

## 中堅企業成長ビジョン

令和 7 年 2 月

## 目次

1. はじめに.....	3
2. 中堅企業に期待される役割・実現目標.....	4
(1) 中堅企業の特徴と期待される役割.....	4
(2) 本ビジョンにおいて実現を目指す目標.....	6
3. 中堅企業の成長経路（飛躍的成長要因）.....	7
① 製造業（特に、産業機械製造業）.....	7
② 食料品製造業.....	8
③ 小売業.....	8
④ 情報サービス業.....	8
⑤ 宿泊業.....	9
4. 中堅企業の自律的成長を阻害する課題と官民で取り組むべき事項.....	10
(1) 成長ビジョン・ガバナンス.....	12
① 成長ビジョン.....	12
② ガバナンス.....	12
(2) 伴走支援・ソフトインフラ.....	14
① 資金調達.....	14
② 人材確保.....	15
③ M&A.....	16
④ イノベーション.....	17
⑤ 海外展開.....	18
⑥ 専門家活用.....	18
⑦ GX・DX.....	19
5. おわりに.....	20

## 1. はじめに

中堅企業は、国内外での事業・投資を拡大することで日本経済の成長に大きく貢献するとともに、地方の立地割合も高く、地方における良質な雇用の担い手、さらには、M&Aを通じたグループ全体での生産性向上や賃上げを図る主体としての役割を果たしてきた。こうした特性から、中堅企業の成長は、日本経済をコストカット型経済から成長型経済へ移行させていく上で極めて重要である。しかしながら、大企業や中小企業と比べ、政策で重点的に支援すべき対象として十分に目配りされず、事業拡大・経営高度化とともに生じる経営課題や成長の阻害要因について分析や対策が十分に提供されてこなかった。実際に、中堅企業から大企業へと成長する企業の割合は国際的に低く、国内外の大企業と競争していくための成長投資等を十分に行えていないといった声が存在<sup>1</sup>している。

こうした問題意識の下、中堅企業の重要性に改めて着目し、昨年、法律で初めて中堅企業を定義し、中堅企業の喫緊かつ重要な経営課題に対応するため、大規模な設備投資や連続的なM&A等に対する支援措置を新設してきた。さらに、2024年を「中堅企業元年」とし、中堅企業等の成長促進に関するワーキンググループ（以下「中堅企業WG」という。）において、関係府省が連携して、中堅企業等が活用可能な施策を取りまとめた「中堅企業成長促進パッケージ」<sup>2</sup>を策定した。しかし、これら施策は、中堅企業の自律的な成長を実現するための第一歩に過ぎず、中堅企業政策の体系を構築していくことが必要である。このため、中堅企業WGでは、中堅企業の役割や課題、官民で取り組むべき事項をまとめた「中堅企業成長ビジョン」（以下「本ビジョン」という。）を策定することとした。

本ビジョンでは、中堅企業の特性を踏まえた日本経済の成長において期待される役割を整理し、中堅企業政策によって実現を目指す目標（KGI・KPI）を設定する。さらに、主要な業種別の成長要因を分析し、成長パターンを類型化した上で、自律的成長を阻む中堅企業固有の経営課題を解決するために官民で取り組むべき事項を整理する。これらの検討に際しては、中堅企業WGの座長の下に、中堅企業成長ビジョン策定に向けた作業部会<sup>3</sup>を設置し、本ビジョンの内容を検討するとともに、全国9地域で開催した中堅企業等地域円卓会議<sup>4</sup>（以下「地域円卓会議」という。）での中堅企業等の意見や海外における中堅企業政策の動向も参考とした。本ビジョンを基に、既に始動している中堅企業政策の取組を深化させ、政府全体の経済成長の目標実現に繋げるための政策を具体化する。

<sup>1</sup> 経済産業省 第17回産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会（2023年11月7日）資料4

<sup>2</sup> 内閣官房 第7回中堅企業等の成長促進に関するワーキンググループ（2024年3月13日）資料1

<sup>3</sup> 中堅企業の経営者、学識経験者、支援機関の有識者10名の委員により構成され、2024年10月～2025年1月の間に4回開催

<sup>4</sup> 関係府省庁の支分部局が一堂に会し、地方ブロックごとの実情に応じた、今後の中堅企業の支援体制のあり方について検討する場である。支援体制のネットワークは、当該地域内に閉じるものではなく、域外の適切な主体との連携も視野に入れている。

## 2. 中堅企業に期待される役割・実現目標

### (1) 中堅企業の特性と期待される役割

我が国に中堅企業<sup>5</sup>は約9千者存在<sup>6</sup>し、企業数では全体の約0.3%に過ぎないものの、雇員数では全体の約11%、売上高では全体の約20%<sup>7</sup>と、日本経済全体において一定の割合を占めている。このうち約半数弱の独立型中堅企業（親会社を有しない中堅企業）の特性を見た場合、企業数は減少している一方で、労働生産性、一人あたり自社開発特許数、平均賃金は増加しており、中小企業だけでなく大企業をも上回る水準<sup>8</sup>に至っている。このため、我が国全体の労働生産性を向上していく上で、独立型中堅企業の数を増やしていくことが極めて重要な役割を果たすと期待されるが、近年の傾向、特に、直近10年は、中小企業から独立型中堅企業になる企業数が減少する一方で、中堅企業から中小企業になる企業数が増加<sup>8</sup>しており、こうした流れを反転させるための成長環境を構築していくことが必要である。なお、親会社を有する子会社型中堅企業については、独立型中堅企業と比べて、研究開発集約度は低いものの、労働生産性や平均賃金は高いという特性を持ち、適切なグループガバナンスの下で成長することは有意義である。

中堅企業は、中小企業の規模を超え、成長とともに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であり、成長型経済への移行を牽引する主体として、以下の3つのポテンシャルを有している。

#### ①成長余力

中堅企業は、現に中小企業から成長してきたという実績を有しており、依然として発展段階であるため大企業には劣るものの、現業を通じて一定の資金や人材、技術、信用、ネットワーク等の経営資源を保有していることそれ自身が強みである。そして、更なる投資により、強みを異なる（特に、近接する）市場・地域や製品・分野に広げていく成長余力を有している。

#### ②変化余力

中堅企業の多くはファミリービジネス<sup>9</sup>であり、経営者の強いオーナーシップや外部資本の受入や若手への事業承継等によって経営方針の転換を図ることができる。また、現場と経営の近接性によって、市場の変化を敏感に察知することができる。したがって、人手不足・物価高

<sup>5</sup> 本ビジョンでは、特段の注釈がない限り、2024年に改正された産業競争力強化法における中堅企業者の定義に該当する企業（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。))を中堅企業とし、この規模を超える企業を大企業とする。

