

日本の持続的な成長と活性化を目指す

誠実を伝える情報紙

7/31 2025

# Earnest

Vol.13 No.3 (S049)



ドイツ、日本と同じくハードからソフトへの転換で遅れ ..... 2頁

EUとイギリスの経済展望  
「風の時代を読む研究会（第4回）」



会社が良くなること考える ..... 4頁

日本再生のヒントが地方にある  
「西河技術経営塾沼田校オープンセミナー」



現場と経営をつなぐ重要性を学ぶ ..... 6頁

気づきを整理したものは組織の宝物  
「西河技術経営塾（沼田校6期生）修了式」

OPINIONS

## とにかく、考えて、考えて、考え抜くしかない

一般財団法人アーネスト育成財団 理事長 西河洋一

『西河経営哲学』の中に「企業において「お金」は、人間の血液。いかなる時も、数字の変化に気がき、危機に対応できる力を養う。経験により学ぶことが求められる」とある。

先日の講演で「資金繰りが上手いかなくなってきた時、どうすればいいのか」と問われたとき、「とにかく、考えて、考えて、考え抜くしかない」と答えた。アーネストワンの前週の会社の社長になったとき、社員10人で債務超過12億円の会社であった。1人1億円以上借金があった。簡単には返済できない。利益を出して、剰余金が1億以上出さなければ借金はゼロにならない。

色々なことを考えて本当に突き詰めたら、神様が降りてくる。だから、一生懸命悩んで、悩んで、悩んだらいいと思う。筆者の場合は、百万円で一億円を儲ける手法を自分で考えて、剰余金が出るビジネスモデルを編み出し、それがうまくいった。

成長戦略は、回転率を高くし、利益率を上げる。経営の真髄は、スピードである。スピードを上げて会社を大きく成長させる。資金をいかに増やしていくかが、経営の真髄になる。

会社をコントロールするのは社長である。投資の指針や、やり方も社長で変わる。社長在任中に会社を成長させたときは、毎年社員が百人増えて、大抵十店舗増えたといい取り組みを十数年やってきた。社長が最終的な決断を下す。頭で考えて伸ばしたいなら伸ばす戦略に取り組む。

普通の会社は、時代の流れとか、そのときの流れに任せて仕事をしているだけで、明確に目標設定をしていない。しっかりと目標をきちんと文字にして社員に見せる。社員はそれに基づいて自分のやるべき仕事を考える。社員全員が自分の能力と照らし合わせて考えながら会社をみんな動かすことが、重要だと思ふ。その辺が経営のコツである。

会社を伸ばすためには、人・モノ・金・情報・時間、これが全て増えていかなければならない。その一つが欠けても会社は成長できない。全てバランスよく発展できるように社長は考え、それをみんなに伝える。皆は自分でやるべきことを一生懸命考えるようになる。すると大きくなるし、立派な会社になる。

# 「風の時代を読む」研究会(第4回)

## 安部悦生明治大学名誉教授を講師に迎え

令和7年7月4日、第4回目となる「風の時代を読む」研究会を安部悦生明治大学名誉教授を迎え『EUとイギリス経済の展望』と題する講演を聴いた。EUの立ち位置、経済の現況、今後のプラス要因・マイナス要因などが話された。

# EUとイギリスの経済展望

## ドイツ、日本と同じくハードからソフトへの転換で遅れ



講師の安部悦生先生「イタリアの賃金が日本と同じく低い」という。左から小平和一朗、下斗米秀之、森下あや子(座長)、安部悦生講師、西河洋一、長谷川一英、吉池富士夫

### 【安部悦生氏の講演から】 22年から本格的なウクライナ戦争

20年からウクライナとロシアとの戦争が起きた。ヨーロッパは局地的な戦争はあったが、全面戦争は70年ぐらいいく、ヨーロッパは平和だった。それが2022年から本格的なウクライナ戦争で、EU自体もNATOも変わった。

ウクライナの戦費は、ウクライナへの支援ということでアメリカは半分を負担して確か多い。EU機関と各国を足すとアメリカと同じである。トランプは軍事支援を削減すると言っているが、今のところ半分の約七百億ユーロを負担している。

