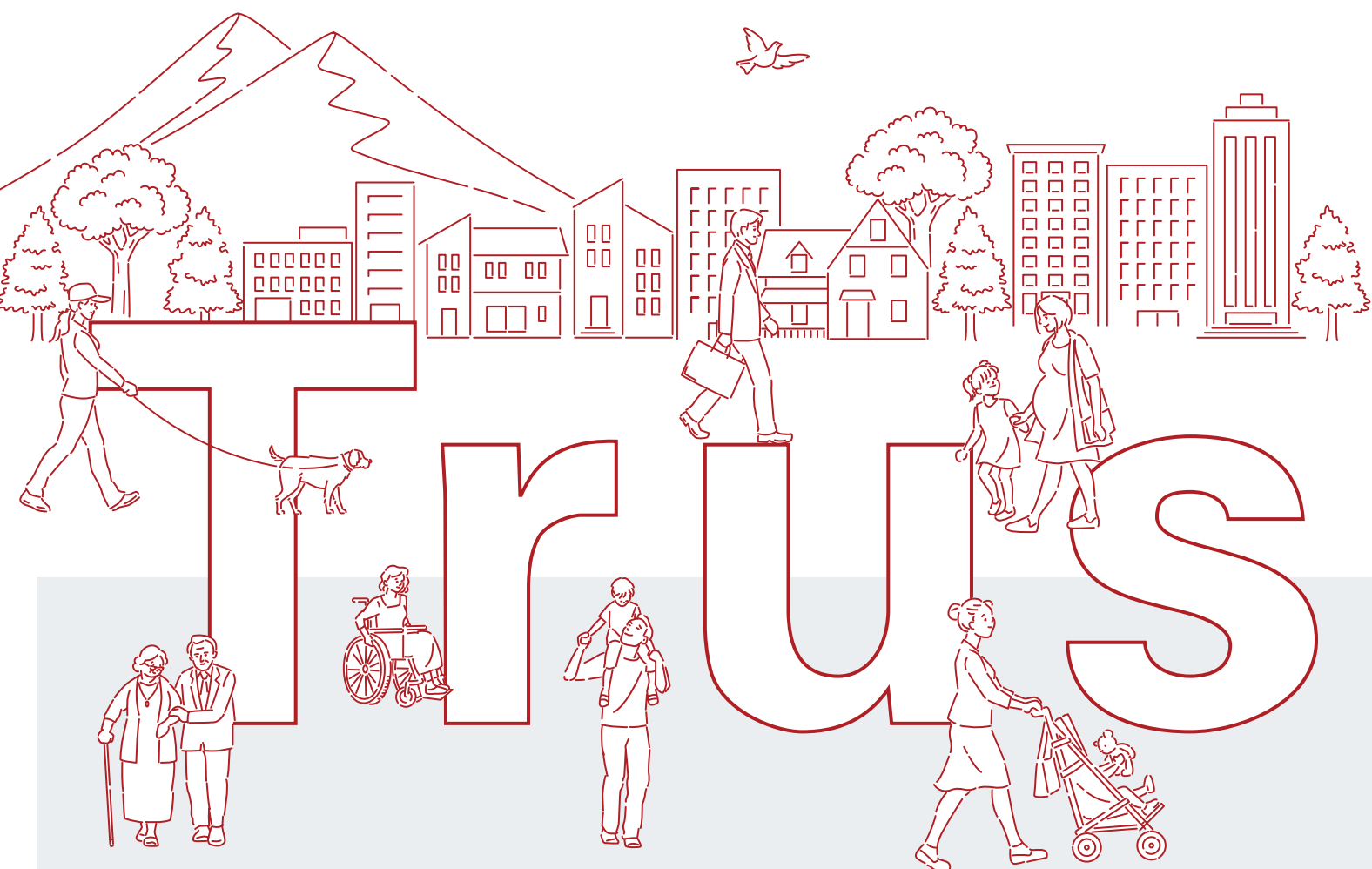


<改訂版>

Life is Built on Trust.

統合報告書
2020



新しい「託される」をここから。

私たちは、オーナー様からは

大切な土地や、建物という資産を託され、

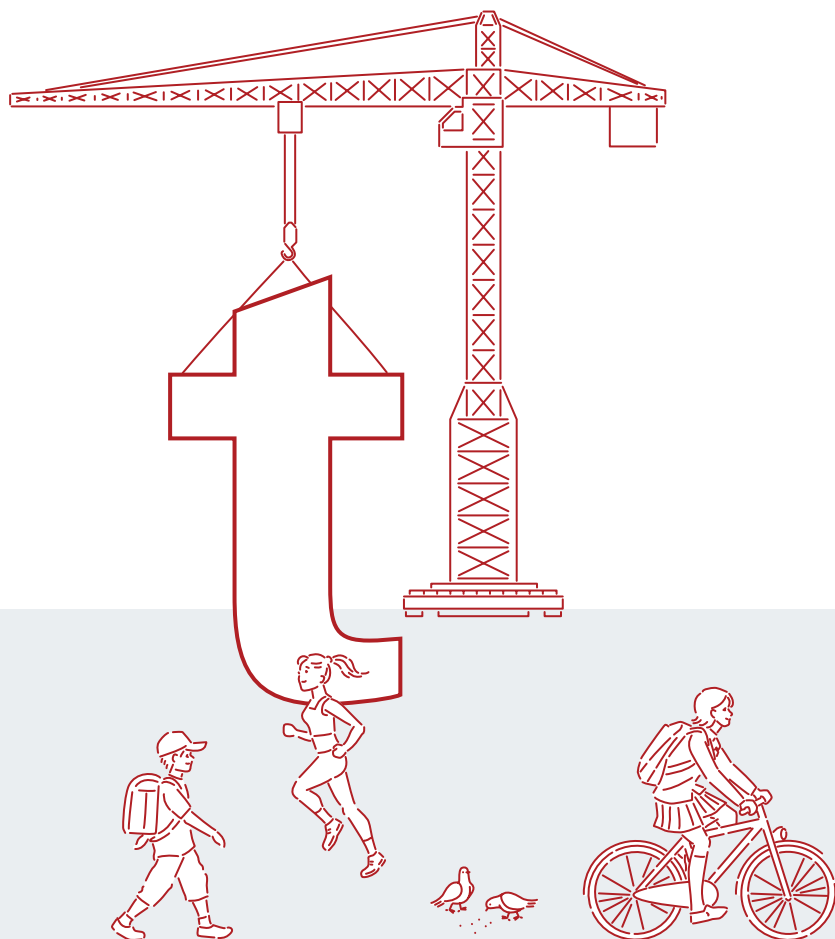
入居様からは生活の土台を託されています。

そんな建物だからこそ、木材や建築工法など些細なことにも熟慮を重ね、

オーナー様の資産の価値を長く保てる

そして入居様様が安全に、快適に過ごせる住空間を

創ることに努めてきました。



そして今、私たちはみなさまが持つ

たくさんの夢や将来を「託される」企業を目指しています。

これまで「託される」ことに応え続けることで私たちは、

オフィスや商業施設など他の分野でも

活かせる強みを磨くことができたと考えています。

住まいだけでなく、生活全般へと「託される」場所を広げることで、

みなさまからの信頼を今まで以上に得られることを願っています。

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。

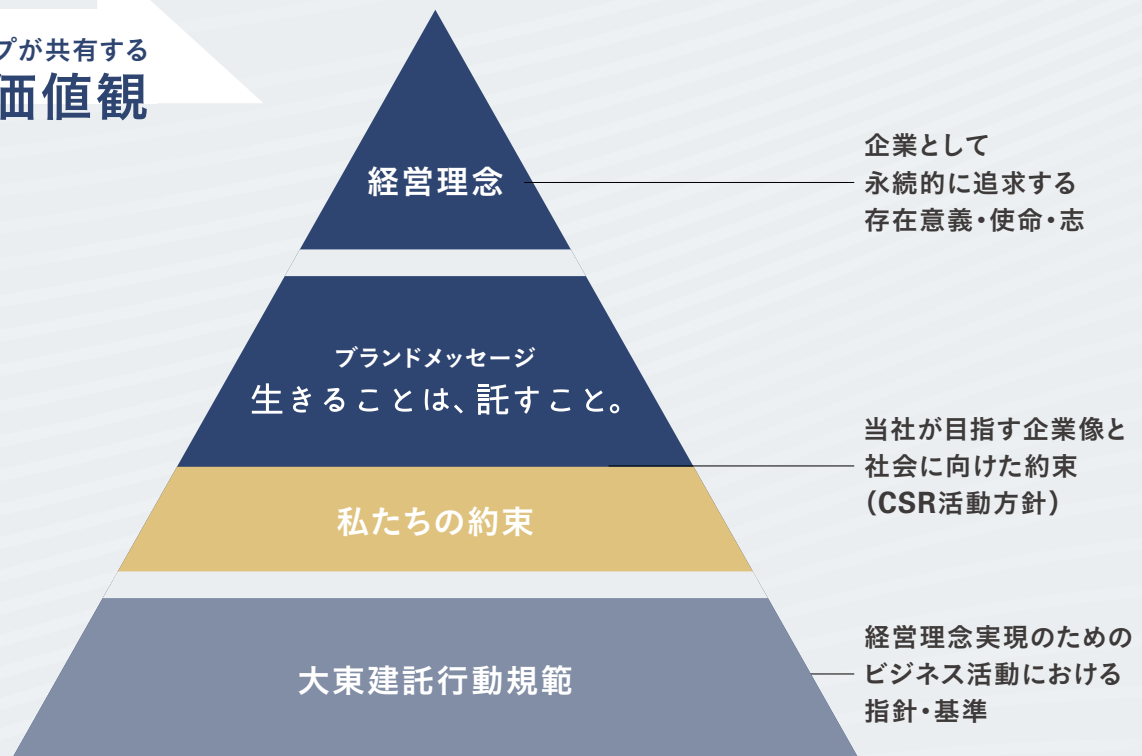
経営理念

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り組み
- 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 価値創造ストーリー

- 07 信頼と成長の軌跡
- 09 財務ハイライト
- 11 財務レビュー
- 13 非財務ハイライト
- 15 価値創造プロセス
- 21 成長の機会と脅威
- 23 データで見る機会と脅威
- 25 トップメッセージ

31 成長戦略

- 33 新5ヵ年計画の進捗と評価
- 39 事業別戦略
- 39 建設事業
- 41 不動産事業
- 43 その他事業
- 45 総合賃貸業／生活支援サービス業
- 47 未財務活動

51 経営基盤（企業統治の徹底）

- 53 社外取締役メッセージ
- 55 役員一覧
- 57 コーポレート・ガバナンス
- 62 リスクマネジメント
- 63 コンプライアンス
- 65 人権の尊重・ダイバーシティ
- 67 健康経営・労働安全衛生
- 69 人材育成
- 70 品質管理
- 71 環境経営
- 73 財務情報
- 77 会社概要
- 79 修繕項目一覧表
- 80 特定賃貸借契約を締結する上での注意点

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さま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さま

■ 各種指標

特に記載のない限り、「期間」で捉えられる数値は2019年度（2019年4月～2020年3月末）、その他は2020年3月末時点の数値

■ 対象期間

2019年度（2019年4月～2020年3月末）

■ 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。

■ お問い合わせ

お客様サービス室 0120-1673-43
受付時間／午前10:00～午後5:00
（土日・祝日・夏期・年末年始の休業日を除きます）



大東建託グループの価値創造ストーリー

Value Creation

1974年6月の創業以来、大東建託グループは、幾多の困難をチャンスに変え、時代や社会の変化に柔軟に対応しながらも、確固たる”顧客第一主義”を貫いたことで、継続した成長を実現してきました。それら歴史の中で構築され、当社グループ成長の礎となったのが、独自のビジネスモデル「賃貸経営受託システム」です。「賃貸経営受託システム」を中心に、その独自性と競争優位性、現在置かれている事業環境についてご説明いたします。

大東建託(株)本社レセプション前
レセプションへと続く廊下には、創業当時の
倉庫建物から現在までの、当社グループ主力
商品写真が展示されています。

PAST

時代の変化を捉えたビジネスモデルの構築

07 信頼と成長の軌跡

PRESENT

現在の競争優位性を生み出した「賃貸経営受託システム」

09 財務ハイライト

11 財務レビュー

13 非財務ハイライト

15 価値創造プロセス

FUTURE

事業を取り巻く機会と脅威

21 成長の機会と脅威

23 データで見る機会と脅威

25 トップメッセージ

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様々な悩みに、
時代の変化に適応した建物賃貸事業の安心・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))は創業とともに、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

Turning Point
1980

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

1992
生産緑地法の改正・施行

1991

バブル崩壊

1993年
10万戸

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

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

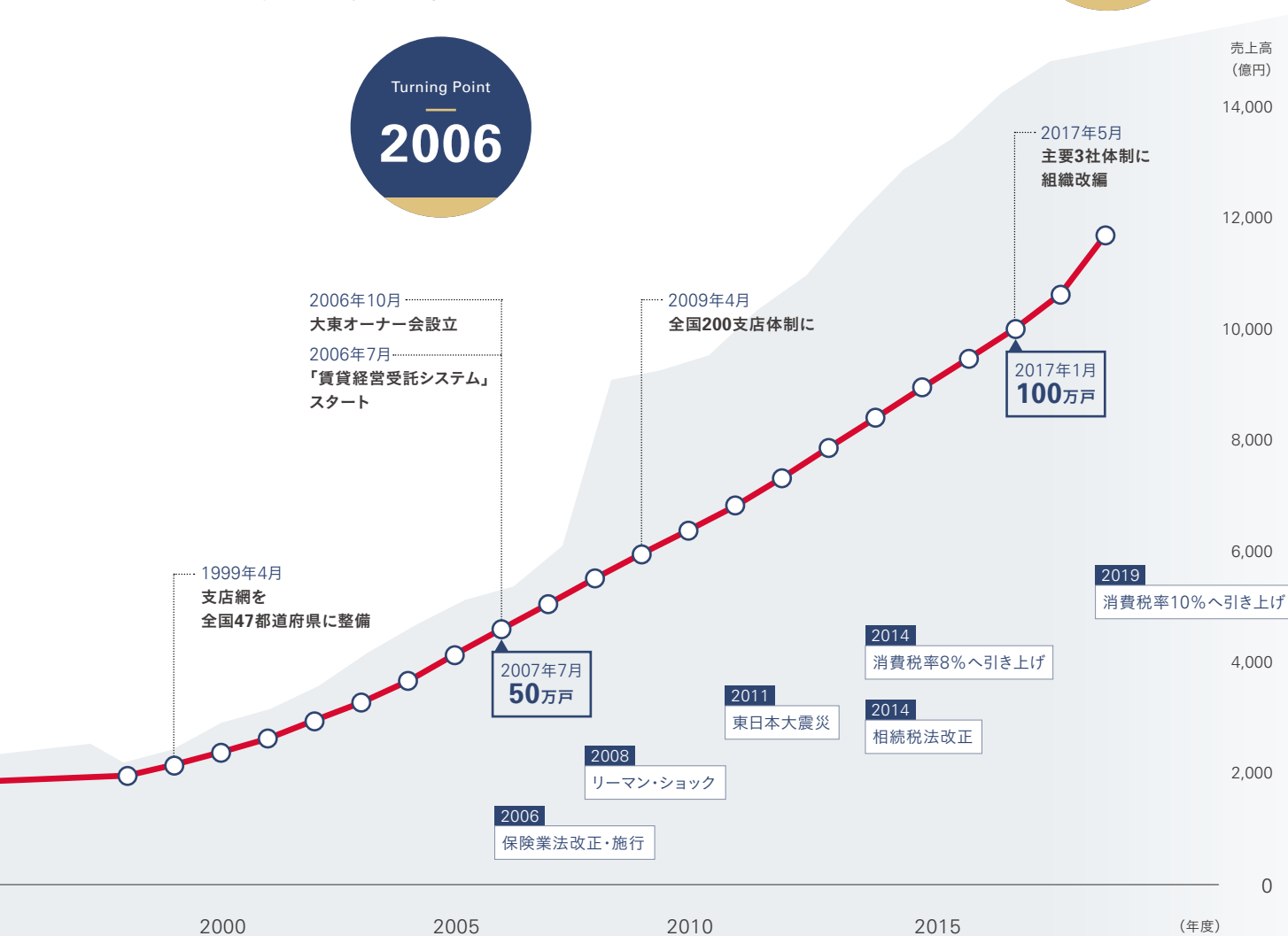
● P.33 をご覧ください。

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.15 をご覧ください。



	2007年3月期	2020年3月期
売上高	5,643億円	15,862億円
営業利益	726億円	1,279億円
当期純利益	418億円	903億円
自己資本	2,746億円	2,865億円
ROE	16.2%	30.6%
EPS	345円	1,306円
管理戸数	49.3万戸	116.5万戸
配当性向	27.2%	50.0%

財務ハイライト

	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	
--	----------	----------	----------	----------	----------	--

経営成績

単位

売上高	億円	9,548	9,726	10,011	10,871	11,524	
建設事業	億円	4,696	4,655	4,302	4,686	4,895	
不動産事業	億円	4,647	4,835	5,452	5,899	6,304	
その他事業	億円	204	234	256	285	324	
売上総利益	億円	1,818	1,887	1,953	2,141	2,184	
建設事業	億円	1,503	1,664	1,670	1,751	1,721	
不動産事業	億円	253	144	192	292	353	
その他事業	億円	62	78	90	97	109	
営業利益	億円	703	711	737	819	824	
売上高営業利益率	%	7.4	7.3	7.4	7.5	7.2	
親会社株主に帰属する当期純利益	億円	421	453	431	471	516	

財務状態

自己資本	億円	2,957	3,115	1,311	1,583	1,912	
自己資本比率	%	54.7	55.8	24.6	27.8	31.0	
ROE	%	14.1	14.9	19.5	32.5	29.6	

株主還元

EPS(1株当たり当期純利益)	円	349	386	384	594	648	
1株当たり年間配当金	円	104	193	229	297	324	
配当性向	%	29.8	49.9	59.6	50.0	50.0	
総還元性向(自己株式取得含む)	%	57.2	79.8	526.0	50.0	50.0	

建設事業に関わる指標

受注工事高	億円	4,372	4,352	5,034	6,117	6,551	
建築営業人員数	人	3,020	2,830	2,981	3,222	3,204	
完成工事高※	億円	4,696	4,655	4,302	4,686	4,895	
完成工事総利益率	%	32.0	35.8	38.8	37.4	35.2	

不動産事業に関わる指標

入居者斡旋件数	万件	17.1	18.0	20.4	21.4	22.0	
賃貸住宅管理戸数	万戸	55.2	59.8	64.5	69.4	74.7	
賃貸住宅家賃ベース入居率(3月)	%	95.6	94.6	96.0	96.8	96.7	

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	302	460	607	778	878	
投資活動によるキャッシュ・フロー	億円	△134	△268	499	△113	△103	
財務活動によるキャッシュ・フロー	億円	△396	△298	△949	△294	△362	
現金及び現金同等物の期末残高	億円	1,815	1,707	1,848	2,210	2,641	

※「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))の営繕工事高を不動産事業売上高に計上しています。

	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 計画	前期比 ('20/3 '19/3)
	12,596	13,531	14,116	14,971	15,570	15,911	15,862	14,800	99.7%
	5,453	5,891	5,953	6,239	6,276	6,097	5,511	4,070	90.4%
	6,776	7,238	7,748	8,246	8,713	9,241	9,736	10,130	105.4%
	366	401	414	485	579	572	614	600	107.3%
	2,330	2,389	2,544	2,855	2,970	2,960	2,824	2,323	95.4%
	1,752	1,725	1,762	1,976	1,975	1,837	1,591	1,028	86.6%
	453	522	626	727	790	889	987	1,062	111.0%
	124	141	155	152	204	233	246	233	105.4%
	897	915	1,010	1,201	1,263	1,270	1,279	800	100.7%
	7.1	6.8	7.2	8.0	8.1	8.0	8.1	5.4	+0.1p
	552	561	672	821	878	899	903	560	100.5%
	2,248	2,405	2,501	2,760	2,998	3,038	2,865	—	94.3%
	32.9	34.3	34.3	35.3	35.6	35.3	32.5	—	△2.8p
	26.6	24.1	27.4	31.2	30.5	29.8	30.6	20.0	+0.8p
	693	710	863	1,072	1,165	1,212	1,306	816	107.8%
	347	375	432	536	583	606	653	408	107.8%
	50.0	52.8	50.1	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	±0.0p
	80.0	82.8	80.1	80.0	80.0	95.5	115.7	50.0	+20.2p
	6,258	6,604	6,930	6,552	6,510	6,352	5,192	4,500	81.7%
	3,325	3,247	3,420	3,383	3,313	3,291	3,140	3,200	95.4%
	5,453	5,891	5,953	6,239	6,276	6,097	5,511	4,070	90.4%
	32.1	29.3	29.6	31.7	31.5	30.1	28.9	25.3	△1.2p
	24.1	25.3	26.7	28.1	29.6	32.3	33.4	33.6	103.6%
	80.5	86.4	92.3	97.8	103.6	108.6	113.0	116.8	104.0%
	96.9	96.7	96.8	96.9	97.2	97.4	97.2	97.7	△0.2p
	838	594	788	1,240	625	719	1,021		
	△594	9	△935	△334	△229	0.82	△183		
	△391	△608	△579	△722	△253	△976	△1,114		
	2,532	2,555	1,826	2,001	2,137	1,876	1,599		

年平均成長率(2010/3から2020/3までの10年間)					
売上高	5.0%	EPS	13.0%	入居者斡旋件数	6.4%
営業利益	6.1%	建築営業人員数	1.0%	賃貸住宅管理戸数	6.6%

財務レビュー

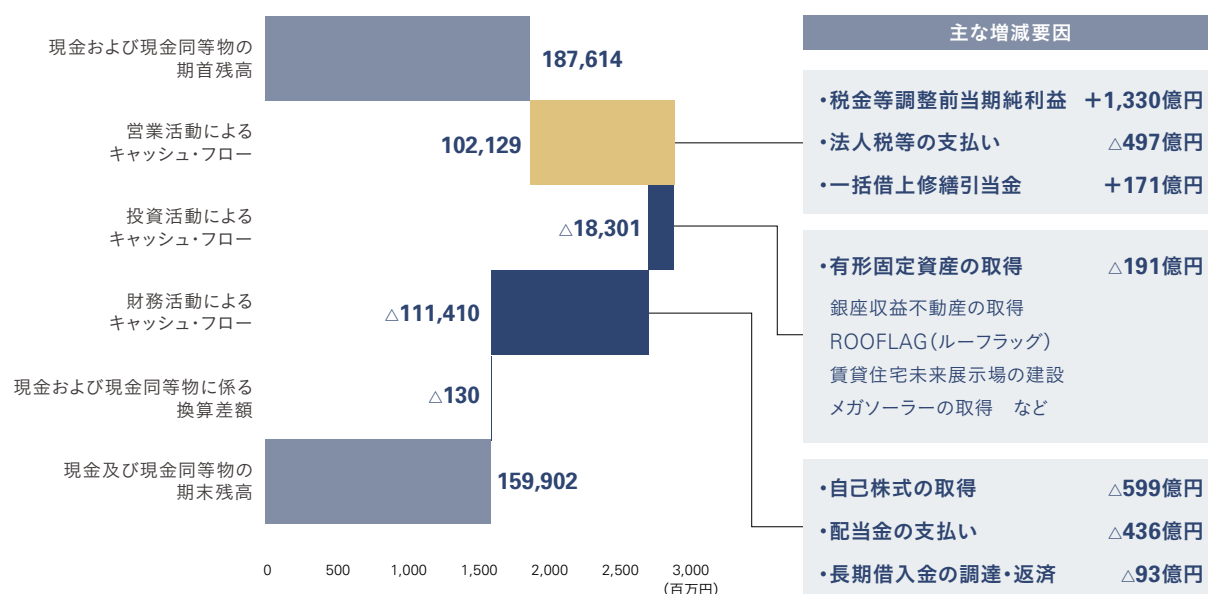
財政状態

2020年3月期末の自己資本比率は前期末比2.8p低下の32.5%となりました。

総資産	負債	純資産
8,802億89百万円 (前期末比205億16百万円増加▲)	5,941億28百万円 (前期末比366億54百万円増加▲)	2,861億61百万円 (前期末比161億37百万円減少○)
主な増減要因	主な増減要因	主な増減要因
営業貸付金 +343億円 ●完成時特別融資の増加 ●つなぎ融資の増加 など	前受金 +237億円 ●前受家賃の増加 ●ルームクリーニング前受金の増加 など	利益剰余金 △546億円 ●当期純利益の計上 ●配当金の支払い など
前払費用 +23億円 ●前払い家賃の増加 など	一括借上修繕引当金 +171億円 ●営繕工事費用の増加 ●原状回復引当金の増加 など	自己株式 +445億円 ●自己株式の取得・消却 など
有形固定資産 +87億円 ●銀座収益不動産の取得、 メガソーラーの取得 など	工事未払金 +90億円 ●単月の工事原価増加 など	
完成工事未収入金等 +91億円 ●完成物件に係る 工事代金債権の増加 など		

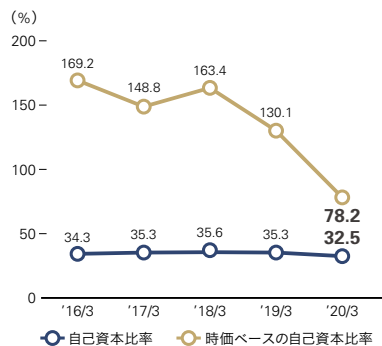
キャッシュ・フロー

2020年3月期の現金および現金同等物は、前期末比277億11百万円減少し、2020年3月期末の残高は1,599億2百万円となりました。各キャッシュフローの状況と主な増減要因は次の通りです。

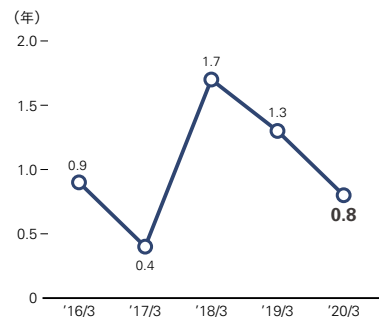


参考: キャッシュ・フロー関連指標の推移

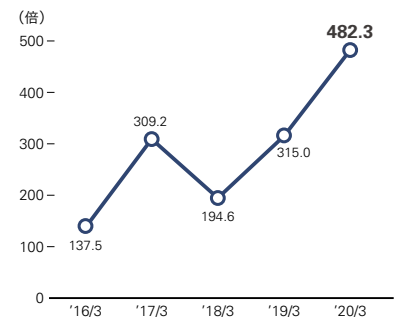
自己資本比率／時価ベースの自己資本比率



キャッシュ・フロー対有利子負債比率



インタレスト・カバレッジ・レシオ



利益分配に関する基本方針

配当政策

当社では、株主様に対する利益還元を最重要経営課題として認識し、実践してまいりました。経営基盤の強化による安定配当を基本的スタンスとしながら、基準配当100円に連結業績に応じた利益還元分を含めた配当性向50%を目標として設定しています。

