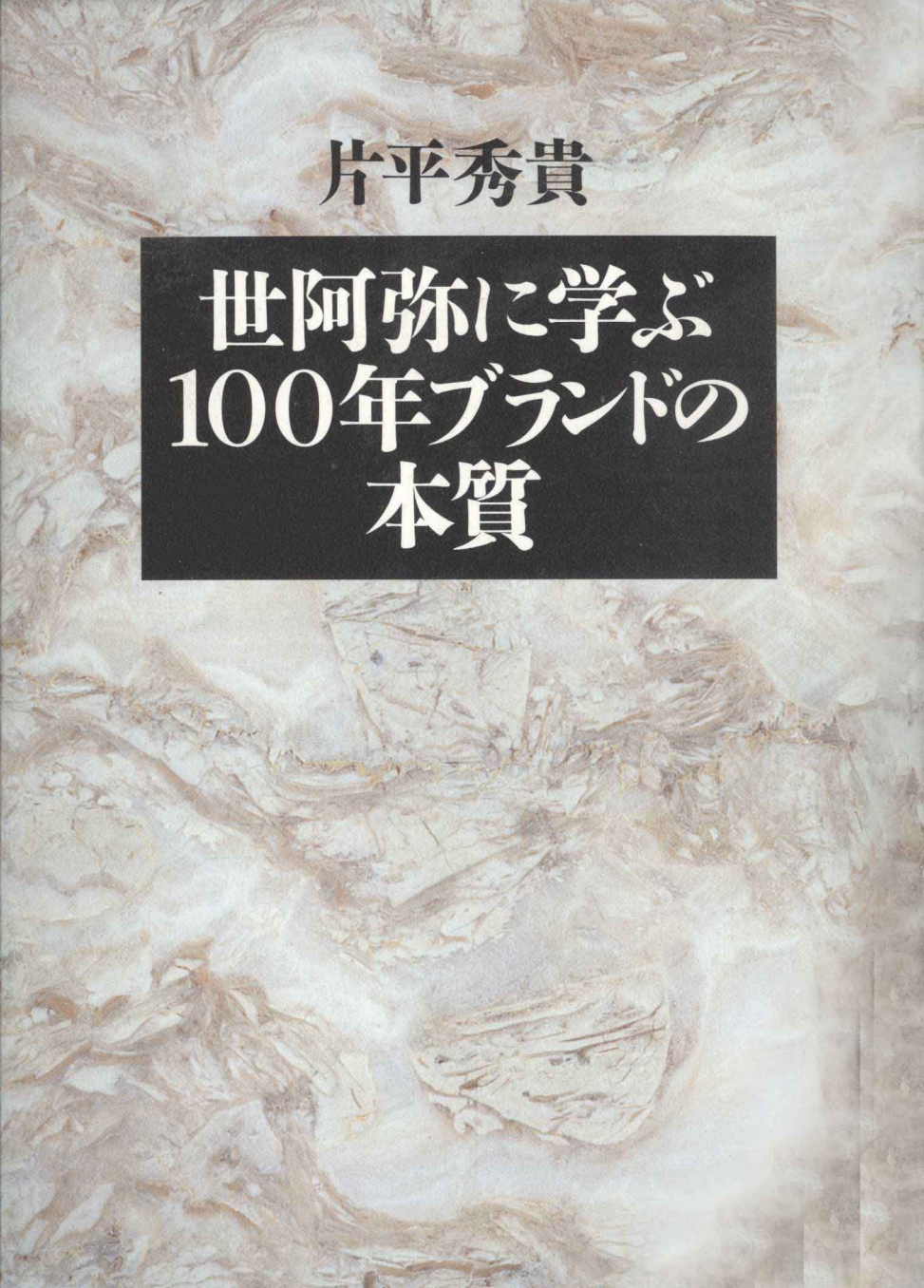


The background of the entire page is a traditional Japanese marbled paper (suzuri) pattern, featuring swirling, organic shapes in shades of beige, cream, and light brown. In the center of the page is a solid black rectangular box containing white text.

