

上場中堅企業白書 2024年版

国内経済/地域経済の活性化・生産性向上に向けたキープレイヤー

2024年3月18日

株式会社コーポレートディレクション

サマリー

- 「資本金3億円以上、従業員数300～2000人」の企業として定義された「中堅企業」は、日本国内での設備投資や賃金水準の引き上げに貢献している企業群約9000社*（2022年）であり、その発展は国内経済/地域経済の活性化・生産性向上に繋がるものと期待されている。
 - 政府からも成長志向の中堅企業に対する支援強化の方針が打ち出されており、2024年度は「中堅企業元年」とも言われている
- 1464社*（2022年）の「上場中堅企業」の平均像としては、当期純利益30億円弱、時価総額500億円弱という水準である。但し、（上場企業として要請される「最低限のハードル」の水準として言及されることの多い）ROE8%、PBR1.0倍を下回っている企業が、上場中堅企業の半数を超えており、全上場企業平均のパフォーマンスを引き下げている企業群とも言える。
 - 特に、上場中堅企業の60%が社歴50年を越えており、またそれらの企業の財務パフォーマンスは必ずしも好調とは言えない
- 事業規模拡大の結果、中堅企業を「卒業」した会社は、過去10年で117社存在する。これらの企業は、事業特性や競争環境を反映した成長の要諦を押さえながら、積極的な展開をした企業であると考えられる。また一方で、非上場化した企業は230社あり、その要因としては、親子上場解消や持株会社設立というグループ再編に関わるものが半数を超え、他社による買収も3割を占めている。
- 上場中堅企業には、業種・環境や成長ステージにより「成長の要諦」が異なる複数のタイプの企業群が混在している。従い、非上場を含む中堅企業への成長支援策は、一般的・総花的に陥ることなく、それぞれの要諦を効果的に突いたものである必要があると考えられる。
 - 経験上、中堅企業の成長の制約となるのは、カネの不足よりもむしろ「意志と人材の不足」。上記の前提として組織・人材変革へのアプローチが重要

* 非上場企業を含む「中堅企業」全体は単体ベースの従業員数に基づくが、「上場中堅企業」は連結ベースの従業員数に基づく。

本レポートでは、M&Aや海外展開の影響も把握するために「連結ベース」で定義し分析した。今後の支援政策の意図と枠組みを踏まえた定義の検討が期待される。

目次

1. 中堅企業とは
2. 調査概要・用語
3. 上場中堅企業の企業数
4. 上場中堅企業の業績
5. 上場中堅企業の”卒業”と新陳代謝
6. CDIの解釈と示唆

1. 中堅企業とは

2. 調査概要・用語

3. 上場中堅企業の企業数

4. 上場中堅企業の業績

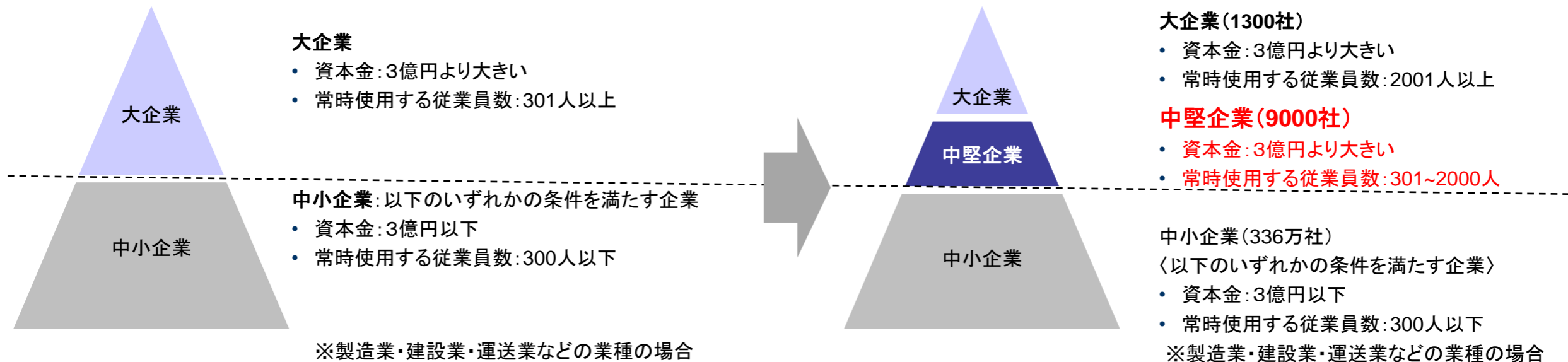
5. 上場中堅企業の”卒業”と新陳代謝

6. CDIの解釈と示唆

中堅企業とは

政府は新たに、資本金3億円以上、常用従業員数301~2000人の企業を「中堅企業」と定義した

- 日本における企業分類としては、「大企業」・「中小企業」の2分類が採用されてきた
- 2024年度は「中堅企業元年」とも言われている

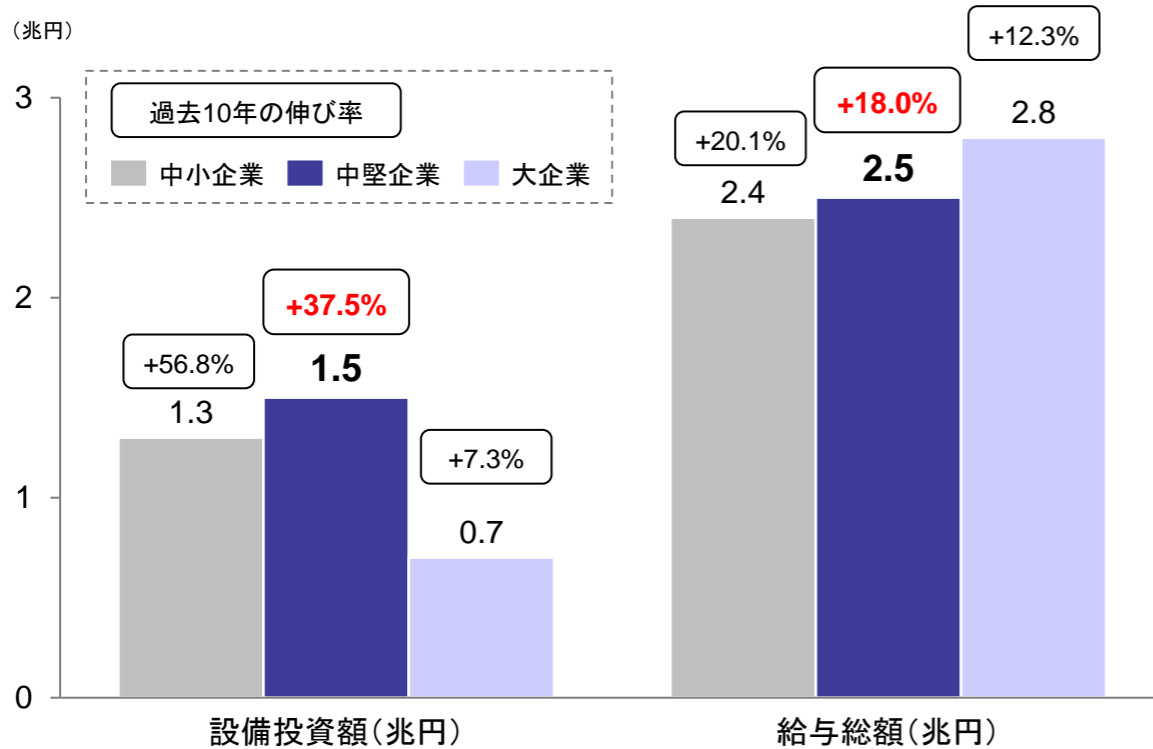


中堅企業の国内経済への貢献

中堅企業は、日本国内での設備投資や賃金水準の引き上げに貢献している企業群である。
その更なる発展は、国内経済/地域経済の活性化・生産性向上に繋がるものと期待できる

- 中堅企業は、国内での設備投資ならびに賃上げを伸ばしている企業群である。
 - 伸び率で見れば、大企業以上に、設備投資と給与総額を伸ばしている
 - ・ 「海外に投資する大企業」・「国内に投資する中堅企業」の景色が見て取れる

【中小・中堅・大企業の10年間での伸び額・率】



- 中堅企業の更なる発展によって、国内経済/地域経済の活性化・生産性向上が期待できる
 - 成長に向けた更なる投資、賃金水準の引き上げ
 - 事業承継の受け皿となることも含めて、地域経済発展の核となること

政府からは、成長志向の中堅企業に対する支援強化の方針が打ち出されている

令和5年度補正予算による支援

■ 中堅・中小企業の賃上げに向けた省力化等の大規模成長投資補助金

➢ 目的

- 中堅・中小企業が、持続的な賃上げを目的に、足元の人手不足に対応するための省力化等による労働生産性の抜本的な向上と事業規模の拡大を図るために行う工場等の拠点新設や大規模な設備投資に対して補助を行う

➢ 補助対象者

- 中堅・中小企業(常時使用する従業員数が2,000人以下の会社等)※単体ベース
※一定の要件を満たす場合、中堅・中小企業を中心とした共同申請(コンソーシアム形式)も対象となる
※みなし大企業や実施する補助事業の内容が農作物の生産自体に関するものなど1次産業を主たる事業としている場合は補助対象外

