建築に関わる事業形態への移行を模索していた。

2005年6月、当社はBennett氏にBennett社とBSF社の統合を打診した。Bennett氏は最終的な統合は否定しなかったものの、当時、米国住宅市場が右肩上がりの状況だったこともあって時期尚早とし、両社による事業ビジョンのチェック、6ヵ月毎の定期会議開催、BSF社への当社人材の投入で合意した。同年12月、国際事業本部は、海外関係会社について中期計画を見直した。これは、ニュージーランドとインドネシアの製造子会社の業績停滞を理由としたものであったが、SF Seattle、BSF社についても検討が行われた。BSF社については、当社から駐在員を派遣し、経営への参画度合いを強め、北米住宅事業の知識の集積と担当人材の育成、当社主導によるプロジェクトの推進や社内業務改善への提案などを課題とした。住宅事業を将来北米において当社独自で推進できる能力を養い、分譲住宅にとどまらず、集合住宅(タウンハウス<sup>\*6</sup>やコンドミニウム)や他州への進出を目指す方針を掲げた。さらに、

<sup>\*5</sup> 信用度の低い借り手向け住宅ローン。当初数年間は低めの固定金利を適用し、利息だけの支払いとするなどして借りやすくしている。しかし、その後は固定金利が変動金利に移行し、元本の返済が始まることで月々の返済が増えるため、住宅価格が値上がり続けている間は顕在化しづらいが、所得の増加が見込めない消費者には不向きな高金利なローン。

<sup>\*6</sup> タウンハウスは構造としては1棟であるが、壁によって各戸は完全に区切られ、それぞれが別に外部への出入り口を有している。



BSF社 戸建住宅(2003年頃)



BSF社 戸建住宅(2003年頃)

川上から川下までの事業を有機的に統合して、山元からの輸入・販売・加工・付加価値製品製造・住宅建築といった流れを包括的にカバーできる事業展開を目指すものとした。BSF社については、①中期的に年間完工戸数250戸、②品質向上と業務改革によるコスト削減、アフターメンテナンス強化、③当社の技術力・デザイン力を活かした住宅の提供による米国住文化への貢献、④日本で培ってきた当社の技術・コンセプト・サービスの導入によるBSF社のアイデンティティ確立と差別化などを将来構想とした。

### BSF社とBennettグループの事業統合へ

リーマンショックにより、2005年に207万戸、2006年にも180万戸を維持していた米国の新設住宅販売戸数は、2008年に91万戸、2009年に55万戸へと急減し、住宅・不動産価格は暴落した。

BSF社、Bennett社およびオーナーのBennett氏も、これによって打撃を受けた。

当社は、リーマンショック直後の2008年9月にBSF社によるBennettグループの事業統合を提案した。前述した海外事業の中期計画見直しにおける基本方針に挙げられていたように、もとより当社では、より直接的な住宅建築に関与する事業基盤による北米住宅事業展開を構想し、当社のBSF社への関与の強化と、技術・サービスなど事業ノウハウの注入による業務改善などを図っていた。リーマンショックを機に、BSF社にBennettグループを統合することで、2011年をめどに競争力のある住宅事業会社とすることを期した。同時にBennettグ



BSF社 分譲住宅地(2003年頃)

ループの受けた打撃がBSF社に悪影響を及ぼさないよう、BennettグループからBSF社に適正な評価額で資産を移転して両社を統合し、引き続きBennett氏が経営トップとして組織を率いる体制とした。Bennett社は「高品質」「質の高い顧客サービス」というイメージでブランド価値を生み出しており、規模拡大で業界内の存在感も高めていた。Bennett氏の存在は、BSF社の事業継続および「Bennett」ブランドの維持活用に重要と判断した。

この結果、Bennettグループのブランドやフロアプランなど全資産および完成・仕掛中の物件・宅地64区画、スタッフをBSF社へ移転することで、2009年1月に統合を完了した。資産の購入に際しては、当社がSF Seattleへの増資および親会社貸付を通じ、SF SeattleのBSF社への増資と貸付を行うことで約3,000万USDを供給した。

### 「Cascadia」プロジェクト

土地調達に苦労する中、2007年8月から、SF Seattleは「Cascadia」プロジェクトへ参画していた。

同プロジェクトは、シアトル近郊のCascadiaで、デベロッパーのThe Cascadia Project LLC(以下、Cascadia社)が進めていた開発事業であった。事業期間は20年間にわたり、総開発面積は1万8,876ha、6,500戸の住宅、1万人収容のオフィススペース、7つの学校、公園、ショッピングセンター、ゴルフコース、乗馬やアートシアターなどの娯楽施設を整備する、当時としてはワシントン州最大の職住接近型コミュニティ開発であった。



BSF社 分譲住宅地(2003年頃)



SF Seattleは、2008年1月、Cascadia社と折半出資(SF Seattle1,240万USD、Cascadia社は開発用地の現物出資)でCascadia Resort Communities LLC(以下、CRC社)を設立、ゴルフ場建設と662区画の宅地造成(計約6.4ha)を行うこととなった。計画では2009年6月にビルダーに向けて宅地販売を開始して2年間で完了、総事業費は6,330万USD、総売上高は1億1,200万USDが見込まれた。

米国での土地開発事業は初参入であり、4年間で要するプロジェクトだけに、住宅市場の変動リスクは当然考慮された。しかし、歴史的にシアトル地区の不動産価格が大幅に下落したことはなく、地形面や政府の政策で宅地供給量がコントロールされており、需要を下回っていた。Cascadiaはシアトルやタコマなどの大都市から距離がある点では不利だったが、不動産需給から多少時間はかかっても、売れ残る可能性は低いと判断された。

ところが、「Cascadia」プロジェクトは、2007年末からの米国サブプライム住宅ローン危機および、2008年9月に同ローンを大量に扱っていた大手投資銀行リーマンブラザーズ社が経営破綻したリーマンショックで中断を余儀なくされる。

プロジェクト開始から8年後の2016年4月、CRC社担当分の土地を、それ以外のCascadiaコミュニティ開発を行うNASH Cascadia社へ500万USDで売却、CRC社は同年12月に清算された。



Cascadiaの位置を示す当時の地図

## 米国事業の再出発

### —Henley USA社による事業展開

米国の住宅市場は、2012年頃からようやく上向き、同年の全米住宅着工戸数は78万戸と、リーマンショック前に比べればまだ半分以下ながら3年連続の増加となった。

この間、当社はリーマンショックの影響が小さかった豪州に着目し、2009年9月に同国のHenleyグループの株式50%を取得して、事業を開始した。

Henleyグループ創業メンバーの一人であるPeter Hayes氏は、新事業に意欲的で、展開の機会をつかんで同社を1989年の創業から数年で有力ビルダーに成長させており、当社との提携を機に、米国住宅市場がリーマンショック前の状況に戻る前に、同国進出を図ることを決めた。当社もBSF社による米国事業の再開を期していたが、BSF社トップのBennett氏の個人事業の帰趨もあり、場合によっては舵取りに支障が生じる懸念があったことから、Henleyグループの進出は大きな側面支援となった。

Peter Hayes氏は自らシアトルに赴き、2010年11月にパイロット事業を展開するため、Henley USA Unit Trust(豪州)・Henley USA Pty Ltd.(豪州)・Henley USA LLC(米国、以下Henley USA社)の3社を設立して活動を開始した。Henleyグループが豪州で成功を収めた住宅商品の差別化と、モデルハウスを集中化するメガ展示場とを軸とした戦略が、米国のシアトル市場で展開可能かを3年間で見定めることが同事業の目的であった。Henley USA社の商品差別化は、窓の小さい住宅が多い米国市場



Cascade山脈の最高峰Rainier山を望む立地

において、天井から床近くまでの大型ガラスを用いた窓を多用し、外部とひとつながりの開放的な空間を実現する「MainVue」シリーズを展開することになった。現代的でダイナミックな設計は他のビルダーとは大きく異なっており、シアトルにおけるデザインリーダー的なポジションを獲得するに至った。

また、Henleyグループの創業者3名は、米国会社PH Realty LLCを設立して2010年4月にワシントン州キング郡セント市に25区画・約1万4,600m<sup>2</sup>の土地を購入、この保有権をHenley USA社に移して、分譲住宅事業を開始した。Henleyグループは豪州において、各分譲地にモデルハウスを分散させず、さまざまなタイプの10棟程度の住宅を1ヵ所に集中的に建築して、訪れたお客様が1回で比較検討できるメガ展示場「Henley World of Homes」で成功を収めており、セント市にも同様の展示場を建築して週70組の集客をコンスタントに実現させ、営業戦略の要とした。

当面、BSF社とHenley USA社はシナジーを意識しつつも、それぞれ独自にブランドを展開することとした。当社もHenleyグループも、米国住宅市場において現地にほとんど基盤をもたない海外企業であることには変わりがなく、一致協力して事業を進めることができた。

HenleyグループはHenley USA社にトップ級の人材を配する一方、自前での体制構築よりもBSF社の機能を活用したほうが、費用対効果が高いものについては、これを積極的に用いて事業を展開するものとした。この結果、Henley USA社は、土地情報



Henley USA社 分譲地の住宅展示場(2014年)

や積算・設計、資材調達の各機能についてはBSF社からの提供を受け、土地購入、デザインコンセプト、広告・宣伝、契約・販売は自社のノウハウを活用して事業を展開した。また、シアトル市場では個人オーナーとの直接交渉が主だった用地仕入れも、当社の実績と財務力を背景にデベロッパーを通じた案件が増加するなど、効率的に進むようになった。

### Henley USA社のテキサス州進出

Henley USA社とBSF社によるシアトルでの住宅事業は成功を収め、2010年12月にBSF社をSF Seattleの100%子会社としてSFC Homes LLC(以下、SFC Homes社)へと改称した。以後、新規土地購入はHenley USA社が行い、SFC Homes社は既購入地を利用した住宅販売と、Henley USA社への土地供給、前述した住宅建築に関する各種機能提供によるサービス・フィーを得る会社となった。以後、2013年までにSFC Homes社は既購入地で着工していた物件すべての販売を終え、人材・機能もすべてHenley USA社に移管して実質的な活動を休止し、2014年からは既存物件の保証などのためだけの存在となって、北米住宅事業はHenley USA社を主体に展開された。年250戸体制が構築されて、シアトルの住宅事業は、2012年度に黒字化を果たした。しかし、同地域は、住宅用地の供給に限界があり、一定以上の事業拡大は難しかった。

こうしたなか、米国住宅市場が回復に転じた2012年、Henley USA社はテキサス州の住宅市場が活況との情報を得て、同年12月にダラス・フォー



Henley USA社 複数の住宅を展示(2014年)



トワース地区に自社拠点を新設してテキサス州進出を果たし、シアトルと同じ年250戸規模の事業展開を目指した。

テキサス州は米国住宅事業スタディチームの調査でも、人口増加数で全米第2位(1990年1,700万人→2000年2,090万人)、増加率でも23%で第7位であり、規模(人口はカリフォルニア州に次ぐ全米第2位)と増加率の両面でフロリダ州と並ぶ成長市場であった。また、アラスカ州に次ぐ広大な面積を有して住宅建築用地は潤沢であり、個人・法人とも所得税が課せられないこと、物価が低いことなどから生活者・企業ともに魅力的な環境にあった。このため、American Airlines, Inc.などの航空会社やDell Technologies Inc.、Texas Instruments Inc.、AT&T Inc.などのIT大手や油田があることからConocoPhillips Co.やExxon Mobile Corp.、Halliburton Co.といった資源エネルギー大手などが本社を置いた。2017年にはトヨタ自動車の北米本社も同地に移転、近年でも電気自動車Tesla, Inc.、ICTのOracle Corp.などが本社をテキサス州に移している。同州はヒューストンやダラス・フォートワース、州都オースティン、さらにサンアントニオやエルパソといった全米有数の都市を擁している。

#### Bloomfield社買収でテキサス事業を本格化

2012年末に当社は、テキサス州進出時の情報収集先から、ダラス・フォートワース地区で戸建住宅の施工・販売を行っていたBloomfield Homes, L.P. (以下、Bloomfield社)を紹介される。同社は、

2004年に設立され、年平均25%という急成長を遂げていた。2008年のリーマンショック時に引渡数164戸・売上高3,000万USDに落ち込んだ業績も、2012年には400戸・8,900万USDへと急伸しており、販売単価も2008年の約19万USDから2012年には約22万USDへ着実に上昇させていた。これを可能にしたのは、Bloomfield社オーナーでCEOでもあるDonald Dykstra氏の戦略と、スピーディな決定を可能とする部下への権限移譲、効率的な事業運営の実践などであった。商品面でも、クラシックで落ち着いたデザインや質の高い空間を提供し、さらに顧客の声をプランにフィードバックさせて毎年マイナーチェンジを行うなど、事業拡大へ継続して努力を重ねていた。

2013年6月、当社はSF Seattleを通じ、Bloomfield社に50%の出資を行った。同社持分の買収においては、当社の経営理念や家づくりについての考え方を説明したほか、Donald Dykstra氏を日本に招いて当社住宅展示場や施工現場、住友林業建築技術専門校を案内し、相互理解を徹底した。

Bloomfield社は2013年に500戸、2014年に700戸の販売を計画しており、同社のグループ化により、当社の長期経営計画における北米住宅事業の当初の目標である年1,000戸体制を実現させることが可能となった。以後、同社へは段階的に出資を増やし、2022年時点で当社出資比率は65%となっている。

Bloomfield社の買収により、当社の米国における買収スタイルが確立した。

米国のナショナル・ビルダーによる地場ビルダー買収は多くの場合、当初から株式の100%を取得、人員削減やブランド集約など数値的な効率化や拡大に終始する。投資家からのプレッシャーがあり、買収会社の企業価値(株価)を短期で最大化するのが最優先であり、対立や軋轢が生じやすい。一方、当社は、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する。また、買収時の人員削減は行わず、ブランドなどのアイデンティティも尊重する。これによって当社は、買収先の経営資源をそのままフル活用でき、現地経営陣は株式を部分的に保持し続けるので、当社と同じベクトルで企業成長を考え、対立発生やガバナンス上のリスクが低くなる。買収先の経営者はキャピタルゲインを得たうえで経営が続けられ、社員ともどもアイデンティティを守りつつ会社発展に力を注げる。豪州Henleyグループの持分取得で培った、こうした買収方法で中長期的な成長を期すのが、当社のM&Aのスタイルとなった。

デューデリジェンスを含む買収プロセスでは、当社駐在員が主体となって交渉を行いながら、並行して固定メンバーの専門家(弁護士、フィナンシャル・アドバイザー、会計・税務事務所、不動産評価会社、保険会社)および日本の本社でもチェックし、買収後は、原則すべての買収先に当社駐在員を置く。さらに職務権限規程を作成し、意思決定プロセスを明確にするほか、業務記述書による業務の見える化を推進する。2021年からは内部通報制度の運用を開始したほか、取得する大規模不動産について

は、書類審査だけでなく、現地に赴いて調査・確認するなど、リスク管理体制も強化している。

当社の海外住宅事業では、現地会社の自律的な管理を活かしつつ、当社の基本的なルールを徹底することで、双方が納得して良好なガバナンスを実現している。

#### 米国住宅事業拡大構想とSF Americaの設立

2013年7月、海外住宅・不動産部は米国での事業構想を策定した。

北米住宅事業は、2002年の開始以来、サブプライムローン問題およびリーマンショックの影響で損益的に厳しい状況が続いた。しかし、シアトル地区分譲住宅事業では、Henleyグループとの協業で商品力のある「MainVue」ブランドと展示場戦略、優良土地仕入に成功したことで2012年に経常利益で黒字化を達成し、収益に貢献する状態に回復した。また、Henleyグループのテキサス進出とBloomfield社のグループ入りで事業基盤が整い、北米住宅市場の本格的な回復を受けて、事業拡大に向け、組織編成およびエリア選定、商品戦略をベースとして、さらなるM&Aでその発展を期した。

米国住宅市場は、年間250~300万人の持続的な人口増加が続き、リーマンショックで減少した年間住宅着工件数も2013年には100万戸近くまで回復していた。年間住宅着工戸数は2015年頃には150万戸台に戻ると予測されており、一次取得や住み替えという実需も回復して、商品力のある住宅の受注拡大が期待できる市況にあった。



Henley USA社 「MainVue」ブランドの戸建住宅



Henley USA社 戸建住宅



Bloomfield社 戸建住宅(テキサス州)



Bloomfield社 戸建住宅(テキサス州)



事業構想における戦略の基本骨子は、①米国住宅事業の拡大ビジョン、②事業拡大の手段、③経営の現地化(パートナー重視)推進、④エリア戦略からなっていた。

拡大ビジョンでは、3年後に年間引渡約1,500戸・売上高5億USD、6年後に約5,000戸・18億USD、10年後に約1万戸・34億USDを実現して、当社グループとして米国のナショナル・ビルダーのトップ10入りを果たすことを目標とした。

事業拡大の手段としては、

- ① Henley USA社の支店新設による「MainVue」ブランドの展開、他社商品との差別化による「家づくりで勝負」できる体制の構築
- ② 土地仕入ノウハウのある地域の優良ビルダーのM&Aによる事業エリア拡大

を両輪とした。

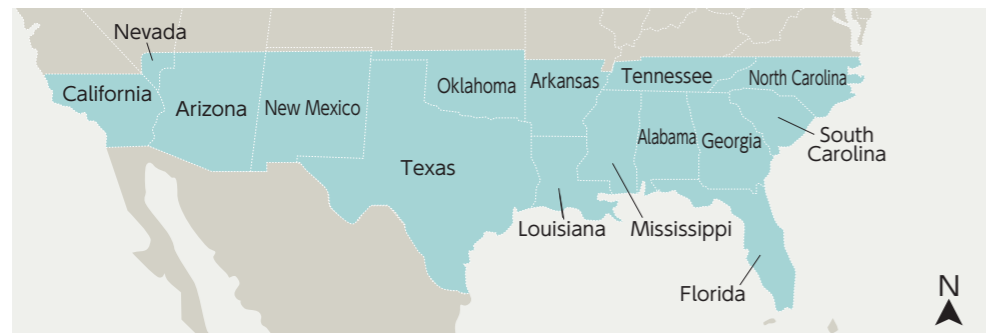
経営の現地化(パートナー重視)推進では、Henleyグループのオーナーが引退後も継続的な事業展開が承継可能な組織体制の構築や、Bloomfield社経営陣をPeter Hayes氏同様の事業拡大パートナーとして位置づけることがポイントとなった。Henley USA社とBloomfield社の両社トップは、いずれも当社の経営理念や家づくりへの考え方を共有し、事業の機を見るに敏で、精力的に活動する信頼できる存在であった。こうしたパートナーの経験・知見を最大限に活用し、なおかつ彼らの引退後もこれを継続できるように、戦略として明確化した。M&Aにおいては、当社と理念・姿勢を共有できることが絶対条件であり、これを徹底するうえでパートナーの存在は非常

に大きいものであった。

M&Aでは、米国は州・エリア単位で法律やお客様の住宅に対する考え方が異なるため、「地域密着型展開」を重視した。グループ内の市場・不動産情報の共有化や協力施工会社の共同利用、資材調達の一歩化などによるシナジーの追求と、ターゲットの異なるブランドの展開、という両面から競争力を高め、エリアごとの市場占有率を向上することを基本とした。

全米展開するナショナル・ビルダーは、西海岸のワシントン、オレゴン、カリフォルニア、ネバダ、ユタなどの各州から南部諸州のアリゾナ、ニューメキシコ、テキサス、さらにルイジアナやフロリダ、ジョージア、ノースカロライナを経てニューヨークに至るU字型のエリアに事業展開している例が多かった。これらは、人口増加数・率が高いエリアであり、当社も中堅規模のビルダーを連ねてこれらの地域、特にサンベルト\*7をカバーする方針とした。2014年にファイナンスアドバイザー会社と共同で、住宅事業に適した市場を分析し、①市場規模(人口・着工数など)、②市場の成長性(人口・着工数の伸び率)、③住宅取得の容易さ(価格の安定性など)を基準に進出優先エリアを選定し、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エリアを選定した。また、「MainVue」ブランドを軸としたHenley USA社自体の事業拡大による展開と、M&Aでグループ化していくビルダーの事業を総合的に把握して戦略策定や経営基盤整備を行う

\*7 北緯37度以南の米国南部・南西部、カリフォルニア州からノースカロライナ州に至る温暖な地域で、ハイテク、航空・宇宙、レジャーなどの先端的産業が集積・発展。



サンベルトエリア

統括会社を設けることとし、2014年2月にSF Seattleを改称してSumitomo Forestry America Inc.(以下、SF America)とした。

M&Aなどによるビルダーのグループ化はHenleyグループやBloomfield社と同様、当初は50%程度の持分取得にとどめ、以後の事業展開により、事業承継なども含めて双方のメリットが確認できたうえで株式の追加取得を行うといった、両社が納得できるプロセスを重視した。経営についても日常的なオペレーションは現地に任せ、当社から派遣された人材は共同経営者として共に成長戦略を考え、実行する姿勢で臨んだ。理念の共有による信頼関係が、この戦略を可能としていた。

### Gehan社(現 Brightland社)のグループ化

2014年5月には、SF AmericaがGehan Homes, Ltd.(以下Gehan社、テキサス州アディソン市、従業員数274人)の持分51%を取得した。2014年に定めた優先進出エリアのうち、テキサス・アリゾナの2州への展開である。

Gehan社は、1994年5月に設立され、Gehana家の創業者と3人の子息によって経営されていた。ダラス・フォートワース、ヒューストン、オースティン、サンアントニオとテキサス州の主要都市で分譲住宅事業を展開し、2012年にはアリゾナ州フェニックスに進出して、2013年には年間販売数が1,000戸を超え、全米で35位のビルダーとなっていた。持分取得後においても提携効果やmove-up層をターゲットにした高級感のある「Estate」シ

リーズへの注力もあって、2014年の同社販売戸数は1,400戸にまで成長し、その後2016年4月にはSF Americaが残りの持分を取得して同社を100%子会社とした。

2017年8月、Gehan社はテキサス州の大手ビルダー団体であるTexas Association of Buildersが主催する「2017 Star Awards」で、大規模ビルダー部門の最優秀ビルダー賞(Volume Builder of the Year-High Volume)を受賞した。Gehan社としては2010年に続く2度目の受賞であった。加えて同社オースティン支店の営業担当者が最優秀展示場営業担当(On-Site Sales Person of the Year)も受賞している。

また、同社は2021年2月に、コロラド州デンバーのCDL Homes, Inc.(以下、CDL社)の事業を譲り受けて、同州へ進出した。CDL社は、「Wonderland Homes」のブランド名で、主に二次取得者層をターゲットとし、戸建住宅およびタウンハウスの建築・販売を行っていた。

コロラド州デンバー地区は、米国南西部の山岳地を代表する住宅市場で、新築戸建市場としては米国で11番目の規模を有していた。中西部のシカゴやセントルイス、西海岸のロサンゼルス、そして南部諸州の大都市からほぼ等距離にあり、物流や通信の拠点として栄え、21世紀に入ってもハイテク産業を中心に経済は堅調で、失業率は全米でも低く、人口は増加していた。

CDL社は同エリアに一定の販売用不動産を取得しており、Gehan社との事業統合で、規模拡大によ



Gehan社(現 Brightland社)分譲住宅地(テキサス州)



Gehan社 戸建住宅(テキサス州)



る調達資材のコスト低減などにより、事業拡大と収益向上が期待できた。また、2018年7月に当社グループ入りしたCrescent Communities,LLC(以下、Crescent社)は、同エリアで集合住宅事業を展開しており、CDL社とのシナジーも立案可能であった。

続いて2022年12月、当社はテキサス州の当社傘下ビルダーGehan社を通じて、Southern Impression Homes Group(以下、SIH社)の持株会社SI Holdco, LLCの持分80%を取得した。これは、優先進出エリアで残されていたフロリダ州への第一歩であると同時に、同社がSFR(Single Family Rental、戸建賃貸住宅)事業を核としていたことから、当社米国住宅事業の収益源の多様化に資するものであった。

フロリダ州は、GDPが全米4位(1.1兆USD)、人口が3位(2,200万人)、戸建住宅着工許可件数がテキサス州に次ぐ2位(2021年実績14.6万戸)と全米有数の巨大市場である。また、温暖な気候や州の個人所得税がないといった生活コストの低さから、ニューヨーク州をはじめとする大都市からの移住が続いており、2010年から2020年までの人口増加率14.6%は全米平均7.4%の2倍近くを示していた。当社は「Mission TREEING 2030」で、北米戸建市場の年間引渡戸数を2021年の11,230戸から2030年に23,000戸へと倍増させる目標を掲げており、フロリダ州への進出は必要不可欠と考えられていた。また、Gehan社のフロリダ市場進出にも、SIH社の買収は大きな側面支援となる。

SIH社は2015年に設立され、フロリダ州北東部

(ジャクソンビル)に本社を置いて、同地のほかフロリダ北中部(オカラ)、南西部(フォートマイヤーズ)などを主要事業エリアとしていた。SFRの建築・販売から、販売後の賃貸物件管理サービスまで一貫した効率的な事業モデルを築き、全米の個人投資家に販売する。また、豊富な土地情報の取得ルートをもち、自社造成に加えて、フロリダ州に多数存在する建物未着工のまま放置されてきた完成宅地を割安に取得するノウハウも有していた。同社のこれらの蓄積は、SFR事業の深耕に大きく寄与するほか、ビジネスモデルを当社の米国住宅事業を担うビルダー各社に展開することで、分譲住宅事業の市況悪化時にも対応できる収益源の多様化と安定成長への基盤をつくることを可能とした。

Gehan社とのシナジーでは、同社が、自社の生産管理手法を活かした短工期・高効率の建築手法と、SIH社の事業や土地仕入を組み合わせることでフロリダ州での分譲住宅事業を早期に開始できるほか、賃貸住宅販売の実現も期待された。また、SIH社もGehan社の事業エリアで、SFR事業を展開し、当社の米国不動産事業の戸建賃貸分野を早期に拡大していくことを目指した。このほか、SFR事業におけるCrescent社との協業(SIH社による施工機能提供)もフロリダ州サラソータのプロジェクトで実現している。

2023年3月、Gehan社はBrightland Homes Ltd.(以下、Brightland社)に社名変更した。Gehan社は当社グループとなって以降、業容を拡大し、Gehan Homes(基幹ブランド)、Gray Point

Homes(Gehan社の一次取得者向けブランド)、Wonderland Homes(デンバー事業)の3ブランドを4州(テキサス・アリゾナ・コロラド・テネシー)で展開するに至った。Gehan社のBrightland社への社名変更は、さらなる業容拡大と複数ブランドの展開、さらにフロリダ州進出により、企業発展の次なるステップに向けたものであった。

#### MainVue社の設立

米国の住宅事業を統括するSF Americaは、2015年4月、シアトルのHenley USA社を再編し、MainVue Homes Group(以下、MainVue社)とした。Henley USA社は、豪州Henleyグループが米国持株会社Henley USA Unit Trustを通じて設立していた。豪州Henleyグループ創業メンバー個人の直接出資では信用力に限界があることから採用された形態であったが、当社にとっては米国事業の主力会社のひとつが、豪州法人を通じて保有されるという変則的な形態であった。また、米国の税法上、Henley USA社は豪州企業Henleyグループの支店とみなされ、連邦法人税に加え、税引後利益に対し5%のBranch Profit Tax(支店利益税)が課されていた。Henley USA社は、設立から実績を積み重ね、2014年にはBank of Americaから新規借入枠が設定されるなど、信用力は改善されていた。さらに、この枠組みでは、豪州Henleyグループ創業メンバーが豪州の事業から退出すると、Henley USA Unit Trustの経営からも自動的に退くことになる。このため、Henley USA Unit Trustに代わる持株

会社MainVue Homes LLC(資本金1万USD)をSF America51%、豪州Henleyグループ創業メンバー3名計49%で設立し、当社とHenleyグループ創業メンバー個人による米国法人で運営するかたちとした。これによって、税問題や豪州Henleyグループ創業メンバーの米国事業への継続的な関与が可能となり、また主力の商品ブランドを社名とすることで、「MainVue」ブランドによる事業エリア拡大を期すことが可能となった。

#### DRBグループの買収

M&Aによる事業拡大では、2015年からDRBグループの持分取得を検討し、2016年1月に同グループの持株会社であるDRB Enterprises,Inc.の持分60%を取得した。これによって、2014年決定の優先進出エリアのうち、北バージニア・メリーランドとノースカロライナへの展開が実現した。

DRBグループは、本社をメリーランド州フレデリック市におき、同州のほかペンシルベニア、バージニア、ウエストバージニア、ノースカロライナ、サウスカロライナで事業を行っていた。この6州は、以下のようなビジネスが展開されており、またバージニア州とメリーランド州は首都ワシントンD.C.の郊外としてコミュニティが広がって、安定的な人口増と住宅建築市場の拡大が期待された。

#### 【6州の特徴】

ペンシルベニア州：

US Steel(鉄鋼)、PPG Industries(ガラス・化学)、HJ Heinz(食品)など「Fortune500」企



Gehan社 戸建住宅(テキサス州)



SIH社 戸建住宅(フロリダ州)



MainVue社 戸建住宅(ワシントン州)



MainVue社 戸建住宅(ワシントン州)



業が50社存在。主産業は、農業、マテリアル(金属、化学、プラスチック)、産業用機械、電子・輸送機器製造、バイオメディカル、観光。2014年の住宅着工許可件数は2.5万戸。

バージニア州：

雑誌「Forbes」において2010～2013年に4年連続で「ビジネスに最も適した州」に選定。「Fortune500」に同州企業は20社。主産業は、農業、通信技術、ソフトウェア、コンピュータチップ、軍事防衛、観光。2014年の住宅着工許可件数は2.9万戸。

ウエストバージニア州：

主産業は観光、全米2位の石炭生産を誇り、大量の天然ガス資源を有する。1996年にトヨタ自動車エンジン・トランスミッション工場を設立。2014年の住宅着工許可件数は約2,700戸。

メリーランド州：

主産業は地勢を活かした輸送業、ワシントンD.C.に近いことから防衛・航空産業やバイオ研究所などを含めた第三次サービス業。2014年の住宅着工許可件数は1.6万戸。

ノースカロライナ州：

主産業は自動車産業、航空産業、バイオテクノロジー。特に高い生産性、コストの低さ(賃金水準は全米平均より16%、全米で3番目に低い)、全米最低の労働組合組織率などから自動車産業が集積。「ビジネスに最も適した州」第3位。2014年の住宅着工許可件数は5万戸。

サウスカロライナ州：

当時、多くの大企業が拠点を移転・新設。BMW社が1994年から米国唯一の工場を設けているほか、大手パルプメーカーなどがあり、航空宇宙産業も発展。主産業は、農業、繊維、自動車、化学品、製紙。2014年の住宅着工許可件数は2.8万戸。

DRBグループは、当時これらの州を7つの支店に区分して管理し、2014年の引渡戸数は1,248戸で全米35位であった。

支店名	所在州	構成比(戸数,2014年度)
ローリー	ノースカロライナ州	30.0%
ワシントンウエスト	バージニア州	22.3%
ワシントンメトロ	バージニア州	11.1%
チャールストン	サウスカロライナ州	14.3%
モーガントウン	ウエストバージニア州	10.3%
ピッツバーグ	ペンシルベニア州	6.4%
グリーンビル	サウスカロライナ州	5.4%

DRBグループの地理的な展開に加え、以下のような条件を備えていることを確認し、M&Aに踏み切った。

- ①当社が優先進出先のひとつとしていた米国東海岸のワシントンD.C.およびメリーランド州周辺に一定の事業基盤を確保している
- ②中長期的なパートナーシップを構築できる経営陣が存在している
- ③土地購入権(オプション)を利用して土地を確保し、販売用不動産の保有を抑制して安全性を重視したライトアセット型事業モデル\*8を実践している

④地域性やターゲット層に応じた商品展開を行っている

⑤支店長など従業員に新株予約権(ストックオプション)を付与して、中長期的なインセンティブとしている

こういった同グループのビジネスモデル、経営ノウハウを取り込んでいくことは、市場の上下の振れ幅の大きい米国住宅市場において安定的に収益を上げていくうえで有益であり、経営者個人の力量のみに頼らない組織的な経営は、当社グループの北米住宅事業に寄与するものと考えられた。また、同社の進出先のうち、ワシントンD.C.およびチャールストンを含むエリアは、シアトルと同様に、サブプライムローン問題とリーマンショックで住宅価格が大きく落ち込んだものの、その後回復し、2015年にはショック前のピーク時に近づきつつあり、その他のエリアも緩やかな価格上昇を継続していて、市場の成長性とともにお買収後の住宅価格下落の可能性が低いと考えられる点も好材料であった。

その後、DRBグループは、モーガントウン支店をピッツバーグ支店に統合する一方、2018年7月に当社が総合不動産開発会社Crescent社をグループ化した際、同社住宅部門だったFielding Homes社を統合してシャーロット支店(ノースカロライナ州)とした。

当社は2019年1月に当初の計画通りDRBグループの持分32.8%を追加取得して92.5%を保有し、経営権を円滑に継承した。当社グループとなって以後、DRBグループは、2019年にノーザンバージニ

ア支店(バージニア州)、2020年にイースタンシヨア支店(メリーランド州)、アトランタ支店(ジョージア州)を新設している。

2020年6月にDRBグループは、Builders Professional Group, LLC(以下、BPG社)の事業を取得する。BPG社は、ジョージア州アトランタ南部を中心にアラバマ州にかけ、「Knight Homes」ブランドで、一次取得層をメインターゲットとした分譲住宅事業(戸建・タウンハウス)を展開していた。アトランタは、テキサス州ダラス・フォートワース、同ヒューストンに次ぐ全米第3位の新築戸建住宅市場で、人口・雇用の増加も続いており、BPG社の2020年度の販売予定数は約700戸であった。買収交渉は、2019年12月から始まり、新型コロナウイルス感染症のパンデミックで2020年3月に一旦デューデリジェンスを中断したが、BPG社の業績は順調だったため、6月に交渉を再開して成約に至った。BPG社の事業は、DRBグループのアトランタ支店が継承し、これによって、当社の米国住宅事業戦略における優先進出エリア\*9のジョージアが埋まった。

同じく2020年にDRBグループはデラウェア州\*10へも進出、2022年には年間販売戸数を4,000戸近くまで増やし、2023年にはフロリダ州にオーランド支店を新設して11支店体制とした。

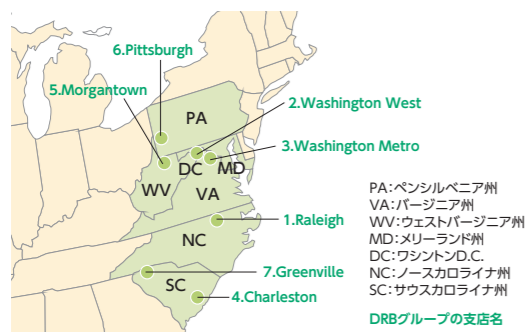
### Edgeグループの買収

2017年2月には、SF AmericaがEdgeグループの持株会社Edge Utah HoldCo,LLCの持分70%を

\*8 完成宅地の仕入では、購入権についてオプション契約を結び、自社の住宅着工に合わせて代金を支払う。これによって代金は通常購入より高くなるものの、土地代の支払いから住宅販売による回収の期間を短縮することで資金効率を上げ、保有する販売用不動産を最小限にとどめて土地価格下落のリスクを最小化する。

\*9 アリゾナ、テキサス、ワシントンD.C.、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。

\*10 米国で2番目に小さい州であるが、独特な州法(低税率)により人口より企業数が多く、「法人の州」といわれるほど本社を置くあるいは設立基準地とする企業が多い。



DRB社 事業エリア(2016年時点)



DRB社 戸建住宅



DRB社 戸建住宅



DRB社 タウンハウス



取得した。

Edgeグループは2008年に設立され、ユタ州オレム市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おり、2016年には750戸を販売していた。同市周辺は、経済環境・雇用ともに良好で、直近5年間の人口増加率は10%を超えていた。

同グループは、設立以降、社内にデザイナーを擁して「顧客の要望にはすべて応える」との方針をとってきたが、当社グループ入りする数年前から方針を変更し構造変更を伴うカスタマイズを禁止して、コストダウンと業務効率化を進めていた。白とグレーを基調としたデザインに特徴があり、タウンハウスやコンドミニウムでは限られたスペースを機能的かつ快適に使えるプラン作成に注力するなど、当社グループ内でも応用可能なノウハウを蓄積していた。コンドミニウムは3階建(4階建以上には法的にエレベータ設置が必要)に絞り、オプションはなく間取図ごおりの商品提供を徹底している。

土地取得は大規模に行い、1戸あたりの土地コストを抑制できるタウンハウスやコンドミニウム、小規模戸建住宅のリーズナブルな価格での提供に注力するのが基本的な方針であった。同じような外観の小規模住宅が並ぶことに対する行政の懸念も、建物入り口(ファサード)や街並みに変化をつけることで払拭することに成功していた。

Edgeグループの買収により、当社の米国住宅事業は、前述した2013年の事業構想で掲げた6年後の米国における年間販売数5,000戸を確実に達成で

き、次の目標である「2020年に年間引渡戸数8,000戸」への体制が整った。

2021年時点\*11で、MainVue(旧 Henley-USA)社、Bloomfield社、Gehan社(現 Brightland社)、DRB社、Edge社の住宅事業5社は、全米13州で事業を展開し、年間1万1,230戸を販売、同年の全米ビルダーランキングでは8位に相当する地位を固めて、トップ10入りの構想を前倒しで実現させた。

### 米国における新戦略の構想

2015年9月、戸建事業の拡大に目途が立った中、米国における収益の柱を創出するべく賃貸住宅事業検討に着手した。持家と相対する市場であるが、戸建住宅事業に近い領域で巨大な市場規模であることに注目し、事業構想を策定した。また、2016年3月には、米国住宅事業の多様化と安定収益源の創出に向け、集合住宅の開発・保有を一定量まで進める方針を策定した。方針策定の目的は、「長期的な安定収益源の確保」、「事業のリスク分散」、「関連事業の事業機会の創出」にあった。

2008年のリーマンショック後、住宅販売価格は大きく落ち込んだものの賃貸料の変動は少なかった。また、政策金利の引き上げも住宅建築・販売には大きく影響するが、賃貸料は安定的で、集合住宅の保有による賃貸収入確保は、逆風時の事業への打撃に対する緩衝材の役割を果たすと考えられた。

2016年の海外住宅・不動産部の分譲・賃貸両事業への見方は、分譲住宅事業は比較的短期に投下資本を回収する回転型事業で資金効率が高い一方、住

宅市況の影響を受けやすく、また継続的な事業回転に多くの人員・経費が必要でオペレーションコストが高い。これに対し、賃貸事業は短期的な資金効率は低いものの、保有すれば軽装備で事業運営が可能であり、事業利益率は高くなる。また、安定したキャッシュフロー(賃料収入)がある限り、減損リスクも低くなるというものであった。

空室が多くなると赤字のリスクが高まるが、当時の米国は継続的な人口増・世帯増が予測され、持家比率の低下傾向もあって賃貸市場は底堅いと思込まれた。また、①米国は不動産投資の法制度や情報開示ルールなどが整っている、②賃貸契約が通常1年で自動更新がないため、市場環境に応じた賃料の増減が行える、③中古住宅市場流通比率が約90%と高く、日本のような新築志向が強くないため、築年数による賃料下落や不動産価値の低下が少ない、といった有利な条件もそろっていた。

以上のことから、米国住宅事業について、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。米国住宅業界においては、開発から保有・管理までを行う事業者が業界の上位に位置しており、これも当社の新たな収益不動産開発事業のモデル構築の参考となった。

事業方針としては、参入後約3年間で安定的に経常利益10億円を生む事業基盤を構築することを当面の目標に、集合住宅を主として既存稼働物件の取得に注力するものとした。これは即効的に安定的な収益源を確保すると同時に、運営管理の経験を早期に蓄積することも狙いとしていた。そのうえで、当

社の経営資源を活用した新規開発やリノベーションなどバリューアードの取り組みを加え、バランスよく長期安定収益の規模を拡大していくことを目標として施策を進めた。

しかし、実際に賃貸事業を推進していくなかで、収益効率の伴う稼働物件の取得機会は限定的であり、当社の特長であるものづくりの観点も踏まえ、新規開発の事業モデルを先行して構築する方針へ移行した。

### SFA MF設立、総合不動産開発会社Crescent社との提携と子会社化

2016年に打ち出された米国住宅事業における収益源の多様化に向けた新戦略に基づき、シアトル近郊イサクア市において実証事業として「Issaquah Highlands」プロジェクト(ワシントン州)に取り組んだ。米国収益不動産開発事業における当社グループの可能性を検証すべく、木化推進室(意匠設計デザイン監修)、住友林業緑化(外構デザイン監修)、木材建材事業本部(キャビネット、内装資材、日系建材流通)との協業により、開発企画を行った。2022年7月に売却を遂げ、経常収支に貢献すると共に多様な収益機会を有する事業領域であることを実証した。2017年4月、当社の米国現地法人SF Americaは不動産開発会社SFA MF Holdings,LLC(テキサス州ダラス)を設立した。SFA MFは7月に総合不動産開発会社Crescent Communities,LLC(以下、Crescent社)と合併でノースカロライナ州において賃貸住宅と商業店舗からなる複合施設の開

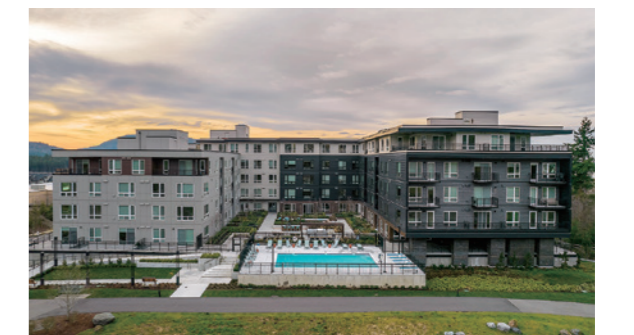
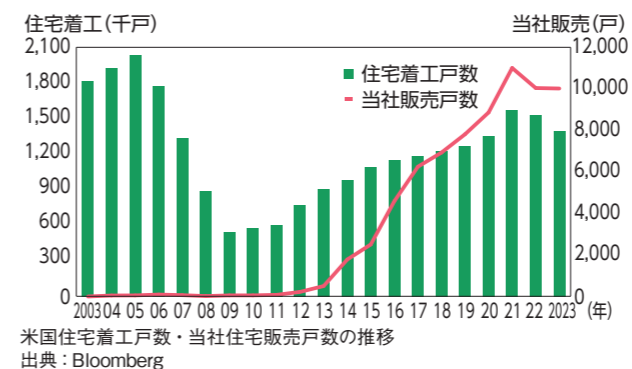
\*11 2022年時点で5社は、全米16州で事業を展開し、年間1万244戸を販売、同年の全米ビルダーランキングでは9位に相当することとなった。



Edge社 戸建住宅(ユタ州)



Edge社 コンドミニウム(コタ州)



不動産開発「Issaquah Highlands」プロジェクト(ワシントン州)



発「Crescent Atherton Mill」プロジェクトに着手した。当社の海外における賃貸住宅開発の第1号であった。

Crescent社は1963年に設立され、ノースカロライナ州シャーロットに本社を構えて、「Build Community. Better People's Lives(人々のより良い暮らしを実現するためのコミュニティをつくりあげる)」を企業理念としていた。

雇用成長率の高い9州<sup>\*12</sup>とワシントンD.C.で事業展開しており、集合住宅を中心に、戸建住宅や商業施設、オフィス、マスタープラン開発といった幅広い領域で開発事業を手がけていた。開発企画、土地取得はもちろん、資金調達、建築管理、賃貸管理など不動産開発に必要な機能を一貫して備えており、2017年には2,164戸の集合住宅を着工して全米で20位に位置していた。集合住宅は「NOVEL by Crescent Communities」<sup>\*13</sup>というブランドで展開しており、手がけるすべての集合住宅案件で、NGBS認証<sup>\*14</sup>もしくはLEED認証<sup>\*15</sup>を取得していた。このほか、①持続可能な木材の積極活用や、②入居者のウェルネス(心身の健康)への配慮、③計画初期から地域コミュニティとの対話を重ねてアイデアを出し合うキャンパス・セッションの実践、④企画から開発管理までを内製化して、そのいずれも環境・社会への十分な配慮・対応を行うほか、有力機関投資家の要求水準を満たすレポート等、ガバナンスも徹底しており、ESGへの取り組みにも力を入れていた。また、1904年に創業した電力会社Duke Energy社が1939年に設立した林業部門を起

源としている点でも、当社との親和性があった。

「Crescent Atherton Mill」プロジェクトは、6階建て2棟(住宅・商業施設棟3万9,570m<sup>2</sup>と駐車場棟)を建設するもので、住宅・商業施設棟は1階が商業施設、2~6階が賃貸住宅(総戸数346戸)であり、1階が鉄筋コンクリート造、2~6階が木造のハイブリッド構造となっていた(2019年竣工)。

このプロジェクトによって、Crescent社と良好な関係を築いた当社は、米国事業における新戦略推進には好適なパートナーであると判断した。そして、2018年7月に旧Crescent社がCrescent Communities LLC II(シャーロット、以下新Crescent社)<sup>\*16</sup>を設立し、旧Crescent社の集合住宅開発事業、商業複合施設開発事業、戸建分譲事業および本社部門の事業資産と人材を新会社に移行させたうえで、SF Americaが新Crescent社の持分100%を取得して子会社とした(以下、Crescent社)。旧Crescent社のリゾート事業、戸建住宅事業に関連しない土地管理事業、プロジェクトに関係しない本社部門の負債、資産売却済事業の関連会社を買収対象外とするため、事業買収の枠組みを採った。

その後、Crescent社は、2020年1月に全米住宅建設業者協会(National Association of Home Builders: NAHB)が主催する「Multifamily Pillars of the Industry Awards」の最優秀賞Multifamily Development Firm of the Yearを受賞した。

NAHBは14万名以上の所属メンバーを抱える米国最大の住宅建設業界団体で、同賞は1940年代に始まった由緒ある賞である。集合住宅の開発における

創造的な開発コンセプトや革新的な資金調達戦略、優れたデザイン、マーケティング等を評価するもので、集合住宅開発会社としては最高の栄誉であった。またCrescent社がワシントンD.C.で開発した集合住宅「NOVEL South Capitol」がBest Overall Leasing or Sales Campaign for a Multifamily Community(集客施設の優れている施設への表彰)を受賞した。Crescent社は、2021年1月には戸建住宅の新ブランド「Render」を発表し、同年および2022年にも「Multifamily Pillars of the Industry Awards」の部門賞を得て、3年連続の受賞を達成した。

その後SFA MFは、Crescent社と直接競合しないエリア・マーケット・商品において、他社米国大手デベロッパーの開発案件に、当社が主導する日系企業JVを通じてLPパートナーとして参画する事業モデルを確立。本事業は当社米国収益不動産開発事業の拡大だけでなく、事業リスクの分散(情報収集、エリア分散)、関連分野の事業機会の創出・拡大(アセットマネジメント事業、キャビネット事業、フレーミングやトラス・パネル事業等)、投資家・金融機関との関係性の深化、将来的な長期安定的収益獲得のための不動産ファンド組成のシードアセット確保など、当社グループの事業拡大に不可欠な役割を担っている。

こうして当社は、米国現地の不動産開発事業者と事業を行うSFA MFと、独自に集合住宅・商業施設・SFR事業など多様な案件を扱って高い評価を獲得しているCrescent社という2つの推進役を短期間で戦力とすることができた。2022年12月時点では、

2社合計で4,034戸の賃貸・集合住宅を着工しており、全米デベロッパーランキングで13位に相当する事業規模を実現している。4年足らずでトップ10に迫る急成長は、事業環境面の追い風に加え、当社の海外住宅事業部門が20年にわたって積み重ねてきた経験と信頼に支えられていた。

### 土地開発会社Mark III社の買収

2018年5月、当社はSF Americaを通じて、米国の土地開発事業会社Mark III Properties, LLC(以下、Mark III社)の持分60%を取得し、土地開発事業に進出した。収益源の多様化の一環である。

Mark III社は1974年設立で、サウスカロライナ州の北西部に位置するグリーンビル、スパータンバーグの両エリアで、ビルダー向け完成宅地(戸建、タウンハウス用)の開発・販売事業を行ってきた。グリーンビルとスパータンバーグエリア(以下、グリーンビル)は全米有数の高成長都市圏であり、Mark III社はこのエリアの土地造成のトップシェア事業者であり、2017年度には引渡区画数は1,153区画、売上高5,700万USDを上げていた。同エリアはDRBグループが進出しており、2016年からMark III社と取り引きを始めていた。

2016年3月、当社は同社について、持分を一部売却すると情報を得て、買収を検討したが見送った。その後、同社の経営陣は大手ビルダーなどと売却交渉を行ったものの、共同経営体制を尊重する当社の買収方針に賛同し、再び当社へ買収検討を申し入れてきた。再交渉となった2018年時点では、当

<sup>\*12</sup> 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。

<sup>\*13</sup> 斬新でユニークなアイデアで長編小説のようなストーリーのある資産を創り出す、という意味が込められている。

<sup>\*14</sup> The National Green Building Standard。米国国家規格協会が環境配慮型の戸建住宅や集合住宅の評価制度として唯一、認めている認証。

<sup>\*15</sup> Leadership in Energy & Environmental Design。非営利団体USGBC(U.S. Green Building Council)が開発・運用し、GBCI(Green Business Certification Inc.)が認証審査を行っているビルト・エンバイロメント(建築や都市の環境)の環境性能評価システム。

<sup>\*16</sup> 買収手続きを終えた2019年、Crescent Communities LLCへ社名変更した。



Crescent社 不動産開発「Crescent Atherton Mill」プロジェクト(ノースカロライナ州)



Crescent社 「Crescent Atherton Mill」プロジェクト賃貸住宅(ノースカロライナ州)



Crescent社 不動産開発「Ally」プロジェクト(ノースカロライナ州)





社はMarkⅢ社および事業エリアについてより詳しい情報を得ていた。

すなわちグリーンビルは、成長性の高いサンベルトにあって地価上昇が比較的緩やかな一方、①立地の優位性(米東海岸の大市場に近く、港湾が運営する貨物集積地(インランドポート)があるため南米市場へも好アクセス)、②法人向け優遇税制の充実(南東部諸州最低の法人税率、固定資産税・在庫税非課税等)、③生活コストの低さ(全米平均より10%程度低い)、④労働力確保の容易さ(元々繊維産業で栄え、州の職種別技術・技能訓練も充実)、⑤研究施設の充実(工学系大学のほかBMW・ミシュラン・GE・富士フィルムなど世界的企業の研究施設が集積)、といった理由から、先端素材・自動車・航空宇宙・バイオサイエンスなどの産業が発展していた。BMWや東レが工場を置くなど世界から投資を呼び込んで発展を続けており、住宅市場も拡大が見込めた。

また、MarkⅢ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%)を握る高収益の会社で、土地買収時点で売り先を特定している事業モデルが基本となっており、他のデベロッパーと比べて不況耐性も強かった。創業家一族が土木エンジニアリングの学位を有し、企画・立地(開発プランニング)・許認可・施工管理のすべてを社内で行っていた。この専門性に加え、40年の事業運営で培ったネットワーク(地主・サブコン(専門工事建設業)・行政機関・ビルダー等)などにより、他社に先駆けて土地情報を取得し、正確・迅速な許認可取得およびデューデリジェンスの

実施、ビルダーの要望に沿った効率的なプランニングを可能としていた。経験を積んだプロジェクトマネジャーによる施工管理と、実績のある専門工事会社(掘削・配管)との専属契約による施工メンバーの固定化で、提供する造成地も高品質であった。グリーンビルにおける200区画以上の規模の開発を担えるのは、技術・施工面で実質的にMarkⅢ社だけとなっていた。

さらに、①販売先確定後の土地購入、②早期の借入金返済、③ビルダーへの引き渡しに合わせた造成ペースの調整による仕掛販売用不動産の圧縮、④人員・拠点・設備などを最小限に抑えることでの不況耐性などによって、保守的運営で著名な大手銀行から、デベロッパーとして全米で2社だけの融資先として認められるといった信用を獲得していた。

当社グループとなったMarkⅢ社は、グリーンビルおよびスパータンバーグで、需要が増加し始めていた戸建賃貸住宅事業に取り組むなど、宅地開発にとどまらない事業展開を進め、「収益源多様化」の一翼を担った。

2018年9月には、スパータンバーグの北にあるボイリング・スプリング市で、約140ha・779区画の土地開発プロジェクトを実施すべく、SF America100%出資のThe Spring, LLC(以下、Spring社)を設立した。土地取得の資金調達と、MarkⅢ社の造成能力に見合った土地供給を行うのが、Spring社の役割であった。MarkⅢ社は、高い事業性が期待される場合であっても、土地取得が大規模かつプロジェクトが長期間にわたる案件につい

ては、リスクを考慮して取得を見送ってきた経緯があったことから、当社の財務力を活用するスキームを構想したのである。

#### Hines社との大規模宅地共同開発

2019年、当社は米国における新たな展開として、同国大手デベロッパーであるHines Group(以下、Hines社)との共同事業を開始した。

Hines社は、1957年に設立された非上場のグローバル不動産投資会社で、テキサス州ヒューストンに本社を置き、世界30カ国で住宅、物流、商業、オフィス、複合用途等のアセット事業を展開、960億USD(2022年12月時点、Hines社のグローバル事業とRegistered Investment Advisor\*17としての運用資産の両方を含む)の運用資産残高を有していた。また、カーボンオフセットの購入を行わずに2040年までにネットゼロカーボン目標の達成を目指すなどESGへの取り組みも進めている。

共同事業は、2019年10月に造成を開始したテキサス州フォートワースにおける宅地開発「Wildflower Ranch」プロジェクトにおけるBloomfield社の出資で始まった。北米戸建住宅事業の継続的成長には、立地等の面でニーズが高い宅地を長期・安定的に確保していく体制が不可欠で、Hines社との連携はそのひとつとなった。同プロジェクトは約430haの用地に3,300区画を造成するもので、2028年の完了を目指している。

以後、2020年にはDRBグループがバージニア州ラウドン郡で展開した「Hartland」プロジェクト(約

320ha・776区画、2020年6月~2024年完了予定)が第2弾として実施される。

さらに2021年6月からは、テキサス州オースティンで、SF AmericaとHines社のほか、カナダの投資運用会社Trez Capital社、Bloomfield社Donald Dykstra氏が保有する投資会社Caravel Venturesがパートナーとして出資する「Mirador」プロジェクト(約570ha・2,500区画、2032年完了予定)が始まった。「Mirador」プロジェクトでは、当社は分譲地のコミュニティ施設やランドスケープ、区画割などに関する住宅購入者の最新ニーズやトレンドをHines社に提供するほか、造成した宅地の一部をBrightland社が販売、オースティンエリアの戸建販売シェアの拡大を企図している。

#### アセットマネジメント事業の始動

2020年11月、当社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た。資本金は1,000万円で本社は当社本社内においた。出資者から幅広く資金を集めて投資効率の高い不動産に投資し、管理・運用して利益を配当するアセットマネジメント業務においては、投資案件の見極めと精緻な利益シミュレーションが必要となるが、当社においては国内外の住宅・不動産事業などでこれを可能とする事業基盤とノウハウができてきた。

SFCアセットマネジメントは、理念に「住友林業グループの経営理念に基づき、金融商品取引業者として、法令遵守の徹底と受託者責任の履行を経営の

\*17 公認(登録)投資顧問(投資助言)事業者。お客様と契約を交わし、有価証券・金融商品などの価値分析に基づきアドバイスを行う。



MarkⅢ社 宅地開発地(サウスカロライナ州)



MarkⅢ社 宅地開発地(サウスカロライナ州)



Hines社との共同開発「Wildflower Ranch」プロジェクト(テキサス州)



SFCアセットマネジメント 不動産開発(ワシントン州)



最重要課題の一つと位置付け、グループ各社が国内外で手掛ける人と地球環境にやさしい事業を基盤とした、健全で良質なサービスの提供を通じ、持続可能で豊かな社会の実現に貢献することを掲げ、日本の投資家の資金を、当社の展開する意義ある事業に結び付けて、当社事業の発展と出資者への利益配当、そして社会貢献を同時に実現していく役割を担った。

本アセットマネジメント会社が生まれたことを受け、2022年2月、当社グループは米国不動産開発私募ファンドを組成し運用を開始した。成長著しい米国サンベルトの有力な都市圏で賃貸集合住宅4件(総戸数約1,000戸、資産規模5億8,000万USD(約700億円))を開発し、5年間運用する計画であった。Crescent社の開発手法に基づき、全物件で環境認証を取得し、地域コミュニティとの対話を通じた開発の実施などESGに資するファンドとした。

全米集合住宅開発事業者ランキング15位となり、数々の受賞でイメージを高めているCrescent社が不動産プロジェクトの企画・開発・運用に携わり、国内ではSFCアセットマネジメントが投資助言に関わることで、日本企業が直接参画しやすい取り組みとなっており、当社グループは内外の事業基盤を結び付けることで、本格的にアセットマネジメント事業に参入した。

また、SFCアセットマネジメントは、当社の他事業についてもファンドの組成で、運営の改善や規模拡大に資する投資家との橋渡し役を担った。2022年12月には、当社と第一生命が出資するファンド

を組成し、当社グループのスミリンフィルケアが運営する介護付有料老人ホーム4施設を購入(運営はスミリンフィルケアが継続)し、当社の資産・負債のバランスとファンド収入獲得の枠組みをつくった。さらに2023年7月には、資源環境事業本部と協力して、日本企業10社の参画で北米の森林を購入・管理し、カーボンプレジット創出を図る森林ファンドEastwood Climate Smart Forestry Fund Iを組成する。

SFCアセットマネジメントは2023年末時点の管理資産規模は2,500億円を超え、国内私募ファンドアセットマネジメント会社ランキング14位にまで急成長を遂げた。

### 戸建賃貸住宅(SFR) 開発事業の本格展開

米国住宅事業については、2021年から新たにSFR(Single Family Rental)開発事業を本格化させた。

同国のSFR市場は、借り手の多様な生活様式や価値観の変化、直近のコロナ禍による郊外への回帰を背景に拡大しており、2006年に1,130万戸であったSFRは、2020年には1,640万戸まで伸長、賃貸住宅全体の34%を占めるに至った。従来は、地主や富裕層が数件の住宅を所有して賃貸する個人経営主体のマーケットであったが、リーマンショック後の2010年頃から、差し押さえられた割安な戸建住宅が大量に供給されたこともあって、REIT(Real Estate Investment Trust、不動産投資信託)などの機関投資家がSFRを大規模に保有・運営する新しい事業形態が生まれた。これによって物件数が増

加するとともに、契約やクレーム対応、賃料収受などを集合住宅と同様にオンラインで提供する、といった個人経営形態にはなかったサービスが提供され、SFR市場の拡大を促進した。近年では、ミレニアル世代(1981~1996年に生まれた世代)が結婚や出産を機に広い住居へ住み替える動きが増え、コロナ禍によって戸建需要が高まったことも加わって、供給不足の状況が生まれていた。

この結果、従来の戸建中古住宅の取得に加え、SFRをコミュニティ単位で新規開発する事業が求められるようになったが、用地仕入れや建築等の戸建事業のノウハウに加え、賃貸住宅の企画運営や資本市場との関係づくりなど不動産開発事業のノウハウが必要なため、大規模開発を担える事業者は限られた。当社は、米国の主要住宅市場をカバーしている5社の現地ビルダーと、不動産開発を行うCrescent社・Mark III社を擁しており、すでにDRB社やGehan社は、それぞれの事業エリアでSFRの建築や土地調達などを手がけて、2021年11月時点で12プロジェクト(1,178戸)が引渡済・工事中・契約済の状況にあった。

さらに2021年11月、Crescent社は米投資運用会社と提携し、3,000戸規模のSFR開発事業に着手した。Crescent社が企画・管理・資金調達、ビルダー5社が土地調達と建築請負を担い、約3年をかけて50~200戸のコミュニティを20~25件開発するというものであった。

前述したように、2022年12月には当社グループビルダーのGehan社を通じ、フロリダ州で投資

家向けSFR事業に特化した展開を行うSIH社を買収して、同事業の基盤をさらに強化している。

### FITP事業の開始

日本で実現した垂直統合ビジネス、すなわち森林経営から始まり、木材・木質部材製造および建築資材流通、さらに住宅建築・販売と住宅ストック関連事業に至るビジネスを米国でも実現していく取り組みの一つがFITP<sup>\*18</sup>事業である。木質部材の製造およびその流通という川中部分、さらに住宅建築という川下部分を合体させたもので、具体的には、壁パネルや屋根・床トラス<sup>\*19</sup>といった住宅構造用部材の設計・製造・配送・施工までを手がけ、当社グループのビルダーやデベロッパーを支援する材工一貫サービスであった。これによって、当社の米国住宅事業で将来的に懸念される現場労働力不足へ対応するとともに、部材供給体制の安定・効率化、コストダウン、施工安全管理の標準化、工期短縮、建築現場における廃棄物の抑制などを一気に実現することを目指した。また、同事業にはこのほか、事業多角化による収益源の多様化、自社工場設立による立ち上げ・運営ノウハウの習得、米国事業シナジー(主要販売先となるDRBグループ、Crescent社など)といった狙いがあった。また、木材建材事業においてはFITP事業の拡大による一次加工事業への参入と拠点展開で、建築部材の物流・加工、サザンイエローパイン<sup>\*20</sup>の取り引きを流通業者としてだけでなく需要家としても拡大し、同樹種のサプライチェーン構築などに活用することを想定していた。

\*18 Fully Integrated Turn-key Provider、材工一貫サービス。

\*19 トラス(truss)は、三角形を基本単位として組まれた構造形式のことで、三角形を構成する各部材にかかる荷重が分散され、バランスよく釣り合うのが特長。

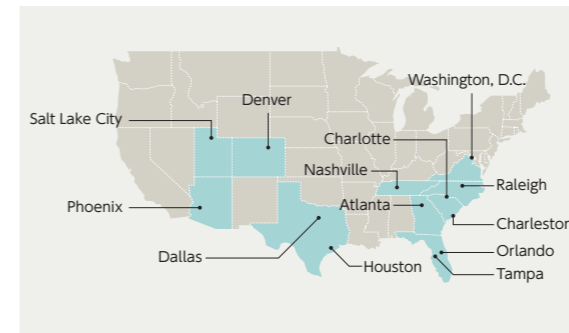
\*20 北米産の針葉樹で、今後、資源量が増えると見込まれている有望な樹種。



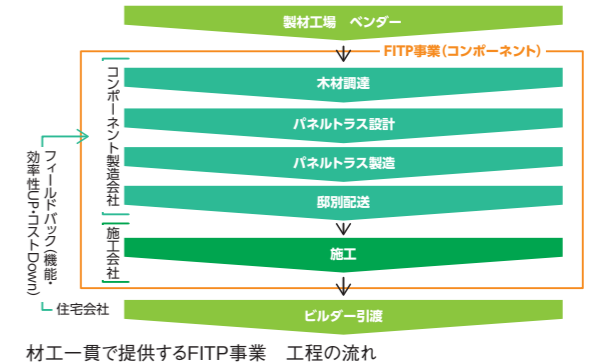
SFCアセットマネジメント 私募ファンド組入不動産開発(フロリダ州)



Crescent社 戸建賃貸住宅(SFR)



Crescent社 展開エリア(2023年)



材工一貫で提供するFITP事業 工程の流れ



2022年2月には、ワシントンD.C.近郊にあるフレーミング\*21や内外装工事を請け負う建設請負会社を買収し、FITP事業の施工サービスを担う部隊とした。続いて2022年9月には、SF Americaを通じてFITP事業を推進するBuilder Solutions Group, LLC(以下、BSG社。テキサス州アディソン)を設立するとともに、トラスやパネル(構造壁)などの製造会社の持分を取得し、これら部材のコンポーネント製造事業を開始して、FITP事業の製造部分を担わせた。同グループは、ペンシルベニア州とメリーランド州に工場を有しており、ワシントンD.C.地区のビルダーに高品質な製品を提供することで事業を拡大してきた。

さらに2022年12月にBSG社は、ノースカロライナ州に住宅構造用部材の製造工場を着工し、2024年から同州で事業を展開しているDRBグループやCrescent社への配送、設置工事までをセットで提供することを目指している。同工場は2030年に生産規模を年間2,800戸とする計画であり、長期ビジョン「Mission TREEING 2030」で掲げられた同年の米国における当社グループの住宅供給戸数2万3,000戸の1割強を同工場でカバーすることを視野に入れている。

### SF Americaの組織再編

当社の米国事業は、木材建材事業における流通およびCanyon Creek Cabinet Co.によるキャビネット製造に加え、本節でみてきた戸建分譲事業、賃貸住宅事業、不動産開発事業、FITP事業に

伴うコンポーネント製造、さらには造園資材流通事業など多角化が進んだ。また、脱炭素ビジネスといった新規事業も視野に入っていた。このため、性質の異なる事業のグループ会社20社以上を、持株会社としてSF Americaが直接統括する体制には課題が生じていた。同社社長に権限が集中して意思決定に時間を要するなど、機動的な事業運営に制約がかかっていたのがそのひとつである。

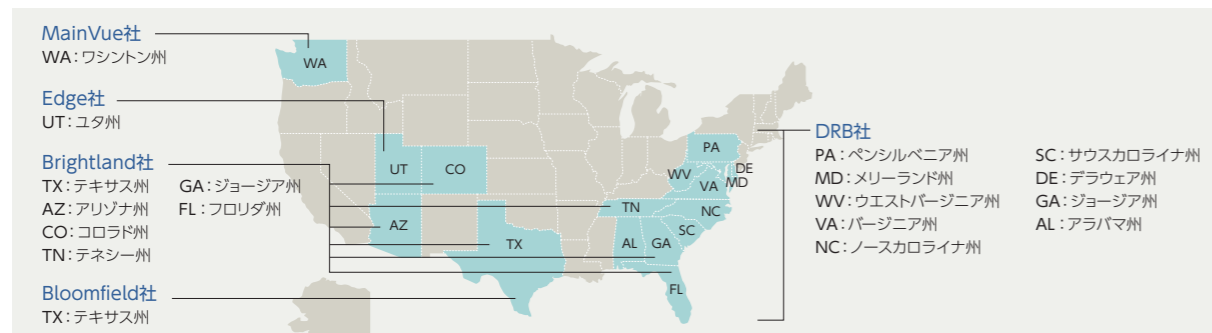
この課題を解消すべく、2021年から、米国における事業別に、戸建事業部、不動産開発事業部、事業開発部(戸建、不動産以外の事業開発を行う)の3組織をSF America社内に創設。また従来SF America社本体で取り組んでいた木材建材事業本部の事業は、法的リスク抑制の観点から新設のSFA Business Development, LLC(事業開発部傘下)が主体となり取り組むこととした。

各事業部長には、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。この組織再編により、①機動的な組織体系、②損益責任・役割の明確化、③法的リスクの抑制を目指した。

### 当社の米国住宅事業の強み

当社の米国住宅事業は、スタートの2002年から20年、豪州Henleyグループとの連携による事業再構築(2010年)からは12年余で、全米トップ10入りを果たすまでに拡大した。これは、成長市場において、経営理念や家づくりへの考え方を共有でき、なおかつ伸び盛りで事業譲渡を希望している中堅企業を発掘・選定して、事業パートナーとした結果で

\*21 フレーミング(枠組み、枠組みづくり)とは、在来工法での「建て方」に相当し、枠組みに構造用面材を付けた床・壁・天井を組み合わせる2×4工法(米国木造住宅の中心工法)において、土台敷込みから上棟(棟上げ)に至る作業全般を指す。日本の場合、土台敷込みから内装(下地)まで大工技能職が行うが、北米では分業化されており、上棟までを行う者をフレーマー、内装工事を行う者をカーペンターと呼ぶ。



米国での戸建住宅展開エリア(2023年)

あった。さらに買収を短期間に行って、成長市場をカバーするとともに、各社がもつ地域に密着した地場ビルダーとしての強み(土地情報の収集、商品やコミュニティに対する地域ニーズの把握、素早い事業展開)と、各社を束ねることによるナショナル・ビルダーの強み(資金力、幅広い情報ネットワーク、スケールメリットの発揮、ガバナンス)の双方を活かせるポジションを確立できたことによる。また、宅地開発の専門会社Mark III社や総合デベロッパーのCrescent社を加えて、成長に不可欠な土地調達を実現できたことも大きい。さらにオプション(土地購入権)を利用した土地取得で地価下落へのリスクヘッジや、保有コスト・リスクの低減を実現できる未造成もしくは造成中の宅地の長期保有、受注契約済物件の比率の多さなど、不動産の各種リスクを最小限に抑える取り組みも奏功した。

そして何より、相互の発展成長とともに願って事業を進め、成果を喜び合える信頼関係を事業パートナーと築けたことがその成功の土台となっている。

## 2. 豪州における住宅・不動産事業

### 豪州事業の開始

#### —Henleyグループとの合併会社設立

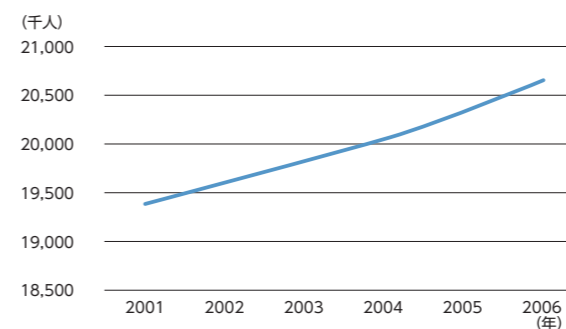
2008年9月のリーマンショックによって、当社の米国住宅事業は雌伏を余儀なくされたが、当社はそれ以前から調査を始めていた豪州における住宅事

前述したSIH社の買収により、2014年に定めた優先進出エリアへの事業展開を果たし、新たに定めた収益源の多様化も、不動産開発(集合住宅・商業施設・オフィス)、収益不動産保有、中大規模木造建築、アセットマネジメント、FITPと進められた。

収益源多様化に向けた新事業と住宅事業とのシナジーも生まれつつある。さらに、収益不動産事業拡大と安定した収益ポートフォリオの構築に向け米国でJPIグループを買収する(2023年9月)。

米国の住宅・建築・不動産分野は、さまざまな面で最新の動向が生まれる市場で、また、海外企業も含め、市場に公平に参画できる法制度などのインフラが整っている点も特長である。当社の米国住宅・建築・不動産事業は、事業の規模や利益によって当社の収益を支えているだけでなく、こうした市場特性から、先進的なビジネスに挑んで成功モデルを確立し、豪州やアジアでの海外事業に水平展開していく起点としての役割も担っている。

業を推進することとした。同国の戸建住宅は、日本および北米と同じく構造材に木材を用いる数少ない国で、木材で躯体をつくって外装壁としてレンガを積み上げるブリックベニア(brick veneer)工法(西海岸ではレンガを二重積みするダブルブリック工



豪州 当時の人口推移  
出典：IMF - World Economic Outlook Databases

州	人口(千人)	住宅着工数(戸)	
		戸建住宅	集合住宅
NSW州	6,828	15,530	16,590
VIC州	5,092	29,600	9,590
QLD州	4,053	24,540	12,780
SA州	1,555	8,060	2,540
WA州	2,051	21,520	4,250
TAS州	489	2,244	314
NT州	207	677	692
ACT州	329	1,033	823

豪州 州別人口と住宅着工戸数(2006年)  
出典：2006年6月 ABS



法)が主流となっていた。また、2008年当時の同国の住宅事業は、米国と異なり注文住宅が主体で、当社国内の注文住宅事業とビジネスモデルが似ており、事業展開しやすい環境でもあった。

市場的には、他の先進国と同様、人口の自然増加率は漸減していたものの、1990年代後半から移民の増加によって人口の伸びが続いていた。この背景には、東西冷戦後、中国など新興国の経済成長に伴って生まれた世界的な資源需要増があり、同国政府も移民受け入れに積極的であった。2000年代に入って生じたいわゆる資源ブームによって、経済成長率も2002年と2004年に4%台を記録するなど着実に発展していた。住宅着工戸数も、1998年から年間13~17万戸台で推移し、堅調であった。

以上のような同国の状況を背景に、当社は、米国市場に続いて2004年に同国住宅事業の調査を開始した。翌2005年には注文住宅を主力事業とし、なおかつシェアが上位の10社程度を候補として、提携に向けたコンタクトを開始した。これによって、2006年の段階で、米国住宅事業の項で述べた市場再進出のパートナーとなるHenleyグループ\*22など数社に候補を絞り込んだ。

Henleyグループは1989年、メルボルン市郊外に設立され、設立から4年で同市のあるビクトリア(VIC)州のNo.1ビルダーとなった。Henleyグループの社長であるPeter Hayes氏は営業・マーケティングに加えて住宅のデザインにも造詣が深く、窓を大きくとった斬新な住宅設計を採用した。モデルハウスを分譲地に分散させずに1カ所に10棟程度を集

中して建築し、来場者へのアピール度・満足度を高めるWorld of Homes戦略が成功した結果であった。

2006年時点では、VIC州・ニューサウスウェールズ(NSW)州・クィーンズランド(QLD)州・サウスオーストラリア(SA)州を中心に事業を展開し、年間1,762戸を販売して全豪で第5位のビルダーとなっていた。注文住宅を中心に、一部分譲住宅も手がけ、2007年6月決算では売上高3億7,700万AUD、従業員数は約370名であった。株式はPeter Hayes社長が50%、John Harvey氏、Rob Bowen氏が各25%を所有しており、意思決定はスピーディであった。

2007年4月には、Peter Hayes社長以下Henleyグループの主要メンバーを日本に招いて、当社の事業を視察する機会を設けた。そして、時間をかけて、当社の事業、特に経営理念や家づくりにおける姿勢の共有を図るための対話を積み重ねていった。

そのうえで当社は、同年7月にHenleyグループに対し、合併会社(JV)によるパイロットプロジェクトを提案し、積極推進への手応えをつかんだ。Henleyグループが当社とのJV設立に前向きであった理由としては、プレゼンテーション用CADシステム「SAIPS1」、実施設計CADシステム「WiNX」、住宅生産支援システム「NACSS」など当社の生産系システムを利用して、自社住宅事業の効率化が図れるのではないかと考えたことが挙げられる。Henleyグループの当社住宅システムへの関心は、1990年代から自社事業およびイノス事業において当社が進めてきた住宅設計・生産の効率化とコスト

ダウンに向けた取り組みが、海外ビルダーにとっても価値あるものであることを示していた。

また、Henleyグループの3人の株主は遠くない将来に株式を売却する意向があり、これに沿う事業パートナーを探し始めていたことや、自社の分譲住宅事業を拡大するうえでリスク分散を図る必要があり、当社を信頼できるパートナーと認めたことも提携への積極的な姿勢につながった。

また、同社は難病と闘う子どもたちを救いたいという思いから、1993年以降、同国の2つのこども病院に毎年、寄付を行っていた。同社と協力業者が建てた家をチャリティ番組内でオークションにかけ、落札金額を全額寄付する形式をとり、社員はこの活動を誇りとしていた。こうした社会貢献への姿勢も、当社と通じるものであった。

この結果、2007年10月には、合併事業の骨子をまとめた合意書をHenleyグループと締結するに至った。

### Henley-SFC Housingの設立

2008年4月、当社はHenleyグループと合併で、Henley-SFC Housing Unit Trust(資本金50万AUD、Sumirin Holdings Pty. Ltd.50%、Henley Arch Pty. Ltd.50%、以下Henley-SFC Housing社)を設立した。

合併会社での「Botanica Springs Stage5」プロジェクトは、両社がさらに相手を理解していくパイロット事業と位置づけられ、すでにHenleyグループが購入契約していたメルトン市(メルボルン市西

側)の11区画の分譲地をHenley-SFC Housing社が譲り受けて、分譲住宅の建築・販売を行った。それまで、メルボルンへの通勤者の宅地は主に同市の東側であったが、土地価格上昇によって西側の人気があがり、高速道路の延長工事が完成すれば、メルトン市の地価は一気に上昇すると見込まれており、同プロジェクトはHenleyグループとして大きな期待がかかっていた。

また、同プロジェクトは、長期にわたり協業するパートナーの見極めのほか、当社の住宅関連のノウハウが活用できるかを確認する場でもあった。取り組みは、①国内住宅事業で培ったデザイン力・設計力(冷暖房に頼り切らない「涼温房」<sup>りようおんぽう</sup>コンセプトによる設計など)、②CAD「SAIPS1」「WiNX」などを利用したシステム開発による工程管理・コストダウン、③環境対応住宅の技術利用、④木材建材事業との垂直統合モデルの構築および資材収益の取り込みに向けた資材供給のトライアルなどであった。

2008年7月には宅地の販売を開始して住宅着工にも着手し、2009年9月までに全戸の建築・販売を完了する計画であった。

### Henleyグループの買収および米国展開と分譲住宅事業強化

豪州経済は、石炭・鉄鉱石・天然ガスといった資源産業と国内サービス事業が中心であり、最大の輸出先である中国はリーマンショック後も10%近い経済成長率を維持していた。このため豪州経済は、2009年も欧米や日本と異なりマイナス成長には至

\*22 3人の創業者それぞれの個人会社が、Henley Arch Unit TrustとHenley Arch Pty Ltd.に出資し、その下にHenley Properties(VIC) Pty Ltd.がある。



Henleyグループ 分譲住宅地(2010年頃)



Henleyグループ 戸建住宅(2010年頃)



Henleyグループ 戸建住宅(2010年頃)



Henleyグループ 豪州初のゼロ・エミッション・ハウス(2010年頃)



らず、同国への移民は増加傾向を示して、住宅着工戸数も2007年の15.3万戸から2008年に14.8万戸、2009年に14万戸となったものの、2010年には17.5万戸と回復し、大きくは落ち込まなかった。

当社は予定通り、2009年9月に、Sumitomo Forestry Australia Pty Ltd.(以下、SF Australia)を通じてHenleyグループの株式50%を取得して、グループ化した。以後、Henleyグループはそれまでの強みに加え、環境配慮(共生)住宅<sup>\*23</sup>の提供で他社の追随を許さない強固な地位を確立していった。また、2010年には当社と共同で、木をふんだんに使った木質感あふれるモデルハウス(FUWAモデル)を建設した。住宅事業本部技術部デザイン開発チームの設計は、豪州の土地や街並みに調和しながら、それまで同国にはなかった感覚を盛り込んでおり、同社から高く評価されて、以後、Henleyグループの住宅にも数多く取り入れられた<sup>\*24</sup>。

また、同社が本拠をおくVIC州は、2009年に移民や州間移動者による人口増加が8.3万人と豪州国内で最多を記録し、同州政府は2010年7月に住宅不足解消に向けて都市開発地域の規制を緩和する措置をとるほどであった。この結果、住宅市場は安定的に推移し、以後、当社豪州住宅事業の完工・引渡戸数は2010年の1,698戸から、2015年には2,151戸と5年で3割近く伸び、以後も堅調に推移した。

この間、Henleyグループは当社と新たな取り組みに乗り出した。

ひとつが米国進出で、リーマンショックによる住宅・不動産価格下落が正常に回復する前に、同社が

豪州で成功を収めたビジネスモデルが世界最大の住宅市場で通用するかというHenleyグループの意向と、米国事業再建を期する当社の方針が合致した。2010年11月には、HenleyグループとSF Australiaが共同で、Henley USA Unit Trustほか2社を設立し、米国事業を開始した。その後、当社の米国住宅事業が順調に再建され、さらに同国南部への展開を果たして急拡大のきっかけをつかんだ。

もうひとつは、Henleyグループと当社との提携を後押しした戸建分譲住宅事業の拡大である。当社グループとなったことで資金面などの基盤が強化され、豪州現地のデベロッパーや不動産会社からの信用力が高まり、Henleyグループの土地の確保はスムーズになった。このため、同社は豪州のビルダーとしては主流でない分譲住宅の建築・販売を他社との差別化のひとつとすることで成長を期した。その一方、前述した豪州住宅市場の活況もあり、大都市部周辺の分譲住宅用地の仕入れは難しくなっていた。このためHenleyグループとSF Australiaは2010年12月、宅地開発会社Grices Road Unit Trustを設立して、宅地開発に進出した。同州クライドノース市グライシスロードに20.63ha(228区画)の用地を取得して、分譲住宅および宅地を販売した。同地はメルボルン中心部から南東45km、自動車で約40分の通勤圏内に位置していた。Grices Road Unit Trustは、戸建住宅分譲事業のほか、Henleyグループの注文住宅事業に対する土地確保の役割も担った。

同事業の成功は、当社とHenleyグループの関係

をより強固にして、2013年9月にはSF Australiaを通じて同グループ持分の1%を追加取得して51%とし、経営の主導権を獲得した。ただし、経営陣はそのまま、引き続き緊密な協力関係のもとで事業拡大を期した。

Henleyグループは、以後も順調に事業を拡大し、2013年12月には、VIC州・QLD州において豪州住宅産業協会(Housing Industry Association Limited of Australia : HIA)の「2013 HIA Australian Professional Major Builder」賞を受賞した。HIAは豪州のビルダーやリフォーム業者の80%以上が加入している業界団体で、同賞は1945年に創設され、年間5,000万AUD以上の売上高があるビルダーの中から、業界に対するリーダーシップや顧客サービス・満足度、事業内容や財務基盤の健全性などの総合力で最も優れているビルダーに与えられる。HenleyグループはQLD州で2012年に同賞を初受賞(以後8年連続で受賞)しており、かつ2013、2014、2019年にはVIC州でも受賞し2冠を達成、さらに2015年および2020年は全豪でもNo.1を獲得するに至った。2020年の受賞では特に、年中無休のメンテナンスホットラインや長期構造保証などの細やかなお客様対応と、将来の業界リーダーを育成するために実施している先駆的な社員育成プログラムが評価された。

### Wisdom社のグループ化

Henleyグループは、当社グループ入りで得た強みを活かし、順調に成長を続けていた。

一方、当社は2013年11月に、豪州住宅事業を2016年に年間3,000戸規模まで引き上げ、米国住宅事業と合わせて年8,000戸を販売する基本戦略を掲げた。これを実現するためには同国の有力な住宅市場のうち、Henleyグループが注文住宅事業を行っていないNSW州および西オーストラリア(WA)州における事業展開が必要であった。同社はVIC州(2015年戸建着工戸数3万2,000戸)、QLD州(同2万3,000戸)では3%を超えるシェアを得ていたものの、分譲住宅のみのNSW州(同2万5,000戸)では0.7%、WA州(同2万戸)は未進出であった。NSW州では、過去Henleyグループが手掛けていた注文住宅事業への再進出を期して検討を重ねていたが、人材や展示場用地の確保が容易でなく、進んでいなかった。

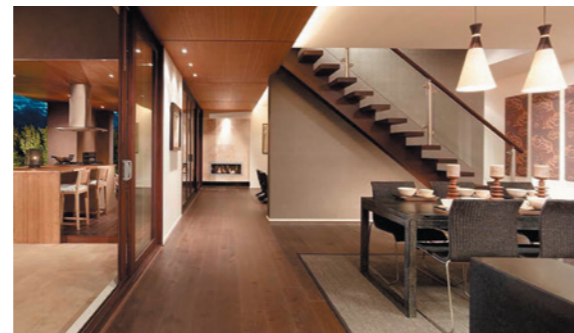
このため当社は、両州で新たな事業パートナーを獲得すべく選定を進めた。その結果、2016年7月、SF Australiaを通じて、Wisdom Properties Group Pty.Ltd(以下、Wisdom社)の株式51%を取得した。1999年設立のWisdom社は、当時NSW州ナレランに本社をおき、シドニーをはじめとする同州で注文住宅を中心に2015年6月期に約400戸を供給して1億4,600万AUDを売り上げていた。シドニー周辺の宅地不足に合わせて狭小敷地にも対応したプランを用意し、外光の採り入れや視線を遠くに抜く設計によって室内を広く見せる工夫を盛り込んでいた。また、植栽やスイミングプールなどの外構工事を請け負う住宅緑化事業を展開するなど、独自性のあるビジネスで、2015年には同州HIAの「Professional

<sup>\*23</sup> Henley社は、以前から省エネルギー性能の高い住宅を販売しており、当社グループ入り後は、同国大手ビルダーでは初のゼロ・エミッション・ハウスを商品化、さらに複層ガラスの標準仕様化や、高気密な住宅の開発など、環境配慮型住宅を実現してきている。

<sup>\*24</sup> 縦に長いことが多い同国の宅地に対し、従来は内部を区切って動線が左右する設計が一般的であったが、当社のデザイナーは玄関から家の奥まで廊下が一直線に伸び、奥行きと広さが家に入った瞬間に感じられる設計とし、ヒット商品となった。



Henleyグループ 当社デザイン開発チームが設計した戸建住宅(2010年)



Henleyグループ 当社デザイン開発チームが設計した戸建住宅(2010年)



Wisdom社 戸建住宅(NSW州)



Wisdom社 戸建住宅(NSW州)



Major Builder]を受賞していた。

### Scott Park社のグループ入りで3社体制を確立

さらに2019年12月、当社はSF Australiaを通じ、WA州で事業を展開するScott Park Group Pty Ltd.(以下、Scott Park社)の株式51%を取得した。

同社は2006年の設立で、WA州オズボーンパークに本社をおき、2019年6月期には約600戸の注文住宅を供給(同州第5位)、2019年6月期の売上高は1億5,900万AUDであった。

WA州は、豪州第4の都市であるパースが位置し、鉄鉱石やLNG、金、レアアースといった天然資源に恵まれたエリアで、2010年代前半の資源ブーム沈静化を受け、インフラ投資のほか、医療・教育などの産業振興に力を入れていた。いったん後退していた資源市況も回復しつつあり、海外移民による長期的な人口増加が予測されて、安定的な経済成長と雇用拡大が見込まれることから、有望な住宅市場のひとつとなっていた。一方、同州は地元の本拠を置き、州内のみで事業展開する上位10ビルダーが市場の55%を占める寡占傾向の強いマーケット\*25で、前述したように木造躯体にレンガを二重積みするダブルブリック工法が主流である点でも他州とは異なっており、地域密着のビルダーの買収が必要であった。

競争の激しい同州で、Scott Park社が急成長を実現した原動力は、品質への強いこだわりとお客様に寄り添ったサービスにあった。メインブランドである「Redink Homes」は、その名称が図面に設計変更を書き入れる赤字に由来しているように、お客

様の希望によるプラン変更を可能な限り受け入れる対応で、好評を博していた。また、住み替え層向けの2階建て「101 Residential」、一次取得者向けに価格を抑えた「B1 Homes」でもデザインや内装で差別化を図っている。

経営面でも、資源ブームの沈静化に合わせて人員整理を含む体質強化や、窓枠製造会社や壁・天井施工会社の設立による内製化とコストダウン、フィリピンとマレーシアに関係会社を設けての設計・経理業務のオフショア化といった展開を行っていた。また、完全出来高制の営業約80名のうち25名をWEBでの問合せ担当として、契約申し込みの4割程度がWEB経由とデジタルマーケティングにいち早く注力していた。さらに将来のブリック職人不足を予測し、木造プレハブや鉄骨使用の試行も開始していた。

同社の戦略的な経営姿勢は、Henleyグループ、Wisdom社との共同購買などによるグループシナジーの発揮に好適であり、両社と完全に市場が異なることから、さまざまな協力や情報交換・共有による発展も期待できた。

Scott Park社のグループ化により、当社の豪州住宅事業は豪州の主要5州で展開されるに至り、豪州市場の主要都市はカバーしたといえる状況にある。3社合計での年間販売戸数は約3,000戸を超え、同国第3位に匹敵する規模となった\*26。

### NTT都市開発との宅地開発事業

当社は2010年代に入って、NTT都市開発との海外における共同事業を開始し、同社は2011年9月

にUD Australia Pty. Ltd.(以下、UDA社)を設けて、豪州市場に参入した。

SF Australiaは、UDA社の豪州第一弾プロジェクトである「THE BOULEVARD -KILORA PARK-Residential」(メルボルン)を共同で進めた。同プロジェクトは、当社がHenleyグループと分譲住宅事業を実施したクライドノース市グライシスロードで展開され、約40haの用地に367区画を開発して販売するものであった。2011年11月、SF Australia(10%)、Henleyグループの創業者3名の個人資産会社(3社合計で40%)、UDA社(50%)の出資により335 Grices Road Pty. Ltd.が設立された。2012年に販売を開始して2016年に完了させる計画で、総事業収入は約70億円であった。

同プロジェクトは造成・販売とも順調に推移し、2015年6月には第二弾となる宅地開発分譲事業「Annadale」プロジェクトがスタートした。SF AustraliaとUDA社が折半出資でAnnadale Development Partners Pty. Ltd.(以下、ADP社)を設立し、メルボルン北方の約35kmにあるHume都市開発エリアの用地96.71ha(1,083区画、未開発地含む)を取得、宅地として分譲するものであった。Hume都市開発エリアは、人気の高い住宅地Craigieburn地区に隣接しており、メルボルン中心部や空港へのアクセスの良さや、周辺でのビジネスセンターや商業施設建設計画から、今後の発展が期待できた。

住友林業緑化と現地ランドスケープ設計会社とで協業し、従来の基本設計案に対してコンセプト「Growing Wellness Life & The Five Sense(健

康的な暮らしと五感の育み)」を提案、高い評価を受け、子どもの運動機能を発達させる自然石や丸太を使った遊具、植栽計画が実施設計に採用された。引き続き実施された2期の公園計画では当社グループから基本コンセプトを提案し、その案を基に基本設計が行われ、2020年11月に完成した。同プロジェクトも完売し、当社は2つの事業によって、豪州における大規模開発の知識とノウハウを蓄積することができた。

### ランドスケープ会社Regal社の買収

2022年4月の豪州ランドスケープ\*27会社Regal Innovations Pty. Ltd(以下、Regal社)の買収(SF Australiaを通じた同社株式51%取得)は、同国における新たな事業展開を意図したものであった。

同社は、1971年にRegal社として設立され、NSW州のモルグレイブに本社を置いて、従業員約70名を擁し、シドニーを中心に商業・公共施設の外構や緑地帯・公園の施工を行っている。造園・緑化工事に加え、土木工事や小中規模建築物の施工、植生回復事業の実績もあり、開発プロジェクトの設計から資材提案、施工管理、竣工後のメンテナンスまでを一貫して手がけられる体制を備えていた。

シドニーのバラナガルー・リザーブ公園やキャンベラのオーストラリア国立博物館など、各都市を代表する建築物のランドスケープ開発に携わって、国際的な表彰も受けている。2022年の時点では、2026年開業予定の西シドニー新空港工事や2032年のブリスベンオリンピック・パラリンピック開催

\*25 NSW州は上位10社のシェアが22%、QLD州は19%。  
\*26 2019年のHIAランキング戸数は、第1位が4,473戸、第2位が3,288戸、第3位が2,987戸。

\*27 Landscapelは、景色・風景などの意味であるが、動詞では(造園術で)美化(緑化)することを意味する。Landscape architectureは一般的に造園とされる。当社では環境緑化事業という日本語をあてている。



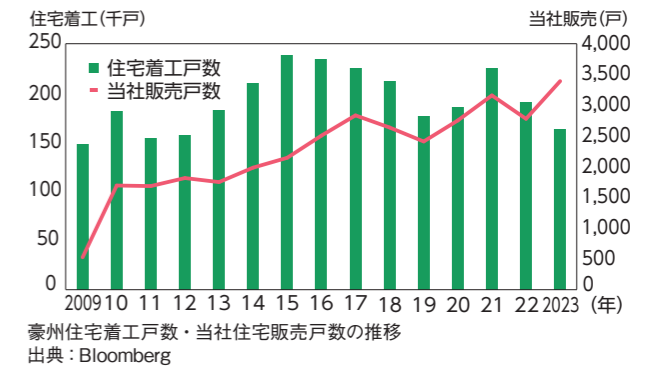
Scott Park社 戸建住宅(WA州)



Scott Park社 戸建住宅(WA州)



NTT都市開発との宅地開発分譲事業「Annadale」プロジェクト(VIC州)





に伴う施設整備で、緑地帯や公園整備、壁面・屋上緑化といった幅広い分野での参画を目指している。

当社は同社のグループ化によって、海外でのランドスケープ事業へ本格的に参入すると同時に、住友林業緑化との人材・技術交流によって、両社の成長発展を期している。

#### 賃貸用集合住宅(BTR)開発事業への進出

豪州における賃貸住宅は、2010年代までは個人投資家による戸建住宅や集合住宅の一室を賃貸用とするものに限られていた。個人投資家が節税目的から恣意的に賃料を抑えていたこと<sup>\*28</sup>、機関投資家にとっては利回りがオフィス等その他不動産と比較して低く、投資意欲が刺激されにくかったことなどが理由である。しかし、人口増加に伴う慢性的な住宅不足、インフレによる生活費増や住宅・ローン金利の上昇等から、持家住宅購入が以前より容易でなくなって賃貸住宅への志向が高まり、2018年以降豪州でもBuilt To Rent(以下、BTR)と呼ばれる規模300~400戸程度の賃貸向け集合住宅の開発事例が現れた。さらに2020年からのコロナ禍を契機にオフィスビル開発への投資利回りが低下したこと、豪州各州で住宅不足解消に向けたBTRに対する税制優遇策が導入されていったことから、豪州におけるBTR市場が拡大していくことが見込まれていた。

かかる背景のもと、当社としても豪州における住宅・不動産事業の多角化を目的にBTR事業への参入検討を2022年より開始。複数のデベロッパーと協業機会を模索する中で、当社経営理念やESGに対す

る取り組みを評価し、木造建築にも強い興味を示すCedar Pacific社(以下、CP社)との協業検討を2023年に開始した。CP社は豪州・ニュージーランドで学生向け賃貸集合住宅開発・ファンド組成事業を展開しており、政府や機関投資家、建築会社等との関係を構築していた。また、気候変動への取り組みを重要取り組み事項の一つとして掲げており、当社の協業パートナーとして相応しい相手であった。

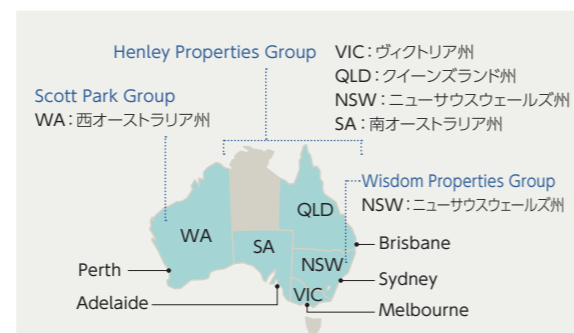
CP社と協議を重ねる中で、賃貸需要が底堅く堅調な成長が見込まれるQLD州ブリスベンにおける、総戸数475戸の31階建て賃貸用集合住宅の開発を協業の第一弾とすることとした。本事業はQLD州における住宅不足を解消するため、総戸数の内250戸について同州政府が一部賃料を補助するアフォーダブル住宅<sup>\*29</sup>として提供する。さらに豪州の環境認証に基づくオペレーショナルカーボンネットゼロ達成を目指すものであり、2024年5月の着工、2026年10月の竣工を予定している。

当社として豪州でBTR開発事業に進出するのは初であり、当社とCP社は本事業を通じて、豪州の社会課題である住宅不足の解消に貢献し、さらに豪州を中心に木造・ESGに特化した不動産開発を展開していくことで脱炭素化への取り組みを加速していくこととした。

<sup>\*28</sup> 同国の税制上、一般投資家は、賃貸住宅からの家賃収入が当該住宅の開発・建築費用や借入金の利息等の支出を下回る(不動産所得が赤字である)場合に、給与所得との損益通算が可能であるため、恣意的に賃料を下げることで節税が可能であった。  
<sup>\*29</sup> 住宅・不動産不足と価格高騰、人口増加、高齢化や物価上昇などから、庶民が収入の約30%以下の負担で購入・賃貸できる手頃な住宅が減っており、欧米やオセアニアなどでこれを補う施策(Affordable Housing)が展開されている。



Regal社 ランドスケープ事業「バラングルー・リザーブ公園」(NSW州)



豪州での戸建住宅事業展開エリア(2023年)

### 3. アジアにおける住宅・不動産事業

#### 中国での住宅事業展開

2001年4月からの長期経営構想において、日本市場に軸足を置いた事業スタイルから環太平洋エリアをターゲットとしたビジネスへ転換していく方針が出された。これを受け、国際事業部は中国における新規事業展開を検討し、住宅建築関連では①高級戸建売住宅事業、②住宅内装事業に絞って実施に向けた調査分析を進めた。

同事業部が2事業への絞り込みを行った2003年当時、中国は世界経済における存在感をさらに増していた。1991年からの高成長によって、“世界の工場”としての役割に加え、BRICSの一角を形成する人口大国として、有望なマーケットと認識されるようになっていた。また、2001年7月に2008年の北京オリンピック開催決定、同年12月のWTO加盟などによって、国際社会・経済においても第一線の舞台に登場してきた。

一方、住宅政策は、1980年に住宅の個人所有が認められ、住居用の土地所有権は70年と、平均寿命(2003年72.4歳)に見合ったものとなっていた。1998年には城鎮住宅制度改革<sup>\*30</sup>が行われ、住宅の現物支給(低家賃での貸与)が廃止されるとともに、住宅分配の貨幣化が進められて、需要・消費の喚起が行われた。同年には、同国建設部が住宅産業の現代化と住宅品質の向上などを目標に掲げ、住宅ローンの返済期限の延長(20年→30年)やローン利率の

引き下げなど、総じて住宅市場を活性化する方向で施策が打ち出されており、海外企業の100%出資による進出も認められていた。この結果、住宅販売戸数は、1995年の68万戸から2003年に298万戸へ急成長していた。

中国では、高級戸建住宅を「別荘」と称することが多いが、日本の別荘とは異なり、実態は高級Gated Communityで、塀に囲まれた複数の建売住宅群である。不動産市場が形成された1980年以降、不動産投資熱の高まりを背景として、大都市部を中心に建設業界は成長を続けていた。戸建住宅の建築方法で主力のRC造は内装を伴わない構造施工のみで引き渡され、内装については別途費用が必要となる。ただし、木造戸建住宅は基本的に内装が施された状態で引き渡されていた。日本のハウスメーカーは、主に外国人駐在員向けのGated Communityや賃貸住宅建築で進出していた。

調査分析を踏まえたうえで、当社は2004年10月、中国における木造住宅事業への本格参入を図る目的で、木製トラスの製造販売と2×4工法での住宅建築事業を行っている米国独資会社の派爾剛聯合木製品(大連)有限公司(Paragon Wood Product(Dailen)Co., Ltd., 2000年設立、以下パラゴン大連)および派爾剛木製品(上海)有限公司(Paragon Wood Product(Shanghai)Co., Ltd., 2004年設立、以下パラゴン上海)に資本参加

<sup>\*30</sup> 中国では、1979年まで計画経済の下、農村の土地・住宅は共同所有、城市(大都市)・鎮(農村地域の商工業集積地)では、国有企業・国家機関が従業員のために建設した住宅を低家賃で貸与する方式(城鎮住宅制度)だった。農村と都市の2種の戸籍を設定し、両者間の人口移動を極度に制限し、これを可能とした。しかし、改革開放政策の実施後、城鎮での労働力として人口流入(農民工)が急増、経済発展で中間・富裕層も増加し、制度の改革が必要となった。



パラゴン社 中国で初の戸建住宅「海源別荘」(2005年)



パラゴン社 分譲住宅「朱家角」(中国 2012年)



(30%)した\*31。この提携に踏み切ったのは、2004年1月に、中国政府が「木造設計規範 (Code for design of timber structure)」\*32を施行し、木造を公的に認知したことが背景となっており、参入の環境が整ったと判断した。

パラゴン社は上海のトラス工場も活かして事業を展開し、北京五輪開催時には、一定の活況も呈したが、不十分なプレゼンツール、施工会社の技術力や設計人材の不足、標準仕様が存在しないこと等による品質管理の不徹底、中国内の各種事業インフラや商習慣に起因する課題も多く、パラゴン両社へ出資するパートナーも追加の投資には消極的であった。また、防犯・火災に弱いという木造住宅へのイメージの払拭も難しかった。

2012年4月には、住宅事業本部が海外事業支援室を新設し、上海への技術支援に国内人材の応援派遣を実施した。対応したのは、当時、建築した住宅で多数の雨漏りが発生し、問題案件となっていたパラゴン上海施工の豪第坊(揚州)の大型分譲物件である。通常RC造で施工される外観デザイン建物を、雨仕舞対策が不十分な施工で、2×4工法を用いて建設したことから、サッシ廻りやフラットルーフからの浸水が発生していた。住宅事業本部が生産統括部・品質保証部・支店の生産担当者をパラゴン上海に異動させ、補修工事の施工管理を行った。

さらに当社は、2012年6月に住友林業(上海)商貿有限公司を設立し、中国市場における木材建材流通拠点を設けるとともに、同社内に中国統括部を設け、パラゴン両社をサポートした。同部は、中国住

宅事業の統括のほか、当社として受注した物件の意匠設計、当社グループ会社の大連ITS社による構造設計、オリジナル資材の開発、施工指導などを担い、中国事業をレベルアップして3年間で体制を整備することとした。

しかし、パラゴン両社は、営業力不足や工期遅延・原価管理体制の不備などから、2011年・2012年と連続して赤字となった。再生計画として、営業・施工・施工管理、社内管理について改善を図るとともに、営業力強化、品質向上とコストダウン、社員育成(現地化促進)を推進した。

- ①営業力強化：新たな商品コンセプト、営業情報共有と方針明確化、ツール整備、ターゲットの明確化(事業を木造住宅建築・内装の2つに大別、内装はマンション、ホテル、オフィス、店舗、個人戸建リフォーム、個人マンションに区分)
- ②品質向上とコストダウン：適正な追加工事の受注、競合との比較、追加工事で利益を確保する手法の調査・導入、2×4工法の改善、木造国家規範に追加される木造軸組での技術優位性確保、高額物件受注に向けたゼネコンライセンス取得
- ③社員育成(現地化促進)：幹部候補社員の採用推進、日本国内当社グループでの研修、権限移譲  
そのうえで、木造住宅、内装(マンション、ホテル、オフィス、個人)、トラスなど、それぞれに売上高と総付加価値(売上総利益)の目標数値を定め、2014年9月の時点で事業継続の可否を判断することとし

\*31 両社の親会社は米国企業Unt Trading (USA) Inc.とNehemiah Builder, Inc.。パラゴン大連は、北京光明ホテルの25棟の木造住宅建築で、米国の「パンパシフィック建築プロジェクト金賞」を受賞するなど、中国での2×4住宅建築において蘇州のTecsun Homes社と並びパイオニア的存在であった。  
\*32 木構造の設計に関する工法、構造、材料、強度、防火等の基本事項を定めたもので、日本の建築基準法に相当する。



パラゴン社 分譲住宅「豪第坊」(中国 2015年)



パラゴン社 分譲住宅「豪第坊」(中国 2015年)

た。

2014年10月時点で、パラゴン上海はオフィス内装と設計部門で受注目標を達成、個人宅内装事業も立ち上げ、木造住宅事業は設計・監理に限定して継続することとなった。木造住宅事業におけるトラス生産や施工は撤退し、これによって存在意義の薄れたパラゴン大連は譲渡を見据えた準備を進めることとした。

内装事業の継続は、スケルトンでの引き渡し主流だった中国で、内装に建築設計との連携など高度な専門性が求められるようになってきたことが主な理由となった。都市部の一戸当たり面積の減少を背景に、造り付け家具などを用いた省スペースニーズが高まったほか、中国政府の内装付き住宅の勧奨、環境問題や健康意識の高まりによるホルムアルデヒド対応などがその背景にあった。パラゴン上海は、オフィス内装事業ではリピート受注も獲得し、店舗・医院・工場併設オフィスなど分野も広がった。しかし、主要事業のひとつに位置付けた個人内装(マンション・別荘・タウンハウス)は、伸長はしたものの決定的な集客モデルを確立できない状況が続いた。さらに、2015年1月の建築業ライセンス改正で、内装事業の継続には内装2級資質保有者の補充(3名以上)が必要となる状況が生じ、事業譲渡を見据えて運営していくこととした。2015年4月にはパラゴン両社に増資を行って借入金を返済し、譲渡への準備を進めた。

この間、三井物産とともに国営の北京金隅股份有限公司(セメント等建材製造、不動産開発)傘下であ

る北京金隅裝飾工程有限公司(以下、北京金隅社)に出資する構想が進んだ。これは、内装事業でより広く事業基盤をもつ北京金隅社への、パラゴン両社事業の移管譲渡を含む計画で、2015年9月に出資を行い(当社29%、三井物産20%)、パラゴン上海が行ってきた内装・木造戸建の設計・監理事業を北京金隅社に統合した。施工した住宅の瑕疵担保責任の補修作業は北京金隅社に引き継いだ。パラゴン大連は2020年10月に、パラゴン上海は2021年8月に清算された。また、北京金隅社についても2021年4月、その親会社(北京金隅股份有限公司)に持分を譲渡して、当社は中国における建築請負事業から撤退した。

### 大連ITS社の事業展開

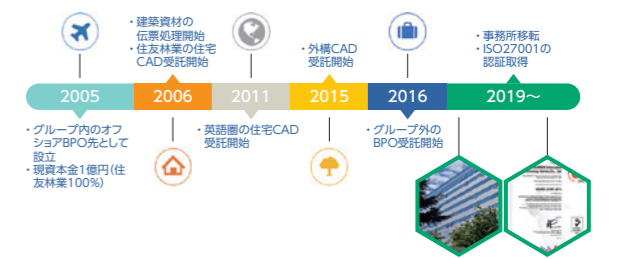
2005年9月、中国に大連住林信息技术服务有限公司(Dalian Sumirin Information Technology Service Co., Ltd.、以下大連ITS社、従業員10人、現資本金1億円)を設立した。

住宅本部は、2003年4月に住宅本部技術部のCAD部門とCADセンターを統合するかたちでスマリンCADシステムズ(現 住友林業アーキテクノ)を設立し、CAD業務の専門子会社化を図った。さらにそれから1年後、住宅本部技術部はCAD図・施工図の海外入力を構想した。中国、東南アジア、インドをはじめ近隣各国の人材の成長により、高度な情報処理関連作業を高い生産性で実現するオフショアリング\*33は、1990年代からIT関連業界で本格化した。当社もCAD図面作成のコストダウンに向け、

\*33 企業業務を海外に移管する手法で、1980年代にITシステムのオフショア開発から始まり、2000年代前半からは、データ入力、バックオフィス業務(受発注や請求・経理等)、コールセンター、フロント業務支援(CAD、保険事務等)へと対象が広がった。



パラゴン社 内装施工「杭州市大華別荘」(中国 2008年)



大連ITS社 沿革



既にベトナムでCAD作成を行っていた矢橋林業<sup>\*34</sup>と提携して、同社のベトナム現地法人に当社のCADシステム「WiNX」(構造)の入力業務発注を実施した。

大連ITS社の設立は、海外入力第二拠点の設置により、矢橋林業ベトナム現地法人への外注分も含めて、CAD入力の発注単価の社内水準を確立するとともに、リスクヘッジも目的であった。設立に際しては、当初計画した構造CADのみのオフショアリングを変更して、意匠CAD図作成から加筆、構造CAD図までの一貫体制を目指した。国内では意匠CADの確定業務は構造CAD部門が行っており、一体化が望ましかった。このため、日本から3時間と近くかつ同じ漢字文化圏の中国で、当社も2001年に駐在員事務所を設け、日系企業が数多く進出している大連を設立地とした。「WiNX」は当社住宅事業の要であるため、100%出資として技術・ノウハウ・個人情報の外部流出を防ぐ対策を講じるとともに、将来的な他業務移管や日本企業からの受注や中国住宅事業との連携も見据えることとした。設立時は10名から出発し3年後には90名・年間作成3,500戸(意匠・構造合計)体制を目指したほか、日本の手書き納品書等のシステムへの入力作業も想定した。

稼働開始にあたっては、日本語が堪能で高い水準の教育を受けている現地の優秀な人材を採用し、10名規模で日本に招き、数ヶ月にわたり丹念にCADセンター業務の研修を行った。来日した人材が核となりマネジャーとして、現地採用したオペレータを育てることで、ノウハウの伝承が着実に進

捗した。人材については、大連市内および周辺の大学・専門学校5校と提携、通常の採用活動に加えて学内に「ITSクラス」を設け、インターン受入れや卒業生採用を行ったほか、日本語トレーナーを社員採用して日本語強化プログラムを開始するなど、さまざまな施策で強化を図った<sup>\*35</sup>。

同社は着実に発展、2011年には当社海外住宅事業(豪州)の住宅CAD業務受託も開始し、2013年時点では、①住友林業アーキテクノから「住友林業の家」の意匠・構造CAD入力、積算、仕様書修正、②豪州Henleyグループから詳細図面作成、③住友林業情報システムからWiNXプログラム検証、④住友林業レジデンシャルから3Dパース作成といったCAD業務を受託していた。さらに、バックオフィス業務として、①資材物流部・開発営業部から伝票処理、②人事部およびスマリンビジネスサービスから勤怠カード集計や月次の組織表メンテナンス、③営業推進部から展示場来場集計、④まちづくり営業部から工事進捗情報整理、⑤住友林業レジデンシャルから契約更新データ処理、⑥営業支援業務として、住友林業クレストから見積書作成やプレゼンボード作成といった多様なBPO(Business Process Outsourcing: 社外専門業者への業務委託)の受託を行っている。

その後、2015年からは住友林業緑化からの外構CADの受託、2016年には当社グループ外からのBPO受託、2019年にはISO27001<sup>\*36</sup>の認証取得と、業容拡大と品質向上を成し遂げてきている。

2021年時点では、上記に加え、SF Americaの

キャビネットの積算、Gehan社(現 Brightland社)、DRBグループの意匠図作成、豪州Wisdom社からの意匠図と積算業務、住友林業ホームテックのリフォーム既存図・耐震診断・3Dパース作成、ホームエクスプレス構造設計の構造図作成、ソフトウェア開発、設計動画作成などを行うに至った。当社グループ外からのBPOも、ビルダーからの意匠図・構造図・設計動画の作成(英文含む)、住宅機器・建材メーカーからのプレゼンテーション用の設備・建材図面やボード、見積書、木拾い積算などの作成と各種データ入力と広がり、従業員も2023年末で197人まで増加している。

### 韓国住宅事業の展開

韓国についても、2004年10月、同国大手建材メーカーである東和(Dongwha)グループと木材建材事業および住宅事業について戦略的な業務提携を締結し、翌11月、同グループの中核企業である東和エンタープライズ社(Dongwha Enterprise、1948年4月設立)の株式10%を取得した。東和グループは、豪州、マレーシア、米国、香港などに進出しており、2003年度のグループ全体の売上高は約4,650億ウォンであった。東和エンタープライズ社は、韓国初のMDF工場を立ち上げていたほか、同国最大のパーティクルボード工場を保有、ラミネートフローリングでも国内トップシェアを有して、同国建材製造事業を牽引していた。

当社は、ニュージーランドMDF製造会社Nelson Pine Industries(以下、NPIL社)の商品販売先と

して、また豪州MDF製造会社Dominanceの買収競合先として東和グループと接触があり、特にDominance買収時の対応で、同グループの真摯な事業姿勢を評価して情報交換などを続けていた。業務提携後、当社は木材建材事業および同国における住宅分野の共同事業の可能性を検討し、東和グループをパートナーとして、戸建住宅事業を推進することとした。

当時、韓国の年間住宅着工戸数は、堅調な経済もあって50~60万戸で推移していた。そのほとんどが高層マンション、アパートであり、戸建住宅は5万戸と市場としては小規模で、木造戸建に至ってはさらにわずかであった。しかし、同国では当時、所得・生活水準の上昇によるウェルビーイングの流行や個性的・高品質商品への需要が増加していた。ウェルビーイングのブームは、①経済発展に伴う家計の余裕、②高齢化社会の到来、③環境問題の増加と環境意識の高まりなどを背景としており、物質的な豊かさより精神的な豊かさ重視、自然・環境志向、肉体・精神面での健康を追求といった特徴をもっていた。加えて、週休2日制度導入や核家族の増加による家庭中心の生活スタイルへの転換、インターネット・道路・鉄道の普及整備で首都圏エリアが拡大し、居住地域が広域化したことに伴う家に対する価値観の変化なども進んでいた。これらを背景に、従来のRC造高層マンション一辺倒から、木造戸建住宅を求める声が高まることが期待された。

韓国政府も、集合住宅中心の住宅供給量拡大に加え、「親環境的な住居共同造成」、「多様な需要に応

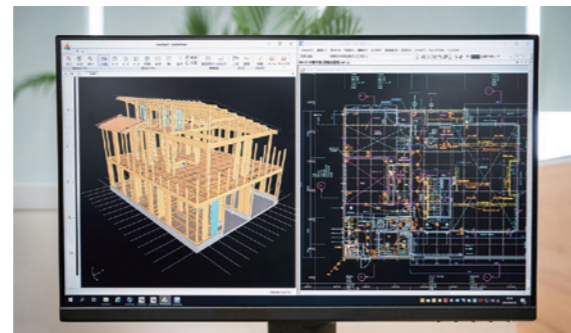
<sup>\*34</sup> 1953年に植林・造林・伐採・製材会社として創立、岐阜県大垣市に本社を置き、木材、石灰、金属の3事業を展開している。

<sup>\*35</sup> 大連ITS社内では、こうした取り組みを当社の「保続林業」になぞらえ、「保続教育」と称している。

<sup>\*36</sup> ISO27001は、情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)に関する国際規格。情報の機密性・完全性・可用性をマネジメントし、情報セキュリティリスクを低減させる組織の枠組みを評価、認証する。



大連ITS社 事務所風景



大連ITS社 CAD設計業務



東和SFCハウジングの事務所ビル  
(韓国 2006年頃)



1階ショールーム(韓国 2006年頃)



