

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



日本生産性本部は
SDGsの達成に
貢献します

生産性新聞

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



2026年(令和8年)5月25日(月曜日)

第2819号

名目回復の陰で続く実質停滞

野村総合研究所エグゼクティブ・エコノミストの木内登英氏は生産性新聞「経済の転換点を読み解く」のインタビューに応じ、日本経済は「失われた30年」から大きく抜け出していないとの見方を示した。名目回復と実質の停滞のギャップなどについて聞いた。(2面詳報)

■名目指標は急拡大

木内氏は「物価や賃金、株 広がっている」と指摘。企業の 価、地価など日本経済を巡る 収益環境も改善し、株価は歴 指標がこの数年で大きく動き 史的な高水準に達していると 始めている」と述べ、とりわ した上で、こうした変化を背 景に日本経済が新たな成長段 階に入ったのではないかと、 上昇局面に入り、長く続いた 期待も高まっているとした。

【第3回】

一方で、名目の数字が動い ていることと経済の実力が高 まっていることは必ずしも同 じではないとし、日本経済が 本心に転換したと言えるかと うかについては慎重な見方も 多いとの認識を示した。株価 や賃金、地価は名目の数字だ と説明。これに対して、経済の 実力を測るうえで重要なのは 実質成長率や実質賃金、労働



野村総合研究所エグゼクティブ・エコノミスト

木内登英氏に聞く

生産性などの指標であり、こ うした実質指標を見ると、日 本経済の改善はまだ限定的だ との見方を示した。特に家計 の生活水準に直結する実質賃 金は長い間伸び悩んでおり、 多くの人が生活の豊かさの回 復を実感できる状況には至っ ていないと分析した。

■実質賃金改善は限定的

春闘では比較的高い賃上げ 率が続いているが、その多く には定期昇給が含まれると説 明。これを除いたベースアッ プはそれほど大きくなく、中 小企業まで含めれば賃金の伸 びはさらに小さくなるとし、 消費を下支えしている面もあ るが、消費の実態には世帯間 の差が広がっている可能性が あるとした。

■円安、家計には負担

木内氏は「株価の上昇も日 本経済全体の改善をそのまま 示しているわけではない」と 述べ、円安は輸出企業の収益

を押し上げるため株式市場に も伸びやすいと説明した。一 方で今回の物価高は、円安に の上昇は家計や内需型企業の 負担を増やすと指摘。「株価 が上昇しているても国内経済の すべての主体が恩恵を受けて いるわけではない」と話した。 金融政策は依然として緩和 的な環境が続いているとし、 長年の金融緩和の影響によ り、日本経済は金利変動への 反応が弱くなっているとの見 方もあると説明。低金利は金 融市場には影響を与え続ける が、景気を大きく押し上げる 力は以前ほど強くないとの認 識を示した。

日本経済が本心に転換した と言えるかどうかは今後の実 質賃金と生産性の動向にかか っているとし、企業の投資が 拡大し、生産性が高まり、そ の成果が賃金として分配され るという流れが生まれるかと うかが重要だと強調。「名目

の数字だけではなく、実質的 な所得の増加を伴うかどうか が、日本経済の将来を左右す ることになる」と語った。

木内氏は「株価の上昇も日 本経済全体の改善をそのまま 示しているわけではない」と 述べ、円安は輸出企業の収益

スキル型人事制度を議論

第2回経営アカデミー運営幹事会

日本生産性本部の経 営アカデミーは3月16 日、東京・丸の内2 025年度第2回の運 営幹事会を開いた。会 議では、事務局から活 動報告と今後の予定に ついて説明があった。 2025年度の活動 として、60周年記念イ ベントの開催、生産性 シンポジウムへの参 加、三井住友海上火災保 険の佐藤貴史人事部長 による講演、スキル型 人事制度について問題提起を行 った。同社は約800 名の専門スキルを定 義し、評価、昇進、配 置などの基盤とする制 度を導入。年次中心の 運用からスキル中心へ 転換し、社員が主体的 にキャリアを選択でき る仕組みづくりを進め ている。 制度では、課題解決



会議では参加者が活発に意見を交わした。

意見交換で は、スキル型 人事制度の定 義や評価方法、 制度運用上の課 題などを巡って 活発な議論が交 わされた。参加 者からは、評価 の整合性やスキ ルの見直し方、

力やチームワークなど 初めに評価する考え方を 全社員に共通するスキ ルに加え、部門ごとの 職務スキルを定義。ス キルは保有するだけで なく、実際に発揮して 示された。

CONTENTS	
経済の転換点を読み解く③詳報	2
生産性向上×インバリュー⑤	3
JPC70thクロニクル③ノ	5
価値創造の現場④	6
経済学×生産性の最先端②	8
サービスインバリューの挑戦⑤	8



昇進との関係に加え、 部門ごとの差をどう調 整するかについても具 体的な意見が出た。 会議では学長人事も 報告され、沼上幹学長 が3月末で退任し、4 月1日付で一橋大学の 経営課題だと述べた。

「就任予定であること が伝えられた。 最後沼上学長があ いさつし、人事制度は 人材の学びと成長を促 す基盤であり、企業が 専門性を育て組織とし て生かすことが重要な ことだと述べた。

生産性出版の新刊・好評書

急進する生成AIの対処実例集 業務DX
ユーザーが取り組むニューノーマル活動

石橋博史・石橋賢 著

ISBN 978-4-8201-2173-2
定価2860円(10%税込)

カスハラ・クレーム 予防の教科書
「社員を守る」視点から、悪質クレームの見極めや初期対応の基本、毅然とした対応の実践までをやさしく解説した一冊。「予防」という観点から、今こそ知っておきたい職場環境を守る本質的な考え方を提示します。