• 補助対象要件

- ① 投資額10億円以上(専門家経費・外注費を除く補助対象経費分)
- ② 補助事業の終了後3年間の対象事業に関わる従業員1人当たり給与支給総額の伸び率(年平均成長率)が、事業実施場所の都道府県における直近5年間の最低賃金の年平均成長率以上
※補助金の申請時に掲げた賃上げ目標を達成できなかった場合、未達成率に応じて補助金の返還を求められる(天災など事業者の責めに帰さない理由がある場合を除く。事業者名は公表しない)

• 補助上限額 50億円(補助率1/3以内)

産業競争力強化法等改正を踏まえた支援

特に賃金水準が高く国内投資に積極的な中堅企業者を「特定中堅企業者」と定義し、特定中堅企業者等について、成長を伴う事業再編の計画を主務大臣が認定し、以下を措置

■ 中堅・中小グループ化税制

- 特定中堅企業者又は中小企業者が、複数回のM&Aを行う場合の税制優遇
 - 株式取得価額の最大100%・10年間、損失準備金として積立可能になる

■ 日本政策金融公庫による大規模・長期の金融支援(ツーステップローン)

■ 知財管理に関するINPITの助成・助言

※別途、特定中堅企業者が地域未来投資促進法の計画承認を受けた場合に、設備投資減税を拡充(最大6%の税額控除 ※現行は最大5%)

目次

1. 中堅企業とは

2. 調査概要・用語

3. 上場中堅企業の企業数

4. 上場中堅企業の業績

5. 上場中堅企業の”卒業”と新陳代謝

6. CDIの解釈と示唆

調査概要

■ 目的

- “国内/地域経済の活性化・生産性向上に向けたキープレイヤー”として期待されている「中堅企業」の実態を把握することを通じて、「中堅企業」の発展ならびに国内/地域経済の活性化・生産性向上に向けた示唆を得ること
- 企業情報に対するアクセスの容易性の観点から、今回のレポートにおいては、「上場中堅企業」を対象とした
 - 非上場中堅企業も含めた「中堅企業」の全体像の把握については、その手法の開発等別途工夫が必要

■ 調査分析方法

- 各社IR情報を、各種情報データベースツールなども活用して、CDI 分析
 - 原則としてX年12月～(X+1)年11月に決算期を迎えた企業の業績をX年度の業績として取り上げている
- その他、必要に応じて、日本取引所グループならびに該当する上場中堅企業各社のプレスリリースやその他公開情報を参照

■ 本レポート中で用いる用語の定義は以下の通り

➤ 中堅企業

- 以下の2条件を満たす日本企業とする
 - ❖ 期末従業員数301~2000人
 - ❖ 資本金が3億円より大きい

※業種区分は問わず一律で本基準を適用

➤ 上場中堅企業

- 中堅企業の内、当該年度3月31日時点で国内上場している企業
 - ❖ 2022年度末に1,464社が存在
(参考)2022年末東証上場国内企業:3,869社

➤ 大企業

- 以下の2条件を満たす日本企業とする
 - ❖ 期末従業員数2001人以上
 - ❖ 資本金が3億円より大きい

※業種区分は問わず一律で本基準を適用

➤ 従業員数

- 従業員数は企業が「従業員」として発表していた数を採用
- 連結ベース

❖ 令和6年3月6日に公募開始された「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」では「単体ベース」での従業員数が定義となっているが、本レポートでは、M&Aや海外展開の影響も把握するために「連結ベース」とした。今後の支援政策の意図と枠組みを踏まえた定義の検討が期待される。

➤ 時価総額

- 株価の直近終値 × 発行済株式数*にて算出

➤ PBR(株価純資産倍率)

- 時価総額 ÷ 株主資本等合計により算出

➤ ROE(自己資本利益率)

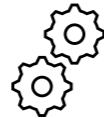





- (親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 期首期末平均株主資本等合計) × 100により算出

➤ PER(株価収益率)

- 時価総額 ÷ 親会社株主に帰属する当期純利益により算出
- 親会社株主に帰属する当期純利益がマイナス値の場合はN/A

業種分類

本レポートにおける業種分類は、下記6つの区分に集約したものを主に用いる

業種分類		含まれる業種
製造		<ul style="list-style-type: none">機械、電機、輸送機械、素材、消費材、食品飲料、医薬
小売・流通		<ul style="list-style-type: none">小売、卸
サービス		<ul style="list-style-type: none">外食、その他消費者向けサービス、広告、情報通信、その他法人向けサービス
エネルギー・資源		<ul style="list-style-type: none">エネルギー、資源、その他公共サービス
金融		<ul style="list-style-type: none">金融サービス
輸送・不動産・建設		<ul style="list-style-type: none">旅客・貨物運送、不動産、建設

