



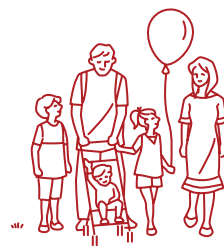
Life is Built on Trust.

統合報告書 2021

未来の「託される」を今から。

オーナー様から託された大切な土地や建物、
入居者様から託された生活の土台——
私たちの最大の強みは、託された想いに
グループ一気通貫で応えられることです。
そして今、みなさまがもつたくさんの夢や将来を
広く「託される」企業を目指しています。

大きく時代が変化するなかで掲げたこの目標を
本当の意味で実現し、社会から、そしてみなさまから、
将来にわたって「託される」企業であり続けるために、
私たちが取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を特定しました。
このマテリアリティは、私たちの経営や事業活動の軸に
サステナビリティ（社会と当社の持続可能性）という観点を据え、
根付かせることへの決意表明です。





私たちの想い

私たち大東建託グループは、確固たる経営理念を追求し、
事業領域の強化と拡大を実現することで、
生活総合支援企業としてステークホルダーのみなさまから夢や将来を託され、
継続的な成長ができる企業を目指してまいります。

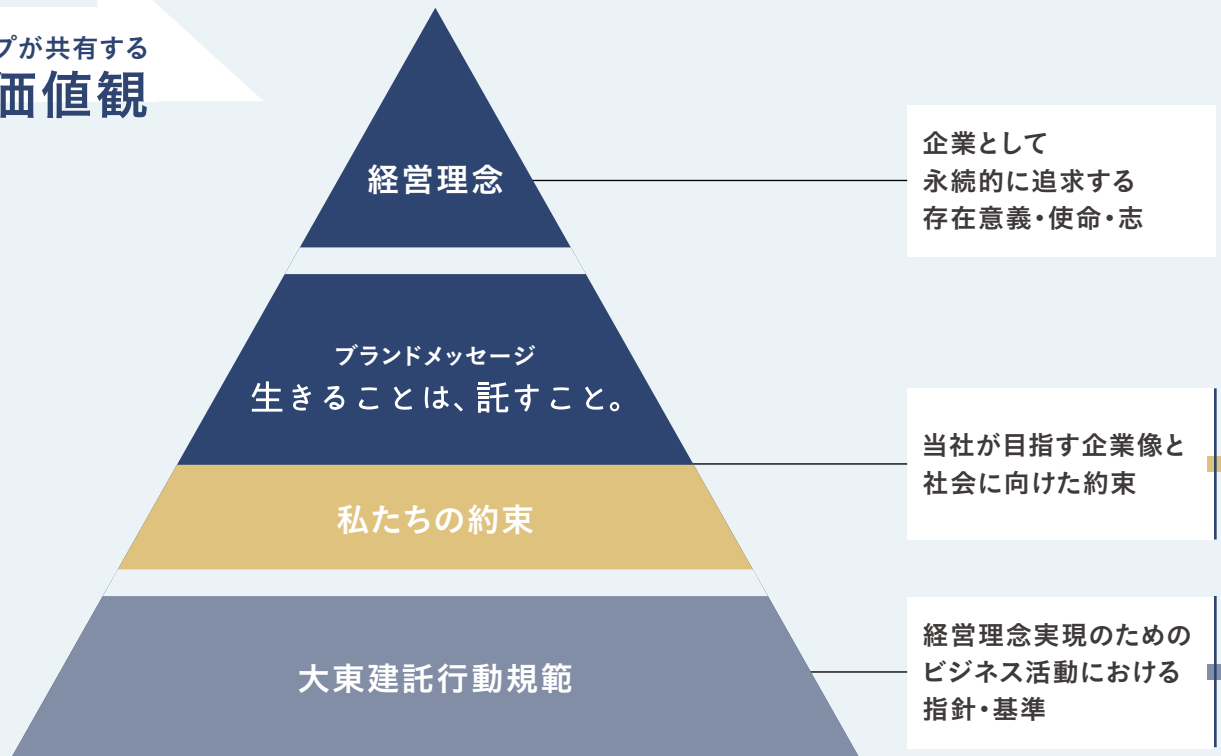
経営理念

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。

ブランドメッセージ

生きることは、託すこと。

大東建託グループが共有する
価値観



Contents

私たちの約束

オーナー様へ

“建てて託される、託されて建てる”
世代を超える価値を常に追求します。

入居者様へ

お部屋探しから快適な暮らしのサポートまで、
最上の満足を提供します。

株主様へ

経営計画の確実な実現で、
継続的な株主還元を約束します。

取引先様へ

地域、人とのつながりを大切に、
共存共栄できるパートナーシップを築きます。

地域社会へ

社会変化を先取りし、地域経済や地域社会の
活性化に貢献します。

従業員として

やりがいを感じてチャレンジできる、
活力がみなぎる職場環境をつくります。

大東建託行動規範

大東建託株式会社及び大東建託グループ各社（以下、大東建託という）は、その経営理念を実践し、お客様をはじめとする社会からの信用を築くため、大東建託行動規範を明示します。大東建託行動規範は、日常のビジネス活動における指針・基準として以下の6つの項目からなり、大東建託を構成する全ての個人の行動に適用します。

- ① 法令の遵守と企業倫理
- ② 透明度の高い経営と機密保持
- ③ 顧客第一主義
- ④ 社会的責任
- ⑤ 環境問題と安全衛生への取組み
- ⑥ 海外における活動

※詳細は下記URLよりご確認ください。

<https://www.kentaku.co.jp/corporate/ir/governance/compliance.html>

05 トップメッセージ

11 TOPICS >> 外部環境への対応

15 価値創造ストーリー

17 信頼と成長の軌跡

19 財務ハイライト

21 これまでの価値創造サイクル

23 価値創造サイクルの構成要素

25 大東建託グループを取り巻くリスクと機会

27 データで見るリスクと機会

29 大東建託グループ7つのマテリアリティ

33 目指すべき価値創造プロセス

35 新5か年計画の概要

37 新5か年計画の進捗と評価

39 中長期的な成長を目指して

41 大東建託グループのアクション

43 事業別戦略

51 特集 新5か年計画×マテリアリティ で最大化する、 大東建託グループの価値

55 経営マテリアリティ1:環境

59 経営マテリアリティ2:社会

60 経営マテリアリティ3:人材・組織

61 経営マテリアリティ4:企業統治(ガバナンス)

68 マネジメント体制

71 事業マテリアリティ5:土地・資産

72 事業マテリアリティ6:賃貸住宅

事業マテリアリティ7:暮らし・生活

73 財務情報

77 会社概要

統合報告書について

■発行の目的

大東建託グループの財務・非財務情報から、企業価値の向上に直結する特に重要な情報を集約・説明することで、株主様・投資家様を中心としたステークホルダーのみならずの当社グループ理解を深めていただく。

■対象読者

株主様・投資家様を中心としたステークホルダーのみならず

■各種指標

特に記載のない限り、「期間」で捉えられる数値は2020年度（2020年4月～2021年3月末）、その他は2021年3月末時点の数値

■対象期間

2020年度（2020年4月～2021年3月末）

■発行時期

2021年10月

※マテリアリティの特定、および価値創造ストーリーの策定を実施した都合上、2021年10月に発行する運びとなりました。

■将来の見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている業績見通しをはじめとした将来に関する記載は、本報告書の発行日現在における将来見通し、計画のもととなる前提、予測を含んで記載しており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、今後さまざまな要因によって、大きく異なる結果となる可能性があります。



小林克満

代表取締役 社長

賃貸住宅という社会インフラを担う企業として サステナビリティ経営への決意と、社会への約束。

新型コロナウイルス感染症の流行を背景に、将来に対する不安が拡大するなか、刻々と変わる外部環境への対応と、持続的な成長に向けた明確なビジョンを示すことが、企業が果たすべき責任として、より一層重要視されてきています。

今回の統合報告書では、当社が描くビジョンの根拠となる「変化を成長機会に変える大東建託」、持続的な成長に向けた「新5ヵ年計画の使命、私の使命」、最後に「私が描くこれからの大東建託と社会」についてお話ししたいと思います。

変化を成長機会に変える大東建託

会社の変化と共に歩んだ35年

私が入社した1986年頃は、大東建託がちょうど株式上場を目指していた時期で、オーナー様の土地活用支援で成長していこう、全国に認められようという意欲が高い時代でした。入社後、私は本社の営業企画課に配属され、広告宣伝などの業務を1人で担当していました。その後、会社の大きな過渡期を含め、幸運にも新しい挑戦や重要な課題への取り組みに参画できる多くの機会をいただきました。今振り返ると、会社の成長と共に私自身も成長できるポジションにいられたことは、非常に恵まれていたと思っています。

このように始まった大東建託での35年間を振り返ると、当社グループは、時代や社会の変化に合わせて試行錯誤を繰り返しながら、他社にはない提供価値を生み出すことで成長してきた会社だと、改めて実感します。

当社グループは、倉庫や工場を中心とした事業用の建物賃貸事業から出発した会社ですが、バブル崩壊直後の1992年、生産緑地法が改正され、市場が大きく賃貸住宅に動いたことが転換期となり、当社の事業も事業用建物から賃貸住宅へとシフトしました。まだ「倉庫の大東建託」のイメージが強かった転換期当初、大東建託は、現在の賃貸経営受託システムの前身である、空室時の家賃保証を行う「大東共済会」の仕組みで高い評価をいただいていた。そのため営業部門も技術部門

も、競争優位性である「大東共済会」の仕組みと、他社と同水準の賃貸住宅商品を組み合わせることができれば、競合他社とも十分に戦えると考えていました。ですが結果的には、たとえ大東共済会の強みがあっても、既にマーケットで信頼を獲得している他社の商品に勝つことはなかなか難しく、他社に勝てる商品を考え出すことが当社の大きな課題となりました。その後国内で輸入住宅ブームが起こり、創業者の意向もあり、このブームを契機に輸入住宅をモチーフにした商品開発を進めることになりました。当時私は、商品開発部の課長となっていました。商品開発において、輸入住宅のイメージを活かすことができる新しい賃貸住宅のスタイルとして提案をした長屋住戸スタイルの商品アイデアを、技術職のみなさんがすばらしいデザインで形にしてくれました。それが1995年2月に発売し高い評価を得た、2×4工法低層賃貸住宅「ニュークレストール24」です。今でも当社商品の特長となっている、1階に玄関が並ぶ長屋住宅タイプの住戸スタイル、他社の賃貸住宅とは一線を画した洋風な外観などが大きな反響を呼び、一時入居待ちが出るほどの主力商品となりました。この経験から、他社とは違う、それも段違いな差別化によって存在感を示すことが、市場競争で勝つ条件であることを、身をもって実感しました。

私と大東建託の歴史のなかで、もうひとつ印象に残っているのが、現在のコア事業の根幹である「賃貸経営受託

システム」の立ち上げです。2006年の保険業法改正・施行に伴い、当社において重要な役割を担ってきた「大東共済会」の継続では、オーナー様のメリットが少なくなると判断し、当社は一括借上方式への転換を選択しました。当時私は、営業企画部の部長として、現在の賃貸経営受託システム構築プロジェクトの事務局を担当していました。検討当初、これまで大東共済会で家賃保証の仕組みを提供していたわけですから、先行している一括借上事業者と同じ水準の一括借り上げのサービスであっても、当社グループの営業力をもってすれば、通用するだろうという思いはありました。しかし、それでは事業用建物から賃貸住宅へとシフトした転換期と同じように、他社に勝つことが難しくなると考え、一括借り上げにおいては後発となる当社が参入するにあたり、いかに差別化を図るか、いかに他社に勝てる仕組みにするのかなど、プロジェクトを通じて経営層と共に議論を深めました。結果として、超長期30年(当時)の借上期間と、入居者様の退去に伴う部屋の原状回復や建物の経年劣化に対する修繕の費用負担までをシステムに組み込むという、他社にはない徹底した顧客第一主義での差別化により、今日の賃貸住宅業界No.1の地位を獲得するに至りました。

外部環境の変化を機に、まだ世の中にない価値を生み出す仕事を経験させていただいてきたというのが私の大東建託での足跡です。当時の経営トップは、会社の向かうべき道を定め、旗振り役を担っていました。経営トップが明確な方向性を示すことの重要性を肌で触れさせていただいたことが、ビジョンを大切にしたいという現在の私の考えにつながっているのだと思います。

私の経営への考え

私は企業経営者として、3つの考えにこだわりを持ち、事業を進めています。

まず、社会も事業環境も大きく変化する現代において、当社が成長し続けるためには、やはり経営層がビジョンを持ち、旗振り役を担うことが重要だという考えです。前述のとおり、私は会社の成長と共に自身も成長ができた環境に感謝しています。では現在、従業員に対して同様の環境を提供できているかと考えると、新型コロナウイルス感染症の流行を機に、事業環境が厳しさを増すなか、従業員は、会社はどこへ向かうのかと漠然とした不安を抱えていると思います。だからこそ、先々のビジョンを明確に示すことで、当社グループ、あるいは自身の将来の道筋を見出せる環境にしていきたいと考えています。また会社を牽引する立場になって、社内だけでなく、社外に対しても将来ビジョンを示すことの重要性も強く感じています。

次に、私は「良い会社」にしたいという純粋な思いが仕事の原点にあると考えています。2019年度から開始した中期経営計画「新5ヵ年計画」で「夢や将来を託され、継続して成長できる企業へ」を目標として掲げたのも、従業員にとってご家族や社会に対し胸を張って働ける会社になりたいという強い思いからです。

そして最後が、正論で突き進む、正道・王道の経営を行っていくという考え方です。これらの思いが、私が行う企業経営の根底にあると考えています。

では経営スタイルはというと、試行錯誤を繰り返しながら新たな挑戦をしてきた経験から、行動しながら考える、



他社にない価値を創出してきた大東建託。
これからのビジョンは
社内外にしっかりと示したい。

考えながら行動する「考働」タイプだと認識しています。「ながら」スタイルは過去には良くない習慣とされてきましたが、これからの時代は「ながら」スタイルこそが必要だと思えます。また、挑戦するからにはとことんやり抜くと

いう粘り強さ、一方で執着せず、潔く見切りをつけるという「粘り強さと潔さの両立」を心がけています。独断専行ではなく、周囲の意見を聞きながら考働し、最後は自ら決断するという経営スタイルだと考えています。

新5ヵ年計画の使命、私の使命

新5ヵ年計画の現在地

平成の30年間、当社は建設事業によって賃貸住宅のストックを拡大し、それらを仲介や管理といった不動産事業へと展開する一連のビジネスモデルを全国で繰り広げることで成長してきました。これは、人口も世帯も増加していく社会のなかで、拠点を増やし、営業人員を増やすことが売上やストックの拡大に直結するという方程式が成立していたからこそ成し遂げられたことです。

では、令和の時代はどうか。30年後、50年後の日本社会を考えると、人口や世帯の増加は見込めません。そうなると、当社も今までのように、新築着工戸数を増やすこと以外にも、事業環境に合わせた成長戦略を考えなければなりません。この課題に対する解答として、2019年の社長就任時に発表したのが、新5ヵ年計画です。新5ヵ年計画では、これまで行ってきた盤石な賃貸住宅事業をコアとして、総合賃貸業、生活支援サービス業を同心円状に拡大することで、賃貸住宅専門企業から生活総合支援企業への進化を目指していこうというものです。

この新5ヵ年計画ですが、融資の厳格化や新型コロナウイルス感染症の流行など、事業環境の変化の影響を受け、賃貸住宅事業を起点とした建設事業の実績が計画を下回る結果となっています。そのため、まずは建設事業の立て直しを図り、盤石なコア事業を取り戻すことが最優先事項であると考えています。一方で不動産事業については、このコロナ禍にあって、入居率も含め、非常に好調に推移しています。とはいえ、未だ新型コロナウイルス感染症が収束したわけではありませんので、引き続き状況を注視しつつ、コロナ禍を通して実感した不動産事業の安定した強みをさらに強化していきます。その他事業についても、ホテル事業以外は堅調に推移しています。またその他事業においては、2020年11月に、資産運用型マンションの供給を行う(株)インヴァランスをグループの一員としたように、新しい事業領域への積極的

な進出も進めていきます。引き続きシナジーの高い企業やサービスとの連携を検討していきます。

市場における新築着工戸数は減少傾向ですが、当社グループの賃貸住宅ストックは増加しています。そのため、ストックを活用したビジネスには特に注力すべきであると考えています。そういった背景から、新5ヵ年計画において注力している事業のひとつがリフォーム事業です。私たちが有するリソースを活かすことができるリフォーム事業は、当社グループの事業領域を拡大するにとどまらず、リフォームを起点とした他社建物の管理業務受託、建て替え・リノベーションからの再販などを通し、ストックの獲得によるコア事業の強化にもつながります。また、不動産事業においても、2020年10月より、賃貸住宅や暮らしに関連するサービスの提供を目的としたビジネスプラットフォームの開発を開始しました。まずは200万人を超える当社管理建物にお住まいの入居者様に対し、2021年秋からサービス提供を開始する予定です。コア事業、特に建設事業の業績回復という課題はありますが、目標とする生活総合支援企業に向けた取り組みは、着実に進んでいます。

新5ヵ年計画と私の使命

賃貸経営受託システムは、大東建託(株)が賃貸住宅経営の企画・建設をし、大東建託リーシング(株)が入居者様を募集斡旋し、大東建託パートナーズ(株)が管理・運営・一括借り上げをするという、グループ一貫通貫でオーナー様の賃貸経営をサポートするシステムです。つまり、大東建託の成長が、おのずと大東建託リーシング、大東建託パートナーズをはじめとする子会社の成長に直結するビジネスモデルです。しかしこの場合、ビジネスのエンジンは大東建託のひとつ分しかないため、現在のコロナ禍のように、エンジンが停滞すると、途端にグループ全体

の成長率も鈍化してしまいます。これまでは当社グループの競争優位性として機能してきたこの体制ですが、今後は各子会社も独立して成長できるエンジンを見つけ稼働させる必要があります。例えば大東建託パートナーズでは、他社が建設した建物の管理を受託し自ら拡大させることは、独自のエンジンをもつことにつながり、さらに、建て替えやリノベーションを大東建託に紹介するなど、グループ内での好循環も期待することができます。このようにグループ各社がエンジンを持ち、グループ各社が相互に好影響を与えるエコシステムをつくり上げることができれば、さらに持続的な成長が可能になります。

私は、新5ヵ年計画におけるひとつのゴールを、グループ各社のエンジンを稼働させ、このような自立型のエコシステムをつくることだと考えています。このエコシステムに対する考え方や仕組みが十分に共有できれば、新しいエンジンは将来にわたって生まれ続け、エコシステム

も強化されていきます。まずは実現のための組織・人材を育成し、仕組みを構築することが、私が果たすべき最大の役割です。

新5ヵ年計画が始まった2019年より、社内外で新しいエンジンを生み出すための風土構築やプログラムを開始しています。そのひとつが、社内ベンチャー制度「ミライノベーター」です。従業員たちは、自らの得意分野や当社グループの経営資源を活かして挑戦したいという思いで、「ミライノベーター」に応募をしています。その応募者の声に耳を傾けてみると「今のまま働き続けても、将来のポストが見えない」「自分ができること、キャリアの限界を感じる」と話す従業員が少なからずいます。私の従業員時代同様、成長し続ける企業のなかで、従業員が積極的に挑戦でき、自らの成長を会社の成長と共に実感できる環境を構築するためにも、このエンジンの稼働とエコシステム構築を必ず実現したいと考えています。

私が描くこれからの大東建託と社会

大東建託が担う責任と使命

2021年3月末時点で、当社グループは8.8万人のオーナー様が所有する116万戸の賃貸住宅を管理しており、そこには推計208万人の入居者様がお住まいです。規模だけで見れば、ひとつの政令指定都市の人口と同等規模の入居者様が全国に分散している状態とも言えます。これらをひとつのネットワークとして活かすことができれば、事業を通じた、行政規模での社会課題解決への貢献も可能であると考え、その規模の分だけ、当社に課されている社会的責任も非常に大きなものであると認識しています。このネットワークを活かす鍵、そして、当社の将来成長の鍵は、経営資源や事業活動を通じた社会課題解決への挑戦にあります。そのためには、当社と当社従業員全員が、社会課題を「自分ごと」とすることが肝要です。例えば、世界的に喫緊の課題となっている気候変動問題について、これまで、施工現場における環境負荷低減のための取り組みやZEH賃貸住宅をはじめとする環境配慮型賃貸住宅の開発など、中長期的な環境配慮には積極的に取り組んできました。しかしながら、近年、毎年発生する豪雨災害など、気候変動がもたらす災害は、実害としてオーナー様や入居者様に被害をもたらす、災害の度に、担

当エリアの従業員が総出で地域の復旧や復興に努めています。これは言い換えれば、事業や従業員、そしてステークホルダーのみならず、既に気候変動の影響を受けている状態と言えます。だからこそ、全社で社会課題を「自分ごと」として考え、解決・貢献するための方法を見つけていかなければなりません。まさにそれこそが、今後当社の社会的・経済的価値の向上につながると考えています。

大東建託のサステナビリティ

サステナビリティという考えが徐々に身近なものとなり、多くの方々が関心を寄せています。私自身の購買行動を振り返っても、価格や性能、デザインのほかに、その商品が環境に配慮されているものなのかなど、新たな基準が加わったと実感しています。社会の動向を見ても、環境や社会に配慮している企業や商品が選ばれ、評価される時代が来たと感じます。だからこそ、サステナビリティへの責任をきちんと果たさなければ、事業競争以前に淘汰されてしまうという危機感は年々高まっています。当社の主力商品である賃貸住宅は、さまざまな方が、その時々家族構成やライフスタイルに合わせて容易に選

新しいエンジンを生み出し続ける
組織風土と仕組みをつくる。
会社も従業員も挑戦し続ける環境を
構築することが私の使命。



択・住み替えができるという点などから、持ち家以上に公共性の高い社会インフラとしての役割も果たしてきたと考えています。また、オーナー様が所有する土地に新たな住居と人の暮らしを生み出すこの事業は、その土地がある地域やステークホルダーのみなさまのご協力とご理解がなければ成り立ちません。このような背景から、以前よりCSRやCSVという考え方を企業経営に組み込んできた当社ですが、今後はより積極的な取り組みを通して、SDGs・ESGを含めたサステナビリティという視点でも選ばれる企業を目指していきます。

例えば、賃貸住宅商品の開発にあたって、環境、防災、ライフスタイルという3つのコンセプトに特に注力しています。環境配慮は、年間5万戸以上(直近5年平均)の住宅を供給する当社として当然の責任です。防災については、オーナー様の資産の保全と入居者様の命を守るという責任を果たすために、そして、人生100年時代と言われる現代、賃貸住宅だからこそ提供できる新しいライフスタイルを提案するといったように、サステナビリティ視点の経営は、新しい価値提供の機会になると考えています。本統合報告書で公表したマテリアリティ(重要課題)は、このような考え方をふまえてご覧いただくと、私たちの目指していることが一層ご理解いただけるのではないかと思います。今回公表したマテリアリティは、事業執行を先導する次世代を担うメンバー(執行役員全員、グループ主要3社経営企画・事業戦略部門責任者)が中心となって特定を進めました。まもなく運用を開始しますが、現状のマテ

リアリティを完成版とするのではなく、精査しながら改良し、実際に生きたマテリアリティにしていくことが課題です。また、新5ヵ年計画を加速させるひとつの材料として、マテリアリティを取り込んでいく必要もあります。経営戦略とマテリアリティが両方の視座から当社グループのやるべきことへ集約されていくのが、当社サステナビリティ経営のあるべき姿だと考えています。

社会への約束

冒頭でお話ししたように、当社グループは、時代や社会の変化に合わせて、他社にはない提供価値を生み出すことで成長してきました。そしてまた、大きく時代が変化する今、私たちは、賃貸住宅専門から総合賃貸業を核とした生活総合支援企業を目指すことをみなさまに宣言しています。そこで当社グループがなすべきことは、オーナー様、入居者様、お取引先様など、全てのステークホルダーとの良好な関係性を含めた経営資源を核として、より広く社会に貢献できる企業へと成長することです。ステークホルダーのみなさまから夢や将来を託され、継続して成長できる企業を目指し、また事業を通じた社会課題の解決を目指すことが、目下、私が成し遂げたい社会への約束です。この約束を果たすべく、コロナ禍に負けず、引き続きさまざまな活動に挑戦してまいります。当社グループから生まれる新たな価値にご期待ください。

大東建託グループの強みは社会変化に対する柔軟かつ迅速な対応力です。日々大きく変化する外部環境をさらなる成長の機会とするため、2020年度においてもさまざまな対応を進めました。

01

デジタルトランスフォーメーション (DX)の推進

02

ウッドショックへの対応

03

サブリース新法への対応

01

デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進

デジタルトランスフォーメーション(DX)とは

経済産業省が定めたDX推進ガイドラインでは、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革すると共に、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義されています。

新たなデジタル技術を利用して、これまでにないビジネスモ

デルを展開する企業の増加を背景に、多くの企業には、競争力の維持・強化のためのDX推進が求められています。また日本においては、多くの経営者がDXの必要性を認識し、DXに対するある程度の投資が行われているものの、実際のビジネス変革にはつながっておらず、世界のなかでも後れを取りつつあるという現状にあります。

当社グループへの影響

企業各社によるDXの推進は、旧態依然としたビジネスの変革を促し、さまざまな業界で新たな顧客体験や価値を提供するサービスが創出され、結果として業種を超えた企業競争の激化を引き起こすと想定されます。昨今、さまざまな市場でBig Tech(世界で支配的影響力を持つIT企業群)による支配が進んでおり、「建設業」「不動産業」をはじめとする当社

事業においてもその例外ではないと認識しています。このような社会情勢のなかで、当社グループが競争優位性を維持・強化していくためには、建設・不動産分野において長年培った経験やノウハウを活かしながら、デジタル技術を活用したビジネス変革を進め、自らのビジネスモデルをつくり変えていく必要があると考えています。

リスク

- 競争優位性の喪失(デジタル競争の敗者に)
- 業務基盤の維持・継承が困難に
- システム維持管理費やITコストの増加
- 情報セキュリティリスクの高まり
- 既存システムの複雑化・老朽化・ブラックボックス化

機会

- 既存ビジネスの利益構造変革
- 最新デジタル技術の活用やスタートアップ企業との協業による新ビジネス・新サービス創出
- 新しい価値基準に合わせた社員の新しい働き方の実現によるES(従業員満足度)の向上

認識と戦略

当社グループは、DXを「生活総合支援企業」へと進化するために不可欠な重要事項であると認識しています。デジタル技術を活用したビジネス変革を実現するため、2020年度、DX

戦略を策定しました。そのなかでDX戦略の方向性を「3つのビジョン」として掲げ、強化すべき領域と、進むべき方向を定めています。

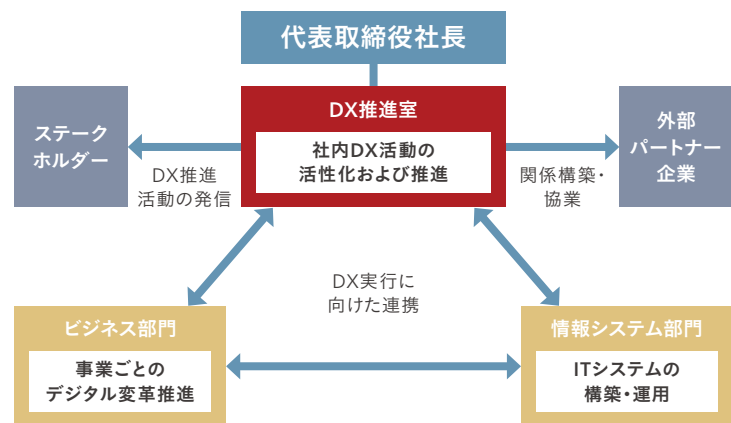
DX戦略の方向性(3つのビジョン)

DX「3つのビジョン」	DX戦略	主な対応策
1 デジタルで既存事業(コア事業・総合賃貸業)をトランスフォーメーション	<ul style="list-style-type: none"> ニューノーマルに合わせたセールスのデジタル化やMA※を推進 テクノロジーを活用した業務の自動化・効率化 	<ul style="list-style-type: none"> MAの活用およびインサイドセールス強化により、新規営業チャンネルを開拓 AIの活用(設計プラン、基礎工法選定、家賃審査など)、施工ロボットなどの開発・導入
2 デジタルで今までにない「生活支援サービス」をクリエイション	<ul style="list-style-type: none"> 総合賃貸業を核にした業界のプラットフォーム デジタルを活用したさらなる新規ビジネスを創出 	<ul style="list-style-type: none"> さまざまな生活支援サービスを提供する新しいプラットフォームの構築 スタートアップ企業とのコラボレーションを通じて新規ビジネスを生み出す仕組み
3 デジタルで社員の働き方をトランスフォーメーション	<ul style="list-style-type: none"> デジタルで「新しい働き方」に対応 デジタルを活用したさらなる効率化と省力化の実現 	<ul style="list-style-type: none"> 全社員テレワークの継続と自律型ワークスタイル RPA活用によるバックオフィス業務の自動化 JOB型雇用による評価制度を試行

※マーケティング・オートメーション。マーケティング活動を自動化するツール。

DX戦略推進に向けた体制構築

専門組織「DX推進室」の新設や、人材育成などの体制構築を通して、DX戦略の達成を目指しています。この結果、2021年10月、大東建託(株)は、経済産業省によるDX認定制度に基づき、DX推進の準備が整っている事業者として「DX認定事業者」の認定を取得しました。



DX認定

狙い	取り組み
デジタル変革意識の醸成	<ul style="list-style-type: none"> 社内SNSなどによる最新技術の動向や社内活用事例の紹介 ITベンダーなどの協力による最新技術に関する勉強会や外部有識者の講演会の実施
デジタル事例参加と経験	<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術の活用による問題解決・新規サービスアイデアを社内から募集 デザイン思考やアイデア創出力向上のためのワークショップの実施
デジタル知識対話と共有	<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術の相談窓口設置 ミーティングによる社内外交流

スキル	人材確保・育成に向けた方策
DX企画・推進	<ul style="list-style-type: none"> DX人材のコンピテンシー基準を策定 社内ベンチャー制度を通じて企画力を育成
DX実行	<ul style="list-style-type: none"> JOB型雇用により外部のスペシャリストを確保 OJTを通じた社内人材のスキル強化・技術移転

「生活総合支援企業」を実現するためには、資本・業務提携の推進、サステナビリティ経営の推進、さらには在宅リモート勤務・フレックス制度などの働き方改革と共に、生き活きと働きながら継続して成果を出すことのできる人材・組織の活性化が不可欠です。そしてその最重要手段のひとつがDX推進です。

DX戦略の着実な遂行で、賃貸住宅市場でのシェア拡大、事業の拡大を実現し、賃貸住宅専業から総合賃貸業を核とした生活総合支援企業への進化をさらに加速させていきます。

小林克満
代表取締役 社長

02

ウッドショックへの対応

世界の木材価格の高騰「ウッドショック」

ウッドショックとは、木材需要のひっ迫により、木材価格が急騰する現象で、2021年3月頃から日本で表面化しました。その背景には、アメリカ・中国での住宅需要の拡大、コロナ禍での流通圧迫や貨物船の減便によるコンテナ不足、稼働率の低下による木材供給網の停滞などが挙げられます。

特に価格が高騰しているのが、梁や柱に使用するランバー材（集成材）です。日本ではランバー材の約7割に輸入材が使用されていることから、住宅価格の上昇や工期の遅れなど、事業者のみならず、消費者への影響も懸念されています。

事業への影響

ウッドショックを起源とした輸入材の価格高騰は、木造住宅を供給する当社グループの事業にも大きな影響を及ぼしています。またウッドショックが長期化し、調達自体が困難となれば、

建築工事の遅れや休止につながる可能性も懸念されます。一方で、サプライチェーンの見直しやリフォーム事業への注力・拡大が進めば、成長の機会にもなります。

リスク

- 原材料の調達難、調達価格の高騰
- 調達難による建築工事の遅れ、工期の長期化
- 資材価格高騰による新築、建て替え需要の減少

機会

- サプライチェーンの見直し、強化
- 新築・建て替え敬遠によるリフォーム需要の拡大

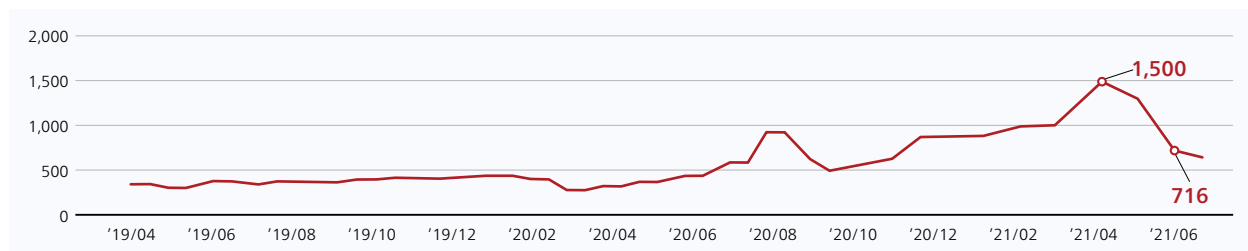
当社グループの認識と対応

足元で直接的な影響が懸念されるのは、木材調達と木材価格です。木材調達については、材木メーカーとのパイプや、スケールメリットを活かした購入により、現状安定的な調達は継続できています。一方、木材価格については、先物価格は

低下傾向であるものの、買付価格のもととなる現地価格は高値で推移しており、2021年9月より開始する買付が2021年度の事業に与える影響は不透明です。国産材利用の拡大なども視野に入れた対策を講じていきます。

参考データ(木材先物価格)

©2021 Daito Trust Construction Co., Ltd.



