

# 中堅企業支援の背景とその動向

—Bpi フランスの調査を中心にして—

山 口 隆 之

## 要 旨

近年のフランスでは、国内諸問題の解決と国際競争力の発揮という観点から、中堅企業に対する期待が高まっている。本稿では、中堅企業支援の中枢的公的機関として位置付けられる Bpi フランス (Bpifrance) の調査資料を一つの手掛かりとして、中堅企業支援の背景にある理念や今後の影響を展望する。フランスのように中堅企業の範囲を法律で厳格に規定し、政策対象としている事例は極めて貴重である。ここでの考察は、わが国の産業政策や中小企業政策にとっても、貴重な示唆をもたらすものである。

キーワード：中堅企業 (ETI: entreprise de taille intermédiaire)、中小企業 (PME: petites et moyennes entreprises)、Bpi フランス (Bpifrance)、ミッテルシュタント (Mittelstand)、隠れたチャンピオン企業 (Hidden Champions)

## I はじめに

フランスでは、2008年の経済近代化法 (LME: Loi de modernisation de l'économie) による中堅企業カテゴリーの追加<sup>1)</sup>と相前後して、当該企業に関する政策上の議論が活発化した。これには大きく二つの流れがあった。ひとつは、主にマクロ指標に依拠して、中堅企業が国民経済に及ぼす影響や重

---

1) 2008年12月のデクレでは、中小企業 (=従業員数250人未満で売上高5000万ユーロ以下または総資産額4300万ユーロ以下) の範疇に含まれず、従業員数5000人未満で売上高15億ユーロ以下または総資産額20億ユーロ以下が、中堅企業の範囲とされている。

要性を確認した上で、フランスの国際競争力強化という観点から、あるべき支援体制について論じるものである。そして、今ひとつが、よりミクロな視点、たとえば地域との密着性や同族性といった中堅企業の経営特性に着目し、それらをもって大企業や中小企業に比した当該企業のパフォーマンスの高さを主張するものである。いずれにしても、これらは明示的・暗示的にフランス経済の活性化に寄与する理想的存在としての中堅企業を描き出すことに力点を置くものであり、したがって、必ずしも中堅企業のニーズや実情を踏まえたものではなかった。

そこで本稿では、フランス中堅企業論の背景にある、これまでの産業政策の方向性や特徴、およびこれらの結果として位置付けられる近年フランス経済の状況を概観した上で、中堅企業の中核的公的支援機関として位置付けられる Bpi フランス (Bpifrance) がおこなったアンケート調査の内容を考察する。この作業を通じて、中堅企業支援の背景にある理念や今後の影響を確認するとともに、わが国の産業政策や中小企業政策に対するインプリケーションを明らかにすることが目的である。

## II フランス中小企業政策の展開

### 1. 大企業主体の政策から中小企業政策へ

これまで、フランスの産業構造は、小規模企業層の厚さと中間規模企業層の薄さを特徴としているとされてきた。現在でも企業構成においては個人企業が61.5%を占め、さらにこれらを除く従業員50人未満の企業割合は93.5%である<sup>2)</sup>。この理由として、一定以上の規模拡大にともなって義務付けられる制度の存在がしばしば指摘されてきたが、小規模性を志向する国民性が中間規模企業層の薄さの原因であるとする意見も依然としてよくみられる<sup>3)</sup>。

2) OSEO (2010), p.15 のデータによる。

3) 企業規模の拡大に制約を課す制度としては、たとえば従業員50人以上の事業所に対して設置が義務付けられる企業委員会 (comite d'entreprise) がしばしば指摘される。また、フランス文化との関係に言及している例として、たとえば、中堅企業の法制化に影響を与えた元フランス経営者全国評議会 (CNPF=MEDEF の前身) の会長ガター

戦後復興期からしばらくの間は、この小規模性と分散性を特徴とする産業構造から来るハンディキャップを克服するために、政府が強力なリーダーシップを発揮し、国策上重要となる産業や企業の振興をおこなった。この過程は、数次にわたる大規模な経済計画や企業の国有化、あるいは主要産業や企業の再編をとまなうものであったため、必然的に国策や政治と密接なつながりをもつ少数の大企業が支援の中心に置かれた<sup>4)</sup>。先進国の一角として戦後の経済発展を目指す過程において、小規模性や分散性を特徴とする多数の企業群と、国策や政治との連動性や計画性を特徴とする、極めて少数の大企業から成る産業構造が形成されたのである。

国の強力なリーダーシップと計画性、そしてそれを実現する大企業主体の政策は、フランスの戦後復興と当面の経済成長に貢献したが、他方で1970年代からは中小企業の役割が注目されるようになる。すなわち、オイル・ショックを一つの契機として、中小企業が国民経済に果たす役割、特にその雇用維持力や、組織としての柔軟性が積極的に評価されるようになった。こうした流れの中で、1976年には中小企業代表部の設置、1978年には中小工業担当大臣の任命がなされ、その後の本格的な中小企業政策の体系化に向けた基礎的条件が整備されていった。

1980年代の状況は、引き続き中小企業の重要性を認識させるものであった。この時期フランス政府にとっての大きな課題は、先の不況によってもたらされた失業問題と、第三次産業へのシフトにつれて深刻化する国土開発上の問題、すなわちパリー一極集中と地域間格差の拡大への対処であった。一連の地方分権改革が進められ、国土整備と地域開発の問題が結び付けられる中、中小企業は、地域社会に深く根を下ろしながら確実に雇用を生み、経済活性化

---

ズ (Gattaz, Y.) 氏の見解がある。彼は、矮小性や極小性を好む伝統的なフランス文化を「子熊崇拜のフランス文化」として問題視している (Gattaz, Y. (2010), pp.12-13)。

4) 国家主導で進められたプロジェクトの代表例として、TGV やミニテル、原子力の開発、航空・宇宙産業の振興等がある。こうした経済活動に対する国家介入の大きさは、一般にディリジスム (dirigisme) や混合経済 (économie mixte) と称せられる。

に貢献する存在として位置付けられた。この時期、主要大企業については、国有化と民営化をめぐる政策の揺れがみられたものの、中小企業に対しては、地域インキュベーション施設の設置やテクノポリスの振興、第二証券市場の設置やベンチャー・キャピタルをはじめとする支援環境の整備が確実に進められていった。そしてECが1983年を「欧州中小企業とクラフト産業の年」と定めて以降は、フランスの中小企業政策も本格化する欧州レベルの中小企業政策との整合性を高めていった<sup>5)</sup>。