ショールームの展示(韓国 2006年頃)



えられる住居類型」といった住宅の質の向上を目指す表現を国土開発計画に用いていた。また、2012年までに首都機能を地方に移転する計画も予定していたため、地方都市に新規住宅需要が見込まれた。さらに、韓国土地公社がソウル周辺の首都圏6カ所\*37に新都市を建設、30万戸を供給する計画も推進しており、戸建住宅用地の開発エリアは拡大傾向にあった。しかし、同国政府が目標としている住宅供給率を達成するには年間6万戸が不足している一方、同国の財閥系大手建設会社は、事業規模が大きく収益性の高いマンション・アパート事業を中心に事業展開し、戸建住宅を提供する企業のほとんどが零細であった。

これらを背景に、長期経営構想で日本市場依存を脱し、環太平洋エリアでグローバルにマーケティング活動を行う方針を掲げていた当社は、技術力や業務ノウハウをもって進出し、韓国の木造戸建住宅市場におけるパイオニアとして市場を創出していく方針を固めた。パートナーとなる東和グループも、ボード製造から海外も含めた流通と、木材関連の川中で事業展開し、川下となる住宅事業への進出を期しており、日本においてこれを成功させた当社と協業することにメリットがあった。

2006年5月、当社は東和グループとの折半出資で、東和SFCハウジング(Dongwha SFC Housing Co., Ltd.、資本金50億ウォン、ソウル市)を設立した。同社は、初期事業を首都圏(ソウル市、インチョン市、京畿道)に絞り、同エリアの南北にモデルハウスを、建材メーカーが集中し高所得者層が居住す

るソウル市カンナム地区に本社・ショールームを設けて営業活動を行った。個人注文住宅、戸建住宅団地内の個人注文住宅、および戸建住宅団地開発のデベロッパーを営業先とし、60坪以上の高級物件を中心に企画した。2007年3月には、ソウル市近郊(45km)のドンベックニュータウンに、2階建・2×4工法のモデルハウス第1号をオープンさせた。モデルハウスでは、当社国内住宅の基幹商品「MyForest」をベースに、韓国の生活スタイルに合わせたオンドル(床暖房)なども設置した。さらに、2009年からは第2フェーズとして、モデルハウスの増加や新技術(ラーメン構造)導入、支店展開、生産合理化・コストダウンなども想定していた。

しかし、東和SFCハウジングは受注不足を最大の要因に、自社造成分譲住宅事業(板橋プロジェクト)の失敗なども加わり業績不振が続いた。首都圏の戸建住宅市場は、政府の予測統計(約1万2,000戸)を大きく下回って約1,200戸にとどまり、重要営業拠点のニュータウンではわずか200戸規模で、住宅ローン制度も未整備の状態が続いた。また、韓国の零細戸建建築会社の多くは付加価値税(10%)を納税しておらず、東和SFCハウジングは価格競争の面で苦戦を余儀なくされた。さらにニュータウンでは参加各社がモデルハウスとして利用したモニター住宅を安値販売し、価格競争を一層激しいものとしていた。

一方、当社は技術支援に特化する体制とし、技術の現地移管を強化した。資材工務チームを新設し、コストダウンや仕様変更に対応する専任部署とした。

\*37 楊州Yangju、坡州雲庭Paju Woonjung、金浦Gimpo、城南板橋Songnam Pangyo、水原光橋Suwon Gwanggyo、華城東灘Hwaseong Dongtan。



韓国でのモデルハウス第1号(2007年)



分譲住宅「板橋」プロジェクト(韓国 2010年)



分譲マンション「雙寓・2GETHER」プロジェクト(香港)

しかし、社内体制は不安定で、営業活動はセールスエージェントへの委託から直接営業への切り替えも、東和グループにおける戸建営業経験者の不在による現場指導の不足や、固定給重視の給与体系(東和グループに成功報酬比率の高い給与体系がない)などから、成果は上がらなかった。また、1戸当り5%の原価削減に成功したものの、前述の価格競争激化により差別化には至らず、受注戸数の上乗せには貢献しなかった。再生計画として、月3戸契約の必達目標の設定、法人受注や公共施設入札などの受注範囲拡大、RC造での受注販売の追加、業務効率の改善などが実施されたが、市場規模は拡大せず東和SFCハウジングの業績も赤字が続いた。

このため当社は、東和SFCハウジングの当社持分を段階的に東和グループに譲渡し、2012年12月に完全撤退した。

### アジア事業の再強化

2000年代半ばにおける中国・韓国での住宅事業展開は、やむなく撤退に至ったが、当社は2018年に策定した「中期経営計画2021」で、アジア地域を中長期で成長が期待できるエリアとして位置づけ、米国・豪州に次ぐ海外住宅・不動産事業の第3の収益の柱として事業の再強化に取り組んだ。

米豪の住宅事業とも共通する当社が提供したい価値として、「グループの経営資源を活用しつつ、市場のニーズに応じた住宅や価値の高い住環境の提供」を事業展開方針として定め、各国市場の特性を踏まえつつ、現地有力パートナーとの協業により事

\*38 Excellence in Design for Greater Efficienciesの略で、国際金融公社が2014年に導入し170カ国以上で利用されるグリーンビルディング認証。グリーンビルディングは、将来世代にわたり持続可能な環境と生活の質の向上実現に寄与することを目指し、立地選定から設計、建設、運用、保守、改修、解体とライフサイクル全体を通じて、資源効率が高く環境的および社会的な責任を踏まえた健康で豊かな建築や地域コミュニティを構築し運用する取り組み。  
\*39 香港の人口密度は7,096人/km<sup>2</sup>で世界第4位、日本(347人/km<sup>2</sup>)の約20倍。



「雙寓・2GETHER」住民専用クラブハウス(香港)

業を推進する方針とした。

2021年策定の「中期経営計画2024」では、アジア住宅事業として、タイ・インドネシア・ベトナム・中国における不動産開発事業の深耕、熊谷組との協業や木材建材事業本部の建材提案によるシナジー、脱炭素関連としてEDGE認証\*38・太陽光等の再生エネルギーへの取り組み加速などを掲げた。日本国内で培った高い設計力、施工管理・環境性能向上等のノウハウを最大限に活用し、脱炭素社会に向けた付加価値提案を目指している。

### 香港での高級分譲マンション開発

2014年4月には住林香港有限公司(2013年3月設立)が、香港興業国際集団有限公司(HKR社)の100%子会社創獅有限公司(Gains Century Ltd.)とともに、同社との既存の香港合併会社である顯永有限公司(Partner Ally Ltd. 住林香港25%・創獅有限公司75%)を通じて、香港屯門エリアの開発用地で、地上25階・地下1階の分譲マンション開発に取り組んだ。

同マンションは、土地自体が希少な香港\*39の中でも新築供給が極めて少ないエリアにある高付加価値物件で、オーシャンビューや路面電車駅から徒歩2分の利便性、公園に隣接し、幼稚園から高校までが徒歩圏内にある住環境を備えており、2017年12月に完成した。

竣工した「雙寓(Soeng Jyu)・2GETHER」(住宅222戸、デイケアセンター1戸、商業施設約1,900m<sup>2</sup>)は、香港建築検査学会が主催する「建築



分譲住宅「プカン」プロジェクト(インドネシア)



検査学会評価2018」の住宅部門で「五つ星住宅」を受賞した。壁面緑化の採用や建物全体の完成度、充実した機能の住民専用クラブハウスの設置などが、建物緑化の普及率が低く狭小住宅が多い香港において評価された。さらに、住宅、デイケアセンター、商業施設、クラブハウス、駐車場の動線を明確に分けた設計も受賞理由に挙げられた。

しかし、香港政府による新規土地供給が限定的で、かつ中国本土の大手デベロッパーによる積極的な土地仕入れにより、土地価格の高止まりが続いたため、同マンションに次ぐ新規プロジェクトの組成は見送った。

#### インドネシアでの戸建分譲事業

ASEAN\*40最大の人口\*41と国土をもつインドネシアは、アジア経済危機のあった1998年を除き、2000年前後のITバブル崩壊や2008年のリーマンショック後も含めて概ね堅実な経済成長を遂げており、1人当たりGDPは2010年に中所得国とされる3,000USDを超えた。ODAなどの経済協力もあって親日的であり、当社も木材建材事業における南洋材輸入に始まり、製造会社4社や植林事業などを展開して、強固な事業基盤を築いている国であった。住宅・不動産開発事業において外資100%での参入も可能である背景から、アジア住宅事業においても注力する国のひとつとして展開が始まった。

2018年6月には、同国有数の上場不動産開発会社PT. Summarecon Agung Tbk(以下、Summarecon社)と合併会社を設立し、ジャカルタ郊外のプカシ

市で約160戸の戸建住宅の開発を開始した。これは、当社にとって東南アジア初の戸建分譲事業であった。事業地は、Summarecon社が2010年から開発している「スマレコン・ブカシ・タウンシップ」内で、同地区はジャカルタ中心部から約15～20kmに位置し、交通利便性に優れていた。堅実な経済発展のもとで、首都ジャカルタへの人口が増加してきており、交通インフラの整備によって近郊の戸建住宅に人気が集まっている。

同プロジェクトでは、Summarecon社が当局との手続きや販売・設計・施工管理を主導する一方、当社がコンセプトデザイン・ランドスケープを提供するとともに施工改善提案を行う役割分担とした。基本はRC造ながら、空間の有効活用実現や日本品質での施工管理を行った。同プロジェクトは、2021年にインドネシアの優れた住宅・不動産を評価する「Golden Property Awards」の住宅部門で「Best Premium Housing賞」を受賞した。

続いて2021年11月には、同国南スラウェシ州マカッサル市において、Summarecon社および同国不動産開発会社PT. Mutiara Properti Cemerlangとの3社共同により、約500戸(RC造2階建)の戸建住宅の開発・販売を開始した。マカッサル市は南スラウェシ州の州都(人口約153万人)で、首都ジャカルター極集中を避けるため、インドネシア国家開発企画庁が集中的に開発する都市の1つに指定している。同プロジェクトで当社は、ブカシプロジェクトでの役割に加え、周辺環境や景観を活かしたマスタープランの提案なども行った。国内住宅事業で

培った自然の力を活かした設計「涼温房<sup>りょうおんぼう</sup>」やエネルギーロスの少ない建材の使用を通じて環境配慮型戸建住宅を開発し、インドネシアの住生活の発展に寄与するとともに、EDGE認証の取得を目指した。

2つのプロジェクトを踏まえ、2022年11月には同国における住宅・不動産戦略を立案した。脱炭素を最重要テーマの一つとしつつ、最終的には自社主導による大型タウンシップ開発の実現による収益性の確保と社会課題の解決を基本方針とした。目標達成に向け、ジャカルタ首都圏において特に増加の著しい中間所得層(年収1万USD～3万5,000USD)以上のアッパーミドルおよびハイエンド層を対象に、自社開発基準を満たした住宅開発事業を推進することとした。

2023年2月には、現地不動産開発会社PT. Graha Perdana Indah(以下、GPI社)とジャカルタ近郊のデボック市で346戸の戸建・店舗併用住宅を開発・販売するプロジェクトを開始した。当社はGPI社の姉妹会社である合板製造のPT. Kayu Lapis Indonesiaとパーティクルボードの製造事業(RPI社)で32年の協業実績があり、パートナーとして培った相互の信頼関係が事業の側面支援となった。また、2023年11月には、現地不動産開発会社PT. Olympic Bangun Persadaとジャカルタ近郊のボゴール市で151戸の戸建住宅を開発・販売するプロジェクトを開始予定としている。

#### タイにおける分譲マンション・分譲戸建住宅開発

2017年10月には、タイ初の不動産開発事業を開

始した。SF Singaporeがタイ国有数の不動産開発会社Property Perfect PCL(以下、PF社)およびPF社傘下のGrande Asset Hotels & Property PCL(以下、GA社)と合併会社を設立し、首都バンコク中心部の高級住宅街トンロー地区で、311戸の高級分譲マンションを開発・販売するプロジェクトに参画した。

タイにおいては、2014年11月に木材建材事業での展開に伴って当社グループの現地法人SF Holdings(Thailand) Co., Ltd.も新設されていた。

新マンションは2019年1月に着工して、2022年7月に「HYDE Heritage Thonglor」として竣工、引き渡しを開始した。40階に360度の視界が開けるスカイプール、7階に緑化を施した共用テラスなどを備えており、当社は設計・緑化提案や施工監理の支援を担った。世界の優れた住宅・不動産開発プロジェクトを表彰する「The International Property Awards 2020-2021」で「Award Winner Residential High-Rise Development」を受賞するなど国際的にも高い評価を得た。

このほかPF社との協業によるプロジェクトとして、2019年6月にバンコクの中心部まで車で約1時間のパトゥムターニ県で、約1,400戸の戸建住宅および店舗併設のタウンハウスを開発・販売する計画に参画した。「LAKE Forest」と名付けられた同事業は、2020年6月から販売開始の予定であったが、コロナ禍で同年9月ようやく始動した。コロナ禍の社会・経済活動の停滞もあり、周辺環境の整備に時間を要したが、2020年12月には第1フェーズの

\*40 Association of Southeast Asian Nations(東南アジア諸国連合)の略で、1967年に5カ国(タイ、フィリピン、マレーシア、インドネシア、シンガポール)で結成され、以後、ブルネイ、ベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジアが加盟して現在10カ国で構成。  
\*41 約2億7,800万人(2023年9月時点)。



分譲住宅「マカッサル」プロジェクト(インドネシア)



分譲住宅「デボック」プロジェクト(インドネシア)



分譲マンション「HYDE Heritage Thonglor」プロジェクト(タイ)



分譲住宅「LAKE Forest」プロジェクト(タイ)



引き渡しが始まり、2023年には同事業地で第2フェーズの販売を開始している。

#### ベトナムにおける複合分譲マンション開発

ベトナムは2005年、米投資銀行によりBRICSに続いて経済成長が見込まれる11ヵ国(NEXT11)<sup>\*42</sup>のひとつに選ばれて以来成長を続け、2020年にはEUとFTA<sup>\*43</sup>を結んだほか、ポスト中国の製造拠点候補としても有力視されている。所得増加に伴う若い世代の住宅購入意欲の向上、核家族化の進行に伴う世帯数の増加により、高い住宅需要が見込まれている。

こうした有望な市場に参入すべく、当社は2016年5月に、大和ハウス工業および野村不動産と共同で、「Midtown」プロジェクトへ事業参画した。ホーチミン市のフーミーフン・エリアにおいて、現地大手デベロッパーのPhu My Hung Development Corp.と連携し、全4街区で総戸数2,439戸の分譲マンションを開発・販売するもので、2016年7月に着工、2019年6月から引渡を開始した。

また、現地デベロッパーKim Oanh Group社(以下、KOG社)との協業で、バリアブントウ省ブンタウ市の土地で、地上3階建て、総戸数118戸の低層分譲住宅の開発検討を進めている。このため、当社は現地法人Sumirin Vietnam Company Ltd. を設立した。

2024年3月には、KOG社、熊谷組およびNTT都市開発との協業により、ホーチミン市中心部より北東に約25kmのビンズン省トゥアンアン市での大規

模タウンシップ開発への参画を発表した。約41haの敷地に低層分譲住宅(約1,200戸)、高層分譲住宅(約5,500戸)の開発・販売を計画している。総事業費は1,400億円、2025年から2034年にかけて順次着工・引渡を予定している。本プロジェクトでは、当社の国内外の住宅事業で培った設計力や環境負荷が低い建材、熊谷組の大規模建築・土木のノウハウ、NTT都市開発の国内外での多様な不動産開発経験およびNTTグループとしての情報通信分野でのノウハウを組み合わせ、サステナブルな街づくりを目指し、ベトナムにおけるカーボンニュートラルへの貢献を目指している。

#### 海外技術グループでシナジー追求

欧米とアジアにおける多様なプロジェクト展開によって、海外住宅・建築・不動産事業は、国内では得難いさまざまな知識・ノウハウ・情報を吸収した。これは、売上や利益によって当社の経済的価値を高めるだけでなく、多角的な視点からの提案によって生活環境の向上、省エネルギー、脱炭素といった社会的価値を生み出し、同時にそうした取り組みがプロジェクトの付加価値を高めて、事業獲得・推進のうえでの差別化につながるという好循環を生み出している。

2021年10月、同事業本部の技術グループは、プロジェクト推進による多様な情報の吸収と情報・ノウハウの蓄積に基づく技術開発によって、スパイラルアップで価値が創出されることを経営報告した。同グループは、プロジェクト推進(企画・計画、意

匠提案、性能提案)と技術開発(脱炭素化、工法・構造開発、当社建築基準策定)を主務とし推進してきた。実物件として「プカシ」プロジェクトや「マカッサル」プロジェクトにおける部材納品スケジュールの改善提案や自然環境を活かしたランドスケープ提案、販売のためのツール作成・監修などに取り組んでいる。

今後の技術開発についてはテーマを4つ示した。  
①米豪アジアそれぞれにおける脱炭素およびオペレーショナルカーボンの削減。  
②工法・構造開発として米欧豪での中大規模木造建築プロジェクトを通じて基準や資材調達、施工などのノウハウ蓄積、ア

ジアでの戸建住宅の新工法開発や木造建築での可能性の検証。  
③当社建築基準の開発については、多くの国で耐震基準がないこと等を踏まえ、まずアジアでの設計・品質・耐震・環境について独自の建築基準策定を目指す。  
④その他、労働安全衛生やコンプライアンス遵守のため情報収集と整理も進めていく。その上で取り組むべき課題として、当社グループでの技術共有に向けた情報データベースの必要性や技術人材育成へのジョブローテーション、環境認証取得、独自技術・手法の流出防衛策なども提案した。

## 4. 中大規模木造建築と脱炭素

#### 木化事業の開始

2023年1月の組織改正で、当社は、中大規模木造建築事業を担ってきた建築事業部(建築企画部・建築部)を住宅・建築事業本部から海外住宅・不動産事業本部に移管した。これによって海外住宅・不動産事業本部は、国内外で建築事業および不動産開発事業を行うこととなり、名称を海外住宅・建築・不動産事業本部に変更した。中大規模木造建築事業の拡大と国内外の不動産開発事業を新たな収益の柱として育成・強化し、両事業の経営資源、機能を一体化した組織運営を図ることがこの改正の目的であった。

当社の中大規模木造建築への取り組みは、2010年4月、不動産事業本部アセットソリューション事業部内に、特殊木造開発チームが設けられたことに始まる。2011年4月には、社長直轄組織として木化推進室が新設された。同室は、木化事業に関連する情報の収集・集約、全社戦略の企画・立案および事業化支援を担った。木化事業は当社独自の造語で、「あらゆる生活空間の木造化・木質化を通じて、木材資源の用途拡大を図る当社グループにおける事業の総称」で、「MOCCA」として事業ブランドにもしている。この際に事業コンセプトとして提案された、「グローバルな視点で、木とヒトが共生してき

<sup>\*42</sup> イラン、インドネシア、エジプト、トルコ、ナイジェリア、パキスタン、バングラデシュ、フィリピン、ベトナム、メキシコ、韓国。

<sup>\*43</sup> Free Trade Agreementの略で自由貿易協定。関税・非関税障壁を撤廃し、モノやサービスの流通を自由化する。



分譲マンション「Midtown」プロジェクト(ベトナム)



「Midtown」エントランスホール(ベトナム)



事業ブランド「MOCCA」

1982年	省令準耐火構造の規定制定
2000年	建築基準法改正(性能規定化)
2010年	公共建築物等木材利用促進法
2014年	建築基準法改正(木造関係基準の見直し)
2019年	建築基準法改正(木材利用の推進)
2021年	都市の木造化推進法(建築物一般へ拡大)

国の木造建築に関わる規制緩和と利用推進の動き



た『木文化』を再評価しながら、新しいこれからの『木造化』『木質化』を創造し、社会に提案していく。木化とは、木と人が調和をとることで、自然・心・生活が満たされていく社会を目指す、住友林業のこれからのAction」という考え方に、同事業の目標や理念の一端を示している。

木化事業の開始は2008年の第2回「未来のちからプロジェクト」の提案で、これは前年に応募された木の良さを伝える旅館運営事業が出发点となっていた。提案採用後は、マーケティング調査や事業収支計画の作成、BF構法でコンビニエンスストアを建築した場合のシミュレーションなどを行っており、2010年10月の公共建築物等木材利用促進法施行により、木材資源の用途拡大が期待される状況もあって事業化が決定された。

2012年4月には、技術的ノウハウを中心とした経営資源を有効活用するため、木化推進室は住宅事業本部へ移管され、翌2013年4月に木化営業部へと改称されて、木化建築事業を主体に、木質部材開発、木化都市と併せ、非住宅の中大規模木造建築分野での収益事業と位置付けられた。

#### 営業戦略と“木づかい提案”

2014年12月には、中大規模の木造建築市場の創出・拡大を目指し、三井住友建設と業務提携を結んだ。市場創出には、木材調達や材料生産の効率化、木材の耐火性・強度の向上、木材と鉄骨や鉄筋コンクリートとの接合技術などが必要で、当社の木質材料・木造建築への知見と三井住友建設の総合建

設会社(ゼネコン)としての大規模建造物に関する設計・施工力を相互活用することで、課題の解決を図った。木造と鉄骨・鉄筋コンクリート造のハイブリッド型建築を共同開発し、両社共同の営業チームも設置した。

2015年1月には、それまでの活動により、当社の技術・ノウハウで対応可能な部分と対応困難な部分が明確となってきたこと、また、非住宅木造マーケットの拡大などを踏まえ、新たな戦略が決まった。すなわち、中小規模建築(3,000m<sup>2</sup>以下)については、注文住宅事業のインフラを最大活用することで早期の事業黒字化と安定化を目指すこととした。また、中大規模木造建築は、ノウハウの蓄積やその可能性などを追求する方針が打ち出された。この方針の下、中小規模建築は低層(3階建以下)で、高齢者施設・保育系施設・商業施設をメインターゲットとし、中大規模建築では大型商業施設や木造とRC造のハイブリッド構造による大規模建築の市場創出に向けた準備を進めることを目指した。なお、中小規模建築は各支店が営業から施工まで対応、中大規模建築は法人営業部に専任担当を置いて、事業者・金融機関・設計事務所・商社・ゼネコンなどへの営業情報収集活動を担う体制とした。

2016年からは、案件情報を集める仕組みづくり(入札情報取得のための提携等)なども含めて“木造ゼネコン”となることを目指した。日本ではまだ少なかった非住宅木造建築の実例を増やしていく手段として、木を理解するファンづくりに向けた異業種コミュニケーションに取り組み、医療、IT、自動車

メーカー、デザイン、音楽などの幅広い業界にアプローチし、期待や要望にもとづいた“木づかい提案”を実施した。

これによって、2016年3月にはトヨタ自動車と木を用いたコンセプトカー「SETSUNA」を開発し、同年4月のミラノデザインウィークに出展した。当社は、木製のボディ外板製作を担当し、木部の設計・加工・組み立ての提案や、フレーム・各種パネルなどの樹種の選択、木構造についての知識の共有などを行った。2017年7月竣工のフレーバーライフ社(東京都国分寺市、アロマテラピー事業)の本社ビルは、都市部駅前狭小地に7階建の耐火ビル(鉄骨内蔵型耐火集成材使用)を施工したもので、同社社長の「自然素材を原料とした商品を扱うからこそ、木の自然の力をかりたい」との意向だった。木造建築の新しい可能性を追求しているNPO法人team Timberize等の協力も得て応えた。

#### 木化事業の拡大

2017年時点で木化事業は売上高40億円規模まで成長したが、収益面で貢献するには至っていなかった。このため、ノウハウの蓄積や人材の増強などを進めるとともに、新たな事業スキームの構築に取り組んだ。

2018年4月には住宅事業本部を住宅・建築事業本部に改称したが、これには木造化のチャンスが大きい中小規模建築を中心とした木化事業の拡大により、請負事業の多角化を実行に移すという意味が込められていた。同時にフォレストメゾン営業部とリ

ノベーション営業部を統合した市場開発部を設けるとともに、大都市には支社を設置した。従来、住宅事業本部の法人営業は、戸建住宅のための職域営業(提携している法人での社員へのアプローチ)が中心であったが、市場開発部は、商業施設(特に宿泊)、医療・福祉施設、幼稚園・保育園に関する建設情報、不動産活用情報、公共工事の入札情報などの獲得に注力し、木化推進部(木化営業部を改称)や支社の受注につなげるBtoB、BtoG<sup>\*44</sup>営業を強化した。さらに、住友林業ホームエンジニアリングと協働した施工体制づくりなどにより、数億円規模の非住宅木造建築は住宅の各支社で対応できるようにした。

木材建材事業本部では木材建材部の傘下に木構造推進室を新設し、木化を支える資材販売(構造材・外壁材・屋根材等)と工事を一体で受注することで、より付加価値の高い機能を提案できる体制とし、木化営業部とは異なるルートでの木造推進も開始した。

2017年11月に業務資本提携した熊谷組と中大規模木造建築の専門分科会での協働作業を開始するとともに、他のゼネコンや設計事務所との連携も強化した。この結果、オリンピック選手村ビレッジプラザ<sup>\*45</sup>(熊谷組)、桐朋学園音楽ホール<sup>\*46</sup>(前田建設工業)などの共同事業案件が増え、入札対応のノウハウ蓄積も進んだ。

この間、2018年2月に当社が公表した「W350計画」は、木造超高層ビルの研究技術開発構想として大きな反響を呼んだ。本質的な意義は、木造でのビル建築の課題を法的にも技術的にもクリアし、高層

\*44 BはBusiness(企業)、GはGovernment(行政、自治体)の頭文字で、BtoG営業は官公庁の入札方式による公共事業や物品購入を受注するための営業活動。

\*45 各国選手団の交流拠点で、平屋建ての5つの分棟からなり、カフェや郵便局、クリーニング店、美容室、メディアセンターなどを備えていた。公募により全国の63自治体から無償貸与された木材約4万本・1,300m<sup>3</sup>を使用して組み上げられ、閉幕後は解体して返却された。解体が容易でかつ施工時の加工が最小限となる接合方法を開発、建設から返却までを効率的に進めるため、BIM(Building Information Modeling)を導入して木材を管理した。

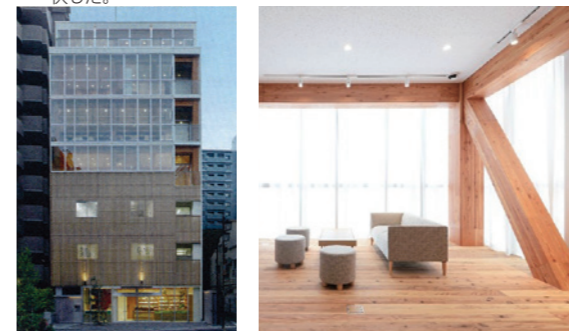
\*46 2021年3月竣工。音楽ホールにCLT(Cross Laminated Timber、直交集成材)を初めて使用。当社は木構造の設計、木材の調達、施工ノウハウなどを提供した。

年 月	本部	担当部
2010 4	不動産事業本部	アセットソリューション事業部「特殊木造開発チーム」が前身
2011 4	本社	「木化推進室」新設
2012 4	住宅事業本部	「木化推進室」
2013 4		「木化営業部」に改称
2018 4		「木化推進部」に改称
2020 4	住宅・建築事業本部	木化推進部は廃止、業務は新設された「建築市場開発部」に移管
2022 1		建築市場開発部は廃止、業務は新設された「建築事業部」に移管
2023 1	海外住宅・建築・不動産事業本部	「建築事業部」

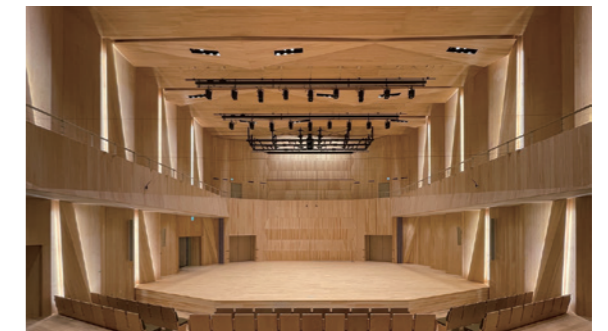
中大規模木造建築事業 組織変遷



コンセプトカー TOYOTA「SETSUNA」



フレーバーライフ社 本社ビル(東京都)



桐朋学園音楽ホール(東京都)



建築物の木造化・木質化を進め、CO<sub>2</sub>を固定した木材を大量に都市に長期間存在させることによって、「街を森にかえる」環境木化都市の実現を促進することにあった。

これらの努力を積み重ねても、中大規模木造建築の受注伸長は芳しくなかった。前述したRC造・鉄骨造とのコスト比較では、非住居型中高層建築において価格競争力で劣勢であり、木の効用を提案に盛り込んで初めて、その劣勢を補い受注に結び付けることができた。設計部分が別であったり、価格が最重視されるコンペティションで案件を獲得するのは難しい状況だった。

木化事業は、「木と生きる幸福。」をブランドメッセージとした当社にとって重要であった。その成果を技術面やイメージの訴求で直接的に活用できる住宅事業分野はもちろん、そのコンセプトに社内の多くが関心を持っていた。

#### 中大規模木造建築事業拡大への組織改編

2020年4月には、住宅・建築事業本部の市場開発部と木化推進部の非住宅建築事業に関する役割・機能を見直し、両部を統合して建築市場開発部とした。小規模から中大規模建築物までの非住宅建築事業全般を担う組織を一本化し、獲得した案件情報に迅速かつ効率よく対応し、企画提案から受注まで一貫して実施できる体制とした。同時に市場開発部で扱っていたBtoCの賃貸住宅事業の戦略機能を住宅・建築事業本部の営業推進部に移管し、建築市場開発部は非住宅かつBtoBの木造建築に特化した。

また入札案件は設計提案がなく施工だけのケースも多いことから、技術・設計力を活かした入札・設計施工案件・特命案件へ重点をおき、首都圏・近畿圏の教育・福祉施設、中層木化ビル、宿泊施設の3つへ営業活動を集中するとともに、東京支社と関西支社に建築市場開発部のスタッフを配置して、現場レベルの情報収集を強化した。ゼネコンとの連携では、2021年1月にグループ会社としたコーナン建設に、当社人材も配置した「新事業開発本部」を新設し、RC造・鉄骨造と木造の混構造案件の協業に取り組んだ。

2022年1月、中大規模木造建築事業の体制強化に向け、住宅・建築事業本部に建築事業部を新設した。同事業部は建築企画部と建築部で構成され、S(鉄骨)造や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と不動産開発を担う組織とした。同部新設に伴い、建築市場開発部は廃止された。建築事業部トップにはゼネコン出身者を据え、「中大規模木造建築は住宅事業の延長」との発想を払拭し、組織体制を一新することを期した。組織・人員構成面では施工管理人員を増強した。特に、ゼネコン領域の中大規模木造建築の建築現場では、多数の専任技術者を常駐させる必要があるため、売上規模は生産性と施工管理人員の実数に制約を受けた。一般的にゼネコンの人員構成が営業・設計約3割、施工管理約7割の比率に対し、当社は施工管理が約4割と少なくバランスの悪い状況にあったため、この点がまず是正された。また、営業面では、保育園や介護施設などを注力分野としたものの、受注実績を

上げるために、入札案件で設計提案のない施工だけの受注が増えるなど、エリアや建物用途・規模、受注ルートなどの選択と集中が徹底されていなかった。

このほか設計・積算面においても、住宅事業は資材・プラン・販売手法を統一化して、施工マニュアルに則った施工体制を運用することで、戸数増による「規模の利益」で収益化を図るのに対し、ゼネコン分野の建築物では、基本的に工事物件毎に予算が決まり、具体化した物件を対象に資材・工法・仕様・調達などの工夫で利益を確保する発想であり、両者は根本から違っていた。従来の木化事業部の運営体制では、安定的な収益確保が難しく建築事業部はこれらの問題の一つずつ解消し、受注案件を増やすことで1件あたりのコストを下げて、中大規模木造建築の普及を加速させることを目指している。

#### 東日本大震災後の復興地支援

当社の木化事業は東日本大震災(2011年3月)における復興地支援にも力を注いだ。

2012年1月には岩手県陸前高田市で、地域住民によるコミュニティの場づくり「陸前高田まちのリビングプロジェクト」において、仮設店舗「りくカフェ」の建設に協力した。

2012年7月に「復興まちづくりにおける連携と協力に関する協定」を結んだ宮城県東松島市では、木化都市を目指すまちづくり推進の一環として、各種公共施設(公営住宅、文教施設、観光施設、スポーツ施設等)の木化推進を掲げ、第一歩として、大き

な被害を受けた野蒜地区<sup>のびる</sup>の被災者が避難していた市内ひびき工業団地の応急仮設住宅敷地内に木造仮設診療所を同月内に建設した。

2014年5月には、福島県川内村において施工した木造の工場が完成した。コドモエナジー(本社大阪市)が、復興促進と地域活性化、同村における雇用創出や地場産業の確立に向けて建設する蓄光タイル工場建設を請け負い、当社のニュージーランドの関係会社NPIL社製造の構造用LVL(Laminated Veneer Lumber、単板積層材)を使用した国内初の大規模木造建築でもあった。工場の内部は幅約18m、奥行き約34mの無柱の大空間を実現するため、ロングスパン架構の施工が可能な大林組開発のオメガウッド<sup>\*47</sup>を採用した。

2016年12月には、宮城県東松島市において市立宮野森小学校が竣工した。当社初の小学校校舎で、木造平屋(一部2階建)の建物に約5,000本の無垢材を用い、木の香りに包まれた学び舎とした。土台はヒノキで、柱・梁などはスギで、東北産材を中心に活用することで地域林業の活性化にも寄与している。同小学校の6年生は震災後の2011年4月に入学、仮設校舎でしか学校生活を送っておらず、わずかも新校舎での経験を、という東松島市関係者の思いに応えるべく、約1年3ヵ月で予定通り竣工させた。

同市ではほかに、当社オリジナルのBF構法により2階建で準耐火の大空間を実現した防災避難施設も2016年9月に竣工させている。

被災地支援において、木化事業はさまざまな取り

\*47 大断面に必要なLVLをビス止めつづり材で一体化した燃えしる設計で、大スパン・短工期・ローコストを可能とした大林組のオリジナル技術。



「りくカフェ」(岩手県)



コドモエナジー川内第一工場(福島県)



東松島市立宮野森小学校 構造躯体(宮城県)



東松島市立宮野森小学校(宮城県)



組みを行い、多くの知識・ノウハウを吸収する機会とした。

#### 多様な木造建築・木質化空間を創出

木化事業における案件は、当社単独、さらにゼネコンやグループ会社との協業によって、さまざまな分野で着々と実績を残してきている。

当社の設計・施工では、2014年7月に着工して同年12月に竣工した兵庫県伊丹市飲食店舗(タリーズコーヒー伊丹店とイタリアンレストラン入居)があり、伝統的な町屋をイメージしたデザインと淡路産瓦など地元材利用で、当社の建築への姿勢の一端を示した。2020年2月に竣工した三輪素麺老舗のマル勝高田商店の店舗(奈良県桜井市)も「森をつくる」をコンセプトに、ラーメン構造での開放的な空間と、構造材のあらわしによる木質感あふれる内装で、当社の住宅建築の蓄積が活かされている。

2022年5月に竣工した上智大学四谷キャンパス15号館は、独特の意匠と多様な中大規模木造建築の技術が盛り込まれた建物となった。外観は、異なる太さの木材を交差させた格子で覆われているが、これは同大学の建学の理念に連なる「多様性」「他者との交流」「真理」「伝統」を表現している。内装には、自然素材を取り込んだバイオフィリックデザイン<sup>\*48</sup>を採用、外観の格子の隙間から差し込む自然光とともに、利用者の快適性や幸福度を高めている。また、部材に通した高強度の棒鋼やワイヤーに引張力を与えて部材間の固定度を高めるポストテンション耐震技術、当社オリジナル純木質耐火集材材「木ぐるみ

FR]、当社オリジナル超撥水塗料[S-100]、壁面緑化・屋上緑化など、グループ力を結集した案件でもあった。

京都府亀岡市にある(公財)関西盲導犬協会の盲導犬訓練センターの木香テラス(2016年4月)では、床に敷いてある角材を、面を変えて置き直すことで、きれいな面が現れるアイデアを盛り込み、(社福)和風会の千里リハビリテーション病院アネックス棟(大阪府箕面市・2017年9月)では、木の持つ治癒力を活かした「リハビリテーション・リゾート」を実現した。2020年に設計・施工した「道後温泉葛城 琴の庭」では、無塗装のヒノキの露天風呂を設置したほか、同県産のヒノキ、スギを数多く使用した。

前述した熊谷組とは、「2020年東京オリンピック・パラリンピック」の「選手村ビレッジプラザ」をJVで施工して2020年9月に竣工させ、2021年3月には中大規模木造建築ブランド「with TREE」を立ち上げた。同社との提携後に発足させた8つの分科会のひとつである中大規模木造建築分科会の取り組みで、ブランド名は「顧客と共に(with)、コミュニティと共に(with)、木と共に(with)、高い価値と良い効果をもたらす木の建築物を協力して創りあげていく」というコンセプトに基づいている。そのコンセプトにより、札幌市の商業施設・オフィス・住居が同居する10階建て耐火木質ビルに携わっている(2023年6月竣工)。

一方、コーナン建設とは、2020年12月に開始した事業協業分科会において、同社のRC造・S造によ

る非住宅建築のノウハウを当社の木造建築・木質化技術や営業ネットワークと結び付けて、混構造を含む中大規模木造建築の推進・普及を図ることを確認した。その後、定例会や実案件における協業を通じて知識・ノウハウの共有を進めた。当社との初の共同事業で施工した城東テクノの開発試験センター(大阪府枚方市 2023年6月竣工)で会議室やエントランスを木質化し、同社が保有する鉄骨造の建築・施工管理ノウハウと、当社の内装木質化技術を組み合わせ、中大規模建築で木の活用を推進していく第一歩とした。

続いて当社生活サービス事業本部の介護付有料老人ホーム「グランフォレスト田園調布」にも取り組んだ(2023年7月竣工)。RC造5階建ながら、内装は住友林業クレスト製品を用い、木質床材や木製建具を取り入れた木の温もりを感じられる空間を提供、外構は住友林業緑化が動植物に配慮した緑地を創出し「いきもの共生事業所認証(ABINC認証)<sup>\*49</sup>」を取得するなど、当社グループの力を結集し、木の良さをさまざまな点で感じられる施設としていくプロジェクトとなっている。

丸井グループの空間プロデュース会社エムクリエイツとは、2019年7月に業務提携した。同社の持つ商業施設のプランニングや内装デザイン・施工等のノウハウと、当社の建築設計・施工技术や資材調達力とを組み合わせることで、施設建築を一貫して手掛けられ、非住宅建築分野の事業強化を目指している。

協業により、丸井各店に入るテナント店舗のほ

か、当社本社のショールーム兼打ち合わせ場所である「きこりんプラザ」や住宅支店のショールーム、当社の歴史や林業・森林について学べるフォレスターハウス(愛媛県新居浜市)、さらに図書館やカフェなどの内装を設計・施工した。いずれも、利用者が快適で豊かな時間を過ごせる空間が提供されている。

2022年度の非住宅木造建築市場の規模は、約6,100億円と推定されているが、これは2021年度の国土交通省建設見通しにおける民間非住宅建築投資約16兆円・政府非住宅建築約6兆円からすれば桁違いに小さな数値であり、拡大余地は非常に大きい。今後、飛躍的成長が見込まれる分野として、当社は取り組みを拡充している。

#### 海外における中大規模木造建築事業の開始

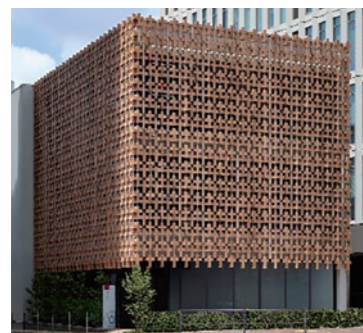
本項の冒頭で述べたように、建築事業部は2023年1月に海外住宅・建築・不動産事業本部に移管された。当社の経営資源を一体で運営し、国内外で中大規模木造建築事業を加速することが目的である。当社には国内で成功したビジネスモデルを海外に展開することで成長してきた歴史があるが、中大規模木造建築はやや事情が異なり、むしろ海外で先行して実績とノウハウを積むことを目的としていた。

これは、日本と比較して海外は中大規模木造建築を推進しやすい環境にあることも理由のひとつとなっていた。第一には、地震が少なく、都市空間にもゆとりがあることから、耐火・耐震に関する技術面・法制面での規制が日本ほど厳しくないことである。

また、物件毎に規格がさまざまな対応が必要とな

<sup>\*48</sup> 自然とつながりを求める人間の本能に応える空間デザイン手法。

<sup>\*49</sup> Association for Business Innovation in harmony with Nature and Community、(一社)いきもの共生事業推進協議会。



上智大学四谷キャンパス15号館(東京都)



関西盲導犬協会の盲導犬訓練センター(京都府)



「道後温泉葛城 琴の庭」(愛媛県)



コーナン建設 城東テクノ 開発試験センター(大阪府)



エムクリエイツ 当社本社「きこりんプラザ」(東京都)



る中大規模木造建築において特注の木質部材・木材を供給する体制は、各領域で垂直統合ビジネスを展開する当社のグローバルな調達ネットワークは有利に機能することがあげられる。

海外住宅・建築・不動産事業においては、戸建住宅、分譲住宅、高層マンションといった住宅分野以外でのビジネスへの模索を開始している。

そのひとつが木造オフィスで、2022年2月の脱炭素を軸とした長期ビジョン「Mission TREEING 2030」の発表前年12月には、豪州で木造15階建てオフィスの開発事業「36 Wellington」プロジェクトがたちあがった。当社、NTT都市開発、米国で大規模住宅地開発を共同実施しているHines社の3社が、脱炭素社会の実現に向け、各社の豪州現地子会社を通じてネットゼロカーボンビル建設を推進する足がかりとなるものであった。

建設地はメルボルン市近郊のコリンウッドで、同地区はメルボルン中心部から東に2.5km、路面電車の駅やサイクルレーンも整備されるなど交通の利便性が高いことに加え、市民が集う大きな緑地公園に近接しており、レストランやカフェバーといった商業施設も充実している職住近接を提供できるエリアであった。地上15階・地下2階のRC・木造混構造(6階以上が木造)のオフィスビルを建設している(2023年8月竣工)。豪州の環境認証Green Star<sup>\*50</sup>の最高位である6つ星に加え、豪州基準の「Carbon Neutral Standard for Buildings」に基づくネットゼロカーボン認定を取得している。

構造躯体には約4,000m<sup>3</sup>の木材を使用すること

で、約3,000トンの炭素(CO<sub>2</sub>ベース)を固定すると試算し、この固定量を含めると、建物の建築時(建材の原料調達・製造・建築・解体などの全プロセス)に排出されるすべての温室効果ガス(エンボディカーボン)は、全構造をRC造とした場合に比べ、約4割削減されていた。

建設されたビルは、木材や植物など自然由来の素材を取り入れ、ストレス低減や生産性向上に効果があるとされるバイオフィリックデザインを導入、梁や柱を木のあらわしで仕上げており、木の雰囲気やぬくもりを体感できた。屋外テラス、徒歩や自転車通勤者用のロッカールームやシャワールームといった設備も充実させて良質な職場環境を提供していた。社員間の連携を強化したい新興企業、環境価値の高い物件への入居を志向する大手企業や政府機関等のニーズを想定した。

2022年2月には、英国現地法人Sumirin UK,Ltd.(ロンドン)を設立し、ロンドンで木造6階建てオフィス開発事業に参画した。事業費は約4,800万GPD(英ポンド)で、2024年の完成を目指している。同ビル建設のエンボディカーボンは、英国の一般的なRC造に比べ約8割削減されており、木材の炭素固定量をオフセットすることで竣工時点でカーボンネガティブの試算となる先進的な取り組みであった。

2023年2月には、このプロジェクトを共同で進めていた英国の不動産開発事業者Bywater Properties Ltd.(以下、Bywater社)と合併会社Bywater SFC Holdings、Bywater SFC

Management、Bywater SFC Investmentsの3社(以下、Bywater SFC)を設立して環境配慮型オフィス開発事業に本格参入した。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<sup>\*51</sup>の事業モデルで、ロンドン、マンチェスター、グラスゴー、ベルファストなど英国主要都市で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CO<sub>2</sub>排出等を抑えた環境配慮型の開発を得意としていた。

このほか、米テキサス州ダラス近郊ではCrow Holdings社と、2023年竣工の予定で、マスティンパー<sup>\*52</sup>を使用した7階建てオフィスを建設している。

2024年4月の竣工を予定している米国ジョージア州でのCrescent社によるESG配慮型オフィス開発事業では、3階建て木造オフィス建設と既存の校舎・体育館のオフィスへの改修を進めている。

このように、CO<sub>2</sub>削減に向けたビルプロジェクトが続いており、「Mission TREEING」の柱のひとつである「脱炭素設計のスタンダード化」は、海外でも着実に推進されている。

### 脱炭素に向けて国内外で事業を推進

2002年に米国シアトルで住宅事業を開始して以来、海外住宅事業もすでに20年以上の歴史をもつに至った。リーマンショックによる米国事業の停滞と豪州市場への進出、その過程で提携したHenleyグループと共同での米国事業再建と、経営環境における逆風を戦略転換と優れたパートナーの存在によって乗り切ることができた。以後は順調に業容を

拡大、米豪では有数のビルダーグループとなり、当社連結での収益の過半を生み出す存在となっている。さらにアジア各国でもプロジェクトベースでの進出を果たすとともに、米豪では個々の会社の強さとビルダーグループの強さを併せ持った新たな事業領域への展開を開始している。

こうした成果は、パートナーやコミュニティとの対話による信頼関係構築と、米国のサンベルトエリアを着実に埋めていったことにみられる戦略とその堅実な実行などによるものである。買収先・提携先と共に成長するとの方針の下、有望な住宅市場のある地域に的を絞り、将来的に事業譲渡の意思がある伸び盛りの中堅ビルダーと当社の経営方針を共有し合ったうえで提携、段階的に持分を取得してグループ化していった。さらに、常に次のステージを考え、ビルダー同士のシナジー創出や、住宅から不動産、商業施設、賃貸住宅、FITP、環境配慮型不動産ファンドなどへと事業範囲を広げ続けている。

長期経営計画「Mission TREEING 2030」で、当社は「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」と「グローバル展開の進化」を事業方針に掲げた。この方針から、海外住宅・建築・不動産事業の果たすべき役割がみえてくる。

垂直統合の川下に位置する事業部門として木を使い、「WOOD CYCLE」を世界で広げる、これが同事業本部の役割であり、使命である。これにはまず、米国、豪州、アジア、さらに欧州と、事業を展開している地域の事業パートナーと「WOOD CYCLE」

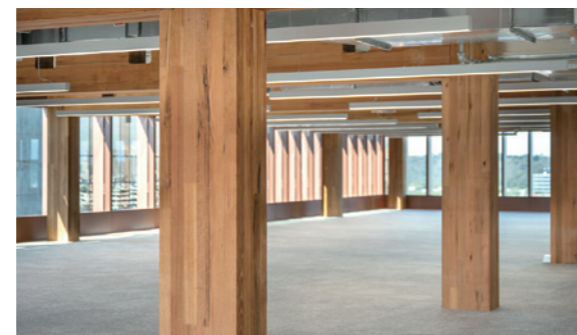
<sup>\*50</sup> 2003年にThe Green Building Council of Australia (GBCA) 制定された自主的なサステナビリティに関する環境認証。1 Star (Minimum Practice) から6 Star (World Leadership) まである。

<sup>\*51</sup> 特化型、特定領域型などと訳され、ITや投資、技術開発、建設などの分野において専門店(ブティック)のように特定の分野や機能で圧倒的な強みを持ち、百貨店型(総合型)に伍して事業を展開。

<sup>\*52</sup> 複数の木材を組み合わせて成形した質量の大きいエンジニアリングウッド。釘接合集成材、ダボ集成材、接着集成材、直交集成材、単板積層材、ストランド積層材の6種類に大別され、RC造や鉄骨造と比べて工期の短縮や建物の軽量化が可能であることから、理想的な建築材料として北米で注目されている。また、マスティンパーは2回目・3回目の使用が可能で、サステナブルな資源である点や炭素固定効果によって脱炭素に貢献する点も評価され、大規模建築物への活用も進んでいる。



共同開発 RC・木造混構造15階建オフィスビル(豪州)



共同開発 RC・木造混構造15階建オフィスビル内(豪州)



Bywater社との共同開発 木造6階建オフィスビル(英国)



マスティンパー建築の木造7階建オフィスビル(米国)



の意義と重要性を共有し、最終ユーザーである住宅居住者や施設利用者に届けていく必要がある。パートナーシップを組む段階から、当社は常に経営理念と「住友の事業精神」への理解を買収会社パートナーや提携先に求めてきており、これを土台として「WOOD CYCLE」も、また世界の当社グループの社員に浸透してきている。

そのうえで海外住宅・建築・不動産事業本部は、住宅はもちろん、非住宅、中大規模木造建築と、木を使い、世界の街を森にしていくことを求められている。2023年1月の建築事業部の海外住宅・建築・不動産事業本部への移管は、この方針の実現においても重要な施策である。

海外住宅・不動産事業も中大規模木造建築事業も、当初は、国内住宅市場の縮小に対して、国内で実現している木にまつわる垂直統合ビジネスのグローバル展開を図る一環として取り組まれた。しかし、地球温暖化問題の深刻化とともに、両事業の活動は、「WOOD CYCLE」の「植えて、育てて、伐って、使って、また植える」の「使う」を拡大し、長期間炭素を固定できる木造建築を増やすとともに、住宅・建築・不動産という住生活の根幹を支える産業

を持続可能な循環型社会に適合したものとしていくため、当社の考え方とその実践をエリア・建築領域の両面に広げていくことを意味するようになった。「木」を活かすという、当社にとっては当たり前の理念・事業活動が、世界的に大きな意義をもつこととなった。

この使命を果たすため、新たな体制となった海外住宅・建築・不動産事業本部は、海外・国内それぞれの知見の共有や各種外部資金ソース情報の活用を進め、国境をまたいだ事業のグローバル化にさらに一歩を踏み出そうとしている。当社は、米国や豪州の住宅・不動産事業において、戦略を立て、新しいビルダーを見出して一步一步、未進出地を埋めていくことで成功を収めた。「WOOD CYCLE」そして「街を森にかえる」という方針のもと、世界各地で新たなパートナーや技術・資金・仕組みといった諸要素を積み上げ、木の持つ無限の可能性を引き出すことを実現していく。



マスティンバー建築の木造7階建オフィスビル(米国)



1975年の木造注文住宅事業開始以降、1995～2002年度には年間約1万棟の完工棟数を達成するなど、当社住宅部門は木造ハウスメーカーとして国内有数の規模に成長した。日本で最も普及する木造住宅のトップランナーとして、業界の発展も視野に入れた各種技術開発などにも取り組んできた。しかし、総人口減少の局面に入った国内は、新築戸建住宅市場の永続的な拡大が見込めなくなった。また、リーマンショックによる逆資産効果、長引く個人消費の低迷やパワービルダーの登場など、縮小するパイを巡り競争は激しさを増した。一方、高品質な住宅を求める声を背景に各種法制度が制定・整備されるなど、住宅建築業界は市場の規模と質の両面で大きな転換期を迎えた。

こうしたなかで当社は、営業・設計・生産などの各工程を精査し事業全般にわたる効率向上とコストダウンを進めるほか、市場ニーズに合った構法・商品の開発を模索した。また、住宅建築における敷地・地盤調査、意匠図・構造図・施工図等の設計図書作成、施工、緑化および外構工事、アフターサービスなどについて、当社は専門会社を設立。品質の確保と向上、効率化を図ると同時に、これらグループ会社の緊

密な連携と最適な経営資源配分を実現することで、競争力強化を図った。商品面では、耐震性・省エネルギー性などの性能強化に加え、デザイン力を高め、木の専門家として国内外にネットワークをもつ総合力を活かした差別化により付加価値を向上させた。これら一連の取り組みにより市場が縮小するなかで販売数は減少したが持家シェア(新設住宅着工戸数の持家住宅に対する当社着工数)については向上を成し遂げた。また、多様化する市場ニーズに対応するため、賃貸住宅や分譲住宅への展開と、リフォーム、不動産流通、賃貸管理などのストック住宅事業に注力する体制づくりにも取り組んだ。

木造住宅は木のCO<sub>2</sub>吸収・炭素固定の特性により地球環境への貢献を果たしてきた。当社は地球環境問題への関心や国産材利活用の重要性が高まるなか、「住宅」という事業の範疇を超え「中大規模木造建築」市場に事業を拡大した。CO<sub>2</sub>の吸収力が衰えた成熟した木を、建築材料として活用し街中にCO<sub>2</sub>を固定する。同時に伐採地に再植林し若い木を育てて活発にCO<sub>2</sub>を吸収する森林を育むことで、脱炭素社会の構築に向けて挑戦しつづけている。

## 1. 変化する日本社会と住宅政策および住宅産業

### 少子高齢化を背景とした住宅市場の変化

1990年代から日本社会は、「失われた20年」とも「30年」ともいわれる経済の長期低迷に加え、少子高齢化、さらには人口減少社会の到来という経験したことのない変化に見舞われることとなり、これらは住宅市場に大きな影響を及ぼしている。

新設住宅着工戸数は、1998年から現在まで、ほぼ漸減する状況が続いた。1998年度には金融システム不安による不況で、前年度の134万戸から急減し、118万戸となった。以後、ITバブルやいざなぎ景気により、2006年度まで110～120万戸台を維持したものの、2007年度には104万戸となり、リーマンショック後の2009年度には77.5万戸とさらに減少した。その後、2022年度まで80～90万戸台で推移している。

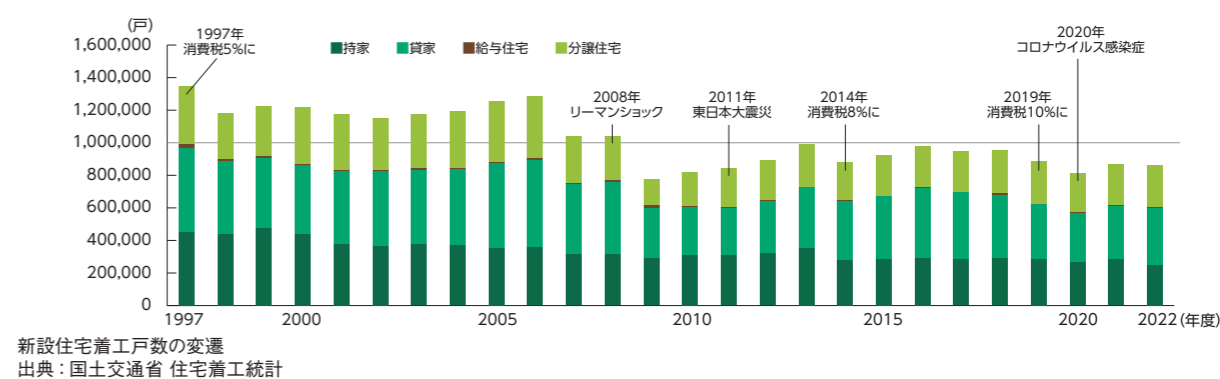
着工戸数減少の大きな要因は人口の減少にあった。少子化の進展\*1を背景に、1998年度の1億2,689万人からわずかながら増加していた日本の総人口は2008年度の1億2,808万人を頂点として以後は継続的に減り続け、2022年度には1億2,495万人とピーク時から313万人減少した。

この間、世帯数は1998年度の4,450万世帯から2022年度の5,431万世帯と一貫して増加を続けたが、これは単身・夫婦のみ世帯の増加によるものであった。1998年に全世帯に占める割合が23.9%であった単身世帯、19.7%であった夫婦のみの世帯

は、2016年にそれぞれ26.9%・23.7%と世帯数の過半となり、2022年には同32.9%・24.5%とさらに増えた。これに伴い1世帯あたりの人数は、1998年度の2.69人から2022年度には2.09人となり、児童のいる世帯の割合も、1998年の30.2%から2022年には18.3%まで減少している。

また、少子高齢化は、住宅の利用形態にも影響を及ぼした。1998年度の新設住宅着工戸数118万戸の内訳は、持家43.8万戸、貸家44.4万戸、給与住宅(いわゆる社宅)1.6万戸、分譲住宅28.2万戸(マンション16.6万戸・一戸建11.3万戸)であった。これが2022年度の新設住宅着工戸数86.1万戸では、持家24.8万戸、貸家34.7万戸、給与住宅0.6万戸、分譲住宅26.0万戸(マンション11.4万戸・一戸建14.4万戸)となっている。持家、貸家、給与住宅、分譲住宅のいずれも減少しているが、貸家と分譲住宅は持家ほど減っておらず、特に一戸建分譲住宅(通称建売住宅)は増加している。この現象は、若年層が主に子育てを機会として購入する傾向が高まっていることが背景にあった。1990年代後半から続いた国内経済の停滞への対策として、住宅ローン減税や貸付金利引下げ、融資額増額、融資の収入条件の本人年収から世帯年収への変更、後述するローン優遇策などが実施された。2012年からのいわゆるアベノミクスの主要政策のひとつであった大胆な金融緩和政策による量的緩和やかつてない長期のゼロ

\*1 合計特殊出生率は1998年の1.38から2005年に1.26まで低下、その後は上昇傾向に転じたが、2015年の1.45をピークに再び低下し、2022年には1.26となった。出生数は1998年の120万人から、小刻みな増減はあったが2016年に98万人と100万人を割り、2022年には78万人と80万人を下回った。



1. 変化する日本社会と住宅政策および住宅産業
2. 当社住宅事業の方針と戦略
3. 「住友林業の家」の充実
4. 住宅事業の周辺展開



～マイナス金利、といった経済政策も大きな理由となっていた。

住宅ローン減税は、1970年代の低成長期に導入され\*2、1978年に円高不況対策として住宅ローン年末残高の一定割合に相当する所得税を減税する現在の制度の原型が始まった。バブル崩壊後の1990年代には景気刺激策として拡大され、1999年には初年度最大50万円・最大控除額587万5,000円となり、2001年に年間50万円まで期間10年、最大500万円というかたちが基本となった。以後、2004年から段階的に減税規模を縮小するとともに、耐震性・省エネルギー性・バリアフリー性などで一定の基準を満たした住宅のローン減税を充実する方針が打ち出されたが、リーマンショックや消費税率上げによる住宅取得マインドの落ち込みをカバーするため計画はたびたび修正された。2021年末で住宅ローン減税を終了する計画も、省エネルギー基準等を満たすことなどを条件に延長されている。

また、ローン返済期間の延長は、2003年10月に住宅金融公庫で「証券化支援事業による新型住宅ローン」として始まった。これは、返済期間をそれまでの25年間から最長35年間に伸ばした固定金利でのローンで、世界的にも例のない優遇措置であり、貸出主体が民間金融機関に移った後も「フラット35」として継続された。ローン金利が35年間変わらないほか、民間金融機関の他の住宅ローンなどの併用も可能で、住宅購入希望者にとって安心して利用できる制度である。さらに保証料が不要で、頭金を用意できなくとも賃貸住宅の家賃と同等の支

払い金額でローンを組むことができる。もちろん、ローン期間が長くなる分、返済する利息の総額は増え、ローン返済の開始年齢によっては、定年退職後もローンが残る可能性もあったが、繰り上げ返済の手数料も不要で、条件を満たせば金利の低い他の住宅ローンへの借り換えも可能となっており、住宅取得へのハードルは大きく下がった\*3。

さらに、住宅の長寿命化などもあり、バブル期に比べて地価も落ち着いたほか、分譲マンションの価格高騰で一戸建が相対的に評価される傾向も強まった。分譲住宅でも、マンションの平均延床面積は1998年度の85.3m<sup>2</sup>から2021年度の70.7m<sup>2</sup>へと約17%減少しているのに対し、一戸建は103.6m<sup>2</sup>から103.8m<sup>2</sup>とほとんど変わっていない。これらの背景から、子育ての環境を重視する一戸建の一次取得者層が増加したと考えられる。この動向に対応して2000年代に成長したのがパワービルダーである。従前、在来工法での戸建住宅の供給は、ハウスメーカーと地場の工務店を中心に担われていた。パワービルダーは地域に密着して土地と建物をセットで販売する、建設部門を備えた不動産会社であるともいえる。首都圏・大都市圏の土地を調達し、コンパクトな床面積でかつ住宅を初めて購入する一次取得者層が求めやすい価格帯（賃貸マンションと同程度のローン返済月額）の分譲住宅に特化し、棟数を大きく伸ばした\*4。

一方、貸家（賃貸住宅）の減少割合が低いことは、単身・2人世帯の比率上昇が背景となっている。都市、特に東京圏への一極集中が進み、アパートや

マンションに住む単身者が増加したうえ、晩婚化や少子化で単身者や夫婦が賃貸住宅に住む期間も長期化した。将来相続できる実家があるファミリー層が賃貸住宅に住み続けることも多くなった。建て主の側からみると、税制面の法改正が貸家建築を促す役割を果たした。2013年の法改正で、相続税の基礎控除額（税金が免除される額）が5,000万円+1,000万円×法的相続人数から3,000万円+600万円×法的相続人数に引き下げられ、相続税の対象者は2倍に増加した。これにより相続税対象者に、賃貸共同住宅や貸家を建築することで貸家建付地としての小規模宅地の特例とし、相続税の評価額を下げる動きが生じた。賃貸住宅は、借家人の居住権などからすぐに現金化できないため、現金や更地などと比べ資産としての評価額が勘案されるためである。

また、賃貸住宅建築の費用を借り入れすれば負債となり、その分、相続税は減額される。こうした節税効果は相続税対策として有効な方法であり、継続的な家賃収入は老後資金とすることもできた。当社を含むハウスメーカー各社が持家の減少分を補うため、賃貸住宅分野に注力したことも加わり、1998年度に持家43.8万戸・貸家44.4万戸と0.6万戸ほどしかなかった差は、リーマンショック前の2006年度には持家35.6万戸・貸家53.8万戸と18万戸以上となった。リーマンショック後の2010年度・2011年度は持家が貸家を上回ったものの、その後は減少する持家と増加する貸家で2016年度には持家29.2万戸・貸家42.7万戸と13.5万戸の差が付き、2022年度でも持家24.8万戸に対し貸家34.7万戸と

10万戸近く貸家が上回っている。持家に比べて分譲住宅や貸家の減少割合は少なかった。

以上のように、少子化・人口減少による住宅市場規模の縮小を、政府のさまざまな住宅取得支援策、戸建住宅だけでなく賃貸住宅や分譲住宅を含めた建築促進策などによって緩和し、関連産業の業績を支えてきたのが25年間の経過であったが、人口動向から新設住宅着工戸数の漸減傾向は続くと考えられている。

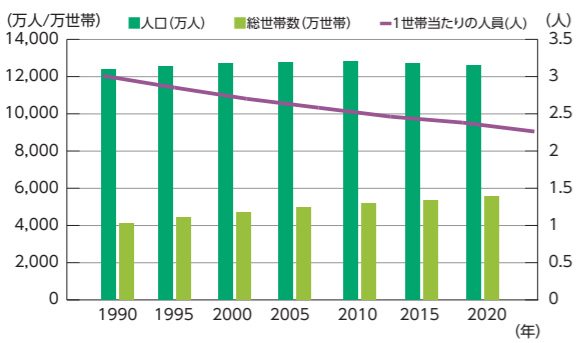
### 住宅市場に大きな影響を与えた出来事

こうした社会の構造的な変化に加え、2000年代後半以降は住宅市場にも影響を与える経済変動や自然災害などが続いた。

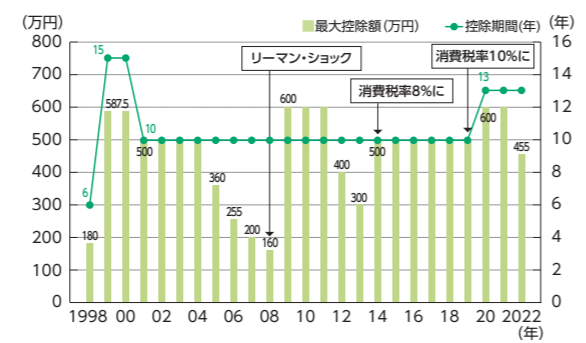
まず2008年に起こったリーマンショックで、日本の新設住宅着工戸数は2008年度の104万戸から2009年度には77.5万戸と約25%も減少した。続いて2011年3月の東日本大震災も、リーマンショックから回復しかけた日本経済に大きな打撃を与えた。住宅購入意欲も一時低迷したが、復旧・復興に向けた補正予算(2011年)などの対策によって、復興を軸に需要・雇用の創出が図られ、景況は早期に回復に向かった。被災地の復興需要などによって、前述のように2009年に80万戸を割り込んだ着工戸数も、2011年度84万戸、2012年度89万戸と増加した。

消費税増税もこの25年間で1997年、2014年、2019年と3回実施された。引上げ前の駆け込み需要の発生とその反動減は、1997年4月の引上げ

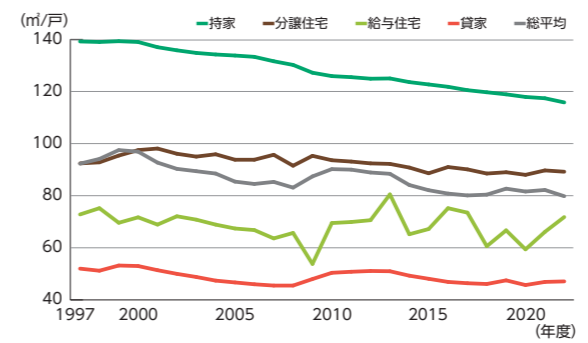
\*2 1971年のドルショックによる不況対策として1972年度に住宅取得控除(床面積に比例)が創設された。  
 \*3 それまでの住宅金融公庫融資と異なり、団体信用生命保険の加入が強制ではないため、既往症で保険加入が認められない者でも申し込むことが可能となったことも、住宅取得者の範囲を広げた。  
 \*4 パワービルダーは、用地を細かく分割してできるだけ多くの分譲住宅を建築する傾向があり、建築棟数は概して多くなる。



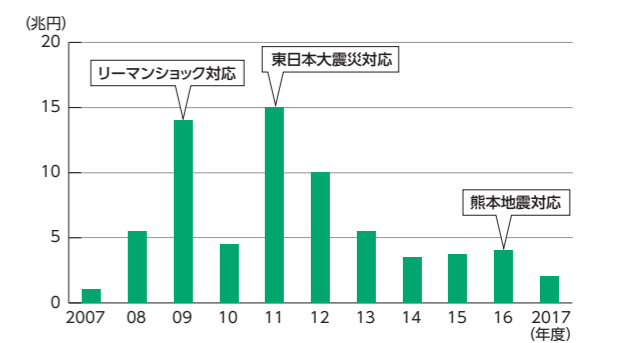
人口・総世帯数、1世帯当たりの人員の変化  
 出典：国勢調査



住宅ローン減税の控除期間と最大控除額の変遷  
 出典：住宅生産団体連合会「住団連30年のあゆみ」



新設住宅の1戸当たり床面積の推移(総平均、利用関係別)  
 出典：国土交通省 住宅着工統計



補正予算額の推移  
 出典：財務省 財務統計



(3%→5%)時から各産業で発生していたが、特に高額な住宅業界においては影響が大きかった。新設住宅着工戸数は1996年度の163万戸から、1997年度の引上げ時には134万戸へ減少し、翌1998年度には118万戸とさらに大きく落ち込んだ。このため、2回目以降の増税時にも動向が注視されたが、2回目となる2014年の引上げ(5%→8%)では政府のローン減税や経過措置\*5などの影響緩和策の周知により、2012年度の89万戸から2013年度は99万戸、翌2014年度は88万戸で前々年と同程度となり、1回目の引上げ時と比較して変動は抑えられた。2019年10月の引上げ(8%→10%)においても同様の緩和策がとられ、2017年度の94.6万戸が2018年度の95.3万戸、2019年度は88.4万戸と反動減はやや大きかったものの、基本的な漸減傾向を加味すれば変動は小幅に抑えられた。

2020年から始まった新型コロナウイルス(COVID-19)感染症の世界的大流行により、GDPはリーマンショックを超える落ち込みとなり、2020年度の新設住宅着工戸数は81万戸へと落ち込んだほか、工期の遅れも生じた。一方、東京への転入減少や東京郊外への移住増をもたらし、テレワークや自宅で過ごす時間が増えたことで住まいや住み替えなどに関心の高まりも生まれた。この傾向は米国や欧州でも同様で、郊外での住宅建築が盛んになり、世界的に木材需要が急増、「ウッドショック」と呼ばれる木材不足、木材価格の高騰が生じ、これは日本にも波及して、輸入木材の価格高騰や調達難が発生した。2021年末に資材価格の上昇度合いは落ち着き始め

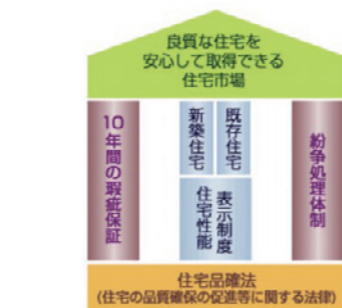
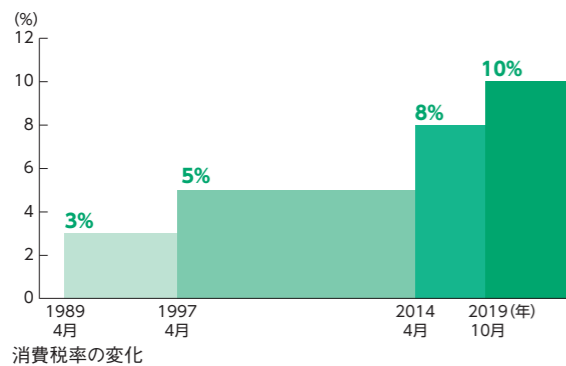
たが、以後も高止まりの状況が続いた。この結果、輸入材から国産材への転換や国産材の安定供給への取り組みが加速されることとなった。また2021年の半導体不足による混乱で、給湯器やトイレなど住宅設備機器の納品が遅延するなど、資材調達のグローバル化は、世界経済の動向が日本の住宅市場に与える大きさを改めて一般消費者に認識させた。

### 「住宅の品質確保の促進等に関する法律」による「住宅性能表示制度」

1999年6月には住宅の性能に関する表示制度や、瑕疵担保責任の特例、新築住宅の紛争処理体制について定めた「住宅の品質確保の促進等に関する法律(品確法)」が公布され、2000年4月に施行された。同法の特例は、新築住宅の請負人や売り主が構造耐力上主要な部分や雨水の浸入防止部分\*6について、引き渡しから10年間の瑕疵担保責任(無償修繕や賠償等)を負うもので、新築住宅の質を向上させるとともに、住宅ストック(既存住宅)の活用(リフォームや住宅流通)を見据えたものであった。品確法制定には、当時、住宅の建築や売買についてさまざまな問題が認識されていたことが背景にある。住宅取得者にとっては住宅の性能に関し、①表示する共通ルール(ものさし)がなく相互比較が難しい、②評価の信頼性に不安がある、③紛争について裁判等を除き、専門的な処理体制がなく、解決に多くの労力がかかる、といった問題があった。

また、建築する住宅供給者にとっても住宅の性能について、①表示する共通ルールがなく、性能を高

\*5 実務的な混乱を回避するため、建築請負工事や定期券、ソフトウェア開発などは、指定期日までの契約で、引渡や利用が税率引上げ後も旧税率が適用された。  
\*6 構造耐力上主要な部分は在来工法の場合、基礎・壁・柱・横架材・小屋組・土台・斜材・床板・屋根板が、雨水の浸入防止は屋根・外壁・開口部が該当。  
\*7 第二次世界大戦後の住宅難は、1960年代後半も未だ厳しい状況が続いた。このため、1966年に「住宅建設計画法」が制定され、同年の第1期計画から五箇年計画が推進されてきた。



品確法を構成する3本柱  
出典：(一社)住宅性能評価・表示協会

めるインセンティブも乏しい、②消費者の正しい理解を得ることに苦慮する等々が、技術開発や改良への障害となっていた。同法施行後、2001～2005年度を対象とする第8期住宅建設五箇年計画\*7では、「半数以上の世帯が誘導居住水準\*8を達成」「住宅に求められる基本性能の指針として住宅性能水準を設定」という目標が掲げられた。後者は2000年8月告示の「日本住宅性能表示・評価方法基準」として9項目(現在は10項目)が定められ、住宅の性能品質に関する共通のものさしとしての基準が明確に示されることとなった。基準には、耐震性や耐火性に加え、地球環境問題に対応する住宅の省エネルギー性、接着剤を用いた木質系建材(新建材)の普及および住宅の気密性の向上等により1990年代に社会問題化したシックハウス症候群への対応としての空気環境、高齢化社会に対応した高齢者等への配慮対策(バリアフリー性能)などが盛り込まれていた。

また品確法では、国土交通大臣の登録を受けた第三者機関である「登録住宅性能評価機関」が、日本住宅性能表示・評価方法基準に従って評価を行い、「設計住宅性能評価書」や「建設住宅性能評価書」を交付できることを定め、住宅性能表示の信頼性・客観性を強化していた。これにより、全国で100を超える住宅性能評価機関が新設されたが、都道府県が設置する公益法人としての設立とともに、大都市圏では民間ベース(株式会社)での設立も行われた。

当社は、お客様からの性能評価に係る要望等に適確・迅速に対応すべく、品確法に基づく申請等の体制を整備するため、東京ガス、大阪ガスや損害保険

会社、さらにハウスメーカーが参画する評価機関の設立に参加し社員を向出させた。設立された評価機関は、2000年6月設立の東日本住宅評価センター(当時の業務区域は東京・神奈川・埼玉・千葉・群馬・栃木・静岡)と同年7月設立の西日本住宅評価センター(同業務区域、大阪・京都・兵庫・奈良・滋賀・愛知・岐阜)の2社である。いずれも、品確法に基づく住宅性能評価のほか、建築基準法の新築住宅の建築確認検査、BELS(Building-Housing Energy-efficiency Labeling System、建築物省エネルギー性能表示制度)、長期優良住宅認定基準などに関する適合審査業務、既存住宅のインスペクション(建物現況調査)、建築基準法第12条に基づく定期報告\*9などを主業務としている。

### 「住生活基本法」の制定による住宅政策の転換

公共による住宅の新規供給を計画的に行うことを主眼とする住宅建設五箇年計画は、1966年に「一世帯一住宅」を目標として第1期が始まり、1976年度からの第3期に「最低居住水準」、「平均居住水準」が盛り込まれた。しかし、1979年に欧州委員会の内部文書で日本人について「ウサギ小屋に住む仕事中毒」との表現が用いられたことが明るみに出て、その狭さが改めて見直された。1981年度からの第4期に「住環境水準」\*10が、1986年度からの第5期に「誘導居住水準」が組み込まれ、徐々に住宅の質的側面が強化されてきた。2001年度からの第8期では、「誘導居住水準」を全国の3分の2以上の世帯で確保するとともに、住宅の耐震性・防火性・耐久

\*8 「豊かな住生活の実現の前提として多様なライフスタイルに対応するために必要と考えられる面積」として、一般型が単身者世帯は55m<sup>2</sup>、2人以上の世帯は25m<sup>2</sup>×世帯人数+25m<sup>2</sup>、都市型が単身者世帯は40m<sup>2</sup>、2人以上世帯は20m<sup>2</sup>×世帯人数+15m<sup>2</sup>以上とされた。  
\*9 特定行政庁が指定する特殊建築物等の所有者・管理者は、専門の資格者に調査・検査をさせ、その結果を特定行政庁に報告することが定められている。  
\*10 基礎的な安全性確保のため、緊急に改善すべき密集住宅市街地の基準(密集度、倒壊危険性、延焼危険性および避難、消火等の困難性)や住宅市街地の改善(災害・犯罪・公害の防止、利便性、自然環境・空間的ゆとり・美観などの快適性、コミュニティ・市街地・環境負荷低減の持続性)について指標を定めた。

区分	評価内容
①構造の安定	耐震等級、耐風等級、耐積雪等級、地盤・杭支持力、基礎の構造・形式等
②火災時の安全	感知警報装置設置等級、避難安全対策、脱出対策、耐火等級
③劣化の軽減	劣化対策等級
④維持管理・更新への配慮	維持管理対策等級、更新対策
⑤温熱環境・エネルギー消費量	断熱等性能等級、一次エネルギー消費量等級
⑥空気環境	ホルムアルデヒド対策、換気対策、室内空気中の化学物質の濃度等
⑦光・視環境	単純開口率、方位別開口比
⑧音環境	床衝撃音対策、透過損失等級
⑨高齢者等への配慮	高齢者等配慮対策等級
⑩防犯	開口部の浸入防止対策(2006年4月に追加)

「日本住宅性能表示・評価方法基準」の10項目



設計住宅性能評価書のマーク



建設住宅性能評価書のマーク



性やバリアフリー化などの目標が設定された。この目標がほぼ達成されたことから、政府主導による新規・大量供給を主目的とする法体系(住宅建設計画法)は時代に適合しなくなっており、住宅建設五箇年計画は第8期をもって終了した。

これに代わるものとして、①多様化・高度化したニーズに対応するための市場の環境整備、②住宅困窮者への対応、③社会的課題に対応した住宅ストックの質と居住環境の向上、といった課題の解決に向け、2006年6月に住生活基本法が施行された。同法は良好な住環境や居住の安定確保に加え、住宅の長寿命化と中古市場の活性化を図ることを目的としており、日本の住宅政策が抜本的に変わったことを示していた。

前項で述べた品確法や住宅性能表示制度といった法整備は、住生活基本法で打ち出された住宅分野における市場機能・ストック活用を重視していく政策の基盤づくりでもあった。住宅総戸数が世帯数を上回り、将来的に人口減少・世帯数減少の局面を迎えることが予測され、これに伴って空き家の増加が予想されており、この活用が求められる状況となっていた。しかし、日本の全住宅流通量に占める住宅ストックの流通シェアは欧米諸国と比べて低かった\*11。これは欧米とは異なる日本人の住宅に対する考え方なども影響しているが、「建築後20～25年程度で住宅の市場価格はゼロ」といった建物評価上の慣習なども阻害要因となっていた。これを改善するには、住宅ストックの質の向上やインスペクションの普及などが必要であり、住宅性能表示制度はそ

れらを進める根拠となったのである。

さらに住生活基本法の具体化に向け、2009年に「長期優良住宅の普及の促進に関する法律」(長期優良住宅法)の施行や長期優良住宅認定制度(新築の認定：2009年6月開始、既存住宅の増改築時の認定：2016年4月開始)、住宅履歴情報システム(いえかるて)などが開始され、質の高い住宅を長く利活用していくための法律・制度が整備されていった。

また住生活基本法に基づく住生活基本計画(全国計画)では、高齢者のいる住宅のバリアフリー化(住宅ストックの75%へ)や、共同住宅における共用部分のユニバーサルデザイン化(同25%へ)などについても成果目標が掲げられ、2006年12月の「高齢者、障害者等の移動等の円滑化の促進に関する法律」(バリアフリー法)施行などによって、建物の計画や建築設備等に関する配慮が促された。このほか、住宅政策の「量から質へ」や「ストック活用」への転換は、2003年7月の「美しい国づくり大綱」の公表やその具体化である景観法(2004年6月公布)\*12など、街並みや自然環境との調和により、潤いある豊かな生活環境の実現につなげることを促す動きにも表れている。

### 社会的注目を集めた住宅関連の諸問題

住宅の質、特に安全・安心への関心は、この時期に生じた住宅関連の諸問題で、より一層高まることとなった。

2005年のマンションなどの耐震強度偽装問題では、構造設計を担当した一級建築士がデベロッパー

や建設会社から建築コストを下げるよう圧力を受けて構造計算書を偽造した。これをチェックした民間確認検査機関は偽造を見逃し、不審を抱いた施工会社の依頼で調査した別の設計事務所の指摘で、初めて偽造が明るみに出た。当該一級建築士は国土交通省での聴聞会で21棟の構造計算書偽造を認め、関係した建築士、デベロッパーおよび建設会社、民間確認検査機関の関係者はすべて行政処分ほか刑事罰が確定した。既に該当のマンションやホテルなどが引き渡されており、居住者や建築主は退去や建替、補強工事の実施を余儀なくされた。この問題は、建築士や建築確認審査のあり方、改ざん可能な構造計算プログラムを認定した国土交通省や認定に係る審査等を行った民間確認検査機関の責任が問題視されたほか、被害者への対応として品確法における瑕疵担保責任の特例(特約の不適合)にもつながった。

また、スクラップアンドビルド型の建築文化も問題の背景のひとつとされた。新品・新調を好む国民性には、地震・台風といった災害が多い自然条件や、歴史・文化による影響の一面がある。また、戦後の住宅不足による量の確保を優先した住宅政策、空調の普及や洋風のライフスタイルなど住生活に関わる環境変化、新築偏重が続いた住宅取得支援策や融資環境、アパート住まいから出発して新築一戸建を最終目標とする住生活の人生設計、建物より土地を重視してきた不動産業界、さらには前述したストック住宅の評価・流通制度の未整備等々から、新築戸建住宅が重視される傾向が長く続いてきた。

しかし、環境への負荷や少子化などから、優れた

品質の建築物を造り、それを社会の資産として長期間、大切に使うという共通認識を、国民の側も、建築主・設計者・施工者という関係者側もつことが新たな施策課題として認識された。これを実現するには、住宅性能表示制度の充実と普及などストック住宅を円滑に取り引きできる環境整備も含め、良質な建築物に対する国民の関心を高めることが重要とされた。

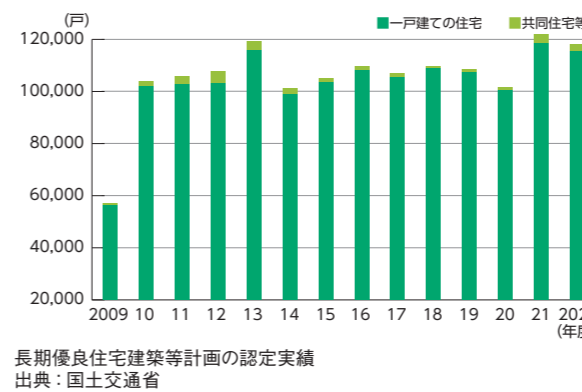
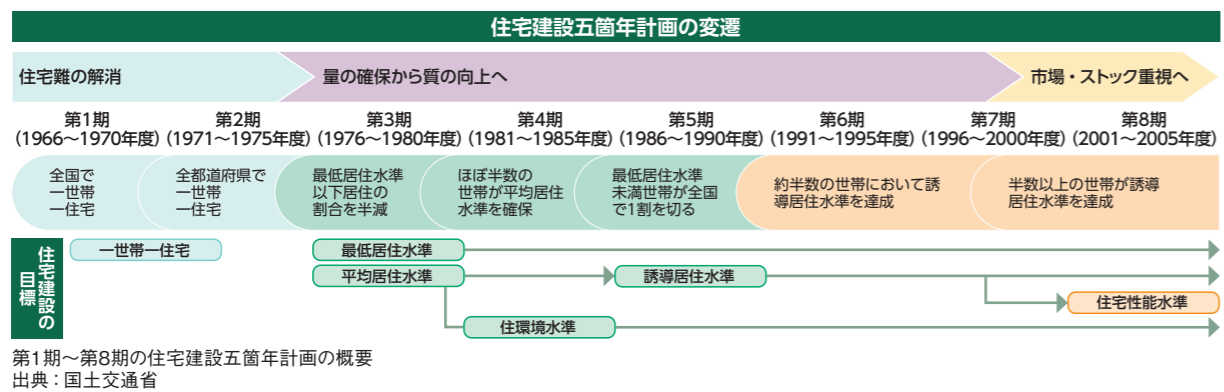
住宅購入者への保護を強化するため、2009年10月には瑕疵担保履行法の運用が開始され、品確法の瑕疵担保責任を着実に履行できるよう、住宅供給事業者には瑕疵担保責任保険への加入もしくは所定の保証金の供託のいずれかが義務付けられた。

このほか、アスベスト(石綿)問題\*13も住宅の質を問う契機となった。アスベストは「奇跡の鉱物」とも称され、断熱材・絶縁材などとして広く用いられてきた。が、すでに第二次世界大戦前から、長期間の吸引・曝露が製造者・使用者の肺疾患などを引き起こすことがわかっており、日本でも、建築物の耐火性能の確保等に用いる吹き付け使用の禁止(1975年)、アスベスト含有セメント管の製造禁止(1985年)など段階的に使用が制限され、2004年にはほぼ全面的に禁止された。

しかし、製造・利用企業の従業員や工場周辺の住民の健康被害が2005年に表面化し、既存建造物の解体時における飛散なども問題化した。このため、厚生労働省は2005年に石綿障害予防規則を制定し、建築物の解体等の作業における石綿曝露防止対策などを規定した。同規則はその後も見直しが続

\*11 2018年度における割合は14.5%で、欧米の8～9割と大きな開きがあった。  
\*12 地方自治体では1980年代末から景観条例の制定が始まっていたが、法令化された。

\*13 飛散したアスベストを肺に吸入すると、20～40年の潜伏期間を経た後に中脳腫・肺がん・石綿肺・びまん性胸膜肥厚といった疾病が引き起こされる問題。





けられ、2014年6月に改正法が施行されて、吹付け石綿の除去時における隔離等の措置や建築物に使用されている石綿含有保温材などの管理について規制が強化された。また、同年3月には建築物の解体作業で労働者が石綿に曝露される可能性がある建築物における業務での曝露防止に関する技術上の指針も制定された。曝露防止対策としては、作業場所の事前調査と結果報告の義務化および掲示、成形板等の解体・改修時の特別教育、作業計画策定、湿潤化・手ばらしの原則徹底、呼吸用保護具と作業衣・保護衣着用、現場での飲食・喫煙禁止、使用器具の付着物除去と作業場外への持ち出し禁止、前室・洗身室および更衣室の設置、作業場所の負圧隔離、作業者の健康管理、などがルール化された。

2003年7月には、シックハウス対策を義務づけた改正建築基準法が施行された。この改正は、1990年代に表面化した、主に新築住宅の室内での生活などで引き起こされるシックハウス症候群に対応したものであった。同症候群は、住宅の建材や家具に用いられている塗料、接着剤、防蟻処理に使用される薬剤などに含まれる有機溶剤<sup>\*14</sup>等の化学物質が原因となって生じる倦怠感やめまい、頭痛、呼吸器疾患等の総称である。建材や内装仕上げ材での有機溶剤の使用量の増加や住宅の気密性・断熱性向上で、揮発性化学物質や暖房器具からの排出物による空気汚染が起りやすくなっていたことなどが背景とされ、2000年以降、消費生活センターに毎年300件以上の相談が寄せられていた。

法改正では、ホルムアルデヒドについて、建材

ごとに発散量の少ないF☆☆☆☆(フォースター)からF☆(ワンスター)までの4等級に区分され、居室の内装で使用できる面積に制限が設けられた。ホルムアルデヒドの放散に係る基準値は改正前から定められていたが、基準が空気中濃度から放散速度の基準に変更された。また、改正前には合板などの木質系材料のみであった対象建材は、内装の壁紙等に用いる接着剤やダクトにも使われるダクトシール、グラスウールにまで広がられた。

同時に、すべての居室において1時間あたり0.5回以上の換気ができる機械換気設備を24時間連続で使用することが定められた<sup>\*15</sup>。また、床下等のシロアリ防除薬剤(防蟻剤)であるクロルピリホスの使用が禁止された。当社は、クロルピリホスについては1999年には使用を中止していた。全棟に24時間換気システムを採用し、ホルムアルデヒドについては、対象の建材を最高等級のF☆☆☆☆に限定するとともに、壁紙に使用する接着剤についてはホルムアルデヒドを含まないものを標準採用した。

### 住宅の環境対策に向けた施策と対応

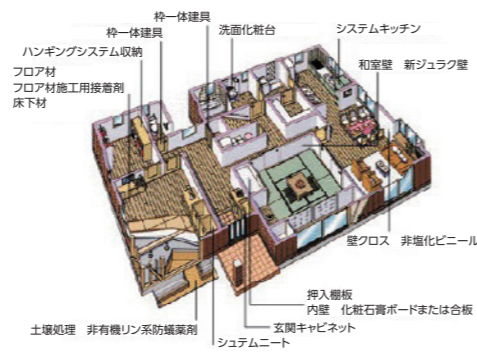
日本住宅性能表示・評価方法基準に、「温熱環境・エネルギー消費量に関すること」として住宅の断熱性や一次エネルギー消費量に関する評価等級が盛り込まれたように、地球環境問題への対策として、住宅の省エネルギー性能を向上させる各種取り組みも実施された。

その代表例が住宅ポイント制度で、省エネルギー性に優れた住宅の新築やリフォームに対し、住宅の

<sup>\*14</sup> 厚生労働省では、ホルムアルデヒド、アセトアルデヒド、トルエン、キシレン、エチルベンゼン、スチレン、パラジクロロベンゼン、テトラデカン、クロルピリホス、フェノブカルブ、ダイアジノン、フタル酸ジ-n-ブチル、フタル酸ジ-2-エチルヘキシルの13物質について濃度指針値を定めている。  
<sup>\*15</sup> ドアに換気用のガラリ(ブラインド状空気口)やアンダーカット(ドア下部の10mm程度の切り欠いた開口部)を設ければ、1台の換気設備で複数の居室の換気を行うことが認められている。

等級	放散速度(mg/m <sup>2</sup> h)	使用面積
F☆☆☆☆	0.005以下	制限なし
F☆☆☆	0.005超~0.02以下	床面積の2倍以内
F☆☆	0.02超~0.12以下	床面積の0.3倍以内
F☆	0.12超	使用禁止

ホルムアルデヒドの放散速度による建材のグレード



工事費用への充当(即時交換)や登録された商品・商品券等と交換できるポイントを付与するものである。2009年12月の「明日の安心と成長のため緊急経済対策」に地球温暖化対策とリーマンショック後の景気対策のひとつとして住宅版エコポイント制度の創設<sup>\*16</sup>が盛り込まれ、2009年度に「住宅エコポイント」(国土交通省・経済産業省・環境省)として開始された。対象は、省エネルギー基準を満たしたエコ住宅の新築や、エコリフォーム(太陽熱利用システムの設置、窓・外壁・屋根・天井・床の断熱改修、バリアフリー改修、節水型トイレ・高断熱浴槽の設置)であった。同制度は、その後も延長や制度改定をしながら現在まで続いている。

この間、2014年4月に政府が決定したエネルギー基本計画において、「省エネルギー性能の低い既存建築物・住宅の改修・建替や、省エネルギー性能等も含めた総合的な環境性能に関する評価・表示制度の充実・普及などの省エネルギー対策を促進」、「住宅については、2020年までに標準的な新築住宅で、2030年までに新築住宅の平均でZEHの実現を目指す。さらに、こうした環境整備を進めつつ、規制の必要性や程度、バランス等を十分に勘案しながら、2020年までに新築住宅・建築物について段階的に省エネルギー基準の適合を義務化する」との方針が掲げられた。

2021年4月施行の「脱炭素社会の実現に資するための建築物のエネルギー消費性能の向上に関する法律等の一部を改正する法律」(改正建築物省エネ法)では、建築士が建築主に対し省エネルギー基準への

適合の可否等を評価し説明することを義務付け、小規模住宅においても省エネルギーの推進が強化された。省エネルギー基準は、一次エネルギー消費量基準<sup>\*17</sup>と外皮基準<sup>\*18</sup>で構成されている。エネルギー消費性能を向上させるには、住宅の床、壁、天井等の断熱性能や窓サッシ等の開口部の断熱性能の確保、日射遮蔽等の措置等に加え、高効率空調設備、LED照明、高効率給湯設備の採用、太陽光発電設備の設置などの対応が必要となる。

さらに、2022年6月公布の改正建築物省エネ法では、2025年4月以降すべての新築住宅・建築物に省エネルギー基準適合が義務付けられ、2030年までに誘導基準としてZEH・ZEB水準への引上げを目指し、さらに2050年にストック住宅の平均で同水準を確保することを目標としている。

当社は2030年までに新築住宅の全棟をZEH化する目標を掲げており、2022年度では受注時で79%まで実現している。

### 木造建築に対する規制緩和

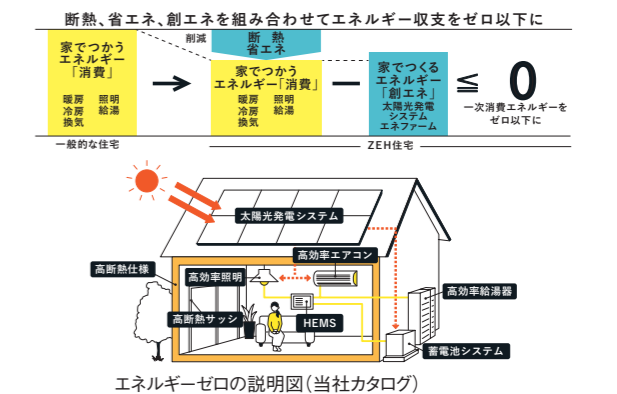
我が国における新設住宅着工戸数の木造率は1965年には77%(戸建89%)を占めていたが、以後一貫して低下し、1988年に41%(同81%)となった。これは、建築コストの差も影響しているが、構造材料の耐火性などから、建築基準法では3階建以上の木造戸建住宅や共同住宅が認められていなかったことも一つの理由であった。

これに対し、ハウスメーカーや建設省建築研究所(現 国立研究開発法人建築研究所)、大学等の研究

<sup>\*16</sup> すでに2009年5月から「地上デジタル放送対応テレビ」[エアコン][冷蔵庫]を対象とする家電エコポイントが実施されていた。  
<sup>\*17</sup> 一次エネルギー消費量は、空調・換気・照明・給湯・OA機器等に関するエネルギー消費量の合計から、太陽光発電設備等による創エネルギー量(自家消費分に限る)をマイナスしたものである。設計一次エネルギー消費量を基準一次エネルギー消費量で割った数値が1以下になることが求められる。  
<sup>\*18</sup> 住宅のみに適用される基準で、外皮(外壁、屋根、窓等)の表面積あたりの熱の損失量(外皮平均熱貫流率等)を規定している。

開始年月	名称	予算(補正含む)
2009年12月	住宅版エコポイント制度	1,000億円
2010年 9月	住宅版エコポイント制度 延長	1,412億円
2010年12月	住宅版エコポイント制度(太陽熱利用システム等対象拡充)	30億円
2011年10月	住宅版エコポイント制度(復興支援・住宅エコポイント)	1,446億円
2014年12月	省エネ住宅エコポイント制度	805億円
2015年 4月	省エネ住宅エコポイント制度	100億円
2016年11月	住宅ストック循環支援事業制度	250億円
2019年 4月	次世代住宅ポイント制度	1,300億円
2020年12月	グリーン住宅ポイント制度	1,094億円
2022年 1月	こどもみらい住宅支援事業	542億円
2022年 4月	こどもみらい住宅支援事業 延長	600億円

住宅エコポイントの変遷





機関は、材料や主要構造部の改良等を重ね、実物大の建物を用いた火災実験などによって安全性を確認することで木造の住宅や建築物の可能性を拡大してきた。その結果、1987年の建築基準法改正で、準防火地域内において一定の基準を満たす木造3階建戸建住宅の建築が可能となり、1992年には防火地域・準防火地域外の木造3階建共同住宅、1998年の改正では、準防火地域内の木造3階建共同住宅も建築可能となった。これら法改正の後押しもあって、1998年時点での新設住宅着工戸数における木造率は45%（戸建80%）と上向いた。

2000年代に入ると、地球温暖化対策として、CO<sub>2</sub>排出量削減や脱炭素化に向けた取り組みが活発化し、住宅・建築分野においては、国内森林資源の有効活用、再植林等により森林の新陳代謝を促す国産材の利活用およびCO<sub>2</sub>を吸収し炭素を長期間固定する木造建築の拡大が進められた。2000年代半ばから本格化した国産材利活用推進策の一環として、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)が施行され、2014年の建築基準法改正によって2015年からは木造3階建の学校など公共施設が、準耐火建築物として建築可能となった。また、2019年6月の改正では、中層木造建築物や共同住宅など木造建築の普及促進に向け規制が緩和された。耐火建築物とすべき木造建築が、高さ13m超または軒高9m超から高さ16m超または階数4以上となったほか、耐火建築物相当の建築物についての基準が整備され、外壁や開口部等において一定の防耐火性能を確保す

ることにより、「木造のあらわし」(柱や梁など構造用木材が目に見えるかたちで仕上げる方法)等の計画が可能となった。それまでの耐火建築物の基準が緩和されたことで、延べ面積200m<sup>2</sup>未満の木造3階建共同住宅であれば、より木の良さを活かした設計を、コストを抑えて建設することが可能となった。

一連の木造化推進策により、新設住宅着工戸数における木造率は2009年に55%（戸建86%）へ増加し、2022年には55.6%（同90.9%）となっている。

### 民間による住宅施策支援組織の設立

住宅政策における転換は、関連する特殊法人や公益法人、団体等の改編や新たな法制度の整備によって具体化されていった。住宅の取得を長く金融面で支えてきた住宅金融公庫(1950年発足)は、2007年4月に(独)住宅金融支援機構となり、住宅取得者への直接的なローン提供から民間金融機関の住宅ローン債権買取による資金支援に移行した。

そもそも住宅ローンは返済に長期間を要するため、貸付金の回収に時間がかかり、民間金融機関にとっては信用面や金利変動などのリスクが大きい。このため、住宅金融公庫は前述した証券化支援事業「証券化支援事業による新型住宅ローン」を開始した。同事業では、民間金融機関がお客様への住宅ローン債権を住宅金融公庫に売却するもので、金融機関は融資資金がすぐに回収できるので、長期固定金利の住宅ローンを提供することができる。一方、住宅金融公庫は、買い取った住宅ローン債権を集約して証券化し、MBS (Mortgage Backed

Security、不動産担保証券)として機関投資家に販売、債権買取資金とする。機関投資家は、公的機関が発行するMBSを購入することで、国債などより高い運用益を得ることができる。こうした仕組みで、民間金融機関が長期固定金利の住宅ローンを提供することが可能となった。このローンは、2004年12月に「フラット35」と名称が変わり、返済期間の35年間への延長などさまざまな特長で若年層の一次取得者増加をもたらした。また、返済期間を20年として金利を下げた「フラット20」や超長期期間とした「フラット50」、優良住宅対象の「フラット35S」とバリエーションも増やされていった。

こうした住宅ローンについての政策転換に対応して、民間の専門金融機関が設立されるようになり、当社も、ハウスメーカーおよび総合リース会社\*19が2003年5月に共同設立した日本住宅ローン (Mortgage Corporation of Japan Ltd. : MCJ、資本金10億円、本社・東京都渋谷区)に、2004年4月に資本参加した。長期固定型ローンは、超低金利の続く当時は利用率が下がっていたが、金利上昇の局面では増加が見込まれ、当社としては公庫利用のお客様向け代替商品の確保が必要であった。MCJは、「フラット35」取り扱い第1号の金融機関であり、2003年時で唯一の公庫代替商品を提供していた。当社は自社独自のローン事業参入なども検討したが、負担や実現までの期間を考慮し、MCJへの資本参加が最善と判断した。MCJは、当社を含むハウスメーカー4社\*20の住宅営業拠点を活用し、優良住宅の建築とセットでお客様にローンを提

案できることを強みとして、2023年12時点には融資残高が2.2兆円になるなど堅実な成長を続けている。

また、住宅ストックの活用を支援する民間組織も相次いで設立された。

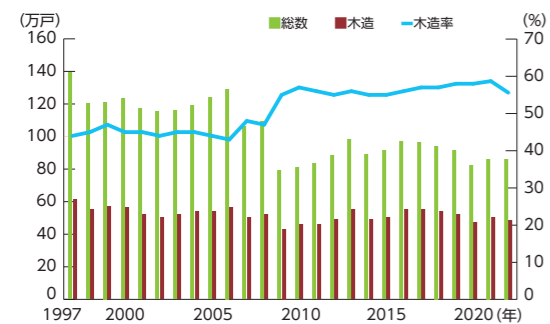
2006年4月には、(一社)移住・住みかえ支援機構 (Japan Trans-housing Institute : JTI)が発足し、ストック住宅流通の橋渡し役となった。同法人にはハウスメーカーや住宅・不動産事業を展開する私鉄、住宅ローン会社などが多数協賛しており、当社もその一社となっている。同機構は、子どもとの同居などで住宅が空き家となる高齢者や相続・生前贈与による空き家の所有者、海外転勤者、1ターンやUターンなどの理由で住まない家を活用したい所有者(貸主)と契約し賃料収入を保証する。同時に、子育て世代など一戸建住宅を借りたい利用者(借主)と定期借家契約や賃料契約を結び、借主とのトラブルなどもすべて同機構が対応することで、ストック住宅の有効活用を促す役割を果たしている。

さらに、2008年7月には優良ストック住宅推進協議会が発足した。同協議会は、①住生活基本法の趣旨に則り、ゆとりある住生活を実現するため、住宅についてフロー型社会からストック型社会への変換を目指し、適正な評価による既存住宅の普及を図ること、②既存住宅について、独自の査定方式により、その流通を推進し、住宅の長寿命化に取り組むとともに、良質な既存住宅の供給を通じ、安全で安心できる良好な居住環境の提供を促進すること、を目的として、当社を含むハウスメーカー10社\*21が協力して設立された。具体的には、参加ハウスメ

\*19 積水ハウス、大和ハウス工業、日立キャピタル(現 三菱HCキャピタル)。

\*20 セキスイハイムを展開する積水化学工業も当社と同時に資本参加し4社となった。

\*21 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、パナホーム(現 パナソニックホームズ)、ミサワホーム、三井ホーム、エス・パイ・エル(現 ヤマダホームズ)。



新設住宅着工戸数と木造率の推移  
出典：国土交通省 住宅着工統計



構造用木材が見える仕上げ「あらわし」(筑波研究所新研究棟 2019年)

日本住宅ローン (MCJ) カタログ

移住・住みかえ支援機構 (JTI) カタログ

スムストック (SumStock) カタログ



カーの住宅で、①住宅履歴情報の保有、②50年以上のメンテナンスプログラム、③新耐震基準レベルの耐震性、の3つの原則を満たす住宅を「スムストック(SumStock)」として認定し、売却・購入の両面で明かな査定や品質提示を行う。2017年10月には一般社団法人化し、査定マニュアルの策定・見直しやスムストック住宅販売士の研修などを継続的に実施している。

一方、住宅供給を担ってきた住宅・都市整備公団(1981年に日本住宅公団が改組)は、1999年に都市基盤整備公団となって「民間でできるものは民間で」の方針により分譲住宅から撤退。さらに2004年に(独)都市再生機構となってニュータウン開発も取りやめるとともに賃貸住宅の新規供給を廃止し、民間投資の誘導や既存公団賃貸住宅の管理へと役割を変えた。この改組轉換に際し、公団は保有する土地を競争入札に付して処分し、当社を含むハウスメーカーは、これに積極的に応札して住宅建築に活用することで政策轉換の円滑な進展と保有資産の有

効活用に協力した。

総じて、住宅の提供は民間主導となり、公的機関は支援役へと役割を変えたのである。

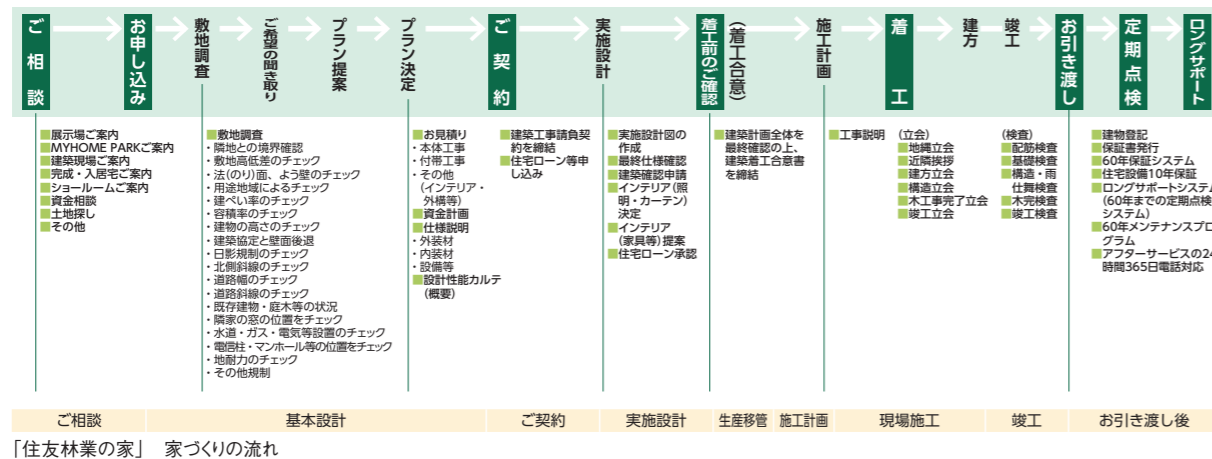
住宅供給における民間企業の役割は高まったが、量的な充足が達成され、新設住宅着工戸数は減少し続けており、建替需要も大きくは望めない状況になった。このためハウスメーカー各社は、従来の戸建偏重の事業展開から脱却し新たな取り組みを強めた。ひとつは、前述のように持家に比して減少度合いの少なかった分譲住宅や貸家(賃貸住宅)への取り組み強化で、分譲住宅の用地確保や貸家における資産運用の観点など、戸建注文住宅とは異なる事業ノウハウを取り込みながら展開を図った。また、リフォームやストック住宅ビジネス、海外住宅事業への進出も各社それぞれに活発化させていくこととなった。さらに、当社を含め大手ハウスメーカーでは、準大手・中堅ゼネコンへの資本参加や連結子会社化によって、非住宅建築分野を強化する動きも進んだ。

## 2. 当社住宅事業の方針と戦略

### 注文戸建住宅の概要

当社の住宅事業の中心となる戸建注文住宅は、住宅展示場の来場者や広告・ホームページによる問い合わせ、当社住宅オーナーや取引先、提携法人の紹介などから、家づくりを検討するお客様の情報を得

て営業担当者が要望を聞くことから始まる。お客様ごとに異なる要望と条件を整えたプランを具体化するための「申込制度」があり、お客様から建築費用の一部(5万円)を預かり、敷地・地盤調査で土地および周辺状況を把握し、営業・設計・インテリア・外



「住友林業の家」家づくりの流れ

構造園の担当者が専任チームを組んで対応する。営業・設計担当者を中心に、プラン提案や見積、仕様・設備の詳細を決定して契約を締結し、各種申請手続きやインテリアプランも含めて一邸ずつお客様の家づくりを進捗させていく自由設計の注文住宅である。設計が確定すると「着工合意」によりお客様と工事内容を最終確認する手続きを経て、家づくりの施工を担当する生産担当者に引き継がれ、着工に至る。着工後は工程ごとにお客様と現場確認を行い、竣工検査後に引渡となる。引渡後も、当社保証制度に則して定期巡回で建物の品質を確認し、長く快適な住まいを提供できる仕組みを運用している。

このように、注文住宅の建築を要望される建主に対して、営業活動から設計、施工、アフターメンテナンスまで多くの専門分野の担当者関わる住宅事業では、拠点および住宅展示場の配置や統括管理の方式、人員配置などが戦略の大きな比重を占めていた。また、自由設計でお客様の要望に応える「住友林業の家」では、プレハブ工法、ユニット工法など定型部材を工場で生産・組み立てる住宅とは異なり、年間1万棟の家を一つひとつ現場で作り上げる。設計・デザイン・使用部材が全く同じ家は一棟もなく、作業は多種多様となるため、お客様の要望を実現させつつ、建物品質や安全管理、施工効率を高め、生産性向上とコストダウンを図る体制づくりとシステム化も重要であった。

### 1998年時点の住宅・不動産事業

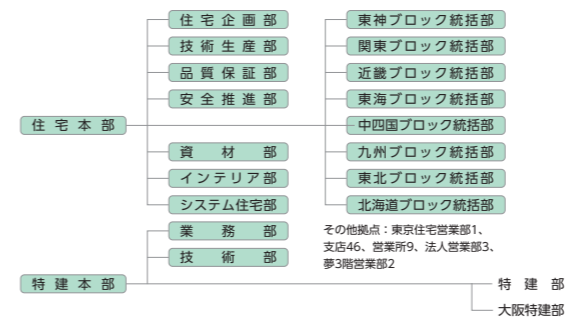
当社は、1998年3月末時点で戸建住宅を担う住

宅本部と、集合住宅・ビルなどを担う特建本部で建設事業を展開していた。1997年度の住宅本部は受注棟数8,913棟、完工引渡棟数10,340棟(うち分譲住宅47棟)で、連結の売上高は特建本部を含めて3,808億円で全社売上高の52.4%を占めていた。経常利益は18億円で、1998年度期初の住宅本部の従業員は3,329名、特建本部は93名で計3,422名、全社の84%であった。

住宅本部は、住宅企画部・技術生産部・品質保証部(傘下にお客様相談室)・安全推進部・資材部・インテリア部・システム住宅部が本部組織として置かれていた。住宅企画部は、業績予算、事業戦略、営業企画、広告宣伝、分譲住宅の各チームと本部事務センターからなっており、広汎な業務を担っていた。全国の営業拠点は、ブロック制(東神、関東、近畿、東海、中四国、九州、東北、北海道)のもとで東京住宅営業部(1998年1月に新宿・渋谷・池袋支店を統合して設置)と、札幌から熊本まで46支店・9営業所を展開していた。住宅展示場は293カ所を設け、営業活動の最前線となっていた。このほか、東神と近畿と東海の各ブロックに法人営業部、東神と近畿ブロックに夢3階営業部(1994年4月新設)が設けられていた。

特建本部は、業務部、技術部、特建部、大阪特建部からなり、東京・神戸・名古屋に営業所を設けていた。

住宅関連事業のグループ会社として、外構造園工事を担当する住友林業緑化、スミリンエクステリア(2社)、当社住宅の施工を担うスミリン建設(15



住宅本部・特建本部 組織図(1998年4月)



潜在顧客情報取得を目的とした新聞広告(1999年)



社)、敷地・地盤調査を行うスミリン敷調(4社)、不動産流通の住友林業ホームサービス、リフォームの住友林業ホームテック、点検・修繕業務のスミリンメンテナンス、2×4工法の住宅を担当するスミリンツーバイフォー、システム住宅事業を担う住友林業システム住宅工業およびスミリンシステム住宅(3社)があった。

### 住宅事業再生プログラムによる高コスト体質改善

1999年

戸建住宅事業は、バブル崩壊後の不況下においても、1994年度から4年連続で年間1万棟の完工棟数を維持してきた。しかし、これは人員・経費の増加に支えられており、1997年度の1人当たり利益は1994年度の半分以下に低下していた。

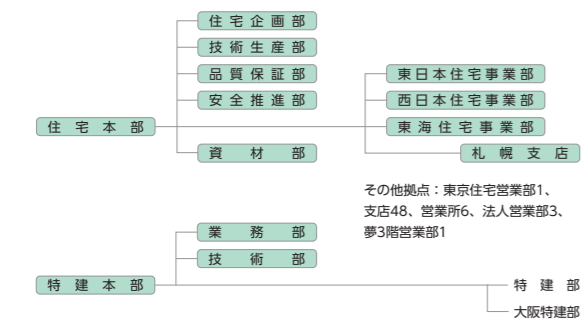
このため、1998年7月に当社は「高コスト体質改善対策」基本方針を打ち出し、これを受けて住宅本部は「住宅事業再生プログラム」を策定した。当初の基本方針では、2000年度までに年完工1万棟水準で、1人当たり経常利益を約3倍の600万円とすべく、人員・住宅展示場・拠点・経費の大幅削減と完工高利益率の1%上昇に相当する原価低減が中心に据えられた。しかし、1997年度実績で当社の持家シェアは2%にとどまっていて拡大の余地が大きいこと、削減一辺倒の再生計画では現場の士気低下や混乱を招くことなどから、過去20数年にわたる業務・プロセスの総見直しや営業力装備・商品開発力の強化を進めた。かたや生産コストダウン、物流合理化などの構造改革を一体で進め、筋肉質な体質

へと転換することを基本的な考え方とした。そのうえで持家シェアを3年後の2001年度に3%とすることを当面の事業目標とし、業界における地位\*22向上を図るために、1999～2001年度の3カ年の「収益力アップのための事業再生プログラム」を立案した。

同プログラムでは、以下の8カテゴリー・18項目について改善策を推進した。

- 組織：①新ブロック制は最終形・本部組織スリム化
- ②北海道・九州新規事業展開について戦略立案
- ③支店網・事業拠点の統廃合
- 高コスト：④配置転換の実施
- ⑤不採算住宅展示場の撤退(撤退基準の制定)
- 事業強化：⑥営業力装備の強化(ヒアリング、具体案策定)
- ⑦商品力の強化
- 人事教育：⑧業績給の徹底・信賞必罰
- ⑨教育・研修体制の見直し
- 資材生産：⑩資材収益・資材制度の見直し・物流合理化の推進
- ⑪生産コストダウンの推進
- 紹介促進：⑫CIS運動・アフターメンテナンス体制の充実
- ⑬住宅展示場外受注(紹介・法人提携など)の促進
- 事務処理：⑭本部通知文書削減計画

\*22 1997年度第6位。住宅産業研究所「1998年住宅メーカーの競争力分析」戸建住宅棟数ランキングによる。



住宅本部・特建本部 組織図(1999年4月)



「住宅事業再生プログラム」決起大会(2000年1月)

