TANABE CONSULTING GROUP

Press Release

2026 年 11 月 17 日
株式会社タナベコンサルティング

〈TCG 調査レポート〉
グループシナジーを十分に発揮できている企業は 1 割に満たない結果に
長期視点で経営を設計する企業が昨年比 14.5 ポイント上昇
「2026 年度 経営戦略に関するアンケート調査」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、全国の企業経営者、役員、経営幹部、管理職、人事責任者・担当者を対象に実施した**「2026 年度 経営戦略に関する企業アンケート調査」の結果を発表いたします。**

1．調査結果サマリー

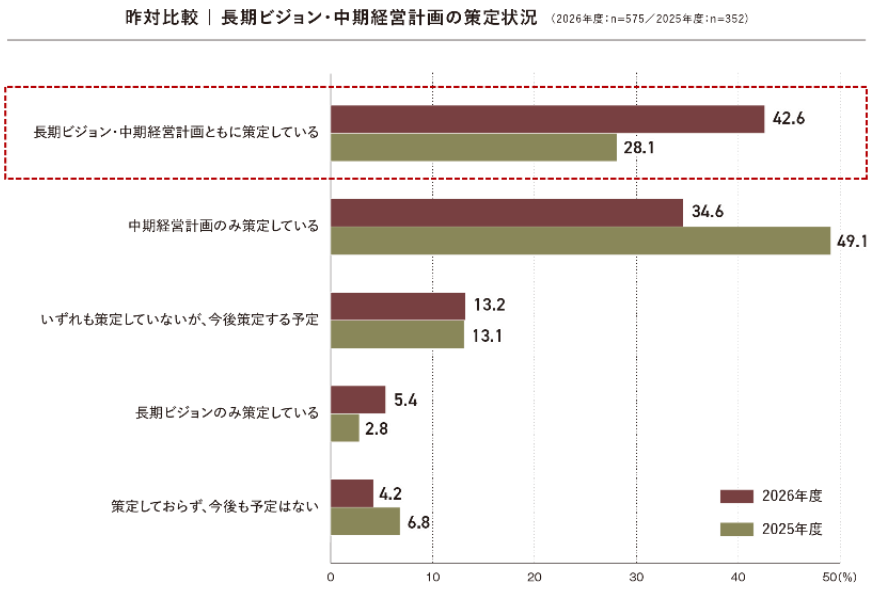
（1） 「長期ビジョン・中期経営計画ともに策定している」と回答した企業は 42.6%と、昨年から 14.5 ポイント上昇しており、長期視点まで含めて経営を設計する企業は増加傾向にあることがうかがえます。

（2） グループシナジーを「十分に発揮できている企業」は 1 割に満たず、7 割近くが「改善余地あり」という結果となりました。体制は整えたものの、シナジーの創出には課題を抱えている企業が多いことが明らかになりました。

（3） AI 活用に期待する効果は「業務効率化・生産性向上」（92.3%）に続き「意思決定の高度化・スピード向上」（53.6%） となりました。AI を単なる省力化の道具ではなく、経営判断の質とスピードを高める手段として位置づける企業が増加しております。

