

統合報告書

INTEGRATED REPORT 2024

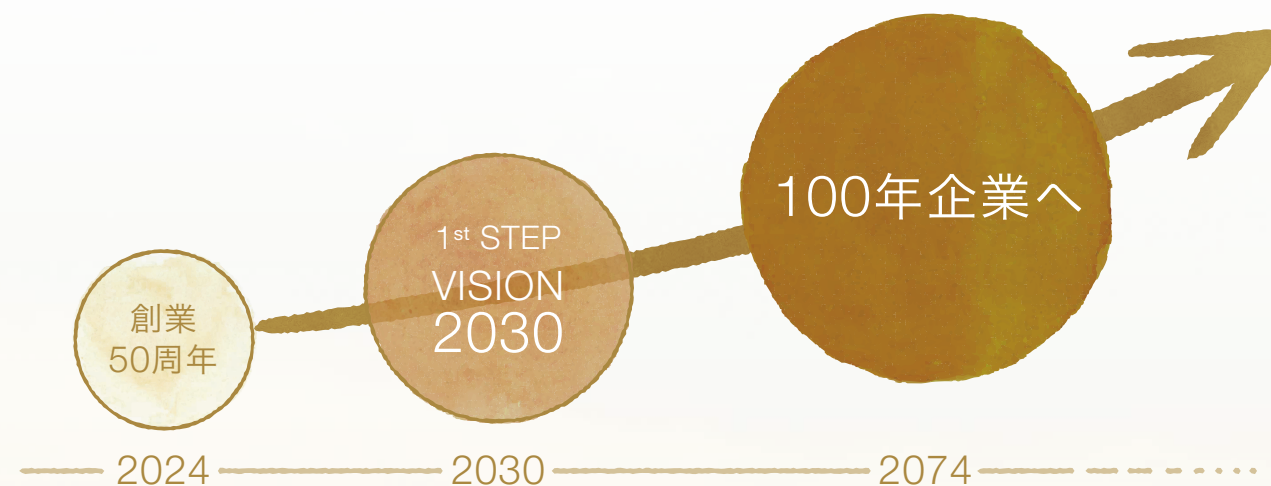


託すをつなぎ、未来をひらく。



次の50年で何ができるだろう。

100年も、その先も、続く未来へ。



大東建託グループ 未来への志 (パーパス)

託すをつなぎ、未来をひらく。

私たちの想い (ステートメント)

あらゆる人々が、安心できる「暮らし」を求めている。

だからこそ私たちは、お客様から託された大切な土地に
安心安全で、快適な賃貸住宅を建設し、提供することに邁進してきた。
これからも、お客様からのあらゆる想いを実現するために、
グループの連携により「暮らし」そのものを支えられるよう、挑戦し続けていく。

しかし、「暮らし」とは、時代と共に急激に変化する。
だからこそ、私たちは現状で満足はしない、してはいけない。
常に挑戦者であるために。

賃貸住宅事業を中心に、
循環型社会への取り組みに、災害に強い住まいに、地方創生に、
他業種との共生と共創を通じて、領域を大幅に広げていく。

次世代へと自信を持って託せる「暮らし」のために、挑戦をやめることはない。

人々から託された想いを、積み重ねてきた経験を、
社員一人ひとりが、託し託されることで、世界中の「困った」を「安心」に変える。
そして、人と人、人と建物、人と街を、一貫したサービスの提供により
優しく丁寧につなぎ合わせていく。

世界中の人々が心の底から安心できる、新しい「暮らし」の未来を届けるために。

未来への志（パーパス）

託すをつなぎ、未来をひらく。

当社グループはこれまでオーナー様や入居者様の人生に寄り添い、想いを託され、その託された想いを実現しようと、従業員が一丸となり取り組んできました。

そして、これからも、その想いを次の世代、未来へとつないでいくこと、それが、当社グループの存在価値であると考え「パーパス」を策定しました。

創業以来変わらない想い

私たちは「建築屋」や「不動産屋」として創業したのではない。

企業のあるべき姿は、社会が欲しているものを常に見抜き提供していく「環境適応業」にある。

土地所有者様、入居者様ともに悩みは切実なものがあり、その変化しながら高まりゆくニーズに私たちは応えていかなくてはならない。

〈経営理念〉

我が社は限りある大地の最有効利用を広範囲に創造し、実践して社会に貢献する。

サステナビリティ基本方針

大東建託グループは、豊かな暮らしを支える企業として、社会の変化を成長の機会と捉え、ステークホルダーのみなさまと共に、事業活動の発展と持続可能な社会の実現を目指します。

Contents

未来への志（パーパス）	1
大東建託グループの大切な考え方	3
価値創造プロセス	5
トップメッセージ	7
価値創造の歴史	13
認識する社会課題とビジネスモデル	15
経営資源・競争優位性	16
中期経営計画（2024～2026年度）	19
事業戦略	25
リスク・機会と今後の対応	29
人的資本経営	31
特集① 従業員座談会	31
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	39
特集② 社外取締役・執行役員座談会	39
DX戦略	47
防災	51
TCFDに基づく情報開示 — 気候変動に対する取り組み	53
TNFDに基づく情報開示 — 生物多様性・持続可能な木材調達に関する取り組み	59
コーポレート・ガバナンス	63
財務戦略	73
財務・非財務ハイライト	75
会社情報	77

発行の目的

大東建託グループの中長期的な価値創造ストーリーと、目指すサステナビリティ経営の姿を財務・非財務の両面からお伝えすることを目的に発行しています。編集にあたってはIFRS財団による「国際統合報告フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」を参考にしています。

対象読者

株主様・投資家様を中心としたステークホルダーのみなさま

対象期間

2023年度（2023年4月～2024年3月末）

※一部取り組みについては、2024年9月まで含む

発行時期

2024年9月

将来の見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている業績見通しをはじめとした将来に関する記載は、本報告書の発行日現在における将来見通し、計画のもととなる前提、予測を含んで記載しており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、今後さまざまな要因によって、大きく異なる結果となる可能性があります。



価値創造プロセス

未来への志(パーパス) 託すをつなぎ、未来をひらく。

社会課題

価値創造の源泉

グループ全体のビジネスモデル

社会への提供価値／
獲得価値

大東建託グループのありたい姿

6つの資本
→P.16

① 人的資本

② 社会関係
資本

③ 製造資本

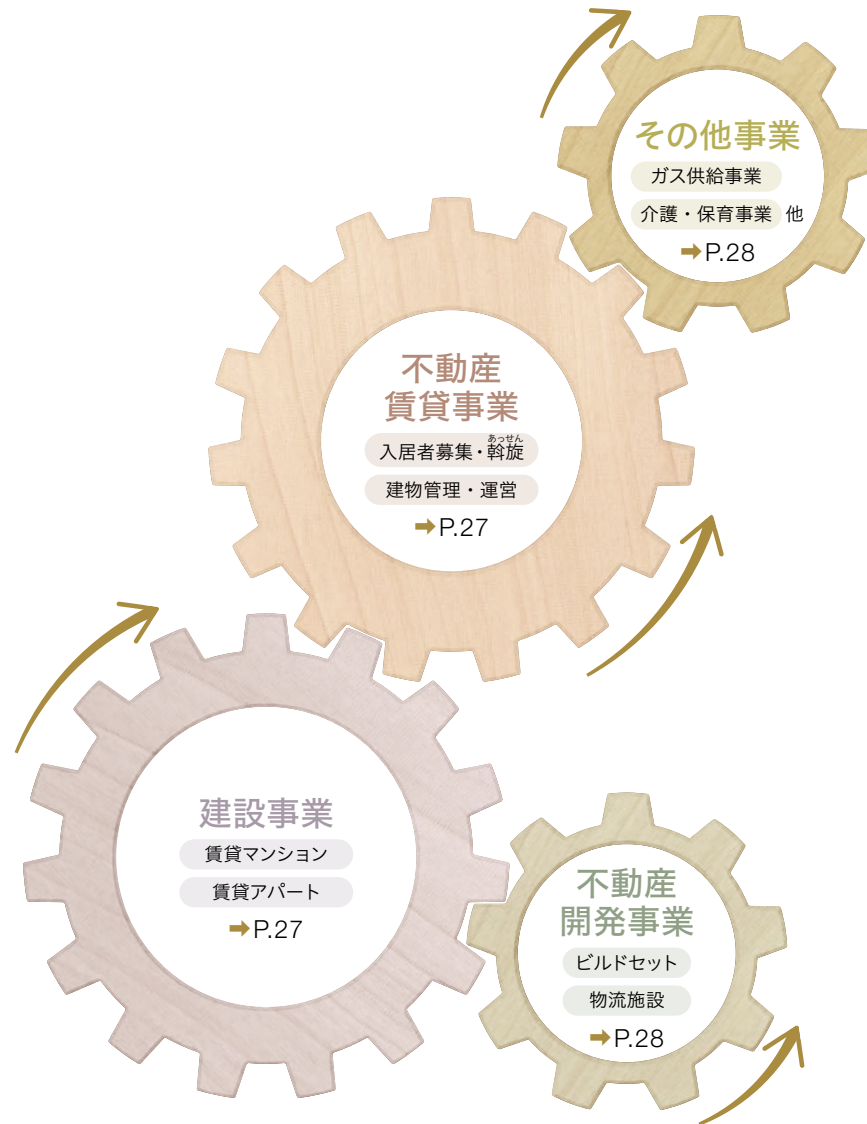
④ 自然資本

⑤ 知的資本

⑥ 財務資本

認識する社会課題
→P.15

蓄積した強み



※①～⑥は非財務資本

財務指標

	2026年
■ 売上高	2兆円
■ 営業利益	1,400億円
■ ROE	20%
■ 配当性向	50%

非財務目標

- 従業員エンゲージメントスコア
62.0(AA)以上を維持
- 自治体とのプロジェクト提携数
2030年 30拠点
- 温室効果ガス排出量の削減率
(スコープ1+2)
2030年 55%削減
- ZEH賃貸住供給率
2030年 100%
- 管理戸数
2026年 約130万戸

VISION 2030の実現

～大東建託グループらしいまちづくり～
まちの活性化・地方創生



マテリアリティ →P.21

経営マテリアリティ(環境、社会、人材組織、企業統治)

事業マテリアリティ(土地資産、賃貸住宅、くらし生活)

コーポレートガバナンス／リスクマネジメント →P.63、→P.71



トップメッセージ

代表取締役 社長執行役員 CEO

町内啓

就職活動をしていた1988年、求人雑誌を眺めていた私の目にとある経営者の力強いメッセージが飛び込んできました。メッセージの主は大東建託の創業者・多田勝美氏で、過去にとらわれずに未来を見据えて行動していくことの重要性を語った言葉は私の胸に深く刺さり、「なんとしてでもこの経営者の下で働きたい」という思いで、私は当社の門をたたきました。創業者の想いに惚れ込んで35年が経過しましたが、あの時の高揚した感情は今でも忘れることはありません。



大東建託グループが目指すサステナビリティ経営

1974年の創業以来、当社グループでは時流の変化に柔軟に対応しながら、事業用建物から賃貸住宅への転換、独自の一括借上方式への移行による賃貸経営受託システムの導入など、数々の挑戦を重ね、持続的に成長してきました。今の社会に目を転ずると、少子高齢化、気候変動による自然災害の頻発、ライフスタイルの多様化といったさまざまな外部環境の変化に直面しています。

ただ社会課題の解決に挑戦し、実践していくことこそが地域社会への貢献を目指す当社グループならではの経営戦略であり、賃貸住宅を軸にしたビジネスモデルの意義です。当社グループはこれからも事業活動を通じた社会課題の解決をさらに加速させ、持続可能な社会への貢献と企業価値の向上を同時実現していきます。

新中期経営計画の一丁目一番地は「人的資本経営」

創業50年目を迎えるにあたり、グループパーパスとして「託すをつなぎ、未来をひらく。」と2030年のありたい姿「DAITO Group VISION 2030」を策定しました。外部環境が大きく変化するなかでありたい姿を実現していくうえでは、社会課題やお客様のニーズの変化を的確に把握し、自分事として捉えていくことが何よりも重要です。策定したパーパスは、2030年を越え、さらにその先の100年企業に向けて当社グループが変革と挑戦を重ねていく覚悟をお示ししています。

従業員の力を最大化することが最重要事項

そして創業から50周年の節目を迎えた本年、2026年度をゴールに据えた新中期経営計画を発表しました。中期経営計画のテーマを「グループ丸新たな挑戦」、基本方針を①人的資本経営の推進、②強固なコア事業の確立、③本中計における注力分野への対応、以上3つを掲げました。

大きな柱が3本ありますが、これらは決して個別の取り組み方針ではなく、相互に関連性をもっています。そのなかで全ての基盤になるのが①人的資本経営の推進です。当社グループでは創業当初から「人はコストではなく、キャピタルだ」をキーワードとして掲げ、人材の価値を最大限に引き出すことで企業価値向上へとつなげて

きました。これまでは、どちらかといえば育児休業の取得や女性活躍の推進といった「働きやすさ」に焦点が当たっていましたが、本中期経営計画では働きやすい環境の整備とともに「働きがい」も高めていく考えです。

そのための方策の1つとして、約1万6,000名のグループ全従業員に対して譲渡制限付株式（RS）の付与を決定しました。RSは一定期間の譲渡制限があることによって優秀な人材のつなぎ止めに寄与するだけでなく、従業員にとっても自分の頑張りが形になって反映するなど、従業員と当社双方で大きなメリットを享受することができます。何よりも、RSを持つことで、従業員は株主様と同じ目線に立つことになります。株価向上への貢献が値上がり益として自分の資産に反映されるわけですから、従業員の働きがいをより一層高めるものと考えています。

加えて、自身の取り組みが将来世代の役に立つ仕事だという意識をもってもらうことも大きな働きがいにつながります。例えば、温室効果ガス削減による環境保全という点では、当社グループは戸建て住宅において普及が広がっているZEH[※]の考え方を賃貸住宅にも応用することでエネルギー需給の抜本的な改善に貢献し、環境課題解決につながる賃貸住宅を作りたいという思いから、

※ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス（Net Zero Energy House）の略。建物で消費する年間の一次消費エネルギー量（設備機器のエネルギーを熱量換算した合計値）の収支をプラスマイナスゼロにする住宅のこと



2017年に日本初となるZEH賃貸集合住宅を完成しました。また2021年からはZEHを標準とした賃貸事業の提案を開始し、今では累計で8万戸に及ぶZEHの契約件数に到達しました。さらに脱炭素化のアクセルをもう一段踏み込むために、業界に先駆けてLCCM[※]賃貸住宅の開発を促進しています。

次に防災への貢献という点では、当社グループでは災害時に支援物資を提供したり、ガス・電力・水といったインフラを提供する防災協定を自治体と締結してきましたが、ひとたび激甚的な災害が発生すれば、当社グループ単独で地域を包括的に支援することは困難です。そこで住宅管理において大きな影響力をもつ大和ハウス工業株式会社様と災害発生時に連携して支援にあたる協定を締結しました。平時から地域の方々を対象とした防災教育などを実施することで、従業員同士で連携できる体制を構築します。また、災害時に双方の管理物件で被害が発生した場合には、被災地域における被害状況を共有しながら、入居者様やオーナー様に対して住居や備蓄品を提供します。同社とは営業の現場では切磋琢磨している関係ですが、防災・復興に関しては互いに連携することで被災者の方々への早期支援につなげていきます。

防災は「命」に大きくかわかり、「住まい」を守らなければならない。だから、防災対策として地震で倒壊しない建物を提供することは、社会課題解決に深くつながるものと考えています。

全従業員が希望をもてる会社をつくる

古くから当社グループのことをご存じの方は、体育会系で上司の言うことが絶対、部下はとにかく指示に従うといったカルチャーがあると想像されることが多いと思います。実際、かつては長時間労働が常態化しており、強いトップダウンのもと、人心を統合することで勢いをもって成長を続けることができた側面もありました。

一昔前であればこのような社風もある程度は許容され

ていたように思いますが、令和の時代においてそれを継承してしまっでは、会社の信頼にもかかわりかねません。だからこそ、働きやすさや働きがいといった制度面の整備に加えて、根幹となる企業風土を刷新して、従業員みなさんに変化を肌で感じていただけるまで、改革を進めていかなければならないと捉えています。

ただ、足元では少しずつ変化の兆しが見え始めています。これを示すのが従業員エンゲージメント調査で、2023年11月に評点59まで到達し、初めてAスコアを獲得できました。さらに、本中期経営計画では3年間で評点62まで上昇させていく計画でしたが、2024年5月の調査では評点63.1と目標を前倒しで達成しました。この数年で大きく向上したのは、変えるべきものを変え、その姿勢が従業員にもきちんと伝わっている裏付けであると感じています。

強いリーダーシップ型から現場主導の経営へ

お伝えしてきたように、これまで創業者をはじめ歴代の社長は強い意思のもと、自身の考え方や価値観を貫き、組織を強い統率力で牽引していきようなリーダーシップをもっていました。しかしながら、外部環境がめまぐるしく変化し先行きが不透明な今の時代では、リーダーが全ての情報を把握することは困難です。だからこそ私が目指したいのは現場を担う従業員の意見や希望を言語化し、集約しながら企業経営を行う“逆三角形の経営”です。その実現のためには現場の従業員一人ひとりの自律的な考動が前提となりますが、当社グループの現場力は相当優れていると自負しています。

2024年の年始に発生した石川県能登地方での震災では、本社が指示を出す前から現地の従業員たちは支援物資の調達に奔走し、それらを取りまとめて被災地に届けてくれました。従業員みなさんの現場に懸ける想いやエネルギーの強さはすさまじいものがあると再認識しました。

パーパスの浸透と実践

このように当社グループには現場主導の経営を実現



していくうえでの前提となる、自律的な考動やスピーディーな対応ができる素地が備わっています。ただ、当社グループ全体で目指す姿により一層近づいていくためには、パーパスを組織の推進力、求心力として機能させることが欠かせません。

よって、この1年ではパーパスに基づいて具体的な考動を取れている従業員を表彰するなど、浸透に向けた取り組みを積極的に展開した結果、パーパスそのものの理解は相当進み、その手ごたえも感じています。一方で、現場におけるパーパスの実践についてはこれからの課題であると捉え、足元ではパーパスをかみ砕いて考動基準にまで落とし込む取り組みに着手しています。当社グループでは中途採用比率が8割を超えていることをふまえると、考動基準の策定は大きな意義をもつと考えています。

3つの経営方針「感謝と挑戦、現場主義、簡潔明瞭」で人的資本経営を牽引

私は日頃より、現場はどのような状態か、またどのよ

うにすればパーパスに基づく考動が浸透していくのかなどを常に意識しながら経営を行っています。この意識を全社に伝えていくために、前年の統合報告書でもお伝えしましたが、社長就任にあたって3つの経営方針「感謝と挑戦、現場主義、簡潔明瞭」を従業員と共有しました。

私をはじめ経営層のメンバーがこの3つの方針に基づいてお客様、お取引先様、株主様そして現場の従業員に接し、考動していくことこそが、従業員みなさんの「パーパスに基づく考動とは何か」への理解を促進し、納得感をもった考動につながると考えています。「感謝と挑戦」とは、お客様をはじめとするステークホルダーみなさまにこの50年間支えていただいたことへの感謝を常にもって恩返ししていくことです。先ほどお伝えした災害時における従業員の自律的な考動やお客様を自分事として捉え対応していくことなどは、この感謝と挑戦の想いが従業員に理解され発揮された良い例だと考えます。

また、現場主義は「逆三角形の経営」として実践して

[※]ライフ・サイクル・カーボン・マイナス（Life Cycle Carbon Minus）の略。建物のライフサイクル（建築から解体まで）におけるCO₂の収支をマイナスにする住宅のこと。「LCCM」は一般財団法人住宅・建築SDGs推進センターの登録商標です。当社は、使用許諾に基づき使用しています。



います。あくまでも主役は現場であって、現場の従業員一人ひとりがリーダーシップを発揮できることを促します。簡潔明瞭は文字どおり私たち経営層が考動の主役である従業員のみなさんに分かりやすく説明できなければ「パーパスに基づく考動」など到底期待できるもので

はありません。

つまり人的資本経営とは、現場のみなさんと私たち経営層が同じ土俵で一体となってつくり上げていくものだと考えています。

大東建託グループらしいまちづくり、情報が“まちをつなぐ”未来の絵姿

主力である建設・不動産事業を強化する一方で、人口や世帯数が長期的な減少トレンドに入りつつあることをふまえ、当社グループでは社会課題に着目し、その解決と持続的成長を結びつける取り組みを始めています。本中期経営計画においては、「当社グループらしいまちづくり」をテーマに、それぞれの地域が直面する課題に

対して解決策となり得る事業や機能を提供していく構想を描いています。例えば、地域の少子高齢化に対しては、中心にグループ会社であるケアパートナー株式会社が手掛ける住宅型高齢者施設を置き、それを取り囲むように賃貸住宅や保育施設、商業・物流施設といった日常生活を送っていくための基本的機能を配置してい



ます。もともと当社グループでは高齢者施設だけでなく、認可保育所の開設や、物流施設の開発など非住宅分野の強化・拡大を進めてきました。しかしながら、これらの施設やサービスと賃貸住宅との横のつながりが少なく、オーナー様、入居者様、そして地域の方々の利便性向上や地域活性化に十分に寄与できていませんでした。

このような課題認識のもと、それぞれの機能やサービスをつなぐツールとして、2021年に暮らしに役立つプラットフォーム型アプリケーションの「ruum」を開発しました。機能、サービスがつなぎ合わさった状態を俯瞰的に見れば、円状の生活圏が広がっているように捉え

られることから、その姿をDKミライサークルと呼んでいます。

ruumは日常だけでなく、有事の際にも大いに活躍しました。先の震災ではruum上での安否確認や避難先の登録をすることができるなど、現場のニーズを的確にお知らせいただくことで初動対応において大きなメリットとなりました。

今後もさまざまな形で機能・サービスをつないでいくことで、当社グループらしい人の生活に密着したまちづくりを展開し、「まちの活性化・地方創生」を支援していく考えです。

大東建託グループにおける経営の要諦

最後に、社長として絶対に揺らいではない信念をお伝えさせていただきます。

まず基本に忠実に、本業を軸に据えることです。改めて当社グループのビジネスモデルを振り返ると、その根幹は土地オーナー様の大切な資産を長期にわたって託していただくことにあります。みなさまの想いに応え続けるためには会社は絶対に潰してはいけない、ということに従業員全員が肝に銘じて日々の業務に邁進していくことをお約束いたします。

また、過去から積み上げてきた「環境適応業」としての柔軟性や考え方も堅持していく考えです。昨今はVUCA※の時代といわれるように、外部環境の不透明感や予期せぬ事業リスク発生頻度が高まっていますが、混沌とした状況にある時こそ、創業時の精神に立ち返ることが重要だと思うのです。当社グループの歴史をさかのぼると、1974年の創業以来、法律の改正をはじめとする数々の制約を前にしながらも、社会が欲するものを常に見抜いてビジネスモデルを最適に変化させることで成長し続けてきました。つまり、当社グループは変化を当然のものとして捉えており、長期的な存続に向けては変化を継続していくことが何よりも重要であると認識しています。

この創業の精神は絶対に絶やすことなく、これからの

未来にも引き継いで、お客様の生活の基盤となる「住」を守る覚悟を新たにする契機としなければなりません。

土地活用は、はたから見るとお客様が好んでリスクを取るような印象もありますが、当社グループのお客様は先祖代々受け継いできた土地を未来永劫守っていこうという強い想いがあり、積極的に土地を売買したり譲渡することは好まれない方が多い印象です。だからこそ、私たちはお客様の言葉にしない想いをくみ取って、その想いに寄り添えるような存在でなければなりません。また、入居者様にも継続して当社グループの住宅にお住まいいただけるように、さまざまなサービスを提供し、地域で暮らすために必要なものをつなぎ合わせて安心と便利をご提供していきます。

グループパーパス「託すをつなぎ、未来をひらく。」は全従業員の想いをふまえ、役員が延べ1,700時間をかけて議論を重ね、生まれました。社会的意義がとても高いこのパーパスが、自らの意思のもとでひねり出され、言語化されていったことを誇りに思います。

この誇りを胸に、大東建託グループは100年企業に向けて全力で邁進してまいります。

※VUCA（ブーカ）とは、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字をとった言葉で、未来の予測が難しくなることをいう。

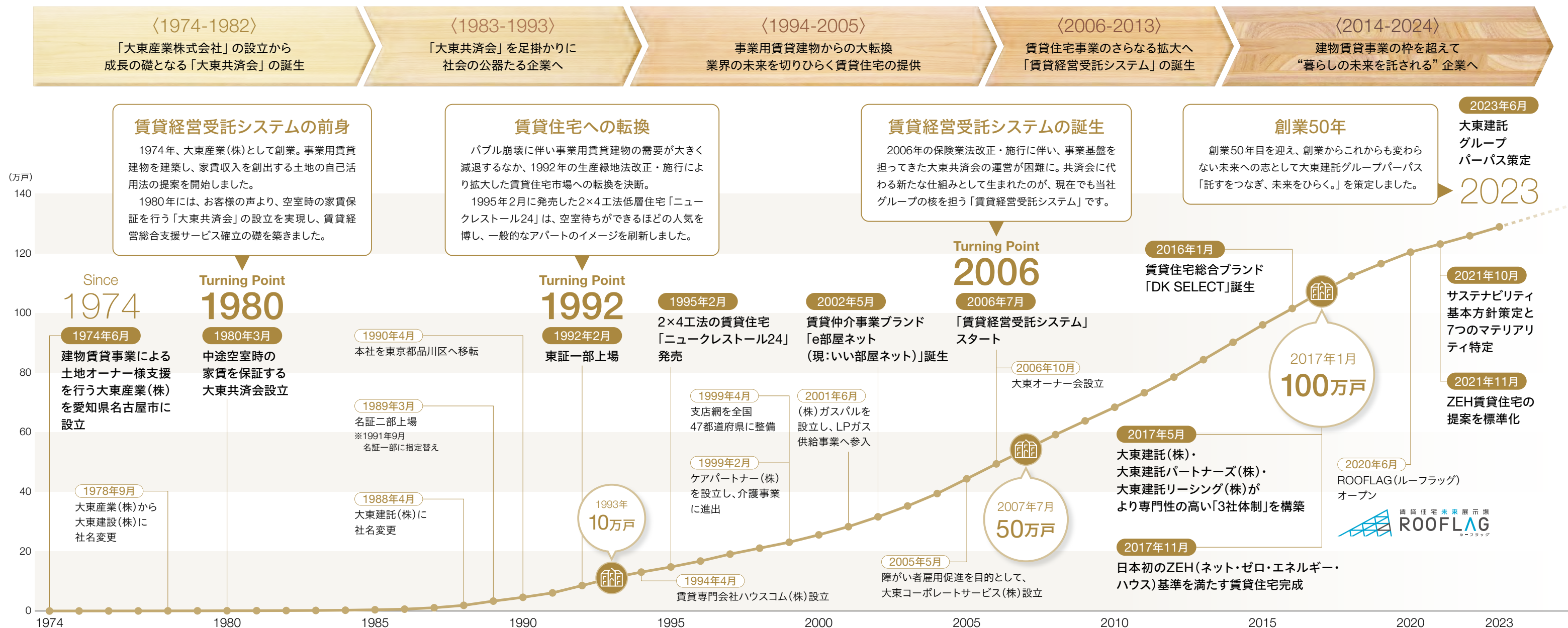


価値創造の歴史

世の中の動き

- 1974 ■生産緑地法制定
- 1980 ■農用地利用増進法制定
- 1991 ■バブル崩壊
- 1992 ■生産緑地法の改正・施行
- 1995 ■阪神・淡路大震災
- 2004 ■東京ルール(賃貸住宅紛争防止条例)施行
- 2006 ■保険業法改正・施行
- 2008 ■リーマン・ショック
- 2011 ■東日本大震災
- 2015 ■相続税法改正
- 2016 ■マイナス金利導入
- 2019 ■消費税率10%へ引き上げ
- 2020 ■新型コロナウイルス感染症流行
- 2021 ■ウッドショック
- 2022 ■ウクライナ侵攻

当社の動きと管理戸数の変遷



現在もオーナー様とのお取引が続く当社賃貸建物第1号



1978年 当時の大東建設(株)名古屋本社



1990年 居住用転換当初に販売した「ニューシティ」



1995年 木造2×4造「ニュークレストール24」誕生後、長屋住宅を主力に大きく成長



2000年代以降、「メリディオ24」をはじめとしたデザインの拡充、2009年以降はRC造「ライルシリーズ」が誕生し、商品バリエーションを拡充



2022年3月 水害対策に特化した防災配慮型賃貸住宅、ぼ・く・らが賃貸「ニーモ」



2022年5月 ZEHオリエンテッドを標準仕様とした「ニューライズ」、環境配慮型商品を通じて社会課題貢献を目指す

認識する社会課題とビジネスモデル

当社グループを取り巻く環境・社会課題

当社グループは「代々受け継いだ大切な土地を次世代に残したい」という想いに寄り添い、オーナー様の課題を解決するために生まれました。創業以来、オーナー様の課題解決を第一に事業を拡大してきましたが、土地と資産に関する悩みは、社会変化とともに大きく変化します。当社グループを取り巻く事業環境においても、今後、高齢化のさらなる進行、単身・核家族世帯の増加などにより、賃貸住宅需要の拡大や、築古建物の増加などが予想されます。これに伴い、オーナー様の課題も、相続財産や土地の安定運用について

