

# 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

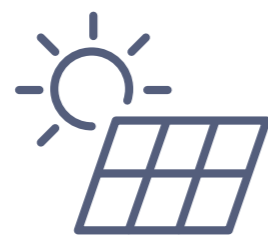
いい部屋ネットブランド  
グループ会社  
不動産会社様との  
仲介ネットワーク



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。

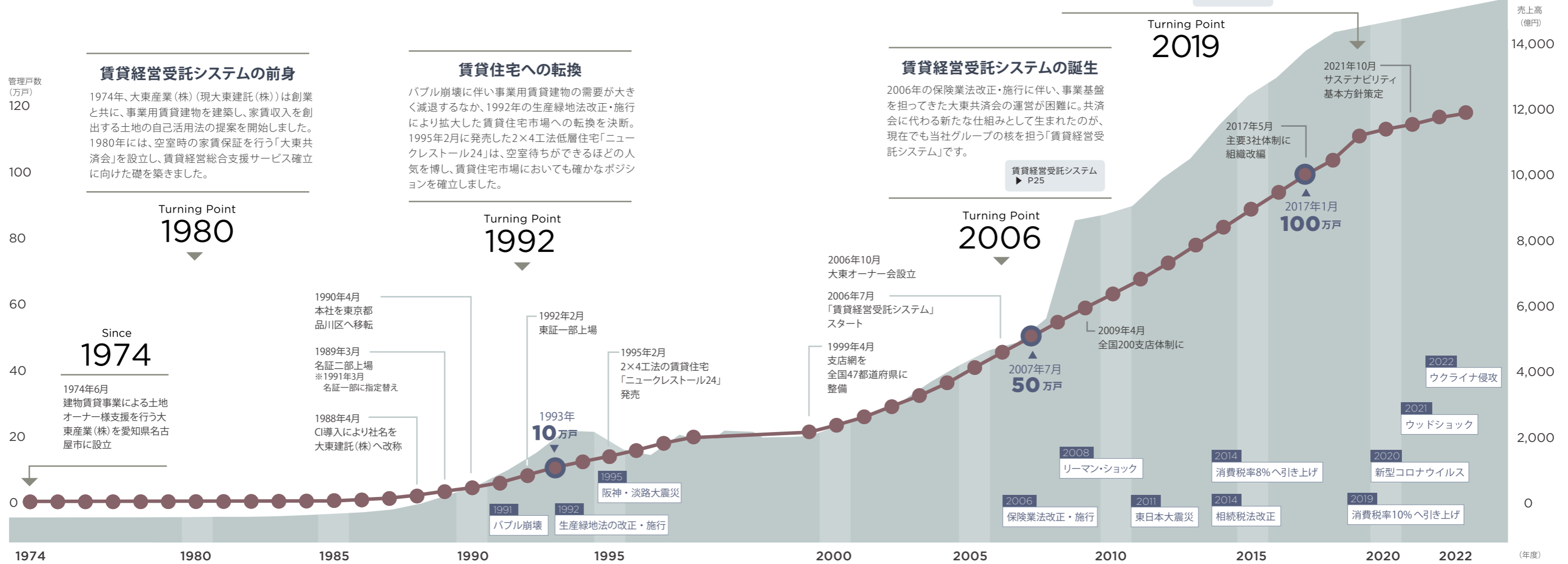
