



トップメッセージ

代表取締役 社長執行役員 CEO

竹内 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となります。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ただけでは、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と目標を前倒して達成しました。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のみなさまにこの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。簡潔明瞭な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^{ふかん}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^{ふかん}つなぎ合わさった状態を見れば、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なら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、^{こんどん}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っております。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。