

成長志向はいかに経営パフォーマンスと結びつくのか*

日本政策金融公庫総合研究所研究員
(現・中小企業事業本部大阪企業サポート第二室課長代理)

青 木 遥

日本政策金融公庫総合研究所研究員
吉 原 美 琴

要旨

政府は2025年から、売上高100億円を目指す意欲的な中小企業への支援を開始した。もっとも、成長意欲があるからといって直ちに企業が成長するとは限らない。成長志向が企業のパフォーマンスに与える影響については、多くの研究が行われてきているが、そのメカニズムについては一致した結論は出ていない。そこで本稿では、日本政策金融公庫総合研究所が実施した「企業の成長志向に関するアンケート」および企業へのヒアリングにより、成長志向企業の特徴や成長のメカニズムを分析した。

分析の結果、成長志向企業は安定志向企業に比べて、売上高成長率や付加価値成長率が高い傾向にあることが確認された。また、成長の段階に応じて製品やサービスを浸透させるための戦略を講じるとともに、人材の確保・育成や、設備投資、研究開発により成長の停滞を防いでいる可能性が示された。さらに、成長志向の形成には、創業や新規事業の立ち上げ経験のほか、周囲との意見交換といった学習機会により、経営能力を高めることが寄与していることが示唆された。

以上の結果から、成長志向はそれ自体が直接的に成長をもたらすというよりも、経営者の資質と結びつき、具体的な戦略として実行されることで、成長につながっていると考えられる。企業が成長している間は既存の戦略が有効に機能しているため、新たな戦略の展開が遅れがちになるという指摘に反して、成長志向企業では将来の成長に向けて経営資源を拡張して準備をしている。従って、成長志向は企業の成長を後押しする重要な要素であり、成長志向企業の強みは、成長の制約や障壁を織り込み、将来の成長に向けて選択肢を意識的に増やす姿勢にあるといえる。

* 本稿は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2026-3「中小企業における成長志向の役割と経営パフォーマンスへの影響」(2026年5月)の一部に手を加えて再掲したものである。本稿で紹介している企業事例の詳細については、同レポートを参照されたい。

1 はじめに

近年、高成長企業への関心が高まっている。中小企業庁は「100億企業成長ポータル」を通じて売上高100億円を目指す中小企業を公表しており、2026年3月末時点で3,052社がいわゆる「100億宣言」をしている。政府は宣言をした企業を対象に設備投資のための補助金を創設するなど、成長を志向する企業への支援を拡充している。

しかし、成長意欲があるからといって、直ちに企業の成長に結びつくとは限らない。成長志向が企業のパフォーマンスに与える影響については、多くの研究が行われてきているが、成長志向がどのようにして実際の成長に結びつくのかについて、一致した結論は出ていない。

そこで、本稿では、企業へのアンケートとヒアリングを通じて、成長志向企業の特徴と成長のメカニズムを考察する。本稿の構成は以下のとおりである。第2節では、成長志向に関する先行研究を整理する。第3節では、直近決算の売上高が10億円以上100億円未満の日本政策金融公庫中小企業事業の融資先を対象として、日本政策金融公庫総合研究所が2025年8月に実施した「企業の成長志向に関するアンケート」の結果をみていく。第4節では、売上高100億円を達成した企業も含めた、成長を志向する4社の事例から、アンケートだけではとらえきれない成長に向けた具体的な取り組みや経営者の考えに迫り、第5節では、企業事例を総括する。第6節では、アンケート結果も踏まえながら、成長志向企業が成長を実現するための示唆をまとめる。

2 先行研究

成長志向に関する論点は、企業のパフォーマンスとの関係性について着目したものと、成長志向

の形成に関するものに大きく分けられる。本節ではそれぞれの先行研究と、本稿で用いる成長志向の指標について示す。

(1) 成長志向とパフォーマンスの関係

経営者の成長志向が強ければ、企業は成長するのだろうか。過去の研究では、売上高または従業員数を増やしたいと意欲をもつ経営者ほど、それらの実績を伸ばす傾向があることが示されている。ただし、意欲の強弱だけで成長力が決まるというわけではない。

例えば、スウェーデンの中小企業を対象とした研究では、成長志向とどのような経営者のキャリアや経営環境が結びつく効果が大きくなるのかについて検証している(Wiklund and Shepherd, 2003)。その結果、経営者が受けた教育年数が長いことに加えて、起業や管理職、高成長企業での勤務の経験があること、商品・サービスのライフサイクルが短かったり、市場に新しい機会があったりする場合に、事業がより大きく成長することを示している。

さらに、米国の起業家を対象にした調査では、高成長企業の特徴として、起業家が成長意欲や同じ業界で働いた経験をもつことのほか、製品やサービスの独自性が高いこと、マネジメント能力を養成する仕組みが社内に整備されていることなどが指摘されている(Barringer, Jones, and Neubaum, 2005)。

オランダの起業家を対象にした調査では、成長志向が事業規模の拡大にプラスに働くことを示したうえで、その効果は経営者の専門的な能力や業歴の短さが関係しているという(Zhou, Huang, and Kuo, 2018)。

こうした研究を踏まえると、成長意欲の高さは十分条件ではなく、経営者のキャリアのほか、事業内容、市場環境といった要素がそろっていることが重要といえる。

（２）成長志向の形成

成長意欲があることで、経営者は新しい市場機会を探索したり、事業拡大の戦略を策定したりと、成長に向けて積極的な行動を起こすと考えられる。つまり、成長志向は成長を促進する前提条件となるものと考えられるが、どのような要因によって形成されるのか。

長沼（2023）は、当研究所「新規開業パネル調査」の結果から、事業の拡大意欲をもつ開業者の割合は、開業から年月が経つにつれて低くなることを指摘している。また、桑本・笠原（2025）は、当研究所「2024年度新規開業実態調査（特別調査）」の結果から、成長志向が強い開業者は、若年層、男性、高学歴、大企業出身者といった特徴があるとしている。

Neneh and Vanzyl (2014) は、経営者の属性やキャリアといった内部要因に加えて、資金調達や税制といった外部要因も含めて成長志向に与える要因を分析している。勤務経験の有無や税制による影響は確認できなかったものの、起業家教育を受けた経験や事業を成功させる自信の高さは、成長志向を高め、資金調達の難しさは、成長志向を低める効果があるという。

Freel, Rostamkalaei, and Tran (2025) は、内部要因に人材の採用や育成、外部要因に市場の競争や規制、原材料価格の動向といった項目を含めて成長志向に影響を与える要因を推計している。分析の結果、人材や資金繰りの課題については、経営者がそれらの課題を自身で克服できると考えている場合には、成長志向を低下させる効果は確認されない一方、克服が困難と認識している場合には、成長志向は低下することが示されている。さらに、そもそも経営者がコントロールできない事象である競争の激しさや規制の厳しさ、原材料費の高騰は、成長意欲に負の影響を与えているとしている。

このように成長志向を形成する要因に統一され

た見解はないものの、経営者の属性や経験、能力、企業年齢といった内的な要因と、市場環境や資金調達などの外的な要因のそれぞれが成長志向に影響を与える可能性が示されている。

（３）成長志向の指標

成長の意欲は、経営者の内面に関するものであり、売上高や従業員数のように直接観察できるわけではない。過去の研究をみても、成長志向を測るための質問は多様であるが、大きく二つのパターンに整理できる。

一つは、「成長したいと思うか」「事業の拡大を重視しているか」といった意向を段階尺度で答えてもらう方法である。もう一つは、「今後３年で売上高をどの程度伸ばしたいか」といった具体的な数値目標を答えてもらう方法である。

それぞれの方法には、長所と短所がある。前者は、回答しやすく直感的に意向を把握できるものの、回答者の主観に左右される。回答者によって、５段階のうち３が示す強さが異なるといったように尺度がそろいにくい。後者は、数値でとらえられるため、回答者間の比較や分析がしやすい反面、日頃から数値管理を細かく行っていないと回答しにくい。本稿では、調査対象が一定規模を有する企業であることを踏まえ、後者の測定方法を採用する。具体的には、３年後の売上高をどれくらい伸ばしたいかを尋ねた設問を用いる。

３ アンケートの分析

本節では、2025年８月に当研究所が実施した「企業の成長志向に関するアンケート」（以下、本調査）の結果から、成長志向企業の特徴をみていく。

（１）調査の要領と回答企業の概要

本調査の対象は、日本政策金融公庫中小企業事業の融資先であり、調査時点の最新決算で売上高

表－１ 業種

(単位：％)

建設業	11.8
製造業	37.4
情報通信業	1.2
運輸業	7.4
卸売業	18.2
小売業	8.3
不動産業	3.5
飲食店・宿泊業	3.3
サービス業	7.9
その他	1.0
n	2,183

資料：日本政策金融公庫総合研究所「企業の成長志向に関するアンケート」(2025年) および決算データ(以下断りが無い限り同じ)
(注) 1 nは回答数(以下同じ)。

2 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある(以下同じ)。

が10億円以上100億円未満の企業である。回答数は2,183件(回収率26.5%)であった。なお、売上高、付加価値額、設備投資額などの実績額については決算データを用いる。

まず、回答企業の概要を確認する。業種をみると、「製造業」が37.4%、「卸売業」が18.2%、「建設業」が11.8%などとなっている(表－1)。業歴の平均は64.9年、従業員数の平均は102.8人である。2024年の売上高の分布は、「15億円未満」が32.4%、「15億～30億円未満」が39.6%と、30億円未満の企業が7割を占める。「30億～50億円未満」は16.6%、「50億円以上」は11.5%であり、平均は26.5億円である。

