

## 公益目的支出計画実施報告書

【令和2(2020)年度(2020年4月1日から2021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))   | 2,277,437,437 円 |
| (1)前事業年度末日の公益目的収支差額  | 2,102,812,938 円 |
| (2)当該事業年度の公益目的支出の額   | 190,265,355 円   |
| (3)当該事業年度の実施事業収入の額   | 15,640,856 円    |
| 3. 当該事業年度末日の公益目的財産残額   | 4,718,488,037 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>開催が可能であった日本CTOフォーラムとGMCA2020in上海の参加者増により、実施事業収入は計画を3,640,856円上回った一方、新型コロナウイルス感染症の影響により、活動停止や規模縮小が相次いだため公益目的支出は、計画より114,289,990円下回った。その結果、公益目的収支差額は、計画より117,930,846円下回った。</p> <p>令和3年度も、感染症の影響による事業実施の見合わせや規模縮小が見込まれるが、2022年度に控える創立80周年を機に、周年事業としての新規プロジェクトを含めた公益目的支出額の計画的かつ集中的な支出を予定している。</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 | 2,340,442,760 | 2,102,812,938 | 2,632,998,105 | 2,277,437,437 | 2,925,553,450 |
| 公益目的支出の額 | 304,555,345   | 357,528,770   | 304,555,345   | 190,265,355   | 304,555,345   |
| 実施事業収入の額 | 12,000,000    | 31,577,307    | 12,000,000    | 15,640,856    | 12,000,000    |
| 公益目的財産残額 | 4,655,482,714 | 4,893,112,536 | 4,362,927,369 | 4,718,488,037 | 4,070,372,024 |

【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】<br/>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。<br/>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。<br/>【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】<br/>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。<br/>【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ります。</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・◇印は実績概要を記した。

事業(1) 「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

【KAIKAの普及―「KAIKA Awards」の実施と情報普及】 ※「能力開発優秀企業賞」を改訂して創設。

●「個人の成長」「組織の活性化」「組織の社会性」の3つを同時に満たす次世代組織づくりの実現を目的とするKAIKA活動の一環として、精力的に取り組む企業・組織を公募により選出・表彰し、優秀事例として産業界に広く紹介した。

○「KAIKA Awards」審査・表彰

◇応募資料にもとづく書類審査(令和2年8月)およびオンラインでのヒアリング審査(令和2年9月～10月)を実施

◇審査委員会開催: 3回開催(令和2年8月・10月・11月)

◇表彰企業・組織

・KAIKA大賞(3組織)、KAIKA賞(4組織)、特別賞(2組織)、特選紹介事例(12組織)

◇表彰式: 新型コロナウイルス感染状況を踏まえて中止(受賞組織には個別に表彰状等を授与した)

○KAIKA普及活動

◇KAIKA Awards応募告知: 報道発表、ホームページ掲載等(令和2年4月～6月)

◇隔月刊『KAIKA』の発刊: 6回発行(令和2年5月・7月・9月・11月、令和3年1月・3月)

◇受賞組織事例集発刊、ホームページ掲載(令和3年1月)

◇「KAIKAアクション宣言」組織の募集(令和3年3月末時点で91組織を認定)

【「アジア共・進化」を推進するための活動】

●日本企業・産業界の今後の成長のためには「アジアと共に進化する」ことが必要であるとの観点から、日本企業がアジア各国の企業・産業界との連携を深める基盤となる、現地経済団体とのネットワーク構築のための活動を行った。

○「GENBA Management Conference & Award (GMCA) in バンコク」(2020年11月)を開催した

○「GENBA Management Conference & Award (GMCA) in 上海」(2020年12月)を開催した。

【人事プロフェッショナルの育成に関する調査・研究の実施】

●日本企業の競争力強化に貢献する人事プロフェッショナルを育成することを目的に、実務家・専門家へのインタビュー、有識者による研究会を通じて、人事プロフェッショナルに求められる評価・育成方法についての調査研究、発信を行った。

○人事プロフェッショナルが集い、人材マネジメントに関する最新情報・知識・スキルを得る場として、カンファレンスを主催(令和2年11月)

○リモートワークにおける人材マネジメントをテーマにしたウェビナーを定期開催(令和2年7月～10月)

○リモート下での新入社員オンボーディングに関する研究会およびその報告会をオンラインにて実施(令和2年11月～令和3年2月)

○実在する企業の経営・組織・人事課題をテーマにした、若手人事担当者向けワークショップを実施(令和2年8月～令和3年3月)

【当面する企業経営課題に関する調査の実施】

●日本企業が抱える経営の様々な課題を明らかにし、これからの経営指針となるテーマや施策、その方向性を探る調査研究として、1979年から企業経営者を対象に実施している。

○調査票の配布および回収(令和2年7月～令和2年9月、回答数532社)

○報告書の作成ならびにホームページへの掲載(令和2年11月)

【評議員会、各種講演会の開催による情報提供、意見交換・交流活動の実施】

●企業が抱える経営課題や今後の方向性について、様々な角度から活きた経営者層の意見を集め、今後の公益活動に反映していくための情報交流機関として「評議員会」を開催した。また、企業経営者に役立つ情報提供を目的に、「マネジメント講演会」および「一隅会」を開催し、組織や経営者・幹部のマネジメント力向上に貢献した。

