

論説（査読あり）

ゼブラ経営における「合理性」のり・デザイン： 多元世界論と美的判断に基づく 新たなデザイン経営モデルの構築

井 登 友 一*

要 旨

本研究は、経済的成功と社会的使命実現の双方の両立を掲げる「ゼブラ企業」の経営メカニズムを、既存経営学の補完領域としてではなく、デザイン科学固有の探求対象として捉え直し、その独自の合理性を解明することを企図する。短期利益と効率性を至上とする近代的経済合理性の限界が指摘される中、地方の老舗企業がいかに独自の論理を構築し、多元的な世界において持続可能な成長を実現しているかを、株式会社ウエダ本社、三星グループ、小平株式会社の3社を対象とした比較ケーススタディを通して分析した。

分析にあたり、社会情緒的資産（Socioemotional Wealth: SEW）、アルトゥーロ・エスコバル（Arturo Escobar）の「多元世界（Pluriverse）」概念、および経営における「美的判断（Aesthetic Judgement）」の概念を理論的視座として導入した。

考察の結果、これら3社の変容プロセスは、予測不能な「厄介な問題（Wicked Problems）」に対し、従来の分析的合理性が機能不全に陥った局面において、経営者の美的判断を起点として「経済的実現 vs. 社会的実現」という既存の二項対立を「中断」させ、新たな意味の布置を立ち上げていることが明らかとなった。特に、SEWの対象を一族の内向きな保存から地域生態系へと拡張する「開放的 SEW」への転換は、自社と地域の境界を融かし、企業を社会の「共有財」として再定義する存在論的デザイン（Ontological Design）の実践に他ならない。

本稿は、ゼブラ経営を単なる徳倫理的実践としてではなく、時間軸と空間軸を拡張することで既存の合理性を根幹から再構成する「合理性のり・デザイン」として体系化する。これは、所与の環境への適応という受動的経営から、美的感性を通じて多元的な世界を能動的に織り成す「存在論的ポイエーシス（制作）」としての経営の存在論（Ontology）を提示するものであり、次世代のデザイン経営における存在論的転回（Ontological Turn）を促す意義を持つものと考えられる。

キーワード：ゼブラ企業、デザイン経営、存在論的デザイン、存在論的転回、多元世界、美的判断、エステティクス、ポイエーシス

* 立命館大学デザイン・アート学部 教授

1. はじめに
 - (1) 研究の背景：経営に従属するデザインからの脱却
 - (2) 問題の所在とりサーチ・クエスチョン
 - (3) 研究の目的と構成
2. 理論的枠組み：多元世界を編み直すデザインの論理
 - (1) 近代的デザインから存在論的デザインへ
 - (2) ゼブラ企業と社会情緒的資産 (SEW) の接合
 - (3) 経営における「美的判断 (Aesthetic Judgement)」の復権
 - (4) 分析フレームワーク：合理性のリ・デザイン
3. 研究方法
 - (1) 調査対象の選定：理論的サンプリングの採用
 - (2) 分析対象企業の選定理由と妥当性
 - (3) アブダクティブ分析アプローチによる定性的分析
4. ケーススタディ分析：合理的限界の突破と美的秩序の生成
 - (1) 株式会社ウエダ本社：人の「生氣」を取り戻す美的転回
 - (2) 三星グループ：孤立した自己から「産地の物語」へ
 - (3) 小平株式会社：周縁からの回帰と「土着」の再発見
 - (4) 比較考察：合理性のリ・デザイン
5. 考察：デザイン科学としての「合理性のリ・デザイン」
 - (1) 美的判断の効用：二項対立の「中断」と「合意」の形成
 - (2) 合理性の拡張：SEW と経済資本の「止揚」
 - (3) 「デザイン科学」としての経営モデル：機能から存在へ
6. 結論と今後の展望
 - (1) 本研究の総括
 - (2) 学術的・実務的貢献
 - (3) 本研究の限界と今後の課題

1. はじめに

(1) 研究の背景：経営に従属するデザインからの脱却

近年、市場評価額が10億ドルに達する非上場企業として長期間にわたり公開市場の外に留まり、さらに多くの民間資本を惹きつけることに成功し、それによって投資家が企業価値の増加分をより多く獲得することを実現する「ユニコーン企業」(Brown & Wiles, 2020)への対抗概念として浮上した「ゼブラ企業 (zebra company)」は、地域社会との共存や長期的持続性を重視する点に特徴があり (Zebras Unite, 2017)、その経営観や企業としての振る舞いは、短期的な経済合理性を追求する近代的経営モデルへのアンチテーゼとして語られることが多い。一方で、これまでの「デザイン経営」研究は、経済産業省・特許庁 (2018) の提言に見られるように、デザインをイノベーションや競争力強化のための「手段」として経営機能に従属させる傾向が強かった。そこでは、デザインが本来有する「人間のあり方や世界そのものをつくり変える力 (存在論的機能)」(Willis, 2006) を経営の中核に据える視点は希薄であったと言わざるを得ない。加えて、国内におけるデザイン経営に関する研究は、デザインの知見を経営実務に適用する実践が主となっており、「経営の知見をデザインに適用するような逆のベクトルはあまり意識されていない」(井登, 2024, p.53) 点も、議論を矮小化する課題となっている。斯様

に従来の近代的経営観についての再考が進められる中、真に持続可能な次世代の経営モデルを構想するためには、経営学の論理にデザインを接ぎ木するのではなく、デザイン科学の視座から経営という行為そのものを「世界制作（world making）」の営為として捉え直すパラダイムシフトが求められている（Escobar, 2018）。

（2）問題の所在とリサーチ・クエスチョン

地方の中小企業や同族経営の現場では、経営者が数値的根拠よりも自身の経験に基づく「直感」や感性論的な「美的判断（aesthetic judgement）」を優先し、結果として独自の経済圏を確立している事例が少なからず存在する（Strati, 1999）。しかし、こうした実践は、既存の経済合理性の尺度ではしばしば「逸脱」的行為、あるいは経営者個人が有する属人的な「徳」の範疇として片付けられ、そのメカニズムは見過ごされてきた。

彼ら／彼女らはいかにして、グローバル資本主義の一元的な世界（Law, 2011）とは異なる、地域固有の論理が支配する多元的な世界を構築・維持し得ているのか。この問いは、単なる戦略論の枠を超え、企業と社会の関係性を根本から問い直すデザイン人類学的な問いでもあると筆者は考え、本研究のリサーチ・クエスチョン（RQ）を下記に設定し論考を進める。

<本研究の RQ>

一見して経済合理性から逸脱しているように見えるゼブラ企業の経営判断は、いかなる美的・存在論的基盤に基づいてデザインされ、経済的・社会的成果の止揚を実現しているのか？

（3）研究の目的と構成

本研究の目的は、ゼブラ企業の経営プロセスを「多元的な合理性のデザイン」という新たな枠組みで読み解き、デザイン科学の観点から新たな経営の存在論（Ontology）を提示することにある。そのため、本稿では南米コロンビア出身の人類学者アルトゥーロ・エスコバル（Arturo Escobar）が提唱する「多元世界のためのデザイン（Designs for the Pluriverse）」（Escobar, 2018）の考え方、および「社会情緒的資産（Socioemotional Wealth：SEW）」（Gómez-Mejía et al., 2007）の概念を援用し、日本の地方老舗企業3社（株式会社ウエダ本社、三星グループ、小平株式会社）の企業変革プロセスを分析する。

これらの企業を対象とした調査を通して、各企業がいかにして「美的判断」を起点に自社と地域の関係性を編み直し、独自の企業観を基底とする「世界」をデザインしているかを明らかにすることで、デザイン科学の学問的観点から次世代の経営観を基礎づける試みとしたい。

