

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

2/28 2026

Earnest

Vol.14 No.2 (S051)



人と人との繋がりを大切にして経営

..... 2頁

日本を豊かにする

「新年賀詞交歓会2026」

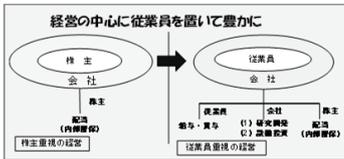


変化を起こす仕組みを設定する

..... 4頁

経営学と変化の論理

「人材育成セミナー（第31回）」



塾では日本型経営を教える

..... 6頁

経営と経済をつなぎ見えてくるもの

「経営と経済をつなぐ研究」

OPINIONS

新しい風に乗れる経営リーダーの育成

一般財団法人アーネスト育成財団 理事長 西河洋一

（本年賀詞交歓会での理事長挨拶から）

本日は、ご多忙のところ、アーネスト育成財団の「新年賀詞交歓会『日本を豊かにする』」に、多数お集まりいただきありがとうございます。

いままさに風の時代になって、日本を含めて世界は大きな変革の嵐の中にいます。米国のトランプ政権、イスラエルの戦争、日本の政治などをみても変革への動きを感じる事ができます。

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り始めています。

「個人、個々の自由と権利、平等性」がさげばれ、いかに人と人との繋がりを作り上げるかが、重要な時代となりました。

財団は、2012年に設立し、十数年が経ちました。西河技術経営塾で学んだ経営人財も百名近くになります。

「日本を豊かにする」には、まず税金が払える会社になることです。

当財団での学びを活かして、安定した高収益得ることが出来る会社になって欲しいと思っています。

財団に集う皆様は、この風の時代を変革のチャンスと捉えて頂きたい。自分の力で考えて、そして行動していく。それ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。

これからも財団は、新しい風に乗れる経営リーダーの育成に取り組んで参ります。

本日の賀詞交歓会が、「日本を豊かにする」ための交流の場になって欲しいと思います。

本年も、引き続きご支援をお願いいたします。

以上、新年のあいさつといたします。

人と人との繋がりを大切にして経営する

一般財団法人アーネスト育成財団 新年賀詞交歓会2026

令和8年1月21日(水)午後6時から帝国ホテル東京で、新年賀詞交歓会を開催した。日本は30年以上長期的に経済が停滞し、世界から取り残されてしまっている。変革の嵐の中、日本を豊かにする1年としたいとの思いを込めて「日本を豊かにする」をテーマにした。

日本を豊かにする



賀詞交歓会の目的である異業種の人と人との出会いがあり、新たな人脈作りが盛んに行われた



西河理事長は本学のMOTの卒業生ということで、若手経営者の育成で頑張っておられて、来賓の鈴木芝浦工業大学理事長

日本を豊かにするための交流の場
開会に先立ち「本日の賀詞交歓会が日本を豊かにするための交流の場になって欲しい」と西河洋一理事長は挨拶する。
女性経営者育成に期待
来賓の芝浦工業大学鈴木健夫理事長は「来賓百周年を迎えるにあたり、女子学生の比率30%以上にしよという目標を立てている。財団も女性経営者の育成を考えたらと思う」と語る。



左から、昨年新たに仲間入りした沼田校6期生塚田晃一、目黒優介、代々木校13期生荒田成志郎、板倉洋介、関根佑基、早田英明

新入塾生が20秒で自社PR
昨年新たに仲間入りした沼田校6期生と代々木校13期生が登壇し恒例の20秒での自社PRを行う。

パラダイムシフトをチャンスに
児玉文雄芝浦工業大学名誉教授は「生産現場にAIが入ってくる」と、これは日本が元気になるチャンス」と語る。
日々勉強し続ける
加藤善次郎芝浦工業大学校友会会長は「どの部分をAIにやらせて人がやらなきゃいけないものは誰がやるのかを今後考えていかな」と企業経営は成り立たない」とAIとの向き合い方を語る。
学生に考える癖をつけさせる
成松恭平千葉敬愛大学教授から「教員はどうしても知識の受け渡しみたいところがあるが、財団の指導は学生に考えてもらう授業を展開して頂いている。学生が少しでも自分の頭で一生懸命考える癖をつけて頂き感謝している」との報告後、乾杯の発声があった。



