

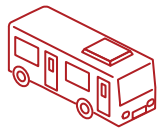
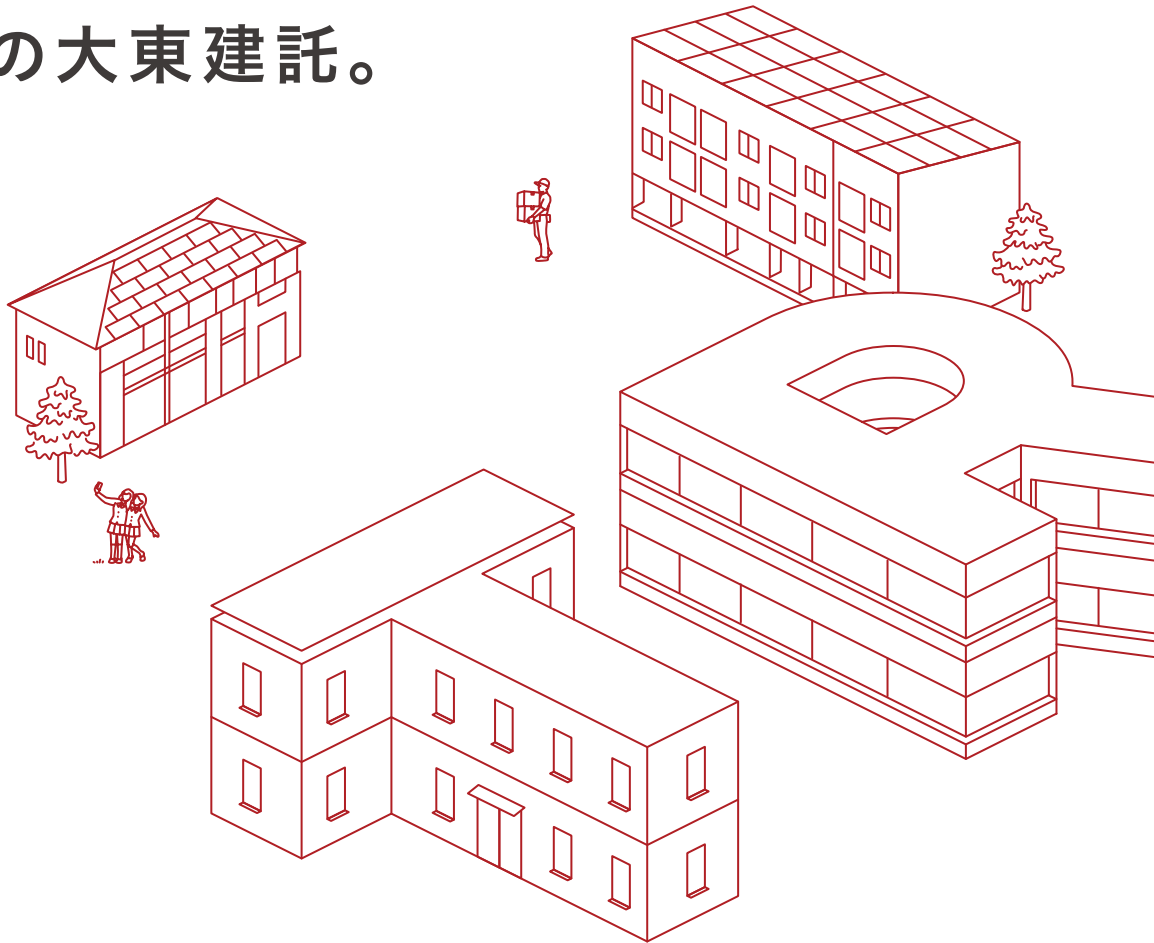
Life is Built on Trust.

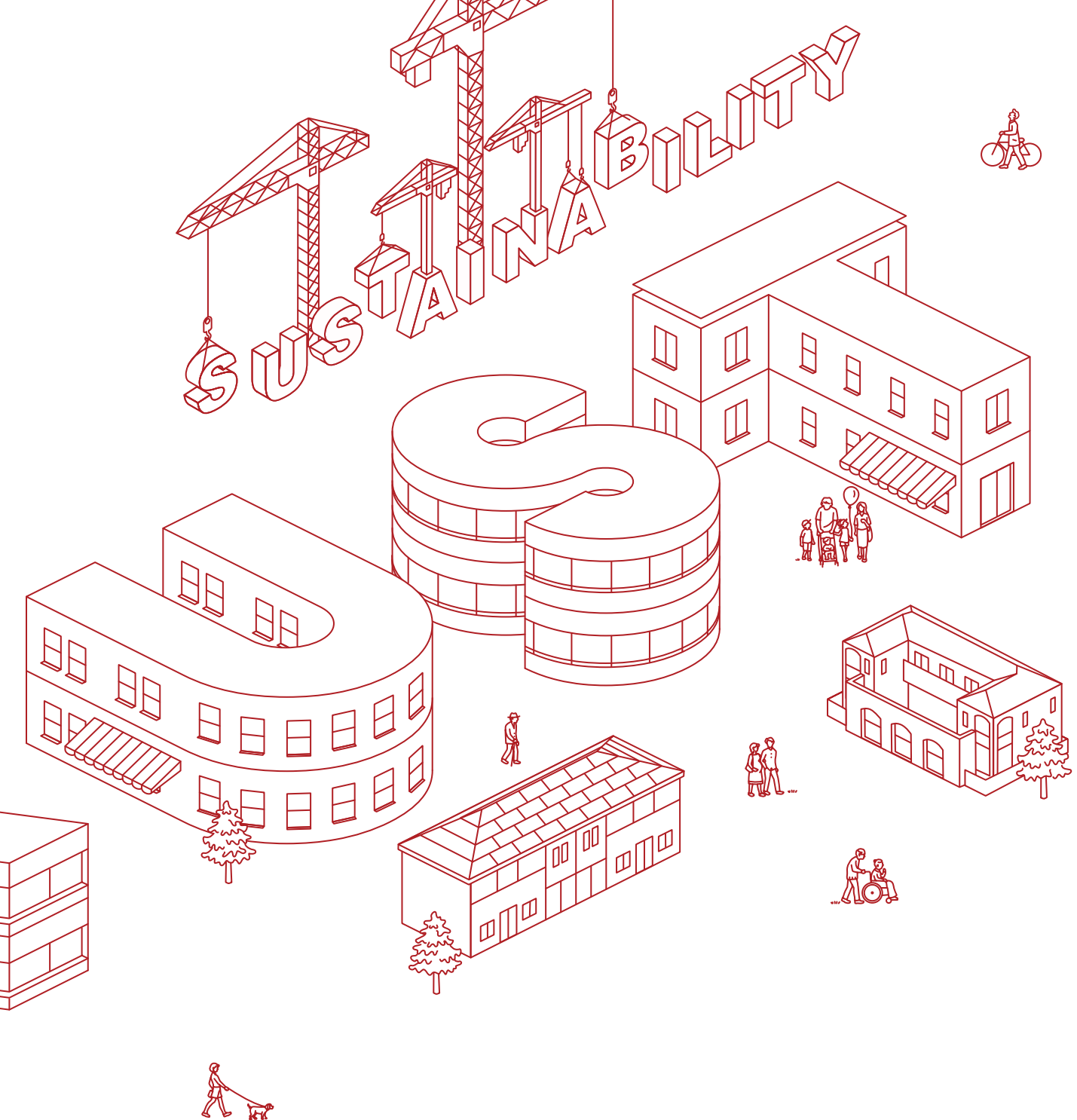


# 統合報告書 2022



# 社会を「託される」 未来を「託される」 これからの大東建託。





私たちは、サステナビリティという観点を  
経営や事業活動の軸として捉え、  
根付かせることを表明しました。

そして、みなさまが持つたくさんの夢や将来を  
広く「託される」企業になることを目指しています。

今、大東建託グループは、  
このコミットメントを着実に実現するために、  
グループ全体で実行力を持って前進しています。

夢や将来を託され、継続して成長できる企業へ向けて、  
会社と従業員がともに歩んでいきます。

## 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。

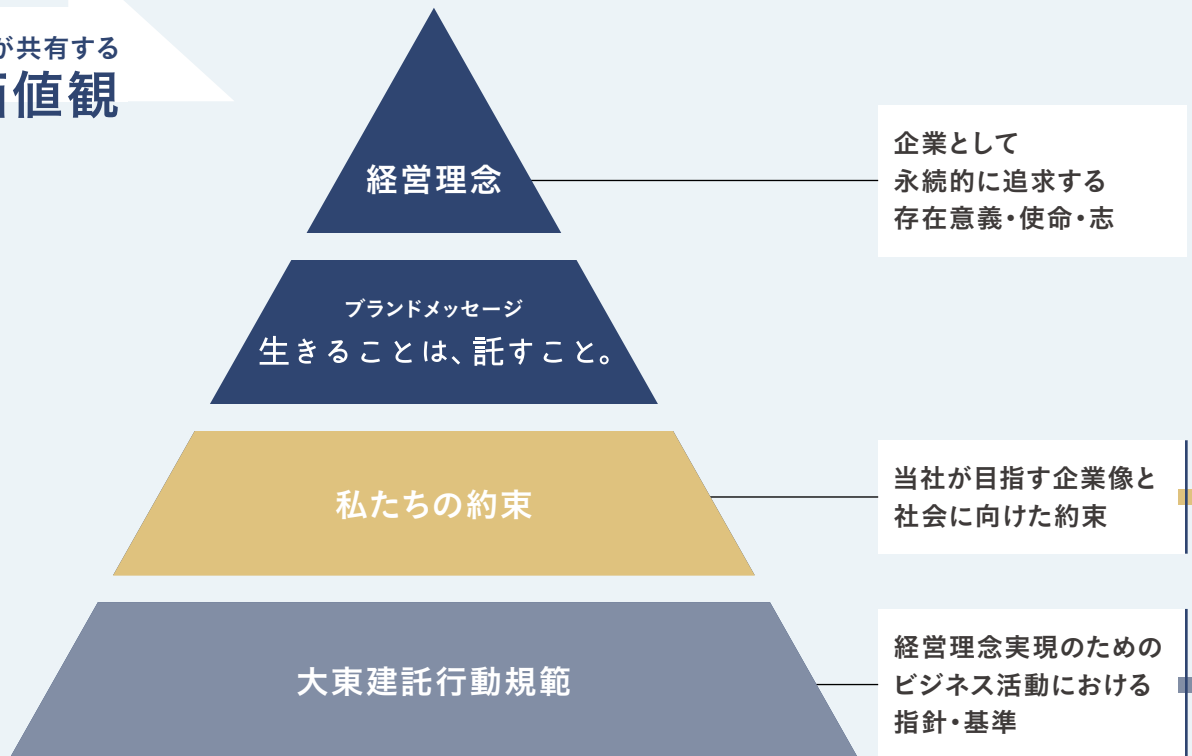
### ブランドメッセージ

生きることは、託すこと。

### サステナビリティ基本方針

大東建託グループは、豊かな暮らしを支える企業として、  
社会の変化を成長の機会と捉え、  
ステークホルダーのみなさまと共に、  
事業活動の発展と持続可能な  
社会の実現を目指します。

大東建託グループが共有する  
**価値観**



# Contents

## 05 トップメッセージ

## 11 持続的な価値創造ストーリー

- 13 信頼と成長の軌跡
- 15 財務ハイライト
- 17 これまでの価値創造サイクル
- 19 価値創造サイクルの構成要素
- 21 外部環境認識とグループの対応
- 25 大東建託グループ7つのマテリアリティ
- 29 目指すべき価値創造プロセス
- 31 新5カ年計画の概要
- 33 新5カ年計画の進捗と評価
- 35 新5カ年計画の先を見据えて
- 37 事業別戦略
- 43 財務戦略(財務価値創造プロセス)

## 45 大東建託グループの財務・非財務活動

- 47 特集 新5カ年計画 × マテリアリティ  
で最大化する、大東建託グループの価値
- 49 7つのマテリアリティ達成に向けた取り組み
- 51 TCFDに基づく開示
- 53 コーポレート・ガバナンス
- 59 マネジメント体制

## 61 連結財務諸表

## 65 会社情報

## 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に当社グループの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2021年度(2021年4月～2022年3月末)、その他は2022年3月末時点の数値

### ■対象期間

2021年度(2021年4月～2022年3月末)  
※一部取り組みについては、2022年10月まで含む

### ■発行時期

2022年10月

### ■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。

## 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WEBサイトよりご確認ください。

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



## Top Message

---

サステナビリティ、ダイバーシティ、インテグリティを  
経営の基盤として実践し、  
夢や将来を託され、継続して成長できる企業へ

新型コロナウイルス感染症の拡大や資材価格の高騰、金利上昇など  
刻一刻と変化する外部環境の中で、長期視点でのビジョンを示すことは  
サステナビリティ経営を標榜する当社にとって不可欠であると認識しています。  
今回の統合報告書では、当社の現在地点、見直した新5ヵ年計画の着地点、  
そして将来に向けた当社の方向性についてお話ししたいと思います。

代表取締役 社長

小林克満

## 新5ヵ年計画の3年目を終えて

### これまでの環境変化と成果

大東建託グループは、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ため2019年度に中期経営計画「新5ヵ年計画」を策定しました。2022年度で4年目を迎えましたが、2019年度の融資厳格化、2020年度からは新型コロナウイルス感染症拡大、そして2021年度にはウッドショックによる輸入資材価格の高騰など、策定時には予想していなかったことが次々に起こった3年間でした。

特に建設事業は業績の低迷が続いていましたが、2021年度にようやく回復の兆しが見られ、業績のV字回復に向けてスタートを切ったという状況です。これは、リモートでの営業活動やチャネル拡大など、コロナ禍における新たな営業スタイルに積極的に取り組んできた結果であると考えています。一方で不動産事業はコロナ禍で人の流れが抑制され、退去が減った影響などにより過去最高水準の入居率・稼働率を達成するなど好調に推移しました。

### コロナ禍で分かった「強み」と「課題」

コロナ禍でのこの2年間、強みは弱みになり得ることを改めて認識しました。従前から当社は「営業が強い」それも

「環境に左右されにくい強さがある」と社外の方からご評価いただいていた。これは、お客様の元へ直接訪問して潜在需要を顕在化させてご契約につなげるというダイレクトセールスの手法で培われた強みであり、自らお客様や市場を開拓するので景気の動向に左右されにくいということが理由でした。それがコロナ禍では、人との接触ができないという事態に陥ったわけですから、今まで強みだと思っていたことが弱みに変わったのです。世間では、コロナ禍は働き方改革やデジタル化を10年～20年早めたと言われています。それと同様に、私たちも外部環境が10年～20年先に進んだと考えて営業スタイルを進化させなければ、世の中からは受け入れられなくなってしまいます。ですから、コロナ禍の状況は一過性のもではなく、当社の中長期的な課題であると捉え、ダイレクトセールスで培った強みを活かす新しい営業スタイルの構築に向け、遠隔・自動化・非接触などの営業手法にチャレンジしています。そうした背景から、2021年度からはWEBなどのチャネルの多様化を試行し、営業の仕組みの再構築に取り組んできました。また、インサイドセールスを行うデジタル営業推進部を新たに設置し、ITも活用したインサイドセールスと現場の営業を組み合わせる手法を検討・試行しており、従前のダイレクトセールスの強みを活かした形を模索しているところではあります。





一方、コロナ禍で感じた強みは当社グループのビジネスモデルです。私たちのコア事業は賃貸住宅事業領域における建設事業と不動産事業です。建設事業で契約から完工を担い、工事出来高で収益を上げ、その完成した賃貸住宅を不動産事業の一括借上や入居者斡旋、管理・運営によってさらに収益化するという両輪で稼ぐ事業構造となっています。特に2021年度については、建設事業の回復以上にストックビジネスの貢献が大きく、建設事業と不動産事業の連携で成長できる事業モデルにより、増収増益を達成することができたと言えます。現時点でのグループ成長の原動力は、完成した賃貸住宅が累積し増加していくことですから、建設事業の請負契約にエンジンはあると言

えます。グループ成長のために建設事業を早期に回復させることは、当社グループが特に注力すべき重要課題であると認識しており、その中で建築請負契約が回復しつつある現状は大変良い兆しであると思っています。

ただし、今後、中長期的には、日本国内における賃貸住宅の新築市場が縮小する傾向にあると言われており、そのような市場予測の中で、既存のコア事業のみで持続的に成長できるシナリオを描くことは難しいでしょう。新5ヵ年計画で掲げているとおり、今後はコア事業だけではなく、総合賃貸業へ領域を拡大し、生活総合支援企業を目指すことで、より成長が盤石なものになるということ、このコロナ禍における2年間で改めて強く認識しました。

## Top Message



**総合賃貸業へ事業領域を拡大し、  
最終的には生活総合支援企業を目指すという  
姿勢に変わりはありません。**

## 新5ヵ年計画の後半とゴール

### 厳しい環境でも挑戦を続ける

新5ヵ年計画では、当初、2023年度に売上高2兆2,000億円、営業利益1,800億円を目標として掲げていました。この目標は非常に挑戦的ではありましたが、私自身としてはその達成を目指し取り組んでおりました。ただ、冒頭で述べたとおり、外部要因による逆風も大きく、3年を経て既存事業・新規事業ともに順風満帆に推移しているとは言えない状況にあります。4年目を迎えて、2021年度の契約実績からすると、当初描いていた2023年度の業績目標の達成は現実味が無く、極めて困難であると考えました。このまま当初の目標を掲げて新5ヵ年計画を進めていくことは、誠実・真摯ではないと判断し、2023年度までにどこまで挑戦できるかという視点で目標を見直し、過去最高益となる売上高1兆7,500億円以上、営業利益1,300億円以上という目標に修正しました。

新5ヵ年計画に込めた、賃貸住宅のみならず、非住宅系分野も含めた総合賃貸業へと事業領域を拡大し、最終的に

はグループのストック・リソースを活かした生活総合支援企業を目指すという姿勢や想いに変わりはありません。将来的に、賃貸住宅の新築市場が拡大しないと予測される今だからこそ、賃貸住宅専業であった現在の事業領域を広げ、グループ全体でそれぞれが自立できる新たな事業を開拓し、推進力を高めていきます。

賃貸住宅分野においては、今までは新築で管理物件を増やす方法が主でしたが、今新たにリノベーション再販事業や、当社グループが土地を買い賃貸建物を建てファンドや不動産会社に販売するという、既存の不動産を活用する事業も開始しています。同時に、商業施設や事務所といった非住宅系分野の開拓に向けて不動産流通開発の領域に力を入れており、2021年度では売上高140億円程度の規模にまで到達するなど、当社としては今後も成長が見込める領域だと考えています。また、オーナー様の世代が変わり、「物件を売りたい」という要望が出た場合、単純に管理ストックが減ることに直結していました。管理建物と将来的な建て替え需要を確保するために、当

## トップメッセージ

社グループのサービスとしてしっかりサポートを続けるという観点から、賃貸建物の売買事業も始めています。さらに大東建託パートナーズ(株)が2021年11月に開始した「ruum(ルーム)」というビジネスプラットフォームは、今後の新しいエンジンとなる仕組みとして非常に期待しています。これは、大東建託パートナーズの管理建物に入居されるお客様に賃貸入居に伴う各種情報やサービス、サブスクリプションやクーポンの提供など、暮らしに役立つ情報を配信するもので、会員数は2022年9月末時点です

に90万人を超えています。大東建託パートナーズの管理建物には、毎年30万世帯の方が新たに入居されており、なおかつruumは退去後も継続して使える仕組みであることから、今後も安定的に会員数が増えていく見込みです。このように、さまざまな領域において新規事業を展開し、当社グループの原動力となる新しいエンジンを増やしていくことで、既存事業とのシナジー効果をさらに高めていきたいと考えています。

### Top Message



**サステナビリティ経営を行う上で、  
長期的な視点を持って企業活動を捉える  
2030年に向けたビジョンの策定を進めています。**

## 新5ヵ年計画のその先、2030年ビジョンに向けて

### 私が注力する3つのテーマ

私が、企業経営や個人が仕事をしていく上で大切だと考えているテーマは、「サステナビリティ」「ダイバーシティ」「インテグリティ」の3つです。

賃貸住宅事業には、カーボンニュートラルに対応した性能・仕様、環境や人権に配慮した資材の活用など、さまざまなサステナブル視点での配慮が必要です。また同時に、オーナー様の賃貸住宅事業自体も、これまで同様、長期にわたる安心・安全・安定経営を成立させることが必須であり、これらを両立できて初めてサステナブルな事業と言えると考えています。

ダイバーシティは、女性活躍推進や人材の多様化など、さまざまな課題がありますが、当社グループとしては、誰もが働きやすく、働きがいのある会社にしていくことが重要で、追求していきたいと考えています。成果を出すために人に無理を強いるのではなく、いきいきと働けることを大前提として、継続した成果が出せる会社になりたいと強く思っています。

