

日本生産性本部 第3次中期運動目標
「公益法人としての組織・活動の進化と
生産性運動の実践力の深化の3年」



日本生産性本部は
SDGsの達成に
貢献します

生産性新聞

発行所 公益財団法人日本生産性本部
〒102-8643
東京都千代田区平河町2-13-12
☎03-3511-4029
毎月5日、15日、25日の3回発行
年間購読料 10,000円
(消費税、送料込)
1部 330円(消費税込)



2026年(令和8年)1月15日(木曜日)

第2807号

未来から学ぶ (Learn from the future)

企業・国家の「価値」と 個人の「存在」を 問い直す一年に



2026年 年頭会長所感

内外ともに歴史的な変革期にあり、不確実性が高まるなか、2026年を迎えた。

世界では国際秩序を揺るがす事態が相次ぎ、地政学リスクや気候変動、分断・対立・格差の深化に加え、生成AIをはじめとするデジタル技術の急速な進展により、従来のルールやシステムは変革を迫られている。

新たな秩序の黎明期ともいえる混沌とした時代にあつては、起り得ることを想像して今すべきことを思考する「未来から学ぶ」姿勢で中長期の戦略を描き、持続可能な経済社会を次世代につないでいかなければならない。

国内経済に目を転じると、円安を追い風に多くの企業が業績を伸ばし、また2年連続で5%を超える水準の賃上げを実現するなど光明は見られるものの、実質賃金が物価上昇に追いつかない状況にある。また、日本の労働生産性は、OECD加盟38か国中、時間当たり28位、一人当たり29位と低迷が続いている。

少子高齢化や人手不足が進むなか、日本経済が力強さを取り戻すためには、生産性改革の担い手である労使双方が、「生産性運動三原則」のもと知恵を出し合い、付加価値増大を軸とする生産性向上と賃上げの好循環を確実なものにしなければならぬ。あわせて、政府には規制改革など民間が活力を発揮できる環境整備に注力することを求めたい。

現政権は「責任ある積極財政」

を掲げ、物価対策や成長投資を柱とする大規模な財政出動を表明している。経済成長の実現に向けては、17の戦略分野と6つの国家戦略技術分野が示された。AI・先端ロボット、半導体・通信など、経済成長を明確に見据えた戦略であり、優先順位を付け、官民を挙げた「稼ぐ日本」の再現を期待したい。

一方、国債金利の上昇や円安の進行といった市場リスクも顕在化している。昨年末、日銀が政策金利の0.75%への引き上げを決定し、「金利のある世界」は新たな段階に入った。市場から揺るぎない信頼を得るためには、財政健全化に向けた着実な道筋を示すこともまた不可欠な責務である。

われわれ日本生産性本部は、「第3次中期運動目標」(2024年度〜2026年度)のもと、全国生産性機関や全国労働組合生産性会議(全労生)とも連携し、持続可能な経済社会を次世代に引き継ぐため、生産性改革の実践に取り組む。

本年3月、労使を含む各界が共有すべき生産性改革の指針として、生産性運動65周年以来となる第2回「生産性白書」を取りまとめ、提言する。人とAIとの共生・共創を見据えた「人口減少社会の生産性改革」を提起し、経営革新やイノベーションの実践に取り組む。

「令和国民会議(令和臨調)」においては、与野党超党派の国会議員や国民各界各層とともに、日本社

会と民主主義の持続可能性に向けた合意形成基盤の立て直しに取り組む。

「日本アカデミア」においては、官民学のネットワークの再構築と長期ビジョンの構想力強化に取り組むとともに、「ジュニアアカデミア」を通じ、次代を担う若者の政策提言能力を育む。

昨秋発足した「未来を選択する会議」においては、人口減少時代に次世代が希望を持てる「生き方」「くらし方」「働き方」について、主役となる若い世代と対話・交流し、地域も含めた国民的な世論喚起・合意形成活動を本格化させる。

「日本サービス大賞」の取り組みを通じ、革新的かつ優れたサービスをベストプラクティスとして全国に展開し、日本経済の7割を占めるサービス産業の底上げを図る。

私たちは今、歴史に刻まれる革命ともいえるAIの急速な進化により、人間の「存在」そのものや「働くとは何か」「生産性とは何か」といった根源的な問いに直面している。

従来の指標では測ることができない「価値」を含め、企業・国家の「価値」や個人の「存在」を問い直し、ウェルビーイングと人間尊重の社会の実現へと結実させるべく、新たな時代の生産性改革を実践・展開する一年としたい。

2026年1月7日

公益財団法人日本生産性本部

会長 小林 喜光

2026年の課題 副会長に聞く

日本生産性本部副会長
太陽有限責任監査法人会長
梶川 融氏

日本生産性本部副会長
ホストコンサルティンググループ日本共代表
秋池 玲子氏



「サプライチェーン再構築」の進行、物価高。円安の状況を「例外的な一年」と捉えるべきではない。むしろ、不確実性そのものが今後の常態であり、2026年は「変化を前提に、いかに備えるか」が問われる年になる。まず、円安と物価高

思考訓練と多様性で備える一年に

改善するとは考えにくい。保するためには避けて

な生産性向上や新たな価値創造につながる。技術開発に関して

本産業の成長余地は依然として大きい。AI活用は、国が大胆な投資によってリスクを引き受けるべき

AI活用は、国が大胆な投資によってリスクを引き受けるべき

「リスクを取ってチャレンジしよう」が、起こらない。

個人でも組織として、個人でも組織として、個人でも組織として

個人でも組織として、個人でも組織として、個人でも組織として

個人でも組織として、個人でも組織として、個人でも組織として

パーパスを確立し、リスクテイクを

このところの企業のテーマだった。コーポレートガバナンスのバリエーションをどのよう

このところの企業のテーマだった。コーポレートガバナンスのバリエーションをどのよう

このところの企業のテーマだった。コーポレートガバナンスのバリエーションをどのよう

外部要因の不確実性という理念の整理は重要

外部要因の不確実性という理念の整理は重要

外部要因の不確実性という理念の整理は重要

ビジネスコンプライアンス検定

(主催) サーティファイコンプライアンス検定委員会
(後援) EY新日本有限責任監査法人 株式会社東洋経済新報社

リーガル エシカル コンプライアンス
(法令+倫理) × 責任 × 行動

第45回公開試験概要

試験日	2026年2月1日(日)
試験時間	初級 60分 10:00~12:00の間に試験開始 上級 120分 13:00~15:00の間に試験開始
受験料(税込)	初級 5,900円/上級 8,400円
実施会場	自宅、または所属する企業、教育機関等の団体施設(要:インターネット環境、パソコン等)
申込締切	2026年1月25日(日)
申込方法	Web申込にて受け付けております。詳細は、以下をご覧ください。 https://www.sikaku.gr.jp/co/individual/

