

価値創造の戦略

「中期経営計画 Road to 2030」を加速し、国産木材の供給やストック事業への転換など、成長戦略を推進しています。稼ぐ力を強化し、企業価値の向上と社会貢献を両立させる取り組みをご紹介します。

- 18 トップメッセージ
- 25 中期経営計画 Road to 2030
- 27 特集
注目ビジネス
- 31 管理担当役員メッセージ
- 35 マテリアリティ KPI
- 37 セグメント概要
- 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

トップメッセージ

お客様と社会とともに
発展し、全ての人の
あふれる笑顔を
創り出していきます。

代表取締役社長
津戸 裕徳

ナイスグループのアイデンティティと提供価値

ブランドメッセージ 「木を知り、暮らしを支える。」

ナイスグループの原点は、1950年に関東で初となる木材市場を開いたことにあります。荷主から木材を預かり、競りで販売する市場は、荷主との信頼関係があって初めて成り立つものです。その信頼を積み重ねてきた結果、木材市場では唯一の全国展開を果たすことができました。

以来ナイスグループは、木材流通を起点に建築資材、住宅供給、不動産流通、非住宅建築へと事業領域を広げ、建築資材と住宅の両輪で事業を展開してきました。この両輪経営に

よって、グループ内には住宅・建築領域における川上から川下までの情報が循環しています。ルーツである木材流通で培った知見、そしてこの情報の循環によって当社グループの提供価値が高まり、お客様や社会からの「信頼」につながっています。私はこの「信頼」こそが、当社グループの企業活動の源泉だと考えています。

私は社長に就任した2024年から、取締役メンバーと手分けをして全国の拠点を回る「オープンコミュニケーションミーティング」を実施してきました。社員一人ひとりと直接向き合うなかで浮かび上がってきた課題の1つが、認知度の低さです。「社会に貢献する意義ある事業をしているのだから、当社グ

トップメッセージ

グループのことをもっと多くの方々に知っていただきたい」という声が、多くの社員から上がりました。

建築資材と住宅の両輪で事業を行う当社グループを端的に表す言葉とは何か、皆で考えて生まれた言葉が「木を知り、暮らしを支える。」というブランドメッセージです。「木」は、創業以来私たちが知り尽くしてきた事業の原点です。「暮らし」という言葉は、私たちが住まいだけでなくより広い領域に価値を提供していく姿勢を表しています。木を軸に、人の暮らしを広く支えることで、全ての人のあふれる笑顔を創り出していくという共通の思いを持ち、社員とともに歩んでいきます。

素材の価値を「暮らしの価値」へ変える5つの柱

ブランドメッセージの策定とともに、ナイスグループが提供する価値を5つの「き」として整理しました。

1つ目の「木」は、「建築資材の供給力」を示しています。当社は、住宅に関する約10万アイテムに及ぶ建築資材を仕入れ、全国に販売しています。なかでも、国産木材については、創業来76年かけて築き上げてきた調達ネットワークがあります。製材メーカー様とのつながりは全国で約600社に上り、業界随一の規模を有しています。そして、国産木材の調達、流通にとどまらず、プレカット加工、設計、施工、さらには、伐採跡地への植林まで手掛けており、川上から川下まで一貫した、垂直

統合型のビジネスモデルを構築しています。これは、当社グループの大きな強みであると考えています。

2つ目の「基」は「基盤」であり、「レジリエンスな住まいの提供」に貢献しています。地震大国・日本において、「住まいは命を守るもの」という考えのもと、最高水準の耐震強度を誇る、オリジナル金物工法「パワービルド工法」の提供や、自社分譲マンションへの免震構造、耐震強度を高めた「強耐震」構造の標準採用など、安全・安心な住まいの普及に努めています。

3つ目の「機」は「機能」であり、「木材活用の提案力」です。木材の特性を暮らしに役立つ機能へと転換すべく、国産木材の素材としての可能性を広げること挑戦しています。オリジナルの表層圧密技術を施した「Gywood®」もその1つであり、建築分野を超えた様々な領域で、素材としての採用が進んでいます。

4つ目の「気」は「気持ちよさ」であり、木材の活用による「暮らしへの付加価値の提供」です。自社が供給する住宅はもちろん、非住宅建築物における木造化・木質化の提案を通じ、木のぬくもりが感じられる気持ちのよい空間を社会に提供しています。

そして、最後は「軌跡」の「軌」です。ナイスグループでは、家を建てて終わりではなく、「人生に寄り添うソリューション」の提供を通じて、住まいをめぐるあらゆる場面でお客様の暮らしを支えています。このカバー領域の広さが、お客様の人生の「軌跡」に寄り添う力となります。

建築資材事業と住宅事業のシナジーによる独自の強み

木材事業に強みを持つ建築資材事業と、暮らしにおけるワンストップサービスを提供する住宅事業。この2つを両輪とする当社だからこそ、木という素材の価値を、お客様の住まい、そして生涯にわたる暮らしの価値にまで高めて届けることができると考えています。

当社グループの住宅事業は、マンション、一戸建住宅、中古住宅の買取再販、一棟収益物件のバリューアップ・売却など幅広い領域に及び、蓄積される実践知や情報は膨大です。これを建築資材事業にフィードバックすることで、建築資材の営業担当は販売店様や工務店様に、最新の住宅のトレンドや役立つ知見を提供できます。実際、私たちの提案が取引先様の新たな事業構築のきっかけとなった例も少なくありません。このよ

うに、取引先様の事業成長とともに寄り添えることが、同じ資材を扱う会社が多くあるなかでも当社を選んでいただける最大の理由だと考えています。

一方で、住宅事業は建築資材事業の調達力を生かすことができます。以前の「ウッドショック」や直近の「ナフサショック」の際にも安定供給を維持し、住宅事業への影響を最小限に抑えることができました。また、建築資材事業において得られた全国の多様なメーカー様や取引先様から得た業界の動向を住宅事業に還元し、市場のニーズに即した事業展開に生かしています。さらに、職人不足の局面では、住宅事業の工事案件を建築資材事業の取引先様に依頼するなど、当社グループとの相互成長にもつながっています。

建築資材事業と住宅事業、それぞれが幅広い領域と規模で事業を展開しているからこそ、両事業のシナジーは大きく、業界の中でも独自の強みを形づくっています。

事業環境の変化を追い風に「稼ぐ力」を強化

縮小する新築市場と拡大するストック市場

人口減少に伴い、国内の新設住宅着工戸数は長期的な減少傾向にあります。2025年度は71.1万戸と、リーマン・ショック後の2009年度の水準を下回り、70万戸に迫る水準にまで

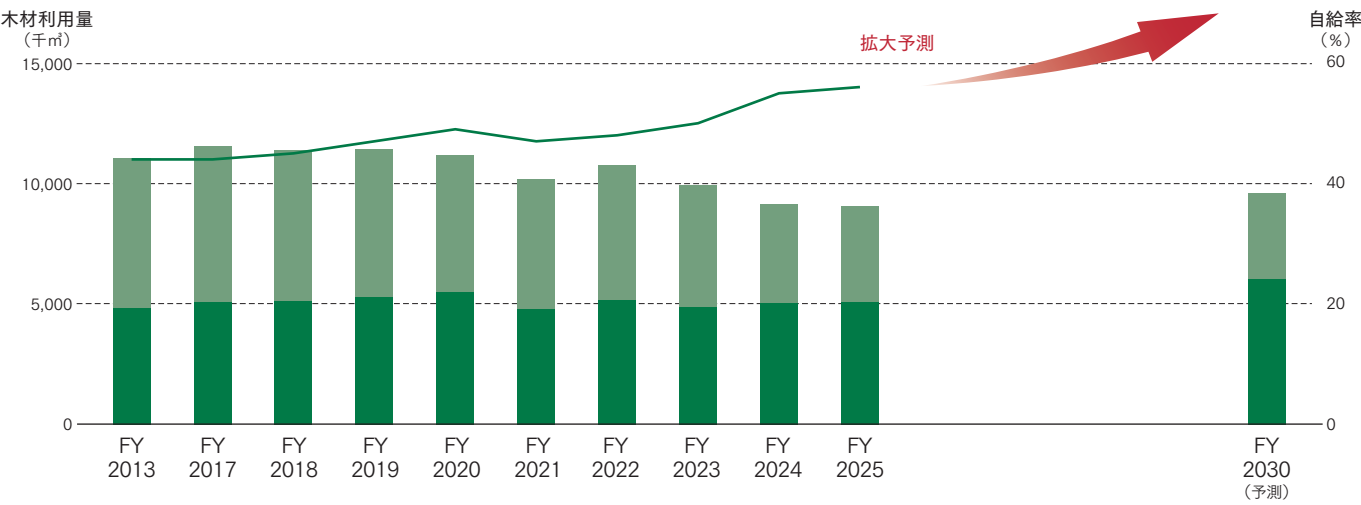
落ち込みました。人口減少は避けられない未来です。しかし、その中でも伸び行くマーケットは存在します。

その1つが国産木材市場です。ウッドショック以降、国産木材への転換が進んだことに加え、為替や地政学的リスクの影響もあり、国産木材の優位性は今なお継続しています。この傾

■ ナイスグループの提供価値

5つの「き」	木	基	機	気	軌
	建築資材の供給力	レジリエンスな住まいの提供	木材活用の提案力	暮らしへの付加価値の提供	人生に寄り添うソリューション
提供価値	1950年に木材市場として創業。国産木材をはじめあらゆる建築資材を全国各地に届けます。	住まいは命を守るもの。私たちは地震に強い家づくりでこの国の暮らしを支えます。	木を知る私たちだからこそできること。木の可能性を広げる様々な提案を行います。	美しさと使いやすさを追求していく。木のぬくもりを感じる空間を提供します。	住まいのすべてをここで。人生のあらゆる場面でお客様に寄り添います。
メッセージ	きちんと、木を届ける。	安心は、基盤から。	暮らしの、機能へ活かす。	空間に、気持ちよさを。	人生の、軌跡に寄り添う。
体現する社員像					

■ 住宅・建築物における木材利用量の推計



※ 住宅・建築物における木材利用量は、国土交通省「建築着工統計調査」を参照し、住宅は床面積当たり0.2㎡、建築物は同0.24㎡として当社試算

※ 国産木材・輸入木材の利用量は、林野庁「木材需給表」の製材用材・合板用材の自給率を参照して当社試算。2030年3月期の国産木材・輸入木材の利用量は、林野庁「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当社試算