## 2. 1990年代の中小企業政策

1990年代に入ると、EUの誕生とともにグローバル化が一層の加速をみせた。ここでフランスは、周辺諸国の状況やEU中小企業政策の動向を睨みながら、移民問題や若年失業者の増大といった国内問題に対処し、かつ地域の競争力を一層強化する必要性に迫られた。そして、これまで国主導の経済発展を目指してきたことに起因する民間企業の競争力の低さ、なかでも中小製造業の競争力の低さが問題視されるようになった。

こうした複合的な課題の解決を目指す中で用意されたのが、90年代後半に進められた「地域生産システム (SPL : système productif local)」の振興政策である<sup>6)</sup>。これは、ピオリとセーブル (Piore, J. and Sabel, C.) に代表される「第三のイタリア」<sup>7)</sup>に関する諸議論に刺激を受け、地域経済の活性化と雇用の安定に影響が大きい中小工業による多様な連携を促進することを目的とするものであった。当該政策を主導したのは、当時、国と地域圏 (région) を繋ぐ役割を果たしていた「国土整備地方開発局 (DATAR : Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale)」である。

推進に際しては、地域主体のイニシアチブを重視するという観点から、各

5) 山口 (2009)、15-18頁。

6) 「地域生産システム」の背景と特徴については、DATAR (2002)、山口 (2009)、139-166頁を参照。

7) Piore, M. and Sabel, C. (1984)

地域や関係主体に対して「地域生産システム」の推進計画が求められ、最終的には伝統産業から先端産業までを含む99件の地域連携計画が国の認定を受けた。そして、これらに対しては、複数年にわたって「地域整備開発国家基金（FNADT : fonds national pour l'aménagement et le développement du territoire）」をはじめとする多様な公的資金が投下された。

### 3. 2000年以降の中小企業政策

この時期には、向こう10年を視野に入れ、欧州を世界で最も競争力のある知識基盤型社会にすることを旨とする、いわゆるリスボン戦略の下で、イノベーション活動や創業の支援を柱とする政策展開が顕著になる。

既に1999年には、公的研究機関と民間企業の共同による研究開発や、大学や公的研究所におけるインキュベーション施設の設置、ストック・オプションの条件緩和などを盛り込んだ「イノベーション法（loi sur l'innovation et la recherche）」が成立していたが、これに加えて2004年には、研究開発型の新興企業を主に税制面で優遇する「革新的新興企業（JEI : jeune entreprise innovante）」とよばれる法人格の設置、そして翌年には、中小企業支援を統括する OSEO の設置、中長期的かつ大規模な研究開発への支援をおこなう「産業技術革新庁（AII: Agence d'innovation industrielle）」の設立がなされた。また、2009年には、インターネット上での簡易な登録により事業者資格を得て税金や社会保障費の面での優遇が受けられる「自己雇用主制度（auto-entrepreneur）」の導入が行われ、小規模ビジネスを中心とする開業率の引き上げが目指された。

そして、フランスがこれまで継続的に抱えてきた国内外の諸問題の解決と EU 成長戦略への適応を目指して打ち出されたのが、2005年を前後してスタートしたフランス版クラスター政策、すなわち「競争力の集積地（pôle de compétitivité）」の振興政策である<sup>8)</sup>。これは上述の「地域生産システム」の

8) ここで「競争力の集積地」とは、将来有望な市場や技術、あるいは研究テーマの下に企業や教育機関、公民研究機関などが形成する地域的ネットワークとされる。その目的

延長線上に位置付けられるものであるが、国のイノベーション政策との連動性を高め、産業や企業規模の垣根を超えた多様な主体による連携活動の促進を主たる目的とするものであった。

当該政策は国家戦略として重要な位置を与えられたことから、推進にあたっては各省庁を横断する「国土整備・開発省連絡会議（CIADT：Comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire）」が中心的役割を果たした。公募に基づいて寄せられた105件の計画の中から当初67件が政府の認定を受け、3年間で15億ユーロ（各省庁からの予算4億ユーロ、預金供託金庫の8億ユーロ、税制優遇と社会保険料の減免措置による3億ユーロ）が用意された。また、2008年には、政策効果についての第三者評価が実施され、その結果を踏まえた第二期計画（2009年～2012年）が同じく15億ユーロの予算等を盛り込んで進められた。その後も特にイノベーション政策という観点から、各集積から提案される研究開発プロジェクトにつき、省間特別基金（FUI：fonds unique interministériel）を中心とした支援がおこなわれている。

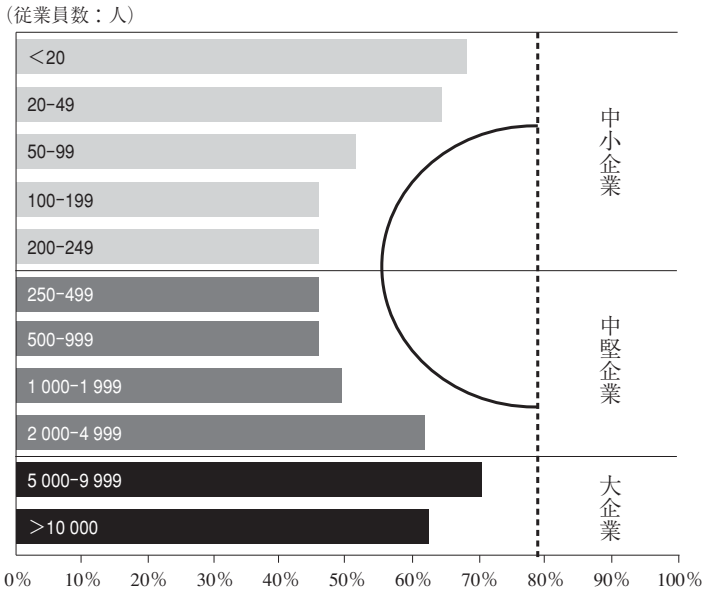
### III フランス・モデルの限界と中堅企業論

以上のように、フランスでは戦後しばらく続いた大企業主体の産業政策から中小企業政策へのシフトがみられ、近年ではEUの成長戦略の影響力や拘束力が強まる中で、より広く国家戦略という枠組みの中で企業や産業、あるいは地域の振興を図ろうとする動きがみられる。しかしながら、これら一連の政策にもかかわらず、フランスが抱える諸問題、特に戦後一貫して課題とされてきた雇用・失業問題の解決糸口は見つからず、かつ国内製造業の国際競争力低下には歯止めが掛からなかった。たとえば、2012年に企業の競争力強化と雇用対策に関する政策提言を行った報告書の冒頭では、近年における

---

は、イノベーション効果による企業と地域の競争力強化、ひいてはフランスの国際競争力の強化であった。以下「競争力の集積地」の内容については、Nicolas J. et Daniel D. (2005)、山口 (2009)、167-188頁、山口 (2010) を参照。

