

# 地方企業のスケールアップ

研究員 近藤有紀

## 要旨

- ・2024年の賃上げ率は30年ぶりに3%を超え、日本経済は長らく続いた低迷からの転換期を迎えた。政府は、中小企業施策を「企業数の維持」から「成長企業の育成」を重視する方向へと転換している。代表例として、「中堅企業」向け補助金の拡充や「100億宣言」の取り組みがある。
- ・政府が方針を転換した背景には、中小・小規模企業が雇用する労働者は全体の約7割を占める一方、大企業と売上や利益面で大きく差があることが関係している。その差は賃上げ率の差にもつながっている。
- ・中小企業の減少と人口減少には強い正の相関(係数0.71)がある。地方ほどその傾向は深刻で、大企業の東京集中も加速している。一方、成長志向の強さは地域特性とほぼ無関係(係数0.06)であることも分かった。しかし徳島の100億宣言参加割合は四国最下位にとどまり、この成長機会を生かしきれていない。地方存続のためには地域全体で企業のスケールアップに取り組む必要がある。
- ・県内企業4社の事例分析から、①明確な目標設定、②収益モデルの変革、③デジタル化による生産性向上、④長期的な人材投資、⑤自治体・金融機関による支援、という5つの共通成長要因が明らかになった。
- ・100億宣言参加企業の過半は従業員100人以下であり、年商規模別でも30億円以下が約4割を占めた。規模を問わず成長志向があれば支援策を活用できる環境にある。
- ・成長志向企業が地域に増えれば人材定着と好循環が生まれ、地域経済全体の底上げにつながる。

## はじめに

徳島経済研究所の賃上げ動向調査では、2024年度に30年ぶりに賃上げ率が3%を上回った。2025年度もその動きは続いており、徳島でも全国同様に、バブル経済崩壊以降の経済低迷から脱するための分岐点が訪れようとしている。

政府が推進する賃上げは、インフレ下での所得向上だけが目的ではない。賃上げ圧力を通じて企業の新陳代謝を促し、資本と人材を成長企業へ集中させることで、経済全体の底上げを図

る狙いがある。

企業側にとっても、賃金の引き上げは急務だ。人口減少を背景に労働市場は売り手市場化が進んでいる。賃金水準や働きがいを高めて人材を確保しなければ、受注があってもそれに応えられないといった経営存続の危機に直結する。物価高や人手不足は今後も続く見込みだが、そうした状況下では「現状維持」ではなく、「成長を続けること」が求められる。

地方自治体や金融機関も他人ごとではない。本稿の分析では、中小企業の減少率が高い地域

ほど人口減少も深刻化するという強い正の相関が確認された。また、賃金水準が高く雇用力のある大企業は東京への一極集中が進み、地方からは大幅に減少している。2020年以降、大企業と中小企業の利益率の伸びをみると格差が拡大しており、それが賃上げ率の差にもつながっている。成長企業が地域から失われれば、人口流出はさらに加速する。

近年、政府は中小企業の支援施策について、単純な「企業数の維持」から、「成長志向を持ち、必要な人材や設備に投資できる企業への支援強化」を優先するよう変化した。この好機を逃さず、少しでも多くの企業に成長してもらうことが、地方の生き残る唯一の道だと考える。

では、地方においてスケールアップは本当に可能なのか。本稿の分析では、企業の成長志向の強さは人口規模や地理的条件と相関しないことが確認された。問われるのは、地方か都市かではなく、経営者が成長を本気で目指すかどうかだ。本稿では、まず、国の中小企業支援策の変遷や、企業減少と人口減少の関係性を分析する。また、徳島県内でスケールアップを実現、またはいままさに、スケールアップを目指している経営者たちの事例を紹介し、その共通項を探る。

## 1. 中小企業施策の パラダイムシフト

### (1) 「数の維持」から 「雇用力のある企 業の維持」へ

コロナ禍以降、日本政府の中小企業支援政策は、「企業数の維持」よりも「雇用力のある企業の維持」を重視する方向へと軸足を移している。

象徴的な事例として、政府の成長戦略における目標文言の変更がある。2020年に「開業率が廃業率を上回る」という目標が削除され、代わって「新陳代謝の促進」が前面に打ち出された。同年の中小企業白書でも、前年の「開業率の状況」という項目名が「中小企業・小規模事業者の新陳代謝」へと改められ、「生産性の高い企業の参入や低い企業の退出が重要」と明記されている。

この政策転換の意図について、自由民主党中小企業・小規模事業者政策調査会事務局長の福田氏は船井総研との対談（2025）にて、白書改訂をめぐり「雇用の維持には“会社の数を残す”よりも、“強い雇用ができる大きな企業がある”ことが重要」との議論があったと述べている。

同対談内の言葉を借りると「成長している企業がこれまでの雇用を守ってくれるなら良い。また、そのほうが働く人の条件を良くする可能性を高め、取引先の安心も高まる」という考え方に変化したのである。

### (2) 企業のスケールアップ支援策

「企業数の維持」から「成長力のある企業への重点投資」へという政策転換、そして生産性向上を伴う前向きな新陳代謝を重視する流れ

図表 1 中堅企業・中小企業・小規模企業の法令上の定義

				準拠する法令
	業種	資本金	or 従業員数	
大企業	下記の基準に該当しない企業			—
中堅企業	—	—	2,000人以下	産業競争力強化法 (2014年施行/ 2024年改正)
中小企業	製造業・その他	3億円以下	300人以下	中小企業基本法 (1963年施行)
	卸売業	1億円以下	100人以下	
	小売業	5千万円以下	50人以下	
	サービス業	5千万円以下	100人以下	
小規模企業	製造業・建設業・運輸業・その他	—	20人以下	小規模企業活性化法 (2014年施行)
	卸売業・小売業・サービス業	—	5人以下	

資料：内閣府「中堅企業成長ビジョン」、中小企業庁「中小企業・小規模事業者の定義」より筆者作成

は、政府が近年強化している企業成長支援策にも明確に反映されている。その代表例が「中堅企業向け施策」と「年商 100 億円企業創出に向けた施策」である。

中堅企業向け施策では、2024 年の産業競争力強化法改正により、中小企業と大企業の間に位置する「中堅企業」という区分が新設された(図表 1)。代表的な施策には、20 億円以上 50 億円までの設備投資に対して最大 3 分の 1 を補助する「大規模成長投資補助金」、大企業より緩和された要件で適用される「賃上げ促進税制」の拡充、M&A を後押しする「グループ化促進税制」がある。これらは単なる補助金支給ではなく、生産性の高い中堅企業が市場で主導的に再編を進め、雇用力と競争力を備えた企業群へと成長することを促す設計となっている。

また、翌年の 2025 年 5 月、中小企業の飛躍的な成長を後押しするため、年商 100 億円という明確な目標と、その実現に向けた計画を経営者自らが掲げる「100 億宣言」施策が開始された。宣言を行った企業は、工場建設やソフトウェア導入などの成長投資に活用できる「中小企業成長加速化補助金」(上限 5 億円)に申請できる仕組みとなっている。1 次公募の採択倍率は約 6 倍と高く、審査ではビジョンの明確さ、実現可能性、地域への波及効果などが重視されている。

特徴的なのは、これらの補助金に「賃上げ要件」が組み込まれている点である。直近 5 年間の最低賃金の年平均上昇率(4.5%)以上の賃上げ目標を掲げることが求められるだけでなく、補助事業終了から 3 年後の時点で目標を達成できていなかった場合には、未達成率に応じて補助金の返還を求める制度設計となっている。成果が伴わない企業への投資は回収し、より成長が見込める企業へ再投資できる構造になっており政府の本気度がうかがえる。

こうしたことを踏まえると、従来の「企業数の維持」を重視する発想から、「成長力のある企業への重点投資」へと軸足を移しつつある中

小企業施策のパラダイムシフトを、いかに早く自社の戦略に織り込めるか。それこそが、企業の未来を左右すると言える。

## 2. 中小企業のスケールアップの現状

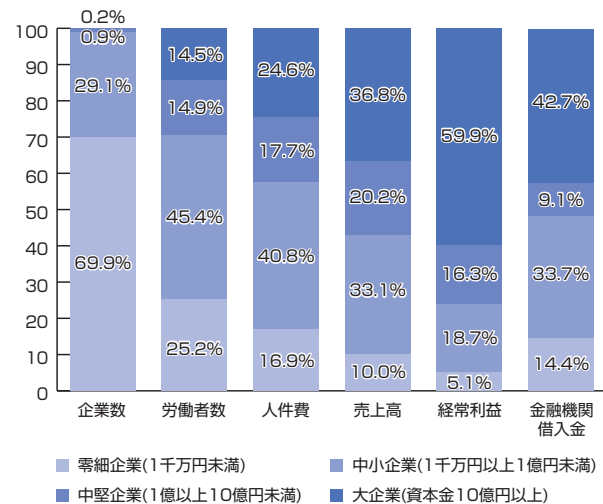
### (1) 雇用を支える中小企業と、稼ぐ大企業

前章では、政府の中小企業支援方針が「企業数の維持」から「成長力のある企業への重点投資」を重視する方向へ移ったことを指摘した、その背景には、中小企業の成長が日本経済全体に与えるインパクトの大きさがある。

