

# 生まれて10年の会社

## —高成長企業と低成長企業の実態—



江 島 由 裕  
(大阪経済大学)  
経営学部教授

### 目 次

- |                                      |                                  |
|--------------------------------------|----------------------------------|
| 1. 企業の生存と成長                          | 4.2 既存市場で新製品を開発するハイエンド企業とローエンド企業 |
| 2. 一握りの成長企業                          | 4.3 新市場で新製品を開発するハイエンド企業とローエンド企業  |
| 3. 高成長企業と低成長企業                       | 4.4 発見事実と解釈                      |
| 3.1 3つの競争アリーナ                        | 5. 10年企業の実態                      |
| 3.2 高成長企業と低成長企業の姿                    | 6. 3つのメッセージ                      |
| 4. ハイエンド企業（高成長持続企業）とローエンド企業（低成長持続企業） |                                  |
| 4.1 ハイエンド企業とローエンド企業とは                |                                  |

## 1. 企業の生存と成長

会社を設立し潰すことなく継続させることは、容易なことではないだろう。ましてや、会社の規模を拡大し成長させることは、なおさらハードルが高いといえよう。

2016年の中小企業白書によると、会社設立10年で全体の約4割弱の企業が市場から退出

している。米国の場合は、会社設立後4年で約半数の会社が、そして10年で約7割の会社が廃業したとの報告がある<sup>1</sup>。英国の場合はさらに深刻で、設立2年半で4割強の会社が、6年後には約8割の会社が市場から退出している<sup>2</sup>。

では、設立10年を乗り越えた会社はどのような状況にあるのか。英国の研究<sup>3</sup>によると、新規開業企業の10年後の雇用成長状況を分析

1 Headd and Kirchoff (2009) を参照。

2 Cressy (1996) を参照。

3 Storey (1985) ならびにStorey, et al., (1987) を参照。

したところ、生存企業の約4%が全体の雇用の約半数を創出していたことがわかった。つまり、新規雇用の約半分をわずか4%の企業が生み出していたのである。英国大手会計事務所は、こうした成長する中小企業のことを、上位10%という意味を込めてThe Ten Percentersと呼び、欧州を中心に注目を集めることになった。では、日本はどうであろうか。

本論文では、厳しい環境を乗り越えた設立10年の日本企業の成長状況に注目して、成長を続ける企業と低迷を続ける企業の違いを探ってみた。

ここで用いる分析データ（設立10年企業データベース）は、2008年10月に筆者が実施した郵送アンケート調査結果に基づいている。調査は、東京商工リサーチのTSR企業情報を利用して実施した。母集団となる企業のサンプリングは、まず、1997年、1998年、1999年に設立された製造企業のうち、2008年10月時点で存続が確認できた企業をランダムに5,200社抽出し、その中から重複企業や住所などに不備のある企業を除き、5,054社に調査対象を絞った。その上で、当該企業の経営トップを回答者として指定して郵送アンケート調査票を送付した。有効回収数は572社、有効回収率は11.3%である。

## 2. 一握りの成長企業

生存の危険が最も高い創業初期の段階を乗り越えた設立10年企業は、どの程度成長しているのか。ここでは、雇用と売上高の指標を用いて企業の成長状況を分析している。

分析の結果、設立10年企業の設立当初の平均従業員数は9.3人、10年後の平均は16.2人で、平均約6人の雇用増がみられた。また、10年間の雇用数の変化は、3,250人の雇用増となった。なお、雇用を増やした企業数は340社、雇用に変化がなかった企業数は84社、雇用を減らした企業数は91社であった。

雇用創出の内訳をみると、雇用増加数の最も多い上位12社（雇用数の増加50人以上）のグループが1,102人の雇用を創出していることがわかった。企業数で見ると全体の3.2%の企業が、全体の雇用の34%を生み出していた。また、上位25社（全体の4.8%）で全体の約半数の雇用を生み出していることも明らかになった（表1参照）。

この結果は、先に述べた英国での研究成果と整合し、企業設立10年の間に新たに創出された雇用は、すべての企業から平均的に生まれる訳ではなく、ごく少数の企業から創出されてい

表1 日本の設立10年企業の雇用創出の内訳

	企業数の割合	雇用増加数	増加数の割合
上位12社 (雇用数の増加50人以上)	3.2%	1,102	33.9%
上位25社 (雇用数の増加30人以上)	4.8%	1,593	49.0%
上位51社 (雇用数の増加20人以上)	10.1%	2,220	68.3%
合計 (515社)	100.0%	3,250	100.0%

