

# エム・ケー株式会社

## 取材レポート

多摩大学 経営情報学部

入澤 凜 (2年) 中澤彩花 (2年)

### 会社概要

エム・ケー株式会社は、1988年の創業以来、地域密着の姿勢を崩すことなく、長年にわたる経験と実績により培われた信頼を基盤に「ともにまちづくりを」をスローガンとし、地域経済の活性化と心豊かなコミュニケーションができるまちづくりを提供し続けてきた。

現社長である小林勁さんは、日野市にある自社賃貸マンションのメゾン M&K というアパートの一室で創業した。そこから幅広く事業を展開し、現在は建築物のプランニングから土地の有効活用、大規模開発、区画整理、仲介/管理業務など、お客さまのニーズにお応えし、課題解決を図る地域密着型企業として日野市を拠点に活躍している。100年企業を目指していくうえで、地域から必要とされる企業であり続けるため、これからも快適なまち、都市づくりを提案していく。

### 企業について

エム・ケー株式会社は、今年で35歳になる企業であり、社員は41名と少数ながら売上高が168億円にものぼるため、「小さな大企業」と呼ばれている。

この売上高の内訳は、約三分の二がまちづくり事業に関する収入であり、残りの三分の一は毎月の家賃収入と太陽光事業等による収入を合わせたもので、安定収入となっている。この安定収入こそが、当社を支える基盤である。

まちづくり事業は、行政、進出企業、地元地権者、金融機関、コンサルティング会社、ゼネコン、さらに地元住民の方々等の様々な人の協力があって、初めて事業化し成功に繋がる。35年かけて築き上げた「信頼」こそが、結果としてエム・ケー株式会社を大きく成長させた。

## 多摩ブルー・グリーン賞を受賞に至った一番のポイント

当社は、多摩ブルー・グリーン賞を二度受賞している。一度目は「ともにまちづくりを～地域活性化のための大規模市街化調整区域の開発～（第11回）」、二度目は「ともにまちづくりを～地域課題の解決にこたえるヘッドリース事業～（第13回）」、この二つの事業テーマにおいて地域経済に貢献したことが評価され受賞に至った。

一度目の「地域経済の活性化」は、この会社の最大の強みである。エム・ケーのまちづくりは、何も無い土地に対して何かを生み出すことで、地域を活性化させる。例えば、まちをつくる時は耕作放棄地といった生産性の低い土地からスタートし、そこを開発することによって、商業施設や、物流拠点、工場などの生産性の高い土地へと変える。これにより、公共インフラが整備され、明るいまちへと姿を変える。

イオンモールなど大型商業施設をつくることで、その地域に雇用と税収が生まれ、観光の場もできる。地域の人々にまちの姿が変わったと喜んでもらうことができ、まちづくりを通じて社会経済に貢献している。この価値のある仕事が、受賞に至った経緯である。

二度目の「地域課題の解決」は、まちづくりを通じて、社会の課題を解決している。例えば、保育園をつくって待機児童問題を解決したり、老々介護問題を解決するために様々なバリエーションの老人施設をつくったり、核家族で独立しがちの子育て層のために地域コミュニティを図れる賃貸マンションをつくったり等だ。

## 企業の成長過程

エム・ケー株式会社が創業から現在に至るまで成長した過程は、三段階に分けられる。

### (1) バブル期 (1988年～1991年)

当社は、バブル後に創業した。バブル期以降、日本経済は低迷し、多くの企業では企業業績が不振になったなかで、なぜ当社は成長を遂げることができたのだろうか。

それは、「多摩」という地域で創業したからである。都心で創業していた場合、高い土地を購入するため、銀行から多額の資金を借りることになる。そして、バブルが弾けた際には、その多額の借金を返済することができず、苦しむことになる。実際に、当時は都心でマンションディベロッパーの多くの会社が倒産したが、当社は多摩で行っていたため、それほど大きな影響を受けることなく経営することができた。

### (2) 自立期 (1998年～2008年)

創業した頃は、企業専用の社宅を当社が一括借り上げし、家賃保証をして、企業に貸すというビジネスをしていた。バブルが弾けた時、社会全体で社宅の大量返却が行われたが、エム・ケーも例外なく、企業から社宅を返すと言われた。しかし、企業に合わせた専用の社宅として建てているため、返却されてしまっても、当社はもちろん、それを建てるために金融機関から資金を借りているオーナー様も困らせてしまうことになる。ここで諦めることは、オーナー様への裏切りになる。

エム・ケーの創業者の方針には、「お客様は絶対裏切るな」という一つのキーワードがあるため、オーナー様を守るためにはどうしたらいいのか考え抜いた。そこで、社宅を老人ホーム向けの施設に転換することにした。改装には莫大な費用がかかるが、オーナー様はこれ以上借り入れをすることができない方も多い。そこで、費用はエム・ケー自らが投資するという形で、オーナー様とのお約束を守ることができた。

