

SERI

Shizuoka Economic Research Institute

Monthly

2018 **8・9**

合併号



特集

EVシフトに立ち向かう 県内自動車産業

トップリーダー インタビュー

株式会社 ヤタローグループホールディングス
代表取締役CEO 中村 伸宏 氏

調査01

農作業請負事業の可能性

調査02

人手不足と市場変化に対応する県内自動車整備業界

次代への扉を開く創造企業

株式会社 イトー

変わる地域産業

グローバル化が加速する「二輪車部品業界」

経営茶房 “ふるさと静岡の輝く先人たち”

第5回 「中村 與資平」

ビジネス実務 オーナー社長のための事業承継のポイント

第5回 「親族外承継を考える」



次代への扉を開く
創業
企 造

▲写真1 同社が手掛けた工場や店舗、道路などの建築・土木工事

株式会社 イトー

事業の多角化により、強固な経営体質を構築

県西部地域で、土木・建築を手掛ける総合建設会社の(株)イトー。工場や商業施設、公立病院など多様な案件を手掛け、その技術や施工品質は高い評価を獲得してきた。2011年にはインドネシアへ進出、日系企業の海外進出需要の取込みにも意欲をみせる。一方、早くから建設市場の縮小に危機感を抱き、人材派遣や医療分野へも事業を多角化、景気に左右されにくい強固な経営基盤を築き上げている。最近では、磐田市内のJR新駅周辺の開発にも注力し、「賑わいのあるまちづくり」に貢献しようと奮闘する。



▲図表 イトーグループの事業内容 (イメージ図)

公共・民間工事ともに高い評価を獲得

同社の創業は明治初期に遡る。現社長の曾祖父が下田市で起業した鋤や鎌などの農業鍛冶を祖業に、時代の変遷とともに精米や氷菓の販売、茶の仲買や木材商、運送業を経て、戦後の1955年に砂利販売業、高度経済成長期最中の1978年には(株)伊藤建材に法人化して建設業に進出。以降、「当社が受注した以上、同業他社よりお客様のニーズに合った良いものを完成する」を経営理念に掲げ、磐田市を中心に道路や橋梁の新設・改良工事、上下水道の敷設などを手掛けてきた(写真1)。

1991年、伊藤益夫氏が5代目の社長に就任し、(株)イトーに社名を変更するとともに、リスク分散の観点から、施主が自治体などに限られる土木工事だけでなく、顧客基盤の広い建築工事にも乗り出した。磐田市や浜松市をはじめとした

県西部を主な営業エリアに、地域に密着した情報収集と精力的な営業活動に取り組み、自動車部品や食料品メーカーなどの工場・倉庫、ホテルや食品スーパーといった商業施設、医療・福祉施設、マンションまで、多様な案件を受注。高い信頼を得て、愛知県や三重県など県外でも店舗建設を請け負うケースも増えている。

公共工事の入札でも、2012年に磐田市内の大型病院「磐田市急患センター」の新設工事を落札したほか、地元公民館の建設や小中学校の耐震補強工事などでも着実に実績を積み重ねている。昨年8月には、静岡県袋井土木事務所長から優良工事部門の表彰を受けるなど、同社の技術力や施工品質は高い評価を得ている。

海外の建設需要獲得を目指し、インドネシアに進出

さらに成長の活路を国外にも見出そうと、中小建設業者としては珍しく海外でも事業を展開している。2011年10月、地元のヤマハ発動機(株)をはじめ多くの日系四輪・二輪メーカーの進出が相次いでいたインドネシアに、現地企業と合併で子会社「PTイトー・タカ・コンストラクション」を設立。工場建設ラッシュに沸く同国は間違いなく有望市場であるが、法規制の許認可や現地地下請会社との信頼関係の構築、作業員の確保といった課題も多く、参入は決して容易ではなかったという。

そこで、国内で取引のあった施主を介して、元大手ゼネコン社員で40年近くジャカルタ駐在経験があり、現地の事情に精通する人材を社長に迎え入れ、事業を軌道に乗せることができた。当初からターゲットと定めていた県内企業はもとより、県外の衛生用品大手メーカーや海運会社などからも受注を獲得。人的なネットワークを活かし、ビジネスにシビアと言われる現地企業からも工場建設を請け負うなど、取引を拡大しており、今後は、利益率の引上げを図っていく考えだ。また、日系企業への就職を希望するベトナム人留学生の期待に応えようと、東南アジアの同社の取引先を紹介・マッチングする仕事にも関心を寄せる。

