本紙面の著作権は公益財団法人日本生産性本部に帰属します。権利侵害となるようなご利用はお断り致します。

【昭和31年７月20日 第三種郵便物認可】

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」

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

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）

オンラインバックナンバー検索サービス
みるしるさがす
プロプロ

2026年（令和8年）8月5日（水曜日）　第2826号

第69回軽井沢トップ・マネジメント・セミナー開催

AI時代の成長戦略を議論



日本生産性本部は7月8日～9日の2日間、第69回軽井沢トップ・マネジメント・セミナーを長野・軽井沢で開催した。「AI共生時代の生産性改革～新たな付加価値を創造する人と組織～」をテーマに、AIとの共生を前提とした生産性改革や、新たな価値創造に向けた組織のあり方、経営者の役割について、多角的な視点から議論が展開された。

日本生産性本部会長の小林喜光氏は開会あいさつの中で、「国内外で歴史的な変革期にある。『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」と述べた。さらに、人口減少やカーボンニュートラルへの対応に加え、AIが社会や産業へ及ぼす影響は極めて大きく、生産性改革の実現が急務であると強調した。

AIやITの時代

AIは、一人ひとりがどれだけ力強く、オリジナリティを出すか、その多様性と協創の集合体の強さが問われると指摘した。「課題を発見し、『何のために、何を創るか』という問いを立て、AIを動かす起点となるのは人間だ」と語り、AIは情報処理や分析を担う一方、結果を判断する役割は人間が担うとした。

続いて、日本共創プラットフォーム（JPiX）代表取締役会長で総合コーディネーターの冨山和彦氏は、「ビジネスモデルや人材戦略の変革が不可欠だ」と問題提起。経営者には「問いを立てる力、不確実性の中で決断する力、人を動かす組織運営力、結果や経営責任を最後まで引き受ける力が求められる」と述べた。

この後、基調講演、全体セッション、パネルセッションが行われた。2日目は日本生産性本部上席研究員の木内康裕氏の生産性レクチャー、分科会A・B、特別ランチセッション、雅楽師・東儀秀樹氏の特別講演があった。（2面に全体セッション、パネルセッション、3面に分科会A・B、特別ランチセッション、特別講演掲載）。

おことわり

8月15日号は定期休刊日です。次号は8月25日付です。

スピードと共創で日本の半導体再興へ



ラピダス代表取締役社長兼CEO
小池　淳義氏

Rapidus（ラピダス）代表取締役社長兼CEOの小池淳義氏は「AI時代の半導体戦略」と題した基調講演を行った。

■二輪ロードレースに重なる日本産業の危機

講演の冒頭で小池氏は、世界最高峰の二輪ロードレース「MotoGP」を引き合いに出した。かつて日本メーカーが上位を占めたものの、近年は欧州勢が存在感を高めているとし、「半導体産業にも重なる」と指摘した。1990年には日本企業が世界の半導体メーカー上位を占めた。しかし現在はトップ10から姿を消している。

日本の先端半導体技術は世界から大きく後れているとの危機感から、「研究開発と製造拠点を日本に築くしかない」と考えたことがラピダス設立の原点だったという。特に懸念を示したのがAIの普及に伴う電力消費の増大だ。解決策として、回路の微細化、用途ごとに最適化した専用半導体、複数の半導体を立体的に組み合わせる3次元実装の三つを挙げた。回路線幅2ナノメートル（ナノは10億分の1）世代では消費電力を抑えられるほか、専用設計によって不要な演算を減らし、演算装置と記憶装置の距離を縮めることでデータ転送に伴う電力も削減できるという。

■日立時代の研究生かす

小池氏は日立製作所時代、半導体の材料となるウエハーを1枚ずつ処理する加工技術の研究に携わった。ウエハー1枚ごとに条件を変えながら試せるため、短時間で多くの実験が可能となる。この技術を活用し、「データ量が100倍、200倍になればイノベーションのスピードも速くなる」と語った。小池氏は、若手研究者らと日本の半導体復活策を議論する「マウントフジ」プロジェクトを立ち上げた。夜間に議論を重ね、研究会は138回に及んだ。「これをやらなければ日本はだめになるという情熱があった。結論はラピダスをつくろうということだった」と振り返った。

■2ナノ半導体量産化へ

2022年8月にラピダスを設立し、米IBMと提携。2ナノ世代の超微細なロジック半導体の技術開発を進めている。北海道千歳市の工場では、建設開始から1年10カ月で2ナノ世代半導体の中核部品「トランジスタ」の動作確認に成功。「世界では最低でも4年かかる。それを1年10カ月で実現した」と語り、2027年の量産開始に自信を示した。試作では、シリコンウエハー投入から工程完了まで12日18時間44分余りで製造を終えた。「全員が力を合わせれば、こんな記録も達成できる」と話した。同社はシリコンウエハーの回路形成から小型チップの実装、設計支援までを一体で手掛ける製造サービスの構築を進めている。

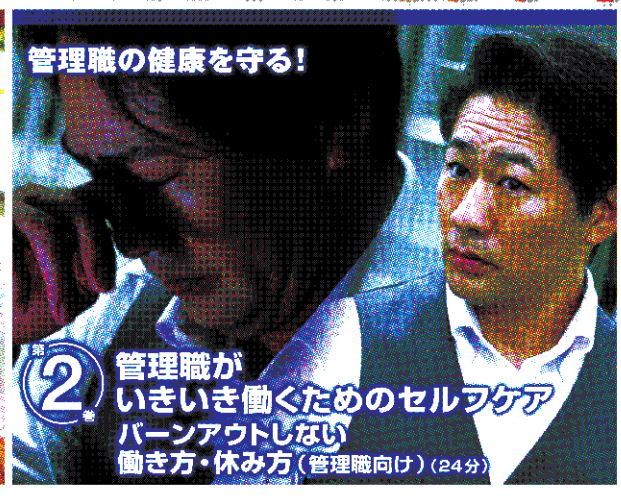
■自前主義から脱却

日本産業が競争力を失った背景について、小池氏は「自分たちは何でもできる、世界一だと思ったことが決定的だった」と分析した。「得意分野は自分たちで担う。それ以外は世界中の一流パートナーと組まなければ、新しい付加価値は生まれない」と述べ、自前主義から脱却した「共創」の重要性を訴えた。顧客についても「神様ではなく、共に作る仲間」と位置付ける。顧客のアイデアと製造側の技術や経験を持ち寄り、開発スピードを3～4倍に高めることで、新たな半導体を生み出したい考えを示した。

