

# 中堅企業の自律的成長の実現に向けて (事務局資料)

令和6年10月

# 「中堅企業成長ビジョン」策定に向けて検討すべき事項（案）

- 昨年末の「国内投資拡大のための官民連携フォーラム」において、岸田前総理から、「来年は中堅企業元年として、本パッケージに位置づけられた施策を実行するとともに、これを皮切りに、中堅企業向けの政策体系を、政府一丸となって構築してまいります」旨の発言があった。
- さらに、本年6月17日開催の「中堅企業等の成長促進に関するワーキンググループ」では、森屋前官房副長官より、「本年度内に、中堅企業の役割や課題、官民で取り組むべき事項をまとめた「中堅企業成長ビジョン」を策定したい」旨の発言があった。
- 本ビジョン策定に向けて、各地方ブロックで年2回開催予定の「中堅企業等地域円卓会議」で聴取する中堅企業・支援機関の現状・課題や海外の動向も踏まえつつ、以下のような事項について、本作業部会で検討を深めてはどうか。

## ① 中堅企業の役割

- ✓ 中堅企業の経済的位置づけと期待される役割をマクロ視点で整理の上、中堅企業政策によって実現を目指す目標（KGI/KPI）を設定

## ② 中堅企業の成長経路（飛躍的成長要因）

- ✓ 主要な業種別に経営面・事業面での成長要因・パターンをミクロ視点で分析

## ③ 中堅企業の自律的成長を阻害する課題と官民で取り組むべき事項

- ✓ 中堅企業の経営課題（経営力向上・ガバナンス体制）
- ✓ 金融機関等の伴走支援者の役割（リソースのミスマッチを解消するソフトインフラ整備） 等

## ④ 各地方ブロックで開催する「中堅企業等地域円卓会議」で聴取する中堅企業・支援機関の現状・課題

## ⑤ 中堅企業をめぐる海外の動向（韓国、ドイツ、フランス、台湾等）

# 作業部会の進め方（スケジュール）

- |     |     |  |
|-----|-----|--|
| 第1回 | 10月 | 作業部会の進め方・論点抽出<br>中堅企業・伴走支援者の実態                       |
| 第2回 | 11月 | 中堅企業の課題と官民で取り組むべき事項<br>（経営力・ガバナンス・伴走支援・ソフトインフラ）      |
| 第3回 | 12月 | 中堅企業政策のKPI・中堅企業の成長経路<br>・中堅企業等地域円卓会議報告<br>・海外の中堅企業政策 |
| 第4回 | 1月  | ビジョン原案とりまとめ  |

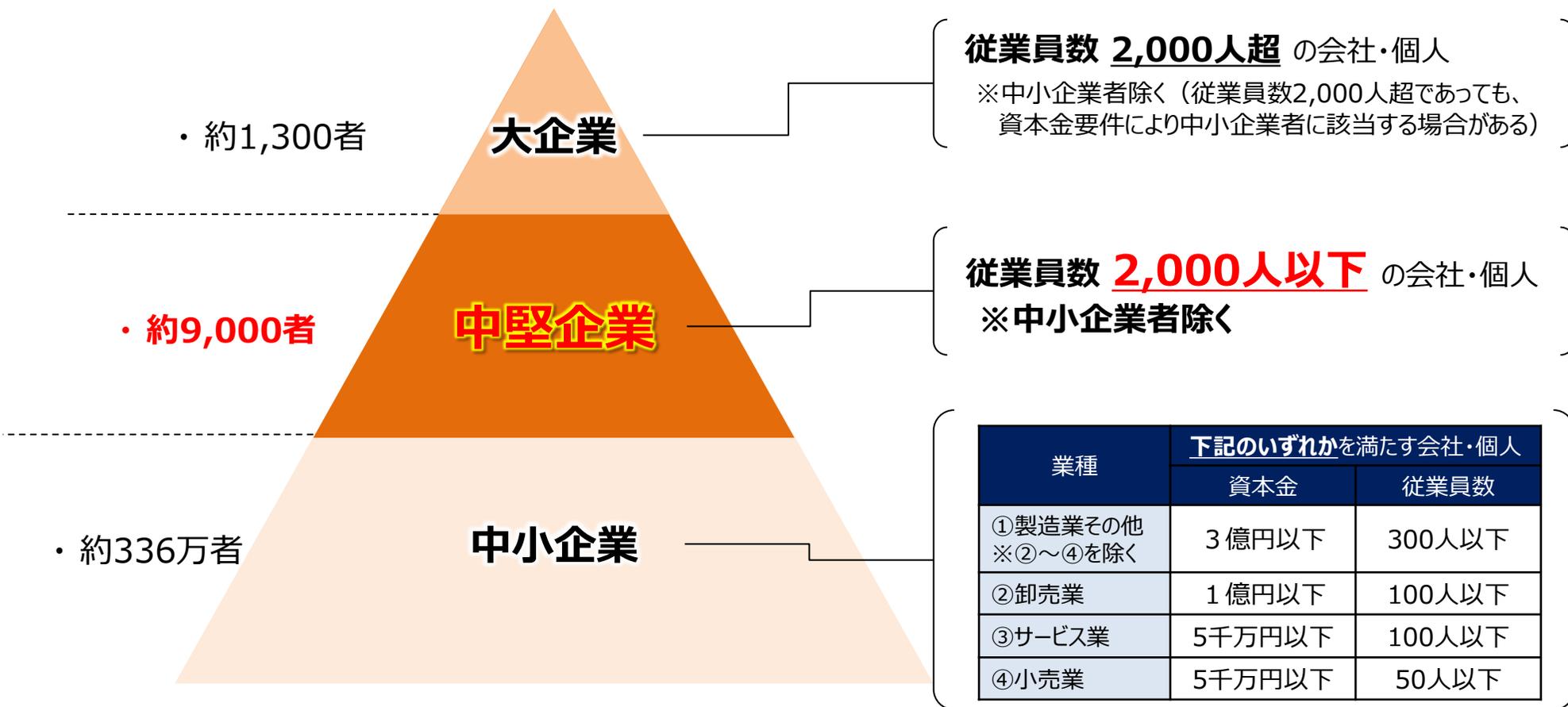


「中堅企業等の成長促進に関するワーキンググループ」において正式決定の上、  
**定期的にフォローアップ**を実施

- ① **中堅企業の役割**
- ② 中堅企業の成長経路（飛躍的成長要因）
- ③ 中堅企業の自律的成長を阻害する課題と  
官民で取り組むべき事項

# 中堅企業者の定義

- 中堅企業は、中小企業を卒業した企業であり、規模拡大に伴い経営の高度化や商圈の拡大・事業の多角化といったビジネスの発展が見られる段階の企業群。既存法令での定義も踏まえ、産業競争力強化法では、常時使用する従業員の数が2,000人以下の会社等（中小企業者を除く）を「中堅企業者」と定義。



(出所)

企業数：経済産業省・総務省「令和3年経済センサス-活動調査」再編加工  
 ※会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。企業の区分については中小企業基本法及び中小企業関連法令や産業競争力強化法等において中小企業として扱われる企業の定義を参考として算出。

※上記の定義を原則としながら、個別の法律・支援策で、追加基準を設けている場合がある  
 ※従業員数：常時使用する従業員の数、資本金：資本金の額又は出資の総額  
 ※法律上で大企業の定義は設けない

## (参考) 企業規模別の企業数、常用雇用者数、売上金額等

	中小企業	中堅企業	大企業	総数
1 企業数 (者) ※1	3,364,891 (99.69%)	9,030 (0.27%)	1,334 (0.04%)	3,375,255 (100.0%)
製造業その他 ※2	26%	26%	47%	26%
卸売業 ※2	6%	15%	5%	6%
小売業 ※2	16%	24%	24%	16%
サービス業 ※2	52%	36%	24%	52%
2 上場企業数 ※3	1,733	1,745	521	3,999
東証プライム ※4	21%	47%	88%	41%
東証スタンダード ※4	44%	45%	11%	40%
東証グロース ※4	28%	5%	0%	14%
3 上場企業のうちの ファミリービジネス比率 ※5	47%	53%	43%	50%
4 常用雇用者数 (万人)	2,714	459	965	4,139
5 売上金額 (兆円)	680	287	471	1,438

※1 企業数総数に対する割合 ※2 企業規模別の企業数に対する割合

※3 上場区分については、SPEEDA掲載情報を参考に、令和6年1月時点の上場区分を基に集計

※4 割合は、企業規模別の上場企業数に対する割合

※5 「ファミリービジネス白書 (2022年版)」に掲載されている3,408社の情報を基に、経済産業省にて算出

## (参考) 中堅企業の属性別企業数内訳

		合計	製造業その他	卸売業	小売業	サービス業
<b>企業数</b> (企業数に対する割合)		<b>9,030</b> (100%)	<b>2,352</b> (26%)	<b>1,329</b> (15%)	<b>2,137</b> (24%)	<b>3,212</b> (36%)
<b>上場</b> (上場企業数に対する割合)	<b>合計</b>	<b>1,745</b> (100%)	<b>870</b> (50%)	<b>294</b> (17%)	<b>139</b> (8%)	<b>442</b> (25%)
	FB	921 (53%)	441 (25%)	181 (10%)	95 (5%)	204 (12%)
	非FB *	824 (47%)	429 (25%)	113 (6%)	44 (3%)	238 (14%)
<b>非上場</b> (非上場企業数に対する割合)	<b>合計</b>	<b>7,285</b> (100%)	<b>1,482</b> (20%)	<b>1,035</b> (14%)	<b>1,998</b> (27%)	<b>2,770</b> (38%)
	独立系 (太宗がFBと想定)	3,594 (49%)	534 (7%)	493 (7%)	1,199 (16%)	1,368 (19%)
	非独立系 ** (太宗が非FBと想定)	3,691 (51%)	948 (13%)	542 (7%)	799 (11%)	1,402 (19%)

