

DAITO KENTAKU GROUP

Strategy Report

2016



大東建託グループは、創業以来、
土地オーナー様には、土地活用としての建物賃貸事業のご提案、
入居者様には、お部屋探しや暮らしのサポートを展開してまいりました。
今後も、「賃貸住宅」が提供できる価値を追求し、実践することで、
さらなる成長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」



目 次

FACT —ビジネスについて

- 01 経営理念
- 03 沿革
- 05 ビジネスモデル
- 07 市場ポジション
- 08 ビジネスを取り巻く市場環境
- 11 パフォーマンスハイライト

STRATEGY —成長戦略について

- 13 トップメッセージ
賃貸住宅にできることを、もっと。

ACTIVITIES —価値創造活動について

- 21 建設事業
- 25 不動産事業
- 29 その他事業
- 33 コーポレートガバナンス
- 39 役員一覧

FINANCE —財務について

- 41 連結財務諸表
- 46 株式情報

Strategy Report (統合報告書) について

■編集方針

大東建託グループの、価値創造活動に関心をお持ちの方々に向け、事業概要、市場環境と成長戦略、財務・非財務パフォーマンスデータおよび2015年度の価値創造活動といった重要な要素を統合的に報告しています。

■対象読者様

株主・投資家様を主な対象読者様として、金融機関様、従業員・ご家族といった当社事業活動に密接に関係するステークホルダーの方々にお読みいただきたいと考えています。

■各種指標

特に記載のない限り「期間」で捉えられる数値は2015年度、その他は2015年度末時点の数値となっています。

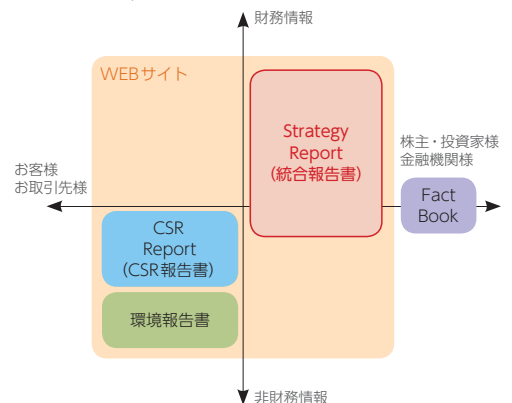
■報告対象期間

2016年3月期

■発行時期

2016年7月

■当社グループのコミュニケーションツール



大東建託グループは、1974年6月に創業以来、社会やお客様のニーズの変化に対応し、事業用建物から居住用建物へ、共済会の仕組みから独自の一括借上方式へなど、挑戦の歴史を積み重ね、事業を拡大してきました。

創業期

オーナー様のニーズに応えた
ビジネスモデルの創出

1980年3月 成長の礎となる「大東共済会(株)」設立

賃貸建物のオーナー様の声に応え、互助会の仕組みを参考にし空室時に一定の家賃を保証する「大東共済会(株)」を設立しました。これは、入居需要に基づいたマーケティングと強力な入居斡旋力によって実現したものです。家賃収入のリスクヘッジも含めた賃貸経営の提案は例がなく、全国へ拡大する足掛かりとなりました。



変革期

社会変化へ対応すべく
賃貸住宅に大転換

1995年2月 「ニュークレストール^{ツーフォー}24」発売

1992年の生産緑地法改正による農地の宅地並み課税を背景に、賃貸住宅が大量供給され空室率が上昇。円高不況のあおりも受けるなど大きな試練を迎えました。販売不調が続く状況を打開するため、提供する賃貸建物を事業用から居住用に転換。1995年2月に他社との差別化を図ったアーリーアメリカン風デザイン賃貸住宅「ニュークレストール^{ツーフォー}24」の提供を開始しました。これが大いに人気を博して事業回復の契機となり、起死回生の一手となりました。



成長期

経営体質の改善強化を目的に
株式上場へ

1992年2月 社会の公器となるべく「東証一部上場」

社会の公器にふさわしい企業として、経営体質の改善と強化を目的に、株式上場計画を開始しました。1992年2月に東証一部上場を果たし、企業の知名度は一層高まり、さらなる成長の源泉となりました。



創業

1974

1980

1985

1990

1995

1989年度
1,000億円
突破

1991年度
2,000億円
突破

2015年度トピックス

2015

4

・『一括借上制度を35年に』延長

5

・LINEを使った『お部屋探しサポートサービス』開始



6

・「コーポレートガバナンス・コード」全73項目を初日一挙開示
・初の「女性社外取締役」就任
・「米国新規不動産開発事業」に初出資

7

・LPGAツアー『大東建託・いい部屋ネットレディス』初開催



8

・クレジットカード決済代行会社「ハウスペイメント(株)」設立
・ガスの検針を利用した見守りサービス『ぱるメール』をスタート
・オーナー様向けの保険『オーナーズガード』販売開始

9

飛躍期

独自性を徹底的に追求 新たなサービスの開発

2006年7月 「賃貸経営受託システム」を導入

2006年4月の保険業法改正により大東共済会(株)の運営が困難になり、検討の結果、一括借上方式に舵を切りました。他社とは異なる付加価値を創出するため、原状回復費や修繕費用を負担するなど、オーナー様のリスクを徹底して軽減した「賃貸経営受託システム」を導入。グループの強みを活かした「賃貸経営受託システム」によって、現在も成長し続けています。

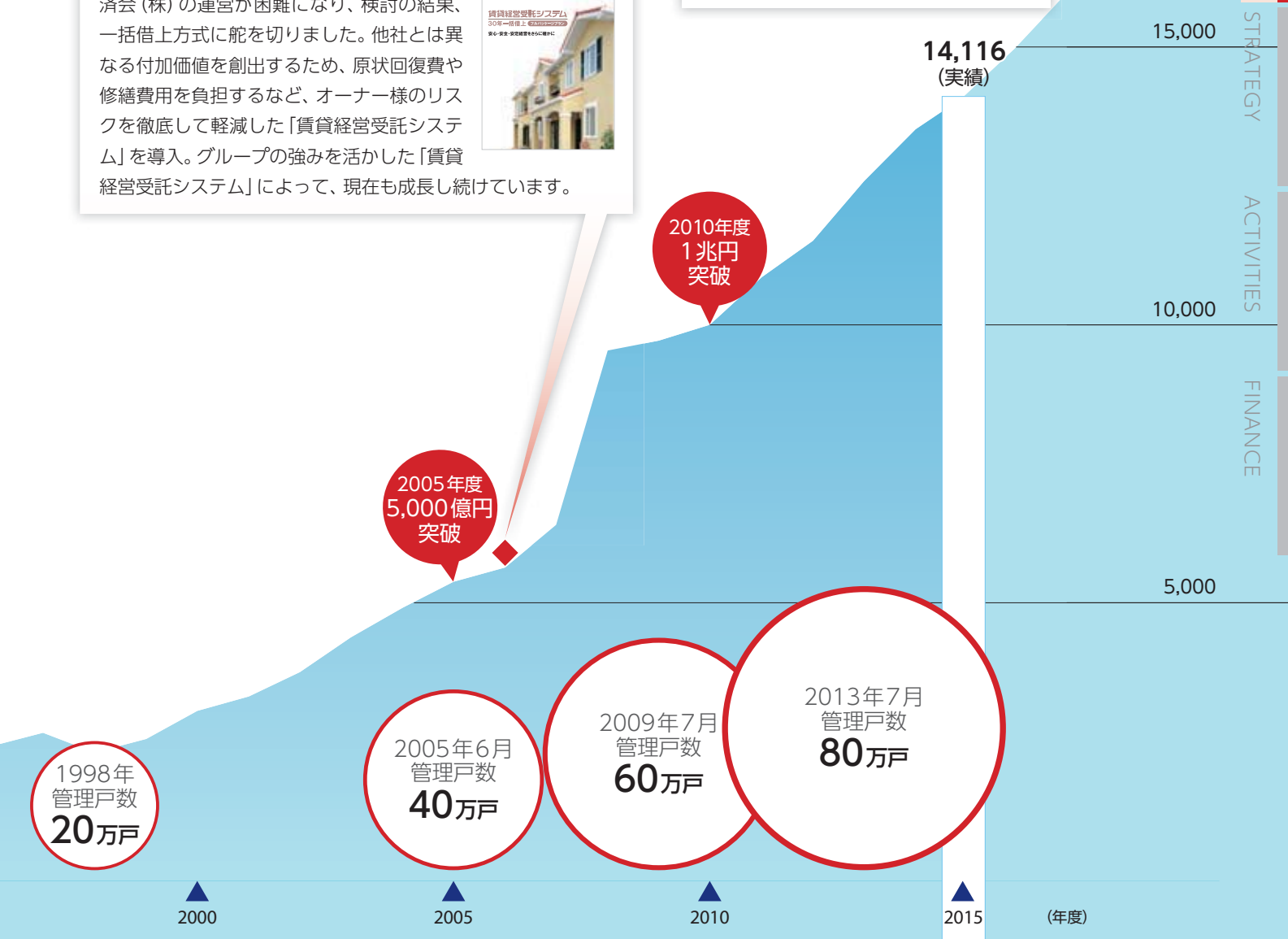


「賃貸住宅にできることを、もっと。」
をスローガンとした
成長戦略

本業をコアと位置づけながら、
新コア事業の拡大にも注力していきます。

詳細はP.13～

売上高(億円)



FACT

STRATEGY

ACTIVITIES

FINANCE

10

・「証券アナリストによる
ディスクロージャー
優良企業選定」
6回連続7回目の
1位を獲得



11

・従業員意識調査
「D-COMPASS」開始

12

・医療・介護分野の
「(株)ソラスト」の
株式取得



2016

1

・賃貸住宅の
新ブランド
「DK SELECT」
立ち上げ



2

3

・入居者様向け
『外国語対応
コールセンター』設置

ビジネスモデル

大東建託グループは、独自の「賃貸経営受託システム」をビジネスの中心にすえ、建設事業と不動産事業、その他事業をグループ会社と共に展開し、オーナー様に建物賃貸事業の安定経営を、入居者様には安心・安全な住まいと便利な暮らしを提供しています。



建設事業	5,953億円
不動産事業	7,748億円
その他事業	414億円



建設事業	902億円
不動産事業	225億円
その他事業	89億円

*各事業にまたがる経費を含む

建設事業

資産の承継や活用をお考えの土地オーナー様へ建物賃貸事業の企画・提案を行い、ご契約いただいた賃貸建物の設計・施工を行っています。

賃貸経営受託システム

「賃貸経営受託システム」は、賃貸経営の様々なリスクを“安心”に変える、大東建託グループならではの“トータルサービス”です。

企画・提案

オーナー様数
7.8万人
2016年4月時点



設計・施工

延べ施工棟数
16.5万棟
2016年3月末時点



その他事業

土地活用ニーズへの広範な対応と、安心・快適を届ける生活サポートなどを、様々な専門機能を持ったグループ各社が展開しています。



エネルギー事業

グループ会社 [2016年3月期: 売上高 / 営業利益 (億円)]

建設事業

- 大東建設株式会社 [65.8 / 1.3]
首都圏中心の中高層賃貸マンションの施工
- 大東スチール株式会社 [45.8 / 1.9]
建築鉄骨製造・施工、エクステリア製品販売

不動産事業

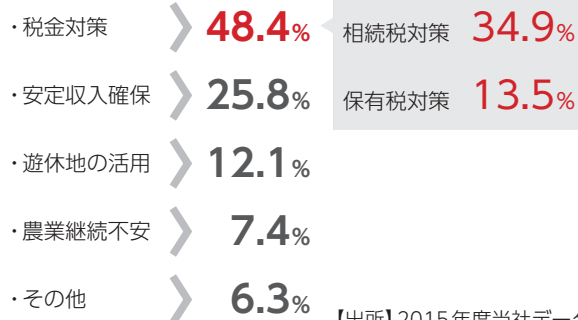
- 大東建物管理株式会社 [7,472.6 / 346.0]
賃貸建物の総合管理・運営、入居サービス提供
- ハウスコム株式会社 [93.0 / 8.0]
関東・東海圏中心の、賃貸建物の仲介・斡旋
- ハウスリーブ株式会社 [64.3 / 52.3]
入居者様向け賃料債務等の機関保証サービス
- ジューシー出版株式会社 [46.1 / 1.8]
賃貸情報サイトの運営・賃貸情報誌の発行

日本における土地承継と賃貸住宅が担う役割

日本には、「代々受け継がれる土地を次世代に承継したい」という考え方・風土がある一方、相続税や保有税の対策が課題となっています。

建物賃貸事業は、この課題解決にもっとも有効な土地活用手段のひとつであり、賃貸建物の建築により相続税と固定資産税を軽減することができます。そういった土地オーナー様のニーズに応えるビジネスを当社グループは展開しています。

お客様の土地活用目的



【出所】2015年度当社データ

不動産事業

建築した賃貸建物への入居斡旋、建物の管理・運営代行などを行っています。

35年一括借上

入居斡旋

賃貸住宅入居者様数

約**171**万人※

2016年3月末時点 ※推計値



管理・運営

賃貸建物管理戸数

96万戸

2016年3月末時点



介護・保育事業



海外事業



その他事業(金融など)

その他事業

●エネルギー事業 ●介護・保育事業 ●海外事業 ●その他事業(金融など)

- 株式会社ガスパル [254.1 / 35.3]
LPガス設備工事、賃貸建物へのLPガス供給
- 大東エナジー株式会社 [0.03 / ▲0.07]
賃貸建物への電力等のエネルギー供給・販売
- 株式会社ガスパル九州 [2016年6月営業開始]
九州地方でのLPガス設備工事、賃貸建物へのLPガス供給
- 大東ガスパートナー株式会社 [2016年1月設立]
沖縄県でのLPガス設備工事、賃貸建物へのLPガス供給
- ケアパートナー株式会社 [97.1 / 1.8]
デイサービス等介護保険事業・保育所事業運営
- 大東アジアディベロップメント(マレーシア)社 [25.5 / 2.5]
海外ホテル事業(マレーシア)
- D.T.C. REINSURANCE LIMITED [33.4 / 12.5]
入居者様向け火災保険の再保険会社
- 大東ファイナンス株式会社 [13.4 / 8.6]
建設資金(契約時金)等の融資の取り扱い
- 大東コーポレートサービス株式会社 [8.1 / 0.1]
特例子会社：事務、書類発送、各種印刷業務
※2016年4月より、大東ビジネスセンター株式会社 [8.3 / 0.6] と合併
- 少額短期保険ハウスガード株式会社 [8.8 / ▲0.3]
賃貸住宅オーナー様・入居者様向け総合保険の販売
- 大東みらい信託株式会社 [1.7 / 0.8]
不動産管理信託・資産承継コンサルティング
- ハウスペイメント株式会社 [0.09 / ▲0.1]
賃貸住宅入居者様向けのクレジット決済代行業業

市場ポジション

独自のビジネスモデルである「賃貸経営受託システム」に、常に時代のニーズに合わせた付加価値を加え続け、賃貸住宅市場において確かなポジションを築いています。

住宅供給ランキング (分譲マンション除く)

順位	会社名	実績 (戸)
1	大東建託	66,314
2	積水ハウス	49,975
3	大和ハウス工業	46,651
4	旭化成ホームズ	17,484
5	積水化学工業	14,490

7年連続

No.1

【出典】(株)不動産経済研究所 2015年7月発表 (実績：2014年度)

賃貸仲介件数ランキング

順位	会社名	実績 (件)
1	大東建託	156,151
2	エイブル	152,978
3	ミニミニ	148,986
4	ハウスコム*	67,369
5	東建コーポレーション	65,959

6年連続

No.1

【出典】週刊全国賃貸住宅新聞 2016年1月発表 (実績：2014年10月～2015年9月)

※当社グループ会社

賃貸住宅管理戸数ランキング

順位	会社名	実績 (戸)
1	大東建託	864,678
2	レオパレス21	554,948
3	積水ハウスグループ	545,757
4	大和リビング	428,597
5	スターツグループ	400,047

19年連続

No.1

【出典】週刊全国賃貸住宅新聞 2015年7月発表 (実績：2014年度末時点)

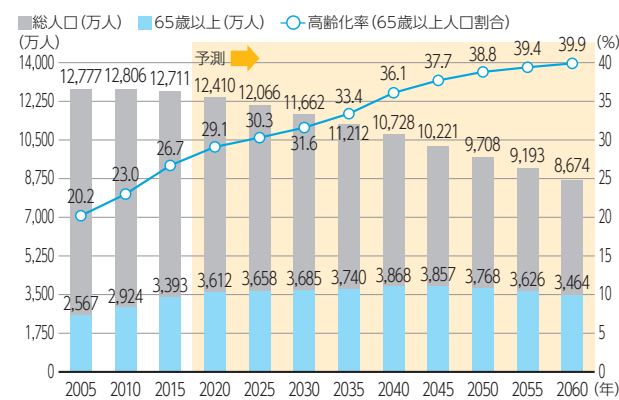
※社名は、出典元の表記に準じています。

国内人口の高齢化

(建設・不動産)

