

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

5/31 2026

Earnest

Vol.14 No.3 (S052)



文字が学問と経営実務をつなぐ

..... 2頁

できない言い訳をせず良くする

「西河技術経営塾（代々木校13期）修了式」



マインドチェンジして経営を学ぶ

..... 4頁

経営学と変化の論理

「西河技術経営塾（沼田・高崎校7期）開塾」



鎌倉紅谷のブランド構築戦略

..... 6頁

売る力を養うとブランド力が増す

「技術経営人財育成セミナー（第32回）」

OPINIONS

風の時代は、「和の文化」を持つ日本の時代

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「経営と経済をつなぐ」研究会で話題になったのが日本型経営である。日本は戦略先ありきではない。組織先ありきで経営をする。いかにして従業員の雇用を守るかを日本の経営者は重視している。日本の経済指数が悪くなって日本型経営がまずいとなる。しかし原因は設備投資、研究開発への投資を怠ったからだ。先端技術に投資をした台湾、韓国に抜かれた。もう一つの原因は、従業員への給与の支払いを抑えたことだ。日本経済を低調にした。円安も進み。国際比較で日本の所得水準は低い。株主重視と内部留保をしてきた。

中小企業は戦略重視と言っても戦略から取り組んでほならない。従業員の能力とか、資金力とか、企業規模とかの会社の戦力を使うことが前提となる。次に持てる戦術を重視する。持てる従業員の能力を使つて戦略を考える。日本の経営は会社を存続させることが前提である。

日本人は、農耕民族である。だからというわけではないが、最近農業を始めた。有機農業、無農薬農法で取り組んでいる。化学製品を使わない限り、農業は、経済環境に左右されない。今の世の中、体に良い食べ物を手に入れることは難しい。自分でつくることだと考え、自分で畑を耕して働き始めた。とれた野菜は、甘くておいしく体に良い。

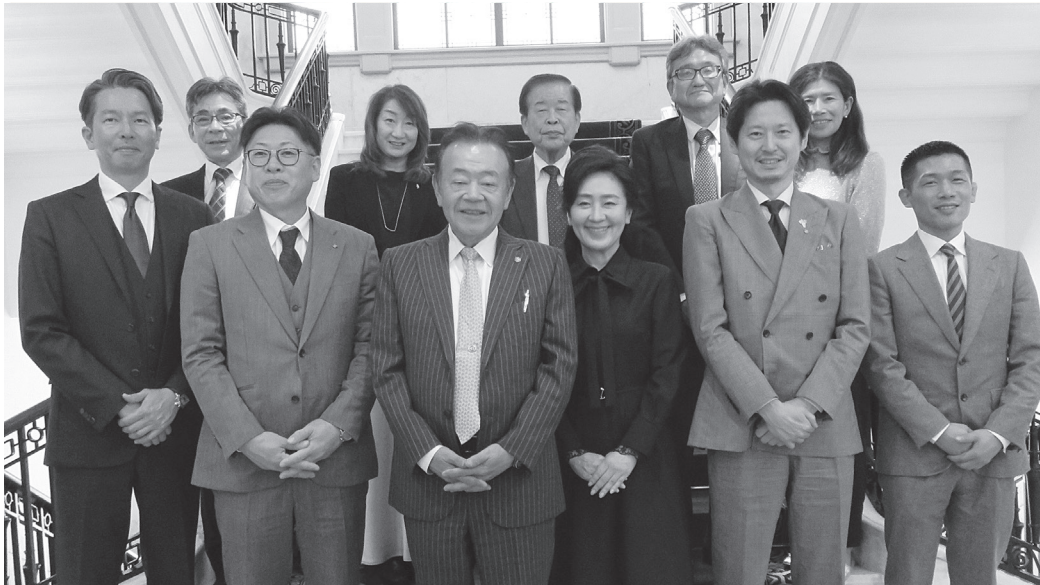
風の時代、日本人の取り組む共生社会づくりに注目が集まる。戦いの世界は、そろそろ終わる最後の山場が来た。風の時代の中心は「和の心を持つ」日本だと思ふ。どういう世の中の世界になるかといったら、おそらく協調の世界、共生の世界である。

イスラムにしろ、キリスト教にしろ、一神教に対して、日本は多神教である。昔から八百万の神である。日本人はグローバルな考えを持っている。色々な考えを受け入れて仲良く暮らすうとする考えがある。