サーティファイ団体受験制度

企業・各種法人等の団体が、設置保有する施設において所属する社員・スタッフ等を対象に団体単位で検定を実施する制度のことをいいます。団体受験を行うことにより、種々の優遇制度を受けることが可能となります。

受験人数 一名様より実施が可能です。

試験形式 Webテストまたはマークシートからお選びいただけます。

団体受験制度の活用をお考えの方は、事務局までお気軽にお問い合わせください。担当者よりご説明をさせていただきます。

株式会社サーティファイ認定試験事務局
〒103-0025 東京都中央区日本橋茅場町2-11-8 茅場町駅前ビル
TEL:0120-031-749 / FAX:0120-031-750 / URL:<https://www.sikaku.gr.jp/co/>

謹んで 新年のご挨拶を 申し上げます

株式会社 アイ・ピー・ピー
代表取締役社長

藤村 茂樹

石崎工業株式会社

代表取締役

石崎 芳夫

イチコーエンジニアリング株式会社

代表取締役会長CEO

安永 平雄

印刷情報メディア産業労働組合連合会
(印刷労連)

中央執行委員長

中村 彰男

NSGグループ

池田 弘

池田 祥護

NTPホールディングス株式会社

代表取締役社長

小栗 一朗

NTT労働組合

中央執行委員長

十川 雅之

株式会社 大塚商会

代表取締役社長

大塚 裕司

鹿島建設株式会社横浜支店
常務執行役員支店長

桐生 雅文

カリッソー株式会社

取締役社長

筒井 重式

川北電気工業株式会社

取締役社長

大津 正己

関西電力労働組合

本部執行委員長

的井 弘

株式会社 神崎高級工機製作所

代表取締役社長

山岡 義宗

関電工労働組合

本部執行委員長

奥川 正典

キッコーマン株式会社

代表取締役会長

堀切 功章

株式会社 岐阜グランドホテル

代表取締役社長

二神 一

岐阜車体工業株式会社
代表取締役・社長

足立 利光

クボタユニオン

中央執行委員長

浪瀬 敏文

航空連合

会長

小林 茜

公益財団法人 国際労働財団
(JILAE)

理事長

相原 康伸

株式会社 コンピュータービジネス

代表取締役

佐藤 公宣

西部ガスホールディングス株式会社

代表取締役社長

加藤 卓二

株式会社 サン

代表取締役会長

田中 準也

CKD株式会社

代表取締役社長

奥岡 克仁

シーテック労働組合
本部執行委員長

小崎 昌和

社会医療法人 雪の聖母会
聖マリア病院
聖マリアヘルスケアセンター

理事長

井手 義雄

若越印刷株式会社

会長

徳本 泰弘

ものづくり産業労働組合
J A M

会長

安河内 賢弘

情報産業労働組合連合会
(情報労連)

