

# 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

日本公庫総研レポート No.2026-3  
2026年5月





## はしがき

---

高成長企業への関心が高まっている。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、どのようにして成長に結びつくのか一致した結論は出ていない。

そこで、当研究所では日本政策金融公庫中小企業事業の融資先のうち売上高10億円以上100億円未満の企業を対象に「企業の成長志向に関するアンケート」を実施し、成長志向企業の特徴や取り組みについて分析した。また、企業へのヒアリングにより、アンケートではとらえきれない経営者の考え方や成長につながった取り組みについても調査した。

本レポートの構成は次のとおりである。第1章では、成長志向に関する先行研究を整理する。第2章では、「企業の成長志向に関するアンケート」の結果から、成長志向の企業の属性や業績、取り組みについて、安定志向の企業と比較しながらみていく。また、成長志向がパフォーマンスに与える影響や、その形成要因を検証する。第3章では、成長意欲をもち、売上高が実際に伸びている企業の事例を紹介する。1社目は、自社ブランドの確立を通じた自動車用ブレーキ部品の海外への販路拡大と、研究開発による新たな分野への進出で成長を続ける長野県佐久市のエムケーカシヤマ(株)である。2社目は、設備投資やM&Aを通じてパッケージングの一貫体制を構築し、小ロット多品種により多様な顧客をつかむ兵庫県神戸市の(株)共進ペーパー&パッケージである。3社目は、途上国で現地の人々と協力しながら生産体制を整え、着実な事業計画の実行により成長を遂げている東京都台東区の(株)マザーハウスを取り上げた。そして4社目は、そばの品質を維持するフランチャイズの仕組みを確立し、いち早く人手不足への対応を進めるなかで2024年に年商100億円を達成した、東京都品川区の(株)ゆで太郎システムである。第4章では、四つの企業事例を総括し、アンケート結果の内容を踏まえて、成長志向の企業が今後さらなる成長を実現するための示唆を得る。

本レポートをまとめるに当たり、ヒアリングに応じていただいた各企業の経営者や従業員の皆さま、そしてアンケートに回答していただいた方々、ご指導いただいた中央大学商学部・本庄裕司教授には、この場を借りて御礼申し上げます。ただし、あり得べき誤りはすべて筆者に帰するものである。

(日本政策金融公庫総合研究所 青木 遥・吉原 美琴)



# 目次

第1章 企業の成長志向に関する先行研究	1
1 はじめに	1
2 先行研究	1
第2章 「企業の成長志向に関するアンケート」の分析	5
1 調査の要領と回答企業の概要	5
2 成長志向企業の実態	6
3 成長志向に関する計量分析	18
4 アンケート結果の総括	24
第3章 成長を志向する企業の事例	27
事例1 エムケーカシヤマ(株)	28
事例2 (株)共進ペイパー&パッケージ	32
事例3 (株)マザーハウス	36
事例4 (株)ゆで太郎システム	40
第4章 成長志向企業が成長をかなえるには	45
1 成長志向とその背景	45
2 事例企業の事業戦略	45
3 経営資源を拡充して停滞や衰退を防ぐ	47
4 おわりに	49



# 第1章 企業の成長志向に関する先行研究

## 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、本レポートでは、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。本レポートの構成は以下のとおりである。第1章では、成長志向に関する先行研究を整理する。第2章では、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、当研究所が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。具体的には、企業や経営者の属性のほか、設備投資や人材施策、海外展開、M&A、研究開発の取り組み状況、業績、事業環境などについて、安定志向企業と比較しながら、成長志向企業の特徴を確認する。また、成長志向が企業の業績にどのように影響しているのか、成長志向がどのように形成されるのかについても検証する。第3章では、売上高100億円を達成した企業も含めた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る。第4章では、企業事例を総括するとともに、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、本レポート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。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。

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。過去の研究をみると、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（「かなりそう思う」～「まったくそう思わない」）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、日ごろから数値管理を細かく行っていないと回答しにくい。

本レポートでは、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。

続く第2章では、成長志向企業の特徴を確認したうえで、成長志向が企業のパフォーマンスに与える影響と成長志向の形成要因について検証する。



## 第2章 「企業の成長志向に関するアンケート」の分析

本章では、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6年分の決算データを用いることから、業歴は6年以上の企業となる。

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）。業歴は、「29年以下」が14.4%、「30～49年」が17.3%、「50～99年」が57.8%、「100年以上」が10.5%であり、平均が64.9年である（図-1（1））。従業員数は、「19人以下」が9.7%、「20～49人」が26.4%、「50～99人」が31.2%、「100～299人」が27.6%、「300人以上」が5.1%となっており、平均は102.8人である（図-1（2））。2024年の売上高の分布をみると、「15億円未満」が32.4%、「15～30億円未満」が39.6%と、30億円未満の企業が7割を占める（図-1（3））。「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

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）。

図-1 業歴、従業員数、売上高

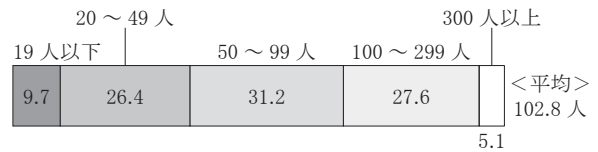
#### (1) 業歴

(単位：%)  
(n=2,183)



#### (2) 従業員数

(単位：%)  
(n=2,170)



#### (3) 2024年の売上高

(単位：%)  
(n=2,173)



図－2 3年後の売上高の意向



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－2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。

次節では、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、成長志向企業の企業や経営者の属性のほか、業況、取り組み、課題について、安定志向企業と比較しながら、確認する。3節では、成長志向であることは売上高や付加価値額の成長率といったパフォーマンスに影響を与えるのかを確認し、成長志向の形成プロセスについて検証する。

## 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）。業歴が50年未満の割合は、成長志

表－2 企業の属性（志向別）

(単位：%、年、人)

		成長志向企業	安定志向企業
業種	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
	n	1,713	432
業歴	29年以下	14.9	13.0
	30～49年	17.5	15.5
	50～99年	57.1	61.3
	100年以上	10.5	10.2
	平均（年）	65.0	64.1
	n	1,713	432
従業者規模	19人以下	8.4	14.4
	20～49人	24.6	32.6
	50～99人	32.1	27.9
	100～299人	29.1	22.6
	300人以上	5.8	2.6
	平均（人）	109.3	80.0
	n	1,703	430
創業者	自分自身が創業	20.7	14.7
	自分の親族が創業	62.9	70.6
	自分の親族以外の人が創業	16.3	14.7
	n	1,697	428

(注) 成長志向企業は、3年後の売上高を「増やしたい」企業、安定志向企業は、「現状維持したい」または「減らしたい」企業（以下、表－18まで同じ）。

向企業で32.4%と、安定志向企業（28.5%）を上回るものの、平均すると、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持ち、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。従業者規模をみると、成長志向企業は50人未満の割合が33.0%であるのに対して、安定志向企業では47.0%となっている。平均人数は、それぞれ

表－3 経営者の属性（志向別）

（単位：％、歳）

		成長志向企業	安定志向企業
性別	男性	96.5	94.8
	女性	3.6	5.2
	n	1,692	426
年齢	39歳以下	3.3	2.1
	40歳代	17.7	15.8
	50歳代	31.8	34.8
	60歳以上	47.2	47.3
	平均（歳）	58.8	59.0
	n	1,712	431
	最終学歴	中学	2.1
高校		17.3	19.0
専修・各種学校		5.5	7.7
高専・短大		3.0	1.4
大学・大学院		72.1	68.4
その他		0.1	0.2
n		1,653	415

109.3人、80.0人であり、成長志向企業の方が企業規模は大きい。

回答企業の創業者については、「自分の親族が創業」（同62.9%、70.6%）とする割合が最も高いことは両者に共通しているが、「自分自身が創業」（同20.7%、14.7%）した割合は、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。

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。次項では、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（表－3）。年齢は「60歳以上」（同47.2%、

表－4 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	安定志向企業
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
n	1,647	416

47.3%）の割合が最も高く、水準に差はない。ただし、「39歳以下」（同3.3%、2.1%）と「40歳代」（同17.7%、15.8%）は、成長志向企業が安定志向企業を上回っている。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。

経営者になる前の経験は、総じて両者で順番に違いはない（表－4）。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。経営者になる前の斯業経験（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。

表－5 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	安定志向 企業
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
n	1,642	416

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、これも総じて両方で順番に違いはない(表－5)。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。

では、経営者は、自身の能力をどのように考えているのだろうか。本調査では、表－6のとおり八つの知識や能力に対する自信の度合いを尋ねた。いずれの項目とも「自信がある」と回答した

表－6 経営者として自信のある知識や能力(志向別)  
(単位：%)

		成長志向 企業	安定志向 企業
業界に関する知識	自信がある	84.9	77.9
	どちらともいえない	12.5	20.0
	自信がない	2.6	2.2
	n	1,631	411
商品・サービスの 知識、技術	自信がある	80.8	69.9
	どちらともいえない	16.3	26.2
	自信がない	2.9	3.9
	n	1,629	409
人的ネットワーク	自信がある	69.3	60.3
	どちらともいえない	24.3	31.6
	自信がない	6.5	8.0
	n	1,624	411
顧客を開拓する 営業力	自信がある	63.8	46.8
	どちらともいえない	28.5	43.2
	自信がない	7.7	10.0
	n	1,630	410
商品・サービスの 企画開発力	自信がある	60.1	40.9
	どちらともいえない	32.0	46.7
	自信がない	7.9	12.4
	n	1,621	411
組織マネジメント に関する能力	自信がある	63.5	48.8
	どちらともいえない	30.9	42.6
	自信がない	5.5	8.6
	n	1,626	408
人事、労務や 人材教育の知識	自信がある	47.2	42.5
	どちらともいえない	41.6	43.7
	自信がない	11.2	13.8
	n	1,628	412
経理、財務、 法律などの知識	自信がある	51.7	43.3
	どちらともいえない	36.3	44.0
	自信がない	12.0	12.7
	n	1,630	411

(注) 選択肢の「かなり自信がある」「やや自信がある」を合わせて「自信がある」、「まったく自信がない」「あまり自信がない」を合わせて「自信がない」とした。

割合は、成長志向企業が安定志向企業を上回っている。とりわけ、顧客を開拓する営業力(同63.8%、46.8%)や商品・サービスの企画開発力(同60.1%、40.9%)で差が大きくなっている。成長志向企業の経営者は、開発力や営業力といっ

た新たな事業や顧客を開拓していく能力に自信をもつ割合が相対的に高く、これが事業の成長意欲につながっている可能性がある。

### (3) 事業環境

第1章でみたように、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, Rostamkhalaei, and Tran (2025) によると、商圏のほか、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。

まず、商圏をみると、「日本国内」（成長志向企業40.6%、安定志向企業29.8%）の割合は、成長志向企業の方が10ポイント以上高い（表-7）。さらに、「海外」と「国内外」を合わせて海外を商圏とする割合（同13.1%、9.4%）も高い。そのほかの「近隣の都道府県」（同20.7%、26.1%）や「同じ都道府県内」（同15.0%、21.7%）、「同じ市区町村内」（同10.6%、13.1%）の割合は、安定志向企業の方が高くなっている。成長志向企業は相対的に広い商圏をもつ。

続いて、市場の競争環境が「かなり激しい」（同29.5%、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。今後10年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。さらに、今後10年の競合企業数について、「増加すると思う」（同17.5%、10.4%）と回答した割合は、成長志向企業の方が高い水準となっている。成長志向企業は成長市場で事業を展開している割合が高いといえる。

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

表-7 事業環境（志向別）

（単位：％）

		成長志向企業	安定志向企業
商圏	同じ市区町村内	10.6	13.1
	同じ都道府県内	15.0	21.7
	近隣の都道府県	20.7	26.1
	日本国内	40.6	29.8
	海外	1.0	1.5
	国内外	12.1	7.9
	n	1,616	406
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
今後10年間の競合企業数の見通し	増加すると思う	17.5	10.4
	変わらないと思う	34.9	31.6
	減少すると思う	47.6	58.0
	n	1,642	414
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
重視する市場	既存	64.3	80.2
	新規	35.7	19.9
	n	1,635	413
重視する製品・サービス	既存	50.7	71.7
	新規	49.3	28.3
	n	1,632	413

