

「東証一部上場を機に一層社会に必要とされる企業グループに」

その時々の時流に合わせた「柔軟な事業展開」が発展の礎



6月末に東証一部上場を果たしたワールドホールディングス（福岡県）。これまで「人材・教育ビジネス」と「不動産ビジネス」、「情報通信ビジネス」を柱に成長してきたが、近年は「物流」や「医薬品関連」などの事業も成長軌道に乗ってきた。今後はさらなる発展を目指して、M&Aなどのアライアンス戦略に力を入れていく方針だ。

東証二部から一部へ約3カ月
僅か100日で指定替え達成

—6月29日に東証二部からの指定替えで東証一部に上場されました。今の思いとその意義についてお聞かせください。

伊井田 当グループは1981年に北九州市で創業した不動産業「みくに産業」（現ミックニ）が出発点です。創業当時の35年前は上場については全く考えていませんでした。会社が順調に大きくなっていった過程で、ある方と出会い「パブリックカンパニーをつくったほうがいいんじゃないか」とご提言いただき、東証一部上場が目標になりました。

ただ、いきなり東証一部上場というわけには参りませんので、まず2005（平成17）年に新興市場のジャスダックに上場しました。ジャスダックの当時の社長が九州のご出身だったことや、将来アメリカのナスダックのようなものではないかと言われていたことなどが市場選定の理由です。創業事業の不動産ではなく、93年に興じた人材ビジネスを展開する企業「ワールドインテック」での上場でした。当時、人材ビジネスは成長著しく、上場にふさわしいと考えたのです。

その後2008年のリーマン・ショック後は、不動産、人材ビジネスともに厳しい環境となりましたが、今では両業界全体に活気が出ています。人材ビジネスはBtoBの事



6月29日に東証二部から100日で東証一部に指定替えになった

業ですが、不動産は主にB to Cの事業です。そこでデベロッパーとしてマーケットから信用、信頼されるためにも、東証に上場する必要性を考えるようになりました。

また、今後の成長を長期的視点に立つて見た場合には東証一部への上場の必要性を感じました。当グループは地元金融機関（ふくおかフィナンシャルグループ、西日本シティ銀行、山口フィナンシャルグループ）による間接金融での支援を受け成長してきましたが、将来に向けてさらに大きく成長するためには直接金融が必要な場面が出てくると考えたからです。そのような観点からも東証一部を目指すようになっていったのです。

昨年11月には東証と面談して一部上場の手

応えを感じていたのですが、年末から年初にかけてマーケットが冷え込みました。市況の悪さもあつたため、まずは東証二部に上場（3月22日）しました。市況に左右されたことは不本意でしたので、その時点で東証二部から東証一部への指定替えの最短記録を作つてやろうと思つていました。

東証から一部指定替えの承認が降りたのは6月22日でしたが、大安の日の上場しようということになり、東証二部上場からちょうど100日目の6月29日に一部上場を果たせました。東証一部2000社の仲間入りができしたのは、これまで頑張つてきてくれた社員たちのおかげであり、心底感謝しています。

——昨年の7月にホールディングス（HD）体制にされて、北九州市から福岡市に実質的な本社機能を移されました。東証一部上場に向けてのプロセスだったのですね。

伊井田 そうですね。当グループには非上場の連結外の子会社がかかりました。先ほどお話ししましたように、まずは私自身が事業を興した原点でもある「みくに産業」を取り込まないといけないだろうと思つたんです。元々の親会社の子会社のワールドインテックの下に入るわけにはいきませんが、HD化すれば事業会社として入りやすくなります。今では、みくに産業がHD傘下に入ったことで不動産事業は非常に強化されています。

みくに産業には総合不動産の実績がありましたし、それによってデベロッパー事業も一

挙に立ち上がりました。昨年は連結決算となつたことで120億円程度の売り上げが相殺され不動産セグメントの売上は実質的には420億円となりました。これは主力の人材ビジネス事業に匹敵する規模です。