講演終盤には、AIが人間の知能を超えるとされる「シンギュラリティ（技術的特異点）」にも言及。二輪8時間耐久レースのピット作業を例に挙げ、「人間の英知を合わせ、熟練とチームワークで成し遂げる。これはロボットには簡単にできない」と強調。人間が経験や知恵を持ち寄り、共通の目的に向かって協働する力が価値になると語った。

データ販売配信対象作品
メンタルヘルス対策をポジティブに！
ワーク・エンゲイジメントから考える ポジティブ・メンタルヘルス







【動画配信】各巻 165,000円（税込）※～　【動画データ】各巻 308,000円（税込）※～　※動画配信・動画データの価格等詳細についてはお問合せください。
【DVD】各巻 71,500円（税込）／3巻セット 214,500円（税込）／字幕選択式　【監修】関屋裕希［東京大学大学院医学系研究科 心理学博士 臨床心理士 公認心理師］

アスパクリエイトは、社員研修用教材の製作・販売を行っています。
ASP CREATE 株式会社アスパクリエイト
［TEL］03（5803）9511　［FAX］03（5803）9530　〒112-0002 東京都文京区小石川2-1-2
［e-mail］info1@asp-create.com　［URL］https://www.asp-create.com

ＡＩ共生時代の生産性改革～新たな付加価値を創造する人と組織～

1日目

セミナー1日目は問題提起や基調講演に続き、全体セッション、次代を担う経営者によるパネルセッションが行われた。ゲストスピーカーの事例発表後、参加者同士の意見交換、参加者からの質問も踏まえたパネル討論が行われた。

競争力の源泉探る

ＡＩが情報処理や知識の整理を担う時代、企業はどのような組織を築き、人材の力を生かすべきなのか。全体セッションでは、モデレーターを務めた早稲田大学ビジネススクール教授の入山章栄氏のもと、クレディセゾン取締役兼専務執行役員ＣＤＯ兼ＣＴＯの小野和俊氏と、産業特化型のＡＩソリューションを提供する燈(あかり)代表取締役社長兼ＣＥＯの野呂侑希氏が、それぞれの実践を紹介した。コメンテーターは日本共創プラットフォーム（ＪＰｉＸ）代表取締役会長の冨山和彦氏。



全体セッションの様子。左から小野氏、野呂氏、入山氏、冨山氏

■人間の仕事改めて問う

冒頭、入山氏は「ＡＩはテクノロジーの話に見えるが、本質的には組織と人の話だ」と語り、その文脈で言及したのが、経営学者・野中郁次郎氏が提唱した「知識創造理論」だ。現場で培われた経験や勘といった言語化しにくい「暗黙知」を、人との対話を通じて共有し、新たな知識へと転換していく考え方である。新しく出版された野中氏の知識創造の思想を辿る『日本型独創経営』（生産性出版）も紹介。入山氏は、現場でしか得られない一次情報や、人間同士の対話から生まれる暗黙知の価値は、ＡＩ時代だからこそ一層高まるとの見方を示した。

■全社員がＡＩを使う組織へ

小野氏は、クレディセゾンで進める全社的なＡＩ活用を紹介した。同社では生成ＡＩを全社員3656人へ展開。月に1回以上利用する社員は約92%に達し、社員1人当たり月約100回、ＡＩへの指示や質問である「プロンプト」を書いているという。

しかし、小野氏は「ＡＩを配るだけでは変革は起きない」と強調する。315人が参加したパイロット調査では、ＡＩで代替可能な業務が社員1人当たり平均で月170時間相当に及ぶことが分かった。株主総会の準備では、ＡＩを株主役に見立てたロールプレーを実施。回答に対してＡＩが追加質問を重ねることで、本番さながらの訓練が可能になった。小野氏は「ＡＩは実際に使って初めて『仕事に使える』と腹落ちする。その体験が何より重要です」と述べ、組織への浸透には「トップダウンとボトムアップの両方が必要」と語る。経営トップがＡＩ活用の方向性を明確に示す一方、現場では具体的な成功事例を積み重ねる。

「上が本気でやるとなり、現場も賛同している。そのムードを両側からつくると、中間管理職も『自分はやらない』とは言いにくくなる」。上下から組織を動かす「サンドイッチ構造」が、全社的な変革を後押ししているという。

■顧客接点が価値生む

野呂氏が繰り返し強調したのは、「現場」と「一次情報」活躍してきた人材を積極的に採用。さらに建設業界経験者も迎え、「専門知識、ＡＩ、実行力を掛け合わせる組織」を目指していると説明した。

両氏の実践を受け、入山氏はＡＩ時代の組織像を「スマイルカーブ」の視点から整理した。付加価値が高まるのは、企画や意思決定などの上流工程と、顧客接点や現場などの下流工程。その間に位置する管理業務はＡＩによって大きく変化していくと分析する。

そのため、今後は4～5人程度の小規模チームが迅速に意思決定する海兵隊型組織や、小集団が自律的に動くアメーバ型組織の重要性が高まるという。その上で、ＡＩには代替できない人間の役割として「魂のオーナーシップ」を挙げた。「最後に誰が責任を取るのか。その覚悟を持つ人間が必要です」。人間には意思決定し、その結果に責任を持つ力が求められるとした。

Ｇｏｏｇｌｅマップで営業先を探し、一件ずつ飛び込み営業を続けた経験を振り返り「ＡＩがあるから現場に行かなくていいのではない。ＡＩ時代だからこそ一次情報を取りに行く」と語る。

ＡＩは公開情報を瞬時に集め、分析できる。しかし、現場の担当者が何に困り、何を求めているかは、実際に会って話を聞かなければ分からない。その考え方は組織運営にも表れている。同社は完全出社を基本とし、仕切りのないオフィスで社員同士が自然に連携できる環境を整備。野呂氏も1日に50～100人の社員と対話し、週3～4回は会社のビジョンを語る。「経営者は何度でも同じことを言わなければならない」と野呂氏。

元プロスポーツ選手や甲子園経験者、ロボット世界大会準優勝者など、多様な分野で技術がどれだけ進化しても、その価値を顧客が実感できる形へ落とし込むには、人が伴走し、課題を理解し、信頼を築くことが欠かせない」と述べた。実際に訪問して初めて知る情報が必ずあるという。

入山氏もこれに深く同意した。「知の探索は、これからますます人間の役割になる。現場へ行き、人と話し、その場の空気を感じる。その先でしか得られない情報があり、そこに人間の価値がある」と述べた。