2. 理論的枠組み：多元世界を編み直すデザインの論理

本章の各論に入る前に、第2章全体を通じて援用する理論概念の相互関係と位置づけを整理しておきたい。存在論的デザイン／多元世界論 (Willis, Escobar) は、本研究の存在論的前提 (何を「経営」と見なすか) を規定する上位の枠組みである。その枠組みの中で、ゼブラ経営が変革する資源・対象を説明する中範囲理論として機能するのが SEW (Gómez-Mejía) であり、SEW を含む価値秩序がいかなるメカニズムによって変革されるかを説明する認識論的・動態的概念として機能するのが美的判断 (Kant, Strati) である。本研究が提唱する「合理性のリ・デザイン」は、これら3つの概念が統合された場において現れる帰結的概念であり、プロセス全体を束ねる中核カテゴリーとして位置づけられる。

(1) 近代的デザインから存在論的デザインへ

従来、経営学におけるデザインの扱いは、ハーバート・A・サイモン (Herbert A Simon) が『システムの科学』で定義したように「現在の状況をより好ましいものに変えるべく行為の道筋を考案するものは、だれでもデザイン活動をしている。」(Simon, 1996/1999, p.133) という、問題解決 (Problem Solving) のパラダイムに支配されてきた。この機能主義的なデザイン観は、所与の市場環境における最適解を導出するには有効であるが、その前提となっている社会システムや世界観そのものを問い直す射程は持ち得ない。これに対し、コロンビア出身の文化人類学者であるアルトゥーロ・エスコバルは、近代的なデザインが「一つの世界の世界 (One World World: OWW)」, すなわち、グローバル資本主義と科学技術合理性のみが普遍的な真理とされる世界を再生産してきたことを批判した (Escobar, 2018)。

エスコバルは、アン＝マリー・ウィリス (Anne-Marie Willis) の議論を援用し、デザインを「我々は我々の世界をデザインする一方、我々の世界は我々に反作用し、我々をデザインする」という還流的なプロセスとして捉える「存在論的デザイン (Ontological Design)」への転回を提唱している (Willis, 2006, p.80; Escobar, 2018, p.110/2024, p.195)。本研究が対象とするゼブラ企業や地方老舗企業の経営は、単なる利益創出のための「機能の最適化」ではなく、地域社会という文脈の中で自らの在り方 (Being) を規定し続ける「存在の構築」という営為である。したがって、その分析には、近代的な手段としてのデザインではなく、多元的な世界 (Pluriverse) を許容し構築するための存在論的デザインの視座が不可欠となる。

(2) ゼブラ企業と社会情緒的資産 (SEW) の接合

「ゼブラ企業」は、指数関数的な急成長を目指す「ユニコーン企業」への対抗概念として、持続可能性、共存、修復を志向する企業モデルとして提唱された (Zebras Unite, 2017)。これを経営学的に解釈するならば、ゼブラ企業は一般的な経済合理性とは異なる論理で動いていると言える。この「異なる論理」を説明する上で有効な概念が、ファミリービジネス研究におけ

る「社会情緒的資産（SEW: Socioemotional Wealth）」概念である。

ルイス・ゴメス＝メヒア（Luis Gómez-Mejía）らは、同族経営企業における意思決定の主要な参照点は、経済的利益の最大化ではなく、一族の支配維持、アイデンティティの継承、社会的紐帯の保護といった非経済的な「情緒的資産（Socioemotional Wealth: SEW）」の保存にあると指摘した（Gómez-Mejía et al., 2007）。SEW の観点に立てば、短期的には非合理に見える投資（例：採算の合わない伝統技術の維持や、地域コミュニティへの過剰な奉仕）も、SEW の損失を回避するための「合理的な」判断として説明可能となる（Berrone et al., 2012）。

本研究では、ゼブラ経営を「SEW を中核的な価値として据え、経済的資本とのトレードオフを独自のバランスで統合する実践」という視座から捉えることで、理論的説明の依拠するところと考える。しかし、SEW 概念だけでは「なぜ特定の経営判断が選択されたのか」というプロセスの質的な側面、すなわち経営者の主観的な決定機序はおろか、どのような判断によって中長期の SEW 増大と短期的な生き残りの両立を可能にし得たのかについて十分な説明はできない。そこで複合的に導入するのが「美的判断」の概念である。

（3）経営における「美的判断（Aesthetic Judgement）」の復権

複雑性が増大し、正解のない「厄介な問題（Wicked Problems）」に直面する現代経営において、論理的推論のみに頼る意思決定は限界を迎えている（Rittel & Webber, 1973; Buchanan, 1992）。組織美学研究者のアントニオ・ストラティ（Antonio Strati）は、組織における認識が五感や感性を通じた「美的（美学＝感性論的：aesthetic）」な経験に基づいていることを強調した（Strati, 1999）。

ここで言う「美」とは、単なる芸術的な美しさや表層的な審美性のことを指すのではなく、イマヌエル・カント（Immanuel Kant）が『判断力批判』で論じたような、個別具体的な事象から普遍的な規則を見出す「反省的判断力」に近い（Kant, 1790）。つまり、数値化できない「文脈の豊かさ」や「関係性の質」を直感的に把握し、全体としての調和を志向する能力こそが美的判断（Aesthetic Judgement）である。組織における美的判断は、Strati（1999）が指摘するように、断片的なデータ分析ではなく、組織や文脈の背後にある「調和（Harmony）」や「リズム（Rhythm）」をゲシュタルト的に知覚する行為である。これは、不確実な状況下において、個々の要素を矛盾なく統合し、全体として一貫した秩序を見出す高度な認識機能であるといえる。

以上の考え方から見ると、ゼブラ企業の経営者が行う、地域生態系との調和や歴史的な時間軸を考慮した意思決定は、計算可能な利益に基づく判断というよりも、自社があるべき姿を美学＝感性論的に捉える美的判断の産物であると言えるだろう。

（4）分析フレームワーク：合理性のリ・デザイン

以上の議論を統合し、本研究では以下の分析フレームワークを提示する。

1. 起点の転換：経営の起点が外部環境への適応（経済合理的判断）から，自社の存在意義や美意識に基づく「美的判断」へと転換される。
2. 価値の再定義：この美的判断を通じて社会情緒的資産（守るべき伝統，地域との絆）が再評価され，それが経済的利益と同等，あるいはそれ以上に優先すべき独自の「合理性の基準」として再定義される。
3. 多元世界の構築：グローバルな単一尺度からは逸脱するが，地域固有の文脈（context）においては整合性が取れた，独自の経済圏（Pluriverse）がデザインされる。

次章以降のケーススタディでは，このプロセスがいかにして実践されているか，具体的な事象を通じて検証する。

3. 研究方法

(1) 調査対象の選定：理論的サンプリングの採用

本研究の分析対象の選定にあたっては，統計的な代表性を確保するための無作為抽出ではなく，理論的サンプリング（Theoretical Sampling）を採用した（Glaser & Strauss, 1967）。これは，既存の理論を拡張し新たな概念やカテゴリーを生成するために，研究テーマにとって最も情報豊かで，かつ理論的な洞察を与えうる事例を意図的に選択する手法である（Eisenhardt, 1989）。本研究の目的は，ゼブラ経営という現象を「美的判断」や「存在論的デザイン」の視座から新たに理論化することにあるため，母集団の平均的な姿を描写することよりも，変革のメカニズムが顕著に現れている「極端な事例（Extreme Case）」あるいは「啓示的な事例（Revelatory Case）」（Yin, 2018）を詳細に分析することが適切であると判断した。

(2) 分析対象企業の選定理由と妥当性

上記の基準に基づき，以下の3つの条件を満たす企業として，株式会社ウエダ本社，三星グループ，小平株式会社の3社を選定した。（表1：本研究の調査対象企業）

表1：本研究の調査対象企業

企業名	本社所在地	創業	主な事業内容	選定のポイント
株式会社 ウエダ本社	京都府京都市	1938 年	事務機卸，空間デザイン	倒産危機からの脱却と「価値観」中心経営への転換
三星グループ	岐阜県羽島市	1887 年	毛繊維維製造	産業空洞化の中での「産地共創」モデルの構築
小平株式会社	鹿児島県日置市	1912 年	エネルギー事業，地域商社	過疎地域への本社移転による「地域再生」の実践