ることを示した。

次に、設立10年企業は、どの程度売上を伸ばしているのだろうか。分析の結果、設立時の平均売上高は約2億2千500万円で、10年後の平均は約5億9千万円、その間約3億5千万円の伸びを示し、売上高成長率<sup>4</sup>は4.8%となった。また、10年間で売上が増加した企業数は407社、減少した企業数は78社で、変化がなかった企業数が3社であった。

一方、売上高増加額の内訳をみると、増加額60億円以上を占める上位5社（1%）のグループで、増加額全体の約3割を占め、増加額19.9億円以上の上位14社（2.9%）グループで全体の約半数を占めた（表2参照）。わずか3%の企業が、売上高増加額の約半数を担っていた。雇用成長と同様に少数の企業の役割が売上高成長においても顕著であった。

では、この成長状況の違いはいったいどこから来るのか。何が、成長と低迷の明暗をわけたのか。次に、設立10年企業のデータベースを用いて、高成長企業と低成長企業の違いを考えてみたい。

### 3. 高成長企業と低成長企業

#### 3.1 3つの競争アリーナ

企業の業種や業歴が同じでも（製造業/設立10年）、各企業が事業を展開する市場の範囲や規模の違いが、企業の高成長と低成長に影響を与えることは十分考えられよう。

そこで、調査で把握した各社の市場範囲の回答を用いて、その範囲を「地域」「全国」「世界」に再構成し、それぞれの競争アリーナでの成長状況について分析を試みることにした。

その結果、全体の平均雇用増加数が約6人であるのに対して、地域競争アリーナでは5.1人、全国競争アリーナでは5.8人、世界競争アリーナでは9.9人と違いがみられた。売上高成長率も全体の平均が4.8%であるのに対して、地域競争アリーナでは4.2%、全国競争アリーナでは6.8%、世界競争アリーナでは8.3%と異なる結果となった。確かに、市場の範囲や規模の違いが企業の成長に影響を与えていた可能性はあったといえよう。

この発見事実は、開拓する市場の規模が地域、全国、世界と大きくなるにつれ、取るリス

表2 日本の設立10年企業の売上高増加額の内訳

	企業数の割合	売上高増加額（千円）	増加額の割合
上位5社 （売上高の増加60億円以上）	1.0%	57,423,818	33.4%
上位14社 （売上高の増加19.9億円以上）	2.9%	87,511,148	50.9%
上位39社 （売上高の増加8億円以上）	8.0%	122,068,596	71.0%
合計（488社）	100.0%	171,927,600	100.0%

4 売上高成長率 =  $\frac{\log S_t - \log S_{t-a}}{a} \times 100$  (%)。S<sub>t</sub>は調査年の売上高、S<sub>t-a</sub>は調査年から企業年齢a年前の売上高を指す。

クの質や大きさが変化し、必要な経営資源が増え、結果として事業が失敗する可能性は高まる反面、大きく成長する可能性も高まったといえるのではないだろうか。

一方、この3つの競争アリーナの中では、企業の成長に違いはみられたのだろうか。次に、各競争アリーナの成長状況を、紙面の都合により売上高成長率に絞ってみたい。

### 3.2 高成長企業と低成長企業の姿

表3は、3つの競争アリーナの高成長企業と低成長企業の成長状況を示している。ここで言う高成長企業とは、設立から10年の売上高成長率の上位1/3を占める企業で、低成長企業とは下位1/3を占める企業とした。

地域競争アリーナには、高成長企業が43社、低成長企業が44社存在する。全体の売上高成長率は4.2%である一方、高成長企業は10.1%、低成長企業は-0.7%で、高成長企業と低成長企業の成長率には統計上有意な差<sup>5</sup>が認められた。

全国競争アリーナでは、高成長企業43社と低成長企業42社が競争を繰り広げ、全体の売上高成長率は6.8%であるの対して、高成長企業は13.2%、低成長企業は1.0%で、統計上有意な違いを示す。

世界競争アリーナの高成長企業と低成長企業はそれぞれ12社で、全体の売上高成長率は8.3%、高成長企業は15.7%、低成長企業は0.9%で、その差は統計上有意であった。

地域競争アリーナ（4.2%）、全国競争アリー

ナ（6.8%）、世界競争アリーナ（8.3%）と競争の舞台が大きくなるにつれて、成長率も約2ポイントずつ増加し、リスクは伴うものの、獲得できる潜在的な経済的価値も大きくなっている。

市場の範囲が狭まっても、広がっても、必ずそこには、大きく成長する企業と、残念ながら低迷する企業とがいた。企業規模が小さく、市場範囲が狭く、取り扱う商品が少なくても、成長する企業は確実に存在するのである。しかも、そうした地域競争アリーナの勝者は、規模の大きな全国競争アリーナや世界競争アリーナで競争する低成長企業よりも、大きく成長している。