2．各データ詳細

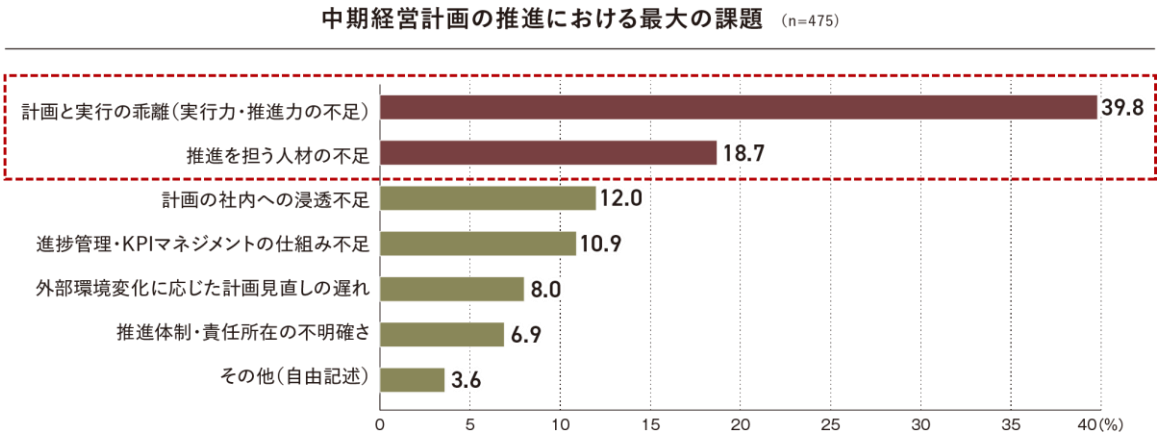
（1）「長期ビジョン・中期経営計画ともに策定している」企業は昨年から 14.5 ポイント上昇。長期視点まで含めて経営を設計する企業が増加傾向に。



■報道関係者お問合せ先：株式会社タナベコンサルティンググループ 経営企画部（広報担当）石川・清水・崎間
TEL:06-7177-4011／FAX:06-7177-4020／MAIL:pr-tanabe@tanabeconsulting.co.jp

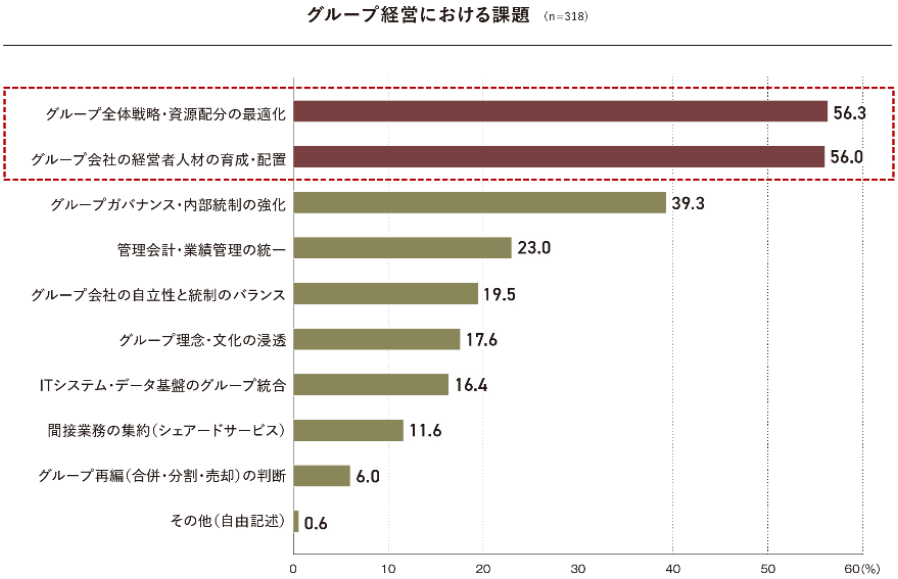
「中期経営計画を策定している」企業は77.2%に達する一方、「長期ビジョンまで策定している」企業は 48.0%となりました。「長期ビジョン・中期経営計画ともに策定している」と回答した企業は42.6%と、2025 年度調査（28.1%）から 14.5 ポイント上昇しており、長期視点まで含めて経営を設計する企業は増加傾向にあることがうかがえます。

（2）中期経営計画推進において、4 割の企業が「実行力・推進力の不足」に課題があると回答。



中期経営計画推進における最大の課題についての設問では、「計画と実行の乖離（実行力・推進力の不足）」（39.8%）が最も高く、「推進を担う人材の不足」（18.7%）が続きました。戦略の巧拙以上に、実行を担う人材と推進の仕組みが成果を分けている可能性があり、計画策定と実行マネジメントを一体で設計することが求められていることがわかります。

