



平成 28 年 10 月 26 日

各 位

会 社 名 : 株 式 会 社 大 京  
 代 表 者 名 : 代 表 執 行 役 社 長 山 口 陽  
 コード番号 : 8840 東証第 1 部  
 問い合わせ先 : グループ経営企画部長 日名子 幸一  
 TEL : 03-3475-3802

## 大京グループ中期経営計画

### 「Make NEW VALUE 2021 ～不動産ソリューションによる新・価値創造～」策定のお知らせ

このたび大京グループは、中期経営計画「Make NEW VALUE 2021 ～不動産ソリューションによる新・価値創造～」(平成 29(2017)年 3 月期～平成 33(2021)年 3 月期)を策定いたしましたので、お知らせいたします。

記

#### 1. 前回中期経営計画の振り返り

当社グループは、人口減少・高齢化社会が到来し、住宅政策が「量から質へ」と転換期を迎えた平成 18(2006)年度に、中期経営計画(平成 18(2006)年 3 月期～平成 20(2008)年 3 月期)を発表し、マンション分譲事業、マンション管理事業、不動産流通事業をコア事業と位置付け、マンション事業に特化いたしました。

その後、マンション分譲事業の効率性と収益性を高める一方、業界に先駆けて、マンション分譲事業(フロー)中心の収益構造を転換し、管理・流通事業(ストック)の規模拡大を図ってまいりました。

以上の経営改革を進めた結果、強固な財務基盤を構築するとともに、顧客基盤が飛躍的に拡大し、全国 47 都道府県に「ライフタイム・リレーション・システム(※1)」を展開する、オンリーワンの企業グループへと変貌しています。今後は、独自のビジネスモデルと財務基盤を強みに、持続的成長を実現してまいります。

比較項目		前回計画(最終年度) 平成 20(2008)年 3 月期	前年度実績 平成 28(2016)年 3 月期
収益構造	営業収入比率 (フロー: ストック)	78% : 22%	36% : 64%
	在庫回転率(※2)	0.73 回	1.09 回
	マンション利益率	18.5%	22.9%
顧客基盤	管理受託物件 ・マンション ・オフィスビル・商業施設等	336,085 戸 約 90 件	530,095 戸 約 6,000 件
	自己資本比率	24.2%	60.5%
財務基盤	D / E レシオ	2.03 倍	0.23 倍
	長期格付 ・格付投資情報センター ・日本格付研究所	BBB(安定的) BBB(ポジティブ)	BBB+(安定的)※3 A-(ポジティブ)※4

注) ※1 「お客さまのライフサイクルをサポートする」グループ一体のワンストップ・サービス体制

<開発 ⇒ 施工 ⇒ 販売 ⇒ 建物管理+居住者サービス ⇒ 売買仲介・賃貸 ⇒ リフォーム ⇒ 建替え・再開発>

※2 在庫回転率 = 不動産販売原価 ÷ たな卸不動産(期末残高)

※3 平成 28(2016)年 10 月 17 日付で「BBB+(ポジティブ)」に変更

※4 平成 28(2016)年 8 月 4 日付で「A(安定的)」に変更

## 2. 本計画策定の背景と目的

現在、当社グループを取り巻く社会・経済環境は大きく変貌しており、国内では世界に例のない速度で少子高齢化と人口減少が進展する中、都市部への人口移動が加速し、既存ストックの老朽化や空き家の増加等によって、地域コミュニティの希薄化や居住環境の悪化等が社会問題となっています。また、消費者の価値観も多様化しており、その中で「足りないモノ」と「余るモノ」が大きく変化しています。

このような環境のもと、当社グループは、ストック型社会（※1）の実現に向け、「足りないモノ」を「余るモノ」で再生する不動産ソリューション（※2）を通じて、社会的な課題の解決を図るべく、このたび、平成29(2017)年3月期から平成33(2021)年3月期の5年間を計画期間とする中期経営計画「Make NEW VALUE 2021 ～不動産ソリューションによる新・価値創造～」を策定いたしました。