トップメッセージ

向はしばらく変わらないと見込んでいます。また、政府は森林・林業基本計画において、建築用材の国産木材比率を現状の5割から今後5年間で7割に引き上げる目標を掲げています。拡大する需要に応えるには、安定した調達力と全国規模での供給体制が欠かせません。当社グループは、全国の製材メーカー様とのネットワークと、全国に展開するストック拠点を生かし、その受け皿としての機能を果たしていきます。

エネルギー関連市場もまた、伸び行くマーケットの1つです。法改正を機に住宅の高性能化がさらに進み、ZEHをはじめとする高性能住宅に欠かせないエネルギー関連製品の需要は、今後大きく伸びると予想されます。

さらに、住宅ストック(既存住宅)市場にも大きな成長機会があります。住生活基本計画の見直しからも明らかに、政府の方針は「新築重視」から「住宅ストック価値の最大化」へとシフトしています。中古住宅の流通やリフォーム、賃貸、マンション管理などはいずれも成長余地が大きく、当社グループが分譲や管理で築いてきた顧客基盤とノウハウを生かせると考えています。

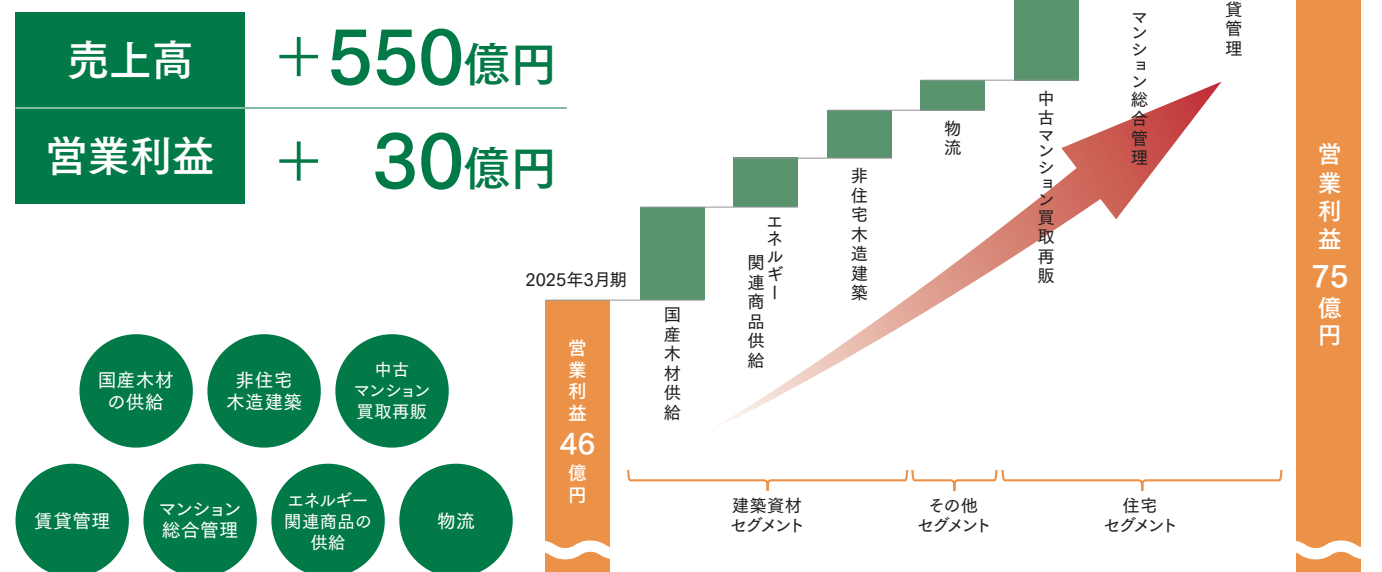
「稼ぐ力」を強化するための成長ドライバー

「中期経営計画 Road to 2030」では、2030年3月期に売上高3,000億円、営業利益75億円という目標を掲げています。

■成長ドライバーによる業績貢献

2025年3月期 → 2030年3月期

成長ドライバーによる利益成長



※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等の適用に伴い、過年度に同会計基準等を適用したとみなして算定した過去最高売上高です。

2026年3月期は売上高が過去最高*を更新し、計画は着実に進捗しています。この目標を確実に達成するため、7つの領域を成長ドライバーに定め、経営資源を重点的に配分しています。

成長ドライバーの中核の1つが国産木材の供給です。国内の建築物の木造率は上昇傾向にあり、そのなかの国産木材比率は今後さらに拡大していくと見込まれています。当社グループは、国産木材取扱量を2030年3月期に75万㎡まで拡大する目標を掲げており、これまで着実に手を打ってきました。その1つが、グループ会社であるウッドファースト(株)徳島製材工場の工場新設による生産能力の増強と、紀州ヒノキの製材を行う(株)かつら木材商店の株式の取得です。また、今年8月には、宮城県石巻市で地域有数の木材加工・製材規模を有する(株)山大が加わり、高品質な宮城県産材の安定調達体制が整いました。今後も、国産木材の取扱量を着実に伸ばしていきます。

成長ドライバーの中でも大きな手応えを感じているのが、中古マンションの買取再販です。新築価格が上昇するなか、かつての建築コストで建てられたマンションの市場価値が上昇し、高い収益性を生む事業へと育っています。この領域で、当社グループは2つの強みを発揮しています。1つ目は商品力で、長年培ってきた木材のプロとしての知見をリノベーションに生かし、資産価値の高い住まいへと磨き上げることができます。

その1つの形が、当社の木質化リノベーションブランド「RIZ WOOD®」です。国産木材を室内の適材適所に用い、洗練された温かみのある空間に仕上げることで価値を高め、お客様からご好評をいただいています。

2つ目は仕入れ力です。当社グループはこれまで、約5万



「RIZ WOOD®」により木質化された居室

企業価値向上へつなげる非財務の取り組み

人材育成とサクセッションプラン

成長戦略を確実に実行するためには、建築士や施工管理技士などの専門資格者の育成・確保が欠かせません。当社グループの現在の専門資格者は延べ1,130名を超え、2030年3月期には1,500名体制とすることを目指しています。高度な専門性を持つ多くの社員が、当社の付加価値の源泉です。資格取得支援やキャリア開発を進め、専門スキルの拡充を図っていきます。

人材育成で私が大切にしているのは、「期待をして、機会を与えて、鍛えていく」という考え方です。年次に応じた研修に加え、「学びたい」「挑戦したい」と自ら手を挙げる社員には、その意欲に応える機会を積極的に提供していきます。

その基盤となる仕組みの1つが、「タレントマネジメントシステム」です。社員一人ひとりのスキルや強み、キャリア志向を一元的に管理するもので、社員が発信した意志を、私と人事担当役員が月に一度確認しています。本人のキャリア志向と、社員の能力と可能性、そして組織のニーズが合致したときに、人事異動によって挑戦の場を用意しています。この仕組みを活用した事業部・事業会社をまたぐチャレンジ人材の公募も積極的に進めています。実際に、建築資材部門で経験を積んだ

5,000戸のマンションを分譲し、グループ会社のナイスコミュニティ(株)で約6万8,000戸のマンション管理を担っています。当社グループでは、住宅を販売した後も日々の管理業務を通じてお住まいの方々の困りごとに寄り添い、快適な暮らしを支えています。日々築き上げている信頼関係を基盤として、仲介業者を介さず、お客様から直接買取ができる独自の仕入れルートを築いています。商品力と仕入れの優位性という2つの強みが、競争が激しさを増す中古市場において、安定した物件確保と収益性の両立を可能にしています。

さらに、長期的な視点で挑んでいるのが、建築資材業界に特化したITプラットフォームの構築です。受発注や在庫情報などが一元的に結ばれ、業界全体で使える共通の基幹システムを構築できれば、その先には、共同配送の実現が見えてきます。建築資材業界のインフラそのものをつくり変えるこの構想を現実のものとするために、着実に前進させていきます。

後に、住宅部門に異動して「次は自分で家売りたい」と意欲を示す社員もいます。こうしたダイナミックな人員配置や人材交流を通じて、建築資材と住宅の両輪経営によるシナジーもさらに深まっていくと考えています。

サクセッションプランを通じた次世代経営層の育成についても同じ考え方で進めています。特徴的な取り組みの1つが、未来の執行役員候補たちが10年先の事業を描く「未来価値共創プロジェクト」です。新たな事業価値創出への挑戦を通じて、ナイスグループの次の10年を担う人材と、新たなイノベーションの種を育てています。

私の役目は、社員一人ひとりの意欲を引き出し、主体的なキャリア形成を支えることです。成長戦略と人材育成を連動させ、注力している事業領域に自らチャレンジする人材が集まっていくような自律的な組織を築いていきます。

事業活動そのものが環境貢献に直結

当社グループは、3年連続で自社排出量の「カーボンマイナス」を達成しています。国産木材の利用を広めることは、社会の炭素貯蔵量を増やすことに直結します。言い換えれば、当社

トップメッセージ

グループが成長すればするほど、脱炭素社会の実現に貢献できるというビジネスモデルを構築しています。

日本の国土の3分の2は森林と言われており、現在もその比率は変わりません。しかし、森林蓄積量は約60年でおおよそ3倍に増加しています。森林が十分に管理されず、木が活用されないまま放置されている状況です。大切なのは、木を「伐って、使って、植えて、育てる」という森林資源の循環利用を促進することです。木造化・木質化の促進で都市部に炭素を貯蔵し、森林では植林・育樹を通じて新たなCO₂を吸収する、このサイクルを回していくことが必要です。

当社グループは、事業活動のなかで木材を使い、また社有林「ナイスの森®」において木を植えることで、森林資源を循環させ、CO₂の削減に貢献しています。創業来、木材とともに歩んできたナイスグループだからこそ、この循環を未来へつなぐ責任があると考えています。



