

# いけばなの顧客価値提案の進化

— 池坊と草月流におけるイノベーションと共感の視点から —

神戸学院大学 経営学部 准教授

相島 淑美

関西学院大学大学院 経営戦略研究科 教授

佐藤 善信

## 要約

コロナ禍はいけばな業界にとって深刻な危機をもたらしたが、その一方で、流派が顧客価値提案を見直し、イノベーションを実現する好機ともなった。本研究では、いけばなの最大手であり伝統を重視する池坊および自由と独創性を重んじる草月流が、それぞれコロナ禍を契機としてどのようにパラダイム転換を図ったかを価値提案の視点から明らかにする。本研究の結果、以下のことが明らかになった。第1に、危機的状況にあって池坊と草月流が実現したパラダイムシフトはいずれも組織内に改革の素地があった。第2に、新たな取り組みにおいて、池坊と草月流は顧客提案価値をそれぞれ〈型重視の仏前供花から癒してくれるくらしの花へ〉、〈伝統に挑戦する独創の精神から悲しみに寄り添う花へ〉と進化させた。いけばな本来に備わっているセルフ・コンパッション的性格が強化されたといえる。第3に、池坊のイノベーションは、ブリコラージュとエフェクチュエーションを同時に発生させた成果である。草月流はブリコラージュ的体質からパーパスの再定義によって革新的事業につながった。いずれも花き業界との関係性が関連している。

## キーワード

おもてなし, 共感, 茶の湯, ブリコラージュ, エフェクチュエーション

## I. はじめに

コロナの感染拡大によっていけばなは大きな打撃を受けた。リアルな場でいけかたを教えることが基本であるうえに、指導者が比較的高齢であること、生花店が閉店を余儀なくされたことなどで、教室の継続は困難となった。

しかし、いけばなの最大手の池坊にとって、コロナ禍は顧客価値提案を変更する契機ともなった。コロナ禍以前から組織内で共有されていた危機意識を踏まえて、顧客拡大のため具体的な計画を次々に打ち出した。草月流もコロナ禍の不利な状況を生かし、新たな試みとなる展覧会を成功させた。根底にはこれもコロナ禍以前からのミッション再構築がある。本研究ではそれぞれの流派がコロナ禍を契機としてどのようにパラダイム転換を図ったかを価値提案の視点およびブリコラージュの理論を用いて明らかにする。さらに茶の湯のイノベーションと比較を行う。

第II節では、先行研究およびいけばな業界の問題の背景について説明し、研究方法を述べる。第III節では、コロナ禍におけるいけばな業界の変化を概括したのち、草月流と池坊における新たな試みを整理していく。それを踏まえ、第IV

節で草月流および池坊における顧客価値提案の変化について明らかにし、いけばな業界でどのようなパラダイム転換が起こったのかを考察する。第V節では茶の湯におけるイノベーションと比較分析を試み、第VI節では本研究の結論と今後の研究の方向性について述べる。

## II. 先行研究および問題の背景, 研究方法

### I. 先行研究

いけばなについての先行研究としては、流派による美学的な理論書が多数を占める。熊倉 (2009) と井上 (2018) は茶の湯といけばなの発展を関連付けて記述しているが、両者の比較分析には至っていない。今井 (1999, 2000) はいけばな人口減少の原因としてライフスタイルの変化、許状申請の不透明性等をあげ、活性化案を示している。

本研究では、以下の2つの理論を用いて分析を行う。ひとつは「共感」の視点、セルフ・コンパッションの視点である。セルフ・コンパッションとは、大きな失敗や失望、慢性的

ストレスという落ち込んだ状態にあるとき、自分に親切にすることによってその状態を改善する行為を意味する (Neff, 2003)。もうひとつはブリコラージュとエフェクチュエーションの概念である。ブリコラージュは、資源制約下であっても目標を達成するという不屈の精神、手持ち資源で目標を達成するという気構え、友人・知人のつての活用、手持ち資源やつてをベースにして目標達成に有用な資源を生成させるインプロビゼーションの4つの構成要素からなる (Witell, et al., 2017)。ブリコラージュ、エフェクチュエーション、コーゼーションの関係についても論じられている (Fisher 2012, Servantie & Rispal 2018, Nelson & Lima, 2020)。エフェクチュエーションの提唱者 Sarasvathy (2001, 2008) は、成功したシリアル・アントレプレナーの事例を分析し、自分が何に意義を感じるのか、何がしたいのか、誰と知り合いなのか、どこまでの損失に耐えうるかを考えて起業し、試行錯誤を繰り返しながら安定したビジネスモデルを構築すると述べる。

