

〈タナベコンサルティング調査〉

中堅・中小企業は「新商品・新事業開発」、大企業は「グローバル戦略」を重視！

2025年度に向けて業績は改善傾向。2025年度の各分野の重点テーマは？

「2025年度 企業経営に関するアンケート」結果を発表

日本の経営コンサルティングのパイオニアである株式会社タナベコンサルティング（本社：東京都千代田区・大阪市淀川区、代表取締役社長：若松 孝彦）は、当社主催「経営戦略セミナー2025」に参加された経営者・経営幹部、および全国の企業経営者、役員、経営幹部、経営企画部責任者・担当者などを対象に実施した「2025年度 企業経営に関するアンケート」の結果を発表します。

1. 調査結果サマリー

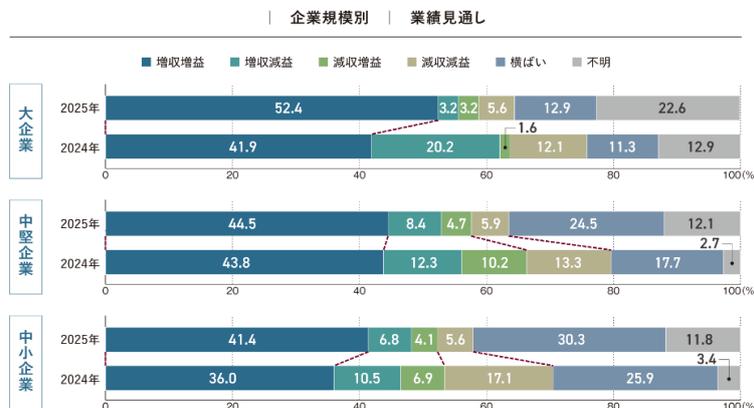
(1) 2024年度・2025年度の業績見通しでは、2025年度に向けて「増収増益」と回答する企業が増え、「減収減益」の回答が減少していることから、業績改善の期待感がうかがえます。一方で「不明」の回答は増加しており、依然として不確実性は高いという結果になりました。

(2) 中長期的な戦略の重点テーマは「収益改善」「新商品・新事業開発」が多くの回答を集めました。企業規模で分析すると、中堅・中小企業は「新商品・新事業開発」、大企業は「グローバル戦略策定」を重視していることがわかります。業績見通しで分析すると、「新商品・新事業開発」は増収増益・増収減益、「人的資本経営・人材育成・採用」は減収減益企業で最も高い結果となりました。

(3) 事業ポートフォリオ・M&A 戦略は「新規事業開発」、人的資本戦略は「人材育成プログラムの充実」「人材採用」、ブランディング戦略は「ブランド認知度の向上」「従業員のブランド意識向上」、DXは「データ分析・活用体制の構築」が重視される結果となりました。

2. 各データ詳細

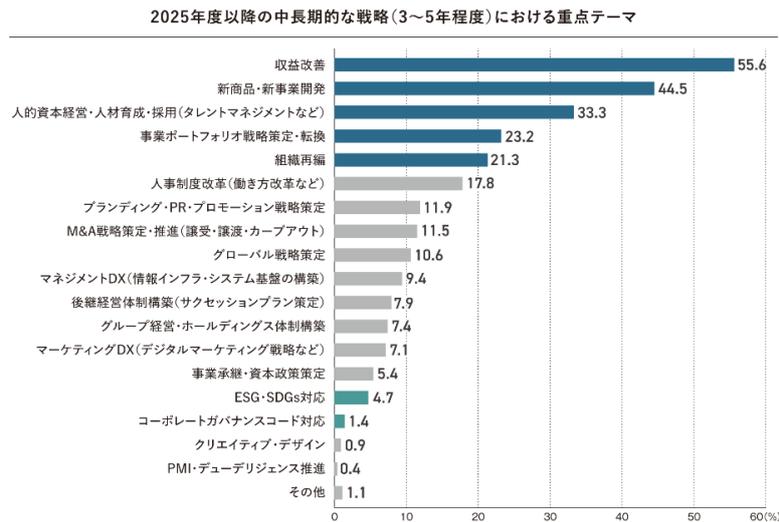
(1) 全ての企業規模で2025年度に向けて業績改善の期待感がありつつも、不確実性は残る結果に。



