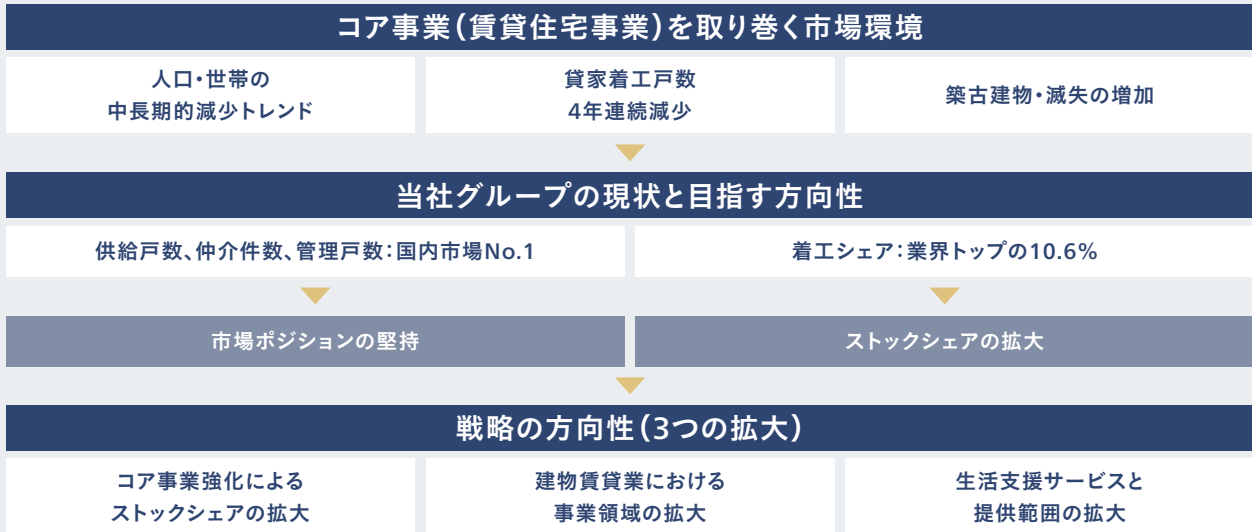


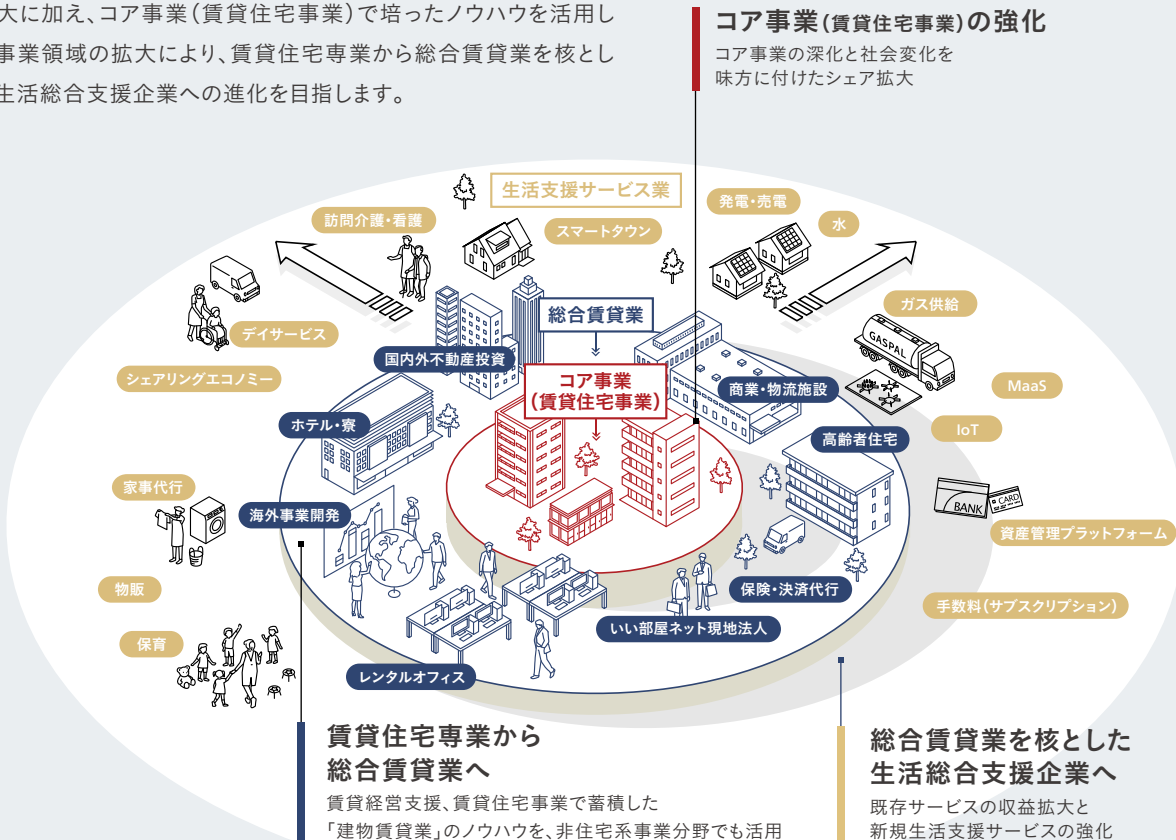
中期経営計画「新5ヵ年計画<令和・新成長プラン>」

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



「夢や将来を託され、継続して成長できる企業」へ

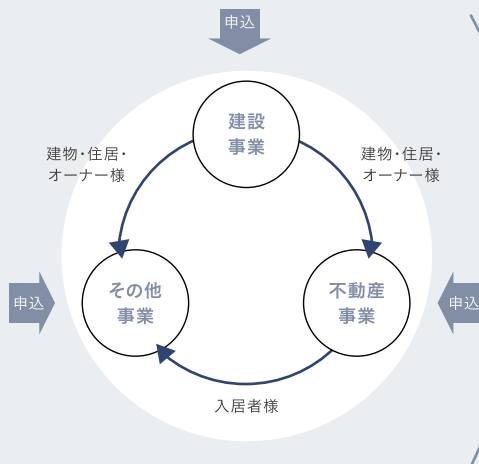
当社グループの成長を支えてきたコア事業(賃貸住宅事業)の深化と賃貸住宅需要の拡大を味方につけた賃貸住宅市場でのシェア拡大に加え、コア事業(賃貸住宅事業)で培ったノウハウを活用した事業領域の拡大により、賃貸住宅専業から総合賃貸業を核とした生活総合支援企業への進化を目指します。



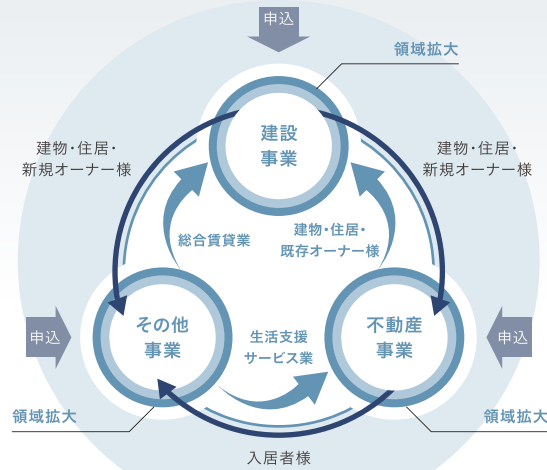
ビジネスモデルの進化を目指す新5ヵ年計画

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

BEFORE: エンジンが1つのビジネスモデル



AFTER: エンジンが複数方向のビジネスモデル