植林会を通じて、社員が森林保全の重要性や国産材を利活用する意義について学ぶ機会を創出

変革に向けた社長としての責任と、目指すべき組織の姿

「社長の限界を、会社の限界にしない」 リーダーシップへの転換

2026年3月期は、組織は「一将の影」とであるという決意のもと、私自身が変革の旗振り役として先頭を走ってきました。しかし、創業100周年に向けて持続的な成長を遂げていくには、社長一人の牽引力に頼る組織では限界があると考えています。次なる飛躍に必要なのは、社員一人ひとりが主体的に未来を切り拓く力です。私は、目指すべき「山」への方向を示しますが、そこに至る道は1つではありません。社員には「乗客」ではなく「ドライバー」として自らハンドルを握り、自身が正しいと考える道を選んで、「山」に向かって進んでほしいと考えています。

「オープンコミュニケーションミーティング」を通じて、現場の課題を社員と共有することができました。次に必要なのは、社員が「こうしたい」という強い意志を持って行動することです。私の真の責任は、幹部や次世代リーダーが自律的に意思決定を行い、私の想像や能力を超えるスピードで変化に対応できる「衆知を集める経営」へと組織をアップデートすることだと考えています。

「トライアンドエラー」を推奨し、 挑戦を称える風土の醸成

既存のビジネスに固執せず、失敗を恐れずに未知の領域へ挑む姿勢が、これからの成長には不可欠です。能力・枠組み・期待の全てを「超える」ことをマインドセットとして共有し、例え失敗してもそこから学びを得て再び挑戦することを組織全体で称え、支える風土を根付かせていきます。

創立75周年記念の新規事業提案の公募では、若手社員



2027年に開催される「GREEN×EXPO 2027」にて、休憩所として利用される「MOK UNIT」(画像はイメージ)

のアイデアから生まれた国産木材による木造ユニットハウス「MOK UNIT」の事業化が進み、新たな顧客との接点も生まれています。この「MOK UNIT」は、2027年3月から横浜にて開催される国際園芸博覧会「GREEN×EXPO 2027」において、来場される方々の休憩所としても設置される予定となっています。

また、積算業務を自動化する「AI積算システム」の開発にも挑戦しています。実現すれば、業界全体の業務効率の向上にもつながると考えています。

これらはいずれも、社員が自ら考え、生まれたイノベーションです。一人ひとりの「やりたい」という意思を起点にした挑戦が一つひとつ形になるにつれて、社員の間にも前向きな意識の変化が見え始めました。この積み重ねが社員の能力を高め、さらなる価値創出につながっていくと確信しています。



全社員を集めた基本方針発表会において、特に優れた成果やアイデアを発表

ステークホルダーにとって 「なくてはならない企業」へ

経営者として私が大切にしているのは、「先義後利」の精神です。まずはお客様にお役立ちをし、その結果として利益がついてくるという考え方です。この順序を間違えてはならないと、私は考えています。

例えば、建築資材事業は商品そのもので差別化することは容易ではありません。お客様は誰からでも商品を買うことができます。だからこそ私たちは、建築資材事業による資材の安定供給と、住宅事業で捉えたニーズやトレンドの取引先様への還元という両輪経営によるシナジーを追求していきます。この「情報の循環」こそが他社には真似できない独自の価値であり、これを通じて確固たる信頼を醸成し、「ナイスグループだから」と選んでいただける存在を目指していきます。当社グループ

の提案で取引先様の事業成長を後押しすることは、結果として私たちの成長にもつながります。ナイスグループは、取引先様をはじめとする全てのステークホルダーの皆様とともに発展していく関係でありたいと考えています。

業績は着実に伸びており、本来の稼ぐ力を示すEBITDAも拡大しています。一方で、現在の株価水準はナイスグループの企業価値を十分に反映しきれていないと考えています。株主・投資家の皆様から信頼を得て、企業価値を高めていくために、成長を続け、資本コストを上回る収益性を実現していきます。同時にIRを強化し、ナイスグループの成長への道筋をより明確に伝えていきます。

私たちの羅針盤は、不変の価値観である「信頼」と、その先にある「全ての人々のあふれる笑顔」です。この2つを経営の拠り所に、事業を通じて社会課題の解決に貢献し続けることで、お客様や社会から「なくてはならない」と思っていただける企業グループを目指していきます。

ナイス株式会社
代表取締役社長 津戸 裕徳



中期経営計画 Road to 2030

基本方針

地球温暖化対策として重要な役割を担う森林資源の循環利用に向け、当社のルーツであり、エコマテリアルである木材の利活用を通じて、経済価値のみならず、社会価値及び環境価値の向上と社会課題解決の一翼を担うべく、本計画に掲げた諸施策を確実に実行していくことで、成長の加速と飛躍的進化を図り、さらなる企業価値の向上を実現します。

2030年に向けたリスク・機会の認識

キーワード	リスク	機会
脱炭素・ カーボンニュートラル	● 環境規制強化による対応コスト増大 ● 脱炭素化への対応遅れによるブランド毀損	● 国産木材市場の拡大 ● 環境配慮型の住宅・建築物の需要増加
人口減少・ 新設住宅着工戸数の減少	● 新築住宅市場の縮小 ● 建設技能者の減少	● 既存住宅リノベーション市場の拡大 ● 既存住宅の維持・管理需要の増加
DXによる 社会構造の変化	● 情報管理の複雑化 ● セキュリティリスクの増大	● IoT・AIによる流通・建築設計・施工の効率化
持続可能な社会へのシフト	● ESGリスクへの対応コスト増大 ● サプライチェーンリスクの増大	● 社会課題解決型の新規市場・ビジネス・協業の創出

リスク・機会認識に基づく成長ドライバー

	成長ドライバー	3つの強みとの関連性(→P14)				概要
		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		
超・新築 新築住宅市場を超える	国産木材の供給	○		○		国産木材市場の拡大へ向け、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。
	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 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 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。
	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。

財務目標

	2026年 3月期実績	2027年 3月期予想	2028年 3月期計画	2030年 3月期計画
売上高	2,591億円	2,700億円	2,800億円	3,000億円
営業利益	53億円	57億円	65億円	75億円
親会社株主に 帰属する 当期純利益	25億円	32億円	35億円	45億円
ROE	4.5%	5.3%	6.0%超	
EBITDA	79億円	83億円	90億円	100億円
EBITDA (累積)	79億円	162億円	252億円	420億円
ROA	1.5%	1.8%	2.0%以上	

非財務目標

■ 主体的な風土の確立

- 事業戦略を実現するために必要な人材戦略
 - ・住まいと暮らし領域における専門スキルの拡充
 - ・外部人材の登用
 - ・キャリア採用の拡充
 - ・サクセッションプランによる次世代経営層の育成
- エンゲージメントの向上
 - ・サーベイスコア10ptアップ(2030年3月期)
- DE&I推進
- 健康経営の推進

■ 社会的使命の達成

- リスクマネジメント強化
- 自社排出量(Scope1・2)の削減及びカーボンニュートラルの継続
- サプライチェーン排出量の実質ゼロの実現

— 特集 —

注目ビジネス

国産木材の供給

背景・機会

- 輸入相場の不透明感や脱炭素政策を背景とした国産木材の優位性向上

戦略

- 川上から川下までの一貫体制を強化し、国産木材の需要拡大を牽引する

戦略目標

国産木材取扱量

2026年3月期

実績

51万m³

2030年3月期

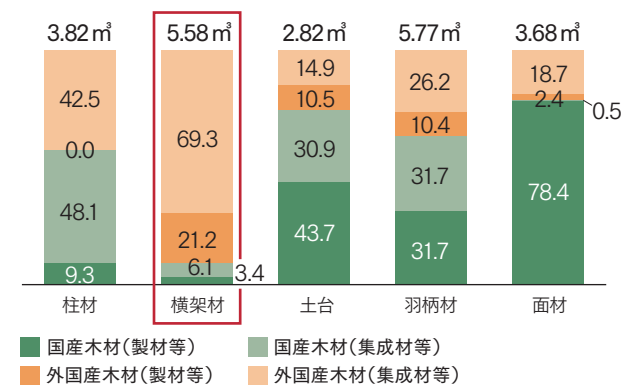
目標

75万m³

TOPIC 大倉工業株式会社と連携 国産木材による構造用集成材の供給をスタート

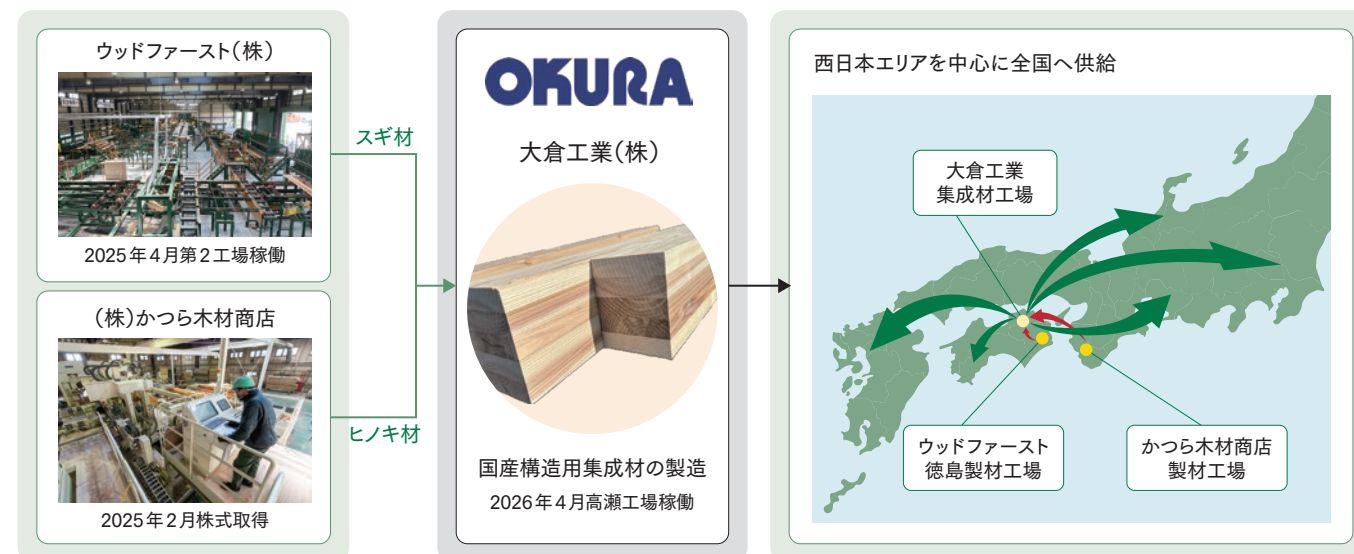
日本の住宅において、梁や桁などの「横架材」の国産木材比率は、わずか9.5%にとどまっています。当社はこの領域に国産木材による構造用集成材を投入することで、国産木材の需要拡大を強力に牽引します。