<sup>6</sup> 業種別構成比は、製造業その他26%、卸売業15%、小売業24%、サービス業36%

<sup>7</sup> 経済センサス活動調査（令和3年）

<sup>8</sup> 内閣官房 第3回中堅企業成長ビジョン策定に向けた作業部会 資料3（RIETI提出資料）

<sup>9</sup> 本ビジョンでは、ファミリービジネス白書（後藤俊夫他）における定義（同一ファミリーから2名以上が株主又は役員として関与している企業）を用いており、この定義によれば、独立型中堅企業や上場中堅企業の半数以上はファミリービジネスである。

騰・利上げ・GX・DX・サプライチェーン強靱化等、短期・中長期双方の事業環境変化への対応が必須になる中、小回りを利かせて変化に柔軟に対応する十分な余力を有している<sup>10</sup>。

### ③社会貢献余力

中堅企業は、地域内外の取引先（顧客・サプライヤー）・パートナーのネットワーク、一定規模の良質な雇用・働きやすい職場環境の提供、業界・地域団体の主導的役割等、幅広い主体との深いリレーションを有しており、社会貢献活動<sup>11</sup>を通じてブランド力を高めることで、事業活動の継続・強化に還元することができる。

賃上げと投資が牽引する成長型経済への移行に向けて、中堅企業がこれら3つのポテンシャルを最大限に発揮することで、以下の3つの役割を果たすことが期待される。

### ①更なる国内投資拡大

中堅企業は、過去10年、国内・海外双方で事業を拡大してきたが、大企業よりも国内での事業・投資を大きく拡大させる<sup>12</sup>ことで、足元の史上最高水準の設備投資や日本経済の成長といった前向きな動きに貢献してきた。中堅企業には、今後も、その成長過程の中で、高付加価値型の産業や機能を日本国内に残していくような、大胆な設備投資・研究開発投資・人材投資等に取り組むことが期待される。

### ②良質な雇用の担い手

中堅企業は、過去10年、従業者数・給与総額の伸び率が大企業を上回り<sup>12</sup>、昨年の春季労使交渉における33年ぶりの高水準の賃上げに貢献してきた。今後、全国津々浦々に力強い賃上げの流れを広げ、物価上昇を上回る賃金上昇を達成・定着させるためには、各地域で賃金水準のプライスリーダーとなっている中堅企業による大胆な賃上げ、若者や女性等にとって魅力的な職場環境提供、事業承継等に課題を有する中小企業の合併等通じた成長分野への円滑な労働移動等が期待される。

### ③幅広い波及効果の創出

中堅企業は、各地域での域外販売額・域内仕入れ額の双方において高いシェアを有しており、地域で活動しながらも、経営を地域で閉じず、国内外へ事業を展開することで、下支えする中小企業等の取引先・パートナーへの幅広い波及効果をもたらす。中堅企業には、自社の成長とパートナー・取引先等の発展の両立を図り、スタートアップや大学等とのオープンイノベーションを通じた技術普及、教育機関との連携による社員以外も含めた人材育成、業界活動による標準やルール策定、サプライチェーンにおいて大企業と中小企業を繋ぐ価格転嫁等の取組をリードし、成長の果実を自社に留まらず幅広い主体へ広げていくことが期待される。

<sup>10</sup> 大企業や中小企業よりも中堅企業はコロナ禍後の業績の回復が早かった（経済産業省企業活動基本調査）。

<sup>11</sup> 例えば、小松マテレー株式会社既存建築物の長寿命化に資する耐震補強材の規格策定・市場創出を主導した例、株式会社スーパーホテルが能登半島地震を受けて石川県・富山県在住の受験生のホテル宿泊代を無料にした例等がある。

<sup>12</sup> 経済産業省企業活動基本調査、海外事業活動基本調査（平成24年度・令和4年度）

## (2) 本ビジョンにおいて実現を目指す目標

中堅企業の重要性を踏まえた中堅企業政策を体系的に構築することで、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し、中堅企業が生み出す付加価値の増大を通じて、政府全体の経済成長目標<sup>13</sup>（2030年代以降も実質1%を安定的に上回る経済成長）の達成に繋げていく。本ビジョンで目指すKGI（重要目標達成指標）を以下のとおり設定する。

**KGI：中堅企業が、日本全体の2030年以降の経済成長の目標の4倍（実質4%/年）以上の成長（付加価値の増加）を実現する**（現状：中堅企業の実質成長率は▲0.7%/年<sup>14</sup>）

中堅企業による付加価値の増大は、①既存の中堅企業自身による成長投資や経営高度化等の様々な手段を通じた生産性向上効果（中堅企業部門の内部効果）、②中堅企業が中小企業等をグループ化することによる生産性向上効果（中堅企業グループ内の再配分効果）、③中小企業が中堅企業に成長する効果（中堅企業部門の参入・退出効果）の3つの要素に分解することができる。中堅企業政策を最大限推進することで2030年までに達成可能であり、3つの合算効果が上記KGIと整合的で、野心的な目標水準となるよう、それぞれの指標についてのKPI（重要達成度指標）を以下のとおり設定<sup>15</sup>する。

**KPI①：中堅企業の1,000者（約1割）以上が時間当たり労働生産性を平均10%/年以上向上**

（現状：過去5年の時間当たり労働生産性の伸び率が10%以上/年中堅企業数は471者<sup>16</sup>）

**KPI②：中堅企業による毎年のM&A数を1,000件/年以上（約倍増）**

（現状：中堅企業の過去5年の平均M&A数は502件/年<sup>16</sup>）

**KPI③：中堅企業数をのべ2,000者以上（約2割）増加**

（現状：中堅企業の直近年の純増数は88者/年<sup>17</sup>）

今後、中堅企業政策を講じるに当たっては、上記のKGI及びKPIと整合するよう、横断的施策や業種別・地域別に講じられる個別施策ごとの目標を設定し、定期的にフォローアップするとともに、業種別・地域別の状況も含めて、施策の費用対効果を検証（EBPM）し、必要に応じて、政策の軌道修正を図っていく。また、KGI及びKPIの達成状況も定期的にモニタリング<sup>18</sup>しつつ、関連する政府全体の経済成長目標の設定を踏まえ、追加・修正を検討する。

<sup>13</sup> 経済財政運営と改革の基本方針2024（骨太方針2024）

<sup>14</sup> 経済センサス活動調査（平成28年・令和3年）

<sup>15</sup> KPIの名目付加価値額の増分内訳は、①約45%、②約3%、③約51%と推計され、これは2030年度の政府全体の経済成長（企業部門、成長移行ケース）の約3分の1に相当する。

