



統合報告書

INTEGRATED REPORT 2025

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2025(2025.9_01)

託すをつなぎ、未来をひらく。



“ 未来を見据え、挑む。
グループ一丸となって、
新たな挑戦へ。 ”



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。

CONTENTS

未来への志（パーパス）	01
大東建託グループの大切な考え方	04
価値創造プロセス	05
トップメッセージ	07
行動指針	13
価値創造ストーリー	15
大東建託のグループ体の事業活動	15
価値創造の源泉である6つの資本	17
認識する社会課題（リスクと機会）	19
価値を生み出してきたグループの歴史	21
「大東建託の第1号物件」	
父から受け継いだ賃貸経営を孫の代までつなぎたい。	23
Daito Group VISION 2030	25
中期経営計画	27
01 人的資本経営の推進	31
02 強固なコア事業の確立	35
03 新たな注力分野の取り組み	41
DX戦略	47
財務戦略	49
役員体制	51
コーポレート・ガバナンス	53
リスクマネジメント	61
コンプライアンス	62
会社情報	63

編集方針

本報告書は、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・非財務の両面から分かりやすくお伝えすることを目的に発行しています。

「統合報告書2025」では、投資家のみなさまに加えて、大東建託グループの価値創造を担う社員一人ひとりと、そして、当社グループと関わっていただいている幅広いステークホルダーのみなさまが、グループの未来像やこれからの方向性を理解し、共感できる内容を目指し、当社らしさを伝える構成としました。

中期経営計画の進捗については、重点テーマである「3つの柱」を軸に、定量・定性の両面から、実現できていること・できていないことを率直にお伝えすることに努めています。

本報告書が、投資家のみなさまはもちろん、社員やお客様との対話の起点となり、コミュニケーションを促進することで、大東建託グループの持続的な成長と、社会への新たな価値創造へとつながることを目指しています。



大東建託グループの大切な考え方

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。

[大東建託の経営理念]

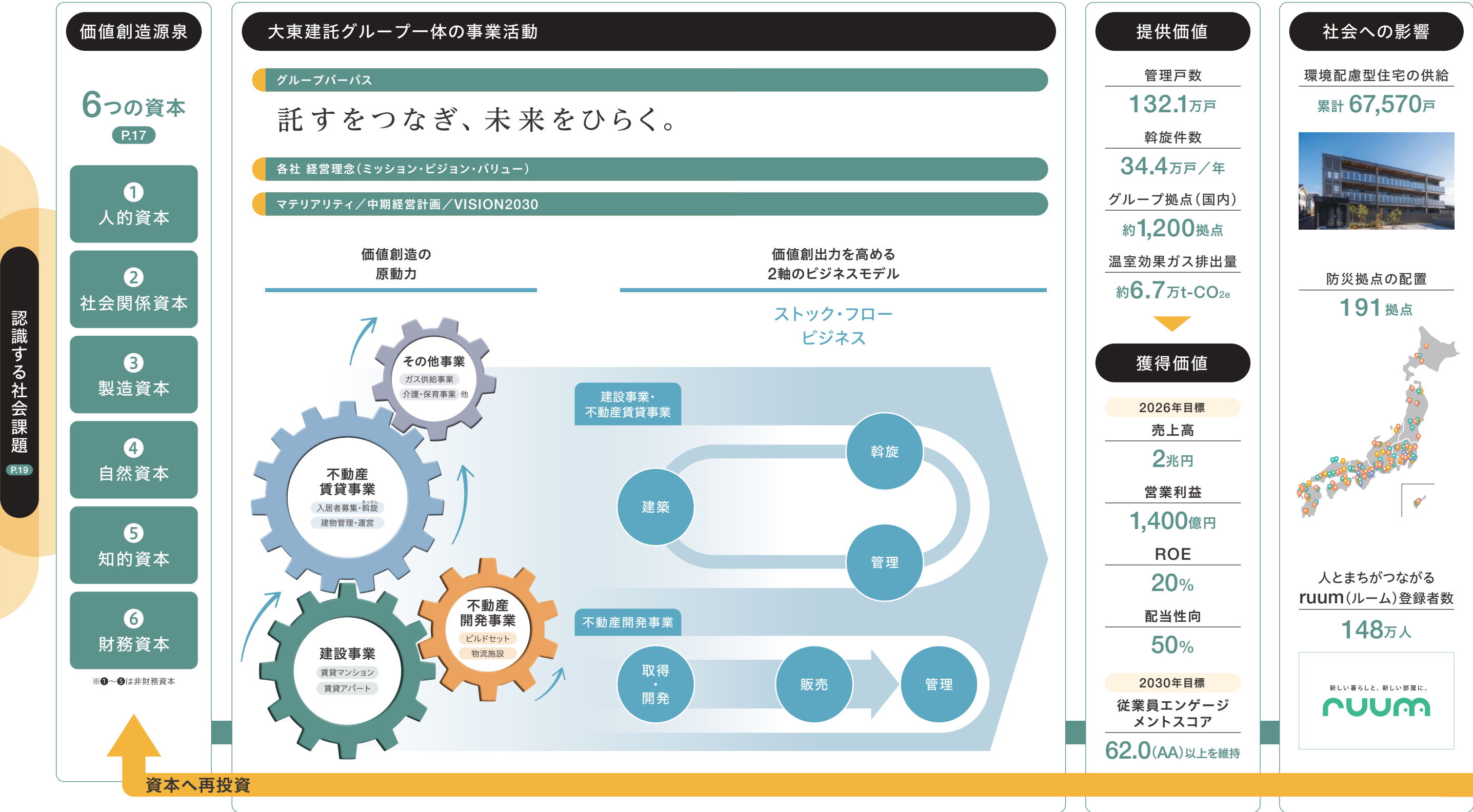
我が社は、限りある大地の最有効利用を広範囲に創造し、実践して社会に貢献する。

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。

大東建託グループの価値創造プロセス

大東建託グループは、グループパーパス「託すをつなぎ、未来をひらく。」に基づく事業活動を通じて、社会に価値を提供し、社会課題の解決とグループの持続的な成長の両立を目指しています。事業活動によって得た資本をさらなる成長に再投資することで、価値創造の好循環を実現します。



現場が主役の強い組織に 変貌することで、 ビジョン実現の確度を高める。



現場が主役となって、成功に向け試行錯誤し、決断し、そして実行する。

トップは行き先を明確に示し、現場の行動を支援する。

これを実現できる組織に変革することができれば、

組織の競争力や実行力が高まりVUCAの時代でも勝ち残れる会社になれる。

これが、私が失敗と成功を繰り返した

「現場」での経験から来る強い信念です。

竹内 啓

代表取締役 社長執行役員 CEO

私たちが目指す未来、そしてまちづくり

「託すをつなぎ、未来をひらく。」——これは大東建託グループのパーパスであり、未来への志です。パーパスにはこれまで当社グループで働いてきた社員の想いも込められています。

私たちの事業は、事業用建物から始まり、アパート・マンションへのシフト、独自の一括借上方式による賃貸経営受託システムの導入と、常にお客様のニーズを把握し、時代の変化に適応しながら成長してきました。社会の変化に柔軟に対応する「環境適応業」として、私たちはこれまでも事業を通じて、お客様に信頼され、託されることで未来を切り拓いてきました。時代とともに変化してきた当社グループですが、

事業の軸は賃貸住宅を中心とした建物を提供し、暮らしを支えていくことです。そして、2030年のありたい姿として「DAITO Group VISION 2030」を策定し、提供価値の範囲をこれまで以上に広げ、今、「大東建託グループらしいまちづくり」に挑戦しています。これからも、私たちは社会変化に適応し、変化し続けながら、社会や地域のみなさまに価値を提供し続けていきます。

事業が発展することに伴って社会的に果たすべき使命も、できることも増えていきます。そして、それらの事業活動を通じて、社会や環境に貢献していくことが、企業と社会双方の発展につながると考えています。





人的資本経営が一丁目一番地。

「現場主義」で強い組織にする。

現場が主役の会社にすることが私の役割

パーパスは私たちの未来への志であり、その実現に向けては「現場」が最大の推進力であると考えています。そのため中期経営計画（2024年度～2026年度）においても「人的資本経営の推進」を一丁目一番地としています。

なぜ現場を大事にするのか——それは私の歩んだキャリアが関係しています。

私は大東建託に勤めて36年になりますが、入社当時は建設事業の営業担当から始め、途中で降格も経験しました。しかし、イチからやり直し、支店長、事業部長になることができました。ある程度の実績が残せるようになると、今度はこれまで経験のない不動産部門へ異動になりました。入居者様への斡旋業務など、一度もやったことがない状況で、いきなりトップを任

されたのです。戸惑いながらも不動産部門へ訪れてみると、若手社員が多く所属する1,000名程度の組織で、典型的なトップダウンの風土が根付いていました。トップダウン型の組織というものは、事業立ち上げ当初などであれば、突破力が高まって成果も上がります。しかし、当時の不動産部門は一定の事業規模には達していたので、人材や組織の力をどのように高め、立ち直らせるかが課題であると感じました。不動産部門は収益貢献ができていなかったため、グループ内であまり期待されておらず、社員のモチベーションも下がりがちでした。そこで私は、ネガティブに捉えるのではなく、自立することが重要だと考え、「自分たちの力で利益を生み出し、それを社員に還元する」という方針に変更しました。

ホテルのビジネスモデルにならって1室あたりの稼働率を上げる手法を取り入れたり、店舗の収支をPLで管理することを徹底して利益の意識を高めたり、自分たちにできることを考え、試行錯誤をしながら社員一人ひとりに「自分ごと」にしてもらうことに努めました。その結果、2016年3月期に225億円であった不

動産部門の営業利益は、3年でおおよそ倍の440億円、2023年3月期以降は800億円を超える水準となり、大きく成長することができました。こうした組織の成長を目の当たりにして、私は社員一人ひとりの意識が変わることで組織は強くなることを学びました。

「現場主義」で「逆ピラミッド型組織」へと変革

こうした経験から、私は今の東大建託グループに必要なのは、トップダウン型の組織から、「現場主義」で「逆ピラミッド型組織」への変革だと考えました。社員一人ひとりが現場で考え、判断し、実行することができる強い組織へ変えていくということです。このような自律型の組織を目指し、私たちは「体質強化プロジェクト」を立ち上げました。最初のステップとして、パーパスに基づく考動を日々の業務から実践するために、「パーパスに基づく行動指針」を1年かけて策定しました。この策定には、エンゲージメントを非常に高めた実績のある企業様にもご協力をいただいて、役員や現場の支店長、課長など約190名のメンバーを、それぞれいくつかのグループに分け、1年間で延べ5,000時間、侃侃諤諤と議論を重ねてきました。最終的には現場の支店長や課長クラスの意見を軸に行動指針が作られました。役員が考え現場へ落とし込

むより、現場の人々が自ら考え出したものの方が、全体として腹落ちしやすいのだと思います。次のステップとしては、評価や制度を自律型の組織に合った形に変えていき、最終ステップとしては、風土として定着させる施策を皆で検討していきます。

上司は指示者から支援者へ——これは議論をする中で現場から出た声です。これまで上司は現場の指揮を執る「指示者」という存在でした。しかしこれからの東大建託グループは、社員が主役となり経営層がそれを下支えするという「逆ピラミッド型組織」に変革することを目指しています。そのためには、上司が「支援者」としての存在に変わっていく必要があります。管理職になると指示をする立場になるという意識がありますが、それを「管理職は成果を上げるための支援者である」と考えることで行動も変化するはずです。

本業にも好影響を与え始めた人的資本経営の推進

当社グループでは、「働きやすさ」と「働きがい」の両輪で人的資本経営を推進しています。「働きやすさ」では、誰もが働きやすく、仕事とプライベートを両立できる環境を整える必要があります。女性も活躍できる、男性も育休を取れる、介護と両立できる、そういったことが当たり前になる会社になろうとしています。「働きがい」では、環境や社会に貢献する活動を通して、社会でも評価される会社で働くことを誇りを感じることで「働きがい」につなげていくことを目指しています。経済産業省および日本健康会議が認定する

「健康経営優良法人 ホワイト500」への継続認定や、2025年4月には（株）産経新聞社が主催する「地球環境大賞」でLCCM*賃貸集合住宅の研究開発、販売促進に積極的に取り組み、温室効果ガス排出削減に寄与していることが評価され国土交通大臣賞を受賞するなど、外部からの評価にもつながっています。

これらの取り組みの結果として、2021年11月の段階では54.8しかなかった従業員エンゲージメントのスコアが、2024年5月には63.1にまで上昇し、2025年5月には65.6となりました。当社ほどの企業サイズでは

「今まで見たことがない」と調査会社の方々が言うほど大きく上昇したのです。社員の「働きがい」につながる施策を一つずつ積み上げた結果、このような結果になったと考えています。そして、エンゲージメントが高まれば、業績も伴う形で高まるのです。建設事業が分かりやすい例です。2025年3月期の完成工事高は前期比9.9%増の5,409億円、営業利益は同63.1%増の471億円と期初計画を上回る結果となりました。事業環境としては、物価高や人件費が高騰する中で建築費は3

年間で2割程度上昇、長期金利も上昇局面、空室率も上がっている状況です。新しく建築することが以前よりも難しい局面で事業成長を実現することができたのです。これは、従業員のエンゲージメントが向上したことと無関係ではないと、私は捉えています。

※建物の建築時、使用時、解体時のCO₂排出量の削減と、太陽光発電の創エネルギーによるCO₂排出の削減効果で、建物のライフサイクルにおけるCO₂排出量の収支をマイナスにする住宅。「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。

前進する大東建託グループの経営戦略

私たちは環境適応業です——というものの、この40年ほどは建設事業と不動産賃貸事業が事業の柱でした。しかし、投資家のみなさまからは「一本足打法ではこの先立ち行かなくなる」といったご指摘をいただくことが増えてきていました。VUCAの時代において、100年企業を目指すには、会社を支える事業の柱を増やしていかなければならないと考えたのが「DAITO Group VISION 2030」です。人口減少や少子高齢化が進む日本において経済を維持するためには、多様な方法で労働力を確保する必要があります。そのため、高齢者や外国人向けの住宅需要が高まるでしょう。また海外に目をむけると、北米では人口が増えているのに、住宅が足りない状況もある。このような社会背景を踏まえ、VISION2030では、コア事業の強化を中心に置きながらも、首都圏などでは将来的にも住宅需要はあるため、新たな事業として不動産開発事業に本格的に取り組むことを決意しました。さらに、海外での事業展開も新たな取り組みとして計画しています。

不動産開発事業は比較的順調に成長しています。現在は、2020年に(株)インヴァランス、2022年に大東建託アセットソリューション(株)、そして2025年に(株)アスコットを新たにグループに迎え入れ、3社と連携を図りながら、事業を展開しています。(株)インヴァランスは、土地を購入し、マンションを建設して、ワンルームタイプの分譲マンションを販売する投資マンション専門の会社です。大東建託アセットソリューション(株)も同じく一棟売りの建物、マンション、物流の倉庫などを建てて売却する、もしくは大東建託の物件をリノベーションして再販するといったビジネスを行っ

ています。(株)アスコットは都心部の不動産デベロッパーで、不動産の分譲事業を営んでいます。このように100年企業に向けて、グループで連携しながら、不動産開発事業を第2の柱として育て上げていく考えです。これまで当社グループが手がけてこなかった事業領域ではありますが、住まいを提供することに変わりありません。住宅がなければ、人は生活することが叶わないのは、賃貸でも分譲でも一緒です。私たちの事業の軸は、住む方が安心して住んでいただける建物を提供して、暮らしを支えていくことです。それには、例えば、(株)ガスパルが提供するガスであったり、ケアパートナーが提供する高齢者施設であったり、生活に関わるさまざまなものが含まれてきます。これらは、みなさまの生活を支え、私たちがこれから目指していく「まちづくり」にとって欠かせない要素となるのです。

もう1つ新たな事業として取り組み始めたのが海外事業です。現状は海外進出を本格化させ、リノベーションでの実績を積み上げている段階ですが、今後は現地の不動産管理会社等の買収などを通し、事業の拡大をさらに図っていきたいと考えています。これに加え、米国での事業を加速させるためにも住友林業(株)と業務提携を行いました。住友林業(株)は利益の7割以上を海外が占めており、深い知見を有しています。海外事業だけでなく、新しい商品の開発や国産材の製材の商品化など、いくつかの領域で新たな事業機会を模索しています。このような取り組みを通じて、海外事業では管理戸数世界一を目指し、企業連携や新規開発を推進し、さらに米国以外での展開も視野に入れています。