- ・総人口が減少する中で、高齢化率は上昇傾向です。
- ・高齢者(65歳以上)人口は2015年に3,393万人となり、その後も上昇し、2042年に3,878万人でピークに。その後は減少しますが、高齢化率は上昇します。
- ・2060年には高齢化率は39.9%にのぼり、2.5人に1人が65歳以上になると予測されています。
- ・死者数も2040年まで上昇し、今後も相続税の発生件数は増えると想定されます。

高齢化の推移と将来推計



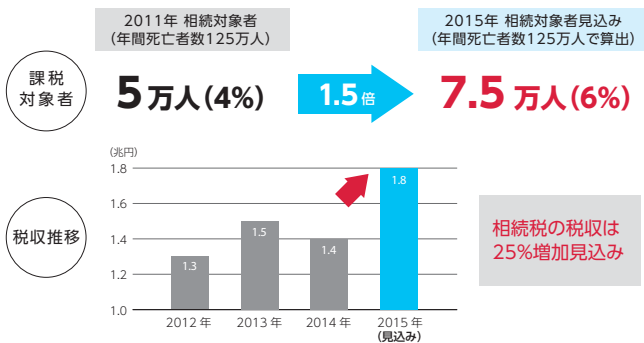
【出所】内閣府「平成28年版高齢社会白書」

相続税法の改正

(建設・不動産)

- ・2015年に改正相続税法が施行され、基礎控除の引き下げ、最高税率の引き上げ、税率構造の変更などが行われました。
- ・その結果、課税対象者が1.5倍に増加し、また相続税収入は25%増収することが見込まれています。
- ・更地に賃貸住宅を建築した場合に、土地の評価額および建物の評価額から一定の割合が控除されることから、節税対策として賃貸住宅の建設ニーズは今後も活性化すると予想されます。

	改正前 2014年12月31日まで	改正後 2015年1月1日以降
税率構造	<p>6段階</p>	<p>8段階</p>
基礎控除	定額控除 5,000万円 法定相続人数比例控除 1,000万円×法定相続人の数	定額控除 3,000万円 法定相続人数比例控除 600万円×法定相続人の数



【出所】国税庁「税制改正」「相続税の申告状況」、財務省「予算案」

金融緩和政策による低金利傾向

(建設)

- ・1990年以降、日本銀行による金融緩和政策を受けて長期金利(10年国債利回り)は右肩下がりです。
- ・2016年1月に日本銀行が採用したマイナス金利政策により、さらに低金利で推移しています。
- ・長期金利の推移と相関がある固定タイプの住宅ローン金利も非常に低い金利水準にあり、アパートローンにも追い風です。

長期金利(10年国債利回り)



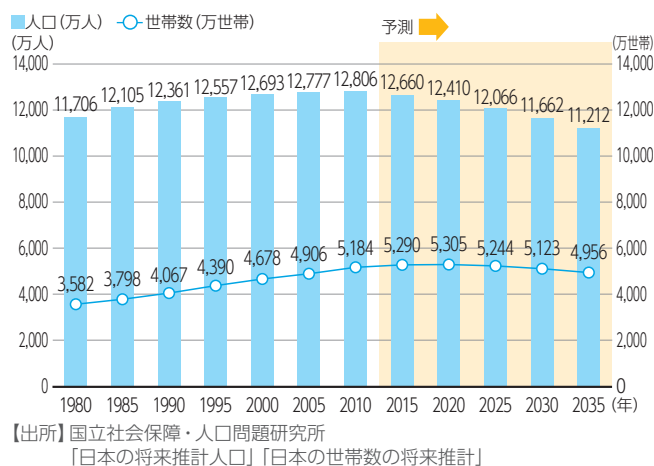
【出所】財務省「統計 金利情報」

国内人口・世帯数の中長期的な減少トレンド

(建設・不動産)

- ・国内人口は、2010年の1億2,806万人をピークに、2035年には12.4%減少して、1億1,212万人になると予想されています。
- ・しかし世帯数は、2020年まで増加し、以降は緩やかに減少すると予想されています。

人口と世帯の推移

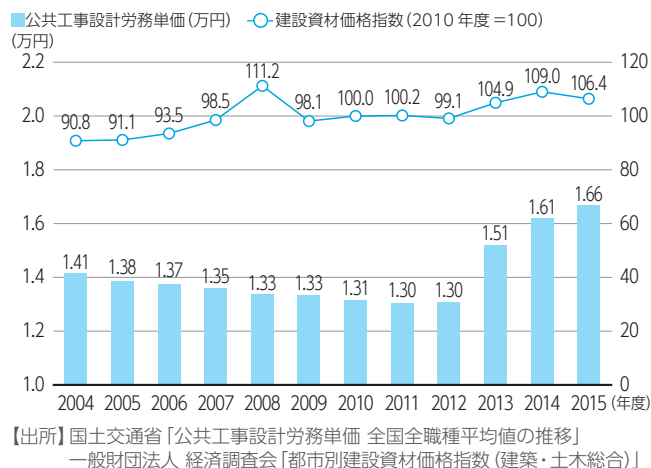


国内建設市場における労務単価と資材価格の推移

(建設)

- ・労務単価は長期低落傾向が続いていましたが、直近は3年連続で上昇傾向です。
- ・建設資材価格はおおむね横ばいの傾向です。

公共工事設計労務単価と建設資材価格指数の推移

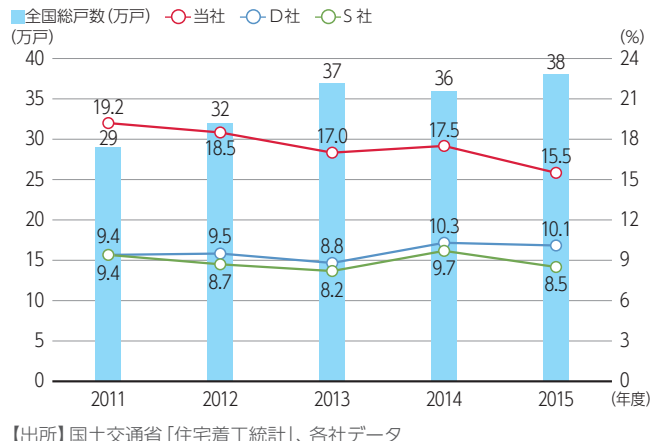


賃貸住宅着工戸数の推移と着工シェアの推移

(建設)

- ・全国の賃貸住宅着工戸数は2011年度以降上昇傾向です。特に2015年度は、2014年度の減少から再び増加しました。
- ・ハウスメーカー各社の着工シェアはほぼ一定の水準です。
- ・当社はトップシェアを維持しています。

賃貸住宅着工戸数と着工シェアの推移



エネルギー小売自由化

(その他)

- ・電力の小売全面自由化によって、約8兆円の電力市場が開放されます。
- ・全国で約8,500万の家庭・小規模事業者が顧客対象となります。
- ・2017年には、ガスの小売全面自由化が実施され、都市ガスにおける市場規模は約2.4兆円になります。

2016年4月から自由化された電力市場

市場規模	8.0兆円
契約数 一般家庭部門	7,795万件
商店・事業所等	718万件

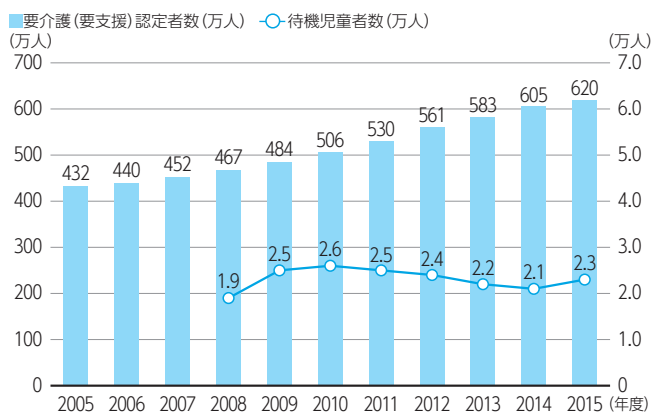
【出所】経済産業省「電力の小売全面自由化の概要」

要介護(要支援)認定者数の増加・待機児童問題

(その他)

- ・介護保険制度における要介護(要支援)認定者数は過去10年間、右肩上がり増加しており、介護支援ニーズも顕在化し、国内介護支援マーケットは急速に拡大しています。
- ・保育園等の待機児童者数は毎年一定数で推移。保育業界にあるいびつな需給ギャップの解消に向けた民間のノウハウに期待が集まります。

要介護(要支援)認定者・待機児童者数の推移



【出所】厚生労働省「介護保険事業状況報告」「保育所等関連状況取りまとめ」

海外マーケットにおける賃貸住宅需要増

(その他)

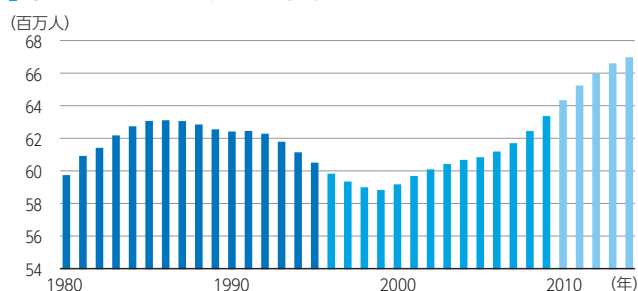
- ・米国における不動産市場は、サブプライムローン問題やリーマンショック以降、持家比率が低下傾向にあります。
- ・米国の20～34歳の人口は増加傾向にあり、晩婚化・晩産化などライフスタイルの変化により、新居に賃貸住宅を選ぶ人たちが増加しています。

米国の持家比率の推移



【出所】Census, Urban Institute

米国の20～34歳の人口推移



【出所】Census, Zelman and Associates, Greystar

パフォーマンスハイライト

		2006年 3月期	2007年 3月期	2008年 3月期	2009年 3月期	2010年 3月期	2011年 3月期
経営成績	単位						
売上高	億円	5,386	5,643	6,410	9,548	9,726	10,011
建設事業	億円	4,198	4,412	4,399	4,696	4,655	4,302
不動産事業	億円	898	938	1,713	4,647	4,835	5,452
その他事業	億円	289	291	297	204	234	256
売上総利益	億円	1,729	1,810	1,871	1,818	1,887	1,953
建設事業	億円	1,301	1,354	1,418	1,503	1,664	1,670
不動産事業	億円	233	250	280	253	144	192
その他事業	億円	195	205	171	62	78	90
営業利益	億円	637	726	662	703	711	737
売上高営業利益率	%	11.8	12.9	10.3	7.4	7.3	7.4
親会社株主に帰属する当期純利益	億円	368	418	444	421	453	431

財務状態

総資産	億円	4,404	4,733	5,321	5,404	5,581	5,329
自己資本	億円	2,420	2,746	3,008	2,957	3,115	1,311
自己資本比率	%	55.0	58.0	56.5	54.7	55.8	24.6
ROE	%	15.6	16.2	15.5	14.1	14.9	19.5

株主還元

EPS (1株当たり利益)	円	299	345	367	349	386	384
1株当たり配当金	円	87	94	232	104	193	229
配当性向	%	29.1	27.2	63.2	29.8	49.9	59.6
総還元性向 (自己株式取得含む)	%	76.7	74.0	81.7	57.2	79.8	526.0

建設事業に関わる指標

受注工事高	億円	4,142	4,086	4,985	4,372	4,352	5,034
建築営業人員数	人	2,579	2,985	3,087	3,020	2,830	2,981
完成工事高*	億円	4,198	4,412	4,399	4,696	4,655	4,302
完成工事総利益率	%	31.0	30.7	32.3	32.0	35.8	38.8

*「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式会社の営繕工事高を不動産事業売上高に計上しています。

不動産事業に関わる指標

入居斡旋件数	万件	13.3	14.6	15.9	17.1	18.0	20.4
賃貸住宅管理戸数	万戸	40.4	45.4	50.2	55.2	59.8	64.5
賃貸住宅家賃ベース入居率 (3月)	%	97.0	96.6	96.4	95.6	94.6	96.0

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	661	603	254	302	460	607
投資活動によるキャッシュ・フロー	億円	▲200	▲131	124	▲134	▲268	499
財務活動によるキャッシュ・フロー	億円	▲297	▲121	▲107	▲396	▲298	▲949
現金及び現金同等物の期末残高	億円	1,461	1,812	2,082	1,815	1,707	1,848

中期経営計画

2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期	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	前期比 (^{16/3} / _{15/3})
10,871	11,524	12,596	13,531	14,116	14,980	15,950	16,812	17,637	18,478	104.3%
4,686	4,895	5,453	5,891	5,953	6,230	6,584	6,894	7,154	7,414	101.1%
5,899	6,304	6,776	7,238	7,748	8,257	8,725	9,182	9,661	10,160	107.0%
285	324	366	401	414	493	641	736	822	904	103.2%
2,141	2,184	2,330	2,389	2,544	2,749	2,872	3,036	3,182	3,331	106.5%
1,751	1,721	1,752	1,725	1,762	1,869	1,972	2,071	2,149	2,227	102.2%
292	353	453	522	626	704	711	762	815	869	119.7%
97	109	124	141	155	176	189	203	218	235	110.0%
819	824	897	915	1,010	1,070	1,120	1,180	1,230	1,280	110.4%
7.5	7.2	7.1	6.8	7.2	7.1	7.0	7.0	7.0	6.9	+0.4P
471	516	552	561	672	745	779	821	854	888	119.9%
5,690	6,177	6,844	7,011	7,285	7,317	7,379	7,547	8,050	8,444	103.9%
1,583	1,912	2,248	2,405	2,501	2,721	2,914	3,118	3,325	3,448	104.0%
27.8	31.0	32.9	34.3	34.3	37.2	38.4	40.3	41.3	40.8	+0.0P
32.5	29.6	26.6	24.1	27.4	28.5	27.6	27.2	26.5	26.2	+3.3P
594	648	693	710	863	953	1,012	1,083	1,144	1,208	121.5%
297	324	347	375	432	477	506	542	572	604	115.2%
50.0	50.0	50.0	52.8	50.1	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	-2.7P
50.0	50.0	80.0	82.8	80.1	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0	-2.7P
6,117	6,551	6,258	6,604	6,930	7,150	7,370	7,630	7,870	8,120	104.9%
3,222	3,204	3,325	3,247	3,420	3,500	3,620	3,740	3,860	3,980	105.3%
4,686	4,895	5,453	5,891	5,953	6,230	6,584	6,894	7,154	7,414	101.1%
37.4	35.2	32.1	29.3	29.6	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	+0.3P
21.4	22.0	24.1	25.3	26.7	28.4	30.3	32.1	33.9	35.8	105.4%
69.4	74.7	80.5	86.4	92.3	98.1	103.9	109.9	116.2	122.7	106.8%
96.8	96.7	96.9	96.7	96.8	96.8	96.8	96.8	96.8	96.8	+0.1P
778	878	838	594	788	年平均成長率('06/3から'16/3までの10年間)					
▲113	▲103	▲594	9	▲935	売上高	10.1%	建築営業人員数	2.9%		
▲294	▲362	▲391	▲608	▲579	営業利益	4.7%	入居斡旋件数	7.2%		
2,210	2,641	2,532	2,555	1,826	EPS	11.2%	賃貸住宅管理戸数	8.6%		

FACT

STRATEGY

ACTIVITIES

FINANCE



株主の皆様へ

私たち大東建託グループは、「賃貸住宅にできることを、もっと。」を中期経営スローガンに掲げています。単なる賃貸住宅づくりにとどまらず、賃貸住宅にできることを、大東建託にできることを、そして私たち一人ひとりができることを、さらに追求し、そこに住まう人の暮らしや街を、地域の経済をいきいきとさせる事業活動を進めています。

2016年3月期は、グループ連結において8期連続の増収増益を達成し、営業利益、経常利益ともに上場来初めて1,000億円を超えることができました。目標経営指標であるROE（自己資本当期純利益率）は27.4%、売上高営業利益率は7.2%といずれも目標を上回りました。