中小企業庁編『2021年版中小企業白書』を参照すると、売上高が10億円を超える中小企業の割合は約3%で、個人事業主を除いた場合は1割弱となる。成長志向に関する研究は起業家を対象としたものが多いことから、比較的規模の大きな企業を対象とした本調査は、既存の研究との比較検討や新たな知見の創出に資する点で意義があるといえる。

では、回答企業における成長志向の分布はどのようなになっているのか。本稿で用いる成長志向の変

図－１ 3年後の売上高の意向

(単位：％)

(n=2,145)

減らしたい

現状を維持したい

増やしたい



数である、調査時点(2025年)から3年後(2028年)の売上高の意向は、図－1のとおりである。3年後の売上高を「増やしたい」と回答した割合は79.9%、「現状を維持したい」は19.7%、「減らしたい」は0.5%となった。

以下では、調査時点から3年後の売上高を「増やしたい」企業を「成長志向企業」、「現状を維持したい」または「減らしたい」企業を「安定志向企業」として二つに分け、クロス集計により成長志向企業の特徴を確認する。

(2) 成長志向企業の実態

① 企業の属性

まずは企業の属性をみていこう。業種は、「製造業」(成長志向企業38.1%、安定志向企業34.7%)、「卸売業」(同18.1%、19.0%)、「建設業」(同11.2%、13.2%)の順に高い割合となっており、成長志向企業と安定志向企業で大きな差はない(表－2)。業歴の平均は、それぞれ65.0年、64.1年とほとんど差はない。業歴が浅い方が柔軟性をもち、成長を志向しやすいとする研究(Steffens, Davidsson, and Fitzsimmons, 2009)はあるが、クロス集計ではその傾向は十分に観察できない。従業員数の平均は、それぞれ109.3人、80.0人であり、成長志向企業の方が規模は大きい。

回答企業のうち「自分自身が創業」した割合(同20.7%、14.7%)は、成長志向企業の方が高い。創業者であること自体が成長志向を高めるとする過去の研究(Levie and Autio, 2013)と一致する結果である。そのほかの回答は「自分の親族が創業」(同62.9%、70.6%)、「自分の親族以外の人が創

表－２ 業種（志向別）

（単位：％）

	成長志向企業 (n=1,713)	安定志向企業 (n=432)
建設業	11.2	13.2
製造業	38.1	34.7
情報通信業	1.3	0.2
運輸業	7.2	8.6
卸売業	18.1	19.0
小売業	7.6	10.6
不動産業	3.6	3.5
飲食店・宿泊業	3.7	1.9
サービス業	8.3	6.7
その他	0.9	1.6

業」（同16.3％、14.7％）である。

成長志向企業を安定志向企業と比較すると、業種や業歴に違いはみられず、必ずしも特定の業種や若い企業が成長を志向しているわけではないようだ。一方、成長志向企業では創業者である割合が高く、経営者の属性やキャリアが成長意欲に影響を与えることも考えられる。次は、経営者に焦点を当てて成長志向企業の特徴をみていこう。

② 経営者の属性とキャリア

性別をみると、「男性」（成長志向企業96.5％、安定志向企業94.8％）の割合は、ほとんど差はない。また、年齢の平均（同58.8歳、59.0歳）もほとんど変わりがない。最終学歴では「大学・大学院」（同72.1％、68.4％）、「高専・短大」（同3.0％、1.4％）の割合は、成長志向企業が安定志向企業を上回る。そのほかの回答は、「中学」（同2.1％、3.1％）、「高校」（同17.3％、19.0％）、「専修・各種学校」（同5.5％、7.7％）、「その他」（同0.1％、0.2％）である。

経営者になるまでの経験は、総じて両者で順番に違いはない（表－３）。ただし、「管理職（３人以上の部下をもつ課や部などの長またはリーダー）」（同49.9％、45.4％）や「他社（中小企業）での勤務」（同39.8％、36.3％）、「他社（大企業）での

表－３ 経営者になるまでの経験（複数回答、志向別）

（単位：％）

	成長志向企業 (n=1,647)	安定志向企業 (n=416)
自社での勤務	54.0	59.4
管理職（３人以上の部下をもつ課や部などの長またはリーダー）	49.9	45.4
他社（中小企業）での勤務	39.8	36.3
他社（大企業）での勤務	39.2	32.2
新規事業の立ち上げ	22.3	12.7
学生時代（小学校～大学院）に起業や経営に関する授業を受けた	14.5	12.3
海外留学	11.4	9.1
海外での勤務	7.3	5.3
事業開始後５年以内の企業での勤務	6.3	5.0
当てはまるものはない	1.5	3.1

勤務」（同39.2％、32.2％）、「新規事業の立ち上げ」（同22.3％、12.7％）などの経験があると回答した割合は、成長志向企業の方が安定志向企業より高くなっている。経営者になるまでの斯業経験（現在の事業に関連する仕事の経験）の平均年数（同16.1年、17.9年）は成長志向企業が安定志向企業を下回るものの、差はそれほど大きくない。

続いて、経営者としての能力を向上させるための取り組みをみると、これも総じて両者で順番に違いはない（表－４）。ただし、「特に行っていない」（同2.6％、6.0％）を除くすべての項目で成長志向企業の方が安定志向企業を上回っている。とりわけ、「異業者との意見交換」（同66.4％、54.6％）や「書籍や通信教育、インターネットによる自学自習」（同60.0％、44.5％）、「民間の研修やセミナーへの参加」（同46.3％、31.7％）などで、両者の差が大きい。成長志向企業の経営者は、経営者になる前の段階から事業経営に役立つと思われる経験を蓄積しており、経営者になった後も能力の向上に積極的である傾向がみられる。

表－４ 経営者としての能力向上の取り組み
(複数回答、志向別)

(単位：％)

	成長志向企業 (n=1,642)	安定志向企業 (n=416)
同業者との意見交換	79.3	73.3
金融機関や税理士などの 専門家との意見交換	74.9	69.0
異業者との意見交換	66.4	54.6
周囲の企業経営者との意見交換	64.5	54.3
書籍や通信教育、インターネット による自学自習	60.0	44.5
業界団体や商工会・商工会議所が 主催する研修やセミナーへの参加	47.3	35.8
民間の研修やセミナーへの参加	46.3	31.7
ビジネススクール、大学、大学院 などの教育機関への通学	5.5	4.8
その他	1.3	0.7
特に行っていない	2.6	6.0

③ 事業環境

先行研究でみたように、成長の意欲に影響を与えるものは、企業や経営者の属性といった内部要因だけではない。Freel, Rostamkalaei, and Tran(2025)によると、市場の競争度や見通しなどの外部環境も成長意欲に影響を与えるという。良好な市場環境や商品・サービスの競争力の高さは、売上高を拡大するための機会を広げ、経営者の成長意欲を高めると考えられるが、本調査でも同様の傾向は観察できるのだろうか。

市場の競争環境が「かなり激しい」(成長志向企業29.5%、安定志向企業22.8%)、「やや激しい」(同46.8%、45.5%)の割合は、成長志向企業の方が高い(表－５)。今後10年間の市場規模の見通しについては、成長志向企業では「拡大すると思う」とする割合が36.8%と、安定志向企業(10.1%)より20ポイント以上高い。

事業内容をみると、成長志向企業では、同業他社と比べて新規性が「大いにある」(同13.5%、

表－５ 事業環境(志向別)

(単位：％)

		成長志向 企業	安定志向 企業
市場の 競争環境	かなり激しい	29.5	22.8
	やや激しい	46.8	45.5
	どちらともいえない	16.7	24.9
	あまり激しくない	6.4	5.1
	ほとんどない	0.7	1.7
	n	1,651	413
今後10年間の 市場規模の 見通し	拡大すると思う	36.8	10.1
	変わらないと思う	32.3	38.1
	縮小すると思う	30.9	51.8
	n	1,642	417
同業他社と 比べた 事業内容の 新規性	大いにある	13.5	5.0
	多少ある	58.5	47.6
	あまりない	26.0	44.2
	まったくない	1.9	3.1
	n	1,647	416
業界平均と 比べた 主な製品・ サービスの 価格帯	かなり高い	3.5	2.6
	やや高い	38.0	29.0
	ほとんど同じ	46.1	56.1
	やや低い	11.7	11.5
	かなり低い	0.8	0.7
	n	1,644	417

5.0%) または「多少ある」(同58.5%、47.6%)とする割合が安定志向企業に比べて高い。主な製品・サービスの価格帯についても、業界平均と比べて「かなり高い」(同3.5%、2.6%)、「やや高い」(同38.0%、29.0%)とする割合が高い。成長志向企業は安定志向企業に比べて製品・サービスの差別化ができており、競争力をもっていることがうかがえる。

④ パフォーマンスと設備投資

成長志向企業では商品・サービスの競争力が高いことから、良好な業績を上げていることが予想される。また、売上高の拡大の意欲をもつことに加えて、新規性の高い分野で事業を展開していることから、積極的に設備投資を実施していることが考えられる。

2024年の売上高の平均は成長志向企業で26.5億

円と、安定志向企業（26.9億円）を若干下回るものの、大きな差はない。ただし、2019～2024年の売上高の年平均成長率は、成長志向企業では2.8%と、安定志向企業（2.6%）を上回る。

企業が生み出した価値もみてみよう。2024年の付加価値額（償却後営業利益＋減価償却費＋人件費＋労務費＋地代）を同年の売上高で割り、付加価値率を算出した。2024年の付加価値率の平均は、成長志向企業で27.7%と、安定志向企業（23.7%）を上回る。さらに、2019～2024年の付加価値額の年平均成長率は、成長志向企業では3.0%と、安定志向企業（2.5%）より高い。成長志向企業では競争力の高い製品・サービスの割合が相対的に高かったことと整合する結果である（前掲表－5）。