1. 歴史的・地域的制約の存在：創業 80 年以上の歴史を持ち，かつ地方（非大都市圏）に拠点を置く「老舗中小企業」であること。これにより，スタートアップとは異なり，既存

のしがらみや帰属する産業界および地域性に依拠する慣習を抱えながらの変革である点を担保する。

2. 「ゼブラ経営」の実践：経済的利益の追求のみならず、地域社会や従業員のウェルビーイング向上といった社会的価値の創出を経営の中核に据え、実際にその両立を実現していることが社会から広く認知されていること。
3. 変革プロセスの明示性：経営者自身が変革の意図や葛藤を言語化しており、意思決定の背後にある「美的判断」や「価値観の転換」を追跡可能であること。

これらの3社は業種や地域が異なるものの、上記の条件を高度に満たす「理論的に有意な事例」であり、共通する変革パターンが抽出されれば、本研究で提示するモデルの頑健性を高めることができる。なお、本研究の事例選定は「理論的に有意な成功事例」に意図的に絞り込んでいるため、当然ながらサバイバーシップ・バイアス（Denrell, 2003）が内在する。美的判断を起点とした経営変革が試みられたにもかかわらず、経営的な行き詰まりに至った企業も存在することは十分に想定される。この点については本研究の限界として第6章に後述する。

(3) アブダクティブ分析アプローチによる定性的分析

データ収集は、各社の経営者および変革のキーパーソンに対する半構造化インタビュー（90分～120分）を通じて行い、逐語録を作成しデータ化した。

本研究の目的は、ゼブラ経営という独自の合理性が構築される「プロセス」とその背後にある「論理」を解明することにあるため、既存の経営理論、特に経済合理性を前提とした枠組みでは、経営者の美的判断や価値観の転換といった主観的かつ動的なプロセスを十分に説明することは困難である。本研究の分析アプローチは、純粋な帰納（データのみから理論を生成する）でも純粋な演繹（前提理論からデータを検証する）でもなく、両者の往復運動を通じて理論を構築するアブダクティブな立場を採る（Timmermans & Tavory, 2012）。具体的には、第2章で提示した先行概念群（多元世界論、SEW、美的判断）を、分析の出発点としての仮説ではなく、データの意味を照らし出すための「感度向上概念（sensitizing concepts）」（Blumer, 1954）として暫定的に使用しつつ、インタビューデータとの往復的な対話を繰り返すことで、概念やカテゴリーを漸進的に精緻化していく。この立場は Charmaz（2006）の構成主義的グラウンデッド・セオリー（Constructivist Grounded Theory）と親和性が高く、先行理論を感度向上概念として用いながらも、データの意外性によって既存理論を修正・拡張することを志向する点において、単純な演繹的検証とは意図を異にする。

本アプローチが本研究の目的と整合する根拠として、2点を挙げておきたい。第一に、本研究が提示する中核概念「合理性のリ・デザイン」は、先行理論のいずれかを単に適用した結果ではなく、3社の経営者に対するインタビューデータに繰り返し照らした分析プロセスを経て浮上したカテゴリーである。第二に、第5章で後述する「閉鎖的 SEW から開放的 SEW への転換」という発見は、既存の SEW 先行研究（Gómez-Mejía et al., 2007; Berrone et al., 2012）

では明示されていない概念であり、データとの往復によって初めて見出されたものである。

この点において、本研究は既存理論の単純な演繹的検証ではなく、実質的な理論的拡張を含んでいる。具体的な分析手続きとしては、Corbin & Strauss (2014) の手法を援用し、以下に示す3段階のコーディング・プロセスを経て理論モデルの構築を行った。

1. オープン・コーディング (Open Coding)

インタビューデータを細分化し、経営者の語り（「会社を潰してくれと言われた」「自社だけ儲かって意味がない」等）から、その意味内容を表すラベル（概念）を抽出した。ここでは、既存の理論による先入観を排し、データそのものに密着した概念化を行うことに注力した。

2. 軸足コーディング (Axial Coding)

抽出された概念間の関係性を検討し、それらを束ねるカテゴリー（「経済合理性の限界」「美的判断の発動」「SEW の再定義」など）を生成した。この過程では、第2章で提示した理論的枠組み（多元世界論や経営美学）との対話的比較を往還しつつ、カテゴリーの精緻化と構造化を図った。

3. 選択的コーディング (Selective Coding)

生成されたカテゴリーを統合し、変革の全体像を説明する「中核カテゴリー (Core Category)」として「合理性のり・デザイン」を特定した。この中核カテゴリーを中心に、各概念を有機的に結びつけ、ストーリーラインとして再構築することで、ゼブラ経営への変容プロセスモデルを作成した。

以上の一連のプロセスを通じて、個別のエピソードを一般的な理論モデルへと昇華させるとともに、解釈の恣意性を排除し、データの裏付けに基づいた理論構築を担保した。

4. ケーススタディ分析：合理的限界の突破と美的秩序の生成

本章では、第3章で示したGTAを用いた分析から、3社の変革プロセスに共通する「①経済合理性の限界」、「②美的判断の発動」、「③存在論的デザインによる世界構築」という3つの分析カテゴリーを提示する。（【補足資料】第4章：GTA分析コーディング表）

(1) 株式会社ウエダ本社：人の「生气」を取り戻す美的転回

【分析カテゴリー1：経済合理性の限界】

ウエダ本社の変革は、当時の子会社役員から「会社を潰してほしい」という懇願を受けた岡村氏（現：代表取締役社長）が、機能不全に陥った合理性に直面したことから始まった。当初の岡村氏は、不採算部門の売却やリストラといった外科手術的な対処を行ったが、数値上の改善は組織の閉塞感を払拭しなかった。彼は当時の状況を「黙って言われたことだけをやる人間を量産している」と表現し、既存の経営モデルが人間性の喪失を招いていることに強い危機感

を抱いた。

【分析カテゴリー 2：美的判断の発動】

この閉塞感を打破する契機となったのは、岡村氏の美的原体験である。彼は商社勤務時代に仕事を通じて関わったニューヨークのビジネスパーソンやイタリアの職人が持つ「仕事への誇り」と「豊かな生活」に美しさを見出した。この感覚に基づき、経営危機下であってもあえて新卒採用を開始するという「非合理的な賭け」に出る。これは、短期的な財務資本を犠牲にしても、将来の組織文化という SEW を蓄積する「未来への美的判断に基づく投資」であったと言える。

【分析カテゴリー 3：存在論的デザインによる世界構築】

岡村氏の美的判断は、やがて「京都流議定書」という場のデザインへと結実する。京都流議定書は、日本の縮図ともいえる京都を研究し、その資産を分析し、強みを再認識していくことを目指して、ウエダ本社 70 周年記念イベントとして 2008 年から 2022 年まで毎年開催されてきた¹⁾（京都流議定書 Web サイト²⁾）カンファレンスで、発起人である岡村氏は、数値化されない価値を正当に評価する京都特有の気風や、事業規模の大きさよりも歴史的価値や特別さを重要視する独自の視点や価値観を「京都流」というネーミングに込めた。そして、この場において、経済界、伝統工芸、行政といった異質かつ多様なステークホルダーが交わるプラットフォームの構築を企図したのである。特筆すべきは、岡村氏が自らを「京都のど真ん中の人間ではない」と位置づけ、「知らないふりができる」という周縁性の強みを利用して異質なものを接続した点である。これにより、ウエダ本社は単なる事務機卸業から「価値観のプロデューサー」へと自己を存在論的に再定義し、価格競争とは無縁の独自の経済圏を確立した。