全体セッション　「ＡＩ共生時代、経営者が描く人と組織の未来像」

現場に出て知の探索を

参加者との質疑応答

後半は会場との質疑応答を交えながら、議論を深めた。「ＡＩ時代に中間管理職をどう育成すべきか」という質問が寄せられた。

小野氏は「中間管理職が不要になるわけではない」と前置きしつつ、「間違いなく層は薄くなっていく」と述べた。ただし、その変化は急激ではなく、現場の納得を得ながら進めるべきだと強調する。「私のＤＸのポリシーは、否定と破壊は一切しないこと。現場の合意を得ながらスリムになり、気が付けばスタートアップのような組織になっている状態を目指しています」。

さらに、会場から、「ＡＩが誰でも使える時代に、企業の競争力はどこで生まれるのか」と質問が投げかけられた。野呂氏は「お客様との信頼関係、ここに尽きる」と即答した。「ＡＩの挑戦を後押しする「エイジウェルデザイナー」を育成している。活動する人材は北海道から愛媛まで累計約300人に広がった。利用者の94・6%が「100歳まで生きたい」と回答するなど、意識の変化も生まれている。

会話を録音、解析し、個人に合った前向きな働き掛けを探る研究開発にも取り組む。企業向け事業は売上高の約9割を占め、シニア向けの商品開発やマーケティング、人材研修などを支援する。ＪＲとの旅行企画や、ソフトバンクのスマートフォン販売支援など、異業種との連携も進めている。

一方、ｆｅｒｍａｔａは「あなたのタブレーがワクワクに変わる日まで」をビジョンに掲げ、国内外のフェムテックを中心とするヘルスケア製品やサービスの導入、社会実装に取り組んでいる。栗岡氏は、女性特有の健康課題による経済損失が国内で年間約3・4兆円に上る一方、法規制や文化、地域による価値観の違いが普及の壁になっていると説明した。

同社は、ウチヤマホールディングス傘下で介護施設を運営するさわやか倶楽部と、健康支援・ウェルビーイング分野で基本合意書を締結した。入居者の健康支援や介護予防、職員の健康と働きやすさの向上につながる新たなヘルスケアモデルの構築に向け、協業の可能性を検討している。

栗岡氏は、フェムテックという言葉だけを前面に出すのではなく、企業の経営課題や収益性の改善に結び付けて提案することが重要だと強調した。地方では価値観や職場環境に根強い課題が残る一方、社会課題が深刻だからこそ、新たな事業を生み出す余地も大きいとした。

3氏は、人口減少や高齢化が避けられない中、女性の活躍や健康な高齢者の社会参加は選択肢ではなく必須だとの認識で一致した。冨山氏は、社会課題を成長の原動力に変えるには、テクノロジーだけでなく、世代や地域による価値観の違いをつなぐ人材と企業の役割が重要になると指摘した。

パネルセッション　「次代を担う経営者の挑戦」

社会課題を成長の力に

超高齢化や女性の健康課題を、社会の負担ではなく新たな事業機会として捉える――。Ａｇｅ-ＷｅｌｌＪａｐａｎ代表取締役の赤木円香氏と、ｆｅｒｍａｔａ（フェルマータ）ＣＯＯの栗岡大介氏が、それぞれの事業と社会変革への挑戦を紹介した。後半は日本共創プラットフォーム代表取締役会長の冨山和彦氏を交え、人口減少が進む日本で企業が果たす役割を議論した。

Ａｇｅ-ＷｅｌｌＪａｐａｎは「超高齢社会の課題を可能性に変える」を掲げるインパクトスタートアップだ。年齢を重ねるほど人生が豊かになる「Ａｇｅ Ｗｅｌｌ」の実現を目指す。

創業のきっかけは、赤木氏の祖母が口にした「長く生きすぎちゃったかしら」という言葉だった。高齢者が家族や社会に遠慮しながら暮らす現状に疑問を抱き、事業を立ち上げた。

自宅訪問型サービス「もっとメイト」や交流拠点「もっと場」を運営し、高齢者の


社会課題を事業機会に変える取り組みについて議論する（左から）ｆｅｒｍａｔａの栗岡大介ＣＯＯ、Ａｇｅ-ＷｅｌｌＪａｐａｎの赤木円香代表取締役、日本共創プラットフォームの冨山和彦会長

本紙面の著作権は公益財団法人日本生産性本部に帰属します。権利侵害となるようなご利用はお断り致します。

第69回軽井沢トップ・マネジメント・セミナー

2日目

セミナー2日目は二つの分科会と特別ランチセッション、特別講演、総合コーディネーターによる総括が行われた。分科会ではゲストスピーカーによる事例発表後、参加者同士での意見交換、参加者からの質問も踏まえたパネル討論が行われた。

分科会A　次代を創る経営者の育成と人的資本投資

経営者、人を巻き込む力必要

分科会Aは、「次代を創る経営者の育成と人的資本投資」をテーマに行われた。ゲストスピーカーとして三菱電機代表執行役執行役社長CEOの漆間啓氏、ダイヤ精機代表取締役社長の諏訪貴子氏が登壇、ボードアドバイザーズ代表取締役社長の佃秀昭氏がモデレーターを務めた。

■経営者の経験が競争力左右

佃氏は冒頭、「AIが情報を分析し、経営の選択肢まで示す時代に、経営者には何が求められるのか」と問題提起。「次代リーダーをどう見出し、どんな経験を積ませるかが企業の競争力を左右する」と語った。

漆間氏は2021年7月、鉄道車両向け機器などの品質不適切事案が明らかになる中で三菱電機の社長に就任した。「会社は創立以来、危急存亡のときにあると考えた。自分の使命は変革だと位置付けた」と振り返る。

失われた信頼を取り戻すため、品質風土、組織風土、ガバナンスの三つの改革に着手した。「社長が『変革する』と言うだけでは会社は変わらない。従業員一人ひとりの心に変革の意識が生まれる必要がある」。制度だけでなく組織の内側から変える重要性を強調した。

一方、諏訪氏は創業者だった父の急逝を受け、2004年に32歳で社長に就いた。当時は子育て中で、自らが会社を継ぐとは考えていなかった。「社員も会社がどうなるのか不安だったと思う。私自身も迷ったが、『まず3年』と覚悟を決めた」と語った。

改革はスピードを重視した。「やるなら短期間で変える。改革が間延びすると改善になってしまう」。トップが期限を定め、覚悟を示すことが組織を動かす出発点になるとの考えだ。

■その人の強みを生かす

議論は社員をどう巻き込むかに移った。諏訪氏は「まず一人ひとりを知ることだ」と話す。1対1で対話すると、同じ言葉でも受け止め方は異なる。「その人が何を考え、何を大切にしているのかを理解した上で目標を決める」という。「人を変えようとしてはいけない。その人の強みをどう生かすかを考える」。社員を個人として見ることが、人を動かす第一歩になるとした。

