

2005年度 早稲田大学商学部卒業論文

「のれん」と「ブランド」
—粋の功罪—

早稲田大学 商学部 経営コース

井上達彦ゼミナール 第2期生

1F020100-0

石崎 綾乃

SUMMARY

アイデンティティとして意味世界を持ち、信用の証となる「ブランド」が、近年長期的な競争優位をもたらす経営資源として捉えられるようになった。しかし、このような状況にもかかわらず、日本は「ブランド下手」として評価されることが多い。本論文の目的は、どちらも「識別し差別化するための名前」である「ブランド」と「のれん」の相違点を見つけ、そこから、日本が「ブランド下手」と言われるゆえんを探ることである。

日本は「ブランド下手」として指摘される理由は二つある。一つは、ブランド体系において企業ブランドに偏りがちであるという点である。もう一つは、企業間でブランド・アイデンティティが類似しているという点である。具体的にいえば、ブランドを企業ブランド、レンジ・ブランド、カテゴリー・ブランド、製品ブランドなどのレベルに分けて体系化し、明確なメッセージをもって伝えることができない、というのが一般的な論説なのである。

しかし、日本の商業資本がその歴史において「ブランド」のような知的財産にまったく不慣れなわけではない。言い換えれば、日本にも他との識別に使われ、信用の証となる「のれん」の概念があり、この意味ではブランドの概念は完全に輸入された概念だとはいえない。では、「ブランド」と「のれん」は何が違うのだろうか。この違いに、「ブランド下手」の鍵があるのかもしれない。さらに言えば、「のれん」で馴染んだ慣行がブランドマネジメントと逆機能を引き起こすのではないだろうか。筆者はこのような問題意識をもって、「ブランド」と「のれん」の類似点、相異点を抽出し、日本の「ブランド下手」の原因を探ることにする。

1章では「ブランド」と「のれん」のそれぞれの定義を示した。「ブランドとは、識別効果、知名・理解効果によって他との差別化を意図した名前がアイデンティティをメッセージする効果を持つもの」である。「のれんとは、軒先に張って日よけとする布に、商家で屋号などを染め抜いて識別効果、知名・理解効果をもたせ商業用としたものに、店の格式や信用、老舗としての長年の営業から生ずる無形の経済利益、営業上の秘訣などが結晶化したもの」である。

2章では「ブランド」と「のれん」の相違を重要なものに絞って二点抽出した。第一の相違は「ブランド」が複数の階層構造をもつものに対して、「のれん」は販売店舗を中心とした家業の全体像につける単一階層しかもたないという点である。第二の相違は、「ブランド」がアイデンティティを明示的に伝えるのに対して、「のれん」は「^{いき}粋」であることを重んじてアイデンティティを暗示的にしか伝えないという点である。

これらの相違点から、日本がブランド下手のゆえんを明らかにすることができる。歴史的にみて、企業は全て家業であった。企業を家業の発展形とすると、家業の「のれん」が商いの全体にかかわって単一階層を維持したままブランド化しやすい。日本企業において最上階層の企業ブランドに偏り、ブランドの体系が有効に機能していないのはこのためである。また、「のれん」の慣行では、アイデンティティを明示しないことが「^{いき}粋」であるという美意識があった。このため、企業が持つ本来のアイデンティティは内に秘められ、表面的な特徴のみがアイデンティティとして伝えられるので、

企業間でアイデンティティが似通っていると指摘されてしまうのだ。いずれも歴史的な経緯で発達してきた「のれん」の慣行にかかわるものである。この「のれん」の慣行をブランドマネジメントにそのまま適用すると、「ブランド下手」と評価される企業行動をおこすことになる。

3章では、前章の議論を受けて、さらに知見を深めていく。「ブランド」の特徴はアイデンティティを明示するものであり、明確なメッセージ効果があるブランドは強いといわれる。しかし、「のれん」の立場からみると、それは、「垢抜けして(諦)、張りのある(意気地)、色っぽさ(媚態)」という「粋」の特徴とは相容入れないのである。このことから、「粋なのれん」はあっても、「粋なブランド」というのは存在し得ないことがわかる。このような視点から事例分析を行い、老舗が「のれん」から「ブランド」へ以降した虎屋の例と、「のれん」を守り続ける高虎商店の例を用いて、本論文では「粋」と「ブランド」のトレードオフを提示する。虎屋は、虎屋の商品を望む多くの顧客に商品を届けるために「ブランド」を利用して拡大を果たした。一方、高虎商店は顧客の望む高品質な製品を作り続けるために、拡大はせず「のれん」を守り続けているのである。

果たして、どちらのスタイルが望ましいのであろうか。現時点での売上や収益性という観点からいえば、「粋」をあきらめたブランドマネジメントが成功の鏡として評価されるであろう。しかし、100年という歴史的時間幅(これは、企業の寿命といわれる40年をこえる)からみると、小さな事業規模でノウハウや名声を維持し続けるのれんマネジメントにも注目する価値はある。本論文は、どちらが望ましいかの問いに答えるものではない。「ブランド下手」という評価が「粋」をあきらめたブランドマネジメントからの一方的な評価であるかもしれないが、「のれん」の特徴である「粋」を残したままでは「ブランド」化はできないというのも事実である。

目次

SUMMARY	P2
目次.....	P4
序.....	P5
1 問題背景	
2 問題意識	
3 研究目的	
「ブランド」と「のれん」	P7
1 「ブランド」とは	
2 「のれん」とは	
3 調査課題	
「ブランド」と「のれん」の相違点.....	P13
1 階層	
2 アイデンティティのメッセージ効果	
3 「のれん」は粋なものである	
下手のゆえんと例示.....	P20
1 下手のゆえん	
2 虎屋の事例	
3 高虎商店の事例	
4 事例のまとめ	
終.....	P26
1 結論	
2 結び	
登場する老舗.....	P27
参考文献.....	P28

序章

1.問題意識

私達は、自由に合理的な選択をするものと言われ、生活におけるさまざまな局面でいつも選択を迫られる。特に、買い物に行くと「どこでどれを買うのか」、と選択の繰り返しである。その時、「なぜ、それを購入するのか」答えられるだろうか。「安いから。」「名前を知っているから。」「品質が良さそうだから。」「デザインが気に入ったから。」と、人によって選択の理由はことなるであろうが、意識、無意識に関わらず、選択には理由があるはずで、その理由を追求し、より多くの人に選んでもらうために企業ではたくさんの努力がされるのだ。

現在、そのマーケティング競争の中心は「ブランド」競争である。製品をわかりやすくイメージ付け、顧客の心に情緒的に訴えかける「ブランド」は、価格競争から企業を守り、製品に付加価値をもたらすものなのである。

さらに、1991 年にデービット・A・アーカーのブランド・エクイティ論が日本にも持ち込まれ、自社の製品を他社の同使用機能製品と差別化し、数ある製品の山から選んでもらうだけのマーケティングツールとしてしか捉えられていなかった「ブランド」が経営資源として、長期的な競争優位を生み出す源泉として捉えられるようになった。

しかし、「日本企業は世界に通用する商品は数多く販売していても、世界に通用するブランドはsony、トヨタなどごくわずか。日本の経営者のブランドに対する認識は低く、社名とブランドの違いもわからないほど」と指摘され¹、ブランド下手²の日本企業がいかに欧米的ブランドマネジメントを取り入れるか、というようなインプリケーションが主流の議論が展開されがちである。

しかし、日本にはブランドのような概念が無かったから出遅れているというわけではない。むしろ、得意の企業ブランドのもととなる概念は日本にも昔から存在する。名前を聞くだけで、伝統・高い技術力に支えられた品質の良さを実感でき、玄人っぽい気分にならせてくれるもの、それは老舗の「のれん」だ。会計の分野では、ブランド時価をのれん価格と表現することもあるほど、二つの言葉は似た意味を持っている。

ではなぜ「日本はブランド下手」といわれるのだろうか。以下、「ブランド」と「のれん」の二つの言葉の類似点、相違点を抽出し、日本の「ブランド下手」が生じた経緯を説明する。

2.研究目的

この論文の研究目的は、同じ「識別し、差別化するための名前」である「ブランド」と「のれん」の相違点を見つけ、そこから日本が「ブランド下手」と言われるゆえんを探ることである。これまで、商

¹日経産業新聞 2001/3/1 号

² アーカーは、日本企業のブランド戦略の問題を、企業名に頼ったブランド戦略になりがちでその企業ブランド・アイデンティティについて、企業間で著しく類似する、と指摘している。

家同属団として「家」を研究するものや会計的視点での「のれん」の研究はあったものの、経営資源として「のれん」を研究するものはあまりないようである。そこで、「ブランド」と「のれん」の区別をつけ、「のれん」の定義付けを試みる。

この論文では、ブランド論についてブランドの持つ効果と付加価値に着目しデービット・アーカーと石井淳蔵の説を用い、そのフレームを「のれん」にも応用して「のれん」を定義つける。1 章で「ブランド」と「のれん」の定義をつけ、その類似点を抽出する。2 章では、相違点を比較し、「ブランド」と「のれん」の違いから、ブランド下手のゆえんとなるものを見つける。そして、3 章ではケーススタディを用いて日本の老舗における「ブランド」と「のれん」を観察する。