「大東建託グループらしいまちづくり」を通し、まちの活性化・地方創生に貢献する

「大東建託グループらしいまちづくり」を「DAITO Group VISION 2030」にて描いています。これは人口や世帯数が長期的な減少トレンドにある中で、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です。

社会課題の解決と当社グループの持続的成長を両立させる取り組みを始めており、その一例として「千葉ZEHタウンプロジェクト」を進めています。2022年に環境省から「脱炭素先行地域」に指定されている千葉市と連携して若葉区動物公園地区というエリアを当社が運営事業者の一翼を担い、まちづくりを主導するというものです。ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)の戸建住宅・賃貸住宅を中心に、商業施設やケア施設・公園などがあります。賃貸住宅としては、すべてZEH仕様の賃貸住宅を提供し、ケア施設として、グループ会社であるケアパートナー(株)が手掛ける住宅型高齢者施設を置きます。また、公園や商業施設も展開する計画です。この他にも富山県の高岡市と協議しながら、賃貸住宅やデイサービス、店舗、コモンスペース、コミュニティスペースをつくり、その地域のまちづくりに貢献しようとしています。

こうした住宅や施設などに加え、2021年に開発した、暮らしに役立つプラットフォーム型アプリ「ruum

(ルーム)」の活用も拡大していきたいと考えています。例えば、デイケアの施設を探したい場合に、どこが最も近いかなどをアプリ上で検索できたり、会員同士でコミュニケーションが取れたりするようにして、このプラットフォーム上で生活に必要なサービスを提供し、コミュニティの場にしたいと考えています。今、当社グループでは全国で約133万件の物件を管理しており、アプリ会員は140万件を超えました。これまでは当社グループの物件から退会した方々はアプリの方も退会することになっていたのですが、現在では一度でも入居していただいた方は、その後も当社グループのサービスを受け続けることができますので、今後はさらに会員数が増加する見込みです。

大東建託グループは、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」に貢献する、そうした社会課題に応える社会インフラを提供する企業を目指しています。

「次の50年で何ができるのか。」——現場の力を信じ、果敢な挑戦には結果を問わず、「ナイスチャレンジ!」を今年1年間の私たち共通の掛け声として、グループ一丸となって未来を見据え、邁進してまいります。

私たちらしいまちづくりで

未来の成長と

社会課題の解決を両立する。



大東建託グループが目指す組織体系

これからの社会は何が起こるかわからない変化の激しい時代になる。

そのためにまず会社の体質を強くしたい。

「託すをつなぎ、未来をひらく。」

これからの世の中のニーズに対応するために、

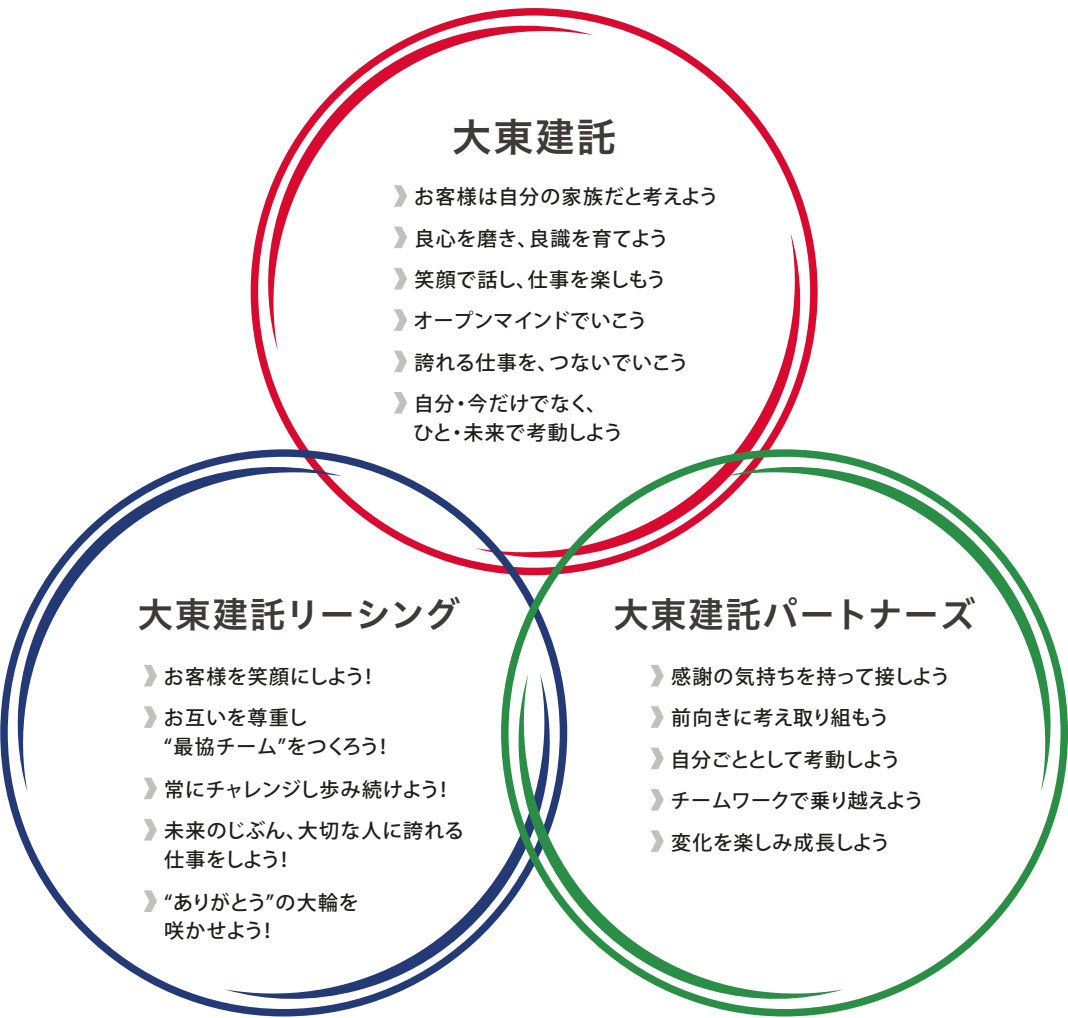
“パーパスに基づいた考動”ができる社員
(=自発的に考え、行動できる社員)を増やしていきたい。

すべて自分ごとで捉えられる人が今後の世の中では強い。

自分の意思を持って自分だったらこうする
という意見がしっかりと出てくる組織にしないといけない。



行動指針



大東建託、大東建託パートナーズ、大東建託リーシング。

それぞれの現場社員が核となり、そこに経営層が加わった

『体質強化プロジェクト』を2024年に発足。

「会社を良くしたい」そんな想いを込め、本音で、本気で、
一人ひとりの心のよりどころとなる行動指針をまずはコア事業3社が策定。

各社の行動指針を参考にしながら、自分らしい

「パーパスに基づく考動」を実践していくことで、

大東建託グループが目指す組織づくりは成立する。

大東建託グループ一体の事業活動

建設事業

アパート・マンション等の建設

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不動産賃貸事業を提案します。また、建設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品質管理を遂行し、高品質・高耐久の賃貸建物を提供しています。

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貸

入居者様の募集・斡旋を行うとともに、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ます。また、不動産賃貸事業の管理・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。

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

用地取得から資産運用型マンション、ヘルスケア・物流施設の開発、さらに管理・運営を一貫して実施しています。また、買取りリノベーション・再販事業を海外で開始し、企業成長に向けたフィールドを国内から海外へ拡大を図っています。2026年度までの中期経営計画では、まずは北米での基盤づくりに着手しています。

その他事業

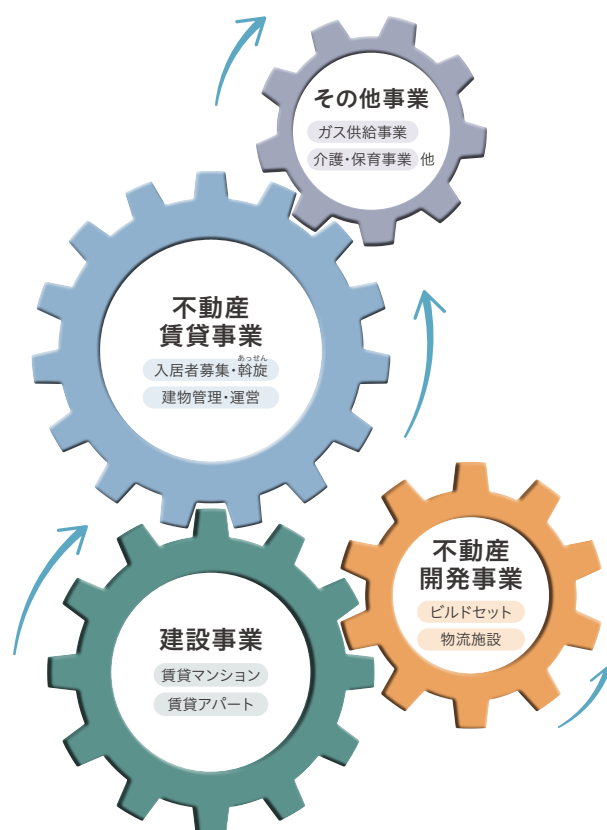
事業の多角化、国際化を推進

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。



※ P.05「価値創造プロセス」

価値創造の原動力



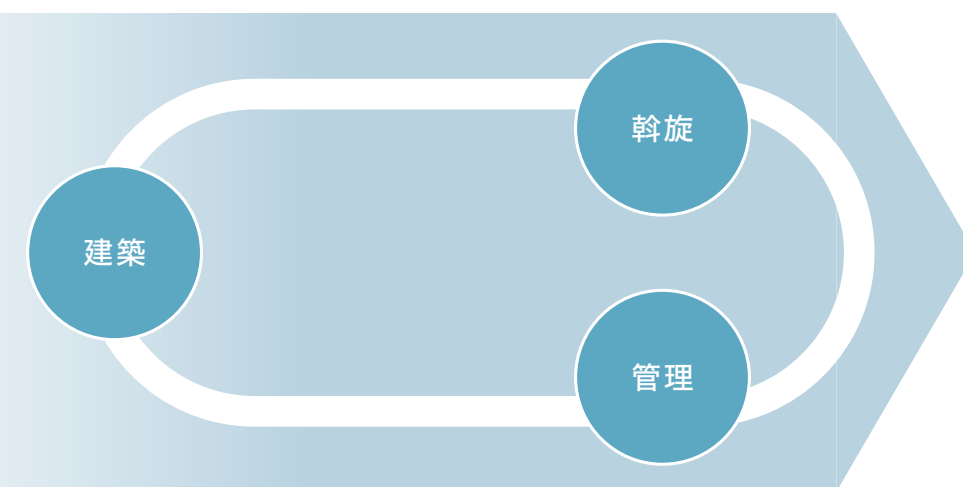
大東建託グループの強みは、賃貸事業における「建築」「入居者斡旋」「管理」を連携して一貫対応し、お客様の人生に長く寄り添える点にあります。さらに、50年かけて築いたコア事業の資本を不動産開発事業に投資することで、価値創出力を高め、収益機会と事業機会の拡大を図ります。

価値創出力を高める2軸のビジネスモデル

建設事業・不動産賃貸事業

50年で培ったコア事業

これまでの半世紀にわたり提供してきた賃貸事業では、今後築30年を迎える建物が増加していきます。一人ひとりのオーナー様へ、賃貸事業の企画・提案、設計・施工、入居者斡旋、管理・運営を一貫して提供してきた当社グループは、1つの建物が生涯を終える後も引き続きサポートし続けるために、適切な建て替え提案を行うことで、オーナー様との円満な関係継続と、必要な場所に賃貸住宅を提供し続ける、ストック・フローの好循環を実現して、企業成長と社会貢献の両立を目指してまいります。



不動産開発事業

これからを担う第2の柱

大東建託の経営理念「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。」は、100年企業に向けた次の50年でも変わることはありません。さまざまな理由で土地活用ができなかったり、やむを得なく資産継承を断念しなければならない方もおり、まだまだ、最有効利用が可能な土地資産は尽きていません。当社グループは、50年で培ったビジネスモデルを不動産開発でも活かし、今後の企業成長の第2の柱に仕上げてまいります。



価値創造の源泉である6つの資本

大東建託グループの価値創造の源泉である有形・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。

1 人的資本



「人的資本経営の推進」は当社グループ経営において重要な柱であり、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。パーパス実現に向けて、「グループ全社員の力」最大化＝働きやすさ×働きがい」を具現化すべく、人材戦略やダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンやさまざまな取り組みを強化し、多様性を強みとする幅広い人材が活躍できる組織づくりを実践しています。また、「大東建託グループ人権方針」を策定し、すべてのステークホルダーにおける人権尊重を実践します。

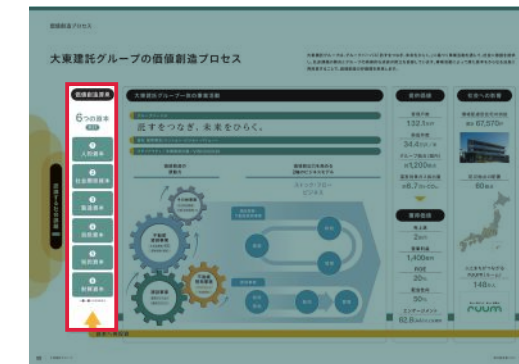
連結従業員数	18,814名
女性管理職割合	8.9%
従業員エンゲージメントスコア	62.8(AA)

2 社会関係資本



賃貸住宅事業の企画・立案から、建物の設計・施工、入居者斡旋、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不安を安心に変える体制を整えています。また、オーナー様と当社グループの関係から提供された賃貸建物には入居者様が集まり、当社グループが目指すまちづくりを通して、地域のステークホルダーのみなさまとの協働により、地域活性化に貢献しています。さらに、建物の建築や入居者様の斡旋を通じて、協力会社様や仲介会社様と関係性を高め、相互の企業成長につながっています。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、“くらし”を通じてさまざまな人との関係性が構築されています。

オーナー様数	約9.2万人
入居者様数	約229万人
room登録者数	約148万人



※ P.05「価値創造プロセス」

4 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1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	96.9%
国産材割合	9.0% ※構造材のうち
温室効果ガス排出量	約6.7万t-CO ₂ e ※スコープ1+2

5 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活かし、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。人や地域を“つなぐ”基盤をつくる、大東建託グループの防災プロジェクト“防災と暮らし研究室「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、住んでいるまちの居住者を対象とした独自の調査「街の住みこころンキング」を実施するなど、さまざまな研究を行っています。

安定的な市場

また、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基づい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4,533エリア※に区分けしたうえで、エリア毎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。

※2025年5月末時点

3 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の協働により、充実した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(国内)	約1,200拠点	設計・施工協力会社様	10,948社
-----------------	----------	------------	---------

6 財務資本



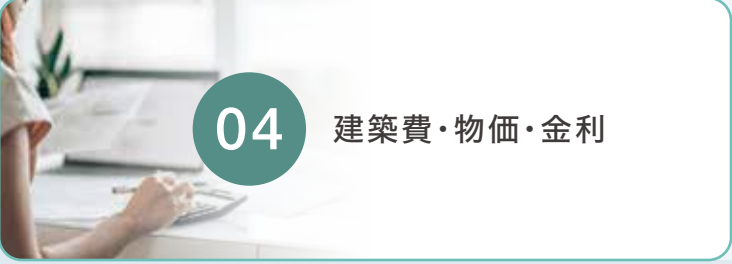
持続的な企業成長に向けて、財務基盤の維持が重要であると考え、財務ガバナンスの強化に取り組んでいます。

ROE	21.5%	D/Eレシオ	0.26
自己資本比率	38.3%	発行体格付	A

認識する社会課題
(リスクと機会)

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・市場環境に関する5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「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。このリスク・機会の特定、評価は、サステナビリティ推進会議で実施し、マテリアリティの見直しなどに反映しています。また、中期経営計画やビジョンの策定時、あるいは、財務上または戦略上、特に重要な影響を及ぼす可能性があるリスクが発生した場合には、取締役会にてさらなる分析・評価を実施する方針としています。