漆間氏は「大企業でも本質は同じだ」と応じた。組織が大きくなると人材を「人数」で捉えがちだが、「重要なのは誰にどの経験をさせるかだ」と語る。人材の流動化にも踏み込んだ。22工場のうち7工場で工場長を交代した。「同じ場所に長くいると、その組織の常識が自分の常識になる」。人を動かすことが本人と組織の双方に刺激を与えると説明した。風土改革チームは、社内公募した。「会社を変えたいと思っている人の力を引き出すのが経営の仕事だ」。

また、諏訪氏は環境を変えた後の支援にも目を向ける。「改革中は現場に張り付いた。社員が困った時にトップが支えなければ、『また社長が何か始めた』で終わる」。任せることと放置することは違うと指摘した。

AI時代の経営者像について、漆間氏は「何を目的にするのか、なぜやるのかを決めるのが役割だ」と強調。構想に意味を与え、人を巻き込む力は「重要になる」とみる。諏訪氏も「AIを使う時代だからこそ、一人ひとりと向き合う姿勢が必要だ」と訴えた。

分科会B　受賞2社がサービス創造を議論

分科会Bは、日本サービス大賞の受賞企業によるセッションとして開かれ、エアークローゼット代表取締役社長兼CEOの天沼總氏と、ナビタイムジャパン代表取締役社長の大西啓介氏が、サービスの付加価値を高める構造的、組織的な取り組みについて掘り下げて議論した。

両社は、顧客視点を起点に、技術や人材を生かして新たな価値を生み出す仕組みと実践例を具体的に紹介し、今後の展望についても語った。ビジョンを判断軸とする経営や、技術資産を生かした事業創出、顧客と期待を探る姿勢の重要性も改めて共有した。モデレーターはサービスサイエンティストの松井拓己氏が務めた。

顧客と探る新たな価値

■ビジョンを判断軸に

天沼氏は、「ワクワクが空気のようにあたりまえになる世界へ」を掲げ、時間の価値を高めることを事業の核に据えていると説明した。買い物に時間を割けない女性に、スタイリストが選んだ服を届けることで、何が届くか分からない楽しさも提供する。

事業や施策の可否は、時間価値の向上、顧客体験（UX）の最大化、ブランド価値の向上という三つの軸で判断する。会議には顧客を象徴するクマのぬいぐるみを置き、常に利用者の視点を意識する。社員のエンゲージメントも定期的に数値化し、ビジョンの浸透と組織改善につなげている。新入社員には、入社直後から実際の課題に取り組む機会を設け、組織の価値観を体験しながら理解させる。既存の文化に合わせるだけでなく、新たな価値観を加える「カルチャーアド」の考え方も重視している。

■技術資産から事業創出

大西氏は、少ないメモリで経路を探索する技術を基盤に事業を広げてきた経緯を紹介した。社員が自ら欲しいと考えたサービスを起点に、日陰を選んで歩ける地図や自転車向けナビなどを開発。試作品を小規模に公開し、利用者の反応を踏まえて段階的に拡大する。社員の約9割をエンジニアが占め、新卒採用を中心に技術者を育成する。AIの活用を前提に教育内容も見直し、技術を使う力だけでなく、解くべき課題を見極める力を養っている。

■顧客と期待を発見

松井氏は、顧客が既に諦めている期待や、一見すると欲張りに見える要望を捉える視点を提示した。企業が一方的に提案するのではなく、顧客と共に課題や期待を探る「探索型」のサービスモデルへの転換が重要だとした。

両社は、AIをスタイリング支援や在庫管理、旅行計画などに活用する。効率化にとどまらず、独自データと人の深い課題解決力を組み合わせ、競争優位につなげる考えだ。天沼氏は、人事評価制度もAI活用を前提に見直していると説明。大西氏は、自社で蓄積した移動データや経路探索技術を外部との差別化につなげる重要性を強調した。

AI時代ほど、誰のどのような時間や体験を豊かにするのかという原点が問われるとの認識を共有した。

特別ランチセッション　政策研究大学院大学教授・安田洋祐氏

経営幹部の「武器」としての経済学

プライシングを経営戦略に



「企業競争力を左右するのは、何を作り、いくらで売るかという意思決定だ」。そう語る政策研究大学院大学教授の安田洋祐氏は、経済学の先端学知を、ビジネスや政策に実装するために設立したエコノミクスデザインの共同創業者でもある。生産性や収益を高める方法について説明した。

安田氏は、売れる商品が明らかでない現在は、AIやDX、データを活用した意思決定の質が重要になると指摘した。喫茶店を例に価格戦略を解説。コーヒーとサンドイッチの価格やセット販売を工夫することで、営業努力やコストを変えず、利益を最大11％高められるケースを示し、「売り方を変えるだけでも利益は伸ばせる」と説いた。

また、消費者が実際にいくらまで支払う意思があるかを探るメカニズムを紹介。文豪ゲーテが出版社との価格交渉で用いたとされる方法と同様、相手から金額を提示させる仕組みで「本音の価格」を引き出す。現在は新商品の価格調査などにも応用されているという。このほか、価格を1％上げた際に需要がどの程度変化するかを測る価格弾力性や、競合商品への影響をデータで分析する手法を説明。環境への配慮など、目に見えない社会的価値を可視化し、金額で示す方法にも触れた。

安田氏は、「勘や経験だけに頼らず、データと経済学に基づく意思決定を進めることが、新たな競争力につながる」と訴えた。

特別講演　雅楽師・東儀秀樹氏が語る

伝統を未来へつなぐ革新

文化の力と次世代への継承

雅楽師の東儀秀樹氏は、伝統と革新、アートが持つ力をテーマに講演した。1300年にわたり雅楽を受け継いできた家系に生まれ、幼少期を海外で過ごし、多様な音楽に親しんだ。古典を守るだけでなく、現代音楽との融合を通じて新たな入り口をつくることが、伝統を未来へ残す力になると訴えた。

雅楽は約1400年前、シルクロードを経て、遣唐使によって仏教とともに日本へ伝えられた。当初は仏にささげる音楽だったが、神道と仏教を共存させる日本文化の中で受け入れられ、神社や宮廷の音楽として定着した。国の保護も受け、1000年以上にわたり、大きく形を変えずに継承されてきた世界でもまれな文化だという。



篳篥を演奏し、雅楽の魅力を伝える東儀秀樹氏

東儀氏は、笙（しょう）を「天から降り注ぐ光」、篳篥（ひちりき）を「地上の音、人の声」と表現した。笙はパイプオルガンやアコーディオン、篳篥はオーボエやクラリネットなど、西洋楽器の源流にも通じる。シルクロード沿いの国々で失われた古い楽器や楽曲が、日本に残されていること自体に大きな文化的価値があると強調した。

