

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12月

作業部会の進め方（スケジュール）

- | | |
|-----|---|
| 第1回 | 作業部会の進め方・論点抽出
中堅企業・伴走支援者の実態（有識者ヒアリング） |
| 第2回 | 中堅企業の課題と官民で取り組むべき事項
（経営力・ガバナンス・伴走支援・ソフトインフラ） |
| 第3回 | 中堅企業の役割・中堅企業の成長経路
・中堅企業等地域円卓会議報告
・海外の中堅企業政策 |
| 第4回 | 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

第2回目の論点及び御意見の振り返り

中堅企業の役割

中堅企業の成長経路

海外の中堅企業政策

第1回作業部会で出た主な御意見

【中堅企業の役割関連①】

- 中堅企業が地方経済の起爆剤なのは確かかもしれないが、地方に縛りつけてはならない。成長してほしいのか地域を守ってほしいのかの両方を課すのは、どちらも実現し難いということになるのではないか。（石原委員）
- 中堅企業の成長を支援する際、リーディングミドルを見るのか、ミドル全体を活性化させるのかは、分けないといけない。リーディングミドルでやっていこうと思っている会社に、必要以上に「地方を支えてね」と言い過ぎるのは、よくないのではないか。（小川委員）
- 足元の圧倒的な役割は、地域の良質な雇用の創出を行っていること。中堅企業の直接雇用でなくても、その企業のパートナー企業まで踏まえると、雇用人数という規模は一企業の従業員数にはとどまらない。また、中堅企業の賃金が地域の賃金水準のプライスリーダーになっていることが多いので、地域経済に重要な影響力を与えるということは日々感じている。中堅企業は率先して必然的に賃上げをしていかないとはいけない。（福田委員）
- 中堅企業の役割として、投資の担い手、新陳代謝を担う、地域経済の波及効果ということを挙げていただいたが、イノベーションの起点にすることは非常に重要だと思うので、イノベーションをいかに支えてあげるか。どこか単独で頑張れという話ではなくて、エコシステムアライアンスを共創していく。産官学連携でやっていかないとはいけない。（片岡委員）
- 役割や成長経路を特定するときには、何で測っていくのかというところを具体的にハンドリングできる範囲で考える必要がある。実証分析だと、売上高、付加価値、雇用、資産規模等、まず規模の話を考える。その成長を次に測る。それらの背後にある2つの要因は、生産性とマークアップ。ただ、それだけだとどこに配分されるのか分からないから、賃金と労働分配率を考える。ただ、個々の企業だけで話が完結するというテーマではないので、マクロにどうつながっているかは大事。中堅企業が全体で測ったときのGDPにどう貢献しているのかが見えれば、貢献度合いは見える。（宮川委員）

第1回作業部会が出た主な御意見

【中堅企業の役割関連②】

- 中堅企業が厚みを増すことで産業の競争力が向上する、付加価値が増す、したがって、社会課題解決力が上がる効果が期待できる。この言い方は極めて一般論なので、そこをKGI、KPIでどう具体化できるかが必要。それが、中堅企業というカテゴリーを作ってその成長戦略を描こうとしている理由になってくるのではないか。（栗原座長）
- KPI、KGIについて、売上高も重要だが、付加価値額だと思う。付加価値額を上げて、給与を上げるのか、あるいは新たな投資の原資にしていくかというところをどうやって分厚くしていくのかがポイント。それを付加価値額の増加率で見ることに加え、1人当たりを見ていくことがポイントではないか。（小川委員）
- KPI、KGIについては、付加価値額と、伸び率も非常に重要になってくるのではないか。（片岡委員）
- 日本の人口が必然的に減る中で目指すべきは、絶対額そのものというよりも、労働生産性の「率」の向上と、それを再投資に回している比率の2つが非常に重要になるのではないか。（福田委員）
- 卒業していくような中堅企業であってもいいし、雇用をしっかりと地域で守るという企業であってもいい。両者については、KPIとして設定する場合の求めるものというのは違うが、両者に共通するのは、労働生産性が重要になってくるのではないか。（古屋委員）

第1回作業部会で出た主な御意見

【中堅企業の成長経路関連①】

- まだ様々に柔らかいところがある中堅・中小企業こそAIドリブンでビジネスを見詰め直したら、全然違う方法で勝てる可能性もある。その意味では、いかにデジタルの恩恵を受けながら成長していただくかということを議論には盛り込んでいただきたい。（石原委員）
- L型からG型に移行してきている、あるいは付加価値の高いもので海外に出ていく業種もある。業種で杓子定規に分け過ぎると、本当はL型から海外にチャレンジしたい業種は日本をアピールしていくにあたって重要な会社だが、漏れてしまう可能性もあるのではないかな。（小川委員）
- 自動車のTier 2、Tier 3や化学品業界のようなニッチトップで小規模多品種生産をしていて、特定なものでは非常にいいが、さらにワンステップ上に行くにはどうサポートしていくか。労働集約的なところでは、建設業界や物流業界は特に見ていけるといいのではないかな。（片岡委員）
- 付加価値労働生産性を指標として置くならば、ローカル産業の題材として取り上げる一つとしてサービス業、特に観光・宿泊業というのは非常に面白い分野ではないか。過去、観光・宿泊業を含む多くのローカル産業は雇用の受け皿であり、付加価値労働生産性が低くてもあまり問題視はされていなかった。一方、観光・宿泊業におけるエッセンシャルワーカーの賃金水準を上げることの成功要素を見出せれば、日本全国の地域観光における展開ができるのではないかな。付加価値労働生産性の分子である付加価値額を上げるために、設備投資によるハード面の強化だけではなく、ホスピタリティの高さであったり、複雑なオペレーションを究めたようなオペレーショナルエクセレンシーといったソフトスキルも含めて付加価値の最大化をできるという選択肢が無限に広がっている産業ではないか。一方、分母である労働投入時間についても、バックオフィス部分を中心にいかにDX化して労働量を少なくしていくのか。これまで超労働集約産業だったからこそ伸びしろも非常に大きいのではないかな。（福田委員）

第1回作業部会が出た主な御意見

【中堅企業の成長経路関連②】

- 非常に高い成長を急に示すハイグロースファームが、日本に限らず他の国でも、雇用や経済成長をひっぱる役割として非常に重視されているが、ハイグロースファームはランダムに突然登場するため、予見が難しい。ただ、ハイグロースファームはどのような形で成長しているのか、顧客基盤を広げながら成長しているのか、それとも既存の顧客の成長に伴って成長しているのか、その辺りのパターンが特定されると非常に参考になる。ハイグロースじゃないファームについてはそれなりに予測できるので、そこはまさに経路と呼ばれているところに当たり、丹念に描写することでいろいろなヒントが出てくるのではないか。（宮川委員）
- 中堅企業が成長しない制約条件が分かっていない。どこがネックなのかというのを明らかにできるとすばらしいと思う。結局、政策介入の根拠はそこにしかないので、もしも放っておいてもいいなら放っておけばいい。制約条件を丹念に触るというのは大事ではないか。（宮川委員）
- 中堅企業のどういうところが大きくなっているかを丹念にデータで追うことで、ポテンシャルのある中堅企業というのを見出すことが可能ではないか。（山野井委員）

第2回目の論点及び御意見の振り返り

中堅企業の役割

中堅企業の成長経路

海外の中堅企業政策

- 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・GX・DX・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（KGI）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（KPI）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

中堅企業の特性と期待される役割（案）

- 中堅企業の「成長余力」・「変化余力」・「社会貢献余力」といった特性（ポテンシャル）を踏まえ、「更なる投資拡大」・「良質な雇用の担い手」・「波及効果創出」といった役割を果たせるよう、中堅企業の成長環境を整備することで、「賃上げと投資が牽引する成長型経済」の実現に繋げていくことを目指す。

中堅企業 の特性

①**成長余力**：現業の強み・高い生産性を起点にして、イノベーション・国際展開・異分野展開を拡大させていくことができる

+

②**変化余力**：強いオーナーシップや現場と経営の近接性によって、小回りを効かせて短期・中長期双方の環境変化へ柔軟に対応できる

+

③**社会貢献余力**：子育て世代にも優しい職場づくり・域内取引・団体活動等による、地域社会等への貢献を事業活動の継続・強化に還元することができる

中堅企業 に期待される 役割

①**更なる投資拡大**：海外のみならず国内にも立脚して有形固定資産投資・無形固定資産投資・研究開発投資・人材投資を拡大、生産性を向上

+

②**良質な雇用の担い手**：大胆な賃上げ、高待遇での人材確保、事業承継等に課題を有する中小企業の合併・集約等によって良質な雇いを拡大

+

③**波及効果創出**：自社の成長と地域経済やパートナー・取引先等の発展の両立を図り、技術普及・人材育成・業界／標準活動・価格転嫁等をリード

日本経済・地域経済に重要な役割を果たす企業が
中小企業から中堅企業、さらにその先へとシームレスに成長していく環境を整備

政府全体 の目標 への貢献

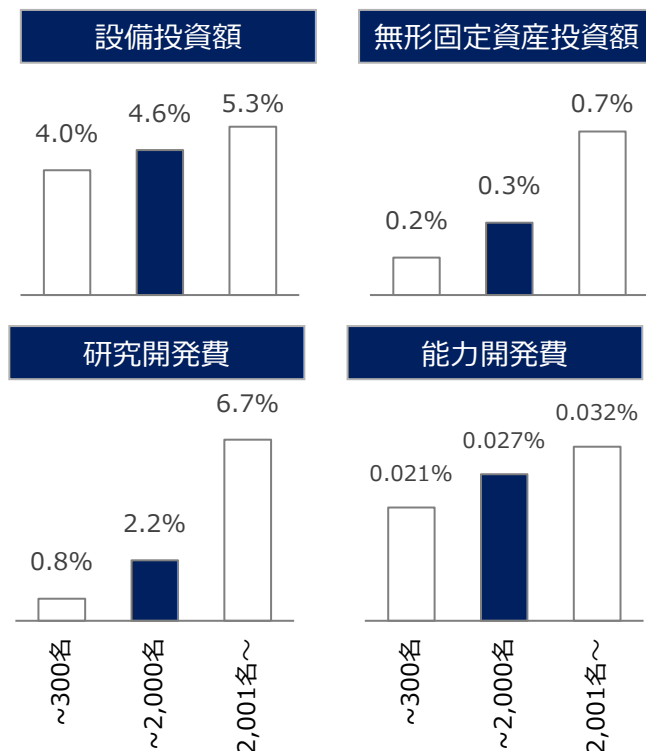
コストカット型経済から脱却し、**賃上げと投資が牽引する成長型経済へ移行**
⇒ 政府全体の**経済成長目標※（2030年代以降も、実質1%を安定的に上回る経済成長）の実現に中堅企業関連の成長**（付加価値増大、必ずしも売上や従業員数の拡大を意味しない）**が貢献**

(参考) 中堅企業の特性

- 中堅企業は、設備投資や研究開発を強化して成長・拡大できる「**成長余力**」、環境変化にも臨機応変に対応して事業拡大を継続できる「**変化余力**」、地域のコネクター・ハブとしての機能を有し、また、地域社会等への貢献を事業活動の継続・強化に還元することができる「**社会貢献余力**」といった、3つの特性を有する。

① 成長余力

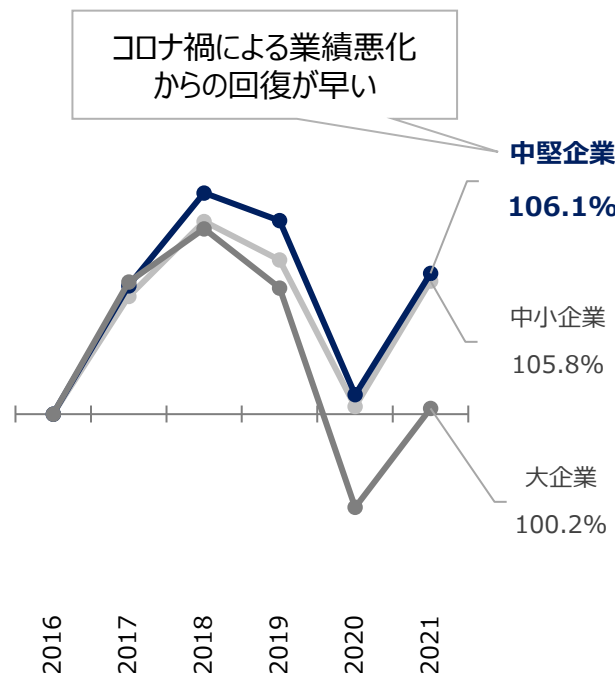
従業員規模別の平均投資額売上高比率*1



② 変化余力

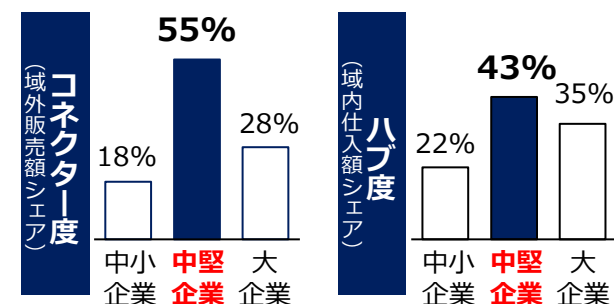
コロナ禍の前後における業績推移*2

※売上高の推移。2016年度 = 100%として指数化。



③ 社会貢献余力

コネクター度・ハブ度の上位に占める企業割合*3



中堅企業の社会貢献活動の事例

事例①：フクシマガリレイ

- 税引き前純利益の1%を社会貢献活動のために活用する『ガリレイ1%クラブ』を発足。子ども食堂への製品寄贈、災害時義援金、食育セミナー等ボランティア活動に社員が積極参加。

事例②：スーパーホテル

- 2024年1月の能登半島地震を受け、石川、富山両県在住の受験生と同行する保護者を対象に、同年3月末まで、国内で運営する全172ホテルの宿泊代を無料に。

*1 2022年度の企業活動基本調査（2021年度実績）に回答した企業の、有形固定資産当期取得額、無形固定資産当期取得額、研究開発費（自社研究費と委託研究費の和）、能力開発費について、それぞれ2020~2022年度調査（2019~2021年度実績）の3年間平均値をとり、それらを2021年度実績の従業員数に基づく区分内で平均した値。

*2 2017~2022年度の企業活動基本調査（2016~2021年度実績）すべてに回答した企業について、2016年度の平均売上高を100%としたときの、各年度の平均売上高の水準。企業規模の判定は、2016年度実績の資本金及び従業員数に基づく。

*3 (株) 帝国データバンク提供データに基づき、本社所在地が大都市圏（東京都、愛知県、大阪府）以外の企業について、コネクター度（各都道府県の域外販売額に占める同社のシェア）、ハブ度（各都道府県の域内仕入額に占める同社のシェア）の、それぞれ都道府県ごと上位10社（計440社）に占める企業数の割合。企業規模は従業員数で判定（中小企業：従業員数300人以下、中堅企業：従業員数301~2,000人、大企業：従業員数2,000人以上）。

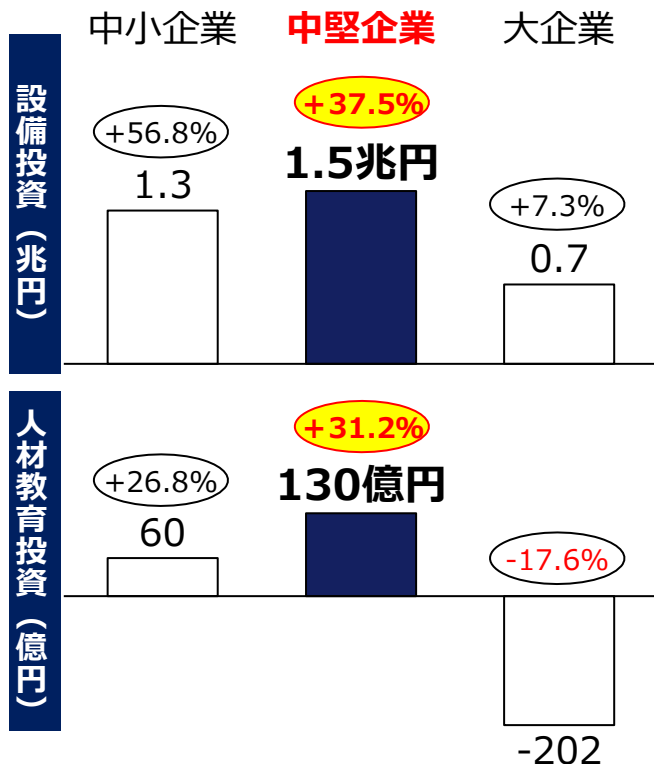
出所 経済産業省「企業活動基本調査」（2017~2022年度調査 ※調査対象：従業者数50人以上かつ資本金3千万円以上、主に経産省所管業種）、令和6年度「中堅・中核企業の経営力強化支援事業（データに基づく地域未来牽引企業調査・分析事業）」提供データ 再編加工

(参考) 中堅企業の重要性

- 中堅企業には、既に、「着実な国内投資」・「良質な雇用の担い手」・「波及効果の創出」といった、（地域経済も含めた）日本経済への貢献が見られる。

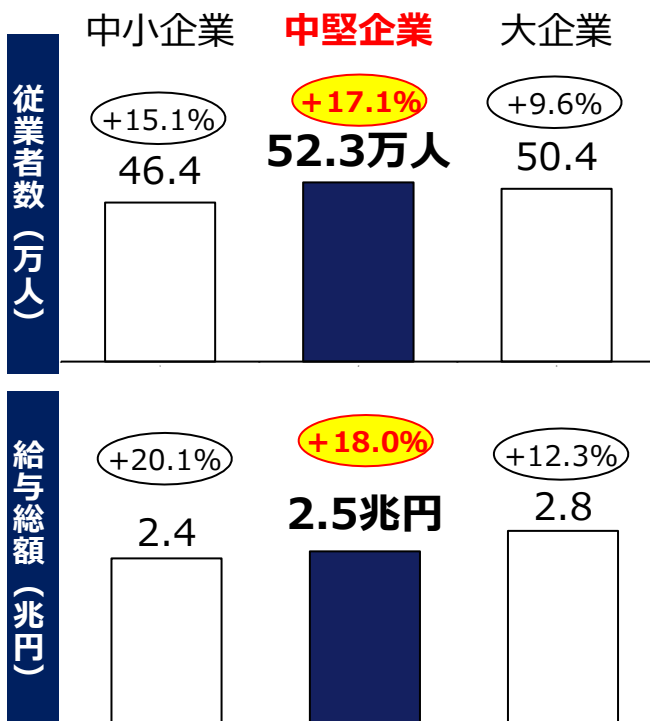
① 着実な国内投資

過去10年間における伸び*1,2



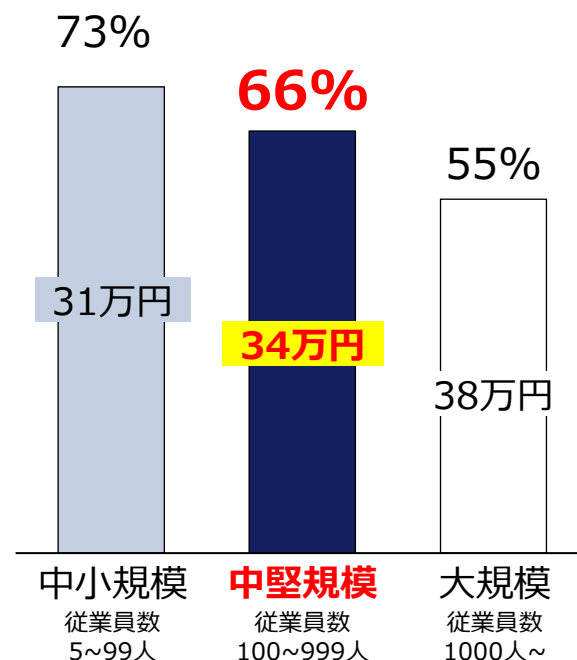
② 良質な雇用の担い手

過去10年間における伸び*1,3



③ 地域波及効果創出

大都市圏以外の労働者雇用割合と平均給与額 (月額) *4



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

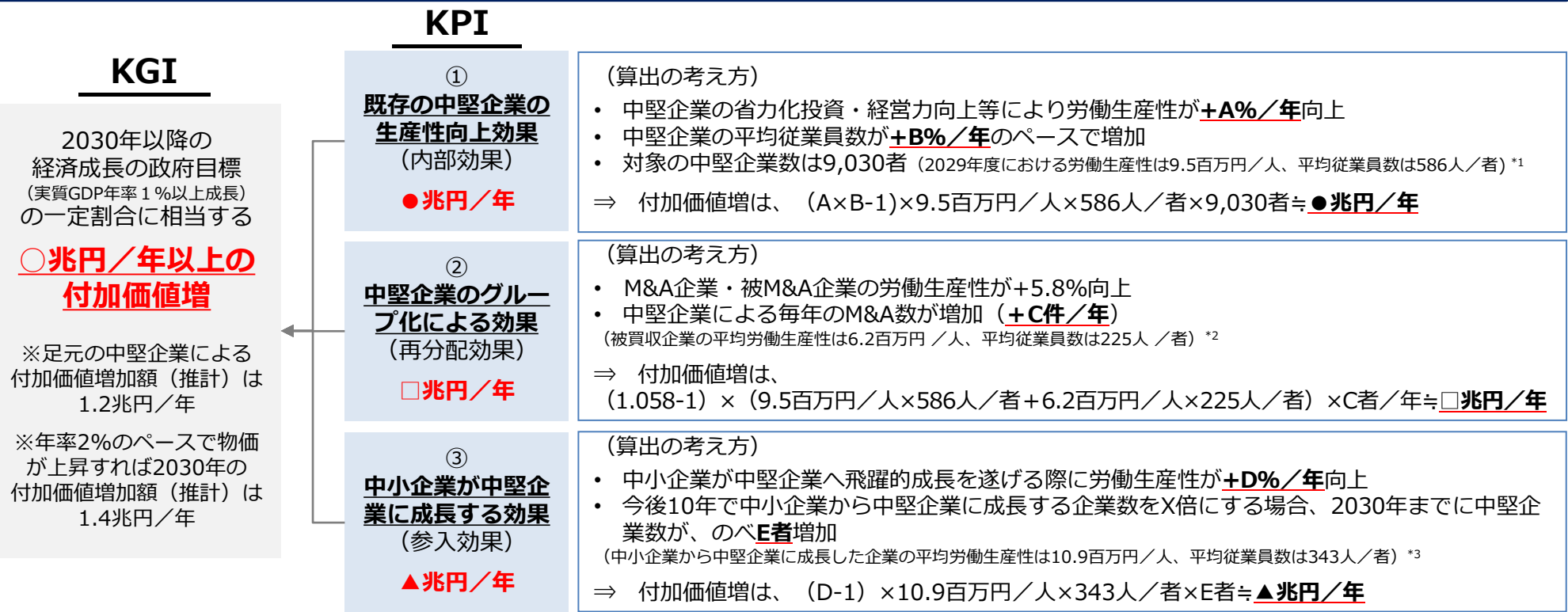
*2 2012・2022年度の企業活動基本調査（2011・2021年度実績）双方に回答した企業のうち、2012年度調査時点で中小企業・中堅企業・大企業であった企業群の10年後の有形固定資産当期取得額、能力開発費（研修参加費、留学費等）の増減額。

*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年度調査時点における各企業群の10年後の増減額・率

*4 令和5年度の賃金構造基本統計調査（2022年度実績）の「都道府県・年齢階級別きまて支給する現金給与額、所定内給与額及び年間賞与その他特別給与額」より、総労働者数に占める大都市圏（東京都、愛知県、大阪府）以外で雇用する労働者数の割合を加重平均にて算出、及びきまて支給する現金給与額（月額）を全国加重平均にて算出。