図表 2 をみると、資本金 10 億円未満の中堅・中小企業および零細企業は労働者数で全体の 85.5%、人件費ベースでも 75.4% と、日本における雇用の大半をこれら大企業以外の中堅・中小・零細企業が支えていることが分かる。

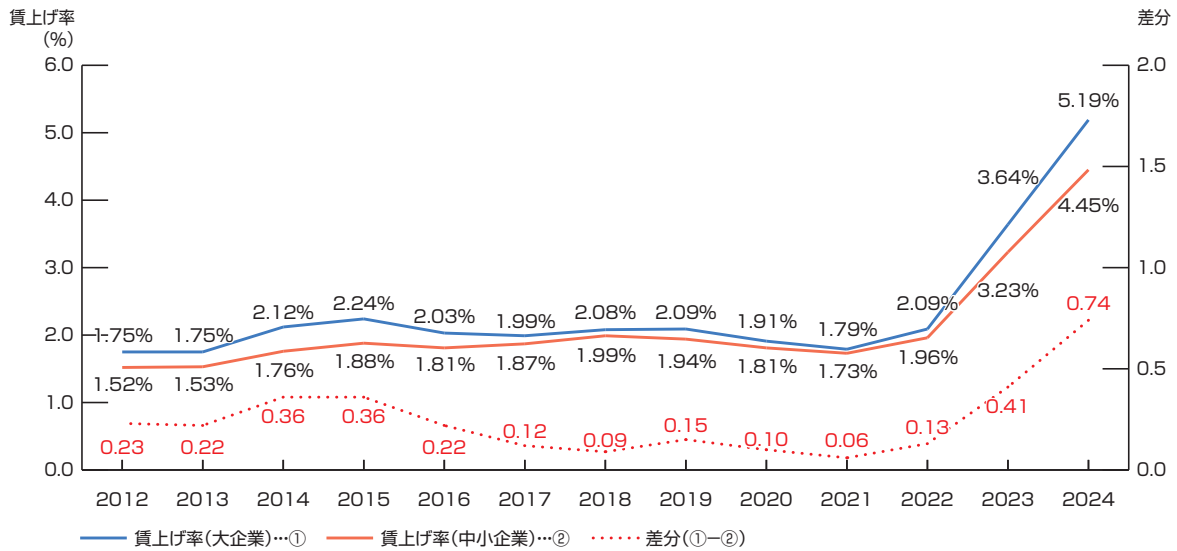
一方、大企業は売上高で約 4 割、経常利益で約 6 割と企業数や労働者数の少なさに対して、「稼ぐ力」の強さがうかがえる。

図表 2 資金規模別の企業構成比



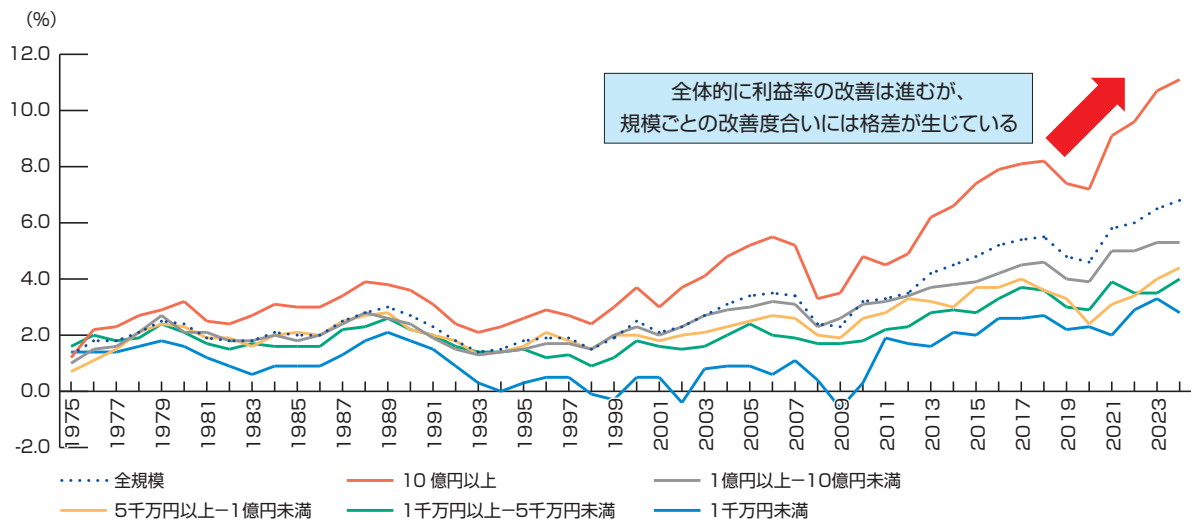
資料：みずほリサーチ&テクノロジーズ  
「中小企業の持続的成長に向けた課題と打ち手～先行きの利益・資金需要シミュレーションによる影響検証～」  
※元データは、財務省「法人企業統計調査(年報)」(2023年度)に基づく。  
※対象は金融・保険業を除く全産業。労働者数＝期中平均役員数＋期中平均従業員数。人件費＝役員・従業員の給与・賞与＋福利厚生費。金融機関借入金(残高)は短期・長期合計。

図表 3-1 春闘賃上げ率の企業規模別比較



資料：日本労働組合総連合会「春闘（最終）回答集計結果」（2012～2024年）より筆者作成  
 ※ここでは、組合員数300人未満の組合における賃上げ率を「賃上げ率（中小企業）」、300人以上の組合の同比率を「賃上げ率（大企業）」という。

図表 3-2 規模別の売上高経常利益率の推移（全国）



資料：「法人企業統計調査」より筆者作成  
 ※対象は金融・保険業を除く全産業

この構造的な格差は、賃上げの場面でも表れ始めている。図表 3-1 は 2012 年以降の賃上げ率の推移を規模別に示したものである。2023 年と 2024 年において、中小企業と大企業の賃上げ率の差は徐々に広がっていることが分かる。

その背景には、「稼ぐ力」の差がある。図表 3-2 は規模別の売上高経常利益率の差を示したものである。2000 年以降、全体的に利益率の改善が進んでいるものの、規模の大きな企業ほど

改善幅が大きく、特に 2021 年以降はさらにその差が拡大している。

労働者の約 7 割が大企業以外の中堅・中小・零細企業によって雇用されていることを先述したが、これらの企業が大企業に見劣りしない賃上げを実現できれば、日本全体の成長率も大きく跳ね上がる。その成長を可能にするためには、雇用の主役である中小企業がいかに「稼ぐ力」を高められるかにかかっていると見える。

## (2) 中小企業の「新陳代謝」の現状

企業規模間での収益格差が拡大するとともに、中小企業の「数」そのものにも変化が生じている。図表4は、2012年から2021年にかけて、企業規模別に企業数とその構成比がどのように変化したかを示したものである。(なお、この章では、中堅企業は中小企業に含める。)

図表4 規模別企業数、構成比の変化(2012→2021年)

(単位：社)

	企業数		構成比	
	2012	2021	2012	2021
中小企業	3,852,934	3,364,891	99.73%	99.69%
(うち小規模企業)	(3,342,814)	(2,853,356)	(86.52%)	(84.54%)
大企業	10,596	10,364	0.27%	0.31%

資料：中小企業庁「2024年版 中小企業白書」を基に筆者作成  
 ※企業規模の区分は図表1を参照。なお、ここでは中堅企業も中小企業に含む。

この9年間で中小企業数は、約48.8万社(2012年比▲12.7%)と大幅に減少している。なかでも小規模企業の減少は顕著で、約48.9万社(同▲14.6%)にのぼる。中小企業全体の減少数を小規模企業だけで上回るということは、中規模層の企業数が純増していることを意味する。単なる廃業・退出だけでなく、事業拡大によって中規模・大規模層へ移行した企業(スケールアップ)が一定数存在することがうかがえる。

一方、大企業の減少は約232社(同▲2.2%)と微減にとどまる。企業数全体に占める中小企業の割合は依然9割超と変わらないものの、大企業の構成比は+0.04ポイント上昇している。

以上を整理すると、新陳代謝は緩やかながらも確実に進行しており、より規模が小さい企業ほど廃業の加速とスケールアップの二極化が同時進行していることが分かる。

## (3) 「新陳代謝」で進む、企業の東京一極集中

前項では規模の大きな企業ほど、新陳代謝の影響を受けづらいことを指摘した。では、この変化は地域経済にどのような影響をもたらすのだろうか。

図表5 地域別中小企業数および構成比の推移(2012→2021年)

(単位：社)

	2012		2021	
	社数	構成比	社数	構成比
東京	442,952	11.5%	419,013	12.5%
大阪	298,381	7.7%	261,653	7.8%
愛知	223,698	5.8%	195,313	5.8%
福岡	142,502	3.7%	130,936	3.9%
東京を除く関東圏	726,073	18.8%	632,806	18.8%
大阪を除く京阪神圏	240,884	6.3%	208,852	6.2%
それ以外	1,778,444	46.2%	1,516,318	45.1%
合計	3,852,934	—	3,364,891	—

