

**抱負文**  
**(社外取締役候補 岡田康司)**

積水ハウスの社外取締役候補にご指名いただくにあたり、この重責をお受けする心構えと意欲を下記にて述べます。

1. 私の体験から得た知見を生かす

私は銀行に27年勤務し産業金融や新規事業の開発に携わり、他方大蔵省や通商産業省に合計4年間出向するなど特異な銀行員生活を体験した後に退職し、その後の20年余は大学教授として経済・経営の研究教育に携わる一方で、多くの企業経営と関わりを持つ研究所(公益法人)も主宰して参りました。その過程で全国の大中小規模の企業やその経営者や現場に関係することができ、それらで得た知見を多くの著作としました。こうした経験を生かすことによって、私は積水ハウスの独立社外取締役に取り組む所存でございます。

2. 積水ハウスの企業経営におけるコンプライアンス構築

積水ハウス社内には、社員の動揺や営業不調、社内あるいは上下関係のコミュニケーション不足、マネーロンダリングの懸念まで現出するという透明性の欠如すなわち隠蔽体質による社員の疑心暗鬼や意欲阻喪、さらにはそれらに失望したものとと思われる退職者の輩出など、モラルダウンの表面化が現実のものとなっていると側聞しております。

これは2017年のいわゆる「地面師事件」という名の「不正取引」、重要事項の隠蔽による社員の失望感と士気阻喪の反映であり、コンプライアンスに大きなダメージを与えたといえます。

私は、かような状況に陥った後に再生した企業事例を具体的に多数見聞しており、他の産業や消費者の動向・情報をどん欲に入手し、良き方向性を示唆したいと存じます。

3. 金融機関との健全取引の推進

企業を金融機関が評価する基本は、財務体質の健全性です。それは突き詰めると企業体質・企業風土そのものの健全性で、見せかけやその場しのぎの財務報告では破綻を招きません。金融機関との正常な取引関係の基盤は、企業の経営体質や風土の健全化です。

現在の日本企業には、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、アカウンタビリティという「世界基準となる経営3要素」を満たす経営が求められますが、住宅企業について具体的にみると、活発な広報活動・住宅展示場等の拠点活動・各種デザイナーや施工協力会社との信頼関係・アフターサービス等の顧客網の構築強化などの諸々の営業活動、加えて明朗闊達な企業風土や偽りのない財務報告などが求められます。積水ハウスはこうした面で業界トップの声望を得ていたのですから、その再生が急務といえます。

私は、健全経営と、それからもたらされる強靱な財務体質の構築に努めたいと存じます。

#### 4 . 社外取締役としての経営健全化

積水ハウスには類例の無い事件によって社内に漂う低迷感と将来への不安感という「不幸」が招来しましたが、それは「閉鎖的な企業社会」特有の宿痾的原理によるものです。トルストイの言葉になぞらえれば、まさに「すべての幸福な企業は互いに似かよっているが、不幸な企業はどれもがそれぞれの流儀で不幸である」という状況といえます。

そのためには、独立した社外取締役によるコントロール体制の構築こそが喫緊の課題です。そのために私は、全力で尽くす所存でございます。