

令和7年度市場競争環境評価調査
（国内中堅企業等の経営形態（ファミリービジネス）
における成長阻害要因に関する実態調査）
調査報告書

経済産業省 九州経済産業局（調査受託者：株式会社帝国データバンク）

2026年3月23日

< 調査報告書概要 >

- 1. 本調査事業概要 . . . P.3
- 2. 我が国における中堅企業の実像 . . . P.8

< 第1部：我が国FB中堅企業等の経営実態と課題 >

- 1. FB中堅企業等に関する本調査の仮説及び調査結果 . . . P.15
- 2. FB中堅企業等に関する文献、統計等調査結果 . . . P.16
- 3. FB中堅企業等に関するアンケート調査結果 . . . P.17
- 4. FB中堅企業等に関するヒアリング調査結果 . . . P.20
- 5. FB中堅企業等に関する結論 . . . P.21

< 第2部：我が国中堅企業等の経営実態と課題 >

- 1. 中堅企業等に関する本調査の仮説及び調査結果 . . . P.28
- 2. 中堅企業等に関する文献、統計等調査結果 . . . P.29
- 3. 中堅企業等に関するアンケート調査結果 . . . P.30
- 4. 中堅企業等に関するヒアリング調査結果 . . . P.37
- 5. 中堅企業等に関する結論 . . . P.38

調査報告書概要

本調査事業概要

本調査事業の背景・目的

政府は2024年を「中堅企業元年」と位置づけ、中堅企業の成長を強力に後押しすることとしている。また、2025年2月、我が国で初めて中堅企業の役割や課題、官民で取り組むべき事項等を取りまとめた「中堅企業成長ビジョン」が策定されるなど、中堅企業に対する政府を挙げた成長支援がスタートした。中堅企業の定義に該当する企業は約9,000社（令和3年経済センサス活動調査）であるが、過去10年間の売上高の伸び（国内単体）や国内投資の伸び、従業員数や給与総額の伸びなどにおいて、実数・比率ともに大企業・中小企業を上回るなど、国内・地域経済牽引役としての役割は極めて大きい

また、多くの中堅企業は一定の競争力と経営規模を有しており、特に地方においては、域内の取引ハブ機能、域外からの収益獲得、良質な雇用提供等の担い手としても期待されており、より適切な事業環境整備と戦略的支援は重要な政策課題となっている。他方、我が国の中堅企業が大企業へと成長する割合は諸外国に比べて低水準であり、現下の人材・人手不足に加え、国内外の大企業と競争していくための戦略的な研究開発や迅速な経営規模拡大を目指したM&A等が十分に活用されていない、といった課題も存在している。また、我が国の中堅企業の経営実態は、中小企業と比べると（学術的な論文等を含めて）調査研究が非常に少なく、特に都市部に立地が集中する傾向が強いことから、九州地域を含む、地方におけるその実態は未だ体系的に解明されていない面が非常に多い。

我が国中堅企業の今ひとつの特徴は、ファミリービジネス（以下、FB）企業の割合が約50%と諸外国に比べて特に高いことである（特に地方においては非上場FB企業がその太宗を占める。また、上場中堅企業ではFB割合が大企業、中小企業のいずれも上回っている）。FBは、安定的な長期経営が行いやすい、経営意思の決定がスムーズ、といったメリットがある一方、外部ガバナンスが効きにくい（経営の透明性が低い）、後継者の選択肢が狭く、親族内の争いが経営に重大な影響を与える、税務上の特別規定により法人税の負担が高くなるリスクがある、等のデメリットも存在する。

また、FB中堅企業には、①議決権維持に伴う経営手法への制約、②事業承継時等における税負担、③積極的な企業成長への動機付けが少ない、といったFBゆえの構造的課題が存在しており、同時に、それら課題の解決に向けた環境整備や政策的支援が、少なくとも十分ではない可能性が高い。

こうした状況を打開することができれば、各業界・各地域における中堅企業の健全な成長意欲を高め、経営の規模拡大と生産性の向上、より魅力的な商品の開発と上市を通じた市場活性化、賃金や地域への利益還元等、我が国経済の浮揚や産業競争力強化につながるとともに、より適正かつ活発な市場競争の実現にも資することとなる。そのためには、未だ不明な点が多いFB中堅企業の経営実態を含めた、構造的課題に関する体系的な調査の実施が不可欠である。

そこで本調査では、主に九州域内において、FB中堅企業及び近い将来において中堅企業への成長が期待される、売上高100億円超の中小企業（以下、中堅企業と合わせて「中堅企業等」と呼称）を対象に、文献調査、統計資料調査、その他定量的な調査手法による調査、企業ヒアリング等による定性的調査を実施し、その詳細な分析を通じて、FB中堅企業等の経営実態と成長促進に向けた構造的課題及び支援ニーズ等を詳細・体系的に明らかにし、より適正な市場競争の実現に向けて、適切かつ現実的な環境整備や支援施策等について検討・提言する。

本調査事業の背景・目的（統計的な事実を踏まえたFB中堅企業に関する主な仮説と検証方法）

①事業承継時における税負担が大きな負担と感じているFB中堅企業は非FB中堅企業の8倍近くに達する。

仮説：中堅企業はいわゆる事業承継税制の対象とならない。そのため、承継時の税負担を抑制するため、株式価値（＝企業価値）の上昇を敢えて抑制している可能性があるのではないか？

⇒対応Ⅰ：アンケート調査において、税負担の有無を定性的に確認し、比較・検証する

②上場中堅企業においては、FB企業は非FB企業に比べて平均PBRが明らかに低く（非FB中堅企業平均2.1倍に対し、FB中堅企業の平均は1.6倍）、株価が割安な状態が維持されている。

仮説：上記事実は、上場FB中堅企業の企業価値に対する市場評価が相対的に低いことを意味する。その要因の一つとして、成長意欲の低さや経営における不十分な透明性があるのではないか？

⇒対応Ⅰ：TDBデータを用いて、売上高や売上高営業利益率の変化を確認し、比較・検証する

⇒対応Ⅱ：アンケート調査において、成長意欲や透明性を定性的に確認し、比較・検証する

③上場中堅企業では、FB企業は非FB企業に比べて平均自己資本比率が明らかに高く、財務健全性が非常に高い（非FB中堅企業平均11%に対し、FB中堅企業の平均は46%）。

仮説：FB中堅企業の財務健全性の高さは、借入金の増大に対して（財務面以外の理由で）制約や消極的になる要因があるのではないか？もしくは、本来は可能な「攻めの経営」が十分になされていないのではないか？

⇒対応Ⅰ：TDBデータを用いて、自己資本比率や借入金月商倍率の変化を確認し、比較・検証する

⇒対応Ⅱ：アンケート調査において、成長意欲を定性的に確認し、比較・検証する

注：TDBデータ...(株)帝国データバンク保有の企業データ

本事業においては、以下の業務を実施した。

(1) 文献等調査

中堅企業ならびにファミリービジネスの役割や実態、成長に向けた戦略や課題について、政府公表資料や民間調査資料から調査した。

(2) 統計等調査

既出の政府統計資料やTDBデータを用いた分析にて定性・定量の両面から調査・分析した。

※分析に利用したTDBデータは2025年8月時点

(3) アンケート調査

中堅企業等の経営実態と成長促進に関する構造的課題及び支援ニーズを明らかにするためのアンケート調査を実施した。

- 調査期間：2025年10月30日（木）～2025年12月9日（火）
- 調査手法：WEBアンケート
- 対象地域：全国
- 調査対象：中堅企業、中小企業（売上高100億円超）
- 調査件数：2,001件
- 回答数：435件
- 回答率：21.7%

(4) ヒアリング調査

①事業者向けヒアリング

アンケート結果より、制度的・構造的な成長阻害要因を抱える可能性が高い九州域内の中堅企業等にヒアリング調査を実施した。

- 調査期間：2026年1月23日（金）～2026年3月4日（水）
- 対象地域：九州域内（沖縄除く）
- 調査対象：中堅企業、中小企業（売上高100億円超）
- 調査件数：11件

②有識者ヒアリング

本調査分析結果の概要を中堅企業や中小企業経営に関する有識者に示し、調査結果の妥当性や政策提言等に関して意見交換を実施した。

- 調査期間：2026年3月3日（火）～2026年3月9日（月）
- 調査件数：3件

本事業では、主に九州域内におけるFBを含む中堅企業等の経営実態と成長促進に向けた構造的課題及び支援ニーズ等について、文献等調査、統計等調査、アンケート調査、ヒアリング調査の結果から以下の点が明らかになった。

①FB中堅企業等の経営実態と課題

- ▶ 多くのFB中堅企業等は、事業承継時の相続税を負担に感じており、調査対象の1/4を超える企業においては、配当や役員報酬・退職金の増額といった取組により**資産や利益を圧縮し、株式価値の抑制を行っている**事実が確認された。
- ▶ 地域密着型であり、**多角化や新事業創出による成長よりも本業を重視した安定志向**が多く、長期経営を通じて顧客との長期的な信頼関係を重視している。ただし、売上高や従業員数といった経営規模は堅実に成長を継続している。
- ▶ 財務健全性は非常に高い一方、非FB中堅企業等に比較して大規模な設備投資の割合や新事業創出に取り組む割合が相対的に低く、**潤沢な資金を活用した「攻めの経営」が必ずしも実行されていない**ことが示唆される。

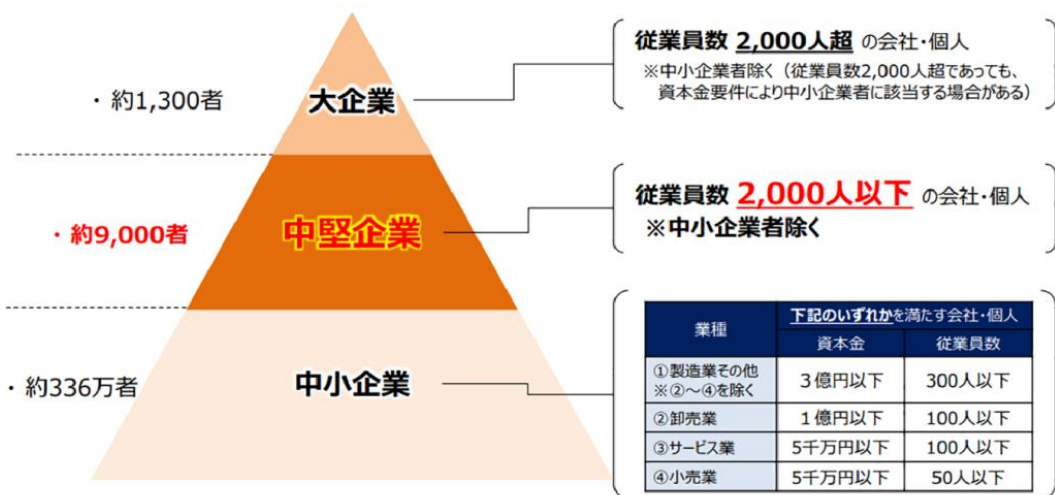
②中堅企業等の経営実態と課題

- ▶ 優良な雇用の担い手であるが人材不足が課題。労働生産性も大企業より中小企業の水準に近く、業務の可視化に課題が残る。
- ▶ 中堅企業等の設備投資総額は大企業を上回る。計画的な設備更新は実施しているが、革新的な設備投資及び研究開発投資は十分とはいえない。財務健全性は非常に高く、従業員への還元もできている。
- ▶ 多くの中堅企業等が経営判断に関する情報は十分に取得している認識だが、取引先や業界団体など身近な存在が主な情報源。報道情報や学術論文、各種統計など**多面的な外部情報の取得には積極的ではない**。
- ▶ **多くの中堅企業等では経営戦略や事業戦略を有しているが、必ずしも成長戦略とはなっていない**可能性が高い。

