

NIKKEI  
BUSINESS

# 日経ビジネス

2015.08.10・17 合併号 No.1803

「過去最高」が続出

## 上向く景気

実感はこれから広がる

新連載 戦後70年の日本経済①  
強い日本型経営が暗転

変わる地域経済の担い手  
新・地方豪族「ニッポンの虎」



変わる地域経済の担い手

# 新・地方豪族 「ニッポンの虎」

## 地元を守れるのは俺たちだけ

### Special Report

徳島の大塚グループ、岡山の林原、北海道の加森観光、福井の小野グループ…。戦後70年、大企業の工場や支店と共に、日本の地方を支えたのは紛れもなく戦国武将さながらに全国各地に点在した有力地場企業グループだった。だが、そんな“現代の地方豪族”があまねく栄華を誇ったのも今は昔。急速に進む地方衰退の前に、破綻に至るかつての名士すら出てきた。そんな中、全く新たな地域経済の担い手が出現し、注目を集めている。人呼んで、新・地方豪族「虎」。

知られざるその素顔と、破天荒で独自の経営手法をつまびらかにする。  
(宇賀神 幸司、西 雄大、中 尚子)



#### 新・地方豪族「虎」とは

資産運用会社レオス・キャピタルワークスCIO（最高運用責任者）の藤野英人氏が、ここ数年、地方で勃興している新興企業勢力に名付けた「ヤンキーの虎」が語源。建設業など地場産業を軸にコンビニ経営や介護、中古車販売、飲食などに進出、コングロマリット化した中小企業群を指す。衰退した地元中小企業を矢継ぎ早に買収し、地元が求める業態なら何でも手掛け、生き残るためには東京の大企業相手にも一歩も引かない。そんなアグレッシブな経営姿勢が命名の由来。

「んなふざけた話があるか。とことんやりあえ」。2014年夏、福井市に本社を置くエル・ローズの前川長慶社長は、社員にこう檄を飛ばした。怒りの理由は、ガリバーインターナショナルの出店攻勢だった。エル・ローズグループは、それまでガリバーのFC店を福井県内で展開し、「売上高は全国のFC（フランチャイズチェーン）の中で1、2位だった」（前川社長）。

ところが、ガリバーはエル・ローズグループが運営するガリバー福井大和田店から3kmの場所に直営店をオープンさせることを決めた。同じ看板を掲げた店が近所にできれば、既存店への影響は避けられない。「しっかりロイヤルティーを納めている限り、事前の相談もなしに本体が競合する場所に乗り込んでくることはない」。そう信じていた同社にとって、ガリバーの襲来は「裏切り」「宣戦布告」以外の何物でもなかった。

#### 猛烈営業で大企業を返り討ち

ガリバーの“挑戦”を受け、前川社長は即座にFC契約の打ち切りを決める。そして、翌月には自社の自動車販売店として「売っちゃり買っちゃりしろぼし福井大和田店」という看板を掲げた。その後、社員一丸となって地元ネットワークを最大限に活用した猛烈営業を展開し、看板掛け替えから1年近くたった5月の粗利はFC店だった前年同月の1割増。今もガリバーの直営店に真っ向から立ち向かっている。

前川社長が1979年に創業し今年36年目を迎えるエル・ローズ。その信条は単純明快、「生き残るためなら、何でもやる」だ。

自社の営業地域に競合相手が進出してくれば、相手が東京の大企業であろうと徹底抗戦する。合言葉は「売られた

|      |                  |
|------|------------------|
| 本社   | 神奈川県藤沢市          |
| 創業   | 1982年            |
| 売上高  | 約25億円            |
| 従業員  | 220人             |
| 主な事業 | 福祉用具のレンタル、住宅改修など |



**“無差別採用”徹底**

**相模の虎**  
メディケアー  
**後藤 康太社長**

飲み会、運動会、社員旅行、合宿…。大企業は組織活性化のために様々な工夫を重ねている。だが、虎たちの社内活性化は極めてシンプルだ。

住宅販売や建設を主力とする“上総の虎”ネクストワンインターナショナル(千葉市)。毎朝出社時刻になると、メルセデス・ベンツやアウディなど社員が乗る高級外車が優雅に駐車場に滑り込んでくる。いずれも創業者である遠藤一平社長が、成果を上げた社員に褒美として“プレゼント”したものだ。ネクストワンは2010年の設立。不動産仲介に住宅建設も手掛け、2013年度には新興企業にかかわらず、千葉県袖ヶ浦市と市原市で新築着工件数がトップになった。年商は40億円に上る。

**信賞必罰でしか活力は生まず**

急成長の原動力は徹底した信賞必罰だ。「組織を活性化することなど全く難しくない。頑張った奴にいい思いをさせて、『自分もあになりたい』と周りが思うようになれば、組織は自ずと盛り上がる」。遠藤社長はこう話す。