具体的には、徳島県の連結子会社ウッドファースト(株)の製材工場を増設、2025年4月に稼働しました。同工場による徳島県産スギ材の増産に加え、2025年2月にグループ入りした(株)かつら木材商店が供給する和歌山県産ヒノキ材を、大倉工業(株)が新設する高瀬工場へ原材料(ラミナ)として供給します。製造された国産木材による高品質な構造用集成材は、当社の流通網を通じて、住宅のみならず非住宅建築物市場に向けて、西日本エリアを中心に全国へ販売していきます。

■住宅供給会社の国産木材使用割合 一戸当たり平均使用量21.67m³

日本木造住宅産業協会
「第7回木造軸組工法住宅における国産材利用の実態調査」より作成

■国産構造用集成材の供給スキーム



「中期経営計画 Road to 2030」の達成に向け、7つの成長ドライバーを軸に変革を加速しています。徳島での新工場稼働による国産木材の構造用集成材の供給強化や、住宅ストックの活用による住まいから暮らしへの領域の拡大など、独自の強みを生かした施策を次々と推進、未来の暮らしを彩る新たな価値創造に挑みます。

TOPIC 株式会社山大的株式を取得 東日本における供給体制と非住宅分野の取り組みを強化

当社は2026年8月、宮城県の(株)山大的の株式を取得し、グループ会社化しました。同社は、全国屈指の素材生産地である東北エリアにおいて、トップクラスの原木調達力と製材・加工能力を有しています。同社が誇る国産木材の生産能力と当社の販売網を融合することで、国産木材の全国的な供給体制のさらなる強化を図ります。

また、住宅向けプレカット加工を当社グループの既存工場へ集約する一方、(株)山大的は大規模非住宅建築などの特殊プレカット加工へ機能を集約し、生産の合理化を推進します。さらに、拡大する非住宅市場に向け、当社グループが持つ非住宅建築の設計・施工機能との連携も強化していきます。



非住宅木造建築

背景・機会

- 脱炭素化政策等による非住宅建築物の木造需要の拡大
- 鉄骨造・鉄筋コンクリート造の建築コストの上昇

戦略

- ワンストップ支援体制の強化による建築物の木造化及び木質化の受注拡大
- 機能別協業(設計・調達・加工・施工)による対応エリア・領域の拡大

TOPIC 中層建築物の木造化を推進

政府の脱炭素化政策を背景に、非住宅建築物の木造化市場は拡大が見込まれています。当社は、設計・積算から施工までをワンストップで支援する体制を構築、今後、需要拡大が見込まれる3～5階建ての中層建築物においては、飛鳥建設(株)との合併会社である(株)ウッドエンジニアリングを核とした技術力を強みに、受注拡大を強力に推進しています。



2026年4月に竣工した木造4階建ての福祉施設

TOPIC 高付加価値な木質素材の開発

木造化と同様に木質化のニーズも高まるなか、当社の「脱プラ・木質化R&Dセンター」を中心に、「Gywood®」をはじめとした、独自の高機能・高付加価値な木質素材の開発を進めています。

開発された素材が商業施設やオフィス、店舗などの非住宅建築へ採用されることで、木材利用の新たな可能性の開拓に取り組んでいます。



「Gywood®」により外装木質化された店舗

－ 特 集 － 注目ビジネス

中古マンション買取再販

背景・機会

- 新築マンション価格の高止まりにより、リノベーション済み中古マンションへ需要がシフト

戦略

- 独自の木質化ブランドによる高付加価値化と、仕入れ・施工機能の統合によるスピード感のある事業展開

戦略目標

販売戸数

2026年3月期

実績

194戸

2030年3月期

目標

500戸

TOPIC 木質化ブランド「RIZ WOOD®」を積極展開

当社グループの木材調達力と施工機能を結集し、中古マンションを木質化リノベーションするオリジナルブランド「RIZ WOOD®」を展開しています。

国産木材による温かみのある空間（バリューアップ）で高い需要を獲得する一方、仕入れから販売までの一貫体制により事業期間を短縮し、資産の回転率を高めています。新築マンション分譲と比較して事業期間の短縮が可能となり、キャッシュ・フローの大幅な改善と財務の健全化を両立させています。



「RIZ WOOD®」により木質化された居室

賃貸管理

背景・機会

- 新築分譲価格の高止まりによる堅調な賃貸需要
- 物価上昇に伴う家賃収入の増加

戦略

- 管理戸数の拡大と、オーナーへの資産運用提案を通じた収益の拡大

戦略目標

賃貸管理戸数

2026年3月期

実績

11,090戸

2030年3月期

目標

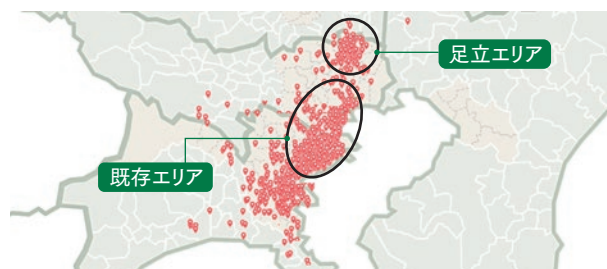
10,000戸

(達成済み)

TOPIC 足立区エリアに強固な基盤を持つ株式会社新井商事ビル管理をグループ化

2025年10月に、足立区エリアで強固な基盤を持つ(株)新井商事ビル管理をグループ化しました。これにより当社グループの賃貸管理戸数は、当初の目標であった10,000戸を達成し、「ストック収益」の基盤を一段と強固にしました。

また、この強固な顧客基盤を足がかりに、当社が横浜・川崎エリアを中心に培ってきたノウハウを、東京城北エリアにおいても展開することで、同エリアにおけるグループシナジーと収益の最大化を図ります。



マンション総合管理

背景・機会

- ストック型社会への政策転換と、高経年マンションストックの増加による適正な維持管理・修繕需要の増加

戦略

- DX活用による業務効率化及び現場生産性の向上と、居住者ニーズの獲得による情報ハブ機能の強化

戦略目標

マンション管理戸数

2026年3月期

実績

68,180戸

2030年3月期

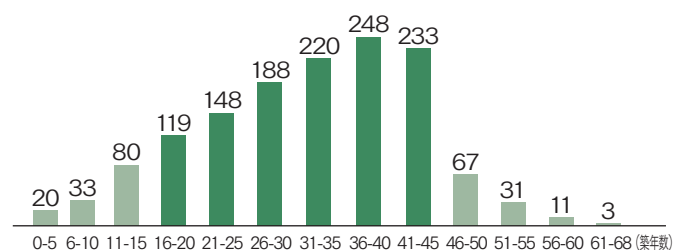
目標

100,000戸

TOPIC 管理物件の修繕工事需要が拡大

マンションは築後12～15年が経過すると、各種設備の不具合や小・中規模の修繕ニーズが段階的に、かつ確実に拡大していきます。当社グループが管理を受託するマンションは、こうした物件が大きな割合を占めています。これらの需要に対し、フロントやメンテナンス社員らが日常巡回で不具合を確認し、先手の見積提案へつなげる体制を構築しており、小・中規模修繕工事が増加しています。今後も、居住者からの相談を起点に、グループ内のシナジーを最大化させていきます。

■ 管理物件の築年数の分布(棟)



非財務の取り組み

建築関連資格者の増強

グループ全体で建築関連資格者「1,500名体制」の構築を目指し、人材の育成及びキャリア採用を強化しています。建築関連資格者の増強は、成長ドライバーである非住宅木造建築や、中古マンションのリノベーション、マンション修繕といった需要を確実に取り込むための重要な基盤となります。

豊富な専門人材を競争優位性の源泉とし、各ビジネスの成長と収益最大化を加速させていきます。

建築関連資格	延べ人数
建築士(一級・二級・構造設計)	212
建築施工管理技士(一級・二級)	156
宅地建物取引士	513
管理業務主任者	227
マンション管理士	30
合計	1,138

※ 2026年3月末時点

主要製造拠点を再エネ化

脱炭素社会の実現に向け、製材工場やプレカット工場といった主要な製造拠点の再エネ化を推進しています。製造工程における温室効果ガス排出量の削減は、環境負荷の低い木材製品の供給を可能とし、市場における競争力の強化につながります。

持続可能なモノづくり体制の構築を通じて市場でのシェアを拡大し、環境価値をグループの持続的な経済価値へと転換していきます。



2026年5月から再エネ化した徳島製材工場

管理担当役員メッセージ



資本収益性の改善を軸に、
成長投資と株主還元強化を通じて、
持続的な企業価値向上を実現します

取締役 管理本部長 上野 尚哉

● 経営指標・定量目標と市場評価の現状認識

2026年3月期は各セグメントで増収となり、売上高は2,591億54百万円(前期比6.6%増)と過去最高を更新しました※。利益面でも、営業利益53億22百万円(同15.0%増)、経常利益51億62百万円(同19.9%増)と増益を達成しました。なお、親会社株主に帰属する当期純利益は、補助金収入等の特別利益が前期比で減少したことなどにより、25億86百万円(同9.9%減)となりました。

当社は「中期経営計画 Road to 2030」において、2030年3月期に売上高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45億円の達成を目標としています。また、計画期間中の投資活動を踏まえ、EBITDAとROAも主要な財務指標としています。2026年3月期のEBITDA実績は79億56百万円となり、予想(70億円)を上回りました。

一方、資本効率面では、株主資本コストをCAPMによる推計で5～6%程度と認識しているなか、2026年3月期のROEは4.5%にとどまり、株主資本コスト及び市場の期待リターンとの間に乖離が生じている現状を真摯に受け止めています。ROE改善に向けた施策を引き続き推進し、2030年3月期にROE6%超、将来的にはROE8%超の達成を目指すとともに、株主資本コストの低減に努め、資本コストを上回るROEの実現を図っていきます。

