

令和8年度 第1回大阪府・大阪市経済動向報告会 第3部

令和7年度政策立案支援調査

# 地域経済を牽引する企業に関する調査

- 売上高100億円を目指す地域企業 -

2026年5月20日

**orcie** 大阪産業経済リサーチセンター  
Osaka Research Center for Industry and the Economy

主任研究員 越村 惣次郎

## 調査の背景と目的

- ◎ 政府は、「デフレ経済」から「持続的な成長型経済」への転換を目指し、地域産業政策において、中堅・中小企業の飛躍的成長に着目し、**新たな政策対象に着目（中堅企業、100億宣言企業）**
- ◎ 新たに政策対象は、これまでの中小企業政策が対象としてきた中小企業とは異質と考えられる？
- ◎ 政策は、従来の延長線上ではなく、**新たな政策対象の知ることから抜本的に検討**することが必要

### 【新たな政策対象】

#### 中堅企業 (2024)



参考：中堅企業政策

大企業のうち常用雇用者数2000人以下を  
中堅企業と規定

**従来の中小企業政策の原則対象外**

#### 100億宣言企業 (2025)



参考100億企業  
成長ポータル

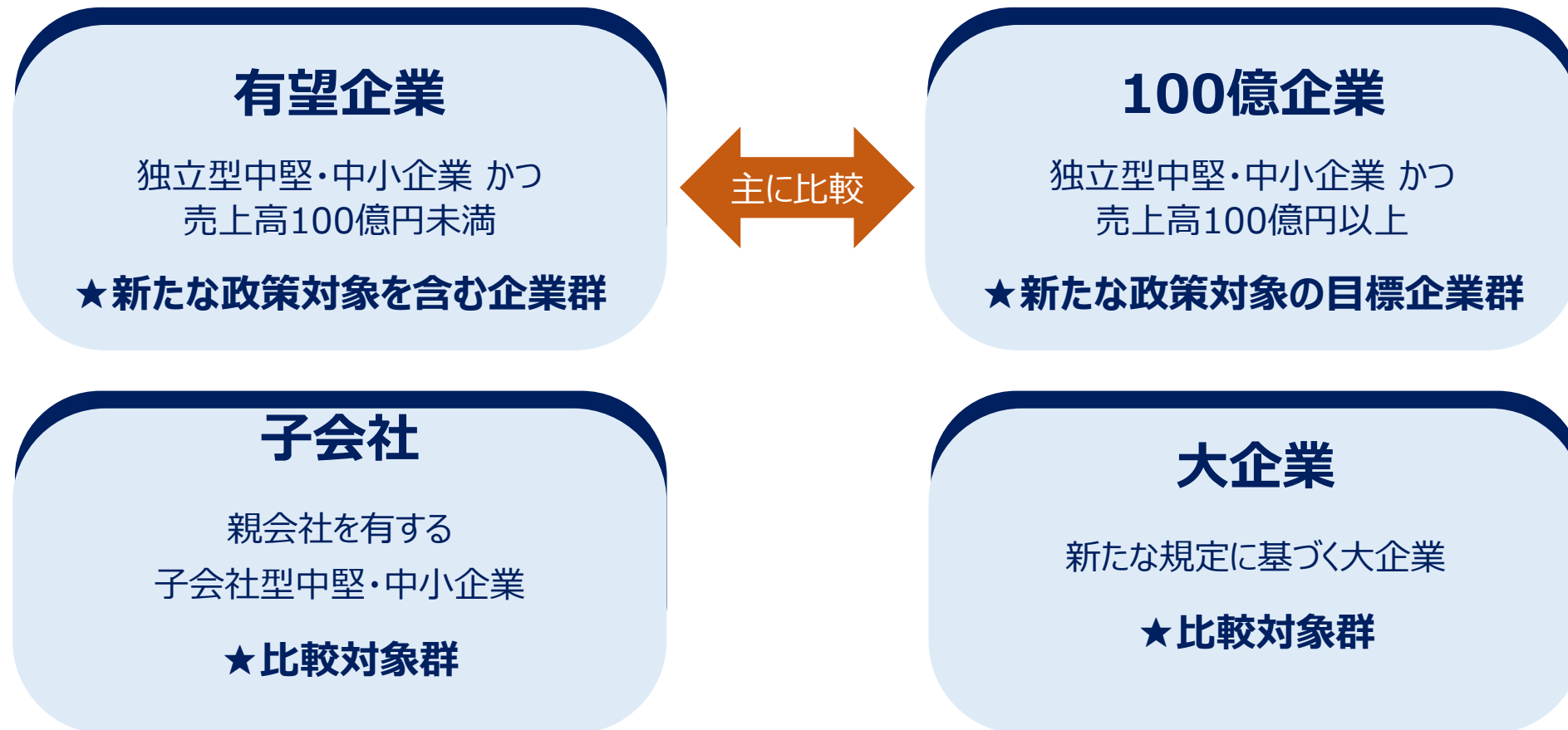
売上高100億円への飛躍的成長を  
めざす中小企業

**現状で達成している中小企業は極わずか(1%未満)**

## 比較分析する4つの企業タイプ

- ◆ 新たな政策対象の企業像を把握するため、府内企業を4タイプに区分し比較分析を実施

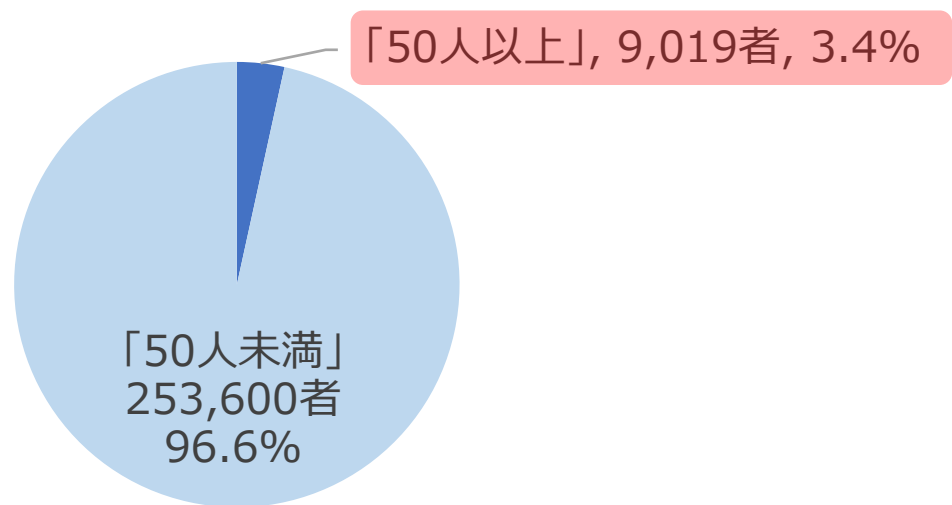
※分析データの特性や企業分類の考え方の詳細は資料1～4参照。



## 資料 1 : 分析に用いたデータの特徴

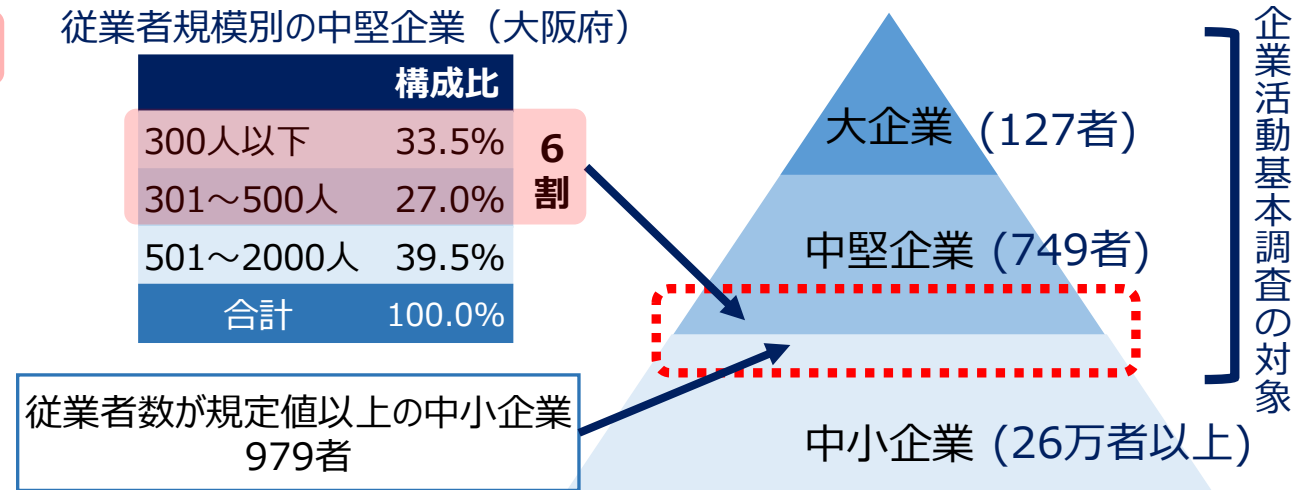
- ◆「経済産業省企業活動基本調査」のデータを使用。当該調査の対象は、農林漁業を除く、製造業やサービス業などのうち、**従業員 50 人以上かつ資本金額又は出資金額3,000 万円以上**のすべての企業。つまり、データには大企業から中小企業までが含まれるが、**中小企業の99.6%を占める「50人未満の企業」は含まない。**
- ◆中堅企業の約6割は従業員数500人以下である一方で、中小企業には従業員数で基準を超える企業が1,000者近く含まれることから、**中堅企業と中小企業との規模の境界線付近には企業規模感の近い企業群が存在している。**
- ◆本調査では、以上のデータ特性などを踏まえ、本調査では**中堅企業と中小企業を区分せずに一体**として捉えた。