復活の要となるのは日本語の力だ。言葉ともいう漢字、字を見て意味合いを感じる事ができる。日本人は、漢字、カタカナ、ひらがなを持つ。日本語は、多様な表現力を持っている。日本は日本語で書かれた「和の文化」を持つ。

文字が学問と経営実務をつなぐ

日本工業倶楽部で西河技術経営塾（代々木校13期）修了式



西河塾長から塾生に送る言葉として「できない言い訳はしない。とにかく常に次のこと、新しいこと、自分がやりたいことを一生懸命考えて、会社を少しでも良くすることを毎日考えて経営して欲しい」があった。前列左から塾生の早田英明、板倉洋介、塾長の西河洋一、塾生の中島真美、荒田成志郎、関根佑基。後列左から講師の長谷川一英、監査役の廣田令子、講師の小平和一朗、事務局の渋谷加津美、講師の松井美樹。

できない言い訳をせず良くする

西河技術経営塾代々木校第13期は昨年9月に開塾し、本年3月25日に日本工業倶楽部にて修了式を行った。5名の塾生全員が修了要件を満たし修了できた。修了式で西河洋一塾長は、塾に入ったばかりのころと今日修了証を貰った時とを比べるとレベルが相当上がっている。最後の論文を書くところは、今まで教わったことを思い出しながら、一つ一つ深掘りをしている。皆さん素晴らしい論文を書いた。ぜひこの学びを生かして、皆さんの今後の活躍を期待していると語った。

講師の小平和一朗専務理事は、自分の反省として、演習が塾生とうまくかみ合わなかった。最大の失敗は塾生の文字化が充分にできなかったことがその原因だ。自分の会社の方針や考え方を文字化して社員に伝える、または、お客様にきちんとやりたいことを伝えるとよいと語った。

成長戦略を研究報告書に整理

発表会での塾長と講師から塾生へのコメントの概要を報告する。まずは売上を増やす

関根は『西河技術経営塾で学んだこと』と題し報告した。

（西河）学んだことを生かして頑張ってください。小さな会社からのスタートなので、レベルアップできるよう考えて下さい。

（小平）仕事を取ってくる。品質問題があった。作り直しをゼロにする。

（関根）だいぶ減ってきたが、まだまだ課題はある。

（小平）最終決裁者、社長に責任を取らせることだ。結構見えてきているので頑張ってください。

人財育成

早田は『新たな企業価値の創出』と題し報告した。

（西河）最後に気がついてくれた。今、世の中ちよっとおかしい。正常な市場に戻ったときに、拡大路線で頑張ってください。

（長谷川）人材育成、色々書かれています。これからの部分が多い。

（早田）これからやる部分が多い。マンツーマンの指導があったが、情性で進んでいた部分が多かった。また一から見直したい。

（小平）最後に気づいてくれて良かったと思う。会社の経営環境が非常に良かったので、今の売上規模だと楽に売れる状況にあった。もっと厳しい環境を想定して、人材育成に励んだらいいかと思う。

板倉は『地域の特性を生かした事業展開による成長戦略』と題し報告した。

（西河）論文を書くようになってだいぶ勉強したと思う。ヒューマンイデオの話が、相当進んでいる。本当に人間が要らなくなる。AIと組み合わせて、外人労働者の話はなくなる。例えば床の作業とか全然すごい。人間でやるよりか平らにつくる。ロボットがやるとヒューマンエラーがない。

（小平）一級建築士をもつ板倉さんには高度なことが求められる。

（西河）頑張ってください。僕は解体から始まったので解体のほうの色々可能性がある。老朽化が進んでいるから再資源化とか、そういうところで代替のチャンスがある。創業当時を思い出してやるのも良い。

（小平）板倉さんは知的なことを考えられるので工夫する。まさにマインドチェンジが必要。

文字化して共通言語で取り組む

中島は、『高級クラブ事業の承継』と題し報告した。

（西河）経営をあまり考えてなくても、あそこまで素晴らしい店にした。今回こうやって文字化して、それを共通言語にして、皆が取り組めば、本当にナンバーワンの店になれると期待している。

