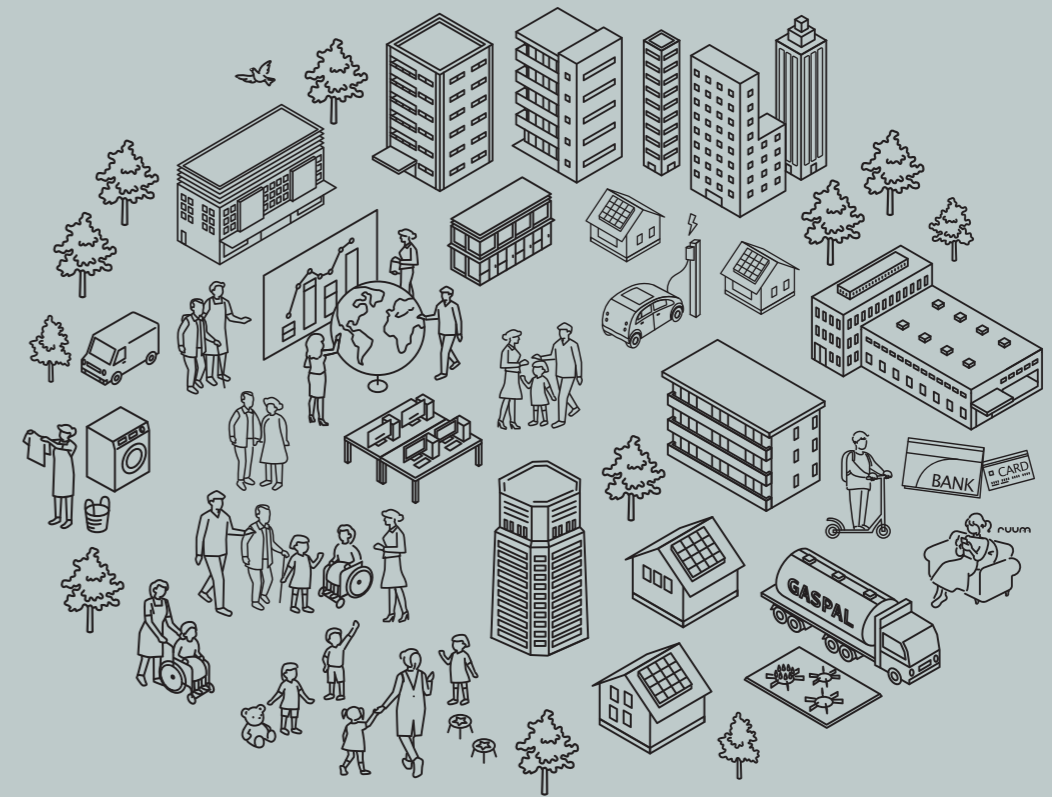


# 2023

## 統合報告書

INTEGRATED REPORT



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>

お客様サービス部

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

※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。



## 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。

## 大東建託グループパーパス

# 「託すをつなぎ、未来をひらく。」

当社グループはこれまでオーナー様や入居者様の人生に寄り添い、想いを託され、  
その託された想いを実現しようと、従業員が一丸となり取り組んできました。  
そして、これからも、その想いを次の世代、未来へとつないでいくこと、  
それが、当社グループの存在価値であると考え「パーパス」を策定しました。

## 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。

## Contents

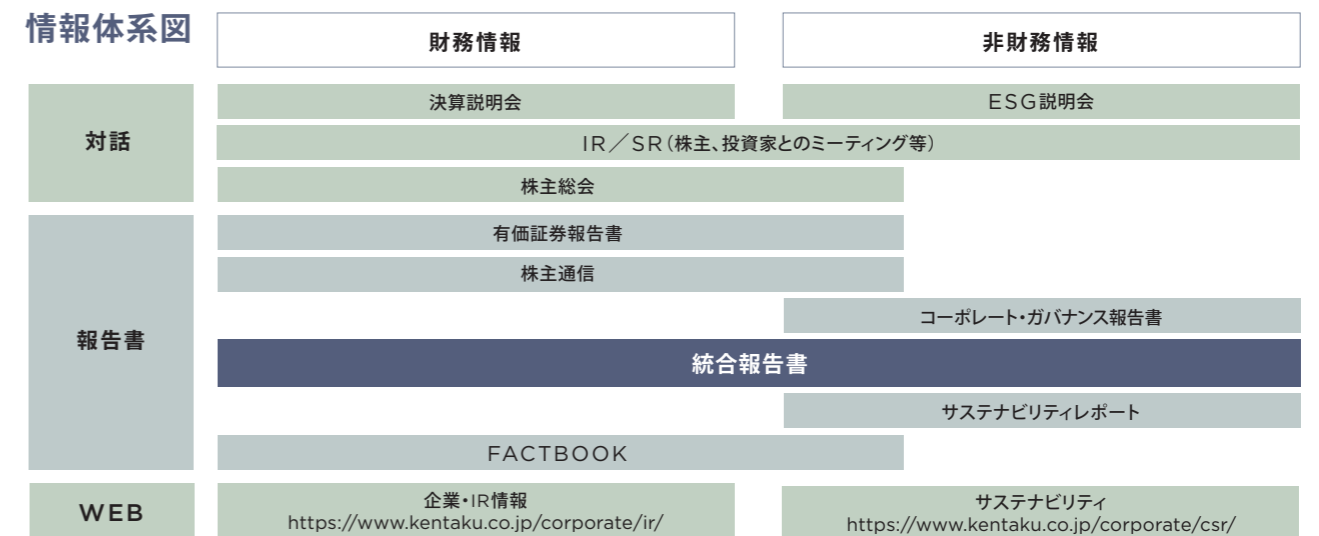
大東建託グループパーパス・2030年のありたい姿	3
Top Message	5
役員からのメッセージ	13
At a glance (競争優位性・提供価値・獲得価値)	19
信頼と成長の軌跡	21
価値創造サイクルと価値創造プロセス	23
環境・社会課題/ビジネスモデル/経営資源・競争優位性	25
経営資源・競争優位性/提供価値・獲得価値	27
リスク・機会の分析と今後の対応	29
サステナビリティを主軸とした経営へ	31
マテリアリティ達成に向けたサステナビリティ推進体制	33
気候変動(TCFDに沿った情報開示)	35
生物多様性/汚染防止・廃棄物削減/水資源	38
サプライチェーン・マネジメント	39
人権	40
人的資本経営	41
ダイバーシティ&インクルージョン	43
財務戦略	47
新5カ年計画の進捗とその先を見据えて	49
事業別戦略(建設事業)	51
事業別戦略(不動産事業)	53
事業別戦略(その他事業+金融事業)	55
コーポレート・ガバナンス	57
財務ハイライト	67
連結財務諸表	69
会社情報	73



## 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2022年度（2022年4月～2023年3月末）、その他は2023年3月末時点の数値
- 対象期間**  
2022年度（2022年4月～2023年3月末）※一部取り組みについては、2023年8月まで含む
- 発行時期**  
2023年9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。

## 情報体系図



# 大東建託グループパーパス・2030年のありたい姿

## パーパス

託すをつなぎ、未来をひらく。

## ステートメント

あらゆる人々が、安心できる「暮らし」を求めている。

だからこそ私たちは、お客様から託された大切な土地に安心安全で、快適な賃貸住宅を建設し、提供することに邁進してきた。これからも、お客様からのあらゆる想いを実現するために、グループの連携により「暮らし」そのものを支えられるよう、挑戦し続けていく。

しかし、「暮らし」とは、時代と共に急激に変化する。

だからこそ、私たちは現状で満足はしない、してはいけない。常に挑戦者であるために。

賃貸住宅事業を中心に、循環型社会への取り組みに、災害に強い住まいに、地方創生に、他業種との共生と共創を通じて、領域を大幅に広げていく。

次世代へと自信を持って託せる「暮らし」のために、挑戦をやめることはない。

人々から託された想いを、積み重ねてきた経験を、社員一人ひとりが、託し託されることで、世界中の「困った」を「安心」に変える。そして、人と人、人と建物、人と街を、一貫したサービスの提供により優しく丁寧につなぎ合わせていく。

世界中の人々が心の底から安心できる、新しい「暮らし」の未来を届けるために。



**2030**  
ありたい姿

### 葉

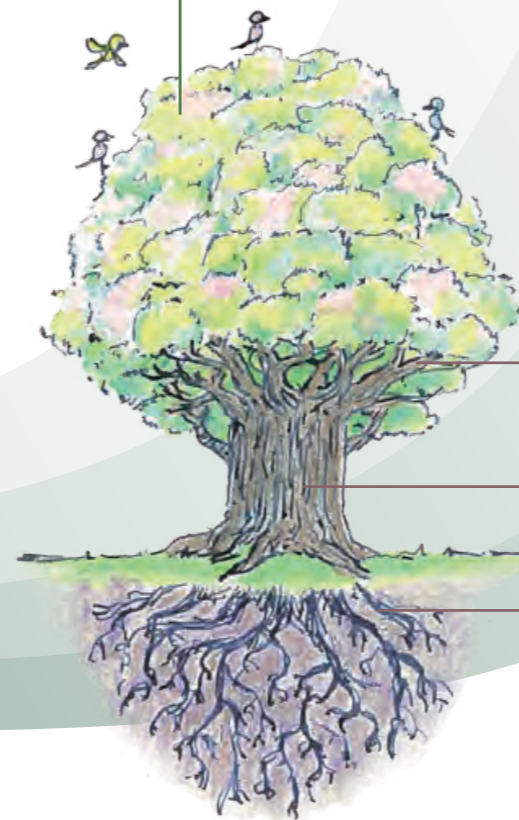
まちの活性化・地方創生

### 3つの取り組み

**枝** 生活インフラ・暮らしサービス拡充

**幹** 建設・不動産領域の拡大

**根** パーパスに基づく考動



「新5ヵ年計画」  
2019-2023

**2023**  
現在

次期中期  
経営計画 ※策定中  
2024～



# Top Message

「託すをつなぎ、未来をひらく。」  
に基づく考動、  
託していただくことへの  
感謝と挑戦

新パースの基に、新たにスタートを切る大東建託グループ。  
2023年4月、代表取締役 社長執行役員に就任した竹内啓が、  
変動の時代に向けて、新パースへの想いとグループが見据える将来像、  
自身の3つの経営方針をお話します。

代表取締役 社長執行役員

竹内 啓

## 変革と挑戦を重ね成長してまいります

平素より、大東建託グループをお引き立ていただき、誠にありがとうございます。2023年4月1日より、大東建託株式会社の代表取締役 社長執行役員に就任しました、竹内啓です。

当社グループは1974年の設立以来、オーナー様から託された大切な土地の有効利用を通じて、取引先様や従業員と共に、入居者様や利用者様をはじめとする地域社会へ新たな「暮らし」を創造・提供することで成長を続けた結果、おかげさまで、2023年6月に創業から50年目を迎えることができました。

現在、私たちは少子高齢化や過疎化、ライフスタイルや働き方の多様化、気候変動による自然災害の頻発、世界情勢の激変といった、さまざまな外部環境の変化に直面しています。私は、各事業活動を通

じ、これらの社会課題や不安解消に貢献していくことこそ、住宅や暮らしを支えてきた当社グループの使命であると考えています。

これまで託されてきた想いを次世代へとつなぎながら、この先もさらなる企業成長を実現するために、この度、当社グループは、グループパーパス「託すをつなぎ、未来をひらく。」を策定しました。現在、このグループパーパスを旗印に、2030年の当社グループのありたい姿(ビジョン)の策定を進めています。

グループパーパスを胸に、ステークホルダーのみならず、さまざまな信頼と期待に応えながら、次の50年、100年を共に未来を切り開くパートナーであり続けるために、これからも変革と挑戦を重ね成長してまいります。新しい大東建託グループに、ぜひご期待ください。



## 新5ヵ年計画の最終年度に向けて

### 新5ヵ年計画の振り返り

2023年度は、2019年度より始動した中期経営計画「新5ヵ年計画」の最終年度となります。この4年間を振り返ると、融資厳格化や新型コロナウイルス感染症の拡大、ウッドショックによる輸入資材の価格高騰など、まさに激動の4年間でした。予想だにしない大きな外部環境変化に見舞われ、2021年度にやむを得ず当初計画の下方修正を行いました。試行錯誤を経て迎えた2022年度、ようやく回復の兆しが見られ、計画通りに着地し、2期連続の増収増益を達成することができました。

### 新5ヵ年最終年度の目標と課題

迎えた2023年度は、3期連続の増収増益を目指します。目標達成のための喫緊の課題は、引き続き建設事業の立て直しです。

新型コロナウイルス感染症の影響により、当社グ

ループの強みであるお客様との対面での面談が難しくなる、ウッドショックにより資材価格が高騰するなど、前述した激動の4年間で、建設事業領域は特に強い向かい風にさらされてきました。コロナ禍はようやく落ち着きを見せてきましたが、世界情勢の影響による円安進行や資材価格の高騰、エネルギー価格の上昇、さらには、建設業従事者・職人不足など、中長期的な課題は山積しています。しかし、そのような状況下であっても、デジタル営業の推進や資材調達方法の見直しなど、社会変化に対応した取り組みを重ねることで、何とか向かい風を乗り越えてきました。

今後も止むことはないであろう逆風を、私たちが成長するための糧と捉え、引き続き新たな営業手法の確立や建設作業現場の負担軽減に向けた仕組みの構築、グローバルな視点で建設現場を担う優秀な人材確保などの取り組みを実践し、増収増益の達成とさらなる企業成長を目指します。

## 大東建託グループが見据える将来像について

### パーパス策定の背景、込めた想い

「新5ヵ年計画」のその先、そして、次の50年に向けた、当社グループのさらなる成長と企業価値向上のために、グループパーパス「託すをつなぎ、未来をひらく。」を策定しました。

このパーパスですが、決して、私や企画部門が単独で考えたものではなく、当社の全役員でプロジェクトを組み、当社グループは何のために存在しているのか、これからも変わ



パーパス検討の議論の様子

らないものは何か、これまでどんな価値を提供できたのかについて、約1年もの間、議論を重ねました。結果として、これまでもこれからも、ステークホルダーから託された想いに真摯に向き合い、賃貸住宅事業はもちろん、地域活性化やまちづくりへの挑戦を続けることで、社会や暮らしの未来を切り開いていくことこ

それが当社グループの使命であるとの考えに行きつき、このパーパスが生まれました。ただ、このパーパスは、グループ全体としての志です。今後、従業員がグループパーパスを標として自分の志を見つめ直し、自ら考動できる状態にすることが大切だと考えます。当社グループでは、17,851名の従業員が働いていますが、建設、不動産といったコア事業のみならず、介護・保育やガス供給事業など、その業種はさまざまです。それぞれの会社、部門、課、チーム、そして個人が任務をもっていますが、大東建託グループの一員であれば、これら任務とパーパスはつながっていくはずで、それぞれの任務は誰から託され、次に誰に託し、どのような未来を開いていくのかという観点で「考動」し、グループ会社や従業員一人ひとりが自分自身の業務とグループパーパスを結びつけるようになったとき



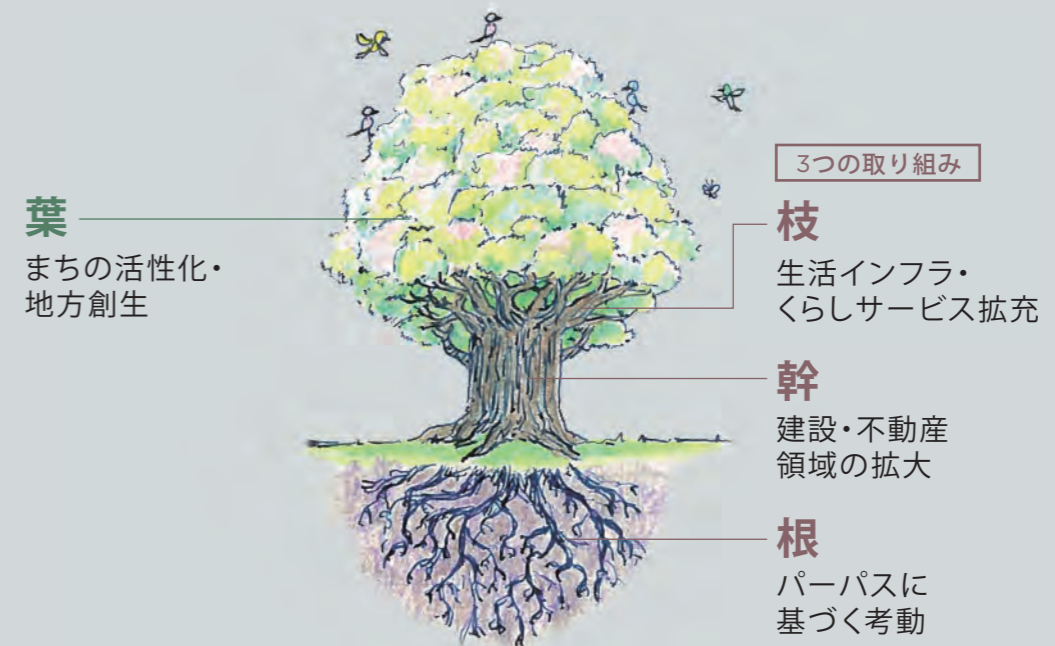
にはじめて、本当の意味でパーパスが浸透し、当社グループの持続可能性につながると考えています。

## 2030年のありたい姿をどのように描いているか

パーパスだけでは、当社グループが何を指すのか、具体的な方向性が分からず、パーパス体現までの道のりが遠くなってしまいます。そこで、2030年のありたい姿を、当社グループ事業には欠かせない「木」に例えて表現しました（P10イメージ図）。木は大地に強い根を張り、養分を吸うことで幹を太く成長させます。太い幹からは複数の枝が生え、枝には多くの葉が茂ります。「根」はパーパスに基づく考動を、「幹」はコア事業を、「枝」はコア事業から派生する周辺事業を、そして「葉」はこれらの事業を通して社会に生まれる価値を表しています。これを当社グループに置き換えると、従業員一人ひとりがパーパスに基づく考動を起こすことで「根」がしっかりと根付き、戸建買取リノベ再販や土地付き賃貸住宅の販売などの新たな事業領域が養分として加わることで「幹」であるコア事業が強固になる。そして、幹から派生した介護や保育、ガス、電気供給などの周辺事業が「枝」となって大きく成長していくことにより、社会が色鮮やかになる「葉」を提供する。このようにこれまで提供していた賃貸住宅や介護施設、保育施設などを、賃貸住宅を中心に地域ごとにつなげていくことで、地域のまちづくりに貢献し、この木が全国に広がることで、「人とひと」「人とまち」「人と地域」がつながり、地方創生の一助になることを目指しています。

この2030年のありたい姿は、まだラフスケッチの状態です。より具体的な姿は、外部環境の不透明さや予期せぬ事業リスク発生頻度が高まっていることも加味しながら、今後1年をかけて議論を行い、まずは「新5ヵ年計画」のその先となる中期経営計画に具体的に落とし込んでいく予定です。

2030年のありたい姿 イメージ図



## 大東建託グループのマテリアリティについて

予測不能なリスクが多いこれからの社会において企業が持続していくためには、事業を通じて社会に価値を提供していくというサステナブルな視点が不可欠です。当社グループは創業より、近江商人の「三方よし」<sup>※1</sup>の精神に基づき、お客様から信頼を得て、地域社会に貢献し、自社の成長へとつなげるような企業経営を目指してきました。まさに現代のサステナビリティ経営につながる精神が経営の根本にあります。そのためこれまで、2006年の保険業法改定に伴う、共済会から一括借上事業への転換など、その時々の変化や課題に柔軟に対応し、事業を通じて社会に新たな付加価値を生み出すことで成長してきたと自負しています。そして、社会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

き課題として2021年10月、「7つのマテリアリティ（重要課題）」（詳細はP32）を特定しました。2023年6月にはマテリアリティに向けた対応をさらに加速させるべく、新たに重要業績評価指標（KPI）を設定し、具体策の検討・推進に着手しています。社内でも、マテリアリティをきっかけとした新しい事業アイデアが生まれてきており、今後の発展に期待しています。

この「7つのマテリアリティ」を前述した「2030年のありたい姿」を照らし合わせると「7つのマテリアリティ」は、「根（パーパスに基づく考動）」につながります。今後さらに、事業活動を通じた社会の課題解決と、当社グループの持続的な成長、および企業価値向上に向けて、サステナビリティ経営をさらに加速させ、社会に不可欠な企業を目指していきます。

※1: 日本三大商人の一つである近江商人の経営哲学。自らの利益だけでなく、社会の利益まで考えた「売り手よし、買い手よし、世間よし」を示す表現。

## 3つの経営方針：「感謝と挑戦、現場主義、簡潔明瞭」

### 経営哲学・方針について

社長就任にあたり、私はまず3つの経営方針を従業員みなさんと共有しました。

1つ目は「感謝と挑戦」です。当社グループは2023年6月に創業50年目を迎えましたが、お客様や株主様をはじめとするさまざまなステークホルダーのみなさまに支えていただいたからこそ、ここまで事業が続けてこれたと考えています。私は1989年の入社以来、支店長などの責任者を含め、社歴のほとんどを営業畑で働いてきました。人は、相手から受けた恩に対しては、自分からも返していきたいという気持ちを抱くものです。競争が厳しい営業の現場では、支えてくれた人に対する「感謝」を常に持ち、恩返し・恩送りだと思って挑戦することがとても重要だと考え、実践してきました。職種や業種を問わず、常に感謝し、常に頂いた恩を恩で返すこと。これこそが託し託され成長してきた当社グループの成長の源泉であり、この先も大切にしなければならないと考えています。

2つ目は「現場主義」です。日頃の事業活動はもちろん、パーパスの体現やマテリアリティへの対応など、何を推進するにせよ、最終的に最前線で活動を行うのは現場のみなさんです。だからこそ私は、経営層が現場視点を持ち、現場の状況を踏まえた経営を推進していくことが重要であると考えています。そのため当社グループでは、私を含む経営層が直接全国を回り、現場のみなさんと話をする機会を持つことを推奨しています。そこで議論となった点、変えた方が良かった点はすぐに持ち帰り、現場の推進力をさらに高められるよう改善・変革に取り組んでいます。従業員みなさんには、前線で活動する現場と、それを支えるバックヤードとしての経営層・本社とで連携し、よりスピーディに活動を進めていただきたいと思います。



えています。

3つ目は「簡潔明瞭」です。方針や施策は分かりやすく現場に浸透するものでなくては意味がないと考えています。分かりやすい方針や迅速な判断は、現場での良い対応につながります。そのために、執行体制の整理を進め、会議も極力少なく、短くするよう改革を進めています。

また、当社グループでは、これまで従業員みなさんと役員の間には距離があるという意見も多く、社長就任前から課題と感じていました。もともと、上意下達な考えを良しとしていた会社のため、確かに従業員みなさんから役員へ意見を言えない風潮があったのは事実です。この社風を変えるため、二代前の社長から従業員みなさんが入りやすいように社長室のドアは基本的に開いたままにしてあります。ドアを開き、どうぞ自由にお入りくださいという姿勢を示してはいた

