

住友林業株式会社 社外取締役と機関投資家との対話会 質疑応答

開催日時: 2026 年 8 月 28 日 (金) 10:00~12:00

回答者: 住友林業株式会社 社外取締役: 栗原 美津枝、豊田 祐子、岩本 敏男、助野 健児

代表取締役 執行役員副社長: 川田 辰己

テーマ 1. 指名・報酬諮問委員会

質問 指名・報酬諮問委員会のメンバー構成、実効性評価および役員の指名・報酬決定プロセスについて、委員会でどのような議論が行われているのか教えてほしい。

回答

当社の指名・報酬諮問委員会は 9 名で構成されており、社外取締役 4 名および社外監査役 3 名の計 7 名が社外メンバーとして参加している。社内メンバーは会長および社長の 2 名であり、社外メンバーが過半数を占める体制となっている。また、委員長は社外取締役が務めており、独立した立場から委員会運営を行っている。委員会での議論の内容を委員長が取締役会へ報告し、取締役の選任などについては、取締役会が最終的に決定するプロセスとしている。

指名・報酬諮問委員会では、取締役だけでなく執行役員候補者の選任についても議論をしている。過去には取締役および執行役員の選任基準が不明確との指摘があったことから、直近 1~2 年で選任基準を整備した。また、取締役および監査役を含めたスキルマトリックスを活用し、経営陣全体として必要な能力や多様性が確保されているかを確認している。加えて、委員会では、将来の役員候補者の育成状況についても継続的に確認している。2024 年から執行役員候補者プール制度を導入しており、候補者の構成や異動状況を毎年確認し、人財構成の偏りや不足している能力について議論している。

当社の利益の 7~8 割は海外事業が占めていることから、海外事業を担うグローバル人財の育成・登用は委員会の重要なテーマとなっている。海外人財をどのように経営人財として登用するか、また、国内採用人財をどのようにグローバル人財へ育成するかについて議論している。また、海外経験が豊富な社外取締役からも、海外人財の活用や育成のあり方について助言を受けている。加えて、委員会では社長に対する評価も実施している。現社長については、リーダーシップ、事業への理解、変革への取り組み、経営姿勢などを評価している。一方で、リーダーシップの発揮と、部下の発言機会の確保および後継人財の育成とのバランスについても議論を行い、次世代の育成に一層注力すべきとの意見を直接社長に伝えている。

質問 サクセッションプランに関して、指名・報酬諮問委員会においてどのような議論が行われているか。

回答

サクセッションプランについては、従来、十分に整備されていなかったことを課題として認識し、昨年から本格的な議論を開始した。後継者に求められる人財要件や社長の在任期間について整理を進めるとともに、今後は、候補者を絞り込むプロセスや時期を明確にする必要があるとの認識を共有している。また、報酬制度についても継続的に議論している。現在の役員報酬制度にはサステナビリティ指標を組み込んでいるが、現時点では SBT に基づく温室効果ガス削減量を対象としている。今後は、SSBJ 基準の適用も見据えながら、人財戦略、人権尊重、事業戦略、防災・減災への貢献など、当社が定める 9 つの重要課題(マテリアリティ)に対応した KPI と役員報酬をどのように連動させていくかが重要な課題であると認識している。

質問

指名・報酬諮問委員会は 9 名の委員のうち 7 名が社外メンバーで構成されており、そのうち 3 名は社外監査役であると理解している。他社では、社外監査役が委員に含まれるケースは比較的小さい認識だが、貴社において社外監査役が参画することで、社外取締役とはどのように異なる視点や指摘が得られているのか教えてほしい。

回答

指名・報酬諮問委員会には、社外取締役 4 名に加え社外監査役 3 名が参加しており、多様な視点から議論を行っている。社外監査役は、独立した立場から現場の状況確認やリスク管理に取り組んでおり、社外取締役とは異なる視点から意見が示されている。そのため、役員の評価や後継者育成に関する議論では、監査役による現場目線やリスク管理の視点が加わることで、多面的な評価や議論が可能となっている。

質問

社外監査役が指名・報酬諮問委員会に参加することで、議論の多様性は高まると理解した一方で、最終的な意見形成という点では、社外取締役を中心とした構成の方が望ましいのではないかと。