当社を取り巻く外部環境

		リスク	機会
 01 人口減少・少子高齢化	減少トレンドは今後も続く見通し 2023年出生率は1.20と8年連続減少 高齢者割合が30%へ	- 供給過剰、空室率上昇 - 労働力の減少 - 賃貸需要の減少 - 都市部への人口偏り - 相続	- 介護事業需要の増加 - 高齢者向けサービス需要の増加 - 雇用期間の延長 - 海外事業への挑戦
 02 労働人口・時間・働き方	法規制により労働時間減少が加速 コロナ禍により働き方が多様化 (テレワーク・リモート会議)	- 営業活動時間の減少 - 熟練工の不足 - 工期の長期化 - 労務単価の高騰 - 物流手段の縮小	- 業務の効率化 - デジタル化の促進 - 働きやすさと働きがいの追求
 03 消費者意識・生活様式	スマート住宅の需要拡大 暮らし満足度の変化	- 商品の多様化、薄利多売 - 対面コミュニケーション機会の減少	- デジタル需要の増加 - 個々の能力向上 - サービス提供品質の向上
 04 建築費・物価・金利	コロナ禍、ウッドショック以降原価・ 労務費の高騰が続く	- 建築マインドの低下 - 融資の厳格化 - 粗利率の低下	- 付加価値商品への需要増加 - 他社との差別化 - 営業力の強化
 05 環境問題	温室効果ガス削減効果は横ばい 自然災害発生頻度が急増 万が一が常態化 生物多様性への対応要請が拡大	- 自然災害の常態化 - 環境規制への対応 - 環境配慮型経営への要請 - 情報開示のリソース不足	- ZEH賃貸住宅の需要増加 - エネルギー事業への参入 - 再生可能エネルギーの販売 - カーボンクレジット販売

※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くリスクと機会の分析については、有価証券報告書にて詳細を開示しています。

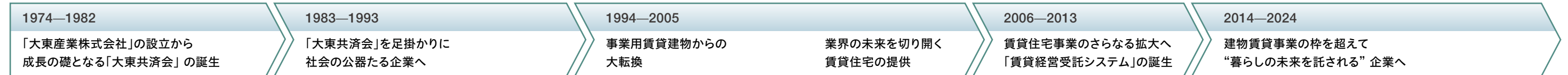
価値を生み出してきたグループの歴史

大東建託グループは、時代の変化に対応しながら、土地活用や資産承継に関するオーナー様の課題に、長期的な安心・安全・安定の経営サポートで寄り添い、信頼関係を築いて成長してきました。今後は賃貸事業の枠を超え、理想とするまちづくりを通じて、人々の生活を支え、まちの活性化・地方創生に貢献していきます。

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
- サブリース法施行

当社の動きと管理戸数の変遷



「大東建託の第1号物件」

父から受け継いだ賃貸経営を
孫の代までつなぎたい。

STORY
SINCE 1974



東海鋼建(株)の
水野様

オーナーの
安井様

東海鋼建(株)の
只腰様

創業から当社グループに
想いを託していただけること感謝

農地から賃貸経営に切り替えるも
相続税が大きな課題に

大東建託の創業者である多田勝美が、初めて賃貸経営の契約をいただいたのが、安井さんのお父様でした。

「私は中学生でしたが、多田さんのことははっきり覚えています。父とどんな話をしていたかは分かりませんが、毎日のようにうちの畑に来ていましたから。本当によく来る人だなという印象でした。」と安井さんは笑いながら当時を振り返ります。

そもそも、安井さんのお父様が土地活用や賃貸経営に対して関心を持ったのは、お祖父様から承継する際の苦い経験が関係しているそうです。

「うちは代々農家でしたが、この先も農業で食べていくのは大変だろうということで、祖父が土地活用に切り替えたと聞いています。ところが、相続の際に、思っていた以上の相続税がかかり、父も真剣に考え始めたのだと思います。」と安井さんは推測します。そしてこう続けられました。

「多額の相続税が発生したことにより、大切な土地を売却し支払っていたことを覚えておりましたので、以降、自身でも相続対策として賃貸経営を考えるようになりました。そのおかげで父母の相続では、土地建物を守り終えることができました。今となっては、多田さんと父に感謝です。」

すぐに相談できる
最適なアパート経営のパートナー

「私としては初めての賃貸経営でしたが、大東建託にお願いして正解でした。以前、別の会社で建てた事業用の建物では管理を外してしまったので、自分で管理していました。大変なことが多いので、任せることができて非常に助かっています。」と安井さん。また、「何か困ったことや分からないことは、営業の方にいろいろと教えてもらえるので、助かっています。」とご評価をいただきました。

その一方で、第1号物件のオーナーとして気にされていることもあります。「第1号物件は、東海鋼建さんという会

社にずっと入居いただいています。ありがたいことに、ご自分たちでメンテナンスもされるので、50年以上経っている建物とは思えません。しかし、私は他にも古い建物を所有しているので、今後の活用方法が気になっています。」と話してくださいました。

賃貸経営の目的と
時代のニーズに合わせた提案を

賃貸経営に対する考え方はその目的によって異なります。借り入れ返済後の収益に期待される方や、減価償却による節税効果に期待して建て替えを希望される方などさまざまです。そのなかで安井さんは、「相続税対策が主な目的なので、収益が減るとしても、今あるものを上手に利用して、少しでも長く資産を維持できるように考えています。そのため、事業用の賃貸物件はスクラップアンドビルドではなく、建物がまだ使えるのであれば、なるべく投資を抑えて、収益が出るようにしてもらえたらと思います。」とおっしゃいます。

また、アパートに関しても「築年数が古いから家賃が下がる」ではなく、価値を維持できるような提案が欲しい

とのご意見をいただきました。

長く安心して託せる大東建託で孫の代まで賃貸物件を残してあげたい安井さんは、大東建託の賃貸経営サポートについて、「父の代からのお付き合いがあるなかで、いろいろな方の話を聞き、たくさんの協力をいただいて、現在の私たちがいます。土地活用はやってみなければ分からないことも多くありますが、大東建託に託して助かっています。いい関係のなかで回っていけば、お互いにメリットがあると思います。」とおっしゃいます。また、土地活用のポイントとして、営業担当としっかり話すこと、自分でじっくり考えること、すべてのことが腑に落ちた状態で始めることが大事だとお話になりました。

最後に、今後の土地活用についてうかがいました。「土地活用の手段は大きく2つに分かれます。賃貸物件を建てて借り入れをしながら回す方と、売却して整理される方です。ただ、手放すのはいつでもできるので、上手に回して、息子たち孫たちの代まで残してあげたいですね。一番下の孫が1歳半なので、そこまで頑張ってつないでいけたらと思います。そういう意味でも、大東建託なら安心です。」と話してくださいました。安井さんは人とのつながりを大切に、未来へつなぐ賃貸経営を目指しています。

オーナー様との関係も、近所付き合いも大切に

大東建託の第1号物件に入居された、
東海鋼建(株)さん。
同社の只腰さん、水野さんにも
お話をうかがいました。

「当社の創業者は戦争体験者だったので、戦地から命からがら引き揚げてきたという逸話を何度も聞かされました。戦争で拾った命だから、なんでもやるみたいな気概がある人で、とにかく一番が好きでした。十数年前に93歳で亡くなりましたが、「わしが一番に大東建託と契約したんだ」と喜んで言っていました。」と当時のことを教えてくださいました。

その後、現在の代表が引き継いだタイミングで建物を改修されたとのこと。「50年前の建物ですが、さほどダメージもなく、外観はほぼ変わっていないと思います。ただ、損傷部を全部チェックして、従業員にもお客様にも褒めてもらえるようにリニューアルしました。」とのこと。これには、オーナーの安井さんも喜んだそうです。

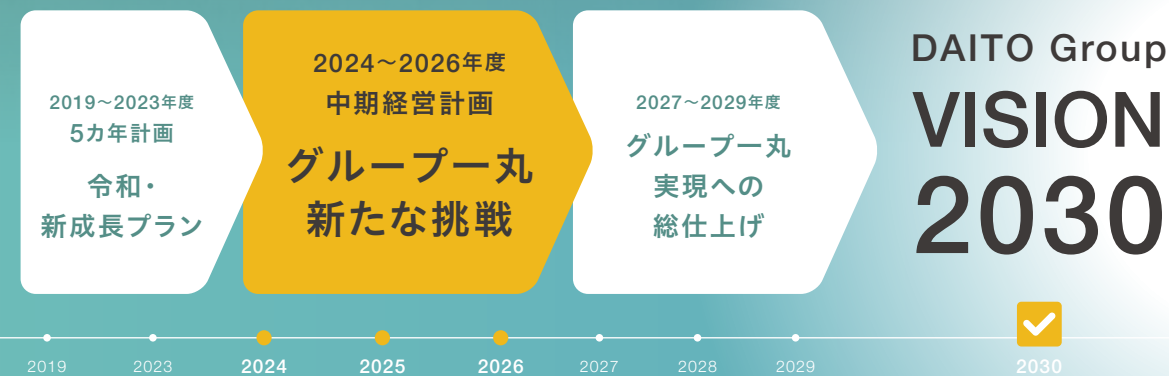
「賃貸物件に手を入れるのはハードルがありますが、安井さんも“東海鋼建なら”と快諾いただけるのでありがたいですね。そうした安井さんとの関係性もそうですが、近隣との関係性も大切です。毎朝敷地周辺を掃除したり、近所の方に積極的に声をかけたりして、近所付き合いも大切にしています。オーナー様も、大東建託さんも、我々も良い人間関係を築くことで、Win-Winの関係になれるように意識しています。」

「当社は、中高層建築物を含む幅広い建築物の鉄骨製作に対応可能な国土交通省認定のMグレードという資格を持っています。同じ資格を持つ同業者などの多くは郊外に移転してしまい、当社のように名古屋市内の会社は希少です。この立地は、取引先などにも近く、事業を進めるうえでも、それが魅力ですね」と、長くご入居いただいている理由をお話してくださいました。

大東建託の管理については、「何かあればすぐ来てくれるので、スピーディさを感じます。われわれの業界でも名前はよく聞きます。折に触れて、大東建託の管理物件なんだなと思います。」と話してくださいました。

「VISION 2030」実現に向けた グループ一丸新たな挑戦へ

2024～2026年度の中期経営計画は、「VISION 2030」の実現に向けた“グループ一丸新たな挑戦”として位置づけられています。3つの重点施策を柱に、大東建託グループらしいまちづくりを推進し、「VISION 2030」へとつないでいきます。本章では、計画初年度の成果と課題、そして未来に向けた挑戦の方向性についてご紹介します。



2030年のありたい姿 「DAITO Group 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
- コア事業とコア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）

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「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 	社会 	人材組織 	企業統治 
	事業活動による 気候危機への対応	誰ひとり取り残さない 社会への貢献	誰もが成長し、チャレンジ できる企業風土の構築	業界を牽引する ガバナンス体制の構築
	KPI	KPI	KPI	KPI
2030年目標	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 ④ DXsilver認定者数（社内制度）	① 重大なコンプライアンス違反件数 ② コンプライアンス取り組み浸透率 ③ 女性取締役割合
	① 55%削減（Scope1+2、3共）※ ② 60% ③ 2倍※ ④ 40,000MWh	① 47都道府県 ② 30自治体	① 62.0（AA）以上を維持 ② 13% ③ 100% ④ 800名	① 0件 ② 95%以上を維持 ③ 30%
2024年度実績	① Scope1+2 25.4%削減※ Scope3 50.3%削減※ ② 34% ③ 1.18倍※ ④ 13,498MWh	① 28都道府県 ② 25自治体	① 62.8（AA） ② 8.9% ③ 100% ④ 145名	① 0件 ② 91.9% ③ 15.3%

※2017年度比

事業マテリアリティ			
マテリアリティ	土地資産 	賃貸住宅 	くらし生活 
	土地と資産の 最有効利用支援	資産価値向上と 社会課題解決の両立	街の利便性と 人の暮らしやすさの向上
	KPI	KPI	KPI
2030年目標	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	① ZEH賃貸住宅 供給率 ② 既存建物のZEH化戸数	① 暮らしに役立つプラットフォームサービスの利用者数 ② DKミライサークルの中心施設数
	① 82,000件 ② 12.8%	① 100% ② 既存建物のZEH基準策定完了	① 400万人 ② 10件
2024年度実績	① 4,746件 ② 0.73%	① 80.0% ② 協議中	① 148万人 ② 0件



中期経営計画 3つの柱

社員の力、強固なコア事業、

そして新しい領域への挑戦です。

未来が不確実な時代の中で、大東建託グループ「らしい」まちづくりを通した、まちの活性化や地方創生の実現は、容易なことではないでしょう。しかし、私たちは目指すビジョンに向けて既存事業の強化、新たな分野への挑戦を断行。そして、これらを実行するうえでなすべきことは「人材の力」に磨きをかけること。これが大東建託グループの考えです。



01

人的資本経営
の推進

P.31

02

強固な
コア事業の確立

P.35

03

新たな注力分野への
取り組み

P.41



中期経営計画2024～2026の進捗

本中計は、「DAITO Group VISION 2030」の実現に向けた前半戦「グループ丸新たな挑戦」と位置づけ、重点施策として3つの柱を定めています。大東建託グループらしいまちづくりを推進し、従業員・コア事業の成長と新たな分野への取り組みにより、企業価値を高めながら「VISION 2030」の実現に向かっていきます。

01 人的資本経営の推進 P.31

計画の概要

- 従業員へ譲渡制限付株式(RS)付与(働きがい)グループ全従業員へ譲渡制限付株式を中期経営計画最終年に譲渡制限解除を設定し付与。会社と従業員の成長を両立する。
- SDGsの推進・社会課題の解決(働きがい)事業を取り巻く環境・社会課題への解決に向けた取り組みを通じて、従業員の働きがいに転換。
- 誰もが活躍できる環境の整備(働きやすさ)働きやすい職場環境の整備を継続して推進し、多様な人材がいきいきと働く職場を目指す。

進捗と今後の取り組み

- 譲渡制限付株式付与により、従業員持株会加入率は69%から93%へ。
- パーパスに基づく考動を具現化するための「行動指針」を策定。浸透を図り、従業員による自主的行動を促し、従業員の成長と企業の成長を連携する。
- 自社事業活動におけるすべての電力の再エネ化に向け、朝来バイオマス発電所の稼働開始。
- 従業員の行動にスポットを当てた表彰制度の実施。
- DX人材の育成とDXの活用により時間や場所による制約をなくした働きやすさを実感できる職場環境をつくる。

02 強固なコア事業の確立 P.35

計画の概要

- 大きな社会変化への対応社会環境が激しく変化中、インフレに伴う価格改定などの対応を実施することで、賃貸事業の利回りと当社収益の両方を確保。
- 建築施工量の維持・拡大建設技術者の不足に対し、施工量の平準化に取り組み、無理・無駄な施工をなくし、建築コスト上昇抑制と施工量の拡大を目指す。
- ストックからフローへの好循環当社グループの豊富なストックから、年数の経過した建物を適切な建て替え提案により、エコシステムを確立。

進捗と今後の取り組み

- インフレ状態に合わせた販売価格の見直しと、賃貸事業収支のバランスを確保し、高い入居率も維持。営業エリアを中心部ヘシフトし、受注拡大を目指す。
- 施工量の平準化により工事担当者一人当たり出来高は、前年比7.4%向上。引き続き平準化に取り組み、受注増加へ対応できる施工体制を構築する。
- 自社物件の建て替え比率は8.6%。高い入居率維持と、建物価値向上につながる建物管理の実践により、管理受託の継続と老朽化建物のオーナー様へ建て替え提案を実施する。

03 新たな注力分野の取り組み P.41

計画の概要

- 不動産開発事業の拡大一時的に土地・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の拡大と、リノベ再販への投資も行い、コア事業の領域を拡大する。
- 海外への挑戦管理戸数世界一を目指し、まずは北米市場において買取りノベ再販に着手。
- DKミライサークルによるまちづくり当社グループが提供している価値を有機的につなぎ合わせ、まちの活性化に貢献する。

進捗と今後の取り組み

- 首都圏に強みのあるアスコット社がグループイン。不動産開発グループ3社((株)インヴァランス、大東建託アセットソリューション(株)、(株)アスコット)とのシナジーを発揮して、領域拡大を目指す。
- 米国にて2棟のリノベーション再販が完了。現地企業との連携を進め、建物管理の分野にも参入していく。
- 千葉市・高岡市の2自治体とまちづくりプロジェクトを開始。自治体との協議を推進し、まちづくり地域の拡大を目指す。

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。

本中期経営計画(2024～2026年度)方針				
2026年度目標		財務状況	自己資本比率	35%以上を維持
売上高	2兆円		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%	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を抽出しています。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	2024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	62.8(AA)	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	8.9%	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	25拠点	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、2017年度比	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	15.4%	20.0%	30.0%