<sup>16</sup> 経済産業省企業活動基本調査（平成30年度～令和5年度）

<sup>17</sup> 株式会社東京商工リサーチによる調査

<sup>18</sup> 統計によっては、毎年の把握が困難であり、集計に一定の時間を要することもあるため、一部推計も交えつつ、その状況を確認することになる。

### 3. 中堅企業の成長経路（飛躍的成長要因）

上述のとおり、我が国の経済成長と賃上げの好循環を目指す上では、中堅企業の更なる成長や中小企業から中堅企業への成長は、至上命題である。このためには、中堅企業の成長事例を念頭に置き、成長性のある企業の特長や成長のために必要な取組等を明らかにして打ち手を講じていくことが有効であるが、中堅企業は、事業内容も、活躍の舞台も、国内から海外までと態様は様々であるがゆえに、成長の経路も大きく異なる。そのため、成長している中堅企業の実例に則して類型化を行い、課題を特定した上で、これを中堅企業、金融機関・PE ファンド、仲介会社、コンサルティング会社等の民間の支援機関（以下「伴走支援者」という。）、国や自治体の共通認識としつつ、資金・人材・ネットワークといった経営資源及び政策資源を集中的に投入していくことが有用となる。

中堅企業の成長には、経営者の成長意欲が大前提として必要であるが、戦略としては、製品・サービスの提供効率を高め、さらには、近接領域、その先へと拡大していくイノベーション軸と、地域経済を牽引する事業から日本経済、さらには、海外展開を目指していくマーケティング軸の2軸で整理できる。成長パターンとしては、グローバル展開で規模の経済を目指す方向と、地域密着型で製品・サービスの幅を広げる範囲の経済を目指す方向があり、さらに細分化すれば、グローバルニッチトップ化、技術やブランドを生かした製品・サービスの投入、地域性・顧客接点を生かした異分野展開、系列外進出、大手グループ入り等が挙げられる。中堅企業が多く存在する代表的な事業セグメントにおいて、主な成長要因と課題は次のように整理することができる。なお、現状、海外展開比率が低い事業セグメントであっても、今後、海外展開比率を高めていく成長ポテンシャルは十分に存在していることに留意が必要である。また、以下で取り上げていない業種を含めて、今後も事例を分析し、きめ細やかに中堅企業の成長経路と課題を明らかにしていくことが重要である。

#### ① 製造業（特に、産業機械製造業）

製造業<sup>19</sup>のうち、産業機械製造業のような、技術集約度が高く、生産性が高い分野では、成長市場のニッチ領域において、コアとなる技術を磨き、技術優位性や独自性を確保・強化していくことが重要である。海外展開し、世界シェアを拡大してグローバルニッチトップ企業を目指すとともに、周辺領域に製品・サービスを広げて事業領域を拡大していくことが多い。

課題は、ニッチ分野の差別化を追求する上で、研究開発拠点におけるオープンイノベーションを通じた大学やスタートアップとの連携が必要となること等である。拠点

---

<sup>19</sup> 卸売業の中には、生産者から製品を仕入れて小売業に販売する業態だけではなく、自ら製品を企画して当該製品の製造を外注する企業や、取扱製品の一部を自ら製造する企業も多いことから、製造業と一体的に成長経路を分析している。

の拡張にあたっては、産業用地の確保も課題になる。さらに、研究開発と生産能力増強の双方に中小企業とは異なる大規模な投資が必要である一方、GX など、黎明期にある市場の成長が見えづらい分野では、将来需要の見通しの難しさから、成長投資を躊躇する事例が存在している。暗黙知化している技術やノウハウも多く、それらの保護や継承も課題となる。

## ② 食料品製造業

食品系の製造業では、地域に根ざして事業を展開する企業が多く、柔らかく不均一といった食品特性により機械開発が困難なこと等から、製造業の中では生産性は総じて低い。こうした分野では、農業・小売・飲食との連携・垂直統合化や省力化投資によって生産性を高めつつ、消費者ニーズを捉えた商品開発力、訴求性の高い国産原材料、地域特性等を生かしてブランド力を形成し、高付加価値化を図っていくことが重要である。インバウンドや日本食ブームを追い風に、輸出拡大に繋げていく事例も生まれつつある。

課題は、こうした食品特性や多様なニーズに対応するための自動化投資の難易度が高いこと、価格転嫁における小売・消費者の理解醸成、海外展開等にあたっての経営人材の獲得や調達及び販売ルート開拓に長けたパートナー確保が挙げられる。

## ③ 小売業

小売・サービス業の中堅企業は、国内市場の売上比率が高く、人手不足に対応しながら、生産性を高めていくことが重要である。特に、小売業では、アパレルやスポーツ用品、アウトドアなど専門品にて、特定の消費者層への訴求力の高い製品開発等で、継続的な顧客囲い込みとニッチ市場形成で高付加価値化を目指すケースや、エネルギーやフィットネス、公共施設運営等のエッセンシャルサービスにて、特定の地域に密着して複数のサービスを提供し、範囲の経済を生かして効率化を目指すケースが見られる。DX によって効率的な経営管理を実現するとともに、M&A を通じて商圈やサービスの幅を広げていくことが有効な手段となる。

課題は、経営管理手法の高度化を担う経営人材の不足、継続的な M&A に必要な資金調達、M&A 後の経営統合のためのノウハウ不足等である。

## ④ 情報サービス業

情報サービス業は、サービス業の中でも、生産性と成長性が相対的に高い産業であり、中堅企業は、大企業と比べても遜色ない投資を行っている。ボリュームゾーンの市場は、グローバル大手の寡占である一方、フィンテックや人事管理システムといったニッチ領域でシェアを拡大し、M&A も活用しつつネットワーク効果を働かせなが

ら、収益力を高めていくことが重要である。現状、海外展開に成功している例は少ないが、グローバル企業と連携しつつ海外展開を目指す企業も見られる。

課題は、大企業やスタートアップとの IT 人材の獲得競争激化や、商慣行や言語が異なることによる海外展開のハードルの高さ等が挙げられる。

#### ⑤ 宿泊業

宿泊業では、地方の立地比率が高く、中堅企業であっても、生産性が相対的に低い産業であるが、インバウンド需要や多様化するニーズに応える中で、生産性を高めていくことが重要である。直営事業として運営ノウハウを培い、マネジメント・コントラクト方式やフランチャイズ方式を採用して所有資産と運営を分離しながら、投資と運営業務の高度化、他事業との連携等でブランド力と収益力を高め、全国、海外へ展開していくパターンが顕著である。大手グループ入り・外資系企業との提携によって業務効率化やブランド力向上を進める事例もある。