※FB=ファミリービジネス

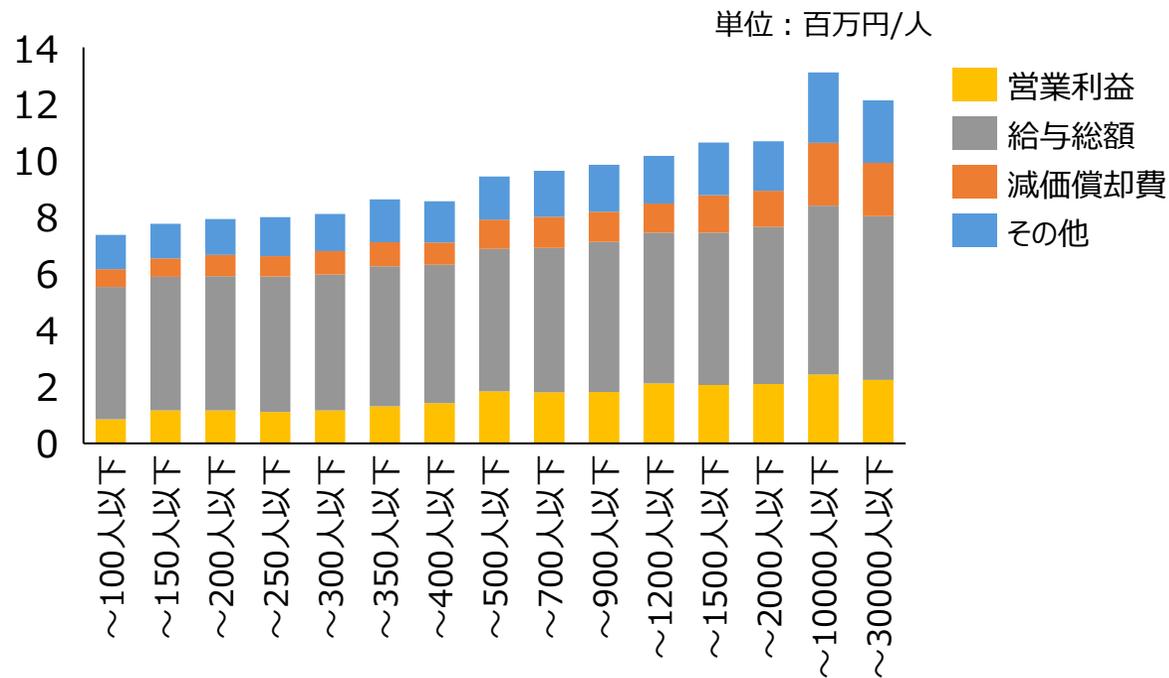
\* FBの判定困難な企業が一部含まれていることに留意

\*\* 独立系の判定困難な企業が一部含まれていることに留意

## (参考) 従業者規模と労働生産性の関係

- 一般的に、中堅・中小企業は、規模拡大（成長）とともに労働生産性が高まる傾向が見られる。

### 従業者規模と労働生産性



\*1 労働生産性 = 付加価値額 ÷ 従業者数。付加価値額 = 営業利益 + 給与総額 + 減価償却費 + その他（福利厚生費 + 動産・不動産賃借料 + 租税公課）

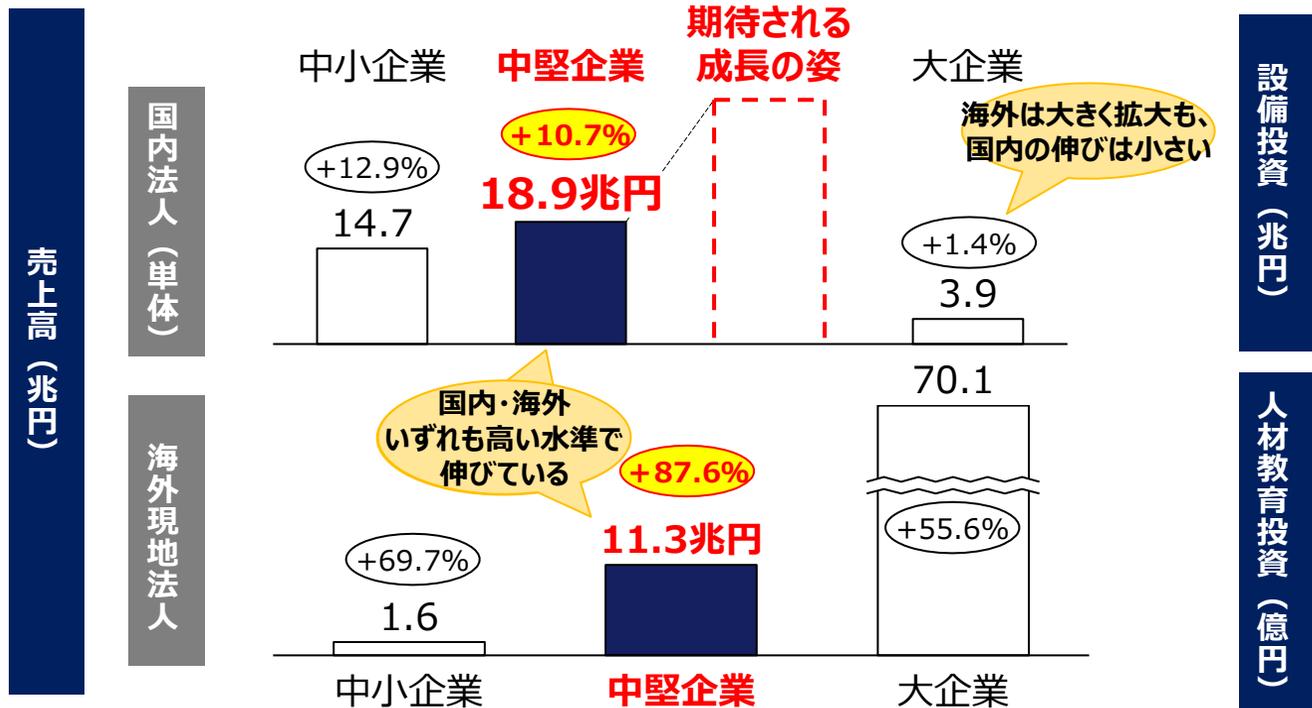
\*2 規模・業種別における労働生産性上位・下位 5% に含まれる企業は除外。子会社も除外。

\*3 従業者数（横軸） = 正社員数 + 就業時間・賃金換算非正社員数

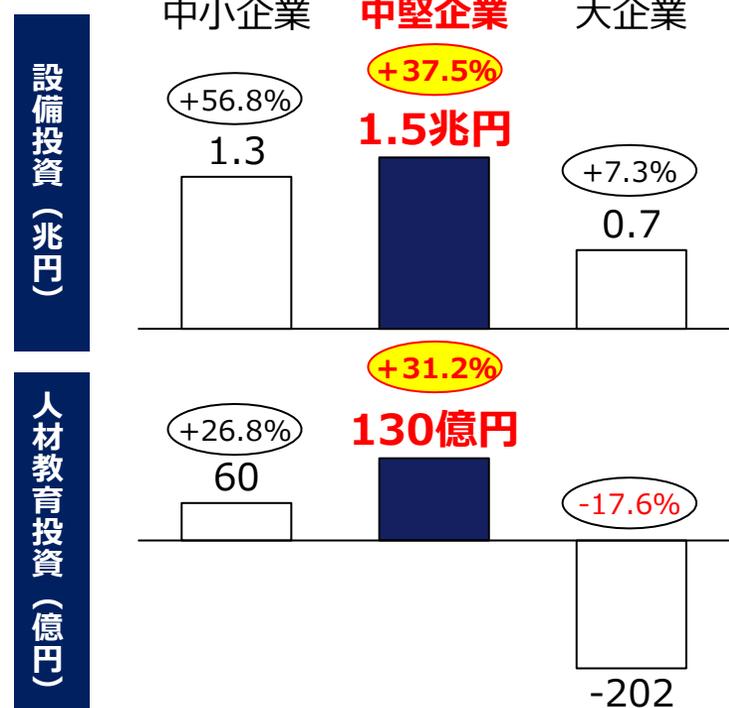
# 中堅企業の重要性①：国内経済、国内投資等への貢献

- 中堅企業は、海外拠点の事業を拡大しつつも、国内拠点での事業・投資も着実に拡大し、国内経済の成長に最も大きく貢献。
- 他方、大企業は、この10年間で圧倒的に海外拠点での事業を拡大してきた。今後成長する中堅企業が、国内投資志向の成長戦略を描けるかどうか、日本経済の持続的な成長に決定的に重要。

過去10年間における国内・海外現地の売上高の伸び<sup>\*1,2</sup>



過去10年間における国内投資の伸び<sup>\*3</sup>



\*1 中小企業：中小企業基本法上の中小企業者、中堅企業：従業員数2,000人以下（中小企業除く）、大企業：従業員数2,000人超（中小企業除く）

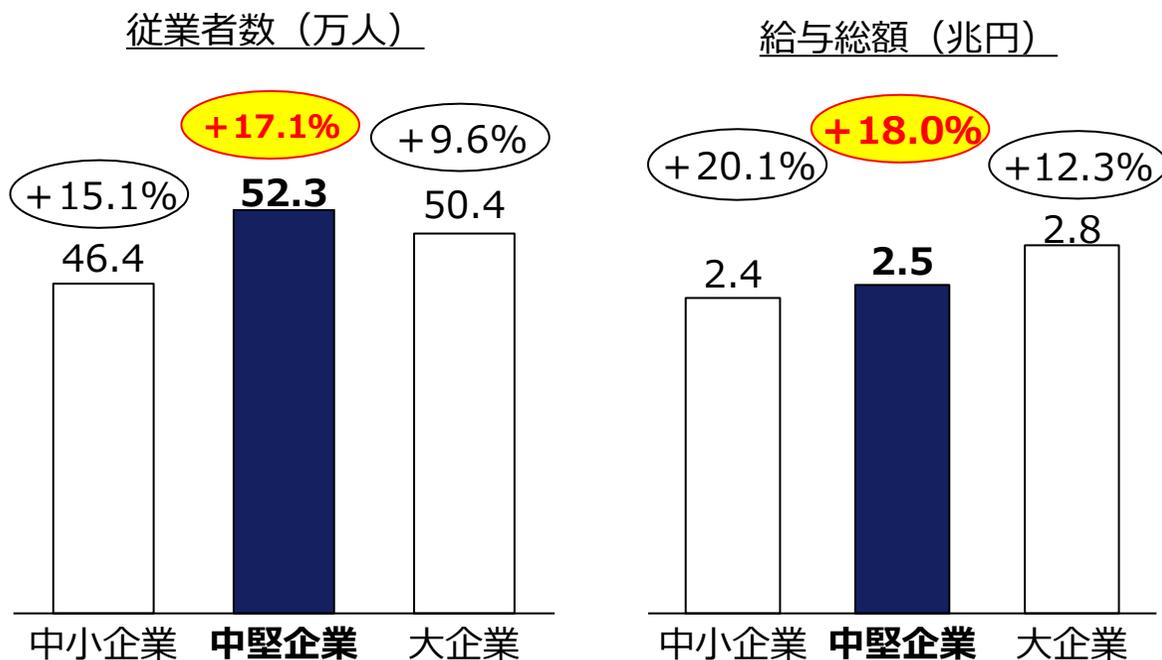
\*2 国内法人（単体）は、2012・2022年度の企業活動基本調査（2011・2021年度実績）双方に回答した企業（従業員50人以上かつ資本金3,000万円以上、n=22,948）のうち、2012年度調査時点で中小企業・中堅企業・大企業であった企業群の10年後の売上高の増減額。海外現地法人は、2012・2022年度の企業活動基本調査・海外事業活動基本調査（2011・2021年度実績）双方に回答した企業（n=2,333）のうち、2012年度調査時点で中小企業・中堅企業・大企業であった企業群の10年後の海外現地法人（子会社）の売上高の増減額。

