

中堅・中小企業によるイノベーション活動



株式会社百五総合研究所 地域調査部 主任研究員 中村 哲史 研究員 滝川 綾菜 研究員 砂山 祥吾

本稿では、中堅・中小企業という存在を通して、地域経済を捉えてみたい。三重県においても、こうした企業群が地域経済産業の担い手として長年にわたり地域を支えてきた。中堅・中小企業の多くは取引や雇用など、地域と密接に関わりながら事業を展開し、経済の基盤を築いている。彼らは地域の経済活動の中心的主体であるといっても過言ではない。

近年では、こうした企業が自らの強みを活かしながら、外部との共創や新たな市場の開拓、さらには地域課題の解決など、さまざまなイノベーション活動に踏み出す事例をよく目にするようになった。かつて当社が設立された1980年代には、「規模の拡大」や「売上の増加」といった外形的な成長が志向されていたが、その後、バブル崩壊や人口減少、グローバル化、デジタル化といった外部環境の変化を経て、企業に求められる役割や価値創造のあり方も大きく変化している。現在は、社会全体が不安定かつ予測困難な状況、いわゆるVUCA(変動・不確実・複雑・曖昧)の時代に直面しており、企業経営においても、変化への適応力や持続可能性が重視されるようになっている。

本稿では、三重県における中堅・中小企業の現在地を見つめ直し、その意義と役割を再確認したうえで、「第二創業」「アトツギ」「中堅企業」といった新しい潮流にも着目しながら、地域経済の変化を考えてみたい。また、こうした変化の中で、百五総合研究所が取り組んできた歩みについても紹介する。

中堅・中小企業とは

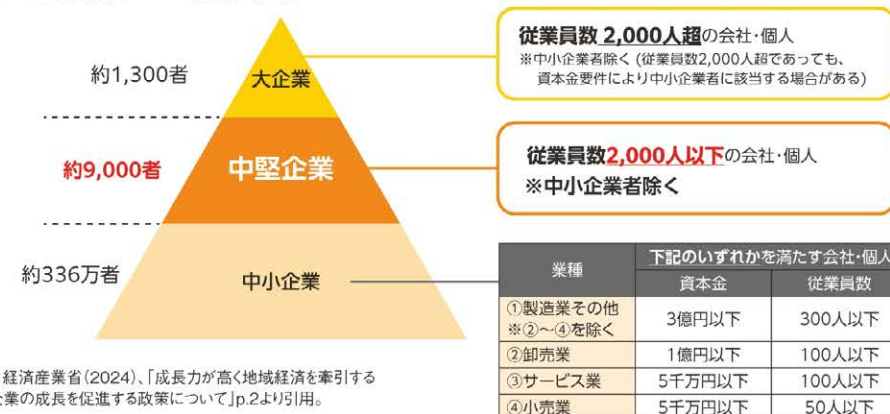
「中堅・中小企業」とは何だろうか。本稿の出発点として、私たちが日常的に用いる呼称の定義について、あらためて確認しておきたい。

まず「中小企業」については、一般的に中小企業基本法に基づき、業種ごとに資本金額や従業員数により分類される。製造業であれば、資本金3億円以下または従業員300人以下の企業が中小企業とされており、三重県内においても、事業所数の9割超がこれに該当する。一方で、近年注目されているのが「中堅企業」という概念である。これは中小企業基本法上の定義には含まれないものの、経済産業省等による政策的な区分として、「中小企業よりも規模が大きく、大企業未満の企業群」として設定されており、具体的には「常時使用する従業員が2千人以下の会社等(中小企業を除く)」とされる。こうした中堅企業は、これまで制度上の支援の枠組みからこぼれがちな存在で

もあったが、2024年9月に実施された「産業競争力強化法」改正を契機に、政策的な支援対象として本格的に注目されるようになった(詳細は後述)。

産業振興の文脈では、近年「スタートアップ」というキー

図表1: 企業規模ごとの定義・分類



(出所) 経済産業省(2024)、「成長力が高く地域経済を牽引する中堅企業の成長を促進する政策について」p.2より引用。

中堅・中小企業を取り巻く環境

ワードもよく耳にするが、本稿で取り上げる「中堅・中小企業」とは定義を分けた。スタートアップが「構想段階から急成長を志向する」存在であるのに対し、中堅・中小企業は、「既に一定の事業基盤を持ち、次の飛躍に向けて多様な資源を内包している」という点で、異なるポテンシャルを有する存在と捉えることができる。【図表1】