．「ブランド」と「のれん」

１．「ブランド」とは

定義・語源

そもそも「ブランド」とは何なのだろうか。以下、一般的な定義と、石井(1999)のブランドの諸効果についての説明、およびアーカー(1996)の階層とブランド・アイデンティティ論を用いて競争優位の源泉となる「ブランド」を定義する。

米マーケティング協会の定義では「ブランドとは、ある売り手あるいは売り手の集団の製品およびサービスを識別し、競合相手の製品およびサービスと差別化することを意図した」³ネーム、ロゴ、スローガン、キャラクター、ジングル、パッケージ、あるいはその組み合わせとされる。その語源は焼印を押す意味の「burned」で、自分の家畜と他人の家畜を間違えないよう、焼き印を押して区別していたことから、商標や銘柄などの意味を持つ「brand(ブランド)」という言葉が生まれた⁴。16世紀のイギリスでは、ウイスキーの蒸留業者は樽に焼印を押して商品の出所表示や品質保証の標識としていた。

効果

米マーケティング協会の定義は一般的なものであり、これでは、競争優位の源泉となる「ブランド」を捉えることはできない。石井淳蔵(1999)は競争優位の源泉となる「ブランド」とは、識別効果、知名・理解効果、メッセージ効果⁵を持つ、「製品の名前」が意味世界を持ったものだと言う。以下その効果について、石井(1999)をもとに説明する。

最も基本的なブランドの効果である識別効果とは、他のものとの区別をつけ、消費者に識別させる効果、つまり、「名前」による識別効果である。ブランドは階層を持つので、コカ・コーラ>ジョージア>ヨーロピアンブレンドというように、企業レベルから、製品レベルまで様々なレベルで名前をつけほかのものと区別する。それは最も基本的なブランドの役割の一つであり、名前があるだけでは消費者の意識の中に選択肢を作るだけで、差別化要素とはなりえず、競争優位の源泉ともなりえないので、この識別効果だけでは「ブランド」とは言えない。

次に、差別化をもたらす効果、知名・理解効果である。これは、消費者の意識の中にできた選択肢の中でその名前を上位に浮上させる効果である。聞いたことがある名前や使ったことがある製品に対しては、使用時のイメージが湧きやすく、またその製品の特性を理解しやすく、製品名と使用イメージ、かつてのジョージア＝飯島直子の「ジョージアでひとやすみ」というCMのように広告イメージが連想されると、名前も知らない製品より手に取りやすく、説明のための宣伝コストも節

³アメリカマーケティング協会HP <http://www.marketingpower.com/> 参照 2006/1/8

⁴「語源由来辞典」『ブランド』<http://gogen-allguide.com/hu/brand.html> 参照 2006/1/3

⁵石井淳蔵(1999)「ブランド 価値の創造」岩波新書 6 章

約できる。その効果を知名・理解効果という。

米マーケティング協会の定義する「ブランド」が網羅するのは、上記で示した識別効果と知名・理解効果までである。しかし、これらの効果だけでは「ブランド」の解釈は広く浅いレベルにとどまる。広告施策などで、知名度を上げて、他社と識別されたとしても、不安定な優位しか得られず、長期的に競争優位の源泉となるような強いブランドになるとは限らないからである。

ここで注目すべきが、競争優位を生むための、ブランドのメッセージ効果である。これは、ただの「製品の名前」を生きた「ブランド・ネーム」に変え、ブランドに意味世界を与え、それを明示することによって消費者にもブランドを生み出す内部の人々にも伝える効果のことである。このメッセージ効果は、製品に意味世界を構築し付加価値をつけ、新しい欲求をも作り出す。「眠気を覚ますために飲む缶コーヒー」の中で、TV コマーシャルやポスターなど一連のジョージアのキャンペーンによって、顧客は「一休みのためのコーヒー」というメッセージをすり込まれ、ジョージアを見ると「一休み」したいという欲求を刺激されるようになった。コカ・コーラ社のジョージアは「一休みのためのコーヒー」というアイデンティティを持ち、新しい価値を提案したのだ。メッセージ効果では、どんな意味世界を伝えるか、ということが重要になる。

ブランド・アイデンティティ

メッセージとして伝えられる内容、つまり、ブランドの意味世界は、ブランド・アイデンティティといわれる。石井は(1999)ブランド・アイデンティティを「ブランドの絶対的な本来の価値(意味)」と定義している。ブランド・アイデンティティの提唱者であるアーカー(1991)は、ブランド・アイデンティティとはブランドの「創造したり維持したりしたいと思うブランド連想のユニークな集合であり、ブランドが何を表しているのか示し、また組織の構成員が顧客に与える約束を意味する」⁶のものであると定義している。アイデンティティには製品・シンボル・人・組織の4つの側面がある。

- 製品としてのブランド: 機能的便益を与える品質・品揃え・製品クラス・使用機会・国や地域とのつながり
- シンボルとしてのブランド: ビジュアルイメージ・メタファー・ブランドの伝統
- 人としてのブランド: 顧客に自己表現便益を与えるパーソナリティ
- 組織としてのブランド: 革新性・品質へのこだわり・環境への配慮・顧客志向

これらは、ブランドを作り出す内部の組織の構成員にも、ブランドを享受する外部の消費者にも伝えられるべきものとされる。正しくブランドの約束(価値)が浸透された組織から作り出されるアイデンティティに一貫性あるブランドは、拡張アイデンティティ⁷の一つ一つからの再認と再生を容易にする。キャッチコピーやキャンペーンによって拡張アイデンティティが露出されると、これらの4

⁶ デービット・A・アーカー(1991)「ブランド優位の戦略」ダイヤモンド社

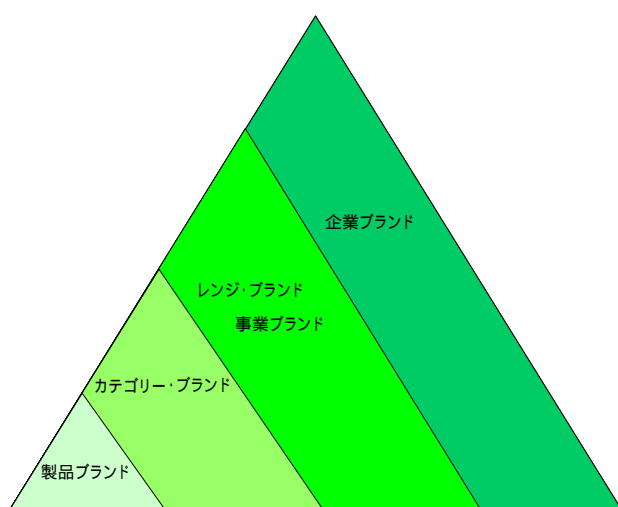
⁷ 目に見えるものとしてブランドに豊かさと完全性を与える要素。製品や広告、店舗、パッケージ、スタッフの制服など、ブランド・アイデンティティのドライバー機能を果たす。

側面を持つブランド・アイデンティティは消費者に明示される。そして、仮にその製品を使用したことのない消費者にもブランドを認知させ、中身を知らしめイメージを構築する。

ブランドの階層性

また、アーカーはブランドの階層にも注目している。通常、ブランドの階層は、企業ブランド、レンジ・ブランド、カテゴリー・ブランド、製品ブランドなどのレベルに分けることができる。適切な階層づくりによって、各セッションでの野放図なブランド乱立を防ぎ、アイデンティティの統一性によるシナジー効果を高めることができる。階層化されたブランド体系は、競争優位の源泉となるのである。

図 1: ブランドの階層性



デービット・A・アーカー「ブランド優位の戦略」第8章より筆者作成

2. 「のれん」とは

定義・語源

以上、ブランドの定義とその効果およびアイデンティティ、階層についての石井・アーカー両説を用いて「ブランド」を説明した。ではこの論文の中心題材となる「のれん」とはどのようなものなのだろう。歴史的経緯を交えて考察する。

まず、軒先に張って日よけ・塵よけとする布の名称としての暖簾^{のれん}⁸が、どのようにして信頼の証としての「のれん」になったのだろうか。

現在では店の前に掛ける店暖簾、舞台芸能の楽屋暖簾、家庭の中の暖簾などがあるが、もとはすだれのうち冬季の隙間風を防ぐのに用いられたたれ幕で、暖のための簾(すだれ)である。屋外に張るものと、室内の部屋の区切りに張るものとに分かれる。そこに、少なくとも 1550 年前後には武家の陣幕に習って簡単な標識を染め出すようになり、徳川時代に入ると商標や屋号を染め抜くようになったのが、1700 年前後には一般に流行し、慣習として定着して現在の暖簾に至っている。

⁸ 本研究では、概念的な「のれん」と物理的な「暖簾」を区別して、後者を漢字で表記する。

この物理的な簾としての暖簾が、商標や屋号などを包括して「のれん」という概念が発達した。「のれん」がただの簾としてだけでなく、「ブランド」と同じように一種の財産・経営資源として解釈される理由は2つある。

まず第一に、永年誠実に経営され信用を博している商店の屋号が、永年の営業の結果、万人に知れ渡り多くの顧客を集め、その信用または名声が暖簾に結晶化されその「のれん」は代々受け継がれることから、のれんは営業を繁盛させるために重大な効果を持つということが一般に認められるからである⁹。