資料：中小企業庁「2024年版 中小企業白書」を基に筆者作成  
 ※企業規模の区分は図表1を参照。なお、ここでは中堅企業も中小企業に含む。

図表6 地域別大企業数および構成比の推移(2012→2021年)

(単位：社)

	2012		2021	
	社数	構成比	社数	構成比
東京	4,161	39.3%	4,582	44.2%
大阪	1,065	10.1%	966	9.3%
愛知	645	6.1%	599	5.8%
福岡	333	3.1%	304	2.9%
東京を除く関東圏	1,303	12.3%	1,208	11.7%
大阪を除く京阪神圏	467	4.4%	449	4.3%
それ以外	2,622	24.7%	2,256	21.8%
合計	10,596	—	10,364	—

資料：中小企業庁「2024年版 中小企業白書」を基に筆者作成  
 ※企業規模の区分は図表1を参照。なお、ここでは中堅企業も中小企業に含む。

図表5・6は、図表4で示した規模別企業数の変化を地域ごとに分類しなおしたものである。図表5をみると、中小企業数は東京で約2.4万社減(2012年比▲5.4%)、大阪で約3.7万社減(同▲12.3%)、関東圏・京阪神圏・愛知・福岡を除く地方(図表中表記:「それ以外」)で約26.2万社減(同▲14.7%)となっている。中小企業の減少は全国共通の傾向であるが、その減少幅は大都市圏より地方で大きく、地方ほど退出が加速していることが分かる。

一方、大企業の地域別の増減は様相が異なる。図表6をみると、同期間に大企業数が増加したのは東京のみであり、421社増(2012年比

+ 10.1%)と突出している。これに対し、「それ以外」の地方は366社減(同▲13.9%)と大幅に減少している。東京以外の主要都市でも、大阪は99社減(同▲9.2%)、愛知は46社減(同▲7.1%)、福岡は29社減(同▲8.7%)と、いずれも減少傾向にある。

その結果、大企業における東京一極集中は中小企業以上のペースで進行している。大企業の地域構成比をみると、東京は2012年の39.3%から2021年には44.2%へと4.9ポイント上昇した一方、「それ以外」の地方は24.7%から21.8%へと2.9ポイント低下した。今後、地方企業のスケールアップが進まないまま新陳代謝が加速し、規模の大きい企業が東京へ集中し続ければ、地域間格差はさらに拡大していくことが懸念される。

### (3) 人口増減と中小企業数増減の相関性

中小企業数の減少は、地域の人口減少とも密接に関連している。図表7は、図表4～6と同期間における地域別の中小企業減少率と人口増減率の相関関係を分析したものである。両者の間には強い正の相関(相関係数=0.71)がみられ、中小企業の減少率が高い地域ほど人口減少も深刻化する傾向がみてとれる。

地域別にみると、東京は中小企業の減少率が相対的に低く、人口増加率も突出して高い唯一の地域である。一方、徳島は中小企業数の減少・人口減少ともに最も深刻な秋田・青森・高知と近い水準に位置しており、中小企業の衰退が人口流出に直結しやすいエリアに属している。こうした地域こそ、成長志向を持つ企業の育成強化が急がれる。

次に、地域別の大企業増減率と人口増減率の相関関係(図表8)をみると、一定の正の相関はあるものの、相関係数は中小企業を下回る(中小:0.71、大企業:0.47)。大企業の増減が地域の人口動態に与える影響は、中小企業ほど直接的ではないことがうかがえる。ただし、地域別にみると、大企業数・人口の双方が増加したの

は東京のみであり、企業のスケールアップが全国的に進んだ結果として都市部への集中が加速するならば、地方経済の空洞化はさらに深刻化していくと推察する。

以上の分析を踏まえると、大企業以上に中小企業の、そして都市部以上に地方におけるスケールアップは急務であるといえる。企業経営者のみならず、自治体・金融機関を含めた地域全体で、成長志向を持つ企業をいかに増やし、その成長実現に向けていかに支援できるかが、地域の存続を左右する。

## 3. スケールアップをめざす企業の傾向

前章では、成長志向を持ちスケールアップをめざす企業の創出が、今後の地域の存続を左右すると指摘した。同様の問題意識のもとで立ち上げられた政府の支援策が「100億宣言」である。「100億宣言」とは、中小企業庁と中小企業基盤整備機構が2025年度から推進する中小企業の成長支援制度である。参加企業は、年商100億円規模に向けた目標や成長への課題・具体的措置、経営者自身の声を「宣言」として公表する。宣言企業は、成長加速化補助金の申請や宣言企業同士の経営者ネットワークへの参加の資格を取得できる

中小企業庁が掲げる「100億宣言に込めた想い」によれば、地域経済の持続的な発展には地域内中小企業の「稼ぐ力」の構造的な底上げが不可欠であるという問題意識が、本施策の出発点となっている。宣言企業が国内外の需要開拓や積極的な投資を通じて一定規模へと成長することで、良質な雇用の創出や域内仕入れの拡大など、地域経済全体に好循環が生まれることが期待されている。

本章では、100億宣言企業(2026年2月2日時点)の地域別・業種別の特徴を分析し、成長志向を持つ企業の実態を読み解くことで、徳島をはじめとする地方圏が取るべき方向性を示す。



## (1) 都道府県別 100 億宣言企業数・企業割合

図表 9-1 は、100 億宣言企業の所在地別企業数を順位付けしたものである。最多は東京(367 社)で、大阪(240 社)、愛知(175 社)が続く。この 3 都府県だけで全体(2,288 社)の約 3 割を占めており、大都市圏への集中傾向が見て取れる。こうした状況を踏まえると、100 億宣言施策が進むことで成長志向を持つ企業が大都市圏へ集中する動きが強まり、地方経済の空洞化がさらに深まるのでは、との懸念が生じるかもしれない。成長志向を持ちやすいのは都市部の企業であり、人口減少地方企業にはそもそもその素地が乏しいのではないかと、この見方もあるだろう。

しかし、企業が成長志向を持つかどうかは、必ずしも地域特性に左右されるものではない。図表 9-2 は、100 億宣言企業数を各都道府県の事業所数(2024 年時点)で割り、割合の高い順に並べたものである。人口減少が著しい鳥取県が 1 位となるなど、成長志向の強さは人口動態とは必ずしも相関しないことが確認できる。

実際、都道府県別の 100 億宣言企業割合と人口増減率(2012 → 2021 年)の相関係数は 0.06 と、ほぼ無相関であった。これは、人口減少が進む地域であっても、企業の成長志向を育てることは十分に可能であることを示している。

図表 9-1 では、徳島は秋田と並んで全国ワースト 2 位、図表 9-2 でも全国 38 位となった。いずれも全国的に低水準であるのみならず、四国 4 県の中でも最下位となった。成長志向に人口減少要因は関係ないことが示されたにもかかわらず、徳島の企業は成長志向において全国最低水準にある。中小企業への成長支援が強化されている好機を地域の成長につなげられるためには、地域全体で成長志向を育む必要がある。

## (2) 100 億宣言企業の規模別割合

ここでは、100 億宣言企業の特徴をさらに深掘りしていきたい。図表 10 は、100 億宣言企業

図表 9-1 都道府県別 100 億宣言企業数

(単位:社)

順位	都道府県名	宣言企業数
1	東京	367
2	大阪	240
3	愛知	175
26	愛媛・山形・山口	24
36	香川・鳥取	16
42	高知	13
43	佐賀・長崎	11
45	徳島・秋田	10
47	島根	7
	全国	2,288

資料: 100 億宣言ポータル「宣言企業一覧(2026 年 2 月 2 日時点)」より筆者作成

図表 9-2 都道府県別 100 億宣言企業割合

順位	都道府県名	宣言企業割合
1	鳥取	0.077%
2	岡山	0.074%
3	富山	0.067%
8	愛知	0.059%
11	大阪	0.057%
16	高知	0.049%
19	東京	0.047%
20	愛媛	0.046%
30	香川	0.040%
38	徳島	0.034%
45	島根	0.025%
46	長崎	0.023%
47	福島	0.021%
	全国	0.045%

資料: 100 億宣言ポータル「宣言企業一覧(2026 年 2 月 2 日時点)」、総務省「令和 6 年経済センサス」より筆者作成

※宣言企業割合

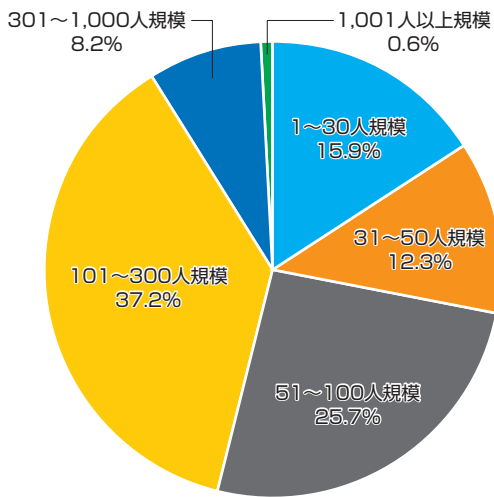
= 100 億宣言企業数 ÷ 各都道府県ごとの事業所数(事業内容不詳を含む)