中央執行委員長

北野 眞一

株式会社 スーパーホテル

取締役会長

山本 梁介

株式会社 西武洋紙店

代表取締役

柴田 正博

菁文堂株式会社

代表取締役社長

竹内 靖貴

<p>全国ガス労働組合連合会 (全国ガス) 中央執行委員長 山口 裕之</p>	<p>全国交通運輸労働組合総連合 (交通労連) 中央執行委員長 織田 正弘</p>	<p>全国社会保険労務士会連合会 会 長 若林 正清</p>	<p>全国電力関連産業労働組合総連合 (電力総連) 会 長 壬生 守也</p>	<p>全ダイハツ労働組合連合会 (ダイハツ労連) 会 長 東 添 孝</p>	<p>全東レ労働組合連合会 会 長 中村 伸也</p>	<p>全下リタ労働組合連合会 (全下リタ労連) 会 長 西野 勝義</p>	<p>全日産・一般業種労働組合連合会 (日産労連) 会 長 大喜多 宏行</p>
<p>全日本運輸産業労働組合連合会 (運輸労連) 中央執行委員長 成田 幸隆</p>	<p>全日本金属産業労働組合協議会 (金属労協・JCM) 議 長 金子 晃浩</p>	<p>全日本自治団体労働組合 (自治労) 中央執行委員長 石上 千博</p>	<p>全日本自動車産業労働組合総連合会 (自動車総連) 会 長 金子 晃浩</p>	<p>全日本たばこ産業労働組合 (全たばこ) 中央執行委員長 浦野 健太郎</p>	<p>全日本電機・電子・情報関連産業 労働組合連合会 (電機連合) 会 長 神保 政史</p>	<p>全矢崎労働組合 中央執行委員長 片山 勝彦</p>	<p>損害保険労働組合連合会 (損保労連) 中央執行委員長 中野 剛</p>
<p>第一生命保険株式会社 特別顧問 渡邊 光一郎</p>	<p>株式会社 大成ツーリスト 代表取締役社長 片岡 雄一郎</p>	<p>学校法人 大同学園 大同大学 大同大学大同高等学校 理事長 武藤 大</p>	<p>大同特殊鋼株式会社 代表取締役社長 清水 哲也</p>	<p>太陽工業株式会社 代表取締役社長 能村 祐己</p>	<p>中国電力労働組合 執行委員長 中嶋 謙二</p>	<p>中部電力労働組合 本部執行委員長 與後 誠</p>	<p>THK株式会社 代表取締役会長 寺町 彰博 代表取締役社長 寺町 崇史</p>
<p>帝人労働組合 組合長 西島 洋平</p>	<p>電機連合大阪地方協議会 議 長 嶋本 貴至</p>	<p>東京システムハウス株式会社 代表取締役 林 知之</p>	<p>東京電力労働組合 中央執行委員長 小松 聖齊</p>	<p>株式会社 東伸社 代表取締役 井辺 司</p>	<p>東北電力労働組合 本部執行委員長 左雨 斎</p>	<p>豊島株式会社 代表取締役会長 豊島 半七</p>	<p>トヨタテクニカル デバイスメント株式会社 代表取締役社長執行役員 香川 佳之</p>
<p>西日本旅客鉄道労働組合 (JR西労組) 中央執行委員長 羽野 敦之</p>	<p>日本ガイシ労働組合 中央執行委員長 真野 俊弘</p>	<p>日本基幹産業労働組合連合会 (基幹労連) 中央執行委員長 津村 正男</p>	<p>日本教職員組合 (日教組) 中央執行委員長 梶原 貴</p>	<p>日本郵政グループ労働組合 (JP労組) 中央執行委員長 安達 正美</p>	<p>日本郵政グループ労働組合 近畿地方本部 執行委員長 尾崎 正一</p>	<p>日本郵政グループ労働組合 東海地方本部(JP労組東海) 執行委員長 小椋 和夫</p>	<p>日本労働組合総連合会 (連合) 会 長 芳野 友子</p>
<p>日本労働組合総連合会 大阪府連合会(連合大阪) 会 長 井尻 雅之</p>	<p>連合中国ブロック連絡会 代表幹事 大野 真人</p>	<p>日本労働組合総連合会 福岡県連合会 会 長 吉村 淳治</p>	<p>日本労働組合総連合会 北海道連合会(連合北海道) 会 長 須間 等</p>	<p>日本化学エネルギー産業労働組合連合会 (JEC連合) 会 長 堀谷 俊志</p>	<p>日本紙パルプ紙加工産業労働組合連合会 (紙パ連合) 中央執行委員長 木村 丈博</p>	<p>日本食品関連産業労働組合総連合会 (フード連合) 会 長 津崎 暁洋</p>	<p>日本生活協同組合連合会 代表理事長 新井 ちとせ</p>

賀正

謹んで新年のご挨拶を申し上げますとともに、
2026年が素晴らしい年でありますよう
お祈り申し上げます。

公益社団法人 日本包装技術協会

会長

大塚 一男

株式会社 日本旅行

公務法人営業部 部長

竹田 哲也

公益社団法人 日本ロジスティクスシステム協会

会長

大橋 徹二

ハシモト建物株式会社

代表取締役

橋本 唱市

株式会社 ハーツ

代表取締役

若菜 晶仁

パナソニックグループ
労働組合連合会

会長

福澤 邦治

林テレンプ労働組合

執行委員長

川岸 秀樹

株式会社 パロマ

代表取締役社長

小林 弘明

寧ライム

愛知支社長

水谷 学

ポークライト株式会社

代表取締役社長

菊池 正史

北陸電力労働組合

本部執行委員長

山内 正人

北海道電力労働組合

本部執行委員長

山下 則和

Mantoman株式会社

代表取締役社長

手島 雄一

ミツイワ株式会社

代表取締役社長

高橋 洋喜

宮崎ガス株式会社

代表取締役会長

橋口 光雄

UAゼンセン

会長

永島 智子

UDトラックス労働組合

執行委員長

幸道 昌浩

リンナイ株式会社

代表取締役社長

内藤 弘康

公益財団法人 連合総合生活開発研究所
(連合総研)

理事長

神津 里季生

レンゴー株式会社

代表取締役会長兼CEO

大坪 清

労働者福祉中央協議会
(中央労福協)

会長

芳野 友子

全国生産性本部会長 2026年の

抱負

四国生産性本部会長
宮本 喜弘

中国生産性本部会長
中川 賢剛



我が国の経済は、賃金の伸びを上回る物価上昇により個人消費は力強さを欠く一方、海外経済の減速や各国の通商政策などの影響を受けながらも、企業収益の改善を背景にソフトウエアや半導体関連などの成長分野を中心に設備投資が堅調に推移するなど、景気は一部に弱めの動きがみら

魅力と活力ある中国地域の未来を目指して

昇の好循環により、長年のデフレから成長型に昇る。人口減少・少子高齢化の進展、製造業を中心とした産業分野での脱炭素対応、中でもデジタル技術の発展、高度デジタル技術の育成・確保について

異の好循環により、長年のデフレから成長型に昇る。人口減少・少子高齢化の進展、製造業を中心とした産業分野での脱炭素対応、中でもデジタル技術の発展、高度デジタル技術の育成・確保について

若者の都会への流出による生産年齢人口の減少が続く。新卒採用につ

70年の歴史を礎に、四国の未来に向けて

幅な減少。人手不足は深刻で、各企業でも賃上げや働き方改革の推進などさまざまな努力は行っているものの、人材確保には四苦八苦

その原因の一つは、性向上に関するアンケ

り、人口減少と少子高齢化による労働力不足の課題を抱える中で、企業において多様な人材が活躍し成長できるよう、「人的資本」を意図した取り組みが期待される。こうした中国地域で企業・組織が成長・発展し、持続可能な経済社会を実現する未来を築くには、労使の協力・協議のもと、技術革新に果敢に挑戦し、高い付加価値を生み出すとともに、生産性向上への取組みを継続していくことがカギである。

