

地域未来牽引企業の振り返りと 中堅企業支援の在り方について

2023年5月29日
地域経済産業グループ

目次

1. 地域未来牽引企業の振り返り

- 選定基準、選定企業の構成
- 売上高・従業員数の推移
- 域内仕入額と域内仕入先数の推移

2. 政策効果分析

- 政策効果分析
- 要因分析（地域未来牽引企業向けの主な支援措置）
- 要因分析（支援措置の活用実績）

3. 中堅企業の重要性

- 中堅企業の重要性
- 良質な雇用の創出
- M&Aによる地域の経営資源の有効活用

4. 中堅企業が直面する課題とそれを踏まえた支援策の検討

- 中堅企業が抱える課題（人材確保）
- 人材確保に向けた取組
- 中堅企業が抱える課題（新事業展開）

5. 今後の中堅企業支援の方向性

選定基準、選定企業の構成

- 地域経済の中心的な担い手となりうる企業として、経済産業大臣が選定した企業。

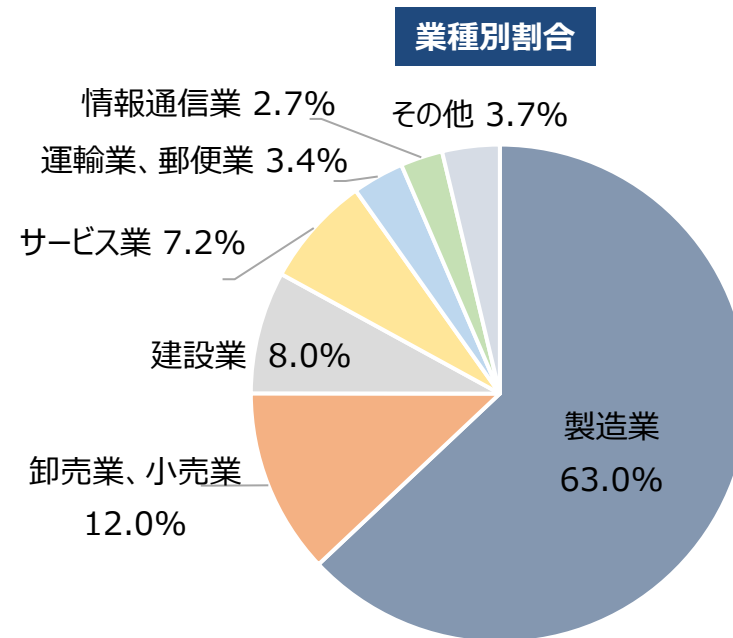
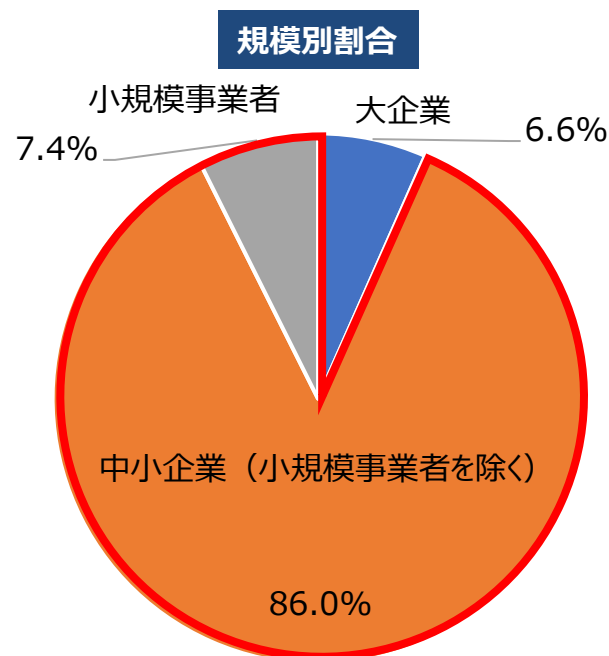
- ①定量的な基準と②定性的な基準を勘案し、全国で約4,700者を選定。

※ ①定量的な基準：営業利益及び従業員数（実数・伸び率）、域外での販売額、域内の仕入額を総合評価

※ ②定性的な基準：地方公共団体や商工団体、金融機関など、地域からの推薦に基づき、地域経済への貢献期待度等を総合評価

※ 売上高1,000億円以上、または、旧東証一部上場企業等は除外

- 93.4%は中小・小規模事業者。製造業を中心に、多様な業種から幅広く選定。



（出典）(株)帝国データバンク提供の企業情報を基に経済産業省作成

（注）中小企業・小規模事業者は、中小企業基本法及び小規模企業振興基本法で定義

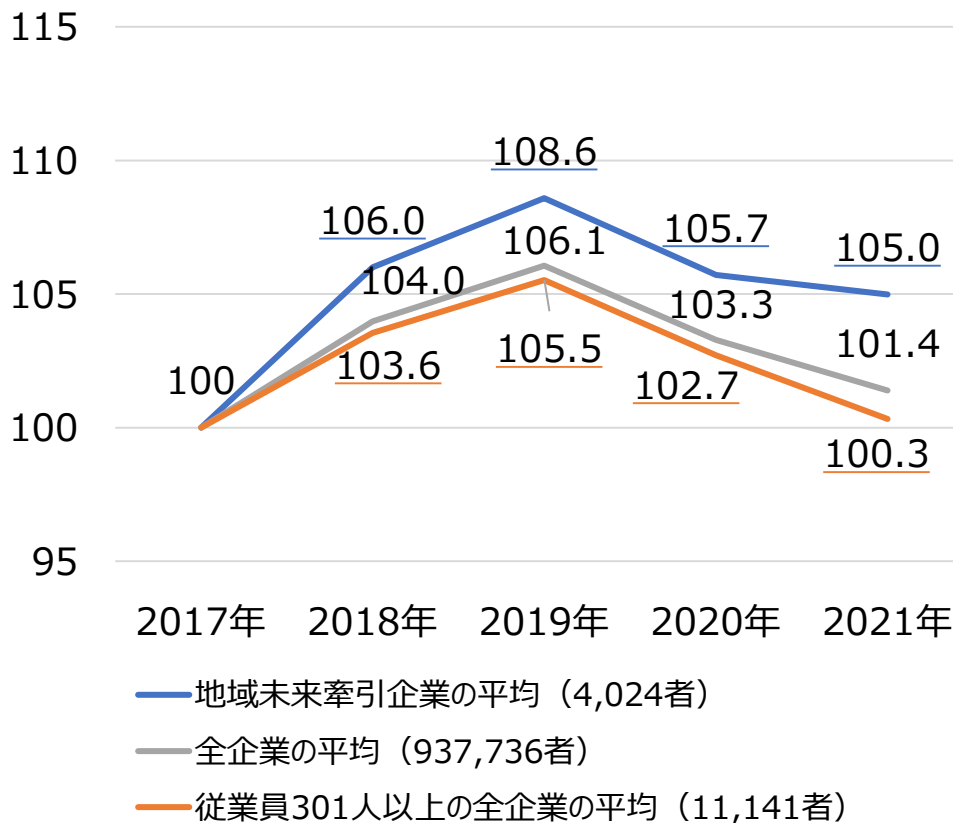
大企業は、中小企業基本法における中小企業及び小規模企業振興基本法における小規模事業者以外で定義