(2) 三星グループ：孤立した自己から「産地の物語」へ

【分析カテゴリー 1：経済合理性の限界】

三星グループの岩田氏（現：代表取締役社長）は、外資系コンサルティング企業出身という経歴から、事業承継当初は KPI 主導の経営改革を推進した。しかし、数字の改善と反比例するように社員の士気は停滞し、さらにコロナ禍による地域産業全体（尾州地域の毛織産業）の市場蒸発という事態に直面する。この経験から、彼は「自社だけが生き残っても意味がない」という、部分的な最適化の限界を痛感した。

【分析カテゴリー 2：美的判断の発動】

岩田氏の判断基準は、論理的な正しさから「物語の承継」へとシフトしていく。事業承継を「株や資産の引き継ぎ」ではなく、「信頼と物語の引き継ぎ」であると再定義した彼は、「ひつじサミット尾州³⁾」を企画する。かつては競合関係にあった同業他社に対し、「地域産業全体の地盤を上げる」という審美的な連帯を呼びかけたのである。

岩田氏の判断を「審美的」であると述べた理由は、それが個別の損得勘定という断片的なデータ処理の結果ではなく、産地を構成する地域全体をひとつの「ゲシュタルト（全体性）」として捉え、その調和を志向している点にある。岩田氏が抱いた、自社のみが存続し周囲が衰退していく状況への違和感は、倫理的な義務感以上に、既存のシステムに内在し続けてきた歪みに対する美学＝感性論的な不快感に近い。彼が主導した「ひつじサミット尾州」における「ゆるふわ」な連帯は、関与する様々なアクター間の計算的合理性に基づく厳密な契約ではなく、産地という共通のナラティブ（物語り）が織りなす「リズム」のようなものへの互いの共鳴を基盤としていたと考えたからである。これは、自社の利益よりも産地全体の SEW を優先する「拡張された自己利益」の発露であり、「ワクワクすること、心が動くことを信じる」という美的判断が経済合理性を凌駕した瞬間であった。

【分析カテゴリー 3：存在論的デザインによる世界構築】

「ひつじサミット」は単なるイベントを超え、産地の関係性を書き換えるリ・デザインとして機能した。岩田氏は「ゆるくふわっと」つながることを重視し、共通の興味関心や問題意識を持つ様々な関係者を仲間として巻き込むことで硬直的な業界構造を解体した。また、自社敷地内に「タキビコ (TAKIBI & Co.)⁴⁾」という共創空間を設けることで、偶発的な出会いを誘発する場を実装し、三星グループを「繊維メーカー」から「産地の未来を共創するハブ的存在」へと転換させた。

(3) 小平株式会社：周縁からの回帰と「土着」の再発見

【分析カテゴリー 1：経済合理性の限界】

小平株式会社の小平氏（現：代表取締役社長）は、大学院修了後に就職したコンサルティング企業を退職し、農業系ベンチャーを共同創業した。その農業系ベンチャー企業の経営に従事しながら家業の経営に参画し始めた当初は、家業に対して一定の距離を保っていたが、自身のベンチャー起業の失敗や体調不良、コロナ禍を経て、「会社は簡単に潰れる」という実存的な危機を経験した。複数の事業によりリソースが分散し、中途半端になっていた当時の自社の状態を「キャパオーバー」と認識した彼は、自らのアイデンティティと事業の統合を模索し始める。

【分析カテゴリー 2：美的判断の発動】

転機となったのは、「自分の興味」「会社のメリット」「社会的要請」の3つが重なる領域にのみ投資するという小平氏独自の判断基準の確立である。その象徴が、長年拠点を置いてきた利便性の高い鹿児島市から、衰退した温泉街である「湯之元」（鹿児島県日置市）への本社移転であった。経済合理性のみで見れば非合理としかいいようのないこの決断は、「寂れた温泉街にこそ、これからの 100 年をつくる種がある」という小平氏の直感的な美的判断に基づくものであり、地域と運命を共にする覚悟の表明でもあった。

【分析カテゴリー 3：存在論的デザインによる世界構築】

湯之元への移転は、企業と地域の境界を溶かす触媒となった。小平氏は、企業の生物多様性支援拠点「湯之元ネイチャーポジティブ・ラボ⁵⁾」を設立し、歴史ある温泉街である湯之元エリアの豊富な自然資源（温泉、海産資源、竹林など）と域内外企業が連携することで、ネイチャーポジティブ（自然再興）をテーマにした人材育成・研究開発プログラムの推進を行うなど、地域住民や自然環境との新たな関係性を構築している。また、社内においては企業理念（MVV：ミッション/ビジョン/バリュー）⁶⁾を社員とともに再構築し、評価制度と連動させることで、社員の意識変革を促した。これは、企業を単なる利益追求の装置から、地域社会における「安心と希望」の供給源へと存在論的に転換させる土着的なイノベーションの実践と言える。

(4) 比較考察：合理性のり・デザイン

これら3社の事例は、いずれも外部環境への単なる合理的適応ではなく、経営者自身の「美的判断」を起点としている点で共通する。彼らは守るべき価値（SEW）を再定義し、物理的・社会的な「場」をデザインすることで、経済合理性と社会性が矛盾なく共存する「新たな合理性」を構築している。これこそが、本研究が提唱する「ゼブラ・トランスフォーメーション（ゼブラ経営への変容）」の要諦であり、その本質的メカニズムであると言えるだろう。以上の分析から「1. 既存合理性の限界への直面 → 2. 美的判断 → 3. 世界構築」からなる「合理性のり・デザイン」プロセスが導出された。（表2：「合理性のり・デザイン」プロセスと共通カテゴリー）

表2：「合理性のり・デザイン」プロセスと共通カテゴリー

プロセス段階	ウエダ本社	三星グループ	小平株式会社	共通カテゴリー
1. 既存合理性の限界への直面	・「会社を潰してくれ」 ・機能不全の合理性	・KPIの限界 ・コロナ禍による市場消失	・スタートアップの失敗 ・「よそ者」としての乖離	既存合理性の破綻
2. 美的判断	・「活かされていない人」への違和感 ・イタリアの職人への憧憬	・「物語の承継」への転換 ・「自社だけ」からの脱却	・「3つの円」の重なり ・直感による本社移転	美的判断の作動
3. 世界構築	・京都流議定書（場） ・価値観のプロデュース	・ひつじサミット尾州（連帯） ・産地エコシステム	・湯之元移転（土着） ・地域との共生	存在論的デザイン

5. 考察：デザイン科学としての「合理性のり・デザイン」

本章では、第4章で行ったケーススタディ分析に基づき、ゼブラ企業における経営メカニズムを理論的に考察する。特に、先行研究である井登（2024）の理論的枠組みを援用し、本研究

が明らかにした「美的判断」の機能と、それがもたらす「デザイン科学 (Design Science)」としての新たな経営モデルについて論じる。

(1) 美的判断の効用：二項対立の「中断」と「合意」の形成

近代的な経済合理性は、境界が明確で数値化可能な変数に基づく最適化計算には長けている。しかし、問題の定式化自体が困難で、解くべき課題の範囲や評価基準が常に流動する「厄介な問題 (Wicked Problems)」に対しては無効化する (Rittel & Webber, 1973)。従来、経営のジレンマは「経済性と社会性の二項対立」として描写されてきたが、本研究が調査対象とした3社の事例が直面した危機は、単なる相反する二つの価値のバランス問題ではない。それは、既存の経営指標では捕捉不可能な、多次元的かつ複雑に絡み合った状況の総体である。

