

府内中堅企業の実態調査

大阪府商工労働部
大阪産業経済リサーチセンター
主任研究員 越村惣次郎

■ 調査の目的と要旨

中小企業を超える規模で地域に根差した事業を展開する中堅企業は、地域産業の浮沈を左右する中核的存在とみなされる。政府はこうした中堅企業がこれまで大企業や中小企業ほど政策的な配慮を受けてこなかったことを踏まえ、2024 年 9 月に中堅企業を新たな政策対象として定義し、2025 年 2 月には「中堅企業成長ビジョン」を策定するなど、支援策の整備に乗り出した。但し、地域産業政策においては、長らく主な対象を中小企業としてきた経緯があり、中堅企業についての政策的な理解は十分とはいえない。そこで大阪府では、今後の地域産業政策の検討に向けて、政策対象としての中堅企業の企業像を見極めることを目的に実態把握を中心とした仮説探索的な調査を行った。

調査の結果、中堅企業に関するいくつかの事実を把握することができた。またそれらの事実を考察することにより、今後の政策検討に向けたいくつかの仮説的知見を得ることができた。

< 中堅企業の企業像に関する仮説的知見 >

- I 政策対象は企業規模のみではなく、事業内容などから政策目的に適した企業を選定することが望ましい
- II 政策検討では質的向上もしくは規模拡大といった中堅企業の成長志向の把握が必要
- III 中堅企業には大企業と中小企業の間位置しているがゆえに生じる課題がある
- IV 中堅企業は、賃上げや人材育成に加え、質の高い人材や管理職人材の確保に関する政策を求めている
- V 中堅企業を、地域産業振興を共に推進するパートナーとした効果的な政策への期待

■ 実施した調査の概要

< アンケート調査について >

大阪府内の全ての中堅企業を対象にした悉皆（しっかい）調査を実施した。調査対象は、総務省「事業所母集団データベース令和 4 年版」から、中小企業を除く常用雇用者数 2,000 人以下の大阪に本社を置く会社及び個人 746 者を選定した。調査票は郵送し、返送又はオンラインにより回答を得た。有効回答数は 121 者、有効回答率は 16.2%であった。本調査の調査票及び単純集計結果は巻末資料を参考にされたい。

なお、本レポートにおいて出所の記載のないものはアンケート調査の結果とする。

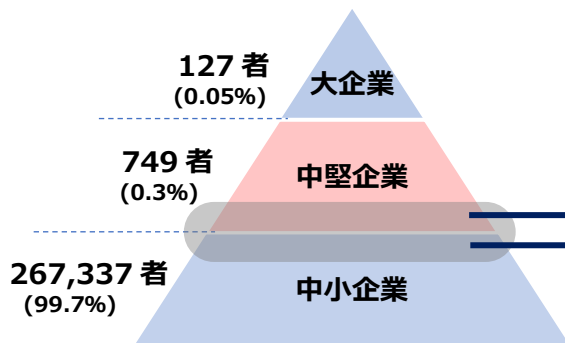
< インタビュー調査について >

アンケートに回答いただいた企業を対象にインタビュー調査を実施した。対象企業は、親会社を有する場合には対応が難しくなることも懸念し、親会社のいない中堅企業から選定し、4 者（製造業 2 者、卸売業 2 者）にインタビューを実施した。

① 府内の中堅企業数は 749 者であり、中堅企業に準じる中小企業も多数

- 新たに定められた中堅企業の定義（常用雇用者数 2,000 人以下の中小企業を除く会社及び個人）に基づいた大阪府内の中堅企業数は 749 者で、これは府内企業の 0.3%に該当する（図表 1）。
- 府内中堅企業を常用雇用者別でみると、500 人以下が約 6 割を占める一方で、1,000 人超は 14.2%に留まることから、中堅企業は中小企業に近い小規模な企業ほど数が多くなるピラミッド構造であることがわかる（図表 2）。また中小企業は、常用雇用者数、資本金額のいずれかが基準を下回ることが要件であるため、一方が基準値を超える中小企業も存在する。府内中小企業の場合、常用雇用者数で中小企業の基準値を超えているのは 979 者であった。（図表 1 補足）。このように中堅企業と中小企業との規模の境界線付近には企業規模感の近い企業群が存在している。
- 府内中堅企業を業種別でみると、製造業（26.2%）、卸売業（21.8%）、小売業（13.6%）の 3 業種が 6 割以上を占めていた（図表 3）。この業種構成を府内中小企業と比べると、中堅企業は、「製造業」、「卸売業」とともに 13 ポイント以上高くなる一方で、小規模な事業者が多くを占める「不動産業、物品賃貸業」、「宿泊業、飲食サービス業」は約 8 ポイント低下するなど、業種に偏りがみられた。

図表 1 府内企業の企業規模別集計



図表 2 府内中堅企業の常用雇用者別集計

	企業数	構成比
300人以下	251	33.5%
301～500人	202	27.0%
501～1000人	190	25.4%
1001～2000人	106	14.2%
合計	749	100.0%

約
6
割

補足：常用雇用者数が基準値超の中小企業
979 者

図表 3 府内中堅企業の業種別集計

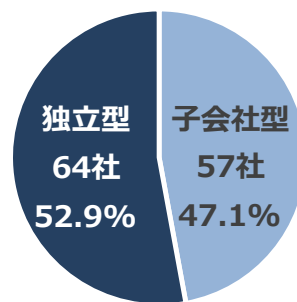
	企業数	構成比 ①	中小企業 構成比 ②	① - ②
製造業	196	26.2%	12.8%	+13.4
卸売業	163	21.8%	8.1%	+13.7
小売業	102	13.6%	12.7%	+1.0
サービス業（他に分類されないもの）	86	11.5%	3.7%	+7.8
不動産業、物品賃貸業	33	4.4%	12.3%	-7.9
宿泊業、飲食サービス業	30	4.0%	12.2%	-8.2
情報通信業	30	4.0%	1.8%	+2.2
建設業	29	3.9%	9.1%	-5.2
生活関連サービス業、娯楽業	25	3.3%	7.6%	-4.3
医療、福祉	19	2.5%	7.5%	-4.9
教育、学習支援業	11	1.5%	2.5%	-1.0
運輸業、郵便業	9	1.2%	2.0%	-0.8
学術研究、専門・技術サービス業	9	1.2%	7.0%	-5.8
金融業、保険業	6	0.8%	0.8%	+0.05
電気・ガス・熱供給・水道業	1	0.1%	0.1%	+0.1
合計	749	100.0%	100.0%	

資料：図表 1 ～ 3 の全て、総務省「事業所母
集団データベース令和 4 年版」再編加工。
※ 会社以外の法人及び農林漁業は集計外。
※ 中堅企業及び中小企業は、中小企業基本
法、産業競争力強化法、その他関連法の
定義により分類。

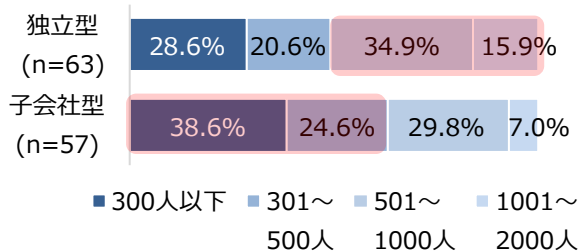
② 中堅企業の約半数は、親会社のいない独立型中堅企業

- 同じ中堅企業であっても、親会社を有する場合には企業グループとして保有する経営資源など、実質的な企業規模は異なると考えられる¹。従来の中小企業政策では、大企業子会社を「みなし大企業」として政策の対象外とすることがあったが、今回の中堅企業政策でも、特に重点的に支援を行う特定中堅企業の要件において、みなし大企業は対象外としている²。これらを踏まえ本調査では、中堅企業を親会社のいない「独立型」と親会社を有する「子会社型」に分類し、それぞれについて実態の把握に努めていく。アンケート調査の回答結果によると、府内中堅企業のうち独立型は 52.9%、子会社型は 47.1%であった（図表 4）。
- 親会社有無の分類別に常用雇用者数を比べたところ、独立型は 500 人超が過半数を占めるのに対し、子会社型は 500 人以下が 6 割を超えており、また平均値を比べても独立型は 599 人と子会社型の 455 人よりも統計的に有意に多いことがわかった（図表 5）。
- 同様に売上高を分類別に比べたところ、平均値に統計的に有意な差は認められず、独立型と子会社型で顕著な差は確認できなかった（図表 6）。なお政府は新たな中小企業政策として、飛躍的な成長を目指す中小企業の支援をはじめているが、その象徴的な目標として売上高 100 億円を掲げている³。これに対し中堅企業の約 7 割は、既に売上高 100 億円を達成していることから、中堅企業は売上高の規模において中小企業の模範になりえる企業群と考えられる。