年間配当金(20/3期)

653円／株
(前期比47円増配)

年間配当金(21/3期)

408円／株
(前期比245円減配)

自己株式の取得・消却

従来の基準(当期純利益の30%を目途とした継続的な自己株取得)に基づく自己株式の取得・消却を当面休止することとし、当社グループを取り巻く経営環境や株式市場の動向、財務状況や成長投資などを総合的に勘案し、必要に応じて自己株式の取得・消却の実施を検討することとします。

自己株式取得・消却(20/3期)

約591億円
(416.7万株)

自己株式取得・消却(21/3期)

休止

事業リスク

新型コロナウイルス感染症の拡大における主な想定リスク

建設事業	●営業活動休止による受注高の減少 ●建築工事休止による完成工事高の減少
不動産事業	●営業活動休止による入居者斡旋件数の減少、入居率の低下 ●経済低迷・雇用情勢悪化による退去者の増加・入居率の低下
その他事業	●入居率の低下によるガス販売量の減少 ●介護・保育施設への休業要請に伴うサービス利用者の減少 ●活動制限令に伴うマレーシアホテルの稼働率の低下

財務への影響と対応

当社グループの財務においては、現状、現預金などの運転資金は十分にあり、当面は事業活動に大きな影響はないと考えていますが、新型コロナウイルス感染症拡大とその長期化に備え、安定的かつ機動的な資金調達手段を確保するとともに、財務基盤のより一層の安定を図ることを目的として、2020年5月、株式会社三井住友銀行をアレンジャーとする総額700億円のシンジケート方式によるコミットメントライン契約を締結しました。なお、本件による2021年3月期業績への影響は軽微であると考えています。

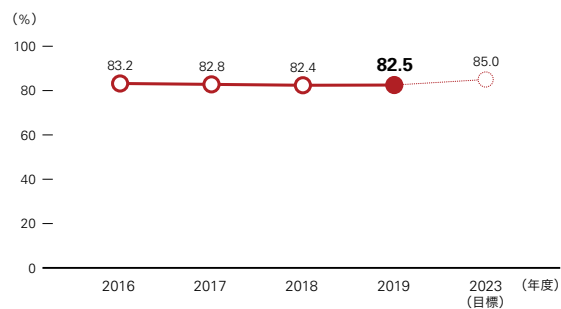


その他、財務に関わるリスク情報はこちらへ

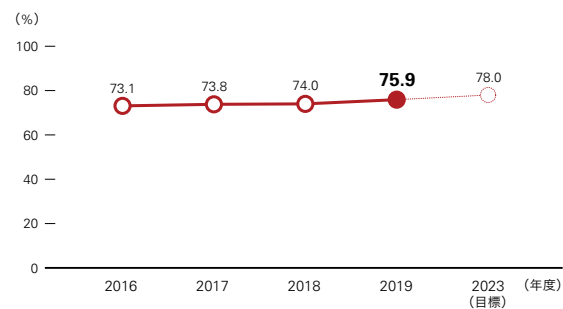
<https://www.kentaku.co.jp/corporate/ir/governance/risk.html>

新5ヵ年計画 重要経営指標(KPI)

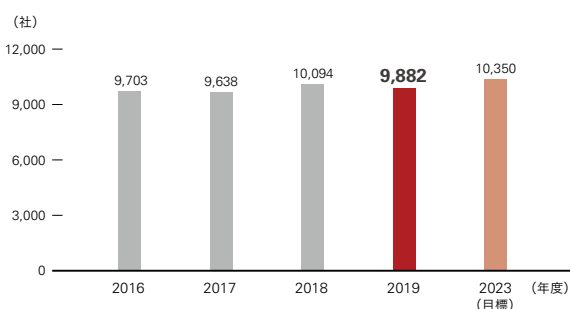
オーナー様 建物完成時アンケート満足率



入居者様 入居後アンケート満足率

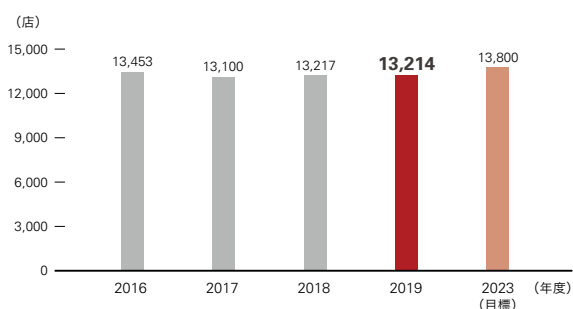


取引先様 大東建託協力会*会員数

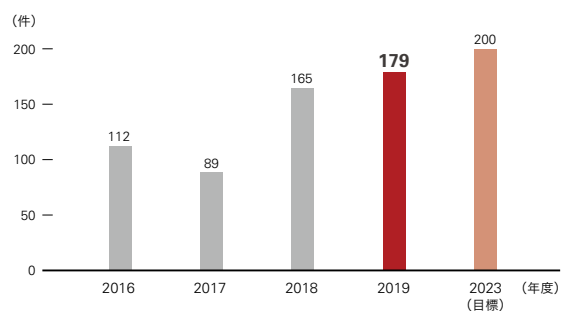


※当社グループの建物建築にご協力いただいている設計・施工協力会社様で構成された組織

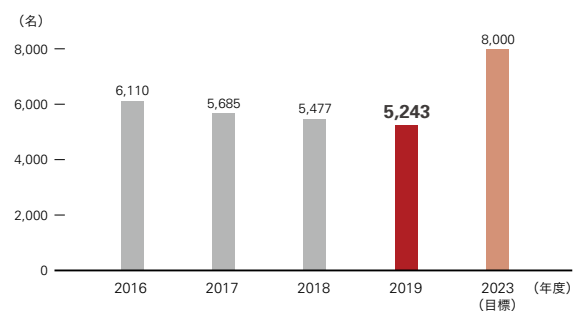
取引先様 協力不動産会社様数



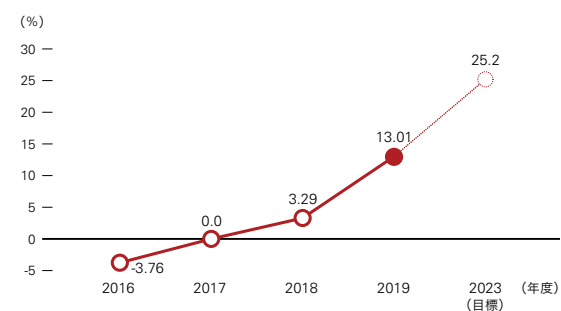
地域社会 地域支援活動実施件数



地域社会 大東建託グループみらい基金参加従業員数

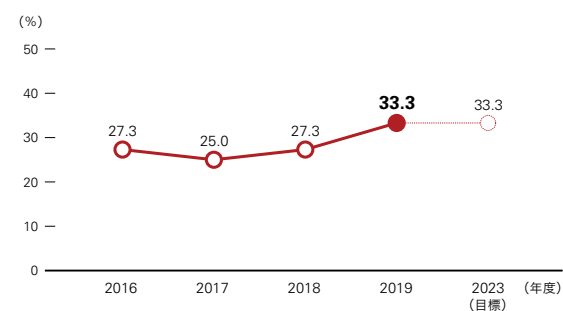


環境 CO₂排出量削減率(2017年度比)*



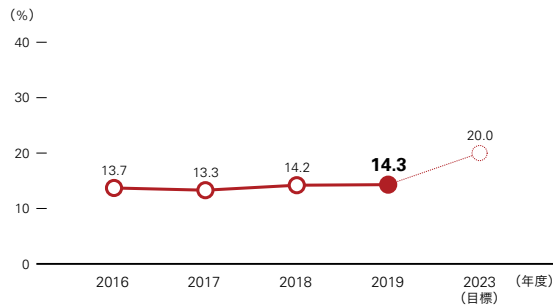
※2020年3月、SBT再認定取得に伴い、1.5度水準の削減目標を新たに策定しました

ガバナンス 社外取締役比率

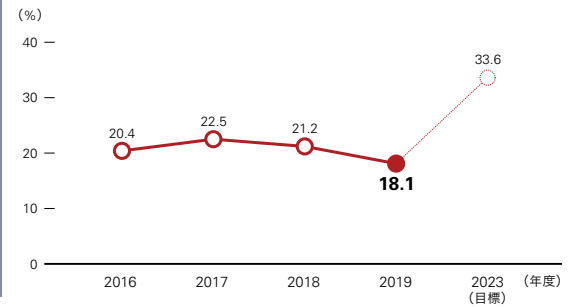


新5ヵ年計画 従業員向け目標

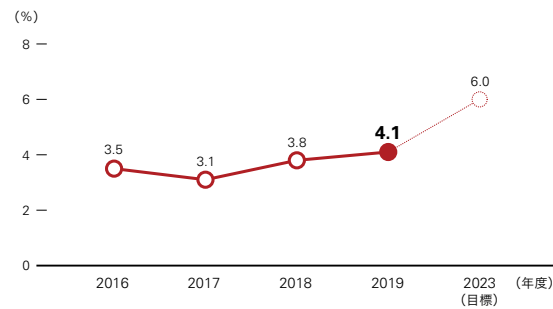
女性労働者割合



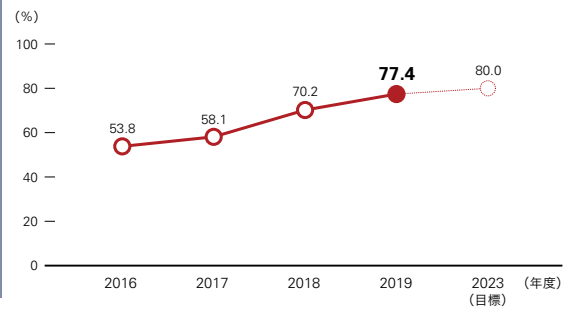
女性採用割合



女性管理職割合

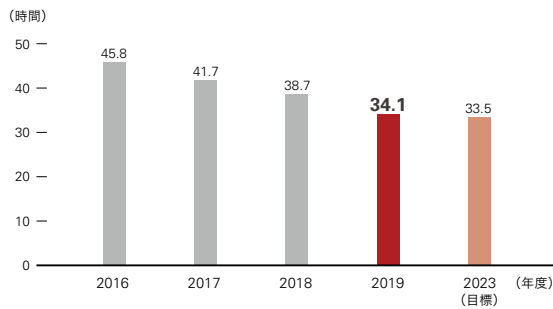


有給休暇取得率

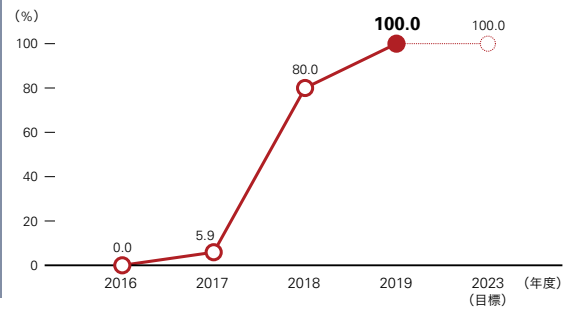


※アニバーサリー休暇制度は2016年3月期より導入

平均残業時間

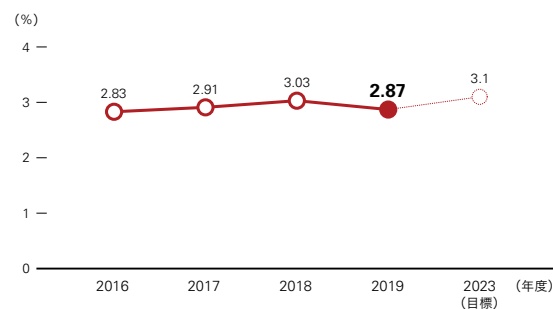


男性育児休業取得率

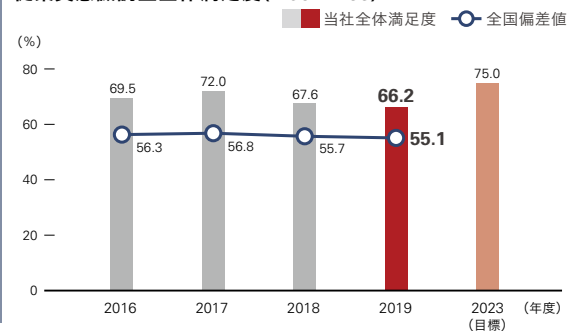


※2018年10月より男性従業員の育児休業取得を義務化(5日有給)

障がい者雇用率

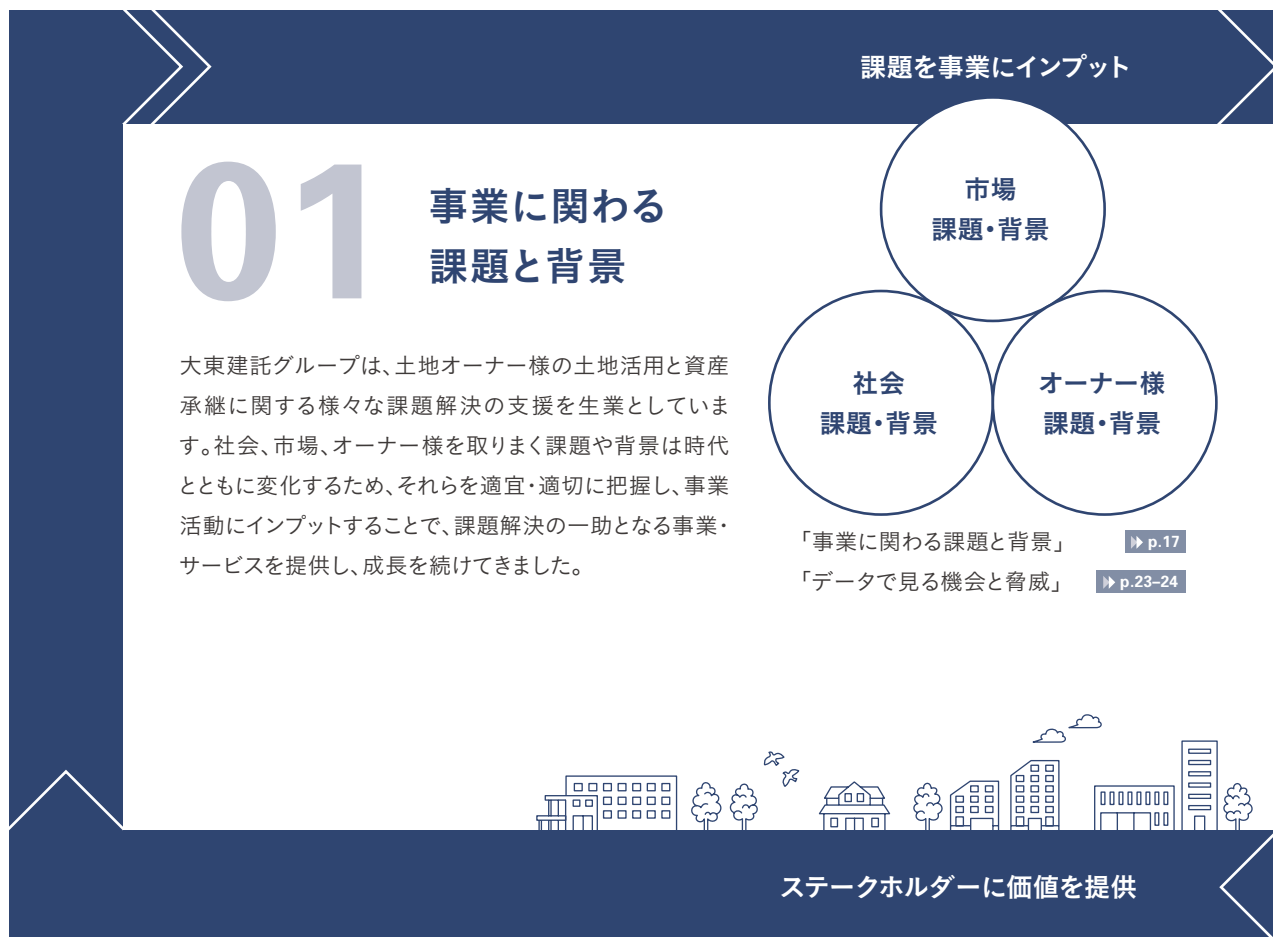


従業員意識調査全体満足度 (D-COMPASS)



※D-COMPASS: 全従業員を対象とし毎年実施している従業員満足度調査。
2019年回答率は96.4%

「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様々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。



04

提供価値と獲得価値

大東建託グループは、ステークホルダーに対する基本姿勢として「私たちの約束」を定め、その中で、各ステークホルダーに提供する価値を明示しています。各ステークホルダーへの提供価値が「賃貸経営受託システム」や競争優位性の付加価値につながり、ひいては大東建託グループの企業価値につながるとの認識のもと、持続的な社会の発展への貢献と事業成長の同時実現を目指しています。



▶ ステークホルダーに価値を提供することで信頼を獲得し、
持続的な社会の発展への貢献と事業成長を同時に実現

「提供価値と獲得価値」 ▶▶ p.20

価値創造のメカニズム

事業を通じて課題を解決

02

ビジネスモデル

大東建託グループの主力事業は、賃貸経営に関わる負担を軽減する「賃貸経営受託システム」です。「賃貸経営受託システムによって確立した競争優位性を、事業を通じてさらに高めるとともに、コーポレート・ガバナンスや盤石な経営基盤によって有形・無形の経営資源を開発・強化することで、競争優位性を維持しています。

賃貸経営受託システム

35年一括借上※

土地診断・
事業計画の
企画・提案

設計・施工

入居者
募集

管理・運営

変動リスク
対応

賃貸効率の
追求

大東建託グループで一気に通貫

※諸条件により契約終了や解約となる場合があります。詳しくはP.80の「特定賃貸借契約を締結する上での注意点」をご確認ください。尚、お客様から解約の申し入れをされる場合は、借地借家法第28条(建物賃貸借契約の更新拒絶等の要件)が適用されるため、正当な事由が必要となります。

賃貸一筋
46年の
賃貸経営ノウハウ

周辺事業による
高付加価値の
提供

資産価値を
維持・向上させる
技術開発力

オーナー様視点
の徹底

競争優位性の強化

「競争優位性」▶▶ p.19

03

経営資源

競争優位性の維持・強化に欠かせない有形・無形の経営資源に対し、中長期的な視点での投資と適切な監視・マネジメントを行っています。

競争優位性の維持・強化

有形・無形の経営資源

「競争優位性の維持・強化の鍵となる経営資源」▶▶ p.20

経営資源の開発・強化

経営資源安定確保を支える体制

「企業統治の徹底」▶▶ p.51～

価値創造プロセスの構成要素

はじめに：創業の背景と市場

大東建託グループの創業は、日本が高度経済成長期を迎えた1970年代に遡ります。日本には「代々受け継いだ土地を次世代に残したい」という独特の風土・考え方がありますが、1970年代の日本では、列島改造ブームにより地価・物価が高騰し、オーナー様にとって土地の維持負担が大きな課題となっていました。そこで、オーナー様の思いに寄り添い、課題解決の一助を担いたいとの思いから、1974年、大東産業株式会社を設立し、事業用賃貸建物（倉庫・工場・店舗）の建築請負を開始しました。それ以来、経営理念に基づき、先祖から受け継いだ資産の承継サポート、遊休地の活用による家賃創出といったオーナー様への価値を提供することで事業を続けてきました。

1970年代（創業当時）

列島改造ブームによる
地価・物件の高騰

Issue

土地オーナー様の課題

先祖から受け継いだ
土地の維持負担増

Solution

土地活用市場の中で特に
「自己活用（主に建物賃貸事業）」に着目し事業を開始

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

土地活用の中でも、土地の自己活用
（建物賃貸事業）による家賃収入で
大切な土地を利用しながら維持する
ことを支援



オーナー様と現在もお取引が続く
第1号建物

土地活用市場

売却	借地
自己活用（主に建物賃貸事業）	共同活用

01 事業に関わる課題と背景

社会変化によってオーナー様の土地活用と資産承継に関する悩みは大きく変化します。現在、日本は長期的な人口減少トレンドの中にあり、将来的には高齢化のさらなる進行、世帯数の減少、単身世帯・核家族世帯の増加が予想されます。これに伴い、不動産市場においては賃貸住宅需要の拡大や、築古賃貸住宅のさらなる増加が考えられます。また、オーナー様においては引き続き不動産における相続財産の安定運用や、安定運用に向けた賃貸住宅管理専門会社へのニーズの拡大も予想されます。これらの変化は大東建託グループにとって、リスクであると同時に大きな機会となりえます。

社会課題・背景

人口・世帯推移・予測

人口は2015年から減少
世帯数のピークは2023年、
その後ほぼ横ばいで推移

高齢社会

高齢社会が進展
“アクティブシニア”の増加

市場課題・背景

賃貸住宅派の増加

現在、日本在住者の3分の1は賃貸住宅に在住

築古賃貸住宅の増加

2003年～2018年の間、
年間約30万戸の賃貸住宅が滅失

相続税法の改正

2015年の相続税法改正により、相続税課税
対象者は約2倍に増加

オーナー様の課題・背景

相続財産

相続財産のうち、約42.4%が不動産
（土地・家屋・構築物）

賃貸住宅の管理事情

81.5%の賃貸オーナー様が管理の一部、または
すべてを専門業者へ委託

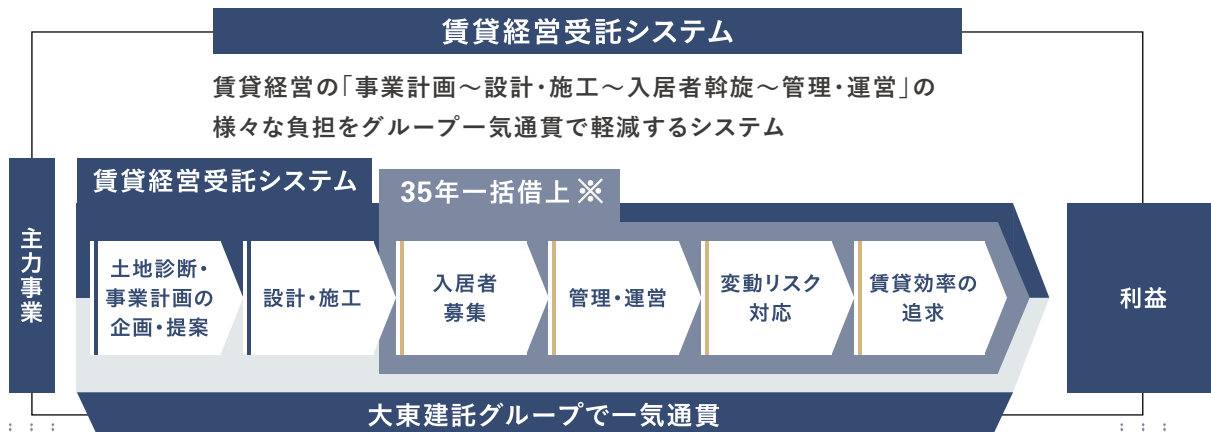
土地活用需要

相続対策、安定収入確保などの需要は安定的

「データで見る機会と脅威」▶ p.23-24

02 ビジネスモデル

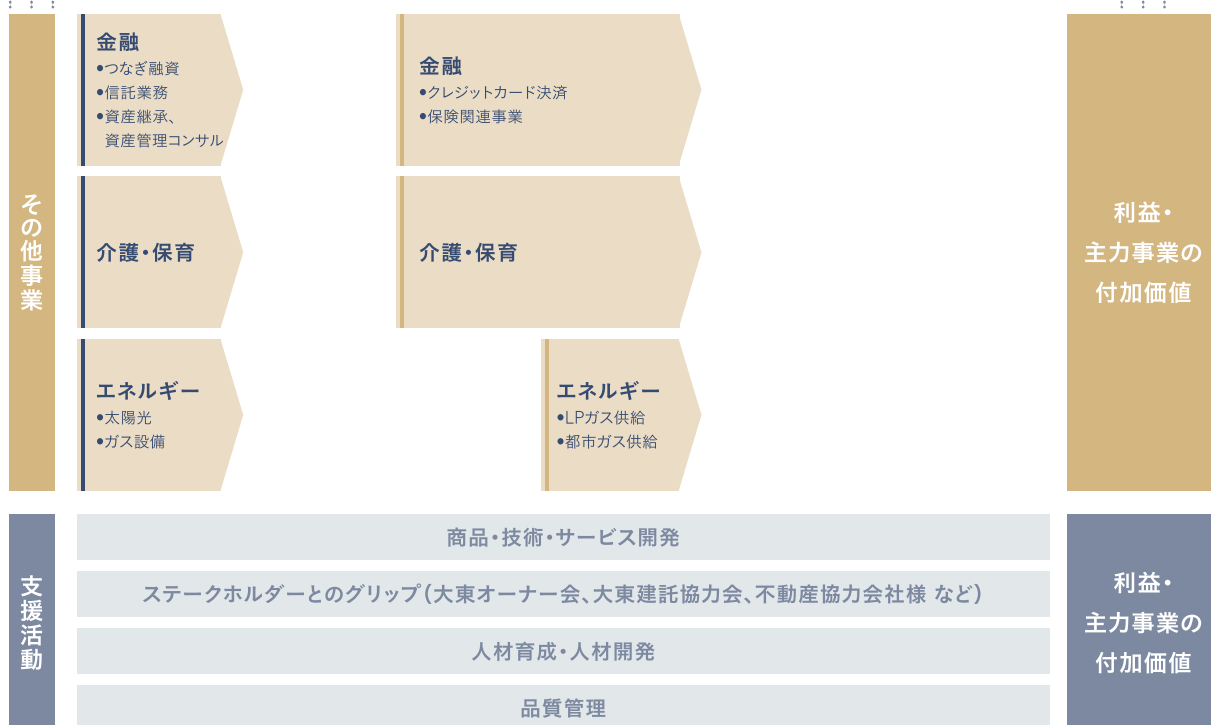
大東建託グループは、単なる建設会社・不動産会社ではありません。賃貸経営における様々な負担を軽減する「賃貸経営受託システム」を時代の変化に適應させ、オーナー様が抱える様々な悩みに寄り添うことで成長してきました。同時に、賃貸経営受託システムによる入居者様、取引先様、地域社会への価値提供を通して、安心・安全・安定な賃貸経営をサポートしてきました。



※諸条件により契約終了や解約となる場合があります。詳しくはP.80の「特定賃貸借契約を締結する上での注意点」をご確認ください。尚、お客様から解約の申し入れをされる場合は、借地借家法第28条(建物賃貸借契約の更新拒絶等の要件)が適用されるため、正当な事由が必要となります。

大東建託グループのバリューチェーン

「賃貸経営受託システム」を主力事業として収益成長を目指すとともに、主力事業に付加価値を与えるその他事業や支援活動を充実させることにより、創出価値と利益成長のさらなる拡大を目指す。



競争優位性

主力事業である「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により、大東建託グループは他社との差別化を可能にする競争優位性を構築してきました。今後は、価値創造の源泉となるこれらの競争優位性に磨きをかけ、さらなる企業価値向上を目指します。