企業の規模が小さくても、市場範囲が小さくても、経営環境が厳しくても、同じ条件の中で、高成長企業と低成長企業が確実に存在する。景気が悪い、立地が悪い、業界が厳しいことを低成長の理由に挙げる企業は多いが、同条件で高成長を果たす企業がいることも事実で、忘れてはいけないことであろう。

では、低迷する本質的な理由は、いったどこにあるのだろうか。規模、景気、立地、業界といった外的要因よりも、むしろ、組織、戦略、経営マインドといった企業の内部に低迷の理由が潜んでいるとは言えないだろうか。

次に、小さな会社の明暗の本質に迫るため、地域競争アリーナに絞り、そこで成長を持続させるハイエンド企業（高成長持続企業）と低迷を続けるローエンド企業（低成長持続企業）に焦点を絞り、その違いを分析する。

5 仮に、この2つのグループに実際に差がないとするならば、今回観測されたほど大きな差が観測されるようなことは、稀にしか有り得ないことがわかった。従って、統計的には実際に差があると判断される。「統計上有意な差」とはこうした意味を示す。

表3 3つの競争アリーナの高成長企業と低成長企業

	地域競争アリーナ (4.2%成長)				全国競争アリーナ (6.8%成長)				世界競争アリーナ (8.3%成長)			
	低成長企業 (N=44)	高成長企業 (N=43)	t値	有意 確率	低成長企業 (N=42)	高成長企業 (N=43)	t値	有意 確率	低成長企業 (N=12)	高成長企業 (N=12)	t値	有意 確率
平均成長率(%)	-0.7	<b>10.1</b>	-12.0	0.000	1.0	<b>13.2</b>	-14.5	0.000	0.9	<b>15.7</b>	-11.6	0.000
標準偏差	2.5	5.3			2.4	5.0			2.6	3.6		

## 4. ハイエンド企業（高成長持続企業）とローエンド企業（低成長持続企業）

### 4.1 ハイエンド企業とローエンド企業とは

ここでは、地域競争アリーナで事業展開を図る設立10年企業の売上高成長率を、平均から $\pm 1.0$ 標準偏差の値を基準に4区分に分け、まずその最高ランク企業を抽出し、次に、同様の方法で、直近（2005年から2008年）の売上高成長率の最高ランク企業を抽出し、重複した企業を持続的に成長を続けるハイエンド企業（高成長持続企業）とした。その結果、3社抽出できた。

ローエンド企業（低成長持続企業）は、同様の方法で4区分から最低ランク企業を抽出し、低成長を続ける企業と位置付けた。抽出された企業は5社であった。

さらに、市場戦略の目標の違いが成長に影響を及ぼす点を考慮し、調査で聞いた5つの市場戦略の回答<sup>6</sup>から、ハイエンド企業とローエンド企業の双方から回答のあった「新市場で新製品開発」「既存市場で新製品の開発」を企業抽出の条件とした。その結果、分析対象企業は、ハイエンド企業2社とローエンド企業3社となった。

以下では、新市場で新製品を開発し成長を持続するハイエンド企業1社と同条件で低迷を続けるローエンド企業2社と、既存市場で新製品を開発し成長を持続させるハイエンド企業1社と、同条件で低迷を続けるローエンド企業1社、それぞれの戦略と組織のマネジメントの違いを探ってみる。表4には、抽出した企業の詳細を整理している。

### 4.2 既存市場で新製品を開発するハイエンド企業とローエンド企業

A社とC社は、既存市場で新製品開発を試みるハイエンド企業とローエンド企業である。この2社の、成長状況、企業属性、成長の射程と願望、ガバナンス・経営者、環境・組織・資源、市場での戦略行動、を比較分析しその違いを探ってみる。

#### ■成長状況

既存市場での新製品開発を目指すハイエンドのA社は、設立10年で売上高成長率15.7%を達成し、分析対象企業の中で第4位を占める。過去3年の成長率も19.1%で全体の第3位となった。一方、同じく既存市場で新製品の開発を目指すローエンドのC社は、設立10年後の売上高

<sup>6</sup> 現在の製品の売上を維持、既存市場で現在の製品の売上増加、新市場で現在の製品の売上増加、既存市場で新製品の開発、新市場で新製品の開発の5つから選択。