以上の調査結果から中堅企業等に対しては、法令や取引慣行の適正化等を含む環境整備とともに、「戦略的・革新的な成長投資」「プッシュ型情報発信・情報リテラシー向上」「成長戦略の構築」に関する支援が有益と考えられる。

我が国における中堅企業の実像

- 中堅企業は中小企業をいわば「卒業」した企業であり、規模拡大に伴い経営の高度化や商圏の拡大・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。**
- TDBデータでは、中堅企業は8,750社で**国内企業全体の0.7%**が該当。その**売上高は約350兆円で国内企業全体の22.8%**を占める。



企業規模	国内			
	企業数 (社)		売上高 (百万円)	
01_大企業	921	0.1%	487,994,496	31.9%
02_中堅企業	8,750	0.7%	349,950,565	22.8%
03_中小企業			693,858,203	45.3%
	うち、100億円超		275,663,520	18.0%
合計	1,203,215		1,531,803,264	

(出所) 帝国データバンク 企業概要ファイル再編加工
データは2025年8月時点。以降の集計も同様。

(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

- 立地企業数を見ると、都道府県別では東京都が4370社で約半数。大阪府、愛知県と続き**3都府県で中堅企業全体の65%**を占める。
- 九州内の中堅企業は381社で全体の約4%。大企業の本社が存在しない**佐賀県、長崎県、宮崎県では、中堅企業は地域経済を牽引する主役**と言える。

都道府県	01_大企業				02_中堅企業			
	社数	該当率	売上高 (百万円)	市場 占有率	社数	該当率	売上高 (百万円)	市場 占有率
01_北海道	10	0.02%	2,677,711	9.35%	178	0.31%	4,697,125	16.41%
02_青森県	2	0.02%	263,596	4.98%	25	0.20%	736,987	13.92%
03_岩手県	1	0.01%	54,358	1.18%	29	0.28%	652,658	14.16%
04_宮城県	5	0.02%	4,346,290	26.13%	94	0.45%	2,971,929	17.87%
05_秋田県	1	0.01%	277,878	7.85%	18	0.21%	195,653	5.53%
06_山形県					37	0.32%	607,016	12.93%
07_福島県	1	0.01%	503,797	6.06%	40	0.22%	903,513	10.86%
08_茨城県	5	0.02%	1,271,508	10.81%	47	0.20%	1,275,117	10.84%
09_栃木県	3	0.02%	719,924	8.04%	45	0.24%	1,256,735	14.04%
10_群馬県	4	0.02%	1,589,758	12.82%	57	0.26%	2,166,275	17.46%
11_埼玉県	13	0.02%	3,792,114	12.56%	163	0.30%	4,501,043	14.91%
12_千葉県	7	0.02%	4,085,574	14.55%	163	0.38%	5,886,339	20.96%
13_東京都	562	0.32%	320,293,672	44.58%	4,370	2.48%	197,948,492	27.55%
14_神奈川県	43	0.07%	19,589,185	29.95%	417	0.63%	14,431,072	22.06%
15_新潟県	3	0.01%	618,151	5.03%	92	0.39%	2,093,373	17.02%
16_富山県	7	0.06%	1,638,279	18.96%	62	0.51%	1,435,334	16.62%
17_石川県	4	0.03%	765,325	9.76%	58	0.46%	1,159,395	14.78%
18_福井県	1	0.01%	155,868	2.89%	39	0.35%	1,267,623	23.52%
19_山梨県	2	0.02%	910,178	20.95%	25	0.25%	275,240	6.33%
20_長野県	4	0.02%	1,445,819	11.46%	92	0.45%	2,422,613	19.21%
21_岐阜県	5	0.03%	942,402	7.93%	63	0.35%	1,995,468	16.80%
22_静岡県	12	0.03%	5,350,811	20.40%	148	0.43%	4,155,657	15.85%
23_愛知県	53	0.08%	46,975,207	39.95%	462	0.71%	20,498,842	17.43%
24_三重県	3	0.02%	1,128,869	11.62%	55	0.31%	1,069,736	11.02%

都道府県	01_大企業				02_中堅企業			
	社数	該当率	売上高 (百万円)	市場 占有率	社数	該当率	売上高 (百万円)	市場 占有率
25_滋賀県	2	0.02%	495,594	7.95%	33	0.32%	942,722	15.13%
26_京都府	15	0.06%	5,953,599	26.57%	116	0.49%	3,898,756	17.40%
27_大阪府	81	0.09%	36,845,322	24.91%	834	0.91%	40,174,954	27.16%
28_兵庫県	16	0.04%	5,494,570	15.85%	181	0.45%	6,667,720	19.24%
29_奈良県	1	0.01%	89,359	2.31%	13	0.16%	205,786	5.32%
30_和歌山県	1	0.01%	86,730	2.27%	10	0.13%	373,429	9.76%
31_鳥取県					16	0.28%	103,368	4.78%
32_島根県	1	0.01%	244,415	9.42%	15	0.22%	396,616	15.29%
33_岡山県	6	0.03%	584,975	5.43%	64	0.33%	1,684,505	15.63%
34_広島県	11	0.03%	7,444,487	28.31%	119	0.37%	4,035,839	15.35%
35_山口県					36	0.28%	906,444	14.37%
36_徳島県	2	0.02%	524,907	15.77%	15	0.17%	235,857	7.09%
37_香川県	4	0.03%	1,101,318	14.85%	39	0.30%	1,336,638	18.02%
38_愛媛県	2	0.01%	301,757	3.33%	43	0.27%	1,866,615	20.58%
39_高知県					12	0.19%	671,247	21.10%
40_福岡県	23	0.05%	8,286,952	20.76%	234	0.49%	6,847,132	17.16%
41_佐賀県					15	0.19%	615,018	18.86%
42_長崎県					26	0.24%	978,531	20.62%
43_熊本県	2	0.01%	599,251	7.00%	33	0.20%	711,684	8.31%
44_大分県	2	0.02%	462,167	8.90%	17	0.14%	333,724	6.43%
45_宮崎県					25	0.22%	403,975	10.41%
46_鹿児島県	1	0.01%	82,819	1.30%	31	0.23%	797,767	12.56%
47_沖縄県					44	0.33%	1,159,003	18.50%
99_総計	921	0.08%	487,994,496	31.86%	8,750	0.73%	349,950,565	22.85%

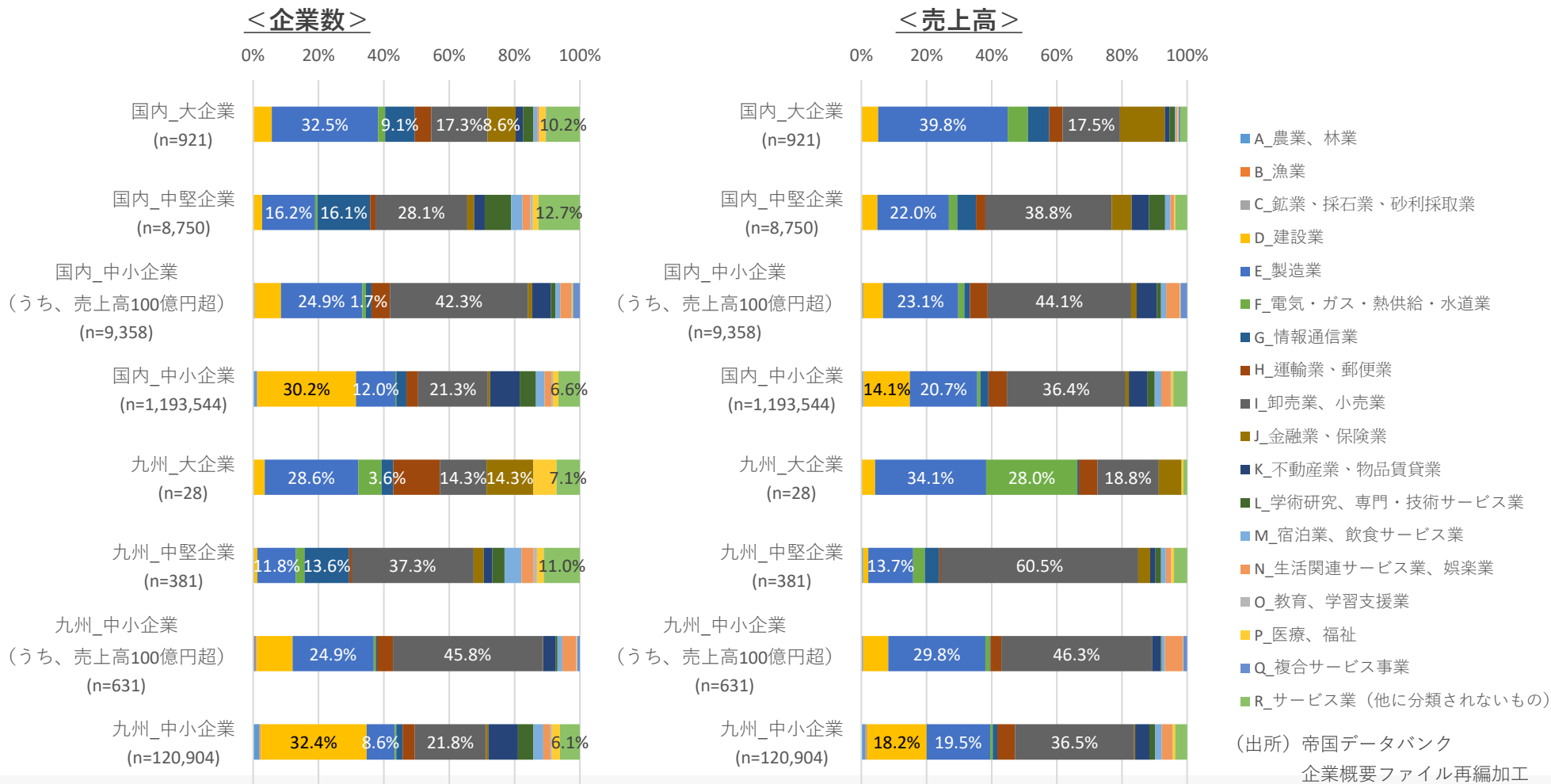
(出所) 帝国データバンク 企業概要ファイル再編加工

- 市場規模と地域の近接性を勘案し、北海道と東北、中国と四国を統合した地域ブロック別で見ると、「02_関東」「04_中部」を除いた地域ブロックでは中堅企業の方が大企業よりも売上高が大きい。
- 中堅企業だけでなく、大企業、中小企業も考慮すると「07_九州」は「01_北海道・東北」「06_中国・四国」と市場規模が近いことが確認できる。

地域ブロック	01_大企業				02_中堅企業				03_中小企業			
	社数	該当率	売上高 (百万円)	市場 占有率	社数	該当率	売上高 (百万円)	市場 占有率	社数	該当率	売上高 (百万円)	市場 占有率
01_北海道・東北	20	0.01%	8,123,630	11.33%	421	0.30%	10,764,881	15.01%	138,407	99.68%	52,829,863	73.66%
02_関東	643	0.15%	353,697,732	39.64%	5,379	1.24%	230,162,926	25.79%	426,495	98.61%	308,435,417	34.57%
03_北陸	15	0.03%	3,177,623	9.30%	251	0.42%	5,955,725	17.43%	59,347	99.55%	25,035,074	73.27%
04_中部	73	0.05%	54,397,289	32.89%	728	0.54%	27,719,703	16.76%	134,687	99.41%	83,275,693	50.35%
05_近畿	116	0.06%	48,965,174	22.37%	1,187	0.65%	52,263,367	23.87%	180,456	99.28%	117,685,747	53.76%
06_中国・四国	26	0.02%	10,201,859	14.34%	359	0.30%	11,237,129	15.79%	120,154	99.68%	49,707,473	69.87%
07_九州	28	0.02%	9,431,189	13.12%	381	0.31%	10,687,831	14.86%	120,904	99.66%	51,784,133	72.02%
08_沖縄					44	0.33%	1,159,003	18.50%	13,094	99.67%	5,104,803	81.50%
99_総計	921	0.08%	487,994,496	31.86%	8,750	0.73%	349,950,565	22.85%	1,193,544	99.20%	693,858,203	45.30%