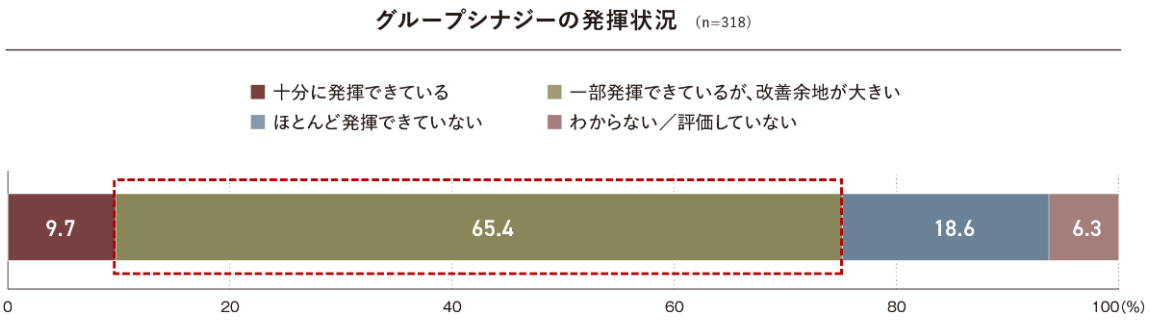
（3）グループ経営は過半数が「全体戦略・資源配分の最適化」と「経営人材の育成・配置」に課題。



グループ経営の課題は「グループ全体戦略・資源配分の最適化」（56.3%）と「グループ会社の経営者人材の育成・配置」（56.0%）が上位に並ぶ結果となりました。戦略機能を担うコーポレート機能の進化と、それを支える経営人材の輩出が、グループ経営の実効性を左右する課題であると考えられます。

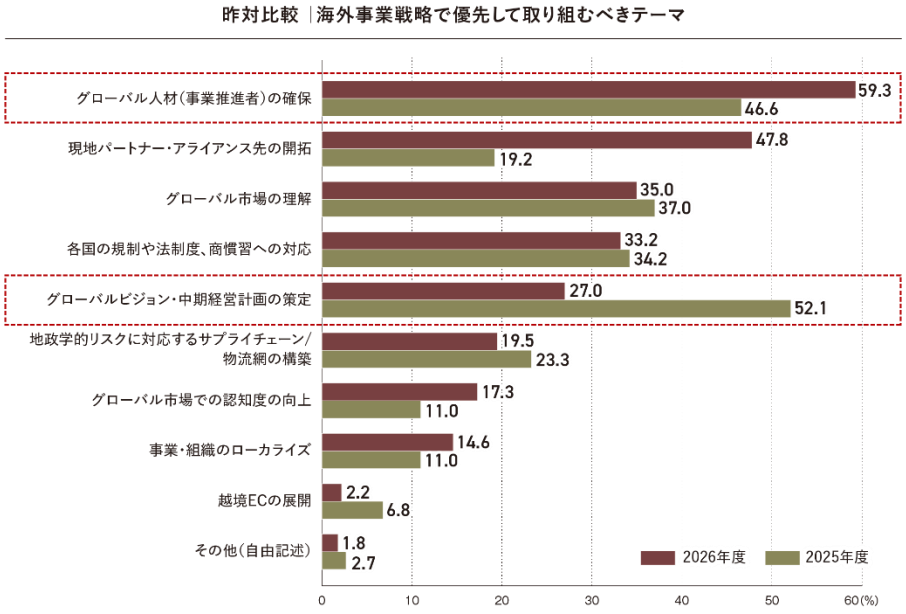
■報道関係者お問合せ先：株式会社タナベコンサルティンググループ 経営企画部（広報担当）石川・清水・崎間
TEL:06-7177-4011／FAX:06-7177-4020／MAIL:pr-tanabe@tanabeconsulting.co.jp

