

社外取締役座談会

多角的な議論を通して
取締役会の実効性と
資本効率を高めていく。



社外取締役
指名・報酬諮問委員会 (委員)
助野 健児

社外取締役
指名・報酬諮問委員会 (委員)
豊田 祐子

社外取締役
指名・報酬諮問委員会 (委員長)
栗原 美津枝

社外取締役
指名・報酬諮問委員会 (委員)
岩本 敏男

外部環境が大きく変化するなか、経営判断の妥当性と将来への備えが問われています。本座談会では社外取締役が、

中期経営計画「Mission TREEING 2030 Phase 2」の進捗や事業ポートフォリオ、ガバナンスと人財育成を議論し、経営の視点を語ります。

中期経営計画「Mission TREEING 2030 Phase 2」1年目の成果についてどのように評価されていますか。

岩本 中期経営計画「Mission TREEING 2030 Phase 2」(以下Phase 2)の策定時は事業環境が右肩上がりでしたが、足元では米国住宅市場の減速や金利上昇といった外部要因により、業績は想定どおりには進んでいません。当初の計画との差をどう捉え、どの領域で、どのよう

に挽回していくのかを考えなければならない局面に来ていると考えています。一方で国内住宅事業においては優れた商品力と効果的な事業戦略により、堅調な業績を維持されています。引き続きPhase 2の目標達成に向けて着実に取り組んでほしいと思います。

栗原 Phase 2の初年度は、好業績だったPhase 1の3年間と比較すると業績が想定どおりに進んでいないという点は正面から受け止める必要があります。一方で財務規

社外取締役座談会

律を維持しながら積極的な投資を継続している点は評価しています。また、組織面での改革も大きな進展を見せしており、コーポレート本部において積極的な人財採用や各地域への駐在員の派遣体制の整備などが進められました。これにより、人財面の体制およびグローバル・ガバナンスの強化が図られ、将来の飛躍的な成長に向けて経営の土台構築が着実に進展しました。さらに、不動産事業本部の新設により、戸建住宅とは異なる事業特性に応じた経営資源の強化とリスク管理体制の構築が実現しました。これらの組織体制の見直しを通じて、2025年度は次の成長段階につながる重要な基盤づくりの年になったものと評価しています。

豊田 Phase 2初年度の業績はこれまでの好調と比べ厳しい結果であったと受け止めています。その中で、海外子会社の人財・ガバナンスなど、経営資源の質的転換が求められる段階に入ったものと感じています。その変化を捉え取締役を含む経営陣が議論した上で必要な施策を講じられており、数字には表れていなくても、当社において成長基盤の構築が進んでいると認識しています。また、同年度は、森林ファンドの進捗や中大規模木造建築の推進に向けた組織の改編など、国内外で脱炭素化に向けた取り組みが進展したことに注目しています。

助野 Phase 2初年度は業績面で苦戦しましたが、当社の事業領域においては外部要因による業績変動は避けられません。一方で、そのような状況下でも競合他社より

影響を小さく抑える方法を考えることが重要です。競争優位性を維持するには、競合他社にない住友林業固有の強みを特定し、それを徹底的に強化することが肝心です。当社ならではの強みに経営資源を集中させ、他社が容易に模倣できない水準まで磨き上げていくことを通じて、景気回復時により大きな成長を実現できるはずです。

長期ビジョンの実現に向け、経営資源配分のあり方、事業ポートフォリオの最適化について、現時点の課題なども含めてどのように考えていますか。

栗原 長期ビジョンを実現するには、長期的視点での投資が不可欠ですが、一方で金利がある世界を迎えた今、資本効率をさらに向上していかなければなりません。赤字事業の見直しは、資金だけでなく人的資本を別の成長分野に振り向けるという意味でも非常に重要です。また、各