目次

1. 中堅企業とは

2. 調査概要・用語

3. 上場中堅企業の企業数

4. 上場中堅企業の業績

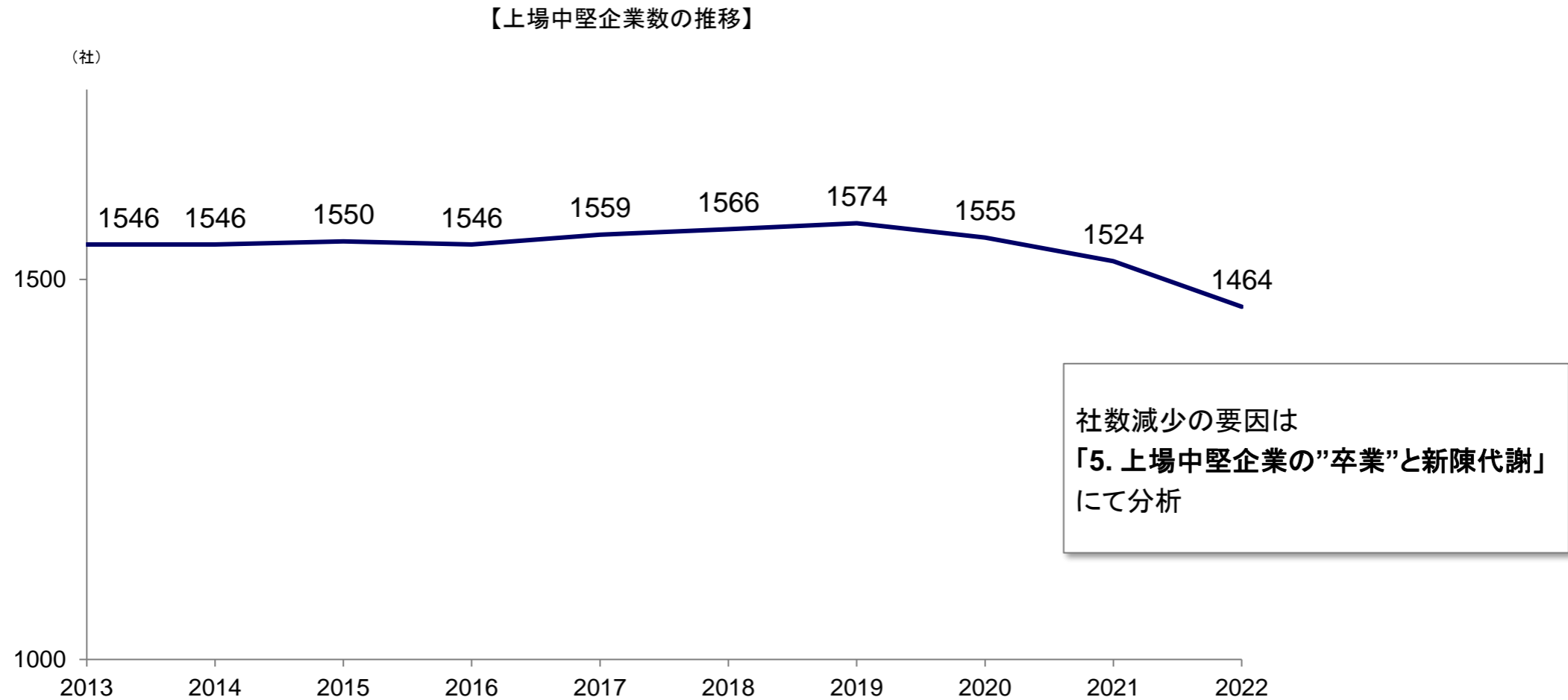
5. 上場中堅企業の”卒業”と新陳代謝

6. CDIの解釈と示唆

上場中堅企業の企業数: 推移

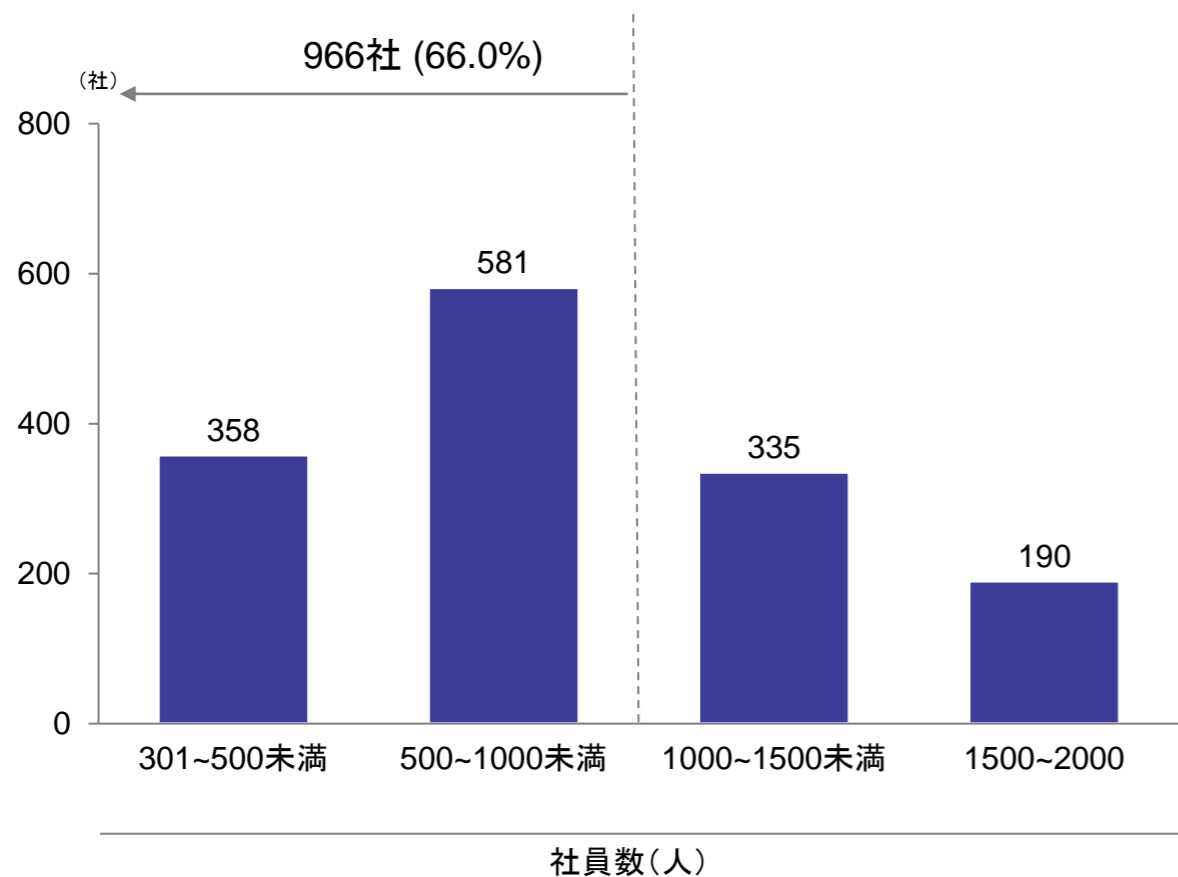
2022年度時点で1464社の上場中堅企業がある

- ▶ 上場中堅企業の数には2013～2019年度まで大きな変化はなかったが、それ以降2022年度にかけては減少傾向を示す

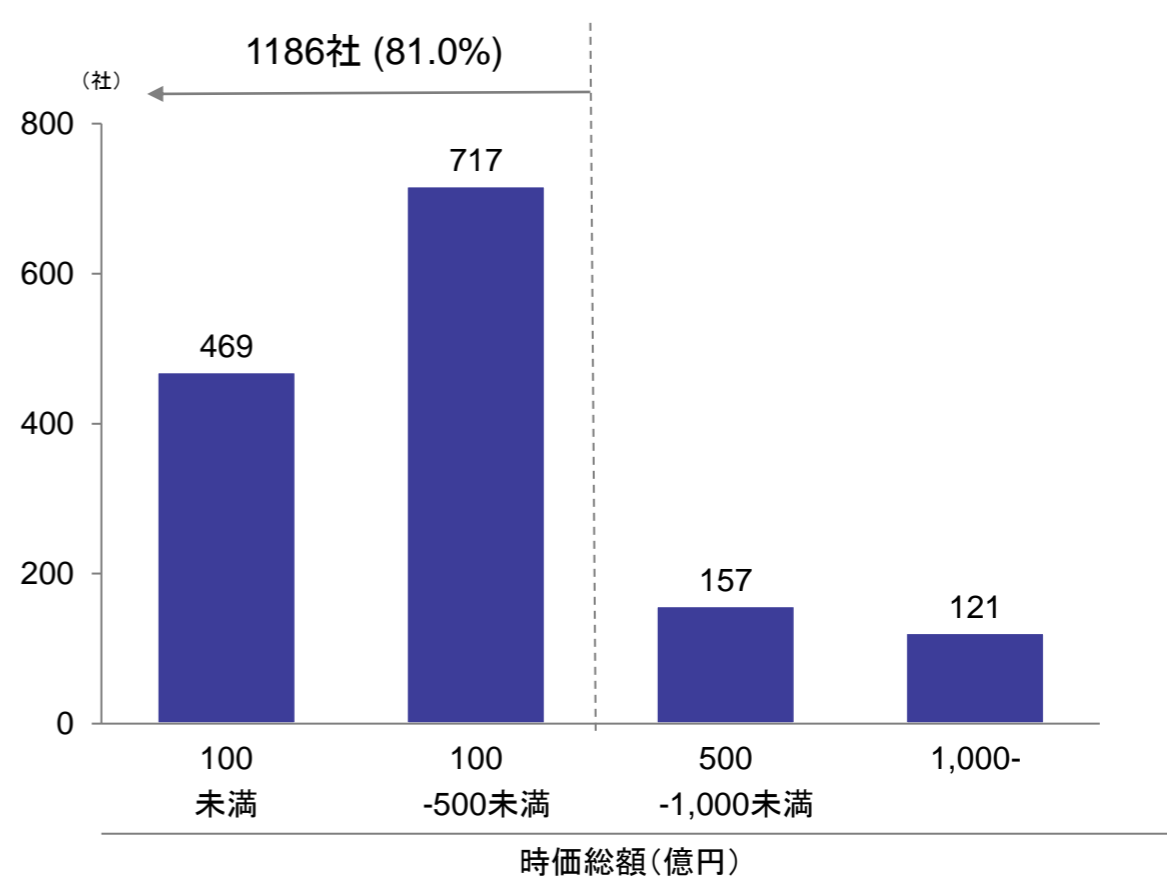


社員数別では、1,000人未満の企業が全体の7割弱を占める
時価総額別では、500億円未満の企業が全体の8割強を占める

【社員数別企業数】
(2022, N=1464)



【時価総額別企業数】
(2022, N=1464)





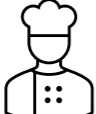



上場中堅企業の企業数:業種別

業種別では、40%を製造業が構成し、サービス業、小売・流通業が続く

所在地別では、東京に半数以上、東京・大阪・愛知の3都府県に7割弱と、大都市へ集中している

【業種別企業数】(2022, N=1462)

【地域別企業数】(2022, N=1464)

業種	企業数(構成比)
製造 	586社 (40.0%)
小売・流通 	225社 (15.4%)
サービス 	377社 (25.8%)
エネルギー・資源 	24社 (1.6%)
金融 	66社 (4.5%)
輸送・不動産・建設 	184社 (12.6%)

本社所在地	企業数(構成比)
東京	759社 (51.8%)
愛知	87社 (5.9%)
大阪	153社 (10.5%)
上記以外の道府県	465社 (31.8%)
神奈川県	67社
兵庫県	44社
福岡県	34社

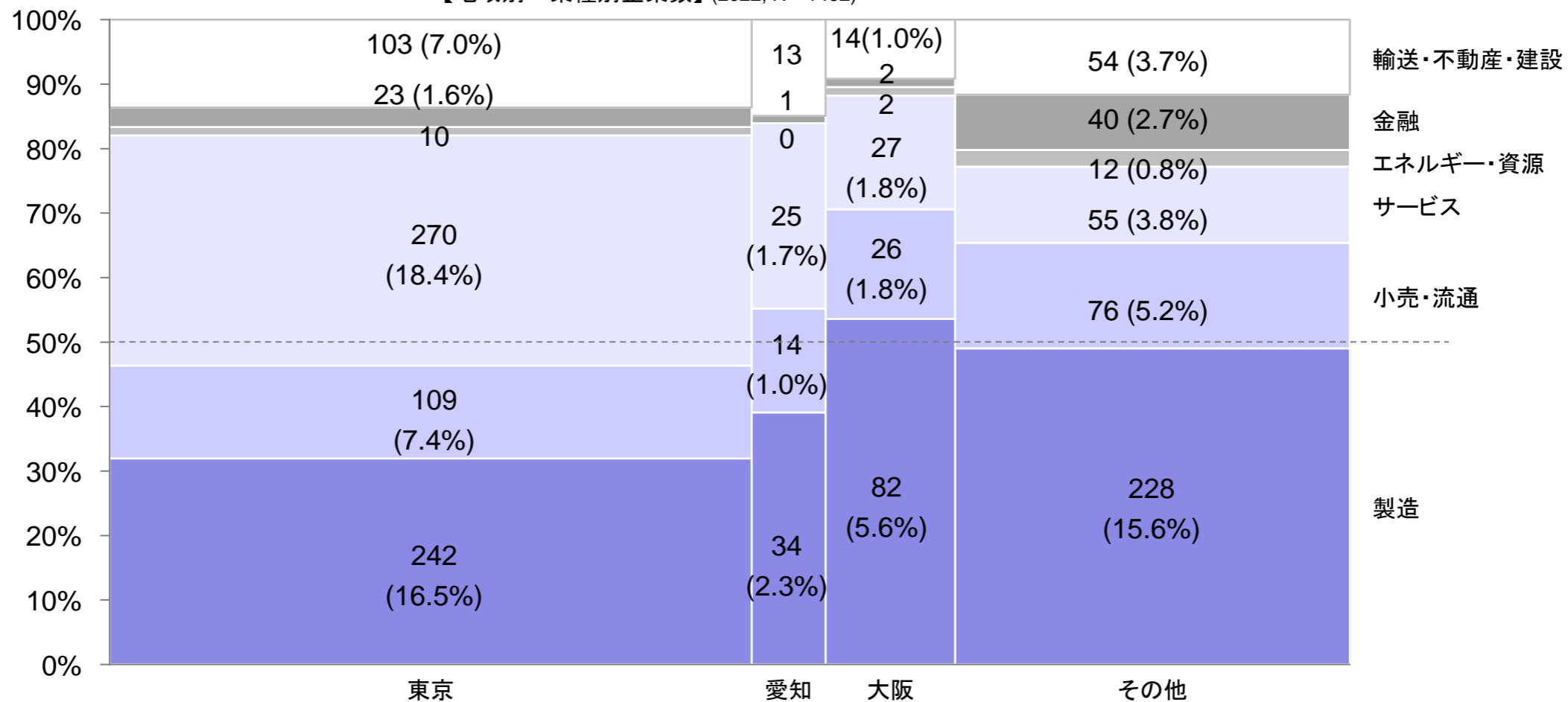
注:業種分類不可の企業が数社存在することから、業種別企業数の総計は上場中堅企業総数と一致しない

