

公益目的支出計画実施報告書

【令和7(2025)年度(2025年4月1日から2026年3月31日まで)の概要】

1. 公益目的財産額	6,995,925,474 円
2. 当該事業年度の公益目的収支差額 ((1)+(2)-(3))	4,323,935,050 円
(1)前事業年度末日の公益目的収支差額	3,880,621,075 円
(2)当該事業年度の公益目的支出の額	522,073,162 円
(3)当該事業年度の実施事業収入の額	78,759,187 円
3. 当該事業年度末日の公益目的財産残額	2,671,990,424 円
4. 2の欄に記載した額が計画に記載した見込み額と異なる場合、その概要及び理由	
<p>製造業の現場(第一線監督者)をはじめとして、各産業で人材不足という課題が浮き彫りとなり、小会の公益活動実施事業計画に記載している「目に見えない無形経営資源のマネジメント」に対する産業界からのニーズが顕著となった一年であった。これを受けて、関連の調査・研究ならびに普及啓発活動の総量が大きくなり、公益目的支出が計画の304,555,345円を217,517,817円上回り、実施事業収入は計画の12,000,000円を66,759,187円上回ることであった。</p> <p>結果として、公益目的財産残額は、計画の2,900,150,644円に対し、2,671,990,424円の実績となった。</p>	

【公益目的支出計画の状況】

公益目的支出計画の 完了予定事業年度の末日	(1)計画上の完了見込み	2036年3月31日
	(2)(1)より早まる見込みの場合	

(単位:円)

	前事業年度		当該事業年度		翌事業年度
	計画	実績	計画	実績	計画
公益目的財産額	6,995,925,474	6,995,925,474	6,995,925,474	6,995,925,474	6,995,925,474
公益目的収支差額	3,803,219,485	3,880,621,075	4,095,774,830	4,323,935,050	4,388,330,175
公益目的支出の額	304,555,345	570,488,979	304,555,345	522,073,162	304,555,345
実施事業収入の額	12,000,000	75,821,503	12,000,000	78,759,187	12,000,000
公益目的財産残額	3,192,705,989	3,115,304,399	2,900,150,644	2,671,990,424	2,607,595,299