グループパーパス  
 ▶ P3

## 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。

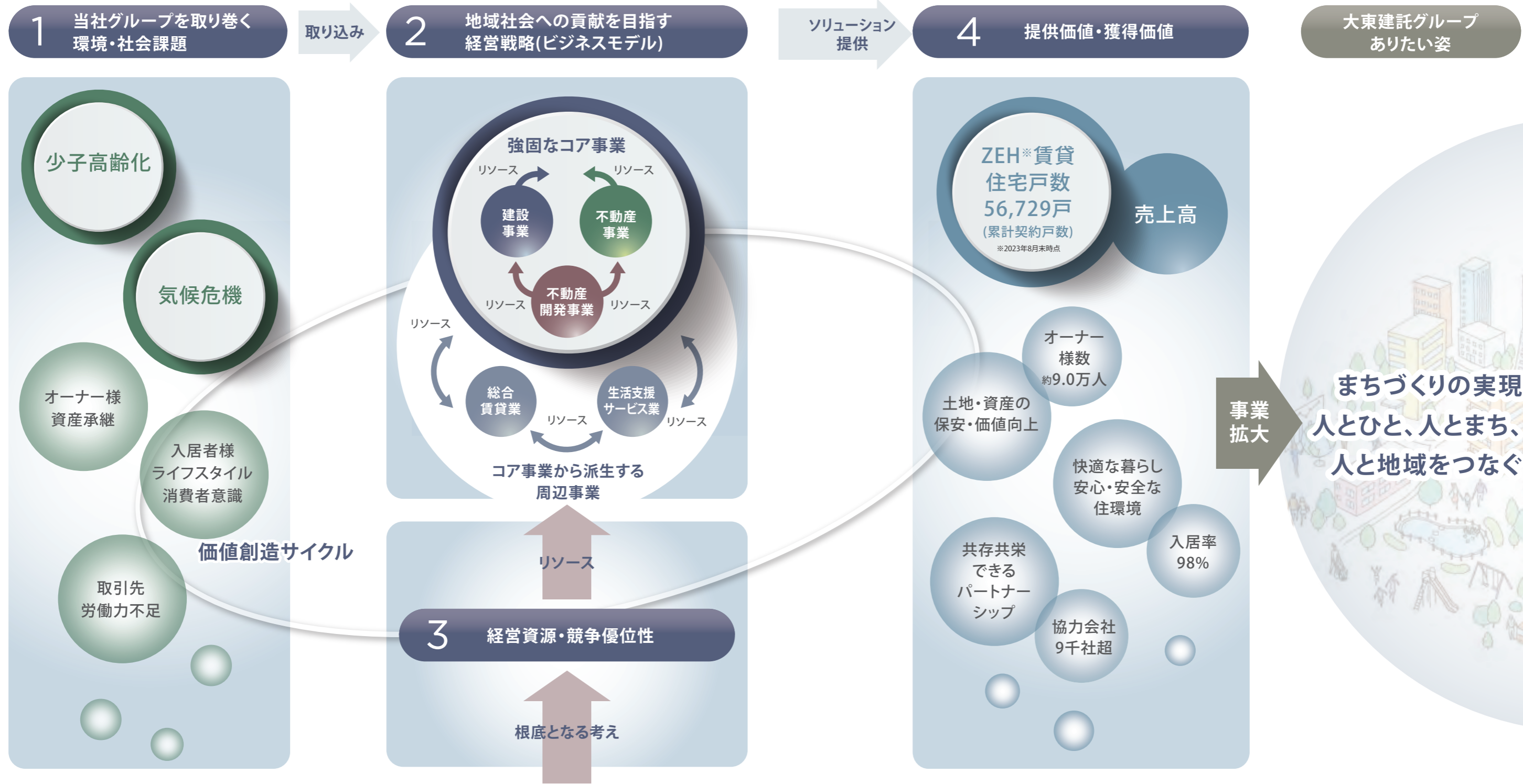
新5カ年計画  
 ▶ P49

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。

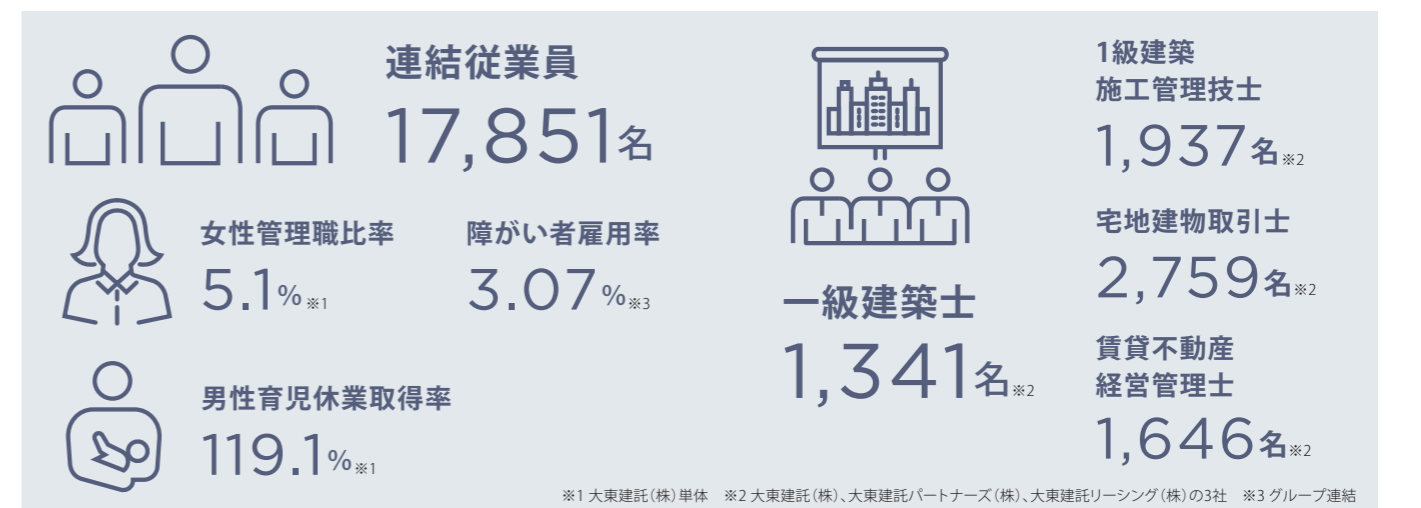