高橋徳宗 著

ISBN 978-4-8201-2173-2
定価2200円(10%税込)

生産性労働情報センターの新刊・好評書

なぜコンプライアンス違反はなくなるのか?
法と心理の観点から読み解く

波戸開光太 著

ISBN 978-4-88372-635-6
定価2420円(10%税込)

伝える技術を磨く
ビジネスの成果を分けるのは「いかに伝えるか」。本書は「書く力」と「話す力」を両輪に、説得力を高める実践的な方法を体系化。正しい型とトレーニングで誰でも確実に伸ばせる「伝える力」を、理論と実践の両面から解き明かします。

牛堂貴紀雄・秋竹朋子 著

ISBN 978-4-88372-636-3
定価2640円(10%税込)

野村総合研究所エグゼクティブ・エコノミスト 木内登英氏インタビュー



木内登英（きうち・たかひで）

1987年に野村総合研究所に入社。日本経済や金融政策の分析に従事する。野村証券で経済調査部長などを歴任。2012年から2017年まで日本銀行政策委員会審議委員を務めた。退任後は野村総合研究所エグゼクティブ・エコノミストとして、日本経済や金融政策などの分析や情報発信を行っている。著書に『異次元緩和の真実』など。

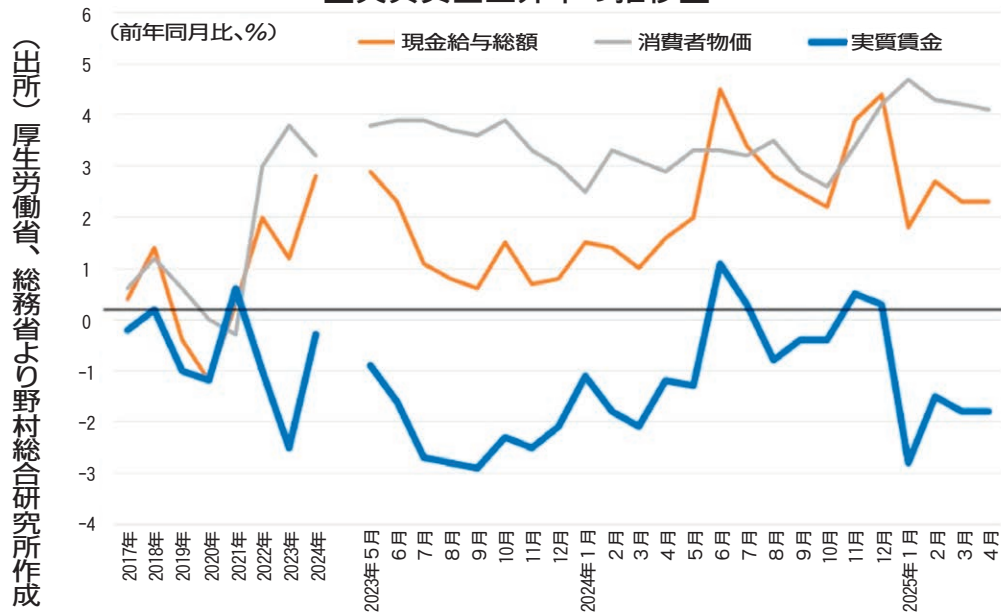
の局面に入ったという見方がある。確かに表面的な数字を見ると、そうした印象を受けるのも無理はない。しかし私は、日本経済の本質が大きく変わったとは、まだ言えない。のではないかと考えている。その理由の一つは、名目と実質の違いだ。株価や賃金、地価などはすべて名目の数字であり、物価が上がれば、こ

た。これは日本経済の構造的な課題の一つといえる。企業は付加価値向上をその背景には生産性の問題がある。企業がより高い付加価値を生み出すことができないければ、賃金を持続的に引き上げることはできない。政策によって賃上げを促すことは可能だが、それだけでは限界も影響する可能性がある。二極化する経済への不安

すると、所得の低い世帯ほど負担が重くなる。平均的消費データを見ると、消費は持ちこたえているように見えるが、実際には生活費の増加によって支出を抑えざるを得ない家庭も多いだろう。家計の中で節約が広がれば、消費は弱くなり、経済全体の成長に

方で、低金利が続いても景気が強く回復するわけではないという現実もある。日本経済は成熟した経済であり、金融政策だけで成長率を大きく引き上げることは難しい。財政政策についても議論がある。積極財政を進めれば経済は成長するという考え方もあるが、日本の財政はすでに非常に大きな債務を抱えている。国債の発行残高は国内総生産（GDP）の2倍以上に達しており、将来世代の負担をどう考えるかという問題もある。

■実質賃金上昇率の推移■



企業が投資を行い、生産性高める環境を

■名目と実質の違いとは
物価が上がり、賃金も上がり、株価も高い。長く続いたデフレが終わり、新たな経済

伸びが弱い状態が続いてき

■エネルギー価格や食品値上げへの懸念
家計への影響は決して小さくない。食料品やエネルギーなど生活必需品の価格が上昇

■金融政策も日本経済に大きな影響を与えてきた。日本銀行は長い間、大規模な金融緩和を続けてきた。これはデフレ脱却を目指した政策であるが、その結果として金融市場には大きな影響が残った。一

う観点からも重要な問題である。また政府債務が増え続ける。企業は将来の税負担を懸念し、国内投資に慎重になる可能性もある。

側面から重要な問題である。また政府債務が増え続ける。企業は将来の税負担を懸念し、国内投資に慎重になる可能性もある。



【第3回】

これらの数字は自然と大きくなる。つまり数字が動いているからといって、経済の実力が強くなったとは限らない。経済の実態を把握するには、実質成長率や労働生産性、実質賃金といった指標を確認する必要がある。