### 天然ガスを止められダメージ

ロシアからドイツに入っていた天然ガスのパイプラインを止めたれゼロになった。戦争が起きる直前には、ロシアから半分入っていた。他から調達しなければいけなくなった。コストが上昇した。

### マルクの切り下げになった

EU経済が割と好調だったのはドイツが中心になってドイツ1人勝ちと牽引したからだ。マルクとかフランとか各国の通貨をユーロ圏で統一したとき実質マルクの切り下げになってマルクが得した。ギリシャやイタリアは損をした。

### 輸出競争力がなくなった

ドイツは、ユーロに対して実質的なマルクの切り下げになったので輸出競争力が強くなって黒字が貯まり1人勝ちと言われていた。

### 産業構造がハードからソフトに

EV化が進み、中国では、今年の新車の販売の5割位がEVになった。ドイツはガソリン車が強かった

がハイブリッドあまり強くなくガソリン車は強かったが中国市場で不振になった。

もう一つはヨーロッパも、環境問題、脱炭素でEV化を進めた。フォルクスワーゲンなどは、排気ガスを減量するディーゼル化、クリーンディーゼルでやろうとしたが、不正などいろいろなゴタゴタがあり、クリーンディーゼルは駄目だとなりEVに切り替えた。日本よりは積極的にやっていたが、電気自動車の開発はなかなか進まなかった。国内でも海外でも、自動車産業が不振になってきた。

### ドイツも日本もついていけない

電気機械産業から電子産業の切り替えがドイツうまくいかない。日本も頭がついていかない。日本とドイツは、非常に似ている。ドイツもそんなにコンピュータ産業が強くないし、日本も強くない。産業構造がハードからソフトに変わっていったというのについていけない。

自動運転などは典型でソフトウェアをいかに使って、性能を上げるかと切り替わってきている。エレクトロニックメカニカルの産業に強いので、日本もドイツもそこで安住した。そこはうまくない。

### EUにはブランド力がある

経済展望はどうなるのか。フォルクスワーゲン、BMW、ベンツなどのガソリン車は強かった。ブランド力はまだ持っているの、ある程度は生き残る。

ファッション産業はイタリア。ブランドというヨーロッパなので、ファッション産業や家具などブランド力は残って、ある程度継続する。

(注1) 同名の著書に『文化と営利』(2019.2.20) 安部悦生、有斐閣

比較的強いのは製菓でロシユがある。ドイツ、スイス系のケミカルは強いので、簡単には覆されな。製菓・化学でヨーロッパは強さを発揮できる。

**オランダのASMLが元気**

オランダにASMLという半導体製造設備会社がある。極紫外線露光装置を作っている。露光装置は日本のニコンとキヤノンとASMLの三社が強かったが、この極紫外線ですらに最先端に行くときに、日本のニコンとキヤノンはいかなかった。国内の半導体がまだ強かったのでそちらで十分いけると踏んでいかなかった。

ASMLは最先端をやらなければ生き残れないのでそれをやって世界で一社になった。先端の半導体製造設備も独占した。

最近中国とのレアアースの交渉でASMLはアメリカに従って中国の企業に半導体製造装置を売らない。中国はレアアースを供給するからアメリカ並みに製造設備を厳しくするなど条件交渉をやっている。レアアースと半導体製造装置がパートナーになっている。

**観光は南フランス、南欧など**

観光は、南フランス、南欧、それからフランスも強い。かつて日本のツーリスト結構いるなど思っていた。今は中国のツーリストがこの10年でたくさんヨーロッパに来ていて。70年代80年代は日本人も少しはいたが、その比じゃない。ボンマルシェとパリの有名なデパート行くと、中国人が買うコーナーとその他がわかれていて。

スイスのルツェルンという小さな町だが、中国人の観光バスで来ていて行列している。これは善し

悪しでヨーロッパ人はうんざりしている。

**移民問題に発する極右の増大**

これは政治的な話ではあるが経済展望も絡む。政治問題としては難民問題に対する右翼、極右の増大が歴然とヨーロッパはある。

政治的な右旋回、保守党が右に引つ張られる。中道もさらに右に引つ張られる。票が取れないというところで右翼、極右が増大する。中道も右寄りになり右旋回が起きる。これは政治問題、経済問題としては非常に大きな問題である。ドイツ、フランス、オーストリア、スウェーデン、デンマーク、イタリア、オランダ、イギリス、みんなそんな感じになっている。