たとえば、1665年(寛文5年)頃の京都の街を描いた図¹⁰の中には、「本や」、「えぼしや」などと業種をそのまま書いたもの、または「いせや」などと屋号を書くもの、屋号のかわりに家紋や、屋号を商標¹¹化したものを掲げている店、その両方がある。前者は「のれん」を店先に掲げ何を扱う店であるのか示すのみであるが、後者は「のれん」を他の店との識別に利用しているのだ。このような識別が商売繁盛につながったことは想像に難くない。日本橋に200年「のれん」を構える和紙の老舗「はいばら」は、暖簾に「雁皮紙榛原」と書いている。「はいばら」は雁皮紙を江戸で初めて売り出した店で、「滑らかな筆あたりで文字がきれいに書ける」と、粋を好む江戸の芸者や町人のあいだで「はいばら」の雁皮紙は大変な評判になり、これを出発点に「雁皮紙榛原」の名が定着し、現在に受け継がれているのだ¹²。

もう一つは「のれん」が老舗としての永年の営業から生ずる無形の経済利益として仕入先や得意先、製法などの営業上の秘訣の結晶として考えられているからである。「のれん」には、代々受け継がれてきた技がある。何世代にも渡る産地、仕入れ業者、顧客との密接な付き合いは経路依存的であり、その「のれん」独特の秘訣が醸成され、それは一朝一夕に真似ることはできない。また、「のれん」に伝わる製法・技は、殆どの場合に口伝や見よう見真似で伝承されてきた。文字に置き換えた伝承では、文字を見る人の解釈が入ってしまうために原型が保たれない危険があるからだ。ちなみに、「一子相伝」などと言い伝承者を限るのも、受け手が多数だと解釈が多様化してしまうからである¹³。技を守るために、「のれん」に伝わる秘訣の類は、暖簾の内に秘められるのである。

興味深い点は、「のれん」が一般的な市場で売買される財ではなかったことである。足利時代の専売権を持った座や徳川時代の仲間株は、金銭による全く他人への売買が可能であった。これに対して、「のれん」は、金銭を介することはあるにしても、長年忠誠的に尽くしてきた奉公人や血縁関係のある一族にしか分けられないものであった。現在でも、「のれん分け」とは、永年勤め上げた従業員の独立支援に同じ名前の店を出し同じ製法を許し時には親店の顧客を紹介するもの

⁹ 高瀬荘太郎(1930)「暖簾の研究」森山書店 1章

¹⁰ 「京雀」7巻 <http://www.library.pref.osaka.jp/lib/zempon/zem41.html> 参照 2006/1/15

¹¹ 日本での商標の登場も早く、1478年に「足利幕府が柳屋一族の訴えを受け入れてその一族以外には六星紋なる商標の使用を厳禁した」という記録があり、一族のみが共有できるものとして存在したことが分かる。

¹² はいばらHP <http://www.haibara.co.jp/history.shtml> 参照 2006/2/2

¹³ 中野雄著(1999)「丸山真男・『音楽の対話』」文春新書

であって、営業権譲渡やフランチャイズとは区別される。それは「のれん」の営業権のみならず、技も分けるからである。老舗ののれんには格式があるとされ、一種入りにくい雰囲気すらかもし出すのは、現在に、のれんを掲げ続ける店の技術へのこだわりや本筋を貫く姿がのれんにあらわれているからだろう。

以上2点が、「のれん」は単なる営業権・営業の印ではなく、信用・格式の媒介となる証だといえる理由である。

要約しよう。ここまで、「のれん」となった経緯を述べたが、そこから本論文における「のれん」を定義すると、のれんとは「軒先に張って日よけとする布に、商家で屋号などを染め抜いて商業用としたものに、店の格式や信用、老舗としての長年の営業から生ずる無形の経済利益、営業上の秘訣などが結晶化したもの」である。

「のれん」のブランド性

「のれん」の定義からもわかるように、「のれん」とは「ブランド」と極めて類似した知的財産である。いわば、和製ブランド概念といっても過言ではない。ところが、「のれん」を取り扱った先行研究は、きわめて限られており、経営資源としての独自の「のれん」論は筆者の知る限りほとんど見当たらない。そこで、ブランド論にあてはめ、2つを比較し、のれんのブランド性を見ることにする。比較の視点は、ブランドの定義の際に用いた識別効果、知名・理解効果、メッセージ効果、アイデンティティ、階層とする。以下、順を追ってみていこう。

効果

まず、識別をするという効果について。「ブランド」では、ブランド・ネーム、ロゴ、スローガン、キャラクター、ジングル、パッケージなどで自社の製品を認識させ、識別させる。一方「のれん」でも、屋号や家紋などで自分の店を認識させ、他社と識別させる。ジングル、キャラクター、スローガンはどこの「のれん」を見ても見当たらないが、昔から、暖簾に染めた商標と同じマークを製品見本帳や引き札¹⁴(宣伝用チラシ)に書いている場合があるので、ロゴなどの構成要素への応用し識別させることも同じとみてよいだろう。

そして識別は知名・理解につながる。ブランド・ネームを聞くだけで、使用機能や、価格帯に見当がつき、それを使うイメージが湧くように、「のれん」も、そののれん名を聞けば、どこで何を扱う「のれん」なのか再認される。「十三や」と言えば京都四条にあるつげの櫛、そのなめらかな櫛どおりはファンが多い。霊岸島の「梅花亭」といえば他の店より厚手で小ぶりな梅最中、「さるや」の楊枝は江戸の名物に数えられ、今も金千両の箱に入った贈答品として人気がある。贈答品になる木製の楊枝は、きっと「さるや」だけではないだろうか。

ここまでで「のれん」にも「識別」「知名・理解」効果があり、広義では「ブランド」と同じ概念であることがわかった。では、「ブランド」を競争優位の源泉たらしめるメッセージ効果、アイデンティティは、「のれん」にもあるのだろうか。

¹⁴ 上田市立博物館(1999)「看板・暖簾・引札 昔の上田の商家に見る」

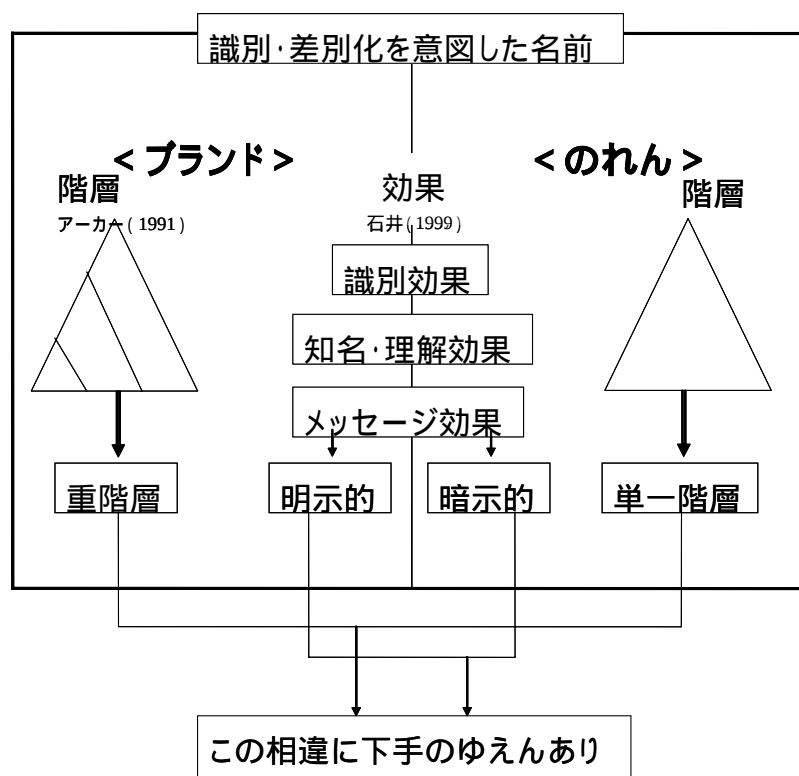
メッセージ効果は、広告やパッケージなどを一番伝わりやすい方法として利用する。しかし、「のれん」には広告などはほとんど見られない。パッケージはどれもシンプルなもので、のれん名や家紋が入っている程度であり、一見したところではそこからアイデンティティは伝わりにくい。「のれん」はおのあの個性的な雰囲気がないわけではないが、明確な個性となるアイデンティティが明確な形で伝わってこないのである。つまり、アイデンティティのメッセージ効果において「ブランド」とは相違が見られる。この点は、重要なので後で詳細に検討していくことにしよう。

3. 調査課題

「のれん」と「ブランド」は、どちらも識別効果、知名・理解効果をもつ概念であるが、両者の間には相違もある。現在日本では「のれん」という言葉は「ブランド」と全く同じ意味では使われないし、現在も残っている老舗ののれんには、ブランドとしては確立されていない店が数多い。また、仮に「のれん」と「ブランド」が全く同じ意味であれば、日本人も古くからブランドの考え方には慣れていて、「ブランド下手」と言われることはないはずであろう。ところが、実際は、「日本はブランド下手」なのである。この「ブランド下手」という問題の根底には、「ブランド」と「のれん」の相違が関係あるはずである。

