

対談：飯田グループホールディングス株式会社代表取締役社長 西河洋一氏

6社による経営統合とこれからの方向性について（2014年3月3日）

安田： 昨年11月、低価格の戸建て分譲住宅を提供するパワービルダー6社が経営統合し、貴社が設立されました。上場会社6社の経営統合は他に例が見当たらないだけでなく、売上1兆円に迫る規模となることから注目度も高かったと思います。

まず、6社の経営統合の背景と狙い切りからお話を伺えますでしょうか。



飯田グループホールディングス株式会社
西河 洋一 氏

西河： ご存知かと思いますが、今回統合した6社は元々一つの会社から生まれた企業です。その6社が将来的に競合してお互いを潰し合うというような状況を、各社の社長が恐れたということが一番根底にある背景なのかなと思います。少子高齢化の中で住宅着工件数が間違いなく減っていきと見られていますが、そういう産業の中にいながら、成長していかないといけないという企業の使命を全うするために6社が一緒になるのが得策であるとの結論に至りました。

また、リーマンショック後では銀行の貸し渋りがありましたが、そういう厳しい局面でも各社が協力し融通しあえば簡単に乗り切れるということも、分かっておりました。

安田： 上場企業同士の経営統合というと、多くは2社ないしは3社の統合というケースです。いくら環境認識が共有されていたとしても、6社という統合の規模は当事者の数が多すぎるので、簡単にはひとつにまとまることは出来ないと想像できます。

西河： 6社が、昨年11月末に亡くなられた一建設の飯田会長が設立した飯田建設工業（現・一建設）から派生した会社であったということが大きかったと思います。もし統合の話を進めていこうという時点で飯田会長がいなかったら、この話は実現していなかったかもしれません。最後の大事な仕事をされて他界されたということに大変感謝していると同時に、グループの社長としての大きな責任を感じています。

安田： そうした一つの会社から分かれて生まれたという生い立ちが背景としてあるので、その6社で潰し合うのは避けたいという気持ちになるのは理解できます。ただ、6社とも上場していたということは、独立してやっていくという気持ちも強かったのではないかと思います。これが再び一緒になるというのは大きく方向性を変えることになります。

西河： 各社とも分かれてから時間が経っていて、一代目の方々が会長になられて経営者が二代目に移って

Topics / Insight

きています。そうした歴史の中での厳しい環境変化を受け止めて、それぞれの創業者の方々も一緒になったほうが全体としてより強くなれると考えられたのではないのでしょうか。もし、市場が将来的に拡大していくという環境であったならば、以前の形で継続的に成長を目指していたでしょうし、各社とも一緒になるという判断はなかったと思います。

統合前に私が社長をしていたアーネストワンのお話をすると、15年前はグループの中(アイディホームを除く5社)で一番小さな会社でした。実は、飯田会長からは「グループとか関係なく、同業他社として自社以外を潰してしまえばいい」と常に言われていました。

安田： つまり、グループとしてまとまるということよりも、正面からの競争を通じて、独自で生き残っていける企業になれるということですね。

西河： そうですね。本当に潰しあうということになるのはどうかと思っていましたが、この飯田会長の教えを胸にやってきた結果、アーネストワンも一建設に迫るような規模まで成長できたと思っています。上場についても、先に上場していた東栄住宅と飯田産業の会長から「上場はそんなに簡単にできるものではない」との話を、飯田会長を介して聞いたことも奮起につながりました。



ベネディ・コンサルティング株式会社

安田昌彦

一建設と東栄住宅、飯田産業の会長は、元々このグループの創世期の頃からいた仲間なので、私には「潰せ」と言っておきながら、影では将来的には一緒になれば良いというような話を3人の間ではしていたようですけど(笑)。

安田： アーネストワンが一番小さかったとは驚きです。今の規模になるまで、グループの他社より速いスピードで成長できた要因はどのような点にあるとお考えですか？

西河： 最初は兎に角貧乏だったので、社長の重要な仕事は毎日の資金繰りでした。例えば今日お客様からいただいた手付金100万円を、翌日の土地仕入れの手付金とするといったパズルのようなことを常に考えていましたから。その結果として、恐らくグループの中でも一番お金が生きて動いていたのではないのでしょうか。手元に資金を置くのではなく、次の事業に投資をしていくことを続けてきたことで事業サイクルが短くなりましたし、こうした資金効率が高い経営が成長につながったのだと思います。