大企業においては、増収増益の割合が41.9%から52.4%に増加し、特に顕著な成長が期待されています。中堅企業も増収増益の割合が増加し、減収減益の割合が減少する傾向が見られます。中小企業で

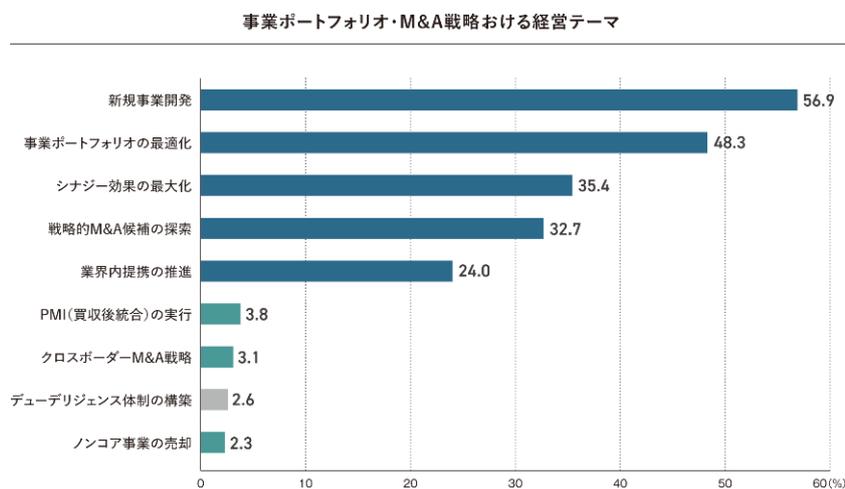
も同様に、増収増益の割合が2024年度の36.0%から2025年度には41.4%に増加し、減収減益の割合は17.1%から5.6%に大幅に減少しています。世界経済はインフレが落ち着き、低速ながらも安定した成長が見込まれる一方、日本経済は賃上げやインバウンドの増加が内需を下支えし、実質成長率が回復する見通しです。特に大企業は、グローバルな経済環境の変化に迅速に対応できるため、成長の恩恵を受けやすいと考えられます。一方で、2025年度の「不明」の割合が全ての企業規模で増加していることから、依然として不確実性が残ることが示唆されます。特に、米国の政治情勢や中国経済の動向が不透明であるため、企業はリスク管理を強化し、柔軟な経営戦略を構築する必要があります。

