



# Top Message

「託すをつなぎ、未来をひらく。」  
に基づく考動、  
託していただくことへの  
感謝と挑戦

新パースの基に、新たにスタートを切る大東建託グループ。  
2023年4月、代表取締役 社長執行役員に就任した竹内啓が、  
変動の時代に向けて、新パースへの想いとグループが見据える将来像、  
自身の3つの経営方針をお話します。

代表取締役 社長執行役員

竹内 啓

## 変革と挑戦を重ね成長してまいります

平素より、大東建託グループをお引き立ていただき、誠にありがとうございます。2023年4月1日より、大東建託株式会社の代表取締役 社長執行役員に就任しました、竹内啓です。

当社グループは1974年の設立以来、オーナー様から託された大切な土地の有効利用を通じて、取引先様や従業員と共に、入居者様や利用者様をはじめとする地域社会へ新たな「暮らし」を創造・提供することで成長を続けた結果、おかげさまで、2023年6月に創業から50年目を迎えることができました。

現在、私たちは少子高齢化や過疎化、ライフスタイルや働き方の多様化、気候変動による自然災害の頻発、世界情勢の激変といった、さまざまな外部環境の変化に直面しています。私は、各事業活動を通

じ、これらの社会課題や不安解消に貢献していくことこそ、住宅や暮らしを支えてきた当社グループの使命であると考えています。

これまで託されてきた想いを次世代へとつなぎながら、この先もさらなる企業成長を実現するために、この度、当社グループは、グループパーパス「託すをつなぎ、未来をひらく。」を策定しました。現在、このグループパーパスを旗印に、2030年の当社グループのありたい姿(ビジョン)の策定を進めています。

グループパーパスを胸に、ステークホルダーのみならず、さまざまな信頼と期待に応えながら、次の50年、100年を共に未来を切り開くパートナーであり続けるために、これからも変革と挑戦を重ね成長してまいります。新しい大東建託グループに、ぜひご期待ください。



## 新5ヵ年計画の最終年度に向けて

### 新5ヵ年計画の振り返り

2023年度は、2019年度より始動した中期経営計画「新5ヵ年計画」の最終年度となります。この4年間を振り返ると、融資厳格化や新型コロナウイルス感染症の拡大、ウッドショックによる輸入資材の価格高騰など、まさに激動の4年間でした。予想だにしない大きな外部環境変化に見舞われ、2021年度にやむを得ず当初計画の下方修正を行いました。試行錯誤を経て迎えた2022年度、ようやく回復の兆しが見られ、計画通りに着地し、2期連続の増収増益を達成することができました。

### 新5ヵ年最終年度の目標と課題

迎えた2023年度は、3期連続の増収増益を目指します。目標達成のための喫緊の課題は、引き続き建設事業の立て直しです。

新型コロナウイルス感染症の影響により、当社グ

ループの強みであるお客様との対面での面談が難しくなる、ウッドショックにより資材価格が高騰するなど、前述した激動の4年間で、建設事業領域は特に強い向かい風にさらされてきました。コロナ禍はようやく落ち着きを見せてきましたが、世界情勢の影響による円安進行や資材価格の高騰、エネルギー価格の上昇、さらには、建設業従事者・職人不足など、中長期的な課題は山積しています。しかし、そのような状況下であっても、デジタル営業の推進や資材調達方法の見直しなど、社会変化に対応した取り組みを重ねることで、何とか向かい風を乗り越えてきました。

今後も止むことはないであろう逆風を、私たちが成長するための糧と捉え、引き続き新たな営業手法の確立や建設作業現場の負担軽減に向けた仕組みの構築、グローバルな視点で建設現場を担う優秀な人材確保などの取り組みを実践し、増収増益の達成とさらなる企業成長を目指します。

## 大東建託グループが見据える将来像について

### パーパス策定の背景、込めた想い

「新5ヵ年計画」のその先、そして、次の50年に向けた、当社グループのさらなる成長と企業価値向上のために、グループパーパス「託すをつなぎ、未来をひらく。」を策定しました。

