



資料 No. 206  
令和8年3月

# 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 —

大阪府商工労働部

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



## まえがき

我が国経済は、バブル崩壊以降の長期にわたる停滞を経て、依然として低成長の状況にあります。しかしながら、賃金上昇や物価の上昇など、一部にはデフレ経済からの脱却の兆しが見え始めています。政府は、現在の日本経済が歴史的な転換点に立っているとして、成長型経済への本格的な移行を実現するため、各種政策の整備・強化を進めています。

大阪府は、政府のこうした動向を踏まえ、地域産業の中核を担う中堅・中小企業の持続的成長を支える政策を検討するため、本調査を実施いたしました。本調査では、飛躍的な成長を通じて、地域産業を牽引する企業に焦点をあて、その経営実態および事業活動を把握することに重点を置きました。また調査によって得られた事実を基に、今後の政策の方向性を考察しました。

本調査の実施にあたり、ご多忙の折にもかかわらず、格別のご協力を賜りました皆様に対し、心より御礼申し上げます。

本調査が、地域産業の振興に日々尽力されている企業経営者をはじめ、各種関係団体や行政関係者など、多くの皆様にとって有益な一助となれば幸いです。

なお、本調査は大阪産業経済リサーチセンター主任研究員 越村惣次郎が担当いたしました。

令和8年3月

大阪産業経済リサーチセンター

センター長 小林 伸生



## 目次

要約	1
<b>第1章 はじめに</b>	
1. 背景・問題意識	3
2. 調査の狙い	4
3. 比較分析に用いるデータと企業分類	4
4. 比較分析に用いるデータベースの概要	6
5. 売上高 100 億円を達成した企業	9
6. 本報告書の構成	10
7. 注意事項	10
<b>第2章 企業タイプ別分析</b>	
1. 企業概要	11
2. 業績	13
3. 主たる市場	14
4. 経営方針・戦略	18
5. 雇用	20
6. 投資・財務状況	24
7. 各企業タイプの企業像	28
<b>第3章 100 億企業を目指す独立型中堅・中小企業</b>	
1. 企業概要	31
2. 主たる市場	32
3. 市場製品戦略	33
4. 経営上の強みと重要な経営資源	34
5. 雇用	36
6. 資金調達	37
7. 経営課題の認識と対応状況	39
8. グロー型とクオリティ型の企業像	43
<b>第4章 おわりに</b>	46
参考文献	50
資料 調査票	51



## 要約

### 1. 調査目的（第1章）

政府は、コストカット型経済から成長型経済への移行を目指した総合経済対策を推進している。その中で、地域産業政策においては、飛躍的成長により売上高 100 億円や中堅企業を目指す中小企業を「スケールアップ型企業」と定義し、政策の抜本的な拡充・強化に乗り出した。

大阪府においても、この動きを踏まえて、スケールアップ型企業のように飛躍的な成長を通じて地域に貢献する企業を支援する政策の整備が求められる。しかしながら、中小企業の枠を超えて成長するスケールアップ型企業のような企業は、従来の中小企業政策の対象層とは異なると考えられる。そのため、政策検討に先立ち、新たな政策対象の企業像を可能な限り明らかにすることを目的に調査を実施した。

### 2. 新たな政策対象の企業像

本調査では、企業を、政策対象とみなされるいくつかの企業群に分類し、比較分析を行うことで、企業群ごとの企業像の把握を試みた。

調査結果として、新たな政策対象に関連する 2 つの企業群について、その企業像を以下に示す。

#### （1）100 億企業の企業像（第2章）

100 億企業とは、親会社を持たない独立型中堅・中小企業であり、売上高 100 億円を達成している企業群である。したがって、新たな政策対象であるスケールアップ型企業のように飛躍的成長を目指す中堅・中小企業の目標に位置付けられる企業群である。

##### <100 億企業の企業像>

- ・特定分野で高い市場シェアを有するいわゆるニッチトップ企業などがみられ、海外を含め広く事業を展開するなど、長い時間をかけて現在の状態にまで成長してきた企業が多い。
- ・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、成長性や収益性などの業績も最も優れている。
- ・設備や研究開発への投資、さらに人材育成に積極的であり、大企業に匹敵するほどの生産性を実現している。
- ・他の企業タイプと同様に市場は成熟期を迎えている企業が多く、規模的成長よりも収益性向上などの質的成長を目指す企業が多い。
- ・人材不足感は強く、採用活動では、応募数が少ないことや内定後の辞退者が多いことなどの課題があるが、高い賃金水準を実現し、人材の確保や育成にも力を入れ、一定の人材を確保している。
- ・財務状況は比較的良好で、資金調達は、主に民間金融機関からのプロパー融資を活用しており、金利の上昇への課題感を持つ企業が多い。

## (2) グロー型企業の企業像 (第3章)

グロー型企業は独立型中堅・中小企業のうち、売上高 100 億円未満であり、規模的成長を志向する企業群である。したがって、政府が新たに定義したスケールアップ型企業に近い企業群である。

### <グロー型企業の企業像>

- ・製造業、卸売業を中心に幅広い業種で構成される中小企業が多く、一部に上場企業も含まれる。
- ・ニッチ市場に属する企業が多いが、高い市場シェアを有する企業は少ない。
- ・成長市場などにおいて、先端技術や専門特化した技術を活かして、高品質や希少性・独自性、柔軟な対応力を強みとする企業が多い。
- ・全ての企業が規模的成長を志向しているが、市場が成熟期または衰退期を迎えている企業が多い中で、既存市場での成長（市場浸透戦略や新製品開発戦略）を目指す企業が多い。但し、一部には成長市場に属する企業もあり、多角化戦略で積極的に新事業展開を目指す企業も少なくない。
- ・積極的に事業を展開する企業が多く、幅広い経営課題に積極的に対応しているが、人材不足に加え、規模に応じた組織の整備、M & A などによる組織再編など組織課題、さらに AI/IoT を活用した事業変革、サステナビリティ経営の推進などの課題に十分対応できていない企業も少なくない。
- ・人材に関しては、人事評価や給与水準などの人事労務管理の整備・改善に努める企業が多い。採用活動では応募者の少なさや内定辞退者などが多いこと、又は応募者の資質・能力の不足などを課題とする企業が多い。
- ・資金調達では、民間金融機関のプロパー融資を活用する企業が多く、金利上昇による調達コスト上昇を課題とする企業も多いが、内部資金で賄うなど、外部からの資金調達を必要としない企業も少なくない。

## 3. 政策の方向性に関する主な考察 (第4章)

- ◆ グロー型企業の多くは、既に成熟期または衰退期にある市場の中で、規模的な成長を目指している。しかし、新たな需要獲得の見通しがない場合には、既存事業へのこだわることなく、新たな市場の探索など新事業に目を向けられるように、マインドセットの変容を促す政策が必要と考えられる。
- ◆ グロー型企業における新事業展開などで規模的成長を目指す政策では、研究開発や設備投資に加え、高い専門性や実績を持つ人材の確保や M&A などの組織再編、さらには海外展開などに関する政策が求められると考えられる。但し、政策検討においては、従来とは異なり、大企業などの大規模な企業が競争相手になる可能性を考慮することが必要と考えられる。



## 第1章 はじめに

### 1. 背景・問題意識

政府は、現下の日本経済はコストカット型経済から成長型経済への転換期であるとの認識のもと、この流れを一層推進するため、関連施策の整備・強化を急いでいる。特に、地域産業の中核を担う中堅・中小企業に対しては、事業規模の成長ステージに応じた支援の強化を順次進めている。その具体的な内容については、政府が2025年に公表した総合経済対策において次のように示されている。

**『中堅・中小企業の稼ぐ力を強化するためには、事業規模や成長ステージに応じたきめ細かい支援が必要である。地域未来戦略の検討と連携し、売上高100億円へ成長する目標を掲げる「100億宣言企業」の意欲的な投資を実現するための支援の抜本的拡充・強化を通じて、地域経済を牽引する「スケールアップ型企業」を創出する事業環境を整備する。経営力強化を図る「パワーアップ型企業」については、生産性向上、M&A等に資する設備投資や販路開拓、デジタル化等に対する支援を強化・拡充する。』**

また政府は、文中のスケールアップ型企業については、「グローバル経済とつながり、100億円企業や中堅企業等へ成長を志向する中小企業」と定義し、パワーアップ型企業については、「持続的発展を志向し地域を支える中小企業・小規模事業者」と、位置づけた。

このように2つの企業群が新たに政策対象として定義された。これらのうちパワーアップ型企業についての政策は、地域の中小企業・小規模事業者を対象に、生産性向上やM&A等などによる経営力強化に主眼を置いたものと理解できる。こうした政策は、その対象や内容をみる限り、近年の中小企業政策において講じられてきたものに近いと考えられる。そのため物価や金利が上昇する現在の経済環境を考慮する必要はあるが、基本的には従来の政策の強化・拡充が政策検討の中心とみられる。

一方、スケールアップ型企業に関する政策は、やや異なる様相を呈している。想定する政策対象は100億円企業や中堅企業等への飛躍的な成長を志向する中小企業であり、政策にはその成長をサポートすることが求められる。ここで注目すべきは、政策の目的が、単なる成長ではなく、売上高100億円や中堅企業への成長という明確な基準が設定された点である。現状、売上高100億円以上の中小企業は極めて少ない<sup>2</sup>。そのため、売上高100億円の達成は中小企業からの卒業とほぼ同義と考えられる。また中小企業が中堅企業に成長したケースは10年間で数パーセントに過ぎない<sup>3</sup>。これらの事実を踏まえると、政府が想定するスケールアップ型企業は、従来の中小企業政策が対象としてきた中小企業とは同様には考えにくい。したがってスケールアップ型企業のように飛躍的な成長を目指す中小企業を対象とした政策を検討するには、従来政策の延長線上ではなく、政府が述べているように「抜本的」な検討が求められる。

---

<sup>1</sup> 内閣府（2025）p25。

<sup>2</sup> 中小企業庁（2024）p9では、売上高が100億円を超える従業者数300人以下の企業は約6千者と推計している。これを中小企業とみなした場合、300万者を越える全中小企業の1%にも満たない。

<sup>3</sup> 金（2024）p36では、10年ごとに中小企業から中堅企業に成長する企業の割合を示しているが、1995年から2004年で3.9%、2004年から2013年で3.0%、2013年から2022年は2.5%とわずか数%の限られた企業のみであり、その割合が徐々に低下していると指摘している。

## 2. 調査の狙い

言うまでもないが、政策を検討するには、その対象を明確に規定することが先決になる。スケールアップ型企業を、単に中小企業と規定するなら、常用雇用者数や資本金等を用いて量的に規定すればよい。しかしそれでは中小企業のなかでもレアな存在と思えるスケールアップ型企業を規定したとは考えにくい。瀧澤（1996）は、企業規模の規定について、「重要なのは、量的規定そのものではなく、量的規定の内側にひそむ質的規定であり、質的規定がなされてはじめて量的規定は意味を持ちうる」と指摘する<sup>4</sup>。売上高 100 億円という中小企業の枠を超えて成長するスケールアップ型企業を規定するには、その企業像を把握することが必要になる。

こうした問題意識のもと、本調査は、スケールアップ型企業などの飛躍的な成長を通じて地域に貢献する企業について、その企業像を可能な限り明らかにすることを目的として行うものである。そのため本調査では、企業をいくつかの企業群に分類し、それぞれの経営状況や事業活動について様々な角度から比較分析を行った。このように本調査は、探索的に企業実態を把握するものであるため、調査内容がやや散発的になることに留意されたい。

## 3. 比較分析に用いるデータと企業分類

### （1）利用するデータ

本調査では、比較分析のため、主に「経済産業省企業活動基本調査」において、大阪府内に本社を置く企業の調査票情報を利用した。加えて、同調査票情報から作成した名簿を用いたアンケート調査によって得られたデータも利用した。この企業活動基本調査は、経済産業省が日本企業の事業活動を定量的に把握するため毎年実施するものである。調査対象は、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である。そのため、このデータには、大企業から中小企業までが含まれる。しかし府内企業のうち従業員数が 50 人以上の企業はわずか 3.4%に過ぎず、大多数の 96.6%は 50 人未満である（図表 1 - 1）。一方で府内の中小企業は 99.6%であるが、そのほとんどが 50 人未満であると想定するならば、本調査で利用するデータに含まれる中小企業は、規模において上位数%に位置する企業に限られることになる（図表 1 - 2）。本調査の分析においては、この点に注意が必要である。

図表 1 - 1 大阪府の従業員規模別の企業数

	企業数	構成比
50人以上	9,019	3.4%
50人未満	253,600	96.6%
合計	262,619	100.0%

出所：総務省「令和 3 年経済センサス活動調査」。

図表 1 - 2 大阪府の企業規模別企業数

	企業数	構成比
大企業・中堅企業	966	0.4%
中小企業	261,653	99.6%
うち小規模事業者	218,624	83.2%
合計	262,619	100.0%

出所：中小企業庁「2025 年版中小企業白書」。

注）総務省「令和 3 年経済センサス活動調査」再編加工。

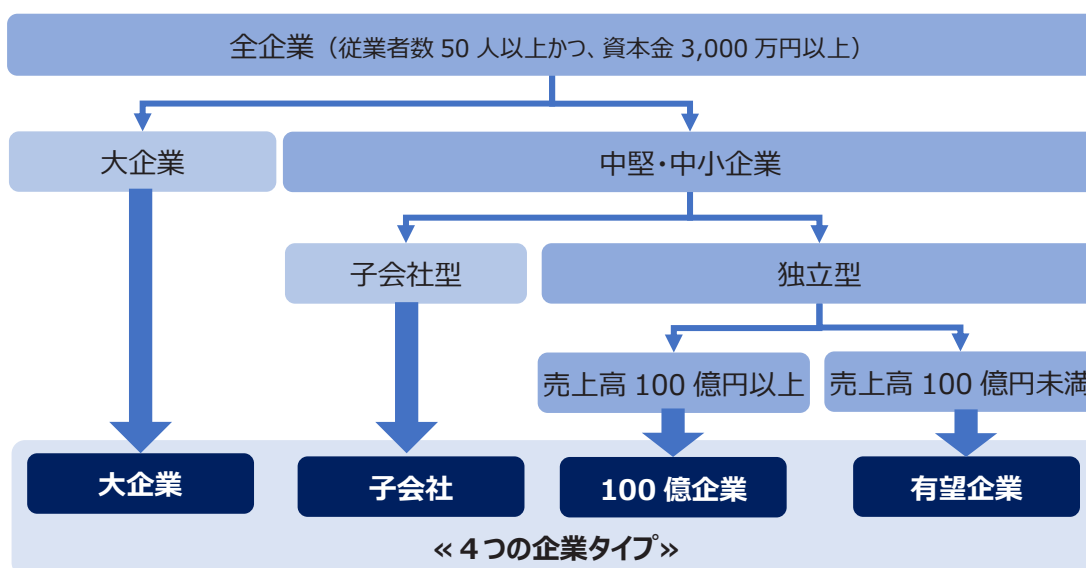
<sup>4</sup> 瀧澤（1996）p7。

## (2) 売上高 100 億円を基準とした中堅・中小企業のカテゴリ

スケールアップ型企業が規定できていない以上、先のデータの中から該当企業を分類することは難しい。そこで従来の企業規模に関する規定に加えて、売上高 100 億円やアンケート調査で把握した企業の成長志向を基準として政策対象に近いと考えられる企業群を段階的に分類した。

分類の第一段階では、図表 1 - 3 に示すように全企業を 4 つの企業タイプに分類した。

図表 1 - 3 4 つの企業タイプの分類手順



手順としてまずは、中小企業基本法および、産業競争力強化法の規定に従い、大企業と中堅企業、中小企業を分類した。このとき本調査では、中堅企業と中小企業を分けずに一体として捉えることにした。昨年実施した中堅企業実態調査において、大阪府内の約 750 社の中堅企業のうち、約 6 割は従業員数 500 人以下であるが、中小企業には従業員数だけをみると規定を超える企業が 1,000 社近く存在することがわかった<sup>5</sup>。このように規模の境界線付近に存在する規模感の近い企業群は、量的には中堅企業と中小企業に区分できるが、両者を質的にも区分できるとは言い切れない。また本調査のデータに含まれる中小企業は、規模的に上位層に位置する企業である。したがって本調査では、中堅企業と中小企業を一体的に捉えて、企業全体を「大企業」と「中堅・中小企業」に分類した。

次に中堅・中小企業を親会社の有無で分類した。大企業などを親会社に持つ子会社の場合は、中小企業であってもグループガバナンスの基で運営されており、実質的には単体企業以上の資金や人材、ブランドなどの経営資源を有すともみられる。そのため従来政策においても、大企業の子会社は、みなし大企業として政策の対象外にすることがあり、また新たにはじまった中堅企業政策においても、特定中堅企業の要件として、みなし大企業を対象外にしている。したがって本調査では、中堅・中小企業のうち、親会社を有する企業を「子会社型中堅・中小企業」とし、残りを「独立型中堅・中小企業」と分類した。

<sup>5</sup> 越村 (2025) p2。

最後に独立型中堅・中小企業を分類した。繰り返しになるが、データに含まれる中小企業は、中小企業全体のうち、規模的に最上位に位置する僅かな企業である。そのためこの企業群には、売上高 100 億円を達成した企業や、これから 100 億円を目指すスケールアップ型企業も含まれている可能性が高い。そこでこの企業群を、売上高 100 億円を基準に 2 つに分類した。このとき、売上高 100 億円以上の企業は、スケールアップ型企業の目標となる企業群であり、また売上高 100 億円未満の企業には、これから 100 億円を目指すスケールアップ企業が含まれていると想定した。

以上のように第一段階として、全企業を 4 つの企業タイプに分類した。各企業タイプについて以下では、大企業は「大企業」、子会社型中堅・中小企業は「子会社」、売上高 100 億円以上の独立型中堅・中小企業は「100 億企業」、売上高 100 億円未満の独立型中堅・中小企業は「有望企業」とそれぞれ表記する。なお、これら 4 つの企業タイプ別の比較分析については第 2 章で触れる。

### (3) 有望企業の分類

続いて分類の第二段階として、売上高 100 億円未満の中堅・中小企業である有望企業に着目した。有望企業には、スケールアップ型企業のように新たに 100 億企業を目指す候補企業が含まれると考えられる。そこでアンケート調査結果を用いて、特に候補企業に近いとみられる企業群を分類した。具体的には、成長志向に関する質問において、規模的成長と質的成長の両面から総合的な成長を目指すと回答した企業を 100 億企業の候補である「グロス型企业」とし、規模的成長は追い求めずに質的成長に専念する企業を「クオリティ型企业」とした（図表 1 - 4）。なお、この分類による比較分析は第 3 章で取り上げる。

図表 1 - 4 有望企業の成長志向による分類



## 4. 比較分析に用いるデータベースの概要

上記の分類により第 2 章以降では比較分析を行うが、ここでは以下の 2 つのデータベースを用いる。

### (1) パネルデータ

データベースの 1 つ目として、経済産業省「企業活動基本調査」の調査票情報を用いてパネルデータを作成した。パネルデータとは、固定したサンプル（企業）の複数時点にわたる時系列データである。各時点で企業が入り替わることはないため、企業の状況や行動などについての時間的変化をより正確に把握することができる。今回、用いたのは企業活動基本調査の 2019 年（2018 年実績）から 2024 年（2023 年実績）の大阪に本社を有する企業のデータである。毎年 3,000 社以上の回答があるが、全期間を通じてデータが得られたのは 2,192 社であった。

パネルデータの概要をみるために、図表 1 - 3 に示した手順で 4 つの企業タイプに分類したうえで、それぞれの企業規模を集計した（図表 1 - 5）。まず 4 つの企業タイプの企業数をみると、最も多いのは有望企業の 948 社であり、そのほかは 100 億企業が 406 社、子会社が 756 社、大企業が 82 社であった。各企業タイプに占める中小企業の割合を比べると、有望企業は 94.0%とほとんどを占めているが、100 億企業は 53.2%を半数程度に留まっており、中堅企業も多く含まれている。また子会社は、中小企業が 76.1%と多数を占めている。

続いて、企業タイプ別の業種構成を比べてみると、いずれの企業タイプも製造業が 4 割以上を占めており、特に有望企業は 54.7%と過半数を占めていた（図表 1 - 6）。次に多い業種は、大企業を除き、卸売業であり、特に 100 億企業は上位 2 業種で 9 割近くを占めていた。一方、大企業は製造業や卸売業の割合が相対的に低く、小売業や各種のサービス業の割合が高いという特徴がみられた。

図表 1 - 5 企業タイプ別の企業規模（パネルデータ）

	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

図表 1 - 6 企業タイプ別の業種（パネルデータ）

	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(%)
農林、林業、漁業	0	0.0	0	0.0	1	0.1	0	0.0	1	0.05
建設業	16	1.7	8	2.0	14	1.9	1	1.2	39	1.8
製造業	519	54.7	191	47.0	322	42.6	35	42.7	1,067	48.7
電気・ガス・熱供給・水道業	1	0.1	0	0.0	1	0.1	2	2.4	4	0.2
情報通信業	70	7.4	4	1.0	75	9.9	3	3.7	152	6.9
運輸業、郵便業	2	0.2	0	0.0	3	0.4	0	0.0	5	0.2
卸売業	189	19.9	168	41.4	172	22.8	7	8.5	536	24.5
小売業	53	5.6	22	5.4	50	6.6	17	20.7	142	6.5
金融業、保険業	2	0.2	1	0.2	3	0.4	0	0.0	6	0.3
不動産業、物品賃貸業	11	1.2	1	0.2	20	2.6	0	0.0	32	1.5
学術研究、専門・技術サービス業	14	1.5	3	0.7	23	3.0	3	3.7	43	2.0
宿泊業、飲食サービス業	19	2.0	1	0.2	11	1.5	5	6.1	36	1.6
生活関連サービス業、娯楽業	15	1.6	2	0.5	14	1.9	3	3.7	34	1.6
教育、学習支援業	2	0.2	1	0.2	3	0.4	1	1.2	7	0.3
サービス業（他に分類されないもの）	35	3.7	4	1.0	44	5.8	5	6.1	88	4.0
合計	948	100.0	406	100.0	756	100.0	82	100.0	2,192	100.0