（小平）報告書には事情があつて数値を書いていないが、経営数値の管理はされていて私の質問に答え

られていた。書くのを控えるくらい業績が良い。正しい経営をしてきたから業績が伴っている。非常に謙虚に塾でも学んで頂いた。**文字化して共通言語で組織化する**

荒田は『文化を土壌とした人と人の関係性を作るプロフェッショナルサービス産業になる』と題し報告した。

(西河) 荒田さんは裸の王様になっている。自分はトップだから上から目線と言う。部下たちは言いたくても言わない状況ではないか。いろいろな業種やっているが横の繋がりが無い。違う業種のサービスもやっていない。うまくミックスできていない。例えばレストランで余りそうならサービスビルの食事を作るとかで効率は上がる。

経営チームを作らないと駄目である。アドバイスをしてくれる人が欲しい。言われるのが嫌いだから排除してしまっているのでは。今の財務状況は危機的で10年後に百倍プラスになるよう頑張る。

(荒田) 四百人全員が変わらないといけない。機会を作るところからやる。今回ロードマップを作ったので質問される機会を作る。

(小平) 最後に気づいたように、演習やってこなかったから。

(荒田) それが大きかった。

(小平) 文字化に気づいてくれた。実際に書き物にすると、経営に対する学びと実践が繋がらない。

言葉で言うことは大切だが、それを文字にすることで論理的に整理できる。西河塾長は早いうちから文字化したので組織化できた。

経営者である荒田さんが気づき始めると、すごいスピードで変化する。頑張っていた。

塾で何を学んだか

経営を知らないことに気づけた

塾生 荒田 成志郎

23年間、会社をやってきたという自負が重石になって数字から目を背けてきた数年間だった。独立した時に、かなり経営学の本を読んだ、なめられたくないという思いで勉強をした。

そういう経験もさらに驕りになって、三、四十代はちやんと経営者として向き合っていかなかったというのを、この経営塾に入ってからよく諭された。

半年間かけて、じっくりと、じわじわと、自分が本当に経営というものを知らないということを感じたのが、僕にとっては本格的なスタートになる時間になった。



株式会社ワインライズ 会長 荒田成志郎

今までの学校で一番ためになった

塾生 板倉 洋介

普段出会うことのない方々と同じ空気の中にいさせてもらった。一流と言われる先輩経営者の方々もいらっしやって本当に幸せな時間だった。今まで行った学校の中で一番ためになり、楽しかった。

ハーバード大学が幸せの定義を志が同じコミュニティの中で、もちつもたれず生きること、と発表

していた。本当にその意味がぴたり合う塾だった。



倉商株式会社 代表取締役 板倉洋介

謙虚さと誠実さを追求する

塾生 関根 佑基

最初は本当に軽い感じで考えていた。この年になって入塾して怒られることが段々少なくなってきたので衝撃的であった。

無意識のうちに出さない言い訳をしている。人の話を聞き入れる謙虚さがなく過ごしていたと強く感じた。そこから自分を見つめ直して、どういう人でありたいかを考えるようになった。

私はまだ経営者ではないが、これから先、良き経営者になれるように今のうちから謙虚さと誠実さを強く追求していこうと思う。



有限会社成旺 営業部長 関根佑基

学んだことを力にする

塾生 早田 英明

50歳手前で少し惰性というか、そういった姿勢で仕事をしていた部分があった。入塾をきっかけに会社のあり方、組織のあり方から勉強することができた。

メンバーにも色々刺激を受けて、講義はもちろんそうだが演習やその後の懇親会もすごく刺激になった。今後は学んだことをフィードバックしてどれだけ力にできるかというのが課題である。



第一住宅協同組合 営業部長 早田英明

論文にまとめたことを活かす

塾生 中島 真美

入塾する時に、私のような者で勤まるかどうか本当に心配だったが、温かく迎えていただいた、この最後の時間が寂しいと本当に思っていた。できるならば続けたいなと思って思っている。経営者を長くやってきたが経営者として勉強してきたことも少なくないで勢いでやってきた。改めて勉強することができた。

学んだことを文字化し、最後論文に整理できて、これは会社に活かそうと本当に思った。



代表取締役社長 中島真美

マインドチェンジして経営を学ぶ

西河技術経営塾 (沼田・高崎校 7期) 開塾



沼田・高崎校で学ぶ塾生。左から、塾生の岡芹一輝、田村英司、講師の小平和一郎、塾生の大沼正志。「演習に力を入れて、すぐに成果が出るように指導したい」と語る講師の小平。

未来を描き未来を創る

西河技術経営塾沼田校は、今期から会場を高崎に移し、沼田・高崎校として令和八年3月28日に7期目を開塾した。新幹線の利便性もあり、本庄、東京、名古屋から参加している。業種は異なるが入塾した3名全員が代表取締役である。隔週土曜の月2回開催する。塾では、経営学の基礎を学び、実践した結果を演習で報告し、7月の修了を目指す。