地域に複数事業本部が混在し独立して運営されている現在の状況を考えると、各地域内のサプライチェーンやビジネスサイクルの最適化により事業全体の効率化を図る余地があります。さらに、住友林業の強みである中大規模木造建築技術と脱炭素への取り組みを各地域の特性に合わせて展開すると同時に、より時間軸を意識して、優先度の高い事業機会には迅速に経営資源を再配分する柔軟な意思決定が重要となってきます。

岩本 筑波研究所を訪れ、短期的な収益性だけでは判断できない投資の重要性を実感しました。木造建築の耐震や耐火性の向上、無花粉スギの開発など、長期的な価値を生む研究が着実に積み重ねられています。こうした基礎から応用までの技術力は、買収した海外の会社にはない当社固有の強みであり、海外での現地事業との連携によって新たな価値を生み出せると考えています。企業の内部留保はまず設備投資、研究開発、人財育成に回すべきであり、その成果を世界に展開することで、住友林業は真のグローバル・カンパニーへ成長できるでしょう。

豊田 当社の価値を次の成長につなげる上で、脱炭素の視点は欠かせません。ただし、脱炭素を巡る議論は世界的に見ても一様ではなく、実効性やコストへの厳しい見方もあります。理念として掲げるだけでなく、どの事業が将来の成長を担い得るのか、社会的要請をどう事業化していくのかを冷静に見極めていかなければなりません。

他方で、森林など祖業に関わる領域は、必ずしもそのセ

社外取締役座談会

グメントの利益だけで語れるものではありません。長期ビジョン「Mission TREEING 2030」で脱炭素を掲げる当社として、森林や木の価値をどう企業価値向上につなげていくのか、考え続ける必要があります。そうした姿勢が、従業員にとって仕事の意味や誇り、エンゲージメントの向上につながっていると同時に、優良な投資先の獲得にも寄与していると考えます。



助野 効果的なポートフォリオ・マネジメントにおいては、企業が保有する事業の収益性を厳格に評価し、資源配分を最適化する経営判断が重要です。高収益事業に積極的な投資を行い、成長戦略を示せる企業に対しては、投資家は投資による将来的な企業価値向上を期待し、株主還元をさほど求めません。一方で、低収益性事業を長期保有し続ける場合は、コングロマリット・ディスカウントが生じ、投資家から株主還元への要求が強まる傾向があります。定期的な事業ポートフォリオの見直しと低収益事業への明

確な方針提示が企業価値向上には不可欠です。

グローバル・ガバナンスと人財育成についてのご意見やお考えがあればお聞かせください。

助野 社外取締役の立場から見ると、グローバル・ガバナンスを機能させるには、「監視する側」と「監視される側」の独立性を確保する組織設計が不可欠です。そのため、効果的なガバナンスには、本社のコーポレート本部が現地でのレポーティングラインの外から海外各地域統括会社を直接監督する体制の構築が重要です。コーポレート本部主導による「監督」と「執行」の明確な分離で、実行性のあるガバナンスを実現できると考えています。

ガバナンスの観点で私が特に意識しているのは、買収先企業との向き合い方です。買収した会社は、当社にない強みを持っており、ある意味「先生」でもあります。その強みを尊重しながら、どうガバナンスを利かせるかが重要です。例えば、海外のトップを取締役に招き、直接対話する場を設けることは、グループに加わった意義などを共有し、信頼関係を築くうえで有効だと考えています。

栗原 ガバナンスを機能させるためにも、数字や資料だけでなく、対話の場を設けていくことが重要だと思います。以前のコロナ禍でも、現地の経営トップと本社の取締役がオンラインで対話する工夫をしていましたが、今は現地に赴く機会も増え、現地トップや社員との直接対話や、施工現場や市場なども直接肌で感じるとともに、社外役員が感

じたことを取締役会で共有しています。

海外での多事業の拡大とともに、本社の事業部だけが直接現地と向き合うやり方には限界があり、地域統括会社の役割が今後さらに重要になると思います。コーポレート本部が統括会社をどう支え、どう管理するのかという点も含め、当社グループに合った新たなグローバル・ガバナンスの形を模索する段階だと考えます。

