# 価値創造の戦略

「価値創造の戦略」では、ナイスグループが持続的成長を実現するための羅針盤となる「中期経営計画 Road to 2030」を中心に据え、2030年に向けた当社グループの経営戦略を解説します。事業活動、資本コストや株価を意識した経営、そしてサステナビリティの統合を柱に、変化する時代に対応し、企業価値と社会貢献を両立させる当社グループの取り組みをご紹介します。

21 トップメッセージ
27 中期経営計画
31 管理担当役員メッセージ
35 サステナビリティ戦略・マテリアリティ
39 セグメント別戦略　建築資材事業
41 セグメント別戦略　住宅事業

2024年4月に社長に就任した津戸裕徳が、この1年を振り返り、組織変革への挑戦についてお伝えします。創業以来培ってきた「信頼」を不変の価値観としつつ、新たな中期経営計画の推進を通じて、持続的な成長と社会貢献を目指す姿勢を語ります。

資本コストや株価を意識した経営に基づく、中長期的な企業価値向上を目指すナイスグループの取り組みについて解説しています。中期経営計画の実行を通じた利益成長や資本効率の向上、株主還元の充実等について詳述しています。

# お客様と社会にとって“なくてはならない”企業グループを目指します

代表取締役社長　津戸 裕徳

## 「信頼」を共通の価値観とする企業グループとして

### 変えてはいけないもの――あらゆる企業活動の礎としての「信頼」

2024年4月の社長就任以来、「変えてはいけないもの」と「変えるべきもの」を明確に定め、組織の変革に挑んできました。「変えてはいけないもの」は、創業以来培ってきた、お客様や取引先様からの信頼です。これは、ナイスグループの企業理念「私たちは 信頼を礎に 豊かな住まいと暮らしを実現します」において、最も重要なキーワードです。そして、私の考える「信頼」とは、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様にとって、私たちが「なくてはならない存在」になることだと捉えています。

私が建築資材事業の営業担当だった頃、「何のために仕事をしているのか」と自問し、たどり着いた答えが「住まいづくりを通じて地域の人々を幸せにする」ことでした。その実現のため、私はまず、地域に根ざした工務店様のビジネス支援に力を注ぎました。性能の高い住まいを提供し、アフター対応にも優れた工務店様は多数存在します。それらの工務店様の受注拡大を支援することで、地域に住む人々の笑顔があふれていく。こうした循環を生み出し、ナイスグループが「なくてはならない存在」となること、これこそが私の目指す姿です。

また、この時に役立ったのが、自社で培った家づくりのノウハウを生かして工務店様をトータルサポートする「ナイスサポートシステム®」でした。建築資材事業と住宅事業をつなぐ仕組みが付加価値となり、「ナイスでなくては困る」と思っていただける提案が可能になったのです。当社グループは長年、こうした独自の価値提供によって信頼を築いてきました。

### 全役員が参加して存在意義や目指す姿を議論する会議を開催

この不変の価値観である「信頼」を軸に、2024年9月には新たなビジョン「私たちは 住まいと暮らしを通じて 全ての人々のあふれる笑顔を創り出しています」を策定しました。策定に当たっては、役員全員が参加する会議を約半年にわたって開催し、当社の存在意義や目指す姿、その実現に向けた道筋等について真剣に議論を重ねました。

そして、企業理念と、当社グループの基本姿勢である「誠実」、経営戦略そのものであり、将来の成長基盤を創造する「成長と進化」、事業を通じて社会的存在意義を発揮する「社会課題の解決」の3つの経営方針を軸に、理念体系を再構築しました。これにより意識の統一が図られ、意思決定における一貫性や透明性の向上にもつながったと考えています。

### 行動倫理規範を制定し全社員が守るべきルールを明文化

経営方針の「誠実」は、ステークホルダーの皆様からの信頼に応える上で何より重要な姿勢です。「誠」が「言うを成す」と書く通り、言葉に責任を持ち、全力で成し遂げる有言実行の姿勢が信頼の礎を築き、次の期待を醸成すると考えています。当社グループではそのための行動指針として、5つの項目を設けています。

2025年5月には、行動指針に加え、新たに行動倫理規範を定めました。法令遵守や人権尊重、公正な取引、適切な情報管理など、ナイスグループの全社員が守るべきルールを改めて明文化しました。その最後の項目には、「経営陣の率先垂範と社内浸透」を明記しています。まずは、私を含めた経営陣が今一度襟を正し、全役員が高い倫理観を持って行動する企業文化を確立していきます。

**行動指針**

① 誠実に取り組む
② 素直な心を持つ
③ 主体的に行動する
④ 仲間と協力する
⑤ 挑戦を楽しむ

### 変えるべきもの――社員が主体的に考え行動できる企業風土を

一方、「変えるべきもの」として、トップダウン型の組織風土の見直しに取り組んでいます。ビジョンの実現に向け、社員一人ひとりが何をすべきかを主体的に考え、行動できる企業風土を醸成するために、この1年間で様々な施策を推進しました。

その1つが、社内取締役5名が全76拠点を回り、社員と対話する「オープンコミュニケーションミーティング」です。これまでに123回実施し、社員からは合計1,182件もの質問・意見・提案が寄せられました。私自身も23回にわたり拠点を訪問する中で、多くの社員が自らの考えを率直に伝えてくれたことに、大きな手応えを感じました。会社の将来を真剣に考えるその姿に頼もしさを感じると同時に、社員が自律的に行動する組織が着実に醸成されつつあると実感しています。寄せられた声を基に、短時間勤務制度の利用可能期間の延長など、3つの制度を新たに導入・変更し、働きやすい環境づくりにもつなげました。今後も社員とのコミュニケーションを深め、従業員エンゲージメントの向上を図っていきます。

オープンコミュニケーションミーティングを全国で実施

また、ボトムアップ型の挑戦を促す取り組みも進めています。住宅事業本部では、若手社員による一戸建住宅の企画設計コンペを開催しました。従来の企画設計は全国一律のルールに基づいていましたが、コンペでは地域の特色やニーズを取り入れた柔軟なアイデアが生まれ、最優秀作品を実際に建築・販売したところ、好評を得て完売しました。この成果が中堅層にも良い刺激となり、奮起する姿が見られました。更に、木材輸出事業における北米駐在員の社内公募には14名の応募があり、社員の意欲の高まりを実感しています。

事業部間連携の強化も、課題の一つです。資材事業本部と住宅事業本部は、事業内容も文化も異なりますが、枠を超えて連携を深めることでシナジーを発揮し、新たな商機を見出せると考えています。75周年記念企画として実施したグループ横断の改善提案・新規事業アイデア募集には、合計111名から49案が寄せられました。最優秀賞を獲得したAI積算システムのアイデアは、デジタルネイティブ世代ならではの新規性と現実性を兼ね備えており、現在、事業化に向けて取り組んでいます。

また、月に一度、役員同士のコミュニケーションを促し、シナジー創出を目指す「イノベーションプロジェクト」も進行中です。顧客紹介など、セグメント間での連携によって新たなビジネスも生まれ始めています。こうした変化を役員層から現場の社員へと波及させ、よりオープンな組織風土を構築していきます。

# 「成長と進化」を加速する新たな中期経営計画

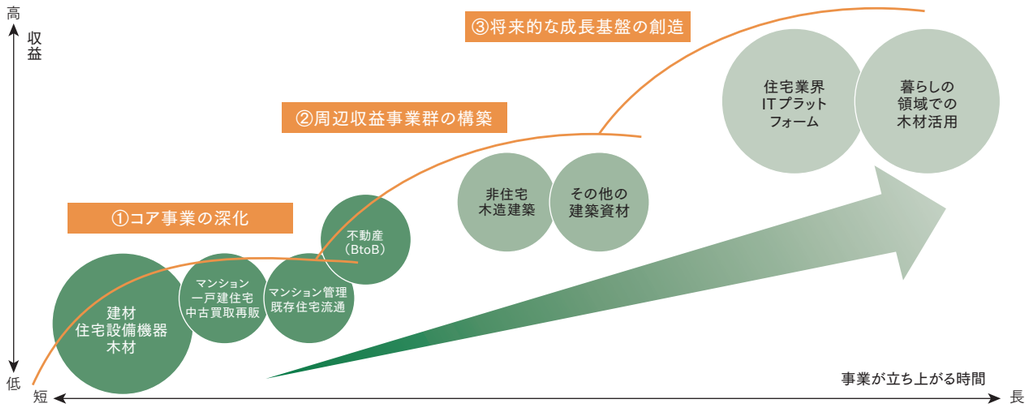
## 事業ポートフォリオの最適化に向けて投資を着実に実行

2025年3月期の売上高は、2,380億円の計画に対して2,430億円となりましたが、営業利益は46億円、親会社株主に帰属する当期純利益は28億円と、いずれも計画を下回りました。