インテグリティは、「誠実さ、真摯さ」を意味し、企業経営で一番大切な考え方と思っています。強制的ではなく自発的に、誰も見ていなくても正しい行いや仕事をする、これが

重要だということを言葉だけではなく、意識と行動を根付かせていきたいと考えています。

### サステナビリティ経営は加速

社会的にサステナビリティへの意識は高まっており、私としてはサステナビリティに対する責任を果たせない企業は淘汰される時代になると考えています。そのため、そうした視点を基本とした事業活動・企業経営を推進しなければならないという認識を持っています。

そのような認識のもと、サステナビリティを経営の軸として捉え、グループ全体での取り組みを推進しています。2021年10月には、当社グループのサステナビリティ経営の中心となる「7つのマテリアリティ(重要課題)」を特定し、2022年4月からは、マテリアリティの達成に向けた具体的な実行施策を整理・検討しながら、KPIを定めて、実際に運用を進めていく段階です。

マテリアリティを運用していく中で重要なことは、事業活動に沿った取り組みになっているかだと考えています。7つのマテリアリティについては、将来的な事業領域も見据えて設定しており、今後新たなチャレンジがどんどん生まれてくることを期待しています。

## 長期経営ビジョンの検討

サステナビリティ経営を進めていく上で、より長期的な視点を持って企業活動を捉えるため、新5ヵ年計画の先を見据え、2030年に向けたビジョンの策定を進めています。当社グループの賃貸住宅事業において、長期にわたる安心・安全・安定経営を提供していくことが使命であり、賃貸住宅事業が当社グループのコア事業であることは、この先も変わりません。2030年、さらにその先の2040年、2050年、

生活総合支援企業として、当社グループは、オーナー様や入居者様、地域社会のみなさまにどのような新しい価値を提供することができるのか検討していきたいと思っています。新5ヵ年計画では、新たな事業領域を開拓する、挑戦の風土を作りたいという想いで進めてまいりましたが、事業領域を広げて持続的な成長をしていくために、私たちの存在価値(パーパス)を見つめ直し、当社らしいビジョン作り上げていきたいと考えています。

## 私が未来に残せるもの

### 未来でも夢や将来を託され 継続して成長できる大東建託を

私は社長就任後、新5ヵ年計画を掲げ、賃貸住宅事業の単一事業モデルから、周辺事業や新規事業などの取り組みを多岐にわたって広範囲に創造する生活総合支援企業を目指してきました。新5ヵ年計画最終年の2023年度までに、そうした改革を実現したいという想いはあります。そして、さらにその先の2030年へ向けた方向性も構築したいと考えています。同時に、今回の計画見直しにおいて、2023年度の過去最高業績を新たな目標としましたので、

その達成と、新しい事業を含めて成長軌道を実現する姿に近づけたいと考えています。

当社グループはこれまで、賃貸経営の支援を通して、オーナー様、入居者様へ、新たな価値の提供を図ってきました。時代や社会の変化の中で、いかなる困難があろうとも、知恵と工夫でそれらを乗り越え、長期にわたる安心・安全・安定経営の提供に尽力してきました。今後はさらに、「サステナビリティ」「ダイバーシティ」「インテグリティ」を経営の主軸として実践し、ステークホルダーのみなさまから夢や将来を託され、継続して成長できる企業を目指し、社会課題の解決に邁進してまいります。



持続的な価値創造ストーリー

# Our Value

# Contents

- 13 信頼と成長の軌跡
- 15 財務ハイライト
- 17 これまでの価値創造サイクル
- 19 価値創造サイクルの構成要素
- 21 外部環境認識とグループの対応
- 25 大東建託グループ 7つのマテリアリティ
- 29 目指すべき価値創造プロセス
- 31 新5ヵ年計画の概要
- 33 新5ヵ年計画の進捗と評価
- 35 新5ヵ年計画の先を見据えて
- 37 事業別戦略
- 43 財務戦略(財務価値創造プロセス)



## 生活総合支援企業の実現とサステナビリティ経営を通して持続的な企業価値の向上へ

大東建託グループは創業以来、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”を貫き、継続的な成長を実現してきました。

そして、現在では、融資厳格化、コロナ禍、ウッドショックによる輸入資材高騰といった外部環境の変化に対応するとともに、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、さらにはサステナビリティ経営による長期視点での事業活動へ移行しています。

この章では、長期的な当社グループの方向性についてご説明いたします。

## 信頼と成長の軌跡

私たち大東建託グループは、単なる建設会社ではありません。  
 オーナー様の大切な土地の活用と資産承継に関するさまざまな悩みに、  
 時代の変化に適応した建物賃貸事業の  
 長期にわたる安心・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。

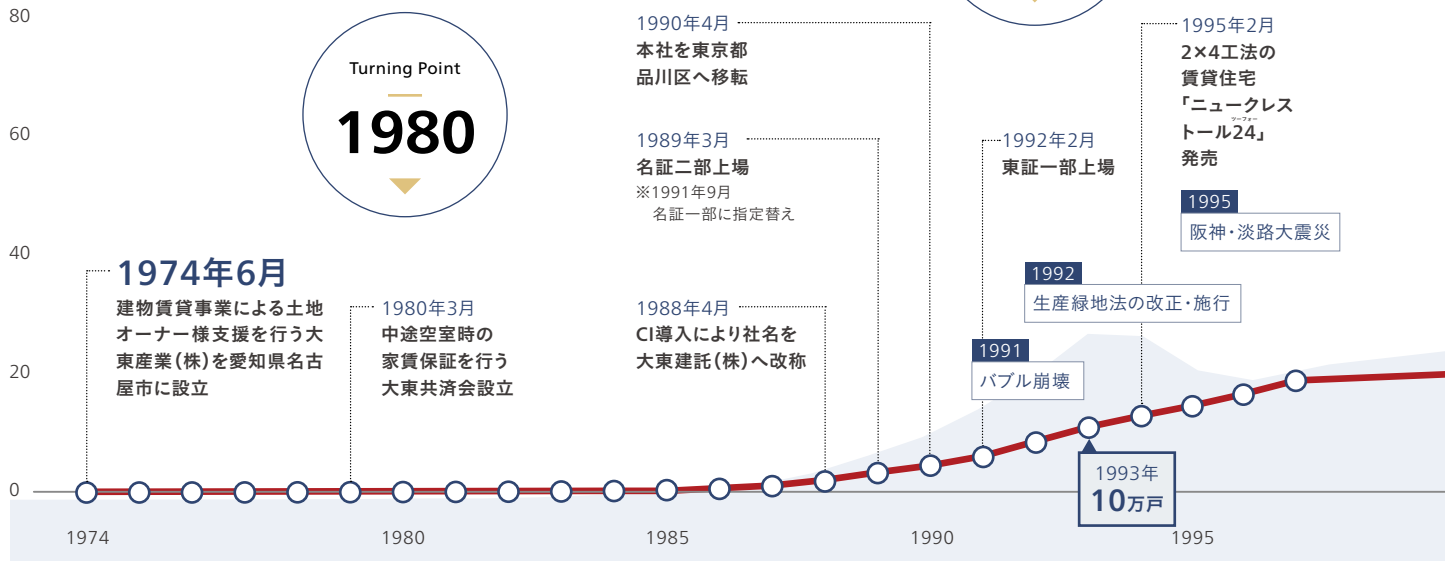
### 賃貸住宅への転換

バブル崩壊に伴い事業用賃貸建物の需要が大きく減退するなか、1992年の生産緑地法改正・施行により拡大した賃貸住宅市場への転換を決断。1995年2月に発売した2×4工法低層住宅「ニュークレストール24」は、空室待ちができるほどの人気を博し、賃貸住宅市場においても確かなポジションを確立しました。

管理戸数  
(万戸)  
120

### 賃貸経営受託システムの前身

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



### 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

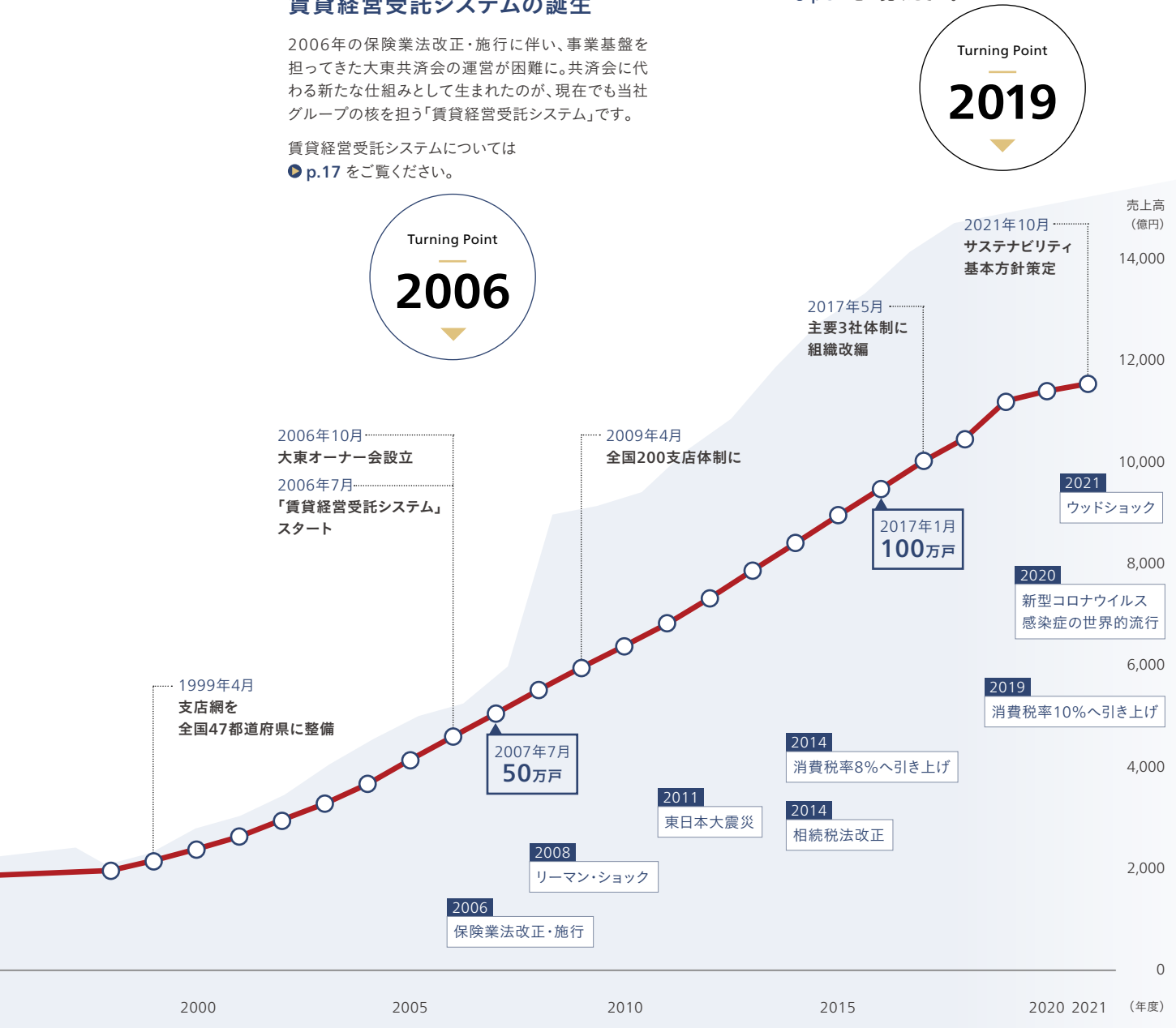
持続的な成長を目指し、2019年、生活総合支援企業を目指す中期経営計画「新5ヵ年計画」を開始しました。

新5ヵ年計画については  
● p.31 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.17 をご覧ください。



2007年3月期		2020年3月期		2022年3月期	
売上高	5,643億円	売上高	15,862億円	売上高	15,830億円
営業利益	726億円	営業利益	1,279億円	営業利益	995億円
経常利益	418億円	経常利益	903億円	経常利益	695億円
純利益	2,746億円	純利益	2,865億円	純利益	3,668億円
営業利益率	16.2%	営業利益率	30.6%	営業利益率	20.1%
経常利益率	345円	経常利益率	1,306円	経常利益率	1,021円
純利益率	49.3万戸	純利益率	116.5万戸	純利益率	123.1万戸
賃貸戸数	27.2%	賃貸戸数	50.0%	賃貸戸数	50.0%

## 財務ハイライト

	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	
--	----------	----------	----------	----------	----------	--

### 経営成績

単位

	単位	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	
売上高	億円	10,011	10,871	11,524	12,596	13,531	
建設事業	億円	4,302	4,686	4,895	5,453	5,891	
不動産事業	億円	5,452	5,899	6,304	6,776	7,238	
その他事業	億円	256	285	324	366	401	
売上総利益	億円	1,953	2,141	2,184	2,330	2,389	
建設事業	億円	1,670	1,751	1,721	1,752	1,725	
不動産事業	億円	192	292	353	453	522	
その他事業	億円	90	97	109	124	141	
営業利益	億円	737	819	824	897	915	
売上高営業利益率	%	7.4	7.5	7.2	7.1	6.8	
親会社株主に帰属する当期純利益	億円	431	471	516	552	561	

### 財務状態

	単位	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	
自己資本	億円	1,311	1,583	1,912	2,248	2,405	
自己資本比率	%	24.6	27.8	31.0	32.9	34.3	
ROE	%	19.5	32.5	29.6	26.6	24.1	

### 株主還元

	単位	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	
EPS(1株当たり当期純利益)	円	384	594	648	693	710	
1株当たり年間配当金	円	229	297	324	347	375	
配当性向	%	59.6	50.0	50.0	50.0	52.8	
総還元性向(自己株式取得含む)	%	526.0	50.0	50.0	80.0	82.8	

### 建設事業にかかわる指標

	単位	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	
受注工事高	億円	5,034	6,117	6,551	6,258	6,604	
建築営業人員数	人	2,981	3,222	3,204	3,325	3,247	
完成工事高*	億円	4,302	4,686	4,895	5,453	5,891	
完成工事総利益率	%	38.8	37.4	35.2	32.1	29.3	

### 不動産事業にかかわる指標

	単位	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	
入居者斡旋件数	万件	20.4	21.4	22.0	24.1	25.3	
賃貸住宅管理戸数	万戸	64.5	69.4	74.7	80.5	86.4	
賃貸住宅家賃ベース入居率(3月)	%	96.0	96.8	96.7	96.9	96.7	

### キャッシュ・フロー

	単位	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	
営業活動によるキャッシュ・フロー	億円	607	778	878	838	594	
投資活動によるキャッシュ・フロー	億円	499	△113	△103	△594	9	
財務活動によるキャッシュ・フロー	億円	△949	△294	△362	△391	△608	
現金及び現金同等物の期末残高	億円	1,848	2,210	2,641	2,532	2,555	

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



	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	前期比 ( <sup>'22/3</sup> / <sub>'21/3</sub> )	2023年3月期 計画
	14,116	14,971	15,570	15,911	15,862	14,889	<b>15,830</b>	106.3%	16,450
	5,953	6,239	6,276	6,097	5,511	4,017	<b>4,328</b>	107.7%	4,450
	7,748	8,246	8,713	9,241	9,736	10,142	<b>10,642</b>	104.9%	11,050
	414	485	579	572	614	729	<b>859</b>	117.8%	950
	2,544	2,855	2,970	2,960	2,824	2,388	<b>2,601</b>	108.9%	2,590
	1,762	1,976	1,975	1,837	1,591	1,044	<b>1,069</b>	102.4%	940
	626	727	790	889	987	1,090	<b>1,240</b>	113.8%	1,330
	155	152	204	233	246	253	<b>290</b>	114.9%	320
	1,010	1,201	1,263	1,270	1,279	867	<b>995</b>	114.8%	1,000
	7.2	8.0	8.1	8.0	8.1	5.8	<b>6.3</b>	+0.5p	6.1
	672	821	878	899	903	622	<b>695</b>	111.7%	700
	2,501	2,760	2,998	3,038	2,865	3,102	<b>3,668</b>	118.3%	—
	34.3	35.3	35.6	35.3	32.5	33.7	<b>36.5</b>	+2.8p	—
	27.4	31.2	30.5	29.8	30.6	20.9	<b>20.1</b>	△0.8p	18.3
	863	1,072	1,165	1,212	1,306	909	<b>1,021</b>	112.3%	1,023
	432	536	583	606	653	455	<b>511</b>	112.3%	514
	50.1	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	<b>50.0</b>	±0.0p	50.0
	80.1	80.0	80.0	95.5	115.7	50.0	<b>50.0</b>	±0.0p	50.0
	6,930	6,552	6,510	6,352	5,192	3,588	<b>4,207</b>	117.3%	5,200
	3,420	3,383	3,313	3,291	3,140	2,813	<b>2,720</b>	96.7%	3,000
	5,953	6,239	6,276	6,097	5,511	4,017	<b>4,328</b>	107.7%	4,450
	29.6	31.7	31.5	30.1	28.9	26.0	<b>24.7</b>	△1.3p	21.1
	26.7	28.1	29.6	32.3	33.4	33.7	<b>34.2</b>	101.5%	35.0
	92.3	97.8	103.6	108.6	113.0	116.9	<b>119.7</b>	102.4%	122.8
	96.8	96.9	97.2	97.4	97.2	97.8	<b>98.1</b>	+0.3p	98.1
	788	1,240	625	719	1,021	984	<b>1,124</b>		
	△935	△334	△229	0.82	△183	△247	<b>△195</b>		
	△579	△722	△253	△976	△1,114	△343	<b>△340</b>		
	1,826	2,001	2,137	1,876	1,599	1,987	<b>2,588</b>		

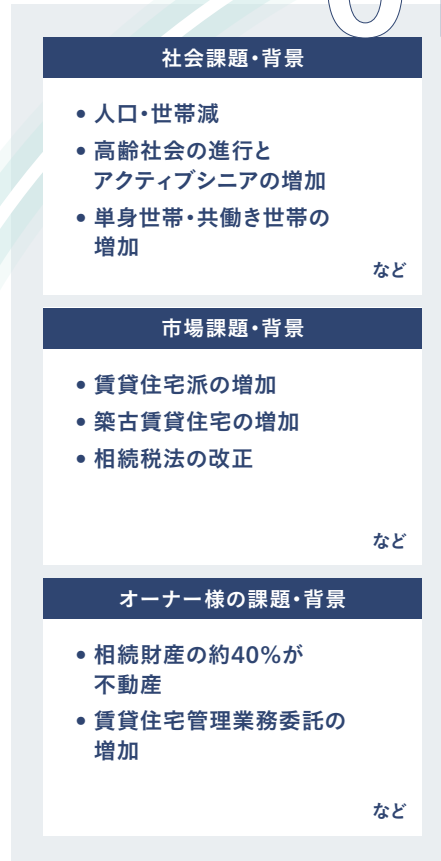
年平均成長率(2012/3から2022/3までの10年間)					
売上高	3.83%	EPS	5.57%	入居者斡旋件数	4.80%
営業利益	1.97%	建築営業人員数	△1.68%	賃貸住宅管理戸数	5.60%

