

あなたのビジネスを救う答えは目の前にあります。

ただ、気づいていないだけなのです。

国内人口の減少、インバウンド消費の激減、消費意識の停滞、新興アジア企業の参入……。

いま、この国のビジネスには

様々な壁が立ちはだかっています。

この苦渋に耐え、価値あるものを生み出そうと、必死になって努力している人は多いでしょう。

ビッグデータの分析、統計データの活用、顧客アンケート、  
ユーザーインタビュー、ウェブマーケティング、

SNSプロモーション、デザイン思考、アート思考……。

あらゆる情報を取り入れ、研究し、

そこから学びを得て、商品、サービス、

事業などの価値創造に励んでいるはずです。

ただ、外から得られる情報に

必ず答えがあるとはかぎりません。

自分たちが苦戦しているとき、

私たちは、つい、うまくいっている人のことを

まねしたくなるものです。

でも、それはその人だからできたことで、

自分たちにもできるとはかぎりません。

情報量が爆発的に増えたことで、

あらゆるデータや手段が透明化しました。

他の人でも手に入る情報を得ても、

新しい価値を創造することはできません。

均一化した便利さが溢れるこの時代で、

「他とおなじ」ことは価値にはならないのです。

これから求められるのは「らしさ」です。

自らを見つめ直して、そこにある「らしさ」を探し、  
唯一無二の価値に転換する。

それが、この時代のビジネスを救う、  
たったひとつの解決策です。

自らのビジネスに「らしさ」を備える、  
そのための思考法を、この本では授けましょう。

すべてのビジネスに、日本らしさを。

各務亮

はじめに

## 「日本らしさ」がビジネスを救う

戦後に生まれた多くの企業がいま、難しい局面に立たされています。

テクノロジーやライフスタイルの変化により、従来の商品やビジネスモデルの売上低下に悩みながらも、業態を転換して生まれ変わる勇気を持ちきれず、真に求められる変革に踏み出せていない企業は少なくありません。

積み上げてきた実績があるからこそ、過去の成功モデルに縛られてしまっている。多くの企業がそういった状況にあります。

そして、既存商品のリニューアル、ラインナップ拡充、小型化、多機能化、または競合他社の人気商品を参考に、真似たり差別化したりして商品開発をしたものの、**根本的な解決には至らず苦慮しています。**

「トレンドや他社のヒット分析を重ねているのに、なぜ売れないのか」

頭を抱えている経営者や開発・企画担当者は多いことでしょう。

新しい価値を探するとき、人は答えを外に求めがちです。

他社を分析し、それを応用する。たしかにこのモデルは、社会が右肩上がりに成長し、市場が自然に拡大していた時代においては、効果を発したでしょう。

供給以上の需要が世に存在していたため、その供給の担い手に加わることで、需要の一部を享受できたのです。

しかし、いまの日本は違います。

GDP成長率は低迷を続け、あらゆる産業が伸び悩みに苦しんでいます。

需要の総量が減った社会で、わずかなパイを複数の供給者で奪い合っている状況であり、真似するだけで勝ち馬に乗れる大きな潮流が存在しません。

そのうえ、ビジネスには様々な要因が絡み合います。

外から見える部分だけ模倣したところで、おなじ結果が出せるとはかぎりません。

素人がプロスポーツ選手の体の動かし方を学んでも、おなじようには動けないのと同様のことです。外からはおなじ「人間」に見えても、その内部には、これまでに培った技術、鍛え上げられた肉体、過去から学んだ経験などが隠れているのです。

ひとりとしておなじ人間がいないように、すべておなじ企業など存在しません。

事業の形態、商品、サービス、持ちうる資本、協力関係、事業を行う立地、そこで働く人材の数や能力と、企業を構成する要素は無数にあります。

当然、そこから生み出されるビジネスにも、これらの要素が深く関係します。

だから、他所のビジネスを参考にして、それを自分たちのビジネスに取り入れたとしても、おなじような結果が出ることはないのです。

## 困難なとき、見るべきは「外」ではなく「内」

そもそも本来のビジネスとは、「社会に価値を生み出したい」「社会の課題を解決したい」といった、自らの内なる心から発せられる「内的欲求」によって社会に生み落とさ

れるべきものです。

その欲求が、本質的価値である「社会にもたらされる価値や豊かさ」を生み出します。いまの世の中に本質的価値を提供している会社は、それぞれ独自の内的欲求を大切にしています。