■ 主要な指標の推移

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
PBR	0.33倍	0.41倍	0.33倍	0.41倍
PER	4.3倍	5.1倍	6.5倍	9.5倍
ROE	8.1%	8.3%	5.3%	4.5%
ROA	2.4%	2.6%	1.7%	1.5%
ROIC	4.9%	3.9%	3.4%	3.6%
自己資本比率	30.6%	32.8%	32.9%	34.3%
EBITDA	6,794百万円	6,065百万円	6,680百万円	7,956百万円

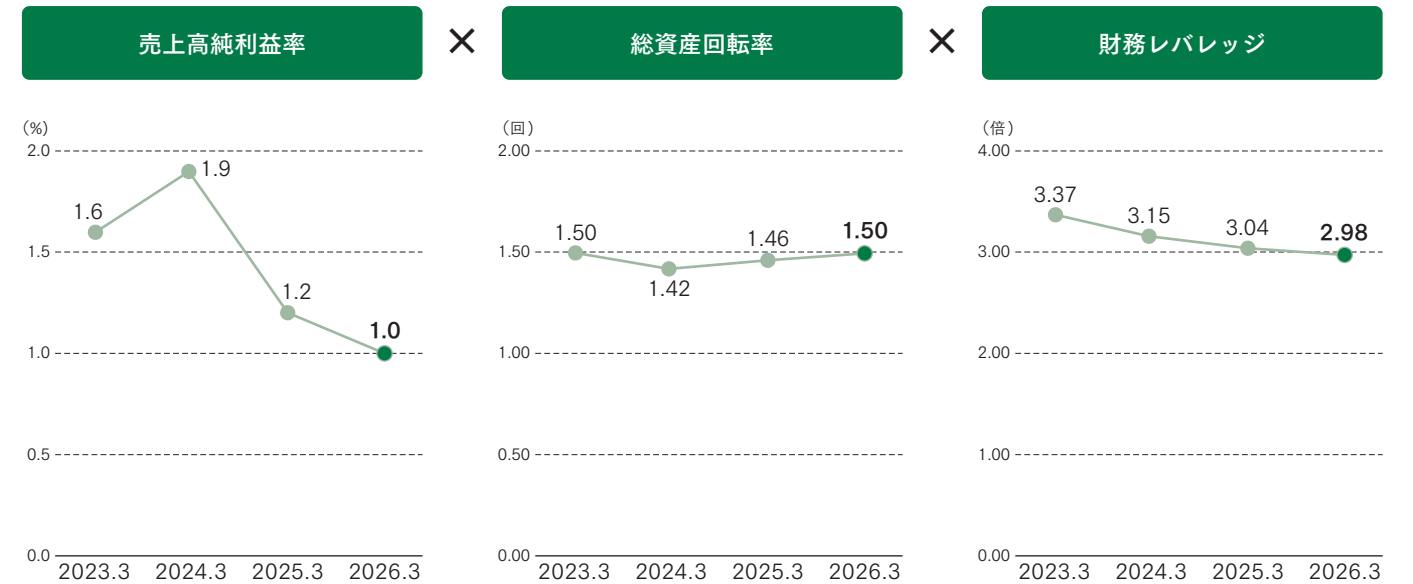
※ 前期以前の全ての年度において、収益認識に関する会計基準等を適用したと仮定して算定した売上高が過去最高となりました。

また、投下資本に対する収益性を重視する観点から、ROICも経営管理指標としています。個別の投資判断において、収益率が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月期から5%のハードルレートを設定しています。なお、2026年3月期のROICは3.6%(WACCは2.7%程度と認識)でした。今後の資本政策においては、安定した財務基盤を維持しながら適正なレバレッジを活用した最適な資本構成を追求し、WACCを上回るROICの向上と資本効率の最適化を図っていきます。

PERは、直近で6～9倍程度の水準となっています。これは、当社の成長ポテンシャルがまだ十分に市場評価へ反映されていないことが一因であると認識しています。現在、新設住宅着工戸数の減少、エネルギー・物流コストの上昇といった先行き不透明な事業環境にあります。当社としては今後、外部環境の影響を受けにくい収益構造への転換を図ります。あわせて、バランスシート改革を進めることで資本効率の向上に努めていきます。

引き続き、積極的なIR活動、投資家との対話等を通じて、当社の成長戦略や資本政策への理解を促進し、資本市場からの適正な評価獲得を図り、PERの向上を目指していきます。

■ ROE改善に向けたアプローチ



現状

新設住宅着工戸数の減少傾向、緊迫する海外情勢等によるエネルギー・物流コストの上昇が収益の押し下げ要因に。徹底したコスト管理と適正な価格転嫁の継続により、利益水準を維持。

今後

外部環境の影響を受けにくい収益構造への転換を加速。非住宅分野の開拓や高付加価値商材へのシフトを軸に、市場変動耐性の強いポートフォリオを構築、売上総利益率を改善。

現状

住宅需要の減退や供給網の不透明感が増すなか、棚卸資産の滞留リスクを厳格に管理。建築資材・住宅の両事業において、市場動向に応じた在庫管理を徹底し、資産効率は概ね適正な範囲内で推移。

今後

縮小が見込まれる新設住宅市場を見据え、ストック型ビジネスへのリソース配分を強化。資本効率の低い資産を圧縮し、経営資源の最適化により資産効率を向上。

現状

不安定な外部環境に備え、手元流動性の確保と自己資本の充実に努める。地政学的リスク等の不測の事態にも即応できる強固な財務基盤を堅持し、健全性と成長投資の余力をバランスよく保持。

今後

事業リスクとのバランスを見極めつつ、積極的な株主還元や有利子負債の活用により自己資本を最適化。財務の健全性と資本効率の向上を両立。

● 収益構造の転換と成長戦略

縮小が見込まれる新設住宅市場を見据え、国産木材の安定供給体制や非住宅木造建築のワンストップサービスを強化するべくリソースを集中的に投下していきます。その一環として、2026年8月、高い木材生産能力と特殊プレカット加工技術を有する(株)山大を株式公開買付けによりグループ会社化しました。これにより、国産木材の調達から加工、販売に至るサプライチェーンの垂直統合と非住宅木造市場での需要獲得を加速します。

さらに、従来の「新築偏重」から住宅ストックを中心としたビジネスを一層推進していきます。成長ドライバーである中古マンショ

ン買取再販事業では、リナイス(株)の吸収合併による組織再編を行ったほか、賃貸管理事業では、2025年10月に(株)新井商事ビル管理をグループ会社化しました。東京都足立区で圧倒的なブランド力と約3,500戸の管理実績を有する当社が加わったことで、ナイスアセット(株)と合わせ、グループ全体で1万1,000戸超の賃貸管理体制を構築しました。今後は、足立区を含め、これまでに築き上げてきた顧客基盤を生かし、収益基盤の強化を図るとともに、住宅事業全体のシナジー創出・事業拡大につなげていきます。

管理担当役員メッセージ

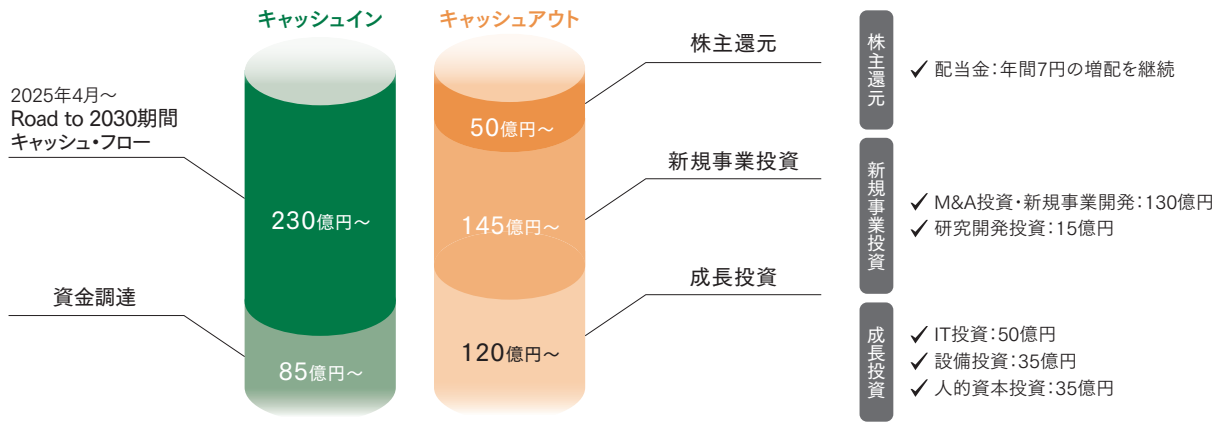
● キャッシュ・アロケーションと成長投資戦略

「中期経営計画 Road to 2030」の計画期間においては、営業キャッシュ・フローを中心とした創出資金(230億円以上)及び資金調達(85億円以上)により十分な原資を確保し、成長投資、新規事業投資、株主還元へと最適に配分していきます。

● 成長投資

既存事業の強化に向け、まずIT投資に50億円を投じて、基幹システムの更改やAIの業務活用等を加速させます。あわせて、設備投資として、基幹倉庫の効率向上等に35億円を充てる計画としています。

■ キャッシュ・アロケーション



● バランスシート改善

バランスシートの改善に向けて、遊休不動産や営業拠点の再編・売却、政策保有株式の段階的な売却を進めます。

2025年10月には脱炭素施策を推進するスマートパワー(株)、2026年4月には中古マンション買取再販事業を行うリナイス

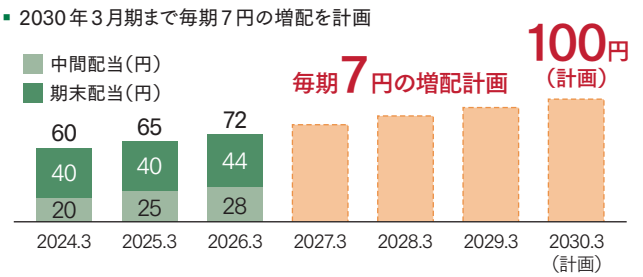
(株)を吸収合併したほか、北米子会社2社(Nice Incorporated / Nice International Canada Corporation)の解散・清算を進めるなど、経営資源の集約を進めています。これらを通じて、資本効率の低い資産の圧縮を図ります。