左から安部講師と研究員の長谷川、吉池、西河、森下座長、下斗米、小平

**質疑応答 森下(座長) 質問とかコメントとかいかがでしょうか。(長谷川) EUにスタートアップ**

はあるのか。

**(講師)** 日本もそうだがスタートアップ支援を色々やっているが、アメリカ程うまくいっていない。EUはそういう産業政策が好きなのでやっている。

**(長谷川) アートと産業を繋ぐみたいなのをヨーロッパは結構盛んにやっている。**

**(講師)** アート系は、イタリアが強い。「文化と営利」(注1)となると、文化はイタリアが強い。イタリアの民間の大企業はフィアットぐらいである。中小企業のレベルでは活発である。アート系はイノベティブなところなのでイタリアに見習いたい。アート絡みで大きな会社はベネトンである。

イタリアも以前は鉄鋼などもあったし、工作機械も意外と強かった。工作機械と言うと日本とドイツと、ハイレベルなところはアメリカが強い。中間レベルの工作機械はドイツと日本が強い。イタリアは興味があつて調べたことがあるが独特である。

イギリス、フランス、アメリカは賃金が高いが、イタリアと日本の賃金が40年近く上がっていない。

**ブランドを中国は使って自国で生産(下斗米) ヨーロッパ車には、ブランド力がある。そのブランドを**

中国は使うことをしている。

**(講師)** MGやランドローバーでイギリスから工場をみんな中国に持って行って廃墟になった。ローバーはロングビーチやリパブリックで以前は作っていた。

**(吉池) 衣食住のうちの住は。**

**(講師)** 住むほうは家具も含めヨーロッパは強い。家具産業はイタリア製家具と北欧家具である。日

本で普通買うのは、中国製家具である。イケアとかは中国で作っているのが多い。最初はスウェーデンで作っていたが、中国に工場を作って最近では中国で作っている。安い北欧家具はそうだが、高いものはヨーロッパで作っている。

**ドイツ不調の真の原因を知りたい(小平) ドイツ経済がガスのエネルギー供給停止されただけであ**

れだけ経済力が低下するのかが疑問である。ドイツは色々な技術を持っている国なのに疑問である。

**(講師) 私の持論だが、ハードからソフトにきている、その切り替えがうまくいっていない。日本と同じである。コンピュータは弱いし、半導体も弱い。**

**(吉池) モノ作りじゃなくてコト作りだという先ほどのお話か。**

**(講師) 基本はそこだと思う。ドイツが戦争をバックアップ**

**(小平) ウクライナ戦争とEU。基本的にEU、ドイツがロシアを潰したいという思いが強いのか。EUがサポートしているからウクライナ戦争は存在している。**

**(講師) そうである。ロシアは潰れなく、維持している**

**(吉池) ロシアはガスを遮断して外貨獲得が出来ているのか。**

**(講師) インド、中国は石油を買っている。天然ガスを液化して送っているかはわからない。**

**(西河) 日本はロシアからのガスが停止されていない。あれを止められたら日本は困る。**

**(講師) 展望を研究しているがEUもなかなか潰れることはなくてそれなりに維持している。プラ**

要因も結構ある。

※全文はホームページに掲載

# 日本再生のヒントが地方にある

既存の事業を主にしながら  
新しいことを若手にやらせる老舗企業の組織文化



西河洋一塾長は、講演で「計画を立てれば実現する。実現可能な夢を語り、高い目標を実現すると実現可能な夢は実現する夢である。自分が実現すると言ったら実現できる」と語る。「皆さん、夢とか希望とかいろいろあると思うが、本気になってそれを達成しようという大きな気構えがないとそれは実現しない」と話す。森下あや子は『老舗企業の経営戦略』と題して、兵庫県  
の城崎温泉と京都府の平八茶屋の事例を紹介した。