(出所) 帝国データバンク 企業概要ファイル再編加工

- 中堅企業や中小企業（売上高100億円超）では大企業、中小企業と比べて「卸売業、小売業」の割合が高い。
- 売上高で見ると、特に九州の中堅企業では全国と比較して「卸売業、小売業」の割合は顕著であり、中小企業（売上高100億円超）と比較しても割合が高いことから、特徴的な産業であることが伺える。



(出所) 帝国データバンク
企業概要ファイル再編加工

- コネクター度^{※1}、ハブ度^{※2}は企業規模によって大きく差があり、中堅企業等のコネクター度・ハブ度は中小企業と比較して非常に高い（平均値ではコネクター度：28倍、ハブ度：16倍）。そのため、**中堅企業等が政策的支援を通じて成長・発展することは、中小企業への支援に比べて、地域経済の好循環や域内企業への波及効果の面で非常に効果的・効率的である**と考えられる。

企業群	n数	コネクター度 ※1 地域外から資金を稼ぐ		ハブ度 ※2 地域内に資金を分配する	
		平均値	中央値	平均値	中央値
01_大企業	919	0.69755%	0.05119%	0.52091%	0.07179%
02_中堅企業等	17,949	0.11532%	0.00788%	0.06584%	0.00597%
02_1_中堅企業	8,671	0.10041%	0.00514%	0.05709%	0.00389%
02_2_中小企業（売上高100億超）	9,278	0.12919%	0.01182%	0.07400%	0.00839%
03_中小企業（売上高100億以下）	489,636	0.00400%	0.00001%	0.00411%	0.00026%
（参考）中小企業	498,914	0.00633%	0.00002%	0.00542%	0.00028%

※1 コネクター度

概要：各都道府県の域外販売額に占めるシェア

算出方法：自社の域外販売額／域内全企業の全域外販売額

※2 ハブ度

概要：各都道府県の域内仕入額に占めるシェア

算出方法：自社の域内仕入額／域内全企業の全域内仕入額

（出所）帝国データバンク 企業概要ファイル、取引シェア推計データ再編加工

第1部：我が国FB中堅企業等の経営実態と課題

- ▶ ファミリービジネス（以下、FB）形態の中堅企業等は、事業承継時の相続税を負担に感じており、役員報酬や退職金の増額などの取組によって**資産や利益を減額し、株式価値を抑制している事実が確認された。**
- ▶ 経営スタイルは主に地域密着型であり、**本業を重視した安定志向**が多く、長期経営を通じて顧客等との長期的な信頼関係を重視する。ただし、売上高や従業員数は堅実に成長している。
- ▶ 財務健全性は非常に高い。一方で大規模な設備投資の割合は低く、**十分な内部資金を活用し「攻めの経営」がなされているとは必ずしも言えない。**
- ▶ 経営判断に必要な情報については大半が十分取得している認識であるが、業界団体、取引先、同業他社、金融機関等、身近な存在が主な情報源で学術論文や各種統計など**多面的な情報の取得には積極的ではない。**
- ▶ FB中堅企業は非FB中堅企業と異なり、所有者と経営者に家ファミリー（親族）が加わった3軸で組織される。ファミリーは協力的で独自の強みを発揮できる一方、後継者の選択肢が狭いことや安定性を志向する傾向があることから経営の排他性・硬直性といった問題を抱えており、**企業ガバナンスが課題。**
- ▶ 成長のために**M&Aや海外展開の必要性は認識しているが、具体化できていない。**
- ▶ FB中堅企業の支援の方向性として、「事業承継税制優遇」「成長投資」「プッシュ型情報発信」「戦略策定」「M&Aや海外展開など新事業創出の取組にかかる初期投資」に関する支援が有用と考えられる。

※本調査における「ファミリービジネス」とは、同一家系（姓の異なる親戚、養子、義子、義兄弟姉妹を含む）から2名以上が株主又は役員となっており、経営権または会社の所有権に実質的な影響力を有している経営形態を指す。

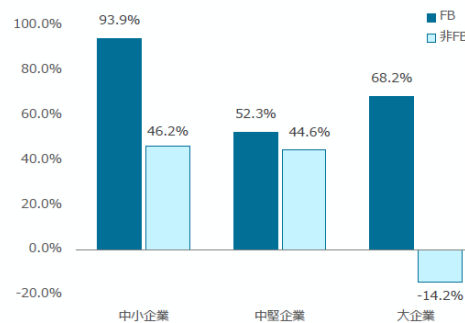
- 上場している中堅企業のFB比率は53%と過半数を占め、大企業や中小企業よりも高い。また、設備投資伸び率や賃上げ率についても非FBより高く、**日本経済への貢献度が高い**ことが確認できる。**主な経営モデルは地域密着型**であり、長期経営を通じて地域や従業員、顧客等との長期的な信頼関係を重視する傾向がある。
- FBは一般企業と異なりオーナー（所有者）、ビジネス（経営者）、ファミリー（家族）の3軸で経営される、ファミリーの結束で独自の強みを発揮できる一方、経営の排他性・硬直性といった問題を抱えており、**ガバナンスが課題**とされる。

（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

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基に分類している。

出所：経済産業省「中堅企業成長ビジョン策定に向けた作業部会」

出所：経済産業省

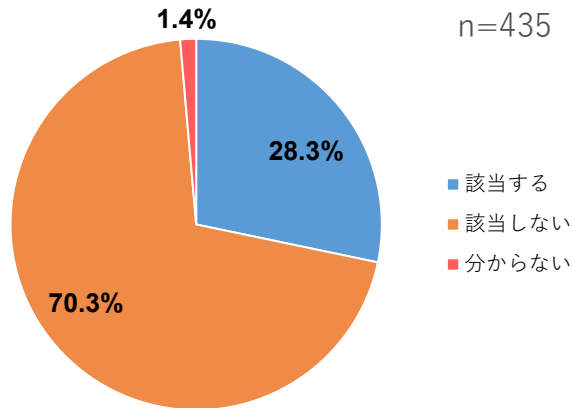
「第1回ファミリービジネスのガバナンスの在り方に関する研究会」

- 本調査におけるアンケート回答企業のうち、FB中堅企業等は約3割を占め、そのうち約6割はファミリーが過半数の株式を保有している企業群であった。

ファミリービジネスの割合

n=435

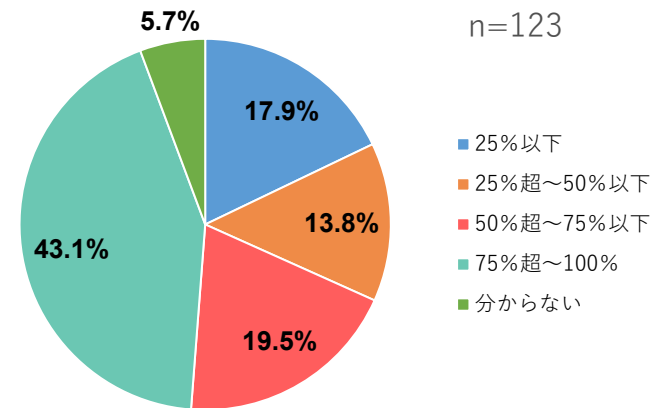
No.	選択肢	回答数	%
1	該当する	123	28.3%
2	該当しない	306	70.3%
3	分からない	6	1.4%



ファミリーが保有する合計の株主割合

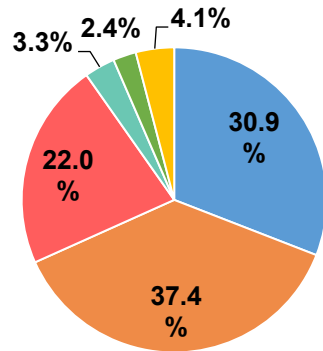
n=123

No.	選択肢	回答数	%
1	25%以下	22	17.9%
2	25%超～50%以下	17	13.8%
3	50%超～75%以下	24	19.5%
4	75%超～100%	53	43.1%
5	分からない	7	5.7%

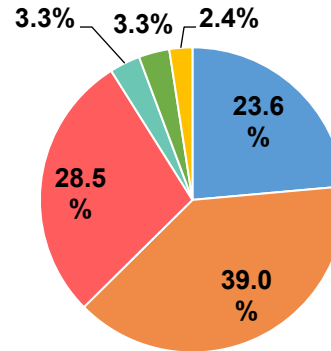


- **FBという経営形態への評価は総じてポジティブ**であり、ファミリー関係者も協力的である。ただし、FBゆえの後継者選定の選択肢の狭さなど、**一定のデメリットを認識のうえ**経営している様子も伺える。

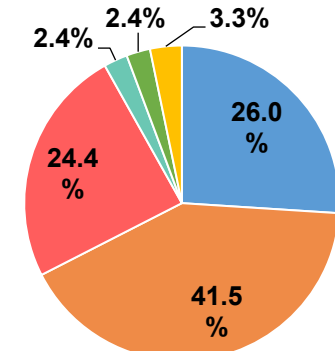
臨機応変な経営判断が行いやすい



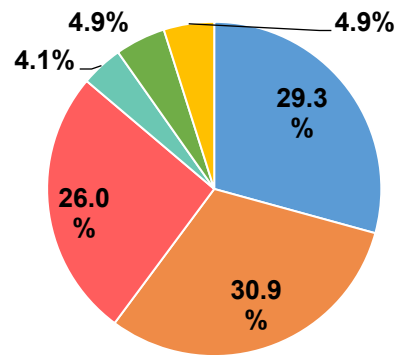
スピーディーな企業成長が行いやすい



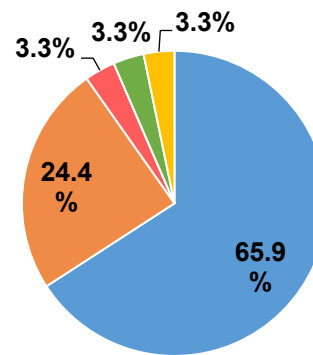
安定的で一貫性ある経営が行いやすい



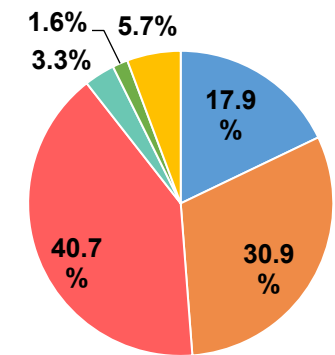
後継者選定の選択肢は狭くなっている



ファミリー関係者は事業に対して協力的



デメリットよりもメリットの方が多い



n=123 ■ そう思う ■ どちらかと言えばそう思う ■ どちらとも言えない ■ どちらかと言えばそう思わない ■ 思わない ■ 分からない

- アンケート結果とTDBデータから、非FBと比較してFBには以下の可能性が示唆される。
 - **収益性**：収益性よりも**経営規模を重視**し、市場拡大・事業拡大・新規顧客を拡大する一方、**コストの増加や市場内の競争が負担**になっている。
 - **生産性**：**業務効率化や商品の高付加価値化**が進んでいる。
 - **経営力**：**財務的には安定**しており、従業員への還元や賃金アップにも力を入れているが、**資本の効率的活用**に課題を抱えている。
 - **企業間取引**：地域密着スタイルとして自地域の中から仕入れを行い、自地域の外に販売し収益を得ることで地域内に循環させ、**地域の経済的な発展や活性化**を担う存在。