課題としては、インバウンド需要の拡大等に対応できるよう、建物・設備等への大規模投資が必要となる一方、そのための長期資金の調達が困難である点である。また、地域ごとに条例が異なり、DX 等の先進的手法が全国で普遍化できない事例も存在する。

#### 4. 中堅企業の自律的成長を阻害する課題と官民で取り組むべき事項

企業は、その成長発展の段階（売上や従業員の規模、創業後年数等）や経路（融資での資金調達中心の持続的成長又は出資での資金調達中心の急進的成長、マーケティング主導又はイノベーション主導等）に応じて、経営課題の質が変容していく。中小企業庁では、「売上100億円企業」の創出に向けて、成長段階ごとの課題と成長企業の打ち手を整理<sup>20</sup>した。また、2022年に、内閣官房は、「スタートアップ育成5カ年計画」にて、必要な課題と施策を整理した。しかし、本ビジョンで対象とする中堅企業は、中小企業よりも規模は大きく、上場企業も多く存在する<sup>21</sup>ため、一部の共通課題は存在するものの、中小企業やスタートアップとは異なる経営課題を有している。中堅企業固有の課題の所在について、政府はもちろん、伴走支援者からも、これまで十分な目配りがされてこなかったため、本ビジョンにおいて、中堅企業の自律的成長を阻む課題の所在とその解決策の方向性を整理することは有意義である。

一定規模を有する企業の成長は、スタートアップや小規模な企業よりも確実性は高いが、難易度は高い。中堅企業が自らのポテンシャルを存分に生かし、持続的な成長を通じて企業価値、すなわち、将来にわたって提供される付加価値を増大させていくためには、伴走支援者を介して市場から資金・人材・技術・ネットワークといった経営資源を調達<sup>22</sup>し、市場に対して付加価値を還元・分配することにより信用力を蓄積し、その結果、さらなる経営資源が獲得できるという価値創造の好循環を形成することが必要である。前述の中堅企業の特徴を踏まえれば、経営者個人の能力や経営資源を獲得するための信用力の少なさだけでなく、ガバナンスの機能不全や強い安定志向となるリスク、中堅企業のニーズに見合うサービスが提供されない未成熟な伴走支援者の市場についても、その好循環の形成を阻む課題となり得る。

以下では、中堅企業の自律的成長環境に必要な、（1）中堅企業の成長ビジョン・ガバナンスや、（2）中堅企業を取り巻く伴走支援者のノウハウやマッチング精度を高度化・普遍化する仕組み（ソフトインフラ）、という2つの構成要素に大別した上で、それぞれの課題と、それを解消するために官民で取り組むべき事項を整理する。（2）については、企業の成長にかかる主要な経営課題である、①資金調達、②人材確保、③M&A、④イノベーション、⑤海外展開、⑥専門家活用、⑦GX・DXを取り上げる。これらは、前述の事業セグメント別の成長経路で現れる課題を含めて、業種横断的な課題として集約したものであり、中小企業から中堅企業へと発展していく過程で経営課題は変容していくことから、この観点からも、以下のとおり、売上規模に応じた経営課題と打ち手を整理した。

<sup>20</sup> 中小企業庁 中小企業の成長経営の実現に向けた研究会

<sup>21</sup> 中堅企業の上場企業数は1,745者（令和6年1月時点）

<sup>22</sup> IIRCによる価値創造プロセス・オクトパスモデルでは、市場から調達する資本を、金融資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会関係資本、自然資本の6つに整理している。

表：企業の売上規模に応じた主要な経営課題と打ち手<sup>23</sup>

経営課題	主に中小企業		主に中堅企業	
	売上規模 1～10億円	売上規模 30～50億円	売上規模 70～300億円程度	売上規模 300億円程度～
事業戦略・海外展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業コンセプトを確立</li> <li>●成長市場を探索</li> <li>●DXの一部導入</li> <li>●間接輸出を開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業コンセプトを推進</li> <li>●生産・物流・販売拠点整備</li> <li>●全社的なDXによる効率化</li> <li>●直接輸出を開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業コンセプトを刷新</li> <li>●大規模投資を伴う生産・物流・販売拠点整備</li> <li>●DX・GXによる事業拡大</li> <li>●海外に拠点進出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●成長ビジョンを発信</li> <li>●ガバナンス強化</li> <li>●業界のDX・GXの主導</li> <li>●海外展開地域の多様化、サプライチェーンマネジメント</li> </ul>
資金調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>●設備や運転資金の調達</li> <li>●地銀、信金、政府系金融機関から借入れ</li> <li>●他社との業務・資本提携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自己資本による投資も可</li> <li>●メガバンク、地銀と取引</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●成長に多額の資金需要</li> <li>●メガバンク、第一地銀と取引</li> <li>●上場も視野</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●資金調達手法・資金提供主体の多様化（上場、PEファンド等）</li> <li>●株主・投資家とのエンゲージメント</li> </ul>
人材確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>●役員・従業員持株会の創設</li> <li>●人材の役割を明確化</li> <li>●中途・経験者採用中心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●外部株主で経営合理化</li> <li>●経営企画室の設置</li> <li>●新卒採用の拡大</li> <li>●DX人材の育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●全社マネジメント体制確立</li> <li>●高賃金による採用</li> <li>●中核人材の採用・育成</li> <li>●副業・兼業人材の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コーポレート部門強化</li> <li>●経営人材の採用・育成</li> <li>●大学等と連携した人材育成</li> </ul>
M&A	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自社によるM&amp;Aのほか、グループ傘下入りによる他社の経営資源活用も検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●M&amp;Aにより販路・知識・人材獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●複数M&amp;Aを戦略化(水平・垂直)</li> <li>●コーポレート機能統合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●クロスボーダーM&amp;A</li> <li>●スタートアップのM&amp;A</li> </ul>
イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>●基盤技術の特定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●基盤技術の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●産学連携等で新技術活用</li> <li>●知財・標準の戦略的活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●オープンイノベーション拠点</li> <li>●パートナーの多様化（スタートアップ、海外機関等）</li> </ul>
主な専門家	<ul style="list-style-type: none"> <li>●よろず支援拠点、中小機構、商工会・商工会議所、金融機関</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●中小機構、商工会議所、金融機関、ファンド</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●金融機関、ファンド、経営支援サービス会社、研究機関</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●金融機関・信託銀行、ファンド・投資家、経営支援サービス会社、研究機関</li> </ul>

本整理に沿って、今後、官民で対応策を具体化し、本ビジョンで掲げるKGI・KPIの達成を確かなものとして、最終的には、中堅企業が政府の支援策に依らずとも、市場において伴走支援者とともに価値創造の好循環を生み出す成長環境を整備していく。