景気変動に強い「景気ポートフォリオ」経営を実践

一方、1990年代後半以降、県内の建設需要は長期的に縮小傾向にあり、受注額の変動も大きかったことから、伊藤社長は、早くから危機感を抱いていた。そこで「本業以外の安定した収益源の確立に向けて、苦労してでも新分野への進出が不可欠」との考えから、M&Aなどを通じた“コングロマリット化”に注力してきた(図表)。

まず、大手都市銀行から招いた人材を経営の中核に据え、2002年に企業買収や不動産賃貸を手掛ける部署を立ち上げた。同社は、静岡県内のほか、首都圏や札幌、京都、福岡など全国各地でマンションや商業ビルなどの物件を取得、入居する業種を多様化することで安定した賃料収入を確保している。最近では仙台に大型商業施設の建設を計画するなど、不動産賃貸事業への投資を進めている。

また、2005年には、人材派遣や製造請負を担う(株)アドバンス(磐田市)を買収し、トヨタ系の自動車関連メーカーを中心に人材需要に対応、ブラジルにも事業所を構え、事業を展開する。製造請負で取引のある企業から、後に工場建設を受注するなど、本業との相乗効果も現われているという。さらに、2010年には、医療法人の暢生堂を買収した。同法人は人工透析や泌尿器診療に強みを持つ専門クリニックで、磐田市の「竜洋クリニック」や浜松市の「そらまめ腎・泌尿器科クリニック」(写真2)など4施設を運営している。この事業では、公立病院で副院長、泌尿器科の診療部長も務めたベテラン医師を理事長として招聘している。



▲写真2 イトーグループが運営する医療法人暢生堂の「そらまめ腎・泌尿器科クリニック」(浜松市)

株式会社イトー

代表取締役社長 **伊藤 益夫**

所在地 磐田市玉越80
 創 業 1955年
 資 本 金 2,000万円
 従 業 員 数 41名
 事 業 内 容 建設・土木、人材派遣、不動産賃貸 等
 T E L 0538-34-6715



こうした同社グループの事業構成を、伊藤社長は「景気ポートフォリオ」と名付けている。景気を取引する“先行指数”、すなわち景気回復の初期には、人材派遣・製造請負事業が主導し、遅れて動く“遅行指数”に対応して、イトー本体が建設需要を取り込む。一方、景気後退局面は、不動産物件を割安で買収する好機になり、多様なテナントからの賃貸収入が業績を底支えするといった具合だ。実際、直近の2017年6月期のグループ全体の売上高約157億円のうち、建設以外が74億円と半分近くを占め、バランスの取れた成長を続けている。

伊藤社長は、「事業拡大よりも、まずは生き残ることが先決」と、いかなる景気局面でも安定した収益を確保できる強固な経営体質の構築を何よりも重視する。そのため、外部から優秀な人材を探し出し、事業の運営を信頼して任せるとともに、社長自身は経営環境の変化を注視しながら、新規事業の可能性も含め事業収支のシミュレーションを日々繰り返している。



▲写真3 2020年3月末の開業に向け開発が進む新駅周辺（左）と（株）イトーが北口に建設した賃貸用独身寮

磐田市の 「賑わいのあるまちづくり」に貢献

東日本大震災後、津波リスクの低減に向けて、磐田市では2014年から20年計画で、防潮堤整備に着手した。これを受けて同社では、2014年に3,000万円を寄付し、さらに17年からは5年間で15万立方メートルに上る盛土材の無償提供を開始した。その背景には、前出の「竜洋クリニック」が沿岸部に立地することもある。住民が安心して暮らせる環境づくりに貢献したいとの思いがある。

また、2020年3月末に開業が予定されているJR東海道本線の新駅（磐田市鎌田地区）周辺の開発計画への関わりを深め、40～50億円という大規模な投資を計画している（写真3）。すでに、新駅北口に取得した所有地には6階建て、全90室の独身寮を建設し、ヤマハ発動機(株)に貸し出している。さらに19年5月には賃貸用店舗を備えたオフィスの建設にも取り掛かる計画で、飲食店やビジネスホテルなどの誘致に奔走している。

人口減少や産業の空洞化で地域が活力を失いつつある中、伊藤社長は「新駅設置は、賑わいのある街を創り出すチャンス」と強調する。同社が、持ち前の建設技術や不動産の企画開発力を存分に活かし、地域への貢献度を一層高めていくことが大いに期待される。

研究員：田原真一
Shinichi Tahara