# Value Creation

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

## 大東建託が 取り組むべき 社会課題

01



インプット

課題解決  
に貢献



メカニズム  
を強化

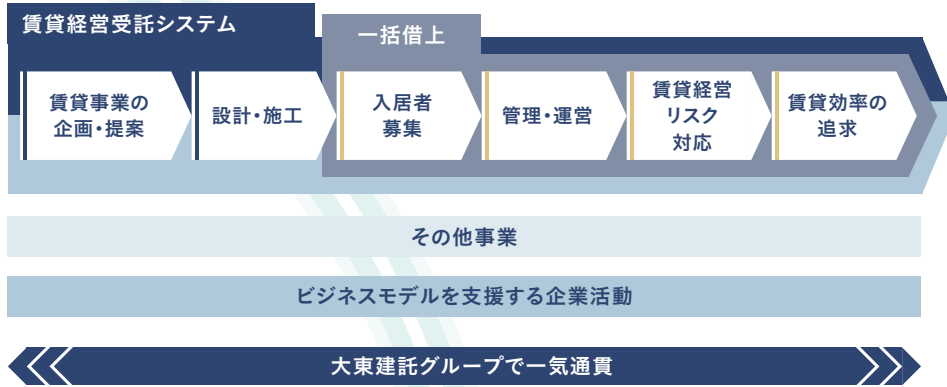
## 大東建託の提供価値と獲得価値

04

## 価値創造のメカニズム

### 社会変化を味方につけるビジネスモデル

02



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

競争優位性	
創業時から蓄積された賃貸経営ノウハウ	資産価値を維持・向上させる技術開発力
周辺事業による高付加価値の提供	オーナー様視点の徹底

競争優位性の維持・強化の伴となる経営資源		
財務資本	人的資本	製造資本
知的・組織資本	社会関係資本	自然資本

経営資源の安定確保を支える体制		
ガバナンス	人材・組織開発	社会・環境配慮型経営

### 競争優位性と経営資源

03

アウトプット

# 価値創造サイクルの構成要素

## 01 大東建託が取り組むべき社会課題

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

## 02 社会変化を味方に付けるビジネスモデル

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

「外部環境認識とグループの対応」 ▶ p.21-24



## 03 競争優位性と経営資源

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

### 競争優位性

#### 創業時から蓄積された賃貸経営ノウハウ:

「市場把握力」…全国157拠点、946名の市場調査スタッフが、約100万棟の賃貸建物データをもとに需給動向や家賃動向を分析。

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

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

#### 周辺事業による高付加価値の提供:

「土地活用・建物賃貸事業の付加価値」…つなぎ融資、信託業務、資産承継コンサルティング、連帯保証人不要制度など。

「建物・商品の付加価値」…LPガス・都市ガス供給事業など。

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

#### 資産価値を維持・向上させる技術開発力:

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

#### オーナー様視点の徹底:

オーナー様組織「大東オーナー会」の運営、オーナー様向け広報誌「ゆとりッチ」での情報発信など、「オーナー様参加型運営」の徹底による需要の把握と事業展開。

### 競争優位性の維持・強化の礎となる経営資源

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

**財務資本:** 豊富な受注残高、安定したストックビジネス

**人的資本:** 専門性の高い人材、従業員の多様性

**製造資本:** 全国の拠点、管理建物、電気・ガスインフラ設備

**知的・組織資本:** 賃貸経営実績・ノウハウ、

ダイレクトセールス体制、開発技術の特許

**社会関係資本:** ステークホルダーのみならず、

日本特有の資産承継に対する考え方、税制

**自然資本:** 土地、木材、長期に居住可能な気候・環境、

天然ガス、液化石油ガス

## 04 大東建託の提供価値と獲得価値

### 提供価値

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

### 獲得価値(信頼の総量)

● 経営理念の実現	
● 売上高:	1兆5,830億円
● 営業利益:	995億円
● オーナー様数:	8.9万人
● リピート率:	64.3%
● 住宅供給戸数:	3.9万戸
● 仲介件数(12年連続業界No.1 <sup>※1</sup> ):	23.9万件
● 管理戸数(26年連続業界No.1 <sup>※2</sup> ):	120.2万戸
● 居住用件数入居率:	99.1%
● 取引先金融機関様数:	412機関
● 設計・施工協力会社様数:	9,179社
● 協力不動産会社様数:	13,188店舗

※1 週刊全国賃貸住宅新聞「2022 賃貸仲介件数ランキング404社」  
2022年1月3日発行号、2020年10月～2021年9月末実績

※2 週刊全国賃貸住宅新聞「2022年 管理戸数ランキング1083社」  
2022年8月15日発行号、2021年度末実績

01 社会背景

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

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

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

消費者意識・ライフスタイル

- エシカル消費・環境配慮意識の向上
- 防災意識の向上
- ライフコース・ライフスタイルの多様化
- IT先端技術の発展
- ウィズコロナ時代の到来
- デジタルマーケティングの台頭

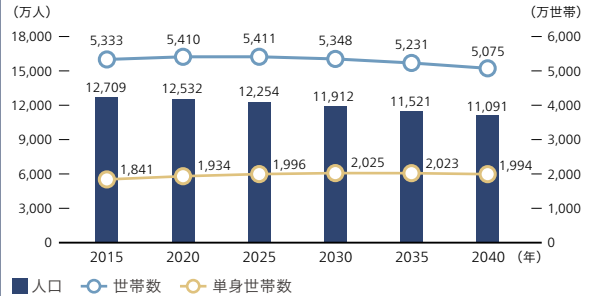
法規制・政策

- 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
- ESG投資の潮流
- サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)の推進

環境

- 気候変動

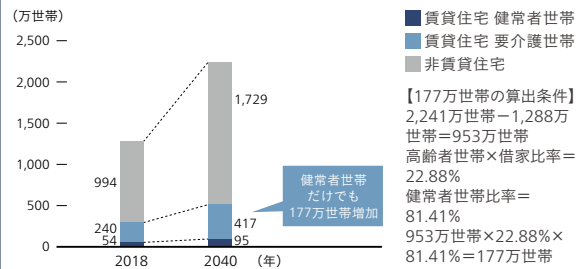
人口・世帯推移予測



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

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

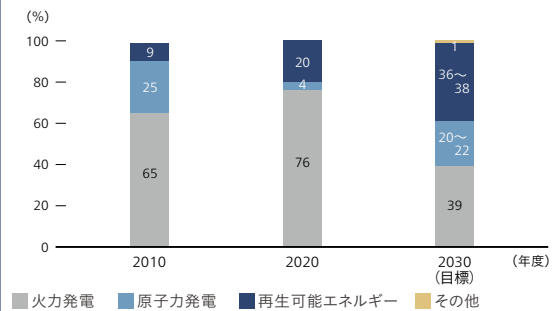
高齢社会の予測



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

世帯主が65歳以上の世帯数は、2040年には2015年比で17%増加の2,241万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」となると推計しています。

再生可能エネルギーの導入状況

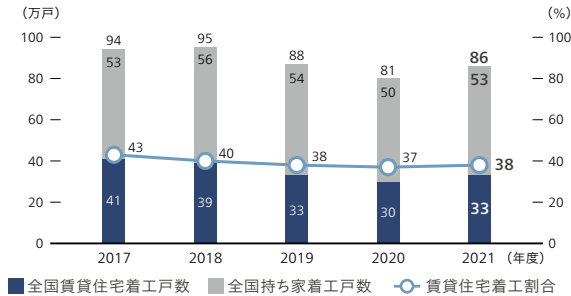


【出所】資源エネルギー庁「国内外の再生可能エネルギーの現状と今年度の調達価格等算定委員会の論点案」(2020年9月)「今後の再生可能エネルギー政策について」(2022年4月)

2020年度の再生可能エネルギー比率は20%です。政府は2030年までに、再生可能比率を36~38%に拡大することを目標としています。

## 02 市場環境

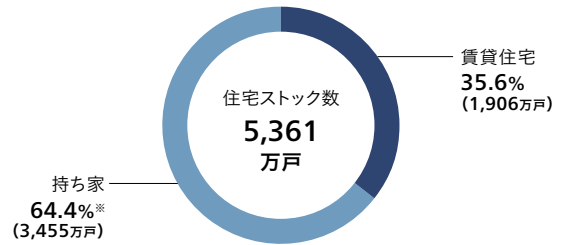
### 住宅着工戸数の推移



【出所】国土交通省「建築着工統計調査報告」(令和4年3月分)

2021年度の新設住宅着工戸数は86.5万戸、うち賃貸住宅は38.2%を占める33.1万戸です。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、2021年度は前年度比6.6%増加となりました。

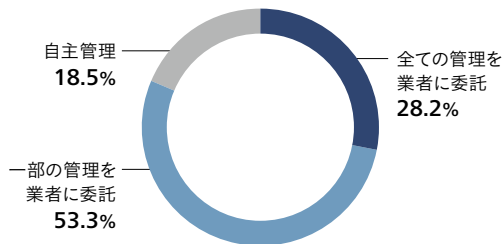
### 賃貸住宅の比率



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

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

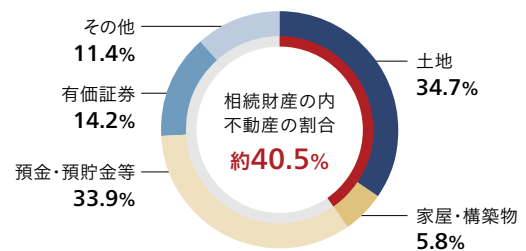
### 賃貸住宅の管理(サブリース以外の賃貸住宅の管理)



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

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

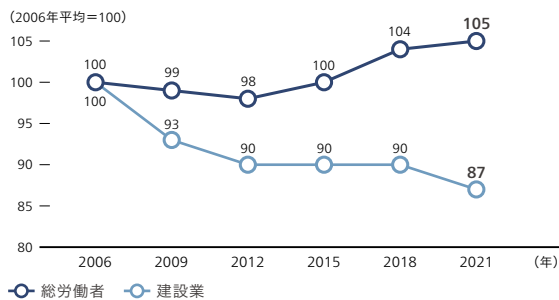
### 相続税の種類別取得財産内訳



【出所】国税庁「統計年報」(令和2年度)

相続財産のうち、土地を中心とした不動産が約40.5%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。

### 建設業従事者の推移



【出所】総務省「労働力調査 長期時系列データ」

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

### サブリース規制強化の動き

賃貸経営を管理業者・サブリース事業者に委託するオーナー様の増加を背景に、契約時の説明不足によるトラブルが近年増加しています。これに伴い2020年12月、賃貸住宅の管理業務等適正化に関する法律(サブリース新法)が施行されました。サブリース方式による土地活用・賃貸経営をコア事業とする当社グループにとって、サブリース新法の影響は大きいと考えています。

### ウッドショック

ウッドショックは2021年3月頃から日本で表面化しました。特に価格が高騰しているのが、ランバー材(集成材)です。日本ではランバー材の約7割に輸入材が使用されていることから、事業者、消費者への影響が生じています。輸入材の価格高騰は、木造住宅を供給する当社グループの事業にも大きな影響を及ぼしています。

03 社会背景・市場環境を踏まえたリスクと機会の抽出

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背景・市場環境 (p.21-22) 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。

リスクと機会の特定・評価は、取締役会の諮問機関であるリスクマネジメント委員会にて実施しています。リスクマネジメント委員会では、当社グループ事業に影響を与えるリスク項目を各

事業部門にて洗い出し、リスクマネジメント委員会にて集約し、短・中・長期における発生可能性と当社事業への影響度等を踏まえスコアリングを行い、重要リスク項目の評価・特定を行っています。その項目を踏まえ、取締役会にて、さらなる分析・評価を実施し、特に重大な財務上または戦略的な影響を及ぼす重点管理リスク項目の特定を行っています。

リスクと機会

<ul style="list-style-type: none"> <li><b>リスク</b> 住宅供給過剰・空室率の上昇</li> <li><b>リスク</b> 既存ファミリータイプ住戸の需要減少</li> <li><b>リスク</b> 介護離職者の増加</li> <li><b>リスク</b> 孤独死の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>機会</b> 賃貸住宅居住者の増加</li> <li><b>機会</b> 世帯当たりの家賃上昇</li> <li><b>機会</b> 相続対策ニーズの増加</li> <li><b>機会</b> 介護事業需要増加</li> <li><b>機会</b> 保育事業需要増加</li> <li><b>機会</b> 予防医療の必要性向上</li> <li><b>機会</b> 高齢者向け住宅・サービスの需要増加</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>リスク</b> 労働力不足</li> <li><b>リスク</b> 営業人員不足</li> <li><b>リスク</b> 労務単価の上昇</li> <li><b>リスク</b> 工事の長期化</li> <li><b>リスク</b> 施工品質の低下</li> <li><b>リスク</b> 熟練工不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>機会</b> 全員参加型社会</li> <li><b>機会</b> 業務の効率化</li> <li><b>機会</b> 技術者・職人育成体制の構築</li> <li><b>機会</b> 働きやすい職場環境の構築</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>リスク</b> 建て替え需要の減少</li> <li><b>リスク</b> 利益率の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>機会</b> 修繕費用の削減</li> <li><b>機会</b> 経年劣化による家賃下落の抑制</li> <li><b>機会</b> リフォーム需要の拡大</li> <li><b>機会</b> 賃貸住宅派の増加</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>リスク</b> 万人受けする基幹商品の需要減少</li> <li><b>リスク</b> 実店舗運営、および対面営業の停止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>機会</b> 業務内容の改変・刷新</li> <li><b>機会</b> 地方移住者の増加</li> <li><b>機会</b> 付加価値の高い賃貸住宅の需要増加</li> <li><b>機会</b> 暮らしの効率化</li> <li><b>機会</b> 非対面営業の需要増加</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>リスク</b> 資産承継需要の縮小 (減税、または廃止となった場合)</li> <li><b>リスク</b> アパートローン融資厳格化</li> <li><b>リスク</b> 金利の上昇</li> <li><b>リスク</b> 土地オーナー様のマインド低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>機会</b> 資産承継需要の拡大 (増税、または課税対象者拡大の場合)</li> <li><b>機会</b> エネルギー事業進出・拡大</li> <li><b>機会</b> 賃貸専門企業の需要増加</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>リスク</b> 環境配慮型経営要求の増大</li> <li><b>リスク</b> 建築物に対する環境配慮規制の厳格化</li> <li><b>リスク</b> 自然災害の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>機会</b> 環境配慮型賃貸住宅の需要増</li> </ul>



対応①

大東建託グループが特に取り組むべき重要課題  
「7つのマテリアリティ」を特定

引き続き社会変化・社会課題を、当社グループと社会への価値創造のための機会として活用するべく、当社グループが特に重点的に取り組むべき課題を「7つのマテリアリティ」として特定。

2022年度以降はマテリアリティのより実効的な運用を目指し、その進捗を測るKPIの設定を協議



「大東建託グループ 7つのマテリアリティ」▶ p.25-28

対応②

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

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



「目指すべき価値創造プロセス」▶ p.29-30

対応③

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

社会変化を機会と捉え、「ストックシェア」「事業領域」「サービス提供範囲」の

3つの拡大により生活総合支援企業を目指す中期経営計画の遂行



「新5ヵ年計画の概要」▶ p.31-32

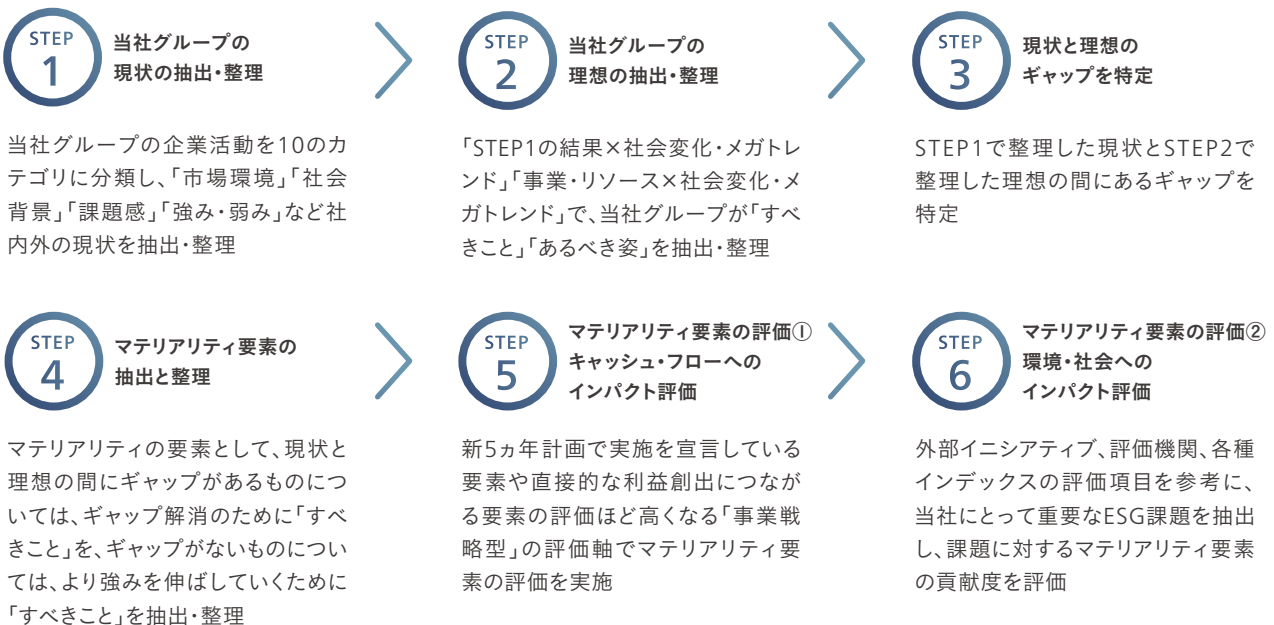
「新5ヵ年計画の進捗と評価」▶ p.33-34

# サステナビリティを主軸とした経営へ

当社グループはこれまで、その時々の変化・社会課題に柔軟に対応し、他社にはない付加価値を生み出すことで成長してきました。社会課題・社会変化が当社グループに与える影響を、リスクと機会の両面から分析・評価することで、引き続き外部環境変化を当社グループと社会への価値創造のための機会として活用するべく、当社グループが特に重点的に取り組むべき課題を「大東建託グループ 7つのマテリアリティ(重要課題)」として特定しました。

## マテリアリティ(重要課題) 特定プロセス

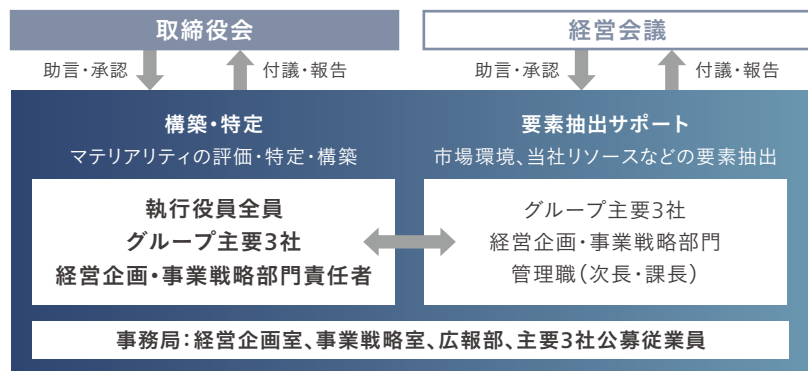
### 以下6ステップを経てマテリアリティを特定



## マテリアリティ(重要課題) 検討体制

### 執行役員を中心としたプロジェクトチームを編成

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



## 大東建託グループ 7つのマテリアリティ(重要課題)

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

### 経営マテリアリティ

#### 1. 環境

##### 事業活動による 気候危機への 対応

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



#### 2. 社会

##### 誰ひとり 取り残さない 社会への貢献

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



#### 3. 人材・組織

##### 誰もが成長し チャレンジできる 企業風土の構築

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



#### 4. 企業統治(ガバナンス)

##### 業界を牽引する ガバナンス体制 の構築

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



### 事業マテリアリティ

#### 5. 土地・資産

##### 土地と資産の 最も有効利用支援

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



#### 6. 賃貸住宅

##### 資産価値向上と 社会課題解決の両立

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



#### 7. 暮らし・生活

##### 街の利便性と 人の暮らしやすさの向上

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



マテリアリティ(重要課題) ローリングサイクル

## サステナビリティ執行企画会議の新設

マテリアリティの運用・推進には部門横断的に議論・共有する場が必要であるとの認識のもと、2022年に新設したのがサステナビリティ執行企画会議です。サステナビリティ執行企画会議では、当社と社会の持続可能性を高めることを目指し、企業活動を通じたマテリアリティ対応を検討します。

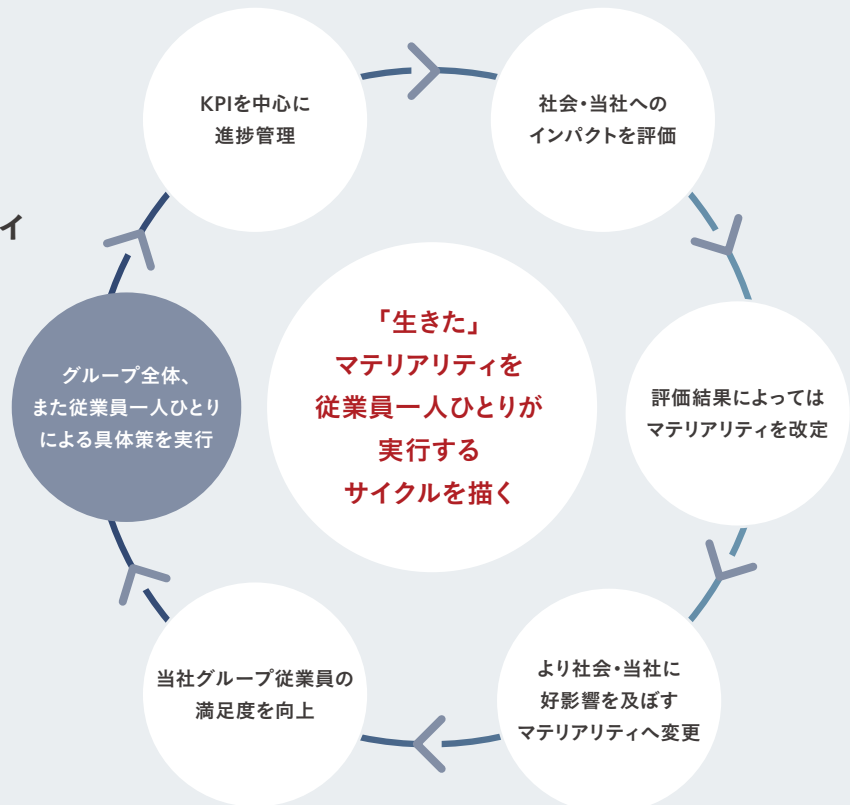
### POINT 01 代表取締役社長を議長として部門横断的に解決策を検討

「事業の現場で何ができるか」という視点が重要となるサステナビリティ執行企画会議は、代表取締役社長を議長として、事業をリードする関連部門の部次長がメンバーとなっています。