開塾にあたり西河洋一塾長

切磋琢磨して頑張っ頂きたい

塾長の西河洋一は、ここに来ているということ、経営に何かしら皆さん問題があつて学びたいという気持ちで来て頂いていると思ふ。まず初めにつまずくのは、自分分は知識があるからと、上から目線での経営者である。結構初めの頃、そういう考えで塾に参加している人は多い。関連するが、いかに自分のところにきちんとして正確な情報をあげさせるかというの、企業のリスクマネジメントとして一番重要なところである。皆さんの会社はそんなに大きくないから、これからどんどん成長する取り組みをやっていると思う。これから半年間で経営学を教えるので、言葉とかも分からないことが出てくると思うが、そういう時はその都度聞いてもらって、とにかく知識をきちんと自分のものにして欲しい。

今日、ここに入ってきたときと半年後、卒業するときとは、まるっきり違う人間になれるように、これから切磋琢磨して頑張っ頂きたいと語った。



上から目線では、経営はできないと語る西河塾長・理事長

講師の小平、小坂が挨拶

講師の小平和一郎は、社長は自分ですぐ実行できる。気づきを一生懸命を与えるので、実行に移して欲しい。経営の理論や考え方を教えるので、気づきを実際に実践して、それをフィードバックして頂く。教えたこととの違いを演習で擦り合わせをする。

半年間と短い、ある意味では即効性がある。宿題が大変だと思ふが、やらないと駄目だ。実際に皆さんがやっている経営と学びが繋がらない。塾が終わるまでの間に、極端に言えば売上が2倍3倍となるケースもあるので取り組んでいただきたいと語った。

進行役の小坂哲平理事からは塾の先輩としてのアドバイスとして、塾長に会社を変えたいからお金を個人的に貸して下さいと言ったら「銀行から借りられるなら自分の力で何とかしなさい、思いっ切りやってみる、困ったら助けてやるから」という言葉を頂き、それから勇気を持って経営に取り組めるようになったと語った。

7期生の抱負、塾への期待

田村 英司 学びを成果につなげていきます

これまで現場と経営の両方に関わりながら仕事をしてきましたが、経営について体系的に学んだことはありませんでした。日々の経験の中で数字を見ながら問題や課題に気づき、改善につなげていくことの重要性を感じてきました。感覚や経験だけで判断していた部分も多くありました。

今回、西河技術経営塾に参加し、戦略や財務、組織について基礎から学び直し、数字をもとに考え、判断できる力を身につけたいと思っています。学びを現場に活かす、結果につなげていきます。

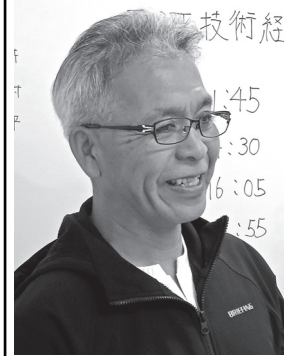


(有)スクラムライス
代表取締役 田村英司

大沼 正志 学んだことを実務に生かす

この度、西河技術経営塾に入塾させていただくにあたり、自身の成長と視野の拡大を目的に真摯に学んでいきたいと考えています。これまでの業務では、目の前の仕事を確実にこなすことを重視してきました。今後はそれに加えて、なぜその仕事を行うのか、どのようになればより良くできるのかを考えることが必要だと感じています。記事にもあるように、変化の大きい時代においては、状況に応じて柔軟に対応していく姿勢が重要であると認識しました。本塾では、技術面だけでなく経営的な視点を学び、具体的な行動につなげていくことで、自分自身の役割をより明確にしていきたいと考えています。

また、仲間との学びを通じて多角的な考え方を身につけていきたいと思えます。学んだことを実務に活かし、少しずつでも会社に貢献できるように努めます。どうぞよろしくお願いいたします。



(株)大沼
代表取締役 大沼正志

岡芹 一輝 技術経営を学び会社を発展させる

私は中学を卒業し社会に出て、現在は(株)岡芹開発の社長として経営に取り組んでいます。主に土木・建築工事を行い、会社を成長させるべく、挑戦しています。今まで仕事をしていく中で経営とは、会社を今後どう成長させていくべきかと悩み、明確な答えを出せずにいました。そんな時に、小坂建設の方たちから塾の話を知り、ただ目の前の仕事をこなしているだけではなく、私自身が正しい考え方や知識をきちんと学び、考えていかななくてはいけないことに気付き入塾を決意しました。