昨年から今年にかけては公私ともに大きな節目となりました。昨年度にはHDのセグメントを合計すると、中期経営計画の目標だった売上高1000億円を実質的に達成し、営業利益も50億円の大台に乗せることができました。また、今年には東証一部上場を機に経団連のメンバーにもなる予定です。5月に還暦も迎えました。心身ともに健康で充実しておりますので、80歳までは社長業を続けていけるよう気持ちを引き締めたいです。

一部上場の誇りと謙虚さ、胸に社会性の高い企業グループへ

——東証一部企業として全社で共有する「自覚」と「責任」についてどのようにお考えでしょうか。また、今後はどのような事業展開を想定しているのでしょうか。

伊井田 私どものグループ展開は一つの事業に選択・集中するのではなく、安定経営を軸として複数の事業に軸足をつくってきました。これまでは人材ビジネスや不動産、情報通信の3つのユニットが柱になってきました。

それぞれの事業で社員たちはプロでありま



熊本市北区武蔵ヶ丘のオオマチワールド展示場



2015年グッドデザイン賞を受賞した
プランズ横濱馬車道レジデンシャル

すから、業界の中で影響力のある会社になるべくさらに努力を続けていきます。その過程で忘れてはならないのが、これまで以上にコンプライアンスや社会性を重視する企業グループにすることです。

今までは経済性を重視して事業を展開してきましたが、これからは社会の役に立つビジネスであるのか、必要とされるビジネスであるのか。それらが問われてきます。社員たちには「一部上場企業の社員である」という誇りを持ちつつ、今まで以上に謙虚さを忘れずに業務に当たってもらいたいと考えています。

これまで我々は基本的に「人が活きるカタ

チ」を創造するという観点で事業を展開してきました。生きるということは働くということ。社会の中で生きるためのさまざまなサービスを提供してきました。

今後、手掛ける新たな事業では、もつと社会性のあるものにしていくつもりです。「地域の中でこのようなものがあるといいな」「こういう働き方ができれば日々の生活がもつといいきよしてくるね」といったようなビジネスに力を入れていきます。昨年、仙台に本社のあるユニットハウスの会社を子会社にし、今年4月に社名を「オオマチワールド」としました。この会社はもともと熊本に協力工場があったため、同じ大地震を仙台で経験した会社として、熊本の皆様のお役に立てればと考えてどこよりも先に熊本支店を開設しました（写真上）。現在、熊本県の要請に応じて、ユニットハウスを無償提供させていただいております。

—その他に期待している事業領域にはどのようなものがありますか。

伊井田 人材ビジネスの中でもたくさん

ありますし、不動産ではまちづくりの観点からも多くのビジネスが考えられます

し、情報通信関連にもまだまだ伸びしろがあります。

この2〜3年は物流（ロジスティクス）事業と医薬品の臨床試験受託事業（CRO）、リペア事業に力を入れてきました。ロジスティクス事業はこの4年で急速に伸びて、今期の売上高は100億ぐらいいなりました。また、今年7月29日に「日研テクノ」という、カメラ修理において国内トップシェアを有する企業の全株式を取得し子会社化いたしました。同社は、現在展開しているリペア事業の延長線上にあり、広がり期待できます。また、不動産に関して言えば、全国ナンバーワンを目指しているリノベーション事業がその最たるものですし、付随する管理事業もその一つでしょう。

また、昨年起ち上げたLEDのレンタル事業も長崎の工場で約5000本の契約が成約し、事業を通じて自然環境保護の提案をしていく道筋が見えてきました。

今後はM&Aにも力を注ぎ 成長のスピードアップを図る

—今後の日本経済は人口減少に伴い、縮小していくとされています。経済の現状と今後を見据えた上で、どのような成長戦略を描きますか。

伊井田 今の事業戦略に関して言えることは、ナンバーワンの事業をより強くすること。とも大事ですが、各事業ごとに適正規模を

目指していくことがベターだと考えています。

人口減少社会を迎える日本経済が右肩下がりの間は間違いありません。社会や経済が成熟している中でシェアを取るのは大変難しいことです。労力をかけてシェアを取りにくいより、事業の裾野を広げて新しい成長分野を見つける方が合理的ではないでしょうか。