### POINT 02 「生きた」マテリアリティへの恒常的な見直し

「生きた」マテリアリティとして運用していくためには、現状のマテリアリティを完成形とせず精査しながら改良すると共に、取り組みを当社と社会の持続性につなげることが不可欠です。従業員一人ひとりがマテリアリティを理解し、具体策を実行できるよう、マテリアリティ達成に向けた施策を推進します。



# POINT 03

## マテリアリティのロードマップ

当社グループは2021年に7つのマテリアリティを特定し、2022年度からはマテリアリティごとのKPIの設定や具体的な取り組みの検討を開始しました。今後は、当社グループ全体で経営・執行の両側からマテリアリティの達成に向けて進めます。

### 2020年度～

#### マテリアリティの特定

- 執行役員を中心としたプロジェクトチームを編成
- 2021年10月に7つのマテリアリティと、その構成要素を決定

### 2021年度～

#### 方向性検討フェーズ

- 執行側で具体的施策を検討するサステナビリティ執行企画会議の設置を決定
- サステナビリティ執行企画会議のメンバーを決定

### 2022年度～

#### 実行フェーズ

- KPIの設定と施策の方向性を決定
- 将来的に経営側でのサステナビリティに関する会議体の設置を検討

## サステナビリティ執行企画会議メンバーの声



### 川岡 誠

大東建託パートナーズ(株)  
管理工事部長

今や子どものほうが「サステナビリティ」という言葉を使う時代です。そのため、将来において時代遅れな経営方針や建物にならないように、今から取り組み、10年先、20年先に設計・施工の面でも「環境に配慮した建物を取り扱っているグループ」を目指したいと思います。

私としては、メンバーがサステナビリティという観点で、自らの事業を見つめ出したばかりだと思います。サステナビリティと事業を両立するためには、そういった考え方を現場レベルで理解し、実感してもらうことを地道にやっていくしかないと感じます。



### 和賀 直

大東建託(株)  
広報部長



### 峠坂 滋彦

大東建託(株)  
商品開発部長

私は7つのマテリアリティ、そして構成要素の全てを達成することができれば、賃貸住宅のあり方を変え、賃貸住宅の価値そのものを変えられると信じています。将来の入居者様から「賃貸住宅の価値を変えたのは、大東建託だ」と言われるような会社になりたいと考えています。

将来において、どのように多様性を企業の強みや持続的成長につなげていくかの検討は、重要な議論だと思います。私の会議メンバーとしての役割は、推進力を高めるためにも、まずは従業員一人ひとりに「自分ごと化」してもらうために、会社の方向性を浸透させていくことだと思います。



### 湯目 由佳理

大東建託(株)  
ダイバーシティ推進部長

## 社会変化・社会課題を、社会と当社グループの価値へ



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

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

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

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

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

「新5ヵ年計画の概要」▶ p.31-32  
「新5ヵ年計画の進捗と評価」▶ p.33-34

ターゲット  
Target

「大東建託グループ 7つのマテリアリティ」▶ p.25-28

### 事業マテリアリティ

5. 土地・資産	6. 賃貸住宅	7. 暮らし・生活
土地と資産の 最も有効利用支援	資産価値向上と 社会課題解決の 両立	街の利便性と 人の暮らしやすさ の向上

### 獲得価値・社会価値の最大化に向けた 価値創造プロセスの運用・精査

特定したマテリアリティを完成版とするのではなく、運用とモニタリングを通して精査・改良を続け、当社グループの事業ドライバーとして有効なマテリアリティにしていくことが今後の課題です。マテリアリティをより実効性の高いものにすることを目指し、

### 目指す獲得価値

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

### 両立

### 目指す社会価値

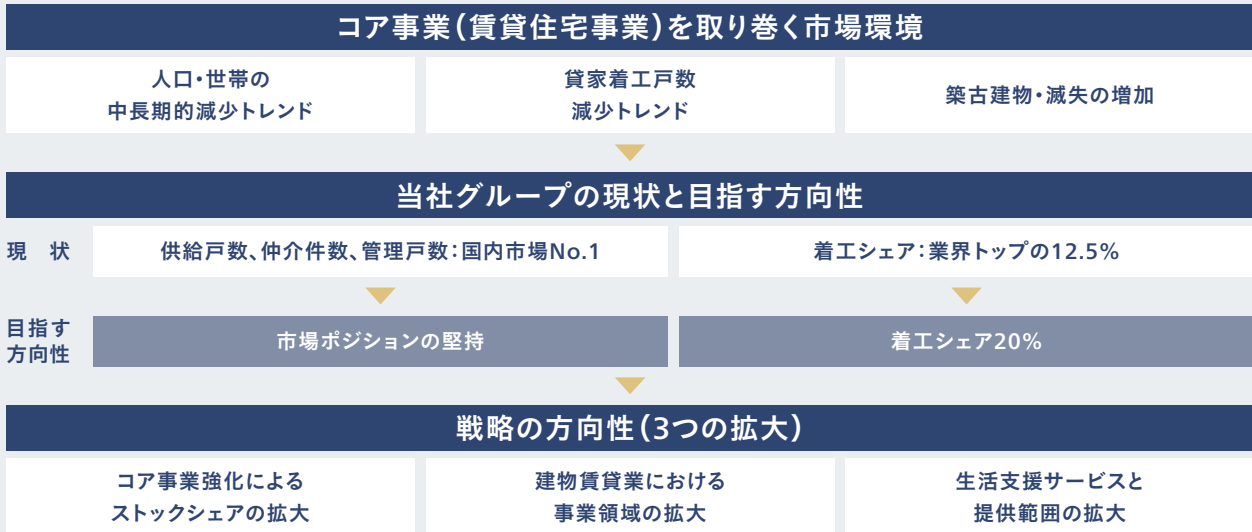
当社グループが管理する120万戸を超える賃貸住宅、そこに住まう推計214万人の入居者様を1つのネットワークとして活かすことができれば、事業を通じた、行政規模での社会課題解決への貢献も可能であると考え一方、その規模の分だけ、当社グループに課されている社会的責任は非常に大きなものであると認識しています。住宅・暮らしにかかわる事業を推進する企業としての責任を果たすため、新5ヵ年計画、企業活動にマテリアリティを軸とした中長期視点・サステナビリティ視点を取り入れることで、環境配慮、防災、多様なライフスタイルへの対応など、事業を通じた新しい価値の提供と、社会課題解決への貢献を目指します。

その進捗を測るKPIの設定に向けて協議を進めています。同時に今後、マテリアリティ構成要素ごとに監督責任者に対する評価制度の導入を進めていきます。

マテリアリティの重要性と活用法の全社浸透を通して、全ての役員・従業員が、各々のフィールドでマテリアリティを活用できる環境を構築します。

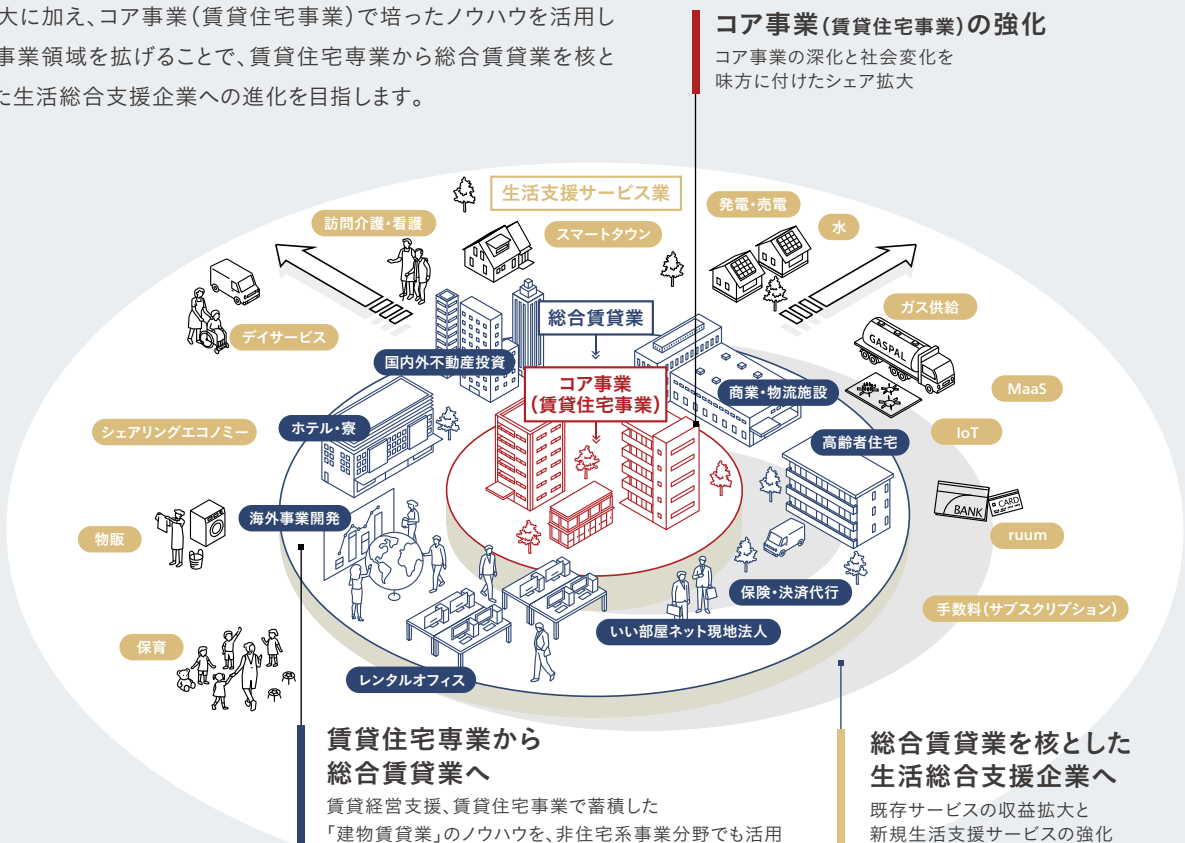
# 中期経営計画「新5ヵ年計画<令和・新成長プラン>」

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

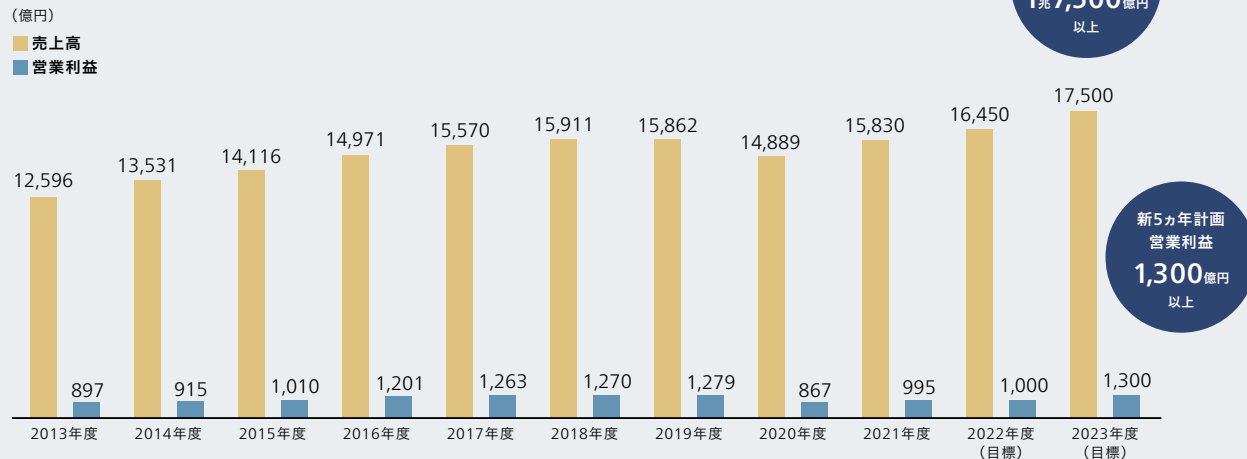
当社グループの成長を支えてきたコア事業(賃貸住宅事業)の深化と賃貸住宅ニーズの増加を味方につけた賃貸住宅市場でのシェア拡大に加え、コア事業(賃貸住宅事業)で培ったノウハウを活用して事業領域を広げることで、賃貸住宅専業から総合賃貸業を核とした生活総合支援企業への進化を目指します。





## 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。



## 2021年度の総評と課題

状況を鑑みて業績目標は見直したものの過去最高益更新へ

### 新5ヵ年計画目標(2023年度)

(当初)

(見直し)

売上高 22,000億円 >>> 1兆7,500億円以上

営業利益 1,800億円 >>> 1,300億円以上

当社は2019年4月に中期経営計画として新5ヵ年計画を発表しており、2022年度で4年目を迎えました。これまでの3年間を振り返ると、当社の事業形態や営業スタイルにとって、逆風が吹き荒れた3年間となりました。具体的には、2019年度ではアパートローンの不正融資問題を発端とした融資の厳格化、2020年度では新型コロナウイルス感染症、そして2021年度はウッドショックにより、当社の受注や完成工事高、利益率に多大な影響がありました。過去3年の売上・利益については、新5ヵ年計画の初年度である2019年度は過去最高益を更新することができた一方で、その後は前述の社会環境の変化などによって目標達成が見込めない状況であることから、遺憾ながら、目標値を見直すことといたしました。新5ヵ年計画の最終年度である2023年度には過去最高の業績の実現を目指しています。

## 2022年度の重点施策

成長軌道への回帰と事業拡大への取り組みを実施

### 建設事業：

①営業要員拡充、②契約質の向上、③チャンネル拡大

### 不動産事業：

①入居率維持、②家賃維持・向上、③不動産売買仲介

### コア事業周辺の新たな事業：

①不動産開発、②買取・リノベ再販、③民間入札

2022年度では新5ヵ年計画の達成に向けて、まず建設事業では、約3,000名体制に向けた営業要員の拡充、キャンセル率20%以下の水準に向けた契約質の向上、社内外のネットワークを活用したチャンネル拡大に取り組みます。次に不動産事業では、97%以上の高い水準の入居率を維持、入居需要に基づいた家賃設定による家賃維持・向上、不動産売買仲介に取り組みます。新たな事業では、賃貸住宅事業における民間入札への参入や売買仲介事業、総合賃貸業における(株)インヴァランスとの資本業務提携、生活支援サービス業におけるビジネスプラットフォーム構築やリノベーション再販事業といった生活総合支援企業に向けた取り組みを着実に進行させます。このようにコア事業の強化と新たな取り組みによって、新5ヵ年計画における見直し後の売上・利益達成を目指します。

## コロナ禍からの完全回復に向けてチャレンジした1年

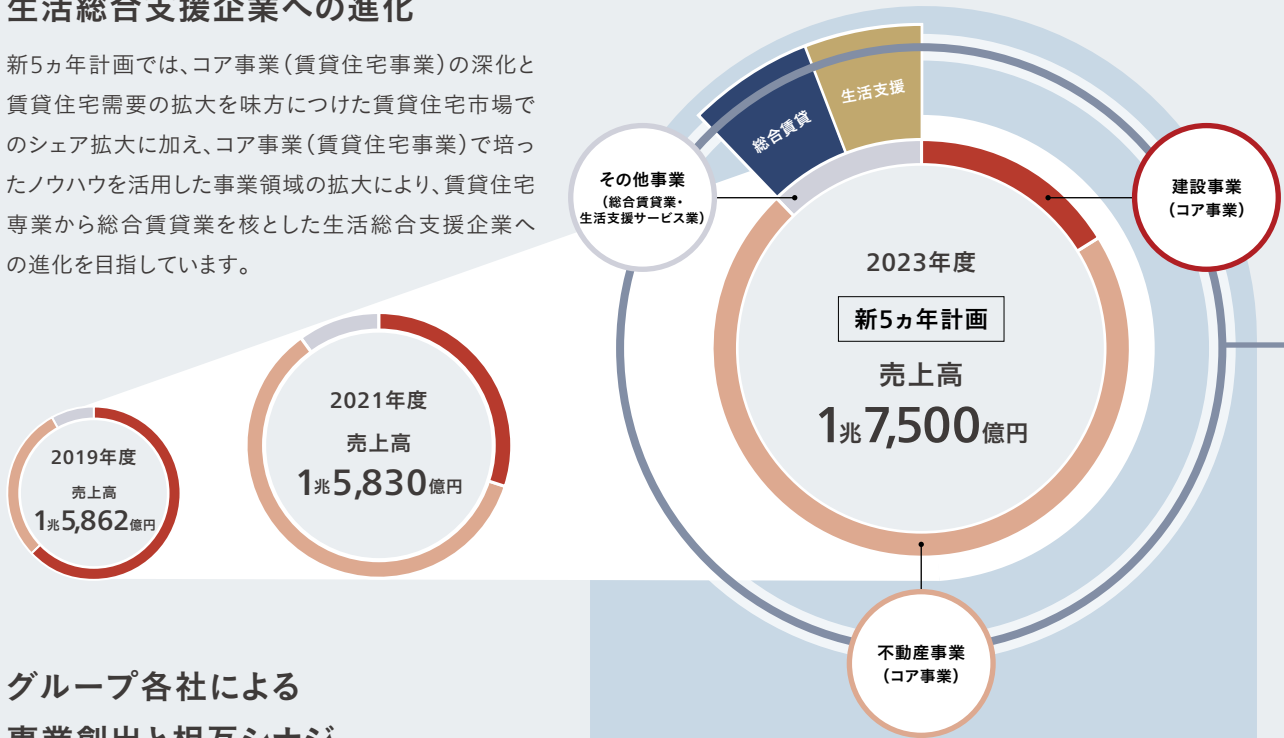
戦略の方向性	関連する指標と2021年度実績			
<p><b>コア事業の強化(建設事業・不動産事業)</b></p> <p>コア事業の深化と社会変化を味方に付けた事業展開によるストックシェアの拡大</p> <p><b>開始した主な施策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業手法・販売チャネルの継続強化</li> <li>● 成果の出せる働き方改革の促進</li> <li>● PFI・民間入札・ディベロッパー案件の取り組み強化</li> <li>● リフォーム事業の拡大</li> <li>● 不動産売買事業の継続強化</li> <li>● 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</li> <li>● スtockビジネス・収益事業の売上アップ</li> <li>● 太陽光発電事業の拡大、ZEH賃貸住宅の提案標準化</li> </ul>	関連指標	目標		実績
		2021	2023	2021
	● 完成工事粗利率	—	30%以上	24.7%
	● 居住用対家賃空室率	—	4%以下	1.8%
	● 着工シェア	—	20%以上	12.5%
	● 完成時アンケート満足率	—	85.0%	84.3%
	● 入居者様アンケート満足率	—	78.0%	78.9%
	建築営業担当者数	2,850人	—	2,720人
	● :新5ヵ年計画KPI			
<p><b>総合賃貸業</b></p> <p>賃貸経営支援、賃貸住宅事業で蓄積した「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><b>開始した主な施策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内外不動産開発</li> <li>● 非住宅請負契約の促進</li> <li>● 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)の促進およびパーキング事業強化</li> </ul>	関連指標	目標		実績
		2021	2023	2021
	マレーシアホテル平均稼働率(ルメリディアン)	47.9%	—	17.7%
	マレーシアホテル平均稼働率(ヒルトン)	53.0%	—	23.2%
サービスオフィス店舗数	—	6店舗	5店舗	
<p><b>生活支援サービス業</b></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><b>開始した主な施策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 介護・保育事業の推進</li> <li>● エネルギー事業の推進</li> <li>● ビジネスプラットフォーム事業(ruum)運用開始</li> <li>● 新規事業創出・風土改革促進</li> </ul>	関連指標	目標		実績
		2021	2023	2021
	ガス供給戸数(LPガス・都市ガス)	42.8万戸	—	43.7万戸
	太陽光設備設置棟数	—	25,000棟	17,107棟
	デイサービス施設数	82施設	—	82施設
	保育施設数	29施設	—	29施設
	アクセラレータープログラム実証実験件数(年間)	—	—	4件
社内ベンチャー制度実証実験件数(年間)	—	—	11件	
<p><b>コーポレート</b></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><b>開始した主な施策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ブランド戦略強化</li> <li>● サステナビリティ、SDGs・ESG推進体制の強化</li> <li>● IT・DX戦略の推進</li> <li>● 新型コロナウイルス感染症に対する働き方改革継続推進</li> <li>● エンゲージメント調査開始</li> <li>● ダイバーシティ(女性活躍、LGBTQなど)へ向けた制度導入</li> <li>● コンプライアンス体制強化(・リスクマネジメント、コンプライアンス・グループ内部統制強化)(・コーポレートガバナンス改革の推進)</li> </ul>	関連指標	目標		実績
		2021	2023	2021
	● 大東建託協会の会員数	—	10,350社	9,174社
	● 取引不動産会社様数	—	13,800店	13,188店
	● 地域支援活動実施件数	—	200件	211件
	● 大東建託グループみらい基金参加従業員数	—	8,000名	4,028名
	● CO <sub>2</sub> 排出量削減率(2017年度比、スコープ1+2、国内)	—	※	20.47%
	● 女性労働者割合	16.3%	20.3%	14.8%
	女性管理職割合	4.8%	6.0%	4.8%
	障がい者雇用率	3.00%	3.10%	3.0%
	※算出方法等の変更に伴い、検討中。決定次第、速やかに開示いたします。			● :新5ヵ年計画KPI