しかし、「成長と進化」に向けて2024年3月期から取り組んできた事業ポートフォリオの最適化については、着実に進めることができました。特にM&Aや研究開発等の新規事業投資については、当初計画の100億円を上回る110億円を投じて、様々な手を打ってきました。

「コア事業の深化」については、ウッドファースト㈱の敷地に集成材の材料となるラミナを生産する新工場を建設しました。建築物木材利用促進協定の締結先である大倉工業㈱が新設する工場で集成材に仕上げ、西日本を中心に供給拡大を図っていきます。木質内装建具を製造する㈱アルボレックスにも新工場を建設しました。既存工場から生産機能を移管・補強し、生産ラインの再構築によって生産性の向上につなげるとともに、集合住宅用建具の製造といった新たな取り組みも見据えています。また、製材機能とプレカット機能を拡充し、国産木材の取引拡大につなげていくため、ヒノキの製材事業を手掛ける㈱かつら木材商店と㈲きのくに林産加工をグループに迎えました。

■ 中長期の事業ポートフォリオの最適化




「周辺収益事業群の構築」については、飛島建設㈱との合弁で㈱ウッドエンジニアリングを設立し、中層非住宅を中心に木造化・木質化を推進しています。また、㈱シェアリングエネルギーと資本業務提携契約を締結し、再生可能エネルギーの普及拡大に貢献するとともに、太陽光発電システムや蓄電池等のエネルギー関連商品の売り上げ拡大を図っています。更に、中京圏で年間6,000棟規模のサッシ供給実績を持つ㈱セレックスをナイスグループに迎え、取り扱い商材の拡充を図りました。

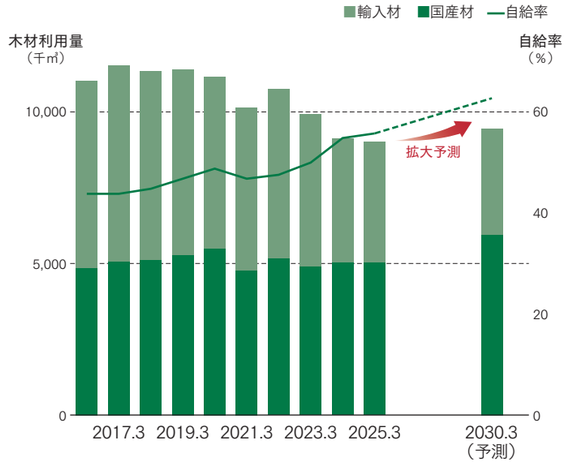
## 激変する外部環境を踏まえて新たな中期経営計画を策定

外部環境に目を向けると、人口減少によって国内の新築住宅市場は縮小していくと予想されます。住宅価格の高騰や金利の上昇等が住宅取得マインドに与える影響も懸念されます。また、海外における環境規制の強化や米国の関税政策により、輸入木材相場の不透明感も増しています。

一方、確実に成長が見込まれる分野もあります。住宅・建築物の木造率は、住宅・非住宅市場ともに上昇傾向にあり、木造建築物市場は今後も安定的に推移すると予測しています。加えて木材自給率は継続的な上昇傾向にあり、国産木材市場の拡大が見込まれます。為替の影響で価格競争力も高まり、直近の建築用材の木材自給率は55%を超えています。

新築分譲マンション価格の高止まりを背景に、中古買取再販市場の成長、更に中長期的にはマンションストック数の増加による修繕工事市場の拡大も期待できます。また、国を挙げてZEH等の省エネルギー住宅の普及・拡大が進む中、省エネ・創エネ・蓄エネ等のエネルギー関連商品の需要も高まると予想しています。

■ 住宅・建築物における木材利用量の推計




※国土交通省「建築着工統計調査」、林野庁「木材需給表」の製材用材・合板用材の自給率及び「森林・林業基本計画」内の「用途別の利用量の目標」における自給率を参照して当社試算

こうした外部環境の変化及び2025年3月期の業績を踏まえ、2026年3月期を最終年度としていた「中期経営計画2023」をアップデートし、新たに2026年3月期から2030年3月期までの5カ年を計画期間とする「中期経営計画Road to 2030」を策定しました。同計画のもとで、成長期待の高いマーケットに対して重点的に経営資源を投下し、当社グループの強みを生かした施策を推進していきます。

当社グループの強みとは、75年の歴史の中で培ってきた「安定的な供給体制と豊富な顧客基盤」「専門性の高い人材とイノベーション力」「木材活用による脱炭素社会への貢献」です。これらをベースに、各事業で競争優位性を発揮していきます。

## 多様な成長ドライバーを軸とした既存の枠組みを「超える」ための戦略

「中期経営計画Road to 2030」では、事業戦略を推進する上で、「超・新築」「超・物流」「超・領域」の3つのキーワードを掲げました。「超」という文字には、「能力を超える」「枠組みを超える」「期待を超える」という3つの意味を込めています。社員一人ひとりがリミッターを外して成長を続け、既存のビジネスに固執せず革新的な事業に挑戦していく。そして、お客様や取引先様の期待にこれまで以上に応えていく。こうしたマインドセットを社員と共有することを目的として、「超」という文字を用いています。現状を超える新たなビジネスは、事業部間の壁を取り払い、自前主義からも脱却した先にあります。より柔軟な発想のもと、成長領域で当社グループの強みを更に発揮するべく、3つのキーワードに対して明確化した7つの成長ドライバーを軸に、様々な施策を進めていきます。

「超・新築」では、「非住宅木造建築」「国産木材の供給」を主要な成長ドライバーとして掲げています。「非住宅木造建築」では、近年需要が高まっている商業施設等の木造化や内装木質化に注力していきます。この取り組みを加速させるためには、「国産木材の供給」が鍵となります。調達から商品提案、販売までの一貫体制を生かして供給力を強化し、木造化・木質化を推進します。同時に、輸送時の$CO_2$排出量も輸入木材より大幅に削減でき、環境負荷軽減にも貢献します。「超・物流」では、グループシナジーによるエネルギー関連商品の供給拡大や、全国の物流拠点を活用した配送の効率化、物流DX等を

推進していきます。

これらの成長ドライバーは、いずれも当社グループのコア事業領域または周辺領域に位置しており、施策の推進によってオーガニックな成長が見込まれます。これは、当社グループには依然として高い成長ポテンシャルがあることを示しています。2030年3月期には、「超・新築」と「超・物流」の施策によって売上高550億円、営業利益30億円の創出を目指します。

更に、「超・領域」として、現在の事業ドメインを超え、無垢国産木材のコンポーネント展開や、AIを活用した流通プラットフォームの構築に挑戦していきます。これらは、2030年より更に先を見据えた次代の中核となり得る事業であり、この実現によって当社グループは飛躍的な進化を遂げられると考えています。

## 売上高と配当の「過去最高水準」を更新し続けることを目指す

2030年3月期の定量目標として売上高3,000億円、営業利益75億円、親会社株主に帰属する当期純利益45億円を掲げました。また、計画期間中の投資活動を踏まえ、事業の本業による収益性を示すEBITDAを主要な財務指標の一つに設定し、2030年3月期には100億円とすることを計画しています。

2026年3月期は、売上高2,600億円を目指します。当社グループの過去最高の売上高は、1995年3月期の3,138億円ですが、これは旧会計基準に基づく数値であり、木材市場事業の売上高を現行の会計基準に照らすと、実質は約2,500億円となります。つまり、売上高2,600億円という今期目標は、過去最高水準への挑戦となります。本計画期間中は、常に過去最高の売上高を更新し続けることを目標に、更なる高みへの到達を目指します。

株主還元については、維持または増配を基本とする累進配当を導入しています。計画期間中は継続的に毎期7円の増配とし、最終年度の2030年3月期は100円の配当とする計画を発表しました。

本計画で掲げた定量目標や株主還元を実現するために、新しいキャッシュ・アロケーションを示しました。キャッシュ・フロー及び資金調達を原資として、株主還元に50億円以上、新規事業投資に145億円以上、既存事業の成長投資に120億円以上を充てる計画です。

