

事務局説明資料

2024年3月

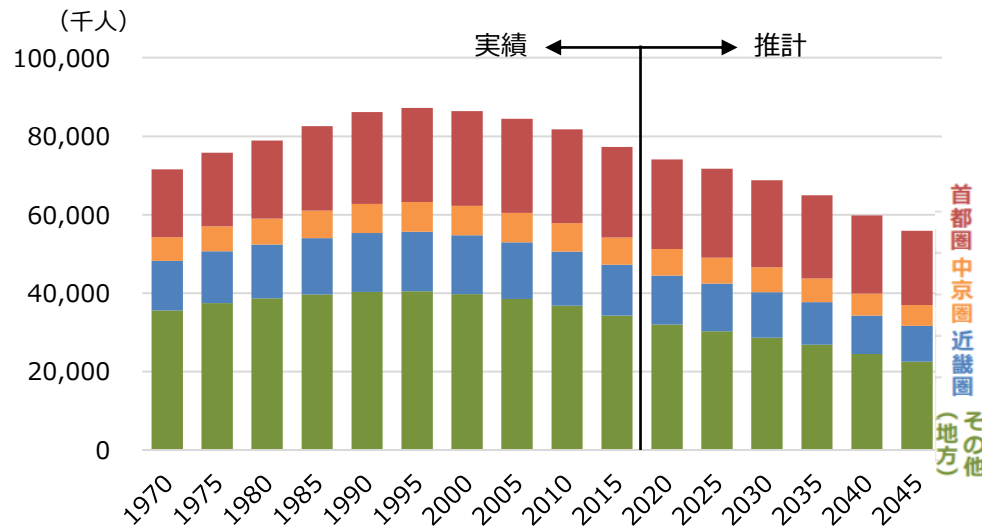
中小企業庁企画課

- 1. 100億企業が求められる背景**
2. 本研究会の狙い
3. 100億企業の成長要因分析
4. 成長志向の経営者を支える存在

人口減少・少子高齢化に伴う国内経済の縮小

- 人口減少・少子高齢化により、生産年齢人口の減少と国内需要の伸び悩みが続く恐れ。
- 地域では生産年齢人口の減少が一層進展し、地域における良質な雇用機会の縮小、都市部への人口流出等が懸念される。

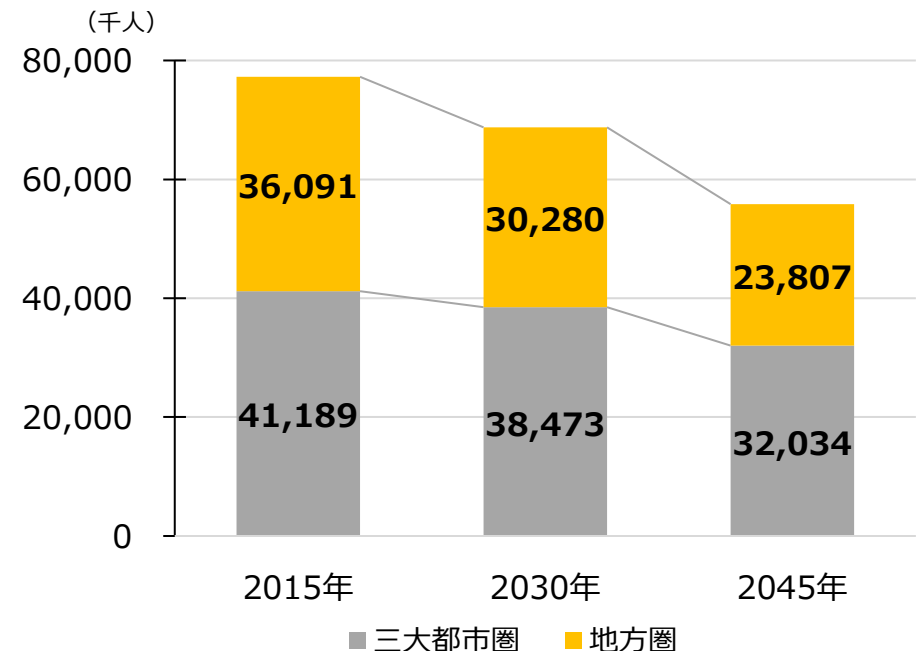
エリア別の生産年齢人口（15～64歳）の推移



※ 首都圏：東京都・埼玉県・千葉県・神奈川県
中京圏：愛知県・岐阜県・三重県
近畿圏：大阪府・京都府・兵庫県・奈良県・滋賀県・和歌山県・福井県

(資料) 経済産業省 (2022.4) 第7回 産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会
資料3「包摂的成長（地域・中小規模企業・文化・スポーツ等）について」 p.11
(出所) 総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成30年推計）」より作成

生産年齢人口の減少

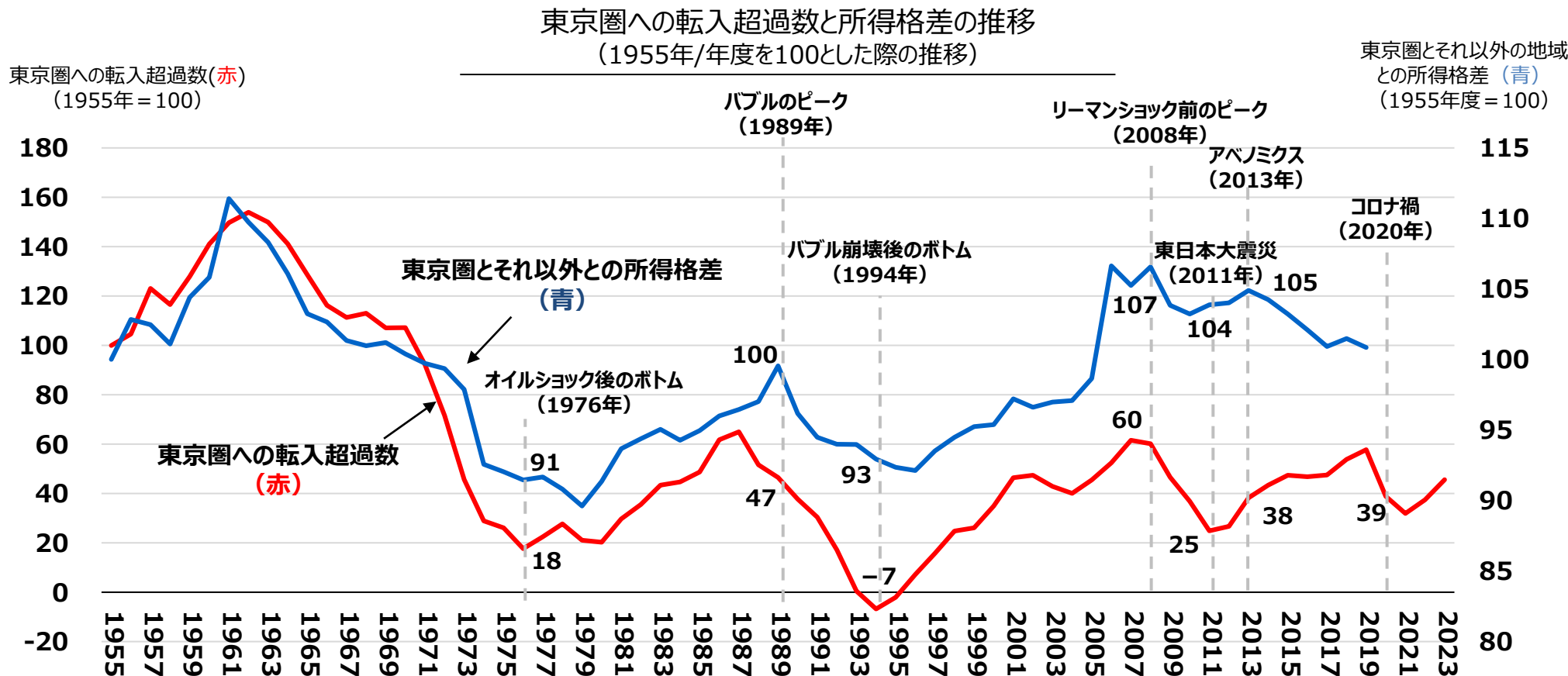


(注) 三大都市圏：東京圏、名古屋圏、大阪圏（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、岐阜県、愛知県、三重県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県）
地方圏：三大都市圏以外の圏

(出所) 報告書『日本の地域別将来推計人口－平成27(2015)～57(2045)年－（平成30年推計）』（人口問題研究資料第340号） p.63 表Ⅱ－9より作成

東京圏と地方圏の所得格差と人口移動の相関関係

- 東京圏と地方の所得格差と、東京圏への転入超過数の間には一定の相関。東京圏とそれ以外の地域との所得格差が拡大すれば、転入超過数が増加し、所得格差が縮小すると、転入超過数も抑制する傾向。



(注) 県民経済計算は、1955～1974年度は昭和55年基準計数（参考系列）、1975～1989年度は平成2年基準計数（正式系列）、1990～1995年度は平成7年基準計数（正式系列）、1996～2000年度は平成12年基準計数（正式系列）、2001～2005年度は平成17年基準計数（正式系列）、2006～2010年度は平成23年基準計数（正式系列）、2011～2019年度は平成27年基準計数（正式系列）による。1955～1971年度は沖縄を含んでいない。

ここでいう「東京圏とそれ以外の所得格差」とは、東京圏（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）の各都県における県民所得、人口の合計から算出した1人当たり県民所得（加重平均）を、東京圏以外の各道府県における県民所得、人口の合計から算出した1人当たり県民所得（加重平均）で除したもの。なお「東京圏への転入超過数」は年、「東京圏とそれ以外の地域との所得格差」は年度で算出していることに留意。

(出所) 内閣府「県民経済計算」、総務省「住民基本台帳人口移動報告」を基に作成。

中小企業政策の新たな方向性：中小企業の「100億企業」への成長を目指す

- 日本の経済・社会構造の中長期的な変化（人口減少や新たな価値観による需要構造・ビジネス環境の変化等）や、近時の変化（コストアップ・賃上げ要請等）を踏まえると、域内経済牽引や外需拡大に貢献し、賃上げを可能にする持続的な利益を生み出す、**中堅企業クラスに匹敵する売上高100億円規模の「100億企業」**を創出することを目指すべきである。
- 我が国には、いわゆるスタートアップの起業家のみならず、中小企業の経営者（創業者ではない2代目以降の経営者も含む）が、自らの企業を地域・日本を代表する中堅企業・大企業へと成長させた事例が存在する。多くの中小企業には、そのような潜在的可能性が存するのではないかな。
- **政府は、将来的に「100億企業」へと成長することを目指し、挑戦・自己変革への意欲を持つ、中小企業の経営者、そして、中小企業の経営と成長に新たに携わりたいと考える人々を支援するべきである。**
本研究会では、そのような問題意識の下、今後のあるべき政策支援の方向性を検討してきた。

中小企業が地域・日本を代表する中堅企業・大企業へと成長し、域内経済の牽引・外需拡大に貢献している例

	かつての中小企業としての姿	地域を代表する企業への成長	海外需要を獲得する企業への成長
 星野リゾート 代表:星野佳路	 1914年 軽井沢に星野温泉旅館開業。	 1991年 現経営者が承継。2005年、軽井沢から「星のや」ブランド展開を開始。	 2017年 建物の設計段階から関わる新規案件「星のやバリ」開業。
 株式会社スノーピーク 代表取締役会長兼社長 執行役員:山井太	 1958年 金物問屋創業。 1964年 アウトドアレジャーメーカーとして事業拡大。	 1996年 登山用品や焚き火台を販売。ユーザーの生声を聴くキャンピングイベント等を開催。	 2009年 米国オフィス開設。 2014年 アパレル事業本格始動。

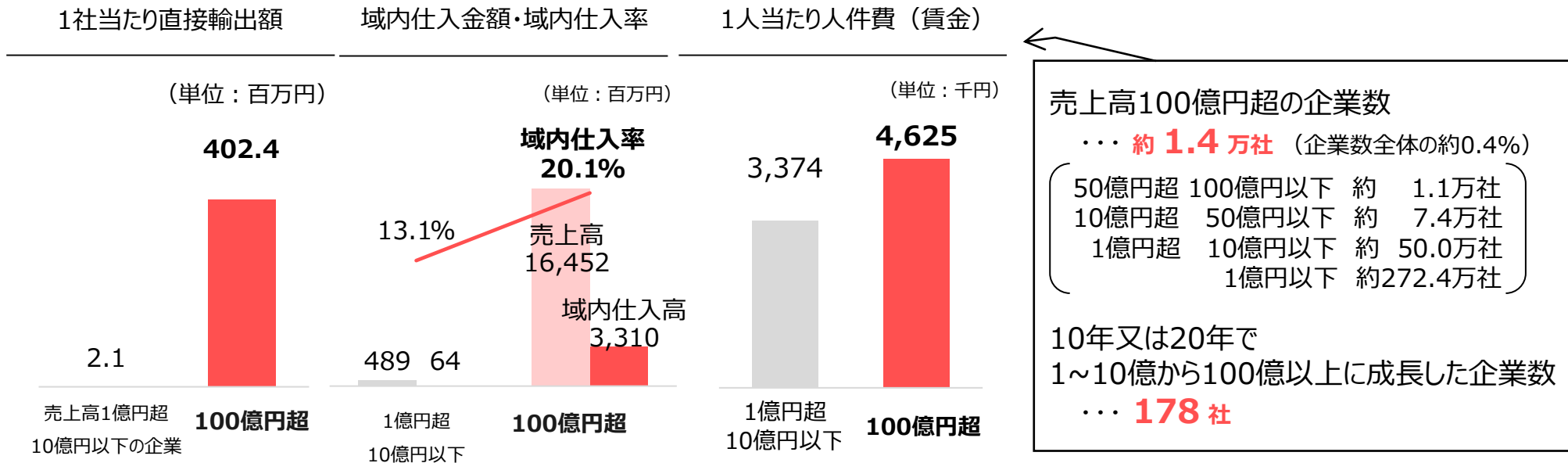
(注)「売上高100億円」というのはあくまで一つの目安であり、厳密な基準ではない。企業規模（従業者数規模）と売上高規模の関係は本報告書 P.14 で後述する。

(出所：星野リゾート関連) 星野リゾート ホームページ「[私たちにについて](#)」、「[会社沿革](#)」、日経ビジネス「[星野リゾートとは | その変革力を本誌過去記事からたどる](#)」

(出所：株式会社スノーピーク関連) snow peak ホームページ「[投資家情報](#)」、大井大輔「[スノーピークの承継に学ぶ価値観の共有 家族行事が後継ぎ教育の起点に](#)」 ツギノジダイ

「100億企業」などの成長企業創出に向けた中小企業政策の転換の必要性

- コロナ禍からの経済回復に加え、人口減少やGX・DX等の経済社会構造の転換が進む中、企業経営は従来の常識を転換させる必要。中小企業政策の重点も「守りから攻め」へと変化すべき。
- 地域の中小企業が「100億企業」（売上高100億円以上の企業）など中堅企業に成長するとき、高いレベルで**外需獲得、域内経済牽引、賃上げ**に貢献。経済成長を実現する上で、こうした成長企業の創出が重要。
- 一方、売上高100億円以上の企業は現在1.4万社（企業数全体の0.4%）、最近10年間又は20年間で売上高1～10億円から100億円超に成長した企業は178社のみ。



（出所）左側「直接輸出額」・「賃金」：中小企業実態基本調査 対象 約172.8万社 「域内仕入高・仕入比率」：地域未来牽引企業の中間評価に係る調査 対象 2,249社
 右側「売上高100億円超の企業数」：平成28年経済センサス-活動調査 対象 約358.7万社（ただし、売上高不明企業・売上高0未満の企業26.3万社は集計対象から除外）
 「1～10億から100億以上に成長した企業数」：02年12月又は12年12月と、22年12月との間で、(株)帝国データバンクの最新調査時点の売上高を比較し、会社法人かつ非子会社を抽出