2021年度の評価と対応	2022年度の具体的施策
<p><b>コア事業(建設事業)の強化(○):</b> 建設事業は、新型コロナウイルス感染症、ウッドショック、ウクライナ情勢等の影響がありながら完成工事高が計画を上回る。 営業手法・販売チャネルの継続強化により、建築紹介件数増加。 引き続き回復に向けて注力。</p> <p><b>コア事業(不動産事業)の強化(○):</b> 家賃収入の増加などで売上高・営業利益ともに計画を上回る。 ブランド力強化・フランチャイズ事業の拡大に注力し、好調。</p> <p><b>事業領域の拡大(△):</b> リフォーム事業は目標未達も、建築受注の展開に貢献。 不動産売買事業やPFI・民間入札への取り組み強化。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 建築受注の回復と拡大、営業支援の強化</li> <li>• 効率・効果的な設計・施工体制の構築</li> <li>• 新規チャネルの強化・拡大</li> <li>• 環境・防災・ライフスタイルに特化した商品の開発</li> <li>• いい部屋ネットブランド強化、およびフランチャイズ事業の促進</li> <li>• 不動産売買事業の取り組み促進・売上拡大</li> <li>• 管理品質の向上</li> <li>• 家賃審査の透明性・客観性の向上</li> </ul>
<p><b>スペースシェア事業(○):</b> JustCo DK Japanのシェアオフィス3店出店。 コインパーキング事業計画どおり増加。</p> <p><b>国内外不動産事業(△):</b> ホテル事業はコロナ禍の影響大きく収益・稼働率低下。 海外不動産は入居率が回復し、収益率回復。</p> <p><b>事業領域拡大(△):</b> シナジー効果が見込める事業・会社との新規提携は進まず。 引き続き注力。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• テナント企業開発注力と得意分野の確立</li> <li>• 障がい者グループホーム施設などグループ内施設の開発促進</li> <li>• 店舗・商業施設案件の活性化</li> <li>• 設計・施工対応力の強化</li> <li>• 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)の拡大・本格稼働</li> <li>• マレーシアホテル事業の回復促進</li> <li>• M&amp;A</li> <li>• 国内外不動産の開発・運営の見直し</li> </ul>
<p><b>エネルギー事業(△):</b> LPG仕入れ高騰により営業利益は計画を下回る。 再生可能エネルギー事業の拡大は引き続き強化。</p> <p><b>介護・保険事業(△):</b> 介護施設・保育施設の拡充に注力。 新型コロナウイルス感染症の影響により一部保育施設の事業所封鎖等により売上・営業利益は計画未達。</p> <p><b>事業領域拡大(○):</b> 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"> <li>• 新規生活支援事業の開発継続</li> <li>• 介護・保育・エネルギー事業の促進</li> <li>• 防災の取り組み強化</li> <li>• 新規事業創出・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)</li> </ul>
<p><b>サステナビリティ経営推進(○):</b> サステナビリティ基本方針の策定。推進体制の整備を実施。 マテリアリティKPI設定に向けて、引き続き注力。</p> <p><b>ダイバーシティ推進(○):</b> エンゲージメント調査の実施。 ダイバーシティ(LGBTQ、女性活躍推進)に向けた各種制度の導入を推進。 引き続き取り組み強化に向けて注力。</p> <p><b>コーポレートガバナンス強化(○):</b> リスクマネジメント委員会新設。 ガバナンス委員会の見直し、指名・報酬委員会の新設。 引き続きガバナンス強化に向けて注力。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ブランド戦略の再構築</li> <li>• サステナビリティ経営の強化</li> <li>• ESG・SDGsの推進継続</li> <li>• マテリアリティKPIの検討</li> <li>• 組織風土・暮らし方・働き方改革の推進(エンゲージメント活用、ダイバーシティ、健康経営、人材育成、組織開発、在宅・リモートなど働く選択肢の多様化)</li> <li>• コーポレートガバナンス改革の推進・経営体質の強化</li> <li>• DX推進(人材育成、成果創出)</li> <li>• ビジョン2030構築</li> </ul>

## 事業ポートフォリオの転換

### 生活総合支援企業への進化

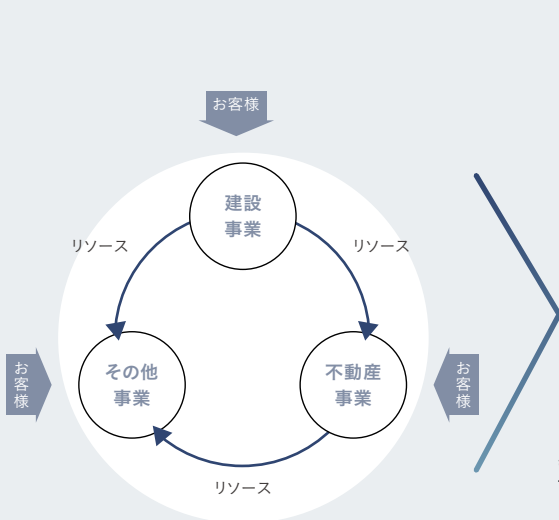
新5ヵ年計画では、コア事業（賃貸住宅事業）の深化と賃貸住宅需要の拡大を味方につけた賃貸住宅市場でのシェア拡大に加え、コア事業（賃貸住宅事業）で培ったノウハウを活用した事業領域の拡大により、賃貸住宅専業から総合賃貸業を核とした生活総合支援企業への進化を目指しています。



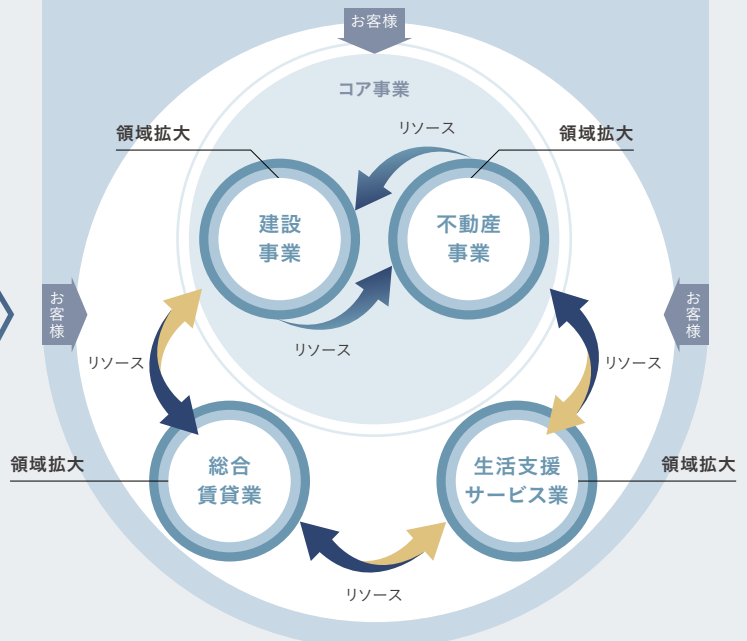
### グループ各社による 事業創出と相互シナジー

グループ各社が独自に成長できるエンジンを見つけ出し、相互に好影響を与えるエコシステムを作り上げることで、外部環境の変化に強く、持続的な成長ができるビジネスモデルの獲得を目指します。

**BEFORE:** エンジンが1つのビジネスモデル



**AFTER:** 複数のエンジンが連携し合うビジネスモデル



NEW VALUE

## コア事業の強化、新規事業拡大への取り組み

	2021年度の主な施策	2022年度の重点課題
<b>コア事業の強化</b>	<b>建設事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業手法・販売チャネルの継続強化</li> <li>成果の出せる働き方改革の促進</li> <li>PFI・民間入札・ディベロッパー案件の取り組み強化</li> <li>リフォーム事業の拡大</li> </ul> <b>不動産事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>売買事業継続強化</li> <li>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</li> <li>ストックビジネス・収益事業の売上アップ</li> <li>太陽光発電事業の拡大</li> </ul>	<b>建設事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>建築営業の回復と拡大</li> <li>新規チャネルの強化・拡大</li> <li>環境・防災・ライフスタイルに特化した商品の開発</li> <li>効率・効果的な設計・施工体制の構築</li> </ul> <b>不動産事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>いい部屋ネットブランド強化、フランチャイズ加盟促進</li> <li>不動産売買事業の取り組み促進・売上拡大</li> <li>管理品質の向上</li> <li>家賃審査の透明性・客観性の向上</li> </ul>
<b>総合賃貸業</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>シェアオフィス・サードプレイス事業の拡大</li> <li>国内外不動産開発の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設開発事業の促進</li> <li>運営事業の促進</li> </ul>
<b>生活支援サービス業</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスプラットフォーム事業運用開始</li> <li>新規事業創出・風土改革促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規生活支援事業の開発継続</li> <li>介護・保育・エネルギー事業の推進</li> </ul>

## 中長期に向けたロードマップ

当社グループは、マテリアリティや価値創造プロセスを土台としたサステナビリティ経営の推進により、新5ヵ年計画の達成を足がかりとして中長期的な成長を果たすと共に、経営理念の体現を目指します。



## 建設事業

多様な商品開発と  
営業体制の基盤強化により  
賃貸住宅事業の  
業績拡大を目指します。

### 竹内 啓

常務取締役  
建築事業本部長



### ■ 事業概要

土地の立地条件や周辺環境、入居者ニーズなどを調査・分析した上で、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、建築資材の調達から設計・施工、完成の際に行う検査に至るまで、一貫した体制による徹底した品質管理を実施することで、高品質・高耐久の賃貸建物を提供しています。

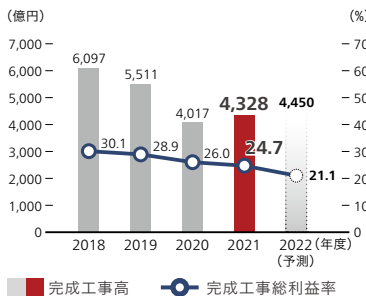
リスク
● 人口・世帯数の減少による住宅供給過剰
● 建設業従事者の減少・高齢化
● ウィズコロナ時代の対面営業規制
● アパートローン融資厳格化
● 金利の上昇

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

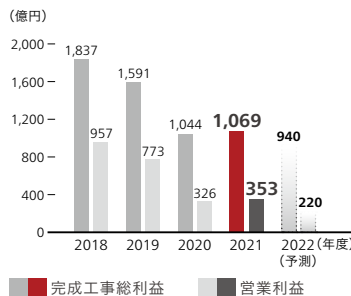
### ■ 2021年度の振り返り

主な施策(統合報告書2021掲載)	関連マテリアリティ	評価
営業手法・販売チャネルの継続強化	5. 土地・資産-1	● 金融機関との提携促進により、建築紹介件数増加
成果の出せる働き方改革の促進	3. 人材・組織-3	▲ フレックス、在宅勤務制度の活用などの定着が進むも、働きやすさと営業効率の両立は進展せず
PFI・民間入札・ディベロッパー案件の取り組み強化	2. 社会-1 7. 暮らし・生活-1	▲ 民間入札は目標達成、PFIは目標未達
リフォーム事業の拡大	5. 土地・資産-3 6. 賃貸住宅-3	✕ リフォーム事業は目標未達も、建築受注の展開へ貢献

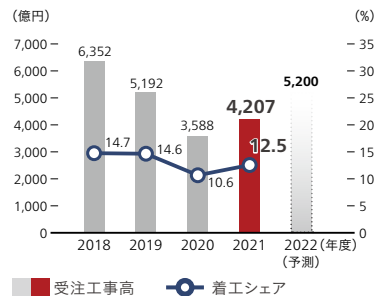
### ■ 完成工事高 / 完成工事総利益率



### ■ 完成工事総利益 / 営業利益



### ■ 受注工事高 / 着工シェア



建設事業は、新型コロナウイルス感染症、ウッドショック、ウクライナ情勢の影響がありながら、工事が順調に推移したこと等により、完成工事高が、4,328億円(前期比7.7%増)となりました。また、完成工事総利益率は、輸入木材価格の高騰等の影響により、前期比1.3ポイント減少の24.7%となりました。

また、営業利益は、353億円(前期比8.2%増)となりました。受注工事高は、「ウィズコロナ」を踏まえた営業活動等により、4,207億円(前期比17.3%増)となり、2022年3月末の受注工事残高は、7,109億47百万円(前期比6.1%減)となりました。



## ■ 新5ヵ年計画で果たすべき役割

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

## ■ 2022年度の事業方針

2022年度の重点課題	関連マテリアリティ	主な施策
建築受注の回復と拡大	3. 人材・組織-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業支援策の強化</li> <li>商品の充実による販売貢献</li> </ul>
新規チャネルの強化・拡大	5. 土地・資産-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人営業、デジタルマーケティング強化</li> <li>グループ会社とのシナジー拡大</li> <li>リモート営業の強化</li> </ul>
環境・防災・ライフスタイルに特化した商品の開発	6. 賃貸住宅-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境に配慮した住宅・工法の開発</li> <li>災害に強い商品開発</li> <li>さまざまなライフスタイルに対応した商品のラインナップ強化</li> </ul>
効率・効果的な設計・施工体制の構築	3. 人材・組織-2 5. 土地・資産-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全管理・施工品質確保に向けた体制強化</li> <li>工場監理者による品質検査体制の強化</li> </ul>

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

建築営業においては、契約質の向上と要員確保を重要課題として位置づけ、給与体系の見直しや、営業支援策の強化、チーム制の拡充などに取り組んでいきます。また、法人営業体制の強化、デジタルマーケティングの推進などにより、新規営業チャ

ネルの強化を図ります。

技術分野においては、ZEH賃貸住宅のような環境に配慮した住宅・工法の開発、災害に強い住宅の開発などにより社会的価値と資産価値の高い建物の供給を実践し、着工シェアの拡大と当社グループの競争優位性を強固なものにしていきます。また、安全管理・施工品質確保に向けて、効率・効果的な設計・施工体制の構築を進めていきます。

## ≫ 新5ヵ年計画達成への貢献

### ZEH提案を標準化

脱炭素社会に向けた対応要求の高まりを背景に、当社では2017年11月に日本初となるZEH基準を満たす賃貸住宅を完成させて以降、2021年9月末までに107棟784戸のZEH賃貸住宅を供給しました。2021年11月からは、ZEH賃貸住宅の販売が可能な138支店<sup>※1</sup>において、木造賃貸住宅商品より順次、ZEHを標準とした賃貸事業の提案を開始しています。これにより、日本国内における環境配慮型住宅の普及や、再生可能エネルギー使用率の向上に寄与するとともに、当社が掲げる温室効果ガス削減目標<sup>※2</sup>の達成を目指します。

<sup>※1</sup> 低圧一括受電システムの提供が可能な、東京電力、中部電力、関西電力管轄エリア内の支店

<sup>※2</sup> 2030年までに、当社グループが管理する賃貸住宅への居住時に排出されるCO<sub>2</sub>排出量（スコープ3）を、2017年度比で16%削減する（SBT認証取得済み）



ZEH賃貸住宅「ニューライズ」

## 不動産事業

賃貸事業の強化とともに、幅広いサービス拡大を目指します。



佐藤 功次

常務取締役  
不動産事業本部長

### ■ 事業概要

多様なメディアやチャネルを活用した入居者募集・斡旋を行うと共に、独自の入居者様向けサービスを提供することで、高い入居率を維持しています。また、家賃管理や建物管理、契約管理など、建物賃貸事業の管理・運営を行うだけでなく、事業に伴う収支変動リスクへの対応など、オーナー様に代わって賃貸経営を総合的に引き受けることで、長期にわたる安心・安全・安定経営をサポートしています。

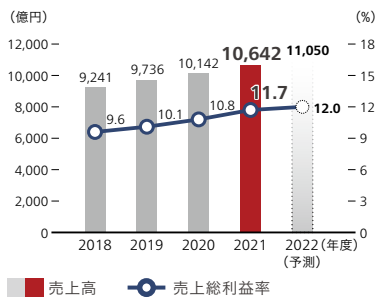
リスク
● 人口・世帯数の減少による空室率の上昇
● 既存ファミリータイプ住戸の需要減少
● 高齢社会の進展に伴う孤独死の増加
● ウィズコロナ時代の実店舗運営規制
● コロナ禍での経済悪化に伴う家賃滞納の増加

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

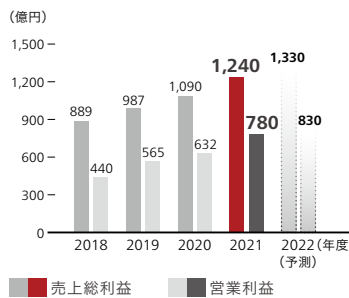
### ■ 2021年度の振り返り

主な施策(統合報告書2021掲載)	関連マテリアリティ	評価
不動産売買事業継続強化	5. 土地・資産-2	▲ ● 売価仲介店舗を35店へ拡大、中古戸建の買取・リノベ事業を開始 ● 売上目標未達
いい部屋ネットブランド、およびフランチャイズ事業の拡大	2. 社会-2	○ ● サイト強化により反響件数大幅増 ● フランチャイズ加盟店増加
ストックビジネス・収益事業の売上アップ	7. 暮らし・生活-2,3	○ ● ruum運用開始 ● 更新事務手数料取得開始
太陽光発電事業の拡大	1. 環境-1 6. 賃貸住宅-3	○ ● 既存建物への太陽光パネル設置拡大 ● 太陽光パネルを搭載した賃貸併用事業所開設

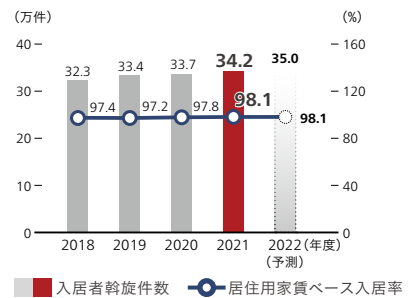
#### ■ 売上高 / 売上総利益率



#### ■ 売上総利益 / 営業利益



#### ■ 入居者斡旋件数 / 居住用家賃ベース入居率



一括借上物件の増加や過去最高水準の入居率を背景に、借上会社である大東建託パートナーズ(株)の家賃収入が増加したことや「連帯保証人不要サービス」を提供するハウスリーの収入拡大などで、売上高が1兆642億円(前期比4.9%

増)、営業利益は780億円(前期比23.3%増)となりました。また、入居者斡旋件数は34.2万件(前期比1.5%増)、居住用家賃ベースの入居率は98.1%(前年同月比+0.3p)と過去最高水準の入居率で着地することができました。





## ■ 新5ヵ年計画で果たすべき役割

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

## ■ 2022年度の事業方針

2022年度の重点課題	関連マテリアリティ	主な施策
いい部屋ネットブランド強化、 フランチャイズ加盟促進	2. 社会-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>幅広い広告媒体の活用</li> <li>フランチャイズサービス拡充による加盟店舗の拡大</li> </ul>
不動産売買事業の 取り組み促進・売上拡大	5. 土地・資産-2 6. 賃貸住宅-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな契約プランの導入、エリア拡大</li> <li>戸建買取リノベーション再販事業</li> </ul>
管理品質の向上	6. 賃貸住宅-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材確保と事業効率化による体制の整備</li> <li>オーナー様とのグリップ強化による管理の効率化</li> </ul>
家賃審査の透明性・ 客観性の向上	5. 土地・資産-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>家賃審査AIの実装と新たな審査AIの開発</li> <li>供給計画の見直しと新たな計画の策定</li> </ul>

不動産事業においては、コロナ禍での事業を経て、改めてストックビジネスの安定性を認識することとなりました。2022年度についても、家賃と稼働率の維持向上を目指した対応を継続すると共に、生活総合支援企業に向けたチャレンジを積み重ねていきます。

仲介分野においては、いい部屋ネットブランド強化を目指すと同時に、2021年1月より開始した仲介店舗のフランチャイズ事業について、加盟店舗の拡大を目指します。また、不動産売買事

業においては、買取保証付媒介契約プランの導入やエリア拡大などにより、さらなる売上拡大を目指します。

管理分野においては、迅速かつきめ細やかなお客様対応が可能となる1人当たり管理戸数を定め、必要に応じて人員の拡充を図ります。また、家賃審査の透明性・客観性の向上を目指し、AI（人工知能）による家賃審査の実装を進めると同時に、外部連携による新たな家賃審査AIの開発・導入も進めていきます。

