

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

10/31 2025

# Earnest

Vol.14 No.1 (S050)



## 自分が能動的に考える時間が付いてくる

..... 2頁

新たな知識と視点を得る

「西河技術経営塾(代々木校 13期生)」



## 経済の知識を学び経営計画

..... 4頁

研究で得られた知見を講義に活用する

「経営と経済をつなぐ研究」



## 日本が持つ潜在力をどう活かすのか

..... 6頁

変化の分岐点に立たされている

「風の時代を読む研究会」

### OPINIONS

## 異質で、多様な考えを持つ人と対話をする

一般財団法人アーネスト育成財団 理事長 西河洋一

財団の「風の時代を読む研究会」で、経済学者から世界の経済情勢を聞き、いま世界は「風の時代」への転換が始まっていることを再認識できた。風の時代では、個人、個々の自由と権利、平等性が叫ばれています。経済成長に主眼をおく社会から共生社会、持続可能な社会への移行などが進みます。

新しい時代では、一人一人が主役です。主役になれるには、自分の力で考えて自ら行動しなければなりません。その努力を繰り返すことでパワーが増し幸せが舞い込んできます。ポジティブな心で行動する仲間と新たな価値観を見付けることになります。

デジタル化、生成AIなどのネット社会が到来しています。努力を怠ると、人と人との繋がりが希薄になります。その中でいかに人との関わり合いを作り上げるかが重要な時代となります。

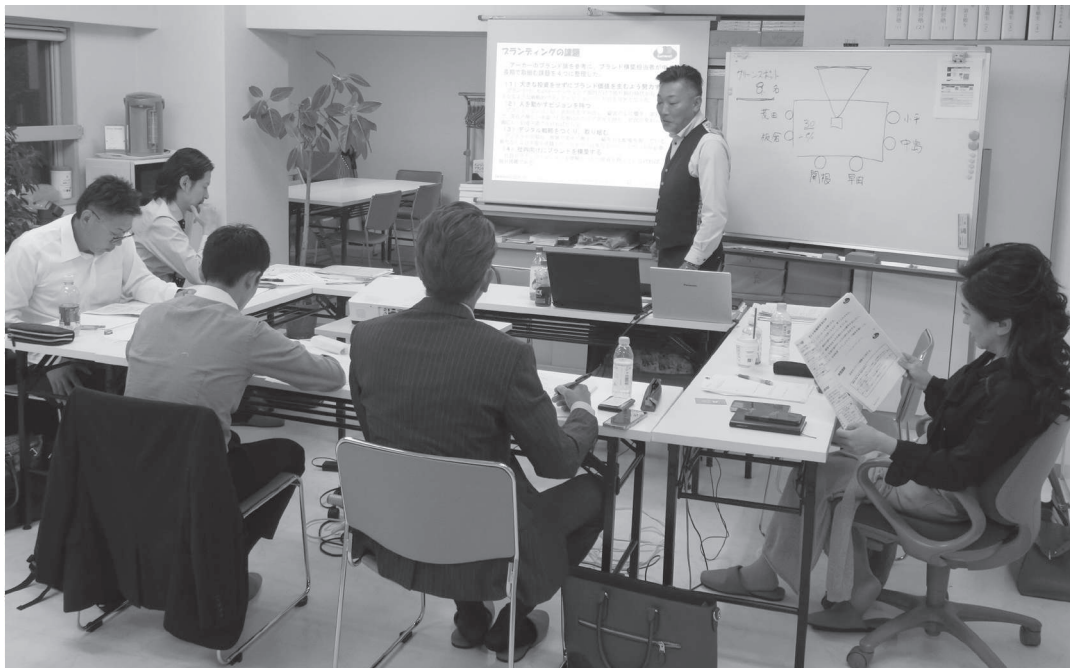
生成AIの利用が進みます。どこかの会社でも既存の情報を収集するような調査の仕事や提出資料の作成などをAIがやるようになります。事務職員が担当してきた仕事の大半は、無くなります。その結果、人の能力の評価軸が変わります。

現状の階層化し、同質化した仲間だけを集めて教育する偏差価値教育が良いのかの疑問が生じます。知性だけ重視して評価しても、その能力は生成AIに代わっていきます。

社会がその能力を必要としなくなります。嘘をつかない誠実な心を持つ感性豊かな知性ある人と交流したいものです。イノベーションという、生成AIではできない創生力が問われます。異質で、多様な考えを持つ人と対話することで創生力が高まります。