賃貸一筋46年の賃貸経営ノウハウ

主力事業

市場把握力

全国に配置された市場調査専門スタッフが、需給動向や地域の家賃情報を収集し、独自のシステムで一括管理。2019年度にはAI(人工知能)を活用した家賃査定システムの試行導入を開始。

DATA

市場調査専門スタッフ数: **997名**
建物データ数: **約97.8万件**

仲介力

賃貸仲介ブランド「いい部屋ネット」のブランド力を強化しながら、全国の仲介専門店舗、仲介専門子会社(株)ハウスコム、協力不動産会社様などによる強固なネットワークを構築。

DATA

仲介専門店舗数: **569店舗**
仲介専門スタッフ数: **2,430名**

管理力

建物の品質維持と修繕箇所の早期発見を行う建物管理力、年間12万件以上の要請に対応する契約管理力、借上賃料(家賃)を回収し、オーナー様へお支払いする家賃管理力で、長期に安心・安全・安定の賃貸事業を実現。

DATA

建物管理戸数: **116.5万戸**
家賃滞納率: **0.099%**

周辺事業による高付加価値の提供

その他事業

土地活用・建物賃貸事業に対する付加価値

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、総合保険の提供、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裁代行サービスなど

DATA

連帯保証人不要制度利用件数: **73.4万件**

商品・資産価値に対する付加価値

介護・保育サービス施設の建設・運営、エネルギー供給など

DATA

デイサービス施設数: **81施設**
保育サービス施設数: **26施設**
(2020年4月1日時点)
LPガス供給戸数: **33.6万戸**
都市ガス供給戸数: **2.3万戸**

社会に対する付加価値

介護・保育の提供、再生可能エネルギー比率の向上など

DATA

デイサービス施設利用者数: **114.0万人**
太陽光発電設備棟数: **14,867棟**
太陽光発電設備規模: **199.6メガワット**
(一般家庭の年間電気使用量59,880世帯分に相当)

資産価値を維持・向上させる技術開発力

支援活動

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

- 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枚でも貼り替えが可能なフローリング
- 宅配ボックス、メール便ボックス、玄関隔て板の3役を兼ね備えたオリジナル宅配ボックス

など

「品質管理」▶▶ p.70

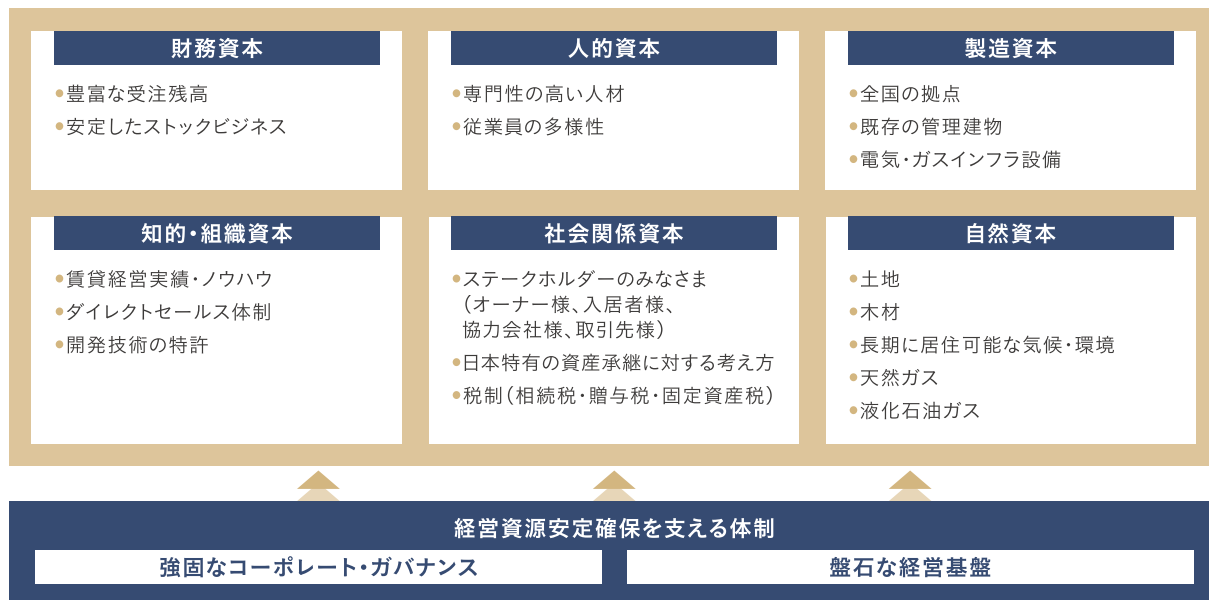
オーナー様視点の徹底

相互コミュニケーションを軸としたオーナー様参加型運営

賃貸経営受託システムおよび当社グループの透明性・健全性・信頼性の維持・向上のために設立された当社グループのオーナー様組織「大東オーナー会」、オーナー様との相互コミュニケーション強化を目的として発行しているオーナー様向け広報誌「ゆとりッチ」など、オーナー様との情報交換の機会を確保し、オーナー様視点に立った一括借上事業を展開。

03 競争優位性の維持・強化の鍵となる経営資源

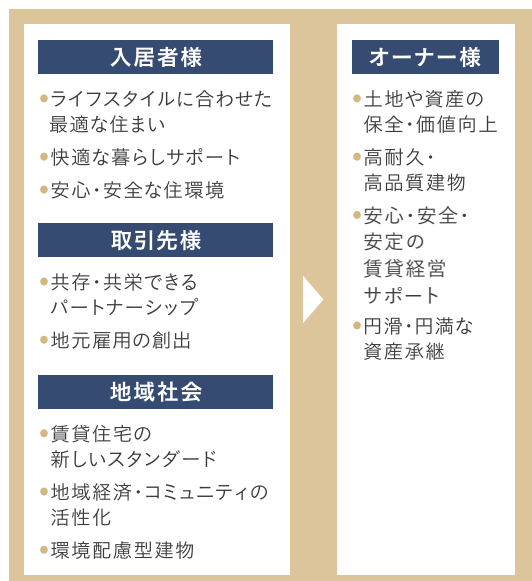
競争優位性の維持・強化に不可欠である有形・無形の経営資源は以下のとおりです。これらの経営資源の安定確保を、強固なコーポレート・ガバナンスと盤石な経営基盤が支えています。



04 提供価値と獲得価値

ステークホルダーへの提供価値が「賃貸経営受託システム」や競争優位性の付加価値、さらには大東建託グループ、および株主様・投資家様の獲得価値につながります。

提供価値



獲得価値(信頼の総量)

●経営理念の実現	
●売上高:	1兆5,862億円
●営業利益:	1,279億円
●オーナー様数:	8.4万人
●リピート率:	65.4%
●住宅供給戸数(11年連続業界No.1※1):	5.3万戸
●仲介件数(10年連続業界No.1※2):	33.4万件
●管理戸数(23年連続業界No.1※3):	116.5万戸
●居住用件数入居率:	98.5%
●取引先金融機関様数:	380機関
●設計・施工協力会社様数:	9,882社
●協力不動産会社様数:	13,214店舗

※1 株式会社市場経済研究所「2020年版全国住宅・マンション供給調査企業別ランキング」(2019年7月25日発表、2018年度実績:戸建住宅+賃貸住宅)

※2 週刊全国賃貸住宅新聞「2020 賃貸仲介件数ランキング 401社」(2020年1月6日発行号、2018年10月~2019年9月末日実績)

※3 週刊全国賃貸住宅新聞「2019 管理戸数ランキング 995社」(2019年7月15日発行号、2018年度末実績)

成長の機会と脅威

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機会と脅威の両面で認識・評価をした上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 - 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	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	脅威 住宅供給過剰・空室率の上昇 脅威 既存ファミリータイプ住戸の需要減少 脅威 介護離職者の増加 脅威 孤独死の増加
労働力 - 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	機会 全員参加型社会 機会 業務効率化の促進 機会 技術者・職人育成体制の構築	脅威 労働力不足 脅威 営業人員不足 脅威 労務単価の上昇 脅威 工事の長期化 脅威 施工品質の低下
住宅 - 住宅の長寿命化 - 持ち家志向の低下 - 建設資材価格の高騰	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	脅威 建替需要の減少 脅威 利益率の低下
消費者意識・ライフスタイル - 環境・防犯・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	機会 働きやすい職場環境の構築 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 機会 暮らしの効率化	脅威 万人受けする基幹商品の需要減 脅威 実店舗運営、および対面営業の停止
法規制・政策 - 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	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 賃貸専業企業の需要増	脅威 資産承継需要の縮小（減税、または廃止となった場合） 脅威 アパートローン融資厳格化 脅威 金利の上昇 脅威 土地オーナー様のマインド低下
環境 気候変動	機会 環境配慮型住宅の需要増	脅威 環境配慮型経営要求の増大 脅威 建築物に対する環境配慮規制の厳格化 脅威 自然災害の増加

対応策①

賃貸住宅のリーディングカンパニーとして
社会変化を味方に付けた賃貸住宅の新しいスタンダードを創造

- ・高齢者向け賃貸や戸建て賃貸など付加価値の高い賃貸住宅を提供
- ・IT先端技術を活用した暮らしと事業の効率化

対応策②

賃貸住宅で培ったノウハウを活用した
事業領域の拡大

- ・商業施設・事業用建物領域への本格進出
- ・暮らしサポートサービスの提供範囲拡大
- ・当社事業とシナジー性の高い他社との協業促進

対応策③

法改正や外部環境に惑わされない
盤石な企業基盤の整備

- ・独自のガバナンス体制の構築
- ・各種専任部門の設置
- ・自主管理・監督体制の構築

対応策④

時代に先行した企業基盤整備で
顧客にも労働者にも選ばれる企業に

- ・ライフイベント・キャリア支援制度の整備
- ・ダイバーシティの推進
- ・安全で働きがいのある職場環境の構築

新5ヵ年計画

▶▶ p.33

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付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進化します。

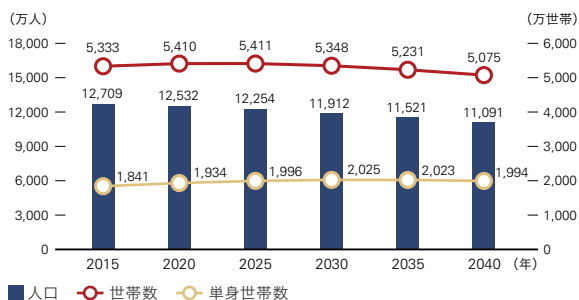
企業統治の徹底

▶▶ p.51

社会情勢や経営環境が目まぐるしく変化する中で、経営監視体制、リスクマネジメント、盤石な企業基盤・体制構築の重要性が増しています。「夢や将来を託され、継続して成長できる企業」の実現に向け、当社グループでは継続的な企業統治の徹底を推進しています。

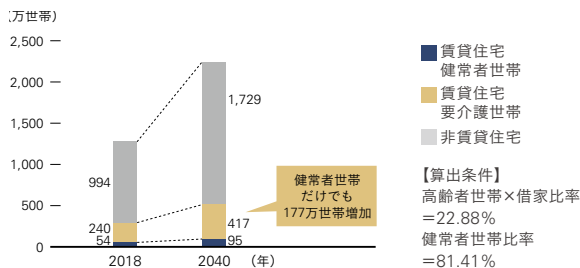
データで見る機会と脅威

人口・世帯推移予測



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。

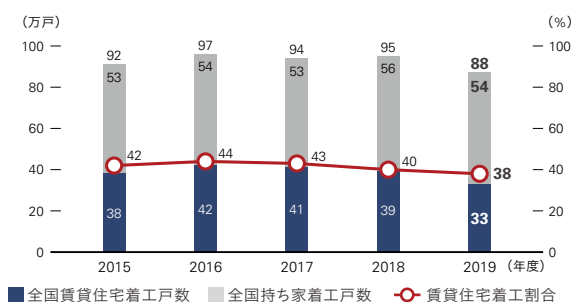
高齢社会の予測



【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（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。

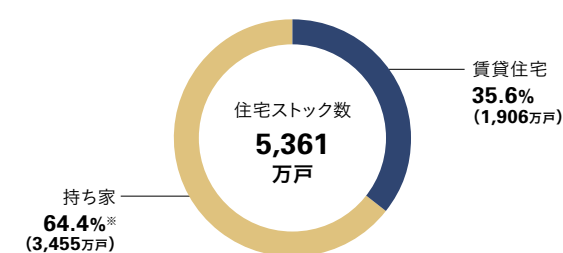
住宅着工戸数の推移



【出所】国土交通省「建築着工統計調査報告」

2019年度の新設住宅着工戸数は88.3万戸、うち賃貸住宅は37.9%を占める33.4万戸です。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、2019年度は前年度比△14.2%、3年度連続の減少となりました。

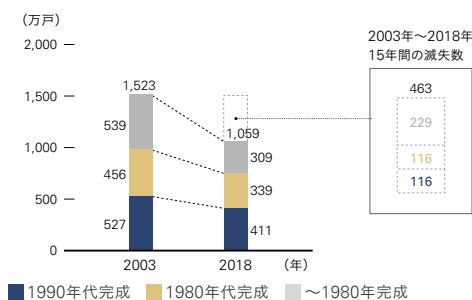
賃貸住宅の比率



【出所】総務省統計局「平成30年住宅・土地統計調査」
 ※5年毎の調査 ※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。

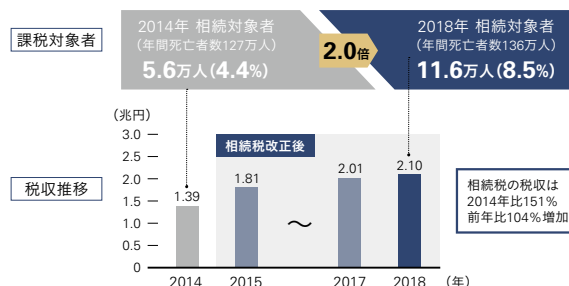
築古賃貸住宅の減失



【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。

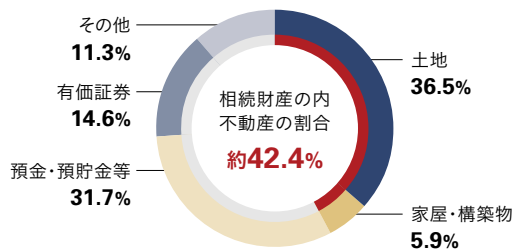
相続税の課税対象者と税収推移



【出所】国税庁「相続税の申告状況」（平成26年～29年）

2015年の相続税法改正以降、相続税の課税対象者は増加しています。2018年、相続税課税対象者は、改正前の約2倍となる11.6万人、相続税収は改正前の約1.5倍となる2.1兆円となりました。

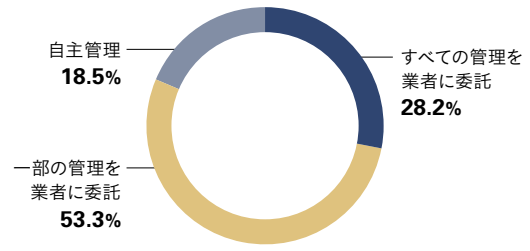
相続税の種類別取得財産内訳



【出所】国税庁「統計年報」(平成29年)

相続財産のうち、土地を中心とした不動産が約42.4%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)

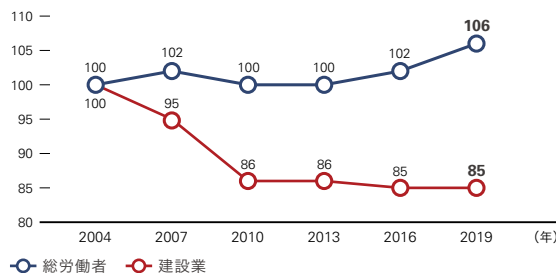


【出所】国土交通省「賃貸住宅管理業務に関するアンケート調査」(2019年12月)

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、管理のすべ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

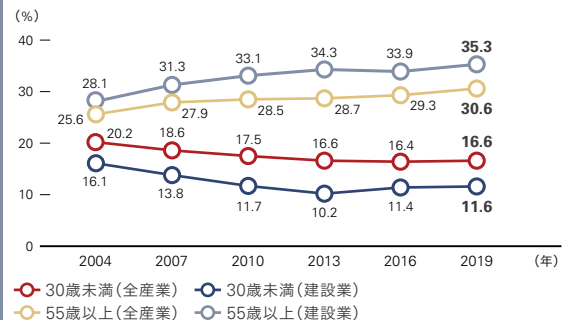
(2004年平均=100)



【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。

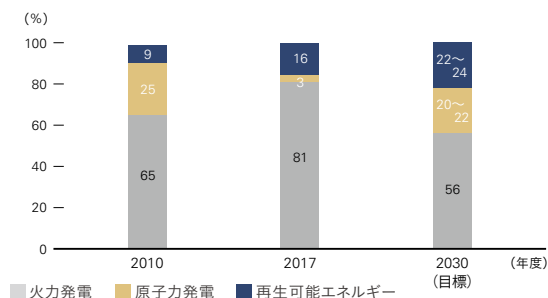
建設業従事者の年齢構成推移



【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

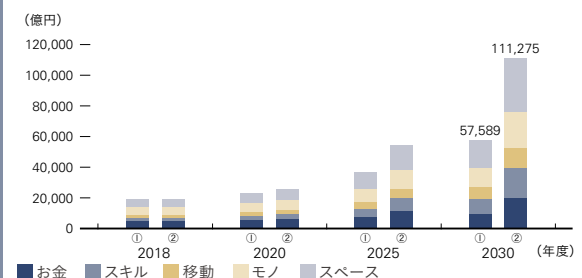


【出所】資源エネルギー庁「国内外の再生可能エネルギーの現状と今年度の調達価格等算定委員会の論点案」(2019年9月)

2017年度現在の再生可能エネルギー比率は16%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指しています。

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

認知度が低い点や個人が提供するサービス利用への不安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年度に電子部品製造業と同等の11兆1,275億円まで成長すると推計されています。

賃貸住宅専門から、 総合賃貸業を核とした “地域密着型”生活総合支援企業へ。

平成から令和へ。

賃貸住宅専門で成長を遂げてきた大東建託グループは、さらなるステージアップを目指して、中期経営計画「新5ヵ年計画」のスタートとともに新たな一歩を踏み出しました。コア事業である賃貸住宅事業のさらなる成長と、コア事業で培ったノウハウを活かした事業領域の拡大を進め、ステークホルダーのみなさまから夢や将来を託していただける、暮らしに、社会に、なくてはならない企業を目指します。

TRUST

2019年度を振り返って

2019年度の国内外の経済環境・事業環境は、めまぐるしく変化しました。国内経済は、企業業績や雇用情勢の改善が続き、緩やかな回復基調で推移していましたが、その一方で、米中通商問題や英国のEU離脱など、経済政策をめぐる不確実性の高まり、消費増税に伴う消費減退への懸念などにより、先行き不透明感が募る状況が続きました。

住宅業界においては、2019年4月～2020年3月の新設住宅着工戸数が累計で88万3,687戸（前年度比7.3%減）、当社グループが主力とする賃貸住宅分野においても、金融機関の融資厳格化等の影響により、貸家着工戸数が前年度比14.2%減の33万4,509戸と、19ヵ月連続のマイ

ナス成長となりました。一方で、利便性の高い、安心・快適な賃貸住宅の需要は引き続き底堅く推移するものと見込まれ、今後は入居需要に基づく健全な賃貸経営支援、防災や環境配慮など多様化する入居者様ニーズに合わせた賃貸住宅の提供など、商品やサービスの質の向上が一層求められるようになって考えています。

当社グループを取り巻く事業環境についても、消費増税、業界内での建築基準法違反や施工不良問題、融資基準の厳格化、働き方改革による労働時間の上限規制など、非常に目まぐるしく、これら環境変化への対応に終始した1年でした。管理・監督体制や社内体制を変更し、万全な体制で2020年度を迎えようとしていた矢先、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)が世界的に拡大を見せ、当社グループに



小林克満

代表取締役 社長
兼 建築事業本部長

においても現在進行形で対応に追われる日々を送っています。
(2020年7月27日時点)

このような事業環境の中、中期経営計画「新5ヵ年計画」(2019年度～2023年度)がスタートを切りました。この計画は、当社グループコア事業(賃貸住宅事業)の盤石な基盤を前提とした計画です。だからこそ私は、2019年4月に社長に就任した際、「12期連続の増収増益」と「建築営業の立て直し」をまず達成すべき目標と定めました。結果として、連結業績は、売上高1兆5,862億93百万円(前年度比0.3%減)、営業利益1,279億56百万円(前年度比0.7%増)、経常利益1,330億28百万円(前年度比0.6%増)、親会社株主に帰属する当期純利益903億80百万円(前年度比0.5%増)となり、12期連続の増益を達成することはできたもの

の、増収を達成することができませんでした。

特に、当社グループが成長するために不可欠である建設事業については、完成工事高5,511億3百万円(前年度比9.6%減)、営業利益773億91百万円(前年度比19.2%減)となり、売上・利益ともに前年割れとなったことで、「建築営業の立て直し」という課題も積み残す結果となりました。しかしながら、新5ヵ年計画における賃貸住宅のストックシェアアップ戦略として、他社で建設・管理されている建物の建替需要に対応する「企画営業課」や、商業施設や事業用建物の提案を行う「特建営業課」を新設し、また、賃貸住宅に特化したリフォームサービスの試行を開始するなど、諸施策の展開を進める中で少しずつ手ごたえを感じ始めているところですが、新型コロナウイルス感染症の影響下ではありますが、

トップメッセージ

2020年度は、新たに構築した体制を以って目に見える成果を出すことに注力していきたいと考えています。

不動産事業では、家賃の維持・向上と高入居率の両立、RevPAR^{※1}の定着化促進、他社管理建物の仲介成約数の増加、不動産会社様による成約数の向上などにより、売上高9,736億94百万円(前年度比5.4%増)、営業利益565億14百万円(前年度比28.2%増)、入居者幹旋件数^{※2}334,854件(前年度比3.6%増)、賃貸住宅の家賃ベース入居率97.2%(前年度比0.2p減)、など、好調に推移しました。また1,165,772戸(前年度比3.8%増)の管理戸数を

抱える管理業務に関しても、総合コールセンターの全社導入、AIを活用した家賃査定システムの試験導入など、体制の強化と効率化を図ることができました。

その他事業については、ガスパルグループのLPガス供給戸数の増加や、介護・保育施設を運営するケアパートナー(株)の施設利用者数の増加などにより、売上高614億94百万円(前年度比7.3%増)、営業利益127億21百万円(前年度比4.3%増)となり、概ね計画通り推移しました。

※1 Revenue Per Available Roomの略。募集家賃×日数稼働率で算出する指標
※2 大東建託リーシング(株)、大東建託パートナーズ(株)の合計件数(他社管理物件含む)

市場・事業環境に対する認識と方針、対応策

前述した通り、当社グループを取り巻く市場・事業環境の変化は目まぐるしく、株主・投資家のみなさまが不安に思われることも多いかと思います。当社グループでは、経営計画書を通して従業員に対し「課題を解決していくことが経営そのものである」と伝え続けています。2019年度においても、環境の変化を成長や改善の機会と捉え、対応を進めました。

アパートローン融資について

融資環境に関しては、賃貸住宅市場全体の好況やゼロ金利政策を背景として、これまでが緩和されていたのであり、現在の環境が正常と認識しています。そのため、2019年度は、金融機関との密な情報交換によって事前の状況把握や内容確認を充分に行い、確実に融資が可能な案件の契約に注力するという堅実な営業に取り組みました。金融機関の融資姿勢もほぼ固まってきた印象ですので、2020年度は適応できた状態で契約することができると考えています。

賃貸住宅の管理業務等の適正化に関する法律(サブリース規制法)

本法律案は、昨今のサブリース運営会社とオーナー様とのトラブル頻発を背景に、運営会社に対し、勧誘時や契約締結時の適切な説明や書面の交付などを求める法律で、2020年12月より順次施行されます。当社グループにおいては、従前より、業務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)からの説明などの対応を行っていますので、大きな影響はないと考えています。ただし、営業活動の中でオーナー様が誤解しかねない説明をしてしまうなどのリ

スクはありますので、従業員教育や現場管理を含め、法制化に基づいた対応を徹底していこうと考えています。

施工品質管理について

施工品質管理に対する注目の高まりは、賃貸住宅業界での建築基準法違反や施工不良問題が相次いで発覚したことに端を発しています。当社グループでは、資材の調達から設計・施工、完成検査に至るまで、一貫した施工管理体制で品質の高い賃貸建物づくりを追求し、お客様から高い評価をいただいております。2019年5月に国土交通省がアパート建設大手17社を対象に行った実態調査においても、当社グループの建物品質、現場管理体制、施工記録システム、並びに検査運用については問題がないことが確認されました。これらを契機として、商品開発の段階から施工品質管理まで、改めて社内体制の確認ができたことは、当社グループにとっても良い機会であったと考えています。

コンプライアンスについて

グループ全体のガバナンス体制の強化は重要な経営課題のひとつであると認識し、コンプライアンスの徹底、実効的な内部統制の構築などを継続して推進しています。現在進行形で協議・検討を重ねているのが「3線ディフェンスライン」の導入です。1線目がリスクコントロールを行う執行部門、2線目がリスクを監視する管理部門、3線目がリスク管理を行う内部監査と、役割を分離・配分化することで、効果的なリスクコントロール体制の構築を目指していきます。またガバナンスに関しても、ガバナンス委員会での協議を軸とし、社外取締役1/3以上の確保、取締役会の実効性の向上、グループガバナンスの強化など、より一層の強化・向上を図りたいと考えています。



**2020年度は今まで
できなかったことに
挑戦する好機。
幅広くビジネスチャンス
を探っていく。**

新型コロナウイルス感染症への対応

2020年は、新型コロナウイルス感染症拡大によって波乱の幕開けとなりました。目に見えぬウイルスとの戦いは長期戦になると予想され、当社グループにおいても、この未曾有の事態に適応できる新たな仕組みづくりに早急に取り組んでいかなければなりません。

喫緊の課題は、営業スタイルの改革です。当社グループでは、取り扱う商品が大変高額であることから、これまでダイレクトセールス、フェイス・トゥ・フェイスの営業を基本としてきました。ところが、今般のコロナ禍に伴い、「訪問面談による営業活動自体ができない」という初めての事態に直面しました。特に新規のお客様に対し、訪問面談をせずにいかにして信頼関係を築いていくか、そこでどのように事業の優位性を訴求していくかといったベースを作らない限りは、この非常事態を乗り越えられないと考えています。

しかしながら、ある意味これはチャンスでもあるのです。従来環境下では気づけなかった私たちの脆弱性を発見できたことは、発想を変えてみれば幸運であり、それを克服することで、企業力を一段階高めることができます。リモート営業を組み込んだ新しい営業スタイルが確立できれば、効率化にもつながり、今までにない可能性が開けてくるはずで、実際に、商業施設や事業用建物などの法人向け営業

活動においてはリモートでのアプローチが成立しており、このような事例をヒントに、新しい営業スタイルの構築を進めていく方針です。またコロナ禍において、各種事業や投資が不安定化する中、建物賃貸事業は、一括借上による家賃の安定支払いを背景に大きな損失を被っていないというポジティブな実態もあります。新型コロナウイルス感染症によって明らかになった強みも、営業活動の後ろ盾になると考えています。