(2) 中長期的な戦略の重点テーマは半数以上が「収益改善」、「新商品・新事業開発」も4割超え。



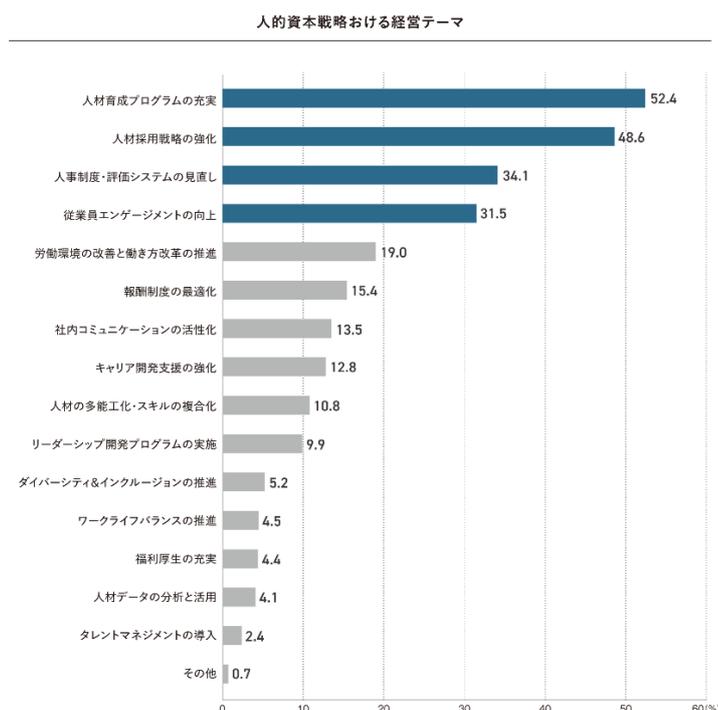
中長期的な戦略における重点テーマとして、最多は「収益改善」(55.6%)、次いで「新商品・新事業開発」(44.5%)「人的資本経営・人材育成・採用(タレントマネジメントなど)」(33.3%)となりました。多くの企業が収益性の向上と新たなビジネスチャンスの創出を重視しており、人材の確保と育成がその基盤であると認識していることがわかります。「事業ポートフォリオ戦略策定・転換」(23.2%)や「組織再編」(21.3%)も上位で、組織や事業の再編成を通じて競争力を高めようとする動きが見られる一方で、「ESG・SDGs 対応」(4.7%)や「コーポレートガバナンス・コード対応」(1.4%)などは低い結果となりました。企業はまず収益性と成長性の確保に注力し、その実現には人的資本の強化が不可欠であるとの共通認識があることがわかります。しかし、長期的な持続可能性を考慮すると、ESG やガバナンスへの対応も重要です。経営者はこれらのバランスを踏まえた総合的な戦略策定が求められます。

(3) 事業ポートフォリオ・M&A 戦略におけるテーマは、半数以上が「新規事業開発」と回答！



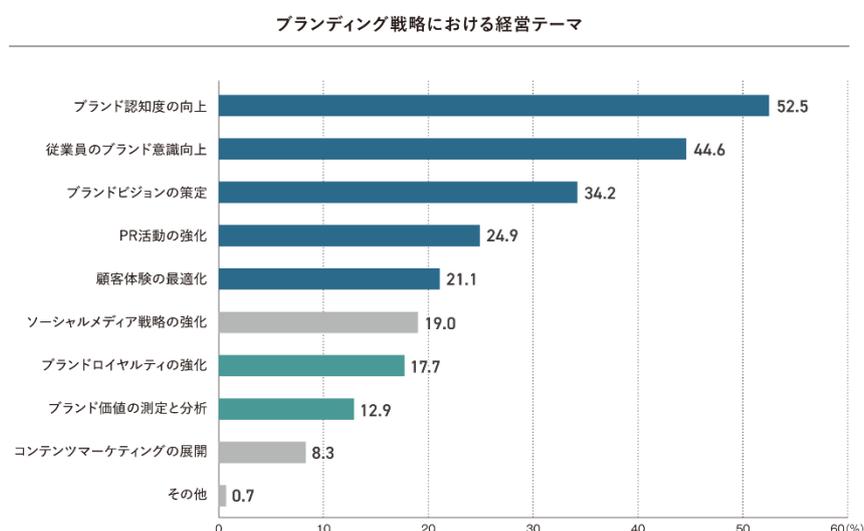
2025 年度に優先して取り組むべき事業ポートフォリオおよび M&A 戦略における経営テーマとしては、「新規事業開発」(56.9%)が最も多く選ばれました。次いで「事業ポートフォリオの最適化」(48.3%)、「シナジー効果の最大化」(35.4%)が上位を占めており、多くの経営者が新たな成長機会の創出と、既存事業の組み合わせによる全体的な事業効率の向上を重視していることが明らかになりました。経営者は成長戦略として新規事業の開発と事業ポートフォリオの見直しを軸に据えつつ、適切な M&A 候補の探索や提携を通じた付加価値創出を目指していると考えられます。今後は、これらの戦略を効果的に進めるための実行力強化や、統合後のシナジー実現に向けた取り組みが重要となるでしょう。