のですが、私自身、社長室で執務をするようになって、ドアが開いていたとしても、この部屋は入りづらいなと感じるようになりました。そこで従業員みなさんが本当に気楽に入りやすいようにするために、今回一緒に協賛させていただいているスノーピーク様の TENT を社長室の一角に張りました。日常の打ち合わせはもちろん、従業員と定期的実施するランチ会もこの TENT の中で行っています。私が考えていることや想いを伝え、コミュニケーションの構築に取り組んでいます。

### 不適切会計再発防止に向けて

2022年4月に判明した不適切な会計処理について、株主・投資家のみなさまをはじめ関係者のみなさまには、多大なご迷惑とご心配をお掛けいたしましたことを、深くお詫び申し上げます。

再発防止に向けて、予算責任者と経理責任者の分離などを中心とした経理部門の体制・統制環境の見直し、および内部通報制度や内部統制の強化など、役員やその他管理部門等の体制・統制環境の見直しなどを行いました。今後も、再発防止策のみならず、グループ内部統制の強化に向けた取り組みを継続してまいります。

不適切会計再発防止に向けて  
▶ 詳細 P63

## ステークホルダーのみなさまへ

当社グループは、次の50年も健全な経営が続く企業でありたいと思います。そのためには、次世代にバトンをつないでいくことが非常に大切です。私は社長に就任しましたが、あくまで当社グループがパーパスを実践するための中間ランナーだと思っています。今まで、先輩から受け継いできたものをしっかりと育てて、そして次の人、またその次の人にバトンを渡していく。そのように人の循環、事業成長の循環を健全に続けていく組織にしていかなければならないと思っています。大東建託グループは、元々すぐ活のある組織です。この活力を弱らせることなく、より強くしていくことが私の使命だと考えています。

私はナポレオン・ヒル<sup>※2</sup>の『成功哲学』にある、「人は思った通りの人間になる」という言葉を大切にしています。この言葉は、毎年、従業員へ向けた経営計画書の中にも書かれていますが、従業員みなさん一人ひとりがこの言葉を胸に、自分の人生を素晴らしいものにしてほしいと思います。

当社グループは、これからもステークホルダーのみなさまと共に、未来を切り開くため、変革を進めてまいります。その姿にご期待ください。

※2: 米国の作家。目標達成のための思想や手法を著した『思考は現実化する』『成功哲学』などで知られる。

## 役員からのメッセージ



### 守 義浩

取締役 常務執行役員  
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  
ガバナンス委員会委員

今回制定したパーパスは「夢や将来を託され、継続して成長できる企業」の使命感の旗印といえます。私は1994年の入社以来、オンライン重要事項説明システムの導入や外国人入居者様専用店舗の出店など、不動産事業におけるサービス改善に努めてきました。社会からの要請や社会課題に真摯に向き合うことで、「入居者様の快適な暮らし」と「社会課題解決への貢献」の双方を満ちし、当社グループと社会の持続可能性向上に寄与したいと考えます。具体的には以下となります。

①少子高齢化による人口減少に起因する「街の空洞化」「空き家の増加」：需要が見込めるエリアでの賃貸事業提案は拡大しつつも、新規供給への傾倒は見直し、街の空洞化や過疎化を抑止する。②社会的マイノリティ、生活弱者、外国人の増加：多様化するお客様に対し、入居サポートと暮らしのサービスを拡充しソフト面のバリアフリーを促進。住宅確保要配慮者の支援に貢献する。③昨今の異常気象により繰り返し発生する自然災害：災害に強い建物の普及促進、防災力を強化した地域と連携などにより当社グループ管理建物の価値や競争優位性を高める。④温室効果ガス増加による地球温暖化：LCCM、ZEHなど環境配慮型商品の展開を通じて、入居者様の暮らしの温室効果ガス排出量の低減に貢献する。

私たち大東建託グループは、すべてのステークホルダーのみなさまが安心して将来を託せる企業となれるよう、相互の積極的な対話を通じ、いただいた声を企業活動に生かすことで、企業価値の向上と社会の持続的な発展に貢献してまいります。



### 館 正文

取締役 上席執行役員  
設計統括部長

創業50年を節目として、これまで当社グループに託していただいたステークホルダーのみなさまへ感謝を伝えるとともに、これからの未来も期待して託していただきたい、という想いを込めて、パーパスを策定いたしました。

社会課題に目を向けると、いま最も対応すべきこととして、気候変動対策があげられます。その影響は顕著で、自然災害が毎年のように発生しています。当社グループは賃貸住宅という大きな生活インフラを抱えていることを踏まえると、気候変動への対策を推進すべきと考えています。例えば、防災意識向上を目指すプロジェクト「防災と暮らし研究室『ぼ・く・ラボ』」による地域への防災拠点の設置や、標準化したZEH賃貸住宅と、建物のライフサイクル全体を通じたCO<sub>2</sub>排出量をマイナスにするLCCM賃貸住宅供給による再生可能エネルギーの創出。また災害対策を講じた賃貸

住宅の開発など、環境と社会課題の解決を、事業を通じて、推し進めてまいります。

私は、当社グループだけに留まらず、革新的な技術を持つ多くの取引先様との共同研究を進め、住まう人が健康に暮らすことができるウェルネスな住宅の商品開発・技術開発に注力していきます。賃貸住宅から地域社会貢献へ、お客様に安心と安全をお届けするために、持続的に生活サービスを提供し続けられる組織・企業づくりに尽力してまいります。期待していただければ幸いです。



### 岡本 司

取締役 上席執行役員  
グループ財務経理部長

私は財務・会計の専門家として、人的資本、IT、無形資産への投資を促進し、企業価値向上に貢献したいと考えています。日本は少子高齢化で労働人口の減少が進み、社会全体として人手不足が深刻化し、優秀な人材の奪い合いが激しくなっています。これからの経営に関わる大きなリスクの一つと言えるでしょう。

当社グループに入社し長く働いていただくためには、働く方々が共感できるパーパスが必要です。もちろん、単なる掛け声で終わるのではなく、これを実践していくことが大事であることは言うまでもありません。

パーパス策定にあたっては、当社グループの事業成長の方向性と経営理念を踏まえ、すべてのステークホルダーのみなさまが共感でき、従業員にとっては判断に迷ったときの拠り所になるものを、と強く思いながら取り組みました。

働きがいのある職場環境づくりや従業員エンゲージメントの向上は、特に重要だと考えています。これにより、さらに多くの方々が当社で働きたい、働き続けたいと思っていただけます。また、DXの推進により生産性を高めるため、DX人材の育成も大事です。人的資本やIT、ブランド等無形資産に重点的に投資し、中長期的な成長力を高めていく所存です。

変革に挑戦する企業文化がこれまで50年の成長の源であったと思います。現状に決して満足せず、さらなる変革に挑戦し続けてまいります。



### 天野 豊

取締役 上席執行役員  
不動産流通開発本部長

パーパス策定にあたり、対外的に当社グループが進むべき道を示すことはもちろんですが、役員および社員にとって、パーパスが長期的な拠り所になるべきと考えました。今まで取り組んできたこと、誇りに思ってきたこと、そして未来にどんな思いで進んでいくのかを表現した結果が「託すをつなぎ、未来をひらく。」になっていると考えています。

今、日本の社会が抱えている課題として、「地方の過疎化、都市圏への人口集中」「人口減、世帯数減」「地球温暖化による度重なる自然災害の発生」などが挙げられます。

これらの課題に対し、当社グループは、地方創生につながるスマートタウンなどの事業の創出や、海外事業の展開、そして気候変動に対応した環境配慮型住宅の開発、供給を促進するなど、事業を通じて解決し、地域・社会に貢献できると考えています。

これらの課題は今まで当社グループが積み上げてきたリソースを生かしつつ果敢に挑戦することによってはじめて解決できると考えます。自分自身もこれからも果敢に挑戦し、そしてそんな企業風土を作り上げていきたい、そう考えております。

新たに策定したパーパスのもと、さらに当社グループは進化と挑戦を続けていきます。そんな私たちに、みなさまの未来を託していただけるように邁進してまいります。



## 役員からのメッセージ



### 田中 良昌

取締役 上席執行役員  
業務本部長

この度、当社グループは、パーパス「託すをつなぎ、未来をひらく。」を策定しました。私たちはこれまで地域のオーナー様や入居者様に託され、全力で応えてまいりました。そして次なる50年は、私たちの事業が根差した地域を全てつなぎ、そして発展させることを目指します。こうした事業活動が地域活性化につながり、世の中の暮らしを安心に変え、ひいては従業員が夢を持って働くことができるグループ会社になると確信しています。

一方、社会問題としては労働力の不足があります。2040年の労働人口は1,100万人が不足すると言われており、従業員に選ばれ、いきいきとやりがいを持ち続けることができる企業風土づくりが必要です。多様性が求められる時代において企業のあるべき姿を考え、実践してまいります。

また、地方の人口減少も切迫した課題です。賃貸事業などの事業活動を通じて、各地方自治体との協業などを通し、グループ全体で課題解決に寄与していきたいと考えています。

目指すビジョンと社会課題のいずれにおいても、共通するキーワードは「ヒト」です。企業に対する人的資本経営への要求が高まる中、当社グループにおいてもこれまで以上に「ヒトづくり」にこだわり、「ヒト」を源泉とした新しい付加価値を提供し続けることを約束いたします。

私たち、大東建託グループは、次の50年に向けてグループ全体が一つとなって世の中の暮らしを安心に変えるべく、伴走者としてあり続けてまいります。



### 入谷 淳

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

私の育った四国でも顕著な、人口減少、高齢化に伴う地方の過疎化が非常に深刻な問題であると思っています。私の地元には、優良な企業が存在しますが、このままでは、人材難に伴う企業の流出が起き、高齢者世帯が人口の大きな割合を占める活力のない地方として取り残されていくのではないかと危惧しております。

この問題に対し当社グループは、賃貸住宅、高齢者施設などへのリソースを核として、生活インフラや暮らしを支えるさまざまなサービスを提供することで、過疎化が進んだ地方においても、安心・安全な生活が送れ、地域コミュニティを創出することができるのではないかと思います。

当社グループが策定したパーパスは当社グループがこれからも、激変する社会に対応して、お客様の信頼に応え続けるために、挑戦し続けることを宣言するものであり、これからもお客様から託される存在であり続ける覚悟を示すものだと考えています。

ステークホルダーのみなさまから託された思いをしっかりと受けとめ、その思いをつないで、誰一人取り残さない安全・安心に生活ができる未来を実現するために、今後とも挑戦し続けます。そして、私自身も社外取締役として、当社グループがパーパスを進むべき羅針盤として将来に向けて進化していけるように、また、業務執行取締役を中心とした執行陣が、パーパスを踏まえたビジョン2030の実現に向けた取り組みを具体化し、まちの活性化・地方創生を実現できえるようにしっかりとモニタリングを行い、社外取締役として責任を持って業務執行を監督してまいります。



### 佐々木 摩美

社外取締役  
指名・報酬委員会委員  
ガバナンス委員会委員

気候変動問題に関心を寄せてから20年近くが経ちます。太陽光発電を自宅屋根に設置したり、国内外の持続可能性を向上させることを目的とした施設や研究機関に訪問を重ねた時期もありました。気候変動問題は、国際社会、市場、投資家、個人に至るまで、その問題解決に向けて行動する時代になりました。その動きを常に注視しております。

また、日本の少子化問題は国家的課題であり、女性の社会における活躍と切り離すことはできません。子育てをしながら仕事をしてきた私自身の経験から、女性のみならず全ての人が働きやすい会社になり、子供を産み育てやすい社会への変革が問題解決に必要なだと考えています。

「DE&I※」も常に興味を持っているテーマです。日本においては、女性活躍推進の取り組みが先行しており、当社グループにおいても女性活躍に関するさまざまな施策を進めています。今後は、女性活躍から対象をさらに広げ、社員の多様性を生かせる環境作りも必要となります。

「大東建託グループ7つのマテリアリティ」におけるKPIを定めております。中長期計画の中で、KPIの適正性および進捗状況をモニタリングし、必要に応じて助言もしてまいります。2023年6月にパーパスを策定しました。パーパスを経営層及び全従業員にどのように浸透させていくのか。当社グループの行動力を生かした動きを期待しています。当社グループは、まだまだ成長が期待できる会社です。ステークホルダーのみなさまとのコミュニケーションを通じてさらなる持続可能性を追求してまいります。

※ ダイバーシティ(多様性)・エクイティ(公平性)&インクルージョン(包摂性)

## 役員からのメッセージ



### 川合 秀司

取締役 常勤監査等委員  
ガバナンス委員会委員

今回、当社が監査等委員会設置会社へ移行したことは、新たに掲げる「大東建託グループ2030年のありたい姿」実現に向けて、経営判断のスピードと質を向上させていく第一歩目の取り組みであると期待しており、私の役割は、初代監査等委員会メンバーとして、取締役の職務執行の監査や、業務執行者に対する監督など、監査等委員会が実質的に機能するよう活動を展開していくことと認識しております。気づいた問題や課題は指摘し、解決のための意見を積極的に述べ、実施状況のモニタリングを行い、また、内部監査部門との連携を高め、経営に対して現場の実情を踏まえた助言を行うことで、監査等委員として、当社グループの健全で持続的な成長と、中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える体制・企業集団となることを目指してまいります。

これからも、ステークホルダーのみならずから信頼いただけるよう、株主様の負託を受けて取締役の職務執行を監査する独立の機関として、その職務を適正に執行してまいります。



### 庄田 隆

社外取締役 監査等委員  
ガバナンス委員会委員

監査等委員会設置会社においては重要な経営の意思決定の多くを代表取締役・業務執行取締役に委任することにより、事業環境に対応する迅速な経営意思決定、業務執行の決定が行えます。同時に、議決権を有する取締役監査等委員で構成される監査等委員会によるモニタリング機能を通じて取締役会の監督機能強化が図られます。

今回の監査等委員会設置会社への移行により、大東建託グループの企業集団としての一層のコーポレート・ガバナンスの充実が図れるものと期待しています。

私は、監査等委員会メンバーとして、当社グループの経営意思決定、業務執行が適正、公正に行われていることを監査監督する役割と併せて、独立社外取締役の立場から、「大東建託グループ2030年のありたい姿」実現に向けて、代表取締役をはじめとする経営陣が適切にリスクテイクを行える

環境整備にも努めてまいります。独立社外取締役として「守りのガバナンス」「攻めのガバナンス」の両面で、大東建託グループの一層の成長、発展に寄与したいと思っております。



### 松下 正

社外取締役 常勤監査等委員  
監査等委員会委員長  
ガバナンス委員会委員

本年度より、当社は監査等委員会設置会社へ移行いたしました。私は、その初代委員長という重責を果たすべく、微力を尽くして職責を全うする所存でございます。

まずは、監査等委員会が、取締役会の執行チーム、内部監査部門やグループ各社の監査役のみならずと連動して、当社グループ全体のコーポレート・ガバナンスの質の向上に積極的に貢献することを期待しております。当委員会の活動を通して、コーポレート・ガバナンスや内部統制の構築や運用を担うグループ内外のみならずとのコミュニケーションを質、量共に向上させ、監査関連部門のスキルアップを図り、その活動の質を高めてまいります。

当委員会も、当社グループのパーパス実現に貢献することを通して、社会やステークホルダーのみならずから信頼され、従業員が安心して働ける会社になるように取り組んでまいります。

私も、弁護士として、内外会社での経営経験を生かして、ステークホルダーのみならずの期待に応えるよう、監査等委員及び取締役としての活動を通じて、当社グループのコーポレート・ガバナンスの質の一層の進化を目指して、グループ全体の企業価値の向上に寄与していきたいと思っております。



### 小林 憲司

社外取締役 監査等委員  
ガバナンス委員会委員

監査等委員会設置会社への移行に対し、執行部へ権限を委譲することによって、より迅速な意思決定が行われること、監査等委員会が経営のモニタリングを強化することによって、法令順守等のコンプライアンスが徹底できるようになること、および社内取締役と社外取締役との活発な意見交換によって、会社がより良い方向へ進むことを期待しています。

私自身が公認会計士であるため、第一義的には株主様等への決算内容の開示が適正に行われていることを確認していくことが重要な役割であると認識しています。そのためには、内部統制の健全な運用と会社の重要情報の伝達が停滞しないような体制整備を構築していくことが必要です。社内取締役、外部監査人、グループの監査役及び内部監査部門のスタッフ等とのコミュニケーションを強化し、適切な会社運営が行われていることを確認していきます。

これからも、財務会計を含めて、透明性の高い会社運営を目指し、当社グループの強みである一丸となって目標を達成する原動力が生まれることを期待しています。社外の監査等委員として、会社のガバナンス機能が健全であることを確認し、外部のステークホルダーには常に適正な情報公開が行われるように留意し、会社が健全に発展していけるよう応援したいと思います。

# At a glance (競争優位性・提供価値・獲得価値)

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。これらの変化に対し、私たちは新パーパス「託すをつなぎ、未来をひらく。」に基づく考動と7つのマテリアリティ(重要課題)解決思考で競争優位性を切り開き、社会に新たな価値を創造し続けます。

## 競争優位性

### 管理力

125.9 万戸の

管理住戸の契約管理、  
家賃管理、建物管理の実現



### 市場把握力

全国157 拠点

市場調査  
スタッフ 950 人



### 仲介力

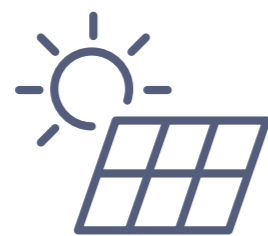
いい部屋ネットブランド  
グループ会社  
不動産会社様との  
仲介ネットワーク



土地活用・  
建物賃貸事業への

### 付加価値

つなぎ融資、信託、  
資産承継コンサルティング、  
連帯保証人不要制度など



### 社会・建物・商品の 付加価値

介護・保育サービス、  
ガス供給事業、  
太陽光パネル等  
再生可能エネルギー供給など

資産価値を上げる

### 技術力



賃貸住宅専門での成長で  
蓄積された、  
高品質・高耐久、  
メンテナンスフリー  
を実現する技術力

## 提供価値

賃貸経営受託システムによる

安心の**資産承継**

**快適**で、ライフスタイルに  
合わせた **住まいの提供**

ZEH<sup>※</sup>賃貸住宅を当たり前  
**環境配慮型建物**  
の提供

働きがいがあり、働きやすい  
**職場環境**

オーナー様の  
**賃貸事業の健全化**

**共存共栄** できる  
**パートナーシップ**

## 獲得価値

オーナー様

90,556 人

入居者様

約219 万人

ZEH 賃貸住宅延べ契約

56,729 戸

※2023年8月末時点

グループ全社

17,851 人

仲介件数

25.1 万

入居率

98.0 %

※居住用家賃ベース

設計・施工協力会社様

9,894 社

取引不動産会社様

13,260 店舗

※ Net Zero Energy House (ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス) の略で、住まいの断熱性・省エネ性能を上げ、太陽光発電などでエネルギーを創ることにより、建物で消費する年間の一次消費エネルギー量(空調・給湯・照明・換気)の収支をプラスマイナスゼロにする住宅。