## （2）アンケートデータ

2 つ目のデータベースは、アンケート調査結果から作成した。なお、実施したアンケート調査の概要は次のとおりである。

「アンケート調査の概要」

調査時期：2025年11月4日から2025年11月26日  
 調査対象：大阪府内に本社を有する企業  
 調査方法：対象企業に向けて調査票を郵送、回答は郵送もしくはオンライン  
 発送・回収：有効発送数 3,389社、有効回答数 579社（有効回答率 17.1%）

アンケート調査によって得られた579社についても同様に4つの企業タイプに分類した。データベースの概要をみるため、企業タイプ別に企業規模を集計したところ、中小企業の割合は、パネルデータと同様と有望企業、子会社、100億企業の順で高いが、100億企業の中小企業割合はパネルデータよりも20ポイント近く高い（図表1-7）。

続いて企業タイプ別の業種構成をみると、大企業以外は製造業と卸売業の割合が高く、100億企業は上位2業種で約9割を占めている点など、パネルデータと近い業種構成になっている（図表1-8）。但し、大企業は、製造業よりも小売業が高くなっており、パネルデータとは業種構成が大きく異なっていた。この点は今後の分析において注意が必要である。

図表1-7 企業タイプ別の企業規模（アンケートデータ）

	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

図表1-8 企業タイプ別の業種（アンケートデータ）

	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(%)
農林、林業、漁業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
建設業	6	1.8	5	7.0	2	1.3	2	13.3	15	2.6
製造業	172	51.5	35	49.3	58	36.5	3	20.0	268	46.3
電気・ガス・熱供給・水道業	1	0.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.2
情報通信業	17	5.1	0	0.0	16	10.1	1	6.7	34	5.9
運輸業、郵便業	3	0.9	0	0.0	1	0.6	1	6.7	5	0.9
卸売業	68	20.4	29	40.8	39	24.5	0	0.0	136	23.5
小売業	17	5.1	1	1.4	10	6.3	5	33.3	33	5.7
金融業、保険業	5	1.5	0	0.0	6	3.8	0	0.0	11	1.9
不動産業、物品賃貸業	4	1.2	1	1.4	5	3.1	0	0.0	10	1.7
学術研究、専門・技術サービス業	10	3.0	0	0.0	2	1.3	1	6.7	13	2.2
宿泊業、飲食サービス業	8	2.4	0	0.0	7	4.4	2	13.3	17	2.9
生活関連サービス業、娯楽業	1	0.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.2
教育、学習支援業	3	0.9	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	0.5
サービス業（他に分類されないもの）	19	5.7	0	0.0	13	8.2	0	0.0	32	5.5
合計	334	100.0	71	100.0	159	100.0	15	100.0	579	100.0

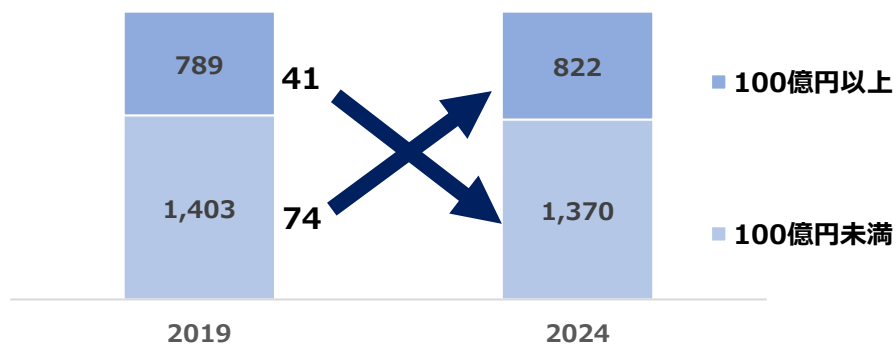
## 5. 売上高 100 億円を達成した企業

次章以降の比較分析に先立ち、パネルデータを用いて、2019 年から 2024 年の 6 年間における 100 億企業の変化を集計した（図表 1－9）。2,192 社のうち、売上高 100 億円以上の企業は、2019 年の 789 社から、2024 年には 822 社に増加している。変化の内訳をみると、100 億円以下であった企業のうち 74 社が新たに 100 億円を達成した一方で、100 億円以上であった企業のうち 41 社は 100 億円未満になった。

このように 2019 年時点で 100 億円未満であった 1,403 社のうち、6 年のうちに新たに 100 億円を達成した企業は 74 社で、割合にすると 5.3%であった。このデータベースは、比較的規模の大きい中小企業と中堅企業で構成されているが、それでも新たに 100 億円を達成する企業は決して多くない。この結果からもスケールアップ企業のような企業は、一般的な中小企業とは異なる層であり、政策検討には改めてその企業像を把握することが必要であることがわかる。

なお 100 億円達成企業 74 社の内訳をみると、企業規模では中小企業が 64 社と多く、業種では製造業と卸売業が中心であった（図表 1－10）。また変化状況別に平均設立年を比較すると、100 億達成企業は、相対的に遅い 1968 年であった（図表 1－11）。この結果を踏まえると、売上高 100 億円を達成するまでに、平均して 50 年以上を要していることがわかる。

図表 1－9 パネルデータの 2,192 社の変化（単位：社）



図表 1－10 100 億円達成企業 74 社の内訳

企業規模	社	業種	社
中小企業	64	製造業	35
中堅企業	10	卸売業	21
大企業	0	小売業	8
合計	74	情報通信業	4
		建設業	2
		電気・ガス・熱供給・水道業	1
		金融業、保険業	1
		不動産業、物品賃貸業	1
		学術研究、専門・技術サービス業	1
		合計	74

図表 1－11 変化別の平均設立年

変化の状況(2024時点)	設立年
いずれも100億未満	1966
いずれも100億以上	1959
100億以上に変化	1968
100億未満に変化	1962

## 6. 本報告書の構成

本報告書の構成は次のとおりである。

第1章では、まず調査の背景と問題意識について触れたうえで、調査の狙いは、国が提起した新たな政策対象の企業像の把握にあることを示した。また、本調査において行う比較分析のための企業分類の考え方と、分析に用いるデータベースの概要を示した。

続く第2章では、企業分類の第一段階である4つの企業タイプについて、2つのデータベースを用いた比較分析の結果を示す。特に、スケールアップ企業の目標となる100億企業と、スケールアップ企業が含まれる有望企業に注目しつつ、それぞれの企業特性を整理する。

第3章では、企業分類の第二段階である成長志向別の有望企業について、主にアンケートデータに基づくデータベースを用いて比較分析した。特に、企業規模と質の両面から総合的な成長を目指すグループ型企業を100億企業の候補企業として、経営状況や課題などを把握している。

最後の第4章では、全体のまとめとして、これまでの分析結果を改めて整理しつつ、政策の方向性について考察している。

## 7. 注意事項

### (1) 図表の出所の表記について

本報告書では図表の出所について、パネルデータを用いたものは「パネルデータ」、アンケート調査によって得られたデータについては「アンケートデータ」と表記する。それ以外のものについては、具体的な出所を記載する。

### (2) 統計検定と検定結果の表示について

第2章及び第3章で行う企業群別の比較分析では、次の2つの手法による統計的検定を行った。

1つ目として、相手がカテゴリ変数の場合にはカイ2乗検定を用いた。検定の結果については、5%水準で有意差が認められた場合は、クロス集計表などの図表タイトルの末尾に(\*\*)と表記した。なお、検定に用いる変数が3群以上の場合で、カイ2乗検定において有意差が認められた場合には、追加的に残差分析を行い、個々の関係を検定した。残差分析の結果は、「調整済み標準化残差」の一覧を表示し、残差の絶対値が1.96以上の場合に、5%水準で有意差があると判断して該当するセルを網掛けした。

2つ目として、相手が量的変数の場合は、一元配置分散分析(ANOVA)を用いた。個々の項目間の関係を確認する多重比較では、まず群間のデータのばらつきをみる等分散の検定を行い、等分散の場合はTukey法、不等分散の場合はGames-Howell法によりそれぞれ有意差を検定した。検定結果の表記は、5%水準で有意差が認められた場合は、図表タイトルの末尾に(\*\*)と表記したうえで、個々の組合せごとの検定結果を、「各組合せの検定結果一覧」に表示した。その際、5%水準で有意差が認められた組合せは、該当するセルに「\*\*」と表記したうえで網掛けし、有意差が認められなかった場合は空欄とした。



## 第2章 企業タイプ別分析

ここでは第1章で分類した4つの企業タイプ（図表1-3）について、パネルデータとアンケートデータの2つのデータベースを用いて比較分析していく。改めて確認になるが、4つの企業タイプのうち、有望企業は、スケールアップ型企業などの飛躍的成長を目指す企業を含むとみられる企業群であり、また100億企業は、スケールアップ型企業などの目標とみられる企業群である。本章では、特にこれらの有望企業と100億企業に注目して比較分析していく。

### 1. 企業概要

#### （1）企業規模

企業タイプ別に2024年の資本金額、売上高、従業員数の各平均値を比較した（図表2-1）。その結果、資本金額、売上高、従業員数のいずれにおいても、大企業が突出して大きく、大企業を除いた中堅・中小企業のなかでは、100億企業、子会社、有望企業の順に有意に大きいことがわかった。特に100億企業は有望企業に対し、資本金額は約20倍、売上高は約10倍、従業員数は約3倍と、両者の企業規模には大きな開きがあることが確認できた。

図表2-1 企業タイプ別の資本金額、売上高、従業員数の平均値\*\*

	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

《各組合せの検定結果》

企業タイプの組合せ		資本金額	売上高	従業員数
有望企業	100億企業	**	**	**
有望企業	子会社	**	**	**
有望企業	大企業	**	**	**
100億企	子会社	**	**	**
100億企	大企業	**	**	**
子会社	大企業	**	**	**

出所：パネルデータ。

#### （2）企業形態

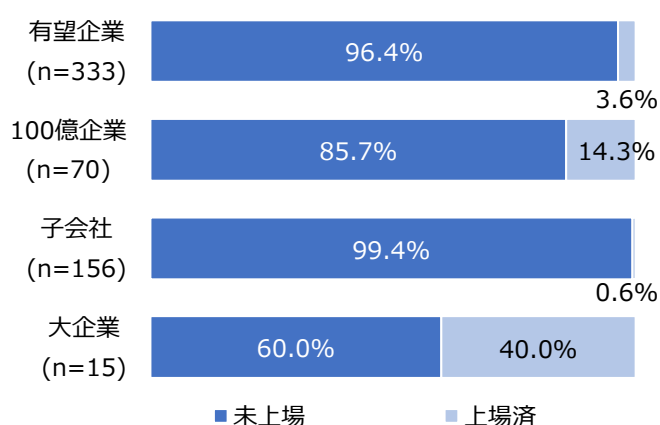
次に企業タイプ別の企業形態の違いをみていく。まず上場企業の割合を比較したところ、統計的に有意な差は認められなかったが100億企業は14.3%と有望企業の3.6%を大きく上回っている（図表2-2）。また大企業は上場企業が40.0%と突出しているが、子会社は0.6%と極端に少ない。このように、子会社に上場企業が少ない理由としては、近年の株式市場における、いわゆる親子上場解消

の動きも関係すると思われる<sup>6</sup>。

一方、同族会社<sup>7</sup>の割合をみると、有望企業は 66.7%と、3 割以下にとどまる大企業および子会社に比べて有意に高い（図表 2 - 3）。また、100 億企業の同族企業の割合は、有意差は認められないが大企業と子会社よりも高く、有望企業より低い。

こうした結果から、有望企業から 100 億企業、さらに大企業へと企業規模が大きくなると、株式を上場する企業や非同族企業の割合が高くなるという様子がうかがえる。

図表 2 - 2 企業タイプ別の株式上場\*\*

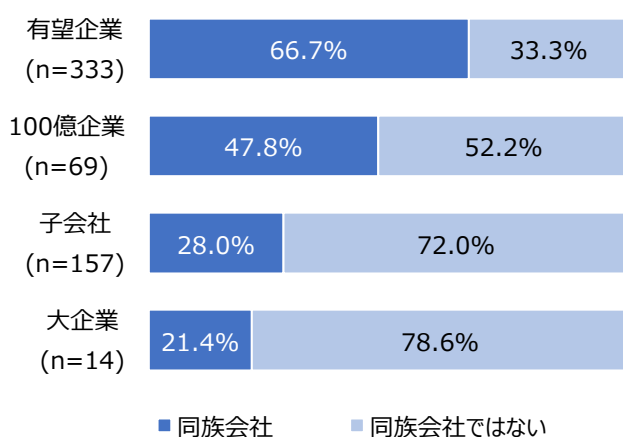


《調整済み標準化残差》

	未上場	上場済
有望企業	1.86	-1.86
100億企業	-3.76	3.76
子会社	2.95	-2.95
大企業	-6.26	6.26

出所：アンケートデータ。

図表 2 - 3 企業タイプ別の同族会社\*\*



《調整済み標準化残差》

	同族会社	同族会社ではない
有望企業	7.88	-7.88
100億企業	-0.87	0.87
子会社	-7.27	7.27
大企業	-2.37	2.37

出所：アンケートデータ。

<sup>6</sup> 西山（2023）p126 では、民間企業による調査結果をもとに日本の親子上場企業数が 2006 年度末の 417 社から 2022 年度末には 209 と半減しているとの報告がある。

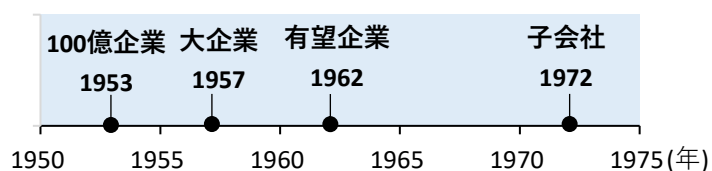
<sup>7</sup> 本調査では同族会社を、3 人以下の株主及びその親族等が、議決権の 50%超を保有している会社と定義している。

### (3) 設立年

企業タイプ別に設立年の平均値を比較したところ、100 億企業は 1953 年と、有望企業や子会社に比べて有意に早いことが分かった（図表 2-4）。

このように 100 億企業には、長い時間をかけて現在の規模にまで成長してきた企業が多いとみられる。それを踏まえると、比較的若い企業が多い有望企業には、成長余力がまだあるとの見方もできる。なお、国内企業の平均的な業歴を示すデータは限られるが、東京商工リサーチが 2021 年に実施した調査によると 34.1 年とあり、設立年にするとおよそ 1987 年になる<sup>8</sup>。単純には比較できないものの、小規模な中小企業を含まない 4 つの企業タイプの業歴は、国内平均よりも長いと思われる。

図表 2-4 企業タイプ別の設立年の平均値\*\*



出所：パネルデータ。

《各組合せの検定結果》

企業タイプの組合せ		設立年
有望企業	100億企業	**
有望企業	子会社	**
有望企業	大企業	
100億企業	子会社	**
100億企業	大企業	
子会社	大企業	**

## 2. 業績

次にいくつかの財務指標を用いて企業タイプ別の業績を比較する。なお、各財務指標の値は、2019 年（売上高増加率は 2020 年）から 2024 年の年平均値を用いる。

まず前年からの売上高の伸び率である売上高増加率をみると、100 億企業は 3.3%と、有望企業の 1.8%に比べ有意に高い（図表 2-5）。この結果から、有望企業には事業規模が拡大している企業が多いものの、100 億企業の方が成長性の高い企業が多いことがわかる。また総資本経常利益率は、有望企業が他の企業タイプに比べて有意に低いことから、収益性においても劣位にあることがわかる。最後に、生産性をあらわす 1 人当たりの付加価値額をみると、100 億企業は 12.1 百万円と大企業に近い水準にあるが、有望企業はその 6 割程度の 7.4 百万円と、他の企業タイプに比べて有意に低い。

また企業タイプ別に損益状況を比較したところ、有望企業は経常赤字の割合が 11.7%と、100 億企業の 2.0%に比べて有意に高い（図表 2-6）。

このように 100 億企業は、大企業には企業規模では大きく劣っていたが、成長性や生産性においては肩を並べるほどの企業群であることがわかった。一方、有望企業は、事業規模を拡大する企業は多いものの、成長性や収益性、生産性において 100 億企業とは大きな差があることがわかった。

<sup>8</sup> 株式会社東京商工リサーチ（2021）「2021 年企業の平均年齢調査」,TSR データインサイト,2022.9.12,[https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1191491\\_1527.html](https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1191491_1527.html),(参照 2025.1.26).

図表 2-5 企業タイプ別の各種財務指標の平均値\*\*

	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	3.3	5.4	12.1
子会社	2.6	6.2	10.2
大企業	2.7	7.1	13.5

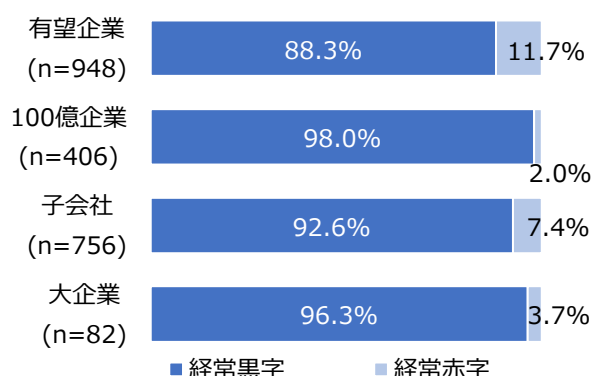
《各組合せの検定結果》

企業タイプの組合せ		売上高増加率	総資本経常利益率	1人当たり付加価値額
有望企業	100億企業	**	**	**
有望企業	子会社		**	**
有望企業	大企業		**	**
100億企業	子会社		**	**
100億企業	大企業			
子会社	大企業			

出所：パネルデータ。

注) 各財務指標の計算式：「売上高増加率 = (当期売上高/前期売上高) - 1」、「総資本経常利益率 = 経常利益額/総資本」、「1人当たり付加価値額 = 名目付加価値額 (営業利益 + 給与総額 + 減価償却費 + 福利厚生費 + 動産・不動産賃貸料 + 租税公課) / 従業者数」。

図表 2-6 企業タイプ別の利益基調\*\*



《調整済み標準化残差》

	経常黒字	経常赤字
有望企業	-5.37	5.37
100億企業	5.03	-5.03
子会社	0.89	-0.89
大企業	1.51	-1.51

出所：パネルデータ

### 3. 主たる市場

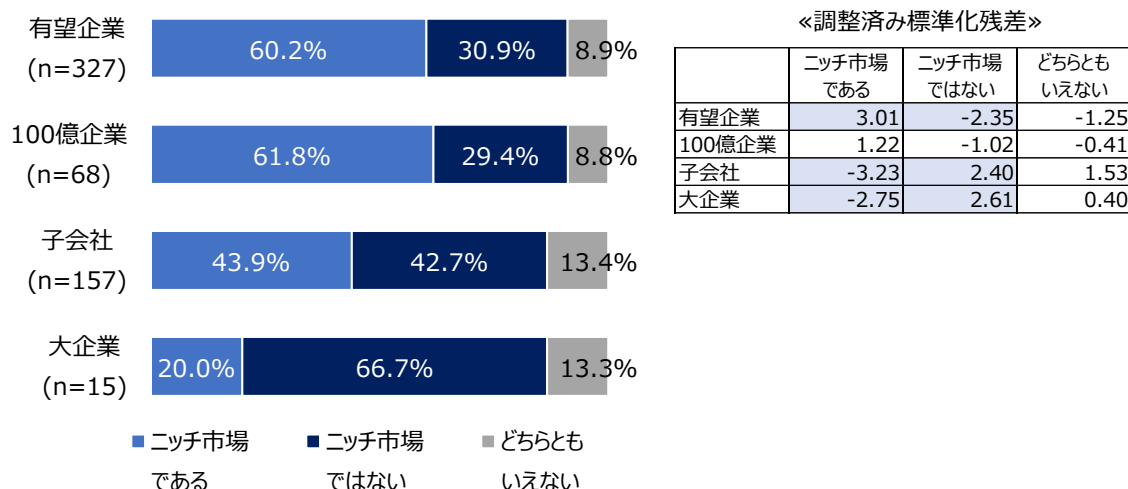
#### (1) 市場の種類

主たる市場がニッチ市場である企業の割合は、有望企業と100億企業は約6割を占めるのに対し、子会社は4割強、大企業は2割にとどまることから、独立型の中堅・中小企業はニッチ市場に属する企業が多いことを確認できた(図表2-7)。

次に主たる市場での市場シェアについて比較したところ、統計的に有意な差は認められなかったが、100億企業と大企業では、過半数が10%以上の市場シェアを有していた(図表2-8)。

これらの結果から、100 億企業はニッチ市場において、大企業はメジャー市場において、それぞれ高い市場シェアを有する企業が多いことがわかった。また有望企業は、100 億企業と同様にニッチ市場に属する企業が多いものの、高い市場シェアを有する企業はあまり多くはないことがわかった。

