

# 飛躍的成長企業の 創出に向けて



一橋大学大学院  
経営管理研究科准教授  
**福地 宏之**

2009年に一橋大学より博士（商学）を取得。2017年より現職。企業戦略と組織マネジメントが専門で、一橋ビジネススクールのMBAプログラムで教鞭をとる。中小企業庁「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会」委員を務める。

## 1. なぜ今、中小企業に成長が問われるのか

「中小企業は成長しなければなら  
ないのか。また、それは可能な  
か。」こうした問いかけを、多くの  
経営者から耳にしてきました。しか  
し、それは日本経済全体にとって、  
避けては通れないテーマになりつ  
つあります。人口減少や地域経済の縮  
小、サプライチェーンの見直しや脱  
炭素といった社会的な変化が進むな  
かで、中小企業が持つ役割の重さは  
ますます増えています。そうしたな  
かで、成長を目指す企業をどう支え、  
どう後押ししていくのが、いま改  
めて問われています。

こうした課題意識のもと、中小企  
業庁では2023年から2024  
年にかけて「中小企業の成長経営の  
実現に向けた研究会」を開催し、売  
上高100億円規模の企業、いわゆる  
「100億企業」の創出を政策目標に掲  
げ、その実現可能性と支援のあり方  
を議論してきました。私自身も委  
員としてこの議論に参加し、さまざ  
まな企業のデータや事例を通じて、  
中小企業の成長を考える機会を得  
ました。

2025年6月、こうした議論を  
受けて、「100億企業」を目指す中小  
企業による「100億宣言」の公表がス  
タートしました。この制度では、企  
業が自らの成長ビジョンや数値目標  
を社会と共有し、支援機関との連携  
のもとで成長実現を目指すことが期  
待されています。あわせて、宣言企  
業を対象とした重点的な支援策も始  
まり、「中小企業成長加速化補助金」

などの施策が具体的に動き出して  
います。  
本稿では、このように政策として  
も本格的な動きが始まった局面を背  
景に、中小企業にとって成長するこ  
との意味とその実現可能性につい  
て、私なりの視点から整理を試みた  
と思います。

## 2. 成長は企業のためか、 社会のためか ― 100億企業のインパクト

売上高100億円という目標の意味  
合いは業種によって異なるでしょ  
う。しかし、一定規模への成長が企  
業にもたらす意義には業種を超え  
て共通するものがあります。中小  
企業がこの水準まで成長すると、企

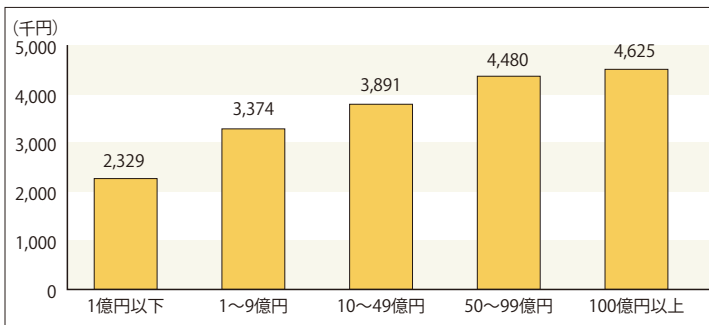
業は、社会的な意義を持つと同時に、  
企業が変化の波を乗り越え、生き残  
るための実践的な選択肢でもあるの  
です。この点は、図2で用いた100億  
円超の企業群のデータからも裏付け  
られます。「100億企業」は、企業成長  
に伴い、利益剰余金や自己資本比率  
が増加し、財務的な安定性が高まっ  
ていることが分かっています。こう  
した蓄積があれば、事業の選択肢が  
広がり、優秀な人材の採用や、外部  
パートナーとの連携がしやすくなる

など、企業にさまざまな好循環が生  
まれます。  
こうした合理的な側面に加えて、  
もう一つ重要なのが経営者自身の実  
感です。私自身、飛躍的な成長を遂  
げた中小企業の経営者にお会いする  
なかで、強く感じていることがあります。  
それは、そうした経営者の多  
くが楽しさと充実感を漂わせている  
ということです。困難や試行錯誤に  
満ちた日々であるはずなのに、彼ら  
の語る姿には晴れやかさがあり、自

信と誇りが滲んでいます。自ら描い  
た構想を現実の社会に実装する過程  
に、確かな手応えと意義を感じてい  
るからにほかなりません。企業の成  
長とは単に売上を伸ばすことではな  
く、自らのビジョンを社会に作用さ  
せていくプロセスそのものであり、  
その過程には確かに、経営者として  
の深い充実が宿るのだと実感してい  
ます。