ビジョンの実現に向けて次に考動すること

✓ 行動指針の浸透を図り、実績重視の評価制度を見直し、人的資本経営を推し進める

現場の想いが込められた行動指針の浸透を図るとともに、全社員が実行するためには、制度・評価を変える必要があります。行動指針に沿って、自主的に行動し、またこれをサポートするマネジメントにも評価を加えることで、全社員が力を惜しみなく発揮する環境を作り上げます。

✓ 不動産開発事業の成長計画を見直し、国内・海外とも積極的に投資する

不動産開発事業の事業領域を4から7事業へ細分化し、領域ごとの戦略を立てるとともに、中期経営計画策定時の不動産開発投資額を1,000億円から2,800億円へ増額し、加速度的な成長を図ります。

✓ 自治体との連携強化により、地域ごとの課題を解決するまちづくり地域を増やす

地域ごとの課題解決に貢献するためには、自治体との連携が欠かせません。現在進行中の千葉市、高岡市のまちづくり構想をモデルとして、他自治体とも協議を重ねまちづくり地域を拡大していきます。

“グループ全社員の力”最大化

大東建託グループは、創業以来「社員の力」を企業価値向上の原動力と捉え、人材の可能性を最大限に活かすことで成長してきました。中期経営計画においては、「人的資本経営」を一丁目一番地として掲げ、多様な人材が活躍できる環境の整備に取り組んでいます。「働きやすさ」と「働きがい」の両立を図ることで、社員一人ひとりの力を引き出し企業価値の向上と持続可能な成長の実現を目指しています。

従業員エンゲージメント高水準の維持

2021年度より、当社およびグループ会社において従業員エンゲージメント調査を実施しています。本調査結果は、マテリアリティ、中期経営計画、役員報酬と経営戦略に連動したKPIに設定され、人的資本の可視化と継続的な改善に活用されています。

従業員エンゲージメント調査結果※1（2030年目標：62.0(AA)以上を維持）

エンゲージメントスコア	2021年11月 (第1回)	2024年11月 (第7回)	2025年5月 (第8回)
グループ※2	54.8(BB)	62.8(AA)	65.6(AA)
大東建託(株)	53.8(BB)	64.2(AA)	66.7(AA)
大東建託リーシング(株)	54.2(BB)	65.5(AA)	67.7(AAA)
大東建託パートナーズ(株)	57.8(BBB)	61.0(AA)	63.8(AA)

※1 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)。

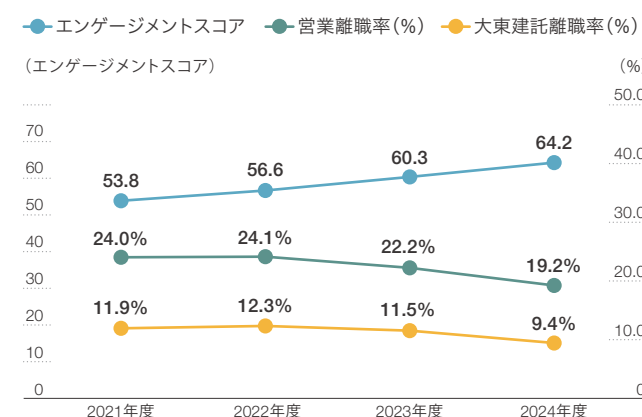
※2 当社グループのコア事業を担う賃貸経営受託システムにおける主要3社(大東建託(株)、大東建託パートナーズ(株)、大東建託リーシング(株))

エンゲージメントスコア向上の要因

会社と社員の信頼関係が強固となり、働きやすさと働きがいが増

- 社員への譲渡制限付株式の付与
- 環境・社会への持続的な貢献活動の推進とLCCM賃貸集合住宅の普及・拡大への取り組みが評価された地球環境大賞の国土交通大臣賞の受賞など社外評価獲得
- 多様な人材が長く活躍できる職場環境の整備
- キャリア支援制度の充実による成長機会の提供
- 経営計画説明会にて、全社員へ経営方針を直接説明
- 「行動指針」の策定を現場社員と経営陣が共同で実施

大東建託におけるエンゲージメントと離職率の関係



期待度・満足度ともに向上傾向にあり、特に職場環境や理念浸透、事業内容、人的資源において高い評価が出ています。

スコアの低い組織の課題抽出と統括部門による改善支援により、低スコア組織の割合が大きく改善。これは社員の会社への信頼度回復を示し、離職率の低下にも影響すると認識しています。エンゲージメントの向上と業績確保のバランスは、社員の挑戦意欲向上と業績確保の好循環が生まれるものと捉え、継続して取り組んでまいります。



「経営計画説明会」の様子

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、1985年には全社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。

私たちが大切にしてきた「直接お客様と顔を合わせる」と同様に、経営層が社員一人ひとりと直接向き合い、熱意をもって経営計画を伝えることを重視し、対面での開催を続けています。経営層が全社員に向けて直接年度目標を語るこの取り組みは、全国的にも非常に珍しく、当社グループの成長を支える重要な文化です。

2025年4月には、全国4都市で7日間にわたり開催され、グループ全体の経営計画に加え、「体質強化プロジェクト」および新たな「行動指針」が発表されました。当日は、この行動指針を体現している社員を「パーパスアンバサダー」として職種別に認定・表彰するなど、社員の意識と行動を称える場となりました。

体質強化プロジェクト(現場社員×経営陣 パーパス浸透プロジェクト)

変化の激しいVUCA時代において、持続的な成長を実現するため、2024年度に「体質強化プロジェクト」を発足しました。従来のトップダウン型組織から、社員一人ひとりが自ら考え、考動(考えて行動する)する逆ピラミッド型組織への転換を図り、組織の柔軟性と自律性を高めています。

本プロジェクトでは、グループパーパスの体現を目指し、現場社員と経営陣が協働して、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社それぞれに「行動指針」を策定しました。社員の主体的な行動が、組織の体質強化と企業価値の向上につながると考えています。



「体質強化プロジェクト」大東建託のメンバー

行動指針の策定はあくまで組織変革の入り口に過ぎません。社員全員がパーパスに向かって考動するためには、行動指針だけではなく、実績評価や制度設計など、会社全体の仕組みの見直しが不可欠です。今後は、制度改革を含む次なるステップに進むべく、社員の主体性を支える風土の醸成を進めていきます。



PJに参加できた事が光栄です

他支店、他職種の方々と議論を重ね、「会社を良くしたい」という気持ちが増に高まりました。濃厚で価値ある時間を過ごすことができ、体質強化プロジェクトに参加出来たことを感謝しています。今後も会社は大きく成長し続けていくと確信しています！

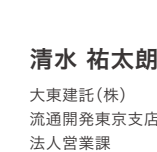


牟田 和磨

大東建託(株)
鹿児島支店 工事課

One Team DAITO!

参加したメンバー全員が熱い想いを持ちPJに参加させていただきました。さまざまな角度や観点から議論を重ねる毎に「大東建託で働き続けたい!」と思える内容にしていけることを念頭に置いていました。まだまだこれから先も大東建託グループは進化していくと信じています！

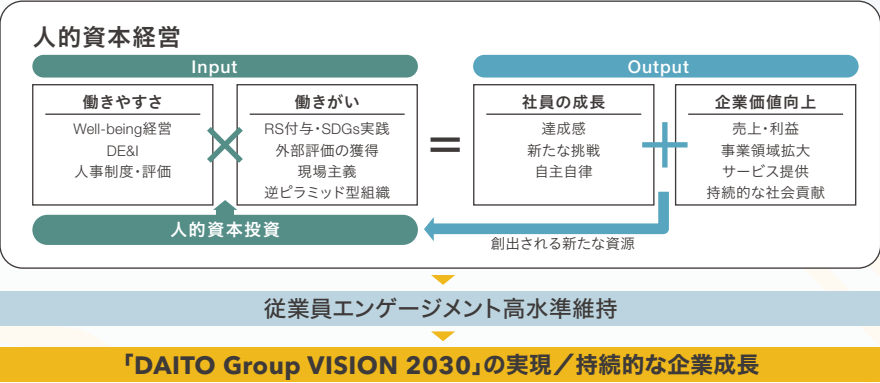


清水 祐太郎

大東建託(株)
流通開発東京支店
法人営業課

戦略

当社グループの人的資本経営の柱である「働きやすさ」と「働きがい」の両立は、「社員の成長」と「企業価値向上」を生み出し、この結果から創出された新たな資源を再度人的資本へ投下し、社員の持続的な成長を支えています。人的資本サイクルの好循環により、「VISION 2030」の実現と持続的な企業成長を目指します。



誰もが活躍できる環境の整備



湯目 由佳理
大東建託(株)
執行役員 HR統括部長

01 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)

私は現在、HR統括部長として、誰もが働きやすく、働きがいを感じられる職場づくりに取り組んでいます。入社当時の当社は「ザ・昭和」な文化で、根性と気合いが重視されていましたが、働きやすさには課題がありました。この10年で、会社は大きく変化しました。男性の育休取得の義務化や、支店評価制度に「働きやすさ」を加えるなど、制度面から意識と風土の改革を進めています。2021年度より、「女性育成プログラム」を導入し、計画的な女性管理職の登用に取り組み、2030年までにグループ*の女性管理職割合13% (2024年度8.9%) を目指しています。支援型リーダーシップを育て、「私にもできそう」と感じる女性社員が増えたことは、特に嬉しい成果です。

女性育成プログラムによる女性管理職登用と効果

女性管理職の増加は、業務改善や事業戦略、サービスの提供など、女性目線の提言が広がることになります。女性が働きやすい環境になるだけでなく、さまざまな分野において斬新なアイデアが創出されることが期待できます。女性管理職の登用は当社グループの持続可能性を高める、重要な課題と認識し、目標達成に向けて取り組みを継続していきます。

※当社グループのコア事業を担う賃貸経営受託システムにおける主要3社(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))

02 キャリア自律支援

当社グループは、従業員の働きがいを高めるためにキャリア支援を強化しています。人材育成プログラムを用意し、当社が目指す組織像を定義し、グループパーパス実現のために、変化する環境に適応できる人材育成や組織文化の醸成を目指しています。

新規事業提案制度 HIRAKU

人的資本経営のさらなる実現と、将来の経営を担う事業家人材の育成に向けて、2025年より社内ベンチャーなどのチャレンジ制度を刷新した新規事業提案制度「HIRAKU」を開始しました。実践的な学びを提供し、事業開発に挑戦できる環境を整えています。業務上の課題解決の場としたい、育児と両立しながら挑戦する姿を子どもに見せたい、ライフステージの変化に応じて新たな挑戦をしたいなど、多様な動機を持つ社員が参加しています。



社会課題解決を通じた働きやすさと働きがい向上

事業を通じて持続可能な社会を実現を目指し、環境や防災への取り組みを企業の重要な経営課題として捉え、社会課題解決に積極的に取り組んでおり、社会に必要とされる企業を目指します。

01 気候変動に関する取り組み

環境課題の解決と利益創出を両立するため、温室効果ガス排出量削減に向けたZEH・LCCM*賃貸住宅の販売を積極的に推進しています。また、RE100の達成に向けて2023年度よりバイオマス発電事業に参入しました。2025年度に2基目のバイオマス発電所を取得し、全国の当社グループ事業所に再生可能エネルギー電力の供給を開始しています。

※建物の建築時、使用時、解体時のCO₂排出量の削減と、太陽光発電の創エネルギーによるCO₂排出の削減効果で、建物のライフサイクルにおけるCO₂排出量の収支をマイナスにする住宅。「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。

ZEH・LCCM賃貸住宅の累計契約戸数が12万戸を突破

2024年度末、ZEH賃貸住宅の累計契約戸数は12万戸を突破し、累計完成戸数は67,570戸となりました。2025年度中には16万戸、2030年までに40万戸を目指しています。当社はこれまで、賃貸住宅に基準のなかったZEH賃貸住宅、LCCM賃貸住宅の基準を作り、積極的に提案・供給を行ってきました。ZEHの認定がある建物は資産価値が下がりにくく、オーナー様の資産をお守りする当社には不可欠な取り組みです。また、入居者様は生活することで環境課題解決に貢献していることになります。ZEH賃貸住宅を標準化している当社は、お客様と共に環境課題に取り組む点において、優位性を高く保つことができていると認識しています。

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
LCCM賃貸集合住宅	528戸	1.2%	2,364戸	5%
ZEH賃貸集合住宅(太陽光パネル設置あり)	11,647戸	27.6%	26,004戸	55%
ZEH賃貸集合住宅(太陽光パネル設置なし)	21,700戸	51.2%	18,912戸	40%
全供給戸数に対する割合	—	80.0%	—	100%

02 生物多様性に関する取り組み

当社グループは木造賃貸住宅を全国に供給する企業として、生物多様性の保全を重要な社会的責任かつ経営課題と捉えています。

サプライチェーンにおいては「サステナブル調達方針」にて環境配慮項目を定め、持続可能で健全な取引を推進するとともに、「木材調達方針」に基づき森林破壊ゼロに向けた木材デューデリジェンスに取り組んでいます。その結果、2024年度の持続可能な木材調達率は96.9%となりました。

また、全国各地域の生態系に配慮した建物の外構コンセプトである「めぐるとまりぎ」を策定しました。在来種割合を50%以上確保するなどの施策により、小さな敷地でも多様な生き物が生息できる場を提供することで、地域の緑とつながるネットワークの形成を目指しています。



03 防災に関する取り組み

当社グループは、防災理念「地域の“もしも”に寄り添う」に基づき、管理する賃貸住宅を生活インフラと位置づけて、地域防災活動やコミュニティの活性化に取り組んでいます。

2024年度には、全国14カ所の自治体・自治会等と物資提供やインフラ提供に関する防災協定を新たに締結し、2019年度から防災協定を締結した自治体・自治会等の数は累計33カ所に拡大しました。



※人的資本経営や環境に関する取り組みの詳細は、有価証券報告書、サステナビリティブック、当社ホームページをご覧ください。

パーパスアンバサダー座談会

現場が語る、グループ連携の今とこれから



左から

雨宮 壮	×	林 瑛美子	×	田中 悠大	×	高橋 由美	×	皆越 拓馬
大東建託(株) 横浜工務部 工事		大東建託パートナーズ(株) 青梅営業所 業務		大東建託パートナーズ(株) 四日市営業所 管理		大東建託リーシング(株) 北上店 仲介		大東建託(株) 滋賀支店 営業

※2025年9月現在

大東建託グループは中期経営計画(2024～2026年度)において、「グループ一丸新たな挑戦」をテーマに掲げました。

当社グループの核となる賃貸住宅事業を支える大東建託(営業、工事)、大東建託パートナーズ(管理、業務)、大東建託リーシング(仲介)の各現場で活躍する社員に声をかけ、現場で感じているグループ連携の現状と課題、今後の展望を語ってもらいました。

「パーパスアンバサダーとは」

大東建託グループでは、2024年度より、グループパーパス「託すをつなぎ、未来をひらく」を日々の業務で体現している社員を職種別に認定・表彰する取り組みを開始しました。

2025年度は、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社において、行動指針に基づきパーパスを実践している社員56名を認定しました。



まずは、入社前の経歴や入社した理由を教えてください。

皆越 不動産会社の売買仲介、鉄筋の工事現場、屋根塗装の営業などを経て2012年、大東建託に入社しました。社歴は13年になります。入社の一歩の理由は、大東建託のような規模の大きい会社なら営業として新たなチャレンジができそうだと考えたことでした。しかし働き始めてみると、それまで経験したことのない何千万、何億円単位の案件が簡単にまとまるはずはなく「厳しいな」というのが当初の実感でした。初めて契約をいただくまでに11カ月もかかってしまったのですが、途中で挫折しなかったのは当時の支店長や直属の上司、同僚が私にどこまでできるかを見守り、支えてくれたおかげです。

雨宮 私は大学を出た後、最初は工事担当としてハウスメーカーに入社し21年間勤めました。大東建託に入社してからは9年になります。転職の決め手は、ハウスメーカーの施工管理として自分の納得いくところまでやり切った感があり、次のステップとして大東建託のような規模の大きい会社で工事管理を経験したいと思ったからです。

田中 私は学生時代は教員志望で、実際に高校の教師になったのですが、1年で別の道を選ぶことにしました。思い描いていたものとは違ったことから改めて将来を見つめ直し、人間に必要なものは衣・食・住で、その中で一番興味があるのは「住」だと思いながら就職サイトを見ていた時、大東建託パートナーズに出会いました。社会に後れを取ったという気持ちがあったので、周りから何でも学ぼうと思って仕事に取り組んでいるうちに5年経っていました。

