

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)



革新と共創の輪を、これからも  
生産性運動70周年

2026年(令和8年)3月15日(日曜日)

第2813号

## 人口危機共有で未来を開く

人口減少が加速する日本で、社会のあり方を問い直す動きが始まっている。昨年10月に発足した「未来を選択する会議」(事務局＝日本生産性本部)は、少子化を単なる人口問題ではなく、制度や価値観、地域社会の構造まで含めた総合課題として捉え直す場だ。共同代表の増田寛也氏(日本生産性本部副会長)・野村総合研究所顧問と小林味愛氏(陽と人代表取締役)が2月13日に対談し、危機感の共有を超えた「どう関わり、どう選択するのか」という本質を語り合った。(2面に詳報)

■社会規範の構造転換を 人口問題は単線的な処  
「未来を選択する会議」 方箋で解決できる課題で  
は、少子化・人口減少を はない。働き方、シエン  
統計上の変化としては ダー観、家族像、地域コ  
なく、社会の設計思想そ ミュニティの変容など、  
のもの転換課題として 生活実態と複雑に絡み合  
捉えるために立ち上がっ っているからだ。  
た。増田氏は「これまで 小林氏も、政府が提示  
の議論は平均値や財政規 する理想的とされる「口  
模などマクロ指標に偏り ルモデル」に違和感を  
がちだった」と指摘する。 示す。「追えない人ほど  
その結果、制度が整備さ 苦しくなる構図がある」  
れても当事者の実感と乖 と語り、個々の多様な生  
離する状況が生まれてき き方に目を向ける必要  
たという。 性を 代、立場や世代の違いは  
を強調した。

### 「未来を選択する会議」共同代表 増田寛也氏×小林味愛氏が対談



対談する「未来を選択する会議」共同代表の増田寛也氏(左)、  
小林味愛氏=NORI YAMAMOTO氏撮影

「未来を選択する会議」共同代表対談詳細  
「健康いきいき職場づくり  
フォーラム」シンポジウム  
著者に聞く  
増田寛也氏  
シンポジウム  
メン・コース参加者に聞く

### 過去最多の28組織を認証 第8回「経営デザイン認証」

#### 第8回「経営デザイン認証」

日本生産性本部の経営  
品質協議会(代表  
泉谷直木・アサヒグル  
ープホールディングス  
特別顧問)の経営デザ  
イン認証委員会(共同  
委員長 渡邊光一郎・  
第一生命保険特別顧  
問、山下良則・リコー  
取締役会長)は2月18  
日、第8回「経営デザ  
イン認証」組織を発表  
した。今回は過去最多

■ランクアップ認証(14組織)

あおき企画(埼玉県)
アライブメディア(東京都)
安藤パラケミー(東京都)
ウチダシステムズ(東京都)
NIM(兵庫県)
聖ルチア会 聖ルチア病院(福岡県)
ディーエスピー(埼玉県)
日本経営 介護福祉コンサルティング部(大阪府)
ネットビジネスサポート(東京都)
北栄パイピング(石川県)
松田会グループ(宮城県)
マルサン(栃木県)
南町田ちいろば会(東京都)
ユーワークス(東京都)

■スタートアップ認証(14組織)

アンナアドバイザーズ(東京都)
板野機工(岡山県)
エクスウィルパートナーズ(東京都)
エスオーシー(鹿児島県)
絹川商事(石川県)
勝栄会(東京都)
大商金山牧場(山形県)
でんきのサントップ(熊本県)
ハーベスト(広島県)
ハイテクス(石川県)
阪神特殊自動車(兵庫県)
フローラ(大阪府)
真多呂(東京都)
リングアンドリンク(埼玉県)

と異なる28組織(「ラン  
クアップ認証」14組織  
と「スタートアップ認  
証」14組織)が認証さ  
れた。同認証は、経営品質  
を認証し、年1回、  
組織を認証し、年1回、  
発表している。

CONTENTS

「未来を選択する会議」 共同代表対談詳細	2
「健康いきいき職場づくり フォーラム」シンポジウム	3
著者に聞く 増田寛也氏 シンポジウム	4
メン・コース参加者に聞く	5
経営デザイントップマネジ メント・コース参加者に聞く	8



## 厚生労働省「カスタマーハラスメント対策マニュアル」準拠

# カスタマーハラスメント

(全2巻)

カスハラ判断ポイントが分かる! > 現場での対応が学べる! > 不当クレームやBtoBの対策が分かる!