回答1

指名・報酬諮問委員会は意思決定機関ではなく、取締役会へ意見を提案する諮問機関であり、最終的な意思決定および責任は取締役会が担う仕組みとなっている。また、事業成長を支えるガバナンスとリスク管理を担うガバナンスは表裏一体であり、社外取締役と社外監査役の双方の視点を取り入れることに意義があると考えている。社外監査役が持つ独立した立場からの知見やリスク管理の視点を反映することで、より多面的な議論が可能となるため、現行の運営には一定の意義があると認識している。一方で、取締役会の構成やガバナンス体制は今後も変化することから、委員会の構成や運営方法については柔軟に見直す考えである。

回答2

当社は監査役会設置会社であり、監査役は独立した立場で職務を遂行している。サクセッションプランにおいては、候補者の能力だけでなく、人柄や資質を把握することが重要である。候補者の

適性や人物像を十分に把握することは容易ではないが、監査役は独自の活動を通じて候補者に接する機会を有している。そのため、社外取締役だけでは把握しきれない候補者の人物像や資質に関する情報を提供できる点に大きな意義がある。こうした観点から、社外監査役が指名・報酬諮問委員会に参加し、意見を述べることは、後継者選定の実効性向上や議論の充実につながると考えている。

テーマ 2. 成長投資・事業ポートフォリオ

質問

国内外の住宅事業の中長期の経営戦略について、社外取締役として、これまでどのように関与し、どのような助言をされてきたか。特に Tri Pointe Homes 社（以下「TPH 社」）の買収時にはどのような意見があったのか、教えてほしい。

回答1

米国住宅事業においては、オーガニックグロースには時間を要することから M&A 戦略が重要な成長手段であり、創業者が立ち上げた各地域に根付いたビルダーを買収し、住友林業グループの経営理念を共有しながら経営する当社の手法を評価している。TPH 社の買収はこれまでの買収に比べ規模が大きく、取締役会では中長期的視点での議論を重ねた。米国では、短期的に住宅ローン金利が高止まりしているものの、人口増加を背景とした住宅の供給不足があり、中長期的な有望性は高いと判断している。日本の住宅市場が少子高齢化などにより縮小傾向にある中、成長が見込まれる米国・豪州への投資という方向性は正しいと考えている。また、課題としては、業務システム・会計システムの統合などガバナンス体制が挙げられる。将来的には、各社のシステムを統合し、米国全体でガバナンスが有効に機能する体制を構築していく方針であり、人財、組織、監査の各面での整備も含めて議論をしている。

回答2

中長期戦略の背景として、国内の新設住宅着工戸数は、1990 年代の約 150 万戸から、2025 年度には約 71 万戸と半分以下に減少している。一方、米国は住宅不足を背景に潜在的な需要が大きく、現在は金利高・住宅価格の割高感から販売が停滞しているものの、経済環境が改善すれば大きな需要が顕在化すると見込んでおり、現在は需要回復時に当社が成長できる事業基盤を構築する期間と位置付けている。財務面での課題として、日本の注文住宅事業は手付金や完成時にそれぞれ入金があるなどキャッシュフローの懸念が小さいのに対し、米国では、土地を取得・造成したうえで、住宅を建設、販売する事業構造であるため、棚卸資産の金額が大きくなり、保有期間が長期化する。そのためにキャッシュフローの管理がより重要になる。当社はこれまで国内中心で事業を展開してきたこともあり、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)による管理が十分に浸透していなかったことから、CCC を経営上の KPI とすることについて議論している。

TPH 社買収によって、資材の共同購買、住宅ローン会社の横展開、上場廃止に伴う管理費の削減などのシナジー創出を見込んでいる。これらの効果により、のれん償却費を吸収できる見込みであることに加え、当社が未進出であったカリフォルニア州・ネバダ州への事業展開と、上場企業

として培ったガバナンスを他のグループ会社へ展開できることが大きなメリットとなる。こうした要素から、TPH 社の買収は「筋の良い健全な買収」と評価しており、取締役会では、執行側の提案を後押しする立場から賛成意見を表明した。

質問

これまでの M&A 戦略については高く評価している一方で、今回の TPH 社買収を含む M&A に対する IRR や中長期のリターンなどについて、資本コストや株価を意識した経営の観点から、取締役会でどのような議論が行われたのか教えてほしい。また、これまで執行側が提案した案件について、社外取締役が反対意見を出した案件などはあるのか。