■地域の未来をつくる 基盤は組織と人 当本部では、生産性を実践・推進する人材を

尽力していきたい。設立70周年 生産性運動で四国発展の力に

を表すとともに、改めて感謝申し上げます。70年の歴史を礎として、一層の生産性向上を目指して、一歩ずつ着実に歩みを進めていくことが、私たちの使命でもある。

経営者／経営幹部対象の会員制月例勉強会

トップ・エグゼクティブ朝食会

■開催概要 朝食会:1期6か月毎月1回(8:00-9:45)
■会場 帝国ホテル東京 宴会場

経済情勢懇話会

■開催概要 昼食会:1期6か月毎月1回(12:20-14:00)
■会場 パレスホテル東京 宴会場

2026年度(第14期) 経営者養成講座 Art Of Management Program

真の経営リーダーへの誘い～経営は哲学なり、経営はアートなり～

■開催期間 2026年8月～2027年7月(予定) 全13回 18日程度
■参加対象 企業経営者、経営幹部(および候補者) 定員15名
■会場 通学:都内近郊 合宿:長野(伊那・軽井沢)、京都、インド(コルカタ)
■1人あたり参加費(税込) 賛助会員:2,420,000円 一般:2,640,000円(合宿費別途)

抱負

全国生産性本部会長 2026年の

九州生産性本部会長
道永 幸典



の産業に共通する最重要テーマとなった。

人と技術の力で、九州から新たな生産性革命を

2025年の日本経済の対立、各地で起る紛争、地政学リスクな境の不確実性は依然と高く、経営には高度な判断が求められてきた業務革新に取り組んだ一年と確保と育成」はすべても進行中だ。長崎・鹿

九州では熊本を中心とどまらず、産業構造に半導体関連産業の集積が進行している。福里、九州は国内外から注目される成長地域へ「博多コネクティティ」などの再開発が後半戦を迎え、福岡市が九州生産性本部は2026年度に創立70周年を記念して、経営教育・研修プログラムを見据えながら、経営の充実を図りたい。当本部における2026年度の事業は①生産性大学事業②経営教育事業③労使関係事業④企業内教育・コンサルティング事業である。①九州生産性大学経営講座は、当本部の中心事業として、延べ3000名以上の受講者を擁する。②経営教育事業は、次年度も新規を含め、約120本の課題別、階層別セミナーや研究発表会・見学会を開催していく。③労使関係事業では、AIの急速な普及、デジタル人材の需要拡大、カーボンニュートラルへの移行など、新関係の構築を引き続き支援するとともに、九

25年度の主な活動を報告

25年度第3回理事会

日本生産性本部



日本生産性本部は12月15日、2025年度の第3回理事会を都内のホテルで開催した。

理事会で報告があったのは、①第5回大賞の取り組み、②全国労働組合生産性会議(全労生)の活動、③未来を選択する会議の正式発足、④生産性常任委員会の活動の4点。

このうち、生産性常任委員会の活動については、同委員会の委員長を務める小林喜光会長から、24年10月に第2期の活動を開始して以降、9回にわたって会合を開催してきたことや、3月に公表予定の第2回「生産性白書」の構成案について報告があった。その後、それぞれの報告について、臨時評議員会で評議員を選任した。新任の評議員には南成人・日本公認会計士協会会長、

臨時評議員会で評議員を選任

第3回理事会に先立ち、日本生産性本部は11月28日、2025年度臨時評議員会を東京都で開催し、評議員の選任を行った。新任の評議員には南成人・日本公認会計士協会会長、

JALカード初の顧客満足1位

25年度JCSI第5回調査結果

日本生産性本部のサービス産業生産性協議会は12月16日、2025年度JCSI(日本顧客満足度指数)の第5回調査結果を発表した。今回の調査では、7業種(家電量販店、生活用品店/ホームセンター、衣料品店、各種専門店、近郊鉄道、クレジットカード、映画館)のうち、JALカード(クレジットカード)が初の顧客満足1位を獲得した。

業種	1位企業・ブランド	スコア
家電量販店	ヨドバシカメラ	78.9
生活用品店/ホームセンター	無印良品	75.7
衣料品店	Honeys	77.8
各種専門店	ワークマン	77.5
近郊鉄道	阪急電鉄	76.6
クレジットカード	JALカード	71.7
【特別調査】映画館	ローソン・ユナイテッドシネマ	75.7

調査は、サービス産業の生産性を測るうえで重要な「顧客満足度」を数値化・可視化し、企業や業種の成長に資する情報として用いることを目的とした。調査は、サービス産業の生産性を測るうえで重要な「顧客満足度」を数値化・可視化し、企業や業種の成長に資する情報として用いることを目的とした。

仙台商工会議所
SENDAI CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY

頭 藤 三郎助
副 会 氏 家 照 彦
同 山 本 俊 二
同 鈴 木 原 一 賢
同 菅 原 博 信
専務理事 高 山 秀 樹

〒980-8414 仙台市青葉区本町2-16-12
TEL: 022-265-8182
https://www.sendaicci.or.jp/

つなげる、ちから。

TOHKnet

東北・新潟の未来を創る光になるために。

株式会社トークネット
〒980-0811 仙台市青葉区一番町三丁目7番1号 電力ビル2F TEL 022-799-4201(代表) FAX 022-799-4205 www.tohknet.co.jp

関連団体 2026年 今年の抱負



APO設立65周年に向けた

ビジョン2030の始動

アジア生産性機構(APO)事務局長
インドラ・プラダナ・スィンガウイナタ



2026年はAPOの設立65周年に当たり、域内経済の生産性向上に向け、加盟国が共有する決意を新たに示す節目である。

企業の責任・価値体现する ビジネスパスポートとして

日本包装技術協会 会長
大塚 一男



2025年にはAPOの支援の下、インドネシアとスリランカにおいて国家生産性マスタープランが策定・発効され、両国政府から高い評価を得た。

これはAPOが国家政策レベルで具体的な成果を上げ得ることを示した一例である。

2026年の新春を迎え、謹んでご挨拶申し上げます。平素より当会に對しまして、格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。さて、昨年は、世界的なサステナビリティへの関心の高まりとともに、

