

2 0 2 5（令和 7）年度

事 業 報 告 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

目 次

I 概 況	1
--------------------	---

II 事業別実施状況

1. 委員会事業	3
2. 調査研究事業	6
(1) 研究会事業	
① 人材研究会	6
② CSR 研究会	6
③ ものづくり競争力研究会	7
(2) 個別調査研究事業	
④ 「従業員の学び直し」に関する追加調査	7
⑤ 中途採用外部人材の効果的活用のための雇用システム研究プロジェクト ..	7
3. 研究交流事業	8
4. 情報提供・広報事業	9

III その他

1. 理事会開催状況	10
2. 評議員会開催状況	10
3. 資産運用委員会開催状況	10
4. 賛助会員の状況	11
5. 事業報告の附属明細書	11
貸借対照表	12

2025（令和 7）年度 事業報告書

I 概 況

<企業活力を巡る内外の状況と課題>

我が国経済は、2025 年度においては、米国の通商政策等による影響が一部にみられたものの、緩やかに回復していた状況にあった。また、2026 年 3 月には、中東情勢の影響を注視する必要があるところである。このような状況の中で、雇用情勢については、年度を通して改善の動きがみられており、設備投資についても緩やかに持ち直していたところである。

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、十分な考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、ア) 委員会事業、イ) 調査研究事業、ウ) 研究交流事業、エ) 情報提供・広報事業に大別して、業務を推進した。

ア) 委員会事業については、常設している 6 委員会を本年度は、合計 19 回開催した。経営戦略・産業政策委員会では、今後の経済産業政策に関する課題について、委員間で緊密な意見交換が行われ、経済産業省と産業界との相互理解と啓発に寄与した。また、企業法制、税制、雇用・人材開発、業種別動向分析、企業活力の各委員会において、それぞれの専門分野における政策課題と産業界の実態・要望について率直な意見交換が行われ、施策普及・相互啓発に努めた。

イ) 調査研究事業については、人材、C S R、ものづくり競争力など、企業活力にかかわる広範な分野に関して、調査研究を実施した。

具体的には、研究会事業として、人材研究会において「個人と組織の双方における自律と共創を育てる人事の取り組み」について、C S R研究会において「持続的な企業価値向上のためのサステナビリティ情報開示のあり方」について、また、ものづくり競争力研究会において「イノベーション活動を持続的に推進するための『組織風土づくり』」について、とりまとめを行った。また、個別調査研究事業として、独自の調査研究を推進した。

ウ) 研究交流事業については、2つの研究会を開催し、産業界、学識者、政策当局の若手・中堅の知恵と情報の交流の場を形成し、産業界を取り巻く諸事情に関して研究を行った。

また、エ) 情報提供・広報事業については、当研究所の活動の成果としてホームページを通じて迅速な情報提供を行うとともに、ニュース・レター（電子メール）を、賛助会員をはじめとする関係先に発信した。また、人材関連研究において、人材研究会報告書の追加調査結果をweb記事で広報し、ものづくり競争力研究会では報告書内容を書籍出版した。また、CSR研究会においては、報告書の対外報告会（独自ウェビナー）を行った。

Ⅱ 事業別実施状況

1. 委員会事業

経済産業をめぐ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について官民の多様なチャネルで意志疎通をはかり、委員間の緊密な情報・意見交換により施策普及・相互啓発に資する事業を行った。

常設6委員会の領域は以下のとおりである。

① 経営戦略・産業政策委員会

企業の経営戦略ならびに重要な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

税制や社会保障をめぐ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幅広い情報・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

<開催実績>

■ 経営戦略・産業政策委員会

委員長 日本製鉄（株） 代表取締役副会長 森 高弘 氏

企業経営戦略や経済産業政策に関する諸課題について、政策当局からの説明後、経営・政策当局のハイレベルの意見交換を行った。

第54回 9月 2日 「経済産業政策の課題と方向性」

経済産業政策局長 畠山 陽二郎 氏

第55回 1月15日 「経済産業政策の課題と方向性」

経済産業政策局長 畠山 陽二郎 氏

■企業法制委員会

委員長 住友化学（株） 取締役監査等委員長 大野 顕司 氏

コーポレートガバナンス、会社法、独占禁止法などの企業法制に関わる諸問題について、政策当局または(一社)日本経済団体連合会からの説明後、企業及び(一社)日本経済団体連合会の法務担当責任者と政策当局との意見交換を行った。