## 2. いけばな業界の問題の背景

いけばな人口は1960年代後半にピークを迎え、以降減少を続けている。今井 (1999) によると、1999年頃のいけばな人口はピーク時の三分の一にあたる約1千万~1千2百万と推定される。ピーク時に入門した人々が加齢した問題もある。講師、門弟のなかには若い人たちもいるが、若い人たちは会社勤務等の本業を持ち、週末のみ副業としていけばなを教えるケースが多い。

いけばな人口の減少に並行するように、いけばなの花材を扱う生花店の減少という問題も深刻である。一般の生花店に並ばない枝ものなどを花材とする池坊では、求める花材の調達が困難となること、いけばなの質や教室での指導内容に影響が出ることは否めない。

## 3. 研究方法

本研究はインタビューおよび参与観察に基づく質的研究である。最も古く伝統を重んじる流派である池坊で次々に新機軸を打ち出している池坊華道会事業部長徳持拓也に6月21日、8月5日の両日、また池坊の中でも指導者と

して積極的に新たな方向性を見出そうとする池坊中央研修学院教授野田学に6月23日、それぞれオンラインでインタビューを行った。誰でもどこでも自由にいけばなを楽しむことを標榜する草月流で、講師として東京で教室を主宰し、コロナ禍においていち早くオンラインレッスンを実施している宇田川美幸に5月23日、オンラインでインタビューを行った。また筆者は3月7、18日の両日、宇田川のオンラインレッスンにおいて参与観察を行った。

## III. コロナ禍によるいけばな業界の変化

### 1. 業界全体としての危機

コロナ禍において、流派にかかわらずいけばな展覧会は軒並み中止となった。この点について、徳持は次のように説明している。展覧会の中止はそのまま弟子にとってモチベーションの減少、継続意欲の減少につながりかねない。いけばな人口が減っている状況下で、これは各教室にとって大きな打撃である。流派の点からみれば、大規模ないけばなイベントの中止は、流派の方向性を門下生で共有する機会を失うのみならず、自分たちの世界観を一般の人たちにアピールする場を逸することでもある。自粛により百貨店やホテル、イベント等でのいけこみやいけばな展示が縮小されたことは、従来そうしたいけこみの依頼を受けてきた中堅クラスの講師にとって、社会的経済的痛手となった。

### 2. 新たな試み

#### (1) 動画配信

コロナ禍でリアル教室での指導がままならない中、草月流では本部主催の指導者対象講座「オンライン特別講座」がスタートした。池坊では、一般向けに、簡単にできるいけばなの動画やライブの配信を行っている。

#### (2) オンラインレッスン

草月流、池坊もともに講師レベルでオンラインレッスンを導入している。草月流では比較的早い段階からオンラインレッスンを始める教室が見られた。草月流でオンラインレッスンを

行う宇田川によると、オンライン導入について家元側からの指導があったわけではないが、もともと自由で進取の精神をもつ流派の性格もあり、「いまできることをやっとう。どうしたらできるかを自分で考えよう」と捉える機運があったという。宇田川のオンラインレッスンでは、日時を予約すると宅配便で花材が送付される。生徒が花器や鋏を用意し、先生の指導を受けながらいけば、zoomの画面上で先生が修正のアドバイスをする。草月流では花をいける際の角度や長さが数字で明記されているため、「オンラインだから困る、ということはない」と宇田川はいう。「むしろほんとうに大切なこと、たとえば『お花があるくらしはいいな』と思ってもらえる内容に絞るようになりました」とも述べている。

池坊でも42の教室でオンラインレッスン導入が進んでいる。またコロナによる自粛要請でやむをえず休業、閉店する生花店が増えている状況に対応して、池坊本部では花材宅配便「いけばな宅配便」を開始した。池坊会館の地下にも出店している「池坊御用達」生花店（花市）と提携し、稽古用の花材と説明書を送る。価格は4000円から設定されている。徳持は「池坊として、生産者、流通をサポートしたい。私たちは共存共栄という意識」という。

なお、花き業界への支援策としては、草月流は「花き業界応援プロジェクト」と題したクラウドファンディングを実施した。目標金額200万円を超え、500万円超を集めている。