を従業員規模別の割合で示したものである。1 ~ 30 人規模が 15.9%、31~50 人規模が 12.3%、51 ~ 100 人規模が 25.7% と、100 人以下の規模先を合計すると過半数となる。

次に、年商規模別の結果も確認したい。図表 11 をみると、10 ~ 30 億円未満の規模先が約 4 割を占めている。現在の年商規模の 3 ~ 10 倍といった非常に高い成長意欲を持つ企業が、本施策に多く参加している。

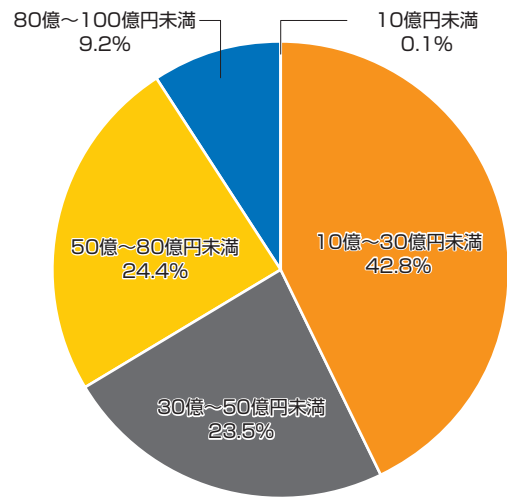
注目すべきは、これらの企業は徳島をはじめとする地方にも数多く存在するという点である。こうした事実は、成長志向の有無が地域特性や企業規模によって決まるのではなく、企

図表 10 100 億宣言企業の従業員規模



資料：100 億宣言ポータル「宣言企業一覧（2026 年 2 月 2 日時点）」より筆者作成  
 ※ n=2,247。従業員規模 0 人の宣言企業 41 先を除外して集計。  
 企業グループによる申請の場合、親会社の従業員数で集計。

図表 11 100 億宣言企業の年商規模



※ n=2,254。年商 100 億円以上の宣言企業 4 先を除外して集計。  
 ※企業グループでの申請の場合、最新決算期における企業グループ全体の売上高合計を掲載。

業が本気で成長をめざす意思を持てるかどうかにかかっていることを示している。経営者・自治体・金融機関が一体となって成長志向を醸成する仕組みを整えることが、今まさに求められている。

#### 4. 県内事例

本章では、これまでに売上 100 億円規模までの成長を実現した企業 3 社と、100 億宣言を表明した 1 社の事例を紹介する。各社が成長をめざす過程で何を考え、どのように取り組んできたかを学ぶことで、地方企業が成長志向を持ち、スケールアップを実現するうえで何が鍵となるのかを探る。

##### (1) 株式会社大一器械

今年、創業 80 周年を迎える株式会社大一器械。徳島市を拠点に、医療機器、科学機器、福祉機器販売の専門商社として、現在は香川、南関東、大阪まで営業エリアを広げている。2021 年度には年商 100 億円を突破し、以降も成長を続けている。これまでの道のりについて、代表取締役社長の大下仁史氏に話をうかがった。

#### ■ 「人が辞めない組織」を作りたかった

2001 年、大下氏は家業を継ぐために社員として同社へ入社した。当時、従業員数は約 80 名だったが、年間の退職者は 10 ~ 20 名のほり、8 年で社員が総入れ替えになるほどの離職率だったという。特に、30 ~ 40 代の中核人材が定着しないという点は深刻な課題だった。経験を積んだ人材が抜け、その穴を 20 代が埋める。育った頃にはまた辞める。技能承継や組織安定の面で危機感を抱く日々が続いていた。

その 5 年後、父の入院を機に社長に就任し、まず取り組んだのは「人が辞めない組織」を作ることだった。大下氏は「毎年同じ人数を採用



代表取締役社長 大下仁史氏

し、その世代の人数が60代まで変わらない『四角形の組織』をつくるには、平均して毎年何人に入社してもらう必要があるのか。そして、その人件費を稼ぐにはどれだけの売上が必要なのかを試算した結果、最低でも年商100億円が必要だと分かった。」と当時を振り返る。

### ■「種を植えて、育てる仕事」を大事にする

売上拡大をめざし、最初に着手したのはビジネスモデルの変革だ。当時の売上構成は、機械販売が7割、消耗品販売や修理が3割を占めており、会社としても機械販売で契約を多く獲得した社員を評価していた。それを反転し、「消耗品販売」を評価する方針に切り替えたのである。その背景には「大きな獲物を取って終わりの機械販売と違い、一度採用された消耗品は翌年も購入していただける。農耕民族のように種を植え、育て、収穫する年を積み重ねる『ストックビジネス』に変えていきかけた。」との思いがある。

それから約20年が経ち、消耗品の売上は3倍ほど増加し、売上構成は機械販売3割、消耗品販売7割へと逆転した。「最初は消耗品売上を毎年7%成長させると大見得を切った」と言うが、高い目標を設定したことで組織の努力が引き出され、最終的に毎年約5%の成長を続けてきた。驚くのは、機械販売の売り上げも当時から2倍まで増えているということだ。大下氏は「当初から意図していた訳ではないが、消耗品販売で顧客との接点が増え、困りごとに丁寧に対応するうち、年に数回しかない大口の注文も任せていただけるようになってきた。」と分析する。

### ■社員の負担を減らすためのデジタル化

消耗品の取り扱いが増えるにつれ、次に課題となったのが伝票処理である。機械販売主体の時代は営業一人あたり年間数件であった受注が、消耗品主体になると全体で数万件規模となった。伝票管理や入金処理など、管理部門へ

の負担を考えると、業務のデジタル化は避けて通れない状況になっていった。

そこで同社は、「機械やソフトウェアで解決できるなら、迷わず導入していこう」との思いで、デジタル化に累計で数億円以上を投じてきた。大下氏は「社員全員の負担を減らしたいという思いが、システム投資につながった。現在も自ら不便な点を見つけたり、社員の声に耳を傾けたりしながら、システム改修を続けている。」と話す。

### ■人が辞めない「風土」と「制度」

ビジネスモデルの変革に加え、組織風土改革にも取り組んだ。社長就任直後から「上からの厳しい追及や無意味な社内ルールはなくそう」と打ち出し、社内でのコミュニケーションのあり方を見直してきた。評価制度も転換し、大型契約の獲得可否ではなく「今年の自分を超えられたか」を指標とする仕組みに改めた。部下と上司間の認識ギャップを埋められるよう、半期に1度の面談制度も導入。評価を担う上席者には、部下の声に丁寧に答えるよう社長自ら指導してきた。

個人の裁量を重視するあまり、不祥事が発生した苦い経験もある。「儲かる方ではなく、正しい方を選択してほしい。それで顧客が怒るなら、自分が謝りに行く」と伝え、コンプライアンス研修制度も導入しながら、社内意識の向上に努めてきた。こうした取り組みが実を結び、現在の離職率はゼロに近い水準を維持している。

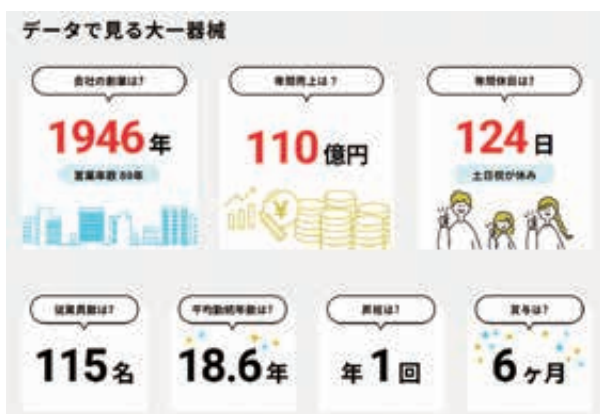
以前、大下氏が社員として入社した直後も、一時的に離職が減ったという。同氏は「『この人が会社を変えてくれる』という期待が、離職を抑えたのだと思う。しかしその後、一社員として営業活動に没頭するうち、離職が再び増えてしまった。」と当時を振り返る。現在、離職率が低い水準で安定しているのは、社員が単に「期待」を抱いているだけでなく、「変化によって会社が成長し、働きやすくなった」と実感し

ていることの表れでもあるだろう。

## ■人から「選ばれる会社」になるために

「人が辞めない」だけでなく、「人から選ばれる」会社づくりにも力を入れてきた。その背景には「人口減少で採用が厳しくなる時代が来る」との危機感があったという。

社長就任以降、新卒を毎年4人ずつ採用する方針を一貫して継続し、15年前からは動画による会社紹介や大手就職情報サイトの活用など、採用投資を先行して進めてきた。応募者が重視する初任給は他社に見劣りしない水準を確保し、年間休日も124日へと拡充。時短勤務や育児休業制度も整備し、採用希望者とも丁寧なコミュニケーションを重ねることで、入社辞退率を低位に抑えている。



