

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 -

大阪産業経済リサーチセンター 主任研究員 越村 惣次郎

政府は現在、コストカット型経済から成長型経済への移行を目指し、総合経済対策を推進しています。その中で地域産業政策として、売上高 100 億円規模や中堅企業への成長を目指す中小企業を「スケールアップ型企業」と位置付け、政策の抜本的な拡充・強化に乗り出しました¹。

地域においても、こうした国の動きを踏まえ、飛躍的成長を通じて地域経済に貢献する企業を支援する政策の整備が求められます。しかし、スケールアップ型企業のように、中小企業の枠を超えて急成長する企業は、これまでの中小企業政策が想定してきた企業層とは性質が異なると考えられます。

そこで当センターでは、政策検討に先立ち、新たな政策対象の企業像を明らかにするための調査を実施しました。本稿では、その調査結果の一部を紹介します。

新たな政策対象の企業像把握の必要性

成長型経済への移行を強く推し進める政府が新たに政策対象としたスケールアップ型企業には、単なる成長ではなく、売上高 100 億円や中堅企業という、明確な目標設定がある点に特徴があります。現状では、売上高 100 億円以上の中小企業は全体の 1%にも満たないレアな存在です²。そのため 100 億円の達成は、中小企業の規模を超えることと同義と考えられます。また中小企業が中堅企業へと成長したケースも、10 年間で数パーセントと、決して多くはありません³。こうした事実を踏まえると、スケールアップ型企業は、これまでの中小企業政策が対象としてきた一般的な中小企業と異なる企業群と考えられます。したがって、政策を検討する際には、これまでの延長で考えるのではなく、まず新たな政策対象の企業像を把握することが重要になります。

企業の分類と比較分析

本調査では、「経済産業省企業活動基本調査⁴」の調査票情報を利用し、大阪府内の全企業をいくつかに分類した上で比較分析しました。

企業の分類では、新たな政策対象とみなす企業群の条件として、「①親会社のいない独立型中堅・

中小企業」、「②売上高 100 億円未満」、「③規模的成長を志向」の全てを満たす企業を「グロース型企業」として分類しました。またグロース型企業の目標となる企業群として、「①独立型中堅・中小企業」であり、「②売上高 100 億円以上」の企業を、「100 億企業」と分類しました。このほか、大企業や子会社型中堅・中小企業などの企業群を分類し、企業群別に業績や事業内容について比較しました。分析の結果、明らかになったグロース型企業および 100 億企業の企業像を以下に示します。

①グロース型企業の企業像

◇製造業、卸売業を中心に幅広い業種からなる中小企業が多く、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。

¹ 内閣府（2025）p25。

² 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。

³ 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。

⁴ 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、従業者 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、データには中小企業の大多数を占める従業者50人未満の企業は含まれていない。

◇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。

◇人材では、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。

◇資金調達は、民間金融機関のプロパー融資が多く、金利上昇を課題とする企業が多い。その一方で、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。

②100 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企業が多い。

◇中堅・中小企業の中では、売上高や従業員数などの事業規模は最も大きく、成長性や収益性などの業績は最も優れている（グロース型企業に比べ売上高は約 10 倍、従業員数は 3 倍以上）。

◇設備・研究開発投資、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。

◇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、応募数の少なさや内定後の辞退者の多さ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。

政策の方向性についての考察

分析結果から、グロース型企業と、その目標である 100 億企業とでは、企業規模や事業内容が大きく異なることがわかりました。本調査では、こうした事実を踏まえ、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しました。本稿ではその一部を紹介します。

(1) 既存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、既存市場における規模的拡大を主な成長戦略として採用しています。しかし、既存市場が成熟期や衰退期を迎えている企業が多いため、シェア拡大には 100 億企業や大

企業との激しい競争が不可避となります。このような競争環境において、事業を拡大する見通しが立っていない企業には、新たな事業展開にも目を向けることが必要になります。しかし、多くの企業が、長年にわたり現在の事業を継続してきたことを考えると、既存事業への意識を他に向けることは容易ではありません。そのため政策では、経営層が既存事業を批判的に再検討し、新たな事業に意識を向けるためのマインドセット変容を促進することが求められると考えられます。

(2) 新事業展開による規模的成長

新事業を展開することで成長を目指すグロース型企業に対しては、自社の強みを強化するための研究開発や設備への投資、質の高い人材の確保、さらには海外市場への進出を支援する政策が求められると考えられます。その際に、留意すべき点は、これまでとは異なり、大企業や 100 億企業が競争相手となる可能性が高いことです。このような競争環境において、優位性を確保するためには、これらの企業と対等に競争し得る競争力を備えることが不可欠と考えられます。とりわけ人材面では、知名度が低いなかでも競争力を発揮できるようなブランディング能力を持つ人材など、高い専門性や実務経験を有する人材が求められます。そのため、M&A を含む多様な手段を通じて、事業遂行能力を強化するための人材獲得や組織構築を支援する政策の整備が重要と考えられます。

おわりに

地域企業が飛躍的成長を遂げるには、従来事業に甘んじることなく、新たな事業にチャレンジすることが求められます。その成長を支えるには政策を運営する側にも、高度な専門性や革新的な姿勢など、運営体制の高度化が求められると考えられます。

(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.

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。

※報告書本文は当センターの Web サイトからご覧いただけます。

●大阪産業経済リサーチセンター

<https://www.pref.osaka.lg.jp/o110010/aid/sangyou/sangyoukeizai.html>