片平秀貴

世阿弥に学ぶ
100年ブランドの
本質



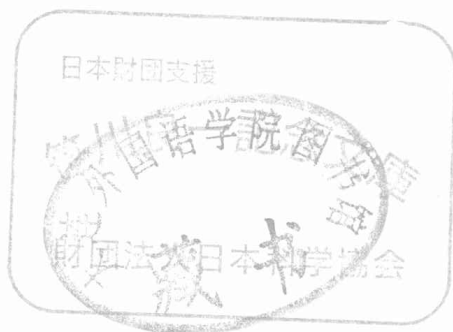
日文 701728965

255071

片平秀貴

世阿弥に学ぶ
100年ブランドの
本質

江苏工业学院图书馆
藏书章



SoftBank
Creative

片平秀貴 (かたひら ほとか)
丸の内ブランドフォーラム代表

1970 年、国際基督教大学教養学部卒業、1975 年、東京大学大学院経済学研究科博士課程修了。大阪大学助手、講師、助教授を経て、1983 年に東京大学経済学部助教授。1989 年より 2004 年 3 月まで東京大学大学院経済学研究科教授。2004 年より現職。

その他、米国ペンシルバニア大学ウォートン・スクール客員教授、カリフォルニア大学バークレー校客員教授、ストックホルム・スクール・オブ・エコノミクス客員教授等を歴任。

現在、上記のほか、「ブランド・ジャパン」(国内最大規模のブランド調査)企画委員長を務める。また、主な著書に、『マーケティング・サイエンス』(東京大学出版会)、『パワー・ブランドの本質』(ダイヤモンド社)などがある。

世阿弥に学ぶ 100 年ブランドの本質

二〇〇九年七月三日 初版第一刷発行

著 者…片平秀貴

発行者…新田光敏

発行所…ソフトバンククリエティブ株式会社

郵便番号107-0052

東京都港区赤坂4-13-13

装丁・本文デザイン…川畑博昭

編集…赤城稔(エフ)

組版…有限会社はるにれ

印刷・製本…中央精版印刷株式会社

落丁本、乱丁本は小社営業部にてお取替えいたします。
定価はカバーに記載されています。
本書の内容に関するご質問は、必ず書面かファクシミリ
(03-5549-1147)またはホームページにて小社まで
お問い合わせ願います。
本書の内容以外の質問、及び電話でのお問い合わせは
応じかねますので、あらかじめご了承ください。
本書の無断複写(コピー)は著作権法上での例外を除き、
禁じられています。