\*3 2012・2022年度の企業活動基本調査（2011・2021年度実績）双方に回答した企業のうち、2012年度調査時点で中小企業・中堅企業・大企業であった企業群の10年後の有形固定資産当期取得額、能力開発費（研修参加費、留学費等）の増減額。

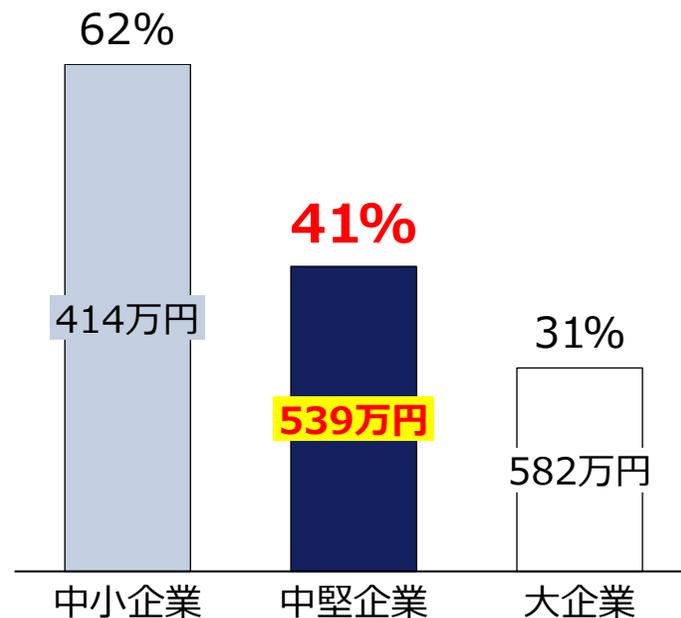
## 中堅企業の重要性②：地域での賃金水準引き上げ

- 日本全体の賃上げを実現するには、従業員数・給与総額の伸び率が大企業を上回り、さらに地方に多く立地し、良質な雇用の提供者となっている中堅企業の果たす役割が大きい。
- 中堅企業は一社あたりの従業員数も中小企業より大きく、成長投資等により規模拡大し賃上げすることは、取引先や周辺企業への波及も含め、地域の賃金水準の引き上げに貢献することに加え、良質な雇用を生む成長企業への経営資源の集約化など前向きな新陳代謝の受け皿としての役割も期待される。

中小・中堅・大企業の10年間の伸び額・率\*1,2



大都市圏以外の立地割合と1人当たり給与支給総額\*1,3



\*1 中小企業：中小企業基本法上の中小企業者、中堅企業：従業員数2,000人以下（中小企業除く）、大企業：従業員数2,000人超（中小企業除く）

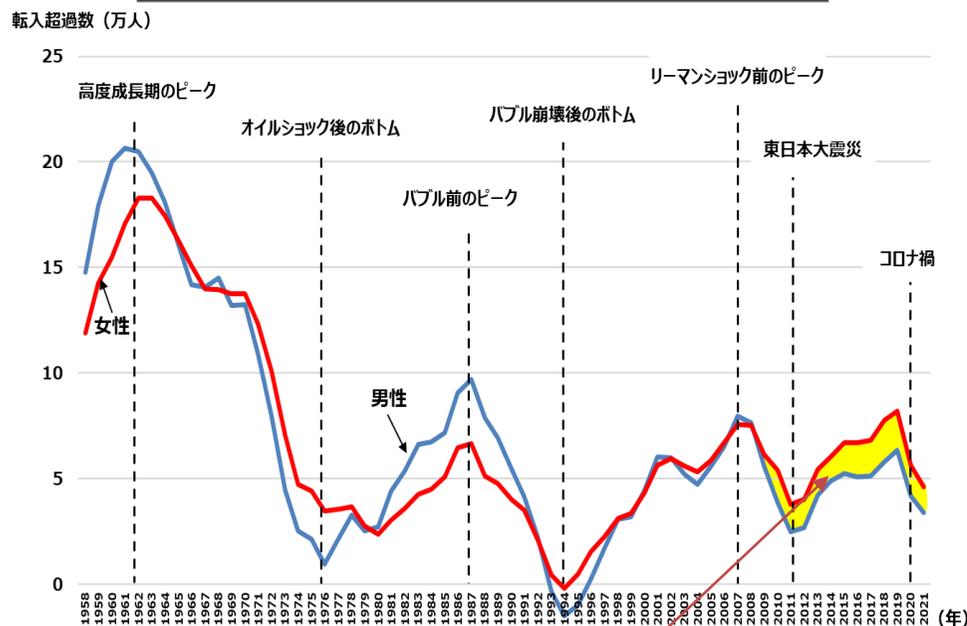
\*2 2012・2022年度の企業活動基本調査（2011・2021年度実績）双方に回答した企業のうち、2012年度調査時点で中小企業・中堅企業・大企業であった企業群の10年後の増減額・率

\*3 2022年度の企業活動基本調査に回答した企業（親会社がある企業除く）の所在地（大都市圏：東京都、愛知県、大阪府）及び従業員一人当たり給与支給総額（従業員は就業時間換算）。

# 中堅企業の重要性③：地域社会への貢献

- 地方在住者の東京圏への転入超過の大きな要因が「希望する仕事がない」「待遇の良い仕事がない」こと。さらに、近年、女性が男性を上回る水準で転入。
- 中堅企業は地方圏にも多く所在しており、良質な雇用の提供者として、地域における人口減少・少子化対策の観点から極めて重要。

### 東京圏への転入超過数\*1



2007年以降の転入超過の累計は、  
**女性：92.4万人、男性：74.6万人**  
 ⇒ 2007年からの**15年間の累計**で、  
**女性の方が17.8万人多く流入。**

### 東京圏への流入者の移住の背景\*2

1位	<b>希望する職種の仕事が見つからないこと</b> <b>(全体：25.6%)</b> ※男性：28.4%、女性：22.9%
2位	<b>賃金等の待遇が良い仕事が見つからないこと</b> <b>(全体：19.5%)</b> ※男性：23.4%、女性：15.5%
3位	希望することが学べる進学先がないこと (全体：15.2%) ※男性：15.3%、女性：15.1%
4位	自分の能力を生かせる仕事が見つからないこと (全体：14.8%) ※男性：18.8%、女性：10.9%
5位	日常生活が不便なこと (全体：11.9%) ※男性：10.0%、女性：14.0%

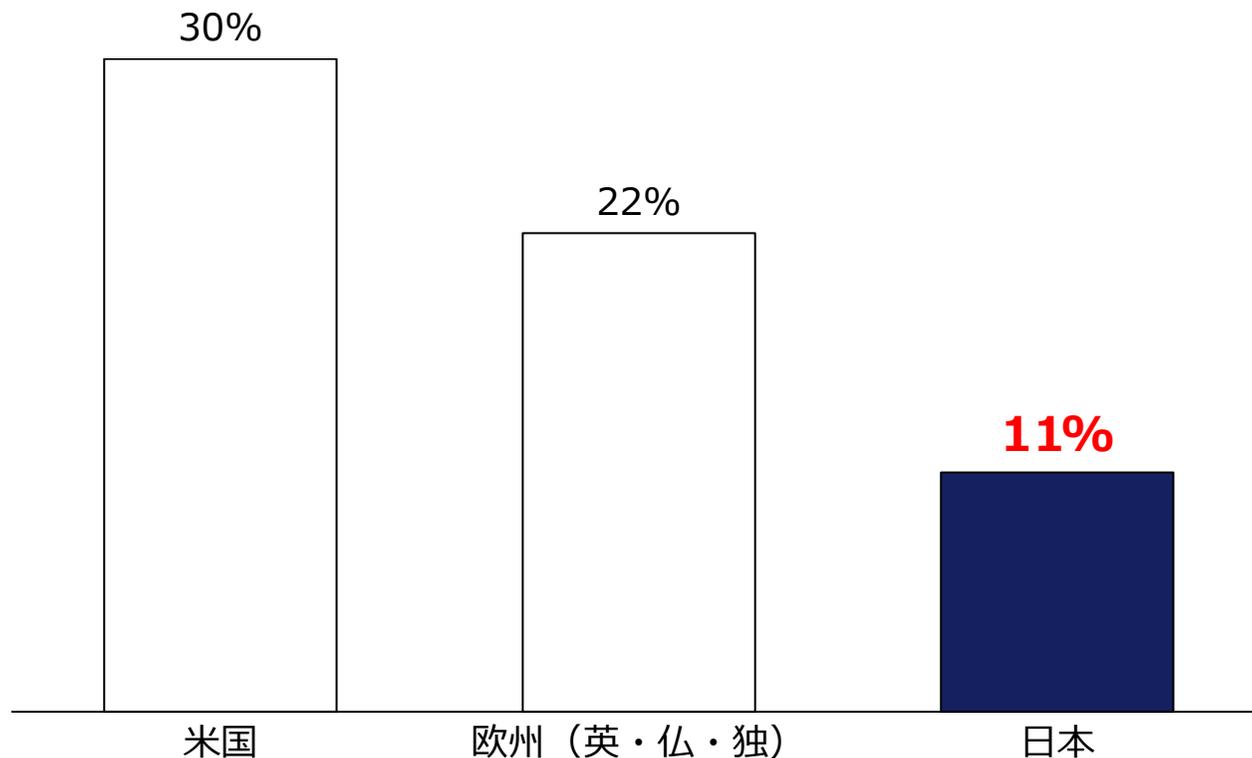
\*1 東京圏とは、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県の一都三県