1. 100億企業が求められる背景
- 2. 本研究会の狙い**
3. 100億企業の成長要因分析
4. 成長志向の経営者を支える存在

本研究会の趣旨・目的

- 人口減少社会において、日本経済・地域経済が発展していくためには、賃上げや投資、輸出等の外需獲得に積極的で、地域経済を先導するような企業を各地域に創出することが必要。その際、こうした積極的な賃上げや投資を行うには、一定規模の成長が必要となるが、100億企業はそうした面で一つの目安となるような企業規模である。
- こうした企業の創出に向け、昨年の研究会では、成長中小企業の経営の特徴・モデルケースを踏まえ、中小企業の挑戦・自己変革を担う方々に着目し、そうした方々へのメッセージや政策支援の方向性を中間報告書として示したところ。
- 一方で、人口減少や、GXやDXといった社会構造・経済構造の転換は、成長に向けたチャンスでもあるものの、多くの中小企業では、現状維持にとどまり、成長に向けて踏み出せていない。
- そのため、今般の研究会では、「100億企業」へと成長した企業の成長要因についてさらに踏み込んで分析し、成長に寄与する戦略・行動を見出し、中小企業の成長を後押しすることを目指す。
- また、経営者が一歩踏み出し、成長に向けた経営戦略を実施していくためには、経営者を支える存在や成長を目指す気運醸成なども重要と考えられる。これらについても検討を深め、成長志向の中小企業の1社でも多く創出するための政策の方向性の提示を目指す。

今後の予定（案）

第1回	◆ 今年の研究会で検討を深める事項（案）についての議論 ・ 100億企業創出の意義の再確認 ・ 100億企業へと成長した企業の特徴分析 ・ 成長の際に経営者を支える存在、成長志向の経営者の裾野拡大
第2回	◆ 100億企業へと成長した企業の特徴分析 ◆ 右腕人材・中核人材の活用
第3回	◆ 経営者が気づき、成長意欲を得る場としての経営者ネットワーク ※民間の経営者ネットワーク等へのヒアリングも検討。
第4回	◆ 第1回から第3回までの議論のまとめ、政策の方向性の提示

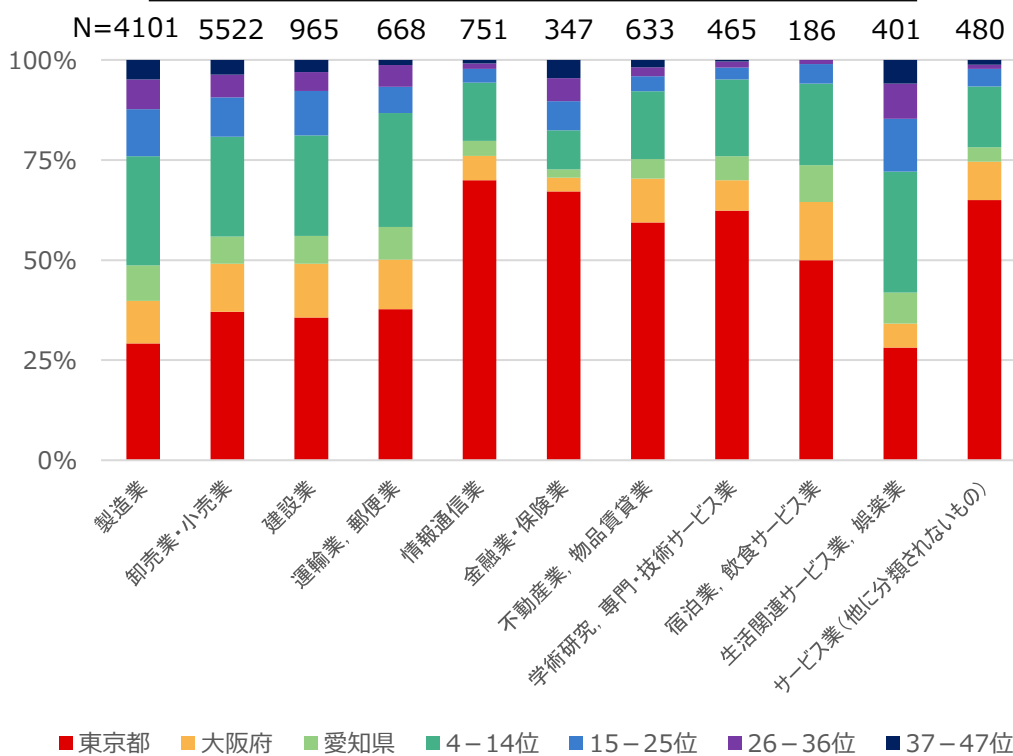
※上記は現時点の案であり、各回の構成は変わり得る。本日のご議論を踏まえて詳細を検討。

1. 100億企業が求められる背景
2. 本研究会の狙い
- 3. 100億企業の成長要因分析**
 - (1) 100億企業の特徴**
 - (2) 個社分析から見える成長パターン
 - (3) ご議論いただきたい論点
4. 成長志向の経営者を支える存在

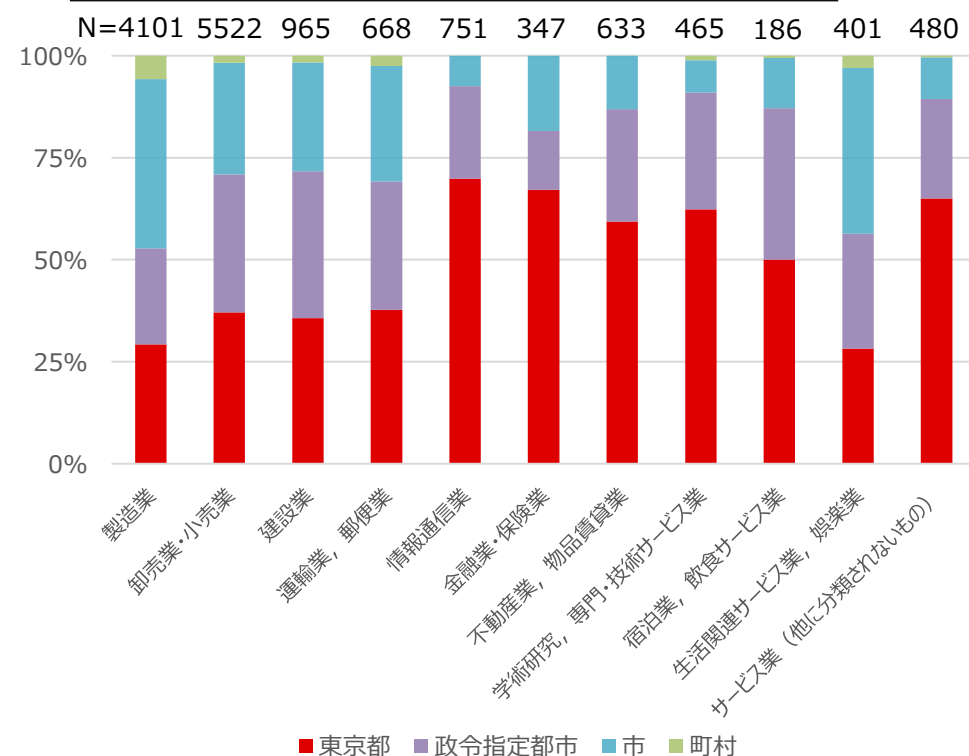
100億企業の特徴：地域分布

- 100億企業の多くは東京に存在しており、特に情報通信業・金融業・サービス業は東京への集中度が高い。
- 一方で、製造業、卸売業、小売業、運輸業、建設業の100億企業は、比較的地方企業の割合が高い。

業種別に見た100億企業の地域分布
(都道府県人口規模別)



業種別に見た100億企業の地域分布
(市区町村グループ別)



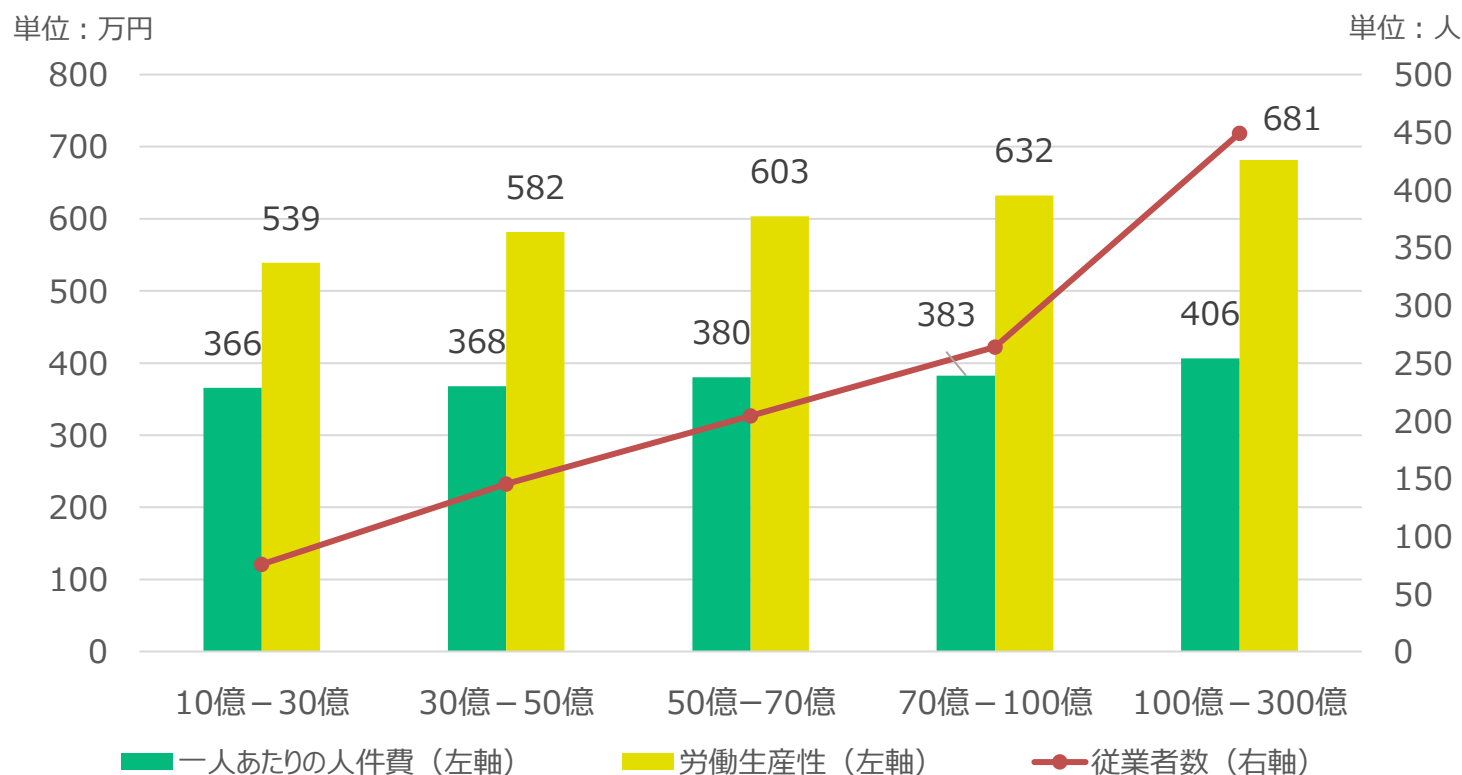
(出所) 令和3年経済センサス-活動調査より再編加工。

(注) 会社以外の法人、企業数が少ない農業・林業、漁業、鉱業・採石業・砂利採取業、電気・ガス・熱供給・水道業、教育、学習支援業、医療、福祉、複合サービス事業は除外。売上高100億以上の企業を抽出。

100億企業の特徴：人件費・労働生産性・従業員数

- 1人当たりの人件費、従業員数、労働生産性は、売上高規模が大きくなるほど増加する傾向がある。

売上高規模別に見た1人当たりの人件費・従業員数・労働生産性(平均値)



(出所) 令和3年経済センサス-活動調査より再編加工

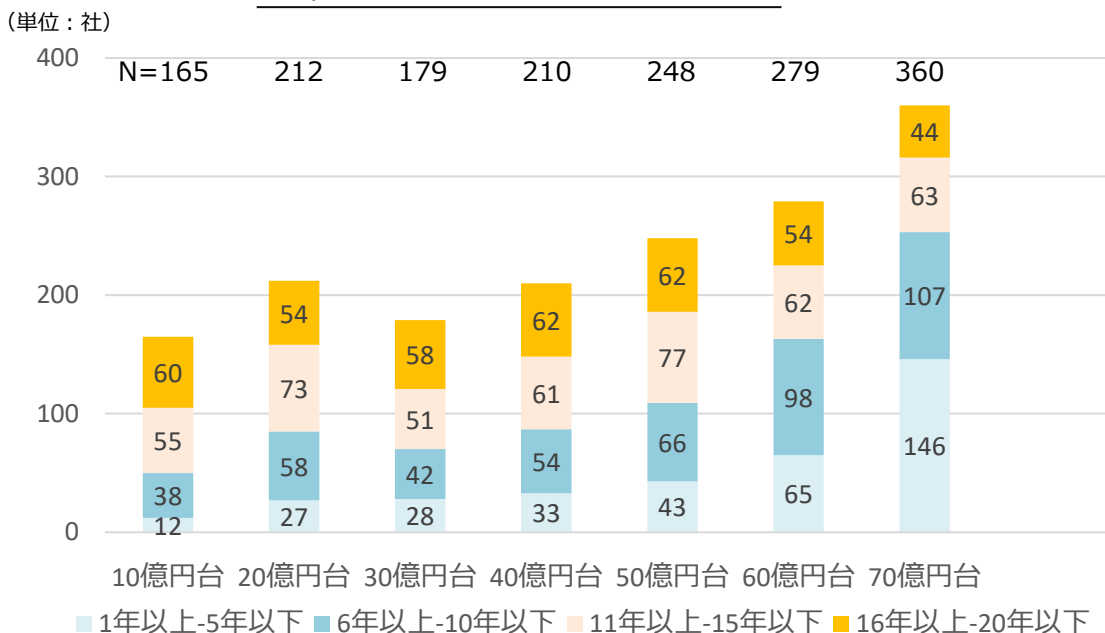
(注) 会社以外の法人は除外。

1人当たりの人件費は給与総額を従業員合計（男女）で除して算出。従業員数は従業員合計（男女）。労働生産性は粗付加価値額を事業従事者数（男女計）で除して算出。従業員数には、役員、正社員、臨時雇用者、出向従業員、派遣従業員等が含まれる。

100億企業分析：100億成長企業の抽出条件

- 東京商工リサーチ提供データより、①2022年時点で売上高100億円以上、②会社法上の「会社」に該当、③対象期間2002～2021年のいずれかの年に10億円以上～90億円未満の売上高ありという条件で、「100億円成長企業全体」5,674社を抽出。
- 「100億円成長企業全体」5,674社のうち、**A.成長起点時期の売上高が10-70億円台、B.3期連続で売上高100億円以上の期間あり、C.成長起点時期と3期連続100億円を達成した時点で子会社に該当しない、D.企業名にホールディングスを含まない**という条件により、「100億円成長企業絞り込みデータ」1,653社へと絞り込み。以下の分析では、「100億円成長企業絞り込みデータ」1,653社を主に取り扱う。