そして内的欲求は、他者が真似することのできない「想い」でもあります。

すなわち、盲目的に他社を参考にするのではなく、「それは、自社が取り組むべき方法か?」、「自社の内的欲求にマッチするか?」といった点を、立ち止まって考えてみる必要があるのです。

現状への危機感から、たとえばプロジェクトチームをつくり、DXやAIといった最新テクノロジーや、流行っている手法の導入に注力する企業も少なくありません。

DXやAIを活用すればビジネスの効率は向上しますが、それは手段の変革にすぎません。手段の効率化を求めるあまり、「その手段によって、自社は社会にどのような価値や豊かさを生み出すのか」という、**根本的な「想い」が置き去りにされては意味がないのです。**

たとえ他社の戦略や活動に魅力を感じたとしても、それが本質的な価値創造につながるかどうかは、冷静に判断すべきでしょう。

つまりビジネスが苦境にあるとき、目を向けるべきは「外」ではなく「内」です。

自らが持つ想いや資産に目を向け、そこからできることを探してください。

そこで見つけた「らしさ」が、他に代え難い価値につながります。

そして、この国にある多くの企業に根付き、私たち日本人が感覚的に好み、世界からも注目を集める「らしさ」があります。

**それが、「日本らしさ」です。**

この「日本らしさ」をビジネスにおける武器にさせていただくことが、この本で提案したいことです。

この考えに至ったのは、私自身が、実際にビジネスをとおして「日本らしさ」の持つ魅力を大いに実感したためでもあります。

ここで少し、自己紹介をさせていただきます。

## 京都で気づいた、この国のビジネスを救う鍵

私は京都を中心に、日本の伝統文化や工芸を世界へ発信するお手伝いをしている、各務亮と申します。

魅力ある価値を次代につなぐために、その本質をアップデートして現代社会と結びつけ、新たな形に編集していくことをミッションとしています。

京都に来る前は、10年間、アジア各国でお仕事させていただきました。

中国、インド、シンガポールなどの電通海外拠点を移り住みながら、トヨタ自動車やパナソニックといった日本発グローバル企業の海外展開をお手伝いしてきたのです。

日本の素晴らしいプロダクトを世界に広げる、とてもやりがいのある仕事でした。

しかし、移動や家事における便利さや安全性がアジア各国に行き届きはじめると、**「これからの世界が求める豊かさはなんなのか？」**という疑問が湧いてきたのです。

その問いの答えを探すべく、10年前に京都へ赴任したのが、この本のテーマでもある**「日本らしさ」**の価値に気づくきっかけでした。

京都に来てからは、1200年の歴史に息づく価値を探求しながら、プロモーションという枠にとらわれず、商品開発、サービス開発、コンテンツ開発と、その伝統の持つ豊かさを発見し、グローバルに展開していくことを自分の使命として取り組んでいます。2020年には、グローバルな文化・アートのコミュニティづくりを目指すプラットフォーム「THE KYOTO」を京都新聞社とともに立ち上げ、文化の力を社会へ実装することに励んでいます。

その他にも、多数のプロジェクトをとおして、**伝統企業が本来持っている独自の価値を大事にしながら、いまの時代に接続し、伝統を次世代へつなげる活動のお手伝い**をしています。

おかげさまで私が関わらせていただいたプロジェクトには、国内で多くの人に注目していただいたり、海外から賞賛を得られたものもありました。

しかし、これは私が何か特別な働きをしたわけではありません。

受け継がれた技術や価値、他者を思いやり協力する精神、言語化できない美しさを創造する美意識……。成功したプロジェクトを思い返すと、**その根底にはいつも「日本の**