【出典】シカゴ・マーカンタイル取引所 木材先物価格

(単位:USD/MFBM) ※MFBM…1取引あたり木材容量(約2.3立方メートル)



当社グループでは、北米以外からのランバー材の調達や国産材の活用などを行っており、2021年9月現在では、ウッドショックによる大きな影響は出ていません。しかしながら、ウッドショックの発生には複数の要因があるため、先行き不透明な局面は続くと予測しています。影響の長期化を想定しつつ、木材価格や為替の状況に鑑みて、対応策を講じていく考えです。

03

サブリース新法への対応

賃貸住宅の管理業務等適正化に関する法律(サブリース新法)とは

賃貸住宅オーナー様の高齢化や、相続を伴う賃貸経営の兼業化などを背景に、賃貸経営を管理業者・サブリース事業者に委託するオーナー様が増加しています。このようなサブリース方式による賃貸経営には、家賃変動リスク、契約解除条件などの潜在リスクがありますが、契約時の説明不足によるトラブルが近年増加しています。これに伴い、オーナー様を守ると共に、サブリース方式による賃貸経営の健全・適正な運営を図るため、2020年12月、賃貸住宅の管理業務等適正化に関する法律が施行されました。

主な行為規則

- ① 誇大広告の禁止
- ② 不当な勧誘等の禁止
- ③ 契約締結前における契約内容の説明および書面交付
- ④ 契約締結時における書面の交付
- ⑤ 書類の閲覧

規制対象者

サブリース事業者・勧誘者
(建築会社、ハウスメーカー等を含む)

事業への影響

サブリース方式による土地活用・賃貸経営をコア事業とする当社グループにとって、影響は大きいと考えます。また、業界全体の適正化へ貢献していく必要もあると考えています。

リスク

- 法律への抵触に伴う事業活動の停止、行政処分
- 事業者処分の頻発によるサブリース業界のイメージ低下

機会

- リスク低減に伴う相続対策ニーズの拡大
- 賃貸専門企業の需要増
- 説明品質の向上

当社グループの対応

説明品質向上、社員教育、外部通報窓口の設置

当社グループでは、これまでの広告内容の見直しおよび改定、契約締結に伴うリスクを説明した新たな資料の作成など、説明品質向上に向けた取り組みを進めています。また、イントラネットへの特設サイトの開設、勧誘時におけるリスク説明のタイミングやポイントをまとめたガイドラインの策定、営業担当者向け研修の実施など、サブリース新法への理解を促すための社員教育、情報共有にも力を入れています。さらには、誇大広告、不当勧誘など、サブリース新法に違反する行為、またはその恐れのある行為について通報・相談いただくための「外部通報窓口」を設置し、問題の早期発見、未然防止に努めています。

お客様向け情報提供

当社オーナー様向けWEBサイトでは、土地活用に役立つ情報発信ページを設けており、そのなかでオーナー様を守るための法律であるサブリース新法について分かりやすく解説しています。サブリース方式による賃貸経営のメリットだけでなくデメリットも含めた正確な情報提供に努め、オーナー様がサブリースについて十分に理解し、安心して契約を結んでいただけるよう、引き続き万全を尽くしていきます。



大東建託 土地活用ナビ

<https://www.kentaku.co.jp/estate/navi/>



従前より担当部署による契約後再確認、各種営業資料への借上賃料固定期間の明記、グループ会社である大東建託パートナーズ(株)からの説明などを行っており、サブリース新法施行による影響は軽微です。ただし、営業活動のなかでオーナー様が誤解しかねない説明をしてしまうリスクはあると考えています。引き続き社員教育、法規制に基づいた対応を徹底し、健全かつ適正な事業活動を推進していきます。



Our Value



持続的な価値創造ストーリー

Contents

17	信頼と成長の軌跡
19	財務ハイライト
21	これまでの価値創造サイクル
23	価値創造サイクルの構成要素
25	大東建託グループを取り巻くリスクと機会
27	データで見るリスクと機会
29	大東建託グループ7つのマテリアリティ
33	目指すべき価値創造プロセス
35	新5ヵ年計画の概要
37	新5ヵ年計画の進捗と評価
39	中長期的な成長を目指して

Outline

価値創造に向けた2020年度の取り組み

- 大東建託グループ7つのマテリアリティの特定
- 目指すべき価値創造プロセスの策定
- 新規事業創出やM&Aをはじめとした、新5ヵ年計画の着実な遂行

サステナビリティをヒントに グループ各社の事業エンジンを創出

外部環境が急速に変化するなか、当社グループが持続的に成長するためには、各グループ会社がそれぞれの経営資産を活用して新たなビジネスモデルを生み出し、より多くの成長エンジンを稼働させることが重要です。特定した「大東建託グループ7つのマテリアリティ」を新しい価値創造のヒントに、各社の事業が相互に好影響を与えるエコシステムを構築することで、「夢や将来を託され、継続して成長できる企業」の実現を目指します。



信頼と成長の軌跡

私たち大東建託グループは、単なる建設会社ではありません。
 オーナー様の大切な土地の活用と資産承継に関するさまざまな悩みに、
 時代の変化に適応した建物賃貸事業の
 長期安心・安全・安定経営サポートで寄り添い、
 オーナー様やそのご家族、入居者様との信頼を
 深めることで成長してきました。

賃貸経営受託システムの前身

1974年、大東産業(株)(現大東建託(株))は創業と共に、事業用賃貸建物を建築し、家賃収入を創出する土地の自己活用法の提案を開始しました。1980年には、空室時の家賃保証を行う「大東共済会」を設立し、賃貸経営総合支援サービス確立に向けた礎を築きました。

管理戸数
(万戸)

100

80

60

40

20

0

1974

1980

1985

1990

1995



1974年6月

建物賃貸事業による土地
オーナー様支援を行う大
東産業(株)を愛知県名古屋
市に設立

1980年3月
中途空室時の
家賃保証を行う
大東共済会設立

1990年4月
本社を東京都
品川区へ移転

1989年3月
名証二部上場
※1991年9月
名証一部に指定替え

1988年4月
CI導入により社名を
大東建託(株)へ改称

Turning Point

1992

1992年2月
東証一部上場

1995年2月
2×4工法の
賃貸住宅
「ニュークレス
トール24」
発売

1995
阪神・淡路大震災

1992
生産緑地法の改正・施行

1991
バブル崩壊

1993年
10万戸

主要財務の変遷

	1981年3月期	1993年3月期
売上高	23億円	2,779億円
営業利益	1億円	377億円
当期純利益	—	201億円
自己資本	—	—
ROE	—	—
EPS	—	148円
管理戸数	0.08万戸	8.5万戸
配当性向	—	16.8%

生活総合支援企業へ

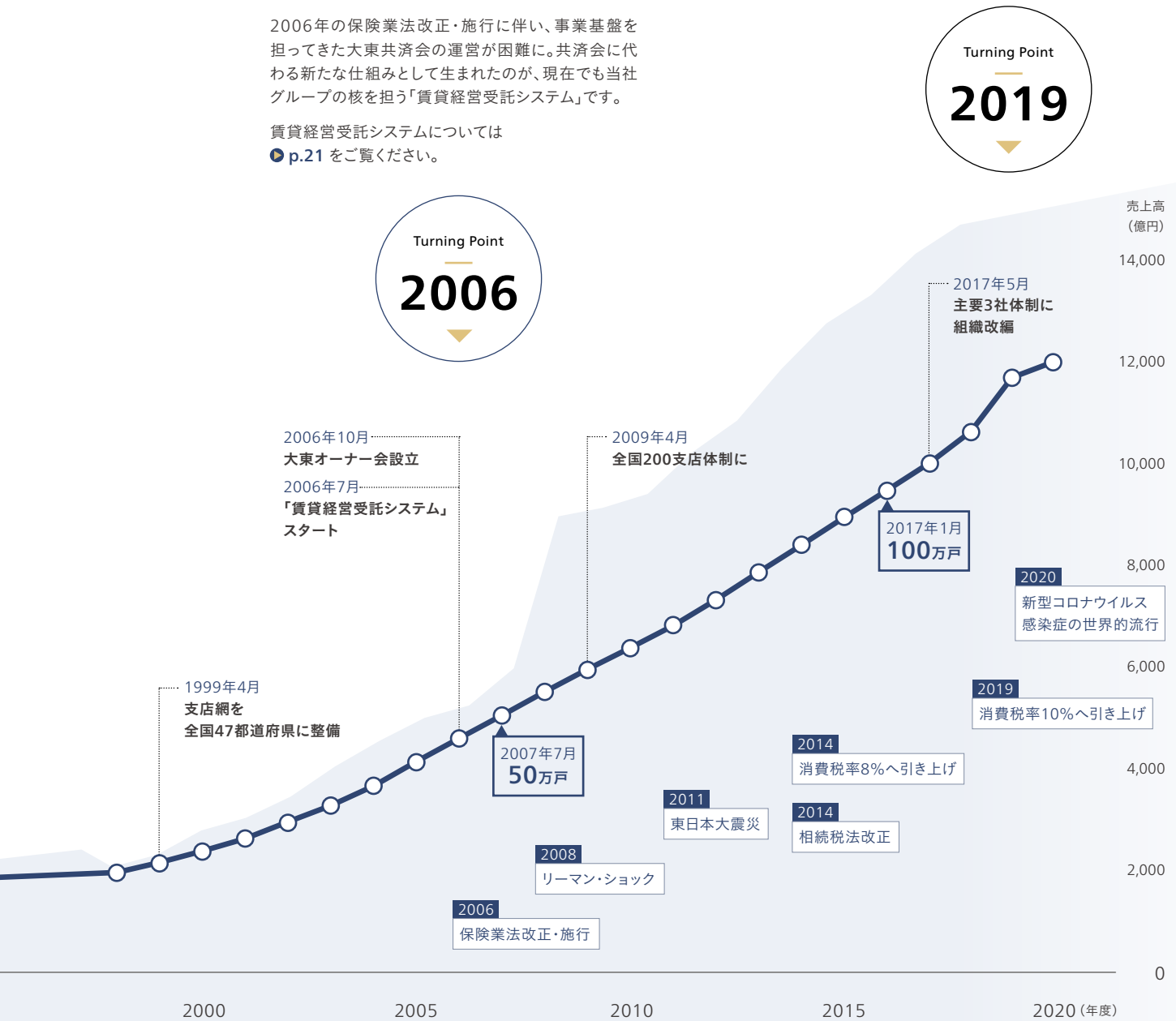
持続的な成長を目指し、2019年、生活総合支援企業を目指す中期経営計画「新5ヵ年計画」を開始しました。

新5ヵ年計画については
 ● p.35 をご覧ください。

賃貸経営受託システムの誕生

2006年の保険業法改正・施行に伴い、事業基盤を担ってきた大東共済会の運営が困難に。共済会に代わる新たな仕組みとして生まれたのが、現在でも当社グループの核を担う「賃貸経営受託システム」です。

賃貸経営受託システムについては
 ● p.21 をご覧ください。



	2007年3月期	2021年3月期
売上高	5,643億円	14,889億円
営業利益	726億円	867億円
当期純利益	418億円	622億円
自己資本	2,746億円	3,102億円
ROE	16.2%	20.9%
EPS	345円	909円
管理戸数	49.3万戸	120.4万戸
配当性向	27.2%	50.0%

財務ハイライト

	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	
--	----------	----------	----------	----------	----------	--

経営成績

単位

売上高	億円	9,726	10,011	10,871	11,524	12,596	
建設事業	億円	4,655	4,302	4,686	4,895	5,453	
不動産事業	億円	4,835	5,452	5,899	6,304	6,776	
その他事業	億円	234	256	285	324	366	
売上総利益	億円	1,887	1,953	2,141	2,184	2,330	
建設事業	億円	1,664	1,670	1,751	1,721	1,752	
不動産事業	億円	144	192	292	353	453	
その他事業	億円	78	90	97	109	124	
営業利益	億円	711	737	819	824	897	
売上高営業利益率	%	7.3	7.4	7.5	7.2	7.1	
親会社株主に帰属する当期純利益	億円	453	431	471	516	552	

財務状態

自己資本	億円	3,115	1,311	1,583	1,912	2,248	
自己資本比率	%	55.8	24.6	27.8	31.0	32.9	
ROE	%	14.9	19.5	32.5	29.6	26.6	

株主還元

EPS(1株当たり当期純利益)	円	386	384	594	648	693	
1株当たり年間配当金	円	193	229	297	324	347	
配当性向	%	49.9	59.6	50.0	50.0	50.0	
総還元性向(自己株式取得含む)	%	79.8	526.0	50.0	50.0	80.0	

建設事業にかかわる指標

受注工事高	億円	4,352	5,034	6,117	6,551	6,258	
建築営業人員数	人	2,830	2,981	3,222	3,204	3,325	
完成工事高*	億円	4,655	4,302	4,686	4,895	5,453	
完成工事総利益率	%	35.8	38.8	37.4	35.2	32.1	

不動産事業にかかわる指標

入居者斡旋件数	万件	18.0	20.4	21.4	22.0	24.1	
賃貸住宅管理戸数	万戸	59.8	64.5	69.4	74.7	80.5	
賃貸住宅家賃ベース入居率(3月)	%	94.6	96.0	96.8	96.7	96.9	

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー	億円	460	607	778	878	838	
投資活動によるキャッシュ・フロー	億円	△268	499	△113	△103	△594	
財務活動によるキャッシュ・フロー	億円	△298	△949	△294	△362	△391	
現金及び現金同等物の期末残高	億円	1,707	1,848	2,210	2,641	2,532	

※「セグメント情報等の開示に関する会計基準」改正に伴い、2011年3月期から、従来、完成工事高の「その他」に計上されていた大東建物管理(株)(現・大東建託パートナーズ(株))の営業工事高を不動産事業売上高に計上しています。

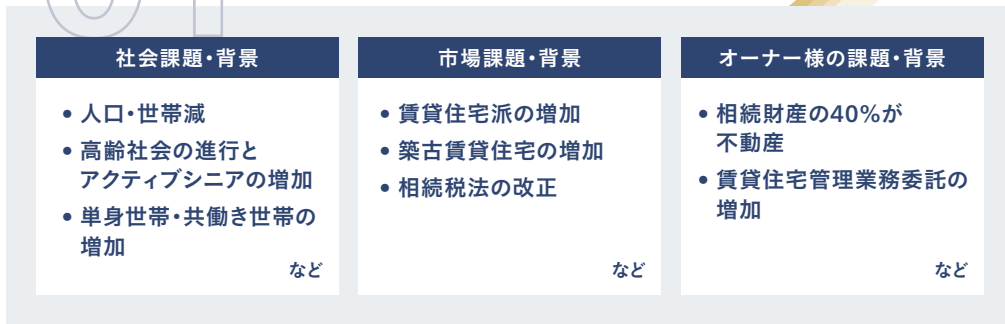
	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期 計画	前期比 ('21/3 '20/3)
	13,531	14,116	14,971	15,570	15,911	15,862	14,889	15,700	93.9%
	5,891	5,953	6,239	6,276	6,097	5,511	4,017	4,300	72.9%
	7,238	7,748	8,246	8,713	9,241	9,736	10,142	10,550	104.2%
	401	414	485	579	572	614	729	850	118.6%
	2,389	2,544	2,855	2,970	2,960	2,824	2,388	2,540	84.6%
	1,725	1,762	1,976	1,975	1,837	1,591	1,044	1,120	65.7%
	522	626	727	790	889	987	1,090	1,130	110.5%
	141	155	152	204	233	246	253	290	102.8%
	915	1,010	1,201	1,263	1,270	1,279	867	940	67.8%
	6.8	7.2	8.0	8.1	8.0	8.1	5.8	7.0	△2.3p
	561	672	821	878	899	903	622	650	68.9%
	2,405	2,501	2,760	2,998	3,038	2,865	3,102	—	108.3%
	34.3	34.3	35.3	35.6	35.3	32.5	33.7	—	+1.2p
	24.1	27.4	31.2	30.5	29.8	30.6	20.9	20.0	△9.7p
	710	863	1,072	1,165	1,212	1,306	909	943	69.6%
	375	432	536	583	606	653	455	472	69.7%
	52.8	50.1	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	±0.0p
	82.8	80.1	80.0	80.0	95.5	115.7	50.3	50.0	△65.4p
	6,604	6,930	6,552	6,510	6,352	5,192	3,588	5,200	69.1%
	3,247	3,420	3,383	3,313	3,291	3,140	2,813	2,850	89.6%
	5,891	5,953	6,239	6,276	6,097	5,511	4,017	4,300	72.9%
	29.3	29.6	31.7	31.5	30.1	28.9	26.0	26.0	△2.9p
	25.3	26.7	28.1	29.6	32.3	33.4	33.7	34.4	100.8%
	86.4	92.3	97.8	103.6	108.6	113.0	116.9	120.2	103.5%
	96.7	96.8	96.9	97.2	97.4	97.2	97.8	97.4	+0.6p
	594	788	1,240	625	719	1,021	984		
	9	△935	△334	△229	0.82	△183	△247		
	△608	△579	△722	△253	△976	△1,114	△343		
	2,555	1,826	2,001	2,137	1,876	1,599	1,987		

年平均成長率(2011/3から2021/3までの10年間)					
売上高	4.05%	EPS	8.99%	入居者斡旋件数	5.14%
営業利益	1.63%	建築営業人員数	△0.58%	賃貸住宅管理戸数	6.13%

Value Creation

「賃貸経営受託システム」を主力に、社会変化に対応しながら“進化と深化”を繰り返し、ステークホルダーのみなさまが抱えるさまざまな課題を解決することで、持続的な成長を続けてきました。

01 大東建託が取り組むべき社会課題



課題をインプット

04 大東建託の提供価値と獲得価値



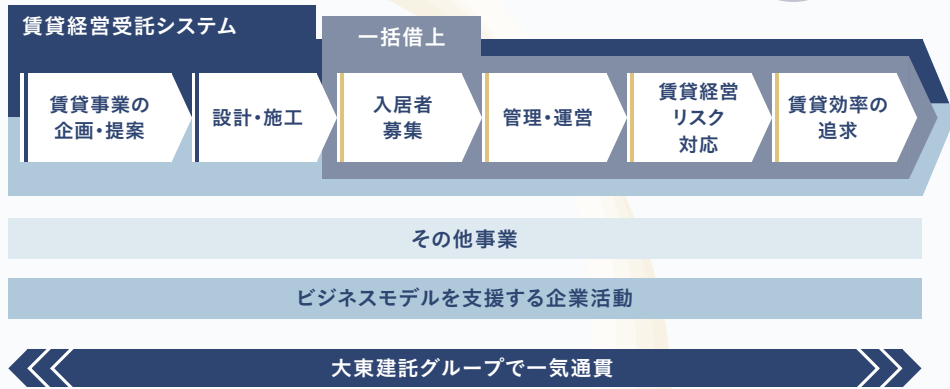
社会課題の解決に貢献

価値提供の継続がメカニズムを強化

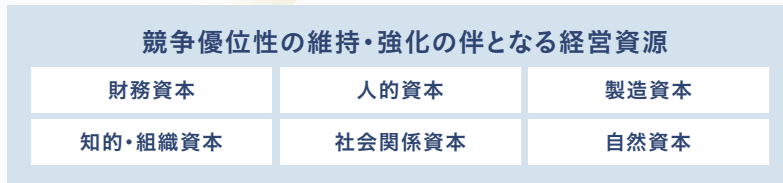
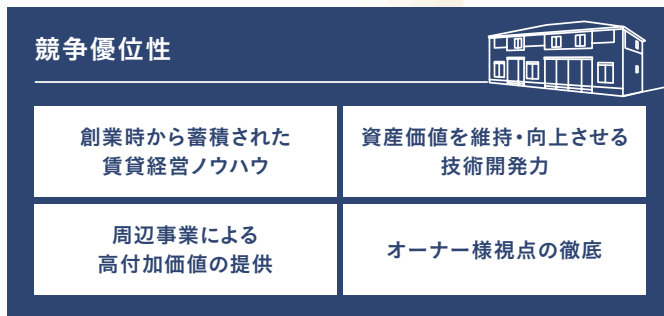
価値創造のメカニズム

社会変化を味方につけるビジネスモデル

02



ビジネスモデルから競争優位性が生まれ、
競争優位性がビジネスモデルを強化する循環



提供価値を
アウトプット

競争優位性と経営資源

03

価値創造サイクルの構成要素

01 大東建託が取り組むべき社会課題

当社グループは「代々受け継いだ大切な土地を次世代に残したい」というオーナー様の思いに寄り添い、オーナー様の課題を解決するために生まれました。創業以来、オーナー様課題の解決を第一に事業を拡大してきましたが、オーナー様の土地と資産に関する悩みは、社会変化と共に大きく変化します。長期的な人口減少トレンドにある日本においては、高齢化のさらなる進行、単身・核家族世帯の増加などが予想され、当社グループを取り巻く事業環境においても、賃貸住宅需要の拡大や、築古賃貸住宅の増加などが予想されます。これに伴い、オーナー様の課題も、相続財産や土地の安定運用についてといった従来の課題だけでなく、賃貸住宅管理の多様化や経年による不動産競争力の低下など、多岐にわたるようになりました。これらの変化は、当社グループにとって、リスクであると同時に、事業領域の拡大や競争優位性の強化につながる大きな機会となりえます。

02 社会変化を味方に付けるビジネスモデル

これらの社会変化やオーナー様課題をインプットし、オーナー様の大切な土地を守りながら、その資産価値を最大化するために生まれた独自のシステムが「賃貸経営受託システム」です。「賃貸経営受託システム」は、単にオーナー様の賃貸経営（事業計画～設計・施工～入居者斡旋～管理・運営）をサポートするにとどまらず、社会の変化に合わせてサポートを柔軟に変化させることで、オーナー様が抱えるさまざまなリスクを安心に変えてきました。加えて「賃貸経営受託システム」による入居者様、取引先様、地域社会への価値提供は、オーナー様の賃貸経営をさらに盤石なものにし、ひいては当社グループの継続的な価値獲得・価値向上につながることから唯一無二のビジネスモデルであると考えています。

「大東建託グループを取り巻くリスクと機会」
 「データで見るリスクと機会」

▶ p.25-26
 ▶ p.27-28



03 競争優位性と経営資源

「賃貸経営受託システム」を軸としたバリューチェーンを推進することで、他社にない競争優位性を構築してきました。

競争優位性

創業時から蓄積された賃貸経営ノウハウ:

「市場把握力」…全国155拠点、1,037名の市場調査専門スタッフが、約100万棟の賃貸建物データをもとに需給動向や家賃動向を分析。

「仲介力」…「いい部屋ネット」のブランド力、ハウスコム(株)と協力不動産会社様などによる強固な仲介ネットワーク。

「管理力」…120万戸におよぶ管理住戸の契約管理、家賃管理、建物管理を実現。

周辺事業による高付加価値の提供:

「土地活用・建物賃貸事業の付加価値」…つなぎ融資、信託業務、資産承継・資産管理コンサルティング、連帯保証人不要制度、賃貸不動産専用クレジットカード決済代行など。

「建物・商品の付加価値」…LPガス・都市ガス供給事業など。

「社会にとっての付加価値」…介護・保育サービスの提供、再生可能エネルギーの提供など。

資産価値を維持・向上させる技術開発力:

雨水で汚れを落とし、色あせが少ない外壁サイディング、1枚単位で張り替えが可能なフローリングなど、賃貸住宅専業で成長してきたからこそ生まれた、住みやすさ、高品質・高耐久、メンテナンスフリーを同時に叶える建築技術

オーナー様視点の徹底:

オーナー様組織「大東オーナー会」の運営、オーナー様向け広報誌「ゆとりッチ」での情報発信・情報交換など、「オーナー様参加型運営」の徹底によるオーナー様需要の把握とオーナー様視点の事業展開

競争優位性の維持・強化の伴となる経営資源

有形・無形の経営資源は以下のとおりです。これらは、強固なガバナンス体制、人材育成・組織開発、社会・環境配慮型経営によって安定確保されています。

財務資本:豊富な受注残高、安定したストックビジネス

人的資本:専門性の高い人材、従業員の多様性

製造資本:全国の拠点、既存の管理建物、

電気・ガスインフラ設備

知的・組織資本:賃貸経営実績・ノウハウ、

ダイレクトセールス体制、開発技術の特許

社会関係資本:ステークホルダーのみならず、

日本特有の資産承継に対する考え方、税制

自然資本:土地、木材、長期に居住可能な気候・環境、

天然ガス、液化石油ガス

04 大東建託の提供価値と獲得価値

提供価値

入居者様	オーナー様
<ul style="list-style-type: none"> ライフスタイルに合わせた最適な住まい 快適な暮らしサポート 安心・安全な住環境 	<ul style="list-style-type: none"> 土地や資産の保全・価値向上 高耐久・高品質建物 長期安心・安全・安定の賃貸経営 円滑・円満な資産承継
取引先様	
<ul style="list-style-type: none"> 共存・共栄できるパートナーシップ 地元雇用の創出 	
地域社会	
<ul style="list-style-type: none"> 賃貸住宅の新しいスタンダード 地域経済・コミュニティの活性化 環境配慮型建物 	

獲得価値(信頼の総量)

● 経営理念の実現	
● 売上高:	1兆4,889億円
● 営業利益:	867億円
● オーナー様数:	8.8万人
● リピート率:	65.9%
● 住宅供給戸数(12年連続業界No.1※1):	3.8万戸
● 仲介件数(11年連続業界No.1※2):	33.7万件
● 管理戸数(25年連続業界No.1※3):	120.4万戸
● 居住用件数入居率:	98.9%
● 取引先金融機関様数:	370機関
● 設計・施工協力会社様数:	8,976社
● 協力不動産会社様数:	13,139店舗