### 第1巻 企業に求められる カスタマーハラスメント対策 (34分)

パソコン修理店の店頭を舞台にした事例ドラマで展開。普通のお客にカスハラのスイッチが入る場面などから、カスハラとは何か、現場でどのように対応するべきかなどを学ぶ教材です。

【主な内容】カスハラ定義と判断ポイント/現場でのクレーム初期対応/不当クレームへの対応/取引先から下請けへのカスハラ(BtoB)

【企画】一般社団法人 職場のハラスメント研究所 【監修】金子雅巨 [職場のハラスメント研究所 所長]

【動画配信】165,000円(税込)〜 【動画データ】308,000円(税込)〜  
【DVD】各巻 71,500円(税込) / 全2巻 143,000円(税込) / 字幕選択式

### 第2巻 公務職場の カスタマー ハラスメント対策 (33分)

データ配信で  
スマホでも  
使える!!

データ販売(MP4・WMV等)、  
配信の価格については  
お問い合わせください。

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

# 「未来を選択する会議」共同代表 増田寛也氏×小林味愛氏

人口減少問題を軸に社会のあり方を考える「未来を選択する会議」。今回の対談では、共同代表の増田寛也氏と小林味愛氏が設立の背景と目指す社会像などを語り合った。議論は政策論にとどまらず、社会制度の限界、「未来は変えられるか」という問いに広がった。

小林氏は「『未来を選択する会議』とは何人規模の発起人でスタートしたのか。また知らない人のほうが多い」と切り出した。増田氏は「『未来を選択する会議』の成り立ちについて語った。『底流にあるのは、わが国の人口問題。少子化が世界のなかでもずぬけて進んでいく。人口という数字だけでなく、そこから派生する社会構造のゆがみまで含め、国民が考える材料を提供するための会議とした。立ち上げに当たっては、会議体が『男性中心・高齢者中心』になりがちも直視した。『そうした人間だけで議論して、良い成果が出るのか』。そこで世代や立場を広げる工夫として、経営者、労働界、学識者、地方

の担い手など約100人の規模の発起人でスタートした。増田氏は「政策の場が、多様な意見や実感が反映されにくい。そこで立場や世代を意図的に交差させた構成にした。レポートを出して終わるのではなく、社会の中に入り込む活動でありたい」と話す。若い世代を中心とする「未来に向けた対話」

## 人口減少時代 私たちが決める「選択する社会」への転換

チーム」も作った。『危機を示すだけでは社会は動かない』

増田氏は2014年大幅に減少する「消滅」に、「地方消滅」(中可能性自治体)を具体



小林味愛氏=NORI YAMAMOTO氏撮影  
東京都立川市出身。3人の子育てをしながら福島と立川の2拠点生活。大学卒業後、国家公務員、コンサルティング会社を経て、福島県国見町に陽と人設立。規格外農産物の流通など未利用地域資源を活かして地域と都市を繋ぐ様々な事業を展開。

町村単位まで落とし込んだ。起きることを具体的に示さなければ備えられない。名指しされた自治体からは強い反発もあつたが、「議論ができるようになった」と受け止める声もあつたという。将来設計を可視化し、現実を直視する議論の土台を作った。

それから10年。地方創生政策は続いてきたが、人口減少の流れは止まっていない。「政策が十分に届かなかった現実を踏まえ、次の段階に進む必要がある」と考えた増田氏。会議名の「未来を選択する」も議論

を呼んだと明かす。「誰が未来を選択するのか。本当に可能なのか。それでも『まじやう』として一歩を踏み出した。会議名に込めた『選択』という言葉には、「未来は誰かが決めるものではない」という思いがあるという。一方、危機を示すだけでは社会は動かない。未来は私たちが選ぶものだと、見方を示した。

小林氏は、「成長期を知らない世代として『希望の実感』の違いを問う。『未来は選択し得ると自信を持って言えない自分もいる。立場から離れ一人として考えたとき、本来に未来に希望を持てているのか。自分の中に無力感が広がっている感覚もある』。これに対して増田氏は「理想を込めた名称であることは確かだ」としつつ、「大事なものは白紙委任をしない姿勢だ」と応じた。「誰かに任せきりにすれば、誤った方向に進んで止められない。未来を選ぶのは社会の集合体だが、放り投げない意思が必要だ」