パンデミックは必ず終息します。しかし、コロナショックを経験した後は、「withコロナ」を前提とした事業展開を組み立てていくことが不可欠です。新しい生活様式を受けて、その環境下でお客様とのインターフェイスをどう構築し、どう優位性を発揮していくのか。一刻も早く道筋をつけるとともに、「今までできなかったことに挑戦する好機」とポジティブに捉え、幅広くビジネスチャンスを探っていきたいと考えています。

新型コロナウイルス感染症の影響により、未定としておりました2020年度業績予想および配当計画を、2020年7月30日に公表いたしました。詳細な計画値はP.09-10「財務ハイライト」およびP.39-44「事業別戦略」をご確認ください。

大東建託グループの強み

当社グループの強みとしてまず挙げられるのは、お客様第一のビジネスモデルです。賃貸事業において、「オーナー様の賃貸事業の長期安心・安全・安定経営を実現するため、オーナー様や入居者様に対して質の高い賃貸住宅と事業を提供する」という方針を最優先した経営を根幹としていることが特長であり、それが競争優位性として活かされていると考えています。

オーナー様視点に立ち、良い建物を建てて提供するだけでなく、事業の安定経営をまず大前提とした仕組みをしっかりと考え作り上げた賃貸経営受託システムは、その最たる事例です。賃貸事業の企画から、設計・施工、入居者斡旋、管理・運営にいたるまで、賃貸経営に関わる負担を軽減し、オーナー様が抱える様々な悩みを安心に変えるシステムだからこそ、信頼・評価につながり、受注におけるリピート率の高さにも表れているのだと思います。あわせて、このようなシステムをワンチーム・ワンストップで遂行できる

組織力、企画力、仲介力、管理力、技術力など、多様な力を高いレベルで備えていることは他社にはない強みであり、当社グループの成長の源泉となっています。

こうした「力」の大もとになっているのは人材力であり、人材は、当社グループにおける最大の経営資源であると考えています。従業員には中途入社組も多く、さまざまな経験や専門性を持った人材が集まっていることから多様性に富み、既成概念に捉われない発想が生まれる土壤があります。また派閥もなく、年功序列ではないフラットな社風により、成果次第で短期間での昇進も可能ですし、営業職であれば、自分の判断で自由に新規開拓ができ、自分の力で成果報酬を得ることができるため、目標に対して高い達成意欲をもって仕事に取り組む組織文化が醸成されています。そうした独特の環境が個々の活躍を後押しし、これまで会社の成長を支えてきました。だからこそ、「夢や将来を託せる企業、誇れる企業」を目指すことで、従業員に成長実感を持ってもらう機会を創出することが、私の責務であると考えています。

新5ヵ年計画達成には 生活総合支援企業への進化が不可欠。

新5ヵ年計画と2020年度の戦略

賃貸住宅専門会社として平成の時代に成長を果たした当社グループは、住宅分野にとどまらない、総合賃貸業を核とした地域密着型の生活総合支援企業を目指し、2023年度を最終年度とする中期経営計画「新5ヵ年計画」を策定しました。1年目となる2019年度は、コア事業の強化を第一としつつ、新規事業においては将来に向けた「種探しの年」と位置づけ、新たな価値創出に向けて、賃貸事業周辺の未開拓分野へ積極的にトライしました。2年目である2020年度は、コア事業のさらなる強化、深化、および賃貸市場におけるシェア拡大を目指すとともに、見つけてきた種を撒く「種撒きの年」と位置づけ、当社グループがこれまでに蓄え、成熟させてきた賃貸事業のリソースを活用し、コア事業を柱として同心円状に事業領域を拡大していく成長戦略を描いています。

コア事業である賃貸住宅事業の強化については、先にもお話した通り、建築営業の立て直しが最重要課題であり、特に、着工シェア・ストックシェアともに伸び悩む首都圏エリアを重点エリアと考えています。前述した当社グループの強みであるお客様第一のビジネスモデル、設計から建物維持・管理まで一貫した施工管理体制などを活かし、2019年度に構築した営業組織体制を以って建築営業の強化を図っていきます。同時に、取引先様からの紹介による受注機会の増強、2019年度よりスタートさせたりフォーム事業「DK SELECT Reform」の推進、戸建賃貸住宅をはじめとした商品力の強化など、多様な施策を推し進め、収益回復を図っていきます。不動産事業については、もともと無人化・自動化・リモート化を進めていたこともあり、このコロナ禍にあっても好調を維持しています。引き続き、家賃向上や業務効率化に努めるとともに、2019年度より始めた不動産売買

仲介やAIを活用した家賃査定システム運用の促進、ストックビジネスの検討を進めていきます。

総合賃貸業においては、2019年度、ドラッグストアやコンビニエンスストアなど、非住宅分野へのアプローチを強化し、想定していた以上の手ごたえを感じることができました。出店企業様とオーナー様とのマッチングも含めて、2020年度も継続強化していきたいと考えています。また、2019年11月に戦略的提携を締結したアジア最大手のフレキシブル・ワーキングスペース事業会社「JustCo Holdings Pte. Ltd. (ジャストコホールディングス社)」との協業によるフレキシブル・ワーキングスペース事業も、新型コロナウイルス感染症の影響で開始時期が流動的ではありますが、2020年度中の稼働開始に向けて注力していきたいと考えています。

生活支援サービス業について、2019年度は、(株)ガスパルによるメガソーラーの取得、引っ越し不用品の買取りや買い物代行、宅配型収納、カーシェアリングなどの暮らしサー

ビスの試行・拡充、スタートアップ企業との協業を目的としたアクセラレータープログラムの実施など、さまざまな施策をスタートさせることができたと考えています。来期も引き続き、業務提携やM&Aなどを活用しながら、より幅広く、地域の暮らしを豊かにするサービスの提供・拡大に努めます。

新5ヵ年計画において意識しているのは、“スモール&スピード”スタートです。このような新しい取り組みは、組織を固め、人を集めて大々的に始めるよりも、ミニマムな体制でスピーディかつフレキシブルに動いて突破口を開いていくやり方が適していると考えています。リフォーム事業のように、当社グループのリソースで進めた方が早い事業と、買い物代行や宅配型収納のような当社グループ事業とのシナジー性が高い企業との提携で進めた方が早い事業と、様々な観点から判断をしつつ、よりスピード感を持って新しい事業にチャレンジしていきたいと考えています。

新5ヵ年計画達成に向けて

新5ヵ年計画は、「ステークホルダーのみなさまが夢や将来を託すことができ、その中で継続して成長することができる企業を目指したい」という強い思いを礎に策定したものです。賃貸住宅専門会社であった当社グループが、そのカテゴリーから、住まいや暮らし、ひいてはライフスタイルにまで領域を広げて、さまざまな暮らしのニーズにワンストップで応えることで、地域社会に快適な暮らしや新しい価値を提供し続けている、それが私の思い描いている当社グループの5年後の姿です。

生活総合支援企業という概念は、どこまででも範囲が広がられるものです。ですから、見つけた「種」は、まずは撒いてみるのが肝要です。種を撒き、水をやり、育てて、刈り取るころまで、1年でたどり着けるものもあれば、3年、4年とかかるものあり、一方で、途中で撤退するケースも出てくると思います。また、種を撒くこと自体も毎年継続し続けなければなりません。しかし、情熱と勇気を持ってチャレンジを続け、必要が生じれば改善や方向転換も行い、この取り組みを「毎年実りがある戦略的システム」として定着させることができれば、当社グループが持続的成長力のある生活総合支援企業へと進化を遂げることができると確信できますし、それこそが、私が社長として当社グループの将来のためにやらなければならない責務だと考えています。

私は、2019年4月1日に大東建託株式会社の代表取締役社長に就任し、この1年、新たに策定した新5ヵ年計画に取り組み、次の成長に向けた基盤づくりと事業領域の拡大に向けてまい進してきました。事業環境の変化の荒波、また、新型コロナウイルス感染症拡大という非常事態も加わった中で、想定通りに進んだこともあれば、進まなかったことも多くありました。率直なところ、現状に満足しているとは言えません。しかし、社外はもちろん、社内に対しても、新しい方向性と挑戦する姿勢を示せたことで、現場における意識改革は確実に進んでいると感じています。引き続き、新5ヵ年計画の達成を目指し、グループ一丸となって取り組みを推進していく考えです。ステークホルダーのみなさまには変わらぬご支援を賜りたく、重ねてお願い申し上げます。



機会への対応策

社会の変化を味方につけた成長戦略

Strategy

人口・世帯の減少や新設着工戸数の減少など、当社グループの事業を取り巻く環境は大きく変化しています。それらの変化を、さらなる成長に向けた機会とするため、当社グループは中期経営計画「新5ヵ年計画」を開始しました。コア事業（賃貸住宅事業）の強化はもとより、コア事業を柱として、同心円状に事業領域を広げることを目指す「新5ヵ年計画」について、その戦略や施策、当社グループの目指す方向性を解説します。

CLT（シーエルティ）

ひき板を並べた後、繊維方向が直交（クロス）するように積層接着した木質系材料。大東建託グループは、CLTの普及による木材の循環利用で環境保全に貢献していきます。



CORPORATE PLAN

生活総合支援企業へと進化するための経営計画

33 5ヵ年計画の進捗と評価

BUSINESS PLAN

事業変化を捉えてさらなる事業機会獲得を目指す事業戦略

39 建設事業

41 不動産事業

43 その他事業

45 総合賃貸業

46 生活支援サービス業

FUTURE PLAN

「夢や将来を託せる企業」達成に向けた取り組み

47 未財務活動

新5ヵ年計画＜令和・新成長プラン＞の概要

新5ヵ年計画＜令和・新成長プラン＞は、昨今の社会変化を捉え、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ロードマップです。

新5ヵ年計画の背景となる機会と脅威

機会

共働き世帯の増加に伴う介護・保育サービスの需要増
付加価値の高い賃貸住宅の需要増
住宅の長寿命化に伴うリフォーム需要の拡大
ウィズコロナ時代における地方移住者の増加
IT先端技術の発展による暮らし・業務の効率化

脅威

住宅の長寿命化に伴う建て替え需要の減少
建設資材価格の高騰に伴う利益率の低下
税制改正（減税、または廃止となった場合）
金利の上昇
自然災害の増加

新5ヵ年計画で目指す2つの「拡大」

賃貸住宅市場での「シェア」拡大

■コア事業の市場ポジション

▶ p.20

コア事業である賃貸住宅事業（建設・不動産）において、当社グループは、供給戸数、仲介件数、管理戸数など、国内市場ナンバーワンの地位を数多く獲得しています。このポジションは、社外からの信頼や社内の士気を維持するためにも、引き続き堅持していかなければならない指標です。

■賃貸住宅市場における当社グループのシェア

市場ポジションの堅持には、賃貸住宅市場におけるシェアの確保が不可欠です。

着工シェア
14.6%
(2019年度)

ストックシェア
5.9%

賃貸住宅の
約94%
は他社で
建設・管理

当社
築**20年**以上の建物が増加
市場
旧耐震基準※の住宅が
1,200万戸

建替えや
リフォームの
需要増

シェアは引き続き拡大可能

※1981年の耐震基準見直し以前に建築された建物

「事業領域」の拡大

■市場環境

▶ p.23-24

人口・世帯は中長期的に減少（2040年推計・2015年比）

人口
約**12.7%**減少

世帯
約**4.8%**減少

貸家着工戸数は3年連続の減少（2019年度）

新設住宅着工戸数
前年度比
7.3%減少

貸家着工戸数
前年度比
14.2%減少

賃貸住宅の新規供給だけを柱にした持続的成長は困難

■コア事業で培ってきた競争優位性の活用

▶ p.20

戦略① 賃貸業における事業領域の拡大

培った強みを商用・事業用施設の提案・建設などの周辺事業に活かし、事業領域を拡大

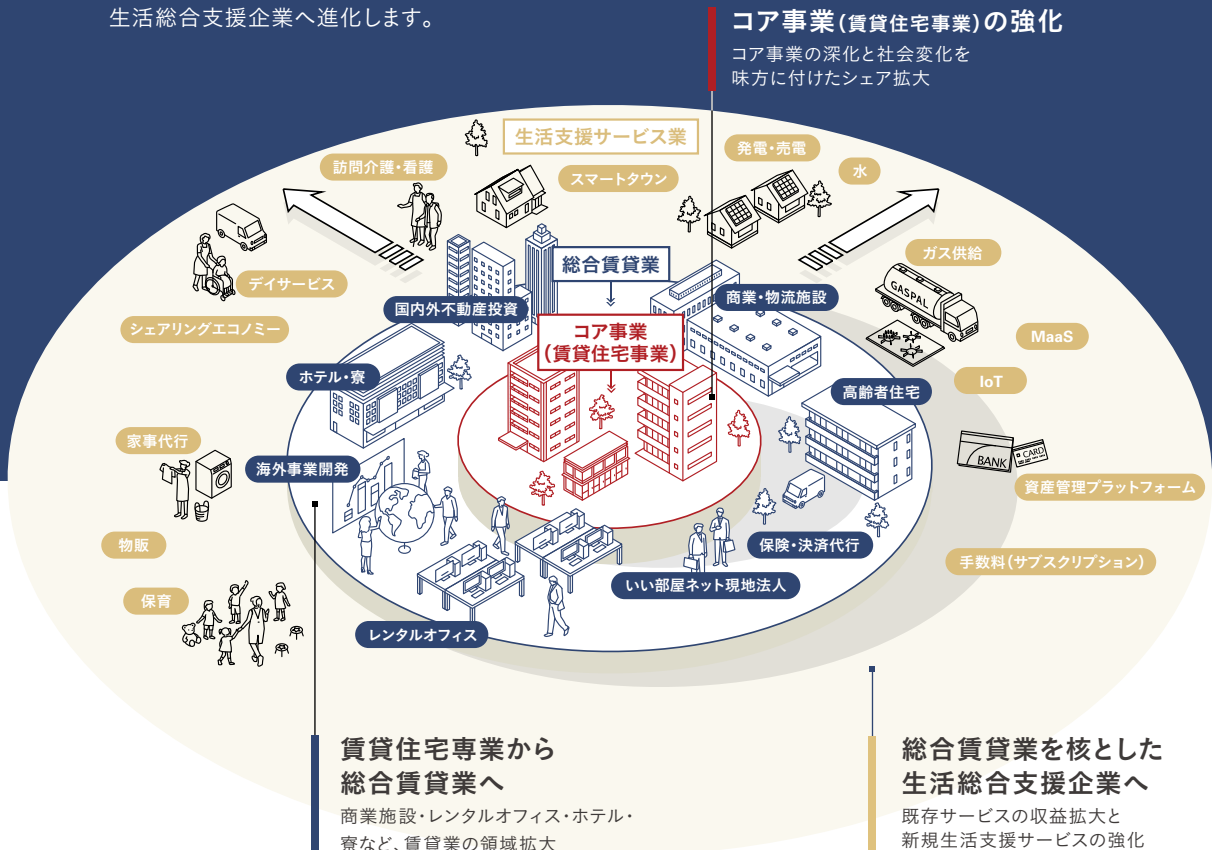
戦略② 生活支援サービス業の拡大

賃貸住宅管理戸数113万戸（2020年3月末時点）、そこに住まう約207万人の入居者様をはじめとしたステークホルダーのみなさまに対し提供してきた生活支援サービスの基盤・ノウハウを活用

新規サービスの拡充と既存サービスの提供範囲拡大の
両面で事業領域を拡大

「夢や将来を託され、継続して成長できる企業へ」

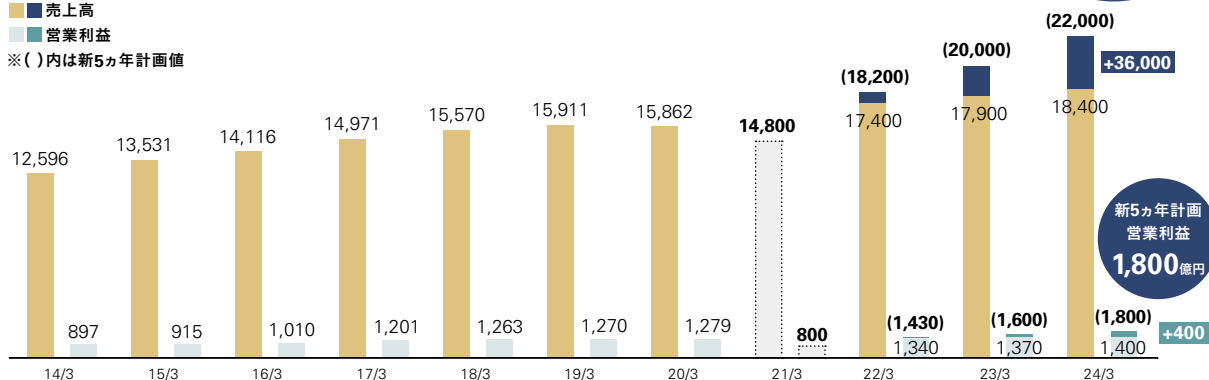
当社グループの成長を支えてきたコア事業（賃貸住宅事業）の深化と賃貸住宅需要の拡大を味方につけた賃貸住宅市場でのシェア拡大に加え、コア事業（賃貸住宅事業）で培ったノウハウを活用した事業の拡大により、賃貸住宅専業から総合賃貸業を核とした生活総合支援企業へ進化します。



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。

■ 売上高
■ 営業利益
※()内は新5ヵ年計画値



※新型コロナウイルス感染症の影響により未定としておりました2020年度業績予想および配当計画を、2020年7月30日に公表いたしました。詳細な計画値はP.09-10「財務ハイライト」およびP.39-44「事業別戦略」をご確認ください。

※新5ヵ年計画の計画値については、中長期的な計画である事を考慮し、2021年度以降の計画見直しは検討しておりません。今後の情勢を鑑み、計画見直しが決定した際には速やかに公表いたします。

賃貸住宅専門から総合賃貸業を核とした 地域密着型 生活総合支援企業へ

～2019年3月期

これまで

賃貸住宅専門

一般的な
アパート・マンションの
新規供給による土地活用提案

賃貸住宅事業にのみ
生かされてきたノウハウ

事業企画・提案

設計・施工

入居者斡旋

管理・運営

賃貸経営受託システムの
価値向上につながるその他事業

エネルギー

介護・保育

不動産投資

金融など

2019年3月期実績

売上高

1兆5,911億円

営業利益

1,270億円

2020年3月期

新5ヵ年計画初年度の取り組み

コア事業(賃貸住宅事業)の強化 …社会のニーズに合わせた賃貸住宅・土地活用・暮らし

初の戸建賃貸商品化

「LIBERTE DUPLÉ(リベルテ デュブレ)」

2020年1月販売開始

契約棟数

実績: **20**件
(2020年3月末時点)
(販売目標:年間100棟)



「LIBERTE DUPLÉ
(リベルテ デュブレ)」

AI(人工知能)を
活用した
家賃査定システム
2019年6月より
試行導入開始

総合賃貸業 …住宅分野にとどまらない知見とノウハウの活用

商業施設専任で営業を行う
「特建営業課」の設置
ドラッグストアや
コンビニエンスストアなど
非住宅分野の受注拡大

銀座に収益不動産を取得
入居テナントが
ホテル「レムプラス銀座」を
2019年12月に開業



レムプラス銀座

生活支援サービス業 …快適で安心できる暮らしサービスを、すべての方へ

IoT技術を活用した

「DK SELECT スマート賃貸住宅」

1号棟が完成
(2020年3月末時点入居率100%)

(株)ガスバル

茨城県銚田市に

太陽光発電所(メガソーラー)を取得
2019年10月事業開始

その他事業

不動産事業

建設事業

目標経営指標① ROE

目標経営指標② 売上高営業利益率

2019年3月期実績 **29.8%**

2019年3月期実績 **8.0%**



2020年3月期の評価

新5ヵ年達成に向けた「種まき」を実施

の新しいカタチを提案

DK SELECT Reform

全国32都道府県で事業開始

契約件数

実績: **186**件
(2020年3月末時点)

中国上海に初の
賃貸仲介海外拠点
「良部屋商务咨询(上海)有限公司」を設立



1 コア事業(賃貸住宅事業) の強化

新組織・新サービスを構築も、新5ヵ年成長の基礎となる「建築営業の立て直し」に引き続き課題。

2 賃貸住宅専門から 総合賃貸業へ

さまざまな施策をスピード感をもって実施。チャレンジする風土の醸成にも注力。収益貢献への成果はこれから。

3 総合賃貸業を核とした 生活総合支援企業へ

アクセラレータープログラムや業務提携を軸に、新規サービスを拡充。

当社グループ初のレンタルスペース
「.room(ドットルーム)五反田」を
2019年11月東京都品川区にオープン



.room(ドットルーム)五反田

シンガポール国
JustCo Holdings Pte.Ltd.と
フレキシブル・ワークスペース事業
のための合併会社
「JustCo DK (Japan)
株式会社」
を2019年12月に設立

新規事業開発のための
オープンイノベーションプログラム
「大東建託アクセラレータープログラム2019」開始
(応募総数71件、実証実験開始5社)



入居者さま向け
買い物代行サービス
2020年4月より
都内一部エリアで
実証実験開始



2020年3月期実績

売上高

1兆5,862億円

営業利益

1,279億円

2020年3月期実績 **30.6%**

2020年3月期実績 **8.1%**



2021年3月期～

目指す姿と方向性

2021年3月期の方針

コア事業（賃貸住宅事業）の強化

- 建築営業の立て直しと、全社一丸での建築営業支援
- 建替・リフォーム事業強化
- 基幹商品力強化
- 不動産売買仲介の促進
- スtockビジネスの促進

2021年3月期以降の施策

- 民間入札専任部署「法人営業課」新設
- PFI事業の一環として公営住宅建替事業へ進出
- 2×4の商流自前化

総合賃貸業

- 非住宅施設請負契約促進
- 特殊建築案件の促進
- チャネル・事業方式の多様化
- 不動産証券化促進
- スペースシェア事業促進

2021年3月期以降の施策

- 不動産ディベロッパー案件専任部署「建築ソリューション部」新設
- サービスオフィス事業拡大
- 「不動産小口証券化」着手・促進

生活支援サービス業

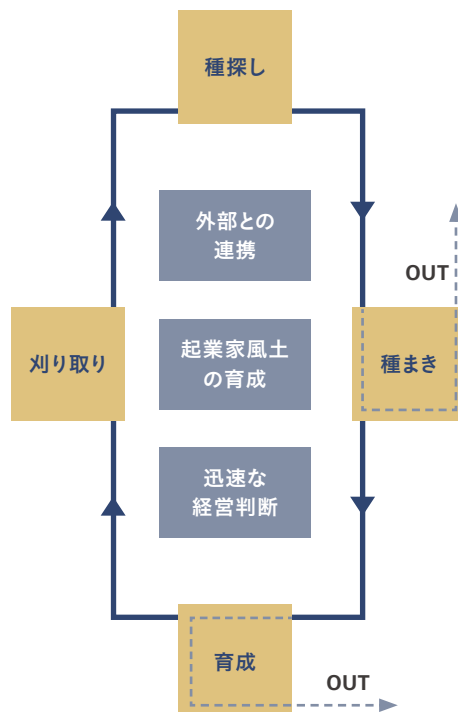
- 介護・保険・エネルギー事業の推進・拡大
- 新規事業の「種まき」の開始
- シナジー効果が見込める事業・会社への業務・資本提携、M&A促進

2021年3月期以降の施策

- バイオマス発電事業進出
- 家事代行サービスなどの在宅サービスの拡充
- 複合施設型高齢者向け住宅商品の開発
- 社内ベンチャー制度運用開始

新規事業育成のイメージ

種まきから刈り取りまでの事業育成サイクルを常態化させ事業ポートフォリオの基礎をつくる



2021年3月期計画

売上高

1兆4,800億円

営業利益

800億円

2024年3月期計画

売上高

2兆2,000億円

営業利益

1,800億円

※新型コロナウイルス感染症の影響により未定としておりました2020年度業績予想および配当計画を、2020年7月30日に公表いたしました。

詳細な計画値はP.09-10「財務ハイライト」およびP.39-44「事業別戦略」をご確認ください。

※新5ヵ年計画の計画値については、中長期的な計画である事を考慮し、2022年3月期以降の計画見直しは検討していません。今後の情勢を鑑み、計画見直しが決定した際には速やかに公表いたします。

目標経営指標① ROE

2021年3月期計画 20%

目標 20%以上

目標経営指標② 売上高営業利益率

2021年3月期計画 5.4%

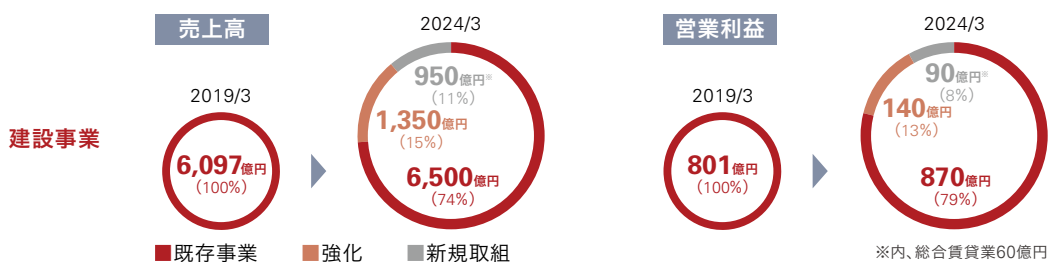
目標 7%以上

～2024年3月期

総合賃貸業を核とした生活総合支援企業へ

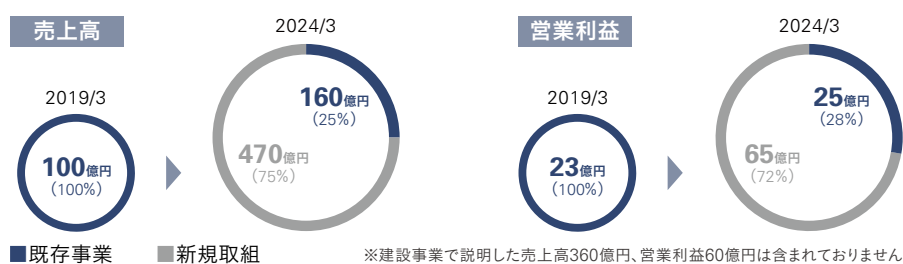
コア事業(賃貸住宅事業)