2024年の設備投資額¹は、成長志向企業（平均値1億4,889万円、中央値3,840万円）が安定志向企業（同1億1,140万円、3,180万円）を上回る。また、2020～2024年までの設備投資額の合計を2019年における土地、建物、その他有形固定資産の金額の合計で割ると、成長志向企業（同2.9倍、0.7倍）は安定志向企業（同2.7倍、0.6倍）を上回る²。成長志向企業では設備投資を積極的に実施している傾向がみられる。

⑤ 経営方針

売上高の方針が異なる成長志向企業と安定志向企業では、重視する取り組みに違いはあるのだろうか。売上高の増加や維持のために取り組んでいること（五つまでの複数回答）をみると、成長志向企業で特に高い割合となったのは、「新たな製品・サービスの開発、販売」（成長志向企業56.3%、安定志向企業37.6%）や「営業体制の強化」（同42.5%、36.9%）、「ブランド力の向上」（同23.1%、16.8%）などであり、新たな価値の創出や顧客開拓

表－6 売上高の増加・維持のための取り組み
（五つまでの複数回答、志向別）

（単位：%）

	成長志向企業 (n=1,665)	安定志向企業 (n=388)
人材の育成	59.3	57.5
新たな製品・サービスの開発、販売	56.3	37.6
既存の製品・サービスの品質向上	51.0	58.5
人材の採用	49.0	51.5
営業体制の強化	42.5	36.9
業務効率化やコスト削減	41.0	49.5
設備投資	39.7	37.6
既存の製品・サービスの販売	38.7	42.3
ブランド力の向上	23.1	16.8
デジタル化・DX	22.3	21.6
顧客ニーズの調査・分析	10.5	12.1
海外展開	10.3	4.9
M&A	10.3	5.9
広報・広告の強化	10.0	11.9
研究開発	9.4	5.7
株式上場	0.5	0.3
その他	1.3	1.0
特になし	0.1	1.0

（注）3年後の売上高について「増やしたい」「現状を維持したい」と回答した企業に尋ねたもの。

といった取り組みに力を注いでいる傾向がみられる（表－6）。なお、「人材の育成」（同59.3%、57.5%）の割合は両者とも高く、志向に関係なく重要な取り組みといえる。

⑥ マネジメント人材の育成

事業の拡大とともに組織構造は複雑になることが予想され、迅速な意思決定や事業の継続のためにマネジメント層の育成は欠かせない。そこで、管理職や役員候補を対象とした育成について尋ねたところ、最も高い回答割合となったのは、「候補者を早めに昇進させる」（成長志向企業44.0%、安定志向企業36.2%）である（表－7）。次いで「管

¹ 決算データの土地、建物、その他有形固定資産の前年差の金額と減価償却費により算出したもの。除却等によりマイナスとなる場合は欠損値としている。

² 5年すべての設備投資額が算出可能な先を集計の対象とした。

表－7 管理職や役員候補の育成の取り組み
(複数回答、志向別)

(単位: %)

	成長志向企業 (n=1,684)	安定志向企業 (n=426)
候補者を早めに昇進させる	44.0	36.2
管理職向けの研修	42.7	29.3
民間の研修やセミナーに参加させる	38.8	25.4
所属部署を超えた異動	20.4	11.5
他社の人材との交流機会を設ける	19.2	14.1
選抜型研修	16.4	8.0
新規事業の立ち上げ	13.4	6.3
海外出張・勤務	6.7	2.8
他社に出向させる	3.0	1.9
ビジネススクール、大学、大学院などの教育機関に通学させる	2.3	2.1
その他	1.0	1.2
特に行っていない	20.6	35.9

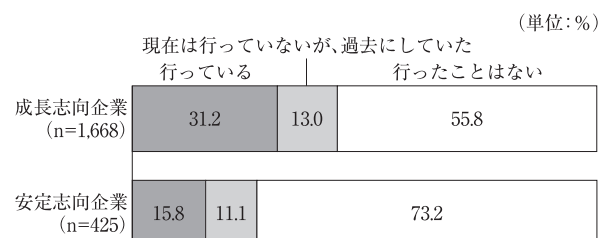
(注)「選抜型研修」は、将来の管理職候補や役員候補など、特定の従業員向けに実施する研修。

理職向けの研修」(同42.7%、29.3%)、「民間の研修やセミナーに参加させる」(同38.8%、25.4%)と、OFF-JT関連の施策が続き、いずれも成長志向企業が安定志向企業を10ポイントほど上回っている。成長志向企業では79.4%、安定志向企業では64.1%の企業が管理職や役員候補の育成のための取り組みを実施している。

⑦ 研究開発

研究開発は、独自の製品・サービスの展開による差別化や市場の開拓につながり、持続的に成長するために重要な戦略と考えられる。研究開発³を「行っている」(成長志向企業31.2%、安定志向企業15.8%)割合は、成長志向企業の方が高い

図－2 研究開発の実施状況(志向別)



(注) 研究開発とは新たな知識を得るため、または既存の知識の新しい活用の道を開くために行うことをいい、製品および生産・製造工程などに関する開発や技術的改善を図るための活動も含む。

(図－2)。ただ、研究開発を必要としない企業が安定志向企業に集まっている可能性も考えられる。そこで、研究開発を行っていない企業について「研究開発を必要とする事業ではない」(同51.7%、53.8%)と回答した割合をみると、両グループの差は小さく、安定志向企業に偏っているわけではないことがわかる。

研究開発をしている企業では、研究開発にどれくらいの人材や資金を投入しているのか。「もっぱら研究開発に従事している人」が正社員の数に占める割合(同3.1%、1.2%)は、成長志向企業の方が高い。1年間の研究開発費を2024年の売上高で割った比率をみると、成長志向企業(平均値20.7%、中央値11.1%)が安定志向企業(同15.4%、7.9%)を上回っている。成長志向企業では新たな製品・サービスの開発、販売を重視する傾向にあったこともあり(前掲表－6)、研究開発に意欲的であるようだ。成長志向の企業ほど新たな技術や商品の開発、販売や宣伝の方法の導入といったイノベーションに積極的な傾向がみられるという本庄(2007)の分析とも整合する。

⑧ M&A

企業買収は新たな事業に必要な経営資源や顧客網を獲得でき、迅速に成長をするための有効な手段であり、成長志向企業でも積極的な姿勢がみら

³ 研究開発とは新たな知識を得るため、または既存の知識の新しい活用の道を開くために行うことをいい、製品および生産・製造工程などに関する開発や技術的改善を図るための活動も含む。

表－８ 今後のM&Aの意向（複数回答、志向別）

(単位：％)

	成長志向企業 (n=1,691)	安定志向企業 (n=420)
買い手になりたい	35.2	19.8
売り手になりたい	5.3	6.2
実施するつもりはない	28.9	36.7
わからない	33.4	39.5

れると考えられる。

M&Aに関する経験を複数回答で尋ねたところ、「実施したことはない」（成長志向企業74.0％、安定志向企業81.1％）が最も高い割合であり、どちらのグループでも多くの企業はM&Aの経験をもたない。ただし、両者を比較すれば、「買い手になったことがある」（同23.3％、16.5％）、「売り手になったことがある」（同4.1％、3.1％）の割合はともに成長志向企業の方が高い。今後のM&Aの意向については、成長志向企業では「買い手になりたい」の割合が35.2％と、安定志向企業（19.8％）を15ポイント以上上回る（表－８）。

（３）成長志向に関する計量分析

① 成長志向とパフォーマンス

ここまで、成長志向企業の特徴について、安定志向企業と比較しながらみてきた。成長志向企業では新規事業への取り組みや設備投資、研究開発などに積極的な姿勢がみられ、付加価値率は高い傾向にあった一方、直近の売上高の差はほとんどなかった。では、企業や経営者の属性、市場環境などをコントロールした場合に、パフォーマンスに違いはあるのだろうか。

パフォーマンスを測る指標には、2019～2024年の売上高および付加価値額の年平均成長率を用いる。成長志向の指標には、調査時点（2025年）をベースラインとした３年後（2028年）に目標としている売上高の成長率を使う。また、コントロール変数として、経営者の性別や年齢、最終学歴の

表－９ パフォーマンスへの影響（最小二乗法）

	モデル 1	モデル 2
被説明変数	売上高成長率 (%)	付加価値成長率 (%)
成長志向	0.021*** (0.065)	0.022** (0.009)
男性ダミー	-1.416 (1.398)	-1.202 (0.871)
年齢	-0.059*** (0.017)	-0.050** (0.021)
最終学歴コントロール	有り	有り
従業者数（対数値）	-0.928*** (0.222)	-0.652** (0.253)
業歴	-0.020*** (0.007)	-0.020*** (0.007)
業種コントロール	有り	有り
競争ダミー	-0.014 (0.362)	-0.407 (0.455)
決定係数	0.068	0.048
n	1,908	1,898

(注) 1 ***、**、*はそれぞれ1％、5％、10％水準で有意であることを示す（以下同じ）。

2 上段は係数、下段の()内は頑健標準誤差（表－10も同じ）。

ほか、従業者数、業歴、業種、事業における競争が「かなり激しい」「やや激しい」場合に「1」をとる競争ダミーを用いる。

まず、成長志向とパフォーマンスの関係を検証する回帰分析の結果を表－９に示した。売上高成長率を被説明変数としたモデル1をみると、成長志向の係数は正であり、1％水準で有意である。具体的には３年後の売上高目標の成長率が1％ポイント高い企業では2019～2024年の売上高の平均成長率が0.021％ポイント高くなることを示している。また、付加価値成長率を被説明変数としたモデル2をみると、成長志向の係数は0.022と正であり、5％水準で有意である。これらの結果から、成長志向が高いほど、パフォーマンスを押し上げることが示唆されている。すなわち、成長志向は、企業の成長にとって重要な要素となり得る。では、成長志向はどのような要因によって形成されるのか。以下で企業や経営者の属性に加え、経営者の