\*2 母集団：東京圏外出身の東京圏在住者

## 中堅企業から大企業への成長割合は低い

- 他方、中堅企業から大企業への成長割合は国際的に見ても低い状況にあり、中堅企業のポテンシャルを活かしきれていない可能性。

### 過去10年間で中堅企業から大企業へと従業員規模が成長した企業の割合



\*1 中堅企業：従業員数301~2,000人、大企業：従業員数2,000人超

\*2 2011年度時点で中堅企業であった上場企業のうち、2021年度に大企業（従業員数2,000人超）となった企業の割合

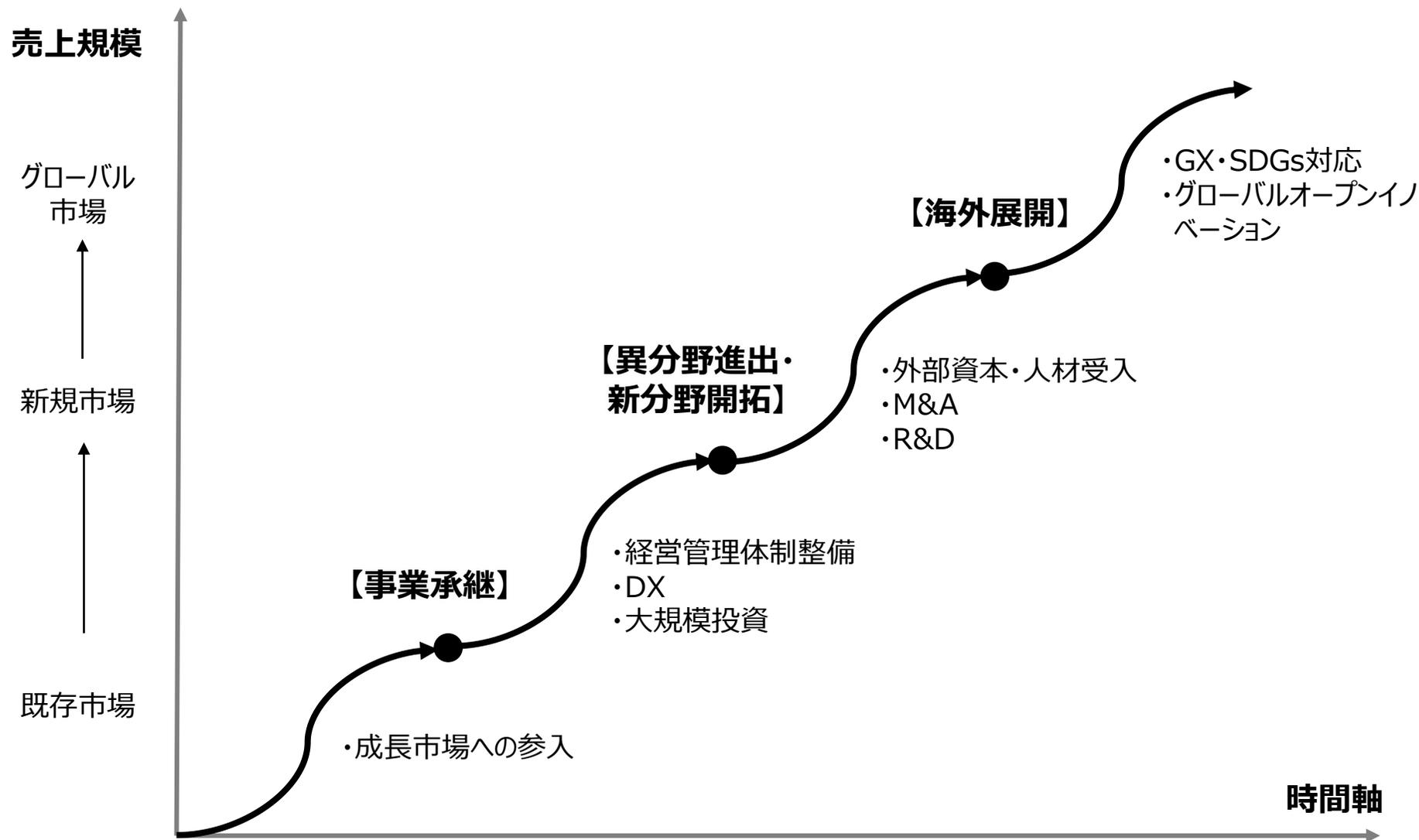
## 検討すべき論点（中堅企業の役割関係）

- 中堅企業が国内経済・国内投資を支え、地域における良質な雇用を担っているとはいえ、現状、中堅企業の総従業員数は1割強。（さらに、子会社ではない独立系企業に限定すれば、その数は約半分。）
- しかし、中堅企業の重要性を評価するにあたり、現状の規模だけでなく、ポテンシャルにも着目すべきではないか。例えば、中堅企業は、①現業の強みを起点にした、グローバル展開・異分野展開・市場拡大を通じた成長余力、②強いオーナーシップや、現場と経営の近接性による、人手不足・物価高・利上げ・G X・D X・サプライチェーン強靱化等、短期・中長期双方の環境変化への対応力（変化余力）、③子育て世代にも優しい職場づくり等による、地域社会との深いリレーション（社会貢献余力）といった、“3つの特性（ポテンシャル）”を有しているのではないか。
- 上記特性を踏まえた場合に、中堅企業に対して、どのような役割を政府・社会として期待すべきか。「物価も投資も賃金も伸びる成長型経済」の実現に向けて、①輸出やインバウンドも視野に入れた「国内投資の担い手」、②M&Aや人材育成、賃上げ等を通じた「良質な雇用・前向きな新陳代謝の受け皿」、③価格転嫁や働き方改革等ステークホルダーへの配慮による「地域経済への波及効果」、の“成長を通じた3つの役割”に期待してはどうか。
- 中堅企業向けの政策体系を構築するにあたっては、市場原理の下、補助金等の政府支援を必要とせずに、より多くの中堅企業が自主的に変化やリスクに対処して国内事業基盤を維持・発展させつつ持続的に成長できるような、自律的成長環境を構築し、政府全体が定める経済成長目標を中堅企業が中心となって達成する姿をゴールとすべきではないか。そうした場合に、政策体系の最終的なゴールをどのような定量指標（K G I）で表現すべきか。  
（例）「中堅企業による成長等の付加価値増加額（GDP成長の●割を中堅企業が担う等）」等
- 上記役割及びKGIを踏まえた場合に、どのように中堅企業の役割をマクロ視点で評価できるか。量・質双方の面で、現状と目指すべき姿を表現するにあたって、どのような定量指標（K P I）を設定すべきか。  
（例）「総国内投資増加額」、「総雇用者増加数」、「M&A、被M&A数」、「中小規模から中堅規模に成長する企業数」等

- ① 中堅企業の役割
- ② **中堅企業の成長経路（飛躍的成長要因）**
- ③ 中堅企業の自律的成長を阻害する課題と  
官民で取り組むべき事項

# 中堅企業の成長発展過程の「屈曲点」 (イメージ)

- 業種・業態ごとに、中堅企業の成長発展の契機となる経営面・事業面の「屈曲点」が存在している可能性。



## 規模拡大に伴う経営の質的变化（業種別大分類）

- 中堅企業は、中小企業と異なり、経営者個人で会社全体を管理することは困難となるため、社内制度の整備や子会社・部門への権限委譲等のグループ経営が必要となる一方で、DXや経営管理機能の集約化により規模拡大とともに生産性が向上。
- さらに、一定規模以上に組織が大きくなる（＝大企業になる）段階では、商圈が最大限広がりがきるため、生産性は最大値に到達すると考えられる。

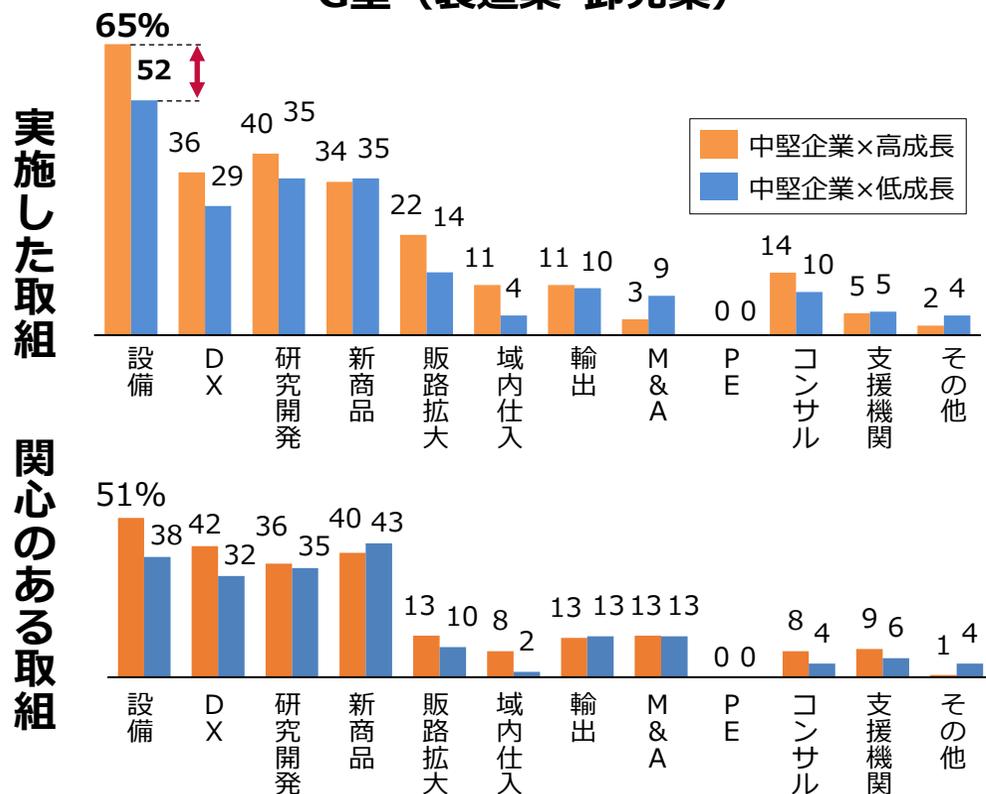
### 各成長段階の企業の特徴

	中小企業段階 (黎明期)	中堅企業段階 (成長期)	大企業段階 (成熟期)
製造業	国内拠点のみ/国内売上中心	国内・海外に拠点/国内・海外売上双方を拡大	全国及び海外主要地域に拠点/海外売上中心
卸売業	国内単一都市圏に拠点	国内複数主要都市に拠点	全国及び海外主要都市に拠点
小売業	本社周辺市域に数店舗	本社周辺県域に数十店舗	全国広範囲に百店舗以上
サービス業	単一拠点のみ/地域顧客向けソリューション	主要都市に拠点/受託・特定業界向けソリューション	全国主要都市に拠点/多角化・グループ化