また、株主の皆様への1株当たり年間配当金は432円とし、2017年3月期の年間配当金についても、477円（前期比+45円）と増配を予定しています。

賃貸住宅市場においては、2015年1月の相続税法改正や低金利で推移するアパートローンなどにより、土地オーナー様の資産活用ニーズは一層活性化しています。また、入居需要についても、単身者世帯数の増加基調などもあり、入居者ニーズは底堅く推移するものと見込まれます。このような有望な事業環境のもと、私たちは2016年3月期に前期を下回った賃貸住宅着工戸数シェアの回復に全力を注ぎ、引き続き、増収増益を目指していく所存です。

そのために、2020年度を見すえて策定した中期経営計画のもと、創業以来培った独自のビジネスモデルを成長力の源泉に、建設・不動産における国内市場でのポジションをより盤石にしていく方針です。加えて「エネルギー」「介護・保育」「海外事業」を「新コア事業」と位置づけ、事業の拡大を図り、「稼ぐ力」をさらに高めていきたいと考えています。また、経営の透明性を維持するために、コーポレートガバナンスにおいても一層の強化に取り組みます。これらの戦略を着実に推進し、私たち大東建託グループはさらなる成長と中長期的な企業価値の向上をお約束します。

「お客様から真に信頼される企業であること」。私たち大東建託グループは、これこそが持続的な成長を遂げるための唯一の道であると考えています。

「建てて託される、託されて建てる」という「託」の意味の大きさを改めて全従業員が認識し、中期経営計画の達成に向けて一丸となって取り組んでまいります。

代表取締役社長（CEO）

熊切直美



「事業環境の変化と当社グループならではの強みを競争力の強化に結びつけ、持続的な成長を目指します。」

熊切 直美
代表取締役社長
建築事業本部・経営管理本部担当

賃貸住宅にできることを、もっと。

賃貸住宅に住まう人に快適な暮らしを提供し、街や地域の活性化につながる事業活動を推進します。

「賃貸経営受託システムを中心にすえた、独自のビジネスモデルを展開しながら競争力の強化に取り組んでいきます。」

門内 仁志
代表取締役副社長
不動産事業本部・関連事業本部担当



8期連続で増収増益を達成し、過去最高を更新しました。

2016年3月期における私たち大東建託グループの業績は、売上高1兆4,116億43百万円(前期比4.3%増)、営業利益1,010億1百万円(前期比10.4%増)、経常利益1,055億58百万円(前期比10.1%増)、親会社株主に帰属する当期純利益672億79百万円(前期比19.9%増)を計上し、売上・各段階利益で過去最高を更新し、8期連続の増収増益となりました。さらに営業利益、経常利益においても、上場来初めて1,000億円を突破しました。また、目標経営指標にしているROE(自己資本当期純利益率)は27.4%(目標値は20.0%以上)、売上高営業利益率は

ROE

27.4%

営業利益率

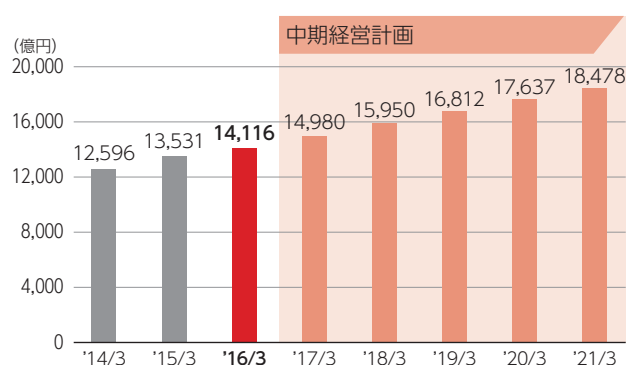
7.2%

7.2% (目標値は7.0%以上) と、いずれも目標を上回りました。特に2016年3月期は、賃貸住宅を総称した新ブランド「DK SELECT」を立ち上げるなど、当社グループにとってエポックメイキングな年度になりました。

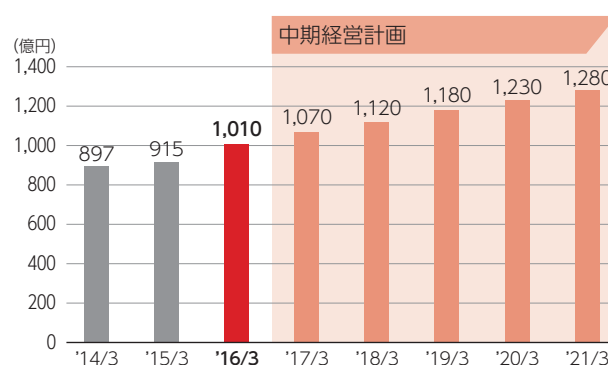
各事業別にみると、建設事業については、完成工事高は5,953億円 (前期比1.1%増) となり、過去最高を更新しました。完成工事総利益率は、労務費が引き続き上昇したものの、販売価格の改定などにより工事の採算が改善され、29.6% (前期比0.3P増) となりました。しかし、全国賃貸住宅着工戸数が前期より7.1%増加する中、当社シェアは

15.5%と前期に比べ2.0P下回る結果となっています。不動産事業は、グループ会社の「大東建物管理(株)」の家賃収入の増加や、「ハウスリーブ(株)」の売上、利益の貢献により、売上高は7,748億円 (前期比7.0%増)、売上総利益率も8.1% (前期比0.9P増) と伸長しました。その他事業についても、グループ会社によるLPガス供給事業、デイサービス等介護事業、および少額短期保険事業の展開により、売上高は414億円 (前期比3.2%増)、売上総利益率は37.5% (前期比2.3P増) と順調に伸長しています。

売上高



営業利益



株主還元として総還元性向80%を維持します。

私たち大東建託グループは、安定配当を維持しながら、基準配当に連結業績に応じた利益還元分を含めた配当を実施しています。

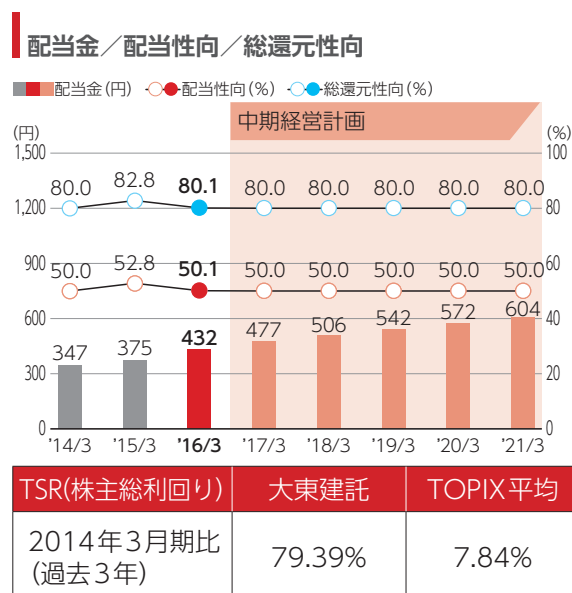
2016年3月期の1株当たり年間配当金は432円としました。また、当期純利益の30%に当たる202億円、130万株を取得し、2017年3月に消却する予定です。この結果、配当性向は50.1%、自己株式取得・消却30%を合わせると総還元性向は80.1%となります。

なお、2017年3月期の年間配当金については、477円 (前期比+45円) と増配を予定しています。自己株式の取得・消却についても、引き続き実施させていただく計画です。

また、2014年3月期から3年間で見たTSR (株主総利回り) は、79.39%となりました。これはTOPIX平均 (7.84%) と比較してもアウトパフォームしています。

総還元性向

80.1%



TSR(株主総利回り)	大東建託	TOPIX平均
2014年3月期比 (過去3年)	79.39%	7.84%

事業環境と強みを客観的な視点で捉え、新たな成長につなげます。

2015年1月の相続税法改正に加えて、日銀の大胆な金融緩和政策によりアパートローンの低金利が続いており、土地オーナー様の資産活用ニーズは活性化しています。2015年度における全国賃貸住宅着工戸数は前期比+7.1%と伸長しています。



一方、私たち大東建託グループは、「賃貸経営受託システム」を中心にすえた独自のビジネスを展開しながら、競争力の強化に継続的に取り組んでいます。「賃貸経営受託システム」において両輪となる建設事業および不動産事業のほか、その他事業にも力を注ぎ、トータルサービスの高度化に努めます。

建設事業における当社グループならではの強みには、土地オーナー様それぞれの要望に合わせて柔軟な提案を行うダイレクトなセールス力、住宅供給数実績No.1を誇る施工力、時代に先駆けた商品開発力などがあげられます。

また、不動産事業では、賃貸住宅の管理における豊富なノウハウを強みに、インターネットを活用した販売チャンネルの拡大、快適で安心な暮らしを送っていただくためのサービス拡充など、多様化する入居者様のニーズに対応した独自の取り組みを進めています。

その他事業においても、No.1賃貸住宅ストックを活かし、電力・ガス小売自由化などの事業機会を好機と捉え、お客様のニーズに合うサービスを展開してまいります。

このような事業環境の変化と、当社グループならではの強みを客観的、かつ的確に把握し、それらを競争力の強化に結びつけ、持続的な成長を目指します。

SWOTフレームワークによる整理

- ①企画から管理運営まで一気通貫の賃貸経営受託システム
- ②No.1賃貸住宅ストックを活かした、ビジネス展開力
- ③スピード感のある経営と目標達成力
- ④重点主義による経営戦略
- ⑤透明性の高いコーポレートガバナンス体制
- ⑥柔軟で充実した教育体制

強み
S

弱み
W

- ①相続税法の改正（増税傾向）
- ②高齢化による、相続ニーズの向上
- ③金融緩和政策による低金利傾向
- ④要介護認定者数の増加・待機児童の増加を受けた政策
- ⑤電力小売全面自由化とガス小売全面自由化
- ⑥海外マーケットにおける賃貸需要増

機会
O

脅威
T

- ①コアビジネス以外の収益源に乏しい
- ②企業イメージ、ブランド価値
- ③次期リーダー育成プログラムの策定途上
- ④営業職の離職率

- ①国内人口・世帯数の中長期的な減少トレンド
- ②同業他社の参入
- ③建設労働市場の逼迫による資材・労務費の高騰
- ④為替の変動リスク

2017年3月期においても、9期連続の増収増益を目指します。

2017年3月期は、2021年3月期を見すえて策定した中期経営計画のもと、各事業分野で重点項目を定め、邁進していく所存です。

建設事業では、当社グループの強みである施工体制を充実させるために、地元パートナー様との関係構築をさらに強化してまいります。また、原価抑制などによる販売価格の引き下げなど、コスト競争力を継続的に高める必要があります。営業力の強化においては、土地オーナー様の資産承継ニーズへの対応力を向上させるために、人材の採用および育成に注力し、業界最強の営業組織づくりをいかに進めることができるかが持続的な成長に不可欠だと考えています。さらに、土地オーナー様のニーズに対応したサービスの拡充も欠かせません。管理型信託会社「大東みらい信託(株)」と連携した、円満・円滑な資産承継を実現する総合的なコンサルティング活動に力を入れ、お客様満足度の向上を図っていきます。

不動産事業では、テレビCMやソーシャルメディアに加えて、LPGA(一般社団法人日本女子プロゴルフ協会)ツアーの主催などを通じて、引き続き賃貸仲介ブランド「いい部屋ネット」の浸透を図っていきます。またクレジットカード決済対応や連帯保証人不要サービスなどを拡充し、入居者様の利便性向上にも継続して取り組みます。さらに、新ブランド「DK SELECT」によるプロモーション展開や24時間365日対応の「ネット店舗」の開設など、成約プロセスの拡大に力を注ぎます。

その他事業では、「エネルギー」「介護・保育」「海外事業」を「新コア事業」と位置づけて、事業を拡大していきます。「エネルギー事業」では電力小売事業への参入、「介護・保育事業」では少子高齢化へ対応した介護・保育サービスの拡大などを積極的に推進します。また、「海外事業」としては、米国の大型不動産施設への投資をはじめ、その他海外不動産事業の開発・発掘を促進します。さらに、国内での総合アセット・マネジメントサービス展開にも引き続き注力し、コア周辺ビジネスの拡大を図ります。

2017年3月期計画

売上高

14,980億円

営業利益

1,070億円

営業利益率

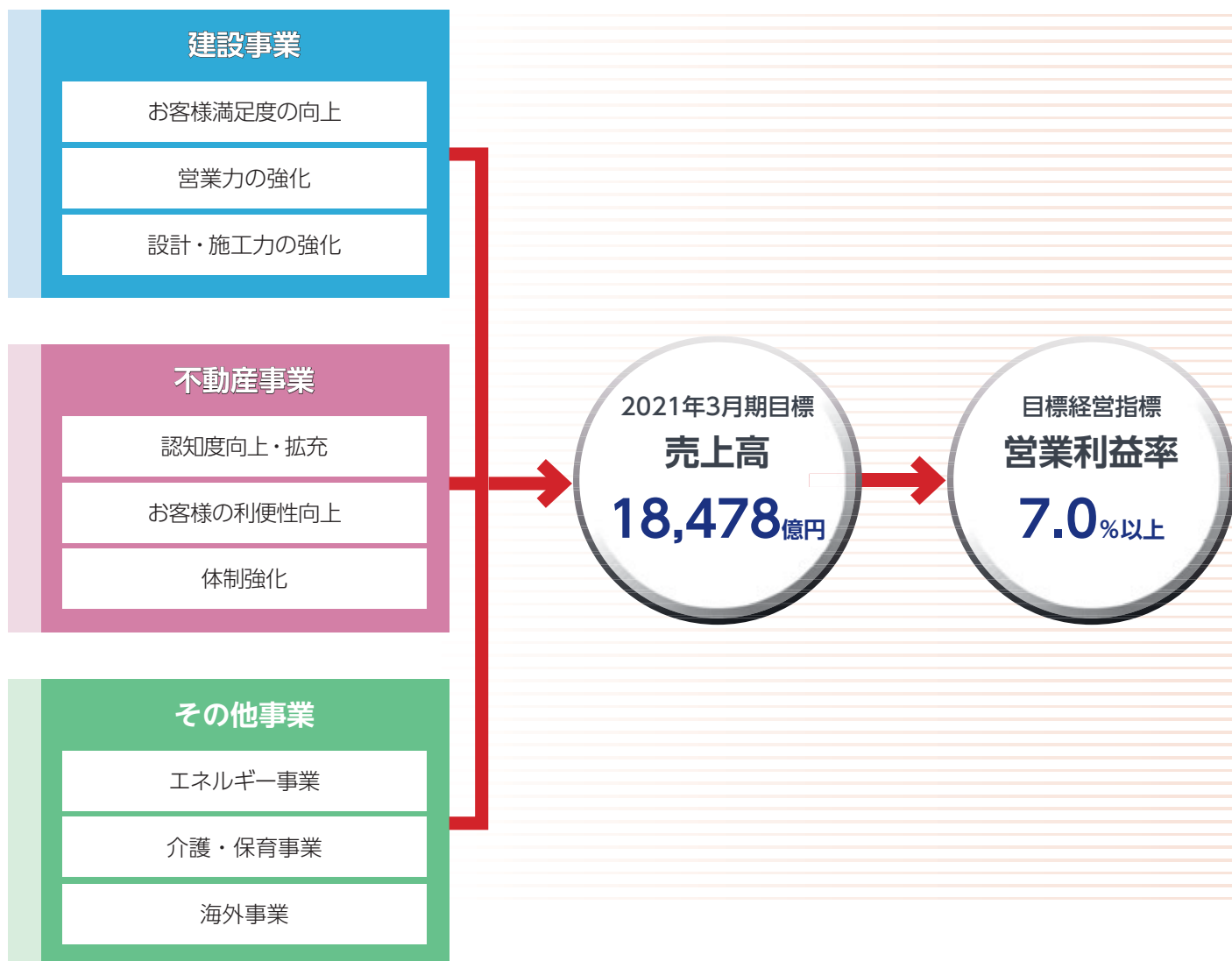
7.1%

ROE

28.5%



中期経営スローガン実現に向けたロードマップ



持続的な成長に向け、競争優位の基盤を強化していきます。

持続的な成長を実現するために、「賃貸経営受託システム」を軸とする私たち独自のビジネスモデルを成長力の源泉に、競争優位の基盤を一層強化していきます。

全国で事業を営む当社グループが持続的に成長していくためには、地域社会の活性化が欠かせません。私たちのビジネスモデルは、都心部だけでなく、全国各所にいらっしゃるオーナー様と共にあります。各地域の皆様と連携し、地域のイベントへの積極的な参加や建築現場での近隣地域の皆様と交流できるイベントを開催するな