図1 仏独の企業構成比較（従業員規模による）



出所：Kohler, D. et Weisz, J.-D. (2012), p.15、Bpifrance (2014a), p.14 をもとに一部加筆・修正。

※ドイツを100%とする。

※-----は、両国の企業数の違いを考慮した場合の基準値。

フランス経済の競争力低下を次のようにまとめている。

- ・ エネルギー部門を除く貿易収支は、35億ユーロの黒字（2000年）から712億ユーロの赤字（2011年）へと悪化
- ・ 製造業（建築業を除く）が全体の付加価値に占める割合は、18%（2000年）から12.5%（2011年）に低下
- ・ 製造業（建築業を除く）の雇用減が顕著。1980年～2011年までの約30年間にフランスが失った雇用は200万人。特に2000年～2007年に失われた雇用の3分の1～半分は、国際競争力を強めてきた新興国の影響によるもの
- ・ フランス製造業の競争力低下が顕著。輸出の約6割を占めるヨーロッパ市

表 1 フランス中堅企業をめぐる議論

年	タイトル	著者/編者・関連部局、性格	主な内容
2006	『フランスに資する中小企業戦略』 ( <i>Une stratégie PME pour la France</i> )	Betbèze, J.P. et Saint-Étienne, C. 内閣経済諮問委員会	雇用問題の解決と経済成長の糸口として、急成長する中間規模企業層に期待 フランスにおける中間規模企業層の薄さを要因を分析
2008	『中堅企業の発展』 ( <i>Le développement des entreprises de taille intermédiaire</i> )	Vilan, F. 経済・社会・環境評議会	中堅企業が国民経済に与える影響の大きさ、その社会認知度の低さを指摘 中堅企業育成のための経済・社会・文化的環境に言及
	『ミッテレンシュタント：われわれのミッティング・リンク』 ( <i>Mittelstand: Notre chaînon manquant</i> )	Stoffaès, C. 仏独経済分析評議会 国際経済予測センター	仏独関係の歴史を振り返り、両国の取締のためにフランスの中間規模企業層の薄さを克服することが必要と主張 中堅企業の評価における制度面、文化面、思想面の問題に言及
2010	『新たな成長の中核たる中堅企業』 ( <i>Les entreprises de taille intermédiaire au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance</i> )	Retailleau, B. 県議員を中心とするワーキング・グループ 政府諮問への答申	投資意欲の高さや同族性といった中堅企業がもつ経営特性に着目し積極的に評価 中堅企業が大企業や中小企業に比べて制度環境面で不利にある点を指摘
	『中堅企業 フランス経済の隠れたチャンピオン企業：中堅企業30社の歴史』 ( <i>Les ETI, champions cachés de notre économie: 30 histoires d'entreprises de taille intermédiaire</i> )	Gattiaz, Y. フランス経営者全国評議会 (ONPF)	中堅企業法制化までの経緯に言及し、グローバル・ニッチを中心に活動する代表的なフランス中堅企業のプロフィールを紹介
2012	『ミッテレンシュタントの新評価』 ( <i>Pour un nouveau regard sur le Mittelstand</i> )	Kohler, D. et Weisz, J.-D. 国家戦略投資ファンド (FSI)	ドイツのミッテレンシュタントを歴史的、経営的側面から分析 フランス版ミッテレンシュタントの創出とそれを可能にする環境 (=エコ・システム) の整備を主張

出所：筆者作成。



場でのシェアは12.7%（2000年）から9.3%（2011年）へと大幅に下落<sup>9)</sup>

雇用と輸出に貢献度の高い製造業の地位低下、そしてこれに連動した国内問題の深刻化とフランス経済の低迷は、他国に比して重い企業課税や社会保障費負担の克服、あるいは硬直的な労働市場や教育制度の見直しといった一連の社会構造改革の議論に拍車を掛けた。そして何より、近年、対照的に国際競争力を高めているドイツとの比較においては、産業構造上の違いが問題視された。すなわち、仏独両国にみられる中間規模企業層の厚みの違いが、競争力格差を説明する有力な手掛かりと見なされたのである。

図1は、仏独の企業規模別構成を比較したものである。従業員50人～2000人の区切りでみれば、フランスにはドイツの58%にあたる企業しか存在せず、企業総数の違いを加味しても、なお、中間規模企業層の薄さは著しく、しかも比較的規模の大きな中小企業の層が薄い。

輸出企業がフランスの約3.5倍存在し、輸出総額で約2.5倍を誇るとされるドイツの競争力を前に、フランスでは特殊機械や特殊設備といったグローバル・ニッチの領域において圧倒的な強さを見せているドイツ企業、すなわちドイツでミッテルシュタント（Mittelstand）と呼ばれている中堅企業を理想的企業モデルとする機運が高まり、政策的観点から様々な提言や指摘がなされた。表1は、代表的な議論や政策提言をまとめたものである<sup>10)</sup>。

#### IV 問題意識：中堅企業の潜在能力と課題

Bpi フランスは、2013年に設立された公的投資銀行である。融資や保障と

9) Gallois, L. (2012), p.9.

10) ドイツのミッテルシュタントはわが国で「中堅企業」や「中小企業」と訳されるが、法的、量的な規定は存在せず、一般には、ドイツ固有の文化や歴史を背負い、戦後復興に貢献した大企業の規模にはない同族企業と見なされることが多い。近年ドイツのミッテルシュタントは、サイモン（Simon, H.）を代表とするグローバル・ニッチ企業に着目した分析によって、「隠れたチャンピオン企業」、すなわち、グローバル・ニッチの B to B 市場で高い成長を遂げている企業の代表としてみなされる傾向にある。詳細については、Simon, H. (2009) を参照されたい。

いった資金面のみならず中小企業を総合的に支援する OSEO、預金供託公庫 (CDC: Caisse des dépôts et consignations) の100%子会社として企業投資を主要業務としてきた CDC エンタープライズ (CDC Entreprises)、サルコジ政権下で創設された戦略投資ファンド (FSI: Fonds stratégique d'investissement) の統合により設立された。中小企業や成長企業に対して、国家戦略や政策と連動した機動的な資金提供をおこなうことを主な目的としており、特に中堅企業支援では、公的機関として中枢的地位にある。Bpi フランスは支援対象としての中堅企業に対し、次のような見解を示している<sup>11)</sup>。

まず、それは人間的なサイズゆえに、現代企業に求められる機動的な環境変化への適応力を有している。また、今日の企業の競争力は、生産技術、製品、市場、ノウハウ、顧客サービスといった要素をいかに組み合わせるかという調整能力に依存しているが、この点においても中堅企業は可能性を備えた存在といえる。