## 会社が良くなること考える 長寿性と革新性を兼ね備えた地方の老舗企業

令和7年5月31日『日本再生のヒントが地方にある』と題し、経営セミナーをホテルベラヴィータ(群馬県沼田市)にて開催した。西河洋一塾長、森下あや子日本経済大学院教授、小平和一郎専務理事が登壇し、若手経営者や未来の経営者に対して地方への期待が語られた。司会を代々木修了生の為野大地サンエス株式会社代表取締役が担当した。

### 企業の成長戦略を学ぶ

「日本再生のヒントが地方にある」というテーマで西河技術経営塾沼田校のオープンセミナーを開催した。開会の先立ち小平専務理事は主催者として挨拶した。前回は経営哲学を中心の西河塾長の講演であったが今回は「1兆円企業を作り上げた成長戦略」と題しどのように取り組んだかのハウツーに近い内容の講演であった。森下あや子日本経済大学教授は「風の時代を読む研究会」の座長に就任している。講演では日本の老舗企業である百年企業の経営者が世代交代を含めて、長寿企業の経営をしてきたかを地方創生というテーマに関連して講演した。講師の方々と小平専務理事が参加して、パネルディスカッションを開催した。パネルの進行役を小坂哲平小坂建設社長が担当した。

### 西河の講演・実現可能な夢

講演は「会社立ち上げ時の技術経営戦略」「百億円の壁を乗り越えるには」「若手経営者に伝えたいこと」に区分して進められた。会社立ち上げ時の経営戦略とのテーマでは、計画を立てれば実現する、目標を文字化する、数値目標を立てることでゴールが明確になる、技術を経営に生かす、について具体的な説明があった。百億円の壁では、自分で考え行動する、組織づくりが大事、組織構成員の能力を生かす、マネジメント能力の向上、経営者マインドについて講演した。若手経営者に伝えたいことでは自分で考え行動する、組織づくりが大事、組織構成員の能力を生かす

す、マネジメント能力の向上、経営者マインド、について講演があった。

### 森下の講演・世界が目にする老舗

森下あや子の講演の一部を紹介する。長寿企業の経営は、6つの要因に分かれるという。一つが経営における長期的な視点である。短期10年、中期30年、長期百年計画を立てている。上場会社は、かなり短視眼的になっているが、長寿企業は長い視点での経営計画を持っている。

それから身の丈経営を心掛けていく。規模を調整して敢えて大きくしない。次に自分の強みを生かせる事業に特化している。あと顧客、従業員、取引先、地域社会との長期的関係を大事にして、維持している。そして安全性を維持するためのリスクマネジメントが徹底している。

今日の参加者の中にも、事業承継で悩んでいる方もいるかと思うが、事業承継のやり方、婿養子、外部から持ってくるのかいろいろあるが、その工夫と承継をする、続けるという決意が、長寿企業には見られる。

### パネルディスカッション

進行役を小坂哲平社長が担当しパネリストとして西河洋一塾長、森下あや子教授、小平和一郎専務理事が登壇した。

(質問(小坂)) 成長戦略と既存事業の戦略ということ、まず西河塾長に伺いたい。かねてより利益率および回転率ということ、経営の真髄はスピードであると教えていただいた。

企業を大きく成長させるために重要なことは何か。

**(西河)** 資金をいかに増やすかが経営の真髄である。会社は社長がコントロールする。やるべき目標を文字にする。それをもとに社員は、自分の仕事を考える。みなが社を動かすことは、非常に重要である。普通の企業の社長さんは時代の流れを見ずに、その時の流れに任せて一生懸命仕事しているだけで、会社が目指すべき目標や計画を考えずに経営をしている。経営計画に沿って人・モノ・金・情報・時間の5つの経営要素を全てバランスさせなければ、企業は大きくなれない。社長はそれらを考えて、それを社員に分かり易く伝える。社員は自分のパートのことを一生懸命考えるようになる。すると立派な企業に成長する。

**(質問)** 既存事業を主軸に成長を続けている企業に共通している戦略や組織文化はあるか。

**(森下)** 百年以上続く企業は既存事業がはつきりしていて、それに対してどう新しいことをやっているのかに取り組んでいる。ほとんどがファミリービジネスということもあるが、次世代を担う若い社員に決定権がある程度持たせてやっているところが多い。