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

表-8 パフォーマンス（志向別）

（単位：％、億円）

		成長志向 企業	安定志向 企業
売上高（2024年）	15億円未満	31.8	33.6
	15億～30億円未満	40.6	35.9
	30億～50億円未満	16.2	18.6
	50億円以上	11.4	11.9
	平均（億円）	26.5	26.9
	n	1,706	429
現在の売り上げ 状況	増加傾向	47.3	28.5
	横ばい	39.3	49.6
	減少傾向	13.4	21.8
	n	1,649	417
付加価値率 （2024年）	10%未満	11.7	16.9
	10～20%未満	25.7	31.9
	20～30%未満	23.9	22.5
	30%以上	38.7	28.6
	平均（％）	27.7	23.7
	n	1,286	426
同業他社と比べた 業況	良い	17.1	8.2
	やや良い	63.8	67.5
	やや悪い	17.6	21.4
	悪い	1.5	2.9
	n	1,640	416

（注）付加価値率＝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）÷売上高

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。

重視する市場が「既存」（同64.3％、80.2％）である割合は、両者とも高いものの、「新規」（同35.7％、19.9％）の割合は、成長志向企業の方が安定志向企業を大きく上回る。重視する製品・サービスが「既存」（同50.7％、71.7％）の割合は安定志向企業が、「新規」（同49.3％、28.3％）の割合は成長志向企業が相対的に高い。成長志向企業では新たな分野への参入意欲が強く、リスクをとりながら事業拡大を目指しているようだ。

#### （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、売上高の拡大や新分野への挑戦に意欲的であり、そのために積極的に設備投資を実施していることが考えられる。そこで本項では、志向別に業績や投資の状況を確認する。

まず、2024年の売上高の分布をみると、「15億円未満」（成長志向企業31.8％、安定志向企業33.6％）、「15億～30億円未満」（同40.6％、35.9％）、「30億～50億円未満」（同16.2％、18.6％）、「50億円以上」（同11.4％、11.9％）となった（表-8）。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をみると、成長志向企業では2.8％と、安定志向企業（2.6％）を上回る。また、現在の売り上げ状況が「増加傾向」（同47.3％、28.5％）である割合は、成長志向企業で20ポイント近く上回る。「減少傾向」（同13.4％、21.8％）の割合は安定志向企業の方が高い。成長志向企業では安定志向企業に比べて成長軌道に乗っていることが示唆される。

企業の生み出した価値についてもみてみよう。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。分布をみると、「10%未満」（同11.7％、16.9％）、「10～20%未満」（同25.7％、31.9％）、「20～30%未満」（同23.9％、22.5％）となっている。「30%以上」の割合は成長志向企業で38.7％と、安定志向企業（28.6％）を10ポイント以上上回る。さらに、2019～2024年の付加価値額の年平均成長率をみると、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（前掲表-7）こ

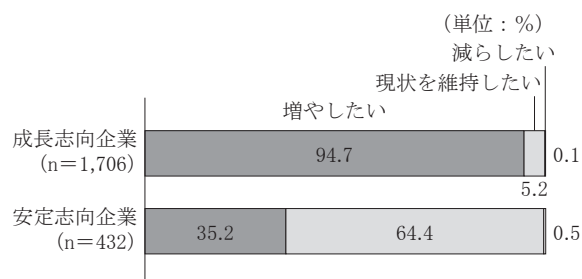
とと整合する結果である。

同業他社と比べた業況については、「良い」（同17.1%、8.2%）と「やや良い」（同63.8%、67.5%）を合わせると、成長志向企業では80.9%と、安定志向企業（75.7%）を上回り、良好なようだ。

成長志向企業は売上高を伸ばしたいと回答した企業であるが、今後の利益についてはどのように考えているのか。3年後の営業利益を「増やしたい」とする割合は、成長志向企業では94.7%を占め、ほとんどが売上げの増加と利益の増加を一体としてとらえていることがうかがえる（図-3）。安定志向企業では「現状を維持したい」が64.4%と、最も高い割合となっているものの、「増やしたい」とする割合は35.2%となっている。売上高の変化にかかわらず、収益力を高めたいと考えている経営者は少なくないようだ。

設備投資についてみると、2024年の設備投資額<sup>1</sup>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。設備投資額は、企業規模が大きいほど高くなることや投資をする年とそうでない年の変動が大きい。これらを踏まえて比較するために、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（平均値2.9倍、中央値0.7倍）は安定志向企業（同2.7倍、0.6倍）を上回る<sup>2</sup>。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。なお、今後3年間に予定している設備投資額は、成長志向企業では平均値が4億5,744万円、中央値が2億円、安定志向企業ではそれぞれ2億4,860万円、1億2,000万円である。成長志向企業では、今後の設備投資にも意欲的であるようだ。

図-3 3年後の営業利益（志向別）



### (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があると考えられ、それゆえに直面している経営課題も異なる可能性がある。成長志向企業が売上げ拡大を目指すうえでの障壁は何か。志向別に取り組みや課題などをみていこう。

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といった取り組みに力を注いでいる傾向がみられる（表-9）。一方、安定志向企業では「既存の製品・サービスの品質向上」（同51.0%、58.5%）や「業務効率化やコスト削減」（同41.0%、49.5%）などの割合が相対的に高く、既存事業の強化や業務効率の改善により安定した運営体制を構築しようとしているようだ。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。

本調査では、今後の売上高を維持または減少させたい、つまりは安定志向である理由も尋ねてい

<sup>1</sup> 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。

<sup>2</sup> 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－9 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	安定志向 企業
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
n	1,665	388

(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。

る。最も高い割合となったのは、「市場が縮小している」(51.9%)である(表－10)。2番目の「人材に余裕がない」(43.0%)も高い水準にある。前掲表－7でみたように、市場が拡大すると考える割合は、成長志向企業の方が高かった。事業を展開している市場の動向は、やはり重要な要素であると考えられる。また、安定志向企業では商圏が比較的小さく、事業の特性上、売上高を増やすことが難しい事情もありそうだ。

続いて経営課題(五つまでの複数回答)についてみると、製品・サービスに関する項目を除くと順位に大きな違いはない(表－11)。成長志向企業で相対的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」(同52.2%、41.3%)、「営業体制の強化」(同45.5%、38.0%)などである。成長志向企業では新たな製品・サービスの

表－10 売上高を維持または減らしたい理由  
(複数回答)

(単位：%)

	安定志向企業
市場が縮小している	51.9
人材に余裕がない	43.0
品質管理が難しくなる	16.5
新たな事業機会が見つからない	12.9
現状の規模に満足している	11.2
リスクが大きい	10.9
資金に余裕がない	10.0
仕入先・外注先を確保できない	5.6
自分の代でやめるつもり	3.4
その他	6.3
n	412

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

開発や販売体制の強化に取り組んでいたが、現状の取り組みだけでは十分ではないという認識があるのだろう。「人材の育成」(同71.6%、70.8%)や「人材の採用」(同60.7%、62.7%)といった人材面の課題の割合は両者で高く、売上高の方針にかかわらず人材の採用や育成が重要な課題となっている。

経営課題への対応や売り上げ目標の達成のために、経営計画の策定は有効な手段の一つであろう。先行研究では、経営計画の策定は成長の目標を達成する可能性を高める(Barringer, Jones, and Neubaum, 2005)ほか、業績の改善の効果がある(Hove and Tarisai, 2013)とされているが、志向別でみたときに違いはあるのか。5～10年程度の長期の経営計画を策定「している」割合は、成長志向企業では47.3%と、安定志向企業(31.4%)を上回る。計画を策定「している」と回答した企業に、周知先を尋ねると、「役員や管理職など一部のみに周知している」(同58.0%、66.9%)の割合が最も高く、「従業員全員に周知している」(同36.2%、25.6%)が続いた。成長志向企業では比較的、会社全体に計画を浸透させようとしているようだ。なお、「周知していない」(同5.8%、7.5%)

表－11 経営課題（五つまでの複数回答、志向別）

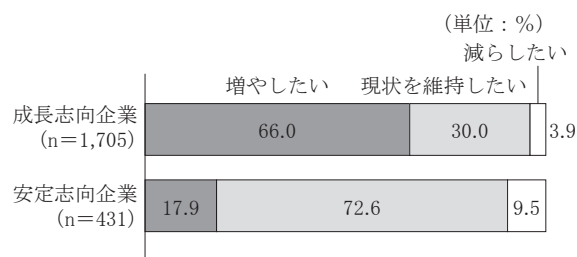
(単位：%)

	成長志向 企業	安定志向 企業
人材の育成	71.6	70.8
人材の採用	60.7	62.7
新たな製品・サービスの開発・販売	52.2	41.3
業務効率化やコスト削減	50.9	48.7
営業体制の強化	45.5	38.0
既存製品・サービスの品質向上	45.4	48.9
従業員の意欲向上	36.5	36.8
デジタル化・DX	27.6	20.9
資金調達	18.8	19.2
後継者の確保	17.9	23.0
ブランド力の向上	16.0	14.0
海外展開	8.5	4.3
研究開発	8.3	5.9
広報・広告の強化	7.7	5.9
顧客ニーズの調査・分析	7.5	7.8
その他	2.0	2.9
特になし	0.1	1.0
n	1,680	421

は、どちらのグループでも1割に満たなかった。

成長志向企業では、規模の拡大とともに株式上場も視野に入ってくる可能性があるが、株式上場についてどのように考えているのだろうか。「上場するつもりはない」が59.5%、「上場を考えたことがない」が33.5%で、「すでに上場している」は0.4%、「上場したい」は1.4%、「上場したいが、時期は未定」は5.3%であった。株式上場を検討している成長志向企業はそれほど多くない。「上場するつもりはない」と回答した成長志向企業にその理由を複数回答で尋ねると、「経営の自由度が低下する」の割合が64.6%と最も高く、「経営権が分散するリスクがある」(42.5%)、「監査や開示義務への対応が大変そう」(32.3%)、「上場準備にかかる費用が大きい」(26.0%)、「資金調達の必要性が低い」(25.3%)、「上場企業になるまでの成長が見込めない」(24.7%)、「上場準備にかかる時間がない」(13.0%)と続く。株式投

図－4 3年後の従業員数（志向別）



資には資金調達がしやすくなることや知名度の向上といったメリットもあるが、それ以上に経営や意思決定に対する制約への不安の方が大きく、経営の自由度を維持しながら事業を成長させたい意向をもつ経営者が多いのだろう。また、親族が創業した割合が高く（前掲表－2）、同族企業である企業が多いことが予想されることから、株式上場に対しては消極的なものかもしれない。

## （6）人材施策

人材面の取り組みを重視する割合や課題と認識している割合は、成長志向企業、安定志向企業ともに高かったものの、新たな事業の展開や営業強化を重視する成長志向企業では、人材の採用や育成に積極的であることが考えられる。

まず、3年後の従業員数について、「増やしたい」とする割合は、成長志向企業で66.0%と、安定志向企業（17.9%）を大幅に上回り、採用への意欲が相対的に強い（図－4）。

次に、講じている人材施策を表－12でみると、「特になし」（成長志向企業0.9%、安定志向企業2.1%）以外のすべての項目で成長志向企業の割合が安定志向企業を上回っている。とりわけ「個人の成果を処遇に反映」（同58.6%、40.9%）や「育児・介護休暇」（同54.7%、39.3%）、「能力開発や教育訓練」（同47.1%、30.0%）、「個人の能力を処遇に反映」（同42.2%、32.1%）、「育児・介護休業後の復職支援」（同33.7%、20.5%）などで成長志向企業は10ポイント以上上回っている。成長志向企業では働きやすさの向上や、従業員のパ