同社のリクルートサイトより

さらに、近年の物価高騰への対応も迅速であった。「最低賃金が上がると感じたのは7年前」と語る大下氏は、毎月の物価指数を注視し、上昇分は給与のベースをアップすることで人材確保につなげてきた。4年前からは「物価連動型」の給与体系も導入している。

大下氏は「定期昇給も実施しており、正直、会社としての負担は大きい。ただ、人手を確保し、社員が安心して生活できる水準を維持するためには必要な投資だ。」と語る。

## ■20年先を見据えた、都市部進出と部門再編

直近では、さらなる成長を見据え、県外への進出を本格化させている。香川営業所(1981年開設)に加え、2019年に関東、2022年には大阪で営業所を開設した。大下氏は「事業への人口減少の影響は、他業種に比べると医療・福祉の分野では遅れて表れる。徳島だとあと20~30年後という感覚もある。とはいえ、そろそろ動くことは始めておきたいと東京と大阪に支店を出すことを決めた。」と語る。

徳島県内では高いシェアを誇る同社だが、「これ以上シェアを伸ばす余地が少ない」点は課題であった。大下氏は「徳島は歴史ある企業が多く、小さいパイを奪い合う場面も多い。しかし、大都市圏では徳島にあれば絶対取引したい水準の会社でも『うちは小規模だから、どこも営業に来てくれない』とこぼされることが多い。」と語り、意外な“隙間”があると指摘する。

攻めの戦略だけでなく、事業再編という大きな決断も下した。同社はかつてガラス製造部門を持ち、実験器具のオーダーメイドを強みに顧客開拓を進めてきた。先代の思い入れも深い事業だったが、市場は縮小傾向にあり、「既存の医療・科学に加え、これから伸びる福祉分野。この3本柱に集中する」との判断から、ガラス部門からの撤退を決断した。

リソースを成長分野へ集中させる「選択と集中」もまた、スケールアップには不可欠な要素であることがうかがえる。

## ■スケールアップと人材配置

県外進出を進めるなかで、「転勤制度」が人材確保の妨げになるという課題も生じた。県内では「家族のそばで働きたい」という声が年々強まり、県外で現地採用を始めると、徳島への転勤がネックとなって採用につながらないケースも散見された。こうした状況を踏まえ、同社は本人の希望がない異動は全面的に禁止し、現地での中途採用を強化する方針へと転換した。

ただ、「県外で勤務した先輩の話聞き、転職に挑戦したいと志望してくれる人」も多くいるという。その場合は「すでに県内に持ち家がある場合、二重生活が負担になってはいけない」と、家賃負担や勤務地手当を大幅に拡充し、挑戦意欲を後押しする仕組みにした。

県外に進出する際、手段として M&A を選択する企業も多いが、同社は慎重な姿勢を見せている。「当社は人材がそのまま会社の価値となるビジネスモデル。他社を買収しても、特許や技術とは違い、その会社にいる人材がそのまま残り、同じ熱量で働いてくれるという確約はない。」と、買収による急拡大よりも、自社の文化に共感する人材を採用し、育て上げる道を選ぶ。

### ■今後の展望—変化の激しい時代に対応する

近年は、変化の激しい時代に対応するため、事業戦略と組織運営の柔軟性を高める取り組みを加速させている。直近の大きな変化は物価高だ。この課題に対しては、個人目標を売上だけでなく利益にも設定し、社員一人ひとりが利益水準を意識しながら価格転嫁の交渉に取り組めるよう工夫する。

また、従来から各部門で2週間ごとに年間の業績予測を共有する会議も行っている。社員一人ひとりが現状や戦略を随時見直せる体制をつくることで、その変化を乗り越えることが可能となっている。

利益維持に向けては価格転嫁だけでなく、省力化も重要だ。近年では管理部門で RPA を導入し、定型業務の自動化を実現した。省力化で浮いた人手は付加価値の高い業務や新たな戦略領域へ再配置することで、生産性の拡大につながっている。

ビジネスモデルの変革にも柔軟に取り組む。近年、顧客の事務所に自社在庫を常時配置し、専用 WEB サイトや現地のセルフレジで決済することで、ほぼ「納期0日」を実現する「コンビニ方式」を導入した。一部の工場や研究所

には社員が常駐し、顧客との距離をさらに縮める。

導入の過程では、在庫や保守点検情報の管理ができるシステムの開発が必要となったが、IT 技術顧問を一定期間だけ雇用するなど、人材面も戦略に合わせて柔軟に対応してきた。ただ、「基本的には長く勤めてもらうのが前提だからこそ、ノウハウが蓄積され、顧客の要望にもワンストップで応えられる。やっぱりそこが、一番の会社の強み。」と大下氏は語る。

「人が辞めない」「人から選ばれる」ように取り組みを重ねた結果、同社は現在、20代から50代まで各世代に約25人前後の社員が所属する「四角形の組織」を実現している。多様な経験を積み、成長した人材が各世代に厚く蓄積されていることは、同社の持続的な成長を支える原動力となっている。

## (2) 鹿子酒類卸株式会社

江戸後期創業の歴史を持つ鹿子酒類卸株式会社。徳島市を拠点に、現在は四国全域まで供給網を広げている。2020年度には年商100億円を突破し、その後も同規模の売上を維持している。同社がいかんにして成長を遂げてきたのか、代表取締役社長の鹿子浩史氏に話を伺った。

### ■逆境から始まった成長戦略

成長の転機となったのは、2013年頃のことだ。県内では主要取引先のスーパーやディスカウントストアが相次いで倒産し、同社も厳しい状況に置かれるなか、鹿子氏は社長に就任した。

社長就任後、鹿子氏がまず取り組んだのが自らの給与の自主返納であった。その上で、世界的な不況下でも成長を続ける中国に着目し、「同じ成長率を10年続ければ売上100億円に届く」と試算し、目標として年間7%成長を掲げた。

成長の柱には「県外進出」を据えた。社長就任時に、偶然にも酒類卸業の免許要件が緩和され、県外へ新規参入できる環境が生まれた。し

かし、それは同業他社や異業種が徳島市場へ参入しやすくなることも意味していた。

「いずれ参入されるなら、先に進出しよう」と決断し、2013年の松山支店開設を皮切りに、高知（2017年）、宇和島（2021年）へと拠点を拡大。既存の徳島本社・脇町支店と合わせ、四国を一周できる物流網を構築してきた。

### ■追い風となった人口減少

卸・小売業にとって人口減少は、需要縮小を招く逆風と捉えられがちだが、同社にとってはむしろ追い風となった。人口減少を背景に大手競合先が四国から相次いで撤退し、新たに参入できる余地が生まれたからだ。

「規模」を優先し、「大量・広域・標準化」で利益を確保する大手企業は、物流効率を重視して中・四国エリアの拠点を特定地域に集約する動きを強めている。その結果、きめ細かな配送対応が難しくなる地域が生じていた。

そこで同社は逆に、小口配送を重視する戦略を選んだ。四国内のどの取引先にも短距離で対応できるよう、物流拠点を四国一周するように配置したことで、大手が手薄になった地域との取引も採算を確保しながら拡大できている。

もちろん大手以外の競合先も存在した。その点においては、かねてより競合企業が少なくなった徳島で多品目を扱ってきた実績が強みとなった。また、規制緩和後、実際に県外進出戦略を採る企業は全国的にも稀だったという。先行したことで取引先から高い評価が得られ、土地や物件取得の際にも強力なサポートを受けることができた。

人口減少はいまも進み、酒類の消費量も減少が続く。しかし鹿子氏は「当社の取扱量は、国内全体から見れば1%にも満たない。だからこそ、シェアを広げることで成長していく余地はまだまだある。」と先を見据える。



四国を一周する物流拠点

### ■取引先と同じ目線で作るシステム

物流網を支えるシステム面でも、同社は独自の工夫を重ねてきた。2014年にシステム事業者と共同開発した基幹システム「ダーウィン」は、小売店の販売量に応じて後日支払われるリベート（販売奨励金）を自動計算し、取引ごとの粗利を即時に把握できる仕組みである。

酒類業界では、仕入価格だけでなくリベートを含めて最終的な利益が決まるケースが多く、その管理は煩雑になりやすい。しかし当時、卸売業側でリベートを的確に把握できるシステムはなかったという。同システムを活用することで小売店側は簡単に入金予定やその金額の妥当性を把握することが可能となった。

鹿子氏は「目新しさよりも、使いやすさが評価された。大手は取引先に自社システムへの適応を求めがちだが、当社は取引先の要望に合わせて柔軟に作り込むことを重視した。現場の声をすぐに反映できる点は、中小企業ならではの強みだ。」と語る。現在では大手企業からも導入を希望する声上がるなど、業界内での知名度も高まっている。先駆的なデジタル投資が、取引先から選ばれる大きな要因となっている。

堅実な成長を続ける同社だが、次なる課題も「デジタル」への対応にある。「営業活動では、取引先にもデジタルソリューションを提案する力が不可欠になっている。大手卸は、販促につながるデジタルサイネージや、顧客行動デー