回答1

TPH 社買収に関する投資採算性、資本コストおよび資金調達については、取締役会で詳細に議論をした。約 6,000 億円の買収資金の調達については、来年 4 月頃にかけてパーマナント化を進める計画である。ネット D/E レシオは、従来の 0.3~0.4 から今回の買収により約 1.2 まで上昇しており、時間をかけて買収前の水準に戻していく方針である。劣後債や劣後ローンなど約 3,500 億円を活用することで、格付を維持する方針である。

今回の TPH 社買収は社外取締役が執行側を後押しした案件であり、社内側からは慎重論もあった。そのため、今回は取締役会だけでなく、TPH 社買収に関する協議を別途複数回設けて議論を重ねている。これまで社外取締役が反対意見を述べたケースはあるが、妥当と判断した案件については、執行側の提案を後押しする役割を担っている。

回答2

まず、当社は M&A に積極的に取り込んでおり、意思決定も迅速であると認識している。買収案件によっては 1~2 年たっても進まないケースがある中、当社では提案から半年程度で結論に至る場合もある。TPH 社については取締役会内でも賛成・慎重論の両方が存在した。慎重論はリスクの大きさと全社への影響を踏まえた正当な議論であり、リスクが顕在化した場合の全社での対応方針も含めて議論したうえで、最終的な決断に至った。

資金調達は普通株ではなく、ハイブリッドファイナンスで実施し、資本性が 50%認められることにより、株式の希薄化と格付への影響の双方を抑えている。今回の買収を契機に財務規律を踏まえて投資案件を厳選する意識が全社に浸透しており、これまで投資を重視してきた局面からの転換点となっていると感じている。なお、当社の取締役会で反対意見を述べた案件はないが、経営会議の段階で問題点を指摘し、執行側での更なる検討の結果、取締役会で議論されずに終了した案件は存在しており、取締役会前の議論において社外取締役の意見が反映されている。

回答3

M&A は買収自体が目的ではなく、買収後の PMI が重要である。米国の経営者には「配当さえ行えば、株主による経営への介入は不要」という姿勢をとるケースがあり、これでは買収後のシナジーが創出されない。TPH 社経営陣に対しては、住友林業グループの一員としてのガバナンス方針を適用すること、そのために適切な人財を現地ビルダーに派遣することを理解してもらったうえで、

シナジー創出に関する議論を進めている。

回答4

買収先の特徴を理解したうえでの PMI が重要であり、オーナー経営者を支えながらシナジーを生み出す体制を基本方針としている。社外取締役が現地に直接赴いてオーナー経営者や駐在員と直接対話する取り組みを継続しており、私も 2023 年の就任以降すでに 4 回現地を訪問している。現地の視察・議論を通じて、財務情報だけでなく、現地の経営状況などの定性情報も把握したうえで、経営判断に活用している。TPH 社については、同社が他ビルダーの買収・ブランド統合の経験を持つ点も評価し、米国グループ各社との関係構築・ガバナンス整備の観点から投資を決定した。

質問

買収により EPS 向上や PER 改善が期待される一方、買収後も株価は上昇しておらず、市場からの理解が十分に得られていないと感じている。株価を意識した経営が取締役会の重要な責任であるとの認識のもと、株価の観点を取締役会の議論に組み込んでほしい。

回答

株価については、取締役会でも継続的に議論している。我々の考えていることを投資家の皆様にもっとお伝えする機会を設けていきたいと考えており、今後の取締役会の運営を期待して欲しい。

質問

住友林業の事業ポートフォリオのあり方、不採算事業の見直し、PMI の効果検証などについて、執行側にどのような意見を伝えているか。

回答

不採算事業や減損・評価損が生じている事業については、個々の案件ごとに発生原因を分析し、必要な指摘・助言を行っている。IT プロジェクトのリスクマネジメント手法はあらゆる分野に共通する部分があり、問題発生の経緯を時系列で整理し、各時点での意思決定や行動を検証しており、再発防止のためのリスク管理を徹底することが、不採算事業の見直しにおいて重要であると考えている。また、PMI の効果検証については、現状、TPH 社との共同購買など、グループ間の連携を進めており、今後も買収企業間のシナジー創出およびポートフォリオ全体の最適化を実現すべく、取締役会での議論を通じて、執行側に継続的に働きかけていく。

質問

採算が合わない事業や成長性が見込めない国内事業などについて、選択と集中の観点から、撤退も含めた事業の見直しについてどのような議論をしているのか教えてほしい。

回答

当社の事業ポートフォリオについては、従来の日本住宅市場から米国・豪州などへの展開にシフトする中で、既存のサプライチェーンや各事業部門の連携を見直す必要があると認識している。た