※1 株式会社市場経済研究所「2022年版全国住宅・マンション供給調査企業別ランキング」(2021年7月発表、2020年度実績・戸建住宅+賃貸住宅)

※2 週刊全国賃貸住宅新聞「2021 賃貸仲介件数ランキング 400社」(2021年1月4日発行号、2019年10月~2020年9月末日実績)

※3 週刊全国賃貸住宅新聞「2021 管理戸数ランキング 1063社」(2021年7月26日発行号、2020年度末実績)

大東建託グループを取り巻くリスクと機会

大東建託グループでは、収益や損失に影響を与える可能性がある社会変化・社会課題の分析を通じ、グループへの影響をリスクと機会の両面で認識・評価をしたうえで対応策を講じています。

社会変化・社会課題	大東建託グループへの影響	
人口・世帯動向 <ul style="list-style-type: none"> 人口・世帯数の長期的減少トレンド 地方の住民不在地域増加 単身世帯・共働き世帯の増加 高齢社会の進展 	リスク 住宅供給過剰・空室率の上昇 リスク 既存ファミリータイプ住戸の需要減少 リスク 介護離職者の増加 リスク 孤独死の増加	機会 賃貸住宅居住者の増加 機会 世帯当たりの家賃上昇 機会 相続対策ニーズの増加 機会 介護事業需要増加 機会 保育事業需要増加 機会 予防医療の必要性向上 機会 高齢者向け住宅・サービスの需要増加
労働力 <ul style="list-style-type: none"> 労働人口の減少 労働基準に関する規制強化 ダイバーシティの推進 自動化・効率化・機械化 外国人労働者の増加 	リスク 労働力不足 リスク 営業人員不足 リスク 労務単価の上昇 リスク 工事の長期化 リスク 施工品質の低下 リスク 熟練工不足	機会 全員参加型社会 機会 業務の効率化 機会 技術者・職人育成体制の構築 機会 働きやすい職場環境の構築
住宅 <ul style="list-style-type: none"> 住宅の長寿命化 持ち家志向の低下 建設資材価格の高騰 	リスク 建て替え需要の減少 リスク 利益率の低下	機会 修繕費用の削減 機会 経年劣化による家賃下落の抑制 機会 リフォーム需要の拡大 機会 賃貸住宅派の増加
消費者意識・ライフスタイル <ul style="list-style-type: none"> エンカシ消費・環境配慮意識の向上 防災意識の向上 ライフコース・ライフスタイルの多様化 IT先端技術の発展 ウィズコロナ時代の到来 デジタルマーケティングの台頭 	リスク 万人受けする基幹商品の需要減少 リスク 実店舗運営、および対面営業の停止	機会 業務の効率化 機会 地方移住者の増加 機会 付加価値の高い賃貸住宅の需要増加 機会 暮らしの効率化 機会 非対面営業の需要増加
法規制・政策 <ul style="list-style-type: none"> 相続税法改正 生産緑地法改正 エネルギー小売全面自由化 金融機関の融資基準厳格化 金利政策 サブリース規制強化 ESG投資の潮流 サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)の推進 	リスク 資産承継需要の縮小(減税、または廃止となった場合) リスク アパートローン融資厳格化 リスク 金利の上昇 リスク 土地オーナー様のマインド低下	機会 資産承継需要の拡大(増税、または課税対象者拡大の場合) 機会 エネルギー事業進出・拡大 機会 賃貸専門企業の需要増加
環境 <ul style="list-style-type: none"> 気候変動 	リスク 環境配慮型経営要求の増大 リスク 建築物に対する環境配慮規制の厳格化 リスク 自然災害の増加	機会 環境配慮型賃貸住宅の需要増

大東建託グループの対応

大東建託グループがこれからも変わらず社会変化・社会課題に柔軟に対応することで社会的価値を創造できる企業であるために、2021年3月期は主に以下の対応策を講じました。

対応①

大東建託グループが特に取り組むべき重要課題 「7つのマテリアリティ」を特定

引き続き社会変化・社会課題を、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を「7つのマテリアリティ」として特定

経営マテリアリティ	環境	社会	人材・組織	企業統治 (ガバナンス)
	事業マテリアリティ	土地・資産	賃貸住宅	暮らし・生活

「大東建託グループ 7つのマテリアリティ」▶ p.29-32

対応②

“サステナビリティ”を経営の主軸へ 大東建託グループが目指すべき価値創造プロセスの追求

特定した「7つのマテリアリティ」達成のために、当社グループ「価値創造プロセス」の進化を促進



「目指すべき価値創造プロセス」▶ p.33-34

対応③

「ストックシェア」「事業領域」「サービス提供範囲」 3つの拡大を目指す新5ヵ年計画の遂行

社会変化を機会と捉え、「ストックシェア」「事業領域」「サービス提供範囲」の3つの拡大により生活総合支援企業を目指す中期経営計画の遂行

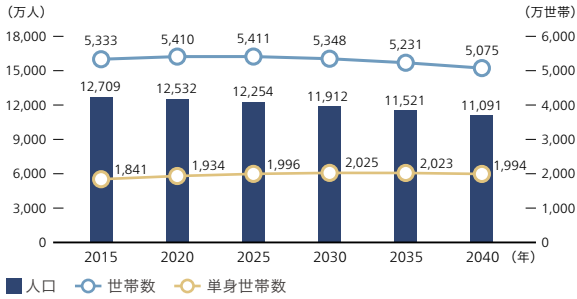


「新5ヵ年計画の概要」▶ p.35-36

「新5ヵ年計画の進捗と評価」▶ p.37-38

データで見るリスクと機会

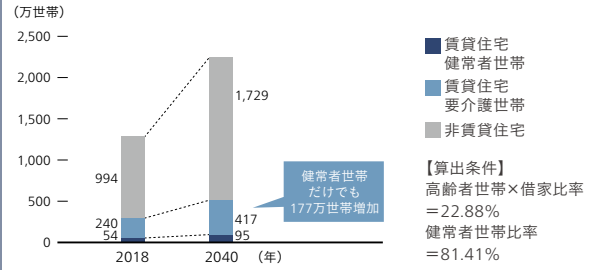
人口・世帯推移予測



【出所】国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年)(出生中位・死亡中位推計)」、「日本の世帯数の将来推計(2013(平成25)年推計、2018(平成30)年推計)」

人口は2040年までに2015年比で12.7%減少と推計されています。一方世帯数は、2023年にピークを迎えた後、2040年には2015年比で4.8%減少すると推計されており、単身世帯に至っては、2032年まで増加を続けると推計されています。

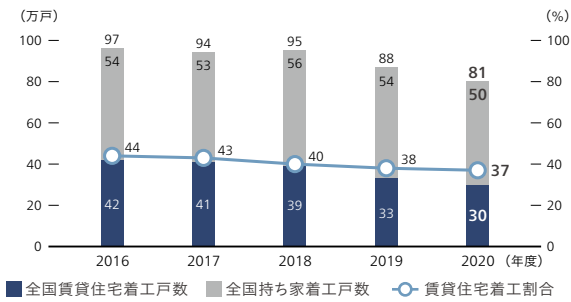
高齢社会の予測



【基礎数値出所】国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(2018(平成30)年推計)」、総務省「平成30年住宅・土地統計調査」、国土交通省「平成30年住宅生活総合調査(速報値)」

世帯主が65歳以上の世帯数は、2040年には2015年比で17%増加の2,242万世帯になると予測されていますが、当社グループはその高齢世帯の8割が「元気なシニア世帯」になると推計しています。

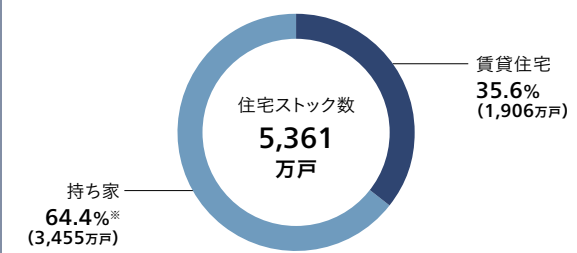
住宅着工戸数の推移



【出所】国土交通省「建築着工統計調査報告」

2020年度の新設住宅着工戸数は81.2万戸、うち賃貸住宅は37.5%を占める30.3万戸です。賃貸住宅着工戸数は、リーマンショック以降、一定の着工戸数を維持していますが、2020年度は前年度比△8.1%、4年度連続の減少となりました。

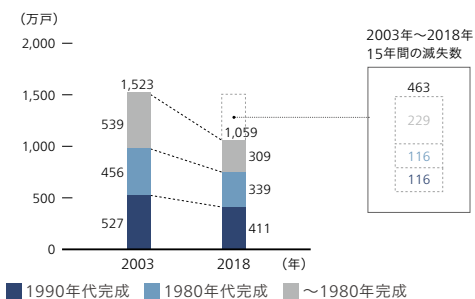
賃貸住宅の比率



【出所】総務省統計局「平成30年住宅・土地統計調査」
 ※5年ごとの調査 ※不詳含む

総務省の平成30年住宅・土地統計調査によると、2018年時点での賃貸住宅の割合は、35.6%に当たる1,906万戸にのぼっています。

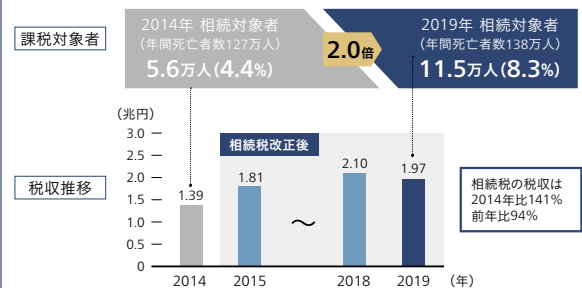
築古賃貸住宅の減失



【基礎数値出所】総務省「住宅・土地統計調査」

2003年から2018年の15年間で、約463万戸(年間約30万戸)の賃貸住宅が減失しており、賃貸住宅に関しては今後も一定の新規供給が必要と想定されます。

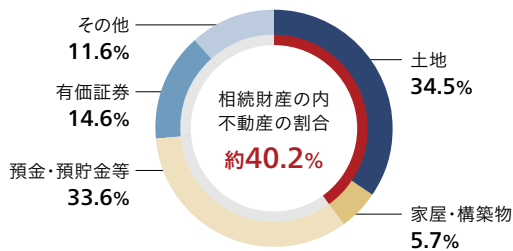
相続税の課税対象者と税収推移



【出所】国税庁「相続税の申告状況」(平成26年～30年)

2019年、相続税課税対象者は、2015年の相続税法改正前の約2倍となる11.5万人、相続税収は改正前の約1.5倍となる1.9兆円となりました。

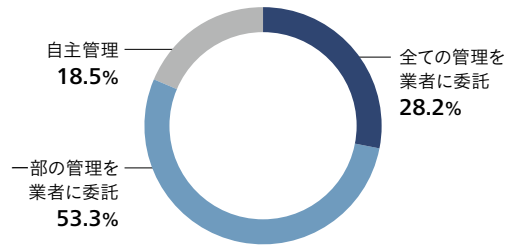
相続税の種類別取得財産内訳



【出所】国税庁「統計年報」(2019年)

相続財産のうち、土地を中心とした不動産が約40.2%を占めており、相続・資産承継対策のほとんどが不動産の活用・承継対策となっています。

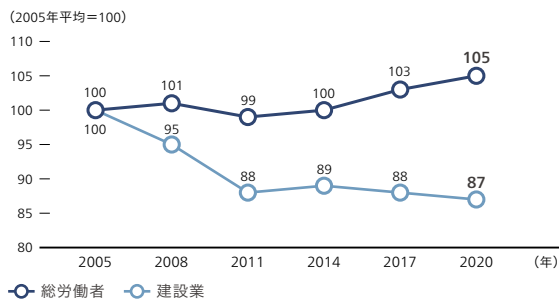
賃貸住宅の管理(サブリース以外の賃貸住宅の管理)



【出所】国土交通省「賃貸住宅管理業務に関するアンケート調査」(2019年12月)

賃貸経営オーナー様の62.6%がサブリース物件を所有されています。また、サブリース以外の賃貸経営オーナー様のうち81.5%が、トラブル回避を理由に、管理の全てまたは一部を専門業者に委託しています。

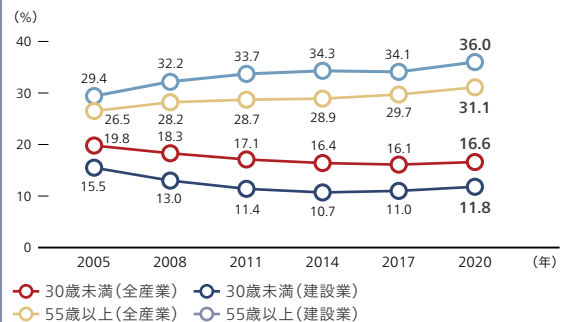
建設業従事者の推移



【出所】総務省「労働力調査 長期時系列データ」

総務省の労働力調査によると、全産業における就業者数は緩やかな増加傾向にある一方で、建設業就業者は減少傾向にあります。

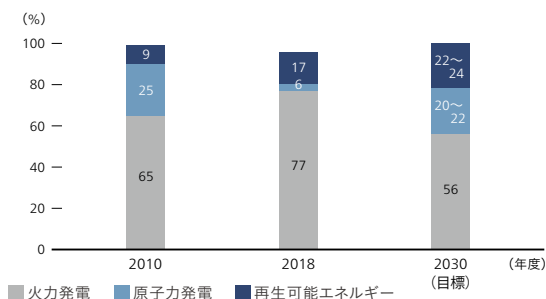
建設業従事者の年齢構成推移



【出所】総務省「労働力調査 長期時系列データ」

建設業従事者は、全産業と比べて、55歳以上の労働者の割合が年々増加する一方で、30歳未満の若年労働者の割合が減少傾向にあります。

再生可能エネルギーの導入状況

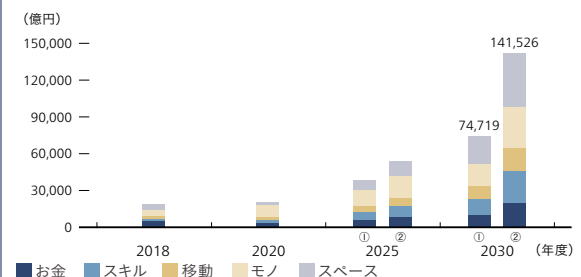


【出所】資源エネルギー庁「国内外の再生可能エネルギーの現状と今年度の調達価格等算定委員会の論点案」(2020年9月)

2018年度現在の再生可能エネルギー比率は17%です。政府は2030年までに、再生可能比率を22~24%に拡大することを目標としています。

シェアリングエコノミーの市場規模予測

①ベースシナリオ ②課題解決シナリオ*



※現状のシェアリングエコノミーが抱える課題が解決した場合の市場規模予測

【出所】(一社)シェアリングエコノミー協会、(株)情報通信総合研究所「シェアリングエコノミー関連調査 2020年度調査結果」

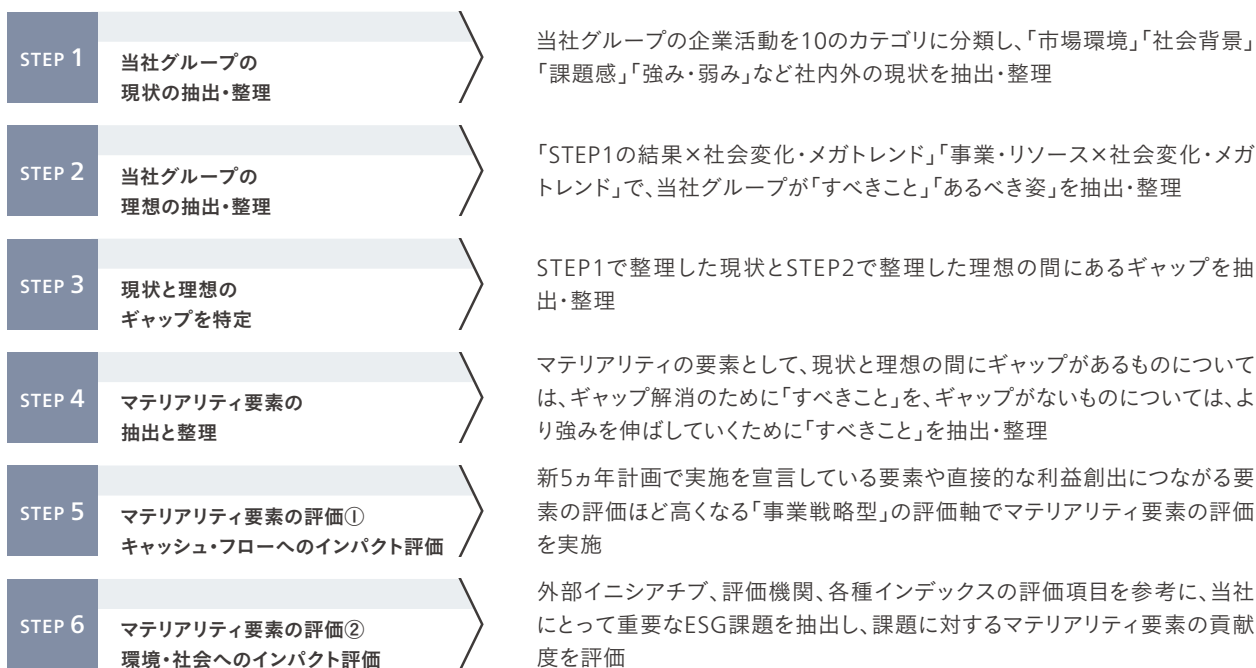
新型コロナウイルスによる不安、認知度が低い点などの課題が解消された場合、シェアリングエコノミーの市場規模は、2030年度に不動産業と同等の14兆1,526億円まで成長すると推計されています。

サステナビリティを主軸とした経営へ

当社グループはこれまで、その時々の変化・社会課題に柔軟に対応し、他社にはない付加価値を生み出すことで成長してきました。社会課題・社会変化が当社グループに与える影響を、リスクと機会の両面から分析・評価することで、引き続き外部環境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を「大東建託グループ7つのマテリアリティ(重要課題)」として特定しました。

マテリアリティ(重要課題)の特定プロセス

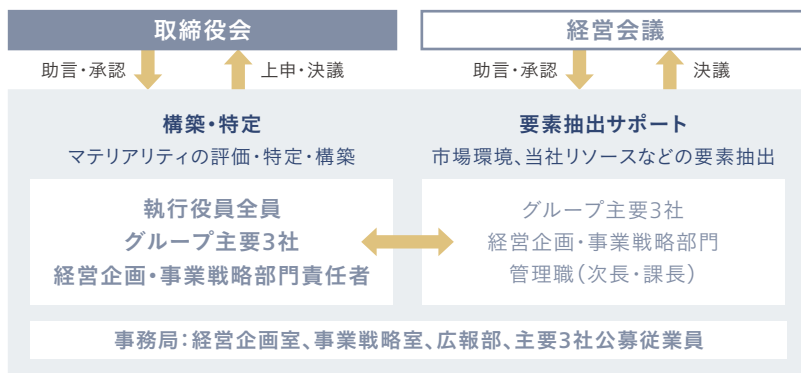
以下6ステップを経てマテリアリティを特定



マテリアリティ(重要課題)特定体制

執行役員を中心としたプロジェクトチームを編成

マテリアリティ(重要課題)の特定にあたっては、より実効性の高いマテリアリティの特定と、サステナビリティ経営意識の醸成を目的とし、新5ヵ年計画において業務執行を先導する、執行役員全員、およびグループ主要3社の経営企画部門・事業戦略部門責任者を中心とした、次世代を担うメンバーによるプロジェクトチームを結成しました。



大東建託グループ 7つのマテリアリティ(重要課題)

企業活動によって提供する社会的価値を最大化するための「経営マテリアリティ」と、当社グループ事業の進化と深化、拡大を促すための「事業マテリアリティ」の双方に取り組むことで「夢や将来を託され、継続して成長できる企業」への進化を目指します。

経営マテリアリティ

1. 環境

事業活動による 気候危機への 対応

- 1-1. 事業活動の100%再エネ化
(RE100達成への貢献など)
- 1-2. エネルギー効率の向上
(EP100達成への貢献など)
- 1-3. 持続可能な
木材調達と活用



2. 社会

誰ひとり 取り残さない 社会への貢献

- 2-1. 事業活動を通じた
地域創生
- 2-2. 地元企業の
雇用創出と活性化
- 2-3. すべての人への
住まいと仕事の提供



3. 人材・組織

誰もが成長し チャレンジできる 企業風土の構築

- 3-1. チャレンジできる
機会の提供
- 3-2. 専門性の高い
人材の育成・確保
- 3-3. 成長とチャレンジを促す
職場環境の構築



4. 企業統治(ガバナンス)

業界を牽引する ガバナンス体制 の構築

- 4-1. ステークホルダー
エンゲージメントの強化
- 4-2. 公明正大な
企業経営の推進
- 4-3. グループガバナンスの強化



事業マテリアリティ

5. 土地・資産

土地と資産の 最も有効利用支援

- 5-1. 需要に則した
適正な供給と事業提案
- 5-2. 土地・資産活用メニューの拡充
- 5-3. 独自技術・ノウハウの
部分提供推進



6. 賃貸住宅

資産価値向上と 社会課題解決の両立

- 6-1. 長期に資産価値を
維持できる建物の供給
- 6-2. 環境配慮・
社会課題対応型住宅の提供
- 6-3. 築古・未活用建物の
再生・バリューアップ



7. 暮らし・生活

街の利便性と 人の暮らしやすさの向上

- 7-1. 非住居系事業への
積極的参入と誘致
- 7-2. 生活の質(QoL)を向上させる
サービスの提供
- 7-3. 情報取得とサービス利用の
バリアフリー推進



大東建託グループ 7つのマテリアリティ(重要課題)の全体像

7つのマテリアリティ		マテリアリティ構成要素
経営マテリアリティ	1. 環境 事業活動による 気候危機への対応 	1-1. 事業活動の100%再エネ化(RE100達成への貢献など) 1-2. エネルギー効率の向上 (EP100達成への貢献など) 1-3. 持続可能な木材調達と活用
	2. 社会 誰ひとり取り残さない 社会への貢献 	2-1. 事業活動を通じた地域創生 2-2. 地元企業の雇用創出と活性化 2-3. すべての人への住まいと仕事の提供
	3. 人材・組織 誰もが成長しチャレンジできる 企業風土の構築 	3-1. チャレンジできる機会の提供 3-2. 専門性の高い人材の育成・確保 3-3. 成長とチャレンジを促す職場環境の構築
	4. 企業統治 (ガバナンス) 業界を牽引する ガバナンス体制の構築 	4-1. ステークホルダーエンゲージメントの強化 4-2. 公明正大な企業経営の推進 4-3. グループガバナンスの強化
事業マテリアリティ	5. 土地・資産 土地と資産の 最有効利用支援 	5-1. 需要に則した適正な供給と事業提案 5-2. 土地・資産活用メニューの拡充 5-3. 独自技術・ノウハウの部分提供推進
	6. 賃貸住宅 資産価値向上と 社会課題解決の両立 	6-1. 長期に資産価値を維持できる建物の供給 6-2. 環境配慮・社会課題対応型住宅の提供 6-3. 築古・未活用建物の再生・バリューアップ
	7. 暮らし・生活 街の利便性と 人の暮らしやすさの向上 	7-1. 非住居系事業への積極的参入と誘致 7-2. 生活の質(QoL)を向上させるサービスの提供 7-3. 情報取得とサービス利用のバリアフリー推進

マテリアリティ達成の方向性(ゴール)	マテリアリティ特定に至った社会背景
<p>事業活動に必要な電力を再生可能エネルギーで賄うことで、温室効果ガスの削減をさらに推進すると共に、「RE100」の理念である「社会全体での再生可能エネルギー普及促進」を達成する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 温室効果ガス排出量など環境規制強化 ・ 融資基準へのESG採用
<p>省エネに向けた取り組みを推進することで、事業活動におけるエネルギー効率を高め、事業活動による温室効果ガスの排出を抑制する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 環境悪化による労働環境の悪化 ・ 木材価格の変動
<p>CLTをはじめとした木材の調達・活用を推進することで、温室効果ガスの削減や建物自体の省エネ効果の向上を図ると共に、森林循環を促進し、林業振興や地域創生に貢献する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 森林環境循環促進の必要性向上
<p>住宅・商業施設・公共サービスの提供など、当社グループの事業を通して地方の“価値”と“持続可能性”を向上させ、過疎化の抑止と住み続けられる街づくりに貢献する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地方の過疎化と都市一極集中の進行 ・ 持続可能な都市化の促進
<p>地元協力会社様とのパートナーシップを強化することで、地域特性に合わせた商品・サービスの提供を行うと共に、地元企業の雇用創出と活性化を図る。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 建設業従事者の減少・高齢化 ・ 外国人労働者の増加
<p>性別、国籍、年齢などを問わず、全ての人々へ安心できる“住まい”と“仕事”を提供することで、豊かな社会と人生を創出する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 単身世帯・共働き世帯・DINKSの増加
<p>従業員の起業家精神を育成し、チャレンジできる環境を整えることで、当社グループの社会的価値と持続可能性の向上を目指す。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 労働人口の減少 ・ ダイバーシティの推進
<p>職種ごとに専門性の高い人材を育成することで、最適なソリューションの提案や、付加価値の高い商品・サービスを提供できる組織を目指す。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 働き方改革・オフィス改革の推進 ・ ライフスタイル・ライフコースの多様化
<p>ワーク・ライフ・バランス支援制度や非営業成績評価制度など、制度や評価の拡充を通して、従業員の自己啓発とチャレンジをバックアップする。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 働きがいと経済成長の両立
<p>当社グループからの積極的な情報発信と、相互コミュニケーション機会を拡大により、ステークホルダーの期待や関心を把握し、ステークホルダーが求める企業活動を推進する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業不祥事に対する社会的制裁の高まり ・ 労災・過重労働・メンタルヘルスへの対応要求の高まり
<p>公正で隠し立てのない企業経営を推進することで、安心して託すことができる企業、従業員が誇れる企業となる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ コンプライアンスの重要性増大 ・ サプライズ規制強化
<p>グループ間連携強化による競争力の向上と、事業ポートフォリオマネジメントやグループ内部統制の強化によるリスクマネジメントの徹底などにより、グループ全社での中長期的な価値向上と持続的成長を目指す。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ ステークホルダーエンゲージメントの重要性向上
<p>住宅供給過剰や空室の増加を抑止する適切な供給を徹底する一方で、需要に則した土地・資産活用の提案により、地域創生、過疎化の抑止、オーナー様の土地・資産保全の並立を実現する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人口・世帯数の中長期的減少トレンド ・ 空家問題、住宅供給過剰問題
<p>建物賃貸事業に適さないなど、有効活用できていない土地と資産に対し、最適な活用メニューを提案することで、土地と資産の維持・向上を実現する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地方の過疎化と都市一極集中の進行 ・ 持続可能な都市化の促進
<p>「建物賃貸事業による土地の有効活用」に特化して独自に開発された技術やノウハウを、オーナー様や同業他社・協力会社などに、広くフレキシブルに提供する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 後継者の不在、資産承継ニーズの変化
<p>耐久性・メンテナンス性に優れた資材開発、環境に配慮した資材の活用、および建物管理を通じた建物品質の維持により、長きにわたって必要とされる建物を提供する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 賃貸住宅派の増加 ・ 築古建物の増加
<p>環境配慮型住宅(ZEH、LCCM)や社会課題対応型住宅(テレワーク対応型賃貸、防災賃貸)など、賃貸住宅供給を通して環境・社会課題の解決に寄与する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ エシカル消費・環境配慮意識の向上 ・ ライフコース・ライフスタイルの多様化
<p>放置空家、旧耐震建物を含む築古建物・未活用建物のリフォームやリノベーション、リファイニング(再生建築)により、地域創生と資産バリューアップの両立を図る。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 住宅の長寿命化
<p>商業施設の誘致、PFI・民間入札への積極的参加、サービスオフィス・シェアスペース事業の推進などを通し、街の利便性と価値の向上を図り、持続可能な街づくりに貢献する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 再生可能エネルギーの普及 ・ 高齢社会の進展、高齢者世帯の孤立化
<p>介護・保育事業の拡大、再生可能エネルギーへの簡易アクセス、家事代行など在宅サービスの提供を通じて、全ての人々の豊かな暮らしをサポートする。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 単身世帯・共働き世帯・DINKSの増加 ・ コンパクト・プラス・ネットワークの推進
<p>建物・住居を提供する当社グループが情報とサービスを集約・管理・提供することで、誰もが必要な情報とサービスにアクセスができる環境を構築する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ IT先端技術の発展 ・ ウィズコロナ時代の到来

社会変化・社会課題を、社会と当社グループの価値へ



相互作用で実効性が向上する「新5ヵ年計画」と「大東建託グループ 7つのマテリアリティ」

マテリアリティ (重要課題) を新5ヵ年計画に取り込むことで、新5ヵ年計画はさらに加速し、また、新5ヵ年計画で創出される事業の持続可能性も担保されます。一方、マテリアリティを取り込んだ新5ヵ年計画の推進は、おのずとマテリアリティの達成

に資する価値を創出することにつながります。このように、「新5ヵ年計画」と「大東建託グループ 7つのマテリアリティ」は、相互に貢献し合い、創出価値を最大化する関係にあります。経営戦略である新5ヵ年計画とマテリアリティの融合により、両方の視座で当社グループがすべきことを集約することで、実効性の高いサステナビリティ経営の実現を目指します。