表－10 成長志向への影響 (最小二乗法)

被説明変数：成長志向 (%)		
男性ダミー		2.051 (4.135)
年齢		-0.286*** (0.084)
最終学歴	中学・高校・その他	(基準)
	専修・専門・各種学校	0.628 (4.143)
	高専・短大	9.134 (7.509)
	大学・大学院	4.087* (2.148)
創業者ダミー		13.379*** (3.247)
従業者数 (対数値)		-0.381 (1.185)
業歴		-0.017 (0.022)
業種	製造業	(基準)
	建設業	4.023 (2.945)
	情報通信業	31.243** (12.303)
	運輸業	-1.336 (3.180)
	卸売業	-1.880 (2.275)
	小売業	1.916 (4.094)
	不動産業	-4.260 (3.880)
	飲食店・宿泊業	3.041 (6.597)
	サービス業	6.403 (6.614)
	その他	-11.059* (6.029)
競争ダミー		5.042*** (1.941)
決定係数		0.039
n		1,893

経験や能力、市場環境が成長志向の形成に与える影響を検討する。

② 企業や経営者の属性と成長志向

企業や経営者の属性に関するクロス集計から、成長志向企業では、創業者が多いことや経営者が

若いこと、従業者規模が大きいといった傾向がみられたが、こうした属性の影響を同時に考慮した場合にも同様の傾向は観察できるのだろうか。被説明変数を成長志向、説明変数を男性ダミー、年齢、最終学歴、創業者ダミー、従業者数、業歴、業種、競争ダミーとした回帰分析により検証する。

順に結果をみると、年齢は負の係数で1%水準で有意となり、若い経営者ほど成長志向が高いことが確認された(表－10)。最終学歴に関しては中学・高校・その他を基準とすると、大学・大学院卒は10%水準で正の相関があり、桑本・笠原(2025)の分析と一致する。創業者ダミーは正で値が大きく、創業者であることは成長志向を高める要因になるようだ。業種では、製造業を基準とすると、情報通信業で正の係数で有意になった。競争ダミーは正の係数で有意となり、競争が激しい市場に成長志向企業が参入している可能性が考えられる。一方、業歴や従業者数については有意ではなく、成長志向との関係は統計的には確認できなかった。

③ 経験・能力・市場環境と成長志向

成長志向には経営者の年齢や学歴、一部の業種が影響を与えていることを確認した。これらのほかにも成長志向の形成には、経営者の自信が関係している可能性がある。計画的行動理論を唱えたAjzen(1991)は、自己効力感は意欲や行動に大きな影響を与えるという。また、Neneh and Vanzyl(2014)は、成長志向に自己効力感は正の影響を与えるとしている。経営者が能力に自信をもつ場合、困難や不確実性を過度におそれることなく、より高い成長目標を設定し、その達成に向けて行動することが予想される。

さらに、経営者としての能力の評価は、これまでの経験や能力開発を通じて形成されと考えられる。成長志向に正の影響を与える経験としては、起業家教育(Neneh and Vanzyl, 2014)のほか、事業経験や管理職経験、起業の経験(Eide, *et al.*, 2021)

が先行研究で言及されている。また、負の影響を与えるものとして、市場の競争の激しさを指摘する研究もある(Freel, Rostamkalaei, and Tran, 2025)。

以上を踏まえると、成長志向は、経営者の能力といった内部要因と、市場環境のような外部要因に影響を受けることが予想される。また、経営者の能力は、経験や普段の能力開発の積み重ねによって形成されると考えられる。そこで、以下では、経験および能力開発が経営能力を通じて成長志向に影響を与えるという経路を仮定し、その妥当性を検証する。分析には、構造方程式モデリング(SEM)を用いる。これは、経営者の能力が直接観測できない潜在変数であることに加えて、能力を媒介した複数の経路を同時に検証することが可能であるためである。

成長志向は、先の回帰分析と同様に、3年後に目指している売上高成長率を用いて測定する。経験については、創業者ダミーと起業経験の年数のほか、前掲表-3に示した経営者になるまでの経験のうち、先行研究を踏まえて次の変数を用いる。「学生時代(小学校～大学院)に起業や経営に関する授業を受けた」「管理職(3人以上の部下をもつ課や部などの長またはリーダー)」「新規事業の立ち上げ」「他社勤務」といった経験の有無である。他社勤務は「他社(大企業)での勤務」「他社(中小企業)での勤務」のいずれかに当てはまる場合に経験ありとした。

能力開発の変数については、前掲表-4に示した経営者としての能力向上の取り組みを、変数の数を抑えてモデルの複雑性を低減するため、「学習」と「意見交換」の二つに統合した。

成長志向の外部要因となる市場環境の変数には、競争ダミーのほかに、今後10年間の市場規模の見通し(「拡大すると思う」=1、「変わらないと思う」「縮小すると思う」=0)を用いる。

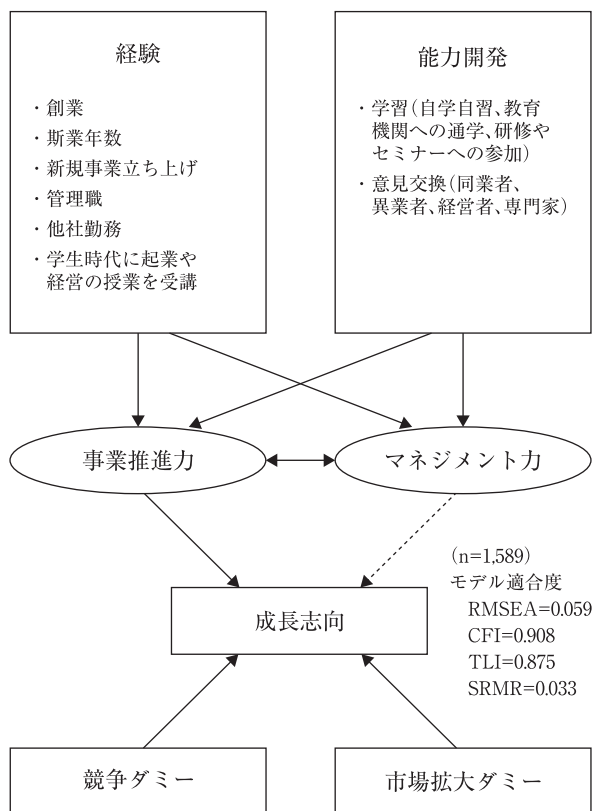
経営能力は、直接観測できない概念であるため、潜在変数として扱う。本調査で尋ねた経営能

力に関する八つの項目について、「かなり自信がある」=2、「やや自信がある」=1、「どちらともいえない」=0、「あまり自信がない」=-1、「まったく自信がない」=-2としてスコア化した。八つの項目の因子分析を行った結果、二つの因子が抽出された。一つは「業界に関する知識」「商品・サービスの知識、技術」「人的ネットワーク」「顧客を開拓する営業力」「商品・サービスの企画開発力」といった商品・サービスの知識や営業に関する因子であり、これを「事業推進力」とした。もう一つは「組織マネジメントに関する能力」「人事や労務、人材教育の知識」「経理、財務、法律などの知識」といった経営や管理に関する因子であり、これを「マネジメント力」とした。なお、測定モデルの適合度指標は、RMSEA=0.117、CFI=0.942、TLI=0.904、SRMR=0.050であり、RMSEAは高めであるが、ほかの適合度指標は許容範囲であり、因子負荷量は0.6以上であることから、潜在変数を用いることとした。また、内容の類似性が高い項目間では誤差相関を許容した。事業推進力とマネジメント力はともに経営者の能力を構成する概念であるため、共分散を許容した。コントロール変数は、男性ダミー、従業者規模、経営者の年齢とした。

測定モデルの検証を踏まえて、図-3のとおり構造モデルを設定し、経験や能力開発が経営者能力を介して成長志向に与える影響を推定した。すべてのパス係数および媒介効果の標準誤差と信頼区間の推定には、ブートストラップ法(1,000回リサンプリング)を用いた。モデルの適合度指標はRMSEA=0.059、CFI=0.908、TLI=0.875、SRMR=0.033とおおむね良好な水準であった。

成長志向への影響をみると、事業推進力は1%水準で有意に正の効果を示した一方、マネジメント力については有意な効果は確認されなかった(表-11)。事業推進力は、業界や商品・サービスの知識、営業力といった売上高に直結しやすいと考えられる能力で構成されていることから、成長

図－3 能力を通じた成長志向の形成モデル



資料：筆者作成

(注) 1 実線は統計的に有意なパスを、点線は有意でないパスを示す。
2 誤差項とコントロール変数の記載は省略。

志向を高めやすいのであろう。

競争ダミーと市場拡大ダミーも係数は正となり、1%水準で有意であった。競争が激しい場合、現状維持では企業の競争力は相対的に低くなっていくと考えられ、事業の優位性を保つために成長を目指すことが求められるのかもしれない。市場が拡大すると認識される環境では、経営者が成長の機会を見だしやすく、成長志向が高まると考えられる。係数をみると、事業推進力は0.137と、競争ダミー（0.062）や市場拡大ダミー（0.119）といった外部環境を上回っており、内部要因である事業推進力の方が成長志向に強く関連していることが示唆される。