特に重要なのは実質賃金である。人々の生活を左右するのは、賃金の額面ではなく購買力だからだ。賃金が上がっても、それ以上に物価が上昇すれば生活は楽にならない。

■供給側の改革必要
では、日本経済が本当に良くなるためには何が必要だろうか。私はやはり、成長戦略を重要だと考える。政府が必要とするという発想ではなく、企業が投資を行い、生産性を高める環境を整えることが必要だ。

労働市場の改革、人材の移動、少子化対策、外国人材の活用、地方経済の活性化。こうした政策は地味で時間もかかる。しかし潜在成長率を高めるためには、こうした供給側の改革を着実に進めていくしかない。

残念ながら、これをやればすぐに経済が良くなるという政策は存在しない。金融緩和だけでも、減税だけでも経済は簡単には変わらない。短期的な数字に一喜一憂するのではなく、長期的な視点で経済政策を考える必要がある。

未来につながる 365 日へ NMR ビジネスダイアリー 2027のご案内

Business Diary 2027

B5判 全116ページ

・表紙4色 ・日記欄（共通）2色刷 ・便利情報&メモページ1色刷

○使いやすいB5サイズのダイアリー。

○貴社・貴団体の表紙名入れが可能。

ノベルティにも最適です。

○さらにオリジナル表紙やオリジナルページも可能。

貴社・貴団体の事業内容をしっかりとアピールできます。

【お申し込み先】〒106-0041 東京都港区麻布台 3-1-5 日ノ樹ビル 5F

株式会社日本マネジメント・リサーチ TEL: 03-3585-4427 FAX: 03-3585-4395

mail: nmr@sepia.ocn.ne.jp HP: https://www.nmrweb.biz

1年後ビジネスシーンを
振り返ることも大切です……

単価 528 円 税込

(500部以上) 506 円 (税込)

(1,000部以上) 484 円 (税込)

名入れ料: 19,800 円 (税込)

企業・団体名の
名入れが可能です

研究開発を中心に経営戦略を構築する…新しいビジネス機会と情報の非対称性の創造

ビジネス機会の源泉は情報の非対称性にある。デジタル化が進んだ今、外部にある新しい情報の収集依存では優位は長続きしない。自らが新しい知識を生み出す研究開発の重要性は増している。経営戦略と研究開発の関係を見直すことが求められてきている。

生産性向上
×
イノベーション

早稲田大学商学学術院 教授 清水 洋

【第5回】

そのギャップを埋める者が価値を生む。情報の非対称性は、政府の政策変更、顧客ニーズのシフト、競合の戦略転換などさまざまな変化に伴って生じる。

こうした外部の変化はつねに情報の非対称性を生み出し、ビジネス機会になる。だからこそ、先を読むビジネスパーソンは変化のシグナルをいち早くキャッチしようとする。新聞や雑誌、あるいはSNSなどで情報を収集したり、人的なネットワークを広げたり、政府や供給業者、あるいは顧客とのつながりを強めようとする。

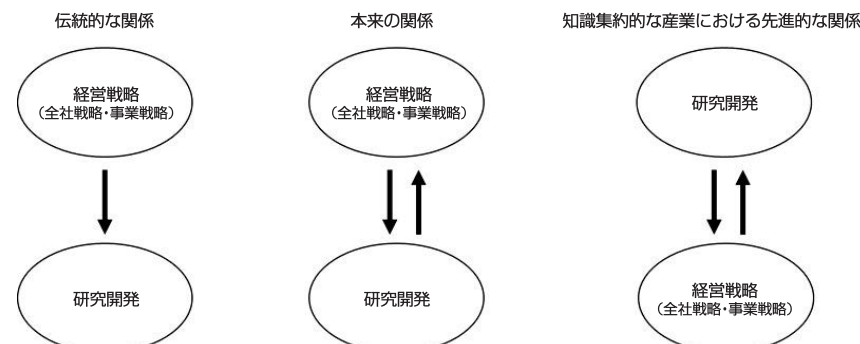
■研究開発とオープンイノベーション
しかし、外部の情報を拾うだけでは限界がある。情報の拡散速度は、デジタル化とAIによって飛躍的に高まった。今やニュースは秒単位で世界を駆け巡り、競合も同じ情報にアクセスできる。外部変化に依拠した非対称性は、あっという間に消える。

持続的な競争優位を築くという点で、外部変化をいち早くキャッチすること

このように、ビジネス機会の源泉は情報の非対称性にある。情報の偏在が最適な資源配分を妨げるとき、

新知識を経営戦略に

図：経営戦略と研究開発の関係



上で、中心的な役割を担うものが研究開発だ。

研究開発とは、新しい知識を組織的に生み出す営みだ。新しい知識を社内で見出すわけだから、自社で強力な情報の非対称性をつくるものと言える。

ここで重要な論点がある。「自社で研究開発はやらなくても、外部と連携すればよい」という考え方だ。いわゆるオープンイノベーションだ。社内の経営資源だけをつかってビジネスを展開するとコストもかかるし、新しいビジネスを行うのに時間もかかる。だからこそ、社外での試行錯誤を社内にも取り入れて、イノベーションを生み出してい

たときには「すでに評価の固まった技術」を仲介業者経由で高値で買う羽目になる。オープンイノベーションを効果的に進めるためには、むしろ社内の研究開発の能力を上げる必要がある。知識を吸収する力（吸収能力）は、自らが知識の最前線にいてこそ維持される。