IEの新たな時代へ

日本インダストリアル・エンジニアリング協会会長
新野 隆



昨年、世界の経済環境はより一層の不透明感を深め、地政学リスクの拡大など企業を取り巻く環境はさらなる複雑化を迎えている。

他方、AI技術の発展と実用化が進み、その存在感を大きく高める1年となった。このトレンドは2026年に一層加速するものと考えられる。生産現場においてもAIを活用した品質管理や予測メンテナンス、さらにはサプライチェーン全体の最適化などが進んでおり、IE(インダストリアル・エンジニアリング)とAIの融合は次代の競争力強化の鍵を握っているのではないかと、日本IE協会は、会員の皆様とともに、デジタル技術の普及を通じて、日本のものづくり産業のさらなる強化を推進する。

(SPP)を本格的に展開する。

併せて、グリーン・プロダクティビティ(GP)2.0のエコシステムを拡充し、GPMapping、GP評価システム、GPGガイドブックといった成果物を提供する。さらには、AIの活用

包装業界においても環境対応・資源循環・機能性向上が求められる一年となりました。

世界各地で包装に対する法規制が厳しくなりつつある中で、基材を紙に替える動きが顕著になっています。欧州におけるPPWR(包装・包装廃棄物規則)の改正や、米国内各州でのプラスチック規制強化など、国際的な法制度の変化が加速して

包装は製品の品質保証や荷役の利便性などとい

により生産性向上の新たな手法・ツールの開発も手掛ける予定である。

日本生産性本部をはじめとする国内外のステークホルダーの連携の下、こうした取り組みを通じてビジョン2030の具体的な成果を着実に積み上げていく所存である。

「ヒトの幸福」と「真の提供価値」

日本マーケティング協会
藤重 貞慶



技術革新下だからこそマーケティングが追求する

AIとデジタル技術の社会実装が加速する今、私たちの生活や産業を取り巻く環境は激変している。予測困難な時代において、企業が持続的に成長するためには、効率や合理性を追求するテクニ

日本経済の持続的成長は 物流問題解決が不可欠

日本マテリアル・ハンドリング協会会長
木村 吾郎



昨年、世界の経済環境はより一層の不透明感を深め、地政学リスクの拡大など企業を取り巻く環境はさらなる複雑化を迎えている。

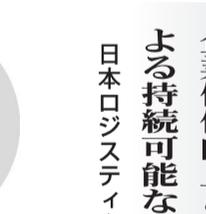
令和7年のわれわれを取り巻く物流環境は、「物流問題」解決への取り組みに際して、労働者の確保や環境改善、非効率な商慣行、物流の小口化と多頻度化、あらゆるコストの増加、地政学的リスク、DX対応の遅れやサイバー攻撃などの脅威が頻発するなど、内外に多くの障壁を抱えながらの厳しい対応を迫られています。

26を開催します。今回は「包みの技術で世界に優位性を」をメインテーマに、日本が世界に誇る様々な包装イノベーションを、余すことなく発信して参ります。

現在、会場となる東京ビッグサイトでは、施設の経年劣化への対応及び各種設備更新等のため、施設の休館を伴う大規模改修工事を実施しております。TOKYO PAC K2026は前回展と比較すると、総展示面積が減少することとなりますが、今以上に技術振興、技術開発、人的交流の促進を目指すことも、国際的な視野に立ち、時代のニーズをいち早くキャッチし、本展が包装技術の最新情報を発信す

「信用」の構築は、B2B、B2Cの垣根なく、全ての事業活動の根幹となる。

日本ロジスティクスシステム協会 会長
大橋 徹二



企業価値向上と社会課題解決の両立による持続可能な社会の実現に向けて

JILSは、「ロジスティクスコンセプト2030」や「メタ・ロジスティクス」において、企業価値向上と社会課題解決を両立させるロジスティクスの重要性を一貫して示してきた。2026年度においても、この理念をさらに推進すべく、次の3つを重点方針として掲げる。

1. 持続可能な社会の実現・物流統括管理者 連携推進会議

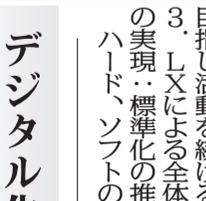
物流統括管理者が集い、交流する場「物流統括推進会議」(J-CLOP)を展開し、産・学・官連携のもと活動を進める。2. 企業価値向上の実現とHRM推進・高度物流人材育成と物流現場改善による物流効率化

「信用」の構築は、B2B、B2Cの垣根なく、全ての事業活動の根幹となる。

環境下では、一方的な情報発信から脱却し、多様な顧客のニーズに応える顧客体験(CX)の向上が最重要課題となる。

企業価値向上と社会課題解決の両立による持続可能な社会の実現に向けて

日本消費者協会理事長
村 千鶴子



デジタル化射程に置いた消費者力強化が喫急課題

総務省の調査によれば9割以上の家庭にスマートフォンが普及している。今や、スマホは一般消費者にとって日常生活を送る上で、生活必需品と言ってもよい生活ツールになってきているといえる。しかし、反面では、デジタル化に対応する法律はまだまだ不備な状態にある。デジタルな世界では、国境をやすやすと超えるグローバル化が進んでいる。その結果、ネット取引での被害やSNS

当協会は、コンサルタント養成講座や消費者力検定などを実施し、消費者力の強化に取り組んでいる。デジタル化が進む中、消費者被害を防止し、賢く消費生活を送るためにはデジタル化も射程に置いた消費者力の強化が喫急の課題になっている。2026年も、より一層デジタル化を射程に置き、消費者力の強化に取り組むと考えている。