経済成長への貢献度に関するKGI及びKPIの設定（案）

- 骨太方針における、「人口減少が本格化する2030年代以降も、実質1%を安定的に上回る成長を確保する必要がある」という政府方針を踏まえ、日本全体の経済成長への中堅企業の貢献に関する目標値を設定してはどうか。
- その上で、①既存の中堅企業の生産性向上効果、②中堅企業のグループ化による効果、③中小企業が中堅企業に成長する効果、の3つに分解してKPIとするのはどうか。
- 以下の前提で積算し、2030年以降のGDP成長目標の一定割合以上に相当する付加価値増加を、中堅企業関連の成長で実現することをKGIとしてはどうか。



*1 経済センサス（令和3年度調査）における中堅企業の労働生産性及び平均常用従業員数に対して、企業活動基本調査（2012～2022年度調査）に基づき算出した中堅企業の労働生産性及び平均従業員数の年平均増加率（※）を掛け合わせることで、2029年度における中堅企業の労働生産性及び平均従業員数を推計。（※2012年度調査時点で中堅企業であった者の、2022年度調査までの労働生産性及び平均従業員数の増加率を年率換算。）

*2 企業活動基本調査（2022年度調査）における中小企業の労働生産性及び平均従業員数を採用。

*3 企業活動基本調査（2012～2022年度調査）において、2012年度に中小企業かつ2022年度に中堅企業に分類される企業群の、2022年度における労働生産性及び平均従業員数を採用。

第2回目の論点及び御意見の振り返り
中堅企業の役割
中堅企業の成長経路
海外の中堅企業政策

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。

中堅企業の成長経路分析の対象業種選定の考え方

- 業種は、海外展開比率の高低によって、「製造業・卸売業（グローバル展開型企業が比較的多い）」と「小売業・サービス業（内需主導型企業が比較的多い）」に大別できる。
- 全業種の分析には膨大な時間・労力を要することから、今回、成長性、労働生産性（労働集約度）、地域立地比率の観点から、二分した業種群の中から、「**高成長・高生産性で最も中堅企業数が多い業種**」と「**労働集約的（低労働生産性）で地域立地比率が高い業種（1～2つ）**」を選定し、分析。

「製造業・卸売業」の中堅企業の業種別特性

No.			全体平均値⇒			
			中堅企業数	業種成長率	労働生産性 (百万円/人)	地域立地比率
	平均値 以上	平均値 以下				
1	卸売業	機械器具卸売業	559	2.5%	13.2	21%
2	卸売業	建築材料、鉱物・金属材料等卸売業	311	3.5%	13.0	21%
3	製造業	産業機械製造業 ^{*1}	261	3.0%	12.1	53%
4	卸売業	その他の卸売業	214	1.3%	10.8	29%
5	製造業	化学工業	208	3.5%	17.4	25%
6	製造業	輸送用機械器具製造業	197	3.4%	11.7	64%
7	卸売業	飲食料品卸売業	181	1.5%	7.6	38%
8	製造業	食料品製造業	131	1.6%	6.6	51%
9	製造業	電子部品・デバイス・電子回路製造業	99	1.7%	16.0	68%
10	製造業	電気機械器具製造業 ^{*2}	99	-2.6%	10.7	58%
11	製造業	プラスチック製品製造業	94	2.4%	9.9	30%
12	製造業	金属製品製造業	90	2.3%	9.2	40%
13	製造業	鉄鋼業	61	4.7%	16.8	34%
14	卸売業	繊維・衣服等卸売業	60	-0.3%	7.8	18%
15	製造業	窯業・土石製品製造業	50	2.9%	11.8	40%

：業種成長率及び労働生産性が全体平均値を上回る業種のうち、最も中堅企業数が多い事業者（はその関連業種）

：労働生産性が全体平均値を下回る業種のうち、最も地域立地比率が高い事業者（はその関連業種）

「小売業・サービス業」の中堅企業の業種別特性

No.			全体平均値⇒			
			中堅企業数	業種成長率	労働生産性 (百万円/人)	地域立地比率
	平均値 以上	平均値 以下				
1	小売業	その他の小売業	585	2.9%	5.4	62%
2	サービス業	その他の事業サービス業	533	2.1%	5.1	28%
3	小売業	機械器具小売業 ^{*3}	491	3.2%	8.1	76%
4	小売業	飲食料品小売業	423	1.9%	3.8	70%
5	サービス業	技術サービス業	315	-0.1%	7.7	43%
6	サービス業	専門サービス業	307	-16.0%	27.5	15%
7	小売業	飲食店	262	1.5%	1.9	48%
8	サービス業	職業紹介・労働者派遣業	232	10.4%	3.6	27%
9	サービス業	情報サービス業	215	2.6%	10.5	19%
10	サービス業	娯楽業	211	-2.8%	4.4	54%
11	サービス業	物品賃貸業	198	2.9%	17.3	41%
12	小売業	織物・衣服・身の回り品小売業	145	-0.6%	6.7	25%
13	小売業	無店舗小売業	138	2.0%	9.0	41%
14	サービス業	広告業	118	4.7%	11.1	17%
15	サービス業	宿泊業	118	-0.3%	3.9	57%

- ※ 各業種を中堅企業数で降順に並べた上で、上位15業種を表示。その他業種は割愛。
※ 中堅企業数、地域立地比率（中堅企業のうち、本社所在地が東京都、愛知県、大阪府以外の企業割合）は経済センサス（令和3年度調査）に基づき算出。
※ 業種成長率は、コロナ禍による影響を除くため、2016・2019年度の企業活動基本調査（2015・2018年度実績）双方に回答した企業の年平均売上高成長率を使用。労働生産性は、2022年度の企業活動基本調査（2021年度実績）における付加価値額を従業員数で除した値。
*1 産業機械製造業：はん用機械器具、生産用機械器具、業務用機械器具の合計。
*2 電気機械器具製造業は、労働生産性が企業全体の平均値（9.0百万円/人）を上回るため、より労働集約的な業界を取り上げる観点から、今回の対象企業の選定においては除外している。
*3 機械器具小売業に分類される企業は、大企業と提携したカーディーラー等が多く含まれているため、今回の対象企業の選定においては除外している。

(参考) グローバル展開型の成長パターン： 成長分野での大規模投資

第1回作業部会 資料3
(2024年10月24日)

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。

(参考) 内需主導型の成長パターン： M&Aを通じた経営資源の集約化・効率化

第1回作業部会 資料3
(2024年10月24日)

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。

中堅企業の業種別成長経路

【産業機械製造・卸売業】

①業界動向

- 【市場規模データ】*1
- ・国内企業売上高（2022年度）：**53兆円**（産業器具卸売業は81兆円）

・年平均市場伸び率（2018年度～2022年度）：**+0.6%**（産業器具卸売業は+0.2%）

・国内中堅企業数：**261社**（産業器具卸売業は559社）
- 【企業規模別 データ比較】*2
- 中堅企業が**一番高い項目**

中堅企業が**一番低い項目**

産業機械製造		中小企業	中堅企業	大企業
1社あたり売上高		54億円	363億円	3,154億円
1社あたり従業員数		174人	751人	5,617人
労働生産性（百万円／人）		9.1	13.3	14.7
売上高対比	設備投資額	4.32%	3.23%	4.81%
	ソフトウェア投資額	0.3%	0.4%	1.0%
	研究開発費	2.0%	5.1%	8.1%
	能力開発費	0.03%	0.03%	0.04%
	広告宣伝費	0.3%	0.2%	0.4%
	輸出売上高	14.9%	30.2%	46.4%
M&A実施企業比率 （2012～2021年度）		6%	33%	75%

- 【業界トレンド】
- I. 人手不足を受けたAI活用等による省力化（自動化設備）ニーズの拡大（スマートファクトリー、暗黙知の形式知化等）
- II. GX・DX分野の設備投資需要拡大（電化、蓄電池・半導体分野等）
- III. サプライチェーン強靱化（ダイナミックケイパビリティ確保等）

*1 売上高合計及び年平均市場伸び率は、「経済構造実態調査（2019・2023年度調査）」から、日本標準産業分類における「25 はん用機械器具製造業」～「27 業務用機械器具製造業」及び「54 機械器具卸売業」の値を採用。国内中堅企業数は「経済センサス（令和3年度調査）」から算出。

*2 「企業活動基本調査（2013～2022年度調査）」から、「25 はん用機械器具製造業」～「27 業務用機械器具製造業」の事業者の、2021年度時点における各種加重平均の数値を採用。売上高対比については、直近3期における加重平均値を採用。企業規模の判定は、2021年度実績の資本金及び従業員数に基づく（対象企業数：中小企業 1,821社、中堅企業 230社、大企業 48社）。

②中堅企業の成長パターン

- 特定顧客のニーズを元に産業機械を提供し、徐々に市場を拡大しながら、特定領域においてシェアを拡大し、その後、世界市場にも進出し、グローバルニッチトップとなり、周辺製品領域へ拡大するパターンが多い。
- （差別化要因）
コア技術の優位性を獲得・保持し続けるため研究開発の役割が大きい、ただし、技術者のノウハウに依存
- （事業戦略）
コア技術を生かせる周辺領域の製品やアフターサービスへ事業の幅を広げていく、顧客ニーズに基づく開発が肝であるため卸と製造が一体化（メーカー商社）しやすい
- （立地戦略）
顧客への近接性が重要であり、販売・製造拠点をグローバルに展開（又はパートナーに委託）する一方、技術を保持するため、マザー工場や研究開発拠点は国内で保有

③中堅企業の直面する主な課題

- 顧客ニーズに応えるには、自社技術だけでなく、大学やスタートアップとのオープンイノベーションが重要になるため、連携のための研究開発拠点投資が膨らみやすい。
- 必ずしも形式知化されていない技術の継承、人材の育成が困難。
- 海外拠点との間での情報共有が外為法等によって制限されるケースがある。

産業機械製造・卸売業の中堅企業（上場企業）の例

※直近決算期時点における時価総額で降順

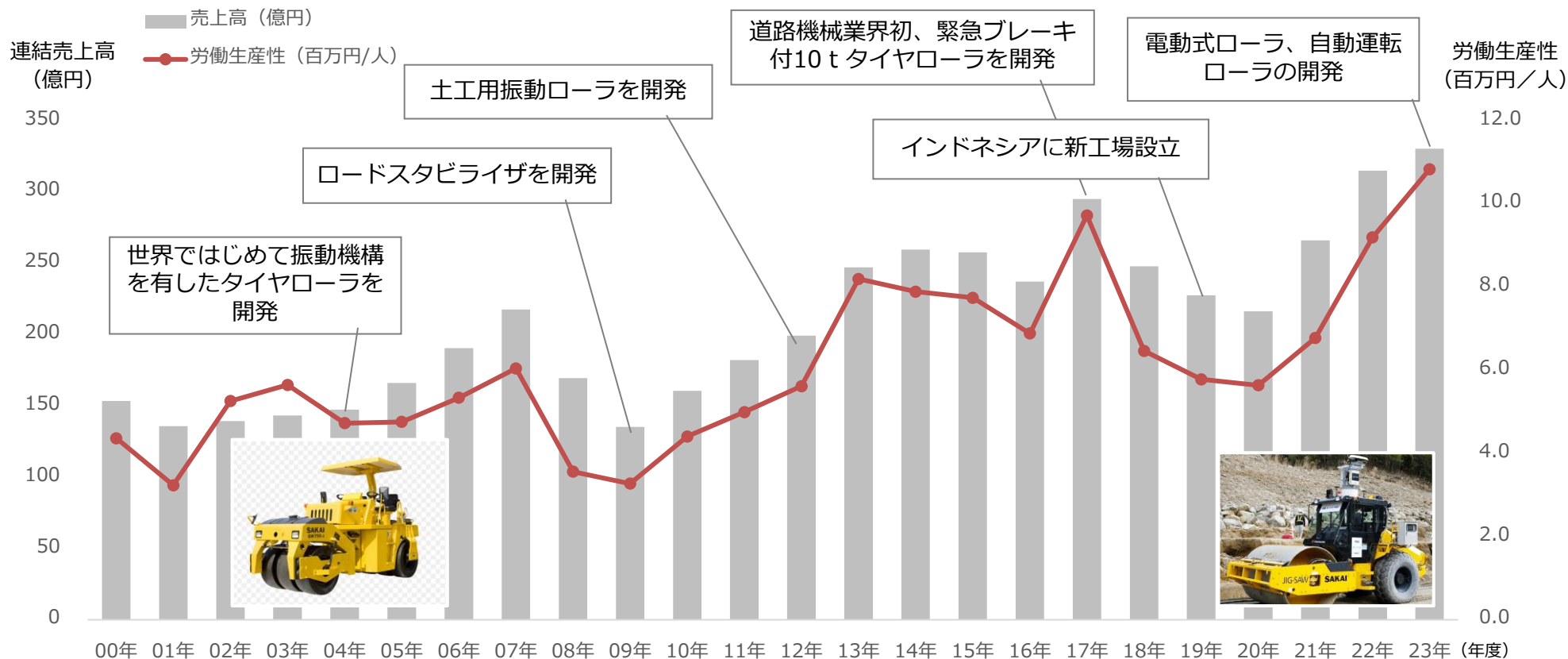
企業名	従業員数	資本金額	売上高	時価総額	成長率	営業利益率	特色
栗田工業 （東京都）	1,625人	135億円	1,475億円	7,052億円	2%	5%	水処理装置・水処理薬品事業が主軸。半導体等の精密機器の洗浄工程で使用する超純水製造装置が強み。
朝日インテック （愛知県）	1,088人	189億円	738億円	6,952億円	10%	19%	医療用のガイドワイヤー・カテーテルメーカー。
ヒロセ電機 （神奈川県）	949人	94億円	1,190億円	6,323億円	4%	10%	多極コネクタ、同軸コネクタを中心とした電子部品等の製造・販売。
堀場製作所 （京都府）	1,510人	120億円	546億円	3,422億円	-3%	9%	自動車計測、科学計測、環境・プロセス計測、医用計測、半導体計測等の「はかる」製品・技術を提供。
アマノ （神奈川県）	1,957人	182億円	727億円	3,263億円	-1%	17%	就業情報システム・給与計算システムを中心とする情報システム機器、タイムレコーダーを中心とする時間管理機器、パーキングシステム機器を製造・販売。
東京精密 （東京都）	1,200人	115億円	1,107億円	3,252億円	6%	16%	精密測定機器および半導体製造装置メーカー。
アルバック （神奈川県）	1,680人	209億円	1,082億円	3,092億円	-2%	5%	真空技術を基盤に、FPD・PV製造装置、半導体・電子部品製造装置等の真空機器事業を中心に展開。
フクダ電子 （東京都）	699人	46億円	870億円	2,759億円	4%	17%	呼吸器・循環器系を中心に医用電子機器を製造・販売。
竹内製作所 （長野県）	674人	36億円	1,928億円	2,367億円	15%	15%	建設機械の製造・販売を行う。ミニショベル、油圧ショベル、クローラーローダが主力製品。
アズワン （大阪府）	540人	51億円	914億円	2,227億円	7%	11%	各種研究所や生産施設向けの科学機器、備品などを扱う専門商社。

※日本標準産業分類における「25 はん用機械器具製造業」～「27 業務用機械器具製造業」及び「54 機械器具卸売業」で、中堅企業に該当する上場企業が対象。
※各数値は直近決算期における単体数値を採用。なお、独立系企業（子会社でない企業）かつ連結従業員数1万人以下の企業に限る。成長率は、直近5年間の年平均売上高成長率。

(参考) 産業機械分野の事例①：酒井重工業株式会社

(東京都、道路舗装機械等の製造・販売、資本金：33億3,700万円、従業員数：(連結) 618名、(単体) 305名、1949年設立、東証プライム上場)

- 国産初のロードローラを開発し、道路建設機械製造に100年余り携わるパイオニア企業。グローバル志向が高く、海外売上高比率は20年前の20%から現在では56%まで拡大。海外工場（アメリカ、インドネシア、中国）は現地ローカライズ用に保有するものの、製品開発は国内中核拠点で実施。締固め技術を強みとして技術論文を公表しつつ、大学やスタートアップとも連携しながら電動化や自動運転等にも対応した高付加価値製品を開発。
- 円安に伴って国内への製造拠点回帰を検討するものの、用地不足が課題。



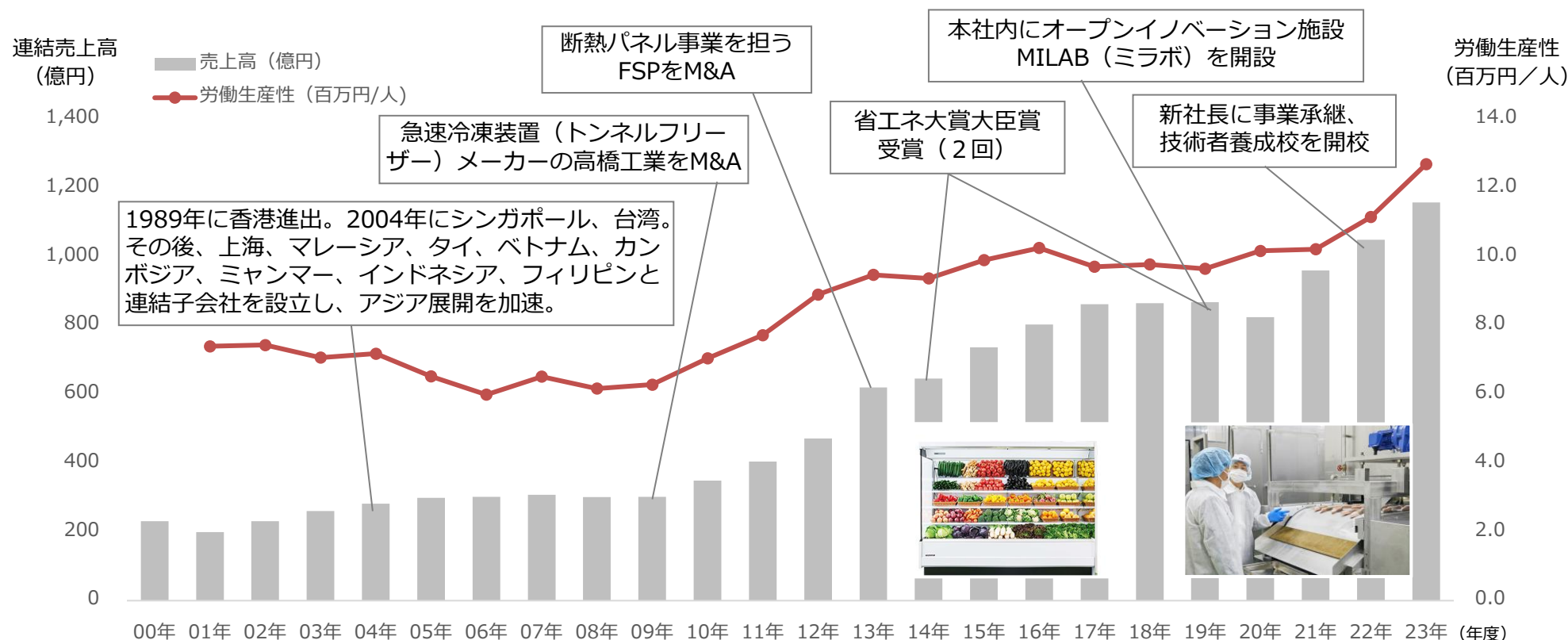
※ 労働生産性は、同社公表情報を元に、付加価値額（営業利益＋人件費（給与及び賞与）＋減価償却費の値を採用）を、期末従業員数で除した値。

出所 企業公表情報及びヒアリングを基に作成。資本金・従業員数は2024年3月期。

(参考) 産業機械分野の事例②：フクシマガリレイ株式会社

(大阪府、業務用冷凍冷蔵庫の製造・販売、資本金27億6,000万円、従業員数：(連結) 2,530名、(単体) 1,944名、1951年設立、東証プライム上場)

- 国内で初めて業務用冷凍冷蔵庫を規格化・量産したメーカー。業務用冷凍冷蔵庫で国内シェア約3割。アジアを中心に11の国・地域に拠点進出。省エネ技術とメンテナンス体制に強みを有し、東日本大震災後に冷蔵ショーケース事業を拡大。M&Aにより新事業展開を進め、各社の技術を組み合わせて大型食品工場案件を一括受注。M&Aでグループインした企業の売上高は、いずれも10年で2倍以上成長(雇用も増加)、その成果としてグループ全体で、直近2年で10%超の賃上げも実施。近年では、技術者養成校の設立、スタートアップ等と連携するためのオープンイノベーション拠点設立等、業界全体の発展にも貢献。



※ 労働生産性は、有価証券報告書を元に、付加価値額(営業利益+人件費(労務費、報酬給料及び諸手当、賞与引当金繰入額等)+減価償却費の値を採用)を、期末従業員数(臨時従業員を含む)で除した値。付加価値額の算出にあたって、連結の販売費及び一般管理費に含まれる人件費と、単体の売上原価に含まれる労務費を足し合わせた数値を使用していることに留意。労働生産性は51期(2001年度)から記載。

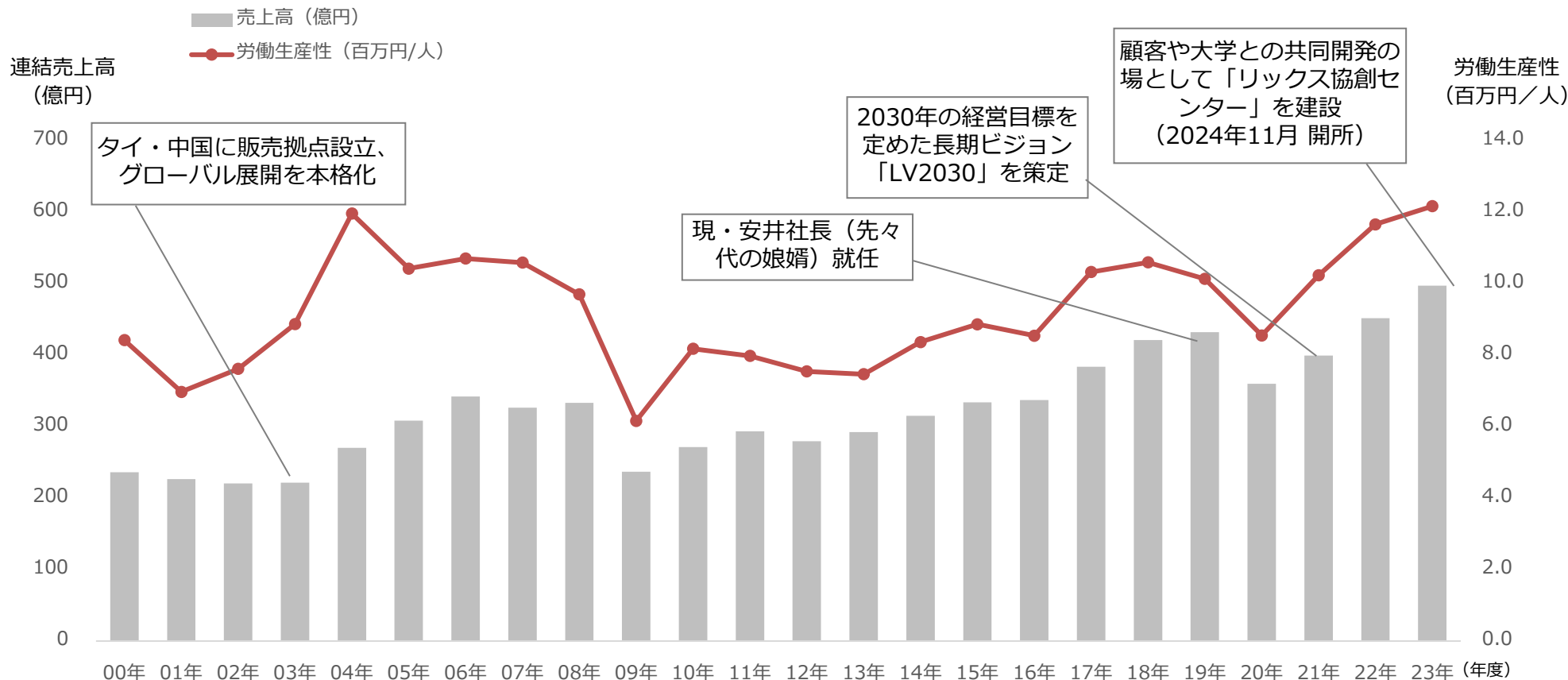
出所 企業公表情報及びヒアリングを基に作成。資本金・従業員数は2024年3月期(平均臨時雇用者数を含む)。