# 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・不動産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。

**創業50年**  
 2023年6月20日、創業50年目を迎えました。過去から未来にわたり変わらない存在意義「大東建託グループパーパス」を策定しました。

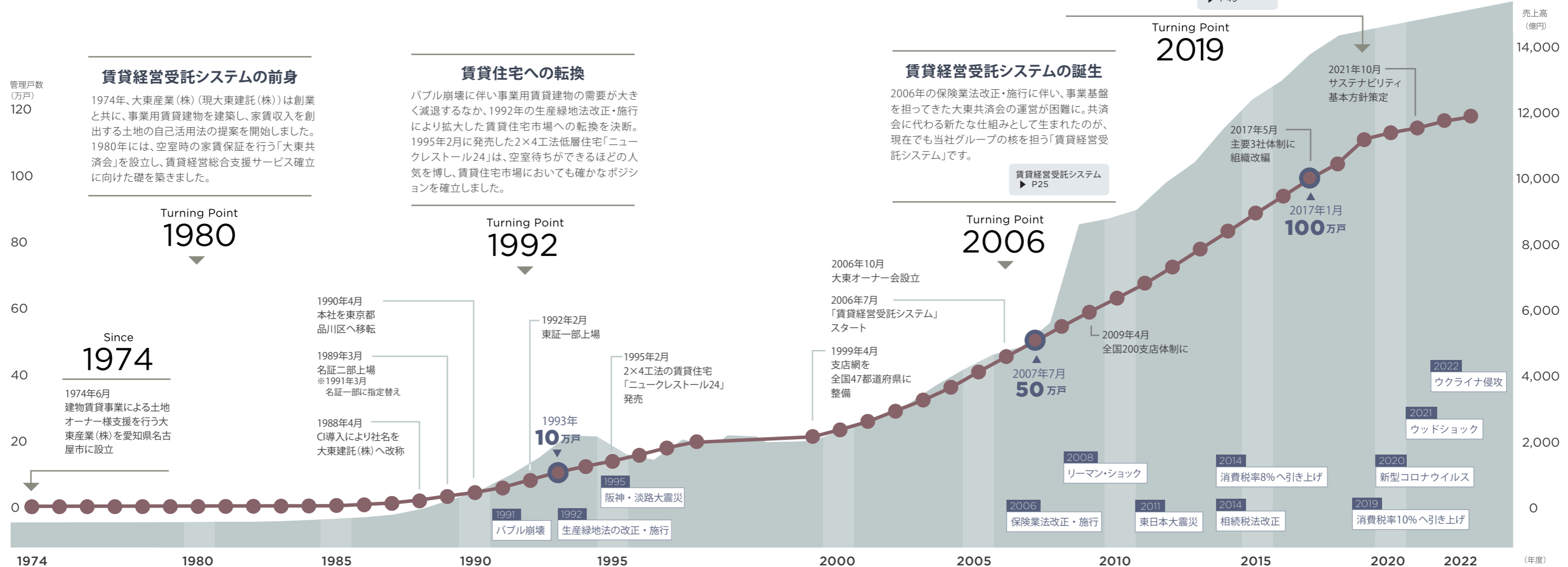
グループパーパス  
 ▶ P3

## 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カ年計画」を開始しました。

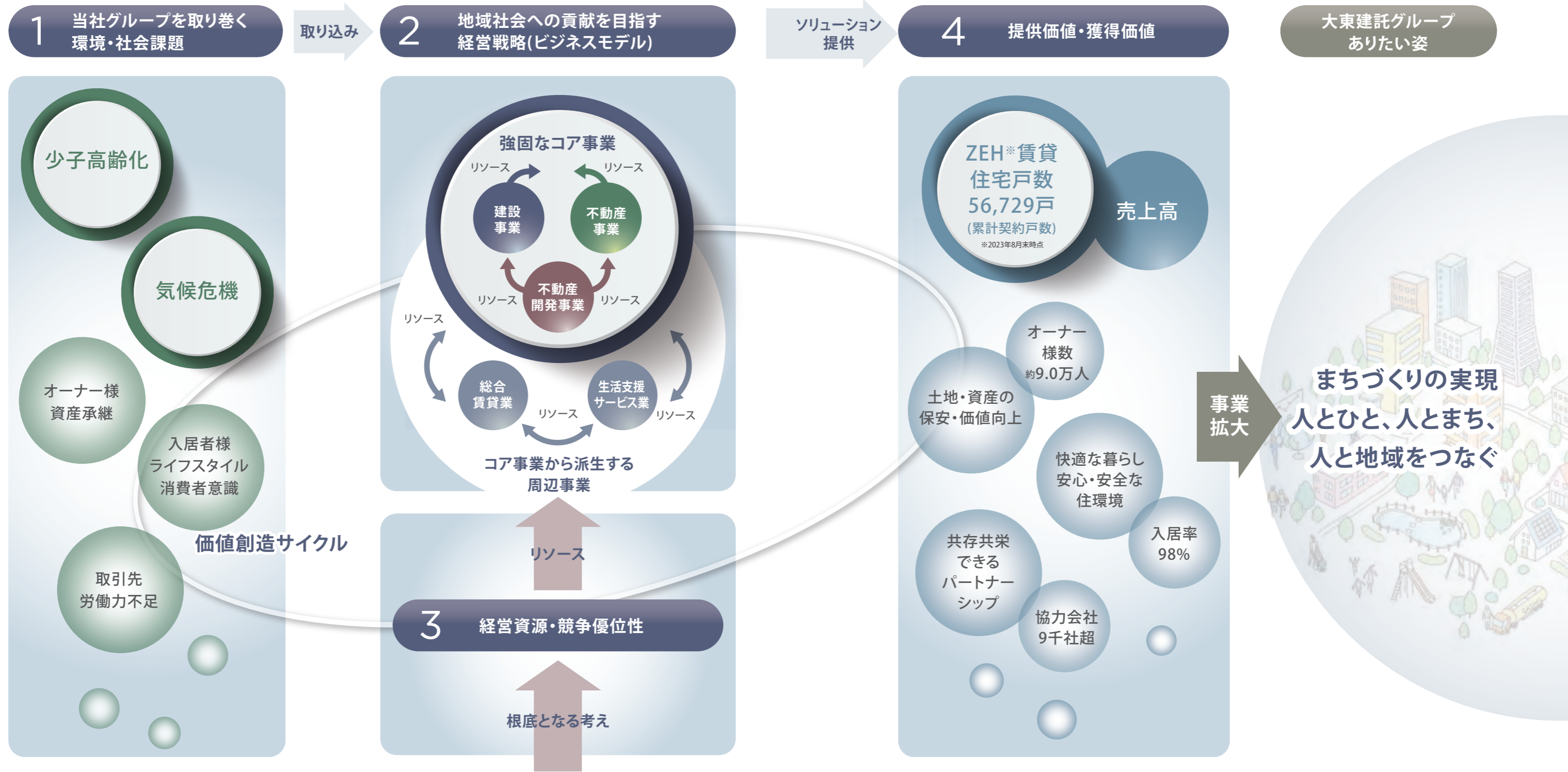
新5カ年計画  
 ▶ P49

2023



主要財務の変遷	1981年3月期	1993年3月期	2007年3月期	2020年3月期	2023年3月期
売上高	23億円	2,779億円	5,643億円	1兆5,862億円	1兆6,576億円
営業利益	1億円	377億円	726億円	1,279億円	1,000億円
当期純利益	—	201億円	418億円	903億円	703億円
自己資本	—	—	2,746億円	2,865億円	4,058億円
ROE	—	—	16.2%	30.6%	18.2%
EPS	—	148円	345円	1,306円	1,031円
管理戸数	0.08万戸	8.5万戸	49.3万戸	116.5万戸	125.9万戸
配当性向	—	16.8%	27.2%	50.0%	50.0%

# 価値創造サイクルと価値創造プロセス



## パーパス「託すをつなぎ、未来をひらく。」に基づく考動

大東建託グループは、新たに設定したパーパスと7つのマテリアリティ(重要課題)を根底とした考動をもとに、社会の課題や、社会に生きる人々が個々に抱える悩み、問題などに対して、事業を介してどのように解決できるかを常に考え、解決に挑戦し続けています。

## 7つのマテリアリティ解決思考

建設事業・不動産事業・その他周辺事業、それぞれのエンジンが連携し合うビジネスモデルにより、社会課題の解決という価値を提供し、新しい想いを託され、また挑戦していく、という成長サイクルを続けることで、社会に必要とされる企業を目指します。

※ Net Zero Energy House (ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス) の略で、住まいの新熱性・省エネ性能を上げ、太陽光発電などでエネルギーを創ることにより、建物で消費する年間の一次消費エネルギー量(空調・給湯・照明・換気)の収支をプラスマイナスゼロにする住宅。

1 当社グループを取り巻く環境・社会課題

当社グループはオーナー様の「代々受け継いだ大切な土地を次世代に残したい」という想いに寄り添い、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、築古建物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。

2 地域社会への貢献を目指す経営戦略(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。

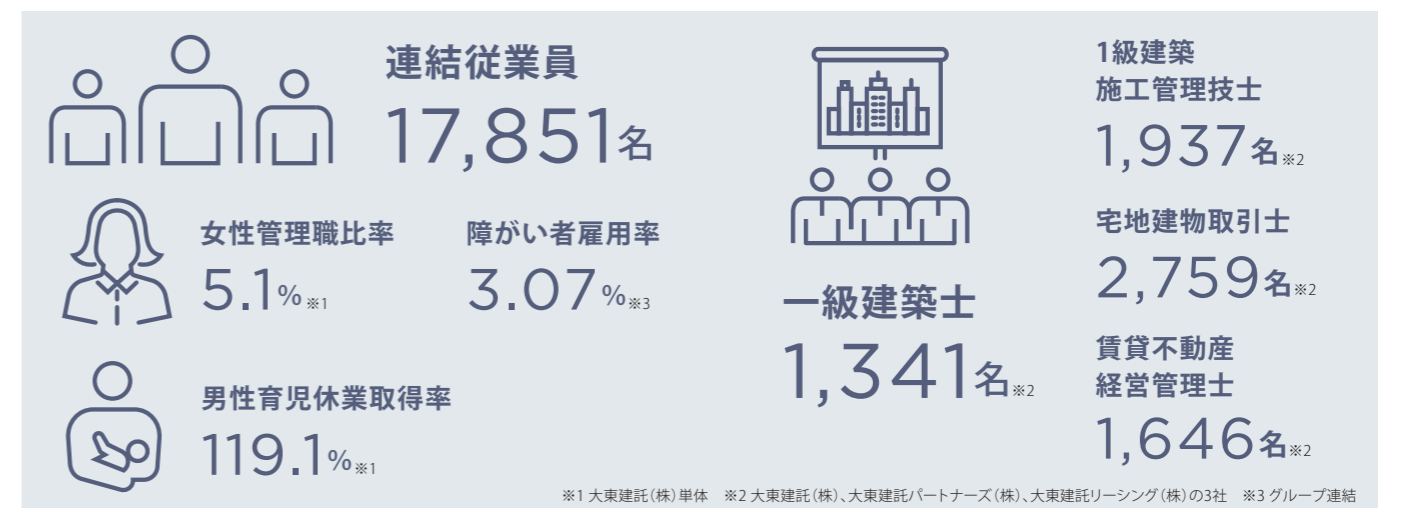
3 経営資源・競争優位性

大東建託グループの有形・無形の経営資源は以下の6つです。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。

人的資本

人的資本を、企業の持続的な成長の礎と捉えて組織づくりに取り組んでいます。役員・従業員の全階層を対象とする体系的な人材育成プログラムの導入など専門性の高い人材の育成・確保に向けた取り組みの充実と共に、「みんなの個性を、会社の力に。」をテーマに新しい価値の創造に向けてダイバーシティ&インクルージョンの取り組みを強化し、多様性が強みとなる組織づくりを推進

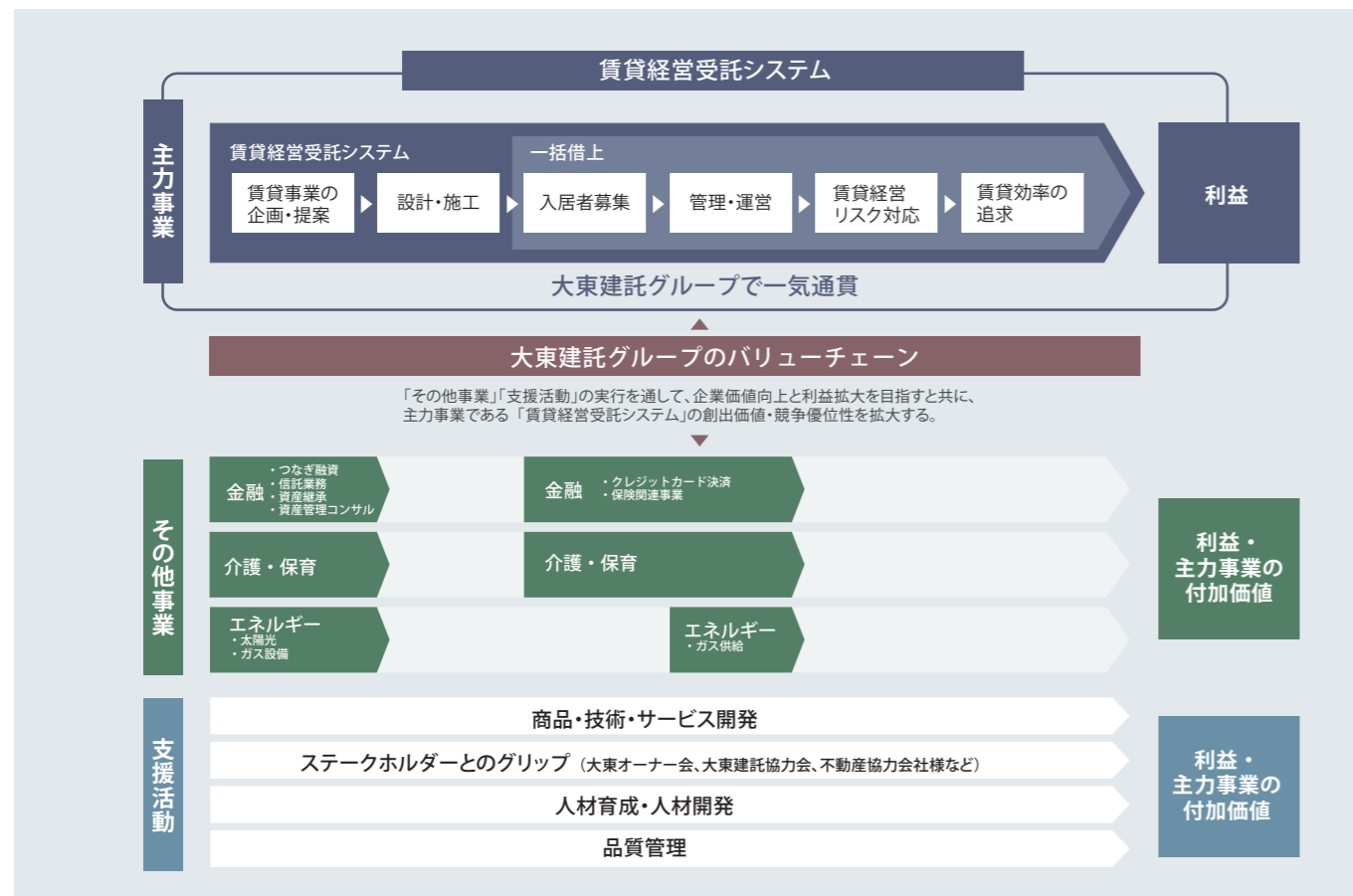
しています。同時に、健康経営に関する取り組みや、従業員エンゲージメント向上に向けた取り組みなども推進し、幅広い人材が活躍できる土台を整えています。また、「大東建託グループ人権方針」を策定し、すべてのステークホルダー(利害関係者)における人権尊重の実践を目指しています。



社会関係資本

賃貸事業の企画・立案から、建物の設計・施工、入居者様募集、管理・運営、そして事業リスクへの対応まで対応した独自の「賃貸経営受託システム」を導入し、充実したサポートによりオーナー様の安心に応える体制を整えています。また、地域のステークホルダーのみならずとの

協働を進め、地域活性化に寄与しています。同時にグループ会社において、LPガス、都市ガスの供給や介護・保育施設の運営を実施しており、街のインフラ設備を普及を進めています。



# 経営資源・競争優位性／提供価値・獲得価値

## 知的資本

これまで積み上げた賃貸経営の実績によるノウハウを生かし、賃貸住宅にできることの探求により新技術やサービスの開発に積極的に取り組んでいます。賃貸住宅における防災意識の取り組みを研究する「ぼく・ラボ」を設立し、防災に配慮した賃貸住宅を研究・開発に進めています。

また、不動産市場の発展とそこに住まう人々の住まいや暮らし方の進歩に貢献することを目指し「賃貸未来研究所」を設立し、さまざまな研究を行っています。住んでいる街の居住者を対象とした独自の調査「街の住みこちランキング」を実施するなどさまざまな研究を行っています。

## 製造資本

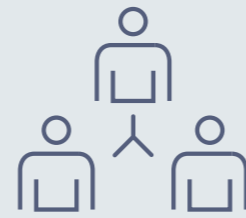
全国に配置している設計課と工事部・課がそれぞれ主体となり、建物に使う資材の調達から設計、施工、完成の際に行う検査に至るまで、一貫した体制で管理・監督を行い、品質の高い賃貸建物を提供しています。また、地域の設計・施工の協力会社様と協働により、充実した建物の建築体制を整えています。

大東建託グループ拠点数

650 拠点

設計・施工協力会社様

9,894 社



## 自然資本

生物多様性の保全と持続可能な森林資源の利用を目的として、「木材調達ガイドライン」と「サステナブル調達方針」を策定し、サプライチェーン全体での環境配慮に取り組んでいます。同時に、国産材の活用を推進し、地域の森林や生態系の保全と建材輸送時における温室効果ガスの削減に寄与しています。また、エネルギーの分野

においては、また、再生可能エネルギー普及に向けて、管理建物の屋根への太陽光発電設備の設置も進めています。また、気候変動への取り組みも重要な経営課題の一つと捉え、SBTネットゼロ目標、2040年に向けたRE100、EP100を掲げ、取り組みを強化しています。

持続可能な木材調達比率  
99.3%



国産材割合  
7.98%

温室効果ガス排出量  
6.6万トン



※グループ連結 スコア1+2

## 財務資本

持続的な企業成長に向けて、財務基盤の維持が重要であると考え、財務ガバナンスの強化に取り組んでいます。

長期信用格付

A (R&I)

2023年8月

## 4 提供価値・獲得価値

### 提供価値

#### オーナー様

- ・土地や資産の保全・価値向上
- ・高耐久・高品質な建物
- ・長期安心・安全・安定の賃貸経営
- ・円滑・円満な資産承継

#### 入居者様

- ・ライフスタイルに合わせた最適な住まい
- ・快適な暮らしサポート
- ・安心・安全な住環境

#### 取引先様

- ・共存・共栄できるパートナーシップ
- ・地元雇用の創出

#### 地域社会

- ・賃貸住宅の新しいスタンダード
- ・地域経済・コミュニティの活性化
- ・社会・環境配慮型建物

#### 従業員

- ・やりがいを感じ、働きやすい労務環境
- ・多様な人・考え方を尊重する風土

#### 株主様

- ・経営計画の実現による安定した株主還元
- ・透明性のある企業情報の開示

### 獲得価値

#### 管理戸数

123.3 万戸

27年連続業界  
No.1<sup>※1</sup>

#### 仲介件数

34.1 万戸

13年連続業界  
No.1<sup>※2</sup>

#### 住宅供給戸数

4.1 万戸

3年連続業界  
No.1<sup>※3</sup>

#### 連結売上高

1兆6,576 億円

#### 連結営業利益

1,000 億円

#### オーナー様数

約9.0 万人

#### 入居者様数

約219 万人

#### エンゲージメントスコア

59.1 (A)  
※2023年5月

#### ZEH<sup>※4</sup>賃貸住宅累計契約戸数

56,729 戸  
※2023年8月末時点

#### 着工シェア

11.8%

#### リピート率

66.0%

#### 太陽光発電電力量

80,482 世帯分

※1 管理戸数：[出典]週刊「全国賃貸住宅新聞」(株式会社全国賃貸住宅新聞社発行)2023年8月7日発行号 第1567号

※2 仲介件数：[出典]週刊「全国賃貸住宅新聞」(株式会社全国賃貸住宅新聞社発行)2023年1月2日発行号 第1539号

※3 住宅供給戸数：[出典]週刊「全国賃貸住宅新聞」(株式会社全国賃貸住宅新聞社発行)2023年6月26日発行号 第1562号

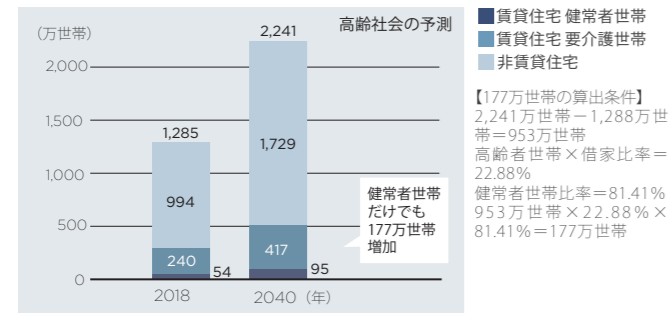
※4 Net Zero Energy House(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)の略で、住まいの断熱性・省エネ性能を上げ、太陽光発電などでエネルギーを創ることにより、建物で消費する年間の一次消費エネルギー量(空調・給湯・照明・換気)の収支をプラスマイナスゼロにする住宅。

# リスク・機会の分析と今後の対応

大東建託グループは、将来の収益や損失に影響を与える可能性がある社会背景・市場環境に関連する6項目の分析を実施し、個々の事象がどのようなインパクトを与えるかを「主なリスク・機会」として認識、評価した上で対応策を講じています。この「主なリスク・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」で実施されており、経営戦略に反映されています。

また、各事業部から洗い出された主なリスク項目は、リスクマネジメント委員会にて短・中・長期の視点から発生可能性および事業影響度合いに関するスコアリングを実施しています。このプロセスで特定された財務上または戦略上、特に重大な影響を及ぼす可能性がある主なリスク項目については、取締役会にてさらなる分析・評価を実施し、重点管理リスク項目を特定しています。

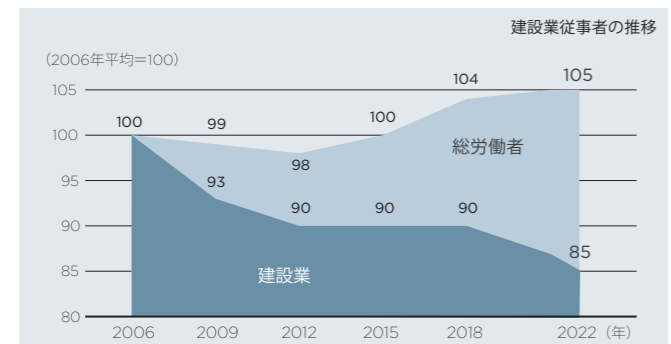
## ■人口・世帯動向



【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」になると推計しています。

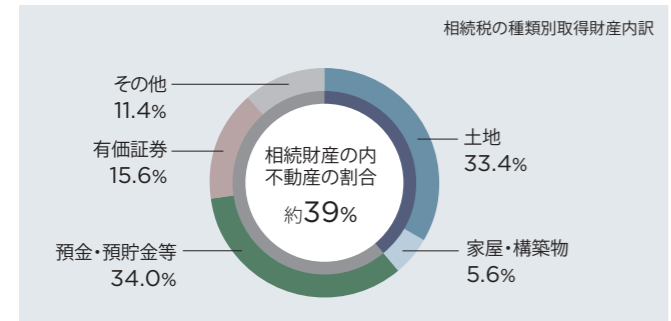
## ■労働力



【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。

## ■法規制・政策



【出所】国税庁「統計年報」（令和3年度）

相続財産のうち、土地を中心とした不動産が約39%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。

## ■社会背景・市場環境

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



# Sustainability

## サステナビリティを 主軸とした経営へ





当社グループは今後もステークホルダーのみなさまの多様なニーズに応えるべく、サステナビリティを経営の主軸において、事業活動を行ってまいります。その一環として、当社グループは「サステナビリティ基本方針」を定め、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(重要課題)」として特定しています。この重要課題を解決することで、「夢や将来を託すことができ、社会に、暮らしに、なくてはならない企業」を目指します。

### 大東建託グループのマテリアリティ推進



当社グループはサステナビリティを経営の主軸として捉え、社会課題や環境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、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。このマテリアリティの達成を通して、他社にない付加価値の創造を続けていくことを目的として、サステナビリティ推進体制を構築しています。

### 7つのマテリアリティ(重要課題)

#### 経営マテリアリティ

<p><b>環境</b> 1</p>  <p>事業活動による気候危機への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1-1 事業活動の100%再エネ化</li> <li>1-2 エネルギー効率の向上</li> <li>1-3 持続可能な木材調達と活用</li> </ul>	<p><b>社会</b> 2</p>  <p>誰ひとり取り残さない社会への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2-1 事業活動を通じた地方創生</li> <li>2-2 地元企業の雇用創出と活性化</li> <li>2-3 すべての人への住まいと仕事の提供</li> </ul>	<p><b>人材組織</b> 3</p>  <p>誰もが成長し、チャレンジできる企業風土の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3-1 チャレンジできる機会の提供</li> <li>3-2 専門性の高い人材の育成・確保</li> <li>3-3 成長とチャレンジを促す職場環境の構築</li> </ul>	<p><b>企業統治</b> 4</p>  <p>業界を牽引するガバナンス体制の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4-1 ステークホルダーエンゲージメントの強化</li> <li>4-2 公平正大な企業経営の推進</li> <li>4-3 グループガバナンスの強化</li> </ul>
---	--	--	---

#### 事業マテリアリティ

<p><b>土地資産</b> 5</p>  <p>土地と資産の最有効利用支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5-1 需要に則した適正な供給と事業提案</li> <li>5-2 土地・資産活用メニューの拡充</li> <li>5-3 独自技術・ノウハウの部分提供推進</li> </ul>	<p><b>賃貸住宅</b> 6</p>  <p>資産価値向上と社会課題解決の両立</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>6-1 長期に資産価値を維持できる建物の供給</li> <li>6-2 環境配慮・社会課題対応型住宅の提供</li> <li>6-3 築古・未活用建物の再生・バリューアップ</li> </ul>	<p><b>くらし生活</b> 7</p>  <p>街の利便性と人の暮らしやすさの向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>7-1 非住宅系事業への積極的参入と誘致</li> <li>7-2 生活の質(QoL)を向上させるサービスの提供</li> <li>7-3 情報取得とサービス利用のバリアフリー推進</li> </ul>
--	---	---