1,653社の起点売上高と成長期間



対象企業の抽出条件の補足

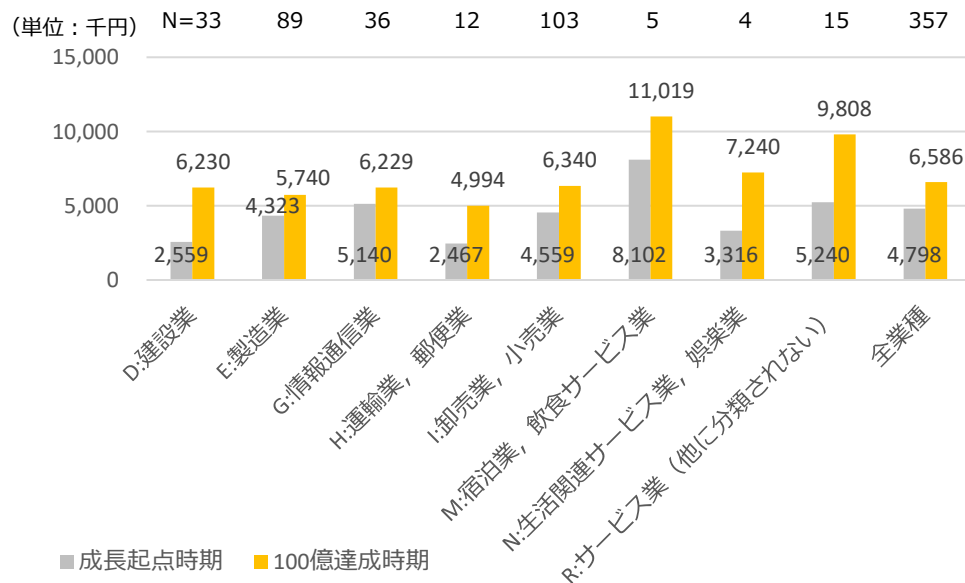
- 条件A.の「**成長起点時期**」は、**2002年～2022年の対象期間21年間のうち、売上高データを確認できる最も古い時期**を指す。
- 左記グラフ中の「**成長期間**」は、「**成長起点時期**」から、「**100億達成時期**」(対象期間のうち、売上高100億円以上のデータを3期連続で確認できた時期)までの期間と定義。
- 「100億円成長企業全体」には、既に売上高80億円以上となった企業のうち、2002～2021年の間に一時的に売上高が落ち込んだケースが含まれる可能性がある。条件A.により成長起点時期の売上高を設定することで、このようなケースを一定程度絞り込んでいる。
- 一時的ではなく安定的に売上高100億円を達成できるようになった時点に注目するため、条件B.で3期連続100億円以上としている。
- 会社には、株式会社・合資会社・合名会社・合同会社のほか、有限会社を含む。

(出所) 東京商工リサーチ提供データより

100億企業の特徴：1人当たり人件費・従業員数

- 100億企業への成長過程で、多くの業種において1人当たり人件費も増加する。成長後の全業種の水準は600万円を超える。
- 100億企業への成長過程で、従業員数も増加する傾向にある。建設業、製造業、全業種では100億企業への成長過程で従業員数300人前後となっている。
- **成長した企業ほど、給与を上げて人材を確保できている**と考えられる。

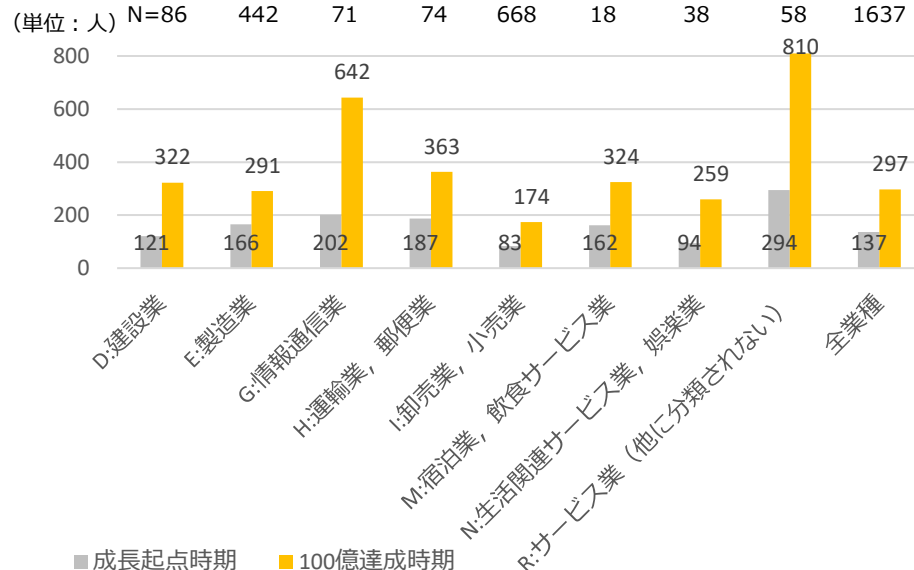
成長前後における業種別の1人当たり人件費（平均値）



(出所) 東京商工リサーチ提供データより

(注) 1人当たり人件費は給与総額を正社員数で除して算出。サンプル数が少ない等の業種を除外している。ただし全業種には含めている。
平均値は成長前後を比較できるデータの算術平均を用いている。以下同じ。
宿泊業・飲食サービス業では異常値のデータは除外している。

成長前後における業種別の従業員数（平均値）



(出所) 東京商工リサーチ提供データより

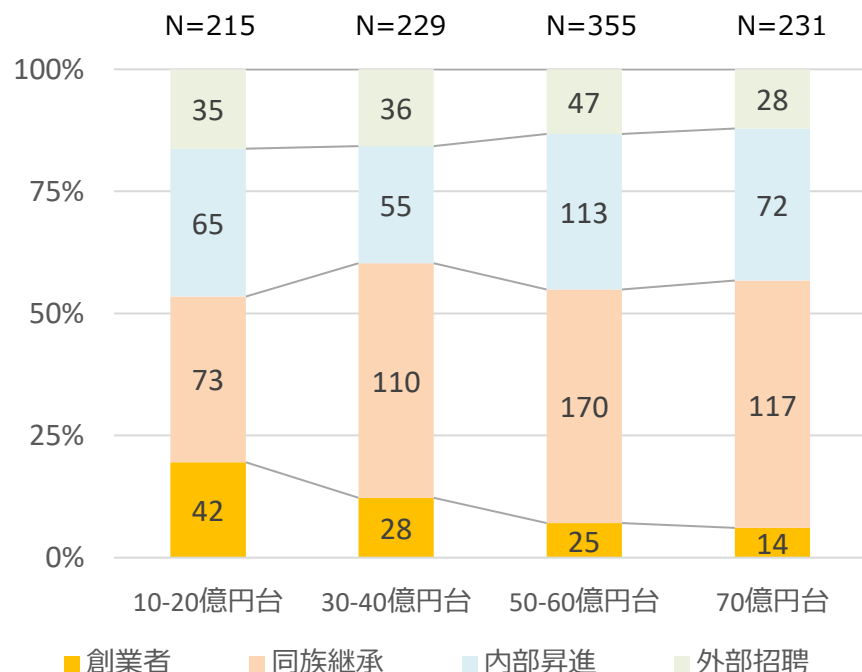
(注) 上記グラフの従業員数は正社員数を指す。

従業員数についてサンプル数が限られる「農業・林業」「鉱業・採石業・砂利採取業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「金融業・保険業」「教育、学習支援業」「医療、福祉」、事業戦略よりも資産運用に近い「不動産業・物品賃貸業」、サンプル数に対してホールディングスの影響が特に強い「学術研究、専門・技術サービス業」は除外。ただし全業種には含めている。左記1人当たり人件費及び以下、成長前後の比較の分析において同じ。

100億企業の特徴：経営者の就任経緯・年齢

- 全体として、同族継承・内部昇進の割合が高いが、外部招聘も一定数存在。
- 成長起点時期の売上高が低いほど、創業者の割合が高い。**優れた経営者の存在が、売上高100億円への飛躍的成長に大きく影響**しているのではないかと。
- 2022年時点の経営者の年代は、50代・60代が多い。30代・40代の経営者では同族継承や内部昇進の割合が高いのに対し、70代・80代の経営者には創業者が多い傾向が見られる。

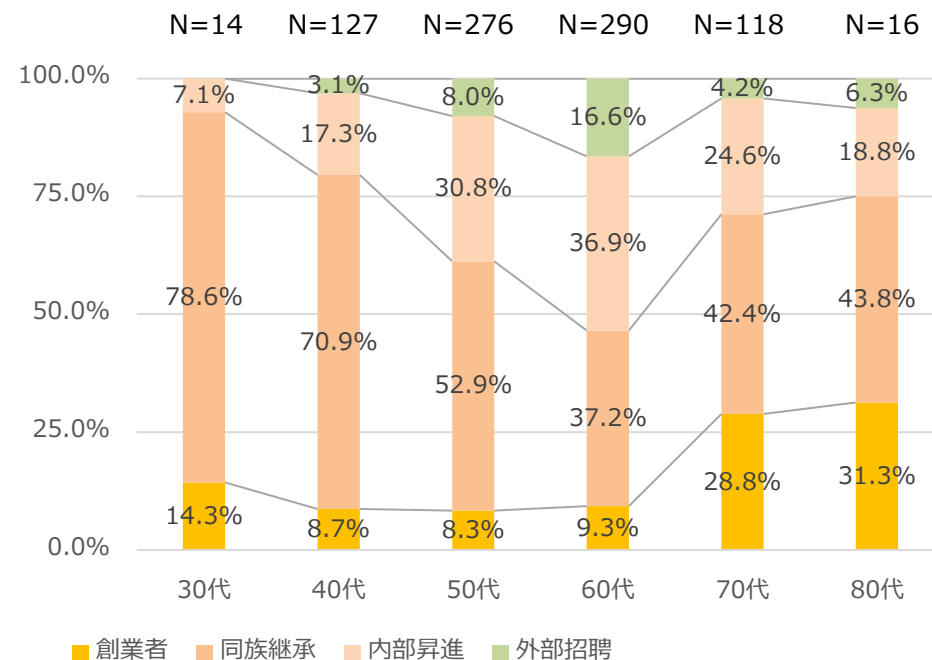
成長起点売上高別の2022年時点の経営者の就任経緯



(出所) 東京商工リサーチ提供データより

(注) 1,653社のうち、経営者の就任経緯が明らかでない623社は集計から除外。経営者の情報は2022年時点のもの。

2022年時点の経営者の年代と就任経緯



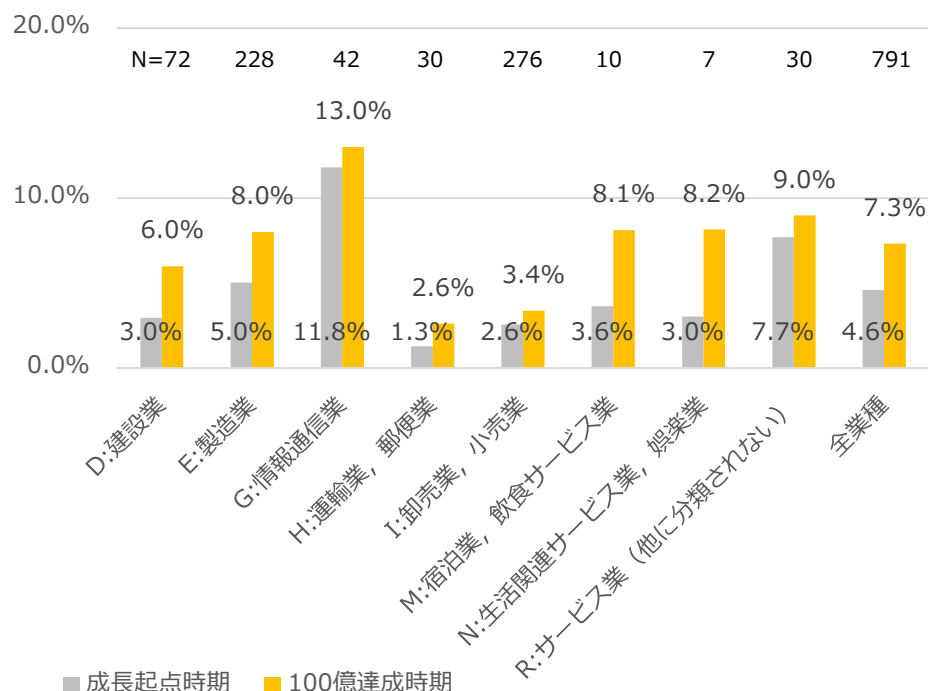
(出所) 東京商工リサーチ提供データより

(注) 1,653社のうち、経営者年齢又は就任経緯が明らかでない812社は集計から除外。経営者の情報は2022年時点のもの。

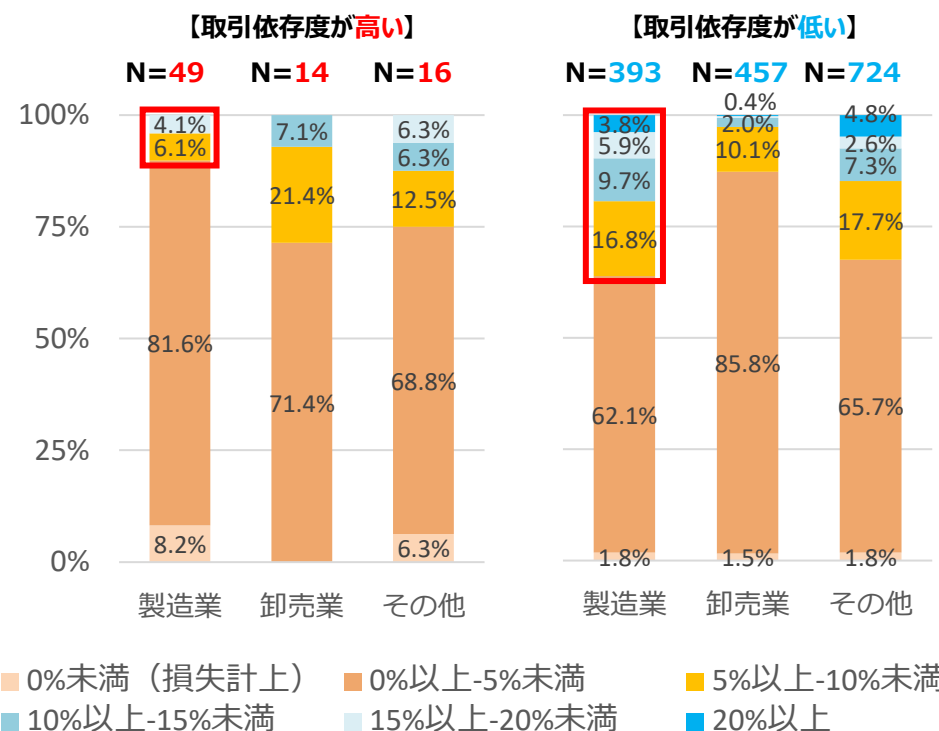
100億企業の特徴：取引依存度と経常利益率

- 100億企業への成長に伴い、経常利益率の水準は高まる傾向。
- 特定企業への取引依存度の低い企業が多い。加えて、特に製造業においては、特定企業への取引依存度が低い企業ほど、経常利益率が高い傾向。
- 成長においては、**特定企業への依存を脱却し、多様な取引先を持つことも重要**ではないか。