- ⑮経費削減計画
- ⑯事務センター見直し(営業担当者の顧客対応責任強化)
- ⑰CADセンターの見直し

その他：⑱その他本部各部業務の総見直し

組織・戦略面では、従来の8ブロック制の課題として、多重階層化していた組織の維持運営や管理などの間接業務に人員が必要となり、非効率な面が見られた。そのため、1999年4月に簡素でフラットな業務運営を目指し、8ブロックを集約し東日本住宅事業部・西日本住宅事業部・東海住宅事業部と札幌支店を設置した。東日本住宅事業部は、旧東北・関東・東神(除く静岡・浜松)ブロックを担当、東海住宅事業部は旧東海ブロックと静岡・浜松、西日本住宅事業部は旧近畿・中四国・九州ブロックを事業エリアとした。

住宅本部では本部組織の役割を事業全体の戦略立案や商品開発、重要改革の実行に集中させることで本部人員を各事業部に充て、インテリア部を資材部に統合するなどして、4分の3まで減少させスリム化を図った。

営業拠点は市場分析と適正規模を見直した結果、3つの独立営業所(明石、宝塚、奈良南)を支店内営業所に変更したが、長野県市場の総合戦略のため甲府支店松本営業所と群馬支店長野営業所を統合し長野支店を開設するに至った。

なお、2000年4月にはお客様相談室は品質保証部の傘下から、社長直轄の組織としたことで、住宅事業においてはアフターサービスを含むお客様対応を

\*23 2000年6月に東海4県と北陸3県で「GODAI LF2000」を、同年7月に西日本全域で「GODAI GP」を、同年10月に首都圏全域、東北3県、甲信越3県で「GODAI グランウィッシュ」を販売した。



本部商品「GODAI」外観(1999年)

差別化の一環とし、CIS運動に一層注力する方針がより明確となった。

営業力の強化については、①販売促進策の企画・推進、②住宅展示場やショールームの管理・新設・改廃、③土地探しも含め建築に応じるための用地購入について業務分担を決めた。住宅展示場の改廃は年間受注棟数37棟の実績を全国一律の判断基準として撤退を検討した。

商品力の強化については、本部による「本部商品」と各住宅事業部による「事業部商品」の2本立ての企画・開発となり、本部と3住宅事業部の委員で構成する商品委員会を2カ月に1回開催し、情報共有と調整の場とした。1999年4月に発売した基幹商品「GODAI」は、2000年に地域性を加味した事業部商品へと展開した\*23。

人事教育のうち教育研修体制の見直しは、受注効率アップや紹介受注率倍増に向けて最重要課題と位置付けられた。具体策として、1999年10月、住宅本部に教育研修の専門部署として人材開発室を設けた。

顧客サービスの新体制として、点検業務を委託したスミリンメンテナンスの巡回担当者を、当社各支店の専属(新設した支店お客様センター配下)とすることで、一体化と連携を強化し、アフターメンテナンス業務を充実させた。この体制整備はCIS推進運動の一環であったが、住宅展示場以外からの受注につながる当社住宅オーナーの紹介情報数の向上を図る上でも重要な役割を担うものとして位置づけられた。紹介受注は当社住宅を建築したお客様の推薦であることからお客様満足の成果のひとつであり、ま



東日本事業部商品「GODAI グランウィッシュ」カタログ(2000年)



た一般的な営業プロセスより成約率が高く、営業の効率化にもつながることから注力した。お客様センターの設置、紹介促進運動(住宅オーナーや取引先、当社社員対象)の推進などにより、契約数に占める紹介件数は15%程度から30%まで引上げることが目標とした。

生産面でのコストダウンについては、地道に絶え間なく進めるという原価への取り組み姿勢を強く認識した上で、2001年度までの3年間に完工利益率の1%相当の低減を目標として掲げ、2000年4月に施工支援システム「NACSS」(Network Aided Construction Support System)の開発を開始した。また、施工合理化・生産コストダウン・品質改善については、スミリン建設が協力工務店のベンチマーク(パイロット工務店)を果たすとともに、総生産の3割を担うべく、生産と人材育成の機能強化を進めていくこととなった。

経費削減については、人員増や拠点の新設・建替・拡張・増床については、すでに1997年度の下期から凍結や削減が実施されていたが、新たに人員数や広告宣伝費・住宅展示場費・ショールーム費・開発費・アフターメンテナンス費などについては完工高に対する基準比率を定め、業績に見合った費用とすることを徹底した。そうしたなかでも、競争力の源泉である人材育成費用と開発費については増額を続けた。

こうして収益力アップへの取り組みが推進される一方、品確法施行に対応する発売商品のリニューアルも実施し、高級戸建住宅である「住友林業の家」の

さらなる品質向上を図った。

### 不採算事業からの撤退

#### 重量鉄骨3階建住宅とシステム住宅

事業再生プログラムの推進と並行して、住宅本部は不採算事業への対応も進めた。

ひとつは重量鉄骨3階建住宅事業の撤退である。同事業は、防火・準防火地域対応の都市型商品を展開する目的で1990年に着手し、1994年4月から夢3階営業部として本格的に展開をスタートさせた。持家戸建市場における3階建は一都三県・京阪神で着実に増加しており、両エリアでは2割近く、特に京阪神では1996年度に3割を占めるに至っていた。この市場環境から、1995年4月には大阪夢3階営業部も新設した。

しかし、競争激化に伴う低価格化のなかで、「夢3階S」(1994年9月発売)や後継商品「夢3階SR」\*24(1997年4月発売)は、十分な価格競争力と顧客要望への対応力不足で受注が低迷し赤字が続いていた。当社が企図した都市圏における3階建住宅は、住宅密集地の狭小敷地やミニ分譲地の建替需要に応える商品であり、当社住宅での強みである自由設計の良さが活かせず差別化できなかった。また、先発の鉄骨系他社に商品開発・販売体制の面で追いつくには多大の投資が必要であった。このため鉄骨住宅事業は、1998年8月に事業の存続を断念した。建築した7住宅展示場(浜松町・千里・堺東・新宿東口・平沼橋(横浜)・浦和・阪神パーク)の内、千里・堺東・新宿東口・浦和は1998年3月に閉鎖し、残存して

\*24 3階建市場へ参入した当社は差別化に向け開発した独自の躯体システム「SRJ(Sumirin Rigid frame with the Joint box)構法」を採用。同構法は重量鉄骨ラーメン工法を進化させ、柱・梁部のジョイントをボルト接合して現場溶接をなくし、使用する鋼材を短くして、狭小搬入路の多い都市部での建築に適していた。また、屋根・外壁・床面に、ALC(軽量気泡コンクリート)を使用した。「夢3階SR」では、ジョイントボックスの形状および素材の変更により、部材積減少と軽量化で加工および運搬の作業効率を高めた。取得した特許の一部は外販した。



重量鉄骨3階建住宅「夢3階S」構造躯体



「夢3階S」完成外観

いた浜松町・平沼橋・阪神パークの3住宅展示場も1999年3月末までに解体して、人員は住宅事業各分野に配置転換した。なお、既存物件のメンテナンスや保証はスミリンメンテナンスおよび品質保証部に移管して万全を期した。

また、撤退した事業として、木造軸組住宅の工業化による低コスト・短工期の実現に向け1996年2月に開始したシステム住宅事業がある。販売手法は、営業コストを抜本的に削減するためカウンターセールス(来客対応のみ)とし、住宅生産面では、住宅各部分を工場で高性能・高精度なユニットとして製造し、現場に運搬し据え付ける方式を採った。商品には施主の望むライフスタイルに訴えかける“遊び心”を盛り込み、屋上に庭園やゴルフ練習スペースを配したタイプなどを前面に押し出して販売開始した。この新しいコンセプトを広い範囲に認知・浸透させるため、販社スミリンシステム住宅埼玉(久喜市)に当時ブームだったガーデン用品、インテリア商品2万点を揃えた輸入雑貨ショップ「ポプリ」を併設(1996年7月オープン)し、集客に取り組んだ。

注文販売だけでなく、1997年1月には「フォレストガーデン南栗橋」(埼玉県北葛飾郡栗橋町、現久喜市)\*25で、高い居住性能と低価格を両立する基幹商品「ホリデイズ」シリーズを採用した分譲住宅41棟も販売した。さらに、同年4月の消費税引上げ前の駆け込み需要を取り込むため、新商品発売を行うなどの施策を続けたが、受注増には至らなかった。

事業を軌道に乗せるため、1998年4月に独自の情報発信拠点「ホームिंग・ラボ」の開設\*26、1999

年4月に3販社(埼玉・栃木・群馬)の統合による営業エリア拡大(千葉・茨城・東京西部)、住宅展示場増設(大宮・幕張・柏・つくば・前橋・立川)などの対策を実施した。高断熱やオリジナル床暖房など独自技術も開発し、工場生産による高性能・高精度を望むお客様からは一定の支持も得られた。

しかし、工場(群馬県館林市)からのユニット住宅輸送費により事業展開エリアは限定され、大型トラックによる搬入や大型重機の運用ができない狭小敷地には施工できないという制約もあった。販売面でも自由設計を謳っているため、工場ではプランニングをユニットに分割する工程が必要で、ユニットは多品種少量生産となり原価が膨らんだ。

2003年1月、システム住宅事業の方針は大きく変更される。ローコスト住宅(坪単価30万円)の構想は実現困難と判断され、最競合価格帯(坪単価40万円後半)で工場生産による高性能・高精度住宅を提供するという戦略に転換した。組織体制面では、スミリンシステム住宅に住友林業システム住宅工業を合併して住友林業システム住宅とし、製販一体化と「住友林業」ブランドの活用を図った。同月発売商品「トリフォニー」から採用された「コアテック工法」(2×4ユニット工法)は、従前の工法で対応できなかった小屋裏利用した3階建\*27、天井高の改善、標準部材の使用など商品開発でバリエーションを充実させた。

しかし、この間も施工現場では、着工後の顧客からの変更要望に対応することで、施工の効率化・工期短縮という強みが発揮できずにコストの上昇が続

\*25 総計画戸数約4,000戸の大規模ニュータウン「南栗橋」の一角で展開。

\*26 スミリンシステム住宅群馬(群馬県高崎市)の本社に併設。1,200㎡の敷地に、住宅の性能が確認できる「体感ゾーン」、2棟のモデルハウスの展示と屋上で

のガーデニング提案、販売店での四季折々のガーデングッズ展示・販売などを実施。

\*27 屋根下の空間を通常の部屋と同様に使用できる様にした空間。



木造軸組工法の工業化「システム住宅」



「システム住宅」工場での工程別生産



いていた。販売面では、当初のカウンターセールスから総合住宅展示場を拠点とする受注拡大を図ったが効果は<sup>はかばか</sup>少くなく、営業費用は増加していた。結果として、この方針転換でシステム住宅商品の価格帯は住宅本部の既存木造軸組住宅と競合するかたちとなり、当社戸建住宅事業の全体戦略での特徴・位置づけが失われることとなった。

この時期、当社はストック住宅事業および集合住宅事業への注力を進めており、経営資源の集中の観点からも、2004年11月、システム住宅事業の撤退を決定し公表した。2005年3月付で住友林業システム住宅は解散し、既存物件のアフターメンテナンスは当社が責任をもって引き受け、全人員201名(当社出向者を除く)については、当社グループでの再雇用や再就職支援を実施した。

#### 住友林業長期経営構想での住宅事業 2001年

事業再生プログラムによって、2000年度の当社の住宅関連事業は、売上高は4,052億円となった。戸建注文住宅の販売数は1万1,671棟、賃貸住宅は402戸、戸建分譲住宅は39棟、RC造マンションは491戸となり、従業員数は5,753名<sup>\*28</sup>で、いずれも1998年時より増加・拡大していたが、特に利益は1997年度の18億円(営業利益)から2000年度は166億円(同)へ急増し、改革の成果を示した。新設住宅着工戸数の持家シェアは2.5%、紹介受注率も26.3%まで高まり、地域商品開発や人材育成などでも一定の成果を得た。しかし、社会および住宅市場の変化もより鮮明となってきていた。

2001年4月に策定された住友林業長期経営構想では、住宅市場の環境について、「これまでの延長線上では考えられないもの」と想定し、住宅事業の方針を定めた。予測した環境は、①少子化による人口減少と賃貸利用者の多い単身・2人世帯比率の増加などから、世帯数増に伴う住宅の新規需要は2014年以降、計算上ゼロになる、②住宅の寿命が平均30年<sup>\*29</sup>とされていたことなどから、住宅着工の一つのピークであった1970年代に建てられた住宅の建替需要は見込めるが、経済環境への不安による見送りもある、③バブル期の住宅取得者には、資産価値下落で買い替えが困難となっている世帯が多数あるなど、これまでのような量的拡大が期待できないものであった。一方で、長寿命化により高齢者が主力顧客となり得ること、少子化で親世帯の住宅を将来相続できる世代では賃貸派が増加すること、環境意識の高まりによるスクラップ&ビルドの否定から高耐久の住宅ストック増加とリフォーム・住宅流通市場の拡大がもたらされることなど、新たな可能性も指摘していた。2000年の品確法施行などによって、一般に新築住宅の品質は向上しており、リフォームの普及<sup>\*30</sup>なども含め、良質な住宅を長く使い続ける環境が整ってきていた。

こうした市場予測とともに、改めて当社の強みを見直し、「木」のプロとして川上から川下まで事業を展開していること、「住友林業の家」を高級ブランドとして確立していることを活かしていく方針が立案された。

戸建住宅事業では、「お客様最優先」の実践などに

よる持家シェアの向上(10年後に概ね6%)と、営業効率・中間比率の改善などを重視することとした。また、集合住宅事業では、「土地活用の提案事業」であるとの認識で木造賃貸住宅でのトップを目指し、主力をRC造マンションから2×4工法賃貸住宅に移して、ファミリー向け中高級賃貸共同住宅に注力することとした。この方針に伴い、2002年4月に特建本部は集合住宅本部へと名称を変更した。

同構想のもとで策定された住宅本部の中期計画(2002~2004年度)は、事業再生プログラムの基本的考え方である構造改革(業務プロセスの総見直し、営業装備力・商品開発力の強化、生産コストダウン、物流合理化など)を継続推進するものとした。

業務プロセスの総見直しでは、業務の標準化を図り、2001年度から導入した業務フローを定着させるべく、お客様との間で内容を詳細に決め着手合意を行い、フローどおりに進行させることでロスを最小限にとどめることに力を入れた。具体的には2002年度から導入する施工支援システム「NACSS」により着工合意時の確定進捗を把握し管理・指導に活かすことで、設計担当者から生産担当者への移管後に生じる図面変更での工程組み直しといった手戻り作業を撲滅していくことを目標とした。着工合意の重要性を制度面からも現場に定着させるべく、2003年4月に営業報酬の算定時期を契約時から着工合意時に変更している。また、間接人員の見直しや事務所の再配置などによる固定費の削減や、2000年度に稼働した住宅顧客管理システム「CROSS (Customer Relation On-line Support

System)」を中心にあらゆる業務にICTを活用し、業務の効率化を図ることを目指した。

営業戦略では、営業の最前線とした住宅展示場の機能をさらに強めるべく、2002年4月にチームマネージャー制を導入して地域密着営業を強化した。総合住宅展示場は取捨選択を徹底し、ロードサイド支店に住宅展示場の併設を推進した。同時に住宅展示場のお客様来場に依存する待ちの営業体質から脱却するため、当社住宅オーナー・地元不動産会社・地元銀行・協力会社・ホームページ閲覧者といった営業情報の入手経路への働きかけを強化し、本部全体で紹介受注率を4割にまで高めていくものとした。このほか今後のインターネット普及拡大を見通し、専門チームを設けて営業支援ソフトの企画・運用、メールを利用した営業活動を実施していった。

設計力・提案力については、設計担当者のスキルアップだけでなく、営業担当者に基本的な設計力を持たせる研修を実施することで、設計担当者が同行できない場合の顧客対応を充実させ、成約率の向上を目指した。

商品開発については、商品企画と商品開発実務機能を分け、開発実務は本部に一括集中して迅速化(開発期間90日を目標)を図った。地域商品は現場、全国商品は本部で企画し、いずれも市場調査を充分に行い、商品のコンセプトを明確にするとともに、販売前に各拠点で商品知識、販売方法、アピールポイントなどを周知する勉強会を開催し、予定販売棟数に責任(コミット)をもつ仕組みを構築していくものとした。また、「木」と「設計力」を活かした中

<sup>\*28</sup> 有価証券報告書の「従業員の状況(連結)」の「住宅及び住宅関連事業」セグメント。

<sup>\*29</sup> 1996年建設白書によると過去5年間に取り壊された建物の築年数の平均である26年、不動産のストック数(住宅総数)とフロー数(新築件数)で割ったサイクル年数に当たる30年などによる。

<sup>\*30</sup> 和製英語の「リフォーム」は1970年代後半から使われ始めた(それまでは修繕・営繕・増改築・改修など)。リフォーム団体の全国組織である(一社)住宅リフォーム推進協議会が発足したのは2000年11月。



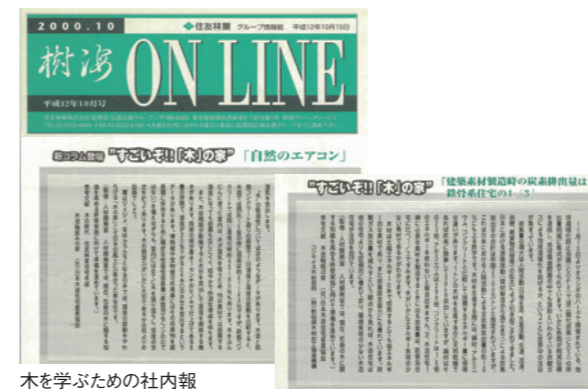
「システム住宅」現場でのユニットの据付

システム住宅 発売商品	発売
ホリデイズ	1996年 9月
ホリデイズ・RV	1996年 9月
ホリデイズ・セダン	1997年 4月
ホリデイズ・Value	1998年10月
ホリデイズ・Sky	1999年 4月
ホリデイズ・Eco	2000年 4月
ホリデイズ・Rin	2001年 4月
ホリデイズ・Rin・S	2001年 8月
ホリデイズ・Life	2002年 4月
ホリデイズ・Time	2002年 4月
ホリデイズ・Live・3	2002年 4月
【トリフォニー】シリーズ (トリフォニー、トリフォニー・エス、 トリフォニー・フィオス)	2003年 1月
ライトコースト	2003年 4月
プラセリエ	2004年 4月
【スーパートリフォニー】シリーズ	2004年 7月

システム住宅 発売商品一覧



木質感のある「住友林業の家」(2001年頃)



木を学ぶための社内報  
「すごいぞ!! 木の家」シリーズ  
(樹海ON-LINE 2000年)



2×4工法の賃貸住宅(2001年頃)



高級商品を軸としつつ、デフレ時代に対応する高品質・低価格商品や、時代の要請でもある住宅性能や環境対応を明確化する商品開発を行った。品確法にもとづく住宅性能表示制度に対応した「GODAI」地域商品(2001年2月)や、一次取得層を対象とした「Amily」(2001年7月)・「rialt」(2002年8月)を発売した。

生産面では、施工品質と部材品質管理による品質向上、生産の各工程の機能を持つ関係会社による専門性の追求と深化、品質検査体制の強化によるさらなるお客様満足の実現や長期保証体制の確立といったアフターメンテナンスの充実を掲げた。また、現場散在型生産で工場生産並みの原価低減は現状の延長線上では不可能であるとして、「工」の部分では着完工の平準化、工期短縮(115日から90日)を、「材」の部分では部材の低コスト化(事前発注・計画生産、標準化・共通化、海外製造を含む内製化)、「物流」の一元管理などに取り組むことで、2002年度から3年間で150億円のコストダウンを実現するものとした。

このほか、品確法や長期優良住宅の普及に対応するアフターメンテナンス体制の充実に向けた「ロングサポートシステム」の構築および教育研修の強化、住宅政策や社会の要請に応える施策として産業廃棄物低減、木材リサイクル率向上、グリーン購入促進といった環境対策も盛り込まれた。

さらに、労働安全では墜落防止対策を強化し、教育体制では現場でのOJT推進や新卒研修の見直し、人事政策では成果主義強化、設計担当者の報酬体

系新設、支店評価基準の見直しといった諸改革により、社員が意欲を向上させ業務に取り組むことができる環境整備にも気を配った。

#### 長期経営構想でのストック住宅事業の強化 2001年

長期経営構想では、新築住宅依存からの脱却を目指してストック住宅事業を次世代のコア事業へ育成することとした。住友林業ホームテック(本社 東京都千代田区)が担うリフォームと、住友林業ホームサービス(本社 大阪市北区)の不動産流通が二本柱であったが、それにとどまらず、住生活関連事業を展開する強みを活かし、事業間の相乗効果を発揮することの再認識も図って、グループ各社の顧客情報を使用して新事業を開拓していくものとした。良質な住宅を提供するだけでなく、住まいに関するすべてのサービスを事業領域とすることでお客様満足度を高め、グループ全体で「住生活のワンストップショップ」になることが基本的な方針とされたのである。

リフォーム事業については、住友林業ホームテックが「住友林業の家」の当社住宅オーナーを対象としたアフターメンテナンスの充実と、店舗拡大による地域密着営業で当社建築以外の物件のリフォーム受注の拡大を軸に、業界No.1を目指すことを謳った。1999年度時点での人員192名・23店舗を2010年度に同500名・80店舗とし、社員2.6倍、店舗数3.5倍、売上高では10倍近くまで拡大する数値目標も掲げた。同社は、2003年度には396人、44支店・営業所と業容を倍増させ、当社住宅オーナーと、一般の戸建・マンション・旧家\*31)リフォームの2軸で

事業を展開していった。

住友林業ホームサービスの担う不動産流通事業については、当社オーナー住宅の仲介や賃貸住宅の管理といった新築住宅事業との連携強化と店舗拡大によって、業界大手入りを目標とした。目標数値も、1999年度人員279名・31店舗を2010年度に600名・100店舗とし、人員2倍、店舗数3.2倍、売上高は5倍以上という、急成長を期した。同社は、2003年12月に本社を大阪市北区から東京都渋谷区へ移転した。2003年度に人員(401人)および仲介手数料収入(売買・賃貸)は伸び悩んだものの、店舗は46店と増加していた。2004年度からの3カ年計画では、首都圏地域の強化(店舗数拡大、マンション特化営業)、WEBからの受注強化を進めた。当社住宅本部との連携などによって、累損解消と人員500名規模・手数料収入3割増の実現を図った。

この間、当社は2003年に賃貸管理事業を充実するためサン・ステップの持分を取得し、ストック事業の関係会社は3社体制とした。

#### 全国一律から大都市圏重点への転換

2003年7月、住宅本部は損益分岐点の改善を目指し人員・経費の増加について分析を行った。事業再生プログラムによって収益力は向上し、生産面でのコストダウンも実現していたが、プログラム実施前と比べて経費総額は増加していた。その理由は、人員増加(2002年度に1998年度比で300名増)や集中して実施したICTシステム関連コストの上昇、お客様の満足向上のための費用であり、人員・拠点・

展示場については未進出だった地方圏での増加\*32)が目立つことが指摘された。全国展開を終えていた競合に伍し、新設住宅着工戸数が漸減するなかで年間1万棟の水準を維持するには必要な戦略であったが、着工戸数が少なく単価も低い地方圏での棟数獲得にはコストを要した。一方、都市部では競合激化する中、地方進出優先で、戦略的な投資がおろそかになり、東京・神奈川・大阪・神戸エリアの収益が低いという課題もあった。これらの状況から、事業展開上の仕組みを変える「質的な転換」が必要との提起がなされた。

そして構造改革案として、①全国一律事業展開の再考、②大都市圏住宅営業部への経営資源重点投資、③システム関連費の圧縮、④コストが増加しないアフターメンテナンスの仕組み構築、⑤全住宅事業(注文住宅、2×4、システム住宅、イノス)の事業再編成、が示された。

2003年11月にはこれらの改革案への具体策が答申された。全国一律事業展開の再考については、大幅赤字で回復見込みのない地域は存在しなかったため、拠点撤退は行わないとした。一方で、新規エリアへの進出は基準(損益分岐点比80%)以下の場合には進出せず、投資は全国一律ではなく大都市圏など効果の大きい地域に重点配分するものとした。

大都市圏への経営資源重点投資については、まず東京圏を先行し、増員や展示場の充実、商品力・広告宣伝・土地対策の強化などを実施、これを他の大都市圏に展開するものとした。東京圏および首都圏の新設住宅着工戸数は、国内全体が低迷した時期も

\*31 住友林業ホームテックでは、1950年以前に建てられた住まいを「旧家」(古民家)と呼称している。

\*32 当社がバブル崩壊後に進出した拠点は北近畿(福知山)、富山、福井、和歌山、長野、山形、岩手、鳥取、徳島、高知、佐賀、長崎、大分、鹿児島。



当社施工現場(2000年頃)



新築現場での廃棄物の分別(2000年頃)

- 石膏ボード
- 木片
- プラスチック類
- 外壁材
- 接着剤の空き缶
- 石膏ボードくず



住友林業ホームサービス 武庫之荘店(兵庫県)



都内高級住宅地に建築した駒沢住宅展示場(2004年)



含めて上昇が続いており、人口も2015年までは増加傾向を維持して減少への転換が他地域より10年ほど遅れ、生産年齢人口の比率の低下も小さかった。特に東京は密集地や変形敷地が多く、法規制への対応を含めた高い設計力が求められ、当社の木造建築の特長を活かした差別化も行いやすい地域でもあった。2005年にはビッグフレーム(以下、BF)構法の商品化(都市部向け3階建の「Proudio-BF」)や首都圏住宅事業部新設、全国から選抜した優秀な営業担当者の首都圏投入、さらに法人ルート開拓専従グループ設置と、商品・組織面で施策を実施していった。首都圏住宅事業部の新設は、大都市圏への経営資源重点配分の具体化で、「FLAT&SPEED」を目指して、住宅事業部制から中間組織を廃した支店制へ改編したなかで敢えての新設であり、東京No.1のスローガンを掲げトップシェア獲得を目標とした。

一方、この間に住宅本部では、スミリンCADシステムズ設立、60年保証のロングサポートシステム導入、賃貸住宅管理会社サン・ステップの買収と、営業組織、生産、アフターメンテナンスなどの各分野で施策を積み重ねた。以後も、2004年にスミリン建設14社の合併(2006年10月に住友林業ホームエンジニアリングへ商号変更)、2006年に敷地調査を担うスミリンバーステック3社の合併と改革は続いた。

## 2×4工法住宅事業の展開

当社の2×4工法住宅事業は、同事業の日本に

おける草分け的存在であったナブコホーム(1972年10月設立)を1986年に取得したことに始まり、1996年にスミリンツーバイフォーと社名変更して展開されていた。同社は、本社を東京都中央区に置き、東京・千葉・横浜・大阪・神戸に支店を設けて首都圏・近畿圏で事業を展開、1998年度には200名の人員と15の住宅展示場展開で年間400棟余を受注していた。1999年度からは独自の品質方針を定めてISO9001の認証取得に取り組み、2000年4月の神戸支店での取得を皮切りに品質保証システムを充実させていった。

同社は、当社住宅本部の3階建住宅「夢3階W」、特建本部の「サクシードW」の2×4工法の施工も手がけていた。

商品面では、2階建「レナド」「エドワード」、3階建住宅「シアターⅢ」を展開していた。2000年11月には3商品を住宅性能表示制度での「構造の安定性」、「構造躯体の劣化の軽減」、「温熱環境」、「空気環境」が最高等級となる標準仕様に一新して、「住友林業の「2×4セレクション」」の統一ブランドを冠した。また、土台に国産ヒノキのエンジニアリングウッド、床材に公庫基準の1.5倍の厚さの広葉樹構造用合板も採用した。

2001年8月には創立30周年<sup>\*33</sup>の記念商品「THE 30」を発売した。内装に歳月を経るほどに味わいを増す自然素材を用い、「MATURE HOUSE(成熟する家)」というコンセプトを表現した。ノンダクト方式の熱交換型24時間換気システム<sup>\*34</sup>やガス温水式床暖房などで充実した設備を標準装備し、長年にわ

たり「日本の2×4住宅」を研究してきた技術的蓄積と木造注文住宅No.1の当社の総合力を結集した商品だった。

2002年10月発売の新商品「NOSTALGIA」では、独自開発の外断熱工法「フルセーブ工法」<sup>\*35</sup>を採用し、小屋裏と床下に十分な換気量を確保しつつ、冷暖房効果の向上と住宅の長寿命化を実現した。

2003年4月にスミリンツーバイフォーは住友林業ツーバイフォーに社名変更し、商品戦略を高級路線に転換して、全商品への外断熱「フルセーブ工法」の採用と基本モジュールの変更(910mm=尺モジュールから1,000mm=メートルモジュール)、耐震性の強化を実施した。2004年10月発売の都市型住宅「URBANIST」では、これらに加えて全館空調システム「エアドリーム」、ユニバーサルデザイン、防犯対策「ファインセキュリティ」を採用し、「NOSTALGIA」と並ぶ基幹商品とした。その後も耐火性を強化した「FESTA-FP」(2005年2月)、狭小・変形敷地対応の「Early Bird」(2006年3月)など商品ラインナップの強化を続けた。

当社も2003年、同社へ28億円を増資し累積損失を一掃して2×4住宅事業の伸長を期したが、同じ住友林業ブランドを冠する住宅としてお客様にわかりにくいほか、住宅本部とは施工する協力施工店も別で、管理コストも効率化しにくかった。グループ会社での展開では、こうしたデメリットの解消も困難と判断したことから、2008年1月には当社への統合方針が決まった。

こうして2008年10月、当社が住友林業ツーバイ

フォーの事業を譲り受けるかたちで統合がなされ、これによって当社の住宅事業は、営業提案および商品開発の面で、マルチバランス(以下、MB)構法、ビッグフレーム(BF)構法、2×4構法の3つの選択肢をもつこととなった。2×4住宅は構造上、桁高を抑えることができ、建築基準法の北側斜線制限<sup>\*36</sup>等の高さ制限をクリアしやすいため都市部の狭小住宅地戦略として展開されていた3階建住宅や、上下階間の耐火性を求められる賃貸住宅にも広く活用された。また、同時に住友林業ツーバイフォーの施工部門は住友林業ホームエンジニアリングに統合され、2×4住宅事業も生産・資材調達でのスケールメリットを発揮できるようになった。さらに、情報インフラの共有化および間接部門の合理化などによっても、効率化とコストダウンが図られることとなった。

## 従来の不動産事業への取り組み姿勢と

### 「三郷住宅」プロジェクト

当社は、住友林業ホームとの合併前の1960年代から宅地造成を含む不動産開発事業に参入し、1970年代の前半まで積極的に分譲住宅の供給を行っていた。しかし、第1次オイルショック後の1974年の不況に際し、事業方針の抜本的な見直しと財務の健全化を要旨とする「経営の健全性回復」に取り組んだ。「成長を背景に利益を得る事業」より、「工夫と努力を積み上げて価値を創造する事業」へ注力することとした。この方針に基づき不動産事業からは撤退することとし、販売用不動産についても新

<sup>\*33</sup>前身であるナブコホーム設立からの年数。

<sup>\*34</sup>24時間換気システムにはノンダクト方式と呼ばれる「個別換気システム」とダクト方式の「セントラル換気システム」がある。ノンダクト方式は、定期的な専門業者による清掃が必要なダクト方式に比べ、施工が低コストでメンテナンスも容易である。

<sup>\*35</sup>外壁を断熱材で全面的に覆い、壁体内結露を防止するとともに、小屋裏と床下に十分な換気量を確保しながら高いエネルギー効率と耐久性を実現した。

<sup>\*36</sup>住居専用地域に建物を建築する際、建設地の北側に隣接する土地に対し、南からの太陽光を遮らないようにして日照権を保全するための、建物形状の制限。



BF構法初商品「Proudio-BF」(2005年)



スミリンツーバイフォー 住宅展示場(2000年頃)



住友林業ツーバイフォー 耐火性を強化した「FESTA-FP」(2005年)



住友林業ツーバイフォー 主要構造材に国産材を採用した「NOSTALGIA」(2008年)



住友林業・住友林業ツーバイフォー 事業統合式(2008年)



規の仕入れは原則行わず、売却可能な物件についてはことごとく処分することとした。

不動産開発についての慎重な姿勢は、現在の当社住宅事業に通じる注文住宅事業を1975年に本格的に開始して以降も貫かれ、1998年度の販売棟数9,209棟のうち分譲住宅がわずかに50棟であることにもその姿勢は示されていた。

三郷住宅プロジェクトは、不動産開発を積極的に進めていた1972年当時、奈良県生駒郡三郷町で計画された総面積22万㎡規模の宅地造成事業であり、その一部(5万㎡)を当社が取得したものであった。前述の通り他の不動産物件については処分を徹底したが、土地区画整理事業が未完了のため、その事業進捗の推移を待たざるを得なかった。1973年10月の第1次オイルショックののち、区画整理事業を進める組合についての地域の意向が定まらなかったこともあり、当社は主導的な立場からは一歩引いた位置で区画整理組合の形成を見守ることとなった。1991年12月に地権者による勢野北部土地区画整理組合が設置されたものの、造成会社の倒産や古墳の発掘などで区画整理事業は難航した。また、造成換地処分に伴う組合経費は地権者への賦課金で賄われるべきところであったが、長期化したことにより膨らんだ賦課金の処理についても解決策を見いだせない状態が続いていた。

このような状況のなか、当社は1999年10月の組織改正で住宅本部に三郷プロジェクト推進部を設置し、過去の不動産開発事業に区切りをつけるため「三郷住宅」プロジェクトを始動した。膨らんだ賦課

金をめぐり、地権者による区画整理組合、地元開発公社、金融機関、さらに連帯保証人である同組合理事個人などの利害関係者が錯綜する状況の下、当社は比較的大きなシェアを有する地権者組合員としての立場で課題解決に取り組んだ。組合員の総意による事態進捗が必要となるなか、当社は、積極的に問題の整理や関係者間の調整を行い、金融機関その他外部関係者との解決を公の調停の場へ移す(2010年8月)ことで事態の収拾へと進めた。他の大口組合員とともに、シェアに応じた応分の負担を予め提示したうえで、33回に及ぶ特定調停と数多くの調停外協議を経て、当社の想定する形で2013年10月金融機関等外部当事者と合意が成立した。土地取得から30年近い年月が流れていたが、弁護士の見解を踏まえ可能な範囲で誠意を示すことで、積年の事態に決着をみる事ができた。なお、これに先立ち換地処分は2004年度土地区画整理事業として完了していた。

確定していた区画については、先行して2001年3月に分譲住宅「イーストヒルズ勢野」第1期として販売を開始した。その後、2014年8月の分譲にあたっては、女性の視点や発想を商品開発やサービスなどに活かすことを目的に2013年10月に部門横断で組織された「女性目線開発プロジェクト」が、より快適で心地よい生活提案を込めた住宅を企画した。これらの取り組みにより、当社分243区画のほか、土地区画整理組合所有の240区画も販売提携して事業完遂を目指し、2021年12月に販売を完了した。

「PROJECT SPEED」における住宅事業 2007年

当社の戸建注文住宅販売棟数は、2005年度に9,739棟と1998年度の9,159棟以来の1万棟割れとなり、2006年度には9,585棟となった。一方2006年度の賃貸住宅は738戸、分譲住宅は60棟、RC造マンションは707戸と徐々に増加していた。住宅・建築事業の売上高は過去3年横這いの4,078億円となり、従業員数は6,988名\*37であった。

この状況のもと、当社は2007年5月に「長期経営計画・PROJECT SPEED」を対外発表した。同計画において、戸建注文住宅事業はコア事業、不動産事業およびリフォーム事業が重点育成事業として位置づけられた。これに伴い、2007年4月の組織改正では、住宅本部は住宅事業本部に改称した。集合住宅本部は住宅事業本部に吸収され、戸建住宅、賃貸住宅、リフォームの3事業が住宅事業本部の領域となった。不動産関連事業は、新設した不動産事業本部に引き継がれた。同計画の策定に際して、国内の住宅関連市場について、潜在的な建替需要はあるものの、新設住宅着工戸数は人口減少や住宅の長寿命化を背景に漸減し、2005年度の125万戸(うち持家35万戸)から2015年度には98~118万戸(同34万戸)と予測した。一方で、住宅リフォーム市場(リフォーム関連の家庭用耐久消費財、インテリア等の購入費含む)は、1戸当たりのリフォーム回数の増加や工事単価の増大により2004年の6.6兆円から2015年に8兆円、2020年には9兆円規模まで拡大すると想定した。そのうえで、都市圏への人口集中や超高齢化社会の到来、「量から質」「フローから

ストック」の住宅供給などを市場の動向と見定めた。また、顧客の住宅ニーズは多様化するとともに、品質への関心・要求が増大し、購買動機における環境対応要素の比重も大きくなると分析した。

これらを踏まえ、住宅事業本部では、縮小傾向の戸建持家市場で勝ち残るため、高い顧客満足の維持を基本に、競争力ある事業を展開し、木造ハウスメーカーとしてトップブランドをゆるぎないものとするを基本的な考えに据えた。事業展開にあたっては、人員投下を抑え、業務の効率化および付加価値の向上で成長を目指すものとした。

同時に当社住宅事業の課題として、①地域性に応じた営業体制、②設計力の向上、③着完工の平準化、④品質・施工体制における業務プロセスの合理化、⑤本部・支店・住友林業ホームエンジニアリングなど関係会社・協力工務店の調整強化を挙げた。

組織運営の大枠では、販売と生産の2部門制として、現場業務を「強力な顧客獲得」=販売(営業・設計)と「高効率・高品質な住宅建築」=生産(CAD・生産)に明確に役割を区分した。両分野にまたがっていた設計とCADを、設計と意匠CADは販売、積算・構造CADは生産とした。そのうえで、利益を販売益・生産益・資材収益で分離管理し、販売益と生産益については販売部門・生産部門がそれぞれ責任をもつことを明確化して収益性を高めることを企図した。

営業面では、住宅展示場を中心とした展開・管理を基本として、営業手法の改革や戦力の適正シフト、地域密着のローカル産業としてエリアマーケティングの重視を打ち出した。この方針により店長

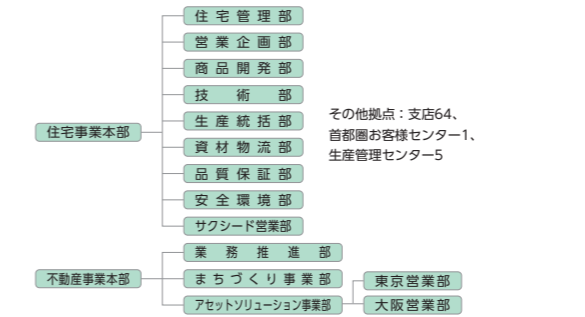
\*37 有価証券報告書の「従業員の状況(連結)」の「住宅及び住宅関連事業」セグメント。



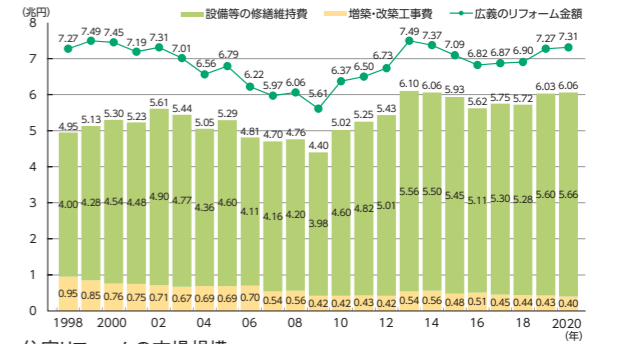
「イーストヒルズ勢野」第5期発売の告知(2003年)



「イーストヒルズ勢野」(2024年)



住宅事業本部・不動産事業本部 組織図(2007年4月)



住宅リフォームの市場規模  
出典：住宅リフォーム・紛争処理支援センター



を地域戦略の要とし、営業評価の重心を個人からチームへと移すことで強化を図った。また、成約率の引上げとともに設計・生産へと引き継がれる後工程を意識した業務効率化も営業品質として求めた。営業戦力については、都市圏や地方有力都市に社内資源をシフトさせて効率を向上させるものとした。

支店組織においてもエリアマーケティングの手法を導入し、適正な市場規模を一括りとする中で、スピード感のある対応を実現するものとした。千葉住宅営業部を千葉支店と京葉支店に、名古屋住宅営業部を名古屋支店と名古屋東支店に再編する一方、愛知東支店を愛知東支店と豊橋支店に分割し、地域市場に合わせた適正規模に再配置した。数値目標はエリアマーケティングに基づき算出し、持家市場全体の3分の1を占めているハウスメーカー内での持家シェアを、2010年度に都市圏では20%、地方圏では10%とした。

こうした住宅展示場を軸とした手法・エリア管理としながらも、展示場偏重の営業を転換していくため、WEBコンテンツの充実やロードサイド拠点でのイベントを充実させ、2009年には法人営業部の新設など新しい販売チャネルの開発を指向した。法人営業の一例として職域営業があり、2010年7月には自衛隊各基地における就業者の住宅需要に応えるべく活動を開始した。また、当社の強みである人的資源の能力発揮との相乗効果を期して、広告宣伝によるブランディングの浸透を強化することで、中高級層を中心に広範囲に企業イメージを高めていくものとした。

当社住宅オーナーを対象としたストック市場の開発に向けては、アフターサービスプログラムの提案として、お客様グループによるお手入れ相談会、修繕金積立制度の案内、ICTによるリフォーム等の情報発信を行い、補修工事のカバー率向上などでお客様満足の維持とビジネス拡大を図っていった。積極的な取り組みによるコスト増については、エリアに配置する都市型お客様センター体制(首都圏・阪神・名古屋の都市圏でエリア内の支店お客様センターを集約)の構築により抑えるものとした。

また、戸建注文住宅事業周辺の戦略事業として、賃貸住宅事業(サクシード営業部設置)や戸建2×4住宅(住友林業ツーバイフォー)、リフォーム事業(住友林業ホームテック)について数値目標を掲げて育成強化を加速させることも盛り込んだ。

商品戦略では、価格・機能・デザインの特徴がお客様にも営業担当者にも明確で、担当者の力量に左右されない商品の開発を目指すものとし、研究開発では「木」と「設計力」を中心に差別化された構造技術(木造ラーメン構造等)や木質部材等の基礎技術、快適空間や意匠提案では木を軸としたサステナブル住宅等のデザイン強化に取り組むと定めた。

設計力の強化については、「自由設計」のスタイルは活かしつつ、一定のデザインコードを設定し、機能と美を備えた提案を行うとともに設計業務の効率化を図ることを期した。また設計担当者については、デザイナーとして魅力ある提案を行うことによる販売促進の役割を強めるため、設計部門に技術・法令面の専任サポート役を配置することとした。当

社は、自由設計を強みとするため設計担当者を手厚く配置していたが、意匠図作成に付随する法令確認などの負荷が増大していた。専任サポートはこの作業を分担し、意匠図の作成を支店で完結させ、顧客対応の迅速化と技術知識レベルの向上を支える役割を担った。

一方、生産部門は、品質の向上、施工体制、コストダウンを3本柱とした。

品質については、本部の品質向上グループが戦略的取り組みを進めて施工クレームを削減するとともに、当社自身の品質追求にとどまらず、客観的な品質評価制度の導入や協力工務店の自主・相互検査を推進し、「現場でぶれない品質の作り込み」を行うものとした。また、着完工の平準化に取り組み、業務効率向上と月次損益黒字化、施工クレーム抑制につなげることを目指した。

施工体制は、住友林業ホームエンジニアリングへの内製化推進(35%→50%)で、施工能力の底支えと臨機への対応力を確保し、協力工務店とともにお客様満足、収益性向上、品質の安定化、技術者育成、業務効率化を同時に実現していくものとした。主力協力工務店については、安定発注と技術の共同開発によりパートナーとして強化していくこととした。

コストダウンについては、活動を統括する「チーム250」(1999年度の住宅部門の経常利益額目標250億円から命名)グループを新設するほか、商品開発時に設定したターゲット価格から逆算した原価設計に取り組んだ。

住宅事業全体に関わる人材面の取り組みとして

は、OJTと集中研修による営業担当者の早期(半年間)戦力化、組織の活性化や人員の適時・適正配置、社員のキャリアアップにつながる人材開発プログラムの開発、グループ会社への研修などを実施した。さらに、2007年4月の組織改正では住宅人事部が人事部に統合され、同部の一部機能は住宅管理部に移管された。

2003年4月の全社人事制度の大改定で職層・職群のグレード制が導入され、住宅営業・住宅設計・住宅生産職の職業定義も明らかにされており、「PROJECT SPEED」の住宅事業ロードマップで、営業評価の個人からチームへの転換、部門間異動を可能とする人材開発などが検討課題となったことなどに伴う統合であった。

また、関係会社を含む当社住宅事業内での連携についても、支店や住宅展示場、イベントなどでシナジーを創出し、グループ効果を最大化するとともに、新しい事業の種を探る姿勢を強めた。具体的には、当社お客様グループと住友林業ホームテック、戸建事業と集合住宅事業、戸建事業とまちづくり事業などで、棲み分けと協業推進を期した。スマリンCADシステムズとスマリンベステクノの合併(2010年1月に住友林業アーキテクノへ商号変更)も、各種申請書類作成に必要な業務を一体化するためだった。住宅技術開発体制における木造軸組と2×4工法の集約、各事業の顧客情報の共有など、組織のスリム化とシナジーの創出を両立させる取り組みも実施するものとした。

「PROJECT SPEED」における住宅事業本部の目



ロードサイド店(福岡支店 2008年)



ロードサイド店内ショールームの構造実棟(福岡支店)



住友林業ホームテック 旧家リフォーム リフォーム前(築約100年)



リフォーム後(2008年)



標は、中間段階となる5年目の2011年度に売上高5,979億円、経常利益330億円と定められ、10年目の2016年度に売上高7,367億円、経常利益482億円を達成するものとした。住宅事業・不動産事業を合わせた売上高・経常利益の目標合計は、2011年度6,979億円・376億円、2016年度は9,367億円・627億円で、2006年度実績(4,078億円・166億円)からの飛躍的成長を目指した。

**「PROJECT SPEED」で不動産事業本部を新設 2007年**

「PROJECT SPEED」では、新たな収益事業の創出として不動産事業に改めて取り組むため、2007年4月に不動産事業本部を新設した。

回復・拡大基調にあった分譲マンション市場が地価や資材価格の上昇でスローダウンする一方、低金利の継続で投資としての賃貸住宅経営が見直され、REIT(不動産投資信託)組み込みを前提とした賃貸物件の開発が活発化するといった状況があった。同部は、業務推進部とアセットソリューション事業部のほか、2005年12月に本部組織として新設されたまちづくり事業部(分譲住宅)を傘下とした。また、住友林業ホームサービス(不動産流通)、サン・ステップ(賃貸管理)、スミリンライフアシスト(介護事業)を傘下とした。

この体制で、不動産取得リスクの管理と資金の効率的運用・早期回収を徹底しながら、①不動産有効活用(RC造の分譲マンション等<sup>\*38</sup>)、②不動産開発(収益物件、介護施設)、③まちづくり(戸建分譲住宅)、④不動産流通(住友林業ホームサービス)、⑤

不動産管理(サン・ステップ)の5事業をベースに、事業間シナジーの最大化を図りつつ、迅速な拡大を目指すとした。

当社が不動産投資に対して慎重な姿勢であったことや、新規の事業であることもあり、5事業は事業の基盤となる不動産をはじめ、土地所有者や金融・不動産会社からの情報収集体制、販売や原価管理などの業務ノウハウ、人材などの整備・強化から進めるものとした。事業エリアは首都圏・近畿圏・中京圏からとし、地方政令指定都市へと展開していく方針をとり、デベロッパーやマンション管理会社、介護事業会社のM&Aも想定した。また不動産事業は、住宅事業と異なり、あくまで土地所有者の資産運用のサポートを役割として取り組んだ。

「PROJECT SPEED」における不動産事業本部の目標は、中間段階となる5年目の2011年度に売上高1,000億円、経常利益46億円と定められ、10年目の2016年度には売上高2,000億円、経常利益145億円を達成するものとした。

**「PROJECT SPEED」の見直しにおける住宅事業**

2010年

長期経営計画「PROJECT SPEED」はリーマンショックによって策定時に前提とした経済環境が大きく変わり、新設住宅着工戸数も想定していた110万戸台が、2009年度に77.5万戸まで急減した。実際にはその後、2009年に住宅ローン減税<sup>\*39</sup>が実施され、低金利<sup>\*40</sup>、地価下落<sup>\*41</sup>、住宅エコポイント制度導入、2010年には住宅取得資金贈与の

特例拡大、など住宅購入者にとってプラスとなる施策・状況があり、80~90万戸台で推移していくが、2010年時点では2015年度に73万戸程度、2020年度には61万戸まで減少すると予測されていた。国産材活用促進などは当社には追い風であったが、2010年の同計画の見直しにおいて全社的には、着工戸数に依存しない事業ポートフォリオの構築がさらに急務となった。

最も直接的な影響を受ける住宅事業本部については、戸建住宅は年間完工9,000棟レベルを維持し、縮小市場であっても持家シェアの伸長と収益力向上を図ることが基本となった。「PROJECT SPEED」でコア事業の方針と定められた継続的な経費削減の徹底と生産性・効率性アップによる収益性の向上に加え、より抜本的な改革が求められた。

また、重点育成事業であったリフォーム事業と不動産事業は、2010年度から重点収益事業と位置づけられた。このうち、リフォーム事業は設備などが不要なうえ、技術・人材についても当社では新築戸建住宅事業のベースがあることから多額の資金を必要とせず、人材のさらなる投入で成長が見込まれるとして飛躍的な拡大方針が策定された。すなわち市場成長を上回るスピードで拡大し、戸建事業とともにコア事業としていくことを目標とした。一方、不動産事業は、土地取得に先行投資が必要なことから、事業規模拡大よりも事業モデルの確立を通じて投入資金にあった収益を獲得することを優先した。

住宅事業本部の短期的課題としては、成長戦略として、住宅展示場の再配置と人員シフトによる都市

圏市場の深耕、付加価値商品(スマートハウス<sup>\*42</sup>等)への対応、賃貸住宅事業の強化、さらなる人材シフトによるリフォーム事業強化があった。一方、コストダウンと効率化では、エリア毎にオペレーションの最適化、生産・資材のコストダウン、技術系システム統合による間接コストの削減、住宅展示場・ショールーム・事務所経費の削減、余剰人員の適正シフトなどが進められた。また、中長期的課題としてローコスト住宅事業、着完工の平準化が挙げられていた。

これらの課題に基づき、2011年3月に策定した住宅事業ロードマップにおいて、新築戸建事業では「棟数よりも収益重視」の方針が打ち出され、「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」をソフト面による差別化で実現するとした。

「棟数よりも収益重視」は、時代の変化に対応したものであった。自由設計を基本とする当社の戸建住宅は、敷地・構法・部材・デザインなど千差万別で、数値的な管理や目標設定をシンプルに行ううえでは棟数が最もわかりやすく、右肩上がりの時代には適していた。しかし、新設住宅着工戸数の漸減や住宅政策の量から質への転換などによって1戸当たりの付加価値が重要となり、環境対応設備(太陽光発電やエネファーム等)や長期優良住宅など新たに価値を訴求できる要素も加わってきていた。このため、支店の業績資料では、棟数・売上・利益の指標だけではなく、構法や省エネルギー設備など収益関連事項も重視するものとし、受注申請に必要な経費は網羅

<sup>\*38</sup> ザ・ハウス港北綱島(神奈川県横浜市、487戸、2010年3月販売開始)、グリーンゲートレジデンス(愛知県岡崎市、623戸、2011年4月販売開始)など。  
<sup>\*39</sup> ローン残高により、長期優良住宅で10年間に最大600万円、一般住宅で同500万円が控除される。  
<sup>\*40</sup> 基準割引率(公定歩合)は、2007年2月の0.75%から2008年10月に0.5%、12月に0.3%に引き下げられた。

<sup>\*41</sup> 地価公示価格の全国平均(坪単価)は、2008年の68万7,307円から2012年の56万4,439円まで継続して下落した。  
<sup>\*42</sup> 家庭用エネルギー管理システム(home energy management system: HEMS)を備え、家電などの電気消費と太陽光発電などの創発電備などを管理し、省エネルギーを実現する住宅。当社は2012年3月、スマートシティプロジェクトに参画した。スマートシティは、各分野の先端技術をICTで結びなどとして次世代環境都市や課題解決の実現を目指すプロジェクトで、全世界で進められている。



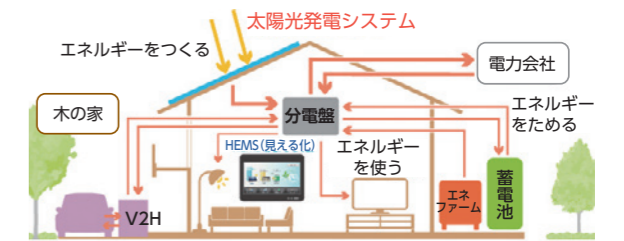
分譲マンション「ザハウス港北綱島」(神奈川県 2010年)



まちづくり事業部第1号プロジェクト「フォレストガーデン上志段味」(愛知県 2006年)



住友林業ホームサービス 不動産仲介サイト「すみなび」(2008年頃)



住友林業のスマートハウス6つの特長(2012年頃)



させるなどして、収益性や時代性を意識するように徹底させていった。

棟数重視の弊害として、値引きによる契約獲得や、土地を持たない一次取得層への営業活動に伴う種々の課題も目立つようになっていた。お客様と商談を進めたものの、土地・資金の用途が立たないなどのケースがそれで、商談の中断は単に売上を失うだけでなく、プレゼンテーションなどのコストを回収できず、資材・施工における手戻りも多大で、収益面でも影響が大きかった\*43。また、当社は決算毎に未着工物件の内容を精査するため、ここで解約が生じるという問題もあった。

新築戸建事業の「お客様が家づくりを楽しめる会社No.1」は、競合ハウスメーカー間では、木質部材は除き、設備・機能などのハード面での差別化が究極的には困難な状況を認識したうえで、当社の「設計力」と「ファブレス(工場を持たない)ハウスメーカー」である利点を活かし、設備や部材を自由に組み合わせる仕組みを構築することで、お客様の予算に応じた家づくりをお客様自身の手で実現することを意図していた。

エリア戦略では、デザインパートナーグループ(以下、DPG)の専任チーム設置等で三大都市圏における高級物件の拡大を図る一方、地方では営業手法・体制を大きく見直しコスト効率向上を進めるものとした。

賃貸住宅事業は、情報収集体制やコストにおいて他社との差を認識し、戸建住宅営業担当者やオーナーズサポートグループ(以下、OSG)との協力を

制を推進した。戸建住宅偏重からの意識変革を図るため、2007年4月にはフォレストメゾン営業部の担当者を都市部の住宅支店に配置させ、2011年4月からは戸建住宅の営業担当者による賃貸住宅の併売も開始した。

さらに、①資材収益の水準維持と本部推奨設備の設置分の戦略的な売価への反映、②高額・高難度物件の対応を中心とする施工技術向上、③営業・設計の役割分担と人材育成体制の見直し、④業務仕分けや権限移譲などによる本部・支店事務の合理化、⑤報酬体系の見直し、なども進められた。

そのなかで施工技術については、住友林業ホームエンジニアリングと住友林業建築技術専門校による底上げは達成できていたものの、高額・高難度物件への対応力には改善の余地があり、本部の専任チーム設置などで、設計力と並ぶ当社の差別化ポイントとしていくことを目指した。営業と設計の役割分担の見直しでは、営業が間取りなどについて基本的な初期の打合せを単独でできるようにすることで、顧客の要望と予算を把握し、お客様対応のスピードアップを図ると同時に、設計担当者の負担を削減して、提案プランづくりへの対応時間を増やした。

また、高額物件の多い三大都市圏エリアへの設計人材のシフトなどを推進した。人材育成では、営業・設計の資格取得(ファイナンシャルプランナー、宅地建物取引士、1・2級建築士等)については本部・支店を挙げて支援することとした。一方、支店ごとのOJTのバラつきを是正するため、人材開発室が、担当者教育、資格取得や部下育成能力の習得支援な

どを実施した。

このほか、紹介受注のさらなる促進、建物と外構の一体契約\*44を推進するためのカバー率向上と一体施工によるコストダウン、販売原価低減に貢献する住友林業アーキテクノの設計事務合理化、着完工平準化による生産原価低減、資材単価の圧縮も続いた。

重点育成事業と位置づけられたリフォーム事業については、積極的な人員投入によって急速かつ大幅な事業拡大を図りコア事業のひとつとしていく方針が打ち出された。この実現に向けて、一般リフォーム市場および当社住宅オーナー市場に向けた取組方針に加え、①技術力強化による差別化の実現、②施工品質向上と効率化の追求、③資材収益の拡充、④メンテナンスサービスの充実、⑤新規事業(マンションリフォームやストック住宅流通に関わるリフォーム、住宅メンテナンス代行等)の実施、といった具体策が定められた。これを受けてリフォーム事業を担う住友林業ホームテックは、2011年3月にロードマップを策定し、リフォームからメンテナンスまで一貫した事業体制を強みに、10年後の2020年度に売上高を3倍として業界トップレベルに位置することを掲げた。一般市場では、高い技術力を活かし、中・大型リフォームを中心に戸建から旧家・マンションまで幅広い分野で高評価を得るものとし、当社住宅オーナーに対しては延長保証工事やリフォームを確実に提案し、長期のアフターサービスにつなげていくものとした。

「PROJECT SPEED」の見直しにおける住宅事業本部の目標は、中間段階となる5年目の2015年度

に5,152億円、経常利益270億円とされ、10年目の2020年度に売上高5,774億円、経常利益350億円を達成するものとした。住宅事業本部・不動産事業本部の売上高・経常利益の合計目標は、2015年度5,730億円・293億円、2020年度は6,646億円・405億円を目指した。

#### 「PROJECT SPEED」の見直しにおける不動産事業 2010年

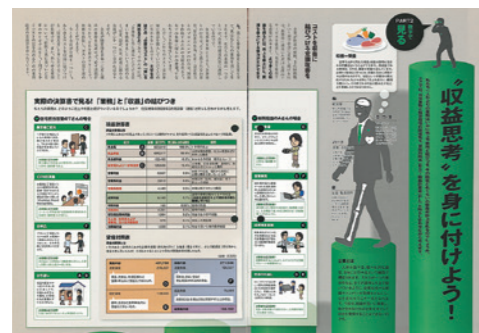
同じく重点育成事業となった不動産事業本部では、自社ブランド賃貸マンション事業の立ち上げ、まちづくり事業の強化と注文住宅事業とのシナジー創出などによる成長と、投資資産の収益・在庫回転率の重視、介護事業の黒字化、不採算事業の撤退検討、リスク管理手法の確立といった収益性向上施策を課題とした。中長期的には事業分野の絞り込みと得意分野づくり、特殊木造事業の収益化、少子化対応の新規事業探索を進めるものとした。これに基づくロードマップでは、アセットソリューション事業部とまちづくり事業部で、土地・建物をはじめとする不動産情報に対して、あらゆるソリューション(収益物件・介護施設・分譲マンション・戸建分譲等)を提供できる体制の構築を掲げた。

不動産事業本部の事業部および関係会社は、それぞれ数値目標と効率改善による収益向上を掲げ、以下の戦略・施策を推進した。

アセットソリューション事業部は、新規の分譲マンション事業は凍結し、賃貸マンションへ投資を集約して自社開発賃貸マンションへ取り組んで賃料収

\*43 このため2004年からは、建築用地が未定の商談は原則として申込制度の対象としなかった。

\*44 建築物は建物そのものだけでなく、それを取り囲む植栽や門扉・塀などが一体となって外観を構成することから、完成する建築物の提案には外構・造園工事が不可欠との考え方があった。



社内報「収益思考を身に付けよう」(樹海 2010年 110号)



住友林業緑化が施工した外構(2002年頃)



住友林業ホームテック マンションリフォーム(2011年頃)



賃貸マンションリノベーション「フォレストヘイヴン瓢箪山」(愛知県 2013年)



入を確保していくものとした。また、住友林業ホームサービスと連携して、1棟もしくは区分所有の資産価値向上に向けた改修・再販事業を推進し、このリノベーション事業での開発利益を獲得していくことも目指した。さらに、木化事業では介護施設・保育園を中心とした建築物に向けた技術開発と営業を進め、非木造建築の木造・木質化で社会的評価やブランド力を高め、10年後に事業利益10億円規模とすることを目標とした。

まちづくり事業部は、「木造と緑と安心な町」を開発し、「住友林業の家」と同等の評価、ブランド価値をもつ事業とすることを旨とし、10年後に経常利益10億円・引渡棟数500棟とすることを掲げた。この実現に向け、自社直販および住友林業ホームサービスへの委託販売を進めた。安定仕入先の確保に向け既存のプロジェクトマネージャー制(2010年4月)の機能向上を図るとともに、資材・工法・販売方法の3点から分析し、コストダウンと工期短縮による原価低減に取り組むものとした。

住友林業ホームサービスは、地場密着型の仲介事業を拡大し、当社グループに対する不動産の仕入・販売機能の向上にも貢献するものとした。大型店の開設と店舗拡大(10年後に70店)を行うほか、まちづくり事業部からの受託販売、アセットソリューション・まちづくり両事業部への大型案件紹介(ストック住宅の買取再販機能)を進めるものとした。

住友林業レジデンシャルは、10年後に管理戸数を7万戸(計画時2万6,000戸)に拡げ、周辺事業取り込みによる事業拡大と新規3事業(留学生・借地

権・高齢者)の加速により収益構造の改革を目指した。リーマンショック後の借り手優位市場(家賃下落・礼金・契約更新料など業界特有の慣行の衰退など)に対応すべく、収益改善プロジェクトとして、オーナーとの家賃値下げ交渉、地場不動産会社との提携、新規ルートなどによる管理戸数の拡大、建物管理・退去時修繕といった周辺事業への展開を図ることとした。

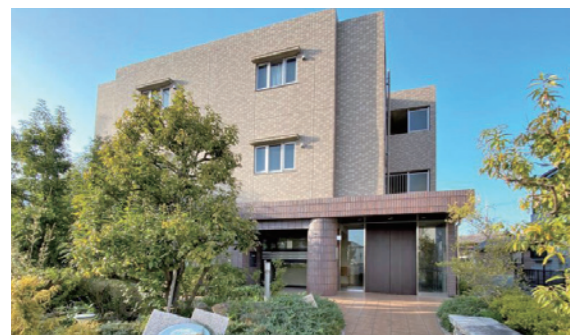
「PROJECT SPEED」の見直しにおける不動産事業本部の目標は、中間段階となる5年目の2015年度に売上高578億円、経常利益23億円とされ、10年目の2020年度には売上高872億円、経常利益55億円を達成するものとした。

#### 不動産事業本部の廃止とストック住宅事業部の新設

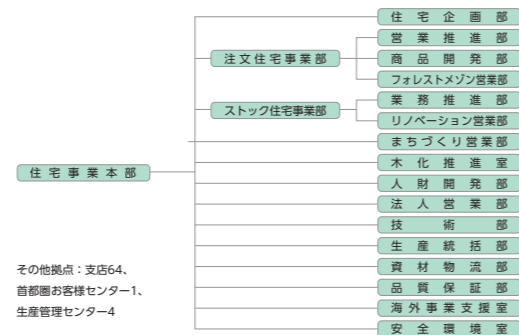
2012年

「PROJECT SPEED」の見直しによって、当社は全社で連結経常利益200億円を安定的に計上できる体制づくりに注力し、2011年度には目途をつけた。これを踏まえて次の経常利益300億円体制に向け、2012年4月に組織改正を行った。この改正においては、各組織の事業領域・業務内容(機能)を見直し、経営資源を最大限に活用できる組織とすることが大きな狙いであり、住宅および不動産の両事業本部についても展開している事業について検討がなされた。

この結果、2007年4月に新設された不動産事業本部は住宅事業本部に統合された。不動産事業は、「PROJECT SPEED」で重点育成事業として拡大を



住友林業レジデンシャル 高齢者賃貸住宅(大阪府)



住宅事業本部 組織図(2012年4月)

図ってきたが、リーマンショック後は新築分譲マンション事業の凍結、土地有効活用事業の縮小と、アセットソリューション事業部の活動縮小を余儀なくされ、まちづくり事業とリノベーション事業を主体とする状況にあった。一方で、まちづくり事業とリノベーション事業は、事業本部が異なることから戸建住宅事業のシステムやノウハウ、技術力などを活かせず、同じ「住まい」に関連する事業を行いながら、技術やノウハウが分断・分散してしまうという課題が生じていた。こうしたことから、両事業本部を統合し、同時に本社組織であった木化推進室を加えて、経営資源を最大限活用することを企図した。これにより住宅事業本部は、

- ①注文住宅事業部：新築注文住宅(戸建・賃貸)を統括
  - ・傘下に営業推進部・フォレストメゾン営業部(サクシード営業部が2009年4月に改称)・商品開発部・各支店
- ②ストック住宅事業部：リフォーム、中古住宅再販、賃貸管理、不動産仲介などストック事業を統括(グループ会社と一体推進)
  - ・傘下に業務推進部、リノベーション営業部(アセットソリューション事業部が改組)、また、住友林業ホームテック、住友林業レジデンシャル、住友林業ホームサービス、名管本庁舎PFI\*45、煙台海外金橋房屋租賃有限公司\*46を主管した。
- ③まちづくり営業部(旧 まちづくり事業部)：分譲住宅事業、分譲マンション事業(旧不動産事

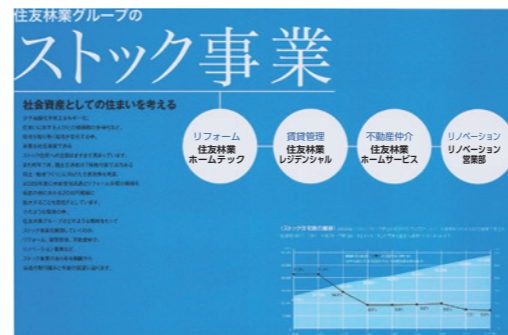
業本部のマンション分譲人員が中心) ④木化推進室(2013年4月に木化営業部に改称)の4部署が事業推進を担った。

また、事業本部全体の企画管理を行う住宅企画部(旧 住宅管理部)と、人材開発部(旧 住宅人材開発部)を設け、技術部・生産統括部・資材物流部などを本部直轄組織として、関係会社を含めた注文住宅・ストック・まちづくり・木化の全部門が、注文住宅で培った技術・ノウハウを共有し、有効活用できる体制とした。

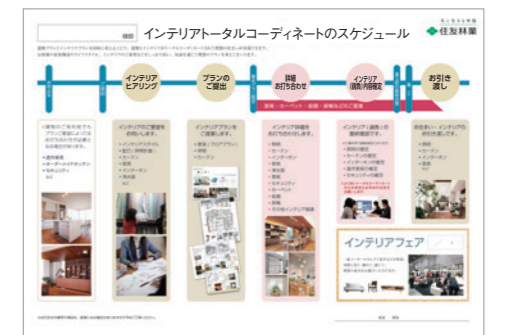
このほか、海外住宅事業の展開と将来のグローバル体制への移行を見据え、住宅本部内に海外住宅の業務支援と技術支援を分掌する海外事業支援室を新設した。同室は、当時進めていた中国における派爾剛木製品(上海)有限公司の施工した住宅の補修工事に対する技術的支援が主な活動となった。

翌年2013年4月には東北復興支援室を設けて東日本大震災の復興需要に対応をした。同年10月、技術部からインテリア部を独立させ改めて設置した。支店ではインテリア担当者は設計グループに所属し設計担当者と協力してプランニングやアドバイスを行い、当社住宅の付加価値を高めることに貢献した。住宅展示場やショールームのコーディネーターも担当し、全国各地のインテリアフェアではお客様との接点を広げた。インテリア組織は1990年8月に本部組織として部を新設、1999年4月に廃止して資材部傘下に、2003年4月に技術部傘下に移行した。また、空間演出でお客様満足を上向き売上に貢献するインテリア担当者の役割が増すなかで、

\*45 当社がPFI(Private Finance Initiative、公共施設等の建設・維持管理・運営等を、民間企業を活用して行う)事業である名古屋港管理組合本庁舎等整備事業で、同組合と本庁舎・港湾会館の設計建設・維持管理業務を受託した(2007年12月)際に設立。  
\*46 サン・ステップが2008年7月、中国留学生等向け賃貸住宅紹介サービス展開に向け中国山東省煙台市に設立した合弁会社。



「社会資本として住まいを考える」(樹海 2013年 123号)



インテリアの提案フローと提案イメージ(2013年)



2008年施行の「改正パートタイム労働法」も受け、2009年5月に「インテリア専門職」を新設し雇用形態を正規社員とする改正を実施した。これにより契約社員や事務技術職社員、住宅営業職社員であったインテリア担当者の立場を統一した。2015年4月に売上増大を図る意図でインテリア営業部に改称した。

### 本部組織フラット化と

#### お客様目線によるオーナー窓口一本化 2015年

2001年からの長期経営構想、2007年発表の長期経営計画「PROJECT SPEED」および2010年のその見直しを経て、住宅事業は、持家住宅市場縮小の中でシェアを拡大し、ストック住宅事業を伸ばすことで収益を確保し、成長できる事業体質・構造への改革を重ねた。この結果、住宅・建築事業の売上高は、2014年度には4,539億円となり2000年度の4,051億円から12%増加した。利益面は2000年度の営業利益166億円が、リーマンショック発生の2008年度には100億円を割り込むこともあったが、翌年度には137億円に回復し、2011年度に経常利益258億円\*47と、従来の利益水準に比べて100億円を上回る強固な事業基盤となり、2014年度には283億円と着実に成長していった。従業員数は2000年度5,753名から2014年度7,816名と40%を超える増加を示した。

戸建注文住宅の販売数は2005年度に9,739棟と1万棟を割り込み、2014年度には8,743棟まで減少したが、賃貸住宅が2013年度に1,124戸と

1,000戸の大台に乗り、分譲戸建住宅も2007年度に118棟となって2014年度には272棟と300棟が目前となるに至った。RC造マンションは2009年度で完全撤退しており、住宅事業は賃貸・分譲の増加も含め、売上高・利益ともに成長していた。

2015年4月、住宅事業本部の大規模な組織改正が実施された。

この改正は、消費税増税の反動減および住宅市場の縮小に対し、「お客様目線」でわかりやすい組織運営を徹底するとともに、戦略・施策の「実行力」を向上させることを目的のひとつとした。同時に、営業・技術・開発機能の再編や本部内業務の整理・再配置によって、各部門の戦力強化と施策推進の迅速化を狙った。また、不動産事業を統合した効果を最大化すべく、縦割り運営の排除に注力し、「オール住宅事業本部」の総合力を発揮できる組織の実現を目指した。

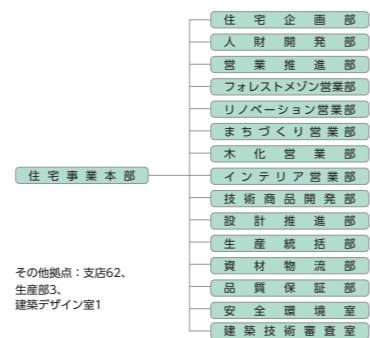
以上の基本的な考え方に基づき、まず、注文住宅事業部・ストック住宅事業部を廃止した。意思決定の早期化と、縦割り排除による2本部統合の効果をさらに発揮するため、本部一丸となるオールフラットの体制とし、注文住宅事業の経営資源を全住宅事業に活用し、重要な戦略・施策の展開を加速することが目的であった。ストック住宅事業部主管だった関係会社は住宅企画部が主管した。

営業機能の再編では、法人営業部を営業推進部に統合した。法人情報からの受注は着実に伸長し、専門部隊化した成果は上がっていたが、住宅展示場内外を問わずに営業戦略を一元化し、効率的な推進体

\*47 2009年度から有価証券報告書のセグメント利益に関する開示ルールが変更になり、1998年度は営業利益、2022年度は経常利益を使用している。



賃貸住宅Forest Maison「Sharehouse」(2013年)、「貸家」(2012年)

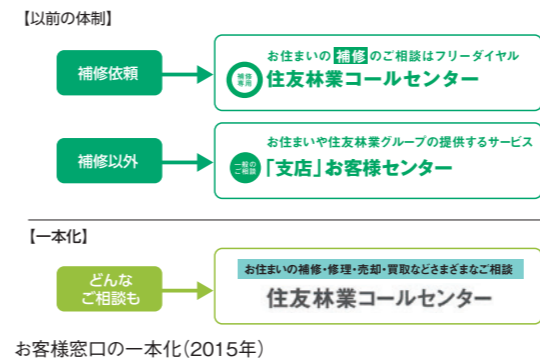


住宅事業本部 組織図(2015年4月)

制を構築するものとした。また、池袋支店に法人営業所を新設して、法人情報から成約に至るプロセスの見える化の推進や、展示場外受注完結型支店の可能性を探る場とした。

技術機能・開発機能の再編については、技術部の開発グループを商品開発部に統合して技術商品開発部とした。これは、新商品・新構造・新仕様の開発と情報発信、重要な認定や知的財産の管理などの窓口を明確にするために一体化を図ったものであった。また、技術部のDPGを分離して建築デザイン室を新設し、デザイン性などで高い完成度を求められる高額・高難度物件の担当部門とした。同室は社外にも積極的に露出し、高い設計力を持つステータスを社内外に醸成する役割も担った。これらの改編で技術部は、支店設計の支援に特化することとなり、設計推進部と改称した。なお技術部主管の住友林業緑化は設計推進部と資源環境本部の環境・エネルギー部の共同主管、住友林業アーキテクノは設計推進部が主管した。お客様目線の組織運営およびリフォームの強化については、OSGの住宅オーナーに対する機能を2分割して、ご要望は当社支店で対応し、アフターメンテナンス対応およびリフォーム提案は住友林業ホームテックに移管して一本化した。

本部のスリム化については、事業本部の間接部門のうち現場業務に近い法人情報収集、DPG、コールセンター等を除く人員(260名)の10%程度をスリム化するものとした。同時に事務のシェアードサービス化を進めるべく、住宅企画部に本部事務セ



お客様窓口の一本化(2015年)

ンターを新設し、本部内、次いで現場の共通事務も集約して、さらにアウトソーシングも見据えていくこととした。これは、女性や高齢者などの働き方を支援することにもつなげていく取り組みであった。そのほか事業環境に応じた支店再編として、東北生産部を廃止して災害公営住宅の受注を仙台支店で完結する体制とし、阪神・淡路大震災の復興需要一巡に伴い、阪神支店を神戸支店阪神営業所として、兵庫県エリアを神戸・姫路の2支店体制に縮小した。

生産機能では、支店間をまたぐ着工調整を行い平準化する役割を担っていた首都圏・中京・近畿の各生産部(2015年4月設置)を見直し、2016年4月に支店長が一貫して生産業務を管理する支店完結型としたことから、同時に東京・神奈川・近畿・中京となった各生産部は本部機能が中心となり2018年3月に廃止した。

また、海外での住宅事業支援が一段落したため、海外事業支援室は2015年3月に廃止した。

#### 「中期経営計画2018」における住宅事業 2016年

組織改正を行った2015年度の住宅事業の売上高は4,546億円で、2014年度から微増で、経常利益は前期の283億円から315億円と増加し、収益力は向上した。販売棟数は戸建注文住宅が7,962棟と8,000棟を初めて割り込んだが、賃貸住宅が1,324戸、分譲住宅が303棟となった。従業員数は7,905名と8,000名に迫った。

2016~2018年度を対象とした「住友林業グループ中期経営計画2018」では、2017年4月予定で



高額・高難度物件への戦略「邸宅設計プロジェクト」による八事住宅展示場(愛知県 2015年)



あった消費税率の8%から10%への引上げが住宅事業にとって最も留意すべき課題として、その影響について数次にわたり経営会議で慎重に議論された。前回の8%への引上げ(2014年)から間もないため、影響は少ないと予想されたが、住宅購入に1割の税金が課されることの心理的影響は予測しがたく、中長期的には着工戸数の水準そのものが下がる可能性も危惧された。まず、駆け込み需要を確実に取り込むとともに、反動減への対策として、高付加価値化やコストダウン、商品セグメントの拡大などで収益性の向上とシェアアップに取り組むものとした。同時に、リフォームや賃貸住宅という成長市場においても成果をあげていくことを目指した。結果として消費税引上げは景気の腰折れへの配慮から2019年10月に延期され、2016年度97万戸、2017・2018年度は95万戸と2010年代前半よりも高い水準を保った。

戸建住宅事業については、堅調な企業業績などから一定規模を維持するものとして、収益性向上に大きく貢献した高付加価値化戦略の継続を第一の柱に掲げた。さらに、市場の選択と集中、重点エリアへの経営資源集中によるシェア拡大、契約後の未着工物件の削減、長期在庫不動産の早期処分、着工までの期間(リードタイム)短縮や着完工平準化等による生産性向上などを基本方針とした。引き続き人員増ではなく高付加価値化や差別化などによる収益力強化に重点を置いた。

その他住宅事業では、既存住宅戸数は国土交通省の住宅ストック数の統計によると、2003年の5,389

万戸から2013年には6,063万戸と純増を続けており、底堅い市場成長が見込まれていた。リフォーム事業には事業構造変革の促進に向け、人員の増強を行うものとした。住友林業ホームテックは、2010～2012年度に340人、2013～2015年度の3カ年で413人とハイペースで人員を増やしており、この人員を確実に戦力として次なる飛躍を期すため、社内教育・管理体制を強化し、OJT充実などで基盤固めに重点をおいた。賃貸住宅事業については、専売チームの集約と戸建住宅との併売支援による営業体制強化と重点エリア対応を進め、さらに住友林業レジデンシャルと連携したマーケティングを強化することで年間受注1,000棟の目標を定めた\*48。

また、中期経営計画の全体方針のひとつとして「木の資産価値の変革」が掲げられたこともあり、木造建築を非住宅分野へと広げていく取り組みも強化された。

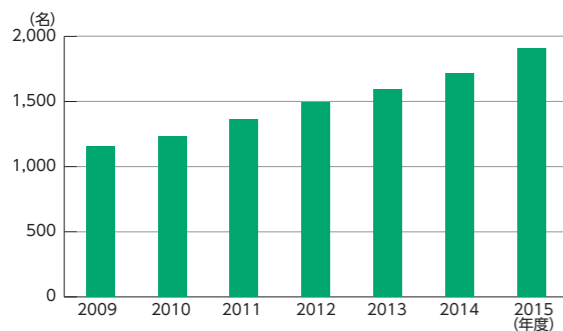
住宅事業本部の数値目標は、2018年度に売上高4,850億円(2015年度実績4,546億円)、経常利益330億円(同315億円)とした。

#### 住宅・建築事業本部への改称 2018年

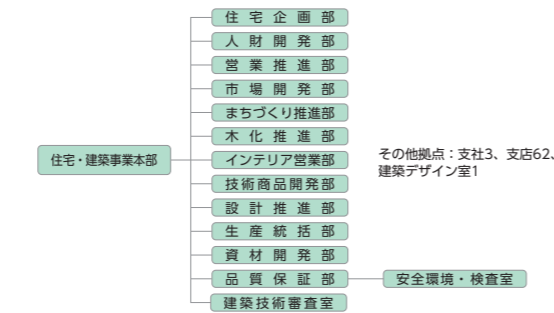
2018年4月、住宅事業本部は住宅・建築事業本部へ改称した。改称の理由は、非住宅分野の事業拡大を推進する事業戦略を明確にするためであった。同時に実施した組織改正は、住宅事業本部の中長期目標である以下の4点を実現することを目的としていた。

##### ①戸建注文住宅の1万棟への復活

\*48 2013年度に戸数では販売実績1,000戸を超えた。



住友林業ホームテックの人員推移



住宅・建築事業本部 組織図(2018年4月)

##### ②賃貸住宅の受注拡大、木化(非住宅)事業の規模拡大

##### ③戸建分譲住宅の1,000棟実現

##### ④コストダウンによる競争力、収益力強化

本部組織についてはまず、営業推進組織をこれまでの商品別から販路別とすることとし、個人のお客様(戸建住宅・併用住宅)は営業推進部、法人のお客様(賃貸専用住宅、非住宅・不動産活用)は新設する市場開発部の担当とした。

市場開発部は、法人がオーナーである賃貸住宅の拡大、法人に対するビジネスの推進、不動産の買取再販事業を含めた不動産関連事業といった法人顧客に対する営業活動を担った。これに伴い、木造賃貸事業を担っていた「フォレストメゾン営業部」は廃止され、市場開発部に移管された。同時に「リノベーション営業部」を廃止し、既存物件は住宅企画部が引き継いだ。市場開発部は、住友林業ホームサービスおよび住友林業レジデンシャルを主管し、不動産流通および不動産賃貸管理も含めてハード・ソフト一体での提案営業を行っていきける体制とした。

賃貸住宅、建売分譲住宅と非住宅の小規模建築の事業拡大に向けては、以下のような改編を行った。賃貸住宅は営業推進部の傘下とし、戸建・賃貸住宅を一本化した。建売分譲住宅については、まちづくり営業部をまちづくり推進部とし、従来の分譲プロジェクト推進および注文用地の本部管理機能に加え、大都市圏以外の支店での建売分譲住宅の販売を推進する役割を加えた。また、木化営業部を木化推進部として、非住宅中大規模の木造建設の受注拡大

を図るものとした。

全国組織については、東京・関西・東海の大都市圏エリアに3支社を新設した。支社は、総務・営業・設計・生産の4グループと分譲住宅部で編成され、戸建注文住宅以外の事業を担当する組織として、集合住宅、非住宅、戸建分譲住宅の3事業拡大を担った。分譲住宅部は、まちづくり推進部が手配した分譲地に対し、販売企画を担当した。非住宅・集合住宅については、支店が得た情報についても集約し、受注拡大を図った。東京支社は東京中央支店と同居し、池袋・東京東・城南・世田谷・東京西・多摩の6支店のエリア、関西支社は大阪支店と同居し、大阪・大阪北・大阪南・京都・滋賀・和歌山・奈良・神戸・姫路の9支店のエリア、東海支社は同じビルにある名古屋の3支店と同居して、名古屋・名古屋中央・名古屋南・岡崎・豊橋・静岡・静岡東・浜松・三重・岐阜の10支店のエリアにおいて3事業を推進した。これによって大都市圏の支店は、展示場情報・当社住宅オーナー情報を中心とした戸建注文住宅事業に集中し、上述の戸建注文住宅1万棟への復活を推進することになった。

一方、コストダウンによる競争力、収益力強化については、技術商品開発部の生産技術開発機能を資材物流部に移管し、資材物流部は資材開発部と改称した。プレカット等の現場施工作業の削減や物流を含めた資材調達の最適化、現場の生産合理化を含めて生産技術開発を推進した。

品質保証部については、工事の品質検査と工事現場の安全衛生管理のうちリスク管理業務を集約して



戸建担当者向け賃貸併売マンガマニュアル(2013年頃)



タリーズコーヒー伊丹店(兵庫県 2014年)



傘下に安全環境・検査室を新設し、施工現場の質を高める主要組織とした。

#### 【中期経営計画2021】における住宅事業 2019年

「中期経営計画2018」で住宅事業は、戸建注文住宅の件数増や、リフォーム・賃貸住宅・木化事業の伸び悩みといった課題を残した。これに加え住宅事業は、次の「住友林業グループ中期経営計画2021」において、2019年10月に延期された消費税増税(8%→10%)に伴う住宅の駆け込み需要と、2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催(コロナ禍で1年延期)の建設需要増、およびその後の反動減を想定することが条件となった。特に住宅市場では、団塊ジュニア世代が50歳前となって住宅一次取得ピークが過ぎ、住宅適齢期の35歳~44歳人口も減少が予測された。消費税増税については住宅ローン減税や経過措置などの緩和策で影響は抑えられるものと予想されたが、今後を見通してストック住宅や非住宅などを含めた総合的な建築領域における基盤固めが基本方針となった。

計画では、提供したい価値に「住宅という社会基盤を担う企業として、安心・安全・快適な『住友林業の家』の住まいづくりを提供し、お客様の満足を実現する」「300年以上森づくりに携わってきた木のプロフェッショナル企業として、非住宅の建築物に木造化・木質化の新しい価値を提供し、木の資産価値を向上する」を掲げた。

戸建住宅では、市場に適合した経営資源の適正配置を目的に、効率性の高いエリアへの人員・投資シ

フトをさらに進めるものとした。

営業面では、当社の強みを活かした営業展開として、「提案力」を基軸とした高付加価値戦略を継続していくことを基本とした。これを具体化するため、市場動向や人口動態などの変化に対応した企画型商品、ZEH対応やAIおよびIoT機器活用などを盛り込んだ商品を開発するほか、住宅建築情報をWEBで収集する世代を対象にWEB戦略の構築・強化を図ることとした。また、分譲住宅は年1,000棟販売の長期目標実現に向け、用地取得から販売までの期間短縮、販売を担う住友林業ホームサービスの体制強化などを必要とした。

生産面では、着工規模に応じたエリア間の生産担当者の戦力移行や、プレキャスト基礎の展開などによる現場施工の削減、外構一体引渡の推進、工事進捗管理の精度向上といった効率化と、1棟当たり100万円のコストダウン実現を進めることを目標とした。人材育成では、人間力と現場力の向上に向け、入社3年目までの定期育成研修の継続、本部と現場の育成連携の強化を掲げた。

一方、賃貸住宅・非住宅については、支社レベルにおいて、都市部の土地所有者による遊休地活用の需要に向け、専門性の高い営業体制や入居者目線(共働きやIoT活用)での生活提案型商品開発、非住宅での差別化ポイントの強化およびターゲットの明確化(保育・高齢者施設や医療関連)などを進めていくことを施策とした。

また、木化推進室は、時代状況を踏まえ少子化対策としての保育所、インバウンド対応の高級和旅

館、環境木化都市の推進に対応した木化ビルの3施設に営業活動を絞り込むとともに、住友林業ホームエンジニアリングを元請とし、着工準備期間を確保して工事計画の精度を上げて手戻り作業をなくすなど、コスト競争力のある施工体制を確立していくものとした。Value Engineering<sup>\*49</sup>提案による付加価値率向上、2017年11月に資本業務提携した熊谷組との協業強化でも、ゼネコン的な手法の導入による施工面でのコスト低減が期待された。

住友林業ホームテックについては、耐震性や断熱性の向上など当社技術の強みを活かし、当社住宅オーナーや一般中高級層への受注活動を強化し、同時に総合管理発注<sup>\*50</sup>や新業務フローの実施で、生産の合理化を図っていくことを目標とした。また、マンション、旧家、旅館など商業施設を積極的に手がけ、多様なリフォーム事業を行う企業へと転換していくことを促した。

住友林業ホームサービスは、不動産流通の営業スキルと提案力を強化し、販売ツールや営業支援システムを活用して、一度取り引きされた顧客に継続的なフォローを行って次の取り引きに結びつける中長期の顧客アプローチを強めるとともに、店舗やVR(Virtual Reality)システムを利用して顧客案内数を増やしていくことを施策とした。

住友林業レジデンシャルは、管理戸数拡大によるスケールメリットによる安定的な管理収入の増加が最重要方針となり、当社の市場開発部との連携や、新規ルート開拓へ法人営業を強化していくこととした。

これらの方針・施策で、戸建住宅を堅実に伸ばさせ、戸建分譲への注力、木化事業の収益改善、ストック住宅各社の成長により業績回復を目指す計画だった。

住宅事業本部の2021年度の数値目標は、売上高5,250億円(2018年度実績4,528億円)、経常利益284億円(同216億円)で、特に経常利益は1・2年目を抑え(244億円・238億円)、最終年度で大きく伸長を図る設定とした。

#### 非戸建住宅事業の変遷

当社は、戸建注文住宅を主軸とするも、お客様の多様なニーズや住宅市場の変化へ対応し事業の多様化を目指して、非戸建住宅事業への展開も図ってきた。事業分野として、一団の土地を開発し建売住宅を販売する分譲住宅事業、個人・法人向けに賃貸用集合住宅を建築する集合住宅事業、これらを包摂し土地の有効活用を主眼に工法・建物用途を選ばない建築分野を担う特建事業、この間に事業コンセプトが確立してきた中大規模木造建築事業と大きく4つの範疇がある。

1998年時点では、非戸建住宅事業を統括する部門は「特建本部」であった。当社と住友林業ホーム(現 住宅事業本部)が合併した1982年に、住宅事業の多様化を目指して設立された特建部を前身とし、1991年に本部となった。実際の事業領域は、アパート(集合住宅)建築、マンション・商業ビル建設であり、お客様の資産の有効活用を支援する事業の企画が主体であった。商品ブランド「サク

<sup>\*49</sup> 果たすべき「機能」とコストをユーザーの立場からとらえて分析し、その達成手段についてさまざまなアイデアから最適な方法を選択する一連のプロセス。使用者優先・機能本位の点で、コストダウンとは異なる。  
<sup>\*50</sup> 大規模リフォーム工事の場合に、工務店と直接連携することで専門工事(電気・水道など)を工務店が管理して効率を向上させる方法の社内表現。



東松島市立宮野森小学校(宮城県 2017年)



非住宅中大規模木造建築 千里リハビリテーション病院(大阪府 2017年)



住宅と外構の一体提案(2018年頃)



住友林業ホームテック 性能向上リフォームカタログ



シード」は、壁式鉄筋コンクリート、重量鉄骨、2×4、RC造(鉄筋コンクリート)と構造・工法を問わず、物件ごとに採算優先で外注主体の工事体制だった。1998年からの高コスト体質改善対策「事業再生プログラム」策定の中で、特建本部は厳しい状況(1997年度は経常利益がマイナス)から事業性そのものが見直された。2001年からは当社本来の強みが発揮できる木造の賃貸住宅に照準を合わせ、建築工法も2×4工法にシフトすることとなった。

2002年4月、「特建本部」は「集合住宅本部」へ改称した。2×4集合住宅事業を主軸としながらも、オーナー所有土地の有効活用が事業の核であり、RC造の建設も引き継がれた。集合住宅本部は、配下に業務推進部、東京営業部、大阪営業部、名古屋営業所の体制で2006年度末まで組織的な変容はなかった。

2005年12月、本社組織として分譲住宅組織「まちづくり事業部」が新設された。分譲住宅事業は、住宅事業本部分譲住宅部が1997年度をもって廃止されており、8年ぶりに所管を改めたうえで新規事業としてスタートした。

2007年4月、「集合住宅本部」が廃止され「不動産事業本部」が新設された。2007年に発表した長期経営計画「PROJECT SPEED」で、不動産事業は重点育成事業と位置づけられた。集合住宅本部の事業領域には不動産情報に対するビジネスチャンスが多岐に存在していたため、同本部のRC部門を引き継いで「アセットソリューション事業部」が新設され、本社組織からまちづくり事業部が移管され、それぞれ不動産事業本部の傘下となった。木造アパート事

業は、住宅事業本部に移管され、サクシード営業部が新設された。サクシード営業部は2009年には知名度向上のため戸建住宅の商品名と合わせフォレストメゾン営業部と改称した。

2008年のリーマンショックで、アセットソリューション事業部は軌道修正を余儀なくされた。「PROJECT SPEED」の見直しで、分譲マンション事業は凍結、土地の有効活用事業は縮小され、賃貸マンションを1棟丸ごとリニューアルするリノベーション事業を主軸とした。

2011年4月、本社組織として「木化推進室」が新設された。環境問題や国産材活用の流れの中で、非住宅建築分野へ木造建築の可能性を探る新規事業としてスタートした。中大規模建築事業を担う木化推進室は、当社が戸建住宅で培った木に関する技術を基に、これまで主にRC造であった施設(教育・高齢者施設、店舗、ビル等)の木造化を進めるために新設された。不動産事業本部アセットソリューション部特殊木造開発チーム(2010年4月新設)がその前身である。

2012年4月、不動産事業本部は廃止され、傘下各部門は住宅事業本部の事業再編の中で統合された。これによって、住宅事業本部は、非戸建住宅4事業のすべてを統括することとなった。住宅事業本部の傘下に、戸建注文住宅事業とアパート事業を所管する「注文住宅事業部」が置かれ、配下に「フォレストメゾン営業部」(賃貸住宅)が配置された。また、リフォーム事業や中古住宅再販事業などを所管する「ストック住宅事業部」が新設され、その配下に

アセットソリューション事業部から名実ともに事業内容を修正した「リノベーション営業部」が配置された。不動産事業本部から「まちづくり営業部」(分譲住宅)が、本社組織から「木化推進室」(中大規模木造建築)が移管され、この体制は2017年度まで継続される。

2018年4月、住宅事業本部は、「住宅・建築事業本部」に改称。「市場開発部」を新設し、フォレストメゾン営業部とリノベーション営業部を廃止した。賃貸住宅事業とリノベーション事業を移管し、賃貸住宅、非住宅の小規模建築物を主対象に、法人営業・テナント開発や買い取り・再販と関連業務一体化することで拡大を目指した。同時に、東京・大阪・名古屋に「支社」を新設して賃貸、分譲、小規模建築物の需要拡大を図り、本部各部署は法人対応、支社・支店への支援も大きな役割とした。より効果的な体制づくりのため、その後、組織は時代に応じて変遷していく。

この組織改編により、木造建築案件は、市場開発部と木化推進部とで業務の重複が生じた。一方、賃貸住宅は、戸建・賃貸併売体制をとっている住宅支店では売上が落ち込んだ。支店の併売体制に対し、住宅本部組織上では戸建住宅は営業推進部、賃貸住宅は市場開発部と主管部が別々で、効率的に市場をカバーしにくい状況にあった。

2020年4月、「建築市場開発部」が新設され、市場開発部と木化推進部が廃止された。規模に関わらず非住宅木造建築はすべて同部で手がける体制とした。市場開発部が所管していた賃貸住宅は、営業推

進部に移管して戸建・賃貸ともに同部の所管とした。

2022年1月、「アセットソリューション部」と「建築事業部」が新設された。非住宅の小規模木造建築と賃貸住宅(今回営業推進部から移管)はアセットソリューション部の所管とし、支社・支店の支援機能も担った。建築事業部は、中大規模木造建築(S造・RC造との混構造を含む)の体制強化を図るとともに不動産開発を担うとされた。

2023年1月、住宅・建築事業本部は、「住宅事業本部」に改称する。「建築事業部」は中大規模建築事業と国内外の不動産開発事業を新たな柱として育成・強化するため、海外住宅・不動産事業本部に移管して経営資源を一本化した。これによって、住宅事業本部は、アセットソリューション部で、賃貸住宅建築事業と非住宅の小規模木造建築事業を担うほか、まちづくり推進部(2018年改称)で分譲住宅事業を推進していくこととなった。

#### 東日本大震災および

#### 新型コロナウイルス感染症への対応

この25年間において、異常気象など地球環境の異変により、多くの災害が発生し、被災地の住民は、家族・親戚・友人等の大切な人々や住み慣れた住宅といった生活の基盤を失うなど、筆舌に尽くしがたい体験に直面することとなった。

2011年3月11日の東日本大震災では、被災地域(震度6以上)には当社施工の住宅が1万7,000棟あり、お客様の安全確認に奔走した。通信不全とガソリンなど物資不足のなか、早期に電気が復旧した仙台駅



賃貸住宅「Forest Maison」(2009年)



リノベーション「フォレストシア上北沢」(東京都 2015年)



復興支援センター(宮城県 2011年)



東北産材を活用した「がんばろう日本! 東北を元気に!」プロジェクト(2011年)



東口住宅展示場を住友林業グループの復興拠点とし、連絡のついたお客様への応急修繕などの対応を開始した。住宅事業本部仙台支店と木材建材事業本部東北支店の入居するビルも一時立入禁止となったが、3月22日には通常営業にこぎつけた。

2011年5月以降は、仙台支店に異動で20名以上を増員するとともに、住友林業ホームテックの仙台・福島・水戸・宇都宮・千葉の各支店にも異動と新規採用で同規模の増員を行った。2011年11月には、住宅事業本部と住友林業ホームテックの共同拠点として石巻に復興支援センターを開設して2~3名を常駐させ、宮城県利府町(陸前浜田)の住友林業ホームテック事務所も復興支援センターとし、罹災証明や震災融資、行政支援など施策関連も含め、新築・建替・修繕などの相談窓口として罹災者の生活再建の一端を担った。また、公営住宅建設や公共施設の再建などを通じた復興支援も行った。

2011年6月には、「住友林業の家」に東北産材を積極活用して復興を支援する『がんばろう日本！東北を元気に！』プロジェクトの実施を決めた。震災では、民有林・国有林合計で479カ所(371億円)が荒廃、森林被害959ha、90カ所の木材加工・流通施設が被害(被害額507億円)を受けていた<sup>\*51</sup>。この森林・林業の惨状に対し、当社グループの事業を通じて被災地の復興に貢献することが目的であった。木材建材事業の調達ネットワークを活かし、主要構造材のすべてに東北6県でつくられた柱や梁などを採用した「東北応援しよう(仕様)」キャンペーン(300棟限定、2011年7月)、東北産材を活用して

内装をグレードアップする「東北産材内装グレードアップ」キャンペーン(100棟限定、2011年7月~9月)を実施した。岩手、宮城、福島の被災3県においてグループで最大60名程度の技術系社員の新規採用も行った。

また、2020年から新型コロナウイルス感染症の流行が本格化し、対面が制限される状況下でお客様の心配を軽減するため本社・本部・支店が連携を取り、方針を決定していった。問い合わせは多岐にわたり、状況・情報も変化するため回答に混乱することもあったが、徐々に体制を整えた。

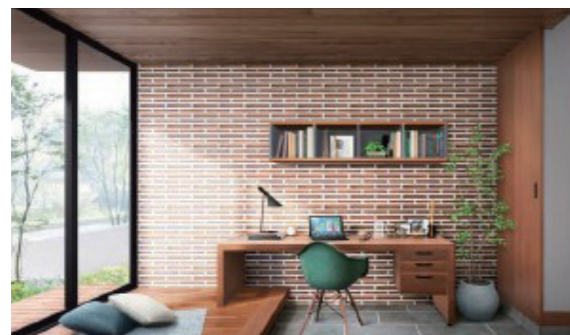
早期に明確にされた社長方針である「お客様・取引先・社員の安全を第一に」、住宅現場では、営業自粛、契約・分譲物件の着工延期、品質検査・安全品質監査の一時停止や順延、検査員の移動範囲限定などを実施した。協力工務店への指導および支援にも力を入れた。着工禁止・延期に伴う協力工務店の経営への打撃に配慮し、施工発注の減少を最小限にとどめ、職人の流出防止にもできる限りの協力を行った。部材の納期遅延に伴う工事遅れも発生し、実態確認とお客様や取引先への説明に多大な時間を費やすことを余儀なくされた。

住宅展示場においては来訪者が激減したが、従来の自由見学から、感染防止のため完全予約制とした。支店やショールームにおける対面でのお客様との打合せも、基本的に不可能となった。これを補うべく、WEBサイトの情報充実やWEB広告の掲載量増加などを早急に実施したほか、オンライン相談やダイレクトメールなど、非接触での展開を強化し

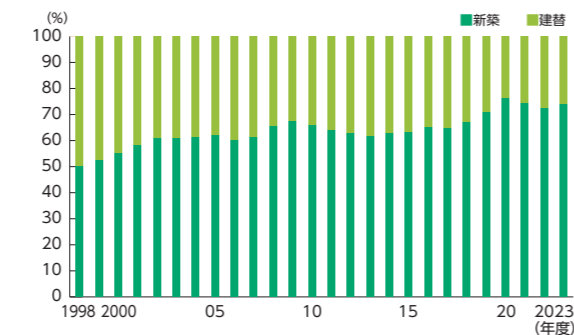
\*51 2011年6月26日の林野庁発表資料より。

\*52 2018年6月18日発生、最大震度6弱。大阪を中心に死者6名・負傷者462名、全半壊約500棟、一部損壊6万棟以上。

\*53 2018年6月28日~7月8日に台風と梅雨前線が重なって発生。広島・岡山・山口など西日本を中心に、死者・行方不明271名、全半壊約18,000棟、一部損壊約4,300棟、床上・床下浸水約2万8,600棟。



テレワーク時のワークスペース提案(2020年)



当社住宅 新築・建替比率の推移(受注ベース)

た。国土交通省がコロナ禍での不動産の売買取引対応とした、テレビ会議等のICTを活用したオンラインによる重要事項説明(IT重説)の運用(2021年3月末)により、工事請負契約時の建築主への同説明も非接触で行うことができた。緊急事態宣言の解除後や、2023年5月の5類感染症移行(外出自粛不要、幅広い医療機関で受診可能)後も、住宅相談出張サービスや来場予約者優先対応、完全予約制のナイト相談、「平日ゆったり見学プラン」などで、感染の可能性を最小限にとどめるとともに、お客様と時間をとって対応する取り組みを行った。また、住宅商品の企画では、テレワークの浸透定着もあり、在宅勤務を想定した間取りも開発した。

この間、2018~2019年には、大阪府北部地震<sup>\*52</sup>、西日本豪雨<sup>\*53</sup>、令和元年東日本台風<sup>\*54</sup>など自然災害が頻発したが、自治体のハザードマップの作成も進んでおり、これらを利用し土地特性を考慮した災害対策を立案しておく必要性も高まった。これまで当社の災害対応組織は、発生時に緊急設置し、対応完了後に解散するのが慣例であったが、2020年4月に生産統括部の傘下に防災対策室を新設し、平時から生産、資材、品質保証の担当者が次の発生に備えた分析・調査・検証を徹底し、発生時に迅速・適切に対処できる体制とした。

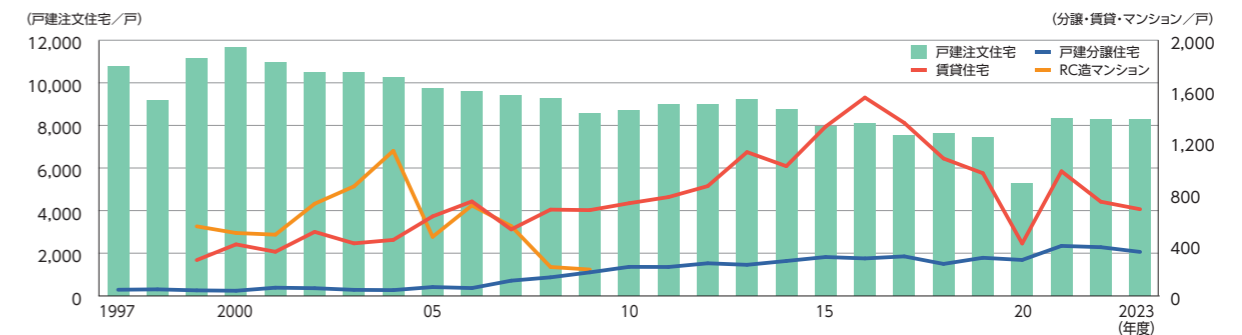
#### 住宅事業の四半世紀

1997年度から2022年度までの間に、当社の住宅事業はさまざまな面で大きく変化した。これは、人口減少を最大の理由とする新設住宅着工戸数の減

\*54 2019年10月12日~13日に日本上陸。死者行方不明87名、全半壊約2万1,000棟、床上・床下浸水約6万棟。

\*55 2009年度から有価証券報告書のセグメント利益に関する開示ルールが変更になり、1998年度は営業利益、2022年度は経常利益を使用している。

\*56 住友林業ホームテックと住友林業緑化の工期90日未満の案件は、金額が少ないため完成基準で計上している。



当社住宅 販売戸数の推移

少、少子高齢化などによる世帯構成の変化、住宅購入層の変化、阪神・淡路大震災および東日本大震災や品確法、環境対応の進化などによる住宅品質への要望、といった多様な社会・住宅市場の変化を当社が先取りした結果である。

住宅事業の単体ベースでの売上高・利益は、1997年度(1998年3月期)の3,808億円・18億円(営業利益)から2022年度(2022年12月期)の5,335億円・159億円(経常利益)<sup>\*55</sup>となり、従業員数は3,422名から4,198名(連結9,564名)となった。売上高も伸長しているが、収益力も向上した。

なお、日本の企業会計基準は、収益認識基準が2022年4月から強制適用されることになった。これに先立ち、当社は2019年度から早期適用し、工事の進捗状況に応じて売上高を計上する「工事進行基準(新収益認識基準に基づく)」の全面適用を行った。従来は、1件1億円以上の請負工事のみ採用していたが、これを全棟に適用し、住宅・建築事業本部、住友林業ホームテック、住友林業ホームエンジニアリング、住友林業緑化の会計処理が変わった<sup>\*56</sup>。さらに、それまでの住宅の請負価格に含めていた戸建注文住宅とリフォームの無償点検における対価も、独立したサービス契約として実行時に認識・計上することとし、完工時の完成工事高から控除することとした。

「工事進行基準」の適用は会計面だけではなく、実際の住宅事業の業務運営面でも住宅施工における工程管理をより厳格化し、生産性の向上などにも資することとなった。また、完成工事高計上に向けた期



末の工事集中などがなくなったことで、着完工の平準化が促された。工事進行の算定については、本体着工時、基礎完了時、屋根組立完了時、構造雨仕舞完了時、木工事完了時、竣工時の6段階とし、設計料や資材収益なども計上時期が定められた。住宅事業の売上高の推移では、これらの影響を考慮する必要がある。

改めて、販売棟数を振り返ると、戸建注文住宅は1997年度の10,293棟が2022年度に8,300棟となり、事業再生プログラムで拡大を期した持家シェアは1997年度の2%から2022年度3%を超えるまで向上した。賃貸住宅は1999年度の279戸から2013年度に1,124戸と1,000戸の大台に乗り2022年度は736戸、戸建分譲住宅は1997年度の47棟が2022年度380棟となり、戸建注文住宅中心であることは変わらないものの、賃貸・分譲住宅を確実に拡大してきた。

当社戸建注文住宅の平均建築坪数は、1999年度の46.2坪から2022年度の37.2坪と約10坪減少し

ている。これは、世帯当たりの家族数の減少が主な要因であり、受注時において2005年度にわずか5%であった平屋の割合が上昇して2019年度に30%を超え、2022年度には39%に達したことなども影響している(逆に2005年度に91%だった2階建は2022年度に58%に減少)。一方で1棟当たりの販売単価は、1999年度2,810万円から4,150万円と約1,300万円上昇しており、これはBF構法や長期優良住宅認定取得、高い省エネ性能(高断熱・高气密)の確保、太陽光発電設置などの環境対応やZEHの標準仕様化など、新たな付加価値をもった商品群の販売を推進してきたことによる。

こうした「木」の強みを活かした新たな付加価値を生み出す住宅商品そのものの創出に加え、重点戦略や組織の効率化、新技術開発や生産改革、アフターサービスの充実やリフォームおよび不動産流通などストック住宅事業の急速な拡大により、当社住宅事業は、新設住宅市場が数量面で縮小するというかつてない変化を克服し、成長を続けてきた。

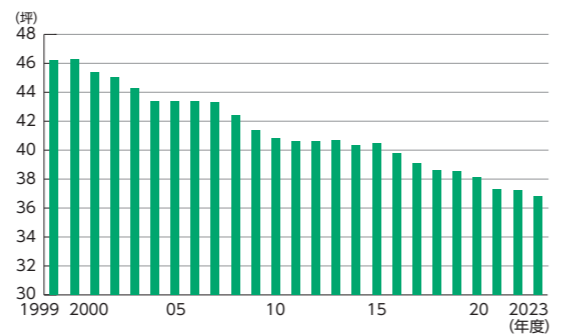
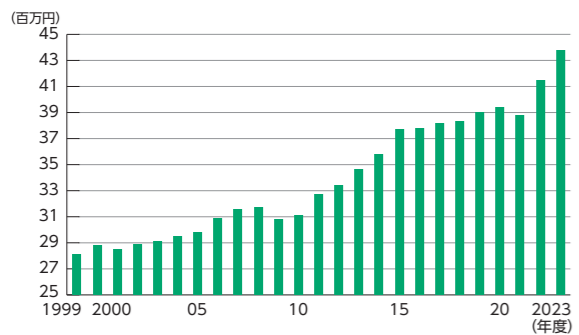
活性化を図るため、全国を5ブロックに分けブロックの母店の支店長にはブロック内の調整機能をもたせた。1997年4月の全国10ブロックへの再編で、本部権限を大幅に各ブロックに移譲、ブロック統括部を新設し(支店長兼務でない専任のブロック統括

### 3. 「住友林業の家」の充実

#### ■ 受注活動

##### 戸建注文住宅事業の営業活動と拠点

1989年11月に初めて導入した地域ブロック制は、規模の拡大に伴う組織弛緩を防ぎ、末端組織の



部長も誕生)、分権体制による地域密着型営業強化の指向を明確化した。1998年1月の8ブロック制への再編成では、増加した支店・住宅展示場の運用管理を強化するとともに、本部が管轄していた権限をさらにブロック統括部に委譲し、ブロック統括部長は、ブロック内の地域営業戦略、地域限定の広告・販促活動、展示場の改廃、工事の総合調整、分譲用地取得、CS運動の推進、業績管理などの権限を有し、ブロック内の人事異動も含め、市場状況に応じた対応を迅速に行った。

1999年4月にはブロック制を廃止し3事業部制に移行した。ブロック制は、地域ニーズに合ったキャンペーン商品の展開やブロック間の競争意識により、バブル崩壊後に受注環境が悪化する中で堅調な受注を維持できた要因のひとつとなっていた反面、多重階層化により非効率で、間接部門に人員が必要な面が見られた。このため、ブロックを集約して新設した東日本・西日本・東海の3住宅事業部と札幌支店に再編し、各事業部には業務・営業推進・技術・生産管理・お客様・品質検査の6グループを配置した。ブロック制の良さを一部残しつつ、集約による大型化で、インテリアや技術、品質などの統括スタッフを増強し、より踏み込んだ本部業務の移管を行った。

また、1999年10月には、住宅事業再生プログラムの柱のひとつである教育研修の充実を実現すべく、住宅本部に人材開発室を新設して、新しい教育研修体系を構築していった。

2002年4月には、住宅展示場を営業活動の中核

と位置づけ、チームマネージャー制を導入した。マネージャーとプレイヤーを兼務していた展示場チームに代えて1~2カ所の展示場を担当するチームマネージャーを置き、市場分析・戦略立案と部下(4~5人)の指導に専念させて地域密着営業を強化した。「チーム・マネージャー(TM)基本方針・心得10か条」には、基本姿勢として部下の育成や展示場運営の責任、損益責任として各物件の進捗管理と内容把握、メンバーによる当社住宅オーナー訪問の徹底、地域戦術としてエリアでの持家シェアNo.1を目指し分析と戦術の実行などが記されていた。総合住宅展示場については空白地域の有力マーケットへ積極的に出展する一方、来場者の少ないエリアからは撤退して営業効率を向上させた。

一方、当社住宅オーナーの多い\*57支店ではマーケティングチームを編成し、住宅展示場以外からの新規顧客の情報取得を図った。既存の提携企業への定期的な訪問に加え、地元不動産会社・金融機関・大手企業など新規提携法人の獲得、医師、弁護士、会計士など師士業、さらには官公庁などを対象に営業活動を行った。

2003年4月には、「FLAT&SPEED」を実現していくための組織改正で3事業部制を廃止して支店制へ移行した。住宅本部長と全国50カ所の住宅営業部・支店が直結し、住宅営業部長・支店長が各地域の経営責任者としてルールに基づいて意思決定を行い自己完結することで、事業運営の迅速化を図った。本部には営業推進部を改めて設置し、重点地域とした東京(第一・第二)、神奈川、千葉、埼玉、大阪、神

\*57 原則、当社住宅オーナー2,500名以上を管理する支店を対象とした。

チーム・マネージャー(TM)基本方針・心得10か条	
<p><b>チームの責任者としての自覚を持ち、自ら先頭に立ち、チームを率い、毎月のチーム予算達成を絶対とし、更なる業績の向上に努める。</b></p>	<p><b>損益責任</b> 第5条 助言・同行 メンバーの日々の活動を把握し助言・同行訪問を行い、チーム予算を達成させる。 (日報管理/報・連・相の徹底とOJTの実施)</p>
<p><b>基本姿勢</b> 第1条 お客様最優先 ビジネスマナーの徹底と、お客様の立場に立った責任ある行動を実践する。 (服装・言葉使い・挨拶・礼儀等の徹底・指導)</p>	<p>第6条 顧客管理 見込み客獲得段階より、きめ細かく徹底した顧客管理を行い、受注につなげる。 (見込み客管理/担当者の選任/適切な対策と指示)</p>
<p>第2条 教育 常に将来を担う人材の育成を視野に入れながら熱意と愛情をもって部下の教育を行う。 (営業力の底上げ/0 棟社員の撲滅)</p>	<p>第7条 損益管理 チーム全体の受注・着工・完工の責任者として、各物件の進捗管理と内容把握を行う。 (損益意識・着工保留物件等問題点の早期解決)</p>
<p>第3条 知識向上 自ら住宅営業としての幅広い知識の向上に努め、部下の指導を行う。 (建築法規・資金計画・税務・法律等の幅広い知識と時事情報の把握)</p>	<p>第8条 OB訪問・紹介受注 メンバーのOB訪問の徹底と紹介受注棟数の向上。 (OB訪問の管理・紹介客への進捗報告100%実施)</p>
<p>第4条 展示場管理 展示場運営に関する各種管理とホームアドバイザーの指導・教育に努める。 (清掃等日常の管理/新規顧客獲得促進策/来場分析/展示場運営状況の把握)</p>	<p><b>地域戦術</b> 第9条 地域戦術 エリアシェアNo.1を目指し、その為の地域分析や戦術を実行する。 (市場分析/競合対策/農耕営業/土地関連/イベント計画)</p>
	<p>第10条 販売戦術 受注促進の為の新規顧客獲得や成約率向上を目的とした効果的なイベントの計画と実行。 (イベント等の企画・立案・実績把握/費用対効果)</p>



戸、九州、名古屋の大都市には数支店を統合し、分散していた営業所・ショールーム・生産センターを集約した受注棟数400~500棟規模の各住宅営業部を置いた。住宅顧客管理システム「CROSS」や施工支援システム「NACSS」といった各種の住宅系情報システムの開発・稼働などICT化の進展も、全国一括管理を可能とした。