持つ魅力」がありました。私はその「日本らしさ」が、現代においてより遠くへ広がるためのお手伝いをしたにすぎません。

この経験があったことで、「日本らしさ」こそが、この国のビジネスを救う鍵になると気づいたのです。

詳しくはこれからお伝えしていきますが、こういった伝統、精神、美意識などの独特な魅力はすべて、世界における唯一無二な価値です。

グローバル化が進むこの世界で、歴史を耐え抜いたこれらの価値は、世界でビジネスをする大企業や地域の中小企業、その規模にかかわらず、次の時代にも求められる本質的な強みになると感じました。

そして、たとえ古い価値や技術であっても、形を変えたり打ち出し方を変えたりすることで、現代の多くの方に受け入れてもらえるということも、これまでの活動をとおし、て確信を得ました。

## いまある価値や魅力の変革が、活路を開く

しかしそれと同時に、自分たちの持つ価値や魅力を現代の方に受け入れてもらうための工夫の仕方がわからず悩んでいる人が、いかに多いかということにも気づきました。

いまの日本には、唯一無二の魅力を持つていながら時代とのミスマッチによつて存続が危ぶまれているビジネスが数多くあります。

それは、京都という世界有数の歴史都市でも例外ではありません。

京都の伝統産業市場はこの30年間で6分の1ほどに縮小、職人の平均年齢は65歳以上、そして半数の工房は後継者が決まっていない状況です。

あらゆるビジネスが、素晴らしい価値や魅力を持ちながらも、それを十分に発揮できていないために危機的な状況を迎えているのです。

とはいえ日本は、2000年以上続く老舗企業が1300社以上もあり、その数は世界で圧倒的最多です。つまり、これまでも多くの企業が、自らの価値を時代にあわせて

変革し、新たな価値を生み出してきたのです。

その知恵に学び、いま、あらためてその循環をつないでいけば、必ず活路は見いだせます。

そこで、私が京都で様々な方々から学ばせていただいた経験が、「新たな価値創造の循環づくり」を求める製品・事業・サービス開発の担当者や経営者の方々のために、少しでもお役に立てばと、この本を書かせていただきました。

過去の伝統を大切に、**これからの時代に求められる価値創造を目指すすべての方へ**、その思考法を共有することを目的にしています。

## ビジネスの武器になる4つの「日本らしさ」

そうはいっても、「うちのビジネスには日本的な要素なんて一切ない」「伝統工芸や文化を扱うビジネスだからできることでしょう」という反論もあるかと思えます。

では、あなたが考える「日本らしさ」とはなんでしょうか？

着物、時代劇、和食、社寺仏閣、陶芸、漆塗り……。

間違いではありませんが、「目に見える」ものだけが日本の魅力ではありません。私が考える、これからのビジネスの武器になる「日本らしさ」は、次の4つです。

天命を知り追求する「求道心」

歴史に培われた「伝統的資産」

他者を受け入れる「調和の精神」

豊かな感受性による「美意識」

これらの「日本らしさ」をビジネスに備えることが、これからの社会、世界、時代において、多くの人の心を動かし、応援される価値の創造につながると考えています。

その理由は、本編でじっくりとお伝えしていきます。

## 「モノから意味」に変化した「価値」の定義

「それは世界に向けたビジネスでいえることでしょう」

「うちの会社は国内でしかビジネスしてないから関係ない」

「日本らしさを武器にする」と聞くと、こう思う人もいますでしょう。

ですが、なにも「日本らしさ」は、海外に受けるためだけのものではありません。これからの時代が向かう先にある価値観と、「日本らしさ」はマッチしているのです。

この30年あまりで、「価値」の定義は変わりました。

かつては、日本が世界に提示したような「安全性」「機能性」こそが価値とされてきました。自動車産業を中心に、日本はこれらの性質を極限まで高め、世界経済有数のプレーヤーになりました。

しかし、これら「物質的価値」はその到達点や手法が定量化、言語化できるため再現

性が高く、やがてアジア各国も同水準のプロダクトをつくるようになりました。

その結果、ただ安全で、便利で、安いだけという価値は、世界中に溢れてしまいました。「物質的価値」は完全にコモディティ化し、もはや価値を発揮しにくい状況となつてしまいました。