表－12 実施している人材施策（複数回答、志向別）

（単位：％）

	成長志向 企業	安定志向 企業
賃金などの処遇の向上	88.9	84.9
長時間労働の抑制	69.9	64.9
個人の成果を処遇に反映	58.6	40.9
育児・介護休暇	54.7	39.3
能力開発や教育訓練	47.1	30.0
個人の能力を処遇に反映	42.2	32.1
福利厚生の充実	40.6	36.0
育児・介護休業後の復職支援	33.7	20.5
非正規社員の正社員登用	30.4	20.9
従業員の意見を反映する制度	28.8	23.3
定年の65歳超への引き上げや廃止	28.5	22.3
フレックスタイム、時差出勤	21.4	12.6
副業の認可	16.9	14.9
在宅勤務	16.3	8.1
その他	0.6	0.0
特になし	0.9	2.1
n	1,699	430

パフォーマンスの処遇への反映といった施策を講じている割合が比較的高い。

従業員の育成の取り組みについては、「特に行っていない」（同1.9%、7.2%）や「その他」（同0.7%、0.7%）を除くと、成長志向企業の方がいずれの項目も安定志向企業の割合を上回っている（表－13）。成長志向企業で特に高い割合となったのは、「新しい仕事に挑戦させる」（同54.2%、36.7%）や「民間の研修やセミナーを受講させる」（同54.1%、39.3%）、「後輩の指導に当たらせる」（同52.1%、40.9%）、「会社の理念や創業者の考え方を伝える」（同39.5%、26.0%）などである。成長志向企業では、新たな事業に取り組む人材や事業の拡大を見据えて将来の管理職候補の育成を重視していることがうかがえる。

今後の従業員の人材育成にかかる費用については、「増やしたい」（同63.0%、40.3%）の割合が最も高く、「現状を維持したい」（同36.3%、57.5%）、「減らしたい」（同0.7%、2.1%）が続く。成長志向

表－13 従業員の育成の取り組み（複数回答、志向別）

（単位：％）

	成長志向 企業	安定志向 企業
多様な仕事を経験させる	60.2	54.9
段階的に高度な仕事を与える	57.3	50.5
新しい仕事に挑戦させる	54.2	36.7
民間の研修やセミナーを受講させる	54.1	39.3
検定や資格取得を支援する	53.4	47.7
後輩の指導に当たらせる	52.1	40.9
会社の理念や創業者の考え方を伝える	39.5	26.0
身につけるべきスキルを示す	34.1	25.6
仕事を振り返る機会をつくる	21.9	14.9
会社の人材育成方針を説明する	15.6	6.7
従業員ごとに個別的教育訓練の計画をつくる	13.2	6.7
専任の教育係を配置する	12.0	4.2
その他	0.7	0.7
特に行っていない	1.9	7.2
n	1,700	430

企業では売り上げの成長を目指すうえで、人への投資も進めていきたいということであろう。

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」（同44.0%、36.2%）である（表－14）。次いで「管理職向けの研修」（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

表－14 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	安定志向 企業
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
n	1,684	426

(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。

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。なお、管理職や役員候補の育成をしている企業にその効果を尋ねると、「役立っている」と回答した割合は、成長志向企業で90.1%、安定志向企業で85.3%であった。

前掲表－11でみたとおり、どちらのグループも人材の育成や採用を課題ととらえていたが、具体的にはどのようなことなのか。最も高い割合となったのは、「若手人材の確保」(同75.3%、77.7%)である(表－15)。2番目の「管理職の育成」(同59.5%、47.9%)の割合は、成長志向企業の方が10ポイント以上高い。事業の成長や新事業の展開を企図する成長志向企業では、組織内

表－15 人材採用・育成の課題(複数回答、志向別)

(単位：%)

	成長志向 企業	安定志向 企業
若手人材の確保	75.3	77.7
管理職の育成	59.5	47.9
専門スキルをもつ人材の確保	38.5	34.3
賃金アップ	35.5	39.0
デジタルスキルをもつ人材の確保	16.8	14.3
指導担当者の確保	14.1	13.4
後継者の育成	12.3	18.5
後継者の確保	10.8	13.4
グローバル人材の確保	9.4	6.8
採用・育成にかかる時間の不足	7.7	4.9
採用のミスマッチ	7.7	8.7
採用・育成にかかる資金の不足	2.2	1.6
その他	0.4	0.7
特でない	0.3	1.4
n	1,683	426

での調整や従業員の育成を担当する管理職を必要とする割合が高くなるのだろう。

人材不足を補う方法の一つとして外国人雇用が考えられるが、どれくらいの企業が実施しているのだろうか。特別永住者を除く外国人の従業員が「いる」割合は、成長志向企業で45.1%と、安定志向企業(34.9%)に比べて高い。今後の外国人従業員の数については、「増やしたい」とする割合が成長志向企業で41.7%と、安定志向企業(28.6%)を上回る<sup>3</sup>。事業を成長させるうえでは、外国人従業員も含めた人材の採用を進めていこうという意向があるようだ。

## (7) 海外展開

人口減少による国内市場の縮小は避けられない。海外市場へのアクセスは売り上げ増加の一手となるが、成長志向企業では海外展開をどのように進めているのか。

海外展開の状況や内容を尋ねたところ、両者とも「海外展開したことはない」(成長志向企業

<sup>3</sup> そのほかの回答は「現状を維持したい」(成長志向企業54.7%、安定志向企業67.1%)、「減らしたい」(同3.6%、4.2%)。

表－16 海外展開の内容（複数回答、志向別）

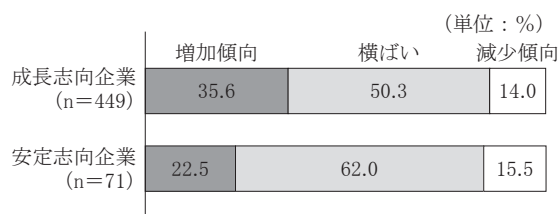
	(単位：%)	
	成長志向企業	安定志向企業
商品の輸出	18.7	10.3
海外法人の設立	11.3	7.0
海外企業への生産委託	7.6	3.8
海外に工場または店舗を設置	7.1	4.6
海外企業への販売委託	6.0	1.7
海外企業との技術連携や共同開発	4.7	1.4
海外でのM&A	0.8	0.2
その他	1.1	0.2
以前、海外展開していたが撤退した	6.4	5.0
海外展開したことはない	64.5	77.2
n	1,629	416

64.5%、安定志向企業77.2%) が最も高い割合となったものの、成長志向企業の方が海外展開を実施している割合は相対的に高い（表－16）。海外展開の内容は「商品の輸出」（同18.7%、10.3%）や「海外法人の設立」（同11.3%、7.0%）などいずれの項目でも成長志向企業の方が高い割合となった。

海外向けの売上高が「増加傾向」（同35.6%、22.5%）である割合は、成長志向企業の方が高い（図－5）。今後の海外の売上高の方針については、「増やしたい」（同78.8%、48.6%）とする割合は成長志向企業の方が30ポイント以上高い（図－6）。成長志向企業は、海外展開にも積極的であるようだ。

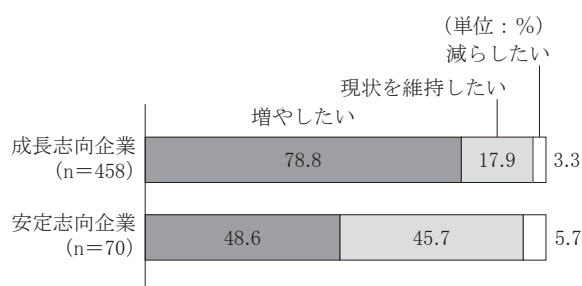
海外展開を実施していない企業は、どちらの志向でも少なくないが、どのような意向をもっているのだろうか。表－16で「以前、海外展開していたが撤退した」「海外展開したことはない」と回答した企業のうち、「海外展開したい」とする割合は、成長志向企業（20.6%）が安定志向企業（9.5%）を上回った。「海外展開したい」と回答した成長志向企業にまだ展開していない理由（複数回答）を尋ねると、「人材に余裕がない」（62.3%）が最も高く、「リスクが大きい」（40.1%）、「資金

図－5 現在の海外向けの売上高（志向別）



(注) 表－16で「以前、海外展開していたが撤退した」「海外展開したことはない」と回答した企業以外に尋ねたもの（図－6も同じ）。

図－6 今後の海外向けの売上高（志向別）



に余裕がない」（32.1%）、「商習慣や法制度が異なる」（30.2%）、「品質管理が難しい」（20.8%）、「仕入先・外注先を確保できない」（20.3%）などの割合が高くなっている<sup>4</sup>。海外展開においても、人材の確保が主要な課題となっているほか、資金だけでなく、国内とは市場環境や取引慣行などが異なるといった多様なハードルがあり、海外展開に踏み切れていないようだ。

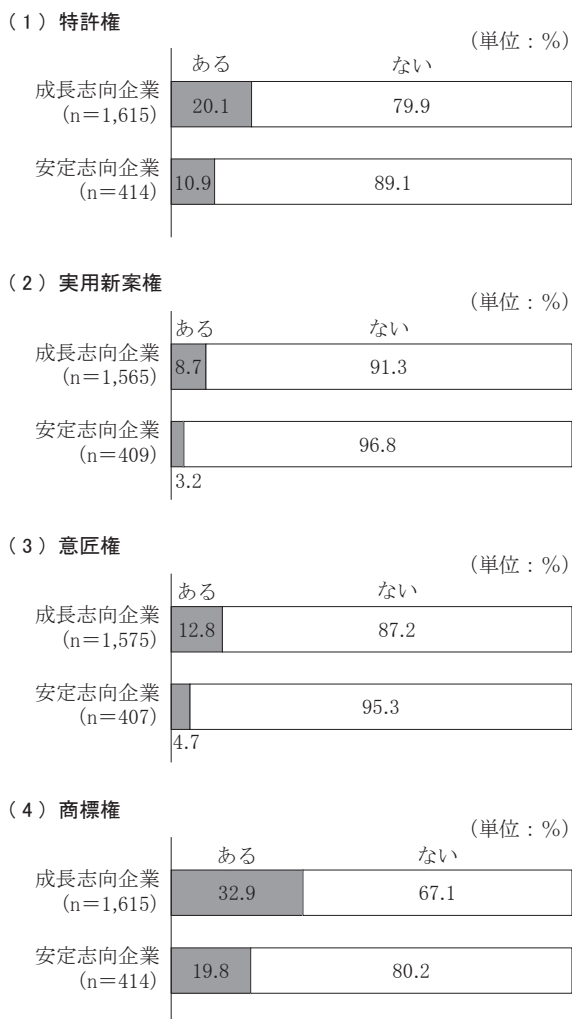
## (8) 知的財産と研究開発

知的財産権の獲得や研究開発は、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。志向別に知的財産権の保有状況や研究開発の実施状況をみていこう。

知的財産権を保有している割合は、特許権（成長志向企業20.1%、安定志向企業10.9%）、実用新案権（同8.7%、3.2%）、意匠権（同12.8%、4.7%）、商標権（同32.9%、19.8%）のいずれも

<sup>4</sup> そのほかの回答は、「生産や販売の委託先が見つからない」（17.0%）、「知的財産・ノウハウの流出の懸念がある」（6.6%）、「国内の雇用を維持できない」（4.7%）、「海外展開の準備中である」（16.0%）、「その他」（7.5%）。

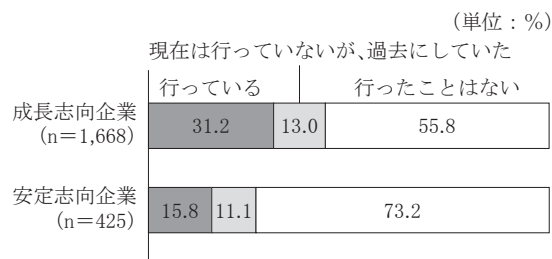
図一 7 知的財産権の有無（志向別）



成長志向企業の方が割合が高い（図一 7）。

研究開発<sup>5</sup>を「行っている」（同31.2%、15.8%）割合も成長志向企業の方が高い（図一 8）。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、研究開発をしない理由（複数回答）をみると、「研究開発を必要とする事業ではない」（同51.7%、53.8%）について両グループの差は小さく、安定

図一 8 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（以下同じ）。

志向企業に偏っているわけではないようだ。次いで高い割合となったのは「研究開発を担う人材が不足している」（同32.7%、25.9%）で、成長志向企業が相対的に高い。人材の確保が研究開発においても課題となっているようだ<sup>6</sup>。