賃貸住宅専業から総合賃貸業を核とした
生活総合支援企業へと進化することで
「夢や将来を託され、継続して成長できる企業」

総合賃貸業を核とした
生活総合支援企業へ
既存サービスの収益拡大と
新規生活支援サービスの強化

「新5ヵ年計画の概要」▶ p.35-36
「新5ヵ年計画の進捗と評価」▶ p.37-38

ターゲット
Target

「大東建託グループ 7つのマテリアリティ」▶ p.31-32

事業マテリアリティ

5. 土地・資産 6. 賃貸住宅 7. 暮らし・生活

土地と資産の
最も有効利用支援

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

目指す獲得価値

当社グループはこれまで、建設事業のエンジンを原動力とし、不動産事業、その他事業を成長させることで、企業成長を果たしてきました。しかし、1つのエンジンを原動力としたこのビジネスモデルは、現在のコロナ禍のように、外部環境がマイナスに作用した際、グループ全体の成長鈍化につながります。将来的な成長鈍化リスクを低減するため、中長期的な視点を包含したマテリアリティを新5ヵ年計画にインプットすることで、グループ各社が独自に成長できるエンジンを見つけ出し、稼働できる体制を構築すること、また、独自のエンジンを持つグループ各社が相互に好影響を与えるエコシステムを作り上げることで、外部環境の変化に強く、持続的な成長ができるビジネスモデルの獲得を目指します。

両立

目指す社会価値

当社グループが管理する116万戸を超える賃貸住宅、そこに住まう推計208万人の入居者様を1つのネットワークとして活かすことができれば、事業を通じた、行政規模での社会課題解決への貢献も可能であると考える一方、その規模の分だけ、当社グループに課されている社会的責任は非常に大きなものであると認識しています。住宅・暮らしにかかわる事業を推進する企業としての責任を果たすため、新5ヵ年計画、企業活動にマテリアリティを軸とした中長期視点・サステナビリティ視点を取り入れることで、環境配慮、防災、多様なライフスタイルへの対応など、事業を通じた新しい価値の提供と、社会課題解決への貢献を目指します。

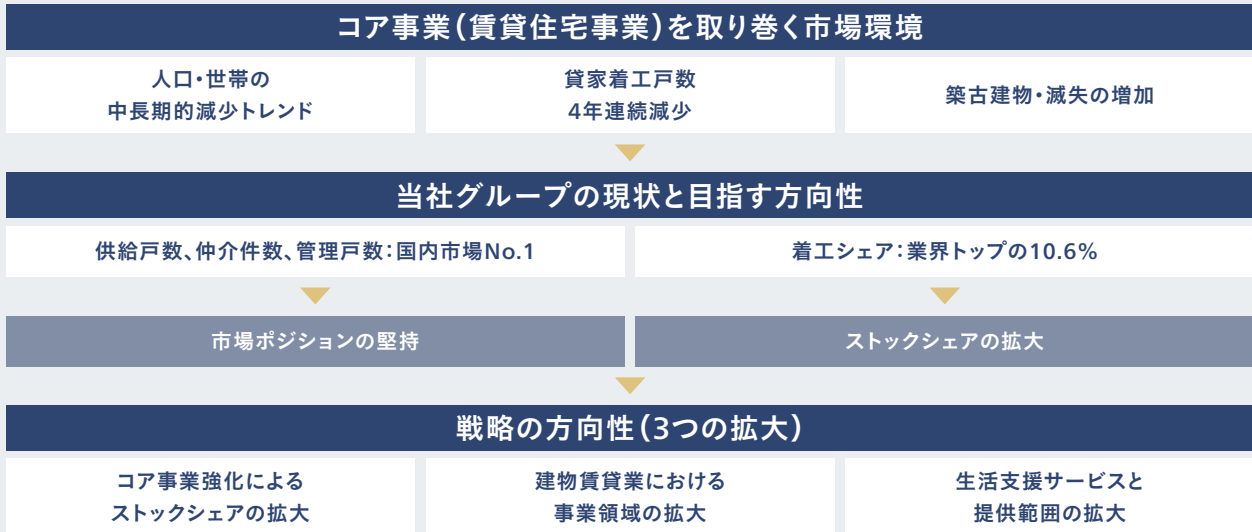
獲得価値・社会価値の最大化に向けた 価値創造プロセスの運用・精査

特定したマテリアリティを完成版とするのではなく、運用とモニタリングを通して精査・改良を続け、当社グループの事業ドライバーとして有効なマテリアリティにしていくことが今後の課題です。まずは2021年度、経営と執行の両視点を担保したサステ

ナビリティ推進体制の構築、サステナビリティ基本方針の策定、マテリアリティ構成要素ごとの監督責任者とKPI・目標指標の選定などを進めます。また、マテリアリティの重要性和活用法の全社浸透を通して、全ての役員・従業員が、各々のフィールドでマテリアリティを活用できる環境を構築します。

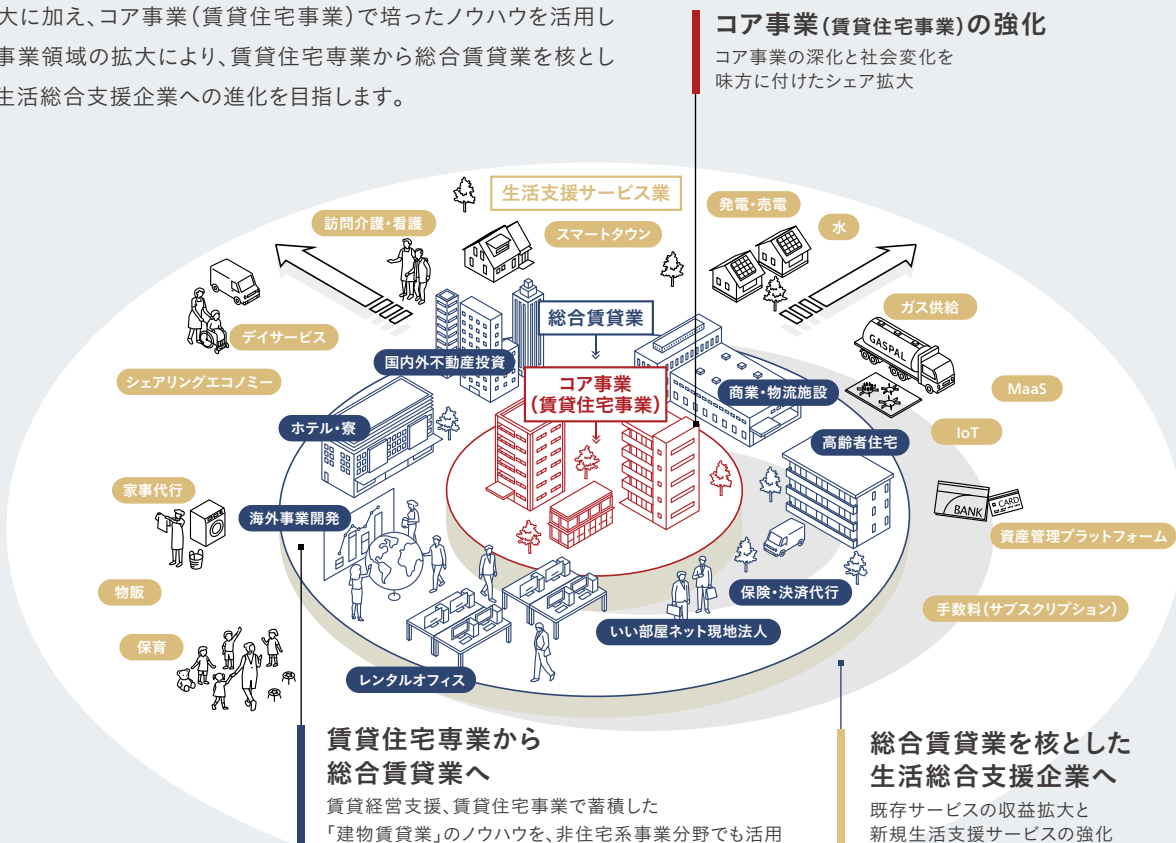
中期経営計画「新5ヵ年計画<令和・新成長プラン>」

新5ヵ年計画は、事業を取り巻く社会変化を捉え、さらなる事業機会の獲得を目指す、大東建託グループが生活総合支援企業へと進化するための戦略です。



「夢や将来を託され、継続して成長できる企業」へ

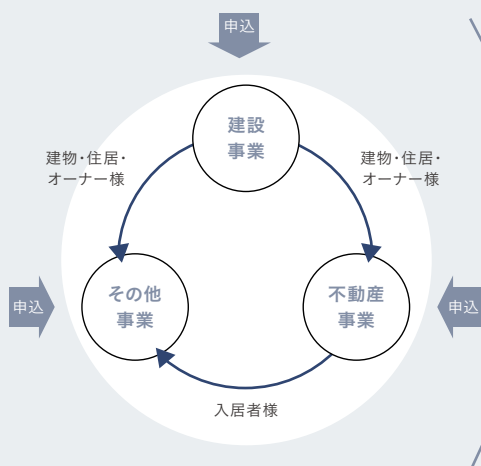
当社グループの成長を支えてきたコア事業(賃貸住宅事業)の深化と賃貸住宅需要の拡大を味方につけた賃貸住宅市場でのシェア拡大に加え、コア事業(賃貸住宅事業)で培ったノウハウを活用した事業領域の拡大により、賃貸住宅専業から総合賃貸業を核とした生活総合支援企業への進化を目指します。



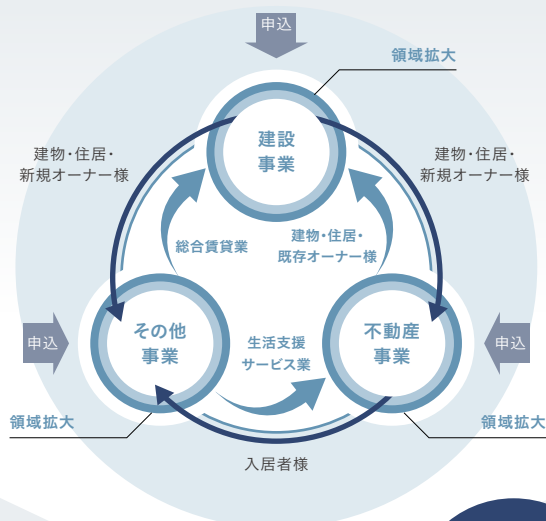
ビジネスモデルの進化を目指す新5ヵ年計画

新5ヵ年計画を通してグループ各社が売上・利益獲得につながるエンジンを稼働し、相互に好影響をもたらすエコシステムを構築することで、継続して成長できる企業を目指します。

BEFORE: エンジンが1つのビジネスモデル



AFTER: エンジンが複数方向のビジネスモデル



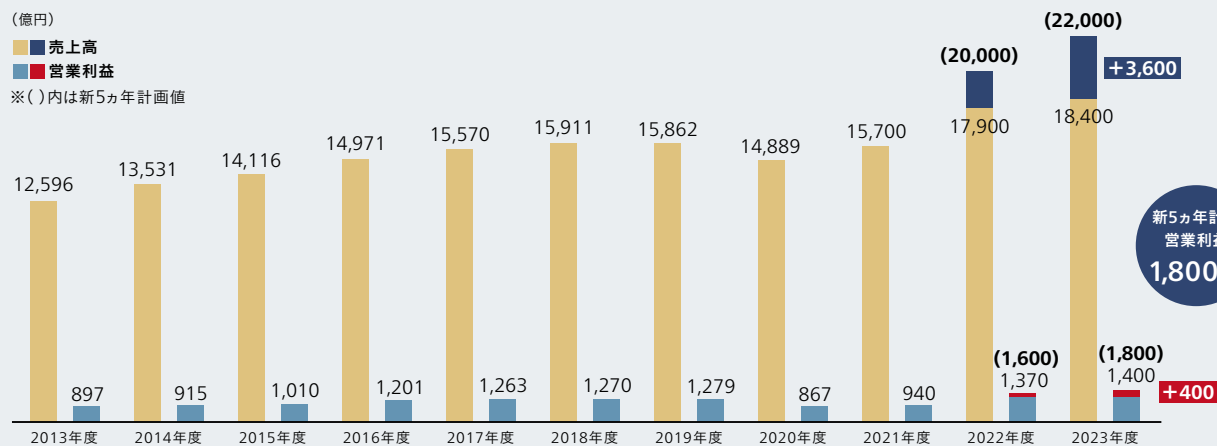
新5ヵ年計画の業績目標

コア事業（賃貸住宅事業）の強化による着実な事業成長に加え、「総合賃貸業」と「生活支援サービス業」による収益拡大によって、持続的な成長を実現します。

(億円)

■ 売上高
■ 営業利益

※()内は新5ヵ年計画値



2020年度の総評と課題

盤石な賃貸住宅事業をコアとした同心円状の拡大を目指している新5ヵ年計画ですが、新型コロナウイルス感染症拡大による事業活動や対面営業の自粛、および融資環境の厳格化継続などの影響を受け、建設事業の実績が計画を下回る結果となりました。一方で、賃貸住宅事業におけるPFI・民間入札への参入や売買仲介事業、総合賃貸業における(株)インヴァランスとの資本業務提携、生活支援サービス業におけるビジネスプラットフォーム構築やリノベーション再販事業、さらには、サステナ

ビリティ経営推進、DX推進、新型コロナウイルス感染症拡大を機会とした働き方改革など、目標とする生活総合支援企業に向けた取り組みは着実に開始・進行しました。

2021年度は、賃貸住宅事業の原動力である建設事業の回復を図り、好調な不動産事業については強みを伸ばすことで、盤石なコア事業を取り戻すことに注力すると共に、2020年度までに開始した新規事業の着実な遂行と検証・改善を進めます。

各事業の評価は次ページ

「新5ヵ年計画の進捗と評価」をご覧ください。

▶ p.37-38

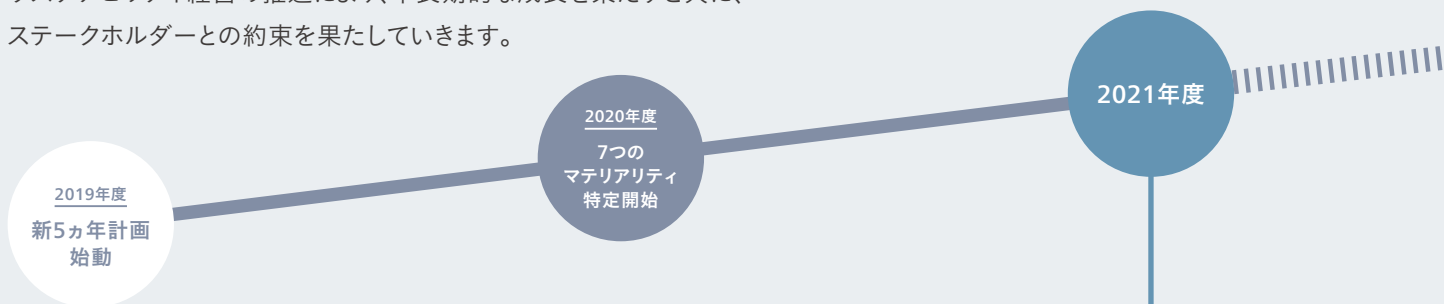
コロナ禍で果敢にチャレンジした1年

戦略の方向性	関連する指標と2020年度実績			
<p>コア事業の強化</p> <p>コア事業の深化と社会変化を味方に付けた事業展開によるストックシェアの拡大</p> <p>開始した主な施策</p> <ul style="list-style-type: none"> • 建て替え取り組み強化 • 営業・販売チャネルの拡大・強化 • 付加価値の高い商品の開発 • PFI・民間入札への参入 • 不動産売買仲介事業の本格推進 • リフォーム事業の推進 • ストックビジネスの強化 	関連指標	目標		実績
		2020	2023	2020
	完成工事粗利率 ●	—	30%以上	26.0%
	居住用対家賃空室率 ●	—	4%以下	2.2%
	着工シェア ●	—	20%以上	10.6%
	完成時アンケート満足率 ●	—	85.0%	84.0%
	入居者様アンケート満足率 ●	—	78.0%	80.0%
	建築営業担当者数	3,200人	—	2,813人
	●:新5ヵ年計画KPI			
<p>総合賃貸業</p> <p>賃貸経営支援、賃貸住宅業で蓄積した「建物賃貸業」のノウハウを、非住宅系事業分野でも活用</p> <p>開始した主な施策</p> <ul style="list-style-type: none"> • 国内外収益不動産投資 • 非住宅請負契約の促進 • マンションディベロッパーのM&A • スペースシェア事業(シェアオフィス、サードプレイスなど)の促進 	関連指標	目標		実績
		2020	2023	2020
	マレーシアホテル平均稼働率(ルメリディアン)	25.0%	—	24.2%
	マレーシアホテル平均稼働率(ヒルトン)	41.4%	—	34.7%
	サービスオフィス店舗数	—	6店舗	1店舗
<p>生活支援サービス業</p> <p>既存サービスの提供範囲拡大と、新規生活支援サービスの開発・提供</p> <p>開始した主な施策</p> <ul style="list-style-type: none"> • 介護・保育事業の推進 • エネルギー事業の推進 • シナジー効果が見込める事業・会社との業務・資本提携促進 • 新規事業創出の仕組みづくり 	関連指標	目標		実績
		2020	2023	2020
	ガス供給戸数(LPガス・都市ガス)	40.0万件	—	40.1万件
	太陽光設備設置棟数	—	25,043棟	15,043棟
	デイサービス施設数	80施設	—	80施設
	保育施設数	28施設	—	28施設
	アクセラレータープログラム実証実験件数(年間)	5件	—	5件
	社内ベンチャー制度実証実験件数(年間)	8件	—	6件
<p>コーポレート</p> <p>新5ヵ年計画達成を支える基盤と、当社とかわる全ての方が当社との関係性を誇れるブランドの構築</p> <p>開始した主な施策</p> <ul style="list-style-type: none"> • ブランド戦略の見直し・強化 • マテリアリティの特定 • サステナビリティ経営・教育推進 • DX戦略の構築 • コーポレートガバナンス体制強化 • 取締役実効性自己評価の実施 • 新型コロナウイルス感染症の流行に合わせた働き方改革の推進 	関連指標	目標		実績
		2020	2023	2020
	大東建託協会の会員数 ●	—	10,350社	8,976社
	取引不動産会社様数 ●	—	13,800店	13,139店
	地域支援活動実施件数 ●	—	200件	147件
	大東建託グループみらい基金参加社員数 ●	—	8,000名	4,927名
	CO ₂ 排出量削減率(2017年度比、スコープ1+2、国内) ●	—	※	21.18%
	女性労働者割合 ●	—	20.3%	14.8%
	女性管理職割合	—	6.0%	4.6%
	障がい者雇用率	—	3.10%	2.95%
		※算出方法等の変更に伴い、検討中。決定次第、速やかに開示いたします。 ●:新5ヵ年計画KPI		

2020年度の評価と対応	2021年度の具体的施策
<p>コア事業の盤石化(×): 不動産事業は従前からのIT活用による事業推進により好調に推移するも、新5ヵ年計画の原動力である建設事業の実績が、計画を下回る。まずは建設事業の回復に注力。</p> <p>コア事業の強化(△): コロナ禍を背景としたデジタルマーケティングの本格運用やインターネット設備販売事業の開始。引き続き推進・精査を継続。</p> <p>事業領域の拡大(△): 不動産売買仲介事業やPFI・民間入札への参入開始。引き続き新規事業領域への進出を推進。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業手法・販売チャネルの継続強化 ● 成果の出せる働き方改革の促進 ● PFI・民間入札・ディベロッパー案件の取り組み強化 ● 高付加価値商品の開発 ● セールスエンジニアによる販売促進の強化 ● 売買事業継続強化 ● いい部屋ネットブランド、およびフランチャイズ事業の拡大 ● スtockビジネス・収益事業の売上アップ ● リフォーム事業の拡大
<p>国内外不動産事業(×): ホテル事業は国内外ともに収益・稼働率低下。引き続き新型コロナウイルス感染症拡大状況を注視しつつ、国内外不動産事業・開発方針の見直しを検討。</p> <p>スペースシェア事業(△): ジャストコジャパンのシェアオフィス開業延期、2021年度開業を目指す。パーキング事業の検討開始、2021年度事業検証へ。</p> <p>事業領域の拡大(○): (株)インヴァランスとの資本業務提携により、資産運用型マンション市場に参入。引き続きシナジーの高い事業展開を。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 店舗・商業施設案件の促進 ● 非住宅建物の設計・施工対応力強化 ● スペースシェア事業(シェアオフィス、サードプレイス、コインパーキングなど)の促進 ● 国内外不動産事業・開発方針の見直し
<p>エネルギー事業(○): ガス事業、売上・利益、LPガス・都市ガス供給戸数拡大。2021年度は再生可能エネルギー事業の拡大を推進。</p> <p>介護・保育事業(○): 売上・利益、施設数計画達成。2021年度は地域包括ケアシステムや高齢者向け在宅サービスの拡大などに注力。</p> <p>事業領域拡大(○): (株)サブスクライフ、ロピクマ(株)などとの資本業務提携促進。アクセラレータープログラム、社内ベンチャー制度継続実施。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 介護・保育事業の推進(地域包括ケア、高齢者住宅複合施設開発、在宅サービスの拡充など) ● 再生可能エネルギー事業の促進 ● ビジネスプラットフォーム事業運用開始 ● 新規事業創出・企業風土改革促進(アクセラレータープログラム、社内ベンチャー制度など)
<p>サステナビリティ経営推進(△): プロジェクトを立ち上げ、マテリアリティの特定に着手。2021年度マテリアリティ公表、推進体制・KPIの選定へ。</p> <p>働き方改革(○): コロナ禍を機会としたりモート・在宅勤務の推進、性的マイノリティに配慮した方針・社内制度の構築開始。</p> <p>コーポレートガバナンス強化(○): 取締役会実効性自己評価、スリーラインディフェンスの強化などを実施。2021年度はコーポレートガバナンス・コード改訂に合わせた対応を。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ブランド戦略の見直し・強化の継続 ● サステナビリティ経営体制の構築 ● マテリアリティ運用開始 ● IT・DX戦略の推進 ● コーポレート・ガバナンス・コード改訂に則したガバナンス体制の強化 ● 従業員エンゲージメント、健康経営、ダイバーシティ推進

サステナビリティ経営ロードマップ

大東建託グループは、マテリアリティ(重要課題)や価値創造プロセスを土台としたサステナビリティ経営の推進により、中長期的な成長を果たすと共に、ステークホルダーとの約束を果たしていきます。



2021年度の主な取り組み

1. 新型コロナウイルスを变革・成長の機会とし、2021年度を「新5ヵ年計画」達成への起点とする

2020年度、新型コロナウイルス感染症が与えた影響は、事業領域やグループ各社によって、その明暗が大きく異なり、建築営業における対面営業などの弱点が露呈する一方、不動産事業におけるストックビジネスの安定性を改めて認識する機会になりました。しかしながら、コロナ禍を機会に、デジタルマーケティングの本格運用開始やリモートワーク・在宅勤務の推進など、当社グループの事業体制が大きく見直されたことも事実です。新型コロナウイルス感染症を事業の变革・成長の機会とし、まずは新5ヵ年計画の原動力である建設事業の早期回復を図ります。

3. マテリアリティ運用による実効性の高いサステナビリティ経営の推進

2020年度に特定を進めた「大東建託グループ 7つのマテリアリティ」を、より実効性高く運用するために、経営と執行の両視点を担保したサステナビリティ推進体制の構築、マテリアリティの監督責任者とKPI・目標指標の選定などを進めます。また、マテリアリティの重要性と活用法の全社浸透を通して、全ての役員・従業員が、各々のフィールドでマテリアリティを活用できる環境を構築します。

2. 「新5ヵ年計画」達成に向け、施策のアップデートを図る

コア事業の業績回復という課題はあるものの、リフォーム事業の拡大、ビジネスプラットフォームの構築開始、(株)インヴァランスとの資本業務提携、アクセラレータープログラムや社内ベンチャー制度の継続など、目標とする生活総合支援企業に向けた取り組みは着実に進んでいます。2020年度よりグループ各社が設定している独自の成長戦略を遂行すると共に、事業領域の拡大に向けた新規事業への取り組みや、シナジーの高い他社との資本業務提携を推進・アップデートすることで、新5ヵ年計画の確実な達成を目指します。

4. ガバナンス改革による高い次元でのコーポレートガバナンス・コードへの対応

多様性に富む「新5ヵ年計画」と「大東建託グループ 7つのマテリアリティ」を着実に実現するため、ガバナンスにおける「攻めと守り」「執行と監督」の役割分担を強化していきます。取締役・執行役員それぞれに求められる能力・スキル・機能を再定義し、体制の強化へとつなげます。また、取締役実効性自己評価など、取締役会、経営会議、執行企画会議の実効性向上のための取り組みを継続します。さらには、グループガバナンス強化に向けた体制を構築することで、当社ガバナンス全体の改革を進めていきます。

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。

現状の目指す姿
（「新5ヵ年計画」のビジョン）

夢や将来を託され、
継続して
成長できる企業

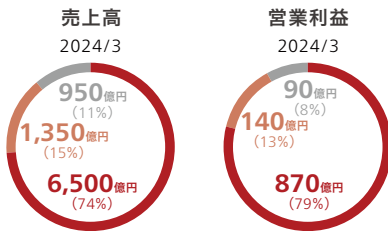
第1のゴール

2023年度
新5ヵ年計画
達成

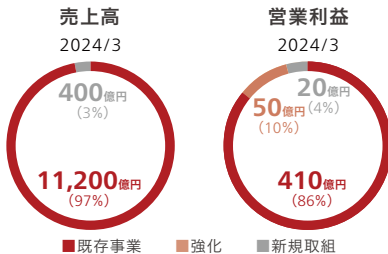
「新5ヵ年計画」の業績目標

コア事業（賃貸住宅事業）

建設事業

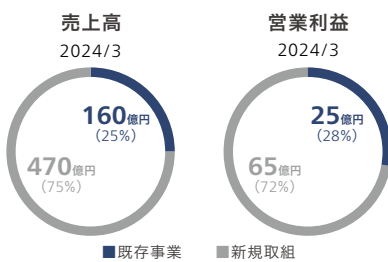


不動産事業



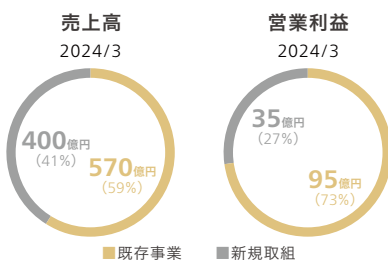
■ 既存事業 ■ 強化 ■ 新規取組

総合賃貸業



■ 既存事業 ■ 新規取組

生活支援サービス業



■ 既存事業 ■ 新規取組

ステークホルダーとの約束を果たす

私たちの約束

土地オーナー様へ

- “建てて託される、託されて建てる”世代を超える価値を常に追求します。
- 1 オーナー様の立場に立って、土地や資産の価値を保全し、さらに高める土地活用・賃貸事業を提案します。
 - 2 安心・安全・安定の長期賃貸経営をシステムで提供し、世代を超える円満円滑な資産承継までを支え続けます。
 - 3 長期間の賃貸経営を支える高耐久・高品質な賃貸建物を提供します。

入居者様へ

- お部屋探しから快適な暮らしのサポートまで、最上の満足を提供します。
- 1 質の高い情報でライフスタイルに合わせた最適な住まいを提供します。
 - 2 ご相談へのスピーディーな対応をはじめ、24時間快適な暮らしをサポートします。
 - 3 「長く住みたい」「また住みたい」と思える、安心・安全な住空間を提供します。

株主様へ

- 経営計画の確実な実現で、継続的な株主還元を約束します。
- 1 常に挑戦的で高い目標設定を行い、経営計画を確実に実現します。
 - 2 継続的な高い利益還元を約束します。
 - 3 透明性のある公平で積極的な情報公開を約束します。

取引先様へ

- 地域、人とのつながりを大切に、共存共栄できるパートナーシップを築きます。
- 1 フェアで公正な取引による信頼関係を築きます。
 - 2 共存共栄できる真のパートナーシップを築きます。
 - 3 地域との連携を大切に、地元の人材・企業の力を活用します。
 - 4 透明性のある公平で積極的な情報公開を約束します。

地域社会へ

- 社会変化を先取りし、地域経済や地域社会の活性化に貢献します。
- 1 多様化する世帯や住環境に対応し、賃貸住宅の新しいスタンダードを追求していきます。
 - 2 賃貸住宅の提供を通じ、地域と一体となり、地域経済や地域コミュニティの活性化を図ります。
 - 3 環境保全に役立つ企業活動、賃貸建物の提供を追求します。

従業員として

- やりがいを感じてチャレンジできる、活力がみなぎる職場環境をつくります。
- 1 前向きに高い目標にチャレンジする人、実現した人を正当に評価します。
 - 2 やりがいを実感し、誇りを持てる職場環境をつくります。
 - 3 個人の人間性・価値観を認めあい、人格を尊重します。



Our Activities



大東建託グループのアクション

Contents

43	事業別戦略 建設事業
45	不動産事業
47	その他事業
49	総合賃貸業
50	生活支援サービス業
51	特集 新5ヵ年計画 × マテリアリティで最大化する、 大東建託グループの価値
55	経営マテリアリティ1:環境
59	経営マテリアリティ2:社会
60	経営マテリアリティ3:人材・組織
61	経営マテリアリティ4:企業統治(ガバナンス)
68	マネジメント体制
71	事業マテリアリティ5:土地・資産
72	事業マテリアリティ6:賃貸住宅 事業マテリアリティ7:暮らし・生活

Outline

当社グループと社会のサステナビリティに向けたアクション

- 事業領域拡大に向けた新規事業創出、M&A、業務提携の推進
- 環境配慮型事業の促進(再エネ活用、LCCM賃貸集合住宅開発など)
- コロナ禍を機会とした働き方改革の推進
- 新たなチャレンジを監督するガバナンス体制の強化