さらに現代では、「物質」ですら求められなくなっています。

かつて豊かさといえば「物をたくさん所有する」ことを指していました。

それが、経済的に豊かになり物質的な欲望が満たされた結果、「物」の持つ価値は下がり、最近では「ミニマリスト」や「シェア」という言葉が流行つたように、もはや「物を持たない」ことのほうが価値あることにシフトしています。

## 「日本らしさ」が「意味の価値」をつくる

この「脱・物質的価値」の時代に人々が求めているのが、「意味の価値」です。

車を所有せず、移動という「機能」をカーシェアで済ませる人が増える一方で、「安全

性」「機能性」「安価性」のどれをも持たないスポーツカーやクラシックカーの人氣が高まっているのは、そこに「意味」としての価値があるからです。

「ただ速さを追求することに情熱を注いだエンジニアの美意識に触れたい」

「歴史を感じさせるデザインとアナログな機構を楽しみたい」

「便利さや機能性でなく、「車とは何か？」という「意味」に価値を見出しているのです。

現代ではこの、「その消費がどのような意味を持つのか」という視点が大きく注目されています。

購入によって生産者を応援する「応援消費」。

自然や環境に配慮したものを購入する「エシカル消費」。

これらの言葉で表される意識は、若い世代を中心にもはや不可逆的に広がっています。

つまりこれからの時代に受け入れられる価値を創造していく際は、この「意味の価値」を携えていくことが欠かせません。

その点において、「日本らしさ」として紹介した4つの特性は、「意味の価値」をつく

ることのできる強力な武器となります。

どれも抽象的な概念ではありませんが、だからこそ、そこには数値化や言語化できない、そして他者にも真似できない、「意味」としての価値が宿るのです。

冒頭で述べたように、日本の将来について悲観的な論調が多いのは事実です。

でもそれは、戦後の成長神話に囚われているからにほかなりません。

安全安心な社会、格差もまだ限定的、豊かな自然、人を慮る美意識。

「見方」を変えれば、これほど恵まれている国はありません。

日本には、ある価値を他のものに変換して表現する、「見立て」という文化が根付いています。

新しさを追いかけるだけのビジネスをやめ、目の前にある価値を愛で、それを未来に向けて変化させていければ、必ず活路は開けます。

## 「日本らしさ」でビジネスを創造する

いまこそ、先人が残してくれた「日本らしさ」という資産に気づき、次代の豊かさを

創造し、世の中に発信するときです。

では、その一歩はどう踏み出せばよいのでしょうか。

この本では、「日本らしさ」を武器に自社のビジネスをアップデートするための具体的な方法を、ビジネスの創造に必要な「ミッション（目的）」「ストラテジー（戦略）」「アイデア（発想）」「エグゼキューション（実現）」の4つの段階に分けてお伝えします。

天命を知り追求する「求道心」は、「ミッション」において。

歴史に培われた「伝統的資産」は、「ストラテジー」において。

他者を受け入れる「調和の精神」は、「アイデア」において。

豊かな感受性による「美意識」は、「エグゼキューション」において。

商品やサービスといったアウトプット、その企画や製作、チームビルディングといったあらゆる過程において、「日本らしさ」をどう活かしていけばよいのか、具体的な事例を通じてご説明します。

## 世界のブランドが羨む、日本の魅力

最後に、あるエピソードを紹介します。

以前、世界的な老舗ブランド「エルメス」の創業者一族に、「どうしたら、京都の伝統企業からエルメスのようなブランドを生み出せるのか？」と聞いてみたことがあります。するとその方は、こうアドバイスしてくれました。

「日本は生活の至るところに、すばらしい伝統が息づいている。足りないのは、それを発見し、プレゼンテーションする力だ」

私たちは日本という恵まれた環境でビジネスの輪を回すうちに、自分たちの持つ価値や魅力に無自覚になり、それを言語化することを怠ってきたのかもしれない。

欧米で発展したマーケティングやブランディングの手法も大切ですが、そもそも社会にプレゼンできる「自分たちの魅力」に気づくべきだったのです。

この本を手を取ったみなさんはきっと、日本社会や自社の歴史に誇りや愛情を持っていることと思います。

だからこそ、その本質的な価値を發揮し、社会に広く知ってもらうための方法をお伝えしたいのです。

「変わりたいのに変わらない」

この悩みを持つすべての人に届けば幸いです。

現在苦境に立たされている多くの企業が、「日本らしさ」によって価値をアップグレードし、新しい価値を創造できるようになる。そして、**社会全体、日本全体の再興につながる。**