上場中堅企業の企業数:地域別×業種別

地域によって業種構成比が異なっている

東京ではサービス業(外食、その他消費者向けサービス、広告、情報通信、その他法人向けサービス)の構成が高く、大阪・その他道府県では、製造業の構成が約半数を占める

【地域別×業種別企業数】(2022, N=1462)

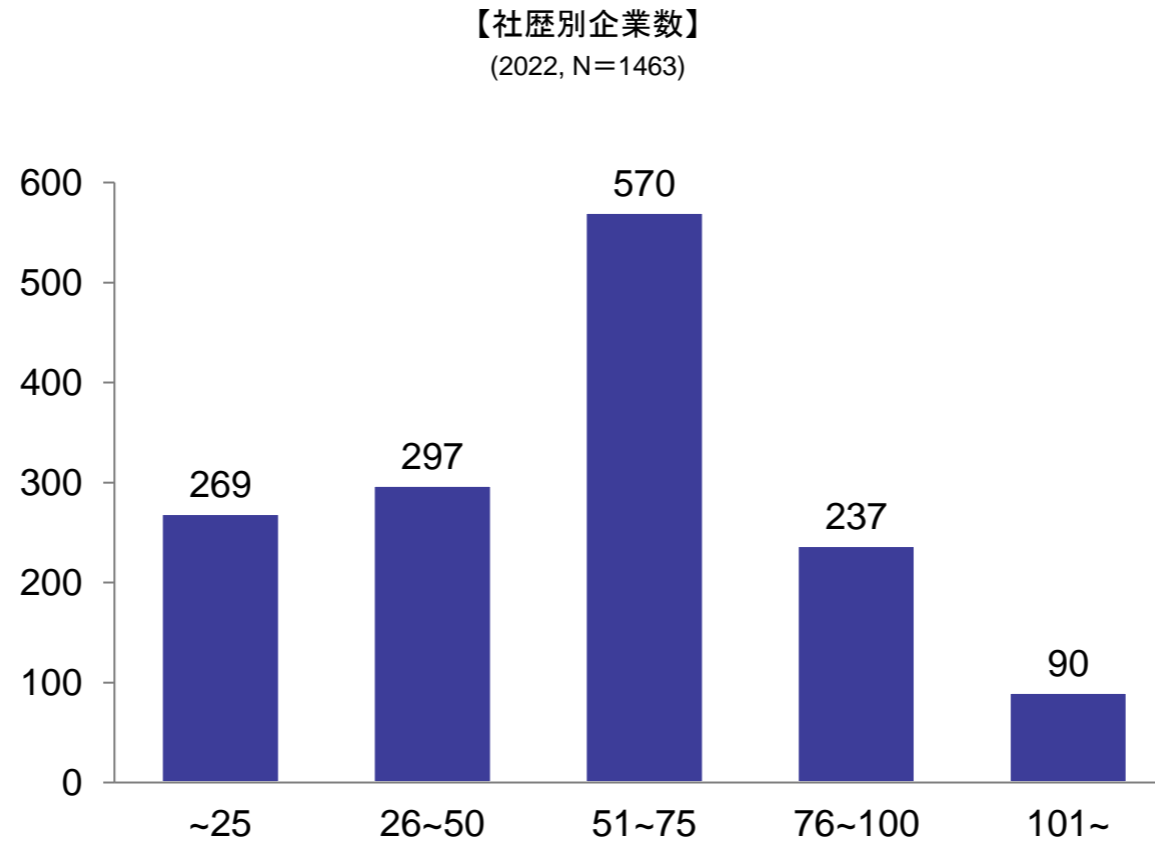


(凡例)
社数(総数に対する構成比)

注:業種分類不可の企業が数社存在することから、企業数の総計は上場中堅企業総数と一致しない

上場中堅企業の企業数:社歴別

社歴を見た場合、設立後51~75年の企業が多い



注: 法人が設立された時から、2023年3月31日時点までに経過した満年数を「社歴」と定義。

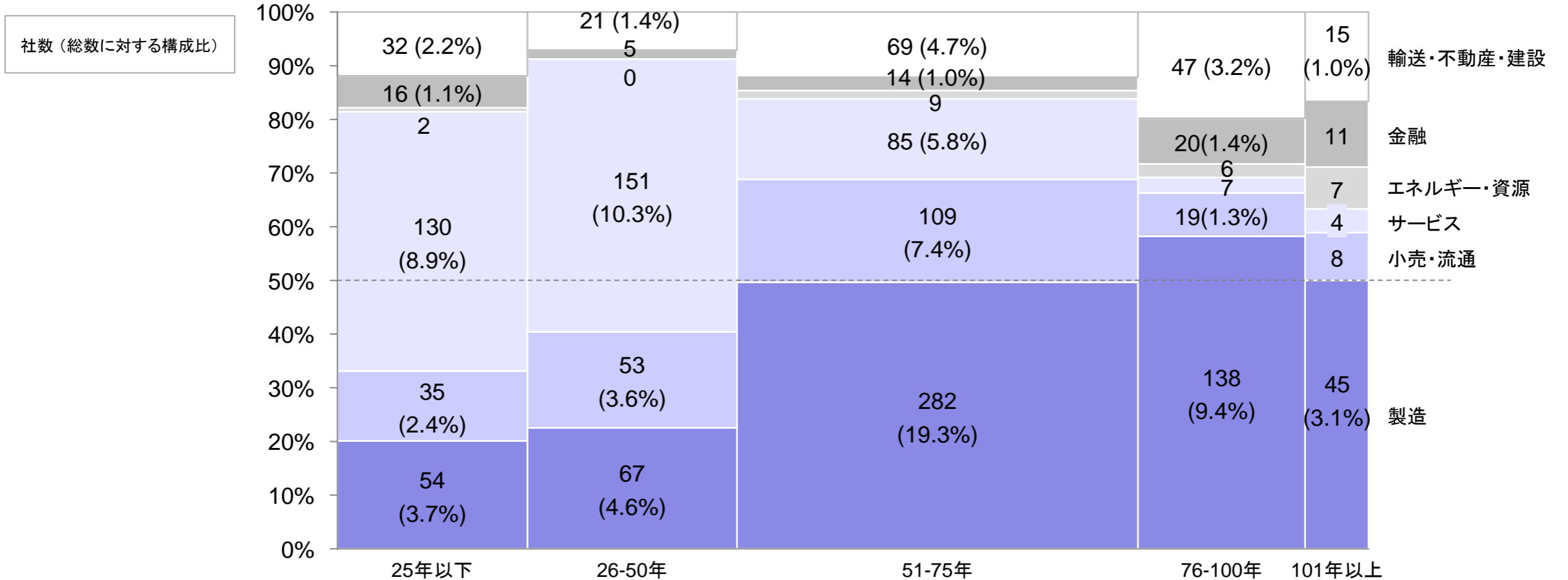
合併や持ち株会社の設立・吸収等により旧会社が上場廃止、新会社が上場した場合は、新会社が設立後の経過年数を採用

上場中堅企業の企業数:社歴別×業種別

社歴50年以下の企業ではサービス業が約半数を占める一方で、
社歴50年を越えると製造業と輸送・不動産・建設の構成比が高くなる

【社歴別×業種別企業数】

(2022, N=1461)



注: 法人が設立された時から、2023年3月31日時点までに経過した満年数を「社歴」と定義。

合併や持ち株会社の設立・吸収等により旧会社が上場廃止、新会社が上場した場合は、新会社が設立後の経過年数を採用

注: 業種分類不可の企業が数社存在することから、企業数の総計は上場中堅企業総数と一致しない

目次

1. 中堅企業とは

2. 調査概要・用語

3. 上場中堅企業の企業数

4. 上場中堅企業の業績

5. 上場中堅企業の”卒業”と新陳代謝

6. CDIの解釈と示唆

上場中堅企業の業績

平均値としては、当期純利益30億円弱、時価総額500億円弱という水準である

【上場中堅企業平均】 (2022)		
売上高	当期純利益	時価総額
510.9億円	27.9億円	413.6億円
PBR	ROE	PER*
1.7倍	7.5%	26.4倍

