



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」まちづくりを通じた、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する中、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へシフトし、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	
売上高	2兆円	自己資本比率	35%以上を維持
営業利益	1,400億円	D/Eレシオ	0.3以下を維持
ROE	20%	長期借入金	必要に応じて調達
		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
		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、人的資本経営を押し進める

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)

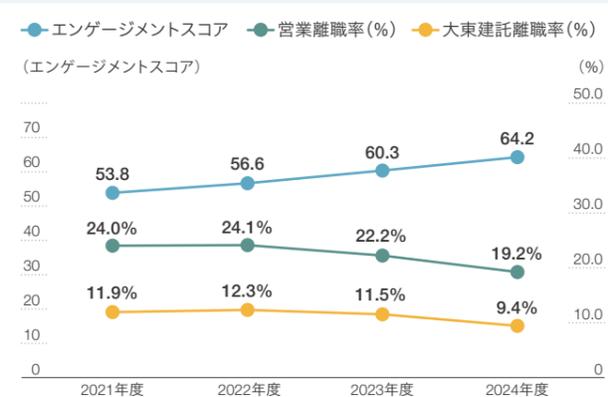
※1 調査は(株)リンクアンドモチベーション「エンゲージメントサーベイ」において実施し、同社の算定基準による偏差値(他社平均50.0)。
※2 当社グループのコア事業を担う賃貸経営受託システムにおける主要3社(大東建託(株)、大東建託パートナーズ(株)、大東建託リーシング(株))

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もなりました。

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」という気持ちが更に高まりました。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!

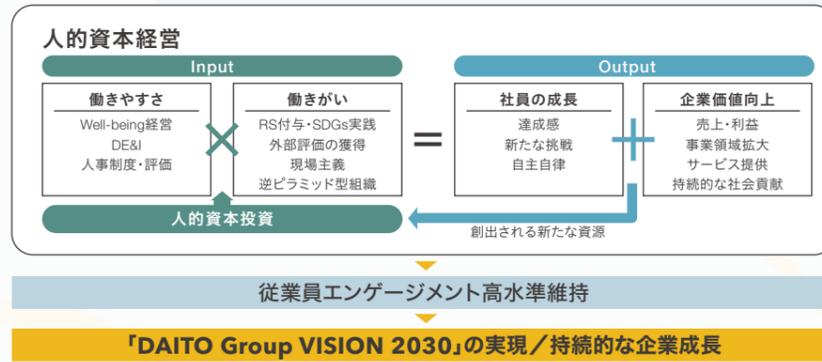
参加したメンバー全員が熱い思いを持ちPJに参加させていただきました。さまざまな角度や観点から議論を重ねる毎に「大東建託で働き続けたい!」と思える内容にしていくことを念頭に置いていました。まだまだこれから先も大東建託グループは進化していくと信じています!



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となります。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となります。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ア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。



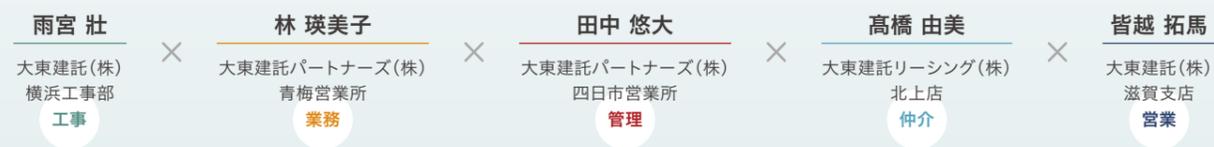
*人的資本経営や環境に関する取り組みの詳細は、有価証券報告書、サステナビリティブック、当社ホームページをご覧ください。

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



※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。入社が一番の理由は、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も早く、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いて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と聞き取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よ。



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動いていて、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よ。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、私たちが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ことで、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生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繋がる、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。