### ◇未来に向けた対話チーム

- |       |                             |
|-------|-----------------------------|
| 池本 修悟 | 若者支援全国ネットワーク協議会呼びかけ人        |
| 越智 未空 | manma代表理事                   |
| 小林 味愛 | 陽と人代表取締役                    |
| 篠田真貴子 | エール取締役                      |
| 辻 悠佑  | 東京大学協創プラットフォーム開発マネージングパートナー |
| 西山 圭太 | 東京大学未来ビジョン研究センター客員教授        |
| 山本 蓮  | 【主査】地方女子プロジェクト代表            |

(50音順)



増田寛也氏=同氏撮影  
東京都出身。建設官僚出身。岩手県知事三期、新しい日本をつくる国民会議副代表、総務大臣(第8・9代)、内閣府特命担当大臣(地方分権改革)、日本創成会議座長、日本郵政取締役兼代表執行役社長兼CEOなどを歴任、野村総合研究所顧問、日本生産性本部副会長。

「誰か未来を選択するのか。本当に可能なのか。それでも『まじやう』として一歩を踏み出した。会議名に込めた『選択』という言葉には、「未来は誰かが決めるものではない」という思いがあるという。一方、危機を示すだけでは社会は動かない。未来は私たちが選ぶものだと、見方を示した。

小林氏は「人口問題は制度設計の話に見えるが、本質は一人ひとりの暮らし」と指摘した。増田氏も同意する。平均値で政策をつくる現実から離れる。少子化は子育て支援だけでなく、働き方やジェンダー、都市と

### 「未来を選択する会議」

◇共同代表

秋池 玲子	ポストンコンサルティンググループ 日本共同代表
小林 味愛	陽と人代表取締役 鳥取県知事
小井 伸治	野村総合研究所顧問
平井 寛也	日本製鉄名誉会長
増田 明夫	【議長】 日本労働組合総連合会(連合)会長
三村 友子	
芳野 友子	

(50音順)



増田寛也氏=同氏撮影  
東京都出身。建設官僚出身。岩手県知事三期、新しい日本をつくる国民会議副代表、総務大臣(第8・9代)、内閣府特命担当大臣(地方分権改革)、日本創成会議座長、日本郵政取締役兼代表執行役社長兼CEOなどを歴任、野村総合研究所顧問、日本生産性本部副会長。

公新書)を刊行し、大名で示したものだ。日々の議論を呼んだ。将本全体の数字では実感的に若年女性人口がしにくい。だから市区

地方の閉塞感をどう破るか  
話題は地方の閉塞感へ移った。増田氏は「地方では言いづらい本音がある」と語る。結婚を「対話を積み重ねる」と語る。結婚を「対話を積み重ねる」と語る。結婚を「対話を積み重ねる」と語る。

# 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46回公開試験概要

試験日	2026年5月24日(日) 第46回公開試験は初級のみ開催です。 第47回公開試験(初級・上級)は2026年7月12日に開催します。
試験時間	初級 60分 10:00~12:00の間に試験開始
受験料(税込)	初級 6,400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5月17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。 <a href="https://www.sikaku.gr.jp/co/individual/">https://www.sikaku.gr.jp/co/individual/</a>

## 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/>

# ウェルビーイングの「見える化」へ

日本生産性本部 健康いきいき職場づくりフォーラム

健康いきいき職場づくりフォーラム(事務局)日本生産性本部)は2月18日、ウェルビーイング測定指標・公開記念シンポジウム「組織における個人と組織のウェルビーイングを『見える化』する」を都内で開催(オンライン併用)した。

冒頭、本間友貴・日本生産性本部ICT・ヘルスケア推進部主任研究員は、フォーラムで、組織のウェルビーイングを測定する新たな指標「OWI(Organizational Workplace Individual)」ウェルビーイング・サーベイ」を開発し、今年1月に公開したことを報告した。

池田氏は、ウェルビーイングの測定は個人の活力・チームの協働・組織の成果を生み出すための基盤であり、同フォーラムが考える「職場におけるウェルビーイング」の状態」とは、職場(チーム)の推進を目的に、個人・職場が共有されていること、職場・組織施策の各階層におけるウェルビーイングの測定を可能としたものであることなどを説明した。

次いで、「ウェルビーイング概念・指標分科会」主催として指標の開発を進めた池田浩・九州大学大学院人

間環境学研究院准教授が、指標開発の経緯と測定の枠組みについて報告した。

池田氏は、ウェルビーイングは個人の活力・チームの協働・組織の成果を生み出すための基盤であり、同フォーラムが考える「職場におけるウェルビーイング」の状態」とは、職場(チーム)の推進を目的に、個人・職場が共有されていること、職場・組織施策の各階層におけるウェルビーイングの測定を可能としたものであることなどを説明した。

