

經濟月報

通卷853号 発行日／令和8年10月13日

2026 | 10 | VOL. 158 |

Economic Monthly Report 2026



16FG

十六総合研究所

2026 | 10 | VOL. 158

CONTENTS



Top interview

トップと語る【特別対談】

十六フィナンシャルグループ
設立5周年記念 第1弾地域と共に歩み、未来へ繋ぐ
「交通インフラ企業」の使命と挑戦

名古屋鉄道株式会社

1

調査レポート

賃上げに関する特別調査

8

特別論考 〈Special Insight〉

AI導入の成果は「管理職」で決まる

三菱総合研究所 政策・経済センター 横山 宗明

14

16FGニュース

2026年11～12月開催セミナーのご案内

18

じゅうろく海外拠点レポート



上海

中国の暮らしを変える「電池」 — バッテリーの進化がもたらす次の変化 —

十六銀行 上海駐在員事務所 所長 多保 隆宏

20

健康コーナー

岐阜大学医学部附属病院 Report vol. 108

「血管のコケ」を守って健康に

岐阜大学大学院医学系研究科 救急・災害医学分野 教授
岐阜大学医学部附属病院 高次救命治療センター センター長

岡田 英志

22

労務コーナー

労務のトリセツ vol. 10

同一労働同一賃金ルールの見直しと企業実務

HANS社会保険労務士法人 社会保険労務士 山口 智史

24

主要経済指標

ぎふ・あいち Data File

26

Nagoya Railroad Co., Ltd.
TAKASAKI Hiroki

TOP
interview

トップと語る

十六フィナンシャルグループ

設立5周年記念
特別対談

第1弾

本年10月1日、十六フィナンシャルグループは設立5周年を迎えました。
これを記念した特別企画として、中部圏の交通インフラを支える基幹企業である
名古屋鉄道株式会社の本社をお訪ねし、高崎社長との特別対談を行いました。

名古屋鉄道株式会社

代表取締役社長 高崎 裕樹 氏

◎聞き手／十六総合研究所 代表取締役社長 澤田 大輔

我々は「この地域から逃げられない企業」であり、地域の発展と共に成長していく会社です。安全・安心という強固な基盤の上に「ワクワクと驚き」を重ね、「名鉄があって本当に良かった」と言っていただけの企業であり続けたいです。

創業から130年を超える歴史を刻む名鉄グループ。鉄道、バスをはじめとした交通インフラと不動産・観光まで広がる多角的な事業展開で中部圏を支える基幹企業だ。社会の公器としての使命を果たしながら、いかに持続的な成長を成し遂げるのか。「自前主義」のDNAを継承し、地域へ「ワクワクと驚き」を届け続ける高崎 裕樹社長の経営哲学と、グループの未来図に迫る。



名古屋鉄道株式会社 代表取締役社長

高崎 裕樹 氏

◎聞き手
十六総合研究所 代表取締役社長 澤田 大輔



日本初の前面展望車両、名鉄7000系「パノラマカー」は名鉄のシンボルとして長年親しまれた



地域の足として人々の生活を支える名鉄バス

今回は名古屋鉄道株式会社の本社をお訪ねし、代表取締役社長 高崎 裕樹氏からお話を伺いました。

自然災害に向き合うインフラ企業の使命と「自前主義」のDNA



十六総合研究所
代表取締役社長 澤田 大輔

—— 今日未明にこの地域でも震度3の地震がありました。昨今は自然災害が多発していますが、インフラ企業を牽引されるお立場として、災害に対する危機感は一層強いのではないのでしょうか。

●高崎社長(以下、敬称略)：やはり職業柄、地震などの報せには常にドキッとさせられます。我々は地域社会の根幹を成すインフラを預かっています。近年は地震だけでなく、台風や局地的な大雨といったリスクが目に見えて高まっており、いつ何が起こるか分からない厳しさを痛感しています。

—— 貴社は有事の初動対応の迅速さに加え、鉄道の「保線技術」でも業界トップクラスとの定評がありますね。

●高崎：ありがとうございます。日頃の地道な訓練の賜物です。宮城県や能登半島など、被災地で路線バスを運行している会社との関係が強いため、支援などを通じて得られた現場からのリアルな情報が、グループ全体の防災対策にしっかりと生かされています。最大の特徴は、保線技術やノウハウを直接自分たちの手で着実に蓄積している点です。業界全体を見渡せば、コスト削減を優先して外部委託に切り替える流れがあるのも事実ですが、当社は社内にプロフェッショナルを抱え、自分たちの手でインフラを守り抜く体制を貫いています。

—— 人手不足やコスト高が叫ばれるなか、外部委託に頼らず技術を社内で保持することは、経営的には大きな覚悟が必要だと思います。

●高崎：かつては人件費を低く抑えられたからこそ、自前主義が定着してきたという側面もあります。しかし、「生命線であるインフラは自分たちの手で責任を持って守り抜く」という思いが伝統を繋ぎ、名鉄独自のDNAとして根付いているのです。また、経営的な観点から見ても、人手不足が深刻化する今、外部委託に頼り切れることは将来的なコスト高騰のリスクをはらみます。できる限り自社で完結させる体制を貫くことこそが、お客さまの安全に直結する最も確実な道だと信じています。



名古屋鉄道株式会社
代表取締役社長 高崎 裕樹氏

世界でも稀有な「フルライン」の交通インフラで地域経済圏を支える

—— 貴社の事業領域の広さには改めて驚かされます。日本トップクラスの規模を誇る鉄道事業はもとより、愛知県・岐阜県を中心に広大なエリアで事業を展開されていますね。

●高崎：大手私鉄16社の中でも「交通事業のウェイトが高く、事業展開エリアが地域の経済圏とほぼ一致している」という企業はなかなかありません。中部圏の経済規模の大きさと面積の広さを考えれば、我々の立ち位置は極めて特殊です。鉄道を中心にバス、タクシーに加え、船舶、カーシェアリング、シェアサイクル、駐車場などの移動に関する多様な地域交通サービスを「フ

ルライン」で展開・提供しています。地域経済圏と同一スケールでこれほどの交通網を構築・維持している企業は、世界的に見ても非常に稀な存在ではないでしょうか。活動領域が広いからこそ、いざという時に多岐にわたるネットワークをどう維持・復旧させるか、その判断と優先順位づけが重要になります。「今はあちらの復旧をしているのでこちらは待ってほしい」という言い訳は公共交通機関には通用しません。自社グループの裁量の下で迅速にリソースを投入し、復旧や維持にあたることのできるダイナミズムこそが、名鉄グループの強みです。

持続可能な公共交通の最適解を見出す

—— 貴社の株主総会に何度か出席させていただきましたが「(伝統的なカラーである)赤い電車をもっと多くしてほしい」「『でんしゃまつり』を年に2回やってほしい」など熱烈なファンからの声が印象的でした。多くの方から愛されている企業であることを再認識される一方で、広見線のように公共性と採算性との間で難しい判断を迫られる場面も多いのではないのでしょうか。

●高崎：名鉄ファンは我々にとって力強い応援団であり、かけがえのない財産です。我々は「この地域から逃げられない企業」であり、地域の発展と共に成長していく会社です。ただ民間企

業である以上、事業の採算性を無視し続けるわけにはいきません。時に苦渋の決断を伴うこともあります。安易に廃止するのではなく、地域の皆さまの思いに寄り添い丁寧な対話を重ねています。

我々には「フルライン」で交通ネットワークを展開している強みがありますので、鉄道の特性が生かしきれない部分は別の交通手段へ切り替える。あるいは鉄道を残すのであれば、その持続可能な形を地域の方々と共に模索し最適解を見出していく。それが我々の果たすべき役割だと考えています。

—— 知立駅や東岡崎駅、神宮前駅などの再開発に加え、名鉄岐阜駅周辺でも高架化事業や商業施設「イクト」のリニューアルが進められていますね。

●高崎：岐阜のプロジェクトに関しては、名鉄岐阜駅から岐南駅間での「開かずの踏切」の解消など、行政と緊密に連携しながら進めています。将来的には交通事情も劇的に改善されるはずで、長期的・広域的な視点でインフラを再構築していく時期に来ているのだと思います。高架化

事業やトランジットモール化構想など多くの要素が複雑に絡み合うなかで、将来構想との整合性を取りながら計画を練る必要があります。名鉄岐阜駅の「イクト」に関しては、現時点では既存施設のリニューアルが最善だと考えました。

故郷・岐阜への熱い思いと、観光ポテンシャル

—— 岐阜市内で名鉄グループが運営する「岐阜城楽市」の最寄りのバス停の乗降客数が大幅に増えたそうですね。

●高崎：「岐阜城楽市」のプロジェクトは、岐阜公園のPark-PFI（公募設置管理制度）事業として「絶対に自らの手で担いたい」との強い思いで手を挙げた肝いりの事業です。「ぎふ金華山ロープウェー」と一体となってエリア全体の魅力を底上げし、周辺の川原町や伊奈波地区への波及効果を生み出すことを狙っています。バス停の移設や名称変更など緻密な工夫もしました。



周辺地域への波及 効果も狙う、新たな拠点「岐阜城楽市」



岐阜公園と金華山の山頂を結ぶ「ぎふ金華山ロープウェー」



地域にワクワクと驚きを届ける「名鉄×WAO!」のキービジュアル

私自身、岐阜の出身ですので、実は子供たちから「なぜ親父はそんなに岐阜が大好きなんだ」と呆れられるほど、地元に対する思い入れが強いんです(笑)。

—— 岐阜県にはまだまだ観光のポテンシャルがあるとお考えですか。

●高崎：大いにあると確信しています。観光に関しては計り知れない伸びしろがあります。飛騨高山エリアを重点地域と位置づけ、「新穂高ロープウェイ」なども展開していますが、岐阜県の自然や歴史、文化には「圧倒的な非日常」を味わえる要素が山のように眠っています。外から訪れる人にとって非常に魅力的なため、高山や白川郷など一部の観光地ではオーバーツーリズムの解消が課題となっており、丁寧な手直しが必要だと感じています。自分たちが「日常」だと思いついて見過ごしているものにしっかりと磨きをかけ、高付加価値化・高単価化していく。特別な体験としてパッケージ化することで、ビジネスとしても地域としても大きく飛躍できるはずです。また、大規模開発だけでなく、街中などで既存の資源をうまく再生し、コンパクトシティとして活性化していく手法にも大きな可能性を感じています。

—— 岐阜でLRT（次世代型路面電車）の導入構想

が議論されています。かつては、美濃町線の「モ600形」や特急「北アルプス」など、特徴的な車両やその運行ノウハウをお持ちでした。

●高崎：モ600形や特急北アルプスは、異なるインフラを跨いで走る非常にユニークな車両でした。我々は鉄道だけでなく、豊橋鉄道の路面電車のような軌道の運行ノウハウも保有しています。今後、地域において新たな交通インフラを整備するという決断が下されるのであれば、我々が蓄積してきた知見やノウハウは大きな力になれると考えています。

社会の公器としての決断と「名鉄×WAO!」（メイテツワオ!）のビジョン

—— 上場企業として株主還元の圧力が高まる一方で、莫大な設備投資や名古屋駅前の再開発など大きな社会課題にも向き合わねばなりません。トップとしてどのような判断軸をお持ちでしょうか。

●高崎：日々悩みながらの決断です。株式市場からの声に応える努力は当然必要ですが、我々は「社会の公器」です。利益のすべてを短期的な還元に向けるとは許されません。従業員、地域社会、株主の皆さまなど、あらゆるステークホルダーへいかにバランスよく果実を配分するか、その調和を意識しています。



対談風景
名古屋鉄道株式会社 代表取締役社長 高崎 裕樹氏(右)、
十六総合研究所 代表取締役社長 澤田 大輔(左)

—— 名古屋駅地区の再開発についても、温かい応援の声が寄せられているそうですね。

●高崎：ご心配をおかけしていますが、「頑張れよ」という温かいお言葉を数多くいただき胸が熱くなります。一企業の力には限界がありますから、行政やJRさんなどとも連携し、長期的な時間軸の中でこれからの時代にふさわしい「まちの新しい絵姿」を描き出したいと考えています。あらゆる選択肢をテーブルに載せて、検討を進めているところです。

—— 経営ビジョンスローガン「名鉄×WAO!」に込めた思いをお聞かせください。

●高崎：我々の事業の根底にあるのは安全・安心です。これは今後も決して揺るぎません。安全・安心という強固な基盤の上に「ワクワクと驚き」を重ねていこう、というのが「名鉄×WAO!」に込めた思いです。地域の皆さまから「この街に名鉄があって本当に良かった」と言っただけの企業であり続けたいです。そのために、従来の枠に囚われない挑戦を次々と仕掛けていきます。