■ バランスシート改革へのアプローチ

アプローチ	ポイント	期待する効果
① 適切な現預金保有水準の検討	キャッシュ・アロケーション計画 グループ全体のキャッシュマネジメント	運転資本の適正化
② キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善	債権回収の短縮と在庫回転率の向上	運転資本の効率化
③ 低効率・低稼働資産の圧縮	資本効率の悪い資産の特定と対応策の検討	総資産の圧縮
④ 事業ポートフォリオ・マネジメント	高収益事業へのリソース集中 グループ会社の再編	資産の最適配分
⑤ 最適資本構成の検討	財務健全性と財務レバレッジのバランス	資本効率の最適化

● 株主還元方針の明確化

当社は、株主の皆様への安定的な利益還元を目指し、中長期的な持続的成長を通じた「累進配当」を基本方針としています。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)とするものです。「中期経営計画 Road to 2030」の計画期間中においては、每期7円の増配を実施し、最終年度となる2030年3月期には1株当たり配当金100円を計画、本計画期間中の



株主還元は50億円以上(2026年3月期配当実績:8億円)となる見込みです。剰余金の配当は年2回(中間・期末)実施し、長期的には配当性向30%超を目標に掲げていきます。

また、年2回の株主優待制度(緑の募金への寄付金付き「おもしろいやり」QUOカードの贈呈)を通じて、当社株式への投資魅力の向上に努めていきます。



株主優待のQUOカード(実際の商品デザインとは異なる場合があります)

● 人的資本と組織能力の強化

当社グループは、人材を最大の財産と捉え、「働きやすさ」と「働きたい」の向上により、従業員の幸せと成長を実感できる経営を推進していきます。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、自律的なキャリア形成支援を通じて個々の強みが生きる「主体的な風土」を確立し、多様な人材が能力や個性を発揮できる環境整備を進めます。

具体的な取り組みと定量目標は以下の通りです。

● エンゲージメントの向上

グループ共通のeラーニング(2025年3月期導入)等による自己啓発支援を通じて、社員の持続的成長をサポートします。2026年3月期実績でエンゲージメントスコアは3.4ptアップ(2024年3月期比)しており、2030年3月期には10ptアップを目指していきます。

● 専門能力・資格保有者の拡充

成長戦略の実現に向けて、建築関連資格保有者数を2026年3月時点の延べ1,138名(建築士212名、建築施工管理技士156名、宅地建物取引士513名、管理業務主任者227名、マンション管理士30名等)から、2030年3月期には延べ1,500名へと拡大していきます。

● キャリア採用による組織能力強化

当社に不足しているケイパビリティを迅速に補完するため、キャリア採用を大幅に強化していきます。2026年3月期～2030年3月期の累計で合計100名の専門スキルを持った人材を獲得することで、コア事業の成長と将来の基盤構築の原動力としていきます。2026年3月期は23名のキャリア人材を採用しました。

● 環境経営の推進

当社グループは、社有林のCO₂吸収量と差し引きすることで、自社排出量(Scope 1・2)のカーボンニュートラルをすでに達成しています。これは、全国の主要な製造拠点について、実質再生可能エネルギーへの転換を戦略的に進めてきた成果です。2028年度には、大規模建築物を対象として、ライフサイクル全体のCO₂排出量の算定・評価制度の導入が控えるなか、製造時の排出量を抑えた低炭素な木材・建材の供給は、資材供給先のScope3の削減にもつながり、他社との大きな差別化につながると考えて

います。こうした取り組みを通じて、環境価値の将来の経済価値への変換を図っていきます。



屋根上に太陽光発電システムを搭載した(株)アルボレックスの建材工場

マテリアリティ KPI

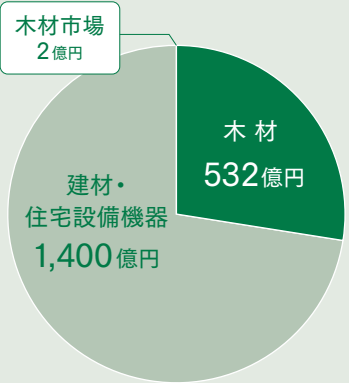
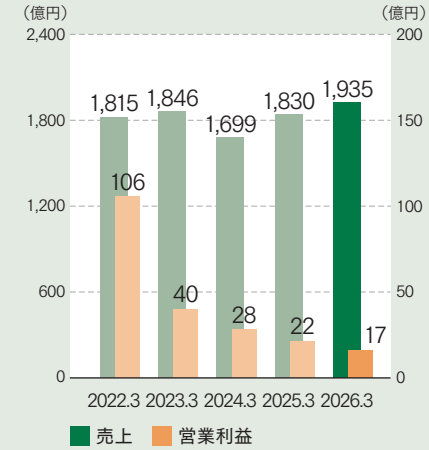
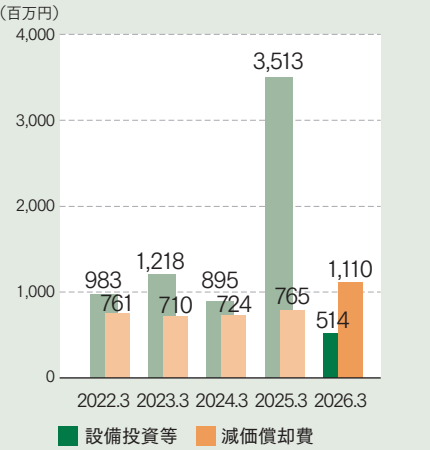
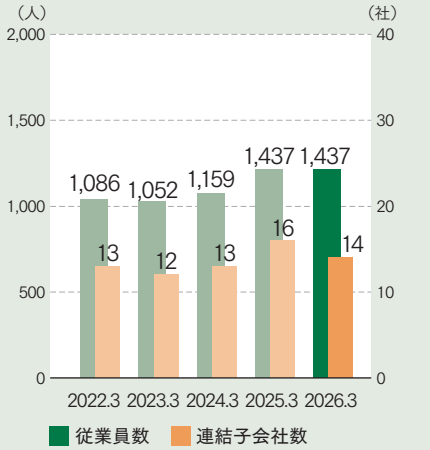
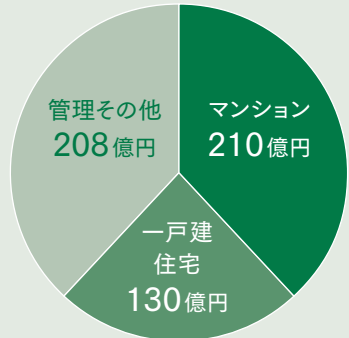
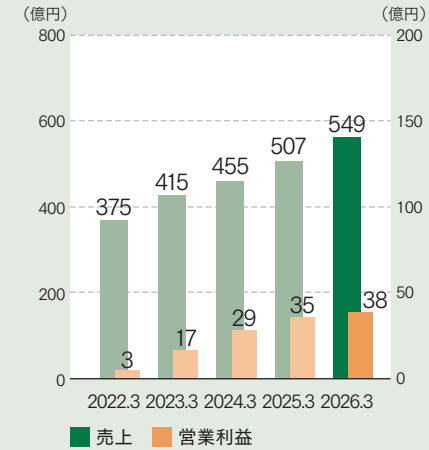
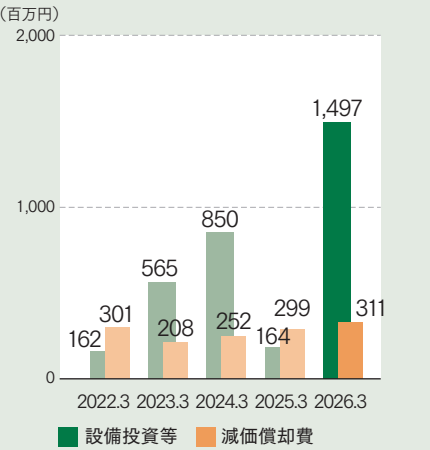
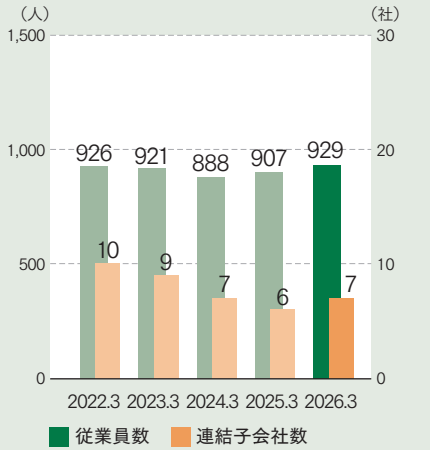
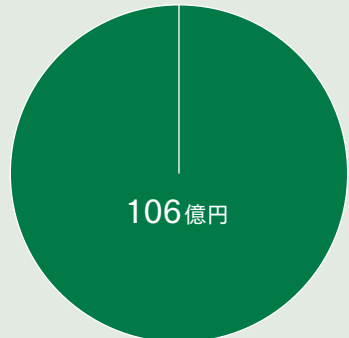
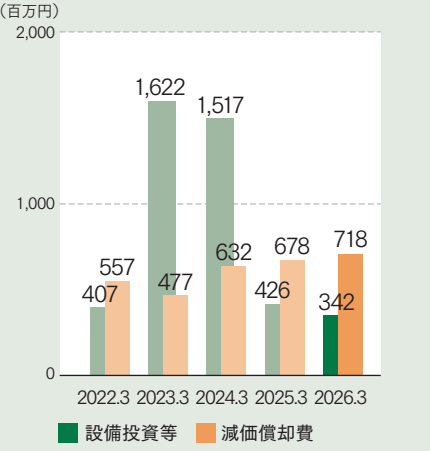
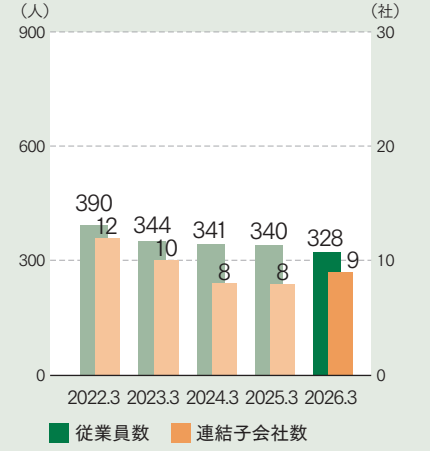
マテリアリティの取り組み