2003年7月には、住宅本部に関する人員・経費増について分析が行われ、地方圏での人員増が指摘された。当社がバブル崩壊後の1995年度以降に進出した戸建持家住宅の少ない地域では、大都市圏に比べて営業コストが割高になり、収益力低下の一因となっていた。このため、全国一律の事業展開を再考し、大都市圏への経営資源の重点投入を実施していくものとした。

これを実践すべく、2005年4月には東京第一・第二住宅営業部を合わせ、首都圏住宅事業部を新設した。東京No.1実現に向け、大都市圏市場に適した組織とすることが目的で、マーケティンググループを有し、東京東・池袋・東京西・城南・多摩の5支店と生産管理センター・お客様センターを統括した。こうした取り組みもあり、2009年度には東京都で戸建持家着工実績No.1を獲得した\*58。

このほか、支店については、ロードサイド化\*59と関連会社とのワンストップショップ化が進んだ。当社の住宅支店は駅近くのオフィスビルに入居していたが、1990年代からロードサイドに大規模ショッピングセンターが増加するなどして、地方都市では自動車の主たる移動手段となった。このた

め支店では、来客者用駐車スペースの確保が必須となったが、駅周辺では休日やイベント開催時に十分なスペースを確保するのは困難であった。一方、大通りに面した立地に支店用の建物を建設すれば、駐車場を設け、敷地内におけるイベント開催や展示場併設が可能で、ショールームも拡張でき、お客様にとっての利便性を高められることに加え、中長期的には店舗コストを下げられた。

2007年の「PROJECT SPEED」に伴って作成された住宅事業本部の事業ロードマップでは、支店について、当社が展開する“住まい”に関する事業のシナジーを発揮させるべく、住生活ワンストップショップ化を企図した。住友林業緑化や住友林業ホームテックが住宅支店に同居する例も少なくなく、イベントには住友林業ホームサービスも加わり、戸建注文住宅はもちろん、リフォーム、不動産仲介などお客様の要望に応じ連携・共同して対応できる体制づくりを目指した。

#### 消費税率引き上げへの対応

1989年の消費税率導入(3%)が住宅市場に大きな影響があったことを踏まえ、当社はそれ以降の消費税率引き上げに際し、お客様の建築希望に対応できるよう、注文住宅用地\*60の確保、税率引き上げの住宅取得に関する説明ツールの作成を行う一方、工事の平準化に向けた施工時期の調整といった対策を準備した。

併行して売上維持に向け、見込客へのダイレクトメール・電子メールの送付や当社住宅オーナーへの

全件訪問による新規顧客の情報取得、BF構法や環境機器搭載住宅の比率向上およびインテリア・外構提案などによる1棟当たりの売上高増、不振地域から好調地域への営業担当者の配置移動、広告宣伝の効率的投下、住宅展示場の建替についての先送りなども実施した。

また、三大都市圏や住宅展示場以外からの受注(法人営業、WEB、紹介)における営業力強化、住友林業ホームテックの同一ビルへの入居や住宅展示場を併設したロードサイド支店の展開など拠点費用の効率化、部材点数絞り込みや資材集中発注によるコストダウンといった施策も、間接的に消費税率引き上げでの需要減を乗り切るのに貢献した。

しかし、住宅ローン減税や既存税率適用の経過措置などの政策が周知されたことにより、新設住宅着工戸数の大きな反動減はなかった。この時期の住宅ローンは、最低金利が連続して需要を下支えした。「フラット35」、民間住宅ローンともに2014年8月の1.66%が2016年8月には0.6%と1%を割り込み、以後1%超が続いた後、2019年末から2020年4月に再び1%を下回った。

#### 住宅展示場の展開

当社の住宅事業における建築検討顧客の情報収集の戦略は時代により変化していった。1998年時点では総合住宅展示場への来場者が主で、正月・ゴールデンウィーク・お盆の大型連休期間には全国展示場で集客キャンペーンを実施した。その後、住宅展示場(完成住宅)・建築現場(構造)・支店ショールーム

(内装・設備)のトライアングル活用で、建築検討顧客に個別に当社住宅の特長を訴求するイベントへと移行した。キャンペーンやイベントでの成果は展示場ごとに記名数・申込数・契約数として把握し、先行指標とすることで、市場分析や営業担当者の士気向上にもつながった。

長期経営構想で営業の最前線として位置づけられたように、当社の住宅営業は住宅展示場が中心であった。1998年の住宅事業再生プログラムでは1展示場当りの年間標準受注棟数を決めて整備していくこととしたが、未進出地域への展開もあって、1998年度の293カ所が2001年度には333カ所となっていた。以後も採算基準による再配置などで増加抑制を図ったが、展示場現場重視の地域密着営業の徹底を掲げた長期経営計画「PROJECT SPEED」での方針を受けて2007年度には26カ所が増加、ピークとなる344カ所を記録した。以後、イベント・WEB・紹介など住宅展示場以外での営業を強化したことにより減少し、2009年度の304カ所の翌年度以降は300カ所未満となり、2022年度は278カ所となった。

一方、新しいタイプの住宅展示場としては、2013年1月に第1号がオープンしたプロト展示場と同年2月に開場したテクノロジー展示場がある。

プロト展示場は、当社の「家づくり」の規範となる住宅展示場をつくるものであった。それまで当社の住宅展示場は、「自由設計」という特色を活かすべく、エリアマーケティングに基づき、2階建・3階建や和風・洋風といった基本的な仕様とデザイン、

\*58 住宅産業研究所「TACT」2011年2月号による。

\*59 1994年4月に新設したつくば支店がロードサイド店の第1号。

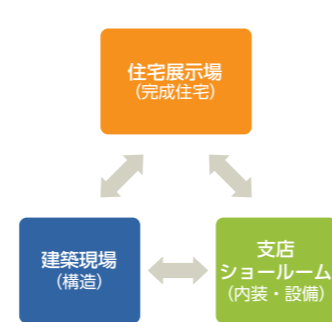
\*60 社内的に「ザブトン用地」と称した。



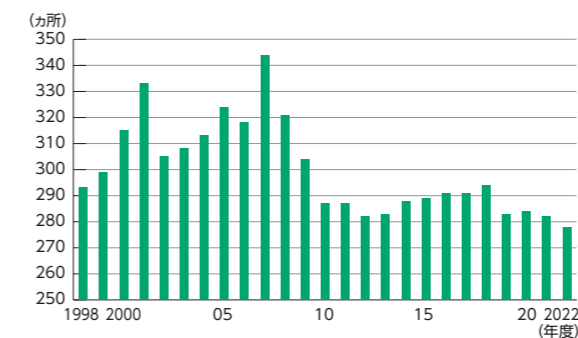
「建築現場見学会」案内チラシ(2006年)



集客キャンペーンのぼり旗(2006年)



トライアングル活用



住宅展示場数の推移



コンセプトを統一した「プロト住宅展示場」(2013年)



さらにエリアにあったコンセプトや商品プランを決定して建築するため、同じ建物はなかった。プロト展示場は、外観や間取りなどのコンセプトに統一感を持たせ、多様な展示場との両輪でお客様へ「住友林業の家」のブランドイメージを訴求・定着していくことを狙いとした。

第1号は新百合ヶ丘展示場(神奈川県川崎市)に設けられ、木製外壁とタイルを組み合わせた外装、生活がイメージできる間取り、使い勝手のよい収納、五感と身体を育む「ハグくみの庭」など、家づくりのノウハウを結集して当社住宅の提案力を表した。また、そこに住む家族像を細かく設定するという試みも行い、年齢・職業・年収・趣味などを決めて、それに合わせたインテリアや家電、書籍、洋服、寝具などを実際に配置することで、お客様がそこの生活を疑似体験できる場とした。プロト展示場はその後、全国展開され、「住友林業の家」の設計提案やデザイン、木質感などを総合的に伝えた。

テクノロジー展示場は、BF構法で使用する接合金物やビッグコラム(大断面集成柱)の実物を展示し、「きづれパネル」や「剛床パネル」、ベタ基礎(一部に配筋が見える状態)など建築後は隠れてしまう構造躯体が確認できるように設えた。新設した目的は、当社の技術や性能面をお客様が実感をもって理解できる場を常設することにあった。当時の営業活動は、トライアングル活用によって、当社の家づくりを訴求していた。しかし、建築現場の見学会は、基礎や構造がよくわかる建築工程にある現場で、なおかつ好天で実施する必要があり、お客様の予定は

もちろん、現場での安全面など事前準備に時間を要していた。テクノロジー展示場はこうした課題を解消し、お客様の都合に合わせて見学することを可能とした。第1号は都内6支店が協議し瀬田展示場(東京都世田谷区)に建築、続いて千里展示場(大阪府吹田市)、日進梅森展示場(愛知県日進市)と広域から来場可能な3カ所に配置した。

### 住宅商品の開発

#### 「木」の強みを活かした高付加価値化

戸建住宅における木造率は、1998年度に80%程度だったがじりじりと上昇し、2017年度以降は90%台となった\*61。戸建住宅で木造が9割を占めるのは、日本が木造建築の長い伝統をもち、世界有数の森林国(森林面積が国土の約7割)であることが最大の理由である。このため材料が豊富なほか、軽量で運搬しやすく、増改築がしやすく、鉄骨造・鉄筋コンクリート造との価格面で優位性がある。また、木そのものは断熱性能が高く、調湿機能をもつことも、高温多湿な日本の気候風土に適している。さらに、当社でも実証的な研究が進んでいる質感や手触りなどが精神面にもたらす好影響なども優位性として挙げられる。

当社は、森林経営から住宅までを手がける「木」のプロとして、その魅力を最大限に引き出し、同時にお客様の生活を快適にする住宅開発を常に心がけてきた。

1998年の時点で、戸建住宅の主力商品は、1995年5月発売の木造軸組構法の「ゆう21」シリー

\*61 『令和4年度 森林・林業白書』によれば、2022年度の木造の新設住宅着工戸数における工法別の持家シェアは、在来工法が78.8%、枠組壁工法(2×4工法)が19.1%、木質プレハブ工法が2.1%となっている。



構造躯体が確認できる「テクノロジー住宅展示場」(2013年)



テクノロジー住宅展示場内部(2013年)

ズであった。「ゆう21」シリーズは、1989年10月にゆとりある住まいづくりをコンセプトに発売した「ゆう」から長く当社の基幹商品であり、1999年7月には「ゆう21各地域仕様商品」(東日本、東海、北陸、西日本)、1999年10月に高断熱・高気密・計画換気を訴求した「ゆう21・EX(エクセル)」を発売してシリーズを終えた。

1997年10月には、次期主力商品「FOREST」が当社開発のMB構法を採用して市場投入された。以後、当社の住宅商品はMB構法に切り替わり、BF構法の登場まで主力となる。「FOREST」は、お客様が仕様・設備を細かく選択できる新しい仕組み「SIAT(Sumitomo Forestry Image Assist Table)」を導入した。これは、お客様の家に対する思いを形にするため、外装・エクステリア、内装・インテリア・設備までを含めたトータルコーディネートを行うもので、エクステリアまで含めたのはハウスメーカーでは当社だけであった。色や雰囲気の詳細に記載したカタログをベースに、大枠での色の好みから順を追って細かい内容まで確認していくことで、漠然としていたお客様のイメージを具体化することができた。すべてが新しい取り組みのため、現場の営業担当者にMB構法の特長を習得させるマニュアル作成や数多くの部材についての勉強会、さらに商品物流やシステム構築にも時間を要した。

1999年9月には、新たな企画型戸建住宅\*62「BAUM」を発売した。同商品は、木質感あふれる外観に加え、床暖房やペアガラスサッシを標準採用していた。床暖房は、初期コストが高くなるが

1990年代に徐々に普及が進んだ。「BAUM」は30代中心の一次取得者を主対象としてやや価格を抑え、お客様の多様な要望に応えるべく200プランを用意して大きな反響を得た。開発主旨は、営業担当者が提案しお客様が選んで完結する商品だったが、顧客要望に対応するあまり外観・価格ともにコンセプト通りには収まらず、設計担当者も最終確認だけでなく提案から関わるようになった。

1999年4月に発売した「GODAI(五大)」では、「日本の気候・風土が生んだ日本の家」をコンセプトに、自然の5要素(木・土・水・光・風)を取り入れた。外観で「木」「土」「石」の素材感、内装で木質感を強調し、部材は質感・触感重視で選定した。以後、「GODAI」シリーズは、2001年2月に東日本地域で「GODAI 21」、東海・北陸地域で「GODAI SALUT\*63」、西日本地域は「GODAI WOOD STAR」の3地域商品を発売した。これらは、住宅性能表示制度の「構造の安定性」「構造躯体の劣化の軽減」「空気環境」については最高等級を標準設定とし、その他の項目では「火災時の安全」の「耐火等級(開口部)」を除き要望に応じて最高等級まで対応可能としていた。同時に、3住宅事業部と本部が共同で高品質・低コストな資材を開発しコストダウンも実現して、費用対効果を高めた。続く2002年1月の「きづれパネル」と「スーパーサイプレス」\*64(後に「スーパー檜」に改称)を標準採用した「GODAI One's Story」、2003年1月の「GODAI One's Story II」のほか、平屋建てなどのバリエーションが発売され、「ゆう21」に代わる2000年代前半の主力ブランドのひとつとなった。

\*62 当社における企画住宅は、間取りをプラン集から選択することで価格を抑えた商品を示す。開発で住まい方などの提案を盛り込むため「規格」ではなく「企画」を使用。当社での初めての企画住宅は1989年1月発売の「ステラ」。

\*63 SALUTは仏語で「挨拶」の意味。

\*64 国産ヒノキを使用した構造用集成材。



内外装設備コーディネートシステム「FOREST」SIAT(1997年)



「FOREST」外装提案バリエーション(1998年)



「ゆう21」[GODAI]にとどまらず、1999年4月の東日本・西日本・東海の3事業部制の元では地域仕様商品がいくつか生まれ、成果を収めた。ただし、商品開発を事業部の裁量に任せため、販売に責任を負う事業部は担当エリアでの受注棟数を最重視して開発を行い、全国展開や長期的な継続性が難しい商品が生まれるといった課題も生じた。

2002年4月発売の「Super Natural 500 Oak」は、「GODAI One's Story」をベースに、ウイスキーの樽材を再生したフローリング\*65など、「ヨーロッパ最高の木であり、最高の材」とされるオーク材を内装にふんだんに使用した商品であった。虎斑(とらふ)と呼ばれる虎の斑紋を思わせる模様をもつオークの柾目材を、厚さ36mmのリビングハイドアや階段、さらに階段手摺にまで惜しみなく使用し、限定500棟で発売した。

「Super Natural」シリーズは、欧米垂に調達拠点・ネットワークを確立している木材商社部門をもつ当社ならではの木質内装部材を特長とした商品で、以後、「Teak」(2003年4月)、「Pine」(2004年7月)、「Maple」(2005年4月)、「Bamboo」(2005年7月)、「Walnut」(2006年7月)、「Cherry」(2007年4月)、「Mahogany」(2013年11月)と全8種が発売された(Walnut以降は戸建商品「MyForest」がベース)。

同シリーズに連動して、銘木を使った内装部材は当社の差別化商品となった。2021年4月には高品質な木を活かしたオリジナル部材の総称を「PRIME WOOD」と名付け、14樹種\*66の銘木を揃えその価値を発信した。これら銘木を、成長の止まる冬季に

のみ伐採、4~6ヵ月かけて自然乾燥させ、熟練した職人が切る・削る・磨く・組み立てるなどの作業を行って、床(無垢および挽板、突板)・壁・天井・建具と用途に応じて最適の加工を行う。こうしてできた部材を組み合わせ、内装をコーディネートすることで、風合いのある住まいをつくることができた。特に鋸(ノコ)などで切った1~2mmの挽板を合板に貼った挽板フロアは、無垢に近い仕上がりとなり、割れを抑えて床暖房に対応できる機能性もち、表面仕上げもフラット・フラットオイル・うづくり・スプーンカット・なぐりと多様な選択肢を用意して、最大のセールスポイントとなった。

住宅商品では、中心となる中高級2階建て以外のバリエーションも展開した。2002年4月には3階建「Proudio」を発売し、狭小敷地や二世帯住宅でのニーズに応えた。急勾配屋根や2層キャンティレバー(張り出し部)、広い開口部を可能とした門型フレームによるビルトインガレージなど、空間を有効に使う設計を盛り込んでいた。同年4月には「GODAI One's Story」のシリーズとして平屋建て「GRAND LIFE」を発売した。「GRAND LIFE」は当社の平屋一戸建のブランド名で、フラットな空間、戸内外がつながる一体感、構造上の制約が少ないため実現できる大空間、家族が集まりやすい生活空間といった平屋ならではの特長にバリアフリーや防犯ガラス、電動シャッターなどセキュリティ機器も用意し高齢者へのニーズに対応した。

2002年8月発売の「rialt」は、20代・30代の一次取得者向けに本体価格を抑え、白を基調としたス

タイリッシュな外観デザインとダイニングを中心とした生活提案、ウォークイン・クローゼットや食品庫といった当社アンケートで新築住宅に求められていた機能を盛り込んだ。2003年11月発売の「Relaxia」は「和」のデザインを取り入れ木目を横使いた建具やスリット状にガラスを入れた天井高のリビング引き戸など、住友林業クレストとの共同開発による木と異素材を組み合わせたオリジナル部材で、シンプルなスタイルを好む30~40代への訴求を狙った。

### 新基幹商品「MyForest」の発売

2005年10月に発売された「MyForest」は、住宅事業開始30周年を迎えた当社が「GODAI(1999年4月発売)」に代わる中高級戸建住宅の基幹商品として「木を極め、暮らしを極める」をコンセプトに開発された。

同商品は、MB構法を採用し、柱や土台などの主要構造材を国産ヒノキに統一した。具体的には、国産ヒノキ100%の高性能集成材「スーパー檜」と、高度な乾燥技術により含水率を15%以下におさえた無垢乾燥材「ミズダス檜」を採用し、精度と強度を高めた木の家を実現した。国産材の利用促進により、サステナブルな循環型社会の構築に貢献すべく環境共生を意識した商品でもあった。

外部装飾部材に加工処理した国産スギを用意し、木の重厚感・上質感・豊かな表情を演出した。一方、内装は「Super Natural」シリーズで展開した銘木を用いた。また、内装の仕上げには、通常の砂・碎石

に加え貝殻・雲母・火山灰(シラス)等を用いた塗壁材を採用し、調湿性や揮発性物質の吸収・固定化機能をもたせた。建物の耐震性には、「パワードウォール工法」と「パワードフロア工法」\*67を採用し、阪神淡路大震災の最大加速度の揺れを複数回加振する実大振動台実験により耐震性の高さを実証した。

さらに、「涼温房」の考え方を初めて導入した。日本の伝統・先人の暮らしの知恵を活かし、遮熱、通風、蓄涼、蓄熱などの設計提案で、夏の暑さを和らげ「涼しさ」を呼び込み、冬の寒さをしのいで「温もり」をつくり出すことで、「冷暖房」設備に頼りすぎない住まい方を提案、省エネルギーを実現するものである。この特長を端的に伝えるため、CMなどの広告では「冷暖房から涼温房へ」のフレーズを使用した。設計担当者は「太陽の設計」(日当たり)と「風の設計」(風通し)を考慮したプランを、敷地調査や周辺環境を踏まえて作成した。「MyForest」の商談時には、「涼温房」を採り入れた効果を「エコ診断カルテ」としてお客様に提出するサービスも実施した。これは、お客様の居住地域、周辺地域の住居密集度、建物断熱仕様などの諸条件と、アメダスの月別気象データ(平均気温等)を基に、邸別・プラン別の「年間冷暖房負荷予測」「年間CO<sub>2</sub>排出量推移」「年間冷暖房費比較」を算出して提示するもので、「涼温房」設計採用時と一般の省エネ基準との冷暖房設備使用時間・CO<sub>2</sub>排出量の違い、年間冷暖房費の違いをお客様に明確に伝える診断書であった。

このほか、筑波研究所がPA(Physiological Anthropology、生理人類学)デザインに基づいて

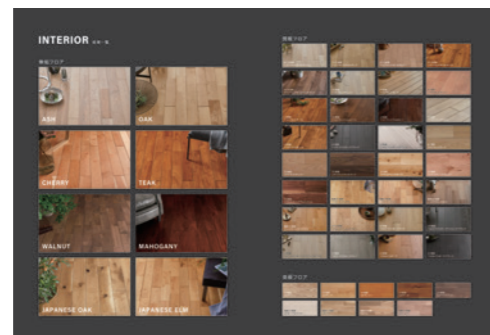
\*65 2013年2月に発売した焼酎熟成樽のオーク材を再生した木質壁材を採用した商品もある。

\*66 Oak、Maple、Cherry、Teak、Walnut、Mahogany、Ash、フリ、カバ、ニシ、ナラ、オニグルミ、ヤマザクラ、タモ。

\*67 ハウスメーカーが外壁での差別化を競っていた当時の状況もあり、当社既存工法にネーミングすることで印象を強めた。



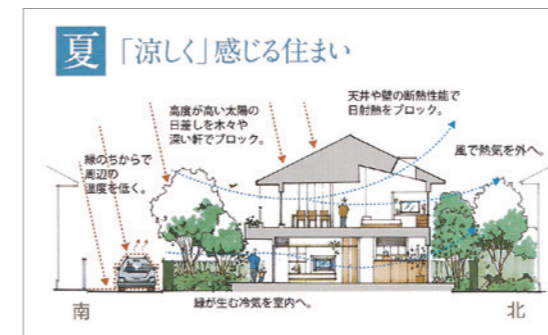
「Super Natural 500 Oak」(2002年)



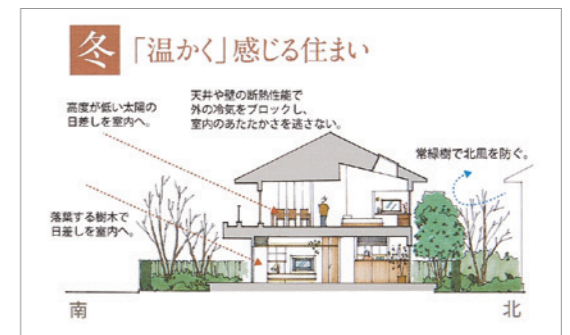
「PRIME WOOD」床材一覧(2023年)



「MyForest」発売時 リーフレット(2005年)



「涼温房」太陽の設計・風の設計 夏を涼しく住まう。



「涼温房」冬を温かく住まう。



検証した室内に使用される木材率(室内木質部材使用率)と快適性の結果などを設計思想の基本とした。2000年度の日本生理人類学界認定の「PAデザイン賞」を受けたこの研究では、脈拍・血圧・脳波などのデータを分析し、生理・心理の両面に木材率の与える影響を科学的に解明して、より快適な木質空間を提供することを可能にしている。このほかにもスキップフロア\*68など、「暮らしを極める」工夫が盛り込まれた。

このように、当社の住宅に関するノウハウの蓄積と技術を総結集した商品で、これを伝えるため、商品名称は社内公募により決定した。当社英語名にある「Forestry」を連想させる「Forest」に親近感を抱かせる「My」を付したものとした。公募は30周年住宅戦略「Feel Wood」プロジェクトの一環で実施し、1,305件のなかから選ばれた。

2006年4月発売の「MyForest」の北海道仕様は、カラマツ・トドマツなどの道産材を柱・梁・管柱・きづねパネルに採用して、主要構造材における国産材使用比率100%を達成し、また、当社設立60周年記念商品の「MyForest 大樹」(2008年2月発売)は、100棟限定で当社の四国社有林で育てられた約80年生のヒノキを大黒柱とするなど、国産材の使用による循環型社会構築への貢献を強く打ち出した。

以後も「MyForest」を冠として、デザイン・生活提案(「和楽」「MiQUO」「SelectOne」)、平屋(「GRAND LIFE」)、機能(「耐火」)、「GS」)、省エネルギー(太陽光発電搭載「Solabo」)と、さまざまな特徴を持つ商品が発売された。

平屋は、世帯当たりの人数の減少もあり、高齢に向かう世帯や小さい子供のいる家庭にとってバリアフリーで、さらにコロナ禍で郊外に住む選択がしやすくなったことで増加していった。太陽光発電を搭載する屋根面積を大きく取れることも環境志向にも合致していた。

なお、和室については減少傾向にあり、その背景には自宅での冠婚葬祭行事の減少、ライフスタイルの洋式化によるフローリングの浸透、建築予算を抑えるため使用頻度の低い部屋を省く傾向もあった。以前のように二間続きの和室は減少したが、当社住宅においても、四畳半や畳コーナーなど小規模で取り入れられている。

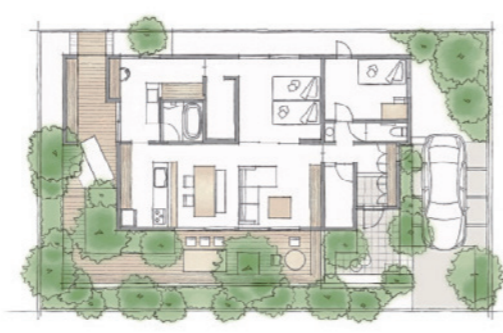
2008年11月には、3階建住宅用に開発したBF構法を初めて2階建に採用しMyForestの名称も引き継いだ「MyForest BF」を発売し、技術の進歩と時代性に合わせ商品内容を高めてきた。2021年4月に発表した「PRIME WOOD」仕様を前面に押し出した「MyForest BF」も当社の特長を盛り込んだ基幹商品である。

「Forest」という名称は、戸建注文住宅事業のみならず、当社がもつ「木」「森林」に根差した商品・サービスに使用されている。賃貸住宅においても組織名を2009年4月にサクシード営業部からフォレストメゾン営業部に改称し、2012年10月には賃貸住宅商品「Forest Maison」シリーズを発売して「Forest」を軸に名称を統一した。まちづくり事業部においても当社主導分譲地の名称を2006年から「FOREST GARDEN」とし、2011年1月からは

\*68 同一階の床にあえて高低差を設け、収納増など空間の有効活用やデザイン性向上を図る建築手法。



平屋住宅「GRAND LIFE」



平屋住宅「GRAND LIFE」 間取り例

住友林業ホームテックがリフォーム事業ブランドに「Reforest」を使用、生活サービス事業本部傘下のスミリンフィルケアも、2008年からは「グランフォレスト」を有料老人ホーム施設名に冠している\*69。

#### 多様な住宅商品を展開

1998年4月には営業推進部に商品企画グループを配置、2002年4月には商品開発部が新設され、新商品の投入が継続して行われ、リーマンショックまで毎年3~8種の住宅商品を発売した。「失われた20年」ともいわれた日本経済の状況と少子化で停滞気味の国内住宅市場に対し、住宅建築・購入への意欲を積極的に喚起する「攻め」の営業戦略のひとつとした。

新商品の発表は広告とイベントを組み合わせ、お客様が新たな商品の魅力を確認する場を用意して、来場者にアプローチするものであった。また、インターネットとSNSという新たな情報インフラ・広告媒体の普及浸透を踏まえ、ネット検索でのヒット確率を向上させることも意図していた。「平屋」や「太陽光発電」など、新築住宅の建築検討者の関心が高く、検索されることが多い仕様を盛り込んだ商品を送り出すことで、お客様との接点を増やしていった。

商品の基本的な方向性は、環境対応や耐震・耐火などの性能向上、多様化する生活提案型の商品群、基幹構法となったMB構法(1997年~)、さらにBF構法(2005年~)を前面に押し出した展開である。

環境対応では、快適な省エネ生活を実現する設計「涼温房」により「冷暖房」に頼り過ぎない住まいを基

\*69 「Forest」など商品名だけでなく、「住まい博」「涼温房」「邸宅設計」など、当社の特長となる商標を登録し継続して使用した。



「Smart NAVI」の電力見える化(2011年)



環境フラッグシップモデル「LCCM」住宅展示場 (2022年)

本に、太陽光発電など環境機器にも対応する商品を展開した。2007年8月発売の「MyForest Solabo」を第1号に、太陽光発電システムのバリエーションを増やした「Solabo」(2010年7月)と、2012年7月施行のFIT法(再生可能エネルギー電気の利用の促進に関する特別措置法)に合わせ、ホームエネルギーマネジメントシステム(HEMS)による電力の見える化住宅「Smart Navi」(2011年9月)などを発売した。さらに、家庭用蓄電池を加えた「Smart Solabo」(2012年2月)はその後、業界初のV2H(Vehicle to Home、ハイブリッド車や電気自動車から電力供給ができる仕組み)を備えた。家庭用燃料電池コージェネレーションシステム「エネファーム」を業界初採用した「Green Smart」(2014年2月)などもある。2011年3月の東日本大震災による福島第1原子力発電所事故は、首都圏での計画停電をはじめエネルギー供給に不安をもたらし、当社でも上記のような発電・蓄電設備付きの住宅の販売数が増加して、環境面での高付加価値化が進んだ。

環境対応における一連の取り組みの到達点が、2022年4月に発売した環境フラッグシップモデル「LCCM(Life Cycle Carbon Minus)住宅」であった。同商品は、建築物の資材調達から建築時・解体時に排出されるCO<sub>2</sub>(エンボディドカーボン)、居住時に排出されるCO<sub>2</sub>(オペレーショナルカーボン)双方の排出抑制に取り組み、さらに太陽光発電などを利用した再生可能エネルギーの創出によって、住宅のライフサイクル全体でCO<sub>2</sub>収支をマイナスとした。エンボディドカーボンについては、木造で



あること自体で原料調達から建築までのCO<sub>2</sub>排出量が少ないうえ、再生可能なバイオマス燃料で乾燥させた国産材を構造躯体に採用することで、排出量を削減した。また、BF構法によって建築・改修・解体工事時すべてのCO<sub>2</sub>排出量が抑えられている。BF構法は、構造部分(スケルトン)と暮らしに合わせて配置する内装・設備部分(インフィル)を分けたスケルトン・インフィル(SI)の考え方に基づいた設計を可能としている。「SI間仕切り壁」は、通常の間仕切り壁に比べて取りはずしが容易で、家族の誕生・成長・独立・退職などライフスタイルの変化に合わせて間取りを変更しやすく、改修段階でもCO<sub>2</sub>排出量を削減できる。オペレーショナルカーボンについては、断熱性能の強化とともに、「日射取得型複層ガラス」「日射遮蔽型真空トリプルガラス」等の採用、「360°トリプル断熱」\*70、太陽光発電といった光・熱をコントロールする設計の工夫で排出量を低減した。ビッグコラムなど構造材と、羽柄材(根太や間柱、垂木等)は大量のCO<sub>2</sub>(標準モデルプランで約18t-CO<sub>2</sub>)を固定する役割も果たしている。

また、省令準耐火構造\*71については、2010年1月の火災保険の料率(構造級別区分)に関する制度改正\*72に先駆けるかたちで、2009年10月の「木達」発売時に、全商品(MB構造・BF構造)の標準仕様とした。省令準耐火構造自体は、2005年7月から採用を開始していたが、当初対応できなかった柱・梁のあらわしの設計を可能とする仕様の拡充がはかられたことで標準とした。お客様に安全・安心を提

供すると同時に、火災保険の構造級別区分において、より防耐火性能が高いとされる「T構造(耐火・準耐火)」が適用されることで火災保険料が一般的な木造住宅のおよそ半額となるメリットを提供した。

2016年11月発売の「BF-Si Resilience Plus」は、万が一の災害に備え備蓄スペース、太陽光発電システム、蓄電池盤、雨水タンク、ハンディホーム保安灯など、災害時のライフライン停止に対する装備を満載した商品であった。

生活提案型商品では、子育て世代向け「mamato」(2011年6月)で、「ママも家族もハッピーになれる家づくり」をコンセプトに、①多目的に使えるダイニングと見晴らしのよいキッチンを組み合わせた“ダイニング発想”、②帰宅してすぐ食事の準備にかかるよう玄関からキッチンへの動線上に配したサブクローゼットや、目的別収納、洗濯動線を集約した脱衣所・洗濯機・物干スペースといった“家事を楽にする設計”、③子育てに適した無垢床や「涼温房」など自然に包まれて暮らす“ナチュラル”を提案した。当社の育児中もしくは育児経験のある女性社員が中心となって開発し、子育て世代の共感を呼び仕様を盛り込んだ。

2011年10月発売の二世帯住宅「ikiki」は、「ママの目線で考える家族のコミュニケーション」をテーマに、親世帯との距離感で提案し、上下階の遮音性能は当時業界トップレベルの「遮音60仕様」を開発し採用することで、二世帯が快適に暮らせる空間を創りだした。女性目線開発プロジェクト\*73商品である「konoka」(2015年4月)では、よ

\*70 国が進めるBELS(Building-Housing Energy-efficiency Labeling System、建築物省エネルギー性能表示制度)の最高ランク5つ星に対応。2020年9月から標準仕様とした。

\*71 省令準耐火構造とは、勤労者財産形成促進法関係省令に定める基準に適合するものとして、住宅金融支援機構が定めたものあるいは承認したものを言い、建築基準法で規定される準耐火構造・準耐火建築物とは異なる(防火性能の要求水準は準耐火建築物よりも低い)。木造軸組工法では(社)日本木造住宅産業協会(当時)が住宅金融公庫(当時)から2005年3月に初めて承認を取得しており、当社では木住協の会員としてこの承認を利用している。



二世帯住宅「ikiki」(2011年)



二世帯住宅の断面イメージ

り一層女性に支持されるハウスメーカーとなることを目指し、30~40代の子育て世代を読者層とする女性誌と協力し読者1,600人にアンケートを実施した結果を分析したほか、住宅取得の意向をもつ読者へのインタビューで間取りやインテリアへの理想を聞き、プランニングを行った。リビング中心の設計、ナチュラル系インテリア、使うことで愛着のわく設備・部材、自分らしくいられる空間などが盛り込まれて人気商品となり、2016年8月には賃貸住宅「Forest Maison konoka」も発売された。さらに、2017年8月発売の共働き向け「DUE CLASSO」は、新聞の情報サイトで行った読者アンケートや座談会で、共働き世帯のニーズをつかみ、家事効率をアップする「サク家事(効率よく家事が捗る間取り)」「トモ家事(家族が協力して家事できる間取り)」「シン家事(最新技術で家事をサポート)」の3つのコンセプトを策定し、快眠ベッドルームやバーベキューも可能な大型バルコニー、エステ感覚のバスルームというオフタイム空間とともに提案した。

これらの生活提案型商品は、共働き世帯数の増加を背景としていた。共働き世帯は1997年に949万世帯となって専業主婦世帯921万世帯を逆転、2019年には共働き世帯が1,245万世帯と専業主婦世帯(582万世帯)の2倍以上になった\*74。また、女性就業者数は2011年に2,654万人と、全就業者6,293万人の42%を占めるに至った\*75。生活提案型商品は、いずれも働く女性の視点を中心に、家事・子育て・二世帯同居などにおけるニーズに応えたものであった。

\*72 2009年まで構造級別区分はA構造=耐火(S造・SRC造)、B構造=準耐火、C(シーダッシュ)構造=省令準耐火、C構造=外壁軒裏防火構造、D構造=その他、の5区分であったが、2010年からはM構造(マンション構造)と、T構造=(従前のA、B、C構造)、H構造=その他(従前のC構造+D構造)の3区分になった。

\*73 2013年10月に発足し、2014年8月には当社の分譲住宅プロジェクト「イーストヒルズ勢野」で9棟を企画・設計した。

\*74 「令和3年版 厚生労働白書」による。

\*75 厚生労働省「令和3年版 働く女性の実情」による。



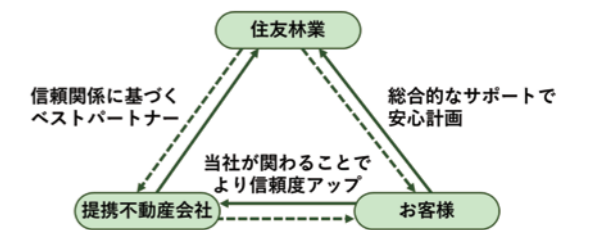
共働き家族向け住宅「DUE CLASSO」(2017年)

住宅商品や生活提案は広告戦略とも連動した。BF構法の浸透には、2011年2月から全国放映した、横綱を起用したCMも大きな力となった。同CMでは、BF構法のテクノロジーに基づく強さ・耐久性を訴求すべく、横綱がビッグコラムに全力で突っ張りを繰り返すも、びくとも揺るがない様を見せた。快適・団欒を基本とする住宅CMとは全く異なる斬新なものであった。

2015年には、映画「海街diary」とタイアップし、鎌倉に暮らす4姉妹の姿に当社BF構法の住宅映像を合わせたCMを制作、暮らしに寄り添う住まいの魅力を発信した。映画およびその告知プロモーションとタイアップした広告展開は初めての取り組みで、以後の存在感ある俳優と森を組み合わせたCMへのきっかけともなった。

#### 一次取得者支援“土地からサポートシステム”

2000年代に入って、金融システム不安などによる土地価格の値下がり、政府の住宅取得支援策や生活スタイルの変化などを背景に、30代を中心とした一次取得者層の戸建住宅への需要が増加した。住宅展示場来場者の6割が土地をもたないお客様となっており、当社も受注拡大や持家マーケットシェアアップに向け、2001年度から「土地からサポートシステム」の呼称で、土地から探すお客様への対応に注力した。当社の提供する住宅は、建築用地があるお客様を中心としていたが、土地探しから始める住宅取得希望者にも手厚いサービスで家づくりを支援することを制度として示した。



一次取得者支援「土地からサポートシステム」概要図(樹海ON-LINE 2002年 2月号)



同システムの構築に際しては、不動産会社からの注文住宅用地の情報収集と、土地取得の迅速な決定を可能とする店所への権限移譲などを進めた。情報収集の提携先については、①住友林業ホームサービスを最優先とし、次いで他の有力な不動産会社を対象とする、②住宅展示場単位を進めることを基本に、首都圏などでは大手不動産会社との包括提携が有効なことも想定し、住宅事業部が支店と協議して決定する、③住宅事業部自体も、大手不動産会社や不動産関連団体との情報交換に向け、提携・加盟を検討する、との方針で臨んだ。

2001年7月にまず東日本住宅事業部が、2002年1月に西日本住宅事業部と東海住宅事業部が同システムの運用を開始した。全国約330社の不動産会社と提携して、土地を持たないお客様に宅地を紹介する仕組みで、お客様・不動産会社・当社のいずれにもメリットのあるように企図された。

お客様は、当社が土地探しから関わることで、土地購入前に希望する家が建築可能かを確認することができ、自分たちの暮らしをイメージしながら土地購入を決定できた。また、①売り出される前あるいは売り出し直後の土地情報の提供、②公開前の分譲地への特別招待、③土地・建物の諸手続きへのサポート、④土地つなぎローンの斡旋、⑤候補地・プラン・資金計画のセット提案、⑥土地仲介手数料の10%を建物代金からサービス、⑦照明・カーテン・エアコン・外構の代金を各3%サービス、という特典も享受できた。

一方、不動産会社は、土地を探している当社の顧

客情報が入手でき、チラシ等で集客するよりはるかに効率的に業績をあげられる。また、住宅用の土地を探しているお客様は、建物を含めた総予算を決めており、当社の“土地からサポートシステム”を利用すれば、お客様にプランと概算を提示できるほか、お客様からの仲介手数料と、当社に紹介した場合には紹介料を当社から得ることができた。当社も定期的に最新の土地情報を得ることで、土地を探しているお客様と早い段階で関係づくりができ、継続的にアプローチができるメリットがあった。不動産会社と当社の専門分野を活かし、土地と建物を合わせた商談が進められた。

“土地からサポートシステム”開始当初の体制は、申込制度による申し込み後に土地探しを始め、土地が決まっている戸建住宅の受注時と同様、専任チームが組まれて建築プランの作成を行った。しかし、土地未定の状態では建築プランは確定せず、候補地が変更される都度、プランを修正あるいは再作成する作業が必要で、設計担当者への負荷が大きくなる課題が生じていた。土地購入が決定せずに建築に至らないことも少なくなく、土地を探しているお客様に対する申込制度は、同制度の受注高の先行指標としての精度を落とすことになりかねなかった\*76。

このため、土地探しとセットの家づくりを希望するお客様を支援する姿勢は一貫させながら、2004年度から“土地からサポートシステム”を再構築し、土地決定までの提案はプラン集などでの要望聞き取りや概算見積りシステムを利用した営業完結型を基本とした。同年には、営業担当者による要望の聞

き取りのため、建物のプランや内装、費用を提示できる営業担当者用概算見積ツールとして、価格を抑えた商品「rialt」をベースに提案ツール「SP100」が作成され、同年6～8月に期間限定で社内展開した。さらに10月には、「SP100」を当社基幹商品「GODAI」仕様で設定した「GODAI Navia」を発売した。同商品は、「GODAI」「BAUM」「Amily」「rialt」の人気プランを元に、お客様の要望やライフスタイルに沿ったデザインや各種仕様を提示しつつ、理想の家へナビゲートし確定させていくことができた。

こうしたシステムの再構築と併行し、同年度からは住宅事業本部営業企画部に不動産チームを設置して、不動産ノウハウの蓄積・強化や、企業の用地売却入札への積極参加、相続関連物件の早期情報取得などで好物件の購入を進めた。同年夏の時点で“土地からサポートシステム”の成果をさらに高めるため、より多様なルートでの有効な不動産情報が必要とされた。当面の対策としては土地確保が難しい首都圏エリアに絞り、東京No.1というエリア戦略の推進と連動させた。

同時並行で、注文住宅用地の在庫は取得から販売まで1年を限度とする「1年ルール」を原則とし、2007年1～3月には全国一斉での「宅地フェア」を初開催し、以後も継続することで土地在庫の圧縮を心がけた。「宅地フェア」では、支店別に管理している注文住宅用地を別の支店のお客様でも契約できるフルオープン販売を実施し、土地在庫の有効活用につなげた。

一方、好立地で目を引く都内の住宅地に位置し、

しかも駐車スペースの取れる場所にリアルサイズに分譲モデルハウス「街角一番」を展開し、当社ブランドの定着を図った。「街角一番」は2006年2月、東京都世田谷区深沢に設けた「MyForest 深沢の家」を第1号とし、一定期間はモデルハウスとして活用した後に売却するものであった。総合住宅展示場に来場しにくい中高年層の建替需要取り込みを主な目的とし、街中で「住友林業の家」と当社という企業を体感してもらえる取り組みとした。その後、「街角一番」の取り組みは、展示場改廃の受注影響の緩和、新商品発売前の実棟モデル建築による戦略的PRといった役割を付加され、建替だけでなく一次取得者も含めた新規顧客情報取得に活用されることとなった。2010年5月には運用ルールを定め、完成引渡後の顧客宅を一定期間借りてモデルハウスとする場合や、建築中の住宅で構造現場見学会を開催する場合にも「街角一番」の名称は使われている。

#### 「住まい博」の開催

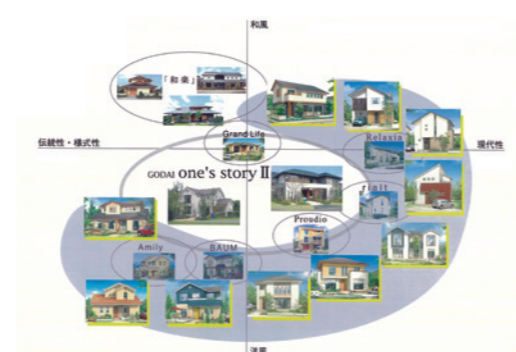
「住まい博」は、木や住まいについてお客様が自分の目で直接見て体験し、良い住まいに必要な暮らしやすさ、使い勝手などを体感する場であり、「住友林業の家」に用いられている各種部材や設備、構造などを展示する予約制で入場無料の催しとして、3大都市圏の恒例イベントとなった。

「住まい博」の前身は、1998年、大阪ビジネスパーク(大阪市中央区)で社内向けに開催された商品説明会場を顧客向けに転用して公開したことに始まり、翌年は顧客向けに国際展示場インテックス大阪

\*76 一次取得者は、土地が高いと予算総額に取らずに融資希望額が膨らみ、審査で融資が下りないケースがあった。



「土地選びの紹介リーフ」(2023年)



商品外観バリエーション(2004年頃)



住友林業



住宅地に建築した分譲モデルハウス「街角一番」(東京都 2006年)



「住まい博2001in大阪ドーム」全景



(大阪市住之江区)を会場として近畿エリアで開催したイベントだった。2001年8月の大阪ドームでの初開催は、大型バスを何台もチャーターして西日本全域から集客を図った。広いドームを利用してブースを多数設け、インテリア販売や、当社グループ会社の商品・サービスを紹介する広がりのあるイベントとした。

大阪ドームでの2回の開催を経て、2003年からは全社イベントとなり、同年は2月に東京ビッグサイト、6月にパークアリーナ小牧(愛知県)、7月に大阪ドームで実施された。会場内に実物大2階建て構造躯体を建築し、お客様が2階に上がって当社住宅の空間や堅牢さを体験することを可能とした。耐火性能実験、BF構法と他工法との強度比較実験、耐震性能および居住性能を体感できるコーナー、賃貸住宅経営フェア、特設ステージでの防犯ガラスの強度実験、ピッキング対策セミナー、グループ会社による不動産相談会、リフォーム・増改築コーナーから、網戸・障子の張替え等のワークショップ「すまいのお手入れコーナー」まで、多彩な出展・イベントが盛り込まれた。

以後、「住まい博」は毎年、東名阪の3会場で2015年まで開催された。当社には申込制度があり、イベントの成果・効果を申込数として迅速に数値化でき、費用対効果検証が明確だったことが継続開催を可能にした。2011年1~2月に東京・名古屋・大阪で開催した「住まい博 2011」では、各会場で排出されるCO<sub>2</sub>相当量を、当社社有林で取得したオフセット・クレジット(J-VER)を使って相殺する試み

も実施している。

3大都市圏以外での「住まい博」の開催は、2003年2月にロードサイド支店の熊本支店から始まり、2023年時点でもエリア単位、支店単位で数多く定期的に開催され継続中である。

#### WEBを活用した情報発信とシミュレーション

当社は2000年4月に情報システム部を社長直轄とし、ICT活用を加速した。住宅事業においても、高収益の事業体質構築にICT活用は不可欠であり、情報発信や営業活動においても、住宅展示場やイベントとともにWEBの利用は積極的に進められた。

2001年4月には、住宅本部住宅企画部にIT専任担当を配置し、お客様へのICTを用いたプレゼンテーション手法の強化などを具体的施策とすべく、同年7月には全国の営業拠点で要望をヒアリングして、営業支援ツールをリリースしていった。また、ホームページを単なる資料請求の窓口だけではなく、成約に結びつけるメディアとしていくため、2001年10月に「リードゲットプログラム」を1都3県に試験導入した。従来のメールマガジンにWEBメール機能\*77を加え、ログ解析(アクセス者の閲覧記事・頻度を数値分析)も付加してお客様のニーズを支店の営業担当者と共有するもので、閲覧者とのメールのやりとりがある程度進んだ段階で営業担当者に移行し、ネットとリアルが連携したOne to Oneマーケティングを行うものである。IT専任担当者は拠点を巡回して現場への周知と利活用を徹底し、成果を積み重ね、定着させていった。

\*77 クライアントPC(この場合は営業担当者のPC)からホームページのメール受信を開覧できる仕組み。

\*78 ①外観や内観を比較できる「住まいグランプリ」、②資金計画やライフプランをシミュレーションできる「資金計画ナビ」、③当社の提案力を紹介する「ライフスタイルデザイン館」、④エコ技術をバーチャル空間で学べる「体感ECOハウス」、⑤バーチャル植林に参加できる「みんなのエコ島」、⑥「住友林業の家」の技術を3匹の子豚がガイドする「家づくりラボ」、⑦商品群を紹介する「商品ミュージアム」、⑧部材や水回り設備を選択してシミュレーションする「セレクトショールーム」。



「住まい博2007in東京」実物大構造躯体(東京ビッグサイト)



「WEB住まい博」トップページ(2010年)

2010年2月には、インターネット上で初めて「[WEB住まい博] 家づくりテーマパーク」を3週間の期間限定で開催した。これは、予定していた大都市圏イベント「住まい博」が、前年後半からのインフルエンザの大流行により、リアルでの開催が不可能となったための販売促進の代替策だった。実施したコンテンツは8つのパビリオン\*78からなり、リアル「住まい博」以上の内容を目指した。インターネットおよびスマートフォンの普及\*79とWEBの特性から、全国のお客様が時間を問わずアクセスできる場として、当社の家づくりの魅力をより広く伝えることが可能だった。以後、「WEB住まい博」の名称で2017年まで毎年新たなコンテンツを充実させ開催を継続した。集合イベントが困難な状況からWEB活用の新たな取り組みに転換した判断が、現在のWEB戦略へとつながっている。

WEB上でのプランシミュレーションの提案については、2009年10月に「木蓮」サイトを新設し、コストバランスに注力した300のベースプランをサイト上に用意してお客様の要望に応えた。続いて2010年11月にオープンした「BF間取りDESIGNER」はソフトウェアやパソコンツールのインストールが不要で、登録者がバーチャル空間を移動しながら思い通りのプランを作成・変更でき、それをリアルタイムで立体化して表示する業界初の技術を用いていた。基本フレームのみからプランを作成できる「じっくり」、当社推奨プランをカスタマイズする「かんたん」の2コースがあり、居室の位置関係が鳥瞰できる「上から見るモード」と、歩き回りながら実際の目線

フトショールーム)。

\*79 「WEB住まい博」家づくりテーマパーク」が始まった2010年は、インターネットの普及率が80%に達し、世帯のPC保有率が83.4%・タブレット端末7.2%・スマートフォン9.7%。2017年にはこれが72.5%・36.4%・75.1%となっている。



立体的空間を体験できる「BF間取りDESIGNER」(2010年)

で確認できる「内部を見るモード」を備えていた。

2011年1月には新たに当社ホームページ内に、ゲームを楽しみながら家づくりの知識が深められるWEBサイト「家づくりの達人」をオープンした。同サイトでは、ロールプレイングゲーム「家づくりクエスト」、当社で実際に建築した住まい事例紹介、当社社員のコラム、アンケートや意見交換などの双方向コミュニケーションを行う「みんなのポスト」「みんなの広場」などで構成され、家づくりについて学ぶことができた。

このように2009年頃から、当社はお客様向けのWEBサービスを急速に充実させ、多様な要望・興味・関心に応えられるプラットフォームに、役立つ正確な情報を随時公開することを重要視してきた。

住宅建築・購入を希望するお客様の家づくりに関する情報収集やアプローチは、ネット普及以前は、当社を始め各ハウスメーカーからの発信が中心であった。しかし、WEBの普及浸透は、お客様自らが各社ホームページの情報を比較検討することを可能とし、従前であれば家づくりの第一歩であった住宅展示場への来場時には、すでに2~3社に候補メーカーを絞って訪問するお客様が増えてきていた。能動的・積極的に情報収集するお客様の増加は、住宅展示場の役割を、漠然と家づくりを考えて訪れる場から、絞り込んだハウスメーカーの建物を確認、具体的に相談する場へと変えていった。

2020年8月からは、同年に本格化した新型コロナウイルス感染症で住宅展示場での営業活動が難しくなり、コロナ禍で家づくりを検討したい顧客二



WEBサイト「家づくりの達人」のロールプレイングゲーム「家づくりクエスト」(2011年)



ズに対応するため、WEBに「MYHOME PARK」を公開した。お客様に役立つコンテンツづくりや使いやすさの実現には、「WEB住まい博」やシミュレーション提案でのノウハウ蓄積が活用された。人気塾講師による「住まいの学校」、「住友林業の家」にお住まいのオーナーの暮らしをライブ配信する「実例“ライブ”ラリー」、当社建築士がプロ視点で住宅展示場を案内する「MODEL HOUSE THEATER」、当社商品がバーチャル空間で見られる「MY HOME TOWN」、360°デジタル空間で住まいを体感できる「DIGITAL HOME FOREST」など、10のコンテンツを有するサイトへと進化した。

住宅支店の営業活動においても、ICTの利用は進み、2012年1月からは、全国の支店・営業所・住宅展示場に、当社が独自開発したアプリケーションを搭載したタブレット端末を配備した。お客様に3D画像の建築プランと実際の敷地写真とを合成して提案できる業界初の3Dシミュレーターや、お客様の要望や建物の間口・奥行・玄関方向などを入力すると、条件に近いプランを検索して表示する「Planet Mobile」2,000プラン（最初は100プランでスタート）、資金計画や住宅ローン返済を、税金や結婚・進学などのライフイベントに合わせて検討できる資金計画システムもインストールされていた。

このほか、営業担当者用として、「家づくり宝箱」（商品情報・施策情報・研修動画・アプローチブック等）、「Face」（1,000件以上の写真データベース）、「SfSMART」（設備リーフレット・カタログ等の全データベース）、「CREST」（住友林業クレストの部材サ

イト）、「設備動画」（設備についての説明動画）など、さまざまなデジタルコンテンツがタブレットには収納されている。各中期経営計画においてデジタル化は重要テーマとされてきたが、各種コンテンツはお客様に対する提案の全社的なレベルアップに貢献している。

2021年からは、DX（デジタルトランスフォーメーション）の一環として、営業支援システムを活用したリアルデータの分析・活用を進め、インサイドセールス\*80による見込客のファン化、商談機会の創出、リモートによる商談などを推進した。

### 建築時のCO<sub>2</sub>排出量を植林でオフセット 「プロジェクト EARTH」

住宅業界全体が環境機器の積極的な採用などにより、地球環境問題に取り組んでいた。当社は独自の取り組みとして、2009年4月には、当社が1年間に販売する注文住宅、分譲住宅全棟の主要構造材に使用する木材の伐採から搬出・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）をインドネシアの荒廃地に植林することでオフセットする「プロジェクトEARTH」を、住宅事業本部主体で、山林環境本部と木材建材事業本部の3本部合同で開始した。

同国東ジャワ州のプロモ・トゥングル・スメル国立公園内の荒廃地の生態系回復を目的とした「環境植林」と、持続可能な森づくりと地域貢献を一体として行う「産業植林」を組み合わせ、当社が受注する住宅の延床面積の2倍の植林を行うことでカーボンオ

\*80 デジタルを活用した顧客アプローチを意味し、WEBコンテンツによるファン化、マーケティングオートメーションによる顧客に合わせたメール作成、WEB請求のお客様へのメール・電話・ダイレクトメールでのフォローなどを指す。これに対し、リアルなお客様へのアプローチ・提案がフィールドセールス。



WEB博覧会「MYHOME PARK」(2020年)



植林によるCO<sub>2</sub>オフセット「Project EARTH」仕組み図(2009年)

フセットを実現し地球環境へ貢献することとした。

環境植林は2009年度から5年間の予定であったが、2010年のプロモ山噴火、2014年11月の大森林火災(2013年までの植栽約400haの大半を焼失)で3年間の延長を決定、2016年度にかけて700ha・110万本(補植含む)を行った。再植林や防火帯・防火用水・消火設備の設置、24時間パトロールなども実施し、2017年度に植林を完了した。管理は以後も継続し、2020年3月に国立公園に移管した。

産業植林では、2010~2017年度にかけて延床面積分の3,800haを実施した。当社グループ会社のKTI社が原木の買い取りを約束して、住民が安心して植林できる仕組みとした。住宅事業本部は地元住民の協力に対し現地で感謝状の贈呈式を行い、道路や共同トイレなど地域の生活インフラ整備、地元小学校や幼稚園への学習用具の寄付も実施した。植林完了後、活動はKTI社と参画住民に移管され、住民自身が育林や伐採、KTI社による無償の苗木の提供\*81による再植林を行っている。

同プロジェクトの対象期間に当社が引渡した住宅6万7,000棟から算出されるCO<sub>2</sub>固定の目標値は40万トン(1棟当たり6トン)であり、植林開始後10年時点のCO<sub>2</sub>推定固定量の累計は43万トンと目標値を上回った。

\*81 2018年度92万本、2019年度68万本、2020年度57万本、2021年度54万本を提供。

\*82 2000年4月の品確法施行や「日本住宅性能表示基準」の告示に対応し、当社は業務フローを見直し、同年10月、建設省の示す設計図書・施工段階(3回程度)において指定住宅性能評価機関の評価・検査を受けることを組み込んだ。

\*83 お客様への聞き取り、点検・診断方法・技術、報告書作成、セルフメンテナンスの方法などについて講習を受け、社内試験に合格することで取得する。

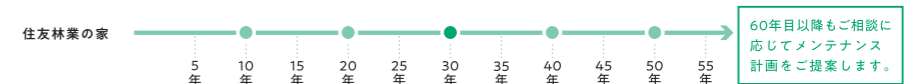


「ロングサポートシステム」

### 60年保証システム 住宅設備10年保証



### 60年メンテナンスプログラム



## アフターサポート

### 住宅の長期保証システムの構築

当社の長期保証システムは、長期にわたる定期的なアフターメンテナンス巡回やアフターサービス、適切な有償メンテナンス工事を組み合わせることで、引渡した住宅を常に健全な状態に維持していくことを基本的な考えとしている。その前提となる住宅の品質管理は、1997年4月に生産管理部から分離独立して発足した品質保証部を中心に実施され、設計・施工・引渡までの家づくりにおける厳格なチェック体制をとってきた\*82。

1998年時点における当社の住宅保証制度は、1992年に高精度な構造材EW材を使用した「ゆう21」の発売に伴って導入した20年ステップ保証(条件付き延長保証)で、引渡10年時における無償の定期点検と、有償メンテナンス工事(防蟻工事、バルコニー一部FRP防水の再施工、構造躯体に悪影響を及ぼす部位の補修工事)の実施による10年間の保証延長で構成されていた。

1998年7月には、インターネットを活用したアフターメンテナンスシステム「AMシステム」を稼働し、全引渡顧客の情報を検索可能としたほか、月単位で点検顧客リストを提示することにより確実に訪問点検を実施し、結果を登録できる機能を付加して、同年開始のスミリンメンテナンスによる巡回点検をシステム化した。また、2000年に同社では社内資格としてAM(アフターメンテナンス)アドバイザー\*83を設け、点検業務の標準化と品質向上を図っ



た。加えて、全国一斉お手入れ相談会では住宅支店・住宅展示場61会場で当社住宅オーナーにセルフメンテナンス(網戸・障子の張替、床のワックス塗布など)の方法を周知(2000年12月～)、自走式床下・屋根裏点検装置開発(2001年8月)などで、当社要員による点検・修繕業務の合間を埋める日々の住宅資産の劣化防止や、狭隘な空間の点検精度向上策なども進めた。同装置は床下での移動操作がスムーズでなく定着はしなかった。

社外の体制については、2001年10月、住宅機器メーカーを組織して「住友林業アフターサービス協力会」を結成し、翌4月より全国の支店に支部会(工務店、電気、水道工事店などで組織)を設けて活動を開始した。同会は補修修理や不具合・リコール対応等の迅速化に向けて支部(支店に設置)にて毎月対応状況を確認するほか、各議案に則った専門ワーキンググループを適宜開催することで情報交換および質の高い補修対応の立案の場としてアフターサービスの向上にも努めている。

こうした準備作業を経て、20年ステップ保証の10年時点検は2002年から始まった。

2003年4月からは、さらにロングサポートシステムの運用を開始した。アフターメンテナンスの基本体制確立や実現などを目的としており、すべてのお客様を年1回程度訪問することを目指していた。具体的には、引渡後3ヵ月・1年・2年・5年・10年・15年・20年の無償点検と、30年・40年・50年・60年の有償点検を行うものであった。全国を3エリア(3大都市圏中心部、首都圏および神戸・福岡、その他エリア)

に分け、2005年度までに3段階で実施に至った。実施に向けた「家づくり基準」の策定や顧客とのコミュニケーション(イベント、コールセンター、WEBサイト)確立、研修・施工体制整備など、立ち上げの負担は小さくなかったが、有償点検・修理やリフォームでの収入増を見据え、長期的にはお客様満足の上を図りながらアフターメンテナンスのコスト抑制と顧客囲い込みを目指す制度であった。

ロングサポートシステム実施後、スミリンメンテナンスが受け持つ点検業務は、2008年10月の合併により住友林業ホームテックによって遂行されることとなる。

そして、2009年9月には、「住友林業の家」30年保証システムを導入した。2009年6月に施行された「長期優良住宅の普及の促進に関する法律」では、「認定長期優良住宅」に30年間の「維持保全計画書」の作成と計画に基づくメンテナンス実施を義務付けていることから、当社の「認定長期優良住宅」は、構造躯体と防水について、保証期間を従来の20年から30年に延長した\*84。住宅業界においても同種の長期保証システムの導入が進む状況にあった。

一方、住宅などの品質を継続的に向上させていくべく、以下のグループ会社で、品質管理の国際標準規格ISO9000シリーズの認証取得が進められた。

2002年8月	住友林業緑化	環境緑化事業
2006年3月	住友林業ホームエンジニアリング	
2017年3月	住友林業ホームテック	
2020年3月	住友林業緑化	農産事業部

\*84 当社が定める年次で防蟻処理、FRP防水、外壁等の補修工事を行うことが前提。

開始時期	保証期間	備考	引渡後の点検時期
1982年 1月以前	5年	-	3ヵ月・6ヵ月・1年・2年
1982年 1月	10年	-	3ヵ月・6ヵ月・1年・2年
1992年 10月	20年	「ゆう21」から集成材を使用(20年ステップ保証)	3ヵ月・1年・2年・6年・10年・15年・20年
2003年 4月	20年	「ロングサポートシステム」導入(30年以降の点検は有償)	3ヵ月・1年・2年・5年・10年・15年・20年
2009年 9月	30年	対象は認定長期優良住宅	3ヵ月・1年・2年・5年・10年・15年・20年・25年

「住友林業の家」建物保証の変遷(概要)



「定期点検と10年延長保証」案内リーフ

### お客様センターとオーナーズサポートグループ(OSG)

1999年4月、住宅事業再生プログラムの一環として、各支店にお客様センターが設けられるとともに、夜間のお客様窓口としてコールセンターも設立され、アフターメンテナンス体制の充実が図られることとなった。同時に、東日本・西日本・東海の3住宅事業部にお客様グループが設けられ、担当エリア内のお客様センターを統括した。支店のお客様センターは主席・担当の基本2名で、業務提携契約により支店お客様センターの専属人員となったスミリンメンテナンスの巡回担当者と連携して、アフターメンテナンスの充実とお客様からの要望に対応した。

その後、住宅事業本部で重要課題となった紹介受注率の向上に際し、お客様センターは当社住宅オーナーとの接点として新たな営業活動の担い手となり、定期点検などを機とする営業手法の確立を図っていった。

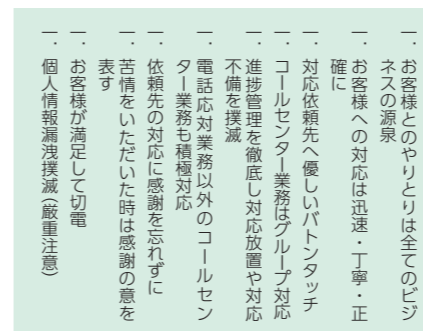
2008年4月には、東京・神奈川・千葉・埼玉・大阪・兵庫・愛知の7都市圏で品質保証部のもとにお客様センターを設置した。大都市圏において、当社住宅オーナーからの連絡先を支店から切り離し、支店再編に影響されない顧客窓口とするものであった(地方の支店ではお客様グループが存続)。

2008年10月の住友林業ホームテックとスミリンメンテナンスの合併により、当社住宅オーナーへのアフターサービス業務を通して得られる機会と情報を、有償メンテナンスに加えリフォーム需要を確実に取り込んでいくことが目指された。これに伴い、支店のお客様グループ社員は住友林業ホームテック

へ出向とし、合併後の同社の巡回機能を強化するとともに、メンテナンス情報をもとにリフォーム提案を活発化させた。

2008年4月には営業推進部内にストック営業グループが新設され、2009年4月、各支店に新設されたOSGとともに、お手入れ相談会などの開催による当社住宅オーナーへの対応強化と紹介受注促進、住宅ストックビジネスの深耕拡大を進めた。この結果、7都市圏では品質保証部傘下のお客様センターと支店OSGが併存するかたちとなった。お客様センターはアフターメンテナンスを通じたお客様への初期対応や修繕等の手配、OSGは「ハウスコンシェルジュ(住まいの執事)」として住宅関連サービスの提供によってお客様とストックビジネスを結びつけていく連携サポート、住友林業ホームテックは巡回サービスによる建物状態の確認と、三者がそれぞれの役割を果たすことで、お客様満足の上を実現していった。

7都市圏以外では、当社住宅オーナーからの電話対応は各支店の専属となった住友林業ホームテックの巡回担当者の役割とした。しかし、点検の巡回で外出するため連絡に時間が掛かることもあり、電話の約8割が補修の工事店手配依頼やお手入れ相談で、住宅の長寿命化に伴い同様の問い合わせの増加に対応する体制の構築は、お客様満足維持向上のために重要であった。このため2010年7月、コールセンターを全国统一のフリーダイヤルをもつ補修専門窓口とし、都市圏のお客様センターの人員がその入電対応を担った。これによりコールセンターは



コールセンター10箇条  
(コールセンターマニュアル2016年)



支店での「お手入れ相談会」(2000年)



「住まい博」お手入れコーナー(2010年頃)



365日24時間、受付対応へと移行した。対応状況確認機能(通話録音)と顧客への経過連絡・完了の確認機能(対応履歴管理)を有したシステムを導入することで、①初期電話対応、②施工会社への直接手配、③住友林業ホームテックへの補修対応手配、④支店OSGへの顧客要望の連絡、⑤受付案件の対応状況確認および長時間未対応案件の支店OSG\*85への連絡、⑥直接施工会社への手配案件の経過報告や完了確認、といった対応の的確な実施と補修作業の遅延撲滅を図った。

2014年度からは、アフターメンテナンスについて、顧客満足度「アフターサービス No.1」の奪還\*86を目指すスピリッツ変革を実施した。住友林業ホームテックにメンテナンス部を新設し、補修工事体制を見直すとともに、「アクション1 to 3活動」によって「補修依頼受付後1時間以内の対応連絡、3日以内の補修完了」を徹底した。

コールセンターの入電の対応拠点は徐々に統合し、現在は災害時などに備えリスク管理の観点から池袋と沖縄(業務委託)の2拠点体制で対応している。

### 「clubforest」とオーナー向けサービスの強化

「お客様最優先」の理念に基づき、お客様グループの設置やアフターサービスプログラムの強化など、「誇りを持って『お客様と親戚になる』」ための施策を積み重ねた住宅事業は、2002年4月に当社住宅オーナー専用WEBサイト「clubforest」を開設した。当時、引渡後の住宅オーナーとの接点は、営業・生産担当者の訪問、メンテナンス社員の定期点検、住

友林業ホームテック社員の受注訪問、インテリアフェア、お手入れ相談会などが実施されていた。これらの活動のための情報提供ツールとして、情報誌「すてきな家族」(年2回発行)が送付されていた。

専用WEBサイト「clubforest」の開設は、住宅オーナーへの窓口かつ常時・体系的な情報発信を行う場を設けるものであった。

現在、同サイトでは、竣工図や定期点検記録、維持保全計画書など自宅に関する情報を閲覧できるほか、建築中の施工状況を確認できる「我が家の家づくり」\*87(着工から完成までの期間、画像を掲載)、定期点検予約システム、災害時連絡システム、補修依頼・相談の受付、紹介情報の登録などの機能を備えている。また、ガーデニングやお手入れ(セルフメンテナンス)情報、オンラインショップ(メンテナンス用品、インテリア等)、当社グループのキャンペーン情報、事例集「自家自讃」や「すてきな家族」の電子ブックが読めるサービスなど、さまざまな提供も行っている。同サイトの会員登録者数は、2023年度には12万2,000名となった。

また、「clubforest」以外でも、当社住宅オーナー向けの各種サービスを強化した。

当社は、(一社)優良ストック住宅推進協議会に加盟しており、「住友林業の家」は、その販売時においてもスムストックの対象物件となる。スムストックは、従来からある中古住宅のマイナスイメージを払拭し、既存住宅の流通を促進するため、対象の既存住宅に対し、国の関与のもとでスムストックが認証を付与する仕組み。

協議会の定める一定の条件を満たした場合、その枠組みによる査定方式の対象物件となり、土地と分離した建物固有のスムストック査定が行われ、建物品質についていわば高い信用を得ることができる。さらにスムストック物件には、売る人にも買う人にも安心な住宅瑕疵担保責任保険を付することが可能となるほか、購入費用もリフォーム費用もまとめて借りることができる一体型スムストック専用住宅ローンの対象となり、物件の付加価値となる。

これらにより、「住友林業の家」の資産価値を保証し、住宅オーナーの安心感を高めるとともに、紹介など新築受注支援の一策ともした。また売却時も想定した仕組みにすることで、中古住宅仲介事業における住宅オーナーとの関係強化にもつながった。

2019年11月からは、住宅用太陽光発電を備えた当社住宅オーナーで、再生可能エネルギーの固定価格買取制度(FIT)による買取期間が満了するお客様に対し、11円/kWhでの余剰電力買取(2026年3月まで)と代理販売を行う電力サービス「スミリンでんき」を開始した。お客様満足向上と、購入した電気の当社事務所・展示場での活用による当社グループのSBT(Science Based Targets、科学的根拠に基づく温室効果ガス削減目標)達成に役立てた。

2020年4月の組織改正では、住宅・建築事業本部に、独立したグループオーナー推進室が新設された。新築・リフォーム・不動産仲介など住宅関連事業を幅広く展開している当社は、個々のお客様のライフイベントに則した提案が可能であり、当社住宅オーナーだけでなく、グループ各社のオー

ナー顧客に対して、お客様目線にもとづいた価値あるサービスを提供できる体制を構築し、ストック住宅ビジネスの拡大を促進させることが目的であった。これは、2001年4月の長期経営構想において、グループ全体で「住生活のワンストップショップ」になるとした方針にもつながるものであった。同室はグループ会社、ITソリューション部と連携し、グループオーナー統合管理基盤システム「SCRM(SUMITOMO FORESTRY GROUP Customer Relationship Management)」の構築を進め、2023年4月にシステムを稼働する。

「SCRM」の構想は、2020年から始まった。構築に際しては、経営層ヒアリング、グループ各社の担当者の意見、各社ITシステムのアセスメント、業務の問題点の分析などから、以下のような具体的課題を抽出した。

各社が集積してきた情報は、当社は建物、住友林業ホームテックは工事内容、住友林業ホームサービスは仲介の見込顧客が中心であり、項目は異なり限られている状況だった。このため、お客様に効率的に当社グループが持つサービスを組織的に提供するには情報の質・量ともに不足していた。

情報共有面では、データベースシステムは各社個別で、それぞれのWEBサイトや会員サイトと連携しているが、グループでの共有化はされていなかった。各社内では担当者とオーナーとの接点は存在していたものの、効果的で継続的なアプローチには課題があった。またグループ間においては、情報誌、エリア・支店イベントでの相互協力は行われていた

\*85 2015年3月末にOSGの組織は廃止され、リフォームを強化するため人員は住友林業ホームテックに出向した。  
\*86 当社は2001年度と2003年度に日経BP社の「アフターサービスランキング」において総合満足度1位を獲得した。  
\*87 2023年時点で着工物件の40%程度が利用。



「アクション1 to 3活動」ポスター(2013年)



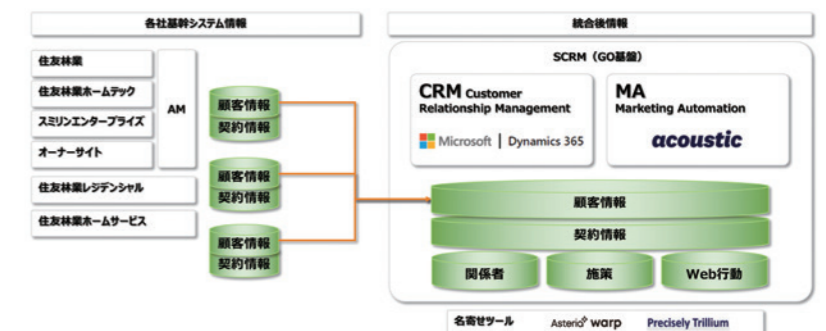
お客様満足度向上ポスター(2015年)



当社住宅オーナー専用WEBサイト「clubforest」メニュー(2022年)



当社住宅オーナー情報誌「すてきな家族」100号(2021年10月発行)



グループオーナー統合管理基盤システム「SCRM」概要(2023年)



が、顧客接点履歴・行動履歴の共有はなされていない状況にあった。

各社事業においてお客様からパートナーとして選択されたことを次の事業に活かすためには、グループ各社のサービスが全オーナーに十分周知されておらず、グループによるワンストップサービスの価値訴求に改善の余地があった。これは、1オーナーあたりのリフォーム売上、オーナー物件の仲介捕捉率が競合他社と比較して低いという状況にも表れていた。

これらの現状把握から、①紹介獲得の仕組み構築、②追加受注の促進、③事業間の顧客紹介量と質の向上、④顧客認知度の向上、⑤顧客満足の向上、を重点取り組みテーマとした。システム構築の方針は、グループ横串でストックをフル活用したシナジーの発揮、ライフステージに沿ったマーケティングの実現、住友林業ファンの育成の3点として進められた。

「SCRM」による情報一元化は各社の顧客データの名寄せ<sup>\*88</sup>によるデータ整理からスタートした。当社グループの顧客データベースは、当社の「CROSS」、住友林業ホームテックの「REACH」、スマリンエンタープライズの「まんぼう」、住友林業レジデンシャルの「RISE」、住友林業ホームサービスの「CRM」と「HOBISS」、スマリンフィルケアおよびスマリンケアライフの「シルバーランド」および「SHIENTA」があり、データ数は44万件を超えていた。「SCRM」は市販のパッケージソフトやクラウドサービスを活用して、CRM(Customer Relationship Management、顧客関係管理)シス

テムを構築した。

顧客のライフイベントに合わせ当社サービスの提供を自動化し、メール送信、閲覧履歴収集などを進め、グループ一体で個々のお客様の生涯設計においてサポートできる価値ある施策の提供を目指している。

## ■ 設計デザイン

### デザインパートナーグループ(DPG)と 邸宅設計プロジェクト

当社の戸建住宅は自由設計を強みとしており、営業担当者2名に対して設計担当者1名の割合となる手厚い人員配置で、高い設計水準を維持している。設計担当者は、お客様の要望を聞き取り、より使い勝手がよく住みやすく工夫された住まいを提案することが使命である。その旨は設計マニュアルにも明記されている。敷地条件や法規を踏まえて間取りを確定し、住宅に使用される部材や設備、仕様を、お客様の予算に合わせて具体化する。その後、見積書と施工図面を作成し、建築着工合意後に施工を担う生産担当者に引き継ぐ。

これをより高いレベルで実現するのがDPGで、2001年4月に東日本・西日本・東海の3事業部内に新設され、事業部制を廃止した2003年4月には技術部にDPGを配置した。高い審美眼を持つお客様が求める理想の高級住宅を具現化し、当社のブランド向上に貢献することが目的であった。同グループには設計部門の人材から創造性・意匠性に優れるメ

ンバーが推薦に基づいて選抜され、当社注文住宅の設計力を最大限活かし難易度の高い高額物件に対応した。

2004年には高所得世帯の多い城南エリアの駒沢第1展示場をDPGが設計し、モダンなデザインの自由設計らしい建物を建築した。同年に住宅事業本部は重点エリア(三大都市圏)での戦略として高額・高難度物件(受注額6,000万円以上)への対応強化を掲げている。高額・高難度物件に対する戦略として「邸宅設計プロジェクト」が検討され始めたのは2012年末で、2014年4月の消費税率引上げ(5%→8%)後の受注減への対応として、比較的景気に左右されず安定した受注が期待される高額物件の提供力を訴求するものであった。DPGおよび全国の支店において高額物件を担当する約80名のデザイナーが、強いこだわりを持つお客様の要望に設計提案力に対応する体制を整えた。

高額物件の増加に伴い、2014年7月に「邸宅設計プロジェクト」第一弾となる新たな駒沢第1住宅展示場(DPG設計)を着工し、当社WEBサイトに同展示場のコンセプトやDPGの建築事例を掲載した。同展示場は、外部のインテリアデザイナー<sup>\*89</sup>と共同で、「都市に建てる日本の風情」をコンセプトに、匠の技を持つ職人による左官壁や、漆塗り、金・銀箔、組子障子などを随所に取り入れ、モダンでなおかつ日本の伝統・文化を表す内部空間とした。BF構法による2階建てで構造材に一部国産ヒノキ、床材に国産ナラ材を用いた。また、日本の自然や美意識を感じさせる、紅葉する樹木や自然石を配した中庭

を設けて、「庭屋一如」<sup>ていおくいちよ</sup><sup>\*90</sup>の空間とした。

さらに2015年1月には、駒沢第1展示場の空間コンセプトであるシンプルな箱を基本としたデザインを進化させた「BF GranSQUARE」を発売した。名古屋の八事<sup>やごと</sup>展示場も完成し、年間500棟の受注を目指した。これらの成果を踏まえ、2015年4月には建築デザイン室が新設された。同室は、富裕層向け高難度物件を担当するDPGを現場機能として位置づけ、支店と同格の組織としたもので、当社におけるハイレベル設計の地位を明確にするるとともに、引き続き当社のブランド向上に貢献することを目的としていた。

こうして高額・高難度物件は当社住宅事業の重要な方針となり、2022年7月には「デザイナー」を定義および制度化した。マスターデザイナー、チーフデザイナー、デザイナー、デザイナー候補生の4階層を設けて2年毎に審査・認定するものとし、また管理職層への登用には原則としてデザイナー経験者を優遇するとしキャリアステップとしても意識づけた。当社の競争力の源泉である「設計力」を牽引する担当者の能力を向上させ、受注拡大を図るとともに、選抜基準・役割・待遇を明確化することでキャリアビジョンを見える化し、計画的にデザイナーを育成していくことを目的とした。デザイナーの役割を、支店を代表する建築士として①高額・高難度物件に優先的に対応する、②支店設計グループへのデザイン向上の教育・育成を行う、③支店内のデザイナー候補生にOJTを行うと定めた。

また、お客様のニーズに応えるデザイナーの設計

<sup>\*88</sup> 情報の集約は2005年4月制定の個人情報保護方針に則って行った。

<sup>\*89</sup> 橋本夕紀氏。ザ・ペニンシュラ東京やコンラッド大阪などを手がけ、海外も含め多数の受賞歴をもつ。

<sup>\*90</sup> 自然と調和する生活空間を求め、庭園と建物を一体と考え、室内から庭を眺めることを楽しめる間取り・設計を行う、日本の伝統的な建築への考え方。



DPGのマーク(2003年)



邸宅設計プロジェクトによる駒沢第1住宅展示場(東京都 2014年)



駒沢第1住宅展示場(東京都 2014年)



提案力強化に寄与「設計・インテリア デザインコンペ」(2008年)



力・インテリア提案力の強化や社員のモチベーションアップを目的に、「設計・インテリア デザインコンペ」を開催している。2004年5月に第1回を開催、設計およびインテリアの担当者が対象で、設計部門は6コース、インテリア部門は受注額別にA・Bの2コースを設け、実際にお客様へ提案したプランを募集、最優秀賞と優秀賞の受賞者は、賞金のほか海外建築視察研修に参加する機会が与えられた。審査基準は、デザイン面の優秀さに加え、「住友林業の家として相応しいか」\*91の10項目とし、これを当社設計グループのもつべき基本認識とした。同コンペは現在に至るまで継続され、設計・インテリア提案力の底上げにつながるとともに、社員にとっては自らの仕事をレベルアップしていくうえで、ひとつの目標となっている。

#### わかりやすい完成イメージの提示に向けたICT活用

当社は、お客様の住宅への要望を十分に聞き取り、設計上の工夫を加えて具現化していくが、打合せ段階で設計担当者の意図する提案内容をお客様にイメージされやすくすることが重要となる。従前から写真やパースなどでこれを実現してきたが、ICTの活用により、リアリティのあるかたちで伝えることが可能となってきた。

WEBでの情報発信や3Dシステムによる当社住宅の仮想体験、営業担当者の用いるアプリケーションなどについては既に述べたが、設計部門ではCADシステム「SAIPS1」\*92（プレゼンテーション用）などに加え、2019年1月からゲーム制作会社

のシリコンスタジオと共同開発した新型3DCAD（Photoreal3D）の運用を開始した。同システムには、リアルタイムレンダリングエンジン「Mizuchi」を採用し、木材、金属、ガラス、布など多種多様な質感を実写に迫る高画質で表現し、お客様が見たい場所のウォークスルーをモニター上で体感できるほか、指定した日時での太陽光の差し込み方や移り変わりを確認することが可能であった。また外観やインテリアの多彩なカラーシミュレーション、内装の樹種ごとの表情まで表現でき、かつお客様とデータを共有することができた。

こうしたITツールは、お客様とのコミュニケーションとわかりやすいイメージの伝達に役立つと同時に、設計業務の効率化も期待できた。

#### 住友林業アーキテクノの成立

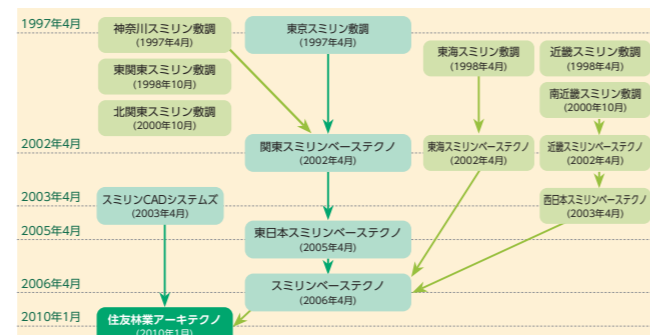
2010年1月、スミリンCADシステムズがスミリンベーステクノを合併し、住友林業アーキテクノに商号変更された。本社は旧スミリンCADシステムズの本社（千葉市美浜区）を用い、資本金1億円、派遣社員を含む従業員数634名、5センターと14事業所で拠点を展開しスタートした\*93。

事業内容は、敷地調査業務、地盤調査および地盤補強設計業務、意匠図面・施工図面作成業務、構造図面作成業務、構造計算業務、積算業務、竣工図作成業務、各種申請業務（建築確認申請、性能評価申請等）、リフォーム関連調査・設計、システム保守・管理で、いずれも住宅建築に不可欠な業務である。各センターは建築設計部・建築申請部・地盤設計部

\*91 審査項目は、①人と土地の要求に応える提案、②使いやすさや機能、③住まいとしての美しさ、④日本の街並みを美しくする工夫、⑤涼温房などを活かした心地よい提案、⑥木を活かした提案、⑦トータルコーディネート的美しさ、⑧インテリアコンセプトの明確な表現、⑨設計（建築）とインテリアイメージの統一感、⑩社内精鋭集団として、先進的な魅力ある空間提案、の10項目。  
\*92 Sumitomo Ringyo Advanced Image Presentation System No.1の頭文字。



3DCADシステムによる内観イメージ(2018年)



スミリン敷調グループ・スミリンCADシステムズから住友林業アーキテクノへの変遷

からなり、その傘下に意匠・構造・積算・申請・敷地調査の5グループと出先事業所（敷地調査・申請）が配置されていた。

現在は5センター・12事業所体制（5事業所はセンターと同居）を展開しており、本社は、2019年2月に千葉市から東京都中央区へ移転、住宅・建築事業本部と近接させることで連携強化を図っている。

住友林業アーキテクノの前身である2社のうちスミリンベーステクノは、敷地・地盤調査を行うため、1997年4月に東京スミリン敷調（東京都武蔵野市）として設立された。

敷地・地盤調査は、建築計画策定のために敷地の測量、隣地との高低差、法的規制（建蔽率・容積率、用途地域、防火指定等）、道路・インフラ（給排水・ガス・電気・電話等）と、機械で地盤の地耐力を調査するスウェーデン式サウンディング試験\*94（2020年にスクリュウエイト貫入試験と名称変更）などにより建築地の状況を事前に把握・確認するものである。1997年以前、当社は敷地調査を外部委託し委託費は年間約20億円に達していた。また、委託先が設計事務所・敷地調査事務所・地盤改良業者とさまざまで、調査の手法や精度にバラつきがあり、地域や時期によって調査が集中して人員不足が生じることもあった。万が一、調査が十分でなく不同沈下が発生すると、お客様には不安と沈下修正工事による長期間の負担を与えることになる。このため、周辺環境を含めた敷地調査や建築計画に際しての関連情報の整理と精度向上は、最終的な「住友林業の家」の品質確保において重要な課題であった。

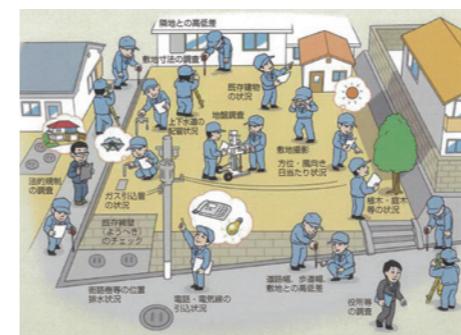
これらの課題を解消し、責任をもって施工を行う体制を構築すると同時に、地盤改良工事の事業化なども想定して、当社は自前の敷地調査会社設立を決め、東京スミリン敷調の設立に至った。東京と同時に神奈川スミリン敷調（東京都町田市）も設立され、以後、1998年4月に近畿（大阪府吹田市）・東海（愛知県名古屋市）、同年10月に東関東（千葉県柏市）の各スミリン敷調を設立して5社体制とした。

2000年7月から、スミリン敷調各社は敷調情報・調査方法の標準化、光波測量や半自動地盤調査機導入などによるデータ精度の向上を進め、同年10月に「スミリン敷調システム」の運用を開始した。2000年度の地盤改良は4,380棟（着工棟数の40.2%）で33億円（1棟当たり75万円）となっていた。このため、敷地・地盤専門会社を関東・近畿・東海に設ける方針とし、各エリアの地盤改良工事会社をこれに統合して、調査から地盤改良までを総合的に管理できる体制を築くこととなった。

2002年4月には、東京・神奈川・東関東・北関東の敷調4社、近畿2社がそれぞれ合併し、東海の敷調会社にも地盤改良工事機能を併設することで、住宅本部の3住宅事業部に合わせたかたちで、関東・近畿・東海にスミリンベーステクノが発足した。3社は「基礎施工品質の向上」「工程管理品質の向上」「施工戦力の確保」を目的として、地盤改良に加えて基礎工事も開始した。これにより、生コンの品質管理や施工手順の標準化が定着し、技術面のノウハウの蓄積も始まった。

2006年4月、東日本スミリンベーステクノは西

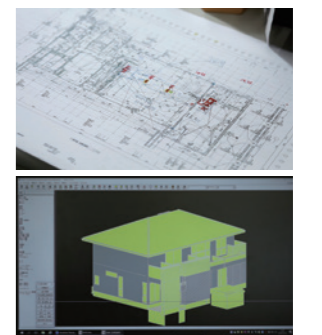
\*93 センターは東神（横浜市）・東日本（千葉市）・近畿（大阪市）・西日本（広島市）・東海（名古屋市）、事業所は札幌、東京、神奈川、千葉、北関東、東関東、大阪、兵庫、中国、四国、九州、名古屋、静岡、北陸。その後、2012年4月、札幌、東関東、四国の3事業所を撤退し、新たに仙台事業所を設立。  
\*94 棒状のロッドの先端にドリル状のスクリュウポイントを付け、調査地点に貫入させてロッドに100kg錘を載せ25cm毎に貫入に必要なスクリュウの回転数を計測し、地耐力を計算する試験。



敷地・地盤調査の概要



スクリュウエイト貫入試験による地盤判断



意匠図の作成



日本と東海のスマリンベーステクノ2社を合併し、スマリンベーステクノと商号変更、敷地調査・地盤改良・基礎工事会社の全国統合が完了した。統合新会社は本社を東京都豊島区南池袋に置き、社員数は190名であった。同社は、2008年4月に基礎工事業と地盤改良事業を住友林業ホームエンジニアリングに譲渡した。両事業は連続して行われるため、事業拠点の多い住友林業ホームエンジニアリングで一括して実施することにより、地域毎にきめの細かい対応が可能となった。

一方、もうひとつの前身であるスマリンCADシステムズが行っていた業務は、意匠図面・施工図面作成、構造図面作成、構造計算、積算業務、性能評価申請などで、いずれも当社が手がける住宅の各種図面・書類を、CAD等を用いて作成しそのデータを活用するものであった。

1998年時点で、当社住宅事業のCAD部門は、全国11ブロック\*95に拠点を置いていたが、2003年4月、拠点を6センター\*96に集約させてスマリンCADシステムズを設立した。当時は、ICTの活用により住宅生産のコストダウンが大きな課題となっており、これにはCAD部門・センターの機能・業務範囲を拡充していく必要があった。CADデータを充実させることで、設計図書や実行予算資料の作成が大幅に効率化でき、これをCAM\*97データとすることで、施工図面作成までの作業が連続化できる。このため、CAD部門を独立会社とし、CAD業務独自の採用・人材育成・運営を行うべく、スマリンCADシステムズ<sup>98</sup>の設立に至った。

以上のように、当社住宅事業の機能分化専門会社として、敷地調査・地盤改良を担うスマリンベーステクノとCAD業務を担うスマリンCADシステムズとはそれぞれ独自の経緯で設立された。その後の運用において、当社支店設計担当者に提出される両社の業務成果物は、両社が相互に提供しあう必要があり、一方で支店側も両社を窓口としてそれぞれに業務委託を行うわずらわしさがあった。このような業務実態が解明されたことから、効率的な運営を目指し業務の連携が深い両社を合併することとなった。2010年1月、スマリンCADシステムズを存続会社として、住友林業アーキテクノが成立した。

同社は、2014年4月に工程管理部を設置し、2020年4月には、新規事業部(木化非住宅建築物の構造計算、構造図作成、意匠図作成、詳細図作成、住友林業ホームテックの旧家図面作成を担当)が名称を建築・構造デザイン部と改名した。同部の新設は、新設住宅着工戸数の漸減を見据え、当社向け戸建住宅用図面の売上減少を補完するため、外部需要を取り込むのが目的で、組織内に渉外営業チームを設置し、外販事業を本格的に開始した。以後、3Dスキャナーを活用した什器メーカーからのオフィス調査と作図、鉄道関係会社からの転落防止バリケード設置工事のための駅ホームの調査と作図、図面の無い古い建物の調査・作図の依頼が徐々に増加している。

2023年1月には窓口部門による設計図の早期の問題チェック・解決を図るため、業務推進部を設け、図面の変更作業削減、作図部門と申請部門との

人材交流による繁閑調整や人材育成などの効率向上を期すこととした。また、同時に外販事業は、コンサルティング推進事業部に改名し、2025年の改正建築基準法の施工に向けて中小工務店、設計事務所から図面作成の依頼増加への対応を準備中である。2025年までに、これまで省エネルギー基準適合義務の対象外であった住宅および小規模建築物の適合が求められていることから、これに向けた改修へのアドバイスと図面作成依頼の受注が目的である。

## ■ 構造技術

### マルチバランス (MB) 構法の確立

1997年10月発売の「FOREST」から採用した当社独自開発のMB構法は、在来工法(柱・梁・筋かい・根太(ねだ)などの木材で家を支える)に、最新技術を組み合わせた構造であった。同構法は、「マルチバランス床パネル」(後に「剛床パネル」と改称)と名付けた極厚の構造用合板を1階床は28mm、2階以上の床は35mm\*98を敷いて根太と床下地材の機能を兼ねさせ、梁・桁に緊結することで水平力に強い構造とした。外周部の壁には、筋かいに加え不燃性の新素材ボードである外装用耐力面材「マルチバランス壁パネル(後のDパネル)」を使用し、柱と梁で構成された軸組にパネルを面的に一体化することで、地震の力を受けても接合部に力が集中せず、建物の変形を抑える構法とした。建物全体の耐力壁の配置バランスはCADシステムで確認した。本商品では大空間を実現する技術として、小屋裏空間の一

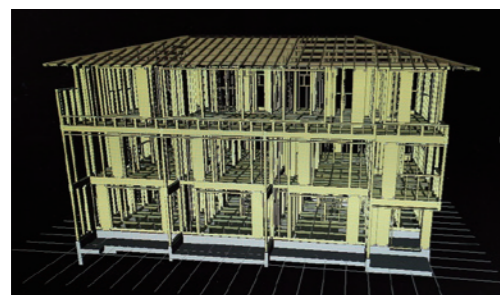
方向を五角形ヒンジ系ラーメン構造とした「ペンタフレーム」と、高強度LVLおよびオリジナル金具で最大24畳大の大空間を実現する「スリーバイフォー<sup>スリーバイフォー</sup>3×4スクエア」なども併せて開発した。

MB構法の主な商品は「GODAI」(1999年4月)、「FOREST F(フォレストファミリー)」(2000年8月)と続くが、技術面では2000年10月に筋かいに替わる当社オリジナル開発部材「きづれパネル」のモルタル外壁への運用を開始した\*99。

「きづれパネル」は、国産材の小幅板を格子状に貼り合わせた形状で、壁倍率2.5の国土交通大臣認定を取得している。同サイズの構造用合板(9mm厚)と比べ約1.3倍の剛性を持ち、耐力壁として地震や風の力に耐える役割を果たしながら、重さは6~7割程度と軽量化が図られた。製材時に出る薄板などを原材料にできるため、国産材の有効活用にも寄与する部材であり、素材を無垢材のまま使用するため製造時の使用エネルギーも最小限に抑えられた。性能面でも「呼吸する」木材の性能と格子状の隙間のある構造から通気性にすぐれ、壁体内の結露やカビの発生を防いで耐久性を継続する効果を発揮した。MB構法の建物は「半透明高分子防水シート」と「透湿防風シート」\*100による外通気工法とし、湿気を防ぎ断熱性を活かすことで耐久性を高めている。「きづれパネル」は2005年10月に「ダブルネイル工法」として壁倍率5倍の国土交通大臣認定を取得した。

基礎設計は2000年6月から運用したCADシステム「WiNX」により、地盤調査結果やCADデータを基に行っていたが、2004年7月の着工物件から

\*95 東京、横浜、埼玉、千葉、大阪、神戸、名古屋、広島、福岡、仙台、札幌。 \*96 東京、埼玉、大阪、広島、名古屋、札幌。  
 \*97 Computer Aided Manufacturingの略で、CADで作成された図面のデータを入力データとし、コンピュータ制御された工作機械で部材などを製造するためのデータを作成するシステム。  
 \*98 1999年4月発売商品「GODAI」から、床パネルは1階・2階ともに24mmに変更した。現在はこの剛床パネルに硬質石膏ボード12.5mmと木質フロア12mmを貼り合わせた三層の床構造で作られる。



住友林業アーキテクノ 構造計算・構造図の作成



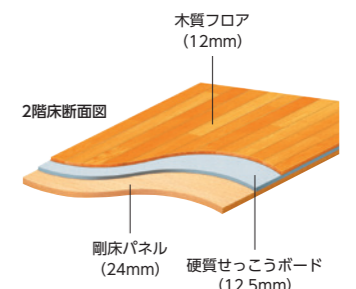
MB構法 構造躯体(2010年頃)



オリジナル構造用耐力面材「きづれパネル」



オリジナル構造材「スーパー檜」



「パワーフロア工法」

\*99 内部用の「マルチバランス壁パネル」と、外周用の「きづれパネル」(モルタル用)または「マルチバランス壁パネル」(サイティング用)で、建築基準法の上限の壁倍率5倍を実現した。  
 \*100 「半透明高分子防水シート」は高分子吸収体が水分を吸収しゲル化しながら膨張して浸入口をふさぎ、「透湿防風シート」は湿気を外へ逃がすことで木部を長持ちさせ、気流による熱損失を防ぐことで冬温かく夏涼しい住まいとする。本仕様はモルタルの場合で、BF構法も同様。



は基礎形式をベタ基礎とし、「WiNX」の有限要素法\*101による解析を採用した最適基礎設計を導入している。

2005年10月のMB構法による新たな基幹商品「MyForest」では、これまで開発してきた各技術を強い構造体の実現のため、構造用集成材「スーパー檜」、耐力壁「パワードウォール工法」、剛床パネルによる「パワードフロア工法」として整理した。これらと「WiNX」による詳細な構造設計を組み合わせることで、2005年7月に実施した実大振動実験では、2階建のモデル住宅が阪神・淡路大震災の1.2倍の力に耐え続け、品確法の耐震等級の最高等級3を上回る耐震性を確認した。

さらに、2009年2月に住友ゴム工業のグループ会社と共同開発した高剛性・高減衰ゴムを用いた「地震エネルギー吸収パネル」\*102を採用することで、基本的な耐震性能の向上だけでなく、高分子材料（高剛性・高減衰ゴム）を用いた耐力壁として最高の壁倍率5の国土交通大臣認定を日本で初めて取得した。1枚の壁部材が、耐力壁の機能と地震エネルギーを吸収する機能を併せ持つことで、余分な壁を増やすことなく耐震性能が向上するとともに、繰り返しの余震にもその性能を保ち続ける特性も兼ね備えることが実現された。これにより、空間の自由度が広がって将来的な間取り変更にも柔軟に対応しながら、地震時に建物の損傷を抑制することが可能となった。加えて、地震エネルギー吸収パネルそのものの損傷も抑制するため、地震発生後のパネル部材の調整や交換も不要であった。

### ビッグフレーム(BF)構法の開発

2005年2月発売の3階建住宅「Proudio-BF」に初採用したBF構法は、既往の技術をヒントに当社が開発した全く新しい独自構法であった。構法は、一般的な105角の柱の5倍以上の幅がある大断面集成柱「ビッグコラム」(断面560mm×105mm)を主要構造部の柱に用いる日本初の木質梁勝ちラーメン構造\*103を特長としている。

ビッグコラムを高精度な専用の接合部材で梁や基礎と強固に緊結(メタルタッチ接合)することで一体化し、耐震性に優れたフレームを実現した。構造材(ビッグコラムや梁など)に埋め込まれる専用の接合部材(フィンボルト)はねじ形状で木材との接触面積が大きく、力を分散させることが可能なため、木材と鋼材の高強度な緊結を実現できた。

BF構法の梁勝ちラーメン構造は、梁を優先させる(柱と梁が交差する部分では、梁を途切れさせずに優先して通す)構造\*104のため、通し柱が不要となり、各階ごとに自由な柱の配置が可能となる。また、ビッグコラムが耐力壁の役割も果たしつつ建物を支えるため、住宅の内部で強度を高めるのに必要な柱や壁を減らすこともでき、間取りが自由になる。さらに最大5.46mの開口部と高い天井高による開放的な空間が実現する\*105。この特長は、当社住宅の強みである自由設計のプランの可能性をさらに広げるものであった。また、梁勝ちのため最大1.82mのキャンティレバー(張り出し部)を設けられることで、1階をテラスや駐車場といった柱の無い開放的な空間とし、その上を居室やバルコニーとして計画

することまでも可能としている。

強力な構造は、建物を支える構造部分(スケルトン)と、暮らしに合わせて配置する内装・設備部分(インフィル)を分けて設計する「スケルトン・インフィル」の考えに基づいており、増改築にも優位で、世帯人数やライフステージの変化に応じたリフォーム、リノベーションにも対応しやすい住宅となった。当社はBF構法を、2008年11月の「MyForest BF」から2階建住宅にも採用し、さらに賃貸共同住宅などにも展開した。

2012年10月には、New BF構法を平屋・2階建商品「BF-Si」、3階建商品「Proudio」のリニューアル時に採用した。BF構法の特長である高耐震性をさらに向上することで、設計自由度や提案力を強化するとともに、居住者の将来的なライフスタイルの変化への対応力向上によって、住宅のより一層の長寿命化を実現することが目的であった。ビッグコラムの接合部材であるジョイントボックスの改良とタフボルトの導入によるビッグコラムの性能向上、配置するビッグコラムの位置や本数の最適化を図ることなどでこれらを実現した。建築基準法では地震や風の力に耐える耐力壁の強さを数値化した壁倍率の上限は5だが、ビッグコラムの性能(壁倍率への換算値)を従来の16.2倍相当から22.4倍相当に高めた。さらに、ビッグコラムを2本並べて配置する「ダブルビッグコラム」では44.8倍相当まで向上した。

2013年11月に実施した実大振動実験では、3階建のモデル住宅に観測史上最大級の東日本大震災発生時に記録した地動加速度\*106(最大加速度

2,699gal)に耐えたほか、東日本大震災および阪神・淡路大震災の地震波と同じ震度7クラスの加震を22回、震度4~6弱の加震を224回、計246回実施し耐震性が維持され続けることを確認した。

その後、2015年5月には接合部材を2列にした「ツインボルトコラム」を開発してビッグコラム1本で壁倍率を33.6倍相当とし、より制約の多い土地でも、BF構法による自由な間取りや開放感のある空間を可能とした。

このほか、BF構法の要素技術は自然環境保護の動きにも対応して進化している。接合金具の表面処理には、2012年10月からクロムを含まない「デュラルコート」を採用している\*107。また、ビッグコラムに使用する標準的な樹種はオウシュウアカマツであるが、国産材活用に向けヒノキ材も発売当初から使用可能としている。2021年4月には、今後の木材資源の供給状況の変化と持続可能な木材調達を推進するため、接合部材の改良によってより幅広い強度の木材にビッグコラムを対応できるよう改定を行った。

これらに加え、BF構法が実現したシンプルな構造は、品確法や長期保証などによって、住宅の施工中や完成時に求められる検査内容が厳格なものとなるなか、他工法に比べて格段に部材点数が少ないことで効率的な検査を実現している。

現在では当社の主力構法であるが、発売当初はMB構法に比べて高価で施工方法が異なることから、BF構法を社員が理解・習熟するには時間を要し、販売にはつなげていかなかった。拡販を期し

\*101 有限要素法は、物体を三角形や四角形といった要素に分割して分析・解析する手法。自動車や航空機等の複雑な形状物の変形を計算することが可能。  
\*102 国産スギ・ヒノキを用いたパネルと高剛性・高減衰ゴムからなる。高剛性・高減衰ゴムは橋梁用制振材にも用いられるほどの耐力を有し、地震エネルギーを熱エネルギーに変換・放出する性能が従来技術より向上し、直下型や長周期型などのような地震の揺れにも機能した。  
\*103 ラーメン(Rahmen)はドイツ語で「額縁」「枠」を意味し、柱と梁を剛接合した構造で、一般的には鉄骨造・鉄筋コンクリート造で用いられる。  
\*104 鉄骨造・鉄筋コンクリート造では柱勝ちが基本。また柱勝ちでは柱幅は梁幅より大きくする必要があるので、壁から突出する形態になることが多い。

\*105 2017年4月発売の「The Forest BF」からは、高強度鋼棒と木製集成梁のハイブリッド構造のプレストレスティンバー梁の採用で最大開口幅約7,100mmが可能となった。同商品では天井高を2,250mm・2,400mmと2,600mm・2,800mmをラインナップし空間自由度を高めた。  
\*106 地動加速度は地面自体の力を表したもので、これに対し応答加速度は地震が起きた時の建造物の力(応答)の強さを示す。  
\*107 クロムは金属の防錆処理や耐久性の確保に用いられてきたが、その強い毒性から使用制限が進み、現在ではクロム化合物を使わない処理法が主流。デュラルコートは、2021年に屋外の大規模鉄骨構造にも使用される最高グレード以上の防錆性能となった。



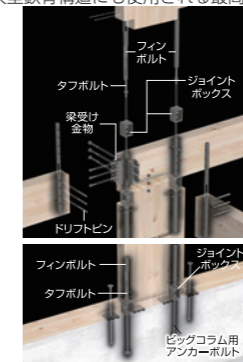
「地震エネルギー吸収パネル」



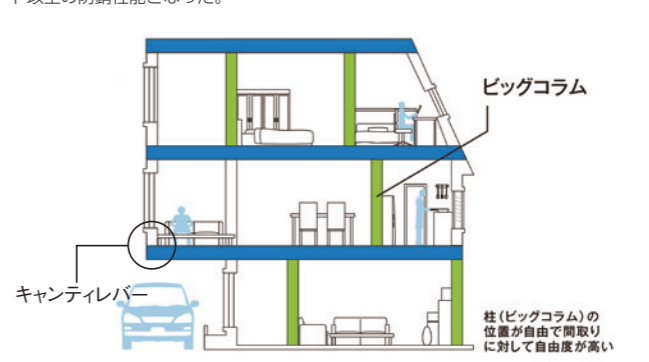
BF構法 構造・完成



オリジナル大断面集成柱「ビッグコラム」



柱、梁、基礎を一体化化する「メタルタッチ接合」



梁勝ちラーメン構造による空間自由度 概念図



て2009年、広島支店をトライアル支店とし、限定地域でのCM放映と営業研修を行った結果、徐々に成果が上がり始めた。木造で他に全く類例がなく、差別化に有効な構法であることが実証的に示され、社内に認知されたことで全国的に販売棟数が伸びていった。

発売から4年後の2009年度には当社における構法別シェアが3%だったBF構法は、2010年度に16%と大きく伸び、2011年の東日本大震災で耐震性への関心が高まったことで販売が加速、2011年度25%、2014年度50%と急伸した。その後、市場の評価はもとより、社内の営業・設計や生産体制の馴化が進んだことからシェアはさらに高まり、2022年度には97%がBF構法となっている。

#### 新技術の開発 耐火性・地盤関連

当社は、お客様への安全・安心の提供と木造建築の可能性拡大に向け、耐火性向上に関する技術開発を重要テーマのひとつとしている。

構造部材としての木材は、火災時の強度低下に関して、鋼材に比べ有利な特性をもっている。加熱に対し木材は強度低下が遅いため、建物倒壊までに一定の時間を確保できる点である。この特性を踏まえて適切な設計を行うことにより、建物内にいる人の避難時間を確保することが可能となる。しかしながら、我が国には歴史的経験から木造は火災に弱いという固定観念は根強く、誤解されてきた経緯がある。これを打破して都市部での木造住宅の普及拡大や、中大規模木造建築の実現を図っていくには、技

術開発によって耐火性能を高め、実証する必要があった。

火災時の被害を抑えるために、建築基準法では建築物において必要な耐火性能が規定されている。主要構造部については段階的に、「防火構造」「準耐火構造」「耐火構造」が定められ、建物の階数や規模(面積)、用途、さらに建築地の防火指定(防火地域、準防火地域など)により、必要とされる構造が決まる。

「防火構造」は建物の周囲で発生した火災を、「準耐火構造」は建物の周囲および内部で発生した火災を想定し、それぞれ所定の時間、建物の崩壊や建物内外への延焼を防ぐことまでが求められている。これに対して「耐火構造」は、想定する火災は準耐火構造と同様であるが、火災継続を想定した所定の時間、建物の崩壊や建物内外への延焼を防ぐだけでなく、火災終了後も建物が崩壊せずに自立を維持するという、より高いレベルの性能が求められている。耐火構造における主要構造部(屋根と階段除く)の耐火要求時間は最上階からの階数に応じて1時間から3時間の範囲で定められている<sup>\*108</sup>。

耐火構造を採用した当社の住宅商品としては、都市部戦略のなかで2007年3月に発売した戸建住宅商品「MyForest-耐火」がある。同商品は、2006年10月に(社)日本木造住宅産業協会が取得した木造軸組工法による耐火構造の大臣認定を採用したものであった。この認定取得には、当社開発担当者も同協会のワーキンググループのメンバーとして尽力した。「MyForest-耐火」は大臣認定にもとづき、外壁に窯業系サイディングとALCパネルを、壁・床・天

井など屋内の各部に強化石膏ボード二重張りを耐火被覆として設けることで、防火地域でも建築可能な木造住宅(MB・BF両構法に対応、3階建まで)を実現した。

その後も技術開発を進め、「MyForest-耐火」に置き換わる形で、2015年4月に戸建住宅商品「BF-耐火」、賃貸住宅・賃貸併用住宅商品「Forest Maison BF-耐火」を発売し、4階建までの耐火建築物が可能となった。同商品では、新たな大臣認定や2014年に改正された耐火構造の告示仕様の活用により、当社商品の外観イメージに調和するモルタル吹付け仕上げやタイル仕上げの外壁が可能になるなど、デザイン面での拡充もはかられた。

中大規模木造建築への展開のなか、2020年2月には木材建材事業本部と筑波研究所が開発した2時間耐火構造のオリジナル木質梁部材、3月には同じく木質柱部材が国土交通大臣認定を取得した。

2021年2月には、このオリジナル木質梁部材が3時間耐火構造、同年3月には柱部材が2時間・3時間耐火構造の国土交通大臣認定を取得し、建築基準法で求められる上限の3時間耐火構造を実現したことで、15階以上<sup>\*109</sup>の中大規模木造建築への利用も可能となった。この3時間耐火構造認定取得に伴い、これらを「木ぐるみCT」シリーズとして名称統一した。CTはCombined Timber(組み合わせられた木質部材)の略である。

地盤関連の技術開発について当社は、2011年7月に軟弱地盤地域における戸建住宅など小規模建築物向けの地盤補強工法「スミリン・テーパー・パイ

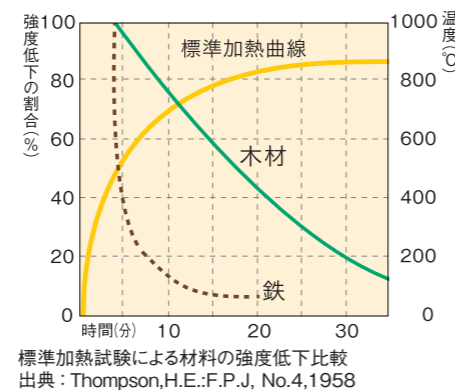
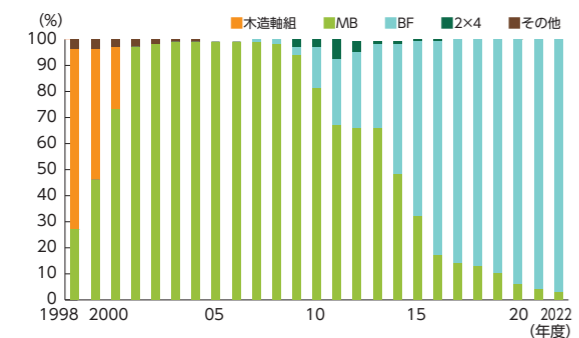
ル工法(STパイル工法)」<sup>\*110</sup>を発表した。2005年度から筑波研究所で、支持杭工法に代わる軟弱地盤補強工法<sup>\*111</sup>の開発に着手し、杭の上部から下部にかけて細くなるテーパー鋼管杭を用いることで地盤との接触面を拡げて摩擦力を高める同工法の実現に至った。

また2011年10月には、新日本製鐵 および日鉄鋼管と当社の3社で、軟弱地盤の地域において住宅の建設時に予め基礎下に膨張型鋼管を敷設しておき、住宅に不同沈下が発生した場合に基礎ごと住宅をリフトアップし、沈下を修正する「住宅用の不同沈下修正工法」を開発したことを発表した。同工法は、一般的にトンネル掘削工事に用いられている技術を、特殊加工した膨張型鋼管を用いることで、敷設する際に基礎下に入り込む必要がなくなり、施工時の安全性が高い。また、油圧ジャッキを利用する工法とは異なり鋼管杭の設置が不要なため、低コストが実現できる。さらに、基礎の下で線上にリフトアップを行うため建物への負担が少なく、人や環境、建物にもやさしい工法である。

2012年3月には、震災による地盤の液状化で大きな被害を受けた千葉県浦安市が公募した対策工法の実証実験の実施者に選定され、9月に独自の液状化対策工法の実験を開始した。当社は建物基礎の周囲を鋼板で補強することで、建物直下の地盤より液状化流出を抑制する工法を開発・検証してきており、実際に液状化した地盤を用いて実証実験を行うことで、同市へ有効な液状化対策を提案するとともに、震災時に液状化が予測される地域へも技術提供して

<sup>\*108</sup> 柱と梁については、最上階から数えて4階までが1時間、5～14階までが2時間、15階以上は3時間と定められている。2023年4月の建築基準法施行令改正により、最上階から数えて5～9階までは1.5時間、15～19階までは2.5時間とすることが可能となった。屋根・階段は階数を問わず30分である。

<sup>\*109</sup> 2023年4月の建築基準法施行令改正により、20階以上となった。  
<sup>\*110</sup> 同工法は2009年12月に(一財)日本建築総合試験所による性能証明を取得した。  
<sup>\*111</sup> 軟弱地盤の下にある硬質地盤まで杭を打ち込み、建物を支持する工法。



4階建賃貸住宅「Forest Maison BF-耐火」(2015年)



「STパイル工法」のテーパー杭施工(2011年)



いくこととした。しかし同工法は、材料がオリジナルかつ多くの鋼板が必要であり、液状化対策だけでは需要が少なかったことから、改めて当社は新たな工法に取り組んだ。

2020年1月には、飛島建設およびミサワホームと共同開発した「丸太打設軟弱地盤対策&カーボンストック工法」が(一財)日本建築センター(BCJ)の評定\*112を取得した。本工法は丸太を使用して「STパイル工法」の技術を活かすものである。地球温暖化が進行する中、軟弱地盤対策に木杭を大量かつ長期的に使用することで炭素を地中に長期間固定するとともに、木材需要の新たな創出により植林を促すことで、温室効果ガスを減らすことになる。CO<sub>2</sub>排出量を見える化するソフトウェア「One Click LCA」を用いた試算では、鋼材やセメント系固着材を用いた地盤補強工法と比べて施工時のCO<sub>2</sub>排出量を約9割削減できた。また、丸太の本数を増やして密に配置すると液状化対策ともなる。2023年5月より社内運用を開始する。

## 住宅生産

### 住宅生産体制の概要と変遷

「住友林業の家」の施工は、住宅部門の各支店の生産グループが協力工務店もしくは当社直営の施工グループ会社とともにあたり、生産に関する技術・戦略・管理、品質検査・管理、労働安全などを本部各組織が現場をサポートするかたちで行われてきた。