井登 (2024) は、ジャック・ランシエール (Jacques Rancière) のエステティクス概念を援用し、既存の合理性が強い二元論的葛藤を「中断 (宙吊り)」にする動的実践としての「デザイン経営」観を提示した。本研究において、3社の経営者が発動させた「美的判断」は、この複雑性に対するオルタナティブな経営 OS (Operating System) として機能していると解釈することができる。事例企業の経営者らは「利益か存続か」という矮小化された二択の計算に埋没するのではなく、美的判断によって状況全体をゲシュタルト (全体性) として捉え直し、そこに潜む「調和」や「一貫したリズム」を直感的に感知している。例えば、ウエダ本社の岡村氏が「会社を潰す」という合理的選択を中断し、新卒採用という未来への投資に賭けたのは、既存の経営数値の最適化ではなく「人間が活かされている状態」という美的な一貫性を求めた結果であると捉えることができる。ここでいう「中断」とは、思考の停止ではなく、既存の経済合理性という画一的で一元的な単一の尺度を一時的に機能停止させることで、多元的な価値が織りなす現実の豊かさを美学＝感性論的に知覚しようとする試みに他ならない。斯様な美的判断によって立ち上がる「世界」は、計算上の妥協点ではなく、複雑な状況が一つの意味の体系として編み直された、新たな合理性の地平としての多元的な世界 (Pluriverse) なのであるといえる。

もっとも、本研究の事例企業はいずれも国内サプライチェーンやインターネット、自動車等の広域インフラに依拠しており、グローバルな技術プロトコルから完全に分断・自律した「世界」を構築しているわけではない。エスコバル自身も、多元世界を「グローバル経済との完全な切断」として構想しているのではなく、「普遍化する一元的世界観に対して、特定の文脈から別の存在様式を主張し、実践すること」として論じている (Escobar, 2018)。したがって、本稿における多元世界の適用は、ローカルな経済圏が技術インフラを共有しながらも、「価値の評価基準・時間軸・関係性の論理」においてグローバル資本主義の単一尺度とは異なる秩序を並立させていることを指す、より限定的な意味での「価値秩序の多元性」として理解されるべきである。この概念的射程の精緻化は今後の課題として認識しており、エスコバルの多元世界論を経営学文脈に接続するための理論的整理を継続する予定である。

さらに、美的判断が常に正しい方向を指し示すとは限らない可能性についても言及すべきであると考えられる。自社の美学＝感性論に固執するあまり、市場との乖離が深まり経営資源が枯渇するリスクも存在する。本研究の事例が示す「成功した美的判断」の共通点として特徴的である点として、①経営者が美的判断と財務的現実の緊張関係を意識的に保持していること、②美的判断が一人の経営者の主観に閉じず、スタッフや地域コミュニティとの対話を通じて「社会的検証」を経ていること、の2点が挙げられる。この「美的判断の社会的検証プロセス」解明の必要性についても、今後の研究課題として位置づけておきたい。

(2) 合理性の拡張：SEW と経済資本の「止揚」

本研究で抽出された「合理性のリ・デザイン」という概念は、経済合理性の否定ではなく、その「拡張」を意味する。従来の経営学研究において、SEW 理論の根幹をなすプロスペクト理論に基づく意思決定モデル（Behavioral Agency Model）によれば、ファミリー企業は SEW の損失を回避することを最優先するために経済的な効率性や収益性を追求しない、あるいはあえて財務的リスクを負うという、SEW と経済的利益のトレードオフの関係が指摘されてきた（Gómez-Mejía et al., 2007; Chrisman & Patel, 2012）。しかし、本研究が調査対象とする3社の事例は、美的判断を媒介とすることで、両者がトレードオン（両立・相乗）の関係へと止揚されるプロセスを提示している。例えば、三星グループが産地の他企業とともにその実現に注力している「ひつじサミット尾州」は短期的にはコストだが、中長期的には産地ブランドの向上とビジネス機会の創出、そして人材獲得をもたらし、結果として企業の持続可能性を高めている。つまり、ゼブラ経営とは「非合理的な経営」ではなく、時間軸を長期化し、空間軸を地域全体へと広げた上で、SEW を含めた総資産を最大化しようとする「より多元的かつ高次元な合理性」の実践と言えるだろう。

加えて、事例分析を通して SEW 概念そのものを見る視点の転換を見出すこともできる。SEW の構成要素として広く受け入れられている FIBER モデル（Berrone et al., 2012）の各次元（家族の支配、アイデンティティの同一化、世襲による絆の更新など）は、主として一族の内発的な情緒的充足や資産の維持に焦点が当てられたものであると指摘されている。よって、従来の先行研究では、これらの内向きな SEW の保存が優先されるあまり、外部ステークホルダーとの関係性や社会的な要請が二次的なものとして扱われる傾向にあった（Naldi et al., 2013）。しかし、本研究が扱う事例企業3社は、一族の便益としての SEW を超え、自社を地域生態系の一部と見なすことで、SEW の対象を「地域社会全体が有する信頼や歴史」へと再定義（拡張）している点に特徴がある。これは単なる家族経営の維持ではなく、SEW を基底とした社会価値の共創プロセスであると言える。いうなれば、従来研究されてきた一般的なファミリービジネスが目指す SEW は「家族の存続」という内に閉じた資産概念であり、ゼブラ経営における SEW は「地域住民、産地、環境」に開かれた資産概念だと言えるだろう。ここに、「閉鎖的 SEW」から「開放的 SEW」への転回を見ることができる。

(3) 「デザイン科学」としての経営モデル：機能から存在へ

以上の考察から、本研究は「ゼブラ経営」という現象を、経営学の補完的な一領域としてではなく、デザイン科学固有の対象として再定義する。従来のデザイン経営論は、デザイン思考をイノベーションやブランディングの「手段」として経営に適用する機能主義的なアプローチが主流であった。これに対し、本研究が明らかにしたゼブラ企業の営みは、自社が社会において「いかに在るべきか (How to be)」を問い直し、その存在様式自体を構築する「存在論的デザイン (Ontological Design)」の実践である。彼らは、グローバル資本主義が一律に強いる「一つの世界の世界 (One World World: OWW)」の論理に従うのではなく、美的判断に基づいて自社と地域の関係性を編み直し、独自の価値基準が通用する「多元的な世界」をデザインしている。この意味において、ゼブラ経営とは「経営機能の最適化」ではなく、「経営を通じた世界の『制作』」の営為そのものに他ならない。

ここでいう「制作」とは、Heidegger (1977) が「ポイエーシス (制作)」として定義した、世界を隠れなさ (真理) へと導く根源的な「もたらし」の行為を指す。つまり、ゼブラ経営における「制作」とは、既存の経済システムの中で最善の解を導き出す「経営機能の最適化」とは一線を画す。それは、利益を目的とする経営観とも、あるいは既存の社会課題の解決を専らとする社会的企業のモデルとも異なる、第三の営為である。彼らが実践しているのは、OWW (一つの世界の世界) が強いる「効率」や「成長」という単一の尺度を拒絶し、美的判断を糸口として地域固有の歴史や信頼を素材に新たな意味の体系を織り成していく行為に他ならない。

以上の論考をもって、本稿冒頭に示した「一見して経済合理性から逸脱しているように見えるゼブラ企業の経営判断は、いかなる美的・存在論的基盤に基づいてデザインされ、経済的・社会的成果の止揚を実現しているのか？」という問いに対する応答としたい。

6. 結論と今後の展望

(1) 本研究の総括

本研究は、日本の地方老舗企業がいかにして「ゼブラ企業」へと変容したかを、デザイン科学の視座から説明することを目的とした。3社の比較ケーススタディに対しGTAを用いた分析を行った結果、変革の起点は、単一の財務的指標を最大化する「目的関数の書き換え」にあるのではないことがわかった。むしろ、既存の経済合理性を一時的に中断することで、ステークホルダー間の複雑な利害や地域の未来といった多次元的な要素に対し、調和的な目配りを行う知覚の変容にある。

本研究における3社の事例を通して、各々の企業が、正解のない「厄介な問題」に対し、数値的で合理的な最適解を急ぐのではなく、美的判断によって状況全体の質を感知し、社会性と経済性を矛盾なく止揚させる物理的・社会的な「場」のデザインを通じて独自の多元世界的な経済圏を構築するプロセスが明らかになった。