続いて、成長志向を高める効果が確認された事業推進力に影響を与える要因をみると、創業や新規事業立ち上げ、管理職といった経験のほか、意

表－11 成長志向の規定要因

被説明変数：成長志向	
事業推進力	0.137*** (0.034)
マネジメント力	-0.053 (0.043)
競争ダミー	0.062*** (0.021)
市場拡大ダミー	0.119*** (0.036)

(注) 上段は標準化パス係数、下段の（ ）内はブートストラップ法（1,000回）による標準誤差（表－12も同じ）。

見交換が正の係数で有意であった（表－12）。一方、ス業年数と他社勤務は負の係数で有意であった。単に事業に関連する経験を長く積むことや、他社で勤務すること自体は、必ずしも事業推進力の向上に結びつかず、創業や新規事業立ち上げ、管理職経験、意見交換といった主体的な経験や取り組みが重要であるようだ。

事業推進力を媒介とした成長志向への影響をみると、創業や新規事業立ち上げの経験、意見交換が正の係数で有意であり、他社勤務は負の係数で有意となった（表－13）。表－12の事業推進力の規定要因で有意となった管理職経験やス業年数は、成長志向に影響を及ぼすほどの強い媒介効果は確認されなかった。

創業や新規事業の立ち上げにおいては、商品・サービスや顧客、競合企業などを探索しながら、ビジネスモデルを構築するとともに人脈を広げていく経験を伴うことが多い。また、意見交換は、経営者が有する業界や商品・サービスに関する知識や技術を更新するとともに、新たな事業機会の認識や新たな顧客との関係構築につながると考えられる。こうした経験や活動の結果、事業推進力を通じて成長志向が高まるのだろう。

他社勤務は負の効果を示したが、係数の絶対値は新規事業立ち上げ経験に比べて小さい。これは他社勤務の経験そのものよりも、新規事業の立ち上げを通じたマーケティングの実践や意思決定の

表－12 事業推進力の規定要因

被説明変数：事業推進力	
創業	0.169*** (0.029)
斯業年数	-0.079*** (0.028)
新規事業立ち上げ	0.118*** (0.026)
管理職	0.047* (0.028)
他社勤務	-0.055** (0.027)
学生時代に起業や経営の授業を受講	0.031 (0.026)
学習	0.027 (0.028)
意見交換	0.189*** (0.028)

経験が、事業推進力を通じた成長志向の形成において重要である可能性を示している。

（４）アンケート結果の総括

本節では、「企業の成長志向に関するアンケート」の結果をもとに、成長志向企業の特徴についてみてきた。成長志向企業は、安定志向企業と比べて企業の属性のうち、業種や業歴、直近の売上高に大きな違いはなかったものの、従業者数は多く、経営者のキャリアや経験が豊富で能力開発にも積極的な傾向がみられた。市場環境については、成長志向企業は、今後の市場拡大が期待される分野で事業を展開しているなど、成長の機会をとらえやすい環境にいると考えられる。

成長志向企業では、競争力の高い製品やサービスを提供する割合が高く、付加価値率が高い傾向がみられた。また、設備投資や研究開発に積極的であり、新たな事業の展開や競争力を高めて成長を持続させるための取り組みを進めていることが考えられる。売上高や市場シェアの拡大の一手となるM&Aへの意欲も相対的に高かった。

計量分析の結果からは、成長志向であることは企業のパフォーマンスに正の相関をもつことが確認された。また、成長志向の高さは、経営者の年齢

表－13 事業推進力による媒介効果の推定結果

被説明変数：成長志向 媒介変数：事業推進力	
創業	2.474*** (0.769)
斯業年数	-0.021 (0.019)
新規事業立ち上げ	1.371** (0.542)
管理職	0.155 (0.371)
他社勤務	-0.658** (0.309)
学生時代に起業や経営の授業を受講	0.274 (0.419)
学習	-0.065 (0.437)
意見交換	3.588*** (1.115)

(注) 上段は標準化間接効果、下段の（ ）内はブートストラップ法（1,000回）による標準誤差。

が相対的に若いことや、高学歴であることなどと相関していた。さらに、成長志向の形成プロセスでは、創業や新規事業立ち上げの経験、外部との意見交換といった能動的な取り組みが、経営者の事業推進力の向上を通じて、成長志向を高めることを確認できた。

本節の分析の限界について触れたい。本調査は一時点のアンケート調査によるものであり、成長志向とパフォーマンスの関係については、過去の実績との関連を分析するにとどまっている。志向の度合いが将来のパフォーマンスにどのように影響を及ぼすのかを多面的に検証するためには、調査対象先に対する追跡調査が求められる。

また、成長志向の形成プロセスに関して、経営者になるまでの経験は、現在の能力や成長志向に影響を与えるという因果の時間的な方向性を比較的明確にできていると考えられる。一方で、能力向上のための学習や意見交換については調査時点の状況を尋ねており、もともと成長志向が強い経営者ほど多様な能力開発や経験を積む傾向があるといった選択バイアスや逆方向の因果の可能性を完全に排除することはできていない。

4 成長志向企業の事例

本節では、成長を志向する中小企業4社の事例を紹介する。2025年6月から9月にかけて企業に訪問し、ヒアリングを実施した。

<事例1> エムケーカシヤマ(株)

代 表 者	かしやま つよし 榎山 剛士
創 業	1946年
資 本 金	1 億円
従業者数	201人
事業内容	ブレーキパッドなどの製造
所 在 地	長野県佐久市

——厳しい環境を乗り越えて販路を拡大

長野県佐久市のエムケーカシヤマ(株)は、自動車の補修向けブレーキ部品を製造している。主力のブレーキパッドは国内のほぼ全車種をカバーし、小ロットの製品から量産品まで幅広く対応している。ブレーキパッドは、粉状の摩擦材を押し固めて仮成形した後に、金属製のプレートを接着して加熱成形する。摩擦材は、配合によって製品の性能が決まる。同社では、数百種類の素材を用いて試作を重ね、実際の走行状況を再現できる試験機を使い、独自の摩擦材を開発してきた。

年商は直近10年で49億円から77億円に拡大している。近年は順調に成長している同社だが、ここまでの道のりは決して楽なものではなかった。1990年代に入ってから円高の影響で、他国の製品との競争力が低下し、2001年には年商はピーク時から半減し、20億円ほどまで落ち込んだ。そうしたなかでも、社長の榎山剛士さんは、独自の摩擦材と小ロット生産という強みを生かし、販売先を拡大すれば、持続的な成長が実現できると考え、国内外でさらなる事業の強化に取り組んだ。

海外事業で特に重視したのがロシア市場である。

広大な国土や厳しい気候条件を背景に、自動車のブレーキ部品の交換需要は高い。さらに、マーケティングの手法が欧州のように進んでおり、アジアや中東への販路拡大にも活用できる。2018年にはモスクワに営業所を開設し、現地の人材を採用して市場調査や営業体制を強化した。

また、商社を経由していた海外取引を徐々に現地企業への直接販売に切り替えていった。従業員による営業に加えて、榎山さんは海外経験を生かし、現地企業と直接コミュニケーションをとることを大切にしている。現地企業の多くは同社と同じく家族経営であり、価値観や思いが共通していることが多く、意思疎通や合意の形成がしやすい。家族関係を基盤とした中長期的な関係を築くことで、販売網の強化につながる。

国内では、2019年にトラックやバスなどの大型車向けの純正部品も取り扱う企業から自動車補修用部品事業を引き継ぎ、販売するアイテムの幅を広げた。

国内外で売上高を伸ばしてきた一方で、近年は安価なプライベートブランドが存在感を増していた。榎山さんは、価格競争に巻き込まれずに安定したポジションを確立しようと、「MK KASHIYAMA」のリブランディングを実施することにした。MK KASHIYAMAは、創業者の代から続くブランドであり、国内のユーザーからの信頼は厚い。海外でもブランドの浸透を図るべく、どのような言語、文化的背景がある人でも一目で社名が理解できるロゴに変更し、ブランド価値を再定義するとともにブランドカラーやロゴ使用のルールなども整備した。64カ国と欧州連合で商標を登録し、ブランドの保護も進めた。

——さらなる成長に向けて体制を整える

榎山さんは、社長に就任してから10年間は業績の回復に力を注いできたため、職場環境の整備や人材定着のための仕組みづくりに十分に手が回ら

なかったが、2020年ごろからようやく余裕ができたと話す。生産面では、老朽化した工場の修繕や空調機器を設置することで従業員が働きやすい環境を整えた。従業員も作業環境の改善に取り組む。競合企業が使用している機械を研究しながら、より高い品質や生産性を実現しようと、自社で製造設備の大半を開発している。人材面では、資格取得支援などの従業員の育成に加えて、DXやデザインマーケティングなどを担い、さらなる事業の成長を支える人材を獲得するために中途採用に取り組んでいる。

中長期的な成長に向けた体制も整えている。国内のブレーキ部品市場が縮小する一方、榎山さんは海外市場と産業機器市場には伸びしろがあると考えている。今後は、米国や中南米、アフリカ諸国への進出も準備したいと、榎山さんは意欲を燃やす。産業機器分野では、摩擦材やモーター部品を開発する企業に出資し、連携を進めている。

榎山さんは、2035年までに年商100億円を達成することを目標に掲げる一方で、売り上げを伸ばすことが目的ではなく、従業員の生活を守り、あらゆる環境変化に対応し企業を永続させることを大切にしたいと語る。エムケーカシヤマ(株)は、変化の激しい環境下でも進むべき道を見極めながら、これからも走り続ける。