本部の住宅生産部門は、現場施工について全社的

視点から課題を抽出・整理し、住宅生産の品質向上と合理化および現場の安全確保と環境管理推進、施工力把握とその配置や情報システムを活用する仕組みづくりなどをその役割とする。これらを実現するために協力工務店の指導・育成も担当しており、近年では、増大する災害時応援についても、工務店からの職人の手配を主導するなど業務範囲が広がっている。

当社の住宅生産体制の変遷をみると、1997年4月に、技術開発部と生産管理部を統合して技術生産部が新設された。生産面における品質向上および施工技術の開発・改良・普及は、技術開発部の商品開発業務と密接に関連する一方、生産面での問題点を新規商品の開発に織り込むことができた。同時に導入されたブロック制により、工事の総合調整、工事店・設計事務所の管理に付随する業務はブロック統括部へ移管され、ブロック統括部に生産統括担当が配置され各支店の生産グループをサポートした。この頃から、生産統括担当のもとに広域の「生産センター」が構想されていたが実施は繰り延べられた。また、品質保証部が新設されたことにより、アフターメンテナンス統括業務などは同部に移管された。これにより新設の技術生産部は、生産・工事および技術・商品開発戦略の企画立案・推進に注力することとなる。

1999年4月、住宅本部体制が8ブロック制から東名阪の3事業部制に移行した際、事業部の傘下にそれぞれ生産管理グループが新設され、着工・施工工程管理と工務店管理を主務とした。併せて東日本住

宅事業部傘下の東京住宅営業部(広域支店)のもとに生産センター2拠点(高井戸・池袋)が設けられ、通常の支店が管轄するより広いエリアで、施工体制や施工能力を調整管理する組織が生まれた。2002年4月に生産センターは東京でさらに1拠点(多摩)、神奈川に1拠点(横浜)、大阪に1拠点が新設されて5拠点となった。

2003年4月、「FLAT & SPEED」の経営方針のもと、東名阪の住宅事業部が廃止されたと同時に、本部機構全般にわたって組織のスリム化とシンプル化がすすめられた。技術生産部は、資材調達と物流を統括する資材部と統合され生産資材部となった。両部が一つになることで2002年4月に導入された施工支援システム「NACSS」の普及拡大の加速も企図された。同時に安全推進部から改称された環境安全推進部に産廃等の環境関連統括機能を移管した。翌年、現場の生産組織である生産センターも廃止された。

2005年4月、生産統括部と資材物流部の新設により生産資材部は廃止された。「NACSS」の利用拡大も進み、両部門を分けることで生産・物流のそれぞれのより具体的な課題に取り組む体制とした。資材物流部には電子受発注や物流システムの開発があげられ、生産統括部は支店生産グループと一体となって合理化とコストダウンを進めることとした。

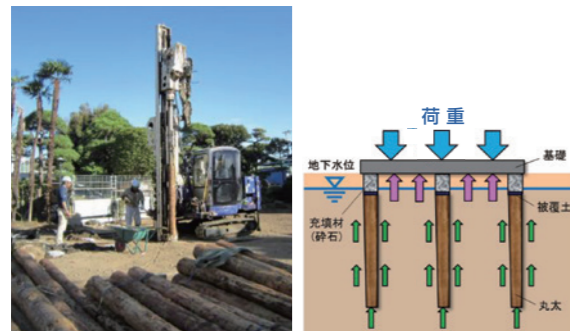
一方同時に設置された首都圏住宅事業部に対応し、東京No.1に向けて施工面での体制づくりが課題となり、同事業部に東京エリア全体を管理する生産管理センターが置かれた。この結果、同センター長のもとで支店の生産グループマネージャーが意思

疎通を図り、広範な地域を対象に一括管理することで、個別支店では難しい協力工務店の繁閑調整や、担当支店の異なる近隣現場を同一工務店に施工させるといった施工力の地域全体での最適化を通じて、効率的な施工体制づくりが可能となった。また、より多くの協力工務店を束ねることで、優良工務店をベンチマークとする技術と施工管理の水準向上を推進できた。

この成果を受け、2006年4月の組織改編で、他の都市圏にも生産管理センターを置くこととなり、首都圏・近畿・九州・中京の4センター、2007年4月には埼玉にも設けられて5センターとなった。2008年4月の組織改正では、生産管理センターは生産センターと呼称を変え、エリアごとに複数の生産センターを統括する組織として、首都圏生産部(東京・神奈川・埼玉)、近畿生産部(大阪・兵庫)、中京生産部(中京)が設けられた。こうして生産機能を広域で管理し、効率向上やコストダウンを図る体制がとられてきたが、既に現場施工における小規模な改善の積み上げによるコストの圧縮・低減は限界にきていた。

このため2016年4月に、組織運営の効率向上と生産技術のレベルアップを図った。組織運営では、生産担当者の指示系統が支店と生産センターの2ルートある課題の解決と合わせて、生産部の生産グループを支店駐在から支店所属に変更し、支店長が生産業務を一貫して管理する体制とした。住宅関連情報システムの充実で、支店長が施工状況を把握しやすくなった環境を活かし、お客様と現場に近いと

\*112 工法、部品、設備や、個別の建築プロジェクトについて、建築基準法令その他の技術基準等に照らし、その性能を評価する。



丸太活用による軟弱地盤対策工法(2020年)



「住友林業の家」の構造躯体(BF構法)



工事検査の記録資料、基礎検査時(2020年)



生産担当者が使用する「お客様立会い記録ノート」



ここで迅速に意思決定し対応できるかたちに変えた。この機能変更に伴い、生産部内組織の生産センターを廃止し、東京・神奈川・近畿・中京の4生産部体制とした。さらに、2018年にはこの4生産部を廃止し、支店長が管理統制やコンプライアンス、与信管理などすべての生産業務を管理する体制が完成した。一方で、東京・関西・東海の各支社には生産統括部の駐在員を配置し、本部機能(着工量の繁閑調整、安全環境業務など)や都市圏特有の課題(外構・解体工事の体制整備など)に取り組んだ。

こうした戦略・組織面での改善施策とも連動しながら、各現場で活動する住宅支店生産グループは、施工面におけるお客様満足維持・向上を最前線で担ってきた。施工品質の向上、施工スケジュール管理はもとより、個々のお客様の工事およびその進捗に関する意向に配慮すると同時に、現場の近隣への配慮、協力工務店の施工力把握と工事の配分ならびに指導・育成や労働安全推進の支援、各種法改正への現場対応、さらには災害時応援状況のとりまとめまで、広範な日常業務を滞りなく遂行するのに意を用いている。各種の生産戦略も、支店生産グループの現場力があってこそ具体化できる。

当社生産部門の果たすべき役割は時代とともに変化してきており、当社住宅関連情報システムの進化・充実や、タブレットなどモバイル機器の活用、ブロック制からフラット型組織への変化や生産センター設置に伴う連携などで業務の迅速化・効率化や生産性向上を常に追求し続けてきた。

そして、当社の家づくりは、協力工務店や住友林

業ホームエンジニアリングという現場施工のプロフェッショナルに支えられている。全国の協力工務店は、2001年5月の工務店組織「けやき会」設立時には365社を数えた。この協力工務店と当社のパートナーシップを強める取り組みとして、技術生産部時代の2001年1月に第1回を実施した工務店評価制度がある。毎年評価を実施し、「松」「桧」「杉」の3段階に位置づけることにより育成を図って、「施工品質」「生産効率」「顧客満足度」の向上を実現していくことが目的であった\*113。項目に「施工力」を追加した第3回は、176社を対象として実施し、結果は「松」79社(45%)という状況だった。最終2019年の第19回では198社のうち147社(74%)が「松」以上となり、協力工務店の施工品質、生産効率、顧客満足、現場管理の向上という目的をほぼ果たしたこともあり工務店評価制度は終了した。当社は今後も、協力工務店の経営状況の二極化(大規模化と規模縮小からの廃業、後継者問題含む)を見据え、各支店・各現場を通じて、その成長を継続的に支援していく。

こうして、本部組織と支店の生産グループ、そして何よりも協力工務店の努力により、当社の住宅生産部門は、「住宅事業再生プログラム」(1999年度から3年間で30億円)以後、「長期経営構想」(2002年度から3年間で150億円)、「PROJECT SPEED」(経常利益250億円達成へのコストダウン)とその見直し、「中期経営計画2021」(1棟当たり100万円)、「同2024」(DXによるイノベーション)と、常に具体的な数値とともに目標を掲げてこれを達成してきて

\*113 施工体制・施工管理力・品質向上・工程管理・アフターメンテナンス管理・原価管理・経営が指導項目であった。2010年の第10回から「松」の上位ランクとして「S(スーパー)松」と「G」(当社直営の住友林業ホームエンジニアリングとほぼ同水準)を新設した。2018年からは評価基準に現場管理(安全管理)が加わった。



全国協力工務店組織「けやき会」設立(2001年)



住友林業ホームエンジニアリング 中大規模建築物施工現場

り、営業・設計・デザインの実績も生産部門の強固な土台があってこそのものである。

### 住友林業ホームエンジニアリングの役割

住宅事業再生プログラム(1999年4月策定)以後、住宅事業において生産の効率向上とコストダウンは常に課題とされ続けた。組織面では、住宅建築の各プロセスを担当してきたグループ会社について、統合再編によって間接業務の集約による効率化や、規模拡大によるスケールメリット、業務の移管による業務間の連携ロスの削減などを追求してきた。

住友林業ホームエンジニアリングの前身であるスミリン建設は、1998年の1統括会社・14社体制から2年半でグループ運営の基盤が整い、東日本・西日本・東海の3住宅事業部の機能も充実したことから、住宅本部と3事業部が直接地域の各スミリン建設を統括するかたちとした。生産改革を主導していた統括会社のスミリン建設は2000年10月に解散した。

そのうえで、2003年の終わりごろから、スミリン建設グループの統合が検討された。統合の目的は、直営施工部門であるスミリン建設に、①施工品質のベンチマークとして協力工務店評価における模範、②生産効率のベンチマークとして生産合理化の実践、③協力工務店の経営ベンチマークとして利益の確保、④当社グループ生産力のコア(施工シェア30%→40%)、⑤人材の育成(当社生産担当者の選抜育成と当社出向のキャリアパス化)、の役割を果たさせることにあった。また統合により、全国のス

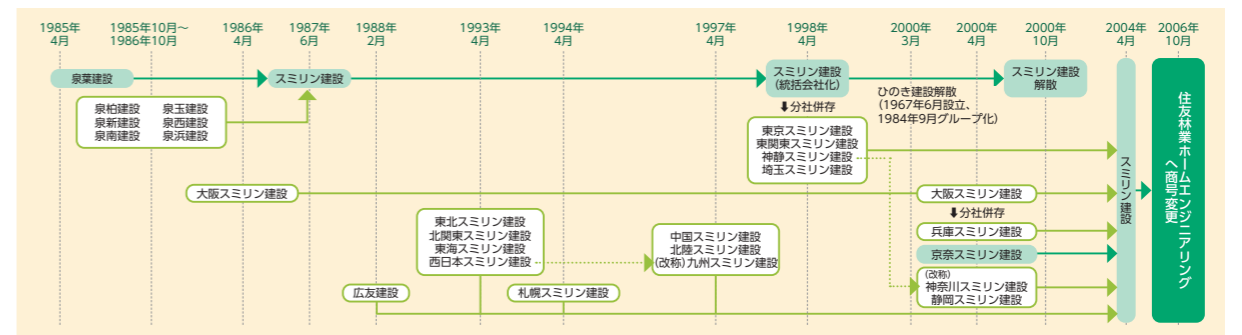
ミリン建設各社が行っている事務の集約化による合理化・効率化、人員の機能的な配置、機動的なエリア施策(進出・撤退・切り分け)も可能となる。さらに、建設業許可・商業登記・決算書など各種許可や届け出などの管理を一元化し、コンプライアンスを強化することも狙った。

2004年4月には、北海道から九州までの直営施工会社16社を統合合併させ、スミリン建設とした(存続会社は京奈スミリン建設)。

新会社は本社を新宿区西新宿(当時の当社本社)に置き、従業員601名の建設会社となった。合併後、スミリン建設は自社および当社支店生産担当者との二重チェックから、NACSS活用による自己完結した生産管理体制を確立して生産性を向上させたほか、1998年に廃止された現場管理業務の委託契約方式の復活、新規エリア展開(長野・甲府・徳島・松本・松山・米子)も進められた。

スミリン建設は、2006年10月、住友林業ホームエンジニアリングに商号変更した。以後、同社はリフォーム部を設けるなど、当社住宅事業の戦略に合わせて業容を拡大した。2010年1月にはスミリンベーステクノの地盤改良事業を継承して基礎センターを設け、現場施工調査の充実や仮設工事の早期発注、施工戦力の確保(ローテーションの空きをなくし基礎戦力を固定化)、基礎施工品質の向上、工程管理精度の向上、着完工の平準化を推進した。

2015年には、新設住宅着工戸数が漸減する中で、①木造施工技術の中核をなすこと、②引き続き協力工務店のベンチマークであること、③外販拡大を目



スミリン建設グループから住友林業ホームエンジニアリングへの変遷



指すことを基本方針とする独自の長期経営ビジョンを策定した。

「木造施工技術の中核」については、当社グループのあらゆる事業（戸建・集合・分譲住宅、リフォーム、リノベーションなど）の施工の一翼を担い、施工力・技術革新・施工管理能力・営業支援・協力工務店ベンチマークなどで貢献するとともにビジネスチャンスを見出すものとした。特に非住宅を含む中規模木造建築、建築デザイン室の高額・特殊建築の施工に取り組み、木造のリーディング工務店となることを目指している。

「協力工務店のベンチマーク」では、当社が工務店経営を内製化することによって得られる「工務店指標」としての責任を果たし、経営・品質・管理・技術・合理化等において貢献していくことを目標とした。特に一般工務店の経営状況の二極化（後継者問題含む）を見据え、支援・カバーも行っていくこととした。

「外販拡大」では、ビルダーやデベロッパーの分譲住宅を中心とした新築下請、地盤改良、地下室を含む都市型基礎など、当社グループと競合しない対象先への拡大を着実に進めている。

同社は2023年時点で15事業部・2営業所を有し、1,100人を擁して、「住友林業の家」の40%（年間3,500棟前後）を施工し、当社グループ生産力の中核であり続けている。

### 住友林業建築技術専門校の動向

住友林業建築技術専門校は、1988年4月、スミ

リン建設（現 住友林業ホームエンジニアリング）の高校新卒社員に、1年間で建築大工の基礎知識や技能、現場マナーなどを習得させ、建築技能士補（設立当初。現在は建築大工2級技能士）の資格を取得させることを目的とした企業内訓練校で、千葉県知事認定職業訓練校（厚生労働省管轄）として設立された。当時は大工職人の減少・高齢化が進み、3Kの仕事のイメージもあり人材不足が懸念されていた。実際に職人は1985年の80万人から2010年に40万人へと半減、左官職も同じく20万人超から10万人を切るまでに減少する。スミリン建設を主管として、当社、住友林業ホームテックで構成する共同運営組合で運営を開始した。

2012年に運営3社と専門校は、専門校の機能を拡充し、大工人材・リフォーム人材の育成を強化する方針を打ち出した。大工職は、当時の目標年間9,000棟の生産能力維持に向け、スミリン建設は採用者数増や高齢者活用を計画していた。さらに、2015年からは協力工務店の要望で年間10名を上限に、訓練生の受け入れも開始した。同年4月には、住友林業ホームエンジニアリングは自社社員を入校させるため、専門校の運営は受益者である当社と住友林業ホームテック2社の共同運営組合に変更している。

同校は、住友林業ホームエンジニアリングおよび当社、グループ会社の新入社員を対象に、下記のプログラムを提供している。

- ・認定職業訓練普通課程（1年コース）：木造建築科（大工）、左官・タイル施工科<sup>\*114</sup>（左官）

- ・認定外（1年コース）：躯体科
- ・認定職業訓練短期課程（9コース）：当社、住友林業ホームテック、住友林業ホームエンジニアリングの新卒および住友林業ホームエンジニアリング技能職修了生対象
- ・認定外（短期4コース）：住友林業ホームテック、住友林業ホームエンジニアリング技能職修了生対象

普通訓練と短期訓練で運営はほぼフル稼働の状態であり、また施設も手狭となってきたことから、一時、豊富な社有地を擁する新居浜への移転も検討されたが、宿泊棟を3階建に改築するとともに、訓練棟の増床で対応した。千葉県四街道市にある約1万467m<sup>2</sup>の敷地に事務所教室棟・実習棟・実習グラウンド・男子寮3棟、女子寮1棟（2023年2月完成）を有している。

2021年には、職人のさらなる高齢化や入社1～2年の離職率増などで、受け入れ体制を120名規模に拡大することが必要になり、中期的計画として移転や第二専門校の設立の検討も始まった。

一方、専門校修了生は、技能五輪全国大会や同国際大会の建築大工職部門や左官職部門で活躍しており、1998年～2023年の期間において、建築大工職部門では7回、2021年から参加した左官職部門で1回、金賞（日本一）に輝いた。また、原則2年に1回開催される国際大会にも5回出場し、銀メダルを2回獲得している。専門校は1988年の創設から2023年度までに累計で大工職1,618人、左官職19人、躯体職13人の修了生を送りだした。卒業後は

住友林業ホームエンジニアリングで、大工は6年・左官は5年間勤務した後、独立して当社施工に携わることも可能であり、独立のための支援金も用意され、当社および工務店の施工力の維持向上を支えている。また、協力工務店から受け入れた人材も、すでに大工職58人が訓練を終了し、出身工務店で活躍している。

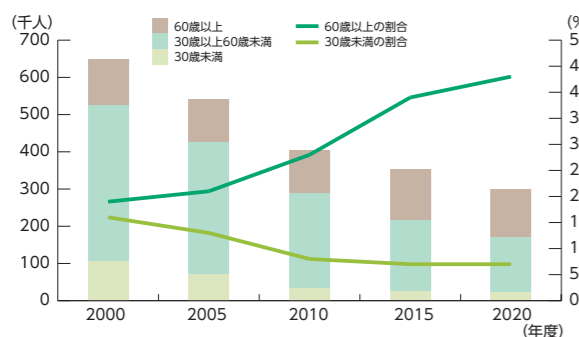
### 労働安全衛生管理の強化

労働安全については、1997年4月に担当する検査安全管理室を検査安全管理部に名称を変更し、さらに1998年1月には品質管理を分離して安全推進部として、同部を中心に墜落・転落防止を重点に対策を行うなど現場作業の安全を担保してきた。

2003年4月に安全推進部は安全環境部となり、2018年4月に品質保証部傘下の安全環境・検査室となった。基本方針として、「安全文化の浸透」を掲げ、「法令遵守」「安全衛生教育の推進」「労働災害の撲滅」の3つを主要取り組みとしている。「安全第一」の認識を常に周知・啓発することで、「安全文化の浸透」を図り、支店・施工店毎に年度の重点管理目標を策定し、「墜転落」「工具」「転倒」「重機」「熱中症」による五大災害の撲滅を図ることに力を入れてきた。

具体的な活動内容は、建築現場での死亡災害や休業4日以上となる重大災害の発生ゼロなどである。期初毎に作成している安全衛生管理方針の内容に則り、2006年度には「安全作業・手順の徹底」を周知させ、2007年度には「KY（危険予知）」の手法による

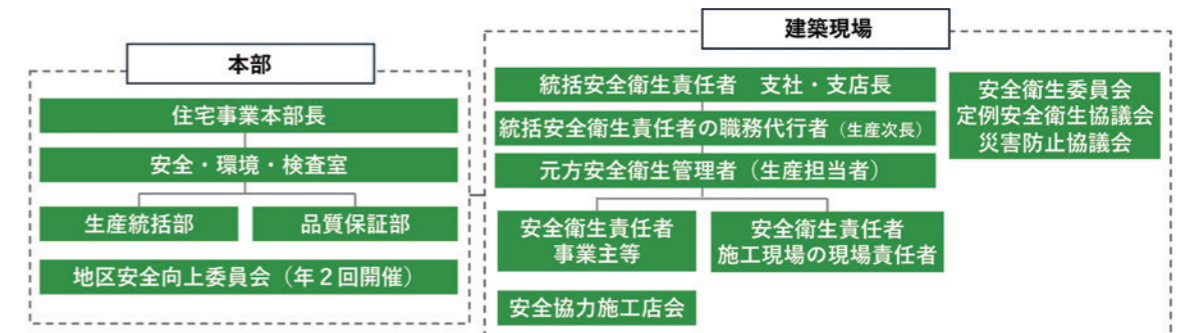
\*114 2020年4月から開始。



大工就業者数の推移  
出典：総務省「労働力調査」



住友林業建築技術専門校 授業風景



住宅事業の建築現場における安全衛生管理体制（2023年）



災害防止活動の徹底」を基本方針に、自主労働安全衛生管理を周知した。2010年度には、社用車の安全運転管理マニュアルを策定したほか、足場の設置に関する労働安全衛生規則の改正への対応として、足場工事店担当者同行による建築現場の抜き取り調査を実施、クレーンの転倒防止などにも注意喚起した。2022年4月からは、電波発信端末とスマートフォン、当社情報システムを連動させた施工者向け現場入退場サポートアプリ「インアウト\_auto(ビーコン)」を導入し、現場入退場記録を自動化して、より正確な就労履歴を蓄積するようにした。自動化により入退場記録にかかる作業者の負担を軽減するとともに、入場時には作業者に対し有益な情報を配信することで、作業効率の向上と安全作業の徹底を図っている。

定常的な事故防止に向けた活動としては、各支店が定例で行う建築現場への安全パトロールや安全衛生協議会、安全・環境・検査室が実施する安全専任検査、各安全衛生教育などが軸となっている。また、支店で年1回、安全衛生・環境大会を開催。毎月、安全衛生協議会を実施することにより、安全文化の浸透を進めている。これらの取り組みを支えているのが、社内における安全衛生管理体制である。2021年8月には、「住友林業グループ労働安全衛生方針」を策定し、活動のさらなる向上を図った。

また、当社の建築現場を支えているのは協力施工店であり、足並みを揃えなければ労働安全衛生は実現できない。この基盤となっているのが2007年4月に発足した住友林業安全協力施工店会で、当社住

宅事業本部長を会長とし、住友林業ホームエンジニアリング、住友林業緑化と、全国の協力施工店が加盟している。同会は工事現場における労働災害・火災の防止と作業能率の増進のほか、一人親方(自営業者)が加入する労災特別加入団体「林和会」の運営費の負担、災害発生時の復興にも貢献している。

### ゼロエミッションへの取り組み

2000年5月、廃棄物処理ではリサイクルを優先することを明確にした「循環型社会形成推進基本法」(2000年6月施行)、特定建設資材のリサイクルとその実施状況の届出を義務付けた「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<sup>\*115</sup>、2002年5月完全施行)、排出事業者(元請)に排出から再資源化もしくは最終処分(埋立て)までの管理責任を明確にした「改正廃棄物処理法」(2001年4月施行)が公布された。当社はこれら3法を見据え、環境管理委員会の下部組織・建設系廃棄物リサイクルワーキングチームで対応を検討し、2000年10月に、①「木造軸組構法を主とし、木にこだわった企業」として、まず木材リサイクルに組み、②木材リサイクルは木材建材事業部門(営業本部)と住宅本部が一体で取り組む、との方針を定めた。

2001年6月に「建設副産物リサイクルプロジェクト」を発足させ、木屑に焦点を当てて、2002年にはリサイクルフローを確立した。新築系リサイクルルートについては、当社施工物件のほとんどは建設リサイクル法の対象(延床面積500m<sup>2</sup>以上)には該

当しないものの、端材が適正にリサイクルされるよう透明性の高いルートを構築した。リサイクル用の木屑は収集運搬業者に回収され、中間処理工場に持ち込まれてチップ化される。一方、建設リサイクル法では、解体に伴う廃木材は延床面積80m<sup>2</sup>以上が対象であり、当社の扱う解体物件のほとんどが該当した。解体系のルートでは、解体業者が当社の指定した中間処理工場に木屑を持ち込み、チップ化されてこれを活用するリサイクルメーカー(ボード工場など)へ納入されているかを確認している。

これらの仕組みを確立したうえで、当社は、2010年から新築戸建注文住宅の工事現場における産業廃棄物のゼロエミッションに組み、2011年度のリサイクル実績は89.3%となった。しかし、地域によってリサイクル率に差があるほか、処理コストが増加するといった課題があり、自社のリサイクル施設の設立に踏み切った。これが「住友林業 首都圏資源化センター」(敷地面積約6,000m<sup>2</sup>・建物面積約2,800m<sup>2</sup>)で、2012年4月埼玉県加須市藤の台工業団地内で稼働を開始、試験的に廃棄物の詳細な分別・計量・分析を行い、産業廃棄物削減に向けて各部門(商品開発、資材、設計、生産、物流)へ改善へのフィードバックを行う役割をもっている。

同センターは、当社が2010年12月に取得した環境省の産業廃棄物広域認定制度の認定(第197号)を利用し、住宅資材を運んだトラックの帰り便などを活用して、現場から廃棄物を回収し、集積する「廃棄物処理管理システム」の中核施設である。この広域認定制度を利用したシステムは、2012年5月か

ら埼玉支店で試験運用を始め、段階的に運用エリアを拡大、同年10月には首都圏全域(東京、神奈川、千葉、埼玉、茨城、栃木、群馬)まで拡大した。なお、首都圏以外については、自社の施設は設けなかったが、協力業者の施設を一部借受け、首都圏資源化センターと同様に廃棄物を管理することとした。

当社の「廃棄物処理管理システム」では、現場で産業廃棄物を収めた袋にバーコードラベルを取り付け、発生現場から首都圏資源化センターまでのトレーサビリティを確保、現場ごとの廃棄物の発生状況を把握することができるようになった。

首都圏資源化センターに集められた廃棄物は、処理委託先に合わせ再分別、圧縮梱包等を行い、発生状況のデータを収集しつつ、優良なリサイクル先へ処理を委託、開設当初よりリサイクル率100%を維持している。また、より詳細な分析調査を過去3回(2014・2017・2018年度)実施した。3棟分の新築廃棄物を同センターに集めて行うもので、木材を例にとっても断面サイズごとの発生状況、資材ごとの投入量と廃棄量、資材規格の無駄、施工の無駄などさまざまな側面から調査を行った。

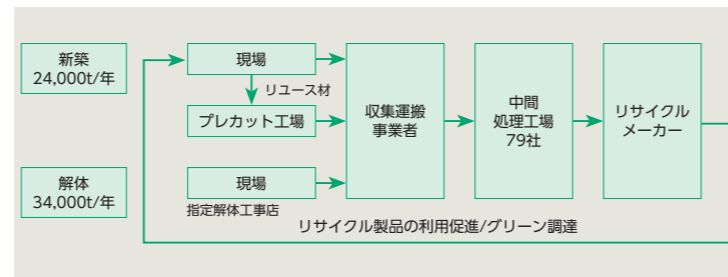
これらの調査研究の結果は、廃棄物削減ワーキング(住宅企画部、安全・環境・検査室、資材開発部、生産統括部、住友林業ホームエンジニアリング、住友林業クレストで構成)にフィードバックされ、廃棄物削減のため、「構造羽柄プレカット材搬入時の<sup>りんご</sup>厘木<sup>\*116</sup>、パッキン材の回収」、「入隅壁用石膏ボードの設定」、「屋根スレートプレカット・外壁下地(きづれパネル)プレカット・羽柄材プレカットの精度

<sup>\*115</sup> 当時は廃棄物の不法投棄が社会問題となっており、同法は不法投棄の70%を占めていた建設廃棄物を抑制するとともに、リサイクルを推進することが目的であった。

<sup>\*116</sup> 地面やトラックの荷台などに置き、フォークリフトの利用の際に必要な運搬物毎に隙間をつくる枕木。



住友林業安全協力施工店会(2011年)



「木くず」のリサイクルルート(2002年頃)



首都圏資源化センター(2012年)



首都圏資源化センター 内部



向上)、後述する「床養生材のリユース化(レンタル化)」等種々の取り組みを現場に展開していった。

2022年度のリサイクル率は新築現場\*117が94.3%、解体現場\*118は99.9%、リフォーム事業\*119は83.2%となり、当社のゼロエミッションの定義である「リサイクル率98%」を目標に取り組みを続けている。

一方、リユースについては、上述の広域認定産廃管理システムから得られた廃棄物発生状況に関するデータで、全体の3分の2を占めていた木屑、石膏ボード、段ボール類のうち、床仕上げ材の養生に利用していた段ボールに着目した。従来使い捨てていた養生用段ボールを、2018年度から繰り返し使用できる樹脂製のリユース養生材に変更することで、段ボール類を1棟当たり約150kg削減した。2019年度のリユース養生材普及率は83%となり、廃棄物削減が進んでいった。

#### 住宅基礎工事の施工合理化

当社は、基礎工事そのものの品質向上や工期短縮を一貫して追求するとともに、基礎工事の範囲拡大(半地下やガレージ工事など)や内製化にも取り組んだ。基礎は建物強度の要であり、耐震性や耐久性が重要視されるなか、「住友林業の家」の安心・安全を高めるうえで重要であった。

基礎に関する独自技術開発の第1号は、1992年5月から導入した基礎工事前プレキャスト鉄筋コンクリート造基礎「ペトロベシス」であった。工場

で製造したユニット型コンクリートを現場でコネクター結合する方式で、施工効率を格段に向上させ、耐震性も高める工法だったが、生産体制・施工性・コスト・運搬上の課題(重量、輸送費増、クレーン使用)などから導入したものの広く現場で用いられるには至らなかった。

それから20年余を経た2013年4月、住宅用プレキャスト基礎を手がけるシグマベース有限責任事業組合\*120と共同で、「プレキャストコンクリート(PCa)べた基礎工法」\*121を開発した。専用工場でPCa基礎梁を製造し、現場での設置後に基礎スラブを打設するハーフPCa工法を採用、ペトロベシスの課題を解決するとともに、凹凸型接合部材によるPCa基礎梁の連結やジャッキボルト方式によるレベル調整などの技術で高い施工性と精度を両立した。当社の「最適基礎設計」による邸別の構造設計は、高い設計自由度と経済合理性とを可能としてきた。この技術とシグマベースの住宅用PCaの基礎技術を組み合わせることで、設計自由度を確保しながらコストを現場打設工法と同程度に抑え、さらに基礎工事の工期を半分程度に短縮できた。

工期短縮が可能な同基礎工法は、東日本大震災の被災地における早期の住宅再建に貢献できることから2012年12月に仙台支店で運用が開始され、2017年3月の時点で、宮城・福島の両県および岩手県、栃木県、茨城県の5県で利用されるに至った。以後、各エリアでの導入が進められ、2023年12月時点で62支店中52支店と、3支社に普及することとなった。

\*117 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が対象。

\*118 建設リサイクル法による特定建設資材(コンクリート、アスファルトコンクリート、木屑)の数値。

\*119 住友林業ホームテックのリフォーム現場が対象で、リサイクル困難ながれき・アスベストは除いた数値。

\*120 會澤高圧コンクリート(北海道苫小牧市)、前田製管(山形県酒田市)、阪神工業(兵庫県小野市)、インフラテック(鹿児島県鹿児島市)の4社が住宅基礎のプレキャスト化を目指し、2008年4月に設立。



施工精度・効率を向上「プレキャストコンクリート(PCa)基礎梁」



PCa基礎の施工



PCa基礎 設置後

#### 産業廃棄物処理における廃掃法違反問題

2002年の産業廃棄物に関する北近畿営業所(福知山市)案件は、当社にとって管理体制を見直す契機となった。

この問題は2001年11月30日、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会社が、焼却灰を不法投棄した疑いで産業廃棄物処理法違反として逮捕され、京都府綾部警察署より当社に参考人出頭の依頼が入ったことを発端とする。2002年2月11日、北近畿営業所および生産主席の自宅が家宅捜索を受け、関係資料を押収され、その後、本部関係者も含めた事情聴取が開始され、容疑は以下の2点であった。

①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)

積み替え保管の許可を持たない収集運搬業者に中間処理場で仕分け作業をさせた容疑。

②マニフェスト不交付(マニフェストを廃掃法の定める手順で交付しなかった)

廃棄物の品目、数量等重要事項を空白のまま収集運搬業者へ事前に送付し交付させていた容疑。

当社は、①については、収集運搬業者と中間処理業者は同一敷地・同一代表者のグループ会社であり、実体として同一業者と認識しており、当社としては委託基準違反の認識は無かった。また、②については、マニフェストを品目・数量を記した注文書と一緒に交付しており、不交付ではないうえ、これを住宅業界の一般的な産廃対応と考えていたため、違法

\*121 PCa基礎の構造性能は、(一財)日本建築センターの評価を取得している。

\*122 石膏ボードやサイディングなどを取り付けるため、壁や天井に設置する下地部材。

\*123 壁・塀・垣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21mm×36or45mmの角材。

\*124 石膏ボード用釘の規格で、長さ38.1mm、胴径2.34mm、頭径7.54mmの定めがある。



産業廃棄物適正処理確認規定 書式(2000年頃)

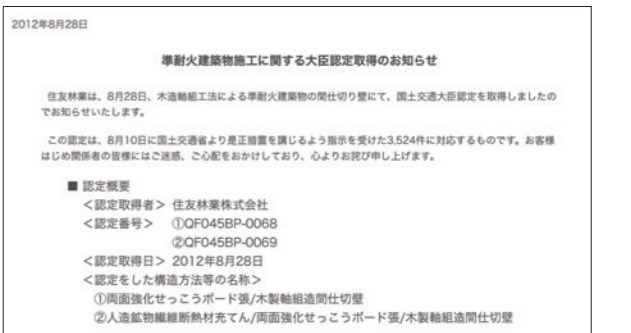
性がありとの認識は無かった。しかし、2002年5月15日、当社は廃掃法違反で綾部警察署より京都地検福知山支部へ書類送検される。当社、北近畿営業所生産主席、住宅本部技術生産部次長が被疑者となった。

2003年3月28日、担当検事より不起訴処分(起訴猶予)とした旨の連絡を受けた。不起訴処分とはいえ、大いに反省すべき事例となった。書類送検されたことを受け、当社はその事実を公表するとともに、コンプライアンス遵守体制を見直し、現在まで続く、①支店への産廃管理状況の月次報告の義務付け、②住宅事業本部踏査専任担当者、支店生産次長による処理現場地踏査、③マニフェスト管理による産廃管理の徹底、を実施して、強固な産業廃棄物管理体制を改めて構築した。

#### 準耐火構造大臣認定不適合施工問題

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。

指摘の内容は、①大臣認定において、下地組\*122に胴縁\*123の記載があるところ、胴縁を使用していなかった、②大臣認定において、石膏ボード用くぎ長さ38.1mm(GN40\*124)以上または石膏ボード用ドリリングタッピンねじ長さ40mm以上で留付けることと規定されているが、認定に定めのないビスを使用していた、というもので、指摘対象となった建物は、3,524件の準耐火建築物であった。①について当社は、下地仕様では、構造設計上別の方式を



準耐火建築物施工に関する大臣認定取得のお知らせ(2012年)



採用しており、胴縁を使用しないにもかかわらず、当該使用で申請していたため、②については、過去の耐力壁にかかる大臣認定の取り扱いから、ビスは石膏ボード用くぎ規格GN40と同等であると認識していたことが不適合発生の理由であった。ビスは釘より固定力が強いと外部機関でも評価されたが、認定書と異なっていたのは事実であった。

この指摘を受けて確認作業を行った当社は、8月16日に同様に仕様の異なるビスを使って施工した建物1,342件、8月24日に95件について、国土交通省に追加報告を行った。

8月28日に、実際に行っていた施工法で改めて大臣認定を取得し必要とされる性能を満たしていると認められたことから、お客様に説明の上、新たに取得した大臣認定書を用いるなど、物件毎に建築主事等の特定行政庁に是正報告を行うなどの措置をとった。

この問題の背景には、法令遵守に対する社会的要請の高まりに対し、当社の強みである自由設計・現場施工を支える技術・法令対応面での体制・意識の強化が必要だったにもかかわらず、むしろ商品・仕様の多様化などに重点をおいて、原則への対応が十分でなかった点にあると考えられた。技術的対応が増加するなか、並行して業務効率向上のために重複業務の排除を徹底したこともあり、ダブルチェックや第三者チェックが十分に機能しなくなっていた。

当社はこれを重く受け止め、2012年9月の組織改正で新たに建築技術審査室を設置してチェック機能を強化するとともに、同室を事務局としてコンプライアンスワーキンググループと6つのサブグルー

プを設け、再発防止策をまとめた。大臣認定などの適正管理や大臣認定に関する情報と運用ルールの整備などがなされた。

また、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、グループで徹底するものとした。

## ■ 資材調達

### 資材発注の電子化と物流改革

当社住宅事業の資材関連業務は、1998年時点では資材部がその役割を担っていた。同部門の役割は、住宅建築で用いる資材の安定調達・品質管理と、差別化につながる新資材発掘・開発である。

安定調達については、当社木材建材事業部門とともに、資材メーカーと情報交換会を行い、需要動向や生産状況を確認する。変動の大きい相場商品(木材・合板)の価格決定の基本的方針は、定期的な交渉を行うことで、当社・メーカー双方が急激な収益低下に見舞われない仕組みとし、安定調達を実現している。

また、品質管理では、木材建材事業部門と全国の指定集成材メーカーや指定プレカットメーカーを視察巡回して指導を行い、使用材のばらつきをなくして、「住友林業の家」の質を担保する。

新規資材では、筑波研究所の研究の蓄積も活かして住宅部材を開発している。

メーカーなど仕入先の選定・採用・管理や供給・納品管理も重要な業務で、資材通知の発送などは住

宅企画部配下の本部事務センターが行った。2003年4月の支店フラット制導入と同時に、資材部は生産資材部と改称し、事務センターを直接の配下とした。

2005年4月に生産資材部は廃止されて、資材物流部となった。同年9月には電子発注システムの運用が開始され、資材発注業務は格段に効率化され、2006年3月に資材物流部の事務センターは廃止された。

一方、2006年2月には工事店向け資材を中継保管するデポが、11月には工務店向け資材に対応する中継センターが新設され物流システムが構築された。当時の資材供給の課題として、発注時点で現場への納品日をピンポイントで管理するのは困難なことがあった。また、資材メーカーが指示通りに納品したにもかかわらず受領されないケースが生じていた。これは、住宅建築は天候にも左右されるため現場の進捗が変化し、資材が必要な時期が変更されたり、建築敷地によっては保管場所がないなどの状況によっていた。

さらに、既存の路線トラックを利用した輸送では、①一般貨物が混在するルート配送では納品時間が不安定で、特殊な形状もある住宅部材の荷扱いに慣れない運用では資材が破損している場合がある、②渡した案内図面で現場が分からず運転手から何度も納品場所に問い合わせがある、③指定場所以外に資材を置いていく場合がある、④納品の車が1日に何度も来るため近隣に迷惑がかかる、⑤何度も来る納品の都度、施工を中断せざるを得ない、といった問題が生じていた。また断熱材などは作業に合わせて必

要な量が納品されるのが理想だが、進捗に合わせて分割発注すると運賃が増えるという課題もあった。このような要因により適時適所とならない資材配送は、作業者の手空きや工程全般の遅れにつながった。これらの課題を解消するため、中継センターやデポを設けた物流システムをつくるに至った。

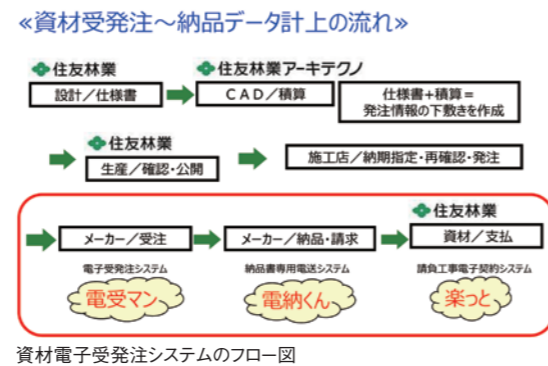
この仕組みを基にして2010年4月には、木材建材事業本部の所管のグループ会社として、当社住宅事業だけでなく住宅建築業界向けの物流事業を手がける、ホームエコ・ロジスティクスが設立された。同社は、当社が整備したデポ・中継センターへの資材メーカーへの一括納入と、近い場所にある現場を、施工ハウスメーカーを問わずに配送する仕組みを提供することで、資材搬送の効率化と品質改善、CO<sub>2</sub>削減を実現した。

2018年4月には技術商品開発部の生産技術グループが資材物流部に移管され、資材物流部は資材開発部となった。従来の役割に加え、設定部材の設計・施工・廃棄の状況を把握し、マニュアル整備や部材の改善による施工効率、廃棄物削減が付加された。

部材の選定は資材開発部長が主催し、住宅本部各部の副部長が参加する部材採用会議で決定される。同会議では、各部の担当者が4段階(企画品質・要求仕様・採用評価・使用評価)でレビューを行い、採用が決まると製品仕様書・見積書をメーカーから取り寄せ、商品コードと価格を付して住宅事業の各システムへ登録、資材通知を住宅支店、協力工務店・工事店、住友林業アーキテクノに施工支援システム[NACSS]などを通じて送付する。



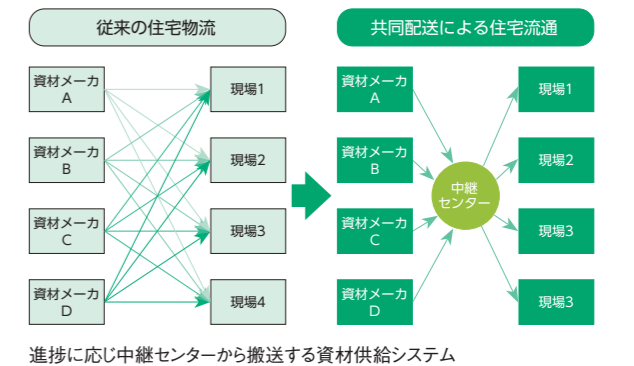
「住友林業の家」使用部材



資材電子受発注システムのフロー図



中継センターで邸別に保管される資材



進捗に応じ中継センターから搬送する資材供給システム



このように当社の資材部門は、受発注や供給配送をICT化によって効率化しただけでなく、物流改革による建築現場の作業円滑化や資材の品質改善まで業務範囲を拡げてきた。

### 建築部材プレカット化のさらなる推進

建築部材のプレカット化は、部材の加工方法の標準化と加工精度の確保により、品質の向上とばらつきを減少を実現した。同時に、現場加工の削減によって、工期短縮やコストダウン、大工職の減少への対応、現場における廃棄物とさまざまな効果をもたらし、木造住宅の施工を大きく変えることとなった。住宅業界で在来工法におけるプレカット率は、1989年の7%が1998年には45%となり、2018年度には93%に達した。

当社は、1988年からプレカット化を進め、2004年の段階で構造材・羽柄材・屋根下地材・床下地材のプレカット加工率はほぼ100%を実現していた。さらに破風・軒天材等についてもプレカット化を進め、住友林業クレストのプレカット階段など造作材でも同様にプレカット率を高めてきた。

2020年2月からは、改めてプレカット化推進に取り組み、現場加工していたオリジナル構造用パネル「きづれパネル」、外壁材のサイディング部材のプレカット化を各工場・施工店とともに進捗させるほか、外装材メーカーのケイミューと共同でカラーベスト(セメントを主材料とする薄い板状材)屋根材のプレカット化実現を目指した。当社物件の外壁の7割となる5,600棟で採用している「きづれパネル」

は、窓廻りやバルコニー腰壁、下り壁、玄関ポーチ袖壁、切妻屋根取り合い部などを現場でカットしていたが、これを2020年9月までに完全プレカット化した。また、サイディングは、当社建築物件で3割となる2,400棟で使用されているが、そのうち1,000棟をプレカット化することを目標に置き、その後さらなる増加を計画している。カラーベストについては当社物件の8割の屋根に採用されているが、そのうち寄棟などの登り隅や谷(屋根面が切り替わる部位)がある屋根の全棟(約5,000棟)に対して、2022年末までにプレカット化を実現した。このように住宅部材のプレカット化を拡大することで、建築における工数と廃棄物の削減成果をもたらしている。

### 資材の共同購買と木材調達

資材部門は、2006年8月に旭化成ホームズ、三井ホームと住宅資材の共同購買を開始した。購買量の確保による安定供給の実現およびコスト削減によって住宅商品の価格上昇を抑えられるほか、部品・部材の保証期間の延長、メンテナンス部品の共通化による保守・点検費用通減といったメリットを間接的にはあるがお客様に提供することが目的で、2009年11月には、積水化学工業が参加して4社共同購買となった。取り組みは2006年3月に共同購買委員会を設立して購買条件・購買対象品目を検討し、エアコン、住宅用火災警報器等の第1次5品目について、公正取引委員会の上承を得たのち、供給メーカーとの交渉を開始した。2023年8月時

点では、取り扱いアイテムの改廃を行いながら、全13品目を取り扱っていく。

2007年10月には「住友林業の家」に使用する国産材についてSGEC認証を取得し、社有林管理に続いて流通・加工、住宅建築に至るプロセスでも非認証材を混在させずに取り扱う体制の確立が認定され、北海道エリアの管柱に標準採用された。2019年からは住宅事業において、建材・住宅設備の取引先への「サステナビリティ調達調査」を実施している。住宅事業の提供するすべての商品およびサービスが、サプライチェーン全体で、環境面・社会面での各法令を遵守している資材や企業によってつくられていることを確認するとともに、当社グループの掲げる「調達方針」「人権方針」などを共有して、より良好なパートナーシップの構築を目指すことを目的としている。同調達調査のアンケート内容は、国際規範や当社グループの各方針などを基にして「ガバナンス」「人権」「労働安全衛生」「環境」「倫理」「情報セキュリティ」「サプライチェーン」「社会貢献」の内容についての質問で構成されている。

このほか環境対応の面では、2017年5月の「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)」施行に伴い、2018年3月、住宅事業本部が「第2種登録木材関連事業者」(製紙、家具、流通、建築など川下の木材関連事業者が対象)として登録認定された。2017年11月に第1種登録木材関連事業者(輸出入、原木・合板・製材品の仕入れなど川上の木材関連事業者が対象)となった木材建材事業本部、2018年2月に第1種・第2種登録

事業者となった住友林業フォレストサービスとも連携して、合法的な木材によってしか住宅を建てないことを明確にした。

登録認定取得が示すように、住宅事業本部の資材は、当社「グリーン調達ガイドライン」に則って調達されている。新規資材採用時や資材改定時には、製品仕様書とともに、「グリーン調達調査票」「廃棄方法確認書(製品、梱包)」を作成する。前者では、新規部材採用時にVOC(揮発性有機化合物)の発生がないことや、防虫剤などの使用において認定薬剤を使用していることを確認するほか、木材を使用した資材についてはグリーンウッド法に基づいて調達した木材の合法証明書等を確認する。「廃棄方法確認書(製品、梱包)」では、端材の分類、処理法、処理施設などまでを確かめ、各書類は2部作成して当社とサプライヤーで保管する。

## 住宅系情報システム

### システム開発の変遷

当社は1980年代から住宅建築に関わる諸業務をシステム化してきた。

自由設計を強みとする当社の注文住宅は、工場生産中心のプレハブメーカーの家づくりと異なり、世界にひとつしかない自分の家を建てるというお客様の夢を実現するものである。お客様毎の家づくりにはプラン提案や見積、仕様・設備、施工、検査、そしてアフターメンテナンスといったプロセスがあり、また、さまざまな基準や性能を担保した上で多



プレカット工場での加工「構造部材」



「きづれパネル」の加工



「サイディング部材」の加工

部材	対象棟数	現場工数削減(人/棟)	産業廃棄物削減量	
			削減量/棟	仕様別削減量
きづれパネル	6,200	▲0.75	▲80kg	370kg (モルタル仕様)
カラーベスト屋根材	5,700	▲0.41	▲290kg	
サイディング	700	▲3.2	▲555kg	845kg (サイディング仕様)

プレカット推進による省施工と産業廃棄物削減効果(2023年)



SGEC森林認証材表示(2011年)



くの部材で成り立っている。当社住宅事業の社員は、お客様の家づくりを進めるにあたり、これらについてひとつひとつ説明することが必要であり、分かりやすく伝えるためのツールをプロセスごとに作成し提示している。

また、家づくりには当社内でも営業・設計・生産・アフターサービスと数多くの担当者が関わり、グループ会社・協力施工店など多くの関係者が数多くのプロセスを重ねて完成を目指していく。システム化はこれらのプロセスを連携して円滑に進め、生産性を向上させる手段であり、お客様への分かりやすさ、法令対応やICT(情報通信技術)の進展に合わせ、各種の住宅系システムは構築・活用・改善を重ね続けている。

1998年時点で、住宅事業における情報システムについては、営業、設計、生産、回収、アフターメンテナンス(AM)、資材、インテリア、産廃マニフェスト、SFINCSというNECのメインフレームACOSによる基幹システムと、以下のPC用サブシステムの構築が進められていた。

営業工程：見込客管理・契約進捗管理・簡易見積  
設計工程：支店用のプレゼンテーションCAD [SAIPS1]、外観デザインSDS<sup>\*125</sup>、CADセンターで利用される意匠・構造・積算用CAD、生産単価管理、インテリアの見積用IESⅢ・進捗管理  
生産工程：工事進捗管理、検査情報、プレカット発注管理、引渡顧客管理(地図情報・図面情報・アンケート管理)

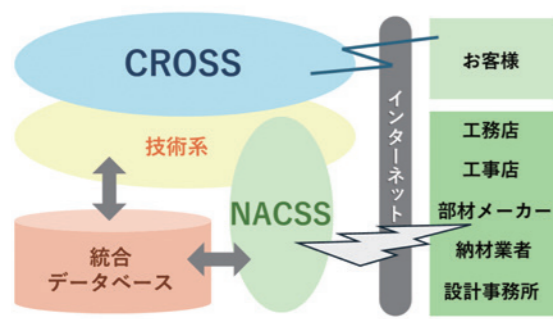
1999年4月から始まったオープン系システムへの移行や社内ネットワーク構築などを目的とする全社情報システムの整備計画において、新住宅システムの構築が組み込まれ、トータル原価管理の強化と、設計・工事進捗・アフターメンテナンスの業務フロー化を軸に、基幹業務系、ACOS、PCのシステムを融合させて再構築することとした。目的と内容は、①営業支援情報サポートシステムによる高いCIS支援の具現化、②関係会社・取引先との受発注・工事管理の情報交換・共有促進、③技術系システム連携による原価低減、生産合理化、が中心であった。

フレームリレーとセキュリティ管理されたVPN(Virtual Private Network<sup>\*126</sup>)により、幕張のCADセンターを介して本部・支店・事務センター・住宅展示場が結ばれ、さまざまな取り組みが進められた。申請書類については、支店業務を効率化すべく書類作成とデータ入力を統合して電子データ化した。また、お客様へのサポート強化に向けては、顧客用書類の電子データ化や資金計画・諸手続き管理のシステム化を実現した。取引先とは、資材通知・納品や工事進捗情報のやりとりをEDI(Electronic Data Interchange)化し、これを設計料・CAD工事原価ともリンクさせることで発注・原価管理を容易化した。さらに、各種業務データを一元化し、情報共有とセキュリティを強化した。これらを始める取り組みにより、住宅建築に必要な業務を単純にコンピュータ化するかたちで構築されてきたシステム群が整理・連携されていった。

主要なシステムについて目的や機能、この25年

\*125 Sumitomo Ringyo Design System。

\*126 企業などがインターネットなどの公衆回線を利用しつつ構築する専用回線と同様の機能をもつ情報ネットワーク。仮想専用線などと訳される。



住宅系システム概要図(2004年頃)



完成後のアフターサポート

間における変化を以下に記述する。

### アフターメンテナンスシステム「AMシステム」

当社の住宅系情報システム群のうち、AM(After Maintenance)システムは、1998年4月に運用を開始した。住宅引渡後のアフターメンテナンスについては、1988年10月に同部門を独立させたスミリンメンテナンスが巡回を行っており、簡易な補修工事は同社が、それ以外は施工会社に依頼して実施、内容を当社にフィードバックするとともに、AM資料(AMカード)は同社が管理・保管していた。1997年4月に発足した品質保証部が、10年保証の定期巡回開始に向け、顧客データとAMデータを一元化してシステム構築の基礎とした。AMシステムに格納する顧客情報のうち、アフターメンテナンスに重要な設計図面は当時すべて紙やマイクロフィルムで保管されており、これをデータ化するための膨大な作業が必要であった。AMシステムには、こうした顧客・図面のデータベースと、お客様対応・補修手配などの記録が組み込まれていた。

1999年4月のバージョンアップでは、①対応・手配登録画面の簡略化、②帳票集計機能の充実、③住宅支店とスミリンメンテナンスに分散していた巡回管理記録を支店に集約し情報の迅速・確実な伝達と適切な管理・蓄積を実現した。その後、オーナーサイト[clubforest]からの引渡後アンケートや点検予約の情報を取り込むことで、アフターメンテナンス業務を支援する機能が付加された。

現在のAMシステムは、顧客検索、対応進捗確認、

\*127 住宅地図製作会社の地図を支店・展示場ごとに購入し、建築地(既存・予定地)を確認していたが、電子地図上に記録することで、各種申請にも利用可能となった。さらに、災害時の該当エリアの当社物件の把握・訪問にも役立った。



アフターメンテナンスシステム「AMシステム」メニュー画面(2023年)

状況検索、巡回管理、災害時対応、メンテナンスプログラムなどの機能が盛り込まれている。

### 住宅顧客管理システム「CROSS」

2000年11月に導入が開始された住宅顧客管理システム「CROSS」(Customer Relation On-line Support System)は、見込客や営業進捗管理、さらには全国約20万件(当時)の引渡顧客データが一元化されて収納されており、さまざまなデータ活用や連携も可能であった。顧客基本情報、工事請負契約締結情報、CAD基本情報、工程情報、業績管理や支払管理、住宅展示場への来場者管理など、営業・設計・生産のすべての情報が集積されて管理され、きめ細かなお客様対応が可能なシステムとなっていた。

2001年11月には、現場からの要請で電子住宅地図システムが組み込まれ<sup>\*127</sup>、2004年9月には未着工管理機能を改善し、工事予約・契約伺・着工合意伺などを「CROSS」で申請できるようになった。また、2005年2月に付加された進捗管理アラーム機能は、敷地調査・プラン決定・融資承認・仮住まいへの引越しなどを設定することで、お客様の家づくりの進捗を管理者・担当者が都度確認できる仕組みとなっていた。このほか、紹介者への進捗報告、お礼の徹底を図るために紹介客管理の機能も設け、個人だけでなく法人提携先にも一覧での報告が可能となった。

これらの機能を実現するためには全国の担当者の習熟が必要であったが、進捗管理のためのシステムであり、住宅支店からの要望で改善を図り定着して



住宅顧客管理システム「CROSS」メニュー画面(2023年)



いった。

### 施工合理化支援システム「NACSS」

施工面の生産性向上に向けて、2000年4月に技術生産部の専門チームが検討を開始し、同年末に施工支援システム「NACSS」(Network Aided Construction Support System)の開発に着手した。当時は、工事進捗の変化・変更が工務店にしか把握できず、監督者は個別の書類や口頭報告から状況をつかみ指示する状況だった。資材メーカー・納材店も資材納入時期を確定させるために、個別に工務店へ問い合わせるため、関係者は労力や時間を費やしていた。

「NACSS」はこれを解消すべく、住宅建築に必要な情報(顧客・仕様・設計図書・工程計画など)および施工進捗情報を電子化して当社で一元管理し、必要な情報を納材店・資材メーカー、協力工務店・工事店、現場と共有して、施工の合理化・効率化を図るものである。

「NACSS」構築に際しては、仕様システム<sup>\*128</sup>、生産計画システム、生産進捗システムの3サブシステムを開発し、生産進捗情報収集には当時最新のiモード<sup>\*129</sup>を活用した。これにより、①予定・計画情報の事前共有による人員の適切な配置、②資材の受発注・配送の合理化(誤配送・欠品・現場在庫・追加配送削減)、③資材生産の合理化、④進捗情報の累積・分析による施工手順の改善、⑤進捗管理の容易化、⑥仕様・工法情報などの住宅ストック事業への活用、が可能となった。

「NACSS」は2001年6月から試験運用をはじめ、2002年4月から全支店で稼働した。全く新しいシステムだったため、協力工務店や資材メーカーなどへの説明会で理解と意識の共有を図った。全国約4,000カ所あった建築現場で、現場の責任者が毎日iモードに進捗状況を入力、撮影した写真を添付して送信するという作業を徹底することは、各工務店の多大な協力が不可欠であった。この情報は、インターネットで建材納入業者や専門工事会社にも共有され、工事の状況や予定が関係者全員で共有管理できることとなった。工事手順の標準化については、工程計画をPCで半自動的に作成できるシステムを協力工務店に導入し、設計図と間取りなどから情報を入力するだけで施工予定表が作成できた。これを用いることで、工務店も各現場の工事進捗を容易に把握でき、進捗に応じて代金を請求できる仕組みとした。さらに2004年8月からは、「レスポンスが遅い」「管理・入力項目が多い」といった声を受けて、サーバ・回線の増強と入力負荷軽減の改善を図るとともに、データ活用方法の周知を行った。こうした取り組みにより「NACSS」は現場に浸透・定着し、工期と工事費の合理化へとつながった。

### 工務店・工事店との業務電子化 WEB EDI「楽っと」

2003年10月に導入されたWEB EDIシステム「楽っと」<sup>\*130</sup>は、インターネットを用い、協力工務店・工事店との工事発注・請求業務を効率化するとともに、発注業務をシステム化することで、建設業法上の下請保護の遵守徹底を図るものであった。電

子契約システムの導入は、戸建住宅業界では初の取り組みであった。同システムの導入により、発注・請求関係の書類作成や整理の迅速化・効率化、印刷・送付・印紙などの経費削減、書類紛失のリスク軽減といったメリットを当社住宅支店・協力工務店・工事店がともに享受できた。

当社は全国約1,000社の協力工務店・工事店で利用を開始し、2004年1月にはすべての工事発注・請求処理を電子化した。その後もインテリア工事会社など適用範囲の拡大を図った。

### CADシステムの進化「SAIPS1」と「H-CAD」

当社は、1986年に独自のオンラインCADシステムの運用を開始して以来、営業設計支援CAD(プレゼンテーション作成)の「SAIPS1」と、受注用パソコン見積システムSPE(Windows)と、設計CAD(意匠図・構造図・積算・構造計算)の「H-CAD(Housing CAD)」を用いて、お客様との打ち合わせから、申請用および施工用の実施設計図作成を効率化してきた。当初は65支店で運用していたが、生産性向上やコスト削減を図る観点からCADセンターへの集中化を推進し1997年7月に10カ所を設置、CAD専門子会社の設立など組織の改革まで踏み込んで飛躍的な効率化を実現した。

「H-CAD」は2000年6月にPC利用の「WiNX」へと切り替わった。また、「SAIPS1」は3D外観・内観作成の機能を2007年の「Real Time 3D」から、2019年の「Photoreal3D」へと進化し、さらに性能チェック・換気計算・通風日照シミュレーションなど快適

性を確認する仕組みも順次、付加された。

2021年8月からは、①CADシステムを中心とする技術系システムの基盤刷新、②構造設計全自動化による生産性向上、③設計から施工現場までの各工程間の業務効率化、を基本テーマとした次世代住宅生産改革プロジェクトが開始された。これまで住友林業アーキテクノで作成していた意匠図面を設計担当者も作成できるようにし、図面作成にかかるリードタイムの短縮や依頼書類作成の手間の削減を図った。同社では構造図のみの作成だが、前述した構造設計の全自動化により入力時間が8時間から3時間に削減されるなど生産性を大幅に効率化し、図面品質の均一化も実現した。

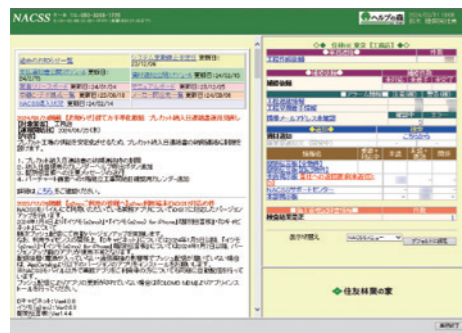
現在は、これまで蓄積してきたデータを高度利用することにより、工程状況の分析によってさらなる効率化を実現する、あるいはお客様の嗜好を分析して効果的な提案営業につなげる、といった取り組みを推進している。

### CAMシステムとプレカット加工「PREX」

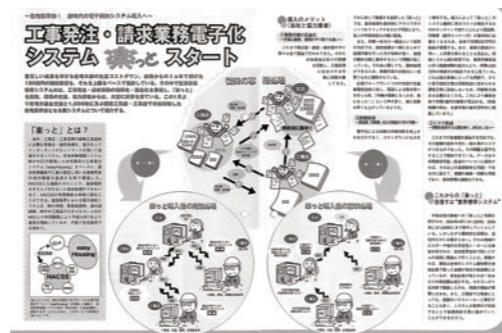
当社のCAMシステムは、構造CADデータから、プレカット工場がNC(数値制御)加工機で利用できるように部材情報を生成するものである。住宅支店の依頼でCADセンターが構造材の配置情報・羽柄材およびパネル関連情報を付加したPCファイルを作成、プレカット工場へ送り、工場が加工機用データを生成してNCマシンなどでプレカットする。

1998年の時点では、UNIXをOSとするプレカット工場用システム「IETAS」(1991年稼働)が住宅本

<sup>\*128</sup> 2004年にNACSSから切り離し、SSAT(Specification Sheet Aided information Technology Support System)とした。  
<sup>\*129</sup> NTTドコモが1995年1月から開始した世界初の携帯電話インターネット接続サービス。メールの送受信やコンテンツ閲覧ができ、国内で爆発的に普及した。2026年3月にサービス終了予定。  
<sup>\*130</sup> 当社、住友林業情報システム、NECの3社で共同開発し、NECの住宅業向け工事発注ASPサービス[easy Housing]をベースに、請求処理機能や工事査定用画像の送付機能などを追加して構築した。



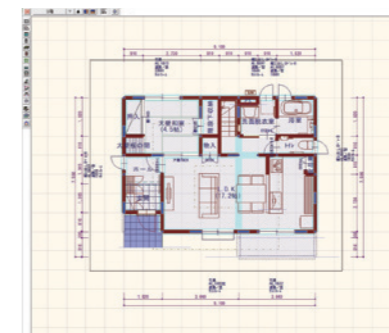
施工合理化支援システム「NACSS」  
協力工務店の運用メニュー画面(2023年)



「楽っと」システムの社内告知(樹海ON-LINE 2004年 1月号)



「H-CAD」を使用するCADセンター(1998年頃)



「SAIPS1」画面(2023年)



「Photoreal3D」による外観(2023年)



部の指定プレカット工場の30社全社に導入されており、構造材・羽柄材・野地板(瓦などを貼る下地材)・床パネル・鋼製野縁(のぶち)、さらには階段材・内部造作材までを加工していた。同システムでは、納品書・請求書発行までが同時に行われた。

しかし、開発後の改良・機能改善でシステムが肥大化し、採用していたエンジニアリングワークステーションの製造・販売中止が決まったことから、1999年11月に新プレカットシステムの検討が開始された。プレカットシステムは、当社において住宅事業生産体制の基幹のひとつであり、生産合理化を効果的に反映させるうえで重要な要素であった。また、システム使用者が社外のプレカット工場であり、システムの変更は各工場の運営や投資計画に大きな影響を及ぼすことから、使用工場の理解を得て円滑に切替えを行うことが必要であった。

開発方針では、「IETAS」が当社の独自開発システムで、使用するハードウェアが限定されていたなどから見直しを実施し、プレカット工場にとっての汎用性を高め、生産性向上と将来の増産体制に備えることを企図していた。新システムはプレカット工場のノウハウを取り込むため、加工機械メーカー2社との共同開発とし、一般的に使用されているプレカットシステムをベースに当社が提供するプレカットデータの読み込み可能なインターフェースを開発した。その際、当社「WinX」との生産情報連携や、当社主催のPF(プレカットフォーラム)21の成果の反映、将来の統合までを見据え他社システムとの整合性にも留意して進められた\*131。ワークス

テーションWindowsNTとPCベースの新システム「PREX」は、2003年3月に稼働した。

#### 住宅製造システム「Arrows」の取り組み

2008年時点で、住宅建築に関わる情報システムは、前述したプレゼンCAD「SAIPS1」、「H-CAD」の後継「WinX(意匠・構造の2種)」、仕様支援「SSAT」、見積システム「NEST(2013年にe-NEST)」、生産システム、住友林業ホームエンジニアリングの工事システム、資材システム(当社、住友林業緑化、住友林業ホームテック、まちづくり推進部のシステムが併存)などで構成されていたが、相互の連携は十分ではなかった。また、CADシステムはMB構法を基本としていたが、BF構法での受注も増加していたほか、設計変更への対応もあり、施工図面作成を担う住友林業アーキテクノの負荷は大きかった。

このため、諸々のシステムを家づくりのプロセスに合わせて再編する、新住宅製造系システムの構築が2009年度から始まった。再構築の基本的な構想は、上記各システムをワークフローに沿って再編し、関係を強化するものだった。

これによって、構造設計・図面作成の自動化、変更希望の意匠・構造への同時反映、物件情報データの整理・統合などを図るといったものであった。

設計・生産・資材の3分野に関わる合理化のためのシステムであり、3本の矢羽根が一体で改革を推進する意味で「Arrows」と命名された。

「Arrows」は、「SAIPS1」と「WinX」の連携強化に

よるCAD図面作成工数の削減や、構造変更自動化(MB構法からBF構法など)、見積・仕様・CAD積算の連携強化による多重入力削減、グループ資材システムの構築による一元管理など、システム連携による住宅生産の効率化は一定の成果を収めた。ただし、一方で課題も生じた。「Arrows」では、図面・見積・仕様書が完全連動しており、どれかひとつを変更するとすべての仕様・費用などに反映された。西日本エリアでテスト運用したが内容に間違いはないものの、なぜ変わったかが複雑で、営業・設計担当者もお客様への説明に苦慮した\*132。また、プレゼンテーション画面の精緻化に伴って設計担当者の入力負荷が増え、住友林業アーキテクノにおける確認申請の加筆作業が増加した。このため、見積・仕様・積算連係の全国展開は見送られたが、そこで開発された各システムの高度化要素はそれぞれ切り出され、現在のシステムのベースとなり運用されている。

#### イノベーション推進部の新設

当社では、組織の統合改正、ICT活用、部材開発や工法の簡便化、各種検査の効率化などでコストダウンを図ってきた。しかし、長時間労働の是正や生産年齢人口の減少、熟練建築作業者の減少などで人件費は上昇してきており、この流れはすぐに止まることは見込めなかった。

こうした状況でも、工場生産のプレハブ系ハウスメーカーは当社より低い経費率を実現しており、当社は住宅展示場・WEBでのお客様へのアプローチから住宅の引渡、アフターサービスに至る業務の全

プロセスや、収益力の原点を抜本的に見直す必要があった。特に住宅事業は、建築資材価格の高騰の影響を受けて収益性が低迷しており、これを回復するのは急務であった。

2022年1月の組織改正で、住宅・建築事業本部に生産イノベーション推進室が設置された。生産部門を中心とした設計、資材物流、施工といった一連の家づくりのプロセスにおいて、さらなる生産性向上・コストダウンを実現することが目的であった。同室は、この趣旨のもとで各種検討に取り組んだが、抜本的な収益力向上を図るためには、業務全体を俯瞰した上で、全体最適を考慮した「ビジネスモデルの変革」の必要性があった。

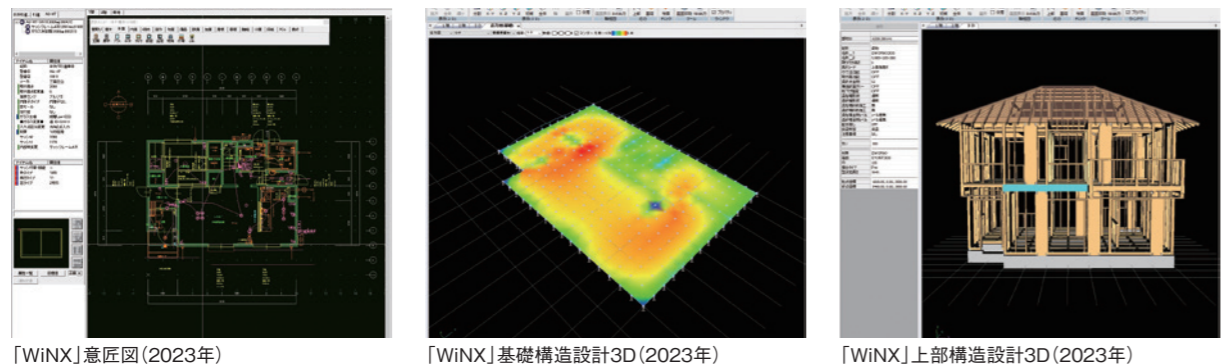
このため当社は、新たに2023年1月、住宅事業全体のデジタルトランスフォーメーション(DX)を進めるべく、営業・設計・生産・資材に横串を通した「イノベーション推進部」を新設し、生産イノベーション推進室はその傘下とした。また、本社部門や関連部署も加わったステアリング・コミッティを併設し、イノベーションを検討するための体制構築を図り議論を重ねた。

同部の使命は住宅事業の構造改革および収益基盤の再構築で、生産性・業務効率向上やICTを活用した事業戦略など、業務プロセスやビジネスモデルのイノベーションを担った。

また、業務全体の俯瞰のための取り組みとして「イノベーション予備校」という名称で、各部門の担当者を講師とし、当社の住宅事業の販売から生産までの全工程を学ぶ勉強会を実施した。業務を理解し

\*131 構造金物配置情報への対応や軒先決定機能、木材加工の精度向上などの機能も強化した。軒先決定は、屋根の材料や勾配などによって基本的な設計を自動的に選択提示する。

\*132 たとえばサッシの大きさを変更すると、外壁面積やクロス、下地、大工手間賃などがすべて変わるため、お客様への明快な説明が難しかった。



「WinX」意匠図(2023年)

「WinX」基礎構造設計3D(2023年)

「WinX」上部構造設計3D(2023年)



設計系システムの連携図

「イノベーション予備校」設計部門勉強会(2022年)



たうえで、それぞれのプロセスにおける課題およびプロセス全体について一貫して考え、事業全体の変革を構想するための土台づくりである。

自社と他社のビジネスモデルについて、データに基づいた客観的な調査・分析によって課題の抽出から仮説の検討を行い、2030年を見据えた新たなビジネスモデルのロードマップを作成することを最初の目標とした。

## ■ 人材育成

### 住宅事業の教育研修

1999年10月、住宅部門における人材育成のより一層の充実を図るため、住宅本部内に人材開発室が新設された。住宅事業で必要とされる育成内容が、山林部や木材建材本部とは大きく異なることから、これまで当社の人材育成を担ってきた本社の能力開発室を廃止し、その機能を分割して本社の人事部と住宅本部人材開発室に移管した。

人材開発室は、現場の営業・設計・生産それぞれから選出した社員が中心となり、住宅部門社員の知識・スキルの向上に必要な研修方法・仕組みづくりや教材の開発と、その実践を担った。住宅営業は、営業担当者個人の力量・行動力に依存する面が大きかったが、営業活動で求められる知識やスキルもより高度となり、営業担当者全員のレベルアップを教育により図って競争激化に対応する必要が生じていた。2000年4月には東日本・西日本・東海の各事業部に同室から人員を駐在させ、より現場に即した

教育体制とした。

新たに取り入れられた対人スキル向上研修「ソーシャル・スタイルトレーニング」では、お客様の日常の行動や振る舞いをもとに、いかにして要望を聞きとるかなど顧客対応・接客姿勢を考えて行動できる教育がなされた。行動科学に基づいた理論をベースに、さまざまなタイプの相手方\*133と円滑なコミュニケーションを可能にするためのプログラムで、知識とともに日常業務に即した内容を盛り込み、同時に当社グループ社員として相応しい姿勢・行動を身につける研修も加えられていた。OJTの意味づけと制度化も視野に入れた。

また、1998年から海外業務研修が開始された。住宅事業の業績優秀者を、営業部門・設計部門・生産部門・インテリア部門から約10人を、欧州や米国、アジア・オセアニアの各地に派遣した。現地事業担当者との面談や現地視察などを通じ、当社の海外展開を体感してもらうことが目的で、1999年に制度として定着した。2011年以降は米豪の海外住宅事業の現地ビルダーを訪問し、営業・設計・生産業務の日本との違いや住宅デザインのセンスなど、より深い内容を学ぶ機会となっている。

2000年4月には、小冊子『真心』が配付された。「住友林業の家づくりの考え方」「お客様最優先」に行動する。」「『住友林業の家』家づくり基準』『紹介心得』という基本的な考え方と、店長および営業・設計・生産・お客様センター・総務の基本・心得、危険予知活動からなり、同時に配付された「木の資料集」知識と対になる価値観・行動規範を示した。『真

心』は2018年10月に刷新されて『まごころ』となり、「私たちが未来につなげるもの、信用の創造」をテーマとしたメッセージのもと、“識る、聴く、託される、叶える、つなぐ”をキーワードとして再編集がなされて、現在に至っている。

2003年4月の組織改正で、人材開発室は住宅管理部の人材開発グループとなる一方、住宅人事部が新設され、住宅管理部から人材開発を除く人事関連業務が移管されて、機能が明確化された。人事部との役割分担は従来通りとされ、①住宅本部内の人事異動に関する調整、②教育訓練の基本計画の策定、③教育訓練課程の立案・実施、④知識・技能についての習得レベルの設定および習得状況の検証・把握、などを主業務とした。

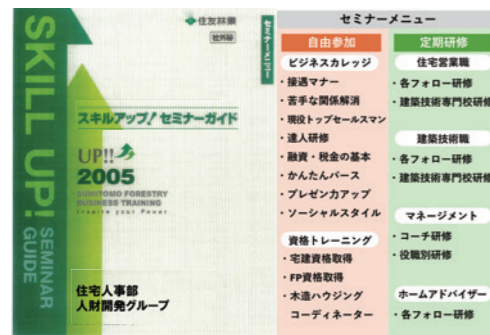
その後、2007年4月の組織改正で住宅人事部が人事部に統合され住宅部門の人事業務も本社部門で実施することになったが、2011年4月に住宅事業本部に改めて人材の「材」を「財」と表記した住宅人財開発部を設け、人事部に新設されたスマリンビジネスカレッジと協力して教育にあたる体制となった。住宅人財開発部は、支店ごとのOJTの差を是正するとともに、住宅事業本部全体に「教育・研修強化」の方針を強く打ち出した。また、新入社員の即戦力化と住宅事業特有の実践的な教育も同部の役割となった。

2020年4月からは、VR(Virtual Reality、仮想現実)システムを活用した研修を導入した。VR動画を活用することで、受講生が自主的に連続・反復学習できるほか、VR動画の均一的な再生による理解の均質化、移動時間短縮などによる働き方改革、研

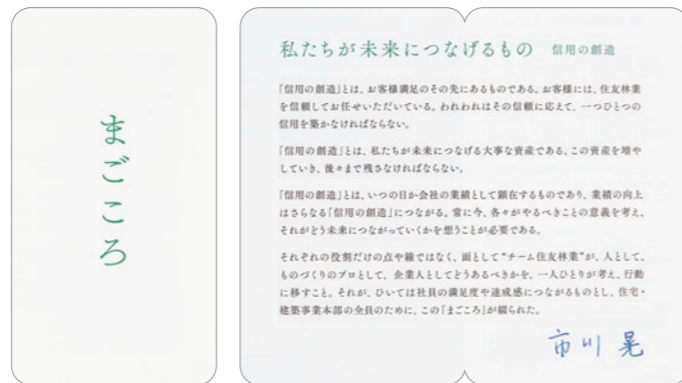
修時間短縮と現場OJTのバランス調整といったことも可能で、必要な知識を迅速に習得できる。実際の現場の進捗では何ヵ月もかかるプロセスで実施される当社住宅の施工や安全管理などが数時間で疑似体験できるほか、筑波研究所やテクノロジー展示場など遠隔地への訪問も、移動時間をかけずに実地研修に近い体験学習が可能となる。VR動画研修は、折から発生した新型コロナウイルス感染症で実地研修が不可能となったなかで大きな効果をもたらし、オンライン研修の強化、ICTを活用した教育環境の整備、当社グループへの展開が進められた。

2021年に始まった全社の風土改革推進に際しては、住宅・建築事業本部でも、「三ツ星プロジェクト」を開始した。プロジェクト名は、飲食店の格付けとして著名な三ツ星店のように、社員一人ひとりが活力に溢れ、お客様から高い評価を受け、地域に根差し愛される存在となるという目標から名付けられた。2021年5月からの第1フェーズでは、経営コンサルタントの協力を仰いで2支店でワークショップを行い、あるべき姿やその実現に向けた取り組みを社員自らが考えて議論を進め、できることは即実行に移していった。これによって、社員が主体的に支店内の業務を改善実行する意識が定着した。さらに同年12月には成果発表会を実施して有効な取り組みを共有し、2022年5月からは、第2フェーズとして8支店、さらに2023年5月からは第3フェーズとして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。

\*133 感情表現度と自己主張度により、アナリティカル(分析型)、エミダブル(溫和型)、ドライビング(実行型)、エクスプレッシブ(直観型)の大きく4タイプに分類される。



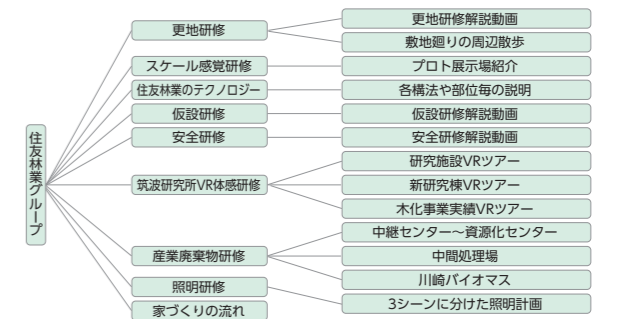
教育研修メニュー例(2005年)



刷新された「まごころ」(2018年)



VRシステムを活用した研修(2020年)



VRシステムを活用した研修コンテンツ



## 4. 住宅事業の周辺展開

### 賃貸住宅事業の展開

当社は建築請負において、戸建注文住宅偏重からの脱却を目指し、賃貸住宅、分譲住宅および中大規模木造建築物といった木造建築事業の拡大に取り組んできた。

賃貸住宅は、1998年に特建本部が事業再構築の施策として、在来工法より施工しやすくコストダウンがしやすいことから2×4工法での参入を決定した。賃貸住宅は戸建住宅と異なり、施主にとっては節税対策・家賃収入を得る事業であり、建築費は安いほうが投資利回りは良くなることからの選択だった。

2002年4月に特建本部が集合住宅本部へと改称した後、2004年11月に戸建住宅事業の各体制が活用でき、自由設計の魅力も訴求できるMB構法商品「Succeed M-Trust」を発売し、工法を2本立てとした。当社の持つ設計力により敷地を最大限に活かして部屋数を増やす提案や、市場分析により地域に合った間取りや瀟洒な外観などを特長とした。工場生産であるプレハブ住宅は建築費を抑えられるが、同じ間取り・設備の部屋を上下・左右に配置するのに対し、当社は自由設計による差別化を進めた。木造賃貸住宅は、2006年度に738戸・59億円まで売り上げを伸ばし、工法は2×4が多くを占めていた。

相続に関する税負担が増加傾向にある中で、富裕層のニーズに応えるため、当社は、2011年4月から住宅支店において、戸建住宅の営業担当者が賃

貸住宅を併売できる体制とした。商品面では、2×4工法の「Forest Plus」(2011年7月)を大都市圏で発売した。晩婚化などによる住宅取得の高齢化や雇用・年金問題などによる住宅取得意欲の低下という状況に対し、節税対策として自宅を賃貸併用住宅とする提案商品であった。同商品には、①賃貸収入もローン返済に回せる、②老後の安定収入となる、③万一の場合にローンは団体信用保険で返済され、賃貸収入も相続人に残せる、といったメリットがあり、これを訴求して土地所有者に営業活動を行った。戸建住宅と同じロングサポートシステムや、賃貸管理会社の住友林業レジデンシャルによるサブリース(転賃)を用いた30年一括借上げシステムという、建築後の安定経営を保証するサービスも強みとし、知名度向上を目的にラジオやテレビで広告を実施した。

2012年10月発売の「Forest Maison-貸家(2×4工法)」は、戸建貸家の第1号商品であった。戸建貸家は、①供給がまだ少なく安定経営が見込める、②狭小地・変形敷地でも建築が可能、③共有部が少なく維持管理が容易、④戸建住宅として売却も可能、⑤所有地の分割による複数棟建築で資産継承がスムーズ、といったメリットがあった。また入居者側も、賃貸マンションと比べ、庭のある生活、子どもやペットが上下階を気にせず過ごせることが魅力だった。戸建・賃貸併売体制に合わせた商品でもあ

り、戸建住宅と同じ構造・技術で建築されるため、貸家経営などの知識を習得すれば戸建住宅営業担当者でも販売しやすいメリットもあった。2015年相続税の基礎控除改定により、賃貸住宅の着工が増加。当社は、一連の施策・商品により、賃貸住宅の販売数を年間1,000戸規模とした。

同商品発売を機に、当社は2×4工法の賃貸住宅について、共同住宅を「Forest Maison-FreeStyle」、賃貸併用住宅を「Forest Maison-Plus」、戸建貸家を「Forest Maison-貸家」として体系化し、「外貼り断熱フルセーブ工法」による省エネ効果、耐震性に加え、自由設計を最大の差別化要素として、土地オーナーに提案していくこととした。2020年1月には、意匠性を高めたデザイナーズ賃貸住宅「Forest Maison CARRÉ」(Vertical、Box、Roofの3タイプ)を発売し、商品を4ラインとした。

また土地オーナーが、当社賃貸住宅を体感できる場として、賃貸住宅内にモデルルームのある「タウンスクエア」を用意し、建築の検討に役立ててもらい取り組みも実施している。

2022年4月には、「Forest Maison」全棟に国が進めるBELSの最高ランク5つ星に対応する仕様を標準採用した。太陽光発電システムなどの搭載で1次消費エネルギー量をプラスマイナスゼロとするZEH-M(ゼッチマンション)とすることで、脱炭素の推進と商品の差別化・高付加価値化を進めている。2023年11月には、高性能な木造マンションの需要拡大を鑑み、商品「Forest Maison Grande」の発売を予定している。

賃貸住宅の建築・販売は、1999年度279戸から、2016年度1,551戸に増加したが、2022年度はコロナ禍などの影響もあって736戸にとどまった。

建築請負による収益に加え、受注物件の管理を住友林業レジデンシャルに斡旋することで、同社は管理物件を増やすことができることとなる。

### まちづくり事業部の新設

2005年12月の組織改正で、戸建分譲住宅への本格参入を目指し、社長直轄の組織としてまちづくり事業部が新設された。1997年3月に分譲住宅部を廃止し、建売分譲事業から撤退して、支店に情報がもたらされた新規案件は個別対応すると決定して以来、本社部門としては8年半ぶりの分譲住宅組織の設置であった。

少子高齢化による新設住宅着工戸数の減少で、分譲住宅も着工減が予想されたが、当社には事実上全くの新市場で、開拓余地は大きいと予想された。またハウスメーカーの多くが「戸建分譲住宅強化」を打ち出していたが、間取りや外観で各戸に個性を持たせられる当社は、プレハブメーカーよりも変化に富むまちづくりを形成しやすくこの点でも優位性があると見込まれた。

分譲住宅は、注文住宅とは全く異なる事業であった。注文住宅では基本的に土地はお客様が用意するのに対し、分譲住宅は土地と建物に合わせて提供するため、5Kと言われる「交通・教育・買い物・環境・危険」など周辺環境と、インテリア・外構・植栽・街並み・住まい方を総合的に企画して販売するもの



MB構法「Succeed M-Trust」(2004年)



「Forest Maison Grande」(2023年)

賃貸住宅 発売商品	発売
Succeed F-stylell	2004年 3月
Succeed M-Trust	2004年 11月
Succeed Harmo	2007年 6月
Forest Plus	2011年 7月
Forest Maison貸家	2012年 10月
Forest Maison Sharehouse	2013年 4月
Forest Maison Plus BF	2014年 12月
Forest Maison BF-耐火	2015年 4月
Forest Maison Konoka	2016年 8月
Forest Maison CARRÉ	2020年 1月
Forest Maison Grande	2023年 11月

賃貸住宅 発売商品一覧



モデルルームを設置した「タウンスクエア」(東京都 2022年頃)



まちづくり「さきまち荒井南サステイナタウン」(宮城県 2015年)



で、安全・安心で高品質な「家」にプラスアルファの要素が必要ということになる。

この違いと、一次取得層を対象とする体制づくりとして、住宅本部傘下ではない独立組織の事業部設立がされ、想定する顧客・価格・面積・防犯、保証基準などととも、「住友林業まちなみガイドライン」を独自に設定した。①街づくり、②設計、③仕様、④価格、⑤販売体制、⑥広告宣伝、⑦ブランド、⑧施工体制、⑨外部連携、⑩各種サービスと、幅広い分野の事業コンセプトづくりを進めた。

2006年11月には、同事業の最初のプロジェクトである「フォレストガーデン上志段味」(名古屋市守山区)の第1期10戸の販売を開始した。「子育てがしやすい住環境」、「環境に配慮した街並み形成」、「デザイン性の高い住空間」をコンセプトに、統一感のある住宅の外壁色や季節を感じる植栽・外構計画で街そのものからの差別化を図った\*134。

2012年には注文住宅用の土地の提供などで住宅支店と連携のため住宅事業本部の傘下となり、まちづくり営業部と改称した。事業部設立10年目の2015年には全社で303棟(まちづくり営業部243棟)を販売するに至った。

2018年4月に、企画に特化するまちづくり推進部へと名称も変更されると同時に、新設された東京・関西・東海の3支社に分譲住宅の販売を分離した分譲住宅部が設置された。分譲住宅部の社員は、本部のまちづくり推進部および支社の他部署と連携し、プロジェクトリーダーとして、各地域に合わせた分譲住宅の企画と販売戦略を推進した。

こうした独立部署から住宅事業本部傘下への移行という分譲住宅事業の経緯は、結果的に同住宅事業全体にとってメリットが大きかった。上述のように、戸建注文住宅とは全く異なる発想で臨むべき事業であるとの新たな視点で取り組み、①土地とセットで販売して利益を出すという考え、②土地取得の入札のノウハウ、③造成管理チームの設立、④情報収集の模索、を集中して実行してきた。現在はこうした分譲事業の基盤と既存の住宅事業との連携が効果を発揮している。グループ内連携も進んでおり、2011年4月から住友林業ホームサービスには、まちづくり事業部の開発した分譲住宅の販売を委託している。

同事業部は、これまで数多くの分譲住宅プロジェクトを手がけてきているが、「フォレストガーデン秦野」(2016年4月)では木造保育園や住友林業緑化の「ハーモニックプランツ」\*135を利用した植栽など、当社グループの総合力を活かした街づくりを行った。街区計画には当社筑波研究所がプランニングの段階から関わっており、分譲地全体の風の流れをシミュレーションして、建物の窓の位置、開き方、網戸の種類にまでこだわり、家の中に心地よい風を採り入れる住戸プランを実現している。また、「水・風・光・緑」をキーワードに、緑豊かな植栽計画に加え、水の流れをモチーフとした道路沿いの石貼デザインや、透水性のある石積を用いたレインガーデンなど、「水」にフォーカスを当てた外構計画も盛り込まれた。これらの取り組みを背景に、同分譲地は、2018年3月、生物多様性についての「いきもの共生事業所認証(ABINC認証)\*136」を戸建住宅団地では

\*134 同分譲地は名古屋最大級の分譲地(200区画)である守山センチュリーゲートの一角であり、当社は48区画を開発分譲した。

\*135 住友林業緑化が、日本の生物多様性を守るため、生態系や遺伝子系統に対する影響などを踏まえ植栽計画地に応じて選択した、生物多様性に配慮した緑化植物の提案手法。

\*136 (一社)いきもの共生事業推進協議会(Association for Business Innovation in harmony with Nature and Community: ABINC)。



「八千代台グレースフィールド」(千葉県 2019年)



「フォレストガーデン秦野」(神奈川県 2016年)

日本で初めて取得するに至った。同制度は企業の生物多様性に配慮した緑地づくりや管理・利用などを第三者評価・認証するもので、まちづくり事業部の取り組みが認められた。

2023年時点で同事業部の分譲住宅は40カ所を超え、「フォレストガーデン国立 翠の杜」(37区画)・「フォレストガーデン国立 樹々の園」(58区画、いずれも東京都)のように分譲規模も拡大、さらに大型プロジェクト「フォレストガーデン明石大久保」(兵庫県、戸建17戸と共有棟)では、他社と連携して、敷地内での住替えも視野に入れてマンション(810戸)と同一エリアに戸建分譲住宅を建築するなど、事業内容も充実・進化している。

#### 住友林業ホームテックによるリフォーム事業拡大

2001年の長期経営構想で打ち出された住宅ストック事業において、最優先で育成強化が図られたのが、住友林業ホームテックの担うリフォーム事業であった。同社は1988年10月にスミリンメンテナンスとして設立され、1991年4月に当社の100%子会社でホームセンター事業・リフォーム事業を展開していたトムハウスのリフォーム部門を統合してリフォーム事業に進出、住友林業ホームテックと名称変更した。

1998年3月の時点で、本社を東京都渋谷区に置き、資本金1億円、拠点数11、人員118名で、「住友林業の家」のアフターメンテナンスと一般住宅・マンションのリフォームを主事業とした。2022年12月には、本社のほか拠点数70、人員2,347名と

なり、1998年3月度比で売上高・経常利益ともに飛躍的な成長を成し遂げて、2023年5月には本社を東京都千代田区一ツ橋に移転する。

1997年4月にメンテナンス事業をスミリンメンテナンスとして分離し、住友林業ホームテックはリフォーム事業専業となって、同業界におけるトップレベルの企業となることが企図された。競合の増加は予測されたものの、当社住宅オーナーからの受注を核としながらも一般物件の大型増改築を収益の柱とし、当社依存度を下げる方針で経営基盤の強化が図られた。

一般住宅を対象として、1999年4月には、「分かりやすい価格、選べるメニュー」をスローガンに、定価制リフォームパック商品「みちガエル」を発売した\*137。お客様がリフォーム予算の計画を立てやすくするため、1m<sup>2</sup>当たりの単価を示した商品で、同年9月には同様の「マンションみちガエル」も市場投入した。ただし、同社の営業設計担当者は、当社新築戸建住宅事業の自由設計・詳細積算の強みを承継しており、一般住宅市場開拓においても定価制よりも提案型リフォームが主力となった\*138。

また2000年3月には、一般住宅向けに住宅系リフォーム会社では初となる工事終了後の保証書に基づく定期的な巡回を開始した。リフォーム業界は、新築住宅に比較してアフターサービス体制が遅れていたことから、この施策は好評であった。さらに、2003年6月には、自社施工の増改築物件に対する工事全般について、同社保証基準に定めた期間内に発生した不具合を保証するものとし、保証期間に応

\*137 「まるごと改装」「ピカピカ外装」「すっきり内装」「快適水まわり」の4商品で構成され、関東・関西・東海エリア(5月から福岡エリア)で展開した。

\*138 2011年に定価制のパック商品を再投入したが、自由設計・詳細積算主力での事業展開は変わらず、最終的に定価制商品は廃止された。

名称	販売開始 区画数	当社区画 (総区画数)
フォレストガーデン 秦野(神奈川県)	2016年 4月	45区画 (45区画)
さきまち荒井南 サスティーナタウン(宮城県)	2015年 4月	92区画 (277区画)
ジェイグラン金沢東 フォレストガーデン(石川県)	2018年10月	27区画 (27区画)
フォレストガーデン 宝塚売布(兵庫県)	2013年10月	23区画 (23区画)
フォレストガーデン 明石大久保(兵庫県)	2021年 2月	17区画 (他にマンション街区810戸)
フォレストリータウン 筑紫北(福岡県)	2018年12月	28区画 (41区画)
八千代台グレース フィールド(千葉県)	2019年10月	130区画 (287区画)

まちづくり事業 分譲住宅プロジェクトの事例



住友林業ホームテック 定価制リフォームパック「みちガエル」(1999年)



じて入居後最長10年間の保証と4回までの無料アフターメンテナンス巡回サービスを開始した。それまでの5年間保証・1回の無料巡回を、既存建物と増改築部分との取り合いなどの条件に応じて、構造部分や防水工事は最長10年間、防蟻工事は5年間、内壁・給排水工事などその他の工事は2年間の保証に拡充した。

2003年度に当社住宅オーナーの延長保証に伴う工事や増改築住宅のアフターサービスが当社から移管され、それまで2〜3割であった住宅オーナー向けの売上高がほぼ5割を占めるようになり、当初の構想であった当社依存度を下げていく方針とはずれが生じた。

このため2004年度からの3ヵ年計画では、業績拡大に向けて改めて一般住宅のリフォーム情報の増加を掲げた。①顧客向け情報誌「らしさ」(年2回発行)を創刊しリフォームオーナー客からの紹介やリピート工事、②インターネットサイトからの新規情報への対応強化、③総合住宅展示場の活用として、リフォーム専用の住宅展示場への出展(中百舌鳥<sup>なかもず</sup>リフォームスクエア)や当社住宅展示場での新築・リフォームのワンストップ営業を強化した。

お客様との接点を拡大する営業手法も基本的なスキームが固まっていった。リフォーム技術や商品を体験する場として「秋のリフォーム設計相談会」(2006年10月)や「住友林業のリフォーム 現場見学会」(2007年5月)を開催し、リフォーム実例のビフォーアフターを担当者が紹介することが定着した。また、「新春水まわりリフォームキャンペーン、外装

キャンペーン」(2008年1月)といったサービス期間を設けた全国一斉の販促企画を実施した。市場性を踏まえテーマを絞った「50歳からの快適リフォーム」相談会(2007年7月)、「環境・省エネ リフォームキャンペーン」(2008年7月)なども実施した。

また、都市圏で大きな市場と見込めるマンションリフォームの拡大も進めていった。2007年7月に初の全面マンションリフォーム定価制商品「Ma:Ri」を発売したのもそのひとつである。2011年5月にはリニューアルして「Reforest Ma:Ri」とし、定価制の部分をより明確にすることで価格体系による訴求力を高めるとともに、東京23区を対象とするマンションリフォーム専任チームを設置して成長を目指した。

このほか同計画では、検査体制整備や独自工務店(それまでは住宅本部と共通)の発掘育成、支店工事店制(電気・水道・屋根・塗装など)の実施、高額物件対応など、受注拡大と工事品質の向上も推進するなど、事業の基盤が固められていった。2017年3月にはISO9001の認証を取得し、品質管理の社内体制も向上させている。

品質に加え、一般住宅を対象としたリフォーム技術力は同社の特長である。2006年3月に基礎補強「スミリンARC<sup>アールシー</sup>工法」が日本建築防災協会の技術評価を取得した。無筋コンクリート基礎の表面に、帯鋼やアラミド繊維シート(高速道路の柱脚補強にも採用)をエポキシ樹脂接着剤で接着し、鉄筋コンクリート基礎と同等以上の強度を確保する工法で、旧家の部材をできるだけ保存したまま強固な建

物の土台をつくることができた。同社が開発したリフォーム技術は、いずれも既存の建物を最大限に活かしながら耐震補強することが方針で、「スミリンARC(Aramid-fiber Reinforced Concrete)工法」を含む自社独自の耐震リフォーム「スミリンREP(Reinforced Earthquake-Proof)工法」、制震技術を体系化した「スミリンCEM(Control of Earthquake Motion)工法」などの技術を数多く開発している。

また、同社には独自のリフォーム技術を活かした旧家リフォームがある。「旧家」そのものが、木を建物として長期間にわたり使用した象徴であり、当社の住宅事業の考えを具象化している存在であるため、木に強く関わる当社グループの存在意義を改めて確認させるものであった。

2008年10月には、同社設立20周年を記念して旧家再生研究所を設置し、ホームページなどでの情報発信を強化するとともに、書籍「温故知新のリフォーム」を発売した。同書は第6巻(2020年3月)まで続き、伝統建築技術や日本文化の維持継承へ貢献する事業でもあることを伝えた。2010年4月には「旧家再生・耐震改修システム」を開発し、2011年9月には全国拠点での旧家耐震キャンペーンを実施して、安心して暮らせる旧家づくりを進めるとともに、旧家リフォームの技術力を発信した。

2013年7月には旧家再生研究所による「百年のいえ倶楽部」\*139を設立し、旧家所有者がそこに住む誇りや楽しさを共有できるコミュニケーションの場とするとともに、旧家についての一般の認知度を向上させていった\*140。

組織の面では、同社は2008年10月に、1997年に同社からメンテナンス事業を分離して設立したスミリンメンテナンスを改めて合併し、当社住宅オーナーのアフターメンテナンスを一貫して取り扱う体制とした。事業ノウハウを集約するとともに、アフターサービスのさらなる充実とストック住宅事業の深耕、事業効率を向上させるシナジー追求が目的である。当社住宅オーナーに限定した施策としては、2011年2月に延長保証工事リフォームローンと修繕積立制度を開始し、資金づくりの支援体制を整えた。2010年5月に発売した「水まわり厳選交換リフォームパック」は、2018年に「+UP SELECT」へ発展し、現在「マイスタイルリフォーム」と改定され重要商品のひとつとなっている。

一般住宅の大型リフォーム物件の受注については、2010年1月に東京・大阪に「リアライズリフォームチーム」を設けて体制を強化した。同チームは、営業・設計、工事、インテリア、検査、アフターサービスの各部門のノウハウ・技術に精通した専任担当者各1名で構成され、建物全体についてお客様の課題に対応した。2012年4月に環境面での付加価値を高めるスマート住宅へのリフォーム「Smart Reforest」も発売した。

2010年4月には、新しい組織体系の導入により営業体制を強化し、リフォーム事業売上高1,000億円を目指すこととした。「住友林業の家」のリフォームを担当するオーナーズリフォームチーム、一般住宅を担当するカスタマーズリフォームチーム、施工後の定期巡回・点検を担当するアフターメ

\*139 先祖代々住み継がれてきた旧家・古民家を後世に残し、活かすことを目的に、同社が設立した会員制倶楽部。無料建物診断やリフォーム代金3%割引、交流会・セミナー参加などの特典を付与した。  
\*140 2014年6月には住友信託銀行と連携し、「旧家」再生に限定した専用ローンも開発した。



住友林業ホームテック  
顧客向け情報誌「らしさ」創刊号(2004年)



リフォーム大型イベントへの参加



オリジナルリフォーム技術「スミリンARC工法」(2006年)



書籍「温故知新のリフォーム」シリーズ



メンテナンスの専門3チームを配置することで、顧客特性に合わせたきめ細かなサービスの構築および売上伸長を狙った。

2011年1月にリフォームブランドを「Reforest」に統合し、新築戸建事業の「MyForest」に呼応して「木」「森」に関わる当社が行うリフォームであることを強調した。

2011年に行われた、「PROJECT SPEED」の見直しでは、リフォーム事業については、10年間でコア事業のひとつに成長させる方針が打ち出された。これを受けて同年3月、住友林業ホームテックは、事業ロードマップを策定する。①多様な商品ラインナップの構築、②IT活用やチーム力向上などによる提案力強化、③当社提携法人・不動産会社などとの新規提携やリフォーム紹介協会の活性化、WEBサイト開設、住宅展示場の見直しなどによる情報ソースの拡大、④マスメディアや旧家リフォーム事例活用などによる認知度向上とブランド力強化、⑤三大都市圏優先の拠点展開、などを実施していった。また当社住宅オーナーとは、常にリフォームの工事依頼先として選ばれる関係を構築するとともに、推奨パック商品やリフォームローン、耐震・省エネ・バリアフリーリフォームの策定を進めた。

オーナーズリフォームは、築20年を超える物件の増加により提案を強化した。2019年7月には、積算の効率化と契約までの期間短縮を目的に、「住友林業の家」向けの外装工事の見積り方法を全面改定し、単位を㎡から坪に換算して住宅業界でなじみ深い表記に合わせ、「マイスタイル外装」として運

用を開始している。2023年1月には、当社グループの特長である木質化と環境配慮の断熱性向上、木質感のある最新のシステムキッチン設置をセットにしたリフォーム提案商品「<sup>ぬくもり</sup>温森LDK」を発売した。

同年同月には、前年1月から東京で実施していたオーナー担当・カスタマー担当の完全分離(専門支店開設)を東神・関西・東海エリアで開始し、営業の効率化による担当者1人当たりの売上・利益向上を目指し、新たな展開を図っている。

このように住友林業ホームテックは、一棟一棟がすべて異なる戸建住宅事業由来の技術力と、旧家リフォームなどで示される木造建築への知見、当社住宅オーナーと一般住宅双方のリフォームを展開する事業ポートフォリオなど、他のリフォーム会社にはない強みをもって事業を展開してきた。同社の受注高は2009年度から2022年度で1.8倍と大幅な伸びとなり、オーナーズ受注額・カスタマーズ受注額の割合は、2009年度は42%・58%で、2022年度は60%・40%を示した。

### 住友林業ホームサービスによる 不動産流通事業の展開

住宅ストック事業の両輪のもうひとつである不動産流通事業は、住友林業ホームサービスが担った。同社は1964年9月にスミリン土地(資本金1,000万円、大阪市中央区北浜・住友ビル)として設立され、宅地や分譲住宅の開発販売で当社の住宅不動産事業の先鞭をつけ、不動産仲介業や損保代理店業も展開した。1974年9月には住宅不動産事業を当社に

移管して、不動産仲介と保険代理店業に専念、スミリンエンタープライズに商号変更した。1979年12月には、別会社として新設された現在のスミリンエンタープライズに保険代理店業などのサービス事業を移管し、不動産流通業に専従するため1980年1月にスミリン住宅流通に社名を変更した。以後、当社グループの住宅流通部門として首都圏・近畿圏で事業を開始し、1982年には本社を大阪市南区(現在は中央区)難波に移転、1987年7月には住友林業ホームサービスと商号変更して、中部圏でも事業を開始した。

1998年度には、大阪市北区堂山町に本社を構え、資本金4億円で、26店舗・256名を擁していた。1997年度の営業赤字を受け、同社は再生3ヵ年計画として拡大路線を推進し、2003年度には店舗数47、社員401名で、業界10位に位置して復活を果たした(2021年度12位)。

この間、2001年の当社長期経営構想で不動産流通事業の育成が掲げられ、上記再生計画の成功と以後の不動産市場を見据え、2003年12月に本社を東京都渋谷区へ移転した。

2004年度からの3ヵ年計画では、首都圏において3年間で7店舗を増やし、マンション売買を主とする山手線内と、東京のベッドタウン三多摩の2面作戦で業績拡大を期した。山手線内については、2004年4月にオープンさせた新宿店が早々に黒字化を達成したことから、マンションを重視した営業展開を進めた。また、大阪・名古屋でも新店舗を開設し、2006年度末には東京22・大阪32・名古屋6の計60

店、500名規模の陣容を目指した。これを支えるために、採用面に加えて営業社員の定着率向上(長時間労働解消や研修強化)と店長候補者の育成などを進めるものとした。

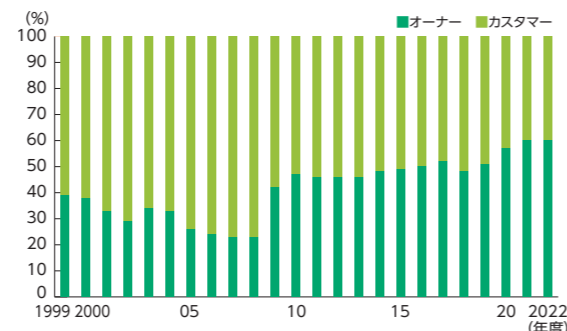
また、顧客の情報入手方法はインターネットから急増していたことから、将来的には個人宅に投函するチラシと並ぶ情報収集の柱になると見込み、ホームページ「すみなび」を2004年に導入、本社IT専任スタッフ配置による一極集中管理体制の実施(2005年)、不動産ポータルサイトの利用促進(2007年)、と積極的に活用を図った。これによって、2008年にはWEB広告経由での売却相談数が、新聞折込やポスティングなどの紙媒体経由の相談数を逆転した。その後も同社のWEB活用は進展し、2015年には広告施策におけるWEB経由の売却相談数が80%を超えるまでになった。紙媒体広告実施については、相談数減少や費用対効果に鑑み、2016年に申請方式による許可制に変更し、2017年にはマンション敷地内のポストへの投函をコンプライアンス遵守の観点から全面禁止とした。同社は広告予算をよりWEBにシフトして、営業活動は完全にWEB中心となった。

一方、2004年度開始の中期経営計画では、マンション買取リフォーム再販、住宅本部の分譲住宅事業の受託販売などを推進課題とした。

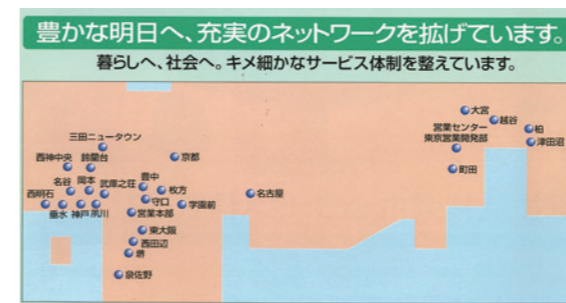
2007年に同社は長期経営計画を立て、積極的な拡大戦略を掲げた。この時点では、人員・店長人材の確保が困難であったことから首都圏の出店が遅れ気味であったが、首都圏の店舗網完成とグループ連



「温森LDK」カタログ(2023年) 「住友林業の家」のオーナーズリフォーム事例「Befor After」



住友林業ホームテック オーナー・カスタマー受注比率の推移



住友林業ホームサービス 店舗展開(1999年頃)



不動産仲介サイト「すみなび」トップページ(2023年)



携による不動産のトータルサービスの提供で、目標実現を期した。店舗展開については、東横線・田園都市線・京王線・小田急線・東海道線という鉄道沿線を中心とする人口の多い城西エリアと、横浜を中心に新店を進めた。2023年には首都圏の店舗は、東京都内15店(うち23区内12店)、神奈川3店、千葉2店、埼玉2店となっている。

業績は2007年度から不振に陥り、2008年度になっても回復が見込めなかった。不振の最大の理由は、サブプライムローン問題やリーマンショックであり、新築マンション不況による不動産仲介マーケットの悪化、不動産会社間取引の減少、不動産流通という業態の硬直化、社内の閉そく感などが主因であった。このほか、個人客中心の仲介手数料に大きく依存する事業構造も不振の要因とされ、その反省から、景気と連動しにくい事業への取り組みでリスク分散を図ることが必要であった。

このため、役員陣の若返りや経費削減、拡大分散し過ぎて不振につながった店舗戦略の再構築(関西不採算店舗の整理)やリフォーム受注を行っていた建設営業部の廃止などの選択と集中、東京流通営業部と千葉特販課の統合などの組織スリム化、当社グループとの連携強化といった構造改革を進めた。当社グループとの連携として、当社社員社宅管理、当社住宅オーナーへの新査定制度および買取保証の案内、住宅支店との連携、取引会社からの紹介、まちづくり事業部・アセットソリューション事業部との連携による不動産販売代理業への進出を視野に入れた。

この構造改革は成功し、まちづくり営業部の分

譲物件受託販売(2011年開始)、収益不動産コンサルティング事業(法人所有の一棟収益物件対象、2015年開始)、買取再販事業(2017年開始)など、新規の収益事業の確立を進めた。首都圏および中京圏の店舗拡大による個人向け事業の安定成長と、法人・団体向け事業およびストック仲介の拡大で着実に業績を回復・拡大していった。

この結果、2022年度の同社の事業ポートフォリオは、2016年度に100%であった売買仲介が82%、収益不動産コンサルティングが8%、買取再販が6%、受託販売が3%と、総付加価値(売上総利益)の分散が進んだ。

WEB営業中心の業態に合わせ、2012年度には、新たな社内情報システム「HOBISS(HOme service Business Support System)」を構築、稼働させた。新システムは、契約管理・業績管理・顧客管理・社内連絡(メール)・スケジュール管理・掲示板と、各種管理システムおよびグループウェアが集積され、特に顧客管理システム「CRM」は、お客様との商談メールがすべて記録される仕組みで、担当者が代わっても、それまでのコミュニケーションを踏まえて、長期にわたるフォローを可能とした。

企業理念に「お客様第一主義」を掲げ、「住友林業の家」をはじめとする良質な住まいや顧客満足に徹したサービスを提供し、お客様の生涯のパートナーとなる取り組みが対外的にも評価され、オリコンの顧客満足度調査において、2016年から2022年の7年間で「不動産仲介売却マンション部門」第1位の評価を6度獲得。2020年から2023年までの4年間は

「売却戸建て部門」・「購入マンション部門」を含めた複数部門で第1位を受賞している。

#### 住友林業レジデンシャルによる賃貸管理事業の展開

住友林業レジデンシャルの前身であるサン・ステップは、1985年3月にハウスメーカーの子会社として設立された。2002年時点で、東京・新宿に本社、大阪・名古屋・横浜・大宮・船橋・町田に営業拠点を設けて、賃貸住宅の入居者募集・家賃保証・入金管理・退居後の原状回復工事などを展開する賃貸住宅の総合管理会社であった。

2003年8月、当社はサン・ステップおよび子会社4社(サンクレイ、ステップ管理センター東京、ステップ管理センター大阪、ステップ管理センター名古屋)の株式51%を取得して資本業務提携を締結した。賃貸管理はストック住宅事業の中核のひとつであり、マンション・アパートの建築請負を賃貸管理まで一貫したサービスで提供できる体制を早期に構築するため、同社の買収が選択された。当社にとっても、当社建築物件からの賃貸管理業務受託が見込まれた。住友林業ホームサービスも賃貸管理を行っていたが、戸建住宅が中心であり、サン・ステップはマンションの1棟管理が中心のうえ賃貸仲介部門をもっていなかったことから、グループ内で相互補完的な連携が可能と判断した。

提携とともにサン・ステップは高齢者賃貸住宅事業を開始し、2006年には借地権ソリューション事業、2007年10月には外国人留学生用賃貸住宅事業も始動させた。いずれも当社の事業における蓄積や

ネットワークが後押ししたものであった。

高齢者賃貸住宅事業は、2001年8月の「高齢者の居住の安定確保に関する法律施行令(高齢者住まい法)施行にみられるように、少子高齢化社会において高齢者向けの施設充実が求められていることから開始したもので、2004年ごろから計画を進め、2007年以降に集中して高齢者専用賃貸住宅(高専賃)<sup>\*141</sup>を確保した。同社は管理する住宅をバリアフリー・IHクッキングヒーター・緊急通報サービス・管理人配置などハード・ソフト両面で高齢者が生活しやすい環境を整えた高齢者向け優良住宅(高優賃)<sup>\*142</sup>として運営するに至った。高優賃は、礼金・更新料・仲介手数料がかからず、所得に応じて国や自治体から家賃補助が受けられる。2023年時点で、同社は大阪府内で9棟の高優賃を管理している。

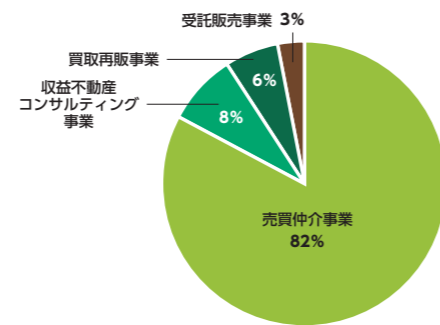
また、借地権事業は、借地権を整理してマンションやアパートを建設する、より生産性の高い土地運用を志向する土地所有者や、故郷の借地権を相続したが処理に困っている人の増加などを背景に、借地・底地の売買仲介および買取再販、底地管理業務、コンサルティングなどのサービスを提供するものである。複雑な問題が絡む借地について分かりやすく解説した実用書籍も、2009年・2017年・2019年に発行している。

外国人留学生用賃貸住宅事業では、2008年7月に、日本への留学を希望する中国人学生に、中国国内で日本の賃貸住宅情報の提供を行うため、中国の山東省に、煙台海外金橋房屋租赁有限公司を現地企業と合弁で設立した。増加する中国人留学生などに

<sup>\*141</sup> 「高齢者住まい法」に基づき、高齢者に向けて専用に設定された賃貸住宅。2011年の同法の改正により、その役割が「サービス付高齢者住宅(サ高住)」に引き継がれ廃止された。  
<sup>\*142</sup> 全室がバリアフリー化されているほか、居室・浴室・トイレには緊急通報装置が設置されていることが条件であった。



住友林業ホームサービス 城南支店(2023年)



事業分野毎の総付加価値構成(2022年度)



住友林業レジデンシャル 賃貸管理物件



高齢者専用賃貸住宅(大阪府)



借地権をマンガで解説する書籍「借地権」シリーズ



向けた賃貸物件の仕入を強化し、管理戸数拡大を図ることが目的であった。同社については、煙台技研海外経済合作有限公司へ2018年7月に全持分を譲渡したが、日本に住む外国人が安心・快適に暮らせる賃貸住宅事業は都内5ヶ所で継続的に行っている。管理の特色は、①連帯保証人不要プラン、②防犯カメラ・ネット環境完備、③空港への出迎え、④銀行口座開設の同行、といったサービス提供で評価を高めている。

2009年4月、サン・ステップは、サンクレイ、ステップ管理センター東京、ステップ管理センター大阪、ステップ管理センター名古屋を合併するとともに、住友林業レジデンシャル株式会社に社名を変更し、当社グループにおける賃貸管理業の中心企業としての位置づけを明確にした。合わせて社内体制についても企業風土・経営管理体制の改善に取り組んだ。同年同月にオーナー向け季刊誌「みどりの風」を発刊し、現在も継続している。