従業員規模別の企業数（大阪府）



出所：総務省「令和3年経済センサス活動調査」。

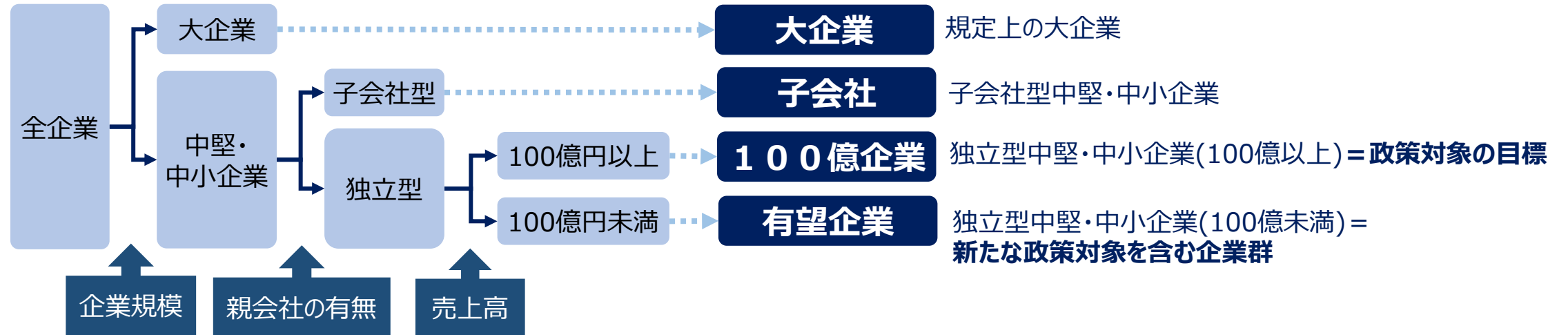
規模別の企業数（大阪府）



出所：越村惣次郎（2025）「府内中堅企業の実態調査」。

## 資料 2 : 比較分析のための企業分類 (2段階)

＜第1段階＞ 府内企業を4つの企業タイプに分類し、各企業タイプの企業像を比較分析。



＜第2段階＞ 上記のうち、新たな政策対象が含まれるとみられる「有望企業」について、成長志向性の高い企業企業群を抽出し、これを新たな政策対象（100億宣言企業）として、それ以外の企業と比較分析。



## 資料3：4つの企業分類（第1段階）

4つの企業タイプの分類を用いた2つのデータベースを作成し、比較分析を実施。

### ①パネルデータ

企業活動基本調査の2019年（2018年実績）から2024年（2023年実績）において、大阪に本社を有する企業のうち、全期間を通じてデータが得られた2,192社のデータ。

### ②アンケートデータ

企業活動基本調査の2024年の名簿情報を利用したアンケート調査によって得た579社（回収率17.1%）のデータ。

「パネルデータ（2019-2024）の概要」

	有望企業		100億企業		子会社		大企業		合計	
	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)
中小企業	891	94.0	216	53.2	575	76.1	0	0.0	1682	76.7
中堅企業	57	6.0	190	46.8	181	23.9	0	0.0	428	19.5
大企業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	82	100.0	82	3.7
合計	948	100.0	406	100.0	756	100.0	82	100.0	2192	100.0

「アンケートデータの概要」

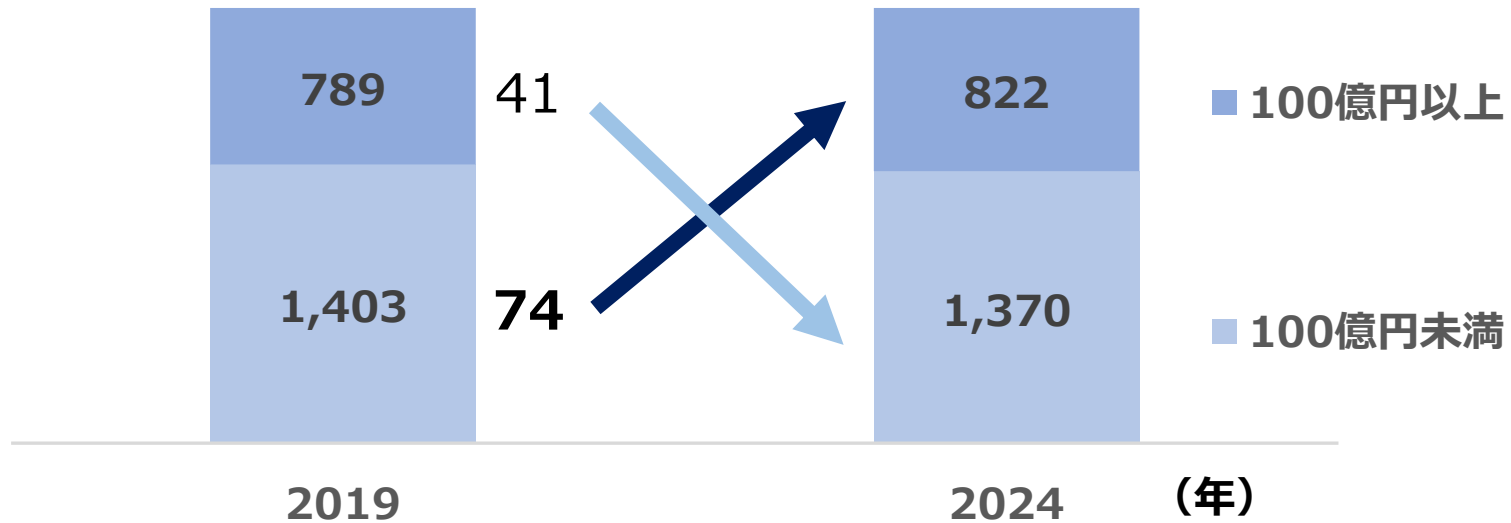
	有望企業		100億企業		子会社		大企業		合計	
	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)
中小企業	313	93.7	51	71.8	130	81.8	0	0.0	494	85.3
中堅企業	21	6.3	20	28.2	29	18.2	0	0.0	70	12.1
大企業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	15	100.0	15	2.6
合計	334	100.0	71	100.0	159	100.0	15	100.0	579	100.0

出所：大阪産業経済リサーチセンター（2026）「地域経済を牽引する企業に関する調査」。以下、出所の記載がないものは同じ。

## 資料4：売上高100億円達成企業はレアな存在

◆2019年時点で100億円未満であった1,403社(全規模)のうち、6年間で100億円を達成した企業はわずか5.3% (74社)。従業員 50 人以上かつ資本金額又は出資金額3,000 万円以上で、大企業、中堅企業を含む企業でも、新たに100億円を達成する企業は多くはない。

売上高100億円企業の変化（大阪府）



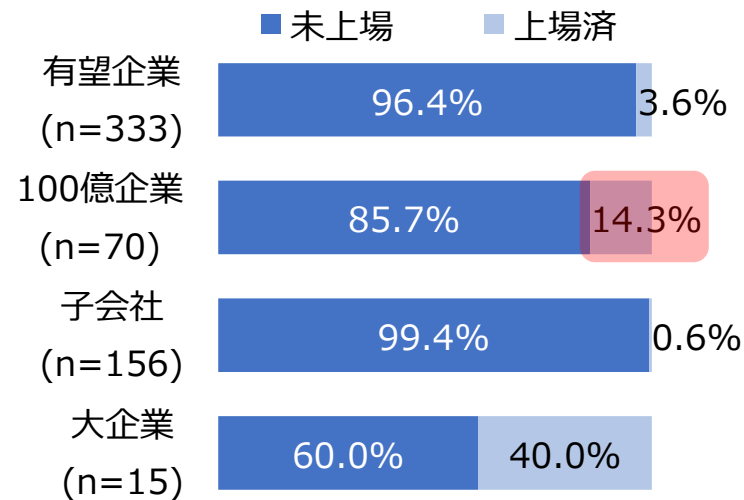
# 有望企業が目標とする100億企業では大きな差がある

- ◎ 100億企業は有望企業に比べて、売上高 **9.3** 倍、従業員数 **3.2** 倍
- ◎ 100億企業の上場企業の割合は、**14.3** % 大企業に次いで多い
- ◎ 100億企業の平均業歴は **70** 年以上 4タイプで最長