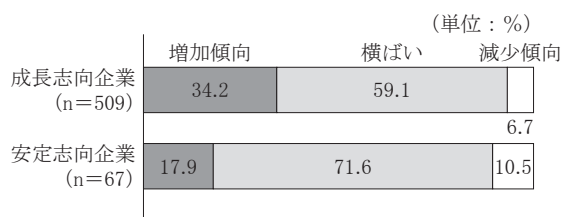
研究開発をしている企業では、研究開発にどれくらいの人材や資金を投入しているのか。企業規模を加味して比較するために、研究開発を行う従業員数を正社員数で割った比率をみてみよう。本調査では、「もっぱら研究開発に従事している人」と「研究開発とほかの業務を兼務している人」に分けてその数を尋ねている。正社員の数に占める割合は、前者（同3.1%、1.2%）、後者（同6.6%、6.2%）ともに成長志向企業の方が高い。

資金面については、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。成長志向企業の方が研究開発に割いているリソースが多いようだ。研究開発費の動向をみると、「増加傾向」（成長志向企業34.2%、安定志向企業17.9%）の割合は成長志向企業の方が高い（図一 9）。今後の研究開発費に

<sup>5</sup> 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。

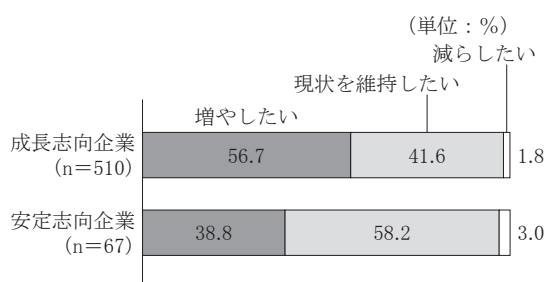
<sup>6</sup> そのほかの回答は、「費用対効果が見込めない」（成長志向企業18.4%、安定志向企業15.6%）、「研究開発に充てる資金が不足している」（同11.1%、8.1%）、「既存の製品・サービスで十分」（同10.7%、12.8%）、「顧客ニーズが不透明で成果を得られなさそう」（同9.6%、8.4%）、「研究開発を重視していない」（同7.6%、7.8%）、「研究開発は外部に委託している」（同5.4%、2.5%）、「利益等に応じて開発投資を調整している」（同3.3%、2.2%）、「技術革新のスピードについていけない」（同2.8%、2.5%）、「その他」（同1.5%、3.1%）。

図－9 現在の研究開発費（志向別）



(注) 図－8で研究開発を「行っている」と回答した企業に尋ねたもの（図－10も同じ）。

図－10 今後の研究開発費（志向別）



についても、「増やしたい」（同56.7%、38.8%）とする割合は、成長志向企業の方が高い（図－10）。成長志向企業では新たな市場や製品・サービスを重視する傾向にあったこともあり（前掲表－7）、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。

### （9）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（表－17）。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%）割合は成長志向企業の方が高い。今後のM&Aの

表－17 M&Aの経験と今後の意向（複数回答、志向別）

		成長志向企業	安定志向企業
経験	買い手になったことがある	23.3	16.5
	売り手になったことがある	4.1	3.1
	実施したことはない	74.0	81.1
	n	1,694	424
今後の意向	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
	n	1,691	420

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。

「買い手になりたい」と回答した企業に、その理由を尋ねると、成長志向企業では「売上高の拡大」（同74.7%、48.2%）、「市場シェアの拡大」（同56.1%、37.3%）の順に高い割合となり、いずれも安定志向企業を大きく上回った（表－18）。成長志向企業では、企業買収を事業拡大の手段としてとらえている傾向が強い。一方、安定志向企業では「人材の獲得」（同50.3%、53.0%）が最も高い割合となり、このほか、「従業員の雇用維持」（同15.8%、25.3%）の割合が成長志向企業に比べて高くなった。現状の事業を維持していくうえでの戦略の一つとして、企業買収をとらえているのかもしれない。

### 3 成長志向に関する計量分析

前節では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事業への取り組みや設備投資、人材育成、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

表－18 買い手としてM&Aを実施したい理由  
(複数回答、志向別)

(単位：%)

	成長志向 企業	安定志向 企業
売上高の拡大	74.7	48.2
市場シェアの拡大	56.1	37.3
人材の獲得	50.3	53.0
新事業展開	47.6	49.4
取扱製品、サービスの拡大	39.2	39.8
技術、ノウハウの獲得	34.5	28.9
設備、土地などの獲得	19.7	15.7
コスト削減、合理化	19.2	12.0
従業員の雇用維持	15.8	25.3
取引先や同業者の救済	15.0	16.9
ブランドの獲得	8.6	9.6
サプライチェーンの維持	8.4	6.0
地域住民の生活インフラの維持	5.1	8.4
その他	0.2	1.2
n	594	83

(注) 表－17で今後の意向として「買い手になりたい」と回答した企業に尋ねたもの。

マンスに違いはあるのだろうか。

また、成長志向であることがパフォーマンスに正の効果がある場合、成長志向は、企業の成長にとって重要な要素となり得る。そこで、成長志向がどのような要因によって形成されるかにも着目する。具体的には企業や経営者の属性に加え、経営者の経験や能力、市場環境が成長志向の形成に与える影響を検討する。以下では、成長志向とパフォーマンスの関係、および企業や経営者の属性と成長志向の関係について、回帰分析を用いて検証する。経営者の経験や能力、市場環境が成長志向に与える影響について、構造方程式モデリング(SEM)によって分析する。

### (1) 成長志向とパフォーマンス

回帰分析に用いる主な変数は、表－19のとおりである。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

表－19 回帰分析に用いる主な変数

変数	内容
売上高成長率	2019～2024年の売上高の年平均成長率(%)
付加価値成長率	2019～2024年の付加価値額の年平均成長率(%)
成長志向	3年後に目標とする売上高成長率(%)
最終学歴	「中学・高校・その他」「専修・専門・各種学校」「高専・短大」「大学・大学院」
従業者数	経営者と従業員の数を対数変換
競争ダミー	事業における競争が「かなり激しい」「やや激しい」=1、「どちらともいえない」「あまり激しくない」「ほとんどない」=0

(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、年齢、最終学歴のほか、従業者数、業歴、業種、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－20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。具体的には成長志向が1%ポイント高い企業では売上高成長率が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を示唆している。

### (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。

表-20 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	中学・高校・その他	(基準)	(基準)
	専修・専門・各種学校	-0.479 (0.890)	-0.405 (0.937)
	高専・短大	-0.057 (1.181)	0.074 (1.122)
	大学・大学院	-0.713 (0.511)	0.045 (0.582)
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	製造業	(基準)	(基準)
	建設業	0.757 (0.638)	2.639 *** (0.737)
	情報通信業	1.657 (1.761)	2.300 (1.403)
	運輸業	0.310 (0.544)	0.366 (0.745)
	卸売業	-0.654 (0.457)	0.380 (0.515)
	小売業	-0.146 (0.760)	1.291 (1.050)
	不動産業	1.006 (1.485)	0.547 (1.247)
	飲食店・宿泊業	2.140 ** (0.898)	2.668 *** (1.003)
	サービス業	-0.918 (0.678)	-0.270 (1.010)
	その他	1.635 (1.604)	1.888 (2.098)
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-21も同じ）。

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

表-21 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

とが確認された（表-21）。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、業歴や従業員数については有意ではなかった。

### (3) 経験・能力・市場環境と成長志向

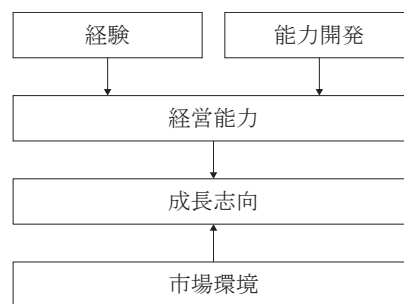
成長志向には経営者の年齢や学歴、一部の業種が影響を与えていることを確認した。以下では、成長志向がどのように形成されるのか検証したい。

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ている。実際に本調査においても、成長志向企業の方が安定志向企業に比べて経営者としての能力に自信をもつ割合が高い傾向にあった（前掲表-6）。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ると考えられる。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、斯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、本稿では、成長志向の形成に関して図-11に示すよう

図-11 成長志向の形成に関する分析枠組み



資料：筆者作成

に、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、創業者ダミーと斯業経験の年数のほか、前掲表-4に示した経営者になる前の経験のうち、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」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-5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、以下のように統合した。「書籍や通信教育、インターネットによる自学自習」「ビジネススクール、大学、大学院などの教育機関への通学」「民間の研修やセミナーへの参加」「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」をまとめて「学習」とし、「同業者との意見交換」

表－22 因子負荷量

潜在変数	観測変数	因子負荷量
事業推進力	業界に関する知識	0.658 *** (0.015)
	商品・サービスの知識、技術	0.634 *** (0.016)
	人的ネットワーク	0.733 *** (0.013)
	顧客を開拓する営業力	0.821 *** (0.011)
	商品・サービスの企画開発力	0.708 *** (0.014)
マネジメント力	組織マネジメントに関する能力	0.837 *** (0.020)
	人事や労務、人材教育の知識	0.905 *** (0.016)
	経理、財務、法律などの知識	0.720 *** (0.017)

(注) 下段の ( ) 内は標準誤差。

「異業者との意見交換」「周囲の企業経営者との意見交換」「金融機関や税理士などの専門家との意見交換」をまとめて「意見交換」とした。

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）を市場拡大ダミーとして用いる。

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（前掲表－6）を「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。八つの項目について因子分析を行った結果、二つの因子が抽出された（表－22）。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、年齢、従業者数とした。

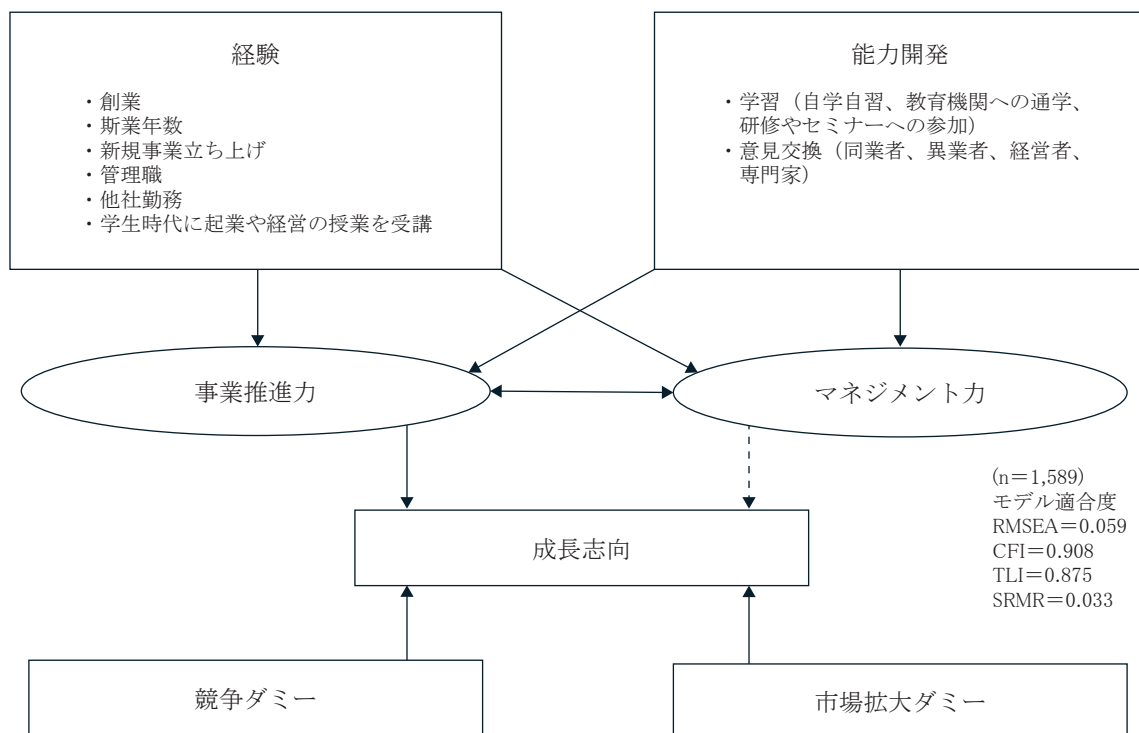
測定モデルの検証を踏まえて、図－12のとおり構造モデルを設定し、経験や能力開発が経営者能力を介して成長志向に与える影響を推定した。すべてのパス係数および媒介効果の標準誤差と信頼区間の推定には、ブートストラップ法（1,000回リサンプリング）を用いた。モデルの適合度指標はRMSEA = 0.059、CFI = 0.908、TLI = 0.875、SRMR = 0.033とおおむね良好な水準であった。