といった従来の課題だけでなく、賃貸住宅管理の多様化や経年による不動産競争力の低下など、多岐にわたるようになって考えられます。

同時に、地域社会においても少子高齢化や過疎化、災害への不安などさまざまな課題を抱えています。

当社グループでは、これらの課題を事業領域の拡大や競争優位性の強化につながる大きな機会として捉え、安心して豊かに暮らせる環境を提供していくことで、まちの活性化、地方創生に貢献していきます。

地域社会への貢献を目指す経営戦略（ビジネスモデル）

社会変化やオーナー様の課題をインプットし、オーナー様の大切な土地を守りながら、その資産価値を最大化するために生まれた当社グループ独自のシステムが「賃貸経営受託システム」です。「賃貸経営受託システム」は、オーナー様の賃貸経営（事業計画～設計・施工～入居者^{あっせん}幹旋～管理・運営）をサポートするにとどまらず、社会の変化に合わせてサポートを柔軟に変化させることで、オーナー

様が抱えるさまざまなリスクを安心に変えてきました。加えて「賃貸経営受託システム」による入居者様、取引先様、地域社会への価値提供は、オーナー様の賃貸経営をさらに盤石なものにし、ひいては当社グループの継続的な価値獲得・価値向上につながる唯一無二のビジネスモデルであると考えています。

■賃貸経営受託システム



経営資源・競争優位性

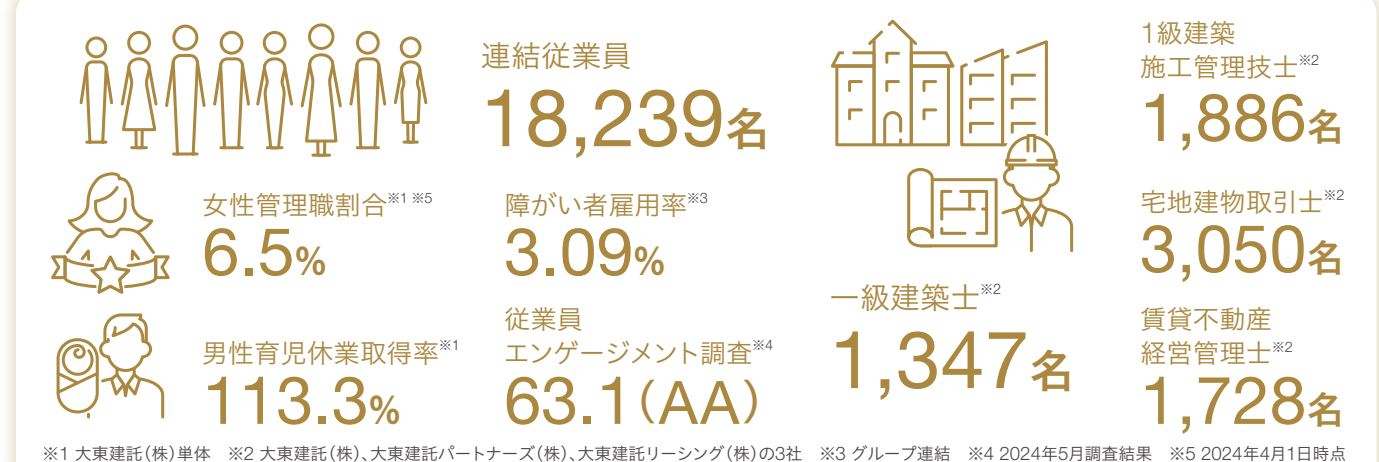
大東建託グループの有形・無形の経営資源は

「人的資本」「社会関係資本」「製造資本」「自然資本」「知的資本」「財務資本」の6つです。これらは、強固なコーポレート・ガバナンス体制、人材育成・組織開発を中心とした人的資本経営、地域社会や環境への課題に対応する社会・環境配慮型経営によって安定確保されています。

人的資本

人的資本を、企業の持続的な成長の礎と捉えて組織づくりに取り組んでいます。役員・従業員の全階層を対象とする体系的な人材育成プログラムの導入など専門性の高い人材の育成・確保に向けた取り組みの充実とともに、「みんなの個性を、会社の力に。」をテーマに新しい価値の創造に向けてダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの取り

組みを強化し、多様性を強みとする組織づくりを推進しています。同時に、健康経営に関する取り組みや、従業員エンゲージメント向上に向けた取り組みなども推進し、幅広い人材が活躍できる土台を整えています。また、「大東建託グループ人権方針」を策定し、全てのステークホルダーにおける人権尊重の実践を目指しています。



社会関係資本

賃貸事業の企画・立案から、建物の設計・施工、入居者様募集、管理・運営、そして事業リスクへの対応まで行う独自の「賃貸経営受託システム」を導入し、充実したサポートによりオーナー様の安心に応える体制を整えています。また、

地域のステークホルダーのみなさまとの協働を進め、地域活性化に貢献しています。同時にグループ会社において、LPガス、都市ガスの供給や介護・保育施設の運営を実施しており、街のインフラ設備の普及を進めています。



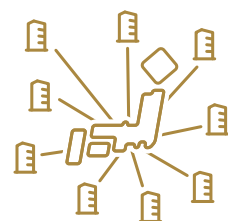


製造資本

全国に配置している設計課と工事部・課がそれぞれ主体となり、建物に使う資材の調達から設計・施工、完成の際に行う検査に至るまで、一貫した体制で管理・監督を行い、品質の高い賃貸建物を提供しています。また、地域の設計・施工の協力会社様と協働により、充実した建物の建築体制を整えています。

また、人が生活する建物において、高品質を保つことは製造資本には不可欠な要素です。当社では、品質を確保するための地域特性に応じた指導・教育体制により、「自律型の

管理体制」を確立し、お客様に安心していただける品質管理を追求しています。



大東建託グループ拠点数

約650拠点

設計・施工協力会社様

10,525社

DXの活用と、協力会社様との協働による品質管理の取り組み

●品質チェックのDX化（リモート完了検査）

国土交通省による通知「デジタル技術を活用した建築基準法に基づく完了検査の立会いの遠隔実施について」により指定確認検査機関が実施する完了検査に工事監理者の遠隔立会いが可能となったことから、2023年4月から完了検査を実施する現場に、確認検査機関の検査員および工事担当者が立会い、監理センターの工事監理者は遠隔にて検査立会いを行う取り組みを開始しました。DXを活用した遠隔支援アプリを導入し、建築現場の現場担当者がタブレットやスマートフォンを通して、現場から離れた場所にいる管理者に映像で建物や躯体の状態などを確認できます。これにより検査業務の大幅な効率化が期待され、従来と変わらない検査精度の実現と業務効率向上を両立できます。不備・不具合を早期に把握する管理体制を構築し、共有・解決を図っていきます。



●^{たくみ}匠マイスター認定制度

協力会社様の中から優秀な職長を発掘し、認定する「匠マイスター認定制度」を設けています。匠マイスターとして格付けすることで、協力会社様のモチベーションアップと施工品質向上への牽引役を担い、協力会社様の活性化を図っていくことを目的としています。2023年度の匠マイスターには、3,219人が認定されています。

●匠マイスター技能選手権

深刻化する建設業界の人材不足を背景に、次世代の子どもたちにもつくり技術への理解と興味を深める機会を提供するとともに、建設業界における技能の伝承、後継者の育成につなげていくことを目的に「匠マイスター技能選手権[※]」を開催しています。参加する作業員の志気向上や技術力向上により、お客様にお渡しする建物のさらなる施工品質向上も目指しています。

※2022年1月に第1回全国大会（造作大工編）を開催、今後4年に1度開催予定

品質管理は「人がひとを想う気持ち」が大切

私が現場管理で心掛けていることは「あらゆる人を“幸せ”につなげる」ことです。お客様へ高品質な建物を提供するために、オーナー様がどんなご要望をおもちか、住む人はどんな生活を送るかをイメージして現場を管理しています。あとで「ああしておけばよかった」と後悔しないよう、迷う時は人が生活する状況をイメージしてとことん考えるようにしています。建物を提供している、というより生活や住空間を提供しているという気持ちが強いかもしれません。

建築にあたっては、社内外のいろいろな人の連携が不可欠で、私は上下関係をつくらず、みんな仲間という気持ちをもって、同じ目線であるようにしています。「佐藤と一緒に仕事すると楽しい。働きやすい」と思ってもらえるように、職人さんにも「次工程はお客様」と言い聞かせ、現場関係者が自ら整理整頓したり、声をかけたりと現場内が良い雰囲気になっています。建物づくりは、造る人も使う人も楽しくなってもらいたい。また、人がひとの住む空間を造っているからこそ、人の気持ちが分からなければ良い建物は提供できない。そう思いながら現場監督をしています。これからも人がひとを想う気持ちを大切に、建物づくりを行っていきます。



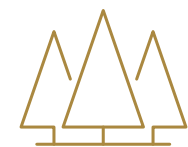
横浜工事部
佐藤 拓也
(バーバスアンバサダー[※])

※→P.31 参照

自然資本

生物多様性の保全と持続可能な森林資源の利用を目的として、「サステナブル調達方針」と「木材調達方針」を策定し、サプライチェーン全体での環境配慮に取り組んでいます。同時に、国産材の活用を推進し、地域の森林や生態系の保全と建材輸送時における温室効果ガスの削減に寄与しています。エネルギーの分野においては、再生可能エネルギー普及に向けて、当社が管理する建物の屋根への太陽光発電設備の設置を進めています。

また、気候変動への取り組みも重要な経営課題の一つと捉え、2050年に向けたSBTネットゼロ目標やRE100、EP100を掲げ、取り組みを推進しています。



持続可能な木材調達比率

91.4%



国産材割合

9.4%

温室効果ガス排出量
グループ連結 スコープ1+2

約6.7万トン

知的資本

これまで積み上げてきた賃貸経営にかかるノウハウを生かし、実際の賃貸住宅を題材として研究を進め新技術やサービスの開発に積極的に取り組んでいます。賃貸住宅に関する防災意識の取り組みを研究する「ぼ・く・ラボ」を設立し、防災に配慮した賃貸住宅について研究・開発を進めています。

また、不動産市場の発展とそこに住まう人々の住まいや暮らし方の進歩に貢献することを目指し「賃貸未来研究所」を構え、さまざまな研究を行っています。住んでいる街の居住者を対象とした独自の調査「街の住みこちランキング」を実施するなど、さまざまな研究を行っています。



マーケティング
スタッフ

944名^{※1}

(167営業所)

※1 2024年6月1日時点



自社建物データ数^{※2}

約19.2万棟

他社建物データ数^{※2}

約91.7万棟

※2 2024年5月末時点

安定的な市場調査力

安定的な賃貸住宅の供給のために、市場調査の専門スタッフが実需に沿った建物供給計画を行っています。当社グループがこれまで蓄積してきた膨大な相場データをもとに家賃審査体制を構築しており、全国を4,644エリアに区分けしたうえで、エリアごとに年間の空室を予測し、建設促進

エリア、条件付き建設促進エリア、一時休止エリアに区分けする供給計画を策定します。計画に沿った供給を行ったうえで、家賃審査や間取りの選定などを実施しています。家賃設定にあたっては客観性・透明性の高い家賃設定に向けて、AIの活用を進めており、適正家賃の設定を行っています。

財務資本

持続的な企業成長に向けて、財務基盤の維持が重要であると考え、財務ガバナンスの強化に取り組んでいます。

ROE

18.4%

流動比率(流動資産/流動負債)

1.9

インスタント・カバレッジ・レシオ

218.4倍

長期信用格付

A (R&I) ※2024年8月



中期経営計画

(2024～2026年度)

大東建託グループらしい
まちづくりに向けて
グループ丸となって挑戦する

前中期経営計画では厳しい経営環境にさらされたものの、
改革に着手し3期連続増収増益を達成しました。
今回新たに策定した中期経営計画では、
大東建託グループらしいまちづくりに向け
グループ丸となって挑戦し、
「VISION 2030」へとつないでいきます。



DAITO Group
VISION
2030

2019～2023年度
5ヵ年計画

〈令和・新成長
プラン〉

2024～2026年度
中期経営計画
グループ丸
新たな挑戦

2027～2029年度
グループ丸
実現への総仕上げ

2019 2023 2024 2025 2026 2027 2030

前中期経営計画（2019～2023年度）の振り返り

2019年から5ヵ年にわたって遂行した前中期経営計画では、
持続的な成長に向けた優先事項としてコア事業の深化を掲げるとともに、市場の拡大などによって、
賃貸住宅専業から総合賃貸業を核とする「生活総合支援企業」への飛躍を目指しました。

前中期経営計画の総括

厳しい経営環境にさらされた5年間

前中期経営計画では2024年3月期に売上高2兆2,000億円、営業利益1,800億円の達成を目指していましたが、厳しい経営環境にさらされるなか、当初目標の達成は困難と判断し、2021年4月に目標を下方修正しました。その後は2021～2023年度にかけて3期連続の増収増益を達成しました。

- 2020年…新型コロナウイルス感染症流行
- 2020年…サブリース法施行
- 2021年…ウッドショックによる輸入資材高騰

■主要指標の推移

売上高	2020年3月期 15,862億円	2024年3月期 17,314億円	営業利益	2020年3月期 1,279億円	2024年3月期 1,048億円
売上総利益	2020年3月期 2,824億円	2024年3月期 2,847億円	ROE	2020年3月期 30.6%	2024年3月期 18.4%
受注高	2020年3月期 5,192億円	2024年3月期 5,904億円	完工総利益率	2020年3月期 28.9%	2024年3月期 23.4%

前中期経営計画の成果

生活総合支援企業を目指し、コア事業である賃貸住宅事業のみならず、コア事業から派生する周辺事業の拡大を進め、非住宅分野、暮らしに役立つプラットフォーム（ruum）、介護・保育事業など人々の暮らしを支える新たな事業を開始し、「生活総合支援企業」のベースを構築しました。さらに、厳しい経営環境のなか、従業員の踏ん張りがあったか

らこそ、V字回復を遂げることができ、改めて従業員の大切さを認識しました。また、2021年には、当社グループが社会から必要とされ、企業として成長し続けるための重要課題を「7つのマテリアリティ」として特定し、中長期的な目標を設定しました（次頁参照）。





7つのマテリアリティ（重要課題）

当社グループが重点的に取り組むべき課題を

大東建託グループ「7つのマテリアリティ（重要課題）」として2021年に特定しました。

企業活動によって提供する社会的価値を高めるための「経営マテリアリティ」と、

当社グループの事業のさらなる拡大を促すための「事業マテリアリティ」から成っており、

その双方に取り組むことで、サステナビリティ経営を通じた社会課題の解決と企業価値の向上の両立を目指します。

■ 経営マテリアリティ			
マテリアリティ	環境 1	社会 2	人材組織 3
	事業活動による気候危機への対応 1-1 事業活動の100%再エネ化 1-2 エネルギー効率の向上 1-3 持続可能な木材調達と活用	誰ひとり取り残さない社会への貢献 2-1 事業活動を通じた地方創生 2-2 地元企業の雇用創出と活性化 2-3 すべての人への住まいと仕事の提供	誰もが成長し、チャレンジできる企業風土の構築 3-1 チャレンジできる機会の提供 3-2 専門性の高い人材の育成・確保 3-3 成長とチャレンジを促す職場環境の構築
	①温室効果ガス排出量の削減率 ②再生可能エネルギーの利用率 ③エネルギー効率 ④自社再生可能エネルギー供給量	①地域貢献活動 実施地域数 ②自治体とのプロジェクト提携数	①従業員エンゲージメントスコア ②女性管理職割合 ③男性育児休業取得率 ④DXsilver認定者数(社内制度)
KPI	①55%削減(Scope1+2,3共) ②60% ③2倍 ④4,000万kWh	①47都道府県 ②30拠点	①62.0 (AA) 以上を維持 ②13% ③100% ④800人
2030年目標			

■ 事業マテリアリティ		
マテリアリティ	土地資産 5	賃貸住宅 6
	土地と資産の最も有効利用支援 5-1 需要に則した適正な供給と事業提案 5-2 土地・資産活用メニューの拡充 5-3 独自技術・ノウハウの部分提供推進	資産価値向上と社会課題解決の両立 6-1 長期に資産価値を維持できる建物の供給 6-2 環境配慮・社会課題対応型住宅の提供 6-3 築古・未活用建物の再生・バリューアップ
	①総合資産プラットフォーム(アセトラ)登録者数 ②アセトラ成約率	①ZEH賃貸住宅 供給率 ②既存建物のZEH化戸数
KPI	①82,000件 ②12.8%	①100% ②既存建物のZEH基準策定完了
2030年目標		

DAITO Gruop VISION 2030

2030年のありたい姿「DAITO Gruop VISION 2030」

創業から50年を機に策定した大東建託グループパーパス「託すをつなぎ、未来をひらく。」と、2030年にありたい姿を「DAITO Group VISION 2030（以下「VISION 2030」）として定めました。

VISION 2030では、コア事業の領域拡大とコア周辺事業を有機的につなぎ、高齢化や過疎化、災害不安等の課題解決への取り組みを推進していくことを目指しています。



「VISION 2030」の軸

- ▶ パーパスに基づく考動を基盤とし、社員の力を最大化、コア事業の領域を拡大
- ▶ コア事業の領域拡大に伴い、生活、暮らしサービスなどのコア周辺事業を拡充
- ▶ コア事業と周辺事業を有機的につなぎ、高齢化や過疎化、災害への不安などの課題を抱える地域へ、安心して豊かに暮らせる環境を提供（まちの活性化・地方創生）

中期経営計画（2024～2026年度）

2024～2026年度で展開する今回の中期経営計画は、2030年に向けた“グループ一丸新たな挑戦”と位置づけています。重点施策として3つの柱を定め、大東建託グループらしいまちづくりを推進し、次の3年間で総仕上げとすることで、VISION 2030に向け挑戦を続けていきます。

重点施策
(3つの柱)

- ① 人的資本経営の推進
- ② 強固なコア事業の確立
- ③ 本中計における注力分野への対応

① 人的資本経営の推進 ～働きやすさ×働きがいによる社員の力の最大化～

従業員へ譲渡制限付株式の付与 **働きがい**

グループ従業員1万5,524人を対象に、総数36万株（63.7億円）の譲渡制限付株式を付与いたしました。また、中期経営計画の最終年度となる3年後に譲渡制限解除を設定し、会社の成長と従業員の成長を両立するとともに、株主のみならずの価値を共有いたします。

SDGsの推進・社会課題の解決 **働きがい**

当社では、事業を取り巻く環境・社会課題に対する解決に向けた取り組みが社員の働きがいになると考えております。全商品のZEH化推進やバイオマス発電事業による環境問題への対応、また業界内の連携強化による災害対応力の強化といった施策を実施することにより、事業を通じてサステナブルな社会の実現を目指します。

誰もが活躍できる環境の整備 **働きやすさ**

働きやすい職場づくりを推進することで、エンゲージメントの向上に取り組んでいます。女性活躍や男性育児休業の取得に加え、IT、デジタル活用、DXの推進によって、多様な人材がいきいきと働く職場の実現を目指します。また、外部評価の獲得も積極的に取り組むことで、従業員のモチベーションの向上につなげています。



② 強固なコア事業の確立

大きな社会変化への対応

社会環境が激しく変化するなか、建築費や金利、家賃が上昇局面といえます。当社グループとしては、インフレに伴う価格改定等の対応を実施することによって、賃貸事業の利回りと当社収益の両方を確保できるように努めてまいります。

建築施工量の維持拡大

建設技術者の不足に対しては、施工量の標準化に取り組んでいます。無理な施工をなるべく平準化し、建築コスト上昇を抑制すると同時に、施工量の維持、拡大を図ります。

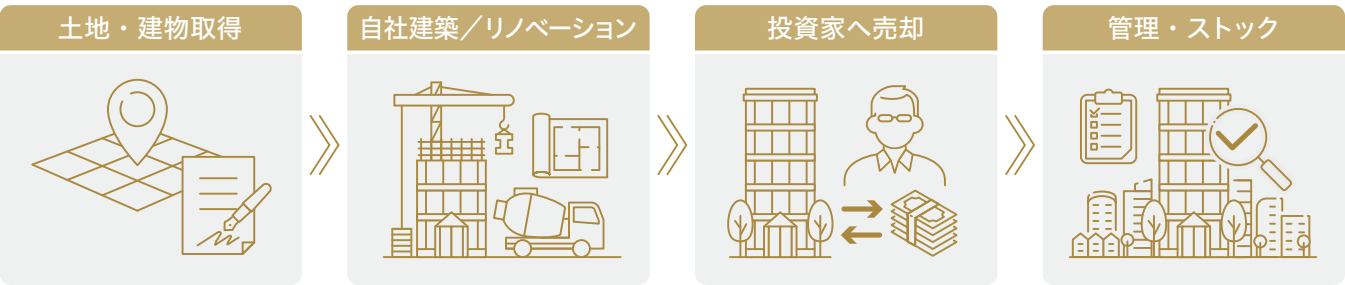
ストックからフローへの好循環

当社グループの管理戸数は全国で130万戸を超えようとしており、今後は築30年を超える住宅が急速に増加していきます。当社では、豊富なストックを背景に、年数の経過した物件の建て替えを提案し、当社内でのエコシステムを確立していきます。

③ 本中計における注力分野への対応

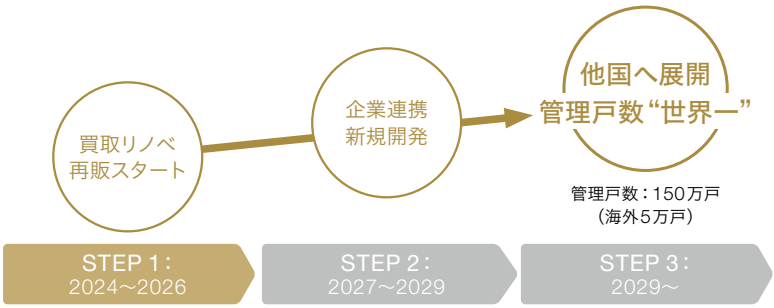
不動産開発事業の拡大

当社グループが一時的に土地・建物を保有し、プロジェクト完了後に売却する「不動産開発事業」は、不動産売却後においても管理を継続することで、管理ストックの拡大に貢献します。不動産開発事業としてビルドセット事業、リノベ再販事業に1,000億円を投じ、コア事業の領域を拡大するとともに、不動産売買および管理収益の獲得を推進していきます。



北米での買取りリノベ再販事業からスタート

当社グループでは、昨年1年間かけて海外人材の育成・採用を強化し、グローバル不動産開発部をスタートしています。まずは北米市場においてリスクの少ない収益不動産の買取りリノベ再販に着手し、企業連携や新規開発にも取り組み、そのモデルを他国へ展開することで、管理戸数世界一を目指します。



大東建託グループらしいまちづくり (DKミライサークル)、持続可能なまちづくりへの貢献

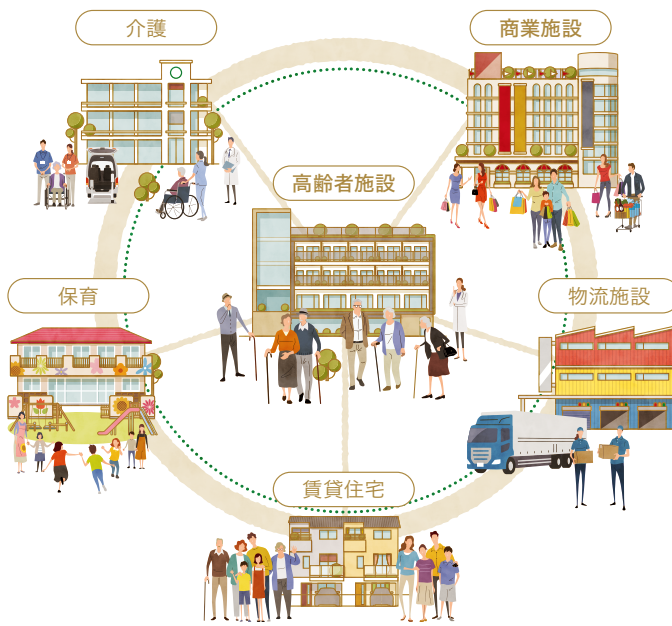
前中期経営計画において、当社グループでは「生活総合支援事業」を志向し、既存事業に加えて、新規事業開発に注力してきました。

今回の新中期経営計画においては、これまで個々で事業を展開していた介護、保育、賃貸住宅、物流施設、商業施設を暮らしに役立つプラットフォーム「ruum」等でつなぎ、一貫したサービスにて拡大することで、当社グループらしいまちづくり (DKミライサークル) を実現し、まちの活性化につなげていきます。

また、高齢化が深刻な地域では、当社グループで介護・保育事業を展開するケアパートナー(株)を核とした取り組みを行うなど、地域の実情に合わせた取り組みにより、まちの活性化・地方創生を実現します。

このように、当社グループが率先してまちの課題を把握し、地域・自治体との連携を通じて課題解決施設を設置すると同時に、これらの施設を約130万人が利用している「ruum」

アプリによって、人・まち・サービスをつなぎ合わせ、安心・豊かなくらしのまち・地域をつくっていきます。



中期経営計画 財務・非財務目標

財務目標 中期経営計画の最終年度に売上高2兆円、営業利益1,400億円、ROE20%を目指します。計画期間中には600億円の設備投資を実施し、うち300億円以上をIT・DX投資に投じる予定です。

2026年度目標		本中期経営計画（2024～2026年度）方針		
売上高	2兆円	財務状況	自己資本比率	35%以上を維持
			D/Eレシオ	0.3以下を維持
			長期借入金	必要に応じて調達
営業利益	1,400億円	投資	設備投資	3年で600億円以上（内、IT、DX300億円以上）
			事業投資	3年で1,000億円以上
ROE	20.0%	株主還元	配当性向	50%
			自己株取得	機動的に実施（単年度ごとに判断）

非財務目標 非財務目標は、当社グループのマテリアリティKPIから中期経営計画の重要KPIを抽出しております。中期経営計画を通じたマテリアリティ解決への取り組みを推進し、パーパスの実現を目指します。

KPI	選定理由	2023年度(実績)	2026年度(目標)	2030年度(目標)
従業員エンゲージメントスコア	従業員の「働きやすさ」×「働きがい」の総合指標	59.2 (A)	62.0 (AA) 以上を維持	
女性管理職割合	「働きやすさ」の重要指標	8.0%	10.0%	13.0%
自治体とのプロジェクト提携数	VISION 2030の推進指標	—	10拠点	30拠点
温室効果ガス排出量の削減率 ※スコープ1+2	環境対応(ZEH供給・バイオマス発電)の重要指標	18.7%	41%	55%
女性取締役割合	取締役会メンバーのダイバーシティ指標	8.3%	20.0%	30.0%



事業戦略

4つの事業が連携し、大東建託グループが理想とする“まちづくり”を進め、収益機会拡大を目指す

それぞれの地域社会が直面している課題解決のため、大東建託グループの事業が連携することで新たな施設を建設、および既存アセットの創出が可能となります。

加えて、さまざまな取り組みによって、大東建託グループが理想とするまちづくりを実現し、まちの活性化・地方創生に貢献することで収益機会と事業機会の拡大を目指します。

建設事業



賃貸マンション



賃貸アパート

不動産賃貸事業



入居者募集・斡旋



建物管理・運営

不動産開発事業



ビルドセット



物流施設

その他事業



ガス供給事業



介護・保育事業

賃貸住宅

生活支援
サービス

バイオマス事業

商業施設

物流施設

宿泊施設

介護施設

保育施設

人と人、人と建物、人とまちをつなぎ、
当社と地域社会双方の持続的な成長を目指すとともに、
安心して豊かに暮らせるまちと地域をつくります





中期経営計画（2024～2026年度）実現に向けて

建設事業

立地条件や周辺環境、入居者様ニーズなどを調査・分析したうえで、オーナー様の目的に合わせた最適な建物賃貸事業を提案します。また、建築に使う資材の調達から設計・施工、完成の際に行う検査に至るまで、一貫した体制による徹底した品質管理を実施することで、高品質・高耐久の賃貸建物を提供しています。