資本金額、売上高、従業員数\*\*

	資本金額 (百万円)	売上高 (百万円)	従業員数 (人)
有望企業	124.1	3,962.7	157.6
100億企業	2,394.5	36,854.6	509.7
子会社	469.1	20,461.7	439.1
大企業	25,017.6	317,778.1	5,799.0

上場企業\*\*



設立年\*\*

	設立年
有望企業	1962
100億企業	1953
子会社	1972
大企業	1957

※「有望企業」と「100億企業」について統計的有意差が認められた場合は、図表タイトル末尾に\*\*と表記。

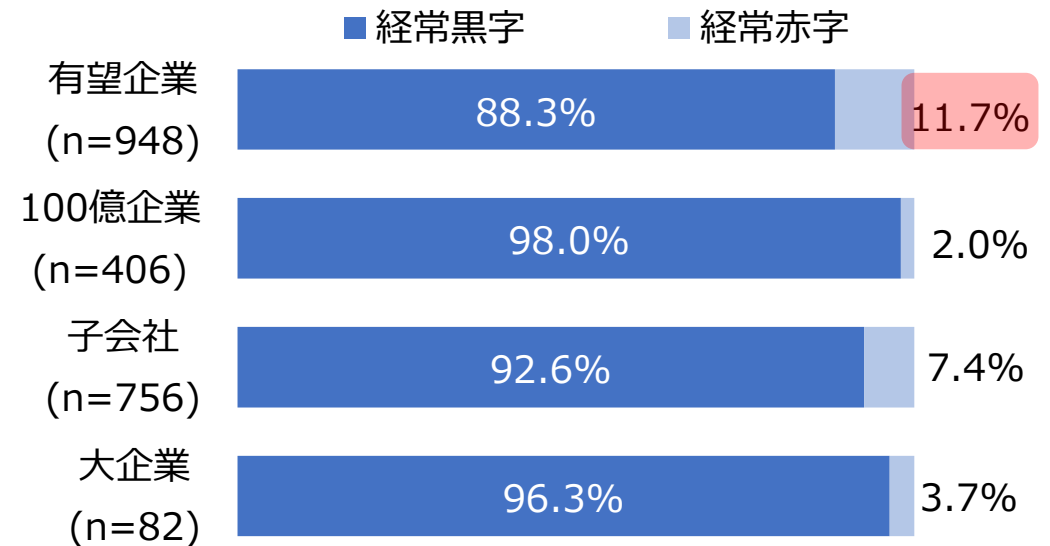
# 100億企業の労働生産性は大企業並みであり、有望企業との差は顕著

- ◎ 100億企業の売上高増加率は最も高水準の **3.3** %
- ◎ 100億企業の1人当たり付加価値額（労働生産性）は、大企業並みの **12.1** 百万円
- ◎ 有望企業は、成長率や生産性が有意に低く、赤字割合は唯一 **1** 割超

業績（2019年～2024年の平均値）\*\*

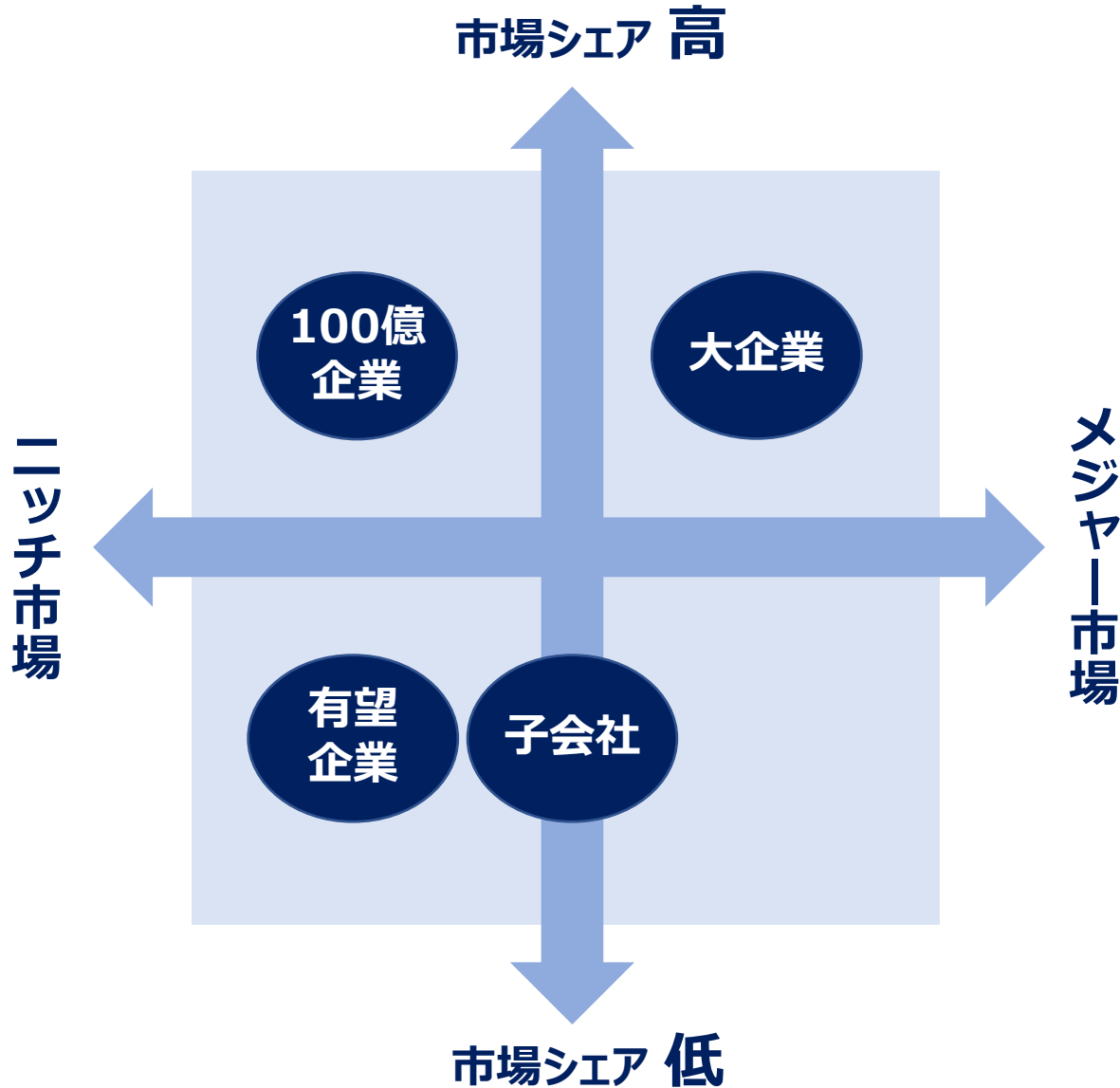
	売上高増加率(%)	総資本経常利益率(%)	1人当たり付加価値額(百万円)
有望企業	1.8	4.1	7.4
100億企業	<b>3.3</b>	5.4	<b>12.1</b>
子会社	2.6	6.2	10.2
大企業	2.7	7.1	13.5