第二に、中堅企業は、地域に密着した経営を行っていることが評価される。それは経済的動機付けに従って比較的容易に立地先を変更可能な大企業とは異なり、設計や生産活動、販売やマーケティング活動といった様々な活動を通じて、中小企業をはじめとする地元企業や地域の顧客との関係を深め、ネットワークを形成している。また、ドイツのミッテルシュタントの例を引き合いに出すまでもなく、それは、世襲や同族という特徴を持つことが多く、強いリーダーシップをもった地域の企業家の輩出にも貢献している。

さらに、地域との関わりという観点からは、特に製造業の比重が高い中堅企業が、雇用の維持や拡大をもたらすことが期待される。実際、中堅企業は、300万人以上のフルタイム従業員を雇っており、これはフランスの雇用全体の24%に相当する。また、中堅企業の雇用創出力は、一貫してフランス企業全体の平均値を上回っており、むしろ大企業が削減した雇いを補填している。たとえば、「同族中企業－中堅企業協会 (ASMEP-ETI: Association des

11) 以下 Bpifrance の政策視点や問題意識については、Bpifrance (2014a), pp.10-27、Bpifrance (2014b), pp.5-21 を参照。

moyennes entreprises patrimoniales—entreprises de taille intermédiaire)」の調査<sup>12)</sup>によると、中堅企業は、国内新規雇用の30%を生み出し、2009年から2013年の間に約8万人の雇用増をみせたのに対して、大企業は同期間に約6万人を削減した。

また、「管理職雇用協会（APEC：Association pour l'emploi des cadres）」の調べによれば<sup>13)</sup>、中堅企業は組織構造面でも近代化が進んでいることから、高度人材の雇用という面でも決定的に重要な役割を果たしている。それは民間部門管理職の約30%を吸収し、2012年では新規管理職の45%に相当する1万6千人の雇用を生み出した。

第三に、中堅企業はフランス製造業の復活に向けて提案された、いわゆるガロワ（Gallois）報告<sup>14)</sup>における指摘を実現する主体として期待される。すなわち、それは品質向上や顧客サービスの向上、イノベーションの遂行、生産設備の刷新に向けた投資をおこなう中心的主体として位置付けられる。

第四に、こうした期待の大きさにも関わらず、支援は十分に行き届いているとはいえない。現行制度の下では、中堅企業の負担が大企業や中小企業のそれに比べて過大になっていることもさることながら、現実の中堅企業は、投資検討や事業拡大を目指す中で、実効性のある支援を必要としている。また、特にフランス資本の企業については、特段憂慮すべき事柄が存在する。

たとえば国立統計経済研究所（INSEE）では、フランス国内に立地する中堅企業の26%が外資の支配下にあることを指摘し、外資の支配下にある企業とフランス資本の企業の間にもみられる顕著な相違を指摘している。後者は前者に比べてより小規模（前者の平均従業員764人に対して659人）であるとともに、雇用に占める製造業の比重も低く（前者の平均51%に対して28%）、さらに売上高に占める輸出割合も低い（前者の28.8%に対して13.7%）。しかも、フランス資本の製造中堅企業の多くは、伝統産業（農産物加工業、金

12) ASMEP-ETI, Trendeo (2014).

13) APEC (2013).

14) ガロワ報告の内容については、Gallois, L. (2012) を参照。

表 2 中堅企業を中心とする SWOT 分析

強み (S)	製造業比率の高さ 大企業や中小企業に比した投資意欲の高さ 高い適応能力をもつ国際的企業存在 研究開発志向 総じて健全な財務体質 雇用に積極的 管理者雇用割合の高さ	ドイツに比した中堅企業の少なさと製造業の弱さ 規模構造（従業員500人以下が多い） 中小企業に近い規模層の厚さ 海外資本に支配される企業の多さ 中堅企業の倒産率 隠れたチャンピオン企業の少なさ	弱み (W)
機会 (O)	製造業における中堅企業の変革 新市場の開拓 産業の統合 新技術の獲得 持続的イノベーションと破壊的イノベーションの促進 自己資本による他社買収 大企業出身者の雇用 事業承継時における組織の刷新（第二創業）	投資や成長を制約する利益水準 競争地位の低下 下請中堅企業の取引先依存体質 2012年以降の財務状況 事業承継に対する関心の低さ 国内市場の不安定性	脅威 (T)

出所：Bpifrance (2014a), pp 26-27 を一部加筆・修正。

属、繊維皮革等）に代表される中小企業分野に広く分布しており、今後大きな事業変革を求められることが予想される<sup>15)</sup>。

また、経営者の年齢構成から、向こう10年間で事業承継を迎える企業が急増することも明らかである。Bpi フランスがおこなった今回の調査では、60歳以上の経営者が全体に占める割合は34%、65歳以上では18%であった。

以上を踏まえて Bpi フランスは、表 2 の SWOT 分析を示している。

## V 中堅企業の類型とその特徴

上述の問題意識に基づいて、Bpi フランスは公的機関としてはじめて個別中堅企業を対象としたアンケート調査を実施し、具体的な支援策にフィードバックしようとしている。

当該調査の実施にあたっては、第一に、企業の成長経路が多様であるとい

15) Hecquet, V. (2014) による。

表 3 中堅企業の評価軸

- ・ ニッチ市場におけるリーダー企業
- ・ 消費財市場におけるリーダー企業
- ・ 売上の増加（2011年—2013年）
- ・ 黒字経営（2011年—2013年）
- ・ フランス国内で新規事業所設立（直近3年間）
- ・ 年次5%以上の売上増（直近3年間）
- ・ 新規事業の開始
- ・ 教育訓練支出の増加（2011年—2013年）
- ・ 研究開発費対売上高5%以上
- ・ 研究開発要員の増加（2011年—2013年）
- ・ EUでの新規事業所設立
- ・ 輸出割合の高さ

出所：筆者作成。

う認識のもとに、典型的な中堅企業類型のいくつかを抽出すること。第二に、それらを明らかにする際に定量的な指標はもとより、定性的な指標を重視すること。第三に、中堅企業の経営者の影響力に鑑みて、経営者の見解やビジョンを多角的に分析することが目指された。実際の質問は65項目に及び、表3に示す12の評価軸に沿って、5つの中堅企業類型が抽出された<sup>16)</sup>。次に各類型の特徴を確認する。

### 1. 国内市場型 (hexagonales optimistes)<sup>17)</sup>

有効回答のうち20%を占めていたのは、国内市場向けの活動に特化している中堅企業であった。その72%は世襲経営、65%が同族経営であり、このうち、約6割は10年前に中小企業の規模にあった。活動の中心は国内市場であ

16) Bpifrance (2014a), pp.32-33, 76-81. なお、調査は2013年におこなわれ、データベースをもとに4千社以上の中堅企業に対して書面および電子媒体で質問票が配布された。回答数は約800件、このうち635件が有効であった。