城崎温泉もDXなど色々なことを仕掛けているが、若い人たちがらの意見を50歳以上の人たちが聞いて「わかった、やってみろ、いくらかかるんだ」と、ある程度責任を持たせる。お金とか責任を持ってやるから、まずやってみろとやっているところが多い。既存事業を主にしながらも新しいことをやらせる組織文化を持つ。大き



パネルディスカッションでは、成長している企業の戦略や組織運営など、参加者が抱えている課題に対して、活発な意見交換が行われた。左から進行の小坂哲平社長、西河洋一塾長、森下あや子教授、小平和一郎専務理事

い企業ではなかなかできない。新しいアイデアや商品のコンセプトを出しても社内の会議でつぶされる。経営者が責任をとって若い人にやらせる。そういう文化が老舗企業には多くあった。ファミリービジネスということが大きいかもしれない。

**(質問)** 成長と伝統のバランスをどう捉えて行くべきか。

**(小平)** 社長は営業マンでなければならぬ。それと三現主義、現場には宝物が眠っている。もう一つは、センス。常に感じ取る力を磨いておくことが必要である。新しい情報は人から得るといふ収集力を持つことだ。新聞を読むことやChatGPTが使えることも大事で

あるが、自分にわかる言葉で喋ってくれるのが人間である。

**(質問)** 成長と長く続けることのバランスはどうお考えか。

**(森下)** 最初は立ち上がらないと絶滅してしまうので、最初はひたすら大きくすることを考えないといけない。借金を減らすことを考えないといけない。ある程度自立できるようなったときに売り抜けるようになるのか選択する。老舗企業も昔はただ最初はひたすら大きくしていった。

**(西河)** 相反する話ではなく、その時点で社長が判断することである。何かいいビジネスを考えられて、いけるとなれば会社として取り組み伸ばせばいい。社長の仕事はすごく重大である。

**事業継承時の組織運営**

**(質問)** 事業継承時に社長の部下や自分の上司が部下になるやりづらさへの対応はどうしたら良いか。

**(森下)** 老舗の経営者だと、父親から継承するために他の会社に出たが、その人たちが新しいことを仕掛けると、大抵、既存の社員の心「みたくに非常に大変な思いもされる。成功するところもあるし、ご乱心のまま部下が去ってしまふところもある。百年あたり大体3回ぐらい事業承継があるが、事業承継は大きなリスクである。親族でやられる場合もあるし、外から来る場合もあるし、娘婿という形でやられる場合もある。いずれも既存の社員とのあつれきにはご苦労されている。人事的な問題だけでなく、日本は相続税が高いことも大きな問題になっている。

**(小平)** サラリーマンが社長になっても、事業承継で親が指名して社長になっても、基本は変わらない。いずれも自分より能力が高い人を使いこなせないと社長にはなれない。先輩や能力ある人を使うには、組織論を理解し、掌握力を持つ、指導力やリーダーシップを発揮する必要がある。経営学を勉強すると良い。

**未来の経営者へのアドバイス**

**(質問)** 未来の経営者や若い経営者たちへそれぞれの立場からアドバイスをお願いしたい。

**(西河)** 世界が切り替わろうとしている。変なニュースばかり出ている。テレビばかり当てにしないで自分でいろいろなところから情報をとって、分析して、自分の会社を守ることをやってもらいたい。リセットされた後は逆にまともな世界になるから、そこまで辛抱する。皆さんもこの変革を何とか生き延びて、良い経営ができる経営者になって頂きたい。

**(森下)** 世界中がネット社会で繋がっている。世界に目を向けて経営をする。一昔前までは言語の問題があったが今はない。例えば「AI」でも翻訳機能がうまくできていて言語の壁は無くなっている。

**(小平)** 風の時代の研究会でのロシア研究家の下斗米伸夫先生の皆さんが知らない情報が情報紙に掲載されている。世の中に流れていない情報を知りドキッとした。財団はこういう情報を掘り起して知らせる活動にも取り組んでいる。塾の活動と並行して、世界の変化を学ぶ研究を今後する。未来をつくるのが経営である。若い経営者には元気な日本を作って欲しい。