自社ビルを持ってたと、あつまる不動産代表取締役小泉厚子

塾OB・ゲストからメッセージ
新たな変化があった塾OBと財団活動を日頃からご支援していただいているゲストからメッセージを頂いた。その一部を紹介する。
あつまる不動産代表取締役小泉厚子
「塾を卒業してから10年余りが経ち、最初は一人で始め経営のことも分からなかったところから塾長、小平先生、そして生徒仲間のお声など色々頂きながら、管理

物件をやるようになり、売買物件をするようになり、そして今自社ビルを建てることができました。この経営塾に入ったからこそできたことだと思います」。

鎌倉紅谷代表取締役有井宏太郎
 「18年の4月から横浜のマーチャンディングセンター主催の経営塾に5名の受講生と参加し、アーネスト育成財団には、お世話になった。

社長に就任して、11年目だった。就任時にブランドリニューアルを仕掛け、そこから10年近く経っていたので、もう一度リブランディングを仕掛けようとするタイミングに、丁度経営塾のお話があった。

自分自身の学び直しの機会ということで参加した。久々に経営塾に入って学ばせて頂くと、こんなハードだったかと思いが、たくさん本も読んだり、プレゼンの資料を作ったり、一生懸命頑張った記憶があります。

改めて記憶に残っているところと言うと、印象にあったのが、キヤズムを越えていくというお話が今も印象に残っています。いわゆる壁とか溝を越えていく、限界突破という言葉がある。経営塾という観点から西河理事長と小平専務理事と一緒に、経営と経済をどう繋いで、どう融合しながら新しい知見を導いていくかという野心的な研究を始めることになった」と昨年新たに開始した研究について報告があった。

コロナの数年前というタイミングで学び、その段階でいろんな新しいチャレンジの準備ができました。そのおかげもあって、コロナも無事乗り越えることもできました。先生方には本当に感謝しています」。



学び直しの機会になったと語る
 鎌倉紅谷代表取締役有井宏太郎

日本経済大学教授森下あや子

「海外は戦争ばかりしているが、日本は、和を大事にするとか、八百万の神がいるとか、いろんな価値観に対してうまくやっていると。この先の時代は、日本がひよつとすると、世界をリードする哲学、フィロソフィーのリーダーになれるのかも感じた」と昨年終了した風の時代を読む研究会の座長として学びを語る。

明治大学准教授下斗米秀之

「近年は第2期トランプ政権ということで関税政策や移民政策を始め、本当に大きな予想だにしない動きがある。こうした国際関係の大きな変化をどう捉えていくのかという観点から西河理事長と小平専務理事と一緒に、経営と経済をどう繋いで、どう融合しながら新しい知見を導いていくかという野心的な研究を始めることになった」と昨年新たに開始した研究について報告があった。

飯田グループホールディングス次世代技術開発室長廣川敦士

「昨年の大阪万博では、パビリオンの館長を務めました。パビリオンの設計は、世界的な建築家である高松伸先生です。パビリオンの



飯田グループホールディングス次世代技術開発室長廣川敦士



「皆さんの会社が利益を出し豊かに」と専務理事の小平

テーマを「伝統と進化」とし、メビウスをモチーフにした構造体に本物の西陣織を張るといって、非常に特徴的なパビリオンを作り出した。全長5キロに及ぶ西陣織を実際に織って現場で貼りました。世界最大の西陣織の建築物というギネス記録も取得しました。万博内で一番目を引くパビリオンであったと自負しております。

展示は大阪公立大学との共同研究を中心に構成しており、まずは人工光合成、自然の光合成をお手本にして、太陽光のエネルギーを利用して水と二酸化炭素から有用な物質を生成し、住宅のエネルギーとして利用する世界でも稀な取り組みです。

続いて、ウェルネススマートハウスAIとセンサーの技術を組み合わせ、暮らしの中で未病の維持を実現する、そういった未来の健康住宅を施工しました。パビリオンの中に平屋を建てて、その中で健康データを収集し、AIによる健康アドバイスを取得できる体験展示も実施しました。