### サステナビリティ推進のロードマップ

2020年度～	2021年度～	2022年度～	2023年度～
<p><b>マテリアリティの特定</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・執行役員を中心としたプロジェクトチームを編成</li> <li>・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</li> </ul>	<p><b>方向性検討フェーズ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・サステナビリティ執行企画会議のメンバーを決定</li> </ul>	<p><b>実行フェーズ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナビリティ執行企画会議運営開始</li> <li>・KPIの設定と施策の方向性を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナビリティ推進会議に名称変更、引き続き運営</li> <li>・KPI決定</li> <li>・分科会を設置し、具体的施策の検討・実施</li> <li>・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</li> </ul>

# マテリアリティ達成に向けたサステナビリティ推進体制

## マテリアリティ(重要課題)特定プロセス

当社グループの企業活動を複数のカテゴリに分類し、社内外の現状を整理しました。その後現状および社会変化等をふまえ「あるべき姿」を抽出し、現状と理想のギャップ分析を実施することで、マテリアリティ要素を洗い出しました。マテリアリティ要素の評価においては、キャッシュフローおよび環境・社会へのインパクト評価を実施しています。

### マテリアリティ検討体制

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、マテリアリティの特定を進めました。



## 戦略

当社グループが特定した「7つのマテリアリティ(重要課題)」は、企業活動によって提供する社会的価値を高めるための「経営マテリアリティ」と、当社グループの事業のさらなる拡大を促すための「事業マテリアリティ」から成っており、その双方に取り組むことで、サステナビリティ経営を通じた社会課題の解決と企業価値の向上の両立を目指します。

具体的な取り組み  
▶ サステナビリティレポート P15

## サステナビリティ推進会議メンバーの声

7つのマテリアリティすべてを解決するためには、既存の枠組みに加え、変化する課題と向き合う視点での事業推進が必要です。例えば、「6.賃貸住宅」では、賃貸住宅を通しての資産価値向上と社会課題解決の達成に向けて、当社グループはZEH※賃貸住宅を標準化し、供給を推進していますが、今後は新築建物だけでなく、当社グループが管理する既存建物に対しても取り組みが必要と考えています。このように、現状足りないものを把握し、グループ全体で新たに取り組むべきことを、サステナビリティ推進会議メンバーで協議を重ね、具体的な施策の「実行」に移っている段階です。今後も当社グループのマテリアリティ解決に向けた取り組みにご注目ください。



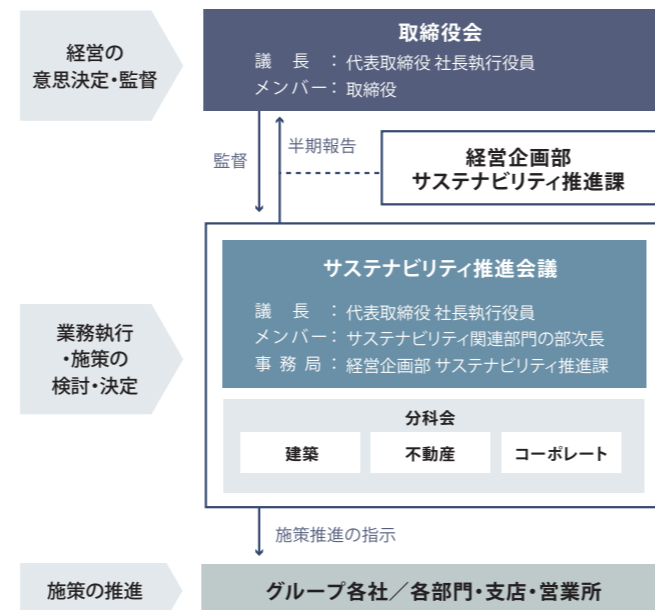
加藤 富美夫  
大東建託(株) 技術開発部長  
サステナビリティ推進会議メンバー

※Net Zero Energy House(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)の略で、住まいの断熱性・省エネ性能を上げ、太陽光発電などでエネルギーを創ることにより、建物で消費する年間の一次消費エネルギー量(空調・給湯・照明・換気)の収支をプラスマイナスゼロにする住宅。

## ガバナンス

サステナビリティ経営を推進する体制は、サステナビリティ経営方針の決定と監督を行う「取締役会」と、事業を通じたマテリアリティ対応を推進する「サステナビリティ推進会議」、そして経営と執行の橋渡しを行う「サステナビリティ推進課」の3組織によって構成されています。

また、マテリアリティ達成に向けて、当社グループ全従業員が主体となって、さまざまな施策に取り組んでいくことで、企業価値向上と社会課題解決の両立を目指しています。



## 指標と目標

特定した「7つのマテリアリティ」に対し、KPIを設定し、進捗を管理しています。同時に、2030年に向けた中期目標を定め、目標達成に向けて取り組みを推進しています。また、2023年度の役員報酬より、業績連動報酬の係数にマテリアリティKPIにも採用されている「ZEH供給割合」、「CO<sub>2</sub>排出量の削減率」、「女性管理職割合」、「従業員エンゲージメントスコア」、「コンプライアンス浸透度」を非財務指標として導入しました。

役員報酬への非財務指標の導入  
▶ P60

## リスク管理体制

サステナビリティに関するリスクは、取締役会の諮問機関である「リスクマネジメント委員会」で評価しています。リスクマネジメント委員会は、当社グループの重大な財務上または戦略的な影響を及ぼすリスクと機会の特定・評価を行っています。

まず「重要リスク項目」の評価・特定のプロセスとして、当社グループ事業に影響を与える「あらゆるリスク項目」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・長期における発生の可能性と当社事業への影響度等を踏まえ、スコアリングを実施しています。

その項目を踏まえ、取締役会にて、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」のモニタリングを実施しています。

## 各マテリアリティのKPI目標

	KPI	2030年目標	2023年度目標	2022年度実績	
経営マテリアリティ	1 環境	① 温室効果ガス排出量の削減(SBTの達成) ② 再生可能エネルギーの利用率(RE100の達成) ③ エネルギー効率(EP100の達成)	① 温室効果ガス排出量 スコープ1+2:55%削減 ※2017年度比 スコープ3 :55%削減 ※2017年度比 ② 再エネ率:60%(2040年迄:100%) ③ エネルギー効率:2倍 ※2017年度比	① スコープ1+2:25.4%削減 スコープ3 :25.4%削減 ② 30% ③ 2倍	① スコープ1+2:20.1%削減 スコープ3 :32.8%削減 ② 26% ③ 1.08倍
	2 社会	① 地域貢献活動 実施地域数(都道府県数) ② 誰もが安心して暮らせるためのサービス・事業推進	① 活動実施地域:47都道府県 ② 誰もが安心できる、入居サポートを充実する	① 10都道府県 ② 誰にも平等な入居サポート整備する	① 3都県 ② 属性を区別しない入居者募集の検討
	3 人材・組織	① 従業員エンゲージメントスコア ② 女性管理職割合	① エンゲージメントスコア:62.0(AA) ② 女性管理職比率:10.0%	① 60.0(AA) ② 8.0%	① 57.2(BBB) ② 5.1%
	4 企業統治	① 重大なコンプライアンス違反件数 ② コンプライアンス取り組み浸透率	① 重大なコンプライアンス違反:0件 ② コンプライアンス浸透度:100%	① 0件 ② 90%	① 1件(不適切会計) ② 86.9%
事業マテリアリティ	5 土地資産	① 件数入居率 ② 土地と資産の有効利用メニューの拡充	① 全国入居率:96%以上 ② 全ての土地・資産へ最有効利用を提案できる体制を構築する	① 96%以上 ② 不動産流動化事業を定着させる ※買取リノベ再販、自社開発など	① 98.1% ② -
	6 賃貸住宅	① 社会課題対応型賃貸住宅供給率 ② 築古建物への資産価値向上メニューの拡充	① ZEH賃貸住宅供給割合:100% ② 築古建物への資産価値向上と社会課題解決につながる事業を展開する	① 60% ② 築古建物の資産価値が向上する事業を整備する	① 11.7% ② -
	7 暮らし・生活	① 暮らしに役立つプラットフォームサービスの利用者数 ② 非住宅系事業への積極的参入	① ruum会員数:400万人 ② 街の利便性が高まる事業・サービスを多角化する	① 115万人 ② 暮らしやすい街づくりに貢献できる事業・サービス提供を開始する	① 90万人 ② -

# 気候変動(TCFDに沿った情報開示)

## 基本的な考え方

当社グループは、サステナビリティ推進に向けた「7つのマテリアリティ(重要課題)」において、「環境:気候危機への対応」を掲げており、気候変動への対応を重要な経営課題であると認識しています。

2019年5月に賛同を表明した気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)のフレームワークに基づき、気候変動が当社の事業に与える影響とリスク・機会を分析しています。その結果を、経営戦略・リスクマネジメントに反映し、適切に開示することで、社会の持続的な発展と持続的な企業価値の向上を目指していきます。



## ガバナンス

気候変動を含むサステナビリティ推進のため、代表取締役 社長執行役員を議長とする「サステナビリティ推進会議」を設置し、課題解決に向けた具体的な取り組みの協議とKPIに沿った進捗管理を行っています。ここで協議した内容は、定期的取締役会へ報告を行っています。また、「環境経営プロジェクト委員会」を設置し、グループ会社を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、グループ全体の気候変動に関する取り組みを推進しています。

## 戦略

サステナビリティに関連する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(重要課題)」として特定しています。マテリアリティの一つに「環境:気候危機への対応」を設定し、気候変動への対応は重要な経営課題であると認識しています。

気候変動は当社グループの事業活動に対して、さまざまな「リスク」と「機会」をもたらす可能性があり、企業としてそれらに対応していくことが重要と考えています。

今後、当社グループが長期的に存続・成長していくために、これらの「リスク」と「機会」を見極め、企業としての強み(経営資源・専門性など)を生かしながら環境課題の解決と利益創出を両立していきます。

具体的な取り組み  
▶ サステナビリティレポート P27

## 気候変動におけるリスクと機会

当社グループは、TCFDの方針に沿って、気候変動が事業(建設業、不動産業)に与える「リスク」と「機会」の把握に努めています。気候変動シナリオ(1.5℃/2℃未満シナリオ、4℃シナリオ)に基づき、短期・中期・長期の事業への影響を評価・分析しています。

### シナリオ分析 前提要件

- 実施時期: 2023年1月(1.5℃シナリオを新たに採用)
- 対象期間: 2023年~2050年(短期:2025年、中期:2030年、長期:2050年)
- 対象範囲: 大東建託グループにおける建築・不動産事業
- 算定要件: 気候変動シナリオ(STEPS、NZE、RCP等)に基づき分析項目別に対象期間内に想定される利益影響額を算定。リスクは事象が発生した際の影響額で算定

移行リスク		財務への影響 (単位:百万円)						
		1.5℃/2℃未満シナリオ			4℃シナリオ			
		短期	中期	長期	短期	中期	長期	
政策・法規制リスク	炭素税導入	炭素税導入に伴う操業コスト増加 (SBT認定目標に沿って、温室効果ガスを削減した場合のコスト増加抑制分を含む)	754	577	0	416	653	1,071
		炭素税導入に伴う材料コスト増加と販売価格上昇、それに伴う需要低下による売上減少 (SBT認定目標に沿って温室効果ガス削減した場合の売上減少分を含む)	2,103	2,958	0	845	1,325	2,174
	対応	・サプライチェーン全体でSBTの削減目標に沿った温室効果ガス削減取り組みを推進 ・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 ・事務所、工事現場等において、RE100に沿った再生可能エネルギーの導入						
技術リスク	EV導入	EV化の普及促進により、充電スタンド設置増加に伴うコスト増加	190	88	102	86	101	102
		対応	・社有車のEV化に向けた取り組みを計画的に推進					
		再生可能エネルギー証書購入によるコスト増加	16	132	0	0	0	0
技術リスク	再生可能エネルギー導入	風水害による太陽光発電設備の損害増加	0	949	1,012	-	-	-
		対応	・太陽光発電事業、バイオマス発電事業を通して、追加性のある再生可能エネルギー電源の確保を推進					
		LZCECHM拡大	ZEH、LCCM <sup>※1</sup> 賃貸住宅の販売拡大による、販売価格上昇と、それに伴う需要低下による売上減少	59	148	996	-	-
	対応	・ZEH <sup>※2</sup> 、LCCM賃貸住宅の商品化に付随する技術力向上(価格抑制)に向けた取り組みを推進						
評判リスク	気候変動への対応	気候変動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						
		対応	・ESG評価向上に向けた気候変動対応の積極的な推進					

物理的リスク		財務への影響 (単位:百万円)						
		1.5℃/2℃未満シナリオ			4℃シナリオ			
		短期	中期	長期	短期	中期	長期	
急性リスク	風水害	工事中の風水害増加によるコスト増加	0	263	1,002	0	374	1,502
		風水害による太陽光発電設備の損害増加	0	36	102	0	51	153
		風水害による保険料増加	0	381	1,457	0	542	2,168
	対応	・近年の風水害の増加を踏まえ、それらのリスクを踏まえた工事計画、太陽光設備設置計画を推進						
慢性リスク	気温上昇	気温上昇の影響による工事現場の労働効率性低下と工期延長、それに伴う人件費増加	0	26	122	0	72	710
		気温上昇による空調費用増加	0	1	1	0	1	2
		対応	・近年の気温上昇を踏まえ、夏場の作業時間の制限など、安全を重視した工事計画を推進 ・夏場のクールビズや在宅勤務などを推進					
慢性リスク	木材価格高騰	木材価格高騰によるコスト増加と販売価格上昇、それに伴う需要低下による売上減少	33	56	182	81	137	448
		対応	・木材調達先の国内外含めた多角化を図り、調達価格増加への対応を推進					

※1 ライフ・サイクル・カーボン・マイナス(Life Cycle Carbon Minus)の略。建物のライフサイクル(建築から解体まで)におけるCO2の収支をマイナスにする住宅のこと。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。

※2 ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス(Net Zero Energy House)の略。建物で消費する年間の一次消費エネルギー量(設備機器のエネルギーを熱量換算した合計値)の収支をプラスマイナスゼロにする住宅のこと。

機会		財務への影響 (単位:百万円)					
		1.5℃/2℃未満シナリオ			4℃シナリオ		
		短期	中期	長期	短期	中期	長期
資源の効率性	木材の活用	再生可能資源である木材の活用による資源の効率性と安定した建物供給の実現 対応 ・2×4工法やCLT工法のさらなる普及促進 ・国産材の活用 ・木材調達方針を策定し、調達木材のトレーサビリティを強化					
	再生可能エネルギー導入	自社所有の再生可能エネルギー発電設備において発電した電力を自家利用することにより、再生可能エネルギー購入(再エネ証書購入)コスト削減 卒FIT電力の余剰分を売却することによる利益創出 対応 ・太陽光発電事業、バイオマス発電事業を通して、追加性のある再生可能エネルギー電源の確保を推進 ・卒FIT電力の余剰分の売却推進					
製品・サービス	LZCECHM拡大	省エネ効果の高いZEH・LCCM商品の供給拡大による売上増加 対応 ・ZEH賃貸住宅の標準化 ・LCCM賃貸住宅の開発					
	市場	ZEH・LCCM®商品の積極的な供給による環境対応リーディングカンパニーとしての企業イメージの向上 ZEH標準化に取り組むことで、2030年のZEH義務化時点で事業の継続が実現できると共に、市場シェア拡大の機会獲得 対応 ・ZEH賃貸住宅の標準化 ・事業活動を通じた気候変動への取り組み強化					
強靱性	災害対策	災害に強い住宅の供給により、被害を抑制した建物を起点とする、地域復興の迅速化を担う機会獲得 災害対策商品の開発による災害に強い住宅供給企業としての市場シェア拡大の機会獲得 対応 ・防災ビジョンの策定による防災対応の強化 ・防災配慮型賃貸住宅の販売促進					
	EV導入	EVへの切り替え促進による気候変動への対策実施企業としての企業イメージと信頼性の向上 対応 ・社有車のEV化に向けた取り組みを計画的に推進					

※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。

リスク管理

気候変動に関するリスクについては、「リスクマネジメント委員会」にて評価を実施しています。気候変動を起因とする異常気象・自然災害については、顧客・従業員・管理建物・建築建物・事業所が被災した場合、復旧に多大な時間とコストを要し、個々の事業継続に支障をきたすことから、「重点管理リスク項目」として特定し、具体的対策を協議・実施しています。また、過去の災害時における対応の経験を踏まえたグループ横断的な復旧体制を整えることで、仮に災害が発生した場合でも、いち早い復旧に向けた対応が可能となっています。

指標および目標

温室効果ガス削減目標	
SBT水準	
スコープ1+2	スコープ3
2030年までに <b>55%削減</b> ※1,3	2030年までに <b>55%削減</b> ※2,3
再生可能エネルギー目標	エネルギー効率目標
RE100への賛同	EP100への賛同
2040年までに <b>100%</b>	2030年までに <b>2倍</b> ※3

※1 SBT 1.5℃水準として認定取得済、SBTネットゼロ水準として認定申請中  
 ※2 SBTネットゼロ水準として認定申請中(旧目標「2030年まで16%削減」はSBT 2℃水準として認定取得済)  
 ※3 2017年度比

その他の指標および目標  
 ▶ サステナビリティレポート P26

環境基本方針/DAITO環境ビジョン2050  
 ▶ サステナビリティレポート P18

生物多様性

基本的な考え方

当社グループは環境基本方針において、「地球環境の保全と、地域社会や自然との調和」を掲げて、木材の調達などの事業活動を通して、生物多様性の保全に注力しています。サステナビリティ推進に向けた「7つのマテリアリティ(重要課題)」においても、「環境」の構成要素の一つとして「持続可能な木材調達と活用」を掲げており、健全な生物多様性から生み出される持続可能な木材調達と活用を経営の重要課題として位置付けています。環境経営推進に向けた「環境ビジョン」でも「自然:自然環境と共生した社会を実現する」ことを目指しています。

ガバナンス

当社グループは生物多様性から生み出される持続可能な木材調達を、重要な経営課題であると認識しています。サステナビリティに関する取り組みは、代表取締役社長を議長とする「サステナビリティ推進会議」を設置し、課題解決に向けた具体的な取り組みの協議を行っています。ここで協議した内容は、定期的に取り締り会へ報告し、方針や取り組みへの助言と進捗管理をしています。また、「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の構築を強化しています。2030年までに地球

の陸・海それぞれの30%以上を自然環境エリアを保全するという目標「30by30目標」にも参加を表明し、生物多様性に向けた取り組みを強化しています。

戦略

「サステナブル調達方針」にて、生物多様性への配慮や水資源の保全など環境への配慮に関する項目を定め、サプライチェーン全体での環境配慮を推進しています。

生物多様性に関する具体的な取り組み  
 ▶ サステナビリティレポート P31

サステナブル調達方針  
 ▶ P39

汚染防止・廃棄物削減

基本的な考え方

当社グループは、環境基本方針において、「全ての事業活動において、省資源、再利用、再資源に努める」こと、「地域社会や自然との調和」を掲げており、事業活動における汚染防止と廃棄物削減への取り組みに注力しています。環境経営推進に向けた「DAITO環境ビジョン2050」においても「ごみ:すべての廃棄物の循環を実現する」ことを目指しています。

汚染防止・廃棄物削減に関する具体的な取り組み  
 ▶ サステナビリティレポート P33

水資源

基本的な考え方

当社グループは、環境基本方針において、「全ての事業活動において、省資源、再利用、再資源に努める」こと、「地域社会や自然との調和」を掲げており、事業活動における水使用の削減と自然と調和した水資源の有効活用への取り組みに注力しています。

水資源に関する具体的な取り組み  
 ▶ サステナビリティレポート P35

# サプライチェーン・マネジメント

## 基本的な考え方

当社グループは、高品質の製品・サービスの提供はもとより、事業活動における温室効果ガス排出量の削減や施工従事者の安全確保などさまざまな環境問題・社会課題の潜在的リスクの軽減を目指しています。サプライヤー企業様をはじめとするステークホルダーのみならず社会の持続可能性の向上に貢献していきます。

## ガバナンス・戦略

### 大東建託グループ サステナブル調達方針

サプライチェーン全体での持続的かつ健全な取引を目指して、人権の尊重や企業倫理の確立等を含めた「サステナブル調達方針」を策定しており、方針に基づいた資材調達を行っています。

### サステナブル調達方針 9項目

1.法令の遵守	2.企業倫理の確立	3.人権の尊重
4.労働・安全衛生への配慮	5.品質の確保	6.事業継続体制の整備
7.環境への配慮	8.情報セキュリティの確保	9.社会への貢献

サステナブル調達方針の具体的な取り組み  
▶ サステナビリティレポート P38

## リスク管理

### サプライチェーン評価システム

2022年より、EcoVadis(エコバディス)\*社の提供するサステナビリティ評価システムを導入し、サプライチェーン全体でのサステナビリティ強化に取り組んでいます。企業のサプライチェーン・サステナビリティに不可欠な「環境」「労働と人権」「倫理」「持続可能な調達」の分野をグローバルスタンダードに基づき包括的に検証・評価し、客観性・信頼性・比較可能性の高い評価結果をもとにサステナビリティマネジメントを行います。



\* (エコバディス: フランス) 国際的なサステナビリティ基準に基づき、200以上の業種と、160か国以上を対象に評価を実施

### サプライヤーマネジメント

2023年6月、サプライヤー企業様とのパートナーシップ強化を目的として、サプライヤーマネジメント会議を開催しました。148社のサプライヤー企業様が参加した同会議では、当社の建築建物の資材開発、供給および配送を行う企業様に対し、当社の方針や取り組みを説明し、両社のグリップ強化を図ることを目的としています。取り組みの一環として、物流改善、環境対応、BCP対策、技術開発などの面で貢献度の高い企業様を表彰しています。今後もサプライヤー企業様との協働による技術力向上と相互発展を目指してサプライチェーン・サステナビリティを推進していきます。

サプライチェーン・マネジメントの具体的な取り組み  
▶ サステナビリティレポート P38

# 人権

## 基本的な考え方

当社グループは、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らずと共により、事業活動の発展と持続可能な社会の実現を目指し、事業活動を通じて人権尊重の責任を果たすことを表明します。国連グローバル・コンパクトや、当社グループが取るべき行動に対する指針「大東建託行動規範」などに基づき「大東建託グループ人権方針」を定め、取り組みを推進しています。

### 大東建託グループ人権方針(要旨)

- 対象は、大東建託グループすべての役員および従業員とし、取引工事会社・不動産会社、サプライヤーを含むビジネスパートナーには、本方針の遵守と、人権尊重が実践されること期待する。
- 人種・国籍・民族・性別・性的指向・性自認・障がいの有無・年齢・宗教・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、社会的差別や人権侵害を容認せず、多様性を認め合い、一人ひとりが最大限の能力を発揮できる企業風土・文化を目指す。
- あらゆる強制労働や児童労働を禁止する。