<FBと非FBの比較> ※中央値

FB	サンプル数	収益性						生産性				
		売上高 (百万円)	営業利益 (千円)	売上高営業利益率 (%)	ROA：総資産利益率 (%)	ROE：自己資本利益率 (%)	売上高年平均成長率 (%)	従業員数 (人)	一人当たり売上高 (百万円)	一人当たり営業利益 (千円)	労働生産性 (千円)	従業員数年平均成長率 (%)
01_FB	123	15,130	405,371	2.4%	2.6%	7.3%	4.7%	225	64,347	2,105	8,289	0.9%
02_非FB	306	13,055	482,442	3.4%	3.0%	7.7%	4.4%	211	51,514	1,815	6,246	0.4%

<FBと非FBの比較> ※中央値

FB	サンプル数	経営力						企業間取引	
		総資産額 (千円)	自己資本比率 (%)	労働分配率 (%)	総資本回転率 (%)	経営者年齢 (歳)	業歴 (年)	コネクタール度 (%)	ハブ度 (%)
01_FB	123	12,319,530	43.6%	56.1%	125.4%	57	69	0.05%	0.07%
02_非FB	306	11,598,513	42.2%	53.9%	126.2%	63	52	0.03%	0.05%

(出所) 帝国データバンク 企業概要ファイル、企業財務ファイル、取引シェア推計データ再編加工

- 外部環境の将来予測や自社の強みを発揮する観点から、積極的な情報収集と外部連携を行うFB企業は存在。背景にはFBの強みである意思決定スピードの速さがあると考えられる一方、事業承継時の税負担は課題となる。

成長志向

中小企業（売上高100億円超）

FB

A社

業種：卸売業、小売業

売上規模：100億円超～300億円以下

- ✓ 食料品の卸売・小売だけでなく製造も手掛ける。将来的な人口減少と高齢化による購買力の低下で競合とのシェアの奪い合いとなること見込んで、取引先や一般消費者の動向など積極的に情報収集。
- ✓ 地元企業やメーカーとの連携による商品開発、共同配送を実施するだけでなく、教育機関への社会貢献活動も実施。
- ✓ ホールディングス制による組織的、機能的な社内体制により、新事業創出のための専門組織の設置、M&Aを視野に入れた情報収集、既存事業の磨き上げを実施。
- ✓ FBの意思決定スピードにはメリットを感じるが、事業承継時の税負担は重い。

安定志向

中堅企業

FB

B社

業種：製造業

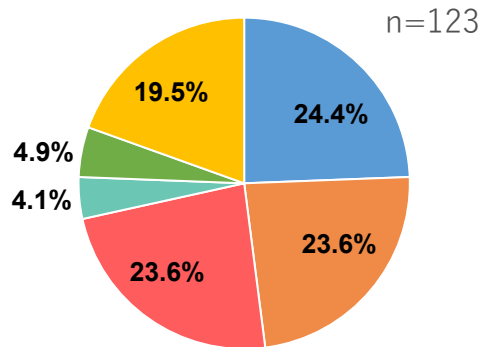
売上規模：30億円超～50億円以下

- ✓ 飲料の製造・販売を手掛ける。製造工程の効率化によるコストダウン、成分の効果研究、船舶輸送などを活用した物流費の抑制に注力。一方で品質に徹底的にこだわり単価を高くすることを指向し、一般消費者の反応や口コミを重視。
- ✓ 部門ごとの権限で計画策定するだけでなく、部横断のプロジェクト制を導入して事業を推進。
- ✓ 計画的な設備投資を実施するほか、地元企業との商品開発や大学機関と共同で成分分析するなど、外部とも積極的に連携。
- ✓ FBの社長判断による意思決定スピードにメリットを感じる。

【仮説①】 FB企業が事業承継の税負担を抑えるために株式価値を抑制している可能性

- 事業承継時の税負担を感じていないFB企業は1割程度ある一方、**約半数の中堅企業等（FB）が税負担が重い**と感じている。企業の中には、事業承継時点では売却不可能な株式を一律に金銭換算して課税する算定方法に関して疑問の声も聞かれた。
- 対策としては「専門家・支援機関等への相談」が最多であるが、**税負担を感じている企業では「納税資金の事前確保」**のほか、「役員報酬・退職金の増額」、「法人資産の整理・分割」といった企業の利益や資産が散逸する取り組みも講じており、株式価値が抑制されている。

事業承継時の税負担が重くなっている



- そう思う
- どちらかと言えばそう思う
- どちらとも言えない
- どちらかと言えばそう思わない
- 思わない
- 分からない

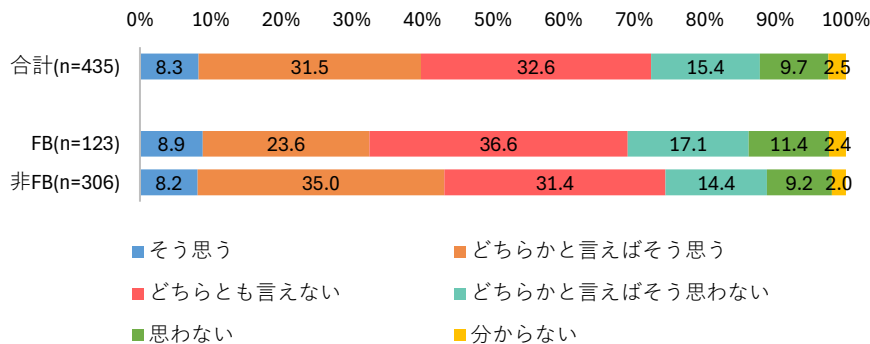
事業承継時の税負担を軽減するために行っている対策

Q13 ファミリービジネスの形態を取ることで、事業承継時の税負担が重くなっている	Q14 事業承継時の税負担を軽減するために行っている対策を選択してください。									総計
	生前贈与の実施	法人資産の整理・分割	役員報酬・退職金の増額	配当性向の向上	不動産投資	納税資金の事前確保	専門家・支援機関等への相談	その他	特に対策は行っていない	
そう思う	33.3%	13.3%	16.7%	0.0%	10.0%	20.0%	60.0%	3.3%	6.7%	24.4%
どちらかと言えばそう思う	10.3%	13.8%	3.4%	3.4%	0.0%	6.9%	69.0%	3.4%	17.2%	23.6%
どちらとも言えない	10.3%	3.4%	6.9%	3.4%	3.4%	3.4%	55.2%	0.0%	37.9%	23.6%
どちらかと言えばそう思わない	40.0%	40.0%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	60.0%	0.0%	20.0%	4.1%
思わない	33.3%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	16.7%	50.0%	4.9%
分からない	4.2%	0.0%	0.0%	4.2%	0.0%	0.0%	37.5%	0.0%	58.3%	19.5%
総計	4.8%	2.8%	1.8%	0.7%	1.1%	2.1%	15.6%	0.7%	8.3%	

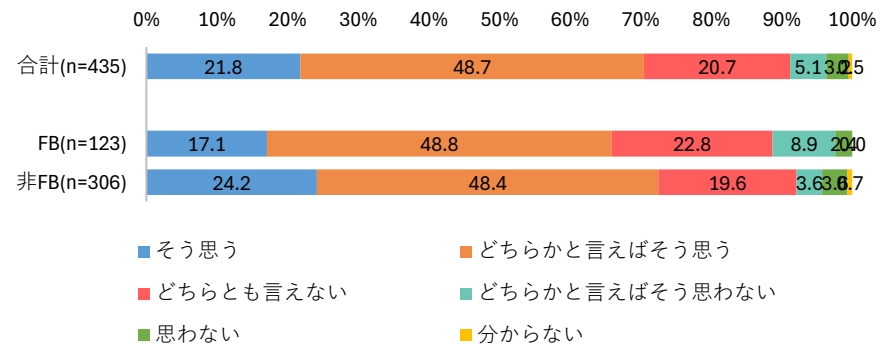
【仮説②】 FB企業は成長意欲が低い、経営における組織化が不十分な可能性

- FB企業は地域密着型であり、長期経営を通じて顧客との長期的な信頼関係を重視すると言われる。成長よりも安定を重視している傾向が確認できる一方、主に本業の経営規模拡大といった、比較的风险の少ない方法で堅実な成長を指向する企業群であることが示唆される。
- 経営における組織化については、FBは非FBと比較して役割や責任が明確に定められた割合が低く、ガバナンス面に関しては非FBに後れを取っており課題があるものと考えられる。

安定的な経営よりも成長と株式価値の向上を重視している



各組織の役割等は明確に定められており、従業員にも理解



売上高、従業員数、各成長率の比較（中央値）

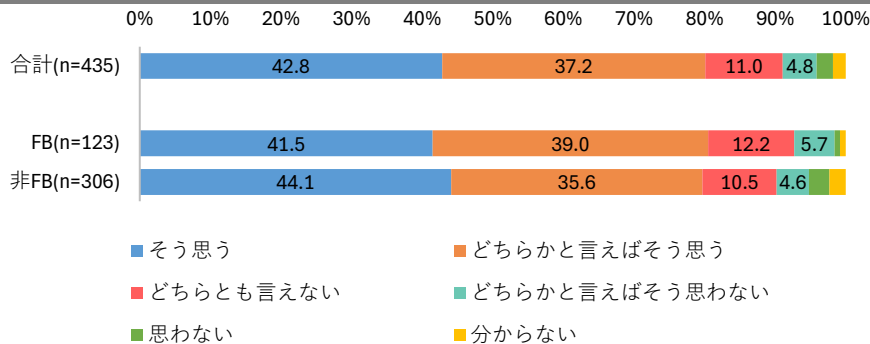
	サンプル数 (社)	売上高 (百万円)	売上高 年平均成長率 (%)	従業員数 (人)	従業員数 年平均成長率 (%)
01_FB	123	15,130	4.7%	225	0.9%
02_非FB	306	13,055	4.4%	211	0.4%

(出所) 帝国データバンク 企業概要ファイル再編加工

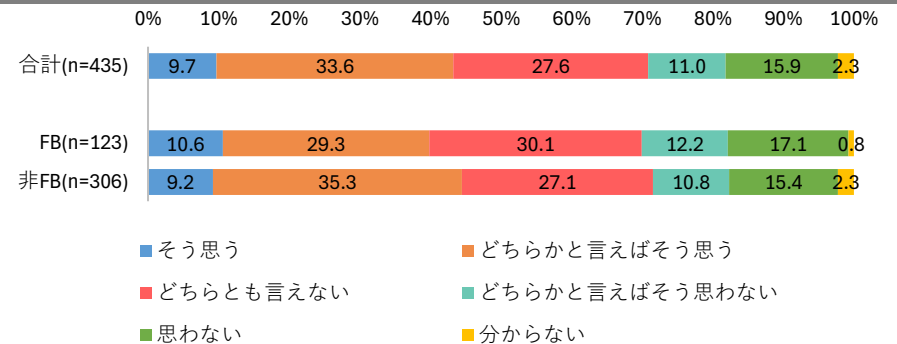
【仮説③】 過剰な財務健全性には特定の要因がある、もしくは本来は可能な攻めの経営がなされていない可能性

- 財務健全性はFBに限らず中堅企業全体で非常に高いが、本調査では具体的な要因の特定にまでは至らなかった。
- 「攻めの経営」に関しては、中堅企業全体として新規事業創出に取り組む割合は4割程度、設備投資規模も10億円以下が約8割を占め、研究開発においても外部連携を行っていない割合が多いことから成長（特に新事業や新商品開発）に向けた投資が十分とは言い難い。