「新5ヵ年計画」と「サステナビリティ」で価値創造の最大化を

117万戸の賃貸住宅を管理し、推計208万人の入居者様の暮らしを支える当社グループは、行政規模での社会課題解決へ貢献できるポテンシャルを持っている一方で、その規模の分だけ、当社に課された社会的な責任は非常に大きなものであると認識しています。全グループ・全従業員が、「大東建託グループ 7つのマテリアリティ」を含めた社内外の課題を「自分ごと」として捉え、企業活動を通して解決・貢献するための方法を模索することで、当社グループの企業成長と、創出する社会的・経済的価値の最大化を図ります。

小林社長's
VOICE



建設事業

コロナ禍を機に構築された
フレキシブルな営業体制で
賃貸住宅事業の業績回復を
目指します。

竹内 啓

常務取締役
建築事業本部長



■ 事業概要

土地の立地条件や周辺環境、入居者ニーズなどを調査・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。

リスク
• 人口・世帯数の減少による住宅供給過剰
• 建設業従事者の減少・高齢化
• ウィズコロナ時代の対面営業規制
• アパートローン融資厳格化
• 金利の上昇

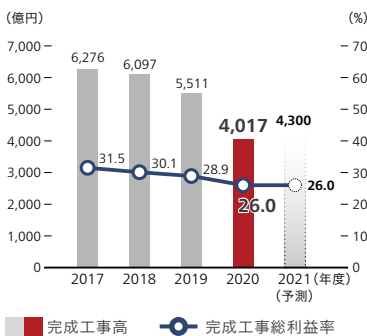
機会
• 高齢社会の進展による相続対策ニーズの増加
• 住宅の長寿命化に伴う建て替え・リフォーム需要の拡大
• ライフスタイルの多様化に伴う地方移住者の増加
• 税制改正(増税、または課税対象者拡大の場合)
• サブリース規制強化に伴う賃貸専門企業の需要増

■ 2020年度の振り返り

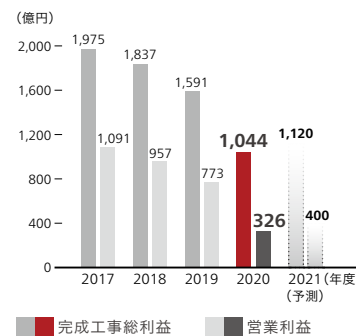
主な施策(統合報告書2020掲載)
① 建て替え・リフォーム取り組み強化
② 営業・販売チャネルの拡大・強化
③ 付加価値の高い商品の開発

評価
✕ 建て替え案件は前年減。リフォーム強化も、目標未達
▲ デジタルマーケティングによる反響獲得、PFI・民間入札の本格運用開始
○ カップル・ファミリー向け賃貸住宅「REVASA(リヴァーサ)」発売・売上好調、脱炭素住宅「LCCM賃貸集合住宅」開発

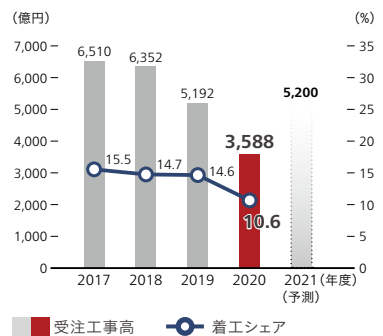
完成工事高 / 完成工事総利益率



完成工事総利益 / 営業利益



受注工事高 / 着工シェア



建設事業は、2020年4月より全国各地で発令された緊急事態宣言に伴う施工現場休止などの影響により、完成工事高が4,017億円(前年度比27.1%減)となりました。受注工事高についても、緊急事態宣言発令に伴う営業活動の休止、およ

び緊急事態宣言解除後の訪問営業自粛などの影響により3,588億円(前年度比30.9%減)となり、2021年3月末の受注工事残高は、7,568億円(前年度比8.8%減)となりました。



■ 新5ヵ年計画で果たすべき役割

成長基盤としての賃貸住宅事業強化	業界最高水準の施工管理体制の構築
着工シェアの拡大	需要に則した商品・技術の開発

■ 2021年度の事業方針

2021年度の重点課題	関連マテリアリティ	主な施策
営業手法・販売チャネルの継続強化	5. 土地・資産-1	<ul style="list-style-type: none"> デジタル営業推進部創設 リモート交渉の確立・定着 セールスエンジニアによる販売促進強化
成果の出せる働き方改革の促進	3. 人材・組織-3	<ul style="list-style-type: none"> フレックスタイム制度の定着 チーム制による営業の拡大 専業・分業による業務効率化
PFI・民間入札・ディベロッパー案件の取り組み強化	2. 社会-1 7. 暮らし・生活-1	<ul style="list-style-type: none"> 担当者配置拠点の拡大 案件拡大に向けた施工体制強化
リフォーム事業の拡大	5. 土地・資産-3 6. 賃貸住宅-3	<ul style="list-style-type: none"> 大規模リフォーム案件対応促進 不動産会社、設計事務所など関連会社との連携強化

新型コロナウイルス感染症の拡大をきっかけとしたライフスタイルの変化は、建設事業における営業手法や働き方を見直す機会となりました。引き続き事業環境の変化をチャンスと捉え、働き方・営業手法などの変革を継続し、2021年度を建設事業の業績回復の起点としていきます。

建築営業においては、新設したデジタル営業推進部によるデジタルマーケティングの推進、法人営業体制の強化などにより、新規営業チャネルの強化を図ります。また、面談・各種相談会・セミナー・税理士面談など、オンラインを活用した販促や商談形態を拡充させることで、引き続きお客様の利便性向上とコミュニ

ケーション機会創出のための施策を進め、受注の維持・拡大を目指します。さらに社内体制についても、フレックス制度の定着化、チーム制の拡充など、働きやすさと営業効率を両立できる働き方改革を推進していきます。

技術分野においては、セールスエンジニアの育成と販売促進の強化、環境に配慮した住宅・工法の開発や防災に特化した住宅商品の開発、特注案件の設計・積算・施工力の強化などを通し、社会的価値と資産価値が高い建物の供給を進めることで、着工シェアの拡大と当社グループの競合優位性向上を目指します。

2020年度 >> 新5ヵ年計画達成への貢献

日本初の脱炭素住宅「LCCM賃貸集合住宅」を開発

大東建託(株)は、2021年3月、京セラ株式会社の太陽光発電システムを採用した、日本で初めての脱炭素住宅「LCCM(ライフ・サイクル・カーボン・マイナス)賃貸集合住宅」を開発しました。

「LCCM賃貸集合住宅」とは、建設時・居住時・廃棄時のCO₂排出量削減に加え、太陽光発電などの再生可能エネルギーの創出により、建設から解体までの建物のライフサイクルにおけるCO₂排出量の総量をマイナスにする脱炭素住宅です。当社グループは、「LCCM賃貸集合住宅」など、環境配慮型賃貸住宅の普及促進に取り組むことで、当社グループが管理する賃貸住宅の居住時に排出されるCO₂排出量を、2030年までに16%削減*することを目指しています。



2021年6月に完成したLCCM第1号棟

*温室効果ガス(スコープ3)削減目標(SBT認定取得済み)。SBT認定については、「経営マテリアリティ1:環境」p.55をご覧ください。

不動産事業

賃貸住宅事業の強化と共に
事業領域拡大に
引き続き取り組みます。

佐藤 功次

常務取締役
不動産事業本部長



■ 事業概要

多様なメディアやチャネルを活用した入居者募集・斡旋を行うと共に、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。また、家賃管理や建物管理、契約管理など、建物賃貸事業の管理・運営を行うだけでなく、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、長期安心・安全・安定経営をサポートしています。

リスク

- 人口・世帯数の減少による空室率の上昇
- 既存ファミリータイプ住戸の需要減少
- 高齢社会の進展に伴う孤独死の増加
- ウィズコロナ時代の実店舗運営規制
- コロナ禍での経済悪化に伴う家賃滞納の増加

機会

- 単身世帯の増加に伴う賃貸住宅居住者の増加
- 共働き世帯の増加に伴う世帯当たりの家賃上昇
- 住宅の長寿命化に伴う修繕費用の削減・家賃下落の抑制
- 持ち家志向の低下による賃貸住宅派の増加
- サブリース規制強化に伴う賃貸専門企業の需要増

■ 2020年度の振り返り

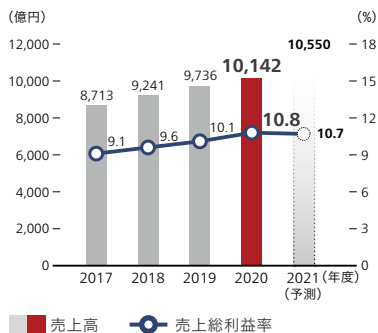
主な施策(統合報告書2020掲載)

- 1 不動産売買仲介事業の本格推進
- 2 インバウンド強化
- 3 ストックビジネスの促進

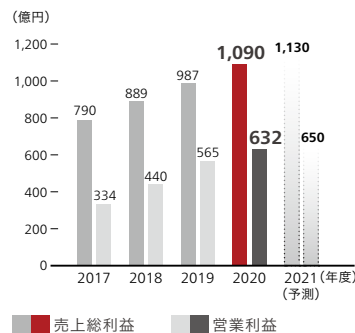
評価

- 2020年4月、全国20店舗で不動産売買仲介を開始
- ▲ コロナ禍で稼働遅延も、2021年5月、東京都新宿区に「いい部屋ネットインターナショナル店」をオープン
- モバイルデータ通信サービス「DKモバイル」事業開始など、収益事業の売上向上

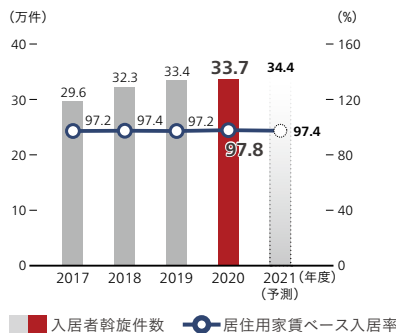
売上高/ 売上総利益率



売上総利益/ 営業利益



入居者斡旋件数/ 居住用家賃ベース入居率



一括借上契約建物の増加、大東建託パートナーズ(株)の家賃収入増、「連帯保証人不要サービス」を提供するハウスリーブ(株)の収入拡大などで、売上高10,142億円(前年度比4.2%増)、営業利益632億円(前年度比12.0%増)

となりました。また、緊急事態宣言発令に伴う店舗閉鎖の影響を一時的に受けたものの、入居者斡旋件数は33.7万件(前年度比0.8%増)、居住用家賃ベース入居率は97.8%となりました。



■ 新5ヵ年計画で果たすべき役割

成長基盤としての賃貸住宅事業強化	事業領域の拡大
賃貸住宅ストックシェアの拡大	業務効率化・コスト削減

■ 2021年度の事業方針

2021年度の重点課題	関連マテリアリティ	主な施策
売買事業継続強化	5. 土地・資産-2	<ul style="list-style-type: none"> ● 売買仲介運用店舗の拡大 ● 法人顧客様との連携強化
いい部屋ネットブランド、およびフランチャイズ事業の拡大	2. 社会-2	<ul style="list-style-type: none"> ● いい部屋ネットサイトの運用見直し ● FC事業の組織編成と本格稼働に向けた準備の開始
ストックビジネス・収益事業の売上アップ	7. 暮らし・生活-2、3	<ul style="list-style-type: none"> ● ネット事業の拡大 ● ビジネスプラットフォーム運用開始
太陽光発電事業の拡大	1. 環境-1 6. 賃貸住宅-2	<ul style="list-style-type: none"> ● パートナーズ事務所付きEV太陽光賃貸の受注促進 ● 管理建物10,000棟への太陽光パネル設置の開始

不動産事業においては、コロナ禍での事業を経て、改めてストックビジネスの安定性を認識することとなりました。2021年度についても、家賃と稼働率の維持向上を目指した対応を継続すると共に、生活総合支援企業に向けたチャレンジを積み重ねていきます。

仲介分野においては、2020年4月より開始した不動産売買仲介事業を引き続き促進することで、オーナー様の多様なニーズに応えながら、当社グループの事業領域を拡大していきます。また2021年1月より開始した仲介店舗のフランチャイズ事業についても、既に稼働しているフランチャイズ店舗の運営結果をもと

に、財務・非財務の両面で貢献度の高い事業モデルの構築を目指します。

管理分野においては、2021年秋よりビジネスプラットフォームの運用を開始し、提供する暮らしサービスの拡充とサービス提供範囲の拡大を進めます。また、パートナーズ事務所付きEV太陽光賃貸の受注促進、太陽光パネルの増設など、太陽光事業の拡大を進め、さらには、当社グループ事業や管理建物で発電力を活用することで、RE100の達成、および管理建物全体での再生可能エネルギー比率の向上を目指します。

2020年度 >> 新5ヵ年計画達成への貢献

大東建託リーシング(株)不動産売買の仲介を開始

不動産に関するご相談のなかには、相続などをきっかけに、当社グループで管理する賃貸建物の売却を希望されるケースもあります。そのようなニーズに応えるため、大東建託リーシング(株)は、2020年4月より、全国20店舗で、新たに不動産売買の仲介業務を開始しました。

一般的な売買行為において、買主様は土地と建物のみを取得する場合がございますが、同社を通じて当社グループの管理建物を購入する場合、希望により現オーナー様の管理形態を継承することができ、「賃貸経営受託システム」

を適用した一括借上事業ごと不動産を取得することも可能です。そのため、新たにオーナーになる方は、不動産取得時から賃貸経営の管理・運営や事業に伴う収支変動リスクへの対応などを委託することが可能になります。今後は対象店舗を全国に広げ、事業拡大を図っていきます。

(注)大東建託リーシング以外で当社管理建物を売買仲介した場合は、売主となる現オーナー様の契約形態を継承することはできません。また、契約形態を引き継ぐ場合は審査が必要です。

その他事業

総合賃貸業、生活支援サービス業の拡大につながる事業領域の拡大を目指します。

新5ヵ年計画で果たすべき役割、2021年度の事業方針は、「総合賃貸業」p.49、「生活支援サービス業」p.50をご覧ください。

■ 事業概要

オーナー様の資産価値向上と、入居者様の暮らしやすさ、さらには街の住みこちを向上させ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。



ガス供給事業



太陽光発電事業



介護事業



保育事業



ホテル事業



国内外不動産投資



オーナー様・入居者様向け
総合保険の販売



相続税納税資金ローン

■ 2020年度の振り返り

主な施策(統合報告書2020掲載)

- ① エネルギー事業の推進
- ② 介護・保育事業の推進

評価

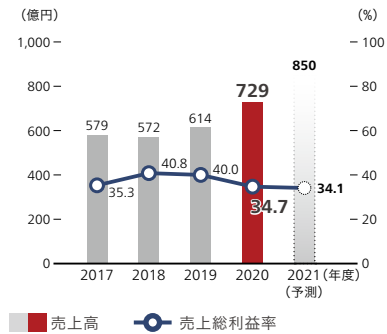
- コロナ禍での巣ごもり需要の増加を背景に、売上・利益増、ガス供給戸数増
- 訪問介護施設3施設、保育施設5園開設

その他の事業は、新型コロナウイルス感染症の影響によりホテル事業の稼働率が低下した一方で、コロナ禍における「巣ごもり需要」を背景としたガス使用量の増加や、投資マンション事業を主力とする(株)インヴァランスの連結子会社化などにより、売上高は729億円(前年度比18.6%増)、営業利益は133億円(前年度比5.0%増)と、増収・増益を達成しました。また事業規模についても、ガスパルグループのガス供給戸数

はLPガス供給戸数36.1万戸(前年度比7.7%増)、都市ガス供給戸数4.0万戸(前年度比77.6%)へと拡大、ケアパートナー(株)は訪問介護施設3施設、保育施設5園を新たに開設するなど、順調に拡大しました。2021年度についても、コア事業とのシナジーが高く、新5ヵ年計画における総合賃貸業・生活支援サービス業の拡大にもつながる事業領域の拡大を引き続き推進していきます。

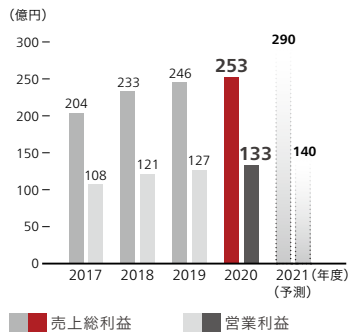


売上高／売上総利益率



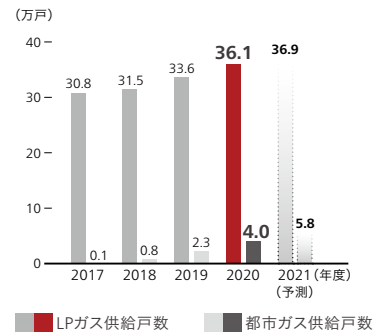
■ 売上高 ● 売上総利益率

売上総利益／営業利益



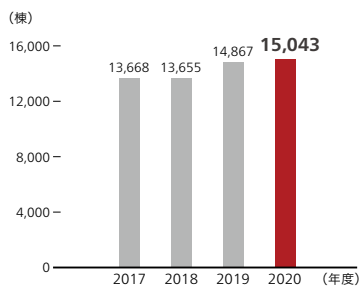
■ 売上総利益 ■ 営業利益

LPガス供給戸数／都市ガス供給戸数



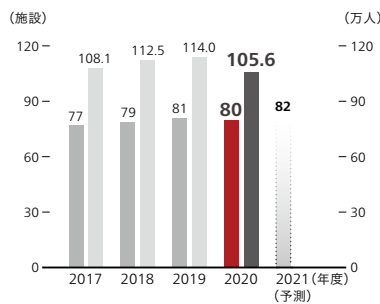
■ LPガス供給戸数 ■ 都市ガス供給戸数

太陽光発電設備棟数



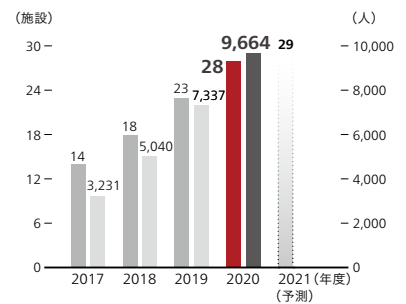
■ 太陽光発電設備棟数

デイサービス施設数／デイサービス利用者数



■ デイサービス施設数 ■ デイサービス利用者数

保育施設数／保育施設利用者数



■ 保育施設数 ■ 保育施設利用者数

2020年度 >> 新5ヵ年計画達成への貢献

大東建託パートナーズ(株) サービス付き高齢者向け住宅を開設

大東建託パートナーズ(株)は、2020年6月、当社グループが展開するサービス付き高齢者向け住宅「エルダーガーデン」シリーズ4カ所目となる「エルダーガーデン南つくし野」を開設しました。同住宅は、1階にケアパートナー(株)が運営する介護事業所(通所介護、居宅介護支援、訪問介護)やラウンジスペースを設け、2階を居室スペースとしています。

介護事業を専門とするケアパートナー(株)が入居者様の生活を見守るなかで、一般的な賃貸住宅と同様に自立した暮らしを送ることができるサービス付き高齢者向け住宅の展開を通して、高齢者が住み慣れた地域で安心して暮らせる街づくりに貢献していきます。

(株)ガスパル 水素バリューチェーン推進協議会に参画

脱炭素社会の実現のため、世界各国で水素活用が進んでおり、日本においても注目が集まっています。このような環境下で、(株)ガスパルは、2020年12月に設立された水素分野におけるグローバルな連携や水素サプライチェーンの形成を推進する団体「水素バリューチェーン推進協議会

(JH2A)」に参画しました。本協議会への参画を通して、民間企業88社と共に水素社会の実現を目指します。加えて、当社グループにおいては、水素社会で必要とされる新たなサービス開発のための研究を推進していきます。

総合賃貸業

非住宅事業への領域拡大による
事業の多角化を目指します。



■ 事業概要

当社グループが賃貸住宅のリーディングカンパニーとして培ってきた資産やノウハウを、商業施設、ホテル、オフィス、寮など、当社グループが進出していない多角的な賃貸事業領域で活かすことで、事業領域の拡大と持続的な成長を目指します。

※売上高、利益などの各財務実績は、実施事業ごとに建設事業、不動産事業、その他事業のいずれかに統合されています。

リスクと機会	新5ヵ年計画で求められる役割
<ul style="list-style-type: none"> ● リスク 建設資材価格の高騰 ● リスク ウィズコロナ時代の到来 ● 機会 ライフコース・ライフスタイルの多様化 ● 機会 住宅・建物の長寿命化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 非住宅分野への事業領域拡大 ● 事業用建物の契約促進 ● 非住宅建物の設計・積算・施工体制構築・強化 ● 建設請負に伴う新規事業分野開拓促進 (シェアオフィス運営、サードプレイス事業など)

■ 2020年度の振り返り

主な施策(統合報告書2020掲載)	評価
① 国内外収益不動産投資	✕ ホテル事業、コロナ禍で収益低下
② 非住宅請負契約促進	▲ 店舗・商業施設など、非住宅の大型案件を獲得

■ 2021年度の事業方針

2021年度の重点課題	関連マテリアリティ	主な施策
シェアオフィス・サードプレイス事業の拡大	2. 社会-1 7. 暮らし・生活-1, 2	<ul style="list-style-type: none"> ● JustCo Japan(シェアオフィス事業)新オフィス運営開始 ● コインパーキング事業の試行・検証
国内外不動産開発の見直し	7. 暮らし・生活-1	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外保有不動産収益回復 ● 国内外不動産事業・開発方針の見直し

2020年度 >> 新5ヵ年計画達成への貢献

資産運用型マンション開発ディベロッパーの株式を取得

大東建託(株)は、2020年11月、資産運用型マンションの供給を行う(株)インヴァランスの持分を取得し、連結子会社化すると共に、区分所有型資産運用型マンション市場に進出しました。

新5ヵ年計画の達成に向けたコア事業の強化において、首都圏戦略は重要課題であり、東京23区を中心とした

資産運用型マンション供給で高い業績を誇る(株)インヴァランスとの協業は、サプライチェーンのなかで高いシナジーをもたらすと考えています。今後はコア事業の強化はもちろん、相互に新しいビジネスを開発、展開ができる関係性の構築を目指します。

生活支援サービス業

暮らしサービスの拡充と提供範囲の拡大で
生活総合支援企業を目指します。



事業概要

当社グループが管理する116万戸の賃貸住宅、そこに住まう約208万人の入居者様へ提供している暮らしサービスや、エネルギー・介護・保育の事業で培ったノウハウ・サービスを広く社会に提供することで、地域密着型の生活総合支援企業を目指します。

※売上高、利益などの各財務実績は、実施事業ごとに建設事業、不動産事業、その他事業のいずれかに統合されています。

リスクと機会	新5ヵ年計画で求められる役割
<ul style="list-style-type: none"> ● リスク 地方の住民不在地域増加 ● リスク 気候変動 ● 機会 単身・共働き世帯の増加 ● 機会 高齢社会の進展 ● 機会 環境・防犯・防災意識の向上 ● 機会 IT先端技術の台頭 ● 機会 エネルギー小売全面自由化 	<ul style="list-style-type: none"> ● エネルギー・介護・保育事業の拡大・推進 ● 暮らしサービスの拡充と提供範囲の拡大 ● 新規事業創出のための社内風土構築 ● シナジー効果が見込める事業・企業との業務・資本提携

2020年度の振り返り

主な施策(統合報告書2020掲載)	評価
① 業務資本提携強化	○ 小型電動アシスト自転車シェアリングサービス、検索予約ポータルサイトなど開始
② 新規事業創出の仕組みづくり	▲ 社内ベンチャー制度「ミライノベーター」6件試行実証へ、アクセラレータープログラム5社事業化へ

2021年度の事業方針

2021年度の重点課題	関連マテリアリティ	主な施策
ビジネスプラットフォーム事業運用開始	7. 暮らし・生活-2, 3	<ul style="list-style-type: none"> ● 新規入居者様へのサービス提供開始 ● 協業などによる新規暮らしサービスの拡充
新規事業創出・風土改革促進	2. 社会-2 3. 人材・組織-1, 3	<ul style="list-style-type: none"> ● 第2回アクセラレータープログラムの実施 ● 社内ベンチャー制度「ミライノベーター」の継続

2020年度 >> 新5ヵ年計画達成への貢献

管理建物に電動マイクロモビリティのシェアリングサービスを導入

大東建託パートナーズ(株)は、2020年10月、(株)Luupが展開する電動マイクロモビリティのシェアリングサービス「LUUP(ループ)」を、当社グループが管理する賃貸建物に導入しました。「LUUP」は、2019年10月より実施した「大東建託アクセ

ラレーター2019」において選考された事業で、現在、当社グループの管理建物では小型電動アシスト自転車と電動キックボードを設置しています。今後は、(株)Luupの事業展開に合わせ、全国の主要都市エリアでの導入を検討しています。

新5ヵ年計画

経営マテリアリティ

事業や戦略を「経営マテリアリティ」を通して再評価することで
 企業活動によって創出する社会的価値を最大化し、
 社会にとって不可欠な企業・事業への成長を目指します。

価値創造プロセスに **経営マテリアリティ** を取り入れることで期待する好循環

これまでの
 価値創造プロセス

Strategy
 中期経営計画

社会変化・社会課題

- 人口・世帯動向
- 労働力
- 住宅
- 消費者意識・ライフスタイル
- 法規制・政策
- 環境

「大東建託グループを
 取り巻くリスクと機会」

▶▶ p.25-26

新5ヵ年計画

- コア事業(賃貸住宅事業)の深化と、社会変化を味方に付けた事業展開による、ストックシェアの拡大
- 賃貸経営支援、賃貸住宅事業で蓄積した建物賃貸事業のノウハウを、非住宅系事業分野で活用
- 既存サービスの提供範囲拡大と、新規生活支援サービスの開発・提供
- 新5ヵ年計画達成を支える基盤と、当社グループとかがかわる全ての方が当社との関係性を誇れるブランドの構築

Input

経営マテリアリティによる創出価値の最大化

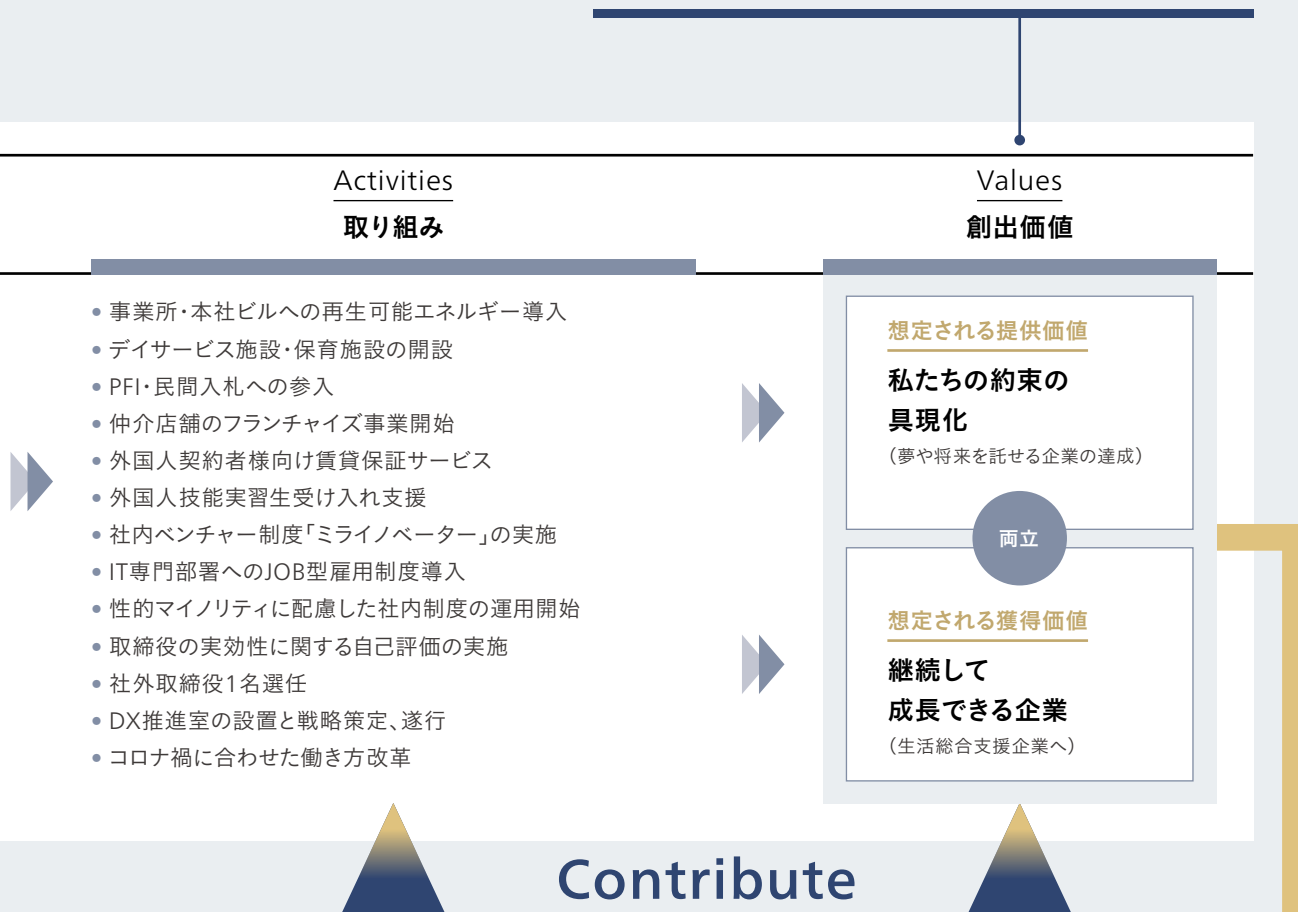
■ 大東建託グループ経営マテリアリティ

- | | |
|----------------|-----------------------|
| 1. 環境 | 事業活動による気候危機への対応 |
| 2. 社会 | 誰ひとり取り残さない社会への貢献 |
| 3. 人材・組織 | 誰もが成長しチャレンジできる企業風土の構築 |
| 4. 企業統治(ガバナンス) | 業界を牽引するガバナンス体制の構築 |