第118回 5月19日 「『稼ぐ力』の強化に向けたコーポレートガバナンスのあり方」

経済産業政策局 産業組織課長 中西 友昭 氏

第119回 7月16日 「有価証券報告書の株主総会前開示について」

(一社)日本経済団体連合会 経済基盤本部 主幹 赤堀 一成 氏

第120回 9月16日 「企業の成長投資を後押しする会社法改正の方向性」

「早期事業再生法の概要」

経済産業政策局 産業組織課長 鮫島 大幸 氏

第121回 11月13日 「会社法改正の動向について」

(一社)日本経済団体連合会 経済基盤本部 主幹 赤堀 一成 氏

第122回 1月16日 「企業買収、事業再生を巡る最近の動き」

経済産業政策局 産業組織課長 鮫島 大幸 氏

「経済安全保障と独占禁止法に関する事例集」

経済産業政策局 競争環境整備室長 池田 陽子 室長

第123回 3月25日 「会社法制の見直しに関する中間試案（案）について」

(一社)日本経済団体連合会 経済基盤本部 主幹 赤堀 一成 氏

■税制委員会

委員長 日本製鉄（株） 財務部部長代理 合間 篤史 氏

今後の成長戦略に向けた企業関連税制に関する論点、令和7年度税制改正等について、政策当局からの説明後、企業の経理・財務責任者と政策当局との意見交換を行った。

第61回 7月25日 「令和8年度税制改正の検討状況について」

経済産業政策局 企業行動課長 能村 幸輝 氏

第62回 10月28日 「令和8年度税制改正に関する経済産業省要望について」

経済産業政策局 企業行動課長 能村 幸輝 氏

第63回 3月27日 「令和8年度税制改正について」

経済産業政策局 企業行動課長 能村 幸輝 氏

■雇用・人材開発委員会

委員長 日本製鉄（株）代表取締役副社長 船越 弘文 氏

事業構造や雇用情勢の変化を踏まえて人材活用並びに労働政策などについて、政策当局からの説明後、企業の人事責任者と政策当局との意見交換を行った。

第64回 4月15日 「産業人材分野を巡る最新状況と課題」

経済産業政策局 産業人材課長 今里 和之 氏

■業種別動向分析委員会

景気動向や企業の決算状況と業界ごとの諸課題について、政策当局からの説明後、業界団体の実務責任者と政策当局との意見交換を行った。

第75回 4月24日 「内外経済動向」

経済産業政策局 調査課長兼企業財務室長 田代 毅 氏

第76回 7月23日 「内外経済動向及び 2024 年度決算の概要（通期）」

経済産業政策局 調査課長兼企業財務室長 田代 毅 氏

第77回 10月29日 「内外経済動向」

経済産業政策局 調査課長兼企業財務室長 田代 毅 氏

第78回 2月4日 「内外経済動向」

経済産業政策局 審議官 竹田 憲 氏

■企業活力委員会

委員長 日本電気（株）政策渉外部長 渡邊 喜一郎 氏

当面の企業活動及び経済産業政策をめぐる諸課題について、政策当局からの説明後、企業の企画・渉外部門の実務責任者と政策当局との意見交換を行った。

第71回 4月4日 「科学技術・イノベーション政策について」

内閣府 科学技術・イノベーション推進事務局 参事官 永澤 剛 氏

第72回 9月29日 「イノベーション政策の方向性について」

経済産業省 イノベーション・環境局 イノベーション政策課長 武田 伸二郎 氏

第73回 12月23日 「最近の通商政策の動向」

通商政策局 総務課長 山口 仁 氏

2. 調査研究事業

(1) 研究会事業

当研究所に学識経験者や民間企業関係者等を委員とする研究会を設置し、合計3テーマについて調査研究を行った。

① 人材研究会

個人と組織の双方における自律と共創を育てる取り組みに関する調査研究

人材研究会（委員長：守島 基博 学習院大学 経済学部 経営学科 教授）を設置し、個人と組織の双方における自律と共創を育てる人事の取り組みについて、2年プロジェクトの最終年度として、参加委員所属の組織のマネージャへのインタビュー等を実施し、とりまとめを行った。

研究会開催実績

第9回	5月21日
第10回	6月13日
第11回	7月11日
第12回	10月15日
第13回	11月18日
第14回	12月3日
第15回	1月22日

② CSR研究会

持続的な企業価値向上のためのサステナビリティ情報開示のあり方に関する調査研究

CSR研究会（座長：加賀谷 哲之 一橋大学大学院 商学研究科 教授）を設置し、持続的な企業価値向上のためのサステナビリティ情報開示のあり方につき、調査分析を行った。