表4 ハイエンド企業とローエンド企業

	ハイエンド企業		ローエンド企業		
	A社	B社	C社	D社	E社
(成長状況)					
売上高成長率(設立後10年間)	15.74	20.31	-1.15	-8.27	-8.71
順位:130社中	4	3	122	129	130
近年の売上高成長率(2005-2008)	19.13	16.65	-9.51	-10.03	-25.87
順位:136社中	3	5	128	129	133
雇用増減(設立後10年間)	13	26	0	-	4
順位:137社中	21	7	112	-	53
(企業属性)					
設立年	1998年	1998年	1998年	1997年	1997年
立地場所	広島県	宮崎県	東京都	愛知県	大阪府
主力事業	精密機械/半導体部品	食料品/食品開発販売	一般機械	その他の製造業	プラスチック加工/樹脂加工
資本金(千円):設立時と調査時	3,000→3,000	3,000→10,000	10,000→10,000	3,000→3,000	10,000→10,000
従業員:設立時と調査時	2人→15人	4人→30人	5人→5人	-	8人→12人
売上高(千円):設立時と調査時	8,000→300,000	7,000→1,200,000	120,000→84,000	56,900→7,000	100,000→11,000
(成長の射程と願望)					
経営目標	既存市場で新製品の開発	新市場での新製品の開発	既存市場で新製品の開発	新市場で新製品開発	新市場で新製品開発
市場範囲	都道府県	都道府県	近隣地域(市)	都道府県	都道府県
株式公開の意向	なし	なし	なし	なし	なし
経営する会社数を増やす意向	なし	なし	なし	なし	なし
(ガバナンス・経営者)					
家族企業(家族の出資比率)	100%	100%	100%	100%	100%
経営者の続柄	創業者経営	創業者経営	創業者経営	創業者の親族	創業者経営
経営者の会社所有・経営経験	初心者	初心者	過去に経験あり	初心者	初心者
経営者の学歴	短大・専門学校卒	高卒	大学学部卒(理科系)	大学学部卒(文科系)	短大・専門学校卒
経営者の年齢	39	43	67	53	44
(環境・組織・資源)※1					
事業環境の認識:(安全)1-4-7(過酷)	3.00	2.00	5.00	3.67	5.33
組織機構のマネジメント:(機械的)1-4-7(有機的)	5.71	4.00	3.71	4.86	4.14
競争優位な経営資源:1-3-5(劣位は2以下、優位は4以上)	優位:組織固有ノウハウ、ネットワーク 劣位:なし	優位:なし 劣位:特許、他の事業との相乗効果	優位:技能、組織固有ノウハウ 劣位:なし	優位:技能 劣位:なし	優位:なし 劣位:特許、生産設備、相乗効果、ブランド
(市場での戦略行動)※2					
事業機会の発見/認識の頻度	4回以上	-	2回程度	なし	1回程度
過去3年の新製品累計数	2	100	1	-	2
革新性:1-4-7	5.33	7.00	3.33	5.33	3.00
先駆性:1-4-7	7.00	7.00	3.67	4.67	5.67
リスク負荷:1-4-7	4.67	4.00	4.67	4.33	5.33
企業家的志向性(EO):1-4-7	5.67	6.00	3.89	4.78	4.67

※1「事業環境の認識」「組織機構のマネジメント」は、それぞれ複数の関連する質問(因子)から構成される測定尺度である。相対的に尺度の平均点数が低いか高いかで、その特性を評価している。「事業環境の認識」は、3つの質問を設定して、例えば「企業の存続に安全な環境か、危険な状況なのか」などその認識度を7段階で開いている。同様に「組織機構のマネジメント」は、「型にはめた経営スタイルでの組織運営か、公式・非公式なスタイルを含めた幅広く自由な組織運営か」など7つの質問に7段階で回答してもらっている。一方、「競争優位な経営資源」は、「特許などの専有権制度によって他社の追随は困難であるか」など、「技術」、「組織固有ノウハウ」、「ネットワーク」、「販路」など8つの問いを設定して、それぞれの競争優位性を5段階で評価してもらっている。そこでの平均値が4以上を競争上優位、2以下を競争上劣位とした。

※2「革新性」「先駆性」「リスク負荷」は、それぞれ関連する質問(因子)から構成される測定尺度である。「企業家的志向性(EO)」はそれら3つの尺度を統合したものである。相対的に尺度の平均点数が低いか高いかで、その特性を評価している。「革新性」は、3つの質問から構成され、例えば、「経営陣は、既存製品・サービスの販売に興味があるか、研究開発、技術的リーダーシップ、イノベーションに興味があるか」などを7段階で評価してもらっている。同様に「先駆性」は、「ライバル企業の行動に我々が反応する傾向にあるか、我々の行動にライバル企業が反応する傾向にあるか」など3つの質問を設定し、「リスク負荷」は「経営陣はリスクの低い(低い収益性の)プロジェクトを採用する傾向にあるか、リスクの高い(高い収益性の)プロジェクトを採用する傾向にあるか」などを聞き評価してもらっている。