向は全国と同様であり、経営者の高齢化や後継者不足、産業構造の変化などが主要な要因として認識されている。地域の経済活動や雇用を支える基幹的な存在である中堅・中小企業は、従業員の雇用を維持し、技術やノウハウの継承、さらには地域産業の「生態系」を支える重要な役割を果たしている。企業数の減少は地域経済の活力低下にもつながりかねないため、中堅・中小企業の経営の持続可能性を高める対策の必要性が認識される。【図表2】

①事業所数について
三重県の中小企業数(大企業を除く全企業数)は、1990年代には7万者を超えていたが、継続的に減少し、2021年時点では5万者を下回る水準となっている。この傾

図表2: 三重県の企業数の推移



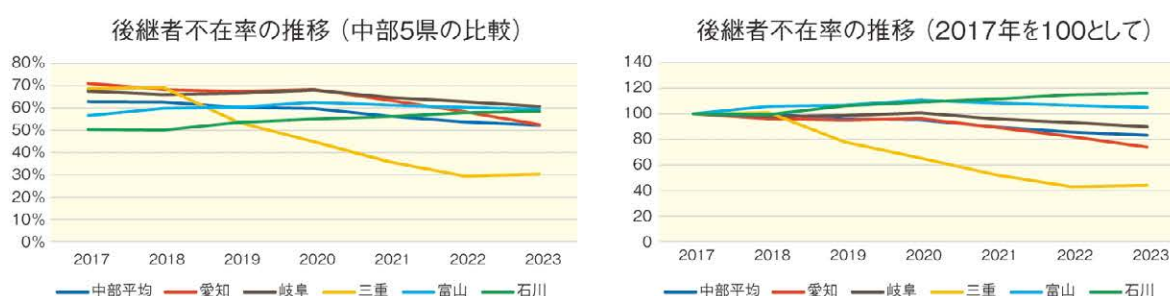
(出所) 三重県事業承継ネットワーク「三重県事業承継支援方針(改訂版)」、中小企業庁「中小企業白書(2022, 2024)」等から当社作成。

②経営環境について

次に、中堅・中小企業を取り巻く経営環境を俯瞰してみた。「2025年版 中小企業白書」によると、近年の中小企業は、景況感の改善傾向が見られる一方で、依然として外部環境の不安定さに直面していることが指摘されている。足元では、エネルギー価格の高止まりや人件費の上昇、為替・関税・金利などの金融面でもコスト環境の変化が経営を圧迫しているケースも多い。

一方、三重県においては、後継者不在率が他県よりも低い水準にあることなど、比較的良好な経営環境が維持されているという指摘もある。中部経済産業局(調査受託機関: 百五総合研究所)が2023年度に実施した「中部地域における事業承継・引継ぎに関する課題及び取組調査」においても、「三重県の恵まれた立地条件による取引基盤の安定性や、地域の支援機関によるサポート環境の充実などは、他地域と比較し秀でたものがあり、三重県の中堅・中小企業の経営

図表3: 後継者不在率の推移(中部5県の比較)



(出所) 中部経済産業局(調査受託機関: 百五総合研究所, 2023)、「中部地域における事業承継・引継ぎに関する課題及び取組調査(公表用)」p.42より引用。

環境にポジティブな影響を与えている可能性が示唆されている。【図表3】

おける動向も交えて整理してみたい。

①「第二創業」概念への注目

中堅・中小企業をめぐる近年の議論において、「第二創業」という言葉を耳にする機会が増えた。「第二創業」というキーワードが広く世に知られるきっかけは、「2001年版 中小企業白書」において、「第二創業としての事業承継の円滑化」という話題が取り上げられたことによるとされる。以後、事業承継を単なる世代交代にとどめず、新たな挑戦の契機として捉える動きが、地域活性化の文脈でも定着してきた。

さて、第二創業とは、承継後に後継者が既存の経営資源を活かしつつ、事業の再構築や新たな市場への展開を図る取り組みを指す。創業期と異なり、すでにある組織・設備・顧客基盤などを継承しながらも、新たな視点で企業の姿を捉え直す点が特徴と言えそうだ。

