



小林克満

代表取締役 社長

賃貸住宅という社会インフラを担う企業として サステナビリティ経営への決意と、社会への約束。

新型コロナウイルス感染症の流行を背景に、将来に対する不安が拡大するなか、刻々と変わる外部環境への対応と、企業が持続的な成長に向けた明確なビジョンを示すことが、企業が果たすべき責任として、より一層重要視されてきています。

今回の統合報告書では、当社が描くビジョンの根拠となる「変化を成長機会に変える大東建託」、持続的な成長に向けた「新5ヵ年計画の使命、私の使命」、最後に「私が描くこれからの大東建託と社会」についてお話ししたいと思います。

変化を成長機会に変える大東建託

会社の変化と共に歩んだ35年

私が入社した1986年頃は、大東建託がちょうど株式上場を目指していた時期で、オーナー様の土地活用支援で成長していこう、全国に認められようという意欲が高い時代でした。入社後、私は本社の営業企画課に配属され、広告宣伝などの業務を1人で担当していました。その後、会社の大きな過渡期を含め、幸運にも新しい挑戦や重要な課題への取り組みに参画できる多くの機会をいただきました。今振り返ると、会社の成長と共に私自身も成長できるポジションにいられたことは、非常に恵まれていたと思っています。

このように始まった大東建託での35年間を振り返ると、当社グループは、時代や社会の変化に合わせて試行錯誤を繰り返しながら、他社にはない提供価値を生み出すことで成長してきた会社だと、改めて実感します。

当社グループは、倉庫や工場を中心とした事業用の建物賃貸事業から出発した会社ですが、バブル崩壊直後の1992年、生産緑地法が改正され、市場が大きく賃貸住宅に動いたことが転換期となり、当社の事業も事業用建物から賃貸住宅へとシフトしました。まだ「倉庫の大東建託」のイメージが強かった転換期当初、大東建託は、現在の賃貸経営受託システムの前身である、空室時の家賃保証を行う「大東共済会」の仕組みで高い評価をいただいていた。そのため営業部門も技術部門

も、競合優位性である「大東共済会」の仕組みと、他社と同水準の賃貸住宅商品を組み合わせることができれば、競合他社とも十分に戦えると考えていました。ですが結果的には、たとえ大東共済会の強みがあっても、既にマーケットで信頼を獲得している他社の商品に勝つことはなかなか難しく、他社に勝てる商品を考え出すことが当社の大きな課題となりました。その後国内で輸入住宅ブームが起こり、創業者の意向もあり、このブームを契機に輸入住宅をモチーフにした商品開発を進めることになりました。当時私は、商品開発部の課長となっていました。商品開発において、輸入住宅のイメージを活かすことができる新しい賃貸住宅のスタイルとして提案をした長屋住戸スタイルの商品アイデアを、技術職のみなさんが素晴らしいデザインで形にしてくれました。それが1995年2月に発売し高い評価を得た、2×4工法低層賃貸住宅「ニュークレストール24」です。今でも当社商品の特長となっている、1階に玄関が並ぶ長屋住宅タイプの住戸スタイル、他社の賃貸住宅とは一線を画した洋風な外観などが大きな反響を呼び、一時入居待ちが出るほどの主力商品となりました。この経験から、他社とは違う、それも段違いな差別化によって存在感を示すことが、市場競争で勝つ条件であることを、身をもって体感しました。

私と大東建託の歴史のなかで、もうひとつ印象に残っているのが、現在のコア事業の根幹である「賃貸経営受託

システム」の立ち上げです。2006年の保険業法改正・施行に伴い、当社において重要な役割を担ってきた「大東共済会」の継続では、オーナー様のメリットが少なくなると判断し、当社は一括借上方式への転換を選択しました。当時私は、営業企画部の部長として、現在の賃貸経営受託システム構築プロジェクトの事務局を担当していました。検討当初、これまで大東共済会で家賃保証の仕組みを提供していたわけですから、先行している一括借上事業者と同じ水準の一括借り上げのサービスであっても、当社グループの営業力をもってすれば、通用するだろうという思いはありました。しかし、それでは事業用建物から賃貸住宅へとシフトした転換期と同じように、他社に勝つことが難しくなると考え、一括借り上げにおいては後発となる当社が参入するにあたり、いかに差別化を図るか、いかに他社に勝てる仕組みにするのかなど、プロジェクトを通じて経営層と共に議論を深めました。結果として、超長期30年(当時)の借上期間と、入居者様の退去に伴う部屋の原状回復や建物の経年劣化に対する修繕の費用負担までをシステムに組み込むという、他社にはない徹底した顧客第一主義の差別化により、今日の賃貸住宅業界No.1の地位を獲得するに至りました。