成長率は-1.2%で、分析対象130社の中で第122位。過去3年の成長率は-9.5%で、136社の中で128位であった。

#### ■企業属性

高成長を続けるA社は、1998年に広島県で設立された。主要な事業は精密機械関連。資本金は設立時と変わらず3百万円だが、売上高は8百万円から3億円、従業員数は、2人から15人へ増加している。一方、低迷を続けるC社は、1998年に東京都で設立された。主要な事業は一般機械関連で、資本金は設立時から1千万円と変わらない。従業員数は、10年間変わらず5人で、売上高は1億2千万円から8千4百万円へと減少している。

#### ■成長の射程と願望

成長を続けるA社も低迷を続けるC社も、その市場範囲は、都道府県レベルと市（東京都内）レベルで、質的にはやや異なるかもしれないが大きさはほぼ同じといえよう。また、将来の株式公開ならびに新たな会社の設立への意向もなく、成長に向けた志向や射程もほぼ変わらなかった。

#### ■ガバナンス・経営者

ハイエンドのA社もローエンドのC社も経営トップは創業者で、家族経営企業であった。但し、ハイエンドのA社の社長は過去に経営の経験のない39歳の若い経営者であるのに対して、ローエンドのC社の社長は過去に経営の経験のある67歳の経営者であった。一概には言えないが、経営の経験のない若い経営者が率いる

会社の方が、経験のある高齢の経営者に率いられている会社より、既存市場で新製品開発を目指そうとする場合、経営のスピード感と行動の大胆さで、差が出たのかもしれない。

なお、社長の学歴については、ハイエンドのA社が短大・専門学校卒であるのに対して、ローエンドのC社は大学学部卒で、一概に高学歴が企業成長とリンクしている訳ではなかった。

#### ■環境・組織・資源

ここでは、A社とC社の事業環境の認識、組織機構のマネジメント、競争優位な経営資源の違いをみている。

事業環境の認識について、比較的安全であると認識しているのか、それとも過酷な状況であると認識しているのか。比較分析の結果、成長を続けるA社は低迷を続けるC社より経営環境は、比較的安全であるとの認識が強かった。

そうした中で、ハイエンドのA社の組織のマネジメントは、各部署の役割を厳密に捉え規律を重視する機械的な組織への意識より、自由度を持たせる有機的な組織への意識がローエンドのC社よりも顕著であった。

一方、経営資源については、両社ともに、組織固有のノウハウ、ネットワーク、技能など、ほぼ同じ競争優位な経営資源を保有している状況であった。

#### ■市場での戦略行動

成長を続けるA社と低迷を続けるC社とで、市場における事業機会の発見／認識と最終的な新製品の量的アウトプットはどの程度異なるのか。比較分析の結果、ハイエンドのA社の事

業機会の発見／認識は4回以上に及ぶのに対してローエンドのC社は2回程度、新製品の類型数はそれぞれ2カテゴリーと1カテゴリー程度であった。

次に、市場への戦略行動について、新技術や新製品の開発にかかわる革新的な行動、他社より先手を打つ先駆的な行動、リスクを伴う行動、およびこれら3つの行動を総合的に捉えた企業家的志向性（EO）<sup>7</sup>についてA社とC社との違いを比較した。

分析の結果、これらすべての点について、ハイエンドのA社はローエンドのC社よりも高い数値を示した。特に、他社より先に手を打つ先駆的な行動の違いは顕著であり、総合的にみて革新的で先駆的な行動を軸とした企業家的志向性（EO）がローエンドのC社よりハイエンドのA社において際立っており、その違いが成長の差に結びついたと言えるかもしれない。

#### 4.3 新市場で新製品を開発するハイエンド企業とローエンド企業

持続的に成長する企業と低迷する企業の中から、新市場で新製品を開発することを市場戦略の目標として重視する企業を選別したところ、ハイエンド企業B社とローエンド企業D社、E社のみが抽出された。以下では、この3社を、成長状況、企業属性、成長の射程と願望、ガバナンス・経営者、環境・組織・資源、市場での戦略行動の視点から比較分析し違いを探る。

##### ■成長状況

表4で示す通りハイエンド企業B社は、設立

10年で20.3%の成長率を示し、比較可能な企業130社中、第3位であった。過去3年の成長率は16.7%で、136位中第5位である。一方、ローエンド企業の1つであるD社の設立後10年の成長率は、-8.3%で順位は129位、過去3年の成長率は-10.0%で順位も129位であった。もう一社のローエンド企業E社は、10年間の成長率は-8.7%で130位、過去3年間の成長率は-25.9%で133位であった。

##### ■企業属性

ハイエンドのB社は1998年に宮崎県で設立された食料品関連の製造販売企業で、10年間で資本金の規模は、3百万円から1千万円へと増加し、従業員は4人から30人、売上高は7百万円から12億円へと増え成長を続けている。