パビリオンの中央には長径24m短径15mの巨大ジオラマで、我々のグループが考える未来の都市、

ウェルネススマートシティをジオラマで再現しました。

当初は百万人の来館者の目標でしたが、百二十八万人を超えるお客様が来館しました。万博チケット入場者の5%の方が我々のパビリオンに来て頂いたことになりました」。

ビジネスコーチ(株)パートナーエグゼクティブコーチ加地照子
 「ぜひ共に創る。いわゆる共創をお進めいただけるならば、必ずや私は相乗効果が上がると信じてます。

更にそんな素敵な仲間だからこそ、相互満足にも至ると信じてます。ぜひ、本日出会った仲間と共に、さらに新たなことに挑戦してまいります」。

日本型を分かりやすく伝える
 中締めで小平和一郎専務理事は「日本を豊かにするには、皆さんの会社が利益を出して豊かになるということが大前提である。日本の経営というものは何かを、西洋型の争いごとではなくて皆さんが共生して仲良くやれる会社作り、従業員を大切にすれば会社とは何かをもっと分かり易く伝えたい」と財団の抱負を語った。盛況のうちに賀詞交歓会は閉会した。

経営学と変化の論理

ヒストリカル・アプローチからみる企業経営

変化を起こす仕組みを設計する

中小企業の方が大企業よりも素早く仕組み作れる



「企業経営における変化は、まずは本業を守る。本業を守りつつ、新規事業の例外を許す。矛盾をマネジメントするのが経営学」と語る講師の宮田憲一氏

令和7年12月22日、財団にて宮田憲一（注1）氏を迎え「経営学と変化の論理―ヒストリカル・アプローチからみる企業経営―」と題する技術経営人財育成セミナーを開催した。本講演では「歴史的に変化する存在」として企業経営をとらえる視点等が教示された。

質疑応答の中で「M&Aも投資も重要だ。実際に両利きの経営の議論において、M&Aは一つの処方箋であり、対応策である」と回答した。

講演概要

本講演では経営史の視点から、経営学領域で重要なテーマであり続ける「企業の変化」の論理について考えていく。戦略の歴史性、ダイナミック・ケイパビリティと両利きの経営、イノベーションのジレンマといった戦略論や組織論などの理論と結びつけながら、企業の変化をどのように経験し、新しい方向性を切り拓いてきたのかを考える機会となった。「歴史的に変化する存在」として企業経営をとらえる視点を学んだ。

(1) 変化する仕組みを常に設計
変化は必要になってから対応するのでは遅い。必要になる前に変化に向けて取り組まないといけない。自ら変化する仕組みを常に設計することが重要だ。

(2) 撤退戦略を組み立てる
新しい事業に入ったときにそれを撤退するとか、本業を撤退することも含めて設計する。どの順番で変化するのも決めたい。

(3) 経営者が変えるのは前提
経営者が変えるのは、事業よりも前提である。変化を考えたときには、もちろん事業も必要だが、新規の事業を探していくことも含めて前提を変えることも重要。企業経営における変化は、まず本業を守る。本業を守りつつ例外を許す。失敗することをよしとして「どれぐらい失敗したらやめよう」と決めるのがマネジメント。

(4) 中小企業は素早く変化
大企業に比べて中小企業のほうが、トップ自身が既存事業の責任者かつ新規探索の責任者にもなれるので、トップがどうであるかというところで中小企業はかなり左右

される。大企業よりも素早く変化の仕組みを作りやすい。

(5) 自社をどう変化させるか

リーダーはいろいろな変化がある中で企業は技術の変化の波にさらされる。技術経営をする。企業はマクロ経済の中にあるから経済学も学ぶ。変わらない、変えてはならない軸を作る経営哲学も学ぶ。変化するためのリーダーは、単に本業のことが分かっているというだけではいけない。本業は信頼する従業員に任せる方がよい。リーダーはマクロの経済が変化した時、技術が変化した時に我が社はどうすればいいのか。何を変わるのかを学び、自社をどのように変化させていくのかの仕組み作りがリーダーに求められる。

【質疑応答】

プロダクト産業とコンテンツ産業
(粟屋 文京学院大学) プロダクト産業とコンテンツ産業とで戦略の違いはあるのか。私の大学の経営学部でもコンテンツビジネス経営を打ち出している。私自身は製造業に携わってきた物作りは日本の産業を支える力だと思っている。コンテンツ、ポケモンの事例を出されていた。どう思われるか。