売上高・従業員数の推移

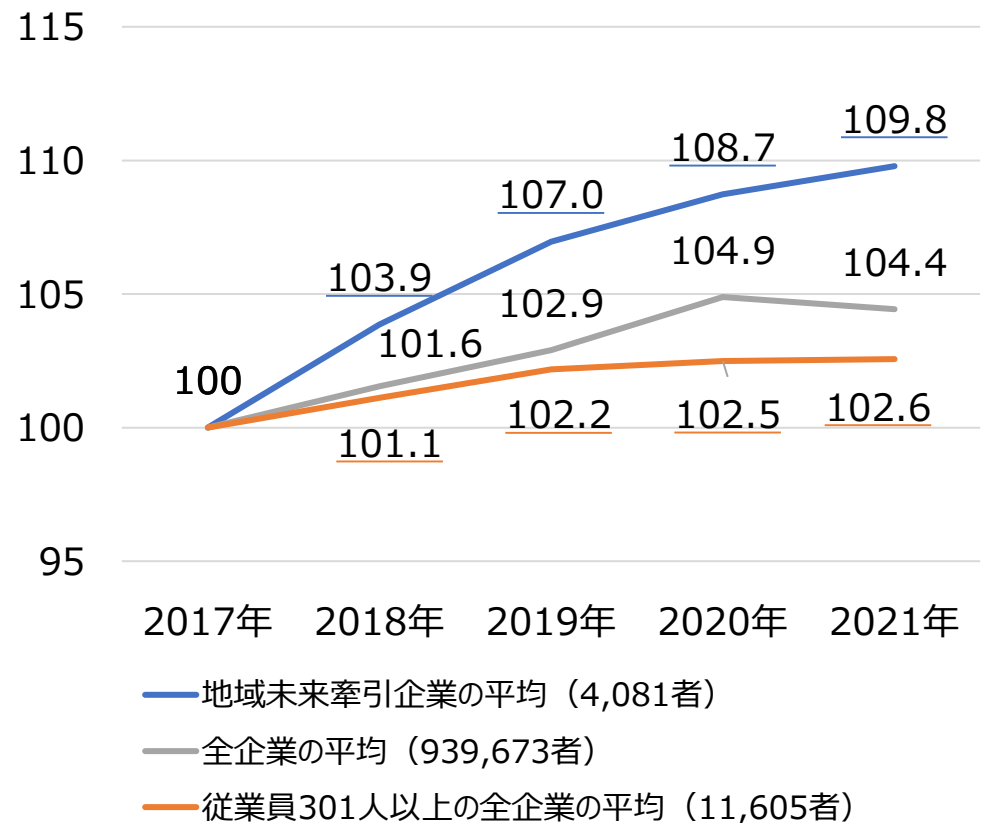
- 地域未来牽引企業の平均の売上高や従業員数の推移を全企業^(※)の平均と比較。地域未来牽引企業の2017年からの伸び率は、一貫して全企業を上回っている。

(※) (株)東京商工リサーチがデータを保有している全ての企業のうち、2017～2021年までのデータが利用可能な企業

地域未来牽引企業と全企業等の売上高推移
(2017年=100)



地域未来牽引企業と全企業等の従業員数推移
(2017年=100)



(出典) (株)東京商工リサーチ提供の企業情報を基に経済産業省作成

(注1) 各年のデータは、各企業の決算期ベース

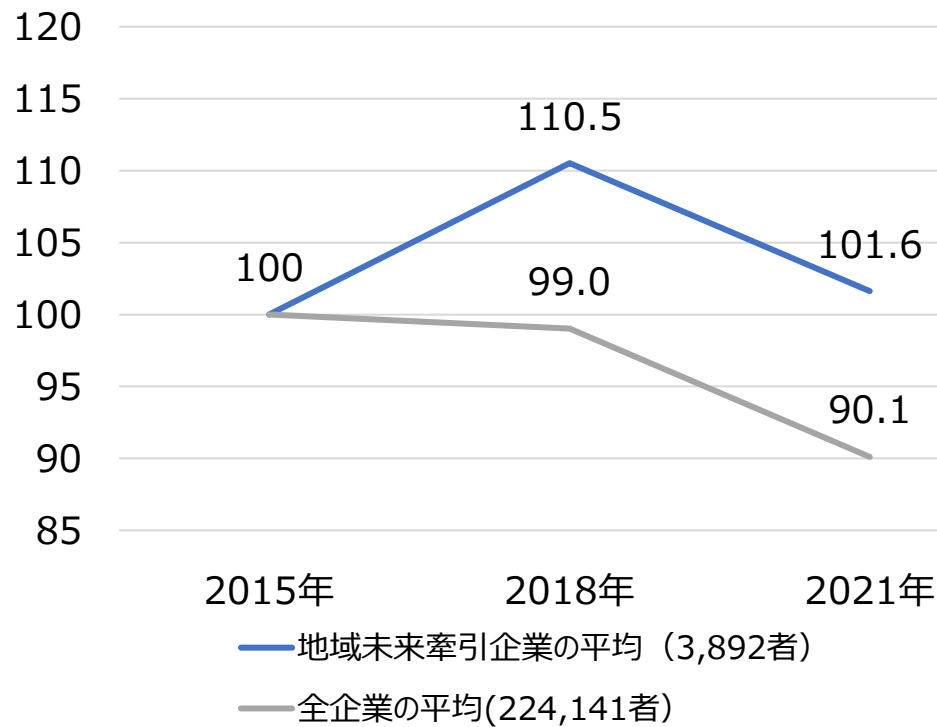
(注2) 2017年～2021年までのデータが利用可能な企業について、地域未来牽引企業、全企業、従業員301人以上の全企業の売上高や従業員数の平均値を2017年を基準年として指数化

域内仕入額と域内仕入先数の推移

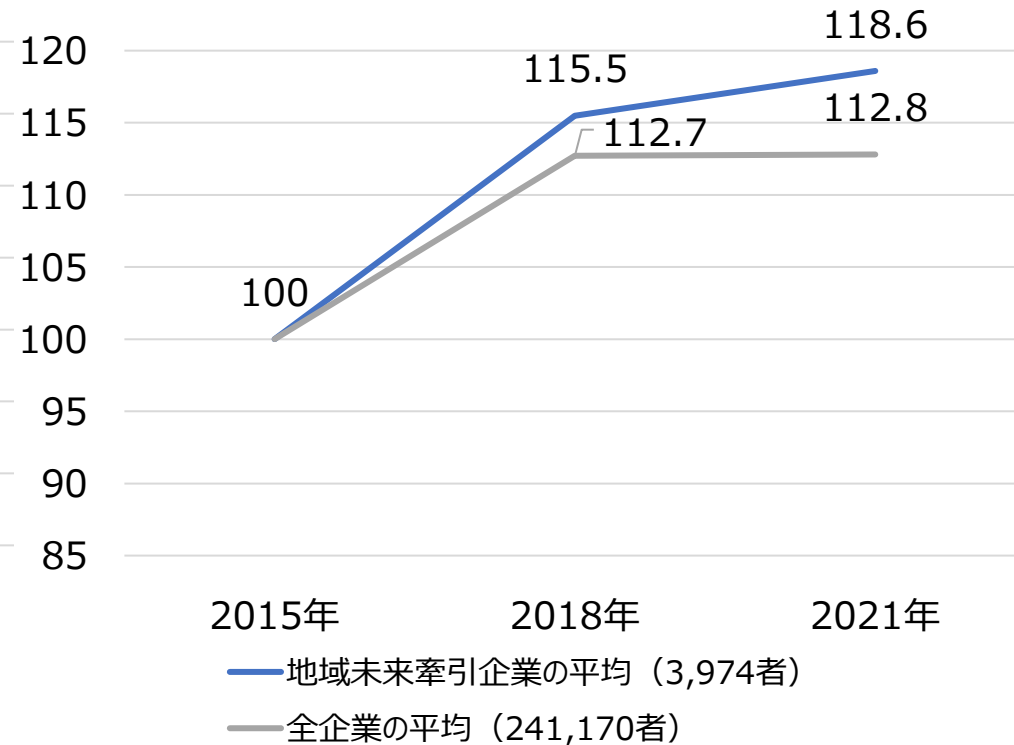
- 地域未来牽引企業の平均の域内仕入額や域内仕入先数の推移を全企業^(※)の平均と比較。地域未来牽引企業の2015年からの伸び率は、全企業を上回っている。

(※) (株)帝国データバンクがデータを保有している全ての企業のうち、2015年、2018年、2021年のデータが利用可能な企業

地域未来牽引企業と全企業の域内仕入額推移
(2015年 = 100)



地域未来牽引企業と全企業の域内仕入先数推移
(2015年 = 100)