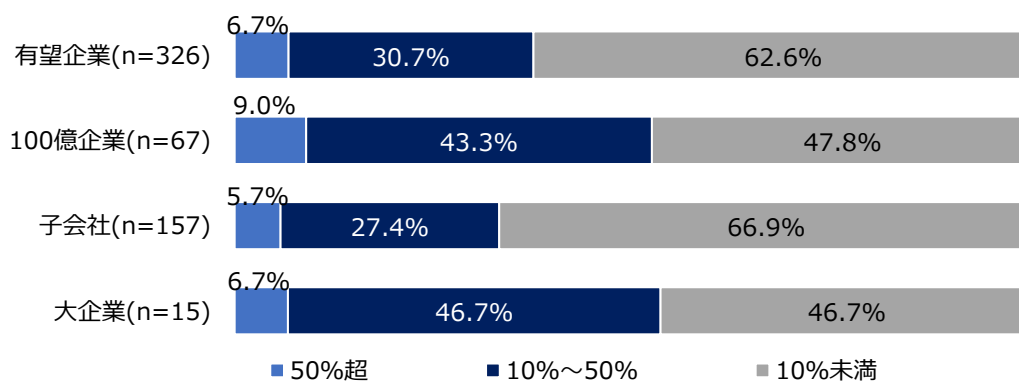
図表 2-7 企業タイプ別のニッチ市場\*\*



出所：アンケートデータ。

注) 「ニッチ市場である」には、「どちらかといえばニッチ市場である」と回答した企業を含めている。

図表 2-8 企業タイプ別の市場シェア

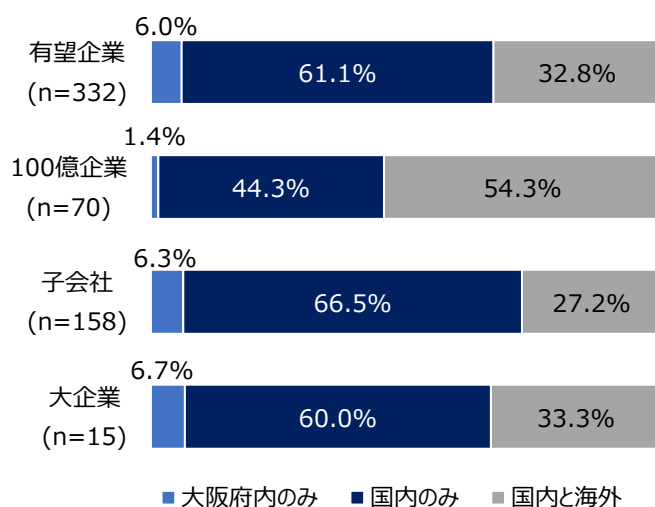


出所：アンケートデータ。

## (2) 事業エリア

企業タイプ別に事業を展開するエリアを比較したところ、100 億企業は「国内と海外」が 54.3%と、有望企業や子会社などよりも有意に海外展開する企業が多いことがわかった（図表 2-9）。なお、大企業で事業エリアが国内のみである企業が多いが、これはアンケートの回答企業に業種の偏りがあったことも関係していると思われる。

図表 2-9 企業タイプ別の事業エリア\*\*



《調整済み標準化残差》

	大阪府内のみ	国内のみ	国内と海外
有望企業	0.56	0.36	-0.64
100億企業	-1.61	-2.97	3.84
子会社	0.49	1.79	-2.09
大企業	0.19	-0.04	-0.05

出所：アンケートデータ。

また企業タイプ別に、大阪府内での事業活動の状況を比較していく。売上高、調達額、投資額のそれぞれに占める大阪府内の割合を企業タイプ別にみると、100 億企業は有望企業に比べて、いずれの項目も府内割合が有意に低いことから、大阪府外での活動が中心であることがわかる（図表 2-10）。次に、これらの府内割合を基に各事業活動の府内での金額を推計したところ、100 億企業は、全ての事業活動において有望企業、子会社を上回っていた（図表 2-11）。

このように 100 億企業は、海外を含む大阪府外に事業活動の中心を置いているが、大阪府内の金額ベースでの事業規模は有望企業などと比較しても大きい。この結果から、100 億企業には大阪の産業に強い影響力を持つ企業が多いことが示唆される。

図表 2-10 企業タイプ別の大阪府内での事業活動（割合）\*\*

	府内売上 割合(%)	府内調達 割合(%)	府内投資 割合(%)
有望企業	42.8	49.5	55.3
100億企業	31.6	27.4	40.8
子会社	42.0	42.0	49.8
大企業	26.8	31.3	40.6

《各組合せの検定結果》

企業タイプの組合せ		府内売上 割合	府内調達 割合	府内投資 割合
有望企業	100億企業	**	**	**
有望企業	子会社			
有望企業	大企業			
100億企業	子会社	**	**	
100億企業	大企業			
子会社	大企業			

出所：パネルデータ。

図表 2-11 企業タイプ別の大阪府内での事業活動（金額）\*\*

	府内売上高 (百万円)	府内調達額 (百万円)	府内投資額 (百万円)
有望企業	1,269.3	682.8	39.6
100億企業	7,019.9	4,347.4	244.2
子会社	3,828.3	2,745.4	78.7
大企業	57,326.7	39,777.4	3,585.9

《各組合せの検定結果》

企業タイプの組合せ		府内売上高	府内調達額	府内投資額
有望企業	100億企業	**	**	
有望企業	子会社	**	**	
有望企業	大企業	**		
100億企業	子会社	**		
100億企業	大企業			
子会社	大企業	**		

出所：パネルデータ。

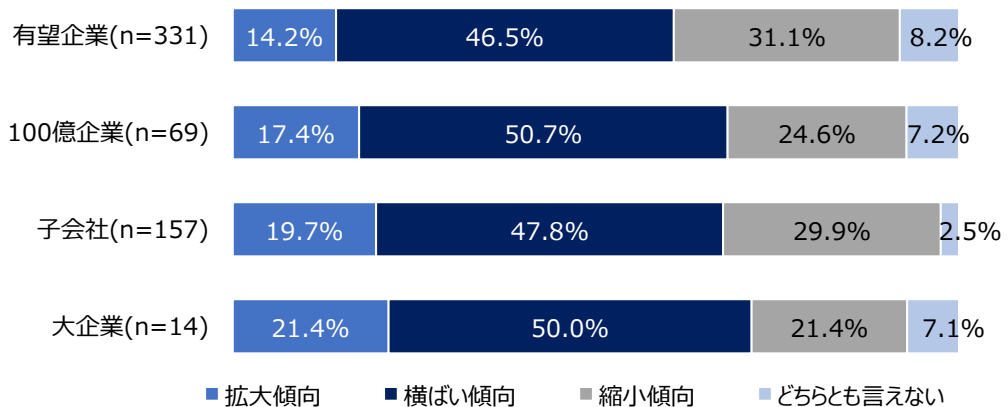
注) 各金額は、企業タイプ別の年間売上高、調達額、投資額の平均に府内割合を掛けて推計した。

### (3) 主たる市場の動向

主たる市場の動向を比較すると、いずれの企業タイプも約半数は「横ばい」と回答しており、次に多いのは大企業を除き「縮小」であった（図表 2-12）。

この結果から、企業タイプに関わらず成熟市場を主たる市場としている企業が多く、大企業以外では、市場規模が縮小する衰退市場に属する企業も多いことがわかった。

図表 2-12 企業タイプ別の主たる市場の動向



出所：アンケートデータ。

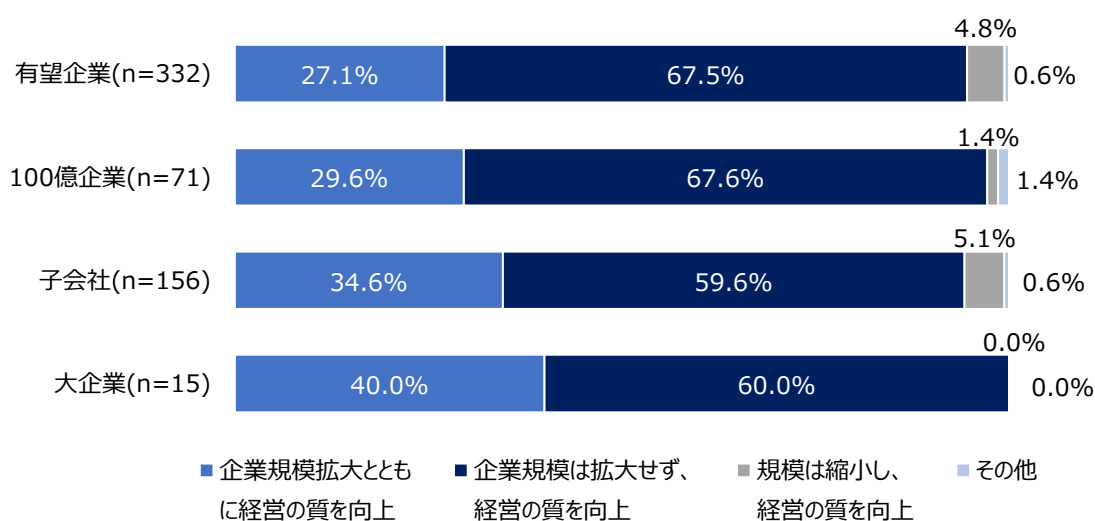
## 4. 経営方針・戦略

### (1) 成長志向

成長志向について比較したところ、いずれの企業タイプも過半数が「企業規模は拡大せず、経営の質の向上」と回答しており、特に有望企業と100億企業では3分の2以上を占めていた（図表2-13）。一方で「企業規模拡大とともに経営の質を向上」と回答した企業は、大企業で4割、子会社で3割超を占めたが、有望企業と100億企業は3割弱にとどまっている。

このように100億企業と有望企業は、いずれも現規模において収益性などの質的成長を目指す企業が多数派となっており、新たな政策対象である規模的成長を目指す企業は決して多くはない。

図表 2-13 企業タイプ別の企業規模への考え方



出所：アンケートデータ。

### (2) 市場製品戦略

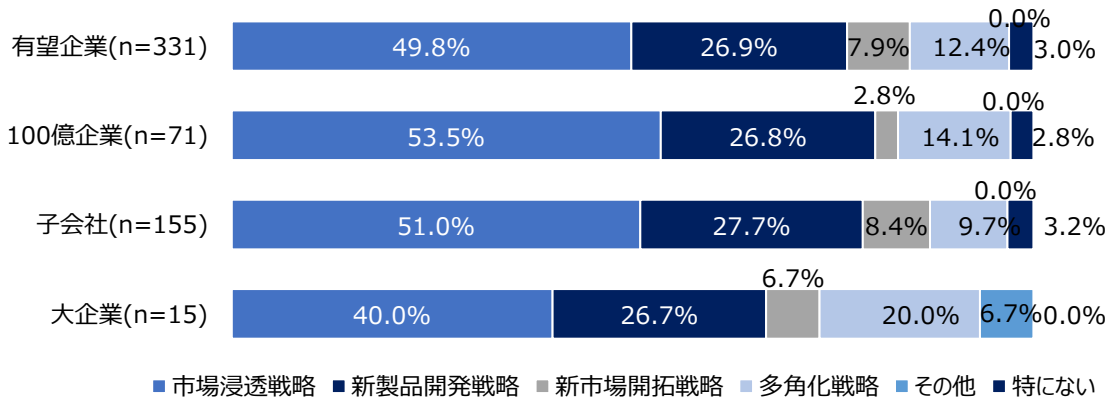
続いて市場製品戦略<sup>9</sup>を比較していく。いずれの企業タイプでも既存市場で既存製品の販売拡大や収益性向上を目指す「市場浸透戦略」を採用する企業が多く、特に100億企業と子会社では過半数を占める（図表2-14）。次に回答が多いのは、既存市場で新製品の販売促進を目指す「新製品開発戦略」であることから、100億企業の約8割、有望企業の8割弱は既存市場での事業展開を志向していることがわかる。

既に見たとおり、いずれの企業タイプにおいても成熟市場あるいは衰退市場に属する企業が多いが、今後も既存市場において質的成長を目指す企業が多いことがわかる。

<sup>9</sup> 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。



図表 2-14 企業タイプ別の市場製品戦略

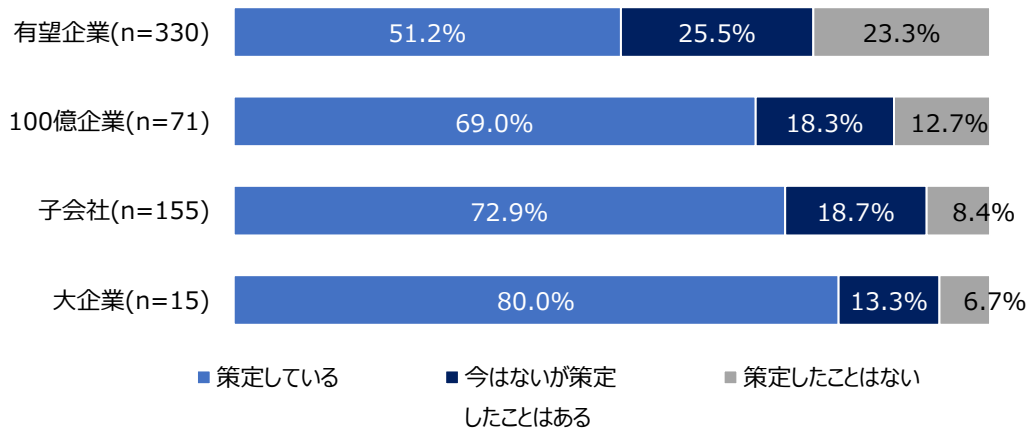


出所：アンケートデータ。

### (3) 経営計画の立案

続いて経営戦略の実現に向けた経営計画の立案状況について企業タイプ別に比較した。その結果、有望企業は他の企業タイプに比べて「策定したことはない」と回答した割合が 23.3%と有意に高く、「策定している」は半数程度にとどまっていた（図表 2-15）。また 100 億企業は、統計的有意差は認められなかったものの、経営計画を策定している割合は、有望企業よりは高いが、大企業、子会社には及ばなかった。

図表 2-15 企業タイプ別の経営計画の立案\*\*



《調整済み標準化残差》

	策定している	今はないが策定したことはある	策定したことはない
有望企業	-5.06	2.04	4.28
100億企業	1.64	-0.89	-1.15
子会社	3.82	-1.30	-3.50
大企業	1.60	-0.85	-1.12

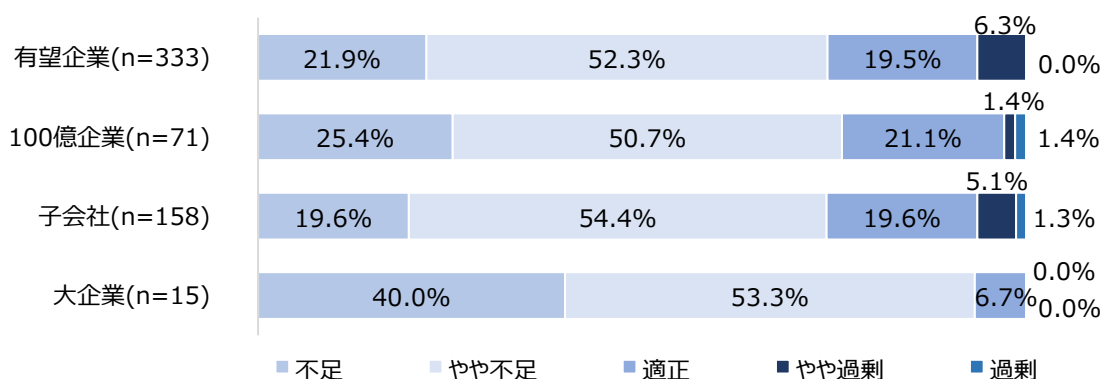
出所：アンケートデータ。

## 5. 雇用

### (1) 人材の過不足感

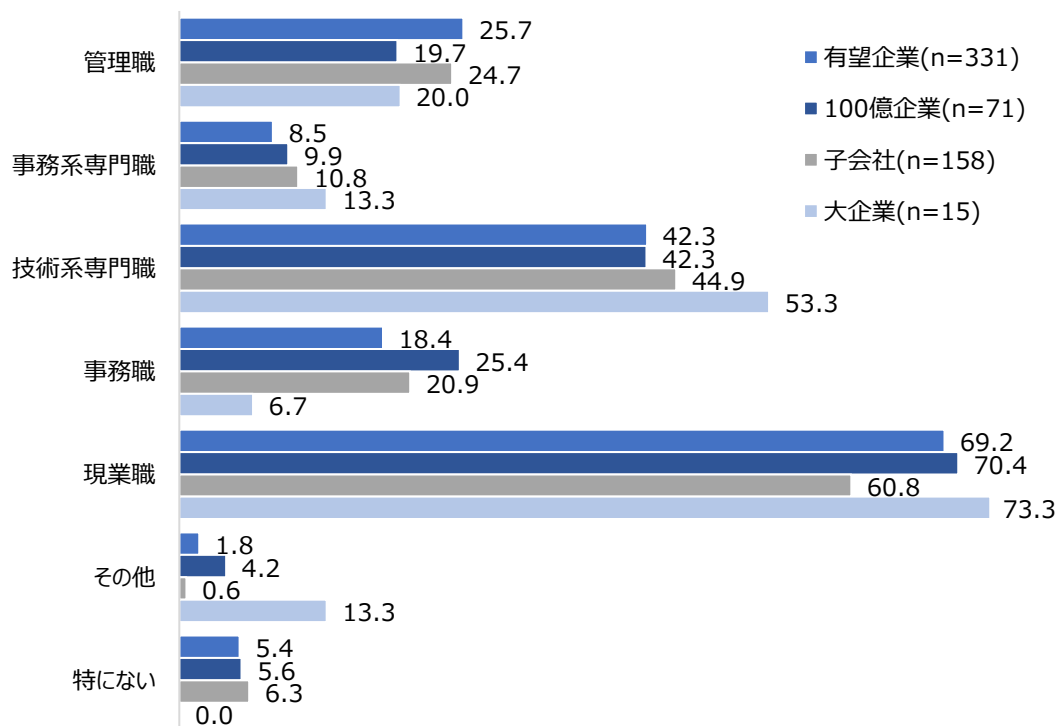
人材については、いずれの企業タイプも「不足」と「やや不足」を合わせた割合が7割以上と、不足感が強い（図表 2-16）。職種別で不足感が強いのは、いずれの企業タイプでも「現業職」が最も高く、続いて「技術系専門職」、「管理職」の順となっている（図表 2-17）。

図表 2-16 企業タイプ別の人材過不足感



出所：アンケートデータ。

図表 2-17 企業タイプ別の職種別人材過不足感（複数回答、%）



出所：アンケートデータ。

注) 「事務系専門職」とは企画、調査、デザイン等、「技術系専門職」とは研究、設計、技術、SE 等、「事務職」とは、総務・経理・人事、営業事務等、「現業職」とは販売、接客、製造、建設、運送等の業務をそれぞれ指す。

(2) 雇用状況

次に従業員の増加率を比べると 100 億企業は年 2.0%と、有望企業の 0.2%や子会社の 0.8%よりも有意に高い(図表 2-18)。賃上げ率については、統計的な有意差は認められていないが、大企業とそれ以外の中堅・中小企業では大きな開きがみられた。また 1 人当たりの給与額を比較すると、100 億企業は 5.7 百万円と、有望企業の 4.6 百万円より有意に 20%ほど高い。

また企業タイプ別で 1 人当たり能力開発費を比べると、100 億企業は 2.3 万円と有望企業の 1.6 万円よりも 40%以上高い(図表 2-19)。

このように 100 億企業は、有望企業よりも従業員数が増えているが、給与水準も高く、給与以外に能力開発費も多く負担していることがわかった。

図表 2-18 企業タイプ別の雇用状況\*\*

	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

《各組合せの検定結果》

企業タイプの組合せ		従業員 増加率	賃上げ率	1人当たり 給与額
有望企業	100億企業	**		**
有望企業	子会社			**
有望企業	大企業			
100億企業	子会社	**		**
100億企業	大企業			**
子会社	大企業			

出所：パネルデータ。

注) 従業員増加率は従業員数の前年からの増加率であり、また賃上げ率は給与総額の前年からの増加率であり、それぞれ 2020 年から 2024 年の 5 年分の年平均値。1 人当たり給与額は、給与総額を従業員数で割った値の 2019 年から 2024 年の年平均値。

図表 2-19 企業タイプ別の 1 人当たり能力開発費 (万円) \*\* 《各組合せの検定結果》

	1人当たり 能力開発費 (万円)
有望企業	1.6
100億企業	2.3
子会社	2.2
大企業	3.1

企業タイプの組合せ		1人当たり 能力開発費
有望企業	100億企業	**
有望企業	子会社	
有望企業	大企業	**
100億企業	子会社	
100億企業	大企業	
子会社	大企業	