(宮田) 何を消費しているかという議論が、コンテンツ産業ではある。ここにエビアンがあるが、これをコンテンツで考えたときに、何もない水に対してポケモンのピカチュウの絵を載せると百円で売っていた水が200円で売れるかもしれない。上乗せの百円の価値は何かと考える。それは世界観を消費しているというものが、基本的に企業のプロダクトは何か、顧客が

(注1) 明治大学経営学部専任准教授 博士(経営学)



懇親会でも熱い議論が続いた。左から下斗米秀之、栗屋仁美、森下あや子、西河理事長、宮田(講師)、小平、浅野昌宏

解決したいことがあり、その機能的価値のために顧客は商品を購入する。水を飲んで喉を潤したいとか、そういったこと。そう考えるとコンテンツは別にピカチュウの絵が付いたからといって、喉を潤したいという機能的価値はない。ただ、なぜ子供たちあるいは大人も含めて百円高くてもピカチュウの絵が掲載されている商品を買うことがあるのか。

一つの仮説として、そのコンテンツ、キャラクターを通して自分の頭の中の例えばポケモンの世界観あるいは何でもいいが、各コンテンツのキャラクターを消費したいとか、そういったものがあると考えられる。

これは、実証されているわけではない。ただ、仮説としてあり得るといえる。なぜ子供たちはピカチュウがプリントされていない

靴とピカチュウがプリントされている靴でピカチュウのほうを選ぶのかの説明がなかなか難しい。コンテンツ産業には、その世界観をどのように広げていくかというマネジメントが求められている。

海外での企業文化の形成
(下斗米) 多国籍企業の場合、企業文化、組織文化を作るとき、どこまで我を通せるかは大事だ。他国でどう維持するのか。株主との関係を大事にし、起業時の歴史を大事にできるかは別である。

(宮田) 先に組織文化の方から。社員は、国の違いはもちろんだが、多国籍企業の各支社を回ると国は違うのに組織文化はかなり似ているという。それぞれの支社にアメリカでは、こうであるという文化が、ルールがあるという。イテンルはこうやっていくという前提が、研修などを通じて各国の支社に共有されている。

二つ目の株主が許してくれないのではないか。それはあると言われている。例えばGEが崩壊していくときに物言う株主がGEの取り組みを許容できなくなった。成功している限り株主は何も言わないともいえる。

創業家の考え方が伝えられている
司会(小平) 森下さんは老舗企業を研究されていますが、

(森下) 日本経済大学) 創業家の人がいなくなつて後退していったというのがあった。日本の長続きする企業はトヨタの豊田綱領やパナソニック七精神がある。そういうのは日本独自の文化。ナラティブに關係してくるのか。ナラティブ(宮田) 關係してくると思う。追

みたい人、残っていた従業員は支持していた。創業者が亡くなつて何十年も経つても、我々は家族だとか大企業になつてもいい。創業者がどのような人であつたか、こう考えていたとか。

それから80年ほど経つても創業者を使い続けて、ナラティブとして使つてまゝとめていこうということではあつた。日本みたいにすごく脈々と受け継がれる家訓みたいなものはない。

歌舞伎、グローバル化のチャンス
(小平) 山下さん、文化面もありました。何か質問頂けたら。

山下シオン(ライター) 歌舞伎に關わつていけるが、あれだけヒットする映画ができたのに、相変わらずミュージック本を作りたいと出版社に提案しても動かない。今までの売れ行きベースで判断される。グローバル化するチャンスなのに、どうして追っかけないのか。どうアプローチするのが良いか。

(宮田) 歌舞伎、アカデミー賞にノミネートされた。ローカルがグローバルになるのがクリエイティブ・インダストリーと言う。何がポイントかは議論がある。一つはコンテンツは結構アメリカを経由する。なぜポケモンがヒットし、世界中に広まるのかという点、アメリカに行くことで英語化され、英語であれば多くの人が見ることが出来る。アメリカはコンテンツの重要な市場で世界へと流れる動機になる。アメリカでヒットするところがグローバル化の重要な起点だと言われた。

今回を契機に、逆に日本の市場關係者が少し時差を持つて、逆に目を開くというのか、そういう可能

性はあり得ると思う。どうやって企業にアプローチするかは難しいところである。

良くするために考え変化させる
(西河) 中小のほうは社長として動ける。変化というのは社長がいつも365日24時間、会社を良くするために何をしたら良いかを考える。実際に現場で職人さんとお話を困つたこと全部変える。会社が良くなることは、提案させる。大きくなると社長自体も意見を聞けなくなる。