暮らしのニーズをワンストップで実現できる、賃貸住宅・ライフスタイルを提供



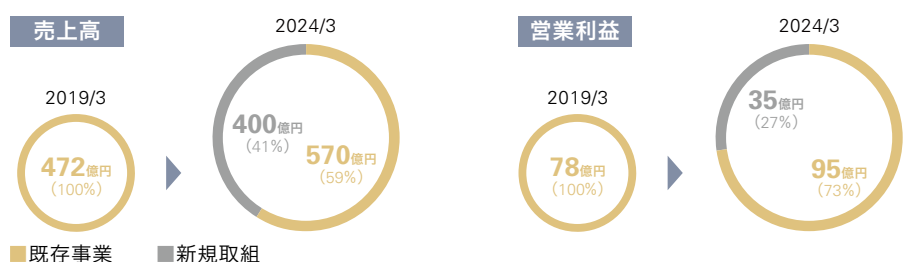
総合賃貸業

オーナー様の希望に寄り添う、資産保全・資産承継の多様な選択肢を提供



生活支援サービス業

総合賃貸業を核として、地域社会に新しい生活価値を提供する企業へ



Construction

Business



■ 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・分析した上で、オーナー様の目的に合わせた最適な建物賃貸事業を提案します。また、建築に使う資材の調達から設計・施工、完成の際に行う検査に至るまで、一貫した体制による徹底した品質管理を実施することで、高品質・高耐久の賃貸建物を提供しています。

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

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

■ 2019年度の振り返り

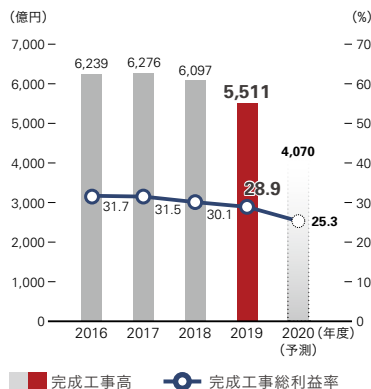
2019年度の課題

- ① 建築営業の立て直し
- ② 建替需要の獲得
- ③ 首都圏エリアの強化

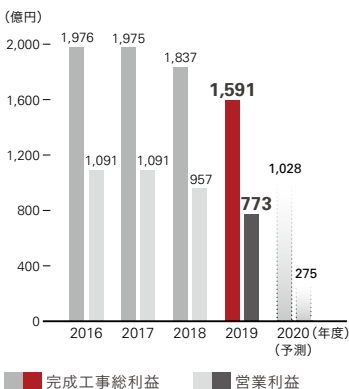
対応

- ① 建替専任部門（企画営業課）の開設
- ② 営業・販売チャネルの拡大（リフォーム事業、戸建賃貸事業、紹介獲得の強化）
- ③ 首都圏建築事業本部の立ち上げ

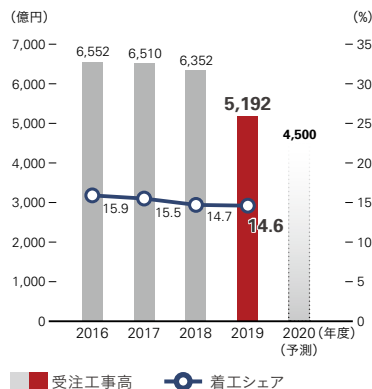
■ 完成工事高／完成工事総利益率



■ 完成工事総利益／営業利益



■ 受注工事高／着工シェア



2019年度は、着工戸数の減少、融資厳格化、残業時間削減などにより、完成工事高5,511億（前年度比9.6%減）、受注工事高5,192億円（前年度比18.3%減）となりました。ストックシェア拡大に向け、建替専任部門の設置やリフォーム事業

への参入、紹介獲得の強化などを行い、受注機会の創出に繋げることはできましたが、着工シェアは14.6%（前年度比0.1%減）となりました。

建築営業の立て直し実現のため 建築営業の専門化・分業化を 推進します。



竹内 啓

常務取締役
西日本建築事業本部長

齊藤 和彦

取締役
東日本建築事業本部長

■ 2020年度の事業方針

新5ヵ年計画で求められる役割

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

2020年度の主な施策

- 事業部および課編成の再編
- 契約質の向上
- 建て替え・リフォーム取り組み強化
- 営業手法・販売チャネルの拡大・強化
- セールスエンジニアの強化
- 付加価値の高い商品の開発

当社グループの土台である建設事業の回復こそが、新5ヵ年計画の達成、および継続した成長のための絶対条件であると認識しています。その屋台骨である建築営業の立て直しを引き続き建設事業の最重要課題と位置づけ、受注回復に尽力します。建築営業の組織体制を市場規模に合わせて再編するとともに、金融機関様などからの紹介獲得強化のため、新たに法人営業専任の部署を各事業部に設置します。また、2019年度に発足した建替専任部署の取り組みを加速させ、建替契約数の向上を図るなど、建築営業の専門化・分業化を促進します。さらに、融資基準厳格化への対応として、取引先金融機関様とのグリップ強化だけではなく、融資確定までの社内

プロセスの見直しや、市場・融資条件に合わせたオーナー様への事業提案などを通して、契約質の向上を図ります。

技術分野においては、セールスエンジニアによる営業同行や設計事務所とのグリップ強化などを通じて、営業支援の強化を進めます。また、オリジナルCLT商品の展開・拡充を筆頭に、スマートライフ賃貸、防災賃貸など、ニーズに応える付加価値の高い賃貸住宅の開発により、基幹商品力を強化します。

加えて、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う市場・事業環境の変化を注視し、営業・販売チャネルの拡充や、新たな生活様式に合わせた住環境の検討・提案を進めることで、建設事業の強化を目指します。

新5ヵ年計画達成への貢献

持続可能で付加価値の高い商品の開発

国内初となるCLT建材による賃貸住宅の規格化・工業化

大東建託(株)は、2019年10月、独自に開発したCLT※工法による木造4階建て賃貸住宅「Forterb(フォルターブ)」の販売を開始しました。CLT建材による賃貸住宅の規格化・工業化は国内初となります。

CLTは、コンクリート並みの強度と、木材の軽さを活かした建材として注目を集める一方で、CO₂削減や工期短縮、施工の省人化、木材活用の促進など、環境・社会課題への貢献も期待されています。本商品化に向けた取り組み、およびCLT建築物の普及・主流化に向けた活動などが評価され、環境省が実施する「令和元年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰(技術開発・製品化部門)」を受賞しました。

※Cross Laminated Timberの略称。ひき板を並べた後、繊維方向が直交するように積層接着した木質系材料



Forterb(フォルターブ) 外観イメージ

不動産事業

Real Estate

Business



■ 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・斡旋を行うとともに、独自の入居者様向けサービスを提供することで、高い入居率を維持しています。また、家賃管理や建物管理、入居者管理、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、建物賃貸事業の安心・安全・安定経営を目指した総合的なサポートを提供しています。

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
- サプリース規制強化に伴う賃貸専門企業の需要増

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

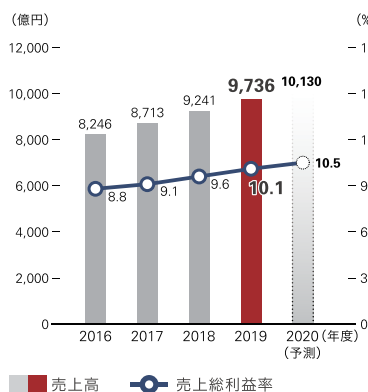
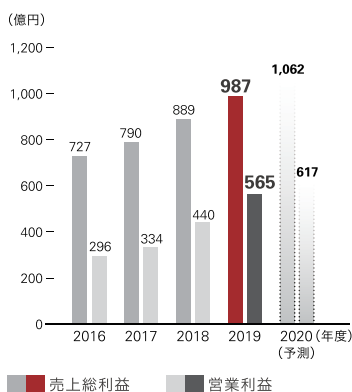
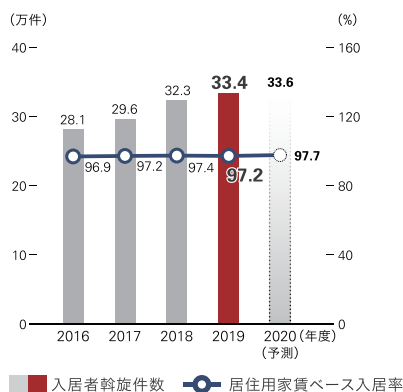
■ 2019年度の振り返り

2019年度の課題

- ① 賃貸住宅のストックシェア拡大
- ② リーシングコストの削減と業務効率化
- ③ 借上家賃の維持・向上

対応

- ① 他社建設建物の入居者斡旋・管理受託強化
- ② いい部屋サポートセンターの総合コールセンター化
- ③ RevPAR(客室単価×客室稼働率)向上の促進

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

不動産事業は、RevPAR(客室単価×客室稼働率)の向上、他社建設建物の入居者斡旋・管理受託強化などにより、売上高9,736億円(前年度比5.4%増)、営業利益565億円(前年度比28.2%増)、入居者斡旋件数33.4万件(前年度比

3.6%増)など、好調に推移しました。また事業活動においても、いい部屋サポートセンターの総合コールセンター化、AI家賃査定システムの試験導入開始など、業務効率化を促進しました。

家賃の維持・向上、 空室率の低位維持を両立し、 賃貸経営受託システムの信頼性を高めます。



佐藤 功次

取締役
不動産事業本部長

■ 2020年度の事業方針

新5ヵ年計画で求められる役割

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

2020年度の主な施策

- いい部屋ネットブランド強化
- 不動産売買仲介事業の本格推進
- インバウンド強化
- 管理スタッフの増員・育成強化
- 他社建設建物の管理契約拡大
- スtockビジネスの促進

家賃の維持・向上、空室率の低位維持、さらには管理品質の向上に継続して努めることで、不動産事業の収益拡大のみならず、オーナー様からの信頼獲得によるリピート契約など、賃貸経営受託システムの強化に繋がっていきます。

リーシング業務については、仲介店舗と連携したSNS運用や店舗紹介コンテンツの発信など、オンライン・オフラインで一貫した施策の実施により、賃貸仲介ブランド「いい部屋ネット」のさらなる浸透強化やファン層拡大を図ります。また、2019年度より開始した不動産売買仲介事業の対応可能エリアを拡大し、事業領域の拡大を進めます。さらに、2019年度に設立した初の海外現地法人「良部屋商务咨询

（上海）有限公司」において、留学生の囲い込み、社宅需要の取り込みを推進することで、インバウンドの強化を図ります。

管理・運営業務については、オーナー様とのグリップ強化、および管理品質のさらなる向上による信頼獲得を目指し、管理スタッフの増員と育成強化を図ります。また、他社建設建物の管理契約拡大により、管理収益の拡大と将来の建て替え需要確保を目指します。さらに、エリアごとの需給状況・家賃相場の調査・分析の徹底、およびAI家賃査定システムの本格導入などを通じて、家賃の維持・向上を目指します。

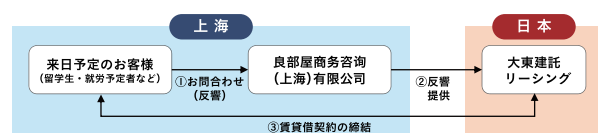
新5ヵ年計画達成への貢献

ノウハウを活用した事業領域の拡大

中国・上海に初めての海外拠点を設立

大東建託リーシング(株)は、2019年10月、中国・上海に同社初の海外拠点となる「良部屋商务咨询(上海)有限公司」を設立しました。

日本への留学生が多く、インバウンド需要が高い中国の中でも、上海は日系企業が多い、最も優良なインバウンドマーケットです。こうした背景を受け、本法人では、日本国内で大東建託リーシング(株)が運営する仲介専門店舗239拠点(2019年度末時点)と連携し、中国から来日する留学生や就労者を対象に、現地にて日本でのお部屋探しをサポートしています。今後は、中国での店舗網の拡大だけでなく、他国への進出も検討していきます。



その他事業

Other

Businesses



■ 事業概要

建設事業や不動産事業と連携し、入居者様の暮らしのすみずみまで安心・快適をお届けするための暮らしサポートや、オーナー様の土地活用ニーズなどに対応するための様々なサービスを、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

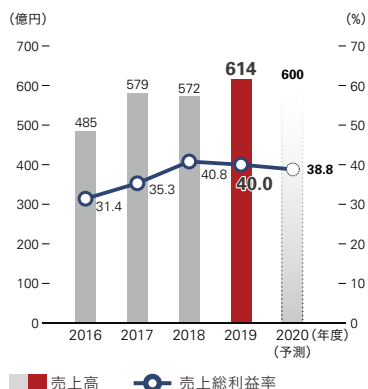
■ 2019年度の振り返り

2019年度の課題	対応
① エネルギー事業の推進	① LPガス・都市ガスの供給戸数拡大
② 介護・保育事業の推進	② 介護・保育事業所の新規開設

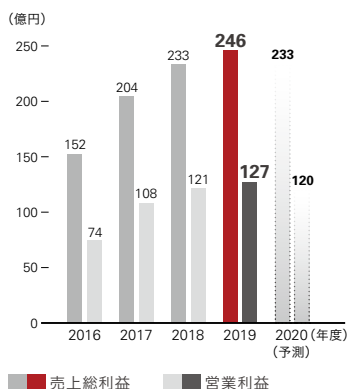
その他事業は、ガスパルグループのLPガス供給戸数(33.6万戸、前年度比6.5%増)、都市ガス供給戸数(2.3万戸、前年度比167.1%増)の増加や、ケアパートナー(株)が運営する介護施設・保育施設の新規開設によるデイサービス利用者数(114.0万人、前年度比1.3%増)、および保育施設利用者数(7,337人、前年度比45.6%増)の増加、ハウスリープ(株)が提供する連帯保証人不要制度の家賃管理件数利用

率の向上(67.7%、前年度比2.9p増)などにより、売上高が614億円(前年度比7.3%増)、営業利益が127億円(前年度比4.3%増)と好調に推移しました。また、ガスパルグループの都市ガス供給エリア拡大、ケアパートナー(株)のグループホーム事業参入など、コアビジネスとのシナジーも高く、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推進しました。

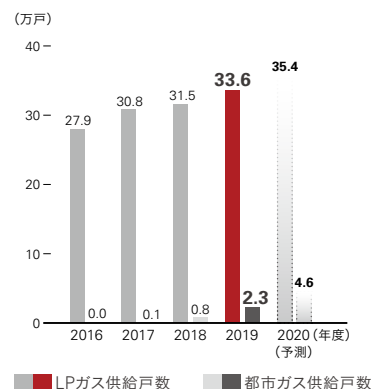
売上高／ 売上総利益率



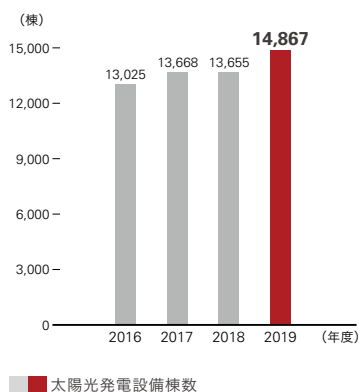
売上総利益／ 営業利益



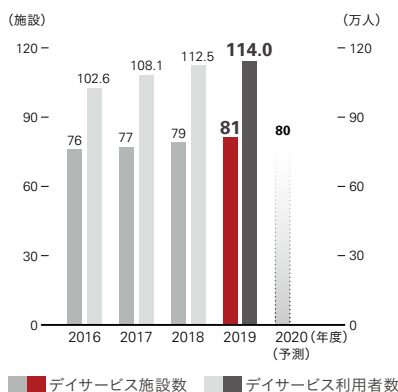
LPガス供給戸数／ 都市ガス供給戸数



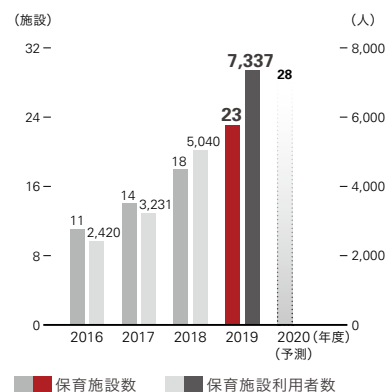
太陽光発電設備棟数



デイサービス施設数／ デイサービス利用者数



保育施設数／ 保育施設利用者数



新5ヵ年計画達成への貢献

高齢者在宅介護事業の強化による社会課題解決

ケアパートナー(株) グループホーム事業に参入

厚生労働省「高齢社会白書」によると、2025年には65歳以上の高齢者の約5人に1人(約700万人)が認知症高齢者になると見込まれており、認知症対策は社会的な課題となっています。このような環境下で、ケアパートナー(株)は、2019年度、神奈川県横浜市に認知症対応型グループホーム※2施設を開設し、グループホーム事業に参入しました。今後は、2024年度までにグループホーム5施設の新規開設を目指します。

同社は1999年より、介護・保育サービスを提供しています。今回のグループホーム参入により、高齢者在宅介護事

業を一層強化することで、認知症高齢者の増加といった社会的課題への対応力向上を図るとともに、開設するグループホームに認知症対応型デイサービス(通所介護)事業を併設することで、地域密着型の認知症ケア拠点として社会に貢献していきます。

※地域密着型サービスの一つで、認知症の高齢者や障がい者などがスタッフから援助や介護を受けながら、少人数で共同生活を送る介護保険制度に基づく施設。住み慣れた地域で生活を続けられるようにすることが目的で、原則として65歳以上、要支援2以上、または要介護1以上の認定を持ち、かつ医師より認知症の診断を受けた方が入居対象者となる。

Comprehensive Leasing

Business



■ 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。

機会とリスク

- **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
- **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

新5ヵ年計画で求められる役割

- 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)

■ 2019年度の振り返り

新5ヵ年計画がスタートした2019年度は、8月に当社グループ管理住宅への、タイムズ(株)が運営する「タイムズカーシェア」試行導入開始、12月にアジア最大手のフレキシブル・ワーキング・スペース事業会社「JustCo Holdings Pte.Ltd.(ジャストコホールディングス社)」との戦略的業務提携など、新事業領域への挑戦を開始しました。

■ 2020年度の事業方針

2019年度に新設した商業施設・事業用建物専任組織の強化、不動産デベロッパー案件専任組織の新設、非住宅建物の設計・積算・施工体制の構築・強化により、非住宅請負契約の促進を図ります。また、スペースシェア事業、国内外収益不動産への投資など、管理・運営ノウハウを生かした領域拡大も引き続き推進します。

新5ヵ年計画達成への貢献

総合賃貸業の成長を担う新事業

フレキシブル・ワーキングスペース※事業への進出

大東建託(株)は、2019年12月、JustCo Holdings Pte.Ltd.(ジャストコホールディングス社)との間で、合併会社「JustCo DK(Japan)(株)」(ジャストコ ディーケー ジャパン)の設立、および「JustCo」社への出資を実施しました。「JustCo」社は、アジア最大手のプレミアム・フレキシブル・ワーキングスペース事業会社として、シンガポールを拠点にアジア・太平洋地域の7カ国・約40拠点でフレキシブル・

ワーキングスペース事業を展開しています。本戦略的提携は、「JustCo」ブランドを活用した日本でのフレキシブル・ワーキングスペース事業本格進出を目的としており、今後2年以内で7~9施設の開設を目指すとともに、当社グループの事業領域拡大と企業価値の向上を図ります。

※多様な働き方に柔軟に対応することを目的とした、コワーキング・スペースやシェアオフィス、サービスオフィス、貸会議室などを含むオフィス



Lifestyle Support Services

Business



■ 事業概要

当社グループが管理する113万戸の賃貸住宅、そこに住まう約207万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。

機会とリスク

- **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
- **リスク** 地方の住民不在地域増加
- **リスク** 気候変動

新5ヵ年計画で求められる役割

- 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

■ 2019年度の振り返り

2019年10月、(株)ガスパルがメガソーラーを取得し、再生可能エネルギー事業へ参入しました。また、宅配型トランクルーム「エアトランク」を運営する(株)エアトランクとの資本業務提携、買い物代行サービス「ツイディ(twidy)」を展開するダブルフロンティア(株)との業務提携など、当社グループ事業とシナジー性の高い企業との協業によるサービス拡大を展開しました。

■ 2020年度の事業方針

2020年度は、高齢者向け複合施設開発やバイオマス発電事業の検討など、エネルギー・介護・保育事業の拡大・検討を進めるとともに、シナジー性の高い他社との連携強化に引き続き取り組みます。また、アクセラレータープログラムや社内ベンチャー制度など、新規事業が継続して創出される風土や仕組みづくりに尽力します。

新5ヵ年計画達成への貢献

“総合エネルギー会社”に向けて

(株)ガスパルが再生可能エネルギー事業に参入

ガス供給や設備工事を請負う(株)ガスパルは、2019年10月、茨城県鉾田市にある太陽光発電所・大和茨城第二発電所を取得し、東京電力エナジーパートナー(株)への売電を開始しました。

本発電所は、広さ約22,000m²(東京ドーム約0.5個分)の事業用地に、7,616枚のソーラーパネルが設置されており、発電出力1,990kW、年間発電量約210万kWh(一般家庭575世帯の年間使用電力量に相当)、年間CO₂削減量785トン进行想定しています。本発電所の取得に伴い、再生可能エネルギー事業に参入し、“総合エネルギー会社”となった(株)ガスパルは、エネルギーの供給だけでなく、再生可能エネルギーの普及と環境保全活動の推進にも積極的に取り組んでいきます。



大和茨城第二発電所

大東建託グループでは、現在の財務に直接的なインパクトはないものの、将来の企業価値向上に資する取り組みを「未財務活動」と定義し、従業員主導型の様々な取り組みを推進しています。

1 新規事業構想プロジェクト

大東建託(株)は、「創りたい社会・未来」を起点として、これまでの事業にとらわれない新規事業の創出、社内起業家の育成を目指すプロジェクト「新規事業構想プロジェクト」を、2019年11月に始動しました。約20名の従業員が社会課題や強い原体験からアイデアを出し合い、最終8つの新規事業案について、思いの詰まった社内プレゼンを実施しました。今後も新たな事業化を目指した取り組みを推進します。



社内プレゼンの様子

社内ベンチャー制度「ミライノベーター」始動

当社グループでは、2020年4月、新5ヵ年計画の達成と当社グループの持続的成長の実現を目的とし、新規事業の創出と社内起業家支援、また全従業員が能動的に企画立案できる企業風土の創出を目指した、社内ベンチャー制度「ミライノベーター」を開始しました。本制度は、当社グループの従業員であれば誰でも参加することができ、事業化段階に応じたインセンティブのほか、ワークショップや個別相談会により、事業化に向けた提案者のサポートを行っています。

450件を超える新規事業提案は、当社グループの伸びしろの表れ

生活総合支援企業を目指すにあたり、まずは自分たちで考え、やってみようと思ち上げたのが「新規事業構想プロジェクト」です。プロジェクトを進行する上で最も重視したのは「創りたい未来像は何か」という点です。当社グループはこれから先、ステークホルダーのみならずどのような価値を提供し、どのような世の中・社会を創りたいのか、参加者各々が当社グループの未来像を描き、ブラッシュアップすることで、粗削りながらも未来の一端を見出せたと感じています。

そのような実践を経て、従業員自ら事業アイデアを提案できる制度を作ろうと始まったのが、社内ベンチャー制度「ミライノベーター」です。開始

早々、新型コロナウイルス感染症による影響もありましたが、提案件数451件(提案者313名)という非常に多くの応募が寄せられました。現在、そのうち38件が書類審査を通過し、次のプレゼン審査に向けたブラッシュアップを進めています。会社の思いに賛同し、自身のスキルや知識、熱量をこの制度に懸けてくれる従業員が数多くいるということは、当社グループの伸びしろの表れだと感じています。まだまだ初心者マーク付きの「ミライノベーター」ですが、実施する中で改善を進め、数年後には「始めて良かった」と言ってもらえる制度へと育てていきたいと考えています。

LEADERS' VOICE



寺戸 健太郎
事業戦略室 課長

2 オープンイノベーションプログラム 「大東建託アクセラレーター2019」

2019年10月、大東建託(株)は、スタートアップ^{※1}企業とのオープンイノベーション^{※2}で、新規ビジネスを創出するプログラム「大東建託アクセラレーター2019」を開始しました。本プログラムは、大東建託グループのリソースと、スタートアップ企業の持つ斬新なアイデアやノウハウ双方を活用することで、社会全体の課題解決に繋がる新たな価値を共創し、既存事業の枠にとられない新たなサービスを創出することを目指しています。

2019年度は71件の応募をいただき、そのうち最終選考を通過した5社について、実証実験を開始しました。今後も、当社グループとシナジー性の高い他社との協業を積極的に推進し、生活者が快適に暮らすことのできる社会の実現を目指します。

※1 独自の技術やアイデアによって前例のないビジネスモデルを創出し、既存マーケットに挑戦する成長速度の速い企業

※2 自社の経営資源や技術と、社外との連携により、革新的なビジネスやサービスを共創する仕組み



最終プレゼンの様子



プレゼン企業に質問を投げかける
取締役 佐藤功次

協業ケース 買い物代行サービスを都内一部エリアで実証実験

2020年3月、大東建託パートナーズ(株)は「大東建託アクセラレーター2019」にて最終選考を通過した、買い物代行サービス「ツイディ(twidy)」を展開するダブルフロンティア(株)と業務提携契約を締結し、同年4月より、当社グループが管理する賃貸建物の入居者様を対象に、都内一部エリアでお買い物サポートサービス導入に向けた実証実験を開始しました。「ツイディ」は、スーパーマーケットなど地域に根ざした小売事業者と地域の新聞販売店等が連携して実現する地域密着型のお買い物サポートサービスで、一般的なネット通販などと比べ、利用者が自分の都合に合わせて機動的に注文できるのが特徴です。実証期間は同年9月までの6ヵ月間を予定しており、利用状況などを検証しつつ、本格導入に向けた検討を進めていきます。

LEADERS' VOICE



大澤 正樹
事業戦略室 課長

「日本一の大家さん」が持つリソースで、新たな価値を創出

当社グループ初のアクセラレータープログラムは、「日本一の大家さんと日本の暮らしを変えよう!」をテーマとし、協業提案を募りました。当社グループは、事業領域だけで見ると「建設」「不動産」の中の「賃貸住宅」と、専門性が高いように見えますが、113万戸・約207万人という都市にも匹敵する住宅を見守る企業ですので、提示できるリソースは多岐にわたります。それらリソースを活用したビジネスアイデアを、71社ものスタートアップ企業様からご提案いただき、特に実証実験フェーズに進んだ5社からは、いずれも各社の独自性と当社グループのリソースを掛け合わせた、実現性の高いアイデアをいただきました。

まずは今回の活動を、単発的なビジネスコンテスト・イベントとして終わらせないために、実証実験フェーズに進んだアイデアを具現化していくことが重要であると考えています。成果を示した上で活動を継続し、スタートアップ企業のみならず提案したいと思っただけの活動としていくことで、より多くの企業様とのパートナーシップを構築し、社会課題の解決に貢献できる、これまでにない新たな価値の創出に繋げていきます。

3 防災&暮らし研究室 「ぼ・く・ラボ」



「ぼ・く・ラボ」推進メンバー

当社グループでは、賃貸住宅における防災意識向上を目指すプロジェクト「防災&暮らし研究所『ぼ・く・ラボ』」を展開しています。「ぼ・く・ラボ」では、当社グループ従業員のほか、防災の現場で活動するNPO法人の方々をメンバーに迎え、防災を通じた地域コミュニケーションの機会創出や、それら防災支援活動から得た知見を活かした商品・サービスの開発など、当社グループ内外の防災力強化に寄与する活動を推進しています。近年、日本国内において自然災害が多発したことで、消費者の防災意識は年々向上しています。当社グループは「ぼ・く・ラボ」の活動を通じて、当社グループの防災力を強化するだけではなく、災害に強い建物・街づくりに貢献できる企業を目指します。