Contribute

2021年度 経営マテリアリティ指標設定の方向性

非財務活動の定量化、および非財務活動の財務換算などを通して、「業績向上と外部要求への対応」の両立状況がモニタリング・評価できる指標の設定を目指します。



経営マテリアリティの役割は「社会的価値の最大化」

経営マテリアリティ構築の背景

経営マテリアリティ(環境、社会、人材・組織、企業統治(ガバナンス))は、当社グループの持続的成長のために、不可欠な課題の選出・評価にとどまらず、環境・社会・経済の持続のために、企業、そして当社グループが果たすべき使命(社会からの要求)を大きく取り入れた構成となっています。これは「夢や将来を託せる企業」を目指す当社グループが、「サステナビリティを経営の主軸に置き、社会課題や社会からの要求に事業で応えていく」という決意の表れです。

経営マテリアリティに期待すること

従来より継続してきた事業や新5ヵ年計画を、経営マテリアリティを通して再評価することで、企業活動によって創出する社会的価値を最大化し、当社グループの事業を社会にとってより不可欠な事業へと成長させていきます。

新5ヵ年計画

事業マテリアリティ

事業マテリアリティを通して、既存の事業やリソースの活用を促し、社会へ提供する価値や事業領域の拡大を進めることで事業の進化と深化、拡大を目指します。

価値創造プロセスに **事業マテリアリティ** を取り入れることで期待する好循環

これまでの
価値創造プロセス

Strategy
中期経営計画

社会変化・社会課題

- 人口・世帯動向
- 労働力
- 住宅
- 消費者意識・ライフスタイル
- 法規制・政策
- 環境

「大東建託グループを取り巻くリスクと機会」

▶▶ p.25-26

新5ヵ年計画

- コア事業(賃貸住宅事業)の深化と、社会変化を味方に付けた事業展開による、ストックシェアの拡大
- 賃貸経営支援、賃貸住宅事業で蓄積した建物賃貸事業のノウハウを、非住宅系事業分野で活用
- 既存サービスの提供範囲拡大と、新規生活支援サービスの開発・提供
- 新5ヵ年計画達成を支える基盤と、当社グループとかかわる全ての方が当社との関係性を誇れるブランドの構築

Input

事業マテリアリティによる創出価値の最大化

■ 大東建託グループ事業マテリアリティ

5. 土地・資産

土地と資産の最有効利用支援

6. 賃貸住宅

資産価値向上と社会課題解決の両立

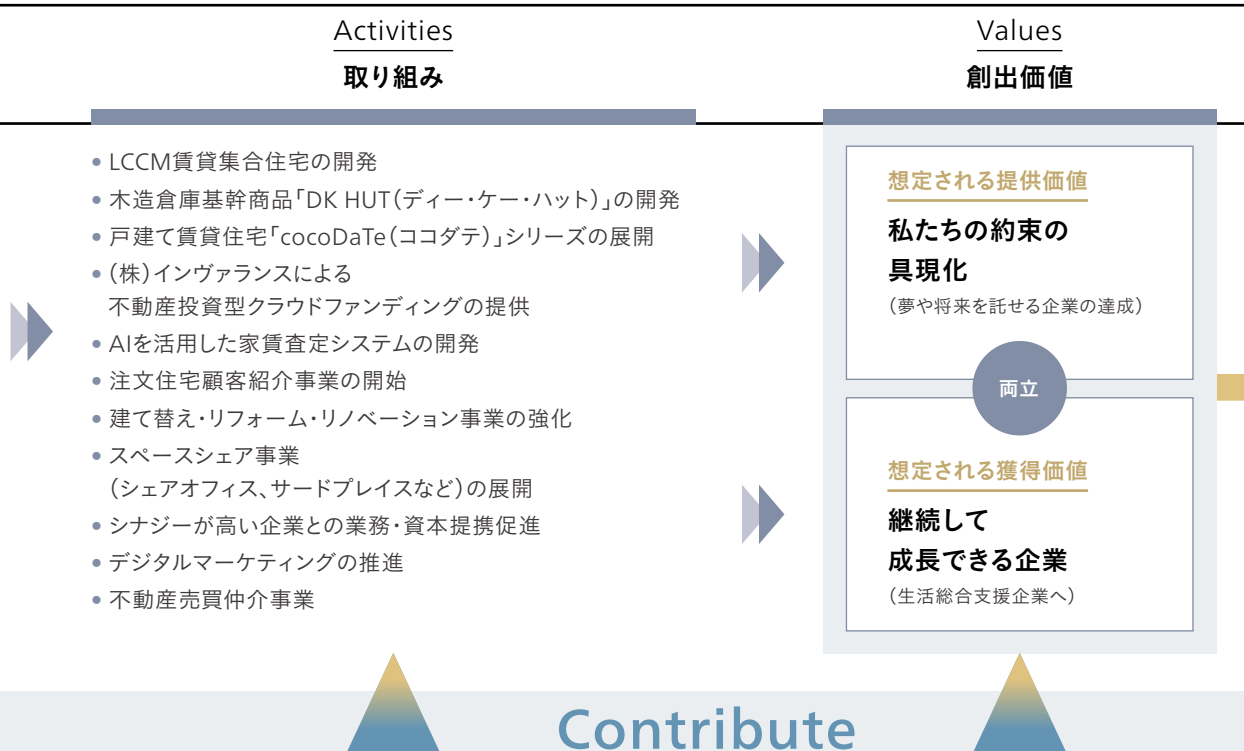
7. 暮らし・生活

街の利便性と人の暮らしやすさの向上

Contribute

2021年度 事業マテリアリティ指標設定の方向性

関連事業・施策の規模や、財務的インパクトを経年でモニタリングできる指標の設定により、マテリアリティの管理・監督にとどまらず、当社グループの成長評価に資する指標の設定を目指します。



Contribute

事業マテリアリティの役割は「事業の進化・深化と拡大」

事業マテリアリティ構築の背景

事業マテリアリティ(土地・資産、賃貸住宅、暮らし・生活)は、オーナー様、入居者様をはじめとするステークホルダーが抱える課題や、社会変化・社会課題に対し、大東建託グループだからこそ提供すべきソリューションを大きく取り入れた構成になっています。これは、サステナビリティ基本方針における「ステークホルダーのみならずと共に、事業活動の発展と持続可能な社会の実現を目指す」を体現するために、当社グループが推進すべき企業活動の方向性を示しています。

事業マテリアリティに期待すること

事業マテリアリティを通して、事業やリソースの活用を促し、社会へ提供する価値や事業領域の拡大を進めることで、生活総合支援企業へ向けた事業の進化と深化、拡大を目指します。

事業活動による 気候危機への対応



マテリアリティ特定の背景

- 温室効果ガス排出量など環境規制強化
- 融資基準へのESG採用
- 環境悪化による労働環境の悪化
- 木材価格の変動
- 森林環境循環促進の必要性向上



大東建託の方針

- 1-1. 事業活動の100%再エネ化 (RE100達成への貢献など)
- 1-2. エネルギー効率の向上 (EP100達成への貢献など)
- 1-3. 持続可能な木材調達と活用

環境経営戦略の策定

当社グループは、環境への取り組みを、企業価値を高めるための取り組みであると認識しており、この考えを軸に、2020年、環境経営戦略「DAITO 環境ビジョン2050」を策定しました。今後、当社グループが持続的に成長していくためには、環境経営と成長戦略の一体化は不可欠であると考えています。経営資源や蓄積したノウハウなど、当社グループの強みを活かしながら、環境課題の解決と利益創出の両立を目指します。

新・環境経営戦略

「DAITO 環境ビジョン2050」

環境トップランナーとして、事業活動を通して
持続可能な社会の実現に貢献する

建築	暮らし	ごみ	企業	自然	人
建築時において 環境配慮と CO ₂ 排出量削減 を実現する	当社グループ 建物に入居中の CO ₂ 排出量ゼロ を実現する	すべての 廃棄物の循環を 実現する	事業活動において CO ₂ 排出量 ゼロを実現する	自然環境と 共生した社会を 実現する	環境に配慮した 人と組織を 実現する

事業活動の100%再エネ化 (RE100の達成など)

RE100への加盟

RE100 (Renewable Energy 100) は、事業活動に必要なエネルギーを100%再生可能エネルギーで賄うことを目標に掲げる企業が参加する、国際的な環境イニシアティブです。

当社グループは、2040年までに、事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーにすることを目標に掲げ、2019年1月に「RE100」に加盟しました。「RE100」の理念である「社会全体での再生可能エネルギー普及促進」に基づき、再生可能エネルギー100%へ向けた活動を推進します。

RE100

RE100達成に向けた目標

2040年までに、事業活動の消費電力を100%再生可能エネルギーに

賃貸住宅での太陽光発電設備拡大による再生可能エネルギー普及促進に貢献



環境への取り組み

<https://www.kentaku.co.jp/corporate/csr/environment/>

グリーンボンドを発行し、太陽光パネル1万棟を新規設置

大東建託グループは、再生可能エネルギーの普及に向けた取り組みの一環として、当社グループが管理する全国の賃貸建物の屋根に、当社グループが所有する太陽光パネル1万棟を新規設置します。発電した電力の一部は、建物共用部や支店事務所などで活用すると共に、余剰電力は売電することで、再生可能エネルギーの普及と、社会全体のCO₂排出量のさらなる削減に貢献します。

また、この太陽光パネルの新規設置に伴い、2021年10月、大東建託グループは「大東建託グリーンボンド・フレームワーク」を策定し、2021年11月以降に、本フレームワークに基づいたグリーンボンド(無担保普通社債)による資金調達を実施する予定です。



大東建託グリーンボンド

<https://www.kentaku.co.jp/corporate/ir/greenbond.html>

本社ビルに再生可能エネルギーの導入開始

2021年11月より、当社グループの本社ビル「品川イーストワンタワー」で使用する電力に対し、再生可能エネルギーの導入を開始します。

今回導入する再生可能エネルギーは、間伐材などの森林未利用材や製材端材、建設廃材を燃料とする国産木質バイオマス発電によるもので、これにより、電力利用に由来する年間CO₂排出量は、当社グループで約1,600トン、入居テナント企業様で約5,400トン削減できる見込みです。本取り組みの継続・拡大により、当社グループと入居テナント企業様の事業活動における脱炭素化を促進していきます。

温室効果ガスの削減とエネルギー効率の向上

EP100への加盟

EP100(Energy Productivity 100)は省エネへの取り組みを通して「エネルギー効率の向上」を推進する国際的な環境イニシアティブです。当社グループは、2030年までにエネルギー効率(売上高/エネルギー消費量)を2017年度比で2倍にすることを目標に掲げ、2020年9月に「EP100」に加盟しました。EP100達成に向けた取り組みは、SBTの掲げる温室効果ガス削減と、RE100の再生可能エネルギー推進の取り組みの延長として位置づけており、三者の取り組みの連携により、脱炭素社会の実現に寄与していきます。

温室効果ガス削減目標がSBT設定を取得

当社グループは、環境中長期目標においてスコープ1・2および3の温室効果ガス削減目標を掲げています。これらの目標は、「パリ協定」が目指す「2°C目標」を達成するために科学的根拠のある水準であるとして、2019年1月にSBT(Science Based Targets)の認定を取得しました。その後、SBTの新たな基準(2°Cを十分に下回り1.5°Cへの努力を追求する“1.5°C水準”)の削減目標を新たに策定し、2020年3月に再認定を取得しました。認定された温室効果ガス削減目標の達成に向け、再生可能エネルギーを積極的に活用すると同時に、原材料調達から生産工程、物流、サプライチェーンを含む、自社の事業活動における温室効果ガス排出量の把握と削減に向けた取り組みを継続していきます。



目標

2030年度までにエネルギー効率を2倍にする
(2017年度比)



SBT認定を受けた温室効果ガス削減目標

事業活動で消費するエネルギー由来のCO₂排出量(スコープ1・2)
2030年までに(2017年度比)

55%削減(SBT 1.5°C水準)

→ SBT認定:2020年3月再認定取得

当社グループの賃貸集合住宅の使用時に排出されるCO₂排出量(スコープ3)
2030年までに(2017年度比)

16%削減(SBT 2°C水準)

→ SBT認定:2019年1月認定取得

持続可能な木材調達と活用

サプライチェーンマネジメントの推進

当社グループでは、「環境に配慮したサプライチェーンマネジメントの方針」を定め、持続可能なサプライチェーンの構築を目指しています。木材調達に関しては、独自の「木材調達ガイドライン」を策定し、取引先企業に対して周知を図っています。このガイドラインには、生物多様性に悪影響をおよぼす恐れのある木材を調達しないことや、合法性が確認された持続性のある木材・森林資源を活用する方針などを示しており、また、調達する全ての木材は各認証システム機関(CAS、ISO、FSC)の認証を受けた森林から原木を調達している製材会社から仕入れています。今後も木材調達のサプライチェーンの把握を継続し、木材調達による森林破壊ゼロを目指していきます。

CLTの普及促進

当社グループは2019年10月、独自に開発したCLT(クロス・ラミネイテッド・ティンバー)工法を活用し、日本初となる規格化・工業化されたCLT建物商品「Forterb(フォルターブ)」の販売を開始しました。CLTは、鉄筋コンクリート造と比べ、建築時の温室効果ガス削減効果が高く、建物自体の省エネ効果も非常に優れています。また、木材利用による森林の適正な循環促進による温室効果ガス削減効果も期待できます。さらに解体時も、鉄筋コンクリート造と比べて温室効果ガスの排出を抑制することが可能なため、建物のライフサイクル全体で環境負荷を低減することができます。今後も、さまざまな建物へのCLT活用を通して、環境負荷低減に努めていきます。

気候変動に関する機会とリスク(TCFDに基づく開示)

大東建託(株)は、2019年5月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に賛同しました。TCFDの方針に沿って、気候変動が事業に与える「リスク」と「機会」の把握に努め、情報開示を行っています。



これに伴い、当社グループでは、将来の気候変動シナリオ(2°C未満シナリオ、4°Cシナリオ)下における短期・中期・長期の事業への影響を評価しました。

(単位:億円)

			2°C未満シナリオ			4°Cシナリオ				
			短期	中期	長期	短期	中期	長期		
政策/法的	ーア	炭素税導入に伴う操業コスト増 (Scope1+2)	炭素税	△5.7	△9.1	△12.7	0.0	0.0	0.0	
			SBT取り組みによる削減分	2.5	6.2	12.7	0.0	0.0	0.0	
	ーイ	炭素税導入に伴う材料コスト増によるオーナー様需要減少	売上減少分	△28.9	△45.8	△64.2	0.0	0.0	0.0	
			SBT取り組みによる削減分	1.4	5.2	19.3	0.0	0.0	0.0	
移行リスク	技術	EV化による充電スタンド設置費用増加		△1.0	△1.6	△1.1	0.0	0.0	0.0	
		再生可能エネルギーの購入費用	ーア	グリーン電力証書購入費	△0.9	△1.4	△0.7	0.0	0.0	0.0
			ーイ	卒FITによる電力証書費用削減額	0.0	0.1	0.7	0.0	0.0	0.0
			ーウ	パネル・パワコン廃棄・購入費	0.0	△9.5	△30.6	0.0	0.0	0.0
			ーエ	売電益	0.0	0.0	43.0	0.0	0.0	0.0
市場	ーア	ZEH市場の拡大による収益への影響	ZEH化による価格上昇に起因する需要低下	△1.6	△5.3	△5.3	0.0	0.0	0.0	
			ZEHの省エネ効果による需要低下抑制	0.4	2.4	2.4	0.0	0.0	0.0	
物理的リスク	急性	工事中の風水害の増加		0.0	△0.4	△1.2	0.0	△0.6	△1.8	
		風水害による影響	太陽光発電設備の損害増加	0.0	△0.3	△0.7	0.0	△0.4	△1.1	
	オーナー様のコスト増による需要減少		0.0	△7.6	△11.7	0.0	△10.8	△32.5		
	慢性	気温上昇による影響	労働時間の制限とそれに伴う完工遅延の増加	0.0	△2.1	△4.2	0.0	△4.7	△18.6	
			空調費用の増加	0.0	△6.8	△10.1	0.0	△15.1	△20.2	
		木材価格の高騰による影響	建設コストの増加	△0.4	△0.9	△2.2	△1.1	△2.2	△5.4	

※「ZEH市場の拡大による収益の影響」は、より精緻な分析を行った結果、統合報告書2020での開示数値から修正しています

【前提条件】・時間軸は、短期:2023~2025年頃、中期:2030年代前半、長期:2040年代後半とする

・当社グループ中期経営計画「新5ヵ年計画」に沿って、2023年度まで事業拡大、その後は一定とする

建設業、不動産業における気候変動リスク

移行リスク

政策/法的

炭素税導入に伴う 操業コスト増加 (Scope1+2)	今後、炭素税が導入された場合の、当社の事業活動における温室効果ガス排出量に対する課税を想定し、操業コストへの影響を分析しました。SBTの削減目標に沿った削減実施により、影響は最小限であると想定されます。 対応 SBTの削減目標に沿った削減への取り組みを進めています。
炭素税導入に伴う 材料コスト増加による オーナー様需要の減少	今後、炭素税が導入された場合の、当社の原材料調達における温室効果ガス排出量 (Scope3カテゴリ1) に対する課税を想定し、商品へのコスト転嫁を分析しました。また、工事現場の活動における温室効果ガスに対する課税を想定し、操業 (工事) コストとそれによる商品へのコスト転嫁を分析しました。 上記をふまえ、1棟あたりのコスト増加をふまえた需要への影響を分析しました。SBTの削減目標に沿った削減実施により、影響は最小限であると想定されます。 対応 CTLの開発・販売促進など、温室効果ガス排出量の少ない工法への切り替えを積極的に推進しています。 また、SBTの削減目標に沿った削減への取り組み、RE100に沿った工事現場への再生可能エネルギーの導入を進めています。
炭素価格の 入居率への影響	今後、炭素税が導入された場合の、電力単価の上昇、またそれに伴う省エネや再エネ住宅の入居率増加と未対応住宅への入居率減少について分析しました。(定量的な評価見送り) 対応 住宅性能の省エネ化の対応を進めています。

技術

EV化による 充電スタンド設置費用増加	今後、事業活動に使用する社有車のEV化が進んだ場合の、全国の支店への充電スタンドの設置を想定し、設置費用やメンテナンス費用によるコストを分析しています。 対応 社有車のEV化に向けた取り組みを推進しており、2019年度に7基、2020年に11基の充電スタンドを支店に設置しました。 今後も、段階的なEV車への切り替えと、充電スタンドの設置を進めていきます。
再生可能エネルギーの 購入費用	今後、RE100達成に向けて再生可能エネルギーの購入を進めるにあたり、当社の太陽光発電事業の見直し、再生可能エネルギーの購入価格、太陽光発電設備の廃棄費用、パワコン購入費用をふまえたコストを分析しました。 対応 太陽光発電事業を通して、再生可能エネルギー電源の自社保有を進めることで、将来的な再生可能エネルギーの購入価格の変動への対応を進めています。

市場

ZEH市場の拡大による 収益への影響	今後、国のZEHロードマップに沿って賃貸住宅のZEH化が進んだ場合の、ZEH建設コストの増加による需要低下および省エネ効果による需要増加を想定し、それに伴う収益への影響を分析しました。 対応 より低価格で高省エネのZEH賃貸集合住宅の開発、販売を推進しています。
-----------------------	--

評価

気候変動への対応の遅れによる ステークホルダーからの 信用失墜、ブランド力低下	当社は海外投資家の株式シェアが49%であることから、ESG投資の潮流をふまえ、気候変動への対応が遅れた場合の、資本・資金調達への影響を分析しました。(定量的な評価見送り) 対応 ESG評価向上も視野に入れたさまざまな気候変動対策に取り組んでいます。
---	---

物理的リスク

急性

工事中の風水害の増加	今後、気候変動の影響による洪水リスク・風災リスクが増加した場合の、工事中の保険料や被害額の増加などのコストへの影響を分析しました。 対応 近年の洪水や風災の増加に伴い、それらのリスクもふまえた工事計画を推進しています。
風水害による 太陽光発電設備の損害増加	今後、気候変動の影響による洪水リスク・風災リスクが増加した場合の、太陽光発電設備に対する保険料や被害額の増加などのコストへの影響を分析しました。 対応 近年の洪水や風災の増加に伴い、それらのリスクもふまえた太陽光設置計画を推進しています。
風水害によるオーナー様の コスト増による需要減少	今後、気候変動の影響による洪水リスク・風災リスクが増加した場合の、オーナー様の建物に対する火災保険料や1棟あたりの費用増加と、それに伴う需要への影響を分析しました。 対応 近年の洪水や風災の増加に伴い、それらのリスクもふまえた販売計画を推進しています。

慢性

気温上昇による 労働時間の制限と それに伴う完工遅延の増加	今後、気候変動の影響による気温上昇などにより、夏場の工事作業時間の制限が必要となった場合の、1棟あたりの工事日数の増加、それに伴う工事費用の増加によるコストへの影響を分析しました。 対応 近年の気温上昇に伴い、夏場の作業時間の制限など、安全を最重視した工事計画を推進しています。
気温上昇による 空調費用の増加	今後、気候変動の影響による気温上昇などにより、事業所における空調の強化が必要となった場合の、追加光熱費などによるコストへの影響を分析しました。 対応 近年の気温上昇に伴い、夏場のクールビズや在宅勤務などを推進しています。
木材価格の高騰による 建設コスト増加	今後、気候変動の影響により木材調達価格が増加した場合の、それによる建設コスト増加の影響と、商品コスト増加による需要減少の影響を分析しました。 対応 木材調達先の多角化を推進し、調達価格の増加への対応を進めています。

【使用したシナリオ】

- ・SDS (Sustainable Development Scenario; 持続可能なシナリオ): 2°C目標を超えて、地球の平均気温上昇を1.75°C以内に収められる可能性を50%とする。本文では2°C未満シナリオとして使用。
- ・NPS (New Policies Scenario; 新政策シナリオ): 近年政府が発表した政策や効果的な方針、パリ協定に沿った国別の目標などを反映したもので、本文では3°Cシナリオとして使用。
- ・STEPS (Stated Policies Scenario; 表明済み政策シナリオ): 上記NPSと同等。各国政府が表明した政策を反映したものであり、IEA (International Energy Agency; 国際エネルギー機関) の予測ではないことを強調するために名称が変更されたもの。IEAが刊行する、エネルギーの需給や技術開発に関する見直しなどを示すレポート「World Energy Outlook 2019」から採用された。
- ・CPS (Current Policies Scenario; 現行政策シナリオ): 既存の法律や規制を反映したシナリオ。各国政府の表明や野心的目標は除外されている。NPSやSTEPSよりも気温上昇が大きい。
- ・RTS (Reference Technology Scenario; 参照技術シナリオ): パリ協定に基づいて誓約されたNDCs (Nationally Determined Contributions; 各国が決定する貢献) を含む、各国の既存のエネルギーおよび気候関連のコミットメントを考慮したベースラインシナリオ。IEAの「Energy Technology Perspectives」において使用されている。

誰ひとり取り残さない 社会への貢献



マテリアリティ特定の背景

- 地方の過疎化と都市一極集中の進行
- 持続可能な都市化の促進
- 建設業従事者の減少・高齢化
- 外国人労働者の増加
- 単身世帯・共働き世帯・DINKSの増加

2-1. 事業活動を通じた地域創生

過疎化の抑止と

住み続けられる街づくりに貢献

日本全国、地域密着型で事業を展開する当社グループにとって、地域創生の推進は社会的責任のひとつです。そのような認識のもと、住宅をはじめ、商業施設や公共サービスの提供など、事業を通じて地方の価値と持続可能性の向上に寄与し、過疎化の抑止と住み続けられる街づくりへの貢献を目指します。

新5ヵ年計画において、事業領域の拡大を図るなかで、介護・保育事業の拡大や地方での商業施設や事業用施設の誘致などに取り組んでおり、今後は、コア事業の強化と紐づけて、賃貸住宅供給エリア維持・拡大のための重点的地域創生および過疎化抑止に注力するほか、PFIを始めとする公共事業にも積極的に参加していきます。

2-2. 地元企業の雇用創出と活性化

地元協力的会社様とのパートナーシップを強化し 街を、人を、輝かせる

当社グループが賃貸経営受託システムを通じて実践してきた地元企業の雇用創出を継続すると共に、大東建託協力的会、不動産協力的会社、金融機関など、地元協力的会社様とのパートナーシップをより一層強化し、地元企業の活性化に貢献します。

大東建託の方針

- 2-1. 事業活動を通じた地域創生
- 2-2. 地元企業の雇用創出と活性化
- 2-3. すべての人への住まいと仕事の提供

新5ヵ年計画スタート以降、賃貸仲介店舗「いい部屋ネット」のフランチャイズ事業開始や、地域工務店・設計事務所への注文住宅の顧客紹介事業の開始など、事業領域の拡大と地元協力的会社様とのパートナーシップ強化に向けた取り組みを進めており、今後は各施策の深化を目指します。さらには、協力的会社様の労働環境や人権にも気を配り、建設業界・不動産業界全体の人材育成と活性化に貢献していきます。

2-3. すべての人への住まいと仕事の提供

誰にとっても安心して豊かな社会づくりを

当社グループは、性別、国籍、人種、年齢など、さまざまな違いを問わず、全ての人々が安心してできる“住まい”と“仕事”の提供を実現します。

全ての入居者様が、安心して賃貸住宅ライフを送れるよう、外国人契約者様や、高齢契約者様に特化した機関保証サービスを展開しています。また雇用面では、外国人技能実習生の受け入れ支援を積極的に行っており、その延べ人数は955名(2021年9月末現在)にのぼります。在留外国人の増加が予想される今後についても、外国人入居者様向けサービスの拡充、外国人技能実習生から外国人特定技能者への移行支援など、外国人向けサポートの強化に引き続き取り組むと共に、全ての人々がいきいきと安心して暮らせる豊かな社会づくりの一助を担うことを目指します。

誰もが成長しチャレンジできる 企業風土の構築



マテリアリティ特定の背景

- 労働人口の減少
- ダイバーシティの推進
- 働き方改革・オフィス改革の推進
- ライフスタイル・ライフコースの多様化
- 働きがいと経済成長の両立

大東建託の方針

- 3-1. チャレンジできる機会の提供
- 3-2. 専門性の高い人材の育成・確保
- 3-3. 成長とチャレンジを促す職場環境の構築

3-1. チャレンジできる機会の提供

従業員の起業家精神を育む環境、制度の拡充

事業環境が大きく変化する現代において、当社グループが継続的に成長するためには、新たな視点、新たなチャレンジが不可欠です。そのため、当社グループでは、従業員の起業家精神を育成し、チャレンジを促す取り組みを進めます。

その一環として、2020年4月より始動したのが、従業員自ら新規事業を提案し、事業化を目指す社内ベンチャー制度「ミライノベーター」です。これまでに800件を超える事業提案があり、個室レンタル事業「いい部屋Space(スペース)」や賃貸住宅向けオーダーメイドDIYサービス「CODD(コッド)」など、既にテスト販売やサービス提供を開始している事業もあります。今後は、マテリアリティを意識した企画にチャレンジできる機会提供など、サステナビリティ人材の育成も進めていきます。

3-2. 専門性の高い人材の育成・確保

DX戦略に不可欠なIT人材育成と各専門職のスキル強化に注力

新5ヵ年計画の達成に向けて、専門性の高い人材の育成と確保に注力しています。IT部門においては、DX推進を加速させるために、IT専門部署へのJOB型雇用制度の導入や同制度の活用による外部スペシャリストの確保を進めました。また、コロナ禍、およびアフターコロナの非対面営業需要増加に向け、イン

サイドセールスやデジタルマーケティングの推進に向けた人材育成および組織構築にもスピードを上げて取り組んでいます。今後はJOB型雇用制度をIT部門以外にも拡大し、専門人材の確保を通じた競争力強化を図ります。また一級建築士、1級施工管理技士など、コア事業の競争優位性維持に欠かせない専門資格の取得支援については、今後も継続していきます。

3-3. 成長とチャレンジを促す職場環境の構築

イノベーションの土壌となるのは多様な個性、価値観を認め合う職場

当社グループでは、新たな価値を創造し続けられる企業を目指し、多様な人材の活躍を促すダイバーシティ&インクルージョンに取り組んでおり、全ての従業員が能力を最大限発揮できる働き方の実現のために、各種制度や人事評価の拡充を進めます。

例えば、2021年7月、大東建託(株)は、同性パートナーとの関係性を“婚姻相当”とみなす「ファミリーシップ制度」や、仕事上で本名以外の氏名を使用できる「ビジネスネーム」など、性的マイノリティに配慮した社内制度の運用を開始しました。新5ヵ年計画においては、取得資格を活かせる新規事業の展開、サステナビリティ人事評価(非営業成績評価)の拡充など、引き続き従業員の自己啓発とチャレンジをバックアップする施策を進めていきます。

業界を牽引する ガバナンス体制の構築



マテリアリティ特定の背景

- 企業不祥事に対する社会的制裁の高まり
- 労災・過重労働・メンタルヘルスへの対応要求の高まり
- コンプライアンスの重要性増大
- サプライズ規制強化
- ステークホルダーエンゲージメントの重要性向上