この頃には、介護保険の改正（2000年）があり、また高齢者が多い多摩地域において老人ホームの需要が高かったため、施設の用途転換は功を奏した。

この時期が「自立期」であるが、ここで、もしお客様との約束を破り、自分たちだけのために動いていれば、自立することなく、会社は方向性を見失っていたかもしれない。諦めず最後までやり抜いたことで、だんだんと売り上げが上がり、大企業に成長した一つの理由となった。

### (3) 成長期（2008年～2018年）

成長期は、「高速道路の整備」と「多摩地域の物流」がキーワードである。「市街化区域」という開発が許された場所は、日本の国土面積の3.8%しかないため、そこに大型の物流拠点を作るのは不可能である。

そこで、当社は「市街化調整区域」と呼ばれる市街化を抑制すべき区域に目をつけ、そこにまちをつくることによって成長を果たした。



市街化調整区域の開発は、一般的にはネガティブなイメージが多く開発することが困難とさ

れている。圏央道の周辺地域の多くは市街化調整区域である。エム・ケーは埼玉県日高市の開発をきっかけとして、多摩地域さらには関東圏内の物流の拠点用地を、圏央道を中心に広げていき、現在に至るまで会社を成長させることができた。

## 企業の成長要因

ここまで成長したのには、大きく2つの要因がある。

一つ目は、「顧客との信頼関係」である。以前、法改正や行政上の理由から、まちづくり事業が難航していた際、支援者の方から「エム・ケーさんを信じる。信じると思ったからには最後まで待つ。」というような温かい言葉を貰ったそうだ。こうした信頼関係は、創業当初から顧客を第一に考え、顧客に対して謙虚な姿勢で真摯に仕事に取り組んできたエム・ケー株式会社だからこそ、築くことができたと考えられる。

また、当社は毎年「感謝の会」と呼ばれるパーティを開催しており、お客様を300人ほどご招待している。コロナの影響でここ数年は開催できていないが、それ以前は社員やお客様にとって毎年の楽しみだったそうだ。このイベントは、お客様に感謝を伝える場としてだけでなく、交流の場としてお客様同士が知り合いになることが多く、中にはこれをきっかけに結婚したエピソードもあるほどだ。このように、お客様に感謝を直接伝えることで、お客様からも「エム・ケーのファンになる・応援したくなる」と思ってもらえるような関係を築くことができる。

二つ目は、柔軟な社内環境である。当社では、個人個人に合わせたオーダーメイドの働き方ができる。残業がないのは当然のこと、当社には定年退職がなく、業務時間等を考慮したうえで本人が希望するまで働くことができる。ジョブリターン制度を使って、子育てが終わった社員が復職することもできる。

また、社内での情報共有は徹底されており、若手もベテランも女性も皆が活躍できる環境であるため、会議では立場を問わず自由な発言ができる。この柔軟な社内環境には、社長の考え方が大きく影響している。その考え方の一つに、「農耕型」と呼ばれるものがある。「農耕型」とは、農作物を育てるように時間をかけて丁寧に仕事に取り組む姿勢のことである。まちづくりはとてもしっかりと時間がかかるため、一朝一夕で大きく変化することはない。ならば、社員育成においてもノルマを設けず、5年という長

い期間を設け、一人一人丁寧に育てることで一人前にする。そして、毎日を全うし、実直に日々を積み重ねることで、10年後、20年後にまちが完成した際にみんなで喜びを分かち合う。この農耕型の経営が、社員の高い定着率に繋がっているのではないだろうか。



このインタビューを通して、信念をもって取り組むことの重要性を学んだ。目先の利益だけを追求し、自分たちだけが得をする仕事をしていても、いつかは限界が来る。長い目で見て考えたとき、「顧客を絶対裏切らないこと」が会社にとって一番大きな財産になることをわかったうえで、どんなに苦しくてもその信念を基に取り組んできたことで信頼を勝ち取り、会社として成長することができたのだと思う。まさに、「農耕型」の経営を実践している。目先の利益を追わないことは、一見遠回りに感じるが、こうした日々の積み重ねが一番の近道なのではないだろうか。エム・ケー株式会社は、これからもまちづくりを通じて地域、そしてそこに関わる全ての人を幸せにする企業であり続けるだろう。

## 取材の感想

今回のインタビューで、まちづくりは信頼関係を築いたうえで成り立っていることを理解することができました。まちづくりは企業のみでは進めることができず、様々な方のお力添えがあって達成することができます。エム・ケー株式会社に、まちをつかってほしいという依頼が殺到するのは、熱意には熱意で応え、絶対にお客様を裏切らない姿勢が評価されているのだと思いました。お客様を第一に考え、地域をより良いものに変えたいという強い気持ちを感じました（中澤）。

今回のインタビューを通して、創業者である小林勁社長の考え方にとっても感銘を受けました。企業がどれだけ成長しても謙虚な姿勢を崩さないことや、様々なエピソードを聞いてお客様に対しての熱い思いを感じました。また、インタビューの際にお話いただいた常務取締役の小林久恵さんの会社愛を強く感じ、エム・ケー株式会社が本当に良い会社であることが伝わり、とても魅力を感じました（入澤）。