このパーパスですが、決して、私や企画部門が単独で考えたものではなく、当社の全役員でプロジェクトを組み、当社グループは何のために存在しているのか、これからも変わ



パーパス検討の議論の様子

らないものは何か、これまでどんな価値を提供できたのかについて、約1年もの間、議論を重ねました。結果として、これまでもこれからも、ステークホルダーから託された想いに真摯に向き合い、賃貸住宅事業はもちろん、地域活性化やまちづくりへの挑戦を続けることで、社会や暮らしの未来を切り開いていくことこ

そが当社グループの使命であるとの考えに行きつき、このパーパスが生まれました。ただ、このパーパスは、グループ全体としての志です。今後、従業員がグループパーパスを標として自分の志を見つめ直し、自ら考動できる状態にすることが大切だと考えます。当社グループでは、17,851名の従業員が働いていますが、建設、不動産といったコア事業のみならず、介護・保育やガス供給事業など、その業種はさまざまです。それぞれの会社、部門、課、チーム、そして個人が任務をもっていますが、大東建託グループの一員であれば、これら任務とパーパスはつながっていくはず。ですから、それぞれの任務は誰から託され、次に誰に託し、どのような未来を開いていくのかという観点で「考動」し、グループ会社や従業員一人ひとりが自分自身の業務とグループパーパスを結びつけるようになったとき



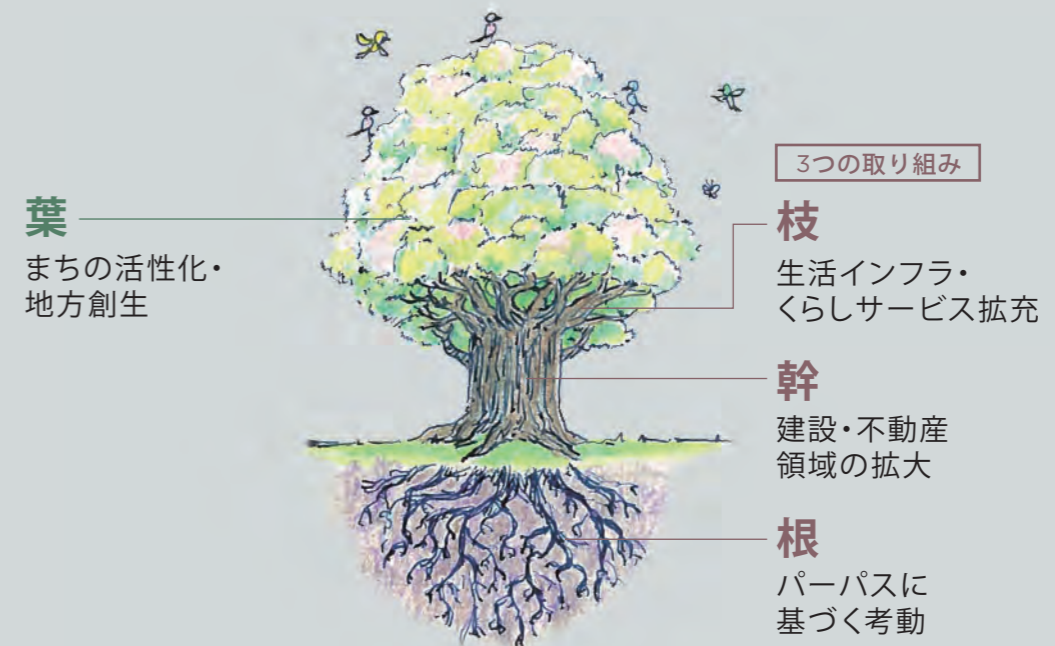
にはじめて、本当の意味でパーパスが浸透し、当社グループの持続可能性につながると考えています。