## 3 経営資源・競争優位性

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

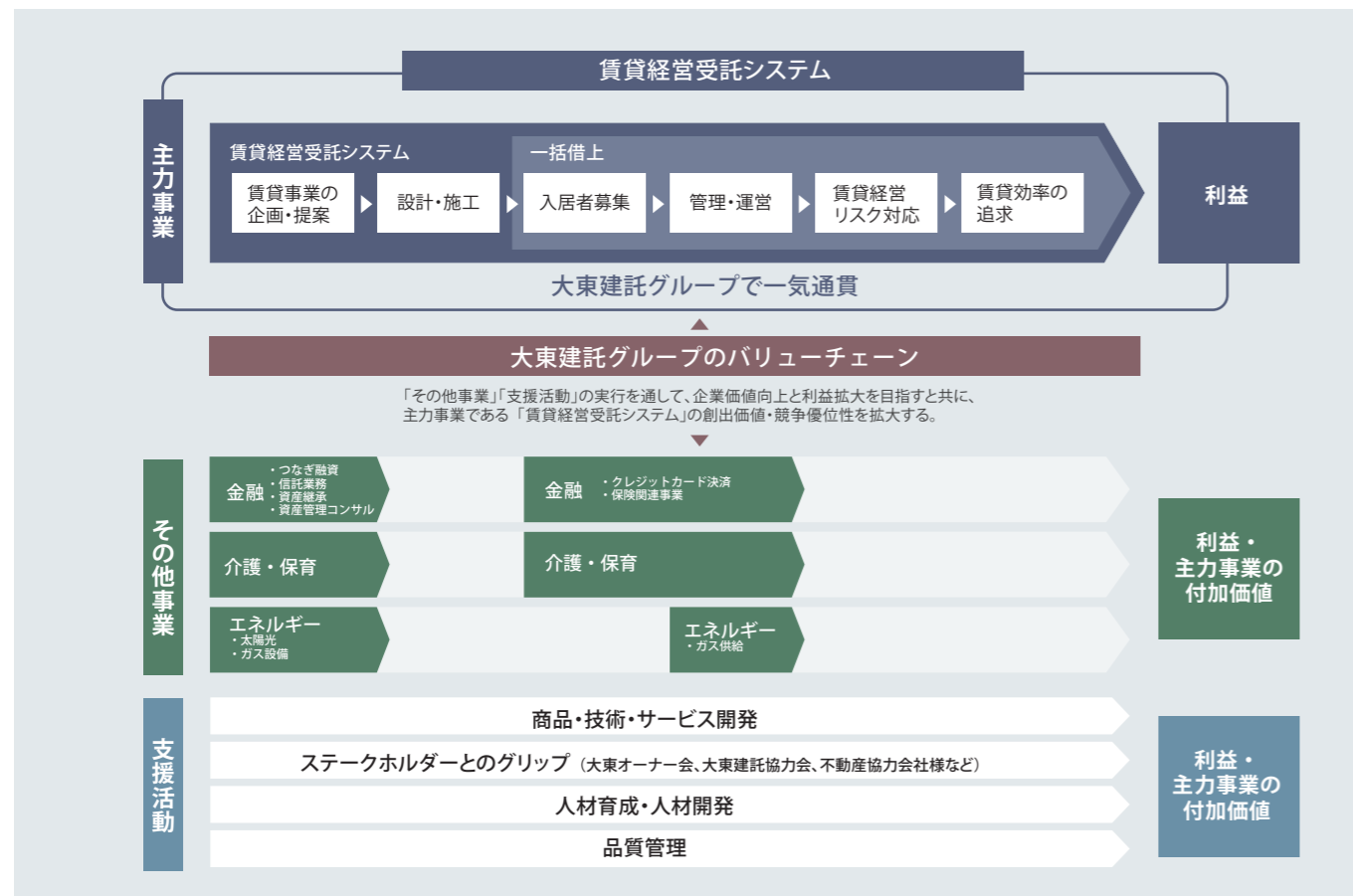
しています。同時に、健康経営に関する取り組みや、従業員エンゲージメント向上に向けた取り組みなども推進し、幅広い人材が活躍できる土台を整えています。また、「大東建託グループ人権方針」を策定し、すべてのステークホルダー(利害関係者)における人権尊重の実践を目指しています。