タを分析する AI カメラを小売店に提案し始めた。付加価値を提供できなければ生き残れない時代になりつつある。」と危機感を抱く。

### ■成長を支えた社員の存在

成長を続けるうえで、最も大きな支えとなってきたのは社員の存在だ。社長就任時から、社員数は 30 人程度増加している。鹿子氏は、その歩みを振り返りながら、「成長できたのは、県外進出に応じてくれた社員がいたからこそ。一方、コロナ禍で一度立ち止まった際には、拡大の過程で社員に過度な負担をかけていたことも実感した。」と話す。

社員への還元を図るため、賃上げ税制施行の 1 年前から、毎年月収ベースで 1 万円ずつの賃上げを進めてきた。また、年間休日 105 日に加え、年間 15 日前後の有給休暇取得を推奨することで、実質的な年間休日も 120 日水準へと引き上げた。そのほか、外部の福利厚生サービスも導入するなど、「一生懸命働き続けてくれた社員に、できる限り還元したい」と労務改革を続けている。

### ■リスク判断を支える、経営者としての学び

経営者として学び続ける姿勢も、同社の成長を支える不可欠な要素である。鹿子氏は社長就任前、銀行主催の勉強会で同じ立場の若手経営者と学ぶうちに、自身の知識不足を痛感するようになったという。さらに、同勉強会では年商 100 億円規模の企業が倒産に至った事例を、当事者である経営者の声から直接学ぶ機会があり、その経験が経営判断の重みを強く意識する転機となった。

鹿子氏は「これまであらゆる分野の本を読み、実践も重ねながら、自分で考えることを大事にしてきた。学んだからこそ、他社がやらないことの中に眠るチャンスを見つけることができた。」と話す。

### ■今後の展望 —持続可能な成長に向けて—

これまでの事業拡大の過程で、卸売業が活用できる補助金はコロナ禍までほとんどなかったという。近年、成長志向を持つ企業への支援策も充実してきたことに対し、「タイミングが少し早かった」と苦笑交じりに振り返る。しかし、「以前はお願い営業が中心だったが、いまはお得意先様からお声がけいただく機会が増えてきた」と語るように、先行してスケールアップを図ったことで、同社は着実に「選ばれる企業」へと成長している。

現在は、売上規模が 100 億台に達したことで、投資方針を見直す段階にも入った。規模が拡大し、コロナ禍など不確実な事象が起きた際のリスクも大きくなってきたからだ。そのため、次のスケールアップに備えて、想定外のことが起きても事業を継続できる体制づくりを急ぐ。「四国内でも応えきれない要望がたくさんある。その声に応えられる体制を作りながら、お得意様と一緒に成長していくための基盤づくりに注力していきたい」と話す。

その一環として、他社との協業も進める。宇和島支店では、同業他社が持つ倉庫の空きスペースを活用している。卸売業のビジネスモデルは、大量に安く仕入れ、小分けして販売することで利益を生む構造だ。仕入れの最低単位は大型車一台分とのことだが、人口減少下では販売量の確保が課題となってくる。一方、共同で仕入れや在庫保管を行えばリスクを分散でき、双方にメリットのある関係を築くことが可能となる。

またリスクが許容できる場合は、将来的に四国外へ進出する構想もある。「徳島は関西圏に近い強みを持つが、中四国圏で大手が物流拠点を集中させる広島からは遠いという点は課題でもある。ただ、関西に近く土地も安い淡路島や、四国と同様競合が少なくなってきた山陰と弊社の相性は良い。これらの地域は物流面でもポテンシャルを発揮しやすく、今後の出店戦略を考えるうえで重要な選択肢となり得る。」(鹿子氏)

### (3) 赤松化成工業株式会社

昨年、設立から50年の節目を迎えた赤松化成工業株式会社。松茂町を拠点に、プラスチック製食用包装容器の開発設計及び製造を行っている。100億宣言を表明した2025年には売上100億円を突破。現在はグループ合算年間売上150億円の実現に向けて成長を加速させている。これまでの道のりや今後の成長ビジョンについて、代表取締役専務の赤松伸一氏に話を伺った。



代表取締役専務 赤松 伸一氏

#### ■試作品内製化システムがもたらした飛躍

100億宣言以前から成長を続けてきた会社にとって、最初の大きな転機となったのが、2002年に導入した独自の試作システム「G3システム」である。導入前、特注品のサンプル作成は外部の金型メーカーに委託しており、1型あたり10万～15万円というコストが重くのしかかっていた。予算の制約からサンプルを作れず、商談を図面だけで進めざるを得ないケースも少なくなかったという。一方、顧客からは「実物を手に取って確認したい」という要望が強く、現場の営業担当者の頭を悩ませていた。

転機を生んだのは、社長の赤松外之彦氏が展示会の会場で出会った一台の機械だった。「樹脂を削って簡易型を作る機械」と、立体設計を可能にする「CADシステム」を組み合わせれば

内製化できるのではないか。そのひらめきを形にするため、工業技術センターの協力を得ながら試行錯誤を重ね、独自システムを構築した。

その結果、年間約200件だったサンプル提供は、内製化後には700～1000件へと大幅に増加した。外注コストが不要となり、サンプルの無償提供が可能になったことが新規受注の拡大につながり、同社を大きく成長させた。

G3システムが強みとなり、大手企業がカタログ製品を大量生産するビジネスモデルを取るのに対し、小ロットの別注品にも低コストで柔軟に対応できる体制を確立し、業界内でも独自の立ち位置を確保している。赤松専務は「食品業界は消費者トレンドの変化が早く、迅速な対応が求められる。自社一貫の試作体制を持てたことが、臨機応変な提案を可能にし、成長の転機となった」と振り返る。



G3システムの活用で、  
納期を2～3週間から最短1日に短縮

#### ■危機から生まれた成長のチャンス

もう一つの大きな転機となったのが、2018年に発生した自社工場の火災である。生産能力の約6割を失うという未曾有の危機に直面した。食品には賞味期限があるため、取引先の食品メーカーは毎日工場を稼働させている。同社からの容器の供給が途切れれば、取引先の生産ラインにも深刻な影響が及ぶ。早急に供給体制を立て直す必要があった。

危機を救ったのは、日頃から築いてきた取引関係だった。設備を納入していた機械メーカー

の紹介を通じて協力工場を確保し、自社の金型を送って生産を委託することで最悪の事態を回避した。

この火災は、結果的に同社の成長戦略を大きく前進させる契機にもなった。火災後の代替生産を最も手厚く支えた寿化成株式会社の親会社である長瀬産業株式会社から、事業譲渡の打診が舞い込んだのである。赤松化成工業側にとってこの提案は魅力的なものだった。当時、トラックによる長距離輸送が社会問題化し、徳島から全国へ配送する体制の限界が見え始めていた。さらに火災以降、顧客から「供給を止めない」ための実効性のあるBCP（事業継続計画）の策定が求められていた。栃木に工場を持つ寿化成工業をグループに迎えることは、物流問題とBCPという二つの難題を同時に解決する一手となった。

赤松専務は「寿化成工業は大手傘下であったことから、機械設備、製造ノウハウ、品質管理体制のいずれもが高い水準で整備されていた。当時は新規に機械を発注しても、設備が入るまで1年から1年半かかる状況。M&Aであれば既存設備をそのまま引き継ぎ、即座に生産を開始できる。その点も大きな魅力だった。」と話す。2021年の事業承継後、売上は20億円台から33億円へと拡大した。承継によって売上を取り込んだだけでなく、両社の経営資源を融合させたことで、相乗効果が生まれている。

### ■成長志向を社員と共有するには

100億宣言に参加するきっかけとなったのは、自治体や金融機関からの働きかけであった。地域を代表する成長企業として、成長に向けた目標を公に掲げてはどうかと勧められたという。もっとも、同社の成長志向は宣言以前から続いてきたものである。2024年には5カ年の中期経営計画を策定し、組織全体が同じ方向を向いて成長を実現する体制を整えた。計画では2028年までにグループ連結売上高150億円を達成するという高い目標を掲げている。

その計画に基づいて作成した100億宣言を2025年5月に表明すると、同年9月には前期比約5億円の増収を達成し、早くも年商100億円の大台を突破している。直近のグループ合算年間売上は131億円にのぼる。赤松氏は「物価の上昇もあり、2028年までの売上目標自体は早期に達成する可能性が高い。そのため、いまは営業利益の目標達成をめざして取り組みを進めている。」と話す。

高い目標を掲げるだけでなく、それを社員と共有する仕組みにも長年力を注ぐ。毎年2回、全社員が一堂に会する「方針説明会」を実施。半日以上をかけて各部署の年度目標を詳細に説明し、会社の向かう方向を全員で確認する取り組みを20年以上にわたって続けている。

また、社内のデジタルサイネージを各工場に設置し、「今作っている容器にどのような食品が入って売られているのか」を映像で発信している。営業職以外には見えにくい「製品の先にある価値」を可視化することで、自分たちの仕事が世の中とつながっているという感覚を育んでもらいたいという思いがある。こうした取り組みの積み重ねが組織力となり、同社の成長を支えている。