林 私は、新卒の6期生として大東建託パートナーズに入りました。接客、書類作成、経理などを担うフロントスタッフを務めているのですが、会社の仕事の進め方や関係する法律が常に変わったり、個人的に出産もあったりして、入社か

らの9年間は本当に怒濤のように日々が過ぎていきました。これまでの私の周りは、社内の困っている人に気づいたら積極的に声がけをし、全員で1つのことをやり遂げようという雰囲気があり、産休・育休からの復職者をフォローする制度も整っていたからこそこれまで仕事を続けることができたと思います。

高橋 私は大学の建築科で建物のことを学ぶ中で住宅に興味を持ちました。ただ、作る仕事より賃貸の営業が自分に向いていると思い、色々調べて2009年に大東建託に入社しました。10年ほど前に私も産休・育休を経験していて、3年休んで復職したらその間に新しくできた大東建託リーシングの所属になっていました。この時に配属された店舗は女性だけで、子育て中のママさんもいて「一緒に頑張ろう」という雰囲気もあり、ゼロから学び直すことばかりの苦労の日々を乗り越えることができました。



賃貸事業におけるご自身の役割をどのように捉えていますか？

皆越 大東建託グループは賃貸住宅経営をするオーナー様を、アパートやマンションを建てることから建物の維持管理、入居者様の募集・フォローまで一貫してグループで対応しているわけですが、オーナー様に最初から関わる大東建託の営業担当は、何でも相談していただけるすべての窓口であるべきだと考えています。事業資金、税

務、建築、賃貸運営などオーナー様の悩み事は多岐に渡ります。そこで何か困ったことがあれば気軽に話していただき、グループ内やグループ外の専門家に的確につなぐ存在でありたいと思っています。

田中 賃貸物件の維持管理を担う大東建託パートナーズのお客様は、オーナー様と入居者様の両方になるのです

02 強固なコア事業の確立

が、私たちもオーナー様に最も頼られる存在でありたいと思っています。日常的な接点は大東建託パートナーズの方が多いので、維持管理に関する細かな問題は私たちがしっかり対応したいと思っています。入居者様については設備の不具合など、暮らしの中で何らかのトラブルが起きたときの対応が主になりますが、丁寧かつ迅速に対応し、入居者様の不安が必要以上に大きくならないよう心がけています。

林 大東建託パートナーズでは、オーナー様向けの連絡は専用の電話が設けられていて、フロントスタッフはオーナー様の依頼を現場のスタッフにいかに早く、確実に橋渡しできるかが重要になると認識しています。ただ手配は的確にできてでもオーナー様に不満が残ることもあるので、オーナー様の思いをしっかりお聞きするのも大事な役割だと思っています。入居者様については、今はコールセン

ターができたので直接対応することは減りました。アプリからのお問い合わせは私たちが担当しますが、これも迅速な対応が大切だと思っていて、私たちの営業所では5分以内に折り返し、なるべく当日中に問題を解決するよう心がけています。時にはオーナー様や入居者様から手紙などでお礼の言葉が届くことがあり、勇気づけられています。

高橋 大東建託リーシングの最も重要な役割は、当然ながらオーナー様の賃貸物件に1日でも早く入居者様を見つけることです。今、お部屋探しをする方たちは、何軒も不動産会社を回るのではなく、インターネットで色々な情報を得た上で当社に連絡するのが当たり前になっています。間取りなどの基本情報は把握しているので「この辺りにこんな家具を置いては」といった、新生活が具体的にイメージできるお話をしよう心がけています。また当社が紹介する物件は、同じグループの大東建託パートナーズが24時間サポートを提供していると説明すると、決断の後押しになることも少なくありません。「当社グループのお部屋なら、安心して住めますよ」と言えるのは大きなセールスポイントになっています。

雨宮 私は施工管理担当なので当社グループの賃貸事業への関わりとしては、物件の具体的な施工計画から着工、引き渡しまでが主になります。オーナー様にも色々な考えがあり、着工前までに直接お会いして希望をよく聞き、完成引き渡しの時に営業担当が「良かったでしょう、うちの会社に任せて」と、胸を張って言えるような仕事を完遂するよう心がけています。この最初の段階でしっかり信頼を得ることが、オーナー様とのその後の長いお付き合いにも良い影響をもたらすはずです。

Q 日々の仕事を通じて感じるグループ3社連携の実際と課題、今後の可能性を教えてください。

田中 私は入社5年目なので当時をよく覚えているのですが、この会社に入って最初に感じたのが、3社連携の重要性は謳われているものの会社間の壁が少なからずあることでした。建物の施工に問題があって大東建託の工事課に対応が移ったら、管理を担う私たちはノータッチになって結果が分からない、入退居が集中する2～4月に私たちが行う原状回復工事と大東建託リーシングが決めた入居者受け入れのスケジュールが合わず混乱するなど、会社を超えた情報の共有が十分にできていないことが気になりました。現在ではマニュアルも整備されてきており、社



員への浸透が進めば問題も減っていくと思います。最近、「壁」は自分が勝手に作っているのかもしれないと思うようになり、工事課に移管した現場に頼んで同行させてもらうようにもしています。そうすると人間関係が深まるし、技術の知識も多少ついて、工事課に依頼するまでもなくパートナーズ内で対応できることも増えてくるのですよね。

雨宮 職種・会社ごとの壁は会社の規模が大きく、グループ会社化が進んだことによって生まれた弊害かもしれません。私が以前勤めていたハウスメーカーだと、工事課と大東建託パートナーズの役割に近いメンテナンス課が同じフロアで働いていて、ちょっとした困りごとでもすぐ相談できる環境でした。大東建託パートナーズと隣同士で仕事をしていたら、連携はもっと取りやすいんだろうと感じるところはあります。

林 田中さんが言うように、自分たちで枠を決めずにできることを広げるのは大切ですね。例えばオーナー様の名義変更など、単に大東建託の営業担当に依頼するのではなく、私たちで得られる情報は事前にまとめて渡した方が、その後のやり取りがスムーズになってお客様からの信頼も厚くなります。そのようなことは全国の支店、営業所で担当者が行っていると思うので、役職者だけでなく、担当者レベルでもグループ内で情報交換ができるプラットフォームがあればと思います。

高橋 入居者様をのお部屋探しをお手伝いする大東建託リーシングとしては、営業担当がどの辺りを重点的に回っているのかをTeamsなどで発信してくれると先々の募集計画を立てるうえで助かります。工事課には、入居に悩んでいるお客様への決め手になる情報が何かないか電話で問い合わせたりしているのですが、これは私が大東建託出身で社歴も長く、会社間の壁をあまり感じていないからできるのかもしれませんが。誰もが気軽に知りたいことを質問し、担当部署の誰かが答えてくれるグループ内のプラットフォームがあれば良いですね。

皆越 私もグループでの情報の交換や共有は大事だと思っています。社内のネットワーク上に掲示板はあるの

ですが、知りたい情報を見つけるのが大変だったり、役職などによる制限でアクセスできないことも少なくありません。現場の実情を反映した、もう少し使いやすい情報共有のシステムがあればと思います。また先ほど田中さんが工事現場に同行していると話していましたが、すごく良いですね。一緒に現場に行きいろいろな話をする中で、営業担当が大東建託パートナーズの方から学ぶこともたくさんあります。今のところ営業と一番関わりが薄いのは大東建託リーシングになりますが、地域によって異なる入居希望者の特性などを教えてもらえば、オーナー様への提案に一層説得力が増すと思います。

田中 3社連携の大切さは皆、それなりに理解しているのですが、人によって行動に移すか移さないかの温度差があるように感じます。前向きに動いたことで、お客様に喜ばれたり仕事がスムーズに進むことはよくあります。そうした好事例をグループ内に発信することで、「自分も動いてみよう」と思う社員が増えるのではないのでしょうか。私は半年前に四日市営業所に異動したのですが、この地域のことは全く分からないので大東建託の営業担当の方に色々ヒアリングしてエリアの理解を深め、お客様対応をスムーズに始めることができました。そうしたちょっとした気づきや成功体験をグループの皆さんと共有できればと思います。

林 一方で他のグループ会社に何ができるのかをもっと理解することも大切なのではと感じました。大東建託パートナーズはオーナー様や入居者様から色々なお問い合わせを受けるわけですが、私も曖昧で「確認します」と答えるのと、これは工事課に頼む内容だなと考えながら「確認します」と返すのでは、言葉の確かさもその後の対応スピードもかなり違います。先を予測した考動の積み重ねが大東建託グループの連携を強化し、お客様の安心感や満足度の向上に結びつくのだと思います。



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、今後は築30年を超える住宅が増加していきます。品質の良い建物を完成させた後も、オーナー様の健全な賃貸事業と当社収益との最適なバランスを維持し、豊富なストックを背景に、年数の経過した建物については状況に応じて、修繕や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ます。

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。

年間供給
4万戸

起点

新築施工

不動産賃貸事業

管理受託

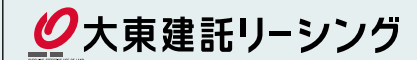


「賃貸経営受託システム」の管理を担い、オーナー様から委託された建物の維持や家賃、契約管理に加え、収支変動リスクへの対応も行うことで、長期的な安定した賃貸経営をサポートし、入居者様へは安全で快適な暮らしを提供しています。

管理戸数
132万戸※

※事業用物件を含む

入居斡旋



「賃貸経営受託システム」のお部屋探しを担い、環境や利便性、地域ごとの住まいや暮らしの詳細な情報を収集して、お部屋をお探しの方々に最適な住まいをご提案します。入居者様募集・斡旋を行うとともに、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。

斡旋件数
34万件

他社施工建物の管理受託

3社連携により
ストックからフローへの
好循環が生まれる

建て替え提案

建物価値向上
家賃の維持

コア事業から
生まれる資本を
不動産開発事業へ
投資

P.43

コア事業による
安定的かつ持続的な
キャッシュ創出が可能

賃貸事業の提案・設計・施工、入居者斡旋・建物管理まで
一気通貫し、経年で当社で建て替えを行う。
お客様にずっと寄り添うことができる。

不動産開発事業の 強化・拡大

天野 豊

取締役 上席執行役員
事業開発本部長

事業の新たな柱になりグループの拡大成長を支える

M&Aから本格化した不動産開発事業

不動産開発事業に力を注ぎ始めたのは、人口や世帯数が減少に向かう日本で、当社の建設事業・不動産賃貸事業が持続的に成長することが難しくなるだろうと考えていたからです。私は、2019年に当社グループの成長可能性を探る事業戦略室の室長に就き、新規事業の創出に向けて、色々とチャレンジをしていたのですが、なかなか成果に結びつきません。結局、いきなり本業とは関連性の低い新規事業に挑んでもうまくいかないことを痛感する中で、注目したのが不動産開発事業でした。用地を取得して建物を建てるまでは従来のコア事業と大きく変わることはなく、販売面での知見は必要になるものの、十分参入できるだろうという思いでスタートしました。

コア事業に近い領域かつ当社の強みを活かした事業で成長戦略を描く当社グループでは、持たざる経営もあり、順調には進みませんでした。不動産開

発事業に乗り出すにあたり「用地の良し悪しを見分ける難易度が高い」といった意見が出ましたが、私は、これまで賃貸住宅事業で培ってきた経験が活きるだろうとの思いもあったので、提案し続けていました。そんな停滞状況を打開するきっかけとなったのは、(株)インヴァランスをグループに迎えたことでした。都市部での賃貸住宅の受注に苦しむ中、同社の東京23区を中心に、土地を取得してマンションを建て、区分販売という形で投資家に販売し、賃貸の入居者を集めて投資家に利益を還元するというビジネスモデルが首都圏では有効であることを明確に実感できたことは、大きな転換点だったと思います。また、(株)インヴァランスがグループに加わる前から、当社では全国規模で賃貸マンションやアパートを主とした不動産開発を行う大東建託アセットソリューション(株)という会社を設立していて、(株)インヴァランスの支援と並行して大東建託アセットソリューション(株)も不動産開発経験のある方たちをスカウ

トするなどして陣容を強化し、想定以上の利益を上げることができました。こうした成果が得られたタイミングと「DAITO Group VISION 2030」策定の時期が重なり、不動産開発事業のアクセルを一気に踏むことができました。私の提言が会社に受け入れられた瞬間でした。

順調に業績を拡大できた2024年度

2024年度の成果は、コロナ禍に苦しんだ時期を乗り越えた(株)インヴァランスは過去最高益を上げ、大東建託アセットソリューション(株)も好調に業績を伸ばしました。私は不動産開発事業にコア事業より大きな成長率を求めたいと考えているので、単年度の成果より、今後につながる成長のタネがまだまだ少ないと感じています。また2025年3月に関東の1都3県でマンションや商業施設などの開発を行う(株)アスコットをグループに迎え事業体制の強化を進めることができた1年でした。組織としての強さを求め、用地の仕入れや販売、それをサポートする体制をより強固なものにする必要があります。

また、体制の強化とともに私がこだわっているのが、より効率的な事業運営です。国内の人口減少はお客様の数だけでなく、営業、建築など当社事業の担い手の確保にも多大な影響を及ぼします。だからこそ不動産開発事業は、会社の資本をより大切に使い、テコを利かせて収益性に優れた事業にしたいと考えてきました。建築請負は、営業一人当たりの売上が1億円ほどですが、不動産開発事業では5億円以上を目標にしています。私はこの事業を当社の第2の柱とするために、成長率にこだわり続けたいと考えています。

成長率を高めるためには、自前で立ち上げた大東建託アセットソリューション(株)と、グループに加わった(株)インヴァランスと(株)アスコットとの連携によるシナジー効果の発揮が不可欠です。大東建託グループは規模の大きな企業集団で与信力もあり、各社の資金調達効率が向上していることに加え、9万人を超える既存のオーナー様が(株)インヴァランスや(株)アスコットの顧客基盤になるというシナジーも生まれています。このように、さまざまな成果を得られた2024年度は第2の柱になる確度が高まった1年となりました。

パーパスに基づいて 不動産開発事業を新たな柱へ

不動産開発事業の将来ビジョンですが、2030年には、海外での実績の積み重ねも含めて、これまでのコア事業を追い抜く存在に成長させるつもりです。また、日本の不動産開発業界には「メジャーセブン」と呼ばれる大手7社があり、これに加わるのを目標にしています。そのためには、国内での基盤を広げつつ、海外事業を広げていくことも重要になります。国内で空き家の増加が社会問題化している一方、海外には米国を含め住宅が足りなくて困っている地域がまだたくさんあることは、大きな機会と捉えています。

事業の拡大を進めるうえでは担い手となる人材の拡充も必要になりますが、当社グループの1万8,000人におよぶ社員の活用も考えています。不動産開発や海外展開などの新たな事業領域の拡大によって、グループの人的資本の新たな活用領域を拡大させることができ、また社員としても新たな飛躍の場を得ることでキャリアアップの機会にもつながります。色々な人が、色々なことにチャレンジできる舞台を広げることにつながる、つなげたいとの思いがあります。

当社グループ社が目指すビジネスモデルは、「ストック」と「フロー」の両輪を回すことで持続的な成長への好循環を描くものです。不動産開発では開発が「フロー」、賃貸管理が「ストック」として両輪で回すことで大きな成果を得ていき、また中長期的に「ストック」はアセットマネジメントにまで事業領域を拡大させたいと考えています。そして「託すをつなぎ、未来をひらく。」が当社グループのパーパスですから、不動産開発事業においても販売して終わるのではなく、しっかりと管理まで行き、まちづくりに貢献して地域社会とかかわり続けることで、生活インフラを提供することを目指しています。

不動産開発事業の強化・拡大

コア事業から生まれる資本 P.39

投資

不動産開発事業

不動産開発事業は事業を4から7事業へ再編成し、事業ごとの緻密な戦略とグループ各社のシナジーにより不動産販売とストックを確保し、収益拡大を目指します。

再編後の7事業

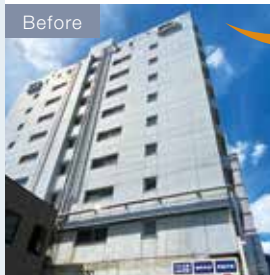
レジデンス

- ① 買取リノベ再販
- ② 1棟
- ③ 区分

- ④ ヘルスケア
- ⑤ ホテル
- ⑥ 物流倉庫等施設開発
- ⑦ 収益不動産保有

① 買取リノベ再販

コアとなる買取リノベ再販では他社管理物件の買取強化とともに全国主要都市への展開を促進



After



② 1棟 ③ 区分



④ ヘルスケア



⑥ 物流倉庫等施設開発



⑤ ホテル



不動産開発事業のビジョン

コア事業で創出した資金をテコに不動産開発をグループ第2の柱へ

2026年
売上高
1,800億円

不動産開発事業は成長率にこだわり、2026年までに売上高1,800億円を目指します。この目標を達成するためには、達成するためには、(株)インヴァランス、大東建託アセットソリューション(株)、(株)アスコットの不動産開発事業3社とのシナジーが不可欠です。