利益基調\*\*

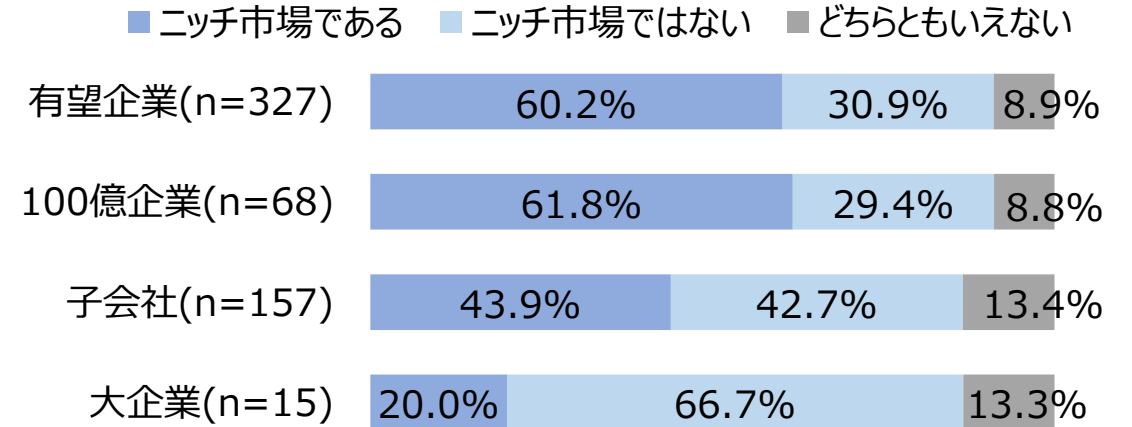


\*\*有意企業と100億企業は統計的有意差あり。

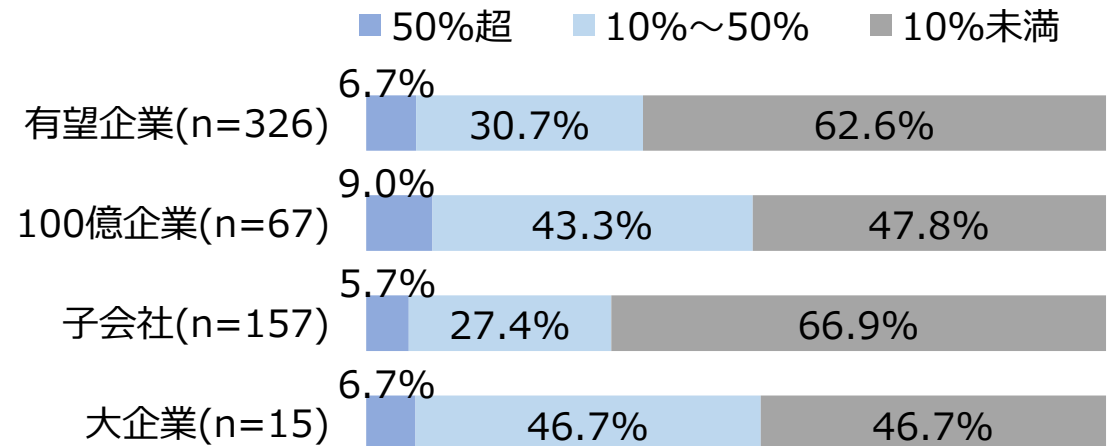
# 100億企業はニッチトップ企業が多い



## 主な市場



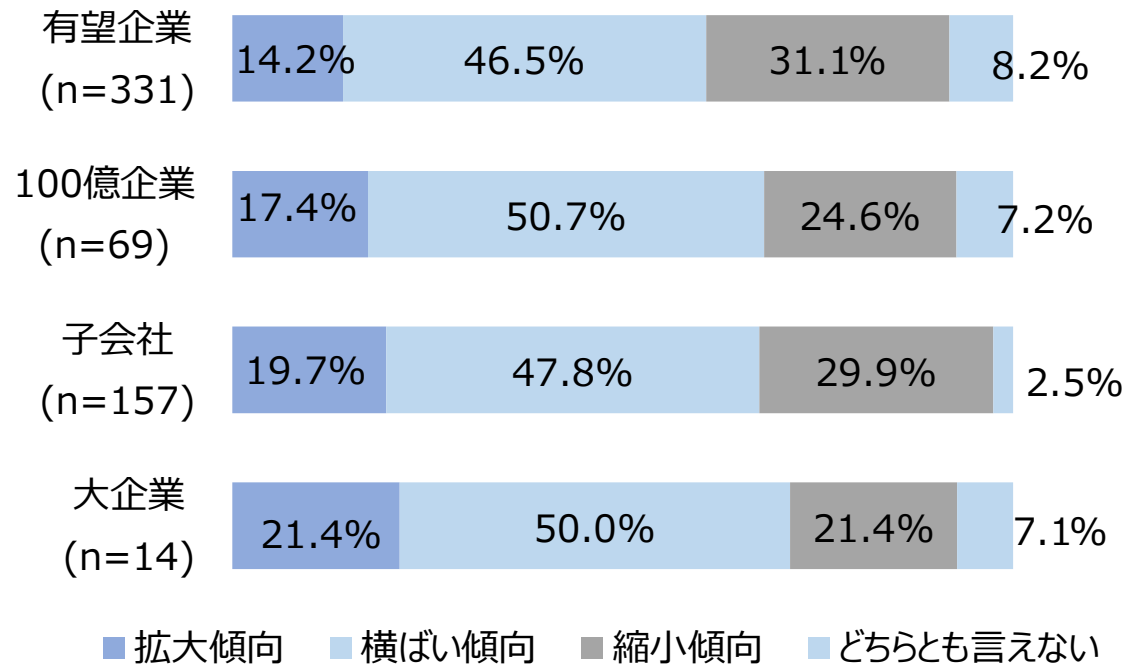
## 市場シェア\*\*



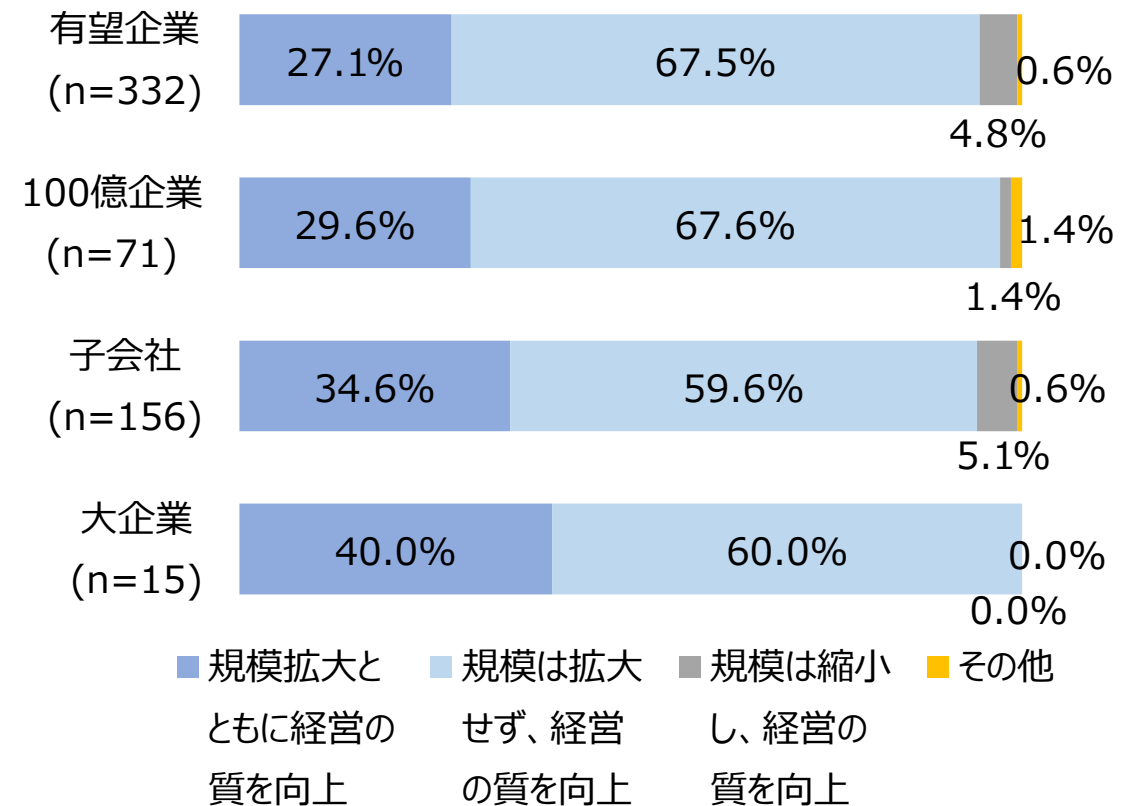
※10%以上と10%未満の場合、統計的有意差があり。

# いずれの企業タイプも市場は成熟しており、規模拡大より質的成長を志向

## 市場の動向

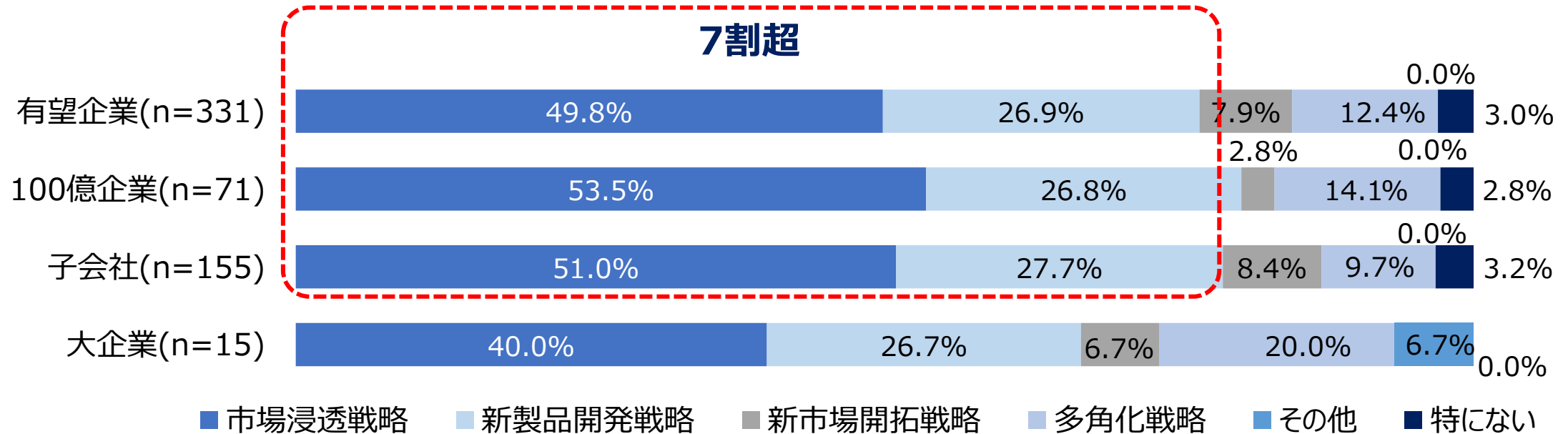


## 成長志向



# 中堅・中小企業の7割超は既存市場での成長を志向

## 市場製品戦略



### 《アンゾフの成長マトリクス》

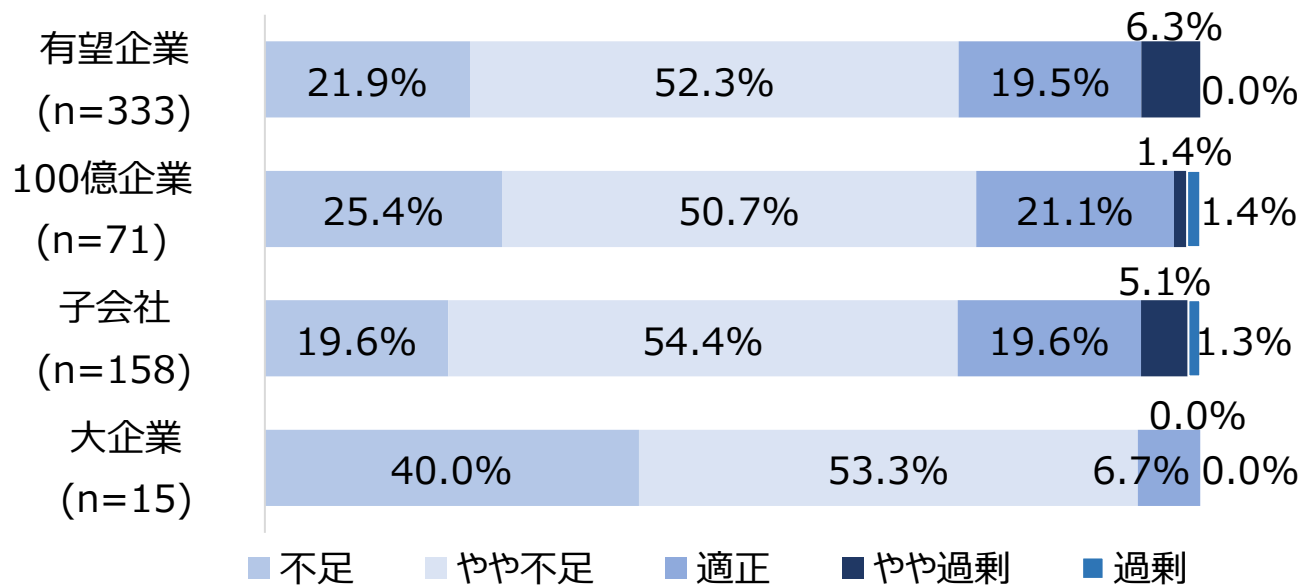
		製品	
		既存	新
市場	既存	市場浸透	新製品開発
	新	新市場開拓	多角化