### (3) 新たなスタイルの展覧会

池坊では、2020年秋の花展で来場できない人のためにリアルとオンラインのハイブリッド展覧会を実験的に行った。海外も含め遠隔地に住む弟子らも気軽に見ることができ、よい

反応が得られたという。コロナ禍が収束してからも続ける予定である。

草月流では、見る側のみならず出展者も来場する必要のないいけばな展を開催した。従来の展覧会は多数の出展者が会場でいけばなものが一般的であるが、「密」を避けるため、「水のなないいけばな」展と銘打ち、出展者から作品を宅配便で送ってもらう。草月流はもともと枯れものや鉄、アルミなど生花以外の素材を自由に取り入れてきた流派である。コロナ禍によるデメリットを流派本来の性格と結び付け、新たな試みを実現させた。

### (4) コロナ禍による新たな試みの分類

コロナ禍での池坊と草月流による新たな試みを目的別に分類する。

## IV. 顧客価値提案の進化

### 1. 池坊のケース

池坊において、前項で記述した取り組みは、コロナ禍を受けてのやむをえない対応ではなかった。改革の動きはコロナ以前から始まっていたのである。改革のキーパーソンである池坊華道会事業部部長、徳持は「いけばな人口が減る状況にあって、池坊が文化遺産としてでなく生き残るためになんとかしなければ、と普段から考え続けてきた」という。高校の華道部対象の「花の甲子園」、いけばな男子「イケノボーイズ」等、アイデアを次々に実現させていった。徳持によると、イケノボーイズは音楽業界の関係者と話す機会から生まれた。

表一I 池坊と草月流による新たな試み

新たな試みの目的	草月流	池坊
弟子、講師のサポート スキル向上	オンライン講座	動画配信
弟子、講師のモチベーション維持	水のなないいけばな展	オンライン（ハイブリッド）花展
教室の維持	オンラインレッスン	オンラインレッスン
流派外（一般）へのアピール	水のなないいけばな展	動画、SNS
いけばな・生花業界の維持	クラウドファンディング	いけばな宅配便

(出典：発表者作成)

徳持は次のように説明する。「池坊はとっつきにくいイメージがある、という話になりました。池坊にいけばなのパフォーマンスを頼みたいが、家元や次期家元に頼むのは気が引ける。もっと気軽にできてくれる人がいたらいいのに、といわれました。実のところ、若手の門弟にはパフォーマンスの依頼がなかなか回ってきません。でも考えてみれば、池坊にはイケメンの門弟もいる。彼らを集めてグループを作ったらどうだろう、と考えました」と。内部的には疑問の声が全くなかったわけではないが、「PRだからと割り切りました」という。2016年、イケノボーイズはこうして誕生した。2012年が池坊550周年にあたり、世の中に対して新たな発信をしていきたい、と立ち上げた一連の取り組みのひとつであった。

改革の動きはいけばなそのものにもうかがえる。従来、池坊は型を重視してきたが、徳持は「こんなふうにいけられたら素敵、と思えるようなくらしの花」に力を入れる。「従来の池坊のいけばなは花材が一般の生花店で入手困難なうえ、大型のためマンションといった限られた空間には向かない。これまで手を出しにくかった人でも楽しめるちょっとしたアイデアを発信していきたい」と説明する。

池坊講師を教える中央研修学院教授野田学も次のように語る。「池坊の立花は仏前供花を基本とし、生花は床の間に飾るように考えられています。ところが昨今はそのような空間がない家が多い。ですから、床の間ありきでなく、今日のくらし空間にあわせたいけばなを発信すべきです」と。ファッション誌やインテリア誌をチェックし、いける人、いける空間からどんな花を飾ればよいのかを考えるという。「いま求められる花は癒し系だと思います。展覧会でも〈観賞する花〉でなく〈いけたくなる花〉を見ていただく、と考えています」と野田は続ける。野田は若いころ野球部に所属していた。野球部では正解を「知る」のではなく、自分ひとりのできる状態を目指す。また米国の大学で学んだ経験があり、生徒が自発的に疑問を持ち考える方法を学んだ。野田は自身のそうした経歴を踏まえ「生徒側の立場、業界全体の視点で池坊の状況を客観的に見ている」と自認する。