「大東建託グループ人権方針」全文 <https://www.kentaku.co.jp/corporate/csr/human.html>

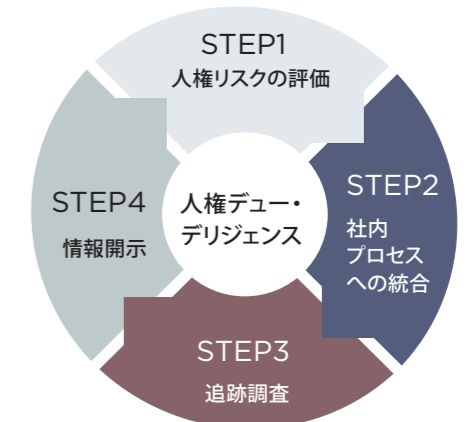
## ガバナンス

人権尊重の取り組みは、サステナビリティ推進会議やリスクマネジメント委員会などでの議論を経て、取締役会へ報告します。取締役会では、報告された内容をサステナビリティ視点をもって監督・議論します。

## 戦略・リスク管理

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権デュー・デリジェンスの仕組みを構築し、適宜見直しと改善を図ってまいります。当社グループ全体の事業活動に対する、あらゆるリスクを的確に把握し、リスクの発生や経営への影響の低減および防止に努めます。2023年4月にはサステナビリティ推進会議にて「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」などを参照し、人権リスク25項目に対し、「お客様」「協力会社・不動産会社」「サプライチェーン企業」「従業員」ごとに「発生の可能性」「影響度」を5段階で評価し、当社の事業活動を通じて起こりうるリスクを抽出しました。今後、特定した高リスク項目については、リスクマネジメント委員会などで人権に関する情報を抽出、定期的にはリスク評価を見直し・検証することで当社グループの課題を追跡調査し、公開いたします。ま

た、取り組み体制を明確化し、関連する内部機能や社内・調達プロセスへの反映やステークホルダーのみならずとの対話を通じて、人権尊重と取り組みの向上、改善に努めます。



- STEP 1 人権リスクの評価(アセスメント)
- STEP 2 社内プロセスへの統合
- STEP 3 追跡調査
- STEP 4 情報開示

# 人的資本経営

## 基本的な考え方

当社グループ最大のキャピタルである「人財」は競争優位の源泉です。当社グループの持続的成長のために、従業員一人ひとりの成長を支援する人材育成、従業員エンゲージメントを起点とした「働きがい」のある組織づくりを推進しています。

## ガバナンス

### 人材育成方針

事業環境の変化に対して、経営理念・経営基本方針・行動規範を具現化できる柔軟で自立自律的な人材を持続的に輩出できるよう、仕事のやりがいや成長意欲を導き出すキャリア自律支援やリスクリングなどの視点を加えた人材育成の強化に取り組んでいます。

### 人材育成プログラム

当社の持続的成長の前提となる人材を育成すると共に、学び続ける企業風土を醸成するため、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導入しています。本プログラムでは、ポータビリティスキル（業種や職種が変わっても「持ち運び可

階層別研修（抜粋）



### 社内資格制度

当社は、社業や建物賃貸事業に関する知識習得を目的に、オリジナルの社内資格として認定する「建託士」試験制度を導入しています。当社グループの「賃貸経営受託システム」を中心に、市場関連知識、商品知識、税務知識、専門用語など、土地の有効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。

### 資格取得支援

通信教育や事業との関連性が高い資格の取得に向けた支援を実施しています。資格取得者には、一定要件のもと、資格技能手当を支給しています。

主な資格取得者数  
▶サステナビリティレポート P63

能な能力」や事業特性に応じた職種別のスキル習得を軸に研修を体系化し、展開しています。また、各職種における専門の教育部門にて職種別研修を実施しています。

### 評価・報酬制度

当社は以前より成果主義を導入し、属性に関係なく、適正な処遇の配分を実施しています。また、職種毎の事業特性に応じた諸手当の充実化にも柔軟に対応しています。評価制度においては、経営計画と各組織および個人目標との連動性を高めるため、目標管理制度を導入しています。今後も採用競争力や人材定着力を高めるために、社会情勢を踏まえた適正な報酬水準の実現と従業員の目標達成意欲につなげていきます。

## 戦略

### 人材の確保

当社は新卒採用および中途採用により事業に必要な人材を確保しており、優秀な人材の採用に向けて、市場環境に対応した採用手法の改善や訴求方法の見直し（SNS活用・新卒ご家族様向け会社説明会・新たな募集層や募集ルート拡大など）を行っています。また、特定分野において、市場価値の高い

### リスク管理

#### 従業員エンゲージメント調査

2021年度より「従業員エンゲージメント調査」を実施しています。全社や各部署における組織の強み・弱みといった組織状態を明確にし、全社組織課題の解決に対しては本社が主導し、各部署に応じた組織課題には各管理職が主導するという両輪で、施策の検証や職場改善活動に取り組んでいます。2023年5月の調査結果は、従業員エンゲージメントを偏差値化したエンゲージメント・レーティングが、全11段階のうち3番目の「A」、エンゲージメントスコアは「59.1」という結果となりました。これは、本調査の平均※を大きく上回る結果となっています。今後も、従業員一人ひとりが「自立・自律」「働きがい」「誇り」を実感できるエンゲージメントの高い企業を目指します。

※平均エンゲージメント・レーティング「B」、平均エンゲージメントスコア「50.0」

### その他関連する取り組み

#### 社内ベンチャー制度「ミライノベーター」

2020年4月より、新規事業の創出によるグループ売上利益の拡大や、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。段階に応じたイベントとインセンティブを用意するほか、事業化に向けて社内外のメンターや執行役員クラスが提案者のサポートを行い、事業の確実性を高めると共に、提案者の経営目線を養います。

公的資格や高度な知識・技能を有した従業員を認定する「専門職制度」（エキスパート・スペシャリスト職）を導入しています。新技術や新製品の開発、新規事業の開拓、大規模プロジェクトの遂行といった事業優位性の向上に大きく寄与する領域で多数の専門職が活躍しています。

#### 2022年度の主な取り組み

##### ■ サクソプレゼント活動

・・・社内コミュニケーションを活性化するため、従業員同士の感謝を見える化

##### ■ さん-シャイン運動

・・・意見が言いやすく相談しやすい環境を構築するため、従業員同士、役職を付けずに「さん」で呼び合う

これらの取り組みが評価され、株式会社リンクドモチベーションが発表した企業表彰「ベストモチベーションカンパニーアワード2023」を受賞しました。

##### ■ 応募件数

： 942件（4年間総数）

##### ■ 事業化に向けた実証実験：15件

※2023年3月末時点

# ダイバーシティ&インクルージョン

## 基本的な考え方

当社グループは、サステナビリティ経営を推進していく上で、企業として持続的な成長をし続けるためには、個を尊重し、認め合い生かしていく、ダイバーシティが必要不可欠だと考えています。従業員の成長が会社の成長であり、優秀な人材の確保(採用・就業継続)、育成が経営上の最重要課題と考え、当社では「みんなの個性を、会社の力に。」をテーマに「多様性が強みとなる」組織づくりを目指しています。

### ダイバーシティ宣言

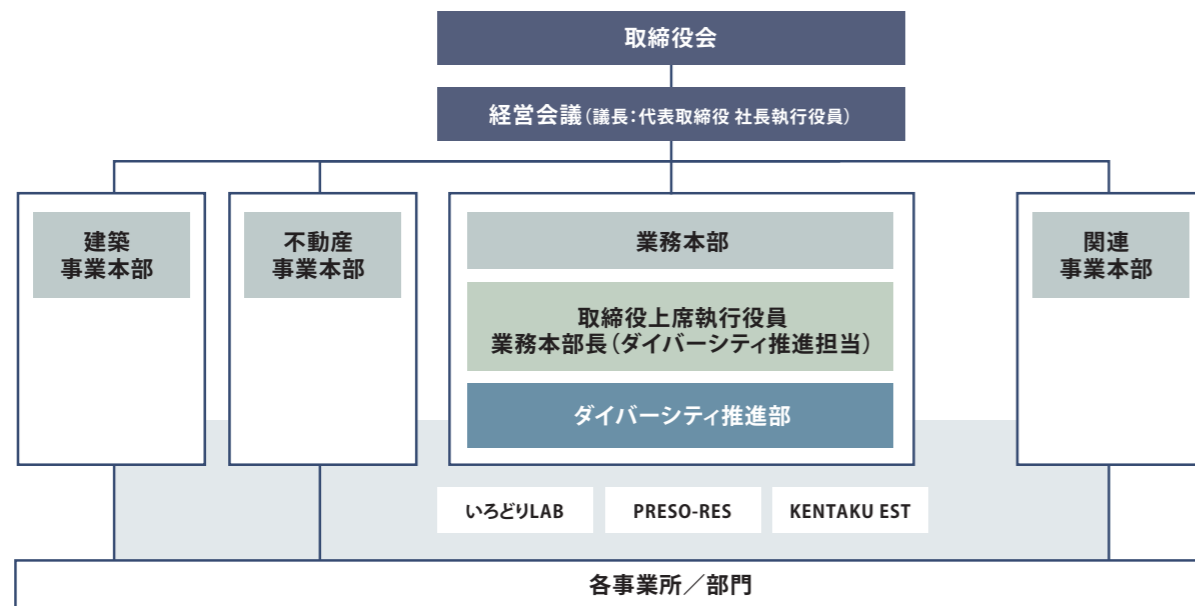
- 01 一人ひとりの個性を尊重し多様性を認め合い、能力を最大限発揮できる企業風土・文化を目指します。
- 02 夢や将来を託せる企業、誇れる企業の実現に向けて「働きがい」と「働きやすさ」を追求していきます。
- 03 ダイバーシティ推進を経営戦略として取り組み、新たな価値創造をし続けられる持続可能な企業を目指します。

## ガバナンス

### ダイバーシティ推進体制

2015年に専門組織として人事部内に「ダイバーシティ推進課」を新設しました。更なる推進強化のため、2022年度より「ダイバーシティ推進部」として、人事部から独立させ、取り組みを進めています。多種多様なバックグラウンドを持つ人材が、お互いに尊重し合い、いきいきと活躍できる組織づくりの実

現には、トップダウンだけではなくボトムアップも必要不可欠であると考えています。そのため、当社グループは従業員からの声を収集しやすい風土や体制づくりに注力し、集められた声を基に制度の見直しや職場環境の改善に取り組んでいます。



## 戦略

新たな価値を創造し続けられる企業を目指して、当社は「ジェンダー平等」「多様な人材の活躍」「働き方改革」「ワークライフバランス」を軸にダイバーシティ推進に取り組んでいます。「ジェンダー平等」では、女性管理職比率の向上のため、優秀な女性を登用するだけでなく、資質のある女性を見つけ出し計画的に育成して引き上げるという考え方へ変えるために、2021年10月から「女性育成プログラム」を導入しました。登用から育成へ考え方をシフトすることで、昇進をハードルに感じる女性従業員が、さまざまな教育を経て役員や管理職の役割を理解し、昇進をキャリアの選択肢の1つとして当たり前

えられるようにするためのプログラムです。クォータ制を導入し、設定した女性管理職数の登用に向けて、各職種の執行責任者(役員)が候補者の選定とそれぞれにあった育成計画を立てています。また、女性に特化した研修への参加、上司とのレビュー、役員との交流(上級管理職候補者対象)などにより候補者の不安を解消し、自信、意欲につなげています。クォータ制を職種毎ではなく全社的に推進するために、経営層主導の下、執行責任者で構成された「女性活躍推進委員会」を定期的に開催して

## リスク管理

当社グループで、ダイバーシティを経営戦略として推進すべく、2023年度を最終年度とする中期経営計画に「ダイバーシティ推進編」を取り入れています。新5ヵ年計画の最終年度となる2023年度は、人的資本経営を推進し、従業員の成長や組織のエンゲージメント力を高め、企業価値の向上に資する人

事施策を積極的に実施していきます。また、女性活躍推進やダイバーシティ推進への取り組み実績については、取締役会でモニタリングするとともに、指名・報酬委員会にて審議し役員の評価に反映させて

中期経営計画「ダイバーシティ推進編」 <https://www.kentaku.co.jp/corporate/ir/midplan.html>

## 指標および目標

### 中期経営計画(ダイバーシティ推進編) KPI

項目	3ヵ年計画		
	2021年度	2022年度	2023年度(目標)
法定外労働時間(月平均)	16.7時間	16.8時間	16.0時間
有給休暇取得率	81.6%	83.8%	80.0%
男性育児休業取得率※1	106.6%	119.1%	100.0%
女性労働者割合	14.8%	15.6%	20.3%
女性労働者採用割合	18.3%	22.4%	33.6%
女性管理職割合※2	5.1%	5.6%	6.0%
女性役員割合	7.1%	7.1%	6.7%
障がい者雇用率(大東建託グループ)	3.04%	3.07%	3.10%

※1 1年以内に取得人数/期中にお子さんが産まれた人数  
 ※2 2021年:2022年4月1日時点、2022年度:2023年4月1日時点、2023年度:2024年4月1日時点

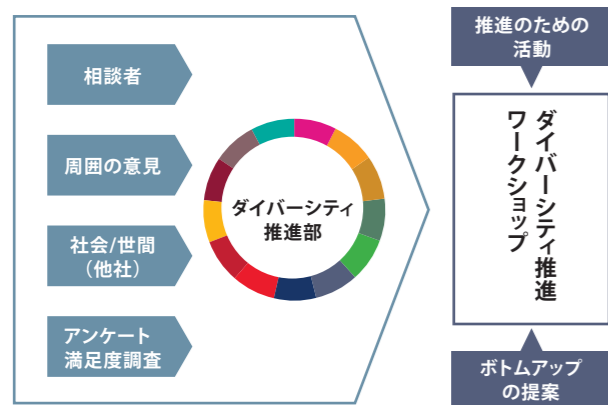
# ダイバーシティ&インクルージョン

## ダイバーシティ経営、ジェンダー平等への取り組み

### ダイバーシティ推進ワークショップ

#### 「PERSO-RES(パソリス)」

2021年10月より、闊達な組織風土の醸成を目的に、「会社を変えよう・良くしよう」と本気で考える従業員を公募し、定期的にワークショップを実施しています。本社と支店のコミュニケーション機会を創出することで、従業員の声を定期的に収集し、実態に沿った活動をしています。



### メールマガジン「ダイバーシティ通信」配信

月1回、全従業員向けに社内のダイバーシティに関する最新情報をメールマガジンで配信し、認知促進に努めています。

## ワークライフバランスへの取り組み

### 男性の育児参画促進

5日間の育児休業義務化をはじめ、男性が育児に参加しやすい風土をつくっています。社内の情報共有サイトにて男性の育児休業体験談を共有しています。

### 仕事と介護の両立安心ハンドブック

介護に直面した時に役立つ情報に活用できる社内制度などの情報を掲載した『仕事と介護の両立安心ハンドブック』を作成し、開示しています。

### 女性活躍推進プロジェクト「いろどりLAB(ラボ)」

2020年4月に発足した女性活躍を推進するために本プロジェクトでは、「いきいきと長く働ける企業」「それぞれの働き方やキャリアを実現できる企業」をビジョンに掲げ活動しています。



### ダイバーシティ研修の実施

ダイバーシティ推進の目的や重要性についての社内理解促進や、ダイバーシティ経営を全従業員で推進する組織風土の醸成を目的に、全従業員を対象とした研修を定期的実施しています。2022年度は、全従業員向けに8回の研修を実施しました。

### 女性コミュニティチャンネルの導入

PERSO-RESや女性研修などを通じて集めた意見を基に、2023年6月より社内の女性コミュニティチャンネルを導入しました。本チャンネルでは、女性同士のつながりを構築するだけでなく、多くのロールモデルを知ることによって女性従業員の主体的および長期的なキャリア形成支援を目的としています。

### 女性のキャリア形成支援

育児休業からのスムーズな復職を目的に、休業中から保活に関する情報を提供しています。復職直後には先輩ママ社員の声を盛り込んだ動画研修を上司と共に視聴することで、仕事と育児の両立への不安に寄り添いサポートする体制を整えています。さらに、2023年4月には女性施工管理職向けに職種転換制度を導入しました。

職種転換制度  
▶ サステナビリティレポート P12

## 多様な人材の活躍への取り組み

### 性的マイノリティに配慮した社内制度

2020年7月より、性的マイノリティに配慮した社内制度を適用しています。同性パートナーとの関係性を「婚姻相当」とみなす「ファミリーシップ制度」や、仕事上で本名以外の氏名を使用できる「ビジネスネーム」を導入することで、性自認や性的指向にかかわらず働きやすい環境を整えています。

### 社内支援ネットワーク

#### 「KENTAKU EST(ケンタク エスト)」

2021年7月より、LGBTQの当事者とALLY(アライ※)による社内ネットワークを設立し、性的マイノリティの理解者を社内を増やす取り組みを始めました。座談会や社内の啓発活動、相談受付などを定期的実施し、支援体制の強化を目指しています。

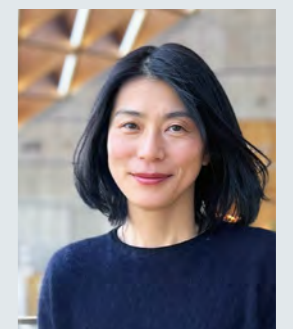
※アライ=同盟、味方/ここではLGBTQを積極的に支援する人のことを指す

### 新卒建築営業職キャリア選択制度

2022年12月より、新卒の建築営業職を対象に2年目以降、他営業職をチャレンジできる制度を導入しました。本人の希望するキャリアを基に希望理由や資格取得状況、勤務態度などを踏まえて本社マネジメント職と面談して異動可能か検討します。多様なキャリアを選択できる環境を構築しています。

## 個性を尊重すること

ジェンダー平等やSDGsに向き合い、女性のみならずすべての従業員がいきいきと働ける環境をつくるのが大切だと考えています。もともと、当社は企業として社会の中で責任ある活動を展開していこうという高い意識があり、どんな社員も挑戦できる風土があります。残業時間の削減や出産・育児などライフスタイルに合わせた制度の導入など、働く環境を整え、女性も活躍できる基盤ができたことで、いまや女性も大東建託の成長戦略の要として活躍しています。当社の看板商品「NEW RiSE(ニューライズ)」は、20代の若手女性3人が主要メンバーとして開発しており、女性活躍の象徴ともいえます。従業員がもっと自信を持って働ける社会を実現するために、多くの従業員が「できる」と思えるようにする、そんな環境づくりをしていくことが大事だと考えています。



千野 恵美子  
大東建託(株) 商品開発部  
企画デザイン課課長

## 働き方改革への取り組み

### 社内評価指標「支店健全経営ランキング」

営業成績や収益という結果だけではなく、「生産性」や「人材育成」「働きやすい職場環境づくり」など、支店の健全経営に欠かせない要素にも着目した評価制度を導入しています。2022年度は、優秀支店・優秀支店長の表彰や好事例紹介を実施しました。また、「営業成績」だけでなく「プロセス」や「環境」を分析し事業所毎の強み・弱みを共有することで、改善活動を推進しています。



自支店の弱み、強みを知るためのチェックリスト

優秀支店の支店長へ贈呈したメダル

## 外部からの評価

ダイバーシティや多様な人材活躍への積極的な取り組みを評価され、多方面から評価いただいています。

外部評価  
▶ サステナビリティレポート P66



# 財務戦略

## 基本的な考え方

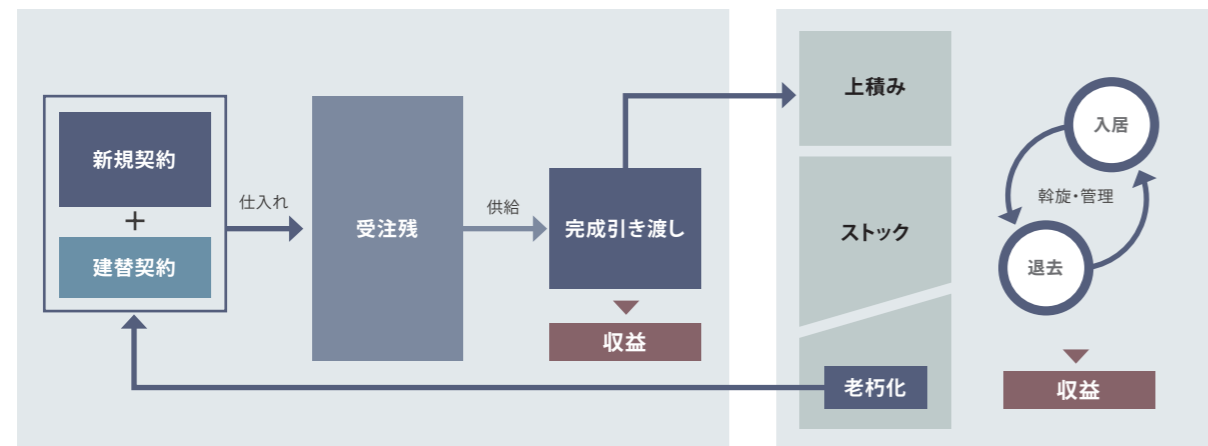
当社グループは、持続的な利益成長と資産の有効活用によるキャッシュ・フローの創出、事業特性やリスクを踏まえた安定した財務基盤の維持、および財務ガバナンスの強化を掲げ、健全な財務運営を継続していきます。

## 財務パフォーマンス

### 業績分析

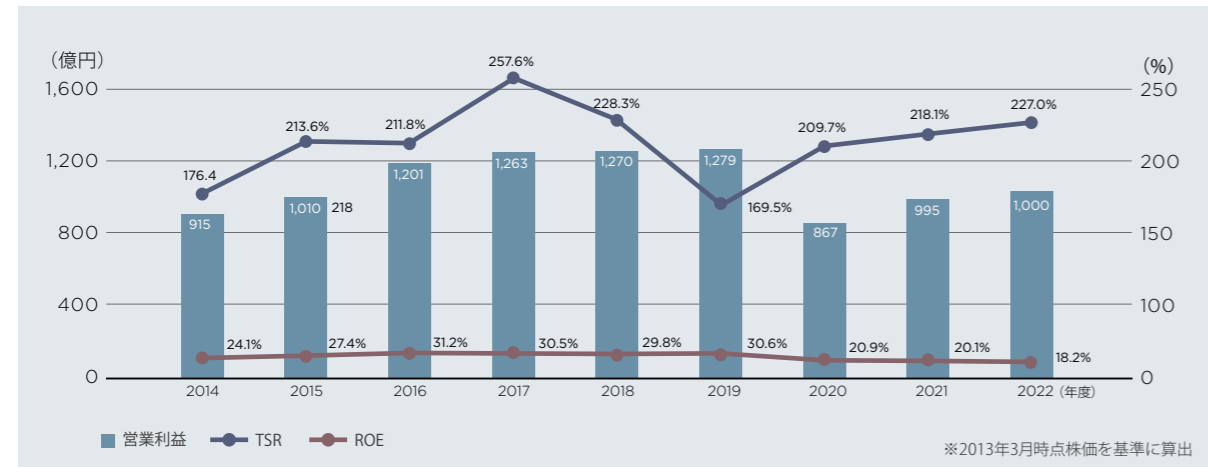
当社グループのコア事業である建設事業と不動産事業は、それぞれ異なるビジネスモデルにて成り立っています。建設事業は、土地オーナー様との請負契約を、建物の完成引き渡しまで受注残として管理し、完成引き渡し時に売上・利益へ計上される「フロー型」のビジネスモデルです。一方、完成引き渡し後にスタートする不動産事業は、一括借上げや入居者斡旋、管理・運営によって売上・利益が毎年創出される「ストック型」のビジネスモデルとなります。今後は、建物の老朽化等による建替契約が増加すると想定され、フローとストックの循環によって創出される安定的な収益の拡大が見込まれます。