争いが治まらない海外の国々をみると日本文化にある「和を持つて尊しとなす」や「三方良し」や「利他の心」などを再確認する必要があると考えています。日本語には、自然を、季節を、色合いを、感情を、表現するための言葉が沢山あります。日本人は、皆と仲良くすることができるといいます。民族です。仏教と神道もあり、キリスト教もあり、日本には八百万の神がいます。米を主食にしてきた農耕民族の文化です。

# 自分が能動的に考える時間が付いてくる



西河塾長は「我々の経営塾は、経営学の座学もあるが、実際に自分たちの経営をこの場に持ち込んでもらって、それに対してみんなで討議をしたり、コミュニケーションを取ることで経営が見えてくる」「半年間という短い間だが、いろいろと皆さんそれぞれ勉強して良い経営ができるような経営者になって頂きたい」と開塾式で挨拶。

左から塾生の板倉、荒田、関根、早田、講師の小坂哲平理事、塾生の中島。

## 新たな知識と視点を得る

西河技術経営塾代々木校13期は25年9月3日に開塾した。今期は飲食業2名、精密板金業、建設業、不動産業の中小規模の経営者・経営者候補の総勢5名が入塾した。塾では、会社を成長させるための技術経営学を学び、具体的な成長戦略の立案に取り組む。

### 13期生の抱負、塾への期待

#### 荒田 成志郎

半年後の自分にワクワクしている

入塾当初、正直なところ20代で経営者になった頃の頃に読み漁った経営学の本の内容だなと気を抜いて授業を受けていました。しかし実際に経営者になって20年が経ち、全くそれを活かせられなかったことに気づかされました。基本的なことを丁寧に教えてくれる小平さんの講義と、それをそれぞれ違う分野で仕事をしている方の解釈と事例に落とし込む話はまさに『生の経営』に繋がる声でした。「講義を一方的に受ける」「異業種交流会でいろんな方の話を聞く」。その足し算という話です。そのレベルではないのです。そこに、自分が能動的に考える



株式会社ワインライス  
会長 荒田成志郎

2025年9月3日から西河技術経営塾代々木校(13期)は、開塾した。今期は長年経営に取り組み実績を上げている経営者から経営未経験の経営者のたまごまでが入塾してきた。多様な人財から得られる新鮮な学びが塾にはある。演習では塾生が抱える経営課題の解決に取り組むことで、生きた経営学を学べている。

#### 板倉 洋介

既存事業の強みを生かした多角化

代表に就任し今期で3期目を終えようとしています。業績は横ばいだと思うような結果が出せず、経営に関する知識不足を痛感しておりました。そんな折に縁あって本塾を紹介いただき、新たな知識と視点をいただくべく入塾を決めました。今までの感覚だけの場当たりの経営ではなく、論理的な経営戦略や財務管理等を学び、実務の中で生かせるよう努めていきたいと思っています。弊社の売上の過半を占める住宅事業は年々着工棟数が減少しており2040年には25%減の見込みとされています。売上・利益を伸ばすには既存事業の強みを生かしながらの多角化が急務であると考えます。技術経営の観点から自社のビジネスモデル及びブランディングを構築し、



倉商株式会社  
代表取締役 板倉洋介

時間が付いてくるのです。私のノートは、講義での気づきが1ページ、自分の実際の経営に対する考えの整理で1ページ、合計2ページが毎回埋まります。数字の考え方のスケール感を変えるための、足腰を鍛える時間になると思っています。半年後の自分にワクワクします。引き続き、よろしく願います。

新たな分野への事業展開を行い、会社全体の持続的な発展につなげていきたいと思っています。

### 関根 佑基 技術経営を学び会社を成長させる

父が創業した会社の2代目として会社の繁栄、拡大を目的に西河技術経営塾に入塾しました。漠然とした未来への不安、経験不足ゆえの劣等感を払拭していこうと、覚悟を決めた次第です。

精密板金業を営んでいる弊社は創業から37年経つのですが、前期は赤字になってしまい、これからどうやって黒字経営にしていこうかと模索している状況です。同業者の縮小や廃業が多い上、物価高騰や荒れる世界情勢の今、弊社のような中小企業がこの現状をどう打開するか、どう会社を拡大していくか、現状を変える術を知りません。西河経営塾で技術経営を学び、会社と自身の成長を大きなテーマとして知見を得て、経営に活かしていきたいです。