池坊はなぜこのようなイノベーションを起こすことができたのであろうか。ほぼ一人で革新的なプロジェクトを立ち上

げていた徳持は、池坊に就職した当時から「池坊をなんとかしなければという問題意識が組織内にあるのを感じていた」という。また毎年部署が変わったため、様々なポジションから池坊を見ることができた。改革を行う一方で、徳持は教務課および家元の作品制作をサポートする制作室にも属している立場にあり、家元の考えをしっかりと理解し、池坊のいわば本流を押さえていることができていた。

徳持は、池坊の組織について「伝統的な流派に思われますが、じつは私たちと家元の距離は非常に近い。説明すると、家元は『やったらええやん』と言ってくれます」と述べる。当初は一人で改革の旗を振っていたが、いまでは事業部長としてチームで改革を行う。徳持は池坊の改革について「コロナで変わったことはない。コロナだから仕方ないね、とこちらの試みがすんなり容認される傾向はあると思います」と述べる。

## 2. 草月流のケース

では、草月流はどうであろうか。草月流はもともと新しいことに挑戦する流派であった。池坊が「型」を重んじ、床の間に飾ることを前提としているのに対し、草月流は「いつでも、どこでも、誰にでも」を打ち出し、また一般的には花材とは思われない材料（金属等）を積極的に用いてきた。こうした姿勢がコロナ禍での実験的な花展につながったといえる。

さらに、草月流にはコロナ禍以前にいけばなの使命、意義を考える機会があった。草月流家元勅使河原茜は『草月』2021年春号で次のように述べている。「4月で、家元を継承して20周年を迎えます。・・2011年、継承10周年の1カ月ほど前に東日本大震災が発生しました。日本中が悲しみに打ちひしがれる中で・・私たちに寄り添い、なぐさめと勇気を与えてくれたのは花でした」と。

勅使河原が家元継承10周年にあたり出版した『いけばな——出会いと心をかたちにする』では、「誰もがそれぞれの思いの深さに従って、いけばなを自由に楽しんでもらいたい。そうして蒼風は約束事でがんじがらめになっていたいけばなを、広い自由な空間に解放しました」（2011, p.38）、「いけるたびに、自分がそのとき選んだ素材や器と向き合っ

て、どういう表現をしたいかをきちんと見つめ、自分の心に問いかける。それはひいては自分と向き合うことなのだと思います」(2011, p.43)と草月流いけばなの本質について述べている。

また勅使河原は、あとがきで自分の人生を振り返っているが、「家元になっていなかったら、どうしようもない人間だったかもしれない。・・・家元でなければこれほどたくさんの人たちと触れ合い、心を通わせることは絶対になかったと思う」(2011, p.177)と個人的次元の述懐にとどまっている。実は、同書は東日本大震災前に執筆、出版された。大震災以前、勅使河原が選んだテーマは「いけばな業界における草月流のビジョン」であった。東日本震災によって、草月流のパーパス・ビジョンはいけばな業界内部における「伝統に対する独創」という位置づけから、より高い次元、広い視野で、花やいけばなと人との関わりを模索しようとする姿勢へと進化した。「いつでも、どこでも、誰にでも」楽しめるという顧客価値提案から、なぐさめと勇気を提供するいけばなへと進化させたのである。

## V. 茶の湯のイノベーションとの比較による

### いけばなのイノベーションの特徴

茶の湯においてもコロナ禍でオンラインによるイノベーションが進んでいる。若手茶道家らは不利な状況の中、限られた資源を用いてブリコラージュ的に新たな茶の湯の可能性を切り開いている。ここでいけばなと茶の湯のイノベーションを比較すると、まず大きく異なるのは、何を改革しているかという問題である。以下で両者を比較する。

オンライン茶道・茶の湯では提供方法のイノベーションが行われ、顧客価値に大きな変化は見られない。それに対して、いけばなの場合は顧客価値そのものが進化した。仏前供花に始まる池坊は伝統を重んじる流派であるが、誰もがいけなくなる「くらしの花」を新たな顧客価値として提案し始めている。草月流は伝統に挑戦する独創的な流派としてスタートしたが、いまでは「悲しみを癒す花」という新たな価値を提案している。