## ≫ 新5ヵ年計画達成への貢献

### 戸建買取リノベ再販事業「Reコダテ」を本格運用スタート

首都圏では新築住宅の価格高止まりの背景もあって中古住宅の需要が高まっており、大東建託リーシング(株)は、関東エリアの1都7県※において、戸建買取リノベ再販事業「Reコダテ(リコダテ)」を2022年5月から開始しています。本事業では、当社グループが賃貸事業領域において独自に保有する豊富な顧客基盤や、ネットワーク、仲介力などを最大限に活用し、買い取った中古戸建住宅をリフォーム・リノベーションの上、持ち家志向のお客様に低価格で高品質な中古

戸建住宅として販売します。本事業は空き家も買取対象としており、社会課題となっている空き家の削減や、住宅の循環利用を促すことにも貢献するべく、住宅の再生と良質な住宅ストックの提供を目指しています。本事業は大東建託グループにおける事業領域の拡大に伴い、2022年度は30棟の買取、販売を目指しています。

※茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、山梨県

## 総合賃貸業

非住宅事業への領域拡大による  
事業の多角化を目指します。



### ■ 事業概要

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

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

リスクと機会	新5ヵ年計画で果たすべき役割
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>リスク</b> 建設資材価格の高騰</li> <li>● <b>リスク</b> ウィズコロナ時代の到来</li> <li>● <b>機会</b> ライフコース・ライフスタイルの多様化</li> <li>● <b>機会</b> 住宅・建物の長寿命化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 非住宅分野への事業領域拡大</li> <li>● 事業用建物の契約促進</li> <li>● 非住宅建物の設計・積算・施工体制構築・強化</li> <li>● 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）</li> </ul>

### ■ 2021年度の振り返り

主な施策(統合報告書2021掲載)	関連マテリアリティ	評価
シェアオフィス・サードプレイス事業の拡大	2. 社会-1 7. 暮らし・生活-1, 2	○ ● JustCo渋谷ヒカリエ、郊外型店舗3店出店 ○ ● コインパーキング事業、計画どおり増加
国内外不動産開発の見直し	7. 暮らし・生活-1	✕ ● ホテル事業、コロナ禍の影響大きく収益低下 ○ ● 海外不動産、家賃下落も入居率が回復し、総合して収益率回復

### ■ 2022年度の事業方針

2022年度の重点課題	関連マテリアリティ	主な施策
建設開発事業の促進	5. 土地・資産	● テナント企業開発注力 ● グループ内施設(障がい者グループホーム施設等)の開発促進
運営事業の促進	7. 暮らし・生活	● JustCoの店舗拡大 ● コインパーキング事業本格稼働 ● マレーシアホテル事業の回復促進

### ≫ 新5ヵ年計画達成への貢献

#### フレキシブルワークスペース提供事業「JustCo」の拠点数拡大

アジア最大手のフレキシブル・ワークスペース事業会社「JustCo Holdings Pte. Ltd.」との合併会社であるJustCo DK Japanでは、2022年1月に日本1号店を渋谷にオープンしました。都心エリアの大型拠点拡大を目指

し、2022年11月に新宿駅エリア、2023年2月に東京駅エリアで「JustCo」のオープンを予定しています。今後は、ターミナル駅などの中心部にハブ拠点「JustCo」の拠点数を順次拡大し、ネットワーク構築を目指します。

## 生活支援サービス業

暮らしサービスの拡充と提供範囲の拡大で  
生活総合支援企業を目指します。



### 事業概要

当社グループが管理する約120万戸の賃貸住宅、そこに住まう約214万人の入居者様へ提供している暮らしサービスや、エネルギー・介護・保育の事業で培ったノウハウ・サービスを広く社会に提供することで、地域密着型の生活総合支援企業を目指します。

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

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

### 2021年度の振り返り

主な施策(統合報告書2021掲載)	関連マテリアリティ	評価
ビジネスプラットフォーム事業運用開始	7. 暮らし・生活-2, 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ● ruum運用開始</li> <li>✕ ● ロビクマ、ruumの連携、サイトの改修遅延</li> </ul>
新規事業創出・風土改革促進	2. 社会-2 3. 人材・組織-1, 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ● 第1回LUUP社への出資実施、第2回「アクセラレータープログラム」通過4件</li> <li>○ ● 「ミライノベーター」より事業化1件承認、ミライノベーター継続</li> </ul>

### 2022年度の事業方針

2022年度の重点課題	関連マテリアリティ	主な施策
新規生活支援事業の開発継続	7. 暮らし・生活	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ruumを活用した防災、環境、ライフスタイル商品サービスの開発・販売</li> <li>● 新規取り組みの検討・推進</li> </ul>
介護・保育・エネルギー事業の推進	7. 暮らし・生活	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 介護・保育事業(ケアパートナー)の推進</li> <li>● エネルギー事業(ガスパル)の推進</li> </ul>

### ≫ 新5ヵ年計画達成への貢献

#### 暮らしに役立つプラットフォーム「ruum」の提供を開始

不動産管理業界では初となる、暮らしに役立つプラットフォーム「ruum(ルーム)」を2021年11月から、大東建託パートナーズ(株)が提供しています。「ruum」とは、当社グループが管理する賃貸建物にお住まいの入居者様だけ

でなく、どなたでも利用可能な「暮らしに特化」したプラットフォームで、2023年度までに利用登録者数110万人を目指しています。

## 財務パフォーマンス

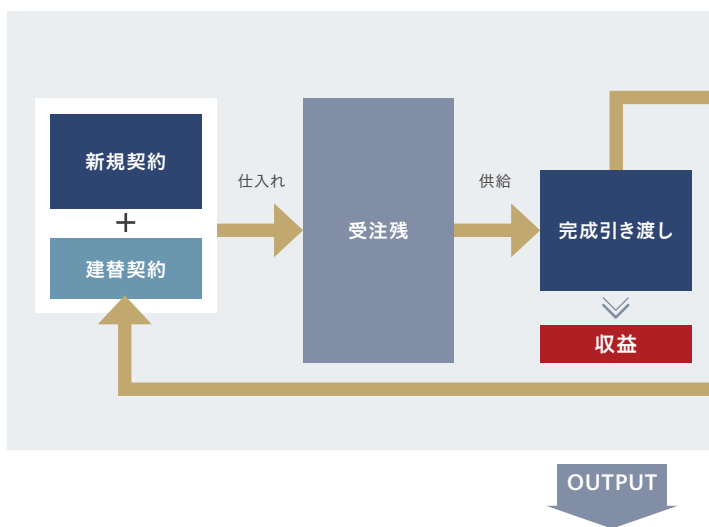
### 業績分析 >>

建築事業はフロー型のビジネスモデルで、土地オーナー様との請負契約は、建物の完成引き渡しまで受注残として管理され、完成引き渡し時に売上・利益が計上されます。

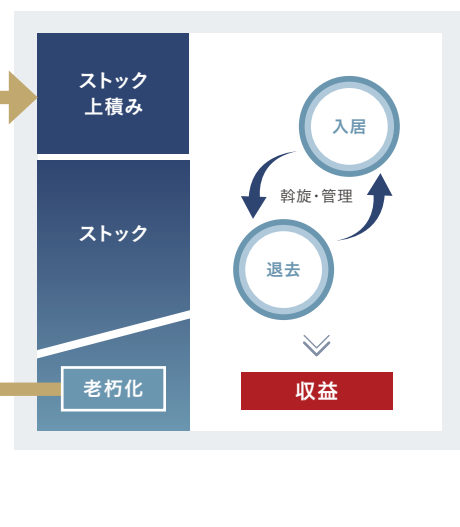
完成引き渡し後は建物賃貸事業がスタートし、不動産事業において一括借上や入居者斡旋、管理・運営によって売上・利益が毎年創出される、ストック型のビジネスモデルとなっています。

今後は老朽化によって、建替が必要となった建物の建替契約が増加すると想定され、フローとストックの循環によって創出される安定的な収益の拡大が見込まれます。

#### 建設事業(フロー型)

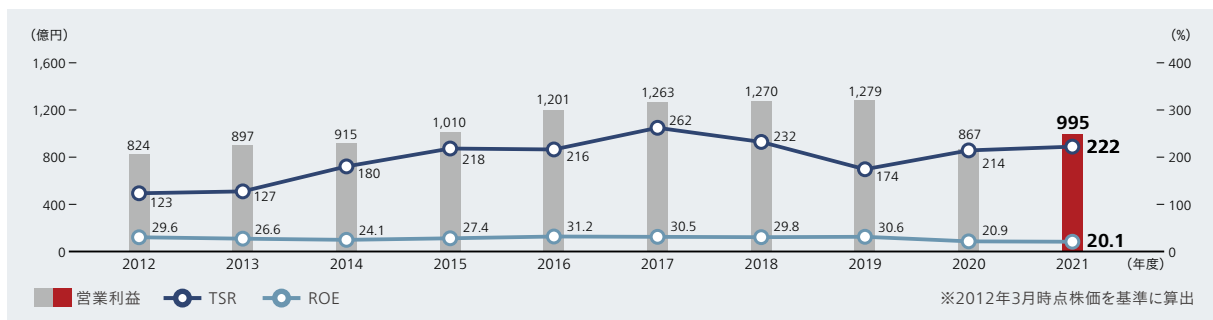


#### 不動産事業(ストック型)



OUTPUT

#### 10年分の株主総利回り(TSR)※/営業利益/ROEの推移



### 資金調達 >>

当社グループは、脱炭素社会の実現に向けた環境経営を実践するためにも「大東建託グリーンボンド・フレームワーク」を策定しており、2021年度はグリーンボンドによる110億円の資金調達を実施しました。調達した資金は、余剰売電のための太陽光発電設備の新規設置費用に充当しています。

また、引き続き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、500億円のコミットメントライン契約(期間1年)を締結し、2021年8月には株式会社格付投資情報センター(R&I)から、発行体格付け「A」を取得しています。

#### グリーンボンド

2021年度の調達実績

**110億円以上**

#### 格付け(財務健全性)

格付投資情報センター(R&I)

**A**(格付の方向性:安定的)

# キャッシュ・アロケーション

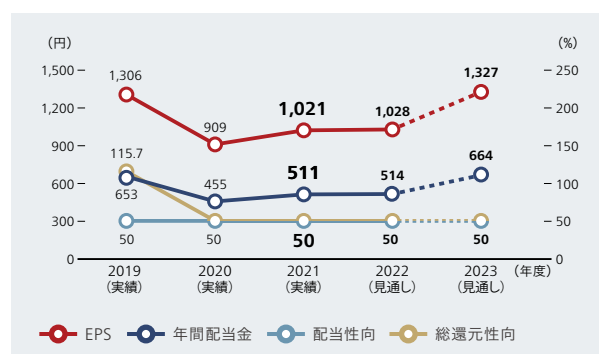
## 創出するキャッシュ



## 株主還元

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、実践してきました。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。また、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式取得)に基づく自己株式の取得・消却は当面休止し、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、機動的に自己株式の取得・消却の実施を検討することとします。

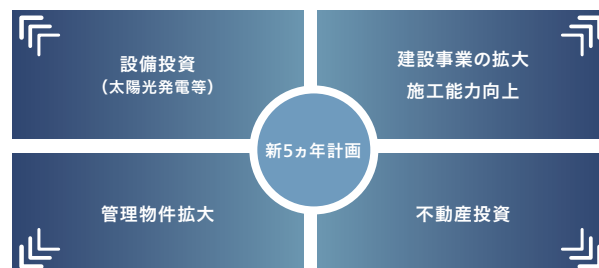
## EPS/年間配当金/配当性向/総還元性向の推移



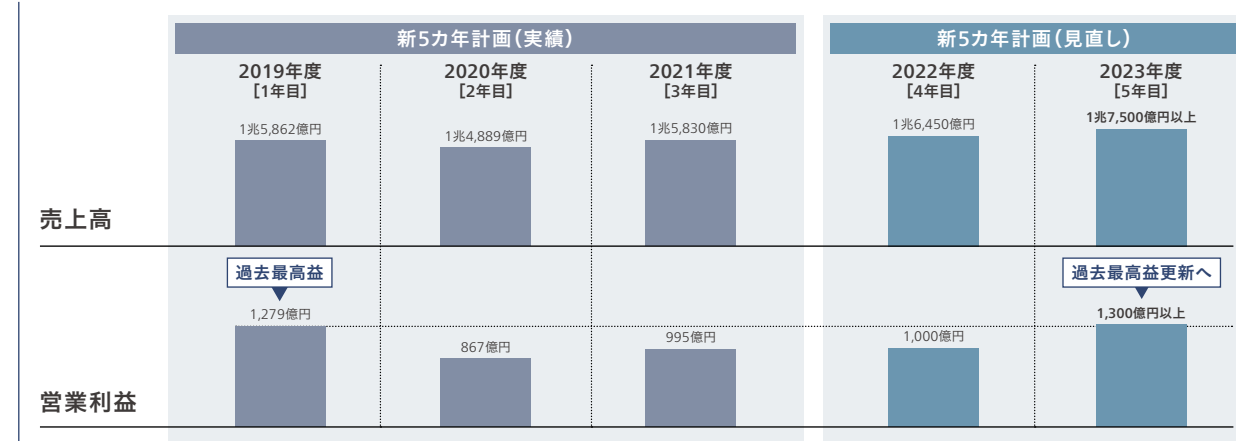
## 今後の投資方針

新5ヵ年計画で実行している既存事業の強化に加え、事業領域の拡大に向けて投資を行う方針です。これまで、投資マンション事業を主力とする(株)インヴァランスの連結子会社化や太陽光発電などの設備投資を実施しました。今後の投資対象として、商業施設等の施工能力を得るための中堅ゼネコン、管理物件の拡大を目的とした管理会社のM&Aを検討しています。また、リノベーション再販に伴う一時的な不動産の取得についても資金を投入していく方針です。

## 方針



# 業績目標



大東建託グループの財務・非財務活動

# Our Activities

# Contents

- 47 特集 新5ヵ年計画×マテリアリティで最大化する、大東建託グループの価値
- 49 7つのマテリアリティ達成に向けた取り組み
- 51 TCFDに基づく開示
- 53 コーポレート・ガバナンス
- 59 マネジメント体制



## 「新5ヵ年計画」と「サステナビリティ」で 価値創造の最大化を

当社グループは、約120万戸の賃貸住宅を管理し、推計214万人の入居者様の暮らしを支えています。これは、1つの行政に匹敵する規模での社会課題解決へ貢献できるポテンシャルを持っている一方で、当社に課された社会的な責任は非常に大きいことを意味していると認識しています。

そこで当社グループは、「大東建託グループ 7つのマテリアリティ」を「新5ヵ年計画」に取り込むことで、社会的・経済的価値の最大化を図っています。

この章では、社会課題の解決・貢献に向けた当社グループの活動についてご説明いたします。

# 新5ヵ年計画

# マテリアリティ

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



建物外観



上棟時のCLT工法内部

## CASE 01

### 国内初CLT建材による 賃貸住宅の規格化・工業化に成功

コア事業  
(建設事業の強化)

①環境 / ⑥賃貸住宅

当社は、当社独自のCLT工法\*を採用した、国内初の規格化・工業化されたCLT賃貸集合住宅を2019年に開発し、2022年7月に第1号棟が千葉県船橋市に完成しました。CLTは、コンクリート並みの強度と、木材の軽さを併せ持つ木質建材として注目を集めていますが、実用化には、設計・施工・事業性の面など課題も多く、各企業・団体が課題解決に向けた取り組みを進めています。今回の建物は、国産杉のCLTを採用し、パネル化が可能な耐火外壁や、ドリフトピン仕様の内蔵型接合部金物など、施工現場での作業省力化や施工品質の均一化に配慮した当社独自のCLT工法を用いて建築しています。引き続き、室内の温熱環境、遮音性能、電気使用量など、各種データの計測による検証を進め、今後も規格化・工業化されたCLT住宅の普及に取り組むことで、国内のCLT建材の活用を促進するとともに、土地活用における賃貸住宅の可能性をさらに拡げていきます。

\* Cross Laminated Timber(直交集成板)。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

## VOICE

CLTパネル工法による4階建て賃貸住宅「フォルターブ」1号棟が2022年7月に完成しました。これまで木材利用が難しかった中高層建物でも、CLTであれば強度が高いため建築が可能となります。また、CLTは国産材の使用量が多いため、国内の伐採期を迎えた森林資源の有効活用ができます。今後も脱炭素社会の実現に向けて、日々、木材利用の促進・環境問題解決に貢献できる技術開発を行っていきます。

左上から

大東建託(株)  
技術監理部  
技術課 チーフ  
**佐野 俊次**

大東建託(株)  
技術監理部  
技術課  
**渡邊 祐介**

大東建託(株)  
技術監理部  
技術課  
**春田 悟子**

大東建託(株)  
技術監理部  
技術課 課長  
**南部 佳央**





CASE

## 02

## リフォーム・リノベーション専門部署を創設、 全国14拠点に展開

総合賃貸業

②社会 / ⑥賃貸住宅

2021年度より賃貸建物の建築や修繕の技術を活かしたリフォーム・リノベーション事業を強化しています。2021年4月には専門部署を創設し、全国14拠点で展開しているほか、同年9月には、当社船橋支店内に、リフォーム・リノベーションに特化したショールームを初めて開設しました。住宅のリフォーム需要が高まるなか、当社が行うリフォーム・リノベーション事業の大きな特徴は、賃貸建物における建築・仲介・管理のノウハウをもつ当社グループの総合力を活かして、リフォーム・リノベーションした建物の入居者募集や建物管理を行うプランも提供できます。今後は、事業性を高める賃貸建物のリフォームのみならず、公営住宅の大規模修繕など、さまざまなリフォーム・リノベーションのニーズに応え、実績拡大を図ります。


 リフォーム  
Before


 リフォーム  
After

CASE

## 03

## サブスク形式で提供する ローリングストック型防災備蓄品提供ビジネス

生活支援サービス業

②社会 / ③人材・組織



社内ベンチャー制度「ミライノベーター」からスタートした防災サブスク事業「ぼくまる防災ていきびん」は、非常食や防災グッズ、防災知識をサブスク形式で提供するローリングストック型防災備蓄品提供ビジネスの実証実験を開始しました。また、当社グループの賃貸住宅における防災意識向上を目指すプロジェクト「防災と暮らしの研究室「ぼく・ラボ」と連携し、防災力を強化するだけでなく、災害に強い建物・街づくりの貢献を目指しています。このように当社では、幅広い社会課題を事業活動の機会として捉え、長期的な視点で取り組みを推進しています。

VOICE

人々が感じる災害への不安や恐怖に対して、何かできることがあるのではないかと考えたのがこの事業を始めたきっかけです。おいしい非常食と一緒に、災害時に必要な防災知識をつけることで、いざという時に自分のいのちを、そして大切な人を守るための行動につながってほしいという思いがあります。生活総合支援企業として、災害に強いハード面である「住まい」だけでなく、ソフト面である「暮らし」もサポートするサービスを展開することで、多くの人たちの生活を支えていきたいです。

左から &gt;&gt;

大東建託パートナーズ(株)  
事業戦略企画室 事業企画課 課長  
**船本 竜樹**

大東建託(株)  
事業戦略室  
**浅野 美夏**

大東建託(株)  
事業戦略室 チーフ  
**高木 祥一**



# 7つのマテリアリティ達成に向けた取り組み

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

マテリアリティ達成に向けた主な取り組み(一例)