ど、地域社会とお客様と当社との関係づくりを進めてまいります。

建築現場などで発生する廃棄物の削減、賃貸住宅の屋根賃貸による太陽光発電など、自然エネルギーの活用にも積極的に取り組み、地球環境の保全にも努めます。

人材の採用・育成についても中長期的な成長に欠かせない重要な課題であると認識しています。特に、営業人材は当社の事業推進力を左右することから、その「量（人数）」の確保と「質（効率）」の高度化に資する採用・育成プ

賃貸住宅にできることを、もっと。

賃貸住宅に住まう人に
快適な暮らしを提供し
街や地域の活性化につながる
事業活動を推進します。

目標経営指標

ROE

20.0%以上

配当性向

目標

50.0%

総還元性向

目標

80.0%

プログラムを準備しています。加えて、ダイバーシティやワーク・ライフ・バランスなどに配慮した職場環境づくりを進めることで、従業員一人ひとりが効果的に能力を発揮できるように努めています。

さらに、株主・投資家様をはじめとするステークホルダーの皆様にとって適切なコーポレートガバナンスを確立し、透明性・効率性の高い経営を約束します。企業価値の最大化に向け、経営の意思決定と監督体制をしっかりと組み立て、迅速かつ効率的に事業を推進していきます。

加えて、当社の理念や戦略に適った社外取締役を積極的に迎え入れることで、彼らの経験やノウハウを有効活用し、経営力の強化に努めてまいります。

今後も、私たち大東建託グループは、企業価値を最大化していくために、ビジネス展開力の強化と企業基盤の充実に取り組み、より力強い成長を果たしていくことで、ステークホルダーの皆様への期待に応えていきたいと考えています。

建設事業の事業概況

2016年3月期における受注工事高は過去最高を更新

2016年3月期は、相続税法の改正、アパートローンの低金利などにより、土地オーナー様の資産活用ニーズが活性化しました。

建設事業では、豊富な受注工事残高を背景に計画的な施工を行うことにより、完成工事高は5,953億円(前期比+1.1%)と過去最高を更新しました。完成工事総利益率は販売価格の値上げなどによる改善効果から29.6%(前期比+0.3P)と上昇しました。完成工事総利益は1,762億円(前期比+2.2%)となりました。

また、受注工事高は6,930億円(前期比+4.9%)、建築営業人員数は3,420人(前期比+5.3%)と伸長しました。一方、全国賃貸住宅着工戸数は383,678戸(前期比+7.1%)と順調に伸長するも、当社賃貸住宅着工シェアは15.5%(前期比▲2.0P)となりました。

2017年3月期においては、引き続き良好な事業環境が続くと見込まれます。一方、競合する住宅メーカーなども賃貸住宅の受注に力を入れており、競争の激化が予測されます。このような環境の中、次期の受注工事高は7,150億円(前期比+3.2%)、完成工事高は6,230億円(前期比+4.6%)、完成工事総利益は1,869億円(前期比+6.0%)を見込んでいます。

2016年3月期実績

完成工事高

5,953億円

営業利益

902億円

2017年3月期計画

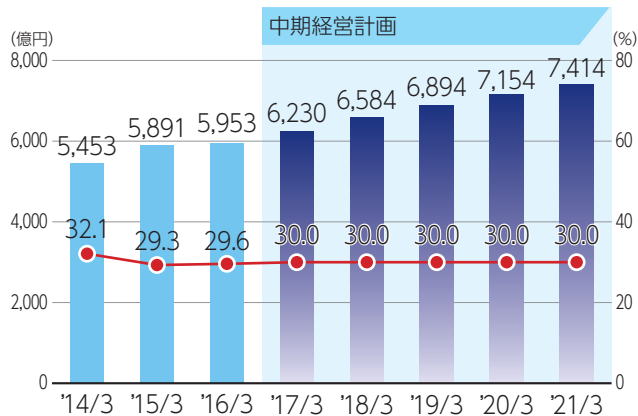
完成工事高

6,230億円

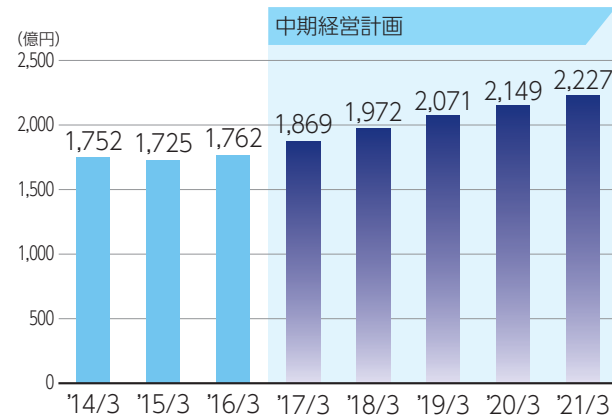
営業利益

940億円

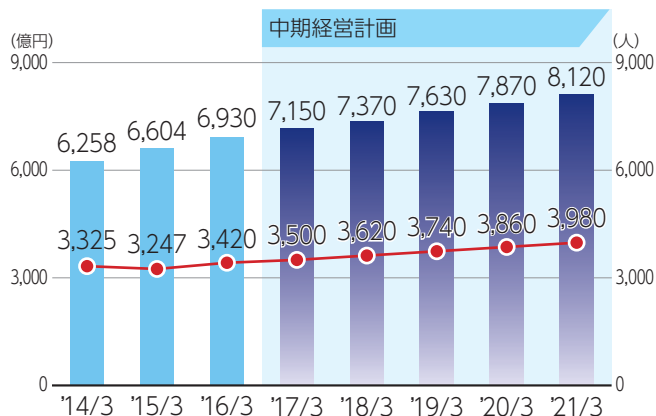
完成工事高(億円) / 完成工事総利益率(%)



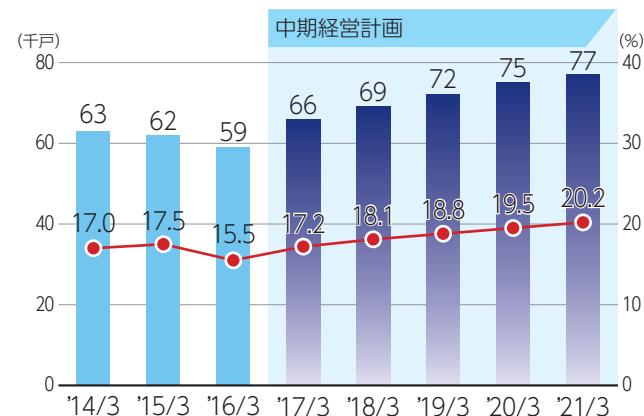
完成工事総利益(億円)



受注工事高(億円) / 建築営業人員数(人)

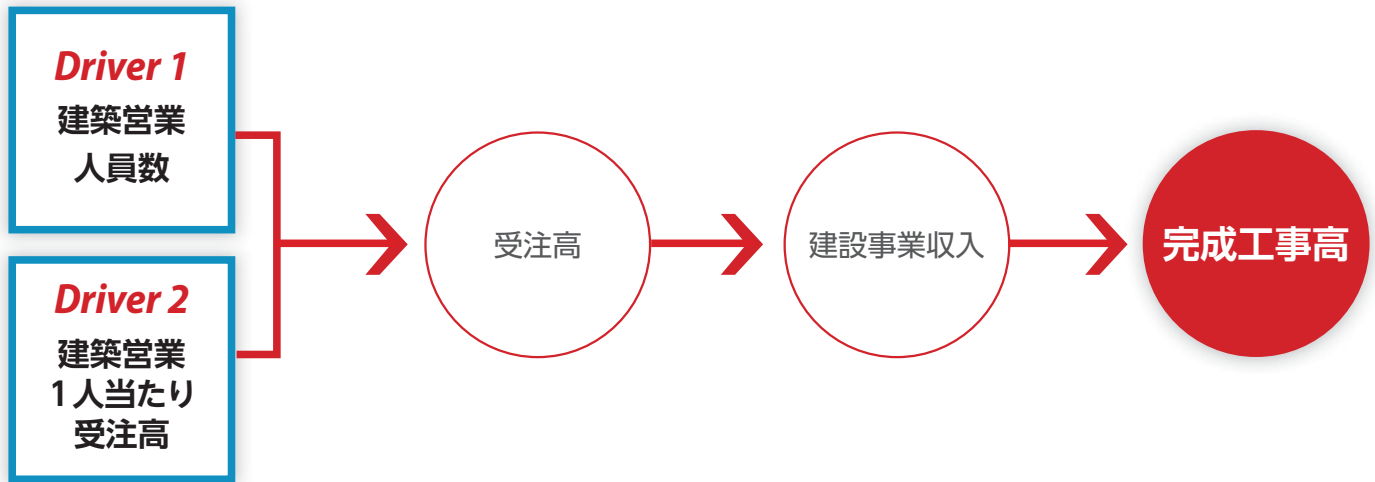


当社賃貸住宅着工戸数(千戸) / 当社賃貸住宅着工シェア(%)



【出所】当社データ

建設事業の成長ドライバー



Driver 1 建築営業人員数

人材の採用と育成に力を注ぎ、
業界No.1の営業体制を構築

受注工事高の増大に向けて、建築営業体制のさらなる強化を図っています。

具体的な施策としては、営業人員の増強と人材育成があげられます。人材採用を積極的に進め、営業人員を3,500人体制に増強します。また、土地オーナー様それぞれのご要望に応じて最適な賃貸経営事業を提案する、当社グループならではのダイレクトセールスの強みを引き出す育成プログラムを構築しています。

入社後3カ月の新人教育に力を注ぎ、その後入社3年以

内を目標に土地活用提案のプロフェッショナルの育成に努めます。さらに、教育部門の強化や人事制度の改革など誰もが働きやすい環境づくりを推進し、女性の営業要員の採用・育成にも引き続き取り組みます。

建築営業人員数

2016年3月期実績

3,420人



2017年3月期計画

3,500人

Driver 2 建築営業1人あたり受注高

営業効率の高い仕組みづくりを進め、
多様な営業支援策によって競争力を担保

オーナー様との良好な関係構築、受注高の増大を狙い、多様な営業支援策を講じて、建築営業の競争力を担保しています。

具体的には、建築営業に対し、エリア別の業績責任制と歩合比率の高い報酬体系を用意し、その推進力を担保しています。また、商品の充実、ハード・ソフト両面にわたるサービスの多様化、さらには提案ツールの整備なども継続的に強化しています。

加えて、従業員一人ひとりの「やりがい」につながる各種表彰制度や自己啓発支援を設け、営業力の持続性と営業効率の向上を図っています。

建築営業1人あたり受注高

2016年3月期実績

1,774万円/人・月



2017年3月期計画

1,730万円/人・月

建築事業のアクション

営業力の強化とともに、お客様満足度の向上に注力

中期経営計画の目標達成に向けた重点アクションとして「お客様満足度の向上」「営業力の強化」「設計・施工力の強化」を掲げています。

「資産活用・資産承継」を切り口にしたコンサルティング営業を展開し、ニーズに合わせた情報提供などお客様満足度の向上に努めます。

営業力の強化については、営業人員を3,500人体制

に増強するとともに、人材育成に努め、「業界No.1の建築営業力の構築」を目指します。

設計・施工力の強化では、入居者様目線に立った改善や快適な住まいを追求した商品開発、また、パートナー企業様とのグリップ強化、協業支援などにより施工体制の強化を図ります。

	お客様満足度の向上	営業力の強化	設計・施工力の強化
多種多様なセミナー開催	●	●	
法人様向け営業拡大	●	●	
営業人員の育成	●	●	
商品の研究・開発	●		●
地元パートナー様との協業			●

お客様のニーズに合わせた、多種多様なセミナー開催

お客様との接点拡大のために「多種多様なセミナー」を開催しています。土地を活用した資産運用や相続対策、賃貸経営に関するものなど、既存のお客様だけでなく新規のお客様や、その資産を承継する世代の方などに向けて、幅広くテーマを設けて開催しています。

例えば、本社主催のセミナーでは、“親子で考える実家の相続”というテーマで、実家の空き家問題や二次相続を考えた相続対策について、それぞれ専門家を招き開催しました。

2015年度に開催したセミナーは、本社主催が計20回（参加者数425名）、各支店での開催は計612回（参加者数17,622名）でした。



〈主な本社主催セミナーテーマ〉

- ・親子で考える実家の相続
- ・大家さん必見！賃貸経営に役立つ空き家対策
- ・資産運用セミナー など



法人様向け営業拡大による、新しい売上機会の創出

新しい売上機会を創出するため、「法人様向けの営業活動」を拡大しています。テナントセット案件・リノベーション案件の契約促進を図るとともに、反響・紹介や土地売買からの契約促進などに取り組んでいます。

そのひとつとして、全国各地での流通ビジネス展開を目指す出店企業様と土地オーナー様を結びつける「ジョイントシステム」を運営しています。出店企業様には、最適な土地の情報を提供する一方、土地オーナー様には、土地活用について、賃貸住宅だけでなく、商業施設の提案を実施す

ることで双方のニーズをマッチングさせ、独自のソリューションを強みに、営業の拡大を図っています。



ジョイントシステムによるテナント誘致により、ビルイン・飲食店舗「松屋」様がオープンしました。

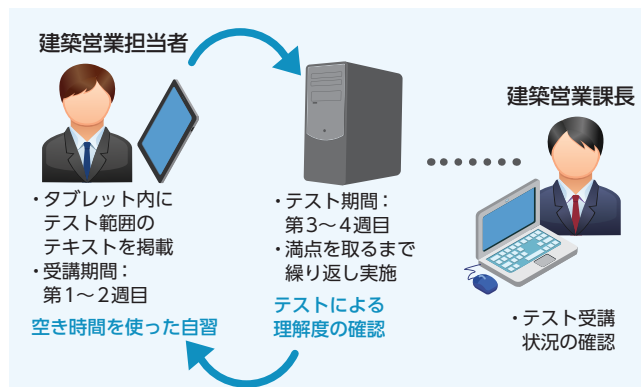


コンビニ契約として、名古屋郊外に「ファミリーマート」様がオープンしました。

信頼向上、営業力強化に向けた人材育成

建築営業の人材育成では、入社～3ヵ月間の新人教育研修（事業部毎のOFF-JT及び支店毎のOJT）をベースに、その他様々な研修を実施し、入社3年以内を目標に土地活用提案におけるプロフェッショナル人材の育成に注力しています。

また、営業現場にて導入しているタブレットを用いた学習も行っています。タブレット上で研修テキストによる学習を行い、その後「eラーニング」による確認テストを実施し、知識習得の強化を図っています。



建築営業の「eラーニング」の仕組み

入居者様目線での、商品の研究・開発

より快適な住まいを提供するために、入居者様目線に立って商品の研究・開発をすることができる「実験棟」を、岡山県に竣工しました。この実験棟では、賃貸住宅で最も気になる「音」の低減だけでなく、「室内空気環境」についても継続的に調査・分析を行い、入居者様に「健康」で「こちよい」と感じていただける次世代賃貸住宅とは何かを追究していきます。

また、2×4工法商品「TOYRO（トイロ）」は、入居者様のライフスタイルやライフステージに合わせて、部屋の大きさを自由に変えられる動く壁「アートパネル※」を採用しています。これにより、暮らしに応じて間取りを変え、快適に暮らせる住まいを実現します。

※TOYRO LX・EXタイプに導入



実験棟



遮音性能調査



TOYRO LX

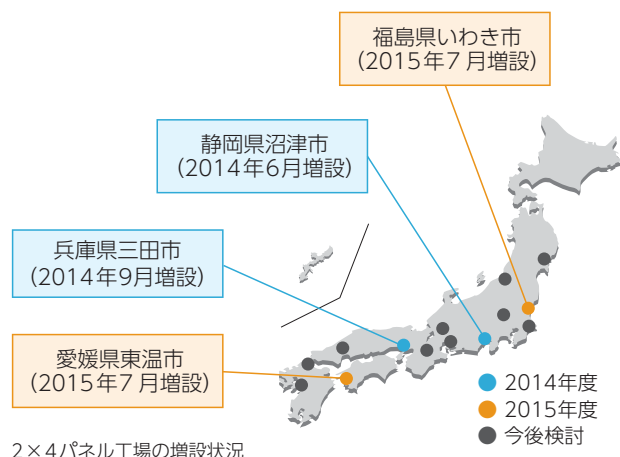


アートパネルを動かし間取りを変更

地元パートナー様との協業による、施工体制強化

施工体制の強化に向けて様々な施策を進めています。設計・施工のご協力をいただいている地元の企業様で組織する「大東建託協力会」では、福利厚生への支援や技能習得への支援など、協業体制の充実を図っています。