茶の湯といけばなの顧客価値を共感という視点から比較するならば、茶の湯では相手を慮るおもてなしから始まり、場の価値が高まることでセルフ・コンパッションを感じる。それに対して、いけばなは花と向き合うことで自分らしさや自己肯定感を得、それが参加者に伝わることで場の価値が高まり、おもてなしにつながる。コロナ禍において、茶の湯はとくに人と人をつなぐコミュニケーションとして価値に焦点が当てられることとなった。一方、いけばなはセルフ・コンパッションの性格を強めている。おもてなしの精神を支える両者本来の性格が、コロナ禍であらためて強化されたといえるだろう。

いけばなの場合は、生産者などバリューチェーンとの関わりを考える必要がある。先述のように、徳持はいけばなにおける生産者・流通の重要性を強調している。いけばなの花材として「いい花」を持続的に確保するには、生産者の売上、生花店の売上を支える必要がある。そこでオンライン花展では出展者に「花材をキャンセルしないように」と呼びかけた。生花店からは「キャンセルがほとんどなかったので助かった」という声があったという。

しかし、売上を支えるだけでは十分ではない。徳持は次のように説明する。「いけばな教室が生花店に注文するときは、枝や花を指定せず、『自由花』『立花』をいくつ、というふうに注文します。予算に合わせて季節にふさわしい花材を組むのは生花店です。ですから、生花店がいけばなの知識や感性を持つことが教室の質にとっても大事なのです。事情があっても異なる生花店に注文したら、希望する花が届かず、ふだんのレベルの稽古ができなかった、という話も聞きます」と。生花店をゼロから育てるには時間がかかるという。廃業しないように、質を保つようにサポートしていくことは、いけばな流派の生存にとっても不可欠なのである。こうした問題意識から、池坊では農水省と組んで、「流派、季節によってどのような花材が求められているか」を示すマッチングマニュアルを作成した。

花き業界との深い関係性は講師個人のレベルでも共有されている。宇田川はコロナ禍で花が売れない状況で、「いてもたってもいられなくて」花き市場を数回訪れた。そして自由にいけばなの活動ができないからこそいけばなの大切さ、

また「花がづらいときに私たちを助けてくれる」ことを再認識した、と述べている。これは草月流勅使河原の言葉にも符合している。こうした意識共有が、クラウドファンディングの成功にもつながったといえる。

以上の考察は図-1と図-2のようにまとめられる。

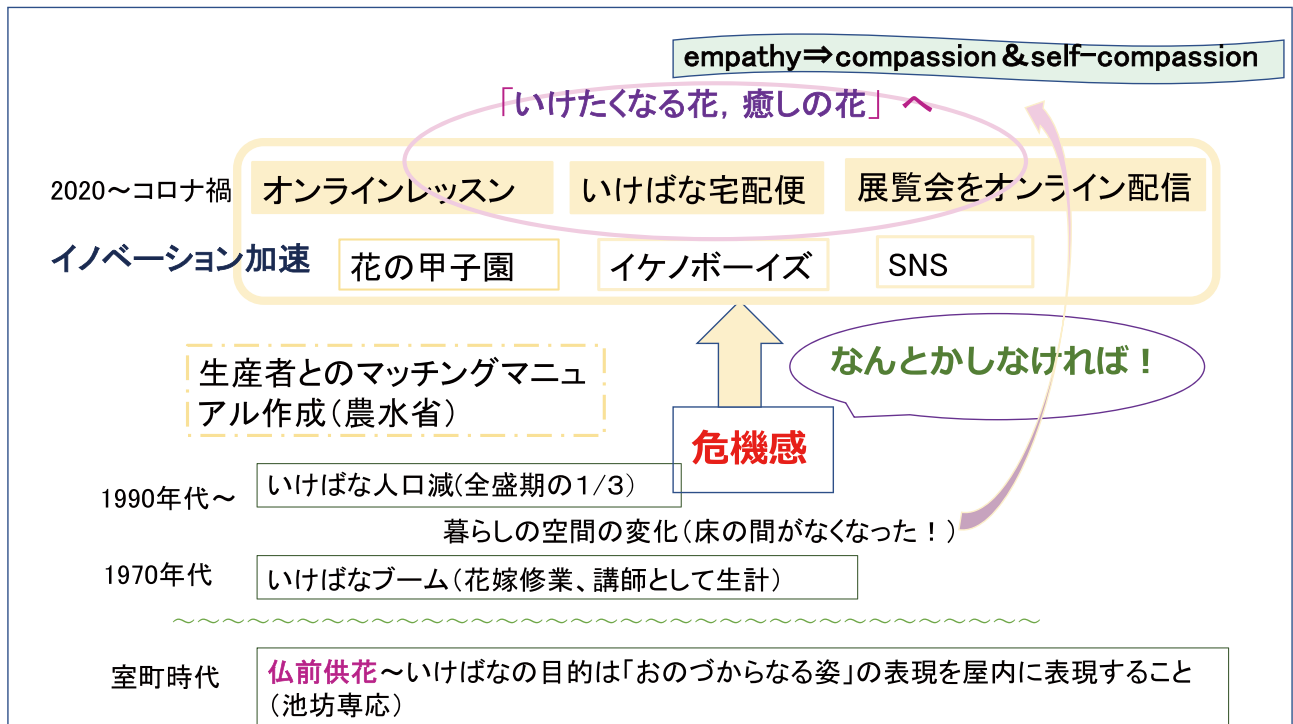
危機感から「なんとかしなければ」という池坊の mindset セットが発生させたイノベーションは、プリコラージュとエフェクチュエーションの同時発生の成果であると考えられる。プリコラージュとは、突然に発生したチャンスやピンチの事態に対して、手持ち資源とネットワークをフル活用して、インプロビゼーション的にその事態を凌ぐことを意味する。その際に重要となる mindset セットは、「石に噛り付いてもこの事態を乗り越える」という覚悟である。このプリコラージュから池坊の場合には色々な革新的な試みがなされた。他方、この危機に際して、池坊ではエフェクチュエーションを始動させる“Who I am”（池坊のミッションやパーパス）の再定義を