一方、小中学校の教科書に雅楽が掲載されていても、実際に音を聴き、楽器に触れる機会は少ない。教師自身も雅楽に接した経験が乏しく、十分な指導が難しいのが実情だ。そこで東儀氏は、正統な古典演奏に加え、ロックやポップスとの共演にも取り組んでいる。「邪道」とみられる試みも、若者を「本道」へ導く入り口になるとの考えだ。

東儀氏は19歳で雅楽を始め、宮内庁に17年間勤務した後、1996年に独立。音楽の本質は音の高さと長さをコントロールすることであり、技巧以上に表現力が人の心を動かすと語った。国際人に必要なのは、語学力だけではなく、自国の文化を深く理解し、自分の言葉で伝える力だと指摘した。デビュー30周年を機に全国ツアーを展開。長男で音楽家の東儀典親氏との共演や古楽器の復元を通じ、伝統を次代へつなぐ。

本紙面の著作権は公益財団法人日本生産性本部に帰属します。権利侵害となるようなご利用はお断り致します。

陰謀論的思考は何をもたらすのか

メディアと世論の現在地

【第7回（最終回）】

スマートニュース メディア研究所所長　山脇 岳志

本連載では、スマートニュース メディア研究所が実施している「スマートニュース・メディア価値観全国調査」（SMPP調査）の分析を中心に、日本社会の分断の姿を追ってきた。最終回となる今回は「陰謀論的な思考」に焦点を当てる。

烏谷昌幸・慶應義塾大学教授の『となりの陰謀論』（2025年、講談社現代新書）によると、陰謀論とは「出来事の原因を誰かの陰謀であると不確かな根拠をもとに決めつける考え方」を指す。SMPP2025では、陰謀論的思考の強さを測る日本語版陰謀論的心性質問票（北星学園大学・眞嶋良全教授作成）を用いて、「陰謀論的思考の強さ」についての測定を試みた。

質問は、図1にある、五つの項目からなる。これらの5項目について、「そう思う」と答える項目が多いほど、「陰謀論的思考が強い」人となる。

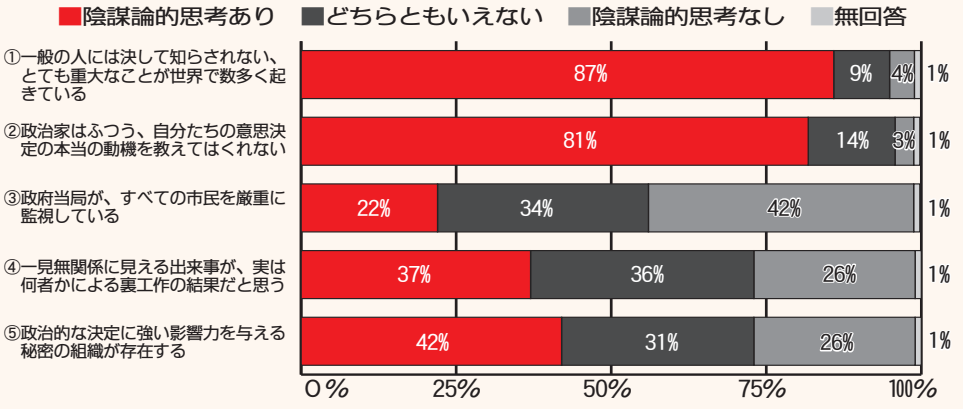
図1の①と②の項目では、8割を超える人が「そう思う」「ややそう思う」と答えている。注意したいのは、一つでも「そう思う」と答えたら陰謀論者とみなされるわけではないことだ。

そもそも、陰謀論は、特殊な人たちが信じるものではない。烏谷教授は『となりの陰謀論』で、自分自身、ケネディ大統領を暗殺したのは（逮捕された）オズワルドの単独犯ではないという「ケネディ暗殺陰謀論」を無意識のうちに支持してきたことを明かしている。

陰謀論には多くの人が信じているものもあれば、「ワクチンにマイクロチップが入っていて、人々を管理する」といった明らかに非科学的なものまでさまざまであり、陰謀論的思考は「有無」ではなく、「程度の差」で考えるべきものなのだろう。

図1　日本語版陰謀論的心性質問票・項目ごとの回答割合（SMPP2025）

設問：以下のそれぞれの文章について、その内容がどの程度正しいと思うか、あてはまるものを選んでください。この問題に、客観的に見た正解や不正解はありませんので、あなた自身の個人的な意見をお聞かせください。
陰謀論的思考あり＝「そう思う」＋「ややそう思う」と回答した人の合計
どちらともいえない＝「どちらともいえない」と回答した人
陰謀論的思考なし＝「そう思わない」＋「あまりそう思わない」と回答した人の合計



■ニュースの情報源による差

そのように相対的に考えるべきものだとはいえ、人々のニュース接触のあり方と、陰謀論的思考の強弱との関係はあるのだろうか。

東京科学大学の笹原和俊教授と東京大学の松尾朗子特任助教が、上記の設問に対する回答データを統計的手法で分析し、その分布（確率密度）を推定したところ、YouTubeやTikTokといった動画系SNSを主な情報源とする人の陰謀論スコアは、新聞（オンライン含む）を主な情報源とする人の陰謀論スコアよりも高いことが確認された。（Ⅱ図2）

統計解析からは、他のメディア利用や年齢・性別が同じであれば、動画系SNSでニュースを視聴する頻度が高いほど陰謀論スコアが高くなる一方で、新聞を読む頻度が高いほど陰謀論スコアが低くなるという関係性が確認された。一方で、ネットニュースや動画以外のSNSの接触、ならびに年齢や性別といった属性による有意差は見られなかった。

笹原教授は「動画プラットフォームでは視聴履歴に応じて感情に訴えるコンテンツが優先的に表示されやすく、それが陰謀論的な認識を強める構造になっている可能性がある」と指摘する。

■政治関与との関係

早稲田大学の小林哲郎教授らが、昨年秋、シンガポールでの学会で発表した分析によると、SMPP2025において、陰謀論スコアの高い人は投票のような直接的な選挙活動に対しては消極的だった一方で、オンラインでの情報拡散、デモへの参加、署名活動などの投票以外の政治活動については、積極的に参加する傾向がわかった。

そうした層は、YouTubeなどの動画系SNSを頻繁に使う人が多く、「人々が共に行動すれば社会を変えられる」という「集合的有効性感覚」を持つ傾向にあったという。

また、陰謀論スコアが高い人たちは、ドナルド・トランプ氏などの反エスタブリッシュメント的政治アクターを好ましく思い、中国や韓国など特定の国に対する否定的な感情を持つ人が多いこともわかった。