出所：パネルデータ。

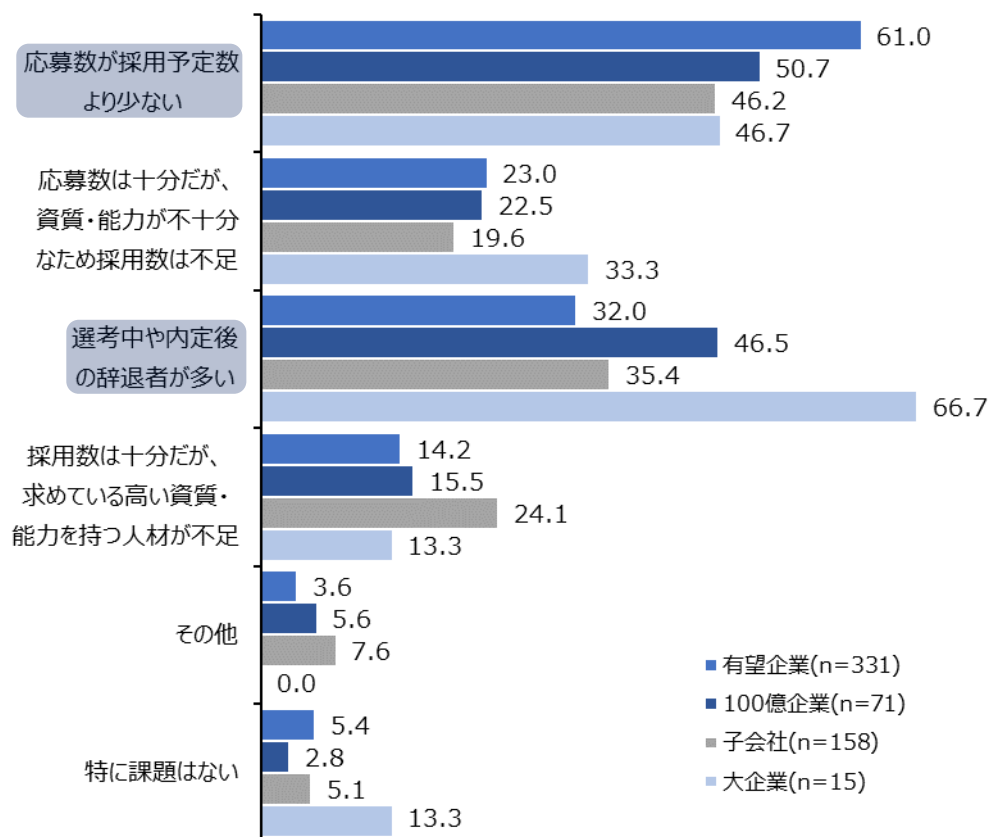
注) 1 人当たり能力開発費は、能力開発費を従業員数で割った値の 2019 年から 2024 年の平均値。

### (3) 採用活動

続いて採用活動における課題では、有望企業、100 億企業、子会社は「応募数が採用予定数よりも少ない」ことを挙げる企業が最も多い（図表 2-20）。大企業では「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 6 割超と多いが、100 億企業にもこれを課題とする企業は多い。これら以外では、全ての企業タイプにおいて、応募者や採用者の資質・能力を課題とする企業が多い。

このように大企業以外は、応募数が少ないことを課題とする企業が多く、大企業と 100 億企業では、選考中や内定後の辞退者が多いことが課題となっている。

図表 2-20 企業タイプ別の採用の課題（複数回答、%）



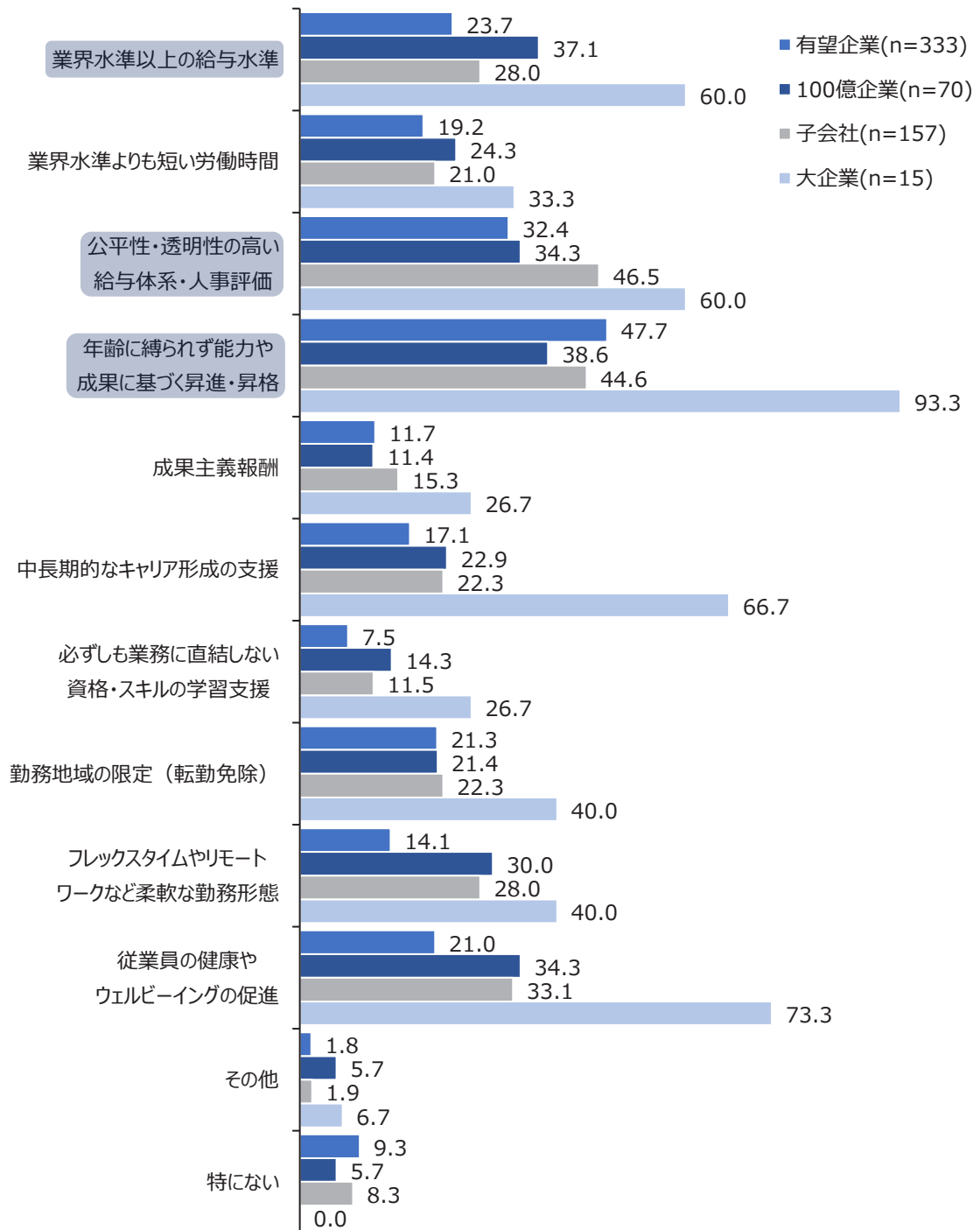
出所：アンケートデータ。

人事労務管理の整備や改善の取組を企業タイプ別にみると、大企業は全体的に取組割合が高い（図表 2-21）。大企業以外の中堅・中小企業を比べると、100 億企業は「業界水準以上の給与水準」を挙げる企業が 4 割弱と比較的に高い。図 2-18 で示したとおり、100 億企業は 1 人当たり給与額が高い。また、従業員の増加率も比較的高い水準にあったことから、他の企業タイプに比べて採用は一定できているとみられるが、応募数の少なさや内定辞退者が多いため依然として人材不足感が強くなっていると推察される。一方、有望企業では、「年齢に縛られず能力や成果に基づく昇進・昇格」や「公平性・透明性の高い給与体系・人事評価」の割合が比較的高いことから、人事評価面において魅力を

高めようとする企業が多いことがわかる。

なお、大企業は、高い賃金水準や人事評価、ウェルビーイングの促進などの各種の人事労務管理の整備・改善に積極的である。

図表 2-21 企業タイプ別の人事労務管理の取組（複数回答、%）



出所：アンケートデータ。

## 6. 投資・財務状況

### (1) 投資

企業タイプ別に総投資額を比較したところ、企業規模に比例して大企業、100 億企業、子会社、有望企業の順に有意に高額であった（図表 2-22）。企業規模の影響を除くため 1 人当たり総投資額についても比較したが、結果は同様に企業規模の順で高額となっており、特に 100 億企業と有望企業では 3 倍以上と大きな差がみられた。

以上のとおり 100 億企業は、有望企業よりも投資に積極的な企業が多いことから、図表 2-5 でみた 1 人当たりの付加価値額の差は今後も拡大していくと推察される。

図表 2-22 企業タイプ別の投資の状況\*\*

	総投資額 (百万円)	1人当たり 総投資額 (百万円)
有望企業	151.4	1.4
100億企業	1,538.7	4.3
子会社	769.8	2.9
大企業	24,974.2	6.7

《各組合せの検定結果》

企業タイプの組合せ		総投資額	1人当たり 総投資額
有望企業	100億企業	**	**
有望企業	子会社	**	**
有望企業	大企業	**	**
100億企業	子会社	**	
100億企業	大企業	**	**
子会社	大企業	**	**

出所：パネルデータ。

注) 総投資額は有形固定資産及び無形固定資産向け投資と研究開発費の総額の、また 1 人当たり総投資額は総投資額を従業者数で割った値の、それぞれの 2019 年から 2024 年の年平均値。

### (2) 研究開発

投資のうち研究開発費のみを抜き出して、企業タイプ別に違いをみたが、総投資額と同様に大企業、100 億企業、子会社、有望企業の順で有意に高いことが分かった（図表 2-23）。また研究開発費を売上高で割った売上高研究開発費率においても、同様の順に高くなっており、特に 100 億企業は有望企業の 2 倍以上の水準であった。

このように研究開発においても、100 億企業は有望企業よりも積極的な企業が多いとみられる。

図表 2-23 企業タイプ別の研究開発の状況\*\*

	研究開発費 (百万円)	売上高研究 開発費率 (%)
有望企業	61.8	1.3
100億企業	1,105.4	2.8
子会社	333.4	1.7
大企業	15,777.8	5.0

《各組合せの検定結果》

企業タイプの組合せ		研究開発費	売上高研究 開発費
有望企業	100億企業	**	**
有望企業	子会社	**	
有望企業	大企業	**	**
100億企業	子会社	**	
100億企業	大企業	**	
子会社	大企業	**	**

出所：パネルデータ。

注) 売上高研究開発費率は、研究開発費を売上高で割った値の 2019 年から 2024 年の年平均値。

### (3) 財務状況

続いて、企業タイプ別に財務状況を比較していく。財務の健全性を示す自己資本比率は、一般的に30%以上で安全圏、50%以上で良好とされるが、いずれの企業タイプも50%前後と概ね良好な状態にあった(図表 2-24)。また危険水準とされる20%未満の割合をみると、有望企業は14.0%と、100億企業の5.9%に比べ有意に高いことがわかった(図表 2-25)。

続いて、返済能力を示す借入月商倍率(借入金残高/一月の売上高)は、一般的に3カ月以内が安全圏とされるが、企業タイプ別にみると、有望企業のみが3カ月を少し超えていた(図表 2-26)。また危険水準といわれる6カ月以上の割合を企業タイプ別にみると、有望企業は2割近くと他の企業タイプに比べて多いことがわかった(図表 2-27)。

図表 2-24 企業タイプ別の自己資本比率\*\*

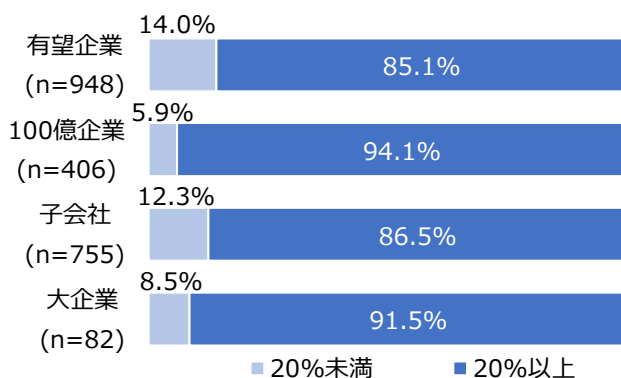
	自己資本比率(%)
有望企業	48.6
100億企業	51.9
子会社	46.7
大企業	49.6

《各組合せの検定結果》

企業タイプの組合せ		自己資本比率
有望企業	100億企業	
有望企業	子会社	
有望企業	大企業	
100億企業	子会社	**
100億企業	大企業	
子会社	大企業	

出所：パネルデータ。

図表 2-25 企業タイプ別の自己資本比率の20%区分\*\*



《調整済み標準化残差》

	20%未満	20%以上
有望企業	2.93	-2.93
100億企業	-4.09	4.09
子会社	0.67	-0.67
大企業	-0.94	0.94

出所：パネルデータ。

図表 2-26 企業タイプ別の借入金月商倍率\*\*

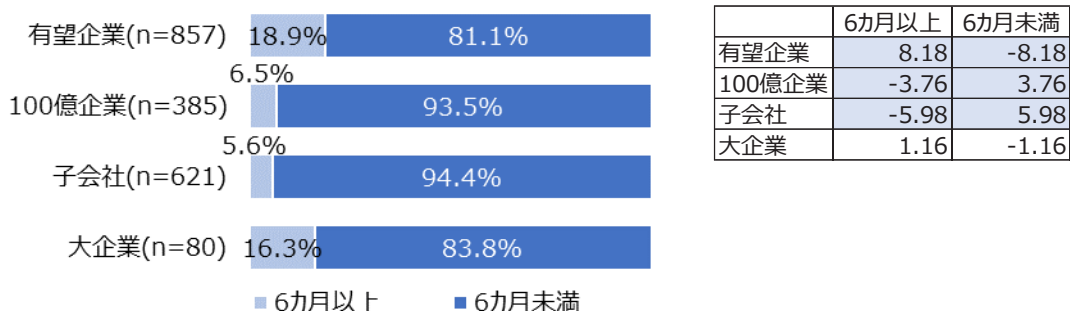
	借入金月商倍率(月数)
有望企業	3.7
100億企業	2.7
子会社	1.6
大企業	2.5

《各組合せの検定結果》

企業タイプの組合せ		借入金月商倍率
有望企業	100億企業	
有望企業	子会社	**
有望企業	大企業	
100億企業	子会社	
100億企業	大企業	
子会社	大企業	

出所：パネルデータ。

図表 2-27 企業タイプ別の借入金月商倍率の6カ月区分\*\* <調整済み標準化残差>

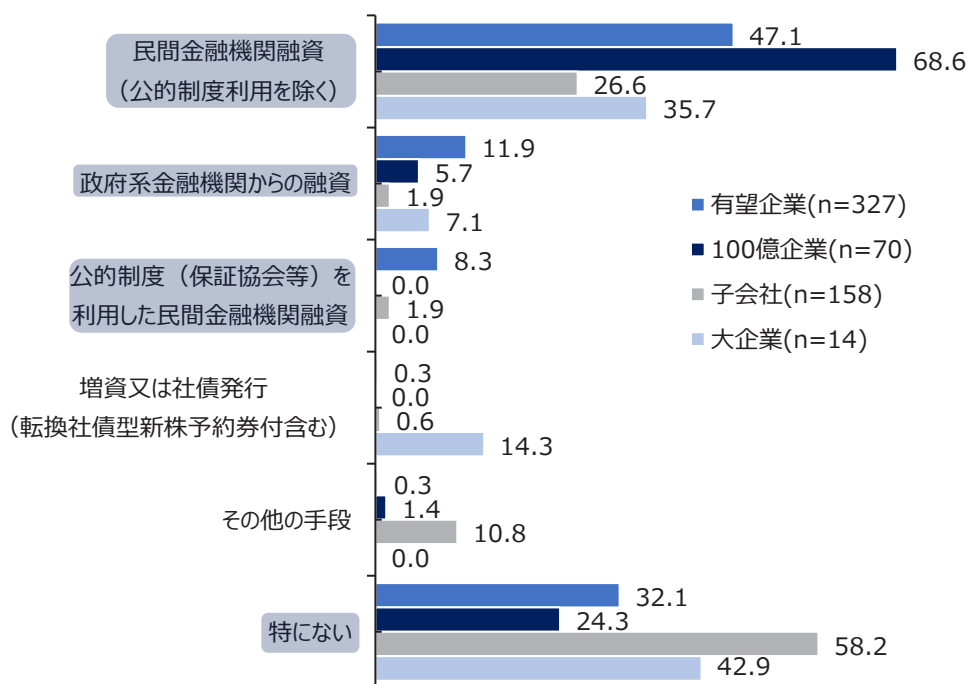


出所：パネルデータ。

#### (4) 資金調達

設備投資などのための大規模な資金調達的手段を企業タイプ別に比較したところ、100億企業の7割弱、有望企業の5割弱が「民間金融機関融資」を活用していた（図表2-28）。加えて有望企業は、「政府系金融機関からの融資」や「公的制度を利用した民間金融機関融資」を活用している割合も多い。一方で、大企業や子会社では「特になし」と回答する割合が最も高い。この理由としては、図表2-22や図表2-23で示した投資が実行されている現状を踏まえると、自己資金で対応する企業が多いためと推察される。特に子会社の場合は、親会社などグループ企業から調達することも考えられる。そのほか株式や社債などのエクイティファイナンスの活用は、大企業の約1割を除いて、中堅・中小企業ではほとんどなかった。

図表 2-28 企業タイプ別の大規模な資金調達手段（%）



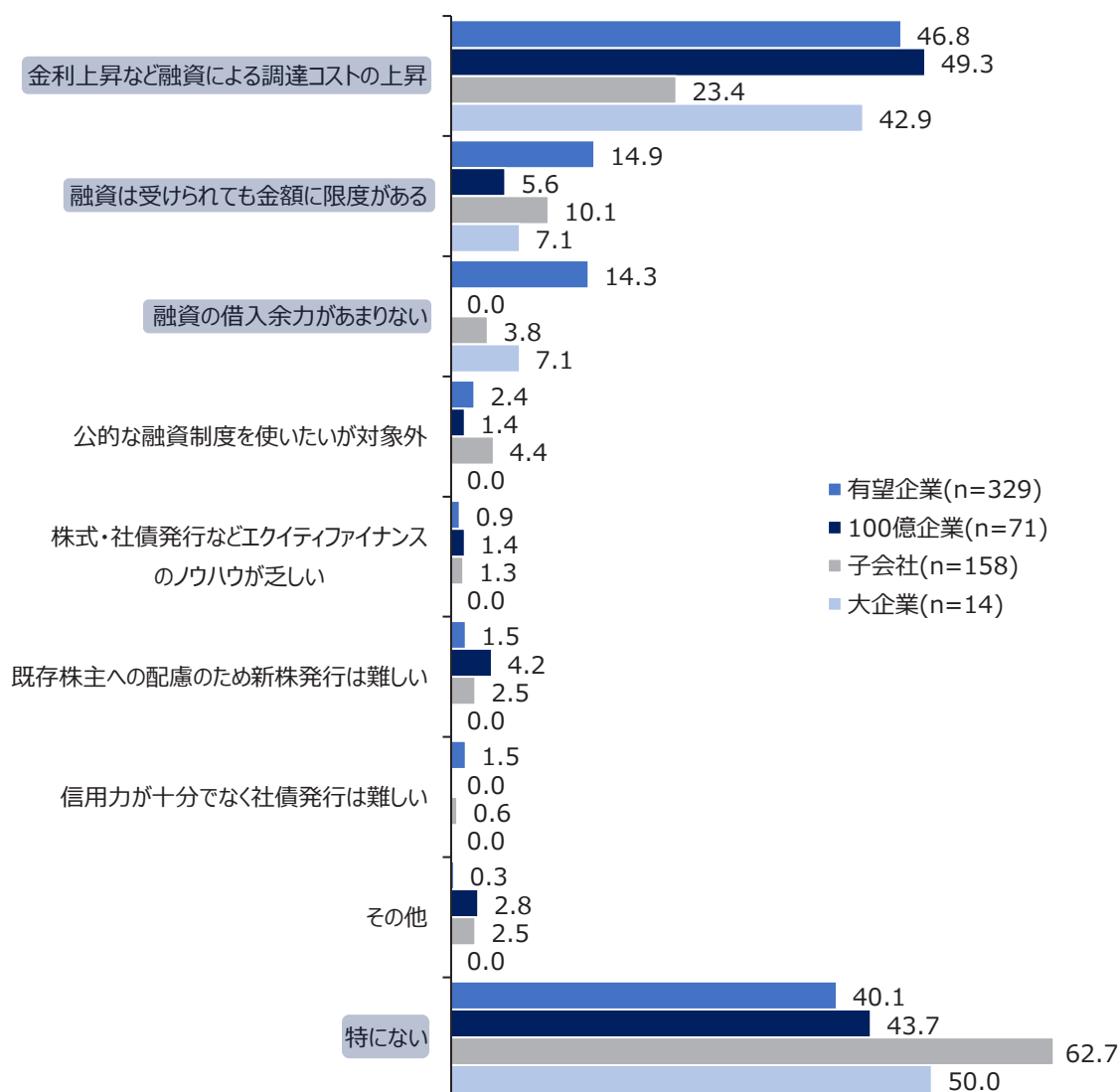
出所：アンケートデータ



大規模な資金調達における課題としては、いずれの企業タイプでも「金利上昇など融資による調達コストの上昇」と回答する企業が多いが、公的融資を活用することが多い有望企業では「融資は受けられても金額に限度がある」や「融資の借入余力があまりない」を課題とする企業が1割超と、他の企業タイプに比べて多い（図表2-29）。その一方で、「特になし」とする企業は、子会社と大企業では5割以上を占めており、100億企業と有望企業でも4割を超えている。

このようにいずれの企業タイプにおいても、大規模な資金調達において外部からの資金調達を必要とせず、そのため課題もないとする企業が一定数存在しており、大企業と子会社では特に多いことがわかった。一方、外部からの資金調達が必要な場合では、金融機関融資などのデットファイナンスによる資金調達が主流となっており、金利上昇局面にある現状では調達コストが最大の課題と認識されている。加えて、有望企業では公的制度などのいわゆる制度融資も一定の役割を果たしている様子が見えてきた。