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－23）。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

図-12 能力を通じた成長志向の構造モデル



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。

表-23 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-24、26も同じ)。

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。

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、意見交換が

表-24 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)

正の係数で有意であった (表-24)。一方、斯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

表－25 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。

務ること自体は、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。

続いて、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－25)。前掲表－24の事業推進力の規定要因で有意となった管理職経験や斯業年数は、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が伴うことが多い。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

表－26 マネジメント力の規定要因

被説明変数：マネジメント力	
創業	0.011 (0.030)
斯業年数	-0.103 *** (0.030)
新規事業立ち上げ	0.058 ** (0.026)
管理職	0.088 *** (0.027)
他社勤務	-0.010 (0.027)
学生時代に起業や経営の授業を受講	0.037 (0.028)
学習	0.082 *** (0.027)
意見交換	0.096 *** (0.027)

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。

経営者の能力のうち、マネジメント力は成長志向に直接的な影響が確認できなかったものの、組織運営において重要な能力である。そこで、マネジメント力の形成要因をみておこう。表－26に示した推定結果をみると、新規事業立ち上げ経験、管理職経験、学習、意見交換がマネジメント力に正の影響を与えている。斯業年数の係数は負で有意である。マネジメント力は、経営者になる前の経験だけでなく、経営者になった後の学習や意見交換といった取り組みによっても高められることが確認された。

#### 4 アンケート結果の総括

本章では、「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、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、成長志向企業は商圏が広く、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。

事業戦略の面では、成長志向企業が新製品やサービスの開発を重視するのに対し、安定志向企業では既存の製品・サービスの浸透を重視する傾向があった。成長志向企業では、競争力の高い製品・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、設備投資や人材の採用・育成、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。海外展開を実施している割合はどちらのグループともそれほど高くなかったものの、海外進出を希望する割合は成長志向企業で高い傾向にあった。

経営課題に関しては、成長志向企業、安定志向企業ともに人材の採用や育成を挙げる割合が高かった。成長志向企業では特に管理職や役員候補といった幹部候補の育成や研究開発の人員の確保を課題ととらえている割合が高い傾向がみられた。その分、働きやすさへの配慮や、従業員のパフォーマンスの処遇への反映といった取り組みを進めている割合が相対的に高く、事業の拡大に向

けて積極的に人事施策を講じていた。

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ることが示された。さらに、成長志向の形成プロセスについて、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。

最後に本章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、経営者になる前の経験については、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は完全に排除することはできていない。

続く第3章では、成長を志向する企業4社の事例から、成長を実現するためにどのような取り組みを進めてきたのかみていこう。



## 第3章 成長を志向する企業の事例

表-27 事例企業の概要

企業名	所在地	代表者名	創業年	資本金	従業員数
エムケーカシヤマ(株)	長野県佐久市	樫山 剛士	1946年	1億円	201人
(株)共進ペーパー&パッケージ	兵庫県神戸市	鍛冶川 和広	1948年	4億5,000万円	280人
(株)マザーハウス	東京都台東区	山口 絵理子	2006年	2,795万円	333人
(株)ゆで太郎システム	東京都品川区	池田 智昭	2004年	5,000万円	1,526人

資料：筆者作成

本章では、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。各企業の概要は以下のとおりである。

1社目は、自動車のブレーキ部品を製造する**エムケーカシヤマ(株)（長野県佐久市）**である。3代目の樫山剛士社長は業績が厳しい局面にあるタイミングで社長に就任し、海外での販路拡大などにより、業績を回復させた。さらに、自社ブランド「MK KASHIYAMA」を再活性化し、過去最高の売上高を達成した。現在は、高付加価値のレース用ブレーキパッドや産業機械の制御部品といった新たな分野への進出に向けて、M&Aや研究開発を続けている。

2社目は、段ボールケースや印刷紙器を製造する**(株)共進ペーパー&パッケージ（兵庫県神戸市）**である。パッケージの企画、製造、梱包、<sup>こんぼう</sup>発送まで一貫して対応する「トータルパッケージングシステム」を確立し、機能性の高い段ボールの開発により、多様な業界から重宝されてきた。3代目の鍛冶川和広社長は、高精度で大判の印刷が可能で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、顧客層の拡大を図っている。さらに、M&Aを通じ、取扱商品のラインアップを拡充して一貫体制を強化し、売上高を拡大している。

3社目は、バッグや衣服などを製造、販売する**(株)マザーハウス（東京都台東区）**である。創業者の山口絵理子社長は、発展途上国の素材や技術を生かした製品の生産体制を、現地の人たちと協力しながら整えてきた。製品に込められたストーリー性に加え、場面を問わず使えるバッグで支持を集め、国内に50店舗、海外に8店舗展開している。成長段階ごとに課題を明確化して事業計画に落とし込み、従業員一丸となって取り組むことで着実に成長を遂げている。

4社目は、そばチェーン「ゆで太郎」を展開する**(株)ゆで太郎システム（東京都品川区）**である。創業者の池田智昭社長は、そばの味の決め手となる「三たて」をかなえるフランチャイズ展開の仕組みを確立し、全国チェーンへと成長させた。2020年からは、新業態となる「もつ次郎」をゆで太郎とのダブルネームで展開している。さらに、人手不足が深刻な外食産業で、いち早く外国人雇用に取り組むことで多店舗展開を支え、2024年の年商は100億円を達成した。

4社はいずれも成長の意欲が高く、売上高を伸ばしてきた企業である。ヒアリングでは、売上高を拡大するために実施してきた取り組みや、今後さらなる成長を目指すうえでの課題や戦略についてうかがった。

## 事例1 エムケーカシヤマ(株)

- 会社売却の危機を乗り越え、販売エリアを世界規模で拡大
- リブランディングにより製品価値を高めて安価な海外製品と差別化

代表者 榎山 剛士 (かしまつよし)  
創業年 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、ブレーキシューなどの製造  
所在地 長野県佐久市  
URL <https://www.mk-kashiyama.com>

### 幅広い車種に対応するブレーキ部品メーカー

長野県佐久市のエムケーカシヤマ(株)は、主に自動車の補修向けブレーキパッドとブレーキシューを製造している。乗用車では前輪にブレーキパッド、後輪にブレーキシューが使用されることが多い。前者はタイヤとともに回転するディスクローターを両面から挟み込むことで、後者はタイヤの内側にあるドラムに押し当てることで、摩擦を起こして車両を減速させる部品である。

製造拠点は佐久市内に3カ所あり、それぞれ「STAGE.1」「STAGE.2」「STAGE.3」と呼ばれている。STAGE.1ではブレーキシューを、STAGE.2ではブレーキパッドを、STAGE.3では両製品の一部の工程と産業機器用部品を製造する。同社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。摩擦材はゴムや黒鉛、金属繊維など10~20種類の素材で構成され、配合によって製品の性能が決まる。より高い性能を目指して、同社では、数百種類の素材を用いて試作を重ねている。試験機で実際の走行状況を再現し、ブレーキ時に生じる異音である鳴きの発生状況や、効きの指標となる摩擦係数を計測し、独自の摩擦材を開発している。

同社は四つのブランドを展開しており、一般車

両向けの「MK KASHIYAMA」やレーシングカー向けの「WinmaX<sup>ウインマックス</sup>」などがある。製品価格は車種や仕様によって異なるが、MK KASHIYAMAの乗用車用ブレーキパッドは4枚1セットで9,000円程度である。海外の規格にも対応し、現在は80カ国以上で販売している。累計販売数は1億セットを超え、年商は直近10年で49億円から77億円に拡大している。

### 海外販路の強化により事業を立て直し

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。1960年に榎山信<sup>かしままこと</sup>さんが前身の榎山プレス工業(株)を設立し、1965年にブレーキ部品の製造を始めた。1979年に息子の高士さんが2代目社長に就任した後は、STAGE.2とSTAGE.3を立ち上げて国内の生産体制を拡充しながら、東南アジアを中心に販売ルートを開拓し、精力的に海外展開を行った。しかし、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、海外における売り上げが減少した。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。高士さんは会社の売却も検討していたという。そのような状況で、剛士さんは入社した。自社の立て直しに向けて業務改善に取り組み、2010年に社長に就任した。

社長就任後も厳しい状況が続いた。2012年に立ち上げたタイの工場は、予定していた企業からの受注が得られず、約5年で閉鎖を余儀なくされ

た。さらに、自動車業界では、ハイブリッド車や電動自転車の普及により、モーターを使用して減速する回生ブレーキが拡大しつつあった。ガソリン車に比べて摩擦を利用した制動が減少し、ブレーキ部品の摩耗が少なくなることから、交換の頻度が下がり、部品の需要減少が見込まれる。加えて、国内の競合は大手数社であり、新たに獲得できるシェアは限られる。そうしたなかでも、剛士さんは、独自の摩擦材による高い品質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。

同社が海外事業において、特に重視したのがロシア市場である。アジアと欧州をまたぐ広大な国土や1億5,000万人近い人口、厳しい気候条件が、自動車のブレーキ部品の交換需要につながると見込まれる。さらに、ロシアではユーザーへブランドを浸透させる手法や、販売チャネル全体の利益を考慮した価格設定などマーケティングの手法が欧州のように進んでおり、テストマーケティングの結果を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5人採用して市場調査や営業体制を強化した。

さらに、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。ニーズの把握や製品の訴求がしやすくなり、顧客とのコミュニケーションとマーケティングが改善した。従業員による営業に加えて、剛士さんは留学や海外出張の経験を生かし、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。こうして海外向けの売り上げは増加し、売り上げ全体の約6割を占めている。



主力製品の一つであるブレーキパッド

剛士さんは海外事業を拡大していく傍ら、国内事業ではM&Aを活用して商流を増やし、取り扱うアイテム数を広げた。市場規模の縮小を懸念した大手企業が自動車用ブレーキ部品の製造から手を引いていることを好機ととらえた。2019年に同社は、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、「FC MATERIAL」としてブランド展開している。こうして、今では乗用車から商用車まで幅広い車種の対応が可能となっている。

### ブランドの価値を見直して世界的なメーカーへ

国内外で売上高を伸ばしてきた一方で、近年は流通業者が中国をはじめとする海外メーカーに製造を委託し、安価なプライベートブランドが世界市場で存在感を増していた。剛士さんは、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、創業60周年に当たる2020年にMK KASHIYAMAのリブランディングを実施することにした。MK KASHIYAMAは、創業者の信さん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。新しいロゴは、創業時の思い



設立60周年を機にロゴを刷新

や同社の歴史を表すために、信さんのときに使われていたものをブラッシュアップした。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。優れた製品の性能と、こうした取り組みが評価され、MK KASHIYAMAは英国の調査会社が発表する今後注目すべきブランド「Top 100 ニュー・ブランド2023」に選ばれた。国内企業でランクインした4社のうち、中小企業は同社だけである。

加えて、MK KASHIYAMAに次ぐブランドとして、ハイエンド製品を扱うWinmaXの営業を強化している。モータースポーツの世界では、一瞬の差が勝敗を左右する。そのため、高い制動力と優れたコントロール性が求められ、開発に高度な技術を要する。同社は長年にわたり車種や用途、多様な走行環境に応じた摩擦材の開発を手がけており、その技術力をWinmaXに詰め込んでいる。これまでは国内での販売が中心だったが、海外での販売拡大を目指し、モータースポーツ界での人脈と技術的な知識をもつイタリア人を雇用した。各国のレース会場でエンジニアやメカニックに製品の仕様を営業してもらうことで、ブランドの認知度向上と販路の拡大を図っている。