財務健全性は十分である



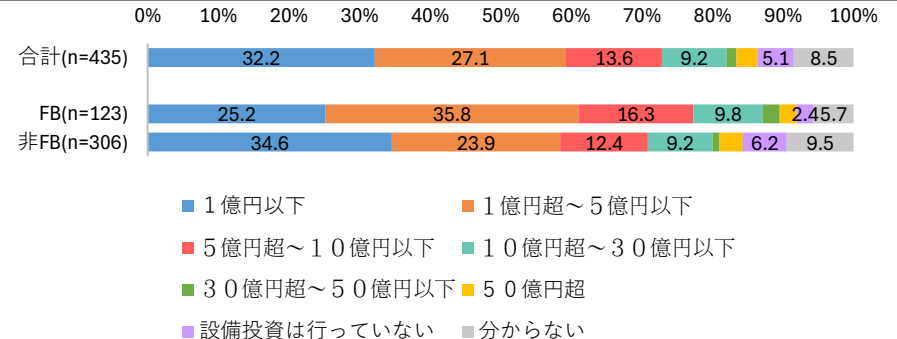
将来の主力事業となる新事業創出に取り組んでいる



研究開発を行う際に連携・協議した外部組織等

	サンプル数	企業自社のグループ	タ-中業種・他社・ス	業-中業種・他社・大	ア-同業種・スタ(中	堅-業他社(中	国外の民間企業	(国内)大学・研究機関	(国外)大学・研究機関	公設試験研究機	業界団体	その他	携-外部組織との連	分
合計	435	39.8	15.2	19.3	6.0	14.5	2.8	23.4	0.9	4.1	11.0	0.9	21.6	12.2
[ファミリービジネス]														
該当する	123	27.6	17.1	17.9	4.9	11.4	4.1	26.8	1.6	7.3	8.1	1.6	26.0	10.6
該当しない	306	44.8	14.7	19.9	6.5	15.4	2.3	22.2	0.7	2.9	12.4	0.7	20.3	12.1

今期における貴社の設備投資規模（総額）



本事業におけるFB中堅企業等の調査結果について、経営資源を軸に取りまとめると以下のとおり。

	結論① 経営実態と経営課題	結論② 構造的課題と支援ニーズ	結論③ 環境整備・支援の方向性
FB	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 約6割の企業でファミリーが過半数の株式を保有し、経営決定権を有している。 ✓ 約9割の企業でファミリー関係者は事業に協力的であり、柔軟かつスピード感のある経営に寄与していると認識している企業が多い。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 約半数はファミリーから次期経営者を選出予定である一方、約4割は未定であり、脱FBの可能性がある。 ✓ 約半数は事業承継税負担が課題で、役員報酬や退職金の増額等で株式価値の圧縮を行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ファミリー経営による経営の私物化や不明朗な経営判断（ブラックボックス化）が起きやすい。経営の透明性確保に向け、外部役員の導入や経営プロ人材の受入を支援。 ✓ 事業承継時の税負担軽減のため、専門家による自社株式価算定支援、株式価値を上限に企業価値担保権に基づく課税等、承継時の株式価値算定基準の見直し。
ヒト	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 非FB中堅企業等と比較して外国人労働者の活用割合が高く、非正規職員の活用割合が低い。 ✓ 幹部人材の外部からの積極的採用、海外展開を見据えた外国人材の採用拡大等も確認された。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ FB中堅企業等は非FB中堅企業等と比較して製造業や卸売・小売業が多く、情報通信業が少ないことから、労働集約的な傾向が強い。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 労働集約的な業種が多い傾向にあり、オペレーション環境を踏まえた生産性向上が必要。DX専門人材等による製造現場のスマート化や業務プロセス・物流・在庫管理の最適化支援。
モノ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 老朽化した設備の更新は多くのFB中堅企業等で行われている一方、革新的な設備投資に取り組んでいる割合は半数程度。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 設備投資額は5億円以下が6割を占め、企業規模に比べて成長に向けた投資規模は十分とは言えない。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「守り」から「攻め」の投資への転換を促進するため、専門家による事業環境や自社の強み・課題を分析・整理と共に、成長戦略の策定、成長投資効果の算定を支援。
カネ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 約8割のFB中堅企業等が財務健全性は十分と認識。 ✓ 非FB中堅企業等と比べて労働分配率は高いが総資本回転率がやや低い。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業資金には余裕があり、総じて従業員への利益還元も行われている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ FB中堅企業等の多くは財務健全性が高く、スムーズな資金調達も可能なため、資金面の支援の必要性は低い。

本事業におけるFB中堅企業等の調査結果について、経営資源を軸に取りまとめると以下のとおり。

	結論① 経営実態と経営課題	結論② 構造的課題と支援ニーズ	結論③ 環境整備・支援の方向性
情報	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 金融機関からの情報取得率が非FB中堅企業等Bは半数弱に対し、FB中堅企業等は約7割と高い。 ✓ 学術論文や公的統計といった能動的に取得する必要のある情報源の割合は非FB中堅企業等と同様に低い。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 約8割のFB中堅企業等が既存の情報で十分と認識しており、積極的な外部取得が少ない。 ✓ ニッチな産業では身近な範囲の情報収集で十分とする声もある。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 情報に対して受動的であることで成長機会を取りこぼしている可能性。経営トップ層、ミドル層、ワーカー層それぞれに対し、情報リテラシーを向上させるプッシュ型の情報発信、研修、異業種交流会や勉強会（大企業の成長体験の共有など）を開催。
組織	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社内でガバナンスが整備されている割合は約6割にとどまり、非FB中堅企業等より低い。 ✓ 組織化できているFB中堅企業等ではプロジェクト制やボトムアップ型の新事業展開も見られる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 非FBと異なり、所有者と経営者の2軸に家族が加わった3軸で組織される。ファミリーは協力的で独自の強みを発揮できる一方、後継者の選択肢が狭いことや安定性を志向することから経営の排他性・硬直性といった問題を抱えており、ガバナンスが課題。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ FBは経営の決定権をファミリーが保有しており、トップダウンの強み（スピード感）と弱み（排他性）を併せ持つ。ボトムアップ型の意思決定の仕組み作りに向けた経営組織の構築、意思決定プロセスの策定等に関する情報発信と専門家支援。
戦略	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域密着型の経営モデルで長期的な信頼関係を重視。非FB中堅企業等と比べて安定志向の割合が多い。 ✓ 収益性よりも経営規模を重視。コネクタ一度、ハブ度も高く、地域経済への波及効果は大きい。 ✓ 従業員数の成長率や労働生産性が高く、業務効率化や付加価値化は進んでいることが示唆される。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 成長要素としてM&Aや海外展開といった新事業創出の必要性は認識していることが多いが、多くのFB中堅企業等では具体的な取り組みにまで至っていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 成長の必要性は認識しているが、ノウハウ不足や組織の硬直化が要因で成長に踏み出せていない可能性大。プロ人材による成長戦略の策定とそれに基づいたM&Aや海外展開といった新事業領域開拓手法の伴走指、企業ネットワークの拡大や共同プロジェクト立案・実行等に関するコーディネート支援。

本調査では、中堅企業のうち約3割がFBに該当した。ファミリーは過半数の株式を保有しており経営に対して協力的で、FBの強みを活かして堅実に経営しているものの、成長に向けた構造的な課題も確認された。事業承継時の税負担を回避するための株式価値抑制、地域密着型でリスクの少ない安定経営志向、経営規模や高い財務健全性に対して設備投資が十分とは言い難い点などである。

FB中堅企業がさらなる成長を志向し、具体的な取組を実践するためには、まずはこうした構造的な課題に関する環境整備（法令や取引慣行の適正化等を含む）と支援体制の拡充が重要である。具体的には事業承継時の株価評価方法の見直しや、経営判断がブラックボックス化しないための外部人材登用、専門家派遣によるソフト面からの成長の後押しである。

実際、事業承継時に、後継者が税負担のために経営が制約を受けているとの声は少なくなく、承継資産の価値算定方法を検討見直すことはFB中堅企業等の経営方針の転換に大きな意味を持つ可能性がある。

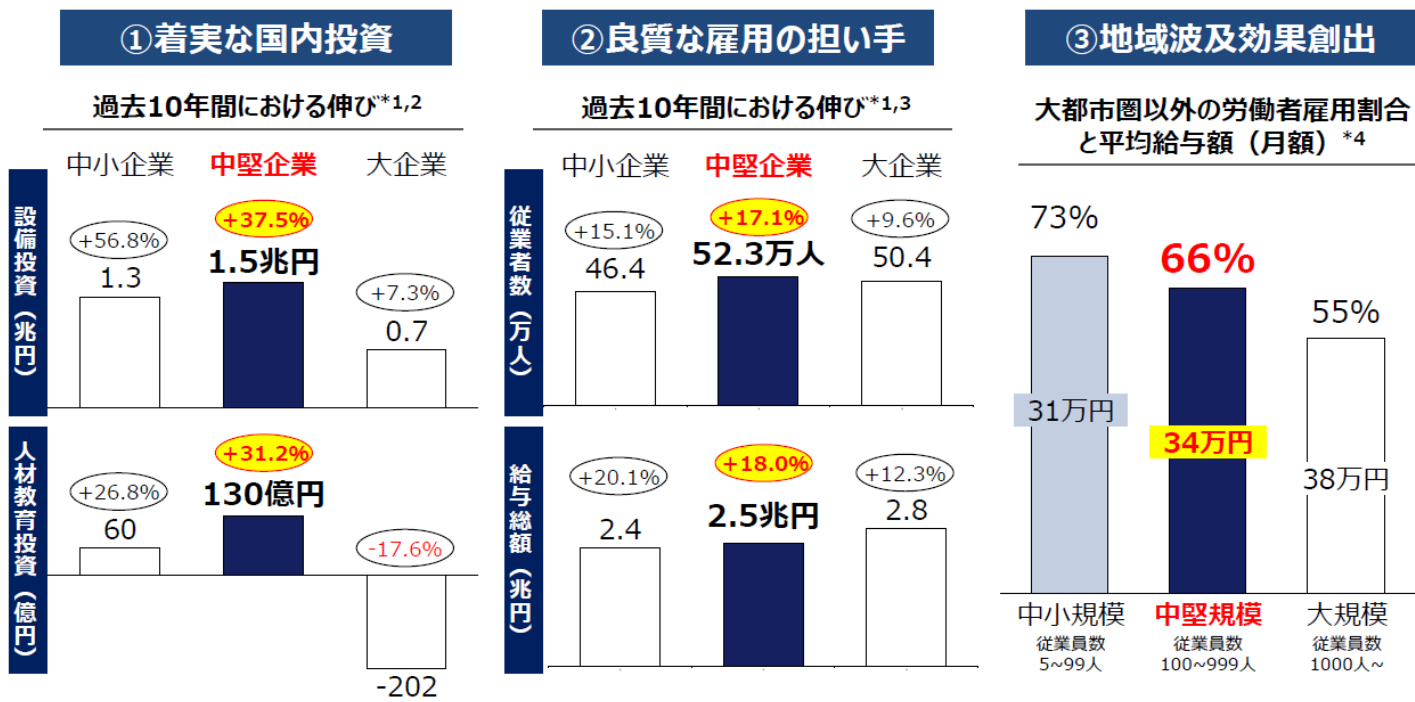
また、FB企業に社外取締役やプロ経営者といった幹部人材の登用に関する支援策を整備することで、経営の私物化や硬直化を防ぎ、組織の透明化を実現できる可能性がある。企業によって強みや課題は異なり、求められる専門人材も異なるため、各社のニーズに合った専門家をマッチングさせるなど、FBの強みを活かしつつボトムアップ型経営を取り入れた経営組織や意思決定プロセスの社内整備を支援することで、より果敢で柔軟なFB中堅企業等の成長を後押しすることが重要である。

第2部：我が国中堅企業等の経営実態と課題

- ▶ 良質な雇用の担い手であるが、作業員レベル、幹部レベルともに人材不足。労働生産性も大企業より中小企業の水準に近く、業務の可視化・組織化に課題が残る。
- ▶ **中堅企業の設備投資総額は大企業を上回る。ただし、定期的・計画的な設備更新は概ね実施しているが、革新的な設備投資は十分ではないのが実態。**革新的投資に前向きな企業は金融機関、大学、地元企業とも積極的に連携している。
- ▶ **財務健全性は非常に高く、従業員への利益還元はできているが、研究開発投資は十分ではない。**
- ▶ 経営判断に必要な情報については多くの中堅企業が十分取得している認識であるが、取引先や業界団体など身近な存在が主な情報源。**学術論文や統計情報などからの情報の取得・活用には積極的ではない。**
- ▶ 組織ガバナンスは整備されつつあり、組織化が進んでいる中堅企業は成長志向も高い傾向。
- ▶ **経営戦略や事業戦略は有しているが、必ずしも成長戦略とはなっておらず、M&Aや海外戦略の必要性は理解していても具体的な取り組みはできていない企業が多い。**