三重県内でも、第二創業による中小企業の成長事例が見ら

③ 中堅・中小企業経営を取り巻く経営課題

それでは、三重県内の中堅・中小企業の経営課題の認識はどのようなものだろうか。当社が創業来、主に県内企業に向けて実施する「景況アンケート調査」では「主な経営課題」という項目を調査している。過去の調査結果を整理し、1997年から2025年にかけての経営課題をみると、「人手」「専門人材」「人件費」など、人材関連の課題が、ほぼ一貫して上位に並んでいる。

ただし、2017年以降は、「人」というテーマにおいて、単なる「人手不足」という量的な問題だけでなく、「人材不足（技術者・技能者）」という質的な課題も深刻化していることがわかる。この背景には、デジタル化やグローバル化の進展、環境対応や働き方改革まで、さまざまな外部環境の変化への対応が経営課題として認識されており、必然的に人材に求められるスキルの高度化が進んでいることが伺える。【図表4】さまざまな経営課題が複合

図表4: 中小企業の主な経営課題の推移(当社調べ)

順位	1997年(125回)	2002年(135回)	2007年(145回)	2012年(155回)	2017年(165回)	2022年(175回)	2025年(181回)
1	受注活動の充実	受注・販売活動充実	営業部門の強化	同業者との競争激化	同業者との競争激化	人材不足 (技術者・技能者)	原材料高
2	人材確保育成	人件費の削減	人件費の削減	売上不振	人材不足 (技術者・技能者)	原材料高	人件費の上昇
3	人件費の削減	借入金の削減	高齢者の継続雇用	販売価格の低下	人手不足	同業者との競争激化	人手不足
4	品質の向上	人材確保育成	仕入先の見直し	人材不足 (技術者・技能者)	売上不振	人手不足	人材不足 (技術者・技能者)
5	労働時間の短縮	品質向上	社員教育	原材料高	人件費の上昇	売上不振	同業者との競争激化

(出所) 百五総合研究所、「景況アンケート調査」より再編加工。

れる。例えば、農業分野での事業承継において、後継者が従来の花木生産からミニトマト栽培へと転換し、スマート農業の導入や品種開発を通じて研究開発型の農業法人へと発展を遂げた。また、老舗食堂での事業承継では、伝統的な飲食・小売業にデジタル技術を融合させ、来客予測システムの開発などを行い、さらには業界全体のDXを牽引するリーディングカンパニーへと成長を遂げている。

②「アトツギ」概念への注目

事業承継をめぐる近年の議論において、従来の「跡継ぎ」という言葉に加えて、「アトツギ」というカタカナ表記が用いられる場面も増えてきた。これは、単に経営を受け継ぐ存在ではなく、「先代から受け継いだ価値を、時代に合わせてアップデートし、その次の世代へ託すまで存続にコミットす

的に絡み合う状況において、多くの中堅・中小企業では「自社の強みを活かしながら、新たな市場可能性を探索する」とことが目指されているように思う。近年では、このような活動を「イノベーション」という言葉で表現されることも多い。

「イノベーション」という概念の意味をあらためて確認すると「物事の『新結合』『新機軸』『新しい切り口』『新しい捉え方』『新しい活用法』を創造することにより、新たな価値を生み出し、社会的に大きな変化を起こすこと（シュンペーター、1911）」とある。つまり、今あるものを起点に、新しい要素を掛け合わせて価値を生み出す経営活動である。これは、既に一定の事業基盤を持ち、次の飛躍に向けて多様な資源を内包している中堅・中小企業が、強みを活かして次なる一手を考える日々の経営活動と符号する概念と捉えることもできる。

当社が日々、地域の中堅・中小企業と対話する中では、近年、経営者の世代交代や外部創造的な後継者像を示す概念である。

「アトツギ」が広く使われるようになった背景には、2018年に設立された一般社団法人ベンチャー型事業承継の活動がある。同団体は、「アトツギ」の社会的認知を高めるとともに、後継者が自社の経営資源や信用を活かして新規事業や業態転換、新市場への展開などを行う取り組みを「ベンチャー型事業承継」として位置づけ、その支援と普及を進めている。つまり、「アトツギ」という言葉は、ベンチャー型事業承継の担い手としての後継者を象徴的に表すもので、事業を「受け継ぐこと」と「変革すること」を同時に担う存在なのである。近年では、こうした考え方に基づいた後継者の挑戦が、政策面からも積極的に支援されるようになっていく。