(出典) (株)帝国データバンク提供の企業情報を基に経済産業省作成

(注1) 各年のデータは、各企業の決算期ベース

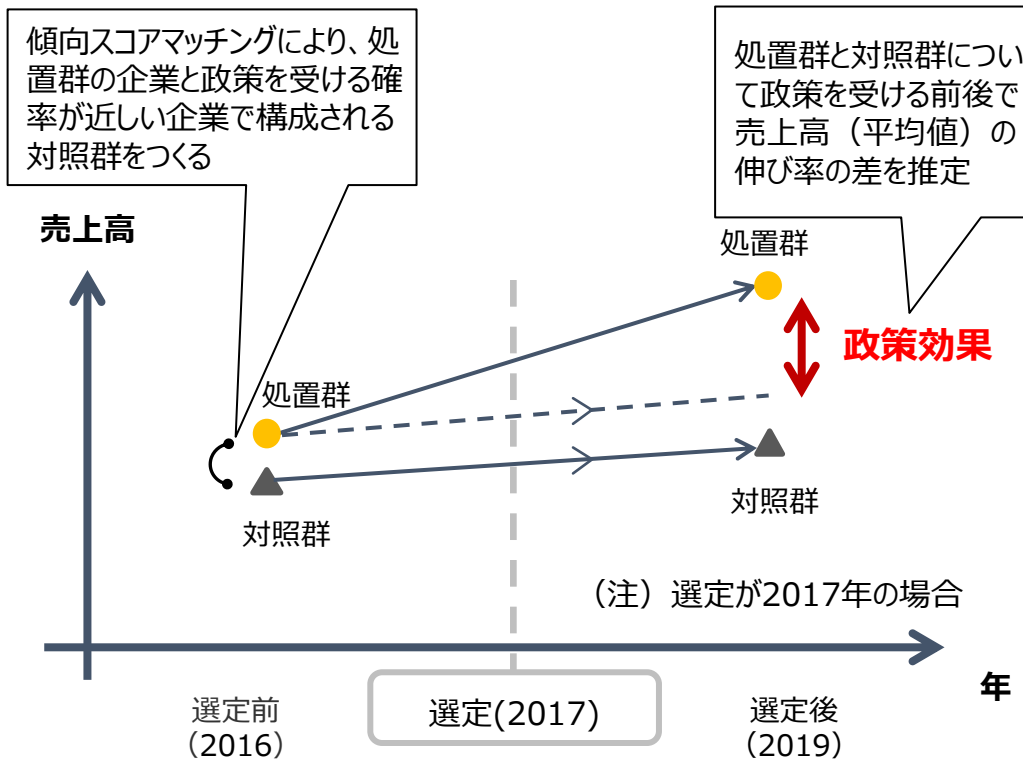
(注2) 2015年、2018年、2021年のデータが利用可能な企業について、地域未来牽引企業及び全企業の域内仕入額及び域内仕入先数の平均値を2015年を基準年として指数化

(注3) 域内仕入れとは、地域未来牽引企業の本社が所在する都道府県内に本社が所在する企業からの仕入れ

政策効果分析

- 地域未来牽引企業の売上高における高い伸び率が、支援策の効果で生じたものかどうか、政策の因果効果（政策効果）を対象とした分析（傾向スコアを用いた差の差分分析^(※)）を実施。
 (※) 地域未来牽引企業（処置群）と類似の非選定企業（対照群）について選定前後の売上高の伸び率の差を推定
- 「売上高」の伸び率を政策のアウトカムとした分析において、**中小企業（資本金 1 億円以下）について明確な政策効果が確認できたが、中堅企業（資本金 1 億円超）については明確な政策効果は確認できなかった。**

政策効果分析の考え方



分析結果

選定年 (評価期間)	2017年 (3年)	2018年 (2年)	2020年 (2年)
中小企業	○	○	○
中堅企業	○	—	—

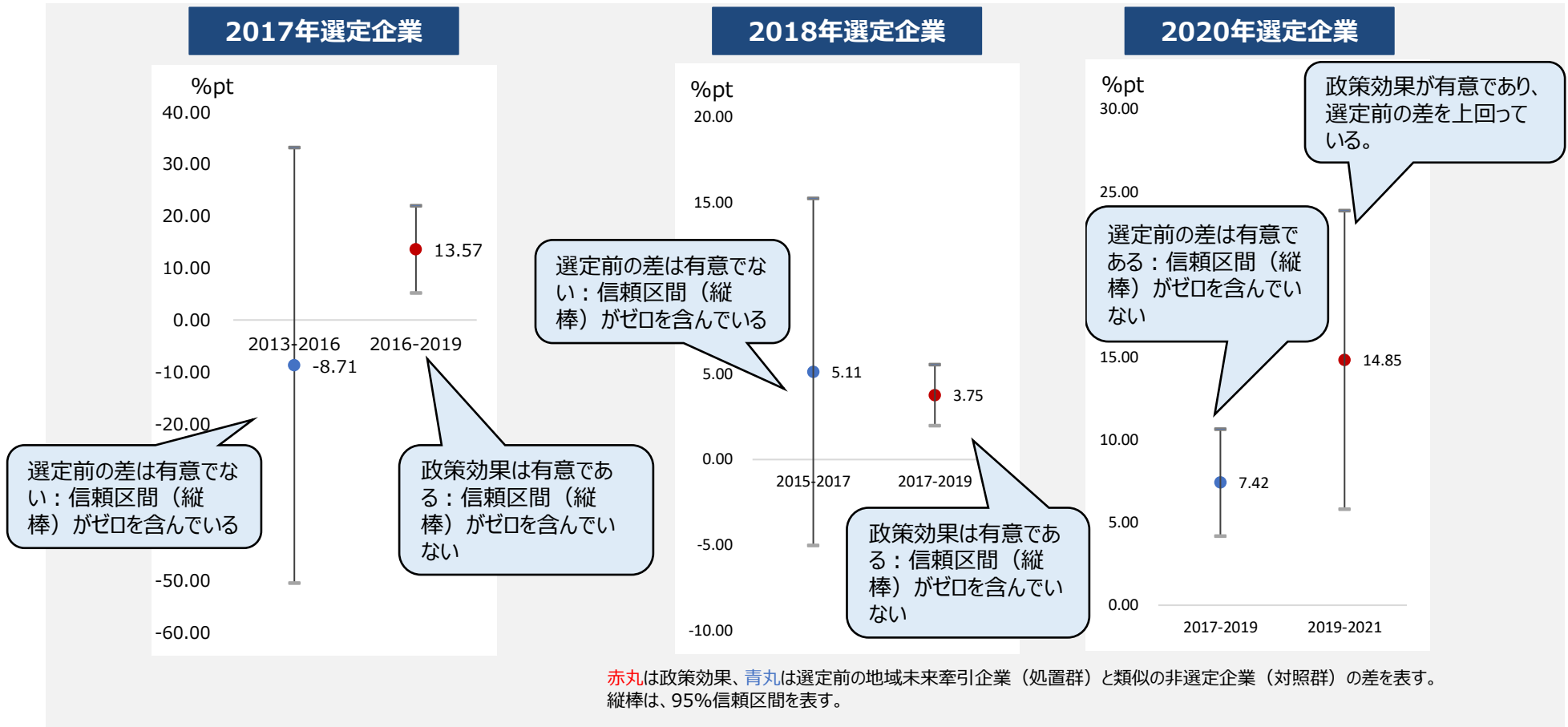
○：政策効果が統計的に認められる場合。

政策効果

選定年 (評価期間)	全体平均	2017年 (3年)	2018年 (2年)	2020年 (2年)
中小企業	4.61%pt	4.52%pt	1.88%pt	7.43%pt
中堅企業	—	2.36%pt	—	—

(参考) 政策効果分析 (売上高：中小企業 (資本金 1 億円以下))

- 「選定前の差は有意でなく、政策効果が有意 (2017年選定企業、2018年選定企業)」または「選定前の差は有意であるが、政策効果が有意であり、選定前の差 < 政策効果 (2020年選定企業)」を満たしており、政策効果が認められる。