図表 4 親会社の有無



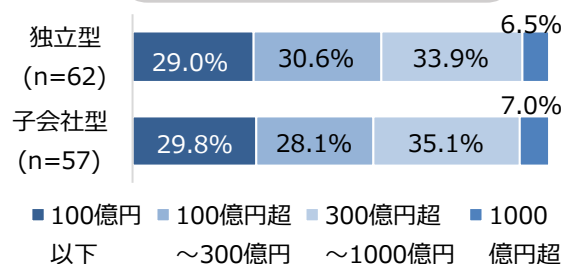
図表 5 常用雇用者数（分類別）



《常用雇用者数の平均値の差の検定》

	平均値 (人)	t 値	自由度	有意確率 (両側)
独立型	599	-2.092	105.5	p < .05
子会社型	455			

図表 6 売上高（分類別）



《売上高平均値の差の検定》

	平均値 (百万円)	t 値	自由度	有意確率 (両側)
独立型	329	-0.046	117.0	p ≥ .05
子会社型	326			

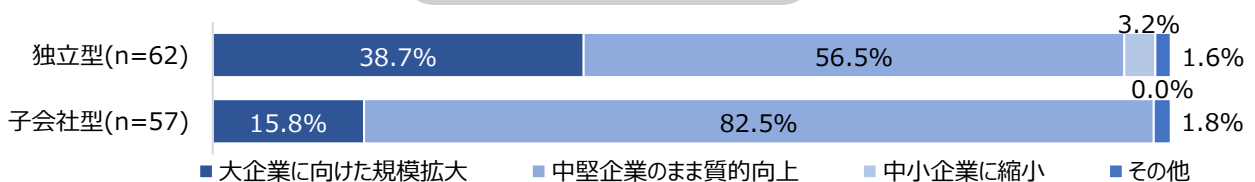
※有意確率は、有意水準 5%で有意差が認められた場合は「p < .05」、認められなかった場合は「p ≥ .05」と表記。

¹ 中堅企業自身が親会社として子会社を有するケースでも、単体とグループで実質的な経営資源などは異なると考えられるが、本調査ではその点は考慮していない。
² 経済産業省経済産業政策局産業創造課「特定中堅企業者の要件及び確認フロー」2024 年 9 月、p8。
³ 詳細は、100 億企業成長ポータル「100 億宣言」(<https://growth-100-oku.smrj.go.jp/>) 参照。

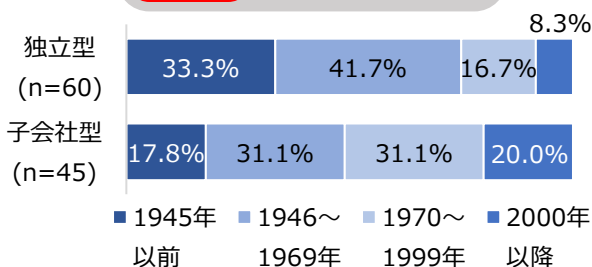
③ 中堅企業の多くは、大企業への規模拡大よりも現規模での質的向上を志向

- 政府は「中堅企業成長ビジョン」に基づき、中堅企業の成長を主眼においた政策の整備を進めている⁴。本調査では、この「成長」を敢えて売上高増加などの「規模拡大」や収益性向上などの「質的向上」に区分し、中堅企業の成長志向を確認した。その結果、独立型、子会社型のいずれもが「大企業に向けた規模拡大」よりも「中堅企業のまま質的向上」を志向する企業が多いことがわかった（図表 7）。
- このように中堅企業の多くが質的向上を志向する理由について考察していく。1960 年代に中堅企業の存在を世に知らしめた中村秀一郎は、「高成長下市場の量的拡大とその質的な構造変化は中堅企業の成長の基礎であった」と、この時代に中堅企業が出現した背景には日本の経済成長があったと指摘している⁵。本調査で中堅企業の創業年を確認したところ、独立型は 1969 年以前が 75.0%を占めるなど、現在の中堅企業の大多数が高度経済成長期を経験していることがわかる（図表 8）。またインタビューでは、「1940 年ごろから機械を工場に納品し、日本製造業の発展とともに成長してきた。拠点は全国にあり国内に空白地域はほぼないため、今は規模を拡大することより、各地域での効率性や収益性を高めている（機械器具卸売業）」という話を聞くことができた。このように中堅企業の多くは、日本経済とともに量的にも質的にも成長してきたが、現在の成熟した経済環境では規模拡大の余地はあまり残されていないことから、質的な成長を志向する傾向があると推察される。
- また中村は中堅企業（特に中間財を扱う製造業）を「差別化された市場で高い占有率を確保することができ、一般の中小企業にはないこの質（技術力や量産能力等）によって、規模の面でも中小企業の枠を結果として突破した企業とみている⁶。つまり中堅企業の 1 つの成長モデルとして、大企業が積極的に参入しないニッチ市場で、中小企業を超える技術力などを生かして高い市場シェアを獲得した企業があるという。アンケートで中堅企業に事業上の強みを確認したところ、独立型の 27.6%は 10%以上の市場シェアを有していた（図表 9）。またニッチ市場で高シェアを有する中堅企業は、「ニッチ市場は参入障壁が高いので、ある程度シェアが確保できれば経営は安定する。ただ他のニッチ市場も参入障壁に守られているので新たに参入することは難しい（生産用機械器具製造業）」という。このようにニッチ戦略は中堅企業の成長モデルの 1 つとみられるが、こうしたケースでは別のニッチ市場への参入は難しくなるため、既存市場にとどまり質的な向上を志向する傾向があると考えられる。

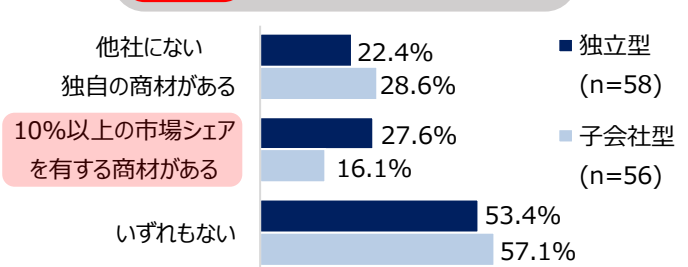
図表 7 成長志向(分類別)



図表 8 創業年(分類別)



図表 9 事業上の強み(分類別)



⁴ 内閣府（2025）では、ビジョン策定の目的を中堅企業の自律的な成長促進としている。

⁵ 中村（1964）p.54。

⁶ 中村（1990）p.3。

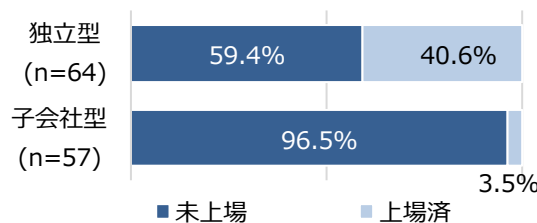
④ 独立型や成長産業に関わる中堅企業には、規模拡大を志向する企業がみられる

- 中堅企業の多くは収益性向上などの質的向上による成長を志向しているが、分類別に比較すると独立型の38.7%は規模拡大を志向しており、子会社型の15.8%よりも多い（図表7）。また株式上場は、企業が規模的にも質的にも成長するための手段とみられるが、独立型は約4割が上場企業であるのに対し、子会社型はわずか3.5%に留まっている（図表10）。実際、常用雇用者数をみても、独立型は子会社型よりも大規模な企業が多かった（図表5）。これらの事実から、独立型は子会社型よりも規模拡大を志向する企業が多いと推察される。

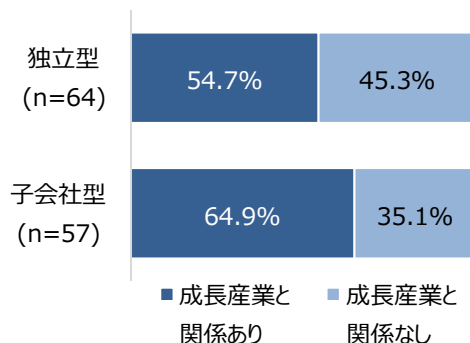
なお子会社型で上場企業が極端に少ないが、これは株式市場における近年のいわゆる親子上場解消の動きも影響していると思われる⁷。

- 既に述べたとおり、中堅企業の多くは日本の経済成長を背景に、規模的な拡大を実現したとみられる。それが事実であれば現在の成熟した経済環境において同様の成長を期待することは難しい。しかし産業を個々にみると、現在においても将来が有望視される成長産業は存在する⁸。そして独立型の5割超、子会社型の6割超はこうした成長産業と関わりを持っている（図表11）。また成長分野に関わる企業は、関わりのない企業に比べて規模拡大を志向する企業がやや多いことがわかった（図表12）。これらは事実から、成長分野に関わる中堅企業には、今後の規模的な拡大に期待が持てると考えられる。