以下、「のれん」と「ブランド」の相違点を示し、「のれん」の特徴を明らかにする。そこでは「ブランド」と「のれん」の違いが見え、日本が「ブランド下手」といわれる理由の一部が見えてくるだろう。

図 2: ブランドとのれんの相違点



・「のれん」と「ブランド」の相違点

ここでは日本が「ブランド下手」と言われるゆえんを探るために、「ブランド」と「のれん」の相違点：階層、アイデンティティの伝え方（メッセージ効果）について「のれん」の特徴を明らかにする。

1. 階層

まず、相違点の一つ目は階層である。階層とは、ブランドが指し示す対象・範囲によって区別されたレベルのことで、具体的には、最も基本的な階層として、一番上の階層となる企業ブランドと具体的な提供物である製品・サービスに対応した製品ブランドがあるが、製品群や事業の多様化に伴って、それらの中間に事業ブランドやカテゴリー、店舗、ファミリー・ブランド等が垂直的な階層として発達する場合もある。たとえば企業ブランドの apple computeure が販売する i-pod という携帯型音楽プレーヤーのレンジ・ブランドがあり、その下に i-pod nano や i-pod shuffle などの製品ブランドがある。その周りには頭に「i-」がつくファミリー・ブランドがあって、i-mac で i-tune にアクセスして曲をダウンロードし i-pod に保存して顧客は i-pod ライフを楽しむのである。

これに対して、のれんは、販売店舗のレベルのみにあてはまる概念で、製造小売の場合もあれば、卸のみ、小売のみの場合もあるが、製品レベルにのみ付くものではない。暖簾の中で販売する製品を、顧客が暖簾をくぐって買いにくる「場」についた概念であり、多くの場合店舗と紐付けされた概念となる。「のれん」は、時に「はまやの富貴豆」と製品ブランドのように語られるが、これはそののれんの提供する商品がその製品の代名詞のように扱われる結果であり、あくまでも、のれんの中心は富貴豆を売る「はまや」なのである。

日本が、企業ブランドを「偏りがちだ」と下手を指摘されるほど、重要視する理由は、ここに関係があると筆者は考える。近年まで封建的社会において職分は生まれながらに決められたものであり、後世に家業を受け継ぐことは大義¹⁵であった。そんな、家業を「のれん」として作り上げ、守ってきた日本人にとって、企業は家業延長線上にあるもので、組織の構成員の団結と努力によって永続的な繁栄を願うものだと言える。家の商い 企業と考え、ブランドでは最上階層となる企業ブランドに重きを置いてしまうのである。

企業ブランドに偏りがちな理由はわかったが、この「階層」だけがのれんとブランドを分け、日本のブランド下手のゆえんとなるものではないだろう。アーカー（1991）はもう1点、企業間でアイデンティティが類似することを指摘している。その理由に、日本固有の「のれん」という概念を特徴付けるものがはずである。そこで、本論文ではブランドの持つアイデンティティとメッセージ効果に注目し「のれん」と「ブランド」の相違を見る。

¹⁵ 丸山真男（1961）「日本の思想」岩波新書

2. アイデンティティのメッセージ効果

まずメッセージとして伝えられるはずの内容、「のれん」のアイデンティティについて説明する。永年営業を続けてきた老舗が今もなお生き残り顧客に愛されているからには、「のれん」にも「顧客に与える約束を意味する」アイデンティティがあるはずだ。はっきりわかるアイデンティティは見えないが、それでも「のれん」ごとに個性的な雰囲気があり独特の営みをしていることは伺えるので、「のれん」にもアイデンティティはあるはずである。

「のれん」には、「老舗として、永年の営業から生ずる無形の経済利益。仕入れ、得意先、営業上の秘訣」と言う意味がある。のれんの奥には隠れた無形資産、つまり、価値の源泉があると考えてよいだろう。その無形資産は技として、時に「一子相伝」として後継者となる長男にのみ明かされ、また実子よりも腕のよいものがいれば血縁関係のないものにのれん分けをしたり、後継者として迎え入れたりしてまでも、永続的に受け継がれてきた。江戸時代の住み込み奉公人の身分で家業の担い手にまで上り詰めることができた例は、同時代のヨーロッパには見られない例¹⁶で、「のれん」が日本固有の制度をもつことがわかる。しかし、奉公経験のない、まったくの他人には、「のれん」の価値の源泉となる秘密は明かされない。「のれん」は家業でなければならないとされ、家は「それ自体を永続的に、繁栄させていくことを目的とする一種の経済的団体」¹⁷と言われるので、その家が営む「のれん」をかけた家業も永続的に繁栄させるために、模倣による競争や台頭を防ぐよう、秘密はのれんの中に隠れ続ける。

大切に守られ、受け継がれる秘密は、永年の営業の中で「のれん」のアイデンティティになる。以下でブランド・アイデンティティと同じように、「のれん・アイデンティティ」を、4つの側面で見ると、

まず一つ目の製品としての「のれん」アイデンティティについて述べよう。のれん名は製品と直接結びついて思い出されるので、製品は「のれん」のアイデンティティだと言える。「のれん」は、その起源を製造小売にもつので、たいていの場合、単一製品の専門店や、伝統の技を応用して作る狭い範囲の製品を取り扱う。専門店である「のれん」には看板商品があり、それが長年受け継がれてきた伝統を表し、品質にこだわる姿勢を表現し、「本筋」と言われ玄人の世界ではそこで買うことが正しい答えであるとさえされる。また、永年同じ場所で営業している「のれん」も多く、「浅草には観音様と『天婦羅 三定』が欠かせない」¹⁸と言われるように、地域に根付いたイメージを与える。

二つめはシンボルとしての「のれん」アイデンティティである。「のれん」のシンボルは暖簾そのものと考えてよいだろう。また、暖簾にはしばしば店の屋号や家紋、商標が染め抜かれる。そのマークは一族で「のれん」を守ってきた自負の現れであり、顧客への目印である。そして、掲げられるその暖簾自体も、長い年月、毎日店先に掲げられ、店内の明かりを外へ逃がし顧客を誘ってきたシンボルである。たとえば、うまい寿司屋は暖簾でわかるという話があるが、これは素手で食事をす

¹⁶中野卓（1964）「商家同属団の研究（下）」未来社 補論2

¹⁷中野卓（1964）「商家同属団の研究（上）」未来社 2章6節

¹⁸『お店訪問』「生衛ジャーナル」2003/7号 <http://www.seiei.or.jp/idx18/sej200307.pdf> 参照
2006/1/22

る寿司屋では客が出て行くときに暖簾に触るので暖簾が汚れるから、暖簾がうっすら汚れている店は、味がよく客が多い証拠になるということらしい。暖簾自体が店の顔となり、信用の現われとなるのだ。日々の営業の中で毎日店の顔として店に張られる老舗の暖簾は、戦争を乗り越え、雨、風、不景気、家の騒動など、あらゆる出来事にも負けずに店に張られ続けてきた。そこに凝縮された伝統の重みは店のアイデンティティを暗示させるにちがいない。

三つめは人としての「のれん」アイデンティティである。「のれん」の伝統はパーソナリティとなるであろうか。「老舗」と聞くと、イメージされるのは、格式や家業としての重みなどであろう。しかし、これだけではどこの老舗にも共通してしまうが、「のれん」はそれぞれ個性的である。そこには「のれん」を守る店の主人や、従業員の姿が投影されている。老舗の暖簾を守る人々は、老舗であるがゆえの、過去から受け継がれてきた「文化を守る」という自負がある。そのために昔からの伝統の技を守り、製品文化を守ろうとするのだ。浅草「めうがや」では、あらゆるサイズで既製品の足袋を作りお誂えに比べ買いやすくし、かわいい模様の入った生地で足袋を作りファッションとして、足袋を履かなくなった現代人のニーズを喚起しているが、その根底には永年培われてきた伝統の技があり、サイズを合わせお洒落に履いてほしいという願いが込められているのである。さらに、「のれん」の中ではコミュニケーションが盛んだ。暖簾をくぐってきた客に対して、季節感のある話をし、商品を悩む客には一つ一つ商品の説明をする。客が話しかけなければそっと見守り、客に求められれば技術や先代の話もするほど細やかな接客である。顧客との永続的な関係が築かれることもしばしばで、店主が3代目、顧客も3代目、という関係もあるという。代々慕われる店の主が「のれん」の顔となっていくのだ。

最後は組織としてのアイデンティティである。「のれん」は家業でなければならず、家の最大の目的は存続であることは上で述べた。店は3代続かないと恥¹⁹なのである。家を守るためには、子供に跡を継がせること、優秀な従業員にはのれん分けをして信用を拡大利用し、本家が倒れるリスクヘッジをすることが「のれん」の組織的特徴であり、「のれん」と言うからには「代々続いている」という暗黙の組織的条件がある。そして、「のれん」を伝統の技によって守っていこうという姿勢により、「のれん」内の人々は固い結束で結ばれている。

¹⁹ 「東都ののれん会 30年の歩み」(1980)