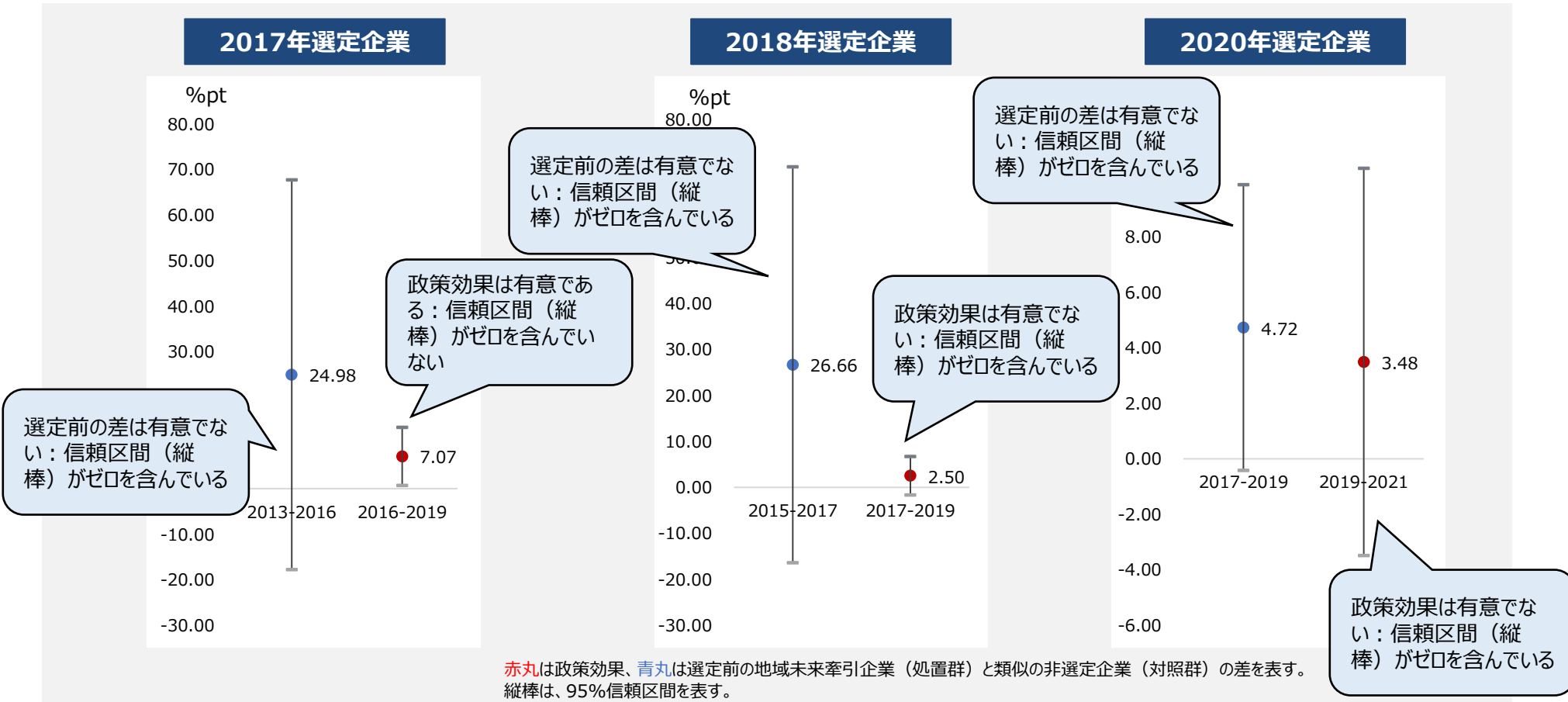
(出典) 令和4年度地域デジタルイノベーション促進事業（データに基づく地域未来牽引企業調査・分析事業）最終報告書を基に経済産業省作成

(注1) 各年のデータは、各企業の決算期ベース

(注2) 中小企業は資本金1億円以下で定義

（参考）政策効果分析（売上高：中堅企業（資本金1億円超））

- 2017年選定企業は「選定前の差は有意でなく、政策効果が有意」であるものの、それ以外は「政策効果が有意ではない」ため、全体として、明確な政策効果が認められると言えない。



（出典）令和4年度地域デジタルイノベーション促進事業（データに基づく地域未来牽引企業調査・分析事業）最終報告書を基に経済産業省作成

（注1）各年のデータは、各企業の決算期ベース

（注2）中堅企業は資本金1億円超で定義

要因分析（地域未来牽引企業向けの主な支援措置）

補助事業等における優遇措置

- 各種補助事業において、地域未来牽引企業を対象とした優遇措置（審査時の加点措置等）を実施。
- 2022年度からは、農林水産省の補助事業においても優遇措置を講じている。今後も対象事業を追加予定。

（参考）優遇措置を講じている事業の例

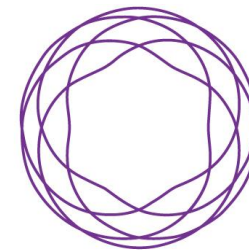
- ものづくり・商業・サービス生産性向上促進事業
- **中小企業等事業再構築促進事業【2023年度新規追加】**
- 成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech）
- 地域・企業共生型ビジネス導入・創業促進事業
- サービス等生産性向上IT導入支援事業
- 事業承継・引継ぎ支援事業
- 地域食品産業連携プロジェクト（LFP）推進事業
【農林水産省】
等、18事業

地域未来コンシェルジュ

- 各経済産業局に「地域未来コンシェルジュ」を合計33名配置し、地域未来牽引企業を個別に訪問。企業の設備投資や販路開拓等の取組に関する様々な支援ニーズに対応。
- 相談内容に応じ、必要な場合は地域未来牽引企業に専門家を派遣。

ブランド力向上 （ロゴマーク配布）

- 地域未来牽引企業のみが使えるロゴマークを整備。利用を希望する企業からの利用申請を受けて配布。



地域未来牽引企業

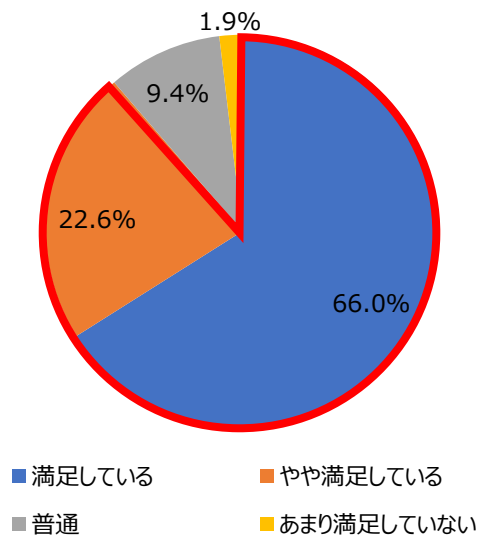
要因分析（支援措置の活用実績）

- **「補助事業等における優遇措置」**については、採択件数の多い「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進事業（もの補助）」や「成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech）（旧サポイン）」の優遇措置を利用した地域未来牽引企業がそれぞれ682者、92者（2020～2022年度）となるなど積極的に活用。
- **「地域未来コンシェルジュ」**は、469者の地域未来牽引企業を計画的に支援（2020～22年度）。支援を受けた企業の約9割から「満足」又は「やや満足」との回答。
- **「ブランド力向上」**については、2,902者の地域未来牽引企業がロゴマークを利用。企業のHPや名刺、新卒採用パンフレット等に活用。
- これらの措置は**主に中小企業が積極的に活用しており、今後とも効果的な取組となるよう検討**。
- **他方、中堅企業による利用は少ないため、中堅企業のニーズに対応した有効な支援措置について再検討する必要があるのではないか。**

支援策の活用状況
（企業規模別）

企業規模	企業数	もの補助	Go-Tech (旧サポイン)	地域未来 コンシェルジュ	ロゴマーク	メリット感じず
中堅企業 (割合)	315	26 (8.3%)	4 (1.3%)	21 (6.7%)	158 (50.2%)	143 (45.4%)
中小企業 (割合)	4,415	656 (14.9%)	88 (2.0%)	448 (10.1%)	2,744 (62.2%)	1,436 (32.5%)
全体	4,730	682	92	469	2,902	1,579

地域未来コンシェルジュ 満足度



（出典）「地域未来牽引企業の中間評価に係る調査」及び（株）帝国データバンク提供の企業情報を基に経済産業省作成

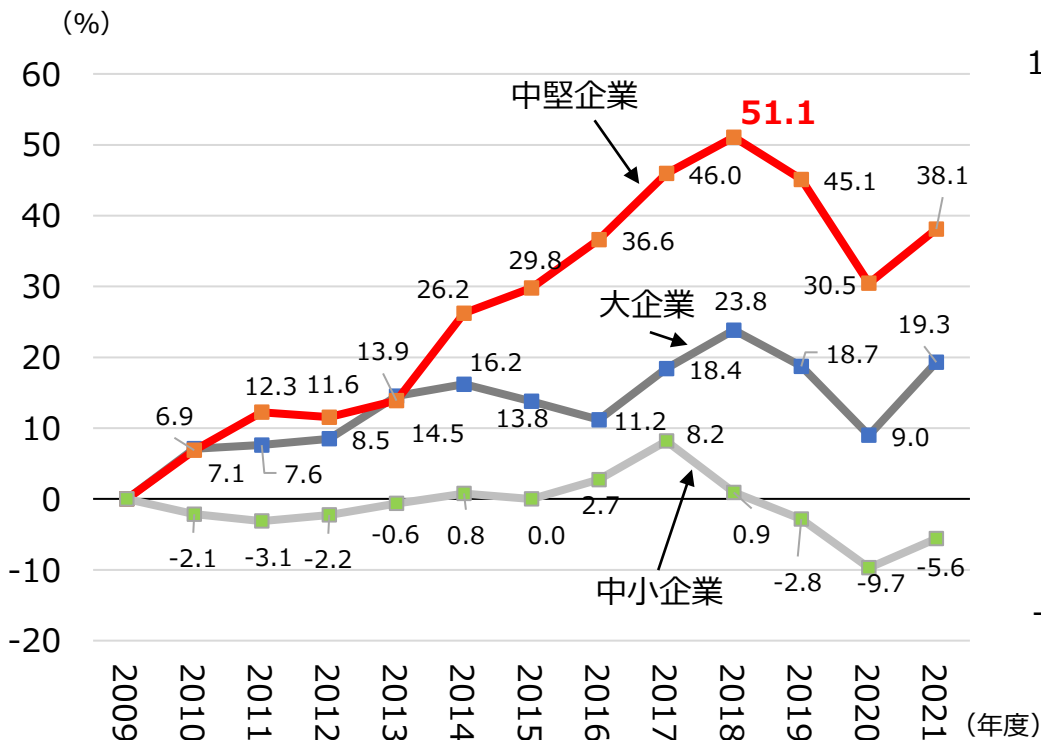
（注1）中小企業は、中小企業基本法で定義。中堅企業は中小企業基本法上の中小企業以外で定義