大東建託の方針

- 4-1. ステークホルダーエンゲージメントの強化
- 4-2. 公明正大な企業経営の推進
- 4-3. グループガバナンスの強化

社外取締役インタビュー

Interview

多角的な視点・思考で
持続可能な社会づくりと
企業価値向上に貢献

社外取締役
ガバナンス委員会委員
佐々木 摩美



自由闊達な議論に満ちている取締役会

当社取締役会の特長として、社内役員、社外役員の垣根なく、十分な意見交換のうえで意思決定を行うスタイルが定着している点が挙げられます。取締役会が自由闊達な議論の場であることは、会社が正しく舵取りをしていくうえで非常に重要です。当社の取締役会は、ひとつの議案に対して徹底的に議論を尽くしており、仮に経営会議で決議を経た議案であっても、取締役会での議論を経て検討し直しとなるケースがあるなど、実効性について高く評価できると言えます。

また当社の社外取締役は、多彩なバックグラウンドを有しており、それぞれのキャリア、見識に基づいた視点から、執行部門に対して有効な助言ができることも、当社ガバナンス体制の強みであると考えています。私自身は、長く金融業に従事していた経験を活かし、特に投資案件については、当社利益にかなう投資なのか、リスクに見合ったリターンが得られるのかなどはもちろん、案件や有価証券のもつ評価・価値に対する判断など、一般的には見過ごされがちリスクの指摘や踏み込んだ質問も積極的に投げかけています。最近の案件では、2020年

に実施した、不動産ディベロッパーである(株)インヴァランスの買収は、コア事業の強化策として掲げる首都圏戦略の後押しにもなる、良いM&Aだと思います。投資案件というのは、投資後のフォローアップも重要ですので、(株)インヴァランスの買収含め、当社がこれまで手掛けてきた国内外の投資案件についても、引き続き監督責任を果たしていきます。

事業活動を通じてサステナビリティを推進

賃貸住宅事業をはじめ、住宅や暮らしなど、社会的基盤と直結している当社の事業は、サステナビリティの考え方と親和性が高く、収益を上げることが、そのまま社会への貢献につながるというビジネスモデルが成立すると考えています。

そのような事業環境を活かすべく、2020年度、当社グループは、サステナビリティ経営推進に向けた「大東建託グループ7つのマテリアリティ」を特定しました。マテリアリティについては、取締役会においても協議を重ね、現在はKPIの検討を進めている段階です。特定したマテリアリティをマネジメントしていくためには、適切なKPIの設定や、経営計画への落とし込み、そ

してそれらを進めるための実効性の高い推進体制の構築が不可欠ですので、引き続き議論とフォローをしていきます。

今後必要なのは、経営陣から現場で活躍する従業員一人ひとりに至るまで、サステナビリティを知識としての理解にとどまらず、行動と実践を通じて“自分ごと”とする風土を育てていくことです。将来的には、全国116万戸の当社管理建物で生活を送る入居者様、あるいは広く社会のみなさまに「大東建託の賃貸住宅に住むことで、SDGs達成に貢献している」と思っていたことが目標です。当社には、ひとたび目標を決めると、皆で団結して猛進するという頼もしい文化があります。中長期的なマテリアリティが明確になった今、グループ丸の推進力に期待しています。

新5ヵ年計画の達成に向けて

新5ヵ年計画については、コロナ禍の影響を受け、当初の予定通りの進捗ができていない事業がある一方で、オンラインの活

用促進や環境課題に対応した新商品の開発・販売など、新たな取り組みに積極的にチャレンジしています。未だ不確実な時代ではありますが、変化をチャンスと受け止め、前進していきたいと考えています。また、新しいチャレンジには、それらを支える盤石なガバナンス体制が必要です。2020年度には、コロナ禍においても社外取締役同士の意見交換の場を保つために、新たに社外取締役会をスタートしました。社外取締役同士が互いの課題感を共有し合い、議論すべき意見・提言があれば取締役会で共有するなど、しっかりと役割を果たすことで、取締役会の実効性向上を図ります。

新5ヵ年計画の達成に向けて、取締役会が担うべき重要な役割の1つは、今後の事業ポートフォリオ戦略をしっかりと監督していくことです。既存事業はもとより、新規の投資や事業についての分析・モニタリングを適切に行い、議論を尽くすことで、事業ポートフォリオの強化、ひいては収益性の向上に努めていきます。



新任社外取締役のご挨拶

社外取締役
ガバナンス委員会委員
入谷 淳

攻めと守りの両視点から、 当社の変革を後押しします。

私は現在、弁護士として、企業の金融法務やコンプライアンスなどの危機管理業務を支援しています。一方で、公認会計士として、上場企業の監査やコンサルティング業務にも携わってきました。この弁護士としての「守りの視点」と、財務・会計視点からビジネスを考える「攻めの視点」の2つの視点で物事を判断できることが、私の強みであると考えています。当社は現在、新5ヵ年計画において、事業領域の拡大や「攻めのガバナンス」実現に向けた体制強化に取り組んでいますが、法的リスクを勘案した「守り一辺倒」の助言だけでは、これらの目標は達成できません。だからこそ、法的リスクを考慮したうえで、当社が実現したいことを財務的な側面からも評価し、問題ないと判断できるものを積極的に後押しすることが、私に期待されている役割であると考えています。

2021年6月の就任以来、当社の取締役会に参加をしています

が、非常に発言がしやすいという印象です。一般的に社外取締役は、経歴に基づいた専門的な意見や助言を期待されますが、当社の場合、専門家としての意見だけでなく、広く社外視点での助言も期待され、取締役同士が考えを共有しやすい雰囲気も定着しています。そのため、社外取締役も忌憚なく発言をし、必要があれば社外取締役からも議案を出すなど、非常に活発な取締役会であると感じています。

コロナ禍を経た人々の価値観や行動様式、また東証再編をはじめとする市場環境の変化など、私たちは今、大きな変革のなかにあります。私は、これらの変革を企業にとっての変革の機会としても捉えるべきであると考えています。まずは足元の5ヵ年計画について、私がつまみ2方向の視点から当社が進める変革を評価し、当社の持続的な成長のために必要だと思えることについては、積極的に後押しをする役割を果たしていきたいと考えています。ステークホルダーのみなさまにはぜひ、大東建託グループの変革を楽しみに見守っていただければ幸いです。

経営マテリアリティ4:企業統治(ガバナンス)

コーポレート・ガバナンスの基本方針

当社グループでは、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)にとって企業価値を最大化すること、経営の透明性・効率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、経営の意思決定・監督体制と業務の執行体制の分離を推進し、迅速かつ効率的な経営・執行体制の確立を図り、社外取締役の参加による透明性の高い経営の実現に取り組んでいます。

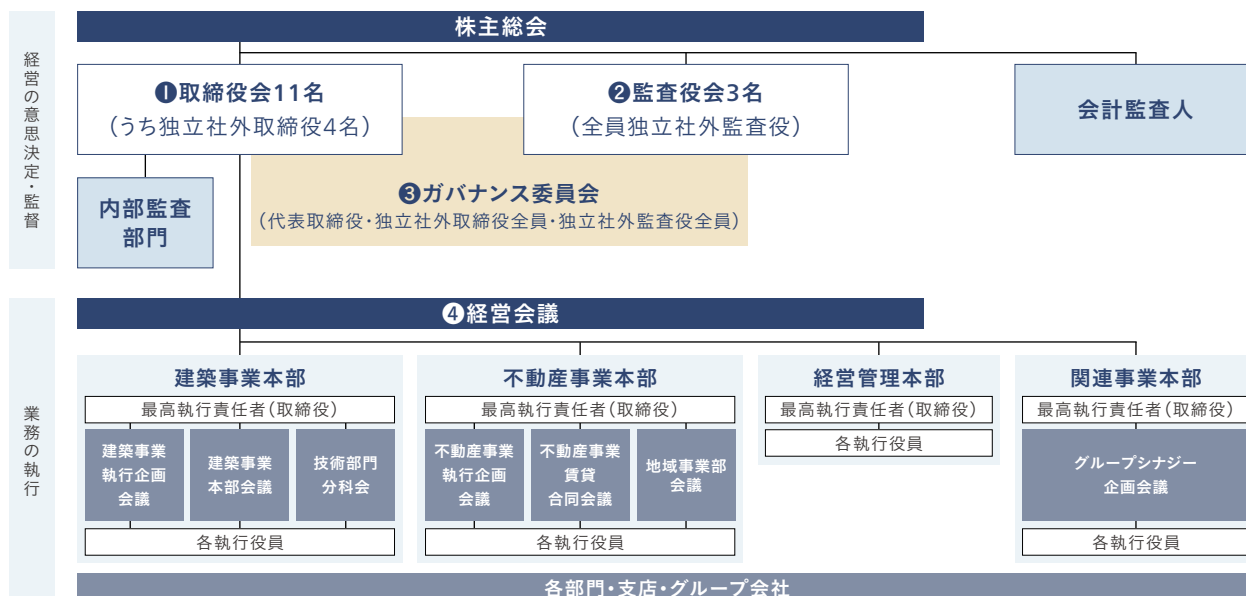
ガバナンス体制の変遷

	1974年 創業	1989年 名古屋証券取引所第二部に上場	2011年 創業者所有株式をTOBで取得・消却
監督と執行の分離			2000年 執行役員制度導入
取締役の任期		1989年 取締役60歳定年制度導入	
取締役の報酬			2011年 株式報酬型ストックオプション導入 2019年 株式報酬の導入
社外取締役		2005年 1名選任	2011年 2名選任 2013年 3名選任 (2015年より、うち1名女性を選任) 2021年 4名選任 (うち1名女性を選任)
社外監査役	1986年 1名選任	1989年 3名選任 1999年 4名選任(全員社外)	2020年 3名選任(全員社外)
任意の委員会			2012年 評価委員会(現:ガバナンス委員会)設置

経営体制図

経営の意思決定・監督機関としての取締役会と、その意思決定に基づく業務執行体制としての経営会議および各事業分野ごとの最高執行責任者・会議体・執行役員を設け、経営の意思決定と業務執行の分離の確立を図っています。
また、当社の事業領域を「建築事業本部」「不動産事業本部」

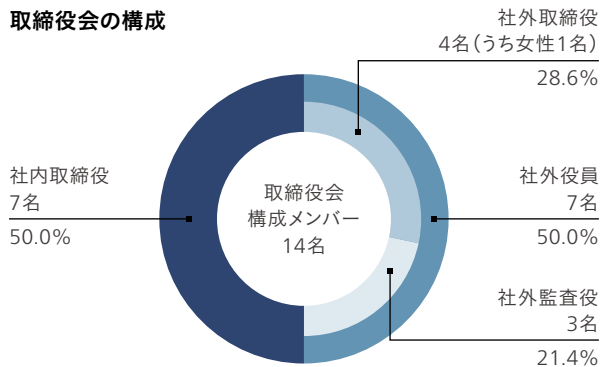
「経営管理本部」「関連事業本部」に区分し、事業領域ごとに最高執行権限をもつ最高執行責任者を取締役の中から配置すると共に、業務執行の決裁権限を、必要に応じて経営会議に委嘱し、取締役会が経営に関する重要事項の決定を行うことで、機動的な意思決定を可能としています。



①取締役会

当社および当社グループの各事業分野に精通する取締役と、弁護士や企業経営経験者など専門分野に精通した社外取締役で構成され、法令および定款に定められた事項、当社およびグループ会社の重要事項などを決定すると共に、各取締役から業務執行状況の報告を受けています。

取締役会の構成



②監査役会

公認会計士、弁護士など、専門分野に精通した社外監査役で構成され、監査方針に従い、取締役の職務遂行状況について監視を行うと共に、監査に関する重要事項の報告・協議および決定を行っています。また、監査役の中から常勤監査役を選定し、取締役会のほか、経営会議などの業務執行における重要な会議に出席し、職務の執行状況の把握を行っています。

③ガバナンス委員会

業務執行取締役の評価および次期経営体制案や取締役候補者案の審議などを行う“任意の委員会”

■ガバナンス委員会の構成

代表取締役、社外取締役全員および社外監査役全員で構成(委員長は筆頭独立社外取締役)

■ガバナンス委員会の機能

- ① 業務執行取締役の相互評価結果の集計・報告
- ② 代表取締役が策定した次期経営体制(取締役・執行役員)案、および取締役候補者(再任・新任)案の審議・答申
※ガバナンス委員会の事前審議を経なければ、代表取締役は次期経営体制案および取締役候補者案を取締役に上程できない
- ③ 業績連動報酬案の審議・答申
- ④ コーポレート・ガバナンスのあり方に関する検討・提言

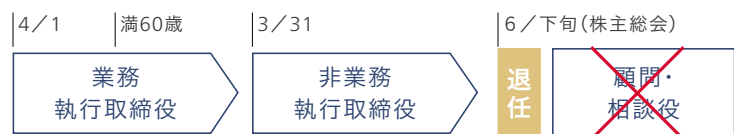
④経営会議

代表取締役が議長となり、各事業本部の最高執行責任者、取締役会が指名した執行役員および常勤監査役で構成され、取締役会で決定された方針の具体化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。経営会議の結果は、各取締役・各監査役に報告され、現場の具体的な課題・問題を迅速に察知・対処できる仕組みとしています。

経営循環の仕組み

■取締役60歳定年制

- ・業務執行取締役は、満60歳に達した年度末(3月31日)をもって業務執行を離れ、4月1日より非業務執行取締役(非常勤)となる。
- ・6月の株主総会をもって取締役を退任する。
- ・取締役退任後は、顧問・相談役などいかなる役職にも就かない。



※代表取締役は最少任期を4年(2期)とする。

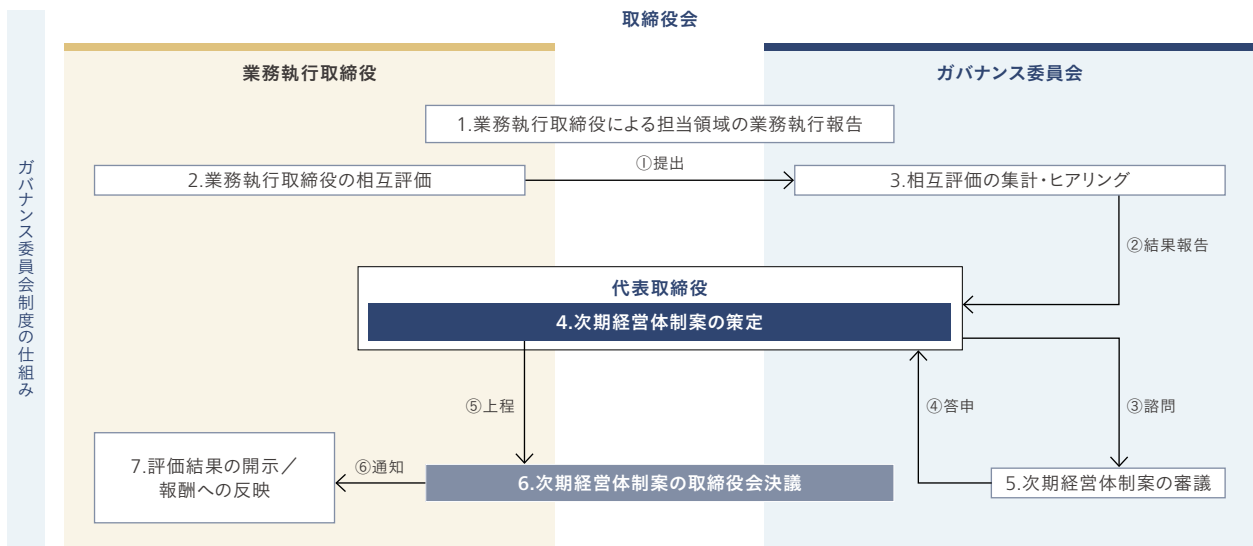
■世襲制の排除

- ・上級管理職(次長職以上)の2親等以内の親族の当社グループへの入社を認めず、世襲制を排除。



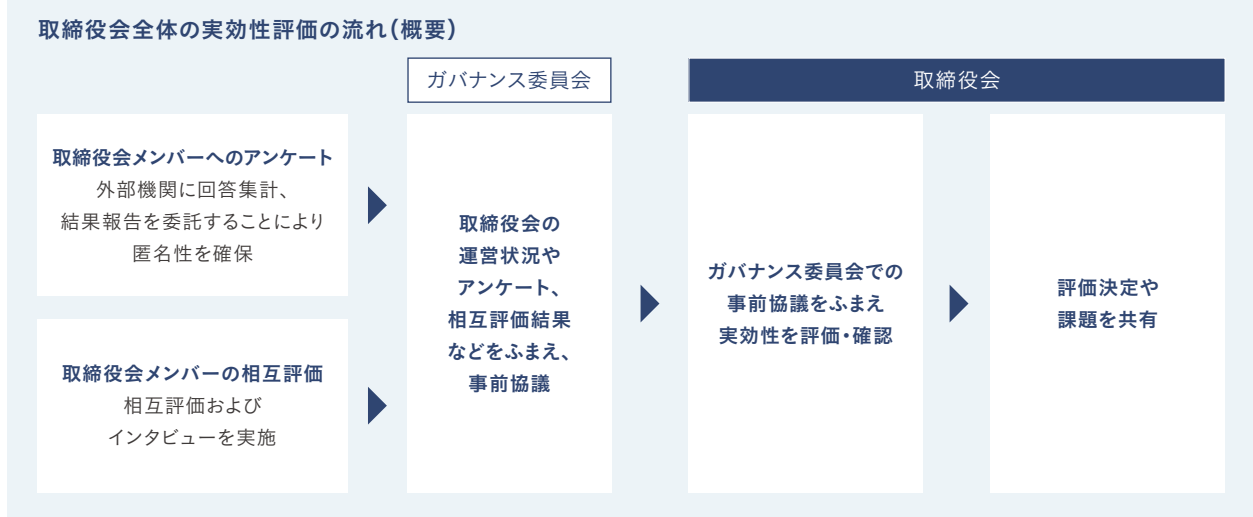
コーポレート・ガバナンスに関するより詳細な情報は、下記WEBサイトをご覧ください。
<https://www.kentaku.co.jp/corporate/ir/governance/top.html>

ガバナンス委員会による取締役の評価制度



1. 業務執行報告	業務執行取締役が取締役会で担当領域に関する業務執行状況を報告
2. 相互評価	業務執行取締役が相互に業務執行および経営の監督機能に関して評価およびインタビューを実施
3. 集計・ヒアリング	ガバナンス委員会委員長(筆頭独立社外取締役)が相互評価結果を集計し、個別ヒアリングを実施して代表取締役へ結果を報告
4. 次期経営体制案の策定	相互評価結果をふまえ、代表取締役が次期経営体制案を策定し、ガバナンス委員会へ諮問
5. 次期経営体制案の審議	ガバナンス委員会は次期経営体制案が相互評価結果と齟齬がないか審議の上答申
6. 次期経営体制案の決議	取締役会で次期経営体制案を決議
7. 評価結果の開示／報酬への反映	評価結果を業務執行取締役へ開示、報酬へも反映

取締役会全体の実効性評価



取締役の報酬制度

取締役の報酬決定にあたっては、株主との利害の共有および持続的な企業価値の向上を目的とし、健全なインセンティブが働く「業績連動重視型」を基本方針としています。この基本方針にもとづき、取締役の報酬は固定報酬である基本報酬、および業績連動報酬である賞与・株式報酬で構成しており、中長期的には、業績目標の達成率が100%である場合に基本報酬：賞与：株式報酬の割合が1：2～3：2～3となるよう報

酬構成を設計しています。

また、2019年6月より、取締役の報酬と当社の業績および株主価値との連動制をより明確にし、中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めると共に株主様との利害共有を強化することを目的に、株式報酬制度を導入しています。(社外取締役は対象外)

取締役の報酬制度					
2011年～(金額は総額)			2019年～(金額は総額)		
業績連動	株式報酬型ストックオプション(社外取締役は対象外)	年額5億3,000万円以内	2019年6月 株式報酬制度の導入	株式報酬(社外取締役は対象外)	上限19億円/3年
	賞与(社外取締役は対象外)	上限10億円		賞与(社外取締役は対象外)	上限10億円
	固定	基本報酬	年額10億円以内(うち社外取締役5,000万円以内)	基本報酬	年額10億円以内(うち社外取締役5,000万円以内)

報酬の種類	内容	固定/変動	報酬限度額/条件
基本報酬	企業業績、従業員の昇給率、勤続年数、業界他社の報酬、貢献度などを考慮して決定。	固定	〈上限〉:総額10億円/年(うち社外取締役5,000万円以内)
賞与	連結当期純利益に0.45%を乗じ、業績指標の実績に応じて規程のテーブルから総額を算出。各取締役の単年度の貢献度などを考慮して個別の支給額を決定。	変動	〈上限〉:総額10億円/年(社外取締役は対象外) 〈条件〉:連結当期純利益200億円超かつ一定の業績達成
株式報酬	業績非連動	固定	〈上限〉:抛出現総額19億円/3年かつ普通株式の総数21万株/3年
	業績連動	変動	〈条件〉:ROE20%以上かつ配当性向50%以上

氏名	連結報酬等の総額(百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)				
				基本報酬	ストックオプション	株式報酬	賞与	左記のうち、非金銭報酬等
小林 克満	180	取締役	提出会社	89	8	24	57	33
			連結子会社	—	—	—	—	—
川合 秀司	123	取締役	提出会社	59	8	17	38	26
			連結子会社	—	—	—	—	—
竹内 啓	116	取締役	提出会社	55	7	17	35	25
			連結子会社	—	—	—	—	—

(注) 1. 連結報酬等の総額が1億円以上の役員のみ記載しています。
 2. 小林克満に対する非金銭報酬等の内訳は、ストックオプション8百万円、株式報酬24百万円です。
 3. 川合秀司に対する非金銭報酬等の内訳は、ストックオプション8百万円、株式報酬17百万円です。
 4. 竹内啓に対する非金銭報酬等の内訳は、ストックオプション7百万円、株式報酬17百万円です。

社外役員の選任ガイドライン

当社の社外役員および社外役員候補者は、当社が定める以下の基準を満たす者とする。

1. 経営・企業法務・ガバナンス等、取締役会の審議・決定内容を直接的に監督できること。
2. 成長戦略の策定、経営戦略の決定、中期経営計画達成等に関して自己の知見・見識を反映させることができること。
3. その他の会社経営上の案件に対して、自己の知見、専門性、経験をふまえた助言・指導が行えること。

経営マテリアリティ4:企業統治(ガバナンス)

社外役員の独立性基準

当社の社外役員および社外役員候補者は、当社が定める以下の独立性基準を満たす者とする。

なお、対象期間は、以下①については現在および期限の定めのない過去とし、②～⑤については現在および過去10年間とする。

① 当社グループ関係者

当社、当社の子会社(注1)および関連会社(注2)(以下「当社グループ」)の取締役(社外取締役は除く)、監査役(社外監査役は除く)、会計参与、執行役、執行役員又は使用人(以下「取締役等」)でないこと。

② 議決権保有関係者

- ① 当社の10%以上の議決権を保有する株主又はその取締役等でないこと。
- ② 当社グループが10%以上の議決権を保有する会社の取締役等でないこと。

③ 取引先関係者

- ① 当社グループとの間で、双方いずれかの連結売上高の2%以上に相当する金額の取引がある取引先の取締役等でないこと。
- ② 当社グループの主要な借入先(当社連結総資産の2%以上に相当する金額の借入先)である金融機関の取締役等でないこと。
- ③ 当社グループの主幹証券会社の取締役等でないこと。

④ 専門的サービス提供者(弁護士、公認会計士、コンサルタント等)

- ① 当社グループの会計監査人である公認会計士又は監査法人の社員、パートナーもしくは従業員でないこと。
- ② 弁護士・公認会計士・税理士・その他コンサルタントとして、当社グループから取締役・監査役報酬以外に、年間1,000万円以上の報酬を受領している者でないこと。

⑤ その他

- ① 上記①～④に掲げる者(重要でない者を除く)の2親等以内の親族でないこと。
- ② 当社グループとの間で、役員が相互就任している会社の取締役等でないこと。
- ③ 当社グループとの間で、株式を相互保有している会社の取締役等でないこと。

(注)1.「子会社」とは、財務諸表等規則第8条第3項に規定する子会社をいいます。
2.「関連会社」とは、財務諸表等規則第8条第5項に規定する関連会社をいいます。

社外役員の構成と活動状況

	氏名	職業など	専門性				活動状況
			企業経営	金融	財務会計	法律	
社外取締役	山口 利昭	弁護士	—	—	—	●	取締役会100%(13回中13回)出席
	佐々木 摩美	元外資系金融機関マネジメント	—	●	—	—	取締役会100%(13回中13回)出席
	庄田 隆	元企業経営者	●	—	—	—	取締役会100%(13回中13回)出席
	入谷 淳	弁護士/公認会計士	—	—	●	●	2021年6月25日就任
社外監査役	鶴野 正康	公認会計士 元企業経営者	●	—	●	—	取締役会100%(13回中13回)出席 監査役会100%(12回中12回)出席
	松下 正	弁護士/元企業経営者	●	—	—	●	2021年6月25日就任
	小林 憲司	公認会計士/企業経営者	●	—	●	—	2021年6月25日就任
	蜂谷 英夫	弁護士	2021年6月25日退任				取締役会100%(13回中13回)出席 監査役会100%(12回中12回)出席
	藤巻 和夫	米国公認会計士	2021年6月25日退任				取締役会92%(13回中12回)出席 監査役会91%(12回中11回)出席

マネジメント体制

取締役



小林 克満

代表取締役
社長

1986年2月 当社入社
2011年4月 執行役員営業統括部長
2012年4月 常務執行役員営業統括部長
2012年6月 取締役常務執行役員営業統括部長
2016年4月 常務取締役営業統括部長
2017年4月 常務取締役建築事業本部長
2018年4月 専務取締役建築事業本部長
2019年4月 代表取締役社長 兼 建築事業本部長
2021年4月 代表取締役社長(現任)



川合 秀司

常務取締役
経営管理本部長 兼
関連事業本部長

1989年4月 当社入社
2012年4月 執行役員経営企画室長
2012年6月 取締役執行役員経営企画室長
2013年4月 取締役執行役員子会社事業本部長 兼 経営企画室長
2014年4月 取締役常務執行役員経営管理本部長
2016年4月 常務取締役経営管理本部長
2017年4月 常務取締役経営管理本部長 兼 関連事業本部長(現任)



竹内 啓

常務取締役
建築事業本部長

1989年4月 当社入社
2012年4月 執行役員テナント営業統括部長
2014年6月 取締役執行役員テナント営業統括部長
2015年4月 取締役執行役員中日本建築事業本部長
2016年4月 取締役中日本建築事業本部長
2017年4月 取締役不動産事業本部長
2018年4月 常務取締役不動産事業本部長
2020年4月 常務取締役西日本建築事業本部長
2021年4月 常務取締役建築事業本部長(現任)



佐藤 功次

常務取締役
不動産事業本部長 兼
大東建託パートナーズ株式会社
代表取締役 社長

1991年3月 当社入社
2013年4月 大東建物管理株式会社(現 大東建託パートナーズ株式会社)
取締役賃貸管理部長
2015年4月 大東建物管理株式会社(現 大東建託パートナーズ株式会社)
常務取締役経営企画室長
2016年4月 大東建物管理株式会社(現 大東建託パートナーズ株式会社)
専務取締役
2017年4月 大東建託パートナーズ株式会社 代表取締役社長
2017年6月 取締役 兼 大東建託パートナーズ株式会社 代表取締役社長
2020年4月 取締役不動産事業本部長 兼 大東建託パートナーズ株式会社 代表取締役社長
2021年4月 常務取締役不動産事業本部長 兼 大東建託パートナーズ株式会社
代表取締役社長(現任)



内田 寛逸

取締役
関連事業本部長
介護・保育事業、海外事業担当

1987年8月 当社入社
2012年4月 執行役員原価管理統括部長
2013年4月 執行役員設計統括部長
2014年6月 取締役執行役員設計統括部長
2016年4月 取締役設計統括部長
2017年4月 取締役関連事業本部長(現任) 介護・保育事業、海外事業担当



館 正文

取締役
設計統括部長

1991年4月 当社入社
2013年4月 設計部長
2016年4月 執行役員設計部長
2017年4月 執行役員設計統括部長
2019年4月 上席執行役員首都圏建築事業本部長
2020年4月 執行役員設計統括部長
2021年6月 取締役設計統括部長(現任)



守 義浩

取締役
大東建託リーシング株式会社
代表取締役 社長

1994年2月 当社入社
2012年4月 テナント営業推進部長(東日本担当)
2014年4月 大東建物管理株式会社(現 大東建託パートナーズ株式会社) 取締役審査部長
2016年4月 執行役員大東建物管理株式会社(現 大東建託パートナーズ株式会社)
常務取締役審査部長
2017年4月 執行役員大東建託リーシング株式会社代表取締役社長
2021年6月 取締役大東建託リーシング株式会社代表取締役社長(現任)

マネジメント体制

取締役(社外)



山口 利昭
社外取締役
当社ガバナンス委員会委員長

1990年3月 大阪弁護士登録、竹内・井上法律事務所入所
1995年4月 山口利昭法律事務所開所、同所代表弁護士(現任)
2008年4月 日本内部統制研究会理事(現任)
2010年7月 一般社団法人日本公認不正検査士協会理事
2012年7月 日本弁護士連合会司法制度調査会
社外取締役ガイドライン検討チーム幹事(現任)
2013年3月 株式会社ニッセンホールディングス社外取締役
2013年6月 当社社外取締役(現任)
当社評価委員会(現 ガバナンス委員会)委員(現委員長)
2014年8月 特定非営利活動法人
日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク 理事(現任)
2014年12月 大阪大学ベンチャーキャピタル株式会社 社外監査役
2015年2月 大阪市交通局監査役(現任)
2015年6月 消費者庁公益通報者保護制度 検討委員会委員
2018年4月 大阪市高速電気軌道株式会社 社外監査役(現任)



