

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

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)」

..... 2 頁



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

「経営と経済をつなぐ研究」

..... 4 頁



日本が持つ潜在力をどう活かすのか

変化の分岐点に立たされている

「風の時代を読む研究会」

..... 6頁

OPINIONS

異質で、多様な考え方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ました。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いていた社会から共生社会、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があります。

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値教育が良いのかの疑問が生じてします。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と、生成AIではできない創生力が問われます。異質で、多様な考え方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「利他之心」などを再確認する必要があると考えていました。日本語には、自然を、季節を、色合いで、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ます。そこには、民族です。仏教と神道もあり、キリスト教もあります。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

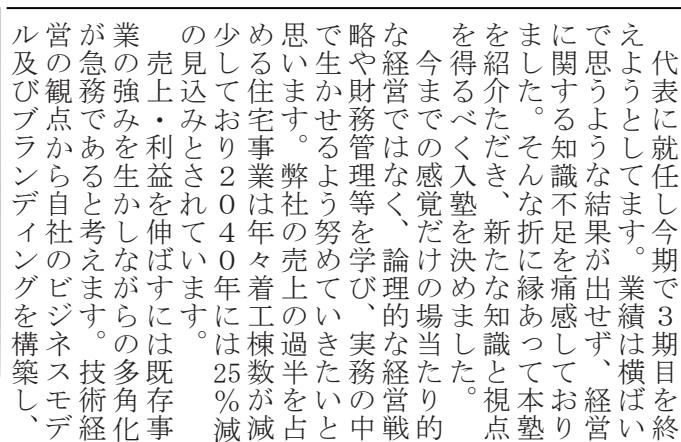
経営者になりたての頃に読み漁つた経営学の本の内容だないと気を抜いて授業を受けていました。しかし実際に経営者になって20年が経ち、全くそれを活かせられなかつたことに気づかされました。基本的なことを丁寧に教えてくれる小平さんの講義と、それをそれぞれ違う分野で仕事をしている方の解釈と事例に落とし込む話はまさに『生の経営』に繋がる声でした。「講義を一方的に受ける」「異業種交流会でいろんな方の話を聞く」。その足し算ということですね?と言われそうですが、全くそのレベルではないのです。そこに、自分が能動的に考える

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方の整理で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、よろしくお願ひいたします。



倉商株式会社
代表取締役 板倉洋介



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、拡大のため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、前半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くか模索している状況です。同業者は縮小や廃業が多い上、物価高騰や荒れる世界情勢の今、弊社のようなかな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。西河技術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意見を得て、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

いチャレンジ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、勉強になつております。お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づくり、その時々の積重ねが、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)



第一住宅協同組合
営業部長 早田英明

未来に通用するビジネスの構築

西河技術経営塾について、卒業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いますが、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を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未・

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/>

Seijo 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、コンペア、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

DJK 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、良質なお住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/>

経営と経済をつなぐ研究

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）、小平和一朗専務理事の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こと。（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ます。経済学の理論よりも「実践的な経済情報」の活用に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日に開催しました。

経済動向が経営に強く影響

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つていて、経営者育成にあたつて、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知見の整理に研究会を設置して取り組むことにした。（図1）

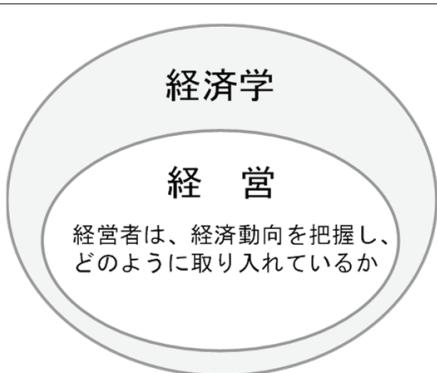


図1 経営に必要な経済学の知識

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、会議資料として活用できるようにする。

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たかを整理する。「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なります。

外部情報として、国内で言えばGDP、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的情報で整理した。これからの研究を通じて見直していく。

経営環境を左右する経済情報					
内部情報	(1) 事業実態 (2) 会計情報 (3) 中長期経営計画				
外部情報	<table border="1"> <tr> <td>国内</td><td>(1) GDP、GNP (2) 産業構造 (3) 国民所得 (4) 人口動態 (5) 景気</td></tr> <tr> <td>海外</td><td>(1) 為替 (2) 物価水準 (3) 関税 (4) 世界との比較</td></tr> </table>	国内	(1) GDP、GNP (2) 産業構造 (3) 国民所得 (4) 人口動態 (5) 景気	海外	(1) 為替 (2) 物価水準 (3) 関税 (4) 世界との比較
国内	(1) GDP、GNP (2) 産業構造 (3) 国民所得 (4) 人口動態 (5) 景気				
海外	(1) 為替 (2) 物価水準 (3) 関税 (4) 世界との比較				