<p><b>再生可能エネルギーの導入</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●事業所への再エネの導入</li> <li>●本社ビルへの再エネの導入</li> </ul> <p><b>エネルギー効率の向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●環境配慮型車両(EV・HV)の導入</li> <li>●エコドライブの推進</li> </ul>	<p><b>木材調達と活用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●木造(2×4)建物を主力とした商品開発</li> <li>●CLT建物の開発</li> <li>●認証木材の利用促進</li> <li>●国産材の活用</li> </ul>
<p><b>関係性強化による活性化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●協力会社とのパートナーシップ強化</li> <li>●フランチャイズ加盟店の拡大</li> <li>●ビルディングキーパー、クリーンキーパーの拡充</li> <li>●「ruum」協賛店舗の拡大</li> <li>●外国人技能実習生の受け入れ支援</li> </ul>	<p><b>すべての人へ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●連帯保証人不要制度の導入</li> <li>●6カ国語対応の外国語サポートセンター設置</li> <li>●外国人入居対応専門店(いい部屋インターナショナル)</li> <li>●海外拠点設置</li> <li>●定年後再雇用制度の導入</li> </ul>
<p><b>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●性的マイノリティ(LGBTQ)への配慮</li> <li>●障がい者の活躍推進</li> <li>●女性のキャリア支援(女性育成プログラム)の実施</li> <li>●ダイバーシティ研修の実施</li> </ul> <p><b>職場環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●従業員エンゲージメント調査の導入</li> <li>●健全経営ランキングの実施</li> </ul>	<p><b>ワークライフバランス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●家庭と仕事の両立支援制度の拡充</li> <li>●男性育児休業取得の促進</li> <li>●休職者の復帰支援制度の導入</li> <li>●フレックスタイム制・テレワークなどによる柔軟な働き方の推進</li> </ul> <p><b>チャレンジ制度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●社内ベンチャー制度の導入</li> <li>●SDGsアワードの実施</li> <li>●自己啓発・資格取得支援制度の拡充</li> </ul>
<p><b>ガバナンス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●指名・報酬委員会の設置</li> <li>●内部通報制度の浸透</li> <li>●コンプライアンス研修の実施</li> <li>●コンプライアンス通報・相談窓口の設置</li> <li>●内部統制(リスクマネジメント・コンプライアンス)の強化</li> <li>●適切な情報開示の実践</li> </ul>	<p><b>ステークホルダーエンゲージメント</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客満足度向上に向けた取り組みの推進</li> <li>●地域貢献活動の実施</li> <li>●サプライヤー評価制度の導入</li> </ul>
<p><b>賃貸住宅事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●供給計画に基づいた適切な賃貸住宅供給の実施</li> <li>●計画的な商品展開の推進</li> <li>●地域に特化した商品の展開</li> </ul>	
<p><b>建物品質の向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●高耐久・高品質な資材開発</li> <li>●環境に配慮した資材開発</li> <li>●長期優良住宅制度に対応した賃貸住宅開発</li> </ul> <p><b>再生・バリューアップ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●リフォーム事業の推進</li> <li>●リノベーション再販事業の推進</li> </ul>	<p><b>環境配慮型住宅</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●ZEH賃貸住宅の標準化</li> <li>●LCCM<sup>※</sup>賃貸住宅の商品化</li> <li>●CLT建物の商品化</li> </ul> <p><b>社会課題解決型住宅</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●防災配慮型賃貸住宅の開発</li> </ul>
<p><b>非住居系事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●サービスオフィス事業の展開</li> <li>●商業施設誘致事業の展開</li> <li>●民間入札への積極参加</li> </ul>	<p><b>暮らしやすさの向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●介護・保育事業の拡大</li> <li>●太陽光発電の提供</li> <li>●「ruum」事業の開始</li> </ul>

※「LCCM」は、一般財団法人住宅・建築SDGs推進センターの登録商標です。当社は、使用許諾に基づき使用しています。

# TCFDに基づく開示

## 気候変動に関する機会とリスク(TCFDに基づく開示)

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

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



(単位:億円)

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

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

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

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

## 建設業、不動産業における気候変動リスク

### 移行リスク

#### 政策/法的

炭素税導入に伴う 操業コスト増加 (Scope1+2)	今後、炭素税が導入された場合の、当社の事業活動における温室効果ガス排出量に対する課税を想定し、操業コストへの影響を分析しました。SBTの削減目標に沿った削減実施により、影響は最小限であると想定されます。
対応	SBTの削減目標に沿った削減への取り組みを進めています。
炭素税導入に伴う 材料コスト増加による オーナー様需要の減少	今後、炭素税が導入された場合の、当社の原材料調達における温室効果ガス排出量 (Scope3カテゴリー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棟当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	CLT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年度に11基の充電スタンドを支店に設置しました。 今後も、段階的なEV車への切り替えと、充電スタンドの設置を進めていきます。
再生可能エネルギーの 購入費用	今後、RE100達成に向けて再生可能エネルギーの購入を進めるにあたり、当社の太陽光発電事業の見直し、再生可能エネルギーの購入価格、太陽光発電設備の廃棄費用、パワコン購入費用を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建設コストの増加による需要低下および省エネ効果による需要増加を想定し、それに伴う収益への影響を分析しました。
対応	より低価格で高省エネのZEH賃貸集合住宅の開発、販売を推進しています。

#### 評価

気候変動への対応の遅れによる ステークホルダーからの 信用失墜、ブランド力低下	当社は海外投資家の株式シェアが48%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・資金調達面の影響を分析しました。(定量的な評価見送り)
対応	ESG評価向上も視野に入れたさまざまな気候変動対策に取り組んでいます。

### 物理的リスク

#### 急性

工事中の風水害の増加	今後、気候変動の影響による洪水リスク・風災リスクが増加した場合の、工事中の保険料や被害額の増加などのコストへの影響を分析しました。
対応	近年の洪水や風災の増加に伴い、それらのリスクも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などのコストへの影響を分析しました。
対応	近年の洪水や風災の増加に伴い、それらのリスクも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棟当たりの費用増加と、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などにより、夏場の工事作業時間の制限が必要となった場合の、1棟当たりの工事日数の増加、それに伴う工事費用の増加によるコストへの影響を分析しました。
対応	近年の気温上昇に伴い、夏場の作業時間の制限など、安全を最重視した工事計画を推進しています。
気温上昇による 空調費用の増加	今後、気候変動の影響による気温上昇などにより、事業所における空調の強化が必要となった場合の、追加光熱費などによるコストへの影響を分析しました。
対応	近年の気温上昇に伴い、夏場のクールビズや在宅勤務などを推進しています。
木材価格の高騰による 建設コストの増加	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。本文では3°Cシナリオとして使用。
- ・STEPS (Stated Policies Scenario; 表明済み政策シナリオ): 上記NPSと同等。各国政府が表明した政策を反映したものであり、IEA (International Energy Agency; 国際エネルギー機関) の予測ではないことを強調するために名称が変更されたもの。IEAが刊行する、エネルギーの需給や技術開発に関する見直しなどを示すレポート「World Energy Outlook 2019」から採用された。
- ・CPS (Current Policies Scenario; 現行政策シナリオ): 既存の法律や規制を反映したシナリオ。各国政府の表明や野心的目標は除外されている。NPSやSTEPSよりも気温上昇が大きい。
- ・RTS (Reference Technology Scenario; 参照技術シナリオ): パリ協定に基づいて誓約されたNDCs (Nationally Determined Contributions; 各国が決定する貢献) を含む、各国の既存のエネルギーおよび気候関連のコミットメントを考慮したベースラインシナリオ。IEAの「Energy Technology Perspectives」において使用されている。

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスの基本方針

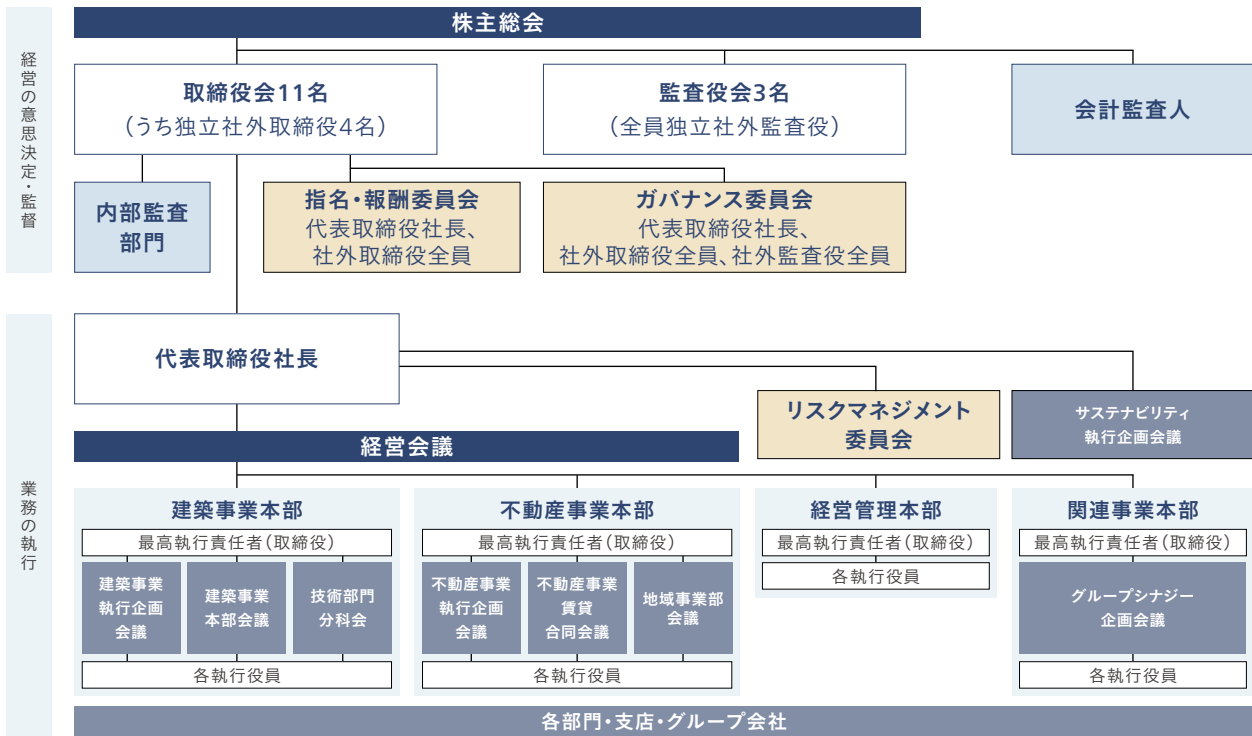
当社では、株主様をはじめとするすべてのステークホルダー（利害関係者）にとって企業価値を最大化すること、経営の透明性・効率性を向上させることをコーポレート・ガバナンスの基本方針としています。

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。

## 経営体制図

機動的な意思決定を実現するため、経営の意思決定・監督機能としての取締役会と、その意思決定に基づく業務執行機能の分離を目的として執行役員制度を導入しています。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

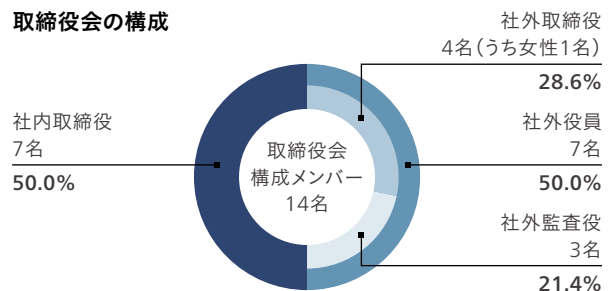
高執行権限を持つ最高執行責任者を取締役の中から配置するとともに、業務執行の決裁権限を、必要に応じて経営会議に委嘱することで、取締役会が経営に関する重要事項の決定を行っています。



## 取締役会

当社及び当社グループの各事業分野に精通する社内取締役とコンプライアンスや企業法務などの専門分野に精通した社外取締役で構成され、法令及び定款に定められた事項、当社及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。

## 取締役会の構成



## 監査役会

公認会計士、弁護士などの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・協議及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。

## ガバナンス委員会

コーポレート・ガバナンスに関する議論を集中的に行う、社外役員を中心とした任意の委員会です。代表取締役社長及び社外取締役全員・社外監査役全員で構成され、その委員長は筆頭独立社外取締役が務めています。2021年12月より、ガバナンスの強化についてより重点的な審議を行うため、従前のガバナンス委員会から「指名・報酬」に関する機能を分離し、新設の「指名・報酬委員会」へその機能を移管しました。

## 指名・報酬委員会

取締役の指名・報酬等に関する審議を行う取締役会の諮問機関です。代表取締役社長及び社外取締役全員で構成され、その委員長は筆頭独立社外取締役が務めています。指名・報酬の決定手続における客観性及び透明性を確保するため、業務執行取締役の相互評価プロセスへ主体的に関与するほか、指名・報酬に関する基本方針や後継者計画について審議を行っています。

## 経営会議

代表取締役社長が議長となり、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及び常勤監査役で構成され、取締役会で決定された方針の具体化や複数の事業分野にまたがる課題の対策を協議しています。経営会議の結果は、各取締役・各監査役に報告され、現場の具体的な課題・問題を迅速に察知・対処できる仕組みとしています。

### 社外取締役の視点



社外取締役  
指名・報酬委員会委員長  
ガバナンス委員会委員長

### 山口 利昭



#### 指名・報酬委員会、ガバナンス委員会に対して 評価できる点と課題

当社を取り巻く経営環境が大きく変わる中で、当社に対する社会的な課題解決へ向けたステークホルダーからの要請も大きくなっています。

このような要請に応えるため、当社は、従来の「ガバナンス委員会」とは別に、人事面における監督強化を目的として「指名・報酬委員会」を設置いたしました。経営判断における迅速な意思決定を実践しながら、取締役会が監督機能を発揮できるように、役員等の指名・報酬の決定に関しても、社外取締役を中心として監督機能を発揮するための仕組みの一環となります。今後は指名・報酬委員会としての活動に必要な情報をどのよう

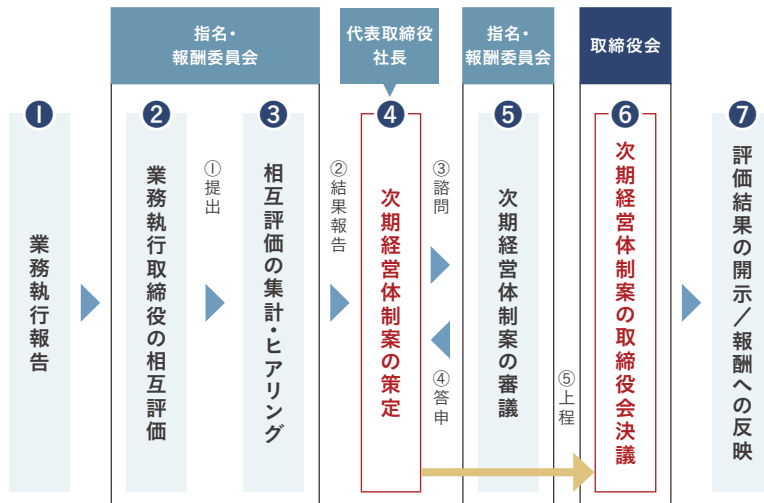
に収集するべきか、その仕組みの運用が大きな課題になると考えています。

当社のガバナンス委員会は、近時の経営環境において、当社における最適なガバナンスの在り方を模索してきました。その成果は、中長期的な事業戦略、グループとしてのシナジーを見据えた戦略等、さまざまな経営判断のプロセスにも活かされています。

当社のガバナンスについて、今後は、体制を整えるだけではなく、その「実効性」をいかに高めていくかが重要な課題です。社外取締役として、法律専門職としてのバックグラウンドを活かしながら、これらの委員会の実効性を適切に監督し、当社の経営を健全な方向に導いていくことが大切だと考えています。当社の長期的な発展と、持続的な事業継続に向けて、最善を尽くす所存です。

### 指名・報酬委員会による取締役の評価制度

業務執行取締役による取締役会への業務執行報告をうけて、指名・報酬委員会が中心となり、各業務執行取締役の業務執行や経営の監督機能に関して相互評価およびヒアリングを実施します。これらの相互評価の結果は、次期経営体制案の策定や取締役の報酬案へ反映されます。業務執行取締役の相互評価に指名・報酬委員会が深く関与することで、取締役の指名・報酬における透明性と公平性を確保しています。



### 取締役会全体の実効性評価

当社では、取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、年に1回、取締役会の実効性につき自己評価・分析を実施しています。2022年の自己評価・分析につきましては、以下の方法で行いました。

実施概要	
実施時期	2022年8月～9月
実施方法	外部機関の作成・集計によるアンケート調査(無記名式)
調査対象者	全ての取締役および監査役
アンケートの主要項目	取締役会の役割・構成・運営／取締役会における議論／取締役会の監督機能／取締役・監査役に対する支援体制／株主(投資家)様との対話／ガバナンス委員会の運営／役員トレーニング／自身の取り組み など

### 2022年度の評価結果の概要

アンケートの分析結果を踏まえ取締役会およびガバナンス委員会で審議を行った結果、取締役会の役割や運営、構成等について、おおむね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性は確保されていることを確認しました。一方で、中長期経営戦略に関する議論や、グループ内部統制の強化等、取締役会のさらなる実効性向上のため改善に取り組むべき課題についても意見が挙げられ、共有しました。今後、本評価を踏まえ、取締役会およびガバナンス委員会で課題について十分な検討を行った上で迅速に対応し、取締役会の機能を高める取り組みを継続的に進めていきます。

### 取締役の報酬制度

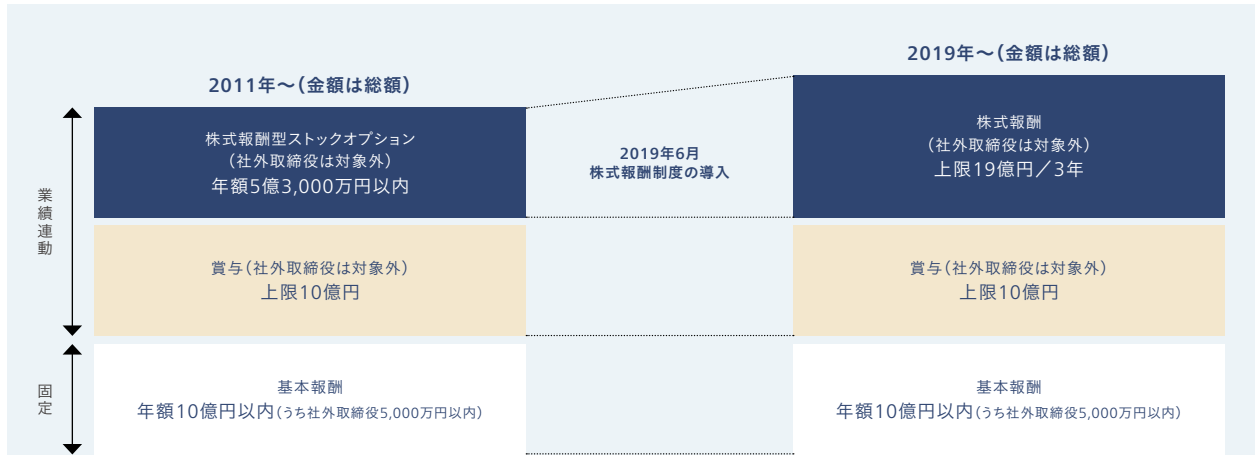
取締役の報酬決定にあたっては、株主様との利害の共有および持続的な企業価値の向上を目的とし、健全なインセンティブが働く「業績連動重視型」を基本方針としています。この基本方針にもとづき、取締役の報酬は固定報酬である基本報酬、および業績連動報酬である賞与・株式報酬で構成しており、中長期的には、業績目標の達成率が100%である場合に基本報酬：賞与：株式報酬の割合が1：2～3：2～3となるよう

報酬構成を設計しています。

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



## 取締役の報酬制度



### 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、業績指標の実績に応じて規程のテーブルから総額を算出。各取締役の単年度の貢献度などを考慮して個別の支給額を決定。	変動	〈上限〉:総額10億円/年(社外取締役は対象外) 〈条件〉:連結当期純利益200億円超かつ一定の業績達成
株式報酬	業績非連動	役位を基準として決定。取締役退任時に給付。	固定	〈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 〈条件〉:ROE20%以上かつ配当性向50%以上
	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	

### 役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)				
				基本報酬	ストックオプション	株式報酬	賞与	左記のうち、 非金銭報酬等
小林 克満	202	取締役	提出会社	91	5	52	53	58
			連結子会社	—	—	—	—	—
川合 秀司	127	取締役	提出会社	59	4	29	34	33
			連結子会社	—	—	—	—	—
竹内 啓	124	取締役	提出会社	58	4	29	32	34
			連結子会社	—	—	—	—	—
佐藤 功次	118	取締役	提出会社	23	3	35	33	38
			連結子会社	23	—	—	—	—

- (注) 1. 連結報酬等の総額が1億円以上の役員のみ記載しています。  
 2. 小林克満に対する非金銭報酬等の内訳は、ストックオプション5百万円、株式報酬52百万円です。  
 3. 川合秀司に対する非金銭報酬等の内訳は、ストックオプション4百万円、株式報酬29百万円です。  
 4. 竹内啓に対する非金銭報酬等の内訳は、ストックオプション4百万円、株式報酬29百万円です。  
 5. 佐藤功次に対する非金銭報酬等の内訳は、ストックオプション3百万円、株式報酬35百万円です。

