

2025 年度デザイン助成プログラム最終報告書

研究タイトル	デザイン経営実践による『ゼブラ企業』へのトランジションについての研究
研究代表者	井登 友一 (立命館大学 経営学部 教授 / 株式会社インフォバーン 取締役副社長)
共同研究者	渡邊 文隆 (京都大学 成長戦略本部 特定准教授 / 信州大学 社会基盤研究所特任講師) 阿座上 陽平 (株式会社 Zebras and Company 代表取締役)

【実施した研究の内容、方法】

1. 研究の背景と目的

現代の日本、特に地方の老舗中小企業において、短期的な経済合理性と、地域社会の持続可能性や文化継承といった社会課題解決の両立は極めて困難な課題である。本研究は、これまでの「イノベーションやブランディングの手段」として経営機能に従属してきたデザイン経営を、「存在論的デザイン（在り方の変容）」の視座から再構築することを企図した。具体的には、地方の老舗企業がいかにして経済性と社会性を高次に止揚させる「ゼブラ企業」へと変容（トランジション）したのか、その非線形なプロセスとメカニズムを、デザイン科学の観点から解明することを目的とした。

2. 調査対象とサンプリング

統計的代表性ではなく、変革のメカニズムが顕著に現れている「啓示的な事例」を詳細に分析するため、理論的サンプリングに基づき国内の老舗・事業承継企業3社を選定した。

- ・株式会社ウエダ本社（京都府）：倒産危機を乗り越え、「働く人を大切にする」価値観中心経営への転換
- ・三星グループ（岐阜県）：産業の空洞化に直面しながら、産地共創モデルを構築した繊維老舗
- ・小平株式会社（鹿児島県）：過疎地域への本社移転を通じ、地域再生を自社の存在意義とした総合商社



「フィールド調査の様子：各社でのフィールド調査風景」

3. 分析手法

本研究では、経営者の「語り（ナラティブ）」を主たるデータ源とし、以下の質的分析手法を組み合わせた。

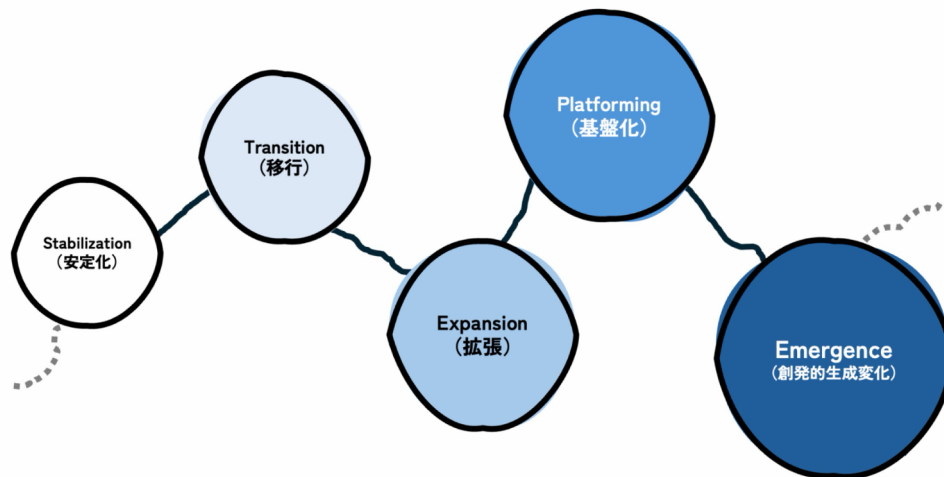
- ・半構造化インタビューおよびフィールドワーク：2025年8月から9月にかけて各社を訪問し、経営者およびキーパーソンへの深層インタビューを実施した。
- ・グラウンデッド・セオリー・アプローチ（GTA）：収集したデータからボトムアップで概念を生成し、変容の共通構造を抽出した。（初期仮説構築～第一報査読論文執筆フェーズ）
- ・複線径路等至性アプローチ（TEA/TEM）：不可逆な「時間の経過」と「分岐点」に着目し、各社が異なる径路を辿りながらも「ゼブラ化」という同一の特性（等至点）を獲得するプロセスを可視化した。（変容過程分析深化フェーズ～現在執筆中第二報査読論文執筆フェーズ）

【研究から得られた成果、今後期待される効果など】

1. 「ゼブラ変容プロセス」のモデル化

分析の結果、企業のゼブラ化は直線的ではなく、①Stabilization（安定化）、②Transition（移行）、③Expansion（拡張）、④Platforming（基盤化）、⑤Emergence（創発的生成変化）の5段階を、停滞や前後を繰り返しながら進む「非線形なプロセス」であることを解明した。

ゼブラ経営への変容プロセス：5つの段階



← 各プロセスが停滞・前後・混在しながら進行 →

「ゼブラ変容プロセス図：本研究で解明した5段階の非線形変容モデル」

2. 「ゼブラ態度 (Zebra Attitudes)」の導出

変容を駆動する5つの行動原理を特定した。

- (1) 穏やかに、こっそりと、つくりなおしていく
- (2) ワクワクすること、心が動くことを信じる
- (3) 祖業・本業を大切にし、立ち戻れる場所をもつ
- (4) ことば、イベント、つながりを常に見える化し発信する
- (5) 「われわれ」にとって長期的にいいことを選ぶ

これらは、既存のデザイン態度 (DAM) と高い親和性を持ち、デザイン経営が理想とする「デザイン態度」を、経済的・社会的・倫理的側面で最も純粋に実践している姿がゼブラ経営であることを示唆している。

3. 「審美的判断」による合理性のリ・デザイン

本研究の最も核心的な理論的成果は、経営者の「美的判断 (Aesthetic Judgement)」が、既存の経済合理性と社会課題解決の二項対立を「中断」させ、新たな意味の布置を立ち上げていることを明らかにした点である。具体的には、老舗企業が持つ社会情緒的資産 (SEW) を、一族の内向きな保存から地域全体へ開く「開放的 SEW」へと再定義するプロセスが、ゼブラ化の要諦であることを論証した。

4. 社会的発信と産業・実務への波及

研究成果は、学術・実務の両面で多層的に発信した。

- ・学会発表：Zebra Academia 2025 での口頭発表（2025 年 11 月）に加え、現在、デザイン科学研究所が発行する論文『デザイン科学研究 Vol.6』への査読論文の投稿中（5 月 12 日時点で「修正のうえ採択」の査読結果受理済。2026 年 9 月出版予定）。さらに、2026 年 9 月には日本経営学会第 100 回記念大会での発表を予定している。
- ・実務・メディア：ビジネス Web メディア『Business Insider Japan』などメディアでの記事掲載を通じ、アトツギ経営者による変革プロセスの社会的認知を広げた。
- ・出版：株式会社 Zebras and Company との共著レポート『Zebra's Management Research Book Vol.1』の執筆を担当し、実務家向けの指針を提供した。



「Zebra Academia 2025 での発表：研究成果の社会的発信の様子」

5. 今後の期待と展望

本研究は、「社会的起業家のような先天的な資質や、社会企業（Social Enterprise）のように社会課題解決・社会貢献を最優先とする起業目的がなくても、既存の老舗企業は事後的にゼブラ企業になれる」ことを実証した。これは、日本の全企業の 99.7%を占める中小企業、特に「アトツギ」という時間軸を持つ主体にとって、地域産業復興への強力な希望となる。今後は、経営者の属性（ジェンダー的多様性、アトツギ以外等）による影響の検証や、アトツギを支える「ミギウデ（経営幹部）」を含めた三位一体の動態分析へと研究を拡張し、更なる一般化を目指す。