

6月号 ごあいさつ

日本経済をリードする中堅企業モデルの創造

～ 企業の成長サイクル 1・3・5の法則 ～

株式会社 山西 あすなろ会相談役 西垣 洋一
代表取締役会長

中堅企業という「新しい経営モデル」の創造

2024年に「中堅企業」という企業規模が法的に定義されました。これまで大企業に分類されていた社員数2000人以下の中規模企業が新たに位置付けられ、各成長促進政策が設けられました。

日本経済は、人口減少、少子高齢化に伴う労働人口減少が進む中、多くの企業が後継者不足に直面し、日本における企業数そのものも比例して減少している今、日本経済は持続的成長の牽引役である中堅企業の数とその成長が欠かせない経済構造となっています。(右図① 参照)。

企業の成長ステージ 1・3・5の法則とは

企業の成長は、スギの木のように直線的にまっすぐ伸びていくのではなく、竹のように節を重ねながら進みます。節とは単なる停滞ではなく、次の飛躍に向けた転換点であり、どう乗り越えるかが企業の将来を大きく左右します。要するに企業が成長し、規模を拡大していく時には、その成長スピードは均一ではなく、ある程度成長すると必ず踊り場が訪れて停滞し、また成長するという経緯を繰り返しながら発展していきます。創業期に有効であった方法は、成長期や成熟期には通用しないなど、成長の各段階には独自の課題と戦略があり、それを適切に見極めることが不可欠です。

特に「1・3・5の法則」に象徴される売上や組織の節目においては、それまでの成功要因が逆に成長を阻む要因へと変化するため、経営者は現在の規模に応じた独自の戦略的転換を断行しなければなりません。創業期の「個の突破力」から、中堅期における「組織的な仕組み化」や「多角的な事業展開」へと、トップマネジメントの役割を柔軟に変容させていくことが、成長の踊り場を乗り越える鍵となります。つまりは10億円から30億、50億、100億円へと売上規模に応じてそれぞれの成長ステージを定義し、規模別に必要な戦略を提示、経営者が向き合うべき経営課題を「トップマネジメント」として表現し、それを実現するための「重要経営指標」と、「事業」「経営」におけるより具体的な戦略で構成していくことが重要となります(右図②、③ 参照)。

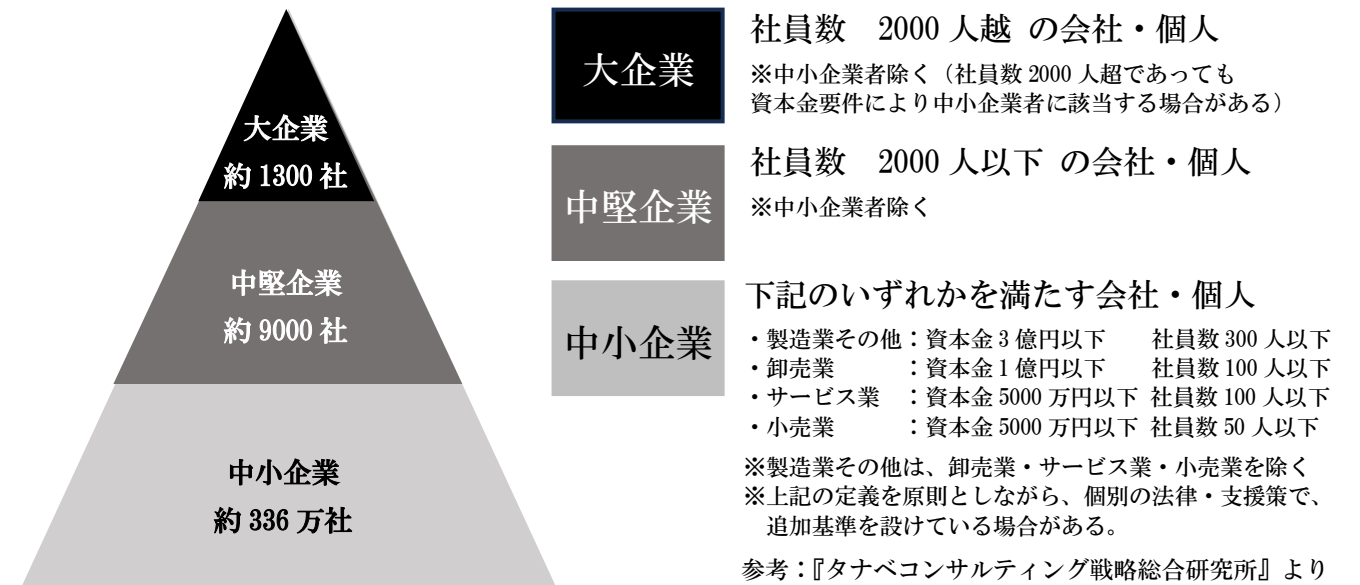
「新しい経営モデル」の創造に向けた3つの柱

- 1. トップマネジメントの変容：**
社長がすべての決定を下す「中央集権型」から、ビジョンを示し、各部門のリーダーを鼓舞する「ビジョン共有型」への転換。
- 2. デジタル・トランスフォーメーション (DX)：**
労働人口が減る中で成長を維持するためには、属人的な業務を徹底的にデジタル化し、高付加価値業務に人をシフトさせる必要がある。
- 3. 持続的なイノベーション (踊り場の突破)：**
既存事業が安定しているうちに、次の「節」を作るための研究開発やM&Aを戦略的に実行する。