以前の学説では、政府や政治制度が「闇の勢力」によって不正に操作されていると思う陰謀論的思考の人は、投票しても意味がないと考えるため、政治参加全般に対して消極的だと考えられてきた。

しかし、近年では、2021年の米国連邦議会議事堂襲撃事件にみられるように、陰謀論的思考と集団的な政治行動との関連も指摘されている。

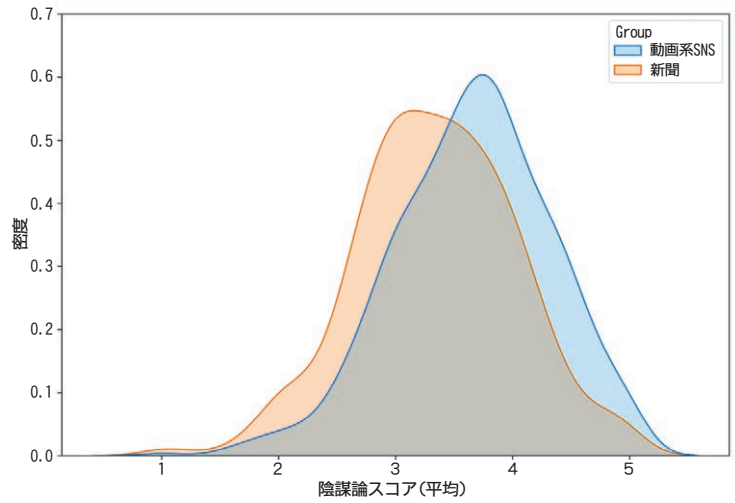
小林教授は、「陰謀論的思考の広がりは、草の根的なエンパワーメントを促進する一方で、政治的分断の深化や民主主義の後退を引き起こすリスクもはらんでいる」と分析している。

◇

これまで7回にわたって、SMPP調査を中心に、海外などの調査も比較しながら、日本における分断の形をみてきた。取り上げたテーマは一部であり、研究会メンバーによって、他にも様々な興味深い分析がなされている。SMPP調査は、2023年に始まり、2年ごと10年にわたって続く。今後の調査でその変化も探っていきたい。

（おわり）

図2　ニュースの情報源による陰謀論スコアの違い（SMPP2025）



動画系ＳＮＳ＝主なニュースの情報源に、ＹｏｕＴｕｂｅ、Ｉｎｓｔａｇｒａｍ、ＴｉｋＴｏｋを選んだ人
新聞（オンラインを含む）＝主なニュースの情報源に、全国紙５紙とブロック紙・地方紙を選んだ人
（＊主なニュースの情報源については、複数選択可）

海外進出を検討する中小企業向けの
東京都中小企業振興公社主催「グローバル化に向けた組織づくり実践セミナー」
第4回（全12回）
海外ビジネスに向けて“強いチーム”を作る
第4回：海外ビジネスの壁と乗り越え方
参加無料
海外展開に向けたノウハウを「①課題整理」「②進出手法」「③組織づくり」の3段階でオンラインセミナーと対面ワークショップを通じて学びます。
第4回は「①課題整理」のワークショップを開催します。
自社の課題を整理して海外進出への確実な一歩を踏み出しませんか？
お申し込みはこちらから
重光産業 代表取締役副社長 重光 悦枝 氏
タマノイ酢 代表取締役社長 播野 貴也 氏
代表取締役社長 八木橋 秀一 氏
2026/9/8 火
14:00~17:00 ※13:30より受付開始
会場開催
ファシリテーター：
日本生産性本部 井之上 卓也
主任経営コンサルタント
【会場】東京都港区海岸1-7-1 東京ポートシティ竹芝オフィスタワー5階　東京都立産業貿易センター浜松町館
【主催】公益財団法人 東京都中小企業振興公社 企業人財支援課 グローバル組織・人財支援デスク TEL:03-3434-4275
【事務局・お問い合わせ先】公益財団法人 日本生産性本部　国際協力部 TEL:070-4452-8069

本紙面の著作権は公益財団法人日本生産性本部に帰属します。権利侵害となるようなご利用はお断り致します。

JPC 70th クロニクル 第37回 chronicle

「政権公約（マニフェスト）検証・第1回大会」開催

――21世紀臨調〈5〉

■障害の一つは公選法

21世紀臨調は新発足と同時に、マニフェスト選挙とするための提言活動を積極的に行うとともに、制度的な障害を洗い出し、次期総選挙に間に合わせるための環境整備に乗り出した。障害の一つが公職選挙法（公選法）だった。

公選法は公示・告示前の選挙運動を全面的に禁止し、公示・告示後も法律で認められた葉書やビラ以外の文書配布を厳格に禁じていた。そのため、政党がマニフェストを作成したとしても、それを冊子などの形で自由に頒布することは不可能とされた。総選挙を政権公約を中心とする政党間論争と政権選択の場に改革するためには、次期総選挙に向けて最低限必要な法改正とともに、公選法そのものの根本的な作り直しに超党派で取り組む必要があった。

■改正案スピード成立

21世紀臨調の呼びかけで、超党派議員62人による「政権公約（マニフェスト）推進議員連盟」が03年7月17日に設立。共同代表には自民党の逢沢一郎と民主党の玄葉光一郎が就任した。21世紀臨調も連動して7月25日、「公職選挙法改正等検討委員会」（委員長＝駿河台大学副学長・成田憲彦）を政治構造改革会議のプロジェクト・チームとして設置、公選法改正の具体的な論点整理に努めた。同委員会は9月4日、最低限必要となる同法改正を法案要綱レベルでまとめ、「政権公約の導入に向けた公職選挙法改正に関する緊急提言」として公表した。

21世紀臨調は9月29日、第2回総会を開催し、「総選挙に向けての緊急アピール」を採択。緊急アピールでは、①政権の獲得を目指すすべての政党は次の4年間の任期中に実現を目指そうとする政策パッケージを政権公約として示すこと、②ことに自民党は新総裁に選ばれた小泉首相を中心に早急に作業を行うこと。その際、責任ある党内指導体制を確立するためにも、小泉首相が総裁選で掲げた方針を党の政権公約の基本とすること、③与党の立場にある政党は、政権公約の中にこれまでの政権運営と政策実績の評価を盛り込むこと、④政党は政権公約を公認候補者に徹底させ、政権公約の実現に連帯責任を負うことをすべての公認候補者に誓約させること、⑤政権獲得を目指す政党は首相候補と政権公約をセットで国民に示し、総選挙を名実ともに「国民による政権選択の場」とすること、⑥政党はあらゆる機会を通じて政権公約をめぐる公開討論会を開催すること、⑦次の総選挙を政権選択選挙とするために最低限必要となる公職選挙法の改正を必ず実現すること――を求めた。