（４） グループシナジーを「十分に発揮できている」企業は１割。７割が「改善余地あり」と回答。



グループシナジーを「十分に発揮できている」と回答した企業は 9.7%にとどまり、「一部発揮できているが、改善余地が大きい」と回答した企業が 65.4%と大勢を占める結果となりました。体制は整えたものの、シナジーの創出には課題を抱えている企業が多いことがうかがえます。

（５）海外事業戦略の優先テーマは「グローバル人材（事業推進者）の確保」が昨対比 12.7 ポイント上昇。計画策定から実行局面へと変化。

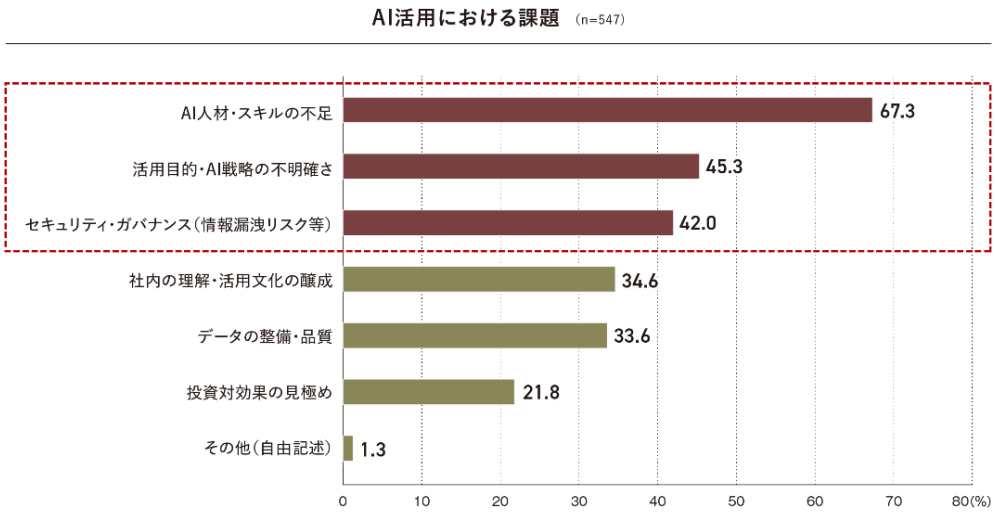


海外事業戦略における優先テーマは、「グローバル人材（事業推進者）の確保」（59.3%）が最多で、2025 年度調査（46.6%）から 12.7 ポイント上昇いたしました。「現地パートナー・アライアンス先の開拓」（47.8%）も昨年から 28.6 ポイントと大きく上昇する結果となりました。

一方、昨年 52.1%で最多だった「グローバルビジョン・中期経営計画の策定」は 25.1 ポイント低下して 27.0%となりました。海外事業戦略における関心の重心が計画の策定から、人材の確保やパートナー開拓といった実行局面へ変化していることがうかがえます。