(2) 学術的・実務的貢献

以下に、本研究の学術的貢献と実務的貢献を述べる。

まず、学術的貢献として、井登（2024）が提示した「デザイン経営の存在論的定義」を実証的に拡張し、美的判断を「意思決定の補完装置」として位置づけるプロセスモデルを提示した点が挙げられる。

次に、実務的貢献としては、財務的指標に基づく「MBA 的合理性」（Mintzberg, 2004）に限界を感じている経営者に対し、直感や既存の経済合理性から距離をとった美的判断を起点として多様なステークホルダーとの関係性を再構築するアプローチが、特に経営リソースの限られた地方に拠点を置く中小規模の企業において有効な統合戦略となり得る可能性を示した。

しかし、本研究が援用した「存在論的デザイン」「多元世界」「社会情緒的資産」等の概念は、確かに経営実践の現場においては直接的に意識されるものではない。むしろ、事例企業の経営者らが語る言葉は「ダサいのが許せない」「会社が潰れて何が残るか」「物語を引き継ぐ」といった、きわめて身体的・感性的なものであった。よって、本研究の実務的意義は、そうした実践者の生きた言葉と感覚を学術的に翻訳し、再び実践者に対して「あなたがやっていることには、こういう構造がある」と差し戻すことにあると考える。特に、経営資源の限られた地方中小企業に対しては、「財務指標を超えた判断基準の明示化」「自社の存在論的ポジションの言語化」という2点において、経営者が自らの美的判断の正当性を社内外に説明するための枠組みとして活用できる可能性があることを示した点で、本研究の経営における実務的貢献としたい。

(3) 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界として、分析方法の課題に起因するものと、調査データの課題に起因するものの2点がある。

分析手法に起因する限界については、本稿における研究ではGTAを用いて理論構築を行ったが、GTAはデータを切片化しカテゴリー化する過程において、個別の事象が持つ固有の「時間的経過」や「プロセス」を捨象してしまう傾向がある（サトウ他, 2006）ことが指摘されている点が挙げられる。これまでの論考を通じて企業のゼブラ化とは、ある一時点の静的な状態ではなく、不可逆的な時間の経過とともに多様なアクターとの相互行為の中で生じる動的かつ非可逆な「変容的体験（Transformative Experience）」（Paul, 2016）であると考えられる。よって、このプロセスの全貌を捉えるには、時間の非可逆性や分岐点を明示的に扱える分析枠組みが必要となる。そこで今後予定している継続研究では、新たな研究方法論として、非可逆的な時間的変化を分析の基軸に据えた「複線径路等至性アプローチ（Trajectory Equifinality Approach: TEA）」、およびTEAのモデル化方法論である「複線径路等至性モデル（Trajectory Equifinality Model: TEM）」（サトウ他, 2006）の導入を検討する。

TEA/TEMを用いることで、経営者が直面した分岐点（Bifurcation Point: BFP; 前掲書）にお

いてどのような選択肢があり、なぜ特定の径路 (Trajectory) が選択されたのか。そして「企業および経営のゼブラ化」という等至点 (Equifinality Point: EFP; 前掲書) に至るまでの歴史的かつ社会文化的な制約がいかに作用したかを、より立体的に解明できる可能性があると考ええる。これにより、デザイン科学における経営研究を、静的な構造分析から動的なプロセス記述へと進化させることが期待できる。

加えて、前述した Paul (2016) による「変容的体験」の概念を、組織という集合体に適用する際の限界についても検討の余地がある。個人の選好は一度の変容によって非可逆的な変化を遂げ得るが、組織というシステムにおいては、経営者の交代や新たな構成員の参入、あるいは強力な経済的圧力によって、一時は構成されたゼブラ的な企業のあり方が忘却され、再び一元世界的な論理へと回帰するリスクを孕んでいる。少なくとも一度は、ゼブラ経営という等至点 (EFP) に至った組織が、いかにしてその存在論的な記憶を維持し、次世代へと承継し得るのか。TEA/TEM を用いて今後の研究を行うことは、このような組織における「変容の永続性」と「存在論的滑脱」のメカニズムを解明するうえで極めて重要な意義となるであろう。

調査データの課題に起因する限界は、本稿研究で調査対象とした3社はいずれも「創業80年以上の老舗企業」かつ「現経営者が承継者 (アツギ)」であるという点である。これらの特徴、条件を備える企業は、創業以来長期にわたって形成されてきた歴史的資産によってすでに SEW が蓄積されていたために、十分な SEW を承継し、活用可能な状態にあるアツギ経営者であるからこそ単純な経済合理性から逸脱した美的判断が可能であったという可能性も考え得る。ゼブラ企業への変容様態を「経営における判断プロセス」として理論化を試みるのであれば、今回の事例企業のような歴史的資産を有しないスタートアップ企業や、後継経営者が事業を承継する時点で負債のみを抱えていた企業などについても調査対象を拡げるべきであろうことは、今後も研究を継続するにあたって十分に考慮すべき点である。

加えて、本稿の事例は変革に成功した企業に限定されているため、いわゆるサバイバーシップ・バイアス (Denrell, 2003) の問題を免れない。美的判断がかえって経営資源の誤配分を招き、事業継続を困難にした事例への言及がない点は、本モデルの説得力を限定するものである。今後の研究では、変革に至らなかった事例や、美的判断が機能不全に陥った事例との比較分析を通じて、美的判断が有効に機能するための条件 (境界条件) を明確化することが必要である。筆者はこれらの課題を十分に踏まえ、今後の継続研究について計画する予定である。

【謝辞】

本稿の執筆にあたり、本研究の共同研究者である渡邊文隆氏 (京都大学成長戦略本部)、阿座上陽平氏 (株式会社 Zebras and Company)、佐藤真陽氏 (一橋大学大学院社会学研究科 博士後期課程)、江連千佳氏 (東京大学大学院学際情報学府 博士課程)、山田仁一郎氏 (京都大学経営管理大学院)、そして事例研究に多大なるご協力を賜った岡村充泰氏 (株式会社ウエダ本社)、岩田真吾氏 (三星グループ)、小平勘太氏・池田亮平氏 (小平株式会社) に心から感謝

申し上げます。且つ、本稿の審査過程において多くの示唆に富む貴重な査読コメントを頂いた2名の匿名レフェリーにも深く感謝申し上げます。尚、本研究は、公益財団法人日本デザイン振興会「2025年度デザイン助成プログラム（デザイン研究）」の助成を受けて行われました。本助成についても心より感謝申し上げます。

【注】

- 1) 2022年に一度終了した後、2025年に再開されている。
- 2) 京都流議定書 Web サイト <https://kyotostyle.jp/kyotoryu/> (last accessed 2026/1/19)
- 3) ひつじサミット尾州 Web サイト <https://hitsuji.fun/> (last accessed 2026/2/21)
- 4) アトツギ×スタートアップ共創基地【タキビコ】（三星グループ We サイト）
<https://mitsu-boshi.jp/takibico/> (last accessed 2026/2/21)
- 5) 小平株式会社 Web サイト
<https://www.kobira.co.jp/2025/07/16/yunomoto-nature-positive-labo/> (last accessed 2026/2/25)
- 6) 小平株式会社公式 note「さあ、次の冒険へ。創業110年企業が次の100年を見据えて掲げたミッション・ビジョン。」(2023/3/22 更新)
https://note.com/kobira_official/n/nb8f05e682c2f (last accessed 2026/2/21)