また、地元のパートナー様との連携をさらに密接にするための「パートナープログラム制度」の拡充も実施しています。2015年度も、提携する2×4パネル工場2社に対して生産ラインの増設を支援し、生産力の増強を図りました。



不動産事業の事業概況

2016年3月期は売上高、営業利益ともに大幅に伸長

不動産事業では、好調な建設事業に伴う管理建物の増加による一括借上家賃収入の増加や、「連帯保証人サービス」の収入拡大等により、売上高は7,748億円（前期比+7.0%）、売上総利益は626億円（前期比+19.7%）と大幅に伸長しました。

入居斡旋件数は、成約プロセスにおける継続的な営業効率の向上に努めた結果、267,116件（前期比+5.4%）となりました。また、賃貸仲介ブランド「いい部屋ネット」のブランド力強化やお部屋探し手法の拡大などに注力し、期末の賃貸住宅家賃ベース入居率においても96.8%（前年同月比+0.1P）と、前期に引き続き健全な水準を確保することができました。

2017年3月期は、「いい部屋ネット」ブランドの継続強化、および、新たに立ち上げた賃貸住宅の新ブランド「DK SELECT」の認知度向上に取り組み、成約プロセスの拡大を図るとともに、入居者様の利便性向上についても継続して推進していきます。

2016年3月期実績

売上高

7,748億円

営業利益

225億円

2017年3月期計画

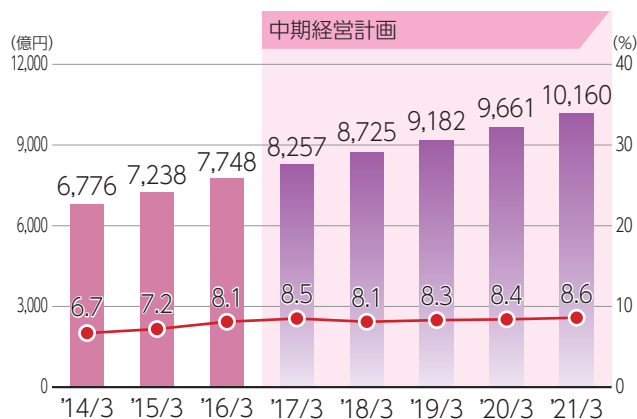
売上高

8,257億円

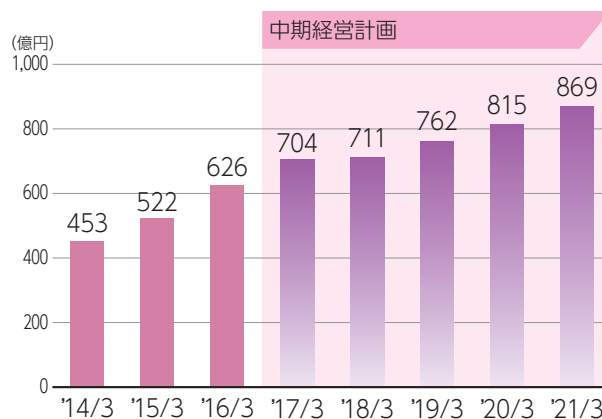
営業利益

272億円

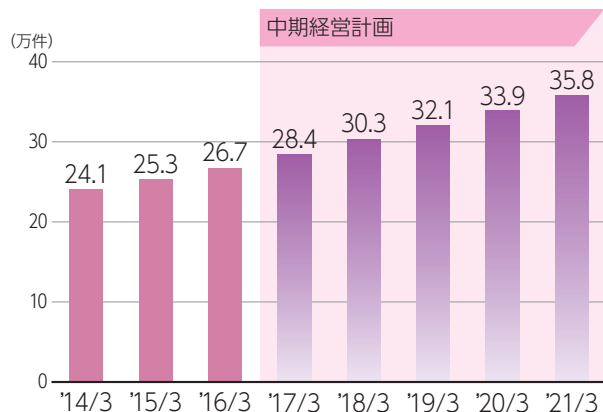
売上高（億円）／売上総利益率（%）



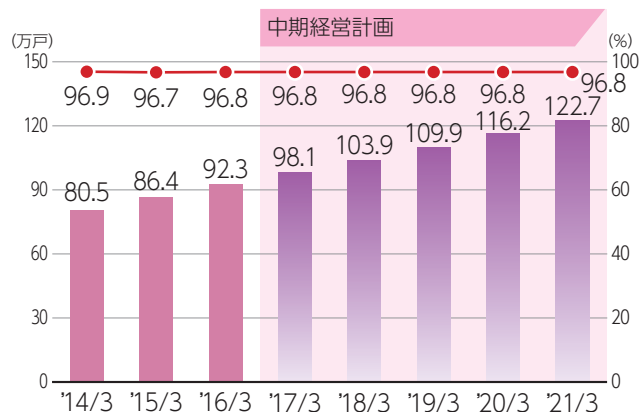
売上総利益（億円）



入居斡旋件数（万件）

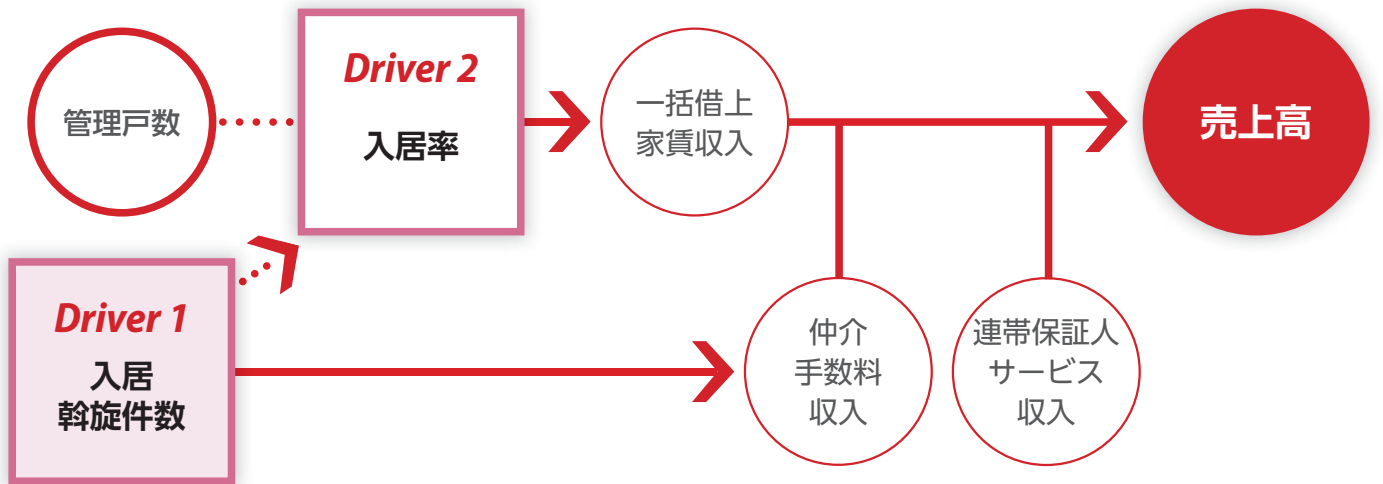


賃貸住宅管理戸数（万戸）／賃貸住宅家賃ベース入居率（%）



【出所】当社データ

不動産事業の成長ドライバー



注) コントロールできるのは、□の指標のみ

Driver 1 入居斡旋件数

個人のパワーに組織力を融合した営業スタイルへ
不動産会社様とも連携し、多様な施策で営業力を強化

賃貸営業力の強化をさらに推進していきます。反響対応スキルの強化のために、教育体制の強化を図り、個人主義に偏りがちだった営業スタイルを、組織力重視へと改革していきます。

不動産会社様とのパートナーシップにおいても「共存共栄」をテーマに、新たなパートナーサービスおよびネットワークを構築していきます。さらに自社集客の拡大も重要な課題であり、「魅力ある企画」の立案・展開を図ります。そのほか、法人様営業の拠点拡大、賃貸営業店舗の

集客立地への再編を推進するとともに、グループ会社の「ハウスコム(株)」との交流も深め、双方の人材育成に努めます。

入居斡旋件数

2016年3月期実績

26.7万件



2017年3月期計画

28.4万件

Driver 2 入居率

ブランドの拡充、入居者様の利便性向上により
管理する賃貸建物の入居率を高水準で維持

大東建託グループが管理する賃貸建物の入居率を高水準で維持するために、エリア・支店別の入居斡旋件数の目標を定め、管理しています。

目標達成のためには、賃貸建物の魅力向上が不可欠です。入居者様の利便性を高めるために、業界に先駆けて実現した「クレジットカード決済」や「快適な暮らし」の提案など、ソフト・ハードの両面からサービスの充実を図っています。

また、LINEを使った「お部屋探しサポートサービス」や

「ネット店舗」の開設など、ネットを活用した入居斡旋手法の拡大にも積極的に取り組んでいます。

さらに「いい部屋ネット」のブランド強化にも継続して取り組み、その他マスメディアも絡ませながらファンを拡大し、高水準の入居率を維持していきます。

賃貸住宅家賃ベース入居率

2016年3月期実績

96.8%



2017年3月期計画

96.8%

不動産事業のアクション

認知度向上・拡充とともに、お客様の利便性向上を推進

中期経営計画の目標達成に向けて、「認知度向上・拡充」「お客様の利便性向上」「体制強化」の3つを重点項目に掲げて取り組んでいます。

新テレビCMの放映、LPGA（一般社団法人日本女子プロゴルフ協会）ツアーの「大東建託・いい部屋ネットレディス」の開催などにより、「いい部屋ネット」認知度向

上に努めるとともに、お部屋探し手法拡大、入居者様へのサービス拡充などの施策を継続して推進しています。

また、従業員のコミュニケーション力・接客力の向上を図り、今まで以上に選ばれる会社を目指していきます。

	認知度向上・拡充	お客様の利便性向上	体制強化
「いい部屋ネット」ブランドの浸透	●		
お部屋探し手法の拡大		●	
入居者様サービスの拡充		●	●
賃貸営業・建物管理の人材育成			●

様々な手法による、「いい部屋ネット」ブランドの浸透

賃貸仲介のブランド「いい部屋ネット」の認知度向上・拡充の一環として、新テレビCMを制作・放映しました。テレビCM好感度1位／125作品（建築・不動産部門）を獲得するなど好評をいただき、キーワード検索数が増加。「いい部屋ネット」の純粋想起を高めることができ、今後も継続して強化していきます。



「いい部屋ネット」テレビCM

さらに、LPGAツアー「大東建託・いい部屋ネットレディス」を初開催し、テレビ放映の高視聴率獲得や、7,000名を越える来場者数など、注目度の高いトーナメントとなりました。これらの取り組みにより、「いい部屋ネット」を市場へ大きくPRして、認知度の拡大を図っていきます。



初代女王 原江里菜選手と当社役員



当社所属プロの江澤亜弥選手

また、当社管理建物の入居者様に、ご自身のお部屋活用術や工夫を自慢していただく「私のいい部屋自慢コンテスト」を定期的で開催しています。入居者様の「住んで良かった」という納得感の訴求とともに、閲覧者投票形式による潜在客ニーズの把握なども行っています。

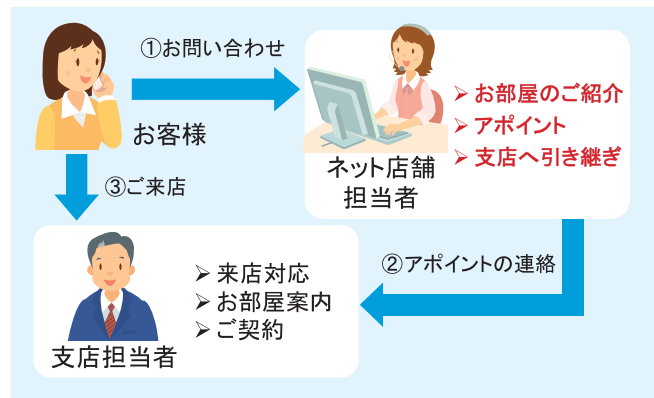


第3回私のいい部屋自慢コンテスト
最優秀賞「シャビーシックなフレンチインテリア」

多様化するニーズに対応した、お部屋探し手法の拡大

多様化するお部屋探しのニーズに応え、お部屋探しの手法を拡大しています。

LINEトークを使った「大東建託お部屋探しサポートサービス」では、お部屋探しに関するご相談に、専任のオペレーターが対応します。また、業界初となる24時間365日対応の宅建免許登録店舗「ネット店舗」を開設。お客様の生活時間に合わせ対応します。その他にも、「いい部屋ネット」の運営強化、外国人入居者様への主要5カ国語サポート体制の構築など、新たなニーズの入居促進を行っています。



ネット店舗の流れ

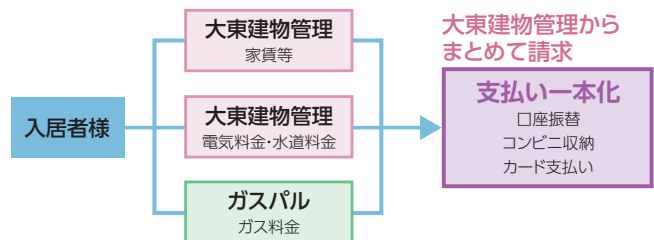
利便性を追求した、入居者様サービスの拡充

入居者様へのサービス拡充としてハウスリーブ(株)より、「連帯保証サービス」を提供しています。新規利用率は前年を大幅に上回り、契約手続きの簡素化とともに定着が図れました。

また、月々の家賃や水道光熱費をまとめて支払うことができる「おまとめ請求サービス」や、「ハウスペイメント(株)」によるクレジットカード決済代行など、各種支払いの利便性向上を図っています。



さらに「DK SELECT いい暮らしナビ」では、地元商店や地域のお役立ち情報のほか、行政や医療機関情報も含めた入居者様の暮らしに役立つ情報を提供するなど、入居後のサービス拡充に努めています。



おまとめ請求サービスの内容



リニューアルした「DK SELECT いい暮らしナビ」ホームページ

賃貸営業・建物管理の人材育成

「客観性が認知された環境で、努力が伝わるコミュニケーション」を継続的な価値観とし、組織体制の基盤を教育指導実行面から強化しています。

第4回を開催した「接遇コンテスト」では、現場の内容に即した対応力および接客力を競い合い、そのスキルを全社への事例として開示。チーム接客の浸透を図り、ひとつひとつになってお客様の対応を行います。これら人材の育成を通し、これまで以上にお客様から選ばれる会社を目指しています。



接遇コンテスト
「来店対応の部」



接遇コンテスト
「最優秀賞受賞者」

その他事業の事業概況

増収増益を達成し、「エネルギー事業」「介護・保育事業」「海外事業」を新コア事業に

その他事業では、「(株) ガスパル」のLPガス供給戸数の増加、「ケアパートナー(株)」が展開するデイサービス施設利用者数の増加、および「少額短期保険ハウスガード(株)」が提供する損害保険販売サービスの契約件数の増加などにより、売上高は414億円(前期比+3.2%)、売上総利益は155億円(前期比+10.0%)となりました。

中期経営計画では、次代を担う新コア事業として「エネルギー事業」「介護・保育事業」「海外事業」の3つを掲げています。

2017年3月期においても、引き続き「(株) ガスパル」や「ケアパートナー(株)」、「少額短期保険ハウスガード(株)」などの事業で、大東建託グループのコアビジネスと

のシナジー効果を生かしたビジネスを進めていくとともに、電気・ガスの小売全面自由化なども踏まえ、様々な領域で積極的に事業を展開していきます。

2016年3月期実績

売上高

414億円

営業利益

89億円

2017年3月期計画

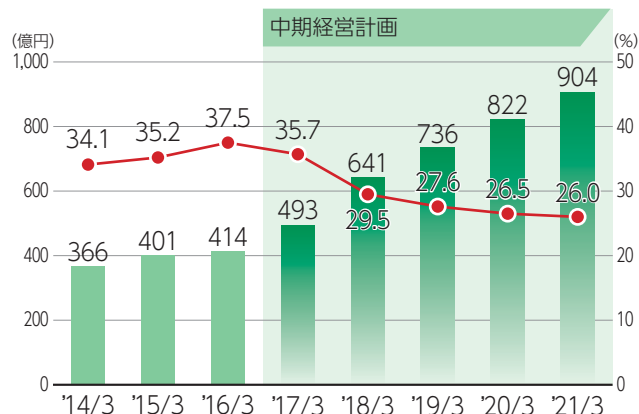
売上高

493億円

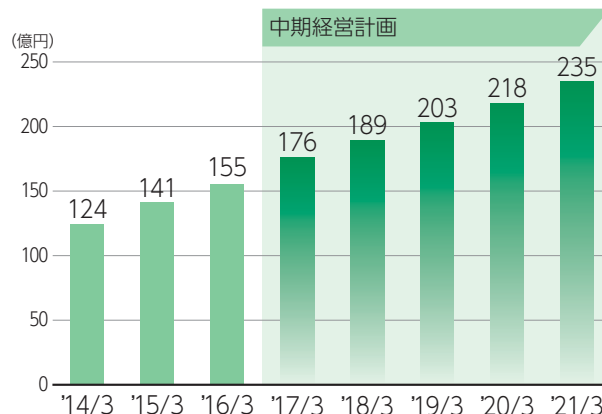
営業利益

96億円

売上高(億円) / 売上総利益率(%)