（注2）地域未来コンシェルジュ満足度は、コンシェルジュによる支援を受けた地域未来牽引企業による回答（n=53）

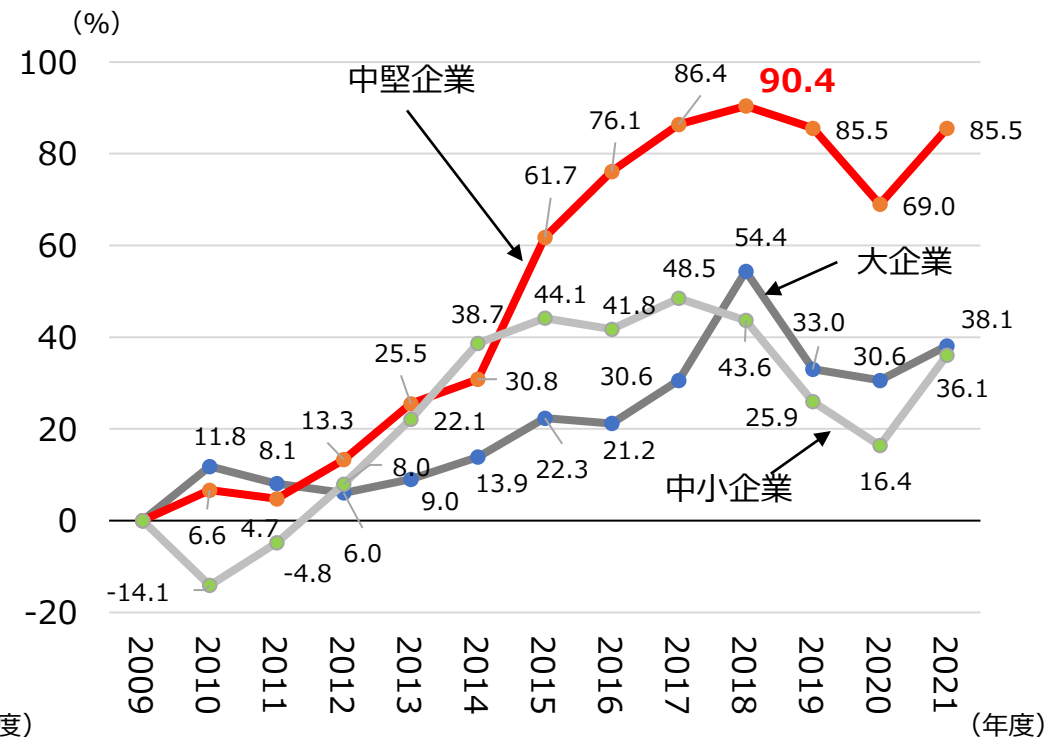
中堅企業の重要性

- 中堅企業は、その成長のポテンシャルとともに、「良質な雇用の創出」を通じた少子化対策への貢献やM&Aを通じた地域の経営資源の有効活用といった観点からも期待が高まっている。
- さらに、外需獲得による日本経済の牽引や経済安全保障に係るサプライチェーンの強化等の観点から、地域経済のみならず、日本経済全体の成長の新たな担い手としても中堅企業への期待がある。

企業規模別の1企業当たりの売上高推移
(2009年度を基準とした場合の伸び率)



企業規模別の1企業当たりの設備投資額推移
(2009年度を基準とした場合の伸び率)



(出典) 財務省「法人企業統計」を基に経済産業省作成

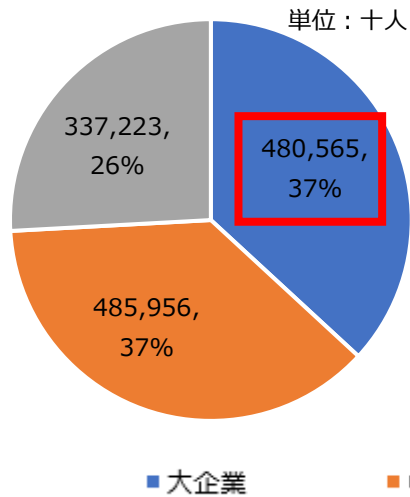
(注) 中小企業は資本金1億円未満で定義、中堅企業は資本金1億円以上10億円未満で定義、大企業は資本金10億円以上で定義

良質な雇用の創出

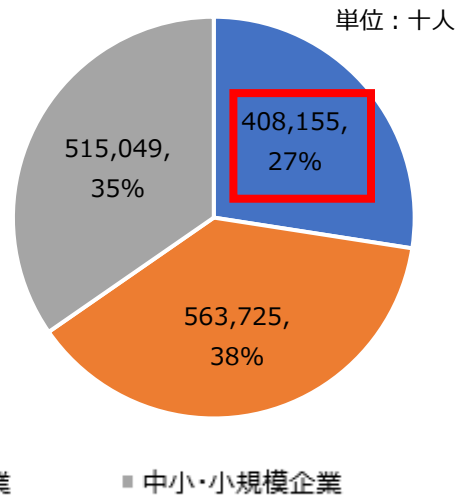
- 大企業の労働者割合が低い地方圏においては、中堅企業に「良質な雇用」を支える重要な役割が期待される。

労働者数
(左：東京圏+大阪府+愛知県、右：地方圏)

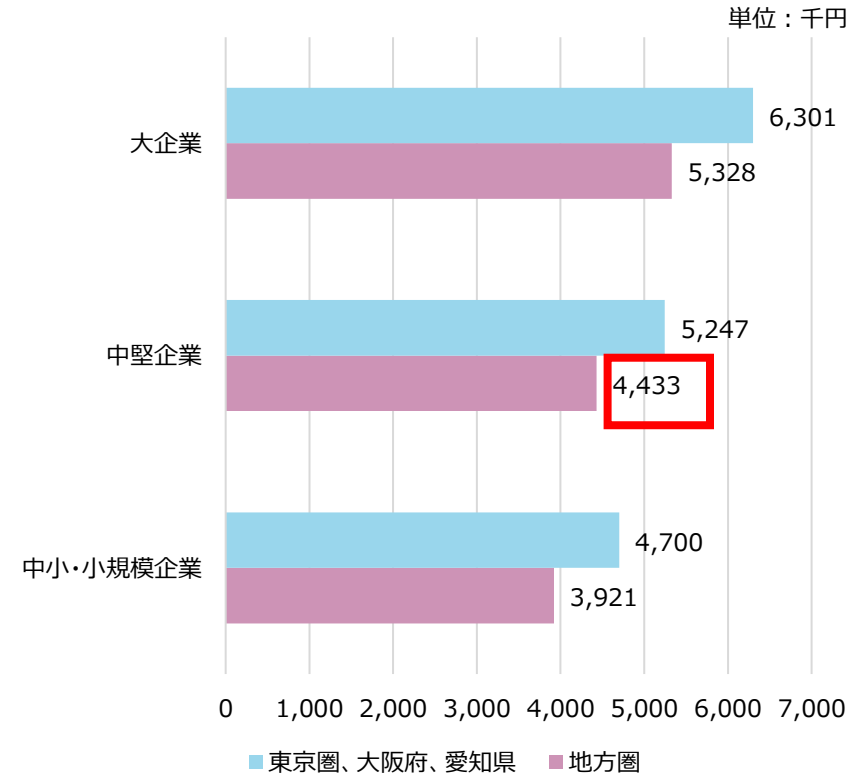
東京圏+大阪府+愛知県



地方圏



賃金 (現金給与総額×12か月+年間賞与その他特別給与額)



(出典) 厚生労働省「令和4年賃金構造基本統計調査」

(注) 中小・小規模企業は常用雇用者数10人～99人で定義、中堅企業は常用雇用者数100人～999人で定義、大企業は常用雇用者数1,000人以上で定義

ここでいう東京圏とは、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、の1都3県。

賃金は、一般労働者(=短時間労働者以外の者)の値。「きまって支給する現金給与額×12」と「年間賞与その他特別給与額」を足したもので、年収に相当する金額となっている。なお、都道府県毎の労働者数のウェイトで加重平均して算出