有限会社成旺  
営業部長 関根 佑基

### 中島 真美

#### イノベーションを学ぶ

創業時より現場と社長業（プレイングマネージャー）の両方でしたので、改めて経営を学ぶにはよ

いチャンス大切な機会を頂きました。数字の大切さやイノベーションなど毎週の講義で学ぶことができ、勉強になっております。

御客様が笑顔で楽しんで頂けるお店作り、接客に携わる未来ある女性男性が誇りをもち、笑顔で自分磨きに励んでもらえるようなひとつとくり、その時々々の積み重ねが、お客様との信頼と絆を紡いでいくものと思っています。

（有限会社ナツ・エンターテインメント 代表取締役）

### 早田 英明

#### 未来に通用するビジネスの構築

西河経営塾については、卒業生の知り合いが数人いたので噂はかねがね聞いており、今回ご縁があり入塾しました。講義は4回を受けた所ですが、他の塾生は様々な業種の方々が参加されており講義・演習も全員参加するので毎回とても刺激を受けております。当方は不動産業を主軸としておりますが、変化の激しい現代において環境の変化に合わせて柔軟かつスピーディーに対応できる組織作りをして行きたいと考えております。

修了まで基礎知識から実践的・技術的な経営方法を学んで行き未来を切り開いて行きたいです。



第一住宅協同組合  
営業部長 早田 英明

wine:rice

株式会社ワインライス

### 『日本の伝統を街の今とともに発信』

歌舞伎町でホストクラブや飲食店を20年展開。文化活動にも注力し、2018年からホストが短歌を詠む「ホスト歌会」を毎月開催し、活動は『ホスト万葉集』（講談社／短歌研究社）として書籍化しました。2024年にはホストによる日本舞踊ユニットを結成。日本の伝統を街の今とともに発信し続けています。

株式会社ワインライス 代表取締役 荒田 成志郎  
<https://www.winerice.co.jp/>



THE PRECISION PROCESSING OF SHEET METAL

有限会社成旺

### 『お客様の要望を形にする板金製作業』

弊社は、1988年創業の精密板金製品を製作する会社です。製品としては、医療器、コンベア、産業機械、カバー、部品など試作を重ね多岐にわたり製造しています。これまでの製造経験、技術を活かし、これからもお客様のニーズに応え、最終ユーザーの安心、安全を提供する企業を目指します。

有限会社成旺 営業部 部長 関根 佑基  
TEL:048-795-0987



倉商株式会社

### 『高品質な技術で暮らしに安心を』

弊社は千葉県を拠点に建設業を営んでおります。創業以来、地域の皆様に支えながら安心・安全・丁寧な施工を心掛けております。日々進歩していく時代の中で、お客様のニーズの多様化に対応できるように専門的なスキルや技術力を高め、暮らしやすい環境づくりに貢献できるよう努めて参ります。

倉商株式会社 代表取締役 板倉 洋介  
TEL:0436-36-5516



第一住宅協同組合

### 『家族の未来を育む住まい』

私たち第一住宅協同組合は、不動産・建設の実績のある優良企業を組合員に擁して、良質な住まいの提供をテーマにしています。

参加企業それぞれのノウハウや特徴を活かし、用地の仕入れから設計・建築まで高いクオリティを追及しています。地域に密着し、地域の皆様に喜ばれるような住宅企画ができるように高品質なサービス提供を目指しています。

第一住宅協同組合 営業部長 早田 英明  
<https://daiichijyuutaku-k.com/>

# 経済の知識を学び経営計画

## 研究で得られた知見を講義に活用する



研究メンバーは、西河洋一理事長（左）、下斗米秀之明治大学准教授（右）、小平和一郎専務理事の3名。（1）開催期間：2025年9月～2028年9月末（3年間）、（2）開催頻度：月1回程度、（3）研究会ゴール：研究成果を著書にまとめる。（4）特別研究員：下斗米秀之明治大学政治経済学部准教授を財団の特別研究員として、研究・調査活動業務を明確にし業務委託契約。

## 経済動向が経営に強く影響

「経営と経済をつなぐ研究」は、経営者が経済情報を理解し、経営判断に活かす力を養うことを目的に本年9月26日から取り組んでいる。経済学の理論よりも「実践的な経済情報」の活用を重点を置いて研究する。「西河経営哲学」と「技術経営」と「経済学」という三者の融合を目指す。第2回を10月21日に開催した。