「異端」を恐れぬ精神と「植木鉢の理論」が拓く若手の未来

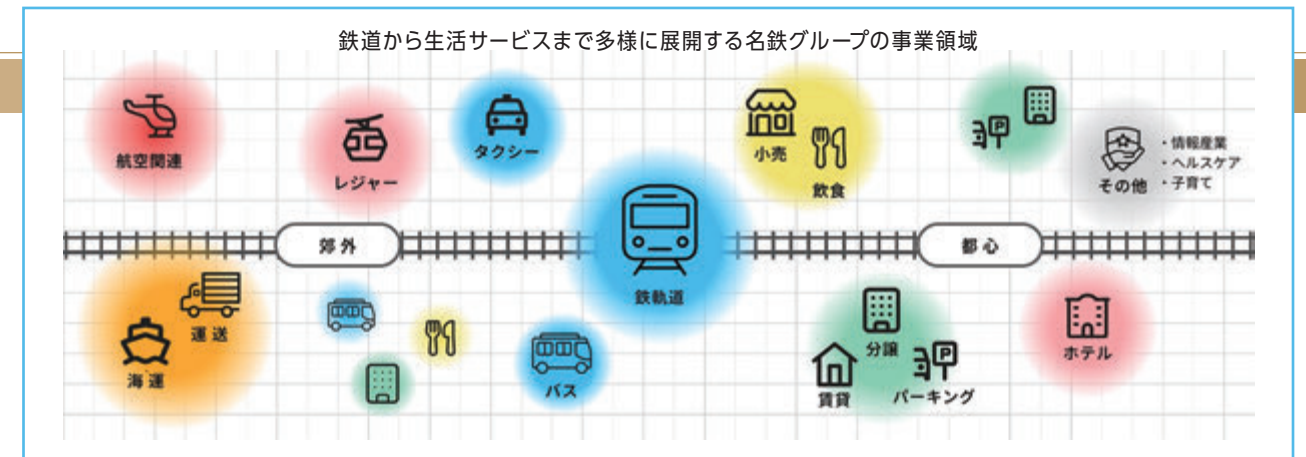
—— 「異端を恐れるな」と若手に向けた力強いメッセージを発信されていたっしかったですね。



●高崎：私自身の歩んできた道もまさに「異端」でした。若手時代には中国料理店やリトルワールドといった現場へ出向し、下積みも長く経験しています。当社には総合職が若いうちに現場の最前線に放り込まれ、揉まれながら育てられる伝統がありました。あの経験こそが今の自分を形作っており、「あんな異端の人間でも社長になれるんだ」と身をもって示すことで若手へのエールになればという思いを込めました。

今の若い人たちは「早く専門性を高めて、その分野で通用する人間になりたい」と焦る傾向が見受けられます。しかし、社会人生活は長いのですから、若いうちから焦る必要はありません。専門性なんてものは10年も打ち込めば自然と身につきます。それよりも一見無駄に思えることや泥臭い現場も含めて多様な経験を重ねてほしいですね。私自身の経験から着想を得て「植木鉢の理論」と名付けているのですが、小さな植木鉢のまま大きな木を育てようとしても、少し風が吹けばすぐに倒れてしまいます。まずはどんな経験も肯定的に捉えて自分の「植木鉢(器)」を大きくしてほしい。前向きに受け止めて器を大きくしておけば、後になって大きく成長できるのです。

—— グループ内に多彩な事業領域を持つ貴社では、若手に多くの挑戦や経験の場を提供できますね。



●高崎：その通りで、経験する場はいくらでもあります。だからこそ失敗を恐れず「自分はこれがやりたい」とチャレンジしてもらいたいですね。経営トップの失敗は重いですが、若いうちの失敗なんてたかが知れたものです。どんどん挑戦して失敗の経験を積み重ねることが、大きな財産になります。そのためにも「失敗しても責めず、挑戦を称える」組織風土にもっと変えていく必要があります。私自身が先頭に立って発信し続けていきます。グループの「経験の場」を活用し、自ら手を挙げて挑む若者が次々と生まれる会社になりたいですね。

—— インフラを守り抜く使命感から若手育成に係る哲学に至るまで、多岐にわたる貴重なお話を誠にありがとうございました。

(対談日:2026年8月10日)

会社概要

- 本社／愛知県名古屋市中村区名駅四丁目8番26号
- 創業／1894年
- 事業内容／鉄軌道事業や開発事業を中心に、グループ会社と連携し多種多様な事業を展開

【沿革】 1894年に愛知馬車鉄道として創業。その後、名古屋電気鉄道の流れを汲む名岐鉄道と愛知電気鉄道などの統合を経て1935年に現在の名古屋鉄道となり、愛知・岐阜を網羅する大手私鉄の基礎を確立した。現在は鉄道を中核にバス、タクシー、フェリー等の交通インフラから不動産、レジャー事業まで多角展開し、経営ビジョンスローガン「名鉄×WAO!」のもと地域と共に歩み続けている。

* 取材後記 *

「この地域から逃げられない」——高崎社長の一見ネガティブなこの言葉には、何が起きているのもこの地域のインフラを守り続けるという、重い責任と覚悟が宿っていた。短期的な利益追求や効率化に流されず、技術を社内に蓄積し着実に守り抜く自前主義の姿勢や、採算性と公共性の狭間で調和を見出す決断。そこには、地域の安全と未来を第一に掲げる揺るぎない経営哲学がある。

そんな高崎社長がこれからの時代を担う若者に求めるのは、「早期の専門性獲得」に走る小器用さではない。「異端」を恐れず、泥臭い現場や失敗の中から自らの器(植木鉢)を広げていく果敢な挑戦だ。

強固な「安全・安心」という線路を敷き、社員や地域と共にどんな「ワクワクと驚き(WAO!)」を乗せて駆け抜けていくのか。覚悟と寛容さを併せ持つリーダーのもと、名鉄グループが切り拓く未来から目が離せない。



Research

賃上げに関する特別調査

調査結果の概要

- ① 2026年4月～2027年3月に賃上げを実施(予定)した企業は85.7%。
- ② 定期昇給にとどまらず、多様な処遇改善に取り組む企業が多い。
- ③ 賃上げの実施理由は「従業員の士気高揚・人材定着」(87.4%)が引き続き最多。
2位は「消費者物価上昇への配慮」(50.5%)、3位は「新しい人材の採用」(37.9%)。



イラスト:イラストAC

調査要領

1. 調査方法 … 岐阜県、愛知県企業に対し、Webと郵送を併用しアンケートを実施
2. 調査時期 … 2026年 6月1日～15日
3. 回答状況 … 有効回答数217社(岐阜県、愛知県企業600社、有効回答率36.2%)

(注1) 本文中の図表の計数は、四捨五入の関係で内訳の合計等が合致しない場合がある。

(注2) 本文中の図表における回答数(n)は、特に断りのない限り「無回答」を除いた有効回答数に基づき算出している。

岐阜県・愛知県の企業が、賃上げに対してどのように考え、取り組んでいるのか、実態を把握するため「第215回企業動向調査」において特別調査を実施した。

なお、「賃上げ」とは、毎年一定の時期に社内

の昇給制度に従って行われる「定期昇給」と、賃金水準を一律に引き上げる「ベースアップ」からなるが、本調査では賃上げ促進税制^{*}の対象となる「賞与(一時金)」なども「賃上げ」に含めている。

^{*}大企業向け措置は2026年3月31日までに開始する事業年度をもって廃止(企業の決算期により順次終了)

1 今年度(2026年度)、賃上げを実施(予定)したか

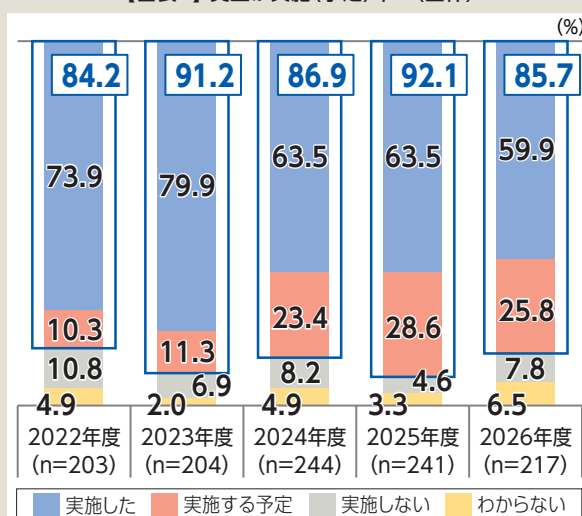
2026年4月～2027年3月(以下、今年度)に、賃上げ(「定期昇給」、「ベースアップ」、「賞与(一時金)」、「新卒者の初任給の増額」、「再雇用者の賃金の増額」等)を実施したか尋ねたところ、「実施した」と回答した企業の割合が59.9%、「実施する予定」と回答した企業の割合は25.8%で、合わせて85.7%が今年度賃上げを実施する見込みとなった【図表1】。

この「実施した」と「実施する予定」の合計値(以下、賃上げ実施(予定)率)をみると、今年度は昨年度(92.1%)から6.4%低下したものの、調査を開始した2022年度以来、8割を超える高い水準で推移している。一方で、今年度は「実施しない」(7.8%)および「わからない」(6.5%)の合計が14.3%となり、前年度(7.9%)から6.4%増加した。人件費以外のコスト増加や業績の先行き不透明

感から、賃上げの判断に慎重な姿勢を見せる企業が増加したとみられる。

次に、調査対象を【図表2】の7つの業種グルー

【図表1】賃上げ実施(予定)率 (全体)



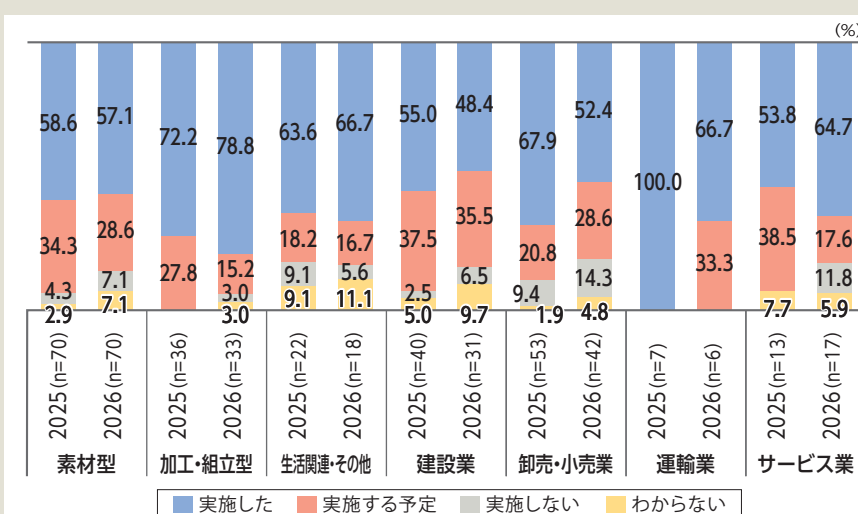
プに分類してそれぞれの傾向をみると、2026年度の賃上げ実施(予定)率は、全業種グループで

【図表2】業種グループと回答数・構成比

業種グループ	個別業種 (21業種)	回答数	構成比
1. 素材型	木材・木製品、紙・紙加工品、化学工業、窯業・土石製品、鉄鋼・非鉄金属、刃物・金属製品、プラスチック・その他製造業、鉱業	70	32.3%
2. 加工・組立型	一般機械器具、電気機械器具、輸送用機械器具	33	15.2%
3. 生活関連・その他	食料品、繊維、衣類その他繊維製品、家具・装飾品、出版・印刷	18	8.3%
4. 建設業	建設業	31	14.3%
5. 卸売・小売業	卸売業、小売業	42	19.4%
6. 運輸業	運輸業	6	2.8%
7. サービス業	サービス業	17	7.8%
全業種 合計		217	100.0%

^{*} 運輸業は回答企業数が少ないため参考値

【図表3】賃上げ実施(予定)率 (業種グループ別)



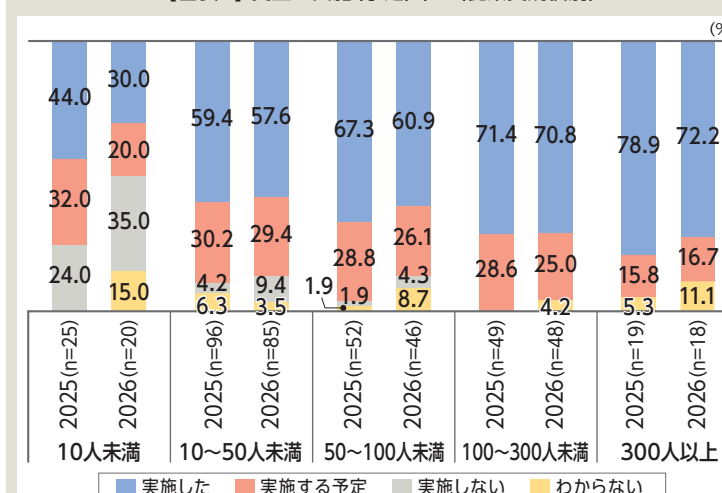
8割以上となった【図表3】。特に「加工・組立型」と「運輸業」では9割を超え、最も低い「卸売・小売業」でも81.0%と高い水準を維持している。ただし、「実施しない」と回答した企業の割合を見ると、2年連続でゼロとなった「運輸業」や減少した「生活関連・その他」を除き、多くのグループで前年度より増加傾向にある。仕入原価や光熱費などのコスト高騰分を価格転嫁しきれていない企業において、負担の重さから賃上げを見送らざるを得ないケースも生じていると考えられる。

また、従業員規模別でみると、賃上げ実施(予定)率は、すべての従業員規模で前年度よりも低下した【図表4】。大企業が中心であった賃上げの動きは、人手不足の深刻化などを背景に比較的小規模な企業にも拡大してきたが、ここにきて一服感

