

実践報告 ガバナンス

大和ハウスらしい 共創による ガバナンスに向けて さらに前進を続けます

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

夢の実現に向けた重要課題として 今後も続いていくガバナンス強化策

振り返れば2019年11月、当社グループのガバナンス強化策がスタートしました。当時すでに拝命していた副社長として陣頭指揮に取り組み、今なお、その補完に向けた活動を継続しています。その間、2021年には“将来の夢”プロジェクトを通じて2055年に向けた当社グループのパーパスが策定され、パーパスの実現に向けて注力すべき6つのマテリアリティ（重要課題）の一つに“ガバナンス”が盛り込まれました。“将来の夢”プロジェクトの議論は2022～2026年度を対象とする第7次中期経営計画へと引き継がれ、ここでも8つの重点テーマの一つに“ガバナンスのさらなる強化”が挙げられています。

こうした背景のもと、第7次中期経営計画においても、2019年の段階で掲げた〈4つの基本方針〉を変更することなく、環境の変化に応じて適宜取り組み内容は見直しつつ、当社グループのガバナンス強化策を継続していく流れとなっています。以下、その進捗状況について、各基本方針における2022年度の取り組みとその成果、および今後の課題などを中心に、順を追ってご報告します。

喜ばしい取締役会の変貌。執行役員のも 多様化も進み、組織はより柔軟に

1つめの方針「経営体制及び管理・監督のあり方の再検討」については、“取締役会の組織構成の多様性の強化”と、“決議事項・報告事項に加え審議事項についても取締役会に付議できるとする規則変更”を2021年度までに完了することができました。また、2021年6月には、取締役会の活性化をさらに推進していくために、建設業界で経営者として活躍し

実践報告 ガバナンス

てこられた村田氏を副社長に迎えています。こうした取り組みの結果、健全な事業運営に欠かせない“取締役会のモニタリング機能の強化”を、一歩も二歩も前進させることができたと考えています。

2022年度には早速その成果が表れました。なかでもめざましかったのは、規則変更により、これまで決議や報告が主だった取締役会で、まだ決議の段階には至っていない長期課

題についての審議がなされるようになったことです。その場面に、村田氏の存在が加わったことも大きくプラスに働きました。村田氏が、これまでの大和ハウスにない新たな視点から率直に疑問を投げかけ、みんなの議論に思わぬ方向からの深化をもたらしてくれたからです。ほかの取締役も次々に発言の機会を得て、取締役会は目に見えて活性化されました。

一方、この方針においては、経営を執行する側における“執

行役員の多様化”も、“取締役会のモニタリング機能の強化”と並ぶ重要な課題です。当社では、異業種の経営経験者などを執行役員に登用するなど、以前から執行役員の多様化に取り組んできました。今後も、経営体制とその管理・監督に関わる組織の硬直を許さず、新たな視点の導入や人財の多様性推進などを通じて、さらなる柔軟性を追求し続けていきます。

国内外で体制を整備し、当事者意識が支える確かなリスク対応と階層的管理を実現

2つめの基本方針「業務執行の機動性及びリスク対応体制の強化」については、2021年度にスタートした事業本部制の本格運用が、2022年度には完全に軌道に乗り、以前は本社のコーポレート部門が総括的にリスク管理を行ってきたのに対し、現在は各事業本部がそれぞれにリスク管理を行う体制となっています。この結果、事業の最前線にいる各事業本部が、高い当事者意識を持って自律的にリスク対応に取り組み、現場の実態をふまえた有益な具体策の検討と実行を担えるようになりました。

3つめの基本方針である「リスク情報の収集と共有の強化」も前進しています。各事業本部のリスク管理は事業本部内のリスク管理委員会が担い、そこでの議論と取り組み状況は、本社の法務部を中心としたリスク管理事務局と常に共有されます。リスク管理事務局は、各事業本部で粗上に載せたリスクの重大性をランク分けし、特に重大なものは取締役会に上げる一方、事業本部に改善報告を求めます。こうした階層的なリスク管理が実現したことにより、リスクの芽を当事者自らの手で早期に発見・改善するという動きが当たり前のものとなりました。今後は、各事業本部における潜在的なリスクの分析・備えを本社側がリードする仕組みをつくり、各事業本部のリスク管理をさらにレベルアップさせていきたいと考えています。