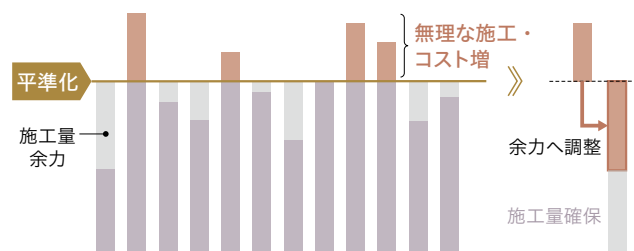
大きな社会変化への対応

インフレ下の市場環境において、建築費・金利・家賃が同時に上昇するというこれまでにない大きな局面を迎えているなか、市場動向をふまえた適切な販売価格と家賃を設定することは、オーナー様の健全な賃貸事業経営と当社収益の最適なバランスの維持につながります。

また、地域密着型イベントの積極展開によりオーナー様や自治体、地元企業との連携を深め、受注ルート拡大を図ってまいります。さらに、ZEHなどの環境配慮型賃貸住宅の供給にも引き続き積極的に取り組んでいきます。

建設施工量の維持拡大

建築技術者が不足するなか、これまでは不均一であった各月の施工量を、綿密な工事計画・施工管理により平準化します。これにより、建築コストを削減するとともに施工量の余力を生み出し、高い施工品質の維持・さらなる受注増加に対応できる施工体制を整備していきます。



不動産賃貸事業

入居者様募集・斡旋^{あっせん}を行うとともに、独自の入居者様向けサービスを提供することで高い入居率を維持しています。また、建物賃貸事業の管理・運営だけでなく、事業に伴う収支変動リスクへの対応など、オーナー様に代わって賃貸経営を総合的に引き受けすることで、長期の安心・安全・安定経営をサポートしています。

安定的なストック成長の実現

当社グループの管理戸数は、全国で130万戸を超えており、同時に築年数が30年を超える物件も今後大幅に

増加していきます。築年数が経過した管理物件に対し、適切に修繕を施したり状況に応じて建て替えを行うことで、当社内でのストックからフローへの好循環を生み出していきます。

賃貸仲介事業の強化

高いマーケティング力と入居斡旋力を背景に、高水準の入居率を維持しつつ、入居者様のライフスタイルに合わせた良質な住空間と暮らしのサービスを引き続き提供します。また、ITを活用したサービスや、「いい部屋ネット」のフランチャイズを展開していきます。今後は、賃貸仲介事業にかかる第2、第3の収益の柱を成長させるため、売買事業やいい部屋ネット事業、法人事業を成長させ、事業全体の底上げを図ります。



不動産開発事業

用地取得から資産運用型マンション、ヘルスケア・物流施設等の開発まで一貫して実施しています。また、海外事業の強化・拡大に向け、買取・リノベ・再販事業を米国で開始しています。

不動産開発事業の拡大

当社資金で土地や建物を取得し、建物の建築やリノベーションなどの付加価値を付けたうえで投資家様に売却を行



資産運用型マンション開発・販売イメージ

う「不動産開発事業」において、今後3年間で、約1,000億円の事業投資を行います。本事業の推進によって、BtoBの請負体制を強化し、受注ルート拡大を図ります。

また、売却した建物の管理を当社グループが受託することによって、ストックおよび収益の拡大につなげます。

北米での買取・リノベ・再販事業からスタート

海外事業拡大への第一歩として、今期より米国で買取・リノベ・再販事業を開始しています。今後、企業連携により新規不動産開発などにも着手しながら事業規模を広げ、将来的には米国以外での事業展開も視野に入れ、管理戸数世界一を目指します。

その他事業

入居者様の暮らしの隅々まで安心・快適をお届けするための暮らしサポートや、オーナー様の土地活用ニーズなどに対応するためのさまざまなサービスを、専門機能を持ったグループ会社が提供しています。

大東建託グループらしいまちづくり

既存建物、サービスのつなぎ合わせだけでなく、自治体や地元企業と連携して、社会課題解決につながる施設を設置



高齢者向け施設イメージ

し、暮らしに役立つプラットフォーム「ruum」なども活用しながら、人・まち・サービスをつなぎ合わせることで、安心で豊かなまちづくりに取り組みます。例えば、超高齢化が課題となる地域では、自治体や地元企業と連携して、当社グループ会社であるケアパートナー(株)を中心に高齢者向けの施設・サービスを展開し、高齢者が安心して住まうことができる“まち”を実現します。

エネルギーの安定供給、次世代電源の確保

当社グループが管理する賃貸住宅へのLPガス安定供給により、継続的な収益を確保するとともに、太陽光発電やバイオマス発電などの次世代電源を確保することで、再生可能エネルギーの普及や脱炭素社会の実現に貢献します。



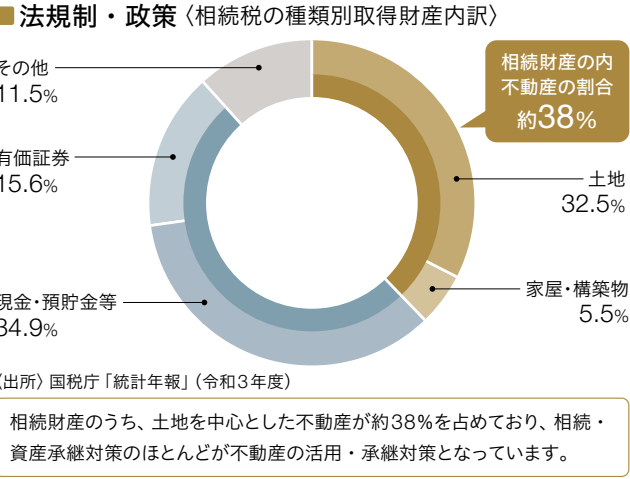
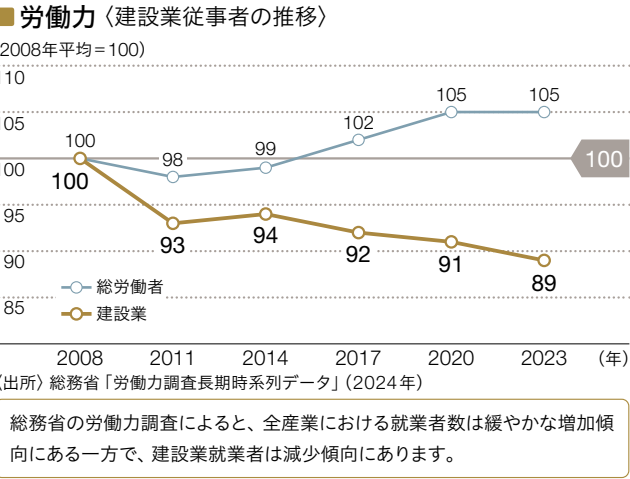
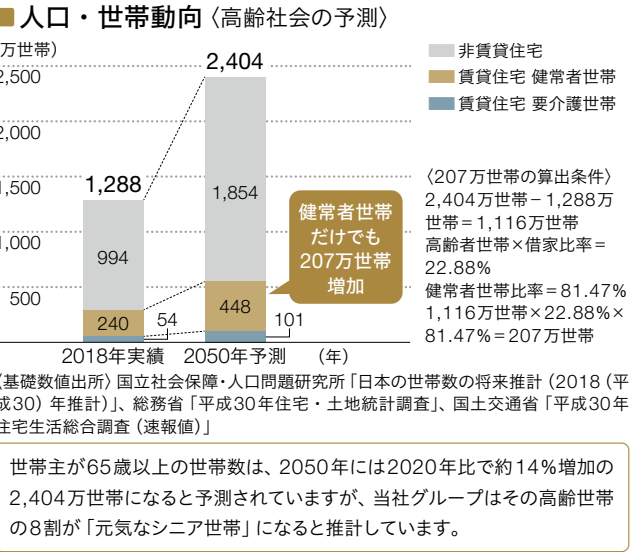
リスク・機会と今後の対応

大東建託グループは、将来の収益や損失に影響を与える可能性がある社会背景・市場環境に関連する6項目の分析を実施し、個々の事象がどのようなインパクトを与えるかを「主なリスク・機会」として認識、評価したうえで対応策を講じています。

この「主なリスク・機会」の特定・評価は「リスクマネジメント委員会」で実施されており、経営戦略に反映されています。

また、各事業部から洗い出された主なリスク項目は、リスクマネジメント委員会にて短・中・長期の視点から発生可能性および事業影響度合いに関するスコアリングを実施しています。

このプロセスで特定された財務上または戦略上、特に重大な影響を及ぼす可能性がある主なリスク項目については、取締役会にてさらなる分析・評価を実施し、重点管理リスク項目を特定しています。



社会背景・市場環境		主なリスク		主な機会		今後の対応			
人口・世帯動向		- 人口・世帯数の長期的減少トレンド - 地方の住民不在地域増加 - 単身世帯・共働き世帯の増加 - 高齢社会の進展		- 住宅供給過剰・空室率の上昇 - 既存ファミリータイプ住戸の需要減少 - 介護離職者の増加 - 孤独死の増加		- 賃貸住宅居住者の増加 - 世帯当たりの家賃上昇 - 相続対策ニーズの増加 - 介護事業需要増加 - 高齢者向け住宅・サービスの需要増加 - 保育事業需要増加 - 予防医療の必要性向上		- 介護、保育事業等の新規分野への取り組み促進 - 外国籍入居者様の受入強化	
労働力		- 労働人口の減少 - 労働基準に関する規制強化 - ダイバーシティの推進 - 自動化・効率化・機械化 - 外国人労働者の増加		- 労働力不足 - 営業人員不足 - 労務単価の上昇 - 工事の長期化 - 施工品質の低下 - 熟練工不足		- 全員参加型社会 - 業務の効率化 - 技術者・職人育成体制の構築 - 働きやすい職場環境の構築		- DX推進 - プラットフォーム事業の促進	
住宅		- 住宅の長寿命化 - 持ち家志向の低下 - 建設資材価格の高騰		- 建て替え需要の減少 - 利益率の低下		- 修繕費用の削減 - 経年劣化による家賃下落の抑制 - リフォーム需要の拡大 - 賃貸住宅派の増加		- 受注効率の改善、施工時期の標準化 - 不動産会社様との取引強化 - 不動産売買仲介、他社建築建物の促進 - 国内外保有不動産投資	
消費者意識・ライフスタイル		- エシカル消費・環境配慮意識の向上 - 防災意識の向上 - ライフコース・ライフスタイルの多様化 - IT先端技術の発展 - コロナを機にリモート環境の進化 - デジタルマーケティングの台頭		- 万人受けする基幹商品の需要減少 - 実店舗運営、および対面営業の停止		- 業務内容の改変・刷新 - 地方移住者の増加 - 付加価値の高い賃貸住宅の需要増加 - 暮らしの効率化 - 非対面営業の需要増加		- 新規生活支援事業の開発 - フレキシブル・ワークスペースの安定稼働	
法規制・政策		- 相続税法改正 - 生産緑地法改正 - エネルギー小売全面自由化 - 金融機関の融資基準厳格化 - サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）の推進 - 金利政策 - ESG投資の潮流 - サブリース規制強化		- 資産承継需要の縮小（減税、または廃止となった場合） - アパートローン融資厳格化 - 金利の上昇 - 土地オーナー様のマインド低下		- 資産承継需要の拡大（増税、または課税対象者拡大の場合） - エネルギー事業進出・拡大 - 賃貸専業企業の需要増加		エネルギー事業の促進	
環境		気候変動		- 環境配慮型経営要求の増大 - 建築物に対する環境配慮規制の厳格化 - 自然災害の増加		環境配慮型賃貸住宅の需要増加		環境配慮型住宅の推進	



人的資本経営

特集① 従業員座談会



管理

大東建託パートナーズ(株)
徳山営業所
寺迫 晃
(2015年入社)

仲介

大東建託リーシング(株)
市原店
川島 直美
(2010年入社)

業務

大東建託(株)
久留米支店
杉本 奈津子
(2008年入社)

マーケティング

大東建託パートナーズ(株)
札幌営業所
石岡 亨二
(2014年入社)

設計

大東建託(株)
川崎支店
山田 光治
(2006年入社)

営業

大東建託(株)
流通開発横浜支店
吉原 正康
(2006年入社)
※2024年9月末時点での所属

当社グループでは、中期経営計画の一丁目一番地である「人的資本経営」を推進し、働きやすさと働きがいと掛け合わせることで“従業員の力の最大化”を目指しています。今回は、パーパスアンバサダーの6人が大東建託グループで働くことの意義や働きがいを具体的なエピソードを交えながら語り合いました。特徴や過去からの変化、将来に向けた展望など現場の声をお届けします。

〔パーパスアンバサダーとは〕
大東建託グループパーパス「託すをつなぎ、未来をひらく。」に込めた想いを体現する人として、2024年4月に大東建託(株)、大東建託パートナーズ(株)、大東建託リーシング(株)の3社から「パーパスアンバサダー」を64人認定しました。

——まず、大東建託グループへの入社のきっかけを教えてください。

山田 もともと設計技術職をしていたのですが、大東建託はスキルを伸ばしていくのにふさわしい会社だと思って転職しました。前職とは圧倒的に社風が異なっていて、みんなで忌憚なく意見を出し合いながら1つのプロジェクトを作り上げていく進め方が自分には合っている気がします。また、それがより良いものを生み出す要因でもあると実感していますね。

吉原 地元で大東建託のアパートがものすごい勢いで増えていったのを見て、この会社の営業力はすごいなと思っていました。私は新卒で入社しましたが、もともと学生時代の経験から営業の仕事に興味があり、当社なら勉強できる点も多いと思ったのがきっかけですね。また自分の頑張りがきちんと評価される制度面や仕事の進め方も自分の理想と合っていました。

杉本 前職では理系の研究職をしていました。男女の格差がかなりあって男性研究員のサポートばかりが仕事になっていることに不満がありました。ちょうどその時に新聞広告に大東建託の求人が掲載されていて、そこには「男女問わず活躍できます」とありました。男女格差に不満を抱いていたので、その言葉が強く心に刺さって転職を決意しました。

川島 入社前はアパレルの仕事をしていました。店頭の販売員をやっていたので、お部屋探しの仲介の仕事も何とかできそうだなという自信がありました。また前職は仕事柄、同性が多くてその環境を変えたという思いもありました。杉本さんからもお話



がありましたが、男女の差はまったくなくて入社直後から平等さを肌で感じていましたね。

石岡 地元北海道で不動産の営業をしていましたが、いつか大手で働きたいという思いでがむしゃらに仕事をして、少しずつ実績をつくっていったところで大東建託パートナーズの求人を目にして、これまでの経験を活かしながら大手に挑戦できるチャンスと思って応募しました。転職してからも一心不乱に働いてきましたが、その経験が今活きているという実感がありますね。



寺迫 転職回数が少し多いのですが、造船業の施工管理、製薬会社のMR、太陽光発電の現場作業を経験してきました。4社目はこれまでの経験を組み合わせて働ける環境を探していたのですが、

ぴったりとはまったのが大東建託パートナーズで、骨を埋める覚悟で転職を決めました。お客様対応の楽しさや「ありがとう」という言葉にやりがいを感じられていて、心から「この会社を選んでよかった」と感じていますね。

——働きがいを求めて当社を選んだ方も多いですね。今年発表された新中期経営計画では「働きやすさ」と「働きがい」の向上が重要な施策として打ち出されましたが、率直なご意見をお聞かせください。

川島 入社当時は強い口調で叱責する声が聞こえたりして、管理職は怖いという印象があって、ちょっとした相談もしにくい雰囲気でした。でも2016年頃からグループで働き方改革(以下、改革)が始まると、それまでの雰囲気がガラッと変わって、部下にとっても気を配ってくれるようになりましたね。私自身が苦しんだ時期もありましたが、管理職になった今では、どうしたら部下が働きやすく、相談もしやすくなるだろうと考えていくうえでは、それもまた良い経験だったと思います。

寺迫 たしかに働き方は大きく変わりましたよね。私は2015年入社ですが、当時は一人ひとりが抱える仕事量が多く、文字どおり朝9時から夜9時までずっと働き続けていました。当社グループの変わる力はすさまじくて、改革の号令がかかった直後から残業は急テンポで減っていった、休みもしっかり取ってこうとする風土に生まれ変わりましたね。今では子育てと仕事を両立できているので、充実感も大きいです。

杉本 私が15年前に出産したあと、育児関連の制度を利用したいという思いはありましたが、周囲からネガティブな印象をもたれるんじゃないかと後ろめたい気持ちを抱いていました。当時、悩んでいた時に女性管理職の方から「いろんな背景をもっている人が同じ方向を見て働いているのが会社なんだよ」とのお言葉をいただきました。その時に自分が会社の目指す方向を向けていなかったことにはっとしましたが、それ以降は周囲のひとと目線を合わせて仕事を進められるようになりました。今では前向きな気持ちで働きがいも感じていますし、一連の改革によって、今は育児や介護との両立でも、とても働きやすくなったと感じています。その変化は家族にも同僚にも伝わっているようで、「いつも楽しそうだね」とよく言われます。

石岡 常に業界の一步先を行く姿勢が働きがいに繋がっていると感じています。今は不動産会社さんからの申し込みや審査、契約などの手続きを担当していますが、



2022年から電子契約が正式に導入されました。それに伴って、お取引先には電子契約システムへの切り替えをお願いしているのですが、「大東さんが始めたということは、すぐに全体に浸透していくね」と言われることも多いです。他社に先駆ける分勉強しなければいけない点も多いですが、同時に大きなやりがいに繋がっていますね。

吉原 働きがいがある会社というのは昔から変わっていないですね。源泉は従業員の「人間力」にあって、それが周りの人に影響したりされたりしながらモチベーションを高め合うことができるのが当社グループの最大の強みじゃないかと思っています。だから働きがいを100点満点で評価すれば、入社以来ずっと100点に近いです。一方、寺迫さんが話してくれたように仕事量はとてつもなく多くて、働きやすさの面で点数化するとゼロを超えてマイナスといってもいいくらいでした。ただ、みなさんが感じているように、今ではきちんと制度も整えられていて、本当に大きく変わったなと実感しています。

山田 吉原さんから話がありましたが、これまでも働きがいや働く楽しさはよく感じられましたね。働きやすさについては、前中期経営計画が始まった2019年頃から本当に大きく



変わりました。転職してきた時には自分と同世代の男性ばかりでしたが、環境の整備が進むにつれて新卒入社の若手や女性も増えていきました。従業員のタイプが多様になることで、環境整備もさらに加速するなど、良い循環になっているんじゃないでしょうか。

——アンバサダーとして、普段の仕事の中で特に心掛けていることがあれば教えてください。

山田 チームワークで高い成果を目指していくことです。目先の自分だけの成功に固執することは絶対にあってはいけません。チームで取り組んでいると、たとえ成果が出なくてもメンバーごとに違った気づきが得られるはずですし、成功すればその喜びやお客様からの感謝を分かち合うことができます。

ます。

吉原 ここ数年、営業職でもチームワークが重視されるようになったことは、休みが取りやすくなり、仕事を一人で抱え込まなくてもよくなりましたと、プラスの面が大きいですね。

お客様に対しては、「大東建託グループの人間力」を買っていただけるように心掛けています。扱っている商品が高品質ということはもちろんですが、お客様から「人」をご評価いただけるのは大東建託グループならではのと思っています。また働きがいの高さにも触れましたが、それがお客様本位、つまり行動規範で掲げている「顧客第一主義」という姿勢につながっているんじゃないかと思っています。

——大東建託グループの人間力が高い理由はどのようなところにあるのでしょうか。

吉原 こんな人になりたいという目標の人がいて、その人に近づこうとするからだと思っています。目標の人そのものがマニユアルといった感じで考動を寄せていくから、人間力も高まっていくんじゃないかと思っています。

寺迫 たしかに、こんなふうになりたいという目標にしたい人が多いのは大東建託グループらしさかもしれませんね。目標にしたい人は、みんないい意味で“クセ”が強く、長所がとびぬけていますよね。

川島 私には、入社直後からとても惹かれている女性の先輩がいます。普段業務で接しているわけでもなく、研修で数回お会いしたくらいなのですが、とにかく周囲を気にかける

ことができ、エネルギーに満ちあふれているんです。まだまだ遠い存在ですが、少しでも近づいていけるように、部下にもお客様にも少し過剰と思われるくらい親身に寄り添うように心がけて考動しています。

——みなさんはパーパスに基づく考動ができている代表として、経営計画説明会の場で表彰されたとうかがっていますが、その時の率直な感想や、心境の変化などがあれば教えてください。

石岡 とても驚いたというのが正直な感想ですね。同期や先輩から声をかけてもらう機会も増えたので、初代アンバサダーの誇りを胸にこれからも努力を積み重ねていきたいと思っています。

寺迫 石岡さんと同様に、もっと仕事ができ人間力にも優れた人がたくさんいる中で、なぜ自分が選ばれたんだろうという疑問もありましたね。ですが、良くも悪くも注目される立場になったので、普段から細かいところにもきちんと気を配って仕事をしていこうと思います。

川島 周りからは、アンバサダーに選ばれた理由を聞かれることが増えました。聞かれたらマネージャーから推薦いただいた内容をそのまま伝えていますが、「自分もやってみます」という前向きな反応をくれる人も多くてうれしいですね。自分自身でも、部下の指導の姿勢には特に気をつけるようになりました。

杉本 部長や支店長から、従業員エンゲージメントや、組織の方針に関する相談や意見を求められることが増えました。現場の課題だけでなく、このような経営の目線をもたなければいけないと思うと気が引き締まりますし、期待に応えられるようにもっと努力していかなければならないと感じていますね。

山田 「アンバサダー！」と声をかけてもらう機会が多くなったのですが、正直に言えば、なぜ表彰されたのか自身でもまいち理解できていませんでした。でも、この座談会の場でみなさんの意見を聞いていると、その理由がぼんやりと見えきて、お客様や会社に寄り添うことの大切さを改めて認識できたと感じています。

吉原 現在部門横断のプロジェクトを進行していますが、



「アンバサダーの頼みなら。」ということで決裁に至るまでの時間が通常の半分くらいに短縮できるなど、認定してもらったことで仕事はとても進めやすくなりました。営業実績ではなくて普段の考動が評価されたことも画期的だと思います。このような表彰は全社の一体感を強めるきっかけにもなると思いますし、今後も継続してもらいたいですね。

——最後にみなさんの今後の抱負や目標を教えてください。

寺迫 まずは現場を走り回りながら、もっといろんな経験を積んで、管理職のステージに上がっていきたいですね。そのために今は相続や電気関連といったさまざまな資格の取得によって、自分ができることを増やしています。子どももいますので、公私共にもっと充実させていきたいと思っています。

石岡 みなさんからも話がありましたが、働きやすさも働きがいももっと高めていって、家族にも友人にも、後輩にも当社を勧められるような会社にしていきたいですね。周りに就職活動をしている人がいたら、心の底から推薦できるような会社にしていきたいです。その力になれるように今後も業務に邁進していきます。

吉原 グループパーパスの「託すをつなぎ、未来をひらく。」を推進していくために、連携や横のつながりをつくっていくことですね。人口減少の中で当社が賃貸住宅だけで成長し続けることは難しくなっています。だからこそ新たなビジネススキームをつくったり、ワンチームでさまざまな部署の人が入り交じりながらつながりをつくって、新たなアイデアを生み出していく必要があると思います。その中心を担いたいのと、託された想いをつなぐために自分たちが大切にしているものを受け継げるような場をつくっていくのが目標ですね。

川島 みんなが気持ちよく働ける環境をつくっていきたいです。特に、いわゆる中間管理職のみなさんを見ると、上にも下にも気を使わなければいけなくて、つらいんだろうと思うことがあります。成果と働き方の両立を求められていて大変なのは手に取るように分かるので、組織全体の雰囲気をよくしていくことができるような存在になりたいですね。

杉本 結婚や出産といった人生の転換期で悩みを抱える女性も多いので、管理職として一人ひとりに寄り添った声かけができる存在でありたいですね。また、メンバーが新しいことにチャレンジする時に背中を押してあげたり、そのサポートができる管理職を目指したいと思います。

山田 仕事に対する高い熱意があって将来の希望を語ってくれる後輩がたくさんいます。そのような後輩たちがもっと経験を積んでいくための場をつくっていききたいですね。そのためにも「パーパスアンバサダー」はとても有意義な存在だと思いますので、初代アンバサダーとして活動を盛り上げていきたいと思っています。

——みなさんがアンバサダーを誇りに思っていて、周囲からも尊敬されていることがよく分かりました。経営層だけでできることは限られていますので、その意志を継いだみなさんのような方が増えていくと大東建託グループがもっと発展していけると 생각합니다。これからもみなさんのご活躍に期待しています。





人的資本経営の推進により、グループ全従業員の力を最大化



2024年4月、全国3都市で8日間にわたり、「大東建託グループ経営計画説明会」を開催し、社長をはじめとする経営層がグループ従業員へ向けて、今期のグループ方針や新中期経営計画、VISION 2030へ向けた新たな取り組みなどを説明しました。人的資本経営の推進を中期経営計画（2024～2026年度）の第1の柱として、多様な従業員が活躍するために不可欠な“働きやすさ”と“働きがい”を高め、グループ全従業員の力を最大化させ、VISION 2030の基盤をつくっていきます。



竹内社長が中期経営計画「人的資本経営の推進」について説明する様子

経営計画説明会

創業期、社長宅で行われる新年会の席で、社長自らが経営幹部に年度目標を直接伝える慣習があり、1985年には全従業員が参加する社内イベント「経営計画説明会」として規模を拡大しました。当社グループが大切にしてきた「直接お客様と顔を合わせること」と同様に、従業員全員に直接会って熱意をもって経営計画を伝えたい、という経営層の思いのもと、対面にて開催しています。経営層が直接全従業員に年度目標を説明する取り組みは全国的に見ても珍しく、コロナ禍でのリモート開催を挟み、現在まで毎年続く、当社グループの成長に欠かせないイベントとなっています。

人的資本経営を推進するための3本柱 ～“働きやすさ×働きがい”の向上～

1 従業員へ譲渡制限付株式の付与 働きがい

当社が保有する自己株式を原資として、当社グループ従業員約16,000人に、3年間の譲渡制限付き株式を付与いたしました。会社と従業員の成長を重ね合わせ、企業価値の最大化を図るとともに、株主のみなさまとも利害を共有します。

また、従業員一人ひとりの努力による企業業績の向上に伴い、従業員自身が保有する自社株式の価値も上昇するという好循環をつくりあげることで、従業員エンゲージメントの向上とともに、会社と従業員が一体となって中期経営計画の達成に向けて取り組みます。



対象者	グループ従業員 15,524人
付与株数（総数）	36万株
付与総額（最大）	63.7億円
付与日	2024年9月20日
譲渡制限解除	中計期間終了後

従業員からの声（導入発表後の社内アンケート）

- ・3年後の自社の株価は自分たちでつくるんだ、と奮起する気持ちになりました。
- ・自己保有資産の形成になり、自身の所属する会社と世の中の力学的関係に目を向ける良い制度と感じました。

2 SDGsの推進・社会課題の解決 働きがい

→防災：P.51、気候変動：P.53

木造住宅だけでなく、鉄骨造やRC造など全商品のZEH化を推進するとともに、バイオマス発電や太陽光発電などの再生可能エネルギーを積極的に活用し、SDGsを推進します。環境問題や防災をはじめとした社会課題の解決に貢献し、事業を通じてサステナブルな社会を実現し、社会に必要とされる企業・なくてはならない企業を目指します。

災害における連携及び支援協定

大東建託グループ※1と大和ハウスグループ※2は2024年3月、両社のグループ会社それぞれが管理する賃貸住宅の情報を共有し合い、平時や有事の際に助け合う「災害における連携及び支援協定」を締結しました。災害時に最優先すべきことは“協同”であり、力を合わせて地域の早期復興に尽力することは、当社グループの防災理念に則った行動になります。今後は、平時から防災に関する共同イベントの開催や災害を想定した合同訓練などを行うことで、いつ災害が起きても連携が取れる体制を整えていきます。

- ※1 大東建託株式会社、大東建託パートナーズ株式会社、大東建託リーシング株式会社。
※2 大和ハウス工業株式会社、大和リビング株式会社、大和ハウス賃貸リフォーム株式会社。