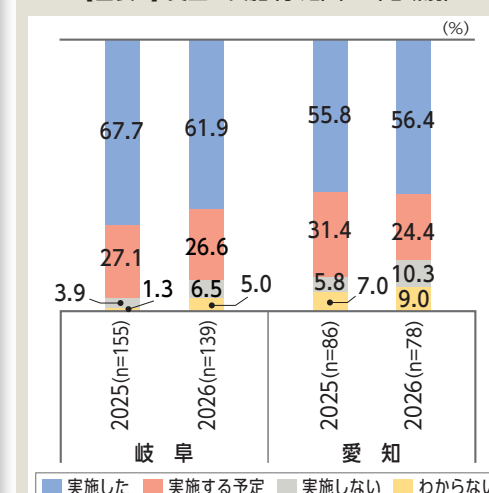
がみられる。特に「10人未満」の企業では、実施(予定)率が前年度の76.0%から50.0%へと大きく低下した。

地域別でみると、両県ともに賃上げ実施(予定)率は低下している【図表5】。

【図表4】賃上げ実施(予定)率 (従業員規模別)

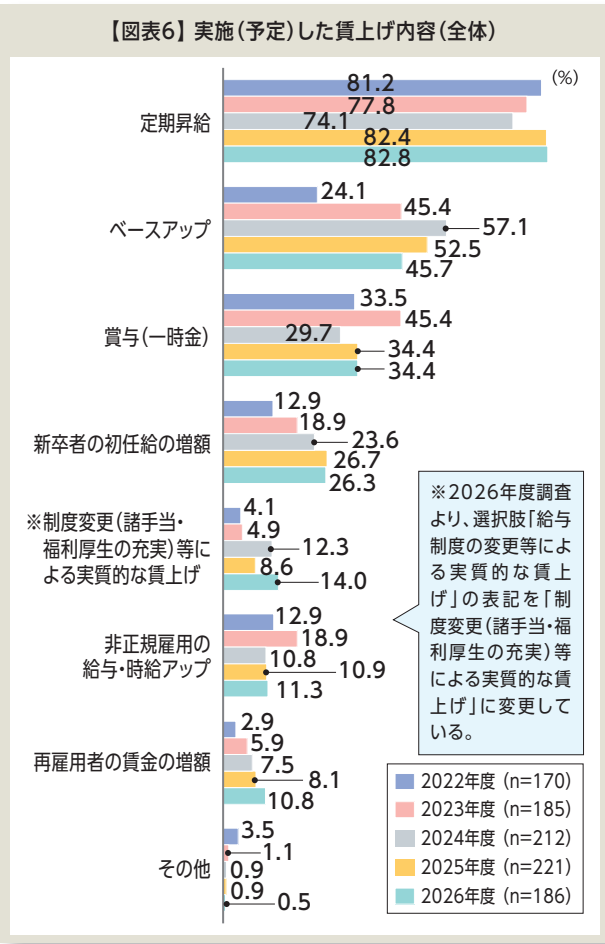


【図表5】賃上げ実施(予定)率 (地域別)



2 賃上げ内容

賃上げを「実施した」もしくは「実施する予定」と回答した企業に、実施(予定)した賃上げ内容を複数回答で尋ねたところ、毎年一定の時期に年齢や勤続年数などに応じて毎月の給与を増やす「定期昇給」が82.8%で引き続き最多だった【図表6】。次いで基本給全体の水準を底上げする「ベースアップ」が45.7%で続いた。一時は過半数を占めるまでに急増したベースアップだが、2024年度



【図表7】実施(予定)した賃上げ内容(業種グループ別) ※赤字…5割以上

2026年度	定期昇給	ベースアップ	賞与(一時金)	新卒者の初任給の増額	制度変更(諸手当・福利厚生)等による実質的な賃上げ	非正規雇用の給与・時給アップ	再雇用者の賃金の増額	その他
全 体 (n=186)	82.8	45.7	34.4	26.3	14.0	11.3	10.8	0.5
素材型 (n=60)	83.3	38.3	38.3	23.3	8.3	16.7	10.0	0.0
加工・組立型 (n=31)	90.3	58.1	35.5	41.9	22.6	12.9	25.8	0.0
生活関連・その他 (n=15)	86.7	40.0	20.0	33.3	6.7	20.0	13.3	0.0
建設業 (n=26)	84.6	57.7	23.1	23.1	19.2	0.0	0.0	0.0
卸売・小売業 (n=34)	79.4	44.1	35.3	20.6	11.8	5.9	5.9	2.9
運輸業 (n=6)	66.7	33.3	50.0	33.3	16.7	0.0	16.7	0.0
サービス業 (n=14)	71.4	42.9	42.9	14.3	21.4	14.3	7.1	0.0

(57.1%)をピークに2年連続で低下し、今年度は過半数を割り込む結果となった。一度引き上げると下げるのが難しいベースアップに対し、企業側が将来にわたるコスト増を警戒して慎重姿勢を強めている様子がうかがえる。一方、「賞与(一時金)」(34.4%)や「新卒者の初任給の増額」(26.3%)は前年度と同水準を維持した。

業種グループ別でみると、「定期昇給」は全業種グループで高い実施率(66.7%~90.3%)となっている【図表7】。一方で、より積極的な賃上げ姿勢を示す「ベースアップ」は、業種グループによる濃淡があり、過半数が実施(予定)したのは、「加工・組立型」(58.1%)と「建設業」(57.7%)のみだった。

なかでも「加工・組立型」は、定期昇給とベースアップをはじめ、「新卒者の初任給の増額」(41.9%)や「再雇用者の賃金の増額」(25.8%)、「制度変更による実質的な賃上げ」(22.6%)の実施率が全業種グループ中で最も高かった。設計・開発などの専門人材から製造現場の技能人材、技能継承を担う高齢者まで、賃上げの対象となる人材の層が幅広いことが賃上げ内容の多様化につながっている可能性がある。

従業員規模別でみると、「定期昇給」は「10人未満」(60.0%)を除くすべての規模で8割を超えている【図表8】。一方で、「ベースアップ」は従業員規模による差が大きく、「300人以上」では81.3%と非常に高いのに対し、300人未満の企業では4~5割程度にとどまっている。

【図表8】実施(予定)した賃上げ内容(従業員規模別) ※赤字…5割以上

2026年度	定期昇給	ベースアップ	賞与(一時金)	新卒者の初任給の増額	※制度変更(諸手当・福利厚生)等による実質的な賃上げ	非正規雇用の給与・時給アップ	再雇用者の賃金の増額	その他
10人未満 (n=10)	60.0	50.0	10.0	0.0	50.0	10.0	0.0	0.0
10~50人未満 (n=74)	81.1	40.5	40.5	16.2	8.1	6.8	4.1	1.4
50~100人未満 (n=40)	85.0	45.0	30.0	25.0	12.5	12.5	10.0	0.0
100~300人未満 (n=46)	84.8	41.3	37.0	50.0	8.7	17.4	21.7	0.0
300人以上 (n=16)	93.8	81.3	25.0	25.0	37.5	12.5	18.8	0.0

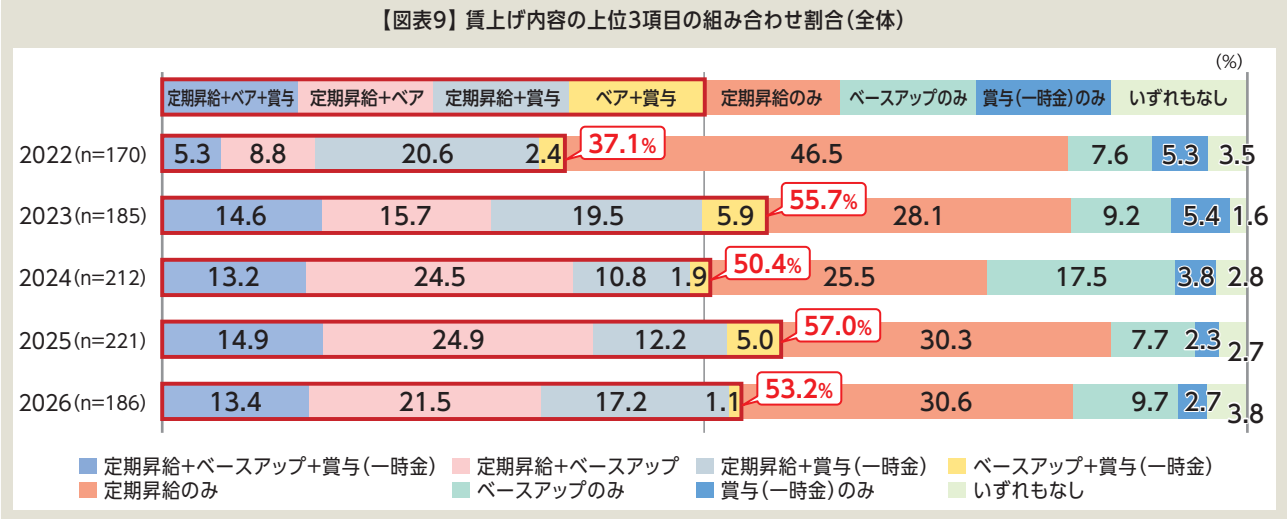
また、「100~300人未満」では「新卒者の初任給の増額」が50.0%と半数に達しており、中堅規模の企業において若手人材の確保に向けた積極的な動きが続いている。

自由コメントには、「採用難から新卒初任給が上昇し、会社内の賃金カーブ維持が難しい状況になっている」、「賃上げしたため、130万円の壁による働き控えによって一人当たり労働時間は減っており、減少分を補いきれない」、「売上が賃上げペースに追いつかず苦慮している」、「中小企業では大企業のような大幅な賃金アップはできない」といった、近年の賃上げ機運の高まりなどへの対応に苦慮する声が寄せられた。

また、今年度の賃上げ内容のうち、上位3項目である「定期昇給」、「ベースアップ」、「賞与(一時金)」の組み合わせ別の割合をみると、複数の方法を組み合わせる企業の実施率は53.2%となり、前年度(57.0%)からやや低下したものの、引き続き5割を超える企業が複数の方法を併用している【図表9】。定期昇給だけに頼らない多様な処遇改善策が定着している。

一方、「定期昇給のみ」で賃上げを行う企業の割合は30.6%となり、前年度(30.3%)とほぼ同水準で推移した。2022年度調査(46.5%)からは減少しており、物価高や人材獲得競争が続くなか、定期昇給制度単体で対応している企業は限られる。

複数の方法を組み合わせたなかでは「定期昇給+ベースアップ」が最多で21.5%、次いで「定期昇給+賞与(一時金)」が17.2%、「定期昇給+ベースアップ+賞与(一時金)」が13.4%と続いた。前年度と比較すると、ベースアップを含む「定期昇給+ベースアップ」が3.4%減少した一方で、「定期昇給+賞与(一時金)」が5.0%増加しており、ベースアップによる固定的な人件費負担の増加を抑えつつ、処遇改善を図る組み合わせへのシフトが生じていると考えられる。

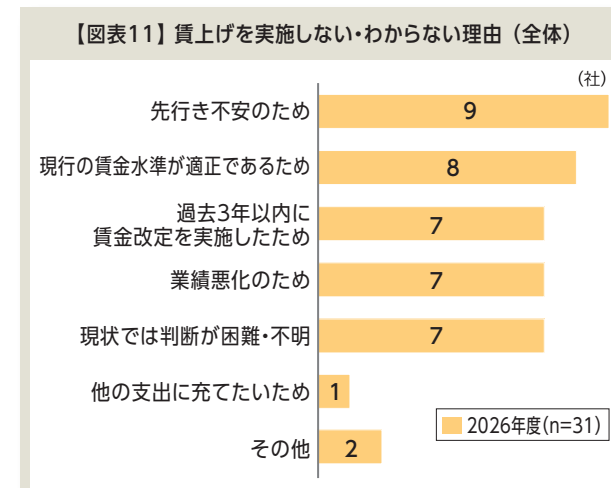
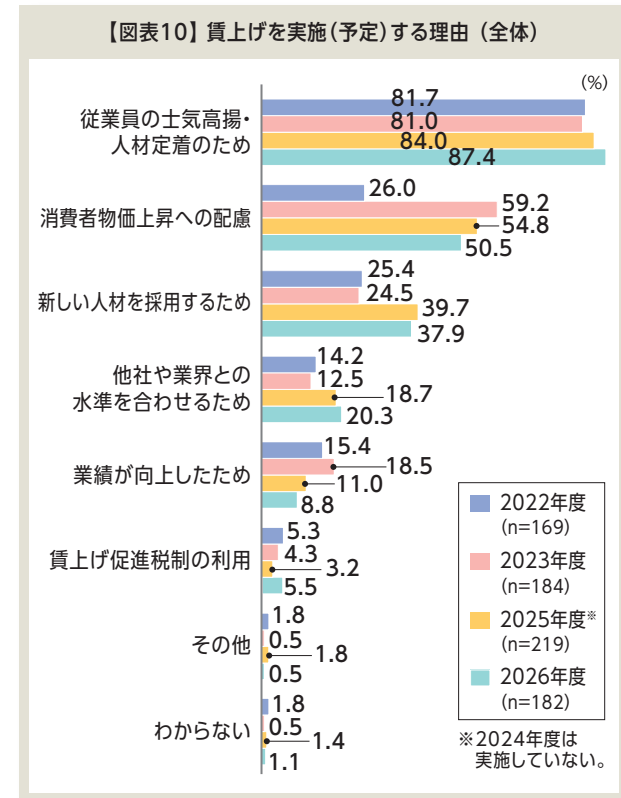