17) 本来直訳すれば六角形重視型とも言うべき呼称であるが、これはBpiフランスが中堅企業の特徴をレーダーチャート形式で分析している為である。本稿ではその特徴から“hexagonal optimistes”を国内市場型とする。

るため、国際競争による影響は限定的である。

国内市場型企業のおよそ3分の4は、2011年以降に売上を伸ばしており、過去5年の内に新規の国内事業所を立ち上げているが、この間に黒字であった企業は46%の水準に留まる。当該類型全体の売上高は193億ユーロ（有効回答企業全体の売上の19%）であり、1社あたりの平均売上高は15万4千ユーロである。

国内市場型の第一の特徴は、国際化に消極的なことであり、その意味で典型的なフランス企業といえる。生産の95%は国内市場に向けたものであり、輸出力は弱い。また、過去5年の内にフランスを除くEU圏内に事業所を設立した企業は11%、その他の国外に事業所を設立した企業の割合も、9%と低位にとどまる。

産業ごとの分散をみると、商業部門が全体の売上の約半分を占めており、製造業のプレゼンスが低いことが第二の特徴として浮かび上がる。製造業の売上シェアは、当該類型全体の14%程度にとどまり、しかもこの中で最も多いのは、農産物加工部門である。また、商業部門の比重の高さを反映して、半数以上がB to C企業で占められ、日用品部門においてリーダー的地位にある企業は、当該カテゴリーの35%、いわゆるニッチ市場のリーダー企業は、44%である。

国内市場型の第三の特徴は、地道な改善活動、具体的には、品質管理システムの導入や輸送手段の最適化、顧客サービスの改善といった活動に注力していることである。既存分野の継続的な開拓を主要な成長手段として重んじる企業が、およそ7割を占め、製品開発をはじめとするイノベーション活動を重んじる企業は、むしろ少数である。特許を所有する企業は少数であり、研究開発への支出は、平均して売上高の3%程度にとどまる。また、およそ3分の2の企業は、設備能力の向上や改善のために行った直近の投資から5年以上経過している、と回答していることから、投資意欲が高いとはいえない。ただし、総じて人的資源への投資には積極的である。81%が教育訓練への支出を増やしていると回答しており、特殊な訓練プログラムなどを用意し、

社内ノウハウの安定的継承に配慮していると回答した企業も全体の9割を占めた<sup>18)</sup>。

## 2. 特定課題追求型 (*resistantes en sursaut*)

有効回答の24%を占めたのは、経営上何らかの困難を認識し、変革を進めている特定課題追求型の中堅企業である。過去10年間に中小企業の規模にあった企業は、3分の1以下であることから、当該類型に含まれるのは、いわば成熟した中堅企業である。上述の国内市場型とは対照的に、世襲制や同族経営の企業はごく少数であるとともに、外資企業が多くを占め、他類型と比べると相対的に経営者の年齢が低い。今回調査に協力した企業全体の売上に占める割合は、21%に相当する210億ユーロ、1社あたりの平均売上高は、13万7千ユーロであった。

ここでの第一の特徴は、製造業比率の高さである。72%は製造業に従事し、しかも、これらの多くが下請の地位にある。下請企業比率は43%と、他類型と比べ最も高い水準にあり、89%がB to Bの領域で活動している。58%はニッチ市場においてリーダー企業の地位にあるものの、特定のサプライチェーンの中で活動する企業が多いことから、B to C比率は低い。

企業成長に対する態度では、外部的成長よりもむしろ、企業内部の課題克服を重んじていることが特徴として上げられる。具体的には、事業の再編やリーン生産管理方式等の導入による生産コストの削減、増産と信頼性の向上を目的とした設備投資やISO14000をはじめとする環境投資に力を入れている。ただし、継続的に売上を伸ばしている企業は3割程度に留まり、約半数の企業は資金繰りに苦慮し、借入能力の限界を感じている<sup>19)</sup>。

## 3. グローバル・リーダー型 (*leaders mondialisés*)

グローバル・リーダー型は、事業の国際化を進め、高い成長を遂げている

18) Bpifrance (2014a), pp. 38-43.

19) Bpifrance (2014a), pp. 44-49.

中堅企業である。多くは B to B のグローバル・ニッチ市場でリーダー的地位にあり、いわゆるドイツのミッテルシュタントとしてフランスで高く評価されている企業のイメージと重なるものである<sup>20)</sup>。

グローバル・リーダー型は回答企業の18%を占める。売上規模の大きさが際立っており、合計売上高は280億ユーロ、1社あたり平均のそれは24万4千ユーロと、他類型のそれを大きく引き離す。先の国内市場型とは対照的に、およそ7割の企業が製造業に含まれ、商業部門に従事する企業の比率は14%程度と低い。

グローバル・リーダー型の第一の特徴は、好業績である。2011年から2013年において黒字を維持した企業は、およそ6割であり、売上を伸ばした企業も64%であった。しかも9割近くの企業が、向こう3年間で少なくとも5%以上の売上増があると予測している。

第二の特徴は、国際化に積極的な事である。過去5年以内にEU圏外に事業所を設立した企業は73%であり、EU圏内に事業所を設立した企業も約半数に上る。主な輸出先は、西ヨーロッパ、北米、アジアであり、今後重視する地域として、アジア(62%)、東ヨーロッパ(51%)、西ヨーロッパ(42%)、北米およびラテンアメリカ(39%)、そしてアフリカ(23%)などを上げ、今後一層の国際的事業拡大を目指す、と回答した企業も約9割を占めた。

グローバル・リーダー型の第三の特徴は、研究開発に積極的なことである。イノベーション能力の向上が競争力の基盤であると認識している企業は44%であり、実際に26%の企業が売上高の5%以上を研究開発に投じている。この割合は売上高の3%以上5%未満の範囲では27%になる。むろん、知財の管理や取得にも積極的であり、75%の企業が特許制度をはじめとする関連制度を利用していると回答した。

第四に、他企業との連携に力を入れていることもグローバル・リーダー型

---

20) フランスにおけるドイツミッテルシュタントの評価については、山口隆之(2014)が詳しい。



の特徴である。他社との提携やジョイント・ベンチャーを行っている、と回答した企業は52%、他のフランス企業との連携を進めていると回答した企業は60%、EU圏外の企業との連携を進めている、と回答した企業も50%であった。さらに先述の「競争力の集積地」の計画に参加する企業も47%存在し、この割合は他類型と比べ最も高い。

第五の特徴は、生産工程の改善や改良に積極的な事である。3分の2以上が生産工程において他社との差別化を図っている、と回答しており、生産工程の改善に積極的に取り組んでいる、と回答した企業は、ほぼ100%であった。