中堅企業の支援の方向性として、**「組織力向上」や「革新的な成長投資」、「プッシュ型の情報発信と情報リテラシー向上」、「成長戦略の策定」、「M&Aや海外展開など新事業領域創出の取組」に関する継続的支援等**が有用と考えられる。

- 中堅企業は、国内投資、良質な雇用の提供、地域への波及効果など、地域経済に欠かせない存在である。
- また、中堅企業は成長を実現するために求められる両利きの経営（知の深化・知の探索）のうち、「**知の深化**」に偏っている傾向が指摘される。既存技術に磨きをかけ、新規事業に繋げる、大企業が参入しにくいニッチ分野で高度な技術力を発揮する、サプライチェーンの不可欠な構成要素として機能するといった役割が期待される。



*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年度調査時点でも中小企業・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、年齢階級別きままで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、及びきままで支給する現金給与額（月額）を全国加重平均にて算出。
 出所 経済産業省「企業活動基本調査」、「海外事業活動基本調査」（2012・2022年度調査）、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2023年度調査）公表統計情報 再編加工

出所：経済産業省「中堅企業成長ビジョン策定に向けた作業部会」

- 分析観点としては、以下のとおり定義する。

■経営志向

“Q48 貴社は安定的な経営よりも、さらなる成長（企業規模・業績の拡大）と株式価値の向上を重視している。”にて、
「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した企業を**成長志向**
「どちらかと言えばそう思わない」「思わない」と回答した企業を**安定志向**

■経営の組織化

“Q46 貴社内の各組織・役職の役割や権限、責任範囲、指揮系統等は明確に定められており、従業員にも理解されている。”にて、
「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した企業を**組織化が高い**
「どちらかと言えばそう思わない」「思わない」と回答した企業を**組織化が低い**

■財務健全性

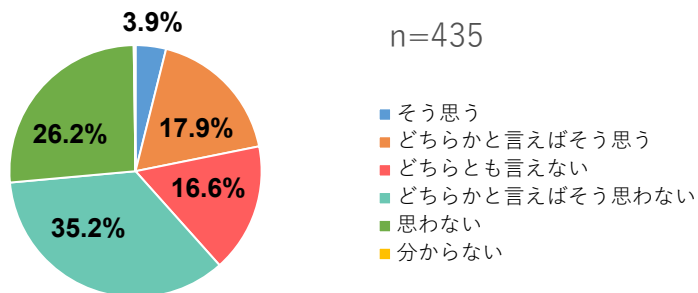
“Q36 貴社の財務健全性は十分である。”にて、
「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した企業を**財務健全性が高い**
「どちらかと言えばそう思わない」「思わない」と回答した企業を**財務健全性が低い**

■業績

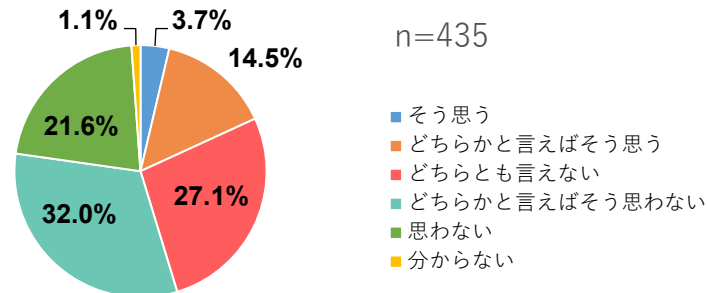
“Q17 最近（直近3年程度）の売上高の状況について、当てはまるものを1つ選択してください。”にて、
「改善している」「やや改善している」と回答した企業を**改善**
「やや悪化している」「悪化している」と回答した企業を**悪化**
「横ばい」と回答した企業を**横ばい**

- 多くの中堅企業等では、現場レベルの人材も重要な人材も十分には採用できておらず、人手不足。成長志向の企業では、内部人材の待遇改善や、外部人材の活用にも積極的である様子が見える。一方で組織化が進んでいない企業では業務の見える化ができていないために様々な対策を実施している可能性も示唆される。

作業員や販売員など現場レベルに必要なワーカーは十分採用できている。



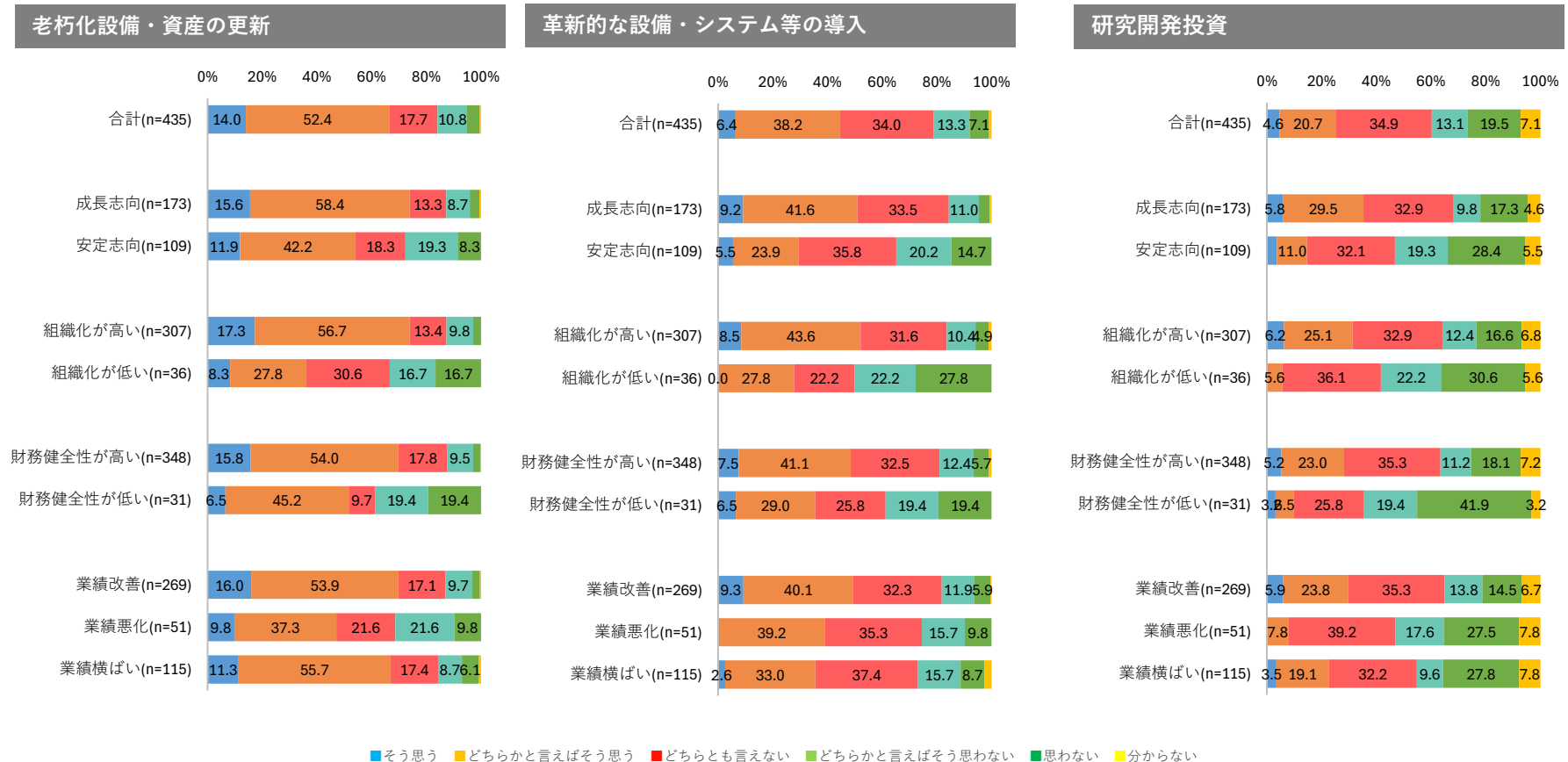
重要な人材（幹部・リーダークラス（その候補を含む）要員、高度スキル要員、研究開発要員等）は十分採用できている。



人手・人材確保対策

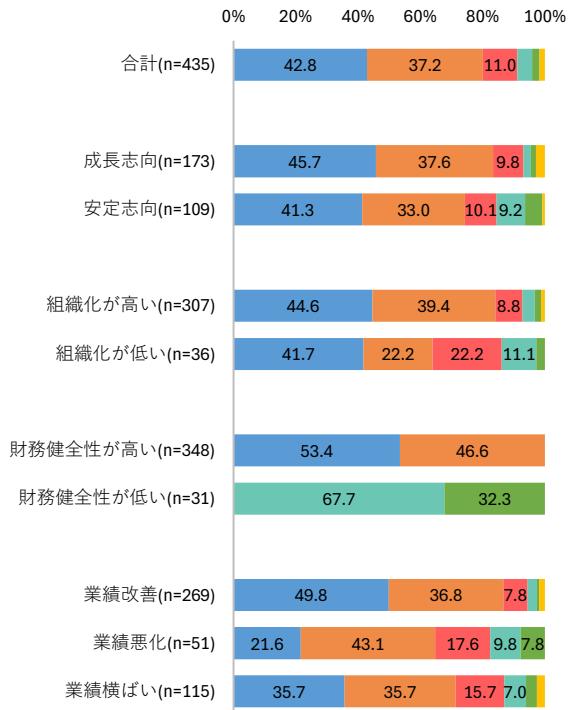
	サンプル数	有料求人サイトの利用	派遣・非正規従業員の活用	外国人労働者の活用	定年延長の活用	給与・賞与・手当の引き上げ	福利厚生充実	職場環境改善	時間外労働の削減	休暇制度の拡充	働き方改革等	テレワークの活用	ハラスメント対策	業務の省力化	業務のアウトソーシング	その他	特に対策は行っていない	分からない
合計	435	67.8	47.8	23.7	59.8	82.3	54.3	58.6	50.6	41.6	33.8	54.0	40.7	19.3	0.2	0.7	0.7	
【経営志向】																		
成長志向	173	74.6	45.1	28.9	60.1	85.5	53.2	63.0	54.3	45.7	41.6	54.9	44.5	24.9	0.6	0.0	0.6	
安定志向	109	68.8	51.4	16.5	64.2	75.2	54.1	51.4	46.8	40.4	24.8	52.3	37.6	10.1	0.0	0.0	0.0	
【経営の組織化】																		
組織化が高い	307	67.4	48.2	23.8	59.3	83.4	56.4	62.5	50.8	43.6	37.1	56.4	39.7	20.5	0.3	0.3	0.3	
組織化が低い	36	72.2	58.3	33.3	61.1	66.7	55.6	44.4	50.0	33.3	33.3	41.7	52.8	16.7	0.0	5.6	0.0	
【財務健全性】																		
財務健全性が高い	348	67.8	46.8	23.0	60.1	84.8	55.5	61.5	50.6	44.3	35.6	54.6	42.5	20.1	0.3	0.6	0.6	
財務健全性が低い	31	80.6	64.5	25.8	61.3	74.2	45.2	41.9	51.6	29.0	22.6	48.4	25.8	9.7	0.0	3.2	0.0	
【業績】																		
改善	269	70.3	48.7	26.4	58.7	87.0	60.6	63.6	53.2	41.6	34.2	57.6	45.0	22.7	0.4	0.4	0.7	
悪化	51	58.8	51.0	17.6	66.7	66.7	45.1	43.1	43.1	35.3	31.4	52.9	37.3	15.7	0.0	3.9	0.0	
横ばい	115	66.1	44.3	20.0	59.1	78.3	43.5	53.9	47.8	44.3	33.9	46.1	32.2	13.0	0.0	0.0	0.9	