ぼ・く・ラボの主な取り組み

- 支援物資や給電設備等を配備した防災拠点「ぼ・く・ラボステーション」の全国展開
- 地方創生・災害復興に関与する団体への支援
- 災害時に地域の方への電源供給が可能な太陽光パネル搭載賃貸住宅の展開
- 防災に関するWEBコンテンツ配信
- 入居者様向け通販サイトで防災グッズを販売



ぼ・く・ラボWEBサイト

<https://www.kentaku.co.jp/miraiken/homes/kurashi/bousai/boku-lab/vol01.html>

LEADERS' VOICE



千野 恵美子
商品開発部
企画課 チーフ

■ 防災と個人、地域、暮らしのあり方を考える

防災&暮らし研究室「ぼ・く・ラボ」では、防災拠点「ぼ・く・ラボ」ステーションの設置を軸に、当社グループで行われている防災活動を取りまとめ、様々な切り口で防災の知識・意識を深める企画を検討・展開しています。それら取り組みが評価され、2019年度には、公益財団法人日本デザイン振興会（JDP）よりグッドデザイン賞を受賞しました。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の流行から始まり、豪雨に伴う大規模水害、群発地震等、度重なる自然災害が発生しています。このような自然災害に対し、地域に根差した事業を展開する当社グループだからこそできる、賃貸住宅というハード面と、従業員自ら災害対応に立ち向

かう行動力、グループの共振力、ネットワーク力などといったソフト面、両面からの仕掛けを講じています。こうしたことにより、災害時の「自助と共助」を促す仕組みを作り、地域の防災に役立てていければと考えています。加えて、賃貸住宅の持つ公共的な役割「公助」を多くの方に感じて頂けるような情報発信や、点を面に展開していけるような防災の仕組み・仕掛けを創っていきたいと思います。

災害は他人事ではなく、いつ自分の身に襲ってくるかわかりません。もしもの時、少しでも地域とそこに住まう方々のお役にたてるよう、当社グループの経験、知識、活動をネットワーク化し、みなさまに共感して頂ける活動を進めていきたいと思っています。

4

すべての従業員の活躍を目指すプロジェクト 「いろどりLAB(ラボ)」



2019年4月、大東建託(株)は、女性をはじめとするすべての従業員が継続して活躍できる環境を整え、企業の持続的な成長に繋げることを目的としたプロジェクト「いろどりLAB(ラボ)」を発足しました。社内の様々な部署から11名の女性従業員が集まり、既存制度の見直し・拡充や働き方・キャリアに関する従業員へのアンケート調査などを行っています。本プロジェクトの活動を通して、2020年1月、不妊治療支援制度をはじめとした仕事とプライベートの両立を支援する制度(以下参照)が拡充されました。

今後も本プロジェクトの活動を通じ、従業員一人ひとりが自分らしい働き方やキャリアを実現でき、いきいきと働き続けることができる企業を目指します。



「いろどりLAB」プロジェクトメンバー

NEW 2019年度に新設した主な制度

家族休暇



不妊治療期、妊娠期、育児期、介護期はもちろん、特に制限のない通常時でも、子ども、配偶者、父母、祖父母の看護を理由に休暇の取得が可能な制度。年次有給休暇とは別に、年5日間の有給休暇が付与される。

不妊治療休暇・休業



不妊治療休暇: 家族休暇の1つ。検査や治療による通院および体調不良による休養などのために、年次有給休暇とは別に年5日間の有給休暇を取得できる制度。

不妊治療休業: 妊娠が判明するまで、最長3年休業できる制度。

マタニティ休暇



家族休暇の1つとして、「マタニティ短時間勤務制度」「マタニティ休業」に加え、新設した制度。通院および体調不良等による休養のために、年次有給休暇とは別に年5日間の有給を取得できる。

LEADERS' VOICE



湯目 由佳理

人事部
ダイバーシティ推進課
課長

■ ずっとここで。十人十色を活かせる企業に。

いろどりLABは当初、「女性活躍をいろいろ考える会」として、活動を開始しました。ところが、活動初日から「女性活躍」についての見解がバラバラであることに驚き、「女性活躍とは？」という原点から検討を始めたことが印象に残っています。議論を重ねる中で、女性に限らず、従業員にはそれぞれの事情や価値観があり、目指す活躍の姿も人それぞれ違うという結論に至ったことから、「ずっとここで。十人十色を活かせる企業に。」を活動スローガンとして決めました。

2019年度は、「ずっとここで。」の実現のために、仕事とプライベートの両立支援制度の見直しと拡充を行いました。もともと当社では、法令以上の制度が整備されていましたが、従業員各々の

事情に対応するため、また両立して活躍し続けてほしいという思いも込めて、育児短時間勤務などの対象期間を中学校卒業までに拡大したり、子供だけではなく家族のための看護休暇を新設したりと、思いきった制度の導入を実現することができました。

最終的な目標は、本活動をきっかけに当社を「全従業員が主体的に活躍し、持続的な成果を出せる組織にすること」です。そのために2020年度は、大東建託の女性活躍、ダイバーシティ推進とはどんなものか、社内外への周知を強化することで取り組みを活性化させるとともに、十人十色のキャリア形成支援に資する制度や教育体制、風土作りなど、さまざまな角度から検討していきます。



脅威への対応策

企業統治の徹底

Corporate Governance

不確実性が高まる現代において、企業に求められる社会的責任や、企業にとっての脅威は年々増大しています。それらに応えられる企業こそが「継続して成長できる企業、誇れる企業」であるとの認識のもと、当社グループは、コーポレート・ガバナンスの積極的強化や、当社グループを取り巻く様々な脅威への対応に注力しています。本統合報告書では、その中でも当社グループが重点的に取り組んでいる企業基盤の強化について解説します。

大東建託(株)本社 役員応接室

取締役会や経営会議など、当社グループの経営に関わる重要事項はこの部屋で決定されています。コロナ禍においては、テレビ電話システムを活用し、これら会議体もリモートで実施されました。



GOVERNANCE

競争優位性を安定的に維持・強化していく経営体制

- 53 社外取締役メッセージ
- 55 役員一覧
- 57 コーポレート・ガバナンス

FOUNDATION

外部環境の変化に揺るがない盤石な企業基盤

- 62 リスクマネジメント
- 63 コンプライアンス
- 65 人権の保護・ダイバーシティ
- 67 健康経営・労働安全衛生
- 69 人材育成
- 70 品質保証
- 71 環境経営 ※2020年8月下旬公開

社外取締役メッセージ

厳しく、正しく、経営戦略を後押しし
新5ヵ年計画の達成に貢献を。

山口 利昭

筆頭独立社外取締役
当社ガバナンス委員会委員長



社外取締役に求められる役割

弁護士としての知見を活かし、コンプライアンス経営推進に注力

社外取締役の役割とは、独立した立場から、企業価値向上のために必要な助言を行うとともに、株主視点を持って経営を監視し、経営の透明性の確保や企業統治の強化に貢献することであると考えます。加えて、大東建託の社外取締役には、社外役員の選任ガイドラインに記載されている通り、経営、企業法務、ガバナンス等に関して、取締役会の審議、決定を直接的に監督できるかどうか強く求められています。弁護士としてのバックグラウンドを持つ私の役割においては、特に企業法務の視点でより厳しく取締役会を監督

することが期待されているという認識ですので、コンプライアンス経営推進につながる助言、指導を行うことを常に心掛けています。一方で、当社グループのお客様は、土地オーナー様からサービス利用者様まで、法人、個人を問わず多岐にわたるため、発生する問題も多種多様です。それらへの対応を、適法かどうかという法律家としての視点だけで監督するのではなく、世の中から受け入れられる行動なのかどうかという株主視点で監督することも大切な役割であると認識しています。

大東建託グループのガバナンスを牽引する「ガバナンス委員会」 取締役を評価し、取締役会の実効性向上につなげる

当社の社外取締役の活動で非常に特徴的なのは、ガバナンス委員会の活動です。同委員会は、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され、現在は私が委員長を務めています。私は、NPO法人日本コーポレート・ガバナンス・ネットワークで理事を務めており、機関投資家や上場企業トップとの関わりの中で、「攻めのガバナンス(企業価値向上に向けた成長戦略の推進や適切・迅速なリスクテイクなど)」と、「守りのガバナンス(リスクの回避、内部統制など)」に対する知見を積み重ねました。そのような経歴から委員長に任命された次第です。

企業統治に関する様々な機能を担っているガバナンス委員会ですが、その中心となる活動が取締役の評価です。年1

回、社外取締役3名と常勤監査役1名の合計4名で、社内取締役一人ひとりと取締役相互評価結果に基づいて面談を行い、「業務執行を担当する取締役としてふさわしいか」「取締役会を構成する監督権者としての取締役としてふさわしいか」の2点について評価します。

この評価は、社長人事や役員報酬の決定にも活用されており、そういった意味でガバナンス委員会は、指名委員会、報酬委員会の役割の一部も担っているといえるでしょう。2019年4月の社長交代に際しても、これからの大東建託を支えていくのにふさわしいリーダー像を定義した上で、ガバナンス委員会と社長候補者との面談を実施し、社長人事のプロセスにおいて大きな役割を果たしました。

取締役会の実効性に関する評価と課題

新たなチャレンジに対する実効性を高めていくことが必要

当社グループにおける取締役会の実効性は、現在展開している新5ヵ年計画との関係で評価する必要があります。

コア事業である賃貸住宅分野において、これまでのビジネスモデルを強化していくことに対する実効性は非常に高いと考えます。しかし、生活総合支援企業への進化を目指した新たなチャレンジという側面では、取締役会での議論についても少々物足りなさを感じられ、実効性も発揮されていないように見受けられます。社内取締役のみなさんは、これまでパフォーマンスを上げてきた業務執行に関しては高い能力を保有しているものの、未経験分野の戦略マネジメントとなるとスピード感に欠ける印象です。

新5ヵ年計画の達成には、新たなチャレンジが必要なこと

は明白であり、そのためには、取締役各々がもう一段階レベルアップし、取締役会の実効性をさらに向上させなければなりません。取締役、執行役員を対象とした研修等は定期的に実施されていますが、必ずしも未経験分野のスキルや知見を上げるためのものではありませんので、専門分野の知見を持った我々社外取締役との意見交換を通じて補完していただきたいですし、そうした意見交換の機会を増やすことも重要だと考えています。あわせて、現在のメンバーにはない専門性を持った人材を社外取締役に迎えるなど、取締役会の多様性をさらに推進していくことも、取締役会の実効性向上に資する有効な施策であると考えています。

新5ヵ年計画達成に向けて

社外を巻き込んだフレキシブルなアプローチが成功の鍵

新5ヵ年計画の方向性は、私も「これしかない」と思うほど、正しいと考えています。建設事業は利益率向上の要であり、当社グループの長所を活かせる分野として、一層力を入れなければなりません。もうひとつの車輪である不動産事業については、全国展開する賃貸住宅から集まる様々な情報という、当社ならではの無形資産を有効活用することで、さらなるチャンスが広がると期待しています。

その上で「夢や将来を託され、継続して成長できる企業へ」という5年後のゴールに向けて、新規事業に取り組むことで、新たな柱となるビジネスモデルを生み出すことが不可欠となります。グループ一丸となって取り組みを進めることはもちろん、重要なのは「成功を収めた過去のビジネスモデルに固執しないこと」です。当社グループは、長く増収増益が続いたことで、これまでのビジネスの延長で物事を考える傾向があります。けれども、昨今、賃貸業を取り巻く環境は

著しく変動しており、そこにサプリースに対する法規制の強化、コロナ禍の影響等も加わり、市場の不確実性が高まっている状況です。そのような時勢であるからこそ、例えば、他社との連携や協業、新たなプレーンの登用等、何事も社内で完結することにこだわらず、フレキシブルなアプローチを積極的に取り入れていくことが、成功への鍵になると認識しています。

私は、これまでいくつかの企業で社外役員を務めてきた経験がありますが、当社には「派閥がない」という稀有な特徴があり、それを大変好ましく感じています。派閥がなければ忖度の必要もなく、したがって取締役会は言いたいことが言えるとてもオープンな環境です。この文化を大切に、みなが同じ方向を向いて走り続けることができれば、大きな目標である新5ヵ年計画は必ず達成できるものと考えています。

本インタビューについて

コロナ禍につき、ビデオ会議システムを使用し、リモートで行ったものです。

役員一覧

取締役



小林 克満

代表取締役 社長 兼
建築事業本部長

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
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(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
西日本建築事業本部長

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(現任)



内田 寛逸

取締役 関連事業本部 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部長(現任)



齊藤 和彦

取締役 東日本建築事業本部長 兼
震災復興会社責任者

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本部長 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 兼
震災復興会社責任者
2016年4月 取締役東日本建築事業本部長 兼
震災復興会社責任者
2019年4月 取締役建築事業統括本部長
2020年4月 取締役東日本建築事業本部長 兼
震災復興会社責任者(現任)



佐藤 功次

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(現任)

社外取締役



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 大阪弁護士会登録、
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10月 日本内部統制研究学会理事(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)

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)
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(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 兼 CEO
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)

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)



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)



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 EY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

鈴木 崇之

執行役員
中京建築事業部長

館 正文

執行役員
設計統括部長

山田 昭司

執行役員
西関東建築事業部長

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

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

守 義浩

執行役員
大東建託リーシング株式会社 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

小石川 正幸

執行役員
営業統括部長

中村 浩一

執行役員
西日本建築事業本部 部長

松藤 潤

執行役員
東京建築事業部長

柴田 哲也

執行役員
不動産事業推進部長

泉 和宏

執行役員
工事統括部長

中村 武志

執行役員
業務統括部長

白崎 武

執行役員
北海道・北信建築事業部長

竹中 郁裕

執行役員
東日本建築事業本部 部長

岡本 司

執行役員
経理部長

コーポレート・ガバナンス

当社は、株式上場以来、コーポレート・ガバナンスの強化を経営上の重要課題と捉え、「ガバナンス委員会」および「取締役60歳定年制」を中心とした独自の仕組みにより、公正かつ透明性の高い経営を実践しています。

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すべ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。

大東建託グループのガバナンスシステムの特長

■ ガバナンス委員会

「P.59」>

代表取締役、社外取締役全員および監査役全員で構成される「ガバナンス委員会」（委員長：筆頭独立社外取締役）が中心となり、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を行っています。業務執行取締役同士の相互評価に加え、ガバナンス委員会が相互評価結果の集計や業務執行取締役との個別ヒアリングを行うことにより、取締役評価の公正性・透明性を確保しています。

取締役の相互評価結果は、次期経営体制の策定、取締役候補者の選任および取締役（社外取締役を除く）の基本報酬や賞与、株式報酬に反映されます。

■ 取締役60歳定年制と世襲制の排除

「P.60」>

当社では、業務執行取締役の定年を満60歳とする取締役定年制を設け、定年により取締役を退任あるいは辞任した後は、顧問や相談役等、当社グループにおけるいかなる役職にも就かないことを制度化しています。また、上級管理職については、2親等以内の親族の当社グループへの入社を認めず、世襲制を排除することとしています。

■ 株式報酬の導入

「P.60」>

取締役の報酬について、固定枠である基本報酬と業績に連動した変動枠である賞与に加え、取締役の報酬と当社の業績および株主価値との連動性をより明確にし、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ともに、株主との利害共有を強化することを目的に、株主報酬を導入しています。

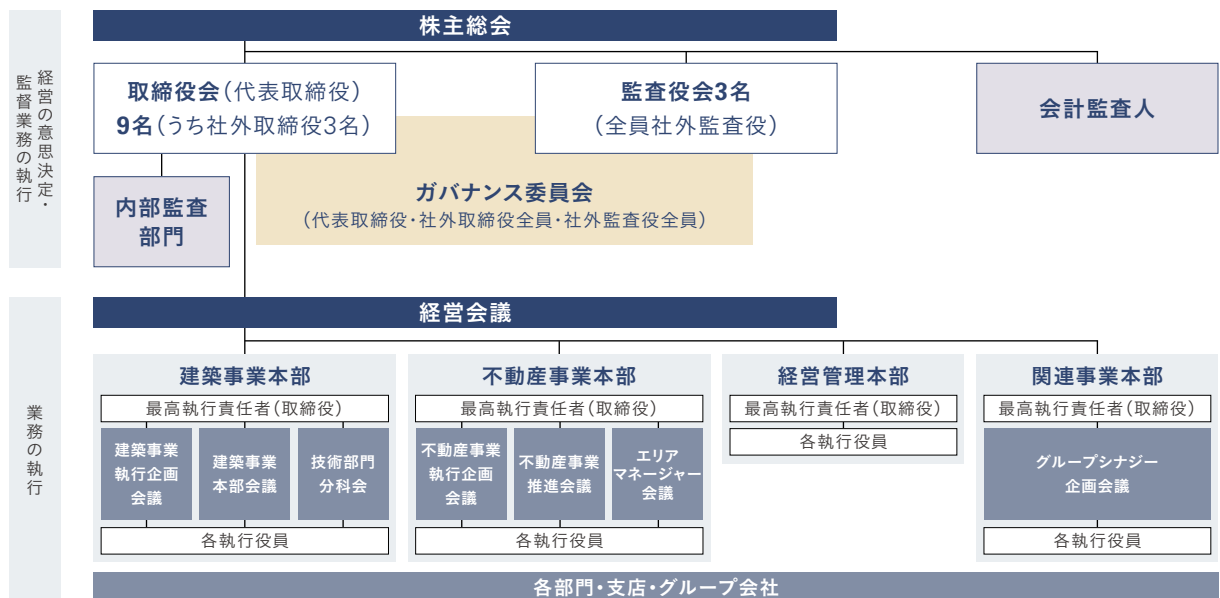
ガバナンス体制の変遷

	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)
社外監査役	1986年 1名選任	1989年 3名選任 1999年 4名選任(4名全員が社外監査役)	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毎の最高執行責任者・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、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。



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等を決定するとともに、各取締役から業務執行状況の報告を受けています。

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ともに、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。

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・対応できる仕組みとしています。

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等を行う“任意の委員会”

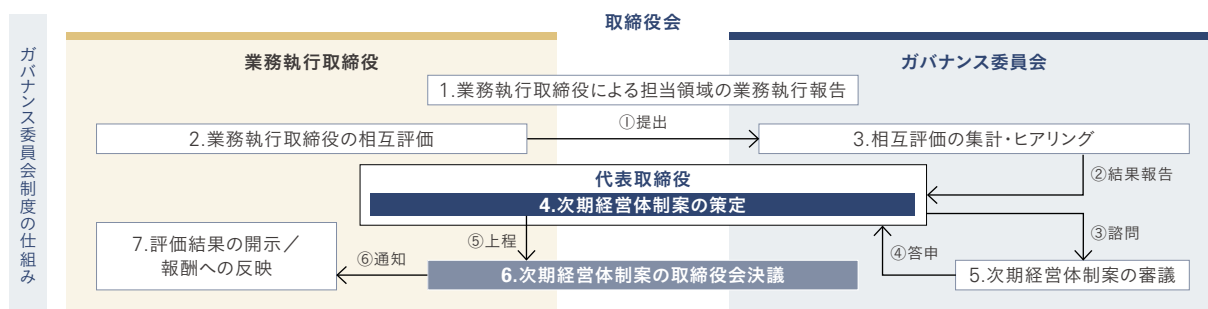
■ガバナンス委員会の構成

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会に上程できない
- 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

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	相互評価結果を踏まえ、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

取締役会全体の実効性評価の流れ（概要）



ガバナンス委員会を活用した評価プロセスにより評価の客観性を確保

<2020年3月期の評価結果の概要>

当社取締役会では、取締役会全体の実効性の分析・評価について、取締役会の経営機能・監督機能、社外取締役の活動と貢献、取締役・執行役員の選任プロセスの客観性とシステム化、組織トップのリーダーシップなどの観点から確認した結果、概ね良好に運用されており、現時点では大幅な改善に着手すべき事項はないものと評価しております。

取締役の報酬制度

企業業績、関連する業界他社の報酬、従業員の昇給率、勤続年数などに加え、各取締役の経営能力、功績、貢献度などを考慮して基本報酬を決定しています。

賞与は、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)

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とも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6月 株式報酬制度の導入	2019年～(金額は総額)
業績連動 ↑ ↓ 固定	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		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
	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)

取締役の報酬等の体系

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%を乗じて総額を算出し、各取締役の単年度の貢献度などを考慮して各取締役への支給額を決定。	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	業績連動	役位を基準とし、3年間の業績目標などの達成度に応じて0-150%を乗じて決定。対象期間(3事業年度)終了後に給付。	変動	〈上限〉:拠出総額19億円/3年かつ普通株式の総数21万株/3年
	業績非連動	役位を基準として決定。	固定	〈条件〉:ROE20%以上かつ配当性向50%以上
(ストックオプション) 2019年度以降、新親の割当てなし		単年度の評価に基づいて決定。	変動	〈上限〉:総額5.3億円/年かつ新株予約券の総数92,000株/年

<参考>2020年3月期 役員報酬支給総額

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)				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					基本報酬	ストックオプション	株式報酬	賞与
小林 克満	176	取締役	提出会社	107	21	48	—	中上 文明	221	取締役	提出会社	62	5	152	—
			連結子会社	—	—	—	—				連結子会社	—	—	—	—
川合 秀司	119	取締役	提出会社	74	18	26	—	熊切 直美	203	取締役	提出会社	3	199	—	—
			連結子会社	—	—	—	—				連結子会社	—	—	—	—
竹内 啓	106	取締役	提出会社	64	15	26	—								
			連結子会社	—	—	—	—								

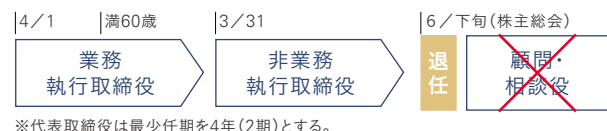
(注) 連結報酬等の総額が1億円以上の役員のみ記載しています。

(注)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。

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。



■ 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>

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事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。

社外役員の独立性基準

	氏名	職業等	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	—	●	—	—	
	庄田 隆	元企業経営者	●	—	—	—	
社外監査役	鵜野 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%(13回中13回)出席
	蜂谷 英夫	弁護士	—	—	—	●	
	藤巻 和夫	米国公認会計士	—	—	●	—	

リスクマネジメント

近年、社会情勢や経営環境がめまぐるしく変化する中で、将来の不確実性はこれまで以上に増大し、企業経営におけるリスクマネジメントの重要性が一段と増しています。そのような状況を鑑み、当社グループでは、潜在的に抱えるあまたの事業リスクを認識し、適切な対応を行うとともに、さらなる事業成長と企業価値向上に資するリスクマネジメント基盤の強化を進めています。

■ リスクマネジメント方針と体制

当社グループでは、リスク管理に関わる基本事項を定めた「リスク管理規程」に基づき、リスクの的確な把握・評価・管理、リスク発生時の回避、リスク発生時の早期対応を実践しています。同規定は、当社グループにおけるすべての従業員を適用範囲としており、業務上のリスクを積極的に予見し、適切に評価すること、リスク発生時の回避に努めること、またリスクが差し迫った際の迅速な報告と適切な対応を講じることを求めています。

また、コンプライアンス推進部門やJ-SOX推進専門部門、加えて業務執行取締役3名、常勤監査役1名及び外部有識者1名を含むメンバーにより構成するコンプライアンス推進会議を設置し、リスク発生時の未然防止並びに発生時の影響の最小化等、リスク管理に取り組む体制を構築しています。

■ BCPの整備

日本全国で事業を展開する当社グループにとって、不測の事態の発生は事業継続に支障をきたすという認識のもと、事業継続への取り組みを経営戦略における重要な要素と捉え、事業継続計画書(BCP)を策定しています。事業継続計画書は、地震や大規模な水害などの自然災害や感染症の流行(パンデミック)など、非常時の行動基準や意思決定体系についてまとめ、事業継続と早期再開に向けた基本的な対応方針だけでなく、他社に先駆けた情報発信・有効な支援など、社会的責任を果たすための行動方針についても定めています。

加えて、自然災害および感染症の流行(パンデミック)を想定した従業員安全確保の手引きとして、災害時「初動対応マニュアル」を策定しており、今般の新型コロナウイルス感染症拡大についても、同マニュアルに則した対応を行っています。

リスクの定義

当社グループにとってのリスクとは、以下の可能性のほか、当社グループに物理的、経済的、あるいは信用上の損失または不利益を生じさせるすべての可能性のことを指します。

- ① 当社グループに直接的、または間接的に経済的な損失をもたらす可能性
- ② 当社グループの事業の継承を中断および停止させる可能性
- ③ 当社グループの信用を毀損し、ブランドイメージを失墜させる可能性

リスク管理の基本方針

- ① 当社グループの事業活動において存在するリスクを的確に把握し、そのリスクを管理することでリスク発生時の未然防止と早期対応に努める。
- ② 具体的リスク発生時には迅速かつ適切に対応することによって、当社グループの事業の継続と安定的な発展に与える負の影響を最小化する。



事業リスクの認識に関する詳細は、
下記WEBサイトをご覧ください。

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

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)への対応

新型コロナウイルス感染症が世界中で猛威を振るう中、当社グループでは、独自の事業継続計画書(パンデミック編)に則り、新型コロナウイルス感染症対策本部を設置し、感染拡大防止に向け、状況の把握と情報の集約、迅速な対応に努めています。

〈パンデミック事業継続計画 基本方針〉

- ① 従業員とその家族の生命および安全を守る
- ② 継続すべき重要業務を遂行する
- ③ ステークホルダーへの説明責任を果たす
- ④ 感染拡大防止に努める

〈新型コロナウイルス感染症拡大防止に対する主な施策〉

- 政府や各自治体の要請に沿った事業所・施工現場の閉鎖、および当社グループ主催イベントの延期・中止
- 在宅勤務・自宅待機の徹底、社内外における会議やミーティングのオンライン化
- 特設WEBサイトの開設によるステークホルダーへのトップメッセージ、および関連情報の集約・発信
- 業界初となる家賃猶予措置の実施、およびガス料金の割引・支払い猶予の実施



新型コロナウイルス感染症への対応に関する詳細は、
下記WEBサイトをご覧ください。

<https://www.kentaku.co.jp/etc/info/info202005/>

今後も、政府や各自治体の要請に沿った対応に努めます。

コンプライアンス

当社グループは、コンプライアンスを経営の重要課題のひとつとして位置づけ、コンプライアンスに関する監視体制の強化や不正行為の予防、早期発見・早期解決を実現する仕組みづくりに取り組んでいます。加えて、従業員のコンプライアンス意識向上を目的としたコンプライアンス教育に注力し、公正かつ健全な企業風土の醸成に努めています。