政府は、これまで地域への波及効果が高い中堅企業等を地域未来牽引企業として選定し支援を行ってきたが、今後、当該制度の見直しにあたり、地域円卓会議の場を活用し、関係省庁が一体となって、新たな支援企業の選定や重点支援を進める。政府内で中堅企業に関するデータベースを整備の上、重点支援企業に対してコンシェルジュ等の訪問を行い、様々な声や課題を拾い上げ、地域円卓会議で集約し、政府全体の施策に反映をしていく。

<sup>23</sup> 中小企業庁 中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 第2次中間報告書における「成長段階ごとの課題と成長企業の打ち手」を要約の上、中堅企業の課題と打ち手を追記したものであり、企業の事例や有識者の意見を踏まえた仮説である（課題や打ち手はこれに限られない。）。

## (1) 成長ビジョン・ガバナンス

### ① 成長ビジョン

中堅企業は、規模拡大に伴い、これまでは経営者の能力や現場の勘・暗黙知等で対処出来ていた課題が、経営管理手法（ビジョン・パーパス策定、社外の知見の取り込み、CXO 設置・分業化、業務の形式知化・標準化、グループ・事業部・複数拠点管理等）を駆使した組織能力も用いて対処することが必要になり、持続的に企業価値を高めるための長期の成長ビジョンやその実現に必要な経営体制が未整備なために、結果として、資金や人材等の経営資源の獲得とその有効的活用にも苦戦するケースも見られる。このため、中堅企業にとって、経営者の能力に加えて、成長ビジョンと経営体制の整備は、重要な経営課題となる。

中堅企業の持続的な成長には、成長ビジョンや経営体制を整備し、ステークホルダーへの情報発信を通じて成長期待を形成することで資金や人材等の経営資源を確保し、適切な伴走支援者を活用しつつ、リスクをとった大胆な成長投資を実践することが必要である。

政府は、こうした成長志向の企業<sup>24</sup>が、手厚い政策支援を受けるために成長を諦める<sup>25</sup>のではなく、そのポテンシャルを十分に発揮できるよう、中小企業から中堅企業、さらにその先へと成長していくことを後押しするシームレスな政策体系を構築する。その際、施策の対象を成長志向の企業に重点化する方針を明確にし、先進的な経営を実践する企業の認知度を高めることで、企業の成長意欲を喚起する。加えて、伴走支援者や資本市場・労働市場等に対して成長志向の企業を可視化するため、支援企業の取組や成長ビジョンを広く社会に対して情報発信するとともに、企業がこれらステークホルダーと円滑に対話するための環境を整備する。

### ② ガバナンス

中堅企業の多くは、中小企業に比して財務健全性が高いために金融機関からのデットガバナンスが働きづらく、また、大企業に比して株主・投資家からのエクイティガバナンスも働きづらく<sup>26</sup>、ガバナンス<sup>27</sup>の機能不全が顕在化する事例も見られる。中堅企業は、金融機関や PE ファンド・投資家等の伴走支援者との中長期の成長に向けた対話・関与を強めていくとともに、株主だけでなく、顧客、従業員や地域社会等の幅広いステークホルダーからの成長期待を集め、双方にとって有益な関係を構築することが重要である。また、企業が持続的に成長するためには、取締役会が経営陣・取締役に対する助言や監督等の役割を適切に果たすことができるよう、独立社外取締役を活用することも有効である。

<sup>24</sup> 産業競争力強化法では、成長投資等が一定水準以上の「特定中堅企業者」が支援措置の対象である。

<sup>25</sup> 韓国政府は、こうした状況（ピーターパン症候群と呼んでいる）を鑑みて中堅企業政策を講じている。

<sup>26</sup> 独立型中堅企業の過半は非上場企業であり、上場企業であってもアナリストカバレッジが低い。

<sup>27</sup> コーポレートガバナンス・コード（株式会社東京証券取引所）において、「コーポレート・ガバナンスとは、会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み」と定義されている。

中堅企業の中には、上場企業・非上場企業、創業経営者・非創業経営者、ファミリービジネス・非ファミリービジネス、独立型・子会社型等、様々な経営・所有形態の企業が存在するため、最適なガバナンスは各社ごとに異なる。しかし、企業規模の拡大とともに、所有・経営・家族の関係が複雑していく中で、ステークホルダー全体の意向に配慮しながら企業価値向上のために最適なガバナンスを選択することは、いずれの形態の場合も重要である。ガバナンスを整備する上で、上場企業については、コーポレートガバナンス・コード等の指針類が一定程度整備されてきたが、ファミリー等がファミリービジネスに関する意思決定を行う仕組み（以下「ファミリーガバナンス」という。）に関する政府指針は存在せず<sup>28</sup>、ファミリーガバナンスのノウハウが十分に浸透していない。

中堅企業の成長を牽引している独立型中堅企業において、その過半を占めるファミリービジネスは、日本経済の成長には重要な存在である。ファミリービジネスは、一般的に、長期志向で迅速な意思決定が可能であるという長所を持つ<sup>29</sup>一方、経営者の独善的行動や成長意欲の減衰（エンタレチメント）、革新派と守旧派の対立といった、いわゆるお家騒動による企業価値毀損、親族内後継者の経営能力不足といった、短所となり得るリスクを有する。中堅企業へと成長する過程において、事業承継や外部資本受入・上場等の経営体制の転換点を迎えることで、経営と所有、又は、監督と執行の分離が徐々に進展し、経営者と所有者である株主、さらには、相続権を有する創業家のファミリーメンバーも含めた関係性が複雑化するため、ファミリービジネスの長所を残しつつ、短所となるリスクに適切に対処していくファミリーガバナンスが、中堅企業が成長を続けていくために必要不可欠となる。

政府は、ファミリービジネスの中堅企業等が、長期志向や迅速な意思決定といった長所を生かしつつ、エンタレチメントやファミリー内の対立等の短所となるリスクに適切に対処しながら成長を目指すためのファミリーガバナンスを構築するための規範を策定する。さらに、こうした規範に沿って、ファミリービジネスが適切なガバナンスの下で、企業価値を高めようとした場合に障害・ディスインセンティブとなるような制度<sup>30</sup>の見直しを図り、その成長を後押しする。

---

<sup>28</sup> 外国の例として、ファミリービジネス・スチュワードシップ原則（シンガポール）や GOVERNANCE CODE FOR FAMILY BUSINESSES（ドイツ）がある。

<sup>29</sup> ファミリービジネスは非ファミリービジネスと比して、国内の設備投資と直近の賃上げが大きいというデータも存在している（経済産業省企業活動基本調査、春季労使交渉回答集計）。

<sup>30</sup> 例えば、相続・贈与等の税負担が、企業価値向上や株価上昇のディスインセンティブとなっている、自社株や不動産の取得等を通じて成長投資資金を圧迫している、株式分散を助長している等の声がある（事業承継税制は、中堅企業には適用されない）。