なお、2024年度の研究テーマ（「持続的な企業価値向上のために『サステナビリティ』を経営戦略に組み込むガバナンスのあり方に関する調査研究」）における最終回を2025年度冒頭に開催した。

研究会開催実績

第7回（2024年度テーマ）	4月16日
第1回（2025年度テーマ）	9月30日
第2回	10月17日
第3回	11月20日
第4回	12月22日
第5回	1月19日

第6回

2月24日

第7回

3月23日

③ ものづくり競争力研究会

イノベーション活動を持続的に推進するための「組織風土づくり」に関する調査研究

ものづくり競争力研究会（座長：小川紘一 東京大学 未来ビジョン研究センター客員研究員）を設置し、イノベーション活動を持続的に推進するための組織風土を醸成するための示唆・提言についてとりまとめを実施した。

研究会開催実績

第1回	9月24日
第2回	10月16日
第3回	11月19日
第4回	12月17日
第5回	1月26日
第6回	2月19日
第7回	3月17日

(2) 個別調査研究事業

政策ニーズに対応した個別テーマについて、特に人材関連の研究について、調査およびインタビュー等を実施、整理を行った。

④ 「従業員の学び直し」に関する追加調査

2022-2023年度に人材研究会にて実施した「従業員の学び直しに関する調査研究」に関し、「学習者」を対象とした学習内容等に関する追加のwebアンケート調査、分析を行い、2025年12月に報告書をとりまとめた。

⑤ 中途採用外部人材の効果的活用のための雇用システム研究プロジェクト

守島基博学習院大学教授に研究指導を依頼し、2026年1月、企業関係者へのインタビューを開始。さらに、webアンケートを実施するための検討を行った。

3. 研究交流事業

産業界、学識者、政策当局の若手・中堅の知恵と情報の交流の場として課題別の研究会を次のとおり設置し、産業界を取り巻く諸事情に関し、専門家の経験と知識を融合させ連携付けを行う研究交流事業を実施した。

<開催実績>

① 環境・資源・エネルギー研究会：「持続可能な社会の実現に向けて」をテーマに研究

第1回	4月23日
第2回	5月26日
第3回	6月26日
第4回	7月30日
第5回	8月22日
第6回	9月10日
第7回	9月25日
第8回	10月8日～10月9日
第9回	10月31日
第10回	11月14日
第11回	12月5日
第12回	12月25日
第13回	1月28日
第14回	2月13日
特別セッション	3月24日

② 健康経営に関する研究会：「健康経営のさらなる深化・拡大」をテーマに研究

第1回	5月8日
第2回	7月8日
第3回	8月29日
第4回	9月1日
第5回	9月12日
第6回	10月21日
第7回	11月4日
第8回	11月21日
第9回	12月18日～12月19日
第10回	1月23日
第11回	2月2日
第12回	2月26日
第13回	3月12日
特別セッション	3月26日

4. 情報提供・広報事業

当研究所のホームページを充実し、賛助会員のみならず広く社会全般向けに、当研究所の活動成果について迅速な情報提供を行った。

また、当研究所の活動状況につき、ニュース・レター（電子メール；半期ごと）を、賛助会員をはじめとする関係先に発信した。

さらに、賛助会員向けに、ホームページ中に特別サイトを設け、委員会資料および年報の掲載を実施するとともに、活動状況について、毎月末に電子メールで報告することにより、賛助会員に対するサービス向上を図った。

特に、研究会の報告書については、ホームページへの掲載や関係企業・団体への配布に加え、C S R研究会については成果発表会の対外報告会（独自ウェビナー）の開催、ものづくり競争力研究会については書籍の出版などの広報活動を実施した。また、人材関連の個別調査研究に関しては、調査結果のweb記事掲載を行った。

- ニュースレター（電子メール）の発信
 - 夏季（7月）
 - 冬季（1月）
- 人材関連の個別調査研究結果の広報
 - 2023年度の人材研究会報告書に関連した追加調査を実施し、その結果をweb広報（PRTIMES）に掲載（12月5日）
- C S R研究会報告書の広報
 - 2024年度報告書の対外報告会（独自ウェビナー）を実施。
（7月24日。マスコミ・賛助会員・一般企業等多数参加）
- ものづくり競争力研究会報告書の広報
 - 2023～2024年度報告書の書籍出版
 - ✓ 「老舗企業の未来を拓く 中堅・中小製造業のオープンイノベーション」（11月11日、日刊工業新聞社）
 - ✓ 書籍出版のweb広報（11月24日、PRTIMES）