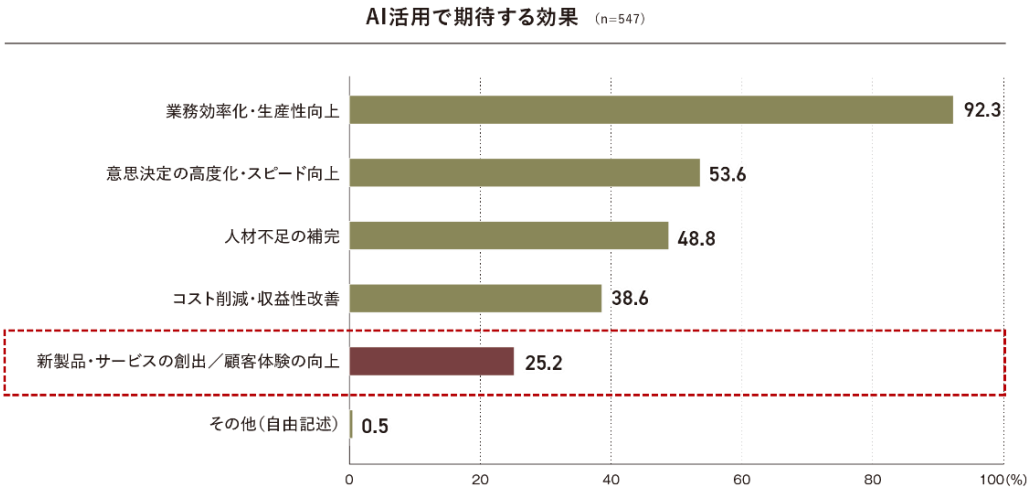
■報道関係者お問合せ先：株式会社タナベコンサルティンググループ 経営企画部（広報担当）石川・清水・崎間
TEL:06-7177-4011／FAX:06-7177-4020／MAIL:pr-tanabe@tanabeconsulting.co.jp

（6）AI 活用の課題は「AI 人材・スキルの不足」が 7 割と突出。AI の普及には経営側の整備が求められる。



AI 活用の課題は「AI 人材・スキルの不足」（67.3%）が突出し、「活用目的・AI 戦略の不明確さ」（45.3%）「セキュリティ・ガバナンス（情報漏洩リスク等）」（42.0%）が続く結果となりました。ツールの導入そのものよりも、戦略・人材・ガバナンスという経営側の整備が AI 普及の関門になっていることが明らかになりました。

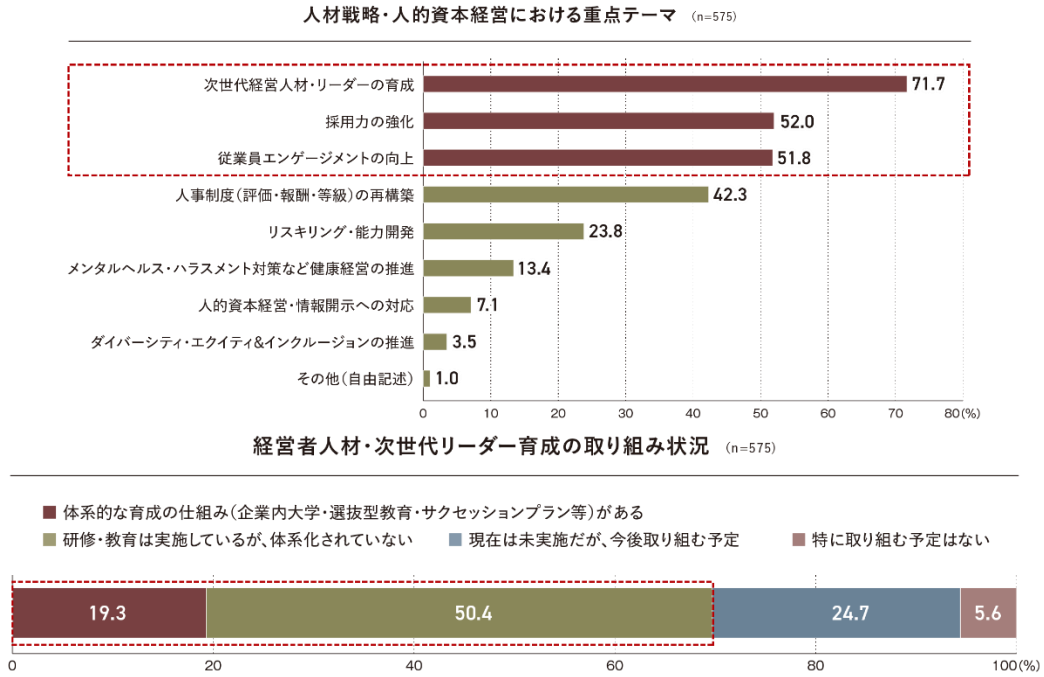
（7）AI 活用効果の期待は「省力化」に加え「意思決定の高度化」へ。付加価値への転換は道半ば。