※アンケート調査ではアンゾフの成長マトリクスに従い選択肢を、「既存市場で市場シェアや収益性の向上（市場浸透戦略）」、「既存市場で新たな製品・商品・サービスを開発・提供（新製品開発戦略）」、「既存の製品・商品・サービスで新市場に進出（新市場開拓戦略）」、「新たな製品・商品・サービスで新市場に参入（多角化戦略）」と設定し、質問した。

# いずれのタイプも人材不足感は強いが、賃金水準や採用実績に差がある

- ◎ 中堅・中小企業の約 **75%** は人材不足
- ◎ 100億企業は、従業員増加率が **2.0%** 人材不足ながらも採用ができている
- ◎ 有望企業は、一人当たり給与額や賃上げ率が有意に低く、従業員増加率も有意に低い

人材の過不足感



雇用の状況\*\*

	従業員増加率(%)	賃上げ率(%)	1人当たり給与額(百万円)
有望企業	0.2	4.3	4.6
100億企業	2.0	5.0	5.7
子会社	0.8	5.4	5.1
大企業	1.3	9.7	4.9

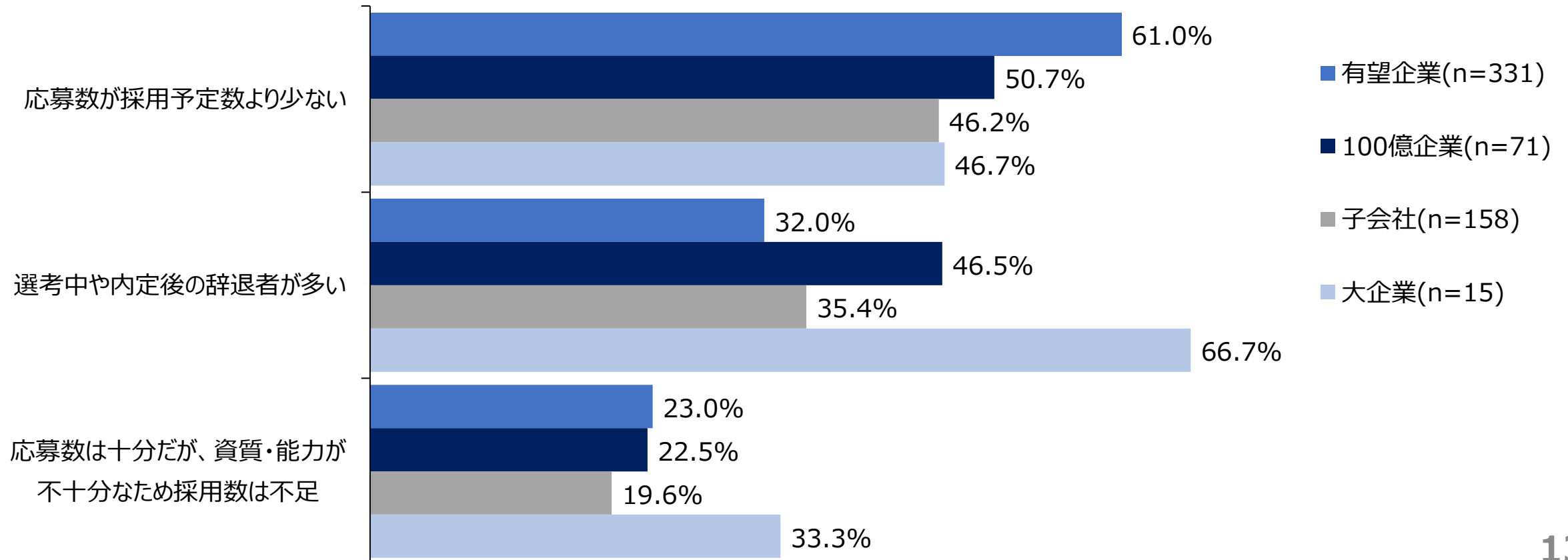
※従業員増加率、1人当たり給与額は統計的有意差あり。

## 採用の課題は、有望企業は応募数、100億企業は加えて内定辞退

- ◆大企業を除く、有望企業、100億企業、子会社の最重要課題は応募数の少なさ
- ◆大企業は、選考中や内定後の辞退者が多いことを課題とする企業が多く、100億企業も同様の課題を抱える企業が多い