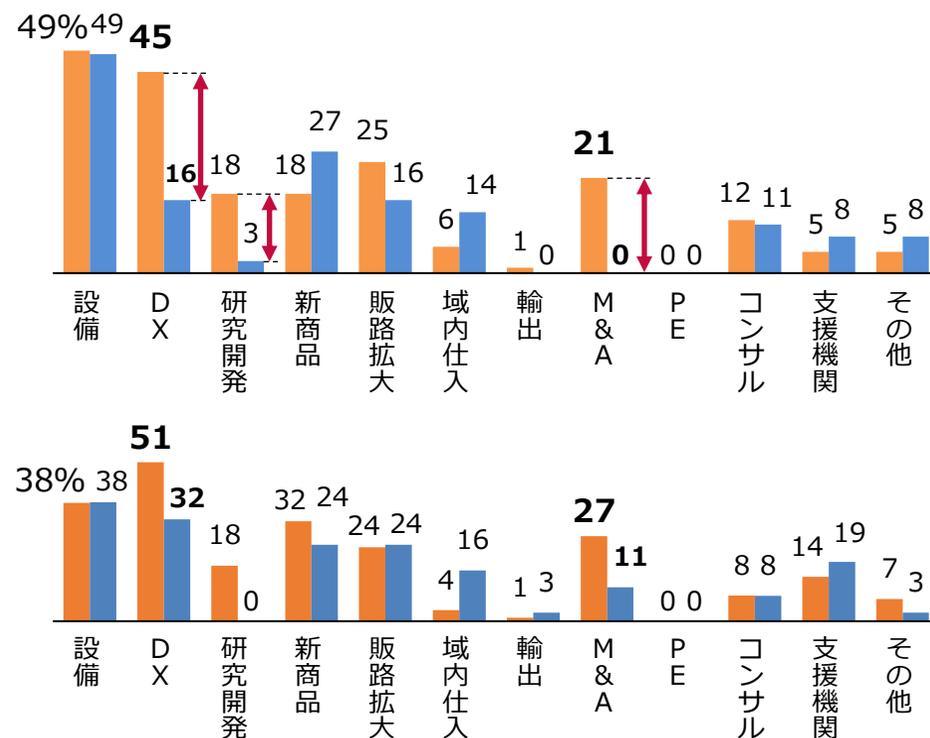
# 中堅企業の成長に向けた取組（G型 vs L型）

- 高成長・低成長の中堅企業が「実施した取組」を分析すると、グローバル展開型（G型）では設備投資、内需主導型（L型）ではDX、研究開発、M&Aに顕著な差。
- ニーズはあるが実施できていない取組（＝関心のある割合が実施した割合よりも高い項目）については、特にL型企業のDXとM&Aが顕著。

## G型（製造業・卸売業）



## L型（小売業・サービス業・その他）



\*1 地域未来牽引企業とは、地域内外の取引実態や雇用・売上高を勘案し、地域経済への影響力が大きく、成長性が見込まれるとともに、地域経済のバリューチェーンの中心的な担い手及び担い手候補として経済産業省が選定した企業  
 \*2 中小企業：従業員数0~300人、中堅企業：従業員数301~2,000人。  
 \*3 地域未来牽引企業中間評価に係る調査に回答した全企業について、2017-2021年の売上高伸び率の上位1/3企業群（＝売上高成長率+13%以上）と下位1/3企業群（＝売上高成長率-6%以下）に分けて回答率を算出。

# グローバル展開型（G型）成長パターン：成長分野での大規模投資

## 経営戦略

- 技術的優位を磨き続け、ニッチ分野を含む成長市場において、**グローバルに製品を供給し、世界シェアを維持・拡大していくことを目指す。**
- 中堅企業は、グローバルに生産拠点を整備する一方、技術流出のおそれ等からコア技術を活用した**マザー工場や研究開発拠点は国内に留めたいが、足元の物価高騰や人手不足等の課題を踏まえ、海外での投資も検討。**  
(従業者数数百人規模の中堅メーカーであれば、海外に数カ所の製造拠点を有しているケースが多い。)

## 中堅企業 特有の課題

- 研究開発、生産能力増強のため、**中小企業とは異なる大規模な投資が必要。大企業に比して投資余力・情報収集力が劣る**ため、市場成長が不透明な場合に投資を逡巡。  
(※売上高利益率は、大企業7%、中堅企業4%、中小企業3%)
- こうした大規模投資には**長期計画が不可欠だが、経営者の意欲、経営企画・管理人材の不足で出遅れるケースあり。**
- 更に、新規拠点開設のための用地に係る土地利用規制（農地転用許可、市街化調整区域での開発許可等）など**行政手続きの対応も課題に。**

# 内需主導型（L型）成長パターン：M&Aを通じた経営資源の集約化・効率化

## 経営戦略

- 組織の大規模化により上昇する経営管理コストについて、システム統合・データ共有/活用等（DX）による高度化・コストダウンや、分社化・権限委譲等のグループ経営による管理体制強化を通じて収益力強化。
- 事業承継が困難となる中小企業等も増える中、自前主義ではなくM&Aによって事業拡大に必要な技術や販路を外部から調達することも有効な手段。

## 中堅企業 特有の課題

- 組織としての経営管理手法の高度化や、M&Aによる技術・ノウハウ（異なる経営方針）の獲得に関心が高まっているが、経営に必要な人材・ノウハウやM&A時の案件発掘・資本力・資金調達が不足。継続的なM&Aの実行に躊躇してしまうという課題が存在し、増加する売却希望企業の経営資源を有効に活用出来ていない。
- 中堅企業の中には、外部資本を入れて上場を目指す企業もいるが少数。中堅企業をターゲットとしたファンドが少なく、ファンドの資金供給規模も海外ファンドと比べると小さい。

## 検討すべき論点（中堅企業の成長経路関係）

- サステナビリティやGX、DXなど、かつてない産業構造の変革に機動的に対応していくことが必須となっていく中、企業間の優勝劣敗が明らかとなり、成長によって生産性を高められる企業へ経営資源が集約化されていく力学が顕在化しつつあるのではないか。そうした中で、成長余力・変化余力・社会貢献余力のある中堅企業（成長志向型の中堅企業、いわば、リーディングミドル）に、適切に経営資源が集約化されることは、我が国経済全体の活性化において、重要である可能性がある。
- であるならば、成長志向型の中堅企業が備える特徴とはどのようなものか。中堅企業が飛躍的に成長する具体事例を研究し、「成長の型（パターン）」を抽象化・類型化し、広く関連する企業や伴走支援者にとって参考になる情報として整理・普及させていくことが、企業の自律的成長環境を整備する上で有用ではないか。
- 既に、産業競争力強化法の改正に当たり、経済産業省所管の業種をグローバル展開型（G型）と内需主導型（L型）の大きく2つに分類し、主な成長要因と成長パターンが分析された。本ビジョンの検討にあたっては、他省庁が所管する業種も含め、主な業種・業態ごとに、中堅企業の成長経路・屈曲点をさらに深掘って分析・整理することを想定。
- 具体的には、中堅企業に占める割合等から、G型・L型それぞれ2種類ほど業種を選定し、それらに対して①業界動向とその業界における中堅企業の立ち位置、②中堅企業の成長パターン、③その成長過程で直面する課題を、分析・整理することを想定。中堅企業の成長を語る上で、必要な論点や、着目すべき業種はあるか。

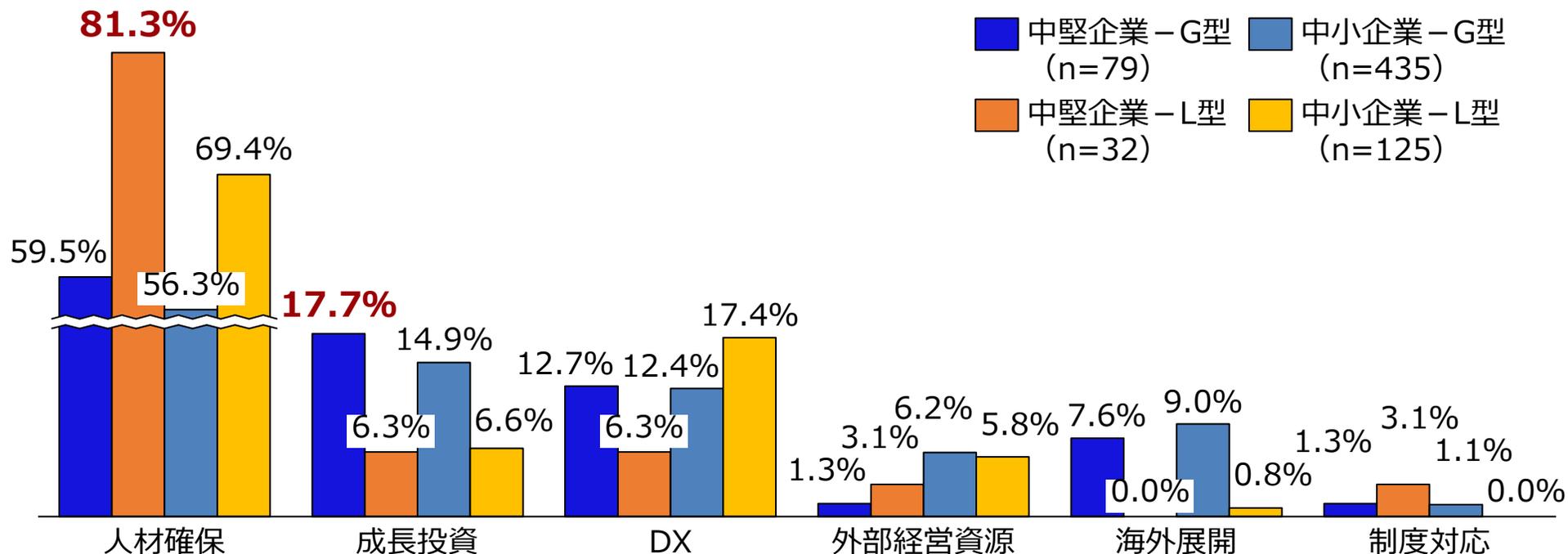
（分析対象とする業種の例） G型：機械製造業、食品製造業 等 L型：情報サービス業、宿泊・観光業 等