(参考) 産業機械分野の事例③：リックス株式会社



(福岡県、精密自動・計測機器等の卸売業、資本金8億2,790万円、従業員数：(連結) 723名、(単体) 468名、1964年設立、東証プライム上場)

- 1907年の創業以来116年黒字を続ける、国内外2,900社の顧客向けに産業機械や関連部品等を取り扱うメーカー商社。商社機能だけでは先細りになるという危機感から、1956年に開発製造に特化した関連会社を設立し、1969年に吸収合併、製造機能を獲得し、利益率を向上。オープンイノベーション拠点も活用した顧客や大学とのオープンイノベーション・人材育成等により、2030年までにオリジナル品比率を55%とすることを目指す。2003年に海外展開を開始し、7カ国に拠点展開。2025年にはインド工場が稼働予定であり、2030年度までに海外売上比率20%を目指す。



※ 労働生産性は、同社公表情報を元に、付加価値額（営業利益＋人件費（給料手当、賞与、役員賞与、役員退職慰労引当金繰入額、退職給付費用）＋減価償却費の値を採用）を、期末従業員数で除した値。

出所 企業公表情報及びヒアリングを基に作成。資本金・従業員数は2024年3月期。

中堅企業の業種別成長経路

【飲食料品製造業・卸売業】

① 業界動向

【市場規模データ】*1

- 国内企業売上高（2022年度）：**36兆円**（飲食料品卸売業は69兆円）
- 年平均市場伸び率（2018年度～2022年度）：**+0.3%**（飲食料品卸売業は▲1.3%）
- 国内中堅企業数：**131社**（飲食料品卸売業は181社）

【企業規模別 データ比較】*2

中堅企業が**一番高い項目**
中堅企業が**一番低い項目**

食品製造		中小企業	中堅企業	大企業
1社あたり売上高		62億円	413億円	1,892億円
1社あたり従業員数		245人	896人	4,853人
労働生産性（百万円／人）		5.3	8.6	8.8
売上高対比	設備投資額	3.72%	3.67%	4.99%
	ソフトウェア投資額	0.1%	0.2%	0.5%
	研究開発費	0.3%	0.8%	1.1%
	能力開発費	0.02%	0.02%	0.02%
	広告宣伝費	0.5%	1.0%	2.3%
	輸出売上高	0.6%	0.7%	1.4%
M&A実施企業比率（2012～2021年度）		5%	15%	47%

【業界トレンド】

- 食料輸入リスクの高まり・人手不足・中食需要増等に対応するための省力化投資・産地との連携・M&Aのニーズ拡大
- 日本食需要増に対応した輸出・グローバル展開（インバウンド含む）の拡大と世界的な環境・人権等の規制への対応
- 細胞性食品や生産・流通効率化等のフードテックへの投資拡大

② 中堅企業の成長パターン

- 国内の厳しい競争を勝ち抜き、全国にヒット商品を普及させることで成長し、徐々に商品ラインナップを拡大。昨今の日本食ブームによって、外需獲得（インバウンド含む）のチャンスをつかんで更なる成長を図るケースも生まれつつある。

（差別化要因）

消費者ニーズを捉える商品開発力、消費者へ訴求性のある国産原材料の調達力、地域特性・販売実績・マーケティング等によるブランド力

（事業戦略）

積極的な省力化投資等のコストリーダーシップ戦略、消費者ニーズの多様化に対応した多品種少量生産による高付加価値化戦略、それらを実現するための農業・小売・飲食との連携・垂直統合化、輸出や直接投資による海外展開

（立地戦略）

国産品・最終製品等は原料生産地又は消費地近くに立地（地域性強い）、輸入加工品・中間製品等は港湾部等にて大規模集約、国産原料を用いた高付加価値の加工食品の輸出又は現地食材を用いた海外拠点進出・クロスボーダーM&Aにポテンシャルあり

③ 中堅企業の直面する主な課題

- 単位当たりの付加価値額が相対的に低く輸送費が高む、多様なニーズに対応するため自動化が困難等により、製造業の中では輸出売上比率と生産性が低く、研究開発・人材投資が難しい。
- 適切な価格転嫁に向けて、価格交渉の促進や資材費・人件費等のコスト上昇についての小売や消費者の理解醸成が必要。
- 海外展開のポテンシャルは大きいですが、現地経営人材確保、現地パートナー探索、各国の規制対応等に課題。

*1 売上高合計及び年平均市場伸び率は、「経済構造実態調査（2019・2023年度調査）」から、日本標準産業分類における「09 食料品製造業」及び「52 飲食料品卸売業」の値を採用。国内中堅企業数は「経済センサス（令和3年度調査）」から算出。

*2 「企業活動基本調査（2013～2022年度調査）」から、「09 食料品製造業」の事業者の、2021年度時点における各種加重平均の数値を採用。売上高対比については、直近3期における加重平均値を採用。企業規模の判定は、2021年度実績の資本金及び従業員数に基づく（対象企業数：中小企業 1,680社、中堅企業 124社、大企業 32社）。

出所 総務省・経済産業省「経済構造実態調査（2019・2023年度調査）」、経済産業省「企業活動基本調査（2013～2022年度調査）」 再編加工

飲食料品製造・卸売業の中堅企業（上場企業）の例

※直近決算期時点における時価総額で降順

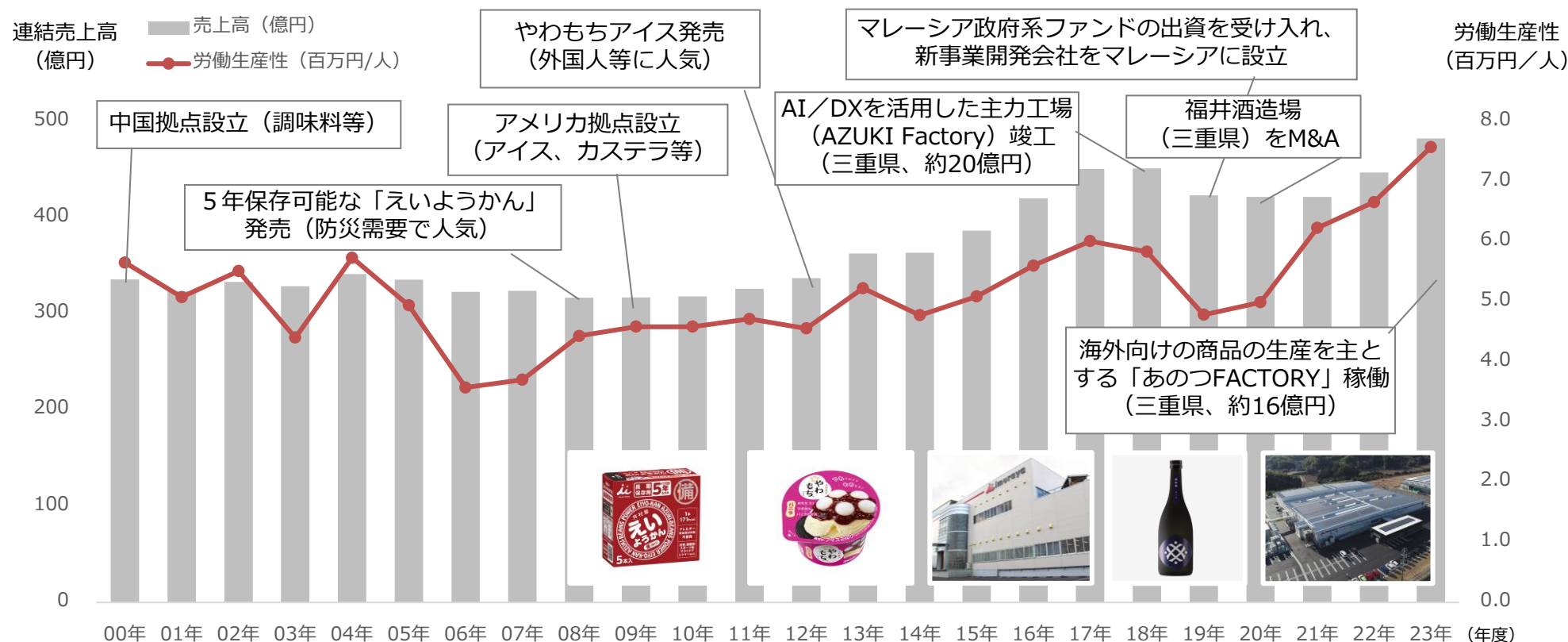
企業名	従業員数	資本金額	売上高	時価総額	成長率	営業利益率	特色
日油（東京都）	1,794人	177億円	1,564億円	5,633億円	4%	21%	脂肪酸類、界面活性剤など油脂化学分野や、石油化学分野、電子材料分野などの機能性化学品を中心に、バイオから宇宙まで幅広い分野を手がける。
アリアケジャパン（東京都）	673人	71億円	447億円	1,745億円	3%	13%	天然調味料の製造・販売を行う。畜産系天然調味料に強み。
日清オイリオグループ（東京都）	1,245人	163億円	3,309億円	1,726億円	9%	4%	家庭用食用油大手。食用油の他、加工油脂やファインケミカルなどを製造・販売。
ニッポン（東京都）	1,173人	122億円	2,482億円	1,685億円	4%	5%	製粉事業のほか、食品素材やプレミックス、冷凍食品等の加工食品も手がける。
加藤産業（兵庫県）	1,134人	59億円	7,099億円	1,528億円	0%	2%	飲料の卸売業から全国の総合食品卸売業へと拡大。関西に地盤を持つ。
昭和産業（東京都）	1,270人	143億円	2,231億円	921億円	6%	3%	製粉と製油が主力事業。両事業とも国内大手の一角。
エスフーズ（兵庫県）	887人	43億円	2,992億円	855億円	5%	3%	家畜の生産から、食肉の卸売、食肉加工品の製造、小売・外食まで垂直統合。
理研ビタミン（東京都）	966人	25億円	683億円	851億円	2%	8%	「ふえるわかめちゃん」など海藻製品やドレッシングなどを中心とした食品加工メーカー。
正栄食品工業（東京都）	350人	34億円	881億円	758億円	0%	3%	食品専門商社。フルーツ加工品、ナッツ類、シード類を中心に扱う。
J－オイルミルズ（東京都）	1,021人	100億円	2,412億円	715億円	6%	3%	製油の国内製造・加工・販売大手。家庭用オリーブオイルに一定の知名度。

※日本標準産業分類における「09 食料品製造業」及び「52 飲食料品卸売業」で、中堅企業に該当する上場企業が対象。
 ※各数値は直近決算期における単体数値を採用。なお、独立系企業（子会社でない企業）かつ連結従業員数 1 万人以下の企業に限る。成長率は、直近 5 年間の年平均売上高成長率。

(参考) 飲食料品分野の事例①：井村屋グループ

(三重県、あずき製品等の製造・販売、資本金：3億1,000万円、従業員数：(連結) 944名、(単体) 615名、1947年設立、東証プライム・名証プレミア上場)

- 創業120年を超える老舗の総合食品メーカーながら、今もなお成長を続け、過去最高収益を達成。「あずきバー」や肉まん等の主力商品だけでなく、創業以来の「他人の真似をしない“特色経営”」の理念の下、近年では、開発体制の強化と積極的な設備投資によって、調味料・カステラ・やわもちアイス・5年保存可能な「えいようかん」・豆腐・日本酒等、インバウンドや健康志向等の消費ニーズを捉えた新商品を次々に投入。また、「あずきをAZUKIに」というスローガンを掲げ、中国・アメリカ・マレーシアに進出し、2026年度の海外売上比率8.8%を目指す(現在7.4%)。
- 人口減少する国内での生産性向上・人材確保と、グローバル展開における法規制・文化への対応等が主な課題。



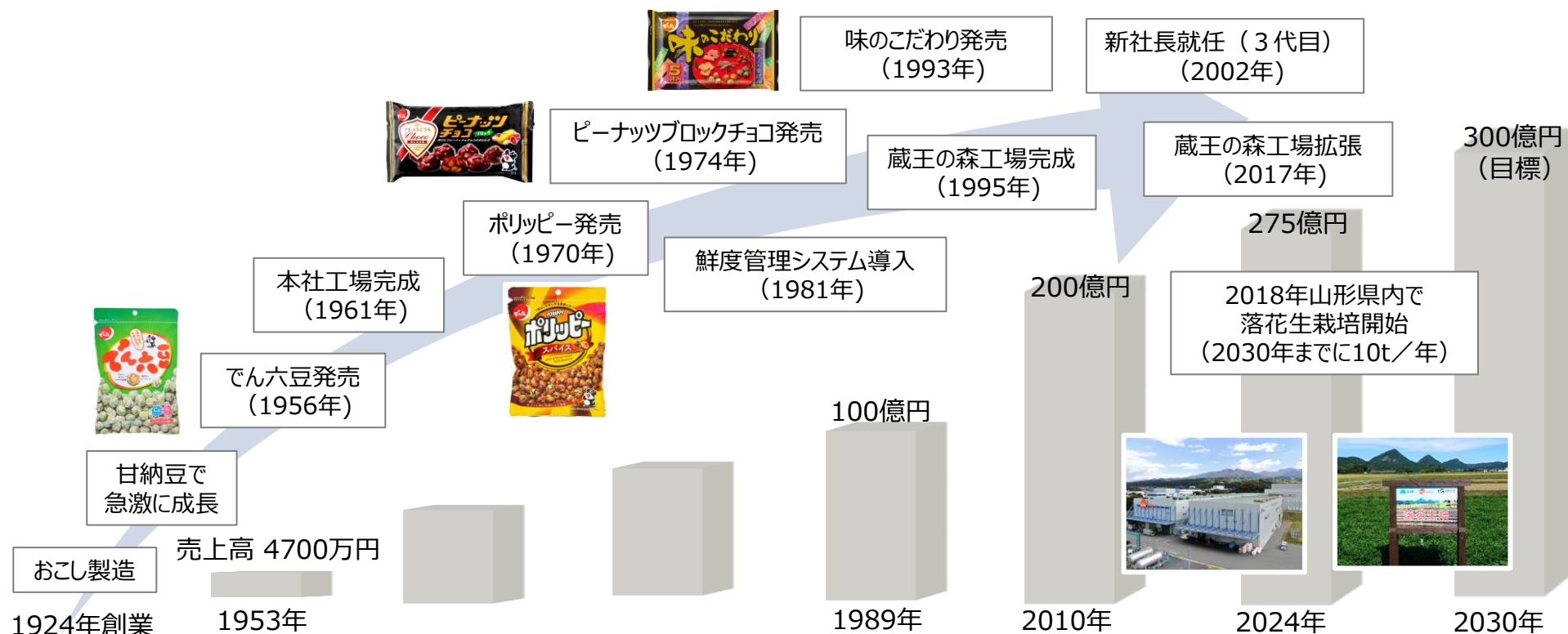
※ 労働生産性は、同社公表情報を元に、付加価値額(営業利益+人件費(給料手当、賞与引当金繰入額)+減価償却費の値を採用)を、期末従業員数で除した値。

出所 企業公表情報及びヒアリングを基に作成。資本金・従業員数は2024年3月期の井村屋株式会社の数字(連結従業員数は平均臨時雇用人員を含む)。

(参考) 飲食料品分野の事例②：株式会社でん六

(山形県、菓子製造・販売、資本金：4億2,500万円、従業員数：803名、1953年設立、非上場)

- 創業100年を迎える老舗菓子メーカー。豆菓子を中心としたロングセラー商品の根強い人気に加え、コロナ禍の巣ごもり需要やインバウンド需要等に応えるべく、山形県内の主力2工場の省力化投資・稼働率向上等を行うことで成長。原材料は世界から輸入しているが、近年は、地域貢献活動として、山形大学と連携して県内の落花生栽培とそれを利用した商品開発に取り組む。
- 豆菓子、甘納豆、チョコレートの需要は季節変動が大きく、夏場の需要を増やすための新事業探索や輸入原材料の高騰（現地生産コストの上昇、天候不順による不作、円安等が要因）、人手不足、生産・物流拠点の分散化等が課題。

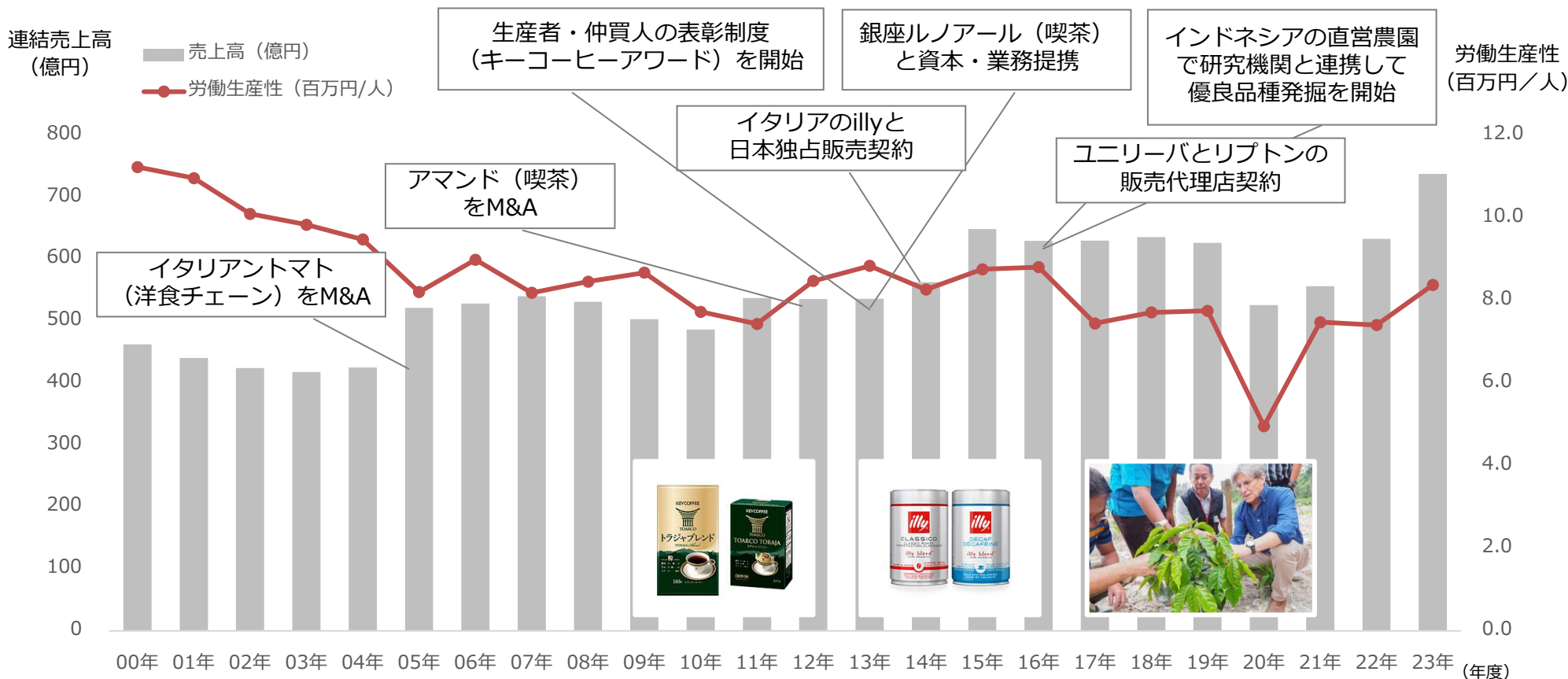


(参考) 飲食料品分野の事例③：キーコーヒー株式会社



(東京都、コーヒー豆の加工・販売、資本金：46億2,800万円、従業員数：(連結) 2,435名、(単体) 1,188名、1952年設立、東証プライム上場)

- 創業100年以上の歴史を持つコーヒー豆メーカー。「コーヒーを究める」というビジョンの下、厳しい独自の品質基準を設け、コーヒー豆製造にかかる技術力・ブランド力を高め、近年は、飲食店のM&A・大手ブランドとの提携（P B商品等）・コーヒー教室・表彰制度等によって、事業範囲を拡大。自らインドネシアに直営農園を持ち、トラジャコーヒーの品種を守りつつ、気候変動によってコーヒー栽培適地が半減する「2050年問題」を解決するべく、高耐性・高生産性の優良品種発掘にも取り組む。
- 新規プレーヤーの参入による競争激化と原材料価格高騰等が課題。



※ 労働生産性は、同社公表情報を元に、付加価値額（営業利益＋人件費（役員報酬、給料及び賞与、賞与引当金繰入額）＋減価償却費の値を採用）を、期末従業員数で除した値。

出所 企業公表情報を基に作成。資本金・従業員数は2024年3月期（平均臨時雇用者数を含む）。

中堅企業の業種別成長経路

【情報サービス業】

①業界動向

【市場規模データ】*1

- 国内企業売上高（2022年度）：**34.9兆円**
- 年平均市場伸び率（2018年度～2022年度）：**+6.3%**
- 国内中堅企業数：**215社**

【企業規模別 データ比較】*2

中堅企業が**一番高い項目**
中堅企業が**一番低い項目**

		中小企業	中堅企業	大企業
1社あたり売上高		38億円	234億円	2,085億円
1社あたり従業員数		214人	827人	5,874人
労働生産性（百万円／人）		8.0	11.3	12.6
売上高対比	設備投資額	1.16%	1.54%	2.05%
	ソフトウェア投資額	1.9%	3.3%	1.9%
	研究開発費	0.7%	2.1%	2.4%
	能力開発費	0.16%	0.13%	0.11%
	広告宣伝費	1.0%	1.1%	0.5%
	輸出売上高	0.2%	0.2%	1.5%
M&A実施企業比率 （2012～2021年度）		9%	39%	48%

【業界トレンド】

- 人手不足・モダナイゼーションによるニーズ増や世界的なDXトレンドで市場全体が高成長
- 多重下請けの受託開発モデルからクラウドサービス化・コンサルティングサービス化・インハウス化が進展し、業界構造が転換
- 生成AI・量子・ブロックチェーン等の技術進展・急速な社会実装

②中堅企業の成長パターン

- ボリュームゾーンの市場はグローバル大手が寡占しているため、専門ニッチ領域（FinTech、HRTech、RetailTech、業種特化）のソリューションに特化し、シェアを拡大していくことでニッチトップとなるパターンが多く、グローバル展開に可能性あり。

（差別化要因）

受託開発・コンサルでは戦略策定～実装～保守・管理までの一貫サービスが強みとなる一方、クラウドサービスでは限界費用が低く、シェア確保・データ活用によってネットワーク効果を働かせることが強みに

（事業戦略）

規模の経済が働くため、特定市場内でのシェア獲得のためのマーケティング・M&Aを強化し、大手との競争を避けて適正規模で協調・参入障壁を維持することで高収益を維持

（立地戦略）

顧客との地理的近接性や人材採用の観点から、複数の都市圏に立地（データセンターは寒冷地にメリット、国外計算資源を利用するケースも多い）、サービスの国際展開事例は現状少ないがパートナー連携や外国人材採用等でグローバル化が可能