マテリアリティ	主な機会とリスク	主要な指標 (KPI)	2025 年 3 月期実績	2026 年 3 月期実績	2030 年 3 月期目標	対象	直近の主な施策	強化・拡大される経営資本					
								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 サステナブル・リカバリーの推進	機会	● 国産木材取扱材積	● 45.0 万㎡	● 51.3 万㎡	● 75.0 万㎡	建築 資材	● 製材・プレカット機能の拡充(徳島第2工場の稼働、 (株)山本のグループ会社化) ● 「木と暮らしの博覧会®」等の普及イベントの開催 ● 暮らし領域での国産木材の利活用の推進	◎	○	○	○	◎	◎
	リスク												
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	機会	● エネルギー関連商品 取扱量(2025 年 3 月期比)	● 基準年	● 98%	● 200%	建築 資材	● 太陽光発電システム販売関連の子会社を吸収合併し、 経営資源を統合 ● GX ZEH に向けたツール・サービスの提供	◎	○	○	○	◎	◎
	リスク												
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	機会	● 「木太郎®」ユーザー数 ● 「ナイスアドバン®」ID 数	● 700 社 ● 653ID	● 787 社 ● 645ID	● 2,000 社 ● 3,000ID	建築 資材	● 物流拠点・営業所等の再編・最適化 ● AIを活用した積算ソフトの開発	◎	◎		○		○
	リスク												
木を生かしたレジリエンスな 住まいづくりの推進	機会	【マンション】 ● 免震・強耐震構造採用比率 【一戸建住宅】 ● 構造材の国産木材比率	● 100%	● 100%	● 100%	住宅	● 地震に強い住宅の供給※1 マンション：免震構造2棟、強耐震構造2棟 一戸建住宅：「2倍超耐震」175戸超 ● 新築マンションのZEH-M Orientedの標準化(全4棟) ● 「フェーズフリーアワード 2025」オーディエンス賞受賞	◎	◎	○	○	○	○
	リスク												
資源の有効活用に配慮した 既存住宅流通の促進	機会	● 中古マンション買取再販戸数 ● マンション管理戸数 ● 賃貸住宅管理戸数	● 152 戸 ● 68,338 戸 ● 7,814 戸	● 194 戸 ● 68,180 戸 ● 11,090 戸	● 500 戸 ● 100,000 戸 ● 10,000 戸	住宅	● 木質化リノベーションブランド「RIZ WOOD®」展開始動 ● 住宅購入者向けサービスの拡充 ● (株)新井商事ビル管理の株式取得、連結子会社化	◎	◎	○			◎
	リスク												
地域活性化への貢献	機会	● 地域活性化に資する取り組みの実施	● 7 件	● 7 件	● 継続	全社	● 「Gywood®」製品が横浜市のふるさと納税返礼品に登録 ● 横浜市の「REYO 横浜市再利用材プロジェクト」に協力 ● 各エリアにおいて課外授業等に協力 ● 工場等における見学ツアーの開催	◎	○		○		○
	リスク												
人的資本経営の推進	機会	● エンゲージメントスコア (2024 年 3 月期比) ● 建築関連資格者 ● キャリア採用人数	● 2.5ptアップ ● 延べ1,162 名 ● 9 名	● 3.4ptアップ ● 延べ1,138 名 ● 23 名	● 10ptアップ ● 延べ1,500 名 ● 合計100 名※2	全社	● スキルアップ手当の新設や自己啓発ツールの活用による 自律的な学びのサポートの実施 ● 生成AI実践研修、階層別研修等の実施 ● 株式給付信託(従業員持株会処分型)の導入 ● 「健康経営優良法人 2026」認定取得	○	○	◎			◎
	リスク												
グループガバナンスの深化	機会	● 重大なコンプライアンス違反件数 (取適法・建設業法違反等) ● 重大労災事故発生件数	● 1 件 ● 0 件	● 0 件 ● 0 件	● 0 件 ● 0 件	全社	● サステナビリティ委員会開催(全12回) ● グループ行動倫理規範の策定及び同ガイドブックの発行 ● 事業に関連性が高い法律等の情報発信(全12回) ● リスクリテラシー向上に資する研修の実施(全1回) ● 「日経サステナブル総合調査 SDGs 経営編」で「星3つ」に認定		◎	◎			○
	リスク												
事業活動における 環境負荷の低減	機会	● 自社排出量削減率 (2022 年 3 月期比)	● 37%削減	● 24%削減 (M&Aを除くと 40.7%削減)	● 50%削減	全社	● 自社排出量(Scope1・2)のカーボンニュートラル維持 ● 高圧拠点の再エネ化(6拠点) ● 社有林の活用促進 ● 「CDP2025」の気候変動分野で「B」スコア獲得				○	◎	○
	リスク												

※1 強耐震構造は、耐震等級2を取得した構造のこと。2倍超耐震は、許容応力度計算による建築基準法の強度の2倍を超える耐震性能を有する構造のこと。

※2 2026 年 3 月期～ 2030 年 3 月期の累計のキャリア採用人数

セグメント概要

事業	2026年3月期 商品別売上構成比率	2026年3月期の概況		売上・営業利益の推移	設備投資等及び減価償却費の推移	従業員数及び連結子会社数の推移
建築資材事業	売上高 1,935億円 営業利益 17億円 従業員数 1,437名 連結子会社数 14社 	売上 サッシ・エクステリアの販売増加に加え、建材・住宅設備機器の新規取引先が増加したことで増収。 利益 成長投資として実施した徳島第2工場の減価償却費負担や、支払運賃の増加などにより、セグメント利益は減益。 トピックス 脱炭素化を背景に、国産木材の供給体制強化(徳島第2工場の稼働など)や、太陽光発電システム等のエネルギー関連商品の提案を推進。				
住宅事業	売上高 549億円 営業利益 38億円 従業員数 929名 連結子会社数 7社 	売上 中古買取再販マンションの売上計上戸数が増加したほか、一棟収益不動産の売上計上、及び賃貸管理事業の堅調な推移により増収。 利益 増収に伴いセグメント利益も増益。 トピックス 中古買取再販マンションの計上戸数が前期の152戸から194戸へ大きく伸長。また、2025年10月に(株)新井商事ビル管理のグループ化で賃貸管理戸数が1.1万戸を突破。				
その他	売上高 106億円 営業利益 13億円 従業員数 328名 連結子会社数 9社 	売上 建築工事業などが堅調に推移したことなどにより増収。 利益 各事業の底堅い推移を背景に増益。 トピックス 当社グループが設計・施工を手掛け、木造化・木質化を施した物件が竣工				

※営業利益はセグメント利益です。

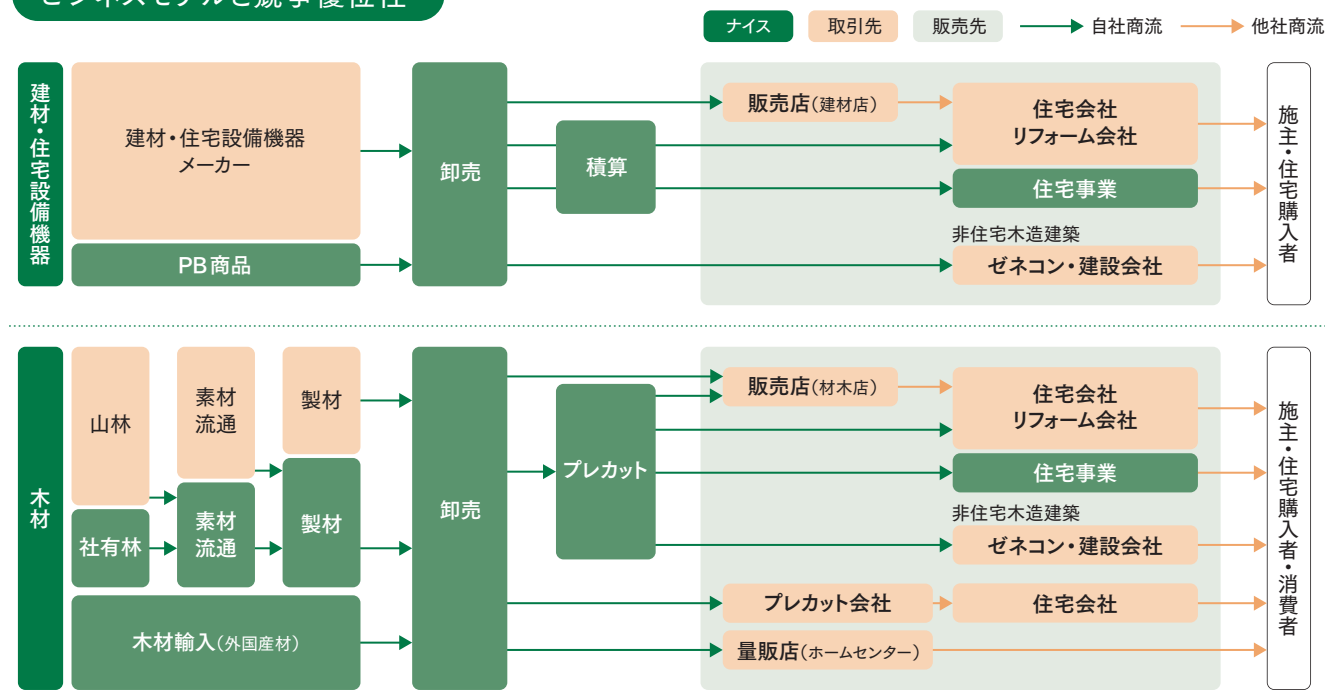
セグメント別戦略／建築資材事業



建築資材供給の付加価値を高め
脱炭素社会の実現に向けて
市場を強力に牽引していきます

取締役 資材事業本部長 桃溪 崇

ビジネスモデルと競争優位性



競争優位性 1 川上から川下までのサプライチェーン

- 自社一貫のワンストップ体制
原木の調達から、製材、プレカット加工、物流、施工まで、自社一貫のワンストップ体制
- 自社独自の付加価値
オリジナル製品の開発による、価格・品質の最適化

競争優位性 2 建築資材の調達力

- 建材・住宅設備機器
約4,000社との取引による、顧客ニーズに合わせた最適な提案
- 木材
全国の主要な産地や製材メーカーとのネットワークによる、国内外の木材製品の安定的な調達