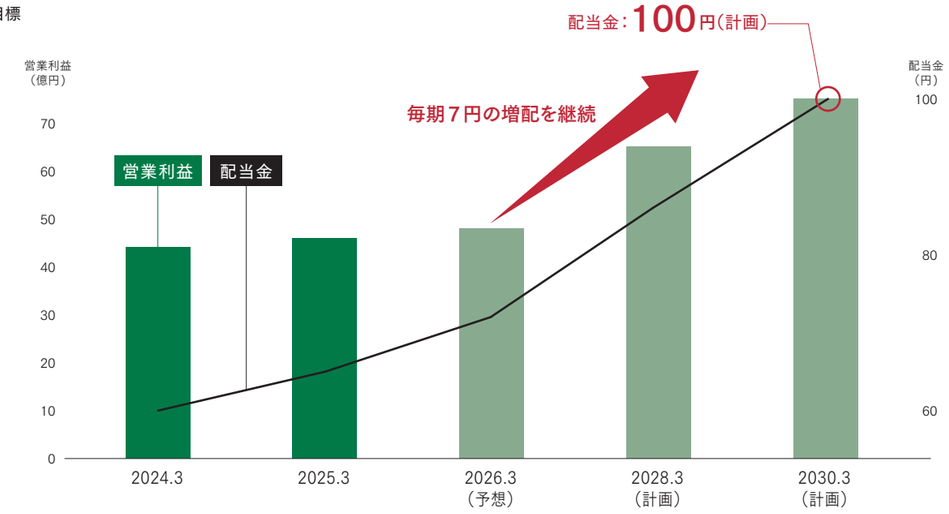
## 人的資本経営の加速と次世代リーダー育成体制の強化

更に、本計画においては、未来の事業を構想するプロジェクトも予定しています。次世代を担う経営幹部候補が集まり、100年企業に向けて将来の成長基盤となり得る事業構想を練るという取り組みで、従来の研修とは異なる経験を通じて人材の成長を後押しする狙いもあります。未来を創る「事業」と「人材」を同時に育てるプロジェクトとして早期に立ち上げ、軌道に乗せていきます。

社員の自律的なキャリア形成を支援するため、タレントマネジメントシステムも導入しました。与えられた仕事をこなすだけではなく、当社グループで何を成し遂げ、どう成長したいのかを考えてもらい、その意思を尊重した挑戦の場を提供したいと考えています。

このほか、挙手型自己啓発講座を開講し、事業戦略を実現するために必要な人材の育成を図っています。定期的なサーベイを通じた「エンゲージメントの向上」、そして「DE&I」と「健康経営」も着実に推進し、戦略の実行力を高めていきます。

■配当目標



# 事業を通じた社会課題の解決を加速

## 事業の拡大によって温室効果ガス排出を削減していく

当社グループの事業活動は、社会全体の温室効果ガス排出量の削減に貢献するものです。たとえば、国産木材製品の流通拡大や、住宅事業における木造住宅の供給、ナイスユニテック㈱及び㈱ウッドエンジニアリングによる非住宅木造建築の推進は、木材による炭素の固定化により、社会の炭素貯蔵量の増加に寄与します。また、太陽光発電システム等のエネルギー関連商品やZEHの供給は、住宅の利用時における$CO_2$排出量の削減につながっています。

自社の温室効果ガス排出量（Scope1・2）については、削減を進めたことに加え、社有林の$CO_2$吸収量とオフセットすることで、前期から既にカーボンニュートラルを達成しています。2030年に向けた環境目標には、Scope3を含む当社グループのサプライチェーン全体におけるカーボンニュートラルの実現を掲げています。調達から製造・物流、更には施工までを一気通貫で管理・運営できる独自のビジネスモデルを構築していることが、こうした高い目標設定を可能にしています。まさに、事業の成長がそのまま環境貢献につながるという構造です。私たちはその構造的強みを自覚し、環境目標の達成に向け、使命感をもって取り組んでいきます。

## これからも「なくてはならない企業」であり続けるために

中期経営計画の達成、そして企業理念の実現に向けて、私が果たすべき役割は、「組織の先頭を走り続ける」ことだと考えています。私はよく幹部に、「一将たる自らが立ち止まれば組織は止まり、全力で走れば組織も動き出す。将たるあなたの立ち振る舞いで勝負が決まる」と話しています。この言葉を口にするたびに、私自身も改めて社長として全力で走り続けねばならないと、覚悟を新たにしています。

お客様に豊かな住まいと暮らしを提供し、同時に社会課題の解決にも貢献できる当社グループの事業は、かけがえのない価値を有すると考えています。だからこそ、その価値を更に高めていくために、社員一人ひとりがこれまで以上に成長し、力を合わせて新たな挑戦に取り組める組織へと変化させていく必要があります。この変革を成し遂げることで、お客様や取引先様、仕入先様、そして社会にとって「なくてはならない企業」となることを目指します。

ナイス株式会社
代表取締役社長　津戸 裕徳

# 過去の中期経営計画の振り返り

## 中期経営計画（計画期間2022年3月期―2024年3月期）

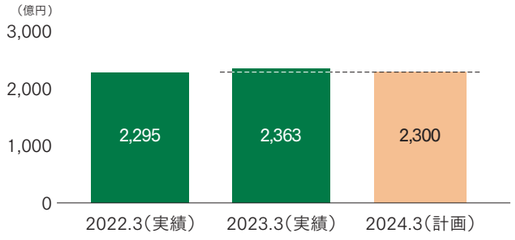
**新創業**　事業環境の変化に対応した基盤の整備

### ［基本方針］

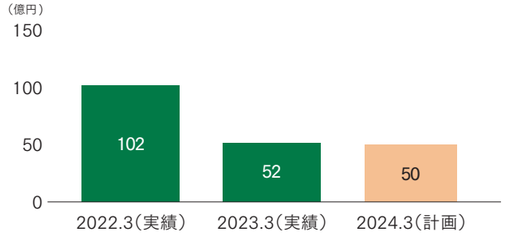
1 SDGs・ESG経営の推進による企業価値の向上
2 木材の取り扱い強化及び建築物の木造化・木質化の普及
3 良質な住宅の供給、住宅ストックの活用及び既存住宅流通事業の強化
4 ITの活用及びDXの推進による競争優位性の確立

### ［財務計画と実績］

■売上高




■営業利益




| | 2022年3月期実績 | 2023年3月期実績 | 公表時最終年度（2024年3月期）計画 |
|---|---|---|---|
| 売上高 | 2,295億円 | 2,363億円 | 2,300億円 |
| 営業利益 | 102億円 | 52億円 | 50億円 |
| 経常利益 | 95億円 | 49億円 | 45億円 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 44億円 | 37億円 | 35億円 |
| 自己資本比率 | 28.8% | 30.6% | 30% |
| D/Eレシオ※ | 1.14倍 | 0.97倍 | 1倍以下 |
| ROE | 11.0% | 8.1% | 8% |

※D/E レシオ：（社債＋借入金）／（株主資本＋その他の包括利益累計額）

### ［振り返り］　外部環境変化を乗り越え、業績目標を前倒しで達成し、事業基盤を強化

| 項目 | 概況 |
|---|---|
| 業績・財務状況 | コロナ禍・ウッドショックなど、経営環境が変化する中、2024年3月期の定量目標を1年前倒しで達成。 |
| 経営環境 | ウッドショックが収束し木材が価格調整局面へ。資材価格高騰等により新築住宅市場は成長鈍化傾向に。 |
| 事業活動 | 原木の生産・流通に着手し、国産木材の高付加価値化と用途拡大を推進。 |
| 投資状況 | 将来的な事業拡大と効率化、顧客サービスの向上を見据えて、物流基盤と通信インフラに重点投資。 |
| サステナビリティ | サステナビリティ推進の専門部署を新設。TCFD提言へ賛同し情報開示。 |

## 中期経営計画2023（計画期間2024年3月期―2026年3月期）

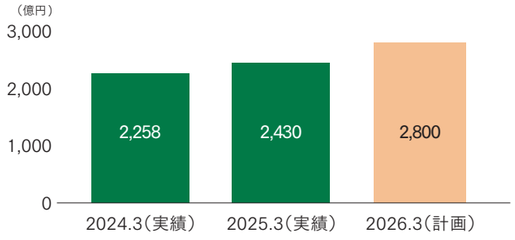
**「誠実」「成長と進化」「社会課題の解決」**　収益力の向上と成長基盤の創造による、更なる「成長」と飛躍的な「進化」

### ［基本方針］

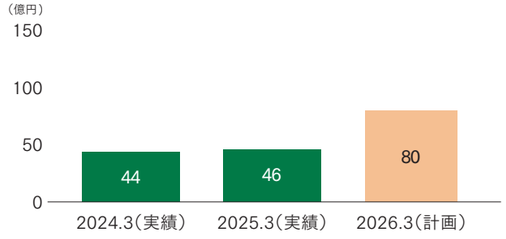
素材 → 1 国産木材取り扱い強化　2 環境配慮型商品・サービスの提供推進
暮らし → 3 良質で長寿命な住まいづくり　4 不動産流通の拡充
人 → 5 人的資本経営の推進　6 環境経営の推進