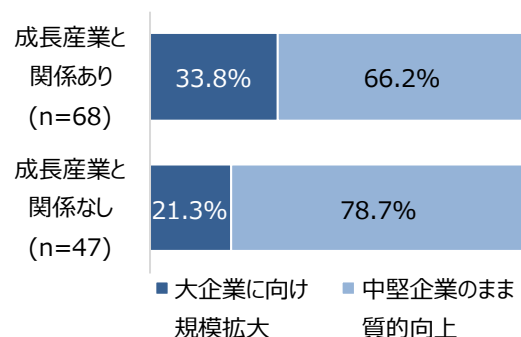
図表10 株式上場(分類別)



図表11 成長産業との関連性(分類別)



図表12 成長産業との関連性と成長志向



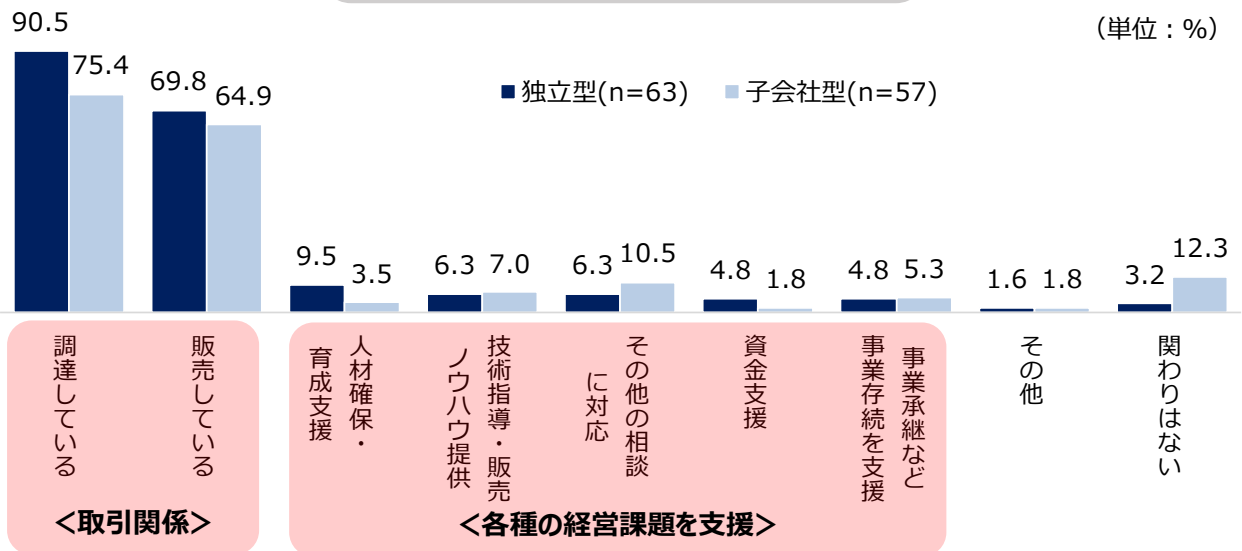
⁷ 西山は（2023）p126 より。民間企業による調査結果をもとに日本の親子上場企業数が2006年度末の417社から2022年度末には209と半減しているとの報告がある。

⁸ 本調査における将来有望な成長産業の具体的な内容については、巻末資料編2のp19を参照されたい。

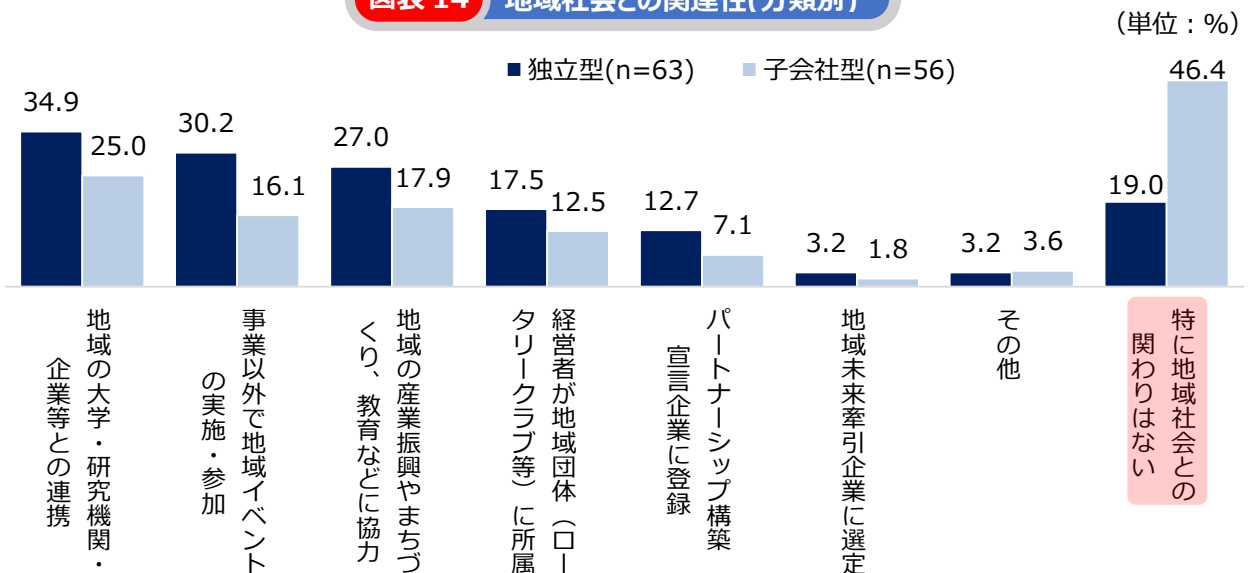
⑥ 中堅企業の多くは府内中小企業と取引しており、経営をサポートするケースもある

- 中堅企業に、府内中小企業との関わりを確認したところ、多くが調達や販売といった取引関係を有しており、また人材育成や技術指導などの経営支援を行うケースもみられた（図表 13）。インタビューでは「**当社のフランチャイズ事業に加盟する店舗が、後継者不在で困っている場合に、店舗を買い取り、店の経営を独立志向のある当社従業員に任せ、その後、本人が同意したら事業承継する取り組みを行っている（医薬品・化粧品等卸売業）**」や、「**取引先の中小企業に後継者がいなかったため、当社が出資して経営はその従業員に任せたことがある（機械器具卸売業）**」など、中堅企業が中小企業の事業承継を直接支援している具体的な事例を聞くことができた。
- 中堅企業には、地域の大学・研究機関との連携や地域イベントへの参加など、地域社会に何らかの関わりを持つ企業が多い（図表 14）。逆に地域社会と関わりのない企業は、子会社型の 4 割超に対して独立型は 2 割未満に留まっており、独立型の方が地域社会と関係性を持ちながら事業を展開する企業が多いことがわかった。

図表 13 府内中小企業との関連性(分類別)



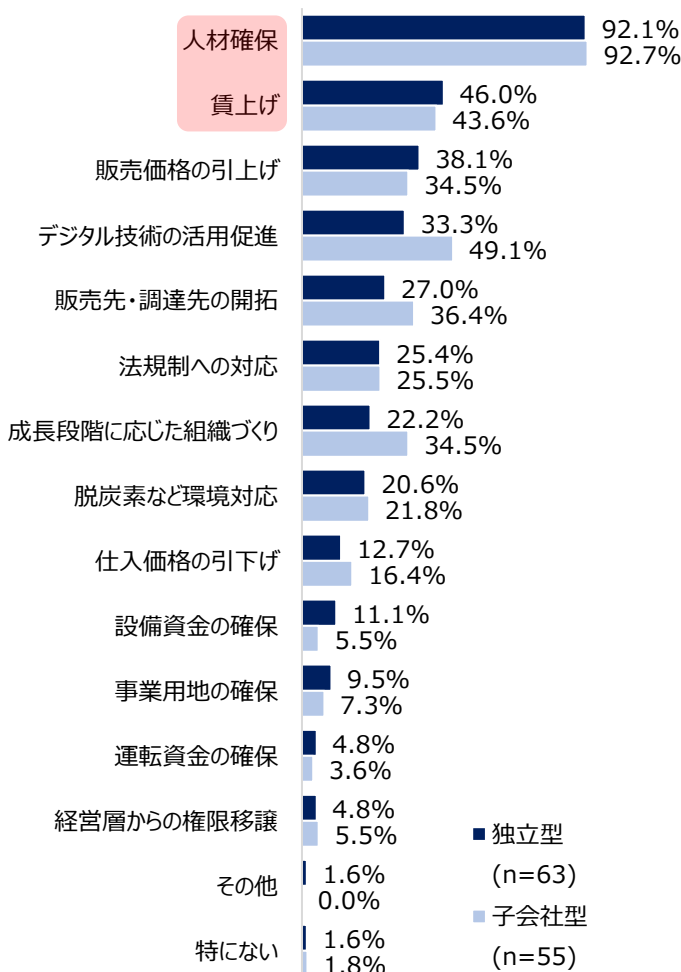
図表 14 地域社会との関連性(分類別)