特徴的なのは必ずしも給与で報いるわけではないこと。「給料で意欲を引き出そうとする企業は、家族を抱える男性社員の厳しい現実を全く分かっていない。給料を増やしても喜ぶのは嫁や子供たちだけ。本人の小遣いなどまず増えない。だからウチはなるべく現金では報いないようにしている」。遠藤社長はこう話す。

高級外車は、同社が活躍した社員に与える褒美のほんの一例だ。成果を上げた

社員を引き連れ東京・六本木のキャバクラを豪遊することも少なくないという。3人で数十万円クラスのクラブに行くこともあるというが、遠藤社長は「連れていくメンバーはその何倍も会社に利益をもたらしてくれる。それを考えれば安いもの。周りの人間が羨ましがれるレベルの褒美でないという意味はない」と意に介さない。

読者の中には、極端な「飴とムチ」は組織の人間関係をギクシャクさせると考える人もいるだろう。実際、大企業の中には、成果主義を導入しながら、不協和音を恐れて極端な差を付けないケースも少なくない。

だが、ネクストワンに限らず虎たち

の多くは「職場の雰囲気が良くなって、成果が上がらなければ何の意味もない」「頑張った奴もサボっている奴も平等に扱えば組織は成り立たない」と考える。

また、大企業の中では、飲み会や運動会、社員旅行などで交流を深めチームワークを高めることで組織の活力を上げようとする試みも一般的だ。それに対し、虎たちの多くはそうした取り組みを「子供だまし」(ある虎の関係者)だとしてあまり関心がない。

大企業に勤める読者の中には、「信賞必罰ができるのは、成果が数字ではっきり捉えられる営業職場だから」と思う人もいるかもしれない。だが現実に

**虎たちの社内活性化**

**頑張った奴がいい思い  
そうすりゃ組織は自ず**



**成果上げれば高級外車**

**上総の虎**  
ネクストワンインターナショナル  
**遠藤 一平社長**

|      |               |
|------|---------------|
| 本社   | 千葉県千葉市        |
| 創業   | 2010年         |
| 売上高  | 40億円          |
| 従業員  | 80人           |
| 主な事業 | 住宅販売、保育園の運営など |

**いをする  
と活気付く**

藤社長)。学歴もこだわらない。大企業の多くは口先では平等をうたいながら、実際には、新卒での就職に失敗した者への門戸を狭める「年齢差別」や、育児中の女性などの重用を避ける「性差別」を続行。日本人と外国人、正社員と派遣社員でそれぞれ給与体系を変える「国籍・身分差別」もやめようとしな。そんな大企業とは対照的な姿勢と言える。

ネクストワンが社員をとことん平等に扱うのは、「どんな者にもやる気さえあればチャンスはあるという空気を醸成しないと、信賞必罰は機能せず、社内の雰囲気も悪化する」と考えるからだ。採用段階から徹底的な平等主義を

貫く結果、ネクストワンの社員はバラエティーに富んでいる。「中には、若い頃、相当“やんちゃ”をしていた社員も1人や2人ではないが、そうした社員の方が大卒社員より成果を上げることも多い」と遠藤社長は笑う。

信賞必罰と平等主義——。介護用品レンタルを手掛ける“相模の虎”メディケアー(神奈川県藤沢市)も、同様の方針を掲げる企業だ。

同社を創業したのは1982年。後藤康太社長は2代目で、現在は神奈川県全域に営業エリアを拡大し、16期連続で増収を続けている。

ネクストワン同様、“無差別採用”を掲げており、“やんちゃ”な社員も在籍するが、後藤社長は「そういう奴らの方が礼儀正しいし、介護の仕事に必要な資質を持っている気がする。いろんな奴がいた方が組織は絶対に活性化する」と話す。

後藤社長が若い時期にいわれるドロップアウトした人材にも理解を示すのは自らも似た過去を持つからだ。

「ま、ゴロツキでしたね」。後藤社長は自分自身の過去を振り返る。中学受

験に失敗し、地元中学に通ったが面白くなく、10代は地元で仲間と遊び続けていた。

「このままではまずい。まともな人間になろう」。そう本気で誓った人間は逆に信用できる」。後藤社長はこう話す。

**有望な人材は「祭り」で探す**

“無差別採用”で言えば、土木業を軸に農業、メガソーラー事業、不動産業などを展開する“陸奥の虎”田名部組(青森県八戸市)も負けていない。同社の場合、採用で学歴差別をしないどころか、目ぼしい人材は「祭り」で見つけてくる。

「地元の祭りのほか、ダンス大会や吹奏楽の発表会などあらゆるイベントに協賛し顔を出して、見どころのありそうな若い奴とどんだん話す。大事なものは元気とやる気。来る者は一切拒まない」(田名部智之社長)

「頑張った者にいい思いをさせる」「採用から入社後まで社員の差別は一切しない」。虎たちの組織活性化策は極めてシンプルな2つの原則で成り立っている。