

2025 年 12 月 18 日

株式会社タナベコンサルティング

日本経済の成長を先導する「中堅企業」の実態とは。

TCG が 1 万 8,900 社以上へのコンサルティングを通じて蓄積した知見・独自調査をもとに示す

「中堅企業」の価値と未来の成長戦略

『中堅企業白書 2026』 発刊

2025 年 12 月 18 日（木）より「中堅企業ラボ」にて公開

PDF 版：<https://www.tanabeconsulting.co.jp/knowledge/chuken-wp2026.html>

冊子版：<https://www.tanabeconsulting.co.jp/knowledge/chuken-leaf2026.html>

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、2025 年 12 月 18 日（木）に、日本経済を支える「中堅企業」の実態と未来に向けた成長戦略を総合的にまとめた『中堅企業白書 2026』を発刊いたします。



1. 『中堅企業白書 2026』 発刊の背景

労働人口の減少や市場構造の変化等、企業を取り巻く経営環境が激変する中、中堅企業は日本経済の持続的成長を支える“中核層”として、かつてない注目を浴びております。

2024 年には「中堅企業」が法的に定義され、政策支援の対象として明確に位置付けられました。タナベコンサルティンググループ（TCG）は 1957 年の創業以来、中堅企業の成長に伴走してきた日本の経営コンサルティングのパイオニアとして、中堅企業の価値と可能性を社会に示し、全国の中堅企業における経営の一助としていただくために、本白書の発刊に至りました。TCG は、中堅企業の持続的成長が日本経済のレジリエンスと競争力を高める原動力であると確信しております。

2. 『中堅企業白書 2026』 読了により得られる成果

本白書は、TCG が創業以来、18,900 社を超える支援実績によって蓄積した知見と、全国の中堅企業に対する独自調査を基盤に、中堅企業の歴史的な変遷、直面する課題、そして未来に向けた成長戦略を定量・定性の両面から体系的に整理したものです。

本白書の読了により、以下の成果を得ることができます。

- (1) 中堅企業の実態・課題・成長要因の体系的な理解による現状認識と課題設定の精度向上
- (2) 経済産業省による中堅企業支援策の方向性と示唆の理解
- (3) 学術的知見（早稲田大学大学院 教授 池上 重輔 氏）とトップマネジメントの視座（株式会社西部技研 代表取締役社長執行役員 隈 扶三郎 氏）を取り入れた理論と実例
- (4) 売上高 10 億円から 3,000 億円までの売上高ステージ別の成長戦略
- (5) 中堅企業 8 社の臨床研究を通じた参考事例の取得

3. 推奨読者

- (1) 中堅企業の経営者・役員（自社の成長戦略や将来像を検討したい方）
- (2) 人事・経営企画・事業開発等の責任者（組織変革や新規事業推進に携わる方）
- (3) 金融機関・自治体・支援機関のご担当者（地域の中堅企業を支援する立場にある方）

4. 『中堅企業白書 2026』 目次

◆巻頭特集 スペシャルインタビュー

- (1) 早稲田大学・池上教授が語る——中堅企業が取り組むべきグローバル戦略
- (2) 経済産業省が描くビジョン——中堅企業と共に挑む成長型経済への大転換
- (3) 近畿経済産業局に聞く——「成長を止めない」地域企業支援の最前線
- (4) TCG×中堅企業対談「西部技研」——グローバルニッチトップを目指す価値創造企業

◆Section 1 中堅企業成長の条件 —— 1・3・5 の成長戦略

TCG の臨床研究から生まれた企業規模別の成長戦略

◆Section 2 中堅企業を取り巻く環境変化 —— 過去、現在、そして未来を描く

日本経済を支える“中核層”の形成と変遷

◆Section 3 中堅企業の現在地 —— 2025 年度「中堅企業経営に関するアンケート調査」

全国の中堅企業経営者へのアンケート調査から読み解く中堅企業の実態

◆Section 4 臨床研究事例 —— 飛躍を実現した企業の「意思決定と実行」

中堅・大手企業への成長を実現した企業の軌跡と取り組みから学ぶ

5. 内容紹介

◆巻頭特集 スペシャルインタビュー

産・官・学を代表する有識者へのスペシャルインタビューを掲載いたしました。学術分野からは、早稲田大学 ビジネススクール 教授 池上 重輔 氏にご登場いただき、中堅企業が取り組むべきグローバル戦略について見解を寄せていただきました。政策推進の観点からは、経済産業省および近畿経済産業局に、中堅企業支援の最新動向を伺いました。さらに、経営の最前線の視点として、株式会社西部技研 代表取締役社長執行役員 隈 扶三郎 氏にご協力いただき、TCG 代表取締役社長 若松 孝彦との対談形式で、中堅企業経営における実践的な取り組みについてお話しいただきました。