# 気づきを整理したものは組織の宝物

## 西河技術経営塾（沼田校6期生）修了式



左から目黒優介、大脇浩介、西河洋一塾長、塚田晃一、大山英明。講師の小平和一朗専務理事は「気づきを整理したものは宝物である。自信を持って文字化したことをベースに、さらに発展させてほしい」と研究報告書の成果を実際の経営で役立つことへの願いを語った。

### 現場と経営をつなぐ重要性を学ぶ

西河技術経営塾沼田校第6期は本年3月に開塾し、7月26日に4名全員が修了した。西河洋一塾長から、非常に文章がまとまっていたと講評があった。優秀賞には届かなかったが全員が優良賞を受賞した。塾長「365日24時間、経営のことを考えようと立派な経営者になれる。寝ている間も会社のこと考える。考えていれば必ずこうしたほうが良いというのが浮かぶ。それをとにかく実践する」とはなむけの言葉。

### 塾生の研究報告書から

西河技術経営塾の修了要件に研究報告書の作成がある。A4版で8頁以上の文章を作成する。課題は、塾で何を学んだかである。大脇は「西河技術経営塾で学び考えそして行動あるのみ」と題して、大山は「みらいの小坂建設をつくるために」と題して、塚田は「ともに未来をつくる現場型経営論」と題して、目黒は「小坂建設営業企画課長としての挑戦」と題して、塾で学んだことをいかに実践したかを整理した研究報告書が提出された。

### 塾で何を学んだか

#### プラス思考で前向きに取り組む 塾生 大脇 浩介

西河技術経営塾では、たくさんの学びを授けて頂いた。当初は自分がマイナス思考の塊で先生を困らせた。弊社の現状を知るとともに、簿記を自習し、会計の知識を習得することで、経営状態を評価できるレベルに達した。ブランドビジネスやDXまで技術経営に必要なありとあらゆる知識や方法論を学んだ。講義での学びを経営で実践することで、マイナスな気持ち

#### 相手を巻き込み主体性を引き出す 塾生 大山 英明

取締役として果たすべき重要な役割の一つに人財と組織の力を最大化するための仕組みづくりがある。現場で指示を出すだけでなく人財を育て、成果を上げる環境を整えることが、成長に向けた鍵だと学んだ。施工管理課の担当として、技術管理課や人事部と連携し、中堅層の育成、若手技術者の教育、建設マイスター化の推進といった人材戦略を推し進めている。上司と部下、そして部門間のコミュニケーションの質である。塾では、単なる指示命令ではなく、目的や背景を共有し、納得と

少しずつ前向きに変わった。顧客の多種多様なニーズに今後も地域社会と共に持続的成長を目指す経営を実現することを追い求めることで売上向上につながると考えられるようになった。中でも「伝える」という事を意識してこれからは努力して行きたいと思う。伝えるとはお客様との会話中にある何気ない困りごとを吸い上げ、それを我が社で企画提案し、お客様が満足して頂ける結果を出す。



(株)新生孔版  
代表取締役大脇浩介



小坂建設(株)  
取締役 大山英明



小坂建設(株)課長 塚田晃一

共感を得る対話力こそが人を動かすという考え方を学んだ。「部下に仕事を任せざる覚悟と支えるコミュニケーション」が重要だと指摘を受け、自らのマネジメントの在り方を見直すきっかけとなった。現場出身である背景を活かしながら、現場を経営につなげる視点を持ち、人と組織の持続的成長を支える役割を果たしていきたい

**共に考え共に変わる組織風土**  
塾生 塚田 晃一

自社の会計数値が何を語り、どんな経営判断につながるのかを学んだ。売上は大幅に伸びても粗利率が約19%では利益が出ない。忙しいのに儲からない。データと現場感覚が一致した。高付加価値案件へのシフトが求められる。

これまでは、受持つ現場をいかに早く完工させるかに注力し、人・モノ・金・情報・時間のコントロールを感覚的に管理し業務に邁進してきた。技術経営を学び、論理的、具体的、数値的に考えて行動する大切さを学んだ。

組織の変革は個人の意識から始まる。まずは自らが変わることの重要性を痛感した。自分の言葉で未来を語り、仲間とともに小さな挑戦を積み重ねていく風土づくり



小坂建設(株)課長 目黒優介

が必要である。組織を変えるには現場に根ざした思考様式そのものを問い直し、職場内の信頼関係の構築から始めなければならぬ。学んだことを「どうやって現場に落とし込むか」という視点は、塾で得た最大の気づきである。