- ① 中堅企業の役割
- ② 中堅企業の成長経路（飛躍的成長要因）
- ③ **中堅企業の自律的成長を阻害する課題と  
官民で取り組むべき事項**

# 中堅企業が成長する際の経営課題

- 中堅企業が今後成長していくにあたっての**最大の経営課題は、「人材確保」**。
- 中堅企業のうち、G型（製造業・卸売業）とL型（小売り業・サービス業・その他）を比較すると、G型では大規模成長投資、L型では人材確保が特徴的な課題。**市場が完全に機能せず、十分な経営資源が中堅企業へ行き届いていない可能性**。

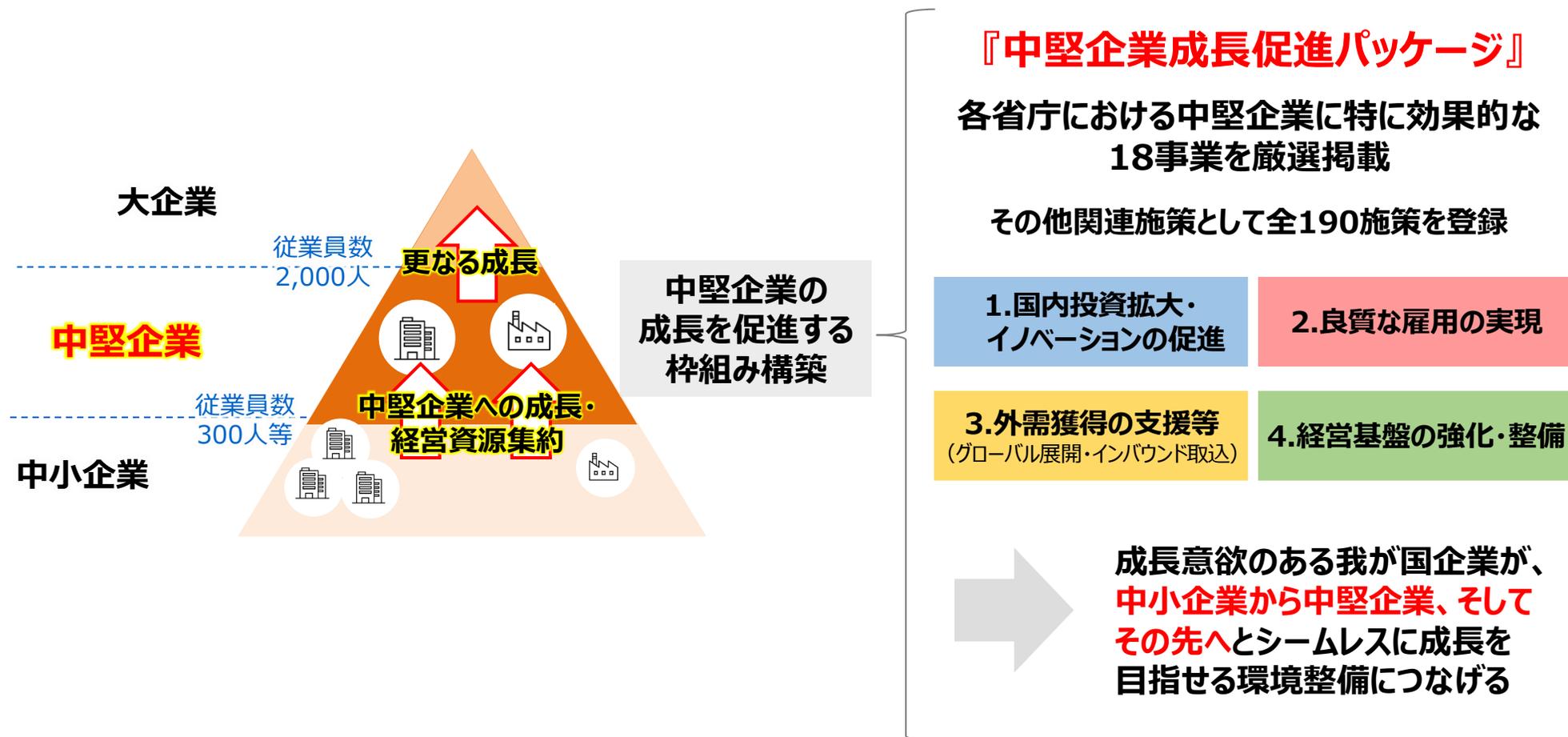
## 今後成長していくにあたって最大の経営課題



\*1 中小企業：従業員数0~300人、中堅企業：従業員数301~2,000人。

# 中堅企業政策の起動（中堅企業成長促進パッケージの策定）

- 本年を中堅企業元年とし、中堅企業の成長を促進するため、各府省庁における中堅企業の経営課題に対応した施策を取りまとめた「中堅企業成長促進パッケージ」を策定。



# (参考) 中堅企業成長促進パッケージの概要

- 第6回中堅ワーキンググループにて検討を行った取組方針の重点4本柱をもとに、12府省庁・全190の施策をまとめた。このうち、特に中堅企業の成長促進に効果的な18の施策を厳選しパッケージを作成。

## 1. 国内投資拡大・イノベーションの促進

### 1. 企業立地・投資への支援

- ・ 中堅・中小企業の賃上げに向けた省力化等の大規模成長投資補助金【経産省】

### 2. 設備投資・生産性向上

- ・ 大規模投資促進のための地域未来投資促進税制の拡充【経産省】

### 3. 地域課題の解決

- ・ ローカル10,000プロジェクト【総務省】

### 4. GX・DX等への投資

- ・ 物流業務の自動化・省人化、輸送効率化、デジタル化【国交省】

## 2. 良質な雇用の実現

### 1. 中堅・中小企業の賃上げ

- ・ キャリアアップ助成金【厚労省】
- ・ 賃上げ促進税制における中堅企業枠の創設【経産省・中企庁】

### 2. リ・スキリングによる能力向上支援

- ・ 人材開発支援助成金【厚労省】

### 3. 地域における人材の育成獲得・インターンシップの促進

- ・ プロフェッショナル人材事業、先導的人材マッチング事業【内閣官房・内閣府】
- ・ 地域企業経営人材マッチング促進事業【金融庁】

### 4. 海外からの人材・資金を呼び込むためのアクションプラン等の推進

- ・ マッチングイベント等の実施による特定技能制度の活用促進【入管庁】

## 3. 外需獲得（グローバル展開・インバウンド取込）の支援等

### 1. 海外への販路開拓支援

- ・ 効率的な輸出物流の構築・輸出向けHACCP等対応施設の整備【農水省】
- ・ 農林水産物・食品輸出プロジェクト（GFP）【農水省】
- ・ 中堅・中小建設企業の海外進出支援業務【国交省】

### 2. 海外展開への支援

- ・ 開発途上国の課題解決型ビジネスづくり支援【外務省】
- ・ HACCP等への対応支援【農水省】

### 3. インバウンド戦略の展開

- ・ 特別な体験の提供等によるインバウンド消費の拡大・質向上推進事業【国交省】

## 4. 経営基盤の強化・整備

### 1. 経営力の向上

- ・ 新事業展開等への集中支援【経産省】

### 2. 経営改善・事業再生

- ・ 中堅・中小グループ化税制【経産省・中企庁】

施策の詳細はこちら  
[施策PR集：首相官邸HP](#)



## (参考) 地方版中堅WGの設置について

- 3月13日に開催した第7回中堅ワーキンググループにおいて、本ワーキンググループを総覧する森屋前官房副長官から、各地域のブロックごとに、各省庁や支援機関などが連携した中堅企業の成長を後押しする体制構築を推進する旨の指示があったことを受け、中堅企業等の成長促進に関する地方版ワーキンググループ（略称を「中堅企業等地域円卓会議」とする。）を以下のとおり開催する。

### 中堅企業等の成長促進に関する地方版ワーキンググループの設置について

#### 1. 目的

地域において企業支援機能や支援機関とのネットワークを有する関係府省庁支分部局が一同に会し、地方ブロックごとの実情に応じた、今後の中堅企業支援体制のあり方について検討する。

#### 2. メンバー 右記のとおり

#### 3. 議題

- 本ワーキングにおける取組方針やフォローアップの共有
- 当該地域における中堅企業・支援機関等からの現状、課題の聴取等
- 当該地域における中堅企業・支援機関等に対する具体的支援措置の検討（例：合同セミナー、合同訪問等）

#### 4. スケジュール

地域ブロックごとに準備が整い次第、順次開催。その後、当面は地域ブロックごとに年2回程度開催。

#### メンバー

- 総務省 地方総合通信局長
- 金融庁 地方財務局長
- 出入国在留管理庁 地方出入国在留管理局长
- 農林水産省 地方農政局長
- 経済産業省 地方経済産業局長（司会）
- 国土交通省 地方整備局長・地方運輸局長

※上記の他の本ワーキンググループ構成員府省庁も、上記の目的に照らし、本省から会議に参加し、検討される取組に主体的に協力する。

※なお、中堅企業等が抱える経営課題および支援ニーズ等を把握するため、上記のほか、各中堅企業等地域円卓会議の必要に応じて、地域の中堅企業等、金融機関、自治体、商工団体等に参加を招請。