一方、ローエンドのD社は、愛知県に本社を置く製造業で、設立は1997年、資本金規模は設立時と変わらず3百万円、売上高は10年間で約5千7百万円から7百万円へと大きく減少している。

もう一社のローエンド企業であるE社は、1997年に大阪府で設立されたプラスチック加工の製造企業で、資本金は設立以来変わらず1千万円で、従業員数は8人から12人へと増加するものの、売上高は1億円から1千1百万円へと減少している。

##### ■成長の射程と願望

B社、D社、E社ともに、市場範囲は都道府県レベルで、その中で新市場での新製品の開発を目指している。また、将来の株式公開や会社

<sup>7</sup> EOの詳細については江島（2014）を参照。



数を増やす意向もない。成長に影響を与える市場の範囲、製品開発の志向性、成長願望は3社とも同じであった。

#### ■ガバナンス・経営者

B社、D社、E社とも共通して、家族経営企業で、社長は過去に経営の経験はなかった。但し、経営トップが、創業者であるのはハイエンド企業のB社とローエンド企業のE社で、D社は創業者の親族であった。

また、社長の学歴で最も高いのは、大学学部卒のローエンド企業のD社で、次に短大・専門学校卒の同じくローエンド企業E社と高卒のハイエンド企業のB社であった。ここでも、先の既存市場で新製品を開発する企業と同様に、高学歴は成長にあまり影響を与えていない可能性が示唆された。社長の年齢はB社が43歳、D社が53歳、E社が44歳で、それほど大きな違いはなかった。

#### ■環境・組織・資源

ハイエンドB社の経営環境の認識は、過酷な意識は低く、自社に有利な状況との認識が強かった。そうした中、組織のマネジメントは、自由と規律がバランスされた状況で維持されていた。新市場で新製品を開発するためには、失敗のリスクが高いため、安定した既存の顧客との関係を維持し、組織の規律も一定程度保ちながら、魅力ある新製品づくりを、組織の創発性に取り組みながら行う必要があったと言えるかもしれない。

一方、ローエンドのD社とE社は、ハイエンドのB社と比較すると、経営環境を過酷な状況

と認識している傾向が強く、そうした中での組織のあり方は、現状を打破するために、組織の自由度をやや高めて新たな市場で積極的に新製品の開発と顧客へのアプローチを強めている様子が浮かび上がった。なお、競争優位な経営資源の保有状況については、3社の中で顕著な違いはみられなかった。

#### ■市場での戦略行動

過去3年間の新製品の数は、圧倒的にハイエンドのB社がローエンドのD社とE社より多い。その背景には、市場を攻める行動の違いがあるといえよう。

3社の市場での戦略行動の違いをみると、新たな技術開発や製品開発への意識と行動を表す革新性でハイエンドのB社は、ローエンドのD社とE社を圧倒し、また、他社より一歩先に進む先駆性の指標でもB社は、D社とE社より高い数値を示した。

一方、リスクを伴う行動は、ややハイエンドのB社の方が、ローエンドのD社とE社より抑えられているように見える。市場に対して攻め続ける行動姿勢としての企業家的志向性（EO）については、B社は革新性と先駆性を軸にD社とE社を抑えて高い数値を示す。高成長維持企業と低成長維持企業との違いは、企業家的志向性（EO）の違いとリンクしている可能性が示唆されたと言えよう。

#### 4.4 発見事実と解釈

地域競争アリーナで高成長を続けるハイエンド企業と低成長を続けるローエンド企業の違いはどこにあるのか。

## ■コンテキスト1：既存市場で新製品開発

既存市場で新製品の開発を目指す場合、ハイエンド企業とローエンド企業の違いは次の4点にあった。

第一に、経営の経験のない若い経営者が率いる会社と、経験のある高齢の経営者に率いられている会社で、前者が高成長を維持し、後者が低迷を続けていた。経営のスピード感と行動の大胆さで、差が出たのかもしれない。なお、設立10年企業のデータベースを用いて社長の年齢（ハイエンド30歳代、ローエンド60歳代）と売上高成長率との違いを分析したところ、30歳代は平均8.6%、60歳代は4.7%で、統計上有意な差となった。但し、企業の所有や経営の経験の有無と売上高成長率との違いについては統計上有意な差はなかった。

第二に、必ずしも高学歴の社長が高成長企業を牽引している訳ではないことがわかった。ローエンド企業の社長が大卒者で、ハイエンド企業の社長が短大・専門学校卒であった。但し、設立10年企業のデータベースを用いた社長の学歴と売上高成長率との違いを分析したところ統計上有意な差はなかった。