図1 経営に必要な経済学の知識

**経営環境を左右する経済**  
経営環境を左右する経済情報を今の段階の情報で小平が図2を作成した。  
内部情報としては事業実態、会

主要な課題は（1）外部環境分析としての考慮すべき経済情報、（2）中長期経営計画立案で考慮する経済情報、（3）グローバル経営戦略立案時に整理すべき経済情報等がある。  
以上の課題に関連し、入手すべき経済情報を明らかにし、経営にどのような影響を与えているかを整理する。「経営と経済をつなぐ研究」に取り組み西河技術経営塾の講義資料として活用できるようにする。

**経済を知らずに経営はできない**  
最近の経営環境をみると、世界の経済動向を知らずして経営をすることが困難となっている。経営者育成にあたって、いかなる経済学の知識が必要か、その情報を見て経営にどう反映するかの見解の整理に研究会を設置して取り組むことにした。（図1）

### 経営環境を左右する経済情報

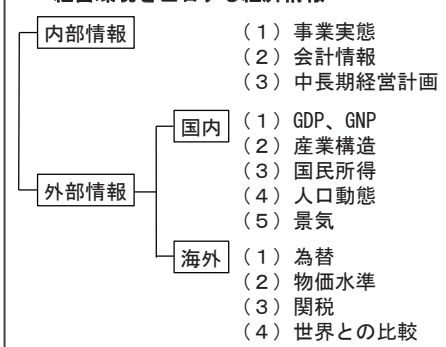


図2 経営環境を左右する経済情報

**経営に役立つ経済学を学ぶ**  
「経営学」は、企業家のための学問、「経済学」は、政治家のための学問。「経営学」は、政治家のための学問、「経済学」は、政治家のための学問。西河は、西河経営哲学を論じている。小平はエンジニアリング・ブランドを核に技術経営学を研究している。下斗米は経済学の研究に従事している。この立場の異なる三者を融合し、経営と経済をつなぐ研究に取り組む。（図3）  
技術が絡む技術経営は、財団が取り組む経営者の育成の基本的な理念である。下斗米から経営と経済を情報でつなぐために必要な知見を学ぶ。経営者が学ぶべき経営学の知識を取り込む。  
一方、西河経営哲学を経済学の

計情報、中長期経営計画がある。外部情報として、国内で言えばGDP、GNP、産業構造、国民所得、人口動態、景気等である。海外で言えば為替、物価水準、関税、世界との比較と研究前の情報で整理した。  
これからの研究を通じて見直していく。

(注1) 小平和一郎 (2025. 10. 20) 『連載：中小企業の経営者に対するデジタル教育 第10回：デジタル技術経営戦略論』、開発工学、Vol. 45 No. 1

## 新たな技術経営の整理

- (1) 「経営学」は、企業家のための学問
- (2) 「経済学」は、政治家のための学問
- (3) 「経済学の知識」と経営を繋ぐ

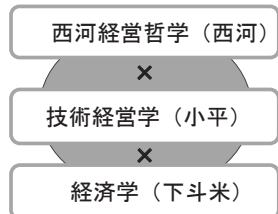


図3 新たな技術経営の整理

知見で分析、経営する上で必要な経済理論、経営環境を知るための経済学の知識、と三点を挙げた。経営をする上で必要な経済理論の整理をなすか。その事例に西河が取り組んだ住宅価格の設定がある。価格を選定するにあたっては、経済情報を収集しているからだ。

経営者は、経済動向を把握し、どのように取り入れているかを組み立てたい。経営が真ん中にある経済情報が外側にある。それはGDP、為替レート、物価水準、人口と所得水準などである。