こういうわけだ。オープンイノベーションは決してコストカットの方法ではないが、このように捉えられなくても少くない。

しかし、オープンイノベーションを進めるといって、自社の研究開発投資を削減してしまうと問題が起る。短期的に利益率は上がるかもしれないが、それは中長期的な成長や高い利益率を犠牲にしたものであり、近視眼的なマネジメントと言わざるを得ない。なぜなら、自社の研究開発の能力が低いと、外部で生み出された知識や技術を正しく評価する力が低下してしまうからだ。オープンイノベーションを進めるといって、社内の研究開発の水準を下げてしまうと、気づいたときには「すでに評価の固まった技術」を仲介業者経由で高値で買う羽目になる。オープンイノベーションを効果的に進めるためには、むしろ社内の研究開発の能力を上げる必要がある。知識を吸収する力（吸収能力）は、自らが知識の最前線にいてこそ維持される。

この点で、博士号をもった優秀な研究者の重要性は極めて高い。社内での高い水準の情報の非対称性を生み出す研究開発を行うだけでなく、このようなコミュニケーションへの参画にとっても重要な産業では、研究開発によって、経営戦略が決まるようになってきている。研究開発で生まれた新知識が経営戦略そのものを書き換えるわけだ。

■二つのプロセス
研究開発を新しいビジネス機会の源泉としてとらえる上で二つのプロセスが必要になる。

第1は、研究開発の成果の再定義だ。従来、研究開発の成果は、新製品や新サービス、あるいは新しい生産工程などの導入だと考えられてきた。確かに、これらは重要な研究開発の成果であるが、最も大切なものとは言いえない。最も大切な

成果は、優れた経営戦略の構築にある。新しい知識があってはじめて、誰も気づいていない市場機会を認識できる。そして、それを効果的にビジネスにしていけるための経営戦略をつくることだ。

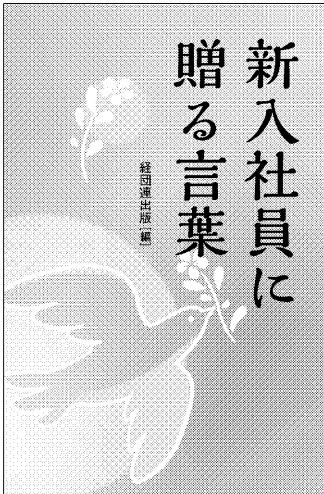
新入社員に贈る言葉

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活用いただけます。





「企業成長を導く経営者の役割」をテーマに講演する、経営アカデミー第9代学長の青島矢一氏（4月24日、東京都千代田区丸の内日本工業倶楽部）

経営アカデミー 新学長就任記念講演会

企業収益は改善している。一方で、賃金や成長投資には十分に循環せず、日本企業では「資源（人・モノ・金）」の滞留が深刻化している。日本生産性本部が開いた経営アカデミー新学長就任記念講演会で、2026年4月に第9代学長に就任した青島矢一氏は、停滞打破に向けた鍵として「知と資源の循環を提起。短期利益と長期的価値を両立させる経営の必要性を訴えた。

日本生産性本部は4月24日、東京都千代田区丸の内日本工業倶楽部で、「経営アカデミー新学長就任記念講演会」を開いた。2026年4月1日付で経

営アカデミー第9代学長に就任した、一橋大学大学院経営管理研究科・イノベーション研究センター教授の青島矢一氏が、「企業成長を導く経営者の役割」をテーマに講演。日本企業成長の停滞、資源（人・モノ・金）の滞留と循環不全を指摘し、資本

の拡大、スタートアップの再設計や多様な複合的なリスクが企業経営に大きな影響を与えた。

講義会の冒頭であいさつする、日本生産性本部の小林喜光会長

停滞打破へ「資源循環」提起

第9代学長 青島氏 成長戦略語る

長期価値創造へ転換

■利益偏重に警鐘

青島氏は講演で、日本企業の現状について、「企業収益は改善している一方、賃金や生活実感との乖離が広がっている」と指摘した。製造業では経常利益率が高水準で推移し、円安や低金利環境も収益を押し上げている一方、付加価値の配分は利益に偏り、人材投資や新規成長投資への循環が弱まっているとの見方を示した。

■挑戦支える長期視点

その上で、イノベーション推進には、単なる収益性だけでなく、「なぜ挑戦するのか」という社会的意義や理念を示す「非経済的説得力」が必要だと強調。経営者には、企業理念と社会課題、技術潮流を結び付けた長期ストーリーを描き、社内外の関係者を巻き込みながら、不確実性を乗り越える役割が求められると述べた。

また、企業が新規事業やイノベーション投資に慎重になる背景として、「曖昧性回避」「損失回避」「不作為」新しい発想が生まれにくい状況にあると指摘した。

さらに、多様性と外部ネットワークの重要性にも言及。同質的な組織では過去の成功体験が固定化し、異論や設計の重要性を示す

日本企業の意思決定改革やオープンイノベーションについて語る、元INCJ（産業革新機構）会長の志賀俊之氏



■組織改革の必要性

また、日本企業では意思決定の遅さや過剰なコンプライアンス運用が挑戦を阻害している面があるとも指摘。実験的な取り組みを小規模かつ高速に進める「実験的」の常設や、心理的安全性を高める組織づくりが必要だと述べた。

志賀氏は「経営者に『二層構造』が必要」と指摘。スピードと統制なく、変化を先取りし、自ら新しい流れをつくる力が必要だ」と強調。青島氏は「短期利益と長期価値、効率性と挑戦、スピードと組織的シナジーといった矛盾を統合しながら、知と資源を循環させる経営こそが、これからの企業成長の鍵になる」との認識を示した。