01
Special Interview

早稲田大学・池上教授が語る
——中堅企業が取り組むべきグローバル戦略

[illegible]

池上 重晴 氏
Ikezumi, Shigeaki

喫煙の課題は事業ポートフォリオの再構築

2024年、日本の出生数はついに70万人を割り込みました。韓の韓国では、この20年間で47.6万人から23.8万人までに減少しています。しかし、日本も同じペースで減少が進むと、2040年には40万人、2050年までには26万人まで減少する可能性もあるでしょう。2050年の高齢化率は約4割を占めるという推定があり、生産年齢人口は現在の7割程度まで少なくなる見込みです。

このような状況が見えにくい以上、大企業は経済合理性を追求する場合には国内に生産拠点を設けて、大企業に有利である。これら大企業に国内向け生産拠点を集中してしまえば大企業が多くなり、海外市場にも国内に匹敵するだけの生産拠点を建設する企業は少なくなる（世界的な例として、日本にあるソニーや松下、トヨタや富士通のよう）。民間型のインバウンド人材は、企業にとって、一時的には国境移動の成本が払われるけれども、中長期的には海外市場と国内市場を分けられなくなる。

そのような環境変化を踏まえると、中堅企業がいば真子すべき最優先事項は、「海外市場の視野に人れた事業ポートフォリオの再構築」です。

事業ポートフォリオは、「顧客」と「事業領域」の両軸で検討する必要があります。顧客については、自社の土壌を巡るタイプの顧客をポートフォリオに組み込んでおくべきでしょう。顧客によって代替性が高い商品・サービスを提供するのは有効ではないですが、それを意識することが重要です。

事業関係については、先般のレトリックを反(覆)していただくことが可能です。技術的レトリックに於いては、利益が最も高いのが、技術トレンドのやや前掲的なものが最も有益であるという仮定のもとを前提とし、そのポジションを管理しようとする。

結果としてフォカスして顧客を惹けることは重要なのですが、一方で経営者やグループ内の関係の再調整にも必要があり、いざという時に備えて事業がコア・ビジネスを占めておくことが必要になります。

大量生産モデルから高付加価値モデルへ

じつは東洋経済新報社が「良いもの、大衆に、安く」というパラダイムの力で成長して来た。しかし、世界的なサマナナリバナの観点から考えると、「大衆に」という価値観はすでにおぼろげな過去を去っているのではないだろうか。今後、国内市場がこれまでの社会で縮小するとしても、価値を創出する価値は縮小してきません。「良いもの、少なく、高く」という新しいことで、競争が激化するそのための価格とサービスも求められてはいたしなくてはならない。

近年、グローバルに広がりを覚える新興一土産や、エネルギーコストの高騰などを背景に、大量生産・大量消費の製造を断り、海外に投資する状況が表れています。今後10年から15年ほどかけて

◆Section 1 中堅企業 成長の条件 ― 1・3・5 の成長戦略

企業には、その成長段階に応じた質的な転換が必要です。売上高 10 億円で成功した経営は売上高 30 億円では通用せず、100 億円企業にはその規模にふさわしい戦略があります。このような成長戦略の転換点についてまとめたものが「1・3・5 の成長戦略」です。TCG がコンサルティングの現場から導き出した企業規模別の成長戦略であり、企業が今まさに直面している壁を突破する道筋を描きます。



◆Section 2 中堅企業を取り巻く環境変化——過去、現在、そして未来を描く

戦後日本で中堅企業が誕生した歴史的背景から、現在 9,030 社を数える中堅企業の実態、そして政府が掲げる「2030 年までに 1.1 万社」という成長ビジョンまでを俯瞰いたします。1950 年代、高度経済成長期に出現しながらも、「中小企業と呼ぶには大きく、大企業と呼ぶには物足りない」宙に浮いた存在だった中堅企業。その輪郭がようやく明確になった今、あらためてその実態を捉え直し、その構造的課題と目指すべき未来像を提示いたします。

◆Section 3 中堅企業の現在地 ―― 2025 年度「中堅企業経営に関するアンケート調査」

日本経済の中核を担う中堅企業の“リアル”と“可能性”を可視化し、未来への成長のヒントを提示することを目的に実施した「中堅企業経営に関するアンケート調査」。経営環境、成長戦略、人材・組織、財務・資本政策、事業承継・M&A、サステナビリティといった多岐にわたるテーマを通じて、中堅企業ならではの挑戦や変革の実態をアンケート調査の結果から読み解きます。



◆Section 4 臨床研究事例 ―― 飛躍を実現した企業の「意思決定と実行」

TCG がコンサルティングを通じてご支援してきた企業の中から、8つの成長事例を紹介いたします。業種も歩んできた道も異なりながら、それぞれが中小企業から中堅企業、そして大企業へと飛躍する過程で、重要な転換点をどのように乗り越えてきたのか―その具体的な意思決定と実行プロセスを追いました。