<事例2> (株)共進ペーパー&パッケージ

代 表 者	か し かわ かずひろ 鍛治川 和広
創 業	1948年
資 本 金	4 億5,000万円
従業員数	280人
事業内容	印刷紙器、段ボールケース製造
所 在 地	兵庫県神戸市

——小ロット多品種のパッケージ製作で顧客開拓

(株)共進ペーパー&パッケージは、段ボールケースや印刷紙器を製造、販売する1948年創業の企業

である。2025年の売上高は74億円と、10年の間に売上高を1.5倍近く伸ばしてきた。3代目社長の鍛治川和広さんは、2030年の売り上げ目標として、100億円を掲げている。

段ボールと紙器の製造設備や技術が異なることから、両方を取り扱う企業はそれほど多くない。そこで、同社では顧客から依頼される商品の形状に応じて、商品のパッケージとなる印刷紙器と、それらをまとめて梱包するための段ボールの企画から生産、梱包、発送までを一貫して担う「トータルパッケージングシステム」を確立し、幅広い業種から重宝されてきた。

顧客数を順調に伸ばしてきたものの、人口減少が進むなか、今後は既存の取引先からの注文の大幅な増加は見込めない。鍛治川さんは、既存の事業のみで売上高100億円を実現するのは難しいと考えた。そこで、新たな成長の柱に据えたのが、ハコプレ事業である。

ハコプレとは、インターネット上でオリジナルのパッケージを注文できるサービスである。2013年に当時常務だった鍛治川さんが立ち上げた。同社では最大でB1サイズや厚みのある紙に対応できる高性能のデジタル印刷機を導入した。投資額は10億円に上り、国内で初めての導入企業となった。これにより、従来の10分の1となる50枚のロットで注文を受けられるようになった。

小ロット化が進むなかでは、1件当たりの受注額が小さくなるため、取引先を増やして売上高を確保する必要がある。そこで、BtoCの分野で多様なニーズに対応できるように専用のECサイトを構築した。顧客の利便性に配慮した設計にしたことで、注文内容の調整や確認の作業に人手をかけることなく、手ごろな価格で印刷できる。しかも、納期は従来の3週間から最短3営業日に短縮することができた。取引先の多くが大手企業であった同社にとって、ハコプレは、小規模な企業や個人事業主といった新たな取引先とのタッチポイントになっている。

——事業の拡大に合わせて人材を育成

同社では、三つの企業を買収し、印刷の川上工程の内製化や販路開拓などを通じて、トータルパッケージングシステムの強化とハコプレ事業の拡張を進めてきた。ただ、事業の拡大に伴って、経営者に業務が集中しすぎると、さらなる事業の成長や迅速な意思決定が難しくなるおそれがある。

そこで、同社では管理職層の育成のために、中堅職員が中心となって組織する疑似役員会であるジュニアボード制を取り入れている。その経験は、会社全体を俯瞰する意識を育み、問題の発見や分析、解決策のプレゼンテーションといった能力の強化やモチベーションの向上につながる。

人材の育成に終わりはない。同社は2021年に全従業員を対象とした社内大学「Kyoshin Academy」を開始した。財務会計をはじめ、業界知識やビジネススキルなど幅広い内容の300以上のeラーニングコンテンツを受講できるほか、MBAの取得や中小企業大学校への通学といったコースが用意されている。また、1日の業務時間のうち15分は、能力開発に充てる時間として、学ぶ習慣の定着に取り組んでいる。同社では将来を見据え、人にも設備にも惜しまず投資をしてきた。その経営姿勢が持続的な成長を支えている。

<事例3> (株)マザーハウス

代 表 者	やまぐち えりこ 山口 絵理子
創 業	2006年
資 本 金	2,795万円
従業員数	333人
事業内容	アパレル製品の製造販売
所 在 地	東京都台東区

——成長段階に応じた経営計画を達成する

(株)マザーハウスは、「MOTHERHOUSE」や「ERIKO YAMAGUCHI」といったブランドを展開し、バッグや衣服、ジュエリーなどを取り扱ってい

る。主力のバッグは場面を問わず使えるシンプルなデザインが好評で、購入者の年齢層や性別に大きな偏りがない。国内に50店舗、海外に8店舗を構える。

創業者で社長の山口絵理子さんは、バングラデシュの大学院で学んだ経験を生かし、発展途上国に赴き素材を見つけ、現地の工場に入って試作から製品づくりまで伴走する。「途上国から世界に通用するブランドをつくる」を理念に、バングラデシュやネパールなど6カ国で製造している。

同社は、成長段階に応じて中期経営計画を策定してきた。経営陣との目線合わせのため、計画は従業員にも公開しており、これまで3度の計画すべてで目標を達成してきた。2010年に策定した「Road to 10」は、年商を10億円へと押し上げることを目指した。新規出店の拡大と従業員による集客イベントの企画により、目標を達成した。

その一方、店舗数の増加に伴い従業員の負担が増え、待遇の改善が次の課題となった。最低年収を店長は500万円、その他の従業員は300万円とし、休暇を取得しやすい環境を整備することにした。実現に向け、第2の計画「Triple 30」では、年商30億円、新規出店30店舗、利益率30%を目標に掲げた。同社は達成に向け、国内外で店舗展開をしながらジュエリーや衣服の製造を開始した。アイテム数を増やし、来店頻度と購入点数の増加をねらった。加えて、来店の動機を途上国の支援のみならずデザインや機能性といった製品のもつ価値にも広げようと、山口さんが積極的に取材に応じるとともに、ECサイトでの情報発信も強化した。こうした施策により、第2の中期経営計画も達成した。

三つ目の中期経営計画は、店舗数の増加に合わせて人材を採用、育成し、組織全体の競争力を高めようとするものである。採用では、ファンミーティングや来日した職人によるバッグづくりの実演など顧客向けのイベントに入社希望者を招き、同社で働くイメージをもちやすくしている。また、キャリア開発の一環で、「マザーハウス

ビジネススクール」や「ファクトリービジット」を実施している。前者は、金融機関での勤務経験をもつ役員が店長クラスの従業員向けに、経営スキルを伝授する。後者は、海外工場を従業員が訪れ、製品をつくる現地の職人と交流する取り組みである。つくり手の技術や製品に込めた思いに触れ、企業理念を再確認する機会となっている。

今後は年商100億円を目指し、新たな打ち手を講じていく。一つ目は衣服に特化したブランドとして立ち上げたERIKO YAMAGUCHIを育成して熱量の高いファン層を獲得し、バッグに次ぐブランドの柱にすることである。二つ目は米国への進出である。海外出店では過去に現地のニーズに合わず撤退を余儀なくされた経験がある。この経験を生かし、進出前にECサイトでニーズを調査したうえで、製販一体の柔軟性を生かし、現地の好みに合わせた製品の展開を進める。三つ目は中長期的な視点での経営人材の育成である。山口さんのもつデザインから製造の立ち上げまでのノウハウの継承や、財務会計の知識をもつ人材の育成を進めている。

同社では常に自社をみつめ、やるべきことを計画に落とし込み、実行してきた。さらなる成長に向けた課題はすでに明確である。途上国から世界に通用するブランドを生み出すという理念の実現に向け、(株)マザーハウスの挑戦は続く。

<事例4> (株)ゆで太郎システム

代 表 者	いけだ ともあき 池田 智昭
創 業	2004年
資 本 金	5,000万円
従業員数	1,526人
事業内容	そばチェーンの運営
所 在 地	東京都品川区

——創業から20年で国内最大のそばチェーンに

(株)ゆで太郎システムは、社長の池田智昭さんが2004年に創業した。そばチェーン「ゆで太郎」を、直

営とフランチャイズ(以下、FC)を合わせて237店舗展開している。池田さんは、持ち帰り弁当のFC店を運営していた経験とそば店での勤務経験を生かし、各店で挽きたて、打ちたて、茹でたての「三たて」のそばを提供する仕組みをつくり、着実に事業を拡大してきた。2024年の売上高は100億円を突破し、国内最大のそばチェーンへと成長した。今後5年間の中期経営計画では、売上高200億円を目指している。

飛躍的な成長の過程では、三たてのそばを提供する仕組みの確立に加えて、大きく三つの取り組みを実施してきた。一つ目は、商品の磨き上げ、二つ目は、新業態の「もつ次郎」の展開、三つ目は、外国人従業員の採用による人材確保である。

池田さんは、商品展開を考えるときには奇をてらわずに、日常食としておいしく食べられるものを重視している。毎日食べても飽きない味にすれば、リピーターを確保しやすい。商品開発では、失敗したメニューも数多くあったと池田さんは話す。だが、新商品の投入は集客力を維持するうえで欠かせない。そこで、商品の継続や撤退をできるだけ早く判断することが、食品ロスを抑え、収益力を高めるポイントとなる。その判断を支えているのが、ヘビーユーザーの存在である。同社には、週2～3回来店する顧客が一定数存在する。新商品が登場した日に訪れて、おいしければ、おおむね1週間以内にリピートされるため、販売開始から短期間で売上高の予測ができるというわけである。

こうした日々の商品展開の戦略に加えて、新たな事業であるもつ次郎の展開が2021年以降の売上高の二桁成長を支えている。池田さんは日頃からさまざまな飲食店に立ち寄り、新商品のアイデアを探している。群馬県で上州名物のもつ煮込みを提供する店を訪れたときのことである。おいしさはもちろんのこと、訪れている客層が同社のターゲットと一致すると感じた。もつ煮込み定食として展開できないかと考え、もつ次郎として