関連社会変化・社会課題	当社グループの対応
● 税制改正(相続税、消費税等)	● 社外監査役の設置
● 法施行・法改正(労働基準法、建築基準法等)	● 関連部門の設置(法務部、コンプライアンス推進室、内部監査室等)
● 企業不祥事の増加(個人情報漏洩、ハラスメント等)	● 社内外に内部通報窓口を設置
● 消費者意識の向上	● 従業員に対するコンプライアンス教育の徹底

■コンプライアンス基本方針

当社グループ従業員がとるべき行動基準・指針を定めた「大東建託行動規範」、当社グループ一連の規則の中で特に重要な禁止事項を定めた「大東御法度7箇条(最大懲罰は解雇)」をコンプライアンスにおける準則とし、事業活動のあらゆる場面でコンプライアンスの徹底を図っています。

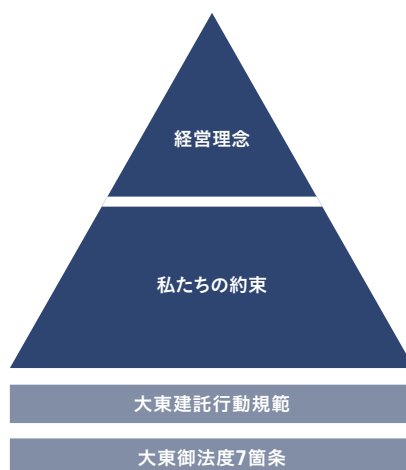
また、社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力や団体を社会から排除していくことは重要な社会的課題であるという認識のもと、企業の社会的責任(CSR)およびコンプライアンスの観点から「反社会的勢力排除に対する基本方針」を定め、不当・不法な要求には一切応じることなく、組織全体として反社会勢力に対応することを誓っています。

■コンプライアンス推進体制

コンプライアンス推進会議を定期的に開催し、コンプライアンスに関する従業員への啓発や事案等の審議を行い、法令遵守の状況を監視しています。

加えて、コンプライアンス担当部署及び外部の弁護士事務所に内部通報窓口を設置し、不正行為の早期発見と是正に努めるとともに、コンプライアンス推進部署が主導となり、執行役員や全従業員を対象としたコンプライアンスに関する教育・情報提供を定期的に行い、遵法意識の向上と不正防止等を推進しています。

大東建託グループの社内規定



コンプライアンスに関する各種方針は、
下記WEBサイトをご覧ください。
<https://www.kentaku.co.jp/corporate/ir/governance/compliance.html>

主な部門・会議体の構成と役割

コンプライアンス推進会議	内部監査室・J-SOX推進課	コンプライアンス推進室
業務執行取締役3名、常勤監査役1名、外部有識者1名を含むメンバーにより構成。個別のコンプライアンス事案に加え、リスク管理に関する事案への対策・対応について審議を行う。	監査計画に基づき、当社グループの監査を行い、監査結果は取締役・監査役へ報告。また、内部監査室内にJ-SOX推進課を設け、財務報告に係る全社的な内部統制の状況、業務および決算・財務報告のプロセスについての適正を監視。	当社グループ従業員が取るべき行動規範を制定し、全従業員に浸透を図る。また、コンプライアンス研修等をはじめとするコンプライアンス教育を主導し、従業員のコンプライアンス意識向上、不正行為の防止を推進する。

■コンプライアンス推進への取り組み

コンプライアンス対策は、問題の発生前に芽を摘む取り組みが何よりも重要です。当社グループでは、組織内の法令違反や不正行為を早期に発見し、自らは正することでコンプライアンス経営の強化と健全な職場環境維持に資することを目的に、内部通報制度を導入しています。社内のほか、外部の独立した機関（弁護士事務所）にも通報窓口を設け、当社グループ役員・従業員のほか、協力会社様、お取引先様をはじめとするすべてのステークホルダーを利用対象者に定めています。内部通報があった場合、コンプライアンス推進部門から関連部門へ調査・対応策の立案・実施を指示するとともに、取締役会から指名を受けたコンプライアンス部門管掌取締役が、内部通報体制の運用状況について確認を行い、取締役会へ適宜報告を行っています。また、通報者が特定されないように調査を進めることや調査内容等に関する守秘義務、会社が通報者に対して解雇やその他いかなる不利益な取り扱いを行わないことを定め、通報者が保護される体制を整えています。併せて、判断に迷った時の指針となる「コンプライアンス・カード」の運用、就労環境やハラスメントに関するヒアリングやアンケート調査等、従業員をフォローする取り組みを実施し、違反や不正行為等の早期発見につなげています。

■コンプライアンス教育の徹底

コンプライアンス推進室が主導となり、ハラスメントや情報セキュリティなどを題材にした全従業員向けのコンプライアンス研修を実施し、従業員のコンプライアンスに対する理解促進を図っています。加えて、社内メールマガジン「コンプライアンス通信」の配信等を通じて、コンプライアンスにまつわる情報を定期的に発信し、遵守意識の醸成と、不正行為等の防止を図っています。



社内メールマガ「コンプライアンス通信」

消費税転嫁対策特別措置法に関する公正取引委員会による勧告について

2019年9月、大東建託株式会社および大東建託パートナーズ株式会社は、公正取引委員会から「消費税の円滑かつ適正な転嫁の確保のための消費税の転嫁を阻害する行為の是正等に関する特別措置法」の第6条第1項に基づく勧告を受けました。今回の勧告は、消費税転嫁対策特別措置法第3条第1号後段の規定に違反する行為が認められたことに対する勧告です。当社グループの同法および、ガイドラインに対する理解が十分でなかったことにより、対象のオーナー様、関係者のみなさまにご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。勧告を受け、2019年10月より、特定供給事業者（取引

相手）に対し、同法違反の事実が認められたことの周知と原状回復措置を行なっています。

また、当社グループ全体で同法の理解を深め、再発防止と遵守の徹底を図ることを目的に「消費税転嫁対策特別措置法に関する研修」を実施しました。さらには、取引法令遵守体制のための指導、監視を行う「取引監査室」を2019年12月に新設しました。

この度の勧告を真摯に受け止め、今後は社内での関連法令の周知徹底や社内研修の実施、グループ会社間の情報共有体制の構築等、グループ全体での再発防止策を徹底し、コンプライアンスの一層の強化に努めてまいります。

申込金返金について

2019年3月、特定適格消費者団体・認定NPO法人「消費者機構日本」の呼びかけを受け、当社グループに建物建築請負契約のお申し込みをいただき、その後成約に至らなかったお客様に対し、申込金を返還させていただくこととしました。

人権の尊重・ダイバーシティ

従業員の多様性維持、および社会における多様性の容認は、働きやすさの向上だけでなく、当社グループが提供する商品・サービスの多様性にも繋がります。当社グループは、あらゆる事業活動において人権尊重の視点を重視するとともに、多様な個性や価値観を持つ人材を受け入れ、従業員一人ひとりが仕事とプライベートのバランスを取りながら、いきいきと活躍できる職場環境の構築を目指しています。

関連社会変化・社会課題

- 法施行・法改正
(女性活躍推進法、次世代育成支援対策推進法等)
- 性、民族などの多様性進展
- 消費者嗜好、価値観の多様化
- 労働人口の減少

当社グループの対応

- ダイバーシティ推進専任部門の設置
- 女性社外取締役の選任
- 各種制度の拡充(ライフイベント支援、キャリア支援等)
- 就労支援・雇用・育成の推進(障がい者、外国人等)

人権の尊重・ダイバーシティ推進の基本方針

当社グループでは、人種・国籍・民族・性別・性的指向・性自認・障がいの有無・年齢・信条・社会的身分等を理由とした一切の差別を行わないという考えのもと、「大東建託行動規範」において、互いの人格・個性を尊重し、社会的差別や人権侵害を許さないこと、国際ルールや現地の法令を遵守すること、現地の文化・慣習を尊重することなどを定めています。また、ダイバーシティについては、「活力のある組織の維持お

よび従業員がいきいきと働ける職場環境の構築」を中長期ビジョンに掲げ、人事部ダイバーシティ推進課を中心とした働きやすい職場環境づくりを進めています。



「大東建託行動規範」全文は、
下記WEBサイトをご覧ください。

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

ライフイベントに合わせた各種制度(大東建託(株))

	結婚	不妊治療	妊娠・出産	育児	介護	退職
働き方に関する制度			〈妊娠発覚～産前休業開始前日〉 ● マタニティ短時間勤務 勤務地限定制度 カムバックバス制度 短縮勤務制度(不妊治療を含む定期的な通院を必要とする場合・家庭の事情による場合) フレックスタイム制度 遠距離異動サポート制度(介護・配偶者の異動による場合が対象)	〈1歳まで〉 ● 育児時間 〈小学校入学まで〉 ● 時間外労働の制限 ● 深夜業の制限 ● 所定外労働の制限 〈中学就学中まで〉 ● 育児短時間勤務	● 介護短時間勤務 (最大5年間) ● 時間外労働の制限 ● 深夜業の制限 ● 介護の社内外窓口設置	● 再雇用制度 ● 定年延長制度
休暇・休業制度	● 結婚特別休暇 (連続5日間)	● 不妊治療休業(最大3年) ● 不妊治療休暇(年5日・有給)	〈妊娠発覚～産前休業開始前日〉 ● マタニティ休業 ● マタニティ休暇(年5日・有給) 〈産前6週～産後8週〉 ● 産前・産後休業 ● 配偶者出産特別休暇(7日・有給) 有給休暇(全日、半日、時間単位で取得可能) ※2018年4月より年5日間取得義務化 サポート有給休暇制度 配偶者転勤休業制度 看護休暇(看護対象は子、配偶者、本人および配偶者の父母、本人および配偶者の祖父母)	〈3歳の誕生日前日まで〉 ● 育児休業	● 介護休業(1年間) ● 介護休暇 (1人につき年5日・有給)	
手当・給付	● 結婚祝い金(社員会)	● 不妊治療補助金(社員会)	● 出産手当金(健保) ● 出産祝い金(社員会) 〈産前6週～3歳の誕生日前日〉社会保険料の免除	● 出産育児一時金(健保) ● 年金額計算の特例 〈出産後～3歳の誕生日前日〉	● 介護休業給付(雇用保険) ● 介護費用補助金(社員会)	● 定年退職慰労制度

【その他の取組み】 ● アンバーサリー休暇 ● リフレッシュ休暇 ● ボランティア休暇 ● 福利厚生サービス ● 選択型確定拠出年金(DC)制度 ● GLTD(長期障害所得補償保険)制度 ほか
 ■ 家族休暇: 年次付与される有給休暇とは別に有給休暇の取得が可能。取得理由にかかわらず取得できるよう、呼称を「家族休暇」に統一

2020年4月1日時点

■誰もが働きやすい・働きがいのある職場環境の構築

①ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取り組み

すべての従業員が仕事とプライベートを両立しながら継続的に活躍できる職場環境の構築を推進しています。

休暇・休業、短縮勤務、短時間勤務の対象を、不妊治療、妊娠・出産・育児、介護、通院など、法定以上に広げ、それら家庭の事情によりやむを得ず退職する従業員に対する再入社制度を導入するなど、ライフイベントに寄り添った柔軟かつ多様な就業制度を導入し、従業員の就業継続やキャリア形成をサポートしています。

従業員のワーク・ライフ・バランスを支援する 制度事例(一部)

サポート有給休暇

付与後2年で失効する有給休暇を一定の範囲内で積立てし、従業員およびそのご家族の病気療養などに活用することが可能

復職面談

休業者が安心して復職できるよう、不妊治療休業、マタニティー休業、産前産後休業、育児休業、介護休業、配偶者転勤休業から復職する際には、復職後の働き方やキャリアプランを話し合う面談を実施

②障がい者雇用の促進

当社グループでは、全社で障がい者の就労機会拡大に努めています。2005年5月、大東建託(株)は障がい者雇用を目的に特例子会社^{※1}として大東コーポレートサービス(株)を設立しました。以降、当社グループ各社から印刷・事務サービス・ものづくりの「3種の業務」を主軸に、500種類以上の業務を請け負い、障がい者雇用と業務の集約化・効率化を促進しています。

また、2019年には、当社グループへのRPA(Robotic Process Automation)^{※2}本格導入にあたり、障がい者の就労移行支援を行う(株)アーネストと提携し、RPAプログラマーとしての障がい者雇用・育成を開始しました。

※1 特例子会社制度に伴い、障がい者雇用の促進および安定を図るため、事業主が障がい者の雇用に特別の配慮をした子会社を設立し、一定の要件を満たす場合には、特例としてその子会社に雇用されている労働者を親会社に雇用されているものとみなして、実雇用率を算定できるもの

※2 パソコンなどにソフトウェアとして導入されるもので、これまで人が行ってきた事務作業の一部を自動化する取り組み

③従業員満足度調査

「D-COMPASS(ディー・コンパス)」の実施

従業員の満足度向上、およびより働きやすい職場環境の実現のため、外部調査機関による従業員意識調査「D-COMPASS」を2015年度より実施しています。2019年度調査では、全体の満足割合が66.2%と引き続き良好な水準を維持するとともに、「仕事内容へのフィードバック」「経営方針への共感や納得」「経営者のビジョン・上司の支援」などに対する評価が特に高い結果となりました。

調査結果は、各組織体における職場環境の改善に活かすだけでなく、全社的課題・職種別課題に対するアクションプランの策定・実行などへも活用されています。

④外国人技能実習生受け入れ支援の実施

大東建託(株)では2014年より、ベトナム人技能実習生の受け入れ支援を実施しています。「外国人技能実習制度」は、自国の経済発展・産業振興の担い手となる人材の育成をすることを目的とした制度で、当社グループでは、延べ955名の外国人技能実習生受け入れ支援を行っています(2020年3月末時点)。

実習生が受け入れ先企業で、安全に、実践的な技術・技能等を習得できるよう、受け入れ前にはベトナム現地へ教育スタッフを派遣して日本の現場環境に近い条件での教育を実施し、さらに来日後は、メンタル面のサポート、賃貸住宅の家賃補助、日本語教育ツール(eラーニング)の提供等の支援を行っています。

2019年3月からは、新たにインドネシア人技能実習生の受け入れ支援も開始しており、2021年までに総数1,000名の受け入れを計画しています。

⑤従業員のご家族との

コミュニケーション活性化に向けて

大東建託(株)では、従業員だけではなく、そのご家族のみならず、みなさまにとっても「夢や将来を託していただける企業・誇れる企業」であることを目指しています。

2019年8月、当社グループへの理解をさらに深めていただくことを目的に、従業員のご家族のみならず当社グループ本社にご招待する「大東建託ファミリーデー」を開催しました。また、2019年7月より、当社グループの新卒採用において最終面接に合格している学生、および内定者とそのご家族のみならずみなさまを対象とした「ご家族さま向け会社説明会」を開催しています。当社グループへの理解を深めていただくとともに、入社後のミスマッチを減らすことを目指しています。

健康経営・労働安全衛生

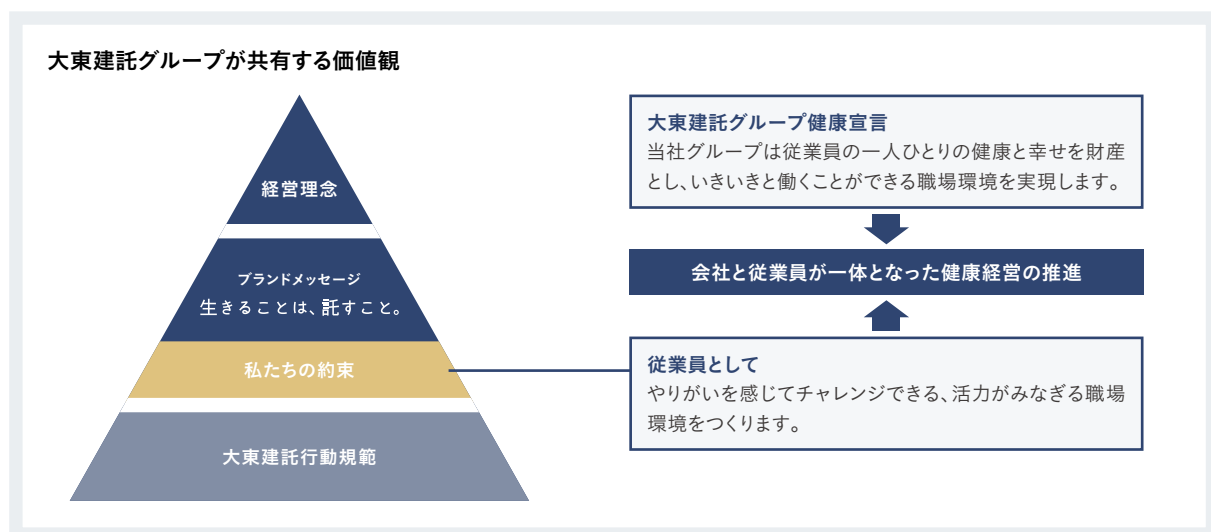
従業員の健康増進・安全管理に戦略的に取り組むことは、生産性の向上や組織の活性化など、様々なメリットをもたらします。当社グループは、グループ全体で健康経営を実践するとともに、法令や社内規定に基づいて安全衛生管理を徹底し、安全・安心な労働環境の確立を図っています。

関連社会変化・社会課題	当社グループの対応
● 法施行・法改正（労働基準法、安全衛生規則等）	● 専任部門、および安全衛生委員会の設置
● 労働災害への対応要求の高まり	● 産業医・保健師による職場巡視の実施
● 労働人口の減少	● 施工における独自の基準書・手順書の策定・運用

健康経営の推進

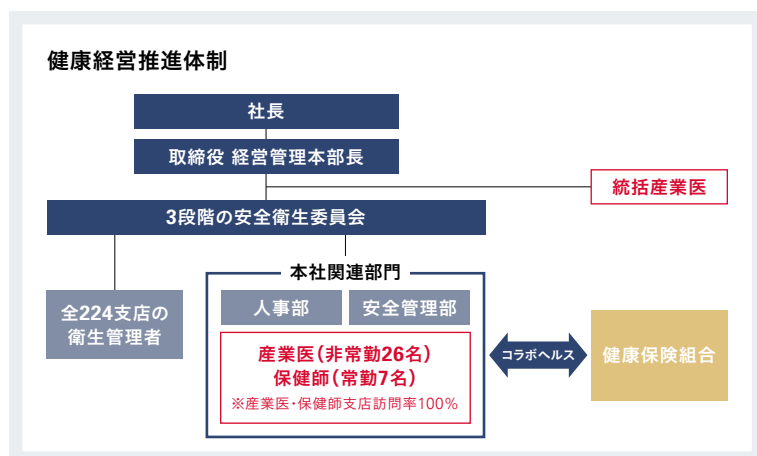
従業員に対する適正な健康管理の実施を目的とした「健康管理規程」、業務遂行上発生する労働災害や疾病の防止を目的とした「安全衛生管理規程」、および当社グループにおける健康経営の推進を目指し策定された「大東建託グループ健康宣言」のもと、経営戦略の一環として会社と従業員が一体

となった健康経営を推進しています。本社、支店、グループ各社と連携を図りながら、従業員並びにステークホルダーのみなさまが夢や将来を託せる企業となるための様々な取り組みを多方面から展開しています。



健康経営推進体制

健康経営推進のため、経営管理本部長を議長とした安全衛生委員会を設置しています。同委員会は、中央・全国・各支店の3段階で毎月開催され、事業所・施工現場での安全管理や健康・衛生管理などについて報告・審議・指導を行うほか、健康づくりの施策の全社周知・共有の場としても機能しています。



2020年6月末時点

■健康経営に関する主な施策

①定期健康診断の徹底と重症化予防

毎年実施する定期健康診断及び二次検査の受診率100%を徹底するとともに、健康診断結果に応じた会社独自の就業基準値を定め、個別に対応を開始し、早期フォローを実施しています。

②健康保持・増進

従業員の疾病予防・健康増進のため、毎朝のラジオ体操や朝食フォトコンテスト、健診結果改善チャレンジなど、従業員参加型保険事業を実施しています。また、禁煙啓発のための定期的な情報発信や禁煙外来治療補助金など、喫煙率低下と「受動喫煙防止対策(改正健康増進法)」に向けた取り組みも積極的に行っています。

③新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症に対しては、感染を避ける健康管理のポイントを指導するとともに、当社グループ従業員、またはステークホルダーが感染した場合に取るべき対応を集約し、社会周知を徹底しています。

④過重労働対策

安全衛生規則第15条に基づく産業医の職場巡視、産業医職場巡視対象支店を除く支店への保健師による支店訪問を通して、職場環境や従業員の健康状態の定期的な把握・改善に努めています。また、全職種フレックス制度の導入など、働き方改革に向けた取り組みを進めています。

⑤メンタルヘルス対策

従業員のメンタルヘルス維持・向上に向け、年に2回、全従業員参加型ストレスチェック、役職ごとのメンタルヘルス研修を実施しています。また、産業医・保健師の支店訪問時に実施する従業員との個別面談や、メンタルヘルス、衛生管理に関わる相談、健康指導、さらには在宅勤務者に対するオンライン相談窓口の設置など、相談体制を確立しています。

主な健康経営KPI

	目標	2019年度実績
健康診断二次検査受診率	100.0%	100.0%
ストレスチェック受検率	90.0%	94.7%
朝食摂取率	58.0%	57.5%
ウォーキングキャンペーン参加率	51.0%	50.2%
産業医・保険師支店訪問率	100.0%	100.0%
支店AED設置率	100.0%	100.0%

■施工現場の安全管理

当社グループでは、「人間尊重の精神を基礎とし、施工現場で働く人々の生命を守り、環境整備を行い、健康を確保することは、企業として果たさなければならない社会的責任である」を安全衛生管理の基本理念としています。この基本理念のもと、労働安全法、労働安全衛生法および当社規定に基づき、安全衛生管理を徹底し、業務遂行上発生する労働災害および疾病を未然に防止することで、施工現場で働く方々が安心して業務に従事できる労働環境を整備しています。

■施工現場の安全管理に関する主な施策

①災害防止協議会の設置

労働基準法に基づき、当社グループと協力会社との相互の協議により、施工現場における統括管理の円滑な運営を図り、作業員の災害防止に寄与することを目的とし、災害防止協議会を支店、施工現場、および労災発生現場に設置しています。

②安全作業手順書と安全施工基準書

作業規律の遵守と災害要因の排除、安全衛生管理体制の強化による現場労働災害の撲滅を図るため、作業・施工の基準となる「安全衛生基準書」と、施工現場ごとに作成する「安全作業手順書」の運用を徹底しています。

③危険予知活動表の運用

大東建託(株)では、当日実施する作業に潜む危険や、その危険回避のための方策を、作業員全員で考え記入させる「危険予知活動表」の運用を通じ、危険予知活動の徹底を図っています。

④現場作業員の健康管理

施工現場で発生する危険性が高い心筋梗塞、脳卒中の予防と、作業員の適正な健康管理のために、施工現場に入場する全作業員に血圧測定を実施し、基準値外の作業員の入場・作業を制限しています。

⑤安全管理指針

建築する建物の構造種別や、監督方法(専任、巡回)、および担当者の現場管理能力による安全管理のバラつきをなくすことを目的に「安全管理指針(ガイド)」を策定し、構造や業種ごとの管理ポイントを明確にするとともに、作業開始前の安全指導に活用しています。

人材育成

当社グループの持続的成長のために、当社グループ最大の経営資源である「人財」の育成は不可欠です。経営理念、経営基本方針、大東建託行動規範を具現化できる人材の育成を目指し、各種取り組みを進めています。

関連社会変化・社会課題	当社グループの対応
ライフコース・キャリアプランの多様化	資格取得・自己啓発支援の拡充
消費者意識の向上	人材育成プログラムの構築・運用
労働人口の減少	社内資格制度の運用

■ 人材育成プログラム

当社グループが求める人材の育成を推し進め、学び続ける企業風土を醸成するため、2016年4月、役員・従業員の全階層を対象とする人材育成プログラムを構築しました。従

来の教育制度の理念を継承、発展させるとともに、全職種共通のポータビリティスキル(職場や職種の垣根を越えて通用するスキル)に関する教育を体系化しています。

人材育成体系での研修制度(抜粋、大東建託(株))

階層	時期	研修	規約
担当職	入社時	新卒採用	入社時導入研修
			社会人として必要な基礎知識の習得
			入社1年目、3年目の振り返りと中期目標の設定
	入社後2～4年	中途採用	全職種新人研修
			職種毎に必要な基礎知識の習得
			ビジネスマンとしての基本スキルの習得
管理職	昇進時	入社2年目研修	ビジネスとしての基本スキルの習得
		入社4年目研修	ヒューマンスキル・論理的思考力の習得
		その他	女性社員 キャリアデザイン研修
	昇進候補者	女性社員	女性活躍推進のための研修
		課長候補者研修	管理力・改善力・指導能力・ファシリテーションスキルなどの習得、経営層との意見交流会
上級管理職	昇進時	昇進管理職研修・管理者養成研修・管理職スキルアップ研修	管理職の役割理解・部下育成コーチングスキルの習得など管理職基礎スキルの習得
		上級管理職候補者研修	判断方法・課題解決・対人関係などのスキルの習得
		ビジネススクール通学	経営スキルの習得、異業種交流
	役員候補者	昇進上級管理職研修・上級管理職スキルアップ研修	人財・戦略・財務など、上級管理職スキルの習得
		経営幹部候補者研修	課題解決力・対人関係スキル・リーダーシップ行動など、経営戦略・事業戦略スキルの習得
		ビジネススクール通学	経営者の視座・視点を獲得、意思決定力・組織マネジメント力の習得、異業種交流
役員		[新任]執行役員・取締役研修	役員に求められるスキルの習得、ビジネス環境変化の共有
		執行役員・取締役研修	

※職種別の研修は含まれません

■ 建託士試験制度

当社グループでは、社業や建物賃貸事業に関する、広範囲かつ基本的な知識を習得させ、資格として認定することで、社外への正しい情報発信と正確な事業提案を担保することを目的とした社内資格「建託士」試験制度を導入しています。賃貸経営受託システムや商品知識だけではなく、市場関連知識、税務知識、専門用語など、土地活用を提案する上で必要な、幅広い知識習得を支援しています。

■ 支店健全経営ランキング

2018年より、営業実績や利益という結果だけではなく、「生産性」「人材育成」「働きやすい職場環境づくり」など、プロセスや就労環境といった支店の健全経営に欠かせない要素にも着目した支店評価制度「支店健全経営ランキング」の運用を開始しました。評価項目ごとに共通の基準・計算式に従ってポイント換算を行い、関連部門別の評価を算出した上で各支店のランキングを決定・開示し、従業員主導の就労環境改善につなげています。

品質管理

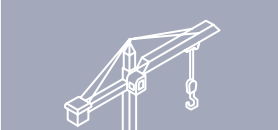
長期安心・安全・安定の賃貸経営実現には、耐久性やメンテナンス性など、建物自体の品質も重要です。当社グループは、厳しい品質管理と確かな施工管理のもと、計画設計から建物完成後の維持管理まで、一貫通貫で管理する体制を整え、高品質な賃貸建物づくりを追求し続けています。

関連社会変化・社会課題	当社グループの対応
● 企業不祥事の増加（建築基準法違反、施工不良問題等）	● 独自の基準書・検査項目の策定・運用
● 自然災害の増加	● 独立部門による検査の実施
● 消費者意識の向上	● データ・画像による施工管理と報告の徹底