- 老朽化設備や資産の更新は過半数の中堅企業等が実施している。一方で、革新的な設備・システムの導入や研究開発投資に取り組む企業は半数を下回り、成長に向けた戦略的な投資には課題がある。
- 成長志向や、組織化・財務健全性が高い企業、業績改善傾向の企業ほど資産の更新、革新的な設備導入、研究開発投資を実施している傾向にある。



- 財務健全性は十分であり、組織化が高いほど財務健全性も高い傾向にある。
- 成長志向や財務健全性が高い企業では外注費の事業コスト上昇に与える影響が大きいことから、外注を積極的に活用している可能性が示唆される。業績悪化企業では、設備費が負担となっており、業績を反転させるために設備投資を実施するものの、収益化までに時間を要するために負担を感じている可能性がある。

財務健全性

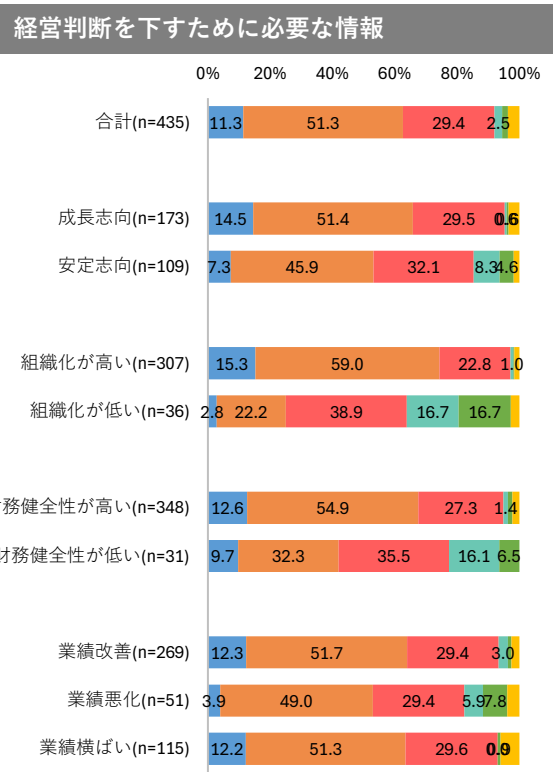


事業コスト上昇に影響

	サンプル数	人件費	原材料(仕入)	光熱水・燃料費	土地代	設備費	地代・家賃	運送費・旅費	外注・委託費	その他	昇業してないコストは上
合計	435	85.7	65.3	30.3	1.8	28.0	8.0	20.2	32.9	5.3	2.3
【経営志向】											
成長志向	173	88.4	67.1	20.8	3.5	24.9	9.8	15.6	41.0	3.5	1.7
安定志向	109	79.8	59.6	35.8	0.0	31.2	5.5	25.7	31.2	5.5	3.7
【経営の組織化】											
組織化が高い	307	86.6	64.8	30.0	2.3	30.0	7.5	18.9	32.2	5.9	2.3
組織化が低い	36	75.0	75.0	33.3	0.0	11.1	11.1	27.8	30.6	8.3	5.6
【財務健全性】											
財務健全性が高い	348	86.5	63.8	30.7	1.7	27.0	9.5	21.6	34.2	5.2	2.0
財務健全性が低い	31	77.4	54.8	32.3	3.2	38.7	0.0	16.1	25.8	16.1	3.2
【業績】											
改善	269	88.5	64.7	27.1	1.9	21.9	10.0	19.7	36.4	5.6	2.6
悪化	51	74.5	64.7	37.3	0.0	47.1	2.0	21.6	33.3	3.9	2.0
横ばい	115	84.3	67.0	34.8	2.6	33.9	6.1	20.9	24.3	5.2	1.7

■ そう思う ■ どちらかと言えばそう思う ■ どちらとも言えない ■ どちらかと言えばそう思わない ■ 思わない ■ 分からない

- 経営判断を下すための情報は十分とする企業が6割以上であるが、その情報源は取引先や業界団体、金融機関など中堅企業等にとって身近な存在に偏っている。
- 成長志向の中堅企業ではマスメディア・業界紙や公的統計を活用する傾向も確認できる。一方、安定志向では民間情報を活用している傾向があり、取引先との与信管理のために信用情報を活用していることが推察される。



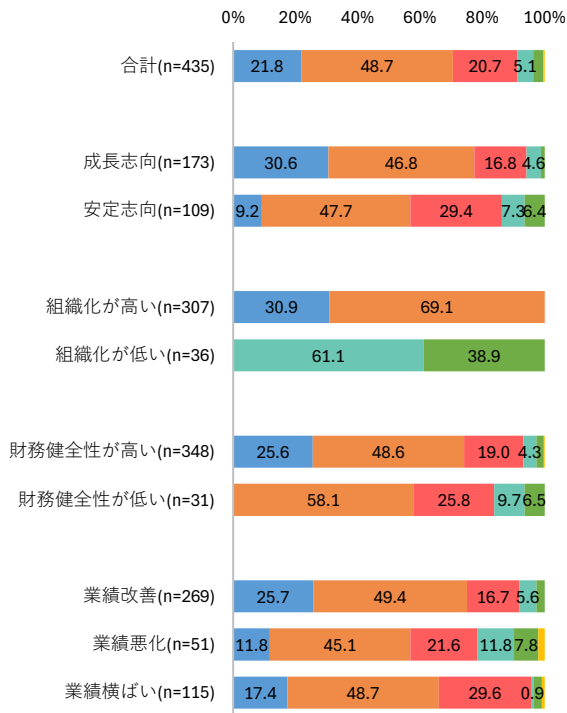
経営に関わる外部情報の情報源

	サンプル数	取引先	ポータルサイト等	業界団体（協会）	同業他社	金融機関	トコソラ	コンサルタント	業界紙	マスメディア	SNS	学術論文	民間調査会社	商工団体・官公庁・支援	公的統計情報	親族・友人・ビジネス仲間	その他	外部情報収集	分からない
合計	435	66.7	71.0	49.2	51.3	25.5	35.6	5.7	1.8	21.4	20.2	21.4	2.8	2.5	1.8	3.2			
【経営志向】																			
成長志向	173	65.9	75.1	45.7	50.3	27.7	39.3	7.5	1.7	19.1	22.5	26.0	2.9	2.3	1.2	1.7			
安定志向	109	68.8	70.6	57.8	52.3	22.0	32.1	3.7	0.9	24.8	13.8	16.5	2.8	3.7	2.8	0.9			
【経営の組織化】																			
組織化が高い	307	65.8	73.6	48.2	51.8	26.7	35.2	6.5	2.3	21.5	19.5	22.8	2.0	2.6	2.0	2.6			
組織化が低い	36	75.0	77.8	58.3	52.8	27.8	38.9	0.0	0.0	25.0	16.7	16.7	2.8	5.6	0.0	0.0			
【財務健全性】																			
財務健全性が高い	348	66.7	71.0	49.4	48.3	25.3	34.5	5.5	1.7	20.7	19.5	22.7	3.2	2.6	2.0	2.3			
財務健全性が低い	31	71.0	80.6	58.1	58.1	29.0	35.5	12.9	3.2	22.6	12.9	12.9	2.2	3.2	3.2	0.0			
【業績】																			
改善	269	65.4	71.4	50.6	52.8	23.8	35.7	6.3	1.9	20.8	19.3	25.7	2.2	2.2	1.1	3.0			
悪化	51	70.6	70.6	47.1	43.1	35.3	35.3	2.0	2.0	21.6	11.8	11.8	5.9	3.9	3.9	2.0			
横ばい	115	67.8	70.4	47.0	51.3	25.2	35.7	6.1	1.7	22.6	26.1	15.7	2.6	2.6	2.6	4.3			

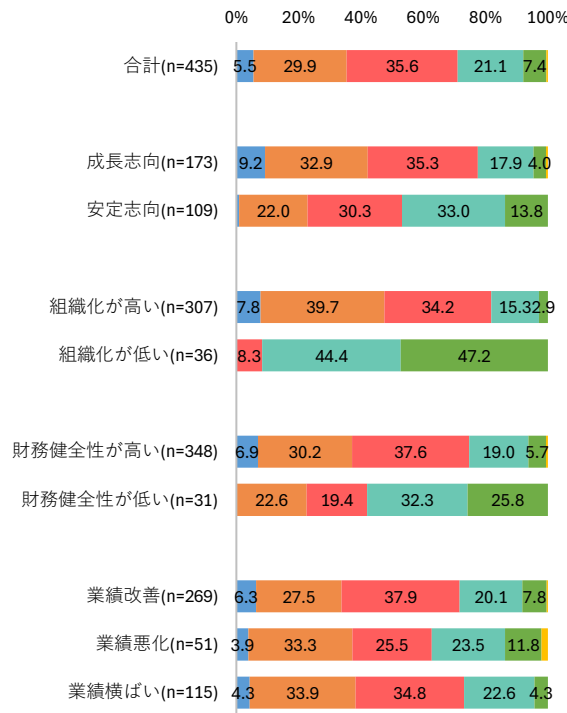
■ そう思う ■ どちらかと言えばそう思う ■ どちらとも言えない ■ どちらかと言えばそう思わない ■ 思わない ■ 分からない

- 社内の役割分担や権限を周知できている中堅企業等が多い一方、業務が属人化しないための規定やマニュアル整備には課題が残る。
- 成長志向や、財務健全性が高い中堅企業ほど内部統制及びガバナンス体制が確立されており、組織化が高い。
- マニュアル等の整備に関しては業績による差を確認することはできないが、業績に関わらず企業経営に必要な措置であり、組織化に向けて中堅企業等が取り組むべき課題と考えられる。