ゆで太郎の既存の店舗内で展開することにした。ここで、ゆで太郎を出店する際の戦略が生きる。ゆで太郎では予想される客数に合わせて席数を決め、それに対して店舗面積が広い場合には、あえて遊休状態にするスペースを残していた。訪れる客数に対して店が広すぎると活気がない印象を与えるからである。この遊休状態のスペースに、もつ煮込みを提供するために必要な機材を置くことにした。

もつ次郎を併設した店舗では、定食メニューの幅が広がり、来店頻度が高まるとともに、会社帰りに一杯飲もうと立ち寄る人たちも出てきた。月間の売上高は60万～150万円程度増加し、初期投資の回収期間も短くなった。もつ次郎の展開を開始して間もなくコロナ禍となり、店舗数をそれほど増やせない環境にあっても、売上高は成長を続けたのである。

——外国人雇用により人材を確保

売上高のさらなる拡大のためには、新規出店も進めなくてはならない。ただ、人口減少により人材の採用は難しく、特に外食業界では人手不足が深刻である。池田さんはこうした課題をクリアするため、特定技能制度が開始された2019年に外国人従業員の受け入れを始めた。現在では、ベトナムやミャンマー、ネパールなどから来た477人の外国人従業員が働いている。

外国人従業員のなかには、より多くの給与を稼ぎたいと深夜や早朝の勤務を申し出る人も少なくない。店舗運営において非常に助かる存在であるものの、残業時間は月32時間までと社内ルールを定めている。そこには、在留期間に制限のない特定技能2号の在留資格を取得するための勉強時間を確保してもらいたいという思いがある。その成果もあり、同社では全国平均を上回る合格率を保っている。現在では、外国人従業員のなかから店長やマネージャーに昇格する人材も出てきてい

る。2023年からは留学生向けに貸与型の奨学金を提供している。

池田さんはこれまで成長に向けた戦略を次々と打ってきた。時代の流れを読み、変化を続けてきた姿勢が、同社の成長を支える原動力になっている。

5 成長志向企業が成長をかなえるには

本節では、前節で紹介した事例企業がどのように成長を志向し、成長に向けた取り組みを実施してきたのか整理する。

(1) 成長志向とその背景

事例企業はいずれも成長を志向し、売上高の拡大を図ってきた点は共通している。ただ、成長を志向する背景には違いがみられる。

(株)ゆで太郎システムでは挽きたて、打ちたて、茹でたての三たてを実現するそばづくりの仕組みを構築し、FC展開を通じて事業を拡大してきた。(株)マザーハウスは、発展途上国の素材や技術を生かした製品で、世界に通用するブランドの確立を目指し、国内外で出店を進めてきた。エムケーカシヤマ(株)では、国産自動車メーカーのほぼ全車種に対応するブレーキパッドを供給し、海外でも販売先を増やし、新たに産業機器の分野にも進出していた。3社とも市場には未充足の需要や成長機会があるとの認識をもって成長を志向している点に特徴がある。

一方、(株)共進ペイパー&パッケージは、既存事業を取り巻く市場環境の変化が成長志向の背景になっている。「トータルパッケージングシステム」を売りに顧客を確保してきたものの、印刷部数の将来的な減少に対する危機感から、小ロット多品種の需要に対応したハコプレ事業の立ち上げや一貫体制の強化を図ってきた。

成長志向は経営者の価値観のみによって規定されるのではなく、企業の成長段階や経営者の事業

環境の認識によっても左右される。そこで、事例企業の分析に当たっては、企業のライフサイクル理論を参考にする。同理論を用いることで、業歴や業種などの異なる事例企業が採用した戦略を、成長段階との関係からとらえ、共通点や戦略の背景を理解しやすくなる。以下では、企業のライフサイクル理論の概要を確認し、成長段階別に事例企業が成長を遂げたポイントを整理する。それから、事業の停滞や衰退を防ぐためのポイントをまとめる。

（２）企業のライフサイクル理論

企業のライフサイクル理論は、生物の成長過程になぞらえ、企業が誕生から成長、成熟、衰退に進む過程をとらえようとする理論である（Greiner, 1972）。当初は成長段階別の組織体制に関する研究が多かったが、研究対象は成長に向けた段階ごとの課題や取り組みにも広がっていった。Churchill and Lewis（1983）によると、創業の段階では、製品・サービスの開発と販売が中心的な課題となり、続く事業構築の段階では、生産能力の拡大、製品ラインアップの拡充が求められるという。だが、市場が成熟するなかで成長率はいずれ鈍化する。Hanks（1990）は、新規事業の開発や多角化、事業買収といった取り組みが必要となる再成長段階で対応が遅れた場合に衰退段階に移行すると指摘する。

これらの理論では、すべての企業が必ずしも段階を順に進むわけではなく、停滞や後退が生じ得る点で共通している。また、各段階では直面する課題が異なり、それに応じて有効な戦略は変化する。以下では、①創業、②事業構築、③再成長の各段階について、事例企業が課題を克服するために実施した戦略をみていく。

（３）成長段階別にみる事業戦略

四つの事例企業のうち、創業社長が経営している(株)マザーハウスと(株)ゆで太郎システムは、

事業を生み出し、市場に浸透させる過程での成長であり、企業のライフサイクル理論でいう①創業や②事業構築の段階に位置づけられる。一方、3代目社長が経営しているエムケーカシヤマ(株)と(株)共進ペーパー&パッケージの2社は、既存のビジネスモデルが確立されたのち、成長の限界を意識しながら新たな成長機会をつかむ段階であり、②事業構築と③再成長の段階に位置づけられる。

① 創業段階—市場浸透と事業モデルの確立—

創業段階における成長には、市場に製品・サービスを浸透させ、事業を成立させることが求められる。この段階では、明確な価値提案と、それを迅速に展開する仕組みがポイントとなる。(株)ゆで太郎システムでは、製麺所や熟練した職人の技能に依存することなく、三たてのそばを安定的に提供できる仕組みを構築し、FC展開により短い期間に店舗網を拡大した。さらに、日常食としての利用を前提に、顧客に許容される価格のなかで提供価値を最大化することで、来店頻度を高めて顧客基盤を形成した。

(株)マザーハウスでは、発展途上国の素材や技術を生かした製販一体を強みに、製品の開発から市場への投入を迅速に行える仕組みを整えた。加えて、社長の山口絵理子さんが広告塔となり、製品のストーリー性と実用性を訴求することで、幅広い顧客を獲得していった。両社に共通するのは、市場機会を的確にとらえ、事業モデルの確立と市場への浸透を進めた点である。

さらに、創業者の実行力も重要な役割を果たしている。とりわけ、商品・サービスの知識や営業力などで構成される事業推進力は、成長志向を高めることがアンケート分析から示されていた。例えば、(株)ゆで太郎システムの池田智昭さんには、FC店舗のオーナーの経験があり、FC展開の知識やノウハウをもち合わせていた。創業後は、飲食店や産地を訪れ、商品開発のヒントを得ていた。

(株)マザーハウスの山口さんは、バングラデシュの大学院に進んで現地の状況を知るとともに、創業後は各国に赴いて素材や技術を探索しながら、現地で生産体制を整えるための人脈をつくっていった。

② 事業構築段階

—提供価値の拡張と顧客との関係の深化—

事業構築段階では、量産体制の整備や製品ラインアップの拡大が課題となる。(株)ゆで太郎システムでは、もつ次郎の展開により、提供商品の幅を広げ、新たな利用シーンを創出した。(株)マザーハウスでは、バッグに加えてジュエリーや服飾へとラインアップを拡充し、トータルコーディネートが可能にした。さらに、ファンミーティングを開催して、づくり手と顧客のつながりを生み出し、ブランドへの愛着を高めていた。エムケーカシヤマ(株)では、大手企業が敬遠しがちな小ロット生産に対応し、国産メーカーのほとんどの車種をカバーするブレーキパッドを製造、販売する体制を整えた。(株)共進ペイパー&パッケージでは、段ボールと印刷紙器の両方を扱う強みを生かし、トータルパッケージングシステムを確立し、あらゆる顧客ニーズにんでいた。

事業構築段階では、商品・サービスの幅を拡張して顧客との接点を増やし、関係を強化することで成長していた。

③ 再成長段階

—既存の強みを生かした成長機会の再構築—

市場の成熟により成長が見込みにくくなるなかで、競争力を維持しながらいかに新たな成長機会を創出するかが、再成長段階での主要な課題になる。(株)共進ペイパー&パッケージの鍛冶川和広さんは、デジタル印刷機の導入と操作性の高いECサイトの構築により、小ロット多品種への対応を実現した。これにより、大幅な人員の増加を伴わずに新たにハコプレ事業を展開して取引先を拡大し

た。エムケーカシヤマ(株)では、海外製の安価な製品と差別化するために、リブランディングを通じて自社の価値を可視化し、製品が適正な評価を得られるようにした。そして、社長である檜山剛士さんは、ブランド浸透を支えるべく、自身の海外経験を生かして現地企業と直接コミュニケーションを図っている。現地企業の多くは家族経営であり、経営の主体が変わりにくいことから、互いに安心感を醸成しやすい。

また、企業買収は、業界再編のなかで残存者利益を取り込みつつ、既存事業を強化したり、新たな市場へ迅速に参入したりする手段であり、再成長段階において有効な戦略といえる。(株)共進ペイパー&パッケージは、印刷の前工程である印刷データや版を作成する企業を買収することで、提供するサービスの領域を拡大していた。さらに、買収により販促用什器^{じゅうき}の製造を内製化し、取り扱いアイテムの拡張や販路の拡大につなげていた。エムケーカシヤマ(株)は、国内市場の縮小を受け、同業企業を買収して市場シェアを拡大していた。加えて、成長が見込まれる産業機器分野で高い技術をもつ企業に出資して連携し、さらなる事業拡大に向けて準備を進めている。両社に共通するのは、既存の技術や製品を踏まえて、関連性の高い領域に展開した点であり、組織能力を生かしながら持続的な成長を目指す戦略といえる。