## (2) 伴走支援・ソフトインフラ

### ① 資金調達

中堅企業は、中小企業及び大企業と比較して無借金経営の企業が多く、高い資金調達ポテンシャルを有する一方で、金融機関を含む支援機関間の地域や国を超えた連携が未発達であること等が原因で、最適なファイナンス手法や支援ノウハウを有するパートナーを選択できず、支援機関間の空隙が生まれているという声が存在している。その結果、支援機関からの資金調達及び使途に関する適切な提案や助言が行き届かず、海外展開やM&A、長期にわたる大規模投資等の非連続な成長機会の資金調達ポテンシャルが十分に満たされていないケースも存在している。

こうした課題に対応し、金融機関・ファンド等の伴走支援者が非連続な大規模成長投資を支援できるようにするため、政府としては、中堅・中小大規模成長投資補助金<sup>31</sup>等を通じて、他の企業に対しても再現性のある中堅企業の成長経路のモデルケースを創出しながら、融資やファンドの活用も含めたファイナンス手法の高度化を図り、段階的に支援規模を縮小しつつ、幅広い企業が市場において資金調達が可能になる環境の構築を目指す。また、補助金・税制・金融支援や地域円卓会議等を活用しながら、政府系金融機関・民間金融機関・ファンド等の支援機関の間における適切な競争の下での協調を促す枠組みを構築し、パートナーや提案内容のミスマッチの解消を進める。

未上場中堅企業であっても、出資の活用は企業価値向上の観点で有効であり、資金調達の観点だけでなく、経営パートナーとしてPEファンド等を活用する余地が大きい<sup>32</sup>。上場中堅企業の場合は、株主・投資家からの働きかけ（エンゲージメント）も成長のために有用になり得るが、現状、中長期の成長に貢献するエンゲージメントファンドは、規模・数ともに不足している。

政府は、中堅企業に対して働きかけを行う新興エンゲージメントファンドの創出・育成に向けたEMP<sup>33</sup>を推進する。加えて、中堅企業に対する出資の活用を後押しすべく、PEファンドによる大規模M&Aや、事業の切り出し、オーナーによる買戻しを前提とした出資、地銀ファンドによる事業承継支援等の好事例を集約し、「エクイティ活用ガイドブック(仮称)」を作成する。

<sup>31</sup> 中堅・中小企業の賃上げに向けた省力化などの大規模成長投資補助金（中堅・中小大規模成長投資補助金）の1次公募の採択事業者は、補助事業を実施しない時と比較して労働生産性向上と賃上げが10%を超えると見込まれる計画にコミットするという効果があった（RIETIによる分析）。

<sup>32</sup> 内閣官房 第2回中堅企業成長ビジョン策定に向けた作業部会 資料4（一般社団法人日本プライベート・エクイティ協会提出資料）

<sup>33</sup> Emerging Managers Program の略

こうした成長の取組に加え、コロナ禍を経て債務の過剰感が事業再構築（新分野展開、業界展開、事業・業種転換、事業再編等）の足かせとなっている中堅企業に対しては、今後、GX・DXなどの急速な事業環境の変化に対応する必要がある中、倒産による事業価値の毀損や技術・人材の散逸を回避するため、早期での事業再生を図ることが必要である。

このため、政府は、経済的に窮境に陥るおそれのある中堅企業等が、多数決によって金融負債の整理を進めることで、早期での事業再生に取り組める制度基盤を整備する。

## ② 人材確保

中堅企業は、規模拡大とともに、現場人材の不足感が強まり、また、中小企業段階では経営者個人が管理、又は、外注していた機能の内製化に伴い、コーポレート機能を備えるための経営人材（後継者候補、番頭人材等）及び専門人材（ファイナンス、マーケティング、HR、DX、海外事業関連等）の確保・育成が必要になる。

人材確保・育成に関する手段も多様化・高度化しており、既に様々な民間サービスが利用可能であるが、中堅企業にとっては、大企業との間で人材獲得競争に負けるとの声も存在する等、中堅企業における人手不足感は根強く存在している。大企業ではポテンシャルを十分に発揮し切れていない経営人材及び専門人材が中堅企業に移動して活躍できる余地は大きいにも関わらず、特に都市部から地方部への転居を伴う場合の大企業から中堅企業等への人材の流れが必ずしも大きくならない背景には、中堅企業等の求人情報の掘り起こしやマッチングに手間がかかるために、人材仲介サービス、特に、単価が安い兼業・副業の場合のサービスの採算性が低く普及が進まないこと、求人企業と求職者が希望する賃金水準のギャップが大きいこと、中堅企業等が成長ビジョンや人材投資方針等を十分にアピール出来ていないこと等の課題があるとの指摘がある。

このミスマッチを解消していくためには、日頃から中堅企業等の経営状況を理解した上で成長ビジョンの実現に必要な経営支援を行う、金融機関の役割が重要になる。そして、金融機関や人材仲介会社等の仲介機能が向上し、中堅企業等への経営人材及び専門人材の流れが定着することを目指し、一定規模の実績を積み上げていく必要がある。

このため、政府は、一定規模の実績が蓄積されるまでの間、金融機関や地域の人材仲介会社等が伴走支援者となり、転職のみならず、兼業・副業の形態も含めて、中堅企業等の経営人材及び専門人材の獲得を後押しする事業<sup>34</sup>を推進する。また、現場人材も含めた足元の人手不足の課題に対応しながら成長していくには、特定技能制度の活用のみならず、省力化投資による労働生産性の向上が必要不可欠であることから、中堅・中小大規模成長投

---

<sup>34</sup> 例えば、金融庁・経済産業省の「地域企業経営人材マッチング促進事業」、内閣府の「プロフェッショナル人材事業」「先導的人材マッチング事業」、経済産業省の「地域の人事部支援事業」等

資補助金等を通じて賃上げを伴う省力化投資のモデルケースを創出し、幅広い企業への普遍化を図る。

さらに、より長い時間軸の中では、中堅企業等が、成長ビジョンと連動した人材戦略を策定し、教育機関等と連携して、経営人材も含めた人材育成に取り組むことも重要である。政府としては、より多くの企業が、人的資本経営<sup>35</sup>の実践を通じて、魅力的な給与水準の設定や人材育成を含めた人材投資等を積極的に行い、労働市場等に情報発信することを後押しする。具体的には、賃上げ促進税制等による賃上げや教育訓練費の増加に取り組む企業へのインセンティブに加えて、ジョブ型人事の普及や、企業同士で議論や事例共有を行う人的資本経営コンソーシアムの活動を地域に拡大していく。また、地方拠点強化税制等を通じて、企業の本社機能の地方移転や地方での拡充を促進し、地方における雇用の創出を後押しする。