競争優位性 3 全国規模の販売網・商品提案力

- 全国の流通プラットフォーム
全国の営業拠点に加え、物流拠点31カ所、木材市場13カ所、製造拠点13カ所という広範な流通プラットフォーム
- 脱炭素等への提案力
住宅事業を併せ持つことによる、社会ニーズに合わせた高い提案力

事業環境(リスクと機会)

建材・住宅設備機器		木 材	
リスク	● 新設住宅着工戸数の減少 ● 物流コストの増大 ● 建築コストの高騰	リスク	● 新設住宅着工戸数の減少 ● 地政学リスク等による輸入木材の調達不安 ● 為替変動による調達コストの増加
機会	● リフォーム・リノベーション需要の増加 ● 環境規制の強化によるエネルギー関連商品の需要の増加 ● 物流・DXによる生産性の向上	機会	● 脱炭素化による国産木材への需要シフト ● 法改正等による非住宅木造市場の拡大 ● 木質化ニーズの拡大

事業戦略

「中期経営計画 Road to 2030」のもと、国産木材の需要拡大に向けてサプライチェーン全体の効率化を推進していきます。プレカットによる躯体材の供給力を起点に、サッシやエネルギー関連商品、物流、施工までを網羅する「材工販売」を強化し、住宅1棟当たりの納材シェアと利益率を高めることで、コア事業の収益力の向上を図ります。

同時に、成長市場である非住宅木造建築やリフォーム・リノベーションの受注拡大や、エネルギー関連商品の供給体制の拡充といった周辺領域での事業の拡大を加速させることで、成長の原動力としていきます。

住宅事業との両輪経営の強みを最大化し、脱炭素社会の実現に向けて貢献していくことで、グループ全体の持続的な利益成長を強力に牽引していきます。

中期経営計画の進捗と今後の展望

エリア拡大を視野にサッシ販売体制を強化

住宅の断熱性能を左右する重要部材であるサッシにおいて、グループの販売・施工機能を大幅に強化しています。2024年10月に株式を取得した(株)セレックスは、サッシ・エクステリアの販売・施工に強みを持っており、同社が培ってきた高い専門技術と、ナイスグループの広範な配送網を融合させることで、住宅1棟当たりの納材シェア(インストアシェア)の向上を図ります。

また、中京圏において強固な基盤を持つ同社のノウハウを生かし、首都圏をはじめとする戦略エリアへの広域拠点展開を加速させ、高性能サッシの安定供給体制を確立していきます。

太陽光発電システム関連の販売体制を強化

ZEHの普及や、電気料金の高騰等を背景として、太陽光発電システムや蓄電池の需要が拡大しています。この需要を確実に捕捉するべく、供給体制を整備しています。

2024年には太陽光発電のPPAサービスを展開する(株)シェアリングエネルギーと資本業務提携を締結し、住宅会社などへの導入を強力に支援しています。また、2025年10月には、太陽光発電システムの開発・販売を担う子会社を吸収合併し、当社内に専門部署を設立。住宅用のみならず、工場や倉庫、店舗といった産業用太陽光パネルや蓄電池の提案も強化しています。



(株)LIXIL提供



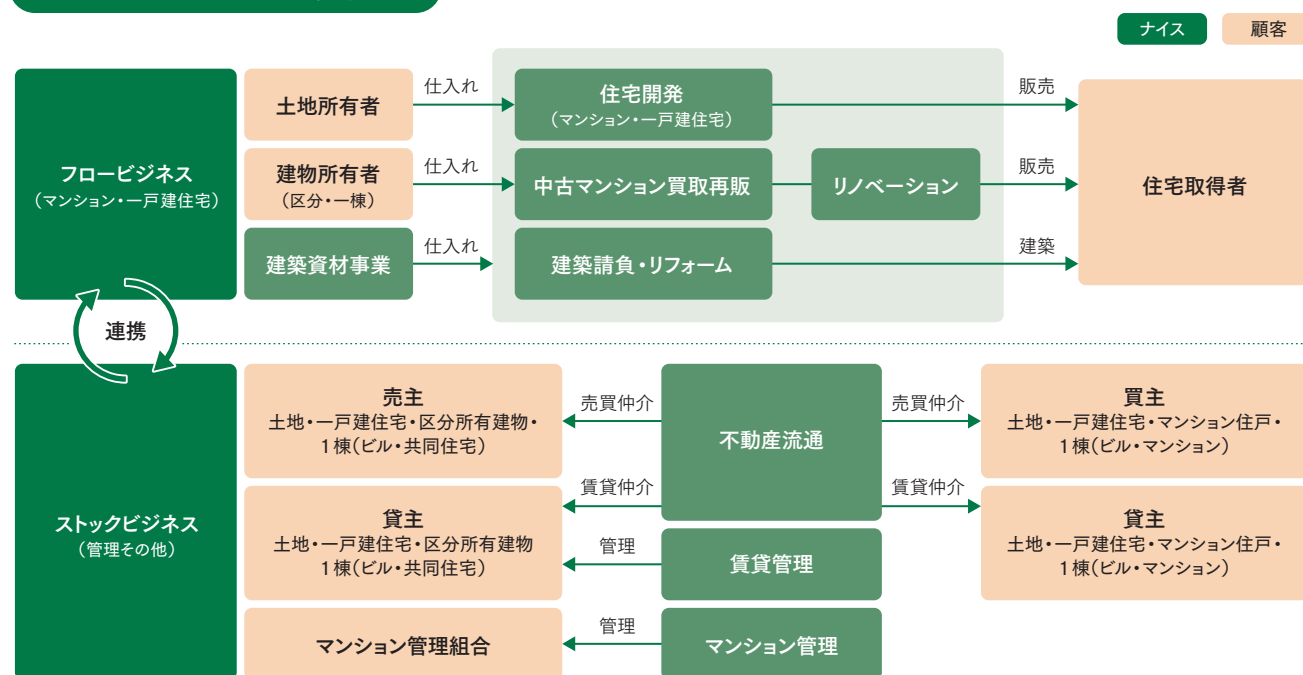
セグメント別戦略／住宅事業



住宅ストックの活用で
住まいから暮らしへ領域を広げ、
持続可能な成長につなげます

取締役 住宅事業本部長 原口 洋一

ビジネスモデルと競争優位性



競争優位性 1 戦略エリアにおける豊富な顧客基盤

● 豊富な顧客基盤

横浜・川崎を中心とした首都圏に加え、仙台、宇都宮、新潟、浜松、豊田をはじめとしたエリアにおいて、累計85,000戸超の住宅を供給。住宅サイトの登録会員数は約80万人に上り、豊富な顧客接点を有する。

競争優位性 2 横浜エリアのグループシナジー

● ワンストップソリューション

横浜・川崎エリアでは、住宅事業に関わるグループ会社が集中。これらが有機的に連携することで、お客様のライフサイクルのあらゆる段階(相続・投資・住み替え)に対してワンストップで対応できる体制を構築。

競争優位性 3 命と暮らしを守る住まいづくり

● 地震に強い住まいの供給

マンションは免震または強耐震構造を標準採用し、分譲一戸建住宅は建築基準法の2倍を超える強度の「2倍超耐震」を標準としています。

● 高い省エネ性能を持った住まいの供給

マンションは「ZEH-M Oriented」を標準化し、一戸建住宅はZEH水準の性能に加え、構造躯体の国産木材100%化を標準としています。

事業環境(リスクと機会)

フロービジネス(新築マンション・一戸建住宅の分譲)	ストックビジネス(マンション管理・不動産流通等)
リスク - 人口減少や世帯構成の変化に伴う需要減少 - 建築費の高騰と取得マインドの低下 - 建築技能者の慢性的な不足	リスク - 住宅ストックの老朽化と管理不全 - 居住者の高齢化による合意形成の複雑化
機会 - 環境規制の強化による高性能住宅の需要増加 - 新築価格の高騰による買取再販市場の拡大 - 非住宅建築物の木造化・木質化	機会 - ストック型社会への政策的転換 - 住宅ストックのリノベーション需要の拡大 - 修繕・維持管理需要の増大

事業戦略

「中期経営計画 Road to 2030」達成に向け、新設住宅着工の減少という逆風を機に、新築を中心としたフロービジネスから、ストックビジネスを基盤とした「総合不動産業」への転換を加速させます。

そのための戦略の柱として、ストックビジネスの深化と顧客生涯価値(LTV)の最大化を据え、木質化ブランド「RIZ WOOD®」による中古マンション買取再販を強化するとともに、高経年マンションからの修繕需要を獲得していきます。また、建築資材セグメントと連携し、成長市場である非住宅木造建築の受注を拡大していきます。一方で、現在のコア事業である新築事業については、従来の地震に強い住まいに加え、ZEH化による環境価値の創出等を強みに、安定的な収益の確保を目指していきます。

中期経営計画の進捗と今後の展望

新築住宅 環境価値と安全性の追求

● マンション：ZEH-M Orientedを標準化

新築マンションは、地震に強い免震構造または建築基準法の1.25倍の耐震性を備えた強耐震構造を標準としています。さらに、2026年3月期より供給する全ての物件において、「ZEH-M Oriented」を標準仕様としました。これにより、快適な住環境と居住段階でのCO₂排出量削減を両立させています。

● 一戸建住宅：2倍超耐震 × 国産木材100% × ZEH

分譲一戸建住宅については、建築基準法の2倍を超える強度となる「2倍超耐震」を標準採用し、地震へのレジリエンスを強化しています。構造材の100%国産木材化を継続しつつ、断熱性能についてもZEH水準を標準とすることで、環境価値を高めています。



収益不動産事業の拡大

新たな収益源として、既存物件の再生・再販、新築アパートの開発・販売、新築賃貸マンション開発の3つのスキームを軸とした、一棟収益不動産の取り扱いを強化しています。

このうち、既存物件の再生では、独自の木質化リノベーションによる付加価値向上により、賃貸収入を向上させることで、資産価値の最大化(バリューアップ)を図っています。

法人仲介や管理事業を通じて得られる膨大な情報を余さず活用し、分譲・賃貸・再生の中から最適な手法を見極めることで、「情報の取りこぼし」を防ぎ、住宅セグメント全体の収益向上を図ります。