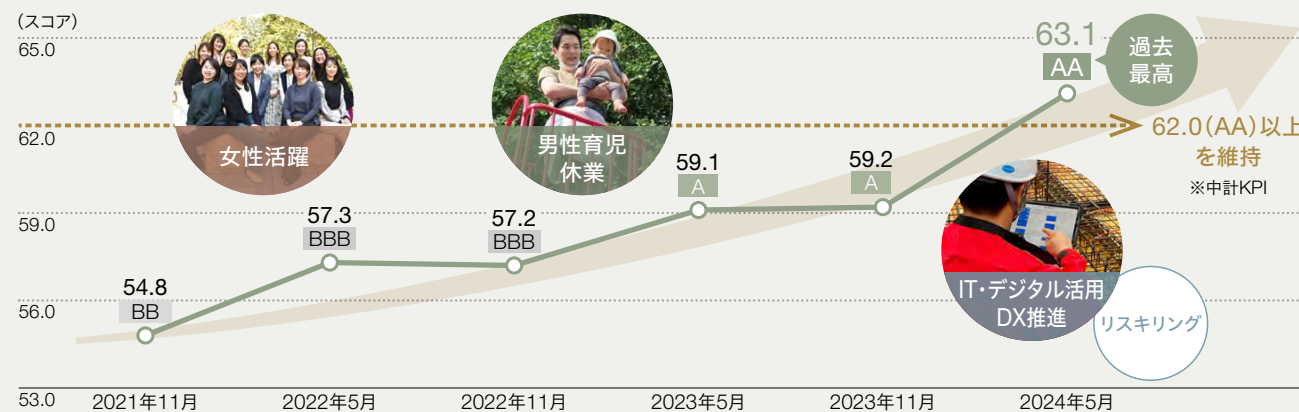
→防災に関する取り組み： <https://www.kentaku.co.jp/corporate/csr/torikumi/bousai/>



締結の様子。
右側：大和ハウス工業(株) 代表取締役社長 CEO 芳井 敬一
左側：大東建託(株) 代表取締役 社長執行役員 CEO 竹内 啓

3 誰もが活躍できる環境の整備 働きやすさ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン：P.39、DX戦略：P.47

有給休暇の取得や残業削減はもとより、従業員が性別に関係なく活躍できるよう、男性育児休業の取得や女性育成プログラムなど、さまざまな制度の拡充を行います。また、DXの活用により時間や場所による制約をなくし、従業員がより一層働きやすいと実感できる職場づくりでエンゲージメント向上と多様な人材がいきいきと働ける企業を目指します。



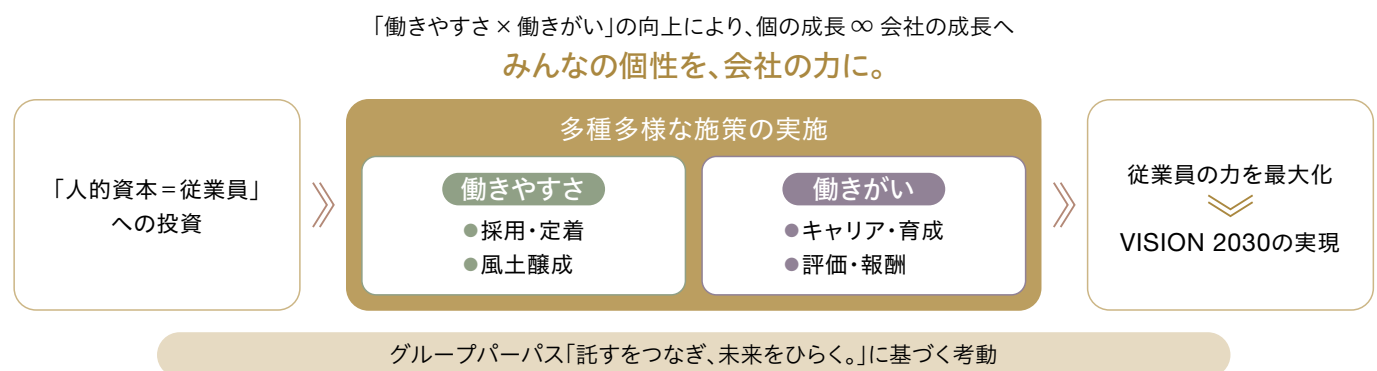
従業員エンゲージメント調査

当社グループは2021年度より、5月と11月の年2回、従業員エンゲージメント調査を実施しており、2024年5月の調査では、エンゲージメントスコアが63.1（AA）となりました。これは、中期経営計画目標の62.0（AA）を上回る結果で、今後は「62.0（AA）以上を維持」を目標といたします。なお、本結果の要因は、期初の経営計画説明会で全従業員を会場に集め、中期経営計画やパーパスなどを直接説明したことや、譲渡制限付株式の付与、働きやすさと働きがい向上へのさまざまな取り組みが大きく影響したと分析しています。



人事戦略から見る、人的資本経営の主な取り組み

創業当時からの「人は資本」という考えのもと「人的資本＝従業員」と捉え、投資強化や各種施策の実施により、その価値を最大限に引き出すことで企業価値向上に努めています。働きやすさと働きがいとを両立すべく、採用や定着、組織風土の醸成まで多種多様な施策を実施することで従業員の力を最大化し、グループパーパスとVISION 2030の実現に向けた人的資本経営を推進していきます。



採用・定着 働きやすさ

市場変化・環境に対応した採用手法の導入や改善、訴求方法の見直し（SNS活用・新卒ご家族様向け会社説明会・募集層や募集ルートの拡大など）を行っています。

また、業績貢献度の高い従業員の傾向分析、および労働環境改善や定年後の多様な働き方の実現を図るため、新たな継続雇用制度の導入など各種施策を通じ、雇用の定着率向上を目指しています。従業員のエンゲージメントを向上させるため、長く働き続けられる雇用制度を確立しています。

学生向け現場見学会

採用活動の一環として、学生向けに施工現場見学会を開催しています。実際に施工現場で働く従業員と交流し、建設中の建物に触れることで学生が建築業への興味・関心を深める機会を提供しています。



キャリア・育成 働きがい

当社グループでは、従業員の働きがいを高めるため、キャリア開発支援を強化しています。キャリアの成長が自律人材の持続的な育成とグループパーパス実現に向けた源泉になると考えています。環境変化を前向きに捉え、一人ひとりが自らのキャリア将来像を描き、成長感とやりがいを感じ日々の仕事に取り組めるよう、各種プログラムを導入・展開しています。

▶ 人的資本経営TOP対談動画



田中 研之輔教授（法政大学）× 竹内社長／ヒトにこだわる『新・人的資本戦略』

田中教授およびアデコ(株)のご支援のもと、竹内社長の人的資本経営に対する考えや従業員のキャリア形成における想いなどを発信しています。

▶対談の全編：

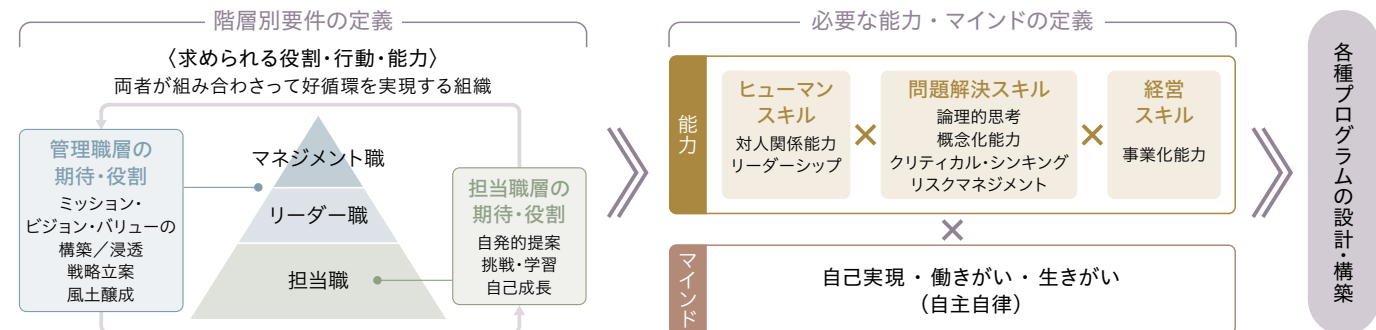
（前編）<https://www.youtube.com/watch?v=0SpdaRMEJn8>

（後編）https://www.youtube.com/watch?v=a0IR9G7d_Uc

● 大東建託人材育成プログラム

当社は、中長期的なビジョンと新たな経営戦略の実現に向け、人口減少や少子高齢化による労働力不足など、取り巻く環境変化に適応しながら会社が成長していくための人材育成プログラムを2024年4月に刷新しました。

■ グループパーパス実現に向けた人材育成プログラムの考え方

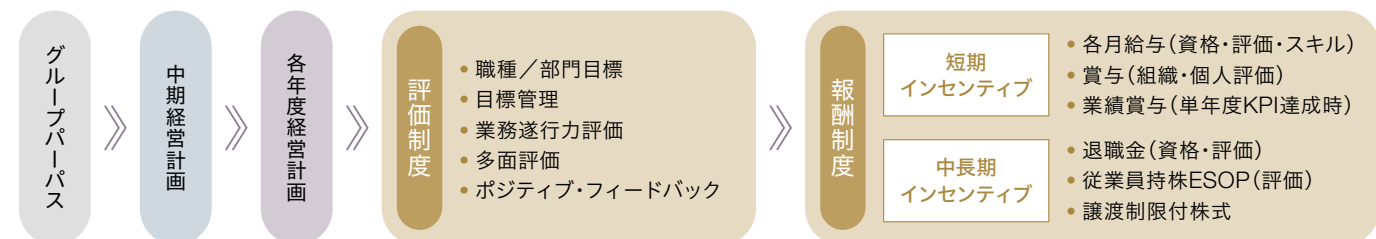


刷新にあたり、当社が目指す方向を実現できる組織像を定義し、当社に必要な人材（役割・行動・能力）を階層別に設定しました。これにより、変化する環境に適応するための人材育成や組織文化の醸成を目指しています。

評価・報酬 働きがい

当社は経営基本方針に「高い生産性を背景とした高賃金主義に徹する」を掲げており、成果主義の人事処遇を導入しています。これにより、属性に関係なく、役割・貢献・成果に応じた適正な処遇の配分を実施しています。また、職種ごとの事業特性に応じた諸手当の充実化や、経営計画と各組織および従業員の個人目標との連動性を高めるため、目標管理制度を導入しています。

■ 当社の評価・報酬体系



※カッコ内は反映要素

組織風土の醸成 働きやすさ

当社グループは、従業員に選ばれ、いきいきとやりがいを持って働き続けることができる組織風土づくりが必要と考え、ダイバーシティの推進や働き方改革などを継続的に行っています。

● 社内評価指標「健全経営ランキング」

当社では、組織活性施策として、2018年より営業成績や収益という短期的な業績結果だけではなく、「生産性」「人材育成」「働きやすい職場環境づくり」など、プロセスや就労環境といった支店・部門の中長期的な健全経営に欠かれない要素に着目した「健全経営ランキング」を展開しています。評価項目ごとに共通の基準・計算式に従って評価ポイントを算出したうえで各支店・部門をランキングづけし、従業員主導の就労環境改善につなげています。また、優良支店の従業員とそのご家族と一緒に使える褒賞制度を導入しています。2024年には、健全経営ランキングの“人材育成”と“組織の活性化”の2領域が支店長の評価に盛り込まれました。支店を運営する支店長の評価に盛り込むことで、会社全体で取り組みの活性化を図ります。



➡その他、人的資本経営に関する取り組みは、有価証券報告書や当社ホームページをご覧ください。
人的資本経営：<https://www.kentaku.co.jp/corporate/csr/torikumi/nurture.html>



ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

特集② 社外取締役・執行役員座談会



社外取締役 大和田 順子

執行役員 ダイバーシティ推進部長 湯目 由佳理

社外取締役 大内 智重子

当社グループでは「人は資本」という考えのもと人的資本経営を推進するとともに、企業の持続的な成長には、個人を尊重し認め合い活かしていくダイバーシティが不可欠との認識のもと、多様性が強みとなる組織づくりをはじめとする取り組みを展開しています。今回は2024年6月に新たに社外取締役に就任した大内取締役、大和田取締役と、ダイバーシティ推進部長の湯目執行役員が当社グループに求められるダイバーシティの姿について意見交換を行いました。

「営業会社」の第一印象に反して、非常に堅実な社風

——まず社外取締役のお二人から、大東建託に対する率直な印象をお聞かせください。

大内 印象は社外取締役への就任前後で大きな変化がありました。就任前は賃貸住宅業界での知名度の高さや、住宅の提供という私たちの暮らしに根付いた事業を行っていることを大きな魅力として捉えていました。さらに、気候変動など生活を脅かす社会課題に対しても、暮らしを支えていくために精力的に取り組まれている会社なのだろうという、漠然とした印象をもっていました。

一方、竹内社長や取締役の皆さんとの会話を重ねた今思うのは、息の長いビジネスモデルに裏打ちされた誠実さや真

面目さが大いに感じられる会社ということです。また、この座談会の前にROOFLAG[※]の展示を見学させていただきましたが、土地オーナー様、入居者様共に長い関係性の礎となる技術力の高さを改めて実感しましたね。

大和田 大東建託というと世間が真っ先に連想するのは「強い営業」ではないでしょうか。思い込みを含んでいるかもしれませんが、リクルートに16年近く在籍していた身からすると、当社もいい意味で腕っぶしの強さが目立つんじゃないかと思っていました。しかしながら社外取締役に就任にあたっての書面上でのやり取りはとても丁寧でし、経営計画説明会に招いていただいた際に従業員と経営層のコミュニケーションの様子を見ると、誠実さや真面目さが垣間見られる場面がいくつもありました。

※ROOFLAG（ルーフラッグ）賃貸住宅未来展示場：「住まい」と「暮らし」の情報発信施設



また、自らの仕事に高いプライドをお持ちであることも印象的です。それでいて賃貸住宅業界のナンバーワンとして積み上げてきた実績の重みを知っているからこそ、慢心することなく品質の向上やオーナー様からの信頼獲得にひたむきに取り組まれています。そのような姿を見ると、当初のイメージは先入観でしかないことを感じましたね。

共通の価値観の浸透が最大の強み。事業戦略の転換や人材の多様性に合わせた人材活用やコミュニケーションで強みをつなぐ

——続いて社内外それぞれの視点から、当社グループの強みや課題をお聞かせください。

湯目 物事を前に進める推進力はすさまじいものがあると感じています。それは日々の業務の中でも現れていて、決定事項に関してはすぐに始める、始めたからには早く成果を出す、そして軌道に乗ったらすぐに次のことに取り掛かる。このスピード感ゆえに成果が出やすい点は大きな強みだと考えています。

ただ、その裏返しとして、目先のタスクや結果ばかりを意識してしまい、そもそもの目的の理解浸透が中途半端になってしまったり、モチベーションが追いついてこないといった側面があることも事実です。今期発表した中期経営計画では人的資本経営の推進が一番目の柱に掲げられていますので、人材育成や組織風土づくりといった長期的視点が求められる課題についてもより改善を進めていきたいと思っています。

大和田 今後は事業戦略の転換に合わせた人材育成を進めていく必要があるということです。当社グループでは中長期的に目指す姿として「まちづくり」を掲げたり、本格的に海外事業に乗り出すなど、これまでの延長線上だけではない

領域にも挑戦しようとしています。だからこそ、これまでの画一的な人材育成・開発をあらため、新たなビジネスに資するスキルや経験を培えるような育成プログラムを設計していかなければならないと思います。

また国内全体で人手不足が深刻化するなか、優秀な人材の確保は経営上の重要課題といえます。リテンションを高める施策を実行しながら、事業をドライブできる人材を育てていくことが、当社グループの人的資本経営にも求められていると感じています。

大内 スピード感に優れているのは、全員がもつべき価値観がシンプルであり、それが隅々まで浸透していて、なおかつ「善」とされる思考や行動が明確に定義されているからではないでしょうか。これから新たな事業の展開において、新たな挑戦を進めていく際に、これまでとは異なる手法、プロセスが必要になるかもしれませんが、そこに新たな発見も生まれるかもしれないという点はとても興味深いですね。

一方でコミュニケーションのあり方については、役員クラスと従業員の間には大きな隔りがあると捉えています。これまで取締役会の様子を何回か見させていただきましたが、和気あいあいとした雰囲気の中、議論が展開されていました。それを反映するように経営計画説明会の場では、エネルギーなプレゼンが展開されていたのですが、従業員の皆さんはやや物静かな印象を受けました。もともとセクショナリズムが強い組織であることは聞いていましたが、部門や役職の壁を越えて自由闊達に話せるような風土になっていくと会社としての魅力ももっと高まっていくものと思います。

また、ものすごく営業が強くて単独での営業活動が中心かと思っていましたが、実はチームワークをととても大切にしているとうかがいました。全員がチームで事にあたっている一体感を感じられるようになれば、よりコミュニケーションが活発になっていくのではないかと思います。

湯目 当社は今、変化の過渡期にあります。営業に関してもこれまで個人主義的な側面が強かったものを、チームでの成果づくりにもチャレンジしてみたり、より風通しの良い雰囲気をつくろうと尽力しています。ただ、大内さんのご指摘を裏付けるように、エンゲージメント調査の評価では、かつての厳しい上下関係が残っていたり、役員との距離が遠いといった意見が散見されています。それでも社長を筆頭に改革の意識は非常に高いので、少しずつ現場にも浸透していくことで変化の兆しが見えてくるのではないかと考えています。



大東建託グループらしいまちづくりには 多様性が不可欠。 まずは大東建託自身が多様性を受け入れること

——大東建託のDE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の意義を教えてください。

湯目 当社ではこれまでダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の考えのもと、人材に関する施策を展開してきましたが、昨今の社会要請や圧倒的に男性が多いという固有の事情を踏まえ、公平性（エクイティ）の概念を加えたDE&Iを掲げ、従業員の個性を会社の力に変えていくという方針を打ち出しました。

もともと当社には、いわゆる一般職や総合職といった職制の区分はありませんでしたし、働き方についても性別による差異が生じない制度設計がなされていました。しかしながら、現実的には意図せずともマジョリティを占める男性優位なものに形を変えてしまうこともあります。だからこそ、公平性を加えたDE&Iを掲げることによって顕在化していない不平等を可視化するとともに、考え方を浸透させることで誰もが活躍できる組織をつくることを目指しています。

——社外取締役のお二人におうかがいしますが、DE&Iが当社グループの将来目指す“まちづくり”にどのようにつながっていくとお考えでしょうか。

大内 ダイバーシティを推進していくうえでは、固定的な性別役割分担意識や無意識の偏った見方に代表されるアンコンシャス・バイアスの克服が重要となります。これは当社グループが目指すまちづくりにもまったく同じ視点が求められると思います。例えばこれまでは男性の目線ばかりでつくられていたものに、女性や体が不自由な方といった目線を加えなが



ら多面的な意見を柔軟に取り込んでいけば、自ずと誰にとっても住みやすい街になっていくのではないのでしょうか。言い換えれば当社でダイバーシティを進めることが、より魅力的なまちづくりにつながっていくということだと思いますね。

大和田 ダイバーシティの取り組みが自ずとまちづくりに活かされるというご指摘には同意します。

ウィーンの都市計画で、男性ばかりで計画策定を行っていたところ、子育てを担う親の視点がまったく盛り込まれていなかったため、改めて一から作り直したという事例があります。これは当社グループにも当てはまることで、性別や年齢を超えた多様な視点が盛り込まれなければ誰もが住みやすいまちづくりを実現することは困難であるといえます。よって、まずは当社グループ自身が多様性を受け入れる土壌をつくり上げて、お客様や社会が求める多様性に対応したサービスを提供していくための基盤を構築することが何よりも重要だと考えます。

真の「働きがい」、「働きやすさ」の追求が、 大東建託グループらしいスピード感ある経営と 多様性の共存につながる

——多様性という視点は、人的資本経営において、どのようにかかわってきますか。

湯目 先ほど当社の価値観について言及いただきましたが、ダイバーシティの取り組みは明確な答えがないがゆえ、試行錯誤の取り組みとなりがちです。まさに多角的な視点をもつための前提ともいえますが、当社の特徴であるスピード感とのバランスはきちんととっていかなければならないと思います。

大内 当社グループのビジネスモデルを改めて振り返ると、土地オーナー様が抱える課題や不安を解決に導く存在であり、とても利他的な企業、つまり、オーナー様の要望にしっかりと応えていくことが尊ばれる企業といえます。このオーナー様の要望が多様であれば、解決の仕方も自ずと多様になってきます。これらをひとりで抱えてしまっただけでは冗長な対応になってしまうところ、チームワークによって迅速な対応が可能になるのではないのでしょうか。

大和田 多様性は、業績の向上と時間外労働という相反する関係にも影響を与えつつあると思います。日本全体で労働生産性の向上が求められていますが、たとえ業績が向上した

としても時間とトレードオフにしているようではマネジメントが機能していなかったと言わざるを得ません。今求められているのは、柔軟な働き方や多様な雇用形態のもと、時間内で業績にコミットするために、日々の業務サイクルをスピードアップさせることではないでしょうか。このような社会的な潮流の中で、当社グループでも多様性を活かしながらスピードアップを図る意識を浸透していくことが必要ですし、純粋な「働きやすさ改革」から脱却して真の意味での「働きがい改革」が進められることを期待しています。

湯目 あくまでも、働きやすさと働きがいはセットという前提は堅持しなければなりません。もともと体育会系の風土が強かったこともあって、言葉を選ばずに言えば「働きやすさ」を軽視する傾向が強かったことも事実です。ただ、子育てや介護等との両立をする従業員が増える中で、手探りながらも少しずつ同時追求していくと、限られた時間でもきちんと成果を出せていたり、意欲的に活躍している従業員が多数いることが明確になり、多様な働き方に対するマネジメント層の理解も進んでいきました。

大内 改革を進める際には、その目的や進め方といったプロセスを全員が理解したうえで進めなければ形だけのものになってしまう。だからこそ、KPIの扱い方には注意しなければいけません。例えば当社でも男性の育休取得が一般的になっていますが、本来の意義は数値目標を達成することではなく、日中の子どもとの時間や家事などを実際に経験し、自身の知見や経験を多様化していくことにあります。KPIを策定するには、その本来的な目的を自由闊達に議論して、全員で一致団結して目標達成に進んでいけると良いと考えます。——最後に、ステークホルダーに向けてメッセージをお願いします。

大和田 当社グループが人的資本経営を推進していくうえで重要になるのが、従業員各個人の希望や事情に合わせて、自由な裁量のもとで生活スタイルに合致した働き方を選択できるようにすることだと思います。これは決して自己中心的な願望を許容することではなく、従業員に能力を最大限発揮してもらえるように労働形態や職種といった制度面を整備していくことで、事情に応じながらもきちんと成果を上げてもらえる環境をつくり上げていくことに主眼を置かなければなりません。当社の前向きな風土にこのような“大人の働き方”が浸透していくと、従業員の満足度も向上し、結果的にリテンションの強化にもつながっていくと思います。

社外取締役として、働き方の多様性については取締役の皆さんと一緒に模索していきたいですし、ガバナンス全体のチェック機能もきちんと果たしていく所存です。

大内 パーパス「託すをつなぎ、未来をひらく。」について、経営陣の皆さんから話を聞くほど「人間力」の重要性を再認識させられています。お客様との信頼関係の構築が当社のビジネスの原点であり、人との関係の中で人間力が磨かれる場面も多いと思いますが、大事なことは組織としていかに底上げを図っていくかということです。人間力とは単なるスキルの組み合わせではなく、経験の蓄積や価値観など内面が深く影響します。パーパスの実現を念頭に、人間力を磨いていくための方策については、社外の視点から積極的に意見を述べていきたいと考えています。また、人的資本経営以外の施策についてもアクセルとブレーキを柔軟に踏み分けながら当社の挑戦を後押ししていきたいと思います。



湯目 大和田さんがおっしゃった“大人の働き方”は当社のダイバーシティ推進の考え方である「みんなの個性を、会社の力に。」にとってもマッチしているなと思いました。当社では多様性が強みになる組織づくりを目指していますが、表面的な働きやすさだけでなく、さまざまな人が共存することで生まれる強みをしっかりと成果につなげていくことが重要であると考えています。先ほど反省も込めて人材育成の遅れについて触れましたが、会社としても経営上の最重要資本を人材と定義し、施策を展開しようとしています。人の成長が組織や会社の成長につながっていく姿を実現できるように、ダイバーシティ推進の責任者として尽力していきたいと思っています。——今後の人的資本経営の推進がさらに楽しみになりました。本日はさまざまなお話をお聞かせいただき、ありがとうございました。



D&Iから「DE&I」へ

“人材”が当社最大のキャピタルであることから、当社グループでは「人的資本経営」に注力しています。企業として持続的な成長をし続けるためには、個を尊重し、認め合い、活かしていくダイバーシティが必要不可欠であるという考えから、ダイバーシティ宣言を掲げ取り組んできました。2024年度からはさらなる推進を目指し、「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I)」を掲げ、取り組んでいます。

これまでは「ダイバーシティ&インクルージョン (D&I)」で「多様性を認め合う意識」を醸成してきましたが、これからはD&Iをさらに進化させた「エクイティ＝公平性」の考えを取り入れながら、多様な人材が活躍できる環境を生み出していくことを大切にしていきます。従業員一人ひとりに合った制度や機会等を意識的に提供し、人それぞれの個性をもっ

た“十人十色”の従業員が活躍すれば、これまで以上のイノベーションを発揮できると信じています。

当社のダイバーシティのテーマである「みんなの個性を、会社の力に。」をより実現するために、「多様性が強みとなる」組織づくりをこれからも目指していきます。



多様性が強みとなる組織づくり“十人十色を活かす”

ダイバーシティ宣言

- 01. 個性を尊重し多様性を認め、公平な機会を提供することで、能力を最大限発揮できる企業風土・文化を目指します。
- 02. 誰もが成長し、チャレンジできる組織風土の醸成に向けて「働きがい」と「働きやすさ」を追求していきます。
- 03. ダイバーシティ推進を経営戦略として取り組み、新たな価値創造をし続けられる持続可能な企業を目指します。

ダイバーシティ中期経営計画（2024～2026年度）

DE&Iを経営戦略として推進すべく、「DE&I中期経営計画（2024～2026年度）」を策定しました。多様性が強みとなる“十人十色を活かせる”組織づくりと、多様な目線で挑戦する“コミュニケーションの質”に向けた取り組みを実施し、トップダウンとボトムアップの両輪でDE&Iを一層推進していきます。DE&I中期経営計画では、新たな価値を創造し、イノベーションを起こすにはコミュニケーションの質が重要と考え、4つの軸でDE&Iを推進していきます。

4つの軸		2026年までの主な取り組み	
1	個性を活かす 自分らしさ	■就業継続と活躍促進に向けて職場環境を構築及び教育体制の強化 ■構造的差別「平等/Equality」だけではなく「公平/Equity」の追求 ■個の成長と挑戦を後押しする仕組みと風土醸成	●ジェンダー平等（女性、LGBTQ） ●シニア、若手活躍 ●職種別支援 ●「知と経験」とDEI ●キャリア形成と自己実現
2	つながる タテ・ヨコ・ナナメ	■人と人のつながりを強化し、対話を通じて考動できる組織を目指す ■トップメッセージを発信し、経営戦略と従業員をつなぐ（対話・共感） ■ボトムアップ、チャレンジ風土の醸成で従業員の声を傾聴する	●パーパス、経営戦略の浸透 ●従業員への共感 ●経営層コミットメント ●横断的取り組みの促進
3	対話・考動 理解を深めて動く	■ダイバーシティ知識の習得と理解浸透 ■誰もが成長し、チャレンジできる組織風土の醸成 ■働きがい、働きやすい職場環境の追求	●ダイバーシティ理解 ●コミュニケーション活性化 ●開達な職場風土 ●働きがい、働きやすさ ●職場環境の整備
4	Well-being 幸せ	■全員活躍、活力あふれる100年企業へ ■「健康」と「幸福」を掲げ、心身の健康を保ちながらやりがいを持って働ける職場環境の構築 ■仕事とプライベートの充実を支援、「自分らしい生きかた」を応援	●長時間労働削減 ●ワークライフバランス ●ポジティブオフ ●エンゲージメント向上 ●健康増進とヘルスリテラシー向上

➡DE&I中期経営計画： <https://www.kentaku.co.jp/corporate/ir/eqehc40000033503-att/eqehc400000k1lav.pdf>

●DE&I中期経営計画KPI

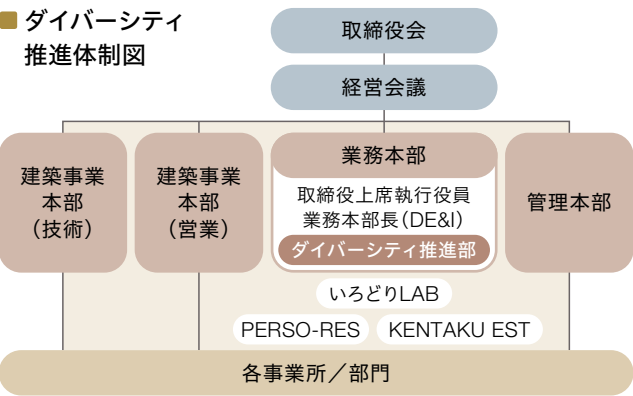
DE&I中期経営計画の重要項目として14個のKPIを抽出しました。男性育児休業取得率、女性管理職割合、女性取締役割合はマテリアリティKPIにも採用されています。また、女性管理職割合は、役員報酬（業績連動報酬）の係数に導入されています。