3 賃上げを実施(予定)した理由、しない・わからない理由

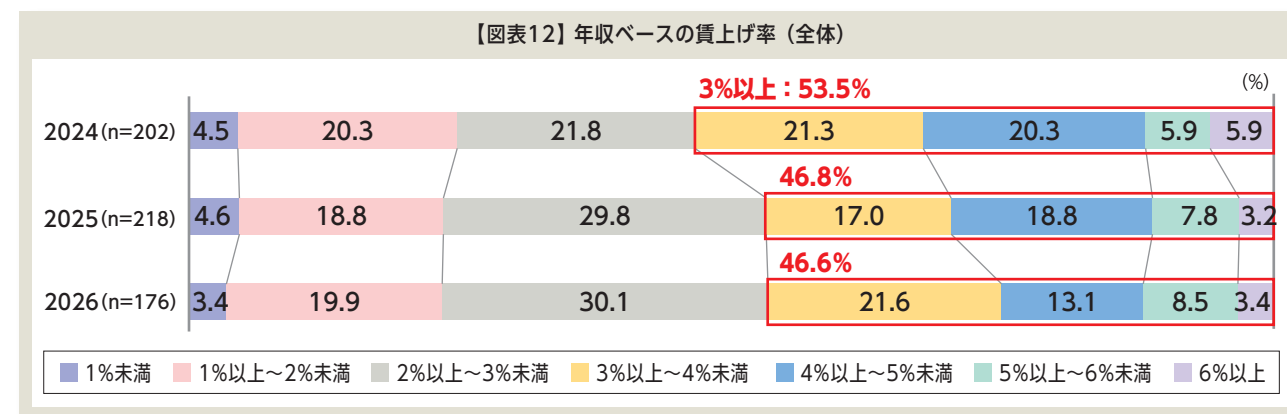
賃上げを「実施した」または「実施する予定」と回答した企業に、実施(予定)した理由を複数回答で尋ねたところ、「従業員の士気高揚・人材定着のため」が増加し、引き続き最多の87.4%となった【図表10】。人手不足の深刻化を背景に、既存社員の離職防止とモチベーション維持を図る姿勢が

強まっている。2位は「消費者物価上昇への配慮」で50.5%だった。ピーク時(2023年度:59.2%)からは低下傾向にあるものの、依然として過半数を占めている。3位は「新しい人材を採用するため」が前年度並みの37.9%となった。

賃上げを「実施していない」もしくは「実施するかわからない」と回答した企業31社に、その理由を複数回答で尋ねたところ、「先行き不安のため」が最多で9社だった【図表11】。次いで「現在の賃金が適切であるため」(8社)、「過去3年以内に賃金改定を実施したため」(7社)、「業績悪化のため」(7社)、「現状では判断が困難・不明」(7社)が続いた。



4 賃上げ率(年収ベース)



賃上げを「実施した」または「実施する予定」と回答した企業に、賃上げ率は前年度比で何%程度

かを年収ベースで尋ねた【図表12】。賃上げ率が3%以上と回答した企業の割合は46.6%となり、

前年度(46.8%)とほぼ同水準を維持した。2024年度(53.5%)のピーク時からは一服感が見られるものの、半数近くの企業が3%以上の賃上げ率

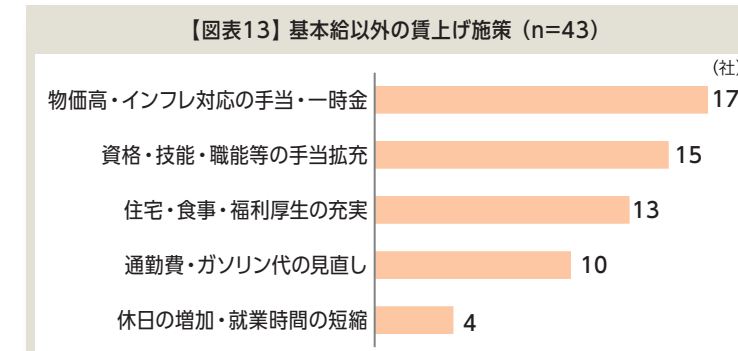
を維持している。なお、単一の区分で最も割合が高かったのは「2%以上～3%未満」の30.1%だった。

5 基本給アップ以外の処遇改善策

基本給を上げる以外に、賃上げの一環として実施(予定)した「諸手当」や「各種補助」などの制度拡充について尋ねた(自由記述式)。回答企業のうち、「特になし」等を除く43社の回答を5つのカテゴリに分類・集計したところ(複数カテゴリへの計上可)、「物価・インフレ対応・一時金」が最多で17社となった【図表13】。具体的には、「物価手当」、「インフレ手当」の新設や「物価高騰一時金」、「決算賞与」の支給が多く、固定的な人件費

負担増を抑えつつ、足元の物価高などに対応するための一時的な施策として採用されたと考えられる。

次いで「資格・技能・職能等の手当拡充」が15社で、「資格手当」、「技能手当」、「責任手当」の新設・増額や、「職能給」、「地域手当」の改定が挙げられた。能力や役割に応じた処遇改善による、モチベーション向上や人材定着が狙いとみられる。また、「住宅・食事・福利厚生充実」が13社でこれに続き、「住宅手当」、「食事補助」「病気入院補償」の拡充など、従業員の生活面を支援するための多様な施策が行われている。このほか、燃料費高騰に対応した「通勤費・ガソリン代の見直し」(10社)や、金銭的な還元にとどまらず、「休日の増加・就業時間の短縮」によって処遇改善を図る企業(4社)もあった。



6 おわりに

2026年度の賃上げ実施(予定)率は85.7%となり、前年度から6.4ポイント低下したものの、引き続き8割を超える高い水準となった。年収ベースの賃上げ率についても、「3%以上」とする企業が46.6%と半数近くを占めており、企業の賃上げ意欲は依然として高い。

賃上げの内容をみると、定期昇給が82.8%と引き続き賃上げの中心である一方、ベースアップは45.7%と2024年度をピークに2年連続で低下した。また、「定期昇給」、「ベースアップ」、「賞与(一時金)」のうち複数の方法を併用する企業は53.2%と過半数を占めた。物価高や人材獲得競争が続くなか、企業は固定的な人件費の増加にも配慮しながら、自社の経営状況に応じた賃上げ・処遇改善策を模索しているものとみられる。

賃上げを実施(予定)する理由では、「従業員の士気高揚・人材定着のため」が87.4%で最多となり、「新しい人材を採用するため」も37.9%を占めた。人手不足が続くなか、人材の確保・定着の観点からも賃上げの重要性は引き続き高い。一方で、小規模企業を中心に賃上げの勢いには一服感もみられる。

全国の実質賃金は、2026年に入りプラスに転じるなど改善傾向にあるものの、その持続性は今後の物価と賃金双方の動向に左右される。物価や企業業績の動向とともに、地域企業が持続可能な形で賃上げ・処遇改善を継続できるかを注視していく必要がある。

(研究員 藤木 由江)

AI導入の成果は「管理職」で決まる

組織単位で仕事を設計する

三菱総合研究所 政策・経済センター 横山 宗明



INSIGHT

AI活用で組織力を高めるには、経営層がAIを事業戦略・組織戦略・人材戦略にどう位置づけるかを決める必要がある。ただし、経営の方針だけでは現場の仕事は変わらない。方針を各部署の業務プロセス、役割分担、評価、育成に落とし込む担い手が管理職である。AI時代の管理職に求められるのは、人とAIの最適な協業を組織単位で実現すると共に、創出された時間を新たな価値創造へと再配分する能力だ。

AI活用の成果は「配分」で決まる

AI活用の成果は、業務の再設計によって左右される（詳しくはオピニオン^{※1} 参照）。AIで作業時間を短縮しても、生まれた時間を部署のどの仕事に振り向けるかを決めなければ、組織^{※2}の価値にはつながらない。例えば、資料の作成時間が短縮されても、その時間が追加の確認、会議、細部修正、別案件の処理に流れれば、顧客接点が増えるわけでも、提案品質が上がるわけでもない。組織として何を増やし、何を良くするかが決まっていなければ、AIの効果は「忙しさの緩和」にとどまる。

また、経営層は方向を示せるが、顧客の特徴、部下の力量、繁忙の波、例外処理のリスクを肌身で理解しているのは現場である。だからこそ、AIで生み出した時間を成果へつなぐ役割は、現場の管理職が適任となる。管理職はAIでこれまでの業務を効率化できる一方で、配分を決める責任が重くなる。

ここでいう配分とは、単に空いた時間を別の仕事で埋めることではない。営業部署の管理職であれば、顧客との面談を増やすのか、提案書の質を上げるのか、確認の観点を標準化するのか、新市場を開拓するのか、若手にレビューを経験させるのかなどを、組織の現状と将来を踏まえて選ぶことである。AI活用の成果は、この選択が部署の業務プロセスとして定着したときに初めて現れる。

※1：三菱総合研究所 「AIを組織力に変える『仕事の再設計』」
https://www.mri.co.jp/knowledge/opinion/2026/202607_1.html

※2：本インサイトでは、全社として投資や方針を決める主体を「企業」、部署・部門など実装の単位を「組織」と呼ぶ。

部署単位でAIの効果を実視化する

ここでは、仕事を作業要素に分解し、AI機能と対応づけた当社のデータベースを用いる。部署単位では、このデータベースで示されたTRR（再配分可能時間率）^{※3}を、職種別人数や作業種類の寄与と掛け合わせる。これにより、どの職種・どの作業種類から、どの程度の再配分可能時間が生まれるかを同じ尺度で比較できる。人員構成が違えば、同じAIを入れても効果は変わる。だからこそ、管理職に必要なのは、一般的な業務棚卸しではなく、自部署の人員構成と仕事の中身に即して、AIが効く場所を見極めることである。

図表1は、BtoBメーカーの国内営業本部100名を仮想し、職種別人数とTRRを掛け合わせ、どの職種で年間の再配分可能時間が大きいかを示したものである。この仮想部署では、法人営業で生まれる時間が最も大きい。ただし、ここから「法人営業から着手すべき」と単純には言えない。情報漏えい、誤回答、著作権・コンプライアンス、顧客説明責任などのリスクや、自部署での実効性も踏まえて管理職が判断する必要がある。

図表1 職種別人数×TRRで見るAI導入優先領域(営業本部想定)

職種名	人数	平均TRR	年間再配分可能時間(H)	導入優先度	再配分先候補
法人営業 (既存・新規顧客)	38	37.7%	24,376	A	重要顧客への接点増加、提案仮設の検討、休眠顧客・新規顧客への接触、案件化率向上
営業アシスタント・受発注	25	37.6%	15,986	A	納期遅延・入力ミスの予防、営業担当への先回り支援、顧客対応品質の平準化
ソリューション営業	15	31.7%	8,087	B	顧客課題の深掘り、提案内容の磨き込み、技術部門との連携、受注確度の高い案件への集中
営業企画・販促	8	39.7%	5,395	B	重点顧客セグメントの設計、営業施策の改善、現場向け営業支援ツール提供
カスタマーサポート	10	23.9%	4,068	C	重要問い合わせ・クレームの早期対応、顧客不満の傾向把握、営業へのフィードバック強化
営業マネジャー	4	24.8%	1,688	C	部下への助言、重点案件への介入、創出時間の配分判断、育成・評価・業務改善の設計
営業本部計	100	35.1%	59,601		

注1：BtoBメーカーの国内営業本部100名の部署を仮想し、職種別人数を任意に設定し、導入効果を比較したもの。

注2：職種名は、一般的な呼称で記載。TRRは同種と考えられる job tag 職業の数値を転用。年間総時間は標準労働時間1,700H／年・人で算出。

三菱総合研究所作成

※3：TRR (Time Reallocation Rate: 再配分可能時間率) は、AI活用により新たに生み出せる時間率を示す。AI活用によってほかの仕事へ振り向け得る時間割合を示す指標であり、人員削減率ではない。

図表2は、図表1で見た時間創出余地を、作業種類別に分解したものである。提案書・メール・販促文の草稿作成など、生成に関わる作業で時間が生まれやすいことが分かる。ここから管理職が考えるべきことは、生まれた時間を、提案準備、顧客接点の強化、若手がAIによる草稿や先輩の提案書をレビューして確認観点を学ぶ機会確保など、どの価値に振り向けるかである。データベースは「どこで時間が生まれ得るか」を示し、管理職は「その時間を何の成果に変えるか」を設計する。

図表2 作業種類別TRR寄与と創出時間の使い道(営業本部想定)

作業種類	部署TRR寄与	年間再配分可能時間(H)	主な寄与役割	代表作業例	再配分可能時間の使い道
生成	7.7%	13,010	法人営業 (既存・新規顧客)	提案書・メール・販促文の草稿	提案準備、顧客接点、若手レビュー経験
検索・照会	5.8%	9,881	法人営業 (既存・新規顧客)	顧客情報、在庫・納期、過去商談の照会	確認時間の短縮、問い合わせ応答の改善
分析	3.5%	5,900	ソリューション営業	実績管理、販促効果、顧客ニーズの分析	提案品質、営業施策の改善
対人対応	3.0%	5,147	カスタマーサポート	問い合わせ一次対応、重要顧客対応	顧客体験、重要案件対応
計画	2.5%	4,256	法人営業 (既存・新規顧客)	営業計画、販促計画、売上目標設定	重点顧客、案件配分、育成計画
点検	2.1%	3,547	営業アシスタント・受発注	見積・契約・予算状況の確認	品質管理、ミス削減
調整・交渉	1.6%	2,778	法人営業 (既存・新規顧客)	条件調整、社内外の日程・役割調整	難案件支援、中堅育成