技術経営という技術をしつかり学び、今までの漠然とした目標ではなく、私たちの会社は必ずこの目標を達成する、必ずこうなるんだとの確信持てるよう学びます。そのための戦略を考え会社を発展させていけるよう頑張ります。



(株)岡芹開発
代表取締役 岡芹一輝

新規市場 6 販売マーケティング 戦略の立案

4P/4Cで整理する

前回は、コラボレーションについて整理した。今回は、市場創出の際の販売・マーケティング戦略をどのように具体化していくかを報告する。

4P/4C分析して具体化

販売・マーケティングの基本フレームワークに4P/4Cがあるが市場に新規参入する際の戦略立案も4P/4Cを活用する。4PはProduct (製品) Price (価格) Place (市場) Promotion (販促) 4CはCustomer (顧客) Cost (コスト) Convenience (利便性) Communication (コミュニケーション)である。企業の視点である4Pと、顧客の視点の4Cの両方で分析し、顧客が本当に求めるものを追求して、具体的なアクションを決める。

戦略がブレていないか確認する

戦略立案後、販売戦略やメッセージがブレていないかを確認する。ここでは、一般的に行われているペルソナとカスタマージャーニーマップの作成について説明する。

ペルソナを設定する

典型的な顧客人物像をペルソナと言う。設定する主な項目としては性別、年齢、性格、家族構成、職業、年収、住環境、平日・休日の過ごし方・趣味、好きなブランドなどがあるが、できる限り詳細に設定することによって戦略確認の精度も上がる。そのペルソナに

財団研究員 松井 美樹

ペルソナとカスタマージャーニーマップで戦略の精度を高める

刺さる商品、価格、メッセージ、販売ルート等になっているかを確認する。

カスタマージャーニーマップ

カスタマー(顧客)の商品認知から購入後の情報拡散まで顧客がたどる一連の流れを整理するのがカスタマージャーニーマップである。例えば、認知、検索、来店、来店後、情報拡散の流れに対してカスタマーのタッチポイント、どのような感情をもったどのような行動をするのかを想定して設定する。各流れにおいて、想定される課題も洗い出す。

各タッチポイントでのアクションが効果的かを確認する。また、市場参入後も、どこで見込顧客が離脱しているかを確認するなど活用する。

クラウドファンディングの活用

クラウドファンディングは資金調達の目的で活用されることが多いが、顧客の反応を見る手段としても活用できる。また、早期に顧客を獲得できるメリットもある。

開発を伴う新規市場開発

新規のエリアに参入する等、商品開発が伴わない場合は、市場を特定したら、販売・マーケティング戦略を立案し、営業部門が主体となって動く。商品開発を伴う新規市場開発の場合は、新規市場の開発というよりも事業開発と呼ばれる専門の部署が担当することも多い。商品企画書を作成し、試作等を繰り返しながら、実現性、市場性の確認を行うため、当然時間も必要となる。

鎌倉紅谷のブランド構築戦略

令和8年4月6日、財団にて有井宏太郎(株)鎌倉紅谷代表取締役を迎え『鎌倉紅谷のブランド構築』と題する技術経営人財育成セミナー(第32回)を開催した。本講演では、真の老舗をめざし、本当に大切なものを守り高めてきたブランド構築に関する実践的な行動についてお話を聴くことができた。



鎌倉紅谷は「常においさを追求しつづける」という理念と「おいしいの先にある気持ちを大切にす」というビジョンを掲げ、商品価値、店舗体験、組織づくりはどう落とし込んできたのか。暗中模索の取り組みをしてきたと語る講師の有井宏太郎。事業成長と理念の追求に揺れながらも重ねた判断の過程を通じブランドを理論ではなく日々の選択と行動の蓄積と捉えてきた。

おいしいの先にある気持ちを一番大切に
売る力を養うとブランド力が増す

講演概要

鎌倉紅谷にとってブランドとは何か。創業72年を迎える菓子屋鎌倉紅谷の事業承継から約20年の歩みを振り返り、経営者として直面した葛藤、迷い、試行錯誤と意思決定の積み重ねを語った。企業の存在意義を再定義し、何を変え、何を守ると決めたのか。事業成長と理念の追求に揺れながらも重ねた判断の過程を通じブランドを理論ではなく日々の選択と行動の蓄積と捉えてきた。