地方で良質な雇用の受け皿となる中堅・中小企業の重要性①

	中小企業		大企業	
	小規模企業 (常用雇用者数：～19人)	中規模企業 (20～299人)	中堅企業～大規模企業 (300～4,999人)	超大企業 (5,000人～)
東京圏 (43%)	【常用雇用者数】 ● 160万人 (男性：60%、 女性：40%) ● 全体に占める割合：4%	【常用雇用者数】 ● 383万人 (男性：63%、 女性：37%) ● 全体に占める割合：10%	【常用雇用者数】 ● 573万人 (男性：62%、 女性：38%) ● 全体に占める割合：15%	【常用雇用者数】 ● 482万人 (男性：54%、 女性：46%) ● 全体に占める割合：13%
	【賃金】(労働者数10～99人) 471万円		【賃金】(労働者数100～999人) 532万円	【賃金】(労働者数1,000人～) 611万円
地方圏 (57%)	【常用雇用者数】 ● 429万人 (男性：60%、 女性：40%) ● 全体に占める割合：12%	【常用雇用者数】 ● 902万人 (男性：61%、 女性：39%) ● 全体に占める割合：24%	【常用雇用者数】 ● 579万人 (男性：60%、 女性：40%) ● 全体に占める割合：16%	【常用雇用者数】 ● 218万人 (男性：54%、 女性：46%) ● 全体に占める割合：6%
	【賃金】(労働者数10～99人) 396万円		【賃金】(労働者数100～999人) 453万円	【賃金】(労働者数1,000人～) 540万円

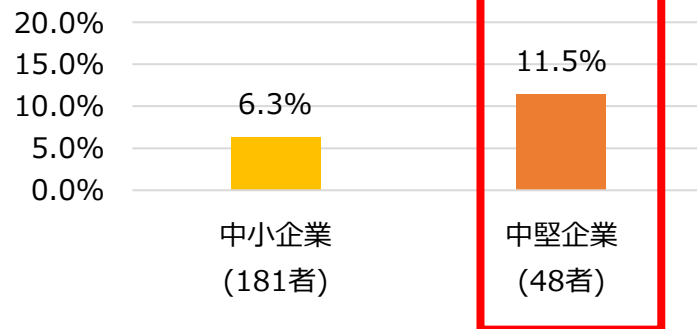
(注) 中規模や中堅の定義は様々ある中で、一つの考え方として常用雇用者数で設定。ここでいう東京圏とは、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県 の1都3県。
四捨五入している関係で、東京圏・地方圏それぞれの常用雇用者数が全体に占める割合は、各マスの合計とは一致しない。
賃金は、一般労働者（＝短時間労働者以外の者）の値。「きまって支給する現金給与額×12」と「年間賞与その他の特別給与額」を足したもので、年収に相当する金額となっている。なお、都道府県毎の労働者数のウェイトで加重平均して算出している。

(出所) 総務省・経済産業省「平成28年 経済センサス-活動調査-」、厚生労働省「令和3年賃金構造基本統計調査」

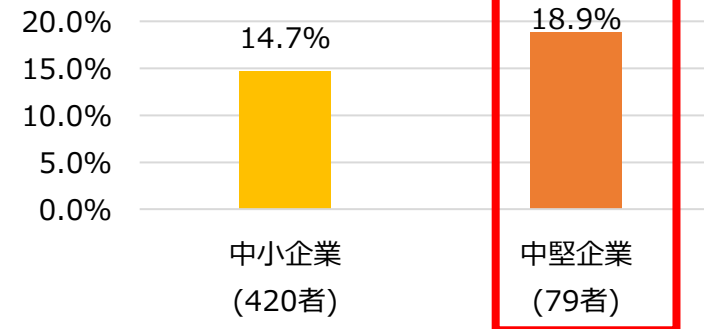
M&Aによる地域の経営資源の有効活用

- 地域未来牽引企業のうち、中堅企業はM&Aの実施率及び今後のM&A実施意向も高く、**M&Aを通じた地域の経営資源の有効活用にも貢献。**
- M&A実施企業の売上高・従業員数の成長率は、地域未来牽引企業の平均に比べて高い。

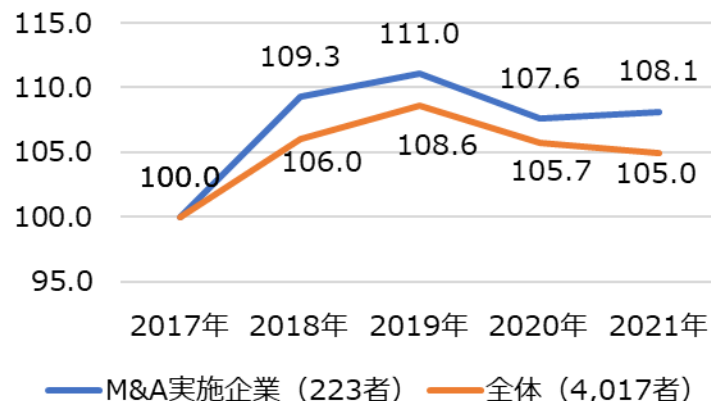
目標達成のためのM & A 実施割合



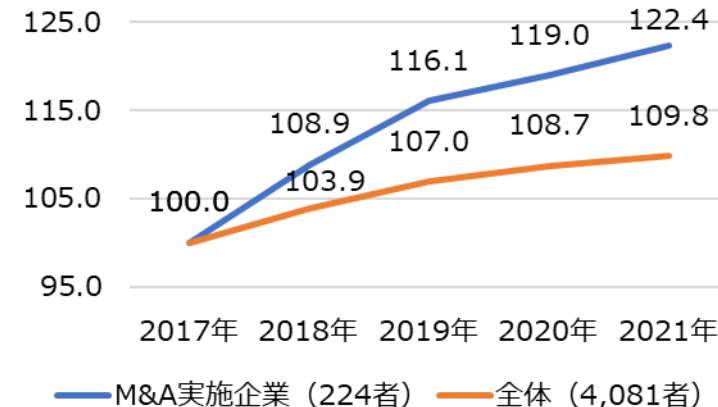
目標達成のためのM & A 関心割合



M & A 実施企業の売上高成長率 (2017年 = 100)



M & A 実施企業の従業員数成長率 (2017年 = 100)



(出典) 「地域未来牽引企業の中間評価に係る調査」及び(株)東京商工リサーチ提供の企業情報を基に経済産業省作成

(注1) 各年のデータは、各企業の決算期ベース。また、中小企業は従業員数300人以下で定義。中堅企業は従業員数300人超企業で定義

(注2) 2017年～2021年の全ての年のデータが提供されている企業について、売上高や従業員数の平均値を2017年を基準年として指数化

(参考) 中堅企業政策を行っている諸外国の例：韓国、台湾

韓国

台湾

- 2010年代から中堅企業に対する育成・支援政策を本格化。
- 大企業規制政策と中小企業保護政策という二極化が見直され、中小企業から中堅企業への卒業促進、中堅企業からグローバル専門企業への飛躍を円滑にする政策体系を構築。

世界的専門中堅企業育成戦略(2010)

※1ウォン=0.1円（3/7時点）

- ・ 中堅企業育成に向けた法律の根拠の導入
- ・ 中小企業卒業促進と卒業企業への負担緩和
- ・ 中堅企業の技術競争力の強化(R&D支援規模拡大等)
- ・ グローバルマーケティング支援体制の構築
- ・ 「World-Class 300」プロジェクト

産業発展法改正(2011)

- ・ 中堅企業概念を明確化

中堅企業特別法制定(2014)

- ・ 中堅企業の定義を明確化

中堅企業政策の概要 (2023)

- ・ 2030年までに1万社(現5.5千社) 輸出2千億ドル (現1.1千億ドル)を目標に15中核分野を中心に集中支援を実施。

競争優位拡張型 (10分野)

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

競争優位創出型 (5分野)

AIロボット、航空、次世代原子力、次世代情報通信、スマート建設

- ・ 具体的には、まず中小から中堅への育成について、「成長の梯子の構築」として、「高成長革新企業」を計1000社(100社×10年間)選定。
- ・ さらに、中堅からグローバル専門企業への育成について①輸出、②サプライチェーン、③DXにおいて今後10年でR&Dに1.5兆ウォン(≒1500億円)の資金投入し、各分野別100～150社の先導企業群を集中支援。

中堅企業の定義

- ・ 資産総額5000億ウォン(≒500億円)以上5兆ウォン(≒5000億円)未満
- ・ 3年間の平均売上高400億ウォン(≒40億円)～1500億ウォン(≒150億円)以上(業種別)