図 3: ブランドとのれんのアイデンティティの 4 側面比較

	ブランド	のれん
製品	品質 品揃え 製品クラス 使用機会 地域とのつながり	伝統の製法 専門性の高い製品 地域とのつながり
シンボル	ビジュアルイメージ メタファー ブランドの伝統	家紋・屋号 暖簾 伝統
人	自己表現便益を与えるパーソナリティ	格式 伝統を守る職人 店主や従業員の姿が投影される
組織	革新性 品質へのこだわり 環境への配慮 顧客志向	家業の団結 技の継承 品質へのこだわり 「のれん」を守る意識

以上、アイデンティティについては、ブランドとほぼ同じように 4 側面で捉えることができた。では、そのアイデンティティを伝えるメッセージ効果についてはどうであろうか。

メッセージ効果

「ブランド」はアイデンティティを内外に伝えるものである。内部に正しく浸透させることで、ブランド製作に関わる全ての人が方向付けられねばならない。そして、アイデンティティが外部に好ましい形ではっきりと示されねばならない。この 2 つは、ブランドが強い力を持つためには必須条件である。アイデンティティの伝達はネーム、ロゴ、スローガン、キャラクター、ジングル、パッケージなどのブランドを取り巻く全ての拡張アイデンティティを媒介として行われる。ジングルを聞いただけでそのブランドが想起され、そのブランドがどんな特性を持ちどんな価値のあるブランドなのか、消費者の中にブランドの世界が作られれば、それはよいアイデンティティのコミュニケーションが行われている証である。そのために、広告施策や店舗施策で拡張アイデンティティを露出し、目立たせ、その一つからでもブランドの世界観を構築し、誰にでも同じように具体的なブランド・アイデンティティを思い描かせるのが、メッセージ効果である。

「のれん」もアイデンティティを伝えている。しかし、外部の人にとっては暖簾をくぐらなければ分からない。くぐった中で商品を手に取り、店員と接することによって始めてアイデンティティが分かる。いや、永年顧客を続けなければ分からないアイデンティティもあるだろう。

その理由は 3 点ある。第一に「のれん」の外にアイデンティティを露出する必要がないこと。第二に暖簾が境界線となり内側の世界を外の世界と切り離していること。そして日本人は明示されたものをそのまま受け取るより、暗示や曖昧さを残し、想像の余地があるものをも好むことである。以下、その 3 つを説明する。

まず第一に、「のれん」はアイデンティティを露出する必要がないので、わざわざ外へ出さない。

老舗の「のれん」を掲げる店の殆どは、技術や文化の継承、のれんの存続が目標であり、派手な拡大路線へは進もうとしない。なぜなら、限られた職人の人数の中で、こだわりの品質を保ち、細やかな接客で文化を伝え続けるには、顧客数の大幅な増加は好ましくないのだ。あくまでも「のれん」を守り、技術を守ることが一番の目標となる「のれん」では、品質が維持できないようならば拡大を良しとしないのである。

そのため、広告などは実に控えめである。新規顧客開拓には余り目が向かず、お得意様への案内状はあっても、TVコマーシャルはないのだ。アイデンティティを物語るようなコマーシャルやキャッチコピーを作らずとも、「お客様に評価していただいて²⁰」その商品や品質は広まるのである。あまり宣伝をしない隠れ家的な名店を知っていること、そしてそれを人に広める態度は「通」²¹と言われ、顧客の情緒的便益を高める。永井荷風の作品には何度も「天婦羅 中清」が登場し²²、歌舞伎の「四千両小判梅葉」には「味噌は『ちくま』にかぎるのう」²³という台詞が登場して、人々にその名が広まる。だが品質や伝統を守る姿勢・店主の人柄などのアイデンティティは自らは「のれん」の外へは出て行かず、明示的に表現はされない。暖簾をくぐって中に入ってきた人にもみ伝えられれば十分なのである。

しかし「のれん」の店は、なかなか入りにくい。暖簾が境界線となるからだ。これが第二の理由である。格式高い外観に伝統を感じるのれんがかかっていたり、中の見えない曇りガラスの引き戸が閉まった入り口であったり、ところ狭しと製品が並んでいて一見者にはどこに何があるのかわからなそうであったりと、暖簾をくぐるのが一種の通過儀礼のような気さえする。実際、一歩店に入ると笑顔で迎え入れられ、聞けば店員の方は親切に一つ一つ説明してくれて、気後れする必要が全く無かったことを実感するのだが。これは、「のれん」が出入りに区切りをつける象徴であるからだろう。昔から、部屋の仕切りや、外との境に暖簾を張ってきた。中世の人が御簾の間からチラリと見えるお姫様に恋をしたように、暖簾の向こうには憧れの世界がある。江戸時代には店先と住居部分の区別に天井から床までの長暖簾を張り、現代も楽屋の出口に楽屋暖簾を張って、人々はオンとオフを使い分けてきた。女優の三田佳子さんは楽屋暖簾を「気持ちの切り替えの境界線だ。」²⁴と語る。のれんが境界線となり、技や営業の秘訣はのれんの内側に守られ、「のれん」の世界観は暖簾の内側にのみ構築されるのである。

そして、第三の理由に、日本人ははっきりと明示されて誰の目にも明らかなものより、曖昧で自分の解釈が必要なもの・暗示的でわかる人にしかわからないものを好む、という美意識がある²⁵。だからアイデンティティは、必要が無ければ露出されず、境界線を引いた内に留められるのだ。そして、その境界線の中では殆どの場合が、アイデンティティは文字などで形には表されない。顧客

²⁰ 黒川光朝『東都のれん会 30 周年挨拶』「東都のれん会 30 年の歩み」(1980)

²¹ 「通」とは、その分野の表裏の事情をよく知り尽くしていることである。

²² 中清 H P http://www.norenkai.net/shinise/index_con.html 参照 2006/1/16

²³ ちくま味噌 H P <http://www.chikuma-tokyo.co.jp/> 参照 2006/1/12

²⁴ 『YMIURI ON LINE』読売新聞社「素敵私流」2005.8.18 号
<http://www.yomiuri.co.jp/komachi/interview/suteki/20050818ok05.htm> 参照 2006/1/15

²⁵ ドナルド・キーン「日本人の美意識」中公文庫(1999)1章

が製品を手に取り使用してみて、品質の高さやそれを支える技術力の高さ・こだわりを実感することができればよいのだ。興味を持った顧客が聞いてくることには答えるが、それ以上は押し付けず、顧客の想像に任せるという暗示的なメッセージ効果は、顧客の中に好ましい思い思いのアイデンティティを想像させるので、かえって自由で幅があり飽きがなく、万人に愛され続ける「のれん」を作り出す効果だといえる。

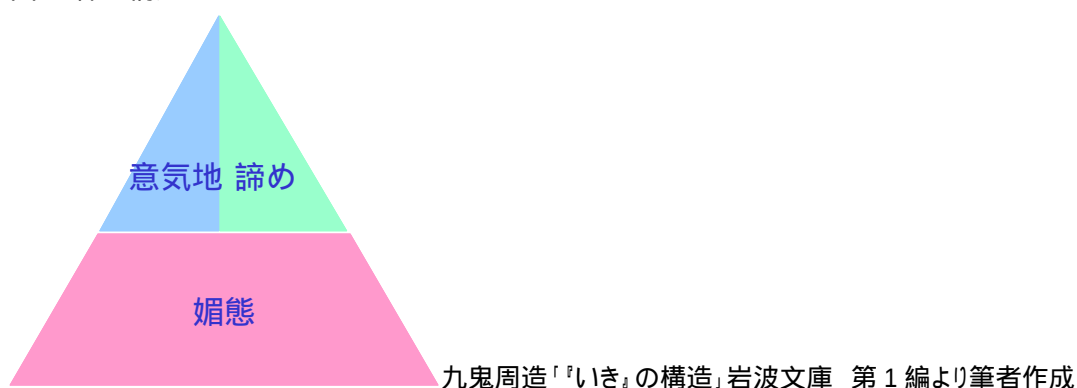
3. 「のれん」は粋なものである

暖簾で境界線を引きその内でアイデンティティを暗示する「のれん」の、伝統を受け継ぎ次世代へ伝えることへの傾倒は、「のれん」のあるべき姿を明確に自覚している。「のれん」を守るためには私利私欲に燃えないという姿は潔ささえ感じさせる。内外の完全な2分割はチラリと見える世界への憧れを誘う。これらの特徴から「のれん」は、まさに「粋」なものと言える。

粋とは

「粋」というのは、日本人固有の感覚である。「一つの意味または言語は、一民族の過去および現在の存在様態の自己表現、歴史を有する特殊の文化の自己開示にほかならない」と哲学者九鬼周造は説明している。九鬼は著書『いき』の構造²⁶で「粋」を定義して「垢抜けして(諦)、張りのある(意気地)、色っぽさ(媚態)」と説明している。以下、「粋」の概念を「のれん」の特徴と併せて考察する。

図5: 粋の構造



まず「諦め」の感覚とは、人の世のはかなさ、ものの滅び易さを解する日本人の宗教的な美的感覚である²⁷。諸行無常の世の中では、私利私欲に燃え富を築くことは見苦しい。そんな中で「永遠はない」と知りながら、できるだけ永続を目指して「のれん」を守るのだ。そんな「のれん」には、