注：部署TRR寄与は、部署全体の年間再配分可能時間に対して、作業種類別の寄与の割合を示す。三菱総合研究所作成

管理の対象は「仕事設計」へ広がる

管理職が担う従来の「管理」とは、人に仕事を配り、進捗と品質を確認し、社内の連絡調整を行うことが中心だった。これらは今後も必要である。ただし、AIが入ると管理の対象は広がる。人だけでなく、AIを含む仕事全体の流れに責任を持たなければならない。

営業本部の例では、管理職（営業マネジャー）本人がAIによって生み出せる時間は部署全体の一部にすぎない。図表1で示した通り、むしろ、メンバー側で生まれる時間が圧倒的に大きい。したがって、管理職には、自分の作業の効率化以上に、提案書の草稿は誰が確認するのか、顧客情報の照会結果はどこまで正式判断に使うのか、重点顧客に誰の時間を厚く配分するのかといった判断基準を、部署として標準化していくことが求められる。

管理職がこの標準化を避ければ、組織力にはつながらず、AIの出力は「便利な草稿」にとどまる。管理とは「人の作業を監督すること」から「人とAIの仕事を設計し、成果に責任を持つこと」へ広がる。

必要なのは、AIに何を任せ、人がどこに介入し、誰が説明し、生み出した時間をどの価値へ変えるかを決めることである。管理職は、若手、中堅、管理職の役割を分担し直し、重要な判断に管理職としての時間を集約するための設計が求められる。

評価まで変えて社員の行動変容を促す

では、企業は何を変えるべきか。再設計すべき要素は大きく5つある。第1に、業務を分解し、AIを適用する範囲を決めること。第2に、人が強化すべき役割を定義すること。第3に、AI出力を監査する基準とプロセスを置くこと。第4に、若手、中堅、管理職がそれぞれ積むべき経験を設計すること。第5に、生まれた時間をどの価値へ再配分するかを決めることである。

この設計に基づき、新しい業務プロセスを実行するには、社員の行動変容が欠かせない。そのためには、組織の評価も変える必要がある。AI利用率だけを求めると、現場には「使った実績」を作ろうとする誘因が働く。評価すべきは、AI出力を顧客や業務の文脈に照らして確認し、生まれた時間を顧客対応、提案品質、業務改善、人材育成へ結びつけられたかである。評価指標は利用件数だけにせず、面談後の提案改善、顧客反応、差し戻し、手戻り、レビューの質と合わせて見る必要がある。

AIの組織的活用に必要な第一歩は、1つの部署、1つの業務を選び、可視化・実践・定着の成功事例を作ることだ。成功事例を別部署へ展開する方が、全社一斉の号令よりも現場に定着しやすいはずだ。その際、管理職のみに任せるのではなく、人事、DX部門、現場の中堅が同じ情報を共有して議論することが望ましい。

管理職がAI導入によって不要になることはないが、管理の中身が変わるのである。まず1つの部署を選び、業務を可視化し、AIを入れる作業と人が担う判断を分ける。次に、生まれた時間の再配分先を決め、評価指標に落とし込み、運用結果を見ながら修正する。

この一連の試行を他部署へ広げられるような管理職を擁する企業が、AI投資を現場の成果に変えられる。企業はこれからの管理職を、AI時代の新しい「管理」を体現できる人材として育てていくことが求められる。

2026年07月01日 三菱総合研究所 MRI OPINION

執筆者紹介

よこやま むねあき
横山 宗明
三菱総合研究所 主席研究員

キャリア、教育・人材分野の政策支援や大学教育改革支援、HR領域の新サービス開発などに幅広く携わる。現在は「AIと仕事」をテーマに調査研究および提言活動を行う。未来社会を構想し、多様なパートナーとの共創を通じて実現につなげることを目指している。

十六総合研究所 11～12月開催セミナーのご案内

十六総合研究所 主催／十六銀行 共催

来場形式

2027年度入社向け 内定者セミナー

～上司や先輩から「信頼される」新入社員の仕事術～

内定者の皆さまにおかれましては、入社を控え、「社会人としてちゃんとやっていけるだろうか…」と、期待と同時に少しの不安を抱えていませんか？そんな内定者の方の不安を「自信と意欲」に変えるセミナーを開催します！午前中はチーム対抗のミニゲームや自己紹介を通して、来春、一緒に社会人になる仲間たちと楽しく交流し、入社前の不安をスッキリ解消し合える時間です。午後からは、一足先に差をつける「ビジネススキルの基本」、そして先輩や上司から「応援したいな!」と思われるような「社会人としての心構えやスタンス」を、体感的に学んでいきます。仲間と出会い、自信をつけ、最高のスタートダッシュを切りましょう！ ※本セミナーについては入社前の内定者を対象とした情報提供および交流の場の提供を目的としております。

日 時	11月11日(水) 10:00～16:30	会 場	十六総合研究所セミナールーム 岐阜市神田町7丁目12十六ビル7階 ※駐車場の用意がございませんので公共交通機関をご利用ください
対 象	2027年度入社の方	定 員	20名
受講料	お一人さま 11,000円(税込)	持ち物	・筆記用具 ・昼 食(会場内でご飲食いただけます)
カリキュラム		講 師	
1. オリエンテーション 2. 仲間を知る・コミュニケーション 3. 信頼される新人の“好かれ方” 4. チームビルディング 5. 社会人としての心構え 本日の振り返り・今後の目標		 株式会社マネジメントサポート はやし あ き こ 林 亜紀子氏	

オンライン 若手社員が辞めない職場づくり ～定着の鍵を握る「組織信頼感」とは～



近年、多くの企業が若手社員の早期離職の課題を抱えています。待遇を充実させても離職が防げるとは限りません。本セミナーでは、若手社員が「この会社で働き続けたい」と思う組織の共通点を探りながら、定着の鍵となる「組織信頼感」について解説します。経営者・管理職・人事担当者に求められる関わり方や職場づくりの取り組みを、事例を交えながらお伝えします。

日 時	11月12日(木) 14:00～16:00	会 場	Zoomを利用したWebセミナー 受講者1名につき1台のPC端末をご用意ください
対 象	若手の定着、育成、採用に悩んでいる方	定 員	35名
受講料	お一人さま 8,800円(税込)	持ち物	筆記用具、テキスト
カリキュラム		講 師	
1. 若手社員はなぜ辞めるのか 2. 若手社員が会社に求めているもの 3. 定着の鍵を握る「組織信頼感」とは 4. 若手社員が信頼する上司・職場の条件 5. 若手社員が辞めない職場づくりに向けて		 合同会社ひとのわ 代表社員 い さ か や す し げ 井坂 泰成氏	

ご受講にあたって
 ●Zoomを利用しますので、事前にインターネット接続可能なパソコンをご用意ください。
 ●パソコンに、カメラ・マイク・スピーカーの機能が搭載されていない場合は、別途ご用意ください。
 ●ブラウザから参加いただくか、Zoomのホームページからアプリをダウンロードしてください。

詳しくは、弊社ホームページ(セミナー・イベント)の「Zoomマニュアル」をご覧ください。

来場形式

入社9か月!新入社員フォローアップセミナー【守破離コース】

守破離 ～学びを力に、自分らしい一歩へ～

入社から9か月が経ち、仕事にも慣れてきた頃でしょう。この9か月の成長の地固めをして、自分らしい一歩を踏み出す準備をしましょう。新入社員は1年目で「守」(学んだことの基本を土台にする)を学び、2年目は少しずつ「破」(自分で考え工夫する)に挑戦する時期です。若手職員が苦手傾向のあるケーススタディで、復習・スキルアップをしましょう。

※「岐阜会場」「名古屋会場」ともに同一のカリキュラム・講師を予定しています。ご都合の良い会場・日時にてご参加ください。

	岐阜会場	名古屋会場
会 場	十六総合研究所セミナールーム 岐阜市神田町7丁目12十六ビル7階 ※駐車場の用意がございませんので公共交通機関をご利用ください	十六銀行名古屋ビル3階会議室 名古屋市中区錦3丁目1番1号 ※駐車場の用意がございませんので公共交通機関をご利用ください
日 時	12月3日(木) 10:00～16:30	12月4日(金) 10:00～16:30
定 員	20名	50名
対 象	2026年度に入社した新入社員の方 ※入社2～3年目の方もご参加いただけます	
受講料	お一人さま 11,000円(税込)	
持ち物	筆記用具・お弁当(会場内でご飲食いただけます)	
カリキュラム	1. オリエンテーション ・自己紹介 ・研修の目的 ～本日の研修で自己肯定感を養いましょう!	
	2. 9か月の振り返り ・成功体験・失敗体験を共有し、成長を実感する	
講 師	 遠藤オフィス 代表 遠藤 明日香氏	
	3. 仕事の基本を再確認 ・チームワークの重要性 ・心理的安全性のある職場を醸成 ・スキルアップの報告力	
カリキュラム	4. コミュニケーションスキルの強化 ・承認力 ・シンパシーとエンパシー ・話す(伝える)スキルの強化 ・聴くスキルの強化	
	5. 電話対応スキルの強化 ・基本対応の復習と確認 ・様々な状況下の電話対応実践ワーク ・電話対応におけるクレーム初期対応やカスハラへのマインド	
講 師	6. まとめ ・私の宣言	

お申込み方法

①十六総研のWebサイトにアクセス
 十六総研 セミナー 検索
 www.16souken.co.jp



②セミナーお申込みページからお手続き
 ※お申込みフォームは、弊社が契約する外部サイト(スパイラル株式会社)に移動します。

③受付完了メールの受信・確認
 ※届かない場合はお手数ですが下記お問い合わせ先までご連絡をお願いします。

【お問い合わせ先】 TEL 058-266-1916 月～金/9:00～17:00(祝・休日および12/31～1/3を除く)



上海

中国の暮らしを変える「電池」
—バッテリーの進化がもたらす次の変化—

十六銀行上海駐在員事務所 所長 多保 隆宏

街の風景を変えた電動化

約10年ぶりに上海での生活を再開すると、中国社会の変化の速さに驚かされる。キャッシュレス決済、配車アプリ、ネット通販など、かつては目新しかったサービスが、今では日常生活に欠かせない存在となった。そうした変化の中でも、街の風景を大きく変えたと感じるのが「電動化」である。

上海では電気自動車(EV)が普及し、路線バスでも電動車両を日常的に目にするようになった。エンジン音や排気ガスが減り、街中が以前より静かで快適になったことを実感する。こうした変化を見ると、電動化は一時的な流行ではなく、社会の構造的な変化の一部になったといえそうだ。

EVの前提を変えるバッテリー

もちろん、EVには販売価格、航続距離、充電時間、寒冷地での性能、耐久性といった面で、なお課題が残る。一方、こうした課題のいくつかは、バッテリー技術の急速な進歩によって解決の方向性が見え始めている。

その動きを象徴する企業の一つが、中国福建省に本社を置くCATL(寧徳時代新能源科技)である。同社は車載電池の世界最大手で、2025年の世界シェアは39.2%と9年連続で首位を維持している^{*1}。同社製バッテリーを搭載した車両は世界累計2,400万台を超え^{*1}、中国の自動車メーカーだけでなく、世界の主要自動車メーカーにも採用されている^{*2}。

2026年4月、CATLは新たなEV向けバッテリー技術を発表した。これまでEVの課題とされてきた分野で技術開発が進んでいる^{*3}。

【CATLが発表したEV用バッテリーの概要 ※3】

名 称	特 徴	概 要
第3世代「神行」 【写真1】	充電時間の短縮、耐久性	充電10%から98%まで6分27秒 氷点下30度でも20%から98%まで約9分 1,000回の充放電後も容量90%以上を維持
第3世代「麒麟」	航続距離の長距離化、軽量化	セル・エネルギー密度280Wh/kg 航続距離1,000km級を可能に

※いずれもCATLの発表値



【写真1】CATLの第3世代「神行」(筆者撮影)

「長く走る」から「すぐ充電」へ

注目したいのは、充電時間の短縮がEVの設計や使い方そのものを変える可能性である。充電がガソリン車の給油に近い時間で済むようになれば、すべてのEVに長い航続距離が必要とは限らなくなる。用途によっては搭載するバッテリー容量を小さくし、車両重量や価格を抑えるという選択肢も広がる。EVの競争軸が「どこまで走れるか」だけでなく、「いかに短時間で充電できるか」へと広がれば、車の選び方にも変化が生まれるだろう。

一度、新しい技術がもたらす便利さが社会に定着すれば、以前の生活に戻ることは難しい。電動化が進む上海の街を見ていると、かつて鉄道が蒸気から電気へと動力を移行していったような、大きな技術転換の途中にいるようにも感じられる。



【写真2】上海の充電ステーション(筆者撮影)

「電池」が支える社会へ

バッテリーの可能性は身近な乗用車だけにとどまらない。大型の貨物車、船舶、航空機など、用途は広がっている。中国が進む電動化を考えると、EVという完成品だけではなく、それを支えるバッテリー技術の進化が重要な鍵となる。