**本研究が目指す目的**

経営が関わる経営課題には、中長期をどう捉えるか、市場戦略、グローバルサプライチェーン、海外から物が入ってくる等がある。本研究が目指すのは、

(1) 経営者が経済情報を理解し、経営判断に活かす力を養う。

(2) 経済学の理論よりも「実践的な経済情報」の活用におく。

(3) 西河経営哲学・技術経営・経済学の融合を目指す。

**経営が求める主な経済情報**

(1) 経営に必要な経営情報として外部環境分析に必要な経済指標

(2) 中長期経営計画やグローバル戦略立案時に活用すべき経済情報

(3) 経営者が学ぶべき「経済情報の分析力」と「未来予測力」

**経済情報に求める条件**

(1) 経済学での学びが必ずしも経営に直結しない。

(2) 経営者にとって「明日に使える情報」が重要である。

(3) 「経済理論」ではなく「経済情報」として整理する。

**トランプと国際経済**

(1) トランプの政策は世界経済に大きな影響を与えている。

(2) ステイブルコインや量子金融など新たな金融システムへの動向調査。

(3) 経済現象を歴史的・構造的に捉える視点。

**経営と経済をつなぐ塾での課題**

(1) 経営における技術の役割、企業文化、ビジネスモデル、商品開発、サービス概念、ICT、海外取引、ブランド戦略など。

(2) 実践知を重視し、少人数での対話型教育を展開する。

(3) 経済動向を捉えることができる講座の新設の検討。

**財団の今後の取り組み**

(1) 経営と経済をつなぐ知見を講義資料として整理する。

(2) 経済史や国際政治の変化を踏まえた情報分析力を高める。

(3) アメリカの現地レポートなどを通じて最新情報を共有する。

(4) 「生産性」に関する使い方の整理と分析力を高める。

## 戦力を理解し、戦術を考え、実現性を追求する

## 戦略は、人、モノ、金に従う

戦略重視といわれるが、企業の実情に合わせた企業の身の丈を把握した上で戦略を立案することが必要である。戦力や戦術が明確でない状態で戦略を組み立ててはならない。

それには、まず戦力を理解し実現可能な戦術を考えることである。その手順を踏むことで、実現性が高まる。人、モノ、金に裏付けられた戦略が立案できる。

手順とは、戦略目標の設定（S1）、戦力の把握（S2）、戦術の検討（S3）、戦略の決定（S4）の4つである。

## 特別寄稿 第五回

## 目標の設定（S1）

最初に戦略目標を設定する。ここでいう戦略目標とは、戦略ではなくゴールが何かを明らかにすることである。次に設定した目標を文字化する。

文書にして関係者と意見交換をする。「何を」「何のために」という目標が形式知化されて、リーダーの想いが組織の隅々に浸透する。

## 戦力の把握（S2）

「人、モノ、金」という経営資源を把握する。経営資源は、戦力である。戦力を理解できているから実現手段である戦術が考えられる。当たり前であるが戦力に応じてできることが全く変わる。

では、経営資源である人、モノ、金とは何か。

人とは、人財である。必要な技術を生み出す研究者、実現手段を考える技術者、モノづくりをする職人、営業する人で、色々な人財が必要となる。

モノとは設備や材料や諸経費などである。

お金で事業を組み立てる。出金と売上が見えて儲けが見えてくる。事業収益が見える。

## 戦術の検討（S3）

戦術は、複数考える必要がある。戦力があつての、戦術ではある。技術に裏付けされた実現手段の確認が求められる。

技術経営を学ぶ必要性がここにある。やみくもに取り組んでも浪費におわる。持てる戦力に応じた戦術を考える。戦術を考える上で重要なのが戦力「人、モノ、金」となる。

戦術は、実現手段である。あれこれと、複数考える必要がある。前提条件を変えて、3案ほど考える。

## 戦略の決定（S4）

戦略は、明確な目標が立てられ、持てる戦力で、保有する技術に裏付けられた実現性ある戦術に基づいて、正しい手順により決定される。

この手順に従って、事業やプロジェクトや開発行為などに取組む。そしてこの手順を繰り返すことで仕事の質は回数が増える毎に高まる。(注1)

(専務理事 小平和一郎)

# 日本が持つ潜在力をどう活かすのか

風の時代を読む研究会で学んだことを整理



「いままさに激動の時代、風の時代を実感できるようになった。これから20年程は地の時代と新しい流れがぶつかり合いながら、様々な価値観が生まれ変わっていく」と西河洋一理事長（左）、座長の森下あや子日本経済大学教授（右）。

## 変化の分岐点に立たされている

財団設立から十数年を経過した今、日本経済は予測できない社会環境の変化の中にある。技術経営人財育成の重要性が更に増している。財団は、中小企業の経営者に狙いを定めた経営者育成に取り組んできた。変革の時こそ中小企業が躍進する好機である。風の時代を読む研究会では、変革の嵐に耐えられる企業経営とは何かの知見を整理した。

## 日本、人財こそ最大の資源

風の時代を読む研究会の準備会合を2024年4月4日に森下、西河、吉池、小平の4名のメンバーで開催した。その後、4回の研究会を開催し、25年12月8日に開催予定の研究会で終了する。座長の森下あや子が研究会での成果を概括したので報告する。