総会には、推進議員連盟の両共同代表や特別顧問・保岡興治、幹事・杉浦正健らも出席。残された会期中に公選法改正を成し遂げる決意を表明した。10月3日、政権公約を記載した冊子の頒布を可能にする公選法改正案が衆議院本会議で可決。異例のスピードでの法案成立だった。

■初のマニフェスト選挙・政権選択選挙

10月10日、衆議院が解散。11月9日に投開票された第43回衆議院議員選挙は日本の政党政治が経験する初のマニフェスト選挙であり、初の本格的な政権選択選挙となった。

自民党は「小泉改革宣言　自民党政権公約2003」を、民主党は「民主党政権公約MANIFESTO（マニフェスト）」を、公明党は「政策綱領マニフェスト100」をそれぞれ作成。各党は政権公約を中心に選挙を行い、投票の結果、連立与党側が過半数を超える議席を獲得し、政権を維持した。

後年、「マニフェスト元年」と呼ばれることとなる総選挙投開票日の翌日（11月10日）、21世紀臨調は4人の共同代表名で「総選挙結果に関する声明文」を公表した。

声明文では、初めて「政権の選択」を本格的に意識した総選挙となり、総選挙の結果、緊張感ある二大政党制の礎が築かれたことを高く評価するとともに、低投票率などを課題として指摘し、次のように結んでいる。

「政権公約をさらに進化させるとともに、政権公約を出発点として政党政治のサイクルを立て直し、責任ある政治主導体制の確立に立ち向かうべきである。」

■評価の基本的ガイドライン

21世紀臨調は04年5月12日、「政権公約（マニフェスト）検証・第1回大会」を都内で開催した。

大会には日本経団連（オブザーバー参加）、経済同友会、連合、全国知事会、日本青年会議所、言論NPO、構想日本、日本総研の8団体が参加。前年の総選挙における政権公約に照らし、それぞれの立場から小泉内閣の中間評価が公表された。

21世紀臨調は05年5月20日、学識者と報道関係者で「政権公約推進実行委員会」を組織。委員会が取り上げたテーマの一つが政権公約の公約や政権の実績を民間組織が評価することはリスクを伴う。21世紀臨調は大会を主催することで、参加を表明した各団体を守る傘の役割を果たすとともに、報道を通じて各団体の評価が広く国民に伝わる機会を提供し、検証・評価の動きを促進する役割を担った。

政権公約検証大会に当たり、21世紀臨調は主催者として評価の基本的なガイドラインを示した。政権実績については、政権運営と政策実績の二つに大別。このうち政策実績は「実績」「実行過程」「説明責任」の3要素、政権公約は「形式用件」「策定手続き」「内容」の3要素から、それぞれ判断することを求めた。（文中・敬称略）



03年総選挙の翌年に開催された「政権公約（マニフェスト）検証・第1回大会」（2004年5月12日）。

【参考文献】『生産性運動50年史』（社会経済生産性本部、2005年）
『平成デモクラシー』（講談社、2013年）

暑中お見舞い申し上げます

二〇二六年 盛夏　公益財団法人 日本生産性本部

会長 小林喜光　前東京電力ホールディングス（株）取締役会長

名誉会長 茂木友三郎　キッコーマン（株）取締役名誉会長 取締役会議長

副会長 増田寛也　（株）野村総合研究所 顧問／政策研究大学院大学 学長

芳野友子　連合 会長

神保謙　全国労働組合生産性会議 議長／前電機連合 会長

大宮英明　元三菱重工業（株）取締役会長

市川晃　住友林業（株）代表取締役会長

秋池玲子　ボストンコンサルティンググループ 日本共同代表

梶川融　太陽有限責任監査法人 会長

理事長 前田和敬　（公財）日本生産性本部

専務理事 原一賢　（公財）日本生産性本部

常務理事 大川弘幸　（公財）日本生産性本部

理事 尾崎陽二　（公財）日本生産性本部

金丸恭文　フューチャー（株）代表取締役会長

村井純　東京大学大学院 教授

永谷治　中外製薬（株）名誉会長

山口将紀　産業戦略研究所 代表

片野晃輝　自動車総連 会長

北坂真一　ANAホールディングス（株）取締役会長

板東久美子　東京海上日動火災保険（株）相談役

山下良則　元文部科学審議官・元消費者庁長官

壬生隆文　（株）リコー 取締役会長

成田幸也　電力総連 会長

石川守彦　運輸労連 中央執行委員長

永島智子　（国研）産業技術総合研究所 理事長

遠藤信博　UAゼンセン 会長

沢田和秀　日本電気（株）特別顧問

野村勝明　（公財）日本生産性本部

監事 木本凡人　日本たばこ産業（株）社友

評議員 福川伸次　（一財）地球産業文化研究所 顧問

曽根泰教　慶應義塾大学 名誉教授

樋口美雄　慶應義塾大学 名誉教授／（独）労働政策研究・研修機構 顧問

賀見俊哉　（株）オリエンタルランド 代表取締役 取締役会議長

宮川努　学習院大学 名誉教授

泉河内凡夫　学習院大学 教授

安藤隆　（株）キャリアン 代表取締役

河野真理　アサヒグループホールディングス（株）特別顧問

野中尚人　JAM 会長

伊藤雅俊　味の素（株）元社長

岡内理恵　前（公財）日中技能者交流センター 理事長

安井孝之　三井不動産（株）相談役

泉谷直木　（株）三井住友フィナンシャルグループ 名誉顧問

河野弘道　津田塾大学 名誉教授／（公財）日米教育交流振興財団 理事

宮内義彦　日本赤十字社 社長／慶應義塾 学事顧問

加賀見俊夫　慶應義塾大学 教授

樋口泰行　東京大学 教授

曽根純一　（公財）国際労働財団 理事長

福川伸次　自治労 中央執行委員長

木本凡人　基幹労連 中央執行委員長

村田弘　JEC連合 会長

勝丈晴　日本公認会計士協会 会長

彦　生保労連 中央執行委員長

博　JP労組 中央執行委員長

丈　情報労連 中央執行委員長

本紙面の著作権は公益財団法人日本生産性本部に帰属します。権利侵害となるようなご利用はお断り致します。

暑中お見舞い申し上げます



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
執行役員支店長
松田雅人

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

株式会社 アイ・ピー・ピー
代表取締役社長
藤村茂樹

イチコーエンジニアリング株式会社
代表取締役社長
谷内勝則

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
会長 池田弘
代表 池田祥護

キッコーマン株式会社
代表取締役会長
堀切功章

クボタユニオン
中央執行委員長
浪瀬敏文

公益財団法人 国際労働財団（JILAF）
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
小﨑昌和

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 JAM
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
代表取締役社長
竹内靖貴