東北特殊鋼

自動車の電動化や半導体市場の変動、エネルギーコストの高止まりにより、金属素材産業は転換点を迎えている。

特殊鋼メーカーとして80年以上の歴史を持つ東北特殊鋼（宮城県村田町）は、一貫生産体制を基盤に技術蓄積を重ね、事業構造の転換と新領域開拓を進める。

成瀬真司社長は、内燃依存の縮小を「金属技術を再定義する好機」と捉え、同社を開発機能型企業へと進化させる方針を掲げる。

■一貫生産体制を軸に競争力 同社は溶解から鍛造、二次加工、精密加工、熱処理まで一貫して行い、高度な品質要求に込めてきた。

自動車用エンジンバルブ材では高いシェアを占め、半導体製造装置向け構造材や磁性材料など、高信頼性分野でも存在感を示す。

こうした基盤を踏まえ、顧客との設計段階からの技術対話を強化し、素材特性だけでなく金属構造全体の最適化を提案する体制へ移行している。

■新領域での競争力強化 半導体装置向け材料では、次期投資の回復を見据え、試作対応や品質保証体制の増強を進める。

磁性技術を応用したクラッド材開発では、軽量化と高精度化を両立する構造提案を検討し、



成瀬真司社長。蓄積を土台に、新たな価値創出へ舵を切る

ものづくりを再構築し市場開拓

特殊鋼×加工技術による価値創出を狙う。

微細加工分野でも、レーザー加工や高精度切削の内製化を推進。複雑形状部品の試作速度が大幅に向上し、顧客と共同開発する案件が増加している。

従来は汎用品加工を担っていた工程が、現在は「開発の前線」として機能し、設備投資の効果が技術提案力に直結している。

■人材強化と現場発DX

組織改革も進む。近年、約50人を正社員化し、公正な処遇と技能継承を重視した体制を整えた。

女性社員が働きやすい現場環境づくりも進み、安全動線や設備配置の見直しを意識改革を促している。

DXは現場主体で進む。社員が自らサイボウズのkintoneで数百のアプリを開発し、紙帳票の大幅削減や工程可視化を実現。

生成AIによる傷検査装置の内製化も進み、デジタルと技能は特許や新知見も生まれている。

大同特殊鋼との分業体制を踏まえ、同社は自らの役割を「新市場の創出とニッチ領域の深耕」と再定義。

内燃依存からの脱却、半導体向け需要の回復、新規事業の量産化など複数の成長軸が立ち上がりつつある。

現場でアプリを数百件開発したメンバー。自律的DXが同社の強みとなっている



入社式の準備を進める社員。若手が自ら企画する取り組みが、同社の育成力を高めている

を組み合わせた改善が広がる。現場横断の勉強会も活発で、自律的な改善文化が定着している。

■研究開発から市場創出へ 研究開発では、東北大を中心に複数の大学と連携し、20以上に研究テーマを同時進行で実施。

社会人ドクター制度では5人が在籍・修了し、顧客と対等に議論できる高度技術者を育成してきた。次世代モーター材料で

大同特殊鋼との分業体制を踏まえ、同社は自らの役割を「新市場の創出とニッチ領域の深耕」と再定義。

内燃依存からの脱却、半導体向け需要の回復、新規事業の量産化など複数の成長軸が立ち上がりつつある。

金属技術、研究開発力、現場の改善文化を備え、東北特殊鋼は「つくる企業」から「課題を解き市場を開く企業」への進化を進めている。

現場でアプリを数百件開発したメンバー。自律的DXが同社の強みとなっている



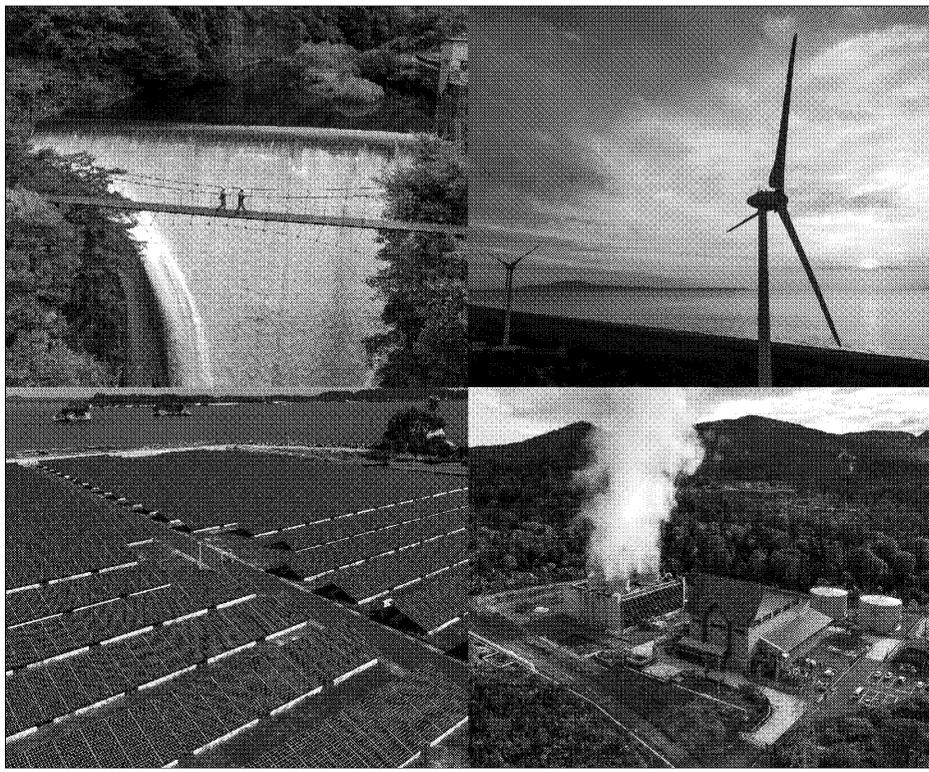
人と地域とともに未来へ

東北電力グループ ■本社/〒980-8534 仙台市青葉区一番町三丁目7番1号 TEL:022-225-1191 FAX:022-262-6198 ■営業所/青森・岩手・秋田・宮城・山形・福島・新潟 ■https://www.hnk-i.co.jp(東日本興業(株)ホームページ) ■https://www.d-biru.com(電力ビルホームページ)



ITで、感動を、ともに。

トインクス 株式会社トインクス 〒980-0021 宮城県仙台市青葉区中央二丁目9番10号 セントレ東北 TEL 022-799-5555 FAX 022-799-5561