さらに「ウェルビーイング概念・指標分科会」主催として指標の開発を進めた池田浩・九州大学大学院人

間環境学研究院准教授が、指標開発の経緯と測定の枠組みについて報告した。

池田氏は、ウェルビーイングは個人の活力・チームの協働・組織の成果を生み出すための基盤であり、同フォーラムが考える「職場におけるウェルビーイング」の状態」とは、職場(チーム)の推進を目的に、個人・職場が共有されていること、職場・組織施策の各階層におけるウェルビーイングの測定を可能としたものであることなどを説明した。

さらに「ウェルビーイング概念・指標分科会」主催として指標の開発を進めた池田浩・九州大学大学院人

間環境学研究院准教授が、指標開発の経緯と測定の枠組みについて報告した。

池田氏は、ウェルビーイングは個人の活力・チームの協働・組織の成果を生み出すための基盤であり、同フォーラムが考える「職場におけるウェルビーイング」の状態」とは、職場(チーム)の推進を目的に、個人・職場が共有されていること、職場・組織施策の各階層におけるウェルビーイングの測定を可能としたものであることなどを説明した。

## 2025年度関西経営品質賞「ゴールド」

# 大阪の2社が受賞

### 栗本商事

栗本鐵工所の系列販売会社である栗本商事は、2016年に現社長が就任し、社内に漂っている閉塞感を打破するため、「心理的安全性」のある職場づくりを始めた。経営陣が会社のミッションを再確認し、全社員にその意義を丁寧に伝えることで、「当社の事業は社会や産業のインフラを支えている」という高い社会貢献意識が社内に浸透し、社内外の課題に対して前向きに取り組む風土が根付き始めた。

同社は「ワンストップ・サービス」を柱に、新たに「トータルコーディネート・サービス」を導入するなど、より高い顧客価値の提供を追求し続けている。

人間力あふれる活気ある組織風土を基盤とした経営の進化は、他社が模倣しにくい独自の価値提供につながっており変革実践サイクルが有効に回っている。こうした変革活動の成果が、顧客満足、社員満足、財務の成果に表れている。

### トヨタモビリティパーツ

大阪支社・和歌山支社

トヨタモビリティパーツ大阪支社・和歌山支社は1968年に「トヨタ部品大阪共販」として設立された。自動車販売が激化した当時に部品事業を集約し、トヨタ純正部品の販売拡大と正確・迅速な部品供給を使命に事業を展開してきた。

変革を進める上で経営幹部が率先してリーダーシップを発揮して、挑戦・改善・顧客志向を重視する組織風土への転換が図られている。ここ3年は離職率も1%前後と低水準で推移しており、若手社員の定着や賃金水準の上昇など、良好な労使関係も実現している。2025年度に初めて申請した関西経営品質賞で「ゴールド」を受賞した。

社員のキャリア支援や研修の仕組みを整え、心理的な安全性と挑戦を両立させた組織風土づくりを進めている。また、顧客起点による自主開発商品「TZ」の全国展開や、顧客の課題解決を支える様々なシステムの構築など、具体的な成果として「顧客価値経営」の実践として評価でき、変革活動の成果が出始めている。

## 指標開発の測定・枠組みを報告

を説明した。

指標開発のための各種調査の結果から、個人と職場のウェルビーイングは高い相関を示していることや、組織や職場の業績には「職場レベルのポジティブ感情の共有」が強い効果を持つこと、職場レベルのウェルビーイング共有が業績に及ぼす強い効果は「組織レベルのウェルビーイング施策・制度」が豊富に存在する環境でこそ実現するとのこと。

この制度がなければウェルビーイングは高まらない」という絶対条件は存在しないことが言えると指摘。個人のウェルビーイングにとっては「安心して働ける基盤」と上司との関係性を通じた意味づけが中心の役割を果たしており、職場レベルのウェルビーイングは「個人の安心」だけでなく、「集団としての調整・発言・柔軟性」が強く効果

を持つと述べた。

森永雄太・早稲田大学グローバルエデュケーションセンター教授は、ウェルビーイングの制度・施策の「認知や浸透」の重要性について講演した。

森永氏は、ウェルビーイング施策の課題の一つとして、施策が絵に描いた餅になっていないかというこ

とを挙げ、ウェルビーイング経営を実践するためには「真性(矛盾なく)」「合意性(みんなが同じ)」「の三つが揃っていること」と「縦の(図)を上手に織り込むこと」(組織の異なる階層に「強い」実践につながる所属する人々が連携していること)の視点が重要だと指摘した。