#### 建設事業(フロー型)



Output

#### 10年分の株主総利回り(TSR)<sup>\*</sup>／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の実践のため、2021年度に「大東建託グリーンボンド・フレームワーク」を策定し、グリーンボンドによる110億円の資金調達を実施、2022年度に「グリーンファイナンス・フレームワーク」を策定し、90億円のグリーンローンを実行しました。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。

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共に、財務基盤のより一層の安定を図ることを目的とした、400億円のコミットメントライン契約を締結しています。また、2023年8月に株式会社投資情報センター(R&I)から、財務健全性を示す発行体格付「A(格付けの方向性:安定的)」を取得しています。



## キャッシュ・アロケーション

### 創出するキャッシュ



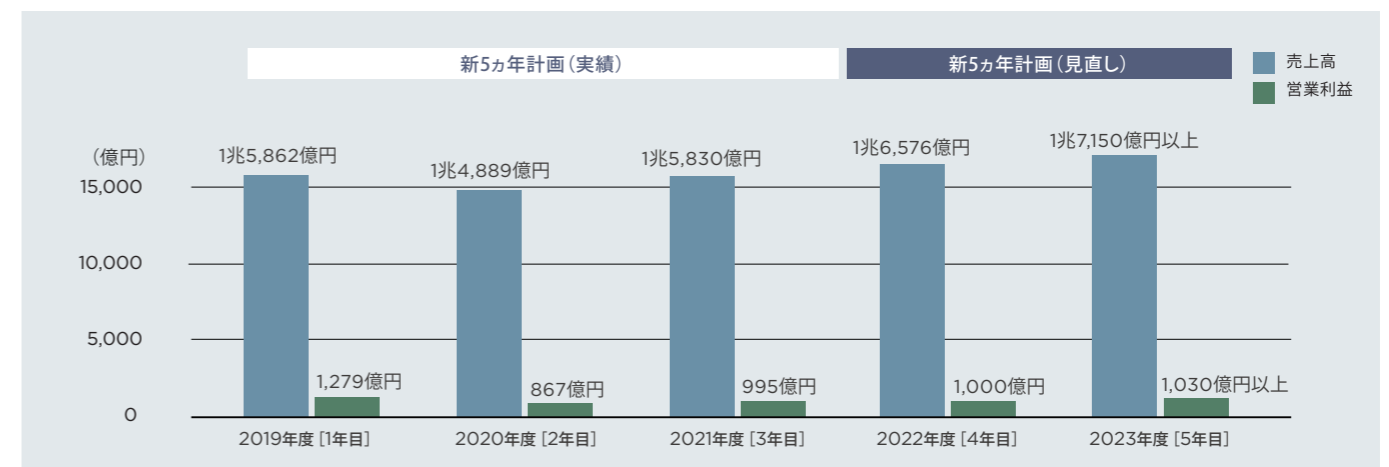
## 株主還元

当社グループは、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、実践しています。配当金については、経営基盤の強化による安定配当を基本的なスタンスとしながら、配当基準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。

## 今後の投資方針

当社グループは、既存事業の強化に加え、事業領域の拡大に向けた投資を行っています。現在、2023年度中に策定予定の次期「中期経営計画(2024年度～)」における具体的な投資計画の検討を進めています。

## 業績目標

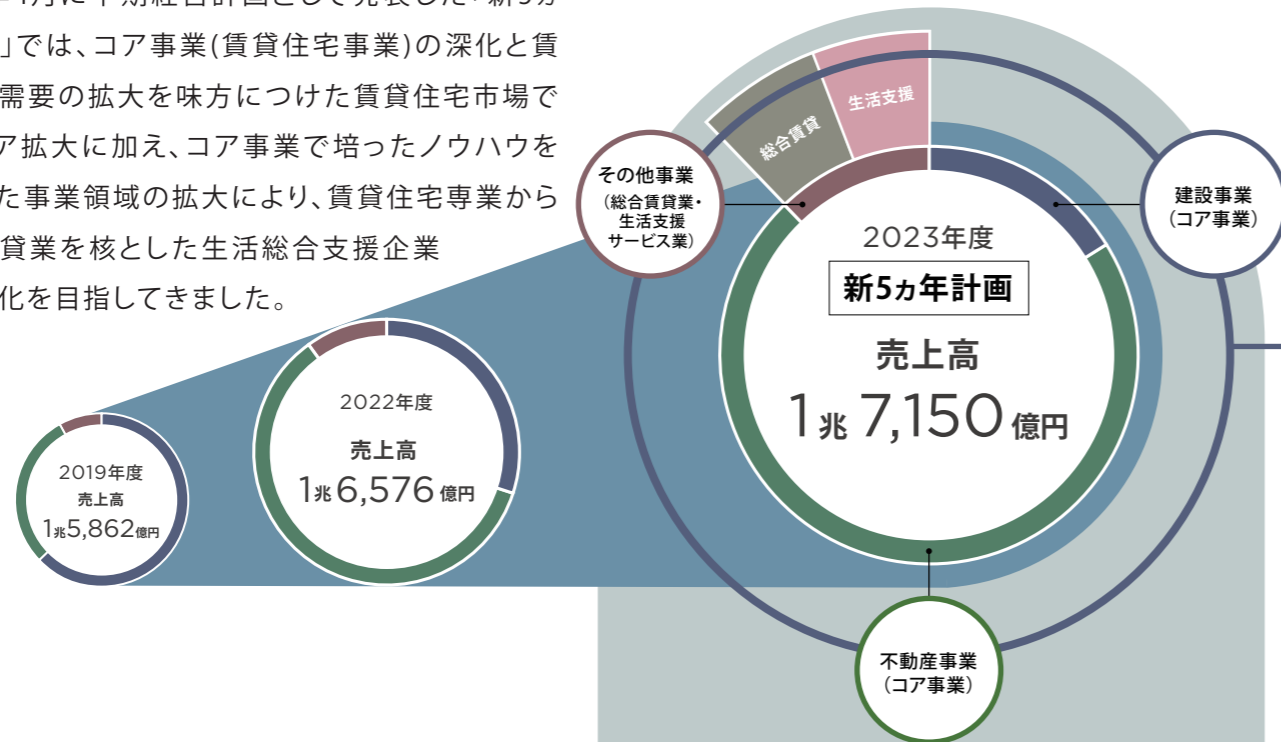


# 新5カ年計画の進捗とその先を見据えて

## 事業ポートフォリオの転換

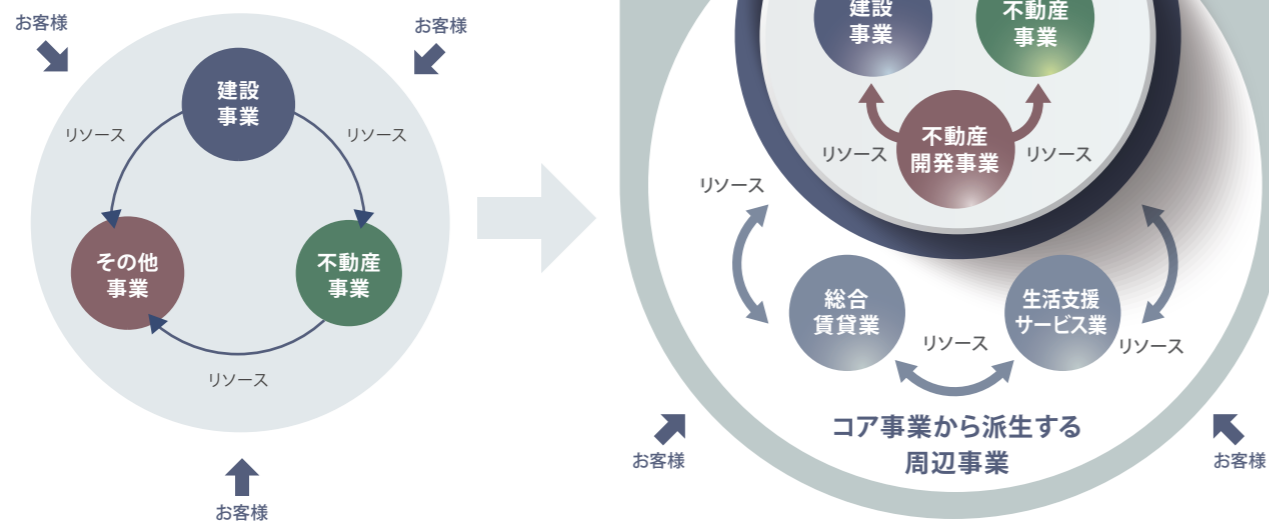
### 生活総合支援企業への進化

2019年4月に中期経営計画として発表した「新5カ年計画」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きました。



### 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つくり上げることで、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

## コア事業の強化、新規事業拡大への取り組み

	2022年度の主な施策	2023年度の重点課題
<b>コア事業の強化</b>	<b>建設事業</b> ・建築受注の回復と拡大 ・新規チャネルの強化・拡大 ・環境・防災・ライフスタイルに特化した商品の開発 ・効率・効果的な設計・施工体制の構築  <b>不動産事業</b> ・いい部屋ネットブランド強化、フランチャイズ加盟促進 ・不動産売買事業の取り組み促進・売上拡大 ・管理品質の向上 ・家賃審査の透明性・客観性の向上	<b>建設事業</b> ・新たな領域の拡大 ・受注効率の改善 ・施工時期の標準化 ・環境配慮型住宅の推進  <b>不動産事業</b> ・不動産会社様との取引強化 ・不動産売買仲介、他社建築建物管理の促進 ・エネルギー事業の拡大 ・DX推進
<b>総合賃貸業</b>	・建設開発事業の促進 ・運営事業の促進	・フレキシブル・ワークスペースの安定稼働およびブランディング強化
<b>生活支援サービス業</b>	・新規生活支援事業の開発継続 ・介護・保育・エネルギー事業の推進	・プラットフォーム事業の推進 ・介護・保育・エネルギー事業の推進

## 中長期に向けたロードマップ

当社グループは、パーパスに基づく考動とサステナビリティを根底とした活動により、新5カ年計画で種をまき、実り始めた事業を足がかりとして、2030年のありたい姿を具体化しつつ、地域貢献とまちづくりの体現を目指します。



# 事業別戦略(建設事業)

## 事業概要

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。

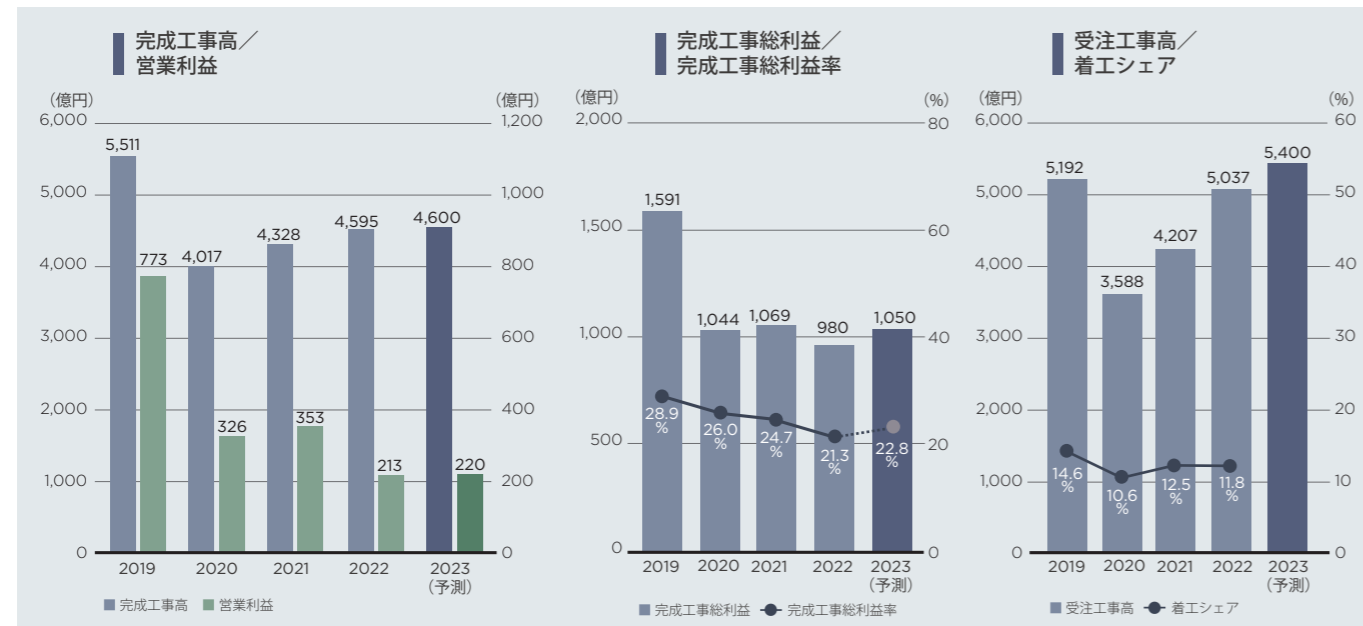
主なグループ会社 大東建託(株)、大東建設(株)、大東スチール(株)



## 2022年度の振り返り

工事が順調に進捗したこと等により、完成工事高が4,595億円(前期比6.2%増)となりました。一方で、完成工事総利益率は、輸入木材をはじめとする資材価格の高騰等の影響により、前期比3.4p低下の21.3%とな

りました。また、受注工事高は、5,037億円(前期比19.7%増)となり、2023年3月末の受注工事残高は、7,218億円(前期比1.5%増)となりました。



主な施策	関連マテリアリティ	評価
<b>コア事業</b> 建築受注の回復と拡大	人材組織 3	▲ 資材価格の高騰等の影響の中、前年を上回るも、新型コロナウイルス感染拡大前の水準までは回復できず
<b>コア事業</b> 新規チャネルの強化・拡大 <b>総合賃貸</b>	土地資産 5	○ 金融機関や土業との提携、デジタルマーケティングの推進により契約拡大 ・ライジング・フォース(株)(現:大東建託アセットソリューション(株))連結子会社化によるチャネル拡大
<b>コア事業</b> 環境・防災・ライフスタイルに特化した商品の開発 <b>生活支援</b>	賃貸住宅 6	○ ZEH※1賃貸住宅の販売好調、LCCM※2賃貸住宅の商品化を国内で初めて実現 ・災害配慮型賃貸住宅を商品化
<b>コア事業</b> 効率・効果的な設計・施工体制の構築	人材組織 3 土地資産 5	▲ 施工現場における労働災害件数増加 ・施工現場、監理業務のDX促進・体制強化による業務効率の向上

※1 Net Zero Energy House(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)の略で、住まいの断熱性・省エネ性能を上げ、太陽光発電などでエネルギーを創ることにより、建物で消費する年間の一次消費エネルギー量(空調・給湯・照明・換気)の収支をプラスマイナスゼロにする住宅。  
 ※2 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。

## 2023年度の事業方針

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、当社グループでも働き方・営業手法などの変革を続けてきました。営業分野においては、営業チャネルの多角化や営業要員の拡充により受注拡大を図るとともに、2023年度より「不動産流通開発本部」を新設し、自社開発事業や商業施設、物流施設といった非住宅分野の建築建物の

の取り扱いなどを推進し、領域拡大を図ります。技術分野においては、施工時期の平準化に取り組み、施工体制を強化するとともに原価の抑制を図っていきます。また、ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)などの環境配慮型賃貸住宅への取り組みを積極的に行い、社会的課題の解決に寄与していきます。

重点課題	関連マテリアリティ	主な施策
<b>コア事業</b> 新たな領域の拡大 <b>総合賃貸</b>	土地資産 5	・不動産流通開発部門の強化 ・デジタルマーケティング、インサイドセールス活用による販売手法多角化
<b>コア事業</b> 受注効率の改善	人材組織 3	・契約質の向上による営業効率化 ・キャンセル減少に伴う業務削減
<b>コア事業</b> 施工時期の平準化	人材組織 3 企業統治 4	・施工現場稼働件数の各月平準化による原価抑制・体制強化 ・技術職人材の採用・育成強化とエンゲージメント向上
<b>コア事業</b> 環境配慮型賃貸住宅の推進 <b>生活支援</b>	賃貸住宅 6	・環境・防災・ライフスタイル×時代・技術に適した商品開発強化 ・ZEH賃貸住宅などの環境にやさしい賃貸住宅の販売強化

## 新5カ年計画達成への貢献

### 不動産流通開発部門の強化

新たな成長領域の強化・拡大に向け、2023年度は「ビルドセット(土地付き賃貸住宅の販売)」「賃貸住宅の買取・リノベ再販」「非住宅分野の強化・拡大」の3つに注力します。ビルドセットでは、三大都市圏などにおいて当社が用地を取得し、賃貸住宅の建設を行った上で、規模に応じて不動産会社様やファンド、一般投資家様、当社のお客様に売却します。一時的に当社が土地・建物の資産を抱えることとなりますが、土地を取得する段階で売却先と売買契約を締結することで、在庫を抱えるリスクをなくしています。



都内ビルドセット事例

### 施工時期の平準化

これまで、建物完成のピークである3月、9月に工期が集中することで、技術職の人材確保、協力業者様の手配など余計なコストがかかっていました。建設労働者の減少や建設現場での働き方改革が進む中、現場監督の数に合わせて着工・完工の時期を調整することにより平準化を図ります。これらの問題を解消するとともに、計画的な生産・運搬および協力業者様の繁忙差緩和によってコストを削減し、利益の確保に努めていきます。



# 事業別戦略(不動産事業)

## 事業概要

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・運営だけでなく、事業に伴う収支変動リスクへの対応など、オーナー様に代わって賃貸

経営を総合的に引き受けすることで、長期安心・安全・安定経営をサポートしています。

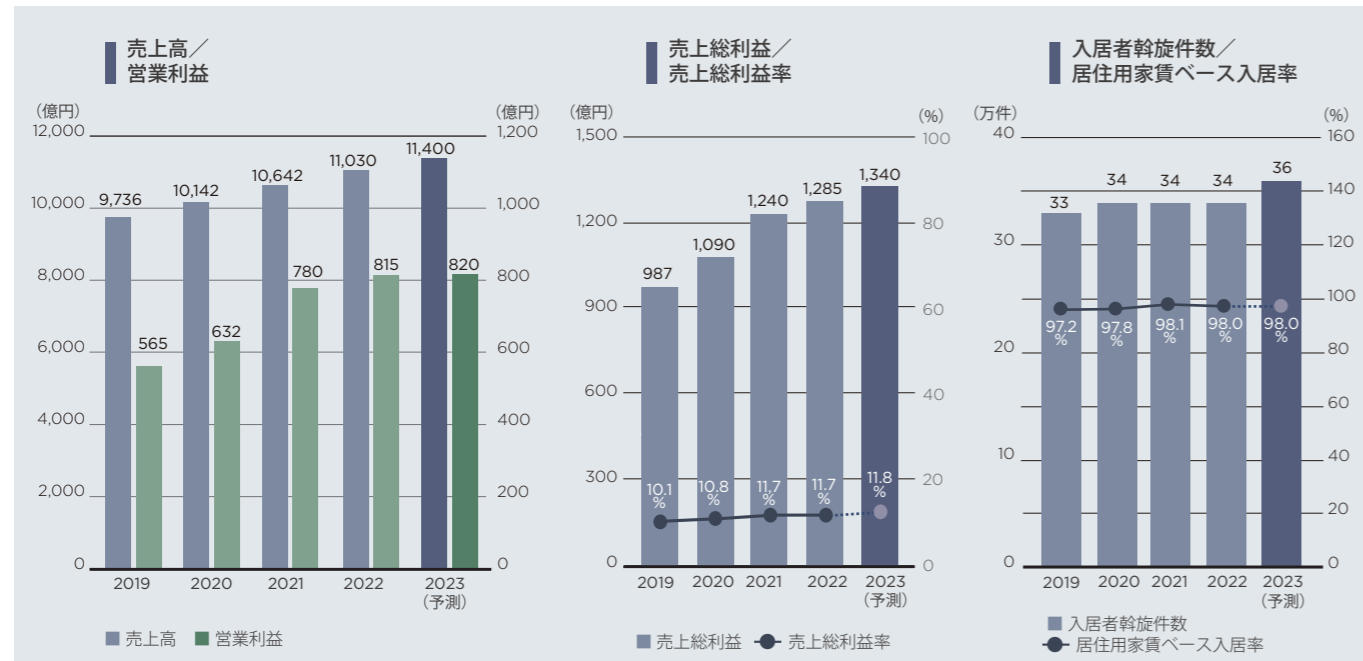


主なグループ会社 大東建託パートナーズ(株)、大東建託リーシング(株)、ハウスコム(株)、ハウスリーブ(株)、(株)セイルポート

## 2022年度の振り返り

「賃貸経営受託システム」による一括借上物件の増加や過去最高水準の入居率を背景に、一括借上を行う大東建託パートナーズ(株)の家賃収入が増加したこと、「連帯保証人不要サービス」を提供するハウスリーブ(株)の収入の拡大などにより、売上高は1兆1,030

億円(前期比3.6%増)となりました。入居者斡旋件数は当社管理物件の入居率が高く、斡旋可能な空室が少なかったことから34.1万件(前期比0.3%減)、2023年3月の居住用家賃ベース入居率は98.0%(前年同月比0.1p低下)で着地しました。



主な施策	関連マテリアリティ	評価
<b>コア事業</b> いい部屋ネットブランド強化、フランチャイズ加盟促進	社会 2	△ 反響件数増加、居住用空室率は過去最高水準を維持 △ フランチャイズ加盟店は増加するも目標未達
<b>コア事業</b> 不動産売買事業の取り組み促進・売上拡大	土地資産 5 賃貸住宅 6	○ 不動産売買仲介事業の好調により黒字化達成
<b>コア事業</b> 管理品質の向上	賃貸住宅 6	○ 他社施工建物の管理受託増加 ○ 適切な人員配置とアセットスタッフ(オーナー様専任窓口)の拡充
<b>コア事業</b> 家賃審査の透明性・客観性の向上	土地資産 5	○ AIを活用した家賃審査システムの実装