### ③ M&A

中堅企業が事業の成長、すなわち販路の拡大、人材や資産の獲得の有効な手段の一つが、他の企業や事業の合併、買収、事業譲渡等（M&A）である。経営力が高い企業によるM&Aを通じて、買収する側の経営資源の補完だけでなく、買収される側の事業の合理化等による労働生産性の向上<sup>36</sup>、成長分野への円滑な労働移動等が実現され、我が国経済全体の労働生産性の向上が図られることになる。加えて、後継者不足等による中小企業の倒産や廃業が進む中、M&Aは、こうした企業の経営資源の散逸を防ぎ、雇用を維持する意義もある。

しかしながら、中堅企業では、成長戦略としてM&Aを位置づけることは一般的ではなく、M&Aの実施も大企業に比べ低調である<sup>37</sup>。さらに、買収先企業とのシナジー効果を発揮する上での肝となる、買収後の経営方針や業務、企業文化の統合といったプロセス（以下「PMI<sup>38</sup>」という。）の実施は、わずかに留まっている。

中堅企業にM&Aが経営拡大の有効な手段として普及していくには、買収先の価格やリスクの評価（デューデリジェンス）や売り手・買い手のマッチング、PMIが相応の価格で提供されることや、M&Aを選択肢とする売り手側企業が増えること、中堅企業へのファイナンスの充実が求められるほか、日本会計基準におけるのれんの定期償却が利益の下振れにつながり、M&Aの躊躇に繋がっているという課題も指摘されている。

<sup>35</sup> 人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営の在り方である。

<sup>36</sup> M&A実施企業は、M&A非実施企業に比べ、5年間で+5.8%の労働生産性向上効果が見られる（経済産業省企業活動基本調査（平成19年度～平成28年度））。

<sup>37</sup> M&Aの実施比率は、大企業の68%に対して、中堅企業は29%（経済産業省企業活動基本調査（平成25年度～令和4年度））

<sup>38</sup> Post Merger Integrationの略で、買収後の統合プロセスを指す。

このような課題を踏まえ、M&A 事業者（仲介会社や助言業務を行う会社（FA<sup>39</sup>））、PE ファンド、金融機関といった伴走支援者は、手数料の透明化、利益相反の禁止、経営者保証の解除等、健全な市場環境整備のために必要な事項に留意の上、M&A 後の成長を実現するようなサービスを提供していく必要がある。

政府は、中堅企業における M&A が普及していくまでの間は、中堅・中小グループ化税制といったインセンティブを通じて、買い手・売り手双方の生産性向上や賃上げ等を実現する M&A を後押しする。さらに、社会全体として望ましい経営資源の集約を阻害する、買い手側・売り手側双方の課題の所在を明らかにし、解決していく。例えば、のれん非償却に関し、中堅企業や伴走支援者の意見を集約及び整理するとともに、のれん非償却を含めた財務報告のあり方を検討する。これに関し、有価証券報告書で経営管理上重要視する指標の開示を行っている事例を「記述情報の開示の好事例集」として対外発信することを目指す。

#### ④ イノベーション

中堅企業、とりわけ製造業では、研究開発に積極的な企業ほど付加価値額が高く、ニッチ分野のコア技術を強みに周辺技術の獲得やローカライズ化を進めることで成長に繋げており、研究開発や新事業展開は成長の重要な要素である。中堅企業は、大企業とは異なり研究開発や新事業展開に必要な人材・設備・技術等を自社で保有することは難しい一方で、スピーディーに経営判断を行い易く、外部との機動的なオープンイノベーションの素地を備えている。他方、取引先、大学・公的研究機関、スタートアップや知的財産（以下「知財」という。）・標準の専門家との連携に関して、中堅企業の成長段階に応じた適切なパートナーに巡り会えていない現状にある。そのため、中堅企業が、目線の高い研究開発等の目標を掲げた上で、共同研究開発・知財標準戦略策定にかかる適切なパートナーへアクセスできる環境を構築することが重要である。

政府は、中堅企業の野心的な研究開発や新事業展開の後押しに向け、イノベーション促進に資する税制の活用や具体的なイノベーション促進策の在り方の検討を進めるとともに、大学・公的研究機関との連携や研究開発プロジェクトへの参画を促進する。さらに、新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）や産業技術総合研究所等の国立研究開発法人が、様々な研究機関間の結節点となる役割を果たすべく、中堅企業支援に関する中長期目標を設定する。その上で、工業所有権情報・研修館（INPIT）や NEDO による知財・標準活動の助言等や、新市場創造型標準化制度<sup>40</sup>の活用促進により、中堅企業が保有する先端技術等にかかる知財・標準活用を後押しする。

<sup>39</sup> Financial Advisor の略

<sup>40</sup> 既存の業界団体等では対応が出来ない複数の関係団体に融合技術・サービスや特定企業が保有する先端技術等に関する標準化を可能とするため、新規の原案作成委員会等の立ち上げを後押しする制度である。

## ⑤ 海外展開

各業種の中堅企業の輸出実施企業比率は中小企業の倍以上であり、海外売上比率が高い中堅企業は、労働生産性も高い傾向にある。更なる成長に向けては、国内か海外か、ではなく、国内で高付加価値型の製品・サービスを生み出し、輸出やインバウンドも含めて、海外需要向けのローカライズに対応しながら商圏を拡大し、企業価値を向上させていくことが重要である。商社や越境 EC、日系企業向けの輸出のみならず、新規に海外顧客を獲得し、現地に生産・販売拠点も有していく段階になれば、市場分析も含めた海外展開戦略の策定、法務・税務対応、現地パートナー探しといった課題に対応していく必要がある。特に、クロスボーダーの M&A、危険レベルの高い国への事業展開、海外ニーズ起点での新ビジネス創出等では、中堅企業の企業規模に比して大きなリスクを抱えることになる。

金融機関や商社といった伴走支援者は、中堅企業の現地での円滑な事業展開と資金調達が図られるよう、自らのサービスの拡大とともに、以下の政府系支援機関とも積極的に連携していくことが期待される。

政府は、日本貿易振興機構（JETRO）等、海外展開支援をミッションに掲げる独立行政法人に対して中堅企業支援に関する中期目標を設定し、政府及び政府系支援機関間で密接な連携体制を構築するとともに、JETRO におけるハンズオン支援の対象となる中堅企業の範囲の拡大等を通じて、外需の獲得を支援する。また、日本貿易保険（NEXI）は貿易保険メニューを中堅企業向けに拡大し、国際協力銀行（JBIC）は、成長に資する国内の中堅・中小企業の海外展開について、地域金融機関とともに支援する。グローバルサウス未来志向型共創事業等による海外市場開拓や、海外で事業を展開する中堅企業を先導役として、関連中小企業にノウハウを共有しながら共に海外展開を図る取組<sup>41</sup>を推進する。