講演会終了後には同会場で懇親会も開かれ、参加者同士が交流を深めた。



講演会の冒頭であいさつする、日本生産性本部の小林喜光会長



経営アカデミーは、

公益財団法人日本生産性本部が1965年に設立した、国内初の本格的なビジネススクールのひとつです。

60年にわたる歴史の中で、

産業界からの堅固な支持を受け、

約16,000名の修了者（経営アカデミー・マスター）を輩出し、企業のトップや産業界のリーダーとして活躍しています。貴社の未来を担う人材をぜひご派遣ください。

2026年度 開講コース

- トップマネジメントコース
- 経営戦略コース
- 技術経営コース
- 組織変革とリーダーシップコース
- マーケティング戦略コース

- 生産革新マネジメントコース
- 人事革新コース
- 事業変革イノベーションコース
- イノベーション・デザインコース

1分でわかる
経営アカデミー



お役立ち資料



経営アカデミー

公益財団法人 日本生産性本部 経営アカデミー
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-2 新丸の内センタービル6階
TEL: 03-5221-8455 FAX: 03-5221-8479 MAIL: academy_info@jpc-net.jp
WEB: <https://www.k-academy.jp/>

経済学×生産性の最先端

2

新商品の値付け支援サービス

本連載の第2回では、企業利益に直結するプライシング、とりわけ難易度の高い「新商品の値付け」を取り上げます。

■プライシングの難しさ

1995年頃から続いたわが国の慢性的なデフレ環境のもと、日本企業の多くは値上げを避け、コスト積み上げ型の値付けを慣習化してきました。一方、この30年で海外では価格に関するビジネスサイエンスが大きく進展しましたが、その学知はほとんどわが国の現場に届いていません。原材料費や人件費の急上昇を受け、企業は価格戦略の重要性を意識し始めましたが、根拠ある値付け手法を持つ企業はごくわずかです。日本企業の多くは原価に利益率を載せる「コストプラス値付け」を行っていますが、安く売って過ぎて利益が少なく、またはコスト急上昇で価格が高くなりすぎ需要が急減するといった悩みが増えています。

なかでも難しいのが新商品の値付けです。過去の売上データが存在せず、類似商品があってもその機能や新規性が異なれば参照価格としての意味は乏しくなります。結局のところ消費者調査に頼らざるを得ませんが、ここで二つの大きな壁が立ちふさがるのです。

一つ目は「仮想バイアス」です。実際に金銭を支払う場面ではないため、消費者は実購買時よりも高い金額を答えがちになります。

価格設定こそ科学的方法で

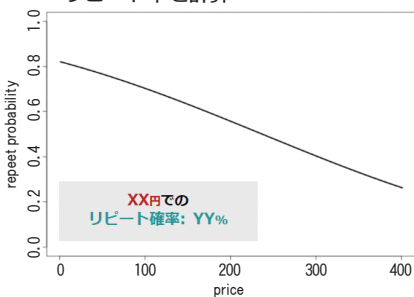
従来の調査手法は、これら二つのバイアスを構造的に取り除けないため、真の支払意思額（WTP）を捉えることができません。Johnson（2024年）のメタ分析によれば、調査データから推計された価格弾力性（価格への反応）は実購買データから得られる値より大幅に低いことがわかっています。またSchmidt and Bijmolt（2020年）が77研究、約4万5千人のデータを統合したメタ

星野崇宏（ほしの・たかひろ）
エコノミクスデザイン代表取締役・共同創業者。慶應義塾大学経済学部教授。専門はデータサイエンス、行動経済学、計量マーケティング。

加藤諒（かとう・りょう）
エコノミクスデザインエコノミスト。一橋大学ソーシャル・データサイエンス学部准教授。専門はマーケティング、統計学。

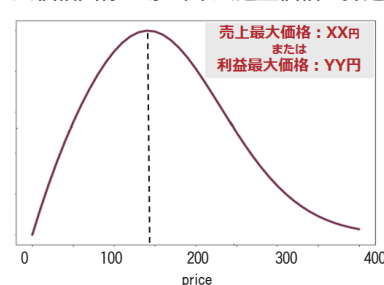
ブランドAのリピート確率

トライアルをした人の価格ごとリピート率を計算



価格曲線

トライアル確率とリピート確率などから、価格曲線を導き出し、適正価格を算定



分析でも、仮想的な調査によるWTPは実購買と比べ4割以上も乖離する可能性があることが示されています。値付けの基礎となるデータが歪んでいては、いかに精緻なモデルを組み上げても妥当な価格は導けません。

■BDMオークションを活用

私たちはこの課題に対し、経済学のBDMオークション（Becker-DeGroot-Marschak法）を活用したサービスを開発し、特許を取得しました。仕組みは次のとおりです。回答者にあらかじめ謝礼を渡し、対象商品の入札額を申告してもらいます。事後に乱数が市場価格以上であれば商品と差額の謝礼を、未満であれば謝礼をそのまま受け取ります。回答者にとって入札額を高く偽れば不要な高値で買われる損失が生じ、低く偽れば本来欲しい商品を買損する損失が生じます。したがって自分の真のWTPを正直に申告することが回答者にとって最適戦略となります。これを誘因両立性（incentive compatibility）と呼びます。BDMは1996年ノーベル経済学賞受賞者ウィリアム・ウィックリーが提案した第二価格オークションと数学的に同等であることが知られており、Millerら（2011年）など多くの先行研究で、実購買の予測精度において従来の調査手法を大きく上回ることが実証されています。得られたWTP分布から、各価格におけるトライアル確率曲線を導くことができます。日用消費財（FMCG）についてはインテリジ社が保有する高品質な小売店パ

ネルデータと組み合わせ、認知率・配架率・リピート金額・広告費といったマーケティング変数を加味することで、価格別の市場シェア、売上金額、利益金額を高い精度で予測することが可能となりました。これにより、売上最大化価格と利益最大化価格を分けて算定し、企業の戦略目的に応じた値付けの提案ができます。