■ 品質管理システム

建物に使う資材の調達から設計、施工、完成の際に行う検査に至るまで、一貫した体制で管理を行い、品質の高い賃貸建物を提供しています。さらには、完成後も2カ月に1度

定期点検を実施し、品質維持や早期メンテナンスを積み重ねていくことで、建物価値を長年に維持します。

① 設計	② 施工	③ 検査	④ 管理
 賃貸住宅専門会社として蓄積した知見をもとに、380項目を超える設計基準を示した独自の「設計基準書」によって、最適な建物を計画します。また、独自に開発した高耐久資材や最適な工法の採用で、建物の品質と価値の長期維持を実現します。	 独自の施工管理システム「DKネットワーク」によって、施工状況などを画像とともにデータベース上で管理・共有し、品質・工程管理と施工業務の効率化を図っています。また、「施工基準書」によって社内施工基準の明確化を図り、高品質な建物を提供しています。	 「品質検査の可否をもって、次工程に進捗する」を原則とし、施工部門が1建物約500項目におよぶ自主検査を行い、さらには独立部門「監理センター」による厳格な検査等を徹底しています。また、各種検査時の記録画像は「自主検査報告書」としてまとめ、オーナー様へお渡ししています。	 建物管理専門のスタッフによる定期点検で、建物の品質維持、修繕箇所の早期発見、必要なメンテナンスを行い、その内容や状況を2カ月ごとにオーナー様に報告します。加えて、定期的に実施する清掃や共用エリア・共用設備の維持・管理による美観維持に努めています。

TOPICS 国土交通省による施工現場の実態調査・ヒアリングに関して

2019年5月、国土交通省は、相次ぐ賃貸住宅の施工不良問題を受け、当社グループを含む賃貸住宅建設を手掛ける17社を対象とした品質管理体制実態調査を実施しました。調査内容は右記の通りです。

現場調査とヒアリングにより、当社グループが施工・管理を行う建物の品質をはじめとした現場管理体制、施工記録システム、並びに検査運用等について、問題がないことが確認されました。

① 当社グループの商品開発から完成に至る品質管理のプロセスと組織体制について、事前に行われたヒアリング内容の再確認

② 当社グループの実現場における施工状況の確認、およびヒアリング時に説明した品質管理内容と実現場での品質管理状況の整合性の確認

環境経営

企業の持続的な成長のためには、環境課題への対応が不可欠です。当社グループは、「地球環境＝住環境」の考えに基づき、地域社会・自然と調和した良好な住環境を提案するとともに、大切な経営資源である地球環境を次世代に引き継ぐために、グループ全体で環境経営を推進しています。

環境基本方針

私たちは全ての事業活動において、省資源、再利用、再資源(3R)に努め、地球環境の保全に積極的に取り組みます。
また、土地活用の先進企業として、地域社会や自然との調和を重視し、良好な住環境を提案し続けます。

環境マネジメントシステム

大東建託グループでは、ISO14001やエコアクション21などを参考に当社グループの事業活動に適合した独自の環境マネジメントシステム(EMS)を構築し、環境経営を推進しています。

環境経営推進体制

効率的な環境への取り組みの強化のため、取締役(環境経営プロジェクト担当)を委員長とした環境経営プロジェクト

委員会を設置し、グループ会社も含めた環境経営体制を構築しています。定期的な全体会議を通して、現状の把握と課題解決に向けた議論を行い、グループ全体の環境に関する取り組みを推進しています。



当社グループの環境に関する取組みの詳細は、
下記URLよりご確認ください。
<https://www.kentaku.co.jp/corporate/csr/environment/>

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4月、金融安定理事会(FSB)により設立された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。当社グループは、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」の把握に努めています。

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。

				2℃未満シナリオ			4℃シナリオ			
				短期	中期	長期	短期	中期	長期	
売上計画				(単位:億円)	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000
移行リスク	政策／法的	ーア	炭素税導入に伴う操業コスト増	炭素税	△5.7	△9.1	△12.7	0.0	0.0	0.0
		ーイ	(Scope1+2)	SBT取り組みによる削減分	2.5	6.2	12.7	0.0	0.0	0.0
		ーア	炭素税導入に伴う材料コスト増	売上減少分	△28.9	△45.8	△64.2	0.0	0.0	0.0
		ーイ	によるオーナー様需要減少	SBT取り組みによる削減分	1.4	5.2	19.3	0.0	0.0	0.0
	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
		ーア	再生可能エネルギーの 購入費用	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	需要低下分	△5,720.0	△8,800.0	△8,800.0	0.0	0.0	0.0
ーイ		による収益への影響	ZEH取り組み分	5,720.0	8,800.0	8,800.0	0.0	0.0	0.0	
物理的リスク		工事中の風水害の増加			0.0	△0.4	△1.2	0.0	△0.6	△1.8
	急性		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
		シナリオ下の売上	売上計画一事業損失	21,967	21,926	21,936	21,998	21,966	21,920	
	事業損失	1～15の総和	△33.0	△74.0	△63.7	△1.1	△33.8	△79.6		

※P72「建設業、不動産業における気候変動リスク」と連動
【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カテゴリー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。 上記を踏まえ、1棟あたりのコスト増加を踏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通し、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踏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ではない住宅に対する需要低下を想定し、それに伴う売上への影響を分析しました。当社はすでにZEH技術を保有しているため、影響がないものと想定されます。
対応	ZEH基準を満たす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投資の潮流を踏まえ、気候変動への対応が遅れた場合の、資本・資金調達の面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等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、それらのリスクも踏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等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、それらのリスクも踏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、それらのリスクも踏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等により、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等により、事業所における空調の強化が必要となった場合の、追加光熱費等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の。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通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。

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2019年3月期	2020年3月期
資産の部		
流動資産		
現金預金	188,614	159,930
金銭の信託	16,000	14,000
完成工事未収入金等	67,325	76,456
有価証券	12,509	4,028
未成工事支出金	14,144	12,098
その他のたな卸資産	7,412	4,329
前払費用	66,861	69,187
営業貸付金	93,259	127,592
その他	18,881	23,462
貸倒引当金	▲308	▲481
流動資産合計	484,700	490,604
固定資産		
有形固定資産		
建物・構築物(純額)	51,415	58,782
機械及び装置(純額)	34,476	35,641
工具器具・備品(純額)	2,117	2,787
土地	76,364	76,432
リース資産(純額)	1,211	974
その他(純額)	1,010	685
有形固定資産合計	166,595	175,304
無形固定資産	27,896	28,282
投資その他の資産		
投資有価証券	53,167	45,799
劣後債及び劣後信託受益権	11,140	10,642
繰延税金資産	71,406	83,234
その他	49,354	51,548
貸倒引当金	▲4,488	▲5,127
投資その他の資産合計	180,579	186,098
固定資産合計	375,071	389,684
資産合計	859,772	880,289
負債の部		
流動負債		
工事未払金	45,687	54,760
1年内返済予定の長期借入金	19,816	21,640
リース債務	200	210
未払法人税等	28,324	30,081
未成工事受入金	48,141	40,258
前受金	65,867	89,571
賞与引当金	21,363	14,131
完成工事補償引当金	1,016	819
預り金	8,782	10,003
その他	50,957	57,041
流動負債合計	290,155	318,519
固定負債		
長期借入金	72,300	61,110
リース債務	648	514
繰延税金負債	297	308
一括借上修繕引当金	134,732	151,862
退職給付に係る負債	13,387	15,228
長期預り保証金	34,109	33,644
その他	11,843	12,940
固定負債合計	267,318	275,609
負債合計	557,473	594,128
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	297,952	243,349
自己株式	▲55,565	▲11,021
株主資本合計	305,988	295,929
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	6,486	767
繰延ヘッジ損益	222	258
土地再評価差額金	▲7,584	▲7,584
為替換算調整勘定	▲3,207	▲3,841
退職給付に係る調整累計額	▲2,989	▲3,011
その他の包括利益累計額合計	▲7,071	▲13,412
新株予約権	491	482
非支配株主持分	2,889	3,161
純資産合計	302,298	286,161
負債純資産合計	859,772	880,289

連結損益計算書

(単位:百万円)

	2019年3月期	2020年3月期
売上高		
完成工事高	609,778	551,103
不動産事業売上高	924,112	973,694
その他の事業売上高	57,286	61,494
売上高合計	1,591,178	1,586,293
売上原価		
完成工事原価	426,014	391,992
不動産事業売上原価	835,194	874,962
その他の事業売上原価	33,925	36,874
売上原価合計	1,295,134	1,303,829
売上総利益		
完成工事総利益	183,764	159,111
不動産事業総利益	88,918	98,731
その他の事業総利益	23,361	24,620
売上総利益合計	296,044	282,463
販売費及び一般管理費	168,996	154,506
営業利益	127,047	127,956
営業外収益		
受取利息	509	436
受取配当金	248	268
受取手数料	3,456	3,101
持分法による投資利益	229	829
雑収入	1,616	1,572
営業外収益合計	6,059	6,209
営業外費用		
支払利息	229	210
貸倒引当金繰入額	96	92
支払手数料	91	—
債権売却損	—	274
雑支出	450	559
営業外費用合計	867	1,137
経常利益	132,240	133,028
特別利益		
固定資産売却益	60	22
投資有価証券売却益	1,065	960
特別利益合計	1,126	982
特別損失		
固定資産除売却損	665	620
減損損失	29	34
災害による損失	316	216
投資有価証券売却損	12	7
投資有価証券評価損	—	118
特別損失合計	1,024	997
税金等調整前当期純利益	132,342	133,014
法人税、住民税及び事業税	51,736	51,572
法人税等調整額	▲9,753	▲9,272
法人税等合計	41,982	42,299
当期純利益	90,359	90,714
非支配株主に帰属する当期純利益	428	334
親会社株主に帰属する当期純利益	89,930	90,380

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2019年3月期	2020年3月期
当期純利益	90,359	90,714
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	604	▲5,719
繰延ヘッジ損益	517	35
為替換算調整勘定	▲988	▲634
退職給付に係る調整額	▲1,714	▲13
その他の包括利益合計	▲1,581	▲6,332
包括利益	88,778	84,382
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	88,339	84,039
非支配株主に係る包括利益	439	343

連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書

(単位:百万円)

2019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	253,108	▲17,203	299,507	5,882	▲294	▲7,584	▲2,219	▲1,264	▲5,479	415	2,596	297,039
当期変動額														
剰余金の配当			▲45,044		▲45,044									▲45,044
親会社株主に帰属 する当期純利益			89,930		89,930									89,930
自己株式の取得				▲40,934	▲40,934									▲40,934
自己株式の処分			▲33	2,572	2,538									2,538
非支配株主との 取引に係る親会社 の持分変動			▲8		▲8									▲8
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)						604	517	—	▲988	▲1,724	▲1,591	76	293	▲1,221
当期変動額合計	—	—	44,843	▲38,362	6,481	604	517	—	▲988	▲1,724	▲1,591	76	293	5,259
当期末残高	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

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

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位: 百万円)

	2019年3月期	2020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	132,342	133,014
減価償却費	12,512	15,002
減損損失	29	34
貸倒引当金の増減額(▲は減少)	632	811
賞与引当金の増減額(▲は減少)	▲1,816	▲7,231
一括借上修繕引当金の増減額(▲は減少)	19,229	17,130
退職給付に係る負債の増減額(▲は減少)	991	1,826
受取利息及び受取配当金	▲757	▲705
支払利息	229	210
投資有価証券売却損益(▲は益)	▲1,053	▲952
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)	▲229	▲829
売上債権の増減額(▲は増加)	▲15,275	▲9,132
未成工事支出金の増減額(▲は増加)	702	2,045
その他のたな卸資産の増減額(▲は増加)	▲1,499	3,083
前払費用の増減額(▲は増加)	424	▲1,030
営業貸付金の増減額(▲は増加)	▲28,998	▲34,332
仕入債務の増減額(▲は減少)	2,958	9,074
未払金の増減額(▲は減少)	▲8,122	1,141
未成工事受入金の増減額(▲は減少)	▲1,378	▲7,882
前受金の増減額(▲は減少)	5,523	23,704
長期預り保証金の増減額(▲は減少)	▲2,667	▲464
その他	8,111	6,273
小計	121,887	150,909
利息及び配当金の受取額	1,058	1,220
利息の支払額	▲228	▲211
法人税等の支払額	▲50,735	▲49,788
営業活動によるキャッシュ・フロー	71,982	102,129
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	82,000	2,000
定期預金の預入による支出	▲47,000	▲1,002
金銭の信託の減少による収入	3,000	2,000
有価証券の取得による支出	▲9,100	—
有価証券の売却及び償還による収入	21,985	12,510
有形固定資産の取得による支出	▲24,835	▲19,130
無形固定資産の取得による支出	▲10,088	▲8,230
投資有価証券の取得による支出	▲10,844	▲5,969
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	▲1,040	—
投資有価証券の売却及び償還による収入	1,477	1,620
その他	▲5,471	▲2,100
投資活動によるキャッシュ・フロー	82	▲18,301
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入れによる収入	17,100	10,700
長期借入金の返済による支出	▲30,416	▲20,066
リース債務の返済による支出	▲240	▲241
配当金の支払額	▲45,044	▲43,620
自己株式の取得による支出	▲40,934	▲59,941
自己株式の処分による収入	2,020	1,906
非支配株主への配当金の支払額	▲130	▲133
その他	▲24	▲13
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲97,670	▲111,410
現金及び現金同等物に係る換算差額	▲494	▲130
現金及び現金同等物の増減額(▲は減少)	▲26,100	▲27,711
現金及び現金同等物の期首残高	213,714	187,614
現金及び現金同等物の期末残高	187,614	159,902

会社情報

会社概要 (2020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	17,757名(グループ連結)
設 立	1974年6月20日		

主要グループ会社

建設事業

大東建設株式会社

〒115-0045 東京都北区赤羽二丁目51番3号
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

〒425-0012 静岡県焼津市浜当目901番1号
建築鉄骨製造・施工、エクステリア製品の販売

不動産事業

大東建物パートナーズ株式会社

〒108-0075 東京都港区港南二丁目16番1号
賃貸建物の総合管理・運営、入居サービスの提供

ハウスリーブ株式会社

〒108-0022 東京都港区海岸三丁目20番20号
入居者様向け賃料債務等の機関保証サービス

大東建託リーシング株式会社

〒108-0075 東京都港区港南二丁目16番1号
賃貸建物の仲介・斡旋

ハウスコム株式会社

〒108-0075 東京都港区港南二丁目16番1号
関東・東海圏中心の賃貸建物の仲介・斡旋

その他事業

株式会社ガスパル

〒140-0002 東京都品川区東品川二丁目2番24号
LPガス設備工事、賃貸建物へのLPガス供給

DAITO ASIA DEVELOPMENT (MALAYSIA) II SDN. BHD.

3, Jalan Stesen Sentral, Kuala Lumpur Sentral, 50470 Kuala Lumpur, Malaysia
海外ホテル事業(マレーシア ヒルトン)

大東エナジー株式会社

〒108-0075 東京都港区港南二丁目16番1号
賃貸建物への電力等のエネルギー供給・販売

大東ファイナンス株式会社

〒108-0075 東京都港区港南二丁目16番1号
建設資金(契約時金)等の融資の取り扱い

ケアパートナー株式会社

〒140-0013 東京都品川区南大井六丁目20番14号
デイサービス等介護保険事業・保育所事業運営

少額短期保険ハウスガード株式会社

〒108-0022 東京都港区海岸三丁目20番20号
賃貸住宅オーナー様・入居者様向け総合保険の販売

株式会社さくらケア

〒154-0017 東京都世田谷区世田谷一丁目22番12号
訪問介護事業、居宅介護支援事業、訪問看護事業、障がい者総合支援事業、家政婦紹介事業、介護人材紹介事業

ハウスペイメント株式会社

〒108-0075 東京都港区港南二丁目16番1号
クレジットカード決済およびその他の決済手段に関する決済業務

株式会社うめケア

〒156-0043 東京都世田谷区松原六丁目3番10号
訪問介護事業、居宅介護支援事業、訪問看護事業

大東みらい信託株式会社

〒108-0075 東京都港区港南二丁目16番1号
不動産管理信託を中心とする信託業務、資産承継・資産管理に関するコンサルティング業務

DAITO ASIA DEVELOPMENT (MALAYSIA) SDN. BHD.

2, Jalan Stesen Sentral, Kuala Lumpur Sentral, 50470 Kuala Lumpur, Malaysia
海外ホテル事業(マレーシア ル・メリディアン)

大東コーポレートサービス株式会社(特例子会社)

〒140-0002 東京都品川区東品川二丁目2番8号
書類発送業務、書類粉碎(シュレッダー)業務、印刷業務、事務作業等

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

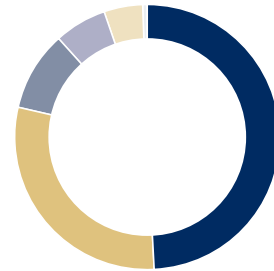
月次業績速報や決算資料など、最新のIR情報を掲載しています。

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

株式データ (2020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	18,136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 東京都府中市日綱町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 (2020年3月31日現在)

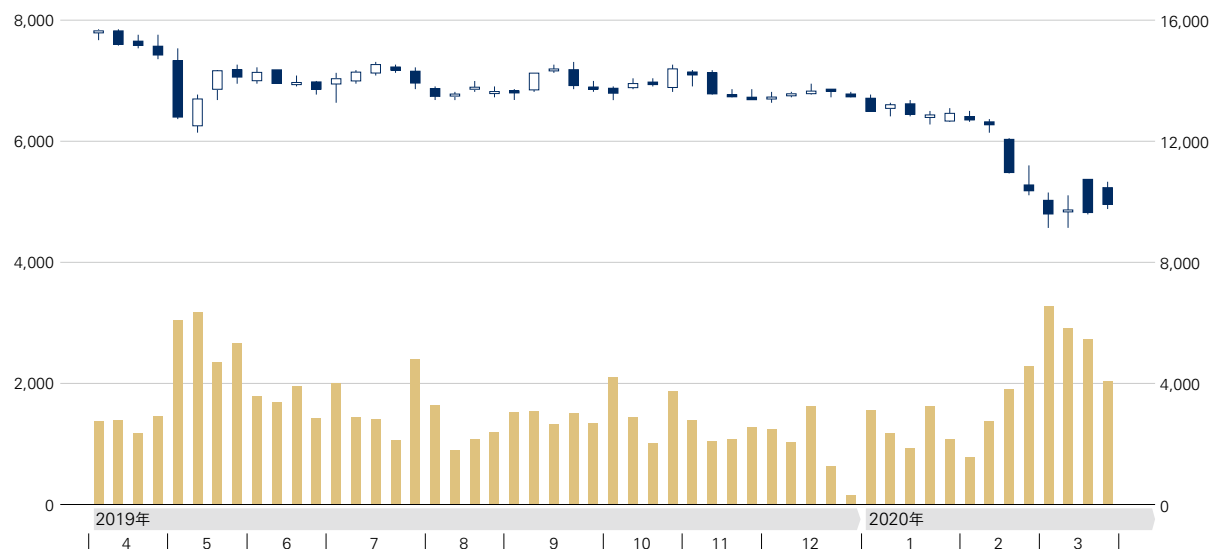


■外国法人等	34,004,923株 (49.34%)
■金融機関	20,349,662株 (29.53%)
■個人・その他	6,643,546株 (9.64%)
■国内法人等	4,424,758株 (6.42%)
■金融商品取引業者	3,201,647株 (4.65%)
■自己株式	294,443株 (0.43%)

大株主 (2020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)	5,133	7.48
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	4,351	6.34
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,407	4.96
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	1,836	2.68
住友不動産株式会社	1,606	2.34
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1,531	2.23
大東建託協力会持株会	1,514	2.21
株式会社SMBC信託銀行(株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	1,474	2.15
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,301	1.90
JP MORGAN CHASE BANK 385635	1,182	1.72

株価・出来高推移



原状回復項目一覧

●[30年フルパッケージ+5年スタンダード]プラン
●[35年スタンダード]プラン

大東建託グループは入居者様の退去の都度、必要に応じて下記の修繕を実施します。

原状回復 (退去に伴う修繕)	・ルームクリーニング	・各種収納の修繕	・ペーパーホルダー修繕
	・天井・壁クロス貼替	・鍵、錠の修繕と取替	・洗濯物干し掛けの修繕(注)
	・床材・CFシート貼替	・水栓パッキン取替	・各種電球の取替
	・網戸の貼替	・カーテンレール修繕	・各種スイッチ、コンセントの修繕
	・巾木、廻縁の修繕	・エアコンスリーブ修繕(注)	・戸別ポストの修繕(注)
	・長押の修繕(注)	・タオル掛け修繕	・その他円滑な入居者斡旋に必要な美観と機能等の維持に関する設備の修繕
	・建具、手摺の修繕と調整		

修繕項目一覧

●[30年フルパッケージ+5年スタンダード]プラン

大東建託グループは、必要の都度、下記の修繕を実施します。

建物本体	・陸屋根再防水処理(アスファルト、塩ビシート、塗膜)	
	・バルコニーの再防水修繕	
	・シーリング打替え(外壁目地、サッシ枠廻り)	
	・外壁の塗装、外壁タイルの洗浄、屋外鉄骨階段本体の塗装	
	・住戸玄関扉枠、PS扉及び枠、共用扉枠・共用部分分電盤の塗装及び修繕	
	・フェンス、外構ブロック・側溝・各種排水桝の修繕と部分取替	
	・勾配屋根の修繕	
	・雨樋の修繕	
	・共用階段・共用通路・共用エントランスの修繕	
	・駐車場路面・駐車場ライン・駐車場車止めの修繕(査定外駐車場及びオーナー様使用駐車場を除く)	
	・共用水栓機器・ゴミ置き場の修繕	
	・建物名称看板・掲示板の修繕	
	・ベランダ、玄関の隔板、玄関ポーチの修繕	
	・その他一括賃貸借契約開始時に布設されている建物本体の美観と機能等の維持に関する修繕	
建物設備	・屋外照明器具の修繕	
	・雨戸の調整	
	・テレビアンテナ、ブースター、分配器の修繕	
	・火災感知器、消防設備・避難設備の取替及び修繕	
	・給水子メーター、浄化槽ブローアの取替	
	・共用部分オートロック設備・集合ポスト・宅配ボックスの修繕	
	・自転車置き場の修繕と屋根塗装	
	・その他一括賃貸借契約開始時に布設されている建物設備の修繕	
部屋設備	・キッチンの修繕	・FFストーブの修繕(注)
	・洗面化粧台の修繕	・洗濯パンの修繕(注)
	・衛生器具の修繕	・浴室乾燥機の修繕(注)
	・便座の修繕	・ユニットバスの修繕(注)
	・エアコンの修繕(注)	・各種換気扇の修繕
		・備付照明器具の修繕
		・給湯器の修繕
		・インターホンの修繕
		・その他一括賃貸借契約開始時に布設されている部屋設備の修繕

オーナー様負担

- ①性能向上価値増大、法令改正対応等のためのグレードアップや新規設置をオーナー様の費用負担で行ったもの
- ②上記項目以外の建物・施設・設備(昇降機設備、立体駐車場、ロードヒーティング設備、融雪設備、ソーラー発電設備、IHクッキングヒーター、電気温水器等、大東建託株式会社がオーナー様から請け負っていない設備等)
- ③特殊建築物の法定定期検査費用・外壁タイルの全面打診検査費用

(注)印: 上記、原状回復・修繕項目一覧の(注)印の項目は、事業用部屋についての除外項目となります。

居住用

一括賃貸借契約を締結する上で、賃料の減額や契約期間中の解約についての注意点を記載しています。

●留意事項(重要事項説明書より抜粋)

(1) 大東建託グループからお客様にお支払いする家賃は減額される場合があります。

- ・一括賃貸借契約(以下、本契約)では、お客様にお支払いする家賃を定期的に見直すこととしており、見直しにより、家賃が減額となる場合があります。
- ・本契約には、借地借家法第32条第1項(借賃増減請求権)が適用されるため、定期的な見直しの日以外であっても大東建託グループからお客様に払う家賃が、
 - ①土地又は建物に対する租税その他の負担の増減により不相当となったとき
 - ②土地又は建物の価格の上昇又は低下その他の経済事情の変動により不相当となったとき
 - ③近傍同種の建物の借賃に比較して不相当となったとき
 は、本契約の条件にかかわらず、サブリース業者は家賃の減額を請求することができます。
- ・ただし、近傍に同種の賃貸住宅が増加したことによる空室の増加や経済事情の変動とは関係なく個別の事情で発生した当社の経営状況の悪化等の上記①～③に該当しない理由では、同条に基づく減額請求はできません。
- ・また、借地借家法に基づく、大東建託グループからの減額請求について、お客様は必ずその請求を受け入れなければならないわけではなく、大東建託グループとの間で、変更前の家賃決定の要素とした事情を考慮要素として、協議を行っていただくこととなります。

(2) 契約期間中においても解約となる場合があります。ただし、お客様から解約の申し入れ又は、更新拒絶をされる場合は、正当な事由が必要となります。

- ・本契約には、借地借家法第28条(更新拒絶等の要件)が適用されるため、お客様からの解約の申し入れ又は更新拒絶は、
 - ①お客様及び大東建託グループ(転借人(入居者)を含む)が建物の使用を必要とする事情
 - ②建物の賃貸借に関する従前の経過
 - ③建物の利用状況及び建物の現況
 - ④お客様が建物の明渡しの条件として又は建物の明渡しと引き換えに大東建託グループ(転借人(入居者)を含む)に対して財産上の給付をする旨の申出をした場合におけるその申出を考慮して、正当の事由があると認められる場合でなければ
 することができません。

●契約の変更・終了(一括賃貸借契約約款より抜粋)

第20条 3項 甲が本契約に違反し、乙が催告したにもかかわらず甲が是正しないとき、または本契約に定められた甲と乙との協議が調わないことにより、本契約の継続が著しく困難な状態に立ち至ったときは、乙は、催告のうえ、本契約を解除することができるものとします。

本件建物または本契約に基づく甲の乙に対する債権について、差押、仮差押、譲渡(甲または乙に対する効力の如何にかかわらず)が行われたとき、甲について、民事再生・会社更生もしくは破産の申立てがあったときまたは所有財産に保全処分を受けるなど資力が著しく悪化したと認められるときも同様とします。

第20条 4項 自然災害等の不可抗力や本件建物の敷地の瑕疵により本件建物が滅失・毀損もしくは使用制限され、または都市計画等により本件建物が収去もしくは使用制限されることにより、本契約の継続が著しく困難な状態に立ち至ったとき本契約は当然に終了するものとします。

本契約締結後、甲と大東建託株式会社との間の本件建物の建築請負契約が解除・解約された場合、本件建物に付随する駐車場に関する甲と乙との間の一括借上駐車場契約が解除された場合も同様とします。

(注) 甲:お客様 乙:大東建託パートナーズ 本契約:一括賃貸借契約 本件建物:契約書に記載する賃貸借を目的とした建物