外部環境の変化を機に、まだ世の中にない価値を生み出す仕事を経験させていただいてきたというのが私の大東建託での足跡です。当時の経営トップは、会社の向かうべき道を定め、旗振り役を担っていました。経営トップが明確な方向性を示すことの重要性を肌で触れさせていただいたことが、ビジョンを大切にしたいという現在の私の考えにつながっているのだと思います。

私の経営への考え

私は企業経営者として、3つの考えにこだわりを持ち、事業を進めています。

まず、社会も事業環境も大きく変化する現代において、当社が成長し続けるためには、やはり経営層がビジョンを持ち、旗振り役を担うことが重要だという考えです。前述のとおり、私は会社の成長と共に自身も成長ができた環境に感謝しています。では現在、従業員に対して同様の環境を提供できているかと考えると、新型コロナウイルス感染症の流行を機に、事業環境が厳しさを増すなか、従業員は、会社はどこへ向かうのかと漠然とした不安を抱えていると思います。だからこそ、先々のビジョンを明確に示すことで、当社グループ、あるいは自身の将来の道筋を見出せる環境にしていきたいと考えています。また会社を牽引する立場になって、社内だけでなく、社外に対しても将来ビジョンを示すことの重要性も強く感じています。

次に、私は「良い会社」にしたいという純粋な思いが仕事の原点にあると考えています。2019年度から開始した中期経営計画「新5ヵ年計画」で「夢や将来を託され、継続して成長できる企業へ」を目標として掲げたのも、従業員にとってご家族や社会に対し胸を張って働ける会社になりたいという強い思いからです。

そして最後が、正論で突き進む、正道・王道の経営を行っていくという考え方です。これらの思いが、私が行う企業経営の根底にあると考えています。

では経営スタイルはと言うと、試行錯誤を繰り返しながら新たな挑戦をしてきた経験から、行動しながら考える、



他社にない価値を創出してきた大東建託。
これからのビジョンは
社内外にしっかりと示したい。

考えながら行動する「考働」タイプだと認識しています。「ながら」スタイルは過去には良くない習慣とされてきましたが、これからの時代は「ながら」スタイルこそが必要だと思えます。また、挑戦するからにはとことんやり抜くと

いう粘り強さ、一方で執着せず、潔く見切りをつけるという「粘り強さと潔さの両立」を心がけています。独断専行ではなく、周囲の意見を聞きながら考働し、最後は自ら決断するという経営スタイルだと考えています。

新5ヵ年計画の使命、私の使命

新5ヵ年計画の現在地

平成の30年間、当社は建設事業によって賃貸住宅のストックを拡大し、それらを仲介や管理といった不動産事業へと展開する一連のビジネスモデルを全国で展開することで成長してきました。これは、人口も世帯も増加していく社会のなかで、拠点を増やし、営業人員を増やすことが売上やストックの拡大に直結するという方程式が成立していたからこそ成し遂げられたことです。

では、令和の時代はどうか。30年後、50年後の日本社会を考えると、人口や世帯の増加は見込めません。そうなると、当社も今までのように、新築着工戸数を増やすこと以外にも、事業環境に合わせた成長戦略を考えなければなりません。この課題に対する解答として、2019年の社長就任時に発表したのが、新5ヵ年計画です。新5ヵ年計画では、これまで行ってきた盤石な賃貸住宅事業をコアとして、総合賃貸業、生活支援サービス業を同心円上に拡大することで、賃貸住宅専門企業から生活総合支援企業への進化を目指していこうというものです。

この新5ヵ年計画ですが、融資の厳格化や新型コロナウイルス感染症の流行など、事業環境の変化の影響を受け、賃貸住宅事業を起点とした建設事業の実績が計画を下回る結果となっています。そのため、まずは建設事業の立て直しを図り、盤石なコア事業を取り戻すことが最優先事項であると考えています。一方で不動産事業については、このコロナ禍にあって、入居率も含め、非常に好調に推移しています。とはいえ、未だ新型コロナウイルス感染症が収束したわけではありませんので、引き続き状況を注視しつつ、コロナ禍を通して実感した不動産事業の安定した強みをさらに強化していきます。その他事業についても、ホテル事業以外は堅調に推移しています。またその他事業においては、2020年11月に、資産運用型マンションの供給を行う(株)インヴァランスをグループの一員としたように、新しい事業領域への積極的