■新商品の価格決定に採用

すでに本サービスは実務に活用されています。アサヒビール・アサヒ飲料との包括的な業務提携では、今後発売予定の商品やサービスの価格決定の参考ツールとしてBDMオークションが採用されました。インテリジ社との共同提供サービスでは、会場調査（CLT）形式でターゲット顧客に新商品の広告を視聴させ、BDM入札を実施します。この会場調査では、スーパーやコンビニの棚を再現し、競合製品を並べて実購買場面に近い環境を作ります。消費者は店頭で競合商品の価格と比較して購入を決めるため、こうした環境でBDM入札の精度をさらに高められます。加えて、スーパーとコンビニでは通常、同一商品でも価格設定が異なります。両者の棚を別々に再現することで、販売チャネルごとに異なるWTPの測定ができる点も大きな特長です。さらに試用後のリピート意向も聴取し、トライアル・リピート構造を踏まえた販売チャネル別の精緻な売上予測を提供しています（II図）。

■学知を活用し付加価値創造

このように、従来想定よりも高い価格帯での発売を裏付ける根拠資料として活用された事例も少なくありません。守秘義務の関係で詳細は明かせませんが、あるネット系サブスクリプションサービスについて当初想定した2.5倍程度の価格設定が妥当と判明し、結果として大きな利益を実現した事例もあります。

値付けは企業の付加価値創造に直結する経営判断であり、もはや勘や慣習に委ねるのではなく、誘因両立性に基づく科学的方法へ委ねるべき領域です。デフレ脱却期に入った日本企業にとって、学知に裏打ちされたプライシングの実装は、生産性向上の最も実効性ある一歩となるでしょう。既存商品の価格改定については別途実例を交えて取り上げる予定です。

星野教授と政策研究大学院大学の安田洋祐教授は「日経BOOK Plus」に毎週プライシングの連載を行っています。ぜひご覧ください。



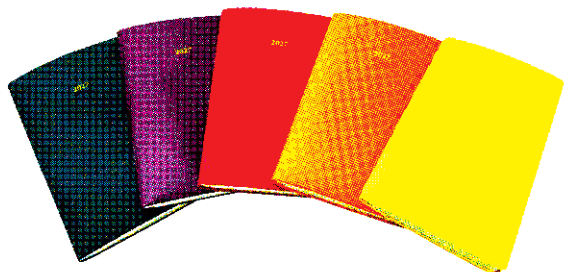
企業力アップに

役立つ生産性手帳

スマートフォンの普及とともに手帳使用は激減するのでは、との憶測もありましたが、実際には逆に

手帳の使い勝手の良さを再認識した人も多いはずだ。

企業にとっては、社員の一体感を図る情報の共有、得意先への贈答や知名度の浸透など手帳の活用は工夫次第です。



< お問い合わせ >

生産性出版 名入れ手帳担当

詳しくはお電話かホームページからご確認いただけます

tel. 03-3511-4035

生産性手帳 オーダーメイド 検索

https://www.jpc-net.jp/diary/ordermade.html



レディメイド・オーダー

表紙箔押し、見返し印刷など軽度の加工で低価格、短期間で製作できます。

表紙箔押し

▶ 部数の目安：50部以上

▶ 製作期間：標準は校了から2カ月

▶ 受注時期：～9月（11月下旬納品）

見返しへの印刷（本冊）

チェーンナップ・オーダー

増ページ印刷、分冊作成など、既製手帳に更なる情報を追加することにより、手帳の機能性を高めます。

見返し等増ページ

オリジナル
情報を別冊に

見返しページを
一枚増やす

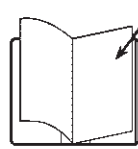
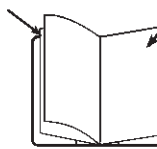
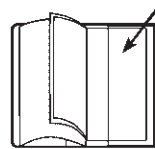
本冊ページを
ふやす

分冊作成

▶ 部数の目安：500部以上

▶ 製作期間：約4～5カ月

▶ 受注時期：～7月
（11月下旬納品）



若手研究3件を採択

日本生産性本部は4月17日、2025年度生産性研究助成」の授与式を東京・丸の内経営アカデミーで開催した。選考を経て採択された3件の研究に助成金が授与され、研究の狙いとは、実務への示唆が共有された。

当日は尾崎陽二常務理事が行動や部下の態度に与える影響を、自発的・受動的という類型や短期・長期の視点から明らかにし、職務設計への示唆を導く。

東京理科大学の趙宇講師は、連続値やカテゴリ、順序尺度などが混在する消費者データに対応する混合型クラスターリング手法(MCM)を開発。クラスター内の相関構造を保持しつつ分析可能とし、従来法では困難だった精緻なセグメンテーションを実現する。実購買データの連携やツールの実務適用性が今後の焦点となる。

神戸大学大学院の砂口文兵衛教授は、管理職の「忙しさ」に着目する。経験サンプリング法により日々の変動を捉え、主観的な知覚と労働時間などの客観指標を組み合わせて分析。忙しさがリーダーシップ周知教授は、企業レベル

生産性向上へ理論と実務の接続探る

での健康経営施策の効果を検証する。公的調査と企業データを統合し、労働時間と健康の関係に対する施策の影響を分析。メンタル不調による休職に加え、離職率など複数指標を用い、施策の実効性と因果経路の解明を目指す。

代表コンサル4人体制へ

日本生産性本部



左から、矢島浩明氏、中間弘和氏、加納良一氏

日本生産性本部は、4月1日、代表経営コンサルタントを新たに3人任命した。従前から代表経営コンサルタントを務めている元井弘氏に加えて、4人が代表経営コンサルタントを務める体制となる。