### 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

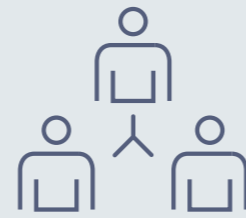
全国に配置している設計課と工事部・課がそれぞれ主体となり、建物に使う資材の調達から設計、施工、完成の際に行う検査に至るまで、一貫した体制で管理・監督を行い、品質の高い賃貸建物を提供しています。また、地域の設計・施工の協力会社様と協働により、充実した建物の建築体制を整えています。

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

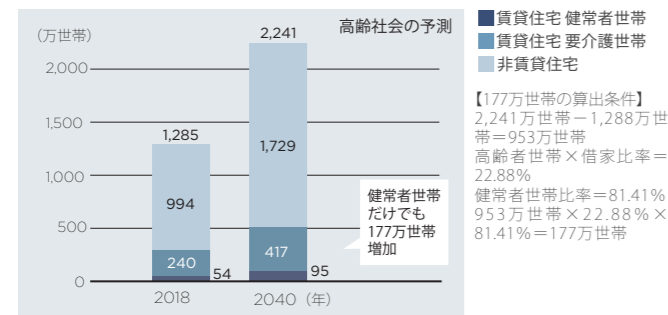
※4 Net Zero Energy House(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)の略で、住まいの断熱性・省エネ性能を上げ、太陽光発電などでエネルギーを創ることにより、建物で消費する年間の一次消費エネルギー量(空調・給湯・照明・換気)の収支をプラスマイナスゼロにする住宅。

# 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。

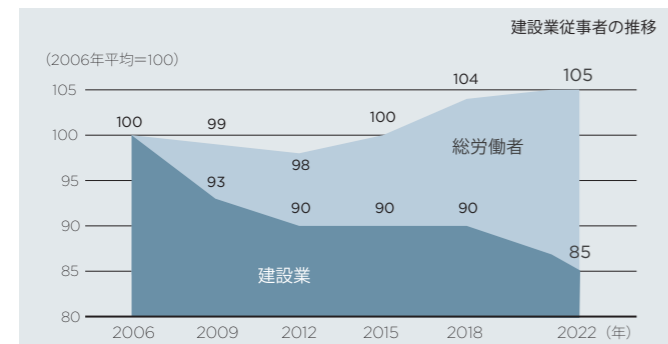
## ■人口・世帯動向



【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。

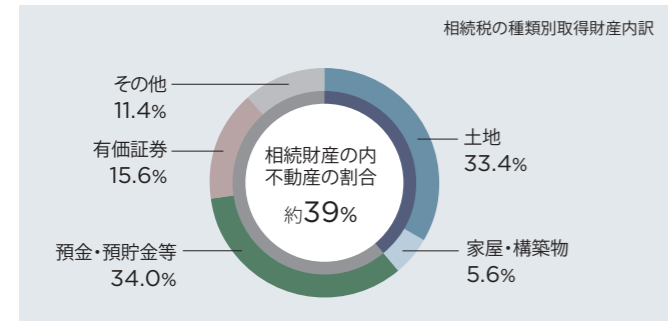
## ■労働力



【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>  |