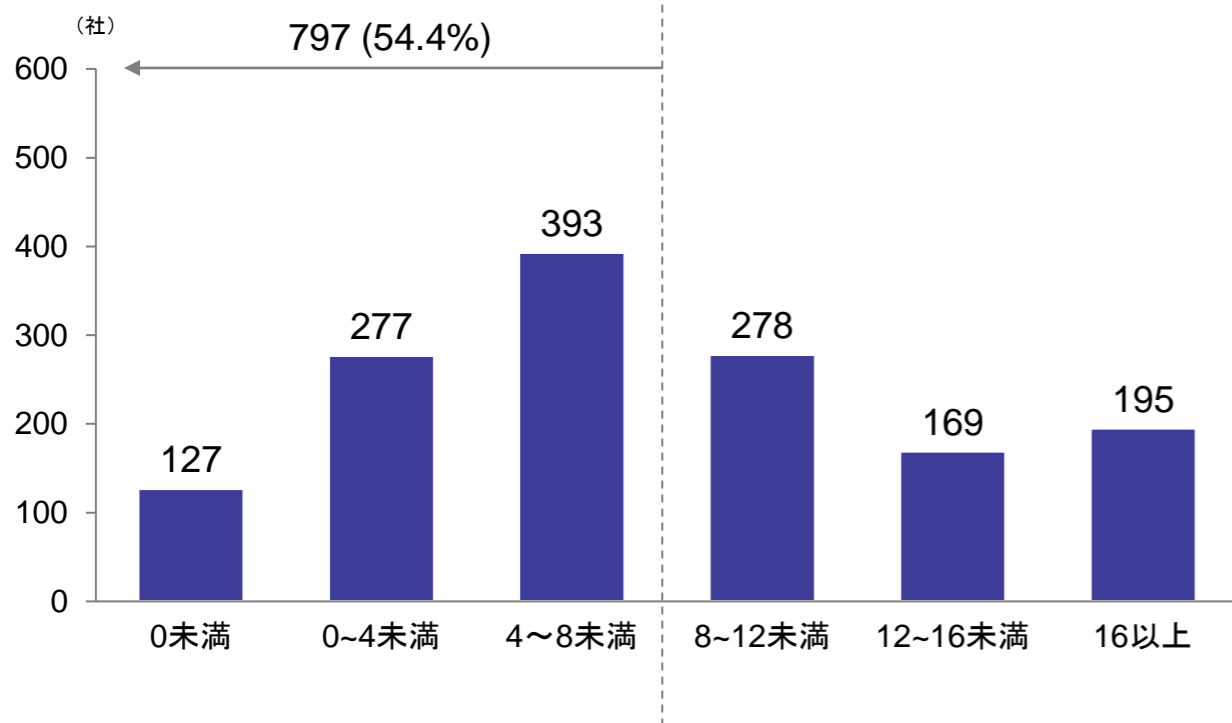
* PERは、親会社株主に帰属する当期純利益がマイナス値の場合はN/A(用語集参照)のため、PER平均は当期純利益がプラス値の企業の平均値となる

上場中堅企業の業績:分布

(上場企業として要請される「最低限のハードル」の水準として言及されることの多い)ROE8%、PBR1.0倍を下回っている企業が、上場中堅企業の半数を超えており、全上場企業平均のパフォーマンスを引き下げている企業群とも言える

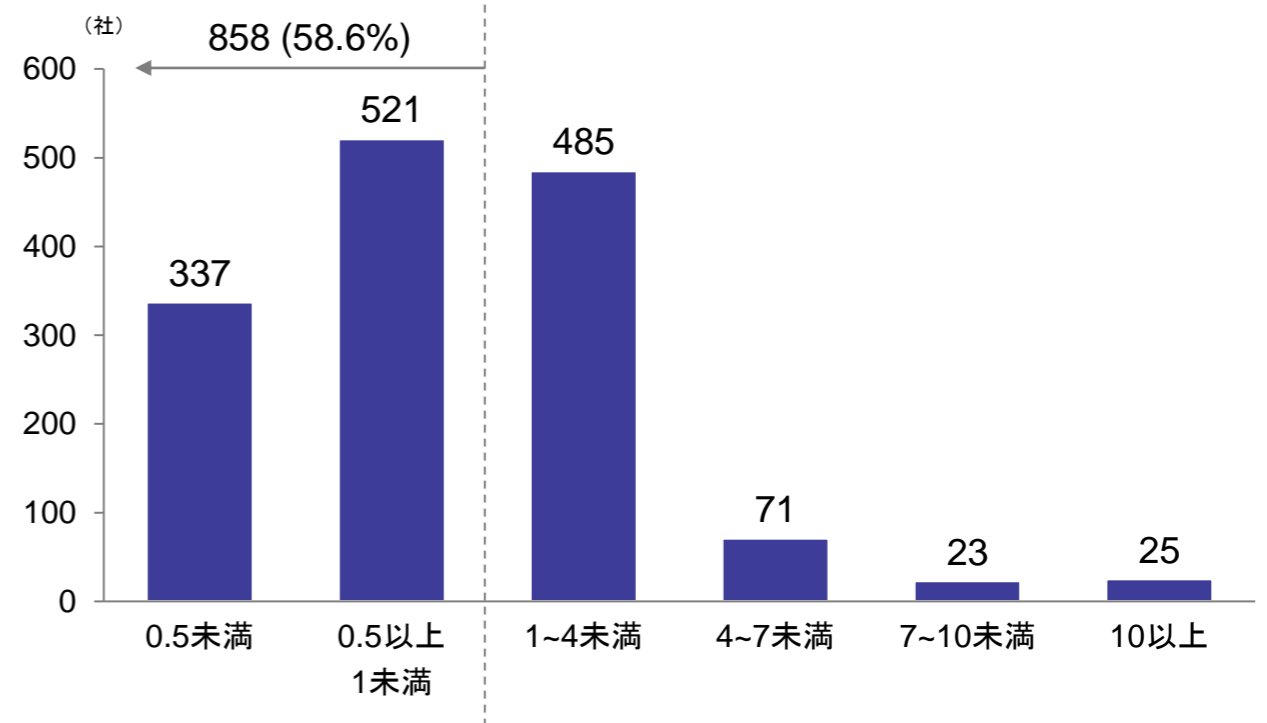
【ROE別企業数】

(2022:N=1439)



【PBR別企業数】

(2022:N=1462)



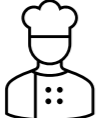





参考)

- ・「昨年(2022年)時点でTOPIX500(主要500社)の43%がPBR1倍割れ」

—山道裕己 日本取引所グループCEO(日本経済新聞 2023/9/9)

業種別には、事業特性、需給バランス、競争環境の違いが反映されていると考えられる財務パフォーマンスの差が観察された

		【業種別平均】 (2022)						
		時価総額	PBR	ROE	売上高純利益率	総資産回転率	財務レバレッジ	PER*
製造		400億円	1.1倍	6.9 %	5.8%	0.9回	2.0倍	20.5倍
		● 全業種の平均的な財務パフォーマンスにある業種だが、財務レバレッジをかけた活動については、平均を下回っている。						
小売・流通		436億円	1.6倍	8.3 %	3.2%	1.7回	2.9倍	18.0倍
		● 業種特性上、売上高純利益率は低くなる。						
サービス		399億円	3.1倍	8.8 %	5.2%	1.2回	2.5倍	49.3倍
		● 急成長企業やIT業などが含まれているために、PBRとPERが高くなる傾向にある。						
エネルギー・資源		471億円	0.7倍	8.3 %	4.8%	1.3回	2.2倍	18.7倍
		● 業種別にみると、もっともPBRの低い企業群となる。						
金融		745億円	0.9倍	0.7 %	7.0%	0.1回	21.5倍	18.3倍
		● 売上高純利益率は全体平均よりも高いものの、総資産回転率の低さが、PBRの低さに大きく響いている。						
輸送・不動産・建設		334億円	1.1倍	8.2 %	4.1%	1.0回	2.3倍	14.4倍
		● 地域経済が成熟する影響を受けやすい事業に対する成長期待の低さを反映してか、PERが低い。						

* PERは、親会社株主に帰属する当期純利益がマイナス値の場合はN/A(用語集参照)のため、PER平均は当期純利益がプラス値の企業の平均値となる

地域別の財務パフォーマンスの差は、業種構成比の違いが反映したものと考えられる

➤ そのうえで、各地域の企業群の競争力や資産効率の影響については、追加の調査分析が必要と考える

【地域別平均】
(2022)

本社所在地		時価総額	PBR	ROE	売上高純利益率	総資産回転率	財務レバレッジ	PER*
東京	(759社)	459億円	2.0倍	8.3%	5.2%	1.1回	3.0倍	34.8倍
愛知	(87社)	362億円	1.2倍	6.8%	5.3%	1.1回	2.2倍	24.9倍
大阪	(153社)	290億円	1.7倍	5.9%	4.8%	1.1回	2.2倍	13.2倍
上記以外の道府県	(465社)	391億円	1.2倍	6.9%	4.9%	1.0回	4.0倍	17.2倍