今回新たに代表経営コンサルタントに任命されたのは、加納良一氏、中間弘和氏、矢島浩明氏の3人。3人の経歴は以下の通り。

加納良一(か)のう・今回新たに代表経営コンサルタントに任命されたのは、加納良一氏、中間弘和氏、矢島浩明氏の3人。3人の経歴は以下の通り。

今回新たに代表経営コンサルタントに任命されたのは、加納良一氏、中間弘和氏、矢島浩明氏の3人。3人の経歴は以下の通り。

今回新たに代表経営コンサルタントに任命されたのは、加納良一氏、中間弘和氏、矢島浩明氏の3人。3人の経歴は以下の通り。

今回新たに代表経営コンサルタントに任命されたのは、加納良一氏、中間弘和氏、矢島浩明氏の3人。3人の経歴は以下の通り。

今回新たに代表経営コンサルタントに任命されたのは、加納良一氏、中間弘和氏、矢島浩明氏の3人。3人の経歴は以下の通り。

今回新たに代表経営コンサルタントに任命されたのは、加納良一氏、中間弘和氏、矢島浩明氏の3人。3人の経歴は以下の通り。

今回新たに代表経営コンサルタントに任命されたのは、加納良一氏、中間弘和氏、矢島浩明氏の3人。3人の経歴は以下の通り。

今回新たに代表経営コンサルタントに任命されたのは、加納良一氏、中間弘和氏、矢島浩明氏の3人。3人の経歴は以下の通り。

今回新たに代表経営コンサルタントに任命されたのは、加納良一氏、中間弘和氏、矢島浩明氏の3人。3人の経歴は以下の通り。

今回新たに代表経営コンサルタントに任命されたのは、加納良一氏、中間弘和氏、矢島浩明氏の3人。3人の経歴は以下の通り。

今回新たに代表経営コンサルタントに任命されたのは、加納良一氏、中間弘和氏、矢島浩明氏の3人。3人の経歴は以下の通り。

今回新たに代表経営コンサルタントに任命されたのは、加納良一氏、中間弘和氏、矢島浩明氏の3人。3人の経歴は以下の通り。

今回新たに代表経営コンサルタントに任命されたのは、加納良一氏、中間弘和氏、矢島浩明氏の3人。3人の経歴は以下の通り。



交通労働書記長
佐々木 弘臣



Japan Federation of Transport worker's unions



「三位一体」重点活動で産業全体の底上げ

その歴史は、戦後の復興期から高度経済成長期へと向かう時代の流れの中で築かれまし

た。物流と人流が急速の組織統合によって交

点活動と位置づけ、個

別の改善にとどまらな

い、産業全体の底上げ

を目指した取り組みを

展開しています。交通

運輸産業においては、

人手不足に伴う長時間

労働の是正や、運賃・

料金への価格転嫁の推

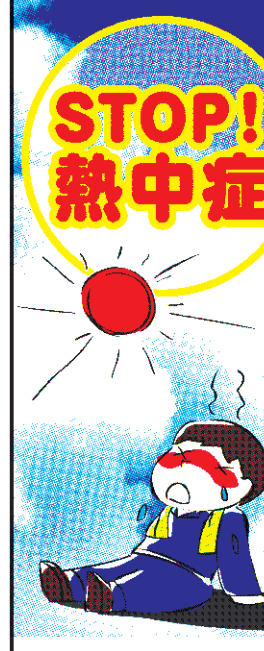
進、燃料費高騰対策な

り、生産性の向上と労

働者の処遇改善・地位

向上の両立を追求した

運動を進めています。



STOP! 熱中症

オンライン研修にも使える! //

動画で学ぶ! 職場の熱中症対策

あなたのための熱中症対策 ~災害事例から考えよう!~

【全員向け 21分/管理職向け 25分】

熱中症はこわくない! ~予防対策10か条~

【全員向け 30分/管理職向け 35分】

【価格(税込)】	【データ販売】	各 308,000円~
	【配信】	各 165,000円~
	【DVD】	各 49,500円

※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。
※DVDは、1枚のディスクに、全員向けと管理職向けの2編が収録されています。

【監修者】 澤田晋一
(東京福祉大学・大学院 教授/医学博士、
元独立行政法人労働安全衛生総合研究所 国際情報・研究振興センター長)

【TEL】03(5803)9511 【FAX】03(5803)9530
〒112-0002 東京都文京区小石川2-1-2 ユニオン小石川第1ビル
[e-mail] info1@asp-create.com
[URL] https://www.asp-create.com



ASP CREATE 株式会社 アスパクリエイト

~セミナーのご案内~

給与計算の基礎セミナー

【開催日時】 ◆当日会場・オンライン受講 2026年6月3日(水) 10:00~16:30
※会場受講の場合、場所は都営三軒松本駅(東京都千代田区三軒松本)
◆録画受講 2026年6月16日(火)~8月28日(金)

【講師】 渡辺 葉子 氏(特定社会保険労務士)

人材開発の基本、教育体系の構築・運営セミナー

【開催日時】 ◆当日会場・オンライン受講 2026年6月5日(金) 10:00~16:00
※会場受講の場合、場所は全労連会館(東京都千代田区永田町)
◆録画受講 2026年6月18日(木)~10月30日(金)

【講師】 寺崎 文勝 氏((株)寺崎人財総合研究所 代表取締役)

お申し込み お問い合わせ

産労総合研究所附属 日本賃金研究センター セミナー事務局
〒100-0014 東京都千代田区永田町1-11-1 三宅坂ビル E-mail: cnt01@sanro.co.jp
TEL: 03-5860-9771 WEBサイト: https://www.sanro.co.jp/



詳細はこちら

総務大臣賞

【第5回】

(東京都)

ービスの総称だ。

「舟竹泰昭・セブン銀行会長（当時社長）から『失敗を恐れず思い切って取り組んで欲しい、君に任せろ』と言われ、不安もあったが、意気に感じて取り組んだ」と振り返る。

0000台、商業施設・駅・空港・病院などの他の施設に50000台、計2万8000台以上を展開する金融インフラへと成長した。

銀行が店舗統廃合やA・T事業会社、行政等幅広い業界に向けて提供する各種サービス。企業に還元するものだ。取得した情報は犯罪収益移転防止法に適合した目録チェックなどを実施し、納品することが可能なため、セキユアな状態で口座開設や諸届変更、本人確認の手続き