100億企業への成長に伴う経常利益率の変化（平均値）



取引依存度と経常利益率の関係



（出所）東京商工リサーチ提供データより

（注）サンプル数が少ない等の業種を除外している。ただし全業種には含めている。

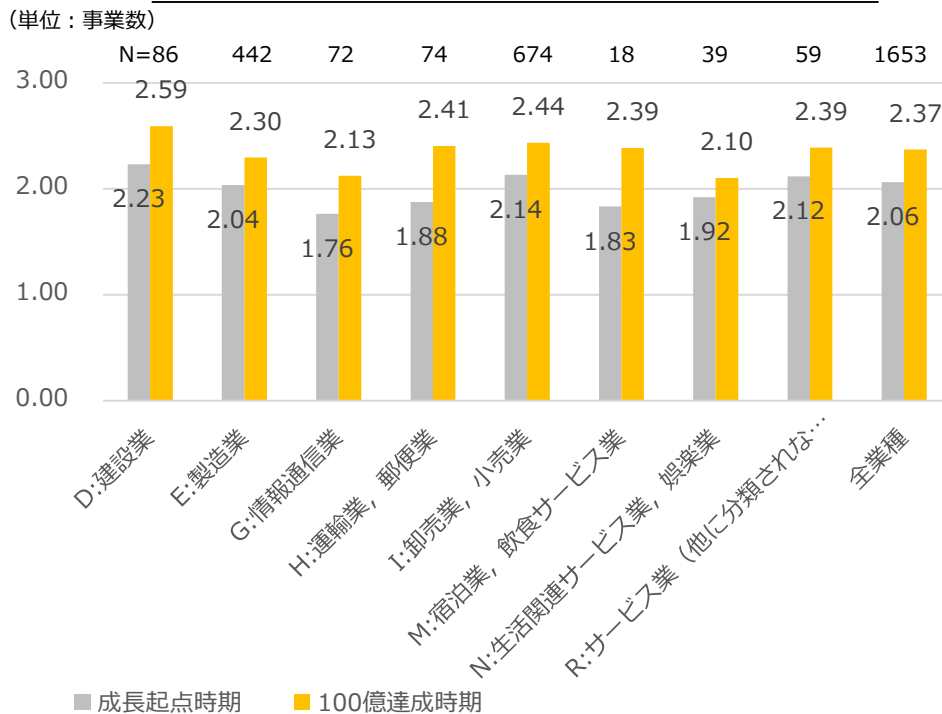
（出所）東京商工リサーチ提供データより

（注）取引依存度が高い企業は、100億達成時点において、売上高の50%以上を占める販売先がある場合を指す。

100億企業の特徴：事業数、M&A

- 100億企業は成長の過程で事業数を増加させる傾向がある。100億企業へ成長する際、自社の現在の事業領域に限らず、**新分野での事業機会を捉えていく**ことが重要ではないか。
- 100億企業への成長過程におけるM&Aの実施件数は、1社当たり1件を下回る。ただし、情報通信業等のM&Aに積極的な業種もある。また、最も多くM&Aを実施した企業のM&A実施件数を見ると、**成長のための打ち手として、M&Aを多用している企業**が一部に存在することが示唆される。

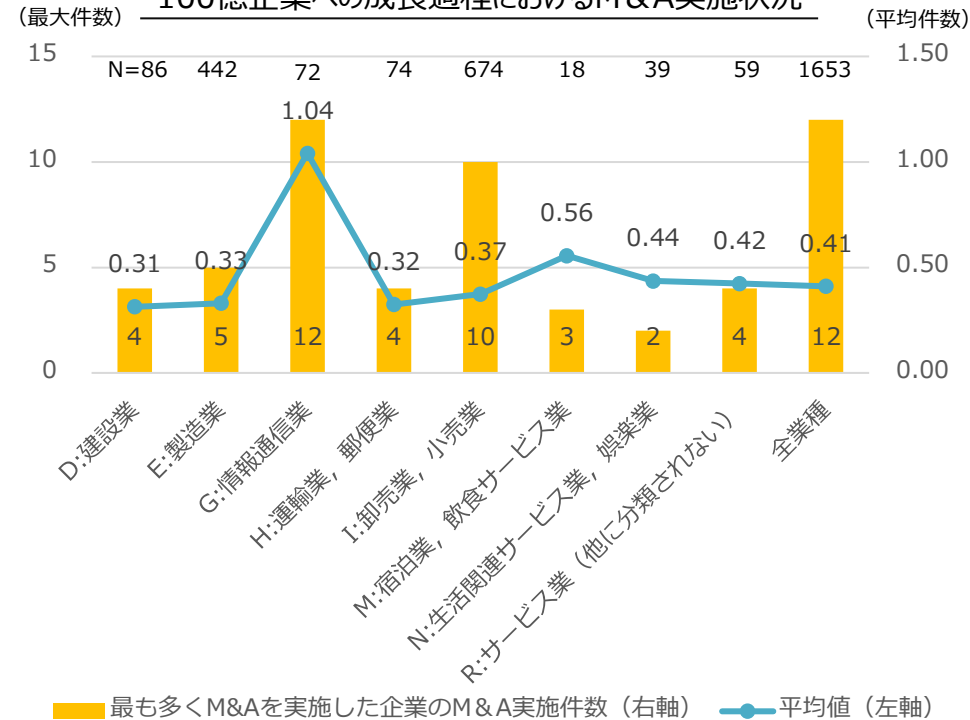
100億企業への成長に伴う事業数の変化（平均値）



(出所) 東京商工リサーチ提供データより

(注) 「事業数」は、細分類単位で異なる事業を営む場合をカウント。データの仕様上、事業数カウントの上限が3つであるが、成長過程においてさらに増加している可能性がある。サンプル数が少ない等の業種を除外している。ただし全業種には含めている。

100億企業への成長過程におけるM&A実施状況



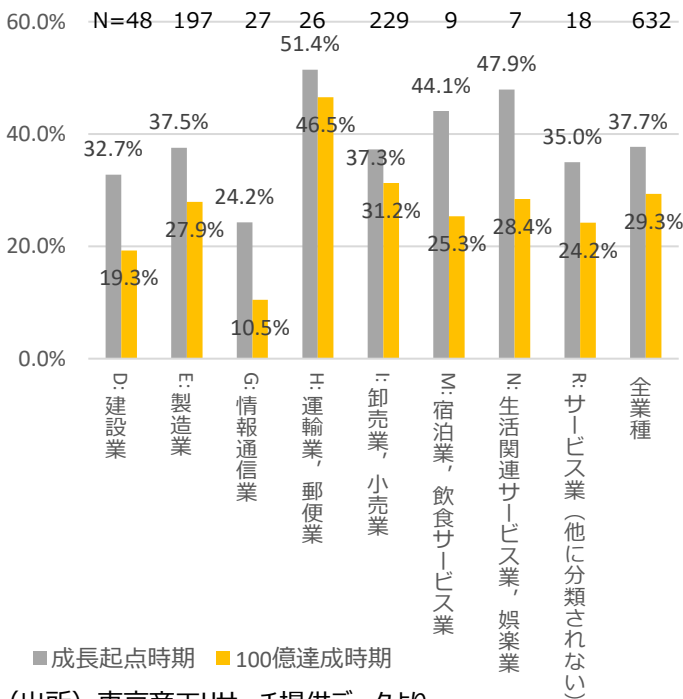
(出所) 東京商工リサーチ提供データより

(注) M&Aには吸収合併と、過半数の株式を取得するに至る子会社化が含まれる。サンプル数が少ない等の業種を除外している。ただし全業種には含めている。

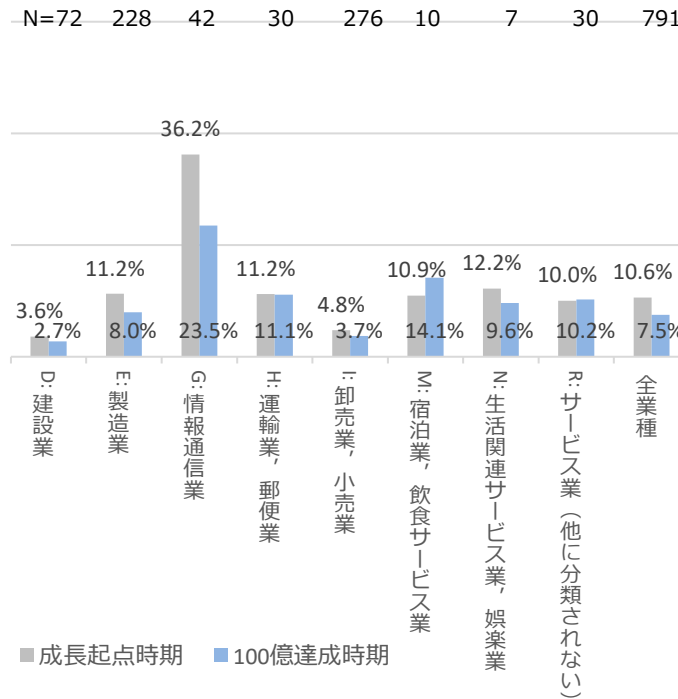
100億企業の特徴：総資産に対する資金調達の割合の変化

- 100億企業への成長過程で、総資産に対する借入金の割合は低下し、利益剰余金等の割合は増加する傾向がある。なお、総資産に対する資本金等の割合は低下が見られるが、総資産を増加させた一方で資本金等をそれほど変化させていないためと考えられる。
- 売上高の拡大に伴い、借入金だけでなく**利益剰余金を原資に次の投資へとつなげる好循環を生み出される**のではないかと考えられる。

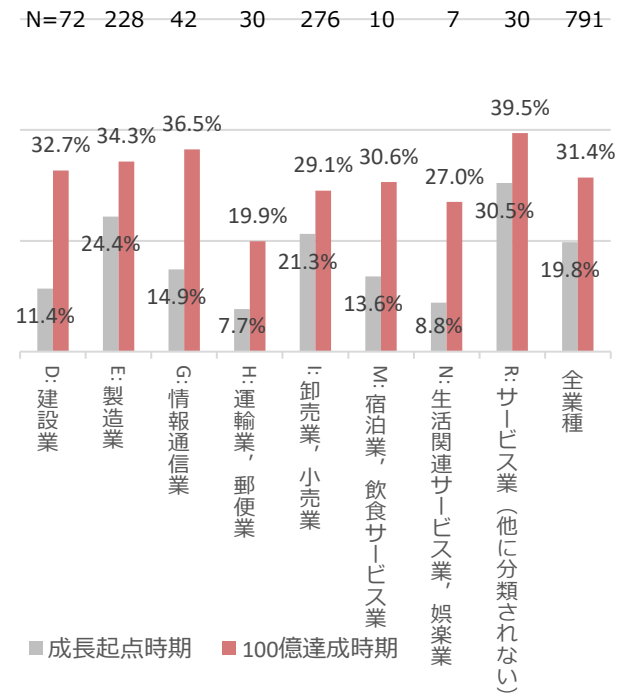
成長期間における総資産に対する
借入金の割合の変化



成長期間における総資産に対する
資本金等の割合の変化



成長期間における総資産に対する
利益剰余金等の割合の変化



（出所）東京商工リサーチ提供データより

（注）「借入金」は短期借入金・長期借入金・社債の合計金額にて算出。「資本金等」は資本金・資本準備金・資本剰余金の合計金額にて算出。「利益剰余金等」は利益剰余金・利益準備金の合計金額にて算出。サンプル数が少ない等の業種を除外している。ただし全業種には含めている。

1. 100億企業が求められる背景

2. 本研究会の狙い

3. 100億企業の成長要因分析

(1) 100億企業の特徴

(2) 個社分析から見える成長パターン

(3) ご議論いただきたい論点

4. 成長志向の経営者を支える存在

個別分析対象企業の抽出

- 業種ごとに成長の要因を分析するため、下記のとおり分析対象企業を抽出。個社分析を実施。
 - 100億企業数（成長企業数）の多い製造業、卸売業・小売業を中心に、東京都以外の地域にも成長企業が一定数存在する20業種（中分類）を特定。成長のきっかけを探るため、売上高が3～5年程度、一定規模（10-20億円台、30-40億円台、50-60億円台）に留まったことのある企業を抽出。
 - これらの業種に加え、東京都に集中する「専門サービス業」、「広告業」等に属する企業、東京都以外の地域における100億企業数が少ない「宿泊業」、「飲食店」に属する企業を抽出。
 - 比較のため、「非成長企業」として、上記の業種において、①会社法上の「会社」に該当、②直近10年間の売上高が、10-20億円台、30-40億円台、50-60億円台のいずれか一つの区分に留まっている企業を抽出。

着目した中分類業種ごとの成長企業数

業種（中分類）	東京	東京以外	総計	業種（中分類）	東京	東京以外	総計
食料品製造業	8	44	52	飲食料品卸売業	27	60	87
パルプ・紙・紙加工品製造業	5	11	16	機械器具卸売業	56	70	126
化学工業	21	39	60	その他の卸売業	26	55	81
プラスチック製品製造業	4	16	20	飲食料品小売業	8	26	34
金属製品製造業	6	39	45	機械器具小売業	6	55	61
はん用機械器具製造業	2	17	19	その他の小売業	23	57	80
生産用機械器具製造業	6	34	40	専門サービス業	16	3	19
電気機械器具製造業	7	18	25	広告業	5	0	5
輸送用機械器具製造業	1	44	45	宿泊業	1	3	4
情報サービス業	34	15	49	飲食店	2	11	13
道路貨物運送業	10	33	43	職業紹介・労働者派遣業	12	7	19
				その他の事業サービス業	16	14	30

（出所）東京商工リサーチ提供データのうち、「100億円成長企業絞り込みデータ」1,653社から集計。

個別分析対象企業の抽出

- 分析に当たり、サプライチェーン上のポジションに着目して、「生産」、「流通」、「エンドユーザー近接」の3つのグループに分類。
- その上で、成長企業と非成長企業で顕著に見られた違い（次ページ参照）などから、以下のように分類。

※今回は、まず食料品製造業、生産用機械器具製造業、情報サービス業のみ紹介。

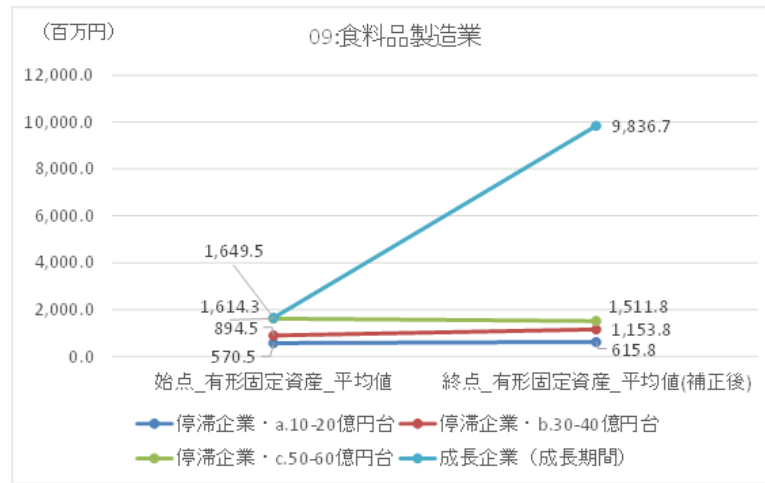
各業種のサプライチェーン上のポジション

生産	流通	エンドユーザー近接
有形固定資産投資	海外需要・輸出	B to B サービス
● 食料品製造業 ● 化学工業 ● プラスチック製品製造業 ● はん用機械器具製造業	● 機械器具卸売業 ● 飲食料品卸売業 ● その他の小売業	● 情報サービス業 ● 専門サービス業 ● 広告業 ● 職業紹介・労働者派遣業 ● その他の事業サービス業
研究開発費投資	国内需要・労働集約	B to C サービス
● パルプ・紙・紙加工品製造業 ● 金属製品製造業 ● 生産用機械器具製造業 ● 電気機械器具製造業 ● 輸送用機械器具製造業	● 道路貨物運送業 ● 飲食料品小売業 ● 機械器具小売業 ● その他の卸売業	● 飲食店 ● 宿泊業

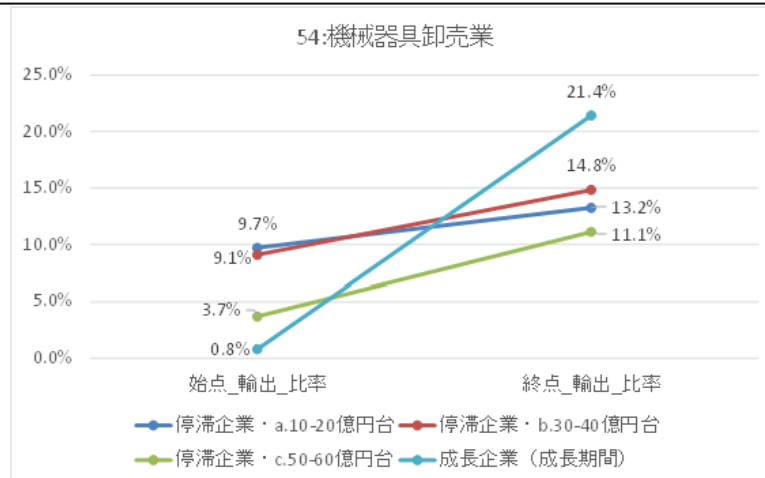
成長企業・非成長企業の特性比較

- **生産分野**では、成長企業・非成長企業を比較すると、**有形固定資産**について大きな差が見られた業種と、**研究開発費**について大きな差が見られた業種の2パターンが存在。
- **流通分野**では、成長企業・非成長企業の比較にて、**輸出実施企業比率**に大きな差が見られた業種が存在。