③中堅企業の直面する主な課題

- 業界全体のIT人材不足の中で、（同業のみならずユーザ含めた）大企業やスタートアップとの人材獲得競争が激化。
- 先行者利益が大きく、グローバル大手にボリュームゾーンの市場を席巻され、デジタル赤字が拡大。国内のニッチ市場向けに多くのスタートアップが生まれ、上場中堅企業に成長するも、事業領域拡大・国際展開に苦戦し、成長が頭打ちになる傾向。

*1 売上高合計及び年平均市場伸び率は、「経済構造実態調査（2019・2023年度調査）」から、日本標準産業分類における「39 情報サービス業」の値を採用。国内中堅企業数は「経済センサス（令和3年度調査）」から算出。

*2 「企業活動基本調査（2013～2022年度調査）」から、2021年度時点における各種加重平均の数値を採用。売上高対比については、直近3期における加重平均値を採用。企業規模の判定は、2021年度実績の資本金及び従業員数に基づく（対象企業数：中小企業 2,008社、中堅企業 238社、大企業 71社）。

情報サービス業の中堅企業（上場企業）の例

※直近決算期時点における時価総額で降順

企業名	従業員数	資本金額	売上高	時価総額	成長率	営業利益率	特色
トレンドマイクロ （東京都）	868人	199億円	832億円	11,321 億円	6%	14%	情報セキュリティ国内大手。クラウド型サービスを他社に先駆けて提供。
オービックビジネス コンサルタント （東京都）	941人	105億円	420億円	5,267億円	7%	45%	中堅・中小企業向けの基幹業務システム開発。財務会計用パッケージソフトウェア「奉行シリーズ」が主力製品。
ディー・エヌ・エー （東京都）	1,397人	104億円	834億円	3,016億円	1%	5%	主にモバイル・PC向けのインターネットサービスを提供。ゲーム事業の他、スポーツ関連、ライブストリーミング関連、ヘルスケア関連を展開。
ガンホー・オンライン・エンターテイメント （東京都）	439人	53億円	481億円	2,566億円	-5%	22%	「ラグナロク」と「パズル&ドラゴンズ」を軸とし、スマートフォン向けゲームの開発・運営が主力。
ミクシィ（東京都）	1,245人	97億円	1,149億円	2,100億円	-4%	17%	「モンスターストライク」を中心とするスマートデバイス向けゲームの開発・運営が主力。
デジタルガレージ （東京都）	528人	78億円	81億円	1,708億円	-24%	-81%	IT技術を活用したマーケティング、クレジットカードやコンビニなどの電子決済を中心としたソリューション提供が主力事業。
テクマトリックス （東京都）	553人	13億円	370億円	1,100億円	15%	10%	情報通信インフラと業務対応アプリの開発を行うネットワークインテグレーター。
サイボウズ （東京都）	1,126人	6億円	246億円	1,070億円	18%	17%	グループウェアでは国内シェアトップ。
図研（神奈川県）	434人	101億円	126億円	941億円	2%	14%	エレクトロニクス、自動車関連、産業機器製造業を中心に、設計から製造までのソリューションを提供。プリント基板設計用CAD/CAMシステムでは国内トップシェア、世界シェア2位。
シーイーシー （東京都）	1,505人	66億円	407億円	778億円	2%	12%	「生産」「設計・開発」「販売・サービス」の3分野を軸としたICTサービスの提供や、事業発展・業務の効率化、働き方改革推進などの関連サービスを提供する。製造業向けが中心。

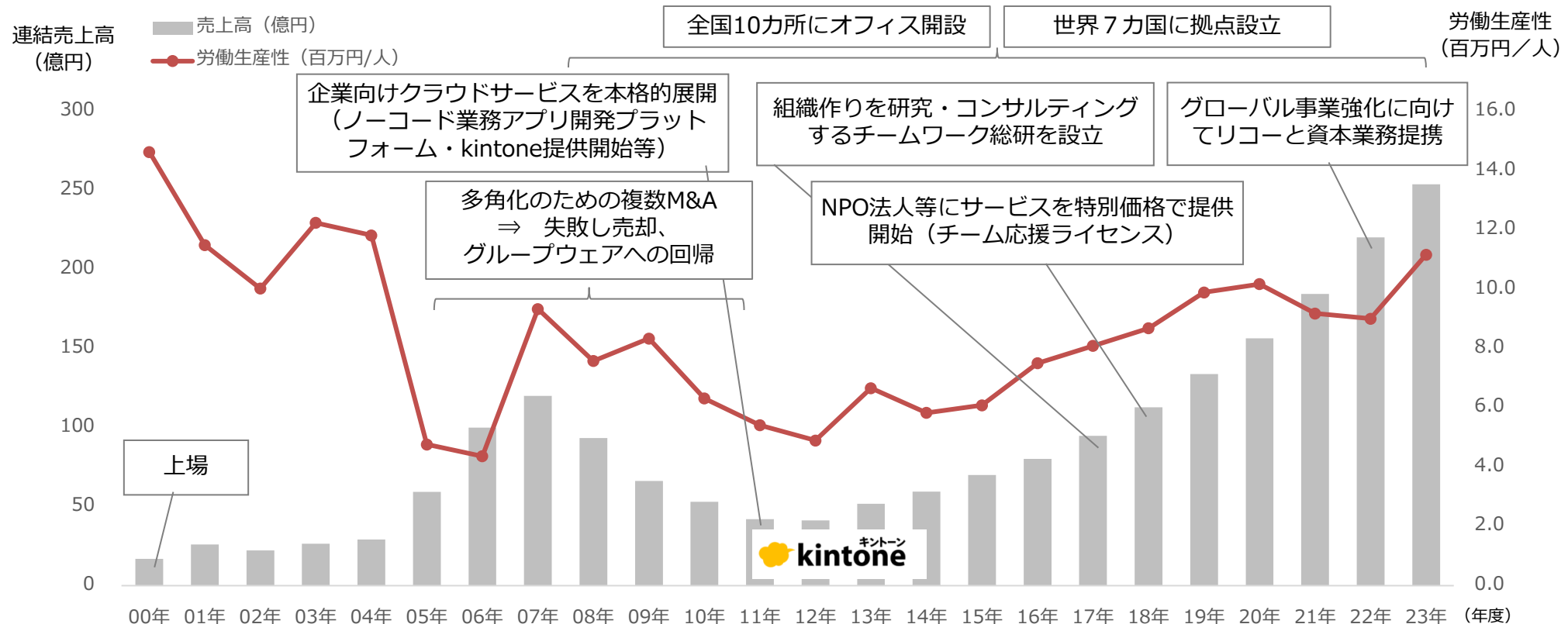
※日本標準産業分類における「39 情報サービス業」で、中堅企業に該当する上場企業が対象。

※各数値は直近決算期における単体数値を採用。なお、独立系企業（子会社でない企業）かつ連結従業員数1万人以下の企業に限る。成長率は、直近5年間の年平均売上高成長率。

(参考) 情報サービス業の事例①：サイボウズ株式会社

(東京都、グループウェアの開発、資本金：6億1,300万円、従業員数：(連結) 1,400名、(単体) 1,126名、1997年設立、東証プライム上場)

- 企業向けクラウドサービスを提供するソフトウェア会社。グループウェアのパッケージ商品から、2011年に、ノーコード業務アプリ開発プラットフォームの「kintone」の提供を開始、プラットフォームビジネス（PaaS領域）へ展開したことが転機となり、販売・アプリ開発・導入支援等を担うビジネスパートナー（約500社）のエコシステムを形成することで成長。サービス提供の中で培った知見を活用してチームワークを向上させる組織づくりを実践。グローバル展開に向け、販売網を持つパートナーとの連携強化や、海外IT人材を積極的に採用。
- 海外向け・大企業向け（グローバル大手のバンドル提供）や政府向け（調達基準のハードルの高さ）等に課題。



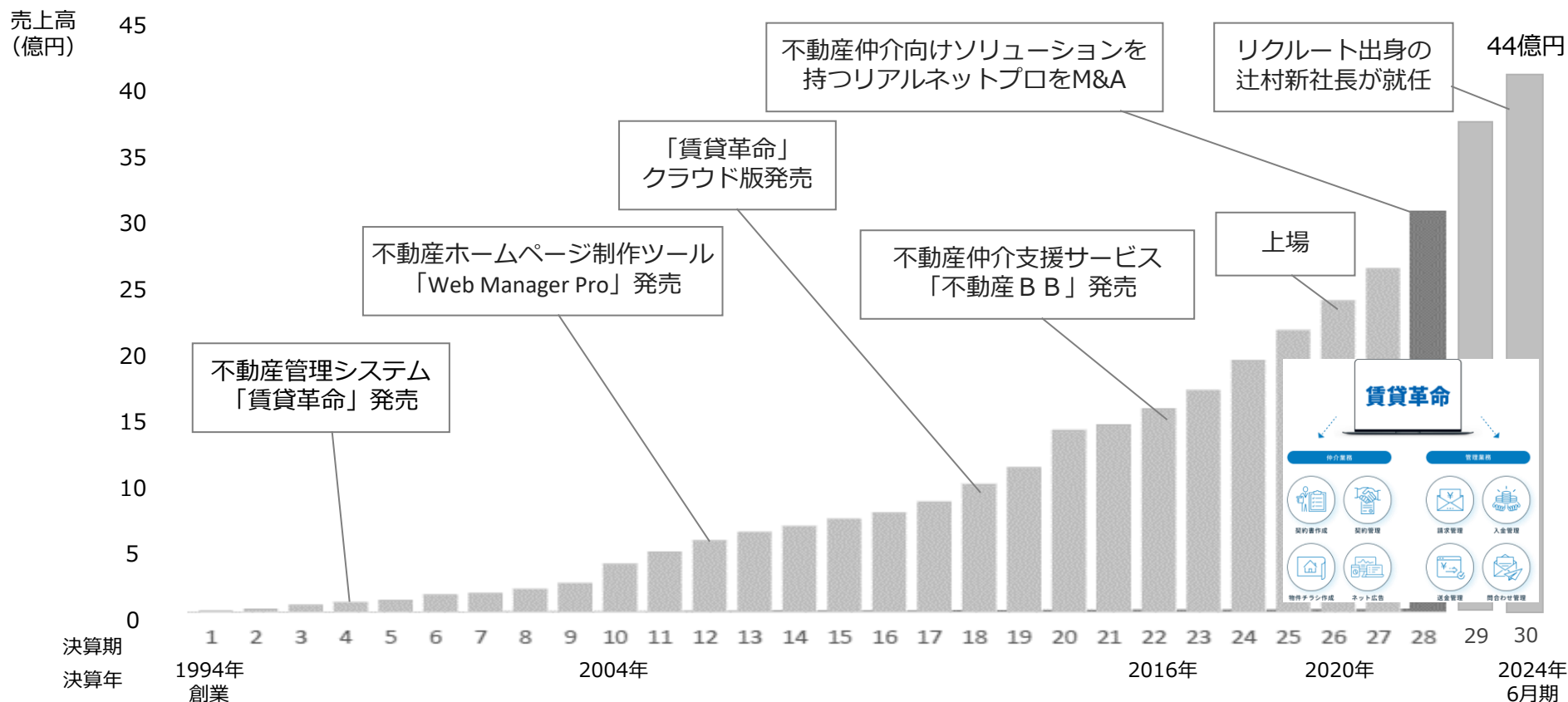
※ 労働生産性は、同社公表情報を元に、付加価値額（営業利益＋人件費＋減価償却費の値を採用）を、期末従業員数で除した値。

出所 企業公表情報及びヒアリングを基に作成。資本金・従業員数は2023年12月期（平均臨時雇用人員を含む）。

(参考) 情報サービス業の事例②：株式会社日本情報クリエイト

(宮崎県、不動産業務支援ソフトウェア開発、資本金：7億2,964万円、従業員数：(連結) 337名、(単体) 311名、1994年設立、東証グロース上場)

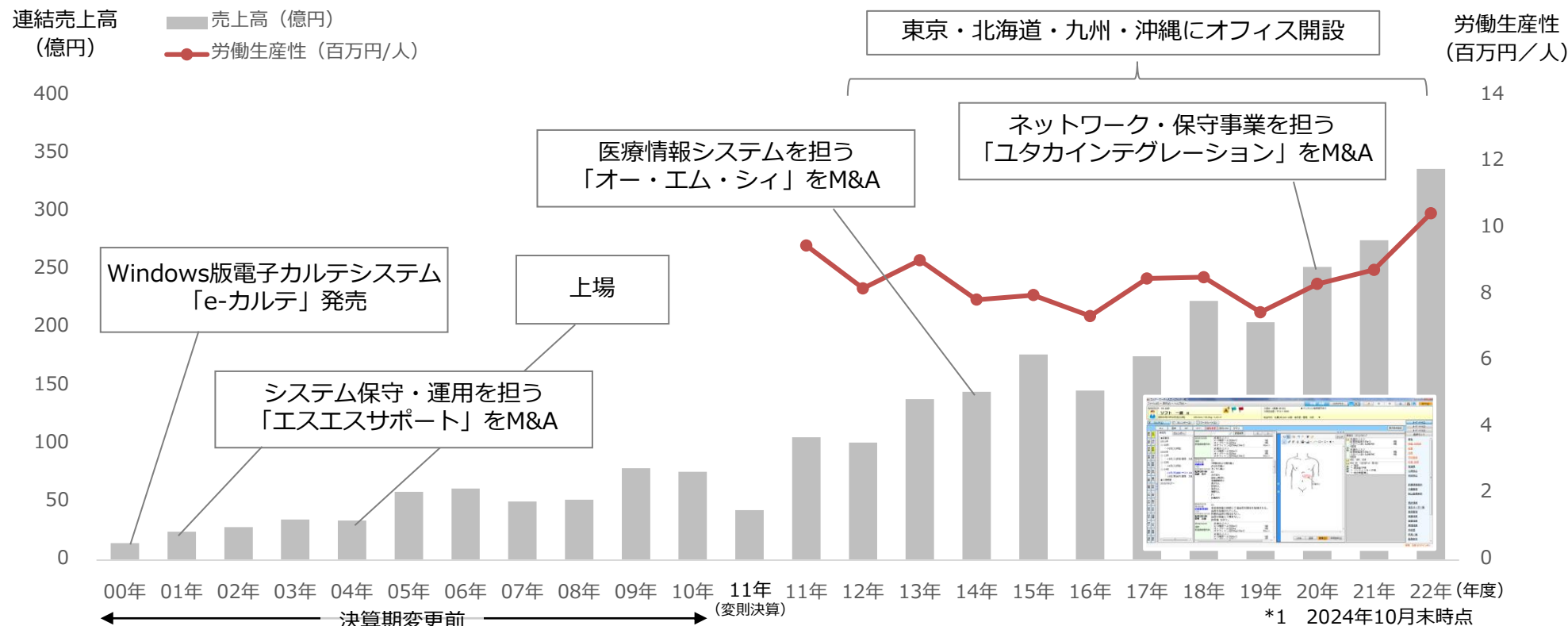
- 不動産業界向けにパッケージソフトを提供するソフトウェア会社。不動産の管理機能に特化したソフトウェアのシェアを着実に拡大（導入社数7,500社以上*1）し、ビッグデータ活用等によってニッチ領域で強みを形成。近年は、M&Aの積極化戦略によってシェア拡大を図りつつ、不動産の仲介機能・入居者支援機能も強化し、周辺事業の範囲を拡大。全国30拠点の営業網を展開し、リクルート出身の経営者を外部から迎え入れ、外部人材も積極活用して経営体制を整備。
- 不動産業顧客向けにシナジーを有するポテンシャルがある協業先の探索や地方拠点の経営人材確保等に課題。



(参考) 情報サービス業の事例③：株式会社ソフトウェア・サービス

(大阪府、医療機関向けソフトウェアの開発、資本金：8億4,700万円、従業員数：(連結) 1,640名、(単体) 1,589名、1969年設立、東証スタンダード上場)

- 医療機関向けにパッケージソフトを提供するソフトウェア会社。医療DXの普及に伴って、電子カルテシステムを中心に成長（現在、電子カルテシステムの国内シェアは2割程度で第2位、顧客病院数は926*1）。医療領域に専門特化・継続して開発・営業・保守全て自前で対応することで、日本の医療制度の変更等に対応するノウハウを強みとしてシェア拡大し、高収益化（直近の営業利益率は約19%）。ネットワーク構築やシステム保守等、M&Aも活用しながら、サービスを拡大。
- クラウドサービスの利用料高騰による顧客の購買余力低減や、IT人材確保や法務対応体制整備等が課題。



※ 労働生産性は、同公表情報を元に、付加価値額（営業利益＋人件費（給与、賃金等）＋減価償却費の値を採用）を、期末従業員数で除した値。本資料では、11年度（決算期変更後）より記載。付加価値額の算出にあたって、有価証券報告書情報から、連結の販売費及び一般管理費に含まれる人件費と、単体の売上原価に含まれる労務費を足し合わせた数値を使用していることに留意。

出所 企業公表情報及びヒアリングを基に作成。資本金・従業員数は2023年10月期。

中堅企業の業種別成長経路

【宿泊業】

①業界動向

【市場規模データ】*1

- 国内企業売上高（2022年度）：**5.7兆円**
- 年平均市場伸び率（2018年度～2022年度）：**▲1.8%**
- 国内中堅企業数：**118社**

【企業規模別 データ比較】*2

中堅企業が**一番高い項目**
中堅企業が**一番低い項目**

	中小企業	中堅企業	大企業
1社あたり売上高	15億円	78億円	580億円
1社あたり従業員数	199人	862人	4,463人
労働生産性（百万円／人）	2.8	2.6	5.8
売上高対比	設備投資額	6.74%	7.43%
	ソフトウェア投資額	0.1%	0.7%
	研究開発費	0.0%	0.1%
	能力開発費	0.05%	0.01%
	広告宣伝費	1.7%	1.4%
	輸出売上高	0.0%	0.0%
M&A実施企業比率 （2012～2021年度）	1%	8%	17%

【業界トレンド】

- コロナ禍前を上回る水準まで外国人観光客が増加する中、インバウンド需要が増加・客単価上昇
- 低賃金・長時間労働による人材不足の深刻化
- サービスニーズの多様化（富裕層向けホテル、ブティックホテル、民泊、キャンプ・グランピング等）

②中堅企業の成長パターン

- 直営事業で運営ノウハウを培った後、マネジメント・コントラクト（MC）方式やフランチャイズ方式へ転換し、（REITによる）資産所有と運営を分離することで、運営業務に注力してブランド力を向上し、全国、さらには海外へサービス拡大。

（差別化要因）

立地や地域資源を生かしつつ、ハード・ソフト両面の投資（ホスピタリティ向上・オペレーショナルエクセレンス確立のための人材投資や省力化設備・DX投資等）によってブランド力を構築

（事業戦略）

資産所有と運営の分離（複数の地域施設の再生を手がける事例も増加）、自社の強み（ブランド、文化資源、ウェルネス・エンタメ等他事業とのシナジー、効率的オペレーション等）を生かすための業務の外部委託・内製化の選択、イールドマネジメント等によるRevPAR（客室稼働率×客室平均単価）向上

（立地戦略）

需要（ビジネス・観光等）・競合状況・交通アクセス等を見定めて最適化、グローバル展開の先駆的事例も

③中堅企業の直面する主な課題

- 地理的制約に縛られず、事業拡大を進めるには、自社の強みの再定義（他社との差別化・事業計画の抜本的な見直し）が必要で、運営ノウハウを確立している外資系企業との競争が厳しい。
- オーバーツーリズムや多様なニーズに対応するため、大規模・長期の投資が必要となるが、長期資金の借入れが困難。地域毎に条例（規制）が異なることで先進的手法が普遍化できない事例も存在。

*1 売上高合計及び年平均市場伸び率は、「経済構造実態調査（2019・2023年度調査）」から、日本標準産業分類における「75 宿泊業」の値を採用。国内中堅企業数は「経済センサス（令和3年度調査）」から算出。
*2 「企業活動基本調査（2013～2022年度調査）」から、2021年度時点における各種加重平均の数値を採用。売上高対比については、直近3期における加重平均値を採用。企業規模の判定は、2021年度実績の資本金及び従業員数に基づく（対象企業数：中小企業 84社、中堅企業 26社、大企業 6社）。

宿泊業の中堅企業（上場企業）の例

※直近決算期時点における時価総額で降順

企業名	従業員数	資本金額	売上高	時価総額	成長率	営業利益率	特色
藤田観光（東京都）	912人	1億円	494億円	1,090億円	0%	12%	ビジネスホテル「ワシントンホテル」運営、ホテル「椿山荘」・「太閤園」、リゾート事業「箱根小涌園」など幅広い客層向けのホテルを展開。
グリーنز（三重県）	805人	1億円	411億円	245億円	6%	12%	「コンフォートホテル」ブランド中心のホテル事業と、料飲施設を併設したホテルを中部地区に展開するグリーنزホテルズ事業を展開。
ロイヤルホテル（大阪府）	1,032人	1億円	66億円	125億円	-22%	9%	宿泊・料理飲食・貸席等を中心とするホテル事業を展開。関西を地盤にリーガロイヤルホテルを全国主要都市で運営。
ワシントンホテル（愛知県）	368人	1億円	183億円	92億円	-1%	8%	「ワシントンホテルプラザ」をチェーン展開。宿泊特化型ホテルの「R&Bホテル」及び老舗「名古屋国際ホテル」の3ブランドを有する。
京都ホテル（京都府）	367人	1億円	91億円	78億円	-3%	10%	ホテルオークラ京都、からすま京都ホテルの運営を行う明治創業の老舗ホテル。
ホテル、ニューグランド（神奈川県）	208人	1億円	54億円	73億円	1%	5%	横浜の老舗ホテル「ホテルニューグランド」の運営が主軸。横浜の百貨店2店舗でレストラン運営も手がける。