■技術でセキュリティ確保
受賞サービスである「ATM窓口」は、ATM上でユーザから本人確認書類や属性情報を取得し、顧客企業に還元するものだ。取得した情報は犯罪収益移転防止法に適合した目検チェックなどを実施し、納品することが可能のため、セキュリティな状態で口座開設や諸届変更、本人確認の手続きなどに活用できる。

柏熊 俊克(かしわぐま・としかつ)
 2008年にセブン銀行に入社。新規事業プロジェクト・リーダー等を経て、23年7月より現職。セブン・ペイメントサービス代表取締役社長を兼務。

このサービス提供の背景には、第4世代のコンビニATMの技術力がある。高性能カメラや顔認証、スキヤナーにより、安心・安全で便利な非対面での本人確認を実現する。金融分野だけでなく、様々なサービスを活用できるプラットフォームの提供を目指している。

みんなに便利なデジタル社会を目指す

ATM窓口のサービス



設などが

ATM窓口

近くのセブン銀行ATMが
あらゆる手続きの窓口に！

各種企業への登録情報変更や銀行口座の開
ATMから申込みできるサービスです。

ATMで出来る手続きの例

- 口座開設
- 住所変更
- 登録情報の変更
- 在留期限の変更
- 口座解約

金融機関や役所の窓口へ行く負担、オンライン申請の難しさなど、手続きに関

た。多くの銀行はあらゆる機能をスマホアプリひとつで完結させる金融DX（デジタルトランスフォーメーション）を進める戦略であり、コンビニATMは二の次という意向に見えた。

それでも、柏熊氏には顧客層を広げられる確信があった。簡単に、ATM画面や本人確認機能をアレンジできる基盤サービスを開発し、実証実験を行うことで、とにかく使ってもらい、実績を示した。

柏熊氏は「デジタルが苦手な人でなく、デジタルネイティブ世代も使っている。便利であれば、誰にでも使ってもらえることが分かった」と話す。

2026年3月末には、同じコンビニのファミリー

ほか、「プラスコネクト」による手続きも利用可能になるという。

で時間が取れない、スマホ操作が苦手などの困りごとがある中で、近くのコンビニに行けば、手続きが何でもできる世界を作りたかった」と話す。

く訴えるなど、地道な営業活動を展開することで、認知が広まった。その結果、2023年9月にサービスを開始し、本人確認が可能になったことで、金融機関ATMが「現金の出入金を行う機械」という枠を超え、暮らしの安心や利便さを支える社会インフラとなることを目指す。銀行がATMを縮小する中で、セブ

■実店舗とDXの橋渡し
2022年当時、コロナ禍やマイナス金利もあり、金融機関は、合理化を進めようになった。もちろん、人財派遣会社や通信サービス申込時にも活用でき、様々な企業が利するようになった。ネットワークをさらに充実させる。

柏熊氏は「これから力を

用するようになった。

柏熊氏は「これから力を

る経営判断に伴って、預金者との接点が減ってしまうという課題を抱えていた。柏熊氏は「セブン銀行の持つ2万8000のATMを自分たちのチャネルとして使うことができるのは魅力的ではないか」と考えた。

■誰もが使えるサービスに
ユーザの利用を増やすには、とにかく使いやすさが重要だ。誰一人取り残さない「デジタル社会の実現を目指すことを掲げ、使いやすいとはとことんこだわった。さらにセキュリティを入れた。行政に入れていきたいのは、サービスとの連携だ」と話す。愛知県豊田市は全国の自治体で初めて、セブン銀行ATMで税金の口座振替申込みを行える「ATM口座振替登録サービス」を導入した。

わった。さらにセキュリテ 入した。

金融機関にとってリアルな店舗とスマホアプリは両極端のサービスと言えるが、「コンビニのATMがちょうど中間の存在となり、両者を橋渡しする」という構想を描いた。この構想を銀行に提案すると、世界の共感を得られるも、採用に至る銀行は少なかった。例え、IC付きの本人確認証明を読み取ること、ユーザーの入力の手間を省く一方で、ATMに搭載された高性能カメラとICの写真データをマッチングすることで、偽造を見抜き、なりすましを防ぐ。

柏熊氏は「行政手続きのデジタル化が進んでいる今だからこそ、どこでも・誰でも・同じように」使える窓口の役割はますます高まっていくはずだ。地域や行政、企業と協力し、コンビニATMの可能性を広げ、新しい価値をつくり続けたい」と意欲を示している。

無断コピー あなたの職場は 大丈夫？

業務での著作物のコピーには 許諾が必要！

「たった1回」でも、無断コピーは著作権法違反です

**JRRCの契約はまとめて、簡単に
承諾取得が可能！**

- ✔ 年1回の手続き・支払いでOK
- ✔ 利用ごとの申請・報告は不要
- ✔ 利用可能な著作物は約10万点



JRRCが申請手続きを代行
新聞を高い頻度で複製する方

社内研修や自己啓発に
オンライン開催。受講は無



気になる記事をスマホでスクショ



〒105-0002
東京都港区愛宕一丁目3番4号
愛宕東洋ビル7F
irrc_info@irrc.or.jp

- 文化庁から指定を受けた「指定著作権等管理事業者」です（登録番号第01008号）
- 権利者から「複製に関する権利」の管理委託を受けた著作物を一括管理（集中管理機構）
- 企業、官公庁、学校等での著作物の適正な権利保護と著作物複製利用の利便性向上を図ります