# (参考) 中堅企業政策を行っている諸外国の事例

## 韓国

- 2010年代から中堅企業に対する育成・支援政策を本格化。
- 大企業規制政策と中小企業保護政策という二極化が見直され、**中小企業から中堅企業への卒業促進、中堅企業からグローバル専門企業への飛躍**を円滑にする政策体系を構築。
- **2030年までに1万社**(現5.5千社) **輸出2千億ドル**(現1.1千億ドル)を目標に**15中核分野**を中心に**集中支援**を実施。

### 競争優位拡張型 (10分野)

半導体、ディスプレイ、二次電池、未来のモビリティ、コア素材、先端バイオ、エネルギー新事業、先端製造、スマート家電、未来型造船

### 競争優位創出型 (5分野)

AIロボット、航空、次世代原子力、次世代情報通信、スマート建設

## 台湾

- 2011年に、「**中堅企業の成長を促進するための計画**」を立て、**3年ごとに有望な中小企業を選抜し、「潜在的な中堅企業」として表彰**。また台湾を代表する中堅企業に育成するビジョンを策定。**2022年に第7回の選抜を実施**している等、本取組は継続中。

### 【「潜在的な中堅企業」の選抜基準】

- ① **強い基礎技術力**をもつ
- ② 特定の分野で独自の鍵となる技術と**高い国際競争力**をもつ
- ③ **国内を主要な経営、生産拠点**とすること

- また、中堅企業支援を専門に行う「**中堅企業支援TFT**」を**台湾経済部工業局の傘下に設置**し、中堅企業に対する指導や施策展開を行っている。

## ドイツ

- ドイツでは経済産業の中核を担う中堅・中小企業の総称である**ミッテルシュタンド (Mittelstand)**に対して、**国外展開、イノベーションの創出のための支援策等**を実施。

### 【ミッテルシュタンド向け支援例】

#### 国外展開支援

環境技術、ヘルスケア、市民の安全保障にかかる技術やサービスなどの重点分野ほか、分野包括的な中小企業向け支援を提供。

#### イノベーション創出支援

研究開発支援、新商品開発のための補助金による支援、創業やベンチャー企業に対する支援、中小企業の経営強化に資する支援、知的財産権の保護に関する支援等を提供。

## フランス

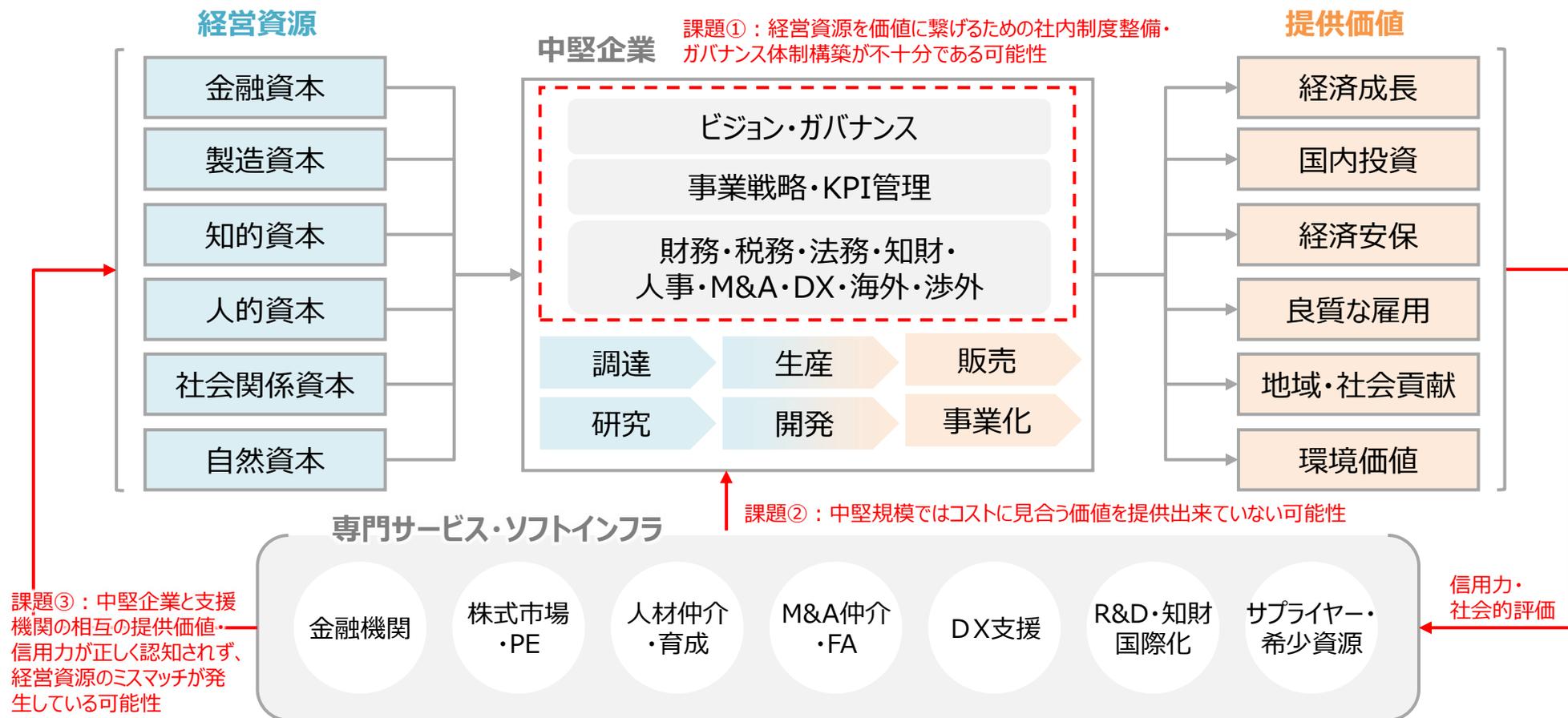
- 2008年に経済現代化法を通じて**中堅企業(ETI)**の基準を確立。**中堅企業関連の労務管理、税制、資金などを支援**。
- **2022年1月**にフランス政府は中堅企業 (ETI) 国家戦略において**ETI向けの新支援策を発表**。

### 【ETI向けの新支援策 四つの柱】

- ① **公的機関によるETIの支援強化**
- ② **ETIの魅力の醸成とアクセスの展開**
- ③ **投資能力の強化に向けたETIの競争力向上**
- ④ **ETIの環境的・社会的取組の促進**

# 中堅企業の「価値創造モデル」の目詰まりの所在（仮説）

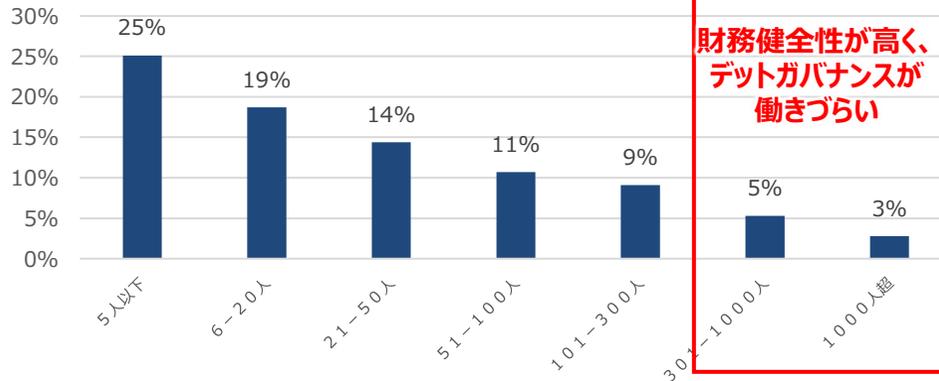
- 価値創造経営が機能するためには、①企業自身のガバナンス体制整備・経営力向上に加え、②伴走支援者の支援能力高度化・民主化と、③提供価値が次なる経営資源確保に繋がるマッチングのマーケットデザイン、の3つの要素が必要である可能性。



# (参考) ガバナンスの空白地帯

- 中小企業は債務超過企業が多く、デットガバナンスが働きやすい一方、プライム上場企業比率が高い大企業はエクイティガバナンスが働きやすい。**中堅企業はどちらも働きづらく、「ガバナンスの空白地帯」となっている。**
- 中堅企業は上場後もファミリービジネス比率が高く、これら企業では、規模拡大に慎重な全体傾向が見られる。

ゾンビ企業※比率



※ゾンビ企業とは、国際決済銀行が定める「3年連続でインタレスト・カバレッジ・レシオ(ICR)が1未満、かつ設立10年以上」の定義による。

企業規模別上場企業比率



上場企業のファミリービジネス(同族企業)の比率と主要指標

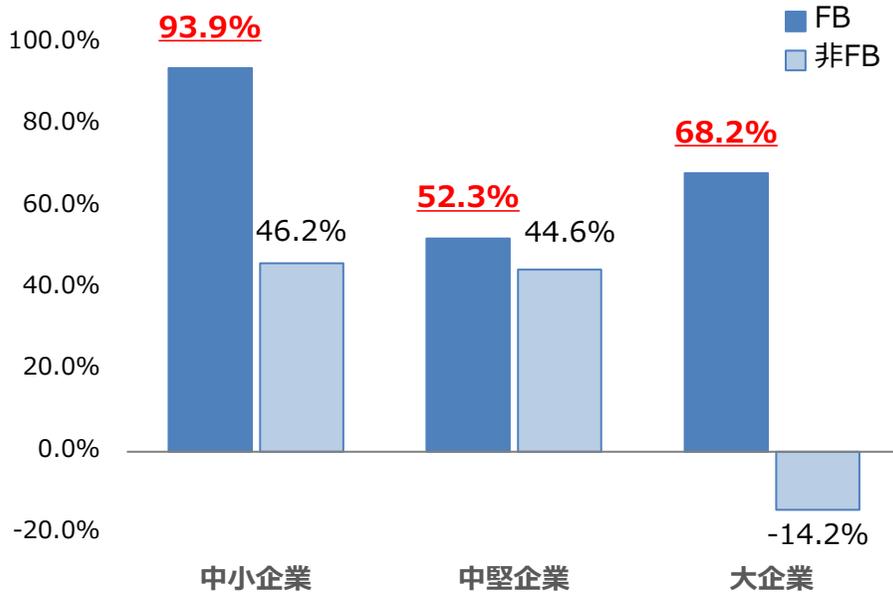
規模	FB比率	属性	ROA平均	PBR平均(倍)	自己資本比率平均	1社あたり売上高平均(億円)
大企業	43%	FB	3.3%	1.9	42%	7,935
		非FB	1.6%	1.7	20%	14,056
中堅企業	53%	FB	3.6%	1.6	46%	1,058
		非FB	0.8%	2.1	11%	1,939
中小企業	47%	FB	3.8%	2.2	50%	637
		非FB	0.5%	3.5	8%	1,242