6. 発行

株式会社タナベコンサルティング 戦略総合研究所

タナベコンサルティンググループにおける「チームコンサルティング」のナレッジ集約、メソッド開発、調査・マーケティング、およびテクノロジーを活用した DX サービスの研究開発等を行う。国内の大企業、中堅企業を中心に、各種レビュー・コンテンツをメディア発信している。2025 年には新たに「中堅企業経営研究所」を設立。独自の調査・研究を通じたメソッドやコンテンツを提供することで、中堅企業の成長を支援している。

7. 関連ページ

- 『中堅企業白書 2026』

PDF 版: <https://www.tanabeconsulting.co.jp/knowledge/chuken-wp2026.html>

冊子版: <https://www.tanabeconsulting.co.jp/knowledge/chuken-leaf2026.html>

- 「中堅企業白書 2026 発刊記念講演」オンラインライブ配信（見逃し配信あり）

https://www.tanabeconsulting.co.jp/webinar/blog/s_hr_260127-1#seminar_form

- 「中堅企業ラボ」中堅企業に専門特化したデータの収集と発信を行う Web ページ

<https://review.tanabeconsulting.co.jp/chuken/>

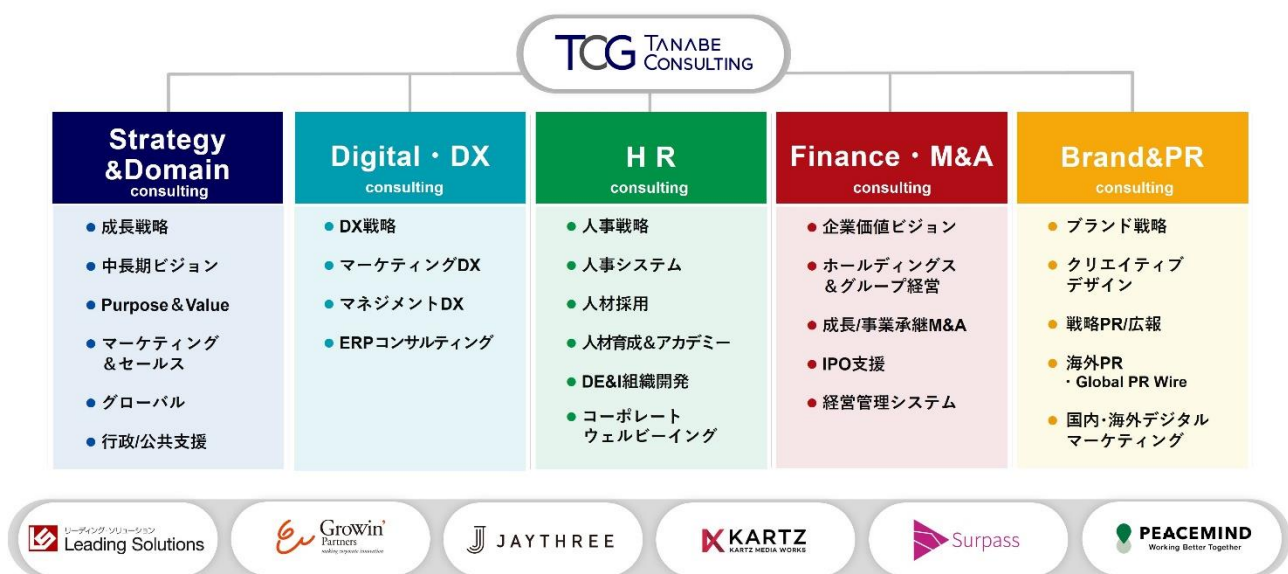
【タナベコンサルティンググループ（TCG）について】

TCG は、1957 年創業の東証プライム市場に上場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、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。」というパーパスを掲げております。現在は、グループ 8 社、約 900 名のプロフェッショナル人材を有する経営コンサルティンググループとなり、国内外の中堅企業を中心とした大企業から中規模企業のトップマネジメント（経営者層）を主要顧客とし、創業以来 18,900 社以上の支援実績を有しております。

トップマネジメントアプローチで経営戦略の策定からプロフェッショナル DX サービスによる経営オペレーションの実装・実行まで、チームコンサルティングにより経営の上流から下流までを一気通貫で支援する唯一無二の経営コンサルティングモデルを国内地域密着のみならず、グローバルへと展開しております。

TANABE CONSULTING GROUP

世界で唯一無二の経営コンサルティンググループへ



【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

資本金：17 億 7,200 万円

売上高：145 億 43 百万円 ※2025 年 3 月期

営業利益：15 億円 ※2025 年 3 月期

総人員数：902 名（グループ全体）※2025 年 7 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

事務所展開：名古屋、福岡、札幌、仙台、新潟、金沢、広島、沖縄