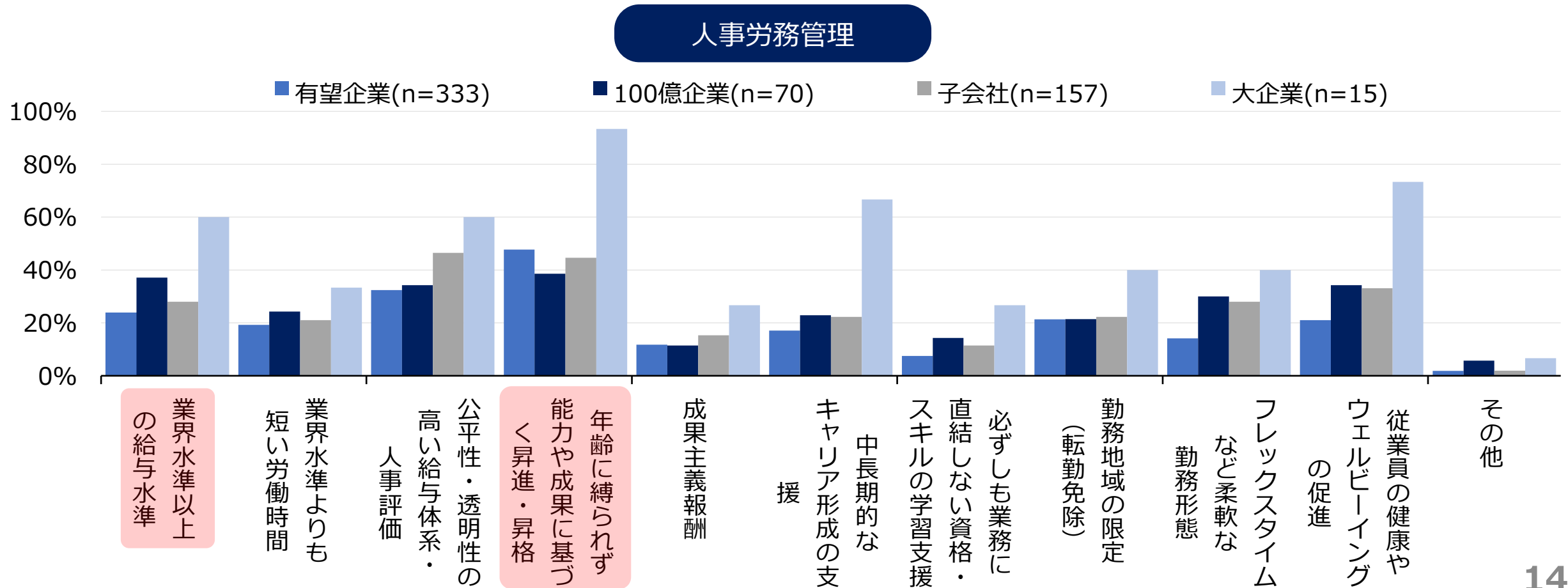
採用の課題

(単位：%)



# 100億企業は、人事労務管理の取組に積極的

- ◆ 人事労務管理について、大企業は多様な取り組みに積極的
- ◆ 中堅・中小企業なかでは、100億企業は、業界水準以上の給与水準が4割弱と比較的高い。
- ◆ 有望企業は、能力や成果に基づく昇進・昇格などに取り組むが、全体的に取組は進んでいない。



# 100億企業は有望企業よりも設備投資や研究開発、人材育成に意欲的

- ◎ 100億企業は、一人当たり投資額 **4.3** 百万円、売上高研究開発費率 **2.8** %  
一人当たり能力開発費 **2.3** 万円 といずれも大企業に次いで高水準
- ◎ 有望企業は、全ての項目が有意に低い

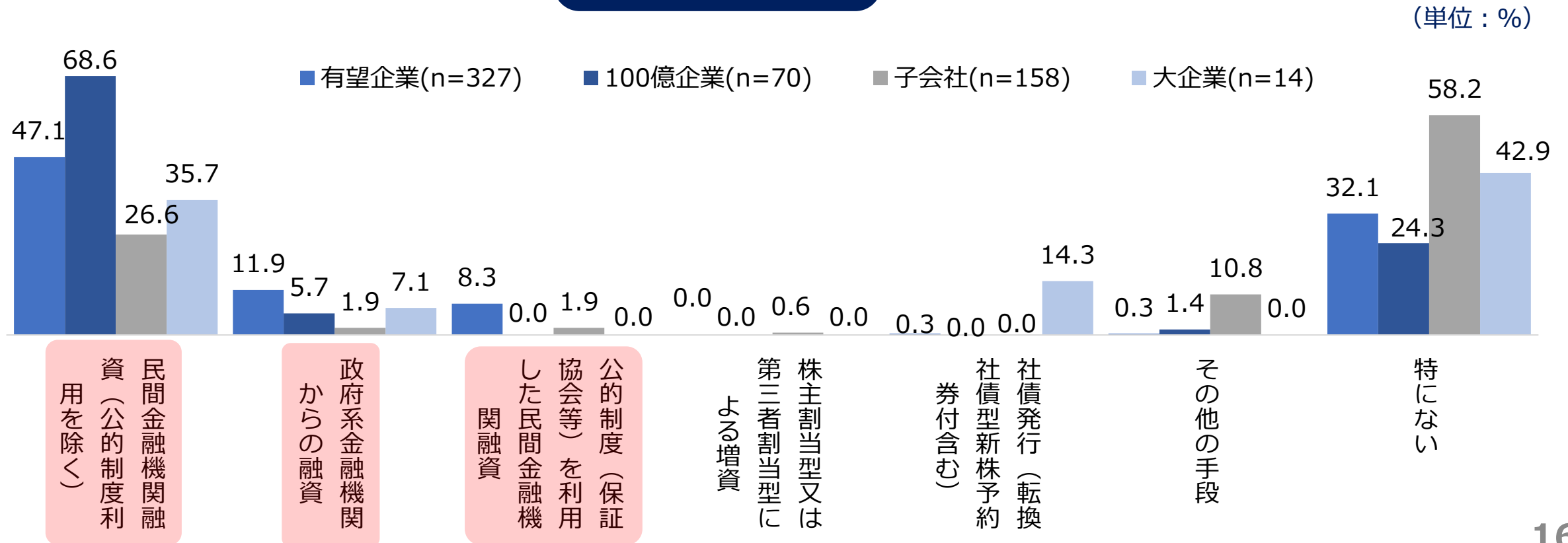
## 投資設備、研究開発費等\*\*

	1人当たり 総投資額 (百万円)	売上高研究 開発費率 (%)	1人当たり 能力開発費 (万円)
有望企業	1.4	1.3	1.6
100億企業	<b>4.3</b>	<b>2.8</b>	<b>2.3</b>
子会社	2.9	1.7	2.2
大企業	6.7	5.0	3.1

# 資金調達は有望企業、100億企業ともに融資(デットファイナンス)が主流

- ◆ 100億企業の7割弱、有望企業5割弱は民間金融機関融資を活用しており、加えて、有望企業は政府系や公的制度の融資を活用する企業も多い
- ◆ 株式や社債などのエクイティファイナンスの活用は、大企業を除いて、中堅・中小企業ではほとんどない

