



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### A 不動産株式会社

5

A 不動産会社は、リーマンショックの影響から 2009 年 3 月期を境に業績が悪化し続けていた。2009 年 3 月期の売上高 7000 億円をピークに、6000 億円（2010 年）、5000 億円（2011 年）と大幅な下落をみせている。利益も赤字続きであり、何とかして立て直しを図らなければ存続が危ぶまれる。役員給与や報酬制度の改革により人件費の圧縮に踏み切るが、株価は下落する一方であった。2008 年 8 月時点では 1500 円台であった株価も、リーマンショックを経た一年後には 800 円台と半分になっている。今後もしばらくは更なる下落が予想される。希望退職者を募るなど大幅な人員削減も行い、加えて新卒採用も 2009 年度入社から縮小、2010 年以降は採用活動を停止している。業績の悪化は、国際的な不況による影響が大きいですが、それ以前に社内のモチベーションが下がっていることが主な要因と考えられる。会社は新しい経営戦略を示す一方、労働環境の悪化で見切りをつけた社員が続々と自主退社していった。A 不動産会社は、人材の流出を食い止め、業績の回復が求められている。

### 創業

A 不動産会社は、国内のアパート・マンションの賃貸管理を中心とする不動産会社である。1973 年に工藤功一により設立された。設立当初は、「株式会社クドウ」として首都圏を中心とする不動産仲介業として創業を開始した。事業は順調に拡大し 1985 年には資本金 1 億 3200 万円に増資、社名も A 不動産会社に改名し都市型アパート経営の本格的な始動を開始した。その後、A 不動産会社は、独自のビジネスモデルを展開し、アパート経営を中心に「店舗・商業施設」や「高齢者施設」へと土地活用による事業拡大を行っている。また、賃貸経営だけでなくグアムにリゾートホテルを構えレジャー事業に進出するなど積極的な多角化を行った。現在では主に、建築請負事業・賃貸事業・シルバー事業・リゾート / 国内ホテル事業の 4 つを構えるに至っている。

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科の大藪 毅（専任講師）と高橋愛美（M34）が取材を元に作成したものである。組織や個人の行動については是非を例示するものではない。社名や人名および具体的事例については特定を防ぐため変えてある部分がある。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 大藪 毅、高橋愛美（2013 年 1 月作成）