Ⅲ そ の 他

1. 理事会開催状況

・第41回理事会 2025年5月28日

- 2024年度事業報告書（案）及び決算報告書（案）
- 公益目的支出計画実施報告書等（案）
- 定時評議員会の招集（案）
- 理事・監事の推薦（案）
- 職務の執行状況（報告）

・第42回理事会 2025年6月19日（書面）

- 会長、常務理事の選定及び事務局長の任命並びに顧問の推薦

・第43回理事会 2026年3月11日

- 2026年度事業計画書（案）及び収支予算書（案）
- 2026年度資産の運用方針（報告）
- 2025年度職務の執行状況（報告）

2. 評議員会開催状況

・第26回評議員会 2025年6月19日

- 2024年度決算報告書（案）
- 評議員の選任（案）
- 理事・監事の選任（案）
- 2024年度事業報告（報告）
- 公益目的支出計画実施報告書等（報告）
- 職務の執行状況（報告）

・評議員懇談会 2026年3月11日

- 2026年度事業計画書及び収支予算書（報告）
- 資産の運用方針（報告）
- 2025年度職務の執行状況（報告）

3. 資産運用委員会開催状況

・2025年度第1回 2025年 5月16日 基本財産の運用状況の報告
今後の基本財産等の運用の検討

- ・2025年度第2回 2025年11月17日 基本財産の運用状況の報告
特定資産の活用方法の検討
- ・2025年度第3回 2026年2月27日 基本財産の運用状況の報告
2026年度の資産運用方針の検討

4. 賛助会員の状況

2026年3月31日現在の賛助会員数は、48社（団体）である。

5. 事業報告の附属明細書

2025年度事業報告には、「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律施行規則」第34条第3項に規定する附属明細書「事業報告の内容を補足する重要な事項」が存在しないので作成しない。

以上

貸借対照表(全体)

令和8年3月31日現在

(単位: 円)

科 目	当 年 度	前 年 度	増 減(△)
I 資産の部			
1.流動資産			
現金預金	82,864,146	81,111,773	1,752,373
未収入金	0	0	0
前払金	3,479,410	5,056,199	△ 1,576,789
貸倒引当金	0	0	0
流動資産合計	86,343,556	86,167,972	175,584
2.固定資産			
(1)基本財産 (注)			
投資有価証券	6,977,697,958	6,226,226,056	751,471,902
長期預金	97,086,592	74,361,953	22,724,639
基本財産合計	7,074,784,550	6,300,588,009	774,196,541
(2)特定資産			
事業強化安定資金	(988,703,000)	(855,961,000)	(132,742,000)
投資有価証券	663,703,000	258,961,000	404,742,000
長期預金	325,000,000	597,000,000	△ 272,000,000
その他特定資産	(72,973,367)	(69,759,203)	(3,214,164)
退職給付引当資産	57,544,570	44,937,217	12,607,353
減価償却引当資産	15,428,797	24,821,986	△ 9,393,189
特定資産合計	1,061,676,367	925,720,203	135,956,164
(3)その他固定資産			
建物附属設備	3,632,871	4,287,787	△ 654,916
器具備品	4,381,835	3,137,231	1,244,604
電話加入権	484,800	484,800	0
敷金	28,967,150	28,967,150	0
保証金	200,000	200,000	0
その他固定資産合計	37,666,656	37,076,968	589,688
固定資産合計	8,174,127,573	7,263,385,180	910,742,393
資産合計	8,260,471,129	7,349,553,152	910,917,977
II 負債の部			
1.流動負債			
未払金	18,244,966	9,761,557	8,483,409
預り金	0	0	0
流動負債合計	18,244,966	9,761,557	8,483,409
2.固定負債			
退職給付引当金	57,544,570	44,937,217	12,607,353
固定負債合計	57,544,570	44,937,217	12,607,353
負債合計	75,789,536	54,698,774	21,090,762
III 正味財産の部			
1.指定正味財産			
特別負担金	20,286,308	20,167,820	118,488
指定正味財産合計	20,286,308	20,167,820	118,488
(うち基本財産への充当額)	(20,286,308)	(20,167,820)	(118,488)
2.一般正味財産			
(うち基本財産への充当額)	(7,054,498,242)	(6,280,420,189)	(774,078,053)
(うち特定資産への充当額)	(1,004,131,797)	(880,782,986)	(123,348,811)
正味財産合計	8,184,681,593	7,294,854,378	889,827,215
負債及び正味財産合計	8,260,471,129	7,349,553,152	910,917,977

(注)当研究所の基本財産は5,245百万円であるが、貸借対照表の金額との差額は時価評価に伴う増減額等の会計上の認識差額である。