その手法として、力を入れるのはフロンティアにつながるM&Aです。これまでの当グループ事業は、ほとんどゼロから立ち上げて、1000億円の売上高をつくってきました。しかし、今後、2000億円、3000億円の売上高を目指すのであれば、M&Aが不可欠になってきます。成長分野の「種」を買って、グループ全体の底上げと成長を早めるのです。

すでにM&Aを手掛ける経営開発の部隊をつくりましたし、複数の外部の企業とM&Aに関するネットワークも構築しました。M&Aと我々の持つリソースをうまく組み合わせさせて事業を広げていきたいと思っています。ただ、まったく新しい事業分野であっても、優秀な人材がいればグループに入れて、果敢に挑戦していくつもりです。

—これまでの事業を振り返って、グループの強さはどこにあると思われませんか。

伊井田 当グループは元々、創業の不動産が基幹事業でした。20年前は人材ビジネス



スの成長が著しく、この分野でまず上場しました。グループでいうと不動産から人材ビジネスに基幹事業が移ったんです。

ところが、冒頭でお話ししましたようにリーマン・ショックの直後には人材ビジネスも不動産事業も芳しくはありませんでした。その時には情報通信事業が一番伸び、2〜3年間はグループの柱になっていました。その後はリーマン・ショックの間隙を縫って、再び不動産事業が伸びました。不動産価格の大幅下落が追い風になったんです。この6年間で一挙に400億円の売上高を上げるまでに成長しました。

東京の相場デベロッパとしては売上高で上位に入るでしょう。今は不動産に事業の軸足が移ってきていますが、もう少し時間が経過すれば物流関係や医薬品関係、リペア事業など、従来とは異なる分野の事業が売り上げを積み上げてくると考えています。

ビジネスチャンスがある分野は時によって変わるのです。グループとしてヒト・モノ・カネを投下するターゲットを決定・実行し、その分野が大きく育ってくればそれがグループの基幹事業になるのです。私たちはその時々時代の環境の変化を取り込んでいき、その分野を強化して成長していく企業グループです。今後はいくつかの企業を傘下に収めて新たな事業を展開していきます。そして、その事業会社のほとんどが将来上場を目指すことになると思います。事業は「適正規模」で

の展開を基本にしています。

今後、継続的に成長してくための組織づくりが重要です。今までは個々の力が事業の推進力になってきましたが、東証一部企業になったからには組織力で事業を展開していかねばならないでしょう。人材育成も含めたこれらが次の課題と思っています。

人材に関しては、プロパー人材の育成も大切ですが、文化の違いをいかに取り込むかが重要です。私は「外から入ってくる人たちの文化を嫌うな、取り込め」と常々言っています。プロパーと外部から入ってくる人材のバランスを重視しているのです。M&Aもその一つです。全国で行なう業務提携、資本提携、ジョイントベンチャーもその一例です。ライアンス戦略を強化して、外の文化を入れる。その柔軟性を持っているということが私たちの強さ、特徴だと思います。

—最後にリーダーの資質についてはどのようにお考えですか。

伊井田 私は自分に厳しくできなくなったらトップを退任すべきと考えています。役員たちにも「自分に厳しくできないなら退任すべき」と言っています。自分に甘く部下に厳しい上司など必要ありません。リーダーはいかに自分を犠牲にできるかとおもいます。自己犠牲の覚悟がなければリーダーになる資格はありません。私の背中を見て学んでもらえるよう自己研鑽けんけんしていきたいと思っています。

—本日はどうもありがとうございました。