売上総利益(億円)



【出所】当社データ

グループ会社が担うコア事業

	エネルギー事業	介護・保育事業	海外事業	その他事業
株式会社ガスパル	●			
大東エネルギー株式会社	●			
株式会社ガスパル九州	●			
大東ガスパートナー株式会社	●			
ケアパートナー株式会社		●		
大東アジアディベロップメント(マレーシア)社			●	
D.T.C. REINSURANCE LIMITED				●
大東ファイナンス株式会社				●
大東コーポレートサービス株式会社				●
少額短期保険ハウスガード株式会社				●
大東みらい信託株式会社				●
ハウスペイメント株式会社				●

エネルギー事業

事業概況

LPガスなど、入居者様に価値の高いサービスを提供

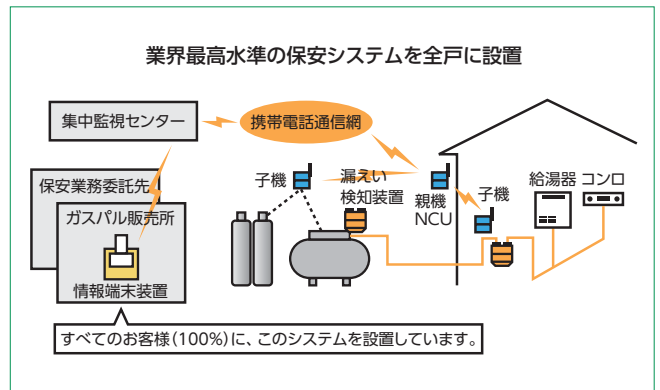
「(株) ガスパル」では当社グループの管理建物を中心にLPガスの供給を行っております。保安システムのブラッシュアップや保安体制の強化等、様々な自主保安活動を実施しており、経済産業省が発表した平成27年LPガス消費者保安功績者の中で、3年連続で最高評価の「審議官表彰」を受賞するなど、高い評価をいただいています。



また、2015年8月には、LPガスの集中監視システムを利用して、一人暮らしの高齢者などのガス使用量を、離れて暮らす親族にメールで連絡する見守りサービス「ぱるメール」を開始しました。



さらに、2016年1月には、沖縄県でLPガスの供給を行う「大東ガスパートナー(株)」を設立、同年6月にはガスパルの九州地区を承継する形で「(株) ガスパル九州」が営業を開始するなど、事業エリアの拡大や地域密着を推進していきます。



経済産業省の「商務流通保安審議官表彰」

LPガス供給戸数：
25万戸
2016年3月末時点

アクション

電力小売全面自由化に伴い、新サービスをスタート

2016年4月の電力小売全面自由化に伴い、「大東エナジー(株)」では、新サービス「いい部屋でんき」を同年5月にスタートしました。これは、大東建託グループが管理する賃貸住宅の入居者様向けに、地域の電力会社の従量電灯料金テーブルから一定の割引率で電気を提供するサービスです。

当社グループでは、今後もコアビジネスと連携させながら、エネルギー分野での事業を拡大していきます。



■ 「いい部屋でんき」3つのメリット

メリット1

大東建託グループが管理するお部屋の入居者様向け限定サービス

メリット2

賃貸住宅の使用量に合った割引サービスを提供

メリット3

全国のお部屋でサービスを提供
※沖縄電力管内は除く

介護・保育事業

事業概況

体制を充実させ、介護・保育事業を強化

「ケアパートナー(株)」では、デイサービスを中心とした介護事業に取り組んでおり、全国で73のデイサービスセンターを運営しています。また、これまで運営してきたデイサービスのノウハウを活かし、高い介護技術を持った介護スタッフが、お客様のご自宅で「身体介護」「生活援助」などのサービスをご提供する訪問介護事業所を2015年3月にオープンしました。

また、2013年にスタートした保育所事業「キッズパートナー」は、2016年4月現在、横浜市と神戸市に11の保育所を展開しています。今後も少子高齢社会に合わせて介護・保育事業の強化を図っていきます。



デイサービス施設数
73施設
2016年3月末時点



保育施設数
11施設
2016年4月1日時点

アクション

社会のニーズに合わせた、介護・保育サービスの提供

大東建託グループでは、医療・介護分野のエキスパート「(株)ソラスト」と株式譲渡契約を締結し、2015年12月に株式を取得しました。この資本業務提携により、「ケアパートナー(株)」と「(株)ソラスト」を両輪として介護・保育事業の拡大を推進していきます。「ケアパートナー(株)」が介護においてはデイサービス、保育においては小規模認可を中心とするのに対し、「(株)ソラスト」は訪問介護、認証保育所を中心としており、両社は互いの強みを補完する関係にあります。

「ケアパートナー(株)」では、噛むことを容易にした「やわらか食」の提供を2015年10月より開始しました。食材の見た目はそのままの形で、噛むことを容易にし、舌と上顎でつぶして食べられる、新ジャンルの食事形態です。



「やわらか食」鮭の塩焼き

さらに、福祉用具の貸与・販売を行う「柏・ふくしやぐセンター」を2016年3月に開設しました。電動ベッドや車椅子、歩行器などの福祉用具を活用して、少しでもご利用者様の生活範囲を広げることで、日々の生活を安全・安心に過ごし、かつ生活の質の向上を図ることを目的としています。今後も高齢者向けの新しいサービスを創造していきます。



海外事業

事業概況

マレーシアにてホテル事業を展開

大東建託グループでは、マレーシアの首都に5スターの高級ホテル『ル・メリディアン・クアラルンプール』を所有しています。地上35階、420室、クアラルンプール中央駅の正面にあり大変アクセスが良く、ビジネスや観光などたくさんのお客様にご利用いただいています。運営はホテルマネジメントに定評のあるメリディアンSAが行っています。

現在、各階の客室を順次改修するなど、さらなる売上の向上を目指す取り組みを行っています。



マレーシアのホテル
「ル・メリディアン・クアラルンプール」

アクション

米国不動産投資を開始

大東建託グループでは、堅調な国内賃貸住宅市場に注力する一方で、蓄積してきたノウハウを活かした海外での事業展開を進めています。米国においては、2013年11月に不動産ファンドへの出資を開始。さらに2015年6月、大型不動産施設に大東建託(株)が3,550万ドル(約44億円)を出資し、NFLオーナー系企業コムストック社との事業を開始しました。

当社グループでは、米国を海外不動産投資における有力マーケットと位置づけながらも、世界各国での様々なビジネス機会を検討しています。



共同出資を行った
「BLVD | RESTON STATION」



その他事業(金融など)

事業概況

コア周辺の金融サービスの提供

「大東ファイナンス(株)」では、建設契約時金の短期融資を主体とし、その他相続が発生した際の申告時に必要な納税資金をご融資する「相続税納税資金ローン」など、オーナー様に向けた融資を行っています。

2014年9月に設立した「少額短期保険ハウスガード(株)」では、オーナー様向けの家賃損失などを補償する「オーナーズガード」や、入居者様向けに、家財や賠償責任の補償を行う「リバップガード」を提供しています。

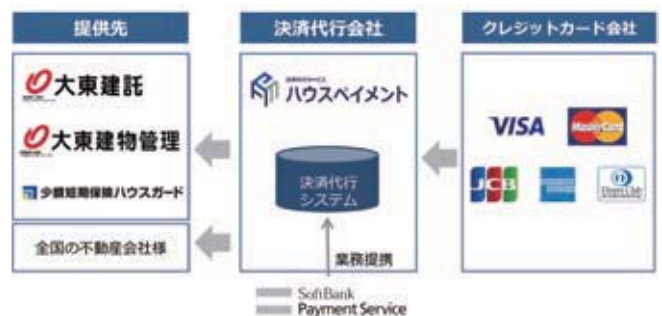


「大東みらい信託(株)」では、信託を活用した円満で円滑な資産承継や、安全な資産管理のサポートサービスを提供しています。信託の仕組みを活用することで遺言や生前贈与と同様に、オーナー様ご自身の「思い」に沿った承継の実現を可能にします。

アクション

クレジットカード決済代行会社設立

2015年10月、賃貸住宅に特化したクレジットカード決済代行会社「ハウスペイメント(株)」を設立しました。大東建託グループが一括借上する建物だけではなく、全国の不動産会社様が扱う建物なども対象に、家賃などのクレジット決済サービスを提供しています。賃貸不動産業界におけるクレジット決済を普及させ、入居者様の利便性を高めることを目指します。



コーポレートガバナンス

▶ コーポレートガバナンスに対する基本的な考え方

ステークホルダーの皆様と共に成長する企業を目指し ガバナンスをより一層強化します

当社では、株主様をはじめとするステークホルダーの皆様にとって、企業価値を最大化するための重要な課題のひとつとして、経営の透明性・効率性の向上に注力しています。

特に、経営の意思決定・監督体制と業務執行体制の分離を推進し、迅速かつ効率的な執行を実践するとともに、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。

▶ 大東建託グループのコーポレートガバナンスの特徴

実効性及び透明性の高い経営

取締役会においては、独立社外取締役3名を選任し、株主をはじめとするステークホルダーの視点に立った発言を行うことで、実効性の高い経営の監督体制を確保しています。また、当社の監査役4名は全員が社外監査役であり、独立的な立場から取締役の業務執行の適正度を監査しています。

中長期の業績向上を目的とした業績連動型の報酬

企業業績、関連する業界の他社の報酬、従業員の昇給率、勤続年数に加え、各取締役・監査役の経営能力、功績、貢献度なども考慮し基本報酬を決定しています。加えて、中長期的な業績と企業価値向上への貢献意欲を高め、株主様との価値共有を進めるために、株式報酬型ストックオプションを2011年度から導入しました。賞与は、連結当期純利益に取締役会で定められた一定の比率で総額を算出し、各取締役の貢献度などを考慮して支給額を決定しています（社外取締役は対象外）。

資質を備えた独立社外役員を選任

社外役員に定める資質としての「選任ガイドライン」、独立役員の選定基準を明確化するための「独立性基準」を制定しています。経営・企業法務・ガバナンスなど、取締役会の審議・決定内容を直接的に監督でき、戦略、中期経営計画の策定や、その他会社経営上の案件に対して、自己の知見、専門性、経験を踏まえた助言や指導が行える方を選定基準としています。

公正かつ透明性の高い手続きによる取締役の選任・評価

取締役が年1回相互に、業務執行・経営の監督機能について定量評価を実施しています。その結果をもとに、社外役員7名（社外取締役3名+監査役4名）で構成するガバナンス委員会（議長は社外取締役）にて、最終評価および次年度の取締役候補者案を決定します。

取締役60歳定年制

取締役は満60歳を迎えた年度の3月末をもって業務執行を離れ、6月の定時株主総会の終了をもって退任します。退任後は顧問等の立場で会社にとどまらないことを定め、経営の循環を促す仕組みとしています。

TOPIC

適時適切な情報開示と透明性の確保

当社は、情報開示を重要な経営責任のひとつと認識しており、株主様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様への適時適切な情報開示に努めています。法令に基づく開示以外にも重要と思われる情報については、当社ホームページや本統合報告書等の様々な手段により、積極的に開示を行っています。情報開示にあたっては、監査役会や経

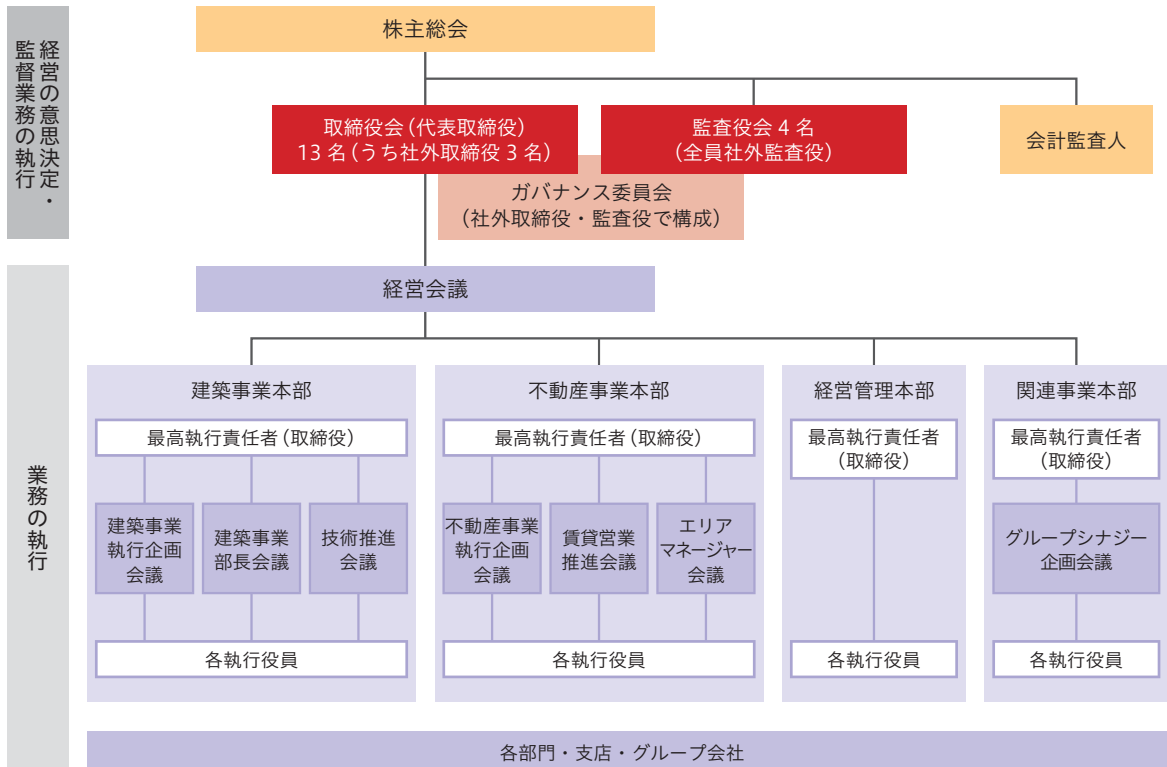
理部門等の関連部門と連携し、監査日程や監査体制の確保に努め、外部会計監査人の適正な監査を確保しています。

こうした取り組みの結果、公益財団法人日本証券アナリスト協会による「平成27年度 証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」において、建設・住宅・不動産部門の第1位（6回連続7回目）に選定されました。

経営体制図

迅速な業務執行体制による経営効率の向上と透明性の確保に向けて、社外取締役制度と内部統制制度を駆使した、けん制・統制機能を両輪として機能させています。それにより、客観性を担保した迅速かつ正確な意思決定を行っています。

また、経営会議を設置し、業務執行に関する決裁権限を必要に応じて委嘱することで機動的な意思決定を可能にし、取締役会が経営に関する重要事項の決定に専念できるようにしています。



2016年7月時点

取締役会

取締役会は、経営の意思決定・監督機関です。当社の経営戦略や経営計画等の基本方針について、社外役員を交え、自由な意見交換のもとで議論をしています。また、当社の事業推進にあたり、対処すべき社会的課題についてその対処方法等についても検討しています。

また、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機能の分離を目的として執行役員制度を導入しています。さらに、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持つ最高執行責任者を取締役の中から配置するとともに、経営会議に業務執行の決裁権限を必要に応じて委嘱し、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。