項目	単位	2023年度実績	2024年度計画	2025年度計画	2026年度計画
平均残業時間	h	16.00	15.75	15.50	15.25
有給休暇取得率	%	84.3	80.0	80.0	80.0
男性育児休業取得率 ^{※1}	%	113.3	100	100	100
女性労働者割合	%	16.1	16.8	17.5	18.2
女性採用者割合	%	23.3	24.2	24.7	25.3
女性管理職割合 ^{※2}	%	6.5	7.0	7.5	8.0
女性取締役割合	%	8.3	13.3	13.3	20.0
健康診断受診率	%	100	100	100	100
二次検査受診率	%	100	100	100	100
ストレスチェック受検率	%	95.4	92.0	92.0	92.0
高ストレス者割合	%	11.7	11.5	11.2	11.0
プレゼンティーイズム（損失割合） ^{※3}	%	25.8	25.5	25.0	23.0
アブセンティーイズム ^{※4}	日	3.2	3.1	3.0	2.9
ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント ^{※5}	点	3.1	3.1	3.2	3.3

※1 1年以内に取得した人数÷期中にお子さんが生まれた人数 ※2 2023年度：2024年4月1日時点
※3 SPQ (Single-Item Presenteeism Question 東大1項目版) のプレゼンティーイズム (0～100点) n=全従業員
※4 傷病休職制度の利用日数の全従業員平均 ※5 仕事に積極的に向かい活力を得ている状態を評価する尺度

ダイバーシティ・ガバナンス体制／ボトムアップ体制

当社は、2015年にダイバーシティ専任組織を人事部内に設置しました。グループ全体のさらなるダイバーシティ経営の実現に向け、2022年度よりDE&I担当役員の業務本部長をトップに据え、ダイバーシティ推進部として独立し、取り組みを進めており、積極的に従業員の声を取り上げる体制を整備しています。DE&Iに関連する取り組みは、定期的に経営会議や取締役会へ報告し、アクションプランをはじめとする事項の情報共有と意見交換、モニタリングを行っています。



●女性活躍推進プロジェクト「いろいろLAB（ラボ）」

2019年に発足し、女性活躍推進をきっかけに全従業員が活躍し、主体的に持続的な成果を出せる組織を目指し、本社で勤務する有志の女性従業員・総勢14名で活動しています。

➡その他プロジェクトから派生した制度：
<https://www.kentaku.co.jp/diversity/work-life-balance/index.html#nursing-system>

●ダイバーシティ推進ワークショップ「PERSO-RES（パソリス）」

2021年より、開達な組織風土の醸成を目的に、「会社を変えよう／良くしよう」と本気で考えるメンバーを公募し、ダイバーシティ推進をテーマに、定期的なワークショップを実施しています。本社と支店間のコミュニケーションを図りながら現場の声を吸い上げ、実態に沿った活動をしています。活動テーマは提案型、意見型、ディスカッション型があり、提案型については、活動メンバー自らDE&I担当役員へ直接提案し、採用された案が現場へ反映されるスキームとなっています。

●社内支援ネットワーク「KENTAKU EST（ケンタク エスト）」

2021年より、LGBTQ当事者とALLY（アライ：支援者）による社内ネットワークを設立し、性的マイノリティの理解者を社内を増やす取り組みを実施しています。2023年には従業員のLGBTQへの理解を深め、尊重する気持ちをもつことを目的に、6月を当社のPRIDE月間と決めました。





女性活躍推進

建設業界では、まだ女性の働きやすさに課題があり、この偏りを解消するためには女性の視点を増やすことが重要です。女性活躍推進だけでなく、従業員の多様性に長期的な視点で取り組むべく企業価値の向上に寄与していきます。

女性育成プログラム

当社では、女性管理職比率の向上に注力し、2021年に3ヵ年計画の「第一期女性育成プログラム」を導入し、2024年4月1日に女性管理職比率が6.5%と過去最高を更新しました。本プログラムは、単に優秀な女性を登用するだけでなく、資質のある女性を見つけ出し、計画的に育成して引き上げるというアプローチ手法が特徴です。さらに昇進をハードルに感じる女性従業員がさまざまな教育を経て、役員や管理職の役割を理解し、昇進をキャリアの選択肢として当たり前と考えられるよう支援しています。

第二期女性育成プログラム（2024年4月～2027年4月）

「第二期女性育成プログラム」では、昇進後のフォローアップ施策も加え、登用する側、直属上司、女性従業員、それぞれの意識改革を図り、採用・定着・長期的なキャリア形成支援などの女性活躍推進全体の風土醸成につなげていきます。

- **クオータ制**
上級管理職を含めた女性管理職の人数目標を3年計画で設定し、昇進必須要件の研修も計画に基づき選抜しています。さらに、執行責任者が計画的に育成を行うことで、当社の2027年度の女性管理職割合を8.0%と設定しています。
- **女性教育プログラム**
昇進をハードルだと感じる女性特有の謙遜感情や不安を払拭し、自信につなげるための教育プログラムとして、階層ごとに段階を踏んだ研修を受講してもらいます。
- **女性活躍推進委員会**
本委員会では、各職種の執行責任者がメンバーとなり、定期的に進捗状況を報告し、課題共有を行うことで本プログラムを推進しています。候補者の状況や候補者数が見える化され、登用する側の意識改革が実現されています。
- **上司向け研修**
全管理職を対象とし、男女の考え方の違い、アンコンシャスバイアス、女性部下育成の方法などの研修を行います。女性の育成において上司の指導、支援が重要であるという正しい理解の浸透が図れています。

女性技術者へのサポート体制

地域や世代を超えた情報交換の場を設け、不安や悩みを共有できる関係性構築を目的に、定期的に交流会や研修を実施しています。交流会がきっかけで2023年より女性施工管理職向けに、妊娠や出産、子育てといったライフイベントに直面した際、一定の期間、希望の職種に転換できる新たな職種転換制度を導入しました。

➡【ダイバーシティ】女性施工管理職向けに新たな職種転換制度を導入：
 https://www.kentaku.co.jp/corporate/pr/info/2023/release_sekoukanri_20230315.html



ワークライフバランス

● 男性の育児参加支援

男性の育児への参加を促進するために、5日の育児休業の義務化をはじめ、積極的に育児に参加できる職場風土を目指しており、会社全体で男性もまとまった期間の育児休暇（休業）取得ができる風土を醸成しています。また、子どもが誕生した男性従業員には上司との面談を義務化しており、子育てに関する今後の意向を上司に伝え、計画的に育児休暇（休業）を取得できるようにしています。



● 仕事と介護の両立安心ハンドブック

介護に直面した時に役立つ情報や、活用できる社内制度などの情報を掲載したツールを作成し、開示しています。

➡その他、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンに関する取り組みは、有価証券報告書や当社ホームページをご覧ください。
ダイバーシティ（DE&I）： <https://www.kentaku.co.jp/diversity/>

健康経営

健康・Well-being 経営スローガン 全員活躍、活力あふれる100年企業へ **（テーマ）** Lead a healthy life ～健康から人生を豊かに～

大東建託健康宣言

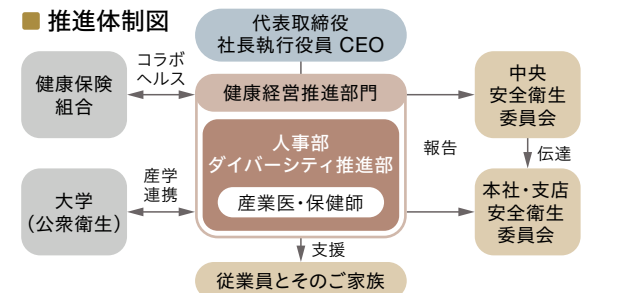
01. 一人ひとりが健康を自分事として捉え、活き活きと長く働ける職場環境の構築を目指します。
02. 人生を託すことが出来る企業の実現に向けて「健康」と「幸福」を追求していきます。
03. Well-beingを経営戦略として取り組み、心身共に健康で活気に溢れる持続可能な企業を目指します。

健康経営の推進

当社の健康経営は、社長が健康・Well-being 経営の推進最高責任者となり、DE&I責任者である業務本部長のもと、健康経営推進部門が中心となり、統括産業医、保健師、健康保険組合や大学などが協働し、従業員の健康保持増進を重要な経営上の課題と捉え、課題の抽出や施策の実施から評価改善まで戦略的に取り組んでいます。また、従業員誰もが成長し活躍できることは組織を活発化させ、あらゆるアイデアを創造し、お客様へのサービス向上にもつながると考えています。

健康経営の意識醸成と主な取り組み

健康経営に関する法令などの遵守だけでなく、各事業所における安全衛生の整備・向上を図り、快適な職場環境づくりを推進しています。また、従業員に向けて、定期的に社内情報共有サイトや社内報などを通して、当社の健康課題・健康保持増進策の情報発信や社内相談窓口、ガイドラインなどを周知しています。さらに、各種リスクの注意喚起や動画研修などを実施し、意識醸成を図っています。



※安全衛生委員会：労働安全衛生法に基づき、各事業所における労働災害防止など労働衛生の整備向上を図り、快適な職場環境の形成を促進して業務の効率・能率を上げることが目的としている。



毎朝のラジオ体操

従業員に向けた主な取り組み

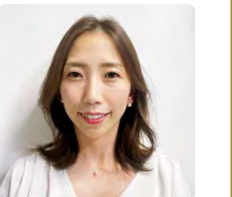
- 健康保持増進のため二次検査受診率の目標を100%に掲げ、毎年達成
- 早期発見・早期治療に向け、年齢に応じたがん検診の受診機会の提供（胃・大腸・乳がん検診においては90%以上の受検率を維持）
- 被保険者・被扶養者の重大疾病予防のため、2023年度より3大疾病関連検査の受診機会拡大、早期発見を目的に各種検査費用を補助

風土醸成策：大東健康月間

- 卒煙プロジェクト（禁煙を応援するためのプロジェクト）
禁煙サポート体制強化、成功体験のオンライン共有会の定期的開催
- ウォーキングキャンペーン（健康保険組合とのコラボヘルス）
運動記録チャレンジ、歩数開示や部門対抗イベントなどの展開
- 朝食促進キャンペーン（心身の健康と生産性向上を目指す）
栄養補助食品の提供による食事習慣の定着化

全員活躍、活力あふれる100年企業へ

老若男女を問わず、すべての従業員が活き活きと働けることが、重要であると考えています。当社の抱える健康課題に対し従業員全員が認識し、行動し、習慣化するまでをサポートし、健康課題を解決することが、企業で健康管理に携わる者の使命だと思っています。現在、まず健康課題を可視化し認識してもらうことをスタートさせました。やらされるのではなく、自分から進んでやりたくなる、楽しんで行動をしたくなる、同僚と一丸となって取り組んでみたくなるような、健康施策を計画し実施することを心がけています。その中で、直接従業員からの意見を収集し、提案へとつなげ、形となることもあり、一緒に企画をつくり上げていくプロセスも大切にしています。従業員の声を聞きながら、健康課題を解決し、全員が活躍できる活力あふれる企業へ成長することを目指していきたいと考えています。



佐川 裕美（保健師）
ダイバーシティ推進部

➡その他、健康経営に関する取り組みは、有価証券報告書や当社ホームページをご覧ください。
健康経営： <https://www.kentaku.co.jp/corporate/csr/torikumi/kenkou.html>



DX戦略

CDOメッセージ



執行役員
情報システム部長
CDO 兼 DX推進部長
長野 勇一郎

次の50年を見据え、DXを推進していきます。

大東建託グループにとってのDXとは

DXはあくまでも手段であり、その目的は大きく2つあると考えています。まずは当社グループの「パーパス」および「VISION 2030」の実現に向けDXを推進すること。そしてもうひとつは、創業以来変わらない「環境適応業」という想い、つまり、「次の50年」を見据え、著しい変化が予想される社会環境に適応していくため、DXを推進することです。企業が中長期にわたって持続的に成長していくための指針として、SDGsなどの“ゴール”を示し組織を牽引するものと、“手段”として活用価値を最大化していくものがあると思いますが、「人（人的資本経営）」と「デジタル（DX戦略）」はこの“手段”として最も重要だと考えています。

人に最大限活躍してもらうための環境づくり～DX推進成功の要は“人”

具体的には、目指す姿と現実とのギャップを解消する手段としてDXを推進します。デジタルを活用して新たな収益ビジネスを創出していくことはもちろんですが、現業のビジネスにおいても依然として人が介在する業務が沢山あります。そこで、人ができないことや行わなくてもよいことはデジタルで代替し、人でなければできないこと、当社の強みであるアナログな部分を存分に発揮できるようにさせることも重要だと考えています。労働人口が減少するなか、当社においても実際に技術者不足が続いています。デジタルでできることをどんどん増やし、人が人ならではの領域で最大限活躍できるようビジネスモデルを変革していくことが喫緊の課題といえます。

全従業員が基本的にDX人材であり、DXの担い手であ

り、それぞれの現場で業務改革を進められることが理想です。もちろん専門部署が指導し必要な環境も整えますが、自らの手で主体的に現業を変え、ビジネスモデルを変革していくということです。これは、従業員一人ひとりが働きやすさや快適さをつくるということでもあり、リスクリングに取り組むことにもなります。つまり、DXの担い手になることは、自分自身が楽になる、能力を磨き、生産性を上げ、市場価値を高めていくなど、人生においてもプラスになるということです。現場と一体となったDXの推進は思いのほか反応もよく、社内にはITやデジタルに興味がある人も意外と沢山いて、積極的な取り組み事例は社内報などを通じて共有しています。

大東建託グループが目指す“まちづくり”とDX、今までにない生活支援サービス創造に向けて

まちづくりもまだ“ほわっ”とした構想段階であり、賃貸建物や商業施設などのハード面の充実だけでなく、ソフト面でのつながりがなければ、“まちづくり”や“コミュニティづくり”は難しいです。人と人、人と建物、人とまちがデジタルでつながる仕組みをもたないと有機的なコミュニティは生まれません。DX推進の必要性はそこにあると考えています。国家戦略としてデジタル田園都市国家構想のようなICTを活用したまちづくりが盛んに行われていますが、“われわれだからこそできること”“地域ごとの特性や課題をふまえたサービス”を掘り下げて、地方自治体やパートナー企業様との連携・相互補完の全体像をつくりたいと考えています。

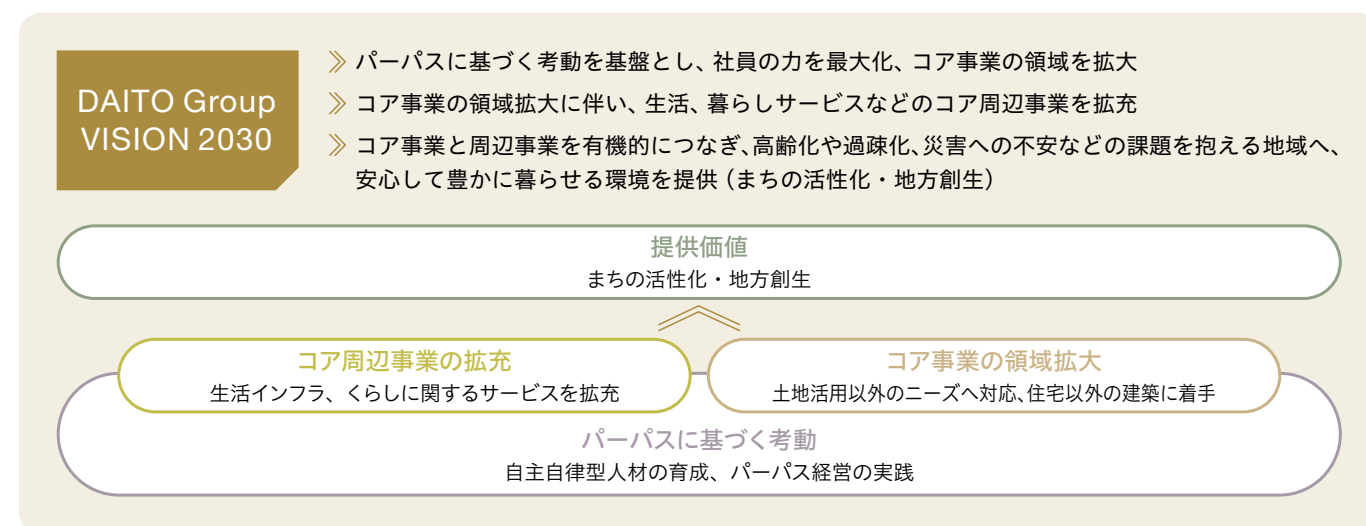
次の50年の成長に向け、次世代に託す

当社は人海戦術が強みのアナログ企業のイメージをもたれますが、したたかにデジタル活用を進めています。1992年には、ノートPCを配備し訪問先で事業試算シミュレーションを提案。1998年には、モバイルデバイスを配備して施工管理に活用。2000年には、社内WEBアプリケーション群の構築開始。そして2011年には、東日本震災を機にクラウド移行など、時代のトレンドに沿ってIT・デジタル活用を進めてきました。元来、人を大切にし、直接的なコミュニケーションが強みの会社であることは事実ですが、「人」と「デジタル」の両極を活用してきた歴史があります。

DX推進は、経営層も「今やらなくてはならないこと」と認識しており、業績が順調な今だからこそできることを最大限進めていくべきです。次の50年を見据え、10年後、20年後に働いている次の世代へ胸を張って託すことができるよう、今やるべきことをしっかりと進めてまいります。

当社グループでは、パーパスをもとに、2030年のありたい姿「DAITO Group VISION 2030」を策定しました。このビジョンを実現するために、当社グループのDX戦略では、下記4つの方針を設定しています。

- 1 デジタルで新しいビジネス・サービスをクリエイション
- 2 デジタルで既存ビジネス（コア事業・コア周辺事業）をトランスフォーメーション
- 3 革新的な生産性の向上
- 4 DX推進基盤の整備



■ グループDX戦略およびDX推進の主なテーマ

2030年目指す姿	グループDX戦略	DX推進領域		DX推進の主テーマ
新たな提供価値 • まちの活性化や地方創生 • 管理戸数世界一に	1 デジタルで新しいビジネス・サービスをクリエイション	新たな提供価値	新しい顧客体験を創出 新しい生活支援サービスの提供	● デジタルを活用した新事業創出 ● 地域社会とのデジタル連携強化 ● デジタルを活用した新サービス創出 ● 外部企業とのサービス連携強化・拡大
コア周辺事業の拡充 • 生活インフラや暮らしに関するサービスを拡充	2 デジタルで既存ビジネス（コア事業・コア周辺事業）をトランスフォーメーション	既存ビジネスの変革	既存事業の拡大（収益向上） 既存事業の変革（収益向上）	● デジタルマーケティングの推進 ● 外販ビジネスの創出・事業PFの構築 ● 業務プロセスのデジタル変革 ● AIやAGI等による生産性・品質の向上
コア事業の領域拡大 • 土地活用以外のニーズへ対応 • 住宅以外の建築に着手	3 革新的な生産性の向上	働く環境のデジタル変革	定型オペレーションのデジタル化 業務の自動化・不要化 働き方改革	● ロボット（RPA等）による業務自動化 ● 請求処理等の定型業務デジタル化 ● 全社横断のデジタル施策の推進 ● 職種別のデジタル施策の推進 ● 誰もが働きやすい職場環境の整備 ● グループ全社員のリスクリング
基盤となる考え方 • パーパスに基づく考動 • 誰もが成長しチャレンジできる企業風土	4 DX推進基盤の整備	基盤となる考え方	DX人材の育成 DX基盤の構築 DX推進の浸透・広報活動	● DX人材育成カリキュラムの拡充 ● DX社内認定制度の導入 ● 市民開発、データ分析PF構築 ● 新規事業の共通PF構築 ● DX認定の取得・DX銘柄への挑戦 ● ステークホルダーへの情報発信



DXの主な取り組み

1 デジタルで新しいビジネス・サービスをクリエイション

データとデジタル技術を活用して、より便利でより快適な生活・暮らしサービスを追求していくとともに地域社会の課題解決や活性化にも貢献していきます。

ruum (ルーム)

- 入居者様向け「暮らしのアプリ」
- 入居者様より便利で快適な暮らしを実現するための新たなプラットフォームを提供

〈登録者数122万人:2023年度末〉

自ら賃貸

- 大家さんと入居者様が直接つながるサービス
- 大家さん自らが入居者募集や契約締結を実施し、入居斡旋の仲介手数料を削減

アセトラ

- 総合資産プラットフォーム
- オンライン資産運用サポートやAIシミュレーション等、お客様の非接触ニーズを実現

〈登録者2,267人:2023年度末〉

My自治会

- 自治会や町内会の運営（回覧板、集金等）を効率化する地域活動サポートアプリを展開

認知症高齢者見守り・検索

- MAMORIO社との共創で、介護施設からの離脱検知や事故を未然防止するサービス試行を開始

2 デジタルで既存ビジネス（コア事業・コア周辺事業）をトランスフォーメーション

新しいデジタル技術の積極的な採用や、デジタル技術の活用範囲・活用方法を見直すことで、既存ビジネスのプロセス変革および収益力の向上を実現します。

AI課長

- AI技術を活用した、営業対話シミュレーションをサポートする「AI課長」を構築中

工事現場ライブカメラ

- 工事進捗や不審者等がないか確認するため、工事現場にライブカメラを設置

施工管理プラットフォーム

- 現場管理や建材受発注をデジタル化する自社システムの外販向けサービスを開発中

AI基礎工法選定

- 当社施工データと国土交通省の土地環境データを学習したAIでの基礎工法選定を実現

電子賃貸借契約プラットフォーム

- 当社管理建物の電子契約率の向上と電子申込・契約サービスの業界標準化を目指す

家賃審査AI

- AIに周辺建物データを学習させ、賃貸建物の家賃相場を自動算出

聴覚障がい者サポート対応（「こえとら」※導入）

- 聴覚障がいのお客様との円滑なコミュニケーションを支援

※国立研究開発法人情報通信研究機構（NICT）により開発した音声認識技術や音声合成技術を駆使したコミュニケーションサポートアプリ

3 革新的な生産性の向上

聖域のない業務の不要化や自動化を進めることで、従業員は“人の力を最大限に発揮する喜び”のある仕事に注力させ、さらに柔軟な働き方が可能なデジタル環境の整備等と併せ、大幅な生産性向上を目指します。

プロジェクトZERO

- 大東建託グループ全業務を棚卸し、業務の完全自動化・不要化を推進中

ChatGPT※の活用

- オプトアウトした環境で構築しグループ全社の業務サポート基盤として展開中

※DK Chat powered by ChatGPT

全社テレワーク環境

- リモートPC導入および精算支払い業務等のデジタル化により、全社テレワークを実現

4 DX推進基盤の整備

大東建託グループ全体でDXを進めていくため、従業員全員をDX人材としてリスクリングし、加えて従業員が自らDXを進める環境（社内／社外DXプラットフォーム）を構築します。

DX人材の育成

→参考： https://www.kentaku.co.jp/kp/article/20231206_dx-nurture.html

大東建託グループ全体でDXを進めていくためには、多数の社内DX人材が必要不可欠です。社内のDX人材を育成・発掘していくために新しいカリキュラム※と認定制度を始めています。

2021年度から、自社事業や業務に精通している従業員を対象に、DX人材育成を目的としたリスクリングプログラムを開始しました。このプログラムでは、DXやITの基礎知識、データとデジタル技術の活用方法などを学び、社内のDX推進に貢献する人材を育成しています。

※DX eラーニングやDXワークショップ、DXセミナーなど

DXワークショップの様子

■DX社内資格ランク

DXランク	DX Beginner	DX Bronze	DX Silver	DX Gold
役割	業務の中でデジタルツールを使いこなす	自業務の課題に対して、解決策をDX視点で導く	自業務の課題をDXを活用して自ら解決する	事業全体および会社全体のDXを推進・実現できる
到達度	DXの基本的な理解	データやデジタル技術に関する理解	データやデジタル技術を活用するスキル・ナレッジの習得	事業を変革できるレベルのスキル・ナレッジの習得
2030年度目標 (2023年度実績)	グループ全従業員 (55人)	2,500人 (685人)	800人 (45人)	200人 (23人)

DXプラットフォーム

→参考： https://www.kentaku.co.jp/kp/article/20240529_datadx.html

大東建託グループ従業員が自らDXを進める環境「社内／社外DXプラットフォーム」の構築を開始しています。

社内DXプラットフォーム

市民開発基盤、統合データ管理基盤、データ分析基盤を搭載したプラットフォームを構築しています。

- ① 市民開発基盤
IT専門部署以外の社員が業務改革を進められるよう自分でアプリ開発を実施できる環境を構築。
- ② データ分析基盤
データの自動集計や分析までを実現する集計・分析基盤。
- ③ 統合データ管理基盤
ビッグデータの統一的な管理機能を搭載した基盤。

社外DXプラットフォームの構築

新事業や新サービスの展開に必要なデジタルチャネルの共通機能部品群、およびインフラ基盤を搭載した汎用プラットフォームを構築。

■社内DXプラットフォーム

① 市民開発基盤

従業員自ら業務に必要な機能開発を行うための基盤

フローのデジタル化、定型業務の自動化、業務アプリの開発

② データ分析基盤

多角的にデータを分析して潜在的な課題を発見するための基盤

重要資料の作図作表、データ分析、AI活用

③ 統合データ管理基盤

DXで必要となる各種データを集約した基盤

DWH・データマート、データレイク

システムデータ、PC等ローカル保管データ、外部データ

■社外DXプラットフォーム

新サービスA
〈専用機能〉商品管理

新サービスB
〈専用機能〉建物管理

新サービスC
〈専用機能〉予約管理

ユーザ管理、ログイン、検索、決済、配送、仲介、メール、コールセンター

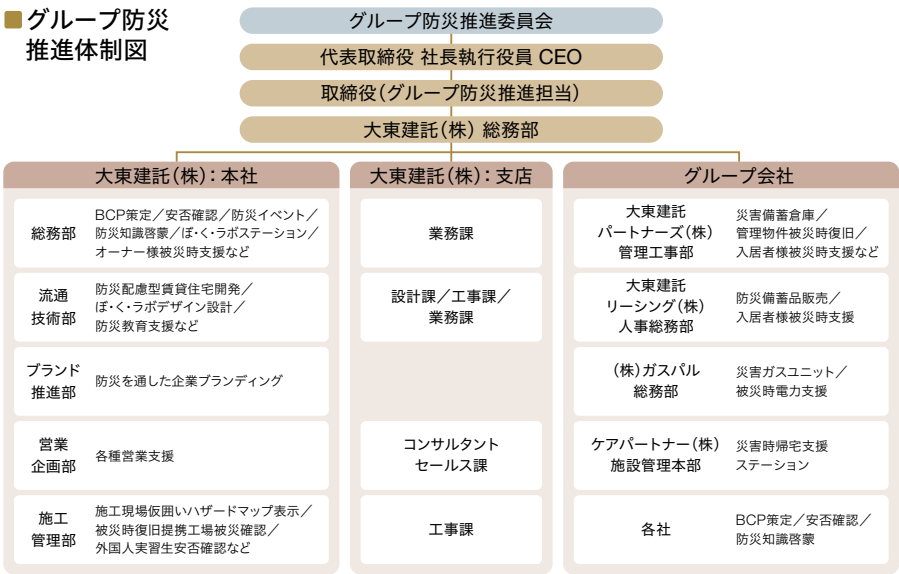
〈共通機能〉

〈共通インフラ〉
APサーバ、DBサーバ、セキュリティ、クラウド

地域の“もしも”に寄り添い、社会になくてはならない企業を目指す

当社グループは、防災理念「地域の“もしも”に寄り添う」のもと、管理する賃貸住宅を生活インフラの基盤として位置づけ、地域防災活動に取り組むことで、有事の際に、そこに暮らす一人ひとりの安心のために、地域全体の早期復興に貢献したいと考えています。

グループ会社のネットワーク力を生かしたメンバーで構成されるグループ防災推進委員会では、地域の“もしも”に備えた新しい暮らしのあり方を追求し、賃貸住宅を通じた地域コミュニティの活性化と地域全体の早期復興への寄与に取り組んでいます。



〔ぼく・ラボ〕 ぼく・ラボ 防災と暮らし研究室

賃貸住宅における防災意識向上を目指すプロジェクト。当社グループ従業員のほか、防災の現場で活動するNPO法人の方々をメンバーに迎え、防災を通じた地域コミュニケーションの機会創出や、防災支援活動から得た知見を活かした商品・サービスの開発など、当社グループ内外の防災力強化に寄与する活動を推進しています。

➡防災と暮らし研究室『ぼく・く・ラボ』:
<https://www.kentaku.co.jp/corporate/csr/torikumi/bousai/bokulab.html>