また、リノベーション再販事業は国内だけでなく、海外でも展開していきます。住宅の需要が高まっている北米から着手し、他国での展開も図り、不動産開発事業を第2の柱へと成長してまいります。



管理戸数“世界一”への挑戦

不動産開発 海外事業



北米での買取りノベ再販事業からスタート

当社グループは、「世界一の管理戸数」を目指し、2024年より海外事業への挑戦を開始しています。まずは北米市場において収益不動産の買取りノベーション再販事業に着手し、順次企業連携や新規開発にも取り組む予定で、実績を積み重ねながら、他国への展開を経て、2029年には世界一の管理戸数の達成を目指します。

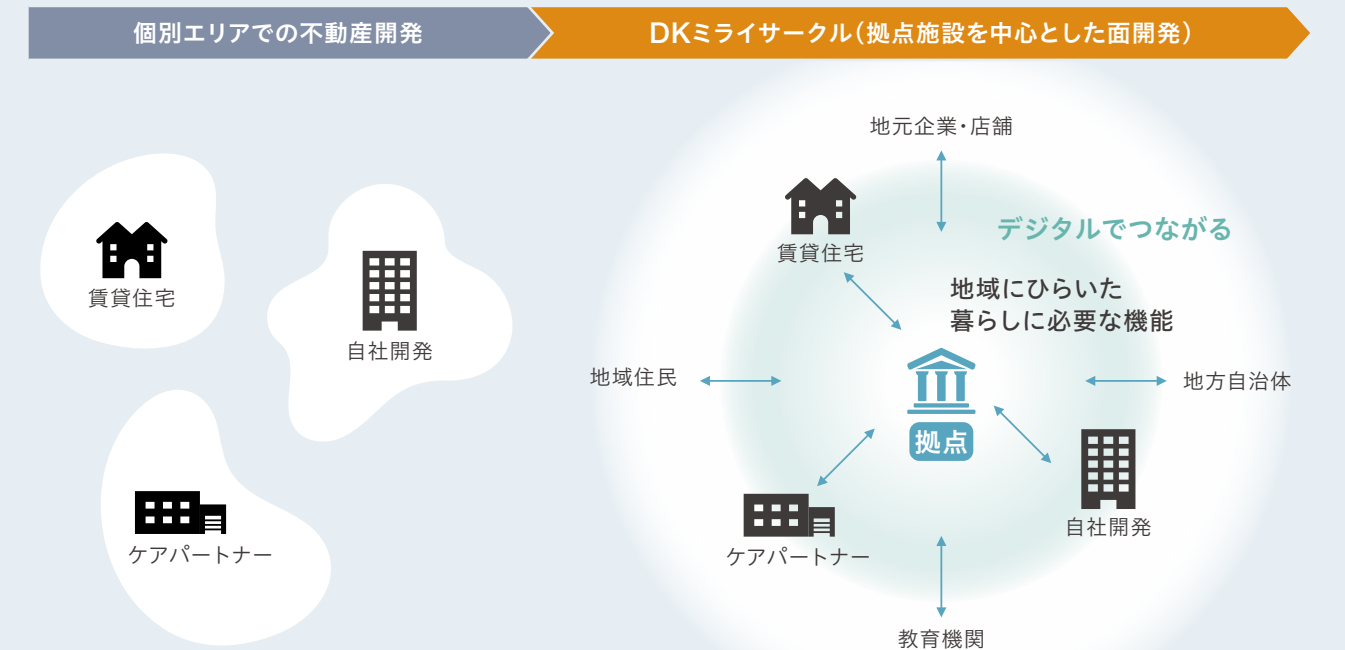
2024年度は、1棟のリノベーション建物が完成し、販売も終わっています。仕入れも順調に推移しており、現地拠点も開設。「世界一の管理戸数」達成に向けて、良いスタートを切れた1年でした。



DKミライサークルの展開

「大東建託グループらしいまちづくり」について、2024年度は、自治体との協議を重ね、2カ所においてまちづくり構想を進めています。当社のZEH賃貸住宅のノウハウを生かし、ZEHタウン構想を千葉市と連携して進行中です。

千葉市とのZEHタウンプロジェクトは、異業種企業、大学と連携して開発を進めており、さまざまなステークホルダーとともに、サステナブルな地域開発に取り組んでおり、まちの活性化につながる大きな一歩になる開発です。



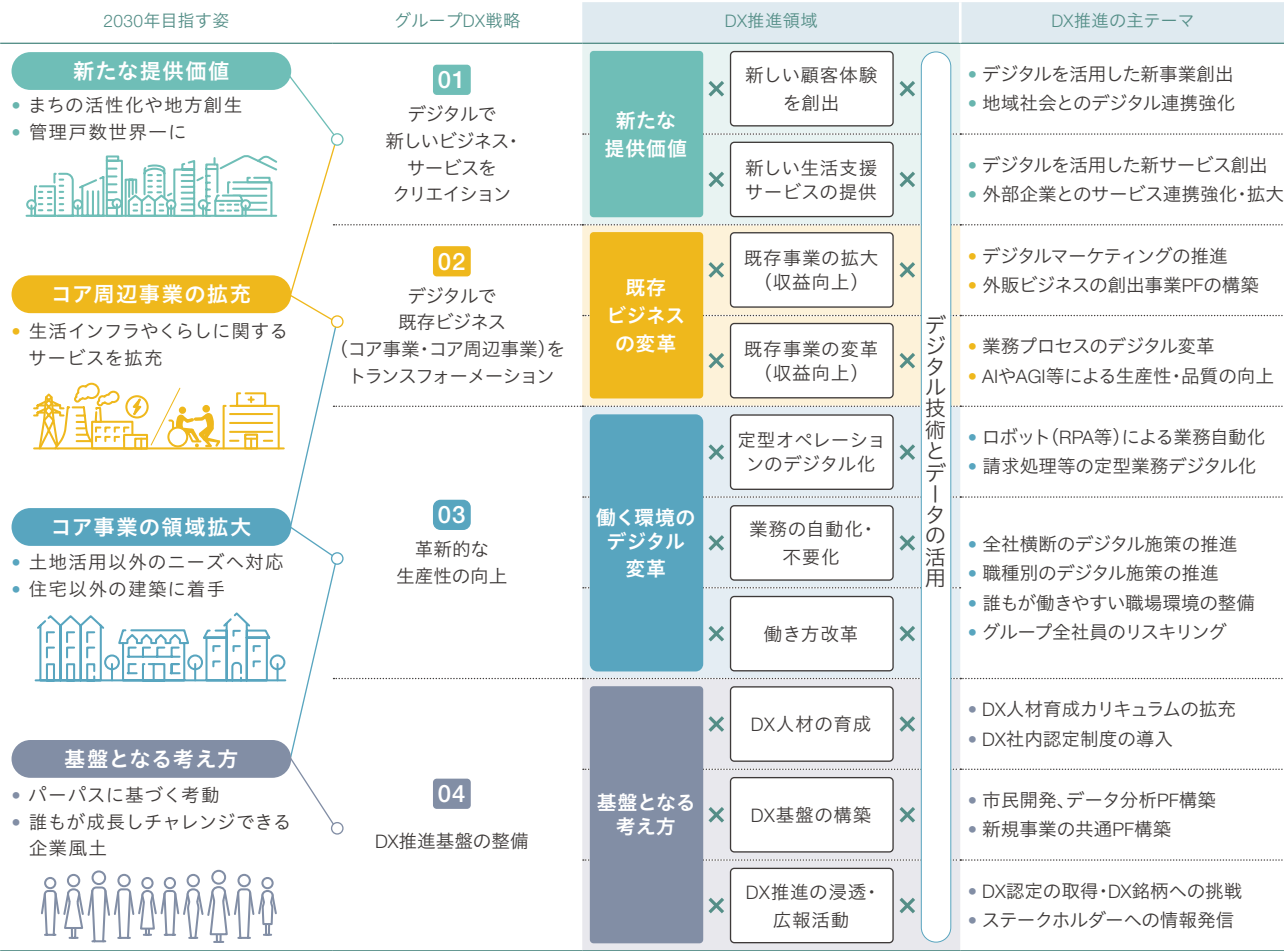
進行中プロジェクト

2024年度から、当社のZEH賃貸住宅のノウハウを生かし、サステナブルなまちを目指す「千葉市ZEHタウン構想」と、地域の住民・企業・自治体・教育機関と連携しながら、地域課題の解決と活性化を目指す「富山県高岡市まちづくり構想」の2つのプロジェクトに着手し、それぞれ2029年、2027年のまちびらきに向け進行中です。その他にも、さまざまなステークホルダーとともに、複数のエリアにて持続可能なまちづくりを計画しています。



大東建託グループでは、パーパスをもとに2030年のありたい姿「DAITO Group VISION 2030」を策定しています。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つの方針を掲げています。

グループDX戦略およびDX推進の主なテーマ



01 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、より便利で快適な生活・暮らしサービスを創造し、地域社会の課題解決や活性化にも貢献していきます。

電子施工管理システム

自社開発した電子受発注システムに機能を追加した外販向けサービスプラットフォーム「TAKUMI Builders Connect(タクミビルダーズコネクト)」を開発。

02 デジタルで既存ビジネスをトランスフォーメーション

AIの積極的な採用、データやデジタル技術の活用範囲・方法を見直すことで、既存ビジネス（コア事業・コア周辺事業）のプロセス変革と収益力の向上を実現します。

AI現場監督

AI技術を活用して現場監督業務を支援する「AI現場監督」の開発に着手し、2028年までに、現場監督一人当たりの業務効率を20%向上させることを目指す。

03 革新的な生産性の向上

“業務の自動化や不要化”の推進で、社員は“人の力を最大限に発揮する喜び”のある仕事に注力し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

中期経営計画・VISION2030実現を見据えたプロセスを本質的に見直す業務改革であり、グループ全業務の断捨離とデジタル変革を推進。

04 DX推進基盤の整備

現場主体のDXを推進するため、全社員のリスクリングに注力し、必要なナレッジ・スキル・マインドを備えたDX人材を継続的に育成しており、当社グループ全社員がDX社内認定資格の取得を目指しています。また、2025年度より、当社グループ内で「DAITO DX Award※」を開催し、自ら考えた業務変革アイデアの早期実現および横展開により、当社グループのDX推進をさらに加速させていきます。

※2025年度は「生成AI」を活用した業務変革コンテストを開催し、受賞者には賞金も授与。

DX社内認定資格ランク

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
2030年度目標 (2024年度実績)	グループ全従業員 (1,848名)	2,500名 (1,677名)	800名 (145名)	200名 (48名)

DX人材からの声

DX Silver 認定者

当社グループDXの取り組みを知ることで、何が実現可能なのかを明確に認識できたことが大きな収穫でした。常に効率化を意識した結果、新しい業務に挑戦する時間が増えました。

森 裕則
大東建託(株) 能力開発部

DAITO DX Award 受賞者

ChatGPTを活用して、営業支援に革新的な変化をもたらす提案ができ、大変うれしく思います。今後もDXの取り組みに挑戦し、変革を楽しむことでグループの発展に貢献します。

竹内 智美 塩塚 亮作 檜木 諒
大東コーポレートサービス(株) サポート事業部

社内／社外DX推進プラットフォーム

当社グループでは、全社員が自らDXを進める環境「社内／社外DX推進プラットフォーム」を活用しています。

社内 DX推進プラットフォーム

あらゆる社内データを一元的に集約した「統合データ基盤」と、社員が自らデジタル変革を推進、実現するための「市民開発基盤」および「データ分析基盤」を搭載

社外 DX推進プラットフォーム

新事業や新サービスの展開に必要な外部向けデジタルチャネルの共通部品群およびインフラ基盤を搭載しており、ローコストでスピーディなサービスインを実現する環境

DX社内認定資格を取得した非IT部門の社員は、市民開発者として担当業務の自動化を推進しており、DX推進部の支援を得ながら社内DXプラットフォームを活用したアプリ開発を実施しています。2024年度は、144名の市民開発者が生まれ、「フリーアドレスの座席抽選アプリ」や「スマホ専用の問い合わせ先確認アプリ」など33個のアプリ開発を実施し運用を開始しています。

大東建託グループにとってのDXとは

DXは「次の50年」を見据え、著しく変化する社会環境に適応していくための1つの手段であると捉えています。当社グループ全社員が「DX」を自主自律的に挑戦できる環境（教育・制度・基盤等）を活用し、自らデジタル変革を実践する企業文化を醸成・確立していくことが、最も重要であると考えています。

芦野 直樹
大東建託(株) DX推進部 次長

CFOメッセージ

人的資本への投資促進、成長分野への投資拡大により、
企業価値の向上を実践します。

「DAITO Group VISION 2030」実現に向けて、人的資本への投資促進と、新規事業への投資拡大のみならず、成長スピードに合わせた資金コントロール、健全な財務基盤の維持、「攻め」「守り」両面から企業価値向上を目指すことが私のCFOとしての重要な役割であると捉えています。

中期経営計画初年度の昨年、人的投資として、グループ従業員を対象に譲渡制限付株式を付与しました。従業員の経営参画意識を高め、個人個人の成長と、企業価値の向上につなげたいという想いです。

今後も、コア事業のさらなる強化を基本軸として、不動産開発事業など新たな事業の拡大、成長投資を継続するべく、手元資金の活用と資金調達多様化を検討してまいります。

また、投資しやすい環境を整えるために株式分割を実施いたします。これにより投資家層の拡大と株式流動性の向上を図っていきます。



岡本 司
取締役 上席執行役員
管理本部長 CFO

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、バランスの取れた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
- ②安定した財務基盤

キャッシュアロケーション

- ③株主還元
- ④成長投資

財務パフォーマンス

①事業による収益 ストックからフローへの好循環 P.39

当社グループのコア事業である建設事業と不動産賃貸事業は、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賃貸事業は、一括借上や入居者斡旋、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て替え契約の増加も

想定され、ストックからフローへの好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。

また、コア事業に次ぐ第2の柱を目指す不動産開発事業は、土地購入・建物建築を行い、完成後に販売することで収益を創出するケースだけでなく、販売後も引き続き、当社グループで管理を行うことでストックへの上積みとなるケースもあり、後者は、ストックからフローへの循環と収益拡大に貢献することができます。

②安定した財務基盤

当社は、自己資本比率35%以上を維持、D/Eレシオ0.3以下を維持するという財務指標を設けています。

安定したストック型ビジネスから創出されるキャッシュ・フローと、リスクを限定した資金運用や資金配分、高い資金効率性が、大東建託グループの安定した財務基盤を築いています。

グループ子会社における経理・財務体制整備、子会社に対する本社の定期的なモニタリング活動を強化するとともに、CMS(キャッシュ・マネジメント・システム)を導入し、各社の余剰資金を吸い上げ、再配分することでグループ資金

効率の改善に努めています。

有事に備え、400億円のコミットメントライン契約(期間1年)を締結しており、安定的かつ機動的な資金を確保しています。なお、2025年8月に株式会社格付投資情報センター(R&I)から、財務健全性を示す発行体格付等「A(格付の方向性:安定的)」を取得しています。

今後拡大していく、不動産開発事業などへの積極的な成長投資に必要な資金については、保有資産の入れ替えや、資金調達方法の多様化を検討するなど、機動的かつ柔軟な財務運営を実践していきます。

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年~2026年)では、第1の柱に「人的資本経営の推進」を掲げており、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。そのために、全従業員への譲渡制限付株式の付与を実施しています。また、DX推進強化のために、IT・DXへの300億円以上の投資を計画しています。