最後に、当該類型の企業は、人材開発にも積極的といえる。人材開発の重要性を認識している、とする企業は97%に上り、76%は人材配置の適正化を図るために、雇用・職務能力予測管理（GPEC：gestion prévisionnelle des emplois et des compétences）<sup>21)</sup>を採用していると回答した。また、従業員の能力維持に向けた何らかの措置を講じている、と回答した企業も63%であった<sup>22)</sup>。

#### 4. イノベーション型 (serial innovantes)

イノベーション型とは、製品やサービスの革新活動に力を入れている中堅企業であり、有効回答全体に占める割合は13%と少数派であるが、世襲経営および同族経営の企業割合は他類型に比べ最も高い（87%）。売上高は、回答企業全体の10%にあたる100億ユーロ、1社あたりの売上高は、他類型との比較で最も低位となる平均12万1千ユーロである。58%の企業が製造業（機械設備12%、農産物加工業9%、ゴム・プラスチック加工業8%、金属加工業7%）に従事し、その産業構成は、グローバル・リーダー型と似通っている。

21) GPECとは、硬直的な雇用制度環境と高齢化を背景として国が導入を推奨する雇用人材配置予測管理である。人材管理システムの導入にあたっては、専門家の助言や助成金を受けることができる。

22) Bpifrance (2014a), pp.50-55.

市場との関係でいえば、グローバル・リーダー型企業と同じく、ニッチ市場のリーダー企業が多いこと（89%）がイノベーション型の特徴である。これらのうち73%は、B to Bの領域で活動しており、B to Cを活動領域とする企業は9%と少ない。また、この先3年間のうちに年次5%以上の売上増を見込んでいるとする企業の割合は、93%と非常に高い。

イノベーション型の第二の特徴は、製品やサービスの研究開発に積極的な事である。過去5年間の成長の要因を製品やサービスの刷新に求める企業は、91%である。今後の業績向上に向けた取組として、研究開発を重視していると回答した企業が78%、売上の5%以上を研究開発に投じているとする企業も61%と高水準であった。加えて、特許申請を視野に入れた研究開発を行っているとする企業は63%、新製品投入に向けた活動をおこなっている、とした企業は85%であった。この反面、生産工程の改善や物流網の改善といった地道な取り組みについては、他類型の企業に比べて積極的とはいえない。

第三に、多くの企業が研究開発拠点をフランス国内に求めていることも特徴である。国外に研究開発拠点を有している企業は35%であったが、これら企業の81%は、フランス国内を研究開発の優先エリアと位置付けている。ただし、イノベーション型企業の研究開発活動は、本質的に「要請に応じたイノベーション活動 (innovation commandée)」であることが懸念される。これは当該類型の企業の多くが、軍事部門や輸送部門に関わる大規模発注者に大きく依存していることに起因する。したがって、イノベーション型企業の研究開発活動環境は、不断の競争にさらされている他類型のそれと一線を画すものであることに留意する必要がある<sup>23)</sup>。

## 5. 慣習的意思決定型 (routinières à l'heure du choix)

慣習的意思決定型とは、一言で表現すれば、現状維持志向の中堅企業である。ある程度の成長を実現しているものの、新しい取組は殆どおこなってい

23) Bpifrance (2014a), pp.56-61.

ない。有効回答全体に占める割合は24%であり、売上高でいえば210億ユーロで全体の21%、1社あたり平均の売上高は13万6千ユーロである。

産業分散でいえば、既にみた国内市場型と酷似しており、およそ半数は商業部門に属する。製造業比率は18%と低く、しかもこれらの中では、農産物加工業に従事する企業が3分の1を占める。特定市場でリーダーの地位にある企業は殆ど無く、成長性という軸によってその特徴を把握することは難しい。

慣習的意思決定型は、売上や利益の確保において相応の結果を出している。しかしながら、他類型と決定的に異なるのは、国際化の推進や研究開発、あるいは、生産工程の改善といった活動の何れの項目に対しても消極的なことである。事業の国際化を進める必要がある、と回答する企業は35%にとどまり、積極的な研究開発投資の必要性を感じている、とする企業も全体の5分の1程度に過ぎない。また、経営能力の向上のため、優秀な若年層へのアピール力を強化する必要がある、と考えている企業の割合は全類型の中で最も低い。向こう3年間ににおいて5%以上の売上増を見込んでいる企業は、54%であり、これも全類型中最下位である。

慣習的意思決定型は、それが提供する製品やサービスの殆どが、フランス国内市場向けであるために、製品やサービスの開発よりも、むしろサプライヤーのコスト競争力を重視している。競争上、製品やサービスの魅力向上を優先する、と回答した企業は48%、昨年新製品を開発したとする企業は62%であり、これらの比率は全類型中最下位である。研究開発に対しても積極的とは言えず、売上の3%以下しか研究開発に投じていない企業が9割を占めていた<sup>24)</sup>。

---

24) Bpifrance (2014a), pp.61-65.

## VI 今後の支援に向けて

### 1. 成長に向けた課題

Bpi フランスは、上述の内容を踏まえて過去3年間の売上伸長、黒字経営、年次5%以上の売上増という基準により、成長可能性の高い企業を抽出し、これをフランス経済にとって期待すべき「チャンピオン企業 (champion)」と位置付けている (表4 参照)。そして、特に企業成長という視点から各類型が抱える課題を次のように整理している。

国内市場型の懸念材料としては、成長テンポの遅さ、対象とする市場の硬直性、価格競争の激化による利益の圧迫といった事柄が指摘される。成長手段として第一に考えられるのは、国内外における競合他社の買収や EU 周辺国を中心とする国際化の推進であり、この側面に向けた支援が必要である。商業・サービス部門においては、顧客サービスの向上を図り利益を圧迫しない範囲で積極的に販売戦略を強化すること、そして製造業においては、継続的な改善活動や品質向上に向けた活動が重要という。何れにせよ、これら国内型企業においては、あらたな生き残りの場を見出す戦略、すなわち、ニッチ市場の開拓といった視点が経営の安定につながる。

特定課題追求型の企業は、研究開発に力を入れていることが評価される。競合他社よりも多くの研究開発費を投じていると認識している企業は82%であり、売上高の3%から5%程度を研究開発に投じている、とする企業も30

表4 各類型における「チャンピオン企業」の割合

類 型	チャンピオン企業の数	類型内の割合
国内市場型	17	13%
特定課題追求型	13	8%
グローバル・リーダー型	29	25%
イノベーション型	26	31%
慣習的意思決定型	8	5%