世阿弥に学ぶ
100年ブランドの本質

—
「目次」

プロローグ ● 世阿弥とブランド

強いブランドは皆、うれしさを売る—— 2

六〇〇年ほど前にあつたブランドづくりの極意—— 5

世阿弥、どこが凄いのか—— 8

うれしさがすべての始まり—— 9 「目利き・目利かず」「上手・下手」以外の上下はない—— 11

永遠の存続を目指す—— 13

● ● ●
【第一章】 ● 【花】の巻——顧客のうれしさがすべての出発点

● ● ●
「これ三つは、同じ心なり」—— 21

今日の「珍しき」ものたち—— 24

「珍しき」を生む—— 28

物数を極める—— 28 得意分野を持つ—— 31 期待を裏切る—— 34

時々の花とまことの花—— 38

心を知る—— 39 まことの上手とは—— 43 まことの上手でも咲かない花—— 45

【本章のまとめ】—— 48

● 【第三章】 ● 「裏」の巻（その二）——「秘すれば花」、舞台裏を見せてはいけない

● 「秘すれば花」のその意味は—— 54

稽古の本質とは何か—— 57

無主と有主—— 59 体と用—— 62 離見と我見—— 63

慢心してはいけない—— 66

稽古するブランド—— 71

有主風を実践する、ザ・リッツ・カールトン—— 71 ファミマシップに見る、ファミリーマートの稽古—— 73

● 【本章のまとめ】—— 78

● 【第三章】 ● 「裏」の巻（その三）——「物数を尽くして、工夫せよ」…イノベーションを起こせ

● 物まねするということ—— 84

世阿弥は『イノベーションの達人』？—— 87

物まねするブランド——89

物まねに余念がない、ハーレーダビッドソン——89

エコシステムだけで終わらない、花王——91

物まねと年々去来——93

工夫を尽くす——97

心を読む——98
さまざまなネタを蓄える——99

【本章のまとめ】——103

●
【第四章】●「客」の巻——客に上下なく感動を与えよ

●
客に上下はない——106

客に上下はないが……——109
目利きが能を鍛える——110

まことの上手は目利かずを見捨てない——114

「相応する」ということ——117

相応するブランド——123

能を知りたる上手と言える、ハーレーダビッドソン——123

芸を組み合わせる、日新製鋼——124

【本章のまとめ】——126

● ● ●
〔第五章〕 ● 「時」の巻——時の因果に敬虔たれ

終戦直後の虎屋——131

男時と女時——133

時の因果をどう乗り切るのか——138
安易に時を言い訳にしない——141

齢を重ねるということ——143

二十四・五——144
三十四・五——146
四十四・五——148
五十有余——151

後進を育てる——153

● ● ●
〔本章のまとめ〕——157

● ● ●
〔第六章〕 ● 「初心」の巻——反省と挑戦を怠ってはいけない

是非の初心、時々の初心、老後の初心——163

是非の初心忘るべからず〔初心者のかのときの体験を忘れるな〕——164

時々の初心忘るべからず〔熟達しても、次の新しい領域に挑戦せよ〕——167

「老後の初心忘るべからず」(命ある限り挑戦を続けよ)——170

初心を忘れないブランド——173

未熟な時代を忘れない、ネスレジャパンのウェブサイト——173

組織知を増やし続けるウォルト・ディズニ——175

ワイデン+ケネディの徹底したクリエイティブ——177

初心を重代すべし——179

【本章のまとめ】——182

● 「エビログ」 ● 世阿弥問答——一〇〇年ブランドになるために

一〇〇年ブランドの五つの要件——187

顧客のうれしさは得意領域で生まれる——192

イノベーションのない職場は墓場——194

目利かずをも納得させるブランドになれ——196

漫心は最大の的だから謙虚であれ——198

あとがき——201

参考文献——207

フ
ロ
ー
グ

世
阿
弥
と
ブ
ラ
ン
ド

強いブランドは皆、うれしさ を売る

二〇〇九年五月一六日、静岡県御殿場の富士スピードウェイ。全長五キロに及ぶレーシングサーキットを大型バイクが埋め尽くした。大行進の最後尾のバイク軍団に先頭の一群が追いつき、サーキット全体がクロームに輝く大型バイクのリングと化した。バイクに跨るのは全国から集まったハーレーダビッドソンのオーナーとその家族たち。「チャプター」と呼ばれる各地域のオーナーグループごとに分かれて自慢のフラッグをなびかせ、満面の笑みを浮かべながらスタン드에手を振る。その数は、行進に参加したバイク千余台、スタンデで手を振るオーナーたちを含めると三万数千人に達し、参加者たちは皆、夜遅くまでハーレーダビッドソン ジャパン最大の年次イベント「富士ブルースカイヘブン」を楽しんだ。

よく知られているように、ハーレーダビッドソンは〇九年に創業一〇六年になる米国製大型バイク・ブランドだ。しかしながら、米国本社もその日本法人であるハーレーダビッドソン ジャパン（以下HDDJと略す）も、世界の他の二輪車、四輪車ブランドと違って、卓越した商品を売るというよりも、その商品を媒介に「ハーレーと暮らす楽しみ」を売ることを一貫して重視してきていることは意外と知られていない。HDDJの公式ホームページを見ると、

「二〇〇九年モデル」「純正パーツ&アクセサリ」というページに並んで「ハーレーの楽しみ」というページがあり、そこでは「乗る」「愛^めでる」「出会う」など「10の楽しみ」が高らかに謳われている。米国本社と同様のページも名称は「Experience（体験）」と異なるものの、多くのお祭りの情報で溢れていて、楽しさを売っているという点にブレはない。

二〇〇八年一二月まで社長としてHDIを引っ張ってきた奥井俊史氏は常日頃社員とディーラーの人たちに、「自分たちの仕事は、商品をお客様に売ることではなく、買っていただきたいから始まるお客様のハーレーとの生活をいかに楽しいものにして差し上げるかということにある」と語っている。それが、単なるリップサービスでないことは、冒頭で紹介した富士スピードウェイでのオーナーたちの笑顔が雄弁に物語っている。

その結果だろうか、ビジネス上の成果も目覚ましいものがあり、日本の二輪車市場がピークだった一九八三年から一気に四分の一に縮むなか、同社は唯一、過去二〇年間にわたって増収、増益を続けている。

このハーレーダビッドソンに限らず、強いブランドの多くは、顧客に「楽しみ」うれしさを提供することをすべての行動の原点としている。顧客のうれしさの家元とも言うべきウォルト・ディズニーでは、テーマパークは「親と子が一緒に楽しめる場所」であり、「青空を背景とした巨大なステージ」であると位置づけられている。したがって、そこで働く従業員は「キャ

スト（＝役者）」、顧客は「ゲスト＝観客」、制服は「コスチューム（＝衣装）」と呼ばれ、東京デイズニールゾートのキャスト教育用の教材の中には「私達の役割…ハピネスを提供する」と明記されたものが存在している。

四八〇年の伝統を誇る和菓子の虎屋は「おいしい和菓子を喜んで召し上がって頂く」を経営理念に、単に和菓子を商品として提供するだけでなく、それぞれの商品が生まれたときの歴史的背景と当時の文化をストーリーとして提供し、和菓子の世界を体感するうれしさを味わって欲しいと願っている。○九年二月末の同社のホームページの「季節の生菓子」を覗いてみると、たとえば、高間餅というお菓子には、