(宮田) 経営の實際を伺うことは歴史を研究しても意外になかなかないので、そういうところなんだと実感する一方で、そういうことができる社長がなかなかいない。365日変化を考えている社長が、どれぐらいいるかとも思う。こういったことをする社長が少ないから、少なくともアメリカ企業はほとんど潰れるというのか、衰退して、新しい企業が出てくる新陳代謝がおきています。一方で、日本は新陳代謝が少なく長寿になつていく理由は経営者の存在がアメリカと少し違うのかもしれないと伺いながら思つた。

(西河) アメリカの経営者は、報酬を高くもらおうとする。

(宮田) アメリカと日本の比較を授業でもするが何か違う。トップはトップ、下は下みたいな何か区分けがある。

(西河) 日本は家族経営である。か、アメリカにないからこそ、アメリカにできないことをやっているというところは何か。改めてお話を伺いたく思う。

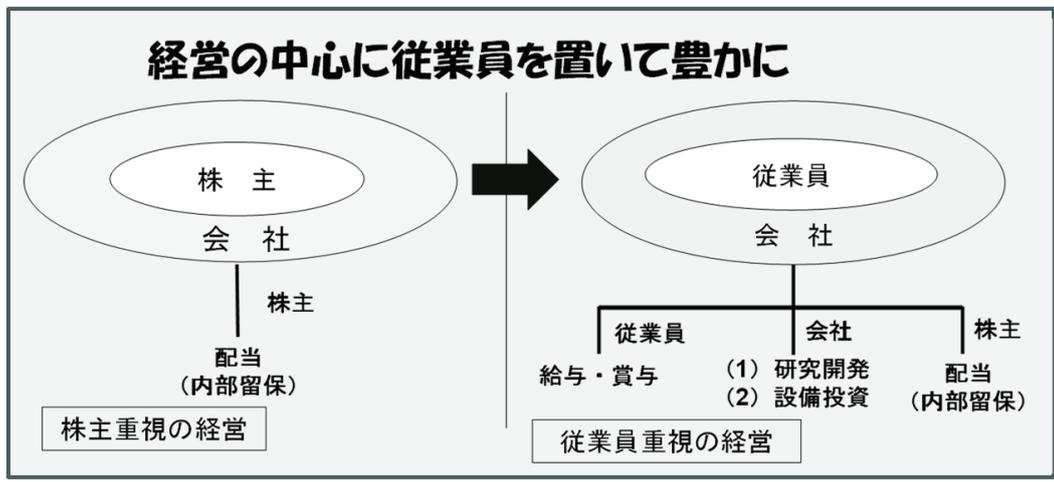
全文はホームページに掲載

経営と経済をつなぎ見えてくるもの

「経営と経済をつなぐ研究」に2月10日財団の事務所で取り組んだ。会合には、西河洋一理事長、下斗米秀之明治大学経済学部准教授、小平和朗専務理事が参加した。経営は実践知で、経営と経済をつなぐ話は大きな仕事である。それをどう噛み砕いて月単位の課題にしていく作業は難しい。人類史のような大きな課題の中で何を理解すれば到達するか。見えない答えを探す作業は、見えないからこそ楽しい。試行錯誤で取り組んだ第4回目の概要を報告する。

塾では日本型経営を教える

儲けを従業員、会社、株主で分配する



「日本の中小企業には、日本型経営しかない。ところが経営学の本に日本型経営のことを書かれている本は少ない。大きな違いは、まず人を時間を掛けて育成する。これが大きな違いだと思う。社員は、就職でなく、会社を選んで就社すると管理者になることを目指して仕事する。経営学的に言うと、人財育成のキャリアパスを経営戦略の要に置いている教科書がほとんどない。ありそうでない。従業員は人財という財産である」。

図1 株主重視の経営から従業員重視の経営 (注2)

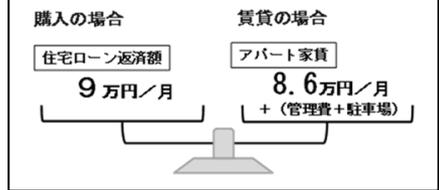


図2 住宅購入と賃貸のどちらが得か

アパートに入るのが良いか、住宅購入が良いか。どちらにすべきかの分岐点の要素に金利や原価があつて、販売価格がある。右と左を評価すると資産と経費の違いがある。左右のモデルは異次元だ。