注) ※1 住宅などの社会インフラを長持ちさせることで、経済的なゆとりを生みだし、環境負荷を軽減する社会

※2 Repair（修繕）、Renovation（リノベーション）、Reform（リフォーム）、Rent（賃貸）、Redevelopment（市街地再開発・建替え）、Research and development（調査研究）

## 3. 本計画において当社グループが目指す姿

当社グループは、「ストック型社会の実現に向け、不動産ソリューションで新たな価値を創造し、次世代に継承される社会の資産を蓄積する」ことを目指します。

## 4. 基本方針

- （1）不動産管理事業(50%)、不動産流通事業+不動産開発事業(50%)の収益バランスを維持しつつ、「堅実性」と「持続的成長」を両立させた経営に取り組みます。
- （2）「全国ネットの事業基盤」「ライフタイム・リレーション・システム」「地域密着かつ長期の顧客接点」の強みに磨きをかけ、不動産ソリューションで社会課題の解決とお客さまニーズの具現化に取り組みます。
- （3）持続的成長に向けた「新規投資」と「株主還元」を両立し、企業価値の更なる向上に取り組みます。

## 5. 新たな取り組みテーマ

### （1）事業領域の拡大

#### ア) 自社管理マンション以外の修繕工事需要を開拓

修繕工事で業界トップクラスの施工実績をもつ当社は、①施工体制の強化（施工管理要員の増員及び施工協力会社の開拓）、②価格競争力の強化（集中購買による原価削減）、③営業力の強化（広告宣伝による認知向上）に努め、今後は外部マーケットに受注活動を展開し、修繕工事収入の更なる拡大を目指してまいります。

#### イ) 一戸建て住宅リノベーション事業に参入

①全国店舗網による仕入体制、②独自の品質保証制度、③これまで一戸建て分譲事業により培ってきた施工管理体制の強みを活かし、一戸建て住宅のリノベーション事業に参入いたします。今後は業界トップクラスの販売戸数を誇るリノベーションマンションと合わせて、平成33(2021)年3月期にリノベーション事業の販売戸数を2,500戸超に拡大してまいります。

#### ウ) 法人向けリフォーム事業に参入

これまで個人が所有する分譲マンション等のリフォーム事業を手掛けてまいりましたが、今後は法人等が所有する社宅、賃貸マンション、ビル等の一棟リフォーム事業に参入いたします。

なお、当事業の工事期間及び工事一件当たりの受注金額は、住宅リフォームと大規模修繕工事の中間規模に相当し、近年市場規模が拡大しています。

### （2）アセットの活用

#### ア) 賃貸用不動産への投資

賃貸用不動産に当計画期間累計で700億円を投資いたします。豊富なノウハウをもつ企業社宅、賃貸マンション、サービス付き高齢者向け住宅を中心に投資し、独自のモニタリングシステムによりリスクを管理し、高収益を実現してまいります。

## イ) 再開発事業の推進

45 万戸超の「ライオンズマンション」及び「サーパスマンション」の供給実績に裏打ちされた「ブランド認知」、「ライフタイム・リレーション・システム」、「全国ネットの事業基盤」、「強固な財務基盤」の強みを活かし、全国エリアで再開発事業を推進してまいります。

現在、地方中核都市を中心に 16 プロジェクトが進行しており、平成 33 年 3 月期以降に累計 800 億円超の事業収入を見込んでいます。

### <代表的なプロジェクト>

事業名：南 2 西 3 南西地区第 1 種市街地再開発事業（札幌市中央区南 2 条西 3 丁目）

事業年度：平成 27(2015)年度～平成 33(2021)年度（予定）

区画面積：約 0.6ha

延床面積：約 42,900 m<sup>2</sup>

主要用途：商業、業務、共同住宅、公共駐輪場

## (3) 研究開発の推進

### ア) ICT活用

労働人口の減少に備え、現在、産学連携や異業種とのアライアンスにより、壁面走行技術を応用した共同研究やスマートグラスを用いた遠隔業務支援の実証試験を行っています。今後は、①遠隔化及び無人化、②機械化、③建物・設備の長寿命化をテーマとする研究開発を推進してまいります。