**「現場」と「経営」をつなぐ**  
塾生 目黒 優介

技術経営での学びを通じて明確になったのは「現場」と「経営」をつなぐ視点の重要性である。現場は現場、経営は経営といった中で、自分のような「現場上がり」の役割を担えると確信した。

経営を技術のように扱う。感覚や勘に頼るのではなく、仮説を立て、検証し、再現可能な形で知見を蓄積する。これは、現場で問題も深く重なる。筆者はこれまでも無意識に技術経営的な行動をしていたとも言える。

今後はDX推進や人材育成において、現場起点の経営判断を下せる人材として、自社の成長に貢献していきたい。「多能工の育成」を複数現場対応力の「仕組み化」などを通じて、自社の競争優位を高める支援を続けていく。

新規市場  
3

参入戦略を立案する

市場はどこにあるか

今回は対象市場を見つけたための情報収集について報告した。今回は対象市場の検討の方向性について報告する。

顧客属性、販売手法、商品特性

検討の方向性は(1)顧客の属性(2)販売手法(3)商品の特性と、大きく3つある。どの方向性を目指すにしても自社分析の結果を念頭において検討する必要がある。

顧客をセグメント化して検討する

自社の既存の顧客は誰か。その顧客と相対する属性に新規市場はないか。男性が主顧客であれば女性、若者であればシニア、法人であれば個人と言った具合である。特定のエリアでのみビジネスを行っている場合は近隣、または類似の特性を持つエリアで市場を創生できる可能性がある。

また、学生向け、子ども向け、富裕層向けなど、新たなセグメントに新規市場の可能性がないか検討する。

新たな販売手法を検討する

自社は現在どのような販売手法をとっているか。それとは異なる販路により新たな市場が作り出せないか。リアルであればオンラインやデジタル版などのe化、舗販売であれば宅配、直営であればフランチャイズや委託。買い切り・売り切りであればサブスクリプション

既成概念を取り払い、あらゆる方向の可能性を検討する

財団研究員 松井 美樹

シオンが考えられる。サービスピネスであれば受注生産であったり即時消費であるがオーダーメイドを一部だけでもレディーメイドにすることはできないか。それによる納期短縮やコスト削減が新たな市場の創造や需要を喚起できる可能性がある。

また、製品製造ビジネスの場合、半製品によって市場創出ができればいいかも検討する。

**商品の特性**

対象としている顧客とも関連するが、普及廉価版でビジネスをしている場合、高級路線に市場を拡大できないか。逆に、高付加価値製品を提供している場合、シンプル化することで新たな市場を創出できることもある。

また、既存商品をパッケージ化やキット化することにより顧客が行う作業を軽減し、工数削減や時短などの付加価値を提供できないか。そうすることにより、今までは異なる顧客層が開拓できる。

**自社の強みを活かす**

新規市場の可能性はどこにでもある。前回報告した情報収集や自社の強み分析により、成功がイメージできるかが新規市場を特定する鍵となる。

強みがどう活かせるか、顧客提供価値は何かを明確にしてどの市場を創生するのかを検討する。既存プレイヤーとの差別化がなければ成功は難しい。既存プレイヤーがいないブルーオーシャンを狙う場合は、なぜそこで自社が成功できるのかをしっかりと分析する。

(注2) 明治大学政治経済学部 准教授・博士 (経済学)

2025年真夏の参議院選挙で議席数を増やし躍進したのは、国民民主党と参政党であった。巧みな戦略に加えて、既存政党に對する有権者の不信感を掬い上げ、「無党派層」の支持も広げていった。2013年に公職選挙法の改正で選挙運動にインターネットの利用が解禁されて10年余り、SNSによる情報発信はいまや選挙に不可欠のツールとなった。

今回の選挙で最大の勝者となったのが、ネット空間と街頭演説をハイブリッドに駆使して14議席を獲得した「日本人ファースト」を掲げる参政党であろう。「アメリカ・ファースト」のトランプ政権と同様、「反グローバルリスト」の政党として、行き過ぎた外国人の受け入れに反対することを選挙公約として、ナショナリズムの復興を印象づけた。直前まで泡沫政党扱いだったにもかかわらず、熱心な草の活動による支持の獲得、外国人政策の争点化、SNS戦略と神谷代表の演説力など、まるで日本版トランプ現象を見ているかのようであった。真偽の疑わしい過激発言や陰謀論的政策で人気を集めたことも共通している。