その後、「ウェルビーイングを測定し、いかに活用

た。

指標開発では、ウェルビーイング施策が充実している組織ほど、職場の傾向が確認され、「ウェルビーイングは成果にどうつながるのか」という経営層の関心に対し、データにもとづく説明が可能となった。

同指標は組織が自由に利用できる形で無料公開され、組織ごとに従業員が匿名で回答できるアンケート環境も健康いきいき職場づくりフォーラムより提供する。利用組織には任意で匿名データの提供を依頼し、経年変化や属性別の分析に資するウェルビーイング・データベースの構築を進める。

また、従業員のウェルビーイングを高めるために組織として整備・運用している制度や施策を包括的に整理し、組織レベルのウェルビーイングの状況を把握できる項目を作成し

「OWI」は、職場(チーム)におけるウェルビーイングを、「ポジティブ感情」「信頼」「目標・達成感の共有」の三つの観点から捉える尺度を開発し、「職場での相互信頼」「チームの雰囲気」など、従来は把握しづらかった職場レベルの状態を定量的に比較・評価することを可能とした。ウェルビーイングを「個人の状態」だけでなく、「職場(チーム)」や「組織の施策」も含め多層構造で捉え、その相互作用を確認している。

また、従業員のウェルビーイングを高めるために組織として整備・運用している制度や施策を包括的に整理し、組織レベルのウェルビーイングの状況を把握できる項目を作成し

「満たされた状態」を比較・評価

とを挙げ、ウェルビーイング経営を実践するためには「真性(矛盾なく)」「合意性(みんなが同じ)」「の三つが揃っていること」と「縦の(図)を上手に織り込むこと」(組織の異なる階層に「強い」実践につながる所属する人々が連携していること)の視点が重要だと指摘した。

その後、「ウェルビーイングを測定し、いかに活用

た。

指標開発では、ウェルビーイング施策が充実している組織ほど、職場の傾向が確認され、「ウェルビーイングは成果にどうつながるのか」という経営層の関心に対し、データにもとづく説明が可能となった。

同指標は組織が自由に利用できる形で無料公開され、組織ごとに従業員が匿名で回答できるアンケート環境も健康いきいき職場づくりフォーラムより提供する。利用組織には任意で匿名データの提供を依頼し、経年変化や属性別の分析に資するウェルビーイング・データベースの構築を進める。

また、従業員のウェルビーイングを高めるために組織として整備・運用している制度や施策を包括的に整理し、組織レベルのウェルビーイングの状況を把握できる項目を作成し

「満たされた状態」を比較・評価

また、従業員のウェルビーイングを高めるために組織として整備・運用している制度や施策を包括的に整理し、組織レベルのウェルビーイングの状況を把握できる項目を作成し

また、従業員のウェルビーイングを高めるために組織として整備・運用している制度や施策を包括的に整理し、組織レベルのウェルビーイングの状況を把握できる項目を作成し

また、従業員のウェルビーイングを高めるために組織として整備・運用している制度や施策を包括的に整理し、組織レベルのウェルビーイングの状況を把握できる項目を作成し

また、従業員のウェルビーイングを高めるために組織として整備・運用している制度や施策を包括的に整理し、組織レベルのウェルビーイングの状況を把握できる項目を作成し

また、従業員のウェルビーイングを高めるために組織として整備・運用している制度や施策を包括的に整理し、組織レベルのウェルビーイングの状況を把握できる項目を作成し

また、従業員のウェルビーイングを高めるために組織として整備・運用している制度や施策を包括的に整理し、組織レベルのウェルビーイングの状況を把握できる項目を作成し

また、従業員のウェルビーイングを高めるために組織として整備・運用している制度や施策を包括的に整理し、組織レベルのウェルビーイングの状況を把握できる項目を作成し

また、従業員のウェルビーイングを高めるために組織として整備・運用している制度や施策を包括的に整理し、組織レベルのウェルビーイングの状況を把握できる項目を作成し

また、従業員のウェルビーイングを高めるために組織として整備・運用している制度や施策を包括的に整理し、組織レベルのウェルビーイングの状況を把握できる項目を作成し

# 新入社員に贈る言葉

## 豊かな職場生活のための言葉の花束

経団連出版 編 小B6判 208頁 定価1650円(税込)