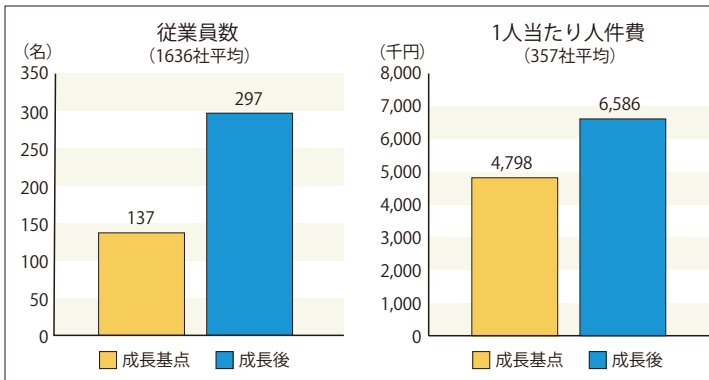
この印象は、研究会で行った経営  
者へのヒアリング結果にも通じるも

図1 企業の売上高と1人当たり人件費



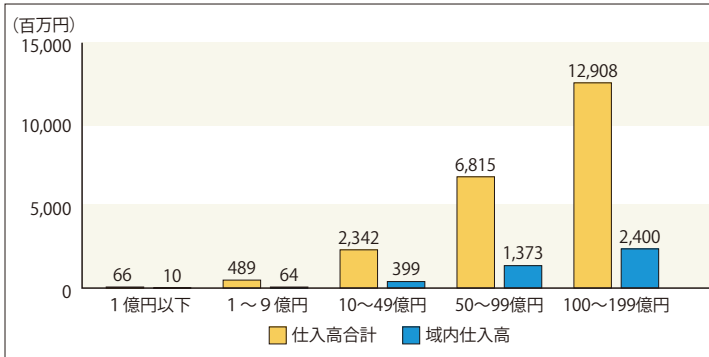
出典：中小企業庁『中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告書』(2023) より筆者作成

図2 100億企業の成長前後での従業員数と1人当たり人件費の変化



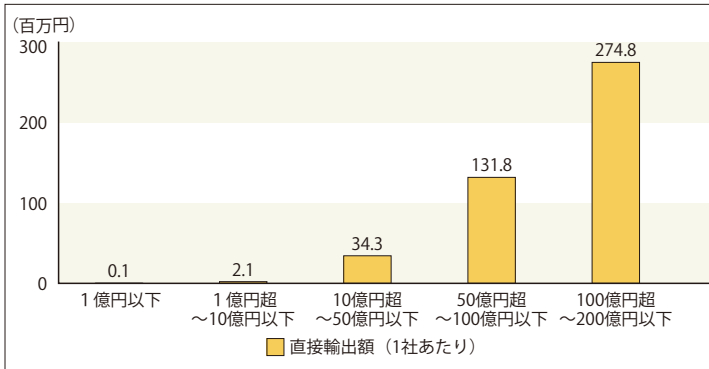
出典：中小企業庁『中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告書』(2024) の図から一部抜粋して筆者作成

図3 企業の売上高と域内仕入れ金額の関係



出典：中小企業庁『中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告書』(2024) より筆者作成  
\*域内仕入高は本社都道府県内からの仕入額。中央値ベース。

図4 企業の売上高と直接輸出額



出典：中小企業庁『中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告書』(2024) より筆者作成  
\*直接輸出額には商社等を通じたモノの間接輸出とサービスの輸出を含まない。

のでした。ある経営者は「社員の待遇が良くなり、やりがいも大きくなる」と語り、別の経営者は「成長すること、できることが広がり、楽しい」と率直に述べていました。さらに、「売上はお客様の満足の量に比例するので、大きいこと自体が単純に嬉しい」と話す経営者もあり、事業の拡大が数字以上の意味をもたらしていることが伝わってきます。極めつけは「自分が世の中に影響を与えている実感や、貢献できているという認識を持てるようになった」との言葉です。企業の成長は、経営者にとって自己実現の機会であり、社会との接点をより強く感じる契機にもなっているのです。

### 3. 中小企業の飛躍を導くのは戦略と構想力

それでは、何が中小企業を飛躍的に成長させるのでしょうか。多くの成長企業の軌跡を見れば、戦略こそがその鍵であることが分かります。ここでいう戦略とは単なる目標設定ではなく、自社がどの市場で、どの顧客に、どのような価値を提供して

いくのかを明確にし、それに向けて資源の配分や組織の仕組み、活動全体を整えていく、そうした意図的な意思決定と実行の積み重ねを意味します。

価値創造に向けた事業戦略を構想し、それを実行する力こそが、飛躍的成長の原動力です。もちろん、戦略の内容は各社の事業環境によって異なります。しかし、多くの成長企業を俯瞰<sup>ふかん</sup>して見ると、一定のパターンが浮かび上がってくるのも事実です。

「100億企業」の成長パターンをデータ分析により明らかにしようとした点は、この研究会の大きな成果の一つです。2023年の報告書では、「100億企業」に成長した企業178社を成長市場か否か、また自力成長かM&A活用かという視点から、3つのパターンに分類しました(表1)。成長市場型は市場全体の拡大に乗って規模を伸ばした企業、独自価値創出型は成熟市場の中で差別化によって成長した企業、そして成長志向M&A型は外部資源を組み合わせてスケールアップを図った企業です。

