

中期経営計画「GP25 3rd Stage」の進捗

基本方針

I. 成長戦略の実行 ～社会課題解決の鍵（CSV）～

循環型社会への貢献

循環管理された木材資源・廃棄物を活用した素材の開発、用途開拓によりグローバル市場への展開を加速させる

ニューノーマル時代のユーザーニーズの充足

あらゆる空間において、より高まった安全・安心・健康・快適を求めるユーザーニーズに対し、多様な製品（素材・建材）、空間評価・分析機能、施工機能を有する強みを活かしたソリューション提案力を強化する

II. サステナビリティを軸とした経営基盤の強化

人財基盤

- 多様な人財が活躍できる職場環境・風土づくり
- 成長を支え、変化に対応できる人財育成
- 挑戦を称賛、支える制度・仕組みの確立
- バランスの取れた人財基盤の構築

事業基盤

- サプライチェーンにおける環境負荷低減とリスクマネジメントの両立
- 強く柔軟な事業インフラの再構築
- 事業ポートフォリオの最適化（選択と集中）
- 提供価値の根源である品質の徹底
- 攻め/守りのデジタル戦略
- 効率的、最適な物流体制の構築

財務基盤

- 成長のための積極的な投資
- 成長を支える強固な財務基盤の構築

ガバナンス

- 企業価値の向上を支える公正で透明性の高い経営
- 情報発信の強化と対話の充実によるステークホルダーエンゲージメントの向上

中期経営計画「GP25 3rd Stage」戦略のサマリー

※米国PWT社異動に伴う売上減212億円除く場合

市場	国内市場				海外市場
	国内新築住宅市場	住宅リフォーム・リノベーション市場	公共・商業建築分野	産業資材分野	
	収益基盤の確保（新築住宅でのシェアアップ、ストック、非住宅ヘシフト、素材の用途開拓）				成長ドライバー
市場別売上高	売上高 2,233 → 2,500億円（+266億円）↑【+478億円】*↑				
構成比	+51億円↑	+69億円↑	+138億円↑	+72億円↑	△56億円↓ 【+156億円】*↑
構成比	34 → 32%	15 → 16%	10 → 15%	9 → 11%	32 → 27%
市場環境	国内新設住宅着工の漸減トレンド 在宅勤務・リモートワークの浸透	中古流通、マンションリノベーションの活性化	オフィス空間のあり方の変化 再開発プロジェクト インバウンド需要の回復	新規・代替用途開拓 (合板、プラスチックから木質繊維板へ)	米国 中長期の底堅い住宅需要 東南アジア 回復・成長
成長戦略の実行 事業別売上高	建材事業 ニューノーマル時代のユーザーニーズに対応した機能製品によるシェアアップ リモートワーク対応、音環境改善、抗ウイルス機能等				素材事業 北米 キャパシティ拡大 販路を活用した新商材投入検討
	省施工製品拡充 温熱環境改善提案				素材事業 MDF 構造改革・キャパシティ拡大 高付加価値製品の比率向上
	首都圏でのマンションリノベーションの拡大 再開発プロジェクトでの内装工事の拡大				建材事業 欧州・アジアへの供給拡大
	エンジニアリング事業 エンジニアリング事業				素材事業 国内 代替需要の獲得・キャパシティ拡大・新素材開発
経営基盤の強化	事業基盤		物流体制の最適化 グループ間連携強化・生産体制の最適化 デジタル技術を活用した業務効率化・生産性向上、基幹システムの再構築 原材料のサステナビリティ追求 / 脱ラワン材(南洋材天然木)への取り組み サプライチェーンにおける温室効果ガス排出量削減		
	人財基盤		ダイバーシティ、柔軟な働き方の推進 営業体制・人員の最適化(注力市場へのシフト) / 注力市場強化プログラム		
	財務基盤		成長・基盤強化投資、財務の健全性、株主還元の充実を最適化するキャッシュアロケーション		

経営目標

I. 成長戦略の実行

(億円)

	GP25 2nd Stage	GP25 3rd Stage		
	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 予想	2025年度 目標
売上高	2,233	2,288	2,350	2,500
国内市場	1,512	1,641	1,800	1,835
海外市場	721	646	550	665
営業利益	173	98	80	150
営業利益率	7.8%	4.3%	3.4%	6%
親会社株主に帰属する当期純利益	78	103	60	100

II. 経営基盤の強化

財務

		GP25 2nd Stage	GP25 3rd Stage		
		2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 予想	2025年度 目標
資本効率性	ROE	10.9%	12.9%	7.1%	10%以上
	ROIC	11.1%	6.1%	-	8%以上
財務健全性	自己資本比率	41.7%	45.0%	-	40%以上
	D/E レシオ	0.37倍	0.36倍	-	0.5倍以下
株主還元	配当性向	33.1%	27.8%	52.1%	35%
	DOE (自己資本配当率)	3.6%	3.6%	3.7%	3.5%

非財務

		GP25 2nd Stage	GP25 3rd Stage		
		2021年度 実績	2022年度 実績	2025年度 目標	
E	温室効果ガス国内外総排出量*1		△36%	△4.0%	△10%
	ダイバーシティ総合指数*2		+30pt	+18.3pt	+30pt
S	品質に関する重大事故・違反*3		0件	0件	0件
	従業員満足度*4		54.6pt	54.4pt	60pt
G	重大コンプライアンス違反*3		0件	1件	0件

*1: 2021年度実績は国内外総排出量(Scope1+2)の2013年度比。2022年度実績、2025年度目標は国内外総排出量(Scope1+2)の2021年度比
 *2: 女性管理職比率などダイバーシティ関連項目を指数化した当社独自指標。2021年度実績は2018年度比、2022年度実績、2025年度目標は2021年度比。2022年度からの中期経営計画「GP25 3rd Stage」スタートにあたり、「ダイバーシティ総合指数3rd Stage」として、算出方法に係る7項目を再設定
 *3: 中期経営計画期間 *4: 従業員のやりがい、職場の働きやすさなどを評価軸とした調査に基づく当社独自指標

2022年度の成果と課題

- MDFの販売価格改定や内装工事の需要回復などにより、売上高については過去最高となり、子会社の持分変動に伴う特別利益を計上したことから親会社株主に帰属する当期純利益についても過去最高を記録しました。
- 一方で、営業利益については、原材料等のコストアップの影響が大きく、売価転嫁を進めたものの吸収するには至らず、減益となりました。
- 他社共創による新製品開発や、菜園システム「みんなのエコ菜園」の新規立ち上げなど、一部で進捗はあったものの、急激なコストアップへの対応など、終始、後追いの行動、守りの行動を強いられたため、素材の新規用途開発や新規顧客開拓、新規プロモーション展開など、“新規”への取り組みに遅れが生じました。
- 非財務目標の進捗については、当社関係会社である三恵株式会社において、内装工事に係る施工管理業務の建設業法違反行為により、大阪府から行政処分を受けるとの、重大コンプライアンス違反事案1件が発覚しました。今回の事態を厳重に受け止め、同様の事態を二度と発生させないよう、チェック体制を強化するとともに、コンプライアンス教育のさらなる徹底を図り、グループ全体で再発防止に取り組んでまいります。