上海では、電力需要が高まる時間帯にはEVに貯めた電気を電力網へ戻す「V2G(Vehicle to Grid)」、つまりEVを蓄電池として活用する取組みも進められている。太陽光や風力など、発電量が時間や天候に左右される再生可能エネルギーの利用拡大には、「電気を貯める」技術が欠かせない。電力需要の少ない時間帯にEVへ充電し、需要が集中する時間帯には駐車中のEVから電力網へ電力を供給する仕組みが普及すれば、自動車は単なる移動手段ではなく、社会の電力インフラの一部としても機能し得る。

AIや自動運転など、新しい技術が将来の社会をどう変えていくかを予測することは難しい。上海でEV化が進み、街中の大気汚染が改善したと感じられるように、技術が生活に溶け込んだとき、ようやく、その重要性を実感できるのかもしれない。バッテリーの進化がEVの性能向上にとどまらず、移動、物流、エネルギー、そして日々の暮らしをどこまで変えていくのか。中国で起きている変化に今後も注目していきたい。

<出典>

※1: 2026年3月10日付 CATL 2025 Annual Report (英文)

Zero-Carbon Technology Powers "All-Domain Growth": CATL Releases 2025 Annual Report

※2: 2026年7月12日付 CATLニュースリリース (英文)

CATL Receives the 2026 Volkswagen Group Award

※3: 2026年4月21日付 CATLニュースリリース (英文)

CATL Unveils Six Major Innovations: Multi-Chemistry Systems to Redefine New Energy Mobility Experience

岐阜大学医学部附属病院 Report 108

「血管のコケ」を守って健康に — 見えてきたグリコカリックスと病気の関係 —

岐阜大学大学院医学系研究科 救急・災害医学分野 教授
岐阜大学医学部附属病院 高次救命治療センター センター長

岡田 英志



◆ グリコカリックスとは何か

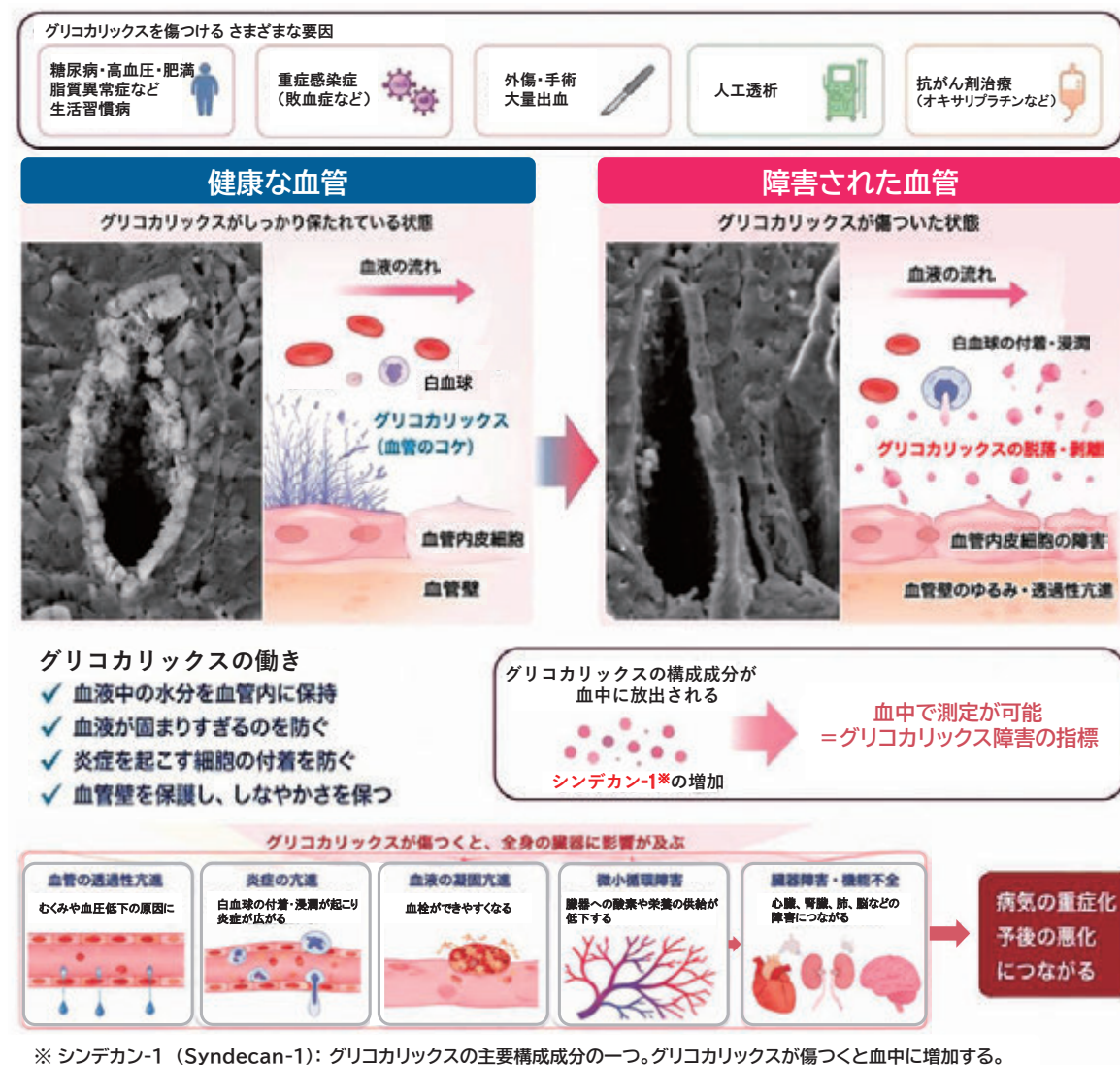
本誌で、私たちが研究している「血管内皮グリコカリックス」について紹介してから約4年が経ちます。グリコカリックスとは、血管の一番内側を覆っている非常に薄い構造です。電子顕微鏡で特殊な方法を用いて観察すると、血管内皮細胞の表面を覆う「コケ」のようにも見えます。この小さな構造には、血液中の水分を血管内に

保つ、血液が固まりすぎないようにする、炎症を起こす細胞が血管壁に付着するのを防ぐなど、さまざまな働きがあります。

ところが、糖尿病、高血圧、肥満などの生活習慣病や、重症感染症、外傷、手術などによってグリコカリックスは傷ついてしまいます。前回の記事では、「グリコカリックスの状態を調べれば、

【図1】「血管のコケ」グリコカリックスは全身の健康を映す

血管の内側を覆うグリコカリックスは、様々なストレスで傷つきます。傷つくと血液中にシンデカン-1が増え、全身の臓器に影響を及ぼします。(図は筆者がAIで作成)



病気の重症化を早く知ることができるのではないか」という私たちの研究を紹介しました。実際に、グリコカリックスが壊れた際に血液中に増

える「シンデカン-1」という物質を測定することで、グリコカリックスの障害の程度を推測できます【図1】。

◆ 近年の研究の成果

この4年間で、グリコカリックスとさまざまな病気との関係が少しずつ明らかになってきました。私たちは、人工透析を受けている患者さんについて研究し、透析中の血圧の低下と、血液中のシンデカン-1の変化との間に関連があることを報告しました。また、心臓手術を受けた患者さんでは、心臓の筋肉を巡って戻ってくる血液中のシンデカン-1の変化が、手術後の心筋障害(心臓の筋肉の傷み)の程度を反映することも明らかになってきました。こうした研究から、グリコカリックスは単なる「血管に存在する構造物」ではなく、身体の中で起きている異常を

知らせてくれるセンサーのような存在なのかもしれないと考えています。

さらに興味深いことも分かってきました。動物を用いた実験で、抗がん剤の一つであるオキサリプラチンによって末梢神経障害(手足のしびれや痛み、感覚が鈍くなる状態)が生じると、末梢の毛細血管のグリコカリックスにも障害が生じることを報告しました。また、糖尿病のマウスを使った研究では、ある薬剤によってグリコカリックスを保護すると、皮膚の血流障害による組織障害が軽減される可能性も見えてきています。

◆ これから何をを目指すのか

傷ついたグリコカリックスを直接修復する治療法はまだ実用化されていません。しかし研究の焦点は、グリコカリックスが「壊れていることを見つける」だけでなく、「どうすれば壊れるのを防げるのか」という段階へ少しずつ進み始めています。

私たちが昔から「血管を大切にする生活」として勧めてきたことは、実はグリコカリックスを守ることにもつながっている可能性があります。酸素も、食事から摂った栄養も、病気になっ

たときに使う薬も、最終的には血管を通して身体の間々まで届けられます。どれほど良い薬を使っても、それを必要とする細胞まで運ぶ「道」が傷んでいれば、十分な効果を発揮できません。

血管を守ることは身体全体を守ることです。小さな「血管のコケ」が私たちの健康をどのように支えているのか。岐阜からその謎を一つずつ明らかにし、いつか病気の早期発見や新しい治療につなげたいと考えています。



血管を大切にするために、私たちは日常生活で何ができるのでしょうか。特別なことをする必要はありません。高血圧、糖尿病、脂質異常症、肥満といった生活習慣病をきちんと管理すること、適度に体を動かすこと、水分を適切に取り脱水を避けること、そしてたばこを吸わないことなどです。そんな毎日の心掛けが、グリコカリックスを含めた血管の健康を守る第一歩です。

あなたとの対話が創る 信頼と安心の病院

岐阜大学医学部附属病院 <https://www.hosp.gifu-u.ac.jp/>

【診療科】内科／消化器内科／循環器内科／腎臓内科／呼吸器内科／血液・感染症内科／脳神経内科／外科／消化器外科／心臓血管外科／呼吸器外科／乳腺外科／脳神経外科／整形外科／形成外科／精神科／小児科／皮膚科／泌尿器科／産婦人科／眼科／耳鼻咽喉科／リハビリテーション科／放射線科／放射線診断科／放射線治療科／病理診断科／救急科／麻酔科／歯科／小児歯科／矯正歯科／歯科口腔外科

※麻酔科標榜医／紙谷 義孝



岐阜大学医学部附属病院 広報誌 うぶねは 病院ホームページで公開中です ▶

<https://www.hosp.gifu-u.ac.jp/guide/ubune.html>

岐阜大学医学部附属病院





労務のトリセツ



HANS社会保険労務士法人 社会保険労務士 山口 智史

同一労働同一賃金ルールの見直しと企業実務 — 2026年10月改正のポイント —

改正の概要

2026年10月1日、多様な働き方を主体的に選択できる雇用環境の整備に向け、「同一労働同一賃金」に関する各種ルールが大きく見直されました。改正の柱は、①パートタイム・有期雇用労働法施行規則による「雇入れ時の労働条件明示事項の追加」、②「同一労働同一賃金ガイドライン（告示）の改正」、③「雇用管理指針（告示）の改正」の3つで、すでに施行・適用されています。本稿では、これらの改正内容の詳細と、企業に求められる具体的な対応策について解説します。



1. 改正内容の詳細

（1）雇入れ時の労働条件明示事項の追加

パートタイムや有期雇用労働者を雇い入れる際、従来の労働条件明示事項（昇給の有無、退職手当の有無、賞与の有無、相談窓口）に加えて、新たに「待遇の相違の内容・理由等に関する説明を求めることができる」旨を文書の交付等により明示することが義務付けられました。これに違反した事業主は、10万円以下の過料に処せられます。

（2）同一労働同一賃金ガイドラインの改正

最高裁判所の裁判例を踏まえ、不合理な待遇差の判断基準が次のように追加されました。

- 賞与・退職手当の評価**：賞与・退職手当には「労務の対価の後払い」や「功労報償」など多様な支給目的が存在することが明確化されました。これらの目的がパートタイム・有期雇用労働者にも当てはまるにもかかわらず、正社員との職務内容や人材活用の仕組みの違いに応じた「均衡のとれた支給」を行わない場合は、不合理と判断される可能性があります。
- 各種手当の不合理な差異の判断基準**：業務内容が正社員と同一の者に対する「無事故手当」、継続勤務が見込まれる者に対する「家族手当」、転居を伴う配置変更の範囲が同一である者に対する「住宅手当」の同一支給が明記されました。
- 休暇・福利厚生等**：継続勤務が見込まれる者に対する「病気休職・休暇（療養専念目的に限る）時の給与保障」の同一化、正社員と同一「夏季冬季休暇」の付与、同一勤続期間に対する同一「褒賞」の付与、福利厚生施設の利用条件（料金や割引率等）における不合理な待遇差の禁止などが盛り込まれました。
- 待遇変更の留意点**：待遇差の解消にあたり「正社員の労働条件を不利益に変更（引き下げ）すること」は望ましくなく、パートタイム・有期雇用労働者の待遇改善を図るべきとされました。また、「正社員の確保や定着のため」や、「定年後の継続雇用労働者だから」といった理由だけでは、待遇差が正当化されるわけではないことも示されています。