【講演】

(司会 小平専務理事) 技術経営人財育成セミナー第32回は『鎌倉紅谷のブランド構築戦略』と題し有井宏太郎社長を講師にお迎えした。有井の工場が横浜の流通団地にある。その組合から呼ばれて塾の講座と同じ内容で8年前に取り組んだことがある。有井はその塾の塾生だった。当時からブランドについてよく学んでいて、ブランド構築に関わるしつかりとしたお考えをお持ちであった。今日は成長した鎌倉紅谷のブランド構築戦略について、ご講演を頂く。

(講師 有井) こんにちは、鎌倉紅谷の有井と申します。塾では「経営塾ってこんなにしんどかつたっけ」と思いながら、たくさん刺激を受けて学ばせて頂いた。確か最初の小平先生のご挨拶の際に「この研修の価値はいくらぐらいだと思えますか」と問いかけられ「学びの価値を決めるのは皆さんですよ」とおっしゃって「確かにそうだな」と思い、結構ドキッとする問いかけであった。それだけの価値をどう作り出し

たらしいのかと考えながら、最終回まで受講した記憶がある。今日もできるだけ皆さんに何か残るお話ができればと思う。

資料の中では「戦略」と書いてあるが「戦略通りに進めていくと必ずこうなる」ということではなく、「やらなきゃ」「やりたいから」ということの方が強かった。「こうやれば絶対うまくいくセオリー」とか、学術的なものを皆さんにお伝えできないが、鎌倉紅谷が歩んできたことをお伝えできればと思う。

弊社は、どちらかというとB2Cビジネスであるが、B2Bビジネスの方にも参考にして頂けると思う。

第一創業期 創業から2008年

鎌倉紅谷は1953年に父と祖父が、鎌倉で一緒に立ち上げたお菓子屋である。当時から「おいしさ」にはすごくこだわっていた。今年で創業72年なので、老舗というにはまだである。「クルミッ子」「鎌倉だより」「あじさい」が主な商品になっている。

クルミッ子、昔は源頼朝さんの包装紙に包まれていた。鎌倉土産にしたからというのではなく父が頼朝さんの大ファンで、大好き過ぎてパッケージにした。中を開けたらリスくんが出てくるという感じだったので、外は渋くて中はかわいいみたいな感じである。

第二創業期 ブランドリニューアル

社長に就任した2008年からである。第一創業期の「おいしさ×鎌倉」のお菓子というところは残しつつ、トキメキとかSNSの活用でファンの創造を頑張る。「自流ではなく、時流」を見つ

める視点を持つ。ブランドリニューアルをやった。パッケージのデザインを洗いやり、より中身がお菓子であることが想像しやすいパッケージに全部変えた。

頼朝さん包装は、写真1個見ると「なるほど」であるが、お店にずっと並んでいると入った途端に頼朝さんが何十人も一斉に出て迎える。結構「ウっ」という感じがあつたので受け入れやすい状態になるようデザインを変更した。

第三創業期 家業から企業へ リスくんコーポレートアイコンに

2018年、第三創業期。まさに私が入塾したタイミングで「家業から企業へ」という課題に取り組んだ。ファミリービジネスから企業としての意識を持って事業を成長させる組織作りをやって「真のブランド企業」を目指した。

このときに2回目のブランドリニューアルをした。1回目のブランドリニューアルから10年経ったので、だいぶ認知も広がった中でリスくんを正式にコーポレートアイコンに昇格させた。ブランドロゴとして、パッケージやパンフレットにも登場させパッケージもリニューアルした。

手作りよりもおいしさにこだわる

お菓子についての考え方であるが「手づくりよりもおいしさにこだわった作品を届ける」という位置づけをした。代表に就任した当時のパンフレットに「手づくりにこだわった」といったワードをたくさん使っていた。しかし、ある日、同じように「職人の手作りにこだわった」ということをすごく大々的に打ち出しているお店のお

菓子を頂く機会があつた。しかしそれが私の口には全然合わなくて衝撃というかハツとした。「手作り」と書いてあるのにこんなに美味しくないというか「手づくり」と「おいしさ」はイコールじゃない。急に「手づくり」をアピールしていたことが、恥ずかしくなつた。「手づくり」とは何か一から考え直した。「手づくりではなくおいしさにこだわっていた」に気が付いた。「手づくり」ではなく「おいしさにこだわっている」を打ち出すことにした。