【実施事業(継続事業)の状況等】

事業番号	事業の内容
継1	企業ならびに団体・組織の経営資源が持つ能力と特性の最大発揮に係るマネジメントに関する調査・研究および普及啓発事業

(1)計画記載事項

事業の概要	
<p>1. 趣旨(目的)・まとめた理由</p> <p>グローバル化や情報化の進展により社会や市場の枠組みとこれらのとらえ方が変わり、ますます競争が激化する中で、企業ならびに団体・組織が持続的に発展するためには、既存の伝統的な経営資源(人、もの、お金、情報、時間)に対するマネジメントに加え、目に見えない無形経営資源(知識(ナレッジ)・技術・ノウハウ、従業員のモラル、動機・意欲(モチベーション)、ブランドロイヤリティ・企業イメージ等)のマネジメントが欠かせない時代である。時代の変化に即し、それら有形・無形の経営資源を最も有効に活用し、企業ならびに団体・組織の経営資源が持つ能力と特性の最大発揮を通じ経営革新をはかり、経済発展と国民の生活の向上および国際社会への貢献を目的とする。</p> <p>この目的を達成するため、2-(1)・(2)の事業は共通の目的を達成する手段として位置づけられることから一つにまとめた。</p>	
<p>2. 事業</p> <p>(1) わが国企業・団体・組織の経営力の強化に資するマネジメントおよびマネジメント力を発揮する人材育成に関する調査・研究ならびに普及啓発について、社会・企業・産業界のニーズや時代に即したテーマを選定した上で、調査・研究方法、参画研究者、普及方法、資金等を決定して当協会のもとで実施する。</p> <p>【ねらい】 わが国企業・団体・組織が今後とも持続的な成長をし続けるためには、グローバル化する経済・企業活動および拡大するグローバル市場への積極的な対応・展開が不可欠であり、このための経営および現場を牽引する人材の育成とより高度なマネジメントによる経営の最適化をはかり、経営資源の最大効率化を推進する必要がある。</p> <p>これを支援するための調査・研究ならびに普及啓発活動を行う。</p> <p>【平成22年度実績と平成23年度計画】 * 別添の調査・研究ならびに普及啓発活動の内容を参照。</p> <p>(2) わが国製造業のものづくり力を強化するマネジメントやビジネスモデルおよび新技術・新産業の創出を支援する調査・研究ならびに普及啓発について、グローバルな製造業を取り巻く環境変化や新技術・新産業動向に即したテーマを選定した上で、調査・研究方法や参画研究者、普及方法、資金等を決定して当協会のもとで実施する。</p> <p>【ねらい】 これまでわが国は製造業を中心に、強い現場力と高度な技術力による量産化と低コスト化を実現し、高い品質と製品への信頼を確立して成長してきた。しかし、今後は国内市場の縮小化への対応とともに、厳しい国際競争を前提としたグローバル市場や新興市場開発への取り組みに迫られている。グローバル市場での国際競争力を高め、活力ある企業活動・経済活動を実現するために、市場創造のための新技術や新産業の創出ならびにビジネスモデルへの展開など新たな視点も加えて、わが国製造業のものづくり力の強化のためのマネジメント、ものづくりにおけるイノベーション(革新)を実現する必要がある。これを支援するための調査・研究ならびに普及啓発活動を行う。</p> <p>【平成22年度実績と平成23年度計画】 * 別添の調査・研究ならびに普及啓発活動の内容を参照。</p>	
<p>3. 財源</p> <p>いずれも、特例民法法人から承継した財産を主な財源とする。ただし、一部の事業について、参加費等を徴収する場合があります。外部からの収入を生じる場合がある。</p>	
<p>4. 事業を行うために必要な組織・要員</p> <p>経営研究所 (概ね8名)</p>	
<p>5. 業務委託</p> <p>(1) 調査・研究に関して、調査票の郵便・通信業務を専門の会社に、また、データ集計を専門の会社に委託する。</p> <p>(2) 調査・研究の成果内容を広く公開・公表するための印刷業務やホームページ掲載に関する業務を専門の会社に委託する。</p>	
① 当該事業に係る公益目的支出の見込額	304,555,345 円
② " 実施事業収入の見込額	12,000,000 円

(2) 当該事業年度の実施状況

事業の実施状況について

(注) 1. ●印は個別プロジェクトの活動概要を記した。 2. ○印は実績概要を記した。

事業(1) 「わが国企業の経営力の強化に資するマネジメントおよびマネジメント力を発揮する人材育成に関する調査・研究
ならびに普及啓発事業」に関する実施状況

【第46回日本企業の経営課題2025の実施】

- 日本企業が当面並びに中期的に対応を迫られている重要な経営課題や、その具体的な対応実態や特性を分析することにより、産業界の経営活動に資することを目的として調査を実施した。
今回は新たに、各ビジネス現場に大きな変化と影響を与えている生成AIに関する調査を追加した。
 - 調査票の配布および回収(令和7年8月～9月、回答数530社)
 - 報告書の作成ならびにホームページへの掲載(令和8年3月)

【小会HPや冊子による情報発信活動】

- 総体的な情報発信に加え、産業界の個別機能に焦点を当てる形で、「経営機能別の課題」を明確にすることで、より調査結果が企業にとって有益になる活動を展開。「組織・人事」や「営業・マーケティング」、「研究・開発」、「購買・調達」など、個別部門や領域のトピックに合わせることで、訴求力の向上に繋げた。

【人事プロフェッショナルの育成に関する調査・研究、普及啓発の実施】

- 人財を経営の最重要課題とする企業が増えている流れを受けて、人事プロフェッショナル育成を意図したHR CAMP事業を東京と大阪、福岡にて継続開催。経営層とミドル層、若手層が同じ場所で議論する場を提供することで、次世代の企業経営の中核を為す人事プロフェッショナル育成に資する活動を展開。
 - 「HR CAMP」東京開催(令和7年12月)、福岡開催(令和7年12月)、大阪開催(令和8年1月)