■大和ハウスグループ〈ガバナンス強化策〉

2019年11月～ [基本方針]	2020年～2021年 [取り組み]	2022年～ [今後]
<p>1 経営体制及び管理・監督のあり方の再検討</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役比率を3分の1以上に変更 取締役の構成を社内取締役9名、社外取締役5名に変更(2020年6月)。 ● 社内取締役の上限年齢を設定 代表取締役は69歳、取締役は67歳に設定。社内監査役、執行役員にも67歳の上限年齢を設定。 ● 取締役会へのリスク報告基準の再整備 	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業価値向上のための中長期的な経営戦略および監督機能の継続的な強化、見直し
<p>2 業務執行の機動性及びリスク対応体制の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務執行体制を事業本部制に移行 国内外の業務執行体制を8つの事業本部とグループ本社機能部門に再編成し、関連するグループ会社を傘下に配置(2021年4月より本格運用開始)。 ● リスク・コンプライアンス対応と業務環境の整備を目的とするコンプライアンス推進部を設置(2019年11月) ● 各事業本部にリスク・コンプライアンス担当組織を設置 事前予防活動を推進するとともに、事業サプライチェーン一体で統合的リスク管理を行う事業本部リスク管理委員会を各事業本部に設置。 ● 役員への事業本部制に関する教育の実施 ● 経営トップによる第7次中期経営計画以降の成長戦略の検討を開始 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業本部および本社部門の経営報告体制・プロセスへの移行 ● グループ内の重複事業についての組織・機能などの継続的な改善 ● グループ本社機能の再整備および最適配置に向けた継続的な改善
<p>3 リスク情報の収集と共有の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● リスク報告基準の明確化 ● 内部通報の外部窓口新設 ● 有事発生時の対応体制の再整備 ● 各事業本部のリスク管理委員会と全体でのリスク情報を連携する体制・システムの構築 	<ul style="list-style-type: none"> ● リスク情報の連携体制・システムの運用および継続的な改善
<p>4 持続性・実行性を支える環境の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 役員へのリスク・コンプライアンス教育の継続実施 ● グループ内部監査体制およびリスクアプローチの強化とそれらに基づく監査の実施 ● リスク・コンプライアンス関連の社内ルールの検索性の改善 ● 重要リスクに関する業務プロセスの見直し・自動化などを順次実行 	<ul style="list-style-type: none"> ● リスク・コンプライアンス活動の持続可能性を向上させる効果的な業務基盤の継続強化

実践報告 ガバナンス



さらに、グローバルリスクへの対応も重要なテーマです。当社グループが持続的な成長を遂げていくためには海外での展開を欠かすことはできず、グローバルガバナンスの強化はその大前提となります。そうした認識のもと、事業本部制の本格運用と足並みを揃え、海外事業における中長期的な経営基盤の強化に取り組んできました。具体的には、アメリカ、オーストラリア、ASEAN（東南アジア諸国連合）、中国、ヨーロッパにそれぞれRC（Regional Corporate）を立ち上げ、会計、財務、法務の担当者を派遣して、外部の力も借りながら、地域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ります。当社の海外事業の形は画一的ではなく、例えばアメリカであればさまざまなプロジェクトが動き、なかにはM&Aで傘下におさめた会社も存在しています。また、中国であればプロジェクトごとに会社が存在しています。このような海外本部による地域管理と各事業本部による事業管理が併存したガバナンス体制を採用することで、RCが地域密着型の組織として最適に機能した、地域単位でのガバナンス強

化を図ります。立ち上げと人員配置は2021年度にほぼ完了しましたが、まだ充足できていない法務部門の人員配置や、RCの継続的な運営に向けた担当者の育成にも注力し、海外事業全体のガバナンス強化にもつなげていきます。

活発なリスク・コンプライアンス活動を 末永く維持するための環境づくりにも注力

残る4つめの基本方針「持続性・実行性を支える環境の強化」について、2020年度から今に続く取り組みとしてまず挙げられるのは、個々のリスク感性を高めコンプライアンス行動の浸透を図るためのリスク・コンプライアンス研修の継続的な実施です。一方で、コンプライアンス推進部による組織活動改善の働きかけも粘り強く継続されています。本社だけでなく各事業所にもコンプライアンス推進担当者を配して、活動の充実を図ってきました。

今後も本社と事業所が連携して改善を重ねていける環境の整備に力を注ぎ、リスク・コンプライアンス活動の活性化お

■ 海外ガバナンスの取り組み状況

2019年	海外戦略委員会を設置
2020年	大和ハウスグループの「投資管理ガイドライン」を制定
2021年	エリアごとのリージョナルコーポレート機能の整備を開始
	海外本部のリスク管理委員会の運用開始
2022年	海外事業の詳細管理指標の整備作業を開始

今後の取り組み内容（例）

- 詳細管理指標を用いた現場マネジメントの開始
- さらなる人員配置の促進・強化
- 当社グループのルールに即した管理システムの整備

よび持続性の維持に努めます。

“将来の夢”の浸透とさらなる改革により 大和ハウスならではのガバナンスの確立を

“ガバナンスの強化”は、全社全グループを挙げた終わりのなき課題です。経営の効率化に向けて事業本部制を柱とする業務執行体制をよりブラッシュアップし、取締役会は社外取締役から新たな視点に基づく提言を得ながら、より大きな枠組みでの議論を行う場へと進化させていくことが私の目下の目標です。それによって、複眼的、多角的な立場からのより活発な議論を経て社内の体制を整備していくことを可能にし、これからの成長を支えるガバナンス体制の一層の強化へとつなげていかなければなりません。

一方で、ガバナンスをベースで支えているのは、紛れもなく企業の文化であり、その文化を創っているのは従業員一人ひとりです。この点に関して、当社グループには、創業時から変わることのない「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」という創業者精神が息づいています。そして、この精神を現代に即してアップデートしたものが、“将来の夢”プロジェクトで導き出された「生きる喜びを分かち合える世界の実現に向けて、再生と循環の社会インフラと生活文化を創造する。」です。現在、この“将来の夢”（パーパス）を浸透させるために、ワークショップをはじめとするさまざまな活動が急ピッチで展開されています。今後、その成果によって従業員一人ひとりにまで“将来の夢”（パーパス）が浸透し、その結果、会社の文化にまで変容が及ぶことになれば、ガバナンスにとってこれほど強い支えはありません。

社会と共に持続的に成長していくための大和ハウスグループらしいガバナンスの確立に向けて、今後も、決して現状に満足することなく、飽くなき挑戦を続けていきます。