### ■さらなる規模拡大に向けた新工場への投資

今後の成長の柱となるのが、2026年4月稼働予定の新工場（第12工場）だ。環境配慮へのニーズが一段と高まるなか、これまで他社から購入していた100%リサイクルPET樹脂を原料とする食品容器用シートの内製化に踏み切る。加えて、既存の食品容器の生産能力も約15%引き上げる計画であり、環境対応と供給力強化を同時に実現する体制を整える。

もっとも、建築費の高騰が続くなかでの投資判断は容易ではなかった。今回の新工場建設では、坪単価が既存工場の約2倍にまで上昇していたといい、同社にとっても大きな挑戦となる。赤松専務は「建築費が今後下がるというイメージが持てず、上がる可能性があるなら、い

ま決断して投資しようと考えた。今回は生産量の増加が見込めたため判断しやすかったが、生産量が増え辛い既存設備の更新は課題となっている。今後は売上や利益だけでなく、投資そのものについても中長期的な計画を立てていきたい。」と話す。

### ■需要を取り込むためのブランド戦略。

今後、最大のボトルネックとなるのが「人手の確保」だという。2000年度から40名ほど増えた従業員の内訳の大半は技能実習生であり、県内での採用は年々厳しくなっている。市場機会を取り込むだけの生産体制を維持・拡大できるかどうか、今後の成長を左右する。

こうした課題を踏まえ、同社はブランド戦略の強化に乗り出した。赤松専務は「社名から業務内容が連想しにくく、知名度の低さが採用面でも売上拡大の面でもネックになっていた」と語る。そこで、アニメ調のビジュアルを用い、「包装の未来の一步先へ」とのブランドメッセージを掲げた広告媒体を制作。徳島空港への看板設置やPRグッズの配布などを通じて認知度向上を図っている。



同社の広告用イラスト

同時に、待遇改善にも力を入れる。年間休日数は、東京拠点で120日を確保し、徳島など他地域の拠点でも111日まで引き上げた。さらに、有給休暇の取得を積極的に促進することで、実質的には東京以外の拠点も120日水準に近づける運用としている。工場も2交代制から3交代制に変え、社員の負担を軽減した。

加えて、共働き世帯の増加を見据えた支援策

にも取り組む。2018年4月には企業内託児所を開設した。会社の始業時間に合わせて7時半から19時半まで利用できる体制を整え、送り迎えの時間を過度に気にすることなく業務に集中できる環境を整備している。こうした取り組みは、子育て世代の職員から高い評価を得ており、採用上でも大きな強みとなっている。

それでも人手不足の構造的な制約は避けられない。そこで新工場では、省力化と自動化をさらに推し進める。製品の箱詰めから、その箱をロボットでパレットに積み上げる「パレタイズ」作業までを自動で行う設備を段階的に導入し、生産性向上を実現する構えである。

### ■今後の展望—時代の変化を捉える—

一方、人口減少そのものは、同社にとって必ずしも逆風ではないという。共働き世帯の増加や高齢化の進展を背景に、調理の手間を省ける弁当や惣菜、加工食品といった「中食（なかしょく）」の需要は拡大しており、食品用プラスチック包材の需要も中長期的には底堅く伸びていくと同社はみている。

さらに国内市場の縮小を見据え、早くから海外展開にも着手している。2022年から本格始動した「恒松株式会社」では、香港の提携企業とのネットワークを持つ人材とともに工業用部材事業を立ち上げた。半導体IC用の真空成形トレイなど、中国の協力工場で製造した製品を東京の物流倉庫経由でタイムリーに届ける体制を整えており、コストと納期の両面で競争力を発揮している。今後は、日本で設計したデータを中国に送り量産する体制も整備する予定だ。

赤松専務は「自社単体でゼロから海外に挑むのはリスクがあるが、資本提携の形ならリスクを抑えつつ挑戦できると判断した。互いの強みを掛け合わせながら、取り扱う範囲を広げていきたい。」と語る。

加えて、環境対応へのニーズの変化も新たな成長の機会となっている。SDGsへの関心が高まった数年前には、コスト増を許容してでも環

境配慮型製品を求める声が多かったが、現在は「環境対応もしつつ、コストも抑えたい」という企業が増えているという。こうした声に応え、同社はプラスチック使用量を従来比 30%削減しつつ、割れにくく潰して捨てやすい環境対応型容器を開発した。「環境かコストか」という二者択一を超えたこの容器は、競合との差別化につながる新たな強みになっている。

市場の変化を先読みし、機会として取り込む。その姿勢こそが、赤松化成工業の持続的成長を支える原動力となっている。

#### (4) 吉成建設株式会社

2027年に創業60周年を迎える吉成建設株式会社。鳴門市を拠点に、公共・民間工事を幅広く手掛けている。2024年7月期の年商は44億円で、2037年の売上高100億円達成に向け、人材育成や業務効率化に取り組んでいる。100億宣言を行った背景や、今後の成長ビジョンについて、代表取締役社長の吉成裕司氏に話を伺った。

#### ■「100億宣言」の背景にある、変革への思い

吉成氏は、学生時代から父親の背中を通じて建設業界を見てきた。高度経済成長期以降、需要の伸びが鈍化し、業界全体が過当競争構造へと傾いていく様子を目の当たりにしたことで、「昔からの慣行を変えないままでは、業界全体

が立ち行かなくなるのではないか」との危機感を抱いたという。

特に、地元企業が施工できるはずの大型工事が、実績や規模の面で入札条件を満たせないために県外の大手ゼネコンに流れてしまう現状には、強いもどかしさを感じていた。しかし近年、そうした慣行は変わりつつある。条件さえ満たせば地元企業にも大型工事が開かれる時代になってきた。「大型工事の公募条件を満たし、しっかりと受注していくためには、年商100億円規模の組織力が不可欠となる。そして何より、目標を立てることで若い社員にやりがいを持って働いてほしい」。そんな思いが、「100億宣言」への参加を決断させた。

「今後の成長に向けては、売上規模ではなく受注件数を基準に目標を設定している。現在の自社規模を踏まえると、1件あたり10～20億円規模の案件が適正な受注範囲。年間の受注件数を着実に増やしながらか組織規模を拡大し、将来的にはより大きな案件にも対応できる体制を整えていきたい。」と展望を語る。

#### ■取引先と「共創するパートナー」になる

目標の実現に向けて、同社が重点的に取り組んでいるのがビジネスモデルの変革だ。従来の「図面を受け取って施工するだけ」の受注形態から脱却し、事業の立ち上げ段階から共創する「パートナー」としての役割を確立しようとしている。具体的には、PFI（民間資金を活用し



代表取締役社長 吉成裕司氏



同社の100億宣言

た社会資本整備)やDBO(設計・建設・運営の一括発注)といった、より大規模かつ複雑なインフラ整備事業への参画を視野に入れている。「徳島ではPFIなどの発注方式が採用された事例はまだ数件しかないが、今後は増えていくとみている。」と吉成氏は話す。

同社は1994年に大阪支店を開設しているが、関西空港の開港時に大手ゼネコンとともに工事を担当したことを契機に、大手との協働機会を着実に増やしてきた。近年では、特定のゼネコン色を持たない「独立系」としての柔軟性を活かし、複数の大手ゼネコンとのJV(共同企業体)を通じてノウハウを吸収しながら、自社の技術力を磨き続けている。

2023年には前田建設工業(東京)および内藤廣建築設計事務所(東京)とJVを組成し、鳴門市新庁舎建設工事(2024年完成)の受注を獲得した。これをはじめ、徳島を代表する建築プロジェクトへの参画機会も増えており、「大型工事を地元企業として受注する」という目標に向けて着実に前進している。



写真:小川重雄  
近年の施工事例(鳴門市役所)



近年の施工事例(阿波銀行 佐古支店)

## ■人への投資が、会社の未来を創る

PFIやDBOへの参画には、対応できるノウハウを持つ人材の育成が不可欠だ。「こうした案件に早期から取り組んできた大手には、蓄積されたノウハウや、それに対応できる人材・組織体制が整っている」と吉成氏は語り、大手ゼネコンとの情報交換を通じて、自社の人材育成のあり方をブラッシュアップしている。

資格取得支援にも力を入れる。技術職員の1級施工管理技士の取得率100%を目標に掲げ、自社独自の「資格取得プラン」を策定。資格取得のハードルを下げるため、講習受講料の補助や費用補填なども整備し、大規模工事を主導できる幅広い知識と資格を備えた人材の育成を進めている。

「新卒採用を始めた頃に入社した従業員が、1級施工管理技士の資格を取れる年代になってきた。その子たちがリーダーとなって、同時に複数の大規模工事を受注できる体制が整えば、受注できる案件の規模も件数も増えていく」と吉成氏は先を見据える。

## ■辞めないからこそ、投資が成長に直結する

人材投資を支える大きな強みは、定着率の高さである。規模拡大に伴い毎年2~4名の採用を続けているが、平成30年以降の定着率は87.5%と高水準を維持している。長く働く社員が多いことで、育成に投じた時間とコストが組織力として蓄積され、会社の成長に直結している。その高い定着率を支えているのが、継続的な働き方改革だ。就業規則や給与規定を時代に合わせて改訂し、年間休日123日以上確保や、現場竣工後の有給取得必須化など、業界内でも高水準の処遇を実現してきた。