○評議員会の開催

◇「人事・教育部門」(令和2年10月)、「マーケティング部門」(令和3年3月)

◇議事録の作成、ならびに配布

○マネジメント講演会の開催(オンラインにて合計8回開催)、経営哲学懇話会「一隅会」の開催(東京、滋賀、オンライン、アーカイブを含め合計4回開催)

【機関誌『JMAマネジメント』による情報発信活動】

●経営者・ビジネスパーソンに向けた月刊情報誌『JMAマネジメント』を継続発行した。産業界を取り巻くマネジメントに関わる話題を特集として設置し、マネジメントを考えるための情報提供を行うとともに、JMAの活動・事業に関連した情報も合わせて発信した。

○発行部数 約5,000部、全16ページ、隔月(偶数月)1日に発行

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

【ものづくり力強化のための普及啓発活動】

- 日本製造業の重要生産拠点であるタイならびに中国のものづくりの現場力向上と、第一線で活躍する現地人の現場リーダーの育成を目的に、現場改善事例発表会として、タイ・バンコクにて「GENBA Management Conference & Award 2020 in Thailand」、中国・上海にて「GENBA Management Conference & Award 2020 in 上海」を開催した。

○第5回「GEMBA Management Conference & Award 2020 in Thailand」(GMCA)の開催

(日系企業の現地リーダーが自社の現場改善事例や人材育成についての発表を行い、聴講者による投票で最優秀事例を決定し表彰)

◇開催日： 令和2年11月27日

◇会場： バンコク国際貿易展示場(Bangkok International Trade & Exhibition Centre)

◇聴講者： タイの工場現地スタッフやマネジャーなど、約320名

◇発表企業： 7社、うち最優秀事例はToyota Boshoku Filtration System Thailand

○第3回「GEMBA Management Conference & Award 2020 in 上海」(GMCA)の開催

(日系企業の現地リーダーが自社の現場改善事例や人材育成についての発表を行い、聴講者による投票で最優秀事例を決定し表彰)

◇開催日： 令和2年12月2日

◇会場： 花園飯店

◇聴講者： 中国の工場現地スタッフやマネジャーなど、93名

◇発表企業： 8社、うち最優秀事例は大金空調(上海)有限公司

【「日本CTOフォーラム」(第15期)研究活動】

- 日本を代表する企業の最高技術責任者(CTO)が参加し、企業の研究開発の推進に関する討議・研究および情報提供する活動を行った。

○分科会による研究

◇第1分科会「自社事業・強みを最大化するビジネスモデルを考える」：参加企業数：20社+1大学

◇第2分科会「研究開発活動と危機対応」：参加企業数：6社

◇第3分科会「『連携』が加速させる人材育成とビジネス創造」：参加企業数17

○報告会の開催(令和3年3月)

|                     |               |
|---------------------|---------------|
| ① 当該事業に係る公益目的支出の額   | 190,265,355 円 |
| ② " 実施事業収入の額        | 15,640,856 円  |
| ③ (①-②)の額           | 174,624,499 円 |
| ④ 当該事業に係る損益計算書の費用の額 | 190,265,355 円 |
| ⑤ " 損益計算書の収益の額      | 15,640,856 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下回った内容及び理由【-114,289,990円】

○開催を計画していた各評議員会の全てを非開催としたことをはじめ、未曾有の新型コロナウイルス感染症の影響により、予定したプロジェクトの多くを中止としたこと、また、会場利用の講演会のオンラインへの切替、実施事業の規模縮小が相次いだため、公益目的支出は計画より114,289,990円下回った。

## ②実施事業収入の額が計画を上回った内容及び理由【+3,640,856円】

○参加料収入を実費として得る下記のプロジェクトにおいて、計画より参加者が上回ったこと等により、プロジェクト収入が計画を上回った。  
- 第15期日本CTOフォーラム  
- GMCA2020 in 上海

(3) 実施事業資産の状況等

| 番号 <sup>※2</sup> | 資産の名称 | 時価評価資産の<br>算定日の時価 | 移行後に取得した場合の<br>取得価額 | 前事業年度末日<br>の帳簿価額 | 当該事業年度<br>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<br>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 | 15,640,856 円    | 15,640,856 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        | 15,640,856 円    | 15,640,856 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<br>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      | 190,265,355 円   | 190,265,355 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             |                   |
| 計        | 190,265,355 円   | 190,265,355 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           |
|    | 20,318,334 円 | 17,861,365 円 | 20,318,334 円 | 円   | 17,861,365 円 |
| 2  | 退職給付引当金      |              |              |     | 継1           |
|    | 19,546,863 円 | 6,369,401 円  | 1,209,057 円  | 円   | 24,707,207 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    |             |               |
|    | 2,073,533 円     | 1,976,924 円   | 55,000 円         | 2,018,533 円 | 1,976,924 円   |
| 2  | 賞与引当金           |               | 役職員の賞与の支給に備えるため  |             |               |
|    | 295,520,666 円   | 314,620,635 円 | 295,520,666 円    | 円           | 314,620,635 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 |             |               |
|    | 1,024,583,637 円 | 58,763,916 円  | 127,199,381 円    | 円           | 956,148,172 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   |
| 2  |       |       |       |     |       |
|    | 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2年度事業報告 附属明細書

令和2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

2020年4月1日から2021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。

2021年5月11日 一般社団法人日本能率協会  
監事 水野 義雄