出所：Bpifrance (2014a), p.69 を一部加筆・修正。

表 5 各類型の成長機会と課題

類型	特徴	成長機会	課題
国内市場型	国内市場での高い成長性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外部的成長</li> <li>・ ヨーロッパへの国際化</li> <li>・ オペレーションプロセスの改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 成長鈍化</li> <li>・ 競争領域の不変性</li> <li>・ 価格競争および利益率低下</li> </ul>
特定課題追及型	課題を抱え、ビジネス変革を模索中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ イノベーション活動</li> <li>・ 革新的な計画</li> <li>・ 国際化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 下請企業としての地位</li> <li>・ 独立性の喪失</li> </ul>
グローバル・リーダー型	高い成長と高度な国際化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国際化</li> <li>・ イノベーション活動</li> <li>・ 他社との連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営資源や組織状況に照らして速すぎる成長スピード</li> </ul>
イノベーション型	製品やサービスのイノベーション活動へ特化（比較的小規模）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国際化の推進</li> <li>・ イノベーション活動の実現</li> <li>・ 生産プロセスの安定化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 製品市場の動向に合わせたイノベーション活動変更の困難性</li> <li>・ 国際化能力の不足</li> <li>・ 研究開発における管理主体の不在</li> </ul>
慣習的意思決定型	現状維持志向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業業績上の課題の抽出</li> <li>・ 競争上の地位改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 競争上の地位の漸次的低下</li> </ul>

出所：Bpifrance (2014a), pp.37-65 をもとに筆者作成。

%であった。また、65%が2011年から2013年にかけて研究開発要員を増やし、56%は国外にも研究開発拠点を有し、この割合は他の類型と比べ最も高い。しかしながら、懸念すべきは、下請の地位に閉じこもることによる企業としての独立性の喪失である。実際、この類型の企業の多くは、ノウハウの流出によるリスクを強く認識しており、発注大企業とのパワー関係において課題を抱えていることが伺える。また、フランス資本の企業に限って言えば、輸出出力が高いとは必ずしもいえず、国際化志向も強くない。

イノベーション型は、国際的事業展開のまさに入口にあり、この側面において支援を必要としている。8割が国際的な事業展開を進める上で規模的拡大が必要と認識しており、このうち75%が、今後の成長可能性をEU圏外に求めている。今後重視する地域はアジア（43%）、そして北米（42%）、ラテ

ンアメリカ（30%）と続くが、実際には国際化に伴うリスクの高さに不安を感じている企業が多い。特に国際化に伴う資金調達上の困難を感じている企業は、79%であった。

慣習的意思決定型は、他類型と比較して業績評価項目全体のレベルが低いことが問題である。フランス国外に向けた事業拡大を望んでいる企業はごく一部にとどまり、国際化の意思は極めて低く、まずは、企業業績向上に向けての課題抽出を行う必要がある<sup>25)</sup>。

これら各類型の成長機会と課題は、表5のようにまとめられる。

## 2. 今後の展開

フランス政府は、これまでの中堅企業に関する諸議論や分析を踏まえて、高い成長性をもつ企業、特にフランス経済の国際競争力強化に寄与する急成長企業や中堅企業を支援するために、2020年までを視野に入れた、戦略的かつ包括的な支援体制を用意している。Bpi フランスが中心となって推進する当該計画は「中堅企業2020 (ETI 2020)」と名付けられ、次の三段階で構成される。

第一段階は、中堅企業データベースの作成である。これは中堅企業の評価や成長性を測定する上で、経営者の影響力を軽視できないことから、本稿で考察したような中堅企業経営者へのアンケート調査に基づいて作成される。個別中堅企業のプロファイリングをおこなうことにより、多様な中堅企業の成長ベクトルを確認し、適切な支援方法を検討するのが狙いである。第二段階は、地域圏ごとに「アトリエ中堅企業2020 (Ateliers ETI 2020)」と呼ばれる分会を組成することである。これは知名度の低い各地域の中堅企業の存在を明らかにし、中堅企業経営者や政策担当者との対話を通じて、具体的な企業成長における要請を吸い上げる場である。そして、第三段階として各企業が成長するための戦略を、経営者、地域圏の政策責任者、投資責任者の協力

---

25) Bpifrance (2014a), pp.37-73.

のもとに分析し、より望ましい資金供給のあり方や支援策の立案へとつなげる。

フランス政府は、中堅企業に向けて多様な資金メニューを用意している。特に中堅企業向けファンドとしては、30億ユーロの「中堅企業2020」ファンドがある。これは1件あたり1万ユーロを超す資金需要に対応するものである。また、1万ユーロに満たない比較的小口の資金需要については、「成長投資ファンド」と、中堅企業にとってより身近な公的支援主体である地域圏が運営する「地域圏投資ファンド」が用意される。加えて、Bpi フランスが運営に関わる特定産業に特化したファンド、たとえば「自動車サプライヤー近代化ファンド (FMEA : fonds de modernisation des équipementiers automobiles)」、「鉄道産業成長ファンド (fonds croissance rail)」、「核開発関連企業開発ファンド (FDEN : fonds de développement des entreprises nucléaires)」なども上記の資金と組み合わせられ、総合的な支援に用いられる<sup>26)</sup>。

## VII おわりに

以上、フランス中堅企業論の背景を踏まえたうえで、中堅企業の公的支援主体である Bpi フランスが示す政策スタンス、および近年おこなわれた調査の内容を考察した。すでにみたように、フランス中堅企業論は、EU 統合の深化やグローバル化の進展にもなあって顕在化してきたフランス社会構造の問題論や、ドイツとの収斂論をも巻き込む形で展開し、その射程を拡大させている。

特に本稿の考察において注目したいのは、中堅企業の評価軸の一つである。すなわち、ここでみた Bpi フランスの見解のみならず、中堅企業の支援にあたっては、それが地域の多様な主体との間に形成する中長期的かつ多様な関係性が高く評価され、かつこれを可能にしている同族的な中堅企業の経営特

26) Bpifrance (2014b), pp.33-43. なお、この他にも Bpi フランスは2014年時点で、300件以上の民間ファンドと連携している。

性が、しばしば評価されている。広く社会的側面から企業を評価するという視点は、フランスに限らず欧州の伝統でもあるが、こうした企業の発展と地域の発展を重ねるという発想は、国内地域間格差の問題や人口減少の問題を抱える、わが国にとっても重要である。

また、ここでみたように、政策立案に際して、国と地方の政策主体が協力して経営者の声を直接すくい上げるという発想は、わが国ではなかなか生まれてこない。経営者の影響力とその意向の重視は、結局多様性の許容へとつながることから、かかる取り組みは、中堅企業のみならず、地域に根付いた中小企業の再評価にもつながる可能性がある。

ただし、中堅企業という企業類型の設置は、諸刃の剣の側面も持っている。まずは大企業と中小企業の間層への支援という道を開くことにより、政策的観点から企業成長を時間軸に沿って総合的に支援する可能性が開けることが期待される。これはたとえば、大企業、中小企業、ベンチャーといった区分に比較的囚われがちであった、わが国の政策にとって教訓となるものである。