### 風の時代を読む研究会の概観

座長 森下あや子

一、はじめに 西洋占星術によれば『地の時代』が始まったのは産業革命の頃で、地球全体で「産業、労働、経済」を中心とした基盤作りをしてきた。24年11月から『風の時代』が始まった。これまでの資本主義・経済活動の基盤作りの時代から個々の権利や自由を開放する時代へと変わる。

我々は「風の時代の嵐に耐えられる企業経営とは何か」を考えるにあたり、アメリカ、ロシア、EU・イギリスという異なる地域の専門家を招き4つの講演を聴いた。

### 二、米印関係史に学ぶ人材育成

下斗米秀之 明治大学准教授

アメリカが超大国として台頭した背景には人材の「育成」と「流入」の両面戦略があった。スプー・トニク・ショックを受け米国は58年に国防教育法を制定し、科学技術・数学・外国語教育を強化。国内人材だけでは不足、国外から移民や留学生を積極的に受け入れることで科学技術の覇権を支えた。インド工科大学設立にはMITやフォード財団、ロックフェラー財団など欧米諸国が協力した。多くが米国に留学・移住し技術発

展に寄与。90年代以降は頭脳循環が進み、インドに帰国後に起業や国内就職する動きが強まった。

米国は危機を人財育成の好機と捉え、産官学が粘り強く協働して成果を上げた。日本はすでに事実上の移民社会で共生と教育投資を拡充し、人材への先行投資と知の越境連携によって新時代の競争力を構築すべきだと述べた。

### 三、ハリスはなぜトランプに敗れた

萩原伸次郎横浜国立大学名誉教授

米大統領選でのハリス敗北の最大要因を「経済政策のタイミングの失敗」にあると分析した。バイデン・ハリス政権は「より良い再建法案」によって公共投資を拡大し、政府主導の景気刺激を図ったが、トランプ政権期に回復していた経済に追加支援を行った結果、需要過熱とインフレを招いた。

一方トランプは減税や規制緩和を掲げ、コロナ禍では2兆ドル規模の救済策を迅速に実施し、経済回復を演出した。「Make America Great Once Again」のスローガンは

実利を求める国民心理に訴え、ガザ紛争やパレスチナ支援をめぐる民主党内の分裂も逆風となった。

最後に日本への教訓として、国家が経済設計の力を取り戻し、政府の機能を活かした政策を展開しなければ日本は貧乏な国になるのを免れないと警鐘を鳴らした。

### 四、ブーチンとウクライナ和平

下斗米伸夫法政大学名誉教授

半世紀にわたるロシア研究の経験に基づきロシアの政治は、実は宗教が相当絡んでいると述べた。冷戦後のNATO東方拡大が対立を再燃させ90年代以降の米国の過剰介入がブーチン台頭の土壌となっ

なつたと指摘する。

24年11月のバルダイ会議では、プーチンが西側一極体制の終焉を宣言しBRICS諸国が新しい国際秩序のモデルとして浮上している。トランプ再登場により米露関係改善と停戦・制裁解除の可能性が高まっている。内部には宗教的対立（ロシア正教とカトリック）が存在し、文明衝突が起きている。西側諸国による経済制裁は逆にロシアの軍需経済を強化しウクライナの疲弊を招いた。アメリカの分断がこの戦争を生んだ。宗教・経済・歴史・国民感情が複雑に絡む長期紛争の行方を注視すべき。

#### 五、EUとイギリスの経済展望

安部悦生明治大学名誉教授  
EU経済の苦境を招く主因として①ウクライナ戦争による戦費とエネルギー危機、②トランプ再登場による関税戦争、③ドイツ経済の失速を挙げた。

ロシア産天然ガスの供給停止はドイツ製造業を直撃し安価なエネルギーに依存した競争力を崩壊させた。EV化の波が自動車産業を揺るがし、「ドイツ一人勝ち」は「一人負け」に転じた。産業構造をハード中心からソフト主導へ転換させたが、日本とドイツは対応が遅れ、ソフトウェア開発やAI技術で米中に後れを取った。ブレグジットも移民不安が背景で英国社会は分断を深めている。ハードから知とソフトによる価値創造型経済への転換が不可避で、日本もこの流れを学ぶべきだ。