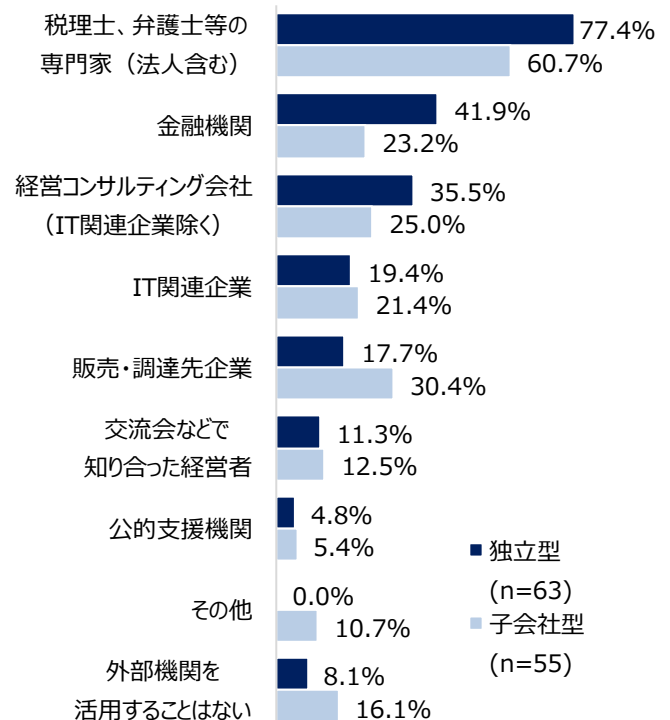
⑥ 中堅企業の最重要課題は人材で、社内人材をサポートする社外人材も必要

- 中堅企業は独立型、子会社型を問わず 9 割以上が人材確保を課題としており、4 割以上は賃上げを課題としている（図表 15）。生産年齢人口の減少が社会問題となるなか人材確保は中堅企業においても重要な課題と認識されている。インタビューでは、ほとんどの中堅企業が人材確保のため賃金等の引上げや働く環境の改善などに努めていたが、別の課題として「新卒採用では、応募数や内定数は予定通り確保できても、その後に大企業の内定が決まり辞退する人が増えている（生産用機械器具製造業）」と、大企業と競合する中堅企業ならではの話を聞くことができた。
- マネージャーなどの管理職人材について、インタビューでは「マネージャーは中途採用していて、特に大企業出身者は、（比較的）経営が安定している）中堅企業よりも、新事業や組織改編などを経験する機会が多いので変革への対応力は高い。ただ大企業とは体制や資金力が違うことを理解しないと空回りして実力が発揮できないこともある（生産用機械器具製造業）」と、大企業出身者を採用する利点と注意点について話を聞くことができた。さらに「人事制度の改定を大企業で実務経験のある管理職人材が担当している。関連法や進め方は一通りわかっているが、別の視点も欲しいので社外専門家に相談しながら進めている（生産用機械器具製造業）」と、実務経験や専門知識のある人材がいる場合でも、同等の能力を持つ外部人材を必要とするケースがあるという。なお中堅企業では、外部専門家等として税理士や弁護士、金融機関、経営コンサルティング会社を活用する企業が多く、特に独立型の方が活用割合は高い（図表 16）。

図表 15 経営課題(分類別)



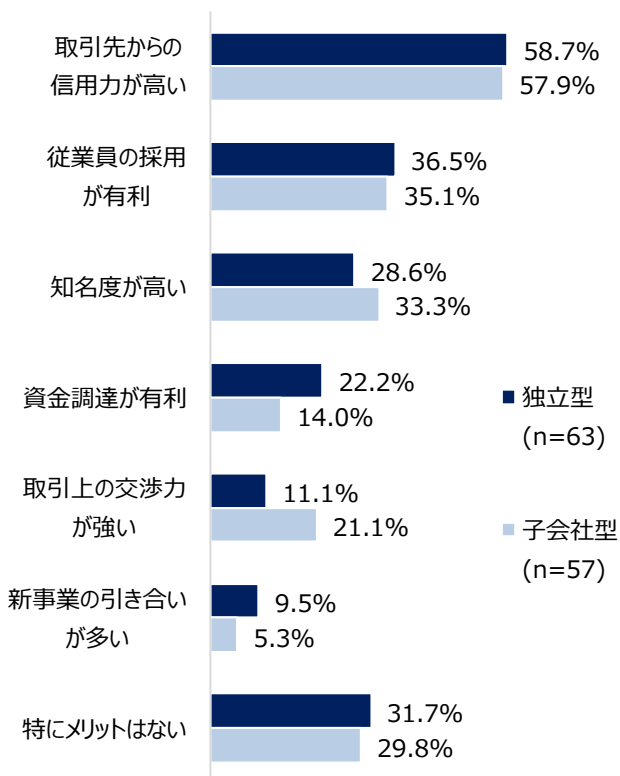
図表 16 外部専門家等の活用(分類別)



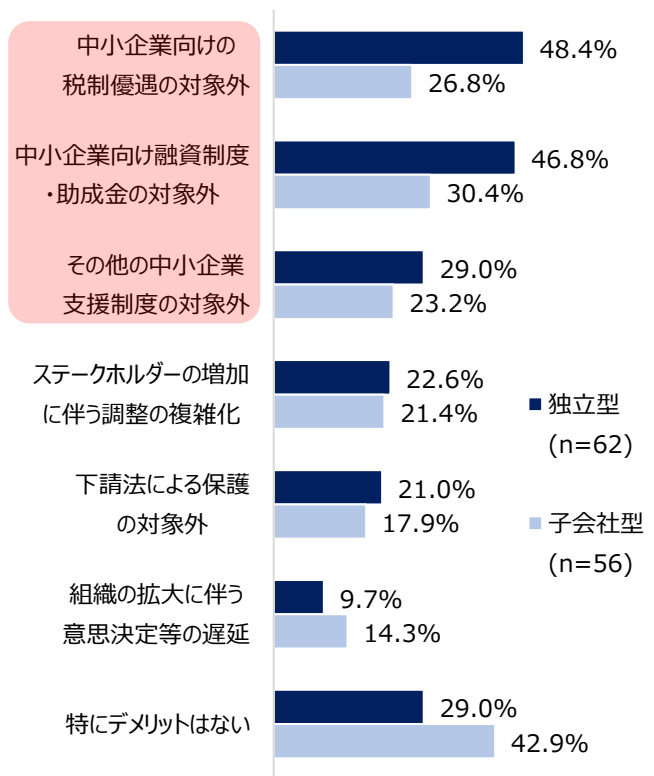
⑦ 独立型の多くは、中小企業政策の対象外であることをデメリットと感じている

- 中小企業と比べた中堅企業のメリットとして、独立型、子会社型ともに信用力の高さや従業員採用が有利であることを挙げる企業が多いが、3割程度は特にメリットはないと考えている（図表 17）。
- 同様に、中小企業と比べたデメリットでは、税制や融資などの中小企業向け支援政策の対象外になることを挙げる企業が多く、特に独立型でその傾向が強くみられた（図表 18）。一方、デメリットはないとする企業は、独立型で3割弱、子会社型では4割以上を占めていた。
- 株式を上場している中堅企業へのインタビューでは、「中堅企業が、資金調達のために新株を発行すると、大企業ほどの知名度がないため株価が下がるおそれがあり、株主のことを考えると簡単には実施できない（化学工業）」と、株式市場での資金調達の難しさを聞くことができた。一方で融資による資金調達では、中堅企業は中小企業政策の対象外であるというデメリットを感じている企業が少なくない。これらから中堅企業は企業規模間の比較において、エクイティファイナンスとデットファイナンスのいずれにも不利な面があるとみられる。

図表 17 中小企業と比べたメリット(分類別)