## 2030年のありたい姿をどのように描いているか

パーパスだけでは、当社グループが何を指すのか、具体的な方向性が分からず、パーパス体現までの道のりが遠くなってしまいます。そこで、2030年のありたい姿を、当社グループ事業には欠かせない「木」に例えて表現しました（P10イメージ図）。木は大地に強い根を張り、養分を吸うことで幹を太く成長させます。太い幹からは複数の枝が生え、枝には多くの葉が茂ります。「根」はパーパスに基づく考動を、「幹」はコア事業を、「枝」はコア事業から派生する周辺事業を、そして「葉」はこれらの事業を通して社会に生まれる価値を表しています。これを当社グループに置き換えると、従業員一人ひとりがパーパスに基づく考動を起こすことで「根」がしっかりと根付き、戸建買取リノベ再販や土地付き賃貸住宅の販売などの新たな事業領域が養分として加わることで「幹」であるコア事業が強固になる。そして、幹から派生した介護や保育、ガス、電気供給などの周辺事業が「枝」となって大きく成長していくことにより、社会が色鮮やかになる「葉」を提供する。このようにこれまで提供していた賃貸住宅や介護施設、保育施設などを、賃貸住宅を中心に地域ごとにつなげていくことで、地域のまちづくりに貢献し、この木が全国に広がることで、「人とひと」「人とまち」「人と地域」がつながり、地方創生の一助になることを目指しています。

この2030年のありたい姿は、まだラフスケッチの状態です。より具体的な姿は、外部環境の不透明さや予期せぬ事業リスク発生頻度が高まっていることも加味しながら、今後1年をかけて議論を行い、まずは「新5ヵ年計画」のその先となる中期経営計画に具体的に落とし込んでいく予定です。

2030年のありたい姿 イメージ図



## 大東建託グループのマテリアリティについて

予測不能なリスクが多いこれからの社会において企業が持続していくためには、事業を通じて社会に価値を提供していくというサステナブルな視点が不可欠です。当社グループは創業より、近江商人の「三方よし」<sup>※1</sup>の精神に基づき、お客様から信頼を得て、地域社会に貢献し、自社の成長へとつなげるような企業経営を目指してきました。まさに現代のサステナビリティ経営につながる精神が経営の根本にあります。そのためこれまで、2006年の保険業法改定に伴う、共済会から一括借上事業への転換など、その時々の変化や課題に柔軟に対応し、事業を通じて社会に新たな付加価値を生み出すことで成長してきたと自負しています。そして、社会変化を当社グループと社会への価値創造のための機会として活用するべく、当社グループが特に重点的に取り組むべ

き課題として2021年10月、「7つのマテリアリティ（重要課題）」（詳細はP32）を特定しました。2023年6月にはマテリアリティに向けた対応をさらに加速させるべく、新たに重要業績評価指標（KPI）を設定し、具体施策の検討・推進に着手しています。社内でも、マテリアリティをきっかけとした新しい事業アイデアが生まれてきており、今後の発展に期待しています。

この「7つのマテリアリティ」を前述した「2030年のありたい姿」を照らし合わせると「7つのマテリアリティ」は、「根（パーパスに基づく考動）」につながります。今後さらに、事業活動を通じた社会の課題解決と、当社グループの持続的な成長、および企業価値向上に向けて、サステナビリティ経営をさらに加速させ、社会に不可欠な企業を目指していきます。

※1: 日本三大商人の一つである近江商人の経営哲学。自らの利益だけでなく、社会の利益まで考えた「売り手よし、買い手よし、世間よし」を示す表現。

## 3つの経営方針：「感謝と挑戦、現場主義、簡潔明瞭」

### 経営哲学・方針について

社長就任にあたり、私はまず3つの経営方針を従業員みなさんと共有しました。

1つ目は「感謝と挑戦」です。当社グループは2023年6月に創業50年目を迎えましたが、お客様や株主様をはじめとするさまざまなステークホルダーのみなさまに支えていただいたからこそ、ここまで事業が続けてこれたと考えています。私は1989年の入社以来、支店長などの責任者を含め、社歴のほとんどを営業畑で働いてきました。人は、相手から受けた恩に対しては、自分からも返していきたいという気持ちを抱くものです。競争が厳しい営業の現場では、支えてくれた人に対する「感謝」を常に持ち、恩返し・恩送りだと思って挑戦することがとても重要だと考え、実践してきました。職種や業種を問わず、常に感謝し、常に頂いた恩を恩で返すこと。これこそが託し託され成長してきた当社グループの成長の源泉であり、この先も大切にしなければならないと考えています。