【わが国企業・団体・組織の経営力強化に資するマネジメントに関する調査・研究、普及啓発の実施】

- 消費者の動向や、競合する国際的な市場把握、商品開発のストーリーなどを絡めて、マーケティングによる企業競争力の強化に資する人材育成に関して、事例発表による普及啓発活動を展開した。
 - 「マーケティング総合大会」(令和8年3月)

事業(2) 「ものづくり力を強化するマネジメントやビジネスモデルおよび新技術・新産業の創出を支援する調査・研究ならびに普及啓発事業」に関する実施状況

【「日本CTOフォーラム」(第20期)研究活動】

● 日本を代表する企業の最高技術責任者(CTO)を一堂に集め、マネジメントやビジネスモデルの妥当性調査・研究および新技術・新産業動向に即したテーマを選定した上で、世界で勝ち残る日本企業の研究開発の推進に関する討議・研究および情報発信する活動を行った。

○分科会による研究(令和6年度のテーマ)

◇第1分科会:「技術から考えるグローバル経営の現在と今後」
～グローバル競争下におけるCTOの役割～

◇第2分科会:「人工化(Artificial)がもたらす未来を考える」
～生成AIなどが社会と産業にもたらすインパクトとは～

◇第3分科会:「日本の強みを生かす研究開発のあり方」
～日本の良さと多様性、包括性の視点から考える～

○報告会の開催(令和8年3月)

【ものづくり力強化のための普及啓発活動】

● 日本やアジアの工場における優れたものづくり革新活動への取り組み事例を表彰する「2025年(第13回)GOOD FACTORY賞」および「2024 GOOD FACTORY賞 受賞企業講演会」を実施した。

また、時流に合わせて、サプライチェーンにおける取り組みを加味した新たな表彰制度を並行して開発した。

● ものづくりの現場を支える第一線監督者に焦点を当て、国内およびアジア(タイ)の製造現場におけるマネジメントモデルの事例発表と普及啓発を実施した。

○「第一線監督者の集い」仙台開催(令和7年11月)、福岡開催(令和7年12月)、名古屋開催(令和8年1月)

○「GMCA(Gemba Management Conference & Award) バンコク開催(令和8年2月)

① 当該事業に係る公益目的支出の額	522,073,162 円
② " 実施事業収入の額	78,759,187 円
③ (①-②)の額	443,313,975 円
④ 当該事業に係る損益計算書の費用の額	522,073,162 円
⑤ " 損益計算書の収益の額	78,759,187 円

①及び②に記載した額が計画に記載した額と異なる場合、その内容及び理由

①公益目的支出の額が計画を上回った内容及び理由【+217,517,817円】

○目に見えない無形経営資源のマネジメントを強化する小会の公益目的支出事業計画の意図と、慢性的な人材不足の更なる拡大に苦慮する産業界の現状とが相まみえ、結果として公益目的支出事業の規模や活動量が継続して拡大することとなった。計画移行後14年目となり、小会の公益目的支出事業の認知度が一定以上に向上している背景を受けて、経営力強化に資する小会活動への産業界からの要望が増え続けていることも、事業規模拡大に結びついている。

②実施事業収入の額が計画を下回った内容及び理由【+66,759,187円】

○公益目的支出事業の実施に際し、事前に評議員会から要望や助言を受けることで、各事業の精度が高まり、各企業からの参画が増えたことが、結果的に計画を上回る実施事業収入に繋がった。

(3) 実施事業資産の状況等

番号 ^{注2}	資産の名称	時価評価資産の 算定日の時価	移行後に取得した場合の 取得価額	前事業年度末日 の帳簿価額	当該事業年度 末日の帳簿価額	使用の状況
	該当なし	円	円	円	円	