キャリア形成の仕組みも、同社ならではの特徴がある。入社後、全社員が「わたしの10年プラン」を掲げており、「数年後にはより大きな現場を主導したい」「そのために資格を取得したい」といった将来目標を社内で共有している。目標を持つことで日々の業務が「将来の自

分への投資」として意味を帯び、前向きに働き続けられる組織文化を育てている。

こうした取り組みは、採用力の向上にも直結している。採用サイトの改修や動画による会社紹介など情報発信の充実にも力を入れるが、何より「夢ある未来へ」というスローガンのもと「徳島から成長をめざす」という姿勢そのものが、学生の心を掴むようだ。「こうした会社が地方にあるのは珍しい」という点が応募のきっかけとなり、近年では県外からの新卒応募も増えているという。

### ■規模拡大を実現するための分業化と IT 化

組織が大きくなることは、新たな課題を生むことでもある。受注工事の規模が拡大するにつれ、社員一人あたりの負担増大、拠点間の情報の断絶、生産性の低下などの問題が発生した。吉成氏は「以前は現場監督が多くの業務を一人で抱えていたが、一定規模以上の工事では分業しなければ生産性が上がらないことに気づいた。」と振り返る。

そこで同社は業務内容を洗い出し、現場担当と内勤担当の役割を明確に分ける体制へと見直した。分業が進んだ結果、生産性の向上にとどまらず、休みやすい風土の醸成にもつながっている。

しかし、分業だけでは解決できない課題もある。「建設業界は法律が増えるほど書類が増え、減ることはない。一人当たりの負担を軽減しつつ生産性を上げるには、IT 化が不可欠だった」と吉成氏は語る。現場でも活用しやすい iPad を全社員に配布してペーパーレス化を進めるとともに、着工前の段階で 3 次元モデルを用いて配管や構造物が互いにぶつかる箇所を事前に洗い出す BIM も導入。工事開始後に発覚する設計ミスによるやり直しを未然に防ぐことで、施工の効率化とコスト削減につなげている。また、一般よりも複雑な建設業特有の請求書 DX 化にも早期から取り組み、現在では発注書や施工管理、勤怠、給与、経費精算など現場業務に

とどまらない社内全体の IT 化を幅広く推進している。

中でも情報共有の面では、現場発の改革が会社全体を動かすきっかけとなった。チャットや通話、スケジュール管理など複数の機能を一つに集約したビジネスチャットツールの導入は、総務部からの提案がきっかけだった。「導入前は正直、こんなものは不要だと思っていた」と吉成氏は明かす。

しかし実際に使い始めると、折り返し電話の無限ループが解消され、通達や図面データを現場でリアルタイムに確認できるようになるなど、現場・内勤双方の負担が大幅に軽減された。さらに掲示板を通じた社内向けの情報発信もはじめたことで、各部署の進捗が可視化され、それぞれの現場で「自分たちが何をつくっているのか」が社員一人ひとりに伝わるようになった。「社員の思いや仕事への取り組みが見えて、マネジメントの質も大きく向上した」と吉成氏は効果を実感する。

人が増え、案件が増えるほど、情報の断絶は組織の弱点になりやすい。分業体制と IT 化による情報共有の仕組みは、大きくなっても機能し続ける組織をつくるための欠かせない基盤となっている。



日々の出来事を共有する掲示板の画面

## (5) 各事例の共通項

図表 12 は、4 社の事例に共通する成長要因をまとめたものである。なかでも根幹をなすのが、①「目標を持つこと」だ。目標があるからこそ行動が生まれ、行動が積み重なることで成長が実現する。各社の事例を見ても、明確な成長目標を掲げたことが、②～⑤の具体的な取り組みを起こす原動力となっていた。

また、これらの取り組みは、経営者一人の力で完結するものではない。鹿子酒類卸株式会社 が金融機関の勉強会から学びを得たように、また赤松化成工業株式会社が自治体・金融機関の働きかけで 100 億宣言に参加したように、地域の支援者が経営者の背中を押す役割は決して小さくない。

自治体・金融機関を含めた地域全体が一体となって成長志向を醸成する環境を整えることが、地域経済の持続的な発展につながる。

図表 12 4 社の成長要因マトリクス

4 社の共通成長要因マトリクス				
成長要因	大一器械	鹿子酒類卸	赤松化成工業	吉成建設
① 目標を持つこと 具体的数値目標の設定と組織全体での共有	年商100億円を試算・設定	年7%成長を目標に掲げる	5か年中期経営計画策定	100億宣言と受注件数目標
② 強みを活かすこと 自社の独自性・優位性を戦略の核に据える	消耗品のストックビジネス化	大手進出の障壁を先行確保	小ロット別注品対応力を確立	独立系の柔軟性で大手とH/展開
③ 弱みを克服する策を講じること 課題を直視し構造転換を実行する	県内限界を認識→都市部進出	物流網を四国一周に拡大	知名度の低さをブランド戦略で補完	分業化・IT化で組織課題を解消
④ 人への投資 採用・定着・育成への継続的な取り組み	物流連動型資金四角形の組織	毎年1万円賃上げ継続	企業内託児所3交代制導入	資格取得支援10年プラン
⑤ デジタル化 規模拡大に伴う人・顧客の負担を減らし、自社の強みを活かすためのツールとして活用	人の負担を減らすためのIT投資	顧客の手間を減らすシステム	自動化設備で生産負担を軽減	IT化で現場の負担を大幅削減

## おわりに

筆者はこれまで、若者の県外流出に関する調査に取り組んできた。「戻りたくても戻れない」との声を聴くとき、その背景には「働く場所がない」という認識があり、Uターンを阻んでいた。

若者が企業を選ぶとき、給与や休日などの福利厚生はもちろん、「やりがい」を強く求める傾向がある。成長志向を持つ企業は、高い目標に向かって挑戦する組織文化を育み、社員一人ひとりが「やりがい」や「成長」を実感できる環境を生み出しやすい。本稿で取り上げた4社の事例が示すように、そうした企業こそが優秀な人材を惹きつけ、地域に根を張りながら発展を続けることが可能となる。そして成長志向企業が地域に増えることは、「地域で働きたい」という人材の増加につながるだけでなく、企業と人材が互いに成長し合う好循環を生み出し、地

域経済全体の底上げへとつながっていくと考える。

成長を志す企業が一社増えるたびに、地域の未来は確かに変わる。その小さな変化の積み重ねこそが、地域経済の再生への道筋となる。

#### 【引用文献、HP】

- ・船井総合研究所. 「100億企業をつくり方—中堅企業にスケールアップするための6つの実践経営戦略」 プレジデント社.2025,p286-287

#### 【参考文献】

- ・中小企業庁「中小企業白書」
- ・あおり創成パートナーズ「特集：地方から目指す100億企業！」『Region』2026年1月号（No.70）,p2-11
- ・大和総研 調査本部「巻頭言：『企業の新陳代謝』の必要性」『大和総研調査季報』2024年秋季号Vol.56,p2-3

#### 【参考HP】

- ・内閣府「中堅企業成長ビジョン」  
[https://www.cas.go.jp/jp/seisakukaigi/katsuryoku\\_kojyo/index.html](https://www.cas.go.jp/jp/seisakukaigi/katsuryoku_kojyo/index.html)
- ・内閣府「成長戦略フォローアップ案（令和2年7月17日）」[https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2020/0717/shiryō\\_04.pdf](https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2020/0717/shiryō_04.pdf)（2026年2月4日アクセス）
- ・日本銀行「最近の金融経済情勢と金融政策運営奈良県金融経済懇談会における挨拶」[https://www.boj.or.jp/about/press/koen\\_2024/ko240208a.htm](https://www.boj.or.jp/about/press/koen_2024/ko240208a.htm)（2026年2月4日アクセス）
- ・財務省「『国際収支から見た日本経済の課題と処方箋』懇談会 報告書（2024年7月2日）」[https://www.mof.go.jp/policy/international\\_policy/councils/bop/20240702.pdf](https://www.mof.go.jp/policy/international_policy/councils/bop/20240702.pdf)（2026年2月4日アクセス）
- ・経済同友会「代表幹事の発言経済成長による持続可能な社会の実現（2026年年頭見解）」<https://www.doyukai.or.jp/chairmansmsg/statement/2025/260101.html>  
（2026年2月4日アクセス）
- ・みずほリサーチ&テクノロジーズ「中小企業の持続的成長に向けた課題と打ち手～先行きの利益・資金需要シミュレーションによる影響検証～」,2024  
<https://www.mizuho-rt.co.jp/business/research/report/2024-0187/index.html>（2026年2月4日アクセス）
- ・経済産業省,中小企業庁, 中小企業基盤整備機構. 「100億企業成長ポータル」<https://growth-100-oku.smrj.go.jp/>（2026年2月4日アクセス）
- ・商工中金, 椛木智. 「100億宣言企業の分析」,2025  
<https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/hyakuoku2509.pdf>  
（2026年2月4日アクセス）