しかしながら、そのことによって、より小規模、かつ、必ずしも規模的成長や事業の拡大を一義的な目標としない企業の地位や評価は、一層相対化される可能性がある。実際、フランスでは、先のBpiフランスが中堅企業支援と中小企業支援を統括するという体制がとられ、成長性（＝量的拡大）という企業評価軸の重要性がますます強く主張されるに至っている。この流れのなかで、過去、欧州やフランスで社会的観点から別途取り扱われてきた、手工業やマイクロ企業の価値は、いかに評価されるのであろうか。折しも、最近のわが国では、2014年の「小規模企業振興基本法（小規模基本法）」の成立によって、成長発展という評価軸だけでは捉えられない、より小さな企業への期待が高まっている。ある意味対照的な動きをみせる両国の政策の動向に注目したい。

（筆者は関西学院大学商学部教授）



## 【参考・引用文献】

- APEC (2013), *Panorama de l'emploi cadre dans les ETI, N° 2013-85*.  
[https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/medias\\_delia/documents\\_a\\_telecharger/etudes\\_apec/panorama\\_de\\_l\\_emploi\\_cadre\\_dans\\_les\\_eti\\_9cbc15cd45f144db48f2ec7c8ef1477f.pdf](https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/medias_delia/documents_a_telecharger/etudes_apec/panorama_de_l_emploi_cadre_dans_les_eti_9cbc15cd45f144db48f2ec7c8ef1477f.pdf)
- ASMEP-ETI, Trendeo (2014), *L'emploi et l'investissement des ETI dans la crise 2009-2013*.  
[http://www.asmep-eti.fr/wordpress/wp-content/uploads/2013/05/2013-2509-note\\_forum2013\\_publicable.pdf](http://www.asmep-eti.fr/wordpress/wp-content/uploads/2013/05/2013-2509-note_forum2013_publicable.pdf) (2016/9/20)
- Bourgeois, I. (2008), “Succession : comment assurer la transmission de l'entreprise ?,” *Regards sur l'économie allemande*, n°82, pp. 27-30.
- Bourgeois, I. et Lasserre, R. (2010), “Les PME allemandes : une compétitivité à dimension sociale et humaine”, dans OSEO (2010), *PME 2010 : Rapport sur l'évolution des PME*, La Documentation française, pp. 181-197.
- Bpifrance (2014a), *ETI2020: trajectoires de croissance*. Bpifrance.
- Bpifrance (2014b), *Ambition ETI2020*, Bpifrance.
- Bpifrance (2014c), *ETI: enquête 2014*, DGCIS.
- DATAR (2002), *Les systèmes productifs locaux*, La Documentation française.
- DATAR (2004), *La France, puissance industrielle. une nouvelle politique industrielle par les territoires: Réseaux d'entreprises, vallées technologiques, pôles de compétitivité*, La Documentation française.  
<http://www.industrie.gouv.fr/p3e/cpci/cpci2009-dossier-eti.pdf> (2012/12/28).
- Gallois, L. (2012), *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française*, La Documentation française.
- Gattaz, Y. (2010), *Les ETI, Champions cachés de notre économie 30 histoires d'entreprises de taille intermédiaire*, François Bourin.
- Hecquet, V. (2014), “Les entreprises de taille intermédiaire en France –. Très orientées vers l'industrie,” *INSEE Focus*, n° 5.  
[http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref\\_id=if5](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=if5)
- Kohler, D. et Weisz, J.-D. (2012), *Pour un nouveau regard sur le Mittelstand*, La documentation française.
- Lang, G. et Pichet, E. (2012), “La compétitivité fiscale du Mittelstand allemand : une leçon pour la France,” *Revue de droit fiscal*, n° 14, pp. 46-55.
- Nicolas J. et Daniel D. (2005), *Les pôles de compétitivité: Le modèle français*, La Documentation française.
- OSEO (2010), *PME 2010 rapport OSEO sur l'évolution des PME*, La Documentation française.
- Picart, C. (2006) “Les gazelles en France”, dans Betbeze, J.P. et Saint-Étienne, C., *Une stratégie PME pour la France*, La Documentation française., pp. 77-115.
- Piore, M. and Sabel, C. (1984), *The Second Industrial Divide*, Basic Books [山之内靖・永易

- 浩一・石田あつみ訳 (1993) 『第二の産業分水嶺』筑摩書房].
- Retailleau, B., Kirsch, A.-R., Fauchoux, M., Magne, Y. (2010), *Les entreprises de taille intermédiaire au coeur d'une nouvelle dynamique de croissance*, La Documentation française.
- Simon, H. (2009), *Hidden Champions of the 21st Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer [上田隆穂 監訳・渡辺典子訳 (2012) 『グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業—あの中堅企業はなぜ成功しているのか—』中央経済社].
- Stoffaës, C. (2008), *Mittelstand: notre chaînon manquant*, Conseil d'analyse économique franco-allemand.  
<http://www.asmep-eti.fr/wordpress/wp-content/uploads/2013/05/Stoffaes-Mittelstand-analyse-2008.pdf> (2016/10/1)
- Vilain, F. (2008), *Le développement des entreprises de taille intermédiaire*, Conseil économique, social et environnemental.  
[http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2008/2008\\_29\\_francoise\\_vilain.pdf](http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2008/2008_29_francoise_vilain.pdf)  
 (2016/10/1)
- 三井逸友 (2011) 『中小企業政策と「中小企業憲章」日欧比較の21世紀』花伝社。
- 山口隆之 (2009) 『中小企業の理論と政策—フランスにみる潮流と課題—』森山書店。
- 山口隆之 (2010) 「フランス産業クラスター政策と中小企業—第三者評価の内容を中心として—」『中小企業季報』第154号、12-20頁。
- 山口隆之 (2013a) 「中堅企業の現状と政策期待—フランス中堅企業論の展開—」『商学論究』第60巻第1・2号、127-144頁。
- 山口隆之 (2013b) 「中小企業の役割と経済発展—近年フランスにおける政策論を中心として—」『同志社商学』第64巻6号、177-194頁。
- 山口隆之 (2014) 「模範としてのミッテルシュタット—近年フランスにおける中堅企業論を中心として—」『商学論究』第61巻第4号、205-233頁。
- 山口隆之 (2015) 「近年のフランスにおける中堅企業を巡る議論—その特徴とわが国へのインプリケーション—」『商工金融』第65巻2号、4-20頁。

#### 【ウェブサイト】

“Décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique, Legifrance” (「統計および経済分析のための企業類型指標に関するデクレ」).  
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000019961059>  
 (2016/10/1).