- 台湾では2011年に、「中堅企業の成長を促進するための計画」を立て、3年ごとに有望な中小企業を選抜し、台湾を代表する中堅企業に育成するビジョンを策定。2022年に第7回の選抜を実施している等、本取組は継続中。
- また、中堅企業支援を専門に行う「中堅企業支援TFT」を台湾經濟部工業局の傘下に設置し、中堅企業に対する指導や施策展開を行っている。

※1元=19.61円（3/7時点）

	資本金	常時雇用従業員	年間売上高	常時雇用従業員
大企業	1 億元以上 (≒20億円)	200人以上		
中小企業	1 億元未満 (≒20億円)	200人未満		
			中堅企業	200億元以下 (≒3900億円) or 2000人以下

+

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

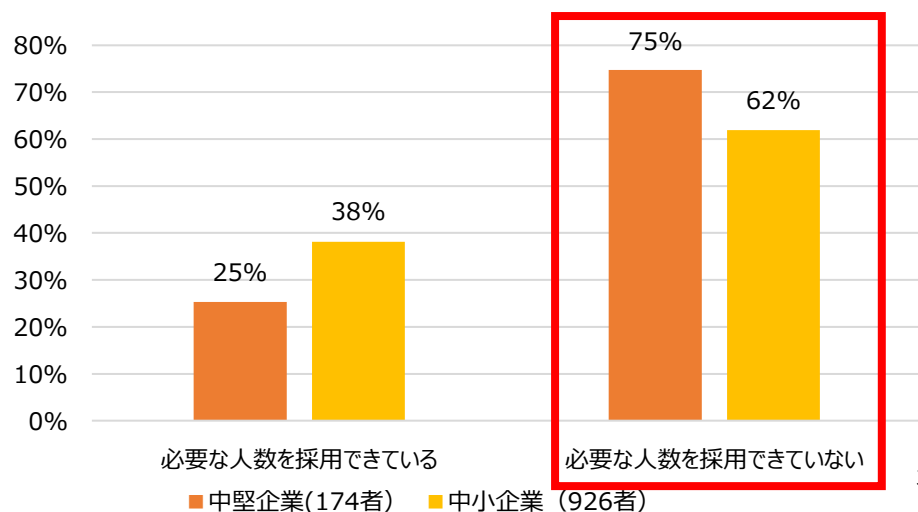
選抜・優遇

- ・ 優れた業績を上げた企業を選抜し、①「潜在的な中堅企業」として、さらに優れている企業を②「卓越した中堅企業」として、表彰。
- ・ 表彰企業は国の重点支援対象となり、中堅企業のみを対象とした様々な支援ツール（研究開発や人材育成に係る補助金等）を優先的に受けられる。

中堅企業が抱える課題（人材確保）

- 地域未来牽引企業のうち、**中堅企業は**中小企業に比べ、**必要な人数を採用できていないと認識する企業が多い**。
- 採用における課題として、**中堅企業は、知名度の低さや、仕事の魅力及び働きやすさのアピール不足を認識**。また、給与面で、地域内の競合他社たる大企業に競り負けている可能性。

採用人数に対する実感



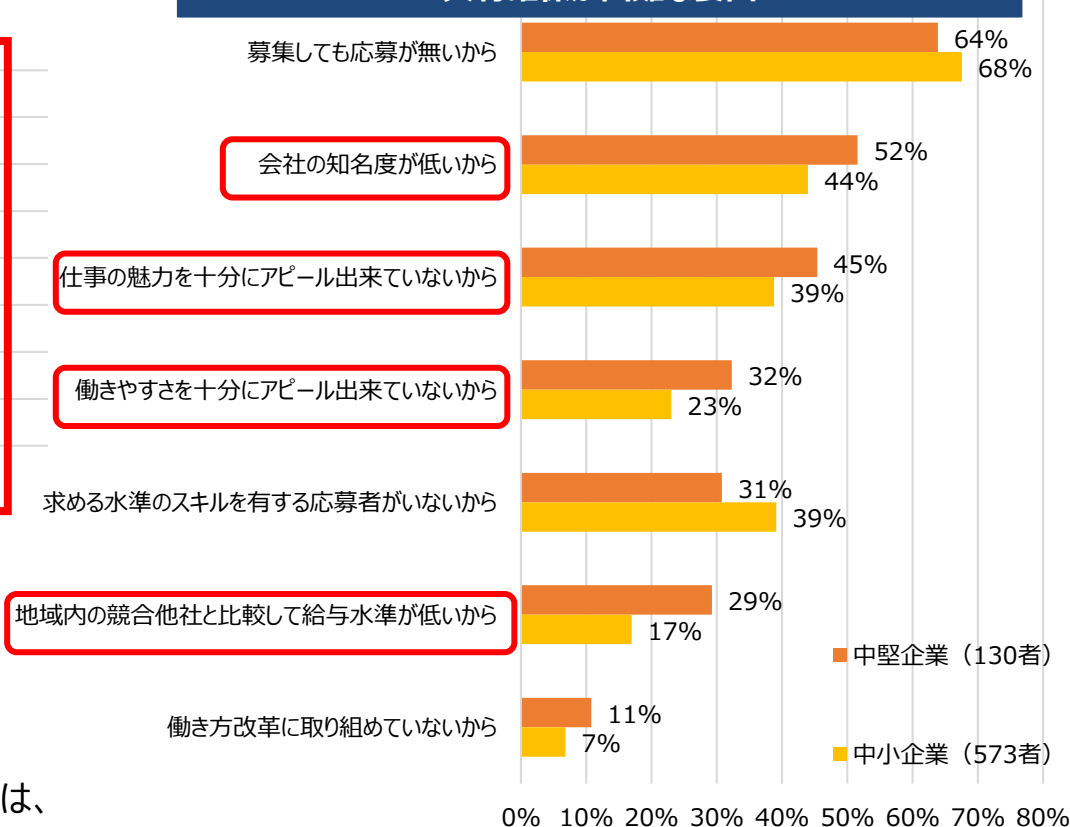
(出典) 地域未来牽引企業向けヒアリング調査（2023年4月）

(注) 中小企業は、従業員数300人以下で定義。中堅企業は、従業員数301人以上で定義

人材確保に関する中堅企業の声

- 応募自体が少なく、募集人員に対して充足しない。
- 主には製造の部門が慢性的な人員不足。一番の要因は、絶対的な新卒者の数の減少。
- 今年の春採用は予定の半分も採用できていない。
- 特に現場では若い人の採用が難しくなっている。

人材確保が困難な要因



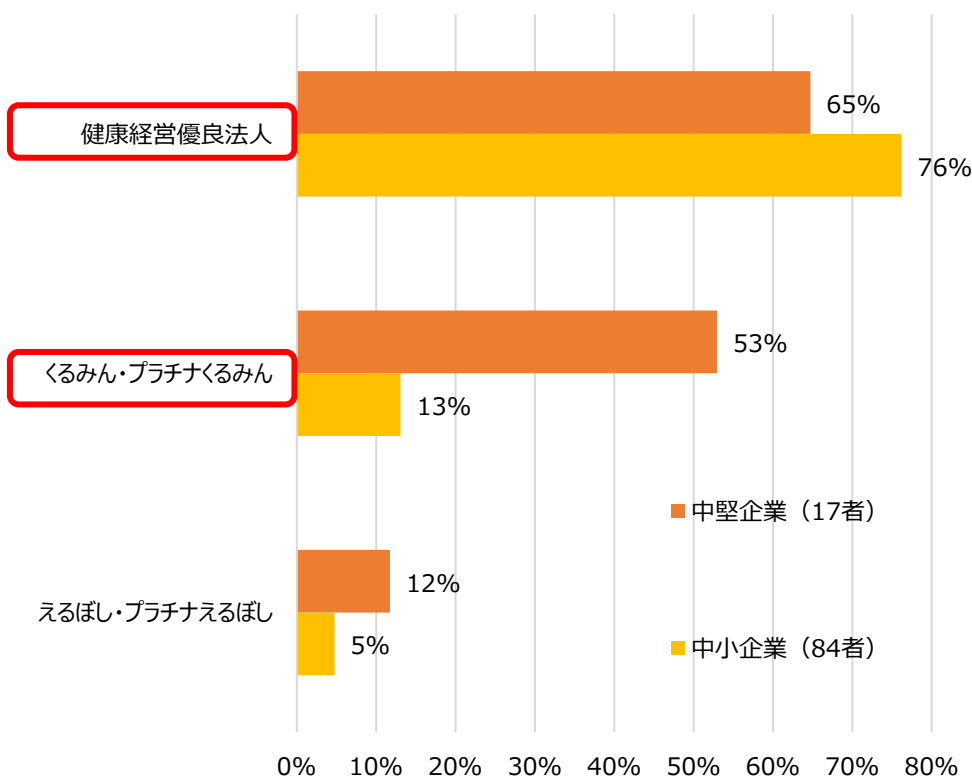
(出典) 地域未来牽引企業向けヒアリング調査（2023年4月）

(注) 中小企業は、従業員数300人以下で定義。中堅企業は、従業員数301人以上で定義

人材確保に向けた取組

- 働きやすさのPRの手段として、「健康経営優良法人」や「くるみん」といった認証制度が活用されている。
- 子育て、健康、女性活躍などの切り口から働き方改革に一定程度取り組んでいる地域未来牽引企業に対し、取組を更に促進するとともに、地域未来牽引企業向け支援策の1つであるブランド力向上に働き方改革の要素を位置づけ、若者（特に女性）等に広くPRすることが必要ではないか。