2009年5月には、サン・ステップ時代の1992年12月に開始したタイル製造販売事業を平田タイルに譲渡した。同事業は当社の出資時点から不振で、当社は2003年の出資後から、当社の建材事業での知見・取引先などを活かして共に立て直しを図ったものの収益の目途が立たず、売却に至った。

2010年3月時点で、住友林業レジデンシャルは約2,000人の物件オーナーから26,300戸の管理を任されていたが、空室率上昇や収益低下という課題を抱えていた。当社グループ入りしてからの1年間、従来の企業体質から当社グループ会社に求められる

企業風土・経営管理体制へ転換すべく、①企業風土改革(上場企業子会社に相応しい経営)、②ガバナンス改革(意思決定ルール策定)、③社規社則の整備(稟議ルールなど)、④IT活用による業務インフラ整備(システムオープン化)、⑤コンプライアンス経営の徹底(委員会組織による改善)、⑥人材育成(新卒採用の本格化、社内転勤)、を進めた。

2015年7月には、住友林業ホームサービスから賃貸管理事業部門を譲渡されて、大阪西支店(現 大阪北支店)、神戸営業所(現 大阪北支店)を開設した。

2016年10月には、定期巡回報告書作成システムを導入し、管理物件への点検訪問活動および報告書作成を大幅に効率化した。同システムは、①巡回点検報告書機能(巡回点検報告書のチェック項目を確認し、写真を登録)、②気づきメモ確認機能(巡回点検時の注意事項などを確認可能)、③ファイル共有機能(登録されているPDFや画像を現場で確認可能)④空室チェック機能(建物の部屋図にコメントを登録可能)、などが盛り込まれており、その場で情報を記録・保存し活用ができた。

2018年1月には、コーポレートサイトを全面改修し、入居者専用サイト「CLUB RESIDENTIAL」を導入した。登録すると、引越一括見積サービス、ネット環境調査サービス、住み替え特典(同社管理物件での住み替え時には仲介手数料、家賃1ヵ月分が無料)、紹介特典などが付与されるものであった。2020年1月には、住友林業レジデンシャルオーナーサイトも導入し、物件オーナーへのさまざまなサービス・特典を提供した。

2022年時点では、仕入戸数の拡大と解約防止、当社との連携強化による当社施工物件の管理受託率向上、自社保有物件の入れ替えによる資産効率向上などに注力している。

この10年間で管理戸数は3万件から4万件に増加。2022年度末で住友林業施工物件の構成比は24.9%となっている。世帯数の減少が進む中、賃貸管理事業では空室率の改善と新たな管理戸数の取得が必要であり、住友林業ホームサービスから譲渡された賃貸事業、当社の賃貸住宅「フォレストメゾン」の建主とのサブリース契約<sup>\*143</sup>などでグループの相乗効果を高めている。

#### 住友林業緑化の事業展開

当社の緑化事業は、1972年6月に緑化事業部を設置したことに始まる。その後、スミリン緑化を1977年4月に設立(資本金3,000万円、従業員は緑化事業部兼務を中心に9人)した。1982年に当社の緑化部門の事業を移管、1984年に資本金を1億円とし、住友林業緑化へ商号変更した。以後、住宅緑化(「住友林業の家」を中心とする外構植栽事業)と環境緑化(公共施設やビルなど非住宅の緑化事業)を2本柱に、1990年代後半には造園工事におけるトップ企業の地位を確立した。また、資材事業(当時は資材流通部)も創設時から手がけ、樹木を中心とした緑化関連資材を扱っていた。1990年度には年間売上が200億円を突破、新規事業として1993年にはパイロット施工店としてスミリンエクステリア(2社)を設立(2005年整理合併)、1999年4月には個

人宅の庭の手入れを請け負う「愛・グリーン」事業を開始した。1998年4月時点では、本社を東京都新宿区西新宿に置き、資本金は2億円、従業員は413名であった(2003年8月東京都中野区本町、2010年11月中野区中央に移転)。2000年には同社の主管部門が当社の山林部門から住宅部門に移り、住宅事業とのさらなる連携が意識された。2022年度の造園事業者ランキングにおいて、同社は、造園完工高で2位企業の2倍以上の業績をあげて第1位の座にある。

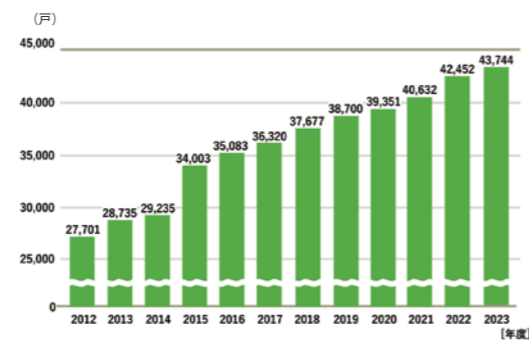
環境緑化事業は、ビルや工場の緑地を請負施工するほか、次なる展開へ事業品質や体制を強化した。2002年9月には同事業部がISO9001の認証を取得し、同年11月には当社との拡大審査でISO14001も全部門で取得する。また、2004年4月に緑地資産活用コンサルティングサービス「エコアセット」を開始した。同サービスは、①生物多様性ポテンシャル評価、②生物多様性ネットワーク迅速診断、③みどりの診断カルテ、といったコンサルティングと、同社が中心となる生物多様性に配慮した植栽をセットで提供。緑地資産活用を目指す企業のニーズにワンストップで応えるものであり、現在は、住友林業緑化とMS&ADインターリス্ক総研、地域環境計画、当社の4社が共同で運営するコンソーシアムで提供している。同年10月には、監修・施工した三井住友海上火災駿河台ビル屋上庭園が、(財)都市緑化機構の「第3回 屋上・壁面・特殊緑化技術コンクール」の屋上緑化大賞を受賞して、評価を高めた。

従来、住宅緑化事業では、「住友林業の家」の建築

<sup>\*143</sup> 賃貸住宅の建築主から管理会社が建物全体を借り受け、入居者に又貸しする管理手法。賃貸住宅の経営経験が乏しく、入居者との交渉やメンテナンスなどの手間をできるだけ少なくしたい建築主(貸主)に、これらを管理会社が行うサブリース契約は魅力がある。また、管理会社は空室の有無にかかわらず、建築主に所定の家賃(建築主が入居者と直接契約した場合より低い)を支払うので融資がおりやすく、自己資金が少ない建築主も賃貸住宅を建築できる。



外国人留学生用賃貸住宅(東京都)



住友林業レジデンシャル 管理戸数の推移



住友林業緑化 外構一体提案(2018年)



エコアセット事例 三井住友海上火災駿河台ビル(2004年)



工事に於いて施主が当社住宅事業の支店と契約し、外構・緑化工事は住友林業緑化と契約するなど取り引きが別々であった。このため、外構・緑化工事は施主が他業者に頼むケースも少なくなく、当社住宅の外構・緑化工事カバー率は約50%にとどまっていた。

2010年度から、当社は、注文住宅事業＝建物＋外構という考えのもと、住宅営業担当者を窓口とした一体提案・一体契約とすることで顧客満足度の向上を図るとともに、建物と外構のトータルデザインの実現とコストダウンによる競争力の強化、外構カバー率の引上げを実現していくことを方針とした。一体提案・一体契約は、お客様への案内や代金回収、アフターメンテナンスが住宅支店に一本化されるため、お客様にとってわかりやすく、当社・住友林業緑化ともに業務の効率化と収益向上を見込める取り組みであった。

また同社は、2010年度に小規模な5営業所を当社住宅支店に出向店化<sup>\*144</sup>し(2016年度に24店、2022年度に計35店と増加)、緑化社員を設計業務に専念させることにより業務の改善を図った。出向先の住宅支店でも外構一体契約が推進され、外構・緑化工事のカバー率は、2022年度には69.5%まで上昇した。近年、住宅緑化部門は、外販強化により、当社だけでなくデベロッパーや他ハウスメーカーからの分譲住宅向け外構・緑化工事の依頼も増加し、売上は向上してきている。

資材事業は、社内外を問わず、樹木、緑化資材、エクステリア資材の流通・販売事業を業務とし、門

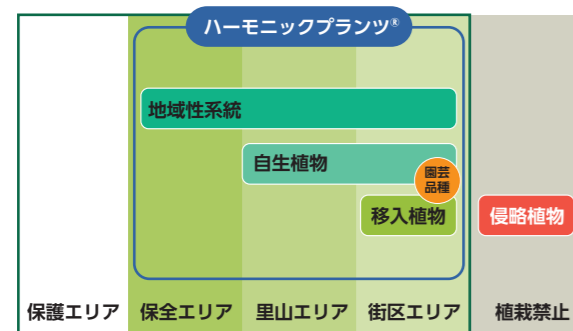
扉・フェンスなど外構から樹木や芝生など幅広い商品を取り扱って、個人住宅から公園やビルの植栽など大規模な計画にまで対応できる能力を有している。特に樹木は業界トップクラスの売上を誇り、大型緑化工事から多品種・小ロットにも対応できるように、直営の熊本樹木センターなどの生産流通体制を構築、圃場との提携で、全国の多種多様な樹種を供給している。

2000年4月には、当社と共同で開発したハナミズキの新品種「ホワイトラブ」を発売した。同樹種は、明治時代に東京からワシントンへ贈った桜の返礼として寄贈された木として有名で、植栽樹として根強い人気があったが、枝が大きく広がり植栽場所が限定されていた。「ホワイトラブ」は枝が広がらずロウソクの炎の様な形となるため、植栽場所を選ばず、建物と塀の間にも植栽可能で、4月下旬から5月にかけてハート型の白く大きな花をつけることから現在も人気を集めている。

また、生物多様性に配慮した植栽手法である「ハーモニックプランツ」(2012年)、「日本シバによる油汚染土壌のファイトレメディエーション(植物による環境修復)」(2018年)はいずれもグッドデザイン賞を受賞した。後者は、耐油性の高い芝を植えることで、根周辺の微生物の作用により、油含有土壌の油分低減を行うもので、2013年には、環境省「低コスト・低負荷型土壌汚染調査対策技術検討調査」に選定されており、共に環境配慮型の取り組みが高く評価されている。

2018年7月には生活サービス本部主管であった

<sup>\*144</sup> 出向店とは、住友林業緑化の外構事業担当者を当社住宅支店に出向させるもので、住友林業緑化の採算性にかかわらず、お客様に一体提案・一体契約を可能とした。



生物多様性に配慮する「ハーモニックプランツ」植栽エリアの考え方



指定管理業務を受託した「大阪府民の森」(2016年)

スミリン農産工業(1973年3月設立)を、経営資源の集約による収益力強化を目的に合併した。スミリン農産工業は、2000年度には飛鳥(本社、愛知県海部郡飛鳥村)・新城(愛知県新城市)・三郷(埼玉県三郷市)・佐倉(千葉県佐倉市)の4拠点で培養土やパーク(樹皮)堆肥などを製造し、全国販売を行っていた。しかし、2003年3月に三郷工場は品質の向上と効率化のため、2014年3月に佐倉工場は東日本大震災により主原料である浄水場発生土が汚染されたため、それぞれ閉鎖した。

現在は、住友林業緑化の農産事業部として、育苗用培養土・緑化工事用土壌や有用微生物資材などを飛鳥と新城の2工場で、製造し販売している。主に農業向けだった培養土は、合併以降、住宅造園用「アイグリーンソイル」の拡販を図ったことで、使用量が毎年増加していった。2020年3月にISO9001を事業部単独で取得し、現在、産業廃棄物の中間処理業許可を愛知県に申請しており、品質およびコスト競争力をさらに向上させ、販売量の拡大を目指している。

住友林業緑化では、新規事業に対する取り組みとして、環境緑化事業では公共施設の指定管理業務受託を開始し、2016年の大阪府立花の文化園の指定管理に続き、同年4月大阪府所有の自然公園「大阪府民の森」の7ヵ所の指定管理者となった(10年間)。

また2022年夏に開始した樹木物流のモーダルシフト<sup>\*145</sup>「緑配便」では、日本貨物鉄道(JR貨物)、日本通運、および川崎近海汽船と連携し、「Mirai Green Cargo」という樹木運搬に特化したコンテナを使用して、植栽用樹木の長距離輸送をトラックか

<sup>\*145</sup> CO<sub>2</sub>排出削減のため、交通・輸送手段を切り替えることを指し、貨物輸送ではトラックから鉄道や船舶へ変更するのが一般的である。



住宅造園用培養土「アイグリーンソイル」

ら鉄道・船舶にモーダルシフトすることで、物流でのCO<sub>2</sub>排出削減を図っている。

海外展開では、2019年10月に資材事業部の主力商材「エッジング」の輸入窓口であったSentora社をSF Americaが買収し、米国からの供給体制が安定的なものとなった。また、2022年5月に当社が豪州のRegal Innovations Pty Ltd.を子会社化して同地におけるランドスケープ事業に進出したことに伴い、住友林業緑化は植栽施工や緑地管理のノウハウの共有、ランドスケープ設計の意匠提案などを行い、日本と豪州の技術交流が始まっている。

幅広く緑に関する事業を展開してきたことで、住友林業緑化の経常利益は、35ヵ所の出向店化にかかわらず、1998年度から2022年度で約10倍と大きく増加した。また、部門別の売上比率は、住宅緑化が66%から56%と減少。農産事業部が加わったほか、環境緑化、資材の2事業の比率が増加している。

#### 住宅事業の新展開

1975年に当社が注文住宅事業への本格的な取り組みを開始して、半世紀に近い歳月が流れた。このうち本章で扱った1998年からの25年間は、人口減少による国内新設住宅着工戸数の継続的減少、すなわち当社が得意とし、強みとする木造戸建住宅の量的な市場成長が期待できない環境での事業展開であった。この事業環境の激変に対し、当社住宅事業は、効率化によるコストダウンなどを進めて体質の強化を図った。賃貸住宅や分譲住宅など戸建持家以外の事業の推進、大都市圏への経営資源集中、ある



鉄道・船舶を利用する「緑配便」



いは環境対応やBF構法、デザイン、生活提案などによる住宅商品の高付加価値化、さらにはリフォームや不動産流通、賃貸管理、緑化など周辺事業の拡大によって総合的に成長発展を図ることとなった。2023年7月には、軽井沢地域で1979年から別荘建築事業を手掛ける笹沢建設の事業を承継する。

コロナ禍を乗り越えた2023年現在の住宅事業は、デジタルトランスフォーメーション(DX)と現場力の強化によって、この25年間で積み重ねてきた成果を土台に、さらなる飛躍を図ろうとしている。DXについては、イノベーション推進部を新設し、住宅の営業から生産に至るプロセス全般をICTシステムで抜本的に改善して収益構造を変革するとともに、当社グループ各社のグループオーナー統合基盤という、当社グループのサービスをお客様に継続的かつ最大限に活用していただく仕組み(リテンションマーケティング)から、収益を向上させる体制づくりを進めていく。現場力については、営業・設計・生産のいずれにおいても、お客様にとって価値の高い知識・スキルを提供できる人材を育て、DXと合わせて満足度を高めることで成長の原動力としていく。一方で、労働安全や品質について「SAFETY FIRST」「ZERO DEFECTS」という仕事の基本にも改めて注力している。

「Mission TREEING 2030」の方針のもと住宅事業は、カーボンニュートラル時代に向けた「WOOD CYCLE」において、木の家を建てることでこのサイクルを回すという、住友林業ならではの役割を得た。住宅事業がつくる年間約9,000棟の住宅に使用

する木材は、約2,800haの再植林を生み出している。この9,000棟には膨大な量のCO<sub>2</sub>が蓄えられており、毎年これが増えていくことに加え、既存住宅も当社のリフォームや流通事業で、より長期間、これを固定し続ける。住宅事業部門が家を建てることで、地球温暖化を防ぐ一助となる。さらに住宅事業の社員は、多くのお客様や取引先と接するという立場にあり、「木の家で環境に貢献する」新たな価値を広く社会のスタンダードにしていくことも可能である。

人間が生活していくうえで不可欠な衣食住のひとつを提供し、「WOOD CYCLE」を回して地球温暖化を防ぐ、この2つの使命を常に胸に抱きながら、住宅事業部門は、木の家を建て、街を森にかえていくことで前進していく。



木を活かした注文自由設計「住友林業の家」



# 生活サービス事業

当社では、長い事業展開において、本体事業に付随して各種の周辺事業が育っていった。新設住宅着工戸数に影響されない事業分野の拡大が喫緊の課題となる中で、2012(平成24)年4月、グループの社員・取引先等の顧客基盤を活用した各種生活関連事業、高い公益的価値を提供する高齢化社会関連事業など、既存事業本部の領域に属さない周辺事業の活性化および積極化を図るための新組織として、生活サービス本部が設置された。

同本部は発足時に、保険代理店業と当社グループの業務支援を核とするスマリンエンタープライズ、里山山林事業地を活用したゴルフ場運営会社の河之北開発、有料老人ホーム運営のフィルケア、パーク堆肥を利用した培養土を生産するスマリン農産工業の各関係会社を所管し、本部はそれら関係会社の経営指導にあたった。

スマリンエンタープライズは、「住友林業の家」のお客様(以下、「当社住宅オーナー」という)向けの火災保険代理店業を核としつつ、取り扱う商品やサービスを増やしなが、住友林業グループや当社住宅オーナーとの接点を深めていった。また、リース事業をはじめとする関係会社向け支援サービスの拡充にも取り組んだ。

河之北開発は、住友の事業発展の地である愛

媛県新居浜市で、地域密着を重視しながら“住友林業のゴルフ場”に相応しいゴルフ場の運営に努めてきた。2016年から現在(2022年)まで愛媛県第1位の来場者数を誇り、地域の人々や住友グループに支えられながら成長を遂げている。

高齢者介護事業では、住宅を手がける企業として“終(つい)の棲家”を提供するとの考えから2007年12月にフィルケアを関係会社とし、有料老人ホームの積極的な展開を図るとともに、デイサービス事業もスタートさせた。2017年には、関西エリアで自立・介護の混合型大規模有料老人ホームと在宅介護サービスステーションを運営する神鋼ケアライフを買収した。2023年2月現在、有料老人ホーム20施設、在宅介護サービスステーション7施設、デイサービス事業所3施設を運営し、さらなる事業拡大を図っている。

一方で、当社は2018年、地方創生の取り組みとして、三重県多気郡多気町で着手されていた「アクアイグニス多気プロジェクト」に参画した。同プロジェクトは産学官の連携により、「癒し」と「食」をテーマとした滞在型複合施設「VISON(ヴィソン)」を創設するもので、当社は旅行代理店のエイチ・アイ・エスと共同で宿泊施設の運営に乗り出している。

1. 時代背景
2. 生活サービス本部の概要
3. スマリンエンタープライズ
4. 河之北開発——滝の宮カントリークラブの運営
5. 高齢者介護事業——スマリンフィルケアとスマリンケアライフ
6. 地域活性化——VISONプロジェクト

## 1. 時代背景

### 少子高齢化のさらなる進展

人口動態統計によると、日本の人口は2005年、出生数(106万2,530人)よりも死亡数(108万3,796人)が2万1,266人上回り、1899年の調査開始以降\*1で初めて自然減を記録した。また、毎年10月1日時点の総人口は2008年に約1億2,808万人を記録して以降、継続的に減少しており\*2、日本は「人口減少社会」に突入したことになる。総人口は、2022年10月時点で1億2,495万人となった。

少子高齢化を背景として、日本の人口減少は今後加速度的に進行していくものと予想され、2050年には約1億人になると推計されている。人口構成についても、同年には高齢化率が37.7%に達する一方、若年人口(14歳以下)は10.6%にとどまる見通しで、「少子高齢社会」が到来する\*3。

こうした急速な人口減少と少子高齢化のさらなる進行は、経済産業や社会保障の問題にとどまらず、国や社会の存立基盤に関わる問題と言える。

### 「人生100年時代」の到来

2017年9月、「人生100年時代」を見据えた経済社会システムを創り上げるため、政策のブランドデザインを検討する会議として、政府が「人生100年時代構想会議」を立ち上げた。

同年12月に発表された同会議中間報告には、「寿命が(100歳前後まで)今後延びていくにあたって、

国・組織・個人がライフコースの見直しを迫られている」という内容を表す文脈の中で、「人生100年時代」という表現が登場する。もともとは、英国のリンダ・グラットン教授が共著書『LIFE SHIFT』で提唱したものである。これをきっかけとして、長寿時代に向けて従来の社会制度や人生設計を見直そうという動きが広まった。同中間報告には、海外の研究\*4として、2007年に日本で生まれた子どもの半数が107歳より長く生きると推計され、日本は世界一の健康長寿社会を迎えようとしていることも記されている。

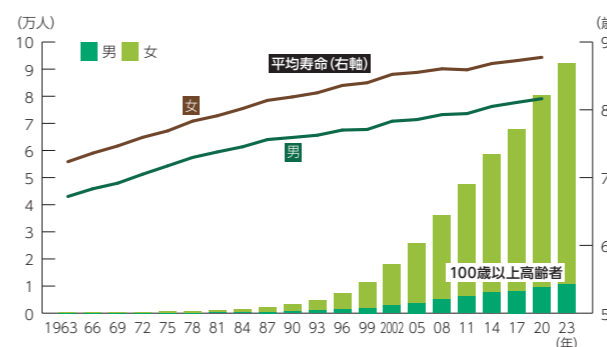
「人生100年時代」は、人々の生き方や働き方が大きく変化することを意味し、人生設計に影響を及ぼすことが予想される。さらに、個人の人生にとどまらず、国家的な課題であることを広く社会に訴えかけるものでもあった。

### 新型コロナウイルス感染症パンデミックの発生

2020年初頭から新型コロナウイルスの感染が世界的に広がり、3月12日にはWHO(世界保健機関)事務局長が「パンデミック」を宣言する。日本でも4月7日、7都府県で緊急事態宣言が発出され、同月16日には全国を対象を拡大した。

政府が2016年3月に策定した「明日の日本を支える観光ビジョン」では、「訪日外国人旅行者数2020年4,000万人、2030年6,000万人」という目標が掲げられた。実際、2019年には3,188万人に達し、そ

\*1 1944～1946年は、戦災による資料喪失等資料不備のため除く。  
 \*2 総務省統計局の推計値に基づく。  
 \*3 国土交通省「2050年の国土に係る状況変化」。  
 \*4 米国のカリフォルニア大学とドイツのマックス・プランク研究所が実施した調査結果に基づく。



100歳以上の人口推移  
 出典：厚生労働省 令和5年百歳以上高齢者等について



コロナ禍で閑散とした東京浅草仲見世商店街  
 写真提供：毎日新聞社 2020年4月6日撮影



の旅行消費額は4.8兆円の市場にまで拡大していた。2020年夏に東京オリンピック・パラリンピック大会が計画されていたこともあり、大量のインバウンド需要が見込まれた。しかし、コロナ禍にあって外国人の入国制限措置が取られる。また、膨大な経済波及効果が期待された東京オリンピック・パラリンピック大会も、1年延期されたうえに無観客での開催を余儀なくされた。コロナウイルス感染拡大を

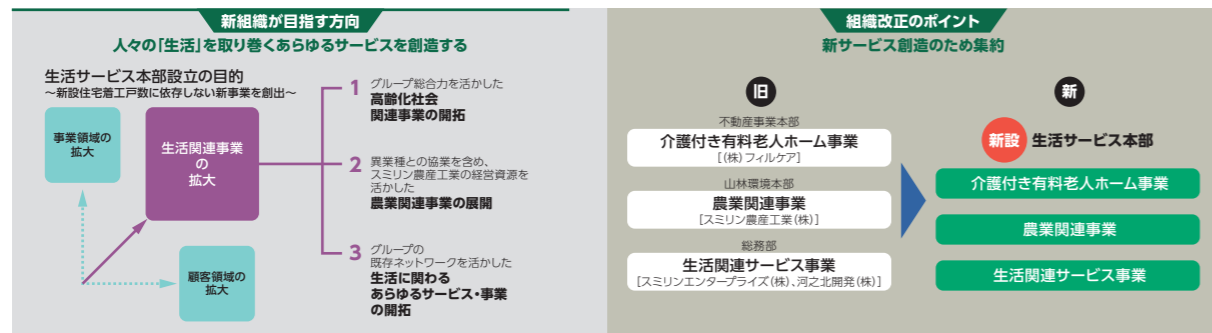
受けて、訪日外国人旅行者数は2020年に411万人、さらに2021年には24万人へと激減するなど、厳しい状況が続いた\*5。2020年4～6月期のGDP(国内総生産)が歴史的な落ち込み(前年比年率△28.1%)を見せる中で、訪日外国人旅行者数の減少によって、地方創生の切り札とも位置づけられた観光産業をはじめ、さまざまな業界が多大な影響を受けた\*6。

## 2. 生活サービス本部の概要

**新設住宅着工戸数に影響されない事業の強化方針**  
住友林業グループの事業は、日本国内の「持家」を中心とした新設住宅着工戸数の増減に影響を受けやすい分野がコア事業となっていた。しかし、新設住宅着工戸数は1998年以降減少傾向をたどった。その中で生活サービス本部は、既存の経営資源の中からまず3つの分野に力を注いだ。具体的には、①超高齢化社会の要請に応える高齢化社会関連事業、②食の安全の問題やTPP交渉の参加等を背景として、異業種の参入が増えている農業関連事業、③人々の生活を支えるサービスを提供する生活関連事業である。将来的には、同本部が当社グループ全体の核となり、さまざまな経営資源をつなぎ合わせ、当社の主軸となる生活者に近い領域での新規事業を生み出すことも視野に入れた展開を目指すことになる。

**サービスからホスピタリティへ**  
生活サービス本部は、グループの中でも最も川下の領域において事業を展開する部門であり、人や社会に寄り添い、人や社会の価値創造に貢献していくことを目指した。安定的・持続的に事業を行うためには、一定の利益が必要となる一方で、高い公益的価値を生み出すことに力点が置かれた。事業運営にあたっては、サービスからホスピタリティへの転換を図ることを重視した。一般的にサービスは、均質な内容をすべての人に分け隔てなく提供することが基本と考えられた。このため、サービスの均一化を実現するためのマニュアルが整備され、それをもとに効率的・合理的な業務が行われてきた。一方のホスピタリティは、お客様一人ひとりの異なるニーズに対応することが基本となった。サービスが一方向的に与えるイメージであるのに対

\*5 日本政府観光局「年別 訪日外客統計」。  
\*6 訪日外国人旅行者数はその後、2022年に383万人、2023年1-6月に1,071万人と回復基調を示している。



2012年発足時の生活サービス本部の設立目的と組織改正のポイント

し、ホスピタリティは常に一人ひとりのお客様の目線に立った相互的な取り組みとすることができる。例えば、当社の高齢者介護事業所では、入居者一人ひとりに寄り添い、共に生き活きと笑顔に溢れ、ゆとりと安らぎを感じていただけるよう、心からのおもてなし(=ホスピタリティ)を実践していくことを基本に置いている。

同本部では、展開するさまざまな事業において、均一的・提供者目線によるサービスから、個別的・利用者目線でのホスピタリティへと、レベルアップさせることを目指していった。

### 生活サービス本部の業績推移

生活サービス本部の業績推移をみると、売上高は発足時である2012年度の104億円が2022年度には187億円となり、約80%増加した。この間、スミリンエンタープライズが一貫して収益の中心として寄与した。

2016年度から2021年度は6年連続で部門として

## 3. スミリンエンタープライズ

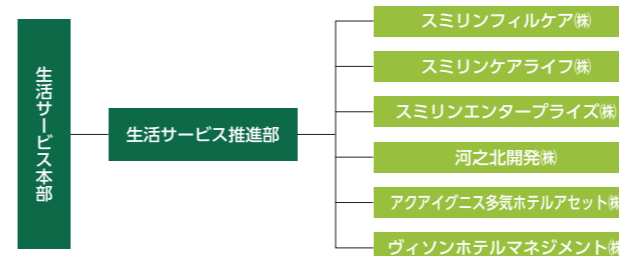
### 1998年までの略史

スミリンエンタープライズ(以下、SEP)は、1979年12月に設立された。2024年時点では、東京・西新宿に本社をおき、資本金5,000万円(当社100%)・従業員数173名で、①保険、②リース、

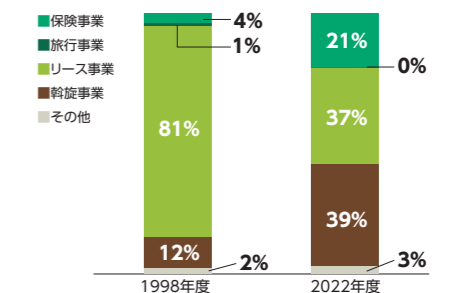
の赤字を余儀なくされた。これは、高齢者介護事業における新規有料老人ホーム開設や、デイサービス事業開始に伴う先行投資等が背景にあった。2022年度は、新型コロナウイルス感染拡大による影響が収まりつつある中、高齢者介護事業における再生計画による効果がみられたほか、河之北開発における滝の宮カントリークラブ来場者数の増加等もあり、生活サービス本部は7年ぶりの事業黒字を実現した。今後は、高齢者介護事業に加え、VISONの宿泊事業も安定した収益が見込める。このため、同本部には、既存事業で構築しつつある経営基盤をもとに、既存の枠にとらわれない事業の開拓も期待されている。

スミリン農産工業は、培養土のほか、新たに有機肥料や野菜の苗用土壌の生産販売を行う農業関連分野の拡大に取り組んだ。2018年7月に住友林業緑化の一部門とし、住宅事業本部管轄へと移管している。これにより培土事業では、工所用培土の内製化に伴う拡販などが期待された。

③オフィスサービス、の3事業を展開している。本社(保険事業部・ソリューション事業部・法人企画営業部)以外に、当社本社内と幕張にオフィス、さらに東日本営業部(北関東・群馬・北日本(仙台))、東京営業部(西新宿・幕張)、東海営業部(名古屋・



生活サービス本部 組織概要(2023年)



スミリンエンタープライズ1998年度と2022年度売上構成比較



石川・静岡)、西日本営業部(大阪・広島・愛媛・福岡)の各拠点有している。

前身である旧スミリンエンタープライズは、1964年設立のスミリン土地として始まり、不動産事業(分譲・売買・賃貸・管理・仲介)と損害保険代理店業務(木材建材事業のマリン保険\*7業務からノンマリン保険\*8へ展開)に携わっていた。1970年以降、不動産事業を当社に移管する一方、スミリン農産製品や緑化資材の販売等を手がけ、1974年9月に旧スミリンエンタープライズへ改称する。1980年1月にはスミリン住宅流通(現 住友林業ホームサービス)に改称して不動産仲介事業に集中、これに伴い損害保険代理店業務等を分離移管するために現在のSEPが新設された。

SEPは設立時、資本金1,000万円で、本社は東京・丸の内(当時の当社本社内)に置いた。損害保険代理店業、輸出業(インドネシア向け機械等)、緑化樹木の生産流通を主要業務とし、その後、1981年にリース業、1985年に旅行代理店業、1986年に生命保険代理店業へ進出して、順調に事業を拡大してきた。

### 新生スミリンエンタープライズの事業推移

スミリンエンタープライズの1998年度における分野別の売上高構成比率は、保険事業4%、旅行事業1%、リース事業81%、斡旋事業12%となっている。2022年度の売上高構成比率は、保険事業21%、リース事業37%、オフィスサービス事業39%、その他3%である。2022年度の売上高を

1998年度と比較すると、保険事業6.2倍、リース事業0.6倍、オフィスサービス事業(その他を含む)3.5倍(1998年度は旅行事業と斡旋事業の合計)となり、特に保険事業の伸びが目立つ。

リース事業に関しては2008年4月のリース会計基準改定に伴い、転貸リースの売上高計上基準が、「受取リース料」から「受取リース料-支払(転借)リース料=差益」に変更されたため、SEPの売上高は大幅減少した。しかし収益については、当社グループ内需要の拡大を背景として、安定的に成長している。

### 保険事業

SEPの保険事業は、前述したように、当社の輸出入貨物(荷物)に関するマリン保険代理店業務からスタートした後、ノンマリン保険業務へ展開し、特にノンマリン保険業務のウエイトを高めることで成長してきた。当社住宅オーナー向け火災保険については、当社住宅支店の総務担当者が保険業務資格を取得して契約していたが、1996年にSEPが商圏を引き継ぐこととなった。東京・神奈川・埼玉でスタートした後、全国の住宅支店に広げていき、2010年には全国ネットワークの構築を完了した。提案は、初期段階で住宅支店の総務担当者が当社住宅オーナーにSEPを紹介し、同社スタッフが商品を説明したうえで契約を締結するまでを担当した。

当社住宅オーナー向け新規火災保険については、2007年4月に住宅金融公庫が改組したことが追い風となった。住宅金融公庫は指定損保付特約火災保

険を扱っていたため、SEPによる当社住宅オーナー向け新規火災保険のカバー率は40%台にとどまっていたが、これが自由化された。SEPはこれを好機と捉え、1人で4~6支店担当していた営業体制を改め、1人2支店担当とするなど強化策を講じた。そうした取り組みが奏功し、2008年度にはカバー率が一気に62%にまで上がった。その後も漸増を続け、2020年度以降は85%台という水準にまで高めることができた。

一方、保険事業において大きな転機となったのは、2015年10月に損害保険各社が火災保険商品の改定を行ったことである。それまでの最長36年だった契約期間が10年に短縮され、さらに2022年10月には5年に改められている。SEPの業績は、当社住宅オーナー向け火災保険やグループ各社からの需要取り込みが順調だったため、2011年度から4年連続で過去最高益を更新するなど、好調に推移していた。しかし、この火災保険の契約期間短縮により、2015年度以降大幅な減収が見込まれた。

こうした状況を見据え、SEPでは、当社住宅オーナー向け新規火災保険への依存度を軽減すべく、他の市場を開拓することに力を注いでいた。具体的には、SEPと保険契約を結んでいない当社住宅オーナーの更新需要や、住友林業ホームテック顧客向けの火災保険、住宅事業の工事店向けの賠償責任保険、生命保険や法人向け保険の拡充などである。当社住宅オーナー向け新規火災保険のカバー率が高止まり傾向(2014年度実績79%)にある一方、住宅金融公庫の特約火災保険に加入していた既存当社住宅

オーナーの同公庫改組後の火災保険満期更新加入率は自由化されたにもかかわらず長い間20%台にとどまっていた。このため、住宅事業本部が顧客向けに年2回発行する冊子「すてきな家族」への広告掲載や、旧住宅金融公庫の特約火災保険の満期到来が一定数(30%程度)想定される契約から25年前後経た引渡し顧客に対するDMや電話営業に力を注いだほか、商品力のさらなる強化にも取り組んだ。

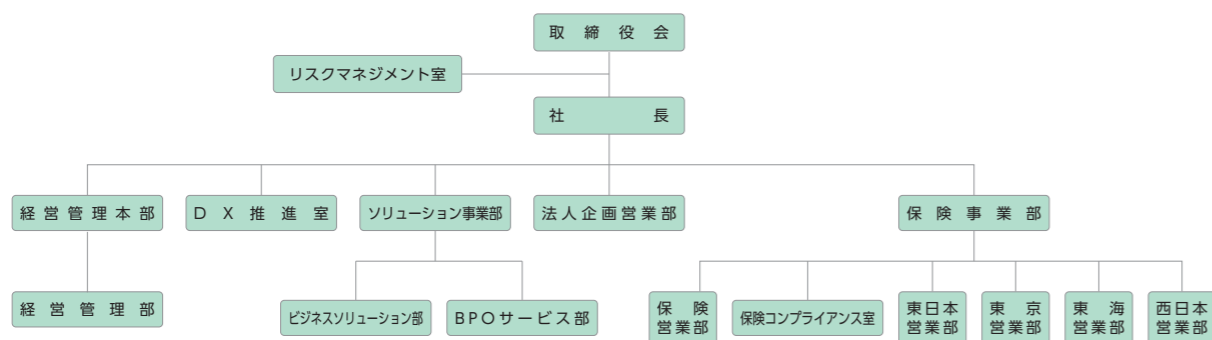
生命保険の代理店業についてみると、1976年4月、外資系生命保険の代理店と特約店契約を締結、グループ内の職域(当社および関係会社社員)を対象に、第3分野商品(がん保険・医療保険等)の販売を開始した。その後、1996年11月、外資系生命保険会社と直接代理店契約を結び、同じくグループ内の職域販売を中心に取り組んだ。さらに、行政上の保険制度改革で生損保(第1分野と第2分野)の垣根が取り払われた(1996年)ことを受け、損害保険会社の子会社を通じた生命保険業界への進出が活発化する中、2001年4月には住友海上火災保険グループの生命保険会社の代理店\*9にもなった。

第1分野商品(生命保険)に関しては、保険業務の構成員契約規制により、法人代理店(SEP)は特定関係法人(当社、関係会社)の役員・社員への販売は禁止されている。そうした中、2011年、代理店委託契約を5社(現在13社)に増やし、当社住宅オーナー向けを主な対象として、生命保険専任者による本格的な販売をスタートした。火災保険と同様、住宅支店の協力を得て取り組んだ。生命保険は既存契約からの切り替えが基本となった。特に、住宅ローン利

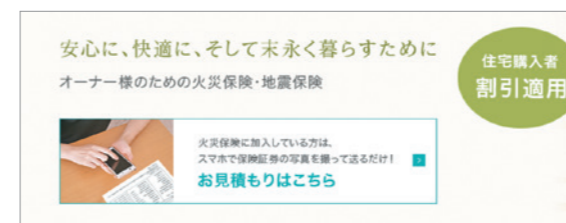
\*7 船舶保険、貨物海上保険および運送保険を指す。

\*8 マリン保険を除くその他の損害保険。例えば、火災保険、自動車保険、傷害保険・賠償責任保険など。

\*9 生命保険数社の代理店相乗りが認められていた。



スミリンエンタープライズ 組織表(2023年2月)



火災・地震保険：当社住宅オーナー向け



すまいの火災保険：当社住宅オーナー向け



用者が金融機関を通じて団体信用生命保険(団信)に加入する際に、既存契約の見直しニーズの喚起を行い、契約の獲得を推進した。また、住宅支店の未進出エリアや安全協力施工店会等の法人など、マーケットの拡大にも取り組んだ。

一方で、生命保険の専任担当者を中心に専門性や販売スキルの習得に努めた。当初は自社内の教育ノウハウが不十分だったため、主に保険会社や外部の生命保険代理店に研修を依頼した。その後、自社内での販売スキルの向上を目指し、2023年1月に生命保険推進グループを発足させ、研修プログラムを作成するなど研修体制を強化し、定期的な研修(月1回程度)を実施している。研修内容は、販売スキル、商品知識、周辺金融知識、コンプライアンス等である。

また、火災保険に関しては2019年10月、従来の三井住友海上火災保険1社体制から、東京海上日動火災保険\*10を新たに提携先に加えた。多様化するニーズに対応することが目的であり、2社体制は当時としては画期的なことであった。その結果、競争原理が働くようになり、さまざまな保険商品の提案が行われるようになる。

このほか、2009年度には、グループ各社における社員の安全運転に向けた管理や教育活動を行う安全運転管理業務を開始している。その背景には、業務用の自動車運行についての企業責任の高まりや、フリート契約\*11の割引率管理に対する説明責任の必要性などがあった。保険事業部が担当し、社員の免許証期限に関する管理、リスクの高い運転者に対

する指導のためのデータ提供、個人持込車両(住宅営業担当者)の関与など、事故率低減に向けた対策が行われている。

同年9月には、治療費の8割(既存商品は5~7割)を保険で補償し、見積りから申し込み・審査・契約に至るまでWEB上で契約が完了できる「ペット保険」の代理店取扱いを開始した。ペットには国民健康保険のような制度がなく、診療費は全額自己負担となっていたことへの対応策であった。この保険は、住宅事業本部のオーナーズサポートグループでも活用された。

### リース事業

リース事業は、自動車等のメンテナンスリース、一般ファイナンスリース\*12(複合機、シュレッダー、除菌脱臭機、大型加湿器)など、あらゆる動産の投資需要の簡便化・期間対応費用化を中心に、そのグループ内ニーズの取り込みに対応している。供給ルートを統一することで、仕入コスト削減や付加価値提供を通じてグループ各社に貢献し、商圏を伸ばしていくことに重きを置いた。

大きな変化としては、物品のファイナンスリースが転貸リースにシフト完了した中で、2014年度において、それまで自社リースで取り組んできたメンテナンス付きの自動車リースについても、転貸リースへシフトさせたことが挙げられる。転貸リースとは、ユーザー(借主)とリース契約したリース会社(貸主)が、そのリース資産を第三者リース会社に売却(リースバック)することで貸主の立場を第三者

\*10 東京海上日動火災保険との関係は、2005年6月に住友林業クレストが東洋プライウッド(子会社3社を含む)の株式を取得した際、同社が保険付与していた東京海上系代理店の商圏をスムーズに引き継ぐため、名古屋地区を拠点としてSEPの第二代理店が発足したことにさかのぼる。  
\*11 自動車保険において、保険契約者自身が所有し、かつ使用する自動車保険の契約台数が10台以上ある場合の契約。



団体総合生活補償保険・ゴルフ向け保険



安全運転啓蒙チラシ

リース会社に譲渡し、自らは第三者リース会社からの借主として転(借)リース料を支払うとともに、元来のリース契約でユーザーから受け取るリース料との差額を利ザヤとして収益とする取引に組み替える取引である。転貸リースへの転換により、SEPは仕入れ時の過大な資金負担・借入をなくし、実質的に小口調達としては有利な調達金利を活用し安定した利益を得ることが可能となり、グループ各社へはリース料を下げるという形で還元した。

リース事業の売上高は、近年減少傾向にある。その主な理由は、①2008年リース会計基準改正により、口銭取引の原価部分の売上高計上が認められなくなった、②リース取引でウエイトの大きい住宅展示場に関して、リースではなく自家保有資産とする傾向がみられることである。ただし①については、売上高は減少したものの、粗利益は変わらず損益には影響がなかった。②については、ユーザーである当社住宅事業部門の展示場運営方針が「流行」よりも技術面など長期活用視点に移行してきたことによる。

### オフィスサービスと新規事業の開拓

オフィスサービス事業をみると、住友林業グループにおいて事業に必要なインフラ設備を対象として、リース事業から発展的にスタートし、アウトソーシングの受皿として機能している。その目的は、集中購買によりグループのスケールメリットを最大化することで仕入コストを削減し、機種選定から納入、メンテナンスまでを一括して担当することにより、各社が個別に行う無駄を省き、業務の専門

性や業務品質の向上を図ることにあつた。

携帯電話、ETC(自動車料金支払いシステム)、複合機など、商品が順調に拡大したことにより収益を伸ばしていたが、スマートフォンの浸透に伴い、PCレベルのソフトウェア管理が必要となったことを受け、2018年度より携帯電話の取扱いが当社情報システム部門に移管されたことで収益が減少している。

また、グループ共通会計システム(Pallasol)を活用し、グループ各社におけるガソリン代等消耗品費用などの経費計上処理において、会計仕訳データ等をSEPが会計システムに入力することで、グループ全体における経理業務の効率を向上させた。さらに、グループ各社の業務を調査し、集約化することで業務効率を改善していった。

2013年度には、アウトソーシングの一環としてワークアシスト部が発足し、シェアードサービス事業を開始した。同事業は、当社各社からの庶務・受付業務の受託\*13、出張チケットの手配、住宅設計図面の電子化により構成された。

SEPは、グループの顧客向け保険サービスや、グループ企業向け支援サービスの拡大を図る一方で、一般消費者を含めた市場参入に向けた試行錯誤の一つとして、2015年7月にハウスクリーニング事業に参入した。しかし、季節の繁閑差が大きく、自営要員によるサービス提供としたため、その固定費を閑散期に賄うことができず、他の事業に資源を投下すべきとの判断により、2022年2月に撤退を決定した。

さらに、SEPは2019年11月、当社住宅オーナー

\*12 リース会社が契約後に、借手に物件を納入しリース料を徴収する形態で、所有権はリース会社にあり、基本的に期間中は解約不能で、借手は物件の取得価格と諸経費の全額を支払う形態。購入する場合と比べ、①リース期間の設定により最新設備に変更できる、②一定の月額リース料を支払えば初期費用が抑えられるほか、減価償却も一定、③所有にまつわる事務管理を省略できる、などのメリットがある。  
\*13 庶務・受付業務は2018年度に終了し、林和会や本社各社からの事務受託業務が継続している。



「スマリンでんき」の仕組み



インターネット上で「enpraSTORE」を開設



を対象として、住宅用太陽光発電の余剰電力買取と電力供給の代理販売\*14サービス「スミリンでんき」を開始した。これは、2019年11月以降、再生可能エネルギーの固定価格買取制度(FIT)による買取期間が順次満了(卒FIT)する当社住宅オーナー、および住友林業ホームテックで太陽光発電を設置したお客様を対象として、当社グループが余剰電力買取と電力供給の代理販売を行うサービスである。コンタクトセンターによる加入促進活動を通じて、2022年に卒FITを迎えた当社住宅オーナーの加入率は、前年度比10.5ポイント上昇の50.3%となった。また、近畿エリアの38住宅展示場に再生可能エネルギーを供給しており、2023年度中に自社で電力会社と供給契約を結んでいるすべての住宅展示場において、「スミリンでんき」による電力供給に切り替える予定である。このサービスは、お客様の満足度の

向上とともに、当社の事務所や住宅展示場等で買取電力を有効活用することにより、グループの国内電力使用全量に再生可能エネルギーを充当し、住友林業グループが2030年までに達成を目指すSBT(Science Based Targets)\*15の実現に役立てるものであった。

また、2022年4月には、関係会社向けサービスを集約化したプラットフォームとして、当社のイントラネット上に「enpraSTORE」を開設した。これは、オフィスサービス、モビリティサービス、各種更新手続きという3つのサービスから構成される。

SEPIは、関係会社の要望に応えながら、さまざまなソリューションを提供する存在に成長した。事業部門を超えた連携ができる可能性を秘めており、新たなビジネスを展開することを目指している。

## 4. 河之北開発——滝の宮カントリークラブの運営

### 社有林の有効活用でゴルフ場開設

河之北開発は、住友連系が発展を遂げた愛媛県新居浜市で、当社所有山林の一部(河之北山林)をゴルフ場とする開発会社として1985年4月に設立された。資本金は1,000万円(当社100%出資)であった。河之北山林は別子銅山との間に予讃線が走り、いわば飛び地にある。眼下に瀬戸内海を望み、その沿岸部に瀬戸内海工業地帯を有する一方、市街地に

も隣接し、山菜採りを含め当社関係者以外の出入りによる山火事が頻出していた。ゴルフ場の開発は、地元からの地域活性化に対する要望に応えると同時に、山火事災害を防ぐ意味合いもあった。

1987年9月、滝の宮カントリークラブ(以下、滝の宮CC)がオープンする。コース設計は、日本を代表するゴルフコースデザイナー・加藤俊輔氏が担当した。地形を活かして展開される変化に富んだ丘陵

\*14 SEPIは小売電気事業者の代理として、「スミリンでんき」の募集および申込手続きを行い、電力の供給および住宅用太陽光発電の余剰電力買取は、小売電気事業者が行った。  
\*15 産業革命前からの地球平均気温の上昇を2℃未満に抑えるための、科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出削減目標のこと。住友林業グループは2018年7月に温室効果ガスの長期削減目標を策定、SBTイニシアチブにより長期的な気候変動対策に貢献する科学的に整合した目標であると認定された。



河之北山林と滝の宮CC



滝の宮CC内に設置された四国山脈の案内板

コースとなっており、ほとんどのホールがティーイングエリアからグリーンを見渡せ、プレイの戦略性をかき立てるデザインとなっている点が特徴である。

滝の宮CCの運営方針は、「ハイステータス」「ハイクオリティ」「ハイホスピタリティ」の3つからなる。この方針のもと、①会員の利便性の向上、②高品質な商品(コース、施設、食事)の提供と適正時間プレイの運営、③価格に見合い、個々のお客様に満足いただける質の高いホスピタリティを実現することにより、「住友林業の運営するゴルフ場」に相応しいブランドとなるよう心がけている。

住友連系発祥の地における住友林業のゴルフ場であったこともあり、会員権は早期完売となるなど人気を博した。このため、当初は18ホールでスタートしたが、1990年8月には隣接する山林を整備して9ホールを増設し、全27ホールのゴルフ場となった。来場者数は、最盛期(バブル期)に年間7万5,000人を記録、客単価も現在の2倍近くで大きな利益を計上していた。

一方、ゴルフ場にとってコースの特徴にもつながる難易度の設定は、来場者数・顧客層・プレイ時間に大きな影響を及ぼす。滝の宮CCは、所在地や規模、距離、設計、会員数や顧客層、料金などのさまざまな要因を考慮して、中上級者向けのコース設定としている。

スタートコースにより3タイプ(「赤石」「別子」「石鎚」)の組み合わせができるため、飽きがこないことが27ホールを有するゴルフ場の長所である。また、

\*16 生産性出版「レジャー白書2022」



3コース27ホールの変化に富んだ丘陵コース

施設の規模も大きく、四国全域から集まる大型コンペや四国大会等に対応できた。地形的には、全体的に南傾斜で日当たりが良く、積雪することは少なく融雪も早いため、冬季もプレイできる日が多い点も魅力と言える。さらに、ゴルフ場運営を外部に委託するケースもある中で、支配人をはじめ幹部社員が当社より出向し、自主運営を継続しており、そのことが「ハイホスピタリティ」の実現につながっている。

### 業界の変遷と課題

好調なスタートを切った滝の宮CCは、その後、バブル崩壊を機に状況が一変する。

日本のゴルフ人口は増減はあるものの、1994年の1,450万人をピークに減少し続けている。2006年に890万人と1,000万人台を割り込み、2016年には550万人にまで落ち込んだ。その後、若干盛り返してはいるものの、この20数年間でほぼ半減している\*16。

しかも、1970年代のゴルフブーム時にゴルフを始めた団塊の世代がゴルフ人口の中核となっており、若い世代のプレイ人口が増加しなければ、市場が一段と縮小するリスクは大きかった。こうした背景のもと、バブル崩壊後、倒産や民事再生した数多くのゴルフ場が外資系ファンドに買収された。自主開発に比べ格安に取得した大手ゴルフ場グループ企業が低価格路線をとり、競争が激化している。生き残りにはブランド形成のうえ、非価格競争で勝負できるゴルフ場づくりが求められている。



「滝の宮CCの3つの魅力」: 滝の宮CCホームページより



## 業績回復に向けた改革

厳しい環境下において、河之北開発は1998年度以降営業赤字を余儀なくされた。その背景には、来場者数や客単価の低迷があった。来場者数は1997年度の5万人強が2002年度には4万人台半ばへ、客単価も1万円台半ばが8割以下にそれぞれ減少した。

また、当時は会員権価格の低下に伴う預り保証金の償還問題も発生していた。滝の宮CCは四国でも最上位にランクされており、償還請求の増加は緩やかだったものの、会員権相場が回復しない限り、いずれは償還請求があることを想定する必要があった。

こうした状況を踏まえ、当社は2001年3月に8,000万円の増資を行い、河之北開発の自己資本の充実を図った。翌2002年度には、さらに1億円の増減資を実施<sup>\*17</sup>し、財務体質の健全化と借入金の一部返済により債務超過を回避した。

減少し続けるゴルフ人口と“実感なき景気回復”といわれた経済状況から、滝の宮CCの来場者数は2004年度に4万人を切った。こうした危機を乗り越えるべく、河之北開発は会員の高齢化への対応に取り組んだ。ゴルフ業界では、1970年代のゴルフブームでゴルフを始めた世代が高齢となり、来場者数の激減が予想される「2015年問題」や「2020年問題」<sup>\*18</sup>をいかにクリアするかが課題と言われていた。その中で滝の宮CCは、加齢に伴い体力低下で飛距離が落ちた高齢ゴルファーもプレイできるよう、コースの距離適正化を他のゴルフ場に先駆けて行った。適正距離(目安)については別表の計算式で算出し、ホール毎のハザード(バンカー等)の位置や

形状変更も含め、開業時の設計主旨も考慮しつつ年齢別(飛距離別)にティーイングエリアを配置し、クラブやボールの進化で飛距離が伸びた若者向けに距離延長を行うと同時に、高齢者や女性向けには距離短縮を行ってティーグラウンドを増設した(現在は8種類)。

## サービスの見直しとコスト削減

2017年からは、プレイヤーにとってより利用しやすいサービスに見直しを図ると同時に諸費用の削減にも努めている。コース茶店を無料ドリンクサービスに切り替えたほか、コンペルームにおいても、パーティの際の個別オーダーの注文を取り止め、冷蔵庫の飲料類を自由に使えるセルフサービス(定額制料金)とした。労働時間の削減を含めた労務環境の改善と経費削減を図ることにより、安易な値上げをせずに収益を得られる強い体質を目指している。

また、キャディ数の確保・維持が困難となる中、高齢者のリピーターが多く、セルフプレイ要望が主体となる平日は、安全性の確保も考慮して「GPSゴルフカートナビ」を導入した。想定外に、幅広い年齢層で活用された。このほか、ダブルスクランブル<sup>\*19</sup>大会を年6回開催し、数多くの参加者を集めるなど、さまざまなゴルフの楽しみ方を今後も提案していく。

料金設定に関しては、同じサービスでも季節・曜日・時間帯・予約規模(団体)等で料金を変える「レベニューマネジメント」<sup>\*20</sup>を駆使し、収益最大化を図っている。営業手法としては、リピート主体に地

元の安定シェアを確保している。予約に関しては、自社サイトまたは直接電話予約を基本とし、他ゴルフ場の多くが予約の30~40%程度を依存している他社運営のゴルフ場ポータルサイトからの予約は5%弱にとどめ、手数料負担を軽減している。一方で、ビジネスホテルチェーンが行っている手法を参考にし、四国内の遠方者(県外)に高速道路の料金支援を打ち出し、広域にわたるビジター集客を行っている。また、県外ゴルフ場との提携も含め、「口コミ」集客で徐々に来場者を増やしてきた。

## 施設改修と設備更新

河之北開発では、業績が厳しい中であっても、常に施設の改修や設備更新に力を注いできた。とりわけ、お客様と従業員の安全・衛生面の確保には最優先で取り組み、コースでは2018年度から2020年度にかけて、避雷施設やカート道の整備、ブラインドホールの改善、カート道の跳球防止等のほか、熱中症予防にも対策を講じて安全面の強化を図った。また施設では、ボイラーや浴室の循環ろ過器、厨房の改装等で衛生面を維持改善している。このほか、近年は気候変化でゲリラ豪雨も頻繁に発生しており、崖崩れなどの防災対策の見直しが必要となっている。その中で、2021年度には、土圧により一部不具合が生じた地下5~20mにある基幹排水管を、別経路で新設を進めると同時に、コース内の暗渠排水を毎年100~200m更新し排水不良を解消している。費用はかかるものの安全で安心してプレイできるコースに改修した結果、コースコンディションは

四国内ではトップクラスを誇っている。

滝の宮CCはアップダウンが大きい、乗用カートがプレイゾーンの近くまで走れるため、高齢者の間で好評を博してきた。

2000年にはフレンド会員(年次会員)を導入して集客の幅を広げ、2016年に練習場の屋根を設置した後は、利用者数が倍増した。練習場併設型のコースは近傍では滝の宮CC(練習場25打席)だけであり、競合ゴルフ場との差別化を推進すると同時に、愛媛県ゴルフ練習場協会が主催するジュニアスクール等にも会場を提供し、ジュニア育成に併せて練習場利用者がラウンドプレイに移りやすい環境とし、送客<sup>\*21</sup>に役立てている。

省力化についてみると、極力機械刈りとすることにより、手作業の刈込面積を減らした。同時に、戦略木や景観木は残しつつコース内の樹木伐採を進め、風通しを良くして健全な芝を育成するとともに、機械作業がしやすくし枯葉を掃除する手間も削減している。

## 人材の確保・育成と会員の若返り

ゴルフ場業界は、土日祝日が主勤務日となるため、職場としては若年層に敬遠される傾向がある。特にキャディ確保においては、需要が季節・曜日で偏り、肉体的な「3K」に加え、お客様とのコミュニケーション上のストレスなどメンタル面の負担も大きいため、各ゴルフ場とも困難な状況が続いている。

こうした中で、河之北開発では、施設の改修や設備更新と並行して、従業員の世代交代を進めてきた。

<sup>\*17</sup> 2002年度見込み累積相当の1億円の増資を行ったうえで、当年度中に同額の減資を実施した。

<sup>\*18</sup> ゴルフ人口に占める比率の高い団塊世代(1947~1949年生まれ)のほぼ全員が65歳の定年を迎えてゴルフから離れると懸念されたのが「2015年問題」、70歳となって体力的に離れると想定されたのが「2020年問題」。

<sup>\*19</sup> 2人でペアを組み、チームでスコアを競うプレイ方法。

### 適正距離(目安)

18ホール 総距離	ドライバー飛距離×1.5×18ホール (白ティー：飛距離230ヤード⇒6,210ヤード)
各ホールの 距離MAX	(PAR3) ドライバー飛距離×0.8<230ヤード
	(PAR4) ドライバー飛距離×1.8
	(PAR5) ドライバー飛距離×2.3

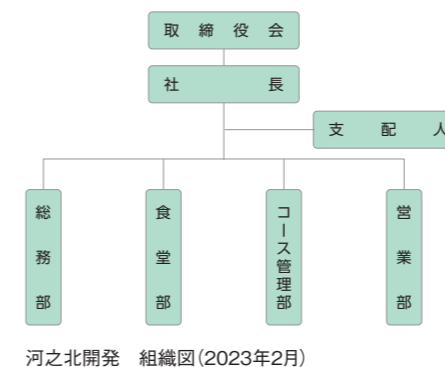
競技者の年齢等によりティーグラウンド設定を決める計算根拠



フリードリンクを実施している茶店

<sup>\*20</sup> 需給や在庫のバランスに応じて価格を弾力的に変化させ、売上と利益の最大化を図るマネジメント手法。

<sup>\*21</sup> 集客した利用者をショップや飲食部門に誘導し(送り)、売上増につなげること。



河之北開発 組織図(2023年2月)



赤石コース6番ホール



若手・新人キャディの採用に注力するとともに、キャディ研修・マナー研修・衛生管理研修といった教育プログラムの拡充を図ってきた。また、①社員会の設立、キャディ評価制度の導入、中間管理職による適正な労務管理の徹底をはじめとする社員のモチベーションアップ、②各部門でのミーティング頻度の向上、部門間ミーティングのルール化、社内ミーティングを通じての定期的な業績説明といった社内コミュニケーションの改善にも取り組んでいる。

一方で2016年には、2003年9月(特別分割)以来13年ぶりの新規会員権の追加募集を実施した。既存会員の高齢化に伴う退会の人員を新規募集で補い、会員数を一定に保つことは、会員型ゴルフ場経営を継続していくうえで不可欠であった。このことは、退会に伴う預託金返還が増加する中、キャッシュフローの改善策としても効果があつた\*22。

河之北開発では、お客様に質の高いサービスを提供するゴルフ場という運営方針を改めて徹底し、サービスの向上とアップセル\*23およびクロスセル\*24による客単価のアップに取り組んだ。コロナ禍にあった2020年のゴルフ人口は、ゴルフコースの営業停止や自粛生活も相まって520万人まで減少した。しかし、翌2021年には560万人となり、前年から40万人増えた。ゴルフは3密を避け、ソーシャルディスタンスを保ちながら楽しめるスポーツとして注目されたためである。滝の宮CCにおいても、2021年は来場者が一気に増えて6万人を超え、2021年度には1997年度以来となる黒字となった。

### 愛媛県No.1の高評価

滝の宮CCは、愛媛県下にゴルフ場が20クラブある中で、2016年から7年連続して来場者数No.1の座を維持している。愛媛県ゴルフ協会や四国ゴルフ連盟等との関係も良好で、四国アマ・シニア・クラブ対抗・女子アマなど、上位競技の受け入れにつながっている。

また、地元シェアを重視した営業活動を展開してきた。西条市・新居浜市・四国中央市には4ゴルフ場があるが、現在(2022年度)シェア43%程度を獲得している。これは、マーケティングのランチェスター戦略\*25において安定目標値(首位独走の条件)と言われるシェア42%を上回る。リピート来場を重視する営業を展開した結果、地元来場比率も約7割に達している。

全国大会の開催は、名誉のみならずブランド形成にも大きく寄与するため、メジャー大会の誘致にも積極的に取り組んでおり、2019年11月には日本ミッドシニアゴルフ選手権が開催された。同選手権は、65歳以上の男子アマチュアゴルファー123名が出場し、2日間36ホール・ストロークプレイで優勝を争った。さらに2025年には、シニア版国体とも呼ばれる日本スポーツマスターズ(男子)の会場にも決定している。

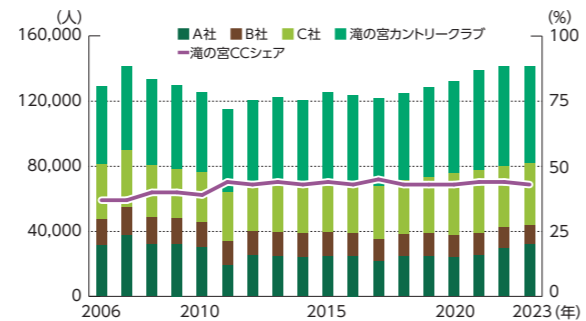
### 主要取引先との合同コンペ開催などグループでの活用

滝の宮CCでは開場以来、理事会運営など、地元へ接点のある住友連系各社の支援を受けてきた。また、住友連系発祥の地であることは、住友林業グ

\*22 滝の宮CCでは同時に、フレンド会員(年次会員制度)も2000年に導入している。  
\*23 顧客が購入した商品と同種で「より上位のもの」を提案し、購入してもらうこと。  
\*24 顧客が購入しようとしている商品と別の商品を提案し、購入を検討してもらうこと。または、顧客が購入を希望している商品と組み合わせることで、購入を促すこと。



滝の宮CC入口



近隣ゴルフ場との集客比較

ループが取引先等と懇親するうえで、特別な想いの場としての役割を担っている。

2009年には、住友林業の全事業部門の主要取引先を招待するプロアマ大会として、「滝の宮ドリームゴルフ」をスタートさせた。大会にはトーナメントプロ(30名前後)も参加しており、コースをトーナメント並みのコンディションに仕上げることが必要であった。プロアマ大会の開催は、口コミ効果による来場者増のみならず、コース管理技術の向上に

つながっており、ブランド力を高めるうえで大きく寄与している。

このほかにも、スポンサーオープンコンペ「住友グループ杯」の開催など、当社所有のゴルフ場として住友連系各社の利用促進にも力を注いだ。また、住友連系各社対抗戦「住友カップ(コロナ以降は「滝の宮杯」)」を年3回貸し切りで開催し、各社の若年初心者がラウンドデビューしやすい環境も整えている。

## 5. 高齢者介護事業——スミリンフィルケアとスミリンケアライフ

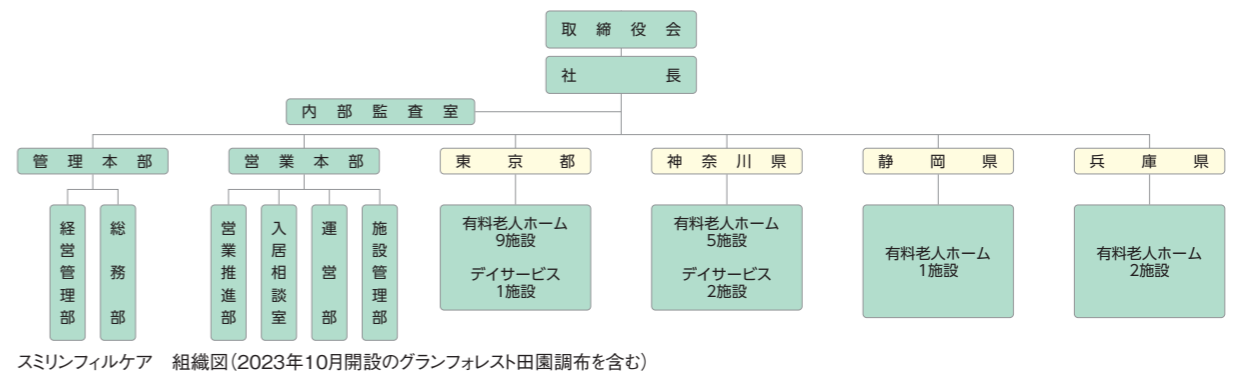
### スミリンライフアシストの設立

日本の高齢化率は1950年から一貫して上昇し続けており、2005年には20%を超え、さらに高まるのが不可避の状況にある。それに伴い、高齢者が充実した人生を過ごすうえで、質の高い住空間に対する社会的ニーズが増大していた。

そうした状況下において、当社は2006年11月、「高齢者施設介護事業への取り組み方針」(2005年策定)に基づき、不動産事業本部の管轄のもとスミリンライフアシスト(以下、ライフアシスト)を設立した。これは、住友林業クレスト静岡工場跡地を利用する「しずおか葵の森プロジェクト」において、当社が住宅事業で培ったノウハウを活かすことにより、高齢者施設事業を展開することを視野に入れたものであった。

同社は翌2007年3月、有料老人ホーム運営事業者であるフィルケア(神奈川県横浜市緑区、資本金:1,000万円)と業務・資本提携(オーナーより株式5%取得)を結び、高齢者施設介護事業の運営ノウハウの共有に努めることとした。フィルケアは2004年5月に設立され、介護付有料老人ホーム4施設(エスペランサ登戸、ふじロマンズ、エスペランサ南小岩、エスペランサ川崎)、調剤薬局1施設を運営していた。従業員数は2007年8月当時、109名(パート18名を含む)であった。有料老人ホーム4施設合計の居室数は196室で、各施設は18~60室の比較的小規模な施設で構成された。

\*25 戦力に勝る「強者」と戦力の劣る「弱者」に分け、それぞれがどのように戦えば戦局を有利に運べるのかを考えるための戦略論。弱者が強者に勝つためには、競合局面ごとに1位を目指すとともに、差別化が必須となる、と謳われている。マーケットシェア理論として7つの目標数値を掲げており、地位が安定し、首位独走の条件として大企業が目指す安定目標値は41.7%とされている。



スミリンフィルケア 組織図(2023年10月開設のグランフォレスト田園調布を含む)



## 本格展開へ向け

### フィルケアの関係会社化とライフアシスト統合

ライフアシストのもと、高齢者介護事業への参入を図ってきた当社は、2007年5月に発表した長期経営計画「PROJECT SPEED」において、重点育成事業である不動産事業の成長戦略の一つとして、本格的に高齢者介護事業を推進していく方向性を方針として位置付けた。

当社は高齢者介護事業について、当初は土地有効活用および不動産開発事業におけるテナント斡旋を中心とした関わり方に基本を置いていた。しかし、それでは事業の品質がテナントの判断に左右される部分が大きく、事業判断・実施スピードがコントロールできなかった。一方で、斡旋後の事業者責任を問われるリスクもあり、今後の事業展開に限界があると考えられた。また、並行して進めていた「しずおか葵の森プロジェクト」における高齢者介護施設設計計画が進捗する中で、実際の運営を通じた知見に基づき対応が求められていたことも背景にあった。

日本の住宅業界は、2009年度に新設住宅着工戸数が80万戸を割り込み、すでに「新築」から「ストック」の時代に突入していた。高齢化社会を迎え、住まいの新築・リフォーム・賃貸・売却仲介のサービスに介護事業を加えることで、当社グループの「住生活に関するトータルサービス」が一段と充実すると考えられた。

こうした状況下において、当社は2007年12月、ライフアシストを通じてフィルケアの株式(65%)を買取り(当社持分は合計70%)、高齢者介護事

業に本格的に参入することとした。設立4年目を迎えていたフィルケアは、黒字化できる施設をすでに確保<sup>\*26</sup>しており、事業性は十分であると判断した。この時点で当社が70%の出資にとどめたのは、①着手済みの施設の本格稼働が軌道に乗ること、②介護事業の実際の運営において現経営陣の主体的な関与が欠かせないためであった。

高齢者介護事業への本格的参入の背景には、「<sup>ついで</sup>終の棲家」を提供し、老後の安心を提供することは社会的貢献の意味合いが強く、住友精神の「天下・国家・社会・国民全体のためになる事業を行う」という考え方に沿う事業であったことが挙げられる。また、団塊世代の高齢化で介護需要が一段と増加する中で、民間が果たす役割が今後ますます重要になると考えられた。さらに介護業界では、事業者の倒産や不正・不備が発覚<sup>\*27</sup>し、安心して暮らせる質の高いサービスを提供できる健全企業による運営施設が切望されていた。

当社は、「住友林業の経営理念に基づいた『安心介護サービス』の提供」を介護事業の基本コンセプトに掲げた。「高齢者の尊厳を支えるケア、本当の家族のように寄り添う介護」(住友林業グループと創る安心で豊かなシニアライフ)という介護理念のもと、①入居者の「看取り」まで誠心誠意をもってケアする、②介護事業は人的資源がすべてであることから、人材の育成・資質向上と確保に重点を置く、③施設に木のぬくもりと、心のぬくもりを添えた介護を基本方針と定めた。

なお、ライフアシストは2012年4月に当社と合

併し、フィルケアの株式を含めた保有資産が当社に移管され解散した。これによりフィルケアは当社70%直接出資の子会社となった。

### 「グランフォレスト」の積極展開

当社が出資を得て資金面の充実を図ったフィルケアは、既存のエスペランサシリーズ等に加え、新たな高齢者介護施設ブランド「グランフォレスト」を展開していった。

まず2008年4月、「グランフォレストしずおか葵の森」がオープンする。これは、当社のグループ会社である住友林業クレストの静岡事業所移転に伴う跡地(約7,300坪)において進められていた開発プロジェクトの一つであった。当社としては初めての複合的な施設を含む自社開発で、住友林業らしい街並み形成のケーススタディの場と位置づけられた。子どもから高齢者までの多世代が安心して暮らせる街を目指し、注文戸建、分譲住宅、マンション、スポーツジム、薬局、コンビニエンスストアなどが整備され、とりわけ「グランフォレストしずおか葵の森」はその中核施設と言えた。

フィルケアは以後、2009年6月に「グランフォレスト氷川台」、2010年4月に「グランフォレスト神戸六甲」、5月に「グランフォレスト目白」を相次いで開設した。しずおか葵の森、神戸六甲、目白は土地・建物のいずれも住友林業の所有であり、氷川台は賃借であった。

「グランフォレスト」の特徴としては、当社の住宅事業で培った設計提案、快適な居住空間提案のノウハウに、高齢者向け事業を融合させることにより、健康・医療・介護をキーワードとした安心・安全の住まいを提供することにある。施設内は、入居者の居室スペースだけでなく、多目的ホールや食堂などの共用スペースにおいても、フローリング、ドア、収納棚、手すりなど、住友林業グループの総合力を活かした木質部材を採用し、木のぬくもりに溢れ、落ち着いた居室空間としている。

フィルケアの業績は、当社の関係会社となった2007年度以降、2011年度まで5期連続で経常赤字となった。主な理由としては、施設数を増やすことを優先した結果、施設規模や入居者数から採算性が厳しい施設も少なくなかったことが挙げられる。新

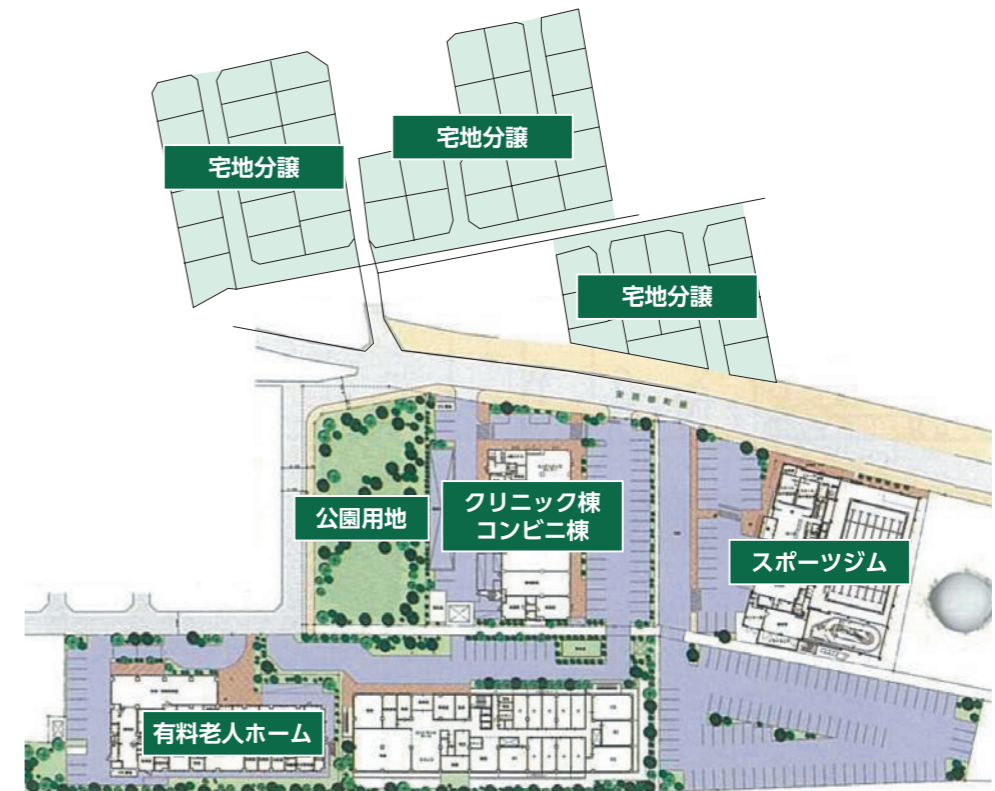
\*26 フィルケアでは当時、既存の4施設のほか、エスペランサ武蔵小杉(川崎市中原区)が2007年11月に、エスペランサ相模原(神奈川県相模原市)が2008年1月開業に向けて、開発が進められていた。  
\*27 2007年6月、訪問介護最大手の傘下会社が介護報酬の不正受給・指定基準違反の問題で行政処分を受けるなど、一部事業者による不正問題が世間の関心を集めていた。



グランフォレストしずおか葵の森：外観



グランフォレストしずおか葵の森：館内



グランフォレストしずおか葵の森：プロジェクト図



規施設であるグランフォレスト神戸六甲とグランフォレスト目白は、2011年度末の入居率がそれぞれ34%と53%と苦戦した。また、既存施設においても、入退去バランスが悪化したうえ、入居促進に向けた営業面の取り組みの遅れもあり、業績不振の要因となった。

その後、2012年度下期において期間損益が黒字化し、業績は回復傾向を示した。さまざまな入居促進策の実施\*28により各施設で入居が進んだほか、人員配置の見直し等の抜本的な改善\*29に取り組んだためである。特にグランフォレスト目白では入居者が大幅に増加し、エスペランサ南小岩とグランフォレスト神戸六甲を除いた8施設の平均入居率は約92% (2013年度第1四半期) に達した。

### ドミナント戦略の展開

フィルケアの高齢者介護施設では、当社が2007年に関係会社化して以降、対象地域を一定範囲に限定して集中的に開設し、ドミナント戦略を基本方針とする展開を図った。介護業界では、おおそ半径5km圏内が商圈となるため、ドミナントエリアは

\*28 入居促進策として、①入居一時金0円プランの全施設導入 (2011年6月より実施) による契約プランの選択肢拡大、②最長1カ月間の短期入居推進が本入居前の体験として入居促進に寄与、③紹介手数料倍額キャンペーン (2012年1~3月) 実施など入居者紹介事業者との連携強化に取り組んだ。

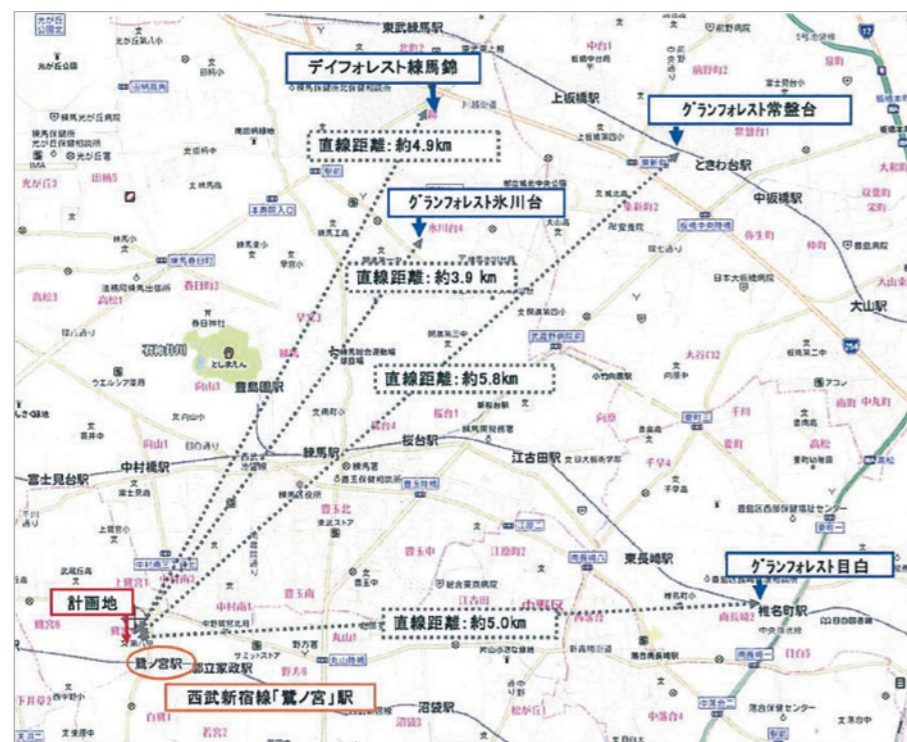
\*29 主な体質改善策は、①勤務シフトの見直し (適正な人員配置)、②派遣社員からパート社員への移行、③離職率の低減 (採用基準の見直し、施設の管理職との面談等)、④損益管理指標の導入による重点指導である。

商圈共有が可能な半径10km圏内に設定した。

ドミナント戦略は、①エリアに対する一つの広告活動で複数の施設の認知が可能となり、地域に施設ブランド認知度を効率的に浸透させることができる経費節減効果、②エリア内の顧客に複数の選択肢を提供することで最終選択肢に残る確率を高めることができる、③施設運用における労務機動力(デイサービスを含めた応援シフト)や人事異動の容易さなどのメリットが見込まれた\*30。これらを踏まえ、フィルケアは今後の施設増設に際して既存施設周辺での開設を基本とし、施設候補地の検討・選定が行われた。その結果、「冰川台・目白」エリア、「川崎・武蔵小杉」エリアでの開設を優先することとした。

### デイサービス事業の開始

フィルケアは、入居率の向上および経費管理の徹底により、既存10施設は収益が2011年度下期より黒字化し、事業の安定化を実現しつつあった。こうした状況を踏まえ、当社は2013年6月、残りの同社株式(30%)を取得する。これにより、フィルケアは当社の100%子会社となった。



ドミナント戦略事例(グランフォレスト鷺宮)

一方で2013年5月、「高齢者介護ビジネスの事業構想」において、今後注力する高齢者介護事業として、フィルケアの介護付有料老人ホーム事業の拡大(10施設を20施設に増設)を図るとともに、デイサービス事業(通所介護事業)への進出(10カ所新設)や、複合型(訪問介護、デイサービス等併設)サービス付高齢者向け住宅事業を開発(2施設新設)する方針を決めた。規模と機能の拡大を図ることにより、ドミナント効果を活かした施設相互のシナジーを目指すことになる。

事業構想の一つであるデイサービス事業への参入は、政府が高齢者介護について「施設から在宅へ」との方針を明確にしており、同事業は継続的な市場拡大が見込まれたことが背景にあった。また、介護保険制度(2000年)は3年ごとに制度変更があり、介護サービスごとに収益性が変化中、介護事業を複合的に展開することで、単一の事業展開に比べ制度変更に伴う影響を抑え、収益の安定化につなげることも期待された。一方で、当社グループがデイサービス事業に取り組むことで、同事業と住宅事業の併用により、当社の住宅に一生快適に暮らし続けることをサポートするという意義もあった。

デイサービスで行う入浴や食事のサービス、レクリエーションは、フィルケアの有料老人ホーム施設で実施されている業務と共通点があり、ノウハウの移転も可能であった。また、デイサービスと有料老人ホーム施設それぞれでレクリエーションなどを相互利用することもできた。さらに、フィルケアのジョブローテーションの一つとしてデイサービスを

\*30 実施に距離が比較的近いグランフォレスト氷川台とグランフォレスト目白では、共同でイベント共催、職員同士の協力体制等を試みた結果、人的効率の向上、入居者満足の向上等の効果が認められた。また、既存の顧客リストの活用による効率的な募集活動が展開できることに加え、満室時の機会損失の回避と空室期間の短縮を図ることもできた。



グランフォレスト鷺宮(スマリンフィルケア)

組み込むことで、人材のスキルアップにつながるだけでなく、日中しか勤務できない介護職員の異動先として、働き方の多様化への対応や離職防止につながると考えられた。

フィルケアのデイサービスの基本コンセプトは、「自宅のような空間で木やみどりを感じながら、個々が自由に寛げるデイサービス」とした。そのため、事業モデルとして、①自宅と同じように寛げる木のぬくもり溢れる空間とするため内装に化粧梁や無垢材フローリング、木製建具、ヒノキ風呂等を使用、②庭も鑑賞するだけのものではなく、園芸療法に活かせる設備を設ける、③社会福祉住居施設の居住面積基準の1.5倍の広さのスペース(食堂・機能訓練室)を設けるほか、自分(あるいは少人数)だけのスペースを持つゾーニングにする、④利用者一人ひとりがそれぞれ楽しく、自宅にいるように安心して過ごせる質の高い介護を提供する、⑤科学的根拠に基づいた園芸療法によるリハビリを導入することを掲げた。

2014年4月、「デイフォレスト」というブランドのもと、デイサービス施設として、「デイフォレスト東山田」、「デイフォレスト溝の口」、「デイフォレスト練馬錦」の3カ所を開設した。

「デイフォレスト」の主な特徴は基本コンセプトに加え、①利用者が自由に選択可能な日々のアクティビティプログラムの提示、②地域住民との交流促進の場の提供、③厨房設備完備の温かな食事サービス提供、④徹底したバリアフリー構造で安心・安全の設計、などである。



デイフォレスト練馬錦(スマリンフィルケア)



デイサービス事業は、デイサービスに通っていた人  
 より高度の支援が必要となった場合に、近くの施設  
 に入居するなど、既存施設との相乗効果や、ドミナ  
 ント戦略の一環としての役割を果たすことになる。

なお、デイサービス事業への参入は、「第4回未  
 来のちからプロジェクト」(2012年)で特別賞を受  
 賞した「介護サービスを通じた高齢者向け住環境整  
 備～ユニット展開モデルによる居宅サービス事業へ  
 の参入」を具体化したものであった。

### フィルケアの施設展開と当社技術の活用

2010年5月の「グランフォレスト目白」を最後に、  
 新規開発を一旦ストップしていたフィルケアは、業  
 績の安定化を受けて10施設増して20施設にする方  
 針に従い動き出し、施設拡大に再着手する。前述し  
 たドミナント戦略も念頭に置いた展開が図られた。

2016年11月に「グランフォレストときわ台」が開  
 設されたのを皮切りとして、2017年2月に「グラン  
 フォレスト学芸大学」、5月に「グランフォレスト鷺  
 宮」、12月に「グランフォレスト哲学堂」、2018年  
 2月に「グランフォレスト神戸御影」、5月に「グラン  
 フォレスト練馬高松」と、短期間に相次いでオー  
 プンさせ16施設とした。神戸御影は土地・建物のい  
 ずれも住友林業の所有で、それ以外は賃借である。

とりわけ「グランフォレスト学芸大学」は、「グラン  
 フォレスト」シリーズとして初めての木造施設で  
 あり、当社高齢者介護施設の象徴的な存在とも言え  
 た。当社独自の「ビッグフレーム構法」を用いた3階  
 建ての建物は、高い耐震性能により開放的な大間

口・大空間を実現した。同時に、木質床材や木製建  
 具を採用することで、木のやさしさや温かさ、美し  
 さが感じられる室内環境を提供している。

さらに、「木質の内装と間接照明の組み合わせが  
 睡眠の質の改善につながる」という筑波研究所の研  
 究成果に基づき、全居室の内装に工夫を凝らした。  
 木の内装は照明からのブルーライトを吸収し、眠り  
 につきやすく、快適な睡眠をもたらした\*31。また、  
 室内の照明機器は、入居者の好みにより、睡眠30  
 分前・起床30分前から徐々に明るさを調整できる  
 タイマーを搭載することで、睡眠に相応しい最適な  
 環境のコントロールも可能とした。

同時に、「認知機能の改善を意識した庭：花笑み  
 (はなえみ)の庭」\*32も採用し、入居者が自宅と同じ  
 ように気軽に屋外に出て、季節を感じ緑に触れるこ  
 とのできる環境を整えた。介護現場では、入居者の  
 昼間の睡眠時間が長く、昼夜逆転等の生活リズムの  
 変調により夜間の徘徊が起こるなど、睡眠に関わる  
 問題が少なくないと言われている。また、認知症の  
 方は部屋にこもりがちになり、一層認知を悪化させ  
 る傾向にあるという課題もある。こうした現状を見  
 据え、入居者がしっかりと睡眠をとり生活リズムを  
 整えることができる居室空間と、自宅で暮らしてい  
 た時と同じように気軽に屋外に出ることで認知機能  
 の改善が期待できる庭の提案に至った。

木造建築の採用は、現在、学芸大学、哲学堂、神  
 戸御影、練馬高松の「グランフォレスト」4施設、「デ  
 イフォレスト」全3施設である。

なおフィルケアは、2018年6月1日に商号変更を

行い、「スミリンフィルケア」を新社名とした。商号  
 に「スミリン」を冠することで、改めて住友林業グ  
 ループの介護サービス分野への取り組みを内外にア  
 ピールし、シナジーの最大化を図るとともに、関連  
 事業の持続的な発展・成長を目指した。

### 安心向上のためのICT化への対応

フィルケアでは、差別化戦略の一環としてICT化  
 への対応を積極的に図った。その代表的なものが、  
 2016年11月開設の「グランフォレストときわ台」に  
 初めて取り入れた「ICT見守りシステム」である。

ICT見守りシステムは、複数のベッドセンサーや  
 人感センサーによる情報と、室内温度などの環境計  
 測データを合わせて、収集・分析することができる。  
 介護者がその情報を監視するのではなく、パソコン  
 やスマートフォンで確認することで、入居者の“今”  
 の様子を見守ることが可能となる。入居者の起床や  
 離床などの状況を把握することで、転倒等によるケ  
 ガや事故の未然防止にも結びつけられた。また、睡  
 眠状態をモニタリングすることにより、夜徘徊して  
 しまうような場合には、夜間の睡眠の質を上げるた  
 めに昼間の運動量を増やすなど、一人ひとりに合わ  
 せ生活習慣の改善につなげられるとともに、介護者  
 の負担軽減も期待された。

ICT見守りシステムの導入は、筑波研究所が、戸建  
 住宅の寝室における睡眠環境に関する研究を行う中  
 で、ICTを用いたシステムが高齢者施設における入居  
 者の状態や健康管理において有効である、という検  
 証結果が得られたことから決定した。以降、新たに

開設する「グランフォレスト」シリーズには、このICT  
 見守りシステムを導入することを基本に置いた。

また、2017年より全施設に導入された服薬支援  
 システムは、入居者への投薬を万が一にでも誤らな  
 いように介護スタッフを支えるものであった。シ  
 ステム上で投薬の予定を立て、実際に投薬した際に  
 データベースに実績を残すことで、人違い・日付違  
 い・時間違い・二重投薬・連絡漏れなどのリスクを  
 回避できる。配薬時には、薬包に付されたQRコード  
 を読み取ることで状況確認し、端末に表示される服  
 薬者の顔写真を確認しながら確実な投薬ができた。

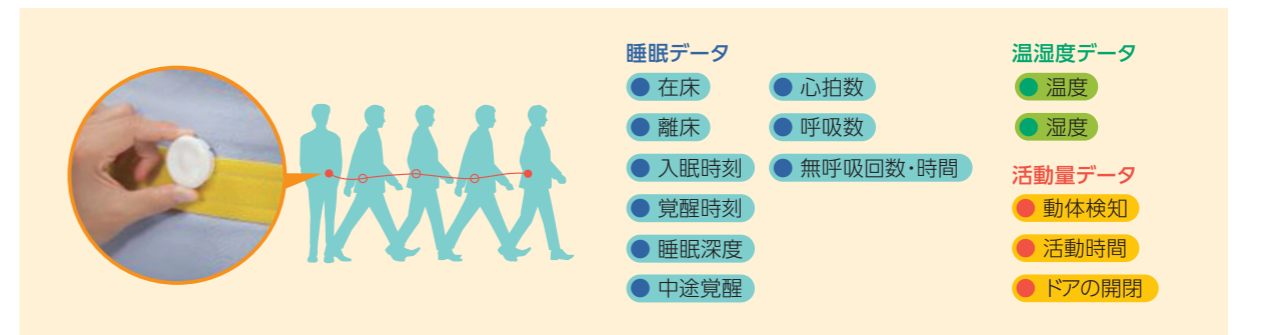
フィルケアは2017年秋に、「リビング・オブ・ザ・  
 イヤー2017」(主催：高齢者住宅経営者連絡協議会)  
 のイノベーション部門最優秀賞を獲得した。ICT見  
 守りシステムと服薬支援システムの採用が、その受  
 賞理由の一つであった。

### 人材の採用と育成

少子高齢化による労働力不足が社会的な課題とな  
 る中、介護業界においても、人材の確保と育成が大  
 きな課題の一つであった。政府は、国内の特定産業  
 分野の人手不足に対応するため、外国人を労働者と  
 して受け入れる外国人就労在留資格「特定技能」を  
 2019年に創設した。

こうした動きを踏まえて、スミリンフィルケアで  
 は、当社グループのスミリンビジネスサービスが取  
 り組みを始めた外国人人材の紹介を利用し、2020  
 年から有料老人ホームの介護スタッフとして外国籍  
 の人材採用を開始した。

\*31 この研究は、木の光学的特徴(青色波長成分を多く吸収する)を活かしたもので、木を間接照明の反射板として利用する方法に着目したものである。  
 \*32 生き生きと笑顔で毎日を過ごせるよう「花笑み(はなえみ)の庭」と題し、外に出やすい動線の工夫や、植栽の種類や配置を考慮した外構計画としている。また、園芸療法の考え方を取り入れ、庭の木や花を使ったレクリエーションを併せて行うことで、四季の変化を感じ、入居者の生活リズムの改善につながることを期待できた。



ICTを活用した見守りシステム：さまざまなセンサーを駆使して入居者様に役立てる



採用後は、スミリンフィルケアの理念や介護の基礎知識、日本でのマナーや言葉づかいなどの習得を目的として、約1カ月に及び研修を実施した。同時に、施設のホーム長を対象として、外国人人材を受け入れる際に必要な心構えや文化の違い等を学びミーティングを行うなど、受け入れ側の意識改革にも積極的に取り組んだ。曖昧な表現になりがちだった作業内容や指示なども研修によって明確化されたことで、日本人従業員の働き方にも好影響がもたらされた。また、介護福祉士等の資格取得のサポートも行っている。スミリンフィルケアで働く外国人人材は日本語検定2級以上を有するなど語学能力が高いうえ、勤勉かつ真面目な姿勢が評価されている。2023年2月現在で33名の外国人人材が活躍中である。

### スミリンフィルケアの事業推移と再生に向けた取り組み

スミリンフィルケアの業績推移をみると、2012年度から2014年度は経常黒字を確保することができた。しかし2015年度以降は、デイサービス3施設の開設や利用者募集の進捗遅れ、「グランフォレスト」の相次ぐ開設等の先行投資がかさみ、再び経常損失となった。特に2017年度と2018年度は、新規開設に伴う先行投資に加え、グランフォレスト学芸大学・哲学堂・神戸御影の新規入居不振、既存ホームの入居率低下、デイサービス事業の赤字継続<sup>\*33</sup>などの影響により、経常損失がさらに拡大した。

こうした厳しい状況を踏まえ、スミリンフィルケアでは事業再生に向けて、入居進捗が遅れている施

設の個別分析を行ったうえで、見学対応(ホスピタリティマインド向上)、医療・専門機関との関係強化、健康・機能維持向上などによる差別化、紹介を中心とした入居促進策、人員の適正配置の徹底などの対策を講じた。また、デイサービス事業についても、サービスの向上とともに、営業活動のさらなる強化を推進した。

このほか、2018年からは、心がけるべき信条や行動指針を新たにまとめたカードを全職員に携帯させている。「本当の家族のように寄り添う介護」という理念を、より具体化し分かりやすくしたものである。スミリンフィルケアの職員一人ひとりが約束することや目指すべきことがすべて記してあり、現場で困った時は常にそこに立ち返ることができた。

2019年度は、上記の取り組み等が功を奏し、経常損失が減少に転じ、2020年度には黒字転換することができた。

一方で2022年12月、当社はファンドを活用する方針のもと、スミリンフィルケアの運営のまま、保有する介護付き老人ホーム4施設(グランフォレストしずおか葵の森、グランフォレスト神戸六甲、グランフォレスト目白、グランフォレスト神戸御影)を対象アセットとしたESG配慮の不動産ファンドを組成した。ファンドへの施設売却を通じて保有資産を圧縮するとともに、社会課題の解決に向けて外部資本を取り込み、さらなる投融資を通じて持続可能な社会を目指すことが目的である。

スミリンフィルケアでは、2023年10月に「グランフォレスト田園調布」(東京都大田区、居室数78

<sup>\*33</sup> デイサービスは事業開始以来、主に利用者不足により稼働率が上がらなかったことで赤字が続いた。2020年に入ると、コロナ感染拡大を背景に稼働率が大きく下落したものの、人員適正化により原価低減が図れたことで、2020年度第2四半期から黒字化し、2020年12月に稼働率が80%に到達するなど、利用者獲得強化の効果が顕在化していった。



介護事業に従事する外国人人材

人と、木。ここにはふたつのぬくもりがある。

スミリンフィルケアで、働くみなさんへ

スミリンフィルケアの約束

私たちが大切にしたいこと

私たちの理念

私たちが目指す姿

私たちが大切にすることを考えよう

スミリンフィルケアの約束

室・定員78名)がオープンする。さらに、当社出資以前から保有していた小規模施設を統合、新設し、適正規模化(80名程度)するなど、入居者へのサービスの充実・向上と運営面での効率化の両立を実現する既存施設の見直しを進めている。

### 神鋼ケアライフの買収で2社体制

当社は2007年12月にフィルケアを関係会社化し、本格的に高齢者介護事業に参入を果たして以降、同社のもとで有料老人ホームの増設を通じて事業拡大を推進してきた。2016年11月から2017年5月にかけては、「グランフォレスト」シリーズ6施設を新たに開設するなど、さらなる施設増設に着手してきた。

そうした中、2017年に有料老人ホーム・在宅介護事業者である神鋼ケアライフ(1991年1月設立、神戸市中央区、資本金：4億円、以下ケアライフ)について、親会社である神鋼製鋼所から株式を取得する方針を決定した。これは、超高齢社会<sup>\*34</sup>の進展による介護市場拡大と、医療・介護保険制度改革を背景にした、ニーズの増加や多様化に早急に対応し、高齢者介護事業のさらなる業容拡大を目指すものであった。

ケアライフは、介護保険制度が創設される前の1995年より、阪神エリアにおいて自立者を中心としたケア付きマンション(現在のサービス付高齢者住宅)を運営し、神鋼記念病院との連携による高度な医療サービスを実現することで、参入障壁の高い高価格帯の有料老人ホーム事業で確固たる地位を築

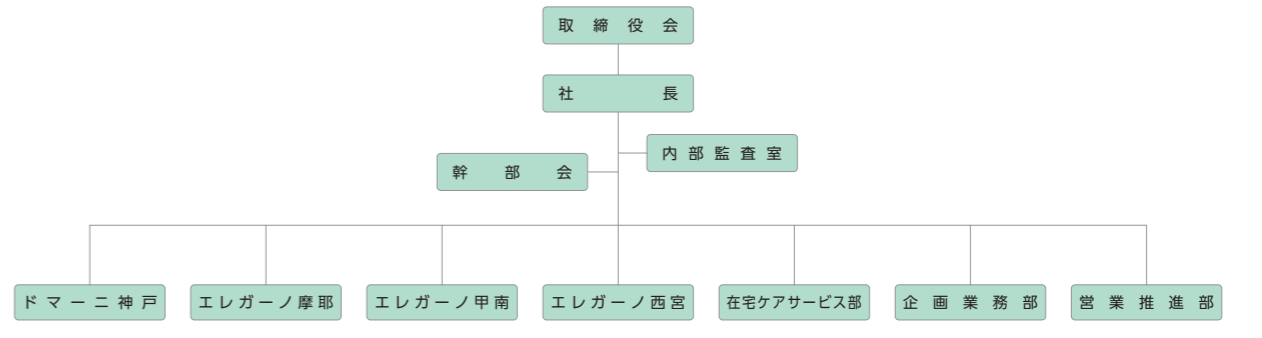
いてきた。また、神戸市の要請を受けて、2000年の介護保険制度開始と同時に在宅介護サービス事業を展開し、地域に密着した多様なサービスを提供することで、顧客満足度の向上を実現している。

当社は2017年4月、神戸製鋼所よりケアライフの発行済株式の約67%を取得し、連結子会社とした。ケアライフの株式については当時、神戸製鋼所が85%、信託銀行3行が15%を所有していた。神戸製鋼所が株式の一部(18%)を継続保有することで、同社の事業基盤(企業ブランド、地域・行政・医療機関との連携体制等)を活かし、投資資金の最小化を実現する狙いもあった。

ケアライフは当時、神戸市を中心に自立・介護の混合型大規模有料老人ホームとして、「ドマーニ神戸」、「エレガノー摩耶」、「エレガノー甲南」の3施設と、在宅介護サービス事業所7拠点で展開していた。医療機関との連携を背景とした高度で質の高いサービスにより、「終の棲家」を実現する終身介護体制が、入居者やその家族をはじめ外部からの高い評価を得ていた。さらに、西宮市のビール工場跡地の一部において、サービス付き高齢者向け住宅併設の施設として「エレガノー西宮」の開発も2017年から進めていた。また、在宅介護サービス事業所では、地域に密着したサービスを提供し、地域包括ケアシステムの重要な役割を担う存在であった。

ケアライフの混合型有料老人ホームの特徴は、①200室超の大規模かつ高スペックの施設(広い居室、充実の共用スペース・設備)、②クリニック併設の医療連携型施設、③24時間看護師常駐かつきわめて

<sup>\*34</sup> WHO(世界保健機関)と国連の定義に基づき、65歳以上の人口(老年人口)が総人口(年齢不詳を除く)に占める割合(高齢化率)が21%超の社会のこと。



スミリンケアライフ 組織図(2023年2月)



手厚い職員配置<sup>\*35</sup>、④相当額の入居金で富裕層を対象とするなどである。自立者向けの一般居室は、コンシェルジュ付きの“高級マンション”であり、レストランや各種レジャー施設等も併設され楽しむことができた。それぞれの施設全体が一種のコミュニティとして機能し、「終の棲家」として施設内で葬儀が行われることも稀ではなかった。

全国有料老人ホームランキング(『週刊ダイヤモンド』2019年10月12日号)において、ケアライフの有料老人ホームが兵庫県(自立混合型)で1位(エレガノ甲南)、2位(エレガノ摩耶)、4位(ドマーニ神戸)と上位を独占した。過去にも複数の媒体でランキング上位を獲得するなど、きわめて高い外部評価を受けている。

一方、ケアライフの在宅介護サービスは、居宅介護支援(ケアプラン作成)や訪問介護・看護サービス、福祉用具レンタル・販売・住宅改修、および介護保険外サービスを展開していた。今後の介護保険報酬減を見据え、他社も強化していた介護保険外サービスに関しては、家事代行や外出付き添いなどを行う「てとてうのおいサービス」<sup>\*36</sup>を提供しており、介護保険収入に依存しない事業体制の構築も進めていた。

当社はケアライフの株式取得後、生活サービス本部管轄下の関係会社として管理・運営を行った。同社の役員・従業員については、従来と同様の処遇で引き続き主体的に運営を担った。将来的には、神戸製鋼所の全持分株式取得に向けて、運営ノウハウの取得と体制の強化を図ることとした。

ケアライフの買収は、当社に多くのメリットをも

たらすことが期待された。第一に、大規模・医療連携型の自立高齢者向け高級有料老人ホームと、介護保険外サービスも含めたさまざまな在宅介護サービスへ進出することで、介護ニーズの多様化に即した介護事業の重層化を図ることが可能となる。神戸製鋼所の信用力や関連医療機関との連携を背景とした、ケアライフの阪神エリアにおける事業基盤を継承した。その際に当社の持つ住宅事業におけるノウハウや顧客基盤を共有することで、ケアライフとフィルケアの阪神エリアでの事業展開を拡大することもできた。第二に、ケアライフに在籍する経験豊富な人材や多数の有資格者の獲得により、介護事業拡大に必須な人材の確保も可能と考えられた。同社の離職率は業界平均16.5%(2014-15年)<sup>\*37</sup>の半分以下と、きわめて低く、優れた人材教育のノウハウと熟練スタッフを擁しており、これをフィルケアと共有することで、人材の質向上につながることも期待された。

なお、神鋼ケアライフは2018年6月より商号変更し、「スマリンケアライフ」を新社名としている。関連介護事業会社2社の商号に「スマリン」を冠することで、改めて介護サービス分野への取り組みを内外にアピールした。

#### 運営施設の拡充

当社の高齢者介護事業の規模は、ケアライフの買収により一気に拡大する。従来はなかった業態の獲得による事業の多層化と、阪神エリアでの重層化も実現した。

2023年2月現在(同年10月開設の「グランフォレ

スト田園調布」を除く)、スマリンフィルケアとスマリンケアライフを合わせた有料老人等の居室数は1,766室・事業所数30カ所にのぼり、売上高は100億円規模まで拡大し、経常利益は2020年度にスマリンフィルケアが高い稼働率水準で安定化したことによりグループ全体で黒字化を実現したものの、長期にわたって厳しい状況が続いていた。

運営施設の拡充に関しては、スマリンケアライフが開発を進めていた「エレガノ西宮プロジェクト」を通じて、将来市場拡大が予想される医療・介護連携型サービス付き高齢者向け住宅事業への参入を図った。2020年5月に開設された「エレガノ西宮」は、総戸数309戸と当時、国内最大級のサービス付き高齢者向け住宅で、自立した生活を送れる高齢者から要支援・要介護状態の高齢者まで幅広く入居を受け入れた。ケアライフの既存3ホームとの大きな違いは、認知症予防に徹底的に取り組んでいることである。車で約10分の場所にある近隣総合病院との間で協力医療機関契約を締結しており、全入居者を対象に同病院で年1回人間ドックを実施するなど、安心の医療支援体制を構築している。また、施設内にも、医師が常勤するクリニック(テナント)を設置した。人間ドックや日々の健康支援データの分析をもとに細やかな医療支援を提供するとともに、認知症の早期発見・予防対策につなげることにより、エレガノ西宮-協力病院-クリニックの緊密に連携した支援体制を構築し、満足度の高い「終の棲家」の実現を目指した。

#### スマリンケアライフの事業推移と再生に向けた取り組み

スマリンケアライフの業績は、当社グループとなった2017年度以降、2021年度に至るまで、4期連続で経常赤字を余儀なくされた。既存3ホームの入居率低迷に伴う売上高減少と、改修工事や人件費の増加等に伴う原価増加が収益性の低下をもたらした。この間、当社は2021年度第2四半期において、買収時に発生したのれん等の固定資産について減損損失を計上している。

こうした状況下にあつて、スマリンケアライフでは、事業再生に向けて改善施策を実施した。有料老人ホームの主な収入源は入居金と月額使用料からなり、同社の入居金は一般居室においては初期償却15%、償却期間12年である。したがって、入居者が12年以上入居継続すれば償却満了となり、入居金に該当する収入がなくなる仕組みとなっている。

スマリンケアライフでは、原価構造の見直しにより損益分岐点を下げることで、償却期間満了が増加しても入居率90%程度で黒字確保できる体質に転換することを目指した。具体的には、①直接職員の適正化(人員体制：職員1人に対し入居者1.35人)、②既存3ホームの各種経費見直しによる経費削減、③4ホームの間接業務の集約化・見直しによる人件費削減、④在宅ケアの間接経費削減による安定黒字化の確立、⑤全社の人事諸制度の見直し、⑥既存3ホームの月額管理費の見直し(価格統一化)、⑦エレガノ西宮の新規入居促進、などに取り組んだ<sup>\*38</sup>。

こうした営業強化施策の効果が奏効した結果、

<sup>\*35</sup> 介護付き有料老人ホームの人員配置は、介護保険法に基づいた最低基準として、「介護職員・看護職員は要介護者3名に対して1名以上」と定められているが、ケアライフの混合型有料老人ホームでは、要介護者1.1~1.2名に対して1名以上となっていた。  
<sup>\*36</sup> 基本サービス：家事全般、外出付添、通院付添等、特別サービス：お庭掃除など屋外作業や、ペンキ塗り、網戸・障子の張替など特別な要望に基づく作業

<sup>\*37</sup> 公益財団法人介護労働安定センター「令和3年度「介護労働実態調査」結果の概要について」  
<sup>\*38</sup> 既存3ホームでは、ケアライフ買収前に入居率が低下していたため、買収後の2017年度から「満室プロジェクト」と称し、営業管理の徹底、広告手法の検証・多様化、営業人員増、営業担当の教育・研修実施などの営業強化策を推進している。



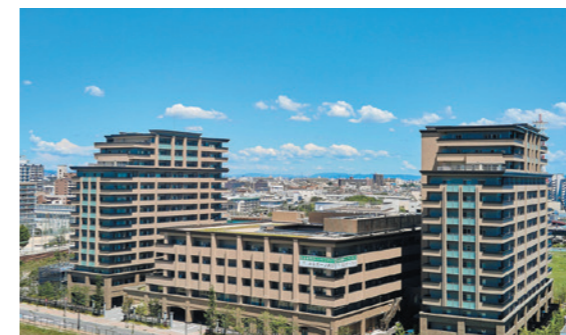
ケアライフ：医療機関との連携



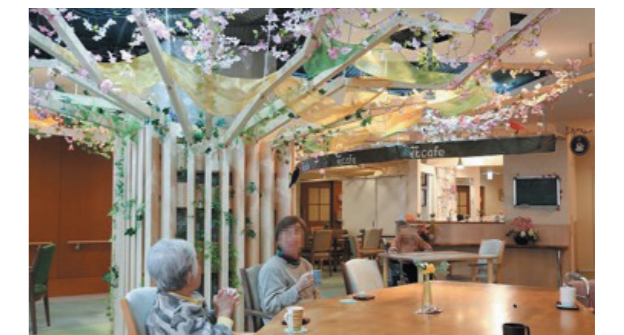
在宅ケアサービスロゴマーク



在宅ケアサービスのチームアプローチ



エレガノ西宮：全景(スマリンケアライフ)



エレガノ西宮：館内(スマリンケアライフ)



2019年度は過去最高の新規入居を達成することができた。2020年度(9ヵ月決算)以降は、既存事業は黒字化した。しかし、エレガーノ西宮において、新型コロナウイルス感染拡大の影響に伴う新規入居遅れに加え、入居に先行して配置した人員や広告宣伝等により原価・販売管理費がいずれも増加したため、全体では2020年度以降も赤字が続いた。

スミリンケアライフのビジネスモデルは、収入や投資のタイミングに大きな波がある。一つは前述したように12年で入居金の償却切れを迎えること、もう一つは12~15年に一度、施設全体の大規模なメンテナンス・改修工事を行う必要が生じるためである。この収益構造はスミリンフィルケアも同様である。その中で今後は、安定的・持続的な運営体質に転換することにより、高齢期における安心・安全かつ高品質の住まいとサービスの提供により一層力を注ぐこととなる。

#### コロナ禍での入居率停滞や現場感染対策

当社の運営する高齢者介護施設では、2020年春以降、新型コロナウイルス感染拡大により、経営上多大な影響を受けた。

スミリンフィルケアでは、デイサービス施設が数度にわたって一時休業に追い込まれたほか、有料老人ホームでは複数の施設でクラスターが発生した。現場においては、陰圧装置\*39を16台購入して各施設に配置したのをはじめ、感染防止に向けて懸命な努力が続けられた。

特に第8波が到来した2022年7~9月にかけて

\*39 ピニールで囲ったブース内の気圧を低く保つことで、ブース内外の空気の流れを管理し、ウイルス等の拡散を防ぐもの。



エレガーノ西宮：四季が感じられる屋外テラス(スミリンケアライフ)

は、感染者の濃厚接触者となった職員が2週間自宅待機となるケースが続発した。このため、デイサービス施設の休業で手の空いた職員がサポートに回ったり、余力のある施設や本社から応援に入るなど、施設間でのスタッフの調整を図った。神戸の施設から東京へ2週間程職員が派遣されたケースもあり、全社一丸となった取り組みにより困難な状況を乗り越えることができた。

スミリンケアライフでも、スミリンフィルケアと同様、感染対策には万全を尽くしたが、経営面で大きな影響を受けたのがエレガーノ西宮である。開設時期が1回目の緊急事態宣言期間と重なったうえ、その後もコロナ禍における営業活動の制限の影響により新規の入居者が予定数に満たなかった。その中で、緊急事態措置・まん延防止措置の間も含め、個別見学や自宅への送迎付き見学の対応、人数を制限した見学会の開催など、制限下でも可能な範囲で入居案内を行った。介護居室は、一般居室以上に感染予防を徹底し、入居者がいない介護フロアのみを見学案内に制限したこともあり、手厚い職員の配置状況や質の高いサービス提供の様子等の魅力を十分に訴求できなかった。コロナ対策として入居者との面会制限もあり、申し込みは低調となった。

その後、エレガーノ西宮では、既存3ホームと同様、営業活動制限を徐々に緩和し、見学会の開催や病院・ケアマネージャー事業所への訪問営業の推進、知名度向上のための広告媒体の多様化等により、見学増と有望な顧客情報の確保を図っていった。

高齢者介護事業では、「木のぬくもりある空間」



エレガーノ西宮：暮らしやすさを追求した一般居室(スミリンケアライフ)

「一人ひとりに寄り添う介護」を提供し、利用者の生活や健康状態の維持・向上と、その家族の介護負担軽減に寄与する取り組みを重ねてきた。超高齢化社会の課題解決に向けて、今後も、継続して職員の人材育成に注力し、さらなる入居率の向上と事業の安

定化を図るとともに、地域社会と連携し、先進的で高品質なホスピタリティを提供することで、利用者一人ひとりが生き活きと健康的に暮らせる社会の実現を目指している。

## 6. 地域活性化——VISONプロジェクト

#### 「アクアイグニス多気プロジェクト」への参画

2010年代半ば頃から、産学官や異業種が連携して事業コンソーシアムを形成し、ビジネスを通じて社会課題の解決を目指す取り組みが活発化してきた。当社がそうした事業コンソーシアムに対し、「木」と「緑」のトータルプロデューサーとして効果的に付加価値提案を行うためには、事業本部間が連携した企画提案や、開発段階からの事業参画が有効となる。さらに、請負事業者というポジションに加え、出資による事業参画など、自ら事業主体となることにより、さらに大きな付加価値を取り込むことがで

きると考えられた。

そうした中で、当社は2018年、三重県多気郡多気町で進められていた「アクアイグニス多気プロジェクト」に着目する。場所は伊勢・紀勢自動車道の勢和多気ICに直結しており、伊勢神宮、世界遺産の熊野古道まで車でそれぞれ20分、40分と、周辺観光資源の周遊にも有利な場所に位置していた。

同プロジェクトは、アクアイグニスをはじめとする民間企業4社\*40が、三重県や多気町などの行政、三重大学や地元高校といった教育機関と連携し、地方創生を目指す「癒し」と「食」をテーマとした滞在型

\*40 アクアイグニス、イオンタウン、ロート製薬、ファーストブラザーズ



#### VISIONのここがスゴイ! ①

東京ドーム24個分の広大な敷地に、宿泊施設、産直市場、レストラン、ショップ、オーガニック農園など70以上の店舗や施設が集結。日本が誇る食や文化を体験できます。

#### VISIONのここがスゴイ! ②

民間施設としては国内初認可となる、高速道路のスマートインターチェンジ「多気ヴィゾンSIC」に直結(伊勢自動車道上下線出口のみ)。伊勢神宮や熊野古道にもアクセスしやすく、三重県観光の拠点に最適です。

VISIONプロジェクトの全容



複合施設「VISON開発計画」である。

VISONは美しい村(=美村)を名前の由来とし、東京ドーム24個分(約119ha)の敷地に、食と健康に関連した専門性を持つ施設を軸に、日本の各地方が抱える若い世代の大都市への流出や、地域経済の活性化に焦点を当て、先進的な技術を活用し、未来に残る商業リゾート施設\*41を目指した。2015年に開発主体となる合同会社三重故郷創生プロジェクトが組成され、事業検討を開始していた。

アクアイグニスには、2012年から三重県菰野町において「アクアイグニス菰野」を運営し、「温浴施設(源泉かけ流し)+有名シェフ(食事・スイーツ)+洗練された建築空間」を組み合わせたビジネスモデルで富裕層の集客の実現に成功している。

当社は当初、資源環境事業本部によるバイオマス発電の提案でアクアイグニスと接触を持った。小規模ゆえにバイオマス発電は断念したが、当社の「生物多様性」を活かした環境教育・緑化事業の取り組みや、デザイン性の高い「木造建築」の設計・施工力を評価していた同社から、施設内宿泊施設事業(ホテルの開発・運営事業)への参画を打診された。