2つ目は「現場主義」です。日頃の事業活動はもちろん、パーパスの体現やマテリアリティへの対応など、何を推進するにせよ、最終的に最前線で活動を行うのは現場のみなさんです。だからこそ私は、経営層が現場視点を持ち、現場の状況を踏まえた経営を推進していくことが重要であると考えています。そのため当社グループでは、私を含む経営層が直接全国を回り、現場のみなさんと話をする機会を持つことを推奨しています。そこで議論となった点、変えた方が良かった点はすぐに持ち帰り、現場の推進力をさらに高められるよう改善・変革に取り組んでいます。従業員みなさんには、前線で活動する現場と、それを支えるバックヤードとしての経営層・本社とで連携し、よりスピーディに活動を進めていただきたいと思います。



えています。

3つ目は「簡潔明瞭」です。方針や施策は分かりやすく現場に浸透するものでなくては意味がないと考えています。分かりやすい方針や迅速な判断は、現場での良い対応につながります。そのために、執行体制の整理を進め、会議も極力少なく、短くするよう改革を進めています。

また、当社グループでは、これまで従業員みなさんと役員の間には距離があるという意見も多く、社長就任前から課題と感じていました。もともと、上意下達な考えを良しとしていた会社のため、確かに従業員みなさんから役員へ意見を言えない風潮があったのは事実です。この社風を変えるため、二代前の社長から従業員みなさんが入りやすいように社長室のドアは基本的に開いたままにしてあります。ドアを開き、どうぞ自由にお入りくださいという姿勢を示してはいた

のですが、私自身、社長室で執務をするようになって、ドアが開いていたとしても、この部屋は入りづらいなと感じるようになりました。そこで従業員みなさんが本当に気楽に入りやすいようにするために、今回一緒に協賛させていただいているスノーピーク様のテントを社長室の一角に張りました。日常の打ち合わせはもちろん、従業員と定期的実施するランチ会もこのテントの中で行っています。私が考えていることや想いを伝え、コミュニケーションの構築に取り組んでいます。

### 不適切会計再発防止に向けて

2022年4月に判明した不適切な会計処理について、株主・投資家みなさまをはじめ関係者みなさまには、多大なご迷惑とご心配をお掛けいたしましたことを、深くお詫び申し上げます。

再発防止に向けて、予算責任者と経理責任者の分離などを中心とした経理部門の体制・統制環境の見直し、および内部通報制度や内部統制の強化など、役員やその他管理部門等の体制・統制環境の見直しなどを行いました。今後も、再発防止策のみならず、グループ内部統制の強化に向けた取り組みを継続してまいります。

不適切会計再発防止に向けて  
▶ 詳細 P63

## ステークホルダーのみなさまへ

当社グループは、次の50年も健全な経営が続く企業でありたいと思います。そのためには、次世代にバトンをつないでいくことが非常に大切です。私は社長に就任しましたが、あくまで当社グループがパーパスを実践するための中間ランナーだと思っています。今まで、先輩から受け継いできたものをしっかりと育てて、そして次の人、またその次の人にバトンを渡していく。そのように人の循環、事業成長の循環を健全に続けていく組織にしていかなければならないと思っています。大東建託グループは、元々すばる活力のある組織です。この活力を弱らせることなく、より強くしていくことが私の使命だと考えています。

私はナポレオン・ヒル<sup>※2</sup>の『成功哲学』にある、「人は思った通りの人間になる」という言葉を大切にしています。この言葉は、毎年、従業員へ向けた経営計画書の中にも書かれていますが、従業員みなさん一人ひとりがこの言葉を胸に、自分の人生を素晴らしいものにしてほしいと思います。

当社グループは、これからもステークホルダーのみなさまと共に、未来を切り開くため、変革を進めてまいります。その姿にご期待ください。

※2: 米国の作家。目標達成のための思想や手法を著した『思考は現実化する』『成功哲学』などで知られる。