### ［財務計画と実績］

■売上高




■営業利益




| | 2024年3月期実績 | 2025年3月期実績 | 公表時最終年度（2026年3月期）計画 |
|---|---|---|---|
| 売上高 | 2,258億円 | 2,430億円 | 2,800億円 |
| 営業利益 | 44億円 | 46億円 | 80億円 |
| 経常利益 | 43億円 | 43億円 | 75億円 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 42億円 | 28億円 | 50億円 |
| 自己資本比率 | 32.8% | 32.9% | 30%以上 |
| D/Eレシオ | 0.77倍 | 0.75倍 | 1倍以下 |
| ROE | 8.3% | 5.3% | 9%以上 |
| ROIC※ | 3.9% | 3.4% | 5%以上 |
| 配当性向（連結） | 16.8% | 26.8% | 20%以上 |

※ ROIC：（営業利益 - 法人税等合計）／（社債＋借入金＋株主資本＋その他包括利益累計額）

### ［振り返り］　変化する市場環境下で持続可能性を重視し、財務健全性と成長基盤を強化

| 項目 | 概況 |
|---|---|
| 業績・財務状況 | 市場環境の変化により最終年度計画との乖離が生じるも、財務健全性は改善。株主還元を拡充。 |
| 経営環境 | 新築住宅市場の成長鈍化傾向が継続し、資材価格・為替の不透明感が増加。脱炭素・国産木材ニーズは増加。 |
| 事業活動 | 「国産木材No.1」「超・物流」「エリアNo.1」を軸に、国産木材、物流、住宅ストック市場への取り組みを強化。 |
| 投資状況 | 国産木材の生産への成長投資、積極的なM&Aにより事業領域を拡大。 |
| サステナビリティ | サステナビリティ経営体制を構築。人的資本経営強化、自社排出量のカーボンニュートラル早期達成。 |

# 中期経営計画Road to 2030

## ―成長加速と飛躍的進化で更なる企業価値の向上を図る―

### 2030年目標に向けて「中期経営計画2023」をアップデート

当社は、外部環境の変化を含む現状の課題認識に鑑み、目標達成への取り組みを更に力強く推進するべく、2026年3月期を初年度とする5カ年計画へと「中期経営計画2023」をアップデートしました。

本経営計画最終年度は、売上高3,000億円、営業利益75億円を定量目標とし、主要な財務指標として、計画期間中の投資活動を踏まえ、減価償却費及びのれん償却額を営業利益に加算して本業の収益力を示すEBITDA、資産の効率性を示すROAを設定しています。

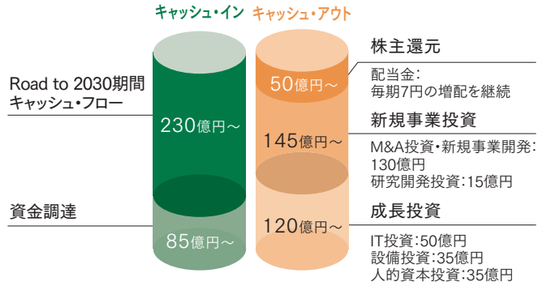
### 財務目標

| | 2025年3月期(実績) | 2026年3月期(予想) | 2028年3月期(計画) | 2030年3月期(計画) |
|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 2,430億円 | 2,600億円 | 2,800億円 | 3,000億円 |
| 営業利益 | 46億円 | 48億円 | 65億円 | 75億円 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 28億円 | 30億円 | 35億円 | 45億円 |
| ROE | 5.3% | 5.3% | 6.0%超 | |
| EBITDA※ | 66億円 | 70億円 | 90億円 | 100億円 |
| EBITDA(累積) | – | 70億円 | 230億円 | 420億円 |
| ROA | 1.7% | 1.8% | 2.0%以上 | |

※EBITDA:営業利益+減価償却費+のれん償却額

### キャッシュ・アロケーション

本経営計画期間におけるキャッシュ・フロー及び資金調達を原資とし、株主還元に50億円以上、新規事業投資に145億円以上、既存事業の成長投資に120億円以上を充てる計画としています。




### ESG

主体的な風土の確立

**人的資本経営と人材戦略** ➡P45
- 事業戦略を実現するために必要な人材戦略
- エンゲージメントの向上
- DE&Iの推進
- 健康経営の推進

社会的使命の達成

**環境目標の達成** ➡P48
- 自社排出量(Scope1・2)の削減及びカーボンニュートラル継続
- サプライチェーン排出量(Scope1・2・3)の実質ゼロの実現

**サステナビリティ経営の強化** ➡P60
- リスクマネジメント強化

## 成長ドライバー

当社を取り巻く経営環境は、金利の上昇や貿易摩擦の激化といった経済情勢に加え、新設住宅着工戸数の長期的な減少など、著しく変化しています。こうした変化を捉え、2030年目標の達成に向けて「超・新築」「超・物流」「超・領域」をキーワードに、成長ドライバーを掲げました。

■ 外部環境の変化と現状の課題認識

| | |
|---|---|
| 新設住宅着工戸数の減少速度の加速 | ●長期的な減少傾向<br>●2024年(暦年)はリーマン・ショック以来15年ぶりの80万戸割れ<br>●持家が過去最低水準で推移<br>●地方圏で高い下落率 |
| 輸入材動向の不透明感 | ●海外における環境規制の強化<br>●米国における関税政策の動向<br>●相場の不透明感 |
| 脱炭素化の更なる加速 | ●「2050年カーボンニュートラル」目標の実現<br>●2030年度温室効果ガス削減目標:46%削減(2013年度比)<br>●法改正(4号特例の縮小・省エネ基準適合義務化) |
| マンション価格の高騰 | ●首都圏における販売価格や用地価格の高騰<br>●建築費や人件費の高騰、建築工事の長期化<br>●金利の上昇 |

| | 成長ドライバー | 概要 | 目標 |
|---|---|---|---|
| 超・新築<br>新築住宅市場を越える | 国産木材の供給 | 国産木材市場の拡大へ向け、川上から川下まで一貫したサプライチェーンを強化。建築物の木造化・木質化提案で収益拡大を図ります。 | 2030年3月期<br>売上高 約1,300億円<br>営業利益 約50億円<br>↑<br>売上高 約550億円増加<br>営業利益 約30億円増加<br>2025年3月期<br>売上高 約750億円<br>営業利益 約20億円 |
| | 非住宅木造建築 | 成長領域である非住宅木造建築で、設計・積算から納材・施工まで一貫した機能を生かし、受注を拡大していきます。 | |
| | 中古マンション買取再販 | 中古マンションの仕入れ・施工体制を強化するとともに、木質化ブランド「RIZ WOOD™」で付加価値の高いリノベーション住宅を提供します。 | |
| | 賃貸管理 | 拡大する賃貸市場において賃貸オーナー様への物件価値向上提案を通じ、管理戸数を拡大します。 | |
| | マンション総合管理 | マンションにおける建物や入居者の高齢化に対し、IT活用でサービスを向上。管理戸数の増加と、大規模修繕の受注強化を図ります。 | |
| 超・物流<br>モノの流れを変える | エネルギー関連商品の供給 | 成長市場のZEH市場向けに、グループシナジーを生かし、サッシや太陽光発電システム、蓄電池の供給を強化します。 | |
| | 物流 | ラストワンマイル機能の強化、共同配送、IT化推進により、物流によるサプライチェーン全体の効率化と競争力向上を目指します。 | |
| 超・領域<br>事業ドメインを超える | 無垢国産木材のコンポーネント展開 | 無垢国産木材のコンポーネント(部材)としての用途を拡大し、建築分野のみならず、暮らし領域における国産木材需要を創出します。 | 将来的な成長基盤の創造 |
| | 木造建築業界の流通プラットフォーム | 木造建築における設計、積算、発注、施工、物流に至るデータを共有化し、業界の業務効率に貢献することで、競争力強化を図ります。 | |

# 資本コストや株価を意識した経営により、中長期的な企業価値向上を実現していきます

取締役 管理本部長　田部 博

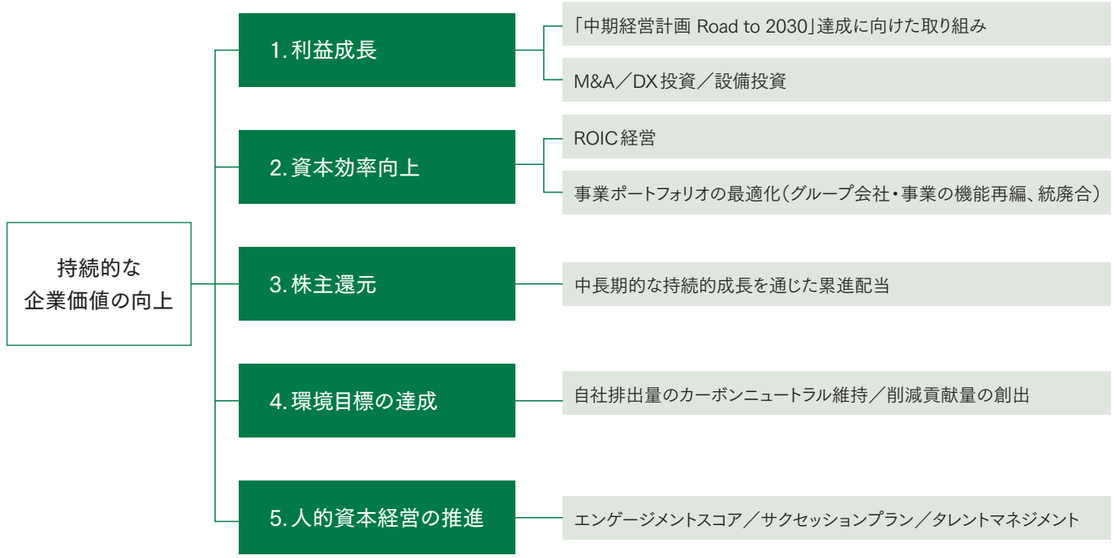
## 2025年3月期の振り返り

当社は、資本コストや株価を意識した経営を実現するため、利益成長や資本効率の向上、株主還元の充実、環境目標の達成、人的資本経営を推進し、持続的な企業価値の向上を図ることを基本方針としています。