「奈良県と大阪府にまたがる金剛山こんごうさんは古名を高間山たかまやまといい、隣に連なる葛城山かつらぎさんとともに万葉の昔から知られる歌枕です。『高間餅』の菓銘はこの山の名にちなんだようです。紅色の外良生地で白銘を包み、茶巾しぼりの形にしたもので、神々しい峰の春の景色を思わせま
す。……、初出年…延享三年（一七四六）、……」

とあり、単なる和菓子を超えたほのかなうれしさが漂ってくる。

うれしさの提供は、消費財ブランドにとどまらない。自動車部品の世界的ブランドであるデ

ンソーは、「世界と未来をみつめ、新しい価値の創造を通じて、人々の幸福に貢献する」を企業理念に掲げ、「やさしさ」とうれしさを世界の人々へ（やさしさⅡ環境・安全　うれしさⅡ快適・利便）を、二〇一五年を目指す姿として謳っている。いかにもモノだけが勝負のように見える産業財の分野で、「幸福」とか「うれしさ」という言葉が普通に使われていて、筆者が以前にお話をお聞きした同社の岡部弘前会長の言葉と重ね合わせると、この企業の見識と誠実さが見えてくる。

このように、現代の強いブランドの多くは、先進の技術とか高品質、高性能な製品というだけではなく、直接的に「顧客のハピネス」を謳い、それを自分たちが最も得意とするやり方で実現しようとしている。「多く」と言ったが、よくよく精査していくと、「ほとんどすべての強いブランド」と言い換えても間違いはない。

六〇〇年ほど前にあったブランドづくりの極意

顧客のうれしさ体験が、顧客の頭の中にその元になった企業や商品への熱い執着心をつくり出し、そのような人々がある厚みを持って存在するときに「強いブランド」が出来上がるものだとなると、強いブランドが顧客のうれしさを志向するのはごく自然なことである。そのよう

なブランドにいつも突きつけられている間は次のようなものである。

- ・顧客のうれしさとは何か
- ・それはどのようにして生まれるのか
- ・それを提供するために、ブランドは何をしなければいけないのか
- ・うれしさ提供者側の心構えはどうあるべきか
- ・永続的に顧客にうれしさが生まれ続けるための仕組みは何か

多くのブランドは、現場の試行錯誤を通して、これらの課題について極めてあいまいなかたちで知恵を育んできている。長い間、多くの人に愛されてきたブランドであればあるほど、その知恵はあいまいでありながらも「ほぼ正しい」ものであり、「使える」ものであることは容易に想像がつく。しかし、どんなに強い、いわばどんなにIQの高いブランドであっても、これらの問のすべてに、明確に意識された、確信のある答えを、誰もが分かるかたちで用意できるわけではない。それは、その正解が、精神論でありながら行動論であり、人間の本質論であるからだ。

筆者は長いこと、そのようなものは実践を通してのみ、その実践者たちの頭と体の中に宿る

もので、それを誰でもが理解できるかたちで取り出して叙述するのは難しいと思ってきた。ところが、まさにそれにほほびったりの著述が六〇〇年ほど前の日本にあったのだから、その驚きは筆舌に尽くしがたい。

それは能楽者、世阿弥の『風姿花伝』『花鏡』^{かきょう}を中心とする著作である。その偉大さは次の三点に集約される。

一、上述のすべての間に明快な答を用意しただけでなく、各問への答が有機的に絡み合つて一つの閉じた、揺るぎない体系になっている

二、「花」「物まね」「十体」「相応」「我見・離見」「転読・真読」……等々（すべて第二章以下で紹介する）の、うれしさを実現するための精神論と行動論が表裏一体となった興味深い概念が、これでもかと広く、深く紹介されている

三、「幽玄」「妙」「しほれたる」等々の高度に繊細で微妙な美のありようを絶妙な言語表現で紹介している

世阿弥、どこが凄いのか

『風姿花伝』にしても『花鏡』にしても、能に目利かずの筆者であっても、読み進んでいくにつれて、多くの花に驚きに出くわす。もう一度読み返してみると、最初に気づかなかった別の花に出くわす。近年出会った書物の中で、こんなに楽しいものは記憶にない。立ち止まって、ブランドづくりの現場に立ち会いながらその営みを司る原理に少しでも近づこうとしている浅学の立場から、これらの著作のどこが凄いのかを考えてみると、行きつ戻りつしながら次の三点にたどり着いた。

- 一、うれしさの提供をすべての議論の出発点にしている
- 二、客の「目利き・目利かず」、為して手の「上手・下手」以外の上下関係はないと言い切っている
- 三、永遠の存続を強く意識している

この三点を軸にして、世阿弥の芸術論の輪郭をなぞってみよう。