こうした分析をさらに深めたのが、2024年の報告書です。ここ

では、企業がサプライチェーンの中でのどのような位置にいるか(川上・川中・川下)、あるいは成長の初期・中期・後期で直面する課題や必要な打ち手にどのような違いがあるか、といった視点からも整理を進めました。紙幅の都合上、詳細は省きますが、ご関心のある方はぜひ報告書をご覧ください。

こうした整理から成長のパターンはある程度明確になりつつありますが、一方で実際に企業が戦略を構想し、実行していく過程には、経営者の創意工夫や創造性が欠かせません。研究会では実際に成長を遂げた中小企業の経営者にご登壇いただき、お話を伺う機会がありました。いずれの経営者にも既存の事業構造や業界の常識を乗り越えていく、経営者ならではの発想と実行力がありました。たとえば前田工織は、全国の中小企業を積極的にM&Aで取り込み、それぞれの工場の固有の弱みを逆に強みに変える構想力を発揮しています。地方の製造業には、特定製品に特化した工場が多く、稼働率の波が大きくなりやすい傾向があります。前田工織はこれらの工場をグループ化し、それぞれが異なる工程

想・実行する際の経営者の創造性の色濃く表れています。また、この2社に共通しているのは「他社と同じことはしない」という姿勢です。自社の立ち位置や強み、顧客の課題を深く理解し、それを軸に構想を描き、実行までやりきる力があるということです。そしてそれは、単なる現場の工夫ではなく、戦略論の基本でもあります。学術的な経営戦略の議論では、企業が競争優位を築く基本的な方向性は2つしかないとされています。ひとつは良い市場ポジションを取ることで、もうひとつは他社が真似できない独自の経営資源を活かすことです。今回の分析で見られた成長市場型と独自価値創出型という2つの成長パターンも、まさにこの考え方と重なっています。

戦略的な構想力は、どのようにして生まれるのでしょうか。戦略構想の出発点となる気つきは、社内だけを見ていてもなかなか得られませんが、良い市場ポジションを探すには顧客や競合を含めた広い視野が必要であり、自社の経営資源の価値を見出すにも外部の視点を持つて改めて社内の資源を見直すことが重要です。つまり、自社の戦略を考えるう

えで、社外との接点は大きな意味を持ちます。とりわけ、同じように成長を志す経営者同士が率直に語り合える場合は、自らの前提を揺さぶり、新たな見方に気づくための貴重な機会になります。他者の問いかけや異なる考えに触れることで、自社の強みの輪郭がはつきりすることもあれば、これまで意識していなかった課題が立ち上がってくることもあるでしょう。戦略には緻密な分析や論理的整合性が必要である一方で、創造的なアイデアも欠かせません。アイデアの芽は、異なる現場や異質な思考との出会いによって、自分の思考が揺さぶられるときにこそ立ち上がります。アイデアは知の交差点から生まれるのです。

### 4. 成長ストーリーの実現に向けて

中小企業の成長は、その会社の変化にとどまらず、地域社会や産業全体に広く波及する力を秘めています。こうした企業が各地で増えていくことは、日本全体の活力や豊かさにも確実に貢献していくはずで

同時に、中小企業は、地域の人材やインフラといった資源の上に成り立つ存在です。それらの地域資源をどう活かし、どんな価値を生み出すのか。それを考え抜くことが、経営者に求められる責任です。そしてその責任に応えるためには、戦略を描き、企業活動に落とし込んでいく力が欠かせません。この経営者の構想と実行力こそが、成長の出発点であり、その成否を左右する鍵だといえるでしょう。

もちろん企業の成長は経営者の努力だけで完結するものではありません。構想を深め、実行へとつなげていくためには、外部の支援や連携の環境が整っていることも重要です。経営者同士が考えを交わし合えるネットワークや、資金・人材を確保するための仕組みなど、さまざまな支援策が少しずつ整いつつあります。大切なのは、それらの支援をどう活かし、自社らしい成長のストーリーへとつなげていくかということです。その問いに真摯<sup>しんしん</sup>に向き合い、自らの歩みを進める企業が、これからも各地に次々と現れていくことを、心から願っています。

| 表1 100億企業の成長パターン |                                                                       |                                                                                      |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | 成長市場                                                                  | 成熟市場(非成長市場)                                                                          |
| 自力成長             | A：成長市場型(91社)<br>・成長する市場の中での活動の工夫と、成長する市場を見極めて進出することが成長のポイント。          | B：独自価値創出型(69社)<br>・成長市場ではない分野であっても、需要が伸びるセグメントに着目すること、他社と異なる価値創出を構想・実行できたことが成長のポイント。 |
| M&A活用            | C：成長志向M&A型(18社)<br>・M&A等の実施によって何らかのシナジーを得て、競争優位なポジションを獲得したことが成長のポイント。 |                                                                                      |

出典：中小企業庁『中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告書』(2023) 掲載の表を元に筆者が一部編集の上で作成