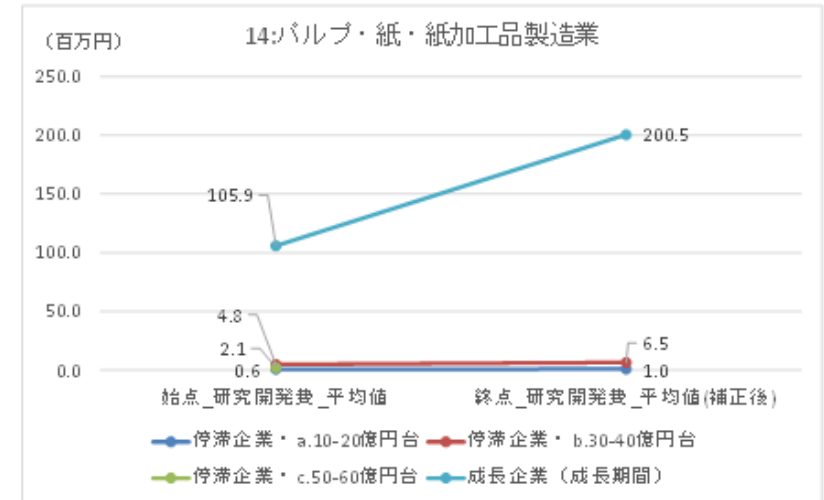
成長企業と非成長企業の比較分析（有形固定資産）



（輸出実績企業比率）



（研究開発費）



（出所）東京商工リサーチ提供データより

※ 20業種の成長企業・非成長企業を、平均値により比較している。成長企業の始点は成長起点時期、非成長企業の始点は直近10年で確認できる最も古い時期、成長企業の終点は100億達成時期、非成長企業の終点は直近10年で確認できる最も新しい年を指す。

（注）グラフ中「補正後」とあるのは、非成長企業の対象期間10年間の各データに対し、成長企業の成長期間の平均値（業種ごとにバラつきあり）に換算するための係数をかけたもの。例えば、非成長企業の抽出期間10年間で成長期間12年間で比較する場合には、非成長企業のデータに係数1.2をかけて補正したデータで比較している。

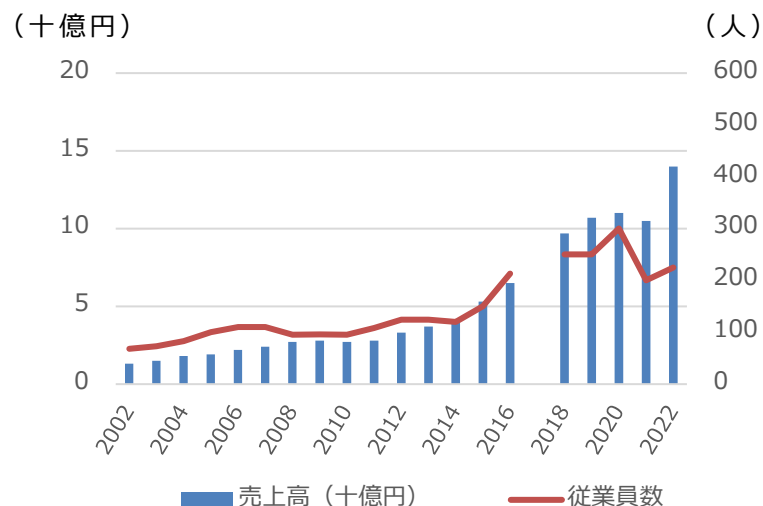
100億企業の成長パターン：食料品製造業

- 流通に合わせた生産拠点の新設等、**生産部門のスケール拡大**が売上高の伸長に繋がる。
- 主要販売先が大手企業に限定されない企業では、販売データ等に基づき健康志向等の**全国的なトレンド**や**一般消費者のニーズ**に沿った製品開発を行う。

100億企業

- 製品の種類は、麺類、健康食品、ごま等、**ジャンルを限定し、集中的に製品開発**。
- 主要販売先である大手コンビニチェーンのニーズに合わせて、多角的に製品開発をする企業も存在。
- 中国、インド、タイ等の**アジア市場**を中心に、**生産・販売拠点へ投資**する企業も存在。

特徴的な1社の成長パス



非成長企業

- 【10-20億円台】
洋菓子・和菓子の製造販売。負債増大に伴い分社後に再建計画を実行。物流センター団地内に倉庫兼セットアップセンターを開設し、業務効率化。**製品の知名度は単一都道府県に留まり**、全国的な需要を獲得できていない。
- 【30-40億円台】
製粉の一部ジャンルで国内上位のシェアを獲得。原材料費高騰による価格転嫁を実施し、売上高は前年比1～4%増も、**外食、コンビニ向け業務用製品の落ち込み**の影響を受ける。

- 現経営者は経営学修士取得後、大手電機メーカーで経験を積み同族継承。ユニークなびん詰め商品等を取り扱う。
- 製造小売業の事業モデルを構築。実店舗とネット販売の両立。
- 2013年に**全国ブランド**立ち上げ。各地のショッピングモールに出店。本社の1割をSEとし、デジタルマーケティングを推進。販売動向からトレンドを把握。
- 2017年、**3億円を投じて米国に工場を取得**し、販路も開拓。
- 2018年時点の自己資本比率は約3%。上場の後45%まで回復。

100億企業の成長パターン：生産用機械器具製造業

- 販売先が大手企業に依存しない企業は、「部品」ではなく「**製品**」の**開発力**が強み。環境関連等のトレンドの移り変わりがある分野では、約2年ごとに製品開発を行う企業も存在。
- 営業基盤の構築に合わせて、M&Aや海外展開による生産・販売拠点への**集中的な投資**を行う。
- 販売拠点数の増加よりも、**営業部門の技術理解、提案力強化**を成長要因とする企業も存在。

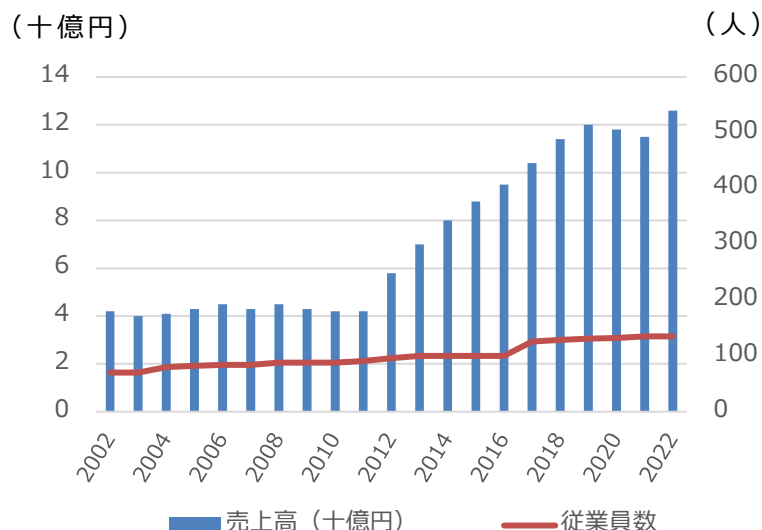
100億企業

- プラスチック製品、建設機械、生ゴミ処理機、プラスチックフィルム製袋機等、**製品の種類を1～3に限定**。
- **経営者自ら**本業の傍ら建設機器の**開発に注力**し10年以上経て**主力製品化**した企業、**開発工場**を設ける企業も存在。
- 他業種（不動産業等）へ進出する企業も存在。

非成長企業

- 【10-20億円台】
エンジン「**部品**」の製造販売。国内M&A実施。大手企業から安定的な受注はある。**他社の受注に応えられる体制の構築をできなかった経緯、老朽化した設備の刷新が後手に回り財務悪化**した経緯あり。
- 【30-40億円台】
住宅建築機器、環境関連機器、省力化商品の開発力に定評あり。**海外の生産・販売拠点を複数抱えるも、新興国でも導入し易い低価格製品の普及**を戦略とし、海外・国内共に突出した需要を獲得できず。

特徴的な1社の成長パス



- プラスチックフィルム製袋機メーカー。成長を牽引した経営者（前社長）は、**旧帝大の工学博士**。**1970年代からいち早く自動化に対応できる製品を開発**。その後も**持続的な研究開発**を行っており、2024年時点で国内約70件・海外約140件の多数の特許を有する。
- **高付加価値製品**で実質無借金 of 財務基盤。2007年以降借入金に増加はなく、20年間で自己資本比率40%から60%へ緩やかに上昇。
- 2012年頃、中国へ生産増強投資を実施。海外現地法人から直販。

（参考）300億企業

- スマートフォンやタブレット端末、太陽光発電等、**需要の急拡大**を捉える。
- 90%もの**海外売上依存、外注依存の生産体制**等、極端な事業戦略が窺える。

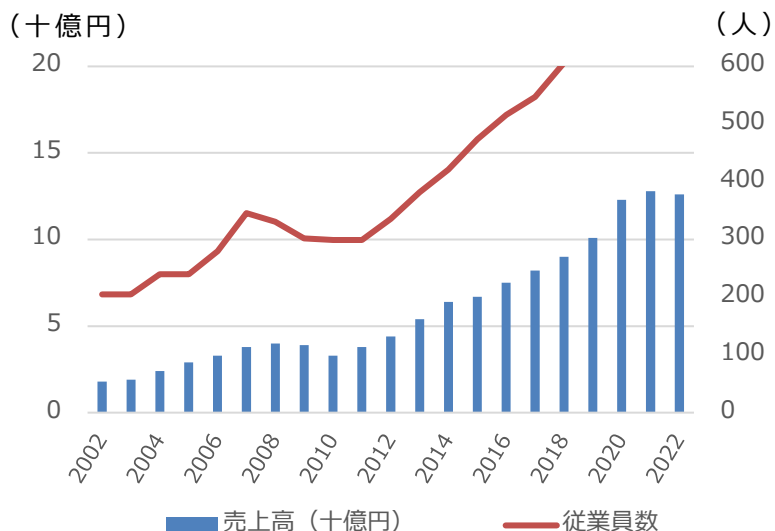
100億企業の成長パターン：情報サービス業

- 事業者向けに**自社開発ソフトウェアを提供**する。提供先事業者の業種に偏りは見られない。提供先事業者の**ニーズを充足**するサービスを提供。
- 非成長企業には、提供後のサポート重視のために倒産リスクを抑える等、**生来的に安定志向**の企業も存在。

100億企業

- 大手企業や官公庁の大口の需要を獲得する企業も、中堅・中小の需要を獲得する企業も存在。
- 中堅・中小向けには、**各業種の商慣習に併せたシステム開発**によりニーズを満たした企業が見られた。
- 顕著な海外需要、テレワーク需要を獲得することで100億達成した企業は見られなかった。
- 他業種と比べて上場企業が多い。

特徴的な1社の成長パス



非成長企業

- 【10-20億円台】
中堅・中小向けシステム開発。提供後のメンテナンスやサポートに重点を置き、倒産リスクを極力回避する**実質的な無借金経営**を行う。
- 【30-40億円台】
大手企業の共同出資により設立された経緯から、主要販売先は大手企業に集中。医療機関向けにサービス提供。国内M&A実施、海外販売拠点を構えるも、**実質的な無借金経営**を行う。

- 現経営者は創業者で、大手情報通信会社出身。
- 2009年頃から**中堅・中小製造業支援を強化**し、クラウドサービスを提供。顧客等の一元管理ソフトに強みがあり、アパレル業界、人材派遣業界等、**複数の業界に対応**。
- 2006年から現在まで、**自己資本比率は40～60%を維持**。
- 2018年から翌年に、無形固定資産額が倍増し、約9億円に達する。

(参考) 300億企業

- 国内最大級のセキュリティセンターを持つ企業を含めた**3社**が、情報サービス業界における競争力強化を目的として**統合**し、設立された経緯あり。

1. 100億企業が求められる背景

2. 本研究会の狙い

3. 100億企業の成長要因分析

(1) 100億企業の特徴

(2) 個社分析から見える成長パターン

(3) ご議論いただきたい論点

4. 成長志向の経営者を支える存在

ご議論いただきたい論点 (100億企業の成長要因分析関連)

- 成長企業の創出に向けて、100億企業の特徴についてデータを基に分析を行い、以下のような示唆が得られたところ。こうした示唆への着目は適切か。その他に着目すべき点はあるか。
 - より高い賃金を提供し、人材を確保するためにも、売上高を拡大させて成長していく意義は大きい。
 - 売上拡大に伴い、成長による利益を次の投資につなげる好循環を実現しているのではないか。
 - 優れた経営者の存在が、売上規模が小さい段階から100億円企業への飛躍的成長に影響。
 - 1社に依存せず複数の相手と取引を行うビジネスモデルの構築が、売上拡大や利益率の向上に重要。
 - 売上を拡大させていくためには、安定志向の経営に留まり続けず、投資を積極的に行う、新分野での事業機会を捉えるといった、ある程度リスクにも踏み込むことも必要。その際、M&Aの活用も有効。
- また、個別企業分析では、1つの視点として、サプライチェーン上のポジションや、成長とともに大きく伸びた指標に基づき一定の分類を行った。100億企業全体への分析も含め、こうした分析・分類において留意すべき点はあるか。
- 分析によって得られた100億企業の特徴について、中小企業がこれらを実践し、成長していくためには、政策支援の方向性をどのように考えるべきか。

1. 100億企業が求められる背景

2. 本研究会の狙い

3. 100億企業の成長要因分析

4. 成長志向の経営者を支える存在

(1) 成長企業の創出に向けて着目する存在

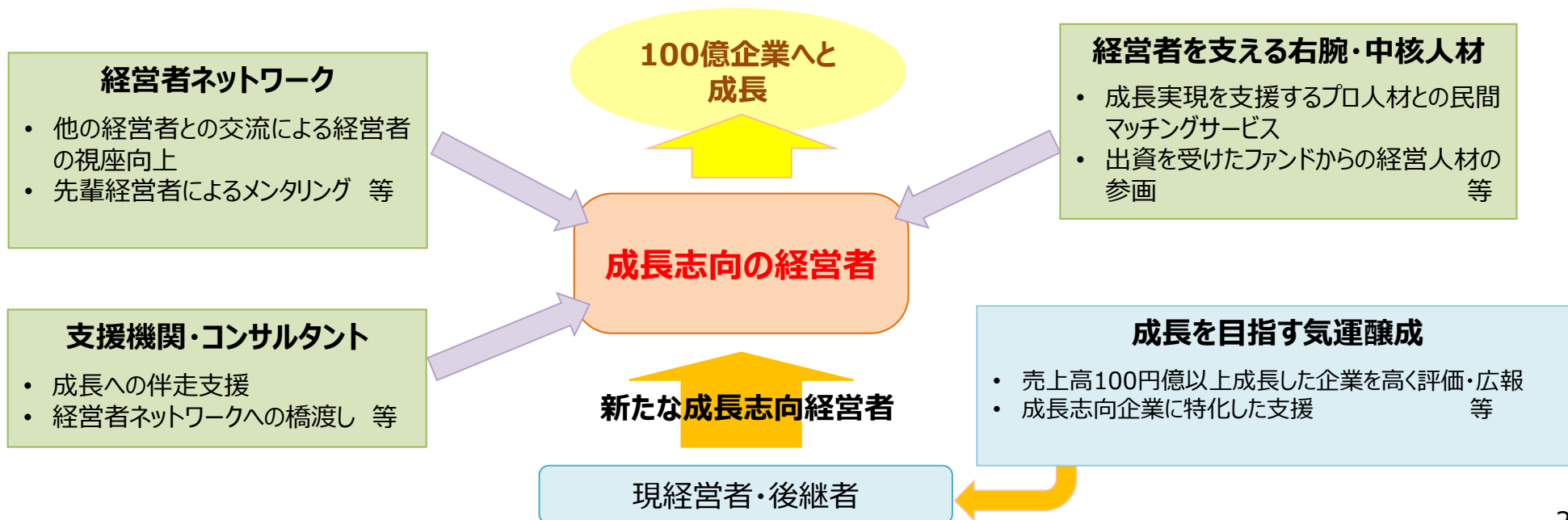
(2) 経営者を支える存在の例

(3) ご議論いただきたい論点

成長企業の創出に向けて着目する存在（案）

- 昨年の研究会では、中小企業の飛躍的成長には、事業戦略を構想・実行する経営者が最重要であることを確認し、そうした経営者を支援していく方向性を示した。
- 一方で、実際には、現状維持にとどまり、成長に向けて踏み出せていない中小企業経営者も多い。経営者が成長に向けて一歩踏み出すため、また、成長に向けて踏み出した経営者を応援するためには、**経営者を支える存在**も重要となるのではないか。
- 経営者を支える存在としては、例えば、①刺激を受け、視座を高めることができる**経営者ネットワーク**や、②優れた事業戦略を実行するための**右腕人材・中核人材**がといった存在が挙げられる。（あわせて、支援機関による伴走支援や他の支援主体への橋渡しも重要。）
- また、**新たな成長志向経営者**を増やしていく観点からは、③**成長を目指す気運醸成（経営者の成長意欲喚起）**も重要ではないか。

