

2025（令和 7） 年 度

事 業 計 画 書

自 2025（令和 7） 年 4 月 1 日

至 2026（令和 8） 年 3 月 3 1 日

一般財団法人 企業活力研究所

2025(令和 7)年度 事業計画

＜企業活力を巡る内外の状況と課題＞

我が国経済は、現在、長きにわたったコストカット型経済から脱却し、デフレに後戻りせず、「賃上げと投資が牽引する成長型経済」に移行できるかどうかの分岐点にある。この中で、足下（2025 年第 1 四半期）の我が国経済の景気基調は、一部に足踏みが残るものの、緩やかに回復している状況にあり、特に雇用情勢については改善の動きがみられ、設備投資についても持ち直しの動きがみられるところである。

2025 年度においては、雇用・所得環境が改善する下で、各種政策の効果もあって、緩やかな回復が続くことが期待される。ただし、欧米における高い金利水準の継続や中国における不動産市場の停滞の継続に伴う影響など、海外景気の下振れが我が国の景気を下押しするリスクとなっている。また、物価上昇、通商政策などアメリカの政策動向、中東地域をめぐる情勢、金融資本市場の変動等の影響に十分注意する必要があるところである。

一方、経済・社会を巡る環境を中長期的にみると、自然災害の激甚化などによるインフラの途絶や老朽化の深刻化、日本人の少子・高齢化の進行は引き続き継続している状況にある。また、国際的課題としては、米中関係の変化に伴う国際経済環境の変化、「2050 年カーボンニュートラル」の実現に向けたエネルギー対策の必要性、さらにはウクライナや中東をはじめとする地政学的リスクの高まりなど、大きな課題がみられている。これらについても、十分な配慮が必要と考えられる。

＜当研究所の重点事業＞

当研究所においては、上記の状況・課題を踏まえつつ、以下の事業を重点的に推進することとする。

（１）委員会事業

我が国の経済・社会を取り巻く環境変化や企業の経営の方向性等について、政府と企業・関係団体との間で、情報交換を行うとともに率直な意見交換を行う会合を、重要テーマごとに開催する。

（２）調査研究事業

我が国の企業活力の増進の観点から、経済・社会上の諸問題への対応のあり方、

政策として求めるべき事項等について、中期的な展望を踏まえつつ、調査研究を行う。

(3) 研究交流事業

産業界の相互連携に貢献する観点から、我が国の経済・社会を取り巻く環境変化等について、企業の中堅・若手人材を中心とする研究交流の機会を、政府、学界からの参加も得つつ、設定して運営する。

<2025（令和 7）年度の具体的な事業計画>

I 委員会事業

経済産業を巡る諸情勢の変化に対応して、企業の経営戦略に関する課題や今後の経済産業政策に関する課題、さらには、企業法制、税制、雇用・人材開発などの個別課題等について、官民の間での自由な意見交換の場を設けることにより、相互の緊密な情報・意見交換や啓発に資することとする。

① 経営戦略・産業政策委員会

企業の経営戦略及び重要な経済産業政策全般に関する情報・意見交換

② 企業法制委員会

企業法制における諸課題に関する情報・意見交換

③ 税制委員会

税制を巡る諸課題に関する情報・意見交換

④ 雇用・人材開発委員会

雇用・労働、人材開発、人材育成等の諸課題に関する情報・意見交換

⑤ 業種別動向分析委員会

主要業種の動向に関する情報・意見交換

⑥ 企業活力委員会

企業活力の観点からの当面の課題、企業活力研究所の運営全般に関する情報・意見交換

II 調査研究事業(研究会等)

(1) 人材に関する研究会の実施

【個人と組織の双方における自律と共創を育てる人事に関する調査研究】

今日の企業には、イノベーション創出や事業環境変化への対応が強く求められており、このため、従業員が自ら考え、判断し、活動するという自律性につき、高く求められる状況にある。また、こうした自律を求める一方で、新しい課題に対し、企業の内・外

の多様な力を結集して対応するという、共創も同時に求められている。

この「自律」と「共創」の課題につき、2024 年度においては、主に参加委員が所属している組織の取り組みについて情報収集を行い課題の整理を行った。これに引き続き、2025 年度には、企業従業員へのヒアリング等を実施し、この結果と合わせて、企業において自律・共創する人材を生み出すための人材マネジメントはどうあるべきかについて検討し、取りまとめることとする。

(2) CSR に関する研究会の実施

【サステナビリティ経営推進に向けた一層の効果を産むガバナンス体制】

2024 年度の CSR 研究会においては、「サステナビリティ経営推進に向けた実効的なガバナンス体制」をテーマとし、事業会社 19 社、投資会社 2 社のインタビュー等を行ってきている。この結果を踏まえた議論において、特に企業の中で関連対策を議論している「サステナビリティ委員会」等の名称の組織の機能に注目し、その運営状況を形骸化させない工夫について整理するという内容で、取りまとめを進めている。

2025 年度においては、この「対策の形骸化を防ぐ」という観点につき、対象を広げて調査して実態を把握するとともに、更に効果的な情報開示を行う意義も含め、より適切な対応の在り方についての提言を取りまとめることを目指すこととする。

(3) ものづくり産業の競争力に関する研究会の実施

【中堅・中小製造業のオープンイノベーションの中での企業変革】

2024 年度のものづくり競争力研究会においては、「老舗の中堅・中小製造業におけるオープンイノベーション」をテーマとし、イノベーション・プロセスに即した社外連携戦略について調査研究を行った。この研究における議論の中で、外部との連携の在り方は中核的な要素であるが、それに限らず、オープンイノベーションを進める過程での企業内部の変革の要素も重要な課題であるとの意見があった。

そこで 2025 年度においては、中堅・中小製造業のオープンイノベーションを通じて引き起こされる企業変革に関し、そこで進められている企業内部の構造変革に注目し、先駆的事例を収集した上で、現状の課題把握や課題解決に向けた方策について取りまとめることとする。

(4) 一般的調査研究

上記のほか、企業活力の増進や事業発展の基盤整備に貢献する制度や施策の

あり方などの諸課題に関して調査研究を行うこととする。

第一に、大企業における中堅リーダー層（中堅人材）の体制の強化、特に外部の専門人材の活用や、その活用成果の充実強化を図るため、その推進に必要な雇用システムの在り方について調査研究を行うこととし、「外部人材活用のための雇用システム研究会（仮称）」を新たに設置し、まず論点の整理を目指すこととする。

また、第二に、企業税制に係る諸課題につき、学術的な見地や制度変遷の経緯も含めて検討するため、「あるべき税制研究会」を、引き続き開催する。

Ⅲ 研究交流事業

「健康経営」、「環境・資源・エネルギー」等の産業界が直面する課題につき、産業界の方々の相互交流の場を設定する。具体的には、政策当局や学識経験者の参加を得つつ、企業の特に中堅・若手の方々からなる研究会を運営することにより、業種、業態を越えた経験と知識の融合を支援し、併せて将来に向けた交流基盤の形成に資することとする。

Ⅳ 情報提供・広報事業

当研究所の活動状況についての情報提供を推進するため、ホームページの充実を図るとともに、ニュース・レター（電子メール）を定期的に関係者に送付する。また、調査研究事業の成果に関する発表会を開催するなど、調査研究事業の成果の対外公表を積極的に行う。

以 上