現在は、2030年3月期の売上高3,000億円達成という目標に向けた実行フェーズにあります。特に2024年3月期から2025年3月期の2年間は、将来の利益成長への重要な布石として、コア事業の基盤強化と周辺収益事業群の拡大に注力し、設備投資やM&Aには約187億円の資金を投下しました。

2025年3月期の連結業績は、売上高が2,430億54百万円（前期比7.6％増）、営業利益が46億28百万円（同5.1％増）と営業利益ベースで増収増益となり、経常利益は43億5百万円（同0.6％減）と微減ながらほぼ横ばいで推移しました。

■持続的な企業価値向上に向けた基本方針




■「中期経営計画 2023」におけるキャッシュ・アロケーションの実施状況

| | 想定金額 | 実施済 | 備考 |
|---|---|---|---|
| 新規事業投資（M＆A・研究開発投資） | 100億円～ | 約110億円 | ㈱ウッドエンジニアリング（合弁）出資<br>㈱シェアリングエネルギー出資<br>セレックスホールディングス㈱株式取得<br>㈱かつら木材商店株式取得 |
| 成長投資（既存事業） | 115億円～ | 約77億円 | IT投資、設備投資、CATV投資<br>新規設備投資　㈱アルボレックス第２工場<br>新規設備投資　ウッドファースト㈱第２工場 |
| 株主還元 | 15億円～<br>※2年間の想定金額 | 約15億円 | 配当金<br>2023年３月期末 30円 + 2024年３月期中間期 20円<br>2024年３月期末 40円 + 2025年３月期中間期 25円 |

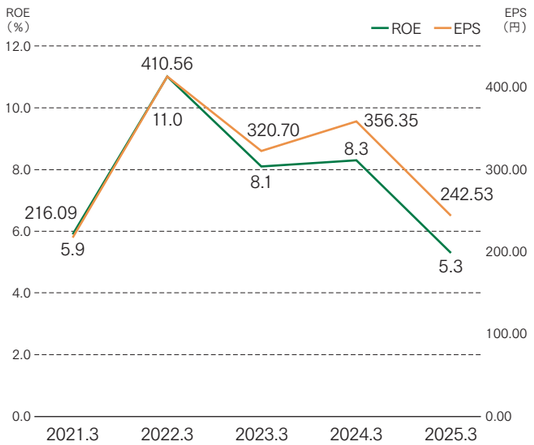
## 現状認識

当社の株主資本コストは、CAPMによる推計で5～6%と認識しています。2025年３月期のROEは5.3%となっており、引き続きROE向上への取り組みを推進し、株主資本コストを上回るROEの実現を目指します。

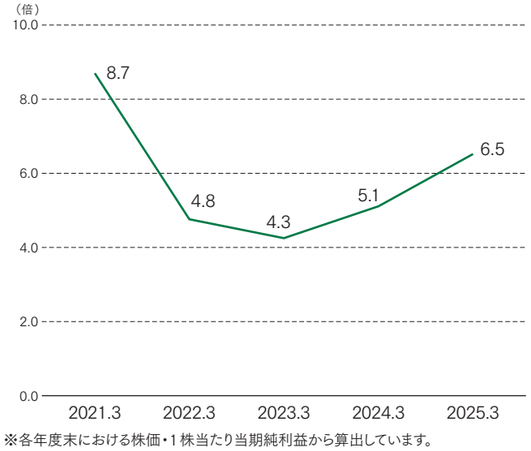
また、事業の成長性や収益性に加え、投下資本に対する収益性を重視し、経営管理指標の１つにROICを取り入れ、グループ全体の資本収益性向上に努めています。個別の投資判断では、株主資本コストと負債コストを加重平均したWACCを上回る水準を基本とし、2024年３月期より5%のハードルレートを設定しています。2025年３月期のROICは3.4%となり、WACCはCAPM推計で2.3～3.4%と認識しています。

PERについては現在、6～7倍程度に留まっています。この状況は、当社を取り巻く経営環境や事業の成長可能性に対する資本市場の期待値が低いことが一因であると認識しており、この状況を真摯に受け止めています。PERを向上させるため、より収益性の高い事業へ経営資源を重点的に配分し、中長期的な利益成長を図っていきます。

■ROE（自己資本当期純利益率）とEPS（1株当たり当期純利益）の推移




■PERの推移※




※各年度末における株価・1株当たり当期純利益から算出しています。

# 管理担当役員メッセージ

## 「中期経営計画Road to 2030」の経営指標

このたびアップデートした「中期経営計画Road to 2030」において、当社は将来的な事業基盤の強化に向けた投資を更に積極的に進めていく方針です。これらの投資活動を考慮し、本業の収益力をより明確に示すために、EBITDAを新たな経営指標としました。2025年3月期のEBITDAは約66億円でしたが、2030年3月期には100億円、そして計画期間中の累積では420億円を目指していきます。

更に、成長投資や不動産仕入れの拡大によって総資産の増加が見込まれることから、資産の効率性をより分かりやすく評価するROA(総資産当期純利益率)を新たな経営指標として重視していきます。ノンコア事業の整理や資産売却、在庫回転率の向上等を通じて、徹底した資産の効率化を推進していきます。2025年3月期のROAは1.7%でしたが、本計画期間中に2.0%以上とすることを目指します。

経営環境や事業戦略の変化に合わせ、常に最適な経営指標を選定し、重視していくことで、企業価値の向上を図り、資本コスト及び株価を意識した経営を推進していきます。

## 成長ドライバーによる利益成長

「中期経営計画Road to 2030」では、最終年度となる2030年3月期の目標として、売上高3,000億円、営業利益75億円、親会社株主に帰属する当期純利益45億円を掲げています。この達成に向けて、「超・新築」「超・物流」「超・領域」の3つのキーワードを掲げました。より収益性の高い事業を成長ドライバーとして、中長期的な利益成長を追求していきます。

「超・新築」では、縮小傾向にある新築市場において、非住宅の木造化・木質化等を通じて国産木材の取り扱いを強化するとともに、住宅ストックビジネスを拡大し、収益基盤の安定化に努めます。具体的には、「国産木材の供給」「非住宅木造建築」「中古マンション買取再販」「賃貸管理」「マンション総合管理」の5つを成長ドライバーと定めています。

「超・物流」では、「エネルギー関連商品の供給」と「物流」の2つを成長ドライバーとします。国を挙げてZEH化が進む中、エネルギー関連商品をはじめ、躯体や住宅設備機器等をトータルで提案し、販売を強化していきます。また、全国の物流拠点を活用し、建築現場へのラストワンマイル機能を発揮するとともに、部位別施工への対応など、更なる機能強化を図っていきます。

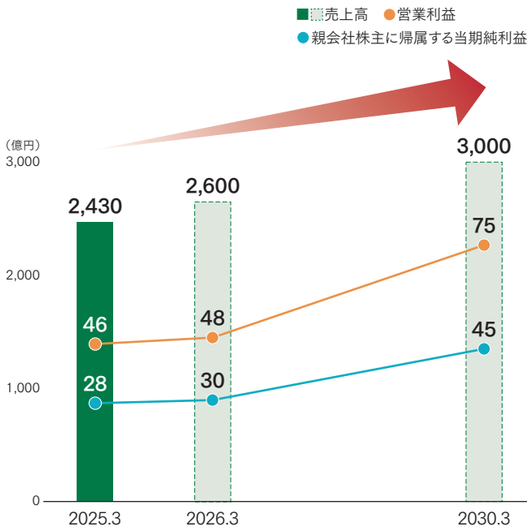
「超・領域」では、既存の事業ドメインを超え、将来的な成長基盤を創造するための投資を行っていきます。多様な分野で国産木材のコンポーネントとしての用途を拡大し、付加価値の高い木質マテリアルメーカーを目指します。更に、木造建築における受発注に関するプラットフォームを構築し、業界全体の業務効率化に貢献していきます。

