

中小企業の成長経営：100億企業創出の加速に向けて

福地 宏之
(一橋大学大学院)
経営管理研究科准教授



1. はじめに

日本経済が直面する構造的な課題、すなわち生産年齢人口の減少やGX・サプライチェーンに関する社会的要請等への解決策のひとつとして、地域を牽引する中小企業の変革・成長が注目されている。2023年と2024年に開催された「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会」では、成長志向の中小企業の創出を目指し、その具体的な方策が議論されてきた。私は委員としてこの議論に参加し、多くの知見を得るとともに、中小企業が直面する課題や成長の可能性について深く考える機会となった。本稿では、研究会で議論された内容を振り返りつつ、私自身の視点を交えて中小企業の成長の可能性を探る。ただし、本稿に記す内容はあくまで私個人の責任であり、研究会全体の見解を必ずしも代弁するものではない。

2. 「100億企業」の必要性

本研究会では、その過程で売上高100億円規模の「100億企業」を目指すべき具体的なターゲットと置き、議論を進めてきた。このターゲット設定の理由は、売上高100億円が持つ意味が業種等により様々であることは承知の上で、一定規模の成長がもたらす経済効果を訴求することを重視したためである。

中小企業が売上高100億円程度に成長することで、地域社会にとって、また中小企業自身にとっても大きな影響をもたらす。100億円企業へと成長する企業は、①その成長の前後で従業員数と一人当たりの賃金を大きく増加させ、②域内仕入れを増やすことで地域経済を牽引し、③直接輸出額を増やすことで外需を獲得する傾向にある。これは地域社会にとってのメリットであるだけでなく、中小企業自身にとっても、従業員の待遇と人手不足を改善するとともに、新たなビジネス機会を得ていることを意味する。現状では、このような100億企業は三大都市圏に収集している。しかし、地方にも成長のポテンシャルを持つ中小企業は多数存在する。そうした企業の成長を促していくことができれば、地域経済も持続的に発展することができる。

3. 価値を創造する事業戦略の構想・実行と経営者の重要性

それでは何が中小企業を飛躍的に成長させるのだろうか。経営戦略論上の回答では、価値を創造する事業戦略を構想し実行すること、すなわち競合他社と差別化された価値を見出し、それを実現するために企業の様々な活動をそれに向けて調整すること、という答えになる。具体的な戦略は企業が置かれた条件や環境によって異なってくるが、大きく見れば一定のパターンはある。

100億企業の成長パターンをデータ分析により明らかにしようとした点が、この研究会の一つの特徴である。2023年の報告書では、100億円企業178社を分析し、成長パターンが大きく3つに分かれることを明らかにした。市場規模が伸びている成長市場で成長する成長市場型(91社)、成熟市場の中でも他社と異なる価値創出で成長する独自価値創出型(69社)、M&A等の組織再編を活用して成長するM&A型(18社)の3パターンである。同様に、2024年の報告書では、サプライチェーン上のポジションや業種ごとの成長パターンと、成長段階に応じた課題と打ち手のパターンを分析している。

このように大まかなパターンはあるものの、実際には成長戦略の構想と実行は経営者の創意工夫や創造性が試されるものである。報告書では前田工織や碌々産業、相模屋食料、ニッポー、京西テクノス等の事例を紹介しているが、いずれの会社も創意工夫を感じる独特の戦略の実現により成長を遂げている。中小企業では、企業活動に対して経営者が及ぼす影響は極めて大きい。そのため、中小企業経営者の戦略構想・実行力の養成をどう支援するかというのが100億円企業創出の重要なポイントとなる。

4. 成長に向けての基盤：経営者ネットワーク・成長資金・人材

中小企業が持続的な成長を実現するためには、適切な基盤の整備が不可欠である。本研究会では、成長に寄与する基盤として、経営者ネットワーク・成長資金・人材の3つの要素を重点的に議論した。3つのうち成長資金や人材も重要な要素であるが、それらを効果的に活用するには経営者自身の視座や知見（を広げるネットワーク）が基盤となる。そのため、ここでは経営者ネットワークについての議論のみ紹介したい。

前述のように、中小企業の飛躍的成長には事業戦略を構想・実行する経営者が最重要であり、まずは成長志向の経営者を増やしていく必要がある。そのため、経営者の成長のきっかけや動機付けの後押しするような環境を作っていくことが必要であり、その環境こそが経営者ネットワークである。成長志向を持つ経営者同士が交流し、情報や知見を共有するネットワークは、企業の成長を促進する基盤となりうる。また、多様な地域や業種の経営者が参加するネットワークを通じて、新たな視座や発想を得ることが可能になる。

本研究会の報告書では、「売上高100億円を目指す」という共通目標を掲げる経営者ネットワークの形成が提案されている。このようなネットワークでは、経営者は成功事例を学び、成長のきっかけをつかむだけでなく、外部からの意見やアドバイスを得ることができ、自身の事業戦略を磨く場としても機能する。さらに、このようなネットワークは中小企業の成長を支援する社会的機運の醸成にも寄与し、より多くの経営者が100億円企業を目指す好循環をもたらさう。こうした取り組みを全国的に広げることで、中小企業が成長のきっかけをつかみ、日本全体の経済を牽引する存在へと進化することが期待される。

5. おわりに：中小企業の成長エコシステムの創造に向けて

最後になるが、研究会での議論を通じて中小企業の成長を妨げる最大の課題は、誤解を恐れずに言えば、「低位均衡型」のエコシステムにあると私は感じた。もちろん安定して存続し続ける中小企業も大切であるということには全く異論はない。しかし一方で、成長する中小企業を生み出すためには「成長志向型」のエコシステムを創造することが不可欠である。すなわち、資本・人材・ネットワークなどの側面から成長を支えるような支援体制を強化するとともに、成長する中小企業を尊重する社会機運を醸成し、日本中の中小企業が成長しやすい環境を作ることが必要である。日本では難しいと言われてきたスタートアップのエコシステムについても、ベンチャー企業の資金調達額を見る限り、急速に日本でも根付いているように見える。同じことは中小企業の成長についても可能なはずである。

紙幅の都合上、本稿では取り上げられなかった重要な論点も多く存在する。ぜひ、報告書に記された具体的な企業事例や各論をご参照いただき、今後の中小企業支援の参考にしていただければ幸いである。

【参考文献】

- 中小企業庁（2024）「令和6年 中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告書」（https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/seichoken/240628_report.pdf）
- 中小企業庁（2023）「令和5年 中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告書」（<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/seichoken/report/20230622report.pdf>）