行った。その結果が「いけなくなる花、癒しの花」へというバリュー・プロポジションの進化に結実したのである。

草月流においても、2011年に家元が草月流の”Who I am”を再定義した。草月流は従来からブルコラージュ的発想でいけばなを楽しむという mindset セットを有していた。草月流のミッションとパーパスの再定義は、草月流のプリコラージュ的体質とも相まって、様々な革新的イベントの開発・実施へとつながっていった。図-2はそのことを示している。

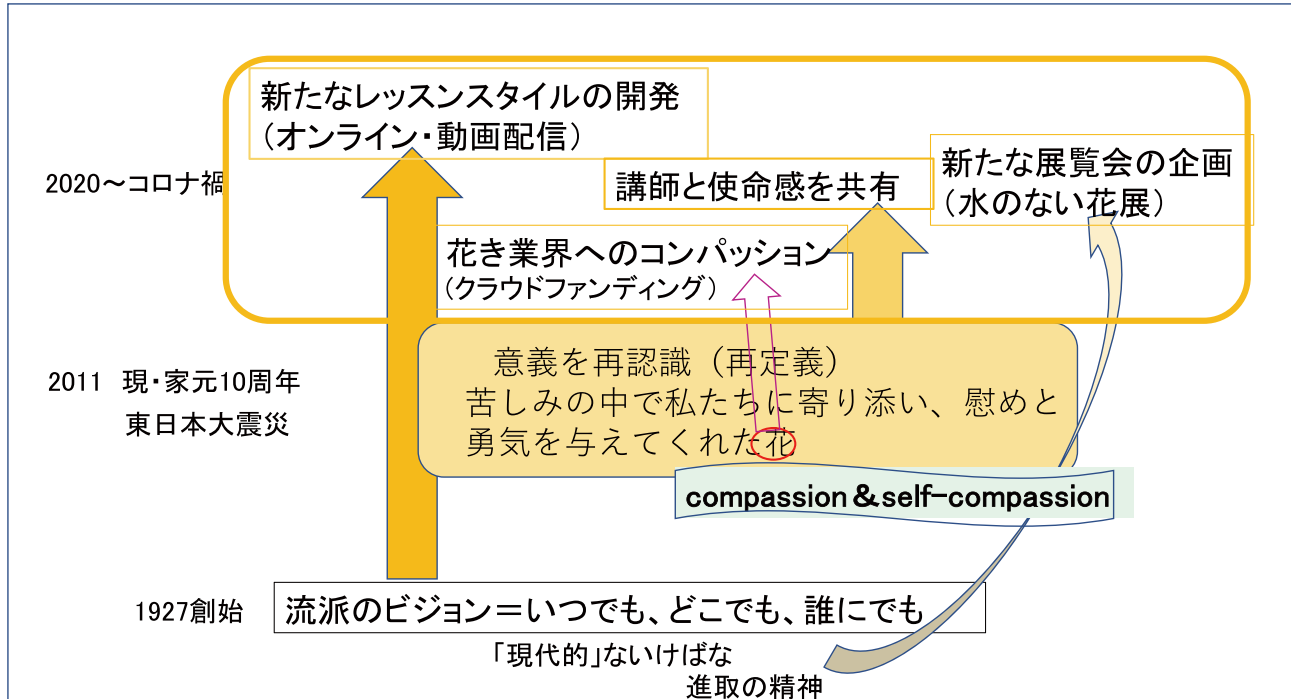
さらに、池坊と草月流は従来から取引のあった花き業界の関係性を大切にしている。これもまたプリコラージュ概念とエフェクチュエーション概念（特に「誰と知り合いなのか」という事業を始動させる3つの条件のうちの1つ）と密接に関連している。確固たるパーパス・ビジョンの危機に際しての発露であると考えられる。