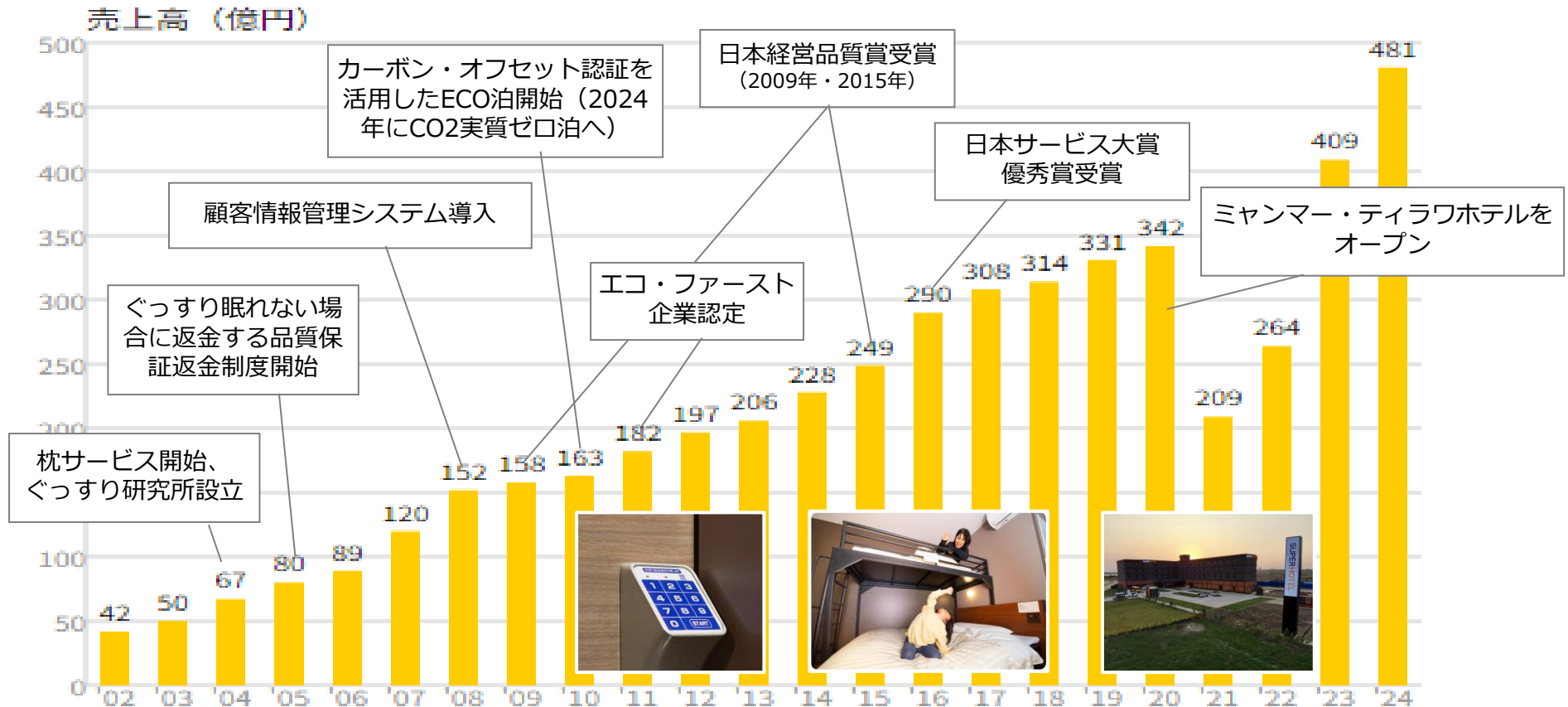
※日本標準産業分類における「75 宿泊業」で、中堅企業に該当する上場企業が対象。
※各数値は直近決算期における単体数値を採用。なお、独立系企業（子会社でない企業）かつ連結従業員数1万人以下の企業に限る。成長率は、直近5年間の年平均売上高成長率。

(参考) 宿泊業の事例①：株式会社スーパーホテル

SUPERHOTEL

(大阪府、ホテルチェーン、資本金：6,750万円、従業員数：199名、1989年設立、非上場)

- 国内173店舗、海外1店舗を有するビジネスホテルチェーン等の運営会社。「安全・清潔・ぐっすり眠れる」をコンセプトとして、安眠を追求した設備導入・サービス、ノーキー・ノーチェックアウト（ビジネスモデル特許取得）、ベンチャー支配人制度（運営者を募集して委託する仕組み、店舗の97%）等で、100部屋でも利益を出せるビジネスモデル・90%以上の稼働率を実現し、店舗数を拡大。近年は、再エネ・カーボンオフセットを活用した「CO2実質ゼロ泊」や海外出店、泊食分離（地域飲食店紹介等）、家族部屋、民泊等、多様なニーズに対応し、顧客満足度10年連続No.1を獲得。
- 外資系の競合のスピードに対応するための長期資金（30年）の調達やセルフチェックイン・民泊等の法制度の制約、オーバーツーリズム対策（インバウンド客の地方誘導等）が事業拡大時の課題。



(参考) 宿泊業の事例② : Plan・Do・See株式会社

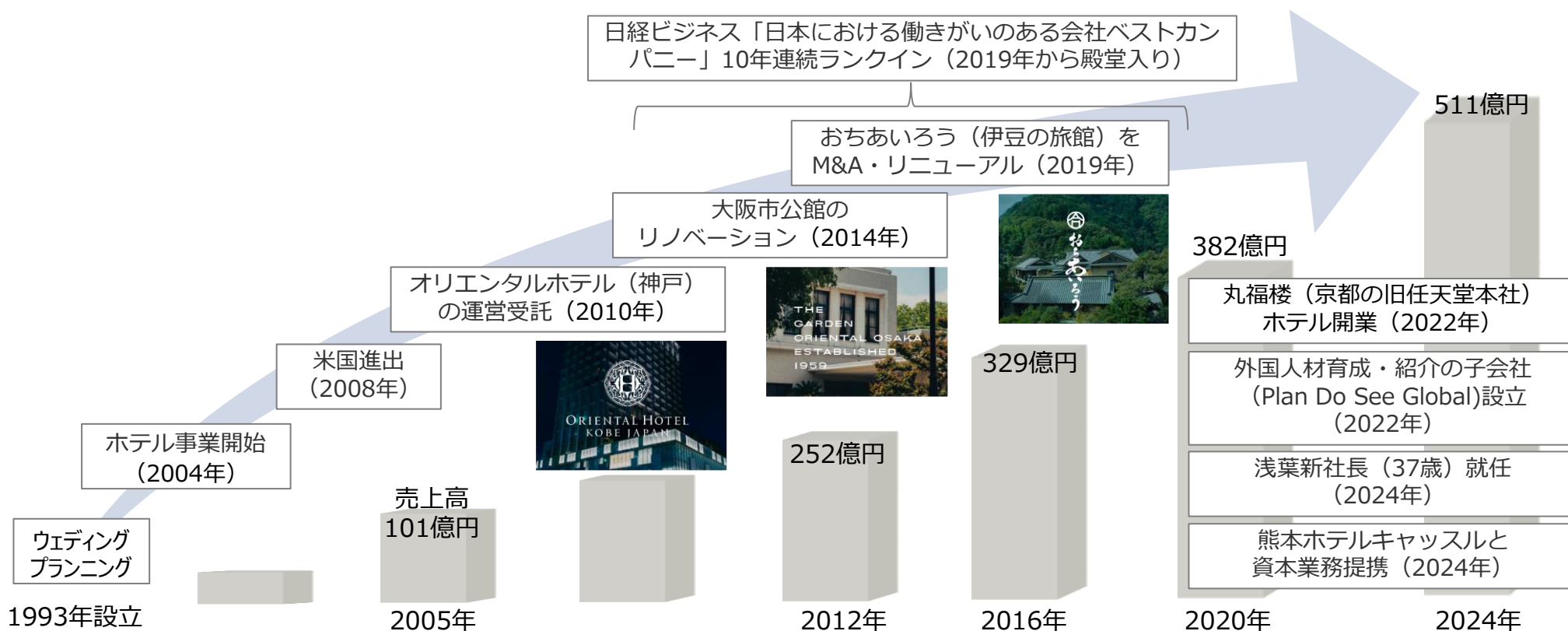
Plan・Do・See Inc.

(東京都、ホテル・レストラン・ブライダル運営、資本金：1億円、従業員数：1,973名、1993年設立、非上場)

- 国内外50以上のホテル・レストラン・ウェディング場の運営会社。ホテルウェディング運営からスタートし、「日本のおもてなしを世界中の人々へ」というミッションを掲げ、土地・建物の歴史・ストーリーを生かし、リノベーションも積極的に活用しながら、国内外でのホテル運営を中心とした事業を拡大。「I am one of the customers.」という価値観の下、積極的な人材投資（直近も大幅に賃上げ）と主体性を持てる職場環境作り等によって、「働きがいのある会社」に10年連続選出、直近の新卒就職先人気ランキングでは上位にランクイン※（採用倍率は1,000倍以上）、外国人材を積極的に育成・受け入れ。

※マイナビ・日経2023年卒大学生就職企業ランキング・文系女子で5位

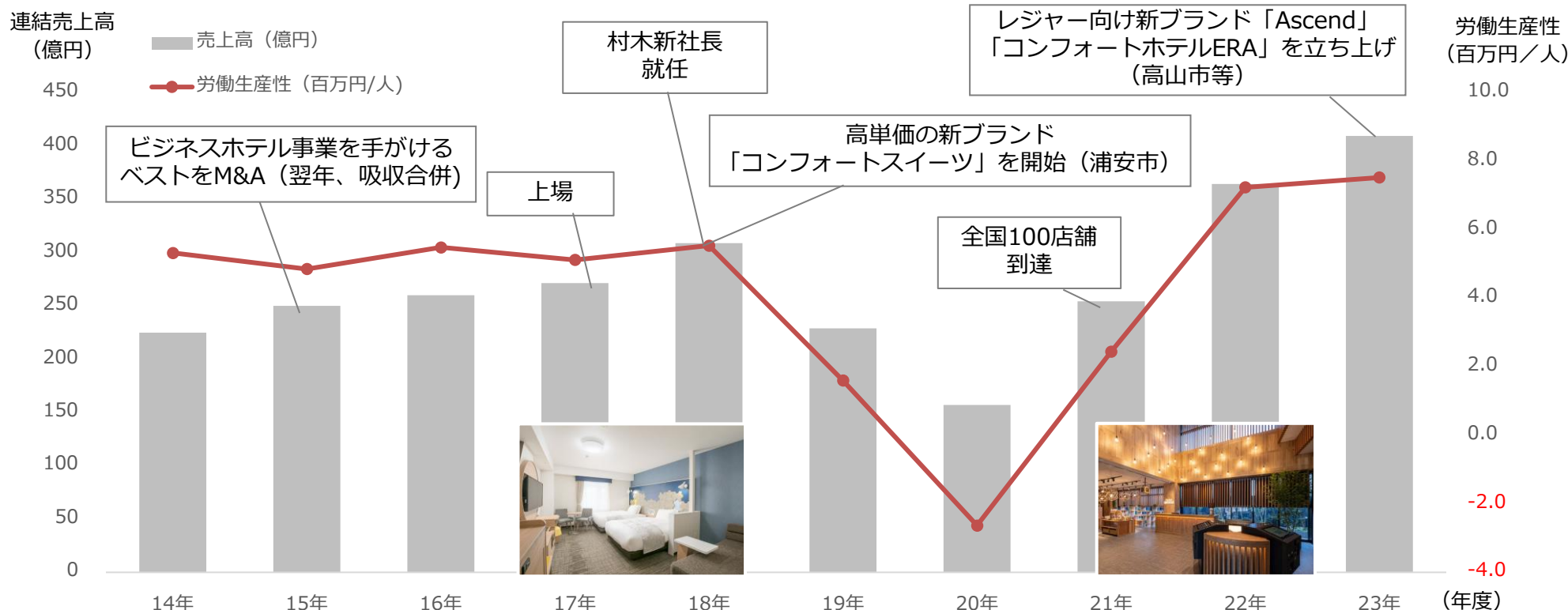
- 更なる成長のためには直営含めた長期投資が必要だが、建築コストの高騰と長期資金の借入が課題。



(参考) 宿泊業の事例③：株式会社グリーنز

(三重県、ホテル運営、資本金：1億円、従業員数：(連結) 1,507名、(単体) 1,487名、1964年設立、東証スタンダード・名証プレミア上場)

- コンフォートホテル等を全国116店舗*1展開しているホテルチェーン。創業後しばらくは三重県内を中心にオリジナルブランドのホテルを展開していたが、2000年代に、「コンフォートホテル」ブランド等を45カ国以上に展開するアメリカ・チョイスホテルズインターナショナルとマスターフランチャイズ契約を締結し、同ブランドを国内展開するための子会社を設立。グローバルブランドの知名度・ノウハウも生かしつつ、店舗数を拡大。今後は、インバウンド需要の高まり等を受け、ビジネス需要に加えてレジャー需要をターゲットにしたブランドの出店を強化。
- 2027年度から適用される新リース会計基準の影響や人的資本経営の浸透等が課題。



※ 労働生産性は、有価証券報告書情報を元に、付加価値額（営業利益＋人件費（労務費、給料及び賞与、退職給付費用等）＋減価償却費の値を採用）を、期末従業員数で除した値。付加価値額の算出にあたって、連結の販売費及び一般管理費に含まれる人件費と、単体の売上原価に含まれる労務費を足し合わせた数値を使用していることに留意。

*1 2024年9月末時点

出所 企業公表情報及びヒアリングを基に作成。資本金・従業員数は2024年6月期（平均臨時雇用人員を含む）。

中堅企業の業種別成長経路

【小売業（機械器具小売業、無人店舗小売業を除く）】

①業界動向

【市場規模データ】*1

- ・国内企業売上高（2022年度）：**109兆円**
- ・年平均市場伸び率（2018年度～2022年度）：**▲0.1%**
- ・国内中堅企業数：**1,157社**

【企業規模別 データ比較】*2

中堅企業が一番高い項目
中堅企業が一番低い項目

		中小企業	中堅企業	大企業
1社あたり売上高		94億円	127億円	1,772億円
1社あたり従業員数		446人	435人	8,667人
労働生産性（百万円／人）		3.9	6.1	4.6
売上高対比	設備投資額	1.28%	2.10%	2.41%
	ソフトウェア投資額	0.1%	0.3%	0.2%
	研究開発費	0.0%	0.1%	0.0%
	能力開発費	0.01%	0.01%	0.01%
	広告宣伝費	0.9%	1.8%	1.2%
	輸出売上高	0.1%	0.5%	0.3%
M&A実施企業比率 （2012～2021年度）		6%	10%	29%

【業界トレンド】

- 国内人口減少による地方部の市場縮小とインバウンド需要増加
- M & A 増加による業界再編・大規模グループ化
- インフレ環境下での値下げ競争から高付加価値化への転換
- デジタル化・省力化技術の普及（EC市場拡大、キャッシュレス対応、無人レジ・店舗拡大等）

②中堅企業の成長パターン

- 日用品・食料品・医薬品等では仕入れや物流コストの削減・プライベートブランドの開発力等の面で規模の経済が働きやすく、大企業への集約が進む（ドミナント戦略）一方、高単価専門品（アパレル、作業服、ベビー用品、スポーツ用品、雑貨、アウトドア用品等）や特定地域では、中堅企業が、製品開発機能や複数サービスを組み合わせるニッチ市場を形成しつつ着実に成長するパターンが見られる。

（差別化要因）

コモディティの販売のみでは差別化が図りづらく、薄利多売・低生産性となるため、製品開発機能や付帯サービスを取り込んだブランド力形成が高付加価値化の鍵

（事業戦略）

総じて市場競争が激化する中、自社の強み（ブランド力や運営ノウハウ、DX基盤等）を生かせる条件下において、規模の経済又は範囲の経済を効かすM&A（ロールアップ又はサービス拡充）は有効、フランチャイズにより高収益化する選択肢も

（立地戦略）

高付加価値品の販売店を全国主要都市に展開するか、地域密着型で複数製品・サービスを組み合わせる販売するかに二分、クロスボーダーM&A等により海外へ販売網を拡げるケースも

③中堅企業の直面する主な課題

- 人口減少による需要減・人手不足と原材料高騰の中で、値下げ競争から脱却し、いかに高付加価値化・値上げ・オペレーション効率化（＝生産性向上）を実現するかが課題。
- SPA化・多角化等のためのM&Aや業務提携にかかる知見・ノウハウの向上・（外部からの）補完が必要。

*1 売上高合計及び年平均市場伸び率は、「経済構造実態調査（2019・2023年度調査）」から、日本標準産業分類における「56 各種商品小売業」～「58 飲食料品小売業」及び「60 その他の小売業」を合計した値を採用。国内中堅企業数は「経済センサス（令和3年度調査）」から算出。

*2 「企業活動基本調査（2013～2022年度調査）」から、2021年度時点における各種加重平均の数値を採用。売上高対比については、直近3期における加重平均値を採用。企業規模の判定は、2021年度実績の資本金及び従業員数に基づく（対象企業数：中小企業 1,532社、中堅企業 887社、大企業 227社）。

小売業の中堅企業（上場企業）の例

※直近決算期時点における時価総額で降順

企業名	従業員数	資本金額	売上高	時価総額	成長率	営業利益率	特色
ワークマン （東京都）	381人	16億円	1,326億円	3,143億円	15%	17%	作業服・作業関連用品の大型専門店チェーン。関東から全国展開。
ドウシシャ （東京都）	820人	50億円	962億円	793億円	1%	7%	生活関連用品の企画・開発・生産・販売を中心とした「開発型ビジネスモデル」と、国内有名メーカーの食品や海外有名ブランド商品を仕入・販売する「卸売型ビジネスモデル」を軸に事業を展開。
BuySell Technologies （東京都）	1,127人	9億円	277億円	669億円	22%	3%	インターネット専門の総合リユースサービスを提供。
松屋（東京都）	537人	71億円	344億円	463億円	-16%	9%	1869年に創業された百貨店。銀座と浅草に店舗を構え、高級ブランドやラグジュアリーファッション、アクセサリを取り扱う。
新日本製薬 （福岡県）	301人	42億円	367億円	404億円	3%	11%	化粧品、「朝イチスッカリ！」シリーズなどの健康食品、医薬品の商品開発、販売を行う。
魚力（東京都）	539人	16億円	322億円	349億円	3%	4%	鮮魚・寿司の小売を中心に、外食、卸売事業も展開。百貨店を中心に出店。
三陽商会（東京都）	1,143人	150億円	614億円	335億円	1%	5%	「Paul Stuart」、「MACKINTOSH London」などを展開する、婦人子供服をはじめ、紳士服などを手がける総合アパレル企業。
ツツミ（埼玉県）	879人	131億円	199億円	327億円	3%	8%	ネックレス、ブレスレットや指輪といった宝飾品を手がける。宝石の買付けから販売まで一貫して手がける。
パロックジャパンリミテッド（東京都）	1,356人	83億円	548億円	284億円	-3%	2%	MOUSSY、SLYなどのSPA型レディースアパレル小売店を展開。独自の多品種小ロット型ビジネスモデル。
ファーマフーズ （京都府）	141人	20億円	406億円	277億円	38%	10%	機能性食品素材の開発・販売や創薬事業を展開。主力はGABA。

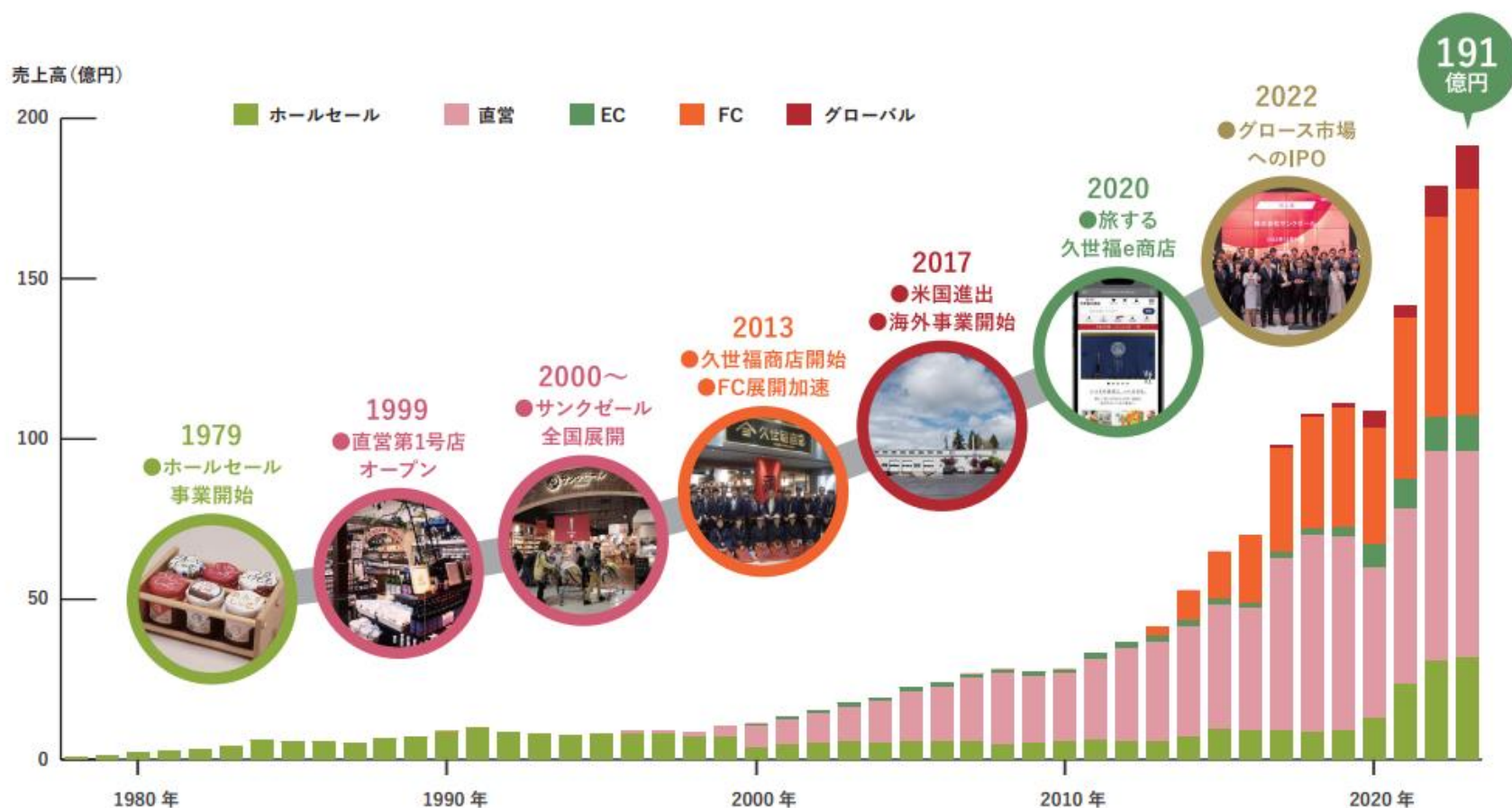
※日本標準産業分類における「56 各種商品小売業」～「58 飲食料品小売業」及び「60 その他の小売業」で、中堅企業に該当する上場企業が対象。

※各数値は直近決算期における単体数値を採用。なお、独立系企業（子会社でない企業）かつ連結従業員数1万人以下の企業に限る。成長率は、直近5年間の年平均売上高成長率。

(参考) 小売業の事例①：株式会社サンクゼール

(長野県、食品製造小売、資本金：11億3,415万円、従業員数：(連結) 811名、(単体) 784名、1982年設立、東証グロース上場)