(4) 人的資本戦略は、半数が「人材育成プログラムの充実」「人材採用」を重視すると回答。



「人材育成プログラムの充実」(52.4%)と「人材採用戦略の強化」(48.6%)が突出しており、企業が人的資源の質的向上と量的確保に注力していることが読み取れます。次いで「人事制度・評価システムの見直し」(34.1%)、「従業員エンゲージメントの向上」(31.5%)という結果になりました。この傾向は、労働市場の変化やデジタル化の進展に対応し、競争優位を保つために優秀な人材の獲得・育成が不可欠であるという認識の高まりを示唆しています。また、人事制度の見直しを通じて、社員のモチベーションやエンゲージメントを高め、組織の生産性向上を図る意図があると考えられます。今後、企業は人的資本への投資をさらに強化し、持続的な成長を目指す必要があります。

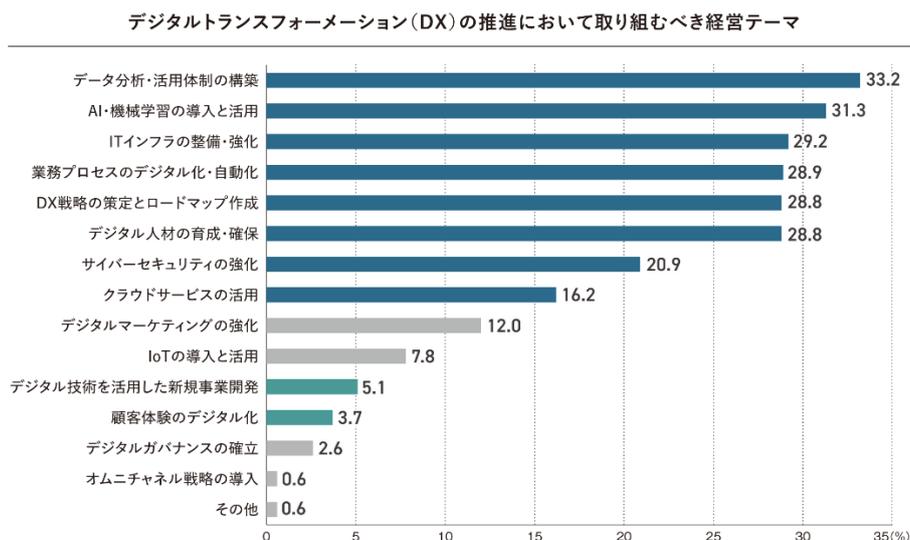
(5) ブランディング戦略は、半数以上が「ブランド認知度の向上」、4割以上が「従業員のブランド意識向上」を重視！



ブランディング戦略における経営テーマでは、「ブランド認知度の向上」(52.5%)が最も多い結果

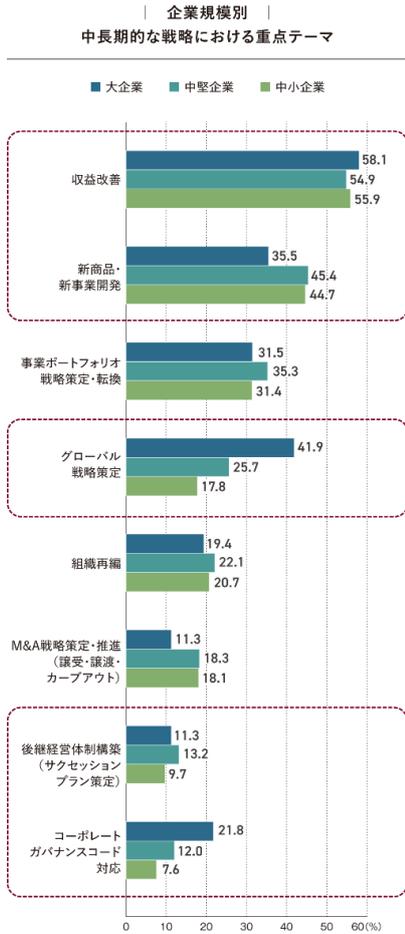
となりました。次いで「従業員のブランド意識向上」（44.6%）、「ブランドビジョンの策定」（34.2%）が上位を占めています。これらの結果から、経営者が外部へのブランド浸透だけでなく、内部でのブランドへの理解と共感を重視していることがわかります。また、「PR 活動の強化」（24.9%）や「顧客体験の最適化」（21.1%）も一定の割合を示しており、顧客接点でのブランド価値を高める施策や、ブランドの魅力を広く伝える活動が求められていることがうかがえます。経営者はブランドの基盤を確立する段階として、認知度の向上と内外のブランド意識の統一を優先していると推察されます。しかし、長期的なブランド価値向上のためには、ブランドロイヤルティの強化や価値の定量化といった戦略も並行して進めることも重要です。