上場後もファミリービジネスの比率が高く、規模拡大に慎重な姿勢

## (参考) ファミリービジネスの長所

- ファミリービジネスは、経営の規模に限らず、海外投資よりも国内投資を重視する傾向。
- 賃上げ率も、ファミリービジネスのほうが高い。

上場企業のファミリービジネスにおける  
10年間の設備投資伸び率(n=1,985)



※ 2012・2022年度の企業活動基本調査（2011・2021年度実績）双方に回答した企業（従業員50人以上かつ資本金3,000万円以上。n=22,948）のうち、ファミリービジネス白書2022年版にて調査対象となっている上場企業であり、かつ2012年度調査時点で中小企業・中堅企業・大企業であった企業群の10年後の売上高の増減額。

上場企業のファミリービジネスにおける  
2024年春闘 回答集計結果（第4回時点）（n=126）

規模	属性	対象企業数	組合員数	賃上げ率
中小企業	FB	4	16,232	5.0%
	非FB			
中堅企業	FB	13	11,321	5.0%
	非FB	24	22,985	4.0%
大企業	FB	19	69,790	4.9%
	非FB	66	652,228	4.2%

※ 2024年度春闘 第4回回答集計（2024年4月18日公表）のうち、名称が公表されている組合の中核となる企業の企業規模・属性をもとにMETI分類。なお持分会社が代表企業となっている場合は、連結子会社において最も資本金が大きい企業の企業規模を鑑みて分類している。

# (参考) ファミリービジネスと非ファミリービジネスの比較

- ファミリービジネスは必ずしも前近代的な経営体制ではなく、長短双方の特徴を有し、非ファミリービジネスに比べて業績の面でも大きく劣後するわけではない。

	ファミリービジネス (FB) (同族所有、同族経営、同族所有+経営)	非ファミリービジネス
戦略原理	家業の継続	ステークホルダーの成長期待に対する価値還元
主な特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期志向・継続性重視</li> <li>・株主との調整コスト低</li> <li>・迅速な意思決定</li> <li>・エントレンチメント（経営者の暴走）リスクあり</li> <li>・ニッチ市場における差別化・協調</li> <li>・資金調達・後継者の選択肢少ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・短期志向・利益重視</li> <li>・株主との調整コスト高</li> <li>・遅い意思決定</li> <li>・エントレンチメント（経営者の暴走）リスクは低い</li> <li>・成長市場への参入・競争</li> <li>・資金調達・後継者の選択肢多い</li> </ul>
業績の比較	<ul style="list-style-type: none"> <li>・世界で様々な業績比較の研究がされているが、双方に一長一短あり、どちらが優位かの結論は出てない。</li> <li>・ただし、社齢が若い企業ほど、ファミリービジネスの業績が優位になる傾向。</li> </ul>	
設備投資の比較	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ファミリー企業は非ファミリー企業よりも積極的に設備投資する傾向。特に、売上や市場が縮小する局面でも、我慢強く設備投資を抑制しない傾向が強く、半導体等の需要が大きく変動する市場と相性が良い。</li> </ul>	
研究開発・新製品開発の比較	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ファミリー企業は非ファミリー企業よりも研究開発集約度が低く、先端技術よりも既存技術を生かした持続的イノベーションへの投資を優先する傾向。</li> <li>・ファミリー企業は非ファミリー企業よりも新製品の導入頻度が低く、LCMやブランドアンブレラ戦略を重視。</li> </ul>	
国際展開の比較	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国際化の積極性には一貫した研究結果が存在しないが、ファミリー企業は一度進出した市場からは撤退しにくい傾向があり、汚職度の高い国に進出する際にはM&amp;Aではなくグリーンフィールド投資を選択する傾向。</li> </ul>	

日本企業のデータ  
を用いて実証分析

**エージェンシー理論**：FBは、株主と経営者が重複するため情報の非対称性が少なく、対立が起きづらい

**スチュワードシップ理論**：FBは、創業家の発展・外部関係者との関係性継続（利他）を重視

**SEW理論**：FBは、社会的地位や一体感等の非経済的利益＝社会的情緒資産の維持を重視

**RBV理論**：FBは、独自に培ったノウハウ・文化・ネットワーク等をコアコンピタンスとする

# (参考) 中堅企業とファミリーガバナンス

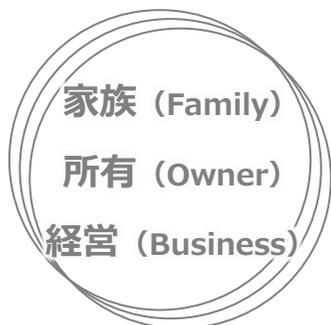
- 家族・所有・経営のスリーサークル・モデルの成長段階において、中堅企業は、その3つのステークホルダーが最も複雑に関与する段階。
- 適切なファミリーガバナンスにより、ファミリー企業の長所を生かしつつ、成長を実現できる可能性も存在。

## ファミリーガバナンスにかかる「スリーサークル・モデル」

### 創業期

家族・所有・経営が一体化

⇒ ガバナンスは経営者 = 所有者の資質・能力に依存

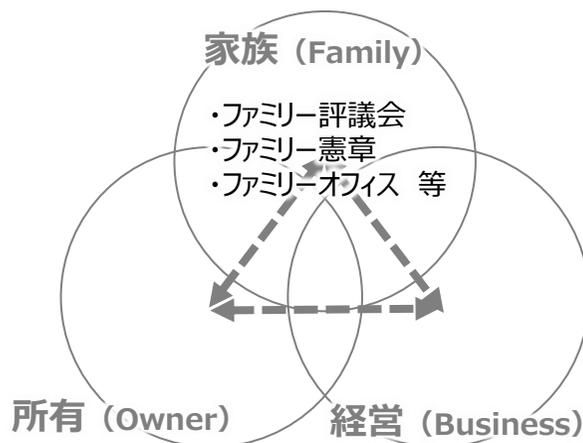


### 中小企業

### 成長期

家族・所有・経営が徐々に分離

⇒ ガバナンス構造が複雑化するため利害調整が必要

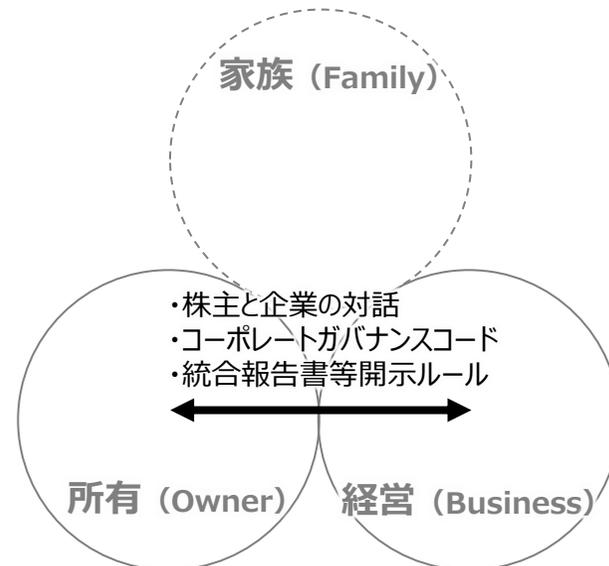


### 中堅企業

### 成熟期

家族の関与は消え、所有・経営が分離

⇒ 主に所有者と経営者の関係においてルール・制度整備が進む



### 大企業

## 検討すべき論点（中堅企業の自律的成長に向けた課題関係）

- 中堅企業の成長ポテンシャルと経営課題に着目し、産業競争力強化法改正によって初めて法律にて「中堅企業」を定義し、政府一丸となった、集中支援の枠組み整備に着手してきたが、これは中堅企業政策の第一歩に過ぎない。中堅企業の自律的成長環境（成長メカニズム）を実現するためには、どのような課題が残されているか。例えば、①企業の経営力・ガバナンス体制や、②企業を取り巻く伴走支援者の能力やネットワーク（エコシステム）に課題が存在するのではないか。

①中堅企業が成長しようとした場合、経営・ガバナンス面において、経営者の能力・資質や現場の勘・暗黙知に頼った「個人戦」だけでなく、経営管理手法（ビジョン・パーパス、ファイナンス、HR、DX、オープンイノベーション等）を駆使した「組織戦」の要素も加わる。成長過程において、経営者と所有者、さらにはファミリーも含めた関係性が変容する中で、中堅企業や日本企業の「強み」も生かしながら、経営・ガバナンス体制を最適な形にスムーズに移行し、コーポレート機能を強化していく上で、どのような障壁が存在しているか。また、そうした課題を克服するために、企業・政府、それぞれが取り組むべき事項は何か。

（例）長期ビジョンや経営体制の透明化、経営（後継）人材の獲得・育成、ファミリー内のガバナンス体制構築 等

②情報の非対称性等に起因するリソースのミスマッチによって、成長ポテンシャルの高い中堅企業に十分な経営資源が供給されていないのではないか。中堅企業は中小企業よりも金銭面の負担能力は高いため、（規模の経済によって供給コストが下がり）適切に市場機能が発揮されるならば、適切な経営資源をマッチング可能な民間サービスが成立する可能性。経営課題（資金、人材、M&A、研究開発、海外展開等）に対する経営資源を提供する伴走支援者として、どのような主体（金融機関、PEファンド、コンサル・ベンダ、仲介会社、公的機関等）に対してどのような役割が期待されるか。十分に機能していない領域はどこで、企業・政府、それぞれが取り組むべき事項は何か。

（例）専門家プラットフォームの形成、兼業・副業を活用した人材流動化、M&Aを阻む制度的な課題、大規模投資を後押しするエクイティとデットを組み合わせたファイナンススキーム浸透 等