成長志向の経営者を支える存在（例）



1. 100億企業が求められる背景

2. 本研究会の狙い

3. 100億企業の成長要因分析

4. 成長志向の経営者を支える存在

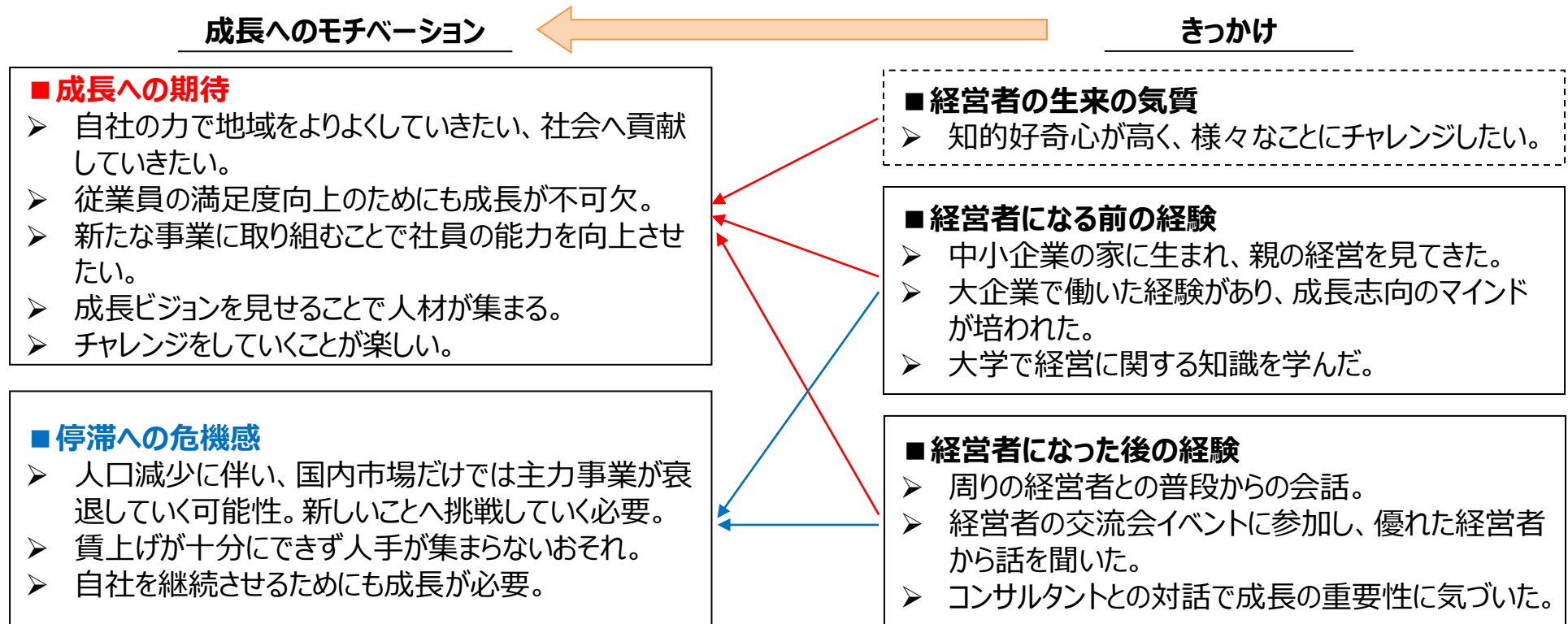
(1) 成長企業の創出に向けて着目する存在

(2) 経営者を支える存在の例

(3) ご議論いただきたい論点

経営者が成長志向に至るきっかけ

- 中小企業庁・経済産業局では、100億企業への成長意欲をもった中小企業経営者にヒアリングを行ってきた。その中で、中小企業の経営者が成長を目指すモチベーションとしては、「成長への期待」と「停滞への危機感」の両方が挙げられた。
- こうした考えに至った背景として、経営者の生来の気質による場合もあったが、大企業での勤務経験や優れた経営者との交流など、モチベーションを持って動き出すきっかけとなる経験があった経営者も見られた。
- 成長志向の経営者を増やしていくためには、**モチベーションにつながる情報・事例の発信**や、**成長への期待を高める**とともに、**自分事として捉えて動き出すきっかけづくりを促進**することが重要ではないか。

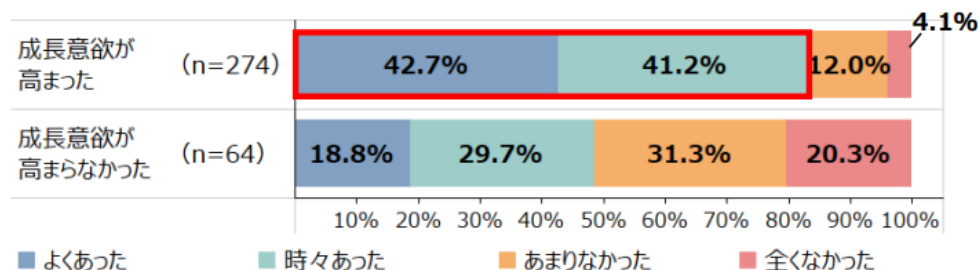


他の経営者との交流は成長のきっかけ

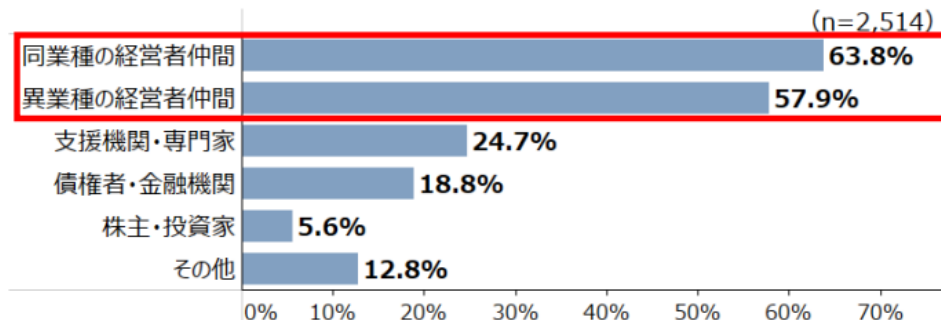
- 民間調査によれば、他の経営者との交流は、経営者の成長意欲を高めるのに有効。
- 経営者の気づきの機会として異なる企業での業務経験を提供し、経営力強化を支援する取組も存在。成長志向の経営者を増やすために、こうした取組の後押しが重要ではないか。

他の経営者との交流は経営者の成長意欲を喚起する

経営者就任前後の成長意欲の変化別に見た、第三者との交流状況



経営者就任後における、成長意欲を高めることにつながった交流先



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」(2022年12月)

経営者の気づきの機会を与える取組

● カンパニオ（ボーダレス・ジャパン）

1社では生み出せない大きなインパクトを生み出すために、各分野で挑戦する起業家がフィールドを超えて、起業や経営に必要な資金やノウハウを共有し合う9つの仕組み。

<学び合いの仕組み①：ノウハウ共有会>

EC会、マーケティング会、採用会、営業会など、各社に集うメンバーが毎月一度、**企業を超えて集いお互いのノウハウを共有**。同じ役割を担うメンバーが得た知識・経験を分かち合うことで、**単独では実現できないノウハウの蓄積と事業成長**を実現。

<学び合いの仕組み②：経営道場>

経営リテラシーの向上やリーダーとしての人間的成長を目的として「経営勉強会」を毎月開催。**第一線で活躍する外部講師**を招き、カンパニオ内にはない**新たな視点や経営手法を共に学ぶ**。

<高め合いの仕組み：事業戦略会議>

近い事業領域やビジネスモデルのカンパニオ社長6名が1チームとなり、自社の経営状況と事業戦略を各社が発表し、全員でフィードバック。**経営に対する第三者視点を入れる**ことで、事業戦略の早期修正や加速を実現。

(出所) 株式会社ボーダレス・ジャパンHP (<https://www.borderless-japan.com/companio/>)

他の経営者との交流の場

- 経営者ネットワークにおいては、①セミナー・研修等の座学での知識獲得だけでなく、②経営者仲間からの成功・失敗体験の共有、③先輩経営者によるメンタリング等、様々な取組が行われている。

他の経営者との交流の場の例：Innovation Base (IB) と Entrepreneurs' Organization (EO)

IB 地方の経営者のために
イノベーションベースが提供するもの

- 1 安心安全な
環境をつくるための
メソッド
- 2 経営視座を
高めるための
情報
- 3 他県経営者との
横のつながり

全国に広がるIB



- IBは、**地方で経営者の芽が出づら背景となっている都会との情報格差や人材スキルの差を埋める**ため、EO（右記）とも連携し、視座の高い経営者との交流の場を提供。
- 地域の行政・メディア・銀行・大学等を巻き込み、リスクを取って挑戦する経営者同士が応援し合える環境整備・機運醸成にも配慮。

（出所）IB提供資料・中小企業庁ヒアリングより作成



- 年商1億円を超える若手起業家の世界的ネットワークであり、日本では1995年にEO JAPANが設立。日本各地に14の支部がある。
- 先輩経営者や著名コンサルタントからの定期的な講演、よりクローズドな**経営者仲間同士での成功体験・失敗体験・知見の共有**、先輩経営者によるメンタリングプログラムなどを提供。
- 秘密保持ルールがあることで、企業の秘密や信頼に関わる悩みを抱えた孤独な経営者が相互に安心して相談できる環境を整備。

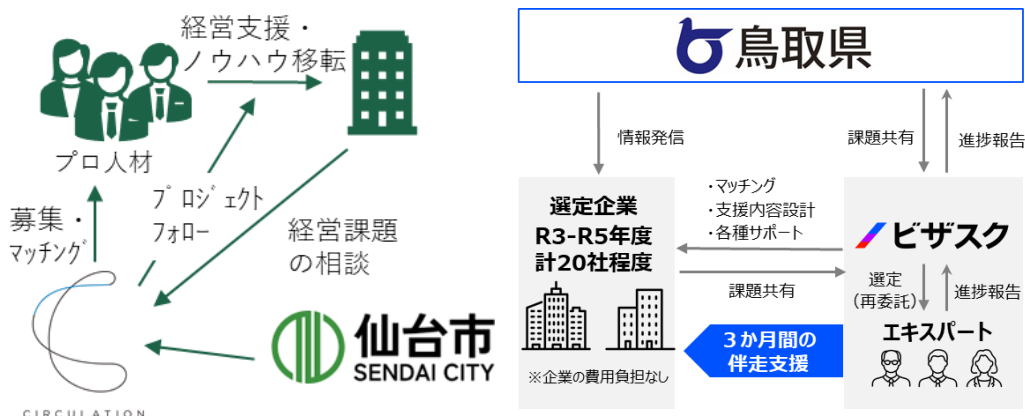
（出所1）[Entrepreneurs' Organization](#) Webページ

（出所2）「[創業者、かつ年商1億円以上 一流の起業家が集う「EO」の知られざる結束](#)」Forbes Japan

経営能力の強化・補完①（中核人材とのマッチング）

- 中小企業が成長するにあたっては、新事業開発・マーケティング・研究開発・海外展開・DX等の実践経験に基づく知識・ノウハウの獲得や機能の強化が有効。
- **東京等の都市部に集中する先進企業の優れた経営ノウハウを地方の中小企業に移転するプラットフォーム**として、幅広い経験・専門性を有するプロ人材の民間マッチングサービスや、金融機関を通じて都市部・大企業の人材を地方の中小企業に紹介する施策も存在。

中小企業と東京等の中核人材のノウハウのマッチング



- 多様な業種・分野の専門人材を、企業の経営課題に合わせてマッチングすることで、中小企業の成長実現をサポートする取組がある。
- 例えば、特定業界・分野に知見のある経験者が新規事業プロジェクトやDX推進、海外展開の伴走支援を行うケース等がある。
- 外部のプロ人材が一定期間伴走することで、社内へのノウハウ移転にもつながる。
- 自治体と民間企業が連携し、地域の中小企業による外部プロ人材の活用を後押しする例も出てきている。

（出所）サーキュレーション提供資料・ビザスク提供資料・中小企業庁ヒアリングより作成

中核人材のマッチングの例：REVICareer（レビキャリア）



採用した地域企業の申請に基づきREVICから給付金支払

- レビキャリアは、地域経済活性化支援機構（REVIC）が運営するオンラインプラットフォームであり、地域企業での活躍を希望する大企業の社員等が登録されている。
- 地域金融機関は、中堅・中小企業のヒアリングを通じて経営課題や経営人材の採用ニーズを把握し、レビキャリアを活用して人材を紹介。約130の金融機関が参画（2024年2月現在）。
- レビキャリアを活用して人材を獲得した企業には、最大500万円の給付金あり。

（出所）REVICareer HP、REVIC HPより作成

経営能力の強化・補完②（コンサルティング会社・ファンド）

- 中小企業が成長するにあたっては、新事業開発・マーケティング・研究開発・海外展開・DX等の実践経験に基づく知識・ノウハウの獲得や機能の強化が有効。
- 民間コンサルティング会社においても、中小企業が100億企業に成長する取組を重点的に支援する取組が出てきている。
- ファンドを活用することで、株式の一部を譲渡しつつ、自社だけでは呼び込みにくい経営人材・専門人材を招聘し、新事業開発やDXの推進、海外展開等に取り組む例もある。

地域における100億企業創出支援の例：船井総研

▼年商規模別 経営施策

年商	3 億	10 億	30 億	100 億
事業	時流にあった伸びる事業	事業仕組化、利益体質化	差別化された商品・事業創り	日本一事業創り、第二本事業創り、事業ポートフォリオ経営
人材	即戦力となる中途中心の採用	新卒採用・育成、定着率UP	新卒幹部候補採用、スタッフ戦略採用	事業側の戦略的中途採用
組織	属人的	組織化、組織風土創り	強い組織、自律的行動	多様性のある組織、HD化・グループ再編検討
財務	月次決算早期化	資金繰り管理、個人保証外し	資金調達強化、バンクフォーメーション	BS管理、決算対策、IPO検討
DX	Webマーケティング強化	M&A・CRM導入	バックオフィスのDX	DXによるビジネスモデルの再設計
経営	トップダウン	右腕づくり、理念	幹部づくり、経営計画	経営チームづくり ※トップ以外が事業開発を担える状態