* PERは、親会社株主に帰属する当期純利益がマイナス値の場合はN/A(用語集参照)のため、PER平均は当期純利益がプラス値の企業の平均値となる

年齢の高い企業ほど、PBRとROE(ならびに、その構成要素である売上高純利益率と総資産回転率)が低い傾向がある

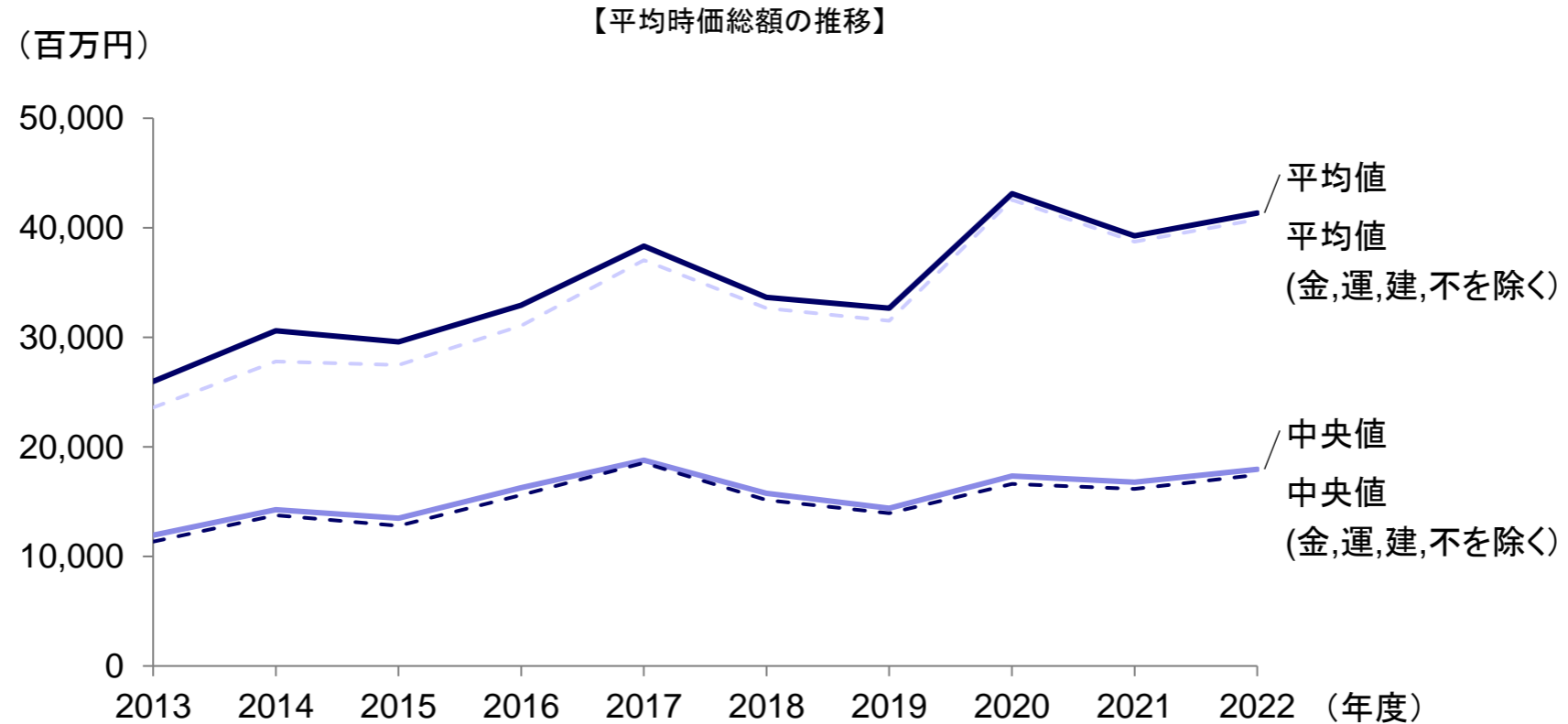
- ▶ 長い歴史のなかで事業構造や事業ポートフォリオを変化させながら持続的に発展する「老舗企業」と、時代を経ても変化が少ない「高齢企業」の違いがあるのではないかと考える

		【設立年別平均】 (2022)						
社歴		時価総額	PBR	ROE	売上高純利益率	総資産回転率	財務レバレッジ	PER*
-25年	(269社)	569億円	3.5倍	9.5%	5.1%	1.2回	4.2倍	63.4倍
26-50年	(297社)	488億円	2.4倍	9.2%	5.7%	1.2回	3.3倍	22.9倍
51-75年	(570社)	379億円	1.0倍	6.7%	5.1%	1.1回	2.4倍	15.0倍
76-100年	(237社)	280億円	0.7倍	5.7%	4.7%	0.8回	3.4倍	21.1倍
101年-	(90社)	278億円	0.7倍	5.9%	3.8%	0.8回	4.6倍	14.3倍

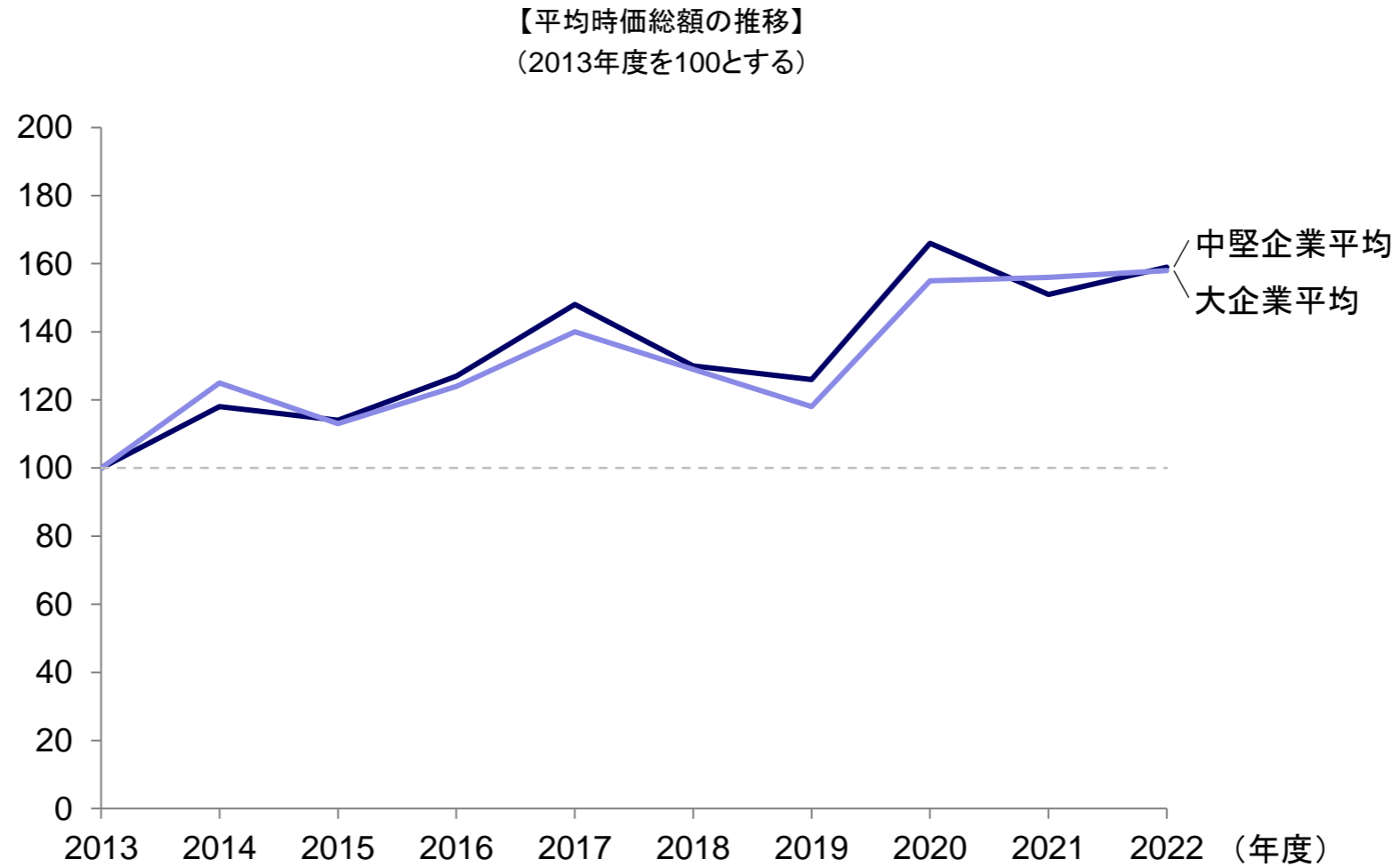
* PERは、親会社株主に帰属する当期純利益がマイナス値の場合はN/A(用語集参照)のため、PER平均は当期純利益がプラス値の企業の平均値となる

平均時価総額は全体的には上昇傾向である

- 上場中堅企業全体の成長に起因するのか、新規に上場中堅企業に参入する企業の少なさに起因するのかは、追加の調査分析が必要



平均時価総額の推移傾向は、中堅企業と大企業の違いは見られない



上場中堅企業の業績:大企業との比較

上場中堅企業は上場大企業よりもPER・PBRが高い傾向がある

- 上場中堅企業に分類される、急成長企業やIT業などの構成が高いことが影響している可能性がある
- 業種区分を揃えたうえで中堅企業と大企業を比較することによって、更なる理解が期待できる

【財務指標】 (2022)

	PBR	ROE	売上高純利益率	総資産回転率	財務レバレッジ	PER*
上場中堅企業	1.7倍	7.5%	5.5%	1.1回	3.2倍	26.4倍
上場大企業	1.3倍	8.0%	5.5%	1.0回	3.4倍	18.7倍