防災拠点	防災拠点	会社名	拠点概要	防災拠点	会社名	拠点概要
	ぼく・ラボステーション	大東建託(株)	被災時に食料・水などの「災害備蓄品」提供や社用車（EV／PHV／HV車）などを活用した「電力」無償供給を行います。	災害対応ユニット	(株)ガスパル	被災時に炊き出しの実施やLPガスから電気を発電することで地域住民のみなさまに電力の無償供給を行います。
	防災備蓄倉庫、防災備蓄営業所	大東建託パートナーズ(株)	高圧洗浄機やエアコン・室外機などの災害時の復旧に必要（清掃活動や修理対応）となる必要備品を配備しています。	災害時帰宅支援ステーション	ケアパートナー(株)	災害時に水道水・トイレ・道路交通情報を提供することで、帰宅困難者への支援を行います。

防災ビジョンと防災活動目標

防災ビジョン

当社グループは、2022年に事業の継続と地域内の共助・公助の関係構築を支援する防災活動指針「大東建託グループ防災ビジョン2030」を策定しました。本ビジョンは防災理念のもと、地域防災を平時と有事の両輪で支援し、当社グループ全体で災害時に地域の早期復興に寄与していくことを目指しています。今後は、グループ各社の全国の防災拠点において地域基盤を生かした「グループ防災支援ネットワーク」を構築し、各地域の自治体とも連携しながら防災レジリエンスの強化を支援する体制を整備していきます。

これらの防災活動では、「平時」「発災」「避難」「復旧・復興」のレベルごとにグループ各社がそれぞれ役割を担うことで、グループ防災支援ネットワーク力を高めています。また、当社グループが推進する自治体との防災協定を起点に、当社グループ4つの防災拠点を集約し、「もしも」に備えて地域を点ではなく面で支援し、もしもに備えた防災に特化した街『防災town（タウン）』化する構想を描いており、2030年までに2都市（和歌山・姫路）→10都市に拡大させていく予定です。

防災ビジョン3つの柱

《防災ビジョン1》

“もしも”にいつもの“普通”を被災時に止まらない大東建託グループ

被災時にとるべき行動を平時の教育により社員に浸透。被災時も当社グループの事業を継続させ、生活インフラやサービスを提供します。

被災時も止まらない3つの事業

事業継続で生活インフラの維持

賃貸住宅提供 災害に強い/早期復旧

ガス提供 安定提供

生活支援 サービス提供 介護・保育/避難支援

《防災ビジョン2》

“もしも”の時に地域全体で助け合いの輪を地域の助け合いを賃貸住宅から変えていく

当社グループの賃貸住宅や拠点を拡充。支援できる基盤を広げ、地域の防災活動・被災時における共助支援の起点として早期復興に貢献します。

地域に広がる3つの支援

地域の早期復興支援

電力 太陽光発電/電気自動車/ガス・ユニット

備蓄品 常備備蓄/車載備蓄

災害情報 防犯カメラ/車載カメラ/room活用

《防災ビジョン3》

“もしも”に頼れる次世代を防災に興味を持つ人を0から1に

地域・自治体・教育機関と連携した多様な支援で防災を理解し積極的ににかかわる人を増やし、次世代のリーダーを育てます。

防災教育を広める3つの活動

防災の次世代リーダーを育成

防災イベント 防災×地域/防災×遊び

教育支援 防災教育/防災教科書

被災体験 VR災害体験/被災アトラクション

2023年度末実績（累計）と防災活動目標

項目	2023年度	2030年目標	項目	2023年度	2030年目標	項目	2023年度	2030年目標
グループ全社におけるBCP訓練実施	—	全グループ訓練実施	電力供給できる太陽光発電装置	26,141棟	37,000棟	地域一体型の防災イベント実施	27拠点	65拠点
従業員安否確認訓練の6時間以内回答率	99.3%	100%	ぼく・ラボステーション拡充	45拠点	65拠点	防災協定締結数	58拠点	70拠点
防災士の配置拠点数	25拠点	65拠点	災害対応ガスユニット設置	47拠点	76拠点	地域学生向け防災教育支援の連携自治体	1自治体	5自治体
防災配慮型賃貸住宅の供給戸数	147戸	1,000戸	復旧備蓄品の備蓄倉庫	36拠点	48拠点	自然災害のVR疑似体験	8拠点	65拠点
帰宅支援ステーション拠点数	40拠点	60拠点						

佐世保市などと「災害時における無人航空機による協力に関する協定」を締結

官民連携の第一弾として、2024年8月、当社と大東建託パートナーズ（株）は、大和ハウスグループの大和リビング（株）とD.U-NET（株）とともに有事における情報連携体制の強化のため、長崎県佐世保市、ドローン事業を展開する（株）Flight PILOT、賃貸住宅向けのIoTソリューションを提案する（株）ギガプライズの7者で防災協定を締結しました。

【協定概要】・ドローンによる被災状況等の迅速な情報収集・調査の実施および情報の提供。
・官民連携の一環として、民間企業との協力による災害時の対応力の強化など。



協定締結式の様子

2023年度の振り返りと今後の展望

「防災ビジョン2030」の策定から1年が経過し、取り組みが大きく実を結んだものもあれば、運用面での課題などから現時点での技術や社会環境では目標の下方修正または断念せざるを得ない取り組みも出てきました。その一つが「無償電力供給できるEV／HV車の社用車導入率」です。防災拠点である「ぼく・く・ラボステーション」をはじめ、EV／PHV車設置支店では当社事務所駐車場内に充電設備を設置していますが、EV車においてはフル充電時でも航続距離には限界があり、遠方への外出時は充電設備のある場所を気にしながらの運転が必要となったことや、2～3日に1回充電が必要な点からも当社の営業活動においては効率の面で支障があるため、EV車の導入を見送り、HV車の導入促進に切り替えました。今後、軽自動車のフルHV車普及にも期待したいです。グループ全体で、“もしも”にいつもの“普通”を提供できるようさらなるレジリエンス力の強化と、「防災」で地域住民様同士のコミュニティの活性化につながる未来の暮らしを創造（古き良き時代をとりもどす）できるような活動にも取り組んでいきたいです。



仲宗根 昌則
大東建託(株) 総務部
総務課長（防災士）

➡その他、防災に関する取り組み：<https://www.kentaku.co.jp/corporate/csr/torikumi/bousai/>



TCFDに基づく情報開示

— 気候変動に対する取り組み



気候変動への取り組みは企業として重要な経営課題であることから、当社グループではマテリアリティとして設定し、事業活動を通じた解決に取り組んでいます。

温室効果ガス排出量削減目標に向けたZEH・LCCM賃貸住宅の推進や、RE100達成に向け、再生可能エネルギーであるバイオマス発電事業への参入など、環境課題の解決と利益創出を両立していきます。

ガバナンス

気候変動への対応を含むサステナビリティ推進のため、代表取締役 社長執行役員CEOを議長とする「サステナビリティ推進会議」を設置し、課題解決に向けた具体的な取り組みの協議とKPIに沿った進捗管理を行っています。ここで協議した内容は、定期的に取締役会へ報告を行っています。

また、「環境経営プロジェクト」を設置し、グループ会社を含めた環境経営体制を構築しています。定期的なプロジェクト会議を通して、現状の把握と課題解決に向けた議論を行い、グループ全体の気候変動に関する取り組みを推進しています。

戦略

サステナビリティ推進に向けた「7つのマテリアリティ（重要課題）」において、「環境：気候危機への対応」を掲げており、気候変動への対応を重要な経営課題であると認識しています。また、2020年には「DAITO環境ビジョン2050」を策定し、当社グループの各事業に照らして設定した建築、暮らし、ごみ、企業、自然、人という6つの領域ごとに戦略、施策を明示し、目標の達成を目指しています。気候変動は当社グループの事業活動に対して、さまざまなリスクと機会をもたらす可能性があるため、企業として、社会状況を見据えた分析と現状把握が重要と考えています。

2019年5月に賛同を表明した気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）のフレームワークに基づき、気候変動が当社グループの事業に与える影響とリスク・機会を分析しています。その結果を、経営戦略・リスクマネジメントに反映し、適切に開示することで、社会の持続的な発展と持続的な企業価値の向上を目指していきます。



気候変動におけるリスクと機会

当社グループは、TCFDの方針に沿って、気候変動が事業（建設業、不動産業）に与える「リスク」と「機会」の把握に努めています。気候変動シナリオ（1.5℃/2℃未満シナリオ、4℃シナリオ）に基づき、短期・中期・長期の事業への影響を評価・分析しています。

【シナリオ分析前提条件】

実施時期：2023年1月（1.5℃シナリオを新たに採用）
対象期間：2023年～2050年（短期：2025年、中期：2030年、長期：2050年）
対象範囲：大東建託グループにおける建築・不動産事業
算定要件：気候変動シナリオ（STEPS、NZE、RCP等）に基づき分析項目別に対象期間内に想定される利益影響額を算定、リスクは事象が発生した際の影響額で算定

		財務への影響					
		1.5℃/2℃未満シナリオ			4℃シナリオ		
		短期	中期	長期	短期	中期	長期
政策・法規制リスク	炭素税導入	炭素税導入に伴う操業コスト増加 （SBT認定目標に沿って、温室効果ガスを削減した場合のコスト増加抑制分を含む）					
		754	577	0	416	653	1,071
	炭素税導入に伴う材料コスト増加と販売価格上昇、それに伴う需要低下による売上減少 （SBT認定目標に沿って温室効果ガスを削減した場合の売上減少分を含む）	2,103	2,958	0	845	1,325	2,174
		● サプライチェーン全体でSBTの削減目標に沿った温室効果ガス削減取り組みを推進 ● CLTの開発・販売促進など、温室効果ガス排出量の少ない工法への切り替え ● 事務所、工事現場等において、RE100に沿った再生可能エネルギーの導入					
技術リスク	EV導入	EV化の普及促進により、充電スタンド設置増加に伴うコスト増加					
		190	88	102	86	101	102
		● 対応 ● 社有車のEV化に向けた取り組みを計画的に推進					
	再生可能エネルギー証書購入	再生可能エネルギー証書購入によるコスト増加					
		16	132	0	0	0	0
	風水害による太陽光発電設備の損害増加	0	949	1,012	—	—	—
		● 対応 ● 太陽光発電事業、バイオマス発電事業を通して、追加性のある再生可能エネルギー電源の確保を推進					
市場リスク	ZEH/LCCM拡大	EV化の普及促進により、充電スタンド設置増加に伴うコスト増加					
		59	148	996	—	—	—
		● 対応 ● ZEH※1、LCCM※2賃貸住宅の商品化に付随する技術力向上（価格抑制）に向けた取り組みを推進					
評判リスク	気候変動への対応	気候変動対応の遅れによるステークホルダーからの信用失墜、ブランド力低下					
		● 対応 ● ESG評価向上に向けた気候変動対応の積極的な推進					

※1 ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス（Net Zero Energy House）の略。建物で消費する年間の一次消費エネルギー量（設備機器のエネルギーを熱量換算した合計値）の収支をプラスマイナスゼロにする住宅のこと。

※2 ライフ・サイクル・カーボン・マイナス（Life Cycle Carbon Minus）の略。建物のライフサイクル（建築から解体まで）におけるCO₂の収支をマイナスにする住宅のこと。「LCCM」は一般財団法人住宅・建築SDGs推進センターの登録商標です。当社は、使用許諾に基づき使用しています。

		財務への影響					
		1.5℃/2℃未満シナリオ			4℃シナリオ		
		短期	中期	長期	短期	中期	長期
急性リスク	炭素税導入	工事中の風水害増加によるコスト増加					
		0	263	1,002	0	374	1,502
		風水害による太陽光発電設備の損害増加					
		0	36	102	0	51	153
		風水害による保険料増加					
		0	381	1,457	0	542	2,168
		● 対応 ● 近年の風水害の増加をふまえ、それらのリスクをふまえた工事計画、太陽光設備設置計画を推進					
慢性リスク	気温上昇	気温上昇の影響による工事現場の労働効率性低下と工期延長、それに伴う人件費増加					
		0	26	122	0	72	710
		気温上昇による空調費用増加					
		0	1	1	0	1	2
		● 対応 ● 近年の気温上昇をふまえ、夏場の作業時間の制限など、安全を重視した工事計画を推進 ● 夏場のクールビズや在宅勤務などを推進					
	木材価格高騰	木材価格高騰によるコスト増加と販売価格上昇、それに伴う需要低下による売上減少					
		33	56	182	81	137	448
		● 対応 ● 木材調達先の国内外含めた多角化を図り、調達価格増加への対応を推進					



機会		財務への影響					
		1.5℃/2℃未満シナリオ			4℃シナリオ		
		短期	中期	長期	短期	中期	長期
資源の効率性	木材の活用	再生可能資源である木材の活用による資源の効率性と安定した建物供給の実現					
エネルギー源	再生可能エネルギー導入	自社所有の再生可能エネルギー発電設備において発電した電力を自家利用することにより、再生可能エネルギー購入（再エネ証書購入）コスト削減					
	卒FIT電力の余剰分を売却することによる利益創出	0	0	△22	—	—	—
	対応	● 太陽光発電事業、バイオマス発電事業を通して、追加性のある再生可能エネルギー電源の確保を推進 ● 卒FIT電力の余剰分の売却推進					
製品サービス	ZEH・LCCM拡大	省エネ効果の高いZEH・LCCM※商品の供給拡大による売上増加					
市場	ZEH・LCCM拡大	△100	△267	△1,745	—	—	—
	対応	● ZEH賃貸住宅の標準化 ● LCCM賃貸住宅の開発					
強靱性	災害対策	災害に強い住宅の供給により、被害を抑制した建物を起点とする、地域復興の迅速化を担う機会獲得 災害対策商品の開発による災害に強い住宅供給企業としての市場シェア拡大の機会獲得					
	対応	● 防災ビジョンの策定による防災対応の強化 ● 防災配慮型賃貸住宅の販売促進					
	EV導入	EVへの切り替え促進による、気候変動への対策実施企業としての企業イメージと信頼性の向上					
強靱性	EV導入	対応					
	対応	● 社有車のEV化に向けた取り組みを計画的に推進					

※「LCCM」は一般財団法人住宅・建築SDGs推進センターの登録商標です。当社は、使用許諾に基づき使用しています。

リスク管理

気候変動に関するリスクについては、「リスクマネジメント委員会」にて評価を実施しています。気候変動を起因とする異常気象・自然災害については、顧客・従業員・管理建物・建築建物・事業所が被災した場合、復旧に多大な時間とコストを要し、個々の事業継続に支障をきたすことから、「重点

管理リスク項目」として特定し、具体的対策を協議・実施しています。また、過去の災害時における対応の経験を踏まえたグループ横断的な復旧体制を整えることで、仮に災害が発生した場合でも、いち早い復旧に向けた対応が可能となっています。

環境省「エコ・ファースト企業」認定

当社グループの「DAITO 環境ビジョン2050」に基づく取り組み「エコ・ファーストの約束」が評価され、「エコ・ファースト企業」として、2020年10月より認定されています。



大東建託グループの「エコ・ファーストの約束」

建築	暮らし	ごみ
企業	自然	人

の6領域における環境への取り組みを推進

指標と目標

マテリアリティKPI」および「環境中長期目標」において、気候変動に関する目標を設定し、進捗管理を行っています。

温室効果ガス削減目標

スコープ1+2、3
2030年までに **55%削減** ※2017年度比

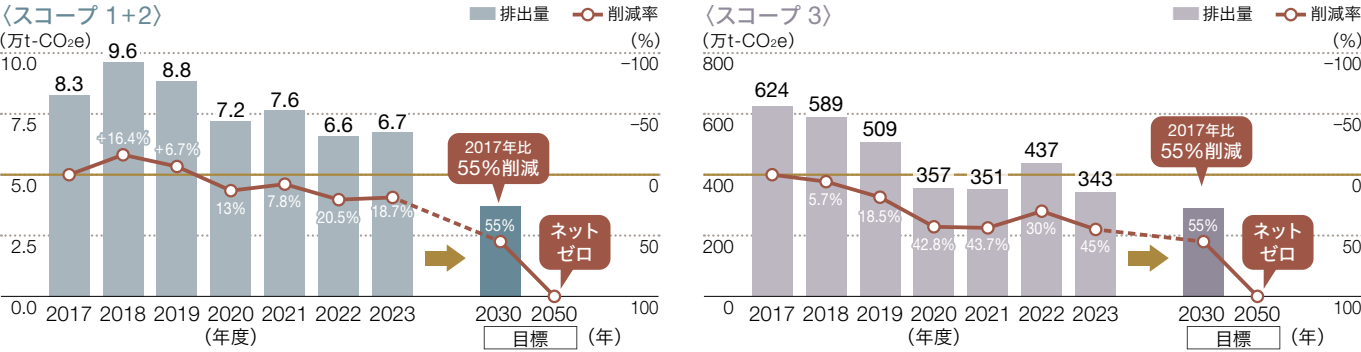
2050年までに **ネットゼロ**



SCIENCE
BASED
TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

2019年1月に当時のSBT基準「2℃目標」達成水準であるとして認定を取得し、その後、SBTの新基準となった「1.5℃水準」に沿って削減目標を再策定し、2020年3月に再認定を取得しました。さらに、2024年2月に新たなSBT「ネットゼロ基準」に沿った削減目標を設定し、認定を取得しています。目標達成に向けて、温室効果ガス排出量削減の取り組みを強化しています。

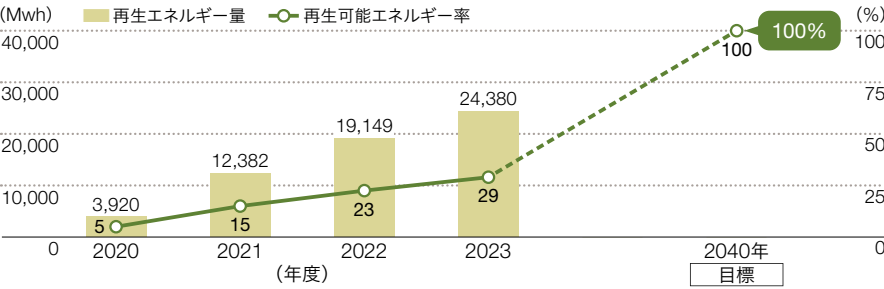
■ 温室効果ガス排出量／削減率と目標（2017年度比）



再生可能エネルギー導入目標

2040年までに **100%**

■ 再生可能電力エネルギー導入量／比率と目標

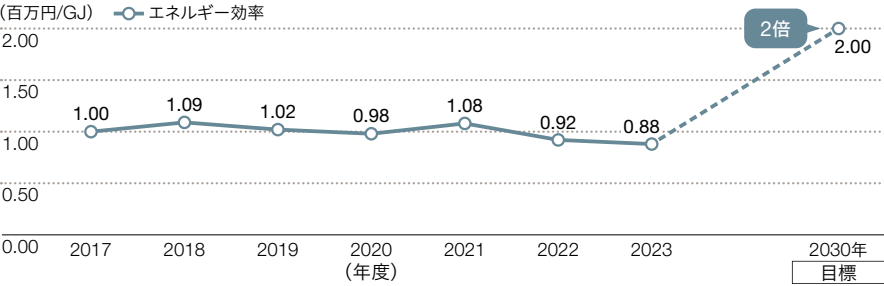


2019年1月に「RE100」に加盟し、2040年までに事業活動に使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを目標に掲げて、バイオマス発電事業や太陽光発電をはじめ、再生可能エネルギー普及活動を推進しています。

エネルギー効率目標

2030年までに **2倍** ※2017年度比

■ エネルギー効率と目標（2017年度比）



2030年までにエネルギー効率を2017年度比で2倍にすることを目標に掲げ、2020年8月に「EP100」へ加盟しています。エネルギー効率向上の取り組みをSBTの掲げる温室効果ガス削減と、RE100の再生可能エネルギー推進の取り組みの延長と位置づけており、3つの取り組みの連携を強化しています。



主な取り組み

ZEH・LCCM賃貸集合住宅普及の取り組み

2017年11月に、国内初となる「戸建ZEH基準」を満たす賃貸集合住宅を完成させて以降、ZEH賃貸集合住宅の建設を積極的に推進しています。当社グループの温室効果ガス排出量スコープ3は、カテゴリ11の「販売した製品の使用」による排出量が60%以上を占めており、入居者様の暮らしの温室効果ガス排出量を削減することが、スコープ3の削減に直結しています。そこで、入居者様の暮らしの一次エネルギーを実質ゼロとするZEHの販売を積極的に推進し、2030年までに2017年比で温室効果ガス排出量「55%」削減を目指しています。

また、ZEHの次のステップともいえる「LCCM賃貸集合住宅」の開発と普及に取り組んでいます。

LCCM賃貸集合住宅は、住宅の一生（製造、輸送、施工、生活、改修、解体廃棄）全体のCO₂排出量と、太陽光発電による創エネルギーで抑制されるCO₂削減量の差が、ゼロ以下になる脱炭素住宅です。2014年より県立広島大学の小林謙介准教授と共同研究を行い、2022年10月にはLCCM基準を満たす賃貸集合住宅の新商品「NEW RISE LCCM（ニューライズ エル・シー・シー・エム）」の販売開始し、その普及を目指すプロジェクトが、2022年より国土交通省「サステナブル建築物等先導事業」に3年連続で採択されました。目標としている「2030年度に供給する全ての賃貸住宅を100% ZEH・LCCM賃貸集合住宅にする」ことを達成し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

ZEH・LCCMとは



ZEH・LCCM賃貸集合住宅 実績と目標

	2024年度実績		2030年目標	
	供給戸数	供給割合	供給戸数	供給割合
ZEH賃貸集合住宅（太陽光パネル設置あり）	6,293戸	16%	26,004戸	55%
ZEH賃貸集合住宅（太陽光パネル設置なし）	19,622戸	49%	18,912戸	40%
LCCM賃貸集合住宅	186戸	0.5%	2,364戸	5%
全供給戸数に対する割合		65%		100%



ニューライズLCCM

※「LCCM」は、一般財団法人住宅・建築SDGs推進センターの登録商標です。当社は、使用許諾に基づき使用しています。

ゼロカーボンハウスの完成

2023年9月に東京都青梅市にエネルギーマネジメントシステムを備えた次世代型賃貸住宅として、「ゼロカーボンハウス青梅」が完成しました。ゼロカーボンハウスは、太陽光発電設備で発電させた電力を賃貸住宅に自家消費しながら、余剰電力を蓄電システム[電気自動車や蓄電池]に充電し、非発電時（主に夜間帯）に放電することで市場電力の調達をできるだけ避け、創エネによる電力の自給自足を目指すこれからの時代の新しい賃貸住宅です。

再生可能エネルギー100%に向けた取り組み

事業活動で使用する電力の再生可能エネルギー化100%に向けて、当社グループは、2040年までに再生可能エネルギー電力を市場からの調達ではなく、自社グループの施設からの再生可能エネルギー電力での事業運営を目指しています。

バイオマス発電事業

2024年4月、兵庫県朝来バイオマス発電所の稼働を開始しました。同発電所では国内間伐材を燃料にして24時間安定した再生可能エネルギーの発電が可能です。本発電所では、地元の木を使った燃料を循環させるスキームとしており、森林の育成を目的とした間伐材や、構造材として利用されない根株や枝葉を活用することで、森林の保全と国内林業の活性化に貢献しています。

現在、24時間安定した発電の電力を当社グループの西日本の主要3社274事業所に供給しています。今後、朝来以外でもバイオマス発電事業の実施を検討しており、当社グループのRE100達成に向けた取り組みを推進していきます。

ZEH賃貸集合住宅からの再エネJクレジットの活用

2023年1月より、ZEH賃貸住宅における太陽光発電電力の自家消費によって削減されたCO₂排出量をクレジット化するプロジェクトを開始しました。これにより、ZEH賃貸住宅1棟から、太陽光発電電力の自家消費によって削減されたCO₂排出量をクレジット化した再エネクレジットと、2022年4月より実施している建物や設備の省エネ効果によって削減されたCO₂排出量をクレジット化した省エネクレジットの2つのクレジットが発行可能となります。省エネクレジットはカーボン・オフセットとして、再エネクレジットは再生可能

賃貸住宅への太陽光発電設備の設置

2021年10月、大東建託グループで管理する賃貸住宅の屋根に太陽光パネルを新規に全国10,000棟設置する費用としてグリーンボンド（社債）を発行し、太陽光パネル設置を推進してきました。2023年11月には全棟に設置を完了しており、現在、当社グループが管理する賃貸住宅のう

RE100達成のための電源プライオリティ

- 1 バイオマス発電：24時間稼働による安定電源を利用

※燃料：海外輸入チップ・PKSを除く、未利用材や廃材利用のみ
- 2 ZEH賃貸集合住宅からの再エネJクレジットを活用

※ZEH賃貸集合住宅の太陽光発電の自家消費分



▶ 大東バイオエナジー紹介動画

大東バイオエナジーの朝来バイオマス発電所について材木から電気ができるまでの流れを分かりやすく説明しています。

➡ <https://www.youtube.com/watch?v=CftljwPihlw>

エネルギー調達量に活用することで、当社グループ企業活動におけるCO₂排出量実質ゼロの達成を目指します。

ZEH賃貸住宅1棟から、2つのクレジットを発行

再エネクレジット

太陽光発電電力の自家消費によって削減されたCO₂排出量をクレジット化

省エネクレジット

建物や設備の省エネ効果によって削減されたCO₂排出量をクレジット化

ち、26,141棟（2024年3月末）に太陽光発電設備を設置し、年間発電量は約413.8GWhとなっています。現在はFIT制度による売電を行っています。売電終了後は、再生可能エネルギーの利活用や地域などで効果的に使用するスキームを構築していきます。



TNFDに基づく情報開示

— 生物多様性・持続可能な木材調達に関する取り組み



当社グループは、木造を中心とした建物を供給する企業として、地域における生物多様性の保全や適切な管理は重要な社会的責任であると考えています。

また、生物多様性から生み出される持続可能な木材調達を、重要な経営課題であると認識し、サプライチェーン全体での取り組みを進めています。

ガバナンス

生物多様性の保全、持続可能な木材調達を含むサステナビリティ推進のため、代表取締役 社長執行役員CEOを議長とする「サステナビリティ推進会議」を設置し、課題解決に向けた具体的な取り組みの協議とKPIに沿った進捗管理を行っています。ここで協議した内容は定期的に取締役会へ

報告を行っています。また、「環境経営プロジェクト」を設置し、グループ会社を含めた環境経営体制を構築しています。

定期的なプロジェクト会議にて、現状の把握と課題解決に向けた議論を行い、グループ全体の生物多様性、持続可能な木材調達に関する取り組みを推進しています。

戦略

持続可能な木材調達と生物多様性の保全は、重要な経営課題と認識しており、マテリアリティ「環境 1-3：持続可能な木材調達と活用」として設定しています。生物多様性の保全と持続可能な木材調達は当社グループの事業活動に対して、さまざまなリスクと機会をもたらす可能性があるため、企業として、社会状況の現状把握と分析が重要と考えています。

2023年3月に、企業が自然に及ぼすリスクや機会を把握して開示する枠組み「自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD)^{※1}」に賛同し、TNFDフォーラム^{※2}へ参画しました。

今後も、自然環境保全を念頭に置いた事業活動を進めるため、必要な情報の把握と適切な情報開示に努め、持続可能な社会の実現と企業価値向上に取り組んでいきます。



※1 Taskforce on Nature-related Financial Disclosures、企業活動に対する自然資本および生物多様性に関するリスクや機会を適切に評価し、開示するための国際枠組み

※2 自然関連のリスクと機会に関する情報開示フレームワークを構築することを目指すTNFDの議論をサポートするステークホルダーの集合体

持続可能な木材の調達

持続可能な木材調達とそれによる森林破壊ゼロを目指し、2023年9月に「木材調達方針」を改定しました。また、サプライチェーン全体での取り組み方針を示す「サステナブル調達方針」においても、生物多様性への配慮など環境への配慮に関する項目を定めて、持続的かつ健全な取引を推進しています。



持続可能な木材調達率 **91.4%**

※構造材にはディメンションランバー以外の面材なども含む
※そのうち、持続可能な木材調達比率は、木材調達方針に基づくデューデリジェンスの実施結果より算出

また全ての調達木材に対して、木材調達方針に基づくデューデリジェンス (リスク調査) を実施し、「合法性の確保」「社会的持続性の確保」「環境的持続性の確保」の3つの観点からチェックを行っています。そのチェック項目を全てクリアした木材を「持続可能な木材」として定義づけ、割合の向上に努めています。サプライヤー企業様に協力を要請しながら、木材調達方針に基づいた木材デューデリジェンスに取り組み、持続可能な木材調達比率を2025年までに100%にすることを目指します。

大東建託株式会社 木材調達方針

当社は、「森林破壊ゼロ」を目指して、下記の項目に基づいた木材資源の調達を行う。

合法性の確保

- 合法性が確保された木材を調達します。
- 持続可能な利用計画に基づいて管理されている森林からの木材を調達します。
- サプライチェーンおよび自社における企業倫理を遵守します。