AI 活用に期待する効果は「業務効率化・生産性向上」が 92.3%と圧倒的多数を占める結果となりました。特に注目されるのは「意思決定の高度化・スピード向上」（53.6%）と「人材不足の補完」（48.8%）が続いた点です。AI を単なる省力化の道具ではなく、経営判断の質とスピードを高める手段、そして労働供給制約への対応策として位置づける企業が半数前後に達していることがわかります。一方で、AI 活用による「新製品・サービスの創出／顧客体験の向上」の回答は 25.2%にとどまっており、付加価値への転換という点では、まだ道半ばであることがうかがえます。

■報道関係者お問合せ先：株式会社タナベコンサルティンググループ 経営企画部（広報担当）石川・清水・崎間
TEL:06-7177-4011／FAX:06-7177-4020／MAIL:pr-tanabe@tanabeconsulting.co.jp

（8）人材戦略・人的資本経営において、7 割が「次世代経営人材・リーダーの育成」を重点テーマに位置づけるも、体系的な育成の仕組みがある企業は 2 割にとどまる。



人材戦略・人的資本経営の重点テーマでは、「次世代経営人材・リーダーの育成」が 71.7%と突出し、「採用力の強化」（52.0%）「従業員エンゲージメントの向上」（51.8%）が続く結果となりました。一方で、経営者人材・次世代リーダー育成の現状は「研修・教育は実施しているが、体系化されていない」が 50.4%と半数を占め、「体系的な育成の仕組み（企業内大学・選抜型教育・サクセッションプランなど）がある」は 19.3%にとどまっております。次世代経営人材・リーダーの育成を最重要テーマと位置づけながら、実際は打ち手が体系化されていないというギャップが、多くの企業に共通する構図であることが明らかになりました。

3．総括・提言

（1）グループ経営の体制整備は進む一方、それを活かし切る経営技術は道半ば

M&A が一般的になり、ホールディングス化などグループ経営体制の整備が広がるなか、シナジー発揮につなげられている企業は 1 割未満という結果となりました。成長するグループ企業の共通点は、長期ビジョンを軸に戦略ストーリーをグループでつなぎ、限られた経営資源の重点配分に確固たる意志を持っていることです。体制という「かたち」を成果につなげる経営技術として、長期ビジョンの策定と、設備、人材、DX／AI、グローバル、サステナビリティといった成長戦略投資のプライオリティの明確化が AI 時代の成長条件の入口となります。

（2）次世代経営人材を輩出する人材フローの構築

経営人材の不足は、中期経営計画の実行やグループ会社の経営、事業承継、グローバル展開といったあらゆる企業経営に共通するボトルネックとなります。現場の OJT や一般研修に依存した育成から脱し、選抜型・体系型の育成体系（企業内大学・サクセッションプランなど）とグループ横断の人材交流・登用を組み合わせた「人材フロー」を構築することが重要です。あわせて、戦略を実行に落とし込む推進人材と専任チームの組成が不可欠であり、子会社経営や M&A 後の PMI（経営統合プロセス）といった実践の場を計画的に付与し、経営を「任せて育てる」仕組みを持つことが、次世代リーダーの輩出スピードを決定づけます。それでも不足するリソースは、BPO をはじめとする外部プロフェッショナルの活用で補完し、内製化の完成を待たずに実行を止めない体制を整えることが現実的な選択となります。

■報道関係者お問合せ先：株式会社タナベコンサルティンググループ 経営企画部（広報担当）石川・清水・崎間
TEL:06-7177-4011／FAX:06-7177-4020／MAIL:pr-tanabe@tanabeconsulting.co.jp