### ◆1973年の発行以来ロングセラーの最新版!

日本の様々な分野の第一線で活躍されている有識者や著名人が、働くとはどういうことか、充実した人生を送るコツは何かなどを、新たに社会人となる方々に向けて贈る、励ましの言葉や職業人生へのアドバイスです。多彩な諸先輩が、自身の新入社員の頃の思い出や人生経験を踏まえて語りかける厳しくもあたたかい言葉のひとつひとつは、これから始まる職場生活への貴重なヒントとなり、ひいては人生の指針となるでしょう。新入社員へのプレゼントとしてはもちろん、新入社員歓迎のスピーチ作成の参考書としてもご利用いただけます。





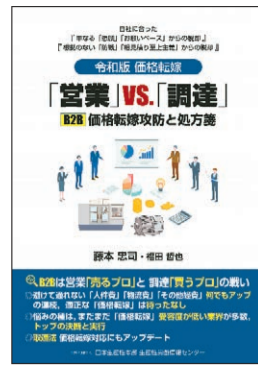
ふじもと・ただし 半導体メーカー勤務後、国内外の大手・中堅企業を中心に、経営改革やものづくり改革、サプライチェーン改革、価格転嫁対応などで1500プロジェクト以上をコンサルティング。コンサルティングの2大方針は「やることをしっかり決める」「決めたらやり切る」。『中堅・中小企業トップのための経営改善マニュアル』『製造業のコストダウン戦略』など著書多数。

■会社は価格転嫁に不慣れ 慣れている会社が少ない。「ここ2〜3年、価格転嫁に関する依頼が多い。B2Bでは、これまで25年間価格がなかなか上がらなかつた。そのため価格転嫁に」と思った

その上で処方箋を整理しようと思った

商品の店頭価格が上がり、消費者は物価高(価格転嫁)を痛感する毎日。この企業と一般消費者取引(B2C)に対し、企業間取引(B2B)における価格転嫁はまだ過渡期だ。本書では、「売る方」と「買う方」双方に価格転嫁の処方箋を示す。著者の藤本忠司・日本生産性本部主席経営コンサルタントは、持続可能性の観点から、強い調達企業が、強いサプライヤーと互いに切磋琢磨により栄えていき、成長する「強存競争」の関係性を強調する。

藤本氏は、執筆動機をこのように話す。本書は「B2B」の価格転嫁に焦点を当てているのが最大の特徴。「B2B」は継続的取引が基本で、営業も調達も専門的知識を持ち、「売るプロ」と「買うプロ」の「条件闘争」という。



# 著者に聞く

日本生産性本部 主席経営コンサルタント

藤本 忠司 主著

## 令和版 価格転嫁 「営業」VS.「調達」

### B2B 価格転嫁攻防と処方箋

(2025年12月、日本生産性本部・生産性労働情報センター刊、A5判190ページ、定価：2,420円)

書籍担当編集者からの一言

本書は、価格転嫁に悩むすべてのB2B企業にとって、まさに“実務の道標”となる一冊。営業と調達という、現場の最前線を知る主著者だからこそ語れるリアルな打開策がまとめられている。単なる理論や一般論ではなく、応用できる具体策が凝縮されており、「価格転嫁」の仕組みづくりに本気で取り組む企業には必ず役立つ書だ。(古尾谷 徹)

# 「強存競争」で市場優位性確保を

0人を基準に執筆。これ以上・以下の規模でも使える内容にしており、「自社の営業戦略/調達戦略再構築のために」「良いとこ取り」の実務書として使ってもらえれば」としている。

また、職層では経営幹部や実務・管理ラインの社員を想定。「特に経営トップに読んでほしい」と藤本氏。

「違い」ではなく「共通点」に着目

本書は「B2B 価格転嫁」の質的変化、「B2B 価格決定」メカニズム、「B2B 営業価格転嫁」、「B2B 調達価格転嫁」の4章と、「調達目線」で学ぶB2B「個別受注型」を中心とした価格転嫁対応例「の全5章で構成(第5章は福田哲也氏執筆)。

価格転嫁の基礎的内容をまとめたのが第1章と第2章だ。これまでは長期デフレ経済の下、「歯を食いしばりながらの価格競争」が常態化。企業努力により、価格は「下がる(下げる)もの」という固定概念があった。

ところが円安等による材料費高騰、最低賃金の上昇、人手不足による防衛的賃上げ、さらには物流費の高騰、電料料金アップなどから、いまや自社もサプライヤーも価格転嫁できないと経営できない状況だ。