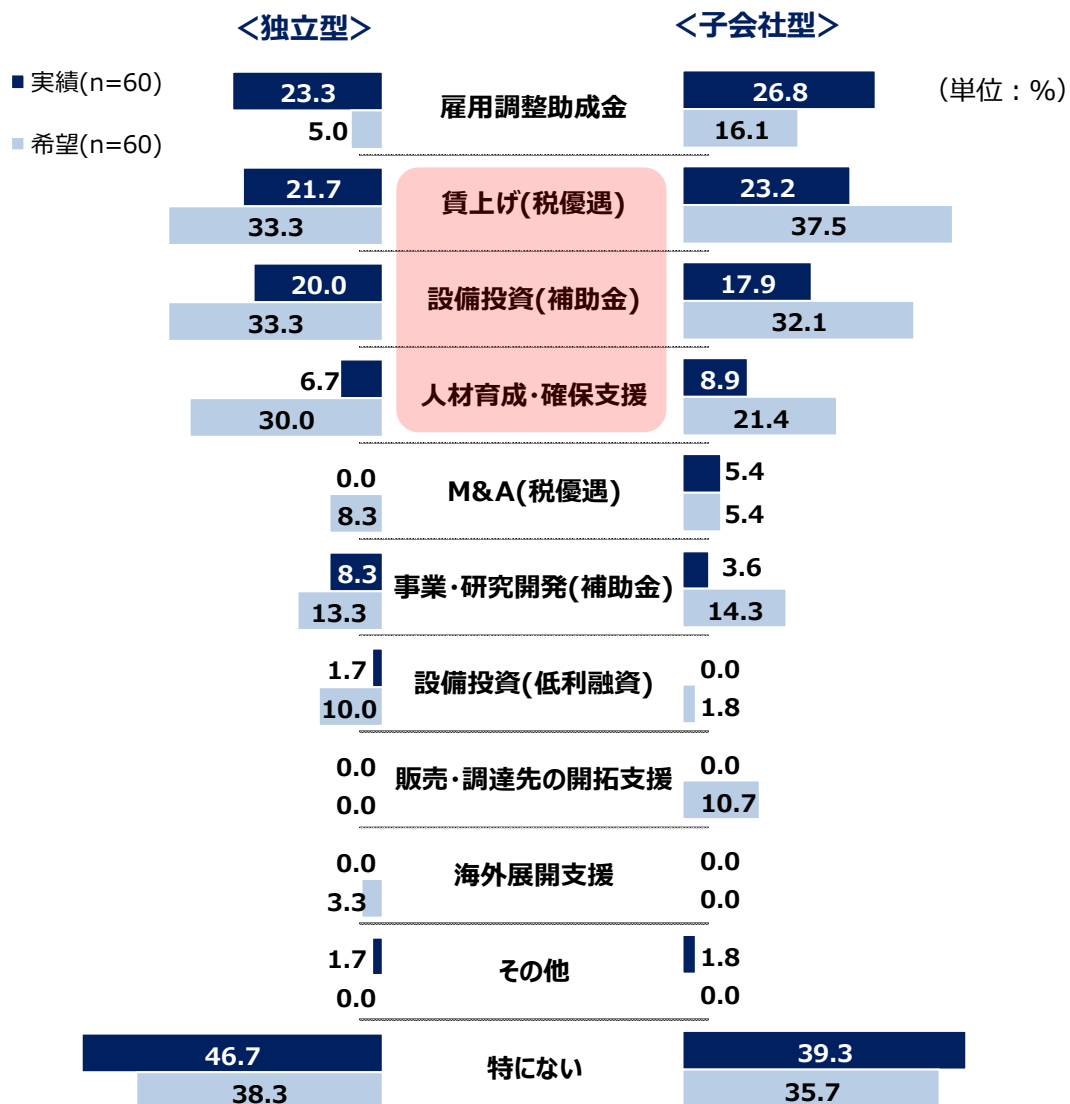
図表 18 中小企業と比べたデメリット(分類別)



⑧ 中堅企業には、賃上げや設備投資、人材育成への支援を希望する企業が多い

- 中堅企業による政策活用の実績をみると、独立型、子会社型ともに「雇用調整助成金」、「賃上げ（税優遇）」、「設備投資（補助金）」が上位を占めているが、活用を希望する政策では、「賃上げ（税優遇）」、「設備投資（補助金）」に加えて、活用実績は少ない「人材育成・確保支援」を挙げる企業が多くみられた（図表 19）。
- 大規模投資を実施した中堅企業へのインタビューでは「国の助成制度の対象に該当したので申し込んだが、申請時点で既に計画を着工していたため対象外になった。大規模投資をする場合は、数年前から段階的に準備するので申請のタイミングと合わないことも多くなる（化学工業）」と、支援策が使えなかったという事例を聞くことができた。申請条件は制度目的等により定められており、柔軟な対応にも限界はある。しかし中堅企業に大規模投資を期待するのであれば、計画期間が長期化する傾向があることに配慮した制度設計が求められる。

図表 19 政策活用の実績と希望(分類別)



■ 中堅企業に関する仮説的知見

本調査は、政策対象としての視点から中堅企業の企業像を明らかにすることを目的に実施してきた。今回は中堅企業への事前理解が不十分であるため探索的な調査となり、目的である企業像を明確にするまでには至っていないが、中堅企業に関するいくつかの事実を確認することができた。なかでも中堅企業の多くが地域中小企業と取引関係を有していることや、独立型を中心に地域社会と関わりを持つ企業も少なくないという事実は、中堅企業による地域産業への影響に期待した政策推進のエビデンスを補完するものといえよう。また中堅企業が、中小企業への経営支援機能を発揮しえることや、売上高 100 億円を目指す中小企業の模範になりえるという事実は、地域産業政策に新たな示唆を与えるものであろう。

本調査を終えるにあたり、最後に今回の調査から得られた事実を考察し、そこから見出した仮説的知見を今後の政策検討に向けて提示する。

I 政策対象は企業規模のみではなく、事業内容などから政策目的に適した企業を選定することが望ましい

まずは政策対象について考えてみたい。政策の運用においては、対象は量的基準により客観的に選定できることが望ましい。しかし政策目的の達成には、その内容に適した企業を選ぶことが重要になる。この点において中堅企業は、量的基準で規定されるが、これは政策目的である地域産業への貢献が期待できる規模を想定したものと推察される。しかし調査では、規模の境界線付近に比較的に小規模な中堅企業と、中堅企業に近い規模感を持つ中小企業からなる企業群が存在することが明らかになった。地域産業への貢献という観点からみたときに、この企業群を区分する明確な理由を見出すことは容易ではなく、むしろ一体として政策対象とする方が合理的な場合もあるだろう⁹。また中堅企業は、府内で約 750 者と、26 万者を超える中小企業に比べて極端に少ない。さらにみなし大企業を対象外にした場合は、数は半減する可能性がある。仮に中堅企業に近い規模の中小企業群を対象に加えた場合でも、中小企業全体に比べて数は圧倒的に少ない。そのため中堅企業政策では、対象企業の概要や事業内容などを個別に認識することは、従来の中小企業政策ほど難しくはないと考えられる。そこで中堅企業政策の対象は、量的基準を参考にしつつも、個々の政策目的に照らして対象企業の事業内容や地域との関連性などを考慮して選定することが望ましいと考えられる。

II 政策検討では質的向上もしくは規模拡大といった中堅企業の成長志向の把握が必要

中堅企業政策の中核的テーマは企業成長であるが、中堅企業の多くは規模拡大よりも質的向上を志向していた。調査ではその背景には、中堅企業を取り巻く経済環境が成長期から成熟期に移行したことや、一部の中堅企業の成長モデルとみられるニッチ戦略における新市場進出の困難性などと考察してきた。そのため中堅企業では、新分野進出などによる規模拡大よりも、生産性向上などの質的向上を支援する政策を求める企業が多いと考えられる。

但し、中堅企業の半数以上は将来有望な成長産業と関わりを持っており、こうした企業では当該産業とともに規模を拡大していくことに期待が持てることから、その成長を支える政策が求められる可能性がある。

III 中堅企業には大企業と中小企業の間に位置しているがゆえに生じる課題がある

大企業と中小企業の間位置する中堅企業は、大企業が積極的に参入しないニッチ市場において、中小企業を上回る資金力や技術力で高い市場シェアを確保するなど、その位置に適した事業を展開していると考えられる。しかし調査では、中堅企業には中間的な位置であるがゆえに生じる課題があることも確認できた。資金調達において、エク

⁹ この議論は、従来の中小企業政策における大企業と中小企業の境界線付近の企業群にも当てはまる。但し、中小企業政策の場合は、政策対象となる中小企業は大企業との境界付近よりも、8 割以上を占める小規模企業など小さな企業に大きく偏っている。

イティファイナンスでは大企業に知名度が劣ることが実行を難しくしており、デットファイナンスでは、中小企業政策の対象外であることをデメリットと感じる中堅企業が少なくない。政策検討においては、こうした中堅企業特有の課題を認識することが重要と考えられる。