そうした成長過程で更なる成長を加速するため、上場を考え始めました。上場はやはり新規の資金調達をすることが元々の動機ということになります。しかし、上場承認直後9.11テロ事件あり、一時上場を延期しました。その後半年たってようやく上場となり、上場当初は株価が高くつかなくて、上場時の売り出しによる調達は期待していたほどではありませんでした(笑)。それよりも、上場したことにより社員の意識が変わり、一人ひとりが成長し、同時にコンプライアンスレベルも上がったことが会社の成長という意味では一番大きかったですね。

安田： そして次は、グループ全体の成長を実現していくこととなります。西河さんが考えられている飯田

Topics / Insight

グループの今後の方向性についてお話いただけますか。

西河： 目指すイメージはクルマで言うとトヨタ。つまり住宅のトヨタと言えるような世界に通用する企業ということです。先日飯田会長が亡くなられた後の決起集会での挨拶の中では、まずは売上2兆円企業を目指すということ、そして日本のすべての都道府県に営業所を出すということ、そして最後に「世界征服」の3つのステージの話をしました。この「世界征服」という言葉は、実は飯田会長がいつも言っていた言い方なのですが、これが正に飯田グループが長期的に目指す方向性です。

安田： その成長に向けた施策はどのようなものでしょうか？

西河： 一つのビジネスモデルで収益があげられれば、それを膨大に増やすことによって収益を増やすことができます。収益構造は時代とともにどんどん変わっていくので、収益性が落ち込んだ時の挽回策を経営者が一生懸命考えていて、それによって全体としてのビジネスモデルを維持できれば成長は続けていけるということです。

安田： つまり、低価格の戸建住宅を建売という形で提供するというビジネスモデルを各社が継続して広げていき、一方でこのモデルの次のビジネスをホールディングスで考えていくということですね。



飯田グループホールディングス株式会社

西河 洋一 氏

西河： これまでのグループ各社の成長の背景には、実は住宅ローンの変化というのがあるのです。昔は20年ローンを組まされたりしていたので、家賃よりもかなり高い金額を毎月払わないと住宅が買えなかったのですが、35年ローンが出て家賃よりも安い金額でローンを組めるようになった。それで住宅が買える層が爆発的に広がったのですね。その時代の流れの変化をきっかけとして捉えて、我々のような建売のビルダーが発展してきたわけです。低金利が続いていたことや建築技術の向上によって住宅の寿命が延びたことも追い風となっていましたね。

ただ、そうした環境がいつまでも続くわけではないので、時代が変わるごとにいろんなことを考えて、会社の中も変えていかなければいけません。今これだけの規模となったのですから、大手のハウスメーカーと戦えるようなビジネスをホールディングスが考えないとはいけませんし、それを少しずつでも作れば、それが次の成長へとつながることになります。これまで飯田グループがやってきた市場というのは、建売に特化していましたから、これに加えて、注文住宅とか施設建設など、その他のセグメントも強化していければと思います。

安田： 加えて、ゆくゆくの世界征服のためには、グローバル展開も考えなければいけません。

西河： 大きな市場を求めていくという観点からも、グローバル化は進めていかないとはいけませんね。海外進出については、6社の中ではアーネストワンが一番先に進んでいるのですが、同社の場合はまず出てやってみるという面が強い。一方で飯田産業は市場調査を徹底的にやってグローバル化を進めていますので、そこにも各社の個性の違いが見て取れます。ただ、今回のグループ化をきっかけに、飯田産業の分析した結果はアーネストワンでも共有されていますので、そういったところでは早くも統合

Topics / Insight

効果が出てきていると思います。

安田： 他社の経営統合の事例を見てみると、統合後2～3年位までに大きなグループ再編をしている例が多いことがわかります。例えば、通信設備工事の日本コムシス、三和エレクト、東日本システムの3社が統合したコムシスホールディングスの事例では、同種の事業を1社に集約するなど各社の担当事業の見直しを実施しています。大明、コミュニチュア、東電通が統合して生まれたミライトグループでは、大明と東電痛を合併させて2社体制とした上で、東日本と西日本をそれぞれ担当させるという地域別の役割分担としました。貴社ではこのようなグループ内における役割分担の見直しについてどのような考えをお持ちでしょうか？