日本型経営
これは昔からあるが、従業員重視の経営が、日本型経営の基本にある。株主重視と言われてきたが、「失われた30年」の元凶がここにあるように思える。それを少し経営学の知識を考慮して、経営学的に紐解いていこうと考えている。

住宅購入か賃貸か
西河理事長が不動産開発の経営者として取り組まれたビジネスの天秤である(図2)。

小平から提起された具体的課題
今回、小平から提起された具体的な課題は(1)日本型経営の経済学的評価、(2)住宅は購入か賃貸か、(3)資本なしで会社を成長、(4)経営手法のSWOT分析の外部要因分析では経済学の知識が必要、の4点である。

経済学の知識で経営を紐解く
経済学の知識がわかれば、もう少しこういう経営判断ができたのではないかの問題提起意識を持つてこの研究に取組む。まずは、問題提起を整理する。その整理が進んだら、下斗米先生に経済学的視点からの指導を受け進める。

日本経済劣化のこと
国際経済を抱える課題の理解のためにアメリカの国際経済の歴史というものを、ニューディール秩序が作られ、それが崩壊して、新自由主義ができて、これが衰退を始めてポスト資本新自由主義を模索している現状までを見た際に、その影響を受けた日本経済、歴史ないしその劣化とは何か。

下斗米から報告された概要
今回は戦後の日本経済の歩みを大学で使われている日本経済史のテキストをベースに報告する。21世紀のことは余り触れられていないので、日銀のレポートとかOECFDでの提言をベースに令和のインフレ局面までを描き報告した。

経営と経済学の知見がどのような関係性があつて、これを知らないという知見が欲しい。経営を教える立場として、為替、金利、関税などがどう関わり合いを持っているかを整理したい。

資本なしで会社を成長させる
百万円しか資本が無くても一億円を稼ぐビジネスを分譲住宅開発販売事業において西河理事長は確立し、実践した。

経営者の多くが、金がないから事業ができないという。資本がない企業はあり得ないという前提なので、これは中小企業の社長を元気づけるモデルである。

SWOT分析の外部要因と経済学
経営環境を分析する手法にSWOTがある。外部環境の分析に経済指標がある。下斗米先生が持っている知見と結び付けることを早めにやりたいと思っている。

(注2) 前田光幸、小平和一郎、浅野昌宏、杉本晴重 (2016. 9. 7) 『日本のグローバル化経営実践のすすめ』、芙蓉書房出版



日本が強くて、いつそれが駄目になった
転換点は何かを報告する下斗米先生

戦後の日本経済がアメリカないし国際経済から色々な圧力があつたかというのが前回の話だ。日本企業の長年の課題は、労働生産性が上がらないことだ。賃金や物価が長年据え置かれたことが影響している。

60年代から73年高度経済成長期

高度経済成長期の日本は華やかな良い時代。戦後復興で重化学工業を進め輸出拡大して所得増加で内需が拡大した。経済がうまくいった。アメリカも60年代は内需が元気だった。輸出が増え、この好循環を再びどう作るのか。**73年から80年代までの安定成長期** 固定相場制で輸出拡大と国際環境も追い上げた。生産性が上がって設備投資をした。長期雇用慣行で人材育成をした。現場が会社を支えてくれた。

転換点にはオイルショック。外的要因である資源の制約でオイルが入らないとかインフレが顕在化し、成長率が低下した。

日本はここでオイルショックをうまく使った。石油をたくさん使う産業ではなくて、省エネ家電に走り、白物家電とか高付加価値で

その産業構造の転換ができた。資源がないからうまく立ち回った。**90年代に入ると株主重視** 90年代に入ると、いわゆる株主重視とかコーポレートガバナンスである。日本型経営が潰された。アメリカのマネジメントが強烈に入り、制度改革を要求される。

90年代、うまくフィットした企業は良くても防衛型経営とは余りうまくいかないところがある。**21世紀に入るとグローバル経営** 改革効果は限定的で、21世紀に入るとグローバル経営で地政学的な制約とか、サプライチェーンが世界に繋がる。台北関係が経済問題から安全保障となった。ここに企業戦略にも制約条件となった。企業経営者もまた安全保障に敏感で、グローバルのことからならないといけなくなった。