貴重な自然の恵みをエネルギーにかえて。

1951年の創立当初から水力電源の開発を進めてきた、東北電力グループ。以来、培ってきた経験と知見を活かし、再生可能エネルギー事業に東北・新潟の皆さまとともに取り組んでまいりました。これからは再生可能エネルギーのさらなる拡大を目指してまいります。

より、そう、ちから。東北電力グループ

東北特集



橋本店の武田文孝社長。老舗企業の基盤を生かし、DXと人材育成を重点に据える

明治11(1878)年創業の橋本店(仙台市、武田文孝社長、従業員187人)は、建築・土木を中心に不動産、太陽光発電、保険代理業務など多角化を進めてきた。

企業の芯にあるのは「誠実第一・地域への還元」の姿勢で、武田社長は「地域に必要とされ続けることが当社の存在理由」と語る。

創業者の理念書は残されていないが、残存資料や歴代社員の証言から「報徳」の精神が受け継がれる。

災害時には出勤基準を満たさずとも駆けつける社員が多く、清掃・緑化活動、地元イベント協力などのCSRは企業文化として根付いている。

■震災が経営方針を転換
2011年の東日本大震災は大きな転換点となった。

同社は利益追求より「復興優先」を掲げ、復旧工事に全力を注いだ。武田社長は「震災は社会的使命を再認識する契機となった」と振り返る。

防災・減災技術や組織連携は強化され、「地域の暮らしを守るのは自分たち」という使命感が社内に浸透した。

■多角化と地域ニーズ対応
太陽光発電事業は年間約157万kWh(一般家庭約450世帯分)を発電し、約750トンのCO₂削減効果を持つ。

不動産、水道コンセッション事

橋本店

地域と築く147年の信頼

業への参画なども地域産業の基盤を支える事業として展開し、今後は再エネ、脱炭素、施設建築、インフラ長寿命化、ICT施工を重点領域に据える。

■大型案件への挑戦が組織を強化
2009年4月に完成した駐日韓国大使館・韓国文化院新築工事は同社の挑戦を象徴する。

特殊構造の大規模工事で、最終的に利益は残らなかったが、「地方企業には難しい」とされた案件をやり切った経験が組織の自信となり、その後の大型案件や官民連携事業への挑戦を後押しした。

■DXとICT施工の加速
三次元測量やICT建機、BIM/CIIMの導入で測量時間は従来の3分の1に短縮。クラウド図面管理で現場の文書負担は軽減し、安全管理はウェアラブル端末でリアルタイム化した。

DX推進は若手が主導する一

「残業ゼロ」を掲げ、業務フロー分析、標準化、デジタル化、バックオフィス支援、時差出勤を導入した。

管理職は職人的管理から段取り・人員管理を軸にしたマネジメントを状況に応じて使い分け、並行して実施している。資格取得支援(費用全額負担)、国交省OBや大手ゼネコンOBによる技術講習、全社勉強会を継続し、若手の早期育成と技術底上げを図る。

■現場が会社の顔
地域課題に気づき、自ら考えて行動できる技術者の育成を最重要テーマとする。武田社長は「地域の未来を自分の手でつくる誇りを共有できる若い仲間と次の百年を築きたい」と語る。



韓国文化院新築工事では特殊構造への挑戦が企業力強化につながった



シンボルマーク「空飛ぶくじら」。各現場に掲示され、企業理念を示す目印となっている



大規模インフラで同社の技術力が生かされた大島架橋本体工事

の100年に向けて歩みを進めている。



メンテナンス
エネルギー関連設備を点検し機能と性能を維持します

運転・監視
エネルギー関連施設を監視・点検し適正に運転します

建設・撤去
エネルギー関連施設の建設・撤去はお任せください

総合設備エンジニアリング企業
東北発電工業株式会社 東北電力グループ

本社 / 〒980-0804 仙台市青葉区大町二丁目15-29 TEL 022(261)5431

支社 / 東通・六ヶ所・八戸・能代・秋田・酒田・女川・新仙台・新地・原町・勿来・会津・東新潟・上越

事業所 / 青森・盛岡・山形・福島・いわき・新潟・日本海エルエヌジー・佐渡・上越

東京支店・利府製作工場・利府技術訓練センター

地域とつながり、未来へつなげる。

総合設備エンジニアリング企業として、高品質の技術と新しい価値をご提供します。



総合設備エンジニアリング企業
Yurtec 株式会社 ユアテック
www.yurtec.co.jp

本社 / 仙台市宮城野区榴岡4丁目1-1 〒983-8622 TEL.022-296-2111

東京本部 / 東京都千代田区大手町2丁目2-1 〒100-0004 TEL.03-3243-7111

支社 / 青森・岩手・秋田・宮城・山形・福島・新潟・北海道・東京・横浜・大阪

東北電力労働組合

本部執行委員長 左雨 齋

ユアテックユニオン

本部執行委員長 佐藤 大祐

東北発電工業労働組合



本部執行委員長 小川 博之

私たちは組合員の幸せのための安全アクションを推進しています。

東北緑化環境保全労働組合

本部執行委員長 宮澤 雄高

TOINX Union



執行委員長 榎田 信和

東日本興業労働組合

執行委員長 二階堂将也

ワイズマート、合掌苑が大賞

2025年度日本経営品質賞



日本生産性本部が設立した日本経営品質賞

「顧客価値経営」をテーマとした表彰式は今年3月5日・6日に行われ、ワイズマートと合掌苑が受賞した。



代表取締役社長 吉野秀行氏

「日本経営品質賞」は、国際競争力強化に向けた生産性向上および顧客価値経営の普及・推進を目的として創設した表彰制度。1996年度から年一回受賞組織を選出している。創設から30年を経て、大賞受賞組織は延べ57組織となった。

ワイズマートは、東京ベイエリアの駅前・駅近を中心に、売場面積が業界平均の約3分の1の小型スーパー(39店舗)を展開している。理念の「お客様に近い冷蔵庫がわり、小売店ながら店内加工の惣菜・生鮮品、産地直送品など、鮮度・品質の高い商品を提供している。」



