

## 「美学経営」のすすめ

寺 本 義 也  
(経営研究所 所長)  
(ハリウッド大学院大学教授)



バブル崩壊以降、日本企業の国際競争力が長期的に低下している。失われた20年は過去の事柄ではなく依然進行中である。これは大企業についてだけでなく、中小企業も例外ではない。国内では人口減少・少子高齢化進行に伴う需要の鈍化、海外では韓国、台湾、中国などの東アジア諸国企業との厳しい競争にさらされており、わが国中小企業の収益性は持続的に低下しており、他の主要国に比べて著しく低い水準に落ち込んでいる。

その理由として、売上に占める営業費用の比率が高いこと、そもそも需要が低迷するなかで同業の企業数が多く、過当競争に陥っていること、製品やサービスの差別化が十分に行われていないことなどが指摘されている。

結果として、製品やサービスの付加価値が低く、利益が上がりにくい構造が出来上がってしまっている。そもそも、付加価値とはモノに何らかの加工を施したり過程を経させたりすることで、もとのモノに加わる経済的価値のことであり、一般的には、売上げ（価格）から原材料や燃料などの費用（原価）を差し引いたものを表す。

したがって、企業の付加価値が低いということは、なんらかの理由により営業の生産性が低いか、多くの企業が他社と同じような製品やサービスを供給しており、結果として価格引き下げ競争になっていることを意味する。

こうした消耗戦から脱却して、継続的に付加価値と収益性を向上させる経営に求められるものはなにか。もちろん、この課題に対しては種々の解が考えられるが、そのうちの 하나가経営にある種の美意識や美的感覚を導入することである。言い換えれば「美学経営」のすすめである。

しかし、経営とは現実のどろどろした状況のなかで、なんとかして生き残っていくことを求められる。そのためには、まず「儲かるかどうか」が問われる。そこでは徹底した現実直視の姿勢、すなわち良い意味での現場・現実主義が求められる。

しかし、それだけでは現代の企業は生存を許されない。企業の商品やサービスやそれを巡る様々な行動が「法的・倫理的な観点から適切かどうか」を考慮に入れなければならない。コンプライアンス（法令遵守）はその一環であり、さらに社会的責任の遂行（CSR）が求められるようになっている。この点においては中小企業も例外ではありえない。

さらに、これからの企業経営には「美しいかどうか」という価値・判断基準が求められるようになる。商品やサービスにおける機能的な価値に加えて感性的・美的な価値が単なる差別化を超えた、「独自化」を生み出す源泉になるからである。実際、フランスやイタリアのラグジュアリー・ブランド商品が日本製品の何倍・何十倍もの価格で世界中のファンに熱狂的に受け入れられている。ドイツの高級自動車は日本でも根強い人気がある。アップルのiPhoneやiPadのように、優れた使い心地やデザインが多くの顧客の支持を集めており、他社の製品やサービスよりも相当高い価格でも喜んで買われている。

しかし、「美学経営」はそれだけに留まらない。製品やサービスを生み出す業務プロセス、それを支えるマネジメントのあり方、さらには企業の理念や価値・行動規範などが美しいかどうか、より根源的な付加価値を創り出すことに関わっている。すなわち、経営のすべての局面での美意識・美的価値が不可欠となっているのである。

「真善美」は人間の究極的な価値・判断基準と言われるが、この三つの価値の関係について先哲は次のように述べている。

「さてわたしは、あらゆる理念を包括する理性の最高の行為は美的行為であり、真も善も、美においてのみ結び合わされていると確信している」（ヘーゲル）また、「論理学（真）は倫理学（善）に基礎づけられ、倫理学は美学（美）に基礎づけられている」（シラー）。

ある経営者は「経営の判断を迫られる場合、いろいろ迷うことがある。その際には深く考えた上で、<果たしてそれは美しいかどうか>を判断のよりどころにしている」と述べている。つまり、人間の営みである企業経営も究極的な価値・判断のよりどころを、「それは美しいか否か」というところに置いているのである。

また、総合商社の事業審査担当役員が語った話も興味深い。「毎年相当数の事業企画を審査するが、数字も裏付けもそれなりにきちんとしている企画でも、なにか腹に落ちない、どこかバランスが悪い、美しくないと感じる案件は、仮に役員会でOKが出ても、やってみるとたいというまくいかない」。

さらに注目すべき発言がある。

「私がもっとも遺憾に思うのは、組織のセンスを読者に十分伝えることができなかつたことである。それはとうてい言葉で説明できないような劇的、美学的な感情であって、主として心の底から習慣的に得られる経験から生まれるものである」。「（経営のプロセスは）単なる知覚的な方法の能力やある状況の諸要因を識別する技法を超えたものである。経営のプロセスに対する適切な用語は、「感情」「判断」「感性」「調和」「均衡」「適切さ」といったものである。それは芸術に関わる事柄であり、論理的というよりもむしろ美学的である」。

これは、近代経営学の祖、チェスター・バーナードが主著「経営者の役割」のあとがきに記したものである。美的なものこそが究極の差別化・独自化の源泉であり、付加価値を高めるものとして重要なのである。今こそ「美学経営」の理論と実践が求められている。