## ⑥ 専門家活用

中小企業では SaaS 等の均質のサービスで経営課題の多くが解決できる一方、中堅企業は、規模が拡大するにつれて業態や展開地域が広がり、経営課題の幅も、金融、人材マネジメント、GX、DX、M&A、マーケティング、研究開発など、広範かつ高度なものとなり、それぞれに最適なコンサルタントや弁護士、会計士といった専門家を活用していく必要がある。

しかし、このようなコンサルティングサービスは大企業向けには充実しているが、中堅企業のニーズに合う程度のサービスが提供されていない。専門家も都市部に集中しており、中堅企業は経営の軸足を地方に置く割合が高いがゆえにアクセスが限られるなど、ミスマッチを解消していく必要がある。

---

<sup>41</sup> フランス政府では、Team France Export という国際展開のアドバイザーチームを組成し、既に国際展開済みの企業を、今後国際展開を目指す企業向けのメンターとして含めている。

こうした状況を踏まえ、コンサルティング企業や士業の専門家は、中堅企業が求める成果に見合う報酬でのサービスを提供することや、ハンズオン型のファンドに代表されるように、中堅企業に出資等の形で関与し、経営改革の実践を通じて企業価値を上げて報酬を得る成果連動型のサービスの拡大が期待される。

政府は、地域円卓会議を起点とし、地域特性と多様な業種及び課題に対応できる専門家のネットワークを構築する。さらに、地域特性に応じた適切な KPI を設定し、中堅企業からの評価や企業価値向上の実績を蓄積し、一定の能力を有する専門家を可視化することで、ユーザー側の視点が専門家サービスに反映される自立的なサイクルを確立する。

#### ⑦ GX・DX

中堅企業は、GX・DX等の事業環境の変化に柔軟に適応するポテンシャルを有するものの、GX・DXで大きな成果を出すためには中長期的に取り組む必要がある、GX・DXを推進する人材・ノウハウが足りていない等の課題から、取組が進みづらい傾向にある。サプライチェーンによっては、脱炭素の取組やデータ活用・管理の体制等が取引先から求められることもあり、こうしたリスクに直面する企業を中心として、対応策を講じていく必要がある。また、DXは、デジタルツール活用による業務効率化に留まらず、ビジネスモデル変革を通じて、企業価値の向上に繋げるための取組であるが、企業の意識向上や年々深刻化する人材不足等が課題として挙げられる。

政府としては、中堅・中小企業のGXを推進するため、エネルギー消費量やCO2排出量の算定・見える化のための国の電子報告システムの改修、省エネルギー・省CO2を促進する設備導入支援、地域におけるプッシュ型の支援体制の構築等に取り組む。また、DX推進の観点からは、経営者がDXによる企業価値向上のために実践すべき事項を取りまとめたデジタルガバナンス・コードを活用し、DXによって企業価値が向上した先進事例の選定や、DX支援の方法等に関する支援機関向けガイダンスの活用促進等を通じて、中堅企業等と支援機関双方の優良事例を広げていく。さらに、デジタル人材を育成するため、個人の学習や企業の人材確保・育成の指針であるデジタルスキル標準に基づき、民間や大学等のデジタル教育コンテンツの一元化や実践的な教育プログラムの提供、個人のデジタルスキル情報を蓄積・可視化する仕組みの整備等に取り組む。

## 5. おわりに

本ビジョンは、中堅企業に着目した、日本初の国家戦略である。しかし、本ビジョンが、「絵に描いた餅」になってはならない。本ビジョンで明らかにされた各課題に対して施策が具体化されていくことが重要である。また、中堅企業の課題を解きほぐす初めての試みであるため、今後とも、大学や研究機関の協力も得ながら、継続的に分析を進めていくことが重要である。そして何よりも、政府のみならず、中堅企業や中堅企業を目指す中小企業とその経営者、その成長を支える伴走支援者が、本ビジョンにおける主役であり、そのポテンシャルを存分に発揮されることが期待される。

まず、施策の具体化を図るため、中堅企業 WG にて、各省庁の施策を取りまとめた「中堅企業成長促進パッケージ」を本ビジョンに沿って再整理するとともに、総額 1 兆円を超える本パッケージ<sup>42</sup>に紐付く主要な施策の効果を不断に検証し、2030 年を一つの節目として、KGI・KPI の達成状況を定期的にモニタリングしていく。その上で、政策目標の達成に新たな施策が必要な場合は、躊躇なく打ち手を講じていく。

そして、本ビジョンや政策を全国の中堅企業や中堅企業を目指す中小企業とその経営者、伴走支援者に届け、現場の状況を随時把握しながら、優れた企業の取組や、支援手法等に関する情報を発信し、普遍化する機能を有する「場」が重要であり、既に取組を始めている地域円卓会議がその役割を果たしていく。この「場」を通じて、支援体制を構築し、特に、地域経済を牽引する中堅企業等に対し、重点的な支援を実施していく。その際、中堅企業や金融機関をはじめとした伴走支援者それぞれの意見を集約し、また、情報を届ける「組織」の役割も大きく、商工団体や金融機関関連協会、地方自治体との連携・協力が肝要である。

本ビジョンの目的は、中堅企業の自律的な成長環境を構築する<sup>43</sup>ことであり、本ビジョンに基づき実行される施策が契機となり、最終的には、政府の支援がなくとも、十分な成長環境が形成されることを目指す。他方で、昨今、人手不足・物価高騰・利上げ・GX・DX・サプライチェーン強靱化等、新たな事業環境の変化への対応の必要性が生まれていることもまた事実である。今後、新たな政策課題への対策を講じる中で官民の幅広い主体が中堅企業の存在を考慮するとともに、中堅企業の政策体系の中にもそうした環境変化への対応を組み込んでいくことが重要である。

---

<sup>42</sup> 本パッケージには今後中堅企業や中堅企業を目指す中小企業が活用可能な施策が含まれており、当該規模は、令和 6 年度補正予算及び令和 7 年度予算（国庫債務負担行為を含む）に盛り込まれた施策の予算規模を単純合計したものであり、将来編成される予算の規模を確約するものではない。

<sup>43</sup> 韓国・台湾・フランスが参考にしたとされるドイツでは、ミッテルシュタントと呼ばれる独立性を有したファミリービジネスが評価されてきた一方で、政府としては、企業規模に着目した個社支援よりも、公的機関・大学や連携プログラム等のエコシステム形成に注力している。