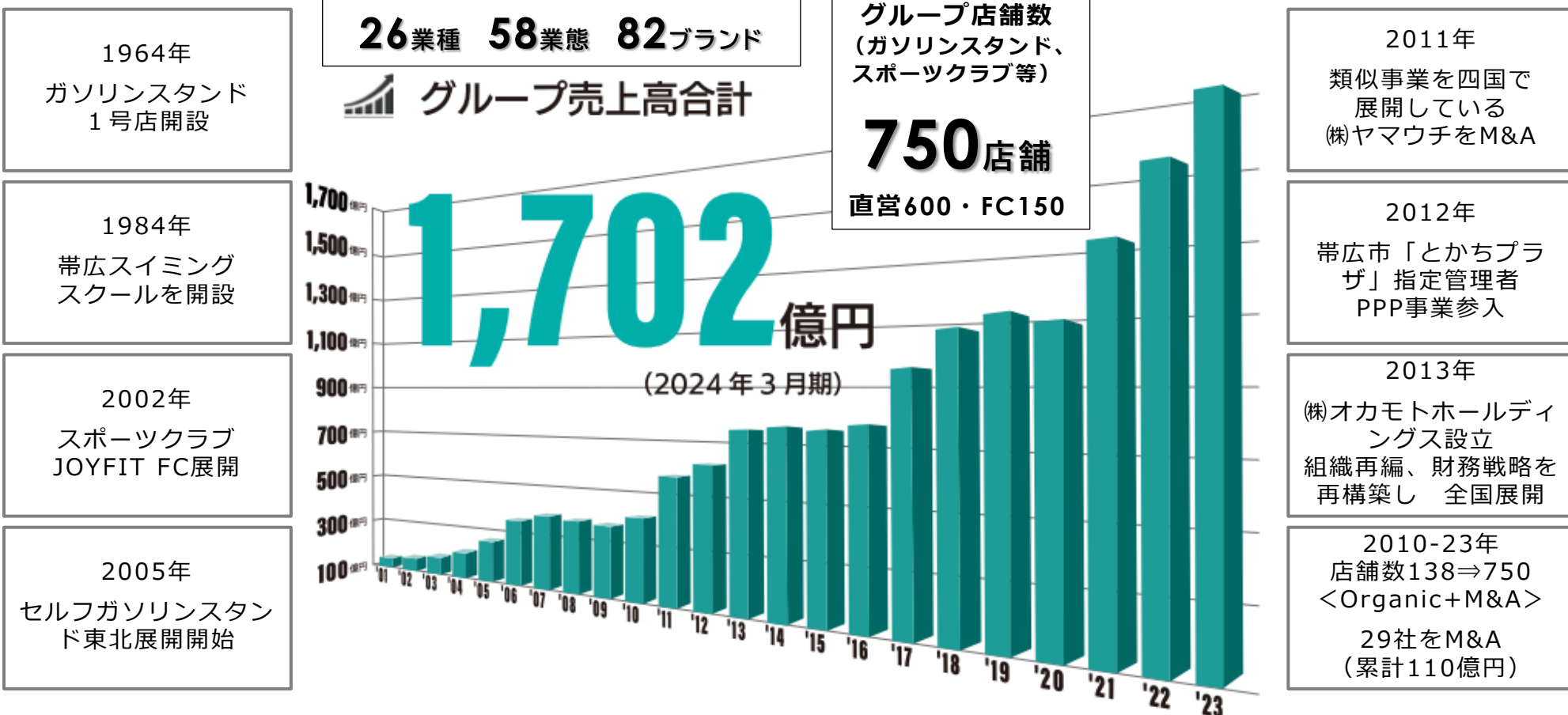
- ジャム・ワイン・和食・冷凍食品等の食品の製造小売業（SPA）。ペンション経営を祖業とし、ジャムの生産販売、レストラン開業、ワイン工場投資、小売店舗展開、和食ブランド（久世福商店）、FC展開、海外展開、EC展開と事業を発展。500以上の生産者ネットワークと全国160店舗・ECサイトを繋げ、地域産品の特性を生かした多様な高付加価値食品を生産から販売まで一貫して手がけられるSPAモデルが強み。



(参考) 小売業の事例②：株式会社オカモト

(北海道、ガソリンスタンド運営、資本金：8,500万円、従業員数：(連結) 2,434名、1950年設立、非上場)

- 地域に根ざした複数のエッセンシャルサービスを手がける複合企業。北海道のガソリンスタンド経営を拡大し、その後、「ネットで買えないサービス」事業への多角化（スイミングスクールやスポーツクラブ、公共施設管理、介護等）を進めながら、積極的にM&Aを繰り返し、事業相互のシナジー（販促共通化等）を生み出しつつ、全国にサービス網を拡大、グループ入りした企業の雇用環境を改善（全国750店舗以上を運営）。
- ガバナンスの強化、M&A推進体制の強化（PMI人材の採用等）と高額なM&A仲介手数料が課題。

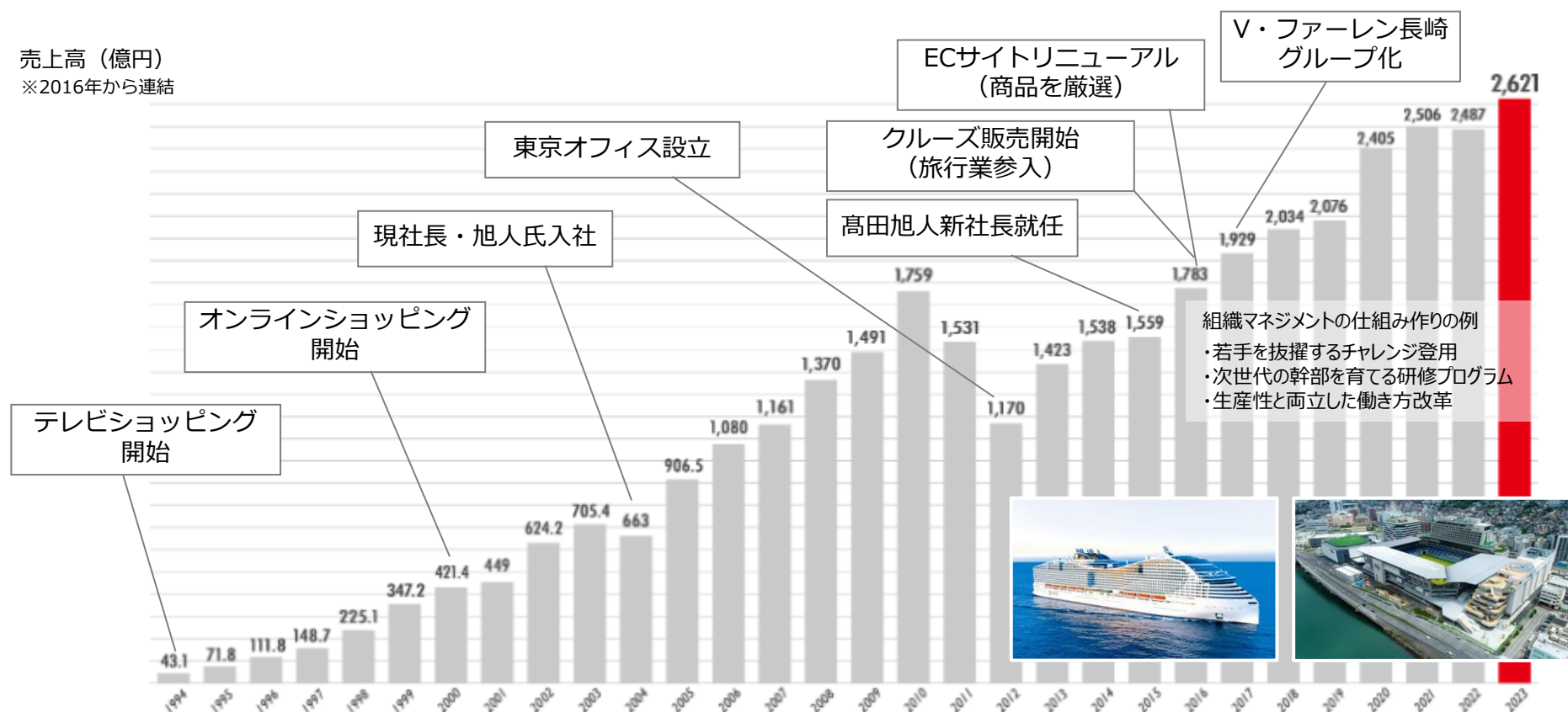


(参考) 小売業の事例③：ジャパネットグループ

(長崎県、テレビ通販・EC事業、資本金：3億円、従業員数：343名、1986年設立、非上場)

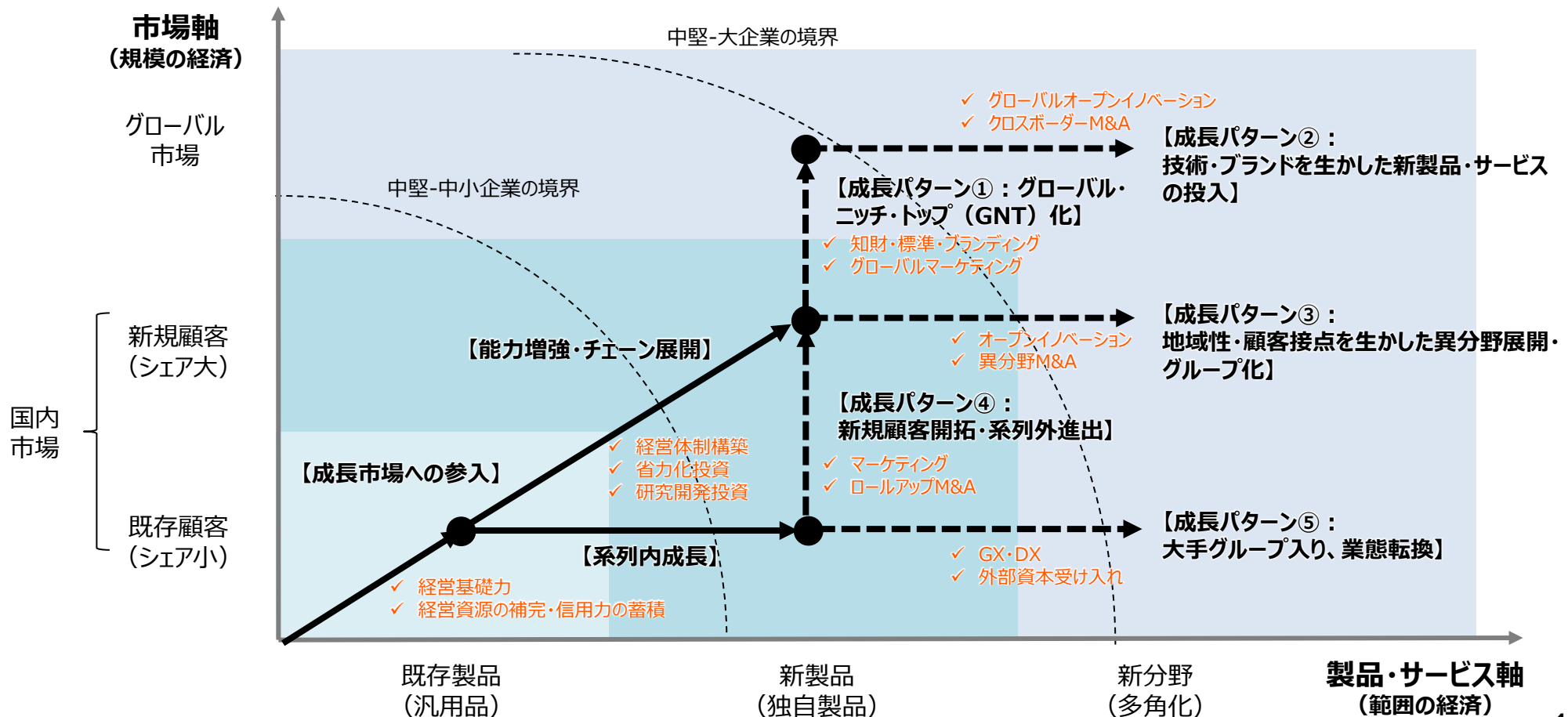
- 通信販売等を手がける。創業者・高田明氏の強力なリーダーシップの下、良い商材を「見つけて、磨いて、伝える」力を強みとして、ラジオ通販、カタログ通販、テレビショッピング、ECへと媒体を拡げてチャンネルミックスでの通販事業を拡大。現社長・高田旭人氏の経営参画後も、強みを生かしつつ、東京オフィス設立によるバイヤー機能強化、EC商材の厳選集中、アフターサービス機能強化、クルーズ販売、働き方改革・組織マネジメントの仕組み作り等に取り組み、成長を持続。さらに、長崎県の地域活性化のため、地元スポーツクラブの運営に取り組み、スタジアムを含む複合施設（2024年完成）に約1,000億円を投資する等、第2の柱となる事業を推進。

売上高（億円）
※2016年から連結



中堅企業の成長パターンの分類（案）

- 中堅企業の成長には、ファイナンス・人材等の共通的な経営課題のみならず、業種固有の要因・課題が存在しており、大規模投資による成長パターンを“普遍化”すると以下のように5つに類型化。（選択肢が分岐するが故に成長ビジョン・事業戦略に基づいた非連続的な成長投資が必要になる。）
- 事業環境は時代とともに変化していくが、飛躍的成長要因は、時代を超越して普遍的に適用できる可能性が高い。更に事例を蓄積の上、社会の共有知とし、きめ細やかに成長課題を明らかにしていくことが重要か。



(参考) 過去に整理された「中堅企業論」(専修大学・中村秀一郎、1964年)

- 60年前に整理された中堅企業の成長要因・示唆が、今もなお有効である可能性。

1 中堅企業論の課題

- 中堅企業は、大企業と中小企業に二分する二重構造論において捕捉されなかった存在。
- しかし、従前の中小企業像を超えて、国際市場における高い市場占有率、効率的な量産体制及び研究開発体制による高い生産性・賃金水準、多様化する顧客ニーズに対応する販売方法の確立等を示し、独立して成長する中堅企業群が顕在化。
- 中堅企業を政策対象として捉えることは、保護主義的な中小企業政策への転換を迫るもの。大企業体制の矛盾と限界への対応という点で、ベンチャービジネス論と対をなす。

2 中堅企業的基本的特徴

- 成長過程に資本増強を行うことを前提とし、資本金10億円以下を中堅企業と定義(大企業子会社を除く)。
- 同族会社としての性格を強く残し、その欠陥を除去するための社外取締役制の導入、経営と所有の分離、専門スタッフ・研究機関の設置、近代的経営管理組織の整備等の特徴を有する。独自の技術・ノウハウを有し、時には大企業をも凌ぐ、市場占有率や利潤率に。

3 中堅企業経営者論

- 中堅企業の経営者は、「個人の富の追求」ではなく、「指導者・管理者」としての性格を強く持つ。成長過程において、資本家から経営者の役割が重くなる。経営者の学歴・出自には多様性あり。
- 高い成長目標を掲げることで、労使対立を回避し、労働者の意欲を高めることが可能。ただし、中間管理職の人材欠如が課題に。

4 中堅企業成長の主体的要因(製造業)

- 産業構造の高度化・市場拡大に伴う社会的分業の進展の中で、専門化(技術蓄積)と量産化(資本蓄積)で中小企業の成長が可能となり、コストダウンと技術革新によって、大企業による市場参入を阻止できる中堅企業が群生。中小企業の集合化によって中堅企業が形成された例は少ない。
- 産業機械や繊維でこの傾向が顕著であった一方、自動車部品、素材、家電等では大企業との競争が厳しく中堅の出現は限定的。
- 系列支配の下では中堅企業への発展は抑制されるが、系列外への進出によって国際市場を獲得し、中堅企業となった例も存在。
- 産業構造の知的集約型への移行により、研究開発、デザイン、多種多量生産、新事業展開、マーケティング、外部資源の積極活用、国際的展開等がより重要になっている。

5 中堅企業成長の主体的要因(流通業)

- 小売業、とりわけ、スーパーマーケットでは、高価格／低回転の百貨店に対抗した、低価格／高回転のロスリーダー戦略、問屋依存の回避による低コスト化、多様化する顧客ニーズへの対応等によって中小企業から中堅企業への成長が可能に。
- 流通全体では、製品開発機能の充実(卸・小売業自身による製品開発・ブランド化、製造業による直販)、垂直的統合の展開、多店舗展開(フランチャイズチェーン展開含む)の推進や物流施設の充実・効率化、販売方法の革新等が成長に必要な取組。
- 顧客情報・消費情報が極めて重要であることから、業種(川上・川下)を超えたシステム形成や企業間の提携・結合が有効。

第2回目の論点及び御意見の振り返り
中堅企業の役割
中堅企業の成長経路
海外の中堅企業政策

中堅企業の位置づけの国際比較

- 従業員50人以上の中規模の企業に着目すれば、ドイツはその数が多く、経済成長の牽引役となってきたことが推察される。フランスや台湾では、大企業の雇用比率が高く、中堅・中小企業の雇用は多くない。韓国では、中小企業規模に留まる企業が多く、大企業の雇用全体に占める割合は少ない。

今回の分析対象

(参考)

対象エリア	2023年 名目GDP (億USD)	従業員レンジ別の対象企業数			対象企業総数に占める割合			従業員総数に占める割合		
		50~ 300人	301~ 2,000人	2,001人~	50~ 300人	301~ 2,000人	2,001人~	50~ 300人	301~ 2,000人	2,001人~
Germany	44,561	74,774	14,096	2,265	82%	15%	2%	21%	25%	54%
France	30,309	8,376	2,183	511	76%	20%	5%	7%	10%	83%
South Korea	17,128	11,674	1,642	123	87%	12%	1%	44%	36%	20%
Taiwan	7,560	470	223	77	61%	29%	10%	5%	15%	80%
Japan	42,129	80,335	12,509	1,956	85%	13%	2%	23%	21%	56%
United States of America	273,609	185,321	34,043	7,655	82%	15%	3%	14%	15%	71%
United Kingdom	33,400	84,508	14,274	2,514	83%	14%	2%	22%	23%	54%
Italy	22,549	27,995	4,376	641	85%	13%	2%	28%	28%	44%
Canada	21,401	19,823	1,907	577	89%	9%	3%	26%	12%	62%

※G7及び中堅企業政策を行っている韓国、台湾の計9エリアで、直近掲載期において、従業員数50以上の企業を対象に、企業数、従業員数を集計。他国との比較のため各国の法律の定義ではなく、従業員数のみによって区分。

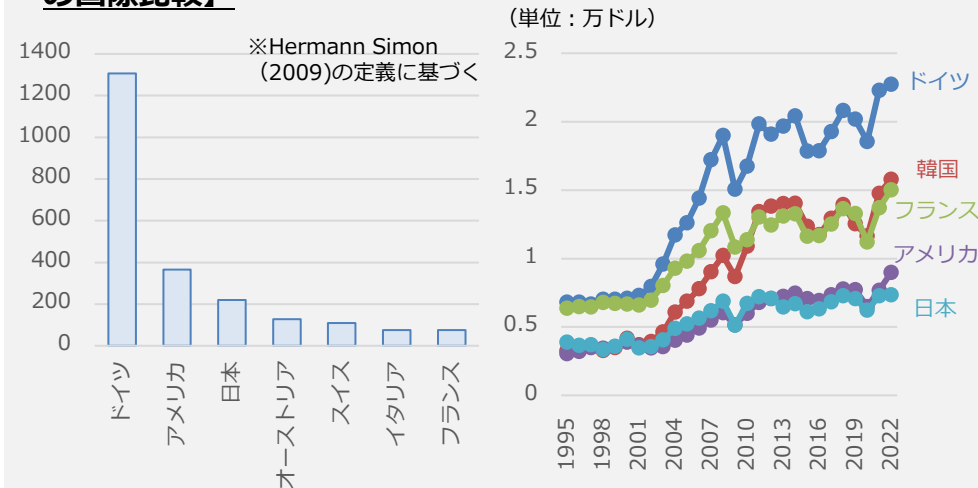
A. ドイツにおける中堅企業を巡る動向

①中堅企業の現状

【企業規模別 データ比較】 *1 ※他国との比較のため各国の法律の定義ではなく、従業員数のみによって区分

主要指標	中小企業 (従業員数 300人以下)	中堅企業 (従業員数301~2000人)	大企業 (従業員数 2000人超)
平均売上高	0.7億USD	3.2億USD (総売上の27%)	34.2億USD
平均従業員数	121人	709人 (総雇用の24%)	9,558人
1人当たり 平均売上高	56万USD	45万USD	36万USD
製造業比率	22%	23%	19%

【Hidden Champion企業数（左）と1人あたり輸出額（右）の国際比較】



②中堅企業政策の動向

- 1990年代以降、ミッテルシュタント（以下参照）の技術力・輸出力が評価され、**Hidden Champion企業（詳細後述）がドイツ経済を牽引する考え方が浸透**し、他国の中堅企業政策の創設に大きな影響を及ぼした。政策面では、企業個社よりも公的機関・大学や連携プログラム等への公費支出が大きく、エコシステム形成に注力（結果、**様々な規模の企業にオープンな支援体制**を構築）。近年の**インダストリ4.0、気候変動対策、研究開発税制創設等の中でも、ミッテルシュタントへ配慮**。
- 1990年、Hidden Champion概念提唱（Hermann Simon氏）
- 2001年、フラウンホーファー研究所、2009年、GTAI（貿易・投資振興機関）が成立（複数機関を整理統合）
- 2011年、インダストリ4.0の方針表明（2012年、Mittelstand4.0（デジタル化のテストベッド施設整備等）を展開）、2019年、気候保護プログラム2030策定（その後、ミッテルシュタント向け助成プログラムを開始）、2020年、研究開発税制創設（2024年に成長機会法で中小企業向けの税額控除率を10%上乗せ（25%⇒35%））

③中堅企業等の定義

中小企業	中堅・ 中小企業（KMU）	ミッテルシュタント （中間層）
従業員250人未満で、 売上高5000万ユーロ以下 又は 総資産4300万ユーロ以下 ※大企業が25%以上の資本・経営権を有する者を除く ※EU共通の定義	従業員500人未満で、 売上高5000万ユーロ以下 ※IfM Bonnによる定義 ※連邦政府の研究開発助成プログラム（ZIM等）では従業員数500人未満（一部1000人未満）が対象	規模等の明確な定めはなく、 独立性を有するファミリービジネスの総称として用いられるケースが多い

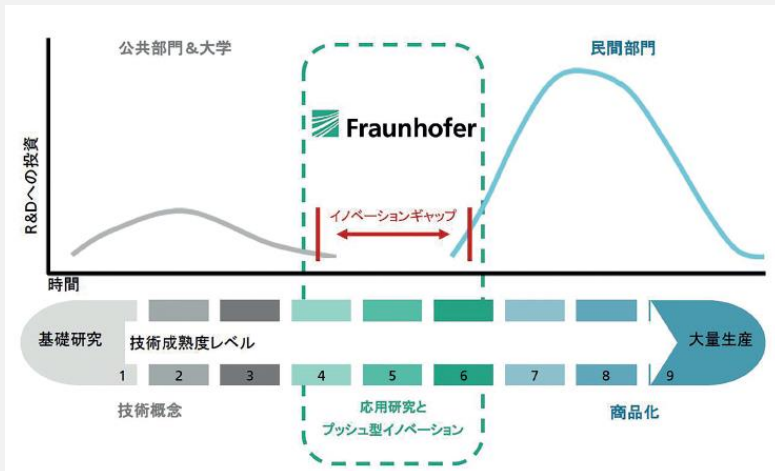
*1 平均売上高、平均従業員数は、「Orbis」に掲載されている直近年度の従業員数が50人以上の企業のうち、従業員数及び売上高の双方が掲載されている企業を対象に集計。製造業比率は、Orbis独自の業種コードにおける「Manufacturing」に該当する企業数を、対象企業総数で除した値（対象企業数：中小企業 20,604社、中堅企業 8,376社、大企業 1,674社）。

出所 グローバル企業情報データベース「Orbis」掲載情報、Hermann Simon "Hidden Champions of the 21st century"（2009）、OECD.Stat、ドイツ政府HP、ボン中小企業研究所HP（IfM Bonn）等を基に作成

ドイツにおける中堅企業向け政策の概要

① 研究開発支援について

- **フラウンホーファー研究機構**：学术界と産業界の橋渡しによってイノベーションギャップを埋め、基礎研究の知識を応用研究に移転し、イノベーション創出に繋げる公的研究機関。研究領域は、ヘルスケア、セキュリティ、モビリティ、エネルギー、生産技術、コミュニケーション等幅広い産業技術をカバー。政府から基礎研究向け資金の提供を受けるだけでなく、企業に委託研究・共同研究・コンサルティング・ワークショップ等のサービスを提供。グローバルネットワークを構築し、世界中の企業にも共同研究の門戸を開き、幅広くニーズを収集。
- ✓ 予算総額：34億ユーロ（民間企業委託30%、公的プロジェクト40%、政府拠出金30%）
- ✓ 人員：32,000人（うち学生が8,000人）
- ✓ 拠点数：ドイツ国内76カ所、80カ国にパートナー（様々なイベント開催、リクエストフォームから英語でニーズ受付）
- ✓ 共同研究企業数：約8,000社（うち2/3（数ベース）・1/3（金額ベース）が中小企業）