（6）DX 戦略は、「データ分析・活用体制の構築」が最多。「デジタル技術を活用した新規事業開発」や「顧客体験のデジタル化」は優先度が低い結果に。



DX の推進において、2025 年度に優先して取り組むべき経営テーマとしては、「データ分析・活用体制の構築」（33.2%）が最も多い結果となりました。次いで、「AI・機械学習の導入と活用」（31.3%）、「IT インフラの整備・強化」（29.2%）が上位であることから、デジタル技術を活用したデータ駆動型経営の基盤構築が重視されていることがわかります。また、「業務プロセスのデジタル化・自動化」（28.9%）や「DX 戦略の策定とロードマップ作成」（28.8%）、「デジタル人材の育成・確保」（28.8%）も高い割合を示しており、効率的な業務運営や組織全体での DX 推進体制の確立が重要視されていることがうかがえます。一方で、「サイバーセキュリティの強化」（20.9%）や「クラウドサービスの活用」（16.2%）は中位に位置し、基盤強化の取り組みも一定程度重視されていることが見て取れます。DX 推進においては、まずは組織基盤や業務効率化に焦点を当て、次のステップとして成長戦略や価値提供へ展開する準備段階にあると推察されます。今後は、これらの基盤を活用して競争優位性を高める取り組みが求められるでしょう。

(7) 企業規模別重点テーマ：中堅・中小企業は「新商品・新事業開発」、大企業は「グローバル戦略策定」！

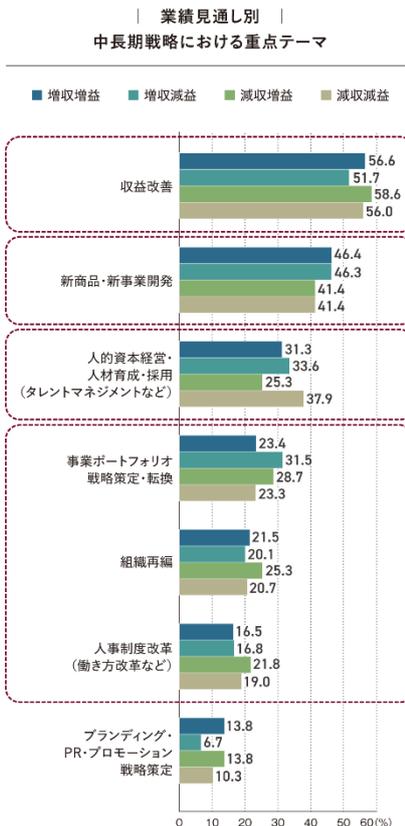


2025年度以降の中長期的な戦略において、企業規模別に重点テーマを分析すると、「収益改善」が全ての企業規模で最も高く、大企業で58.1%、中堅企業で54.9%、中小企業で55.9%と共通の課題であることがわかります。企業の成長や持続可能性を確保するために、企業規模にかかわらず収益構造の見直しや効率化を進める必要性が高まっていることが示されています。一方で、「新商品・新事業開発」は中堅企業と中小企業で40%以上の割合を示していますが、大企業では35.5%とやや低い結果でした。企業規模が大きくなるほど、既存事業の強化や事業ポートフォリオの最適化にシフトする傾向を示唆しています。また「グローバル戦略策定」は差が顕著で、大企業が他を大きく上回っています。