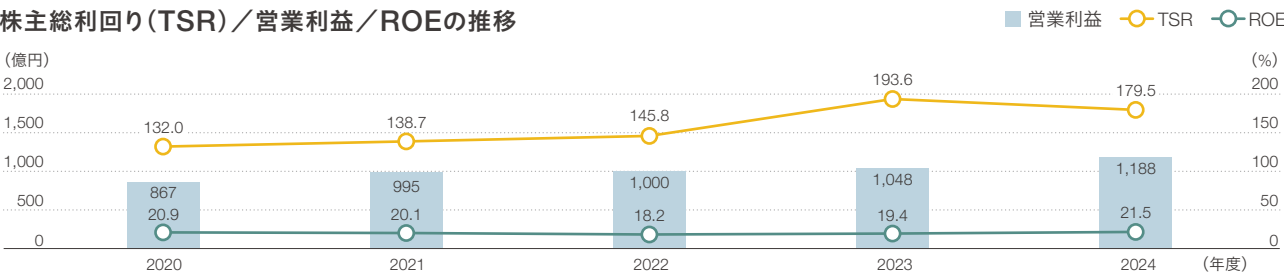
また、不動産開発事業に対しては、3年で1,000億円以上の投資を予定しています。さらに1,000億円を超える部分については、内部留保のほか、銀行融資、社債等の外部資金活用を含め、成長投資に回していきます。

外部環境の変化を捉えながら、中期経営計画の達成に向けた投資計画を実行していきます。

事業ポートフォリオマネジメント

2024年度に事業区分を「建設事業」「不動産賃貸事業」「不動産開発事業」「その他事業」の4区分に再構築したことに伴い、事業ポートフォリオについて、中長期を見据えて「成長性を見込めるか」「事業効率は良いか」などの視点で見直しを進めています。その結果、2024年度では、経営資源の最適配分を目的としたハウスコム(株)の完全子会社化、中期経営計画の早期達成と成長投資を目的とした(株)アスコットの買収を実施しました。引き続き、より事業全体の財務健全性のバランスを踏まえながら、企業価値向上に努めていきます。

中期経営計画方針(2026年度) **ROE20%** 自己資本比率 35%以上を維持 D/Eレシオ 0.3以下を維持





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

6. 高橋 由崇

取締役 上席執行役員
建築事業本部長 技術担当

2. 守 義浩

取締役 常務執行役員
不動産事業本部長
ガバナンス委員会委員

7. 入谷 淳 社外

社外取締役
ガバナンス委員会委員長
指名・報酬委員会委員長

3. 岡本 司

取締役 上席執行役員
管理本部長 CFO
兼 グループ財務経理統括部長
ガバナンス委員会委員

8. 大和田 順子 社外

社外取締役
ガバナンス委員会委員
指名・報酬委員会委員

4. 天野 豊

取締役 上席執行役員
事業開発本部長

9. 阿部 晃一 社外

社外取締役
ガバナンス委員会委員
指名・報酬委員会委員

5. 田中 良昌

取締役 上席執行役員
人的資本経営本部長

10. 浅川 京子 社外

社外取締役
ガバナンス委員会委員
指名・報酬委員会委員

取締役
(監査等委員)

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

14. 大内 智重子 社外

社外取締役 監査等委員
監査等委員会委員
ガバナンス委員会委員

12. 川合 秀司

取締役 監査等委員
監査等委員会委員
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
監査等委員会委員
ガバナンス委員会委員

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）にとって期待と信頼に応え、継続的に企業価値を向上させること、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、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」に移行しています。

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7名の計14名、うち4名は監査等委員で構成され、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、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1度、業務執行取締役から担当業務の執行状況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。2024年度は取締役会を15回開催しました。

監査等委員会

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、うち1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。

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。結果は、各取締役に報告され、現場の課題・問題を迅速に察知・対処できる仕組みとしています。

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、2024年度は12回開催しました。

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5名、執行役員7名、部長職2名、グループ会社2名の計16名で構成される「リスクマネジメント委員会」を設置しています。事業活動におけるリスクを分析し、発生可能性と影響度を評価の上、重点管理項目の決定や、リスクが顕在化した場合の初期対応策も定めています。四半期ごとに開催し、項目の見直しやモニタリングの実施などPDCAを回すことで形骸化を防止し、リスク顕在化抑制に努めています。

ガバナンス委員会

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。コーポレート・ガバナンスに関する基本方針や取締役会の実効性向上など、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。2024年度はガバナンス委員会を6回開催しました。

グループ内部統制推進会議

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る「グループ内部統制推進会議」を設置しています。個別のコンプライアンス事案や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、従業員への啓発や、法令遵守の状況の監視等を行っています。

サステナビリティ推進会議

グループ全体のサステナビリティ経営の推進を目的として、代表取締役が議長、マテリアリティKPI責任者となる取締役をメンバーとした「サステナビリティ推進会議」を設置しています。事業活動を通したマテリアリティの解決

に向けた協議を行い、サステナビリティ経営方針の決定と監督を行う「取締役会」へ定期的に報告を行うことで、経営と執行の両面から、サステナビリティ経営を推進しています。

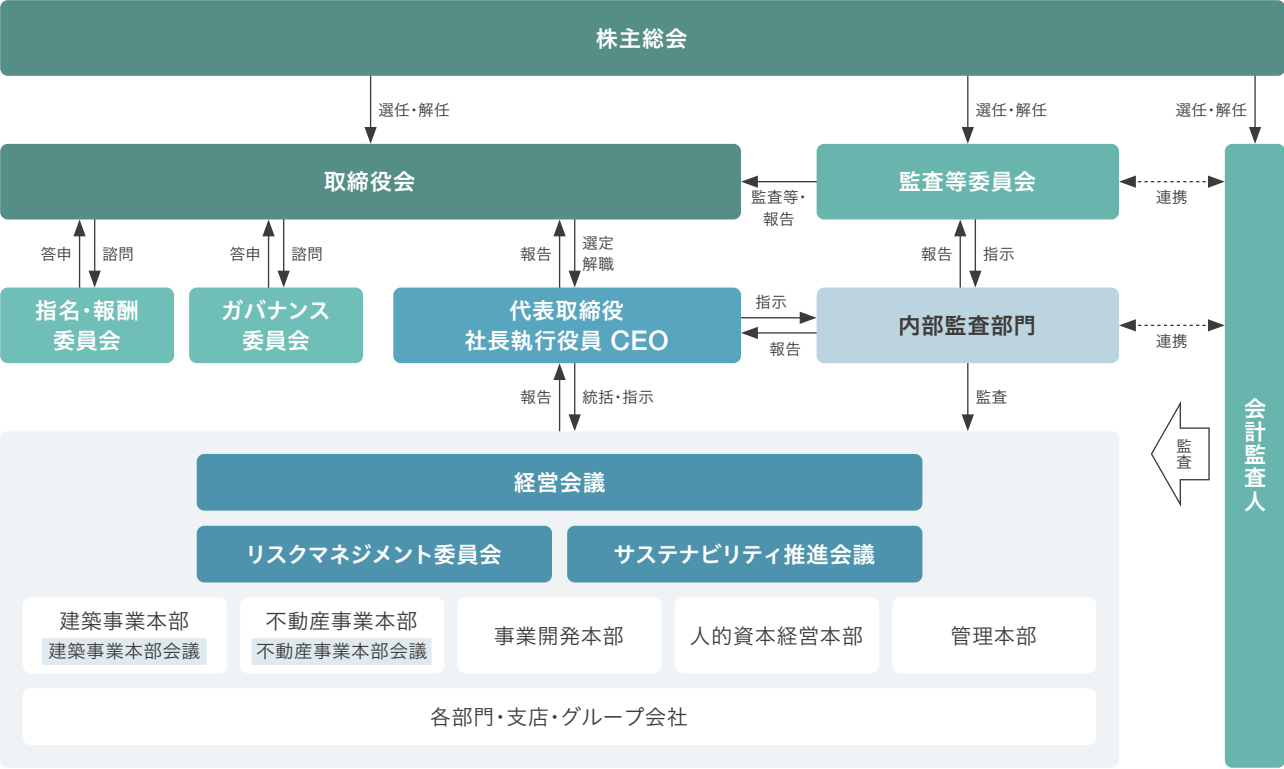
コーポレート・ガバナンス体制

当社は経営の意思決定・監督と業務執行の役割を明確化し、監督の強化および意思決定の迅速化を図ることを目的として、監査等委員会設置会社を選択しています。

取締役会では経営の監督に重点を置き、必要に応じて代表取締役をはじめとする執行責任者に業務執行の決裁権限を委譲することで、機動的な意思決定を可能としています。

当社の事業領域を「建築事業本部」「不動産事業本部」「事業開発本部」「人的資本経営本部」「管理本部」等に区分し、事業領域ごとに決裁権限を持つ執行責任者を配置して各本部内で専決できる職務を執行するとともに、重要な事項や複数の本部に関係する事項は、各事業領域の執行責任者などが参加する経営会議で協議をしています。

コーポレート・ガバナンス体制（2025年6月26日時点）



取締役のスキルマトリクス

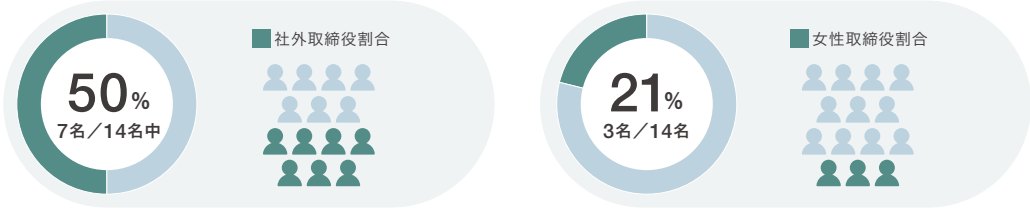
	氏 名	専門性・職歴	企業経営	事業戦略／マーケティング	技術／研究開発／品質管理	財務／会計	サステナビリティ	法務／コンプライアンス／内部統制	国際性／海外事業	人的資本経営	IT／DX
取締役	竹内 啓	—	●	●	●			●		●	
	守 義浩	—	●	●			●			●	●
	岡本 司	公認会計士	●			●		●			
	天野 豊	—	●	●	●				●		
	田中 良昌	—	●				●			●	●
	高橋 由崇	—	●	●	●						
	入谷 淳 社外	弁護士／公認会計士 元検察官				●	●	●	●		
	大和田 順子 社外 女性	上場企業役員						●	●	●	●
	阿部 晃一 社外	上場企業経営者	●	●	●		●	●			
	浅川 京子 社外 女性	省庁出身者		●	●		●	●			
取締役（監査等委員）	松下 正 社外	弁護士 元上場企業経営者	●	●		●		●	●		
	川合 秀司	—	●			●		●	●		
	小林 憲司 社外	公認会計士 企業経営者	●	●		●		●	●		
	大内 智重子 社外 女性	元上場企業役員		●			●			●	

※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、有するすべての知見を表すものではありません。

取締役 に期待するスキルと、その理由

期待するスキル	選定の理由
企業経営	変化の激しい環境下で、機会とリスクを適切・スピーディに把握し、持続的に企業価値を上げていくうえで適切な意思決定と監督を遂行するため
事業戦略／マーケティング	安心できる「くらし」のあり方を市場変化から捉え、新規事業を含めてサービスを具現化し、お客様へ提供するため
技術／研究開発／品質管理	安全・安心な「くらし」を実現するうえでの技術向上を図り、それを的確に具現化し、お客様へ提供するため
財務／会計	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、事業特性とリスクを踏まえた安定的な財務基盤の強化につなげるため
サステナビリティ	持続可能な社会の実現に向けて、ESG の取り組みを通じて社会課題解決を図るため
法務／コンプライアンス／内部統制	内部統制の構築およびリスクを的確にコントロールし、法令順守を通じた健全な経営活動を担保するため
国際性／海外事業	グローバル展開に向けて、国を越えて事業をリード・マネジメントするため
人的資本経営	企業価値向上の源泉となる「人」の力を伸ばし、最大限に発揮できる組織風土を醸成するため
IT／DX	最新の技術を活用し、生産性向上や効率化を進め、コアビジネスの変革や新たなビジネスの創出を支援するため

取締役会の構成



取締役の報酬制度

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。

役員報酬（監査等委員である取締役を除く）の基本方針

- 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

上記の基本方針に基づき、役員報酬は、インセンティブ重視の構成とし、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、業績連動賞与および株式報酬で構成しています。

2025年6月の株主総会において、取締役等の中長期的な業績の向上と企業価値向上への貢献意欲を更に高めるとともに、株主の皆さまとのより一層の利害共有を図ることを目的として、基本報酬、業績連動賞与、株式報酬の割合を1:0.6:1に見直しました。（これまでの割合は1:0.6:0.6）。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。

役員報酬の構成	固定 1	業績連動賞与 0.6	株式報酬 1
	固定	変動	
報酬種別	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		33億円／3年
支給条件	—	連結当期純利益500億円以上 かつ一定の業績達成	ROE20%以上 かつ配当性向50%以上
マルス・クロールバック条項※	—	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、中期経営計画やマテリアリティを踏まえて選定した複数の非財務指標を導入しています。これには環境、社会、ガバナンスの取り組みなどESGに関する指標も含まれています。財務指標だけでなく、非財務指標を取り入れることで、中期経営計画やマテリアリティ達成に向けた適切なインセンティブ報酬となるように留意します。

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		温室効果ガス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。

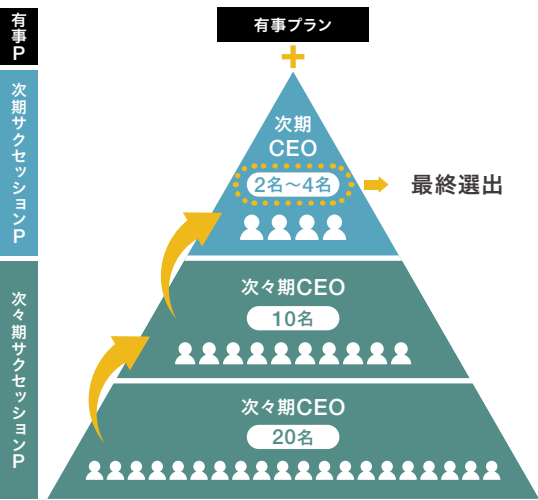
サクセッションプラン

当社はパーパスを実現するうえで経営者として明確なビジョンと必要な資質を持ち、既存事業の深化および新規事業の創出などを牽引できる次世代経営者を計画的に発掘・育成するため、CEOサクセッションプランを展開しています。CEOサクセッションプランは、指名・報酬委員会を中心に議論を行っており、2024年度は年間を通して、全12回中8回議題として取り上げ、協議およびモニタリングを行っています。

CEOサクセッションプラン
全体プロセス



CEOサクセッションプラン
人材プールイメージ



上記の全体プロセスやロードマップに沿って、次期CEOおよびその先の次々期CEOとなる候補者を計画的に選定・育成することで、エグゼクティブ人材の安定・計画的な育成・供給が可能となります。

2023年度に刷新したCEO要件定義(21項目)のもと、次期サクセッションプランでは、CEO人材の選抜を目的とし、指名・報酬委員会にて主導のうえ、現CEOによる直接指導や個別支援プログラム・コーチングを実施しています。次々期サクセッションプランでは、業務執行取締役全員で構成されるキャリア検討委員会を毎年開催のうえ、候補者一人ひとりの評価・育成・タフアサインメント計画の議論や現経営層による直接指導を実施し、将来の次期CEO候補者に向けた成長支援に取り組んでいます。

また、万一、代表取締役社長に有事が発生した際にも、経営機能の早期回復・安定化を目的としたプランを策定しています。

社外取締役の視点

持続的成長のための
報酬制度改革と
次世代経営人材育成



入谷 淳
社外取締役
ガバナンス委員会委員長
指名・報酬委員会委員長

■ 取締役の報酬制度の見直し

当社の取締役の報酬制度については、従来、基本報酬、業績連動賞与、株式報酬の割合が1:0.6:0.6となることを想定した仕組みとして設計されてきました。従来の構成割合のままでも、中長期的な企業価値の向上に対するインセンティブとして十分に機能していたものと考えますが、より一層、中長期的な視点での当社の成長(稼ぐ力の向上)、さらには、株主とのより一層の利害共通を図るために、株式報酬の割合を大きくし、基本報酬、業績連動賞与、株式報酬の割合が1:0.6:1となることを想定した仕組みに設計を変更しました。

この変更により、短期的な業績の向上のみを目的とする施策ではなく、中長期的な視点での企業価値の向上に向けたより一層適切なインセンティブとなるものと考えています。

また、業績連動賞与および株式報酬算定の基礎となる係数について、業績連動部分については、中期経営計画との整合性を明確にすることで、中期経営計画に対するコミットメントをより一層明確化しました。

今後は、当社を取り巻く環境の変化を踏まえつつ、中長期的な視点で企業価値を向上することに対するインセンティブとしてより適切なものとなるように、中期経営計画よりもより長いスパンでの成長に対するインセンティブとして適切に機能することも考慮に入れて、さらに、検討を進めていくことを想定しています。