図表2-29 企業タイプ別の資金調達の課題（複数回答、%）



出所：アンケートデータ

## 7. 各企業タイプの企業像

本章では、4つの企業タイプについて様々な視点から比較分析してきた。その結果を一覧に整理すると図表2-30のとおりになる。

図表2-30 企業タイプ別の比較分析結果の一覧

	有望企業	100億企業	子会社	大企業
企業概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最も小規模。</li> <li>・業歴は比較的浅い。</li> <li>・上場企業は少なく、同族企業は多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大企業に次ぐ規模。</li> <li>・最も業歴が長い。</li> <li>・有望企業に比べ上場企業は多く、同族企業は少ない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・有望企業より大規模で、100億企業より小規模。</li> <li>・上場企業、同族企業ともに少ない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最も大規模。</li> <li>・上場企業が多く、同族企業は少ない。</li> </ul>
業績	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高は拡大しているが伸び率は低く、1人当たり付加価値額も低い。</li> <li>・1割強が経常赤字。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高の伸び率、1人当たり付加価値額が高い。</li> <li>・赤字割合は低い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総資本利益率、1人当たり付加価値額は比較的高い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総資本利益率、1人当たり付加価値額は最も高い。</li> </ul>
主な市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成熟市場が多い。</li> <li>・ニッチ市場が多い。</li> <li>・市場シェアは高くない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成熟市場が多い。</li> <li>・ニッチ市場が多い。</li> <li>・市場シェアは高い。</li> <li>・海外進出企業が多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成熟市場が多い。</li> <li>・市場シェアは高くない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成熟市場が多い。</li> <li>・ニッチ市場以外が多い。</li> <li>・市場シェアは高い。</li> </ul>
経営方針・戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・質的成長を目指す企業が多く、市場浸透戦略を採用する企業が多い。</li> <li>・大阪府内で取引・投資割合が高い。</li> <li>・経営計画の未策定割合が最も高い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・質的成長を目指す企業が多く、市場浸透戦略を採用する企業が多い。</li> <li>・大阪府内での取引・投資は、割合は少ないが、金額では大きい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・質的成長を目指す企業が多いが、3割超は規模的成長を志向している。</li> <li>・市場浸透戦略を採る企業が多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・質的成長を目指す企業が多く、市場浸透戦略を採る企業が多いが、規模的成長を目指す割合と多角化戦略を採る割合が最も高い。</li> </ul>
雇用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材不足感が強い。</li> <li>・従業員は増加しているが、増加率は低く、1人当たり賃金も低い。</li> <li>・採用の課題は「応募数の少なさ」。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材不足感が強い。</li> <li>・従業員増加率、1人当たり賃金、1人当たり能力開発費は高い。</li> <li>・採用の課題は「応募数の少なさ」と「辞退者が多いこと」。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材不足感が強い。</li> <li>・従業員増加率および、1人当たりの賃金額は100億企業より低い。</li> <li>・採用の課題は「応募数の少なさ」。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材不足感が強い。</li> <li>・賃上げ率、1人当たり能力開発費は高く、人事労務管理の整備・改善に積極的。</li> <li>・採用の課題は「辞退者が多いこと」。</li> </ul>
投資・財務状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1人当たり投資額、売上高研究開発費率ともに最も低い。</li> <li>・自己資本比率や借入月商倍率で危険水準にある企業の割合が最も高い。</li> <li>・資金調達は公的融資を含む金融機関融資が多く、課題は、金利上昇と借入余力の不足、融資限度額など。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1人当たり投資額、売上高研究開発費率は大企業に次いで高い。</li> <li>・自己資本比率は50%超と良好な企業が多い。</li> <li>・民間金融機関からのいわゆるプロパー融資が中心で、資金調達の課題は金利上昇。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1人当たり投資額、売上高研究開発費率は100億企業より低い。</li> <li>・自己資本比率は50%弱で概ね良好。</li> <li>・外部からの資金調達は、約6割は必要としていないが、その他は民間金融機関の利用が多い。</li> <li>・資金調達の課題は金利上昇。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1人当たり投資額、売上高研究開発費率は最も高い。</li> <li>・自己資本比率は50%弱で概ね良好。</li> <li>・外部からの資金調達は、半数は必要としていないが、その他は民間金融機関の利用が多い。</li> <li>・資金調達の課題は金利上昇。</li> </ul>

最後に本章の小括として、ここまでの分析結果から企業タイプごとにおおむね共通するとみられる要素を抽出し、それぞれの企業像を整理していく。

まずは大企業について整理すると次のようになる。

#### 大企業

- ・上場企業が多く、中堅・中小企業に比べて、売上高や従業員数などの事業規模は突出して大きい。
- ・メジャー市場を中心に高い市場シェアを有しており、設備や研究開発への投資や、人材育成にも積極的に高い生産性を実現している。
- ・他の企業タイプと同様に、市場が成熟期を迎えている企業が多く、市場浸透戦略を採用するなど、規模的成長よりも収益性向上などの質的成長を志向する企業が多い。但し、他の企業タイプよりも成長市場に属する割合が高く、多角化戦略などを採用し、規模的拡大を志向する企業が多い。
- ・人材は一定確保できているが、不足感は強く、高い賃金水準や適切な人事評価、さらにウェルビーイングの促進などの各種の人事労務管理の整備・改善に積極的である。

このように大企業は、成熟市場に属し、また人材不足感を強く持つなど、他の企業タイプとの共通点もみられるが、豊富な経営資源を有し、メジャー市場で存在感を発揮するなど、突出した存在といえる。

次に子会社の企業像を整理する。

#### 子会社（子会社型中堅・中小企業）

- ・企業規模は、有望企業よりも大きく、100 億企業よりも小規模であり、中堅・中小企業の 3 タイプのなかで中間に位置する。
- ・上場企業、同族企業のいずれも少なく、所属する市場はニッチ市場とメジャー市場の割合が同数程度である。
- ・市場は、他の企業タイプと同様に、成熟期を迎えている企業が多く、市場浸透戦略を採用するなど、規模的成長よりも収益性向上などの質的成長を志向する企業が多い。
- ・設備や研究開発への投資規模は有望企業よりは大きい、100 億企業よりは小さい。
- ・他の企業タイプと同様に人材の不足感は強いが、100 億企業に比べて従業員の増加率は低く、賃金水準も高くない。

子会社は、中堅・中小企業の 3 タイプで比べると、規模などにおいて中間的な位置にあり、同族企業やニッチ市場の割合は大企業と 100 億企業及び有望企業の間位置するなど、特徴が最もみえにくい企業タイプである。こうした結果は、子会社が企業単体としての特性を持ちつつも、親会社を中心としたグループ企業としての特性も有していることが影響していると考えられる。

続いて、100 億企業の企業像を整理する。

#### 100 億企業（売上高 100 億円以上の独立型中堅・中小企業）

- ・特定分野で高い市場シェアを有するいわゆるニッチトップ企業などがみられ、海外を含め広く事業を展開するなど、長い時間をかけて現在の状態にまで成長してきた企業が多い。
- ・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、成長性や収

益性などの業績も最も優れている。

- ・設備や研究開発への投資、さらに人材育成に積極的であり、大企業に匹敵するほどの生産性を実現している。
- ・他の企業タイプと同様に市場は成熟期を迎えている企業が多く、規模的成長よりも収益性向上などの質的成長を目指す企業が多い。
- ・人材不足感は強く、採用活動では、応募数が少ないことや内定後の辞退者が多いことなどの課題があるが、高い賃金水準を実現し、人材の確保や育成にも力を入れ、一定の人材を確保している。
- ・財務状況は比較的良好で、資金調達は、主に民間金融機関からのプロパー融資を活用しており、金利の上昇への課題感を持つ企業が多い。

このように 100 億企業は、中堅・中小企業のなかでトップクラスの企業規模や業績を誇っており、大企業に匹敵する生産性を実現している。本調査では 100 億企業を、新たな政策対象であるスケールアップ企業などが目標とする企業群として設定したが、まさにその目標にふさわしい存在といえる。

最後に有望企業の企業像を整理する。

#### 有望企業（売上高 100 億円未満の独立型中堅・中小企業）

- ・企業規模が最も小さく、目標とする 100 億企業と比べ、売上高は 10 分の 1 程度、従業員数は 3 分の 1 以下と大きな開きがある。
- ・ニッチ市場に属する企業が多いが、高い市場シェアを有する企業は少ない。
- ・他の企業タイプと同様に成熟市場に属する企業が多く、規模的成長よりも収益性向上などの質的成長を志向する企業が多いが、研究開発や設備への投資額は相対的に低く、事業推進に当たり事業計画を策定していない企業が少ない。
- ・人材不足感は強いが、1 人当たり賃金は低く、従業員の増加率も低い。
- ・赤字企業が最も多いなど、財務状況は相対的に悪い企業が多い。
- ・資金調達は公的融資を含む金融機関融資が中心であり、金利の上昇に加え、借入余力の不足や融資限度額を課題とする企業が多い。

このように有望企業は、規模が小さく、収益性や財務状況、さらに投資や研究開発において他の企業タイプに劣位にある企業群である。但し、この結果を正しく理解するには、本調査で用いたデータの特徴を改めて確認する必要がある。第 1 章で示したとおり、本調査で用いるデータに含まれる中小企業は、規模的に最上位にある数パーセントの企業に限られる。したがって有望企業は、全ての中小企業の分布では、相対的に規模の大きな企業群である<sup>10</sup>。また有望企業の赤字割合は、4 つの企業タイプで最も高い 1 割超であるが、中小企業全体でみた時には、約 3 割が赤字であるため、相対的に業績は良好な企業が多い企業群とみることができる<sup>11</sup>。このように、有望企業は全ての中小企業のなかで規模や業績において上位に位置すると考えられるため、100 億企業に近い企業群と見做すことができる。

<sup>10</sup> 中小企業庁「2025 年版中小企業白書」の付属統計資料によると、令和 3 年度経済センサスに基づく中小企業の平均売上高は 202.1 百万円、平均従業員数は 9.8 人であり、いずれも有望企業の 1/15 程度である。

<sup>11</sup> 大阪府「景気観測調査」によると、大阪府の中小企業の赤字割合は、およそ 3 割程度である。

### 第3章 100億企業を目指す独立型中堅・中小企業

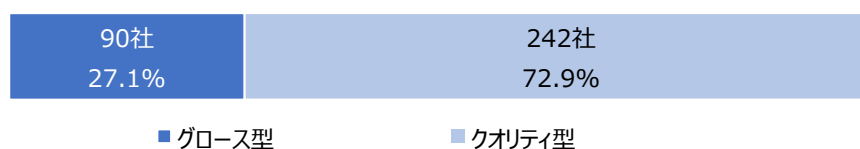
前章では、4つの企業タイプについて企業像を考察したが、特に新たな政策において、目標となる100億企業と、政策対象が含まれる有望企業の間には、企業規模や事業活動において大きな違いがあることがわかった。但し、有望企業は中小企業のなかでは最上位に位置する企業が多く、次の100億企業を目指した飛躍的な成長に期待できる企業も含まれると考えられる。そこで本章では有望企業を、図表1-4に示したとおり、規模的成長を志向し、100億企業の候補と考えられる「グロース型企业（以下、グロース型）」と、質的成長に注力する「クオリティ型企业（以下、クオリティ型）」と、成長志向別に分類し、比較分析によりそれぞれの企業像の把握に努める。

なお本章において、図表に出所の記載がないものは全てアンケートデータによるものである。

#### 1. 企業概要

有望企業を成長志向別に区分したところ、グロース型は90社（27.1%）、クオリティ型は242社（72.9%）となった（図表3-1）。グロース型とクオリティ型について、中小企業と中堅企業の割合を比べたところ、両者に顕著な差はみられず、いずれも9割以上が中小企業であった（図表3-2）。同様に業種構成を比較したところ、両者とも製造業が約半数を占め、次に卸売業が多い点は共通していた（図表3-3）。ただグロース型は相対的に、情報通信業や学術研究、専門・技術サービス業の割合がやや高いなど、業種構成にばらつきがみられた。

図表3-1 グロース型とクオリティ型



図表3-2 成長志向別の企業規模（%）

	グロース型	クオリティ型	合計
中小企業	93.3	93.8	93.7
中堅企業	6.7	6.2	6.3
合計	100.0	100.0	100.0

図表3-3 成長志向別の業種構成（%）

	グロース型	クオリティ型	合計
製造業	50.0	52.5	51.8
卸売業	15.6	22.3	20.5
サービス業 (他に分類されないもの)	7.8	5.0	5.7
情報通信業	10.0	3.3	5.1
小売業	5.6	5.0	5.1
宿泊業、飲食サービス業	2.2	3.3	3.0
生活関連サービス業、 娯楽業	1.1	2.9	2.4
建設業	1.1	1.7	1.5
不動産業、物品賃貸業	2.2	1.2	1.5
学術研究、専門・技術	4.4	0.0	1.2
運輸業、郵便業	0.0	1.2	0.9
医療、福祉	0.0	1.2	0.9
教育、学習支援業	0.0	0.4	0.3
合計	100.0	100.0	100.0

次に資本金額、売上高、従業員数の平均値を比較したところ、いずれの項目もややグロース型の値が大きいものの、統計的な有意差は認められなかった（図表 3-4）。またグロース型について、目標とする 100 億企業と比較すると、売上高は約 10 分の 1、従業員数は約 3 分の 1 と大きな開きが見られた。

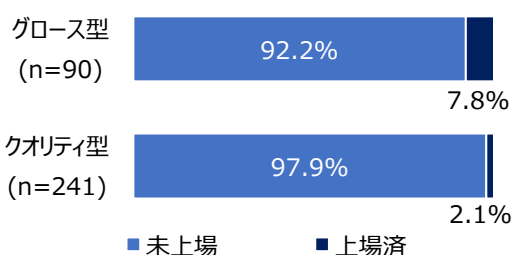
図表 3-4 成長志向別の資本金、売上高、従業員数

	資本金額 (百万円)	売上高 (百万円)	従業員数 (人)
グロース型	92.2	3,674.5	151.4
クオリティ型	85.3	3,524.5	123.1

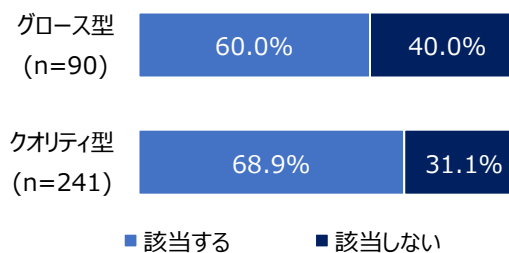
出所：パネルデータ

続いて企業形態を比較したところ、グロース型はクオリティ型に比べて上場企業の割合は有意に高く、同族企業については、統計的な有意差は認められなかったが、グロース型の方が割合はやや少なかった（図表 3-5、図表 3-6）。

図表 3-5 成長志向別の株式の上場\*\*



図表 3-6 成長志向別の同族



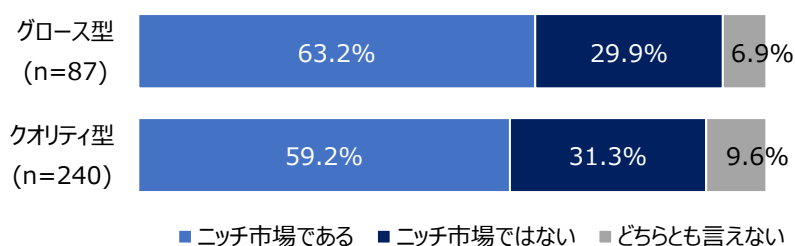
このようにグロース型とクオリティ型は、いずれも 9 割以上が中小企業を占めており、売上高や従業員数などの規模や業種構成に大きな差がないことが分かった。但し、グロース型はクオリティ型に比べて上場企業が多く、その点においては 100 億企業に近い企業群と考えられる。

## 2. 主たる市場

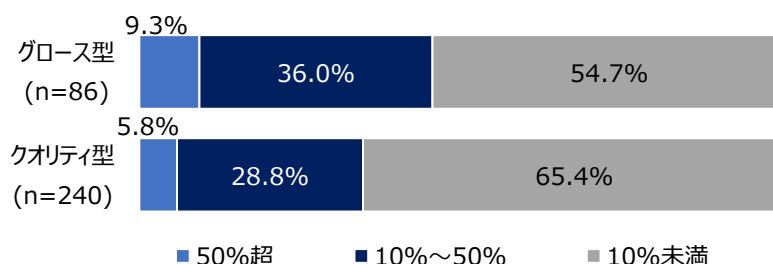
続いて、主たる市場について両者を比較していく。まず市場がニッチ市場である割合をみると、両者ともに 6 割前後と、顕著な差はみられなかった（図表 3-7）。また主たる市場における占有率についても、両者ともに過半数が 10%未満と大きな差はみられなかった（図表 3-8）。さらに市場の動向については、両者とも「横ばい」とする企業が最も多く、これに「縮小」を含めるとグロース型は 6 割超、クオリティ型は 8 割超と多数を占める点は共通している（図表 3-9）。しかし、グロース型は「拡大傾向」の割合が 25.8%と、クオリティ型の 10.0%よりも有意に高く、図表 2-12 でみた大企業よりも高いことがわかった。

このように両者ともニッチ市場に属する企業が多いが、100 億企業のように高い市場シェアを有する企業は少ない。また市場が成熟期や衰退期にある企業が多数を占めるが、グロース型は成長市場に属する企業が多いことがわかった。

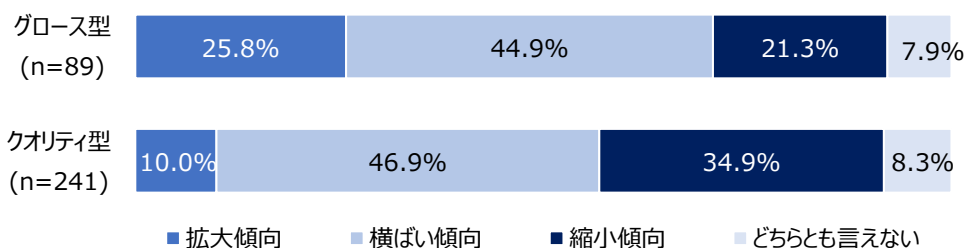
図表 3-7 成長志向別のニッチ市場



図表 3-8 成長志向別の市場シェア



図表 3-9 成長志向別の主な市場の動向\*\*



《調整済み標準化残差》

	拡大傾向	横ばい傾向	縮小傾向	どちらとも言えない
グロース型	3.66	-0.31	-2.35	-0.13
クオリティ型	-3.66	0.31	2.35	0.13

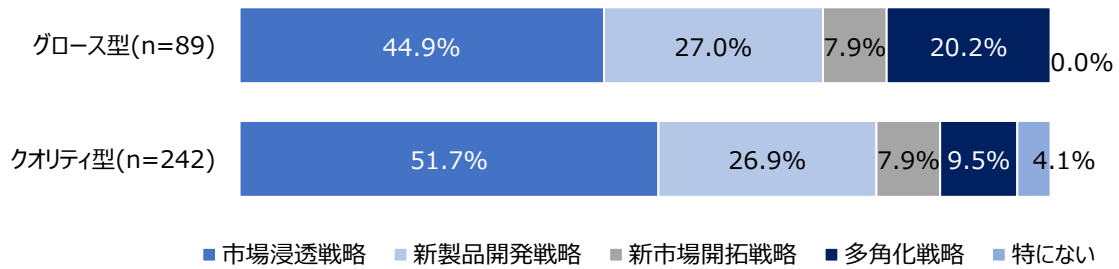
### 3. 市場製品戦略

市場や製品に関する戦略では、両者とも市場浸透戦略を採用する企業が最も多く、次に「新製品開発戦略」を採る企業が多いが、グロース型は多角化戦略を採用する企業が 20.2%と、クオリティ型の 9.5%に比べて有意に多い（図表 3-10）。

また経営戦略の策定割合をみると、グロース型は 6 割超とクオリティ型に比べて有意に高く、逆にクオリティ型は策定したことがない企業の割合が有意に高い（図表 3-11）。

このようにグロース型の多くは既存市場での事業展開を志向しているが、多角化戦略などで新分野展開を目指す企業も少なくない。一方で、グロース型は経営計画を策定する企業が多いものの、未策定の企業もみられるため、それが規模的成長に向けた事業推進の課題になるとも考えられる。

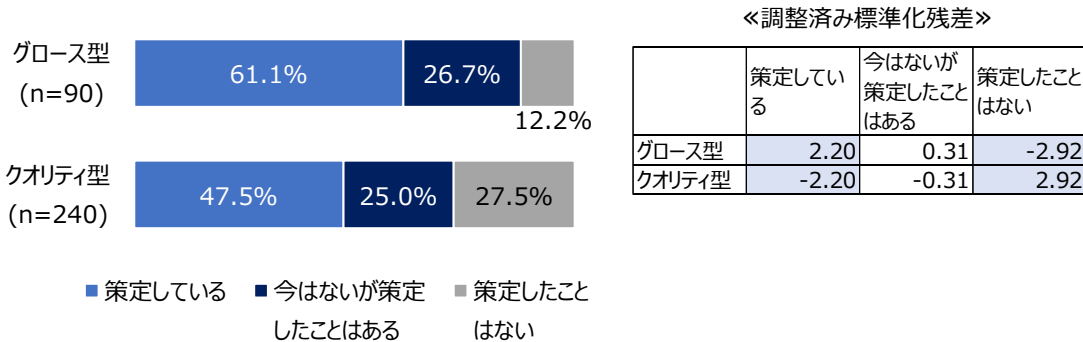
図表 3-10 成長志向別の市場製品戦略\*\*



《調整済み標準化残差》

	市場浸透戦略	新製品開発戦略	新市場開拓戦略	多角化戦略	特にない
グロース型	-1.08	0.02	0.00	2.63	-1.95
クオリティ型	1.08	-0.02	0.00	-2.63	1.95