佐々木 摩美
社外取締役
当社ガバナンス委員会委員

1983年4月 株式会社富士銀行(現株式会社みずほ銀行)入行
1985年3月 モルガン・スタンレー証券株式会社
(現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社)入社
1991年1月 同社ヴァイス・プレジデント
1994年2月 同社エグゼクティブ・ディレクター
2000年12月 同社マネージング・ディレクター
2004年4月 クレディスイス・ファースト・ボストン証券株式会社
(現クレディ・スイス証券株式会社)
マネージング・ディレクター 債券本部 営業統括本部長
2015年6月 当社社外取締役(現任) 当社評価委員会
(現ガバナンス委員会)委員(現任)
2018年10月 三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社
社外取締役・監査等委員(現任)



庄田 隆
社外取締役
当社ガバナンス委員会委員

1972年4月 三共株式会社(現 第一三共株式会社)入社
1999年1月 同社欧州部長
1999年6月 同社海外医薬営業本部長
2001年6月 同社取締役
2002年6月 同社常務取締役
2003年6月 同社代表取締役社長
2005年9月 第一三共株式会社代表取締役社長 兼 CEO
2010年6月 同社代表取締役会長
2014年6月 同社相談役
2015年6月 宇部興産株式会社社外取締役(現任)
2017年6月 当社社外取締役(現任)
当社ガバナンス委員会委員(現任)
2019年6月 宇部興産株式会社社外取締役・監査等委員(現任)
2019年9月 株式会社理研鼎業社外取締役(現任)



入谷 淳
社外取締役
当社ガバナンス委員会委員

1988年9月 パークレイズ証券会社入社
1992年10月 井上・斉藤・英和監査法人
(現あずさ監査法人)入社
検察官任官
1998年4月 第二東京弁護士会登録、
渥美坂井法律事務所・外国法共同事業
東京国税局(任期付公務員)
2009年7月 渥美坂井法律事務所・外国法共同事業
2012年7月 長島・大野・常松法律事務所入所(現任)
2016年1月 アカルタスホールディングス株式会社
社外取締役・監査等委員(現任)
2021年6月 当社社外取締役(現任)
当社ガバナンス委員会委員(現任)

執行役員

鈴木 崇之
執行役員
中京建築事業部長

田中正義
執行役員
大東みらい信託株式会社
代表取締役 社長

川原 栄司
執行役員
大東建託パートナーズ株式会社
専務取締役

中村 浩一
執行役員
西日本建築事業本部 部長

山田 昭司
執行役員
西関東建築事業部長

福田 和宣
執行役員
大東コーポレートサービス株式会社
代表取締役 社長

小石川 正幸
執行役員
営業統括部長

松藤 潤
執行役員
首都圏建築事業本部長

監査役



鵜野 正康
社外監査役(常勤)
当社ガバナンス委員会委員

1981年8月 監査法人中央会計事務所入所
1984年9月 インテグラン株式会社入社
1996年10月 ユーエスロボティクス株式会社 代表取締役社長
1997年11月 スリーコムジャパン株式会社 代表取締役副社長
1998年10月 日本ルーセントテクノロジー株式会社 取締役事業部長
2000年10月 日本アバイア株式会社 代表取締役社長
2005年3月 株式会社ネットインデックス(現 株式会社ネクスグループ) 代表取締役社長
2007年11月 株式会社インデックス・ホールディングス 取締役
2009年6月 当社常勤監査役(現任)
2012年12月 当社評価委員会(現 ガバナンス委員会)委員(現任)



松下 正
社外監査役
当社ガバナンス委員会委員

1989年4月 東京弁護士会登録、東京青山法律事務所
(現ペーカー&マッケンジー法律事務所)入所
1998年1月 GE横河メディカルシステム株式会社(現GEヘルスケア)入社
1999年1月 同社取締役
2003年3月 日本ゼネラル・エレクトリック株式会社(GEジャパン)取締役副社長
2005年7月 株式会社ファーストリテイリング入社
2005年9月 同社取締役上席執行役員
2010年7月 シーメンスジャパン株式会社取締役
2011年3月 コクヨ株式会社取締役常務執行役員
2015年3月 株式会社アダストリア入社
2017年5月 同社代表取締役
2018年4月 株式会社サイプレス社外取締役(現任)
2020年1月 学校法人沖縄科学技術大学院大学学園副学長統括弁護士(現任)
2020年4月 株式会社afterFIT社外取締役(現任)
2021年6月 当社社外監査役(現任)
当社ガバナンス委員会委員(現任)



小林 憲司
社外監査役
当社ガバナンス委員会委員

1987年4月 三井信託銀行株式会社入行
1989年9月 監査法人朝日新和会計社入社
1994年4月 永野森田公認会計士事務所(米国)入所
1997年9月 新日本アーンストアンドヤング株式会社入社
2001年10月 同社取締役
2005年4月 アーンスト・アンド・ヤング・トランザクション・アドバイザー・サービス株式会社
マネージングディレクター
2007年7月 ビバルコ・ジャパン株式会社共同代表取締役(現任)
2013年3月 ZENホールディングス株式会社取締役
2015年3月 同社代表取締役
2021年6月 当社社外監査役(現任)
当社ガバナンス委員会委員(現任)

柴田 哲也
執行役員
大東建託リーシング株式会社
常務取締役

中村 武志
執行役員
業務統括部長

竹中 郁裕
執行役員
首都圏建築事業本部 部長

岡本 栄司
執行役員
西日本建築事業本部長

泉 和宏
執行役員
工事統括部長

白崎 武
執行役員
東日本建築事業本部長

岡本 司
執行役員
経理部長

天野 豊
執行役員
事業戦略室長

土地と資産の 最も有効利用支援



マテリアリティ特定の背景

- 人口・世帯数の中長期的減少トレンド
- 空家問題、住宅供給過剰問題
- 地方の過疎化と都市一極集中の進行
- 持続可能な都市化の促進
- 後継者の不在、資産承継ニーズの変化

5-1. 需要に則した適正な供給と事業提案

35年の安定経営を目指す

独自の賃貸マーケティングと供給計画

当社グループでは、全国155拠点に配置された賃貸マーケティングスタッフ1,037名(2021年6月時点)が賃貸住宅の需給動向や地域の家賃動向を収集し、独自の土地・賃貸建物情報管理システム「DK MAP(ディー・ケー・マップ)」で一元管理・分析すると共に、1年ごとに改訂される「供給休止エリア」の徹底などにより、公正な供給計画、家賃設定などを行っています。当社グループのミッションは、その土地がもつ価値を最大化する建物を供給することです。昨今、賃貸住宅の供給過多を心配する声が上がるとともに、オーナー様の土地ごとに、あらゆる角度から調査・分析することで、必要な場所に必要の建物を供給する体制を目指しています。新5ヵ年計画では、これまでの取り組みの強化に加え、AIを活用した家賃査定システムの運用を促進し、より客観的で適正なエリアマーケティングを目指します。

5-2. 土地・資産活用メニューの拡充

大東建託グループだからできる

新しい土地活用・資産運用サービスの提供

当社グループの経営理念「限りある大地の最も有効利用」に則り、賃貸住宅専業で培ってきたノウハウの活用領域拡大に引き続き取り組めます。例えば商品展開において、2020年9月より販売を開始した当社初の木造倉庫基幹商品「DK HUT(ディー・ケー・ハット)」や、2020年11月より販売を開始した戸建賃貸住宅「cocoDaTe(ココダテ)」シリーズ初の平屋戸建賃貸住宅「cocoDaTe One's(ココダテ・ワズ)」など、土地

大東建託の方針

- 5-1. 需要に則した適正な供給と事業提案
- 5-2. 土地・資産活用メニューの拡充
- 5-3. 独自技術・ノウハウの部分提供推進

ごとに変わるニーズへ対応できる新商品の開発を進めています。また、2020年度より当社グループの一員となった(株)インヴァランスは、2021年7月より、一口1万円から投資が始められる不動産投資型クラウドファンディング「72CROWD.(ナナニークラウド)」の提供を開始しました。新5ヵ年計画では、不動産小口証券化の促進など、主にコア事業とのシナジーの高いサービスを拡充していく方針です。

5-3. 独自技術・ノウハウの部分提供推進

賃貸住宅のリーディングカンパニーとして ステークホルダーと建設・不動産業界に 価値提供を

当社グループはこれまで、グループがもつ技術やリソース、スケールメリットを活用したサービスの提供に努めてきました。例えば、2015年10月よりハウスペイメント(株)が提供している賃貸住宅に特化したクレジットカード決済代行サービスは、当社グループが一括して借り上げる建物だけではなく、全国の不動産会社が扱う建物なども対象にサービスを提供しており、不動産業界におけるクレジットカード決済の普及促進に貢献しています。また2021年10月には、地域の工務店や設計事務所とのグリップを活かし、注文住宅の建設を検討しているお客様を地域の工務店や設計事務所に紹介する「注文住宅顧客紹介事業」を開始しました。

ステークホルダーのみならず建設・不動産業界への価値提供は、当社グループの価値向上と業界全体の活性化につながります。今後も、不動産会社様向けコールセンターの外販、設計・施工ノウハウを活かしたインスペクション事業など、引き続き当社グループの技術やノウハウを活かした事業領域拡大と社会への価値提供を目指します。

資産価値向上と 社会課題解決の両立



マテリアリティ特定の背景

- 賃貸住宅派の増加
- 築古建物の増加
- エシカル消費・環境配慮意識の向上
- ライフコース・ライフスタイルの多様化
- 住宅の長寿命化

品質的にも、社会的にも持続可能な建物の提供を

当社グループでは、建物賃貸事業のリスクや、社会課題・環境問題など、表出するさまざまな課題の解決に貢献しうる商品や技術の開発を進めています。例えば、防犯性が高く、入退去ごとの鍵交換が不要なメモリーキーや、雨水で汚れが落ちるセルフクリーニング機能付きの高耐久外壁サイディングなどは、賃貸住宅専業だった当社グループだからこそ開発できた技術です。当社グループは今後も、建物の資産価値を維持する技術開発を続けていきます。また、コロナ禍によって急速に需要

大東建託の方針

- 6-1. 長期に資産価値を維持できる建物の供給
- 6-2. 環境配慮・社会課題対応型住宅の提供
- 6-3. 築古・未活用建物の再生・バリューアップ

が拡大したテレワーク対応型賃貸住宅の開発・販売など、めまぐるしく変化するニーズへの対応にも注力しています。

新5ヵ年計画では、建て替え・リフォーム・リノベーション事業の強化による築古建物や未活用建物の再生・バリューアップ、賃貸住宅商品を通じた環境および社会課題の解決に向けた取り組みなど、オーナー様の課題はもちろん、今まで以上にさまざまな社会課題の解決に貢献し、長きにわたって必要とされる建物の提供を目指します。

街の利便性と 人の暮らしやすさの向上



マテリアリティ特定の背景

- 再生可能エネルギーの普及
- 高齢社会の進展、高齢者世帯の孤立化
- 単身世帯・共働き世帯・DINKSの増加
- コンパクト・プラス・ネットワークの推進
- IT先端技術の発展
- ウィズコロナ時代の到来

“地元企業”として住みここの良い街づくりに貢献

当社グループは、従前より安心・安全・安定の賃貸経営を実現するために、オーナー様や入居者様へさまざまな暮らしサービスを提供してきました。加えて今後は、地域密着型の生活総合支援企業として、当社グループが事業を展開する街の活性化に着目し、街の価値向上とオーナー様の資産価値向上をつなぐ新たな事業にもチャレンジします。

新5ヵ年計画においては、PFI※や民間入札案件への積極参入による、街が必要とする施設の修繕・提供や、2019年より展開しているシェアスペース事業の推進を通じた働きやすさの向上な

大東建託の方針

- 7-1. 非住居系事業への積極的参入と誘致
- 7-2. 生活の質(QoL)を向上させるサービスの提供
- 7-3. 情報取得とサービス利用のバリアフリー推進

どを実現します。また、当社グループが、情報・サービスとそれを必要とする街・人をつなぐハブとなり、“住み続けたい街づくり”に貢献します。具体的には、入居者様以外も利用可能なプラットフォームを構築し、各種暮らしサービスを提供するほか、再生可能エネルギー電力の活用などを通して、街の価値と利便性、および人々の暮らしやすさの向上を目指します。なお、これらの取り組みをスピードをもって実行し、安定的なサービスを提供するため、グループ横断でのDX推進を加速させていきます。

※ Private Finance Initiative (公共施設などの建設、維持管理、運営などを、民間の資金、経営能力、ノウハウを活用して行う手法)

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2020年3月期	2021年3月期
資産の部		
流動資産		
現金預金	159,930	198,993
金銭の信託	14,000	13,500
完成工事未収入金等	76,456	51,880
有価証券	4,028	1,502
未成工事支出金	12,098	13,460
その他のたな卸資産	4,329	10,457
前払費用	69,187	70,237
営業貸付金	127,592	120,980
その他	23,462	26,697
貸倒引当金	▲481	▲594
流動資産合計	490,604	507,115
固定資産		
有形固定資産		
建物・構築物(純額)	58,782	59,343
機械及び装置(純額)	35,641	32,910
工具器具・備品(純額)	2,787	2,397
土地	76,432	76,200
リース資産(純額)	974	716
その他(純額)	685	577
有形固定資産合計	175,304	172,145
無形固定資産		
のれん	1,042	12,224
その他	27,239	26,836
無形固定資産合計	28,282	39,061
投資その他の資産		
投資有価証券	45,799	48,737
劣後債及び劣後信託受益権	10,642	9,384
繰延税金資産	83,234	93,322
その他	51,548	55,309
貸倒引当金	▲5,127	▲5,621
投資その他の資産合計	186,098	201,132
固定資産合計	389,684	412,339
資産合計	880,289	919,454
負債の部		
流動負債		
工事未払金	54,760	27,580
短期借入金	—	690
1年内償還予定の社債	—	140
1年内返済予定の長期借入金	21,640	12,444
リース債務	210	193
未払法人税等	30,081	22,493
未成工事受入金	40,258	40,814
前受金	89,571	94,867
賞与引当金	14,131	20,372
完成工事補償引当金	819	599
預り金	10,003	10,404
その他	57,041	68,467
流動負債合計	318,519	299,066
固定負債		
社債	—	130
長期借入金	61,110	83,344
リース債務	514	361
繰延税金負債	308	246
一括借上修繕引当金	151,862	169,779
退職給付に係る負債	15,228	14,847
長期預り保証金	33,644	32,212
その他	12,940	11,259
固定負債合計	275,609	312,181
負債合計	594,128	611,247
純資産の部		
株主資本		
資本金	29,060	29,060
資本剰余金	34,540	34,540
利益剰余金	243,349	266,899
自己株式	▲11,021	▲15,352
株主資本合計	295,929	315,148
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	767	3,636
繰延ヘッジ損益	258	267
土地再評価差額金	▲7,584	▲7,584
為替換算調整勘定	▲3,841	▲5,806
退職給付に係る調整累計額	▲3,011	▲1,927
その他の包括利益累計額合計	▲13,412	▲11,414
新株予約権	482	388
非支配株主持分	3,161	4,084
純資産合計	286,161	308,206
負債純資産合計	880,289	919,454

連結損益計算書

(単位:百万円)

	2020年3月期	2021年3月期
売上高		
完成工事高	551,103	401,709
不動産事業売上高	973,694	1,014,262
その他の事業売上高	61,494	72,943
売上高合計	1,586,293	1,488,915
売上原価		
完成工事原価	391,992	297,239
不動産事業売上原価	874,962	905,183
その他の事業売上原価	36,874	47,627
売上原価合計	1,303,829	1,250,049
売上総利益		
完成工事総利益	159,111	104,470
不動産事業総利益	98,731	109,078
その他の事業総利益	24,620	25,315
売上総利益合計	282,463	238,865
販売費及び一般管理費	154,506	152,126
営業利益	127,956	86,738
営業外収益		
受取利息	436	353
受取配当金	268	221
受取手数料	3,101	2,432
持分法による投資利益	829	307
助成金収入	—	857
雑収入	1,572	1,389
営業外収益合計	6,209	5,562
営業外費用		
支払利息	210	290
貸倒引当金繰入額	92	103
支払手数料	—	392
債権売却損	274	349
雑支出	559	557
営業外費用合計	1,137	1,693
経常利益	133,028	90,607
特別利益		
固定資産売却益	22	19
投資有価証券売却益	960	744
特別利益合計	982	764
特別損失		
固定資産除売却損	620	434
減損損失	34	154
災害による損失	216	12
投資有価証券売却損	7	—
投資有価証券評価損	118	—
特別損失合計	997	601
税金等調整前当期純利益	133,014	90,770
法人税、住民税及び事業税	51,572	40,780
法人税等調整額	▲9,272	▲12,377
法人税等合計	42,299	28,403
当期純利益	90,714	62,367
非支配株主に帰属する当期純利益	334	81
親会社株主に帰属する当期純利益	90,380	62,285

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2020年3月期	2021年3月期
当期純利益	90,714	62,367
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	▲5,719	2,869
繰延ヘッジ損益	35	8
為替換算調整勘定	▲634	▲1,965
退職給付に係る調整額	▲13	1,082
その他の包括利益合計	▲6,332	1,995
包括利益	84,382	64,362
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	84,039	64,283
非支配株主に係る包括利益	343	79

連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書

(単位:百万円)

2020年3月期	株主資本					その他の包括利益累計額						新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	29,060	34,540	297,952	▲55,565	305,988	6,486	222	▲7,584	▲3,207	▲2,989	▲7,071	491	2,889	302,298
当期変動額														
剰余金の配当			▲43,620		▲43,620									▲43,620
親会社株主に帰属 する当期純利益			90,380		90,380									90,380
自己株式の取得				▲59,941	▲59,941									▲59,941
自己株式の処分			▲124	3,244	3,120									3,120
自己株式の消却			▲101,241	101,241	—									—
非支配株主との 取引に係る親会社 の持分変動			2		2									2
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)						▲5,719	35	—	▲634	▲22	▲6,341	▲9	271	▲6,079
当期変動額合計	—	—	▲54,603	44,544	▲10,058	▲5,719	35	—	▲634	▲22	▲6,341	▲9	271	▲16,137
当期末残高	29,060	34,540	243,349	▲11,021	295,929	767	258	▲7,584	▲3,841	▲3,011	▲13,412	482	3,161	286,161

2021年3月期	株主資本					その他の包括利益累計額						新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	29,060	34,540	243,349	▲11,021	295,929	767	258	▲7,584	▲3,841	▲3,011	▲13,412	482	3,161	286,161
当期変動額														
剰余金の配当			▲37,723		▲37,723									▲37,723
親会社株主に帰属 する当期純利益			62,285		62,285									62,285
自己株式の取得				▲11,378	▲11,378									▲11,378
自己株式の処分			▲1,015	7,047	6,031									6,031
非支配株主との 取引に係る親会社 の持分変動			4		4									4
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)						2,869	8	—	▲1,965	1,084	1,997	▲93	923	2,826
当期変動額合計	—	—	23,550	▲4,331	19,218	2,869	8	—	▲1,965	1,084	1,997	▲93	923	22,045
当期末残高	29,060	34,540	266,899	▲15,352	315,148	3,636	267	▲7,584	▲5,806	▲1,927	▲11,414	388	4,084	308,206

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

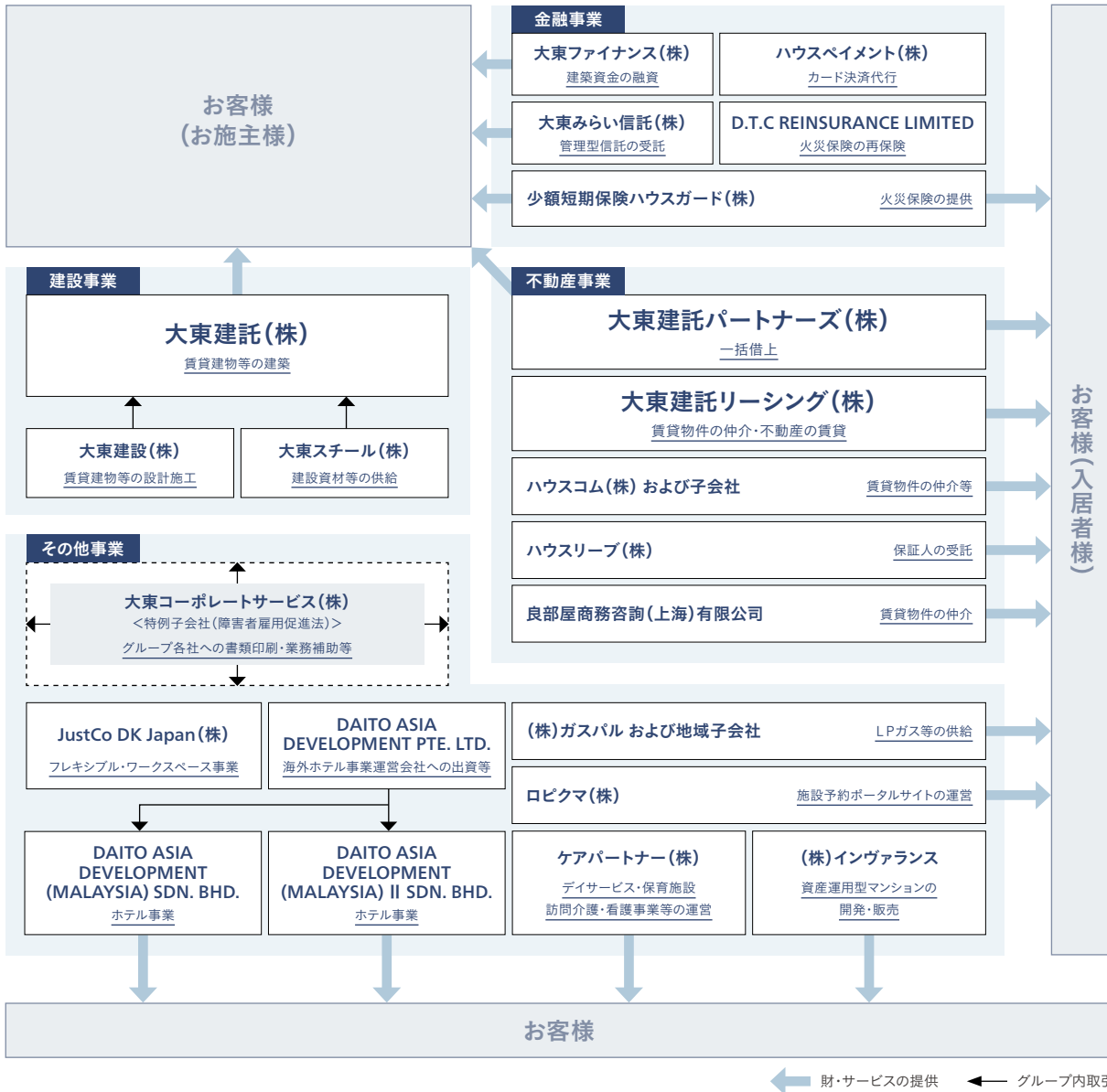
	2020年3月期	2021年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	133,014	90,770
減価償却費	15,002	15,801
減損損失	34	154
貸倒引当金の増減額(△は減少)	811	607
賞与引当金の増減額(△は減少)	▲7,231	6,180
一括借上修繕引当金の増減額(△は減少)	17,130	17,916
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	1,826	1,178
受取利息及び受取配当金	▲705	▲575
支払利息	210	290
投資有価証券売却損益(△は益)	▲952	▲744
投資有価証券評価損益(△は益)	118	—
持分法による投資損益(△は益)	▲829	▲307
売上債権の増減額(△は増加)	▲9,132	24,569
未成工事支出金の増減額(△は増加)	2,045	▲1,361
その他のたな卸資産の増減額(△は増加)	3,083	▲1,718
前払費用の増減額(△は増加)	▲1,030	22
営業貸付金の増減額(△は増加)	▲34,332	6,612
仕入債務の増減額(△は減少)	9,074	▲28,441
未払金の増減額(△は減少)	1,141	3,024
未成工事受入金の増減額(△は減少)	▲7,882	555
前受金の増減額(△は減少)	23,704	5,298
長期預り保証金の増減額(△は減少)	▲464	▲1,432
その他	6,273	10,439
小計	150,909	148,840
利息及び配当金の受取額	1,220	1,464
利息の支払額	▲211	▲289
法人税等の支払額	▲49,788	▲51,553
営業活動によるキャッシュ・フロー	102,129	98,461
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の払戻による収入	2,000	—
定期預金の預入による支出	▲1,002	▲12
金銭の信託の減少による収入	2,000	500
有価証券の売却及び償還による収入	12,510	4,030
有形固定資産の取得による支出	▲19,130	▲7,563
無形固定資産の取得による支出	▲8,230	▲5,885
投資有価証券の取得による支出	▲5,969	▲1,602
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	▲13,895
投資有価証券の売却及び償還による収入	1,620	1,857
その他	▲2,100	▲2,169
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲18,301	▲24,740
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の返済による支出	—	▲100
長期借入れによる収入	10,700	95,885
長期借入金の返済による支出	▲20,066	▲85,094
リース債務の返済による支出	▲241	▲214
配当金の支払額	▲43,620	▲37,723
自己株式の取得による支出	▲59,941	▲11,378
自己株式の処分による収入	1,906	4,501
非支配株主への配当金の支払額	▲133	▲134
その他	▲13	▲57
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲111,410	▲34,315
現金及び現金同等物に係る換算差額	▲130	▲547
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	▲27,711	38,857
現金及び現金同等物の期首残高	187,614	159,902
現金及び現金同等物の期末残高	159,902	198,760

会社情報

会社概要 (2021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 17,422名(グループ連結)
 設立 1974年6月20日

主要グループ会社



WEBサイトのご紹介



コーポレートWEBサイト

ニュースリリースやテレビCM ギャラリーなど、大東建託グループの最新情報を発信しています。

<https://www.kentaku.co.jp/>



IR最新情報

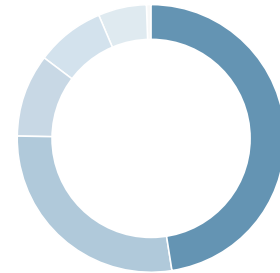
月次業績速報や決算資料など、最新のIR情報を掲載しています。

<https://www.kentaku.co.jp/corporate/ir/>

株式データ (2021年3月31日現在)

事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
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	19,628名
単元株式数	100株
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
同連絡先	〒137-8081 東京都府中市日網町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WEB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公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。
上場証券取引所	東京証券取引所・名古屋証券取引所 市場第一部「証券コード1878」

所有者別株式分布状況 (2021年3月31日現在)

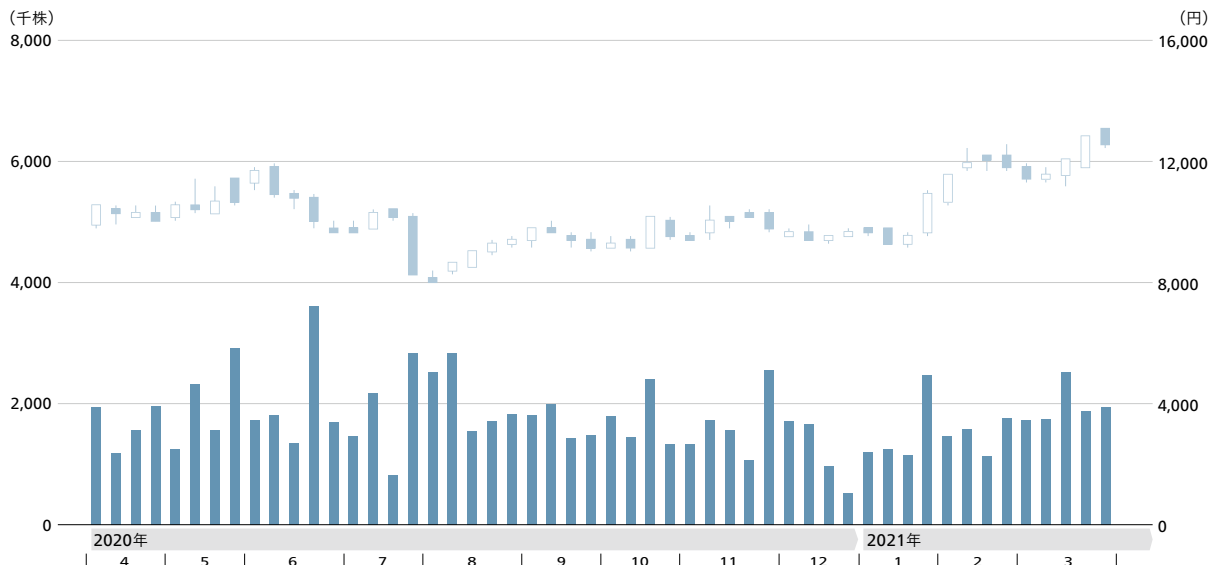


■ 外国法人等	32,858,097株 (47.68%)
■ 金融機関	19,171,297株 (27.82%)
■ 個人・その他	6,922,404株 (10.04%)
■ 国内法人等	5,739,927株 (8.33%)
■ 金融商品取引業者	4,171,850株 (6.05%)
■ 自己株式	55,404株 (0.08%)

大株主 (2021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)	5,755	8.36
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	4,560	6.62
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,851	5.59
光通信株式会社	1,626	2.36
住友不動産株式会社	1,606	2.33
大東建託協会持株会	1,588	2.31
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,109	1.61
大東建託従業員持株会	1,056	1.53
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	1,050	1.52
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	1,023	1.49

株価・出来高推移





大東建託株式会社 〒108-8211 東京都港区港南2-16-1 <http://www.kentaku.co.jp>

お客様サービス室

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
(土日・祝日・夏期・年末年始の休業日を除きま

※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2021(2021.10_02)