それでもB2Bの「営業」と「調達」の間は、「総論賛成/各論反対」が実態。「営業」は▽説得力のある根拠資料作成スキル欠如/価格転嫁吸収代替案提案力不足▽転注(顧客より発注

先を変えられること)リスク/関係悪化リスクの恐怖▽顧客からの報復リスク危惧——など、「調達」は▽「価格査定スキル欠如」による相見積もり負荷大▽販売競争対応のための社内コストダウン方針▽便乗値上げへの警戒——など立場の違いがあるのだ。

藤本氏は、どんな情報でも「我が社は特殊だから使えない/合わない」と「違い」に反応するトップには学びも成長もない、と強調する。一方、成功している企業はトップ主導で「ここは使えるかも知れない」と自社に当てはめチャレンジしている。「違い」ではなく「共通点」に着目しているのだ。そして、次の言葉を念頭に価格転嫁の進め方を検討してほしいという。

「やり方を変えず、同じことをやって『違う結果』を期待するのは、時間のムダ」

「制約条件があるとチャンスとも指摘する。定義/ルール/制約条件などを見直すことでムダなコストが顕在化。実務を熟知する意思決定者とトップが参加して活動すると、ムダな内容が『雨後の筍』のように出てきた実績がある」と記す。

「経営の死命を制するのは値決めです」という稲盛和夫氏(京セラ創業者)の名言を紹介。「適正な『販売価格』設定は経営そのもの」であり、「厳しい価格競争の中で『販売価格』を営業部門任せにしているのでは経営をしているといえませんか」と解説する。

「面白い」とは、「顧客に喜んでもらえる商品であること」「販売価格に見合う利益(付加価値)を確保すること」であり、「販売先やサプライヤーに持続可能性が担保できない取引は長続きしません」と説明。藤本氏は「価格転嫁の成功は『値上げ』ではありません。両社にとって重要顧客であれば継続受注して付加価値の確保です。顧客が市場から排除されてしまうと『値上げ』は失敗です」と話す。

「供給者責任」を再定義 第3章・第4章は、「営業」「調達」の価格転嫁の実務。現状把握から対象設定、顧客別戦略設定、顧客課題解決を通じた経営改革について、失敗事例や価格改定要望書の記入項目、折衝のための事前準備など、「価格転嫁」の手法を極めて詳細に解説する。

「これまでは赤字でも供給者責任があるからと、価格ダウンを要請し、サプライヤーも甘受してきた」という。それが今では「持続可能性を担保し、安定的な供給をするために、サプライヤーが『適正利益』を確保できるという考え方」に供給者責任という言葉は再定義。藤本氏は、「価格転嫁」とは、自助努力でどうしようもないコストの持ち出しを、適正に価格に反映させること」と断言する。

B2Bの価格転嫁は待ったなしの状況。二の足を踏む経営者の背中を押し、知恵を授けてくれる書だ。(※本書では工学系表記を採用)

「面白い」とは、「顧客に喜んでもらえる商品であること」「販売価格に見合う利益(付加価値)を確保すること」であり、「販売先やサプライヤーに持続可能性が担保できない取引は長続きしません」と説明。藤本氏は「価格転嫁の成功は『値上げ』ではありません。両社にとって重要顧客であれば継続受注して付加価値の確保です。顧客が市場から排除されてしまうと『値上げ』は失敗です」と話す。

「面白い」とは、「顧客に喜んでもらえる商品であること」「販売価格に見合う利益(付加価値)を確保すること」であり、「販売先やサプライヤーに持続可能性が担保できない取引は長続きしません」と説明。藤本氏は「価格転嫁の成功は『値上げ』ではありません。両社にとって重要顧客であれば継続受注して付加価値の確保です。顧客が市場から排除されてしまうと『値上げ』は失敗です」と話す。

# 「営業」VS.「調達」


## B2B 価格転嫁攻防と処方箋

令和版 価格転嫁

藤本 忠司・福田 哲也 著

定価 2,420円 (本体 2,200円+税 10%)  
A5判 並製 188頁 ISBN978-4-88372-631-8

**Point 01** 営業・調達とも価格転嫁対応すべき優先順位が分かります



**Point 02** 価格転嫁状況の見える化も可能になります

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。

# メンタル対策「状態づくり」軸に

## 会員月例研究会 不調対応から転換

日本生産性本部は2 告した(写真)。政  
月19日、東京・平河町 府統計や最新アンケー  
で会員月例研究会を開 ト結果を踏まえ、従来  
き、企業におけるメン の「不調者対応」中心  
タルヘルスの現状と今 の対策から、職場の状  
後の方向性について報 態そのものを整えるア