²⁶九鬼周造『いき』の構造(1979) 岩波文庫 1篇2部

²⁷米の日本文学研究者ドナルド・キーン氏は著書『日本人の美意識』の中で、「滅びなくして美はありえない」という日本人の感性を説明している。

諦観に基づいた「三方よし²⁸」という近江商人の教えがある。「売り手よし、買い手よし、世間よし」という、商取引は売る方にも、買う方にも、そして社会全体にも利益になるものでなくてはならない、という意味である。商売をするからには売り手である自分達に良い結果とならなければならないが、それだけではいけない。買い手に対して良いものを誠実に提供し続け、世間に対しても誠実に文化を残し、競うのではなく助け合う精神で商売をするべきであるという教えだ。「のれん」を守るためには目先の利益にとらわれず「現実に対する独断的な執着を離れ²⁶」た、すっきりと垢抜けた精神でなければならないのである。

さらに、意識現象としての存在様態である「粋」の内には江戸文化の道徳的理想が「意気地」として鮮やかに反映されている。かつて、街火消しは威勢良く命をも惜しまない江戸の花でなければならず、鳶は寒中でも白足袋はだしが格好よく、武士は食わねど高楊枝なのであった。「色と意気地を立て抜いて、気立てが粋で」と、文字通り「意気地」は「粋」につながるのである。

「のれん」はまさに道徳的理想の世界である。「老舗」という言葉は「仕似せ²⁹」を語源とし、つまり「仕事を似せる」伝統の継承からきている。先代の技を見よう見まねで体得し、高品質で顧客の期待に応える製品を作り続けることは、理想を追求し続ける緊張感のある活動である。

最後に、「粋」の概念の基調となるのが「媚態」である。九鬼(1979)は著書で「媚態とは、一元的の自己が自己に対して異性を想定し、自己と異性との間に可能的関係を構成する二元的態度である。」としている。二元的とは、他者が他者として存在し続けることであり、可能性を可能性のまま維持することである。「粋」のうちにはなまめかしさ、色っぽさ、つやっぽさがみられる。

中世の人が御簾の影に隠れた姫に恋をするのは、御簾のチラリズムのせいだろう。自分との対面に他者の存在があるのに(二元的)、はっきり見ることが出来ず、直接声をかけることもできないとき、彼は想像力の限りを尽くして相手を想い描き、恋に落ちる。そして自分の美的スキルを駆使して洗練された紙、文字、文章、香りで手紙を書いた³⁰。暖簾にはチラリズムをあおる力があるのだ。

「のれん」でも、昼間は暖簾によって店内が見えにくいことにより好奇心があおられ、夜は暖簾から漏れる店内の明かりに惹かれてしまう。長く垂らされた暖簾の中に本物があるのではないかと期待させ客を惹きつけるのである。

「のれん」に込められた日本人の美意識

ここまで「粋」の三要素、諦め、意気地、媚態を説明したが、このどれか一つでも欠けると、それは「粋」ではなく、「野暮」や「寂」、「上品」、「派手」などとなる。「のれん」の持つ「粋」という意識現象には、暗示や曖昧さを好み、そこに想像力の無限な広がりを求める日本人の美意識が込められている。

²⁸ 「japan on the globe 333」『国際派日本人養成講座』伊勢雅臣
http://www.ransta.jp/backnumber_1389_21974/ 参照 2005/12/12

²⁹ 「東都ののれん会 30年の歩み」(1980)

³⁰ ドナルド・キーン「日本人の美意識」(1990)中央公論社 1 篇

この「粋」を特徴とする「のれん」は、「派手」に自分達をアピールせず、曖昧さを好み、受け手に
思い思いの想像をさせる。だからアイデンティティは暖簾の境界の内に意味世界をつくるが、それ
は暗示されるのみで、経験や人を介してのみ伝達されるのである。

・下手のゆえんと例示

1. 下手のゆえん

「ブランド」は、各階層に分かれていて、アイデンティティが明確に伝達され示されるべきだが、「のれん」は通常、製造を含む販売店舗につけるもので、「粋」であるのでアイデンティティを暗示に留めるのがよいということが、以上の考察でわかった。

このことから、調査課題に対する筆者の見解を導くことができる。

「のれん」と「ブランド」の違いは、階層とメッセージ効果である。「のれん」は家業につけるもので、それに慣れているがゆえ、日本は生業につけるブランド、つまり企業ブランドに偏りがちだと指摘されてしまうのだ。

そして、「ブランド」はアイデンティティを明示するが、「のれん」はアイデンティティを暗示する。これは、日本人の美意識現象である「粋」が「のれん」の特徴であるからだ。それゆえ「ブランド」の「明示」を無意識的に野暮と敬遠する日本人は、個性あるアイデンティティを明示しないので、生業の表面的な部分（業績や技術力の高さ・環境への配慮など）のみをアイデンティティとして捉えられ、「企業間で似通っている」ものになってしまい、「ブランド下手」といわれてしまうのだ。

そこから、一つの仮説が立てられる。「粋」な「ブランド」を構築しようとする、アイデンティティのメッセージ効果が弱すぎて競争優位の源泉となるような強いブランドは構築できないだろう。競争優位の源泉となるようなブランドを目指すのであれば、「粋」と「ブランド」はトレードオフの関係にあると考えることができる。それゆえ、原理的に考えて、「粋なブランド」などない、という仮説を導くことができる。

「のれん」と「ブランド」を意識している老舗が少なく、また、「のれん」に伝承されてきたものを形式知として資料を残存・公開していない所が多いので仮説の検証は難しい。そこでここでは、実際の老舗によって上記の仮説を例証する。一つは老舗の「のれん」を脱しブランドとして飛躍をする「虎屋」であり、もう一つは「のれん」を守る老舗「高虎」である。

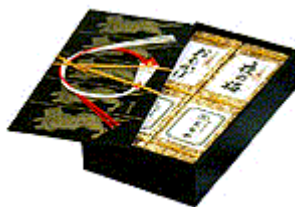
2. 虎屋の事例

「虎屋」³¹は、後陽成天皇のときから朝廷にお菓子を納めてきた京都出身の和菓子屋である。しかし、その起源は資料がないほど古く、朝廷御用を勤める店は、当時京都で2代3代と続いている社会的信用のある技術力の高い老舗と限られていたので、後陽成天皇のご在中からさかのぼり、1500年代半ばには菓子屋として営業していたと考えられている。その頃からずっと禁裏御用として経営してきた虎屋は、1869年の東京遷都の際に、東京進出をはかり、今に至る。

³¹ 虎屋 H P <http://www.toraya-group.co.jp/main.html> 参照 2006/1/22

虎屋は、「虎」という文字と虎をシンボルマークとしている。これは日本のみならず海外でも商標として登録しており、それにちなんで、動物の虎の保護活動にも参加している。1543 年にはすでに「虎屋」を名乗っていて、顧客に親しまれていたその名前から虎のマークをつけたのだ。店舗には大きな「虎」の文字が描かれ、包装紙には黒を基調とし、そこに金色の虎が気品にあふれ勇ましく描かれている。この虎の姿勢に、虎屋のアイデンティティが詰まっているだろう。以下、他の側面からそのアイデンティティを考察する。

図 6: 虎屋の店頭写真と贈答用化粧箱に入った羊羹



32

「東横のれん街」東急百貨店

「虎屋」の店頭の様子

化粧箱入り羊羹

製品としてのアイデンティティについて。虎屋の主力、看板製品は羊羹である。一口に「羊羹」と言っても、「夜の梅」「おもかげ」など風情ある名前のついた色味とりどりのラインナップで、「とらや」と大きく書かれた竹皮に包まれ、虎のマークの入った化粧箱に入った贈答品の代名詞である。「虎屋の羊羹」が贈答品の代名詞となったのは、歴史的な経緯があるからだろう。

1600 年後期から、茶の湯が社交の場であり、和菓子への理解も身につけるべき教養の一つであった。当時の茶人遠藤元閑が書いた「茶湯献立指南」には茶菓子の随一として「虎屋のきんとん餅」が挙げられている。そのように菓자에名前をつけ、それにふさわしい意匠(デザイン)で菓子を工夫するようになり、虎屋はその頃から菓子見本帳を作りお得意様に配っていた。菓자에季節を感じ、送り主の思いを込めて先方に合った菓子を贈ることが可能となったのである。いまや、その味と高級感がうけ、贈答品としてゆるぎない地位を得ている。そして寄贈答用の和菓子としての歴史が深い虎屋は「和菓子は五感の総合芸術」として、現在も虎屋は日本文化の伝承者であろうとしている³³。

組織としてのアイデンティティは、伝統へのこだわりと革新性である。「虎屋の歴史は和菓子の歴史」を自負する虎屋では、和菓子に関する資料の保存と整理を目的とした歴史研究室「虎屋文庫」を開設している。老舗として歴史を真摯に受け止め、未来に受け継ごうという組織の意思の現れである。

³² 「東横のれん街」東急百貨店

<http://www.e109.com/template/SPMmod/Theme2.asp?ThemeID=22833> 参照 2006/2/3

³³ 神田良・岩崎尚人「老舗の教え」日本能率協会マネジメントセンター(1996)