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
経営理念を取り組む技術が経営者を情熱で燃やしている。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）

「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、「経済」は、経営者のための学問である。小平はエンジニアリングブランドを核に技術経営学を論じて西河は、西河経営哲学を論じている。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）

一方、知識を学ぶ。西河経営者が学ぶべき経営哲学を経済学の

(注1) 小平和一朗 (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

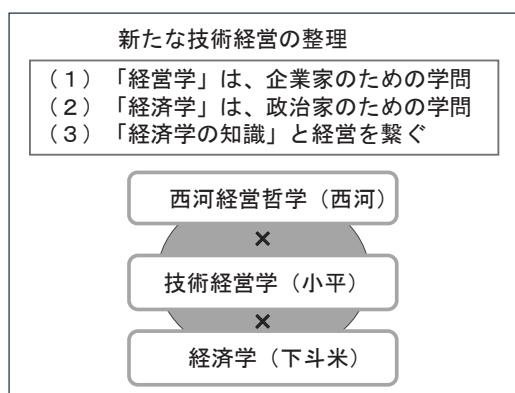


図3 新たな技術経営の整理

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に、経営をする上で必要な経済理論の整理をする上で必要な経済理論の整理をなぜするか。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るかを組み立てる。経営が真ん中にあつて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、経営判断に活かす力を養う。

(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。

(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を把握した上で戦略を立案する。

(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) ステークホルダー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開拓する。

(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た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。

経営が求める主な経済情報

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。

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。「何をする」「何のために」という目標が形式化されて、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ことになる。

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り組む。そしてこの手順を繰り返すことでの仕事の質は回数が増える毎に高まる。（注1）

（専務理事 小平和一朗）

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る。事業収益が見える。

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。前提条件を変えて、3案ほど考える。

戦術は、実現手段である。されこれと、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。

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。されこれと、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。

戦術は、明確な目標が立てられ、持てる戦力で、保有する技術に基づいて、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り組む。そしてこの手順を繰り返すことでの仕事の質は回数が増える毎に高まる。（注1）

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く。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要

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』が始まつたのは

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

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」の両面戦略があつた。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・外国语教育を強化。内閣が米国など欧米諸国に留学・移住し技術発展によって科学技術の覇権を支えた。多

アメリカが超大国として台頭し、日本には人材の「育成」と「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。多

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を基にロシアの政治は、実は宗教が相当絡んでいると述べた。冷戦後の大東方拡大が対立を再燃させ90年代以降の米国の過剰な介入がブーチン台頭の土壤となつ

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。バインデン・ハリス政権は「より良い再建法案」によつ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く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、経済需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、経済需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、経済需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、経済需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、経済需過熱とインフレを招いた。

なつたと指摘する。

24年11月のバルダイ会議では、**ブーチン**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く。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ヒギリスの経済展望

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。産業構造をハーダ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國社会は分断を深めている。ハーダ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。

安部悦生明治大学名誉教授

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、国家力の其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た。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。欧洲の構造変化は、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ぶ

風は「向き」と「速さ」を刻々と変える。だからこそ羅針盤（长期ビジョン）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、日本が持つ潜在力をどう活かすかを考える出発点となつた。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。

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。

ど」「（誰）から攻めるか
既存顧客の周辺にいざや、類似ニーズを持つ客など、最初にアプローチを明確にする。

ど（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。

財団研究員がある。
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特に重要なとなる。

新規市場
4

市場創出戦略の立案

財団研究員 松井 美樹

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。

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

顧客にとつ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、ユーチューバー調査をする際には、その点を考慮する必要がある。

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。

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

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

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、全く違う

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。

する戦略を立案する

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いかが重要となる。顧客属性の3つをもとに、顧客の期待値と価値認識を反映する戦略要素である。低価格を目指すと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方が特に重要

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

どこ（誰）から攻めるか

財団研究員 松井 美樹

価格設定

コラム・事務局

(注2) 明治大学政治経済学部 准教授・博士(経済学)