これらの成長ドライバーに関連する事業において、計画期間中に売上高550億円、営業利益30億円を増加させることを目指します。

■「中期経営計画Road to 2030」の定量目標

| | |
|---|---|
| 売上高 | 3,000億円 |
| 営業利益 | 75億円 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 45億円 |
| ROE | 6.0%超 |
| EBITDA※ | 100億円 |
| EBITDA(累積) | 420億円 |
| ROA | 2.0%以上 |

※EBITDA:営業利益+減価償却費+のれん償却額




## 資本効率の向上

当社は、前述した現状認識を踏まえ、資本効率の向上に取り組んでいきます。まず、多額の投下資本が必要な事業においては、資金回転速度を上げていくなど、事業特性に応じた対応を進めていきます。また、事業ポートフォリオの最適化に向けて、当社及びグループ会社の経営者で組成する会議を定期的に開催し、ROICが低い会社や事業について改善策を検討しています。非事業用資産の活用や売却も視野に入れ、資産の有効活用を図るとともに、ノンコア事業の整理、グループ会社の株式譲渡、統廃合等を適宜実行し、資本効率の向上に継続的に取り組んでいきます。

## 株主還元方針 連続増配を計画

当社は、株主の皆様への安定的かつ充実した利益還元を目指しています。今後の成長と競争力強化のための資金需要を考慮しながら、中長期的な持続的成長を通じた累進配当を導入しています。これは、1株当たりの配当金を維持または増配(記念配当等を除く)することを基本方針とするものです。「中期経営計画Road to 2030」では、毎期7円増配、最終年度となる2030年3月期には配当金100円を計画しており、本計画期間中の配当総額は50億円以上となる見込みです。剰余金の配当は年2回、中間配当と期末配当にて実施し、長期的には配当性向30%超を目標に掲げ、今後も継続的な株主還元の実現と企業価値の向上に取り組んでいきます。

また、株主の皆様への感謝と、当社株式への投資魅力の向上を目的として、年2回の株主優待制度を導入しています。保有株式数と継続保有期間に応じ、緑の募金への寄付金付き「おもいやり」QUOカードを贈呈しています。

## 人的資本と環境に関する取り組み

事業戦略の実行に向けて、人材戦略を強化していきます。2025年6月には、サステナビリティ委員会の専門部会の一つとして「人的資本部会」を新たに設置しました。「中期経営計画Road to 2030」では、建築士等の専門スキルを保有する人材の育成・確保に加え、2030年3月期までにキャリア採用者数累計100名を目指します。また、次世代の経営層の育成に注力するとともに、DXや経営分野の専門人材を積極的に外部からも登用していく方針です。更に、「人材こそが最大の財産である」との考えに基づき、健康経営を推進し、中長期的には健康経営優良法人「ホワイト500」の認定取得を目指していきます。

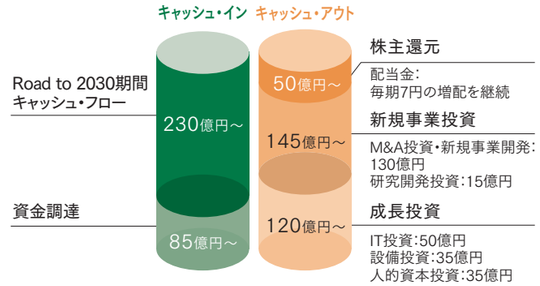
環境目標については、2026年目標である自社排出量(Scope1・2)のカーボンニュートラルを2024年3月期に引き続き達成し、カーボンマイナスを維持しています。今後も、2030年目標に掲げるサプライチェーン排出量(Scope1・2・3)の実質カーボンニュートラルの実現に取り組んでいきます。

## キャッシュ・アロケーション

「中期経営計画Road to 2030」の計画期間において、見込まれるキャッシュ・フローと外部からの資金調達も活用しながら、更なる成長投資を実施していくことを計画しています。具体的には、下図の配分を予定しています。株主還元については、先述の通り2030年3月期まで毎期7円の増配を計画しており、本計画期間中の配当総額は50億円以上となる見込みです。

また、将来の成長を加速させるための戦略的な投資として、M&A投資や新規事業開発、研究開発投資といった新規事業投資に145億円以上、IT投資、設備投資、人的資本投資等の成長投資に120億円以上を充当していきます。

■キャッシュ・アロケーション



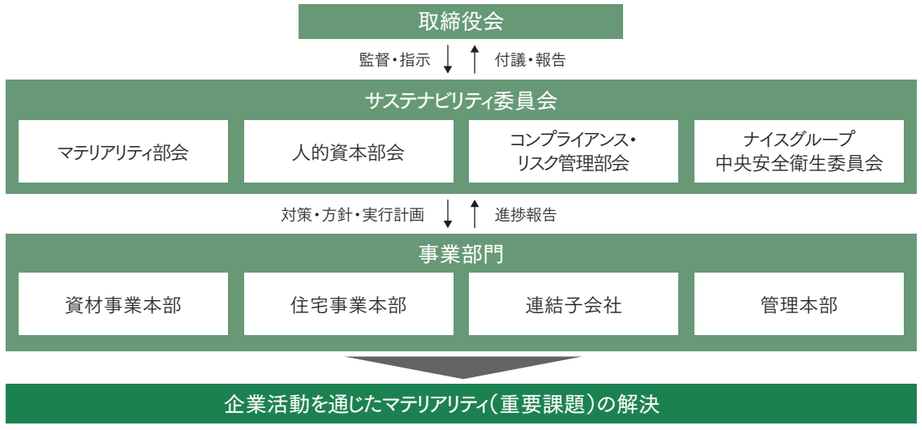
# 方針・推進体制

## サステナビリティの方針・考え方

当社グループは、持続的な成長及び更なる企業価値の向上を目指し、社会的存在意義として「樹とともに、人と暮らしをつなぎ、はぐくみ、彩りある未来をつくります」を掲げています。役職員をはじめとしたステークホルダーの「彩りある未来」の実現を目指し、社会的存在意義をサステナブル推進方針と位置付けることで、サステナビリティへの取り組みをより一層強化するとともに、経営の中核にサステナビリティの視点を導入し、事業成長と社会のサステナビリティへの貢献の両立を実現します。

## サステナビリティの推進体制

当社代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しています。同委員会はサステナビリティに関する事項全般を統括し、当社グループのサステナビリティの推進に関する基本方針や戦略、事業活動等に関する計画及び進捗について審議し、重要事項は取締役会へ報告しています。また、各専門部会が事業部門と連携し、全社一体となった活動を推進することで、組織横断的なサステナビリティの推進体制を構築しています。 ➡P60




## サステナビリティに関連する主な方針等

当社は、関係法令や社会規範の遵守はもとより、以下の各種方針等に則り、サステナビリティの推進に取り組んでいます。

各種方針の詳細についてはHPをご参照ください。
https://www.nice.co.jp/sustainability/management/#management-05

■各種方針一覧

| | |
|---|---|
| 全般 | 行動倫理規範（2025年5月策定）<br>社会的存在意義（サステナブル推進方針） |
| 環境 | 環境方針・環境目標<br>木材調達基本方針（2025年5月策定） |
| 社会 | 人権方針<br>ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン基本方針（2025年5月策定）<br>労働安全衛生方針（2025年3月策定）<br>健康経営宣言<br>カスタマーハラスメントに対する基本方針（2025年5月策定） |
| ガバナンス | 腐敗防止方針<br>反社会的勢力の排除に関する基本方針<br>個人情報保護方針・特定個人情報の適正な取扱いに関する基本方針<br>情報セキュリティ方針<br>税務方針　等 |

## 9つのマテリアリティ

| テーマ | マテリアリティ | 関連するSDGs |
|---|---|---|
| 事業活動 | 国産木材の利用拡大によるサステナブル・リカバリーの推進 | 11 15 13 |
| | 環境配慮型商品やサービスの提供によるエネルギー消費量の削減 | 7 8 13 |
| | サプライチェーンの再構築による商品・サービスの安定供給 | 9 13 17 |
| | 木を生かしたレジリエンスな住まいづくりの推進 | 3 8 11 |
| | 資源の有効活用に配慮した既存住宅流通の促進 | 11 12 13 |
| | 地域活性化への貢献 | 4 11 17 |
| 全社活動 | 人的資本経営の推進 | 3 4 5 |
| | グループガバナンスの深化 | 8 12 16 |
| | 事業活動における環境負荷の低減 | 7 13 15 |

■マテリアリティ特定のプロセス

**STEP1 ESG 課題の抽出**
マテリアリティを特定するに当たり、国際的なサステナビリティ・フレームワークとなる、GRIスタンダード、SDGs、ISO26000、SASB、ESG評価機関の評価項目等を踏まえて、検討すべきESG課題を500項目以上抽出しました。