第三に、ハイエンド企業は、一定の安全な経営環境を保つ中で組織の自由度を高めて新製品開発に臨むマネジメントスタイルをとり、ローエンド企業は、やや厳しい環境下に身を置き、自由度よりも規律を優先し新製品開発に臨むマネジメントスタイルをとっていた。

設立10年企業のデータベースを用いた事業環境の認識（安全vs.過酷）と売上高成長率ならびに組織機構のマネジメント（自由vs.規律）と売上高成長率の関係について統計分析を試

みたところ、それぞれ発見事実と同じ結果となり、ともに統計上有意な結果を示した。

第四に、他社より先に手を打つ先駆的な行動と革新的な行動を軸とした企業家的志向性（EO）が、成長と低迷の差に結びついた可能性がある。この点について、設立10年企業のデータベースを用いた、市場への行動としての革新性、先駆性、リスク負荷、総合的な企業家的志向性（EO）と売上高成長率の関係をそれぞれ分析したところ、発見事実と同様の結果が、統計上有意な差として示された。

## ■コンテキスト2：新市場で新製品開発

次に、新市場で新製品の開発を目指す場合、ハイエンド企業とローエンド企業の違いはどこにあるのか。分析の結果、3つの違いがわかった。

第一に、先に述べた既存市場で新製品の開発を試みるケースと同様に、必ずしも高学歴をもつ社長に率いられた会社が成長を持続している訳ではないことである。但し、先に述べた通り、学歴と成長には統計上有意な差は確認できなかった。

第二に、ハイエンド企業は、安定した経営環境下に身を置き、組織の自由度と規律をバランスさせながら、新市場で新製品の開発に取り組むのに対して、ローエンド企業は、やや厳しい経営環境から抜け出すために、組織の自由度を高め新市場での新製品の開発に臨んでいた。

この点については、既存市場で新製品を開発する場合とやや異なる結果であり、設立10年企業のデータベースを用いた分析結果とも整合しなかった。

これは、既存市場で新製品を開発する場合

と新市場で新製品を開発する場合という条件（コンテキスト）の違いが、異なる結果を生んだと言えるかもしれない。

言い換えると、既存市場で新製品を開発する場合、ハイエンド企業は、「既存の市場」という安定した経営環境にいるからこそ、安心して組織の自由度を高めて新製品開発へ取り組むことができ、ローエンド企業は、既に馴染みの市場とは言え、厳しい経営環境下にいるので、やや委縮気味になり組織の規律を重視して慎重に新製品開発に臨まざるを得なかったのかもしれない<sup>8</sup>。

一方、既存市場より不確実性が高い新市場で新製品を開発する場合、ハイエンド企業は良好な経営環境下においても、高いリスクを避けるために、組織の自由度を高めて新製品開発に臨む訳ではなく、また、組織の規律を維持しながら慎重に新製品開発に臨む訳でもなく、その中間的な行動を取った。ローエンド企業は、逆に不確実性が高い中で直面する大きな損失を回避するために、厳しい環境の中で、組織の規律より自由度を高めて新製品開発に取り組む姿勢を取ったといえよう<sup>9</sup>。

ハイエンド企業と言えども、従来市場と構造が異なる新しい市場で新製品を開発する場合は、むしろ慎重に構え、逆に、過酷な経営環境から新天地で生き残りをかけるローエンド企業は、柔軟な組織運営が最善な方法だったといえるのかもしれない。

第三に、市場への行動に関して、リスクは取

り過ぎず抑えながらも、革新性と先駆性を存分に発揮して市場を果敢に攻める企業家的志向性（EO）がハイエンド企業に顕著で、ローエンド企業にはみられなかった。

この結果は、先に示した既存市場で新製品開発を行う企業の場合と同様に、設立10年企業のデータベースを用いた分析から、リスク負荷を除く、革新性、先駆性、企業家的志向性（EO）と売上高成長率との間に、統計上有意な差がみられ、ハイエンド企業とローエンド企業との違いを説明する要因となった。

## 5. 10年企業の実態

調査分析の結果、会社を設立して10年が経つ企業全体の成長状況を分析したところ、全体のわずか5%の企業が雇用全体（10年間で生み出した雇用数）の約半数を、また、わずか3%の企業が売上高全体（10年間で生み出した売上高）の約半数を創り出していることがわかった。一握りの成長する企業が全体を牽引している姿が浮き彫りになった。

一方、設立10年企業は、異なる3つの競争アリーナで競い合い、それぞれの売上高成長率は、地域競争アリーナで4.2%、全国競争アリーナで6.8%、世界競争アリーナで8.3%であった。各アリーナには、高成長企業と低成長企業が共存し、その中の地域競争アリーナに絞って分析したところ、持続的に高成長を続けるハイエンド企業と残念ながら低成長を続けるローエンド企業が存在していた。