監査役会

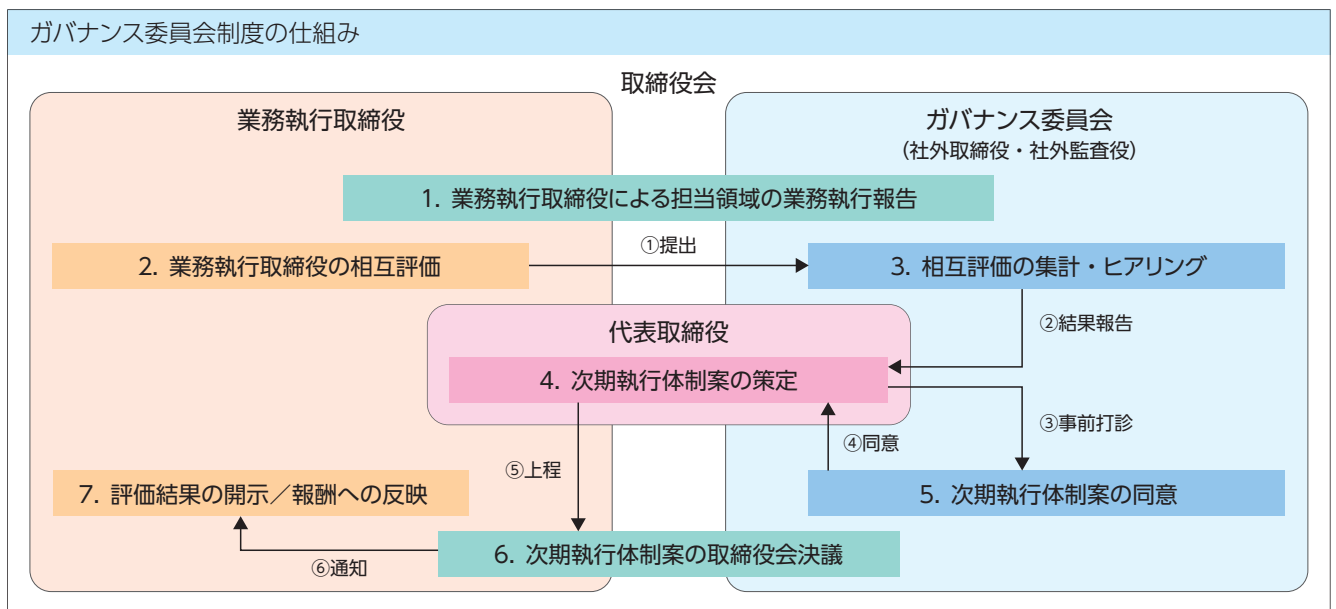
当社は監査役制度を採用しており、取締役の業務執行の適正度を監査します。また常勤監査役は、会社法を超え、適宜各種業務執行に関する会議にも出席し、より現場に近い目線で会社全体の業務執行状況を把握しています。監査役には全員社外監査役を選任し、取締役の職務執行に対する独立性の高い監査体制を構築しています。

▶ **ガバナンス体制の変遷**

1974年	創業	2011年	「社外取締役」2名選任
1989年	名証二部上場・取締役60歳定年制を導入	2012年	社外役員による評価委員会制度を導入
1999年	監査役4名全員を社外監査役に	2013年	当社業容及び業態特性に合わせた機動的な経営を行うことを目的に「2人代表制」導入
2000年	経営と執行の分離を推進するため「執行役員制度」を導入	2013年	「社外取締役」3名選任
2005年	経営への多様な視点の反映と監督機能の強化を目的として「社外取締役」1名選任	2015年	女性「社外取締役」1名選任
2011年	創業者所有株式をTOBで取得・消却	2016年	評価委員会からガバナンス委員会に改組

▶ **取締役の評価制度 (ガバナンス委員会)**

業務執行取締役の評価及び候補者の選任は、社外取締役全員及び社外監査役全員で構成される「ガバナンス委員会」(委員長:社外取締役)が中心となり、業務執行取締役の相互評価結果に基づいて実施。



- 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及び経営の監督機能に関して評価を実施
- 3. 集計・ヒアリング** ガバナンス委員長(社外取締役)が相互評価結果を集計、個別ヒアリングを実施して代表取締役へ結果報告
- 4. 次期執行体制案の策定** 相互評価結果を踏まえ、代表取締役が次期執行体制案を策定し、ガバナンス委員会へ事前打診
- 5. 次期執行体制案の同意** ガバナンス委員会は次期執行体制案が相互評価結果と齟齬がないか確認のうえ同意
- 6. 次期執行体制案の決議** 取締役会で次期執行体制案を決議
- 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

外部会計監査人の評価基準

外部会計監査人候補の適切な評価と選定については、外部会計監査人の監査実施状況や監査報告等を通じ、職務の実施状況の把握・評価を行っています。

報酬制度

当社では、社外取締役全員及び監査役全員で構成されるガバナンス委員会が中心となり、毎年、取締役の業務執行や経営監督に関わる取締役相互評価を行っています。その評価結果は、次期の経営体制や取締役（社外取締役を除く）の基本報酬、賞与及び株式報酬型ストックオプションに反映させています。

イ. 基本報酬

企業業績、関連する業界の他社の報酬、従業員の昇給率、勤続年数といった定量的な要素に加え、各取締役・監査役の経営能力、功績、貢献度等の定性的な要素も考慮して基本報酬を決定しています。年額は10億円（うち、社外取締役5,000万円以内）です。

ロ. ストックオプション

2011年6月28日開催の第37期定時株主総会において、当社業績及び株式価値との連動性をより明確にし、中長期的な業績向上と企業価値向上への貢献意欲を高めること及び株主との価値共有を進めることを目的に、株式報酬型ストックオプションの導入を決議しています。

- ① 退職慰労金制度の代替として、取締役在任中の業績向上を目的としたストックオプションAプラン
- ② 中期の業績向上を目的としたストックオプションBプラン

なお、ストックオプションBプランは、別途業績達成基準を設けています。

年額は5億3,000万円以内です。

ハ. 賞与

連結当期純利益に取締役会で定めた一定の比率を乗じて取締役の賞与ファン드를算出し、各取締役の当期の功績、貢献度等を勘案して賞与支給額を決定しています。ただし、社外取締役には支給いたしません。金額は、当事業年度の連結当期純利益に1.5%を乗じた額以内としています（上限10億円、当事業年度の連結当期純利益が200億円以下の場合には支給しない）。

二. 決定方法

取締役の報酬は、株主総会で承認された取締役報酬総額の範囲内において、その分配を取締役会で決定し、監査役の報酬は、株主総会で承認された監査役報酬総額の範囲内において、その分配を監査役の協議により決定しています。

役員報酬等の内容

2015年度（自2015年4月1日 至2016年3月31日）

役員区分	支給人数 (人)	報酬等の種類別の総額(百万円)			報酬等の総額 (百万円)
		基本報酬	ストックオプション	賞与	
取締役(社外取締役を除く)	10	391	135	703	1,230
社外役員	8	87	—	45	132
合計	18	478	135	748	1,362

内部統制の有効性および効率性のモニタリング

業務の遂行状況について、内部監査室が業務監査を実施し、監査結果をトップマネジメントに報告しています。同時に被監査部門に対しても、指摘・指導はもとより、従業員へのインタビューを行うことで、具体的な執行状況の確認と問題点の把握を行い、実効性の高い監査を実施しています。

また、経営活動における遵法上のリスク管理を行うコンプライアンス推進室、組織の財務報告に関わる信頼性の確保を支援するJ-SOX推進課を内部監査室内に設置しています。

事業リスクの認識

大東建託グループの経営成績、財政状態やキャッシュ・フロー等の業績について、投資家様の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項は、以下のようなものがあります。（2016年3月末現在）

- ◆原材料費等の高騰による原価の上昇、利益率の低下
- ◆法施行・法改正等に伴う経費増
- ◆税制改正による業績への影響
- ◆個人情報の漏洩等のリスク
- ◆金利の急上昇による受注キャンセル
- ◆自然災害によるリスク

社外役員の選任ガイドライン

当社の社外役員及び社外役員候補者は、以下の基準を満たす者とする。

1. 経営・企業法務・ガバナンスなど、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、経験を踏まえた助言・指導が行えること。

社外役員の独立性基準

当社の社外役員及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については現在及び期限の定めのない過去とし、2～5については現在及び過去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)及び関連会社^(注2)（以下「当社グループ」という）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」という）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、パートナー若しくは従業員でないこと。
- ② 公認会計士・税理士・弁護士・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。

社外取締役

氏名	期待する役割	活動状況(2016年3月期)
笹本 雄司郎	コンプライアンス、内部統制およびCSRに関する専門家の立場からの意見・監督を期待。	取締役会 100% (14回中14回) 出席
山口 利昭	企業法務やコンプライアンス、内部統制に精通した弁護士としての立場からの意見・監督を期待。	取締役会 92.9% (14回中13回) 出席
佐々木 摩美	グローバルかつ女性の視点からの経営の監督、およびダイバーシティ・マネジメント等の推進における意見・監督を期待。	取締役会 90.9% (11回中10回) 出席

社外監査役

氏名	期待する役割	活動状況(2016年3月期)
鶴野 正康	公認会計士としての財務・会計に係る豊富な見識および企業経営の経験者の視点から、当社経営に対する監査を期待。	取締役会 100% (14回中14回) 出席 監査役会 100% (13回中13回) 出席
蜂谷 英夫	弁護士として豊富な法律知識を有しており、法律の専門家の視点から、当社経営に対する監査を期待。	取締役会 92.9% (14回中13回) 出席 監査役会 100% (13回中13回) 出席
二見 和光	住宅行政や賃貸住宅建設の融資保証事業等に関する豊富な見識を有する立場から、当社経営に対する監査を期待。	取締役会 100% (14回中14回) 出席 監査役会 100% (13回中13回) 出席
藤巻 和夫	米国公認会計士としての国際会計の専門的な知識と経営に関与した経験者の視点から、当社経営に対する監査を期待。	取締役会 100% (14回中14回) 出席 監査役会 100% (13回中13回) 出席

社外取締役インタビュー

お客様、従業員、株主様の気持ちになって 外部の視点ではっきり意見を述べ、 業務執行チームと一緒に 大東建託グループの未来を考えています



笹本 雄司郎
社外取締役
ガバナンス委員会委員長

自由闊達で公正・透明な取締役会 鍵は卓越した想像力と実現力

2015年度から、私は筆頭社外取締役の役割を担っています。業務執行会議体の審議案件を把握するとともに、従業員との接点を確保し、リアルな現場の状況を社外取締役チームで共有しています。

当社の取締役会は、議題ごとに十分な時間を費やし、自由闊達に議論し、反対意見や追加意見にもしっかり耳を傾けます。上程すべき事項を意図的に隠すことはありませんし、公正で透明な運用がなされていると評価しています。

現時点での経営の課題を上げるとすれば、既存のビジネスモデルの殻を破る発想やエネルギーがあまり感じられないことや、取締役会のデザインが行きつ戻りつしている点でしょうか。これは、現在の賃貸経営受託システムが事業環境面で非常に恵まれ、従業員の不断の努力もあり、多くのお客様や株主様からご支持をいただいている反動かもしれません。不確実性の時代に立ち向かう経営として、油断することなく、卓越した想像力と実現力を発揮しなければならないと思っています。

変える勇氣、変えない良識 時代の変化に即した成長

2015年6月に「コーポレートガバナンス・コード報告書」を公表して以来、当社のガバナンスの取り組みに対しお褒めの言葉をいただく機会が増えました。しかし、当社の本当の強みは、土地オーナー様のもとに地道に足を運び、時間をかけて信頼関係を築き、ご家族二世代のご満足を形にする、創業以来の営業ス

タイルにあると私は考えています。ですが、この営業スタイルも永久不滅ではありません。その強みを残しつつ、首都圏市場や新規事業を拡大する事業戦略、労働力や働き方の多様化などを踏まえたスタイルに『変容』していかなければ、持続可能な成長は実現しません。

現在、少子高齢化、地方の人口減少、金利トレンドなどが当事業にどのように影響を与えるか、社内でシミュレーションを行っています。外食産業がコンビニエンスストアの躍進に苦しんでいるように、強烈的なカテゴリーキラーが登場するかもしれません。当社は規模の強みを生かしてどのように収益基盤を固めるか、社会の隠れたニーズをいかにして取り込んで業界の先陣を切るか、ひいてはどのような価値を社会に創造するかを真剣に考えなければ、大東建託グループが社会に存在する意味がないと私は思うのです。

大東建託グループに求められる社外取締役 私が考える社外取締役

こうして考えますと、経営者として実績のあるプロフェッショナル、美的センスの高い専門家、若い世代や生活者を代表できる人材など多くの才能に、当社の社外取締役やアドバイザーとして参画していただいて、多様な視点を取り込みながら価値創造をレベルアップする必要があると考えます。

私自身は、ガバナンスやリスク管理の専門家なので、貢献できる範囲も限られています。しかし、いつも車の助手席に座っている女房のように、うるさいけれど、いないと寂しい社外取締役であり続けたいと思っています。

取締役



熊切 直美

代表取締役社長
建築事業本部・経営管理本部担当

1984年 4月 当社入社
2001年 4月 執行役員住宅販売部長
2004年 6月 取締役テナント営業統括本部長
2006年 4月 常務取締役業務本部長兼法務部長
2011年 4月 専務取締役執行役員東日本営業本部長
2013年 4月 代表取締役社長執行役員建築事業本部・
経営管理本部担当
2016年 4月 代表取締役社長建築事業本部・経営管理本部
担当（現任）



門内 仁志

代表取締役副社長
不動産事業本部・関連事業本部担当
兼大東建物管理株式会社代表取締役社長

1980年 9月 当社入社
2001年 4月 執行役員関連事業本部長
2009年 6月 取締役管理統括部長
2011年 4月 取締役執行役員管理サービス部長
兼大東建物管理株式会社代表取締役社長（現任）
2012年 4月 取締役常務執行役員管理サービス部長
2013年 4月 代表取締役副社長執行役員管理サービス部長
2014年 4月 代表取締役副社長執行役員不動産事業本部・
関連事業本部担当
2016年 4月 代表取締役副社長不動産事業本部・関連事業
本部担当（現任）



小林 克満

常務取締役営業統括部長

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（現任）



川合 秀司

常務取締役経営管理本部長

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（現任）



内田 寛逸

取締役設計統括部長

1987年 8月 当社入社
2011年 4月 経営戦略室長兼業務企画部長
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（現任）



竹内 啓

取締役中日本建築事業本部長

1989年 4月 当社入社
2007年 4月 首都圏営業部長
2010年 4月 東海営業部長
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（現任）



大門 幸夫

取締役工事統括部長

1984年 3月 当社入社
2003年 4月 大東スチール株式会社代表取締役社長
2009年 4月 技術推進部長
2011年 4月 執行役員工事統括部長
2015年 6月 取締役執行役員工事統括部長
2016年 4月 取締役工事統括部長（現任）



齊藤 和彦

取締役東日本建築事業本部長

1992年 3月 当社入社
2009年 4月 執行役員中四国営業部長
2011年 4月 東北営業部長
2013年 4月 執行役員東北建築事業部長
兼震災復興現地責任者
2015年 4月 執行役員東日本建築事業本部長
兼震災復興会社責任者
2015年 6月 取締役執行役員東日本建築事業本部長
2016年 4月 取締役東日本建築事業本部長（現任）



丸川 真一

取締役賃貸営業統括部長

1992年 7月 当社入社
2011年 9月 企画管理部長
2014年 4月 執行役員テナント営業企画管理部長
2015年 4月 執行役員テナント営業統括部長
2015年 6月 取締役執行役員テナント営業統括部長
2016年 4月 取締役賃貸営業統括部長（現任）



中川 健志

取締役株式会社ガスパル代表取締役社長

1989年11月 当社入社
2002年11月 大東建物管理株式会社取締役
2006年 4月 株式会社ガスパル専務取締役
2009年 4月 株式会社ガスパル代表取締役社長
2010年 4月 執行役員株式会社ガスパル代表取締役社長
2013年 4月 常務執行役員株式会社ガスパル代表取締役
社長
2016年 4月 上席執行役員株式会社ガスパル代表取締役
社長兼関連事業本部長
2016年 6月 取締役株式会社ガスパル代表取締役社長
（現任）



笹本 雄司郎

社外取締役
当社ガバナンス委員会委員長

- 1984年 4月 富士ゼロックス株式会社入社
- 2005年 3月 株式会社マコル設立、同社取締役(現任)
- 2006年 4月 実践女子大学人間社会学部非常勤講師(現任)
- 2008年 4月 青山学院大学大学院法学研究科非常勤講師(現任)
- 2011年 4月 日本CSR普及協会理事(現任)
- 2011年 6月 当社社外取締役(現任)



山口 利昭

社外取締役
当社ガバナンス委員会委員

- 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 大阪弁護士会弁護士業務改革委員会委員(現任)
- 2008年 7月 日本弁護士連合会業務改革委員会企業コンプライアンスプロジェクトチーム幹事(現任)
- 2008年10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(現任)
- 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(現任)
- 2013年 6月 当社社外取締役(現任)
- 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(現任)
- 2015年 2月 大阪府交通局監査役(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(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)