（3）AI ネイティブ時代の経営基盤の確立

AI ネイティブ経営とは、戦略・業務・データ・権限・KPI が AI を前提に設計され、全社員の利活用のもと、継続的に付加価値と改善効果が創出されている経営を指します。そのボトルネックは技術ではなく、戦略・人材・ガバナンスという経営側の整備にあることが多いです。まず経営データの可視化と管理会計の精度・スピード向上によって意思決定の土台を整え、そのうえで AI を業務の省力化にとどめず、経営判断の質とスピードを高める中枢機能として位置づけることが重要です。活用目的を経営戦略と接続し、AI 人材の育成と全社的な活用ルールの整備をセットで進めることで、AI を「後付けで使う」経営から「前提として設計する」経営へ転換していくことが、競争優位性を高める上で必要不可欠となります。

〈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
専務取締役 デジタルコンサルティング事業部　奥村 格

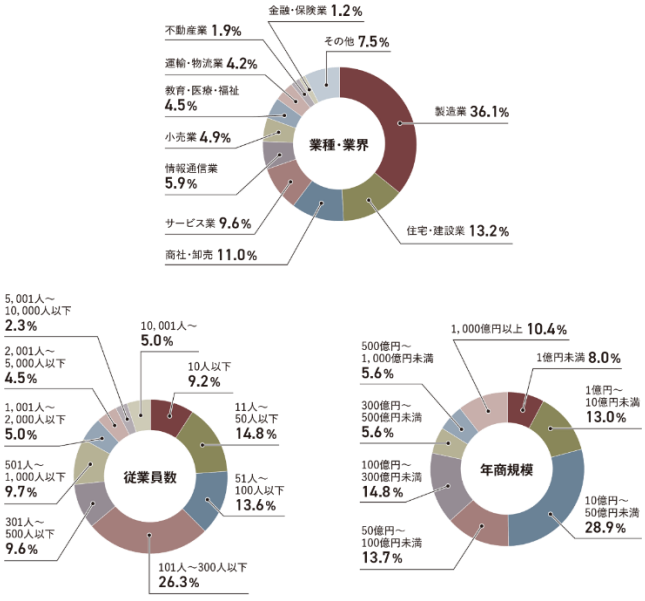
大手メーカーにて営業を経験後、当社へ入社。「常にクライアントの立場で問題解決を図る」を信条に、事業戦略・営業サポートを軸としながら、その推進に当たってのプロジェクトマネジメント、風土改革、人材育成に携わる。マーケティング、プロモーション戦略の立案・推進にも携わる。

4．関連リンク

・「2026 年度 経営戦略に関する企業アンケート」資料ダウンロードページ
URL：https://www.tanabeconsulting.co.jp/vision/document/detail112.html

5．調査概要

[調査方法]インターネットによる回答
[調査期間] 2026 年 7 月
[調査エリア] 全国
[有効回答数] 575 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。
※本調査では、アンケートにご回答いただいた企業を、企業区分（大企業・中堅企業・中小企業）および経営区分（グループ経営・単体経営）に分類し、分析を行いました。



■報道関係者お問合せ先：株式会社タナベコンサルティンググループ 経営企画部（広報担当）石川・清水・崎間
TEL:06-7177-4011／FAX:06-7177-4020／MAIL:pr-tanabe@tanabeconsulting.co.jp

【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 9 社、1,000 名以上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 22,100 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／AX 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。



【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 72 百万円
売 上 高：162 億 82 百万円 ※2026 年 3 月期
営 業 利 益：18 億 13 百万円 ※2026 年 3 月期
総 人 員 数：1,031 名（グループ全体）※2026 年 10 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、東京、新潟、金沢、大阪、広島、那覇、ニューヨーク、ロサンゼルス、デトロイト、シカゴ、ダラス

■報道関係者お問合せ先：株式会社タナベコンサルティンググループ 経営企画部（広報担当）石川・清水・崎間
TEL:06-7177-4011／FAX:06-7177-4020／MAIL:pr-tanabe@tanabeconsulting.co.jp