8 この現象は脅威硬直性アプローチで説明できるかもしれない。脅威硬直性アプローチは、脅威に感じられる経営環境下では、ビジネスは委縮し情報の収集や加工が制限され、組織内の管理も厳しくなり、その結果、組織の柔軟性や前向きな志向性が減退していくと主張する（Sitkin and Pablo, 1992; Staw, Sandelands and Dutton, 1981）。

9 この現象は繁栄理論で説明できるかもしれない。繁栄理論は、人々は、確かな得が絡む選択ではリスクを回避し、確かな損が絡む選択ではリスクを追求することを主張する。従って、過酷な経営環境下にある企業は、直面する大きなロスを解消するために、リスクをとり大胆な行動で物事に臨むとされる（Kahneman and Tversky, 1979）。

10年企業の成長と低迷の本質的な違いは、主として組織と戦略にかかわる志向性と行動の型にあった。

## 6. 3つのメッセージ

売上や利益が伸びない理由は何だろう。小さな会社の社長さんから良く聞く答えは、「景気」「業界」「立地」「為替」「増税」「会社の規模」などで、いずれももっともらしいが、本当にそうだろうか。

本論文で示した分析結果からは、小さな会社の中でも、高成長を続ける会社もあった。狭い市場範囲で小さく商売をする会社でも、大きく売上を伸ばす会社も存在した。

業種、業歴、規模、市場範囲など同じ条件の中でも、必ずそこには、高成長企業と低成長企業が存在し事業を続けている。この結果は、企業の成長と低迷に、外部の環境要因は影響を与えるものの、それは本質的な要因ではないことを示唆しているのではないだろうか。

売上が伸びない理由を、周囲のせいにならず、自社の戦略や組織の問題へと視点を転換させることが、自社の成長のためには必要ではないだろうか。難しいことだが、そこに問題の核心が潜んでいるように思える。これが第一のメッセージである。

二つ目のメッセージは、自社の置かれている

経営環境を冷静に分析し、戦略行動を起こし、その結果を振り返り、学習を繰り返すことである。

例えば、業界、顧客、ライバル企業の動向を毎週、毎月、四半期ごとにトレースしながら、具体的な自社の競争戦略を練り実行し、その結果を振り返ってみてはどうだろうか。

過去の失敗や成功からの学びこそが次の成長の糧になるはずである。冷静さ、軽快なフットワーク（行動）、学習の習慣が持続的な成長に効いてくるのではないだろうか。

市場を攻める場合の、本調査分析結果からの1つの示唆は、既存市場で新製品開発に取り組む場合と、新市場で新製品開発に取り組む場合とで組織の型が異なっていたことである。しかし、戦略の型は同じであった。企業家的志向性（EO）がその鍵を握っていた。革新性と先駆性を軸にリスク負荷を調整しながら、全体としての戦略行動が適正化されることが会社の明暗を分ける点で重要であった。

守りではなく攻め、分析より行動、既存より新規という、経営トップと一体化した組織の主體的な戦略行動の型をつくること、これが第三のメッセージとなる。

小さな会社は日本の経済社会を支える屋台骨である。小さな会社が大きく成長し持続することを願っている。

## 【参考文献】

- 中小企業庁 (2016) 『中小企業白書』 ぎょうせい。
- Cressy, R. C. (1996) "Are Business Startups Debt-Rationed?" *The Economic Journal*, Vol.106 (438): 1253-1270.
- 江島由裕 (2014) 『創造的中小企業の存亡：生存要因の実証分析』 白桃書房。
- Headd, B. and B. Kirchoff (2009) "The Growth, Decline and Survival of Small Business: An Exploratory Study of Life Cycles," *Journal of Small Business Management*, Vol. 47 (4): 531-550.
- Kahneman, D. and Tversky, A. (1979). 'Prospect Theory: An Analysis of Decisions Under Risk,' *Econometrica*, 47: 263-291.
- Sitkin, S.B. and Pablo, A.L. (1992). 'Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior,' *Academy of Management Review*, 14: 9-13.
- Staw, B.M., Sandelands, L.E., and Dutton, J.E. (1981). "Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis,' *Administrative Science Quarterly*, 26: 501-524.
- Storey, D. J. (1985) "Manufacturing Employment Change in Northern England 1965-78: The Role of Small Business," in D.J. Storey (ed.), *Small Firms in Regional Economic Development*, Cambridge University Press.
- Storey, D. J., K. Keasey, R. Watson and P. Wynarczyk (1987) "*The Performance of Small Firms: Profits, Jobs and Failure*," London: Croom Helm.