図表 3-11 成長志向別の経営計画の策定\*\*



#### 4. 経営上の強みと重要な経営資源

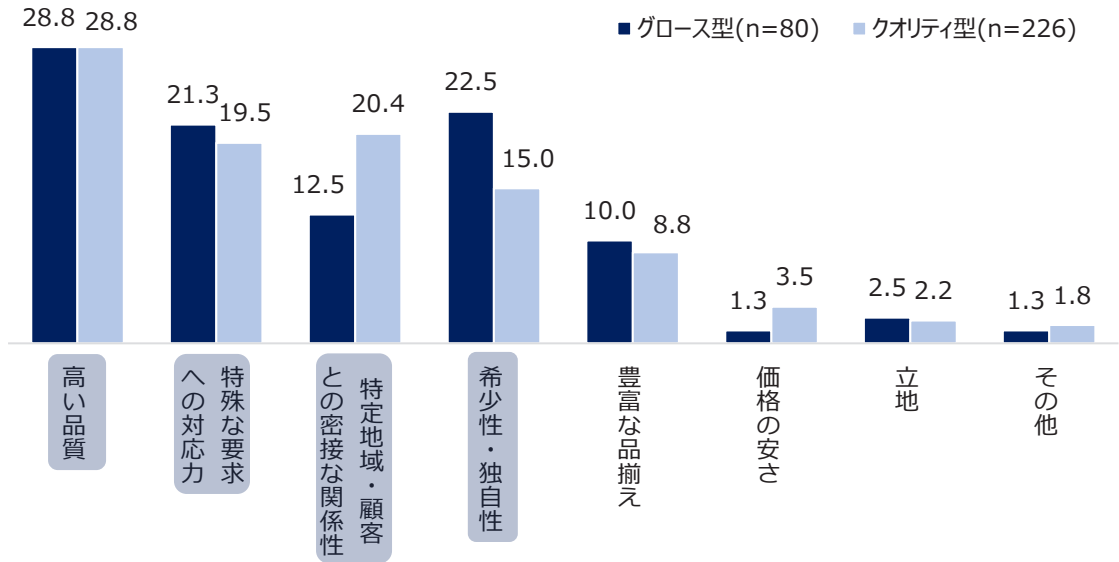
経営上の強みを比較したところ、両者ともに「高い品質」や「特殊な要求への対応力」を挙げる企業が多く、そのほかグロース型では「希少性・独自性」、クオリティ型では「特定地域・顧客との密接な関係性」を強みとする企業が多い（図表 3-12）。

また重要な経営資源については、両者とも「専門特化した技術・ノウハウ」、「長年の事業実績」、「安定・高品質を実現する管理能力・ノウハウ」を選択する企業が多い（図表 3-13）。さらに両者の違いを詳しくみると、グロース型はクオリティ型に比べて、「先端の技術・ノウハウ」や「成長有望分野・市場との関わり」の回答率が高い。

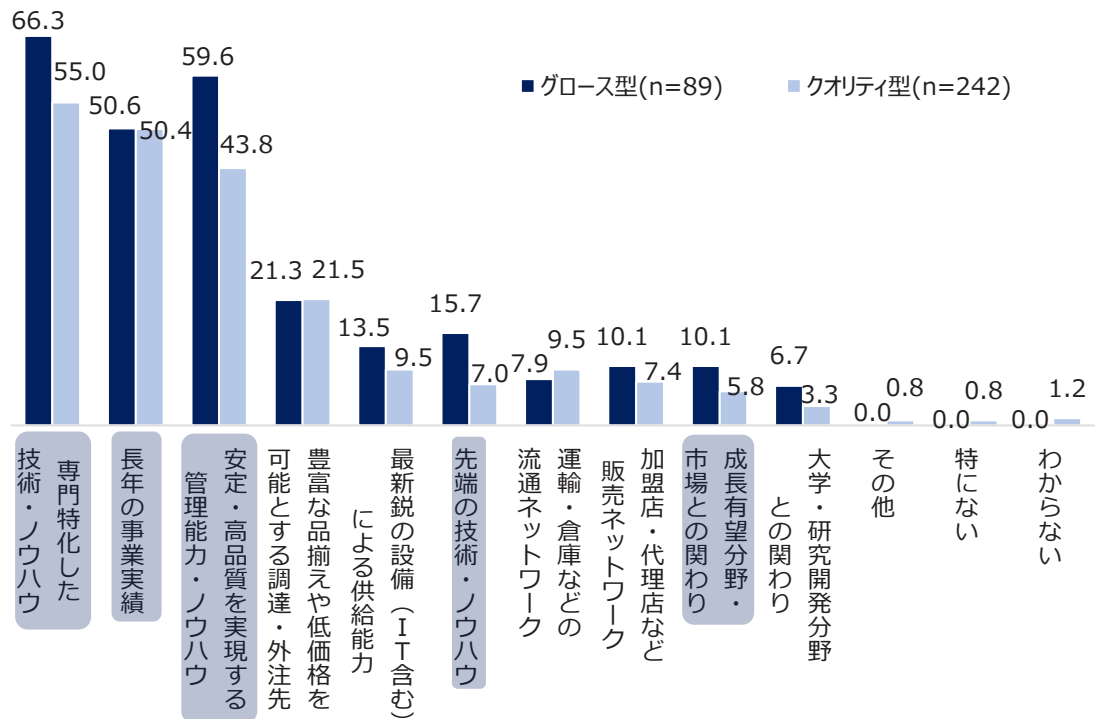
これらの結果から、グロース型には、成長市場などにおいて、先端技術や専門特化した技術、または長年の事業実績を活かした高品質や希少性・独自性、柔軟な対応力を強みとする企業が多く、一方で、クオリティ型には、専門特化した技術や長年の事業実績を背景として、高品質や特定地域・顧客との密接な関係性、柔軟な対応力を強みとする企業が多いと考えられる。



図表 3-12 成長志向別の経営上の強み (%)



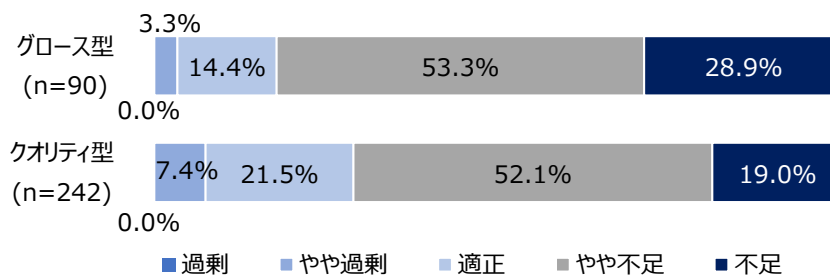
図表 3-13 成長志向別の重要な経営資源 (複数回答、%)



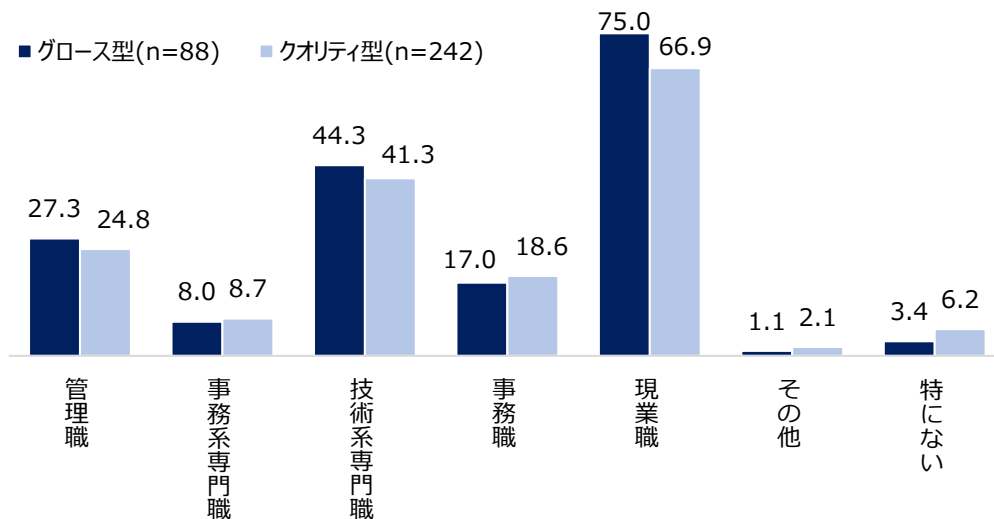
## 5. 雇用

人材に関しては、グロース型の方が、「不足」が3割弱と強い不足感を持つ企業が多いが、統計的な有意差は認められず、両者ともに不足感が強い（図表 3-14）。職種別に不足感を比較したところ、両者ともに「現業職」、「技術系専門職」、「管理職」の不足感が強いが、全体的にグロース型の方が不足感を持つ企業がやや多い（図表 3-15）。

図表 3-14 成長志向別の人材不足感



図表 3-15 成長志向別の人材不足感の強い職種（複数回答、%）



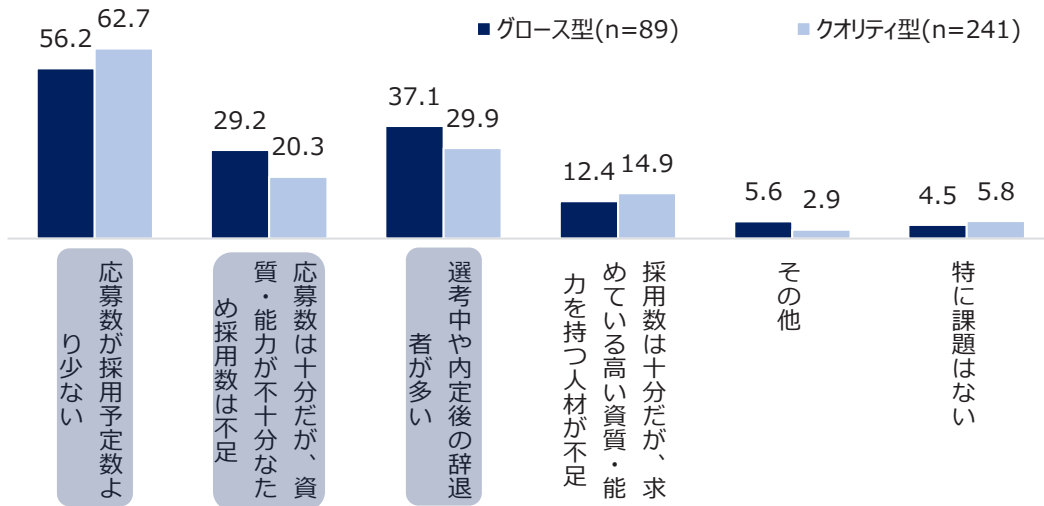
採用活動の課題では、両者ともに、過半数が「応募数が採用予定数より少ない」と回答しており、このほか「選考中や内定後の辞退者が多い」や「応募数は十分だが、資質・能力が不十分のため採用数は不足」を課題に挙げる企業が多い点は共通している（図表 3-16）。さらに両社の違いを詳しくみると、グロース型はクオリティ型に比べ、内定辞退者と応募人材の質を課題とする企業の割合がやや高い。

採用に向けた人事労務管理の整備・改善については、両者ともに「年齢に縛られず能力や成果に基づく昇進・昇格」、「公平性・透明性の高い給与体系・人事評価」、「業界水準以上の給与水準」を挙げる企業が多い（図表 3-17）。さらに両社の違いを詳しくみると、グロース型はクオリティ型に比べ、「成果主義報酬」に取り組む企業の割合が高い。

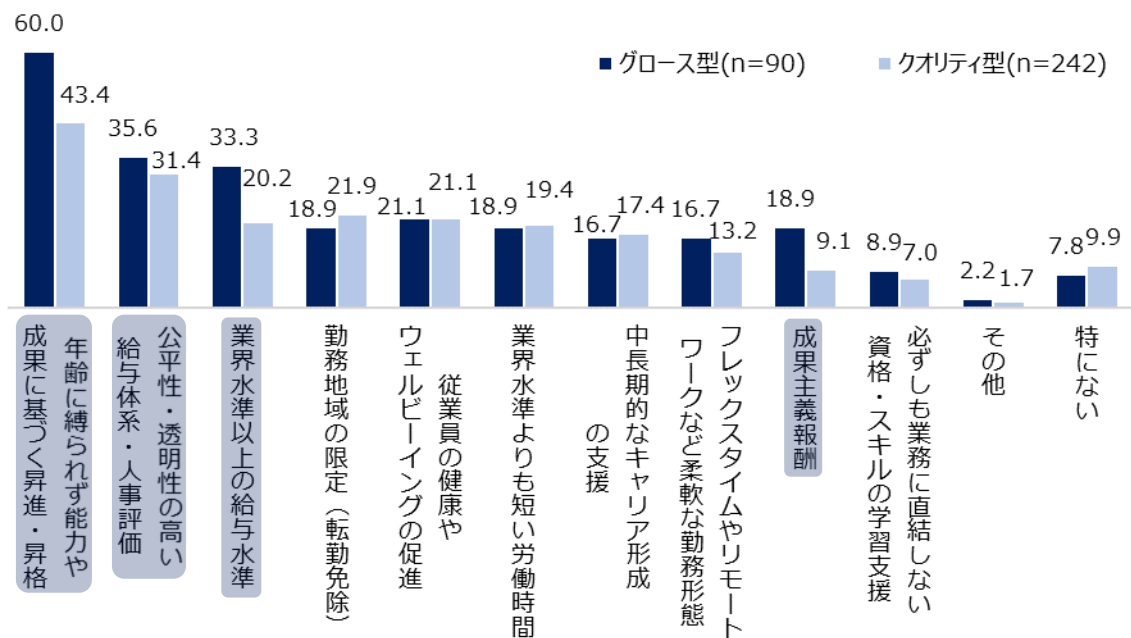
このように両者は、強い人材不足感を持っており、人材採用においても同様の課題を抱えている。また

人事労務管理の整備・改善においても同様の取り組みを進めているが、グロース型の方が能力や成果を積極的に評価し、賃上げに取り組む企業が多いとみられる。

図表 3-16 成長志向別の採用活動の課題（複数回答、%）



図表 3-17 成長志向別の人事労務管理の取組（複数回答、%）

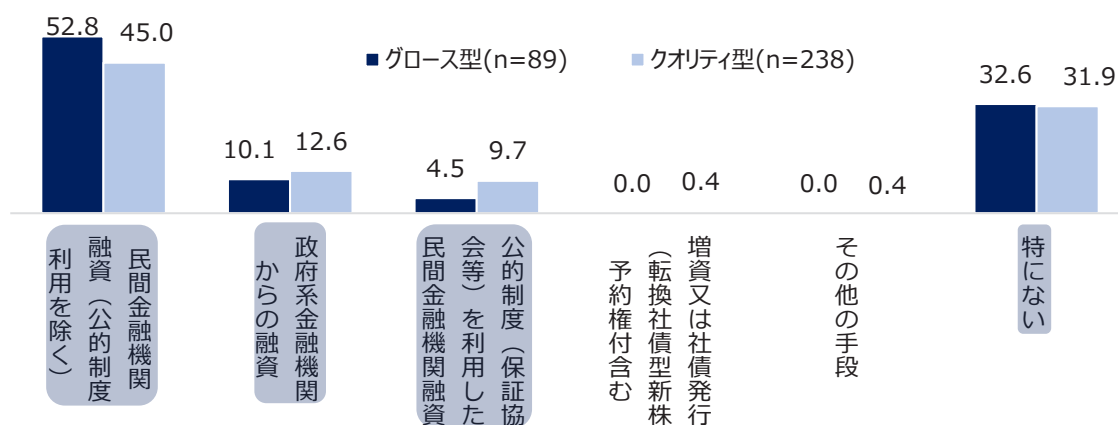


## 6. 資金調達

資金調達的手段については比較したところ、両者ともに「民間金融機関融資」が最も多く、加えて「政府系金融機関からの融資」や「公的制度を利用した民間金融機関融資」を活用する企業が多いが、約

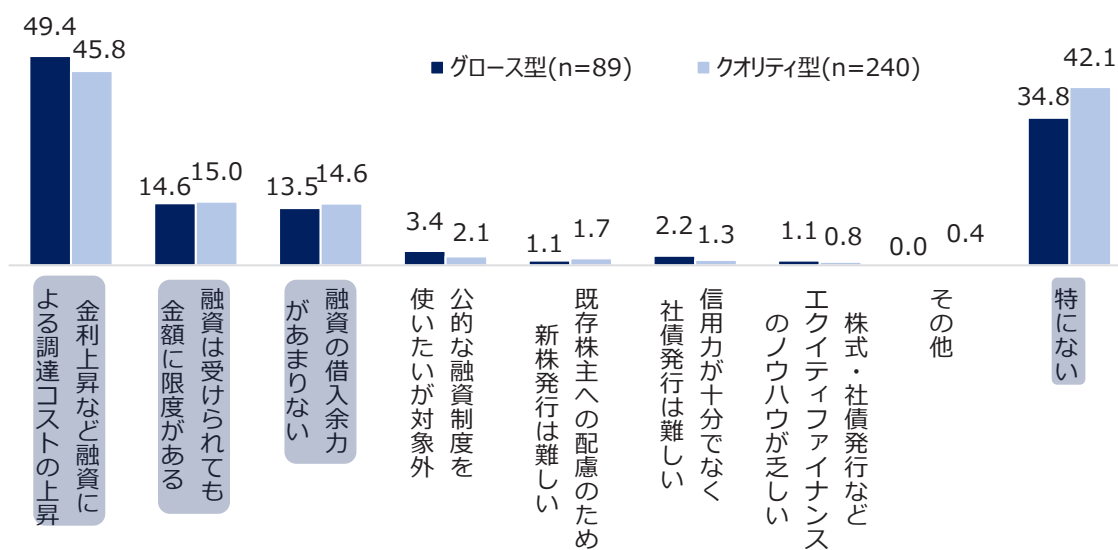
3割は特に調達手段はないと回答している（図表3-18）。さらに詳しく違いをみると、クオリティ型は政府系金融機関や公的制度などの制度融資を活用する割合がやや高い。一方で、グロース型は民間金融機関のいわゆるプロパー融資の割合がやや高く、この点において100億企業の特性に近い。

図表3-18 成長志向別の大規模な資金調達の手段（%）



また大規模な資金調達における課題では、両者ともに「金利上昇など融資による調達コストの上昇」を挙げる企業が最も多く、次いで「融資は受けられても金額に限度がある」や「融資の借入余力があまりない」を課題とする企業が多い点で共通している（図表3-19）。その一方で「特になし」とする企業が、グロース型で34.8%、クオリティ型で42.1%と少なくない。これらの企業については、投資を行わないことも考えられるが、第2章第6節で考察したように、外部からの資金調達に頼らず自己資金で対応していると推察される。

図表3-19 成長志向別の大規模な資金調達の課題（複数回答、%）



## 7. 経営課題の認識と対応状況

続いて、各種の経営課題の認識状況と、認識する課題への対応状況について、成長志向別に比較分析していく。

はじめに事業活動に関する4つの経営課題について比較分析する。図表3-20の左側は「課題の認識」の状況、右側は「認識する課題への対応」の状況について、それぞれ成長志向別に集計した結果である。なお、この節では統計的検定により、5%水準で有意差が認められた場合は、横棒グラフ全体を点線で囲って表示する。

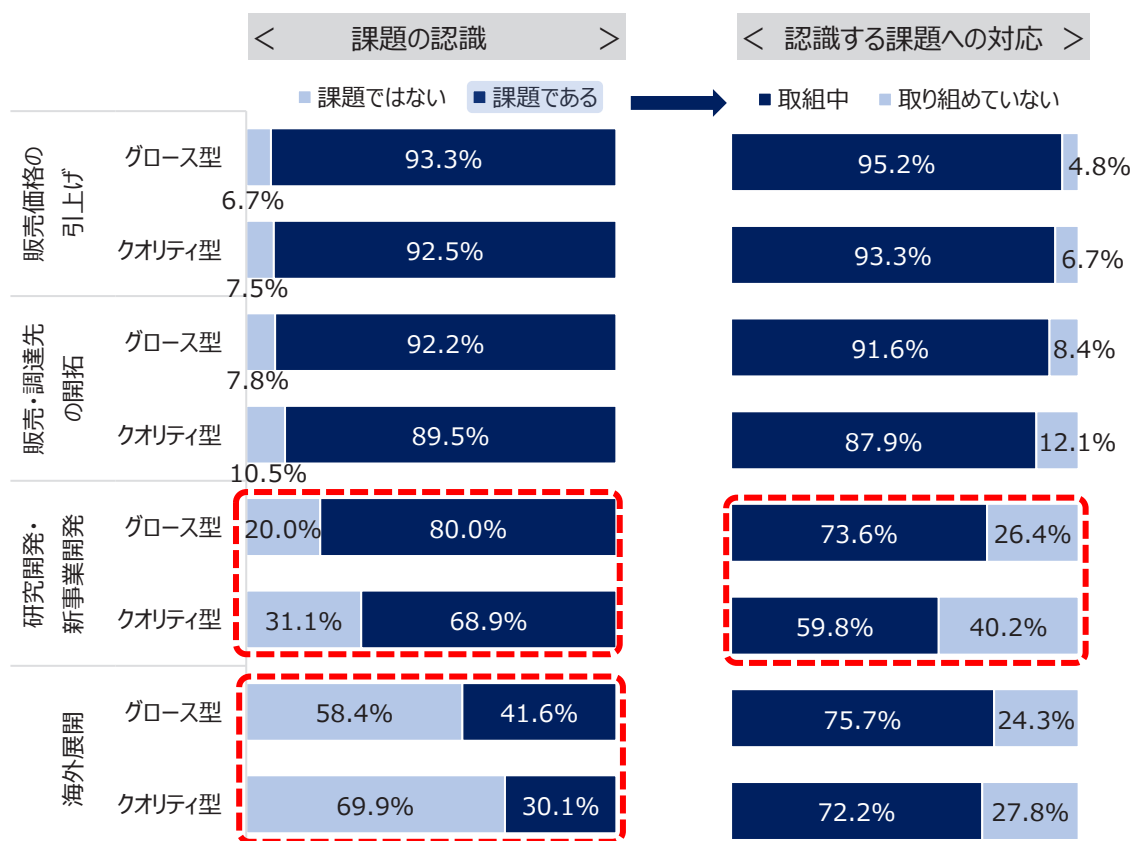
経営課題のうち「販売価格の引上げ」と「販売・調達先の開拓」については、両者に顕著な差はみられず、ともに9割以上が課題と認識し、認識する企業の約9割は既に取り組みを進めていることがわかった。