監査役



鵜野 正康

常勤監査役(社外)
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 日本アパ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 当社監査役(現任)



蜂谷 英夫

監査役(社外)
当社ガバナンス委員会委員

- 1968年 4月 本田技研工業株式会社入社
- 1981年 4月 第二東京弁護士会登録
蜂谷法律事務所開所、同所代表弁護士(現任)
- 1991年 6月 当社監査役
- 1995年 6月 当社監査役退任
- 1999年 6月 当社監査役(現任)



二見 和光

監査役(社外)
当社ガバナンス委員会委員

- 1964年 4月 建設省(現国土交通省)入省
- 1998年 5月 建設省中国地方建設局用地部長
- 1999年 6月 財団法人住宅改良開発公社(現一般財団法人住宅改良開発公社)融資保証第一部長
- 2003年12月 財団法人住宅改良開発公社理事
- 2009年 7月 株式会社ジェイ・ケイ企画代表取締役社長(現任)
- 2012年 6月 当社監査役(現任)



藤巻 和夫

監査役(社外)
当社ガバナンス委員会委員

- 1976年 4月 株式会社間組(現株式会社安藤・間)入社
- 1979年 4月 三菱自動車工業株式会社入社
- 1989年11月 日興証券株式会社(現SMBC日興証券株式会社)入社
- 1999年 4月 太田昭和監査法人(現新日本有限責任監査法人)入所
- 2002年 4月 藤巻総合コンサルティング設立、同代表(現任)
- 2006年12月 株式会社夢真ホールディングス社外監査役
- 2013年 6月 当社監査役(現任)

執行役員

- 小川 修一 上席執行役員西日本建築事業本部長
- 石井 卓也 上席執行役員中国建築事業部長
- 山田 昭司 上席執行役員北首都圏建築事業部長
- 田中 正義 執行役員情報システム部長
- 小野 博道 執行役員資産承継コンサルティング部長
- 鷲 幸男 執行役員人事部長
- 鈴木 崇之 執行役員中首都圏建築事業部長
- 岡本 栄司 執行役員南関西建築事業部長

- 福田 和宣 執行役員経営企画室長
- 中上 文明 執行役員安全品質管理部長
- 守 義浩 執行役員大東建物管理株式会社 常務取締役審査部長
- 川原 栄司 執行役員賃貸営業推進部長
- 舘 正文 執行役員設計部長
- 小石川 正幸 執行役員建築営業管理部長
- 中村 浩一 執行役員技術推進部 中日本地域担当部長

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2015年3月期	2016年3月期
資産の部		
流動資産		
現金預金	255,551	233,631
金銭の信託	32,505	26,505
受取手形・完成工事未収入金等	36,643	38,627
有価証券	7,001	9,617
未成工事支出金	13,420	13,328
その他のたな卸資産	4,893	4,768
前払費用	57,197	59,688
繰延税金資産	19,235	19,955
営業貸付金	54,671	60,489
その他	13,577	13,262
貸倒引当金	▲305	▲253
流動資産合計	494,393	479,621
固定資産		
有形固定資産		
建物・構築物(純額)	35,051	34,302
機械及び装置(純額)	20,648	32,520
工具器具・備品(純額)	1,535	1,772
土地	42,451	43,169
リース資産(純額)	1,490	1,308
その他(純額)	440	883
有形固定資産合計	101,618	113,957
無形固定資産	5,257	10,664
投資その他の資産		
投資有価証券	27,311	45,509
劣後債及び劣後信託受益権	12,865	12,857
繰延税金資産	20,345	26,030
その他	42,191	42,922
貸倒引当金	▲2,862	▲3,014
投資その他の資産合計	99,851	124,304
固定資産合計	206,726	248,927
資産合計	701,119	728,548
負債の部		
流動負債		
工事未払金	42,242	37,509
1年内返済予定の長期借入金	16,690	16,690
リース債務	271	241
未払法人税等	23,216	25,671
未成工事受入金	49,411	47,274
前受金	64,482	68,922
賞与引当金	20,532	21,586
完成工事補償引当金	1,080	1,136
預り金	6,879	7,631
その他	42,624	55,216
流動負債合計	267,432	281,883
固定負債		
長期借入金	63,278	54,942
リース債務	1,008	907
繰延税金負債	—	84
一括借上修繕引当金	65,154	80,704
退職給付に係る負債	9,518	10,698
長期預り保証金	51,309	45,183
その他	6,622	5,620
固定負債合計	196,892	198,143
負債合計	464,325	480,026
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	184,661	206,509
自己株式	▲13,485	▲16,857
株主資本合計	234,777	253,254
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	6,156	3,202
繰延ヘッジ損益	603	▲943
土地再評価差額金	▲7,584	▲7,584
為替換算調整勘定	1,278	▲229
退職給付に係る調整累計額	▲599	▲1,596
その他の包括利益累計額合計	▲145	▲7,151
新株予約権	312	353
非支配株主持分	1,850	2,065
純資産合計	236,794	248,522
負債純資産合計	701,119	728,548

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

連結損益計算書

(単位:百万円)

	2015年3月期	2016年3月期
売上高		
完成工事高	589,170	595,364
不動産事業売上高	723,817	774,807
その他の事業売上高	40,167	41,471
売上高合計	1,353,155	1,411,643
売上原価		
完成工事原価	416,636	419,094
不動産事業売上原価	671,531	712,196
その他の事業売上原価	26,041	25,925
売上原価合計	1,114,209	1,157,216
売上総利益		
完成工事総利益	172,533	176,269
不動産事業総利益	52,286	62,611
その他の事業総利益	14,126	15,545
売上総利益合計	238,946	254,427
販売費及び一般管理費	147,425	153,426
営業利益	91,520	101,001
営業外収益		
受取利息	601	589
受取配当金	176	192
受取手数料	3,653	3,656
雑収入	1,161	1,241
営業外収益合計	5,592	5,680
営業外費用		
支払利息	709	573
貸倒引当金繰入額	87	48
雑支出	427	500
営業外費用合計	1,225	1,122
経常利益	95,887	105,558
特別利益		
固定資産売却益	5	3
投資有価証券売却益	—	151
特別利益合計	5	154
特別損失		
固定資産除売却損	199	354
減損損失	145	92
特別損失合計	345	447
税金等調整前当期純利益	95,547	105,266
法人税、住民税及び事業税	40,583	41,335
法人税等調整額	▲1,374	▲3,654
法人税等合計	39,208	37,680
当期純利益	56,339	67,585
非支配株主に帰属する当期純利益	229	305
親会社株主に帰属する当期純利益	56,109	67,279

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2015年3月期	2016年3月期
当期純利益	56,339	67,585
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,467	▲2,953
繰延ヘッジ損益	553	▲1,546
土地再評価差額金	▲2,703	—
為替換算調整勘定	3,243	▲1,507
退職給付に係る調整額	▲41	▲998
その他の包括利益合計	2,520	▲7,007
包括利益	58,859	60,578
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	58,649	60,273
非支配株主に係る包括利益	209	304

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(2015年3月期)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	29,060	34,549	169,293	▲10,124	222,779
会計方針の変更による 累積的影響額			▲247		▲247
会計方針の変更を反映した 当期首残高	29,060	34,549	169,046	▲10,124	222,532
当期変動額					
剰余金の配当			▲28,638		▲28,638
親会社株主に帰属する 当期純利益			56,109		56,109
自己株式の取得				▲19,145	▲19,145
自己株式の処分		1,316		2,603	3,919
自己株式の消却		▲1,325	▲11,856	13,181	—
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動					—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					—
当期変動額合計	—	▲8	15,614	▲3,361	12,244
当期末残高	29,060	34,540	184,661	▲13,485	234,777

	その他の包括利益累計額									
	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	新株予約権	非支配株主 持分	純資産合計	
当期首残高	4,688	49	▲4,881	▲1,965	▲577	▲2,685	186	1,724	222,005	
会計方針の変更による 累積的影響額								▲2	▲249	
会計方針の変更を反映した 当期首残高	4,688	49	▲4,881	▲1,965	▲577	▲2,685	186	1,721	221,755	
当期変動額										
剰余金の配当									▲28,638	
親会社株主に帰属する 当期純利益									56,109	
自己株式の取得									▲19,145	
自己株式の処分									3,919	
自己株式の消却									—	
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動									—	
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	1,467	553	▲2,703	3,243	▲22	2,540	125	128	2,794	
当期変動額合計	1,467	553	▲2,703	3,243	▲22	2,540	125	128	15,038	
当期末残高	6,156	603	▲7,584	1,278	▲599	▲145	312	1,850	236,794	

当連結会計年度(2016年3月期)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	29,060	34,540	184,661	▲13,485	234,777
会計方針の変更による 累積的影響額					—
会計方針の変更を反映した 当期首残高	29,060	34,540	184,661	▲13,485	234,777
当期変動額					
剰余金の配当			▲30,439		▲30,439
親会社株主に帰属する 当期純利益			67,279		67,279
自己株式の取得				▲25,758	▲25,758
自己株式の処分		480		6,917	7,397
自己株式の消却		▲480	▲14,990	15,470	—
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動			▲1		▲1
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	21,848	▲3,371	18,476
当期末残高	29,060	34,540	206,509	▲16,857	253,254

	その他の包括利益累計額								
	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	新株予約権	非支配株主 持分	純資産合計
当期首残高	6,156	603	▲7,584	1,278	▲599	▲145	312	1,850	236,794
会計方針の変更による 累積的影響額									—
会計方針の変更を反映した 当期首残高	6,156	603	▲7,584	1,278	▲599	▲145	312	1,850	236,794
当期変動額									
剰余金の配当									▲30,439
親会社株主に帰属する 当期純利益									67,279
自己株式の取得									▲25,758
自己株式の処分									7,397
自己株式の消却									—
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動									▲1
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	▲2,953	▲1,546	—	▲1,507	▲997	▲7,005	41	215	▲6,749
当期変動額合計	▲2,953	▲1,546	—	▲1,507	▲997	▲7,005	41	215	11,727
当期末残高	3,202	▲943	▲7,584	▲229	▲1,596	▲7,151	353	2,065	248,522

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位: 百万円)

	2015年3月期	2016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	95,547	105,266
減価償却費	4,851	6,026
減損損失	145	92
貸倒引当金の増減額 (▲は減少)	87	100
賞与引当金の増減額 (▲は減少)	311	1,054
一括借上修繕引当金の増減額 (▲は減少)	15,448	15,550
退職給付に係る負債の増減額 (▲は減少)	▲843	▲237
受取利息及び受取配当金	▲777	▲782
支払利息	709	573
有価証券及び投資有価証券売却損益 (▲は益)	—	▲151
売上債権の増減額 (▲は増加)	▲2,157	▲2,005
未成工事支出金の増減額 (▲は増加)	▲1,820	91
その他のたな卸資産の増減額 (▲は増加)	457	117
前払費用の増減額 (▲は増加)	▲3,106	▲695
営業貸付金の増減額 (▲は増加)	▲9,510	▲5,818
仕入債務の増減額 (▲は減少)	▲1,756	▲4,709
未払金の増減額 (▲は減少)	237	2,413
前受金の増減額 (▲は減少)	7,311	4,440
未成工事受入金の増減額 (▲は減少)	5,206	▲2,136
長期預り保証金の増減額 (▲は減少)	▲8,343	▲6,125
その他	1,645	7,250
小計	103,646	120,314
利息及び配当金の受取額	781	636
利息の支払額	▲710	▲573
法人税等の支払額	▲44,316	▲41,554
営業活動によるキャッシュ・フロー	59,401	78,822
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	—	▲51,000
金銭の信託の減少による収入	8,500	6,000
有価証券の取得による支出	▲4,200	▲4,500
有価証券の売却及び償還による収入	10,530	8,000
有形固定資産の取得による支出	▲14,690	▲18,346
無形固定資産の取得による支出	▲2,294	▲6,241
投資有価証券の取得による支出	▲1,862	▲25,474
その他	4,948	▲1,993
投資活動によるキャッシュ・フロー	930	▲93,555
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	▲300	—
長期借入れによる収入	—	9,000
長期借入金の返済による支出	▲16,690	▲17,335
リース債務の返済による支出	▲281	▲325
配当金の支払額	▲28,638	▲30,439
自己株式の取得による支出	▲19,145	▲25,758
自己株式の処分による収入	4,330	7,026
非支配株主への配当金の支払額	▲66	▲80
その他	▲16	▲10
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲60,808	▲57,923
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,791	▲263
現金及び現金同等物の増減額 (▲は減少)	2,314	▲72,920
現金及び現金同等物の期首残高	253,236	255,551
現金及び現金同等物の期末残高	255,551	182,631

株式データ

株式数

発行可能株式総数	329,541,100 株
発行済株式総数	78,094,379 株

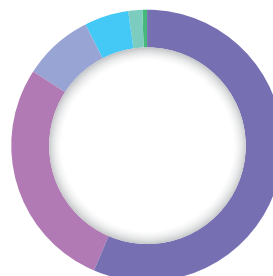
株主メモ

1単元の株式の数	100 株
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
基準日	定時株主総会の議決権 3月31日
期末配当	3月31日
中間配当	9月30日
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号
特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081
同連絡先	東京都江東区東砂七丁目10番11号 三菱UFJ信託銀行株式会社証券代行部 電話：0120-232-711 (通話料無料)
公告方法	電子公告により、当社ホームページに掲載します。 http://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]

株主の構成

株主数 15,230 名

所有者別株式分布状況

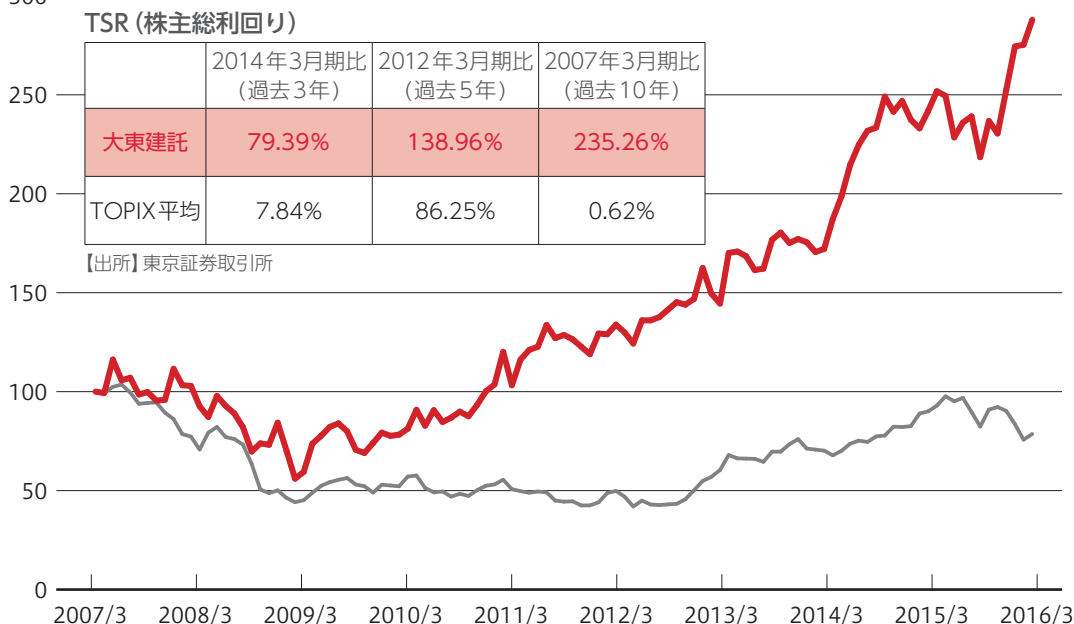


■ 外国法人等	44,122,539 株 (56.50%)
■ 金融機関	21,653,009 株 (27.73%)
■ 個人その他	6,471,262 株 (8.29%)
■ 国内法人等	4,201,608 株 (5.38%)
■ 金融商品取引業者	1,290,376 株 (1.65%)
■ 自己名義	355,585 株 (0.46%)

(2016年3月末)

株価データ

— 大東建託 (index) — TOPIX (index)



※ 2007年3月31日の終値を100としています。

※ TSRの保有期間は2016年3月末の終値を基準としています。



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>



資本金：29,060百万円
株式：東京証券取引所及び名古屋証券取引所市場第一部上場（コード1878）
【編集】経営企画室 広報CSR課
【お問い合わせ窓口】お客様サービス室 0120-1673-43
フリーダイヤル受付時間／午前10:00～午後5:30（土日・祝日・夏季・年末年始の休業日を除きます。）

※本報告書に記載されている全ての情報は、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。