不動産開発事業

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



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



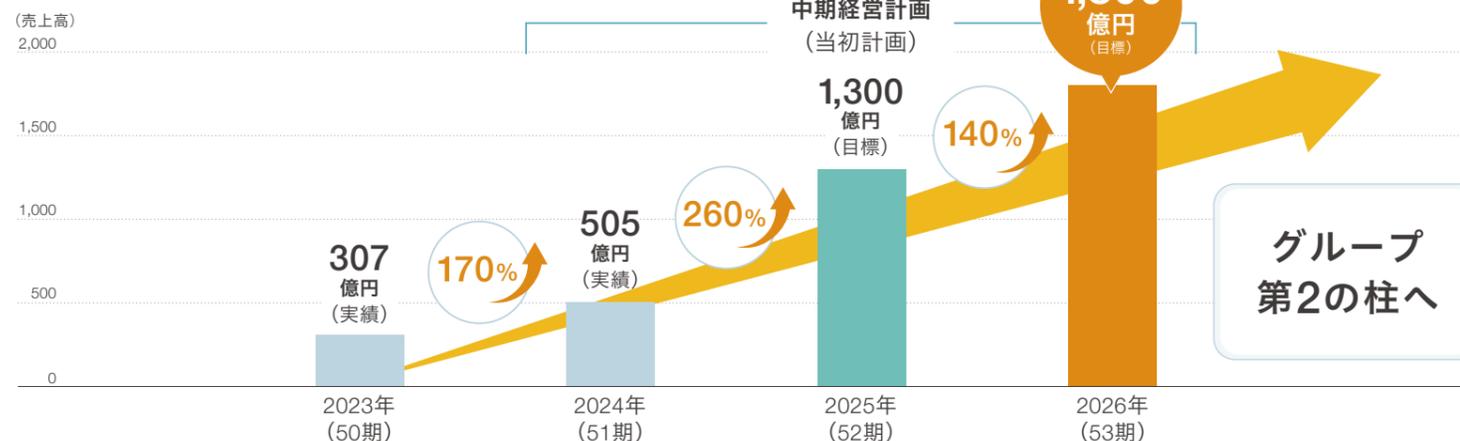
不動産開発事業のビジョン

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。



グループ
第2の柱へ

管理戸数“世界一”への挑戦



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。

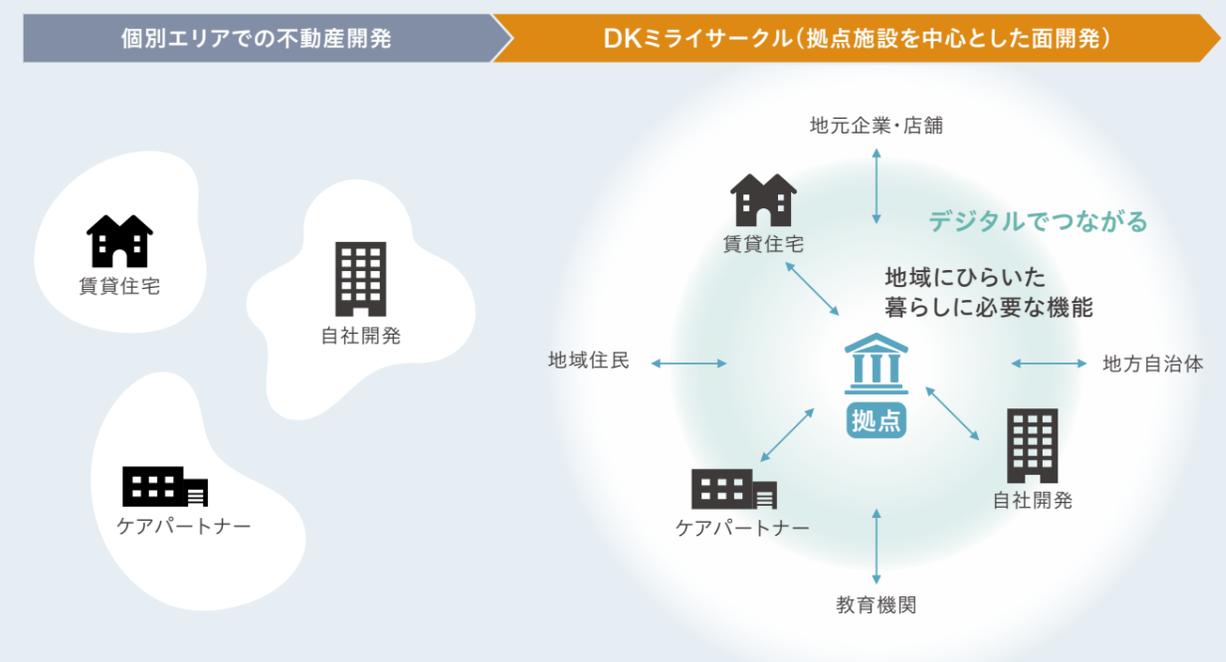
2024年度は、1棟のリノベーション建物が完成し、販売も終わっています。仕入れも順調に推移しており、現地拠点も開設。「世界一の管理戸数」達成に向けて、良いスタートを切れた1年でした。



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、持続可能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、持続可能なまちを目指す「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。