また、運転の快適さを重視し、自分の走りに合った部品を求める一般ドライバーもターゲットにすべく、WinmaXが体験できるシミュレーター<sup>ベース</sup>「PPES Solution」をレーシングシミュレーター

のメーカーと共同で開発した。コーナーリング速度や制動距離などの走行データから車両の挙動を忠実に再現したもので、ペダルの踏み加減に応じて車の減速を細かく調整できる感覚を味わえ、純正品との違いも比較できる。これまでは、実際に走行するまで操作感がわからないため、高価なWinmaXの購入に慎重になる顧客もいたが、多様な層に訴求しやすくなった。PPES Solutionは、2026年1月に「東京オートサロン2026」に展示した後に、導入テストを経て自動車用品店やディーラーに普及させていく。

### さらなる成長に向けて体制を整える

剛士さんは、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、まず、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。例えば、複数の製造工程を統合できる機械を開発して段取りにかかる時間を短縮し、生産効率を向上させている。また、工程間の部品の移動を担うロボットをつくり、現場の状況に合わせて搬送の順序やタイミングなどを柔軟に変更している。さらに、生産管理のDXも進めた。二次元コードを読み取ると、生産に必要な材料と分量のほか、接着のための温度や圧力のデータがモニターに表示される。これにより作業のスピードと正確さが向上した。

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、財務戦略を担い、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力を入れている。ま



製品や部品の運搬はロボットが担う



社長の樫山剛士さん

た、待遇改善に取り組み、退職金制度を復活させて働きやすい環境づくりを進めている。

同社では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、剛士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。新興国のなかには50%のシェアを占めているところもあるものの、国や地域によって偏りがあり、海外市場全体では同社のシェアは依然低い。そこで、同社は2025年に韓国に物流拠点を設けて、小ロットかつ短納期での供給体制を整え、東南アジアや中東への販売拡大に向けて動いている。今後は、まだ市場に十分に入り込めていない米国や中南米、アフリカ諸国への進出も準備したいと、剛士さんは意欲を燃やす。

また、将来的には、海外の主要な地域にパートナー企業を設置することを検討している。現在、中東ではクウェートとドバイの企業が、アジアではシンガポールの企業が、パートナーとして近隣諸国の取引先の開拓を担当しており、こうした体制を欧州や南米などでも築けないかと考えている。現地の言語や事業環境に精通した相手とやり取りできれば、顧客に安心感を与えられ、円滑な販路拡大が期待できる。

産業機器分野に関して、今後、製造現場における生産の自動化が進むことで、生産機械の需要が増えると剛士さんは予測している。同社では2011年に産業機器分野に参入した。ロープやチェーンを巻き上げて重量物を吊り上げ、移動させるための機材であるホイストや、クレーンなどのブレーキ部品を製造しており、自動車用ブレーキ部品の製造で培った摩擦材の調合や品質管理に関する知見が生かされている。今後のさらなる事業展開を目指して、産業機器で使用される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。同社ではブレーキ部品の製造をSTAGE.1とSTAGE.2に集約し、STAGE.3の製造スペースを拡大して生産を本格化し、産業機器関連の年間売上高を6,100万円から5億円まで拡大させる計画である。

剛士さんは、自身が60歳になる2035年までに年商100億円を達成することを目標に掲げて従業員に共有するとともに、中小企業庁の「100億宣言」をしている。しかし、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が永続していくことが大切だと話す。同社は、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)共進ペイパー & パッケージ

- 高性能な印刷機の導入と利便性に配慮したECサイトの構築により小ロット需要を獲得
- M&Aにより製品・サービスの幅を広げて顧客との接点を増やす

代表者 鍛冶川 和広 (かじかわ かずひろ)  
創業年 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、段ボールケースなどの製造  
所在地 兵庫県神戸市  
URL <https://www.kyoshin-pk.co.jp>

### トータルパッケージングシステムを確立

(株)共進ペイパー&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代目の鍛冶川和広社長は、2030年の売り上げ目標として、2025年に「100億宣言」をした。グループ全体では、先代の清司さんが2013年に売上高100億円を目標に掲げ、和広さんが2024年に達成し、現在は200億円の売上高を目標にしている。高い成長意欲をもち続け、成長を実現してきた企業である。

同社のルーツは、和広さんの祖父である浩義さんが、当時流通していた木製のマッチ箱に代わる、紙製の箱を販売し始めたことにある。それから、事業領域を段ボール、印刷紙器へと拡大していった。

段ボールの製造では、まずライナーと呼ばれる板紙2枚の間に中芯と呼ばれる波状の紙を挟んで貼り合わせ、段ボールシートをつくる。そこに印刷を行い、溝を切り、折れ線を入れて打ち抜き、側面の継ぎ目を接着する。機能性の高い段ボールも製造しており、開発の際には落下や追突といった衝撃に耐えられるか、高温多湿のなかでも変形せず、接着が十分に持続するかなどを検証している。例えば、引っ越し事業者向けに組み立てや持ち運びのしやすさを考慮した大型の段ボールを開発している。また、自動車のバンパーやシリンダーといった大型部品向けの段ボール製造は、同

社の得意分野の一つとなっている。重量物は従来、内容物を保護するために木箱が使われていた。一方、段ボールは軽量で、リサイクルしやすく、輸出時に検疫が不要になるといった利点がある。創業時にマッチ箱の素材を転換したように、新たな発想で事業領域を広げていく企業文化がうかがえる。

段ボールは商品を保護するための強度が重視され、用途に合わせた素材設計や大型設備による量産が求められるのに対して、印刷紙器は形状や色彩の美しさが重視され、高精度の印刷や加工技術が求められる。それぞれ製造設備や技術が異なり、段ボールと紙器の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に加えて、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、業容を拡大してきた。機能性の高い段ボールの開発や一貫体制の構築を通じて、同社では自動車メーカーや引っ越し事業者のほか、食品会社、飲食店など幅広い業種から重宝されている。

顧客層の広がりに合わせて、紙器のデザインの蓄積も進めてきた。パッケージデザインが決まっていない企業に対しては、組み立てや陳列のしやすいパッケージや、商品を引き立てる形状やデザインを同社から提案している。設計図や完成画像を社内のデータベースである「Studio KPP」に蓄



コルゲートマシンで段ボールシートをつくる

積し、顧客への提案やイメージのすり合わせに活用している。

こうして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。和広さんは、段ボールや印刷紙器といった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。

### 小ロット多品種のパッケージ製作で顧客を開拓

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。ケーキや酒といった食品用のほか、化粧品やゲーム、教材などあらゆる商品の「ハコ」を扱う。「プレ」には、自由自在なデザイン（Play）、特急（Express）、上質（Premium & Precious）、存在感（Presence）といった複数の意味が込められている。

ハコプレ事業は、2013年に当時常務だった和広さんが立ち上げた。きっかけは、環境への配慮から将来的に印刷部数が減り、小ロット対応が求められるようになることを考えたことである。

従来から使っているオフセット印刷機では、画像や文字を転写するための版をつくる製版の工程で、デザインや色調整に2週間程度を要する。また、製版の費用は、サイズにもよるが20万円程度かかることから、最低でも500枚以上のロット



操作のしやすいハコプレの注文画面

が求められる。一方、デジタル印刷機の場合、データさえあれば即座に印刷ができる。近年の技術進歩によりオフセット印刷の出来映えと比べても遜色のない仕上がりで、印刷スピードも向上していた。

そこで、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することにした。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枚のロットでも注文を受けられるようになった。さらに、同社では既存のオフセット印刷機と組み合わせて生産計画を立て、小ロットや短納期の案件はデジタル印刷機で対応し、それ以外の案件はオフセット印刷機を活用することで、設備全体の稼働率を高め、生産能力を底上げしている。

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。注文画面では、サイズを1ミリメートル単位で設定でき、デザインや素材を選択すると即座に価格が表示され、完成イメージを3D画像でさまざまな方向から確認できる。初めて利用する人でも比較や検討をしやすい設計となっている。顧客の利便性に配慮したことで、注文内容の調整や確認といった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体制を構築している。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。

ハコプレ事業で提供する商品は、パッケージにとどまらない。商材ごとに複数のECサイトを展開している。例えば「ポップレ」では、メニューや商品ポップ、ポスターなどの販促品をつくることができる。ハコプレと組み合わせることで、売り場で商品が購入されるまでのプロセス全体をサポートできる。さらに、「サンプルパッケージ.com」では、1個からパッケージの注文ができ、新商品を市場に投入する前に、さまざまな形状やデザイン、素材の違いによる見え方や使い勝手を検証できる。

ただ、ハコプレ事業にも懸念はある。取引先であるファミリーレストランや居酒屋の大手チェーンでは、タブレット端末の導入が進み、紙でのメニュー表や販促品の需要が減少している。代わりに、同社では、スーパーやドラッグストア、百貨店の化粧品売り場といった小売業を中心に販促品の受注獲得をねらう。新商品や季節限定の商品を知ってもらうためのポスターやポップの需要は底堅い。

ハコプレは新たな取引先とのタッチポイントとなっている。取引先は大手企業が多かったものの、小ロットの対応が可能となったことで、小規模な企業や個人事業主との取引が増えた。サンプルを一つから製作できるサンプルパッケージ.comがあることで、その後の本発注がつかみやすくなるなど、新たな事業を通じて顧客の裾野を広げている。

### 企業買収により一貫体制とハコプレを強化

同社では、これまでに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、既存の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。

2021年に買収した㈱ファイヴツウジャパンは、紙器の編集やデザイン、画像処理といったDTP作業による印刷データの作成のほか、オフセット印刷の組版を得意とする企業である。取引先の一つであったが、社長が高齢となり、事業の後継者がいなかったため、和広さんは事業を引き継ぐことを決めた。これにより、組版や画像処理といった印刷前の工程を内製化し、仕様の変更や納期に柔軟に対応できる体制を整えた。

2023年に買収した㈱メニューデザイン研究所は、飲食店向けにメニューやポスター、チラシをデザインする企業である。のれんやちょうちん、店内のメニュー札などをECで販売しており、出店や改装時に合わせて継続的に顧客から受注が入る。飲食店のポップやパッケージを製作するハコプレ事業と組み合わせることで、顧客に総合的な販促品の提案ができ、より深い取引関係を築くことが可能となった。

2024年に買収したカルネコ㈱は、もともと大手菓子メーカーからスピンアウトした企業である。需要予測と発注を行う独自のシステムにより、販促物の在庫を管理している。半製品の状態で保管する数量をシステムにより算出することで、製造コストを削減しつつ、納期に柔軟に対応できる。和広さんは買収の10年前からこのビジネスモデルに注目していた。さらに、カルネコ㈱は、売り場で特定の商品を目立たせるための陳列棚や台といった販促用什器じゅうきの製作も得意としている。買収により、在庫管理手法の知見や顧客の獲得のほか、同社が外注していた什器の内製化ができるようになり、既存事業のコスト削減につながっている。

買収した企業は、もともと取引があったり、同業として参考にしたいと注目していたりした先で、既存の事業とのシナジーが発揮できる企業を選定している。だが、似た業界で事業をしていたとしても、企業文化は異なる。そこで、同社では、買収した企業の雇用を維持して、専門人材が



ジュニアボードで意見を交わす



取締役の大橋英紀さん

培ってきた知見を生かせるように、組織体制や業務運営を大きく変更することなく、可能な限り従来と同じ環境で働いてもらえるよう配慮している。そのうえで、グループ全体で収支状況を把握できるように、経理の業務は同社のルールに統一している。同社では今後も自社にない技術をもつ企業や事業との関連性を意識して買収先を検討する方針であり、M&Aを通じた事業の拡大への意欲は強い。

### マネジメント層の育成が課題

パッケージを軸として顧客に提供する価値を拡大し、売上高を伸ばしてきた同社にとって、さらなる成長に向けた課題は、管理職層の育成だという。同社では、幹部候補となる人材を海外の事業所に派遣したり、国内工場の責任者にしたりと、リーダーシップの発揮や意思決定の経験を積ませてきた。