私もまだ試行錯誤の日々で、いまも挑戦中ですが、この本によって縁がつながり、そんな循環を加速させることに貢献できれば幸いです。

はじめに 「日本らしさ」がビジネスを救う

## 第1章

# ビジネスを進化させる、「4つの日本らしさ」

便利で安全な「だけ」の日本製品……………	036
「ものづくり大国」として名を挙げた日本／「世界における役割」を失った日本	
変わりつつある「価値」の中身……………	041
世界を席巻する「意味のある」価値／世の中は「存在理由」に価値を感じている	
「意味」はヒューマニティの思想から……………	046
「職人」が価値を紡ぎ出す、イタリアの高級ブランド／自分たちの「どこ」に価値があるのか？	

次のフェーズが見つからない「失われた20年」……………052

「クールジャパン戦略」の反省

これからは「日本らしさ」に注目しよう……………057

天命を知り追求する「求道心」／歴史に培われた「伝統的資産」／他者を受け入れる  
「調和の精神」／豊かな感受性による「美意識」／足元を見つめ、「自国の文化」に正し  
い自信と誇りを

世界から評価されてきた「日本らしさ」……………066

世界の思想に影響した「求道心」／世界の職人を感動させた「伝統的資産」／世界の暮  
らしを変えた「調和の精神」／世界に衝撃を与えた日本の「美意識」

「意味の価値」は日本国内でも求められる……………075

若い世代は「本質的価値」を求めている

「日本らしさ」はすべての企業に宿っている……………079

ビジネスという「物語」を紡ぐ……………082

「4つの要素」を、ひとつの物語にする

「日本らしさ」とは「人間らしさ」……………086

「素直に考える」ことで喜びを創造する

# ミッション

——「**求道心**」で、**社会に必要とされる存在意義**を見つける

「**なんのため**」のビジネスかを問う

092

「**売上を伸ばさず**」はミッションにはならない／あえて「**売上を伸ばさない**」京都の老舗／

「**求道心**」でビジネスの「**存在意義**」を追求する

「**いまあるミッション**」を**更新**する

098

「**価値観**」が変わればミッションも変わる／「**変わらないミッション**」の行き着く先／「**外部要因**」によるミッションは弱い

その**ビジネス**で、「**社会はよくなる**」のか？

104

「**手を取り合って**」課題を解決する／ミッションは「**綺麗ごと**」がいい

「**社会的大義**」がもたらすもの

110

「**1200万円**」を集めた、京都の名家

「**視点**」を変えて**世の中**を見る

116

その課題を「**宇宙**」から検証する／その常識は「**いつ**」できたのか

「**そこにある不満**」に目を凝らす

120

### 第3章

## ストラテジー

「過去」のデータから「未来」はつくられるか	
「人間的欲望」に素直になる	123
現代人が求める「野生の解放」／豊かな社会で「欲望のスイッチ」を入れる方法	
「エゴのスケール」を広げていく	128
エゴは逆境に立ち向かう力にもなる	
「ソーシャルインパクト」を生み出せるか	131
「論理と公益」の企業活動	
「仲間の存在意義」も創出する	135
精神的報酬が、仲間の「BE」を実現する	
「伝統的資産」で、競争のないフィールドを創造する	
「資産」を分解して、異領域に忍び込む	140