注: 上場大企業は大企業のうち、2022年度末に上場しているもの

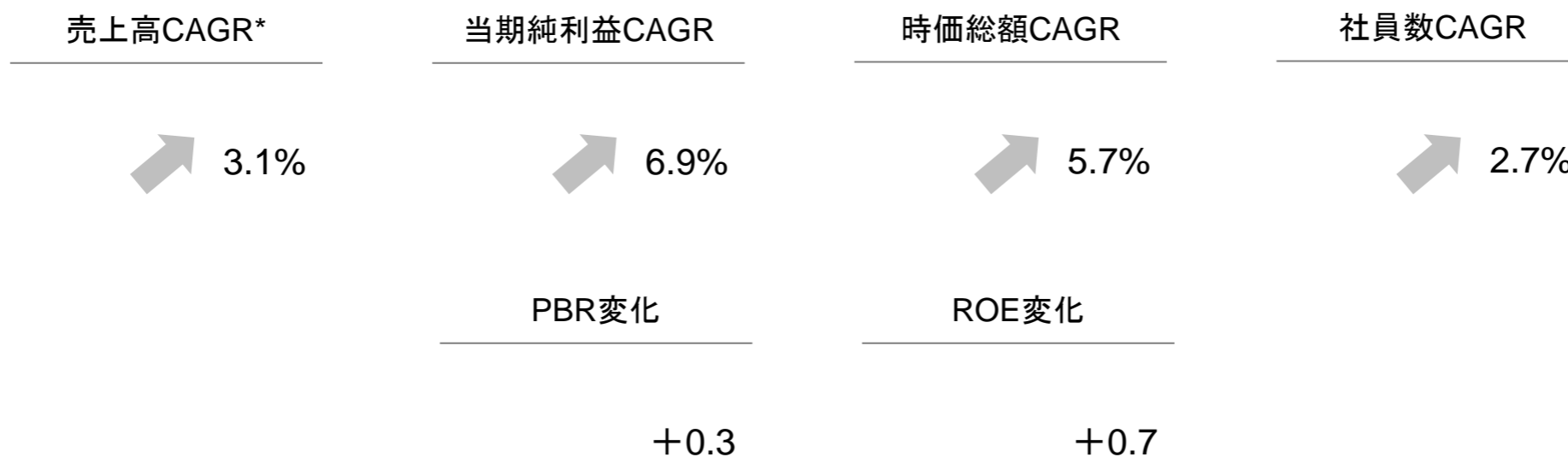
* PERは、親会社株主に帰属する当期純利益がマイナス値の場合はN/A(用語集参照)のため、PER平均は当期純利益がプラス値の企業の平均値となる

上場中堅企業の業績:成長

利益率を高めながら売上高を増加させている

社員数も増加しているものの、売上高、利益、時価総額の増加率よりは緩やかな増加率である

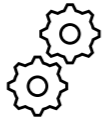



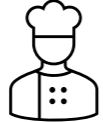







【上場中堅企業の各経営指標の平均変化率(2013 → 2022)】



※売上高、当期純利益、時価総額、社員数は2013年度時点の上場中堅企業の2022年度までの年平均成長率／PBR、ROEは同期間の差

サービス業と小売業の時価総額成長率が高い

【業種別各経営指標の平均変化率】
(2013 → 2022)

	企業数 (2013年度)	時価総額CAGR	PBR変化	ROE変化
製造 	652社	 5.7%	-0.04	+0.34
小売・流通 	277社	 7.2%	+0.09	+0.49
サービス 	326社	 8.1%	+1.66	-3.74
エネルギー・資源 	27社	 4.1%	-0.02	+1.47
金融 	64社	 -1.7%	-0.22	-4.12
輸送・不動産・建設 	197社	 4.6%	-0.18	+0.04





時価総額は2013年度時点の上場中堅企業の、2022年度までの年平均成長率を記載。PBR、ROEは同期間の差を記載
また、業種分類不可の企業が数社存在することから、企業数の総計は上場中堅企業総数と一致しない

東京・大阪・愛知の3都府県の方が時価総額が伸びていることは、まずは業種構成比の影響が大きいものと考えられる

- そのうえで、各地域の企業群の競争力や資産効率の影響については、追加の調査分析が必要と考える






【地域別各経営指標の平均変化率】

(2013 → 2022)

本社所在地	企業数	時価総額CAGR	PBR変化	ROE変化
東京	743社	 5.2%	+0.2	-2.0
愛知	93社	 4.8%	-0.2	-0.3
大阪	164社	 4.4%	+0.4	-1.7
その他道府県	546社	 3.2%	-0.1	-1.0

社歴50年以下の企業の時価総額成長率が高い一方で、社歴100年以上の企業では時価総額が減っている

【設立年別各経営指標の平均変化率】
(2013 → 2022)

2013年時点での社歴	企業数	時価総額CAGR	PBR変化	ROE変化
-25年	211社	 6.9%	+2.1	-6.3
26-50年	442社	 7.8%	+0.2	-0.2
51-75年	646社	 4.7%	+0.003	+0.7
76-100年	207社	 4.4%	-0.1	-0.3
101年-	37社	 -0.8%	-0.2	-1.2

目次

1. 中堅企業とは

2. 調査概要・用語

3. 上場中堅企業の企業数

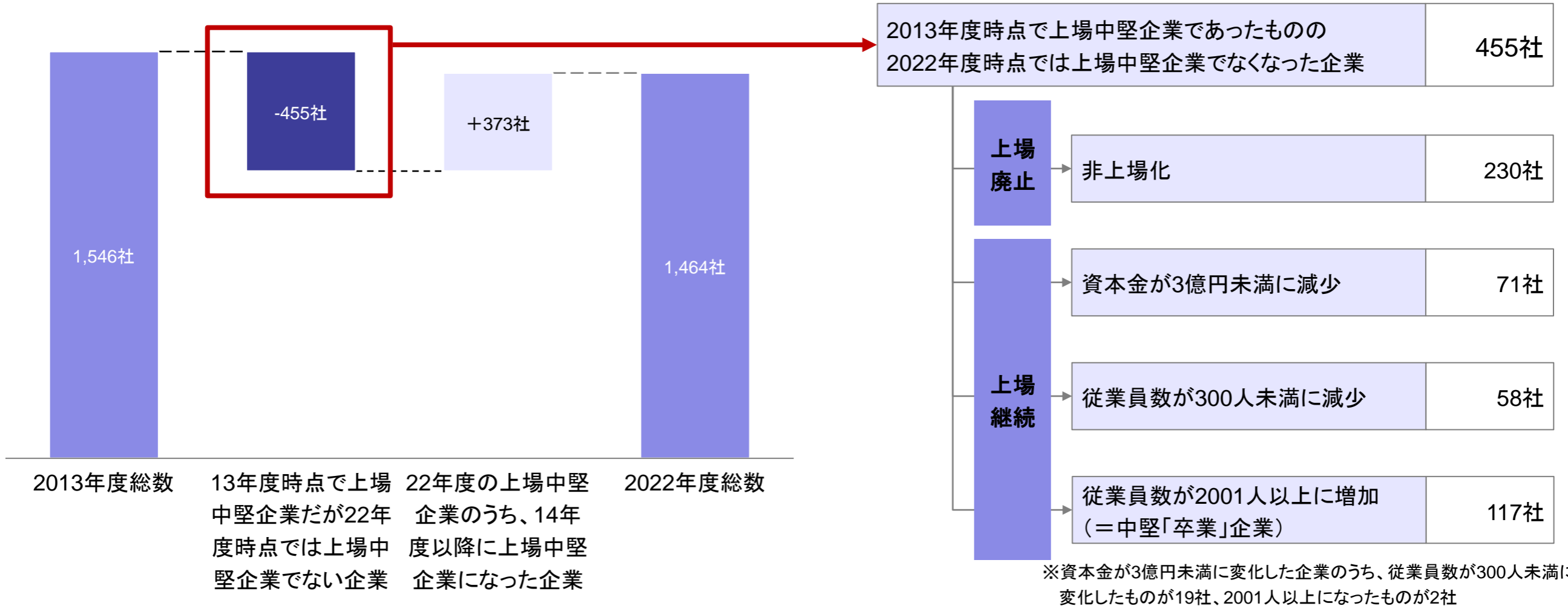
4. 上場中堅企業の業績

5. 上場中堅企業の”卒業”と新陳代謝

6. CDIの解釈と示唆

2013年度時点で上場中堅企業であった企業のうち、455社(約30%)が2022年度には上場中堅企業ではなくなった

【2013年度と2022年度の上場中堅企業数の変化内訳】



上場中堅企業の”卒業”と新陳代謝:非上場化の要因

非上場化の要因では、親子上場解消や持株会社設立というグループ再編に関わるものが半数を超え、一方で、他社による買収は3割を占める

【非上場化の要因】

非上場化の要因	企業数
債務超過・民事再生手続き	5社 (2.2%)
経営陣による買収(MBO)	25社 (10.9%)
親会社以外の企業による買収(MBOを除く)	74社 (32.2%)
親会社による買収(親子上場の解消)	74社 (32.2%)
新会社・持株会社設立	52社 (22.6%)
合計	230社

126社 (54.7%)

上場中堅企業の”卒業”と新陳代謝:”卒業”企業の分類

地域では東京、業種では製造業が中堅「卒業」企業数が多く、「卒業」率も若干高い

従業員数が2001人以上に増加
(=中堅「卒業」企業)

117社

【中堅「卒業」企業の企業数】
(2013 → 2022)