【参考文献】

- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L.R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), pp.258-279.
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *American Sociological Review*, 19(1), pp.3-10.
- Brown, K.C., & Wiles, K.W. (2020). The Growing Blessing of Unicorns: The Changing Nature of the Market for Privately Funded Companies. *Journal of Applied Corporate Finance*, 32(3), pp.1-21.
- Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), 5-21.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. Sage.
- Chrisman, J.J., & Patel, P.C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), pp.976-997.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (4th ed.)*. Sage. (操華子・森岡崇 (訳) (2012)『質的研究の基礎：グラウンデッド・セオリー開発の技法と手順（第3版）』医学書院)
- Denrell, J. (2003). Vicarious learning, undersampling of failure, and the myths of management. *Organization Science*, 14(3), pp.227-243.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), pp.532-550.
- Escobar, A. (2018). *Designs for the Pluriverse: Radical Interdependence, Autonomy, and the Making of Worlds*. Duke University Press. (増井エドワード・緒方胤浩・奥田宥聡・小野里琢久・ハフマン恵真・林佑樹・宮本瑞基 (訳), 水野大二郎・水内智英・森田敦郎・神崎隼人 (監修) (2024)『多元世界に向けたデザイン—ラディカルな相互依存性、自治と自律、そして複数の世界をつくること』ビー・エヌ・エヌ新社)
- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine. (後藤隆・水野節夫・大出春江訳 (1996)『データ対話型理論の発見：調査からいかに理論をうみだすか』新曜社)
- Gómez-Mejía, L.R., Haynes, K.T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional

- wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), pp.106-137.
- Heidegger, M. (1977). *The Question Concerning Technology and Other Essays*. Harper & Row. (森一郎編 (訳) (2019)『技術とは何だろうか 三つの講演』講談社学術文庫)
- Kant, I. (1790). *Kritik der Urteilskraft*, in Kant I., *Werke in zwölf Bänden*, Vol.X. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1968. (篠田英雄 (訳) (1964)『判断力批判』岩波文庫)
- Law, J. (2011). What's wrong with a one-world world. *Distinktion: Journal of Social Theory*, 16(1), pp.126-139.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. Berrett-Koehler.
- Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., & Gómez-Mejía, L. (2013). Preserving socioemotional wealth in family firms: Asset or liability? The moderating role of business context. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(6), pp.1341-1360.
- Paul, L.A. (2016). *Transformative Experience*. Oxford University Press. (奥田太郎・薄井尚樹 (訳) (2017)『今夜ヴァンパイアになる前に：分析の実存哲学入門』名古屋大学出版会)
- Rittel, H.W.J., & Webber, M.M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), pp.155-169.
- Simon, H.A. (1996). *The Sciences of the Artificial (3rd ed.)*. MIT Press. (稲葉元吉・吉原英樹 (訳) (1999)『システムの科学 第3版』パーソナルメディア)
- Strati, A. (1999). *Organization and Aesthetics*. Sage.
- Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research: From grounded theory to abductive analysis. *Sociological Theory*, 30(3), pp.167-186.
- Willis, A.-M. (2006). Ontological Designing. *Design Philosophy Papers*, 4(2), pp.69-92.
- Yin, R.K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.)*. Sage.
- Zebras Unite. (2017). Zebras vs Unicorns: Do zebras really fix what unicorns have broken?. Medium. <https://sapphirewattson.medium.com/zebras-vs-unicorns-do-zebras-really-fix-what-unicorns-have-broken-a0da179873ea> (last accessed 2026/1/12)
- 井登友一 (2024)「エスティクスを視座とする『デザイン経営』の存在論的定義に関する考察」『デザイン科学研究』, 第4集第1号, 51-75頁。
- 京都流議定書 Web サイト. <https://kyotostyle.jp/kyotoryu/> (Last accessed 2026/1/19)
- 経済産業省, 特許庁 (2018)『デザイン経営』宣言 <https://www.jpo.go.jp/resources/shingikai/kenkyukai/kyousou-design/document/index/01houkokusho.pdf> (last accessed 2026/1/12)
- サトウタツヤ, 安田裕子, 木戸彩恵, 高田沙織, & ヴァルシナー, J. (2006)「複線径路・等至性モデル：人生径路の多様性を描く質的心理学の新しい方法論を目指して」『質的心理学研究』, 第5集, 255-275頁。

【補足資料】

表 3：企業調査実施概要（調査実施日順）

調査協力者	役割・立場	調査実施日	調査方法
岩田真吾 氏	三星グループ 代表取締役社長	2025 年 8 月 30 日	半構造化インタビュー（対面形式）
小平勘太 氏	小平株式会社 代表取締役社長	2025 年 9 月 1 日	半構造化インタビュー（対面形式）
池田亮平 氏	小平株式会社 副社長／CHRO	2025 年 9 月 17 日	半構造化インタビュー（オンライン形式）
岡村充泰 氏	株式会社ウエダ本社 代表取締役社長	2025 年 9 月 25 日	半構造化インタビュー（対面形式）

■第 4 章：GTA 分析コーディング表

各社の個別分析表

表 4：株式会社ウエダ本社の GTA 分析コーディング表

分析 カテゴリー	下位カテゴリー (概念)	データ切片（発話・事実）	解釈・理論的メモ
① 経済合理性 の限界	機能不全に陥っ た合理性	子会社から「親会社（ウエダ本社） を潰してほしい」と依頼された。 子会社が儲けて親会社が赤字を 垂れ流す構造だった。	部分最適（子会社の利益）と全 体最適（親会社の存続）が乖離し、 数字上の合理性では「倒産」が 正解となる局面。
	外科手術的な対 処の限界	当初は不採算部門の売却やリス トラを行い、規模を 6 分の 1 に 縮小して黒字化を目指した。	近代的な経営再建手法（止血） は実行したが、それだけでは「面 白くない」「先が見えない」とい う閉塞感が残る。
② 美的判断の 発動	人間性の喪失へ の違和感	日本の企業は「黙って働け」と いう感じで、人間的な生産性が 何も生み出されていないと感じ た。	数値（生産性）ではなく、人間 の「あり方」に対する美的な違 和感（醜さへの拒絶）が起点と なっている。
	美的原体験（憧 憬）	ニューヨークのタフなホワイト カラーや、昼からワインを飲み つつ仕事に誇りを持つイタリア の職人に「豊かさ」を感じた。	「こうありたい」という美学＝感 性論が、経営の理想像としてイン ストールされた瞬間。
	未来への美的投 資（非合理的賭 け）	苦しい状況でも「新卒採用」を続 けた。「会社を変えるには 10 年か かる」という助言を信じ、即戦力 （経済合理性）ではなく、文化を 作る若手（SEW）に投資した。	短期的にはコスト増だが、組織 のカルチャー（情緒的資産）を 醸成するための、論理を超えた 意思決定。
③ 存在論的デ ザイン	周縁性の強み	京都の「ど真ん中の人間」では ないからこそ、「知りませんでした 」と言って異質なものの（伝統 工芸、経済界、大学）を混ぜ合 わせることができた。	既存の文脈（しがらみ）から自 由な立場を利用し、新たな関係 性を編み直す行為。
	場のデザイン (Ba)	「京都流議定書」というイベント を通じて、価値観に共鳴する顧 客やパートナーを集める「場」 を作った。	単なる広報ではなく、自社が大 切にする「価値観」を社会に投 影し、それに共鳴するエコシス テム（Pluriverse）を構築した。