② 国際展開支援について

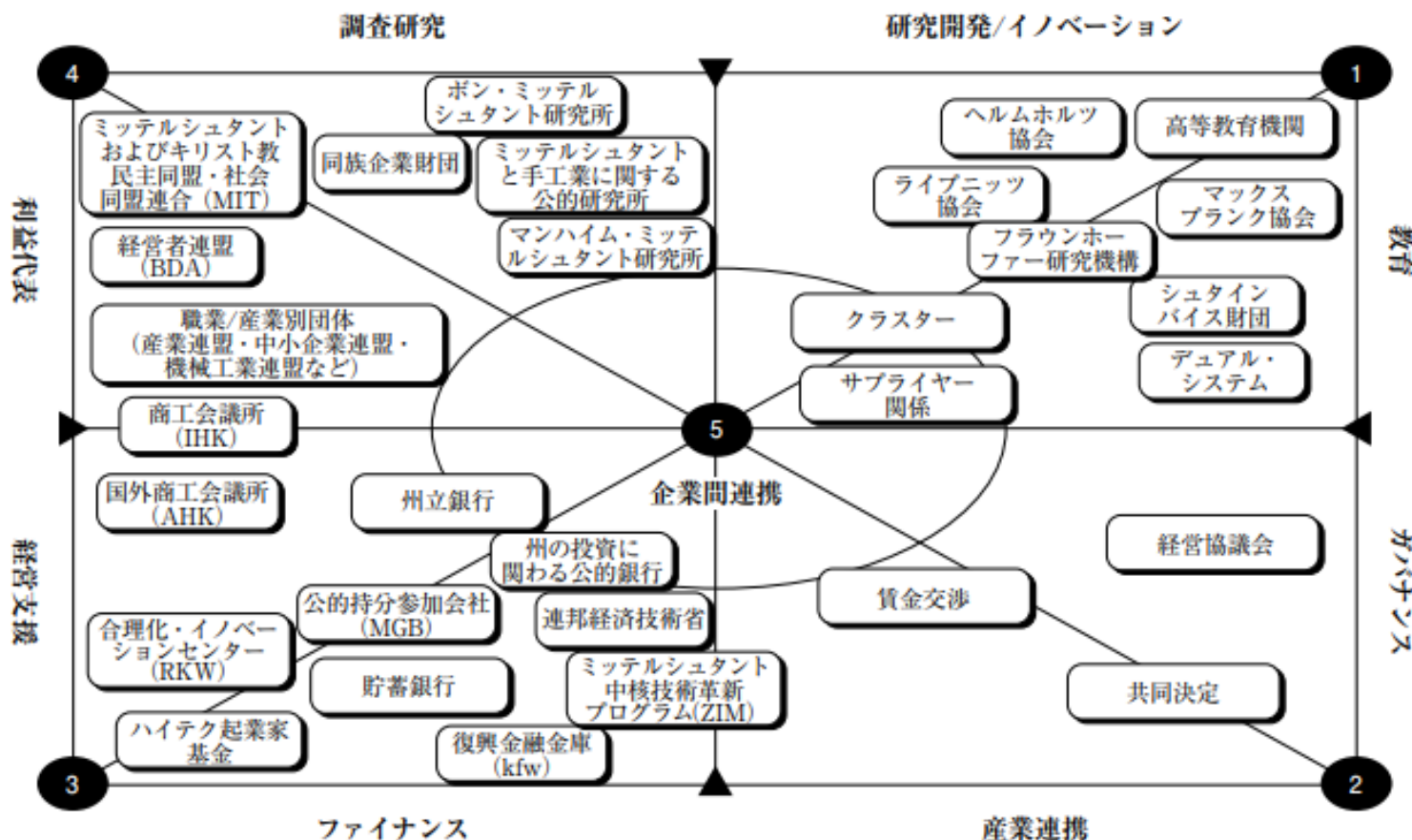
- **GTAI（ドイツ貿易・投資振興機関）**：ドイツ対外貿易とドイツ投資拠点の誘致を促進する経済振興機関。ドイツのミッテルシュタント向けに、輸出先国の規制やマーケット情報等の基礎知識や調査分析レポートを提供。90カ国に拠点を持つドイツ在外商工会議所とも連携。
- ✓ 人員：412人（うち87人が海外拠点）
- ✓ 拠点数：60以上の海外拠点・パートナー
- **Mittelstand Global**：連邦政府が提供する、国際展開の包括的支援プログラム。国際展開戦略の策定や輸出国の市場に関する情報提供から、ビジネスパートナーのマッチングやイベントへの出展支援、国外要人の招聘、輸出保証等をニーズに応じて一体的に提供。エネルギー輸出イニシアチブ等、分野限定型のプログラムも実施（毎年170のイベントに約700社が参加、予算額0.2億ユーロ）

③ 商工会議所について

- ドイツでは、**全ての企業が商工会議所の会員になる**ことが法律で定められており、国内に80の商工会議所が存在。小規模企業は会費が免除され、1社1議決権を有するため、ミッテルシュタントの意見が強く反映される。会員企業に対して、政策を紹介し、意見を集約する窓口としての機能を有する。
- 国際展開については、規制や関税等の情報提供やコンサルティング・イベント出展支援等のサービスを提供。
- 研究開発については、EU・連邦政府・州政府の各レベルのファンディングプログラムのうち最適なものを紹介し、申請をサポートする。

(参考) ミittelシュタントの成長を支えるエコシステム

- ドイツでは企業規模や産業分野を限定せず、連邦政府・州政府・民間の支援機関が密接に連携・同期し、企業のニーズに応えるための伴走支援ネットワークを形成。また、当該ネットワークは国内に留まらず、グローバルな事業活動（オープンイノベーション、輸出等）を促進する機能を有している点で特徴的である。



出所：Kohler, D. et Weisz, J.-D.(2012), p.67を一部加筆・修正。

(参考) 隠れたチャンピオン (Hidden Champion企業) について

- Hidden Champion企業とは、①世界市場で業種上位3位以内もしくは所在地大陸トップシェア、②売上高40億ドル以下、③一般的に無名な企業、を指す。
- 1990年、コンサルティング会社経営者のHermann Simon氏によって提唱され、以降、様々な事例・実証分析が発表され、2000年代の輸出急増の中、ドイツ経済の中心的な柱となっているという考え方が浸透。

8つの教訓

1. 野心的な目標とリーダーシップ

- ・ 「成長と市場でのリーダーシップ」という非常に**野心的な目標を早い段階で明確化**。

2. 好業績を上げる従業員

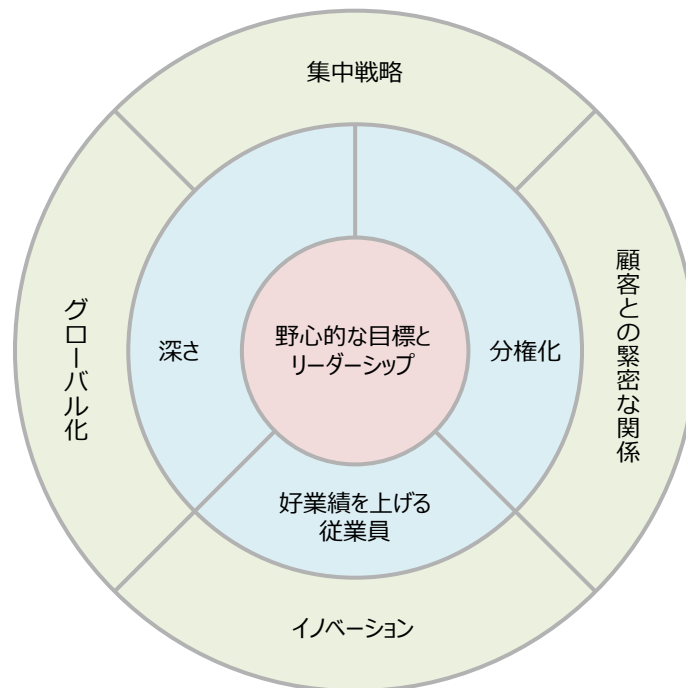
- ・ **能力の高い人材を採用、教育、訓練**するだけでなく、**低い離職率**を維持。

3. バリューチェーンの深さ

- ・ **バリューチェーンを深化**させることで、**市場において独自性と競争優位性を確保**。

4. 分権化

- ・ **規模拡大の過程で分権化を徹底**（分権レベルは組織、プロジェクトなど様々）。



5. 集中戦略

- ・ **狭い市場**で限られた経営資源を集中。
- ・ コア事業を中心に**ソフトな多角化**。

6. グローバル化

- ・ **グローバル化により狭い市場を拡大**。
- ・ 海外子会社設置、人材のグローバル化。

7. イノベーション

- ・ 積極的な**研究開発投資と成果（特許）**。
- ・ イノベーション推進力は**技術と市場**の両方。

8. 顧客との緊密な関係

- ・ 顧客との**緊密かつ継続的な関係**を維持。
- ・ 顧客とは**相互依存関係（共生）**。

特長

高い自己資本比率、2／3は同族経営企業、平均売上高4.3億万ドル、平均従業員数2,037人、産業財約7割

B. フランスにおける中堅企業を巡る動向

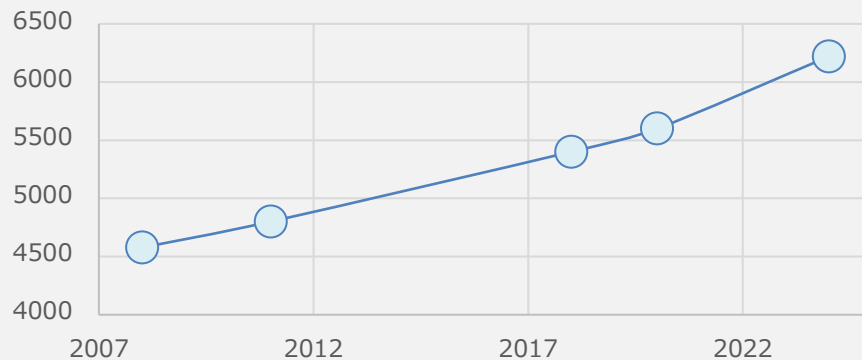
①中堅企業の現状

【企業規模別 データ比較】*1 ※他国との比較のため各国の法律の定義ではなく、従業員数のみによって区分

主要指標	中小企業 (従業員数 300人以下)	中堅企業 (従業員数301~2000人)	大企業 (従業員数 2000人超)
平均売上高	0.5億USD	3.1億USD (総売上上の14%)	70.1億USD
平均従業員数	120人	656人 (総雇用の10%)	23,409人
1人当たり 平均売上高	43万USD	48万USD	30万USD
製造業比率	21%	20%	23%

【中堅企業数の推移】

※フランスの法律の定義に基づく



*1 平均売上高、平均従業員数は、「Orbis」に掲載されている直近年度の従業員数が50人以上の企業のうち、従業員数及び売上高の双方が掲載されている企業を対象に集計。製造業比率は、Orbis独自の業種コードにおける「Manufacturing」に該当する企業数を、対象企業総数で除した値（対象企業数：中小企業 7,998社、中堅企業 2,158社、大企業 510社）。

出所 グローバル企業情報データベース「Orbis」掲載情報、山口隆之「近年のフランスにおける中堅企業を巡る議論」（2015）、フランス政府HP等を基に作成

②中堅企業政策の動向

● 歴史的には、国と密接な関係を持った大企業向けの政策と、創業支援を中心とした中小企業政策に二分した産業政策が展開されてきた一方、貿易収支悪化・製造業の競争力低下・高い失業率・民間研究開発投資の停滞といった問題の一因として、ドイツのミッテルシュタントのような中間層の企業群が少ないことに着目し、2008年以降、中堅企業向けの振興策を開始・発展させてきており、着実に中堅企業数が増加している。

- 1995年、中堅企業の経済団体として中堅企業運動（METI）設立
- 2008年、経済現代化法において中堅企業（ETI）を定義
- 2012年、公共投資銀行法を制定し、中堅・中小企業向け信用保証・投資ファンド・貿易保険等を担う公的金融機関を統合し、「フランス公的投資銀行（BPI France）」を設立
- 2019年、企業の成長・変革のための行動計画法（PACTE法）を制定し、各法の従業員閾値を簡素化・猶予措置設定
- 2020年、中堅企業（ETI）国家戦略を策定、2022年に改訂

③中堅企業の法律上の定義

中小企業（PME）	中堅企業（ETI）	大企業（GE）
従業員250人未満で、 売上高5000万ユーロ以下 又は 総資産4300万ユーロ以下 ※大企業が25%以上の資本・経営権を有する者を除く ※EU共通の定義	従業員5000人未満で、 売上高15億ユーロ以下 又は 総資産20億ユーロ以下 ※中小企業を除く	左記以外

フランスにおける中堅企業政策の概要

①中堅企業（ETI）国家戦略について

- 2020年、マクロン大統領は、中堅企業のフランス経済における役割の重要性と中堅企業固有の課題を解決し発展をサポートすることを目的として、ETI国家戦略を発表。
- 2022年には、以下のような取組方針等を明記。

①中堅企業の技能・人材へのアクセス向上と魅力発信・文化醸成

- ✓ ETIツールドフランス：経済財政復興大臣等が各地域へ出向いて中堅企業への視察・対話を実施、中堅企業運動（METI）が地域ごとにETIクラブを組成して中堅企業の意見を集約
- ✓ ETI大使の設置：中堅企業のPRを担う大使2名を設置（Catherine Lagneau（地質研究所長）とFrancois Luscan（包装会社CEO））
- ✓ 国家統計における中堅企業の組み込み、政府と経済団体の間で中堅企業リストを共有

②中堅企業固有の課題に対応した公的機関の支援強化

- ✓ BpiFranceによるETIアクセラレータプログラム（右記）
- ✓ Team France Exportによるアクセラレータプログラム：市場選定・輸出計画策定から商談、人材・資金調達、規制対応までをアドバイザーチームが一貫してサポートする24ヶ月のモジュール・プログラムを提供 ※BpiFrance、Business France、外国貿易アドバイザー（既に国際展開済みの企業によるメンターシステム）、税関による支援
- ✓ 産業財産庁（INPI）による成熟度に応じた支援：知財活用にかかる診断・戦略策定支援・研修・助成等
- ✓ 研究開発税制（減税総額69億ユーロのうち18億ユーロが中堅企業向け）
- ✓ 事業承継税制（75%免除）適用にかかる報告義務の緩和

③中堅企業のエコロジカルな移行（GX）と投資能力強化・競争力向上

- ✓ フランス復興計画・InvestEU・ERDF等の枠組みにて投資促進（フランス復興計画で469の中堅企業に5.7億ユーロを拠出）
- ✓ 戦略分野の脱炭素推進プログラム「France2030」による破壊的イノベーションの投資促進（10年で540億ユーロ）

②BpiFranceによるアクセラレータプログラム

- BpiFranceは、中堅・中小企業向けの出融資・貿易保険等を手がける政府系機関。（2012年に複数機関を統合、従業員数3,500人、50の地域オフィス、670億ユーロの資金供給）
 - ファイナンスだけでなく伴走支援体制を強化するため、2015年にアクセラレータプログラムを開始（外部コンサルタント1,500人×10日間+内部コンサルタント250人×3日間でのべ6,000件/年の診断を実施の上、1,000社程度がプログラムに参加（中小企業含む））。
 - 独立系の中堅企業を対象として、成長戦略策定や国際展開、経営スキル向上、パートナー探索等について、個別コンサルティング・集団トレーニングのプログラムを提供（18～24ヶ月、計26日間、参加費9.8万ユーロの4割をBpiFranceが負担、大学と連携）。
- ※規模、地域、産業、テーマ（ファミリービジネスや輸出等）ごとに属性が共通する企業群を集めることが成果を高めるポイント
- これまで392社の中堅企業が参加。参加後2年間で売上35%増、従業員数12%増、輸出額29%増を実現。

③ETIncelles（エタンセル=閃光）プログラム

- 2023年、強い成長力を有する中小企業の中堅企業への成長を支援することを目的としたプログラムを開始。2027年までに500社の支援を計画（第4期まで選定済）。
- 対象となる中小企業は、①従業員数が60-220人規模であること、②売上高が過去2年間成長していること、③イノベーション力・輸出力を有すること、という条件で選定（企業からの申請を受付）。
- 支援策は、①政府の単一窓口（担当職員）の設定、②45人の政府関連地域特派員ネットワークの動員、③企業同士のネットワークの場の構築、の3つを12～18ヶ月間提供。

(参考) 中堅企業政策開始時のフランス政府関連報告書

「中堅企業の発展 (Le développement des entreprises de taille intermédiaire)」

(2008年、経済・社会・環境評議会)

フランスの産業構造は、大きく二極に分かれている。すなわち、一方の極には、戦後を中心として国と密接な関係を保持してきた少数の大企業が存在し、他方の極には、主に伝統産業に属する多くの小企業がある。フランスはこれまで、これら両セクターに対して政策的な目を向けてきたのであるが、その結果として、両極に挟まれた領域、すなわち中間規模の企業群が忘れ去られる事となった。

しかしながら、このいわば第三の領域に属する企業は、フランス経済の屋台骨、もしくは、フランス産業のダイナミズムの源泉ともいえるべき存在である。その多くは、同族経営を保持し、資本や経営の継続性を保ちつつも、イノベーション活動や研究開発に積極的であり、かつ持続的な生産性の向上や雇用の維持拡大、あるいは輸出への貢献という点で大きな可能性を秘めている。

何より問題なことに、フランスにはこのような潜在能力をもつ中間規模企業が他国に比べ格段に少ない。すなわち、政府は、戦後のドイツ経済を牽引してきたミッテルシュタントのような企業層の厚みを増やすべく、政策的な配慮を行わなくてはならない。2008年の経済近代化法によって設定された中堅企業の支援に向けて考慮すべきは、以下の諸点である。

- 公的統計の整備や調査の実施によって中堅企業の認知度向上を図ること
- 行政諸機関と民間企業の連携を強化し、かつ行政手続きの簡素化や規制環境の安定化を図ること
- 輸出振興に向けた中堅企業ニーズを把握すること
- 研究開発をはじめとするイノベーション活動を支援すること
- 内部昇進機会の拡大やキャリアや能力に応じた教育など、人材開発活動に向けた支援を行なうこと
- 中堅企業向け資金の拡充（信用保証制度や特殊ファンドの新設など）を図ること
- 同族経営の円滑な事業承継を実現すべく諸施策の見直しを行うこと

「ミッテルシュタント：われわれのミッシング・リンク (Mittelstand : notre chaînon manquant)」

(2008年、仏独経済分析評議会)

注目すべきは、ドイツには中堅企業が多く存在しており、これらの多くが機械加工、機械設備あるいは、特殊化学分野といった、いわゆるグローバル・ニッチ市場において圧倒的なシェアを誇り、輸出に貢献しているという事実である。この点、フランスには従業員数250人～3000人規模の企業が少ないばかりか、研究開発や輸出力でも後れを取っている。ヨーロッパを牽引する両国の競争力格差は、地域的な不調和へと繋がりがねない。したがって、中堅企業や成長性の高い中小企業の振興は、欧州収斂の観点からも重要である。

そもそもフランスには、国際競争力を備えた、ごく少数の大企業と圧倒的多数の小企業という構造があり、中間規模企業層の厚みが無い。小企業の多くは、商業、伝統産業、飲食業や観光業といった製造業以外に分布しているため、これらの輸出寄与度は極めて低い。これに対してドイツには、高い技術力や輸出力を有する中堅企業、一般にはミッテルシュタントと呼ばれる企業が厚い層を成し、地域経済や雇用を支えている。これら企業は、フランスにとってまさに、ミッシング・リンクともいえるべき存在である。

フランス版ミッテルシュタントの振興に先立って必要なのは、こうした企業に対する社会的評価の向上である。これは文化や思想面での変革でもある。すなわち、政策的努力によって、フランス国民レベルにおける企業家活動への理解を深め、成長意欲をもつ企業に対するイメージ向上を図らねばならない。そして、中堅企業の特性を統計やデータによって明らかにし、数多く存在する企業成長の阻害要因を取り除く作業が必要である。具体的な政策課題としては、次のものがある。

- 家族や親族を中心とする資産の保障（相続や投資に関わる優遇税制）
- 事業承継や世代間の財産移転に有利な相続制度の導入
- 経営者教育の仕組みづくり
- 専門的技能をもつ人材の採用促進や、公的研究機関や大学あるいは民間企業間における人材の流動性確保
- 地域レベルでの企業連携の推進や、輸出型大企業と中小企業の連携強化に向けた取組
- 中堅企業が対外投資をおこなう際の支援

C. 韓国における中堅企業を巡る動向

①中堅企業の動向

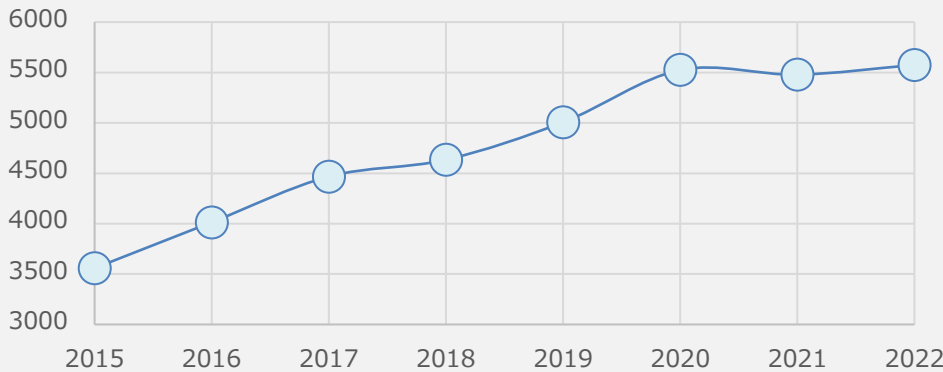
【企業規模別 データ比較】 *1

※他国との比較のため各国の法律の定義ではなく、従業員数のみによって区分

主要指標	中小企業 (従業員数 300人以下)	中堅企業 (従業員数301~2000人)	大企業 (従業員数 2000人超)
平均売上高	0.5億USD	1.9億USD (総売上の26%)	20.9億USD
平均従業員数	111人	631人 (総雇用の36%)	4,666人
1人当たり 平均売上高	46万USD	29万USD	45万USD
製造業比率	49%	22%	7%

【中堅企業数の推移】

※韓国の法律の定義に基づく



*1 平均売上高、平均従業員数は、「Orbis」に掲載されている直近年度の従業員数が50人以上の企業のうち、従業員数及び売上高の双方が掲載されている企業を対象に集計。製造業比率は、Orbis独自の業種コードにおける「Manufacturing」に該当する企業数を、対象企業総数で除した値（対象企業数：中小企業 11,655社、中堅企業1,640社、大企業123社）。

出所 韓国政府公表情報（「世界的専門中堅企業育成戦略」、「第1次中堅企業成長促進基本計画」、「第2次中堅企業成長促進基本計画」、「中堅企業成長促進戦略」、「2022年中堅企業基本統計調査」、「2024年中堅企業範囲解説」）、グローバル企業情報データベース「Orbis」掲載情報等を基に作成

②中堅企業政策の動向

● 韓国の企業政策は大企業規制政策と中小企業保護政策に二分され、中小企業の範囲を超えると、成長意欲が消失し、回帰する（ピーターパン症候群）する構造であった。そのため、2010年代以降、新たに中堅企業を経済発展における牽引役と位置付け、中小企業から中堅企業の「成長梯子」政策を構築。