### イ) 海外展開

当計画期間を海外展開の基盤構築と位置づけ、①市場調査及び研究（グローバル展開が可能な事業の見極め、進出国・投資先・提携先の選定）と、②人財投資及び育成（異業種から人財を獲得、社内選抜した人財に海外経験を積ませる）を推進してまいります。

## 6. 既存事業の取り組み

### (1) 不動産管理事業

- 顧客基盤の強化拡大に努め、お客さまを生涯にわたりサポートする中で、ライフサイクル・ビジネスを提供してまいります。
- 受託管理物件の修繕工事需要は年々増加しており、これらの工事を着実に受注してまいります。
- 省エネ、省コスト、省力化を追求したオプションメニューを開発し、オーナーの多様化するニーズに対応してまいります。
- 居住者向けサービス事業については、異業種企業とのアライアンスを積極的に推進し、提供サービスの領域を拡大してまいります。

### (2) 不動産流通事業

- 三大都市圏で培ったノウハウを全国 47 都道府県へ展開してまいります。
- マンション売買仲介及びリノベーション事業のシェアを拡大し、市場成長率を上回る水準で当事業を成長させてまいります。

### (3) 不動産開発事業

- マンション分譲事業については、大京と穴吹工務店のノウハウやリレーションを融合し、地方圏のシェアを拡大してまいります。
- 建築コストが高止まりする状況下、施工管理要員の増員や対応エリアの拡大等により、自社施工能力を高め、収益力を強化してまいります。
- 一戸建て分譲事業については、300 戸体制へと事業規模を拡大してまいります。

## 7. 定量目標

### (1) 利益目標・指標

本計画の最終年度における定量目標は、以下のとおりです。

	前年度実績 (参考) 平成 28 (2016) 年 3 月期	本計画 (最終年度) 平成 33 (2021) 年 3 月期
営業利益	183 億円	280 億円以上
R O E	7.8%	9%以上

### (2) 投資計画 (平成 29 年 3 月期から平成 33 年 3 月期までの合計)

計画期間及びその先の飛躍的な成長に向け、中長期的な視点で新規投資を行ってまいります。

投資分野		投資金額 (累計)
不動産投資	・不動産開発及び不動産流通事業に供するアセットの取得 ・不動産賃貸事業に供するアセットの取得	1,000 億円
研究開発投資	・AI 及び IoT 等を用いた遠隔化及び無人化、機械化、建物・設備の長寿命化の研究開発等	500 億円
戦略投資	・マンション管理、ビル管理、戸建て仲介、修繕工事に関わる M&A 等	
合 計		1,500 億円

## 8. 株主還元方針

「安定性」、「継続性」、「持続的な還元強化」を株主還元の基本方針といたします。

普通株式	前年度実績 (参考) 平成 28 (2016) 年 3 月期	本計画期間
		修正予想 平成 29 (2017) 年 3 月期
年間配当金	3.0 円	6.0 円
配当性向	20.1%	36.2% (※1, 2)

注) ※1 平成 28 (2016) 年 9 月 30 日現在の発行済普通株式数 (自己株式を除く) 840,049,866 株に基づき算出したもので、平成 28 (2016) 年 10 月 1 日以降の自己株式取得の影響については考慮しておりません。

※2 当社は、平成 28 (2016) 年 10 月 26 日開催の取締役会において、会社法第 459 条第 1 項第 1 号に基づく当社定款 37 条の定めにより、自己の株式を取得することを決議いたしました。

<決議内容>

- (1) 取得する株式の種類 当社普通株式
- (2) 取得する株式の総数 70,000,000 株を上限とする  
[発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合 8.33%]
- (3) 株式の取得価額の総額 100 億円を上限とする
- (4) 取得期間 平成 28 (2016) 年 10 月 27 日から平成 29 (2017) 年 10 月 26 日まで

なお、取得方法につきましては、東京証券取引所における市場買付を予定しています。

以 上