半導体とエネルギーとデジタル革命。どのように産業対応をするのがいいのか。課題となった。**外部環境で考慮するリスク** 考慮すべきリスクは沢山ある。国際政治学者が重大リスクを発表している。今年の世界秩序の不確実性が極めて高い転換点になると強調する。アメリカ国内の様々な問題とか、ウクライナの問題も。不確実性が余りにも高い。

対中対米、貿易と投資関係が緊張 対中、対米。貿易と投資関係が緊張関係にある。地政学のリスクが高まっている。日米の通商とか投資交渉とか北米市場が変わる可能性がある。そこにトランプの存在。今までの世界のアメリカではなくなる。安全保障、新しい動きが日本企業に影響するリスクがある。

新規市場5

コラボレーションの検討

自社にない強みを補完する

新規の市場は自社の強みを活かして創出するものの、新規であるがゆえに、自社には無い何かが必要となることは多々ある。戦略的に自社で育むこともできるが時間がかかる。他とのコラボレーションを検討することになるが、その際のポイントについて報告する。

自社にない何を補うのか

相手が自社と組むメリットを明確にし、双方に利益をもたらす対等な関係を構築する。相手に求めるものとして主に①技術、②営業力、③信用力・権利許諾、④ブランドに4つが挙げられる。

自社にない技術を補う

新商品を開発して新規市場に参入する際に自社にはない技術が必要になる際に、その技術を保有している企業、大学、研究機関等と協業する。

営業力、販売網を補う

新規エリアや、既存とは異なる業界へ販売拡大をする際に、そこでの販売網や顧客リストを持つている企業、業界団体と協業し、自社製品売ってもらう、あるいは売するための情報を得る。その地域や業界の情報を持つ個人に立ち上げ期などは営業委託をすることも考えられる。

信用力、許諾権利を得る

許認可が必要な事業領域の場合、大学、研究機関、業界団体等と協

財団研究員 松井 美樹

双方に利益をもたらす対等な関係を構築する

業し、許認可を通す、あるいは営業許諾を得る。官公庁への案件への応札資格を得るための協業も考えられる。

ブランドを相互活用する

知名度のある他社の商品やサービスのブランドを活用するために協業する。参入したい新規市場において確立されている人気キャラクターなどを販促キャンペーンで活用するなど考えられる。

コラボレーションの形態

何を補うかによってコラボレーションの形態は、提携、監修、協賛、共同開発、産学連携(大学等)などがある。

条件を明確にして契約書を交わす

どのような形態においても条件を明確にして契約書を交わす。①双方それぞれが何を提供するか、その範囲、②売上の分配方法③知的財産、機密情報の取り扱い④知的財産、機密情報の取り扱いは3点が特に重要なポイントとなる。売上の分配は利益を比率で分配する方法や売上の何%といったロイヤリティをどちらかが払う場合などがある。条件が合わなければ、コラボレーションという形態を取る必要はなく通常の取引先、委託先として検討する。

コラボレーションメリット最大化

コラボレーションは、異なる強みを持つ組織が協業するので、考え方や価値観が異なる場合も多いが、効果的に手を組めば双方の市場拡大の近道となる。ニュース性が高いことも多いため広報宣伝などを最大化させることを検討する。

(注3) 明治大学政治経済学部 准教授・博士 (経済学)

(注4) 本稿の執筆にあたって、『Wedge』(2026年2月)の特集「世界を揺さぶるトランプ・パワー 2026年、分断のゆくえ」に収録された論考を参考にしている。

過去何十年間にもわたって、若者にとって大学の学位は高級職への通行証であり、ホワイトカラー職を目指すために不可欠だった。大卒と高卒とでは生涯年収に大きな開きがあり、この賃金プレミアムが大学進学率を引き上げてきた。しかし最近、不透明な経済状況のもとで、若者のキャリアには「新しい選択肢」が広がりつつある(注4)。

大学卒業後に就職できず、アメリカの若者が高額な学生ローンに苦しむ状況は良く知られるようになった。従来は安定の象徴とされたコンピュータサイエンスやファイナンス専攻の卒業生でさえも、キャリア形成に苦労している。大卒者の就職難とAIの急速な普及とは無関係ではないだろう。特に「初級知的労働」が人間から奪われつつあり、初級プログラマーの仕事や文書作成、翻訳といった作業もAIに代替されている。これらの変化は金融機関や法律事務所など、多くの分野に及んでいる。金融、証券、ITなどの高収入分野でも人員削減が進む中、状況の改善は期待できない。