（3）雇用管理指針の改正

- 職業能力開発と公正な評価**：職業能力開発促進法がパートタイム・有期雇用労働者にも適用されることを認識・遵守することや、職務内容、成果、意欲、能力等を公正に評価して昇給等へ反映させることが望ましいとされました。
- 過半数代表者の選出要件と保護**：就業規則変更等の意見聴取対象となるパートタイム・有期雇用労働者の過半数代表者について、「管理監督者でないこと」「民主的な手続（投票や挙手等）で選出され、事業主の意向によるものでないこと」が厳格に規定されました。また、正当な行為を理由とする不利益取扱いの禁止や、事務スペース等の便宜の供与について、指針上で具体的に配慮すべき事項として明確化されました。
- 正社員転換と意見反映**：面談や電子メールを用いた意向確認、実績等の情報公表への努力、さらに待遇差について説明を求められた場合の説明方法が明記されました。



2. 企業に求められる「総点検と見直し」 4つのステップ

制度の施行に伴い、企業は社内体制や規程類が新基準を満たしているか、以下の4ステップで総点検を進める必要があります。

ステップ 1 労働条件通知書・雇用契約書のひな形改定

新規雇入れ時の様式に、「待遇の相違に関する説明を求めることができる旨」および「相談窓口」を盛り込んであるか。

ステップ 2 各種手当・福利厚生・休暇制度の総点検と賃金規程の是正

自社の全待遇について、正社員とパートタイム・有期雇用労働者との適用実態を点検する。特に、「無事故手当」「家族手当」「住宅手当」「褒賞」「夏季冬季休暇」「病気休職制度」において不合理な差異がないか確認する。不合理な差異がある場合は、正社員の待遇を引き下げのではなく、パートタイム・有期雇用労働者の待遇改善を図る方向で見直しを行う。

ステップ 3 説明義務対応プロセスの整備と資料作成

待遇差の決定基準やその客観的理由を説明するフローを確立してあるか。口頭説明時や契約更新時に速やかに提示できるよう、わかりやすい説明資料をあらかじめ作成しておくことが重要。

ステップ 4 過半数代表者の選出プロセスの適正化

就業規則改定時の、意見聴取に向け、「過半数代表者」の選出プロセスが、挙手や投票等の適切な手続で行われるよう社内ルールを改めてあるか。あわせて、代表者への不利益取扱いの禁止や、円滑な事務遂行のための配慮（事務スペースの提供など）のための体制が整っているか。

対応が未着手または不安が残る場合は、まずは自社の現状把握と社内ルールの再点検から進めていきましょう。

Profile

山口 智史(やまぐち さとし)

- 社会保険労務士・行政書士
- 愛知県医療勤務環境改善支援センター 統括医療労務管理アドバイザー
- 厚生労働省「令和8年度医療労務管理支援強化事業」スーパーバイザー

〒453-0016 名古屋市中村区竹橋町13-18 オフィスワンタケハシ6階 052-526-0282 info@hans-sr.jp

●HANS社会保険労務士法人 社員 ●山口行政書士事務所 代表 ●TSシーズ合同会社 代表社員

1産業動向

年 月	実質GDP 年率%	景 況 感	
		企業動向調査	日銀短観業況判断指数
		十六景況判断指数 (好転-悪化)	(DI) (良い-悪い) 全 国 東海三県
22. 10~12	2.0	▲ 18.2	6.0 0.0
23. 01~03	3.5	▲ 13.7	5.0 ▲ 1.0
23. 04~06	0.3	0.9	8.0 3.0
23. 07~09	▲ 4.9	▲ 0.9	10.0 9.0
23. 10~12	1.9	20.6	13.0 15.0
24. 01~03	▲ 0.4	4.6	12.0 10.0
24. 04~06	▲ 0.5	▲ 5.3	12.0 9.0
24. 07~09	3.4	▲ 1.2	14.0 12.0
24. 10~12	1.6	1.8	15.0 13.0
25. 01~03	2.0	▲ 5.1	15.0 15.0
25. 04~06	0.5	▲ 10.8	15.0 14.0
25. 07~09	▲ 1.5	▲ 8.7	15.0 17.0
25. 10~12	1.1	▲ 5.0	17.0 20.0
26. 01~03	1.9	▲ 12.1	18.0 21.0
26. 04~06	1.4	▲ 3.7	18.0 19.0
26. 07~09	－	▲ 12.4(予)	11.0(予) 10.0(予)

資料：内閣府, 十六総合研究所, 日本銀行

年 月	景気動向指数 （2020年=100）								
	先行系列			一致系列			遅行系列		
	岐阜	愛知	全国	岐阜	愛知	全国	岐阜	愛知	全国
25. 3	106.0	114.3	107.1	119.6	125.9	116.0	131.7	115.4	112.0
25. 4	105.1	112.0	104.3	119.1	125.9	115.8	131.0	113.4	113.2
25. 5	106.6	114.8	104.3	118.5	125.9	115.8	131.3	112.5	114.1
25. 6	106.8	115.3	105.2	116.4	125.1	115.6	131.5	112.1	113.6
25. 7	106.4	117.9	106.1	118.2	125.3	114.9	129.9	109.8	113.7
25. 8	108.8	118.1	106.9	118.5	124.9	114.0	125.6	111.9	112.7
25. 9	105.2	117.2	108.0	117.2	124.7	115.2	124.5	111.8	112.9
25.10	109.3	117.0	109.2	118.8	126.6	115.8	120.9	109.0	112.7
25.11	107.7	119.0	109.5	117.7	125.0	115.0	120.0	110.6	113.1
25.12	111.7	120.3	110.4	118.5	124.3	114.6	116.1	110.3	111.8
26. 1	116.0	122.7	112.5	118.8	128.0	118.0	112.0	107.2	112.1
26. 2	116.0	124.0	114.3	121.0	127.2	116.6	110.1	106.7	111.9
26. 3	118.7	121.6	115.5	116.0	127.5	117.0	109.7	104.3	111.6
26. 4	121.3	133.1	115.9	117.5	125.8	118.3	108.9	106.5	111.7
26. 5	131.0	128.4	116.2	123.5	129.8	118.3	106.2	105.7	111.3
26. 6	128.5	130.9	116.2	120.3	128.3	118.9	106.0	104.3	111.7

資料：岐阜県統計課, 愛知県統計課, 内閣府

3消費関連

年 月	商品販売額 （百貨店販売額+スーパー販売額）※(店舗調整前)						消費支出 （二人以上の世帯） (円)					
	岐 阜		愛 知		全 国		岐 阜(岐阜市)		愛 知(名古屋市)		全 国	
	(百万円)	前年比	(百万円)	前年比	(億 円)	前年比		前年比		前年比		前年比
2023	282,223	▲ 0.6	1,436,767	2.2	216,049	4.6	320,779	2.4	300,221	▲ 6.0	293,997	1.1
2024	281,717	▲ 0.2	1,489,578	3.7	223,812	3.6	286,430	▲ 10.7	308,854	2.9	300,243	2.1
2025	283,168	0.5	1,532,746	2.9	230,150	2.8	291,230	1.7	367,889	19.1	314,001	4.6
25. 7	23,569	▲ 4.5	127,524	1.7	19,259	1.6	289,675	5.7	373,035	3.4	305,694	5.1
25. 8	25,364	2.5	126,812	2.9	19,277	3.3	307,044	3.2	350,577	8.3	313,977	5.5
25. 9	22,136	3.6	118,451	3.7	17,993	3.4	298,083	1.5	348,868	20.5	303,214	5.3
25.10	22,796	5.0	125,338	6.0	18,815	5.1	280,528	▲ 17.1	315,144	2.8	306,872	0.3
25.11	23,627	6.0	133,240	5.0	19,903	4.9	245,859	▲ 4.4	416,483	43.6	314,242	6.3
25.12	28,317	3.1	159,448	1.8	23,809	1.4	306,365	▲ 5.7	371,063	5.6	351,522	▲ 0.3
26. 1	24,981	3.0	136,450	4.7	19,733	3.1	256,757	▲ 8.8	302,438	2.3	307,584	0.7
26. 2	21,740	2.6	122,012	5.2	17,645	2.1	239,063	▲ 6.1	336,573	▲ 17.3	289,391	▲ 0.4
26. 3	23,304	1.5	127,422	▲ 1.4	19,624	1.5	345,184	5.3	456,717	▲ 7.8	334,701	▲ 1.3
26. 4	22,840	0.5	118,621	▲ 0.8	18,455	2.4	291,474	▲ 5.1	365,570	0.4	328,969	1.0
26. 5	24,303	4.3	126,097	2.6	19,494	5.4	297,375	▲ 7.0	316,722	▲ 12.3	320,345	1.3
26. 6	22,564	▲ 1.6	119,115	▲ 4.0	18,704	▲ 0.6	248,989	▲ 12.8	274,777	▲ 13.1	290,886	▲ 1.5
26. 7	23,655	0.4	123,942	▲ 2.8	19,597	1.8	249,893	▲ 13.7	358,453	▲ 3.9	301,245	▲ 1.5

資料：経済産業省 ※岐阜県のデータは2024年7月末の岐阜高島屋閉店により、8月以降は実質スーパーの商品販売額である

資料：総務省

4物価

年 月	消費者物価指数(総合) 2025年=100					
	岐阜(岐阜市)		愛知(名古屋市)		全 国	
		前年比		前年比		前年比
2023	93.8	3.1	94.0	3.2	94.3	3.2
2024	96.6	3.0	96.7	2.9	96.9	2.7
2025	100.0	3.5	100.0	3.4	100.0	3.2
25. 7	100.1	3.6	100.2	3.3	100.1	3.1
25. 8	100.1	2.9	100.4	2.8	100.3	2.7
25. 9	99.7	2.8	100.0	2.9	100.1	2.9
25.10	100.8	3.1	100.7	3.1	100.7	3.0
25.11	101.3	3.1	101.0	2.9	101.0	2.9
25.12	101.2	2.4	100.9	2.1	100.9	2.1
26. 1	101.3	1.9	100.9	1.7	100.8	1.5
26. 2	100.8	1.9	100.4	1.5	100.2	1.3
26. 3	101.4	2.4	100.7	1.5	100.6	1.5
26. 4	101.8	2.3	100.6	1.0	101.0	1.4
26. 5	102.3	2.4	101.1	1.1	101.5	1.5
26. 6	102.6	2.6	101.3	1.3	101.6	1.6
26. 7	103.1	3.0	101.9	1.7	102.0	1.9

資料：岐阜県統計課, 愛知県統計課, 総務省

5労働市場

年 月	有効求人倍率(季節調整) (倍)					
	岐阜	愛知	全 国	所定外労働時間 （規模5人以上）(時間)		
				岐 阜	愛 知	全 国
2023	1.59	1.35	1.31	9.2	▲ 4.3	11.7
2024	1.54	1.28	1.25	9.5	3.3	11.0
2025	1.45	1.27	1.22	10.1	6.3	11.0
25. 6	1.45	1.27	1.22	9.8	3.2	10.9
25. 7	1.44	1.26	1.21	10.0	5.3	11.3
25. 8	1.44	1.25	1.20	9.2	8.2	9.9
25. 9	1.42	1.24	1.19	10.5	10.5	10.9
25.10	1.42	1.23	1.19	11.3	16.5	11.5
25.11	1.42	1.23	1.20	10.4	4.0	11.1
25.12	1.41	1.23	1.18	10.0	4.2	10.9
26. 1	1.41	1.22	1.19	9.3	0.0	10.3
26. 2	1.39	1.20	1.18	9.2	▲ 8.9	10.7
26. 3	1.39	1.21	1.18	10.2	1.0	11.2
26. 4	1.46	1.23	1.17	10.3	▲ 2.8	10.9
26. 5	1.46	1.21	1.18	8.8	▲ 12.0	10.1
26. 6	1.43	1.23	1.18	9.3	▲ 5.1	10.6

資料：厚生労働省

資料：岐阜県統計課, 愛知県統計課, 厚生労働省
(注)前年比は、所定外労働時間指数の前年同月比

2設備投資

年 月	新設住宅着工戸数 (戸)					
	岐 阜	愛 知	全 国			
		前年比		前年比		前年比
2023	9,550	▲ 12.7	54,685	▲ 7.7	819,623	▲ 4.6
2024	8,887	▲ 6.9	56,119	2.6	792,195	▲ 3.3
2025	8,162	▲ 8.2	51,482	▲ 8.3	740,667	▲ 6.5
25. 7	673	▲ 10.1	4,835	▲ 1.9	61,409	▲ 9.7
25. 8	713	▲ 12.1	4,543	▲ 6.7	60,275	▲ 9.8
25. 9	578	▲ 9.7	4,409	▲ 1.5	63,570	▲ 7.3
25.10	772	▲ 22.3	4,572	▲ 5.8	71,871	3.2
25.11	740	1.0	4,386	8.9	59,524	▲ 8.5
25.12	650	▲ 1.8	4,335	▲ 9.9	62,118	▲ 1.3
26. 1	747	17.5	3,776	4.0	55,898	▲ 0.4
26. 2	703	▲ 4.2	4,187	12.3	57,630	▲ 4.9
26. 3	712	▲ 27.0	4,233	▲ 36.4	63,495	▲ 29.3
26. 4	691	▲ 1.3	4,707	68.8	62,569	11.4
26. 5	714	96.7	4,253	26.6	57,877	33.9
26. 6	707	12.8	4,394	3.7	66,344	18.6
26. 7	747	11.0	4,219	▲ 12.7	66,439	8.2