人材確保に寄与していると考えられる認証



(出典) 地域未来牽引企業向けヒアリング調査 (2023年4月)

(注1) 中小企業は、従業員数300人以下で定義。中堅企業は、従業員数301人以上で定義

(注2) 「必要な人数を採用できている」と回答した企業のうち、その要因として「認証制度の取得を通じて働きやすさに配慮していることをアピールしている」ことを選択した企業が取得している認証の種類

株式会社カワトT.P.C. (樹脂加工事業、山口県岩国市)

- マンション、ホテル等の配管ユニットの企画・製造を行う地域未来牽引企業。事前に配管キットを組み立てておく独自のプレハブ手法を開発するなど、海外を含めた競合他社との技術的な優位性も保っている。
- 従業員の7割が女性ということもあり、女性社員の活躍促進に積極的に取り組んでいる。通勤に要する時間を短縮し、子育てとの両立等を支援するべく、住宅街周辺を選んで加工センターを建設。
- このほか、人事権などの裁量権を与えたグループによる組織づくりに取り組み、社員のエンゲージメントの向上に繋がったり、様々な認証制度等も取得している。

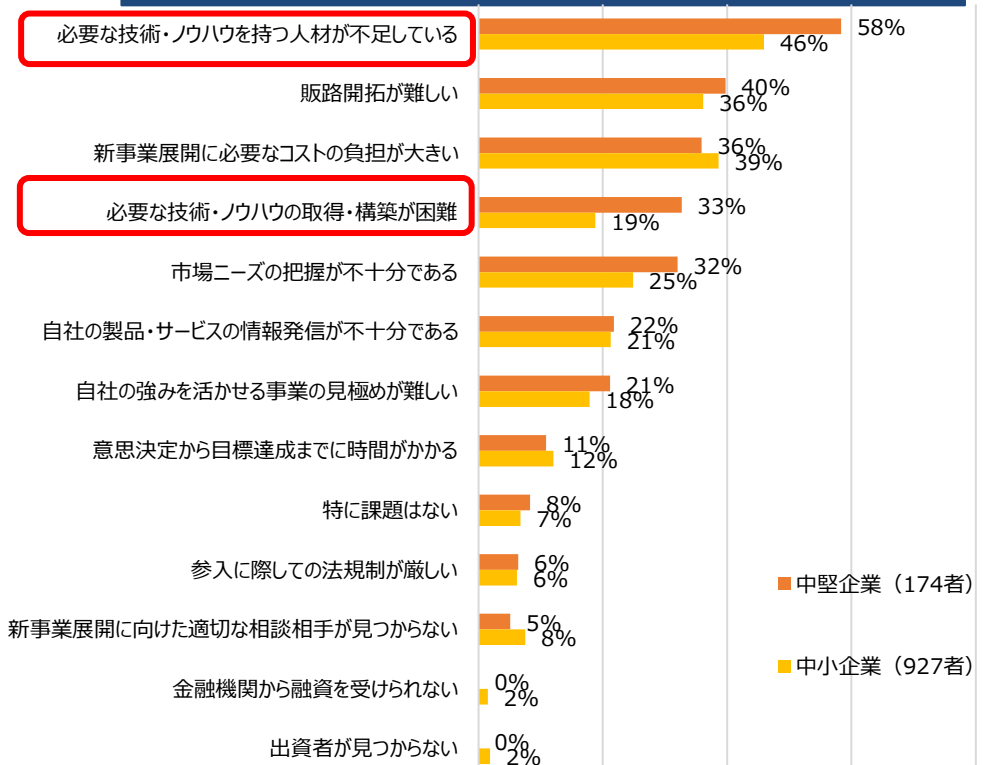
受賞・認定



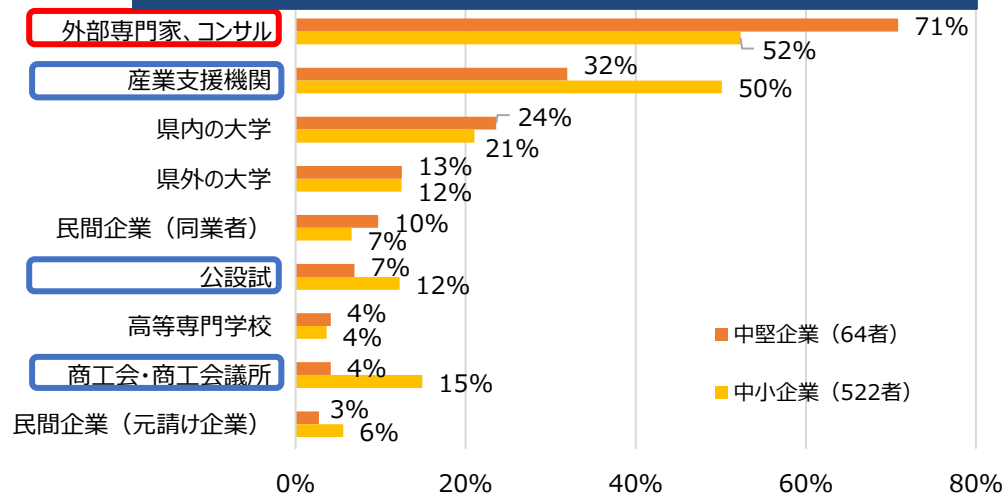
中堅企業が抱える課題（新事業展開）

- 中堅企業・中小企業共通して新事業展開への関心が高いが、新事業展開に向けて、特に中堅企業については「必要な技術・ノウハウを持つ人材の不足」や「必要な技術・ノウハウの取得・構築」が課題。
- 課題解決に向け、地域の産業支援機関等よりもコンサルを含む外部専門家に相談する傾向が強い。また、他の経営者とのネットワークに期待する声も強い。
- 課題解決のための専門家とのマッチングや新事業展開に資する全国規模での経営者ネットワーク構築が必要ではないか。

新事業展開における課題



課題解決のために相談した支援機関



他の経営者とのネットワークに期待する声

- 他の経営者とのネットワーク作りや意見交換のために、経営者が集まるセミナーに出席している。
- 経営者同士の出会いが伝播し、新事業展開につながることをよくある。意欲ある経営者たちが集まるコミュニティを作り、困っている企業をそこにつないであげると効果的。

（出典）地域未来牽引企業向けヒアリング調査（2023年4月）

（注）中小企業は、従業員数300人以下で定義。中堅企業は、従業員数301人以上で定義

今後の中堅企業支援の方向性

【意義】

- 中堅企業には、
 - ・ 地域内の取引創出に加え、**良質な雇用の創出を通じた**地方の人口減少・少子化対策への貢献、更にはM&Aを通じた地域の経営資源の有効活用など**地域経済の牽引役としての役割**
 - ・ 経済政策の観点から、外需の獲得や経済安全保障上重要なサプライチェーンの維持など**日本経済の成長の新たな担い手としての役割**が期待される。

【方向性】

- 働き方改革に一定程度取り組んでいる**地域未来牽引企業等の中堅企業を対象に、子育て、健康、女性活躍など、あらゆる切り口から働き方改革を更に推進する経営を促す**とともに、これら**優良企業を女性・若者などに積極的に発信し、人材確保等を支援。**
 - 加えて、地域経済の牽引のみならず、**日本経済全体への波及効果が期待できる地域未来牽引企業等の中堅企業の成長を促進**するため、**新事業展開を促進するための専門家による支援体制の構築や経営者ネットワーク等の支援策を検討。**
- ※ 支援対象となる中堅企業群の選定基準の検討を先行的に開始し、2025年度に実施予定の地域未来牽引企業の更新につなげる。