

株主・投資家の皆様へ

事業をつくることは、 社会をつくり直すこと。

2026.09.28

トグルホールディングス株式会社
代表取締役 CEO

伊藤 嘉盛

本日、トグルホールディングスは、東京証券取引所グロース市場への上場承認をいただきました。

これまで私たちを支えてくださったお客様、パートナーの皆様、株主の皆様、そして、ともに挑戦してきた仲間たちに、心より感謝申し上げます。この節目に、私がなぜトグルをつくり、これから何を成し遂げたいのかを、私自身の言葉でお伝えしたいと思います。

私は、いまある社会の仕組みは、つくり直せると思っています。

いま当たり前になっている仕事の進め方も、会社のあり方も、誰かがつくってきたものです。技術が変わり、できることが増えたなら、私たちもつくり直せばいい。自分が現場で感じた不合理を、手の届くところから変えていく。そのために技術をつくり、事業をつくる。それが、私が起業を続けてきた理由です。

私は、不動産業を営む家庭に生まれました。父が会社を経営し、母が経理を担い、子どもの頃は建築現場で大工さんと遊んでいました。その後、自分もこの業界で働くようになり、仕事がいかに人の経験に支えられているかを知りました。

土地を見て、その可能性を見抜く。複雑な条件の中で、事業として成り立つ道筋を見つける。そこには、長い時間をかけて培われた力があります。ただ、その力が「あの人に聞かなければわからない」という状態にとどまれば、その人に仕事が集中し、会社としてできることも限られてしまいます。

一人が積み重ねてきた経験を、もっと多くの仕事に生かしたい。その人の努力の先から、次の人が始められるようにしたい。私が変えたいのは、そこです。

2012年に創業したイタンジでは、不動産に関わる業務のデジタル化に取り組みました。その経験を通じて、私がさらに踏み込みたいと思うようになったのは、事業の運営そのものでした。どの情報を集め、どう判断し、誰が何を実行するのか。その一連の仕事を技術とともに組み立て直せば、会社としてできることを、もっと増やせるはずです。

技術によって産業を変えられると言う以上、まず自分たちの事業で、その最先端を証明したいと思っています。いまのやり方でしかできないと思われていることも、技術を使えば、もっと新しいかたちにできるはずです。できるはずだと思うなら、できるまでやる。理想を語るだけでなく、誰もまだ実現できていないことを、自分たちの事業として実装する。そこに、私たちの挑戦があります。

なぜ、もっとできるはずなのに、できないことになっているのか。なぜ、変えられるはずの仕事が、変わらないまま残されているのか。その問いに対して、言葉や理想ではなく、事業の成果で答えたい。現場の仕事が変わり、お客様に価値が届き、利益が生まれる。産業の最先端は、技術の新しさだけで決まるものではなく、それが現実の仕事と事業を変えた結果によって証明されるものです。

自分たちが現場で感じた不合理を変え、技術と事業によってその成果を積み重ねてきた結果として、トグルホールディングスが生まれました。

現在のLand Creation（不動産開発）では、土地にどのような建物を建てられるか、どの計画なら事業として成り立つかという判断を、データと技術によって組み立て直しています。現場で使い、結果を確かめ、うまくいかなければ直す。事業を営む中で技術を鍛え、その技術で事業を育てています。

AIの進歩によって、この挑戦で扱える範囲はさらに広がっています。会話や日々の仕事に表れる知識を蓄積し、判断の理由をたどり、次の仕事に生かす。経験を会社に残し、その経験を使って仕事の進め方そのものを変えていく。私たちが「**属人知の超克**」と呼んでいるのは、こうした取り組みです。

そして、私は、不動産で確かめたことを、ほかの産業でも実践したいと思っています。「**不動産業界における属人知の超克を礎として、産業社会に革命をもたらす。**」というミッションには、不動産を出発点に、産業そのものを変えていく意思を込めています。

M&Aも、その実践のためにあります。長年にわたって顧客に選ばれ、専門性を培ってきた企業に、私たちの技術と事業改善の経験を持ち込む。そこで働く仲間とともに、仕事の進め方から収益の生み方まで変え、その企業ができることを増やしていく。その成果として利益を生み、次の技術や人材、事業に投じる。この積み重ねで、挑戦できる範囲を広げていきます。

もちろん、その過程では、自分たちのやり方も変わります。自分たちがつくった仕組みも、よりよい方法が見つければ変えていく。新しい事業をつくり、産業の仕事をかえ、その経験によって私たち自身もかわる。「**つくる・かえる・かわる**」は、この営みを続けていく、私たちの姿勢を表した言葉です。

私には、まだつくりたい事業、変えたい仕事が多くあります。そのためにトグルを育て、より大きな課題を引き受けられる会社にしていきたい。この歩みを、これから株主となってくださる皆様とともに進めたいと考えています。

今回の上場にあたり、私は保有する当社株式の一部を売り出します。株式の流動性を高め、より多くの個人投資家・機関投資家の皆様に株主として参加していただくことが、企業価値の向上につながると考え、主幹事証券会社とも協議を重ねて決定しました。

株主の皆様には長期的な支援をお願いする以上、私自身も、長期的な成果に責任を持ちます。代表取締役向けには、長期的な業績および時価総額に連動するインセンティブプランを設けています。事業を育て、利益を生み、企業価値を高める。その成果を株主の皆様と共有する仕組みのもとで、経営を担っていきます。

私にとって、会社を経営することは、どの課題に取り組み、何に資金と時間を使うかを、日々選び続けることです。その選択の結果が、そこで働く人の仕事を変え、お客様に届く価値を変え、やがて社会の一部を変えていく。だからこそ、事業には面白さがあり、経営には責任があると思っています。

受け継いだ社会に、自分たちは何を付け加え、次の世代に渡せるのか。私は、トグルでつくる事業を通じて、この問いに答えたい。

僕らは、世界を変えられる

それは、世界を思い通りに変えるという意味ではありません。自分たちの意思と行動によって、目の前の仕事や事業のあり方を変え、その変化を積み重ねることで、社会の一部を変えていけるという意味です。

その可能性を言葉だけで終わらせず、事業をつくり、価値を生み、成果を積み重ねることで示し続けることが、私の仕事です。

トグルホールディングス株式会社

代表取締役 CEO

伊藤 嘉盛