**STEP2 ESG 課題の重要度評価**
マテリアリティを「企業経営において最も重要視すべきESG課題」と定義し、ステークホルダー視点及び自社の事業インパクトの大きさ、産業特性の考慮等の視点から重要度評価を行い、数あるESG課題から対応優先度の高い項目を抽出しました。

**STEP3 ESG 課題の妥当性評価**
STEP2で抽出した優先度の高い項目を、更に「事業インパクト及び企業価値への影響」と「社会及びステークホルダーからの期待/ニーズ」の2つの視点から再度整理し、当社にとって重要度の高いESG課題をマッピングして選定しました。これらのESG課題について、外部有識者を含めて社内で妥当性の議論を行い、マテリアリティを特定しました。

**STEP4 マテリアリティの決定**
特定されたマテリアリティについて、取締役会を経て2023年5月に決定しました。

**STEP5 目標設定と見直し**
今後は、マテリアリティと経営戦略との統合を行うとともに、社会の変化に合わせてマテリアリティや目標を定期的に見直すことで、継続的な企業価値向上を果たしていきます。
2025年5月には、「中期経営計画 2023」をアップデートした「中期経営計画 Road to 2030」の策定に伴い、役員全員が参加する会議において議論し、各マテリアリティについて新たな目標を設定しています。

# マテリアリティのKPIと目標

| マテリアリティ | 方針・創出価値 | 主な施策 | 対象 | 主な指標 | 2025年3月期実績 | 2030年3月期目標 | 強化・拡大される主要な経営資本 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 社会関係 | 知的 | 人的 | 製造 | 自然 | 財務 |
| 国産木材の利用拡大による<br>サステナブル・リカバリーの推進 | 「木」は二酸化炭素を吸収し、炭素を貯蔵する環境に優しい自然素材です。国産材の利活用を通じて、循環型社会・健康増進社会を創造し、木質化による日本文化の醸成を図ります。 | ●「木と暮らしの博覧会®」等の開催<br>●専門部署による非住宅木造の提案<br>●中高層木造ニーズ獲得に向けた合弁会社の設立<br>●暮らし領域への国産木材利用提案<br>●製材・プレカット会社の株式取得 | 建築資材 | ●国産木材取扱材積 | ●45.0万㎥ | ●75.0万㎥ | ◎ | ○ | ○ | ○ | ◎ | ◎ |
| 環境配慮型商品や<br>サービスの提供による<br>エネルギー消費量の削減 | 日本の二酸化炭素排出量の約3分の1を占める住宅・建築物の省エネ化・ゼロエネ化に役立つ商品・サービスの提供を推進し、エネルギー消費量の削減に貢献します。 | ●太陽光発電システムのPPA事業者と資本業務提携を締結<br>●ZEH普及に向けたツール・サービスの提供<br>●サッシ販売会社の株式取得 | 建築資材 | ●エネルギー関連商品の取扱量（2025年3月期比） | ●基準年 | ●200% | ◎ | ○ | ○ | ○ | ◎ | ◎ |
| サプライチェーンの再構築による<br>商品・サービスの安定供給 | サプライチェーンを構成する取引先様と木材利用、環境配慮の価値観を共有し、エンゲージメントを高めてまいります。より深いパートナーシップを確立し、木材製品、商品・サービスの品質向上と安定供給を図ります。 | ●徳島県・香川県・大倉工業㈱との4者で建築物木材利用促進協定を締結<br>●建築資材の経営管理システム「木太郎®」の提案強化 | 建築資材 | ●「木太郎®」ユーザー数<br>●「ナイスアドバン®」ID数 | ●700社<br>●653ID | ●2,000社<br>●3,000ID | ◎ | ◎ | | ○ | | ○ |
| 木を生かしたレジリエンスな<br>住まいづくりの推進 | 日本の気候に適し、人に様々な効能をもたらす優れた建築素材である「木」を活用し、災害に強い安全・安心かつ、省エネ・健康で快適に暮らせる長寿命な住まいづくりを推進します。 | ●地震に強い構造のマンションの供給（免震構造3棟、強耐震構造1棟）<br>●分譲一戸建住宅の構造材を国産木材で標準化<br>●分譲一戸建住宅を建築基準法上の耐震強度2倍で標準化 | 住宅 | 【マンション】<br>●免震・強耐震構造採用比率<br>【一戸建住宅】<br>●構造材の国産木材比率 | ●100%<br>●100% | ●100%<br>●100% | ◎ | ◎ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 資源の有効活用に配慮した<br>既存住宅流通の促進 | ストック型社会の形成に向けて、住宅・建築物のリフォームや既存住宅流通、管理を強化し、空き家問題の解決に向けた取り組み、長く大切に使うことによる資源の有効活用を図ります。 | ●中古マンション買取再販事業を強化<br>●木質化リノベーションのブランド化の検討<br>●管理マンションの大規模修繕の提案強化<br>●賃貸住宅オーナーとのコミュニケーション強化 | 住宅 | ●中古マンション買取再販戸数<br>●マンション管理戸数<br>●賃貸住宅管理戸数 | ●152戸<br>●68,338戸<br>●7,814戸 | ●500戸<br>●100,000戸<br>●10,000戸 | ◎ | ◎ | ○ | | | ◎ |
| 地域活性化への貢献 | 産官学の連携を図り、持続可能な社会形成を担う森林の保全や林業・木材産業の活性化、子どもたちの成長、住まいや暮らしに関するサービスの提供により、地域活性化に貢献します。 | ●間伐材由来の「木糸」で横浜美術大学と産学連携<br>●各エリアにおける課外授業等への協力<br>●工場等における見学ツアーの開催 | 全社 | ●地域活性化に資する取り組みの実施 | ●7件 | ●継続 | ◎ | ○ | | | ○ | ○ |
| 人的資本経営の推進 | 会社の最大の財産である人材のポートフォリオを適時最適な状態に保つとともに、多様な人材が主体的・自律的に能力や個性を発揮できる環境を整え、役職員の成長を促すことが会社の成長にもつながるという考えのもと、「働きやすさ」と「働きがい」の向上を図ります。 | ●取締役と社員が対話する「オープンコミュニケーションミーティング」の開催（全123回）<br>●「健康経営優良法人2025」認定取得<br>●挙手型自己啓発研修の実施（延べ339名利用）<br>●エンゲージメントサーベイの実施・改善施策の推進<br>●女性活躍に向けた「ラウンドテーブルミーティング」の開催 | 全社 | ●エンゲージメントスコア（2024年3月期比）<br>●建築関連資格保有者<br>●キャリア採用人数 | ●2.5ptアップ<br>●延べ1,162名<br>●9名 | ●10ptアップ<br>●延べ1,500名<br>●合計100名（2026年3月期～2030年3月期累計） | ○ | ○ | ◎ | | | ◎ |
| グループガバナンスの深化 | リスク管理及びコンプライアンスを徹底し、リスクを未然に防ぎ、発現した際の損失を低減することにより、企業価値を高め、社会から信頼される企業であり続けます。 | ●サステナビリティ委員会開催（全12回）<br>●リスクリテラシー向上に資する研修の開催（全2回）<br>●事業に関連が高い法律等の情報発信（全12回） | 全社 | ●重大なコンプライアンス違反の件数<br>●重大な労働災害の発生件数 | ●1件<br>●0件 | ●0件<br>●0件 | | ◎ | ◎ | | | ○ |
| 事業活動における<br>環境負荷の低減 | 再生可能エネルギーの導入や省エネ活動の推進など、サプライチェーン排出量の削減を図ります。また、社有林の保全育成を通じて、二酸化炭素の吸収や貯蔵、水源かん養など、環境保全に貢献します。 | ●自社排出量のカーボンニュートラル維持<br>●高圧拠点の再エネ化の推進<br>●社有林の活用促進 | 全社 | ●自社排出量（Scope1・2）削減率（2022年3月期比） | ●37%削減 | ●50%削減 | | | | | ◎ | ○ |