主たる資金調達的手段

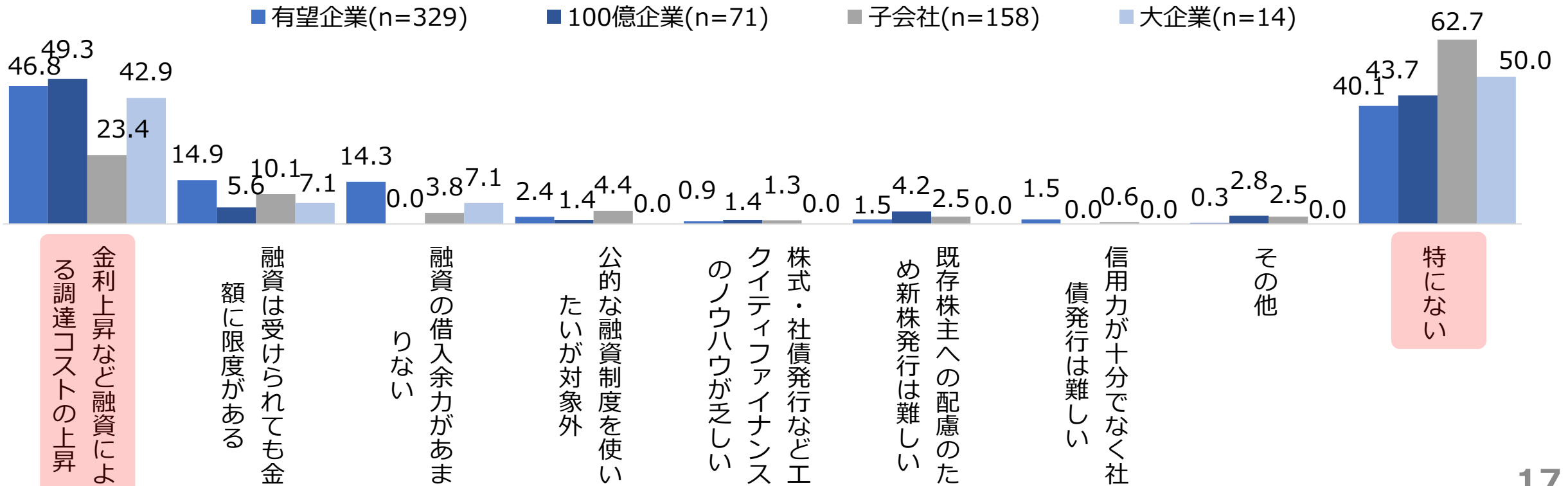


# 資金調達の課題は、金利上昇に伴う調達コストの上昇

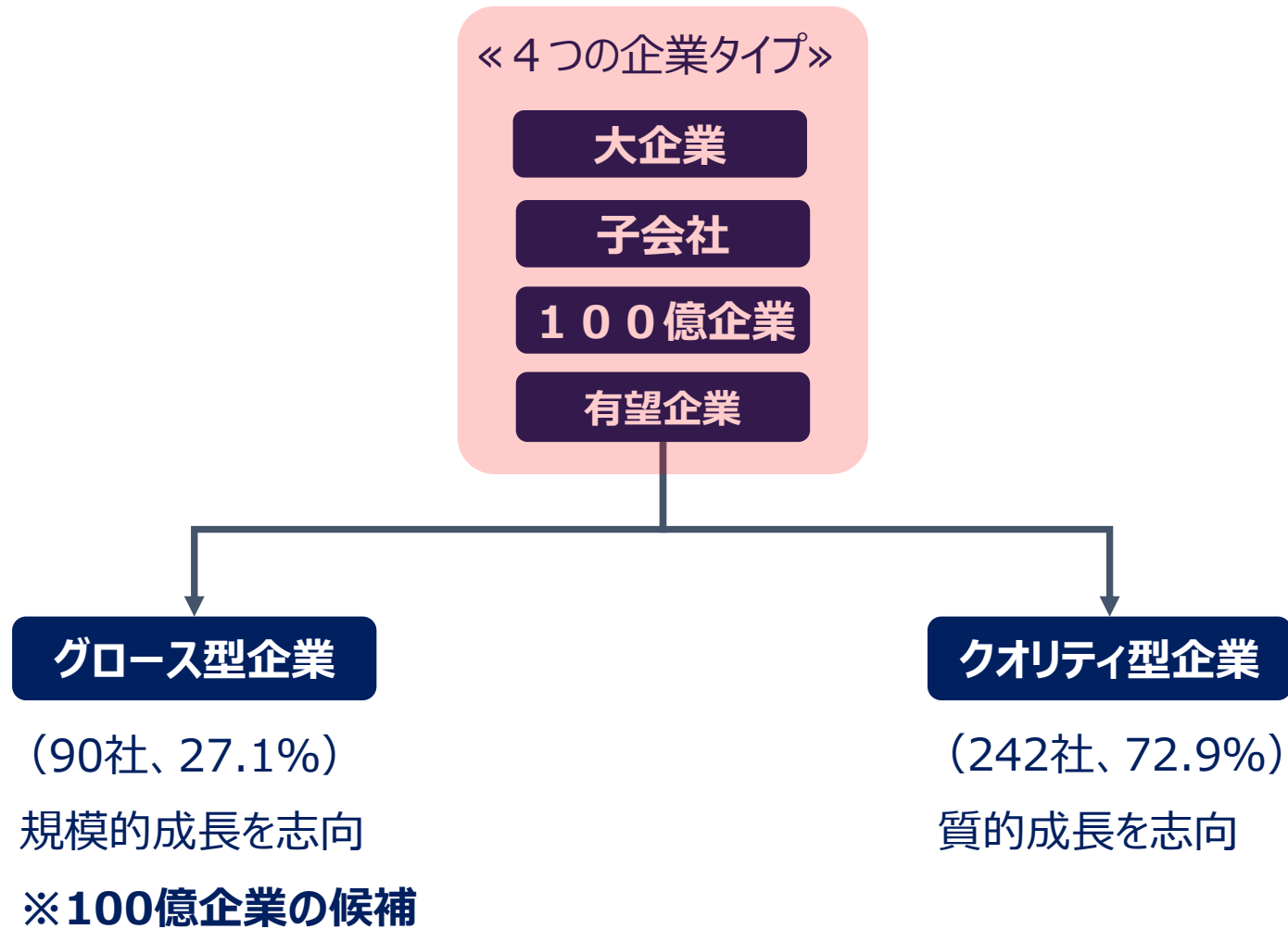
- ◆いずれのタイプも、「金利上昇などによる融資による調達コストの上昇」を課題とする企業が多い
- ◆一方、「特にない」とする企業も多く、特に子会社では6割超、大企業では5割

資金調達の課題

(単位：%)



## 有望企業を成長志向により分類



## グロース型とクオリティ型は、企業規模に顕著な差はない

- ◆グロース型とクオリティ型は成長志向は異なるが、中小企業の割合や資本金、売上高、従業員数といった企業規模に顕著な差はない。
- ◆規模的な成長を目指すグロース型と、その目標とみなす100億企業は企業規模に大きな差がある。
- ◆上場企業の割合は、グロース型がクオリティ型よりもやや高く、100億企業の水準に近いづいているともみれる。

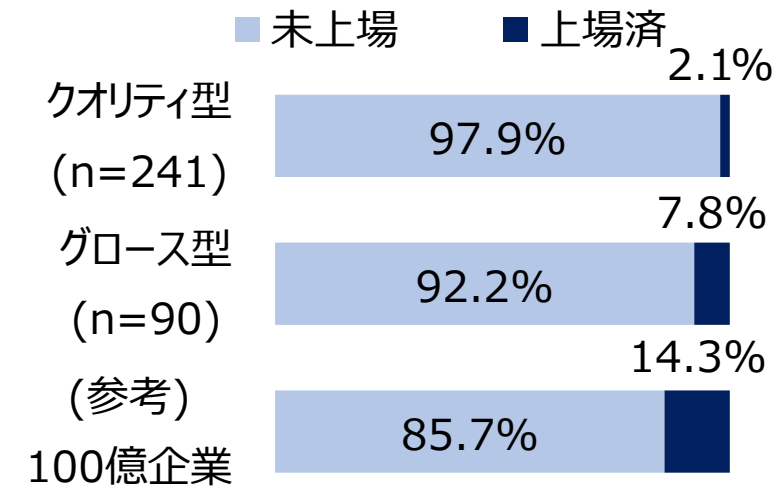
### 企業規模

	中小企業	中堅企業	合計
クオリティ型	93.8%	6.2%	100.0%
グロース型	93.3%	6.7%	100.0%
(参考) 100億企業	53.2%	46.8%	100.0%

### 資本金額、売上高、従業員数

	資本金額 (百万円)	売上高 (百万円)	従業員 数(人)
クオリティ型	85.3	3,524.5	123.1
グロース型	92.2	3,674.5	151.4
(参考) 100億企業	2,394.5	36,854.6	509.7