資料：国土交通省

年 月	公共工事請負金額 (億円)					
	岐 阜	愛 知	全 国			
		前年比		前年比		前年比
2,296	▲ 6.0	5,502	3.7	145,879	7.1	
2,831	23.3	6,346	15.3	153,153	5.0	
2,417	▲ 14.6	7,846	23.6	163,333	6.6	
225	▲ 38.6	790	32.8	16,765	9.5	
143	▲ 26.2	543	38.4	10,996	2.7	
217	▲ 30.0	552	23.3	14,348	12.5	
183	▲ 8.5	348	▲ 21.1	13,327	18.1	
83	▲ 4.7	205	▲ 0.8	7,452	▲ 6.8	
102	10.5	263	▲ 3.4	7,799	14.9	
98	▲ 4.1	173	▲ 25.3	6,180	9.1	
111	138.4	286	53.4	8,547	23.6	
196	▲ 14.5	611	▲ 47.6	20,231	17.5	
440	▲ 16.4	1,956	▲ 2.0	28,541	4.7	
305	6.8	671	▲ 22.6	15,260	▲ 7.7	
369	34.7	699	0.2	20,235	6.2	
224	▲ 0.4	626	▲ 20.7	17,205	2.6	

資料：東日本建設業保証

6企業経営

年 月	企業倒産件数 (件)						企業倒産負債総額 (百万円)					
	岐 阜		愛 知		全 国		岐 阜		愛 知		全 国	
		前年差		前年差		前年差		前年比		前年比		前年比
2023	137	38	532	162	8,690	2,262	18,471	7.4	60,716	▲ 4.1	2,402,645	3.1
2024	122	▲ 15	611	79	10,006	1,316	12,247	▲ 33.7	712,011	1,072.7	2,343,538	▲ 2.5
2025	134	12	659	48	10,300	294	18,564	51.6	68,767	▲ 90.3	1,592,190	▲ 32.1
25. 8	14	2	56	13	805	82	4,535	574.9	3,526	▲ 40.5	114,373	12.8
25. 9	14	8	58	▲ 1	873	66	946	231.9	4,477	▲ 23.3	112,470	▲ 15.3
25.10	13	6	45	▲ 11	965	56	1,185	21.5	2,868	▲ 25.4	127,521	▲ 49.6
25.11	11	▲ 3	42	▲ 9	778	▲ 63	1,309	▲ 29.1	4,039	▲ 58.9	82,430	▲ 48.6
25.12	12	1	73	25	928	86	1,058	▲ 11.7	3,397	▲ 33.8	298,182	53.7
26. 1	37	27	55	6	887	47	2,466	253.3	6,039	1.7	119,815	▲ 1.3
26. 2	13	4	63	6	851	87	1,532	217.8	6,378	▲ 14.8	133,160	▲ 22.3
26. 3	16	8	38	▲ 16	924	71	866	43.1	20,373	255.4	114,862	16.5
26. 4	14	7	42	▲ 10	883	55	1,525	118.8	2,032	▲ 65.2	111,896	8.8
26. 5	11	1	48	▲ 7	780	▲ 77	964	2.2	20,162	58.8	121,199	34.1
26. 6	16	5	78	23	1,021	173	1,854	▲ 61.6	7,554	▲ 3.7	133,150	25.9
26. 7	12	▲ 3	83	20	1,028	67	631	▲ 50.4	15,222	209.6	236,312	41.5
26. 8	9	▲ 5	54	▲ 2	830	25	1,489	▲ 67.2	4,838	37.2	144,728	26.5

同じ空の下、この街で暮らすあなたの力になりたい。



十六TT証券



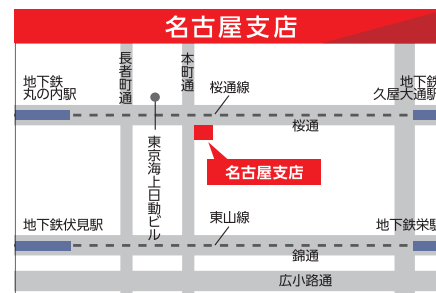
そばにいるから、力になれる。
資産運用のご相談は
お近くの十六TT証券へ。



〒507-0033
岐阜県多治見市本町三丁目101番地の1
クリスタルプラザ多治見2階
TEL:0572-25-1151



〒508-0033
岐阜県中津川市太田町二丁目4番6号
TEL:0573-66-1621



〒460-0003
愛知県名古屋市中区錦三丁目1番1号
十六銀行名古屋ビル17階
TEL:052-265-5216

商号等 十六TT証券株式会社 金融商品取引業者 東海財務局長(金商)第188号
加入協会 日本証券業協会
<https://www.16ttsec.co.jp>



人と、地域と、未来をむすぶ



十六リース

● 本社

〒500-8833 岐阜市神田町7丁目12番地 十六ビル2F
Tel.058-262-3116 Fax.058-263-3926



● リース・割賦販売業務

本社営業部

〒500-8833
岐阜市神田町7丁目12番地 十六ビル
Tel.058-262-3120 Fax.058-263-2822

名古屋営業部

〒460-0003
名古屋市中区錦3丁目1番1号 十六銀行名古屋ビル18F
Tel.052-972-8916 Fax.052-972-9622

大垣営業所

〒503-0901
大垣市高屋町1丁目26番地 十六銀行大垣支店3F
Tel.0584-81-3216 Fax.0584-81-3215

多治見営業所

〒507-0033
多治見市本町5丁目34番1 タイムビル3F
Tel.0572-24-0216 Fax.0572-24-0217

中津川出張所

〒508-0033
中津川市太田町2丁目5番1号 十六銀行中津川支店3F
Tel.0573-62-6616 Fax.0573-62-2716

美濃加茂営業所

〒505-0041
美濃加茂市太田町後田1751番地の4 十六銀行美濃加茂支店2F
Tel.0574-25-7116 Fax.0574-25-7117

高山営業所

〒506-0026
高山市花里町6丁目29番地 十六銀行駅前中央通り出張所2F
Tel.0577-34-7016 Fax.0577-34-7349

一宮営業所

〒491-0858
一宮市栄1丁目2番5号 十六銀行一宮支店2F
Tel.0586-73-3816 Fax.0586-73-3827

三河営業所

〒448-0858
刈谷市若松町6丁目35番地 十六銀行刈谷支店2F
Tel.0566-24-2216 Fax.0566-24-2219

● キャピタル業務

本社キャピタル営業部

〒500-8833 岐阜市神田町7丁目12番地 十六ビル2F
Tel.058-264-7716 Fax.058-264-7718



人と、地域と、未来をむすぶ

請求書をいつまで紙で出しているんですか？

電子帳簿保存法対応・請求業務効率化・生産性向上



【法改正】 電子帳簿保存法への対応

- 電子取引の請求書はデータ保存が法律で義務化
- インボイス制度と電帳法の法対応を同時に実現



【業務効率化】 手間を大幅に削減

- 面倒なファイリングが不要に
- 電子化で紙の保管コストと郵送費を削減
- 集金業務の効率化でキャッシュフロー改善



【生産性向上】 多様な働き方に対応

- 空いた時間を有効活用し、ビジネス成長へ
- 残業時間の削減やリモートワークなど働き方改革を実現
- ペーパーレス化で環境保全に貢献

お客さまのニーズに合わせ、さまざまなソリューションをご提案させていただきます。
お取引のある十六銀行の本支店へご相談ください。

人と、地域と、未来をむすぶ



十六電算デジタルサービス

法人・個人事業主の方のビジネスを
キャッシュレスを通じてバックアップ。



十六カード



十六カードでは、
皆さまのカードライフを
もっとお得に・もっと便利にする
さまざまなサービス
をご用意しております。

詳しくは下記までお問い合わせください
0120-16-3916
月～金/9:00～17:00
(祝・休日および12/31～1/3を除く)



十六カードHP

地元でのお買い物をもっと楽しく！もっとおトクに！
地域 No.1 を目指す十六カードの
オリジナルサービスです。

エリワン



エリワンパートナーで十六カードまたは
じゅうろくJCBデビットを使うと、カード
利用ポイントが2倍になったり、割引が
受けられたりするサービスです。
十六カード、じゅうろくJCBデビットをご
利用の皆さまに、ポイントアップやおトク
な割引をお届けします。

人と、地域と、未来をむすぶ



十六カード



地域と共に歩む 保険と不動産の総合コンサルタント

共栄ライフパートナーズ



本 社・不動産部

〒500-8833
岐阜県岐阜市神田町7丁目18番地
Tel:058-265-2361
Fax:058-266-7407



GIFU

高山営業所

〒506-0026
高山市花里町6丁目29番地
Tel:0577-36-1783 Fax:0577-36-0243

多治見営業所

〒507-0033
多治見市本町5丁目34番地1号 タイムビル2階
Tel:0572-25-8833 Fax:0572-25-8895

AICHI

名古屋営業所

〒460-0003
名古屋市中区錦3丁目1番1号 十六銀行名古屋ビル19階
Tel:052-957-2322 Fax:052-973-2678

金融と金融以外の、
知恵と強みと総合力に磨きをかけて。
「人と、地域と、未来をむすぶ」を一步一步、
これからも。



おかげさまで、5周年を迎えました。

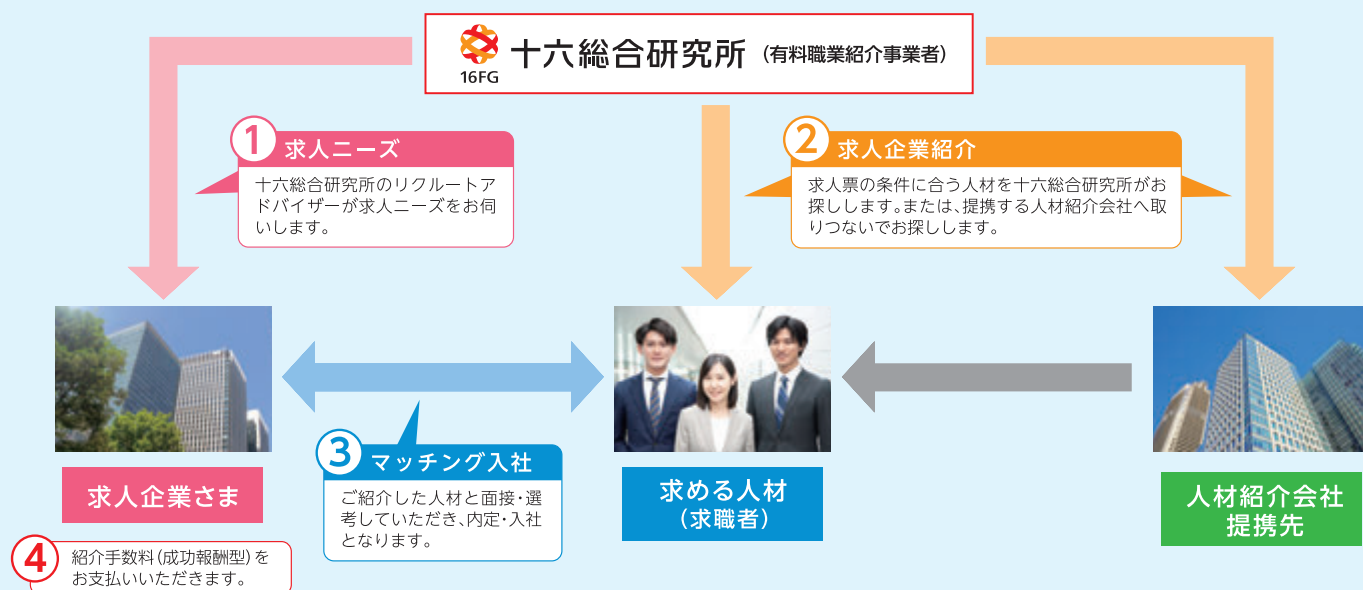


十六フィナンシャルグループ

十六総合研究所の人材紹介サービス

当社の人材紹介サービスでお客様の事業の発展をサポートします

サービス内容



詳細はウェブサイトをご覧ください。

十六総研 人材紹介

検索



【お問い合わせ先】

十六総合研究所 コンサルティング部
TEL.058-266-1916

定価/1,650円(税込)

紙冊子版をご希望の方はこちらの二次元コード、または十六総合研究所のウェブサイトもしくはお電話にてお申込みください。

- ・万一、本書に乱丁・落丁、破損、汚損等があった場合は、すみやかに当社にご連絡ください。詳細を確認の上、当社の判断で当該号の新品をお送りします。
- ・本書に記載される記事、図表、画像等に関する著作権、商標権等の知的財産権およびその他の法的権利は、当社、情報提供者および許諾者に帰属し、お客さまその他の利用者は、これらの権利を侵害してはならないものとします。
- ・本書掲載記事および写真の無断使用を禁じます。本書のコピー、スキャン、デジタル化などの無断複製は、著作権法上での例外を除き禁じられています。
- ・本書を代行業者などの第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内の利用であっても著作権法上認められません。
- ・当社は、細心の注意を払って本書に各種情報を掲載していますが、本書の記載内容について、その正確性を保証するものではなく、本書の内容に基づいて利用者が行う判断・行為により生じた損害について、損害賠償の責を負いません。
- ・本文中に記載した組織名称、肩書などは、特に断りのない限り取材・インタビュー実施日時時点のものです。



発行 | 株式会社 十六総合研究所

〒500-8833 岐阜市神田町7丁目12番地 十六ビル7階
TEL:058-266-1916
<https://www.16souken.co.jp>

UD
FONT

見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。