さらに、「後継経営体制構築」や「コーポレートガバナンス・コード対応」では、大企業と中堅企業が中小企業を上回る結果となりました。特に「コーポレートガバナンス・コード対応」は大企業が21.8%と突出しており、上場企業を中心に、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現するための自律的な取り組みを重視していることがわかります。

企業規模ごとに直面する課題や成長戦略に違いが見られるものの、収益改善や新規事業開発は全ての企業に共通する課題であると推察できます。その中でも、大企業はグローバル展開や持続的成長、中長期的な企業価値の向上を意識していることがわかります。(従業員規模が2,001人以上の企業を大企業、100人超~2,000人以下の企業を中堅企業、100人以下の企業を中小企業として分類)

(8) 業績見通し別重点テーマ：「新商品・新事業開発」は増収企業、「人的資本経営・人材育成・採用」は減収減益企業で最も高い割合に。



さらに業績見通し別に分析すると、「収益改善」(51.7%~58.6%)が全ての業績見通しで最も高い割合を占めており、収益基盤の強化が業績見通しにかかわらず企業の最優先課題であることが明らかになりました。次いで「新商品・新事業開発」(41.4%~46.4%)は、増収増益の企業や増収減益の企業で特に関心が高い結果となっています。この結果は、成長余地を追求しつつ新規事業への投資を重視する姿勢を反映していると考えられます。一方で、「人的資本経営・人材育成・採用」(25.3%~37.9%)は減収減益企業(37.9%)で最も高い割合を示しており、厳しい業績環境下での人材確保や育成の重要性を示唆しています。また、「事業ポートフォリオ戦略策定・転換」(23.3%~31.5%)は増収減益の企業(31.5%)で特に高く、事業構造の見直しによる効率化が進められている可能性が考えられます。一方で、「組織再編」や「人事制度改革」については全体的に優先度が低いものの、減収増益の企業では一定の割合を示しており、効率化を図るの一環とみられます。

これらの傾向から、収益改善を軸に、新規事業開発や人材戦略を含む多様な取り組みが求められていることがうかがえます。特に、業績見通しごとに異なる課題を考慮した柔軟な戦略立案が、中長期的な成功の鍵となるでしょう。

3. 総括・提言

(1) ビジョンの全社浸透で成長を実現する

企業規模を問わず、企業ビジョンの浸透は重要な課題です。特に、ビジョンの共有強化による組織一体感の醸成が急務とされています。企業は、明確なビジョンを策定し、全社員への浸透を図るための戦略的なコミュニケーションを強化する必要があります。

(2) 人的資本の強化で組織の競争力を高める

人的資本の質的向上と量的確保は、企業の競争力の源泉です。限られた経営資源を最大限に活用するためには組織の最適化が不可欠です。企業は、体系的な人材育成プログラムを充実させ、社員の継続的なスキルアップを図る必要があります。

(3) 収益構造の見直しで利益率向上を目指す

収益改善は、企業規模を問わず、最重要な経営課題として認識されています。特に、抜本的なコスト構造の見直しと業務効率化の推進が喫緊の課題であり、短期的な収益性の向上が企業の持続的成長の鍵となっています。

(4) 新規事業開発で未来の成長を切り拓く

新規事業開発においては、新たな市場機会の探索が重要な課題となっています。企業は、既存事業の競争力を強化しつつ、将来の収益基盤となる新規事業の確立が求められています。効果的な市場調査と顧客インサイトの分析に基づき、革新的な商品・サービスの開発を戦略的に推進する必要があり、オープンイノベーションの活用や異業種を含む外部パートナーとの積極的な協業を通じて、新たなビジネスモデルの創出を図ることが重要です。

(5) DXで競争優位性を確保する

デジタル技術の戦略的活用は、業務効率化と競争優位性の確保において不可欠な要素となっています。特に、データドリブン経営の基盤構築が、現代の企業経営における重要課題として位置づけられています。高度なデータ分析・活用体制を確立し、科学的根拠に基づく意思決定を支援する分析基盤の整備を推進することで、経営判断の精度向上と意思決定プロセスの迅速化が期待されます。