ブランディングとマーケティング

ブランディングとマーケティングの推進を色々やり始めた。クッキー缶もいつかやりたいと考えていた。色々なお菓子屋さんやクッキー缶をやっていたからだ。妻が副社長兼企画部の部長を務めている。彼女の発案でクッキー缶やカレー缶、最初は茶色缶から始まつた。途中から毎年新しいカラーを出している。すごく人気を頂いている。

顧客の期待を越えていく

「やれることは全てやる」というよりも「お客様に喜んで頂ける」と思えることを丁寧に積み重ねて期待を越えていく」という考えを



「お客様と仲間への感謝を忘れない」と語る有井氏

大切にしている。「どうやったらもっと喜んで頂けるか」を常に考えながらやっている。

「やれることを全てやる」だとお客様の期待とずれたことも入つて来る可能性もある。「どうやったら喜んで頂けるかな」ということを常に意識してやっている。

こういった取り組みをやつてきたことで連日かなり各店舗に行列を頂いくような状況になつた。当社は12月決算で就任したときは4億弱だったが、25年末締めで、74億まで行くことができた。塾に入つていた18年は23億円位だった。

鎌倉紅谷の経営指針

弊社の経営指針を報告する。経営理念はお客様へのお約束で社訓は社員への行動指針である。

【経営ビジョン】「おいしい」の先にある気持ちを一番大切に

このビジョンは父の頃からあつたわけではなく、私が事業承継をした数年後に制定した。

経営理念という考え方、概念があるということを知って、本を読んでいる。「うちにないな」「ちゃんと決めなきゃ」となつて、最初は何か取つてつけた内容だった。あまり中身がなくて社内浸透しなくて挫折をした経験がある。

何が駄目だったか。本質を全然捉えていなかったと思う。創業のマイナドとか、全然中身がない言葉だけになつてしまつていた。

「父は普段どんなことを話していたか」とか「20年、30年位続いている社員やパートさんは、何でこんなに長く続けてくれているのかな」とか色々考え、本人たちに聞いてみたりしながら「そうか、だからか」といった気付きがあり

それらを言語化していつて、ようやくたどり着いたのが「常においしさを追求し続ける」「心を込めたお菓子とサービスで「笑顔」と「しあわせ」をつくる」という経営理念と「昨日より今日をより良くするため向上心を常に持つ」と、「人の和」なくしておいしいお菓子はつくれない」である。

ターゲット層 27歳から45歳の女性

ターゲットは、27歳から45歳の女性に設定している。実際はもう少し年齢層上の方が多と思う。8年ぐらい前にマーケット調査をして位置づけをした。

設定しておくだけで良いことがある。この年齢層の方たちが、すぐトレンドに敏感で発信力もある。27歳より若い方達も憧れを持つてこのゾーンに入ってくる。このゾーンよりも上の方達もトレンドに敏感で入ってくる。

ブランディングとマーケティング

ブランディングとは「伝えたいことを整理して正しく伝えていくこと」これは中川政七商店の前の社長が本に書かれていて共感したので使わせてもらっている。

マーケティングは「自分たちがやりたいことと、お客様が求めていることのギャップがどこにあるのかを見つけて埋めていく活動」と考えている。

そもそも本当にこだわるべきところはどこか。これは多分各社各様だと思うが、整理していくことから始めていくのが良い。自分たちのこだわりなのか、とらわれてしまつているのか。考えていくと頭が整理される。

※全文はホームページに掲載※

(注3) 明治大学政治経済学部 准教授・博士 (経済学)

近年の国際秩序の変化を予測することは難しい。2022年に始まったロシア・ウクライナ戦争は未だ停戦しておらず、今年もアメリカの対ベネズエラやイランへの軍事介入が続いており、世界の情勢は不安定さを増している。気づけば、石油価格の高騰は私たちの日常生活に浸透し、ホルムズ海峡の封鎖により、資材の供給遅延やサプライチェーンの混乱がさらに深刻化している。

ロシアのウクライナ侵攻やアメリカの一方的な軍事行動や高関税政策にもかかわらず、国際社会はそれを止められない。なぜ大国は国際秩序を守るための条約や規則を破るのか。これは、パックス・アメリカナと呼ばれる戦後のアメリカ主導の超大国による国際秩序が揺らぎ、民主主義の機能不全や秩序崩壊の危機に直面しているためだ。こうした時代は、新秩序が形成されるまでの過渡期、不安定な地政学的後退期である。国際政治学者のイアン・ブレマーは「空位の期間」と呼んだ。アメリカの疲弊により、その主導的役割を担う国がなくなる、いわゆる「Gゼロの世界」の帰結である。