Ⅳ 中堅企業は、賃上げや人材育成に加え、質の高い人材や管理職人材の確保に関する政策を求めている

中堅企業の9割以上は人材確保を課題に挙げており、賃上げや人材育成に関する政策を求める企業が多い。但し、これは生産年齢人口が減少するなか企業規模に関係なく全ての企業に共通の課題といえよう。中堅企業特有の課題では、大企業と競合する人材を確保することが難しいという意見があった。調査でみてきたが、中堅企業には特定の市場で重要な役割を果たす企業や株式上場を達成する企業も多く、求める人材の質は大企業と同等と考えられる。しかし、知名度が低いなど理由から人材の確保が難しく、これが課題となっている。また、中堅企業では、大企業出身の人材を管理職として採用することがある。そのような管理職は一定の知識や実務経験を持っているが、重要な課題に取り組む際には、外部の専門家等を相談相手として活用することもあった。このように中堅企業は、人材確保について強い課題意識があり、賃上げや人材育成に関する政策のほか、大企業と競合するような質の高い人材の確保や、管理職人材の相談相手になりえる高い専門性を持った外部人材を確保するための政策を求めていると考えられる。

Ⅴ 中堅企業を、地域産業振興と共に推進するパートナーとした効果的な政策への期待

中堅企業の多くは、地域の中小企業と取引関係を持っており、また中堅企業が取引先である中小企業の事業承継問題を解決するなど、経営をサポートするケースがあることがわかった。こうした中堅企業の行動は、自社のサプライチェーン維持を目的としたものとするのが自然ではあるが、同時に地域産業の課題解決にも繋がっている。他方、「100億宣言」など中小企業の成長を促す政策において、中堅企業はその模範と見做すことも可能であった。こうした事実は、中堅企業が行政にとって、支援の対象であるだけでなく、地域産業政策を共に推進するパートナーとすることで、より効果的な政策の立案と運営に期待できることを示唆している。

■ 今後の調査課題

本調査では、新たに政策対象となった中堅企業の企業像を見極めることを目的にその実態の把握に努めてきた。その結果として5つの仮説的知見が得られたが、具体的な政策検討のためには追加的に調査を進める必要がある。

今後調査課題はまだ多く残されているが、まずは今回得られた仮説的知見を検証することが必要である。特に政策対象として、中堅企業に近い中小企業の存在をどう捉えるかは重要な問題である。また、中堅企業の成長モデルとして規模拡大と質的向上を対比して取り上げてきたが、その具体的な内容については整理が必要である。さらに、それぞれの成長モデルが地域産業に与える影響の違いや中堅企業が直面する課題の違いを把握することも、効果的な政策を実現するための重要な課題と考えられる。

《参考文献》

首相官邸（2025）「中堅企業成長ビジョン」令和7年2月。

中村秀一郎（1964）『中堅企業論』東洋経済新報社。

中村秀一郎（1990）『新中堅企業論』東洋経済新報社。

西山賢吾（2023）「親子上場の状況（2022年度末）-16年間で半減、今後は公開買付制度見直し議論にも注目-」野村資本市場研究所 野村サステナビリティクォーター 2023Summer pp.125-132。

<資料編 1> アンケート調査票



⑧中堅企業の経営状況に関する実態調査

◆本票の記入者について

記入者の氏名	(フリガナ)		
役職・所属部署	電話番号	() -	
	メールアドレス	@	

◇ 以下の質問へのご回答は、選択肢がある場合は当てはまる番号を○で囲み、[] など空欄は自由記述でご回答ください。それ以外の回答方法をお願いしている場合は、それに沿ってお答えください。

1 貴社の概要について

問1 貴社の概要（直近決算期末時点）についてご記入ください。

1	企業の名称															
2	本社所在地	(〒 -)														
3	代表者	(役職名) (氏名) ☐ 代表者が上記の記入者と同一の場合はチェック(✓)のみで記入不要です。														
4	創業年(西暦)							年	5	設立年(西暦)						年
6	資本金額 (百万円未満切捨て)	千億	百億	十億	億	千万	百万	円	7	株式の上場	1. 未上場 2. 上場済					
8	親会社の有無 (※1)	1. 有 2. 無							※1 親会社とは、貴社の議決権の50%超を所有する企業又は、経営を実質的に支配する会社。							
9	同族会社に該当するか(※2)	1. 該当する 2. 該当しない							※2 同族会社とは、3人以下の株主、及び株主の親族や会社等が、発行済株式総数又は出資総額の50%超を保有している会社。							

問2 直近決算期末の①常用雇用者数(※3)の総数と、勤務地域を(1)大阪府内、(2)大阪府以外の国内、(3)海外の3つに分けた場合の地域別の人数をそれぞれご記入ください。

また地域別の人数については、5 決算期前と比較した②構成割合の変化についてそれぞれ1つお選びください。

総 数		①常用雇用者数(※3)	人	②構成割合の変化
地域別 人数	(1)大阪府内	人		1. 上昇 2. 変化なし 3. 低下
	(2)大阪府以外の国内	人		1. 上昇 2. 変化なし 3. 低下
	(3)海外	人		1. 上昇 2. 変化なし 3. 低下

※3 常用雇用者とは、期間を定めずに雇用されている人、又は1か月以上の期間を定めて雇用されている人。

問3 主な業種（売上高の最も高い業種）を1つお選びください。

- | | | | |
|---------------------|-------------------|----------------|------------|
| 1. 建設業 | 2. 製造業 | 3. 電気・ガス・熱供給水道 | 4. 情報通信業 |
| 5. 運輸業、郵便業 | 6. 卸売業 | 7. 小売業 | 8. 金融業、保険業 |
| 9. 不動産業、物品賃貸業 | 10. 宿泊業、飲食サービス業 | 11. 教育、学習支援業 | 12. 医療、福祉 |
| 13. 学術研究、専門・技術サービス業 | 14. 生活関連サービス業、娯楽業 | 15. その他サービス業 | 16. その他 |

問3-1 主な事業の内容をご記入ください。

問4 所属している経済団体を全てお選びください。

1. 関西経済連合会 2. 関西経済同友会 3. 大阪商工会議所
4. その他〔 〕 5. 経済団体には所属していない

2 売上高、取引、設備投資について

問5 直近決算期末の①売上高の金額を記入し、②5 決算期前からの変化として当てはまるものを1つお選びください。

①売上高 (百万円未満切捨て)	兆	千億	百億	十億	億	千万	百万		
								円	
②5 決算期前 からの変化	1. 20%以上 増加		2. 20%未満 増加		3. 変わらない (±1%未満)		4. 20%未満 減少		5. 20%以上 減少

問6 直近決算期末の売上高及び、調達額（仕入、外注等）の金額をについて、それぞれ取引相手（※4）を目安に3地域（大阪府内、大阪府以外の国内、海外）に分けた場合の①地域別構成割合を概数でご記入ください。

また、それぞれについて5 決算期前からの②構成割合の変化として、当てはまるものを1つお選びください。

※4 取引相手は、財・サービスの授受に限らず契約相手先

	売上高		調達額	
	①地域別 構成割合 (概数)	②構成割合の変化	①地域別 構成割合 (概数)	②構成割合の変化
大阪府内	%	1. 上昇 2. 変化なし 3. 低下	%	1. 上昇 2. 変化なし 3. 低下
大阪府以外 の国内	%	1. 上昇 2. 変化なし 3. 低下	%	1. 上昇 2. 変化なし 3. 低下
海外	%	1. 上昇 2. 変化なし 3. 低下	%	1. 上昇 2. 変化なし 3. 低下
合計	100%		100%	

問7 直近決算期末の設備投資額について、3地域別の①構成割合の概数及び5 決算期前と比較した②構成割合の変化として当てはまるものをそれぞれ1つお選びください。

	①構成割合 (概数)	②構成割合の変化
大阪府内	%	1. 上昇 2. 変化なし 3. 低下
大阪府以外 の国内	%	1. 上昇 2. 変化なし 3. 低下
海外	%	1. 上昇 2. 変化なし 3. 低下
合計	100%	

3 取引先との関係について

問8 主な販売及び調達において、価格決定権が自社と取引先（顧客）のいずれにあるか、該当するものそれぞれ1つをお選びください。

主な販売先	1. 概ね自社	2. どちらかといえば自社	3. どちらかといえば取引先	4. 概ね取引先
主な調達先	1. 概ね自社	2. どちらかといえば自社	3. どちらかといえば取引先	4. 概ね取引先

問9 大阪府内の中小企業との関わりとして、当てはまるものを全てお選びください。

- | | | |
|------------------|---------------|-------------------|
| 1. 販売している | 2. 調達している | 3. 技術指導や販売ノウハウの提供 |
| 4. 資金を支援 | 5. 人材確保・育成を支援 | 6. 事業承継など事業存続を支援 |
| 7. その他各種相談に応じている | 8. その他〔 〕 | 9. 府内中小企業と関わりはない |

4 主たる事業の内容について

問10 貴社の主な商材（商品・製品・サービス、技術など）の独自性や市場シェア（※5）について、当てはまるものを全て選び、その具体的な内容をご記入ください。 ※5 市場シェアは、必ずしも正確なデータに基づかない推測でも構いません。