次に「研究開発・新事業開発」については、グロース型はクオリティ型に比べて課題と認識する企業の割合が高く、課題を認識する企業のうち、課題に対応する企業の割合も有意に高いことがわかった。但し、グロース型の約4分の1、クオリティ型の約4割は、課題と認識しつつも対応できていない。

最後に「海外展開」については、グロース型は約4割、クオリティ型は約3割が課題としているが、それぞれ課題と認識する企業の7割以上が課題解決に向けた取り組みを進めているが、両者とも約4分の1は課題に対応できていない。

このように研究開発等と海外展開については、グロース型の方が課題として認識し、対応する企業が多いが、課題としながらも対応できずにいる企業も少なくないことがわかった。

図表3-20 課題認識と課題への対応（事業活動関連）



続いて図表 3-21 では、人材や組織に関する課題の認識と対応の状況をみていく。

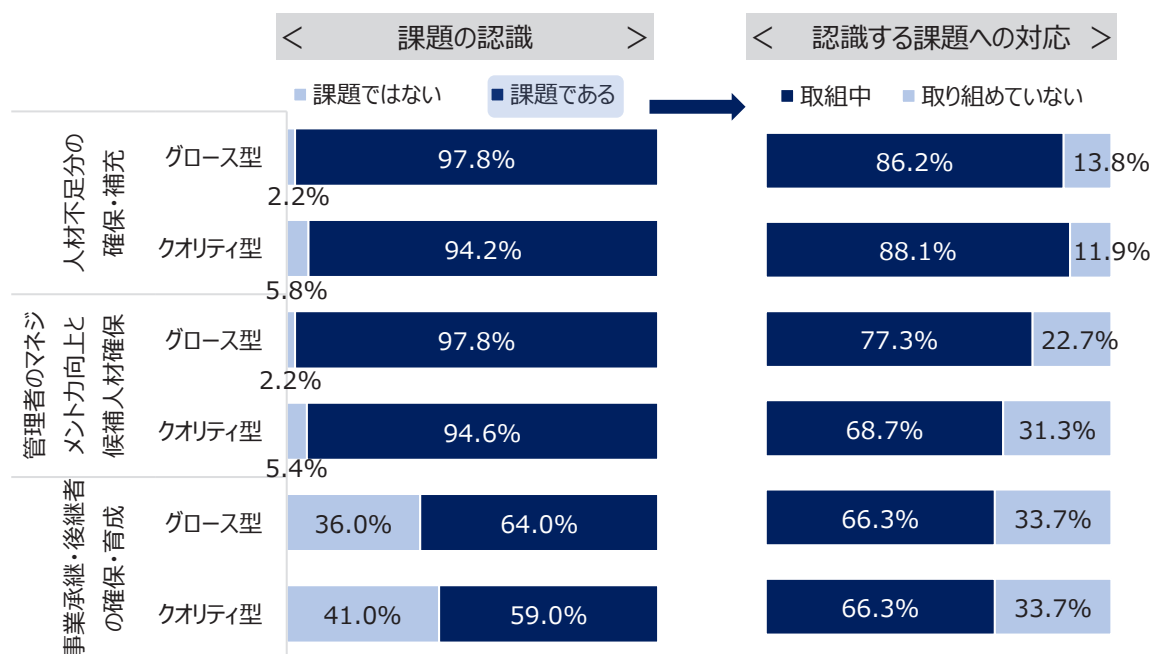
まず「人材不足分の確保・補充」については、両者ともに 9 割以上の企業が課題と認識しており、そのうち 8 割以上は何らかの対応をしている。しかし図表 3-14 で示したように両者ともに依然として人材不足感は強いことから、課題が解消できていない企業が多いと考えられる。

次に「管理者のマネジメント力向上と候補人材確保」については、両者ともに 9 割以上の企業が課題と認識している。また課題解決に向けて対応する企業もグロース型で 77.3%、クオリティ型で 68.7%と多数を占める反面、グロース型の 2 割強、クオリティ型の 3 割強は対応できずにいることがわかった。

「事業承継・後継者の確保・育成」については、両者ともに 6 割程度が課題と認識しつつも、そのうちの 3 分の 1 程度は対応に取り組めていない。

このように人材確保や管理者の確保・育成、さらに事業承継については、グロース型、クオリティ型に顕著な差はなく、両者ともに多くの企業が課題と認識しており、対応に着手する企業も多いが、十分に対応できていない企業も少なくないことがわかった。

図表 3-21 課題認識と課題への対応（人材関連）



次に組織に関する課題の認識と対応状況について比較分析していく（図表 3-22）。

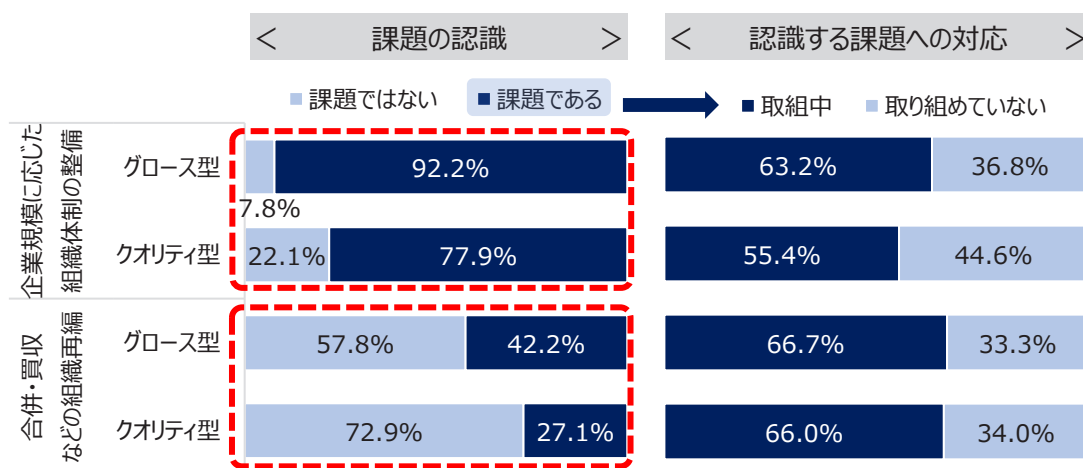
まず「企業規模に応じた組織体制の整備」については、課題と認識する企業の割合は、グロース型は 92.2%とクオリティ型の 77.9%よりも有意に高いが、課題と認識する企業のうちグロース型の 36.8%、クオリティ型の 44.6%は対応できていない。

また「合併・買収などの組織再編」について課題認識する企業の割合は、グロース型は 44.2%とクオリティ型の 27.1%よりも有意に高いが、両者ともに課題認識する企業の約 3 分の 1 が対応できずにいる。

このように組織に関しては、両者ともに課題と認識しつつも取り組めていない企業が 3~4 割程度と多

ということがわかった。特に企業規模の拡大を志向するグロース型では、今後の成長過程において、組織体制の整備や M&A などの組織再編に関する新たな課題に直面することも想定されることから、その対応の必要性はますます高くなると考えられる。

図表 3-22 課題認識と課題への対応（組織関連）



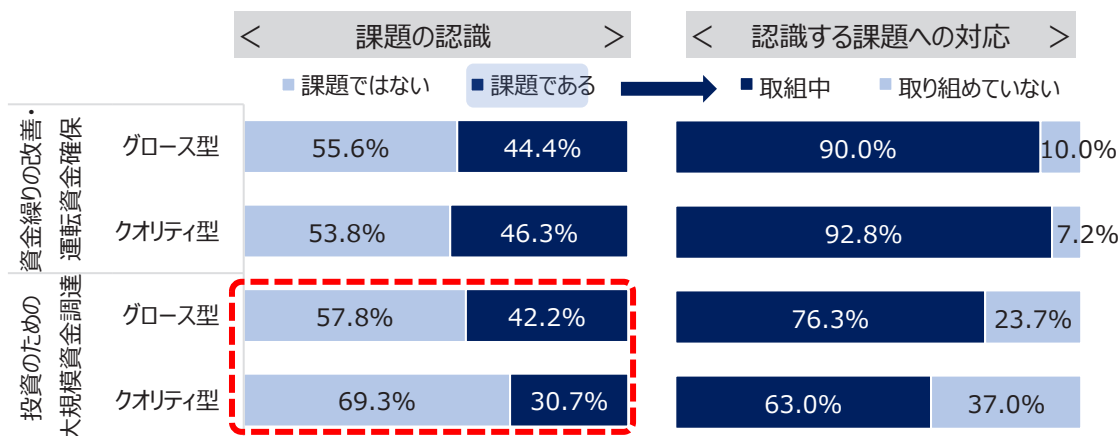
続いて、資金調達に関する課題の認識と対応状況を比較分析する（図表 3-23）。

まず「資金繰りの改善・運転資金確保」については、両者とも課題と認識する企業は 4 割強にとどまっており、認識企業の 9 割は何らかの対策を講じている。

次に「投資のための大規模資金調達」を課題と認識する企業の割合は、グロース型の方がクオリティ型のよりも有意に高い。また課題を認識する企業のうち対応している企業の割合はグロース型の方がやや高いが、それでも 2 割強は対応できずにいる。

このように日々の資金繰りに関しては両者ともに課題とする企業が少なく、概ね課題にも対応ができています。一方、大規模な資金調達については、グロース型の方が積極的ではあるが、課題と認識する企業のうち、グロース型の 2 割強、クオリティ型の 3 分の 1 以上が対応できていないことがわかった。

図表 3-23 課題認識と課題への対応（資金調達関連）



最後に、デジタル技術の活用やサステナビリティ経営などの課題の認識と対応状況をみていく（図表3-24）。

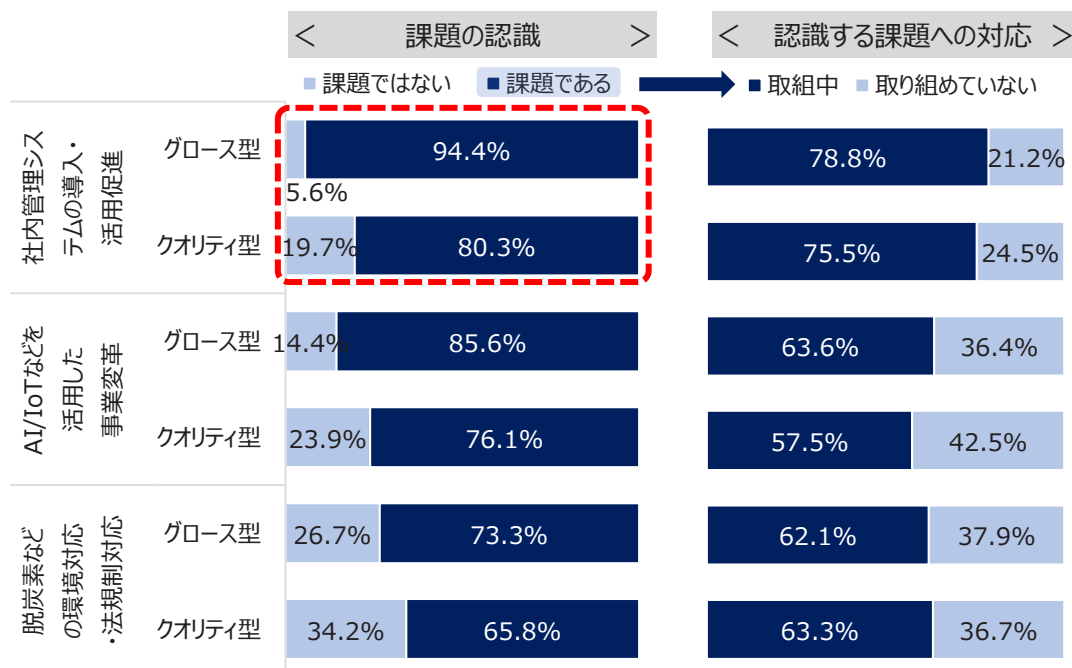
まず、「社内管理システムの導入・活用促進」について課題と認識する企業の割合は、グロース型は94.4%と、クオリティ型の80.3%よりも有意に高い。また課題と認識する企業のうち対応できている企業は両者ともに7割を超えているが、その反面、2割以上は対応できずにいる。

次に「AI/IoTなどを活用した事業変革」については、両者ともに多くの企業が課題と認識しているものの、そのうち4割前後の企業は取り組めていない。

最後に「脱炭素など環境対応・法規制対応」といった、いわゆるサステナビリティ経営について、課題と認識する企業の割合は、グロース型は73.3%、クオリティ型は65.8%であるが、両者ともにそのうちの3分の1以上は対応できずにいる。

このように両者とも社内システムやAI/IoTなどの高度なデジタル技術の活用を経営課題として認識する企業が多数を占めているが、対応できずにいる企業もみられ、特に、高度なデジタル技術への対応にあぐねている様子が見えられた。またサステナビリティ経営への関心は両者ともに高いものの、対応できていない企業も少なくない。

図表3-24 課題認識と課題への対応（DX、GX 関連）





## 8. グローブ型とクオリティ型の企業像

ここまで成長志向別にグローブ型とクオリティ型を比較分析してきたが、両者には異なる面もあるが、共通する面も多いことがわかった。その結果を一覧化すると図表 3-25 のとおりとなる。

図表 3-25 グローブ型とクオリティ型の比較分析結果の一覧

	グローブ型 (100 億企業候補)	クオリティ型
企業概要	<b>共通</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・9 割以上を中小企業が占め、売上高や従業者数の規模に顕著な差はない。</li> <li>・業種構成は、製造業が約半数を占め、次に卸売業が多い。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報通信業や学術研究、専門・技術サービス業の割合が相対的に高い。</li> <li>・相対的に上場企業が多い。</li> </ul>
市場・戦略	<b>共通</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・約 6 割は主たる市場がニッチ市場であり、また市場が成熟期や衰退期を迎えている企業が多数を占めていることから、戦略では市場浸透戦略や新製品戦略を採る企業が多い。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・約 4 分の 1 が成長市場に属している。</li> <li>・約 2 割が多角化戦略を採用している。</li> </ul>
経営資源 強み・	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成長市場などにおいて、先端技術や専門特化した技術、または長年の事業実績を活かして、高品質や希少性・独自性、柔軟な対応力などの強みを発揮している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門特化した技術や長年の事業実績を背景として、高品質や特定地域・顧客との密接な関係性、柔軟な対応力などの強みを発揮している。</li> </ul>
雇用	<b>共通</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材不足感が強く、職種では現業職、技術系専門職、管理職の順で不足感が強い。</li> <li>・採用活動の課題は、応募数の少なさと、内定辞退者や資質・能力が不十分な応募者が多いこと。</li> <li>・人事労務管理において、能力や成果に基づく評価や公平性・透明性の高い評価、さらに業界水準以上の給与に取り組む企業が多い。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・相対的に、能力や成果を積極的に評価し、賃上げに取り組む企業が多い。</li> </ul>
資金調達	<b>共通</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調達手段は、民間金融機関や公的制度による融資が中心であるが、3 割以上が外部からの資金調達を必要としていない。</li> <li>・大規模な資金調達の主な課題は、金利の上昇による調達コスト上昇である。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・相対的に大規模な資金調達に積極的な企業が多い。</li> </ul>
課題と対応	<b>共通</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2 割以上の企業が、認識しつつも対応できていない課題は、「研究開発・新事業開発」、「海外展開」、「管理者人材の確保・育成」、「事業承継」、「規模に応じた組織整備」、「M&amp;A 等の組織再編」、「大規模資金調達」、「AI/IoT 活用」、「サステナビリティ経営の推進」であった。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・相対的に各種経営課題を認識する割合及び、その課題に対応する割合が高い。</li> </ul>

以上の分析結果を踏まえ、最後にグロース型とクオリティ型のそれぞれの企業像について考察していく。

まずグロース型について整理するが、その定義を確認すると売上高 100 億未満の中堅・中小企業のうち、規模的成長を志向する企業群である。また、こうした特性から本調査ではグロース型を、新たな 100 億企業の候補とみなしている。

### グロース型

- ・製造業、卸売業を中心に幅広い業種で構成される中小企業が多く、一部に上場企業も含まれる。
- ・ニッチ市場に属する企業が多いが、高い市場シェアを有する企業は少ない。
- ・成長市場などにおいて、先端技術や専門特化した技術を活かして、高品質や希少性・独自性、柔軟な対応力を強みとする企業が多い。
- ・全ての企業が規模的成長を志向しているが、市場が成熟期または衰退期を迎えている企業が多い中で、既存市場での成長（市場浸透戦略や新製品開発戦略）を目指す企業が多い。但し、一部には成長市場に属する企業もあり、多角化戦略で積極的に新事業展開を目指す企業も少なくない。
- ・積極的に事業を展開する企業が多く、幅広い経営課題に積極的に対応しているが、人材不足に加え、規模に応じた組織の整備、M & Aなどによる組織再編など組織課題、さらに AI/IoT を活用した事業変革、サステナビリティ経営の推進などの課題に十分対応できていない企業も少なくない。
- ・人材に関しては、人事評価や給与水準などの人事労務管理の整備・改善に努める企業が多い。採用活動では応募者の少なさや内定辞退者などが多いこと、又は応募者の資質・能力の不足などを課題とする企業が多い。
- ・資金調達では、民間金融機関のプロパー融資を活用する企業が多く、金利上昇による調達コスト上昇を課題とする企業も多いが、内部資金で賄うなど、外部からの資金調達を必要としない企業も少なくない。

次に、クオリティ型について整理する。なお、クオリティ型とは、売上高 100 億未満の中堅・中小企業のうち、企業規模の拡大は追い求めず、収益性など質的成長を志向する企業群である。

### クオリティ型

- ・製造業と卸売業と中心とした中小企業が多数を占める。
- ・ニッチ市場に属する企業が多いが、高い市場シェアを有する企業は少ない。
- ・専門特化した技術や長年の事業実績を背景として、高品質や特定地域・顧客との密接な関係性、柔軟な対応力を強みとする企業が多い。
- ・対象市場が成熟期または衰退期を迎えている企業が多く、規模的成長よりも質的成長を目指し、戦略では既存市場でのシェア拡大（市場浸透戦略）や新製品の販売促進（新製品開発戦略）を採用する企業が多い。
- ・人材不足感が強く、応募者の少なさや資質・能力の不足、さらに内定辞退者など多いことを課題とする企業が多い。

- ・資金調達は、民間金融機関融資を中心に政府系金融機関や公的制度による融資を活用する企業が多いため、金利上昇に課題感を持つ企業が多いが、内部資金で賄うなど、外部からの資金調達を必要としない企業も少なくない。
- ・経営課題については、全般的に課題として認識する企業が、グロース型に比べて少ない。また研究開発や組織体制の整備、AI/IoTを活用した事業変革、サステナビリティ経営の推進などについて課題として認識しつつも、取り組めていない企業が多い。

以上のように、グロース型とクオリティ型を比較すると、企業規模をはじめ、市場の状況や人材、資金面の課題などで共通点が多い。しかし、規模的成長を志向するグロース型は、成長市場に属する企業や多角化戦略を採用する企業が多く、多様な課題にも対応するなど、クオリティ型よりもアグレッシブに事業を展開する企業が多い。またグロース型は相対的に、上場企業が多いことや、業界平均以上の賃金水準を実現するなど、100億企業に近い特性を持っていることも確認できた。こうした事実は、グロース型が100億企業への成長過程にある企業であることを示唆する。

## 第4章 おわりに

本調査は、新たに政策対象とされたスケールアップ型企業に代表される、飛躍的成長を遂げる企業についての理解を深めることを目的として実施した。その目的に従い、第2章では成長後の姿とみられる100億企業について、第3章では100億企業の候補としてのグロース型企業について、それぞれの企業像を把握してきた。

本報告書を終えるにあたり、グロース型企業が100億企業に成長するための課題や政策の方向性について考察を加えたい。但し、第3章で述べたように、グロース型企業は、戦略や直面する経営課題は各企業で異なるため、政策を一律に検討することは難しい。その点を踏まえ、まずは戦略別に政策の方向性を考察する。