経済産業省・中小企業庁は、こうしたベンチャー型事業承継の重要性をいち早く認識し、その普及と支援に取り組

機関との連携など、「新しい視点」が交わることがきっかけとなり、さまざまな独自のイノベーション活動が生まれていることを実感する。これらは「従来の経営資源」と「新しい視点」を組み合わせた、まさに「新結合」によるイノベーションの成果の一部である。この動きを局所的なものに留めず、広く伝播させた先に、中堅・中小企業を起点とする地域活性化の飛躍がありそうだ。

中堅・中小企業を取り巻く新しい概念

中堅・中小企業を取り巻く環境を見渡すと、近年、従来の「下請け」や「家業」といったイメージからは一線を画す、新しい概念や文脈が登場している。その多くは、これまでの経営の延長線上では捉えきれない「転換」や「挑戦」、すなわち「イノベーション」の要素を内包しており、中堅・中小企業の再評価にもつながっている。本節では、そうしたキーワードをいくつか紹介しつつ、三重県に

んできた。その象徴的な取り組みが「アトツギ甲子園」である。この事業は、2020年度から開催されている全国の若手後継者による新規事業コンテストで、事業アイデアや取り組みの発表の場として、ロールモデルの発掘と社会的イメージの向上に貢献している。登壇者の多くは地域の中小企業の後継者たちで、経営資源を活用しながら社会課題や地域課題の解決に挑戦する姿が、同世代の後継者たちに刺激を与えている。三重県を含む「中部ブロック」でも地方大会が開催され、県内の後継者が登場する場面も増えている。

③「中堅企業」概念への注目

さらに、「中堅企業」というカテゴリーそのものの注目も見逃せない。前述の通り、中堅企業はこれまで政策的にも制度的にも「あいまいな存在」とされてきたが、2024年の法改正（産業競争力強化法）を契機に、国としても明確に支援対象として打ち出されるようになった。

その背景には、大企業に比べて機動性があり、中小企業に比べて経営資源に余裕があるという、独自の立ち位置への期待がある。事実、国内の設備投資や給与増加率において、中堅企業が大企業を上回る実績を示しているとの調査もある。このような状況を背景に、「地域の中で新たな投資と雇用を生み出す主体」としての中堅企業への期待感が高まっている。

これらの新しい概念の広がり、地域に根差した中堅・中小企業が、自らの位置づけを再定義し、時代の変化に応じた挑戦へと踏み出す足がかりとなっている。支援策の充実や社会的イメージの変化と相まって、中堅・中小企業によるイノベーションに向けた動きが芽生え始めている。



② 支援ネットワークの構築

「中部新事業展開・創造プラットフォーム」の形成

一方で、中堅・中小企業によるイノベーション創出に向けた支援としては、個社単体ではなく、複数の支援機関が連携し、課題解決に向けて伴走する体制の構築が求められている。

こうした背景を踏まえ、当社は2024年度より、経済産業省の補助事業を活用し、「中部新事業展開・創造プラットフォーム」の構築を進めている。本事業は、中部圏の地域シンクタンク、金融機関、大学、行政機関などによる支援ネットワークを整備し、中堅・中核企業の新事業展開を支援する枠組みである。

具体的には、「事業展開・創造プロセス習得セミナー」「連続講座」「個社別の伴走支援」の三層構造で構成されており、参加企業の段階に応じた支援が実施されている。加えて、支援者側のアップデートにも力を入れており、「教える支援」ではなく、「共に考える支援」への転換を意識した設計となってい

中堅・中小企業のイノベーションに向けた百五総合研究所の活動

地域経済の活性化を目指すうえで、その地域における産業の振興が欠かせない。その際、「新しい産業を生み出すこと」と「既存の産業を残すこと」をセットで検討する姿勢が求められる。この視点に立てば、中堅・中小企業の事業承継や新事業展開は、地域経済の基盤を更新し続ける営みとして、注目すべきテーマであるといえる。