メンタル対策の転換を語る  
中野博之研究統括

研究会では、同本部  
ICT・ヘルスケア推  
進部課長でメンタル  
ヘルス研究所の中野博  
之研究統括が、「従業  
員も組織も満たされる  
ウェルビーイング経営  
を見据えて」と題して  
講演した。

中野氏は、精神障害  
による労災請求件数が  
増加傾向にあり、強い  
ストレスを感じている  
労働者が約7割に達し  
ているとの政府統計を



紹介。ストレスチェッ  
クや長時間労働者面談  
などの施策は多くの企  
業で実施されているも  
の、「心の病」が減 12回「メンタルヘルス

の取組に関する企業ア  
ンケート調査」では、  
直近3年間で「心の病」  
が増加傾向とする企業  
が約4割に上った。特  
に20代の不調増加が継  
続しており、若年層の  
課題が構造化してい  
る。また、施策の効果  
について「十分または  
まずまず効果が出てい  
る」との回答は3割台  
にとどまり、効果が出  
ていない」「どちらと  
も言えない」を合わせ  
ると約7割に達する。  
こうした現状を踏ま  
え、中野氏は対個人の  
対応だけでは限界があ  
ると強調。個人業務の  
増加やコミュニケーション  
の減少、人材 層を統  
括的に評価するとの認  
識を示した。

# 両利き経営を探る 探索と深化 自発が生む革新

埼玉県生産性本部の「2026新春労使懇談会シンポジウム」が2月24日、さいたま市のソニックシティで開かれた(写真)。テーマは「中小企業でもできる『両利き』の経営を考える」。既存事業を磨き続けながら新たな価値を同時に探索する「両利きの経営」について、従業員の自発性を軸に議論した。



冒頭、埼玉県産業労働部  
・関根昌浩課長の祝辞が代  
読され、人口減少や超少子  
高齢社会への対応を見据え  
た中長期政策の重要性を強  
調。DX推進やリスクリン  
グ支援など県施策との連携  
に期待を示した。

## 新春労使懇談会シンポ開催

### 埼玉県生産性本部



フォレストコーポレー  
ション社長 小澤仁氏



企業変革サポ  
ート代表 石  
川昌弘氏



松井サービ  
スコンサルティング  
代表 松井拓己氏

体から住宅事業へ転換し、  
県産材を生かした家づくり  
で市場を切り拓いてきた歩  
みを説明。顧客が山で柱材  
を選ぶ「選木ツアー」や、家  
族で塗り壁に参加する仕組  
みなど、共創の過程そのも  
の価値を変える実践を率  
げた。住宅事業を深化させ

ながら、顧客との共創とい  
う新たな価値創出を探索す  
る取り組みが、両利き経営  
の具体例として示された。  
営業では初回接点で「あ  
えて提案しない」と強調。  
顧客自身が理想の暮らしを  
描く探索を重視し、最終段  
階で最小限の設計提案へと  
の考え方を示し、中小

接続する手法を紹介した。  
探索と深化を往復すること  
で独自性を築いてきたと述  
べた。

「なぜ他社にまねできな  
いのか」を巡っては、顧客  
満足起点に従業員満足を  
高める循環や、小さな成功  
体験の積み重ねが企業文化  
を変えたとの認識で一致。  
両利きの経営は理論にとど  
まらず、現場の日常的な対  
話と挑戦の積み重ねによっ  
て形づくられることを確認  
し、両利き経営は日常の対  
話を通じて文化として育つ  
ことを改めて示した。

これらの経営課題を、自社だけで抱え込む必要はありません。

## 育成就労制度

を活用して、  
人材を育て定着させるという選択。

互敬クラウド協同組合は、  
外国人材の受入れ・育成をサポートします。

最新情報を盛り込んだ弊組合オリジナルの  
「**育成就労制度の解説資料**」を  
無料プレゼント  
▶ 資料請求はQRコードまたは下記連絡先まで

人材定着  
生産性向上  
属人化  
採用難  
教育負担  
事業継続

e-Motion 互敬  
互敬クラウド協同組合

TEL 027-381-8291  
MAIL contact@gokeicloud.jp  
HP https://gokeicloud.jp