## 2023年度の事業方針

コロナ禍を経て、改めて120万戸を超える管理戸数を活かしたストックビジネスの安定性を再認識することとなりました。コロナ禍で郊外にシフトしていた需要も、中心部に徐々に戻りつつあります。蓄積されたデータに基づくマーケティング力と高い入居斡旋力を背景に、高水準の入居率を維持しつつ、入居者様のライフスタイルに合わせた良質な住空間と暮らしのサービスを引き続き提供いたします。

仲介分野では、店舗網を拡大すると共に「いい部屋ネット」のフランチャイズ加盟促進とブランド認知の向上に努めます。また、不動産売買仲介事業を促進し、さらなる収益の拡大を図ります。

管理分野においては、オーナー様の健全な賃貸経営のサポートと不動産会社様との取引強化、エネルギー事業の拡大、DX推進などを通じ、賃貸経営・暮らし・ビジネス・地域社会のすべてにおいてお客様から選んでいただけるベストパートナーを目指します。

重点課題	関連マテリアリティ	主な施策
<b>コア事業</b> 不動産会社様との取引強化	社会 2	・いい部屋ネットのブランド認知、集客力の強化 ・フランチャイズ加盟店を含む店舗の拡大
<b>コア事業</b> 不動産売買仲介、他社建築建物管理の促進	土地資産 5 賃貸住宅 6	・金融機関様等との関係強化 ・戸建買取・リノベ再販事業の拡大
<b>コア事業</b> エネルギー事業の拡大	環境 1 暮らし 7	・太陽光発電システムとEVを備えた店舗付賃貸住宅の拡大 ・社有EV車を活用したカーシェア事業の展開
<b>コア事業</b> DX推進	土地資産 5 暮らし 7	・暮らしに役立つプラットフォーム「ruum(ルーム)」の会員拡大と売上向上 ・家賃審査AIシステムの定着、電子契約システムなどの促進

## 新5カ年計画達成への貢献

### 賃貸建物情報のデータ連携でグループ間シナジーを強化

不動産業界のさらなるDX化を目指し、不動産会社様ならびに入居者様への提供価値を最大化することを目的に、大東建託パートナーズ(株)は、空室情報などを不動産会社様へリアルタイムに提供する「DK PORTAL」と、同社100%出資子会社である賃貸不動産会社向けのシステム開発を手がける(株)セイルポートが提供する賃貸業務をDX化する不動産業務支援サービス「キマRoom!」のデータ連携を2023年8月より開始しました。これにより同社が管理する賃貸建物への入居者斡旋機会が増加します。今後もグループ間シナジー創出と「DK PORTAL」の機能拡張を進めていく予定です。



### 家賃審査AI

DX推進の一環で家賃審査AIや電子契約システムを導入し、ニューノーマル時代に合わせデジタル化を推進してきました。家賃審査AIにより、これまで人力で行っていた膨大な賃貸住宅市場のデータ収集や、家賃の設定に反映すべき項目の判断など、作業や数値的な解析をシステム化しました。「誰でも簡単」「早くて正確」「同じ審査結果」となる審査業務の実現を目指して定着化・業務軽減化を図ると共に、蓄積されたデータとノウハウで、より客観的・効率的なマーケティングを目指します。

# 事業別戦略(その他事業+金融事業)

## 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隅々まで安心・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さまざまなサービスを、専門機能を持ったグループ会社が提供しています。

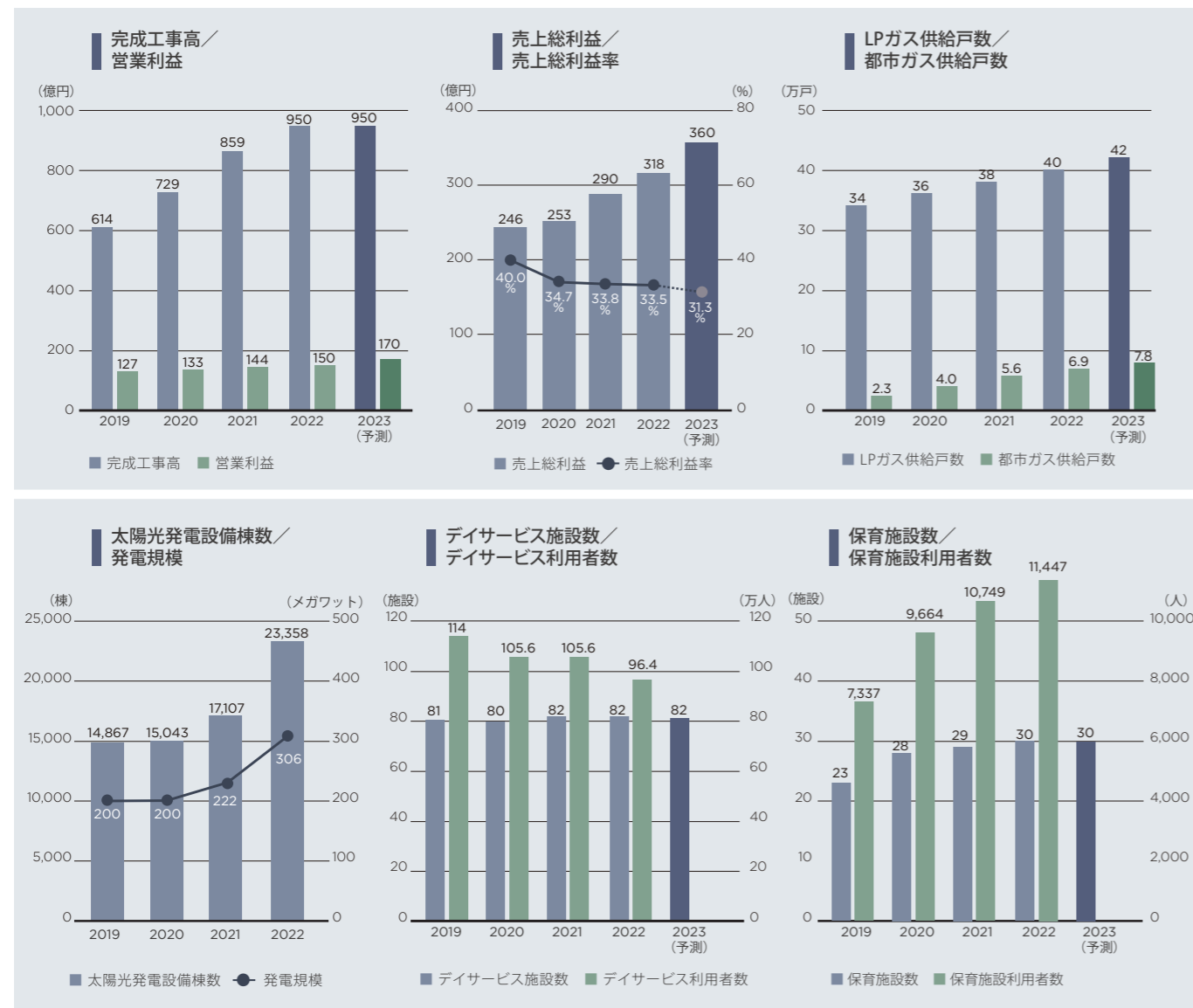


**主なグループ会社** ケアパートナー(株)、(株)ガスパル、大東コーポレートサービス(株)、ハウスペイメント(株)、少額短期保険ハウスガード(株)、大東ファイナンス(株)、大東みらい信託(株)、大東建託アセットソリューション(株)、(株)インヴァランス、Justco DK Japan (株)、ロビクマ(株)、DAITO ASIA DEVELOPMENT PTE. LTD.、DAITO ASIA DEVELOPMENT (MALAYSIA) SDN. BHD.、DAITO ASIA DEVELOPMENT (MALAYSIA) II SDN. BHD.

## 2022年度の振り返り

新型コロナウイルス感染症の収束に伴うマレーシアホテルの稼働率改善、およびガス供給事業における延べ稼働メーター数が増加したことなどにより、売上

高は950億円(前期比10.6%増)、営業利益は150億円(前期比4.4%増)となりました。



主な施策	関連マテリアリティ	評価
総合賃貸 運営事業の促進	土地資産 5	△ ▪ フレキシブル・ワークスペースの本格的な事業運営開始 ▪ マレーシアホテル事業、コロナ禍から回復基調
生活支援 介護・保育・エネルギー事業の推進	くらし生活 7	○ ▪ LPガス、都市ガス共に前年に引き続き利益確保 ▪ 企業内保育園開園 ▪ 訪問看護事業の強化を目的に(株)絆ケアをグループ化

## 2023年度の事業方針

コロナ禍で大きな影響を受けたホテル事業や介護事業において、コロナ禍で変化した利用者のニーズを捉えながら、収益の改善に注力します。また、新たな収益の柱として投資マンション事業やフレキシブル・ワー

クスペース事業の強化・拡大を図ると共に、多様化する資産活用・管理のニーズに対応した資産管理サービスの提供などにより事業領域の強化・拡大を図ります。

重点課題	関連マテリアリティ	主な施策
総合賃貸 フレキシブル・ワークスペースの安定稼働およびブランディング強化	くらし生活 7	▪ プロモーション・セールス活動を促進 ▪ 競合他社との差別化によるブランディング強化
コア事業 プラットフォーム事業の推進	土地資産 5	▪ 総合資産サービスプラットフォーム「アセトラ」提供
生活支援 介護・保育・エネルギー事業の推進	くらし生活 7	▪ グループ内連携強化 ▪ コロナ禍で減少したデイサービス利用者の回復 ▪ ガス事業の拡大

## 新5カ年計画達成への貢献

### フレキシブル・ワークスペース事業

JustCo(ジャストコ) DK Japan (株)は、渋谷ヒカリエ、新宿ミライナタワー、グラントウキョウサウスタワーといった、東京を代表するターミナル駅直結のハイグレードオフィスビルで、大型のコワーキングスペースを展開しています。ご利用者様がより充実感や満足感をもって仕事に励めるよう、高品質ブランドの家具や顔認証システムなどの最新技術を取り入れ、プレミアムで心地の良いオフィスの提供を目指しています。



JustCo グラントウキョウサウスタワー

### コインランドリー事業(いい部屋ランドリー)

共働き世帯の増加や衛生意識の向上など、時代の変化に伴って拡大しているコインランドリー需要。ガスパルグループはその市場動向に着目し、2021年度よりコインランドリー事業に参入しました。日常的な暮らしをより快適にするという役割に応えるだけでなく、災害時の炊き出しや電源が確保ができる「災害対応型コインランドリー」として店舗設計をしています。LPガスというリソースを活用し、地域住民の方々へより豊かな暮らしを支援しています。

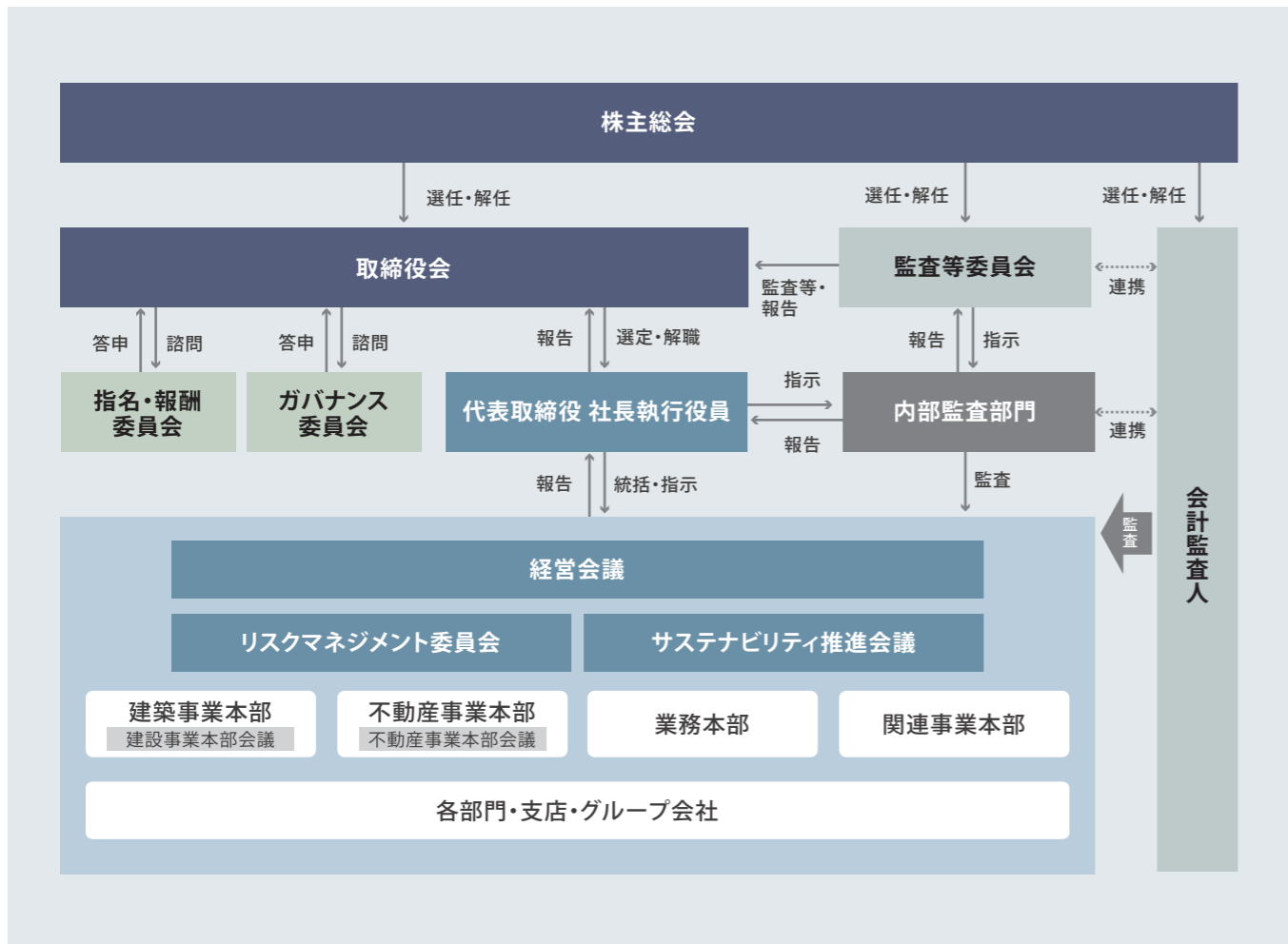


# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

当社は、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、経営の効率性、透明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・目的としています。このため、企業倫理と遵法を徹底すること、内部統制システムの整備・強化および経営の客観性と迅速な意思決定を確保することを主な課題として取り組んでいます。また、今般、取締役会における重要な業務執行の決定を取締役へ委任することで意思決定の迅速化を図るとともに、取締役会の軸足をグループ経営の監督に移していくこと、また監査等委員が取締役会の議決権を有することにより取締役会の監督機能の強化を図ること等を目的として、2023年6月より「監査等委員会設置会社」に移行しました。

## コーポレート・ガバナンス体制 (2023年6月28日時点)



## 主な会議体と役割

### 取締役会

取締役会は、社内取締役7名、社外取締役5名の計12名で、そのうち4名は監査等委員で構成されています。取締役会では、当社グループの経営戦略や経営計画等の基本方針について、社外取締役を交え、自由な意見交換のもとで議論をしています。また、当社の事業推進に当たり、対処すべき社会的課題およびその対処方法等についても検討しています。さらに四半期に一度、業務執行取締役から担当業務の執行

状況や経営課題進捗状況の報告を受け、経営状況の監視を行っています。各取締役は、業務執行取締役からの報告に対して必要に応じて指摘・意見をを行っています。

2022年度は取締役会を14回開催し、個々の事業戦略に加え、監査等委員会設置会社への移行、グループパーパスの策定、不適切な会計処理の再発防止策の策定等の重要な事項について審議しました。

### 監査等委員会

2023年6月27日より設置した監査等委員会は、独立社外取締役3名を含む4名で構成され、委員のうち2名は常勤監査等委員です。監査等委員会は、監査等委員会規程および関連する社内規程等に基づき、取締役の職務執行の適法性・妥当性の監視・監督および監査を行います。

### 指名・報酬委員会

任意の委員会として、代表取締役および監査等委員ではない社外取締役全員で構成される「指名・報酬委員会」（委員長：社外取締役）を設置しています。指名・報酬委員会は、取締役会の諮問を受けて審議・答申を行うほか、指名・報酬に関する基本方針、後継者計画等について検討・提言等を行っています。当委員会の役割は、①取締役相互評価結果の集計・報告、②指名関連の審議・答申、③報酬関連の審議・答申で、2022年度は11回開催し、次期経営体制や、報酬ポリシーの見直し等について審議しました。

### ガバナンス委員会

当社では、任意の委員会として、代表取締役を含む社内取締役3名および社外取締役全員で構成される「ガバナンス委員会」（委員長：社外取締役）を設置しています。ガバナンス委員会は、コーポレート・ガバナンスに関する基本方針や取締役会全体の実効性向上など、当社グループの継続的なガバナンス強化について重点的に検討・提言等を行っています。2022年度はガバナンス委員会を12回開催し、不適切会計にかかる再発防止策のモニタリングや、機関設計変更の検討等を行いました。

### 経営会議

社長執行役員が議長となり、各事業本部の執行責任者、議長が指名した執行役員等で構成され、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。

## 取締役会の実効性評価

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、年に一度、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。なお、監査等委員会設置会社へ移行したことを踏まえ、2023年の自己評価・分析は、2024年2月頃を予定しています。結果については、ホームページ等で開示いたします。2022年度の実施概要および結果は、以下のとおりです。

### 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

### 実施結果

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。

## サクセッションプランの考え方

当社では、指名・報酬委員会が中心となり、次期代表取締役のサクセッションプランを策定しています。次期候補者は、指名・報酬委員会が定めた業務遂行力や経営者としての資質等に関する人材要件に基づき、人材プールの中から選出されます。これらの候補者の中から、取締役相互評価インタビューの結果や経営環境等を考慮して、指名・報酬委員会にて広範に議論を行い、次期代表取締役を決定します。

なお、当社では、社内取締役の年齢上限を満65歳とする規定を設け、年齢上限により取締役を退任あるいは辞任した後は、顧問や相談役等の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。執行役員については、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。



## 取締役の報酬制度

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬は、当社の経営方針を実現するため、シンプルかつ中長期的な企業価値向上に資するインセンティブが機能する報酬体系にすると共に、当社の企業変革スピードを維持し、持続的な成長に資する優秀な人材を確保・維持できる水準とします。具体的には、以下を基本方針とします。

当方針に基づき取締役(監査等委員である取締役お

よび社外取締役を除く)の報酬は、基本報酬、業績賞与および株式報酬で構成し、その割合は1:0.6:0.6とします(業績目標の達成率が100%である場合)。なお、将来的には、1:2~3:2~3を目指します。

他方、社外取締役(監査等委員である取締役を除く)は、基本報酬および株式報酬で構成するものとします。ただし、業務執行者を適切に監督するという役割に鑑み、業績には連動しないものとします。

### 役員報酬(監査等委員である取締役を除く)の基本方針

- ・当社の経営方針の達成を強く促すためのインセンティブ制度となること
- ・会社業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めるものであること
- ・株主・投資家との利害共有を図るものであること
- ・国内の同規模企業群の報酬水準と比して競争力があり、優秀な人材を維持・確保できる水準であること
- ・透明性・客観性の高い報酬の決定プロセスとし、ステークホルダーに対する説明責任を果たしうるものであること

2023年度の役員報酬より、業績連動報酬の係数に非財務指標を導入しました。

2025年3月に終了する事業年度までの期間においては、「ZEH供給割合」、「温室効果ガス排出量の削減率」、「女性管理職割合」、「従業員エンゲージメントス

コア」、「コンプライアンス浸透度」をKPIとして採用しています。これらの指標は、対象期間が終了するたびに見直しを行い、その時々でふさわしい非財務指標を採用することで、事業活動の発展と持続可能な社会の実現を両立する報酬体系としています。

## 役員報酬の構成

	固定	変動		
		基本報酬 (役位・職責に応じて決定)	賞与 (単年度のマテリアリティなどの目標達成に応じて決定)	株式報酬
			業績連動	非業績連動
上限額	基本報酬・賞与合わせて20億円		19億円/3年	
条件	—	連結当期純利益200億円超かつ一定の業績達成	ROE20%以上かつ配当性向50%以上	
マルス条項・クローバック条項※	—	●	●	●
支給対象者	業務執行取締役	●	●	●
	社外取締役(監査等委員除く)	●	—	●
	取締役(監査等委員)	●	—	—

※ 重大な業績修正や役員の不正在発覚した場合に、対象役員に支給する報酬の一部または全部を減額、もしくはすでに支給した報酬の一部または全部を返還させることができる条項。

## 役員体制

### 取締役



**竹内 啓**  
代表取締役 社長執行役員  
建築事業本部長  
指名・報酬委員会委員  
ガバナンス委員会委員



**守 義浩**  
取締役 常務執行役員  
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  
ガバナンス委員会委員



**館 正文**  
取締役 上席執行役員  
設計統括部長



**岡本 司**  
取締役 上席執行役員  
グループ財務経理部長

### 取締役



**天野 豊**  
取締役 上席執行役員  
不動産流通開発本部長



**田中 良昌**  
取締役 上席執行役員  
業務本部長



**入谷 淳**  
社外取締役  
指名・報酬委員会委員  
ガバナンス委員会委員



**佐々木 摩美**  
社外取締役  
指名・報酬委員会委員  
ガバナンス委員会委員

### 取締役（監査等委員）



**川合 秀司**  
取締役 常勤監査等委員  
ガバナンス委員会委員



**松下 正**  
社外取締役 常勤監査等委員  
監査等委員会委員長  
ガバナンス委員会委員



**庄田 隆**  
社外取締役 監査等委員  
ガバナンス委員会委員



**小林 憲司**  
社外取締役 監査等委員  
ガバナンス委員会委員

### 取締役のスキルマトリクス

	氏名	専門性・職歴	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
取締役	竹内 啓	—	●	●	●			●	
	守 義浩	—	●	●			●		
	館 正文	—	●		●		●		
	岡本 司	公認会計士				●		●	
	天野 豊	—		●	●				
	田中 良昌	—		●			●		
取締役（監査等委員）	入谷 淳	弁護士(元検察官) 公認会計士				●	●	●	●
	佐々木 摩美	元外資系金融機関 マネジメント				●	●	●	●
	川合 秀司	—	●			●		●	●
	松下 正	弁護士 元企業経営者	●			●		●	●
	庄田 隆	元企業経営者	●		●			●	●
	小林 憲司	公認会計士 企業経営者	●			●		●	●