■ サクセッションプランの強化

新たに、次々期経営層のサクセッションプランとして、次々期経営層の候補者からなる人材プールを設定したうえで、各候補者の適性や経験を踏まえた今後の成長プランに基づき、タフアサインメントを含め、人事に反映させていくとともに、定期的な評価を実施することで、人材プールの更新を行っています。

人は、企業を成長させる資本であり、この新たなサクセッションプランにより、候補者の個性を踏まえた成長プランを策定することで、当社の成長の力ギとなる人材を見出すことが可能となり、また、将来経営陣に加わったときに、その力を最大限発揮できるようになるものと期待しています。

VUCAの時代と言われ、当社を取り巻く環境も大きく変動している中で、次々期経営層に求められる資質や経験も一定とは言えない中で、どのような視点で次々期経営層の候補者を選定するのか、人材要件をどのような適切に定義していくのか、という点が目下の大きな課題であると認識しています。また、次々期経営層の候補者の選定について、外部の視点や評価を取り入れる必要がないか、埋もれた人材は本当にいないか、ダイバーシティの観点は足りているのかなど、まだまだ取り組むべき課題は残されており、それらの課題にしっかりと取り組んでいく予定です。

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1度、取締役会の実効性について自己評価・分析を実施しています。

実効性評価の実施概要

取締役会の構成員であるすべての取締役を対象に、取締役会の議論・運営・監督機能、取締役の支援体制、指名・報酬委員会の運営等についてアンケートを実施しています。回答は、外部機関に直接回答することで匿名性を確保しています。外部機関からの集計・分析結果の報告を踏まえ取締役会およびガバナンス委員会において、取締役会の機能・実効性向上につながる課題および改善点を抽出しています。

実施時期：2025年2月

評価項目(大項目)：

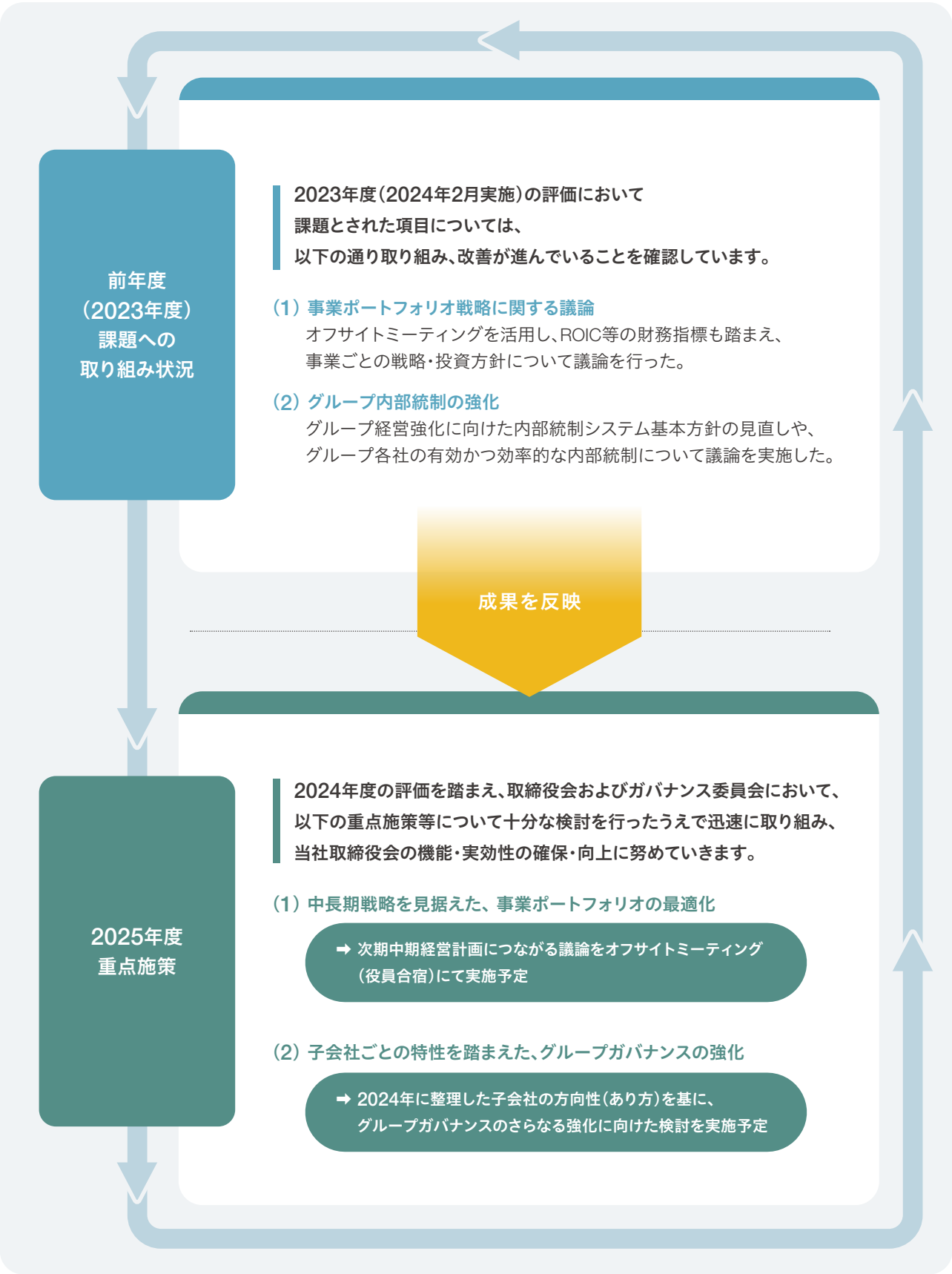
(1)取締役会の構成 (2)取締役会の運営 (3)取締役会の議論 (4)取締役会の監督機能 (5)社外取締役の役割 (6)取締役に対する支援体制 (7)トレーニング (8)株主(投資家)との対話 (9)ご自身の取り組み (10)指名・報酬委員会 (11)監査等委員会 (12)総括

2024年度 評価結果(概要)

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いたしました。

項 目		ご意見(要約)
取締役会の構成	取締役会の多様性	女性取締役割合の増加が必要(社内より登用検討)
	中長期戦略に関する議論	中長期目線での議論やSDGsを踏まえた成長戦略の議論は、まだ不十分 気候変動、生物多様性の議論等は、別途、説明の機会を設けるべき 次期中計につながるテーマを議論すべき 全体の外部環境の議論が重要
取締役会の議論	事業ポートフォリオ戦略に関する議論	事業ポートフォリオの議論は、別途、機会を設けるべき コア事業と新規事業(次期コア事業)の注力バランスの検討が必要 各事業のベストオーナー(注力事業と撤退事業)を議論すべき 不動産開発事業の7つのセグメントのポートフォリオを深掘りしたい
	グループ内部統制	内部統制関連議題に時間をかけるべき 子会社の監督・監視機能の強化が必要
取締役会の監督機能	内部監査部門からの報告	グループガバナンスの実効性について、定期的モニタリングが必要 事象説明に留まらず、本質的な原因、経営者視点の報告も必要

取り組み状況と今後の重点施策



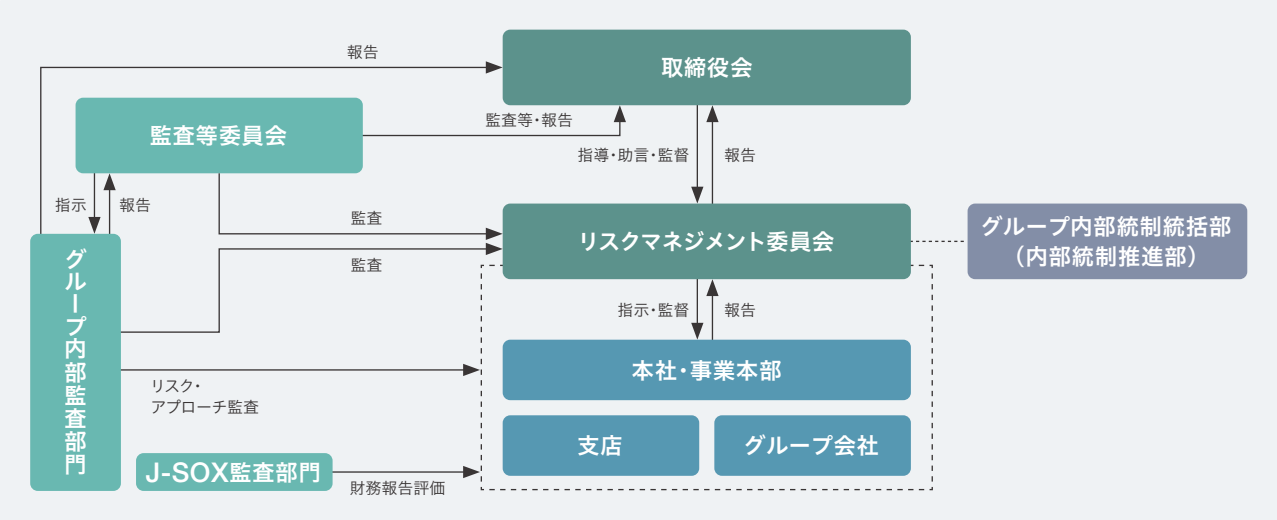
リスク管理体制

当社グループでは、「リスク管理規程」を制定し、グループ全体のすべての事業所・事業活動を対象に、リスクマネジメント体制を整備・運用しています。

リスクマネジメント委員会は、社内規程に基づき、グループ経営上重要なリスクの洗い出し・分析・評価を実施し重点管理リスクの決定を行っております。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、重点管理リスクの対応計画の進捗状況等をモニタリングし、必要に応じて是正を指示しております。特に経営上・事業上重要なリスクに関しては、取締役会においても重点的にモニタリングしつつ、定期的に状況報告を受けて情報を把握するとともに、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、都度その報告を受け必要な指示を行っています。

内部監査部門は、グループ経営上重要なリスクを踏まえた監査計画に基づき、当社および当社グループ会社に対して監査を実施し、監査結果は取締役会および監査等委員会へ報告を行っております。また、取締役は、報告された監査結果に基づき、必要に応じて、是正・改善指示を行っております。その他、J-SOX監査部門にて、財務報告に係る内部統制の基本計画および方針に基づき、全社的な統制状況、業務および決算・財務報告のプロセスについての適正性を評価しています。

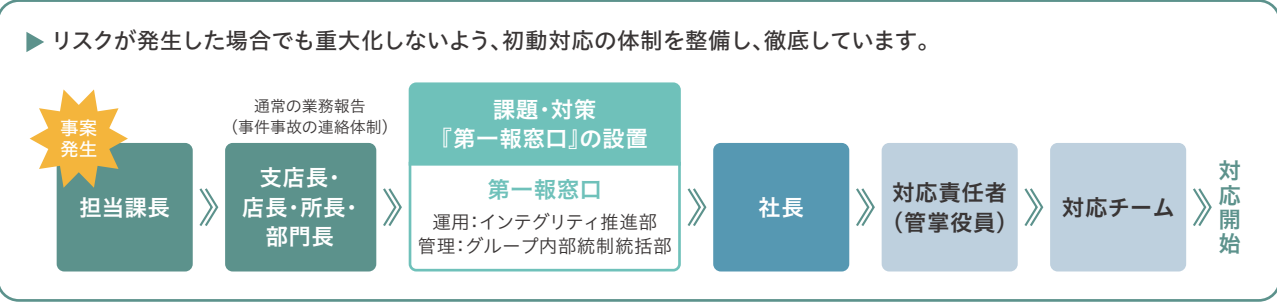
リスク管理体制



リスクマネジメント委員会において、経営上に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは、右記の通りです。

- 原材料費等の高騰による原価の上昇、利益率の低下
- 個人情報漏洩等のリスク
- 自然災害によるリスク
- 品質管理等に関するリスク
- 建設技能労働者減少に関するリスク
- 気候変動に関するリスク
- 税制改正による業績への影響
- 金利の急上昇による受注キャンセル
- 法施行・法改正等に伴う経費増

リスク発生時の初動対応



コンプライアンス基本方針

当社グループは、すべての取締役・従業員が行動準則を実践し、人的資本の最大化で事業活動を発展させ、これらを通じてサステナブルな社会の実現に向け、大東建託グループ全体の業務が適正に行われるよう、「内部統制システムの基本方針」を定めています。

また、従業員がとるべき行動基準・指針を定めた「大東建託行動規範」、当社グループ連の規則の中で特に重要な禁止事項を定めた「大東御法度7箇条(最大懲罰は解雇)」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。同時に、2023年6月に国連グローバル・コンパクトに賛同・署名し、「腐敗防止」に資する取り組みを実践しています。

- 内部統制システムの基本方針
<https://www.kentaku.co.jp/corporate/pr/info/2025/aeqhc400000n87u7-att/aeqhc400000n87zg.pdf>
- 大東建託行動規範・大東御法度7箇条
<https://www.kentaku.co.jp/corporate/ir/governance/compliance.html>

コンプライアンス推進体制

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線の現場に対して第2線である法務部やグループ内部統制統括部等がリスク防止策を行い、第3線となる内部監査部が第1・2線でのリスク防止・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。社内規程に基づいて、当社コンプライアンス推進部門内に設置するとともに、社外にも弁護士事務所および外部委託の受付窓口を設けています。利用対象者は、従業員、請負業者、取引先、一般の方も含むすべてのステークホルダーとなっており、匿名での通報も可能です。電話や電子メール、内部通報WEBシステム等のさまざまな方法により通報できる体制を整備し、ハラスメントや不正行為等の早期発見と是正に努めています。また、代表取締役からも通報窓口の利用促進を呼びかけています。通報は、インテグリティ推進部を中心に特定のメンバー以外はデータへアクセスできないようにすることで、機密性を担保しています。

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。

コンプライアンス教育の徹底

大東建託の理念体系・行動指針をベースとしたガイドライン「インテグリティ・プログラム」を年度ごとに策定し、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。

同時に、インテグリティ推進部が主導となり、グループ全従業員を対象としたハラスメントや情報セキュリティなどを題材にしたコンプライアンス研修の実施や、コンプライアンスに関するアンケートなどを定期的の実施し、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。これらにより、グループ各社のコンプライアンスの状況や社員の意識・組織風土などが可視化され、遵法意識の向上、不正行為の防止等につながっています。

会社概要 (2025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	18,814名(グループ連結)
● 設立	1974年6月20日		

主要グループ会社 (2025年10月1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 賃貸アパート・マンション等の仲介
■ ハウスリーブ株式会社 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 賃貸建物件の仲介

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 買取リノベ再販・開発販売事業	■ 株式会社アスコット 不動産開発事業

その他事業

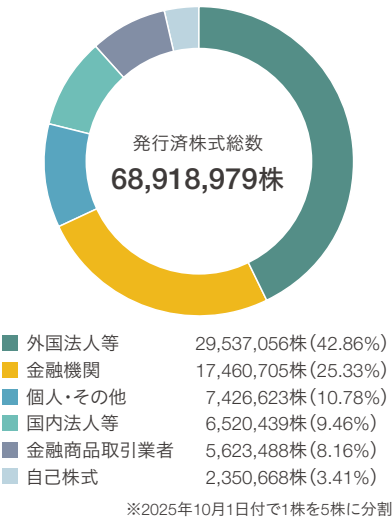
事業の多角化、国際化を推進		
■ 株式会社ガスバル LPガス設備工事・供給事業	■ ケアパートナー株式会社 介護事業・保育事業	■ 大東コーポレートサービス株式会社 グループ各社への書類印刷・業務補助等
■ 大東ファイナンス株式会社 金融事業(建築資金の融資)	■ 大東みらい信託株式会社 管理型信託	■ 少額短期保険ハウスガード株式会社 少額短期保険業
■ 大東バイオエナジー株式会社 バイオマス発電事業	■ 株式会社一戸フォレストパワー バイオマス発電事業	■ D.T.C REINSURANCE LIMITED 火災保険の再保険
■ DAITO KENTAKU USA, LLC 海外不動産投資	■ AMETHYST INVESTMENT, LLC. 海外賃貸管理事業	■ 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. 海外ホテル事業(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 (2025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	22,085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

(2025年3月31日現在)



大株主 (2025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)	10,674	16.03
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,825	5.75
光通信株式会社	3,598	5.41
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,349	5.03
JPモルガン証券株式会社	1,731	2.60
大東建託協力会持株会	1,634	2.46
大東建託従業員持株会	1,534	2.30
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,417	2.13
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUS	1,346	2.02
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,201	1.81

※持株比率は、自己株式(2,350千株)を控除して計算しています。

株価・出来高推移