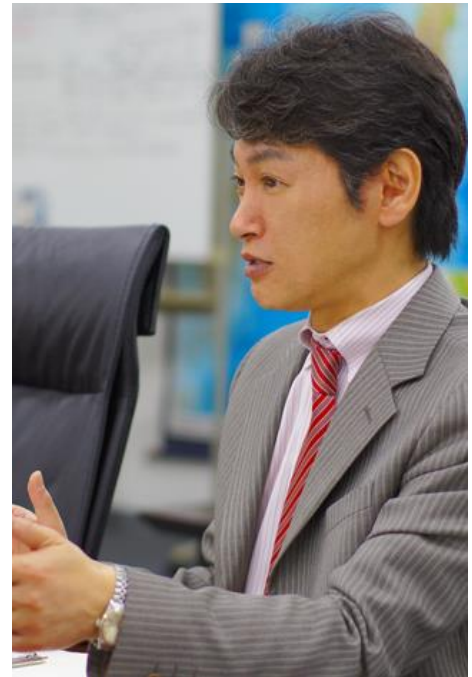
西河： 6社の差異は何かというと、建物ひとつひとつに対する考え方の違いです。例えば、アーネストワンは地震に強い住宅を作っていこうというものだったり、東栄住宅であればデザイン性のよい住宅を作っていこうというものだったり、いろいろとポリシーがそれぞれ違うわけです。言ってみれば、それがブランドですね。同じ地域であっても、飯田グループのブランドは6色あるということになりますし、つまり6色の市場に当たれるということになります。それを1社に統合することでブランドがひとつになってしまうと、売るところが狭くなってしまいう可能性が高くなります。

ですから、基本的にはあまりいじらない。効率性が向上するところ、例えば経理システムの統合によって経理業務を見直すということは進めていきますが、6社のブランドは維持していきます。むしろ、ブランドを増やすことで市場を広げたいと考えています。今の飯田グループはトヨタで言うところのローラからマークII位までのブランドをカバーしているイメージですので、その上下にあるクラウンや軽自動車を新たなブランドとして付け加えていければと思います。

安田： 最後にグループのガバナンスについてお話を伺いたと思います。各社は、これまでは一般の株主も多数いた一方で、同時に大株主であるオーナーが経営者でした。それが6社の統合によってホールディングスが唯一の株主となり、株主と各社経営者の関係が大きく変わったと思います。

西河： これまでは、年1回の株主総会という大きなイベントがあって、そこで株主の皆様に対する報告をしていたわけです。それがホールディングスの子会社となり、そこから経営管理されるということによって、株主から受ける緊張感とは異なる厳しさが出てきています。すぐに6社で比較されますので、少し業績が悪くなると挽回しなければという気持ちが強く出てくると思います。市場から直接監視をされなくなることによって、各社の社長は楽になるというように言われる方がいましたが、実際には逆に厳しくなると思います。

また、個々の従業員のレベルでの変化を捉えると、これまでは小さな会社の中の一人であったのが、



ベネディ・コンサルティング株式会社
安田昌彦

Topics / Insight

統合によって 5000 人の会社の中の一人ということになるわけです。そのため、一人が不正するとどうということになるかというコンプライアンスの観点を、すべての従業員がより意識しなければいけません。

その辺のガバナンスはしっかりやっついていかないといけないですね。そしてその結果、企業としても成長していけると思っています。

安田： コーポレート・ガバナンスの観点からは、外部役員導入の是非についての議論があります。一般には緊張を持った経営ができると言われていますし、外部役員がいる企業の方が経営成績が良いという実証研究もあります。この外部役員について西河さんはどのような考えをお持ちですか？

西河： 外部役員については、反対ということではありません。ただ、現実問題として、なかなかそういうことをお願いできる人とのネットワークがない状況です。それよりも今は統合したばかりなので、まず統合を進める上で整理しなければいけないことを優先させているというのが現状ですね。継続的な監視機能としてリスク回避などは外部役員がいたほうがうまく機能するでしょうし、必要だと思えます。社会的に外部役員の導入が強く求められるようであれば、そうした動きに乗っていくのはやぶさかではありません。ただ、形式的に導入しても意味がありませんので、きちっと社内で議論して、より良い形を考えていくべきだと思います。

安田： 単に規模で成長するだけでなく、企業として質的にも成長していくために、これからも議論を重ねていくということですね。

本日は大変参考になるお話を伺えました。どうもありがとうございました。

<西河 洋一 氏>

飯田グループホールディングス株式会社代表取締役社長。1999 年伏見建設（現アーネストワン）に入社し、翌 2000 年より代表取締役社長。6 社の経営統合を機に同社会長に就任するとともに、持株会社である飯田グループホールディングスの初代社長に就任。

<聞き手>

ベネディ・コンサルティング株式会社
代表取締役 安田昌彦
Tel： 03-6805-1900
Mail： ma.yasuda@benediconsulting.jp