表5：三星グループのGTA分析コーディング表

分析 カテゴリー	下位カテゴリー (概念)	データ切片 (発話・事実)	解釈・理論的メモ
① 経済合理性 の限界	KPI 主導の限界	承継後、KPI マネジメントをバキバキにやったが、数字は横ばいで社員の顔色はドス黒くなった。	合理的な管理手法 (MBA 的アプローチ) が、組織の活力や物語を奪い、機能不全に陥った体験。
	部分的最適化の 限界	コロナ禍でスーツ需要が蒸発。「自社だけなんとかなくても、産地がダメになったら立ち行かない」と心で理解した。	自社の利益最大化 (ミクロな合理性) が、環境 (産地) の崩壊によって無意味化するリスクへの直面。
② 美的判断の 発動	物語の承継 (SEW)	跡継ぎとは「株や事業」を継ぐのではなく、「物語」や「信頼」を継ぐことだと定義した。	経営資源を「財務資本」から「信頼資本 (SEW)」へと再定義する、価値判断の転換。
	審美的な連帯 (ゆるふわ)	「ひつじサミット」では、目的を絞り込まず「ゆるくふわっと」繋がることを重視。1 個でも共感できれば仲間とする。	厳密な契約ではなく、感性的な共感をベースにした、柔軟な連帯の形成。
	拡張された自己 利益	「利他が一番割のいい利己である」と気づく。情けは人のためならずを現代版で解釈。	利他 (社会性) と利己 (経済性) を対立させず、時間軸を延ばすことで統合する「高次の合理性」の発見。
③ 存在論的デ ザイン	関係性のリ・デ ザイン	以前は競合だった企業とも、共通のタグ (持続可能性や後継者育成) を見つけて仲間化し、産地全体を盛り上げる。	「競合」を「協調者」へと再定義し、産業構造の敵対関係を書き換える存在論的転回。
	創発的な場 (タ キビコ)	自社内に「タキビコ」という場を作り、異業種やスタートアップとの共創を促す。	偶然の出会いや対話を誘発する物理的空間をデザインし、新たなイノベーションが生まれる土壌を作った。

表6：小平株式会社 of GTA 分析コーディング表

分析 カテゴリー	下位カテゴリー (概念)	データ切片 (発話・事実)	解釈・理論的メモ
① 経済合理性 の限界	実存的な危機と キャパオーバー	東京で複数のスタートアップ (農業系) を経営していたが、キャパオーバーで倒れ、会社を精算した経験。「会社は簡単に潰れる」と痛感。	拡大志向 (スケールメリット追求) の限界と、身体的・精神的な限界への直面。
	よそ者としての 乖離	社長になったが、社内に言葉が通じる人がおらず、先代の影響力も残っており、暖簾に腕押し状態だった。	組織の論理と個人の論理が乖離し、変革が進まない「アトツギ」特有のジレンマ。
② 美的判断の 発動	直感的な美学	「親父やおじいちゃんが熱意を持って作った会社がダサいままなのは許せない」という美意識。	社会的意義よりも前にある、生理的・美的な「許せなさ」が変革のドライバーとなっている。
	3つの円の重なり (実存的合理性)	「自分の興味」「会社のメリット」「社会的要請」の3つが重なるものだけをやる。儲かるだけでも、良いことだけでもダメ。	経済合理性と社会性に「個人の实存 (ワクワク)」を加えた、独自の判断基準 (美的判断) の確立。
	豊かさは振れ幅	「豊かさ = 人生の振れ幅」と定義し、順風満帆よりも逆境や変化を楽しむ価値観。	安定や効率 (経済合理性) よりも、ドラマや体験の質を優先する人生観。
③ 存在論的デ ザイン	境界の融解 (本 社移転)	鹿児島市から衰退した温泉街「湯之元」へ本社を移転。地域住民が使えるコワーキングやイベントスペースを開放。	「企業」と「地域」の物理的・心理的境界を溶かし、企業を地域の「共有財」として再定義。
	土着的なイノ ベーション	地域の課題 (空き家、耕作放棄地) を、自社のリソース (ガス、IT、電力) と組み合わせ、新しい事業 (オフィスの分散設置など) を作る。	外部から持ってきたモデルの適用ではなく、土着 (ローカル) の文脈から新たな価値を紡ぎ出すデザイン。

表 7：調査対象 3 社の統合分析表

中核 カテゴリー	下位カテゴリー (概念)	3 社における具体的発現（データ 切片の統合）	理論的解釈・インプリケーショ ン
① 経済合理性 の限界	部分的最適化の 破綻	ウエダ：子会社黒字・親会社赤字 の対立。 三星：自社黒字でも産地衰退なら 無意味。 小平：スタートアップ的拡大志向 の挫折。	個別企業（または部門）の利益 最大化が、全体（親会社、産地、 経営者の心身）の持続可能性を 脅かすパラドックス。「合成の誤 謬」への直面。
	「計算可能な未 来」の喪失	ウエダ：リストラ（止血）だけで は未来が見えない。 三星：コロナ禍による市場・需要 の蒸発。 小平：既存の延長線上では「ダサ いまま」終わる危機感。	過去のデータに基づく予測や効 率化（MBA 的合理性）が通用 しない「厄介な問題（Wicked Problems）」に遭遇し、羅針盤を 失う。
② 美的判断の 発動	生理的・美的な 「許せなさ」	ウエダ：「人が活かされていない」 状態への嫌悪。 三星：「自社だけ良ければいい」 への違和感。 小平：「ダサイ会社」であること への拒絶。	論理的な損得勘定の前に、経営者 の美的判断（Aesthetic Judgement） が現状を「醜い」「不快」と判定し、 変革の不可逆的なトリガーとなる。
	実存的ワクワク と直感	ウエダ：イタリア職人の豊かさへの 憧憬。 三星：「面白そう」な異業種との 連携。 小平：興味・メリット・社会的要 請の「3つの円」の重なり。	「儲かるか」ではなく「心が動く か」を判断基準の最上位に置く。 これが不確実性を突破するエネ ルギー源となる。
	価値尺度の書き 換え（SEW）	ウエダ：即戦力より「文化を作る 新卒」への投資。 三星：財務資本より「物語・信頼」 の承継。 小平：短期利益より「100 年続く 安心と希望」。	財務的資本（Financial Wealth）の 最大化から、信頼・誇り・文化 といった「社会情緒的資産 （SEW）」の最大化へ、目的関数 をシフトさせる。
③ 存在論的デ ザイン	「場」による関 係性の編み直し	ウエダ：「京都流議定書」で異質 な価値観を接続。 三星：「ひつじサミット」で競合 を仲間に変える。 小平：「湯之元」拠点で社員と地 域住民を混ぜる。	物理的・象徴的な「場（Ba）」を デザインすることで、既存の利 害関係（敵・味方、客・業者） を解体し、新たな協働関係を構 築する。
	境界の融解とコ モンズ化	ウエダ：自社を「事務機屋」から 「価値観のプロデューサー」へ。 三星：自社を「メーカー」から「産 地のハブ」へ。 小平：自社を「インフラ」から「地 域の共有財」へ。	企業と社会（地域）の境界線を 溶かし、自社を地域生態系の一 部（Commons）として再定義す る「存在論的転回」。
	多元的な時間軸 の統合	ウエダ：老舗の伝統と革新の融 合。 三星：100 年の歴史とスタート アップ性の同居。 小平：新しい老舗。	「短期的な利益」と「長期的な持 続」という異なる時間軸を対立 させず、デザインの力で「止揚 （Trade-on）」し、独自の経済圏 （Pluriverse）を作る。

Re-designing "Rationality" in Zebra-management: Constructing a New Design Management Model based on Concept of Pluriverse and Aesthetic Judgement

Yuichi Inobori*

Abstract:

This study re-examines “Zebra companies”—balancing economic success and social missions—as a unique object of design science to elucidate their distinct rationality. Amidst the limitations of modern economic rationality, this research analyzes how three long-established firms (Ueda Honsha, Mitsuboshi Group, and Kobira Co, Ltd.) achieve sustainable growth in a “Pluriverse” through a comparative case study.

Integrating Socioemotional Wealth (SEW), Arturo Escobar’s “Pluriverse,” and “Aesthetic Judgement,” the findings reveal a shift towards “Opened SEW” in response to “Wicked Problems” where analytical rationality falters. This process involves “interrupting” the binary opposition between economic and social goals and expanding SEW from inward family preservation to the regional ecosystem.

This paper systematizes Zebra-management as a “Re-design of Rationality” that reconfigures economic logic across temporal and spatial axes. It defines management as “Ontological Poiesis”—the active weaving of a world through aesthetic perception—rather than passive environmental adaptation, proposing an “Ontological Turn” in next-generation design management.

Keywords:

zebra company, design-driven management, ontological design, ontological turn, pluriverse, aesthetic judgement, aesthetics, poiesis

* Professor, College of Arts and Design, Ritsumeikan University