### 社外役員の選任ガイドライン

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

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しています。

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て、②～⑤については現在および過去10年間です。

#### ① 当社グループ関係者

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

#### ② 議決権保有関係者

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

#### ③ 取引先関係者

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

#### ④ 専門的サービス提供者(弁護士、公認会計士、コンサルタント等)

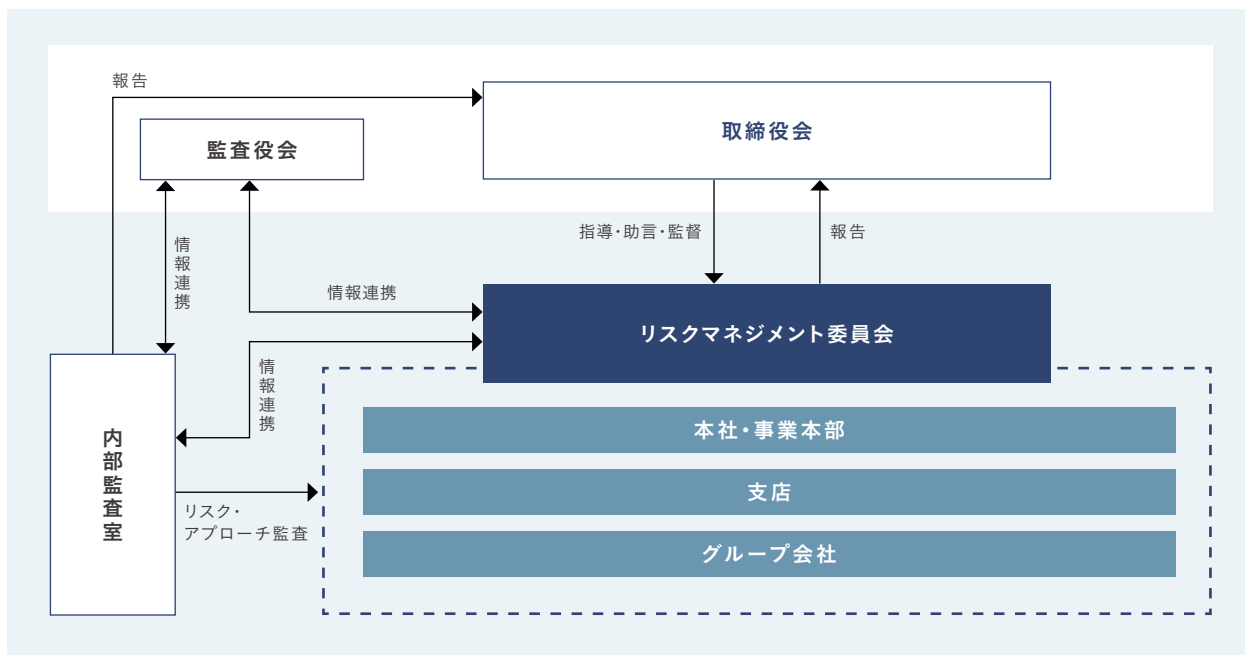
- ① 当社グループの会計監査人である公認会計士又は監査法人の社員、パートナーもしくは従業員でないこと。
- ② 弁護士・公認会計士・税理士・その他コンサルタントとして、当社グループから取締役・監査役報酬以外に、年間1,000万円以上の報酬を受領している者でないこと。

#### ⑤ その他

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

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

## リスクマネジメント体制



### リスクマネジメント委員会

当社では、グループ全体の事業活動に関するあらゆるリスクを的確に把握し、リスクの発生頻度や経営への影響を低減すべく、リスクマネジメント委員会を設置し、グループ経営上重要なリスクの抽出・評価・見直しの実施、対応策の策定、管理状況の確認を定期的に行っています。特に経営上・事業上重要なリスクに関しては、取締役会においても重点的にモニタリングしつつ、定期的に状況報告を受けるとともに、内部監査室からも適宜報告を受けることで、全社的なリスク対応を推進しています。

## コンプライアンス推進体制

### 基本方針

当社では、コンプライアンス推進室において法令や社内基準との適合性をチェックし、内部監査室とも連携して経営活動における遵法上のリスク管理を行っています。また、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。

### コンプライアンス推進体制

グループコンプライアンス連絡会議を定期的に行い、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、コンプライアンス推進室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室が主導となり、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。



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>

## マネジメント体制

### 取締役



小林 克満

川合 秀司

竹内 啓

佐藤 功次

内田 寛逸

館 正文

守 義浩

役職	代表取締役 社長 当社指名・報酬委員会委員 当社ガバナンス委員会委員	常務取締役 経営管理本部長 兼 関連事業本部長	常務取締役 建築事業本部長	常務取締役 不動産事業本部長 兼 大東建託パートナーズ株式会社 代表取締役 社長	取締役 関連事業本部 部長 介護・保育事業、 海外事業担当	取締役 設計統括部長	取締役 大東建託リーシング株式会社 代表取締役 社長	
専門性・職歴	—	—	—	—	—	—	—	
取締役会出席状況	13/13回	13/13回	13/13回	13/13回	13/13回	10/10回	10/10回	
企業経営	●	●	●	●	●	●	●	
事業戦略・マーケティング	●		●	●			●	
技術・研究開発・品質管理	●		●		●	●		
財務・会計・ファイナンス		●						
サステナビリティ	●	●		●	●	●		
ガバナンス・コンプライアンス・リスクマネジメント	●	●						
国際性・海外事業		●			●			

### 執行役員

**鈴木 崇之**

執行役員  
中京建築事業部長

**田中 正義**

執行役員  
大東みらい信託株式会社 代表取締役 社長

**小石川 正幸**

執行役員  
営業統括部長

**松藤 潤**

執行役員  
中日本建築事業本部長

**山田 昭司**

執行役員  
西関東建築事業部長

**川原 栄司**

執行役員  
大東建託パートナーズ株式会社 専務取締役

**中村 浩一**

執行役員  
東日本建築事業本部 部長

**柴田 哲也**

執行役員  
大東建託リーシング株式会社 常務取締役

監査役



山口 利昭  
社外

佐々木 摩美  
社外

庄田 隆  
社外

入谷 淳  
社外

鵜野 正康  
社外

松下 正  
社外

小林 憲司  
社外

	山口 利昭	佐々木 摩美	庄田 隆	入谷 淳	鵜野 正康	松下 正	小林 憲司	役職
	社外取締役 当社指名・ 報酬委員会委員長 当社ガバナンス委員会 委員長	社外取締役 当社指名・ 報酬委員会委員 当社ガバナンス委員会 委員	社外取締役 当社指名・ 報酬委員会委員 当社ガバナンス委員会 委員	社外取締役 当社指名・ 報酬委員会委員 当社ガバナンス委員会 委員	常勤監査役(社外) 当社ガバナンス委員会 委員	監査役(社外) 当社ガバナンス委員会 委員	監査役(社外) 当社ガバナンス委員会 委員	
	弁護士	元外資系金融機関 マネジメント	元企業経営者	弁護士/公認会計士 元検察官	公認会計士 元企業経営者	弁護士 元企業経営者	公認会計士 企業経営者	専門性・職歴
	13/13回	13/13回	13/13回	10/10回	13/13回	10/10回	10/10回	取締役会 出席状況
			●		●	●	●	企業経営
			●					事業戦略・ マーケティング
			●					技術・ 研究開発・ 品質管理
		●		●	●	●	●	財務・ 会計・ ファイナンス
	●	●	●	●				サステナビリティ
	●	●	●	●	●	●	●	ガバナンス・ コンプライアンス・ リスクマネジメント
		●	●	●	●	●	●	国際性・ 海外事業

※上記一覧表は各氏の経験等を踏まえ、より専門性が発揮できる領域を記載しており、有する全ての知見を表すものではありません。

泉 和宏

執行役員  
工事統括部長

白崎 武

執行役員  
東日本建築事業本部長

竹中 郁裕

執行役員  
中日本建築事業本部 部長

岡本 司

執行役員  
経理部長

岡本 栄司

執行役員  
西日本建築事業本部長

天野 豊

執行役員  
事業戦略室長

田中 良昌

執行役員  
中国建築事業部長



役員紹介

<https://www.kentaku.co.jp/corporate/outline/executive.html>

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2021年3月期	2022年3月期
資産の部		
流動資産		
現金預金	198,993	259,134
金銭の信託	13,500	12,500
完成工事未収入金等	51,880	54,610
有価証券	1,502	3,101
未成工事支出金	13,460	13,660
棚卸不動産	—	15,358
その他の棚卸資産	10,457	15,366
前払費用	70,237	72,347
営業貸付金	120,980	113,329
その他	26,697	29,863
貸倒引当金	▲594	▲785
流動資産合計	507,115	588,487
固定資産		
有形固定資産		
建物・構築物(純額)	59,343	60,392
機械及び装置(純額)	32,910	36,320
工具器具・備品(純額)	2,397	2,057
土地	76,200	76,979
リース資産(純額)	716	640
その他(純額)	577	1,237
有形固定資産合計	172,145	177,627
無形固定資産		
のれん	12,224	11,337
その他	26,836	25,168
無形固定資産合計	39,061	36,505
投資その他の資産		
投資有価証券	48,737	47,155
劣後債及び劣後信託受益権	9,384	6,915
繰延税金資産	93,322	95,104
その他	55,309	60,129
貸倒引当金	▲5,621	▲6,045
投資その他の資産合計	201,132	203,258
固定資産合計	412,339	417,392
資産合計	919,454	1,005,879
負債の部		
流動負債		
工事未払金	27,580	36,479
短期借入金	690	—
1年内償還予定の社債	140	80
1年内返済予定の長期借入金	12,444	13,008
リース債務	193	169
未払法人税等	22,493	22,903
未成工事受入金	40,814	39,466
前受金	94,867	119,761
賞与引当金	20,372	25,218
完成工事補償引当金	599	1,376
預り金	10,404	9,071
その他	68,467	44,402
流動負債合計	299,066	311,938
固定負債		
社債	130	11,050
長期借入金	83,344	70,582
リース債務	361	388
繰延税金負債	246	446
一括借上修繕引当金	169,779	187,469
退職給付に係る負債	14,847	15,471
長期預り保証金	32,212	31,306
その他	11,259	11,437
固定負債合計	312,181	328,152
負債合計	611,247	640,091
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	266,899	319,133
自己株式	▲15,352	▲12,852
株主資本合計	315,148	369,882
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	3,636	2,825
繰延ヘッジ損益	267	127
土地再評価差額金	▲7,584	▲7,584
為替換算調整勘定	▲5,806	▲1,737
退職給付に係る調整累計額	▲1,927	▲2,054
その他の包括利益累計額合計	▲11,414	▲8,424
新株予約権	388	322
非支配株主持分	4,084	4,007
純資産合計	308,206	365,787
負債純資産合計	919,454	1,005,879

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	2021年3月期	2022年3月期
売上高		
完成工事高	401,709	432,831
不動産事業売上高	1,014,262	1,064,230
その他の事業売上高	72,943	85,941
売上高合計	1,488,915	1,583,003
売上原価		
完成工事原価	297,239	325,849
不動産事業売上原価	905,183	940,146
その他の事業売上原価	47,627	56,865
売上原価合計	1,250,049	1,322,860
売上総利益		
完成工事総利益	104,470	106,982
不動産事業総利益	109,078	124,084
その他の事業総利益	25,315	29,076
売上総利益合計	238,865	260,142
販売費及び一般管理費	152,126	160,548
営業利益	86,738	99,594
営業外収益		
受取利息	353	313
受取配当金	221	422
受取手数料	2,432	2,709
持分法による投資利益	307	623
助成金収入	857	—
雑収入	1,389	1,761
営業外収益合計	5,562	5,829
営業外費用		
支払利息	290	433
貸倒引当金繰入額	103	—
支払手数料	392	666
債権売却損	349	—
雑支出	557	652
営業外費用合計	1,693	1,752
経常利益	90,607	103,671
特別利益		
固定資産売却益	19	49
投資有価証券売却益	744	1
関係会社株式売却益	—	10
特別利益合計	764	61
特別損失		
固定資産除売却損	434	327
減損損失	154	183
災害による損失	12	4
特別損失合計	601	515
税金等調整前当期純利益	90,770	103,217
法人税、住民税及び事業税	40,780	42,110
法人税等調整額	▲12,377	▲8,450
法人税等合計	28,403	33,660
当期純利益	62,367	69,557
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(▲)	81	▲22
親会社株主に帰属する当期純利益	62,285	69,580

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2021年3月期	2022年3月期
当期純利益	62,367	69,557
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	2,869	▲811
繰延ヘッジ損益	8	▲140
為替換算調整勘定	▲1,965	4,069
退職給付に係る調整額	1,082	▲131
その他の包括利益合計	1,995	2,985
包括利益	64,362	72,543
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	64,283	72,570
非支配株主に係る包括利益	79	▲27

## 連結財務諸表

### 連結株主資本等変動計算書

(単位:百万円)

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

2022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	266,899	▲15,352	315,148	3,636	267	▲7,584	▲5,806	▲1,927	▲11,414	388	4,084	308,206
会計方針の変更による累積的影響額			16,224		16,224									16,224
会計方針の変更を反映した当期首残高	29,060	34,540	283,123	▲15,352	331,372	3,636	267	▲7,584	▲5,806	▲1,927	▲11,414	388	4,084	324,431
当期変動額														
剰余金の配当			▲33,537		▲33,537									▲33,537
親会社株主に帰属する当期純利益			69,580		69,580									69,580
自己株式の取得				▲28	▲28									▲28
自己株式の処分				2,528	2,528									2,528
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			▲32		▲32									▲32
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						▲811	▲140	—	4,069	▲127	2,990	▲66	▲77	2,846
当期変動額合計	—	—	36,010	2,500	38,510	▲811	▲140	—	4,069	▲127	2,990	▲66	▲77	41,356
当期末残高	29,060	34,540	319,133	▲12,852	369,882	2,825	127	▲7,584	▲1,737	▲2,054	▲8,424	322	4,007	365,787



## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2021年3月期	2022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	90,770	103,217
減価償却費	15,801	16,182
減損損失	154	183
のれん償却額	358	887
貸倒引当金の増減額(▲は減少)	607	614
賞与引当金の増減額(▲は減少)	6,180	4,846
一括借上修繕引当金の増減額(▲は減少)	17,916	17,690
退職給付に係る負債の増減額(▲は減少)	1,178	434
受取利息及び受取配当金	▲575	▲735
支払利息	290	433
投資有価証券売却損益(▲は益)	▲744	▲1
関係会社株式売却損益(▲は益)	—	▲10
持分法による投資損益(▲は益)	▲307	▲623
売上債権の増減額(▲は増加)	24,569	▲2,725
未成工事支出金の増減額(▲は増加)	▲1,361	▲200
その他の棚卸資産の増減額(△は増加)	▲1,718	▲4,907
前払費用の増減額(▲は増加)	22	▲977
営業貸付金の増減額(▲は増加)	6,612	8,100
仕入債務の増減額(▲は減少)	▲28,441	8,894
未払金の増減額(▲は減少)	3,024	3,246
未成工事受入金の増減額(▲は減少)	555	▲1,347
前受金の増減額(▲は減少)	5,298	3,225
長期預り保証金の増減額(▲は減少)	▲1,432	▲906
その他	10,081	▲1,194
小計	148,840	154,329
利息及び配当金の受取額	1,464	1,483
利息の支払額	▲289	▲404
法人税等の支払額	▲51,553	▲42,925
営業活動によるキャッシュ・フロー	98,461	112,483
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	—	199
定期預金の預入による支出	▲12	▲275
金銭の信託の減少による収入	500	1,000
有価証券の売却及び償還による収入	4,030	1,500
有形固定資産の取得による支出	▲7,563	▲11,392
無形固定資産の取得による支出	▲5,885	▲5,962
投資有価証券の取得による支出	▲1,602	▲4,168
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	▲13,895	—
投資有価証券の売却及び償還による収入	1,857	3,291
関係会社株式の売却による収入	—	10
その他	▲2,169	▲3,715
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲24,740	▲19,511
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の返済による支出	▲100	▲690
長期借入れによる収入	95,885	1,329
長期借入金の返済による支出	▲85,094	▲13,526
リース債務の返済による支出	▲214	▲195
社債の発行による収入	—	11,000
社債の償還による支出	▲57	▲140
自己株式の処分による収入	4,501	1,806
自己株式の取得による支出	▲11,378	▲28
配当金の支払額	▲37,723	▲33,537
非支配株主への配当金の支払額	▲134	▲33
その他	—	▲72
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲34,315	▲34,089
現金及び現金同等物に係る換算差額	▲547	1,182
現金及び現金同等物の増減額(▲は減少)	38,857	60,064
現金及び現金同等物の期首残高	159,902	198,760
現金及び現金同等物の期末残高	198,760	258,825

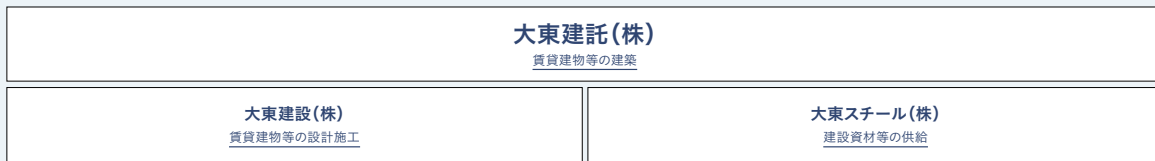
# 会社情報

## 会社概要 (2022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 17,650名(グループ連結)  
 設立 1974年6月20日

## 主要グループ会社 (2022年3月31日現在)

### 建設事業



### 不動産事業



### 金融事業



### その他事業



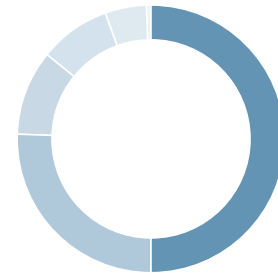
## 情報体系図



## 株式データ (2022年3月31日現在)

事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
発行可能株式総数	329,541,100株
発行済株式総数	68,918,979株
株主数	19,936名
単元株式数	100株
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
同連絡先	〒137-8081 東京都府中市日網町1-1 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 電話:0120-232-711(通話料無料)
公告方法	電子公告により、当社WEBページに掲載します。 <a href="https://www.kentaku.co.jp/corporate/ir/koukoku.html">https://www.kentaku.co.jp/corporate/ir/koukoku.html</a> 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 プライム市場 名古屋証券取引所 プレミア市場 (証券コード:1878)

## 所有者別株式分布状況 (2022年3月31日現在)

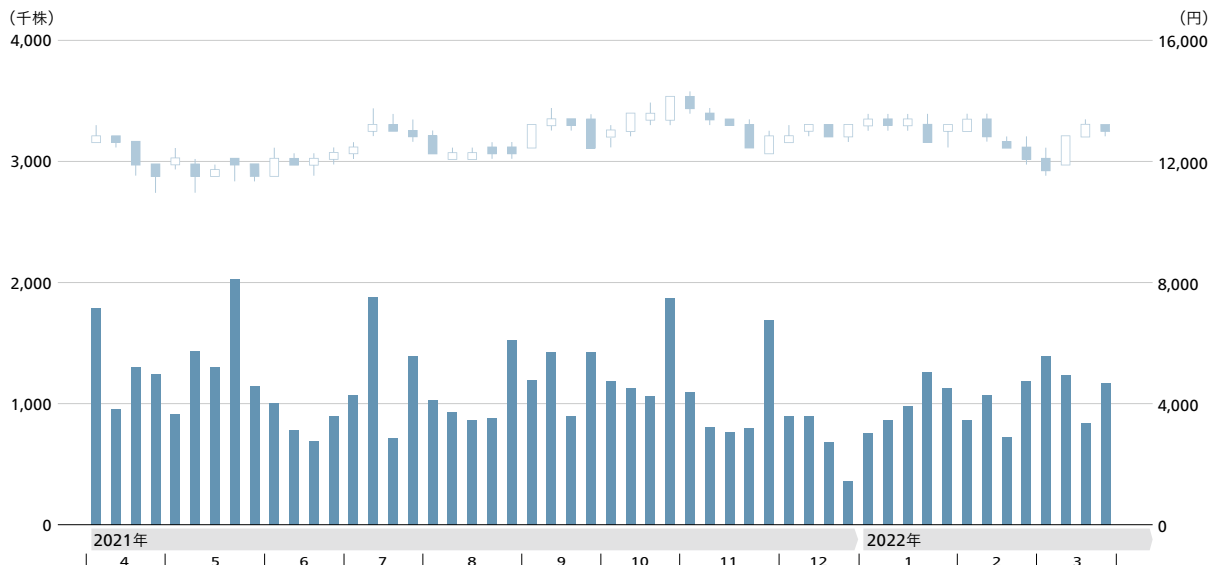


■ 外国法人等	34,691,806株 (50.34%)
■ 金融機関	17,687,001株 (25.66%)
■ 個人・その他	6,954,652株 (10.09%)
■ 国内法人等	6,082,122株 (8.82%)
■ 金融商品取引業者	3,451,625株 (5.01%)
■ 自己株式	51,773株 (0.08%)

## 大株主 (2022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)	10,284	14.93
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	4,565	6.63
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,276	4.76
光通信株式会社	2,080	3.02
大東建託協力会持株会	1,633	2.37
住友不動産株式会社	1,606	2.33
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,155	1.68
大東建託従業員持株会	1,103	1.60
DEUTSCHE BANK TRUST COMPANY AMERICAS ADR DEPT ACCOUNT	982	1.43
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	942	1.37

## 株価・出来高推移





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

お客様サービス室

**0120-1673-43**  
[cs@kentaku.co.jp](mailto:cs@kentaku.co.jp)

フリーダイヤル受付時間／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。)

※本冊子に記載されているすべての情報は、著作権法およびその他の法律により保護されています。

無断での引用や転載、複製は禁じられています。

統合報告書2022(2022.10\_03)