「ゲームに勝つ」ではなく、「ゲームをつくる」／既存のゲームをハックした「伝統的資産」 ／敵を知り、強みを知って、「忍び込む」	148
みんな、自分たちの「価値」に気づいていない	156
「よその」視点を取り入れる／その戦略に、「自分たちらしさ」はあるか／「技術」「素 材」「物語」の要素に分解する	163
枯れた「技術」に価値がある	172
マスターピースになった「木桶のツール」／新たな価値を生んだ「400年の技術」／ 日本企業は「技術の転用」が得意	179
官能を刺激する「素材」に価値がある	185
豊かな自然と習慣が、「洗練された素材」を生んだ／あらゆる「自社を形づくる資産」は 「素材」になりうる	192
伝統・歴史という「物語」に価値がある	200
美意識や精神性に「物語」が宿る／私たちは「物語を共感できる国」に生まれた	207
「眠れる資産」に目を向ける	215
「何も無い」が価値になった直島	222
「価値ある弱み」が武器になる	230
「時代のマイノリティ」に目を向ける	237
他人の力を「素敵に使う」	245

「世界観」が思わぬチャンスをつれてくる

## 第4章

# アイデア

——「調和の精神」で、共感と驚きのある新たな価値を生む

アイデアとは「掛け合わせ」を考えること……………184

掛け合わせが「名付けられないもの」を生み出す／「調和の精神」で掛け合わせる

「課題と課題」を掛け合わせて一気に解決する……………189

アイデアは「必然性」によって強くなる

「集合的無意識」を見つけて掛け合わせる……………193

「テクノロジ」を掛け合わせ、世界とつなぐ……………197

テクノロジの力で伝統を「グローバル化」する

「真逆」の掛け合わせで意外性を生む……………200

「光るシルク」が話題を集めた理由／強い問題提起をする「問い」もよいアイデア

「古典」との掛け合わせで普遍性を得る	205
古典には「普遍的価値」がこめられている／「人と違うインプット」がアイデアを生む／ 「バブル」を抜け出し、異質に触れる	
「ネーミング」で伝わるスピードを上げる	211
「説明不要」のネーミングをつける／メディアがそれを「どう伝えるか」まで設計する	
「アーカイブ」から本質を学ぶ	214
「古い」がなくなった、「いま」という時代	
「らしさ」を大事に、3%の変化を	217
「らしさ」を残してアップデートする／変化は「3%」でいい	
「変わらない」ために、変化する	221
「らしさをアップデート」した京都の老舗企業	
「みんな」で一緒に考える	224
ときにリーダーでなく、「ファシリテーター」に／座禅を組み、「固定観念」から開放され る／「時間・場所・情報」を共有する	
「ミッションのある」アイデアは失敗しない	229
「歴史ある価値」は壊れない／「世に問う」と、想定外の成果が生まれる	

## エグゼキューション

——「美意識」で、人の心を揺さぶる体験をつくる

エグゼキューションとは「実現」させること……………236

価値を「体験」に転換する／プロジェクトの物語に「一貫性」をもたせる／「参加する人の顔」を思い浮かべて考える

説明不要な「美しさ」が感動を生む……………243

自然から得た、日本の「美意識」／本質を際立たせる、「引き算」という美／世界に賞賛された、「引き算」の実践／「美意識」をどう身につけるか

卓越した「クラフトマンシップ」が美を生む……………250

職人たちの「挑戦魂」をうまく引き出す／誰でも「やらされ仕事」は嫌いなもの／「突き抜ける」から感動が生まれる

「気配」にうったえかける……………255

「理解させる」ではなく「感じさせる」／「わかりにくい」でいい

「参加できる余白」をつくる……………261

「一緒につくる」という価値／「不完全」が体験へと誘う

無駄のある「遊び」を演出する……………267

「競わない遊び」をしよう／「自由に遊べる余白」が楽しさを生む

「右手にロマン、左手に算盤」で仲間を募る……………273

「企画書」をつくってチャンスを掴む

チームの「やりたい」を設計する……………276

「やらざるを得ない人」はどこにいる？／「リスペクトの心」を絶対に忘れない

反対意見は「成功体験」で超える……………282

「ユーザーの反応」が反対意見を変える

「破壊」と「創造」を両輪で回す……………286

社内に「出島」をつくって進める

すべてのプロジェクトは、次への「プロトタイプ」……………290

「失敗の数」が価値になる／新しい価値の設計こそ、「未来をつくる仕事」

## おわりに オルタナティブな価値を京都から