だが、事業の拡大に伴って、必要となる管理職の数は増える。ハコプレは社長直轄の事業であるうえ、買収した企業は同事業とのシナジーが強いことから、ハコプレ事業も買収企業の管理も和広さんがメインで担っている。経営者の負荷が高まりすぎると、さらなる事業の拡大や迅速な意思決定が難しくなるおそれがある。

そこで、同社ではジュニアボード制を取り入れている。中堅職員が中心となって組織する疑似役

員会のことで、役員会とともに経営の中核的な役割を担う。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。これまでに先代の下で掲げたグループ売上高100億円の目標に向けた具体的な取り組みを役員会に答申したり、中期経営計画を策定したりしてきた。プロジェクトを見守る大橋英紀取締役は、経営戦略のアイデアは十分に出てきており、頼もしいと話す。一方で財務会計を踏まえた戦略の策定ができるようになるまでには、一定の時間を要するという。

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。従業員が講師を務める映像授業もあり、業務に直結する知識も学べる。同社では勤続年数や役職別に求められる能力を明示し、必要な知識や資格を取得できるよう支援している。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く。

### 事例3 (株)マザーハウス

- 発展途上国の素材や技術を生かした製品をブランドとして販売するビジネスモデルを確立
- 成長の段階に合わせて中期経営計画を策定し、目標を乗り越えることで事業拡大

代表者 山口 絵理子 (やまぐち えりこ)  
創業年 2006年  
資本金 2,795万円  
従業員数 333人

事業内容 アパレル製品や雑貨などの製造販売  
所在地 東京都台東区  
URL <https://www.motherhouse.co.jp>

#### 発展途上国でつくる製品をブランドに

東京都台東区にある(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、購入者の年齢層は20歳代後半から70歳代まで幅広い。男性客が4割を占め、大きな偏りがない。

同社では製品の企画から販売まで行っており、製造はバングラデシュやネパールなど発展途上国6カ国にある自社工場が担っている。製販一体だからこそ、企画から製品化までのスピードが速く、価格面でも競争力をもちやすい。また、小ロットで対応できるため、顧客の反応をうかがいながら製品を柔軟に展開できる強みをもつ。

発展途上国で製造するという同社の方針は、創業者で社長の山口絵理子さんの経験から生まれたものだった。山口さんは大学在学時に、発展途上国の支援をする仕事に就きたいと考え、米国にある国際機関でのインターンシップに参加した。そのなかで現地に行ったことがない職員が多いことに違和感をもった。そこで、発展途上国の実情を知るために、山口さんはアジアで最も貧しい国といわれていたバングラデシュに渡り、現地の大学院に入学した。日本をはじめとした先進国は支援を実施していたが、物乞いをする人や衛生環境の悪さなどを目の当たりにし、国による支援だけでは現地の生活は豊かにならないことを痛感した。大学院に通いながら、

大手商社の現地事務所で働いていたときに、バングラデシュがジュートの一大生産地であることを知った。麻の一種であるジュートはコーヒー豆を入れる袋に使用され、吸湿性や通気性に優れていることからも高級車のシートにも用いられる。現地でジュートのバッグを製造し、日本で販売することで、雇用を生み出し、発展途上国の人々の生活を豊かにできるのではないかと。こうして「途上国から世界に通用するブランドをつくる」を理念に、山口さんは2006年に(株)マザーハウスを設立した。

山口さんはデザイン画を手に現地の職人たちと繰り返し試作品をつくった。それから、材料の調達や使用する設備の選定、製造工程のチェックなど生産体制を整えた。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やり方は、創業以来、ブランドを支える基盤となっている。

2007年に東京都台東区で1号店を出した後は、路面店や百貨店内のテナントを中心に店舗数を伸ばし、現在では国内に50店舗、海外では台湾、シンガポールに8店舗を構えるまでに成長した。年商は、直近10年で数十億円規模にまで拡大している。

#### 理念を実現するために目標を設定

同社は、成長の段階に応じて中期経営計画を策定してきた。自社がやるべきことを明確にし、それを実現するために具体的な取り組みを計画に記



場面を問わず使える主力製品のバッグ



バッグを製造するバングラデシュ工場

載している。経営陣と目線合わせをしてもらう目的で、計画は従業員にも公開している。同社はこれまでに三つの中期経営計画を策定し、いずれも目標を達成してきた。

最初の中期経営計画は2010年から2014年までの「Road to 10」である。この計画を策定したころ、バングラデシュではジュートに加えて牛革のバッグを、シルクやウールの産地であるネパールではストールをつくっていた。当時の年商は3億円ほどで、複数の工場を維持する費用を賄いきれず、収益は芳しくなかった。経営管理を担当する副社長の山崎大祐やまざきだいすけさんが、工場から店舗までを担うビジネスモデルを成り立たせるために必要な年商を試算したところ、10億円は必要であることがわかった。計画ではこのラインを超えることを明記した。

ただ、社内では本当に目標を達成できるのかという不安の声があった。新規出店を進めながら、山崎さんは毎月開催される店長会議で、販売量を安定させて国内外の雇用を守り、持続可能な事業にしたいことを繰り返し説明した。山崎さんの説明に理解を示し、イベントの開催や特設コーナーの設置など集客のための取り組みを企画する従業員が増えていった。さらに、同社では海外にもブランドを発信するため、2011年に台湾への出店を開始した。店舗数の増加と従業員たちの取り組みにより、計画期間内に目標であった年商10億円を達成した。

## 従業員の待遇を見直す

経営を維持できるラインの年商10億円は達成したが、店舗数の増加に伴い業務の負担が増え、従業員は疲弊していた。頑張ってきた従業員のために待遇の見直しをしたい。そこで、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。これらの実現に向けて、次の中期経営計画は、「Triple 30」と題して、年商30億円、新規出店数30、本部経費を除く利益率30%という目標を掲げた。達成に向けた取り組みは大きく三つある。

一つ目は、国内外での積極的な店舗展開である。これまでは首都圏が中心であったが、関西エリアなどにも出店を広げることで、ブランドの認知度向上を図った。また、新たな店舗を出す際には、角地で間口の広い場所を選ぶようにした。ディスプレイの視認性を高めて、通りがかりの人たちに製品の魅力を伝えられる。海外への出店にも力を入れ、香港とシンガポールに進出した。

二つ目は、新事業への挑戦である。主力のバッグだけでは会社の成長に限界が生じる。そのため、新たに柱となる事業として、ジュエリーと衣服の製造をそれぞれ2015年と2018年に開始した。ジュエリーにはインドネシアの伝統技術である金や銀の線細工を、衣服にはインドの手織り生地



ファクトリービジットの様子

カディを使用している。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。

三つ目は顧客層の拡大である。当時、顧客の多くは製品のストーリーに共感して来店し、製品の使いやすさや耐久性の高さを評価して、常連客になっていた。同社のバッグは、同価格帯の海外ブランドと比べても品質が劣らず、年齢、性別問わず誰でも使えるデザインにしている。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られれば、より多くの顧客を得られる。そこで、山口さんは積極的に新聞や雑誌の取材に応じることで、同社の製品を目にしてもらい、多くの人に店に足を運んでもらおうと考えた。また、近くに店舗がない人にも製品を知ってもらうために、生産国の情報やスタッフによる製品紹介などをECサイトに掲載し、来店時と遜色のない情報を発信するようにした。

これらの取り組みにより、第2の中期経営計画の目標を段階的に達成していった。

### 第3の計画では人材の採用と育成に力を注ぐ

その後も新たな中期経営計画を策定し、目標に向けて取り組んできた。店舗数が増えていくなかで人材の採用と育成に重点を置き、組織全体の競争力を高めようとするものである。

同社は、採用説明会をほぼ毎月開催している。

事業の説明に加え、海外工場とのオンライン中継や役員と従業員のトークセッションなどを行っている。また、入社希望者は、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も参加できる。従業員や顧客の声を直接聞くことで、同社で働くイメージが湧きやすくなる。こうして、事業や理念を深く知ってもらう機会を増やし、同社では毎年20人ほどの新卒を採用している。また、年俸制も導入し、専門スキルをもった人材の獲得を進めている。

企業の長期的な成長には人材の育成も欠かせない。同社では従業員へのキャリア開発支援を充実させており、特徴的な取り組みを二つ行っている。

一つ目は「マザーハウスビジネススクール」である。山崎さんと財務担当の役員である王宏平おうこうへいさんが、経営スキルに関する講義を行う。二人とも金融機関での勤務経験があることから、その強みを生かした内容となっている。参加しているのは店長クラスの従業員である。同社では、店長の裁量が大きく、中小企業の経営者のように販売計画の策定や予算の管理、陳列する商品の決定を担う。そのため、スクールでは実務に直結する経営スキルを学べると受講者からの評判が良い。

二つ目は「ファクトリービジット」である。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。公募制で正規、非正規問わず応募できる。参加者からは、つくり手の技術や製品に込めた思いに触れ、製品のもつ価値を顧客に伝えたいという気持ちが増したという声が上がると、毎年応募者が絶えない。

同社では従業員満足度アンケートも実施している。役員が社内向けに生配信でアンケートの結果を紹介し、従業員からの要望には対応方針を伝えている。事業の拡大により、経営陣と従業員との交流機会は限られてしまうなかでも、フィードバックの場を設けることで心理的な距離を縮める効果が見込める。

こうした取り組みにより、現在の離職率は同業平均を大きく下回る水準で推移している。また、商業施設が主催する接客コンテストで表彰されるなど従業員の能力が向上している。

海外の生産拠点でも人材を安定的に確保できているという。創業当初は就業の機会を得たいと応募してくる人が多かったが、スキルが身につくと口コミが広がり、今では一つのポストに100人の応募者が集まることもあるほど人気の会社となった。意欲や能力の高い人を採用でき、採用した人からの口コミで人材が集まるという好循環を生んでいる。生産の立ち上げから、現地で従業員の教育を担う人材を育てるところまで、山口さんがきめ細かく指導してきたからこそである。

コロナ禍の影響はあったものの、国内外での雇用が安定していることで店舗数を伸ばし、計画はおおむね達成しつつある。

### 年商100億円の達成に向けた三つの課題

2026年からの中期経営計画の検討が始まっている。店舗数とアイテム数を順調に増やしながら成長を続けている一方で、年商100億円の実現に向けては、これまでとは異なる次の打ち手が求められている。成長に向けた課題は、大きく三つあるという。

一つ目は衣服部門の売り上げの増加である。バッグに次ぐブランドの柱とすべく衣服の取り扱いを開始したが、固定費を賄える売り上げに届いていない。そのため、2022年に衣服に特化したブランドとしてERIKO YAMAGUCHIを立ち上げ、既存のMOTHERHOUSEとは店舗を分けて展開している。バッグ部門では、さまざまな人にも使ってもらえる製品を意識していたが、衣服部門では、山口さんのつくる世界観に共感する顧客に焦点を当てることで、熱量の高いファン層を獲得し、高単価製品の販売やリピート利用を促進するという目論見がある。



取締役COO兼CFOの王宏平さん

二つ目は海外での販売強化である。世界に通用するブランドの確立を目指し、米国への進出を検討している。これまでアジアや欧州に出店してきたが、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、現在は進出前にECサイトでニーズの有無を調査している。そのうえで、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ていく。

三つ目は経営陣となる人材の育成である。山口さんはデザイン、製品の試作、工場での生産体制の整備までを一貫して担当し、山崎さんは経営管理、王さんは財務面をサポートしている。3人は同世代であり、事業の持続的な成長に向けてマネジメント層の厚みを増やすことが課題になっている。そのため、若手の従業員を山口さんの直下に置いて、デザインや生産体制づくりのノウハウを教えたり、財務の知識をもった人材を育成したりして次世代に知見の継承を進めている。

発展途上国の素材や技術を生かした製品を企画から製造、販売まで担うビジネスモデルを確立する際、参考となる先行事例は見当たらなかったと王さんは話す。その分自社をみつめ、やるべきことをみつけて計画に落とし込み、実行しながら事業の拡大を果たしてきた。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これからも続いていく。

## 事例4 (株)ゆで太郎システム

- 「三たて」を実現する仕組みの構築と新業態の開始により事業を拡大
- 外国人雇用と柔軟な組織運営により売上高の成長を支える

代表者 池田 智昭 (いけだ ともあき)  
創業年 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「ゆで太郎」の運営  
所在地 東京都品川区  
U R L <https://yudetaro.jp>