だし、個別事業の赤字のみを根拠として、機械的に撤退を判断するのではなく、当社のバリューチェーン「ウッドサイクル」との整合性を事業継続・撤退判断の基準と位置付けている。収益性だけでなく、ウッドサイクルにおける役割も踏まえ、事業継続の妥当性を検討する必要がある。また、主要市場の変化に対応した事業間連携の再構築は構造的な転換を伴うため、相応の時間を要すると見ている。今後も、事業間・グループ間での十分なコミュニケーションを経て、会社全体の企業価値の向上に向けて、検討を進めていく方針である。

質問

バリューチェーン「ウッドサイクル」が、将来的にどのように企業価値の向上につながると考えているか。また、社外取締役として重視されている点を教えてほしい。

回答1

ウッドサイクルにおいては、木材建材事業および資源環境事業の採算性に懸念が集まっているが、採算性のみを根拠にこれらの事業から撤退すべきではないと考えている。バイオマス発電事業では建築廃材を金属と木材に分別・チップ化したうえで電力に転換している。また、資源環境事業では CO₂ 吸収量が低下した老木を伐採して若木を植え替えることで、森林全体の CO₂ 吸収量の向上に寄与している。当社がこうした「社会貢献」と「事業活動」を両立させていることが当社の社会的評価の源泉になっていると認識している。収益性のみを理由にこれらの事業をウッドサイクルから切り離すことは、当社の企業価値に影響を及ぼす可能性がある。一方で、現状のまま放置することも適切ではなく、例えば木材建材事業における AI を活用した顧客へのソリューション提案など、個別事業の収益性向上に向けた改善を社外取締役として後押ししている。当社のバリューチェーン全体を通じた人財交流やノウハウの部門間共有がグループ全体の価値創出につながっているという側面を軽視せず、個別事業の採算改善とグループ全体の価値向上を両立させる視点で事業ポートフォリオを評価・管理していくべきであると考えている。

回答2

事業ポートフォリオの管理強化に向けて、事業別の投下資本利益率(ROIC)の導入を提言している。当社は全社の ROIC を開示しているが、部門間で収益性に差異があることが課題である。一方で、ROIC の優劣のみを根拠に事業の入れ替えを機械的に判断するのではなく、ウッドサイクルにおいて、その事業が果たす役割を明確にしたうえで、低収益となっている理由と、事業を継続する根拠を社内外で共有しながら透明性を高めていくことが重要である。また、収益化の手段についてもさらなる検討余地があり、例えば森林資産を活用した森林ファンド組成や、炭素クレジットの販売に向けた技術・ノウハウの活用といった新たな収益化の可能性も追求すべきである。加えて、国内住宅事業は市況の影響を受けやすい構造にあるため、インフレ環境下での価格転嫁が進み、改善が進みつつある現状においても、販売棟数を拡大していくことのみに注力するのではなく、コスト管理・品質向上・業務効率化の観点から事業プロセスを見直し、安定的かつ利益率の高い主力事業へと磨き上げていくことが重要であり、当社だからこそ発揮できる強みでもあると考えている。

テーマ 3. リスク・ガバナンス

質問

M&A による海外での事業拡大を進めている中で、グローバルガバナンスおよびリスク管理について、社外取締役としてどのように監督・評価しているか。

回答

当社は米国・豪州を中心に海外住宅事業を展開しており、グループ全体の従業員のうち、海外従業員が既に過半数を占めている。M&A にあたっては、買収先オーナーの経営理念を継続的な対話を通じて理解したうえで、住友林業グループとしての事業運営に反映する手法を採用しており、この点は当社の強みと認識している。一方、今回の TPH 社買収のような大型案件においては、ガバナンスを契約などにより体系的に構築することが不可欠であるが、現時点では、体系的な整備に改善の余地がある。対応として、PMI を重視し、ガバナンスの実効性を担保するために IT システムの統合が不可欠であることから、契約面とシステム面の双方から整備を進めている。また、米国事業全体の組織においては、日本本社の事業本部と現地統括会社によるマトリックス組織の構築が必要であり、最適な組織形態を現在検討している。