当社グループでは、当時、新設住宅着工戸数が減少をたどる中、持続的な成長が見込める宿泊事業を通じた建築・建設分野への本格的な参入を住宅事業本部が検討する一方、生活サービス本部ではB to Cビジネスの掘り下げが必要との考えのもと、施設だけでなく運営まで入り込むことにより、地域における雇用創出や観光業の活性化に向けた取り組みを検討していた。

「アクアイグニス多気プロジェクト」における宿泊事業への参画は、請負工事をはじめとして当社の既存事業との関連性が高く、多面的かつ複層的な事業形態のため、さまざまな事業を手がける当社グループの高いシナジー効果が見込めた。また、地方創生に向けたプロジェクトとして大きな意義があると判断し、検討の末に参画を決定した。

これを受けて2019年11月以降、大手旅行代理店のエイチ・アイ・エス(以下、HIS)、アクアイグニスとの間で、宿泊施設事業の事業化に向けた具体的な検討を進めていくことになる。HISは、国内外で31(2017年10月末時点)のホテル運営(直営・運営委託)実績があった。このため、同社との協力体制により、ホテル開発・収益ノウハウを獲得することで、生活サービス本部の将来的な宿泊施設運営に向けた事業展開の足がかりになると考えた。

#### HISグループとの連携と関係会社2社の設立

実際の宿泊施設事業の展開にあたっては、HISの関係会社であるH.I.S.ホテルホールディングス(東京都新宿区)と提携し、「アクアイグニス多気プロジェクト」の宿泊施設を開発・運営することになる。

2018年12月、H.I.S.ホテルホールディングスとの共同出資により、宿泊施設の保有会社としてアクアイグニス多気ホテルアセット(東京都新宿区西新宿、資本金：67億8,000万円)を設立した。出資比率は当社50%・H.I.S.ホテルホールディングス50%であった。さらに2020年11月には、当社・H.I.S.ホテルホールディングス・アクアイグニスの3社が出

資する運営会社として、ヴィソンホテルマネジメント(三重県多気郡多気町、資本金：1億円)を設立した。出資比率は当社40%・H.I.S.ホテルホールディングス51%・アクアイグニス9%である。保有会社・運営会社のいずれも当社の持分法適用会社となり、それぞれ取締役1名が派遣された。

宿泊施設事業のコンセプトは、プロジェクト全体のコンセプトである「自然の持つ『癒しの力』を宿したデザイン」を踏襲した。豪華さや贅沢さを追求するのではなく、木や緑など素材を活かし、自然豊かな周辺環境と一体になった空間を創出することにより、顧客満足度の高い宿泊体験を提供することとした。

宿泊施設は、①高低差を活かした全室眺望の良い部屋を設ける10階建てのホテル棟(155室)、②宿場町の宿を模した建物4棟の2階を宿泊施設とする旅籠棟(40室)、③自然に溶け込むヴィラ棟(6室)の3種類(合計201室)で構成された。アクアイグニス多気ホテルアセットでそれぞれの建物を建築し、運営会社のヴィソンホテルマネジメントへ賃貸し、同社が実際の宿泊施設の運営を行う事業スキームであった。

当社は設計施工体制において、森林経営や木材建材流通、木造建築など川上から川下まで幅広く事業を展開する中で培った、調達ネットワークや建築ノウハウを活かし、ヴィラ棟の基本設計や各宿泊施設への資材納入、各客室のテラス植栽を含むホテル棟の植栽工事、客室の鍵を木製カードにするなど、こだわりの部分に注力した。ホテルエリアと別エリアの産直市場「マルシェ ヴィソン」\*42の建物も、当社の

基本設計であった\*43。

#### 「HOTEL VISON」および「旅籠ヴィソン」のオープン

ホテル運営会社であるヴィソンホテルマネジメントは、2021年7月20日に「HOTEL VISON」、8月10日に「旅籠ヴィソン」を相次いでオープンさせた。

HOTEL VISONおよび旅籠ヴィソンがオープンしたのは、新型コロナウイルスの感染者数が記録的に増え続けていた時期にあたる。同時期に1年延期で開催された東京オリンピック・パラリンピック競技大会も無観客となった。VISON自体への関心は高く、話題性はあったものの、旅行需要が減少する中での開業となったため、当初より厳しい運営を余儀なくされた。とりわけ食が大きな魅力の一つだっただけに、コロナ禍による政府規制、アルコールの提供禁止は集客に大きな影響を及ぼした。

また、VISONは前述したように、伊勢・紀勢自動車道の勢和多気ICから至近距離にあり、伊勢神宮まで高速道路を利用し、車で約20分の場所に位置する。このため、集客において伊勢神宮参拝客(2019年約973万人)は最大のターゲットとも言えた。しかし、新型コロナウイルス感染拡大を受けて、伊勢神宮参拝客は2020年に約554万人、VISONがオープンした2021年には約383万人まで減少し、その影響を余儀なくされた\*44。

なお、2022年10月、三重県が主催する「第1回みえの木建築コンクール」非住宅部門において、HOTEL VISONヴィラ棟が優秀賞を受賞した。周辺環境や景観を考慮した外部意匠としている点や、

\*41 ホテルや薬草湯、飲食、マルシェ(産直市場)、農園、ライフスタイル雑貨など、多彩な業種・業態のショップ75店舗が出店する国内最大級の規模を誇る施設。

\*42 日本最大級の産直市場。地元松阪牛を扱う精肉店や、伊勢志摩の魚介をはじめとする周辺の海の幸・山の幸を提供する店舗、鳥羽市相差の海女小屋など、地域に密着した市場を展開している。

\*43 VISONの建物にはほぼすべて三重県産の杉が使われている。伊勢神宮の式年遷宮をモデルとし、20年に一度木造建築物の一部の建て替えを視野に入れたうえで木材を使用して施設を建築するなど、林業を継続した産業として支えることを目指している。

\*44 出典：2020年、2021年伊勢市観光統計



#### HOTEL VISON ホテル棟

- 山の斜面に建ち日当たりが良く、全客室から多気町の大自然を望める
- 多くの客室には室内と同じ広さのテラスを設置。プチグランピング体験や愛犬と滞在もできる客室、露天風呂のある客室も用意



#### HOTEL VISON ヴィラ棟

- 「戸建ての離れ」をイメージ
- 三重県産木材をはじめ約7割は国産材を使用
- 露天風呂や広縁・プライベートガーデンを配し、各棟に専用の駐車スペースを完備
- 客室内は白と黒を基調としたシックで木質感溢れるデザイン、棟ごとに異なるアーティストの作品を展示
- 茶人監修の「茶室付ヴィラ」、愛犬と一緒に泊まれる「ドッグヴィラ」も用意



木の良さを感じられる浮遊感のある天井やモダンなデザインとなっている内装が評価された。

#### 稼働率の改善と事業を通じた地方創生

2022年の春以降、新型コロナウイルス感染者は減少傾向に転じ、行政による旅行支援策が講じられたこともあり、観光客の需要は一気に回復へと向かった。前述した伊勢神宮参拝客も2022年には約604万人まで盛り返した\*45。

その中で、HOTEL VISONおよび旅籠ヴィソンの平均稼働率は、季節による変動はあるものの、2021年8月の約4割が2022年8月に6割強にまで改善され、同年11月には8割強となった。大きな話題性も手伝って、コロナ禍にありながらオープン翌年度より収益黒字を確保している。

当社は、産官学一体の地方創生事業である「アクアイグニス多気プロジェクト」を、循環型の地域社会・街づくりのモデルとなるものとして位置づけている。ホテル開発・運営への参画が当社にとって初めての試みであるが、新たに多くの経験やノウハウを蓄積する中で、住生活に関するこれまでの知見やノウハウも活用できるものと想定している。今後はVISONでの事業を通じて、地域の方々との交流を大切にしながら、地域が持つ固有の資源・文化を掘り起こし、地方創生への取り組みを加速させていくことになる。

人口減少に伴う地方の衰退という現在の日本社会が抱える課題に対して、さまざまな企業や行政との連携を通して地域課題の解決を進めることで、当社

は事業機会を拡大しながら、豊かな社会の実現に貢献することを目指していく。

#### 木を活かした「人と社会への価値」のさらなる提供

人々の安心で健やかな暮らしをサポートしてきた生活サービス本部は、住友林業グループの「木」を軸にしたバリューチェーン「WOOD CYCLE」の中で、「人と社会への価値」の提供に貢献してきた。同本部の事業の強みの一つは、「木」を活かしたサービスの提供と言える。例えば、それぞれの関係会社が運営するホテルやゴルフ場の施設、介護施設では、木の魅力を全面に出した木質感あふれる空間を創り出すことにより、利用者に木のぬくもりをもたらしている。このことは、木材利用の促進という意味で「地球環境への価値」の提供、また快適でぬくもりのある空間の創出を通じて「人と社会への価値」の提供に寄与する。

生活サービス本部は今後も、高齢者の生き活きたした毎日を支援する介護、安心して暮らすための保険、人々に楽しみを提供するホテル・ゴルフ場の運営など、幅広く形態も多岐にわたる事業において、人々の生活に大きく関わる取り組みを通じて、自らの使命を果たし続けていく。

\*45 出典：2022年伊勢市観光統計



#### 旅籠ヴィソン

- かつての宿場町の宿を模した建物を4棟配置
- 1階は棟ごとにコンセプトの異なる商業・飲料店舗が入居、2階は宿泊施設
- 1棟ごとに異なるデザイナーが起用され、旅籠エリアの賑わいとともにごだわりの滞在を楽しめる客室を演出



## 第6節

# 本社組織

経営意思を具体化するとともに、社内各事業部門を支援する本社管理部門は、企業経営を取り巻く環境の変化に伴って、求められる機能・業務も大きく変容していった。2000年代に入り、地球環境問題、企業活動のグローバル化とグローバルスタンダードの導入、ICTの進展、ガバナンス・人権尊重等も含めた社会的責任など、事業環境は急激に複雑化した。企業はその社会的存在価値が問われ、サステナビリティ経営を推進する当社にとって、環境・社会・ガバナ

スは最重要の課題となり、社会的価値と経済的価値の両立など、これまでとは異なる次元での変化に向き合いながら、持続可能な成長を追求する事業部門とともに専門化・高度化を図っていった。

また、当社の広範な事業分野を日々支援する筑波研究所では、「木」のさまざまな可能性を追求し、脱炭素社会実現の将来を見据えた射程の長い研究開発を行ってきた。

1. 新事業戦略開発室と森林・緑化研究センター
2. お客様相談室
3. 品質・安全マネジメント室
4. 経営企画部と業務革新室
5. 秘書室
6. 渉外室
7. 総務部と新居浜事業所
8. 法務部と知的財産室
9. 人事部、スマリンビジネスカレッジ、働きかた支援室、スマリンビジネスサービス(株)
10. 財務部
11. ITソリューション部と住友林業情報システム(株)
12. コーポレート・コミュニケーション部と社史編集室
13. サステナビリティ推進部
14. 内部監査室
15. 筑波研究所

## 1. 新事業戦略開発室と森林・緑化研究センター

### ■ 新事業戦略開発室の新設

新事業戦略開発室は、社長直轄組織として、2011(平成23)年4月に新設された。

長期経営計画[PROJECT SPEED]の狙いのひとつである「新規事業の創出」は、リーマンショック後の「PROJECT SPEED」の見直しにおいても引き継がれた。同室はこの方針を、スピード感をもって推進する経営トップ直轄の組織と位置付けられ、当初は2名で発足した。翌年度から毎年その体制を充実させ、2016年度からは新規事業の調査・探索を行う企画グループと、アライアンスおよびM&Aの調査・検討を担当する事業戦略グループを擁することとなった。既に各事業部門でも新規事業の模索は行われていたが、新事業戦略開発室は、中長期かつ業際を超えた幅広い視点に立ち、個々の事業からでは発想・推進しにくい新事業開発を担った。社内外の経営資源に対し、先入観を排しつつも、基本的なマーケティングのポイントを押さえながら、イノベーションにつながる新事業の探索を行っている。

社内からの新規事業のアイデアを募集する「未来のちからプロジェクト\*1」においては、事務局として、応募者が経営陣へ提案する会議体を定期的に設営し新事業の創出をアシストした。

2019年4月には、中大規模木造建築グループが追加され、同市場の拡大・普及を担当している。

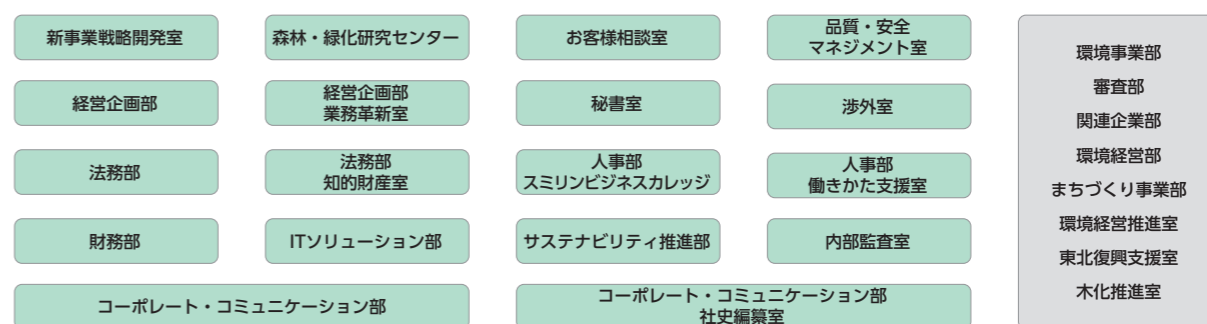
また、2022年2月に発表した「Mission TREEING 2030」では、経営トップ直轄組織として、その策定に深く携わった。当社グループが国内外で展開する事業領域において、木質資源の持つCO<sub>2</sub>吸収・削減効果を訴求し、事業を通じて脱炭素化に貢献していく道筋を示した。「WOOD CYCLE」を回し、持続可能な社会の実現を目指して、バイオリファイナリー分野への進出や再造林未済地問題への対応策といった新事業を検討している。

### アライアンスやM&Aを通じた事業開発

新事業戦略開発室は、発足直後、インドなどの未開拓市場に取り組み、現地家具メーカーSpacewood社との提携(2015年)を実現した。

国内では、人造大理石技術で著名な住設機器メーカー・ヤマハリビングテック(現 トクラス)への出資(2013年)、上場ゼネコン熊谷組との資本業務提携(2017年)や関西・東京基盤の中堅ゼネコン・コーナン建設のグループ化(2021年)により中大規模木造建築を推進した。また、神戸製鋼所の連結子会社である神鋼ケアライフ(現 スミリンケアライフ)への出資(2017年)による介護事業の拡大、HISグループとの共同出資によるホテル保有・運営事業への参画(HOTEL VISON、2018年)、丸井グループのエイムクリエイツへの出資(2019年)による内装分野開拓などが進展している。

\*1 2007年度を初回とする新規事業提案制度。社員からの提案を、半期に一度役員が構成する審査会で審議し、優秀提案を選定、表彰するとともに、事業部門長をスポンサーに指名し、その実行を支援する制度。



この25年間に新設・改称された本社組織(事務章程順)

本社組織として新設され、移管・廃止されたもの(発足順)



## 「ベンチャー投資ファンド」への出資

新事業戦略開発室は、ベンチャー投資を具体化させることで、当社として未知の分野のビジネスモデルと先進的な人材に接触する新たな取り組みにも挑戦した。これらは従来にないアプローチであった。

2016年5月のレノバとの資本業務提携は、既存の太陽光発電(鹿島)および木質バイオマス発電(川崎、紋別、苫小牧、八戸)への進出を踏まえ、風力・地熱なども含めた再生可能エネルギー事業をより拡大していくためのもので、苅田や仙台での木質バイオマス発電所建設などを具体化した。

また、ITを活用し中小建設者データベースや建築職人のマッチングアプリ、リフォームマッチングサイトなどを手がける分野(2018年)、LEDの開発製造分野(同)、再生可能エネルギー普及に向けて電力の識別と取り引きを可能にする技術確立をめざす分野(同)、企業向けのユニバーサルマナー研修や障害者手帳のアプリケーションサービス(ミライロID)を展開する分野(2021年)など、従来にない視点から、さまざまな取り組みへの出資を行った。

## 業際分野での可能性拡大

2018年4月、東京都と自然公園事業に関する協定\*2を締結、2020年9月、東京大学と産学協創協定を締結、2022年4月、経済産業省が公表した「GXリーグ基本構想」に賛同する等、大学や自治体等との連携においても事務局的作用を担い、共同研究について、市場の成長性や当社事業の方向性などを考慮して、事業化の視点からサポートしている。

当社のシーズに基づく新事業としては、筑波研究所で開発を進めていた直交集成板を用いた移動式木造建築「CLT combo」(2019年)を具体化させ、さらなる開発・改良を進めている。

## ■ 森林・緑化研究センターの設置

森林・緑化研究センターは、2014年4月、当社における山林・緑化・環境事業のシナジー推進に向け、山林環境本部 環境・エネルギー部の傘下に新設された。社会から当社に寄せられる、さまざまな森林や緑に関する期待やニーズなどの要請は、必ずしも当社の既存組織そのままの枠組みには当てはまらないものがある。これらの要請を、筑波研究所や事業部門のそれぞれの機能に引当て、組織横断的に課題として整理し、森林・緑化研究センターが進捗管理することで解決策を見いだすとともに、新たな事業のシーズとしていく。当初は専任1名および各部門からの兼務者7~8名のバーチャル組織で発足したが、2020年4月、ニーズの多様性から、新事業戦略開発室のもとへ移管され、グループ全体の事業領域を把握した各分野のエキスパートを専任として配した本社組織とされた。

また、森林と緑の専門企業としての事業展開においては、樹木毎のCO<sub>2</sub>の固定量推移、TCFD\*3やTNFD\*4の基礎的数値、さらには森林の公益的価値の当社公式定義など、学術的な根拠に裏付けられたデータの整備も必要となる。森林・緑化研究センターは、未知の分野の研究企画などを含め、大学な

\*2 協定内容は、①自然環境調査の実施、②自然公園の価値・魅力、保護についての普及啓発、③在来植物の種子等の採取・育成および利用促進に向けた普及啓発、④木材等林産物の利用促進に向けた普及啓発。協定は1年ごとに更新する。  
\*3 Task Force on Climate-related Financial Disclosures(気候関連財務情報開示タスクフォース)、2015年、G20の要請で設置された民間主導の組織。  
\*4 Task Force on Nature-related Financial Disclosures(自然関連財務情報開示タスクフォース)、企業や金融機関が自然への依存度や影響を評価、管理、報告するための枠組みを検討する国際イニシアティブ。自然関連のリスクを測定し、世界の資金フローを自然環境に対してポジティブにしていこうと目指す。



ミライロIDの特徴



移動式木造建築「CLT combo」

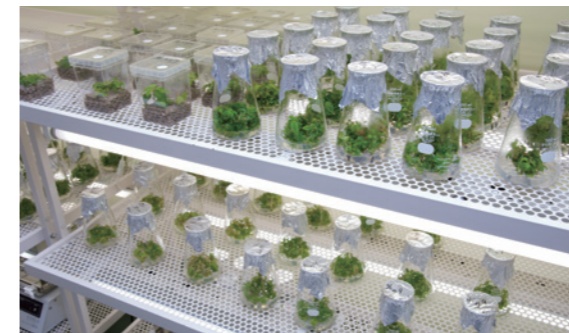
どの研究機関と連携することで、客観的な基礎資料を社内に収集整理、蓄積し、外部への情報発信を支援している。

## 名木再生プロジェクトによる情報発信

文化的価値の高い名木の後継稚樹の提供は、元来、熱帯雨林の再生プロジェクトに向けて筑波研究所が開発したフタバガキ科樹木の組織培養による大量増殖法(1998年)を起点としていた。東南アジアを中心に分布するフタバガキ科を代表とする大型広葉樹は、1970年代まで盛んに日本に輸入され合板原料や南洋材製品となるが、森林開発事業者の無計画な伐採や地元住民の焼畑により天然林が疲弊していた。1991年から、当社はインドネシアで熱帯雨林資源の再生のための実験林の運営を行い、フタバガキ科植物の再生のための基礎データを収集する取り組みを進めていた。これに伴って、苗を大量に用意する必要が生じたが、もともと広葉樹は育苗が難しく、日本においては、建築用材として活用されるスギやヒノキなどの針葉樹に比べて技術的蓄積もほとんどなかった。これらを解決するために当社は、挿し木や接ぎ木といった従来の技術に加え、植物の分裂組織の一つである茎頂(生長点)を試験管内で培養\*5することで、効率的に植物苗の大量増殖を図る手法を開発した。新手法はその後の当社の熱帯植林事業を支える土台のひとつとなった。

名木のクローン増殖による後継稚樹育成は、これと同じ広葉樹である桜や椿、さらには針葉樹のマツなどに応用したもので、成果をもたらし、寺社や地

\*5 芽の分裂組織である茎頂部を摘出して試験管内で培養、大量の芽(多芽体)を伸長させ、これを1本ずつ切り分け培養土に植えて発根させて完全な植物体(幼苗)とする方法。雑菌や害虫の影響がなく、対象樹の特徴を継承できる。  
\*6 2023年時点では、梅と椿のDNA鑑定も可能となっている。



茎頂培養による大量増殖

域の文化的遺産でもある名木の継承にその役割を果たした(資料編参照)。また、2007年3月には桜のDNA鑑定技術も確立し、2011年3月には約200種(2023年時点で約250種)の品種DNAデータベースが完成した\*6。これによって日本を代表する樹木のひとつである桜、特にソメイヨシノのような品種の識別や継承にも寄与した。2019年4月には、東京都と「TOKYOサクラプロジェクト」を開始した。2018年4月に都と締結した「自然公園事業に関する連携協定」の一環で、都にゆかりのある桜を保存・普及させることを目的としている。樹齢の長い樹木の伐採に際して企業や自治体からの鑑定依頼も増えており、同センターは樹木・森林に関する「よろず相談窓口」として、緑化事業や森林コンサルティング、さらには建築事業分野など、社会と当社を結びつけるさまざまなケースを生み出している。

また、2017年度からは、海外事業本部と資源環境本部の2本部で実施されていた海外植林についての技術情報を一元管理して効率化・強化するため、同センターに育苗・育林機能を付加することが決まり、熱帯植林事業の技術的側面を支援する役割を改めて強化した。

一方で同センターは、2030年を見据えた長期ビジョン「Mission TREEING 2030」策定において、前述の通り学術的な背景に裏付けられた蓄積をもって、CO<sub>2</sub>の固定・排出量の基礎的な算定を担っており、今後は森林の生物多様性や水源涵養に関する効果も数値化する取り組みを進めていく計画である。



「TOKYOサクラプロジェクト」ロゴマーク



## 2. お客様相談室

### 住宅本部内組織からグループ全体の窓口へ

お客様相談室は、2000年4月に住宅本部品質保証部内のグループを独立させるかたちで、本社の社長直轄組織として新設された。既に、住宅本部では1998年度からCIS推進運動として「顧客対応力の強化」が進められてきていた。1999年度から事業再生プログラムを踏まえた「品質保証部方針」の中で、CIS推進運動3ヵ年計画として、CSアンケートの満足度の弱点項目を、具体的な改善目標数値を掲げ、新設された支店お客様グループ(対外的にはお客様センター)により組織的に改善する日常的な取り組みが行われていた。

お客様相談室が新設された後\*7、「お客様最優先」の行動を「お客様サービス」、その行動を活かす手法を「お客様サービスマネジメント」と定義し、重点テーマを定めPDCAサイクルを回すかたちで全社全部門での意識徹底を図った。特に、お客様最優先の経営理念を周知徹底するためには、抽象的な理念によるものでなく、具体的なお客様サービスという行動を日常業務に落とし込むことと、問題事項の発生撲滅およびその早期解決を図ることが重要とされた。

お客様最優先の実践を行動に落とし込むことによって、次のような好影響が想定された。

- ①お客様最優先行動が具体的に設定されるため、社員一人一人が主体的に、お客様の立場に立つ活動を展開でき、商品やサービスさらに組織

の施策を創り出せる。

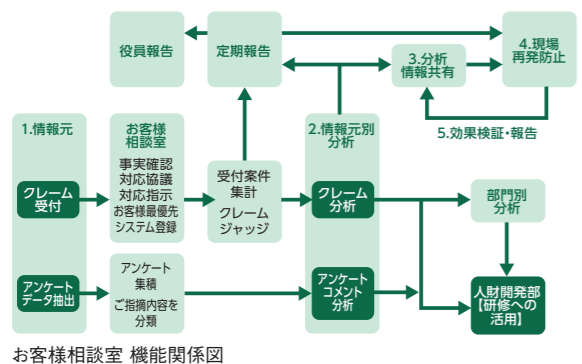
- ②提供している商品・サービスがお客様に受け入れられているかどうかを、組織および個人が判断できるようになり、受け入れられていない場合は、何に問題があるのかの判断ができるようになる。
- ③お客様最優先の価値観を会社全体で共有することで、組織の力が強化され、競争力が増す。クレームの減少、紹介の増加、業務効率の向上を通して損益改善が図られる。

お客様相談室は、当社グループ全体の相談窓口であり、当社の姿勢としてあるべき方向性を示し、指導するとともに、不具合情報や再発防止策の周知、課題解決のための情報収集などの事務局機能を担うほか、必要に応じ自らその窓口となる。

相談のほとんどは住宅事業関連であるが、いずれの事業の相談においても、まず相談者の話を冷静に受け止め、問題点を明らかにして分析したうえで対応\*8する。件数や重要事例は月次で経営トップに直接報告される一方、該当部門の組織やイントラネット「お客様満足館」を通じて水平展開を図り、再発防止に努めている。

個々の相談事例はすべて記録され、お客様別にデータベース化して全社で共有し、各部門が参照できる体制を整えている。ICT化に伴ってホームページ経由での相談割合が増え、2022年度では件数の

\*7 以降、住宅を建築される施主を中心に、「顧客」は「お客様」と呼称する習慣が定着した。  
\*8 このため歴代のお客様相談室長は、住宅事業の技術部門出身者が就任している。



7割以上を占めるに至った。

### 満足力No.1 ワーキングと「あなたのキラリ」

また、品質保証部を筆頭に住宅事業本部各部と連携して展開した「満足力No.1ワーキング」活動(2006年開始)では、クレームおよび損害の撲滅を目標に掲げて、月1回、クレーム分析と改善策およびその成果までを検証し、お客様満足度向上につなげた。

一方、お客様対応課題の改善への取り組みだけでなく、お客様に感謝された好事例を収集・共有する取り組みを2001年4月より開始した。これらの事例を「あなたのキラリ」と名付け、社内公募により収

## 3. 品質・安全マネジメント室

### 品質と安全への取り組みの変遷

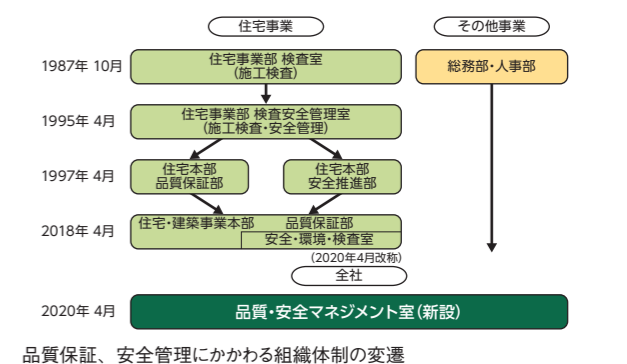
当社の品質および労働安全に関する組織は、1987年10月の住友林業ホーム合併時に設けられた住宅事業部の検査室(施工検査)に始まり、1995年4月に同室へ安全管理業務を加えて検査安全管理室とした。1997年4月に住宅本部品質保証部(アフターサービス統括、施工クレーム予防、20年ステップ保証確立などが主務)が新設された際、検査業務が同部に統合される一方、安全推進部が新設されて、品質管理と安全管理の部署が再び分離されたが、2018年4月に、品質保証部に安全環境・検査室を新設して再統合して現在に至る。一方で、住宅

集し、後には住宅事業の枠を超え、住友林業グループ全員の宝物(貴重な体験談)として伝え、受け継いでいくことで、真心のこもった個々人の日々の行動に結びつけようとするものであった。2010年度からは、「あなたのキラリ賞」を社員の投票によって決め、表彰する制度に発展し、現場のモラルアップとグループ内他事業への関心や一体感向上につなげた。2022年度は234作品(数える単位を「作品」と称した)の応募があり、内64作品が表彰対象としてノミネート、イントラネットに公開され、投票により34作品に第13回あなたのキラリ賞が贈られた。

事業を中心とした建設業分野以外では、全社的な品質・安全管理の独立組織はなく、総務・人事部門がその機能を担っていた。

しかし、1990年代にはISO9000シリーズなどの品質管理、2000年代以降はOHSAS18001・同18002やISO45001など労働安全衛生マネジメントシステムの国際規格が整備され、当社も、これらの国際規格やTPM(Total Productive Maintenance)といった品質・安全管理の手法を取り入れる必要が高まった。元来、林業や建設業は労働災害のリスクが極めて高く、きめ細かい配慮が求められる分野であり、バイオマス発電や老人介護施

イントラネットの2022年度「あなたのキラリ賞」表彰サイト



品質保証、安全管理にかかわる組織体制の変遷



設など新たな事業展開が加わったこと、国内外の製造事業の現地マネジャーとして配された人材のバックアップなど、さまざまな面から全社的な品質・労働安全衛生業務の重要性は高まった。全社の品質や安全への意識も、より徹底して浸透・向上させていく必要があった。

このため、2020年4月、社長直轄組織として品質・安全マネジメント室が新設された。同室は、製品やサービスの品質管理・向上や労働安全衛生に関して、各事業部門およびグループ会社に対し指導・助言や担当人材・組織の育成整備、ISOマネジメントシステム導入のサポートを行うことを主務としている。

#### 「住友林業グループ労働安全衛生方針・品質方針」

2021年8月、「住友林業グループ労働安全衛生方針・品質方針」が制定され、国内外グループ62社の労働安全衛生・品質(保証)管理体制について実態調査が行われ、ESG推進委員会で報告された。

「住友林業グループ労働安全衛生方針」は、「SAFETY FIRST(セーフティファースト)」を基本的な考えとして掲げ、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材の育成、⑦積極的なコミュニケーションの推進の7つを通じて、安全で健康的な職場環境の維持に努力することを宣言した。

「住友林業グループ品質方針」は、「ZERO DEFECTS(ゼロディフェクト)」を追求し、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・向上を担う人材の育成、⑥コミュニケーションの推進の6つを通じて、新たな取り組みにチャレンジすることにより、お客様の感動を生み、信頼される商品・サービスを提供することを宣言した。

同労働安全衛生方針のもと、製造事業や資源環境事業では2022年度から毎年「グローバル安全大会」が実施され、WEB環境で4カ国、9事業所、約130名が参加し、日常の安全活動状況や対策事例の報告がなされた。各事業分野では、以下のような取り組みが進んでいる。

#### 森林事業：

安全パトロール、森林事業所における労働安全大会開催(年2回)、ISO45001認証取得、海外植林事業での安全装備装着徹底やリスクアセスメント実施等

#### 環境エネルギー事業：

安全パトロール、環境・エネルギー部と品質・安全マネジメント室による内部監査(年1回)、安全衛生協議会整備、ISO45001認証取得等

#### 製造事業：

TPM活動、ヒヤリ・ハット報告、リスクアセスメント、作業環境測定、火災予防、フォークリフト安全対策検討会、危険予知訓練、日本・インドネシア・ベトナム・タイの製造拠点共催による安全大会等

#### 建築事業：

地区安全向上委員会の設置、安全衛生管理者(当社)・安全衛生責任者(請負業者)への安全衛生教育、「墜転落」「工具」「転倒」「重機」「熱中症」による5大災害の撲滅に向けた安全衛生パトロール、電動工具やフルハーネスに関する教育等

2023年時点で、当社の資源環境事業部門、住友林業建築技術専門校、住友林業クレスト、インドネシアのパーティクルボード製造子会社RPI社、同じく合板・ボード製造のKTI社、ニュージーランドのボード製造会社NPIL社、豪州ランドスケープ事業会社Regal社の7拠点が、ISO45001認証を取得し

ている。

品質関連では、当社の建築事業部、住友林業クレスト、住友林業緑化(環境緑化事業部・農産事業部)、住友林業ホームエンジニアリング、住友林業ホームテック、コーナン建設、インドネシアのKTI社、RPI社、ASTI社、ベトナムのVECO社、An Cuong社、タイのPAP社、ニュージーランドのNPIL社、アメリカのCCC社が、ISO9001認証を取得している。

このほか、品質・安全マネジメント室は安全・品質関係\*9のeラーニング講座開設、海外渡航者教育、ISO9001・45001講習と認証取得、内部監査員の育成などを進めている。

## 4. 経営企画部と業務革新室

### ■ 経営企画部の発足と経理部の統合

当社の経営企画部は、1998年4月の経営機構改革で経営協議会とともに新設された。経営意思決定の迅速化と、適時・的確な対応策やグループ全体の総合的な事業戦略の策定機能強化、および新規事業の探索とその事業化の推進などが目的とされた。

経営協議会は代表取締役を構成員とする協議機関として、審議決定機関である常務会\*10と併存する形で新設され、経営上の最重要課題や新規事業の探索とその事業化につき迅速な協議を行うものとされ

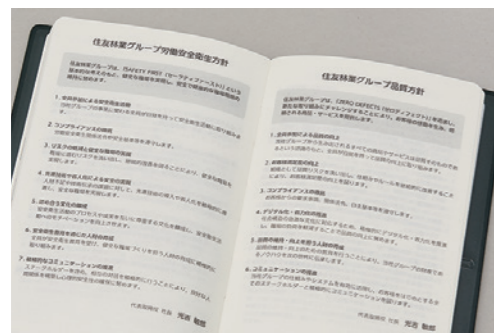
た。これに伴い、常務打合せ会は廃止され、経営連絡会の運用も見直された。

経営企画部は、①経営ビジョン、中・長期経営計画の策定、②事業戦略の推進や部門戦略の総合調整、③経営課題の分析や対応策の立案・推進、④予算編成にあたっての基本方針の策定などを分掌業務とするほか、経営協議会や常務会の事務局機能も担った。

また、2001年3月の経営理念の改訂や、2001年度から実施された「住友林業長期経営構想」の策定など、経営トップの構想を具体化した。2002年4月

\*9 2024年1月からは、リスクアセスメント・危険予知トレーニング研修やISO内部監査員管理責任者の育成も開始する。

\*10 常務会は、取締役社長、取締役副社長、専務取締役、常務取締役で構成される決定機関。審議(取締役会附議事項)、協議決定(社長権限のうち社長が附議を命じたもの)、事前協議(審議並びに協議決定について事前協議)、報告の各事項を担い、2002年6月設置の経営会議にその機能は引き継がれた。



社員手帳に記載されている住友林業グループ労働安全衛生方針/品質方針



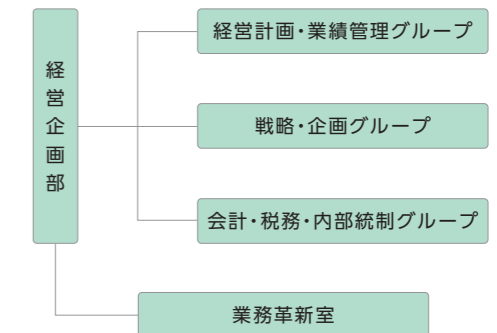
社長自らポスターで宣言



資源環境事業本部グローバル安全大会



本役員会議室(経団連会館)



経営企画部 部内業務分担



の組織改正で、経理部の業績チームを統合し、戦略策定からその結果である業績の管理までを一貫して統括管理できる体制とした。

この体制強化を踏まえ、2003年8月には、住宅事業について競合大手3社と、経営指標(総販売戸数や売上高、一次益\*11、固定費・人件費、労働分配率・損益分岐点比率)について比較分析のうえ当社の業界でのポジションを確認し、さらなる事業拡大に向けて「筋肉質な企業体質」づくりを進めるべく住宅の事業再生プログラムを補強する提言を行っている。

その後、経営企画部は2006年4月、経理部の決算・会計・税務の機能もその分掌に加え、発足時の部長以下6名の社長室的組織から、約30名\*12を擁し、事業戦略・IR・予算業績・新規事業などの経営支援機能や決算会計・税務制度・財務管理などの計数管理を総括する、枢要な組織に成長していった。

2006年には、長期経営計画「PROJECT SPEED」の策定に先立ち、新しい経営指標、業績管理指標、投資・撤退基準の導入作業を行い、新たな業績管理指標として経常利益に加えてROCE(使用資本利益率)を導入した。また、当時の権限規定に基づき5億円以上の投資について、定性面での論点とは別に、内部収益率や、黒字化までの期間、ROCEによる実態評価など、定量面での実行・撤退基準を定め、その後の事業投資判断のフレームとなった。

2007年度からは、新規事業提案を社員から募る「未来のちからプロジェクト」の事務局\*13を務め、第1回の審査では、371件の応募を受け、うち5件の提案を選出し、グランプリと審査員特別賞各1件

を選定した。

### 時代が求める適正な財務会計への対応

会計面では、当社の有価証券報告書で、1999年度の決算報告を行う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、単体決算から連結決算に変更された。同年度末における連結状況は、連結子会社50社、持分法を適用する関連会社は3社であった。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。関係会社の決算は各社個々の会計システムで運用されていたため、勘定科目の共通化がまず行われ、各社の確定決算を連結する自社開発汎用機システムが導入された。また、連結決算担当者会議を通じて、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行われるなど、数年の準備期間の中で順次充実が図られていった。

並行して、グループが共有する新会計基幹システム「CoreMix」\*14の開発・導入が進められた。情報システム部門と共同し、2003年度から2年をかけて当社および関係会社で順次運用を開始した。CoreMixは当社会計システムとしては初めてのパッケージシステムの導入であり、同一システムの共同利用で関係会社間取引や債権債務突合せが容易となり、別途導入された連結決算専用システムとも相まって、連結決算の早期化が格段に進み、四半期決算への対応も進められた。

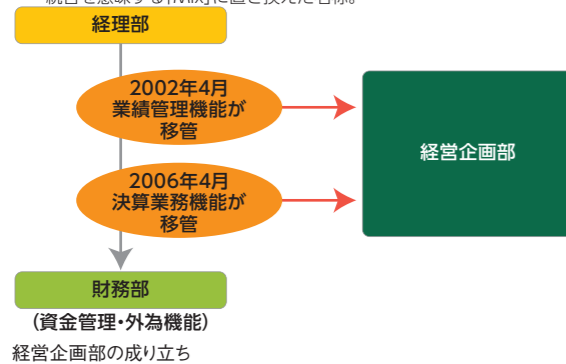
2006年6月、金融商品取引法の改正により、

\*11 売上総利益、後に総付加価値と称した段階の利益。粗利とともに伝統的に社内ではよく用いられた。

\*12 2023年度期首人員は、執行役員委嘱の部長を含め28名。

\*13 後に事務局は、2011年新設の新事業戦略開発室に移管された。

\*14 Consolidated Accounting & Management Integration Computer Systemsの頭文字を組み合わせたCOAMICSを、基幹・中核を意味する「Core」と統合を意味する「Mix」に置き換えた名称。



第5 経理の状況	24
1. 財務諸表	25
(1) 貸借対照表	25
(2) 損益計算書	29
(3) 利益処分計算書	29
(4) 新株明細表	40
2. 主な資産・負債及び収支の内容	50
3. 資金収支の状況	57
4. その他	59
第5 経理の状況	27
【監査報告書】	
1. 連結財務諸表等	33
(1) 連結財務諸表	33
(2) その他	59
【監査報告書】	
2. 財務諸表等	63
(1) 財務諸表	63
(2) 主な資産及び負債の内容	84
(3) その他	89

1999年度有価証券報告書から連結財務諸表が基本となる

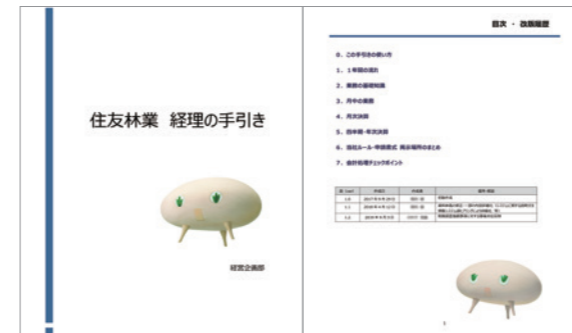
2008年4月以降「財務報告の適正性確保に関する内部統制システム」の構築とその運用が義務付けられた。これは後述する2006年5月施行の会社法に定める「取締役会の内部統制システムの構築義務」と並行し、特に、財務計算に関する書類やその他情報の適正性を担保する体制について、外部監査人の監査を前提として、その整備が求められたもので、日本版SOX法(J-SOX法)と呼称された。全社的な規程等の整備、業務プロセス内の財務報告リスクを識別し、それに対する統制業務をまとめた文書化作業、これらに対する統制業務をまとめた文書化作業、これらの内部統制と自社で評価する体制づくりが必要となった。当社は経営企画部が各事業本部・関係会社を主導し、2009年6月の有価証券報告書提出時から内部統制報告書を提出した。

その後も、法令の改正、上場企業の会計基準改訂や、当社独自の重要な会計方針の変更、さらには連結範囲の拡大が、事業活動の拡大とともに順次実施された。

この間、国際会計基準(IFRS)導入については、その動向を注視することとなったが、2018年3月、日本基準への集約統合を推進中の企業会計基準委員会が、①売上高の純額表示、②工事進行基準の適用、③戸建注文住宅・リフォームの無償点検に係る保証サービス、④前受金・入金金等の売上高計上時期などについてIFRSに準拠した「収益認識に関する会計基準」を制定・発表し、上場企業へは2021年4月から強制適用することが決まった。当社およびグループ会社の業務において、代理人取引とみなされる取り引きについては売上高が利益部分の純額表示のみとされたため、木材建材事業本部の素材・製材品・

\*15 一部、3月期の会計年度を継続する子会社・関連会社については、各社の事業年度に係る財務諸表または連結決算日に実施した仮決算に基づく財務諸表を使用している。

\*16 不動産投資額の最大想定損失(▲20%、税引前利益ベース)が、前期末連結純資産残高に資本パフファ率(純資産当期利益率の過去平均)を乗じた金額を超える範囲を不動産投資枠の上限とする。



イントラネットに保管、社内公開されている会計処理マニュアル

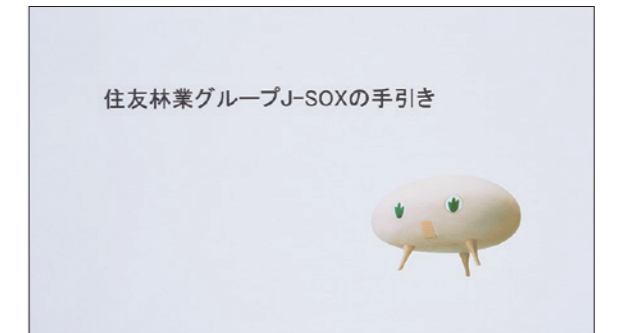
建材の直送取り引きやイノス事業、開発営業、住宅・建築事業本部のインテリア取り引きなどの商流活動は、売上原価に相当する部分が控除され、売上高が大幅に減少することとなった。当社は、「住友林業グループ中期経営計画2021」の開始年度である2019年度から、①～④の改訂基準を早期導入することとした。

さらに、12月決算が主流の海外会計慣行に沿う形で、2020年4月から始まる2020年度について、単体を含めた国内関係会社の会計期間を9ヵ月とし、連結決算日を原則、3月31日(3月期)から12月31日(12月期)に変更して統一\*15した。2022年度決算では、連結子会社348社、持分法適用会社は164社となっており、グループの経営状況を迅速かつオープンにステークホルダーへ開示している。

### 不動産投資に関する管理体制の整備

当社は、不動産事業については慎重であったが、「PROJECT SPEED」で不動産事業を重点育成事業としたほか、海外住宅事業でも不動産開発が運動するため、徹底したリスク管理のもとで拡大を図っていくこととした。

2012年4月、不動産投資リスク管理規程を定め、リスク管理の体制・基準・手順を明確化し、当社の体力に見合った投資によって、リスクに見合うリターンを確保できる環境を整えた。具体的には、最大想定損失を前提に毎年度予算における全社投資枠を定めその範囲内\*16での投資を行うとともに、投資採算性指標や最低投資利回り、処分基準、リスク



J-SOXマニュアル



管理指標などを設けて、四半期ごとに不動産投資の状況を検証していくこととした。

2018年7月には、保有目的の異なる不動産の多様化や事業期間の長期化に伴い、この管理方針を見直した。事業用不動産を、販売用不動産と峻別し不動産投資枠の枠外として別途管理することとした。事業用不動産は、さらにこれを保有型と開発型に区分し、事業用不動産(保有型)については、NOI\*17による収益管理を、開発型についてはキャピタルゲインを前提に個別プロジェクト計画値との差異管理を、それぞれ四半期毎に行うこととした。販売用不動産投資枠については、グループ全体で算定する「全社ガイドライン」の範囲内で、中期経営計画と連動した「本部ガイドライン」を3ヵ年分設定した上で、年次予算編成の都度見直しを行う運用とした。このほか、個別案件だけでなく、不動産を保有する関係会社の財務指標の管理なども進めた。

### 東証プライム市場の選択

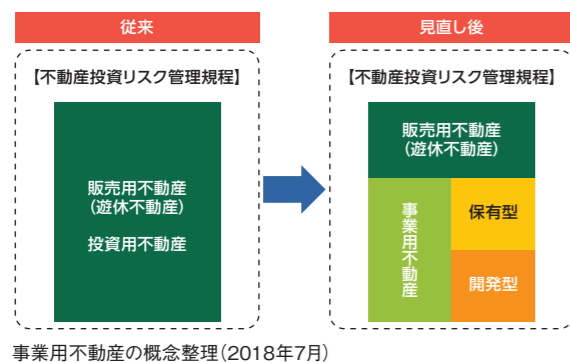
2022年4月、東京証券取引所の区分再編が行われた。市場第一部・市場第二部・マザーズ・JASDAQの市場区分を、プライム市場・スタンダード市場・グロース市場に再編するものであった。従来の市場区分は、東証と大阪証券取引所が2013年に株式市場を統合した際に、上場会社や投資者に影響が出ないように、それぞれの市場構造を維持したことによるものであったが、市場第一部のコンセプトが曖昧なほか、3市場の位置付けが重複するなどの理由で見直しが行われた。

当社は、2021年12月までの選択期間にプライム市場を選択し、2022年4月に移行した。1990年に東証市場第一部に上場以来、初の市場移行となった。東証が想定するプライム市場のコンセプトは下表の通りとされており、多様な投資家が投資対象にできる時価総額や、ハイレベルのガバナンス、投資家との建設的な対話などが求められているが、いずれも2000年代以降の当社経営が追求してきた姿に沿うものであった。

### 業務革新室の新設

2022年1月、経営企画部傘下に主要な組織として、業務革新室が新設された。連結事業規模の拡大・各種法令対応・機能強化により、本社管理部門を中心に当社単体の間接部門の人員が増加し、その経費負担が増大するなか、連結決算における業績拡大に反して、構造的に単体決算の営業利益段階では赤字基調となる傾向が明らかになってきた。この傾向に歯止めをかけるために、業務革新室は、時限的な組織として、本社管理部門をはじめとした間接部門の人員スリム化に資する業務変革のための施策を企画・立案し、関係部門と共同でこれを推進することを主務とした。

\*17 Net Operational Incomeの略で、不動産投資における純収益を表し、収入から実際に発生した経費を控除して求めたキャッシュフロー上の利回り。



項目	考え方・狙い
流動性	多様な機関投資家が安心して投資対象とすることができる潤沢な流動性の基礎を備えた銘柄を選定する。
ガバナンス	上場会社と機関投資家との間の建設的な対話の実効性を担保する基盤のある銘柄を選定する。
経営成績 財政状態	安定的かつ優れた収益基盤・財政状態を有する銘柄を選定する。

プライム市場の上場基準(東京証券取引所)

## 5. 秘書室

### 総務部からの独立

秘書業務については、元来総務部内の一機能として位置付けられていた。1999年4月に総務部内の総務秘書グループとして分掌名が具体化し、2000年4月同部秘書グループとして、役員車運転手を含め7名の体制で確立した分掌となった。

2012年4月、経営トップの社内外活動の拡がりとともに、総務部秘書室として独立し、主要な組織として位置付けられた。特に会長、社長並びにその経験者が対応する各種財界活動や業界活動においては、その対外的な影響の重大性、事案の重要性から、秘書業務運営でも、極めて慎重な対応が求められた。また、多忙な経営トップがより効率的、効果的に活動できるように、最適なスケジュール調整・管

理はもちろんのこと、必要なあらゆる情報の事前整理が求められるため当事業のあらゆる分野に通じているとともに、当社を取り巻く社会の動向についての情報も掌握することが必要であった。

会社法や上場規則の改正により新たに選任された社外役員の当社会議調整や、当社における日常業務などをサポートする機能も加わり、2017年4月には、総務部から独立した秘書室として重要な組織に位置付けられた。2023年度期初人員は11名となり、従来の役員車輻輳業務はアウトソーシングされていた。なお、各事業部門の取締役・執行役員には、在籍部署において秘書担当が選任されており、秘書室と連携した実務運営が行われている。

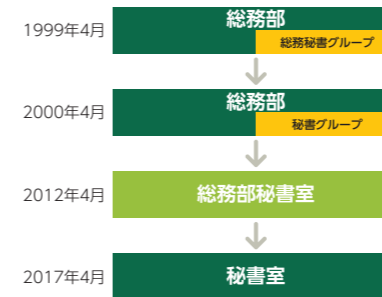
## 6. 渉外室

### 社会の要請に応える多様な企業責任

渉外室は、関係省庁や業界団体等に対する渉外業務の重要性が高まっている背景を踏まえ、2017年4月にコーポレート・コミュニケーション部の配下に設立され、翌2018年4月に独立した。

当社の経営層は、政府傘下の公職・委員、経済団体・業界団体の役職への就任要請を受けることがあ

る。対象領域は、当社事業と関係が深い森林・林業、木材建材流通、住宅・建築、緑化、環境などとどまらず、地方創生や国際経済交流など、社会における当社への期待の高まりに伴って、その裾野を広げるとともに、会社組織として責任ある対応が必要となった。各領域における業界団体等と連携し、施策に係る提言活動や実務的な研究など、当社の置かれ



秘書室の成り立ち



高円宮妃殿下によるテープカットセレモニー (渉外室)  
(第35回住生活月間中央イベント 住まいフェス in 岐阜 2023年)



た環境に沿った役割を果たしていくことが求められている。

渉外室は、当社の多岐にわたる事業活動に関連する各種団体、行政や議員関連の窓口となり、経営層をサポートするとともに、関係省庁や業界団体との情報交換や委員会活動、各種行事への協力等の対外活動を担っている。これらの活動を通して、業界内におけるコミュニケーションを促進し、友好・協力関係を築くことで、業界全体の活性化やあるべき姿の実現を目指すとともに、当社の事業活動に資する環境整備を進めている。

これまで主に取り組んできた住宅事業に係わる政策の変遷を振り返ると、住宅施策は「住宅建設の促進」から「本格的なストック活用」へと大きく転換している。新築住宅着工戸数は、1967年に100万戸を超えて以降、景気の影響などにより増減を繰り返しながらも、100万戸を超える水準で推移してきた。しかし、リーマンショック以降、大幅な減少が見られ、100万戸を下回る水準で推移した。政府は、2006年の住生活基本法の施行を経て、住宅施策に

ついて「良質な住宅を整備し、適正に維持管理し、長く使う」というストック型への転換を進めている。一方で、数次にわたり引き上げられた消費税が、民間住宅投資の縮小を招き、老朽住宅の建替え更新や性能向上のためのリフォームを困難にするという事態が発生している。このようなさまざまな社会の状況を背景に、住宅取得希望者の置かれた現状や実情について、業界団体を通じて政官界に情報提供や提言を行うことで、優良住宅の普及や住宅・建築を通じた環境問題への取り組みなど、現状に基づいた住宅施策への提案を住宅生産団体連合会等を通じて行っている。

また、2021年10月に木材利用促進法が改正され、脱炭素社会の実現に資する木材の利活用促進に向けた取り組みをさらに加速させる趣旨のもと、その対象が拡大された。このようななか、木を活用した社会課題の解決を目指す団体として、同年11月「(一社)日本ウッドデザイン協会」が設立された。当社は設立準備企業の一社として、協会設立に向けた準備段階より携わっている。

## 7. 総務部と新居浜事業所

### ■ 専門性充実による総務部の変遷

1998年4月当時の総務部は、東京本社に、総務・文書・広報企画・社史編纂(刊行後解散)の4グルー

プを置き、大阪本社に大阪駐在、さらに所管する香川県の塩田ビルに坂出駐在を設けて、総員33名を擁した。1996年10月に間接部門スリム化の一環として広報室(1991年1月総務部より独立、新設)を

統合し、従来の新居浜駐在(地所グループ)は、新たに新居浜山林事業所と統合して設けた新居浜事業所に再編されていた。

1999年4月の審査部廃止に伴い、本社としての審査機能は、総務部文書グループが法務審査グループに改称され引き継いだ<sup>\*18</sup>。

2002年4月、新居浜事業所は総務部の管轄下とし、同事業所で行っていた新居浜地区の「地所業務」は旧に復した。なお、森林事業にかかわる指揮命令系統は、2003年に改めて新居浜山林事業所が別途設置されることで、元通り山林・環境本部の傘下となる。

同じ、2002年4月には法務審査グループが新たな分掌を加え、法務リスク管理グループに改称された。本社横断的なリスク管理委員会の事務局機能を備えるほか、「2時間ルール」の運用徹底、コンプライアンスカウンター新設など(後述)の活動に積極的に注力した。2000年以降、日本では企業不祥事が連続し、米国でも著名企業が粉飾決算で破綻するなど、企業の違法行為に対する社会の視線は厳しくなり、リスク管理の重要性は一気に高まっていた。

2005年4月には、CSR<sup>\*19</sup>経営の推進が経営決定されたことを受け、総務部内にCSR推進室が設置された。当社が、企業の社会的責任に対し組織的な取り組みを行った端緒であり、その活動は革新を経ながら綿々と引き継がれ、現在のサステナビリティ推進部に引き継がれている。

2006年7月には同年5月の会社法施行を受けて、コンプライアンスグループが新たに発足し、コンプ

ライアンス徹底とリスク管理を中核とする内部統制システムの運営基盤が改めて整備された。さらに2012年4月には、前述した総務部秘書室が新設されている。

その後も、2009年4月、広報機能がコーポレート・コミュニケーション室として新設分離され、2015年には部内組織であるCSR推進室が、2010年に環境管理機能を担うべく発足した環境経営推進室と統合されるかたちで独立組織となり、2017年4月には秘書室、2023年1月には法務部など、総務部内機能が相次いで独立部署となっている。時代が企業に求める数々の課題に対し、当社はこれを真摯に受け止め組織的な対応を行い、機能の充実と専門性を徹底することで、それらの時代の要請に答えてきた。

2023年1月時点では、総務部内組織<sup>\*20</sup>は、総務、ガバナンス、リスク管理・コンプライアンスの3グループとBCM観点からの大阪駐在、さらに次項で述べる新居浜事業所で組織され、総員28名で構成されている。

### コーポレートガバナンス体制の変遷

2000年代に入って、健全で適正な会社業務の確保と、円滑で効率的な業務遂行は、会社の持続的な発展の両輪と言われ、そのバランスが問われていた。CSRの観点からは、持続的な事業発展の前提条件として、会社経営の健全性が強く要求されるようになった。持株会社の容認など規制緩和により企業経営の自由度が増した半面、企業に自らを律するコンプライアンス重視の経営が期待された。これらを

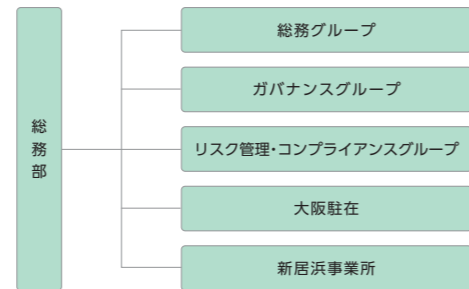
<sup>\*18</sup> 日常的な与信管理業務は、従来通り営業本部営業管理部審査グループが担った。

<sup>\*19</sup> CSR：Corporate Social Responsibility(企業の社会的責任)。

<sup>\*20</sup> 2003年4月に審査部が改めて設置されたが、2006年4月に再度廃止されている。この間の業務移管は総務部と営業本部営業管理部で滞りなく進められた。



東日本大震災の被災地で木住協 応急住宅建設部会として取り組んだ当社現場(渉外室 2011年)



総務部内の業務分担(2023年)



「コンプライアンスカウンター」リーフレット



背景に、会社が自浄作用を機能させ、健全性を達成する体制の整備が要請されるようになった。2006年5月施行の会社法では、「取締役会の内部統制システムの構築義務」を明文化し、会社経営の健全化を担保するシステムとして、経営者が自ら、「内部統制システム」を構築・運用し、監視し、さらにその結果を公表することが義務付けられた。

2006年5月、当社は会社法の定めに基づき、「業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)」を取締役会で決議し、以降、法令や事業環境の変化に伴い必要に応じ更新決議し、毎年の事業報告において、その体制と運用状況の概要を開示している。

2009年4月、国内の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。関係会社は次の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。

- ①単体の事業との関係での「独立性」
- ②事業規模の「大きさ」

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社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。なお、海外子会社については、

その取組状況に大きな差異があり一律の取り扱いとはせず対応はまちまちであった。特に、海外住宅不動産事業を展開している米国・豪州の現地関係会社とは、経営理念などの共有を進めながら、当社ルールへの理解を得たうえで、基本的なガバナンス・アグリーメントを結び、契約条項で必要なガバナンス対応を求めた。

さらに、2012年4月、①グループ全体最適の実現の追求、②成長加速のための権限分配の明確化、③関係会社各社における適切なガバナンスの構築、を基本方針とした規程の改訂が行われた。国内と海外の関係会社の規程体系を分割し、国内5分類・海外3分類\*21のうえ、各社の意思決定への関与方法、権限分配のガイドラインを定めた。特に、権限分配においては、グループ全体最適に向けた主管部の機能や具体的な手順が明確にされた。

#### 社外役員の選任と指名・報酬諮問委員会の設置

取締役会の構成について当社は、1994年6月以来、旧商法(会社法)に定める社外監査役の選任を行ってきたが、1998年期初時点では、5名の監査役のうち2名が社外監査役で、取締役には社外取締役の選任はなかった。2010年6月、監査役5名のうち3名が社外監査役となり、同時に証券取引所の有価証券上場規程に定める独立役員として届出され、その体制は現在に至っている。この間、2002年6月執行役員制度の導入で、取締役の員数は18名から7名となっていた。2014年6月、取締役の員数を9名に増員し、そのうち1名を社外取締役として選

\*21 国内・海外ともに、子会社を独立性や規模で分類(国内4・海外2)したほか、持分法適用関連会社を1分類としてその取り扱いを定めた。

		単体事業との関係	
		独立性が低い Aゾーン	独立性が高い Cゾーン
事業規模	大きい	・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	・東洋プライウッド⇒当面Aゾーン └ 東洋陸運 └ 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社を含む
	小さい	・住友林業情報システム ・スミリンサッシセンター ・住協 ・住協ウィンテック ・ノーザンテック	・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
		Bゾーン	Dゾーン
		・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 ・スミリンペーステクノ	

関係会社管理規程による関係会社の4分類(2009年4月)

任し、以降、社外取締役の員数を3名にまで増員した。いずれの社外取締役も証券取引所の有価証券上場規程に定める独立役員として届出されている。

2015年11月には東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンスコードに基づいて、取締役会の傘下に指名・報酬諮問委員会を新設した。同委員会は、社外取締役を委員長とし、社外取締役・社外監査役・取締役会長・取締役社長により構成され、社外役員の第三者的立場からの見解を含めて報酬や経営陣のサクセッションプランの妥当性について取締役会に対して意見を表明する仕組みとした。社外の目の導入による経営の透明性・健全性の確保によりガバナンスの高度化を図った。

#### リスク管理のための取り組み

リスク管理の面では、2002年から運用を開始した「2時間ルール」が、各種リスクへの早期の初動対応を可能にする重要な仕組みとなっている。グループの事業分野全体を対象に、建築現場や工場、さらには社員に関わる事故、天災による被害、コンプライアンス違反など、報告が必要な緊急情報・ネガティブ情報がリスト化され、該当事象が発生した場合には、発生部署の主管者が直接、緊急ルートを用いて、発生後2時間までに経営層に対し第一報を完了させるルールである。その運用の意義は次の通り整理され、主管者のみならず、業務上不可欠のルールとしてグループ会社の社員の末端にまでその理解は浸透している。

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。

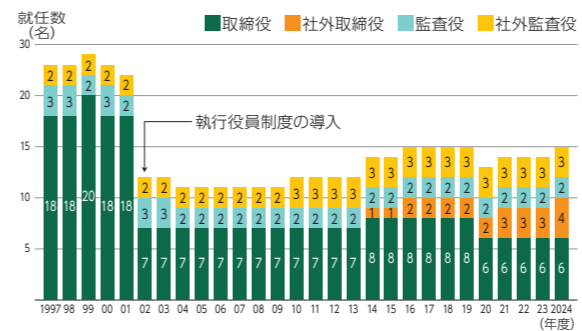
- ②専門家の関与など、対策の時間を確保し、損失の未然防止や最小化を図る。
- ③報告事例の蓄積により、予防策を講じるとともに、前例を教訓として適切に対応する。

「2時間ルール」の発足当初は、既存の「緊急ホットライン」や「全社主管者の緊急連絡ネットワーク」を用いた電話連絡による運用であった。2007年7月、総務部長ほか幹部のメールアドレスを公開し、携帯メールによる運用が開始され、2009年10月に「2時間ルール」代表アドレスが設定された。このアドレスを通じて関係部署全員に、事態が同時に共有され、経営層の照会や指示に即応する現在の緊急連絡体制が構築された。「全社主管者の緊急連絡ネットワーク」は2008年9月に、固定電話の「緊急ホットライン」\*22は2009年2月にそれぞれ廃止された。

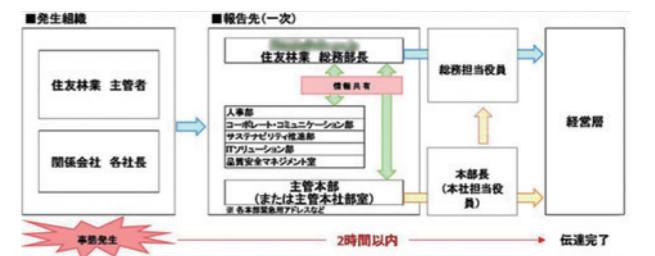
2002年12月、通常の業務プロセスにおいて発見、解決し難い違法行為、企業倫理に反する不正行為について、当社グループ内で自ら解決するための仕組みとして、コンプライアンスカウンターが設置された。その後、公益通報者保護規程に基づき体制が整備され、通報者が不利益を被ることなく通報することができ、違法行為・不正不正行為の早期発見、是正に効果を発揮してきた。

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。コンプ

\*22 直通固定電話を前提とした「緊急ホットライン」は2009年2月に廃止され、携帯メールによる「2時間ルール」に一歩化された。



社内外の役員数推移



「2時間ルール」のイメージ図 2022年4月総務部通知から



ライアンスカウンターは、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、当事者以外の立場から、通報者と関係者とともに、本社・本部担当が関与して正しい問題解決を行うための内部通報窓口である。通報にあたっては、当時は解決に向けたリ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に必要な情報があるケースもあったためであるが、その後改められた。会社への匿名性を保証される仕組みとしては、弁護士事務所の連絡先を明記した「社外窓口(581頁参照)」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携帯可能とし、問題に気づいた時点での積極的な通報を勧奨した。同カードの内容はその後、災害発生時の行動ルールや緊急連絡先等をまとめた「リスク対応携行カード」に集約統合され、現在まで内容が更新されている。

2019年9月、海外関係会社における各種法令・コンプライアンス違反の防止強化の一環として、外部の事業者を起用したグローバル内部通報制度を設置した(2023年12月時点で16社導入)。2022年6月、改正公益通報者保護法施行によりグループ会社(従業員300人以上)において社内規程を制定し、業務従事者の配置等を行い、内部通報体制を整備した。な

お、改正公益通報者保護法施行もあり、匿名からの内部通報も不祥事の早期発見には有効として、コンプライアンスカウンターで受け付けている。

### BCPからBCMへ——非常事態への対応

総務部は、2008年6月に全役員・全社員を対象としたリスクアンケートを行い、当社の直面する可能性のあるリスクの洗い出しと取り組みの優先順位付けを行った。この結果、事業戦略リスクでは景気変動・経済危機、原材料・エネルギーの不足・高騰、設計・施工ミス、価格政策失敗などが挙げられた。また、事業遂行リスクでは、情報漏洩、社員の不正・犯罪に加え、地震・噴火・津波などの天災、サイバーテロなどが挙げられ、優先対応すべきものとして天災時のBCP(Business Continuity Plan、事業継続計画)整備、コンプライアンス関連(情報漏洩・飲酒運転・内部告発等)対応を定め、BCP・コンプライアンス・情報保護・危機管理広報の4つの小委員会で対策を立案実施した。

このうちBCPについては、2008年度時点で、首都圏大地震BCPと新型インフルエンザ\*23BCPの策定を進め、関係会社を含めた対策立案を完了した。その後、安否確認システムやBC Portal導入などコミュニケーションインフラの整備に注力するとともに、地震シミュレーション訓練、実大救出救急訓練など、万一の場合に管理者が果たすべき役割を身につける実践的な集合訓練を繰り返してきた。さらに、首都圏大地震時の代替拠点(大阪拠点)設定とITインフラ整備、代替拠点における重要業務継続に従

\*23 2005年に東南アジア・欧州で鳥インフルエンザの感染拡大が生じ、ヒトインフルエンザとの交雑による変異が新型インフルエンザ流行をもたらす危険が高まった。2009年には豚インフルエンザ由来の新型インフルエンザが世界的に流行し、日本でも受診者は2,000万人に達した。



さまざまなリスクに正しく対応できるようにカードサイズにまとめられた「リスク対応携行カード」



救命救急集合訓練の様子(本社)

事するスタッフに対する参集・設営訓練を定期的実施し、緊急事態における社内外への支払いや資金調達、情報開示や情報システム障害対応などの環境を整備した。

2011年3月の東日本大震災の発生に伴い、総務部は、地震対策本部の運営などを担当したが、首都圏直下型地震発生への備え、会社法における事業継続への要請、グローバルな事業展開における本社機能の寸断なき継続など、BCP実施に必要な資源・予算の確保や日常的・継続的な教育訓練、PDCAによる計画見直しまでを含めたBCM(Business Continuity Management)体制の再構築へと進化した。2019年10月、全社的なBCM体制を基礎づける「BCM規程」を制定。緊急事態の発生に伴う当社および関係会社への影響の最小化を目的に、平常時の活動と、緊急事態発生時の対応方針や体制を定めた。同規程で大阪における災害対策本部の自動設置と業務代行を定め、全社統括機能および重要業務遂行機能を維持する手順を確立し、大阪における業務代行要員として、2020年10月より総務部大阪駐在を増員し、2021年7月より人事部大阪駐在を配置した\*24。

こうした体制整備と、(一社)日本木造住宅産業協会を通じて各地の自治体と防災・減災に関する協定を結んだことなどが評価され、2021年7月、当社は事業継続および社会貢献に積極的に取り組んでいる事業者に与えられる「国土強靱化貢献団体認証(レジリエンス認証)」「(一社)レジリエンスジャパン推進協議会が認定」を取得した\*25。

\*24 2024年1月、常務執行役員を筆頭とする複数の役員にBCM担当の発令がなされている。  
\*25 「事業継続」社会貢献」カテゴリで取得。



レジリエンス認証登録証

ビル名/期間	床面積(m <sup>2</sup> )	入居階
日新ビル(小網町) 1982.2~1994.5	5,617	3・4・5
新宿グリーンタワービル(新宿) 1994.5~2004.10	6,871	6・7・21~25 *スミレンタワー プライズ含む
丸の内トラストタワーN館(丸の内) 2004.10~2009.5	7,928	14~17 *住友林業クレスト 含む、木建東京営業部 は選出
経団連会館(大手町) 2009.5~現在	10,269	6~11

本社の入居したビル(1982年以降)



経団連会館

### 本店の移転と二本社制の解消、定時株主総会の開催

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てきた。2004年10月、東京本社を新宿グリーンタワービル(新宿区西新宿六丁目14番1号)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、1982年2月に日新ビル(中央区小網町14番1号)に移転するまで、当社が長く東京本社をおいてきたエリアであった。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、東京の本店を本社とした。

しかし、同ビルとの契約更改にあたり、賃借料の改訂においてビルオーナー側の意向と折り合わず、裁判上の和解を経て当社は退去し、2009年5月、本社は経団連会館(千代田区大手町一丁目3番2号)の7~10階に移転した。その後、11階(2019年6月)と6階(2023年5月)を増床している。

定時株主総会の開催は、従来は大阪本店の近傍、住友生命本町ビル(大阪市中央区安土町三丁目5番12号)の会議室を用いていたが、2000年6月からは住宅事業の大阪拠点であったクリスタルタワー(大阪市中央区城見一丁目2番27号)の会議室に移り、2004年6月まで同地で開催されていた。2004年10月の本店の東京移転に伴い、2005年6月の株主総会は本社内会議室で開催されることとなった。2009年5月の経団連会館への本社移転により、同年6月の総会からは、同会館本社内会議室において



開催された。これら本社会議室内の会場設営並びに受付案内体制は、総務部の指揮のもと社内各部門の社員の参加協力を得て、出席株主様への接遇にあたった。2022年3月の第82期定時株主総会においては、公募増資等による個人株主数の増加を見据えた総会運営という観点から、経団連会館の国際会議場へ場所を移すこととなり、現在に至っている。

## ■ 新居浜事業所 住友遺産とのかかわり

総務部が2002年に新居浜事業所を管掌することになったことは既に述べた。新居浜事業所に総務部の駐在機能が置かれていることは、住友合資会社の農地経営に由来する(序章参照)。第二次世界大戦後の財閥解体で、住友本社の事業部門が分割され、四国林業が別子鉱山・農地の管理を担った。当社設立後は、総務部新居浜地所グループがおかれ、土地管理や地元の官民団体との交渉などを担当した。四国山林を所管する新居浜山林事業所の一部に統合された時代もあるが、歴史的な経緯や当社事業の発展に伴い、愛媛県や新居浜市における当社の社会的な存在感は大きくなった。一事業部門とは異なる役割が期待されるようになって、本社の駐在組織として位置付けられ管理者を置くようになった。

当社は、その歴史的経緯から新居浜森林事業所が所管する旧別子エリアの住友の銅山経営の遺構(産業遺産)が残る林間部以外に新居浜事業所として新居浜市内に多くの土地(約71ha)を所管している。住

友連系の一員として、新居浜市をはじめとする行政機関との協力関係を構築している。

2008年3月に市へ寄付した山根競技場(現 山根グラウンド)の石積み観覧席は、1928年に住友連系従業員のボランティア\*26で完成させたものであり、2008年12月にはレンガ造りの煙突で市民に親しまれるえんとつ山(生子山中腹)付近の当社社有林を、旧別子地区にある新居浜市市有林と交換を行った。また、2018年11月に一般公開された「日暮別邸記念館」は、住友連系の共同事業として企画・実施され、当社は三井住友建設との共同請負事業者として技術ノウハウを駆使して四阪島から新居浜市内への移築を行った。2023年3月に一般公開される旧端出場水力発電所に付随する導水管路遺構など産業遺産は当社社有林に拡がり、住友山田社宅群(2021年3月より一部限定公開)なども住友連系との協調で現代に活かされている。これら施設はいずれも国の登録有形文化財の指定を受け、地元行政や住友連系各社との連携により、地域の観光振興の核となっている。また、2016年3月、旧観音原苗畑敷地は、工場団地用敷地とするために市に売却された。このほかにも旧別子におけるフォレスターハウスの一般無料公開、端出場地区の観光施設(マイントピア別子)の共同運営、市街地における商業施設の誘致や土地賃貸による協力など、新居浜事業所が中心となって、地域の観光や産業振興のために、当社が受け継いだ土地を活かすべく取り組んでいる。

一方で、新居浜市別子山地区(旧別子山村)は、当社事業の根幹となる森林経営事業発祥の地であ

た。住友家別子支配人伊庭貞剛(のち第2代総理事)が1894年から実施した「大造林計画」100周年を記念して、1993年、別子山中七番にフォレスターハウスを建設した。同施設は「住友の保続林業」の思想や現在の取り組み、林業の施業を分かりやすく展示で示すなど森林文化の発信基地として開設された。以降、長期にわたって事業紹介の場、自然観察・環境教育の場として公開されてきた。

そして2023年10月、その開設30周年を記念し、2005年以来2回目のリニューアルが行われる予定

である。今回の改修では当社グループの植林事業の原点であり日本のCSR活動の先駆けとなる「大造林計画」に焦点を当てデジタルサイネージを用いた映像で紹介するほか、時代と共に進化を続けている林業施業を体験できるVR(Virtual Reality)機器も導入し、さまざまな木に触れてその特徴を知る体験型コンテンツを充実させる。また園内の遊歩道が森林浴の効果が科学的に証明された「森林セラピーロード」に認定され、より安らげるようベンチを設置するなどの整備も行われる計画である。

## 8. 法務部と知的財産室

### ■ 法務部の設置

2023年1月、事業規模拡大とともに急増する契約法務業務に対応すると同時に、人材の育成とノウハウの蓄積を図るため、総務部から契約法務機能を分離し、これを母体として法務部が新設された。法務は専門性が高い業務で、弁護士資格者\*27も含め中長期にわたる人材育成が必要なところ、関与する社員が各本部に散在するため、組織的な人員増加も難しく、また経験値の共有が進みにくい状況が続いていた。ノウハウを属人的にではなく組織的に蓄積し、新たな案件に横展開して活用するために全社横断的な専門組織の設置が必要であると判断された。このため組織的に人材を強化することを内外に示

し、各部門間の法務社員のローテーションを活性化し、弁護士資格者を含めた全社的な視点での法務人材の育成強化を目指すこととした。

### ■ リスクに備える知的財産室

知的財産権管理室(1994年設置)は、1999年4月に知的財産室となって以降、組織的に大きな変化はなく、2023年1月の法務部新設に伴い同部傘下となった。

特許権や商標権等の知的財産権の適切な保全および活用が事業競争力に大きな影響を与えた。また、知的財産権侵害等の不法行為が企業経営の重大なリスクの一つとなった1990年代後半から、組織の体

\*26 当時はこれを「作務(さむ)」と呼び、会社と一体となった組織的な活動だった。

\*27 弁護士資格を有する社員は、2012年に初めて2名採用され、2023年2月現在6名が在籍している。



2022年コロナ禍のもと株主総会が開催された経団連会館国際会議場



えんとつ山の愛称のもととなった旧山根製錬所遺構



住友連系従業員の作務(ボランティア)で造営された石積みの山根グラウンド観覧席



上空から望む 森に囲まれた「フォレスターハウス」



「森林セラピーロード」に認定されたフォレスターハウス敷地内の遊歩道



制を整え、知的財産権の適正な管理に努めている。この間、弁理士資格者を配置するほか、社員を対象とした知的財産に関する知識・行動の教育、知的財産権の侵害・被侵害に関する法律相談、知的財産に関する各種契約締結の支援をしている。研究開発進捗の過程や研究開発成果を事業化する段階で顕在化するおそれのある知的財産リスクを事前に抽出し、筑波研究所・事業部門に対してリスク回避を指摘するなど、適切なリスクマネジメントを支援している。

2010年代からは、コンプライアンスおよび知的財産リスクのマネジメントの観点から、日常業務を通じて散見される問題の発生を低減させるべく、筑波研究所、事業部門および関係会社における研究開発・営業企画・広告宣伝・カタログ制作の担当者や管理職を対象に、特許権や商標権のみならず著作権も含めた他者の知的財産権の侵害防止や自社の権利の保護のためのオリジナルの各種研修を実施し、社員に必要となる各種基礎知識・実践スキルの習得をサポートするなど、他者や自己の知的財産権へ配慮する風土の涵養に注力している。さらに、住友林業グループ社員全員が利用可能なeラーニングサイトにおいて、他者の知的財産権の侵害防止というコンプライアンス面を重視した内容の講座を掲載し、社員が常に受講可能な環境を整えている。

また、中大規模木造建築物に関する技術、バイオ関連技術など今後の当社事業の多角化に必要な技術を創出するために、大学や公的研究機関等との協業が増加したことに伴って、他者との関係に関する法律相談や契約書レビュー等、同室の業務は拡大して

いる。

#### 法改正に対応した職務発明に関する規程の制定・改正

1992年4月に発明考案取扱規程を制定し、軽微な改正を繰り返したのち、2015年7月の特許法改正(施行は2016年4月)を受け、2017年4月に現発明考案取扱規程への改正を実施した。法改正前は、特許等を受ける権利は原始的に発明をなした役職員に帰属するとされていたが、法改正後は、使用者が社内規程等で定めることにより、その帰属を使用者とすることができるようになった。また、発明した役職員の有する権利については、その発明についての特許等を受ける権利を使用者に取得させた場合における相当の対価の支払を受ける権利から、当該発明の奨励を目的とする相当の利益を受ける権利に変更された。この法改正を受け、改正の趣旨と当社の実情に沿った知的財産権管理の体制を整えた。



知的財産権の侵害防止や自社権利保護のための基礎知識習得を目指す研修会



イントラネット上のeラーニングサイト

## 9. 人事部、スミリンビジネスカレッジ、働きかた支援室、スミリンビジネスサービス(株)

### 人事業務の多様化に適した組織体制の整備

当社の人事部は、1977年に総務部内の一課から独立部署となった。1987年の住友林業ホームの合併後、人事部と住宅事業部人事部が併存していたが、1994年に本社が新宿グリーンタワービルに移転する直前に制度・組織とも一本化された。

1999年10月、住宅本部に人材開発室を設け、2004年4月には再び住宅人事部を新設し、人事部機能の一部を移転した。山林・商社業務を基本とする合併前の当社人事部門と住宅事業の人事部門とでは、人材育成などの専門性に違いがあったためであった。2007年4月に住宅本部が住宅事業本部となった際、住宅人事部は廃止されて、スタッフは人事部人材開発グループに所属となった。2009年に再度見直しが行われ、全社共通のコアポレート機能に関する教育研修は人事部が、各事業のスキル教育は各事業本部が行うものとし、人材開発グループは住宅事業本部住宅管理部に移管され、その後、住宅人材開発部を経て、2012年4月同本部人材開発部として現在に至っている。

この間、2003年4月に女性活躍推進に向けてポジティブアクション推進室を設置し、2011年4月、グループ全体の人材育成を支援する専門組織としてスミリンビジネスカレッジ(以下、SBC)、2013

年4月に働きかた支援室、さらには人事業務をサポートする別法人スミリンビジネスサービス(以下、SBS、1996年設立)の業務拡大と、時代が求める人材の育成・活躍を実現するための部署・組織の新設・拡充が図られてきた。

#### 人事制度の改訂

当社の人事制度は、2003年4月に大幅に改訂された。従来の職能資格制度は、人材の職務遂行能力によって資格を認定し、設定した資格によって処遇するものであった。しかし、当社を含む日本企業では年功的\*28な色彩を帯びており、右肩上がりの成長が期待できなくなると、①仕事と処遇のミスマッチ(ポスト不足や無役職の高資格者⇨高給者の増加)、②管理職の増大(部下なし管理職などの増加)、③年功が振りどころとなるため、差がつきにくい報酬、④以上から生じる社員の競争心減退、といった問題が生じていた。当社ではこの時期、20代後半～30代前半の人材が多いという事情があり、メリハリある処遇を求める声も上がっていた。

このため、新制度では、①仕事や役割を基準に処遇を決める職務等級(ジョブグレード)制度の導入、②職掌・職務区分の変更、③退職金制度の全面改訂、④評価制度の見直し、⑤コース制度・社宅制度の見直し、⑥その他人事関連の諸制度の改訂を行った。

職務等級制度と職掌・職務区分変更では、管理職

\*28 仕事でなく経験期間を振りどころにするため、年齢増=経験増=能力増という発想になりやすい。



多様化する人事業務に対応する専門部署設置

新人事制度を3回にわたり「樹海」で紹介(2002～2003年)



は5段階の職務グレード(仕事・役割の大きさ、M1～M5)に応じて給与水準を決定し、その基準となる役割記述書を公表して透明性を増した。一方、一般社員は、育成中の人材として職能資格制の職能部分を維持するものの、資格制度を廃止し、職層・職群別のグレード制を導入した。別掲表のようにマネジメント職層とスタッフ職層を設定し、グレードに応じて処遇を決めるものであった。

退職金制度は、職務等級制度導入と連動して、勤続年数ベースから、勤続ポイントとグレードポイントおよび退職事由別係数(自己都合とそれ以外、その後区分は廃止)で算出するポイント制とした。

また、評価制度は業績評価と行動評価による総合評価を基本とし、マネジメント職層には、さらに部下・同僚・他部署からの評価(多面評価、自律的な気付きを促すことが目的であり処遇には反映せず)を加えた。業績評価は、上司との面談で決めた目標(マネジメント職層は役割記述書に応じた目標)の達成具合でなされ、賞与に反映した。行動評価はコンピテンシー(好業績を挙げるための行動特性)に基づいて評価し、昇降給とグレードアップの基準となった。業績と行動の評価割合を調整する考課会議も設定した。

コース選択については、既存の3コース(N・B・A<sup>\*29</sup>)に加え、経営総合職や企画・営業・研究開発・生産の各職にAコース選択(申請認可制)を可能とした。

社宅については、入居制限(年齢・経過年数)の設定と従来極めて僅少であった社宅料を相応額に増加させ、「住宅ローン利子補給制度」の新設を組み合わせ

せ、社員の持家取得を促す制度とした。

こうした改革のほか、早期退職優遇制度(1995年4月導入)をサポートする「セカンドキャリア支援プログラム」(リフレッシュデザイン研修、再就職準備休暇、再就職サポート制度など)や、社内公募FA制度、女性社員活躍促進制度、リフレッシュ休暇制度などを導入し、人材の活性化を図った。

2003年、大幅に改訂された人事制度はその後、数次にわたり小規模の修正が加えられて運用されてきたが、2024年度、20年振りに人事制度全般が見直されることが決定している。

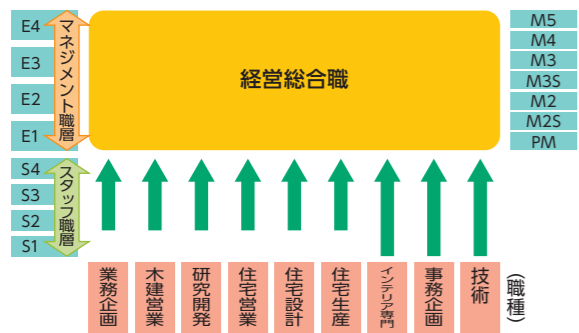
既存の人事制度の課題として、

- ①ポストグレード運用(職務・役割の大きさで設定されるべきものが、個人に紐づいて運用される例がある。また、ポストに抛らない専門性発揮のキャリア展望が不明確)
- ②「NEWバリュー評価」の運用(中長期育成の考課項目を半期・相対評価する矛盾)
- ③人材育成目線での評価ができていない(評価結果を出すことが自己目的化し、本来の育成ツールとして活用が行われていない)
- ④年功・経験年数を考慮した昇格・処遇運用(昇格基準に年功要素が含まれるため優秀な若手の早期抜擢が制度上難しい。原則として降グレードがないため、昇格・処遇運用が年功的になる傾向がある)

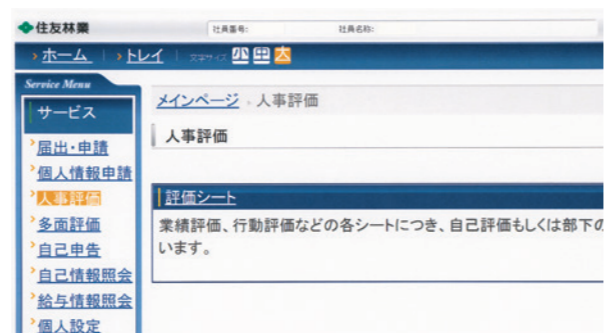
これらの課題に対し、次のような制度改訂の基本方針と具体的なポイントが示されている。

- ①組織の総合力を最大限に発揮できる制度とする

\*29 Nコース：転勤に対して一切の制限のないコース、Bコース：勤務地域を定め、原則勤務地域外には異動のないコース、Aコース：原則、初任地から転居を伴う異動のないコース。



2003年度人事制度改革で位置付けられた職群と能力グレード



WEB化された考課システム

(マネジメントに対する考え方の見直し、専門職キャリアについての明確化)

- ・ポストグレードを廃止し、8段階の能力グレードのみに等級体系を再設計
- ・自身のキャリア志向に合わせて、マネジメント職群、プロフェッショナル職群を選択可能
- ②会社のミッション・ビジョンの実現に向け、総合的な能力・知識・スキルを有する人材を増やす制度とする(人材育成につながる能力グレード定義の策定、若手社員のキャリア形成サポート)
- ・職群ごとに必要な能力をグレード定義として整備することで、社員の体系的な能力伸長をサポート
- ・NEWバリュー評価を改定し、会社の中長期的な付加価値創出の前提となる「社員一人一人の付加価値の向上」について評価実施。個人の能力の獲得・発揮状況を評価、コミュニケーションを促す
- ③社員が能力を発揮し挑戦する機会を提供し、それを適正に評価し、報いる制度とする(優秀な若手社員の抜擢、昇グレード制度の内容見直し、評価制度の改定、高齢社員のモチベーションアップ)
- ・昇グレード基準を見直し、若手優秀人材の早期抜擢を可能に
- ・基本給の一部として、個人の総合的なパフォーマンスに基づくパフォーマンス給を導

入  
・年齢によるポストオフルールを廃止。60歳以上社員の基本給減額も段階的に解消

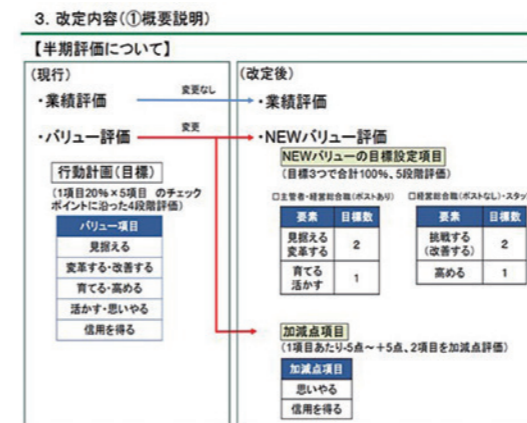
2024年1月の施行を期し、以上の方針に基づく詳細な制度設計について、39回に及び全社員への説明活動が進行している。

### 退職金給付制度の変遷

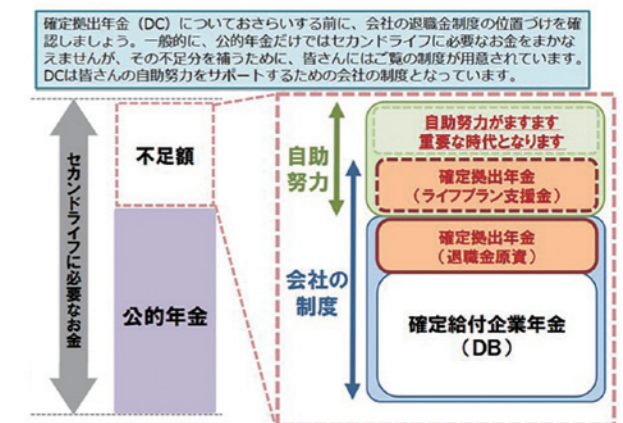
平均寿命の伸長や少子高齢化、低金利の継続に伴い、退職金給付制度の改正が行われた。

当社では、1967年2月に適格年金制度(退職金の一部を10年年金化)を導入し、1980年に定年退職金を年金化(2種)するなど、引退後の生活を支える年金部分を手厚くする方向で制度を整えてきた。

1990年4月、住友林業厚生年金基金が設立され、1994年4月には関係会社3社を加えた連合型へ移行し、以降、順次その対象法人・加入者ともども拡大を続けてきた。厚生年金の老齢給付の一部を企業が国に代わって支給(代行給付)するとともに、それぞれ独自の年金を加算給付する制度で、長い間の経済界からの要望に応え厚生年金法改正により実現した制度であった。一般に、厚生年金基金では、国の老齢厚生年金のうち、報酬比例分を各企業が代行していた。在職時の報酬に連動する金額算定等を引き受ける代わりに、国から預けられる資金を運用して、利益を年金に上乗せできるメリットがあった。しかし、運用環境の悪化で、代行部分が母体企業の決算上の負債に計上されるようになったこともあり、国の制度として2002年4月の確定給付企業年金制度



新制度でのバリュー評価変更時の説明資料



三階建ての退職年金構成改定時の説明資料



の創設に合わせて代行部分の返上(いわゆる「代行返上」)が認められることとなった。当社は、2004年4月には退職金給付制度を改定して確定給付企業年金(基金型)への移行とキャッシュバランスプラン\*30の導入を行った。当社基金による企業年金を、運用利回りに左右されない確定給付年金と、金利に伴って支給額を変更できる部分の組み合わせに変更した。

その後、低金利の継続と平均寿命の伸長で、当社の18年保証・終身型の確定給付型年金は、資産確保や将来の負債増のリスクが高まることとなった。このため、2010年1月には退職金給付制度に確定拠出型を導入し、25%を確定拠出型として、終身年金割合を引下げることとした。

また、以上のような経緯で設立された「住友林業グループ企業年金基金」は、当社とともに、住友林業グループ国内6社2団体を加入事業所とし、個々の加入各社の退職金制度に応じ、その一部に組み込まれる形で、加入者個人の退職金給付を支援している。

### グループ体経営に基づいた人材と業務の配置

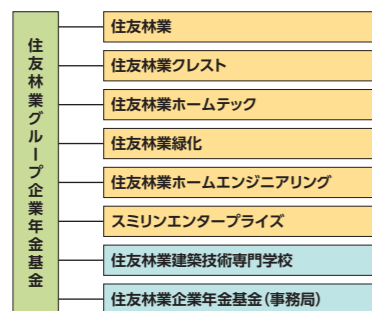
当社は、国内新設住宅着工戸数の漸減を見据え、これに左右されない事業ポートフォリオ構築の一環として、リフォームや既存住宅流通などの住宅ストック事業を強化する戦略を打ち出した。グループの一体経営の視点から、住宅ストックなど周辺事業を迅速に強化・拡大するため、当該事業を担う関係会社に多くの人材をシフトする必要が生じた。このため、2005年4月に関係会社転籍制度を新設、2006年4月さらにこれを改定し、退職金の特別加算

金を支給することを制度化して、出向者に転籍を促すかたちで、本人の適性と合意に基づいた人材の流動化によるグループ会社の強化を図る仕組みを整えた。

こうした準備のもと、転籍した社員が専門技術を習得・発揮し、帰属意識と一体感をもって活躍できる体制を整え、住友林業ホームテックに対し2004～2008年度の間に約50名、2009～2010年度の間に約100名の人材シフトを行った。また、住友林業アーキテクノについても、前身のスミリンCADシステム時代を含め、2004年度並びに2011年度にそれぞれ約50名の人材をシフトした。

一方、管理業務では、グループの間接業務を集約して効率と品質を高めるシェアードサービスの体制が推進され、特に人事関連業務では、労務・税制その他国内関係会社に共通する労務管理・給与関連分野業務を専門的に取り扱うスミリンビジネスサービス(SBS、後述)が、グループ法人の枠を超えその役割を担った。実務上厳密かつ一律の対応が必要な法改正などに対しては、社会保険労務士その他外部専門家によるアドバイスを得て、適正な実務サービスをグループ各社に提供することで、各社で個別対応する労力・コストを省いた。基幹人事情報システム「COMPANY」を利用して、グループウェアなど各種支援システムと連携し、共通情報システム使用による業務効率化を、国内9社の関係会社を対象に進めた。さらに、「住友林業グループ中期経営計画2024」では、全グループ共通のタレントマネジメントシステムを導入し、グループ内人材の職務経歴を共有化することを目標としている。

\*30 確定給付企業年金の一種で、加入者の加入記録は個人ごとの勘定で仮想的に管理され、将来の給付額が市場金利等に連動する仕組みであるため、「確定拠出型」の特徴も併せ持つ制度。退職給付会計上の退職給付債務・費用の増加が抑制されるため、多くの確定給付企業年金で採用されている。



住友林業グループ企業年金基金の対象事業場 (2023年2月現在)



採用活動もグループ会社間で

### 労働組合との折衝事務局として

住友林業の経営陣は歴代、社員を代表する労働組合とのコミュニケーションを大事にしてきた。その両者の意思疎通を十全なものとするのも人事部の役割である。人事部長が事務局を務め、経営陣と労働組合との間で定例・非定例の折衝・議論の場が設けられる。

組合は、住友林業労働組合と称し、住友林業に雇用されるM1グレード以下の職階の社員全員が加入し、3,884名(2022年12月末現在)で構成される。1987年、住友林業と住友林業ホームの合併時点では、それぞれ労働組合と社員会という名称で従業員組織が個別に存在したが、1993年に両社出身者の人事制度が統一されたことにより、従業員組織の統合の基盤が整い、1995年に現在の労働組合が成立した。

労働組合統合10周年を記念し、2006年1月社長と執行委員長の対談が行われ、CSRを推進する会社と労働組合が目指す方向性が一致していることが確認され、組合発行の「すくらむ」にまとめられている。

### 定着率向上とグローバル人材採用

一方、時代の影響を示している施策が、定着率向上や国際人材の採用であった。2008年11月には、新卒社員配属・定着率向上・海外人材の活用・コア人材の育成に関する取り組みが開始された。当時は、就職から短期間で離職する新卒者が増加しており、社会的な関心事ともなっていた。当社の場合、特に住宅営業職の新卒採用者の離職率が顕著であった。1998年以降、しばらくは新卒採用を絞って即戦力



住友林業労働組合統合10周年を報じる「すくらむ」

となるキャリア採用に重点を置いていたが、徐々に新卒者を増やしていた矢先の離職率上昇で、定着率向上は重要課題となった。このため、一律の現場配置でなく本人の希望を尊重することや、ミスマッチ対策に統轄支店長面接(2011年～)、営業推進部長面接(2012年～)を加えて採用選考をより強化した。また、2011年に住宅事業本部住宅人財開発部を設けて教育研修を強化したことで、離職者の割合は大きく減少した。さらに、個人の資質に頼る営業から、チーム営業への転換も模索することとした。

一方、2013年10月には、海外現地での採用活動を開始した。外地著名大学において直接、外国籍学生の募集活動を行うとともに、日本人留学生に向けた就職説明会にも参加し、留学生専門のマッチング業者も利用した。日本人留学生の採用については採用ルートとして定着し、コロナ禍の一時を除き2017年度入社から実績を継続している。なお、直近の採用においては、求人学生サイドのグローバル化もあり、通常の日本におけるリクルートシステムで外国籍社員が採用されることが常態化してきた。

また、木質ボードを中心とした木材建材分野における製造事業の人材育成にも注力した。長い製造事業の歴史の中で、工場現場の運営や、品質管理、新製品開発など、当社グループにおいては、住友林業クレストほかの生え抜き人材が活躍してきたが、長期永続的かつグローバルな製造事業展開においては、当社に籍を置く製造技術人材の計画的な育成が不可欠であると認識された。このため、従来の林業・林産分野の枠を超えた技術系新卒を採用し、住友林



米国ボストンにおいてグローバル人材の採用イベントを定期実施する



業クレストもしくは筑波研究所における勤務を経験させるとともに、海外の各種生産現場をローテーションさせる方策が構想された。

### 経営人材の育成

こうして、人材全体の資質向上を図る一方、2020年頃には経営人材の体系的育成も課題となった。当社の業容拡大で、従来のように経営層や人事担当者が個人的に若手から有望な社員を見出し、抜擢・育成する方法が難しくなったほか、木材建材事業・住宅事業それぞれの特色から、マネジメントを身につけるうえでも長短や組織的特性があった。また、事業の巨大化とともに、企画と実行が分業となり、ゼロから新規案件を一人で立ち上げたり、不採算部門を立て直したりといった経験もしにくくなっていった。また、経営戦略研修(2004~2012年)や変革型ミドル研修(2006~2012年)も実施したが、その成果の発揮は、各事業現場における個人の研鑽に依存せざるを得なかった。

このため、2021年度より、重要組織・関係会社の管理者、さらには取締役として全グループを見渡すことができる若手人材に継続的に着目してプールし、早期から多様な経験が得られるローテーションなどで育成するプログラムを実施することとした。プールする人材は毎年見直し、スロースターターも含め多くの可能性を幅広く考慮したうえで、長期的視野での挑戦を促した。また人事部スミリンビジネススカレッジにおいて研修も見直し、特に変革型ミドル研修は、一橋大学大学院経営管理研究科と共にプ

ログラムを作成し実行した。

## ■ スミリンビジネススカレッジの開設

人事制度と並んで人事部門の重要な業務である人材育成も、大きな変化を遂げた。

2011年4月からは、「PROJECT SPEED」の実現を目指し、「人材育成施策5ヵ年計画」がスタートし、その一環として人事部にスミリンビジネススカレッジ(SBC)が新設された。SBCは、グループ全体の人材育成を強力に推進することを目的に、「グループ」「海外」「eラーニング」「人材クオリティの向上」をキーワードに、研修においてはやる気を重視し、「一律招集型」に加え、自主性を尊重した「手挙げ方式」にも注力した。この取り組みの中核となるのが、イントラネット上の「SBCラーニングポータル」で、自ら学ぶ姿勢を訴えるとともに、学びたい人が自由に視聴、学習できるように、SBC講座や社外公開講座などの自己啓発型研修や受講必須eラーニングなど、住友林業グループ社員の“人材育成”を支援する情報を掲載している。eラーニングについては、当社の歴史と事業精神・理念体系、コンプライアンス、人権などの必須講座やポータブルスキルのほか、住宅など各事業関連などが繰り返されている54テーマのコンテンツ(解説付動画)を整備し、2011年5月から当社、10月にはグループ全社に展開した。

これによって当社の人材育成は、①SBC主催のビジネスパーソンに共通に求められる階層別・目的別の研修、②住宅人材開発部の行う住宅事業遂行に向

けた実践的スキル研修、③スミリンビジネスサービス(SBS)の行う各グループ会社向けの研修の3本立てで行われることとなった。新入社員研修では、グループ会社から参加を集う合同研修が行われ、グループ社員としての意識を醸成した。一方、住宅人材開発部はこれらの動きと連携し、より専門的立場から「住宅教育・研修委員会」を立ち上げ、SBCや住宅事業本部各部、関係会社の研修担当と情報共有を強めて、シナジーを追求した。

また、「自ら学び、本質を考え、自ら行動する社員の育成」と「ノビノビ・イキイキ働くことができる職場風土の実現」の方針のもと、手挙げ方式の研修メニューの充実に加え、グループ会社交流研修の開催や他社との交流研修に取り組むほか、マネジメント研修・心理的安全性研修や風土改革プロジェクトにも取り組んだ。住宅事業本部、木材建材事業本部、資源環境事業本部において、組織の主体性を引き出し自由闊達な組織風土を構築することを目的に、中堅・若手社員が中心となり当社をより良くするためのアイデアや知恵を出し合い協力しながら実行する「現場からの風土改革」を行った。人材育成の基盤となる経営理念浸透においては四国山林研修を社員全員を対象に継続する一方、2018年から「海外人材育成プログラム」を行い、海外事業を支援した。

## ■ 働きかた支援室の設置

仕事と生活を調和させるワーク・ライフ・バランスは、日本においては2000年代から注目されるよ

うになった。すべての国民がワーク・ライフ・バランスを実現するには、長時間労働や転勤、男女の賃金や正規・非正規の格差といった問題を解消し、育児介護休業を自然にとれる環境づくり、女性のキャリア形成支援などが必要であるとの考えを政府が明確に打ち出した。

当社は2000年に育児・介護休業規程を整備したが、2005年4月の育児・介護休業法改正を見据え、女性活躍推進のポジティブアクション(次項で詳述)とも併せ、社員の意識・風土の改革を含めた積極的な対応をとることとした。当面の行動計画としては育児を対象に、制度面では法定もしくはそれ以上の処遇を目指した。また、規程整備だけではなく、法の趣旨に沿ったその実効性を担保するため、「住友林業株式会社次世代育成支援行動計画」を策定し、ゼロだった男性育児休業取得者の年1名以上の実現や、育児休業者への復帰講習プログラム提供、育児休業制度関連業務マニュアルの作成などを具体化した。以降、育児・介護休業規程は改訂を重ね、育児・介護とも、より仕事と両立しやすい制度としている。

2007年にはこの成果を踏まえ、①男性育児休業取得者3名以上、②1時間単位で利用できる子の看護休暇制度、③テレワークのテスト導入などの第2期行動計画を策定、これらの取り組みの結果、2007年4月には、次世代育成支援対策推進法に基づく子育て支援企業として「くるみん」マーク認定を取得し、以後、2015年3月の第5期まで連続取得した。



イントラネット 人財育成サイト(2011年)



四国山林研修(別子)



第2回男性育児見守り座談会(2014年)



「くるみん」マーク認定(2013年)



「なでしこ銘柄」選定証(2015年度)



2009年4月には在宅勤務規程を制定し、在宅での仕事が可能になった。また、同年からは、第3期行動計画として、①男性育児休業取得者30名以上、②育児啓発書の作成、③妊娠中の通勤負担緩和(勤務時間の繰上げ・繰下げ可)を実施した。このほか、結婚・配偶者の転勤・介護・育児の理由で転居を望む場合、本人が希望する地域に異動が適うよう配慮することを明確化したほか、再雇用希望取扱規程(自己都合退職者が、退職事由が解消された際に再雇用を希望する旨を告知できる制度)新設など、社員の余儀ない事情での退職抑制や復職支援の仕組みを整えていった。

2011年には長時間労働削減プロジェクトがトライアル実施(高松支店)され、支店長と女性営業職のディスカッションなども含め、残業削減を追求している。次世代育成に関するこれらの行動計画は、2022年から第8期が展開されている。

#### 専門独立組織による運営

2013年4月には、人事部の傘下に働きかた支援室を新設した。これまで述べてきたように、当社は種々のワーク・ライフ・バランス支援策を講じてきていたが、相談窓口がわかりにくいといった課題があり、社員の働き方に関する総合窓口であることを名称に冠した専門組織を開設した。同室は、再雇用支援、キャリアサポート、メンタルヘルス、障害者雇用対策、ワーク&ライフの各専門担当を配し<sup>\*31</sup>、人事部やSBCなどと連携して課題の解決と社員サポートを行った。

相談者対応の他にも、「家族の職場参観日」(2014年7月)、「イクボスセミナー」<sup>\*32</sup>(2017年2月)などのイベントを企画して、多様な働き方への理解を促した。

2018年4月には、プッシュ式の働き方改革プロジェクトをスタートさせ、外部コンサルタントの協力を仰いで、広島・東京西の両支店をパイロット職場に改革方法を模索した。続いて全社に働き方改革アンケートを実施し、結果を主管者に通知したほか、働き方改革提案箱、各部門による予算書への働き方改革目標組み込み、好事例のイントラネットでの紹介などの取り組みを行った。これらの具体的な活動により働きかた支援室は、後述する女性活躍、健康経営、ダイバーシティ推進においてもその中心的な役割を担った。

#### 女性活躍の推進

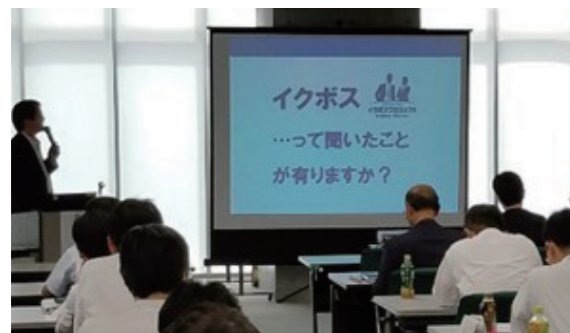
男女雇用機会均等法(1986年)によって女性の社会進出は進んだものの、結婚・出産の壁や男女の格差、長時間労働や転勤といったハードルはなお高く、女性のキャリア形成支援も十分とは言えない社会状況が続いた。

当社は2002年から女性登用推進ワーキンググループを設けて課題を探り、同年3月に出された同グループの答申などをもとに同月に社長が女性活躍を明言し、2003年4月、人事部内にポジティブアクション<sup>\*33</sup>推進室を設置して、その牽引役とした。

同室は、女性の職域拡大や育児介護制度見直し、教育研修体制の検討、さらに社内の意識改革を目的

<sup>\*31</sup> 2015年4月はダイバーシティ推進とキャリア戦略の2チーム制、2017年4月にヘルスケア推進を加えた3チーム制。

<sup>\*32</sup> 育児中の社員が活躍できる職場環境づくりを目的とする、働き方改革をテーマにした管理職層向けのセミナー。外部講師を招き、長時間労働を抑制し、部下それぞれの事情に合わせた働き方を実現しながら業績を上げていくための意識改革などを学習。



管理職向けイクボスセミナー(2017年)



ポジティブアクションに関する記事(樹海 2004年 86号)

とした。発足後は、女性の住宅営業職・住宅設計職・住宅生産職の意見交換会、社長と育児者との座談会などを実施する一方、ポジティブアクションニュースの発行(2003年10月~2007年11月)やイントラネットへのホームページ開設(2004年4月)で情報発信に努めた。また、事務技術職を対象とするキャリアアップ研修(2003年)も実施した。育児・介護休業規程が順次改定されていったのは前項のとおりである。

2007年3月には、ポジティブアクション中期計画(2007~2009年)を策定し、

- ①社員意識調査におけるポジティブアクションへの肯定的意見を、2006年の36%から2010年に70%へ拡大する
- ②職域拡大により、女性社員比率を2006年の15.8%から2009年に17%へ、女性管理職の比率を同じく0.7%から1.2%へ、新卒採用における女性比率を15.4%から30%へと引き上げる

という数値目標を掲げて、実現に向けた啓発活動(説明会・イベント)や女性職域拡大(住宅営業・設計・生産、木材建材その他の職種)のほか、前項で述べたワーク・ライフ・バランスに関する制度整備、事務技術職へのブラッシュアップ研修の実施などを進めた。また、女性管理職の増加に向け、①異業種研修等への参加促進、②豊富な経験を積むための積極的な人事異動、も推進された。育児者座談会や女性住宅営業職フォーラムも継続した。

計画開始と同時にポジティブアクション推進室は

<sup>\*33</sup> 社会的・構造的な差別によって不利益を被っている者に対して、一定の範囲で特別の機会を提供することなどにより、実質的な機会均等を実現することを目的として講じる措置。



第4回女性育児者意見交換会(2013年)

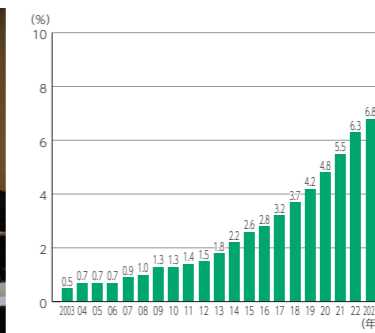
ポジティブアクショングループとなり、2008年4月にはワーク&ライフグループに改組されて女性だけでなく全社員を対象としたワーク・ライフ・バランスを進める位置づけとなった。

こうした積み重ねのうえで、当社は、2013年12月に女性活躍推進宣言を策定してグループに発信、2014年12月にはCSRレポートでこれを公表し、2020年までに女性管理職を5%とする数値目標を明らかにした。2016年3月には女性活躍推進法制定(2015年9月)を受けて第1期行動計画(2016~2018年度)を策定開始し、メンター制度(2017年7月、12名中女性管理職6名)などを実施、2019年から第2期行動計画を展開した。働き方改革の進展もあって、2020年の女性管理職は、単体4.8%とわずかに目標に及ばなかったが国内グループ会社では7.1%となり、2019年開始の「中期経営計画」では、女性管理職比率5.5%を掲げた。

この間、2016年3月には、経済産業省と東京証券取引所が女性活躍に優れた企業を選ぶ「平成27年度なでしこ銘柄」に選定された。

#### 健康経営の推進

従業員の健康保持・増進を通じて、一人ひとりの幸福に資するとともに、生産性や業績、企業イメージの向上につなげる健康経営は、日本では2013年に日本再興戦略が閣議決定され、一気に機運が高まった。長時間労働による疾病や自殺について労災認定を求める訴訟が頻発し、“ブラック企業”の風評は人材採用に影響を及ぼした。また、業務の効率・質の



女性管理職比率の推移



「ホワイト500」認定証(2017年)



低下や健康保険組合の財政悪化など、企業にとって従業員の健康問題は経営上の大きなリスクと認識されるようになった。

当社は、身体面の健康には産業医・保健師の配置や健康診断の充実など万全を期し、前述したワーク・ライフ・バランスのほか、リフレッシュ休暇(2009年1月、完全実施通知)、有給休暇取得奨励、長時間労働削減対策などを実施してきた。さらに働きかた支援室に臨床心理士を配置したうえ、2013年度からは厚生労働省のストレスチェック義務化(2015年12月)に先駆けて、「こころの健康診断(セルフチェック)」を開始し、人事・総務向けのメンタル関連研修など、こころの健康についてもサポート体制を整えた。

この結果、2016年1月には、経済産業省と東京証券取引所が健康経営で優れた取り組みを行う企業を顕彰する「健康経営銘柄2016」に選定され(2018年にも選定)、2017年2月には経済産業省と日本健康会議による認定制度「健康経営優良法人2017」(ホワイト500)に認定された。その後も2018年10月に、万が一病気や怪気で働けなくなった場合に備え、最長60歳<sup>\*34</sup>まで一定の収入を補償するGLTD制度(団体長期障害所得補償保険)を導入したことなどが評価され、3年連続でホワイト500に選定されている。

2020年10月にはそれまで社員本人からのメンタルヘルス相談先として設置していた社外相談窓口を新たに「よろず相談室」として開設し、職場での困り事に限らず、健康、家族、子育て、キャリアなど、

プライベートも含め、社員の家族も利用できるあらゆる悩みの相談窓口とした。

2021年10月には「住友林業グループ健康経営宣言」を発表し、健康経営推進を対外的にコミットメントした。

### ダイバーシティ経営の実践とスミリンウッドピース

当社は、既述したワーク・ライフ・バランスや女性活躍推進などで実質的にダイバーシティ経営を進めていたが、2010年代からは障害者や性的マイノリティの雇用・活躍にも力を入れた。

2015年7月には、障害者の社会参加を推進するため、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(以下、SWP)<sup>\*35</sup>を設立した。

当社は、2006年度に障害者法定雇用率を満たしたが、定年や本人事情で離職が続き、2007年には未達となった。このため、人事部が障害者職場定着推進チームを立ち上げるとともに、グループ全体でも雇用率達成へ取り組んだ。雇用率確保義務のあるグループ20社のうち、達成しているのは当社含め5社にとどまっていた。規模の小さな事業所では、職域やスペースなどの面で雇用が困難なところもあることから、特例子会社設立を決めた。

SWPIは、新居浜市に本社を置き、2016年4月に原木椎茸生産から事業を開始し、同年10月にはノベルティ用木工製品の製造も始めた。2017年1月には新社屋が竣工し、同時に住友林業グループ各社の名刺作成を業務に加えた。2019年には、新居浜市および東京おもちゃ美術館との協働で、木製玩

具「銅山のつみき」を製作、同市が展開する木育の一環となる誕生祝品として用いられている。2021年からは、間伐材や木の端材を加工した木工品のインターネット販売も開始した。

2020年と2021年には、高齢・障害・求職者雇用支援機構などが実施している「障害者雇用優良事業所等表彰」において、同社社員が優秀勤労障害者として同機構理事長奨励賞(2020年)・努力賞(2021年)を受賞した。また、地元「えひめアビリンピック」では木工の技量で高い評価を受けることとなった。

一方、高齢層については、2006年度から定年再雇用制度を導入し、勤続10年以上かつ特定の資格・経験を有し、本人に意欲があることなどを条件に、60歳で定年退職した社員を再雇用(65歳到達年度末まで)してきた。2020年4月に「選択型定年制度」を導入し、定年を65歳に到達した年度末(決算と異なり人事年度は3月31日)まで延長可能とするとともに、希望者は満60歳の誕生日の前日まで繰り上げることを可能とした。選択定年制実施以前も含め、希望者については再雇用率100%を達成している。この間、2018年4月には「シニア人材バンク制度」を設け、会社が必要とし、本人も同意している場合には、年齢制限なく再雇用を継続することも可能となった。

性的マイノリティについては、2021年6月からLGBTQ支援会社とコンサルティング契約を結び、同社によるLGBTQ相談窓口(メール対応)を開設した。同年10月から11月にかけては、同社講師によるLGBTQセミナーを人事部・総務部・住宅企画部

の管理職以上の社員および役員を対象に実施した。2022年1月にはパートナーシップ制度規程を新設し、同性婚・事実婚の社員が届け出ることにより、パートナーに法律婚と同様に福利厚生や各種制度を適用することとした。

この間、2019年3月には、シニアの活躍などが評価され、経済産業省主催の「平成30年度 新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された。

### スミリンビジネスサービスによる労務支援事業

時代とともに専門化しさまざまな領域に拡がりをみせる人事部門の機能は、別法人であるスミリンビジネスサービス(SBS)により、折々の労務法規制を遵守し、これに適合するかたちで、専門分野の業務受託を含めた労務供給機能を通じて補完されている。同社は、1996年12月に当社100%出資の人材派遣・紹介会社として設立された。東京都新宿区に本社を置き、派遣事業は人材ビジネス事業部人財サポート営業部として、東京・大阪・名古屋・福岡に事業所を配置している。2019年、時代の要請に応えた外国人材ビジネス事業を担う同事業部グローバル営業部を新たに設けた。また、当社の本社(経団連会館)に事務所を構えるシェアードサービス事業部労務業務サービス部は、事業として当社グループ人事業務周辺実務を分担している。