注2: 算定日に有していた資産については、移行認可申請書(別表A公益目的財産額の算定)に記載した資産の番号(イ1、ロ2・a1・など)を記載してください。

【実施事業収入の額の算定について】

①「損益計算書の収益の額」に対応した②「実施事業収入の額」を記載し、その算定に当たっての考え方を記載してください。

損益計算書の科目	①損益計算書の 収益の額	②実施事業収入の額	②の額の算定に当たっての考え方 注
教育研修事業収益	78,759,187 円	78,759,187 円	継1についての実施事業に係る対価収入であるため
	円	円	
	円	円	
	円	円	
	円	円	
	円	円	
	円	円	
	円	円	
	円	円	
	円	円	
計	78,759,187 円	78,759,187 円	

注: 実施事業収入の額の算定の記載事項について、必要な説明書類を添付してください。

【公益目的支出の額の算定について】

①「損益計算書の費用の額」に対応した②「公益目的支出の額」を記載し、その算定に当たっての考え方を記載してください。

損益計算書の科目	①損益計算書の 費用の額	②公益目的支出の額	②の額の算定に当たっての考え方 注
その他	522,073,162 円	522,073,162 円	異なる費用科目はない
	円	円	
	円	円	
	円	円	
	円	円	
	円	円	
	円	円	
	円	円	
	円	円	
	円	円	
計	522,073,162 円	522,073,162 円	

注: ①と②が同額である場合には、「科目」欄を「その他」として、まとめた額を①及び②欄に記載してかまいません。

【引当金等の明細】

(1) 実施事業に係る引当金

番号	引当金の名称		目的		事業番号
	期首残高	当期増加額	当期減少額		期末残高
			目的使用	その他	
1	賞与引当金				継1
	56,037,712 円	63,830,251 円	56,037,712 円	円	63,830,251 円
2	退職給付引当金				継1
	12,835,925 円	1,972,940 円	1,236,145 円	円	13,572,720 円
3	円	円	円	円	0 円

(2) (1)以外の引当金のうち、算定日において計上していたもの

番号	引当金の名称		目的		期末残高
	期首残高	当期増加額	当期減少額		
			目的使用	その他	
1	貸倒引当金		債権の貸倒損失に備えるため		
	2,549,711 円	1,050,280 円	0 円	2,549,711 円	1,050,280 円
2	賞与引当金		役職員の賞与の支給に備えるため		
	422,013,288 円	446,849,749 円	422,013,288 円	円	446,849,749 円
3	退職給付引当金		役職員の退職金の支給に備えるため		
	680,348,041 円	38,571,964 円	158,675,951 円	円	560,244,054 円

(3) 「その他支出又は保全が義務付けられているもの」としたものの注

番号	財産の名称		目的		期末の価額
	期首の価額	当期増加額	当期減少額		
			目的使用	その他	
1	円	円	円	円	0 円
	円	円	円	円	0 円
3	円	円	円	円	0 円

注：算定日において、退職給付会計導入に伴う変更時差異の未処理額を公益目的財産額から控除した場合には、当該未処理額は記載不要です。

令和7年度事業報告 附属明細書

令和7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」がないことから、事業報告の附属明細書を作成していません。

公益目的支出計画実施報告書に関する監査報告

一般社団法人日本能率協会
代表理事 中村 正己 殿

2025年4月1日から2026年3月31日までの公益目的支出計画実施報告書に関して、本監査報告を作成し、以下のとおり報告致します。

1. 監査の方法及びその内容

私達は、理事及び使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、理事会その他重要な会議に出席し、理事及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、法人事業所において公益目的支出計画の実施の状況を調査いたしました。以上の方法に基づき、当該事業年度に係る公益目的支出計画実施報告書について検討いたしました。

2. 監査の結果

公益目的支出計画実施報告書は、法令及び定款に従い法人の公益目的支出計画の実施の状況を正しく示しているものと認めます。

2026年5月8日 一般社団法人日本能率協会

監事 網谷 駿介



監事 水野 義雄