質問

さらなる企業価値向上を図る観点から、ガバナンスにおける住友林業の強み、弱みについてどのように考えているか。

回答

強みとしては、取締役会における活発な議論と、多様なバックグラウンドを持つ社外取締役の構成が有効に機能している点が挙げられる。今回の TPH 社買収においても、グローバルな M&A に豊富な経験を持つ社外取締役や財務健全性の観点から助言を行う社外取締役を含む多様な意見が取締役会の内外で反映されており、ガバナンスとして機能している。制度面では、当社は監査役会設置会社であり、監査役も取締役会に出席する体制をとっている。どの組織形態が最適かについては引き続き幅広く議論していく方針だが、現在のガバナンス体制は有効に機能しており、監査役会設置会社の良さが出ていると考えている。

弱みとしては、グローバルガバナンスの体制は、米国のみならず豪州・アジア・欧州なども含めて改善の余地があると認識している。海外子会社経営陣のグループガバナンスへの関与や、海外事業のバックグラウンドを持つ人財の取締役・執行役員への登用についても課題と認識しており、短期的な実現には課題があるが、海外子会社経営陣とも協議しながら、今後改善を進める方針である。

テーマ 4. 取締役会の実効性

質問

取締役会の実効性評価に際して、どのような尺度で実効性を評価しているか。また、課題が明らかになった場合、翌年のアジェンダにどのように反映するのか。

回答

毎年、取締役・監査役を対象に自己評価アンケートを実施し、外部専門家の評価を踏まえたうえで、取締役会で議論している。評価項目は、取締役会の構成・運営、経営戦略・経営計画、内部統制、支援体制、指名・報酬諮問委員会の実効性などである。これまでの議論を通じた主な改善事項は以下の4点である。①サクセッションプランに関する審議の充実、②情報提供の改善（要点を絞った資料の作成、担当者と直接質疑応答を行う形式への変更）、③取締役会運営における説明時間と議論時間のバランスの改善、④取締役会以外で率直に意見交換する機会の定期的な拡充である。引き続き、自己評価を踏まえた改善を継続していく方針である。

質問

自己評価における課題をアジェンダ設定にどう活かしているのか。特に、事業ポートフォリオ全体の評価が、自己評価の重要記載事項およびアジェンダの上位項目として組み込まれているか。

回答1

ポートフォリオ全体の評価は、アジェンダに組み込まれている。取締役会では、個々の案件については、取締役会の基準に基づき審議しているが、それだけではポートフォリオ全体について戦略的に議論するには不十分だと考えており、これらを協議する時間をさらに確保すべきとの意見が自己評価の中でも出ている。対応として、個別案件の審議後に、関連する全社的な論点を議論する会議体の設置、中期計画に関する議論の時間の確保（年数回の集中討議）などを行っており、さらにふさわしい議論の形についても引き続き検討していく。

回答2

2022年4月の就任当初、取締役会は説明資料が大量に用意され、会議時間の超過が常態化していたため、事前説明済みの内容の本会議での省略や資料の簡素化を求め、徐々に改善が進んでいる。ただし、当社固有の中長期課題をテーマとして取締役会で深く議論できているかという点については、まだ十分ではないと認識している。毎年、アジェンダ設定の議論の場において、この点を問題提起しており、投資家の皆様との次回の対話までに改善を進め、その成果をご説明できるように取り組んでいきたい。

テーマ5. 人的資本

質問

人財戦略の課題と、ジェンダーおよびグローバル視点から、経営戦略の遂行に必要な人財ポートフォリオのあるべき姿についてどのように考えているか。またあるべき姿の実現に向けたロードマップを教えてください。

回答

「Mission TREEING 2030」で掲げる人財戦略のうち、特に事業の変革と創造を担う人財の育成が重要であると考えている。特に海外事業の拡大に伴い、人財の確保・育成のスピードをさらに引き上げる必要があると認識しており、新卒に加え、中途採用・現地採用も組み合わせて対応していく

方針である。具体的な取り組みとしては、若手社員を選抜して経営・語学などの個別指導を行う海外人材育成プログラムの推進、部門を越えた人材配置、海外拠点間の異動の促進などを進めている。また、駐在員に対する本社からの支援についても、体制の整備・充実を進めている。

ジェンダー面では、女性管理職比率はまだ低い水準にあるが、採用時点での女性比率は上昇し、ライフイベントによる離職も減少している。現時点では女性の管理職比率の上昇など数値には表れていないが、将来の管理職候補となる人材層が着実に形成されつつあると考えている。