な進出も進めていきます。引き続きシナジーの高い企業やサービスとの連携を検討していきます。

市場における新築着工戸数は減少傾向ですが、当社グループの賃貸住宅ストックは増加しています。そのため、ストックを活用したビジネスには特に注力すべきであると考えています。そういった背景から、新5ヵ年計画において注力している事業のひとつがリフォーム事業です。私たちが有するリソースを活かすことができるリフォーム事業は、当社グループの事業領域を拡大するにとどまらず、リフォームを起点とした他社建物の管理業務受託、建て替え・リノベーションからの再販などを通し、ストックの獲得によるコア事業の強化にもつながります。また、不動産事業においても、2020年10月より、賃貸住宅や暮らしに関連するサービスの提供を目的としたビジネスプラットフォームの開発を開始しました。まずは200万人をこえる当社管理建物にお住いの入居者様に対し、2021年秋からサービス提供を開始する予定です。コア事業、特に建設事業の業績回復という課題はありますが、目標とする生活総合支援企業に向けた取り組みは、着実に進んでいます。

新5ヵ年計画と私の使命

賃貸経営受託システムは、大東建託(株)が賃貸住宅経営の企画・建設をし、大東建託リーシング(株)が入居者様を募集斡旋し、大東建託パートナーズ(株)が管理・運営・一括借り上げをするという、グループ一貫通貫でオーナー様の賃貸経営をサポートするシステムです。つまり、大東建託の成長が、自ずと大東建託リーシング、大東建託パートナーズを始めとする子会社の成長に直結するビジネスモデルです。しかしこの場合、ビジネスのエンジンは大東建託のひとつ分しかないため、現在のコロナ禍のように、エンジンが停滞すると、途端にグループ全体の成

長率も鈍化してしまいます。これまでは当社グループの競争優位性として機能してきたこの体制ですが、今後は各子会社も独立して成長できるエンジンを見つけ稼働させる必要があります。例えば大東建託パートナーズでは、他社が建設した建物の管理を受託し自ら拡大させることは、独自のエンジンをもつことにつながり、さらに、建て替えやリノベーションを大東建託に紹介するなど、グループ内での好循環も期待することができます。このようにグループ各社がエンジンを持ち、グループ各社が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ができれば、さらに持続的な成長が可能になります。

私は、新5ヵ年計画におけるひとつのゴールを、グループ各社のエンジンを稼働させ、このような自立型のエコシステムをつくることだと考えています。このエコシステムに対する考え方や仕組みが十分に共有できれば、新しいエンジンは将来にわたって生まれ続け、エコシステム

も強化されていきます。まずは実現のための組織・人材を育成し、仕組みを構築することが、私が果たすべき最大の役割です。

新5ヵ年計画が始まった2019年より、社内外で新しいエンジンを生み出すための風土構築やプログラムを開始しています。そのひとつが、社内ベンチャー制度「ミライノベーター」です。従業員たちは、自らの得意分野や当社グループの経営資源を活かして挑戦したいという思いで、「ミライノベーター」に応募をしています。その応募者の声に耳を傾けてみると「今のまま働き続けても、将来のポストが見えない」「自分ができることに、キャリアの限界を感じる」と話す従業員が少なからずいます。私の従業員時代同様、成長し続ける企業のなかで、従業員が積極的に挑戦でき、自らの成長を会社の成長と共に実感できる環境を構築するためにも、このエンジンの稼働とエコシステム構築を必ず実現したいと考えています。

私が描くこれからの大東建託と社会

大東建託が担う責任と使命

2021年3月末時点で、当社グループは8.8万人のオーナー様が所有する116万戸の賃貸住宅を管理しており、そこには推計208万人の入居者様がお住まいです。規模だけで見れば、ひとつの政令指定都市の人口と同等規模の入居者様が全国に分散している状態とも言えます。これらをひと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、その規模の分だけ、当社に課されている社会的責任も非常に大きなものであると認識しています。このネットワークを生かす鍵、そして、当社の将来成長の鍵は、経営資源や事業活動を通じた社会課題解決への挑戦にあります。そのため、当社と当社従業員全員が、社会課題を「自分ごと」とすることが肝要です。例えば、世界的に喫緊の課題となっている気候変動問題について、これまで、施工現場における環境負荷低減のための取り組みやZEH賃貸住宅をはじめとする環境配慮型賃貸住宅の開発など、中長期的な環境配慮には積極的に取り組んできました。しかしながら、近年、毎年発生する豪雨災害など、気候変動がもたらす災害は、実害としてオーナー様や入居者様に被害をもたらす、災害の度に、担