大卒者が就職に苦戦する中で注目されるのは、「新しいブルーカラー職」である。高学歴であることよりも、専門学校などを卒業し、熟練した労働者として専門的なスキルを持つことを重視する新しいカテゴリである。半導体や電池などの先端技術を扱う製造工場やデータセンターなどの大規模施設建設は増加傾向にあり、配管や電気、空調など高度な技術を要する施工が求められている。経験豊富

(注3)

連載：アメリカ経済史に学ぶ

第33回 新しいブルーカラーの時代

下斗米 秀之

な親方が事業を拡大する「ブルーカラー・ビリオネア(億万長者)」も生まれている。アメリカ労働統計局の予測によれば、2020年から30年にかけての新規雇用の約60%は、大学の学位を必要としない職種になると予測されている。

今後、製造業においてもロボット中心の自動化工場へと移行する見込みだ。しかし高度なトラブルシューティングやメンテナンスなどの問題解決に関わる仕事は、人間の仕事として残る。AI技術の発展に伴い、大卒者向けの知的な初級職は減少し、大卒の人材はロボット化された製造業などの「新しいブルーカラー労働者」として期待されている。今後は、AIやデータを活用できる技術や現場力を生かした、職人気質の働き方が求められるだろう。現場の、熟練した、物理的なスキルを持つ人材の希少価値がますます高まっている。

事実、アメリカでは職業訓練校へ進む若者の数が増加している。大卒で就職する単純労働者や、大卒・院卒の高度な技術と知識を持つ労働者の間を埋める技能労働者の不足は深刻な状況だ。このスキル・ギャップを埋めるうえで、職業訓練校は魅力的な進学先である。ホワイトカラーからブルーカラー職へ転職することで給与が上がるケースも珍しくない。AIやロボティクスに奪われない、あるいは代替できない技能労働職こそが、若者の現実的な選択肢になりつつある。

一般財団法人 アーネスト育成財団 案内

技術経営人財育成セミナー(第32回)開催
4月6日、財団事務所において、豊で明るい持続的な成長をする日本づくりを寄与する経営人財の育成を目的に、有井宏太郎鎌倉紅谷の社長を講師に迎えて『鎌倉紅谷のブランド構築戦略』と題してセミナーを開催する。財団事務局で受講申し込みを受け付けている。

経営塾(沼田・高崎校)7期生募集
西河技術経営塾(沼田・高崎校)7期生を募集中である。募集期間は3月23日まで。定員になり次第締め切る。3月28日に開塾し、7月25日に修了する。会場は高崎駅構内。隔週土曜日の午前10時から午後6時まで12回開催。

定時評議員会にて新顧問選出
昨年12月10日、フォレストテラス明治神宮内「樵」の間で開催の定時評議員会で吉池富士夫(芝浦工業大学理事)と森下あや子(日本経済大学大学院教授)が新顧問に選出された。財団の顧問は、吉久保誠一、浅野昌宏、杉本晴重を含めて5名である。

編集後記

世界各地で忌まわしい戦争が絶えない。日本人は隣人との戦いを嫌う心を持つて日本型経営に取り組んできた。企業間では潰し合うような戦いはしない共生社会を築いてきた。日本型経営は日本人の体の中に染みついている。今さら学ぶ必要はないと思う経営者が大半だが。

日本の企業が元気がない原因を「日本型経営」はまずいと、そのため現代に則した「日本型」の整理が進んでいない。そのため欧米型の経営を教えられても、日本型経営は教えられていない。筆者は最近「日本型経営」を日本開発工学会のシンポジウムで発表した。一つに株主重視ではなく従業員重視で、従業員は財産である「人財」とした。次に、売り手よし、買い手よし、世間よしという「三方よし」で争わない。最後に整理、整頓、清潔、清掃、しつけ、という「5S」で、会社を愛する自立型の社員が支える。この三つがあると、現場力が光る日本型経営の会社といえる。(小平和朗専務理事)

誠実を伝える情報紙
Earnest
アーネスト育成財団 活動報告
2026年2月28日
Vol.14 No.2 (S051)



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 小平和朗