社会的持続性の確保

- サプライチェーンおよび自社における労働者の安全衛生を確保します。
- サプライチェーンおよび自社における人権を尊重し、あらゆる形態の差別を禁止します。
- 先住民の権利および地域社会の文化や慣習を尊重します。
- 国産木材を積極的に調達し、日本国内における林業振興や地域創生に貢献します。

環境的持続性の確保

- 保護価値の高い生態系及び森林からの木材の調達はしません。
- 絶滅の恐れがある樹種・遺伝子組み換え樹種の調達はしません。
- 木材調達のために土地利用の転換はしません。

リスクとインパクトの管理

生物多様性に関するリスクについては、他のサステナビリティ関連のリスクと同様に、リスクマネジメント委員会にて評価を実施しています。生物多様性から生み出される木材の持続可能な調達に関連して、資材調達に関するリスクを「重点管理リスク」として特定しており、認証木材の活用な

どを通じて、生物多様性や森林破壊のリスク低減に努めています。TNFDのLEAPアプローチに沿った分析に着手しており、今後、依存とインパクトの特定、およびリスクと機会の分析、それらの開示を進めていく予定です。

指標と目標

「環境中長期目標」において、生物多様性、木材調達に関する目標を設定し、進捗管理を行っています。現在、TNFDのフレームワークに沿った指標・目標の設定を検討しており、今後、開示を進めていきます。

分類	項目	環境中期目標
木材調達	国産木材の調達	国産木材の調達に積極的に取り組む
	持続可能な木材の調達	持続可能な木材調達比率を2025年までに「100%」にする
生物多様性	生物多様性保護地の拡大	生物多様性保護地の拡大に積極的に寄与する
環境教育	環境教育・自然保全活動の企画・実施	環境教育・自然保全活動を継続的に企画・実施する
サステナブル調達	調達資材の合法性・調査の実施	調達資材の合法性に関する調査を継続的に実施する



主な取り組み

生物多様性の取り組み

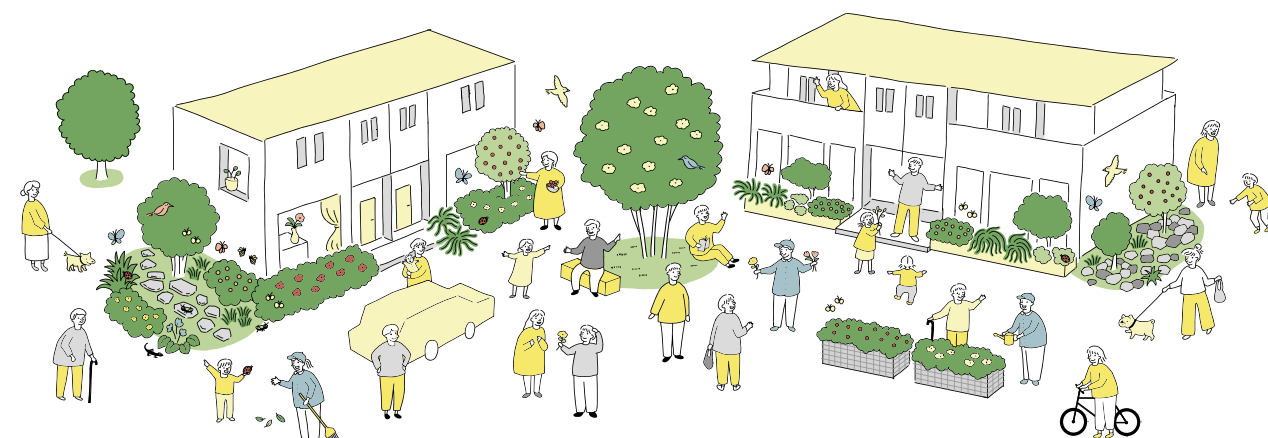
生物多様性に配慮した外構事業「めぐる とまりぎ」を試行開始

当社グループでは、10の外構施策をとりまとめた「めぐる とまりぎ」を事業コンセプトに、2024年5月より1都3県で、生物多様性に配慮した賃貸住宅向け外構事業の試行を開始します。10月には戸建て住宅向けの外構事業も開始予定です。

本事業は、住宅の外構植栽において、在来種割合を50%以上確保するなどの施策により、在来動植物の保全を目指すものです。年間植栽数をカウントして在来種割合の算出を行い、訪れる鳥・蝶種を推計したり、施工前の周辺地域の状況確認や施工後のモニタリング施策などの効果検証を行います。

街の環境のために いきもののために 次世代のために

めぐる とまりぎ



本事業では、住宅の外構植栽における生物多様性に配慮し緑豊かな空間を創出するため、TNFDの依存度・影響度指標カテゴリーごとに重要項目を決定しました。この重要項目を基に、生物多様性に配慮した外構における事業コンセプト「めぐる とまりぎ」を策定しました。全国各地域の生態系に配慮し、街の環境のために、いきものために、次世代のためにみどりをつなぎ、外構植栽から生物多様性保全を推進するため、以下の10の施策を展開します。

1. 育てるみどり
植物の成長が生物多様性貢献に寄与
2. 季節が感じられる多様で豊かな植栽
3. 地域の生態系とつながる在来種植栽
4. 多孔質なエクステリア素材の導入
5. レイガーデン・雨水対策
6. 地域の植栽流通サプライチェーン
7. 土壌の調達距離の把握
8. IPM管理
9. 生物多様性配慮の植物管理ガイドライン
10. いきものモニタリング



木材活用の取り組み

環境負荷の低減につながる木材建材CLT工法の推進

当社の木造工法の主流である2×4工法に加えて、新たにCLT（クロス・ラミネイティド・ティンバー）工法を推進しています。新しい木質建材であるCLTは、多孔質で断熱性能が高い木板を互いに直角に交わるように積層接着した厚型パネルです。熱伝導率が極めて低く、外壁の構造躯体に使用した場合も断熱材を必要としないほどの断熱性能があり、省エネ住宅に最適な建材です。また、従来は建築材として適さなかった細い木や節の多い木を有効活用することができ、森林の健全な循環にも寄与します。

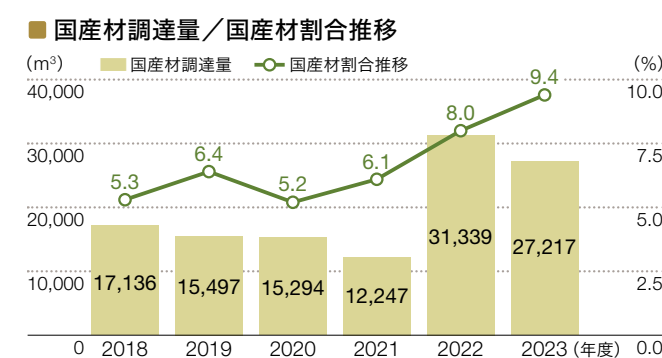
2019年10月には、日本初となるCLT工法による賃貸住宅を発売し、2023年1月に初の物件として、LCCM住宅認定を取得したCLTパネル工法の戸建賃貸住宅が都内に完成しています。持続可能な木材の活用は、調達地域の環境保全に貢献します。同時に、木材は内部に温室効果ガスを



固定することから、RC（鉄筋コンクリート）造よりも、温室効果ガスの削減に貢献します。また、建物を解体する際にも、RC造と比較して、温室効果ガスの排出を抑制した解体が可能です。解体された木材は、チップ化することにより燃料資源としてのリサイクルも可能であるため、ライフサイクル全体での環境負荷削減効果も期待できます。

国産材の活用

東北や九州、四国で伐採された国産杉など国産木材を建材に使用しています。2019年度から販売を開始したCLT賃貸住宅に用いるなどの取り組みを行い、2023年度には「約27,217m³」の使用実績があります。また、国産木材製品を示す「国産材マーク」は当社グループ独自で始めた取り組みで、現在は国産木材活用推進のマークとして業界全体に普及しました。



TOPICS

自治体やNGO、NPOとの対話と地域の森林環境保全・生物多様性への取り組み



地域における生物多様性の保全や適切な管理は重要な社会的責任であると考えており、地域の自治体やNGO、NPOとの適切な対話と事業活動を通じた生物多様性への配慮に取り組んでいます。2023年度は群馬県、岩手県、大分県において森林・林業への理解促進を目的とした植林体験を実施しました。また、大阪府では生物多様性保全体験と題して希少な蝶の観察や山林の保全を行い、生物多様性への理解を深めました。





コーポレート・ガバナンス



役員体制

取締役

1. 竹内 啓

代表取締役 社長執行役員 CEO
兼 建築事業本部長
ガバナンス委員会委員
指名・報酬委員会委員

2. 守 義浩

取締役 常務執行役員
不動産事業本部長
兼 大東建託パートナーズ株式会社
代表取締役社長
ガバナンス委員会委員

3. 舘 正文

取締役 上席執行役員
建築事業本部長 技術担当

4. 岡本 司

取締役 上席執行役員 管理本部長
CFO
ガバナンス委員会委員

5. 天野 豊

取締役 上席執行役員
事業開発本部長

6. 田中 良昌

取締役 上席執行役員 業務本部長

7. 入谷 淳

社外

社外取締役
指名・報酬委員会委員長
ガバナンス委員会委員長

8. 大内 智重子

社外

社外取締役
指名・報酬委員会委員
ガバナンス委員会委員

9. 大和田 順子

社外

社外取締役
指名・報酬委員会委員
ガバナンス委員会委員

取締役（監査等委員）

10. 川合 秀司

取締役 常勤監査等委員
ガバナンス委員会委員

11. 松下 正

社外

社外取締役 常勤監査等委員
監査等委員会委員長
ガバナンス委員会委員

12. 庄田 隆

社外

社外取締役 監査等委員
ガバナンス委員会委員

13. 小林 憲司

社外

社外取締役 監査等委員
ガバナンス委員会委員

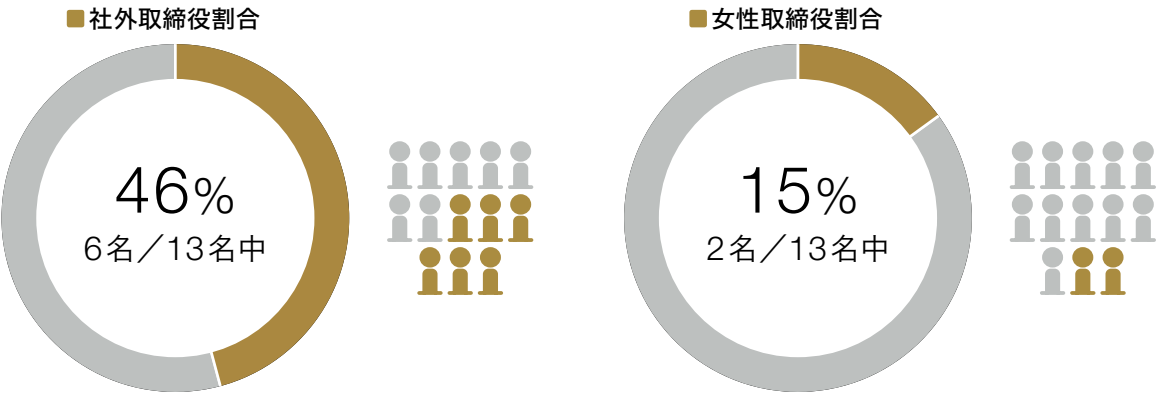


取締役のスキルマトリクス

氏名		専門性・職歴	企業経営	事業戦略／マーケティング	技術／研究開発／品質管理	財務／会計／ファイナンス	サステナビリティ	ガバナンス／コンプライアンス／リスクマネジメント	国際性／海外事業	人的資本経営	IT／DX
取締役	竹内 啓	—	●	●	●			●			
	守 義浩	—	●	●			●				●
	舘 正文	—	●		●		●				●
	岡本 司	公認会計士	●			●		●			
	天野 豊	—	●	●	●				●		
	田中 良昌	—	●				●			●	●
	入谷 淳 社外	弁護士／公認会計士 元検察官				●	●	●	●		
	大内 智重子 社外 女性	元上場企業役員		●			●	●		●	
取締役（監査等委員）	大和田 順子 社外 女性	上場企業役員						●	●	●	●
	川合 秀司	—	●			●		●	●		
	松下 正 社外	弁護士 元上場企業経営者	●			●		●	●		
	庄田 隆 社外	元上場企業経営者	●		●			●	●		
	小林 憲司 社外	公認会計士 企業経営者	●			●		●	●		

※上記一覧表は各氏の経験等を踏まえ、より専門性が発揮できる領域を記載しており、有する全ての知見を表すものではありません。

取締役会の構成



取締役の報酬制度

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、当社の経営方針を実現するため、シンプルかつ中長期的な企業価値向上に資するインセンティブが機能する報酬体系にするとともに、当社の企業変革スピードを維持し、持続的な成長に資する優秀な人材を確保・維持できる水準とします。具体的には、以下を基本方針とします。

当方針に基づき取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）の報酬は、基本報酬、業績賞与および株式報酬で構成し、その割合は1：0.6：0.6とします（業績目標の達成率が100％である場合）。なお、将来的には、1：2～3：2～3を目指します。

他方、社外取締役（監査等委員である取締役を除く）は、基本報酬および株式報酬で構成するものとします。ただし、業務執行者を適切に監督するという役割に鑑み、業績には連動しないものとします。

役員報酬（監査等委員である取締役を除く）の基本方針

- 当社の経営方針の達成を強く促すためのインセンティブ制度となること
- 会社業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めるものであること
- 株主・投資家との利害共有を図るものであること
- 国内の同規模企業群の報酬水準と比して競争力があり、優秀な人材を維持・確保できる水準であること
- 透明性・客観性の高い報酬の決定プロセスとし、ステークホルダーに対する説明責任を果たしうるものであること

役員報酬の構成

報酬種別	固定	変動	
	基本報酬 役位・職責に応じて決定	賞与（短期業績連動） 単年度の目標達成度に応じて決定	株式報酬（中長期業績連動） 対象期間（3年間）の目標達成度に応じて決定
上限額	基本報酬・賞与 計20億円		19億円／3年
支給条件	—	連結当期純利益200億円以上 かつ一定の業績達成	ROE20％以上 かつ配当性向50％以上
マルス・クローバック条項※	—	あり	あり

※重大な業績修正や役員の不正が発覚した場合に、対象役員に支給する報酬の一部または全部を減額、もしくはすでに支給した報酬の一部または全部を返還させることができる条項。

業績連動報酬の係数には財務指標に加え、複数の非財務指標を導入しています。これらの指標について、対象期間が終了するたびに見直しを行い、その時々でふさわしい非財務指標を採用することで、事業活動の発展と持続可能な社会の実現を両立する報酬体系としています。

業績連動報酬に係る指標

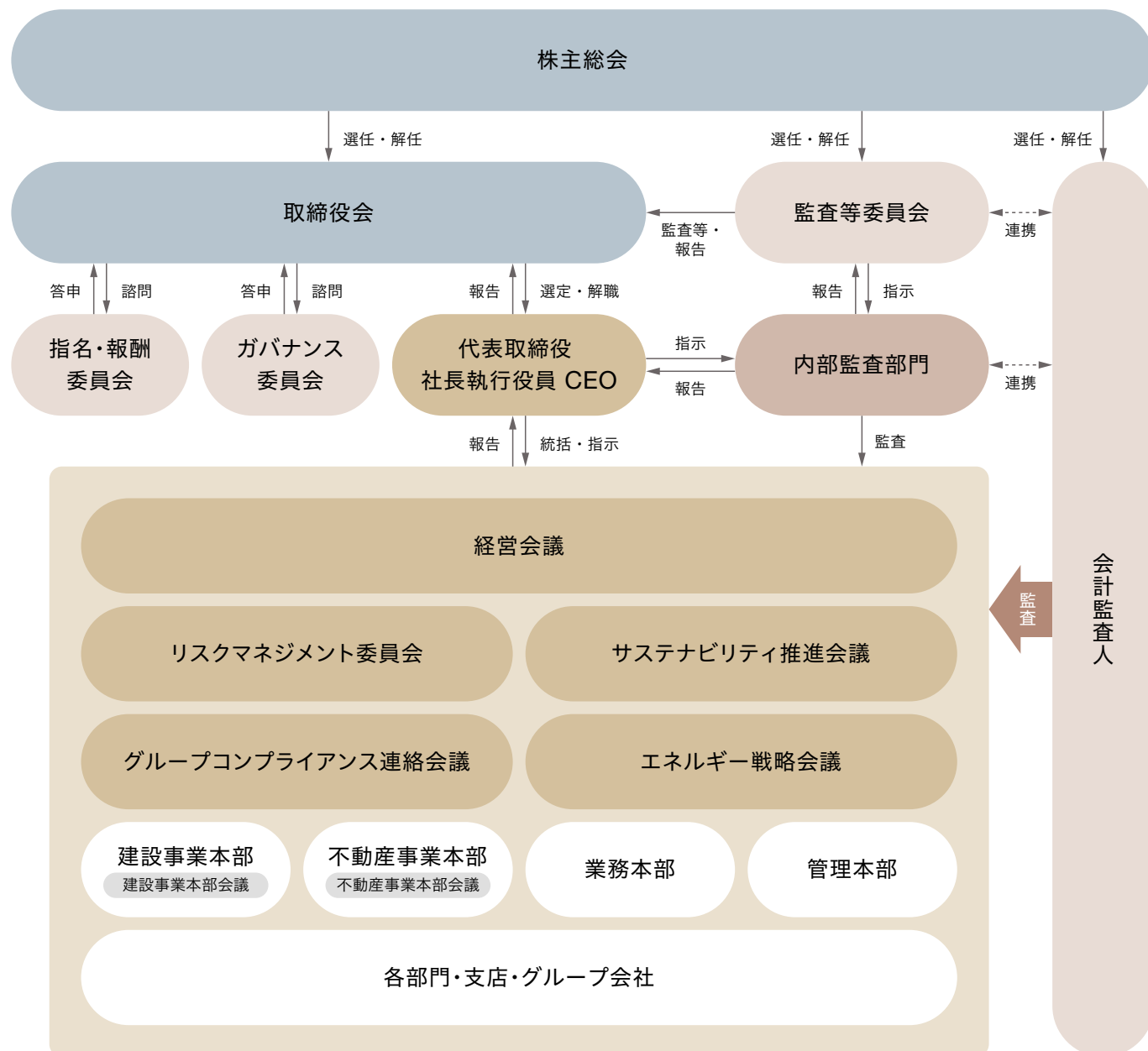
賞与（短期業績連動）		株式報酬（中長期業績連動）	
財務	連結当期純利益	財務	ROE
	連結営業利益		配当性向
非財務	コア事業営業指標	非財務	連結営業利益成長率
	ZEH供給割合		CO ₂ 排出量の削減目標達成率
	従業員エンゲージメントスコア※		女性管理職割合
	コンプライアンス浸透度		従業員エンゲージメントスコア※
—	個人評価		コンプライアンス浸透度

※外部機関による「従業員エンゲージメント調査」の結果を実績として使用します。

基本的な考え方

当社は、株主様をはじめとする全てのステークホルダー（利害関係者）にとって企業価値を最大化すること、経営の効率性、透明性を向上させることをコーポレート・ガバナンスの基本方針・目的としています。このため、企業倫理と遵法を徹底すること、内部統制システムの整備・強化および経営の客観性と迅速な意思決定を確保することを主な課題として取り組んでいます。また、今般、取締役会における重要な業務執行の決定を取締役へ委任することで意思決定の迅速化を図るとともに、取締役会の軸足をグループ経営の監督に移していくこと、また監査等委員が取締役会の議決権を有することにより取締役会の監督機能の強化を図ること等を目的として、2023年6月より「監査等委員会設置会社」に移行しております。

コーポレート・ガバナンス体制（2024年6月25日時点）



主な会議体と役割

取締役会

取締役会は、社内取締役7名、社外取締役6名の計13名、うち4名は監査等委員で構成されています。取締役会では、当社グループの経営戦略や経営計画等の基本方針について、社外取締役を交え、自由な意見交換のもとで議論をしています。また、当社の事業推進にあたり、対処すべき社会的課題およびその対処方法等についても検討しています。さらに四半期に一度、業務執行取締役から担当業務の執行状況

監査等委員会

2023年6月27日より設置した監査等委員会は、独立社外取締役3名を含む4名で構成され、委員のうち2名は常勤監査等委員です。監査等委員会は、監査等委員会規程および関連する社内規程等に基づき、取締役の職務執行の適法性・妥当性の監視・監督および監査を行います。

指名・報酬委員会

任意の委員会として、代表取締役および監査等委員ではない社外取締役全員で構成される「指名・報酬委員会」（委員長：社外取締役）を設置しています。指名・報酬委員会は、取締役会の諮問を受けて審議・答申を行うほか、指名・報酬に関する基本方針、後継者計画等について検討・提言等を行っています。当委員会の役割は、①取締役相互評価結果の集計・報告、②指名関連の審議・答申、③報酬関連の審議・答申で、2023年度は12回開催し、次期経営体制や、報酬の見直し等について審議しました。

ガバナンス委員会

当社では、任意の委員会として、代表取締役を含む社内取締役3名および社外取締役全員で構成される「ガバナンス委員会」（委員長：社外取締役）を設置しています。ガバナンス委員会は、コーポレート・ガバナンスに関する基本方針や取締役会全体の実効性向上など、当社グループの継続的なガバナンス強化について重点的に検討・提言等を行っています。2023年度はガバナンス委員会を6回開催し、取締役会実効性評価の結果分析や、コーポレートガバナンス・コードへの対応状況の確認等を行いました。

や経営課題進捗状況の報告を受け、経営状況の監督を行っています。各取締役は、業務執行取締役からの報告に対して必要に応じて指摘・意見を行っています。

2023年度は取締役会を14回開催し、個々の事業戦略に加え、中期経営計画の策定やグループ内部統制の強化等の重要な事項について審議しました。

経営会議

社長執行役員が議長となり、各本部の執行責任者および取締役会が指名した執行役員等で構成され、取締役会で決定された方針の具体的な展開や複数の事業分野にまたがる課題の対策を協議しています。経営会議の結果は、各取締役に報告され、現場の具体的な課題・問題を迅速に察知・対応できる仕組みとしています。

リスクマネジメント委員会

代表取締役を議長とし、取締役4名、執行役員7名、部長職3名の計15名で構成しています。当委員会にて、当社グループの事業活動におけるリスクを分析し、発生可能性と影響度で評価のうえ、重点管理項目を定め、これをモニタリングを行う体制を構築しています。また、万一リスクが顕在化した場合の初動対応策を定め、リスク低減を図る体制も備えています。当委員会は四半期ごとに開催し、リスクの状況と重点管理項目の見直しなど、PDCAを回すことで形骸化を防止し、適正な管理により、リスク顕在化抑制に努めています。

グループコンプライアンス連絡会議

グループ内部統制を管掌する取締役が議長となり、リスク管理の統括執行役員をはじめ、グループ各社のメンバーにより構成されています。個別のコンプライアンス事案に加え、リスク管理に関する事案への対策・対応について審議しています。また、グループ全体のコンプライアンスへの取り組みを推進しており、コンプライアンスに関する従業員への啓発や事案等の審議を行い、法令遵守の状況を監視、適宜見直し等の指示を行っています。



取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、年に一度、取締役会の実効性につき自己評価・分析を実施しています。2023年度の実施概要および結果は、以下のとおりです。

実施概要

実施時期	2024年2月
実施方法	外部機関の作成・集計によるアンケート調査（無記名式）
調査対象者	全ての取締役
アンケートの 主要項目	取締役会の役割・構成・運営／取締役会における議論／取締役会の監督機能／取締役・監査役に対する支援体制／株主（投資家）様との対話／指名・報酬委員会の運営／監査等委員会の運営／役員トレーニング／自身の取り組み など

実施結果

アンケートの分析結果を踏まえ取締役会およびガバナンス委員会で審議を行った結果、取締役会の役割や運営、構成等について、おおむね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性については確保されていることを確認しました。また、前年度の評価において課題とされた項目については、以下のとおり取り組み、改善が進んでいることを確認しています。

改善課題（前年度の評価）	主な改善取り組み
（1）中長期経営戦略に関する議論	中期経営計画策定の過程において、取締役会だけでなく、オフサイトミーティングを開催するなど、十分な議論の時間を設け、課題解決に取り組んだ。
（2）グループ内部統制の強化	内部統制の専任部署を新設し、監査等委員会とも連携しつつ、グループ内部統制システムの強化に向けたプロジェクトを開始した。

一方で、事業ポートフォリオ戦略に関する議論や、引き続きのグループ内部統制の強化等、取締役会のさらなる実効性向上のため改善に取り組むべき課題についても意見が挙げられ、共有しました。

今後、本評価をふまえ、取締役会およびガバナンス委員会で課題について十分な検討を行ったうえで迅速に対応し、取締役会の機能を高める取り組みを継続的に進めていきます。

社外取締役の視点

当社では、2023年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、委員長の私を含め4名の取締役監査等委員により、監査活動を行ってまいりました。

まず、移行の目的である、経営の監督と執行の役割の明確化、経営執行の迅速化については、監督の強化とともに執行への権限委譲を進めた結果、取締役会での深度ある議論、経営会議での審議と効率の両立が図られ、コーポレート・ガバナンス体制の改革が進捗していると評価しています。また、「経営判断プロセス、職責権限規程、または決裁基準と運用状況」「事業リスクの認識と対応」「不正会計問題を含む不祥事事例と予防・再発防止」を重点事項として監査した結果、重大な事項は認められず、いずれも進捗・改善を確認しています。

他方、適切なコーポレート・ガバナンスおよび内部統制システムの構築・運用をグループ全体に行き渡らせることが重要ですが、まだ内部統制については課題があると判断しています。内部統制専任部署の設置は、一層の主体的な取り組み、強化すべきポイントを継続的に見直す必要があり、引き続き監査等委員会と連携し、施策を適時、適切にとるよう執行側へ働きかけ、モニタリングを継続し、当社がみなさまにとってより価値のある企業になることを期待します。



松下 正
社外取締役
常勤監査等委員
監査等委員会委員長
ガバナンス委員会委員

内部統制強化

2022年4月に発覚した当社連結子会社における不適切な会計処理について、当社は、再発防止策を協議・策定し、各施策を推進すべく全社横断チームを立ち上げ、グループ内部統制の強化に取り組んでいます。

今後も、再発防止策のみならず、グループ内部統制強化に関する取り組みを最重要経営課題の一つと捉え推進していくとともに、その取り組みが形骸化しない統制環境の構築に向け、経営層が中心となって、中長期的に取り組んでいきます。

内部統制強化に向けた取り組み

組織・体制の強化

- ▶ 監査等委員会設置会社へ移行し、常勤監査等委員として、社内取締役1名、社外取締役1名の2名を選定し、情報収集等のモニタリング体制と独立性の両面を強化。
- ▶ 内部統制を統括する管理本部を新設するとともに、事業分野をふまえ5つの本部に再編し、各本部に執行責任者として社内取締役を配置。
- ▶ グループ経理組織の強化を目的に、グループ財務経理統括部を新設。

自主自律型組織への意識醸成

- ▶ 各拠点ごとのセルフチェック、相互チェックの仕組みを構築、強化。
- ▶ 第1.5線にあたるマネージャー（事業部長・支店長）向けの研修を実施。

統制環境の強化（継続）

- ▶ 代表取締役をはじめとする経営陣から、通報者保護徹底や内部通報制度の活用を促進するメッセージを継続的に発信。
- ▶ 当社および主要なグループ会社の経営層に対し、内部統制および会計不正防止に関する研修を計4回実施。
- ▶ 経理社員向けコンプライアンス研修を計4回実施。

サクセッションプランの考え方

当社では、指名・報酬委員会が中心となり、次期代表取締役のサクセッションプランを策定しています。次期候補者は、指名・報酬委員会が定めた業務遂行力や経営者としての資質等に関する人材要件に基づき、人材プールの中から選出されます。これらの候補者の中から、取締役相互評価インタビューの結果や経営環境等を考慮して、指名・報酬委員会にて広範に議論を行い、次期代表取締役を決定します。

なお、当社では、社内取締役の年齢上限を満65歳とする規定を設け、年齢上限により取締役を退任あるいは辞任した後は、顧問や相談役等の当社グループにおけるいかなる役職にも就かないことを制度化しています。執行役員については、2親等以内の親族の当社グループへの入社を認めず、世襲制を排除することとしています。