確かに地政学的な勢力圏は大きく変わった。かつて途上国の象徴だったグローバル・サウスは、今や国際秩序の再構築のなかで中心的な役割を担っている。BRICSの経済成長は欧米諸国を超え、文字通り、21世紀はアジアの時代になりつつある。J・D・ヴァンスの『ヒルビリーエレジー』など、「白人の焦燥」をテーマとした書籍が注目されるのも、急速な人口動態の変化による「グレート・リ

(注3)

下斗米 秀之

第34回 「力こそ正義」の世界

連載：アメリカ経済史に学ぶ

ブレイスメントへの不安の表れだ。エリート主導のリベラル社会は格差拡大を招き、世界は急速にナショナリズムの台頭を迎えている。プーチンの「大ロシア」復帰やトランプの「アメリカを再び偉大に(MAGA)」は、リベラル秩序の不安定さを象徴している。国際ジャーナリストの川北省吾が『新書 世界現代史―なぜ「力こそ正義」はよみがえったのか』(講談社現代新書、2026年)で指摘する19世紀的な「力が正義」の世界観が復活している。冷戦後のリベラル秩序こそが例外的な時代と考えられ、その崩壊が進む中で、西欧文明は「レコンキスタ(失地回復)」と「ストロングマン」の時代に突入した。

日本は国際秩序の再編にどう対応すべきか。戦後の経済成長はアメリカの援助政策に大きく依存してきた。占領期の改革や貿易自由化の促進、円高誘導など、アメリカからの圧力を受けつつも、それらを国内改革の原動力として活用した。貿易摩擦はイノベーションや高付加価値化を促し、規制緩和は市場の効率化に寄与した。

しかし今や、日米同盟は以前ほど堅固ではない。ましてや日本は中国やロシアといった権威主義国家にも囲まれている。秩序と安定を重視する日本は、無秩序な世界には脆弱だ。日本が明確な方向性を示せないのは、世界が19世紀の「力こそ正義」と言われた勢力均衡の時代に戻ったためだ。日米同盟を維持しつつ、アジアの多極的なパワーバランスの中で、いかに外交的な安定を守るかがカギとなる。

一般財団法人 アーネスト育成財団 案内

代々木校14期募集
西河技術経営塾代々木校第14期生を募集集中である。募集期間は、8月6日まで。9月2日に開塾し、翌年の3月24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。

経営塾(沼田・高崎校)7期生開塾

西河技術経営塾(沼田・高崎校)7期生を3月28日高崎にて開塾した。7月25日には修了する。会場はJR高崎駅構内。土曜日の午前10時から午後6時まで月3回程度、合計12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
2026年5月31日
Vol.14 No.3 (S052)



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

討議の結果を楽しそくに報告

千葉の敬愛大学の経済学部経営学科で4月から「西河技術経営学入門」と題する講座に取り組み。今年で九期目59名の学生が履修。経営者を目指す学生が年々増えている。15回で構成、60分を座学に30分をグループ討議で使う。課題は「日本型経営の強みを考える」「コンビニとスーパーの違いを語る」「開発製品の市場調査の方法を考える」など、グループで議論し10名程度が前に出て報告する。

編集後記

経営戦略を検討する時、外部環境分析をする。経済情勢をいかに経営に反映させるかは「経営と経済をつなぐ」研究課題である。

その研究を始めたとき、米国のトランプ大統領は、政治権力で、関税をかけたリ、イラン攻撃などで外部環境を揺れ動かし、中東原油の供給停止は、モノづくりには欠かさない材料が手に入らない事態を招いた。供給不安から先物買いも起こった。サプライチェーンの流れも止まった。

モノ不足と同時に材料価格の上昇を招いた。経営の外部環境を大きく変容させた。とんでもないインフレが起き出した。日銀が為替操作でコントロールする以前の問題が起き出している。

まさに今、大変革の中にいる。経営者は販売価格に転嫁しなければ生き残れない。こう考えると、外部環境の変化を読み切れないと経営はできない。経営の基本は、今なにをするかである。

「経営と経済をつなぐ」研究、その関係は奥の深い研究である。(小平和 一朗専務理事)