### 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、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。さらに、2019年からはもつ煮込みを提供する「もつ次郎」を展開している。2024年の売上高は100億円を突破し、今後5年間の中期計画では、店舗数300店舗、売上高200億円を目指している。

FC展開のための仕組みづくりには、池田さんの創業前の経験が生かされている。池田さんは大学卒業後、持ち帰り弁当FC店のオーナーとなった。間もなく複数の店舗を運営するようになり、弁当店のフランチャイザーからその手腕が評価され、各店舗の分析や人材育成の助言をするスーパーバイザーを任された。

池田さんはその経験を生かして、自身で飲食店チェーンを立ち上げてみたいと考えるようになった。業態を模索するなかで訪れたのが、知人の水信春夫みずしなはる おさんが経営する立ち食いそば店「ゆで太郎」である。池田さんは、それまでに訪れたそば店とは違うおいしさに驚いたという。

水信さんによれば、通常の立ち食いそば店では、注文を受けたらすぐ提供できるよう、常に茹で置きしているのに対し、ゆで太郎では、注文を

受けてからそばを茹でることで、そばの食感や風味を保っているという。また、そばは水信さんが毎日打ったものを使っており、鮮度を重視した三たてがそばのおいしさにつながっていると教えてくれた。

三たてのそばをどこでも食べられる仕組みをつくりたいと考えた池田さんは、水信さんのもとでそばづくりを学ばせてもらうことにした。小麦とそば粉の比率や茹で時間、だしとかえしの分量など、経験や勘とされる部分を、できる限り言葉や数値に落とし込んだ。そして、すべての店舗で麺がつかれるように、各店に製麺機を導入することにした。設備の購入費用がかかるものの、製麺所に委託する場合にはできない、挽きたてと打ちたてをかなえられる。さらに、注文が入ってからそばを茹でれば、ほかのそばチェーンとの差別化につながる。

池田さんは、そばづくりや店舗管理のマニュアルを整備して、全国にFC展開をしようと水信さんに提案した。すると、水信さんから「自身の店舗の経営に専念したいので、FC展開は池田さんに任せる」と言われた。

そこで、池田さんは(株)ゆで太郎システムを創業し、水信さんが経営する信越食品(株)とマスターフランチャイズ契約を結んだ。2004年に東京の西五反田に1号店をオープンして以降、店舗数は10年で100店舗、20年で200店舗を達成し、国内最大のそばチェーンへと成長した。

その過程では、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。それぞれどのように進めたのだろうか。

## ヘビーユーザーを味方に

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。

そして、商品を開発する際に想定するターゲットは、会社員の男性としている。多様な客層に訴求する方法もあるが、明確な人物像を定めることで、価格設定やメニュー構成を決めやすくなる。仕入れる食材の種類を絞れるため、在庫の回転が早まり、新鮮な商品の提供にもつながっている。

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。これも、ターゲットを絞った戦略のおかげだ。

また、特別感のある商品を取り入れることで、飽きが来ないようにしている。季節限定の商品では、うな丼のほか、エビをふんだんに使ったかき揚げといったプチ贅<sup>ぜいたく</sup>沢を楽しめるメニューを提供している。これにより、顧客の満足度の向上が期待でき、購買単価や来店回数の増加につながる。



人気メニューとなった月見芋そば

定番のメニューの見直しも欠かさない。例えば、きつねそばやたぬきそばは、現在は提供していない。ほかのメニューに比べて値ごろ感に乏しく、販売量が多くないからと池田さんは話す。

一方、販売不振にあるメニューでも、一工夫することで人気になることもある。とろろの売れ行きが悪いことに悩んでいた池田さんは、産地である青森県を訪問した。そこで大和芋と長芋を掛け合わせた品種である「ネバリスター」に出合った。生産農家では皮をむかずに粗削りで食べていると教わり、「皮ごと粗ずりとろろ」として提供すると、粘りや甘みが強くシャキシャキとした食感が楽しめる、人気商品になったのである。

## もつ煮込みが加わり大きく成長

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、もつ次郎として新たに店を出すことにした。ただ、商品開発を試みるも、もつ



もつ次郎をダブルネームで出店

を下処理して調理する負担が重いうえ、ゆで太郎と比べて出店費用を回収するまでに時間を要することが課題となった。そこで、もつ煮込みの製造は工場に委託して、店では冷凍したもつ煮込みを解凍して提供するスタイルにした。店での調理時間を短くし、調理設備の追加を最小限に抑えた。

さらに、もつ次郎を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。こうしてもつ次郎を展開するための初期投資は、冷蔵設備や看板の交換などを含め200万円ほどに抑えられるようになった。

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1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いけない。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。

受け入れを始めた当初、そばづくりや店の運営の規則を口頭で説明していたものの、細かな点まで十分に伝えることは難しかった。ミスやトラブルが続けば、店の運営にも従業員のモチベーションにもマイナスである。そこで、翻訳を担当する専門の部署を創設し、母国語に対応したマニュアルを整備した。文書化することで認識のずれを減らすことができ、わからないことがあれば自身で調べたり、教わったことを見直したりできる。

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。同社では店長の要件として、特定技能2号のほかに日本語検定2級の取得を定めている。キャリアパスを明確にすることで、長く働きたいという意欲が高まる。

さらに、同社では豊かな国際色を楽しめる機会を設けている。従業員同士の連帯感を高めるた



外国人従業員も活躍

め、国ごとのパーティーなども実施している。

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。100万円を貸与し、1年間日本語学校に通いながらアルバイトとして勤務してもらおう。特定技能1号取得後に正社員として採用し、給与から分割で奨学金を返済してもらっている。この制度を毎年20人程度の留学生が利用している。

多国籍の従業員が活躍していることを生かせば、海外への出店による事業の拡大も見込めそうだが、池田さんは国内での出店に力を注ぐつもりだという。国内でもまだ十分な出店の余地があると考えていることに加えて、日本とは異なる食文化をもつ海外で、日常食として浸透させるのは難しいとの判断がある。

### 今後の成長を支える仕組みづくり

池田さんは、従業員に成長機会を提供するという観点からも事業の拡大は重要だと話す。店舗数が増えなければ、店長やマネージャーといった管理職のポストを増やすことはできない。キャリアパスを描けないとなれば、退職する従業員も出てくる。今後、さらなる売上高の成長を実現するために、池田さんは出店の戦略や運営体制の見直しを進めている。

昨今では、人件費や資材価格の上昇により出店にかかる工事費用が高まっている。そのため、内



創業者の池田智昭社長

外装の材料や設備を安価なものに切り替えることで初期費用を抑えている。その分、こまめに修繕をして、店の雰囲気が古い印象になるのを防ぎ、清潔感を保つようにしている。

本部のスタッフ部門の効率化にも着手している。本部の営業時間を17時までとし、取引先との打ち合わせもその時間内で調整するようにした。また、経理システムの導入により経理業務の効率化も進めた。こうした取り組みにより、月間の平均残業時間を1時間短くすることができた。残業代が減少した分はベースアップにより補い、従業員のモチベーションの維持につなげている。

成長に向けた戦略を次々と打ってきた池田さんだが、経営者としての大きなターニングポイントとなったのは、価格に対する考え方の転換だと話す。創業当初から日常食として浸透させるため、安くておいしいをモットーに、薄利多売を重視してきた。ただ、原材料費や人件費などの上昇を受け、企業努力だけでは限界が近づきつつあった。2008年に初めての値上げを実施し、その後も人材や設備、投資と値ごろ感とのバランスを意識しながら適正価格を設定している。

誰しも過去にうまくいっていた方法にとらわれてしまうことはあるだろう。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。



## 第4章 成長志向企業が成長をかなえるには

本章では、第3章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、「企業の成長志向に関するアンケート」（以下、アンケート）の結果も参照しながら整理する。

### 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。

㈱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。㈱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㈱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てきた。既存事業にとどまらず、自社の強みを生かせる産業機器といった新たな分野にも進出している。

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、1948年創業の㈱共進ペーパー&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。同社は、「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一方で、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。

アンケートでは、市場が縮小していることは安定志向である理由のなかで最も高い割合であった（前掲表-10）ものの、必ずしも成長意欲を低下させるものではなく、成長を模索する動機として作用することもあるようだ。

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。続く第2節では、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。第3節では、事業の停滞や衰退を防ぐためのポイントをまとめる。第4節では、本レポートを総括する。

### 2 事例企業の事業戦略

#### （1）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。

## (2) 成長段階別にみる事業戦略

事例企業のうち、創業社長が経営する(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代目社長が経営するエムケーカシヤマ(株)と(株)共進ペーパー&パッケージは、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(前掲表-22、23)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持ち合わせていた。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。既存店舗を活用した展開であり、1店舗当たりの売上高を増加させた。

(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。

㈱共進ペーパー&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答えていた。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。㈱共進ペーパー&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。

また、エムケーカシヤマ㈱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、社長である榎山剛士さんは、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。

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。㈱共進ペーパー&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㈱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。

## 3 経営資源を拡充して停滞や衰退を防ぐ

前節では、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。

㈱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。

㈱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、経営計画を従業員に公開して全社一丸となって待遇改善に向けて取り組んでいたほか、ファクトリービジットを通じて、従業員がつくり手の思いに触れ、企業理念を再確認できるようにしていた。さらに、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。

㈱共進ペーパー&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、社内大学の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㈱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して、さらなる成長を実現していた。㈱共進ペーパー&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㈱では、工場の修繕や空調機器の設置により、安全で快適な作業環境を整えてきた。加えて、従業員が中心となって大半の製造機械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。㈱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。㈱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㈱では、実走行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り、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やWinmaXといったブランドの浸透を支えている。

㈱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。さらに、パッケージデザインをデータベース化することで、技術やノウハウの蓄積も進めている。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。

#### 4 おわりに

本レポートでは、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) 「イノベー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*, July-August, pp.165-174
- Hanks, Steven H. (1990) “The Organization Life Cycle: Integrating Content and Process.” *Journal of Small Business Strategy*, Vol.1 (1), pp.1-12
- Hove, Progress and Chikungwa Tarisai (2013) “Internal Factors Affecting the Successful Growth and Survival of Small and Micro Agri-Business Firms in Alice Communal Area.” *Journal of Economics*, Vol.4 (1), pp.57-67
- Levie, Jonathan and Erkki 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





# 日本公庫総研レポート

『日本公庫総研レポート』は、中小企業の現状と課題に関する最新の研究成果をとりまとめ、タイムリーに発信する各号完結の研究報告書です。

## 最近のタイトル

- 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  
No.2026-2 国際比較で読み解く日本の中小企業のイメージ  
No.2026-1 異業種連携で成長する中小企業  
No.2025-2 首都圏から地方への移転で事業を拡大する中小企業  
No.2025-1 被災経験をばねに進化する中小企業  
No.2024-5 子育て世帯を応援する中小企業のビジネス  
No.2024-4 アンケートと事例にみる中小製造業のリスクリングの実態  
No.2024-3 職場のコミュニケーションが鍵を握る中小企業の外国人雇用  
No.2024-2 省力化投資で人手不足に対応する中小製造業  
No.2024-1 蓄電池市場を支える中小製造装置メーカーの実態  
No.2023-4 高齢化を技術で支える中小企業  
No.2023-3 中小プラットフォームが拓くシェアリングエコノミーの可能性  
No.2023-2 教育産業で活躍する中小企業の経営戦略  
No.2023-1 中小建設業におけるデジタル化と技能承継  
No.2022-5 デジタル化で生産性向上を図る中小製造業



バックナンバーは下記サイトでお読みいただけます。

[https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa\\_soukenrepo2.html](https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_soukenrepo2.html)

『日本公庫総研レポート』の定期購読（無料）をご希望の方は、  
日本政策金融公庫総合研究所中小企業研究第二グループ（03-3270-1269）までご連絡ください。

## 日本公庫総研レポート No.2026-3

発行日 2026年5月26日  
発行者 (株)日本政策金融公庫 総合研究所  
〒100-0004  
東京都千代田区大手町1-9-4  
電話 03(3270)1269

(禁無断転載)