(注3) ロバート・ゴードン(廣瀬裕子、山岡由美訳)『アメリカ経済成長の終焉』(上・下)日経BP社、2018年

(注4) トマ・フィリポン(川添節子訳)『競争なきアメリカ:自由市場を再起動する経済学』(みすず書房、2025年)

(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)

競争的アメリカ市場がなぜ停滞 もつとも競争的であるはず アメリカ市場でなぜイノベーションが停滞しているのか？ 経済学者トマ・フイリポンは、競争不足によるイノベーションの停滞や新しいスター企業の影響力不足を指摘する（以下4）。国内市場が少數の売りに独占されて競争力を失った。 そうした市場では、物価は高騰し、企業の利益は増す一方で競争を促すはずの新規参入は阻られる。

企業の政治家へのロビー活動や選挙資金提供によつて、既の大手事業者を守る規制はいそぎ強固となつた。反トラスト政策の弱体化も影響している。かつての製造業企業は金融化を

アメリカは企業の研究開発の収益率が高く、その成果が商業化や企業成長に結びついやすい、「市場・企業主導のイノベーション・モデル」の典型例とされてきた。しかし2000年代以降、設備投資や研究開発への投資は減少し、イノベーションの動きが鈍っている。

経済史家ロバート・ゴードンは、現代のコンピュータやスマートフォンなどのイノベーションが、19世紀末の第2次産業革命の波に比べて規模やインパクトで劣ることを示した。

電気や内燃機関の普及による大きな恩恵に比べて、スマートフォンなどのIT機器が日常生活に与えた影響ははるかに小さくという（注3）。

連載：アメリカ経済史に学ぶ

第32回 イノベーションの危機？

下斗米 秀之

(注2)

こうして、アメリカの1人当たりの経済成長率はこの20年間下がり続けている。進めて長期的な事業投資を避けた傾向にある。

高市総理、科学技術立国に復活

日本ではどうか。もともと80年代まで最先端研究をもとに多くの技術革新を生み出してきた。その当時、国全体の研究費の8割を拠出した民間企業こそがイノベーションのエンジンであつた（注5）。

しかし不況のあおりを受けて90年代後半には、日立やNTT NEC、ソニーなど大企業の中央研究所が次々に閉鎖・縮小され、研究開発投資は大幅に削減されてきた。「失われた30年」の間に、イノベーションの火も消えつつある。

しかし、10月に誕生した高市総理は、科学技術立国への復活を目指している。日本の未来を見据え、ITや半導体、量子技術といった戦略分野において官民連携の枠組みを構築する必要性を強く訴えている。科学技術政策担当大臣としての経験を生かし、経済の持続的成長を支えるために科学技術とイノベーションを重視する姿勢を示したことは朗報だ。もつとも科学技術の研究開発投資は、長期的な課題であり、すぐに結果が出るものではない。しかし、これを軽視すれば確実に国力を落とすことを我々は知っている。結果が出なくとも辛抱強く研究開発投資に力をいれてほしい。

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10月31日

Vol 14 No 1 (S050)



一般財団法人 アーネスト育成財団 (Ernest 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/earnestIIEF>

■発行人 西河 洋一
■編集人 小平和一朗

官半隠に浮かび不景氣的に本年9月26日から研組んでいる。「西河経営」、「技術経営」と「経済学三者の融合を目指して、回を10月21日に開催した新年賀詞交歓会2026

一般財団法人
アーネスト育成財団
案内

経営塾代々木校13期

最近、学会誌に「中小企業経営者に対するデジタル教育」と題する連載10回目の論文を5年かけて書き終えた。団塊世代生まれの通信機器開発の技術者でもあつた筆者は、デジタル革命の波に翻弄されてきた。生成AIでは今まさに大変革が起きている。70年から始まる技術者人生を振り返るとアナログからデジタル化に取り組むだけでイノベーションはおきた。80年代日本企業の多くが米国をお手本にしてデジタル化で世界のモノづくりを先導した。90年代に入つて米国の日本たたきにあい、情報通信産業は負のサイクルに入る。先端企業の多くが開発投資を削減し利益出しに。業務のデジタル化では雇用を守る日本の良き風土が、仕事に人がついてしまつた日本企業の業務改革を遅らせた。デジタル化でイノベーションは起きた。デジタル技術を学び、理解した社内の人財が経営戦略を立案、実行する。配置転換、職種転換をし、経費削減をする。経費増を避ける。