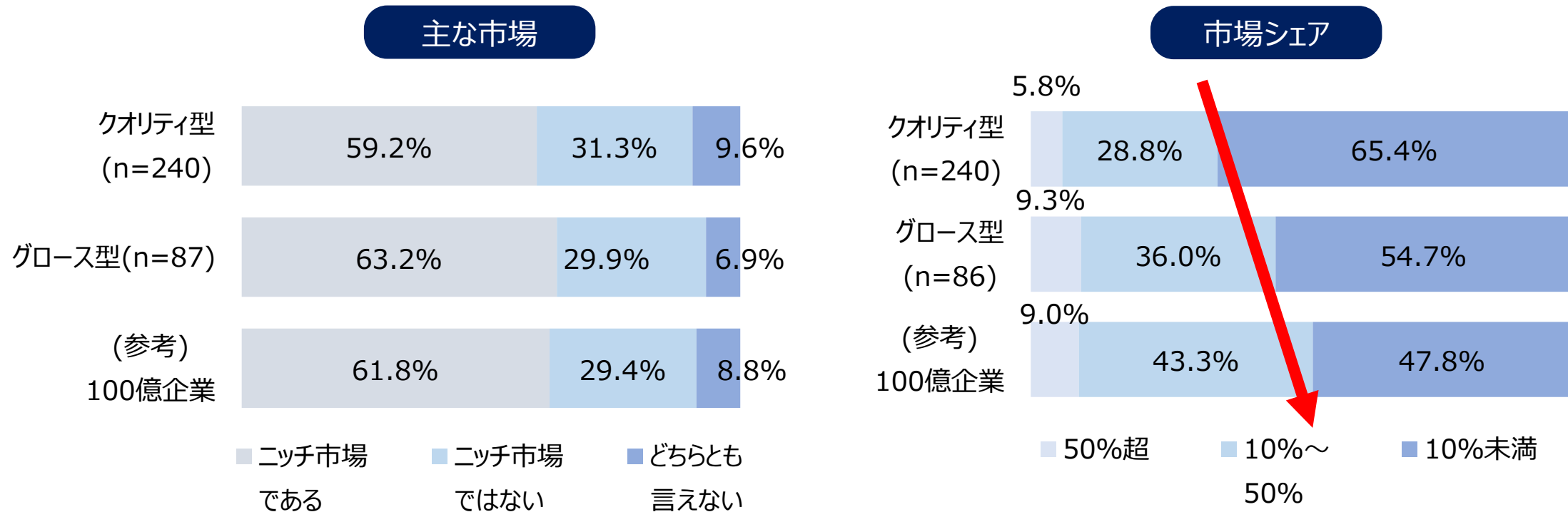
### 株式上場\*\*



※クオリティ型とグロース型に統計的有意差あり。  
以降は同様。

## グロース型は、クオリティ型よりもニッチトップ企業がやや多い

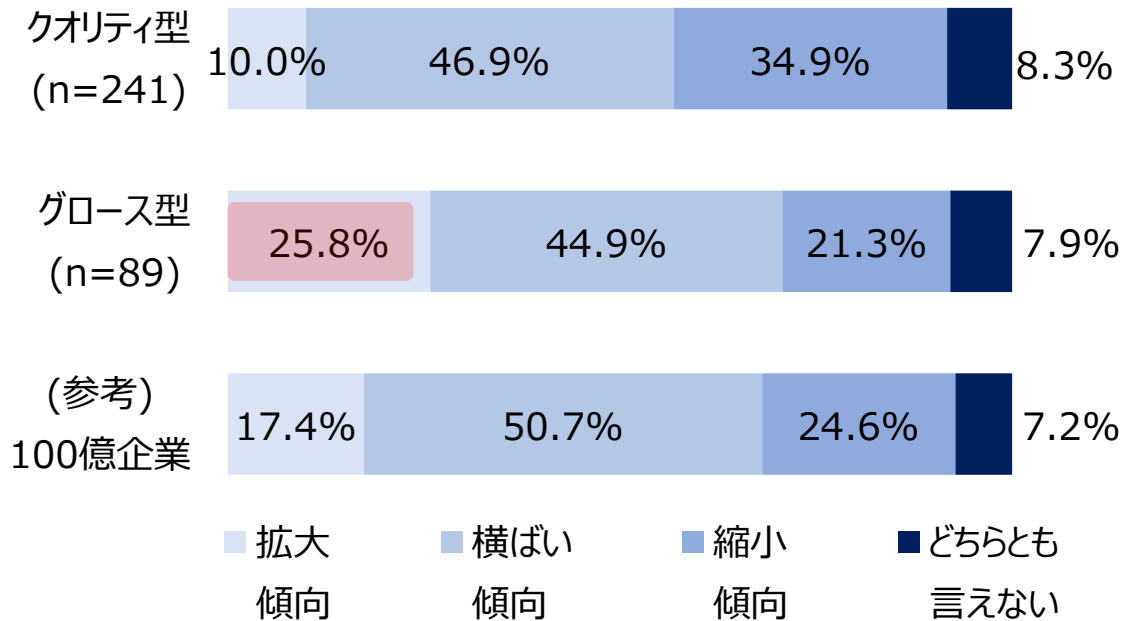
- ◎ いずれも主な市場はニッチ市場が過半数
- ◎ グロース型は、クオリティ型に比べ、市場シェアが高い企業が多く、100億企業に近い



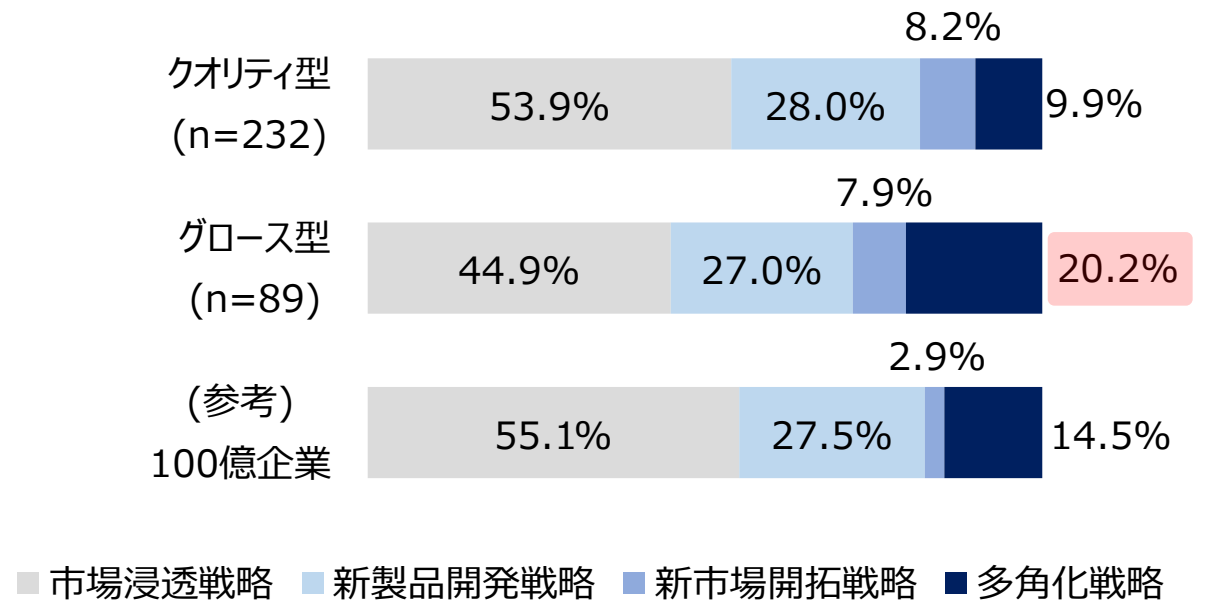
# グロース型企業は積極的に事業展開する企業が100億企業よりも多い

◎ グロース型は、市場が「拡大傾向」は **25.8%** 多角化戦略の採用が **20.2%**と、いずれも100億企業よりも多い。

市場の動向\*\*



戦略\*\*



グロース型は多様な課題に直面するも、対応できていない課題も多い

グロース型が課題と認識しつつも未対応な割合

研究開発・新事業開発

26.4%

管理者の  
マネジメント力向上

22.7%

AI/IoT活用による  
事業変革

36.4%

海外展開

24.3%

規模に応じた  
組織体制の整備

33.7%

脱炭素等の環境対応・  
法規制対応

37.9%

大規模資金調達

23.7%

M&A等の組織再編

36.8%

# 100億企業とグロース型企業の企業像

## 100億企業（グロース型企業の目標）

- ・ニッチトップなど高い市場競争力を有する企業
- ・中堅・中小企業のなかでは、売上高や従業員数などの事業規模はトップクラスであり、生産性は大企業並みで成長性も高水準
- ・成熟期や衰退期にある市場で質的成長を志向
- ・設備投資や研究開発投資、人材育成に積極的

## グロース型企業（新たな政策対象）

- ・ニッチ市場に属するが、市場シェアは高くない
- ・100億企業に比べ、売上高は10分の1程度で、成長性や生産性は低水準
  - ※但し、中小企業平均よりは上位に位置する
- ・成熟期や衰退期にある市場で量的成長を目指す企業が多いが、成長市場等で多角化戦略に挑む企業も少なくない
- ・積極的な事業展開の結果、幅広い経営課題に直面しているが、人材確保や組織整備AI/IoT活用など十分に対応できていない課題も多い

## 政策の方向性 1 新分野に目を向けるためのマインドセット変容

グロース型企業の多くは、既存市場での量的成長を目指していた。しかし、市場は既に成熟・衰退期にある企業が多いため、成長には現在市場シェアを有し、高い生産性を誇る大規模企業との競争が必然となる。シェア拡大の道筋が見えている場合はいいが、そうでない場合は、**既存事業に固執することなく、新市場の探索など新事業に目を向けるためのマインドセットの変容**を促す政策が必要と考えられる。

### (企業の声)

「最近是人手不足のため、大手の仕事が当社に回ってくるようになってきた。大手では、収益性が低いと評価された仕事だが、当社にとっては十分に利益が出る」

「業界では、昔から利益がでる最低ロット(人数)があった。しかし当社は、手作業の工程を、AIでほぼ自動化することで、これまで業界が対象外にしてきた小ロットの仕事でも収益が得られるようになった」

「(日本の高度成長期に日本経済とともに成長してきた企業が多いが)今の成熟した経済環境の中で新たなニッチ市場を探すことは容易ではない」

グロース型企業には、成長市場での新事業展開などを通じて規模の拡大を目指す企業が比較的多い。しかし、こうした企業は100億企業や大企業と競合する可能性が高い。そのため政策としては、競争力の大幅な強化に向けた研究開発や設備投資、高い専門性や実績を持つ人材の確保、さらにはM&Aなどの組織再編や海外展開など、従来の延長線上にはない事業展開を可能とする支援が求められる。またそのためには、政策を立案・運営する主体にも、高度な専門性や革新的な姿勢が要求されると考えられる。

### (企業の声)

「業界に先駆けて画期的な新技術を自社ブランドとして展開したが、認知度がなかったため普及しなかった。数年後、大企業が同種の技術で新事業を立ち上げたが、今はそれが業界の主流になっている」

「大手ECサイトを通じて消費者向けに商品を販売している。収益性を考えると自社サイトの方がいいが、認知度が低いので踏み切れない」

**本日はお忙しい中、貴重なお時間を頂戴し、誠にありがとうございました。**

本調査の報告書等は、当センターのウェブサイトにおいて公開しております。

◆調査報告書

「地域経済を牽引する企業に関する調査－売上高100億円を目指す地域企業－(No.206)」

<https://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/sangyoukeizai.html>



◆関連調査

「府内中堅企業の実態調査」

<https://www.pref.osaka.lg.jp/documents/12078/mediumsizedcompany2024.pdf>