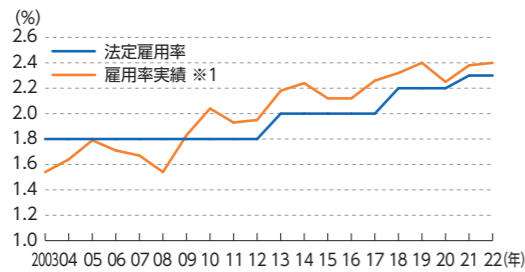
派遣事業は、許可を受けた労働者派遣事業者として、当社グループ内外各社の派遣社員の需要に対

\*34 GLTD制度は、2020年4月に最長65歳まで延長された。

\*35 社名のピースは平和とパズルの一片がかけており、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向上し、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。



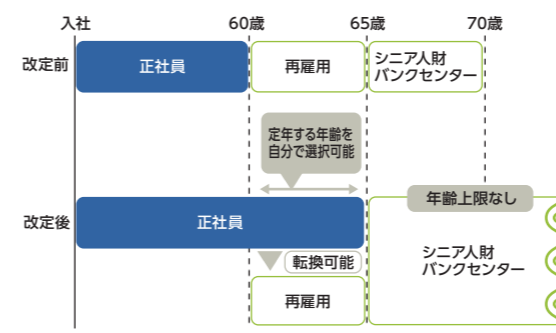
健康経営銘柄(2018年)



※1 雇用率は、2016年までは住友林業単体、2017年、2018年はSWPを加えたグループ認定数字、2019年以降はSWPとSBSを加えたグループ認定数字。



SWP社員が「えひめアビリンピック」の木工競技で金賞と銀賞に入賞



選択的定年退職制度の導入概念図(2020年)



きこりんを配した当社独自のLGBTQ ALLY(支援者・理解者を示す)のシール



し、求人広告等により要望業務に適った一般公募者を選定・登録し、当該各社・部署の労務需要に応えている。当社グループ事業の各部門の実務に精通しきめ細かい需要に応じられることが、他の事業者との差別化要因となる。一方で、法令のさまざまな制約はあるものの、グループ連結事業の観点では、手数料として外部流出する固定的な労務関連費用の削減に貢献することとなる。

2023年1月現在、従業員(出向含む)は70名、契約社員は15名、再雇用嘱託社員38名の合計123名の人員体制で当社グループ内外の労務サービス需要に応えている。

2007年の長期経営計画「PROJECT SPEED」において、グループ全体にわたり共通する人事系管理事務<sup>\*36</sup>の統合、合理化が課題とされた。業務アウトソーシングの受け皿として、現在のシェアードサービス事業部が設置され、SBSはその事業範囲を拡大する。就業規則や給与規程は各社毎に独自のものであるため、全グループで一元化された業務の統合とはならなかった。しかし、SBSが基幹人事情報シ

テム「COMPANY」を運用して、委託会社に応じたシステムのカスタマイズを行うことで、グループ内の個別会社<sup>\*37</sup>から人事系管理事務の委託を受け、事業として日常的な運用を担った。これらの結果、法令改正に基づく実務運用の修正の必要な労務分野において、グループ内での重複検討作業が省かれ、効率的かつ専門知識に基づいた的確な法令遵守(コンプライアンス事項の厳格適用)の水平展開が実現することとなった。

また、2018年12月、国により外国人労働者に関わる「特定技能制度」が新設され新しい在留資格ができたことを受け、2019年、SBSは比較的早期に外国人労働者の紹介事業に進出した。人財ビジネス事業部にグローバル営業部を新設しベトナム籍社員を配属することで、事業の早期の拡大を期した。事業に携わる同国人のネットワークの活用もあり、グループ各社に対して永続的な社員の候補としてベトナム籍労働者を派遣して成果を上げている。2023年現在、スミリンフィルケア、住友林業ホームエンジニアリングに約50名が就業している。

## 10. 財務部

### 資金管理に特化した組織へ独立

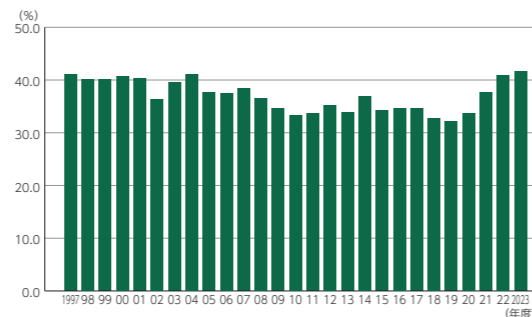
当社の財務部門は、1996年10月の組織改正で管理部と財務部が統合されて経理部となった際、同部の資金管理チーム、外国為替チームとして業務を引

き継いだ。2006年4月に経理部から決算などの会計業務を経営企画部に移管した際、資金管理および外国為替を専門に担当する部署として、改めて財務部が設置された。

<sup>\*36</sup> 各社所属社員の日常人事データの作成・管理業務を受託している。具体的には、給与・賞与、勤怠記録、社会保険実務、退職実務、個人申告書、評価その他人事に関わるデータ作成・整理である。  
<sup>\*37</sup> 2023年現在、当社、住友林業情報システム、スミリンエンタープライズ、住友林業フォレストサービス、住友林業ホームテック、住友林業ホームエンジニアリング、住友林業緑化、住友林業アーキテクノ、住友林業レジデンシャルの9社。

回	発行年月	発行市場および種類	金額	償還期限	株式転換予定価格	株式への転換率	年利息
1	1978年10月	ユーロ転換社債	3,000万スイスフラン (35億5,900万円)	1984年3月	907	18%	3.00%
2	1979年 8月	ユーロ転換社債	3,000万スイスフラン (39億2,700万円)	1984年3月	572	0%	4.75%
3	1982年 4月	ユーロ転換社債	4,000万スイスフラン (48億6,200万円)	1987年9月	483	100%	6.75%
4	1983年 6月	ユーロ転換社債	4,000万スイスフラン (45億900万円)	1988年9月	594	100%	3.63%
5	1984年 4月	ユーロ転換社債	2,000万USD (44億4,600万円)	1999年9月	628	100%	3.88%
6	1988年 9月	ユーロ ワラント債	1億USD (134億1,500万円)	1992年9月	1,354	100%	5.13%
7	1989年 2月	ユーロ ワラント債	1億5,000万USD (192億4,395万円)	1993年2月	1,497	100%	4.38%

自己資本充実のため1980年頃に相次いで発行した転換社債等の発行条件一覧  
(1993年3月末時点)



当社は、1978年以降1989年まで、7次にわたりエクイティファイナンスによる自己資本の充実に努める一方、1987年の住宅部門の吸収合併により先行してキャッシュが得られる財務構造となったこともあり、実質的な無借金経営を続けていた。2000年代に入って新規事業進出やM&Aに伴う支出増で、資金需要は増大したものの、引き続き潤沢な資金状況を維持していた。財務部門は事業部門への資金供給を主な任務としたため、いわゆる収益目的の資金運用は行わなかった。したがって、2008年のリーマンショックでは業況による資金ポジションの悪化を除き、財務面で大きな影響は受けなかった。この間の財務部門の主な役割は、新たな資金調達手法の開発や借換えなどによる金利負担軽減、資金調達に備えた格付けの向上、調達先・方法の多様化による緊急時への備え、さらに次項で述べるグループ内における資金の有効活用などであった。

### 資金調達の変遷

自己資本比率向上と業容拡大などから、当社の信用力は大きくなり、資金調達も複数の手段を適時適切に用いることで、手元流動性の確保や金利などの負担を最小限にとどめる施策を展開した。

運転資金の調達では、この時代の金融手段の拡大と多様化に対応し、従来からの当座貸越のほか、CP (Commercial Paper、短期社債)、MTN (Medium Term Note)、コミットメントラインを活用した。

CPについては、当社は300億円の枠を有していたが、これをさらに活用するため、2006年に電子

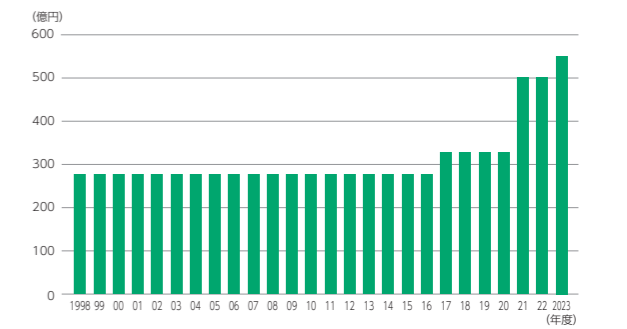
2009年 7月	第1回 100億円、第2回 50億円
2016年 6月	第3回 200億円
2018年 3月	第4回 100億円、第5回 100億円、第6回 100億円
2019年 3月	第7回 100億円、第8回 100億円
2019年12月	第9回 100億円、第10回 100億円

国内無担保普通社債の発行履歴

CPの発行を決めた。日本で2003年3月に始まったペーパーレスの電子CPは、CPの券面作成・郵送・保管の効率化や印紙税不要化に加え、即日資金化やCMS (Cash Management System、次項参照)の併用などで、資金管理全体をさらに高度化できるメリットがあった。なお2023年1月には、旺盛な資金需要に対応するため、発行枠を1,500億円に拡大した。

1998年3月のユーロMTN本社発行枠設定は、調達環境が悪化する可能性に備え、中期の安定的な運転資金確保を図ったものであった。MTNは、予め設定した発行総額の枠内であれば、回数等の制限なく発行できる中期の債券であるが、当時の規程では取締役決議が必要であった。このため、当社設定の2億米ドルの約2分の1にあたる130億円について、1ヵ月以上10年以内・利率1%の条件と、3ヵ月に1回の取締役会への実行状況報告を条件に、発行を社長もしくは社長指名者に一任し、緊急の資金需要に対応することとした。

資金需要増大が見込まれるようになった2004年8月には、三井住友【エージェンツ】・住友信託(当時)・東京三菱(当時)をはじめとした11銀行と1年間・100億円のコミットメントライン契約を締結した(その後220億円まで拡充)。コミットメントラインは、金融機関と契約し、緊急事態に対応した資金調達枠を確保することで手元資金残高を抑制でき、支払金利負担を最小限にとどめる利点があった。銀行側に貸出義務が発生することから、契約締結に借り手がクリアすべき条件は厳しく、当社の金融機関



資本金の推移



からの信用向上を端的に示すものであった。

一方、長期資金については、2000年代末から2010年代にかけては、国内無担保普通社債を数多く発行し、資金繰りの安定化に努めた。

2013年当時の金融市場は、リーマンショックや欧州金融危機などに対する日米欧各国中央銀行の金融緩和策などにより落ち着きを取り戻しつつあると同時に、金利水準は歴史的低水準を呈していた。当社の資金状況は、リーマンショックによる業況全般の悪化により2008年度末を底とするも、その後の業況の回復により2012年度末には従来の潤沢な資金ポジションを回復しており、2016年度までを見通した資金計画では相当程度の投資余力も見込まれた。しかし、当社の経常利益200億円台の安定的に達成する事業規模(連結売上高8,000億円台半ば)から、「連結売上高1兆円、経常利益300億円体制」への飛躍に向けては、さらなる成長事業への投資を支える財務基盤が必要であった。また、金融環境としても日本銀行のマイナス金利政策が永続するものではないものと見通された。

このような環境を踏まえ、2013年7月、「2018年満期ユーロ円建取得条項付転換社債型新株予約権付社債\*38(Convertible Bond)」200億円、2018年9月に、「2023年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債」100億円を発行した。後者は、グリーンボンド原則に則り、かつ大手評価機関よりセカンド・パーティ・オピニオンを取得した世界初のグリーンCBであった。これにより、2019年3月、日本企業としては初めて、英国のCBI\*39のGreen Bond

Pioneer Awardsを受賞した。

2021年7月には公募による1,840万株の新株式発行を行った。新株式を直接発行する公募増資は1973(昭和48)年2月以来48年ぶりで、主に米国と豪州の住宅事業における販売用不動産の取得・開発および借入金の返済に充てることが目的であった。発行後の自己資本比率は、2020年度末の33.7%から2021年度末に37.7%と中長期の目標40%に近づき、財務基盤はさらに強化された。

### CMS(Cash Management System)の導入と進化

CMSは、企業がグループの資金を集中管理し、グループ内での資金融通や集金・支払業務の一括化することにより、不必要な外部への利払い圧縮やガバナンス強化、会計業務の効率化などを進めるもので、日本では連結決算が基本となった2000年代に本格化した。

2008年7月から国内グループ会社のCMS導入に着手し、それまで個別に送金手続きを行っていたグループ会社から当社への資金回収を、取引銀行のCMS口座を通して自動吸い上げできる仕組みを構築、同年12月から順次グループ会社へ導入して、2009年6月に完了した。

2010年7月には、資金・業務の効率化やBCP対応・セキュリティ強化に向けて資金集中管理をさらに進め、国内グループ会社の支払代行(振込)のシステム構築を開始した。当社に適用される有利な振込手数料で支払いが行えるほか、SBSのグループ会社の給与計算集約化と連動させることも推進された。同年

9月、住友林業クレストから導入を開始し、2011年3月に国内全グループ会社への適用が完了した。

木材建材業界の取り引きに不可欠な約束手形の合理化については、2005年6月から支払手形に代わる支払方法として、売掛債権一括信託方式(ファクタリングサービス)を導入した。同方式では、当社・取引先企業・住友信託銀行が3社間契約を結び、取引先企業は当社からの支払手形を受領する代わりに、当社に対する売掛債権を住友信託銀行に信託して信託受益権の形で受け取る。当社・取引先は手形に関する事務処理や印紙税などが削減でき、取引先は信託受益権を譲渡することによって迅速・低利で資金を調達できる。

2013年3月には取引先との資金決済(当社受取分)に「でんさい(全銀電子債権ネットワーク)」を導入した。「でんさい」は全国銀行協会が2013年2月から提供する電子債権記録サービスで、約束手形発行に伴う当事者間で、手形作成・印紙貼付作業、郵送等受渡事務、領収書の発行・受領管理、保管・取立依頼管理などに関する経費圧縮や、手形券そのものの紛失リスク回避が可能となる。

2014年3月からは当社支払い分についても、「でんさい」利用を開始した。当社が発行する支払手形は、一面で取引先自身の外部への信用補完の機能も果たしており、事務合理化だけで浸透は進むものではなく、取引先への個別交渉により理解を得て、順次支払手形を「でんさい」に移行していった。これらの取り組みによって、2017年7月には当社発行の支払手形はなくなった。

### 外国為替と海外での資金調達

このほか当社財務部では、木材建材事業における輸出入取引について、調達決定時の損益を確定させるべく、日常業務における為替予約によるリスクヘッジなども行っている。

なお、海外事業を担っている海外現地関係会社の資金調達などについては、SF Americaなどの現地統括投資会社を通じて行っており、国内子会社のような集中化や個別管理ではなく、増資による資金供給や、貸付枠・金融機関への保証枠という包括的なかたちで管理している。

海外市場における資金調達の取り組みとしては、香港において金融子会社を設立し長らくその運用を行ってきたが、地政学上の課題から、1996年7月にSumitomo Forestry Investment Ltd.(SF Investment、シンガポール)を設立し、その機能を移管した。また、それに先立つ1992年7月に、Sumitomo Forestry Netherlands,B.V.(SF Netherlands、アムステルダム)が設立され、ユーロ市場における低利資金の調達と当社の海外プロジェクト・海外関係会社への貸付、株式保有および資金運用等の金融業務を行っていた。その後の外為取引の自由化や連結決算の導入、さらに単なる金融運用ではその利回りに妙味もないことから、2000年頃には取って海外に金融調達拠点を置く意味もなくなった。これら状況の変化に応じて、SF Netherlandsを1999年7月に、SF Investmentを2003年3月に解散し、海外における財務拠点を閉鎖した。

\*38 株式に転換できる社債で、投資家にとっては、発行企業の株価が上がれば株式に、下がれば社債として利息+満額償還が選択でき、発行企業にとっては通常の社債より低利で、株式に転換されれば償還に伴う資金流出がないので、双方にメリットがある。

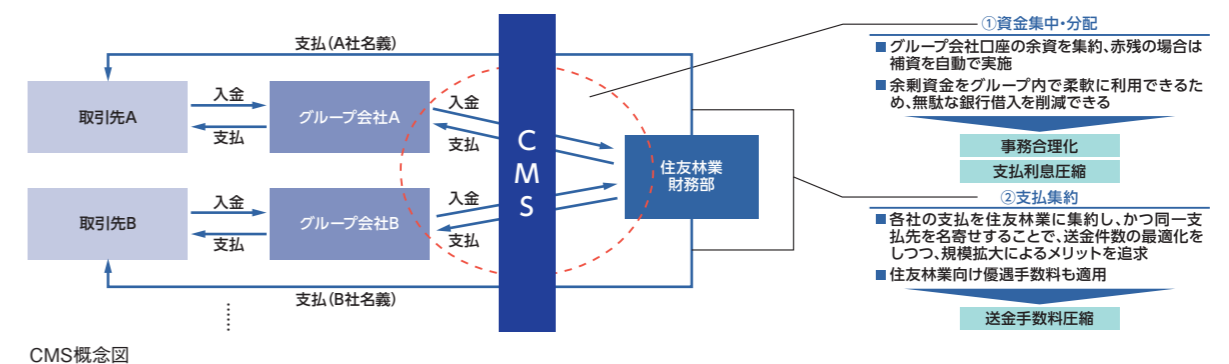
\*39 CBI(Climate Bonds Initiative)は2010年に英国で設立された、低炭素経済を実現するための環境投資を促進するNGO団体。同団体はグリーンボンド発行の基準となる「Climate Bonds Standards」を策定し、この基準は「グリーンボンド原則」と並びグリーンボンド市場で主流の基準とされる。



2019年3月に受賞したGreen Bond Pioneer Awardsの顕彰碑



2021年7月新株式発行による公募増資の記念碑



CMS概念図



# 11. ITソリューション部と住友林業情報システム(株)

## 情報システム部の社長直轄化とITソリューション部への拡充

当社の情報部門は、情報システム部(企画)と住友林業情報システム(開発・構築)が担っていた。

1990年代から、企業情報システムではダウンサイジング(メインフレームおよびワークステーションからPCベースへ)およびオープン化(インターネットの活用、複数社のハード・ソフトの組み合わせ)、さらに業務改革と連動したBPR(Business Process Re-engineering)が進み、当社の情報システムもこの流れで変革がなされていった。1999年度からは、①NEC社のメインフレームによるACOSシステムの合理化、②パソコンシステムの導入、③電子メールシステム(Star Office+インターネット)、④LAN・WANの整備、⑤ハード・ソフトの全社的統合管理(技術系システムを包含)、を軸とする3カ年の情報システム中期計画が進められ

た。連結経営への対応や管理機能の強化、全社コストダウンの促進、グループ内情報共有による営業競争力強化、システムの最適化とコストダウンなどが目的であった。住宅部門の顧客管理システム「CROSS」への移行によって、当社から汎用メインフレームは撤去された。

中期計画推進中の2000年3月には、「ITを活用した経営戦略の推進について」と題し常務会に方向性が示された。①戦略構築とシステム開発が一体化されていない、②システムの活用が十分になされていない、といった課題を指摘したうえで、社長をCIO(Chief Information Officer)と位置付け、情報システム部をCIOスタッフおよび業務改革のリード役とするITマネジメント体制構築が提起された。この結果、2000年4月には情報システム部が社長直轄組織となり、全社のIT化を推進した。

2019年4月、自社グループの情報システムを構築・運営することに止まらず、さらにIT技術を駆使

して戦略的に事業課題の解決に取り組むことを期して、情報システム部はITソリューション部に改称された。

### コンピュータ2000年問題への対応

また、1990年代後半から、コンピュータの2000年問題\*40が世界的に危惧された。当社は、1996年から情報システム部を中心に対応を開始し、社長を委員長とする2000年問題検討委員会が組織され、万々に備えた危機管理計画が策定された。最終的に1999年12月上旬、基幹システムおよび各事業部門で用いているシステムの事前チェックの完了が報告されたうえで、年末年始の体制が確認された。同年の大晦日から元旦、始業日の1月4日にかけては当時の幕張データセンターで、正常稼働の確認および異常発生時に備えた体制が敷かれ、データセンター以外の部署においても、住宅顧客や取引先に向けたコールセンターの準備など、不具合の二次対応に備えた緊急体制が計画された。結果的に2000年問題に類するシステムトラブルは発生することはなかったが、あらゆるリスクに備えた緊急体制の構築はその後のリスクマネジメントの具体的な形となった。

年に木材建材・住宅の両部システムを統合)、人事システム「COMPANY」、NECのグループウェア「Star Office」(1996年導入)などからなっていた。

2001年3月から、オープン系システムへの転換を図るべく、新たな会計基幹システムSNAPS(Sumitomo Forestry New Account & Process Control System)の構築が始まった。短期かつ低コストで開発するため、米国製汎用ERP(Enterprise Resource Planning)ソフトPeople Softを導入し、①経営資料作成等分析機能の移行、②既存会計システムからの完全移行、③連結決算を視野に関係会社への導入と会計機能強化の3フェーズで2003年度末までの完了を計画した。

SNAPSは2003年5月に、会計基幹システム「CoreMix」として稼働した。同システムは、①連結経営管理のレベルアップ、②グループ各社の経理業務レベル向上と連結決算の早期化、③経理業務の生産性向上、④各種制度変更へのグループ一元対応の実現を目標としていた。このため、旧会計システムの機能確保に加え、①会計情報のデータベース化、②本部ごとに管理されてきた取引先の統一コードによる一元管理、③帳票類の電子化、④インターネット活用、などが盛り込まれていた。

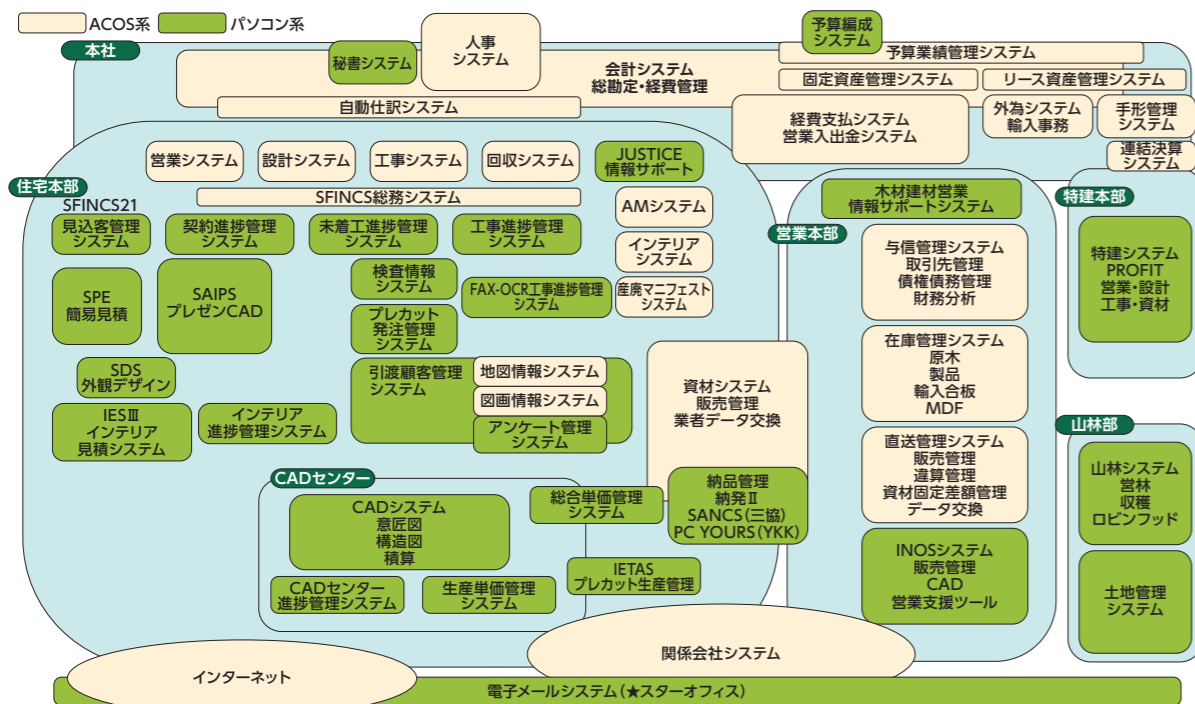
また、同時に連結会計システム「DIVA」も全体導入され、「CoreMix」との連携で連結決算が自動化した。

しかし、稼働から5年を経て「CoreMix」には、汎用パッケージをカスタマイズしすぎたため、通常バージョンアップができず、①新たなIT環境

### 全社会計基幹システム「CoreMix」の構築とIT投資管理

当社の全社基幹系システムは、統合会計システム「SFINCS(Sumitomo Forestry Information & Communication System)」(1990年導入、1994

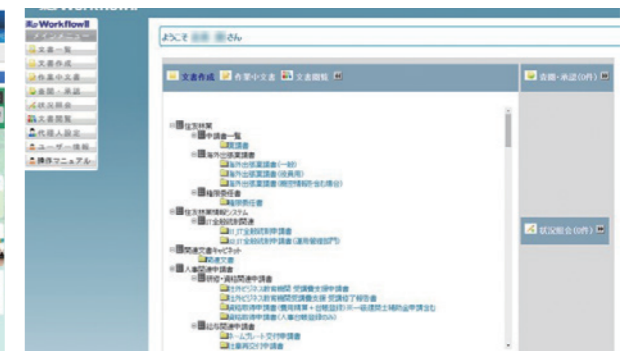
\*40 当時のコンピュータは、少ないメモリ容量を有効活用するため年号データを下2桁で処理しており、2000年になると1900年と識別できず誤動作する可能性があると考えられた。



コンピュータシステムの全体像のイメージ図(1998年頃)



イントラネット「inforest」の初期画面



電子議決システム「ワークフロー」の初期画面



(WindowsのOSやOfficeの新バージョン)に対応できない、②法制度変更に対応できないといった問題が生じた。このため、2008年3月から、日本の商習慣に合った国産パッケージ「Super Stream」を極力カスタマイズしない方針で再構築することとなり、新システムは2009年11月に当社、2010年6月に関係会社で運用を開始した。

電子メールシステム「Star Office」も、2012年に文書管理等グループインフラ機能を充実したグループウェア「SEED」、さらに2020年に「SEED-NX」へと進化した。海外事業所で広く用いられるOffice365との連携も行われた。

2014年4月には、電子決裁システムの試験導入(総務部・情報システム部)が始まった。起案から決裁までに要する日数半減と、紙面回覧・保存の廃止によるペーパーレス化や検索時間短縮、情報漏洩リスク低減などを目的とし、2015年春までに全社展開した。

これらグループの基幹業務インフラ構築だけでなく、各分野に広がる業務システムなどへのIT投資が質・量ともに経営上の重要な判断事項となってきたことを踏まえ、2003年11月、グループ全体のIT投資マネジメントの枠組みが構想された。各事業本部や関係会社のIT投資に関するグループ全体の戦略的な計画立案から個別の実施審査、さらにはIT資産の活用チェックについての全社的なマネジメントの仕組みとして、IT戦略委員会とIT投資評価委員会が設定された。前者は経営会議メンバーで構成され、経営戦略や事業課題をもとに、中長期のIT戦略テーマと投

資計画を決定した。後者は、一定規模以上のIT投資について、ITソリューション部長が主催する会議体で、各事業本部や関係会社など、グループ全体を俯瞰したIT投資の妥当性・効率性などについて、審査と具体的な指導を行った。当社グループのIT化は各取組主体である事業部門・関係会社の立案と、上記の会議体による全体俯瞰の両輪で、さまざまな領域で進展していくことになる(事業部門・関係会社の業務システムの進展については、各事業史にて記述)。

### BCPと情報セキュリティ

阪神・淡路大震災後、情報システムについても災害対策の必要性が高まり、当社ではデータセンターの耐震工事や非常電源確保、テープ(記録媒体)の日次での外部保管、回線の二重化、バックアップ体制構築などを実施した。

一方、2000年代以降、当社の事業は情報システムが不可欠のインフラとなっており、住宅顧客など個人情報も数多く扱っているため、情報セキュリティの確立は最重要度にランクされる課題となった。不正アクセス禁止法(2000年2月施行)、個人情報保護法(2003年5月施行)と関連法規も整備され、情報の漏洩・改ざんやシステム停止は、経済的損失はもちろん、社会的信用の失墜と市場からの信頼喪失につながる社会となった。

このため当社は、2003年5月から本格的な情報セキュリティマネジメントを開始し、従来のファイヤーウォールなどシステム上の対策に加え、2004年6月に情報セキュリティ基本規程を制定して情報

セキュリティ管理方針を明確化し、リスク管理委員会に情報セキュリティ分科会を設けたほか、情報システム部を主管部署に定めた。以後、規程集作成、教育研修プランの策定と継続実施、定期的な監査の実施などを約1年半かけて行い、eラーニングで最新傾向を織り込んで毎年反復教育するなど、社員への浸透徹底を図った。

### DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進

当社は「グループ中期経営計画2024」のサステナビリティ編で、「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」を課題のひとつに掲げた。組織風土の改革やITリテラシー向上に取り組み、事業のあり方や仕事のやり方を変革(トランスフォーメーション)し、これらの変革にデジタル技術を活用すること、現場のリアルデータをデジタル化して活用していくことをDXの基本方針とした。枠組みとして「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。

林業や木造建築の分野における担い手の減少や高齢化、技術の高度化やグローバル化などに、DXや市場の変革で付加価値を向上させることが目的で、営業活動やサプライチェーンの効率化、介護事業分野における利用者の安心・安全などをデジタル技術で提供することを目指している。特に、旧態依然とした書類実務の伴う、木材建材営業においては、販売先とのデータ連携やRPA・OCR\*41導入などデジタル

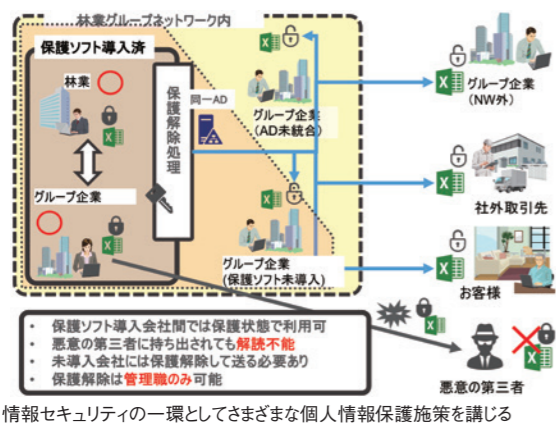
技術を活用した業務の合理化で、建材流通における紙や単純作業を削減する取り組みを進めている。

2020年11月には、住宅事業本部グループオーナー推進室と連携し、グループオーナー統合管理基盤の構築が始まった。新設住宅着工戸数の漸減を見据え、既存顧客の蓄積を活かしたストック型ビジネスの拡大に向け、リフォームや仲介などすべての顧客をデータベース化するものである。お客様本位の情報集積により、①ライフイベントに絡めた提案、②継続的な当社住宅オーナーへのフォロー、③各社のオーナー共有などを実現することを目的とした。2023年4月、グループオーナー統合管理基盤「SCRM」としてシステム稼働を開始する。

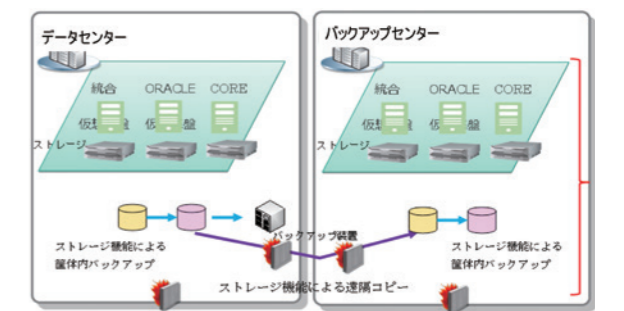
## ICT化推進を支える 住友林業情報システム

住友林業情報システムは、当社グループ全体のITインフラの運用を行うとともに、グループ含めた各社の基幹系・事業系システムの開発を担うシステム子会社である。当社の社内情報システム構築の歩みは、1980年代に具体化し1988年には専属のシステムエンジニア(SE)を配置したことが、住友林業情報システムの実質的な創業となった。その3年後、1991年に、現社名をもって資本金1億円で、当社の100%子会社として設立され、その翌年から新卒社員を採用している。オフィスコンピュータの全国配置やネットワークの新規構築、汎用機の設置、オープン化、各種システム体系の新設や移行など、

\*41 RPAはRobotic Process Automationで、一連のパソコン等処理作業の自動処理。OCRはOptical Character Recognition(光学的文字認識)の略で、活字や手書きの文字をスキャンして電子テキストに変換する機器およびソフトウェア。



住友林業情報システム(株)本社が入居した幕張テクノガーデンビルB棟(左)(1991年)



データセンターの運用管理も住友林業情報システムの役割。地震・水害、その他の運用リスクの少ない立地が選ばれ、さらに別にバックアップセンターを備える



当社の情報システムの歴史をICTパートナーとして支えてきた。即ち、現在の複雑で膨大なシステム体系構築を、外部リソースの力をうまく活用しながら、住友林業グループユーザーとのパートナーシップで成し遂げ、その技術・ノウハウを蓄積している。

同社の事業組織は、当社の事業を支える情報システムを開発・構築するシステム開発本部と、システムの保守・運用を担う運用サービス本部、当社との連携を主務とする東京事務所からなっている。システム開発本部は、国内住宅事業の業務システム開発を担当する住宅システム部と、同様に木材建材事業および本社の基幹システム開発・構築を行う本社・木建システム部およびCAD/CAMや営業タブレット用アプリケーションなど住宅設計技術分野などに特化したシステムを開発する住宅技術システム部で構成されている。また、運用サービス本部は、基幹システムのサーバやネットワーク、PCやモバイル

端末といったハード面の企画・構築・保守・運用を担うインフラシステム部と、当社・他社へのクラウドやRPAといったシステムサービスの提供、ITを駆使し運送業者へカタログ請求データを送信する作業代行などのサービス業務、ユーザーサポートなどを実施しているICTビジネスサービス部、サイバー攻撃やウイルス対策、トラブル対応、さらに社員への教育まで情報セキュリティ関連の実務全般を行う情報セキュリティ室の3部署で事業を展開する。

住友林業情報システムは、当社のITソリューション部との緊密な連携のもと、ICT専門会社として、蓄積された情報システム資産を背景に、当社グループ内外のシステム需要に応え、自らの創意工夫で当社のDXの具体化に取り組んでいる。

2023年1月現在、従業員(出向含む)は177名、常駐パートナー社員は157名、合計334名の人員体制となった。

## 12. コーポレート・コミュニケーション部と社史編纂室

### コーポレート・コミュニケーション部の 変遷とその機能拡大

1991年1月、総務部広報グループを母体として、東京証券取引所上場(1990年11月)を機に新設された広報室は、1996年10月にいったん総務部広報グループに集約されていた。2009年4月、コーポレー

ト・コミュニケーションやCSR活動は将来への投資であり中長期的なプランをもって継続展開を行うべきものであるとの観点で、コーポレート・コミュニケーション室として総務部から独立した組織として新設された。これは、ブランドが企業の重要な経営資源であり、機能や価格と異なり追随されにくい、成熟社会における差別化戦略として、商品・サービ

ス・新規事業・関係会社を通じて育成していく必要があると認識されるようになったことを背景としていた。また、個人投資家の増加や多様化等、ステークホルダーの構成に変化が出てきているなか、経営企画部のIRチームと総務部の広報グループを一本化することで、一貫した企業メッセージを発信できる体制を構築することを目的とした。同室は、広報・IR・広告ブランド・CSRの4つの機能で構成され、社内外への情報発信を統合し、整合性をもって運営することを主務とし、社外からの問い合わせ窓口も同室に一本化された。住宅本部の営業推進部門が担当する商品関連広告をはじめ、マスメディアを活用する各社の情報発信についても、当社およびグループ全体の広報・広告方針との整合性を確認し、統一したイメージを維持していく役割も担った。

その後、2015年4月に同室内のCSRチームはCSR推進室として独立し、2017年4月、コーポレート・コミュニケーション室は、コーポレート・コミュニケーション部(以下、CC部)となり、部内組織として渉外室が設置された。2018年4月、渉外室は独立し、コーポレート・コミュニケーション部の分掌は、広報・IR・広告ブランドとなった。

### 迅速かつ積極的な広報活動

CC部の広報活動は、メディアの記者と社内を結び付け、迅速かつ多彩な情報発信に努めるだけでなく、事業分野の拡大に伴うメディアやステークホルダーの多様化にも対応してきた。この25年間の変遷を、ニュースリリースの件数についてみると、総

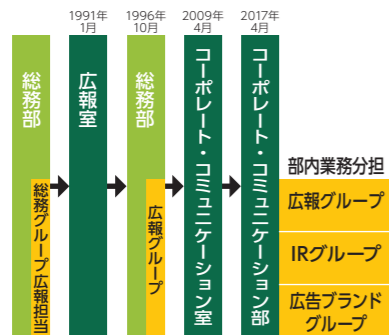
務部内の1グループであった1998年当時は、年間24件であったところ、2022年実績では76件と3倍強にまで伸張している。これは、当社グループの事業自体の拡大もあるが、一方的な告知だけでなく、外部視点・投資家目線で事業に関わる情報発信を増加してきたことにもよる。

また、発信手法も多様化した。英文での発信も通常となり、決算発表説明会を動画で配信するほか、発信すべき事業の現場における記者発表会を実施するなど、情報の受け手とのリレーション強化を図る取り組みが進んできた。時代の変化に対応してSNS(Social Network System)管理システムを導入したほか、危機管理広報にも関係部署と連携して対応する体制を整え、非常時に備えることとなった。

社内広報活動を俯瞰すると、グループ社内報「樹海」(1988年10月創刊、既存の「萌木」<sup>とさわぎ</sup>)を一本化)、イントラネット「inforest」(2004年8月公開)、海外グループ報「Green Forest」(2015年4月、事業展開地の4言語で創刊)で経営方針やグループ各社の取り組みについてグループ社員に情報提供し、一体感の醸成を図っている。さらに、2022年からは本社内に動画収録スタジオを設置し、社内に向けて定期的な動画配信「きこりんタイムズ」も開始した。

### IR活動の充実

当社の明示的なIR活動の端緒は、1990年代半ばに遡る。年2回の通期決算・中間決算に際して、外部に会場を設営し、「記者説明会」とは別に「アナリスト



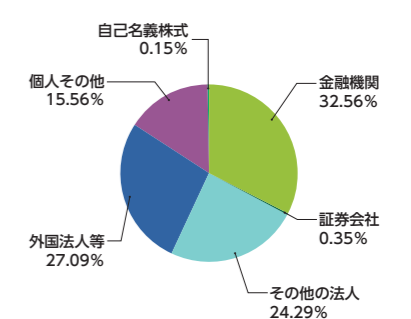
コーポレート・コミュニケーション部の成り立ち



動画配信「きこりんタイムズ」  
第1回放送2022年6月、住友林業緑化「緑配信」特集



個人投資家説明会(東京、2018年12月)



2011年現在、個人株主比率は約16%で市場平均(約20%)と比較してやや低い比率であった







ポレートブランドが希薄化し共有できていない現状が認識された。将来的に縮小する市場環境の中、生き残りをかけた強いブランドとなるため、住友林業グループが提供できる価値をコーポレートブランドに集約し、ロゴやスローガンに変えて企業イメージを統一していくこととした。

「世界一の森林会社」という方向性をグループ全社で共有できるよう再定義し、グループとしての一体感が高められる目標とすべく、そのコンセプトを明文化する必要が確認された。そのうえで、ロゴなどのVI(ビジュアルアイデンティティ)を管理する「守り」のマネジメント体制から、外部コンサルティングの支援を受け、グローバルな視点に立脚した情報をもとに、戦略的にブランドを活用し事業戦略のテコとする「攻め」のブランドマネジメントが志向された。体制面では、外部コンサルタントと協働し構想を具体化するブランドマネジメント(BM)推進複合チームを核に、主管者クラスで構成するBM戦略委員会、さらに実務担当者で構成するBM実行委員会がそれぞれの機能を果たしながら、経営会議で決定された経営戦略に則ったブランド戦略を実行するものとされた。

以上のような経緯を経て、2013年度中には、ブランドの基礎となる概念「約束の木」やブランドスローガン・ステイトメントが確立した。当社は、2014年から新たなグループブランドスローガン「木と生きる幸福。」とステイトメントを、「グループを束ねる共通のブランドメッセージ」として社内外ブランドコミュニケーションに展開した。2014年1月、グループブランドメッセージを訴求するテレビCM

を開始し、同年12月には、同訴求と住宅事業を融合したテレビCMを放映、出稿量も増加して、当社の強みがより明確に伝わるようになっていった。

2014年4月には国内拠点の名刺(海外については住友井桁が適用できる範囲について2015年3月から)、2015年2月には名札について、住友林業グループで共通の印象を与えられるようにデザインを全面改訂した。社章についても、住友林業単体と異なっていたグループ会社の住友井桁の色を統一した。看板やサイン類についても、2016年度から2017年度にかけて新しいデザインのものに統一した。

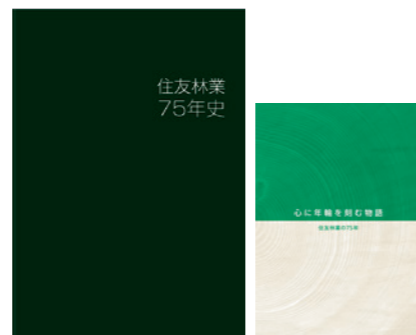
### 新メッセージと新メディアの活用

「木と生きる幸福。」は、「人間を幸福にしてくれる木」、そして「その木を植え、育て、人々に提供することを生業<sup>なりわい</sup>としている幸福」という当社の価値を表している。企業広告もこれを軸として発信した。グループ会社を含む事業の取り組みを題材に、森林や中大規模を含む木造建築のもたらすやすらぎや、CO<sub>2</sub>排出抑制・生物多様性などへの貢献、都市の緑化等、木が生み出す未来像の提示など環境・社会への貢献を意識した広告を継続的に展開した。

2018年11月には、新聞広告「街を、森に、W350計画、はじまる」が、第67回日経広告賞の「環境部門 最優秀賞・環境大臣賞」を受賞した。「再生可能な自然素材である木をデザインし表現している環境面と地上350m・70階建ての木造超高層ビルを建てるための高度な技術面の両面が広告表現として優れている」のが選出の理由であった。



「W350計画」発表の記者会見(2018年)



完成した75年史 正史 普及版

コーポレート・コミュニケーション部の役割は企業価値の向上に資することにあり、長期ビジョン「Mission TREEING 2030」においては、その方針や取り組みを多様なステークホルダーに魅力的に伝えるため、広報・IR・広告ブランドの3つのグループが一体となって活動している。

## 社史編纂室の設置

当社が、2023年2月20日に、前身となる四国林業の創立から75周年を迎えるにあたって、事業の経緯を正式に記録するために、2022年1月、コー

ポレート・コミュニケーション部の傘下に社史編纂室が設置された。当社の事業の記録は、1999年2月に「住友林業社史(B5判、上・下・別巻902頁、50年史)」として、当社成立の前史となる「住友の事業」から説き起こし、1948年の創立を経て50周年を迎える1998年2月までの実績が既に綴られていた。このため、改めて編纂する社史は、主に1998年以降の多彩な事業展開を遂げた25年間の当社の軌跡を記述することとし、読者の便宜のためそれに至る経緯を既刊の「50年史」を要約し序章とする体裁で、その作業に着手することとなった。

## 13. サステナビリティ推進部

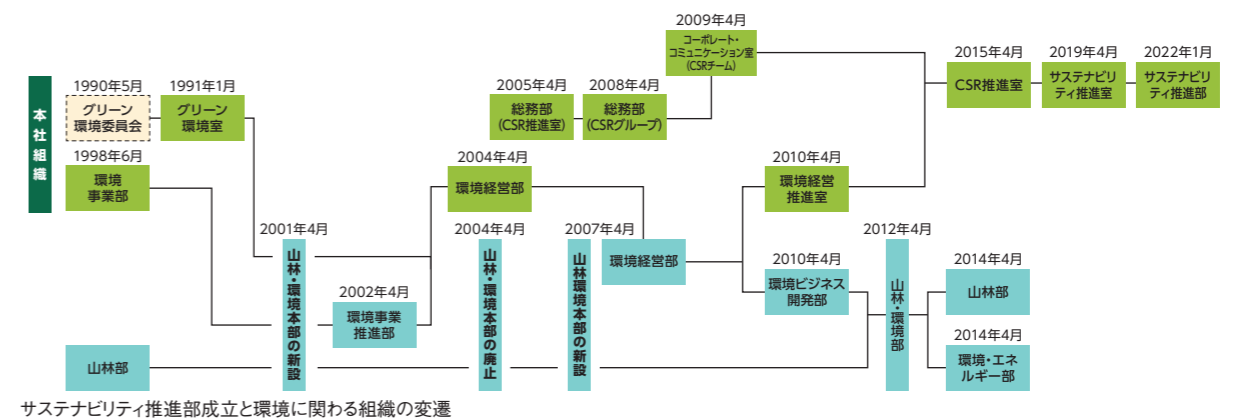
### 環境ビジネス事業から環境経営そしてCSR・サステナビリティへ

当社は1990年5月にグリーン環境委員会、1991年1月にグリーン環境室を新設し、環境問題への取り組みを本格的に開始した。グリーン環境室は、環境の基本方針策定や環境関連技術・情報収集、環境管理および熱帯林再生プロジェクトを担当した。

2004年4月には、環境事業推進部(環境事業部が改称)とグリーン環境室を統合し、環境経営部とした。同部は、①環境管理活動統括(方針策定とグループ全体の活動統括)・環境広報戦略企画立案(総務部広報グループと共同で実施)、②環境面での社

会貢献活動統括(「まなびの森」や経団連自然保護基金等の環境関連寄付など)、③海外植林事業・海外植林コンサルタント事業(CDM等によるCO<sub>2</sub>排出権クレジット獲得を主目的とする海外植林事業\*45、ODAなどにおける海外植林コンサルタント事業、海外における植林技術の研究開発の統括)、④環境関連新規事業(他本部と競合しない環境関連事業、立ち上げ後の他本部移管は可)、を4つの柱とし、環境素材製造など内外提案案件のアセスメントを実施する一方、京都議定書の影響分析などを行った。その後同部は、木材調達理念・方針や環境・社会報告書、環境経営中期方針の策定を行い、2007年4

\*45 木質原料の確保を主目的とする海外植林事業は原則として国際事業部主体で実施。



サステナビリティ推進部成立と環境に関わる組織の変遷



月、山林環境本部が設置されるとともにその傘下となり、環境関連全般の取り組みに関わった。

2010年4月、環境経営部は環境ビジネス開発部に改称された。同時に本社部門として環境経営推進室が新設され、事業以外の環境経営推進を担当した。

一方、社会面を主としたCSRについては2005年4月、総務部内にCSR推進室が設置され、同時に発足したCSR経営戦略会議とともに活動したが、2009年4月のコーポレート・コミュニケーション室新設に伴って同室CSRチームとなった。

2015年4月にCC室CSRチームと環境経営推進室が統合されてCSR推進室となり、2019年4月にサステナビリティ推進室へ改称、2022年1月にサステナビリティ推進部と部組織になった。この間、ESG推進委員会(2018年)など、社長以下執行役員兼務取締役および本部長をメンバーとする横断型組織も設けられ、その事務局機能も担った。

#### 環境理念の策定と公表

当社のサステナビリティ経営のルーツは、「住友の事業精神」、特に「自利利他 公私一如」まで遡り、さらに住友の林業部門時代から森林経営に培われた「保続林業」の考え方を基盤としている。1994年には「環境理念」「環境行動指針」を定め、1995年4月から環境管理システムを構築するなど、仕組みづくりも行った。

以後、CSR経営の推進とともに、こうした理念・指針を実践する施策が矢継ぎ早に実施されていくこととなる。

#### 「住友林業倫理憲章」の刷新と「住友林業グループ倫理規範」の制定

当社は2005年3月の経営会議で「CSR経営の推進」を決め、前述のように総務部内にCSR推進室を新設した。2000年代初頭の数々の企業不祥事などを契機に、人々の企業に対する評価基準において、「業績」に加え「安心」「信頼」が大きな位置を占めるようになり、CSR経営は、ブランドの向上・失墜回避や企業存続に不可欠となると同時に、他社との差別化の重要な要素となった。また当時、当社は、①CSR推進体制、②主力事業における環境配慮の視点、③対外開示を前提とした各種方針・目標の明文化、④社会とのコミュニケーション、について必ずしも十分とはいえなかった。同室は、CSRに関して、①基本方針、アクションプラン策定、②アクションプラン実行に関する部門間の利害調整、③環境・社会報告書作成、④予算策定、⑤CSR経営戦略会議の事務局業務、⑥対外窓口業務を担った。具体的には、「CSRハンドブック」の制作やグループ報・イントラネットでのCSR啓発、外部のCSR関連セミナーへの参加やCSR先進企業からの情報収集、広報と連携した対外発信、SRI(Social Responsibility Investment、社会的責任投資)投資機関などへの情報提供といった取り組みを進めた。

さらに、2006年1月から1年をかけて、当社グループの未来像策定と住友林業倫理憲章(1997年10月制定)の見直しを行った。実行に当たっては、CSR推進や持続可能な事業活動への社員の意識を高める狙いから、「『社会』と『住友林業グルー

\*46 森林認証制度では、欧州環境NPOのFSCが先行したが、日本は森林計画制度や保安林制度も整備されていることから、森林の所有構造、人工林率、林業経営の実情など日本の自然・社会状況を考慮して2003年に創設された。2016年6月には、世界最大の森林認証制度であるPEFC(Program for the Endorsement of Forest Certification)と相互承認し、国際規格として認知された。

感動を生み出す	未来を切り拓く	正々堂々と行動する
<p>楽しく仕事をすれば、そこにアイデアが生まれる。多様な個性が集まれば、そこに新たなパワーが生まれる。一本一本の木が豊かな森をつくるように、私たち一人ひとりの力を合わせ、お客様の感動を生む仕事をなしてあげよう。</p> <p>①顧客満足      ④自由闊達 ②共存共栄      ⑤反省と学習 ③自立と支援</p>	<p>長く受け継がれた伝統は私たちの誇り。子や孫や、その先の世代の幸せにつながる仕事は素晴らしい。この誇りを胸に、未来に向かって新しい道を拓いていこう。持続可能な社会と地球環境のために、私たちは最善をつくす。</p> <p>①持続的発展      ④地域貢献 ②家族の尊重      ⑤環境共生 ③蓄積と創造</p>	<p>毎日の仕事のことを、胸を張って家族に話せるだろうか。社会の一員として恥じない仕事をしているだろうか。社会からの信頼は事業の基本。住友の事業精神を心に刻み、正々堂々と行動しよう。</p> <p>①精神の継承      ④人権・多 ②法令遵守      性 ③情報の取扱い      ⑤行動の自律</p>

社内公募メンバーを中心に策定した行動指針「私たちが大切にしたいこと」

プ」の2020年の姿を考えるワークショップ『チーム“2020”』のメンバーを社内公募し、3月から56名の有志が議論して、将来像と倫理憲章見直しの議論を進めた。この結果、2007年2月に「2020年ビジョン」とともに完成した「行動指針」のタイトルは「私たちが大切にしたいこと」となった。

「行動指針」は「経営理念」とともに社員手帳に明記され、内容を解説した「手引き」も作成・配付され、浸透が図られた。2007年5月には「私たちの業務とCSR」も作成され、日常の仕事とCSRの関係もわかりやすく示された。

#### 木材調達における方針の策定と公表

2000年代前半、当社のCSRは、理念はあるが具体的方針が明文化されていなかった。このため当社は、CSRに関わるさまざまな方針・宣言・目標を定め、ホームページなどで公表していった。

世界の森林減少が課題となるなか、木材調達については、2005年10月に「木材調達基準」を定め、当社が取り扱うべき合法的に伐採された木材の調達基準を明確化した。

さらに2007年6月には、地球温暖化抑制に関し、森林のCO<sub>2</sub>吸収・固定機能の重要性が高まるなか、当時木材建材商社および木造戸建注文住宅の国内No.1企業であり、木に関するリーディングカンパニーとして、環境・社会・地域への配慮を行いながら木とともに発展し続けるため、「木材調達理念・方針」を制定・公表した。これは、①合法かつ持続的な木材調達、②信頼性の高いサプライチェーン構

築、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、④ステークホルダーとともに、の4項目からなっていた。同時に、年3回に分け全体を網羅するレビューやサプライヤーとの直接対話、取引先の環境保全活動の調査などの行動原則も定め、2007年度に全サプライヤーについて、合法性観点のサプライチェーン確認調査を完了し、2008年度に持続可能な森林経営からの木材の調達基準を策定した。並行して、取り扱う木材・木材製品の合法性100%の行動計画を策定し、2009年度には木材調達の合法性100%を確認した。

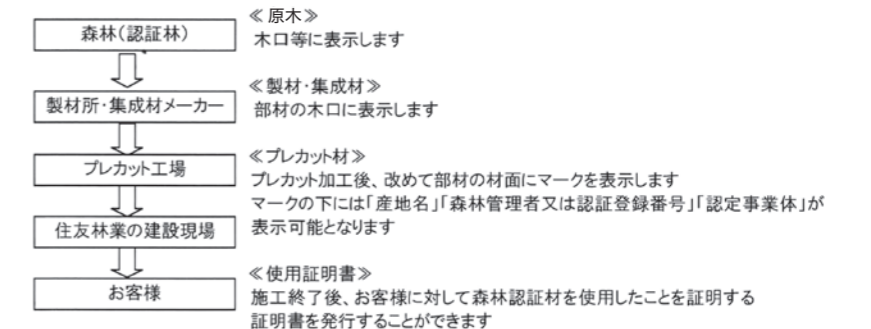
この間、2006年9月には国内社有林すべてでSGEC(Sustainable Green Ecosystem Council、緑の循環認証会議)\*46認証を取得するほか2007年12月には、「住友林業の家」において、SGECから森林認証材の分別表示システムでCoC(Chain of Custody、加工・流通過程の管理)認証を取得した。認証材の加工・流通から住宅建築に至る過程で、認証森林からの林産物が非認証材等と混じることなく適正に分別・表示管理されていることを示すもので、当社の木材調達における持続可能性への取り組みが客観的に評価された。

その後も森林減少をいかに止めるかの取り組みは世界的に進展をみせ、2008年12月には米国で野生動物の違法売買を禁止するレイシー法(The Lacey Act)の対象が木材・木材製品に拡大され、2012年11月には豪州で違法伐採禁止法が制定された。さらに、2013年3月にはEU木材規則(EU Timber Regulation: EUTR)が施行された\*47。また、日本

\*47 同規則は、EU加盟28カ国とノルウェー、アイスランド、リヒテンシュタインに適用され、違法伐採木材・木材製品の域内での生産・輸入を禁止し、違反した場合の罰則設定と輸入事業者のデュー・デリジェンス実施を義務付けている。



SGECロゴ



森林認証材の流れとSGECマーク表示方法・使用証明書の発行



においても、2006年2月に政府が「国等による環境物品等の調達の推進等に関する法律」(グリーン購入法、2000年5月成立・2001年1月施行)を改正し、同年4月から政府調達の対象とする木材・木材製品(紙、文具、オフィス家具、OA機器(記録用メディア)、インテリア・寝装寝具、公共工事、役務(印刷))について、合法性や持続可能性が証明されたものを優先する措置を導入した\*48。2014年3月にグリーン購入法は再改正されて、元々同法の対象であった公共工事における再生木質ボードなどに加え、カーボンオフセット認証製品が加えられたほか、2016年5月には「合法伐採木材等の流通および利用の促進に関する法律」(クリーンウッド法)が成立、2017年5月に施行された。同法は、合法伐採樹木を原料とする木材・木材製品の流通・利用促進と違法伐採の取締りを目的とし、対象樹種や木材関連事業者が取り組むべき措置、さらに同事業者の登録制度などを定めていた。同法施行に伴い、当社では2017年11月、木材建材事業本部が「第1種登録木材関連事業者」に、2018年3月住宅事業本部が「第2種登録木材関連事業者」に登録認定されている。

### 生物多様性保全についての取り組み推進

生物多様性については、2006年9月に国内社有林における「生物多様性保全に関する基本方針」を定めた。生物多様性条約は、1992年のリオ地球サミットで気候変動枠組条約とともに採択されたが、温室効果ガスの見える化が可能な地球温暖化に比べ、可視化しにくく対応も難しかった。しかし、木

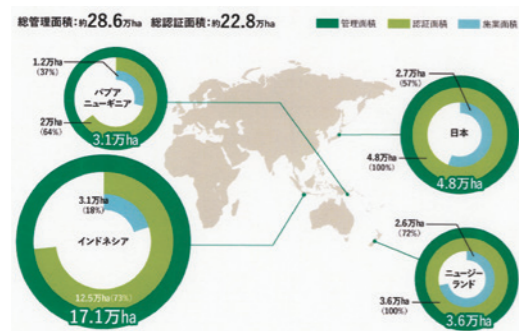
を軸とした当社の事業とは関りが深く、対応せずして企業の存続はないとの認識で臨んだ。

2009年に環境省がまとめた事業者向けの「生物多様性民間参画ガイドライン」の策定に、当社は検討会の委員として関わり、ここで得た知見も活かして同年に改めて活動を本格化させた。具体的には、社内報やグループイントラ基盤を活用した普及啓発活動、グローバルな情報収集、情報発信から始め、生物多様性保全の視点によるチェックシートを用いた業務の点検・評価、当社の環境管理システムへの組み込みなどを推進した。また、社有林のゾーニング、木材調達における森林の持続可能性の重視、宅地開発や緑化事業での配慮、工場敷地や排出物・原料調達でのチェック徹底、海外植林の施業における生物多様性保全の視点強化なども実施した。

併行して、資源環境事業の成長戦略とも連動させ、2007年から国内森林購入を加速させ、2009年度には植林事業を海外事業の柱のひとつに据えて海外森林購入を行った結果、2023年時点では、国内で約4.8万haの社有林\*49、海外では約24万haの森林を管理するに至った。これらを「保護林」「経済林」などに区分して、「保護林」においては原則的に伐採施業を行わない自然保護エリアとしていた。「経済林」も法令に則った施業を基本に、例えば作業者が携行するレッドデータブック(当社作成)に掲載された希少種を見つけた場合は、一部作業を回避し移植するなど影響の緩和に努めた。

2010年10月には、生物多様性条約第10回締約国会議(COP10、名古屋)開催に際し、同会議支援

\*48 合法性は「森林関係法令上合法的に伐採されたものであること」、持続可能性は「持続可能な森林経営が営まれている森林から産出されたものであること」。  
\*49 国土が狭い日本の国立公園は、土地の所有にかかわらず指定を行う「地域制自然公園制度」を採用しており、国立公園内にも多くの私有地が含まれる。当社社有林も、一部、国立公園に含まれるエリアがある。



森林管理・認証・施業面積(2022年度)



社員手帳に記載されている住友林業グループ環境方針/調達方針

実行委員会に協賛したほか、併催イベント「生物多様性交流フェア」への出展およびフェア使用電力から発生するCO<sub>2</sub>をオフセットするために当社社有林で取得したJ-VERクレジットの寄付を行った。

こうした積み重ねのうえで、2012年3月には、「住友林業グループ 生物多様性宣言」「同行動指針」「同長期目標」を制定し、継続的な取り組みを社会に約した。

### 環境方針・調達方針の再整備

2015年7月には「住友林業グループ環境方針」「同調達方針」を改定し、従来の「環境理念」「環境方針」「生物多様性宣言」「生物多様性行動指針」などを整理・統合して、よりシンプルで社内外のステークホルダーに伝わりやすい体系とし、ISO14001の要求事項に合致するかたちとした。持続可能な社会の実現に対する社会から企業への要請は多様化・高度化しており、時代の要求に応じて策定し、複雑化した理念・方針・宣言の整理・集約による日常業務との連動促進、事業とCSRの中期計画を一体化させ、同じ計画のもとで事業活動とCSRが密接に結びついたPDCAが回るシンプルな仕組みを構築することなどが目的であった(事業とCSRの中期計画一体化は後述する「住友林業グループ中期経営計画2021」で実現)。

改定後は、社員手帳やポスター、ホームページなどに掲載・掲示し、新入社員研修やISO14001内部環境監査員養成講習会、各部署でのミーティング



パプアニューギニアで取得したOBT社の経営森林

などで読み合わせの機会を設けて周知・浸透を図った。また応接ゾーンにも掲示し、取引先との姿勢共有も進めた。

調達方針では、①合法で信頼性の高いサプライチェーンに基づく調達、②公正な機会と競争に基づく調達、③特に木材については持続可能な木材および木材製品の調達、④コミュニケーション(適正な情報開示とステークホルダーとの対話)を掲げている。

### グループ全事業でのゼロエミッションへの取り組み

2000年5月成立の建設リサイクル法で木材のリサイクル義務付けと排出者責任の強化がなされることを踏まえ、抜本的な対策を講じるため1999年11月、環境管理委員会の建設系廃棄物リサイクルワーキングチームで検討を開始した。検討内容は、①新築工事廃材の組成分析、②廃材の集積・集荷方法の改善、見直し、③資材発注の小ロット化、④瓦・サイディングのメーカー連携処理、⑤燃料チップの用途開拓、⑥解体実験など処理コストの検討、⑦関連会社の処理状況調査、など多岐にわたった。当時、建設副産物の中で廃木材はリサイクル率が最も低く、事業部門の施策を通じて木のプロとしてリサイクル率95%を目標として定めた。

カギとなる解体・運搬について、当社は、リサイクルルートの構築と、現場の廃棄物の分別・廃材ストックヤード整備などに取り組み、協力工務店にも参加を求め、2002年4月に稼働させた。新ルートでは、効率的ルート設定で回収・運搬費用を削減す



住宅事業におけるゼロエミッションへの取り組み



るとともに、2011年度のリサイクル実績が89.3%となった。

2007年3月、ゼロエミッションの取り組みの中で、当社グループでは各事業所から発生するすべての産業廃棄物について、単純焼却・埋立処分を行わない、「リサイクル率98%以上」をゼロエミッション達成と定義した。さらに、事業活動状況や発生する廃棄物状況などを考慮し、「新築現場」「国内製造工場」「発電事業」「リフォーム事業」「生活サービス事業など」「海外製造工場」「解体工事現場」の7分野に分け、より細かい管理を通じて達成を目指した。「国内製造工場」では2009年度、「海外製造工場」においても2020年度にはゼロエミッションを達成した。当社住宅事業本部、住友林業緑化、住友林業ホームエンジニアリングが関係する「新築現場」でも、2012年度に首都圏エリアにおいてゼロエミッションを達成した。

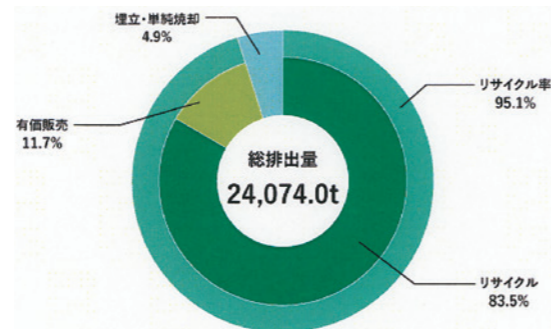
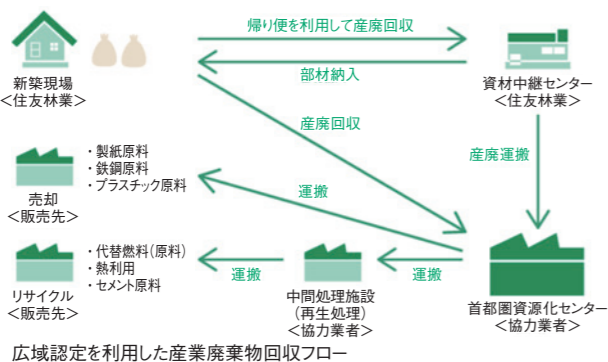
2012年10月には、廃棄物の効率的な回収や有価物の売却による処理コスト削減へ、自社専用のリサイクル施設「首都圏資源化センター」(埼玉県加須市)を本格稼働させた。同センターは自治体をまたぐ廃棄物処理に向け、2010年12月に環境省の産業廃棄物広域認定制度の認証を取得して建設したもので、当時1都6県を対象に1日に約300m<sup>3</sup>の廃棄物を処理できた。また、全廃棄物にバーコードを付してデータの収集・分析を行い、商品開発から物流に至る当社各部門へフィードバックし、廃棄物排出量の削減にもつなげることとした。

このように当社グループは、持続可能なサーキュ

ラーエコノミーの構築のために、「住友林業グループ環境方針」に基づき、各事業のプロセスにおいて産業廃棄物の発生抑制・再利用・リサイクルによるゼロエミッションを推進している。重要課題には「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を掲げ、リサイクルやゼロエミッションの促進による資源保護などの環境負荷低減へ取り組み、この重要課題の達成を目指し、各事業本部においても施策を定め、その達成状況を年度ごとに確認している。

### 人権への取り組み

2011年に「ビジネスと人権に関する指導原則」が国連で承認され、2015年、SDGs(Sustainable Development Goals、持続可能な開発目標)においても人権の保護・促進が重要な要素に位置付けられた。本来、国際社会における人権の保護と伸長は、基本的に国家の責務とされていたが、企業における人権問題は、企業活動のグローバル化やアウトソーシングの動向などに伴い、1990年代から雇用労働者の処遇にとどまらない広がりをもつに至った。この結果、人権についての考え方が近代西欧のそれとは別、もしくは国内で一致をみていない国々や、人権に関する法・執行機関が未整備、あるいは経済的な力関係などから人権施策が不十分な国々では、企業による国をまたいだ人権侵害が行われ、被害が救済されない例が増えたのである。すなわち、サービス提供や広告表現における性差や人種への差別的な扱い、海外生産拠点やサプライチェーンにおける低



新築現場の廃棄物等の処理状況別内訳(2023年度)

賃金・長時間・児童・強制労働などである。「ビジネスと人権に関する指導原則」はこうした状況から策定され、①人権を保護する国家の義務、②人権を尊重する企業の責任、③救済へのアクセス、を3つの柱として企業の役割を明確に定めた\*50。

当社グループはこれまで、さまざまな局面で基本的人権に配慮して事業運営を行ってきた。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」を掲げていたほか、「私たちが大切にしたいこと」(2007年)、現行の「住友林業グループ倫理規範」(2017年)においても「人権の尊重」「差別の禁止と多様性の確保」を明記し、社員に止まらず、グループの事業に関わるすべての人々の尊厳を守ることを求めてきた。

2019年7月、当社は改めて、グループおよびサプライチェーンも含めた人権方針を策定・公表した。女性、子ども、先住民、マイノリティ、社会的弱者を含む、あらゆる人びとの人権を尊重するとともに、人種・民族・国籍・性別・宗教・信条・障害の有無・性的指向およびジェンダーアイデンティティなどによる差別を一切しない旨を定め、強制労働、

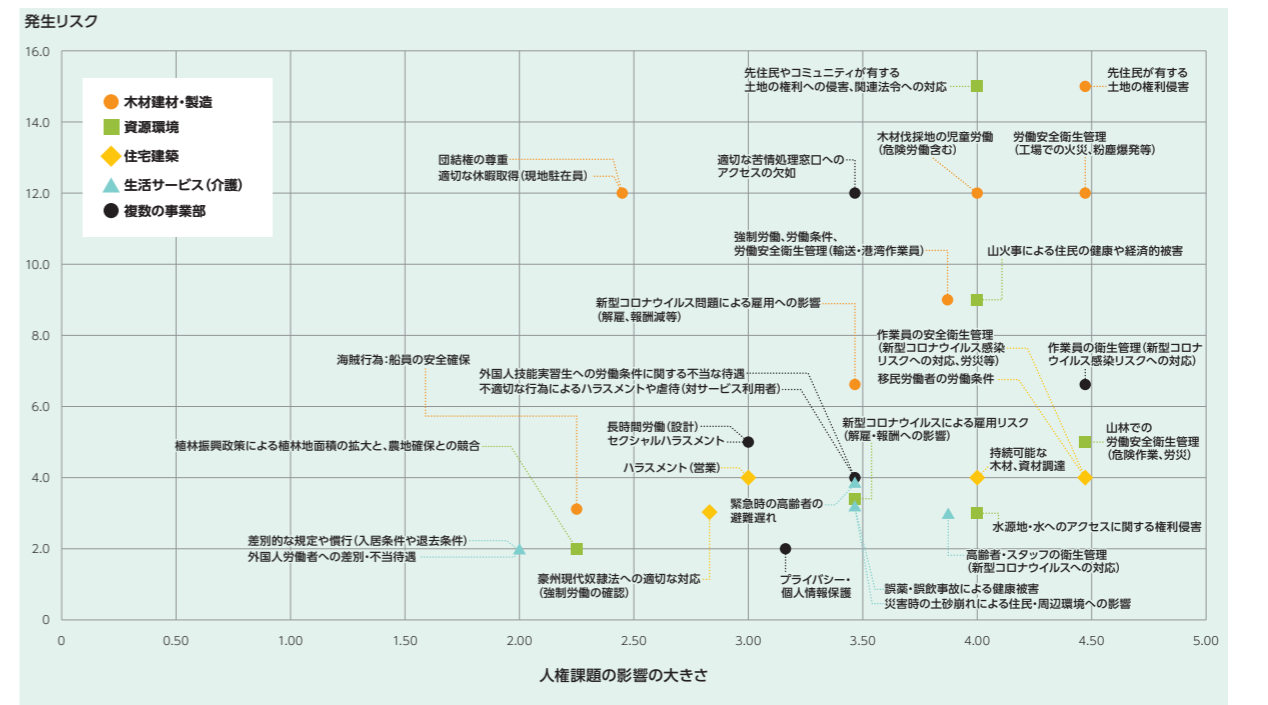
\*50 企業のグローバル化に伴う人権侵害や「ビジネスと人権に関する指導原則」などの記述は、「今企業に求められる「ビジネスと人権」への対応 概要版」(法務省人権擁護局)に基づく。

児童労働についても一切容認しないことを明確にした。この方針に則り、各事業本部の重要な人権リスクおよび優先度の高いリスクの特定と対応策の策定を行うとともに、これらのリスクや関連する潜在リスクを継続的に発見・対応・検証できるデュー・デリジェンスの仕組みを構築している。これにより、各事業における人権侵害的な行為はサプライチェーン上までフォローされた。

### 「方針」から「計画」へ

2005年12月には、環境経営中期方針を策定し、2006年度からの開始となった。同方針は、「環境共生」を経営の座標軸に据え、環境負荷の低減とコストダウン、環境差別化戦略による業績向上と社会貢献など、経済と環境を両立させる「真の環境経営」を実現させることを基本方針とした。そのうえで、①環境管理の徹底、②環境教育の強化・推進、③環境コミュニケーションの充実、④社会貢献活動の推進を具体的取組内容とした。

2009年12月の見直しでは、「方針」であるがゆえの、①意義や具体的目標が不明確、②当社グループ



人権インパクト分析マップ



の事業に応じた取り組みの不在、③事業本部単位でも統一・体系化された目標が不明確、といった点が改善すべき要素が見いだされた。

このため後継案(2010~2014年度)は「環境経営中期計画」とし、基本方針、5年後の数値目標、これを達成する施策という構成をとった。同計画では、計画に取り組む意義を冒頭に掲げ、全グループの統一目標として「CO<sub>2</sub>排出量削減」「ゼロエミッション達成」を定めて、数値目標も設定した。

続く2015~2020年度の同計画は、時を同じくして進められていた理念体系の見直しなどと整合性をとるかたちで策定され、「木材調達行動計画」(2012年度策定)、「生物多様性長期計画」(2011年度策定)の内容も盛り込んで、環境に関わる長期計画を集約一本化した。コンサルタントなど外部の知見も導入し、①環境共生社会(森林資源の活用を通じた生物多様性の保全)、②低炭素社会(サプライチェーンを含めたCO<sub>2</sub>排出量の削減)、③循環型社会(ゼロエミッションの達成と廃棄物発生量の削減)、と3テーマを掲げた。

### 中期経営計画への環境計画の組み込み

この2015年度に策定された環境中期計画は、2019年度を始期とする事業上の中期経営計画と一体化させるため、「住友林業グループ中期経営計画2021」(2019~2021年度)のサステナビリティ編というかたちで再編され、新たな環境経営計画が策定された。SRI<sup>\*51</sup>評価機関や機関投資家はESGへの取り組みを企業の持続可能性における重要な指標と

しており、企業を取り巻くステークホルダーの企業への視線も同様であった。計画は、重要課題として別表の5つを掲げ、それぞれはSDGsの項目とも紐づけられた。

これらの定性目標に基づき、サステナビリティ予算も中期経営計画と同時に各部・各社が策定、事業本部は数値目標達成に責任を負うものとした。また、中期経営計画のサステナビリティ部分の進捗は、社長が委員長を務め、執行役員兼務取締役および各本部長で構成するESG推進委員会(2018年度新設、年4回開催)が管理することとし、経営層の責任も明確化した。

これによって当社における事業計画とESG課題は統合され一体として管理されることとなった。さらに2018年8月からは、経営会議に附議する案件について、環境・社会観点からのリスクチェックを開始し、案件の実行可否決定についてESG観点での考慮が払われるように実効的な運用を行っている。

2022年2月に公表された、当社の長期ビジョン「Mission TREEING 2030」では、「地球環境への価値」、「人と社会への価値」そして「市場経済への価値」(事業の数値目標)が設定され、循環型森林ビジネスの加速(森林ファンド投資1,000億円、森林保有・管理面積50万ha)、ウッドチェンジの推進(木材コンビナート投資200億円・木材コンビナート国産材使用量100万m<sup>3</sup>/年)、建築の脱炭素設計のスタンダード化(海外非住宅木造投資300億円・年間住宅供給戸数5万戸)が掲げられた。

さらに、社員満足度、女性従業員比率、育児休業

\*51 Socially Responsible Investment、社会的責任投資。運用上の投資基準として、従来の財務的側面だけでなく、社会的・倫理的側面である社会的責任(CSR)も考慮して投資対象を選ぶことをいう。

重要課題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	
重要課題2	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	
重要課題3	事業活動における環境負荷低減の推進	
重要課題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	
重要課題5	企業倫理・ガバナンス体制の強化	

中期経営計画2021サステナビリティ5つの重要課題



取得率、入居時アンケートにおける信頼・価値評価、CO<sub>2</sub>排出量などの社会面での目標数値を公表しているほか、生物多様性やワーク・ライフ・バランス、人権デュー・デリジェンスなどへの取り組みも報告しており、ホームページでの情報発信も含め、年次で総覧・検証できる体制となっている。

### 国際的イニシアティブへの参画

当社はサステナビリティ経営を推進するにあたって、国際的イニシアティブへも積極的に参画した。

2008年12月には、人権・労働・環境・腐敗防止の10原則を提唱する国連グローバル・コンパクトへ正式署名した。推進中の長期経営計画「PROJECT SPEED」で、海外事業を重点施策のひとつとしていたことから、同活動の視点に基づく10原則の実践により、CSRの取り組み強化と企業品質の向上を図ることとし、以来継続している。

2017年6月には、SBT (Science Based Targets) イニシアティブ<sup>\*52</sup>に賛同して、グループ全体での新たな温室効果ガス長期削減目標設定にコミットし、新たな排出削減目標を策定、翌年7月には科学的根拠に基づく、パリ協定の削減目標と合致した目標として認定を受けた。

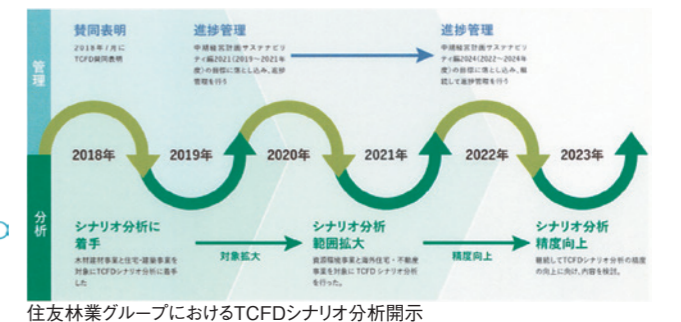
2018年7月には、気候関連財務情報開示に関するTCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures、気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に賛同を表明、同月に発足した「気候変動イニシアティブ (Japan Climate Initiative)」<sup>\*53</sup>に創設メンバーとして参加した。具

体的活動としては、木材建材事業と住宅事業について、気候変動問題が社会と企業に与えるリスクと機会、これに対応する戦略のレジリエンスを評価したシナリオ分析を実施した。翌2019年からはTCFDが提言する枠組みを参照した情報開示を始め、2021年には、資源環境事業と海外住宅・不動産事業についてもシナリオ分析を実施し、開示のレベルアップを図っている。

この間、2020年3月には国際的な環境NGO団体 The Climate GroupとCDPが連携して運営する国際イニシアティブ「RE100」に加盟し、2040年までに自社グループの事業活動で使用する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にすることを宣言した。インドネシアのAST社の3.3MW屋根置き太陽光発電システムの導入のほか、国内工場の使用電力のカーボンフリー化、太陽光発電搭載の当社住宅のお客様からの電力購入、オフィスでの電力削減といった多面的な取り組みで目標達成を期している。

2020年1月から、持続可能な開発を目指す企業の連合体WBCSD (World Business Council for Sustainable Development、持続可能な開発のための世界経済人会議)に加盟、その前年からは同連合体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7社(当時)で構成するForest Solutions Group (以下、FSG)に参加しており、2022年12月にWBCSDが発表した、森林セクターにおける自然回復・増進に向けたロードマップ「Forest Sector Nature-Positive Roadmap」の策

\*52 国連グローバル・コンパクト、気候変動・水の安全・森林破壊に関する評価を開示しているNPO団体CDP (Carbon Disclosure Project)、WRI (World Resources Institute、世界資源研究所)、WWF (World Wide Fund for Nature、世界自然保護基金)の4団体が2015年、産業革命前からの気温上昇を抑えるための科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出削減目標を推進するために設立。  
\*53 (一社)CDP Worldwide-Japan、(公財)世界自然保護基金(WWFジャパン)、(公財)自然エネルギー財団が事務局となり、ICT・金融・建設・住宅・エネルギー・食品・小売など幅広い分野の企業、自治体、消費者団体、シンクタンク、NGOなど、当初約100組織で創設された。情報交換などを通じて脱炭素社会の実現を目指すネットワーク。



住友林業グループにおけるTCFDシナリオ分析開示



定に際しては日系企業として唯一参画した。同ロードマップには、事例紹介として、当社のインドネシアにおける熱帯泥炭地での水位管理技術と無農薬・化学肥料不使用の森林施業が取り上げられた。

2023年2月時点で、自然関連財務情報開示に関するTNFD(Task Force on Nature-related Financial Disclosures)や、自然に関する科学に基づく目標設定を求めるSBTN(Science Based Targets for Nature、SBTの自然版)への対応準備\*54も進めている。

### 富士山「まなびの森」植林ボランティアと環境教育活動

当社は、森林の保護育成に関する社会貢献活動を多面的に展開しているが、当社設立50周年を記念して1998年に開始した富士山「まなびの森」植林ボランティアは、2023年に25周年を迎えた。

2017年には植林木の多くは2m近くに成長し、シカの食害を防ぐために設置したツリーシェルターの撤去を完了、下草刈りや林業施業体験(手鋸での間伐や枝打ち)も終了して、風倒被害林の再生作業は一段落した。植栽エリアは森林に移行\*55し、森林ボランティアは「汗を流す力仕事」からモニタリング調査など生物多様性保全などに資する活動へ変化していった。「まなびの森」プロジェクトを開始して25周年の2023年は、富士山が世界文化遺産に登録されて10周年であり、これを記念して11月に植樹行事を実施した。ボランティア参加者を公募し、静岡森林管理署が管理する国有林の一部を新たに借り受けて行ったもので、同時に苗木をシカから守るた

めシカ柵の設置もボランティアが行った。

同プロジェクトに連動して2006年度から実施している小中学生対象の自然体験教室は、2023年までに1万4,450名の児童・生徒が参加し、2016年度には文部科学省の「青少年の体験活動推進企業表彰」で審査委員会奨励賞を受賞した。このほか、当社住宅オーナーを招待した自然体験イベントの場ともなっている。

### 社員とともに企画するボランティア活動

当社は東日本大震災発生後の2012年7月に東松島市と「復興まちづくりにおける連携と協力に関する協定」を締結するほか、木造の東松島市宮野森小学校建設や「希望の芝プロジェクト」、公営住宅建設などを実施してきた。

「希望の芝プロジェクト」は、震災後の集団移転に伴い自治体を買収した沿岸地を地元企業と共同して芝の生産地として有効活用するものである。当社は塩害や乾燥に強い当社オリジナル品種2種を選定し、2015年4月には社内外のボランティア\*56が除草作業を実施した。同年9月に1万m<sup>2</sup>まで栽培面積を拡大し、2016年秋から出荷を開始した。

同市は津波で被害を受けた野蒜海岸沿いの洲崎地区で、湿地再生による観光復興を目指しており、当社は2017年から試験的に植樹活動を開始して協力した。調査で強酸性土壌であることを確認し、専門機関の意見も得て、森林・緑化研究センターが中心となって適応樹種や植樹方法、植樹計画を立案して本格実施に至った。植樹するのはクロマツ、アカマ

ツ、トベラ、マルバシャリンバイなどの地域性植物で、苗木の一部は当社グループの社員希望者が自宅で栽培する方式をとり、社員が震災・被災地を忘れない取り組みともなっている。

一方、環境教育普及活動では2021年度から、岐阜県立森林文化アカデミーと連携して森林総合教育の出前プロジェクト「morino de van(森の出番)」を開始した。同アカデミーの指導員が、森林教育プログラムの教材をバンに積み込み、岐阜県美濃市を中心とする幼稚園や小中学校等へ出張、自然観察、火起こし体験、焚き火料理、触れる森の博物館など、森を総合的にとらえた体験を出前する。当社はプログラム開発に際し、体験内容の共同開発を行うとともに、専用車およびプログラムで使用する木箱・端材を提供し、当社が実施する環境学習でも活用している。

### 環境関連の国際認証取得

当社はサステナビリティ経営を実践するうえで、環境関連の国際認証取得を進め、社内ルールや書類作成・管理、チェック体制構築に役立てるとともに、国内外でビジネスを展開するグローバル企業として、事業・製品・サービスについての品質確保と、ステークホルダーからの信頼感向上を図った。

環境管理システムに関する国際規格ISO14001については、1997年4月に住宅本部が住宅業界で最も早く取得したのを皮切りに、2001年8月に当社の国内全社・全部門で認証を取得した。これにより、2002年8月から当社は全社統一認証へ移行した。以後、別表(資料編)のように、関係会社も順次

認証を取得している。

また、森林関連の国際規格FSC(Forest Stewardship Council AC.、森林管理協議会)認証については、取引先からの要望もあり2005年1月にインドネシアのKTI社がCoC認証(流通事業に適用)を取得し、当社グループ第1号となった。続いて2006年3月に当社が、営業本部の取り扱う製材品・合板、9月にMDF・原木・単板建材についてCoC認証を取得した。

2008年12月にはKTI社が、当社初のFSC-FM(Forest Management Certification)認証を取得した。FM認証は森林の管理・経営に適用されるもので、同社は欧州顧客から取得要請を受け、2007年3月に植林協同組合KAM-KTI(Koperasi Serba Usaha Alas Mandiri KTI)を設立して組合農民と社会林業を進めて取得を実現した。KTI社が2015年12月に新たに設けたもうひとつの植林協同組合KBM-KTI(Koperasi Bromo Mandiri KTI)も2017年1月に同認証を取得している。

2011年9月には、パプアニューギニアのOBT社もFSC-FM/CoC認証を取得した。2016年9月にはニュージーランドのネルソン地区の山林を運営するTasman Pine Forests Ltd.もSGS-FM/CoC認証を取得した。

一方、国内社有林については、日本の山林状況に則して創設されたSGECを選択し、2006年9月に社有林約4万haについてSGEC森林認証を取得した。同時に国産材流通を行う住友林業フォレストサービスもSGECのCoC認証を取得したことで、当

\*54 TNFDフォーラムへの参加や、TNFDが提唱するLEAP(Locate(自然との接点に発見)、Evaluate(依存関係と影響の診断)、Assess(重要なリスクと機会の評価)、Prepare(対応・報告への準備))手法の試行など。

\*55 2000年以降、当社が委託して東京農工大学が生育状況、日本野鳥の会が鳥獣の生息についてモニタリングしており、2017年4月時点で、これらの結果から森林へ移行していることが裏付けられた。

\*56 2011年度に、社員のボランティア活動を支援するため、年5日まで取得を認めるボランティア休暇制度を整備、社員はこれを利用して参加している。



富士山「まなびの森」の活動拠点「フォレストアーク」



小中学生に林内で説明



東松島市野蒜海岸地区におけるボランティアによる植林活動



環境教育普及活動に用いられるmorino de van(森の出番)



社所有林の原木は、育成・伐採から流通まで一貫してSGECに則った運営がされるようになった。なお、SGECは2016年6月にPEFCと相互承認したため、SGEC認証材はPEFCの認証材として流通させることが可能となった。

### サステナビリティ経営の対外発信強化と環境関連各賞の受賞

これまで述べてきた環境や人権などへの取り組みにより、当社のサステナビリティ経営に対する評価は向上した。取り組み自体の充実に加え、各種イベントへの出展や講演活動、環境NGOとの積極的な対話など、対外コミュニケーションの面も格段に進化・深化した。

2001年から発行を開始した「環境報告書」は2004年から「環境・社会報告書」、2012年から「CSRレポート」、2019年から「サステナビリティレポート」と名称を変えつつ、内容を充実させてきた。2011年2月に東洋経済新報社とグリーンリポーティングフォーラムが共催する「環境報告書賞」で最優秀賞、2021年2月には環境省と(一財)地球・人間環境フォーラムが主催する「環境コミュニケーション大賞」で最高位の環境報告大賞を受賞して、質の高さを証明している。

このほか、世界初のグリーンCB発行が評価された日本企業初の「Green Bond Pioneer Awards」\*57受賞(2019年3月)など、当社の環境関連への取り組みに対する評価は着実に高まった。

### SRI格付における評価

これら一連の積み重ねにより、SRI格付けにおける当社の位置付けは大きく向上し、2004年9月には、英FTSE社\*58の「FTSE4Good Global Index」に選ばれた(以後、現在まで継続)。

続いて2005年9月、「DJSI World(Dow Jones Sustainability World Indexes)」\*59銘柄に初採用される(以後2022年までに15回採用)。DJSIでは、2022年には、「DJSI World」の「住宅建設セクター」で最高点を獲得している。

さらに2013年11月には、CDPが企業の気候変動に関する情報開示を評価する「CDP気候変動2013」で、気候変動情報開示先進企業に選定された。選定では、当社の温室効果ガス排出量の算定と目標管理、気候変動戦略、そしてリスクマネジメントの情報開示の優秀性が評価されて99点(100点満点)を獲得、先進企業に選定されたスコア95点以上の日本企業24社のトップであった。CDPの大企業への情報開示状況調査は毎年行われ、2023年には世界の約2万3,000社が回答している。2016年には、情報開示とパフォーマンスの評価を統合した新しい評価基準となったが、当社は「CDP2016」以降、最高評価のAリストに選定されている(以後8年連続)。このほかにも、当社は金融市場においても格付会社から高い評価を得ている。(資料編)

さらに、当社は2023年時点で、世界最大規模の年金運用機関である日本の年金積立金管理運用独立行政法人が選定する5つのESG指数「FTSE Blossom Japan Index」、「FTSE Blossom Japan Sector

Relative Index」、「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」、「S&P/JPXカーボンエフィシエント指数」、

米モーニングスター日本株ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数の構成銘柄となっている。

## 14. 内部監査室

### コーポレートガバナンス強化で役割拡充

内部監査部門は、2000年代以降、コーポレートガバナンスの重要性が飛躍的に高まったことから、経営における役割と責任が大きくなった。

当社は1999年4月の組織改正では、各事業部門を分権的な自己完結型組織としたことに伴い、日常的な業務運営についての適正性をチェックするため、内部監査体制の整備が不可欠となった。このため、監査室を業務監理室と改称し、会社法上の監査役監査との役割分担を明確化したうえで、連携・補完についてもルールを定めた。業務監理室は公正性を担保するうえで本社部門の独立組織と位置付けられた。同室は主に、①法令や、当社倫理憲章などの社内ルールに基づく業務チェック、②会計・税務上のチェック、③営業秘密の管理、④業務改善についての提言、⑤不正行為の報告の5点を業務内容とし、社長に対して定期的に、必要に応じ被監査部門のトップに対し、その監査状況を報告した。一方で、独自に監査を行う監査役からの要請にも応じ、必要資料の開示や情報提供を行うなど会社全体として効率的な監査体制運営を推進した。

2007年4月の組織改正では、名称を内部監査室

とした。会社法上の監査役監査の運用も定着し、これと峻別するために敢えて用いてきた業務監理室の名称の必要性もなくなったため、分掌内容をわかりやすくするためであった。

### 年間約60の事業所を監査

内部監査室は、監査役や監査法人と連携しつつ、年間約60~65事業所を選定して、現場に密着した監査を実施している。基本的に各事業所の関連書類はすべてチェックするほか、必要に応じて現場調査も行い、月次で社長・担当取締役および監査役(常勤)に結果を報告する。

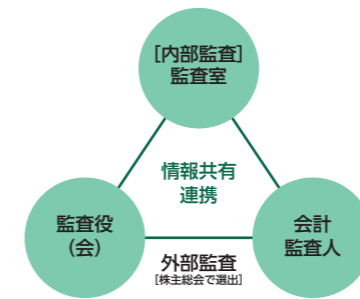
2022年4月には、売上・利益で当社経営に大きな位置を占めるようになった海外住宅不動産事業への監査を強化すべく、米国には専任担当部長を配したほか、豪州・東南アジアの関係会社も含め、海外監査の体制も現地往査により強化してきている。

また、コーポレートガバナンスコードの改定に伴い、2022年から2回、取締役会に出席して監査結果や改善状況を報告するほか、内部統制報告会(毎月)、リスク管理委員会(年4回)にも参加している。社外取締役・社外監査役との情報交換会(年

\*57 世界的にグリーンボンドを推進する団体Climate Bonds Initiativeが主催し、先進的取り組みを行っている国や団体、企業を顕彰。  
\*58 1995年設立で、フィナンシャルタイムズグループであったが、現在はロンドン証券取引所グループ傘下。同取引所が2014年にFrank Russell社を買収した後、2015年以降はFTSE Russellのブランドネームでジョイント事業として展開。  
\*59 米国の投資情報会社S&Pダウ・ジョーンズ社と、スイスのSRIに関する調査専門会社であるロベコSAMサム社が共同開発した株価指標。



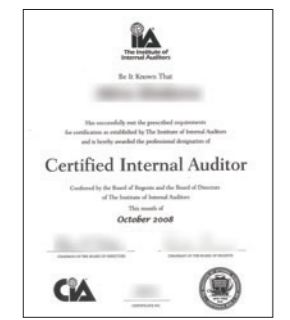
社外からのさまざまな評価



三様監査体制のイメージ



内部監査士認定証書



CIA(公認内部監査人)認定証



1～2回)や、関係会社自身の自律的ガバナンスとも連携するためグループ監査役会\*60にも内部監査室長は参加しており、グループ全体の監査の質の向上に寄与している。

## 15. 筑波研究所

### 生物系、建材系、住宅系の3領域から総合的に木の可能性を探求する

筑波研究所の発足は、1991年に当社グループ各所に散在していた生物系、建材系、住宅系の各研究施設や活動を、茨城県つくば市に新設した筑波研究所に集約、統合したことに始まる。発足時に20名だった人員は、1998年度期首には41名、2023年度期首時点では92名となった。

生物系研究分野は、当社本社の農林技術開発室とスミリン農産工業の飛島工場に併設された名古屋研究所の研究活動に由来し、①育成資材の開発(微生物利用の土、病害防止剤、有機肥料等)、②花、樹木、キノコ栽培、育種(組織培養、矮化、熱帯造林等)、③植物、樹木、キノコの成分利用(活性物質抽出、利用技術等)など、育種、バイオテクノロジー、成分利用など幅広いテーマを対象としていた。

建材系研究分野は、木質系および非木質系の領域で、現在の住友林業クレスト静岡事業所(当時の浜田産業)の移設前の工場に併設されていた当社「加工研究所」に由来し、設置当初の研究テーマは、①木

このほかIT化に伴い、情報セキュリティ関連の監査業務が増える一方、AIの活用も見据えた内部監査体制の構築も目指している。

材の改質(乾燥、液化、化学処理等)、②エンジニアリングウッド等の研究(集成材、パーティクルボード、MDF等)、③防火建材(高耐火材、成型技術等)などであった。

住宅系研究分野は、当時の住宅事業部技術開発部に由来し、①住宅生産の合理化工法の研究(接合金物、トラス、パネル工法等)、②居住性能の向上(防音、断熱、換気、地下室等)を対象とした。

研究学園都市の好立地を生かして、同研究所は外部研究機関との共同研究や技術交流を行うことにより技術力と開発効率の向上を図り、国内・海外の関係会社の技術支援にも当たってきた。

2000年7月、設立10年を控え、筑波研究所は改めて「戦略的研究の中核」としての役割が確認され、研究開発基本方針の策定や、研究開発委員会および各分野に特化した「分科会」の活性化などが議論され、「技術成果発表会」を本社もしくは筑波研究所で定期的に行われ、研究内容の社内告知を行う運用が行われた。

2004年4月からは、内部組織として「検査検証グ

ループ(後のテクノセンター)」を設置し、所内各グループで行われていた物性試験等の検査検証業務を効率化し、社外からの検査受託業務として行うこととした。

2005年11月、「技術経営へ舵を切る」として、技術重視の経営に向けた研究開発体制の構築が確認され、①全社的・中長期課題(3～5年)に備える研究・技術開発と、②事業部門の戦略課題(1～2年)に応える技術開発を整理し、研究開発活動に取り組むこととなった。2008年、役員戦略ミーティングの議論を経て、2009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。その事業戦略に沿って提供する商品やサービスについて、各事業部門が時間軸を定める「商品ロードマップ」と、その実現のために必要な技術を抽出した「技術ロードマップ」を明らかにするものとされた。筑波研究所は事業部門に対し「技術ロードマップ」への提案・助言を行うとともに研究開発委員会の審議決定のもと、自社開発とされたものを研究課題とした。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見ることが出来る発表会を開催し、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、筑波研究所の開発体制強化に向けて、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」とに2分類した。そのうえで、「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り、その活用が明確である一方、「コーポレート研究開発」はテーマの選定や評価の基準が明確でないという課題が認識された。これを受け、コーポレート研究開発においては、新事業戦略開発室と機能分担し、将来のマーケットニーズを的確に掴み、これに応える研究開発テーマを創出し、お客様にとって価値のある事業・商品提案できる体制を目指した。研究開発の入り口の市場調査機能と出口の事業化調整機能を新事業戦略開発室が担当することで新規事業の提案において技術的視点を加え事業機会の拡大を図り、筑波研究所は新事業の発案によりコーポレート研究開発テーマ\*61の企画および実行を行うこととした。研究開発委員会は、「コーポレート研究開発委員会」に改組され、構成メンバーを大幅に圧縮し、コーポレート研究開発プロセスに直接かかわる筑波研究所、新事業戦略開発室、経営企画部とし(後にIP戦略の観点から知的財産室も加わる事となった)、研究テーマの選定を行うとともに、客観的な評価指標を定めるものとされた。なお、この改革により従来の「分科会」は、「事業部門研究開発委員会」として各事業部と筑波研究所との間で研究テーマを協議する機関となった。

その後、時を経た2022年には、事業部門研究開発は、各事業本部がその事業戦略に基づき、より主体となって研究開発テーマの選定や優先順位付け、研究費の負担を実施する枠組みとし、筑波研究所での研究開発の加速化を図りつつある。また、コーポレート研究開発については、経営戦略に基づき、全

\*60 2005年度以降、「守りのガバナンス」強化の一環として、当社監査役、内部監査室長および会社法上の大会社に該当する国内子会社などに配置された常勤監査役等をメンバーとするグループ監査役会を設置し、定期的開催を行っている。特に、コーポレートガバナンスコード制定後、業務執行の適法性のみならず妥当性の観点からの監査を充実させている。

\*61 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。



本社会議室で開催された技術報告会(2009年)



筑波研究所新研究棟 外観(2019年)



社の経営資源を投下して実施する研究開発として位置づけ、経営層を含めた委員会にてテーマの審議を実施する体制へと変遷しつつある。

2023年時点で、筑波研究所は、研究企画・総務を担う企画グループと業務グループ、研究を担う資源、材料、住宅・建築1(構法・防耐火・音振動)、住宅・建築2(居住環境、建築計画)、住宅・建築3(部材・工法・改修・省人化や材料)の7グループで研究開発を推進している。

一方、研究開発部門と社内および社外をつなぎ、研究成果を広く共有もしくは社会に役立てていくための組織も設置された。2000年4月に筑波研究所内に設けられた木と住まいの先端情報室は、研究所が取り組む研究開発の成果や国内外の関連技術動向などを蓄積・管理し、よりわかりやすく各方面に情報提供する役割を担った。また、社内向けの情報ホームページも開設し、国内外の技術動向に基づく最新データなどを検索できる木の電子辞典も併設し、木と住宅に関する情報を発信している。

### 新研究棟の建設

研究環境整備の面では、2019年10月に新研究棟(木造3階建、延床面積2,532.67㎡)が完成した。同研究棟建設は、当社が2018年2月に発表した<環境木化都市>実現のための研究技術開発構想である「W350計画」の実証実験として、構造にはポストテンション耐震技術\*62が建物で用いられ、「W350計画」の礎となるものであった。

新研究棟の計画は、梁・柱・壁などの木材はそ

のまま見える「木の現し(あらわし)」を基本とするために、全館避難安全検証法(建物内の全員が火災時に避難できる性能)の大臣認定を取得した。執務空間の広さ確保や壁を少なくするため、ポストテンション耐震技術による特徴的な高耐力の耐震壁を設けて設計した。上面へのソーラーパネル設置や、木質ペレット焚き吸収冷温水機の導入でカーボンニュートラルを実現するほか、屋上やバルコニー、外壁も新しい緑化技術の実験場所とした。空間内の知的生産性向上を意図した緑を取り入れたレイアウトは、2020年9月に「日経ニューオフィス賞」を受賞した。

### 生物系研究開発の変遷

筑波研究所の生物系(現 資源グループ)の研究テーマは、植林関連、緑化関連、バイオマス関連などに大別され、さらに環境共生技術、木の機能性などが加わった。

熱帯林再生プロジェクトにおいては、組織培養技術を利用するフタバガキ科(広葉樹)の大量増殖方法の確立に成功した。同技術は、DNAによる個体識別技術と結び日本国内における名木・貴重木の保全や、桜・梅のDNAデータベース構築などにつながった。

国内林業の関連では樹木種子の発芽率を飛躍的に向上させる種子選別技術が確立されたほか、ゲノム選抜育種技術を活用し、ゲノム情報を分析することで中大規模建築の構造材に利用可能な高強度材のための品種開発に成功した(「NIKKEI脱炭素アワード

2022」研究部門で奨励賞)。

緑化関連では、浄水場発生土などリサイクル素材の植物培養土への活用や、屋上・壁面の緑化工法の開発、省管理や屋上・土壌浄化に使用可能な日本シバの選抜育種などがテーマとなった。その結果、培養土「土太郎」「芝太郎」や日本シバの新品種「ウィンターフィールド」(草刈頻度が少なくても丈が高ならず省管理)、同屋上緑化システム「草かんむり」「苔かんむり」などのオリジナル商品販売につながった。

環境共生技術では、植栽に不適な酸性土壌の改良や、日本シバを用いた油汚染土壌の浄化(ファイトレメディエーション)の他、環境にやさしい資材を用いた雑草・防除に取り組んだ。ファイトレメディエーションは、耐油性の高い日本シバ品種「バーニングフィールド」を植栽し、根周辺の微生物の作用により油含有土壌の油分低減を促進するものである。これらは住友林業緑化の環境緑化事業商品にラインナップされた。

### インドネシア「スプル実験林」プロジェクト

森林再生・回復の面で特筆されるのが、1991年に開始されたインドネシアのスプル実験林プロジェクトである。本プロジェクトは民間企業によって構成される熱帯林再生技術研究組合に参画し、林野庁の熱帯林再生技術開発促進事業に基づく試験研究として、当社の合併会社であるKTI社、インドネシア政府、東京大学と共同で実施された。

第1期(1991年10月~1996年3月)で高い評価を得た同プロジェクトは、続く第2期(1996年4月~

2001年3月)では熱帯林再生の取り組みを継続しつつ、産業造林の技術開発と人材育成に重点を置いた。

1998年の森林火災で、既植地(約300ha)の90%が被災する大打撃を受けたが、再植・補植などを行い、2004年までの13年間に累計73.8万本(503ha)の植林を実施した。最終的にはインドネシア環境林業省による同プロジェクトエリアの長期管理計画の支援を通して、当社の海外植林によるCSR活動と共に、社会林業\*63の実践も含めた持続可能な森林経営のモデル確立するに至った。

### 建材関連の研究開発

建材系の研究開発では、国産材活用や植林木ボード、乾燥・防腐・防蟻・不燃・合成木材などが大きなテーマであり、木質ハイブリッド集成材やメガソーラー架台、PB適正評価技術といった成果を生んだ。海外木質ボード分野では、NPIL社 MDFの低ホルムアルデヒド化・高耐水化等の性能改善、インドネシアやベトナムの植林木ボード開発でKTI社やVECO社のPB製造事業の立ち上げに貢献した。

住宅・非住宅部材では、構造・下地材、内装材・フロア、家具・建具、長期耐久部材、耐候性・汚染防止、不燃材など、部材の種類別と機能別の研究開発が行われている。壁面構造用のタフパネル(ノンアスベストボード)、内装材・フロア分野でのフルプレカットES階段なども、筑波研究所の成果が商品ラインナップ向上に貢献した。

\*62 積み上げた木の壁(耐力部材)同士を、縦方向に鋼棒を用いて強く固定することで地震のときにかかる横からの力に高い耐震性を備える、当社オリジナルの耐震技術。

\*63 地域住民の生活・コミュニティの向上を同時に達成する住民参加型の林業。



ゲノム診断技術で高強度部材の開発へ(「NIKKEI脱炭素アワード2022」での発表)



新研究棟では実証的に、ポストテンション構造を利用した木のあらわしが多用されている



桜の人工培養3ヵ月の多芽体



熱帯林再生プロジェクト「スプル実験林」周辺に広がる森林



## 高温乾燥システム[MIZDAS]

特に大きな反響を呼んだのが、2000年10月に技術を確立した木材の高温乾燥システム[MIZDAS]である。乾燥時間は従来の約4分の1、乾燥に要するエネルギーは従来の約2分の1という優れた生産性と省エネルギー性をもつほか、乾燥後の含水率を15%以下に、割れも小さくでき、従来20%程度発生していた基準外製品を5%程度に低減できる歩留まり向上の効果もあった。同システムで生産した乾燥材を[MIZDAS]ブランドで販売できることもあり、製材工場などからこの乾燥システムの引き合いが続いた。

## 耐火構造部材の開発

また、木質耐火構造部材においても、2016年8月に防耐火技術研究の強化に向け多目的大型炉を新設した効果もあり、多くの成果を生んだ。

2015年12月に梁、2016年5月に柱の1時間耐火構造の国土省大臣認定を取得した「木ぐるみCT」は、経済合理性を追求し、一般流通材を使用し、コストダウンを図る中、表面には国産材のCLTを採用し、その表面材が割れにくいように空気層を設けるなどの特許を取得し、後に2時間・3時間耐火構造部材として大臣認定を取得した。なお、CLTの技術を活用した成果として、2019年9月に同研究所内でプロトタイプ棟を建築、東京学芸大学に寄贈した移動式木造建築[CLT combo]がある。

2021年10月には日本集成材工業協同組合と共同で、1時間耐火構造の国土交通大臣認定を得た木質ハイブリッド集成材有孔梁は、筑波研究所が開発し

た梁貫通技術で鉄骨・配管を集成材に通しつつ耐火性能を維持し、従来これを配するのに必要だった高上げ材を不要とし、天井高を確保できるようにした。これによって、3~4階建てのビルや庁舎、学校、アパートなどの建設を可能とした木質ハイブリッド集成材がさらに使いやすくなり、デザイン上の制約も少なくなった。

## 建築・住まい関連の研究開発

建築・住まい関連の研究開発は、分野も多岐にわたり、壁下地材[きづれパネル\*64]や当社住宅の強力な差別化要素となったビッグフレーム構法部材など、実用化に至った事例も枚挙にいとまがない。

大きな研究開発のくくりとしては、①基本性能向上、②ロングライフ住宅対応、③環境共生住宅対応、④木と自然素材利用、⑤ユニバーサルデザイン対応がある。

基本性能向上では、住宅構法(マルチバランス、ビッグフレームの両構法)、耐震・免震、基礎・地盤、室内空気質・換気、音・振動などがあり、さらに別枠で構法の研究開発がある。ロングライフ住宅対応では、耐久性・防水性・防耐火性といった長期間使用による劣化を防ぐ技術開発のほか、劣化診断や改修の技術もテーマとなっている。

環境共生住宅対応では、当社オリジナルの涼温房<sup>りょうおんぼう</sup>関連、機器・制御システム、機能的な外構・植栽のカテゴリを設け、LCCM住宅やLCA算定ツールの改訂、リサイクル関連、消費エネルギーのモニタリング、中容量蓄電池、まちなみ設計などの研究が行わ

れている。

木と自然素材利用では、木質感を活かした設計や部材・デザイン、生活する人への効果(調湿、照明反射、視覚的効果、作業性向上、五感や子どもに及ぼす影響・効果)などが追求されており、国産材活用もひとつのカテゴリとなっている。

ユニバーサルデザインでは、高齢者など身体的弱者への安全性や、家屋内の障害物減および開閉容易化、間仕切り等の空間変更などがテーマである。

## 非住宅拡大への研究開発

環境木化都市を実現するための研究技術開発構想「W350計画」は、構想実現の過程で、第一に中大規模木造建築を可能とする技術開発を進めることを目指し、将来への技術蓄積に繋げている。

2022年5月に発表した「合成梁構法」は、(株)日建設計との共同開発で、のこぎり状に凹凸をつけた木質梁とRC(鉄筋コンクリート)床版を強固に接合し、12mのロングスパンを実現する構法である。木とコンクリートの圧縮強度が近いという特性に着目し、接合面を鋸形にすることで接合面積を増やすとともにズレを防ぎ、強力な接合が可能となった。

また同年には、業務資本提携した熊谷組と耐震性の高い木鋼ハイブリッドブレース「KS木質座屈拘束ブレース」を共同開発した。ブレースは、柱・梁といった主要構造材が歪まないようにする補強部材で、建物に用いる鋼製の耐震ブレースは地震時に優れた性能を発揮する。KS木質座屈拘束ブレースはLVLと合板を組み合わせた木質の座屈拘束材を用い

て鋼製の芯材を補強し、圧縮時にも耐力を損なうことなく機能する。構造性能評価を取得しており、オフィス、商業施設、集合住宅、宿泊施設や生産・物流施設などの鉄骨造に加え、中大規模木造建築にも積極導入できる技術であった。

また、2022年6月から2023年に掛けて、米国カリフォルニア大学サンディエゴ校で実施された10階建木造ビルの振動台実験[NHERI TallWood Project](コロラド鉱山大学主導、米国科学財団助成)に参画した。実物大試験体を使った振動台実験は世界初で、今後試験体をオリジナルのポストテンション仕様に改修し、日本の耐震基準で検証する。阪神・淡路大震災級の大地震を含む51回の加振実験後に直立状態に戻り、木造躯体は実験終了まで無損傷を維持する高い耐震性とレジリエンス性が実証された。

## 産学連携による次世代木材活用

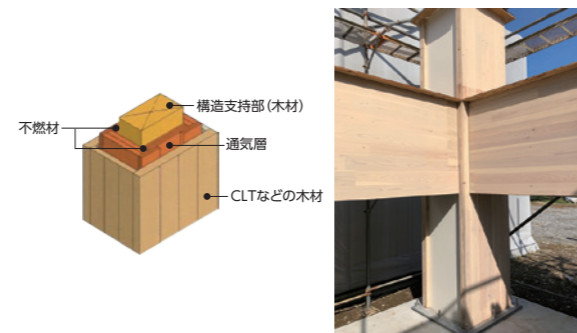
当社がコーポレート研究開発を推進していくうえで、産学連携の推進も重要な要素となり、神戸大学(2019年4月)、京都大学(2020年12月)、東京大学(2020年9月)、慈恵医科大学(2020年11月)その他多くの研究機関と、研究テーマに沿った提携を結んだ。

神戸大学との共同研究は、温暖化という課題に対処すべく、高温への耐性が高く、高温条件に順応できる植物を選択・植栽することをテーマとした。さらに多くの都市緑化樹木の特性を明らかにすべく研究を継続している。

\*64 国産材の小幅板を格子状に貼り合わせた構造用耐力面材、2006年 日本木材加工技術協会 第51回木材加工技術賞受賞



新技術により乾燥されたMIZDASヒノキ



オリジナル耐火木質部材を、木で包まれていて組み合わされた(Combined)木質部材(Timber)から「木ぐるみCT」シリーズとして名称統一



木梁上面を鋸形状にする事でRC床版との一体化と強度を高めた



米国カリフォルニア大学サンディエゴ校で10階建木造ビルの実大振動実験



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\*65Project)」をスタートした。2024年に木造人工衛星「LignoSat\*66」を打ち上げることを目標としている。木材にすることで任務終了後、大気圏で燃え尽き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を行い、今まで知り得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生かすように努めた。

東京大学との「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」は、10年をかけ、木質資源の循環利用でサーキュラーバイオエコノミー(循環型共生経済)を構築するのが目的である。①木や植物の経済的価値の向上、②森林資源の公益的価値の顕在化、③木や植物と人の関係の定量化の3つの視点から、多角的に人と地球の全生命に必要なシステム(グローバル・コモンズ)を構築するための協創を進め、ベンチャーとの協業も視野に入れている。

筑波研究所は、「未来へ、木の新しい価値を」をコンセプトとして研究開発を進めている。本項で述べてきたとおり、その範囲は森林、木材、建築をベースとしながら、多岐にわたっている。当社の川上分野では、育種・育林、バイオテクノロジーやゲノムまでの最先端技術を用いた品種改良・新品種開発などがある。川中・川下分野では、ボード材料や新

たな構造材の開発、耐火構造材や耐震・構法、中大規模木造建築にわたる住まいと建物をつくる研究がなされている。さらに、微生物による土壌改良や人間の心身に及ぼす効用、宇宙への木材利用に至るまで、広範かつ高度で、木のあらゆる可能性を追求するものとなっている。世界でも数少ない森林と木の専門研究機関である同研究所が手がける研究領域は、今後カーボンニュートラルな社会実現の技術開発になくてはならない土台を築いている。

\*65 Ligno(ラテン語Lignumから来た木を意味する接頭辞)と Stella(星)からなる造語。  
\*66 LignoにSatellite(人工衛星)を合わせた造語。



## 本社組織の総括

本社組織は、経営意思に基づき、当社グループ全体が活力をもって効率的に機能し、事業によって生み出す経済的価値、環境を含む社会的価値を最大化していくことをサポートすることが使命である。この25年間に設置され本節で項を建てて取り上げなかった部署は以下の通りである。いずれも時代の要請と経営の方向性に応じて設置され、その後事業部門へ移管され、もしくは発展的に解消し、あるいは喫緊の課題を果たしその役割を終えた組織である。

環境事業部 1998年～2001年 審査部 2003年～2006年  
関連企業部 2003年～2005年 環境経営部 2004年～2007年  
まちづくり事業部 2005年～2012年 環境経営推進室 2010年～2015年  
木化推進室 2011年～2013年 東北復興支援室 2013年～2018年

とりわけ時代の特徴が色濃い東北復興支援室では、次のような役割を果たした。2012年4月に経営企画部内に部内組織として設けられ、2013年4月に独立組織となった。東日本大震災という未曾有の突発事態に対し、本社組織として既存の事業部門と連携し、これを支援することで緊急事態における現場の当社対応に万全を期す役割を担った。また、地域社会の要請に応じて、既存事業部門の枠を超え、当社に求められる機能を具体化し、「公営住宅プロジェクト」や「東松島市復興プロジェクト」など新たなプロジェクトを主導している。(第3章第4節)

この事業通史の出発点である1998年は、すでに日本経済の右肩上がりの時代が終焉を迎えつつある一方、グローバル化・情報化が始まっていた。地球環境問題も少子化も男女共同参画社会も、すでに課題に上っていた。この25年間、これらすべての動きが一気に加速し、企業はあらゆる分野で進化・深化することが求められた。これに応じていくことで、当社グループは変貌を遂げつつ成長し、本社組織もこれに見合ったかたちへと変化し続けることになる。経理・総務・人事という企業の基本的な本社機能に加え、本節で敷衍したとおり、その機能が高度化・専門化・国際化・情報化した。

さらに、当社グループが事業の基盤としてきた森林と木は、社会における位置づけが大きく変わった。当社グループもまたその変化を後押しする役割を担ったことで、本社組織の機能も変わった。社会に価値を提供し続ける企業として、より積極的であり、より効率的であることが求められている。サステナビリティもガバナンスも、当社がより良い存在であり続けるための条件であり、これを実現するための仕組みづくりと技術革新が積み重ねられてきた。本社の各組織では「住友の事業精神」を土台に、これからもなおこの努力が続けられていく。