〈総括・提言 執筆者プロフィール〉



株式会社タナベコンサルティング

エグゼクティブパートナー 戦略総合研究所 本部長 細江 一樹

大学卒業後、商社の企画営業を経て、当社に入社。大阪本社と北海道支社にて、地域の大企業から中堅企業のコンサルティングに従事。特に、学校・教育業界における経営改革やマネジメントシステム構築を強みとしており、大学、専門学校、高等学校、こども園などにおいて、経営改革の実績を持つ。また、専門として HR 分野に強く、「人事制度で人を育てる」をモットーに、制度構築を通じた人材育成はもちろんのこと、高齢者・女性の活躍を推進する制度の導入などを通じ、社員総活躍の場を広げるコンサルティングでも高い評価を得ている。

4. 関連リンク

- ・「2025 年度 企業経営に関するアンケート」資料ダウンロードページ

URL : <https://www.tanabeconsulting.co.jp/vision/document/detail72.html>

5. 調査概要

[調査対象] 当社主催「経営戦略セミナー2025」に参加された経営者・経営幹部、および全国の企業経営者、役員、経営幹部、経営企画部責任者・担当者など

[調査期間] 2024 年 11 月 6 日～2024 年 12 月 20 日

[調査エリア] 全国

[有効回答数] 計 2,021 件

※各図表の構成比 (%) は小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、合計しても 100%にならない場合があります。

【タナベコンサルティンググループ (TCG) について】

TCG は、1957 年に創業し、67 年の歴史と実績を有する日本の経営コンサルティングのパイオニアです。「企業を愛し、企業とともに歩み、企業繁栄に奉仕する」という経営理念のもと、現在地から未来の社会に向けた貢献価値として、「その決断を、愛でささえる、世界を変える。」というパーパスを定めています。

大企業から中堅・中規模企業、行政／公共のトップマネジメント（経営層やリーダー）を主要クライアントとし、創業以来 17,000 社以上の支援実績を有しています。

経営コンサルティング領域として、戦略策定（上流）から現場における DX などの経営オペレーションの実装・実行（中流～下流）まで、企業経営を一気通貫で支援できる経営コンサルティングモデルを全国地域密着で構築しています。そして、「All for Client Success – すべてはクライアントの成功のために」という徹底したクライアント中心主義のもと、個社ごとの経営課題に合わせて複数名のプロフェッショナルコンサルタントを選定してチームを組成する「チームコンサルティング」を提供しています。

〈経営コンサルティング領域〉

- ・戦略&ドメイン
ドメイン（業種別）戦略、理念・パーパス、ビジネスモデル、中長期ビジョン、サステナビリティ経営、グローバル戦略
- ・デジタル
ビジネスモデル DX、マーケティング DX、マネジメント DX、HRDX
- ・HR
人的資本経営、採用&ジョブデザイン、アカデミー（企業内大学）、トップマネジメント育成、DE&I 推進
- ・コーポレートファイナンス
企業価値ビジョン、ホールディングス・グループ経営、事業承継&事業継続、コーポレート・ガバナンス
- ・M&A
成長戦略 M&A（戦略×成長 M&A）、事業承継 M&A（MIRAI 承継）、クロスボーダー M&A、IPO・ベンチャー企業支援
- ・ブランド&PR
ブランディング、戦略 PR（国内外）、マーケティング、クリエイティブ&デザイン
- ・リージョン（全国 10 地域）
札幌、仙台、新潟、東京、名古屋、金沢、大阪、広島、福岡、那覇

【企業概要】

社名：株式会社タナベコンサルティンググループ
代表：若松 孝彦（代表取締役社長）
創業：1957 年 10 月 16 日
設立：1963 年 4 月 1 日
資本金：17 億 7,200 万円
総人員数：804 名（グループ全体）※2024 年 12 月 1 日現在
上場市場：東京証券取引所プライム市場
本社所在地：東京都千代田区丸の内 1-8-2、大阪市淀川区宮原 3-3-41

TCG TANABE
CONSULTING