1. 他社にない独自の商材がある 2. 10%以上の市場シェアを有する商材がある 3. 該当する商材はない

（商材の独自性の内容）

（商材の内容・市場シェアの概数）

問11 将来有望な成長産業（以下のa～h）との関わりについてお答えください。部材や製造設備の製造・加工又は、販売・物流を含め、①関わりある成長産業を全てチェック（✓）し、その②事業内容をご記入ください。

①関わりのある成長産業	チェック欄	②事業内容
a. 新エネルギー（燃料アンモニア、水素、風力、太陽光等）関連	☐	
b. 蓄電池（リチウムイオン電池、ニッケル水素電池等）関連	☐	
c. 資源循環・リサイクル関連	☐	
d. モビリティ（自動車、船舶、航空機等）関連	☐	
e. 半導体関連	☐	
f. 情報通信、AI・DX・ロボット関連	☐	
g. 医療・健康・介護関連	☐	
h. その他の分野〔 〕	☐	

5 経営課題とその対応について

問12 現在の経営課題として優先度の高いものを全てお選びください。

- | | | |
|---------------|---------------------|-------------------|
| 1. 運転資金の確保 | 2. 設備資金の確保 | 3. 人材確保 |
| 4. 賃上げ | 5. 企業の成長段階に応じた組織づくり | 6. 経営層から各部署への権限移譲 |
| 7. 販売先・調達先の開拓 | 8. 販売価格の引上げ | 9. 仕入価格の引下げ |
| 10. 事業用地の確保 | 11. 脱炭素など環境対応 | 12. デジタル技術の活用促進 |
| 13. 法規制への対応 | 14. その他〔 〕 | 15. 特にない |

問13 貴社が経営課題への取組において活用している外部機関等を全てお選びください。

- | | |
|-----------------------|---------------------------|
| 1. 税理士、弁護士等の専門家（法人含む） | 2. 経営コンサルティング会社（IT関連企業除く） |
| 3. IT関連企業 | 4. 販売・調達先企業 |
| 5. 金融機関 | 6. 交流会などでの知り合った経営者 |
| 7. 公的支援機関 | 8. その他〔 〕 |
| 9. 外部機関を活用することはない | |

問 14 最近 3 年程の間に活用した公的な支援制度を全てお選びください。

- | | | | |
|--------------|---------------|-----------------|-------------|
| 1. 設備投資(補助金) | 2. 設備投資(低利融資) | 3. 事業・研究開発(補助金) | 4. 賃上げ(税優遇) |
| 5. 雇用調整助成金 | 6. 人材育成・確保支援 | 7. 販売・調達先の開拓支援 | 8. M&A(税優遇) |
| 9. 海外展開支援 | 10. その他[|] | 11. 特になし |

問 15 今後、活用を希望する公的支援制度を全てお選びください。

- | | | | |
|--------------|---------------|-----------------|-------------|
| 1. 設備投資(補助金) | 2. 設備投資(低利融資) | 3. 事業・研究開発(補助金) | 4. 賃上げ(税優遇) |
| 5. 雇用調整助成金 | 6. 人材育成・確保支援 | 7. 販売・調達先の開拓支援 | 8. M&A(税優遇) |
| 9. 海外展開支援 | 10. その他[|] | 11. 特になし |

6 企業の沿革、今後の経営方針について

問 16 創業時に本社が立地した都道府県についてお答えください。また大阪府以外の場合は都道府県名をご記入ください。

1. 大阪府に立地 2. 大阪府以外に立地 ➡ [都道府県名:]

問 17 現在、本社が立地する大阪府内の地域社会との関わりとして、該当するものを全てお選びください。

- | | |
|-----------------------|------------------------------------|
| 1. 地域の大学・研究機関・企業等との連携 | 2. 地域の産業振興やまちづくり、教育などに協力 |
| 3. 地域未来牽引企業に選定 | 4. パートナースhip構築宣言企業に登録 |
| 5. 事業以外で地域イベントの実施・参加 | 6. 経営者が地域団体(ロータリークラブ、ライオンズクラブ等)に所属 |
| 7. その他[| 8. 特に地域社会との関わりはない |

問 18 貴社が中堅企業(※6)になった経緯として該当するものを 1 つお選びください。

貴社が現在、中堅企業ではない場合は、中堅企業であった時の状況でご回答ください。

※6 中堅企業の基準は、
参考資料の「新たな企
業区分としての中堅企
業」をご覧ください。

- | |
|--|
| 1. 中堅企業として設立された(分社化や M&A による新設含む) |
| 2. M&A により中小企業から中堅企業になった |
| 3. M&A によらず、従業員増加もしくは増資により中小企業から中堅企業になった |
| 4. 分社化を含め従業員が 2000 人以下になった |
| 5. その他[|

問 19 企業規模に関する貴社の方針に近いものを 1 つお選びください。

- | |
|------------------------|
| 1. 規模を拡大させ大企業を目指す |
| 2. 中堅企業のまま質的向上を目指す |
| 3. 減資や従業員数減少により中小企業に縮小 |
| 4. その他[|

問 20 中小企業と比べた中堅企業のメリットと考えられるものを全てお選びください。

- | | | |
|----------------|---------------|-----------------|
| 1. 従業員の採用が有利 | 2. 知名度が高い | 3. 取引先からの信用力が高い |
| 4. 新事業の引き合いが多い | 5. 取引上の交渉力が強い | 6. 資金調達が有利 |
| 7. その他[|] | 8. 特にメリットはない |

問 21 中小企業と比べた中堅企業のデメリットとして考えられるものを全てお選びください。

- | | |
|-----------------------|-------------------------------|
| 1. 中小企業向け融資制度・助成金の対象外 | 2. 中小企業向けの税制優遇の対象外 |
| 3. その他の中小企業支援制度の対象外 | 4. 下請法(下請代金支払遅延等防止法)による保護の対象外 |
| 5. 組織の拡大に伴う意思決定等の遅延 | 6. ステークホルダーの増加に伴う調整の複雑化 |
| 7. その他[| 8. 特にデメリットはない |

<資料編 2> アンケート調査の単純集計結果

I 企業概要

①創業年・設立年

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差	分散
創業年	105	1892	2024	1960.3	30.3	920.6
設立年	119	1900	2024	1972.4	26.5	700.1

②資本金額（百万円）

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差	分散
資本金	120	3	13,500	1,612.3	2,818.6	7,944,611.5

③株式の上場・未上場

	度数	パーセント
未上場	93	76.9
上場済	28	23.1
合計	121	100.0

④親会社の有無

※親会社とは、貴社の議決権の50%超を所有する企業又は、経営を実質的に支配する会社。

	度数	パーセント
有	57	47.1
無	64	52.9
合計	121	100.0

⑤同族会社に該当するか

※同族会社とは、3人以下の株主、及び株主の親族や会社等が、発行済株式総数又は出資総額の50%超を保有している会社。

	度数	パーセント
該当する	34	28.1
該当しない	85	70.2
合計	119	98.3
欠損値	2	1.7
合計	121	100.0

⑥常用雇用者

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差	分散
総数	120	62	1,900	530.9	390.0	152,117.7
大阪府内	117	24	1,700	261.0	245.2	60,110.5
府内以外の国内	116	0	1,264	270.7	281.6	79,270.4
海外	116	0	462	7.1	43.2	1,865.1

⑦常用雇用者数の地域別構成割合の変化

	大阪府内		府内以外の国内		海外	
	度数	パーセント	度数	パーセント	度数	パーセント
上昇	35	28.9	40	33.1	12	9.9
変化なし	58	47.9	60	49.6	102	84.3
低下	25	20.7	18	14.9	4	3.3
合計	118	97.5	118	97.5	118	97.5
欠損値	3	2.5	3	2.5	3	2.5
合計	121	100.0	121	100.0	121	100.0

⑧業種

	度数	パーセント		度数	パーセント
建設業	13	10.7	宿泊業、飲食サービス業	7	5.8
製造業	27	22.3	教育、学習支援業	1	0.8
電気・ガス・熱供給水道	1	0.8	医療、福祉	5	4.1
情報通信業	5	4.1	生活関連サービス業、娯楽業	2	1.7
卸売業	22	18.2	その他サービス業	18	14.9
小売業	12	9.9	その他	2	1.7
金融業、保険業	1	0.8	合計	121	100.0
不動産業、物品賃貸業	5	4.1			

⑨所属する経済団体（複数回答、n=116）

	度数	パーセント
関西経済連合会	27	23.3
関西経済同友会	7	6.0
大阪商工会議所	75	64.7
その他	14	12.1
経済団体には属していない	32	27.6

Ⅱ 業績等

①売上高

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差	分散
売上高	119	572	201,724.0	32,766.2	35,970.6	1,293,885,818.5

