



事業本部制のもとで  
人財が育つ環境を整えつつ、  
「変化に強い大和ハウス」を  
体現していきます。

代表取締役副社長/CFO  
経営管理本部長  
香曾我部 武

## 担当役員メッセージ

### 事業本部制の実施に向け、1年をかけて準備を完了

2019年以降、何よりもまず、コーポレートガバナンスの強化に努めてきました。2019年11月に公表したガバナンス強化策では、「経営体制および管理・監督のあり方の再検討」、「業務執行の機動性およびリスク対応体制の強化」、「リスク情報の収集と共有の強化」、「持続性・実効性を支える環境の強化」の4つの基本方針を掲げ、それぞれ体制や制度を整えてきました。

なかでも、この1年で特に注力したのが「業務執行の機動性およびリスク対応体制の強化」です。グループの連結売上が4兆円を超える規模の会社となった今、コーポレートガバナンスのあり方を根本的に見直す必要があるという認識のもと、「経営改革プロジェクト」を立ち上げ、事業本部制の本格運用の開始に向けて準備を進めてきました。

事業本部制では、従来CEOに集中していた多くの権限が事業本部長に委譲され、各事業本部長が事業全体の業績およびリスク管理に対して責任を負うこととなります。また、2019年11月に設置した「コンプライアンス推進部」が本社部門と事業本部をつなぎ、事業本部に対してリスクやコンプライアンスに関する支援・助言を行います。2020年10月には、これまで実施していた「本社リスク管理委員会」を廃止し、本社（機能）部門の監督・牽制のもと、各事業本部が自らの責任においてリスク管理を担う「事業本部リスク管理委員会」を設置し運用を開始しました。その議事録の一つひとつ目を通していくと、従来の「本社リスク管理委員会」と比べ、「事業本部リスク管理委員会」は事業本部という枠組みに沿った身近かつ具体的な事案を扱っており、議論の密度が濃くなっています。このように、事業本部制の確かな利点

## ■ 実践報告 コーポレートガバナンス

を目の当たりにしたことで、今後への期待がふくらみました。事業本部制は2021年4月から本格運用を開始しましたが、その成果が試されるのはこれからです。さまざまな課題に真正面から向き合い、最前線に立つ従業員の想いも大切にしながら、しっかりと育て、機能させていこうとの想いを強くしています。

### 持続的成長を見据えた、経営人財の育成や取締役会の改革に手応え

「経営体制および管理・監督のあり方の再検討」も、2020年度に進展が見られた取り組みのひとつです。社内取締役の定年制を導入するとともに、経営人財の育成を目的として、新たに「D-Succeed（後継者育成計画）」をスタートしました。現在は第一段階として、支店長・支社長職を対象に候補者の人選と教育を進めており、候補者として選ばれた26名とは、私も社長と共に面接に臨みました。その際、一人ひとりと話をしていると感じたのは、各人のコンプライアンス意識の高さです。支店長が集うブロック会議などで常々コンプライアンスの重要性を説いていますが、それが着実に浸透しているのを実感し、今後への明るい展望を持ちました。社内取締役の定年制の導入により、ここ5年ほどの間に現在の経営陣は一新される見込みです。持続的成長に欠くことのできない経営人財の円滑な世代交代を図るため、今後はサクセッションプランの対象をさらに拡大し、スピード感を持って取り組みを進めていきます。

また、取締役会の改革にも、確かな手応えを感じています。2020年6月に社外取締役の人数を3名から5名に増員したほか、取締役会を長期的な会社の方向性を議論する場に変えていくことで経営と執行の分離を進めています。

2020年9月には取締役会規則を変更し、従来からの決議事項と報告事項に加え、審議事項も取締役会に付議できるようにしました。その後の取締役会では、実際に長期的な会社のビジョンについて議論し、社外取締役からもそれぞれの知見をふまえた多様な意見が出され、会社の経営に貴重な示唆を受けることができたことで取締役会での議論がこれまで以上に深まりました。

2020年度は女性の取締役、海外ビジネスに精通している取締役を新たに迎えましたが、今後は弁護士や公認会計士、学識経験者などの起用も検討し、より多様な視点から議論を深めていけるようにしていきたいと考えています。

### 対コロナ禍でも示すことができた“変化への対応力”を、ガバナンス強化を通じてより確かなものに

ガバナンス強化に取り組む一方で、2020年度はコロナ禍という未曾有の事態と向き合う1年でもありました。当社も大きな決断を迫られ、2020年4月に7都府県を対象として緊急事態宣言が出された直後には、全国の施工現場をすべて休止し、休止期間中に予定していた工事に対する費用補償の実施に踏み切りました。その頃はまだ従業員や現場作業員に1件も感染が発生していない時期でしたが、感染防止策に関する情報があまりにも乏しいなか、「すべてのステークホルダーの命と健康を守るためには、この状況を放置できない」と、社長と二人で速やかに下した決断でした。結果的にはこの対応が奏功して感染の拡大を防ぐことができ、また、感染防止策を徹底したうえで施工現場を再開した際には、すぐに施工協力会社の方々が再集結していただきました。

このように、緊急時にも迷わず迅速に決断を下し、全社一丸となって実行に移せたのは、「常に先の先を読み、「もうかるから」ではなく「世の中の役に立つこと」をやる」という創業者精神が、しっかりと息づいているからです。この精神に則り、当社はこれまで次々と社会の変化に対応し、既存事業の進化・発展や新規事業の創出につなげてきました。その結果、現在では他社に類を見ない事業ポートフォリオを確立するに至っています。こうした創業以来の成り立ちと、そこから生まれた企業文化が、“変化に強い大和ハウス”を支えているのです。この変化への対応力は、今後も当社の強みとして、引き継いでいくべきものと考えています。

### コロナ禍収束後は海外でもガバナンスを強化し、長期的視野に立った着実な海外展開を

コロナ禍は、グローバルガバナンスの強化においても大きな障壁となっています。当社グループにとって、海外展開は今後の持続的成長に欠かせないテーマのひとつであり、当然、事業の拡大と歩調を合わせたガバナンスの強化が求められます。このため、グローバルガバナンスの強化についても議論を重ね、アメリカ・欧州・中国・ASEANなどの各エリアに責任者を配置し、エリアごとに法務・会計などの相談体制を整えることでそれぞれの実情に応じたリスクやコンプライアンスの管理にあたるという方針を固めていました。

ところが、いよいよ実行という段階でコロナ禍に見舞われ、海外へ人を派遣するのが難しい状況となったため、計画は現在、停止しています。それでも、すでに人選は完了しており、環境が整えばすぐに始動できる体制が用意できています。コロナ禍が落ち着いて諸条件が整い次第、計画通りグローバルガバナンスの強化を実行に移すことはもちろん、将来的にも、海外事業の拡大には過度なスピードを求めず、常にガバナンスに留意した着実で無理のない展開を図っていく考えです。

コロナ禍に象徴されるように、現在は先が見えない時代です。そのようななか、今後もガバナンスの強化を推進し、社会環境の急激な変化や未曾有の事態にも迅速かつ柔軟に対応できる体制を整え、“変化に強い大和ハウス”を体現していく所存です。そして、創業者精神に従い世の中の役に立ち続けることにより、事業の持続的成長を果たしてまいります。これからも変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。