しかし、老舗の地位に胡坐をかいて受身の商売をつづけるのではなく、「虎屋」は勇ましい虎のごとく、攻めの姿勢を見せている。関東大震災を契機にのれんを維持・存続するために（中興から）15 代頭首武雄が方向転換に出たのである。和菓子業界では初めてとなる新聞広告やガリ版製チラシでの宣伝を打ちダイレクトメールまで行った。16 代光朝は日本橋、銀座に相次いで支店を出店した。老舗の信用を利用したいデパートの誘いに乗り「禁裏ご用達商人」の触れ込みとともにデパートにも出店し、一般大衆との本格的な接点を得たのである。

全国に虎屋の味を求めるファンが増えた販路拡大の中で、虎屋は機械化・コンピューター化を図っている。しかし気品あふれる虎のように、「のれん」の意地は捨てていない。人の手でしなくてもいい作業には機械を導入することで逆に品質を安定させる。しかし、材料や転向に左右されてしまう部分の微調整は、今でも職人に託されているのである。「『虎屋秘伝の味』というのはありません。」³⁴と、その時代の材料で、その時代の顧客にあった味を提供し続けてきた虎屋の 17 代光博は言う。「のれん」といえど、そのうちに隠されている秘密は普遍ではないのである。顧客に与える知覚品質「やや甘みが強く、少し固めで、食べたあとにおいしく残る口どけのよさ」、これが永年ののれんの中で守られてきた虎屋の味の伝統なのである³⁵。

コンピューターを導入し全国で販売網を持つ巨大な老舗となった虎屋にも、人としてのアイデンティティ、はある。販路が拡大されても、デパートの中で他店と並んで販売するにしても、老舗としての自負は忘れていない。季節の品物や、菓子にこめられた物語は接客を通して顧客に伝えられる。それに加えてカタログやホームページを通して虎屋の暖簾をくぐったことのない人にも、日本の和菓子文化を知らないパリの人々にも、虎屋のアイデンティティを明示して伝達をする。「伝承者」として多くの人に伝えるためには、形におこし、はっきりと伝える必要があるのである。そこには「日本文化の伝承者」という虎屋の決意にも似たアイデンティティがはっきり現れている。

「ブランド」としての虎屋

多くの顧客に製品を届けるために、製造量を増やし、その数を稼ぐために販路を拡大する。各店舗で顧客と向き合った接客をしても、届かない点が出てくる危険があるだろう。それを補うように、虎屋では積極的なブランド戦略がとられている。営業社員には虎屋文庫からの資料を持たせ³⁵、店舗には歴史的なエピソードをPOPとして貼り、老舗の伝統を顧客に価値として明示しているのだ。虎屋の持つ伝統や信頼感を品物に付加し価値を示し説明まで添えるのである。これは、暗示を美德とする「粋」には反する。しかし、そうしなければ、デパートの地下に数ある和菓子屋の中で差別化ははかれないのである。強くアイデンティティを露出することで、信頼を得て贈り物の代名詞として定着した虎屋の羊羹は売れていくのである。

³⁴神田良・岩崎尚人「老舗の教え」日本能率協会マネジメントセンター（1996）

³⁵「日経デザイン」2005/8 号『和菓子の老舗虎屋にアーカイブスがある理由』
<http://nd.nikkeibp.co.jp/nd/news/contents/1055.shtml> 参照 2006/1/22

3. 高虎商店の事例

「高虎商店」は、東京日本橋浜町に店を構える染元である。後継者不足などの時代の流れで暖簾を下ろす店も多い中、東京で唯一残っている染元「高虎」のご主人は 3 代目高橋欣也さん(67)で、「15歳からおやじについて修業した。まあ、江戸っ子は3代続くと恥、店は3代続かないと恥っていう。だけど、職人っていうのは、常に自分1代。老舗なんて看板は気恥ずかしい」³⁶と粋な江戸っ子を地で行く職人である。

高虎の製品としてのアイデンティティはものの品質へのこだわりと、製品使用時の姿に対するこだわりの2点がある。着てみて、祭りで格好よくきめられてこそ、高虎の製品は高品質となるのだ。高虎の染める祭半纏は、作家荒俣宏に「一度、高虎の半纏を着てみたい」と言わしめるほどの評判なのだが、期待にこたえるためにも高虎は、染めのみならず縫製にもこだわりを見せ、オーダーを受けたらまずどこかのどんな祭りで着るものなのか下見をするのだという。着心地のよい半纏で祭り男たちに愛される「高虎」は、伝統の江戸手ぬぐいにもこだわり、ご主人自ら型を彫ったオリジナルも作る。毎年新作が登場する干支の手ぬぐいを心待ちにしているファンも多い。

染物はシルクスクリーンでの大量生産ができないことはない。「お客様の中には低予算にこだわる方もいらっしゃるので」³⁷と、高虎にはシルクスクリーンで型を抜いたものもある。時代に合わせて、常に顧客のニーズに柔軟に対応しているのだ。

しかし、現存唯一の染元として高虎には責任や意地があり、組織としてのアイデンティティとして浸透しているといえるだろう。日本橋で三代続くのれんを守るべく技を大切にし、また見習いの職人も多く抱え、東京の伝統工芸の催事などには積極的に参加するなど、技の継承に努めている。そして、「頼まれたらデパートののれん市にも参加します。多くの人に江戸手ぬぐいのおもしろさを知っていただきたい機会ですから。」と、謙虚に「三方良し」の姿勢を示す。高虎の商品は粋に使用してほしい気持ちの現れだろうか、店内で筆者が尋ねると染の模様についてなど職人の方が自ら説明してくれ、素人の一見者でも少し江戸のお洒落心を持って帰ることができるのだ。

高虎の人としてのアイデンティティは「江戸っ子のお洒落」だろう。店の構えはただの工場のようにも見えない。看板もない。しかし、永年の顧客がその良さを口コミし、のれんの評判につられて店内に入ると、のれんの内側では高虎の世界が広がっていて、接客などを通してそれが伝わってくるのだ。「何気なくねじり鉢巻にした手ぬぐいのチラリと見える模様に江戸の洒落心。それが『粋』です。」と、購入した手ぬぐいを包みながら職人さんが話してくれた。

高虎には、これといったシンボルマークはない。祭半纏の全てが高虎製というわけではないので、製品は見てわかるほどの玄人にしかわからず、シンボルと言えるほどではない。しかし、製品を包んだその包装紙は、九鬼周造氏曰く「『粋』な色」の茶色で書かれた「『粋』な模様」の縞柄であった。

³⁶ 「くらしの商品探訪」『第17回てぬぐい』参照

2006/1/16 <http://www.asahi-mullion.com/mullion/column/ryouhin/31217index.html>

³⁷ インタビューによる 2005/6/6 実施

図 7: 高虎商店の贈答用包装(裏面)



「のれん」としての高虎

高虎は通な染物の代名詞となるほどの競争力を持つ。「祭半纏」といえば「高虎が通」というほど、支配的な知名度があり、江戸のお洒落心をのれんの中でメッセージし続けているのである。では、高虎はブランドにはなり得ないのだろうか。

ブランドになるか否かは、拡大路線をとる必要があるのか、によるだろう。高虎は、「知る人ぞ知る」ではあるが、祭半纏や手ぬぐいによって染元としての知名度は高い。さらに、その「知る人ぞ知る」であることが顧客の情緒的便益を高めていることは事実であろう。そのような顧客にとって、外に向かったアイデンティティの露出は無い方が好ましい。手ぬぐいに「高虎」などという文字が入っていたら、年始の挨拶用手ぬぐいになってしまい、アイデンティティである「江戸っ子のお洒落心」など微塵も感じられなくなってしまう。

また、技を守るという観点でも、拡大路線は望ましいとは言えない。職人を抱えているとはいえ、手仕事では生産量が限られ、その職人を増やすにしても、指導できる人数は限られる。いくつかの暖簾分けはできるかもしれないが、高虎の扱う染物市場は今や生活必需品ではなく規模が小さいので競争が起きてしまえば共倒れになることも予測される。

アイデンティティを守るが故に、高虎はアイデンティティを露出したブランド化をするべきではないことがわかる。顧客と向き合い続け、商品は粋に技術は高く、伝統を守り、しかし野暮な伝播は好まない。高虎は「粋」な「のれん」の代表といえる。

4. 事例のまとめ

対峙する二つの老舗：ブランド化しアイデンティティを明示する虎屋と、「粋」を貫きアイデンティティを暗示に留める「のれん」の高虎商店を用いて「ブランド」と「のれん」に関する考察をしたが、やはり、「粋」とブランドのメッセージ効果に望ましい露出とは、相反するものであり、「粋」という特徴を残してのブランド化は出来ないことがわかった。

虎屋は店舗に大きく虎のシンボルマークを掲げ、遠めにも虎屋を知らしめる。贈答品はもちろん、自宅用の羊羹の包みにも大きく「とらや」という文字が入り、虎屋オリジナルの手提げ袋を販売するほどのアピールがある。ホームページや店頭での虎屋の歴史紹介も盛んで、アイデンティティは明示的であった。

一方高虎商店は店頭に大々的なのれん名の表示すらなく、窓越しにずらりと染物製品が並ぶのみで、店内に入り、店主に尋ねなければ伝統へのこだわりなどは感じられないが、店内にならぶ製品やその接客からアイデンティティは感じ取ることができる。製品には高虎の名やマークは入らないが、品質へのこだわりが高い技術となり美しい製品としてあらわれ、それがアイデンティティを感じ取らせるというように、暗示的なメッセージ効果があった。