	製造 (652社)	小売・流通 (277社)	サービス (326社)	エネルギー・資源 (27社)	金融 (64社)	輸送・不動産・建設 (197社)	合計 (「卒業」率)
東京 (743社)	23社	10社	23社	1社	1社	7社	65社 (8.7%)
愛知 (93社)	3社	—	1社	—	—	1社	5社 (5.4%)
大阪 (164社)	9社	1社	2社	—	—	1社	13社 (7.9%)
その他道府県 (544社)	17社	9社	3社	—	1社	4社	34社 (6.2%)
合計 (「卒業」率)	52社 (8.0%)	20社 (7.2%)	29社 (8.9%)	1社 (3.7%)	2社 (3.1%)	13社 (6.6%)	117社 (7.6%)

中堅「卒業」企業は、利益率改善よりも事業規模拡大を通じて、社員数を増やしている

【上場中堅企業の各経営指標の平均変化率】
(2013 → 2022)

	売上高CAGR	当期純利益CAGR	売上高純利益率変化	時価総額CAGR	社員数CAGR
中堅「卒業」企業	↑ 6.0%	↑ 9.9%	+1.4%	↑ 9.3%	↑ 8.0%
上場中堅企業全体 (2013時点で上場中堅企業であった企業)	↑ 3.1%	↑ 6.9%	+1.4%	↑ 5.7%	↑ 2.7%

目次

1. 中堅企業とは

2. 調査概要・用語

3. 上場中堅企業の企業数

4. 上場中堅企業の業績

5. 上場中堅企業の”卒業”と新陳代謝

6. CDIの解釈と示唆

業種によって、事業特性や競争環境を反映した異なる「成長の要諦」がある

成長の要諦(初期仮説)

製造



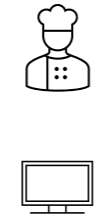
- 中堅企業の規模の場合、(グローバル/ドメスティック)ニッチトップ企業であることも多く、その場合キャッシュリッチでありながらも次なる成長投資の機会を作れていないケースが少なくない
- そのニッチ領域が、成長期待できる領域なのか、停滞/縮小が想定される領域なのかによって成長投資の対象が大きく分かれる
- 特に後者の場合、バリューチェーンの上流/下流への展開、近接領域への拡張、海外展開のための設備投資、研究開発投資、M&Aに取り組めるかが鍵である。大型M&Aにおいては、財務レバレッジを効かせることも有効である

小売・流通



- ローカルな経済圏/特定の商材における「密度」を確立している企業であることが多い
- 更なる成長に向けては、労働力確保と労働生産性改善の好循環に加えて、商圏内の同業企業のM&Aや、新たな商材やサービスを手掛ける企業のM&Aに取り組めるかが鍵である
- また、新たな地域への展開(地域の拡張)を意図した同業企業のM&Aも視野に入れることが有効である


サービス





- 外食・その他消費者向けサービスは、小売・流通業に近い事業特性があり、成長の要諦も基本的に同様である
- 広告・情報通信・法人向けサービスは、テクノロジー開発への投資 and/or 機動的かつ大胆な広告・販売促進によって、領域トップランナーの地位を獲得できるかが鍵である。その地位を獲得したうえで、同業や近隣サービス企業のM&Aも戦略オプションとして優先順位が上がる


つまり、(上場)中堅企業には、成長の要諦が異なる複数のタイプの企業群が混在していることを意味している。従い、中堅企業への成長支援策は、一般的・総花的に陥ることなく、それぞれの要諦を効果的に突いたものである必要があると考えられる


- 支援策の精度を高めるために、更なる詳細の調査分析と、非上場企業を対象にした調査分析が期待される

<p>急成長企業</p> 	<p>積極的な資金調達と投資を継続することで、高い成長率を維持する企業。</p>
--	--

<p>グローバルニッチ企業</p> 	<p>付加価値増加に向けた知識開発と設備投資を積極的に行い、日系顧客だけでなく、世界中の企業に対して事業展開する企業。</p>
---	---

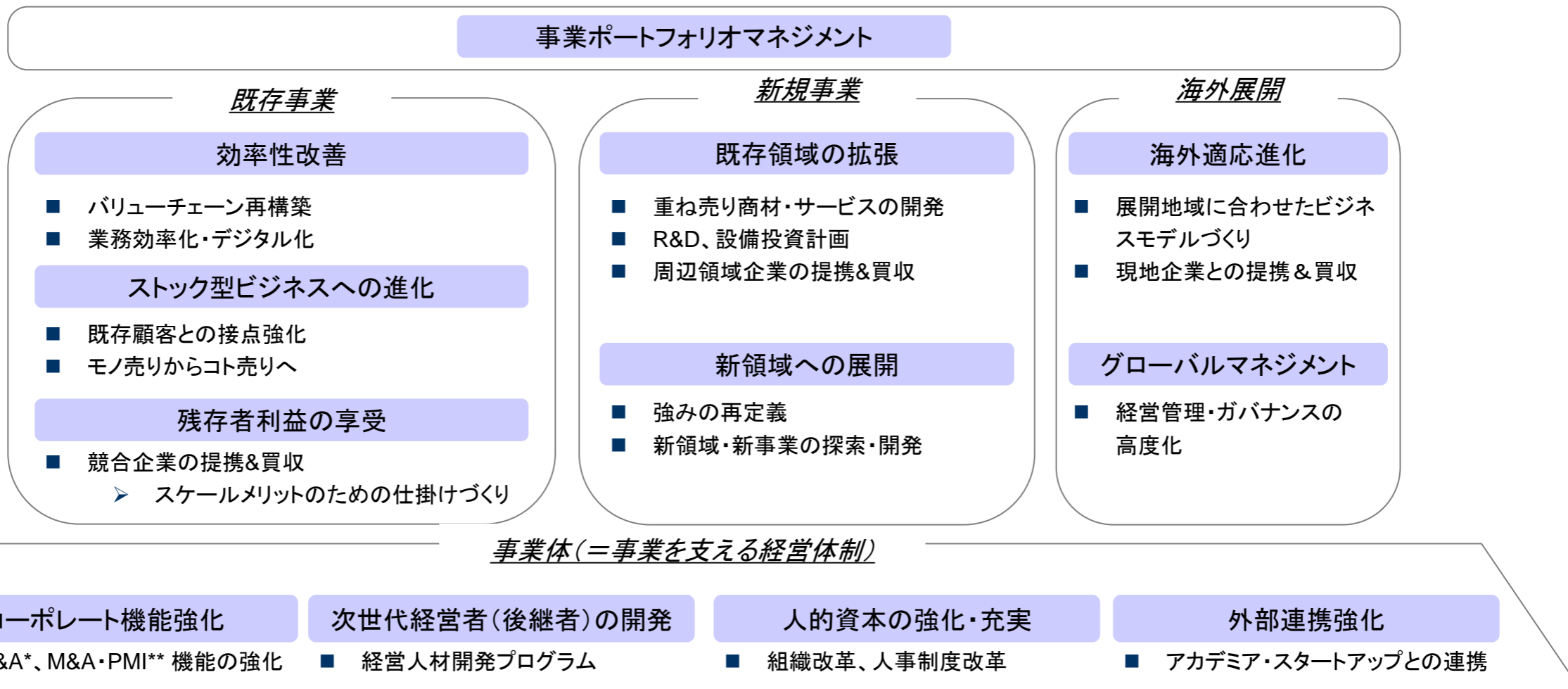
<p>ローカル経済深耕企業</p> 	<p>高い域内シェアを誇り、地域の経済や生活における様々な事業機会を取り込んでいる企業。逆に有力他社に買収され、グループ入りすることで新たな成長機会を見出すことも。</p>
---	--

<p>成熟産業／経済圏</p> 	<p>個別企業の課題以上に、産業全体／経済圏全体が成熟しており、需要に対するプレイヤーが将来に向け過剰である状況下の企業。</p>
---	---

<p>高齢企業</p> 	<p>事業進化が停滞し、企業活動は継続しているものの、様々な要因から発展的な展開が期待しづらい経営体制になっている企業。</p>
---	--

中堅企業の発展に向けた経営アジェンダは多岐にわたるが、CDIの経験上、ほとんどの場合は組織と人材の変革が要請される。成長の制約条件は、カネの不足よりも、むしろ「意志と人材の不足」にある

➤ その上で、重点を置くべき経営改革テーマは、各企業の成功の要諦や直面する課題を踏まえて異なる



* FP&A: Financial Planning & Analysisの略で、財務・会計に関する計画、把握、分析を通じて経営に貢献する機能・部門を意味する

** PMI: Post Merger Integrationの略で、企業や事業の買収後の経営・組織・業務等の統合作業を意味する

株式会社コーポレートディレクション(CDI)

- 創業:1986年1月
- 本社:東京都品川区
- 事業内容:大企業・中堅企業に対する全社改革、新規事業開発、海外展開、M&Aなどに関する経営コンサルティング
- <https://www.cdi-japan.co.jp/>
- レポート作成担当
 - Managing Director 小川 達大、Manager 小杉 友一、Consultant 安田 光穂
- お問い合わせ
 - 弊社ウェブサイトお問い合わせフォームよりご連絡ください

本資料は、弊社が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されていますが、正確性・確実性を保証するものではありません。
本資料のご利用に際しては、ご自身の判断にてなされますようお願い申し上げます。

また、本資料の一部または全部を弊社による事前の許可なく複製することを禁じます。