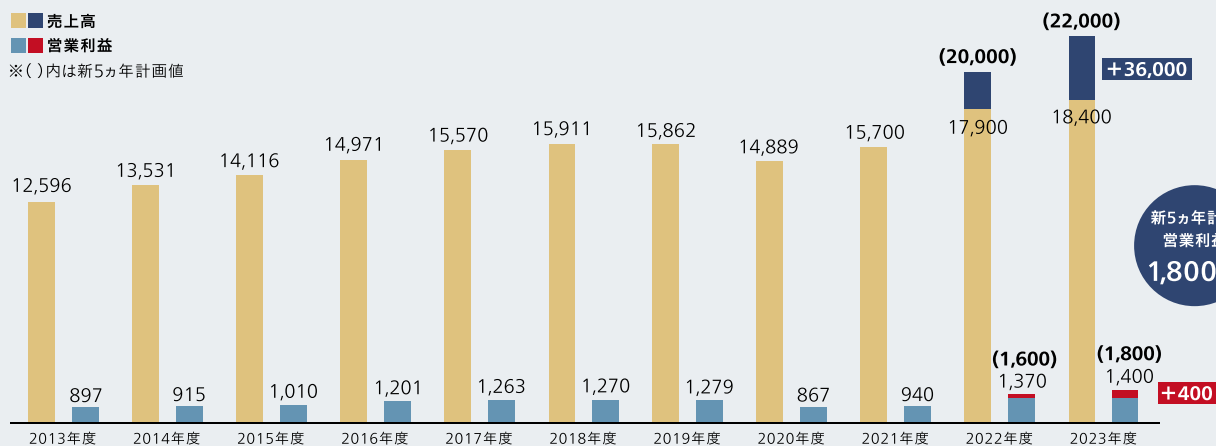


新5ヵ年計画の業績目標

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

■ 売上高
■ 営業利益

※()内は新5ヵ年計画値



新5ヵ年計画
売上高
22,000億円
2018年度比
138.3% UP

新5ヵ年計画
営業利益
1,800億円

2020年度の総評と課題

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

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

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

各事業の評価は次ページ

「新5ヵ年計画の進捗と評価」をご覧ください。

▶ p.37-38

コロナ禍で果敢にチャレンジした1年

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

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