質問

事業ポートフォリオが大きく変わる中で、人材戦略・環境戦略が経営戦略と一体的に議論され、人材投資・環境投資への資金配分も含めて整合性が取れているのか。また、事業拡大に伴う人材ギャップの把握状況および人的資本の質・量の充実度について、取締役会がモニタリングし、不足する施策について執行側に説明を求めているのか教えてほしい。

回答

海外事業の急速な拡大に伴う人材ギャップが生じているという点は認識している。取締役会においても採用・育成に関する議論は行っており、グローバルな経営戦略の中での人材戦略の位置付けについても議論しているが、数値目標などの具体的な内容については、より深い議論が必要と考えており、今後さらに議論を深めていく方針である。

テーマ 6. 資本政策

質問

資本政策について、これまで取締役会でどのような議論がされてきたか、また社外取締役としてどのような提言をしてきたかを教えてほしい。

回答

資本政策・財務戦略は、現在最も重要なテーマのひとつと認識している。2030 年に向けた長期ビジョンの Phase2 に当たる中期経営計画(2025 年～2027 年)では、Phase1 の拡大方針のもとで M&A を通じて積み上げてきた資産から得られる収益が、現時点ではまだ十分に実現していないという課題認識があり、現在はそれら資産拡大の効果を高める段階へ移行しつつあると認識している。財務規律の面では、自己資本比率とネット D/E レシオを重要な指標として注視している。今期は TPH 社買収の影響により、これらの指標が大きく変動していることから、2030 年時点でも買収前の水準には回復しない可能性を踏まえながら議論を進めている。

株主還元については、これまでは投資を優先してきたが、今後は投資からのリターンを高め、その成果を株主還元につなげるサイクルを構築していく方針である。配当方針としては、配当性向 30%および 1 株当たり配当金の下限 50 円を設定している。今後は、DOE(株主資本配当率)などの考え方も含めて最適な株主還元の在り方を幅広く検討しながら、長期的な ROE の向上に取り組む、その成果が株価にも反映されるよう、説明を行っていく方針である。

質問

TPH 社買収に係るファイナンスについて、円建てで調達する方針とした理由を教えてください。

回答1

買収に係る資金については、為替予約を活用したうえで、ドル建て調達と円建て調達のコスト比較を行った結果、ハイブリッドファイナンス(総額 3,500 億円)については円建てを選択した。

回答2

シニアローン(2,600 億円)については、通貨構成を現在検討中である。米国の資産を取得する買収であることから、ドル建てで調達することにより、為替リスクおよび為替換算調整勘定への影響を軽減できるという点は重要であると認識している。ドル建てでの調達には格付対応など準備が必要であるが、リファイナンスを含む今後の調達において、ドル建ても検討している。

質問

2025 年 2 月に発表された中期経営計画(2025 年～2027 年)において設定された配当方針において、年間配当金の下限値(1 株当たり 150 円:分割前)が 2025 年 12 月期の配当計画(1 株当たり 182 円:分割前)を下回る水準に設定されたことに強い懸念を持った。配当性向 30%という水準は成長企業として理解できる一方、株価が軟調な局面における株主還元の位置付けについて、投資家と会社との間に認識の差があると感じており、株価を意識した経営の観点から、社外取締役として株主還元についてどのように考えているのか教えてください。

回答

年間配当額の下限については、利益が大きく変動しやすい事業構造を踏まえ、設定したものである。一方で、この下限水準の設定方法が、市場に否定的なメッセージとして受け止められているとの指摘も踏まえ、今後の配当方針の在り方を改めて検討していく。

総括

本日の対話会は執行側を通じた間接的な情報の共有とは異なり、皆様から率直なご意見・ご指摘を直接伺うことで、当社のガバナンスやリスク管理等について、多くの新たな気づきを得ることができた。

機関投資家の皆様は当社の重要なステークホルダーであり、直接いただいたご意見を経営判断や取締役会の議論に反映することは、社外取締役としての責任であると認識している。本日は成長投資、事業ポートフォリオ、資本政策、ガバナンス、人材戦略など多岐にわたるテーマについて、厳しいご指摘を含む率直なご意見を直接伺うことができた。これらを真摯に受け止め、取締役会の議論に反映していく責任を果たしたい。今後もさまざまな機会を通じて、皆様との直接の対話を継続していきたいと考えている。

以上