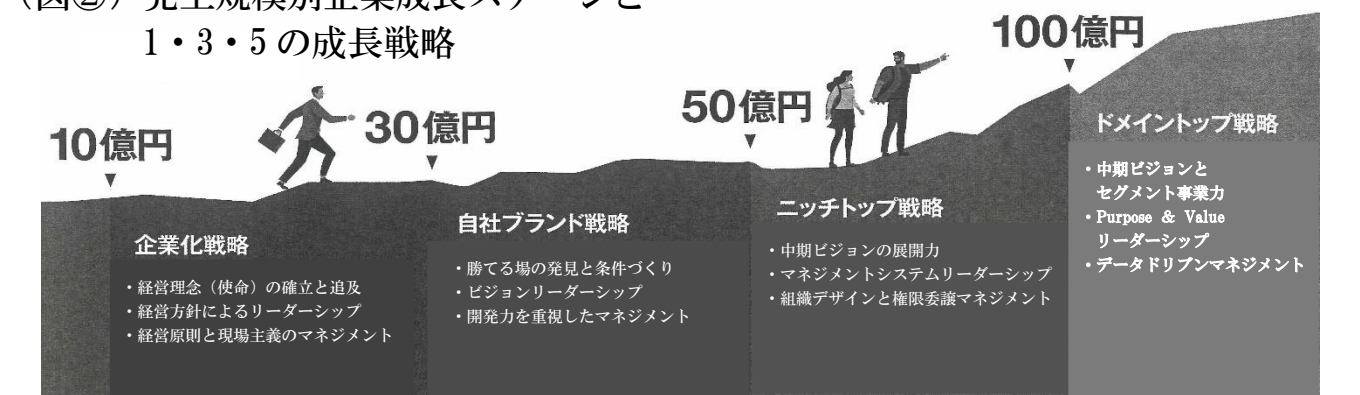
地政学的リスクが緊迫化する中東情勢をはじめ、出口の見えない不安が漂う中、日本経済をリードする存在へと飛躍するためには、過去の延長線上にある経営から脱却し、規模の拡大に伴う竹の「節」を作り直す決断力が不可欠です。激変する外部環境に翻弄されるのではなく、自らの経営モデルを各ステージに合わせて自己変革させ続ける企業こそが、次のステップへと進み、次世代の日本経済を支える揺るぎない基盤を築いていくのだと思います。

2026年6月吉日

(図①) 大企業、中堅企業及び中小企業の定義



(図②) 売上規模別企業成長ステージと1・3・5の成長戦略



参考：『タナベコンサルティング戦略総合研究所』より

(図③) 100億円の企業が取り組むべき成長戦略

| | ドメイントップ戦略 | ターゲット事業領域におけるシェアナンバーワン |
|------------------|---|--|
| トップマネジメント | □中期ビジョンとセグメント事業力 □Purpose & Value リーダシップ □データドリブンマネジメント | |
| 重要経営指標 (KGI・KPI) | □ターゲットシェア 20% | □日本一の製品・サービスの保有 □売上高伸び率 10% □売上高営業利益率 10% □1人当たり営業利益 300万円 |
| 事業戦略 | 固有技術 | □国内および地域ナンバーワンの製品・サービスの開発と育成 □ターゲット領域におけるワンストップモデルの構築 |
| | 事業 | □3S(シェア、シリーズ、システム)でニッチ市場を新たに創造 □得意先の業種分散によるリスクヘッジ □商品戦略から事業戦略への転換 □グローバル市場への挑戦 |
| 経営戦略 | マーケティング | □KOLマーケティングによる製品開発 □エンジニアリング営業体制へ |
| | 組織・人材 | □長期的視点の戦略リーダーシップ □ホールディングス、グループ経営への移行 □事業部組織への移行 □権限委譲と、役員や経営幹部による利益責任体制 □M&A部門の設置とR&D部門の強化 □企業内大学(アカデミー)の設立 |
| | 経営システム | □中長期ビジョンの策定(人的資本、DX、R&Dビジョンを追加) □ガバナンス、コンプライアンス体制の強化 □中堅幹部の経営参画 □データドリブン経営の導入 □コーポレートウェルビーイングの導入 |
| 財務・キャピタル | □株式上場による持続的成長への挑戦 | |