トランプ政権が誕生した際に注目されたのは、グローバル化によって中間層から転落した「忘れられた人々」の不満や怒りであった。リストラクチャリングやオフショアリングを通じて、アメリカ経済の屋台骨を支えてきた国内産業が空洞化された。経済的苦境にある人々の滞留した鬱憤が爆発したのが、2008年の金融危機である。金融危機はとくに低教育・

(注2)

連載：アメリカ経済史に学ぶ

第31回 「反グローバルリスト」の躍進

下斗米 秀之

低所得者層の暮らしを直撃したが、オバマ政権の経済政策では、彼らの生活は一向に改善しなかった。その一方、国境を越える巨大資本や高度な専門知識を持つエリート層が利益を独占する傾向が強まった。「持たざる者」が感じる強烈な不公平感、グローバル資本主義に對する反発、そしてトランプ現象へとつながっていく。この間、日本でも「失われた30年」の経済停滞、広がる所得格差や将来に希望の見えない閉そく感が社会に蔓延した。失った自信を取り戻すべく、保守的なポピュリズム勢力が台頭する土壌が整備されていったのは必然だったのかもしれない。


今回の選挙でとくに争点となったのが、外国人問題だ。これは、2010年代以降、排外主義的な急進右派が台頭したヨーロッパとも酷似している。ムスリム人口の増加による人口動態の変化によって、欧州のアイデンティティを守ろうとする力学が働いた。イギリスのEU離脱も同根だ。日本でも川口市におけるクルド人問題をはじめ、一部観光客の迷惑行為やマナー違反、さらには外国人富裕層による日本の不動産投資が話題となった。しかしなかには、主義主張をこえて事実無根のデマやヘイトスピーチなど、むき出しの憎悪を煽るケースもあった。日本に住む外国人の数は、過去最多の約380万人に達しており、これは総人口の約3%にあたる。驚くほど多乱いわけではないが、欧米社会の課題でないことは確かだ。

**一般財団法人  
アーネスト育成財団  
案内**

代々木校13期募集中  
西河技術経営塾・代々木校第13期生を募集中である。募集期間は、8月末日まで。9月3日に開塾し、翌年の3月18日に修了する。毎週水曜日の午後6時から午後9時10分まで25回開催する。

誠実を伝える情報紙

**Earnest**  
アーネスト育成財団 活動報告  
2025年7月31日  
Vol.13 No.3 (S049)



一般財団法人 アーネスト育成財団  
(Earnest Upbringing Foundation)

〒151-0053  
東京都渋谷区代々木1-57-2  
ドルミ代々木 704号

TEL : 03-6276-6260  
FAX : 03-6276-2424

Homepage : <https://www.eufd.org>  
Facebook : <https://www.facebook.com/earnestUFD>

■ 発行人 西河 洋一  
■ 編集人 小平和 一朗

**編集後記**

「いのち輝く未来社会のデザイン」が、2025年大阪・関西万博のテーマである。6月下旬に大阪に住む孫達と2日間訪問した。16か所のパビリオンを訪問し、西へ東へと行き来して2日間約4万歩いた。まさに万博、世界のお国柄と各国の息遣いを短時間で感じ取ることができた。特に印象的だったのは、低学年の子供達との出会いである。グループを引率する先生は大変だと思いが、その子らの歓声や楽しそうな会話や笑い声が溢れていた。その歓声が会場の音楽と調和し人の五感に共鳴している。宇宙、深海、未来都市の映像情報、異次元の空間をつくり出していた。

万博担当の多田明弘経済産業省顧問にお礼メールを出したら「子どもたちの笑顔。夢や希望にあふれたと思います。本当に開催して良かったと思います」との返信があった。「世界を知るチャンス」「途上国のお披露」「偶然的出会い」を体現した。笑顔あふれる万博は日本に活力を与えてくれた。 (小平和一朗専務理事)