店主集団 経営による

■日本経営品質賞 大賞(旧:本賞)
㈱ワイズマート(大企業部門/食品スーパーマーケット/千葉県浦安市)
(社福)合掌苑(非営利組織部門/総合社会福祉業/東京都町田市)

■日本経営品質賞 優秀賞(旧:推進賞)
トヨタテクニカルディベロップメント㈱(大企業部門/知的財産事業、計測シミュレーション/愛知県豊田市)
福岡トヨタ自動車㈱(大企業部門/自動車販売等/福岡県福岡市)
KECグループ(グループ・連携部門/塾の運営、教育コンテンツの開発・販売/奈良県生駒市)
ブリッジホテルグループ(グループ・連携部門/ホテル宿泊業/大阪府大阪市)

■日本経営品質賞 奨励賞
㈱アクア(中小企業部門/ビル清掃業/東京都新宿区)
■日本経営品質賞 経営デザイン実践賞(新設)
須山建設グループ(総合建設業、不動産業/静岡県浜松市)
ISEKADO(有)二軒茶屋餅角屋本店 クラブトビール事業部(クラフトビールの製造・販売/三重県伊勢市)
㈱ブレインマークス(コンサルティング業/東京都中央区)
㈱ローラン(理化学機器の販売、アフターサービス/栃木県宇都宮市)

独自の店舗運営
各店舗の部門ごとに配置された店主(部門責任者)は、仕入れ・値付け・見切り・売場づくりに加え、販売管理費やパート採用まで幅広い裁量を持ち、部門を「ミニ経営単位」として運営している。



理事長 森一成氏

や生産性の向上を図るとともに、2023年から日常業務での小さな気づきを重視する「パート社員プチ改善活動」も開始した。一人ひとりが「小さな経営者」として自律的に行動している。

合掌苑は町田市南園を拠点とする都市型社会福祉法人であり、「困ったときは合掌苑」と言われるほど、地域の駆け込み寺的存在として高い信頼を得ている。「関わる全ての人を幸せにする」、「新しい公共の中心として地域に貢献する」というミッションを掲げ、理念追求(ロマン)と利益追求(そろばん)を組織運営の両輪とする。

■協働力と自律性を高めたチーム経営の進化
各店舗では毎日の「11時・15時ミーティング」で計画や進捗、課題、対応策を話し合うことでスタッフの仮説検証力を高め、店舗運営の質を向上させている。また、2019年に開始した作業改善活動を通じて作業効率

■ロマンとサービスの質向上による理念・使命の追求
同法人の根幹には、創業期から受け継がれてきた基本理念「一人は尊厳を持ち、他人は権利として生きる」がある。理事

長による毎月の誕生日研修では、理念や創業の想いを職員と共有している。また、職員は直属上司との毎月の面談で理念にもとづく日々の行動を振り返ることで、主体的な実践と成長につなげている。介護サービスにおいては、利用者の「生きる意欲」の向上や「夢」の実現を重視し、残存機能の維持・拡大を通じて利用者の挑戦意欲を引き出している。

■そろばん・持続可能な組織運営のための利益の追求
高品質なサービス提供を維持するには人材投資を支える財務基盤が不可欠として、「ロマン」と並行して「そろばん」を重視し、組織運営の両輪としている。その中心的な取り組みが「アメーバ経営」による全員参加経営であり、10年の歳月を経た現在では法人独自のアレンジが加えられ、現場の改善活動として定着している。部門ごとの独立採算に加え、時間当たり付加価値である「時間当たり採算」を重視し、①売上最大、②経費最小、③労働時間最短、の三方向から改善に取り組んでいる。

謹賀新年

公益財団法人 日本生産性本部

会長	小茂	東京電力ホールディングス(株) 取締役会長
名誉会長	喜光	キッコーマン(株) 取締役名誉会長 取締役会議長
副会長	友三郎	(株)野村総合研究所 顧問 政策研究大学院大学 議長
専務理事	長	全国労働組合生産性会議 議長/電機連合 会長
常務理事	三郎	三菱重工(株) 名誉顧問 住友林業(株) 代表取締役会長 ポストンコンサルティンググループ 日本共同代表
理事	敬一	太陽有限責任監査法人 会長 (公財)日本生産性本部
理事	幸陽	(公財)日本生産性本部
理事	恭将	(公財)日本生産性本部
理事	輝晃	ANAホールディングス(株) 取締役会長 東京海上日動火災保険(株) 相談役 元文部科学審議官・元消費者庁長官
理事	美	(株)リコー 取締役会長 電力総連 会長 運輸労働 中央執行委員長 (国研)産業技術総合研究所 理事長
理事	彦博	UAC 会長 日本電気(株) 特別顧問 (公財)日本生産性本部
理事	次博	紙パ連合 中央執行委員長 (一財)地球産業文化研究所 顧問
理事	俊美	慶應義塾大学 名誉教授 慶應義塾大学 名誉教授 (株)オリエンタルランド 代表取締役 取締役会議長
理事	尚直	学習院大学 教授 (株)キャリアン 代表取締役 ASAヒググループホールディングス(株) 特別顧問
理事	賢雅	JAM 会長 味の素(株) 元社長 (公財)日中技能者交流センター 理事長
理事	真直	三井不動産(株) 相談役 (株)三井住友フィナンシャルグループ 名誉顧問 津田塾大学 名誉教授/(公財)日米教育交流振興財団 理事
理事	弘真	日本赤十字社 社長/慶應義塾 学事顧問
理事	重康	慶應義塾大学 教授
理事	俊成	東京大学 教授
理事	義成	(公財)国際労働財団 理事長 自治労連 中央執行委員長 基幹労連 中央執行委員長
理事	成俊	日本公認会計士協会 会長 生保労連 中央執行委員長 情報労連 中央執行委員長
理事	美行人	フイロ連合 会長