②売上高の変化

	度数	パーセント
増加（20%以上）	17	14.0
増加（20%未満）	53	43.8
変化なし（±1%未満）	16	13.2
減少（20%未満）	30	24.8
減少（20%以上）	2	1.7
合計	118	97.5
欠損値	3	2.5
合計	121	100.0

③売上高の地域別構成割合

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差	分散
大阪府内	86	0	100	44.3	32.9	1,085.6
府内以外の国内	86	0	100	48.7	32.0	1,024.9
海外	88	0	95	5.9	16.0	254.6

④売上高の地域別構成割合の変化

	大阪府内		府内以外の国内		海外	
	度数	パーセント	度数	パーセント	度数	パーセント
20%未満	25	20.7	18	14.9	88	72.7
20%～50%未満	31	25.6	26	21.5	7	5.8
50%～80%未満	24	19.8	29	24.0	2	1.7
80%～100%	17	14.0	23	19.0	1	0.8
合計	97	80.2	96	79.3	98	81.0
欠損値	24	19.8	25	20.7	23	19.0
合計	121	100.0	121	100.0	121	100.0

⑤調達額の地域別構成割合

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差	分散
大阪府内	97	0	100	45.0	31.5	990.6
府内以外の国内	96	0	95	50.0	30.7	943.5
海外	98	0	100	5.3	15.1	229.1

⑥調達額の地域別構成割合の変化

	大阪府内		府内以外の国内		海外	
	度数	パーセント	度数	パーセント	度数	パーセント
20%未満	25	20.7	19	15.7	78	64.5
20%～ 50%未満	22	18.2	21	17.4	6	5.0
50%～ 80%未満	21	17.4	27	22.3	3	2.5
80%～ 100%	18	14.9	19	15.7	1	0.8
合計	86	71.1	86	71.1	88	72.7
欠損値	35	28.9	35	28.9	33	27.3
合計	121	100.0	121	100.0	121	100.0

⑦設備投資額の地域別構成割合

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差	分散
大阪府内	94	0	100	54.6	37.0	1,369.1
府内以外の 国内	94	0	100	39.2	35.6	1,269.0
海外	94	0	75	1.5	8.2	66.9

⑧設備投資額の地域別構成割合の変化

	大阪府内		府内以外の国内		海外	
	度数	パーセント	度数	パーセント	度数	パーセント
20%未満	20	16.5	36	29.8	92	76.0
20%～ 50%未満	22	18.2	19	15.7	1	0.8
50%～ 80%未満	15	12.4	19	15.7	1	0.8
80%～ 100%	37	30.6	20	16.5	94	77.7
合計	94	77.7	94	77.7	27	22.3
欠損値	27	22.3	27	22.3	121	100.0
合計	121	100.0	121	100.0	121	100.0

Ⅲ 取引先との関係

①販売時の価格決定権

	度数	パーセント
概ね自社	20	16.5
どちらかといえば自社	34	28.1
どちらかといえば取引先	48	39.7
概ね取引先	15	12.4
合計	117	96.7
欠損値	4	3.3
合計	121	100.0

②調達時の価格決定権

	度数	パーセント
概ね自社	6	5.0
どちらかといえば自社	35	28.9
どちらかといえば取引先	57	47.1
概ね取引先	19	15.7
合計	117	96.7
欠損値	4	3.3
合計	121	100.0

③府内中小企業との関係（複数回答、n=120）

	度数	パーセント
販売している	81	67.5
調達している	100	83.3
技術指導や販売ノウハウの提供	8	6.7
資金を支援	4	3.3
人材確保・育成を支援	8	6.7
事業承継など事業存続を支援	6	5.0
その他各種相談に応じている	10	8.3
その他	2	1.7
府内中小企業と関わりはない	9	7.5

Ⅳ 主たる事業の内容

①主な商材（複数回答、n=114）

	度数	パーセント
他社にない独自の商材がある	29	25.4
10%以上の市場シェアを有する商材がある	25	21.9
該当する商材はない	63	55.3

②関わりのある成長産業（複数回答、n=72）

	度数	パーセント
新エネルギー（燃料アンモニア、水素、風力、太陽光等）関連	13	18.06
蓄電池（リチウムイオン電池、ニッケル水素電池等）関連	14	19.44
資源循環・リサイクル関連	18	25.00
モビリティ（自動車、船舶、航空機等）関連	21	29.17
半導体関連	18	25.00
情報通信、AI・DX・ロボット関連	20	27.78
医療・健康・介護関連	25	34.72
その他の分野	8	11.11

Ⅴ 経営課題とその対応

①優先度の高い経営課題（複数回答、n=118）

	度数	パーセント
運転資金の確保	5	4.2
設備資金の確保	10	8.5
人材確保	109	92.4
賃上げ	53	44.9
企業の成長段階に応じた組織づくり	33	28.0
経営層から各部署への権限移譲	6	5.1
販売先・調達先の開拓	37	31.4
販売価格の引上げ	43	36.4
仕入価格の引下げ	17	14.4
事業用地の確保	10	8.5
脱炭素など環境対応	25	21.2
デジタル技術の活用促進	48	40.7
法規制への対応	30	25.4
その他	1	0.8
特になし	2	1.7

②経営課題の解決のため活用する外部機関等（複数回答、n=118）

	度数	パーセント
税理士、弁護士等の専門家（法人含む）	82	69.5
経営コンサルティング会社（IT関連企業除く）	36	30.5
IT関連企業	24	20.3
販売・調達先企業	28	23.7
金融機関	39	33.1
交流会などでの知り合った経営者	14	11.9
公的支援機関	6	5.1
その他	6	5.1
外部機関を活用することはない	14	11.9

③最近3年間で活用した公的支援（複数回答、n=116）

	度数	パーセント
設備投資(補助金)	22	19.0
設備投資(低利融資)	1	0.9
事業・研究開発(補助金)	7	6.0
賃上げ(税優遇)	26	22.4
雇用調整助成金	29	25.0
人材育成・確保支援	9	7.8
M&A(税優遇)	3	2.6
その他	2	1.7
特になし	50	43.1

④今後、活用を希望する公的支援（複数回答、n=116）

	度数	パーセント
設備投資(補助金)	38	32.8
設備投資(低利融資)	7	6.0
事業・研究開発(補助金)	16	13.8
賃上げ(税優遇)	41	35.3
雇用調整助成金	12	10.3
人材育成・確保支援	30	25.9
販売・調達先の開拓支援	6	5.2
M&A(税優遇)	8	6.9
海外展開支援	2	1.7
特になし	43	37.1

VI 企業の沿革、今後の経営方針

①創業時の本社立地場所

	度数	パーセント
大阪府に立地	113	93.4
大阪府以外に立地	8	6.6
合計	121	100.0

②地域社会との関わり（複数回答、n=119）

	度数	パーセント
地域の大学・研究機関・企業等との連携	36	30.3
地域の産業振興やまちづくり、教育などに協力	27	22.7
地域未来牽引企業に選定	3	2.5
パートナーシップ構築宣言企業に登録	12	10.1
事業以外で地域イベントの実施・参加	28	23.5
経営者が地域団体（ロータリークラブ、ライオンズクラブ等）に所属	18	15.1
その他	4	3.4
特に地域社会との関わりはない	38	31.9

③中堅企業になった経緯

	度数	パーセント
中堅企業として設立された（分社化やM & Aによる新設含む）	42	34.7
M & Aにより中小企業から中堅企業になった	9	7.4
M & Aによらず、従業員増加もしくは増資により中小企業から中堅企業になった	58	47.9
分社化を含め従業員が2000人以下になった	3	2.5
その他	4	3.3
合計	116	95.9
欠損値	5	4.1
合計	121	100.0

④企業規模に関する方針

	度数	パーセント
規模を拡大させ大企業を目指す	33	27.3
中堅企業のまま質的向上を目指す	82	67.8
減資や従業員数減少により中小企業に縮小	2	1.7
その他	2	1.7
合計	119	98.3
欠損値	2	1.7
合計	121	100.0

⑤中小企業と比べた中堅企業のメリット（複数回答、n=120）

	度数	パーセント
従業員の採用が有利	43	35.8
知名度が高い	37	30.8
取引先からの信用力が高い	70	58.3
新事業の引き合いが多い	9	7.5
取引上の交渉力が強い	19	15.8
資金調達が有利	22	18.3
特にメリットはない	37	30.8

⑥中小企業と比べた中堅企業のデメリット（複数回答、n=118）

	度数	パーセント
中小企業向け融資制度・助成金の対象外	46	39.0
中小企業向けの税制優遇の対象外	45	38.1
その他の中小企業支援制度の対象外	31	26.3
下請法(下請代金支払遅延等防止法)による保護の対象外	23	19.5
組織の拡大に伴う意思決定等の遅延	14	11.9
ステークホルダーの増加に伴う調整の複雑化	26	22.0
特にデメリットはない	42	35.6