・経営者支援のあり方も、業績向上策はソリューション化され、即時業績アップが可能なフェーズであり、経営者自身の営業力、マンパワーによって業績が伸びるフェーズでもあり、経営者が会社の顔となっている。次第に経営者の右腕人材の必要性も増してくる。

・経営者のマンパワーだけでは業績向上が難しくなり、組織力や仕組化、経営体制の構築が問われるフェーズ。複数の幹部人材の育成が始まるフェーズでもある。

・組織も拡大し、単発事業だけではなく、新規事業、第2本業開発が進み、複数の事業体を束ねるグループ化が進むフェーズ。経営チームづくりも本格化する。

- 民間コンサルティング会社においても、地域における100億企業の創出を支援する取組がある。
- 200以上の業種や売上高規模に応じ、事業・人材・財務における課題や打ち手を体系化し、支援を実施している。

（出所）船井総研提供資料・中小企業庁ヒアリングより作成

ファンド出資を通じた中核人材の参画の例：WMパートナーズ



- 既に特定領域での事業基盤をもちつつ、更なる成長ポテンシャルを有する中堅中小企業に投資。株式の過半数を取得するマジョリティ投資だけでなく、マイノリティ投資にも対応。
- 投資先企業に対しては、社外取締役の派遣を実施し、各種専門分野の支援チームと連携しつつ、成長支援を実施。
- 成長支援のテーマは、成長戦略のディスカッション、経営状態の可視化、資金調達支援、人材採用、組織体制の見直し、取引先の紹介、IT導入、M&A推進、IPO支援等の多岐にわたる。
- 管理体制の強化だけでなく、中小企業社内で経験者がいないことも多い新規事業やM&A・PMIのサポートも実施。

（出所）WMパートナーズ提供資料・中小企業庁ヒアリングより作成

経営能力の強化・補完③（都道府県等と連携した支援）

- 中小企業が成長するにあたっては、新事業開発・マーケティング・研究開発・海外展開・DX等の実践経験に基づく知識・ノウハウの獲得や機能の強化が有効。
- 自治体と民間企業が連携し、都市部で新事業開発・マーケティング等の実践経験を積んだ人材が、中小企業の新事業開発の伴走支援を実施している例、成長戦略の策定に取り組んでいる例等がある。

地域における新事業開発の取組の例：アルファドライブ高知 ほか



- 親会社であるアルファドライブが大企業向けの事業開発・組織変革のコンサルティングで培ったノウハウを基に、地域においても新事業開発の体系的な考え方や、そのための情報収集・発信のスキルを提供。
- 支援者は自ら事業を立ち上げた経験のあるメンバーのみで構成され、実務経験を基に踏み込んだ伴走支援を実施（自治体等とも連携）。
- WebメディアのNewsPicksとも連携しており、全国の新事業開発の経験があるメンバーから、実践的なエピソードや取組ポイントを聴くことができる。

（出所）アルファドライブ提供資料・中小企業庁ヒアリングより作成

自治体と民間企業が連携した経営ノウハウの移転の取組

支援カテゴリー	課 題	支援企業数
新規事業戦略策定	新市場や新成長分野に進出・参入したい	15社
DX戦略策定	DXのビジョンや経営戦略を明確にしたい	11社
成長戦略(全社戦略)策定	中長期的な成長ビジョンを明確にしたい	10社
人材・組織戦略策定	経営幹部の経営力や現場の実行力を高めたい	7社
事業承継・M&A戦略策定	事業承継・M&Aを通じて企業を成長させたい	4社
財務戦略策定	資金の調達や運用を戦略的にやりたい	2社
営業戦略策定	顧客ニーズに応える営業をしたい	1社

- 広島県では、大手コンサルティングファームや地元コンサルティング会社に委託し、地域の中小企業が、新規事業戦略、DX戦略、M&A戦略の策定等の高度な課題に挑戦する取組を支援。
- 上表は、令和4年度に実施した50社の支援カテゴリーや対象企業数など。
- 将来的に「地域未来牽引企業」を目指すような成長意欲が高い企業を選定。令和2年度・令和4年度の2年度で、合計100社の支援を実施。

（出所）広島県「[ブッシュ型による新事業展開等支援事業 事例集](#)」より作成

成長を目指すことへの気運醸成

- 成長志向の中小企業を1社でも多く創出していくためには、**成長していくことが良いことであるという気運**や**成長した企業を賞賛する気運**の醸成が必要ではないか。
- 例えば、地域未来牽引企業や、はばたく中小企業・小規模事業者300社といった取組は、選定された中小企業のイメージ向上効果がある。一方で、売上高の伸びに着目した表彰はない。

気運醸成の例① (SMALL GIANTS AWARD, Forbes JAPAN)



- SMALL GIANTS AWARDは、規模は小さくとも、大きな価値をもつ企業を表彰。2018年より開催。これまで、ミツフジ、HILLTOP、川口スチール工業、協同商事、オキサイド、生方製作所、筑水キャニコム等がグランプリを受賞。グランプリ企業は**特集号の表紙を飾る**こともある。
- アワードの対象は、**創業10年以上、売り上げ100億円未満、社員数500人以下**の条件を満たす企業で、全国の推薦者（金融機関・コンサルティング会社・公的支援機関等）から推薦。
- 2023年は、推薦された120社の中から、アワードを受賞するファイナリスト7社を審査員が選定。主な審査基準は、**グローバル市場の開拓・地域への貢献・稼ぎ続ける力**の3つ。

気運醸成の例② (J-Startup地域版)



- J-Startupプログラムは、世界で勝てるスタートアップ企業を生み出すための育成支援プログラム。トップベンチャーキャピタリストや大企業イノベーション担当の推薦に基づき、事務局が審査して選定。
- 選抜企業には、J-Startupロゴの使用（選定企業としてのブランディング）のほか、メディアを通じたPR、政府海外ミッションへの参加、ビジネスマッチング等の支援がある。
- J-Startup地域版の取組も展開されており、地域に根差したスタートアップを中心に各地で選定。選定された企業に対しては、公的機関・民間企業が連携して集中的な支援を実施。
- 各地域では、大学・金融機関・行政・公的機関等がサポーターのコンソーシアムを形成。継続的にスタートアップが登場するエコシステムの発展に努めている。

1. 100億企業が求められる背景

2. 本研究会の狙い

3. 100億企業の成長要因分析

4. 成長志向の経営者を支える存在

(1) 成長企業の創出に向けて着目する存在

(2) 経営者を支える存在の例

(3) ご議論いただきたい論点

ご議論いただきたい論点 (成長志向の経営者を支える存在)

- 中小企業の飛躍的成長には、事業戦略を構想・実行する経営者が最重要。一方で、実際には、現状維持にとどまり、成長に向けて踏み出せていない中小企業経営者も多い。経営者が成長に向けて一歩踏み出すことや成長に向けて踏み出した経営者の取組を後押しするに当たり、経営者を支える存在に着目するという視点は適切か。
- 成長に向けた経営者を支える存在の例として、①刺激を受け、視座を高めることができる経営者ネットワーク、②優れた事業戦略を実行するための右腕人材・中核人材に着目することは適切か。
- 新たな成長志向経営者を増やしていく観点から重要となる、③成長を目指す気運醸成（経営者の成長意欲喚起）について、成長のモチベーションの喚起と自分事として捉えるきっかけづくりという方向性は適切か。これらをどのように促進していくべきか。
- 各地方や民間で始まっている、経営者の視座向上に資する取組や中核人材・経営ノウハウの提供に資するサービス等に関して、こうした取組を広げ、中小企業に活用を促していくに当たり、政府が行うべきことは何か。

Appendix. 100億企業の参考分析データ

100億成長企業の抽出条件

- 「100億円成長企業全体」5,674社から、以下の条件で「100億円成長企業絞り込みデータ」1,653社に絞り込んでいる。

条件A

成長起点時期の売上高が10-70億円台

3830社



条件B

3期連続で売上高100億円以上の期間あり

2928社



条件C

成長起点時期と3期連続100億円を達成した時点で子会社に該当しない 1669社



条件D

企業名にホールディングスを含まない

1653社

(出所) 東京商工リサーチ提供データより

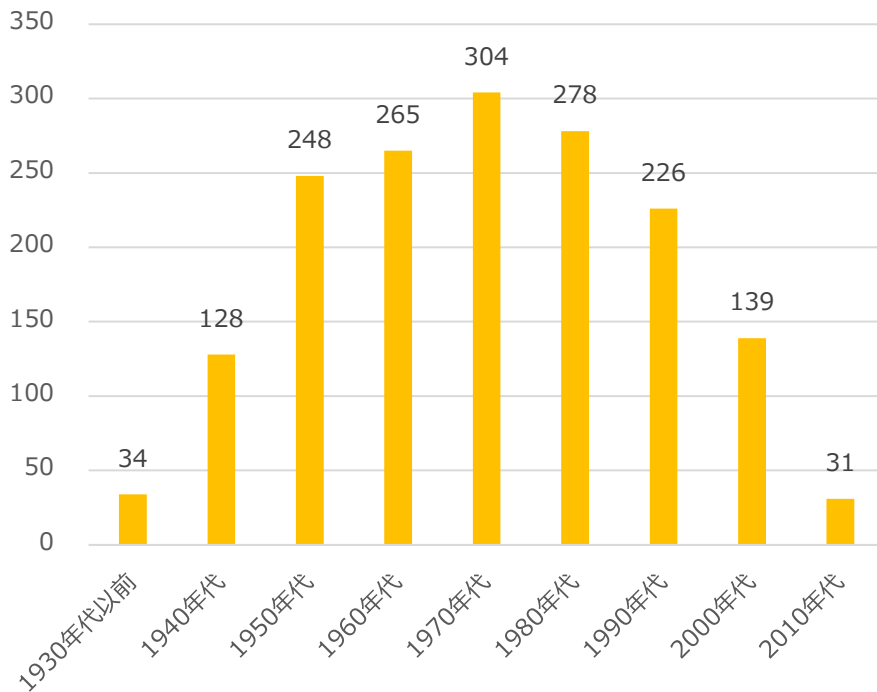
(注) 「子会社以外」には、子会社であることが確認できなかった企業を含む。

100億企業の特徴：設立時期

- 会社設立の時期は1950年代から1990年代にかけて幅広く分布している。特に1970年代・1980年代に設立された企業が多い。
- 1980年代以降の設立企業では、情報通信業、金融業、学術研究・専門技術サービス業・不動産業等の比率が高まる。

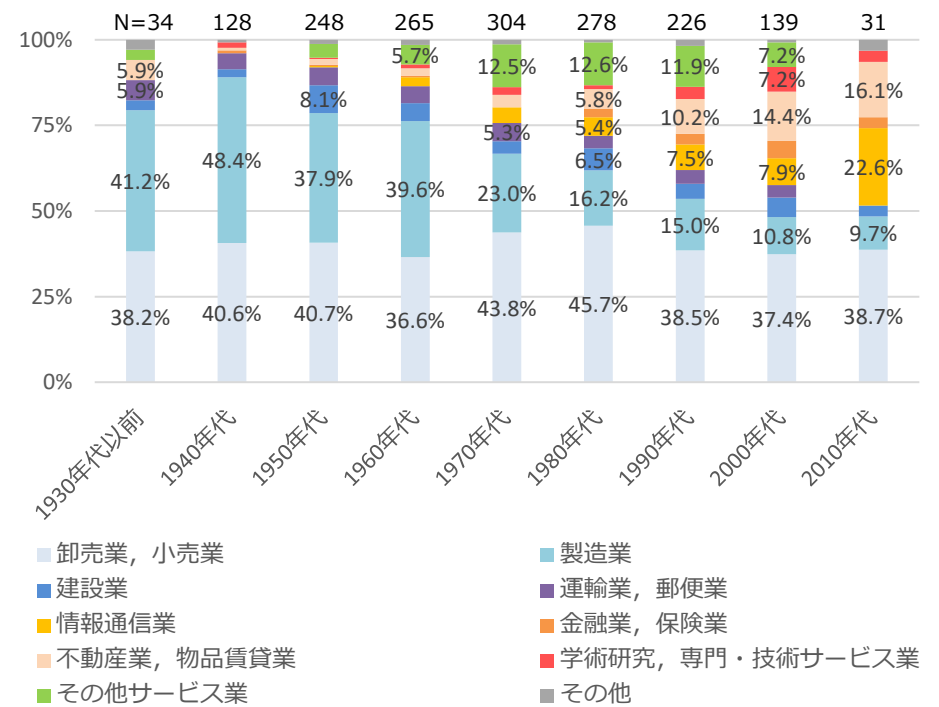
設立年代別の企業数

(単位：社)