「のれん」が良いのか、「ブランド」が良いのか、この選択は難しい。

高虎は、製品の品質と江戸のお洒落心を守るという意味から、「のれん」として粋心を守っている。また、顧客にも江戸のお洒落心を持ってほしいからこそ、高虎の名前は露出が殆どなく、暖簾の中の接客でそのアイデンティティを伝えることに重きを置いている。一方虎屋は、顧客志向であるからこそ、全国の消費者に虎屋の製品を届けたいと思い、「ブランド」化してアイデンティティの効率的な伝播に努めているのである。

図 5：虎屋と高虎商店の事例による比較

	虎屋	高虎
製品	機会による均一な高品質 材料へのこだわり 禁裏御用の高級感 贈答品 グローバル展開	伝統の製法を守る現存唯一の染元 高品質な染・縫製 下町の祭り文化を支える
シンボル	「虎」の文字 金色の虎のマーク 日本文化の伝承者 虎屋文庫で歴史を公開	店主の粋な姿 祭りを支える伝統
人	日本文化の伝承者 禁裏御用の気品ある和菓子司	伝統を守る粋な江戸っ子職人
組織	勇ましい虎のような革新性 伝統の品質へのこだわり 顧客志向	職人を抱え後継者養成 お洒落へのこだわり 「のれん」を守る意識

終章

結論

以上、日本がブランド下手といわれるゆえんを探るためにケーススタディを用いて「ブランド」と「のれん」の区別をつけてきたが、ここでもう一度この論文の問題意識を整理する。

1. 「のれん」と「ブランド」の違いは何か
2. 日本がブランド下手といわれるのはなぜか

この問いに対し、「のれん」の成り立ちやその特徴を分析し、以下のことがわかった。

1. 「のれん」は、「ブランド」と同じように識別効果、知名・理解効果がありアイデンティティを持つが、そのメッセージ効果においては「ブランド」の明示に対して、暗示を良しとする。それは、「のれん」の特徴が、暗示や曖昧性を美しいとする「粋」であるからである。
2. 日本が「企業ブランドばかりに関心を持ち、アイデンティティがわかりにくくブランド下手である」と言われるのは、昔から家業の「のれん」を信頼の証として守ることを商いの命題としてきたために、企業ブランド（つまり、商いの全体像）への関心が高くなってしまい、またアイデンティティを明示しないことが「粋」であるという美意識があるからである。

そして、「のれん」から「ブランド」へ拡大をしたケースと、「のれん」を守るケースの2つの老舗を見ることで、老舗が「のれん」を「のれん」のまま守り続けることが良いのか、ブランド化することが良いのかの優劣はつけられないが、「のれん」が「粋」を特徴にもつことから、「のれん」と「ブランド」はトレードオフの関係にあり、「のれん」のままで居るのならば大きな拡大は望めず、「ブランド」へ変化するのならば、「のれん」にあった粋心は捨てねばならないことがわかった。

終わりに

適用範囲

この論文では老舗の「のれん」に焦点を当てたため、日本企業がブランド下手である理由を探るに留まった。その点に関しては、日本企業のブランド戦略にどこまで日本人の美意識が関与しているのか、無意識の問題であり検証できないという理由から、検証し難い問題である。

そして、「ブランド下手」についてはアーカー（1991）説をもとに、企業ブランドへの偏りとアイデンティティの似通리という2点に絞って議論した。日本にも数え切れないほどのブランドがあり、他にも「ブランド下手」として挙げられるものはあるうえに、ブランドを体系的に持たずとも製品ブランドだけで成功している企業や、海外で企業ブランドとして成功している企業もあるだろうが、今回の論文ではそれらには触れていない。

今後の研究課題

今後の課題としては、逆に外国の美意識に関する研究を掘り下げること、特に西洋のブランドの明示的態度についての新たな見解が見出せる可能性もある。そこから民族的な美意識を超え

たブランド・アイデンティティのメッセージ効果を持ち、顧客に受け入れられるような、グローバルな競争優位の源泉として「ブランド」を作るためのインプリケーションが得られるかもしれない。

また、ブランドの階層性について、日本人は昔家業の存続を大義としたために家業を重要視する意識が強く、企業ブランドに偏りがちであると述べたが、ではなぜ海外では、企業ブランドから製品ブランドまでの各階層が発展したのだろうか。日本の座のようにヨーロッパにはギルドがあり、家業としての商いから現在の企業に発展してきたことには変わらない。それが今後の研究課題である。

しかし、この論文で日本の伝統的な商慣行である「のれん」に注目し、「のれん」と「ブランド」の違いを明確にしたことには意義があることだと筆者は考える。「のれん」の「粋」な姿は、ブランドのブーム化を目論んだアピール合戦ばかりがよいというのではない、長期的に商いを維持するためのあり方の一端を示した。また逆に、後継者問題など正当にのれんを守り続けることが出来なくなった「のれん」に対して、ブランド化による生き残りの道を示唆することができたのだ。今まで「のれん」の内に留めててきたものを表にアピールすればいいのである。老舗は、その長い営業の中で無形の資産（顧客や供給業者からの信用、外的問題に直面した時の辛抱強さ等）を持っている。これらは、アイデンティティとして十分ユニークであり存在感がある。上手く露出すれば、競争優位の源泉となるブランドを築く鍵となるだろう。

日本の古きよき伝統を今に伝える老舗が今後も日本人の心を豊にする「のれん」や「ブランド」として生き残り続けるために、今回の論文は意義があるものである。

登場する老舗

- さるや 日本橋小網 黒文字の樹で作る楊枝 日本で唯一の用事専門店 1705 年創業
- 三定 浅草 かき揚げ・「1に浅草2に観音、3に三定の天婦羅」日本最古 1837 年創業
- 十三や 京都四条 つげ櫛 つげの木を板にするとところからの一貫生産 明治初期創業
- 高虎商店 日本橋浜町 祭半纏・てぬぐい 東京で唯一の染元 3 代目
- 虎屋 赤坂 和菓子・羊羹 パリにも支店を持つ 創業不明
- ちくま味噌 深川永代 味噌 赤穂浪士やヘボン宣教医ともゆかりがある 1688 年創業
- 中清 浅草 雷神揚 1868 年創業
- はいばら 日本橋 和紙 サンフランシスコ条約に献上した巻紙の製造元 1803 年創業
- 梅花亭 日本橋霊岸島 三笠山・梅もなか 1850 年創業
- はまや 日本橋人形町 富貴豆・佃煮
- めうがや 向島 足袋 江戸時代に 17 店のれん分け。浅草と向島のみ現存 1867 年創業

参考文献

石井淳蔵 (1999) 「ブランド 価値の創造」 岩波新書
上田市立博物館 (1999) 「看板・暖簾・引札 昔の上田の商家に見る」
神田良・岩崎尚人 「老舗の教え」 日本能率協会マネジメントセンター (1996)
九鬼周造 「『いき』の構造」 (1979) 岩波文庫
高瀬荘太郎 (1930) 「暖簾の研究」 森山書店
デービット・A・アーカー 「ブランド優位の戦略」 (1997) ダイヤモンド社
ドナルド・キーン 「日本人の美意識」 (1990) 中央公論社
中野卓 (1964) 「商家同属団の研究 (下)」 未来社
中野卓 (1964) 「商家同属団の研究 (上)」 未来社
中野雄著 (1999) 「丸山真雄・『音楽の対話』」 文春新書
『東都のれん会 30 周年挨拶』 「東都のれん会 30 年の歩み (本巻)」 (1980)
「東都のれん会 30 年の歩み (別巻)」 (1980)
丸山真男 (1961) 「日本の思想」 岩波新書

参考雑誌・インターネット

アメリカマーケティング協会HP <http://www.marketingpower.com/>
『お店訪問』 「生衛ジャーナル」 2003/7 号 <http://www.seiei.or.jp/idx18/sej200307.pdf>
「京雀」 7 巻 <http://www.library.pref.osaka.jp/lib/zempon/zem41.html>
「くらしの商品探訪」 『第 17 回てぬぐい』
<http://www.asahi-mullion.com/mullion/column/ryouhin/31217index.html>
「語源由来辞典」 『ブランド』 <http://gogen-allguide.com/hu/brand.html>
ちくま味噌HP <http://www.chikuma-tokyo.co.jp/>
虎屋HP <http://www.toraya-group.co.jp/main.html>
東都のれん会HP http://www.norenkai.net/shinise/index_con.html
中清HP http://www.norenkai.net/shinise/index_con.html
日経産業新聞 2001/3/1 号
「日経デザイン」 2005/8 号 『和菓子の老舗虎屋にアーカイブスがある理由』
<http://nd.nikkeibp.co.jp/nd/news/contents/1055.shtml>
「日経ビジネス」 『コーポレートメッセージ調査』 (2005/10/3 号)
『YMIURI ON LINE』 読売新聞社 「素敵私流」 2005.8.18 号
<http://www.yomiuri.co.jp/komachi/interview/suteki/20050818ok05.htm>
「japan on the globe 333」 『国際派日本人養成講座』 伊勢雅臣
http://www.ransta.jp/backnumber_1389_21974/