(4) 経営資源を拡充して停滞や衰退を防ぐ

ここまで、成長段階別に事例企業が講じた事業戦略をみてきた。事業戦略は、市場での立ち位置を定めて、商品やサービスを展開する取り組みが中心となる。一方で、そうした取り組みを継続するには、経営資源の拡充が欠かせない。アンケートでは、成長志向企業は安定志向企業に比べて、人材施策や設備投資、研究開発に積極的な傾向がみられた。事例企業においても同様の傾向が確認されており、第1に、戦略の実行を支える人材の

確保と育成、第2に、成長を加速する設備投資、第3に、価値を創出する研究開発を実施していた。以下では、これらの観点から、事例企業が停滞や衰退を回避し、成長を持続させるために講じてきた取り組みをみていく。

① 戦略の実行を支える人材の確保と育成

人材は、成長を続けるうえで最も重要な経営資源の一つである。創業段階では経営者個人の実行力が競争力の源泉になるが、企業の成長に伴い、現場を担う人材の確保や育成、それから、組織全体を俯瞰して意思決定をする管理職や幹部人材の育成が求められる。

(株)ゆで太郎システムでは、同業に先駆けて外国人雇用に取り組み、奨学金制度の創設や特定技能2号の在留資格の取得支援を通じて、人材を確保してきた。また、管理職へのキャリアパスを明示し、従業員が成長を実感できる職場づくりを進めていた。

(株)マザーハウスでは、就職希望者が顧客や生産工場で働く人たちと交流できる機会をつくり、同社で働くイメージをつかみやすくすることで、人材のミスマッチを抑える工夫をしていた。また、マザーハウスビジネススクールでは、店長クラスの人たちが財務や経営戦略の立て方を学び、店舗運営に生かしていた。

(株)共進ペイパー&パッケージでは、ジュニアボードとして疑似役員会を組織し、経営戦略を策定して役員にプレゼンテーションするなかで、経営者目線で企業の課題やその解決方法を考え、伝える力を養っていた。加えて、社内大学であるKyoshin Academyを通じてオンライン講座の提供やMBA派遣を行い、1日15分を能力開発に充てる制度を整えることで、学び続ける人材を育成していた。

エムケーカシヤマ(株)では、既存の従業員の育成に加えて、成長に合わせてDXやブランディングに精通する人材の採用を進めている。また、海外

事業では、現地で人材を採用して営業体制の強化を図っている。

これらの取り組みには、人手不足への対応だけでなく、組織として成長に向けた戦略を実行し続けられるようにするねらいがある。

② 成長を加速する設備投資

事例企業では、設備投資を通じて生産性を向上させ、需要や事業展開に応じた供給体制を構築することで、さらなる成長を実現していた。

(株)共進ペイパー&パッケージでは、高性能なデジタル印刷機を導入し、既存のオフセット印刷機と組み合わせることで、柔軟な生産体制を築いていた。エムケーカシヤマ(株)では、工場の修繕に加えて、大半の製造設備を自社で開発することで、競合企業と差別化を図り、生産の効率化や品質の向上を実現していた。

一方で、すべての設備投資が当初の想定通りの成果を生むとは限らないため、軌道修正をいとわない柔軟性も重要である。(株)ゆで太郎システムでは、もつ次郎の出店を検討したところ、投資の回収に時間を要し、調理負担も大きいことがわかった。そこで、既存の店舗の遊休スペースを活用し、購入する設備を最小限に抑えることで、もつ次郎の全国展開を可能にした。また、出店コストの上昇を受け、内外装や設備を見直して初期費用を抑えて店舗網を拡大できるようにしている。(株)マザーハウスでは、服飾部門を既存の店舗とは別店舗で展開する方針に転換し、熱量の高い顧客層への訴求力を高めていた。

③ 価値を創出する研究開発

研究開発は新たな付加価値の創出や競争優位の確立を通じて、継続的な成長を支える。

エムケーカシヤマ(株)では、実際の走行状況に近い環境で製品の性能を検証できる試験機を導入し、摩擦材の配合やバックプレートとの接着技術の改

良を重ねてきた。こうした研究開発への継続的な投資によって、安全性や耐久性で他社と一線を画す技術的な優位性を確立した。そしてそれがMK KASHIYAMAのブランドの浸透を支えている。

(株)共進ペーパー&パッケージでは、重量物の梱包に対応できる機能性の高い段ボールを開発するなど、顧客の課題解決に直結する製品を提供してきた。研究開発により創出された価値は、事業戦略を実行するための収益源となり、将来の投資を可能にし、成長の選択肢を広げる。

6 おわりに

本稿では、アンケートと企業事例の分析を通じて、成長志向企業の特徴や取り組みについてみてきた。分析から、成長志向が直接的に成長につながるのではなく、経営者の姿勢や資質と結びつき、具体的な戦略として実行されることで、成長していることが示された。

アンケートの分析では、創業や新規事業の立ち上げ経験のほか、周囲との意見交換といった学習機会が経営能力を高め、成長志向の形成に寄与していることがわかった。学習機会は知識やスキルの習得にとどまらず、市場環境や自社の制約条件を把握することにつながり、経営判断の柔軟性を高める可能性がある。

こうして形成された成長志向は、具体的な事業

戦略として表れる。創業段階では、未充足の市場機会を起点として、経営者の実行力と意思決定が迅速な事業展開を後押ししていた。事業構築段階では、商品・サービスの拡充や顧客との関係強化により事業を拡大していた。さらに、事業基盤を確立した企業では、市場縮小や競争激化への危機感を背景に、再成長段階において、既存事業の強みを生かしながら、新たな領域に進出する戦略を採っていた。

加えて、成長の停滞を防ぎ、さらなる成長を実現するために、成長志向企業は人材の確保・育成や設備投資、研究開発に積極的に取り組んでいた。企業が成長している間は既存の戦略が有効に機能しているため、新たな戦略の展開が遅れがちになるという指摘 (Hanks, 1990) に反して、事例企業では将来の成長に向けて経営資源を拡張して準備を進めていることが明らかになった。こうした取り組みは、外部環境の変化を的確にとらえ、自社の成長段階に応じて戦略を更新してきた経営者の成長志向に支えられている。

以上から、成長志向企業の強みは、成長の制約や障壁を織り込み、将来の成長に向けて選択肢を意識的に増やす姿勢にあると考えられる。経営者の継続的な学習機会を基盤に、変化の激しい事業環境のなかでも、柔軟に戦略を見直し、経営資源を補いながら新たな価値を創出していくことで、持続的な成長をかなえているのである。

<参考文献>

- 桑本香梨・笠原千尋 (2025) 「成長型スタートアップの周縁にいる開業者・非開業者—事業の成長志向と起業への関心を軸にした分析—」 日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第67号、pp.43-63
- 長沼大海 (2023) 「21世紀の新規開業にみられる構造的変化」 日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第59号、pp.1-25
- 本庄裕司 (2007) 「イノベティブな中小企業とは—機械・電機・情報系企業を対象としたアンケート調査にもとづく実証分析—」 中小企業金融公庫総合研究所『中小企業総合研究』第8号、pp.1-26
- Ajzen, Icek (1991) "The Theory of Planned Behavior." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.50(2), pp.179-211
- Barringer, Bruce R., Foard F. Jones, and Donald O. Neubaum (2005) "A Quantitative Content Analysis of the

- Characteristics of Rapid-Growth Firms and Their Founders.” *Journal of Business Venturing*, Vol.20(5), pp.663-687
- Churchill, Neil C. and Virginia L. Lewis(1983) “The Five Stages of Small Business Growth.” *Harvard Business Review*, Vol.61(3), pp.30-50
- Eide, Ann Elida, Øystein Moen, Tage Koed Madsen, and Mohammad Javadinia Azari(2021) “Growth Aspirations in SMEs: Managerial Determinants and Organizational Outcomes.” *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.28(4), pp.640-665
- Freel, Mark, Anoosheh Rostamkalaei, and Hien Tran(2025) “Growing Gains and Growing Pains: Examining the Growth Intentions of Established Entrepreneurs.” *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.19(2), pp.313-342
- Greiner, Larry E. (1972) “Evolution and Revolution as Organizations Grow.” *Harvard Business Review*, Vol.50(4), pp.37-46
- Hanks, Steven H. (1990) “The Organization Life Cycle: Integrating Content and Process.” *Journal of Small Business Strategy*, Vol.1(1), pp.1-12
- Levie, Jonathan and Erkko Autio(2013) “Growth and Growth Intentions.” *ERC White Paper No.1*, pp.1-44
- Neneh, Brownhilder Ngek and Johan Vanzyl(2014) “Growth Intention and Its Impact on Business Growth amongst Smes in South Africa.” *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol.5(20), pp.172-183
- Steffens, Paul, Per Davidsson, and Jason Fitzsimmons(2009) “Performance Configurations over Time: Implications for Growth- and Profit-Oriented Strategies.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.33(1), pp.125-148
- Wiklund, Johan and Dean Shepherd(2003) “Aspiring for, and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities.” *Journal of Management Studies*, Vol.40(8), pp.1919-1941
- Zhou, Haibo, Lin Huang, and Ting-Kuei Kuo(2018) “Determinants of Small Firm Growth: An Exhaustive Analysis Using Conceptual and Statistical Approaches.” *International Review of Entrepreneurship*, Vol.16(4), pp.525-564