菁文堂株式会社
取締役会長
山本梁介

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

全国ガス労働組合連合会（全国ガス）
中央執行委員長
菊池俊彦

全国社会保険労務士会連合会
会長
若林正清

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

全東レ労働組合連合会
会長
中村伸也

全トヨタ労働組合連合会（全トヨタ労連）
会長
西野勝義

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

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

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

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

本紙面の著作権は公益財団法人日本生産性本部に帰属します。権利侵害となるようなご利用はお断り致します。

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

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 半沢美幸

全矢崎労働組合
中央執行委員長 片山勝彦

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

第一生命保険株式会社
特別顧問 渡邉光一郎

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

大同特殊鋼株式会社
代表取締役社長 清水哲也

太陽工業株式会社
代表取締役社長 能村祐已

中国電力労働組合
執行委員長 中嶋謙二

中部電力労働組合
本部執行委員長 與後誠

THK株式会社
代表取締役会長 寺町彰博
代表取締役社長 CEO 寺町崇史

東京システムハウス株式会社
代表取締役 林知之

東京電力労働組合
中央執行委員長 小松聖斉

株式会社 東伸社
代表取締役 井辺司

東北電力労働組合
本部執行委員長 左雨斎

豊島株式会社
代表取締役会長 豊島俊明

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

NGK労働組合
中央執行委員長 真野俊弘

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

日本教職員組合（日教組）
中央執行委員長 梶原貴

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

日本郵政グループ労働組合近畿地方本部
執行委員長 尾﨑正一

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

日本労働組合総連合会（連合）
会長 芳野友子

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

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

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

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

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

日本生活協同組合連合会
代表理事会長 新井ちとせ

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

公益社団法人 日本包装技術協会
会長 猪野薫

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 岩脇寛已

富士フイルムビジネスイノベーションジャパン株式会社
愛知支社長 水谷学

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

UAゼンセン
会長 永島智子

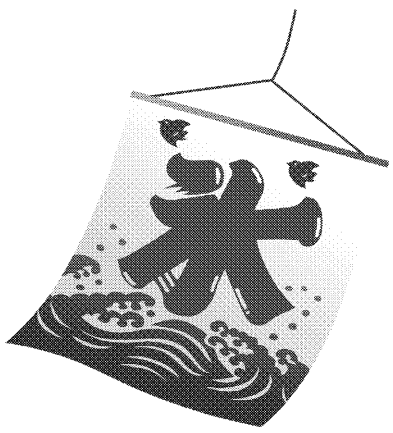
UDトラックス労働組合
執行委員長 幸道昌浩

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 清水秀行

連合中国ブロック連絡会
代表幹事 大野真人

レンゴー株式会社
代表取締役会長兼CEO 大坪清



本紙面の著作権は公益財団法人日本生産性本部に帰属します。権利侵害となるようなご利用はお断り致します。

第6回 日本サービス大賞 内閣総理大臣表彰

あなたの
優れたサービスが、
これからの
日本を輝かせる。

NIHON SERVICE AWARD

分野を問わず、幅広いサービスの中から優れた事例を表彰します。

日本では、サービス産業がGDPと雇用の7割超を占め、製造業や農林水産業を含めて、あらゆる事業でサービス化が進んでいます。私たちは、顧客とともに価値を創り出す営みをサービスと捉え、その価値やプロセスに優れた事例を広く募集します。業種・規模は問いません。皆さまのサービスの魅力や創意工夫をぜひお寄せください。その「知」を共有・活用し、日本の社会をより豊かにしていきたいと考えています。

賞の種類（予定）

内閣総理大臣賞

経済産業大臣賞　**総務大臣賞**　**厚生労働大臣賞**
農林水産大臣賞　**国土交通大臣賞**　**地方創生大臣賞**
優秀賞　**審査員特別賞**

受賞事例以外でも、優れた事例を広くご紹介する場合があります。

「応募説明会」 オンライン

■ 日程：8月27日（木）15:00～16:00
■ 参加無料

内容
- 日本サービス大賞の概要（事務局）
- 第5回日本サービス大賞「地方創生大臣賞」受賞組織による講演
  株式会社パムローカルメディア　代表取締役社長　前畑　翔氏
  （受賞サービス）沖縄県民のおでかけを応援するサイト「ちゅらとく」
  応募のきっかけや受賞のメリットなどお話しいただきます。
- 応募方法や応募書類の作成について（事務局）

「個別相談会」 オンライン

■ 9月初旬より、1組織30分間で個別の相談を事務局スタッフがお受けします。

例　当社のサービスは応募可能か？
　　複数のサービスも応募可能か？など

詳しくは、日本サービス大賞HPをご覧ください。

明るい未来を想像させる革新的な優れたサービスを期待

日本サービス大賞は、その時々のサービス社会の進化を映す鏡と言えます。過去5回においては、まさしくその時代の変化を捉え、革新的な優れたサービスを生み出した企業が受賞しております。
人口減少が進み、社会課題が山積する一方で、AIの社会実装が加速し、サービスはより良い社会を創造する原動力足りうるのか、この鏡を通して、我々は未来を占うことができます。
多くの人に明るい未来を想像させる革新的な優れたサービスが数多く登場することを期待しております。



第6回日本サービス大賞委員会　委員長
ロイヤルホールディングス株式会社
取締役会長
京都大学経営管理大学院 客員教授
菊地 唯夫

スケジュール　※ 諸状況により変更になる場合があります。

応募フォーマット公開	2026年8月より
▼	
応募受付開始	2026年9月14日（月）
▼	
応募締切	2026年10月29日（木）
▼	
発表・表彰	2027年 冬

前回は、小規模事業者（従業員49人以下）の皆様からの応募も全体の5割にのぼりました。
多様な業種・業態の皆様からの応募をお待ちしています。

第6回 日本サービス大賞　9月14日（月）より
応募受付開始！

〈締切〉10月29日（木）15:00まで

詳しい応募要領などをHPで公開中です

日本サービス大賞　検索
「日本サービス大賞」を検索ください。

https://service-award.jp

応募無料

- 日本サービス大賞 Xアカウント　@ServiceAwardJP
- 日本サービス大賞 Facebookページ　https://www.facebook.com/ServiceAwardJP
- 日本サービス大賞 インスタグラム　Instagram@serviceaward_jp

主催 | 公益財団法人 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会（SPRING）「日本サービス大賞」事務局　Email：service-award@jpc-net.jp

本紙面の著作権は公益財団法人日本生産性本部に帰属します。権利侵害となるようなご利用はお断り致します。