#### 六、おわりに

安定の延長線上にはいられない  
世界が「大転換期Ⅱ風の時代」にある。現代の変動は、①地政学

の再編（米中対立・ウクライナ戦争・多極化の進行）、②経済・技術構造の転換（脱炭素・AI・デジタル化への移行）、③人口・社会構造の変化（少子高齢化・移民・格差拡大）、④価値観の転換（成長から共生・持続可能性への移行）の四つの軸で進行している。安定の延長線上にはおらず、変化の分岐点に立たされている。

#### 産業競争力の定義が変わる

米印協力の事例は、国家力の基盤が長期的な人材投資と知の越境的循環にあることを示した。米国政治の動向は、経済政策のタイミングを誤ることが生活者の不信を招くことを教えている。

ロシア・ウクライナ問題は、地政・宗教・歴史が絡み合う複雑な対立の解決に単純な善悪の枠組みが通用しないことを示唆する。欧州の構造変化は、エネルギー転換とソフトウェア化が産業競争力の定義を根本から変えつつあることを明らかにした。

#### 視野を広く保ち多様な人材を育む

風は「向き」と「速さ」を刻々と変える。だからこそ羅針盤（長期ビジョン）と帆（人材・技術）と船体（制度・財政）を同時に整備する必要がある。資源に乏しい日本にとって、人材こそ最大の資源であり、未来を切り開く鍵となる。

今回の講演では、世界の動きを俯瞰しつつ、日本が持つ潜在力はどう活かすかを考える出発点となった。移民や格差などの課題も、脅威ではなく再生の契機と捉える視点が求められる。視野を広く保ち、多様な人材を育むことこそ、風の時代を乗り越える力になる。

### 新規市場 4

## 市場創出戦略の立案

価値を戦略に落とし込む

前回は、顧客属性・販売手法・商品特性の3つの視点から参入の方向性を整理した。今回は、市場創出戦略を立案する際にどのような観点が必要かを報告する。

#### どこ（誰）から攻めるか

既存顧客の周辺にいる未開拓層や、類似ニーズを持つ他業種の顧客など、最初にアプローチすべき対象を明確にする。

#### どんな価値（何）を売るか

機能や価格ではなく「なぜそれが必要か」「それによって何が変わるか」といった顧客価値や体験を中心に設計する。顧客にとって「Nice-to-have（あれば便利）」ではなく、「Must-have（なくては困る）」となる商品や仕掛けを設計できないか検討する。これは単なる機能の提供ではなく、顧客の生活や業務に不可欠な価値を創出することを意味する。

#### どんなメッセージか

顧客の課題や願望に響く言葉で語る。専門用語ではなく、顧客の言葉で伝えることが重要である。

#### タイミング・時期

社会のトレンド、法改正等制度の変化、他社の動向、自社の開発スケジュールなどを踏まえ、最適な投入時期を見極める。補助金等政府の施策のタイミングと合致させれば顧客が導入しやすくなる可能性もある。

## 顧客価値を明確にし、収益を最大化する戦略を立案する

財団研究員 松井 美樹

### 価格設定

価格は単なる数字ではなく、顧客の期待値と価値認識を反映する戦略要素である。低価格を目指すのではなく、薄利多売となり競争が激しく、持続性に欠けることが多い。価値に見合う価格と販売数のバランスを設計する。

#### 価格設定のアプローチ

価格設定には3つのアプローチがある。

①価値ベース価格 顧客が得られる価値をもとに価格を設定する。新市場ではこの考え方が特に重要となる。

②コストベース価格 原価に利益を上乗せする伝統的手法であり、価格の下限を把握するために有効である。

③オープン価格 小売価格を設定せず、流通側に委ねる。柔軟性はあるが、ブランド戦略との整合が必要である。

価格を決める際には、まず「ターゲット価格」を設定し、それを実現するためのコスト構造や提供方法を逆算する。加えて、ユーザー調査や競合分析を通じて「高くても買いたい」と思わせる価値があるか、「競合よりも安い」と感じさせる説得力があるかを検証する。ただし、新商品や新機能など顧客にとって全く新たなものの場合は、顧客はその価値を正確に理解することが難しいため、ユーザー調査をする際には、その点を考慮する必要がある。

### 目標設定

市場シェアや販売数で設定する。

(注5) 山口栄一『イノベーションはなぜ途絶えたか：科学立国日本の危機』(ちくま新書、2016年)

**Earnest Vol.14 No.1 October 31.2025**