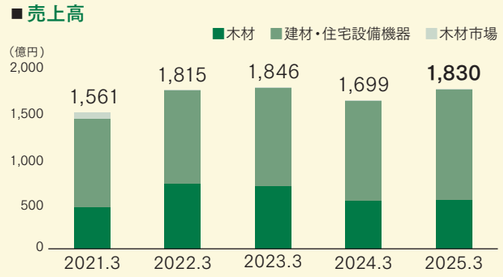
セグメント別戦略

# 建築資材事業

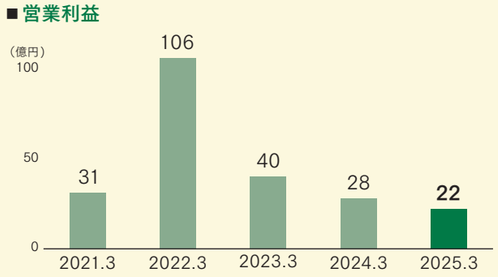
## 環境変化を成長機会として持続的な成長を目指します

取締役
資材事業本部長
清水 利浩

■売上高




■営業利益




■事業内容

- 木材
  木材の調達、木材製品の販売・製造・加工
- 建材・住宅設備機器
  建材・住宅設備機器の販売・製造・施工
- 木材市場
  木材市場の経営

■事業の競争優位性

- 国産木材・建築資材の調達力
- 全国規模の販売網・商品提案力
- 川上から川下までのサプライチェーン
- 建築物の木造化・木質化提案機能
- 木質化の研究開発

## 「中期経営計画Road to 2030」での取り組み

| | |
|---|---|
| 超・新築 | ●国産構造用集成材をはじめ、国産木材の供給能力と競争力の向上<br>●非住宅木造建築市場への建築資材供給の強化 |
| 超・物流 | ●サッシ・エクステリア、太陽光発電システム、蓄電池等のエネルギー関連商品の取り扱い拡充<br>●物流の効率化と業界全体のコスト削減への貢献による競争力強化 |
| 超・領域 | ●従来の木材製品の枠を超える高付加価値な無垢国産木材の製品開発による新市場開拓 |

## 2025年3月期の振り返り

建材・住宅設備機器部門では、エネルギー関連商品の提案や工務店のZEH化支援を強化するとともに、木材部門では、国産木材の需要拡大及び販売拡大に努めました。また、2024年10月には、戦略的なM＆Aにより、サッシやエクステリアなど、取扱商品の拡充を図りました。

これらの結果、2025年3月期の売上高は1,830億82百万円（前期比7.7%増）と増加した一方で、輸入木材相場の軟調な推移や物流コスト増加の影響を受け、営業利益は22億57百万円（同21.3%減）となりました。

## 2026年3月期の戦略と方針

現在、事業環境は多岐にわたる変化に直面しています。特に、新設住宅着工戸数の長期的な減少や、地政学リスクによる輸入材動向の不透明感が大きなリスク要因であると認識しています。一方で、脱炭素化の更なる加速は、事業成長の機会であると捉えています。こうした外部環境の変化に適応しつつ、短期的な成果と長期的な成長基盤の構築を同時に追求し、2030年の目標達成を目指していきます。

2026年3月期は、効率的な事業運営と迅速な意思決定を通じて事業基盤の強化を図ります。右記の重点取り組み項目を通じて、収益性の向上、成長市場における競争力の強化、そして将来的な成長基盤の構築に焦点を当てた活動を展開することで、売上高1,940億円の達成を目指していきます。

**2026年3月期の重点取り組み項目**

① 新規顧客の開拓
② 木材の販売強化
③ プレカット躯体の販売強化
④ 成長市場（非住宅・エネルギー関連商品等）への取り組み
⑤ 主要建材・住宅設備機器メーカーとの連携強化
⑥ 投資対効果の追求
⑦ 材工販売体制の刷新
⑧ プライベートブランド商品の販売強化
⑨ 業務効率化・機能強化
⑩ 事業収益性の向上

### 国産木材の供給を強化し新たな需要を創造

執行役員
資材事業本部 副本部長
桃渓 崇

縮小する新築住宅市場でも国産木材の需要は拡大傾向にあり、供給体制を強化して取り扱いを拡大していきます。非住宅やリノベーション分野での木材活用の推進により需要の拡大を図るとともに、無垢国産木材による新素材開発を通じて、非建築分野における新たな需要を創造していきます。

### エネルギー関連商品で脱炭素化を促進

執行役員
羽生 哲朗

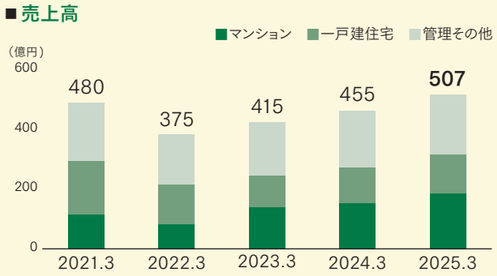
脱炭素化の更なる加速という外部環境の変化を重要な事業機会と捉え、高性能サッシや太陽光発電システム等のエネルギー関連商品の取り扱いを拡大していきます。ZEH及び、ZEHを超えたより高性能な住まいづくりに貢献し、新たな市場の需要を獲得していきます。

# 住宅事業

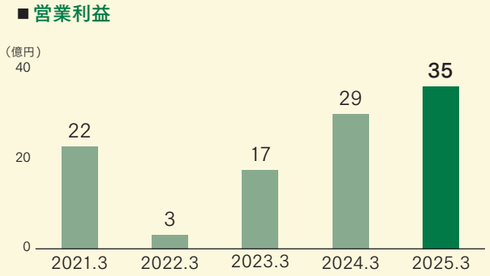
## お客様の期待を超える価値の提供により、事業を拡大していきます

取締役
住宅事業本部長
原口 洋一

### ■売上高




### ■営業利益




### ■事業内容

- **マンション**
  新築マンションの販売及び中古マンションの買取再販
- **一戸建住宅**
  新築一戸建住宅の販売及び注文住宅の建築請負
- **管理その他**
  マンション等の総合管理、賃貸の仲介及び管理

### ■事業の競争優位性

- 都市力の高い戦略エリア
- 戦略エリアにおける豊富な顧客基盤
- 横浜エリアのグループシナジー
- 命と暮らしを守る住まいづくり
- 国産木材の活用

## 「中期経営計画Road to 2030」での取り組み

| | |
|---|---|
| 超・新築 | ●エリアNo.1（各戦略エリアの事業基盤の強化）<br>●国産木材No.1（国産木材100%の家づくり・木造ハイブリッドマンションの推進）<br>●木質化ブランドによる中古マンション買取再販事業の強化<br>●ストック事業の強化（マンション総合管理・賃貸管理）<br>●建築資材セグメントとの連携による非住宅木造建築の元請け受注の拡大<br>●ZEHの推進（マンション・一戸建住宅）<br>●総合不動産業への転換（一棟収益事業・アパート事業・賃貸マンション事業） |

## 2025年3月期の振り返り

マンション事業については、当初計画通り、免震構造または耐震等級2の強耐震構造を採用した2025年3月期の引き渡し物件は全戸完売となり、2026年3月期以降に売上計上予定の物件の販売も順調に進捗しました。一戸建住宅事業については、各営業拠点における販売が堅調に推移しました。

既存住宅流通事業については、中古マンション買取再販事業の拡大に注力し、物件の仕入れを強化したほか、内装木質化による商品力の向上を図りました。マンション総合管理事業では、管理マンション等の修繕工事の完工等が順調に推移しました。

これらの結果、2025年3月期の売上高は507億96百万円（前期比11.4%増）、営業利益は35億82百万円（同23.5%増）となりました。

## 2026年3月期の戦略と方針

住宅事業を取り巻く環境は、用地仕入・建築コストの上昇、人件費の高騰、工事の長期化、金利上昇といった厳しい状況が続いています。一方で、脱炭素化の更なる加速は、高性能な住まいづくりや木材活用を推進する当社にとって、事業成長の大きな機会となる追い風と言えます。これらの外部環境の変化に柔軟に適応し、お客様の期待を超える価値を提供していくことで、2030年の目標達成を図っていきます。

こうした中、2026年3月期においてはまず、各戦略エリアでのNo.1確立を目指し、地域に根差した事業基盤を継続して強化していきます。また、マンション・一戸建住宅でのZEHの普及により、環境性能の高い住まいの供給に努めます。更に、国産木材の活用を一層進め、当社らしい商品づくりを推進するとともに、木造ハイブリッド免震マンションの建設にも取り組んでいきます。

加えて、木質化ブランドの立ち上げにより、中古マンション買取再販事業を強化するほか、建築資材セグメントとの連携により非住宅木造建築の元請け受注を拡大していきます。

住宅ストック事業については、マンション総合管理や賃貸管理における管理戸数の増加を図ることで、安定的な収益基盤を強化していきます。更に、一棟収益事業やアパート事業等を展開し、これまでの住宅領域に留まらない総合不動産業への転換を推進することで、持続的な成長を追求していきます。こうした取り組みにより、売上高560億円の達成を目指します。

### 木質化で高める住まいの価値

執行役員
住宅事業本部 副本部長
長井 智一

中古マンション買取再販事業では、当社独自の木質化ブランド「RIZ WOOD™」を中心に、中古マンションの新たな価値を創造していきます。住まいの性能向上とデザイン性を両立させることで、お客様へ安心で快適な暮らしを提案し、住まいの新たな可能性を追求していきます。