- 2010年、世界的専門中堅企業育成戦略策定
- 2011年、産業発展法を改正し、中堅企業概念を法定化
- 2014年、中堅企業特別法を制定し、中堅企業の定義を明確化
- 2015年、第1次中堅企業成長促進基本計画を策定
- 2018年、革新型中堅企業ビジョン2280を策定
- 2020年、第2次中堅企業成長促進基本計画を策定
- 2023年、中堅企業成長促進戦略を策定

③中堅企業の法律上の定義

中小企業	中堅企業	大企業
4つの基準すべてを満たす企業 ① 主な業種別平均売上高の規模基準以下 ② 資産総額が5,000億ウォン未満 ③ 関係企業合算平均売上高が主な業種規模基準以下 ④ 資産総額5,000ウォン以上の法人が最多出資者である企業ではないこと	4つの基準のうち1つを満たす企業（中小企業及び大企業は除く） ① 主な業種別平均売上高の規模基準を超える ② 資産総額が5,000億ウォン以上 ③ 関係企業合算平均売上高が主な業種別規模基準を超える ④ 資産総額5,000億ウォン以上の法人が最多出資者である企業	2つの基準のうち1つを満たす企業 ① 相互出資制限企業集団に属する企業 ② 相互出資制限企業集団指定基準である資産総額以上の企業又は法人が当該企業の株式又は出資持分の30%以上を所有し、最多出資者である企業

韓国における中堅企業政策の概要

①中堅企業成長促進戦略（2023年1月16日）

- 中堅企業が、実体経済の危機を克服し、強固な産業生態系構築の主役として成長できるように、2030年までに企業数1万社、輸出2,000億ドル達成を目指す中堅企業成長促進戦略を発表。以下の3つの柱で目標達成を目指す。

① 4大戦略での中堅企業の役割強化

- ✓ 4大戦略（グローバル市場進出、サプライチェーン安定化、DX対応、成長梯子の拡充）の中核となる先導企業群を育成。
- ✓ 15大中核産業を中心に、グローバル市場進出、サプライチェーン安定化、DX対応に2033年までに1.5兆ウォン規模の資金を投入し、各分野別に100～150の先導企業群を集中的に支援。
- ✓ 15大中核産業内の有望な中小企業を選抜し、中堅企業への成長速度を高める支援を実施するため、10年間で1,000社の「高成長革新企業」を選定し、R&D、輸出、人材等の支援を優先的に実施。

②自発的革新・挑戦を促す支援体制構築

- ✓ スタートアップ、研究所、大学等多様な革新主体と出会い、新事業・新技術を発見できるよう、中堅企業アライアンス、産学研及び海外ネットワーク構築等を支援。
- ✓ 中堅企業のR&D支援を「申請→評価→選定」の全過程を通じて投資促進型に転換し、申請時にPEファンド、CVC等との事前投資誘致説明会の機会を付与し、評価時に金融専門家の参加を強化し、選定時に事前に投資を受けた企業を優遇。
- ✓ 新事業への投資財源確保に際して、PEファンドやCVC等の民間資本を積極的に活用できるよう、2027年までに総額1兆ウォン規模の「中堅企業跳躍支援ファンド」を造成。

③中堅企業成長促進型インフラ整備

- ✓ 中堅企業特別法を恒久法化し、法的安定性を完備し、支援を強化。
- ✓ 中堅企業に成長した際に、支援が過度に縮小される分野については、企業の意見を収集し、関連省庁と改善策を持続的に協議。
- ✓ 地方中堅企業の人材難解消のため、雇用博覧会を圏域別に拡大開催し、地方中堅企業の採用と連携して大学の修士・博士人材を養成する支援プログラムを新設。

②税制

- 投資促進、研究開発、事業承継、雇用等の区分で、中堅企業が活用できる45項目の税制支援策が用意され、大企業と中小企業の中間の税額控除率が適用される「**中堅企業枠**」が設定されている税制も多い。

主要な税制の例	概要
統合投資税額控除	事業用資産及び施設等に投資する場合の法人税控除 ① 一般事業用：中小10%、中堅（直近3年平均売上高3,000億ウォン未満）5%、その他企業1% ② 新成長・源泉技術事業用：中小12%、中堅（直近3年平均売上高3,000億ウォン未満）6%、その他企業3% ③ 国家戦略技術事業用：中小25%、中堅（直近3年平均売上高3,000億ウォン未満）15%、その他企業15%
研究・人材開発費税額控除	研究及び人材開発費の一部を法人税から控除 ① 新成長・源泉技術研究開発費：中小企業30～40%、中堅（直近3年平均売上高5,000億ウォン未満、コスダック上場企業）、その他企業20～30% ② 国家戦略技術研究開発費：中小40～50%、その他企業30～40% ③ 一般研究・人材開発費増加分：中小50%、中堅（直近3年平均売上高5,000億ウォン未満）40%、その他企業25% ④ 一般研究・人材開発費当期分：中小25%、中堅（直近3年平均売上高5,000億ウォン未満）8～15%、その他企業2%
家業相続控除	被相続人が10年以上にわたって営む中小又は中堅（直近3年平均売上高5,000億ウォン未満）を相続人に承継した場合、相続財産価額の最大600億ウォンまで控除
勤労所得増大税制	賃金を増加する場合の法人税控除 中小20%、中堅（直近3年平均売上高3,000億ウォン未満）10%、その他企業5%

※上記の他、主要な継続施策として、潜在力のある中堅企業等を選抜・育成する「**World Classプロジェクト**」や、毎年イベントを開催する「**中堅企業週間**」等がある。

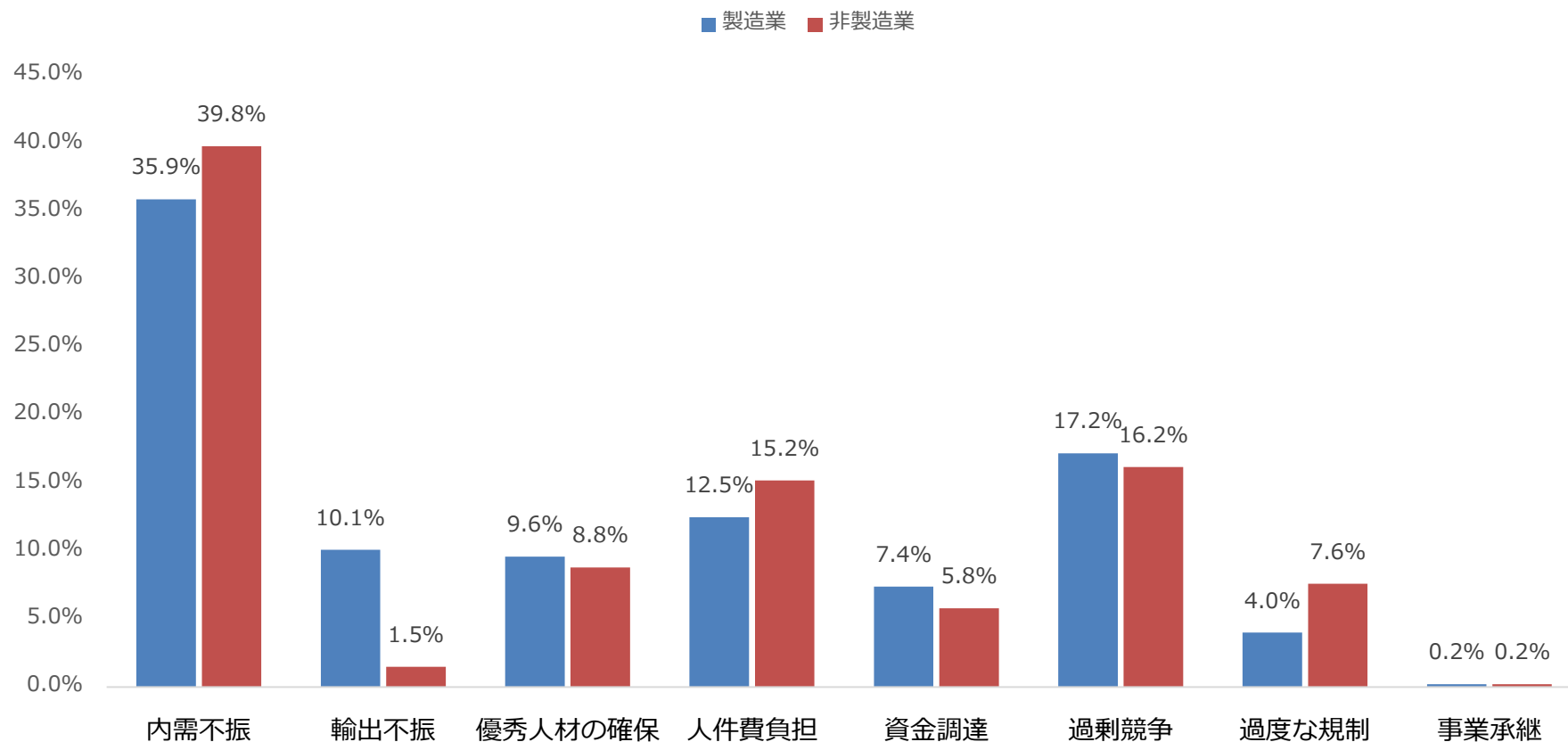
(参考) 中堅企業の主な業種別の規模基準

業種	平均売上高
衣服、アクセサリー及び毛皮製品製造業	1,500億ウォン超
革製品、バック及び靴製造業	
パルプ、紙及び紙製品製造業	
金属製造業	
電気機器製造業	
家具製造業	
農業、林業及び漁業	1,000億ウォン超
鉱業	
食料品製造業	
たばこ製造業	
繊維製品製造業（衣服製造業除く）	
木材及び木製品製造業（家具製造業を除く）	
コークス、練炭及び石油精製製品製造業	
化学物質及び化学製品製造業（医薬品製造業は除く）	
ゴム製品及びプラスチック製品製造業	
金属加工製品製造業（機械及び家具製造業は除く）	
電子部品、コンピュータ、映像、音響及び通信機器製造業	
その他の機械及び機器製造業	
自動車及びトレーラー製造業	
その他の輸送機器製造業	
電気、ガス、蒸気及び空調サプライヤー	
水道業	

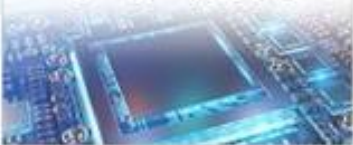
業種	平均売上高
建設業	1,000億ウォン超
卸売・小売業	
飲料製造業	800億ウォン超
印刷及び記録媒体の複製業	
医療用物質及び医薬品製造業	
非金属鉱物製品製造業	
医療、精密、光学機器及び時計製造業	
その他の製品製造業	
水道、下水及び廃棄物処理、原料再生業（水道業は除く）	600億ウォン超
運輸及び倉庫業	
情報通信業	
産業用機械及び機器修理業	
専門、科学及び技術サービス業	
事業施設管理、事業支援及び賃貸サービス業（賃貸業を除く）	400億ウォン超
保健業及び社会福祉サービス業	
芸術、スポーツ及びレジャー関連サービス業	
修理及びその他個人サービス業	
宿泊及び飲食店業	
金融・保険業	400億ウォン超
不動産業	
賃貸業	
教育サービス業	

(参考) 韓国の中堅企業が抱える経営課題

- 韓国の中堅企業が抱える経営課題として、近年、人材確保や人件費負担が増加傾向にあるが、その他にも、過剰競争・過度な規制が課題として指摘される点が特徴的。



(参考) 中堅企業成長促進戦略 (2023年) における「15大中核産業」

競争 優位 拡張型 (10大産業)	半導体 電力・システム半導体、メモリ素子設計等 	ディスプレイ OLED、フレキシブル、マイクロLED等 	二次電池 正極素材、高エネルギーリチウム電池等 	未来のモビリティ 高効率・軽量化部品、自律走行システム等 	コア素材 高機能非鉄金属、極限環境対応等 
	先端バイオ ICT融合診断機器、生体適合素材等 	エネルギー新事業 水素燃料電池、太陽光・風力部品・システム等 	先端製造 次世代知能モジュール、制御システム等 	スマート家電 IoT家電、先端センサー等 	未来型造船 環境配慮機材、修理改造システム等 
	AIロボット 協働ロボット、サービスロボット等 	航空 自律飛行制御システム、ドローン等 	次世代原子力 スマート安全部品やソリューション等 	次世代情報通信 次世代セキュリティ技術、IT融合SW等 	スマート建設エンジニアリング スマートデザイン、施工技術プラットフォーム等 
競争 優位 創出型 (5大産業)					

(参考) 韓国政府による「World Class」プロジェクトの概要

- 成長意欲と潜在力を持つ中小・中堅企業に、世界市場を拡大するために必要な支援政策パッケージを提供することで、グローバルに活躍するWorld Class企業を育成・促進することを目的として、2011～2018年に「World Class 300」、2021～2033年に「World Class +」プロジェクトを実施。

【選定基準】

	World Class 300 (2011-2018)	World Class + (2021-2033)
企業区分	中小企業・中堅企業300社	中堅企業・中堅候補企業150社
売上高基準	400億～1兆ウォン	700億～1兆ウォン
輸出比率	20%以上	50%未満
研究開発、成長性	3年平均売上高R&D投資比率2%以上、又は5年平均売上高増加率15%以上	3年平均R&D投資1%以上

【World Class +の主な支援施策】

	概要
研究開発	補助金：最大110万ドル／年（3～4年間）
輸出マーケティング	ターゲット市場に参入するための海外マーケティング支援 補助金：最大14,800ドル／年（3～5年間）
貿易関係	短期輸出信用保険（保険料最大20%割引）及び輸出信用保証（限度最大1.5倍優待、保証料最大20%割引等）の優遇支援
ファイナンス	輸出資金、企業輸出のための信用融資、各種融資制度の金利引き下げ
コンサルティング	グローバル技術革新知財戦略立案プログラム
人材	中堅企業の研究開発人材の支援施策（最大3年間の人件費補助）における加点措置

(参考) 韓国政府による「中堅企業週間」の概要

- 中堅企業の成長意欲を高め、国民に中堅企業を周知するため、中堅企業特別法により、2018年から毎年11月第3週を「中堅企業週間」とし、様々な行事を実施している。
- 2024年は、①グローバル進出、②革新・共生、③変化・未来をテーマにイベントを実施。

【2024年中堅企業週間概要】

	イベント名	概要
グローバル進出	世界一流商品証明書授与式＋輸出相談会	世界一流商品選定・広報及び認証企業の士気高揚を目的に、①証明書授与、②中堅企業輸出商談会を実施。
	中堅企業国際協力Meet-up Day	韓国中堅企業の主要進出国である米国・日本を対象としたビジネスネットワーキングの拡大を目的に、①グローバル通商環境変化に関する講演、②CEOネットワーキングを実施。
革新・共生	中堅企業革新成長政策フォーラム	中堅企業の持続的な成長のための相続・贈与税制の改編など政策的支援策の模索を目的に、①専門家による発表、②討論及び意見聴取を実施。
	中堅企業・スタートアップ共生フォーラム	革新技術を保有するスタートアップと中堅企業間の協力体制の造成を目的に、①中堅企業とスタートアップの新事業・新市場協力成功事例の共有、②中堅企業・スタートアップの協力技術のデモ、③ネットワーキングを実施。
変化・未来	中堅企業イノベーションカンファレンス	変化するグローバル環境に対応し、中堅企業の未来成長のための戦略と方向性提示のための戦略と方向性の提示を目的に、基調講演及びパネルディスカッション、②産業別セッション講演（バリューアップ、AI、未来モビリティ、先端バイオ）を実施。

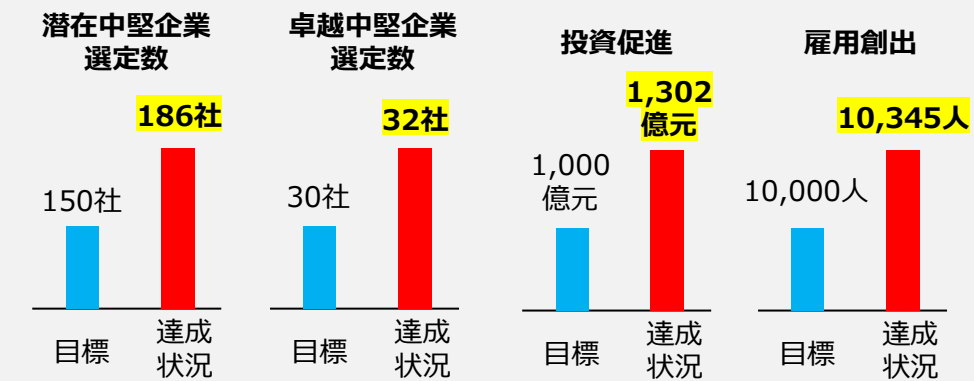
D. 台湾における中堅企業を巡る動向

①中堅企業の動向

【企業規模別 データ比較】*1 ※他国との比較のため各国の法律の定義ではなく、従業員数のみによって区分

主要指標	中小企業 (従業員数 300人以下)	中堅企業 (従業員数301~2000人)	大企業 (従業員数 2000人超)
平均売上高	0.4億USD	1.6億USD (総売上の12%)	32.2億USD
平均従業員数	132人	811人 (総雇用の15%)	12,709人
1人当たり 平均売上高	30万USD	20万USD	25万USD
製造業比率	39%	29%	13%

【中堅企業の成長を促進するための計画（2012～2014年）の達成状況】



*1 平均売上高、平均従業員数は、「Orbis」に掲載されている直近年度の従業員数が50人以上の企業のうち、従業員数及び売上高の双方が掲載されている企業を対象に集計。製造業比率は、Orbis独自の業種コードにおける「Manufacturing」に該当する企業数を、対象企業総数で除した値。（対象企業数：中小企業 466社、中堅企業 223社、大企業 77社）

②中堅企業政策の動向

- 台湾では、中小企業を中心に、専門分業と柔軟性により主要産業を効率的に運営し、個別企業の経営効率と技術力を最大限に発揮してきた。その中でも、台湾経済を支えてきた中堅企業に着目し、テクノロジー、イノベーション、ブランディング等、国際競争力を備えた中堅企業を育成するため、ドイツのHidden Champion企業を参考に、「中堅企業の成長を促進するための計画」を策定。
- 2012年、中堅企業の成長を促進するための計画を策定
- 2012年～2023年、卓越中堅企業賞（台湾ミッテルシュタントアワード）を計7回開催
- 2015年、中堅企業の成長を促進するための計画を2023年まで延長
- 2024年、中堅企業のニッチ領域への推進計画を策定

③中堅企業の法律上の定義

中小企業	中堅企業	大企業
資本金 1 億元以下 又は 常時雇用従業員 200 人未満	年間売上高 200 億元以下 又は 常時雇用従業員数 2,000 人以下 + ①強い基礎技術力をもつ ②特定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 ※大企業、中小企業の定義と重複する形で存在	資本金 1 億元超 かつ 常時雇用従業員 200 人以上

台湾における中堅企業政策の概要

①中堅企業の成長を促進するための計画 (2012年10月8日)

- 技術、イノベーション、ブランド等の面で国際競争力を持つ中堅企業をより多く育成するために、「中堅企業の成長を促進するための計画」(実施期間2012～2014年)を策定。同計画は、2015年3月に2023年まで延長することを決定。

(1) 基盤構築：中堅企業の育成に必要な推進体制の確立

- ✓ 經濟部に中堅企業育成推進の専門組織を設立
- ✓ 中堅企業向け専用窓口を設置

(2) 成長促進：潜在能力のある中堅企業(潜在中堅企業)を選定し、支援を強化することで優良な中堅企業(卓越中堅企業)を育成

- ✓ 潜在中堅企業を年間50社選定
- ✓ 潜在中堅企業に対し、人材、研究開発、知財、ブランドマーケティングの面で優遇策を実施

(3) 優良企業選定：業界のベンチマークとなる優良な中堅企業(卓越中堅企業)を選定

- ✓ 卓越中堅企業を毎年10社選定

【計画目標】

策定時 (2012年～2014年)	延長後 (2015年～2023年)
3年間で150社以上の潜在的な中堅企業を選定し、支援を強化	2年ごとに約50社の潜在的な中堅企業を選定し、支援を強化
3年間で約30社の卓越中堅企業を表彰	2年ごとに約10社の卓越中堅企業を表彰
3年以内に1,000億元の投資を促進	毎年約330億元の投資を促進
3年以内に1万人の雇用創出	毎年約3,000人の雇用創出

②中堅企業のニッチ領域への推進計画 (2024年1月18日)

- 特定分野で優れた業績を上げている卓越中堅企業を表彰し、業界の模範とするとともに、選ばれた潜在中堅企業に対して、訪問、視察、相談サービスを提供することで支援を強化し、特定分野での技術育成を継続し、市場で主導的な地位を争うことができることを目的としている。

政策	概要
中堅企業の選定	中堅企業の定義に合致する企業を対象に、特定分野で優れた業績を上げている企業を表彰し、業界の模範とする。
訪問サービス	第1回～第7回の台湾ミッテルシュタントアワードを受賞した中堅企業を対象に、コンサルタントが業界ニーズを把握し、提言を行った上で、一時的な業務改善や他のサービスの紹介を行う。費用は無料。
特定のニッチ分野における指導の深化	第1回～第7回の台湾ミッテルシュタントアワードを受賞した中堅企業を対象に、グローバルな課題に対応した専門家によるコンサルティングや支援を行う。補助金上限60万元、企業負担30万元以上。
産業連携システムに関する相談	ニッチ市場の重要な位置を占める企業がサプライチェーンの中小企業の運営を主導し、共同設計、共同生産、共同マーケティングの目標を達成するための共同プラットフォームを確立し、産業システムの生産効率と柔軟性を高め、国内外のニッチ市場の競争力を強化する。補助金上限260万元、企業負担130万元以上。
製造業のためのスマート化・低炭素化指導	従業員10人以上の製造業を対象に、製造業の低炭素化・スマート化の診断・相談を支援。改善の方向性を示し、一時的な工場改善や他のサービスの紹介を行う。中小企業は補助金上限16万元、企業負担4万元。非中小企業は補助金上限24万元、企業負担6万元。

(参考) 卓越中堅企業賞（台湾ミッテルシュタントアワード）

- 企業の模範とするとともに、技術の継続的な育成と特定市場における主導的地位の獲得を推進するため、卓越中堅企業賞（台湾ミッテルシュタントアワード）を2012年から開始。特定分野において独自性・重要性を有し、高い国際競争力を持ち、優れた業績を上げている卓越中堅企業と特定分野において将来性のある潜在中堅企業を選定。
- 卓越中堅企業や潜在中堅企業に選定されると、国からの重点支援対象となり、中堅企業を対象とした様々な支援ツールを優先的に受けることが可能。

<選定企業への優遇措置の例>

政策	概要	優遇措置
研究開発補助金	市場競争力のある製品又はサービスを開発するための研究開発を50%補助。期間は3年間。	補助金20%増額
伝統産業技術開発プロジェクト	伝統産業の革新的な研究開発能力を強化し、競争力を強化する。補助上限は200万元。共同開発の場合は1000万元。	優先採択及び補助金10%増額
革新的研究開発強化プログラム	最先端技術開発を促進し、産業の付加価値と国際市場における競争力を大幅に向上させるため、革新的な研究開発に投資する企業に対し、事業資金総額の50%補助。	潜在中堅企業は補助金額10%増額
知的財産管理プログラム	企業がコーポレート・ガバナンス、経営戦略、研究開発活動等の実務的なニーズに基づき、研究開発成果を保護し、競争力を強化するために、体系的な知的財産管理体系の構築を支援。	優先採択

<選定企業数>

	2012年 第1回	2013年 第2回	2014年 第3回	2017年 第4回	2019年 第5回	2021年 第6回	2023年 第7回	累計
卓越中堅企業	10	10	12	15	15	14	10	86
潜在中堅企業	64	59	52	63	45	71	52	406