図-1 池坊の顧客価値提案の進化



(出典：発表者作成)

図-2 草月流の顧客価値提案の進化



(出典：発表者作成)

## VI. 本研究の結論と研究の今後の方向性

本研究の結果、以下のことが明らかになった。第1に、コロナ禍による危機的状況にあって池坊と草月流が実現したパラダイムシフトはいずれも組織内に改革の素地があった。第2に、新たな取り組みにおいて、池坊と草月流は顧客提案価値をそれぞれ〈型重視の仏前供花から癒してくれるくらしの花へ〉、〈伝統に挑戦する独創の精神から悲しみに寄り添う花へ〉と進化させた。いけばな本来に備わっているセルフ・コンパッション的性格が強化されたといえる。第3に、池坊のイノベーションは、ブリコラージュとエフェクチュエーションを同時に発生させた成果である。草月流はブリコラージュの体質からパーパスの再定義によって革新的事業につながった。いずれも花き業界との関係性が関連している。

本研究の理論的貢献としては、いけばなの顧客価値を共感という視点およびブリコラージュ、エフェクチュエーションの理論を用いて分析したことである。実務的インプリケーション

としては、伝統的とされる業界の組織がイノベーションを起こし成功させる要因を明らかにした。この分析は伝統文化・技能以外の領域にも役立つのではないだろうか。

今回の研究で取り上げたのはコロナ感染拡大による自粛が始まって約1年半のイノベーションにすぎない。さらに今後の変化を追う必要がある。いけばなのイノベーションについて、組織のダイナミック・ケイパビリティの観点から分析することも重要なテーマであろう。

### 引用文献

Fisher, G. (2012), "Effectuation, Causation and Bricolage: A Behavioural Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (5), 1019–1051.

今井孝司 (1999). 「いけばなにおける沈滞要因の考察 (1)」『京都精華大学紀要』17, 116-132.

今井孝司 (2000). 「いけばなにおける沈滞要因の考察 (2)」『京

都精華大学紀要』18, 107-129.

井上治 (2018). 『歌・花・香と茶道』 淡交社

熊倉功夫 (2009). 『茶の湯といけばなの歴史』 放送大学叢書

Neff, Kristen (2003). Self-Compassion: An Alternative Conceptualization of a Healthy Attitude toward Oneself. *Self and Identity*, 2 (2), 85-101.

Nelson, R. and E. Lima (2020), "Effectuations, Social Bricolage and Causation in the Response to a Natural Disaster," *Small Business Economics*, 54, 721-750.

Sarasvathy, S. D. (2001), "Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency," *Academy of Management*, 26 (2), 243-288.

Sarasvathy, S.D. (2008), *Effectuation*, Edgar Elgar Publishing.

Servantie, V. and M.H. Rispal (2018), "Bricolage, Effectuation, and Causation Shifts over Time in the Context of Social Entrepreneurship," *Entrepreneurship & Regional Development*, 30 (3-4), 310-335.

勅使河原茜 (2011) 『いけばな——出会いと心をかたちにする』 角川書店

勅使河原茜 (2021) 「共に未来へ」 『季刊草月』 348, 2-3.

Witell, L, H. Gebauer, E. Jaakkola, W. Hammedi, L. Patricio, and H. Perks (2017), "A Bricolage Perspective on Service Innovation," *Journal of Business Research*, 79 (October), 290-298.

Zhang, J. W., et al. (2019). A Compassionate Self Is a True Self? Self-Compassion Promotes Subjective Authenticity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 45 (9), 1323-1337.