岩本 すべての企業が同じ形のグローバル・カンパニーを目指す必要はありません。本社の所在よりも、どこに知見を集め、誰が現場で判断するのかが重要です。成長が進めば、日本人主体のやり方が通用しなくなる局面も出てきます。現地人財を信頼し、時間をかけて価値観を共有しながら現地主体の体制へ移行していくことが、真のグローバル企業への道だと感じています。

一定以上のポジションにある海外人財を集めたグローバルなカンファレンスも有効だと思います。議論や交流を



社外取締役座談会

通じて一体感が生まれ、自分がどの旗の下で働いているのかを実感できるようになります。文化の異なる人財が交わることで、面白い化学反応が起こります。そうした経験を重ね、当社らしさを共有しながら、真の意味でのグローバル人財と組織が育っていくのではないのでしょうか。また日本人だけでなく、現地の人財を将来の経営人財として育てていく視点も欠かせないと思います。

助野 グローバル人財は、若いうちから海外に出して経験させるのが一番だと思っています。現地でトップを任せ、課題対応を通じて力を付けさせる。あわせて海外から人を迎え、現場で協働することも重要です。外に出すことと、外から迎えること、この両輪が人財育成の基本だと考えています。

豊田 海外事業については、人財の持続性も課題だと認識しています。同じ地域に長く駐在している方が多いのは、事業が急速に拡大したことに比して人財の母数が十分でなかった結果です。育成、外部採用、それを支えるコーポレート本部の体制整備を同時に進めていかなければなりません。

取締役会の実効性について感じる課題があればお聞かせください。

豊田 取締役会で議論する上では、資料の内容に加え、伝え方も重要だと感じています。資料は非常に充実して

いますが、要点を整理する工夫があるとさらに議論しやすくなります。また、付議事項についての主要論点を事前に共有いただくと、議論の質はさらに高まると思います。

助野 社内取締役と社外取締役に求められる役割の違いを意識することが重要だと思います。社内取締役には専門領域を深く掘り下げる役割があり、社外取締役に異なる視点から全体を俯瞰する役割があります。資料が社内向けの「深さ」に寄り過ぎると、社外取締役に論点が見えにくくなるため、その点について今後は改善していく余地があると感じています。



栗原 社長から考えを聞くことは重要ですし、その機会は多いです。最近では本部長が説明する機会も増え、主管者会議*や取締役会での説明力は確実に高まってきていると感じます。取締役会としても、その成長を評価しつつ、さ

らに説明の質が高まれば、取締役会も執行もより効果的に議論が進められると思います。

※本会議は主に各事業の業績レビューと今後の事業戦略について報告を行う。出席者は取締役・監査役の全員に加え、各組織のトップ(主管者)。

豊田 取締役会の議論の中で、社長ならではの視点が示されることで、それまで捉えきれなかった論点が一気に整理される場面もあります。社外取締役の立場からすると、社長の考えを直接聞くことは、経営を理解する上で必要なプロセスの一つだと感じています。本部ごとの取締役会への報告とは異なる視点で、全体的な事業の中で位置づけを意識するような議論も重要です。

岩本 本部長が事実や詳細を説明し、社長が一段高い視点から全体を整理する。その一言で議論が腹に落ちる場面があり、現在は良いバランスが取れていると思います。そのやり取り自体が、取締役会を通じた経営人財の育成につながっていくと思います。

栗原 昨年、社長のサクセッションプランが不明確だという指摘が社内外からこれまであったことを踏まえ、社長の任期の考え方、候補者プールの設定、見直しのタイミング、求める経験や資質について、指名・報酬諮問委員会でより一段踏み込んだ議論を行い、目線合わせを進めました。社長候補の人事に関して、全員が共通認識を持てたということは、大きな前進だったと思います。