(出所) 東京商工リサーチ提供データより

設立年代と業種



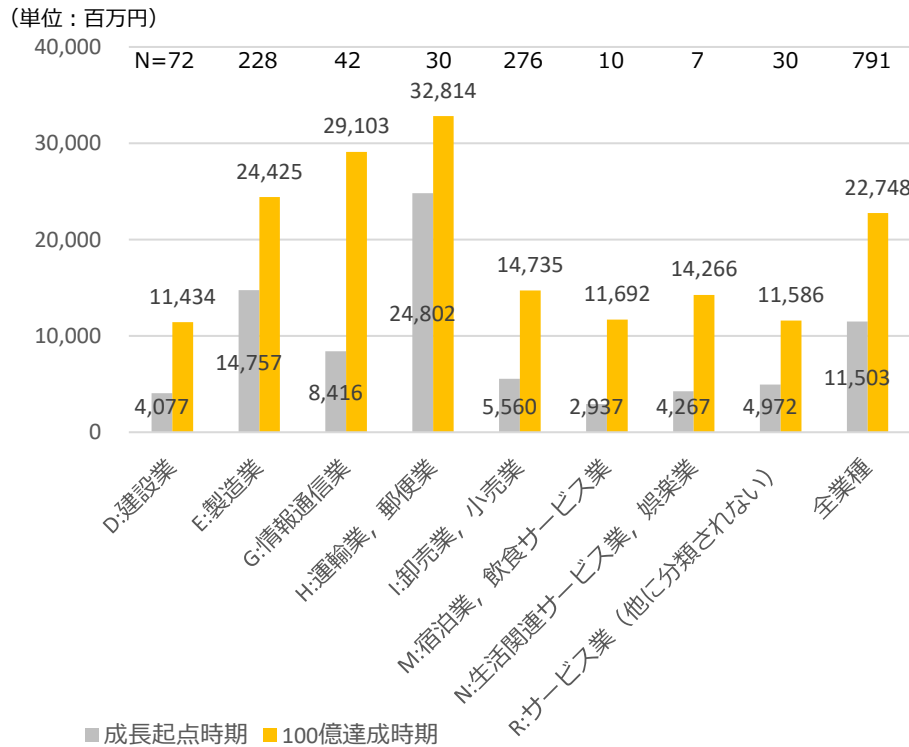
(出所) 東京商工リサーチ提供データより

(注) 該当企業が少ない農業・林業、工業・採石業・砂利採取業、電気・ガス・熱供給・水道業は除外。5%未満のデータは非表示。

100億企業の特徴：投資の状況

- 100億企業は成長の過程において総資産や有形固定資産を増加させる傾向にある。
- 売上高の伸びと併せ、積極的な投資を行っていることが窺える。

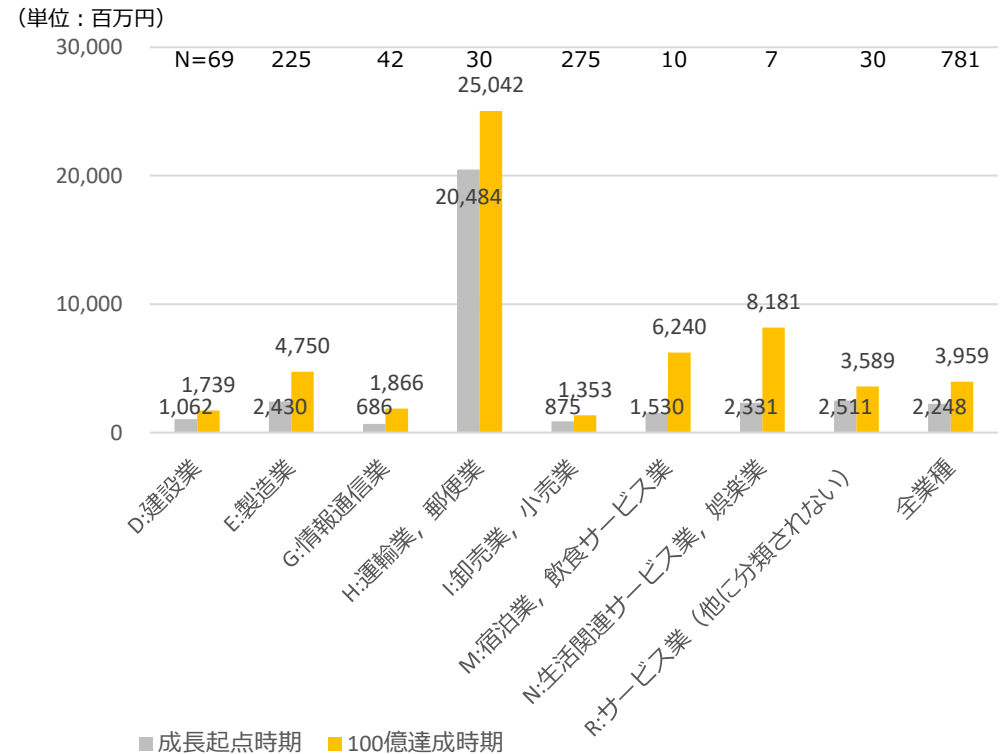
成長過程における総資産の変化



(出所) 東京商工リサーチ提供データより

(注) サンプル数が少ない等の業種を除外している。ただし全業種には含めている。
運輸業の資産は、海運（船舶）や空運（航空機）により引き上げられている。

100億企業への成長に伴う有形固定資産の変化



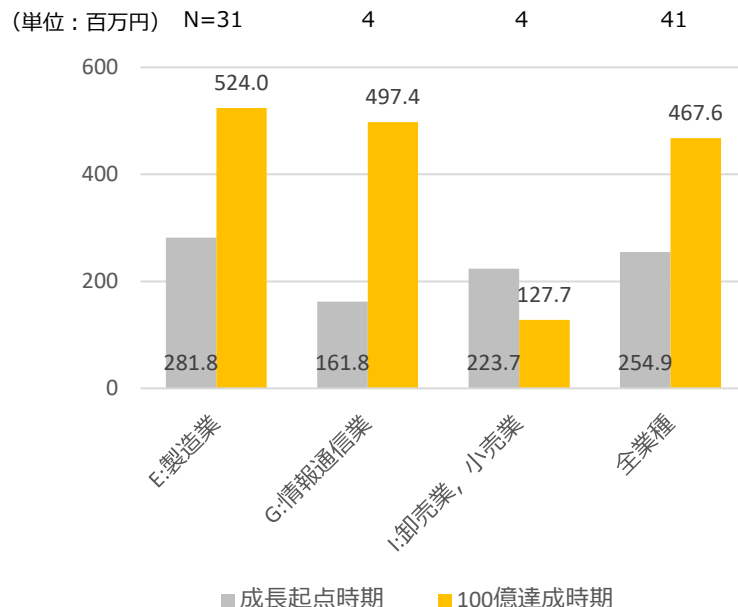
(出所) 東京商工リサーチ提供データより

(注) サンプル数が少ない等の業種を除外している。ただし全業種には含めている。
運輸業の有形固定資産は海運（船舶）や空運（航空機）により引き上げられている。

100億企業の特徴：研究開発投資、輸出の状況

- 100億企業への成長に伴い、一定規模以上の研究開発費を支出する企業数が増加。成長企業は、更なる成長を見据えた研究開発投資を積極的に行っていると考えられる。
- 海外展開（直接輸出）に取り組む企業は約 1 割である。製造業、卸売業・小売業等で輸出の比率が高い。

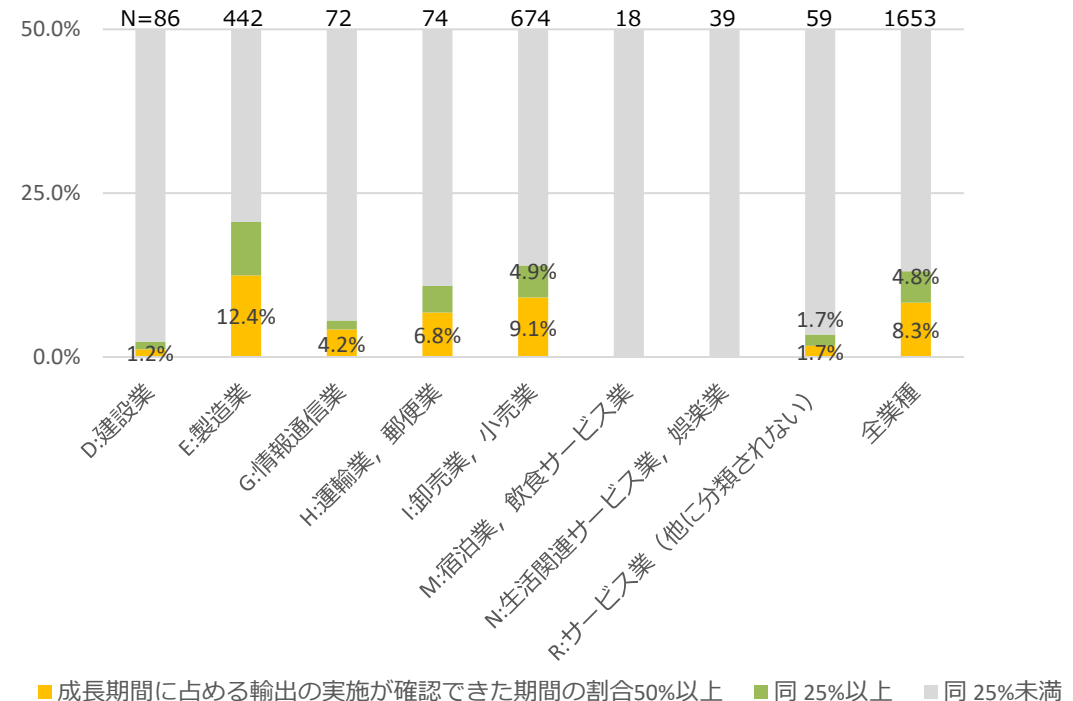
成長過程における研究開発費の増減



(出所) 東京商工リサーチ提供データより

(注) 研究開発費の前後比較ができない業種を除外している。
サンプル数が少ない等の業種を除外している。ただし全業種には含めている。

成長期間における直接輸出の実施状況



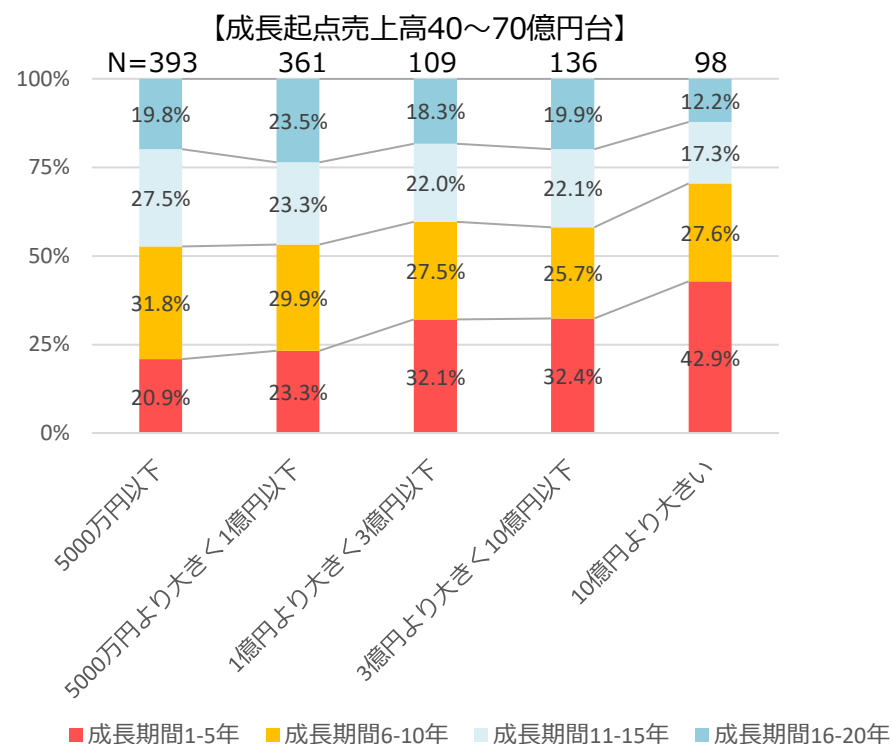
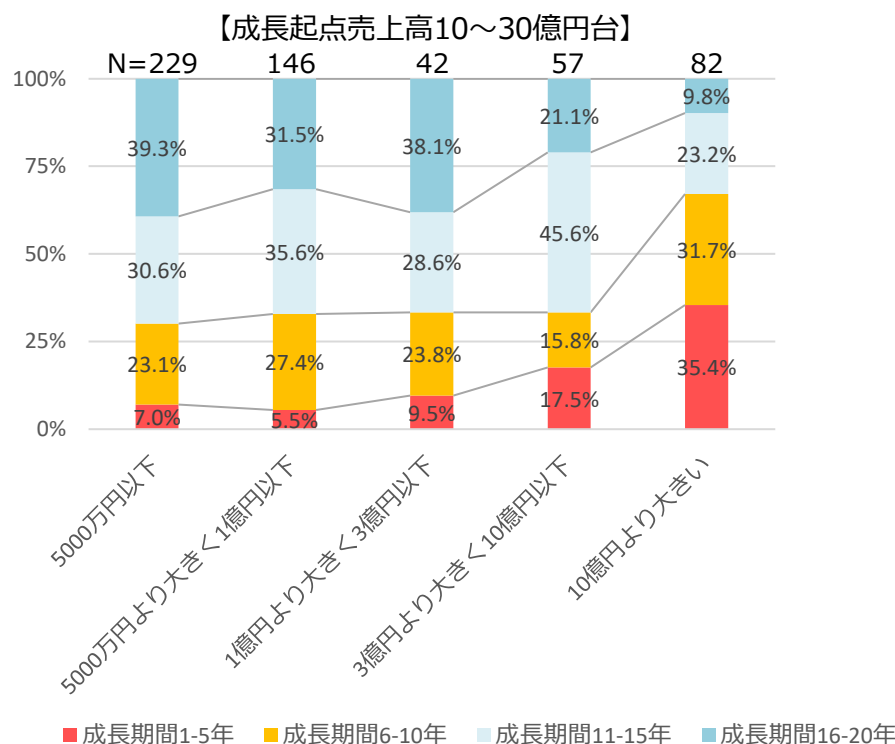
(出所) 東京商工リサーチ提供データより

(注) 「輸出」は直接に外国の企業へ商品・サービスを提供しているかどうかで判定しており、商社等を経由する間接輸出は含まない。
サンプル数が少ない等の業種を除外している。ただし全業種には含めている。

100億企業の特徴：資本金と成長期間

- 同規模の成長起点売上高でみた場合でも、短期間（特に1～5年間）で売上高100億円以上へ成長した企業は、100億達成時期の資本金規模も大きい場合が多い。
- エクイティにより成長資金を積み増して投資を行っていったことで、短期間で飛躍的に成長したと考えられる。

資本金の大きさと成長期間



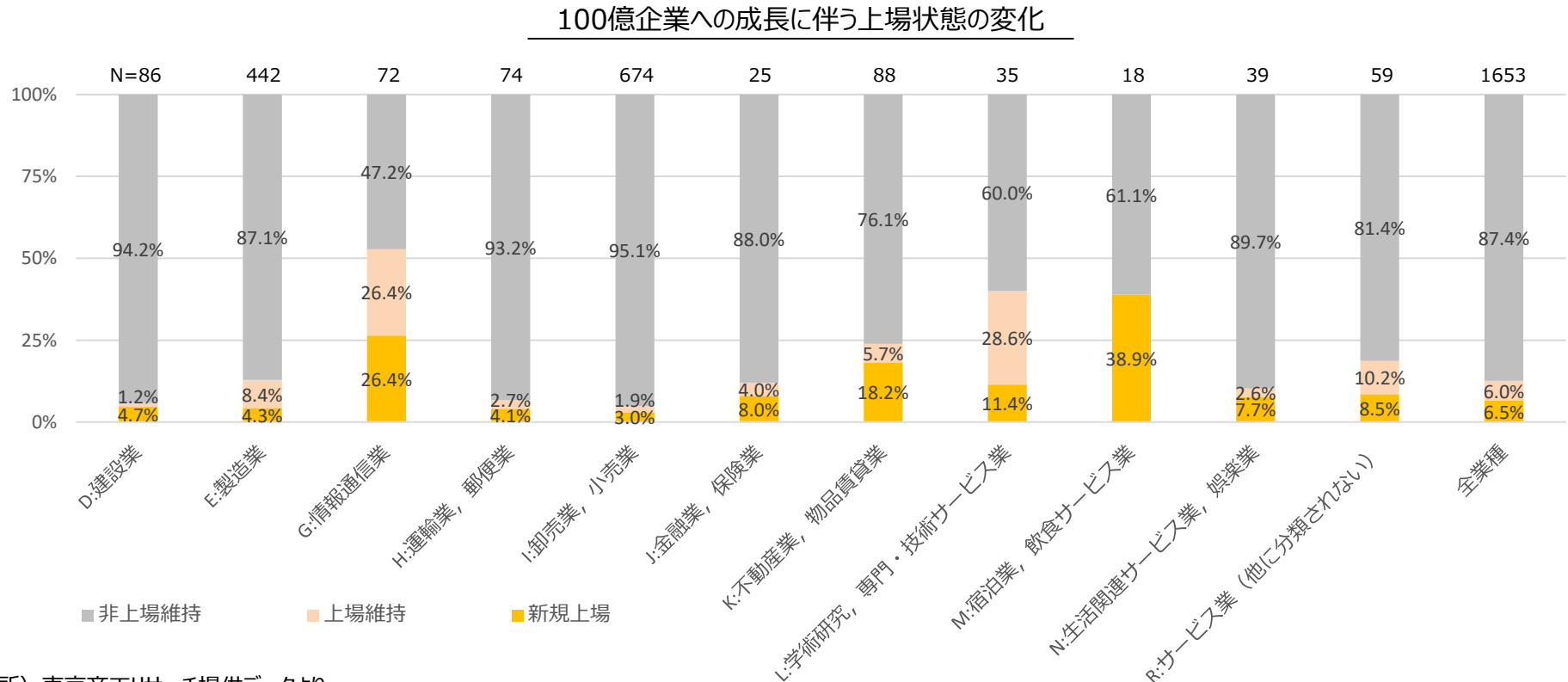
（出所）東京商工リサーチ提供データより

（注）「資本金」は、100億達成時期（売上高100億円以上のデータを3期連続で確認できた時期）で判定。

「成長期間」は、成長起点時期（2002年～2022年の対象期間21年間のうち、売上高データを確認できた時期）から、100億達成時期までの期間を指す。

100億企業の特徴：上場の状況

- 100億企業のうち、上場企業は208社。このうち、成長過程で新規上場した企業が108社。
- 特に情報通信業、教育・学習支援業で上場企業の比率が高い。
- 一方、その他の業種では上場した企業は少なく、100億企業において、上場は必ずしも重視されていない。



(出所) 東京商工リサーチ提供データより

(注) 「新規上場」及び「非上場維持」には、成長起点時期や100億達成時期の上場状態を確認できなかった企業も含まれる可能性がある。

サンプル数が少ない等の業種を除外している。ただし全業種には含めている。

なお、上場廃止は製造業に1社のみ確認。