

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

「話すをつなぎ、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よ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のが私の役割

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だと考えています。

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、投資家のみならず「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関わりありません。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じ、事業の拡大をさらに図っていきたく考えています。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きます。

「大東建託グループらしいまちづくり」を通じ、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なり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。