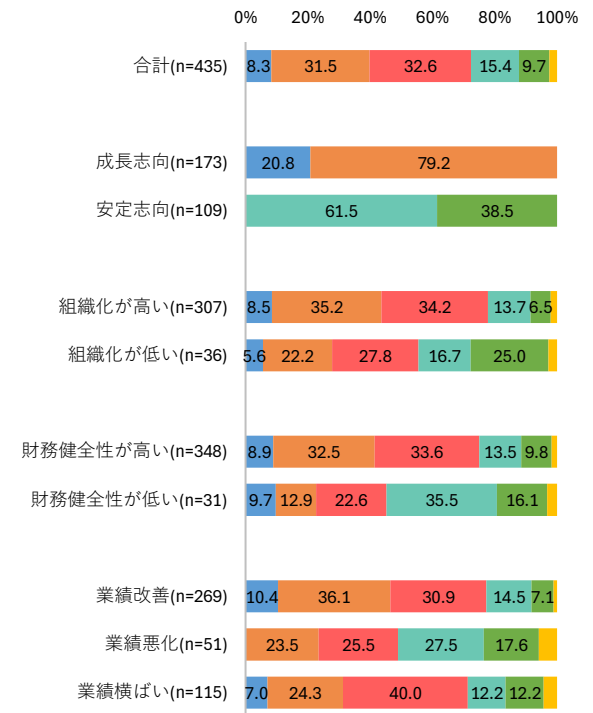
各組織・役職の役割や権限等の周知



規定、マニュアル等の整備



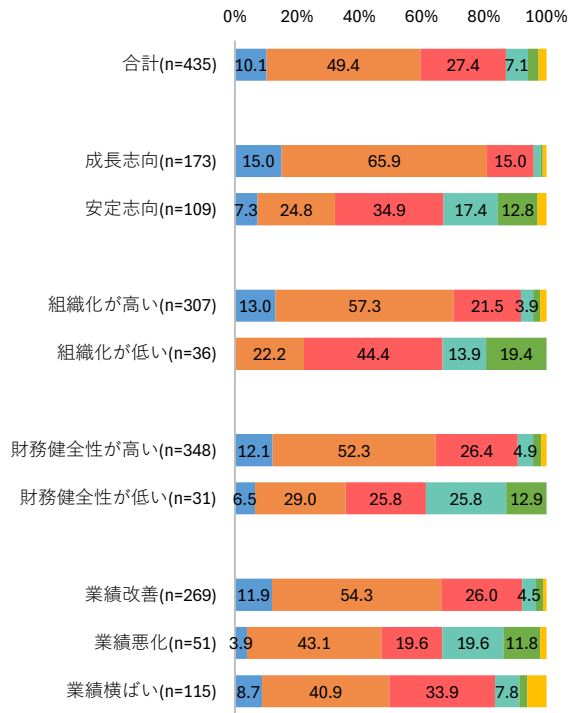
さらなる成長と株式価値の向上を重視



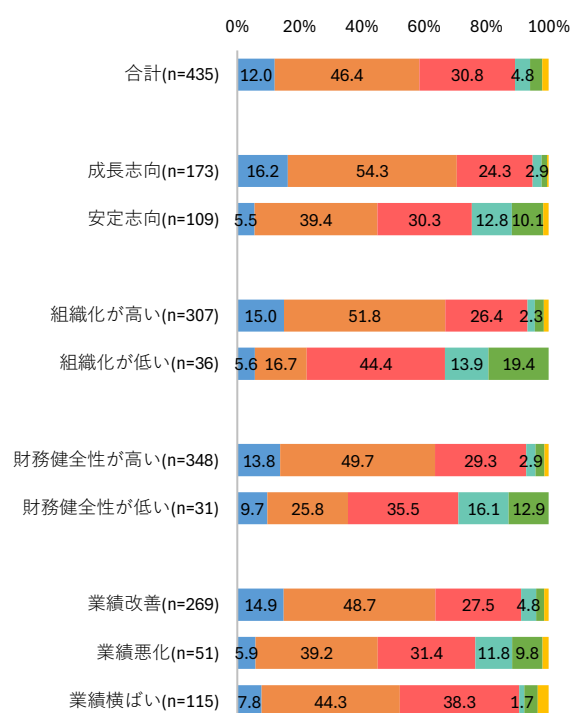
■ そう思う ■ どちらかと言えばそう思う ■ どちらとも言えない ■ どちらかと言えばそう思わない ■ 思わない ■ 分からない

- 経営戦略や事業戦略、差別化戦略を有する中堅企業等は約6割である一方、新事業創出に取り組む割合は半数を下回り、**戦略の中身は必ずしも成長戦略というわけではない。**
- 戦略の実行有無については組織化の高低による差が大きく、**ガバナンスが低く内部統制がとれていない企業では、戦略の決定権者や、策定した戦略を実行するための指揮系統が不明瞭**であることが要因と推察される。

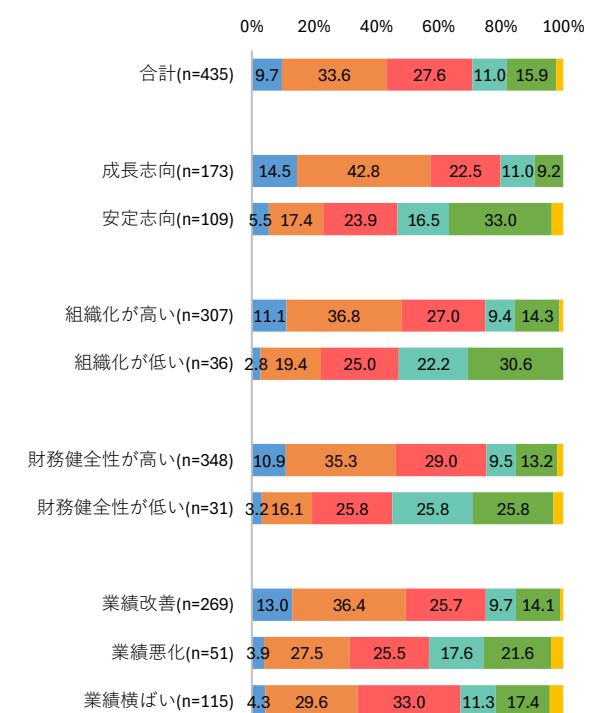
明確な経営戦略や事業戦略が確立



差別化戦略を実行



将来の主力事業となる新事業創出に取り組み



■ そう思う ■ どちらかと言えばそう思う ■ どちらとも言えない ■ どちらかと言えばそう思わない ■ 思わない ■ 分からない

- 積極的な新事業開発への取組、ブランディングや海外市場展開によって受注が好調な中堅企業等であっても課題は人材。必要な人材は企業によって異なるが、定着のための支援が求められている。

成長志向

中堅企業

C社

業種：情報通信業

売上規模：100億円超～300億円以下

- ✓ ソフトウェア開発を手掛けるが、**引合いが多すぎるため受注を手控え**。
- ✓ IT業界の人材確保競争が激化している背景から、外国人採用だけでなく、オフシェア開発を活用し**多角的に人的資源を確保**。
- ✓ 大学や地元企業との連携、共同研究に積極的に取り組み、**連携先と新会社も設立**。経営情報も様々な情報源から取得。
- ✓ システム開発の枠組みにとらわれず、次世代のデジタル対応という観点で**新事業開発にも積極的に取り組み**。
- ✓ 幹部人材の不足が課題であり、**人材育成に関する支援**を要望。

安定志向

中堅企業

D社

業種：製造業

売上規模：500億円超～1,000億円以下

- ✓ 食肉製造卸を主体に、レストラン経営を手掛ける。**国内の業績は競争激化もあって横ばいだが、海外は高価格帯の需要が高く輸出は堅調**。
- ✓ 食肉現場の肉体労働で人材定着率が課題。社外研修やジョブローテーションなどモチベーションを上げる取り組みを実施。
- ✓ **業務内容や役割分担等の組織化はできており**、海外展開や新事業展開も担当部署が中心となって計画を策定。ブランディングによる差別化もできており、生産サイクルも確立できている。
- ✓ **課題は輸出に際しての現地基準**。特にEUが指定する認定農場の基準が厳しく、生産者の理解を得ることが困難。省庁横断的な輸出支援を希望。

本事業における中堅企業等の調査結果について、経営資源を軸に取りまとめると以下のとおり。

	結論① 経営実態と経営課題	結論② 構造的課題と支援ニーズ	結論③ 環境整備・支援の方向性
ヒト	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 作業員レベル、幹部クラスともに人手不足。 ✓ 成長志向の企業では内部だけでなく外部人材の活用にも積極的。 ✓ 人材の定着に課題あるが、採用は外国人材も含め様々なアプローチ。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 国内雇用の重要な担い手で、給与総額の伸びは中小企業・大企業を上回る。 ✓ 労働生産性は大企業よりも中小企業に近い基準。 ✓ 組織化が進んだ企業では従業員の待遇改善に取り組んでいる一方、進んでいない企業では業務の見える化が課題。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 作業員レベル、幹部クラスとも人材不足であり、労働生産性も十分ではない。組織化が不十分で属人的な業務オペレーションが多く残存している可能性。そのため、専門人材によるDXを活用した業務の可視化や標準化、自動化・省人化の取組を主にソフト面から支援。
モノ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 老朽化対策は実施しているが、革新的な設備投資は半数を下回る。研究開発投資を十分に行っている企業も3割を下回ることから、成長に向けた戦略的な投資はできていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 設備投資額は大企業、中小企業を上回り日本経済に貢献。 ✓ 成長志向や業績改善企業ほど研究開発投資を実施している。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「守り」から「攻め」の投資への転換を促進するため、市場動向や自社の強み・課題整理と成長戦略の策定に関するコンサルティングや成長投資効果の算定支援を強化。中小企業向けの産学官連携のコーディネートやマッチング支援についても中堅企業まで拡大。
カネ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 約8割の企業が財務健全性は十分と認識。 ✓ 成長志向や財務健全性が高いほど外注を積極的に活用している。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 財務的な安全性、高い資本効率、従業員還元ができている企業群。 ✓ 財務健全性が十分かつ成長志向の企業が多い。 	<p>中堅企業等の多くは財務健全性が高く、スムーズな資金調達も可能なため、資金面の支援の必要性は低い。</p>

本事業における中堅企業等の調査結果について、経営資源を軸に取りまとめると以下のとおり。

	結論① 経営実態と経営課題	結論② 構造的課題と支援ニーズ	結論③ 環境整備・支援の方向性
情報	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 取引先や業界団体など情報源は身近な存在が主。 ✓ 成長志向ではマスメディア・業界紙や公的統計を一部活用している。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 約9割が既存の情報で十分と認識しており、多面的・戦略的な情報収集は不十分。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 情報に対して受動的であることで成長機会を取りこぼしている可能性。経営トップ層、ミドル層、ワーカー層それぞれに対し、情報リテラシーを向上させるプッシュ型情報発信、研修、異業種交流会や勉強会（大企業の成長体験の共有など）を開催。
組織	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ガバナンスは整備されているが、BtoC産業では遅れ。 ✓ 成長志向と組織化や財務健全性の高さには相関性があり、社内の役割が明確であるほど成長に向けた具体的な取り組みを実施。 ✓ 「研究開発においても、大学や異業種企業等との連携は少なく、外部連携に課題を抱えている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 組織化できている企業とそうでない企業で二極化。 ✓ 成長志向かつ組織化が高い企業が多い。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 組織化が遅れている企業では業務の属人化や強い現場依存が成長を妨げている可能性が高い。そのため、専門家派遣等により、DX活用による業務の可視化やプロセスの標準化・全体最適化を支援。
戦略	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 約6割の企業で経営戦略や事業戦略が確立しているが、必ずしも成長戦略というわけではない。 ✓ 新事業創出に取り組む割合は4割程度。 ✓ 中小企業と比べてコネクタ一度、ハブ度が際だって高く、中堅企業支援の地域への波及効果は大きい。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 国内投資の拡大やイノベーションの加速を実現する鍵。 ✓ 知の探索よりも知の深化に偏り。 ✓ 組織化が進んでいない企業では、戦略の決定権者や、戦略を実行するための指揮系統が不明瞭。 ✓ M&Aや海外展開の必要性を認識しているが、具体化はできていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 既存事業の深化には強いが、新市場の探索や新事業創出への取り組みは少数。プロ人材による成長戦略の策定とそれに基づいたM&Aや海外展開といった新事業領域開拓手法の伴走指導、企業ネットワークの拡大や共同プロジェクト立案・実行等に関するコーディネート支援。

中堅企業等は、日本経済・地域経済の牽引役であり、良質な雇用の担い手である企業である。一方、本調査にて明らかになった中堅企業の大きな課題は、「潤沢な資産を成長に向けて投資できていない」ことにある。人材不足、受け身の情報取得、未熟な組織化、成長戦略の未策定を要因に、中堅企業等は成長に踏み出すことが十分には出来ていない。

中堅企業等の成長促進を前提とすれば、投資に対する考えを「守り」から「攻め」に転換するため、求められるのは金銭的な支援よりも、各企業で不足している分野の成長手法を理解・浸透させる支援である。

具体的には、人材不足解消や組織化促進のためのDXによる省力化・可視化・標準化、積極的な外部情報の収集・分析の重要性を周知するプッシュ型支援や研修開催が有効と考えられる。これらの支援は単発的に実施するのではなく、成長に向けて継続的・複合的に実施することが重要である。また、専門人材による各社の強みと課題に合わせた支援により、成長戦略と具体策の立案・実行支援も重要である。

中堅企業は地域経済に大きな影響力を有するにもかかわらず、支援メニューや経営環境の整備（法令や取引慣行の適正化等を含む）は十分ではない。中堅企業に適切な支援を提供しその成長を促進することが、効果的・効率的な地域経済・国内経済の活性化に繋がると考えられる。