① 人材要件（あるべき姿）の
審議・決定

② CEOによる候補者絞り込み

③ 委員会で候補者絞り込み

④ 最終的な決議
取締役会に答申

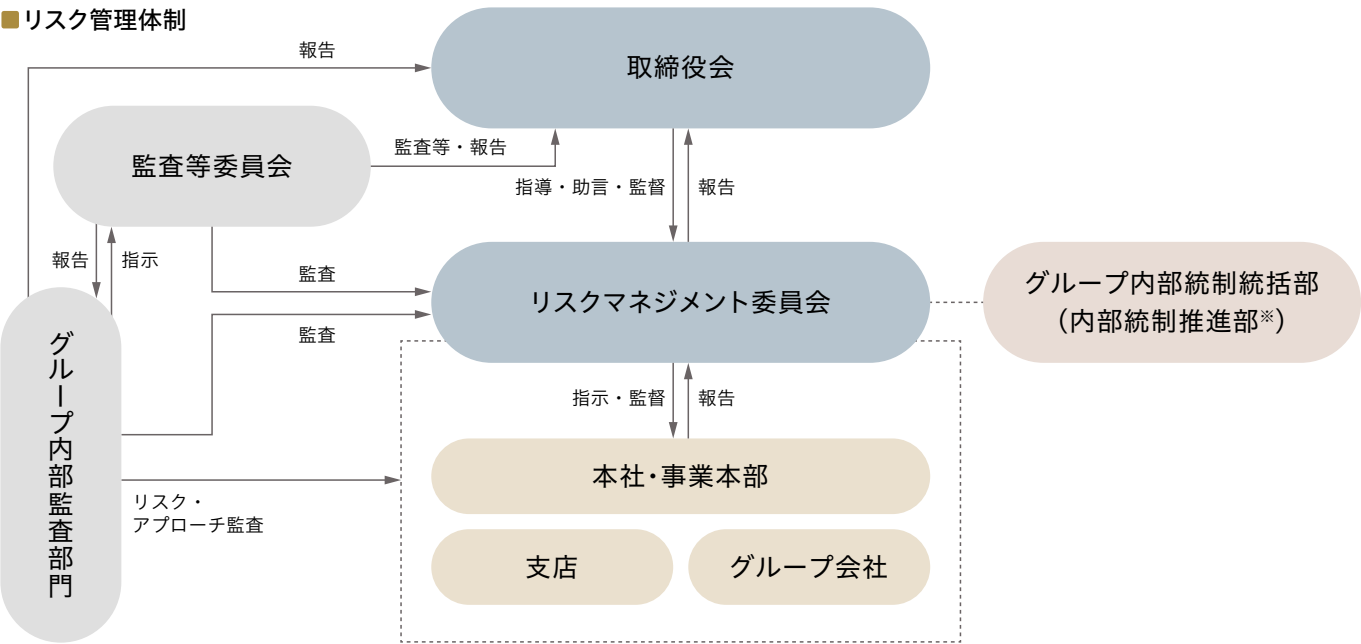


リスクマネジメントの強化

リスクマネジメント委員会は、代表取締役が委員長となり、当社各部門およびグループ各社から定期的に報告されるグループ経営上重要なリスクの抽出・評価・見直しを毎年実施しています。また、当社各部門およびグループ各社と相互連携を図りつつ、対応策の策定、管理状況等を四半期ごとにモニタリングし、必要に応じて指導を行っています。特に経営上・事業上重要なリスクとその管理プロセスに関しては、

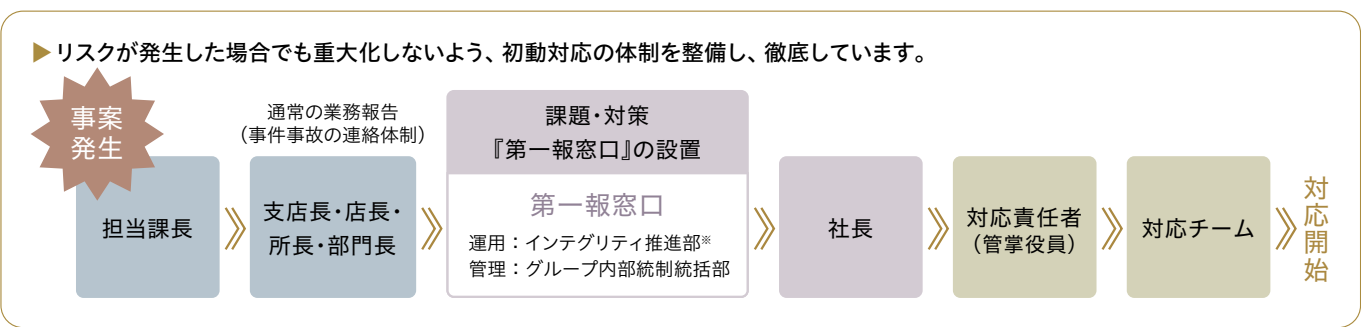
取締役会においても重点的に監督・モニタリングしつつ、定期的に状況報告を受けるとともに、会社に重大な影響を及ぼす事案が発生または発生する可能性がある場合には、取締役会へ報告し、取締役会は必要な指示を行っています。なお、常勤監査等委員やグループ内部監査部門は、当委員会に陪席し、これら全体のリスク管理体制・状況を独立した立場から監査・監督しています。

■ リスク管理体制



※内部統制推進部：リスクマネジメントを含めたグループ全社への内部統制の整備、強化を推し進めています。また、内部統制強化プロジェクトの推進や、リスクマネジメント委員会、グループコンプライアンス連絡会議の運営を行っています。

■ 初動対応



※インテグリティ推進部（コンプライアンス担当部門）：コンプライアンスに関する社員への啓発や事案等の審議を行い、法令遵守の状況を監視しています。加えて、コンプライアンス担当部門および外部の弁護士事務所等に内部通報窓口を設置し、不正行為の早期発見と是正に努めるとともに、同部門が主導となり、執行役員や全社員を対象としたコンプライアンスに関する教育や情報提供を定期的に行い、遵法意識の向上と不正防止などを推進しています。

■ 重大リスクの発生件数

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度(目標)
0件	1件 [※]	0件	0件

※不適切会計

コンプライアンスの推進

大東建託グループのコンプライアンス基本方針

当社グループは、「国連グローバルコンパクト」に署名し、当社グループの規則のなかで特に重要な禁止事項を定めた「大東御法度7箇条」と従業員が取るべき行動基準・指針を定めた「大東建託行動規範」をコンプライアンスにおける準則として、事業活動のあらゆる場面で法令順守を図っています。大東御法度7箇条では、腐敗につながる行為をまとめ、贈

賄や資金洗浄、横領などの法令に抵触する腐敗行為を厳に禁止・防止する体制を構築しています。また、法令に抵触はしなくても、腐敗を助長したり、倫理的に許されないと考えられる行為について禁止しています。また、これらに抵触した行為が発覚した場合、当事者は懲戒解雇を含む、厳格な処分をもって臨むこととしています。

3ラインディフェンス体制

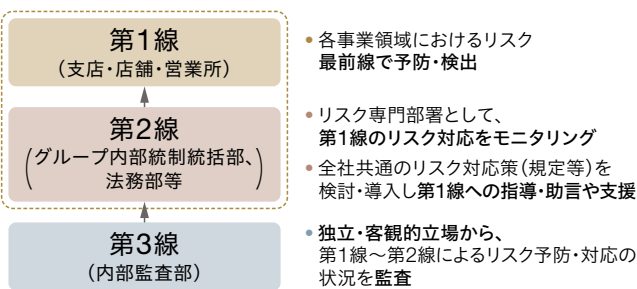
当社グループでは、腐敗防止・公正な競争と取引の遵守にあたって、取締役の監督のもと、内部監査および内部通報制度をはじめとする内部監視システムを整え、腐敗行為の抑止、発見に取り組んでいます。また、内部統制強化策として、「3ラインディフェンス体制」を敷き、第1線となる現場が行うリスク防止策を第2線である法務部、グループ内部統制統括部など、リスクの専門部門が、第3線となる内部監査部が第1線から第2線によるリスク防止、対応状況をモニタリングする体制を構築しています。なお、これらの状況は、内部監

査部から「リスクマネジメント委員会」へ報告し、同委員会から取締役会へ報告することで、取締役会によるモニタリングと、指示を受ける体制が構築されています。

● 内部通報制度と公益通報者の保護

組織内の法令違反や不正行為を早期に発見し、是正することでコンプライアンス経営の強化と健全な職場環境維持に資することを目的に、内部通報制度を導入しています。社内外に通報窓口を設けており、利用対象者に全てのステークホルダーを定めています。内部通報があった場合、インテグリティ推進部から関連部門へ調査・対応策の立案・実施を指示するとともに通報者へ対応報告・是正確認を行っています。また、通報者が保護される体制だけでなく、携帯して通報窓口を確認できる「インテグリティ・カード（コンプライアンス・カード）」の運用、就労環境やハラスメントに関するヒアリングやアンケート調査等の従業員をフォローする環境を整備し、違反や不正行為等の早期発見につなげています。

■ 3ラインディフェンス体制



インテグリティ・プログラム（コンプライアンス・プログラム）／コンプライアンス教育の徹底

「インテグリティ・プログラム」とは、当社の理念や行動指針をベースとし、会社が策定した年度ごとのインテグリティやコンプライアンスに関するガイドラインです。インテグリティおよびコンプライアンスに関する体制、仕組み、教育、重点的取り組み事項を全従業員と共有することで、実効性を高めることを目的にインテグリティとコンプライアンスの推進に取り組んでいます。

また、インテグリティ推進部が主導となり、ハラスメントや情報セキュリティなどを題材にした全従業員向けのコンプライアンス研修を実施し、従業員のコンプライアンスに対する理解促進を図っています。加えて、定期的にコンプライアンスに関するメールマガジンを配信し、腐敗防止を含む不正防止、コンプライアンスの徹底と知識・意識の向上に努めています。

■ コンプライアンス浸透度^{※1}

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度(目標)	2030年(目標)
86.2%	86.9%	88.7%	90.0%	95%以上を維持

※1 2021年度は単体実績

■ 内部通報件数^{※2}

2021年度	2022年度	2023年度
327件	368件	421件

※2 問い合わせ件数を含む

財務戦略

CFOメッセージ

人的資本、IT・DX、無形資産への投資促進により、企業価値の向上を実践します

私の役割は、財務・会計の専門家として、人的資本、IT、無形資産への投資を促進し、企業価値向上に貢献するとともに、発生リスクの予測と発生を抑制することで、健全な財務運営を実践することと考えています。日本は少子高齢化で労働人口の減少が進み、社会全体として人手不足が深刻化し、優秀な人材の奪い合いが激しくなっています。これからの経営にかかわる大きなリスクの一つといえます。

このような社会状況におけるリスクを機会に変えていくために、コア事業のさらなる強化を基本軸として、新たな事業へ挑戦と、事業ポートフォリオの再構築を継続して行ってまいります。また、当社で働きたい、働き続けたいと思ってもらえるための人的資本経営、生産性の向上を図るDX推進、IT、ブランド等無形資産へ重点的に投資し、中長期的な成長力を高めていく所存です。



岡本 司
取締役 上席執行役員
管理本部長 CFO

財務戦略の基本的な考え方

当社グループは、持続的な利益成長と資産の有効活用によるキャッシュ・フローの創出、事業特性やリスクをふまえた安定した財務基盤の維持、および財務ガバナンスの強化を掲げ、健全な財務運営を継続していきます。



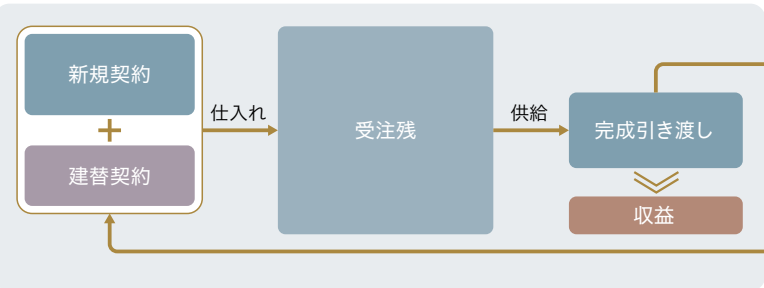
財務パフォーマンス

① 事業による収益

当社グループのコア事業である建設事業と不動産事業は、それぞれ異なるビジネスモデルにて成り立っています。建設事業は、土地オーナー様との請負契約を、建物の完成引き渡しまで受注残として管理し、完成引き渡し時に売上・利益へ計上される「フロー型」のビジネスモデルです。一方、完成引き渡し後にスタートする不動産事業は、一括借上げや

入居者斡旋、管理・運営によって売上・利益が毎年創出される「ストック型」のビジネスモデルとなります。今後は、建物の老朽化等による建替契約が増加すると想定され、フローとストックの循環によって創出される安定的な収益の拡大が見込まれます。

■ 建設事業（フロー型）



■ 不動産事業（ストック型）



② 安定した財務基盤

財務ガバナンスの強化、財務リスクの最小化、資金効率の改善、資金の安定運用により、積極的な成長投資を下支える財務基盤の強化を図っています。

脱炭素社会の実現に向けた環境経営の実践のため、2021年度に「大東建託グリーンボンド・フレームワーク」を策定し、グリーンボンドによる110億円の資金調達を実施、2022年度に「グリーンファイナンス・フレームワーク」を策定し、90億円のグリーンローンを実行しました。調達した資金は、余剰売電のための太陽光発電設備の新規設置費用に充当しています。

引き続き、安定的かつ機動的な資金調達手段を確保するとともに、財務基盤のより一層の安定を図ることを目的とした、400億円のコミットメントライン契約を締結しています。また、2024年8月に株式会社投資情報センター（R&I）から、財務健全性を示す発行体格付「A（格付けの方向性：安定的）」を取得しています。

→ グリーンボンド：
<https://www.kentaku.co.jp/corporate/csr/finance/greenbond.html>
→ グリーンローン：
<https://www.kentaku.co.jp/corporate/csr/finance/greenloan.html>

キャッシュ・アロケーション

③ 株主還元

株主様に対する利益還元を最重要経営課題として認識しています。配当金については、経営基盤の強化による安定配当を基本的なスタンスとしながら、配当基準100円に連結業績に応じた利益還元分を含めた配当性向50%を目標として設定しています。

④ 成長投資

中期経営計画(2024~2026)では、第一の柱に「人的資本経営の推進」を掲げ、グループ従業員の力を最大化することで、中期経営計画の達成、そして社会・地域課題解決への貢献ができると考えています。まずは全従業員へ譲渡制限付株式付

与を行います。また、まちづくりに不可欠となる不動産開発事業には、3年で1,000億円以上、DX推進を強化しIT・DXにも3年で300億円以上投資を行い、不確実性が高く予測が困難な時代でも企業成長を成し遂げる準備を行っていきます。

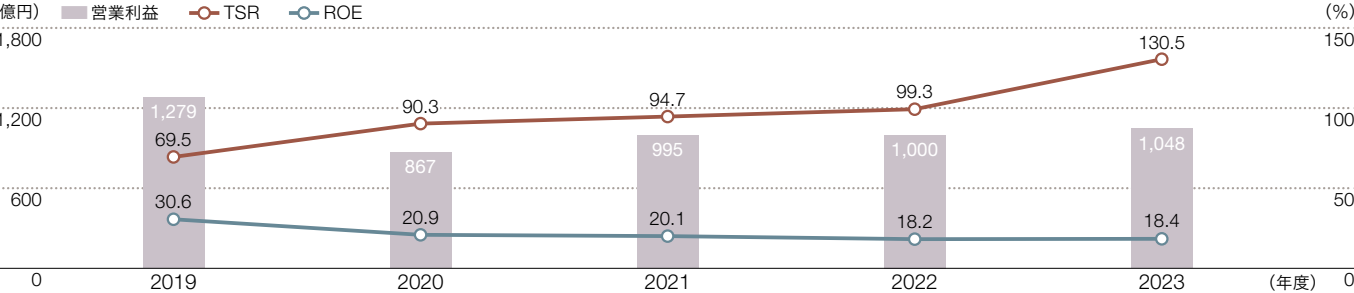
事業ポートフォリオの再構築

2024年度より、会計セグメントを「建設事業」「不動産開発事業」「不動産賃貸事業」「その他事業」の4区分としました。VISION 2030の実現に不可欠な不動産開発事業を新たに加え、これに伴い現在、事業ポートフォリオ最適化につい

て検討を進めている状況です。事業ポートフォリオは、中長期を見据え「成長性を見込めるか」「事業効率は良いか」などの視点で検討しています。今後はこの事業ポートフォリオと並行して、事業投資などを決定していく予定です。

中期経営方針(2026年度) ROE 20% 自己資本比率 35% 以上を維持 D/Eレシオ 0.3 以下を維持

■ 株主総利回り(TSR)/営業利益/ROEの推移





財務・非財務ハイライト

【財務情報】※財務報告に関する非財務情報も含む		単位	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	前期比 ('24/3 '23/3)	2025年3月期 計画
経営成績	売上高	億円	13,531	14,116	14,971	15,570	15,911	15,862	14,889	15,830	16,576	17,314	+4.5%	18,200
	建設事業	億円	5,891	5,953	6,239	6,276	6,097	5,511	4,017	4,328	4,595	4,924	+7.2%	5,300
	不動産事業	億円	7,238	7,748	8,246	8,713	9,241	9,736	10,142	10,642	11,030	11,291	+2.4%	11,600
	その他事業	億円	401	414	485	579	572	614	729	859	950	1,098	+15.6%	1,300
	売上総利益	億円	2,389	2,544	2,855	2,970	2,960	2,824	2,388	2,601	2,584	2,847	+10.2%	3,030
	建設事業	億円	1,725	1,762	1,976	1,975	1,837	1,591	1,044	1,069	980	1,154	+17.8%	1,325
	不動産事業	億円	522	626	727	790	889	987	1,090	1,240	1,285	1,317	+2.5%	1,285
	その他事業	億円	141	155	152	204	233	246	253	290	318	375	+17.9%	420
	営業利益	億円	915	1,010	1,201	1,263	1,270	1,279	867	995	1,000	1,048	+4.8%	1,100
	売上高営業利益率	%	6.8	7.2	8.0	8.1	8.0	8.1	5.8	6.3	6.0	6.1	+0.1p	6.0
	親会社株主に帰属する当期純利益	億円	561	672	821	878	899	903	622	695	703	746	+6.1%	760
財務状態	自己資本	億円	2,405	2,501	2,760	2,998	3,038	2,865	3,102	3,668	4,058	4,057	±0.0%	—
	自己資本比率	%	34.3	34.3	35.3	35.6	35.3	32.5	33.7	36.5	38.2	37.6	△0.6p	—
	ROE	%	24.1	27.4	31.2	30.5	29.8	30.6	20.9	20.1	18.2	18.4	+0.2p	—
株主還元	EPS（1株当たり当期純利益）	円	710	863	1,072	1,165	1,212	1,306	909	1,021	1,031	1,110	+7.6%	1,150
	1株当たり年間配当金	円	375	432	536	583	606	653	455	511	516	555	+7.6%	575
	配当性向	%	52.8	50.1	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	±0.0p	50.0
	総還元性向（自己株式取得含む）	%	82.8	80.1	80.0	80.0	95.5	115.7	50.0	50.0	50.0	116.9	+66.9p	—
建設事業にかかわる指標	受注工事高	億円	6,604	6,930	6,552	6,510	6,352	5,192	3,588	4,207	5,037	5,904	+17.2%	6,200
	建築営業人員数	人	3,247	3,420	3,383	3,313	3,291	3,140	2,813	2,720	2,868	2,959	+3.2%	3,000
	完成工事高	億円	5,891	5,953	6,239	6,276	6,097	5,511	4,017	4,328	4,595	4,924	+7.2%	5,300
	完成工事総利益率	%	29.3	29.6	31.7	31.5	30.1	28.9	26.0	24.7	21.3	23.4	+2.1p	25.0
不動産事業にかかわる指標	入居者斡旋件数	万件	25.3	26.7	28.1	29.6	32.3	33.4	33.7	34.2	34.1	33.7	△1.1%	34.8
	賃貸住宅管理戸数（居住用）	万戸	86.4	92.3	97.8	103.6	108.6	113.0	116.9	119.7	122.4	125.5	+2.5%	129.1
	賃貸住宅家賃ベース入居率（3月）（居住用）	%	96.7	96.8	96.9	97.2	97.4	97.2	97.8	98.1	98.0	97.9	△0.1p	97.7
【非財務情報】														
マテリアリティに関する指標	ZEH賃貸住宅供給割合（戸数）	% （戸）	—	—	—	ZEH賃貸住宅 の完成	0.1 (32)	0.3 (150)	1.2 (478)	1.8 (712)	15.4 (6,347)	64.8 (20,658)		
	従業員エンゲージメントスコア （レーティング）※1	（3社）※2 —	—	—	—	—	—	—	—	54.8 (BB)	57.2 (BBB)	59.2 (A)		
	女性管理職割合※3	（3社）※2 %	—	—	—	3.5	4.0	4.5	5.2	6.0	6.7	8.0		
	温室効果ガス排出量 （スコープ1＋2）の削減率	（グループ） %	—	—	—	基準年	－16.4	－6.7	13.1	7.8	20.5	18.7		
	女性取締役割合	（単体） %	14.2	14.2	14.2	11.1	9.1	11.1	9.1	7.1	7.1	8.3		
	コンプライアンス浸透度※4	（グループ） %	84.9	86.1	83.7	83.0	82.0	85.2	88.3	86.2	86.9	88.7		

※1 2022年3月期より調査開始。調査は（株）リンクアンドモチベーション「エンゲージメントサーベイ」において実施し、同社の算定基準による偏差値（他社平均50.0）。実績は11月実施データを掲載

※2 大東建託（株）、大東建託パートナーズ（株）、大東建託リーシング（株）の3社

※3 2023年3月期以前は当該年度3月末時点の実績、2024年3月期以降は当該年度末の翌日4月1日時点の実績（2024年3月期の場合、2024年4月1日時点の実績）

※4 2022年3月期以前は単体での集計



会社情報

会社概要 (2024年3月31日現在)

■ 会社名	大東建託株式会社	■ 資本金	29,060百万円
■ 本社所在地	〒108-8211 東京都港区港南二丁目16番1号	■ 従業員数	18,239名 (グループ連結)
■ 設立	1974年6月20日		

主要グループ会社 (2024年3月31日現在)

建設事業 | アパート・マンション等の建築

■ 大東建託株式会社 建物賃貸事業の企画・提案、設計・施工	■ 大東建設株式会社 賃貸建物等の設計施工	■ 大東スチール株式会社 建設資材等の供給
■ 株式会社シマ 物流施設・公営住宅等の建築	■ DAITO CANADA TRADING INC. 建築用木材の購入、輸出および販売	

不動産賃貸事業 | 賃貸建物の仲介および管理ならびに不動産賃借

■ 大東建託パートナーズ株式会社 賃貸建物の管理・一括借上事業	■ 大東建託リーシング株式会社 不動産仲介事業	■ ハウスコム株式会社および子会社 賃貸アパート・マンション等の仲介
■ ハウスリース株式会社 入居者様の保証人受託	■ 株式会社キマルーム 不動産会社向けシステム開発	■ 良部屋商務諮詢(上海)有限公司 賃貸建物の仲介

不動産開発事業 | 大規模マンションの開発やリノベ再販など

■ 株式会社インヴァランス 投資マンション事業	■ 大東建託アセットソリューション株式会社 不動産流動化事業
----------------------------	-----------------------------------

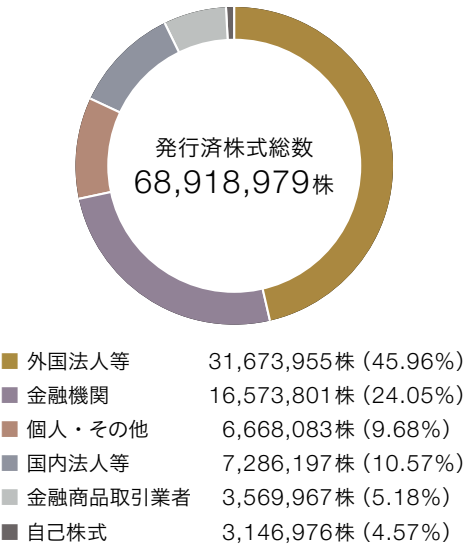
その他事業 | 事業の多角化、国際化を推進

■ 株式会社ガスパルおよび地域子会社 LPガス設備工事・供給事業	■ ケアパートナー株式会社 介護事業・保育事業	■ 大東コーポレートサービス株式会社 グループ各社への書類印刷・業務補助等
■ 大東ファイナンス株式会社 金融事業 (建築資金の融資)	■ 大東みらい信託株式会社 管理型信託	■ JustCo DK Japan株式会社 フレキシブル・ワークスペース事業
■ ハウスペイメント株式会社 決済代行サービス	■ 少額短期保険ハウスガード株式会社 少額短期保険業	■ 大東バイオエナジー株式会社 バイオマス発電事業
■ D.T.C REINSURANCE LIMITED 火災保険の再保険	■ DAITO KENTAKU USA, LLC 海外不動産投資	■ DAITO ASIA DEVELOPMENT PTE. LTD. 海外ホテル事業運営会社への出資等
■ DAITO ASIA DEVELOPMENT (MALAYSIA) SDN. BHD. ホテル事業 (ル・メリディアン)	■ DAITO ASIA DEVELOPMENT (MALAYSIA) II SDN. BHD. 海外ホテル事業 (ヒルトン)	

株式データ (2024年3月31日現在)

■ 発行可能株式総数	329,541,100株
■ 発行済株式総数	68,918,979株
■ 株主数	19,096名
■ 事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
■ 単元株式数	100株
■ 上場金融商品取引所	東京証券取引所 プライム市場 名古屋証券取引所 プレミア市場 (証券コード：1878)
■ 株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
■ 同連絡先	〒137-8081 東京都府中市日鋼町1-1 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 電話：0120-232-711 (通話料無料)
■ 公告方法	電子公告により当社ホームページに掲載します。 https://www.kentaku.co.jp/corporate/ir/koukoku.html ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告に よることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。

所有者別株式分布状況 (2024年3月31日現在)

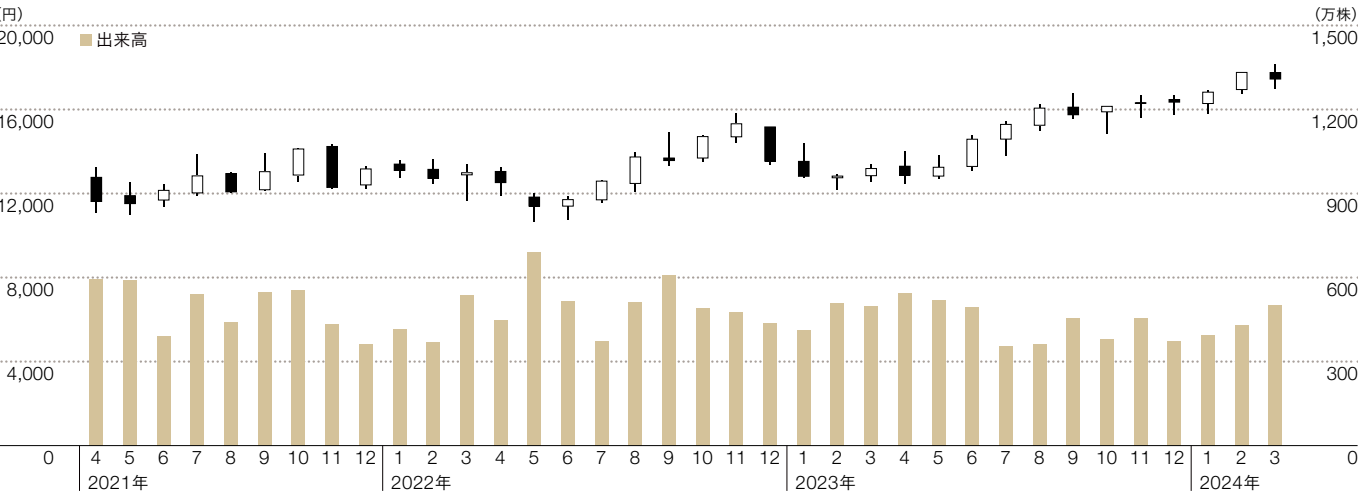


大株主 (2024年3月31日現在)

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	9,590	14.58
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	3,919	5.96
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	3,637	5.53
光通信株式会社	3,527	5.36
大東建託協力会持株会	1,673	2.54
住友不動産株式会社	1,606	2.44
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	1,510	2.30
BNYMSANV AS AGENT / CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	1,461	2.22
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,284	1.95
大東建託従業員持株会	1,127	1.71

※持株比率は、自己株式(3,146千株)を控除して計算しています。

株価・出来高推移





大東建託株式会社 〒108-8211 東京都港区港南2-16-1 <https://www.kentaku.co.jp>

お客様サービス部

0120-1673-43
cs@kentaku.co.jp

フリーダイヤル受付時間/午前10:00～午後5:00
(土日・祝日・夏期・年末年始の休業日を除きます。)

※本冊子に記載されているすべての情報は、著作権法およびその他の法律により保護されています。
無断での引用や転載、複製は禁じられています。

統合報告書2024 (2024.9_01)