### (1) 既存のニッチ市場における規模的成長について

グロース型企業の多くは、ニッチ市場を主たる市場としているが、市場が既に成熟期や衰退期を迎えている企業が多いなかで、戦略では既存市場を重視する市場浸透戦略を採用する企業が多い。確かに市場シェアが低い企業が多く、市場全体が成熟期にあっても需要獲得の機会を見いだせる企業もあるだろう。しかしその場合は高い市場シェアを持つ100億企業などの競争になる可能性が高い。しかし、100億企業は、大企業並みの高い生産性を持ち、売上高は約10倍、従業員数も3倍以上という規模を有しているため、これらに競争で勝つことは容易ではないと推察される。また、ニッチ市場に属する企業が市場浸透戦略を選択する理由としては、別の要因も考えられる。昨年実施した中堅企業調査では、ニッチ市場で成長してきた中堅企業には、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という意見を聞いた<sup>12</sup>。多くのグロース型企業が、こうした理由から市場浸透戦略を採用しているとすれば、その先に明るい展望を見出すことは難しいといわざるを得ない。しかし、既存市場で新たな需要を獲得するグロース型企業がいることも確かである。土木建築の分野で特殊な検査業務を行うグロース型企業は、「最近はこれまで大手がやっていた仕事が、人手不足のために当社に回ってくるようになってきた。大手にとっては収益性が良くないと判断された仕事だが、当社にとっては十分に利益が出る」と、人手不足に起因する大企業の事業再編の結果として、市場シェアを伸ばしているという。これとは別に子供向けのニッチ製品で国内トップシェアを有するグロース型企業は、「これまで市場では、ある程度のロット（人数）がないと利益が出ないため、少人数の仕事を引き受ける事業者はいなかった。しかし当社は手作業が中心の工程を、AIでほぼ自動化することに成功した。そのためこれまで誰も手を出さなかった小ロットの仕事でも収益が得られるようになった」と、衰退市場に潜在する競合のいないブルーオーシャン市場の開拓に乗り出している。このケースは、長期にわかって積み上げられた業界の常識の外に、新たなニッチ市場が眠っている可能性を教えてくれる。

こうした成熟期や衰退期を迎えたニッチ市場で成長を目指すグロース型企業に対する政策では、まずは経営層のマインドセットを変えることが重要となるであろう。既存市場でのシェア拡大では100億企業

---

<sup>12</sup> 越村（2025）p4。

を含めた激しい競争に打ち勝つことが必要になる。その見通しが十分に立っていない場合には、新たな事業展開を目指すことも一考の余地がある。事例のように、これまでの常識にとらわれることなく市場を見つめ直すことで、活路が見いだせる可能性もあれば、成長が期待できる新たな市場を探索することが必要な場合もある。いずれにしても経営層が新たな事業展開に目を向けるには、これまで長年にわたり継続してきた事業の延長線上に甘んじることに疑問を抱くことがその第一歩になる。したがって、政策としてはそのためのマインドセット変容を促すことが求められると考えられる。

## (2) 新事業展開による規模的成長について

グロース型企業の一部には、成長市場に属し、多角化戦略などで積極的に事業を展開する企業もみられた。新市場や新製品開発は、新たな需要を獲得するチャンスであることは確かである。しかし建築資材を加工販売する 100 億企業へのインタビューでは「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、認知度がないため普及しなかった。数年後、大企業が同種の技術で事業をはじめたが、今はそれが業界の主流になっている」と、知名度が劣る企業の新事業展開の難しさがうかがえた。また同様に、消費財を扱う 100 億企業は「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、認知度がないので踏み切れない」という。グロース型企業よりも大規模な 100 億企業でさえも、大企業には知名度で劣るために思うように事業ができないことがある。グロース型企業がこれから飛躍的に成長をする過程では、これまで想定もしていなかった大企業が競合になることも考えられる。そのため事業計画では、そうしたことも想定し、大企業にも負けないブランディングや、競合しないためのニッチ分野を見出すことが重要と考えられる。

またグロース型企業が目標とする 100 億企業の多くが、海外にも事業を展開していたことを考えると、同様に、海外に目を向けることも一考の価値があると考えられる。

こうしたグロース型企業の新事業展開における政策では、強みとする独自性を高めるための研究開発や設備投資、人材確保、さらには海外進出のための支援が求められると考えられる。その際に、重要となるのは、これまでと異なり大企業や 100 億企業が競争相手になる可能性がある点であり、その競争に打ち勝つための競争力を備えなければならない。特に人材については、知名度が低いなかでも競争力が持てるようなブランディングができる人材など、高い専門性や実績をもった人材が求められる。同様に、事業遂行能力を高めるため、M&A など組織ごと獲得することも考えられ、その実効性を高めるための政策も必要となるかもしれない。

以上、戦略を大きく 2 つに分けて政策の方向性を考察してきた。同様に、グロース型企業に比較的共通する課題をとりあげ、政策の方向性を考察する。

## (3) 人材について

人材については、多くのグロース型企業が強い不足感を抱いていた。グロース型企業のように規模的成長を志向する企業が、それを実行するための人材を求めることは自明である。人材の不足には、量的なものもあるが、優れたマネージャー人材のように資質や能力などの質的な不足感も含まれていた。このうち

量的な人材不足に対する政策としては、従来のマッチング事業の拡充が考えられる。一方の質的な人材不足については、高い専門性や業務推進能力を有する専門職や大企業人材などに特化したマッチング事業が必要になる。例えば、既存市場で新たなニッチ市場の開拓を進めるグロース型企業は、「ここ数年で急激に事業規模が大きくなってきたので、各部署で仕事の仕方を変えないといけないが、それを主導できる人材が不足している。組織が大きくなるなかで、実績があり管理職を任せられる人材がほしい」と、企業が成長するなかで従来とは異なる人材が必要になるという意見が聞けた。また関西を中心に事業展開してきた 100 億企業では、「関西以外に事業エリアを拡大しているところだが、支店を任せられる人材は限られるので、思うようにエリアを広げられない。人材不足のために売上を抑えているのが現状」と、100 億企業であっても人材不足のために需要獲得の機会が失われている。

このようにグロース型企業には、質的な人材不足の解消に向けた政策が必要と考えられる。これに対し、既に国や大阪府は、大企業人材などの転職または兼業・副業を支援する事業を行なっている<sup>13</sup>。但し、100 億企業へのインタビューでは「同業種の大企業で実績のある人材を採用したことがあるが、指示をすればかりで自らは動いてくれないため、あまり機能しなかった」という意見があった。大企業に比べ、人員や組織、資金などのリソースが限られるグロース型企業では、知識やノウハウの提供にとどまらず、実務経験に基づいた具体的な事業推進能力が求められると考えられる。

#### （４）組織再編について

人材獲得と同様に、成長に向けた事業推進には、M&A など新たな組織を獲得することも大いに考えられる。ニッチトップであるグロース型企業のケースでは、「市場規模が小さくなってきて、経営が厳しくなってきた競合企業もいる。そんな企業から事業を引き継いでほしいと要請がくることもあり、昨年、そのうち 1 社の事業を譲り受けた」と、経営難に陥った同業者から依頼を受ける形で M&A に至ることもあるという。

成熟期もしくは衰退期に属する企業が多いなか、このケースのように業界再編の流れの中で M&A の機会に直面することは十分に考えられる。そのため、規模的成長を目指すグロース型企業が、M&A などの事業再編を円滑に推進するための政策の整備・強化も求められると考えられる。

#### （５）資金について

資金調達については、融資が中心であるグロース型企業では、金利の上昇を課題とする企業が多い。そのため金利の負担を軽減する政策を求める企業は多いと考えられる。一方、株式や社債の発行などのエクイティファイナンスについては、グロース型企業が資金調達手段として利用するケースはあまりなかった。これはグロース型企業が目標とする 100 億企業でも同様であった。この点について、昨年実施した中堅企業調査では、大企業ほどの知名度がない中堅企業が新株を発行すると、株価が下がる恐れがあるため、既存株主に配慮して実行できないという意見を聞くことができた<sup>14</sup>。こうした状況をみる限り、エクイティ

<sup>13</sup> 国が運営する「地域企業経営人材マッチング促進事業（レビキャリア：<https://revicareer.jp/>）」や、大阪府が運営する「大阪プロ人材（<https://www.projinzai.osaka.jp/>）」などがある。

<sup>14</sup> 越村（2025）p8.

ファイナンスについての政策ニーズはあまりないように思われる。しかし 100 億企業へのインタビューでは「これまで融資が当たり前で、エクイティファイナンスは考えたことがなかった。ただ金利が上がってくるので、将来はエクイティを考える必要があるかもしれない」と、資金調達コストが上昇することで、エクイティファイナンスの評価が変わりつつあるという。長期にわたった低金利時代が終わり、金利は上昇局面にある今、グロース型企業のなかにも同様の考えを持つ企業が現れても不思議ではない。こうした可能性を考慮し、エクイティファイナンスにチャレンジする企業のために、その実効性を高めるための政策を検討することも必要であろう。

#### (6) 株式の上場について

上場企業の割合は企業規模が大きくなるほど高くなっていった。そのためグロース型企業のなかには、規模的に成長する過程において、株式の上場を目指す企業も出てくると思われる。その点を考慮すると、株式上場に向けた準備や手続きなどを支援する政策が必要かもしれない。但し、グロース型企業のなかには、「株式を上場すると、ステークホルダーが増えて機動力が失われる」という意見もあった。また 100 億企業の 8 割以上は非上場企業であるという事実も踏まえると、株式の上場を目指す企業はそれほど多くないとも考えられる。

ここまで、本調査において新たな政策対象として位置付けたグロース型企業を念頭に、その成長を支える政策の方向性について考察してきた。同様に、今後の政策検討においても、政策対象がこれまでの中小企業政策とは異なり、飛躍的成長を志向する企業である点を踏まえることが重要になる。特に、具体的な政策立案においては、従来政策の強化にとどまらず、新たな視点や手法を導入することも必要になるだろう。こうした政策転換の実効性を高めるには、政策を立案・実施する主体にも、高度な専門性や革新的な姿勢が要求される。そのためには、外部の専門機関等との連携を強化するなど、運営体制の高度化も必要になるであろう。以上の点を踏まえ、新たな政策対象の経営環境や事業内容に適した政策の検討や立案が一層進展することが期待される。

## 参考文献

金榮愨（2024）「日本の中堅企業のパフォーマンス」,RIETI Policy Discussion Paper, 24-P-011。

越村惣次郎（2025）「府内中堅企業の実態調査」,大阪産業経済リサーチセンター,  
<https://www.pref.osaka.lg.jp/documents/12078/mediumsizedcompany2024.pdf>。

瀧澤菊太郎（1996）「中小企業とは何か」,小林靖雄、瀧澤菊太郎（1996）『中小企業とは何か』,有斐閣,pp.1-34。

中小企業庁（2024）「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会第2次中間報告書」2024年6月。

内閣府（2025）「強い経済を実現する総合経済対策-日本と日本人の底力で不安を希望に変える-」,2025年11月21日。

西山賢吾（2023）「親子上場の状況（2022年度末）」野村資本市場研究所,野村サステナビリティ  
クォーター-2023Summer pp.125-132。



## ⑧地域経済の成長を牽引する企業に関する調査

【ご回答にあたって】

- ◇ 令和7(2025)年10月1日現在の状況をお答えください。
- ◇ 子会社や関連会社がある場合は、連結ではなく単体企業の状況をご回答ください。
- ◇ 選択肢がある場合は当てはまる番号を○で囲み、〔 〕など空欄は自由記述でご回答ください。
- ◇ ご事情等により回答が困難、または不明なものがございましたら、その部分はご回答を省略いただいても結構です。
- ◇ 郵送によるご回答は、令和7(2025)年11月26日(水)までをお願いいたします。紙の調査票をご利用の場合は、お手数ですが同封の返信用封筒(切手不要)にて期限(消印有効)までにご提出をお願いいたします。

### 1 貴社の概要について

問1 貴社の概要について、次の①～③の項目にご回答ください。

① 資本金額又は出資金額 (百万円未満切捨て)	千億	百億	十億	億	千万	百万	百万円
② 株式の上場 (1つ回答)	1. 未上場		2. 上場済				
③ 同族会社に該当するか(※1) (1つ回答)	1. 該当する		2. 該当しない				

※1 同族会社とは、3人以下の株主及びその親族等が、議決権の50%超を保有している会社

問2 常用雇用者数(※2)について、①総数と大阪府内の事業所に勤務する方の人数をそれぞれご回答ください。

正確な人数把握が難しい場合はおおよその数で結構です。

またそれぞれの②3年前からの増減についてご回答ください。(1つ回答)

※2 常用雇用者とは、期間を定めずに雇用されている人、又は1か月以上の期間を定めて雇用されている人。

	①常用雇用者数	②3年前からの増減 (1つ回答)		
総数	人	1. 増加	2. 変化なし	3. 減少
うち、大阪府内	人	1. 増加	2. 変化なし	3. 減少

### 2 主な事業の対象市場について (事業が複数ある場合は売上高が最も大きな事業についてお答えください。)

問3 対象市場の現状や貴社の状況について、次の①～⑥にそれぞれご回答ください。(各1つ回答)

ご回答において正確なデータがない場合は、推論・推測でも構いません。

① 市場規模の変化	1. 拡大傾向	2. 横ばい傾向	3. 縮小傾向	4. どちらとも言えない
② 貴社の対象顧客	1. 主に一般消費者(BtoC)	2. 主に事業者・団体・機関(BtoB)	3. どちらとも言えない	
③ 貴社の市場シェア	1. 50%超	2. 10%～50%	3. 10%未満	
④ 貴社の事業エリア	1. 大阪府内のみ	2. 国内のみ	3. 国内と海外	4. 海外のみ
⑤ 競合企業の増減	1. 増加傾向	2. 横ばい傾向	3. 減少傾向	4. どちらとも言えない
⑥ 代替品の有無(※3)	1. ある	2. ない	3. わからない	

※3 代替品とは、市場において、既存品の市場シェアを奪うような製品・商品・サービス

問4 貴社の対象市場は一般的な市場に比べ、ニーズや顧客層が限定されたニッチ市場ですか。(1つ回答)

1. ニッチ市場である 2. どちらかといえばニッチ市場である 3. ニッチ市場ではない 4. どちらとも言えない

問5 貴社の主な販売先及び、主な調達先との関係において、価格や納期などの取引条件の交渉力が高いのは、自社と取引先のいずれとお考えですか。(各1つ回答)

主な販売先	1. 概ね自社	2. どちらかといえば自社	3. どちらともいえない	4. どちらかといえば取引先	5. 概ね取引先
主な調達先	1. 概ね自社	2. どちらかといえば自社	3. どちらともいえない	4. どちらかといえば取引先	5. 概ね取引先

### 3 地域との関連性について

問6 最近決算期の「①売上高」と「②調達額（仕入高、外注費等）」について、大阪府内の取引割合(※4)をそれぞれご回答ください。ご回答において正確なデータがない場合は、推論・推測でも構いません。

※4 大阪府内の取引が否かの判断は、財・サービス授受の場所に関わらず、契約先の所在地でご判断ください。

売上高の大阪府内割合	約	%	調達額の大阪府内割合	約	%
------------	---	---	------------	---	---

問7 設備投資額について、最近3年間の総額に占める大阪府内の割合(※5)をご回答ください。なお、ご回答において正確なデータがない場合は、推論・推測でも構いません。

※5 設備投資にはソフトウェアなどの無形固定資産も含まれます。

設備投資額の大阪府内割合	約	%
--------------	---	---

問8 大阪府内の企業や大学等との関わりとして当てはまるものを全てご回答ください。(複数回答可)

1. 中小企業等の経営（技術・ノウハウ、資金等）を支援
2. M&A などにより中小企業等の事業の引継ぎを支援
3. 大学、研究機関、企業と提携した研究開発や事業化
4. 大学等の教育機関との連携による人材育成
5. 産業振興やまちづくりに協力
6. その他（ ）
7. 特に地域経済との関わりはない

### 4 資金調達について

問9 最近3年間に最も大規模な支出を行なった際に、自己資金以外で最も中心的であった調達手段を1つご回答ください。(1つに○)

1. 公的制度（保証協会等）を利用した民間金融機関融資
2. 民間金融機関融資（公的制度利用を除く）
3. 政府系金融機関からの融資
4. クラウド・ファンディング
5. 株主割当型又は第三者割当型による増資
6. 公募型による増資
7. 社債発行（転換社債型新株予約券付含む）
8. その他の手段（ ）
9. 特になし

問10 問9のような大規模な資金調達における課題と考えるものを全てご回答ください。(複数回答可)

1. 融資の借入余力があまりない
2. 融資は受けられても金額に限度がある
3. 金利上昇など融資による調達コストの上昇
4. 公的な融資制度を使いたいが対象外
5. 株式・社債発行などエクイティファイナンスのノウハウが乏しい
6. 既存株主への配慮のため新株発行は難しい
7. 信用力が十分でなく社債発行は難しい
8. その他（ ）
9. 特になし

## 5 人材・組織について

問 11 人材の過不足感等についてご回答ください。(1つ回答)

1. 過剰      2. やや過剰      3. 適正      4. やや不足      5. 不足

問 12 最近（3年程度）の採用活動において、不足感の強い職種を全てご回答ください。(複数回答可)

1. 管理職      2. 事務系専門職（企画、調査、デザイン等）  
3. 技術系専門職（研究、設計、技術、SE等）      4. 事務職（総務・経理・人事、営業事務等）  
5. 現業職（販売、接客、製造、建設、運送等）      6. その他（      ）  
7. 特にない

問 13 人材の採用活動の課題を全てご回答ください。(複数回答可)

1. 応募数が採用予定数より少ない      2. 応募数は十分だが、資質・能力が不十分のため採用数は不足  
3. 選考中や内定後の辞退者が多い      4. 採用数は十分だが、求めている高い資質・能力を持つ人材が不足  
5. その他（      ）      6. 特に課題はない

問 14 現在、人事労務関連で実践している取組を全てご回答ください。(複数回答可)

1. 業界水準以上の給与水準      2. 業界水準よりも短い労働時間  
3. 公平性・透明性の高い給与体系・人事評価      4. 年齢に縛られず能力や成果に基づく昇進・昇格  
5. 成果主義報酬      6. 中長期的なキャリア形成の支援  
7. 必ずしも業務に直結しない資格・スキルの学習支援      8. 勤務地域の限定（転勤免除）  
9. フレックスタイムやリモートワークなど柔軟な勤務形態      10. 従業員の健康やウェルビーイングの促進  
11. その他（      ）      12. 特にない

## 6 経営者について

問 15 経営層（役員含む）の方にお聞きます。貴社の経営層が、最近（3年程度）に外部研修や書籍等により学んだ新たな知識やスキルを全てご回答ください。(複数回答可)

1. 経営戦略・マーケティング      2. マネジメント能力・リーダーシップ      3. IT活用  
4. 財務管理・組織管理      5. 法務・コンプライアンス      6. 語学・異文化理解  
7. その他（      ）      8. 特にない

## 7 経営戦略等について

問 16 貴社の企業規模や収益性に関する基本的な考え方に近いものを1つお選びください。(1つ回答)

1. 企業規模を大いに拡大させ、収益性や組織体制など経営の質も向上  
2. 企業規模はあまり大きくせず現状のまま、収益性や組織体制などの経営の質を向上  
3. 規模は縮小し、収益性や組織体制などの経営の質を向上  
4. その他（      ）

問 17 貴社の経営戦略に最も近いものを1つご回答ください。(1つ回答)

1. 既存市場で市場シェアや収益性の向上      2. 既存市場で新たな製品・商品・サービスを開発・提供  
3. 既存の製品・商品・サービスで新市場に進出      4. 新たな製品・商品・サービスで新市場に参入  
5. その他（      ）      6. 特にない

問 18 中長期（3～5年程度）の経営計画を策定していますか。(1つ回答)

1. 策定している      2. 今はないが策定したことはある      3. 策定したことはない

問 19 現事業の市場や競合企業との関係において最大の強み(価値)と考えるものを1つご回答ください。(1つ回答)

1. 希少性・独自性                      2. 価格の安さ                      3. 高い品質                      4. 特殊な要求への対応力  
5. 特定地域・顧客との密接な関係性                      6. 豊富な品揃え                      7. 立地  
8. その他 (                      )                      9. わからない、特に把握していない

問 20 問 19 の強みを発揮するうえで重要な能力や関係先等を全てご回答ください。(複数回答可)

1. 先端の技術・ノウハウ                      2. 必ずしも先端ではないが、専門特化した技術・ノウハウ  
3. 安定・高品質を実現する管理能力・ノウハウ                      4. 最新鋭の設備 (IT 含む) による供給能力  
5. 豊富な品揃えや低価格を可能とする調達・外注先                      6. 加盟店・代理店など販売ネットワーク  
7. 運輸・倉庫などの流通ネットワーク                      8. 成長有望分野・市場との関わり  
9. 大学・研究開発分野との関わり                      10. 長年の事業実績  
11. その他 (                      )                      12. 特くない  
13. わからない

問 21 次の①～⑭の経営課題について、課題の認識・取組状況をそれぞれご回答ください。(各課題 1つチェック)

分野	経営課題	1. 課題ではない	2. 課題として取組中	3. 課題だが取組めていない
事業	① 販売価格の引上げ	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
	② 販売先・調達先の開拓	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
	③ 研究開発・新事業開発	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
	④ 海外展開	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
資金	⑤ 資金繰りの改善・運転資金確保	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
	⑥ 各種投資のための大規模な資金調達	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
人材・組織	⑦ 人材 (量的な不足分) の確保・補充	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
	⑧ 管理者のマネジメント力向上又は候補人材の確保	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
	⑨ 企業や事業の規模に応じた組織体制の整備	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
	⑩ 組織統合や他社の合併・買収などの組織再編	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
	⑪ 事業承継・後継者の確保・育成	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
その他	⑫ AI/IoT などの高度な IT を活用した事業変革	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
	⑬ 社内管理システムの導入・活用促進	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
	⑭ 脱炭素などの環境対応・法規制への対応	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>

◆差し支えなければ、ご回答いただいたご担当者様について、ご記入下さい。

貴社名			
ご担当者	所属部署・役職：	氏名	
	電話番号	Eメール：	@
貴社をご訪問、あるいはオンラインでのヒアリングにご協力いただけますか？ (こちらからご連絡させていただく場合があります)		1. はい	2. いいえ

アンケートは以上です。同封の返信用封筒にてご返送ください。

\*\*\*\*\* ご協力ありがとうございました \*\*\*\*\*





大阪府

大阪産業経済リサーチセンター 令和8年3月発行

〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16

咲洲庁舎（さきしまコスモタワー）24階／電話 06(6210)9937