当エリアの従業員が総出で地域の復旧や復興に努めています。これは言い換えれば、事業や従業員、そしてステークホルダーのみならず、既に気候変動の影響を受けている状態と言えます。だからこそ、全社で社会課題を「自分ごと」として考え、解決・貢献するための方法を見つけていかなければなりません。まさにそれこそが、今後当社の社会的・経済的価値の向上につながると考えています。

大東建託のサステナビリティ

サステナビリティという考えが徐々に身近なものとなり、多くの方々が関心を寄せています。私自身の購買行動を振り返っても、価格や性能、デザインのほかに、その商品が環境に配慮されているものなのかなど、新たな基準が加わったと実感しています。社会の動向を見ても、環境や社会に配慮している企業や商品が選ばれ、評価される時代が来たと感じます。だからこそ、サステナビリティへの責任をきちんと果たさなければ、事業競争以前に淘汰されてしまうという危機感は年々高まっています。当社の主力商品である賃貸住宅は、さまざまな方が、その時々家族構成やライフスタイルに合わせて容易に選

新しいエンジンを生み出し続ける
組織風土と仕組みを創る。
会社も従業員も挑戦しつづける環境を
構築することが私の使命。



択・住み替えができるという点などから、持ち家以上に公共性の高い社会インフラとしての役割も果たしてきたと考えています。また、オーナー様が所有する土地に新たな住居と人の暮らしを生み出すこの事業は、その土地がある地域やステークホルダーのみなさまのご協力とご理解がなければ成り立ちません。このような背景から、以前よりCSRやCSVという考え方を企業経営に組み込んできた当社ですが、今後はより積極的な取り組みを通して、SDGs・ESGを含めたサステナビリティという視点でも選ばれる企業を目指していきます。

例えば、賃貸住宅商品の開発にあたって、環境、防災、ライフスタイルという3つのコンセプトに特に注力しています。環境配慮は、年間5万戸以上(直近5年平均)の住宅を供給する当社として当然の責任です。防災については、オーナー様の資産の保全と入居者様の命を守るという責任を果たすために、そして、人生100年時代と言われる現代、賃貸住宅だからこそ提供できる新しいライフスタイルを提案するといったように、サステナビリティ視点の経営は、新しい価値提供の機会になると考えています。本統合報告書で公表したマテリアリティは、このような考え方をふまえてご覧いただくと、私たちの目指していることが一層ご理解いただけるのではないかと思います。

今回公表したマテリアリティ(重要課題)は、事業執行を先導する次世代を担うメンバー(執行役員全員、グループ主要3社経営企画・事業戦略部門責任者)が中心となって特定を進めました。まもなく運用を開始しますが、

現状のマテリアリティを完成版とするのではなく、精査しながら改良し、実際に生きたマテリアリティにしていくことが課題です。また、新5ヵ年計画を加速させるひとつの材料として、マテリアリティを取り込んでいく必要もあります。経営戦略とマテリアリティが両方の視座から当社グループのやるべきことへ集約されていくのが、当社サステナビリティ経営のあるべき姿だと考えています。

社会への約束

冒頭でお話ししたように、当社グループは、時代や社会の変化に合わせて、他社にはない提供価値を生み出すことで成長してきました。そしてまた、大きく時代が変化する今、私たちは、賃貸住宅専門から総合賃貸業を核とした生活総合支援企業を目指すことをみなさまに宣言しています。そこで当社グループがなすべきことは、オーナー様、入居者様、お取引様など、全てのステークホルダーとの良好な関係性を含めた経営資源を核として、より広く社会に貢献できる企業へと成長することです。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、また事業を通じた社会課題の解決を目指すことが、目下、私が成し遂げたい社会への約束です。この約束を果たすべく、コロナ禍に負けず、引き続きさまざまな活動に挑戦してまいります。当社グループから生まれる新たな価値にご期待ください。