当社では、調査・研究をはじめ、地域企業の実態把握や人材育成、政策提言など、さまざまなアプローチを通じて、地域経済の発展に寄与してきた。こうした幅広い取り組みの中から、本節では、「次世代経営者の育成」と「中堅企業の事業展開支援」という二つの事例を取り上げたい。いずれも、地域企業の「変化」を企業の内側から促そうとする取り組みであり、当社が果たすべき役割の一端を示すものである。

① 次世代経営者（後継者）の育成活動

「百五後継者育成塾」の開講

地域企業の事業承継をめぐる支援は、近年、多様化の傾向を強めている。そのなかでも特に、「後継者」や「後継予定者」本人を対象とした複合的な支援の必要性が高まっている。全国的には、中小企業庁が「アトツギ支援コンソーシアム」を組成するなど、後継者ネットワークの形成やチャレンジ機会の提供が進んでおり、地域においても同様の動きが加速している。

当社では、こうした流れに先駆け、2019年度より「百五後継者育成塾」を開講してきた。本塾では、三重県および隣接地域の後継者や若手経営者、幹部候補者などを対象に、財務・戦略・組織・マインドセットといった多様なテーマを扱う連続講座を実施している。

その特徴は、単に知識やノウハウを学ぶ場にとどまらず、同じ立場にある参加者同士が集い、語り合い、悩みを共有し、視座を広げていく「共学の場」として設計されている点



「百五後継者育成塾」の様子

にある。これまでに150名以上の修了者を輩出し、卒業後もネットワークを維持しながら、地域内での共創や自主的な勉強会といった活動も生まれている。

後継者に対する支援の充実、地域企業の持続的発展を下支えする重要な要素である。伝統的な経営資源に若手経営者の「市場観」や「時代観」が掛け合わされることで、「地域性」「伝統性」「革新性」が高度に融合した新たな事業が生まれる土壌が育まれつつある。

る点も大きな特徴である。

中堅企業は、既存の経営資源と一定の成長力を有しており、一定のスピード感を持って地域課題の解決や新事業の創出に取り組むことが可能である。スタートアップに比べて経営リソースの制約が少なく、既に確立された供給網や販売チャネルを活かした事業展開が可能なのも魅力の一つである。こうしたポテンシャルを最大限に引き出すには、個社支援と支援者間の連携が不可欠であり、本プラットフォームはその両者をつなぐ場として位置づけられている。



「事業展開・創造プロセス習得セミナー」の様子

これらの取り組みは、いずれも「企業を支援する」という一方向的なスタンスではなく、「変化を共に創っていく」ことを志向したものである。かつてと比べて、社会や経済の変化は格段にスピードを増しており、将来の予測が難しい時代に入っている。いわゆるVUCA（変動・不確実・複雑・曖昧）と呼ばれる環境の中では、支援のあり方やスタンスも絶えず見直す必要があることだろう。

当社としても、地域企業とともに、こうした不確実な状況を前向きに捉え、柔軟に学び直し、実践を積み重ねながら、進化し続ける支援体制の構築をめざしていきたい。地域に根ざす支援機関として、時代の変化を敏感に察知しながら、企業の挑戦とともに歩む姿勢を、今後も大切にしていきたい。

まとめ・展望

地域経済を取り巻く環境は、人口減少や資源制約、グローバル市場との接続といった複雑な要因が重なり、これまで以上に不

確実性が増している。こうした中で、三重県の中堅・中小企業が果たすべき役割は、今後ますます多様化していくだろう。単なる経済主体としての存在にとどまらず、地域課題の解決や新たな価値創出の担い手としての可能性が広がっている。

本稿で取り上げたように、「第二創業」「アトツギ」「中堅企業」といった新たな概念は、中堅・中小企業が持つ潜在力を引き出す鍵となりうる。そして、そうした変化を支えるためには、制度的な支援はもちろんのこと、地域金融機関や支援機関が伴走者として機能することが欠かせない。

当社もまた、これまでの経済調査・経営支援の知見を基に、地域の企業とともに変化を見つめ、歩みを重ねていきたい。地域経済の基盤を支えているのは、地域企業による、毎日の泥臭い経営努力の積み重ねに他ならない。さまざまな挑戦を支える土壌の形成に向け、これからも地域シンクタンクという立場から、積極的に問いを立て、その解決に向けて行動していく。