※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。

### 執行役員

竹内 啓  
社長執行役員  
建築事業本部長

守 義浩  
常務執行役員  
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

館 正文  
上席執行役員  
設計統括部長

岡本 司  
上席執行役員  
グループ財務経理部長

天野 豊  
上席執行役員  
不動産流通開発本部長

田中 良昌  
上席執行役員  
業務本部長

内田 寛逸  
上席執行役員  
関連事業本部長

川原 栄司  
上席執行役員  
大東建託リーシング株式会社 代表取締役社長

松藤 潤  
上席執行役員  
中日本建築事業本部長

白崎 武  
上席執行役員  
東日本建築事業本部長

岡本 栄司  
上席執行役員  
西日本建築事業本部長

鈴木 崇之  
執行役員  
東海建築事業部長

山田 昭司  
執行役員  
中京建築事業部長

小石川 正幸  
執行役員  
営業統括部長

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

泉 和宏  
執行役員  
工事統括部長

竹中 郁裕  
執行役員  
中日本建築事業本部 部長

野中 公一  
執行役員  
リスク管理統括部長

松川 泰三  
執行役員  
大東建託パートナーズ株式会社 常務取締役

有松 由紀子  
執行役員  
大東建託リーシング株式会社 取締役

北原 誠一郎  
執行役員  
大東建託リーシング株式会社 取締役

角谷 聖司  
執行役員  
北九州・沖縄建築事業部長

田中等  
執行役員  
西日本建築事業本部 部長

松本 與喜  
執行役員  
大東建託パートナーズ株式会社  
常務取締役

高橋 由崇  
執行役員  
株式会社インヴァランス 代表取締役社長

中島 将元  
執行役員  
グループ監査統括部長



## 内部統制強化に向けた取り組み(再発防止策)

2022年4月に発覚した当社連結子会社における不適切な会計処理について、当社は、再発防止策を協議・策定し、各施策を推進すべく全社横断チームを立ち上げ、グループ内部統制の強化に取り組んでいます。

今後も、再発防止策のみならず、グループ内部統制強化に関する取り組みを最重要経営課題の一つと捉え推進していくと共に、その取り組みが形骸化しない統制環境の構築に向け、経営層が中心となって、中長期的に取り組んでいきます。

### 再発防止策への取り組み状況(2022年度)

#### 経理部門の体制・統制環境の見直し

##### ▶ 予算管理責任者と経理責任者の分離

当社および主要なグループ会社において、予算管理責任者と経理責任者を分離する規程、および経理社員による事業部門兼任を禁止する規程を制定。

##### ▶ 引当金見積り指針、支払承認時の確認の明確化

業務手順の標準化・明確化のため、引当金見積基準等に関する明瞭なガイドラインを制定。

##### ▶ 経理部門のコンプライアンス意識向上

経理社員に対し、コンプライアンス意識の向上および不正防止を目的とした研修を3回実施。

#### 役員、管理部門などの統制環境の見直し

##### ▶ 内部統制・会計処理に関する役員の理解向上

内部通報制度における通報者保護制度や内部・外部の通報窓口について、全従業員に再周知するとともに、代表取締役をはじめとする経営陣から、通報者保護徹底や内部通報制度の活用を促進するメッセージを発信。

##### ▶ 本社部門への内部監査強化

本社部門やグループ会社への監査頻度を高めるべく、内部監査の統括部門を新設し、監査人員を拡充。また、内部統制を推進する専任の統括部門を新設。

##### ▶ 内部通報窓口の社内再周知、適切な利用促進

当社および主要なグループ会社の経営層に対し、内部統制および会計不正防止に関する研修を4回実施。

## 社外取締役の視点

2022年4月に不適切会計事案が発覚して以来、当社は、外部専門家の協力も得ながらその根本原因を分析し、再発防止策のみならず当社グループ全体の内部統制の強化に取り組んでまいりました。私自身、2021年から社外監査役として、また2023年からは取締役監査等委員として、会計監査人とも密接に意思疎通を図りながら、モニタリングと検証を実施してまいりました。

2022年度は、管理部門を中心とした経営執行チームが策定した実行計画を着実に実施しました。具体的には、経理部門にとどまらず、リスク管理、インテグリティ推進関連部門もグループ横断的な組織に変更して、グループレベルで内部統制強化できる体制の構築や、社内の啓発や窓口の強化などです。これにより、内部通報の件数が顕著に増加し、問題の早期解決と新たな課題を発見する機会が増えていきます。

内部統制とは一時的ではなく、継続的に検証、強化することが必要です。また、個別事象における再発防止や管理部門内での対処にとどまらず、役員、全従業員が内部統制の主管部署としての意識を強く持ち、それぞれの責任プロセスを運用、強化していくことも必要であり、今後の課題と認識しています。



松下 正  
社外取締役 常勤監査等委員  
監査等委員会委員長  
ガバナンス委員会委員

## リスクマネジメントの強化

リスクマネジメント委員会は、最高責任者である社長執行役員が委員長となり、当社各部門及びグループ各社から定期的に報告されるグループ経営上重要なリスクの抽出・評価・見直しを毎年実施しています。また、当社各部門及びグループ各社と相互連携を図りつつ、対応策の策定、管理状況等を四半期ごとにモニタリングし、必要に応じて指導を行っています。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、会社に重大な影響を及ぼす事案が発生または発生する可能性がある場合には、取締役会へ報告し、取締役会は必要な指示を行っています。なお、常勤監査等委員やグループ内部監査部門は、当委員会に陪席し、これら全体のリスク管理体制・状況を独立した立場から監査・監督しています。



## コンプライアンス

### 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、適宜見直し等の指示を行っています。また、コンプライアンスを推進する「インテグリティ推進部」内の内部通報窓口に加え、弁護士事務所及びグループ全社員が利用可能な外部委託の受付窓口を設置し、不正行為の早期発見と是正に努めるとともに、「リスク管理統括部」が主導となり、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。

#### グループコンプライアンス連絡会議

リスク管理の統括執行役員をはじめ、グループ各社のメンバーにより構成されています。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・対応について審議し、グループ全体のコンプライアンスへの取り組みを推進しています。

#### インテグリティ推進部

当社グループ従業員が取るべき行動規範を制定し、全従業員への浸透を図っています。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しています。

## 大東建託グループの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」をコンプライアンスにおける準則として、事業活動のあらゆる場面で法令順守を図っています。

大東建託行動規範・大東御法度7箇条 <https://www.kentaku.co.jp/corporate/ir/governance/compliance.html>

### リスク管理

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、自ら是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・フリーダイヤル)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、インテグリティ推進部から関連部門へ調査・対応策の立案・実施を指示すると共にリス

ク管理統括部執行役員部門管掌取締役が、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「インテグリティ・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。

## 反社会的勢力排除に対する基本方針

当社グループは、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が社会的な課題であることを深く認識し、企業の社会

的責任(CSR)・コンプライアンスの観点から、反社会的勢力を排除するための基本方針を以下のとおり定めます。

- (1)社会の秩序や安全に脅威を与える暴力団などの反社会的勢力や団体とは、取引関係を含め一切の関係を遮断します。
- (2)反社会的勢力に対しては断固として対決し、弁護士や警察等の外部専門機関とも連携のうえ、経営トップ以下組織全体として法的に対応します。
- (3)不当・不法な要求には一切応じず、裏取引や資金提供をすることは絶対にいたしません。

## コンプライアンス教育の徹底

インテグリティ推進部が主導となり、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。なお、2022年度は、全従業員に対し、6回の研修を実施しました。

# Performance Data

財務ハイライト	67
連結貸借対照表	69
連結損益計算書	70
連結包括利益計算書	70
連結株主資本等変動計算書	71
連結キャッシュ・フロー計算書	72

# 財務ハイライト

		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	2022年3月期	2023年3月期	前期比 (’23/3 ’22/3)	2024年3月期 計画
<b>経営成績</b>		単位												
売上高	億円	12,596	13,531	14,116	14,971	15,570		15,911	15,862	14,889	15,830	<b>16,576</b>	<b>104.7%</b>	<b>17,150</b>
建設事業	億円	5,453	5,891	5,953	6,239	6,276		6,097	5,511	4,017	4,328	<b>4,595</b>	<b>106.2%</b>	<b>4,600</b>
不動産事業	億円	6,776	7,238	7,748	8,246	8,713		9,241	9,736	10,142	10,642	<b>11,030</b>	<b>103.6%</b>	<b>11,400</b>
その他事業	億円	366	401	414	485	579		572	614	729	859	<b>950</b>	<b>110.6%</b>	<b>1,150</b>
売上総利益	億円	2,330	2,389	2,544	2,855	2,970		2,960	2,824	2,388	2,601	<b>2,584</b>	<b>99.3%</b>	<b>2,750</b>
建設事業	億円	1,752	1,725	1,762	1,976	1,975		1,837	1,591	1,044	1,069	<b>980</b>	<b>91.7%</b>	<b>1,050</b>
不動産事業	億円	453	522	626	727	790		889	987	1,090	1,240	<b>1,285</b>	<b>103.6%</b>	<b>1,340</b>
その他事業	億円	124	141	155	152	204		233	246	253	290	<b>318</b>	<b>109.7%</b>	<b>360</b>
営業利益	億円	897	915	1,010	1,201	1,263		1,270	1,279	867	995	<b>1,000</b>	<b>100.4%</b>	<b>1,030</b>
売上高営業利益率	%	7.1	6.8	7.2	8.0	8.1		8.0	8.1	5.8	6.3	<b>6.0</b>	<b>△0.3p</b>	<b>6.0</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	億円	552	561	672	821	878		899	903	622	695	<b>703</b>	<b>101.1%</b>	<b>730</b>

<b>財務状態</b>														
自己資本	億円	2,248	2,405	2,501	2,760	2,998		3,038	2,865	3,102	3,668	<b>4,058</b>	<b>110.6%</b>	—
自己資本比率	%	32.9	34.3	34.3	35.3	35.6		35.3	32.5	33.7	36.5	<b>38.2</b>	<b>+1.7p</b>	—
ROE	%	26.6	24.1	27.4	31.2	30.5		29.8	30.6	20.9	20.1	<b>18.2</b>	<b>△1.9p</b>	—

<b>株主還元</b>														
EPS (1株当たり当期純利益)	円	693	710	863	1,072	1,165		1,212	1,306	909	1,021	<b>1,031</b>	<b>100.9%</b>	<b>1,070</b>
1株当たり年間配当金	円	347	375	432	536	583		606	653	455	511	<b>516</b>	<b>101.0%</b>	<b>535</b>
配当性向	%	50.0	52.8	50.1	50.0	50.0		50.0	50.0	50.0	50.0	<b>50.0</b>	<b>±0.0p</b>	<b>50.0</b>
総還元性向(自己株式取得含む)	%	80.0	82.8	80.1	80.0	80.0		95.5	115.7	50.0	50.0	<b>50.0</b>	<b>±0.0p</b>	<b>50.0</b>

<b>建設事業にかかわる指標</b>														
受注工事高	億円	6,258	6,604	6,930	6,552	6,510		6,352	5,192	3,588	4,207	<b>5,037</b>	<b>119.7%</b>	<b>5,400</b>
建築営業人員数	人	3,325	3,247	3,420	3,383	3,313		3,291	3,140	2,813	2,720	<b>2,868</b>	<b>105.4%</b>	<b>3,000</b>
完成工事高*	億円	5,453	5,891	5,953	6,239	6,276		6,097	5,511	4,017	4,328	<b>4,595</b>	<b>106.2%</b>	<b>4,600</b>
完成工事総利益率	%	32.1	29.3	29.6	31.7	31.5		30.1	28.9	26.0	24.7	<b>21.3</b>	<b>△3.4p</b>	<b>22.8</b>

<b>不動産事業にかかわる指標</b>														
入居者斡旋件数	万件	24.1	25.3	26.7	28.1	29.6		32.3	33.4	33.7	34.2	<b>34.1</b>	<b>99.7%</b>	<b>35.8</b>
賃貸住宅管理戸数	万戸	80.5	86.4	92.3	97.8	103.6		108.6	113.0	116.9	119.7	<b>122.4</b>	<b>102.3%</b>	<b>126.0</b>
賃貸住宅家賃ベース入居率(3月)	%	96.9	96.7	96.8	96.9	97.2		97.4	97.2	97.8	98.1	<b>98.0</b>	<b>△0.1p</b>	<b>98.0</b>

<b>キャッシュ・フロー</b>														
営業活動によるキャッシュ・フロー	億円	838	594	788	1,240	625		719	1,021	984	1,124	<b>821</b>		
投資活動によるキャッシュ・フロー	億円	△594	9	△935	△334	△229		0.82	△183	△247	△195	<b>△570</b>		
財務活動によるキャッシュ・フロー	億円	△391	△608	△579	△722	△253		△976	△1,114	△343	△340	<b>△400</b>		
現金及び現金同等物の期末残高	億円	2,532	2,555	1,826	2,001	2,137		1,876	1,599	1,987	2,588	<b>2,463</b>		

※完成工事高の「その他」に計上されている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。

年平均成長率 (2013/3から2023/3までの10年間)	
売上高	<b>2.78%</b>
営業利益	<b>1.09%</b>
EPS	<b>4.05%</b>
建築営業人員数	<b>△1.47%</b>
入居者斡旋件数	<b>3.53%</b>
賃貸住宅管理戸数	<b>4.28%</b>

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2022年3月期	2023年3月期
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金預金	259,134	267,133
金銭の信託	12,500	11,500
完成工事未収入金等	54,610	58,154
有価証券	3,101	3,999
販売用不動産	6,780	27,439
未成工事支出金	13,660	13,712
棚卸不動産	15,358	11,166
その他の棚卸資産	8,586	11,957
前払費用	72,347	74,267
営業貸付金	113,329	106,970
その他	29,863	34,363
貸倒引当金	△785	△688
流動資産合計	588,487	619,976
固定資産		
有形固定資産		
建物・構築物(純額)	60,392	61,894
機械及び装置(純額)	36,320	48,286
工具器具・備品(純額)	2,057	1,753
土地	76,979	78,013
リース資産(純額)	640	947
その他(純額)	1,237	486
有形固定資産合計	177,627	191,382
無形固定資産		
のれん	11,337	11,356
その他	25,168	23,223
無形固定資産合計	36,505	34,579
投資その他の資産		
投資有価証券	47,155	50,409
劣後債及び劣後信託受益権	6,915	5,119
繰延税金資産	95,104	100,109
その他	60,129	66,965
貸倒引当金	△6,045	△6,632
投資その他の資産合計	203,258	215,971
固定資産合計	417,392	441,932
資産合計	1,005,879	1,061,909

	2022年3月期	2023年3月期
<b>負債の部</b>		
流動負債		
工事未払金	36,479	50,141
短期借入金	—	1,026
1年内償還予定の社債	80	50
1年内返済予定の長期借入金	13,008	11,558
リース債務	169	310
未払法人税等	22,903	19,638
未成工事受入金	39,466	41,772
前受金	119,761	116,610
賞与引当金	25,218	15,906
完成工事補償引当金	1,376	1,251
工事損失引当金	—	793
預り金	9,071	8,502
その他	44,402	42,878
流動負債合計	311,938	310,439
固定負債		
社債	11,050	11,000
長期借入金	70,582	67,318
リース債務	388	611
繰延税金負債	446	428
一括借上修繕引当金	187,469	207,185
退職給付に係る負債	15,471	17,636
長期預り保証金	31,306	30,807
その他	11,437	11,548
固定負債合計	328,152	346,537
負債合計	640,091	656,976

	2022年3月期	2023年3月期
<b>純資産の部</b>		
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	319,133	352,811
自己株式	△12,852	△10,973
株主資本合計	369,882	405,439
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,825	2,309
繰延ヘッジ損益	127	△156
土地再評価差額金	△7,584	△7,584
為替換算調整勘定	△1,737	4,298
退職給付に係る調整累計額	△2,054	△2,957
その他の包括利益累計額合計	△8,424	△4,090
新株予約権	322	180
非支配株主持分	4,007	3,403
純資産合計	365,787	404,933
負債純資産合計	1,005,879	1,061,909

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	2022年3月期	2023年3月期
売上高		
完成工事高	432,831	459,572
不動産事業売上高	1,064,230	1,103,002
その他の事業売上高	85,941	95,051
売上高合計	1,583,003	1,657,626
売上原価		
完成工事原価	325,849	361,531
不動産事業売上原価	940,146	974,455
その他の事業売上原価	56,865	63,190
売上原価合計	1,322,860	1,399,178
売上総利益		
完成工事総利益	106,982	98,040
不動産事業総利益	124,084	128,546
その他の事業総利益	29,076	31,860
売上総利益合計	260,142	258,448
販売費及び一般管理費	160,548	158,447
営業利益	99,594	100,000
営業外収益		
受取利息	313	475
受取配当金	422	406
受取手数料	2,709	3,039
持分法による投資利益	623	357
雑収入	1,761	2,711
営業外収益合計	5,829	6,989
営業外費用		
支払利息	433	428
支払手数料	666	487
為替差損	164	762
雑支出	487	1,413
営業外費用合計	1,752	3,092
経常利益	103,671	103,898
特別利益		
固定資産売却益	49	212
投資有価証券売却益	1	15
関係会社株式売却益	10	—
特別利益合計	61	228
特別損失		
固定資産除売却損	327	492
減損損失	183	1,795
災害による損失	4	2
特別損失合計	515	2,290
税金等調整前当期純利益	103,217	101,836
法人税、住民税及び事業税	42,110	36,314
法人税等調整額	△4,450	△4,263
法人税等合計	33,660	32,051
当期純利益	69,557	69,785
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△22	△575
親会社株主に帰属する当期純利益	69,580	70,361

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2022年3月期	2023年3月期
当期純利益	69,557	69,785
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△811	△515
繰延ヘッジ損益	△140	△283
為替換算調整勘定	4,069	6,036
退職給付に係る調整額	△131	△903
その他の包括利益合計	2,985	4,333
包括利益	72,543	74,119
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	72,570	74,695
非支配株主に係る包括利益	△27	△575

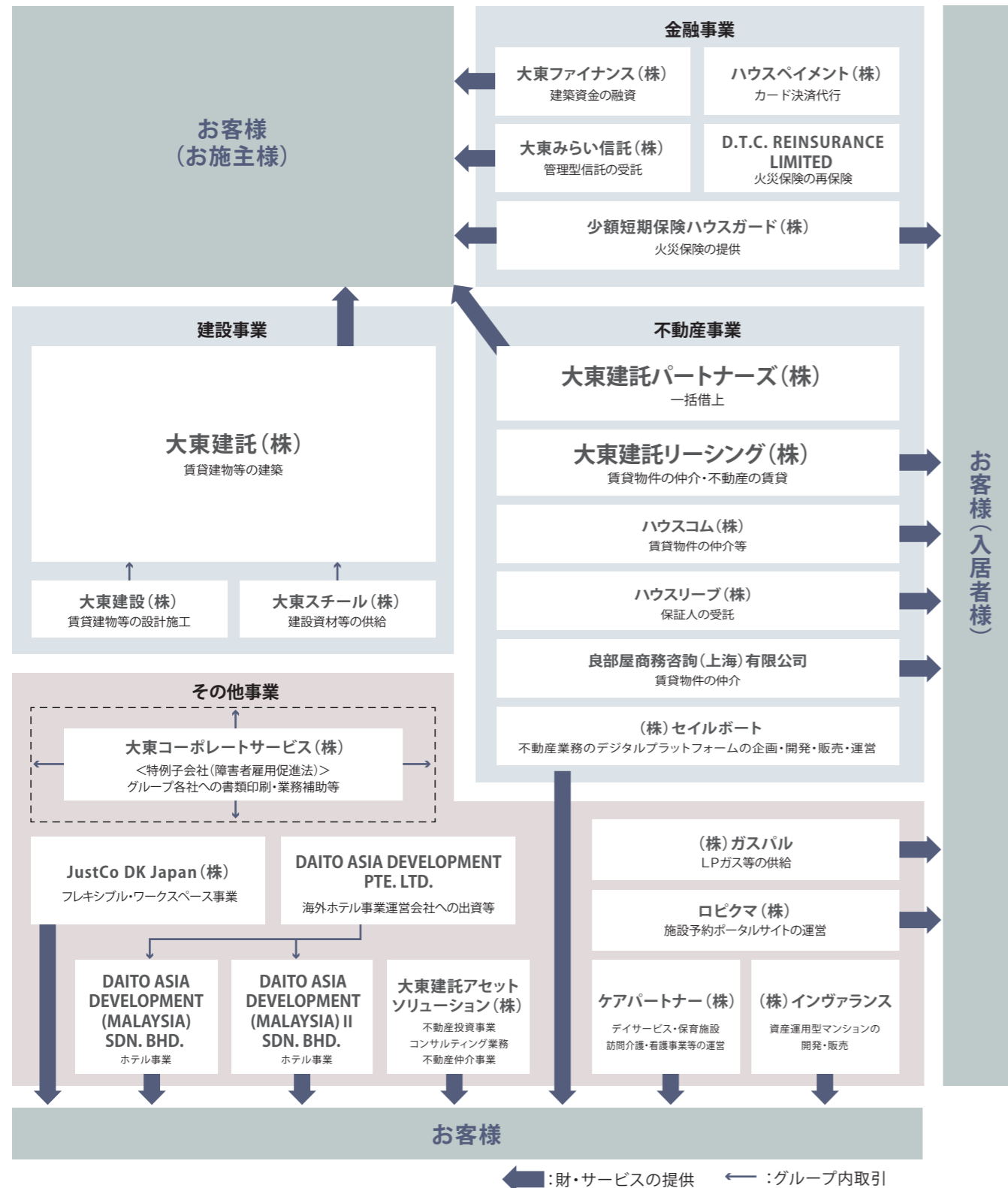


# 会社情報

## 会社概要 (2023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** 17,851名(グループ連結)  
**設立** 1974年6月20日

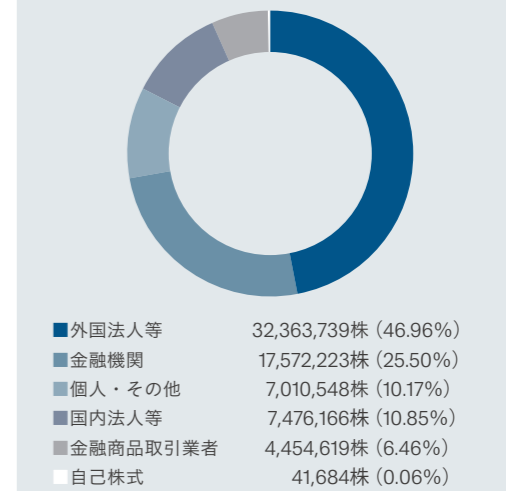
## 主要グループ (2023年3月31日現在)



## 株式データ (2023年3月31日現在)

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	20,130 名
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
単元株式数	100株
上場金融商品取引所	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)
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 〒137-8081 東京都府中市日鋼町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)
同連絡先	電子公告により当社ホーム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 ことができない場合は、日本経済新聞に掲載します。
公告方法	

## 所有者別株式分布状況 (2023年3月31日現在)



## 大株主 (2023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)	10,301	14.96
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	4,644	6.74
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,751	5.45
光通信株式会社	3,480	5.05
大東建託協会持株会	1,680	2.44
住友不動産株式会社	1,606	2.33
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,404	2.04
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NONTREATY 1	1,285	1.87
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	1,231	1.79
大東建託従業員持株会	1,134	1.65

## 株価・出来高推移

