

こころ、からだ、しぜん、  
つながりが気持ちいい経営へ

# SBNR REPORT

・HAKUHODO・ × SIGNING

生活者発想で経営を考える  
“人間経済学”マガジン

HAKUHODO  
HUMANOMICS  
JOURNAL

# INTRODUCTION



# INTRODUCTION

## SBNRって、 知っていますか？

SBNRとは「Spiritual But Not Religious」の頭文字で、直訳すると、「無宗教型スピリチュアル」。

特定の宗教を信仰しているわけではないが、精神的な豊かさを求める人のことを指します。

このSBNR層は近年欧米を中心にどんどん増えており、米国は全人口の5人に1人に達すると言われていています※。

スピリチュアル!? そう言われてもなんだか怪しい…

と思われるかもしれませんが、

このSBNR層は、ヘルシーで健康的な食事、

自然やアウトドアとのふれあい、リトリートやマインドフルネス、

多様性社会やサステナビリティなど、

目に見えない精神的な価値をもたらすものへの関心が非常に高い、いわゆる「現代的で先進的」な

価値観・ライフスタイルをもった人々とされています。

あらゆるモノが満たされた現代社会においては、

物質的な豊かさよりも精神的な豊かさを人々が求めるようになっており、

SBNRとは、そういった時代変化の中で生まれてきた

新しい価値観・ライフスタイルということができます。

本レポートは、この世界的に広まる生活者の新たな動きの中に、

これからの経営とビジネスのヒントを見出していこうと試みるものです。

※Pew Research Center調べ(2017)



# **SBNR Report Executive Summary**

## 1 SBNRって知っていますか？

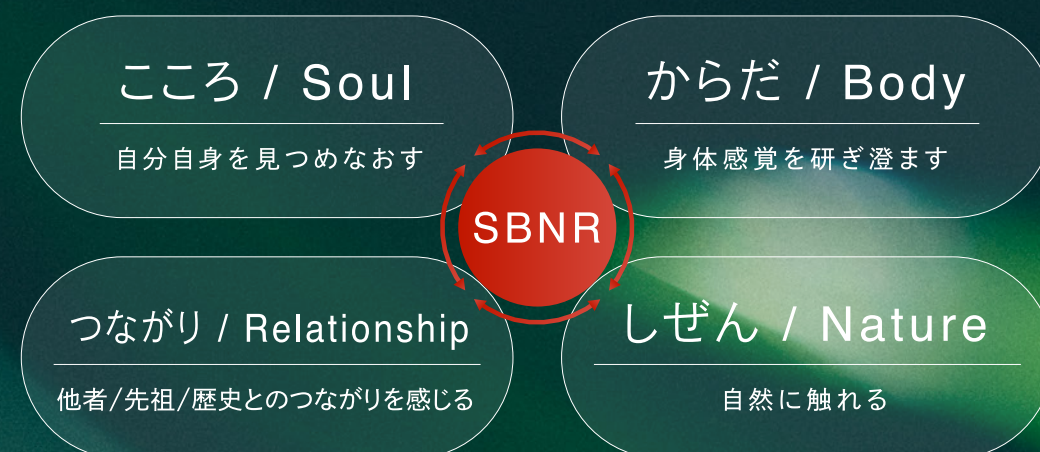
### SBNRとは、目に見えない精神的な豊かさを大切に する新しい価値観をもつ人びと

SBNRとはSpiritual But Not Religiousの頭文字で、直訳すると「無宗教型スピリチュアル」。自然とのふれあいやマインドフルネスなど、あらゆるモノが満たされた現代社会の中で生まれた、目に見えない精神的な豊かさを求める、新しいライフスタイル・価値観を持つ人びとのことを指します。

## 2 SBNRなライフスタイルとは？

### こころ(Soul)・からだ(Body)・しぜん(Nature)・ つながり(Relation)を大切にする暮らし方

SBNRな人たちは、サウナや瞑想などを生活に取り入れた心の豊かさを求める暮らしを送っています。彼らは4つの「S/B/N/R」=「Soul:こころ」「Body:からだ」「Nature:しぜん」「Relationship:つながり」を大切にしながら、それぞれを個別ではなく一体として捉えることで、精神的豊かさを追求しているようです。



## 3 日本人とSBNR

### 日本は世界でも有数のSBNR資源大国

日本のSBNR文化・価値観は長い歴史のなかで培われてきました。自然・文化との共存を図りながら経済成長を遂げてきた日本流のSBNRは、世界的にも注目を集めています。



## 4 企業経営とSBNR

### 目に見えない文化資源から

### 目に見える経済価値を生み出す「SBNR経営」

急速なデジタルシフト、加速する環境課題など社会が激変する今、世界は「人びとの幸せはどこにあるのか」という根源的な問いに直面しています。目に見えない社会資源から、目に見える経済価値を生み出す。SBNR経営とは、組織/人材の強化、社会価値創出などのこれからの時代に求められる様々な経営課題をSBNR的視点で見つめ直し、会社の幸せと社会の幸せを共につくる新時代の日本型経営メソッドなのではないでしょうか。本レポートでは、そんなSBNR経営へのヒントとなる7つのインスピレーションを提言します。

### 社員の幸せ

- 1 パーパスは、答えだけでなく問いを  
会社とゆるやかに「つながり」ながら、自分の「こころ」に向き合って創造的に行動する組織へ
- 2 企業ストーリーは、ビジョンだけでなく社史を  
会社の歴史を知ることを通じて、組織への「つながり」を感じてもらう
- 3 能力開発は、知識だけでなく身体知を  
「からだ」で感じ、考え、判断する力を高める

### 顧客・社会の幸せ

- 4 需要創造は、モノ・コト消費だけでなくシン(心・信)消費を  
「こころ・からだ・つながり・しぜん」を融合した新しい製品・サービスで精神的充足を提供する
- 5 ブランディングは、エンゲージメントだけでなくリチュアルを  
「こころ・からだ・しぜん・つながり」の心地よい習慣や作法=リチュアルを通じて、顧客と深く強固につながる
- 6 UX設計は、計画/快適だけでなく、偶然/不便を  
「こころ・からだ・しぜん・つながり」の心地よい体験は非計画性・部分的な不便さ・受信力で生まれる
- 7 目に見えない精神文化資源を、日本と企業の新たな強みへ  
「こころ・からだ・しぜん・つながり」が心地よい新しい日本・地域の魅力=シン・クールジャパン

# CONTENTS

PART.1 SBNRなライフスタイルとは？

PART.2 日本人とSBNR

PART.3 企業経営とSBNR

# PART.1



SBNRなライフスタイルとは？

# SBNR

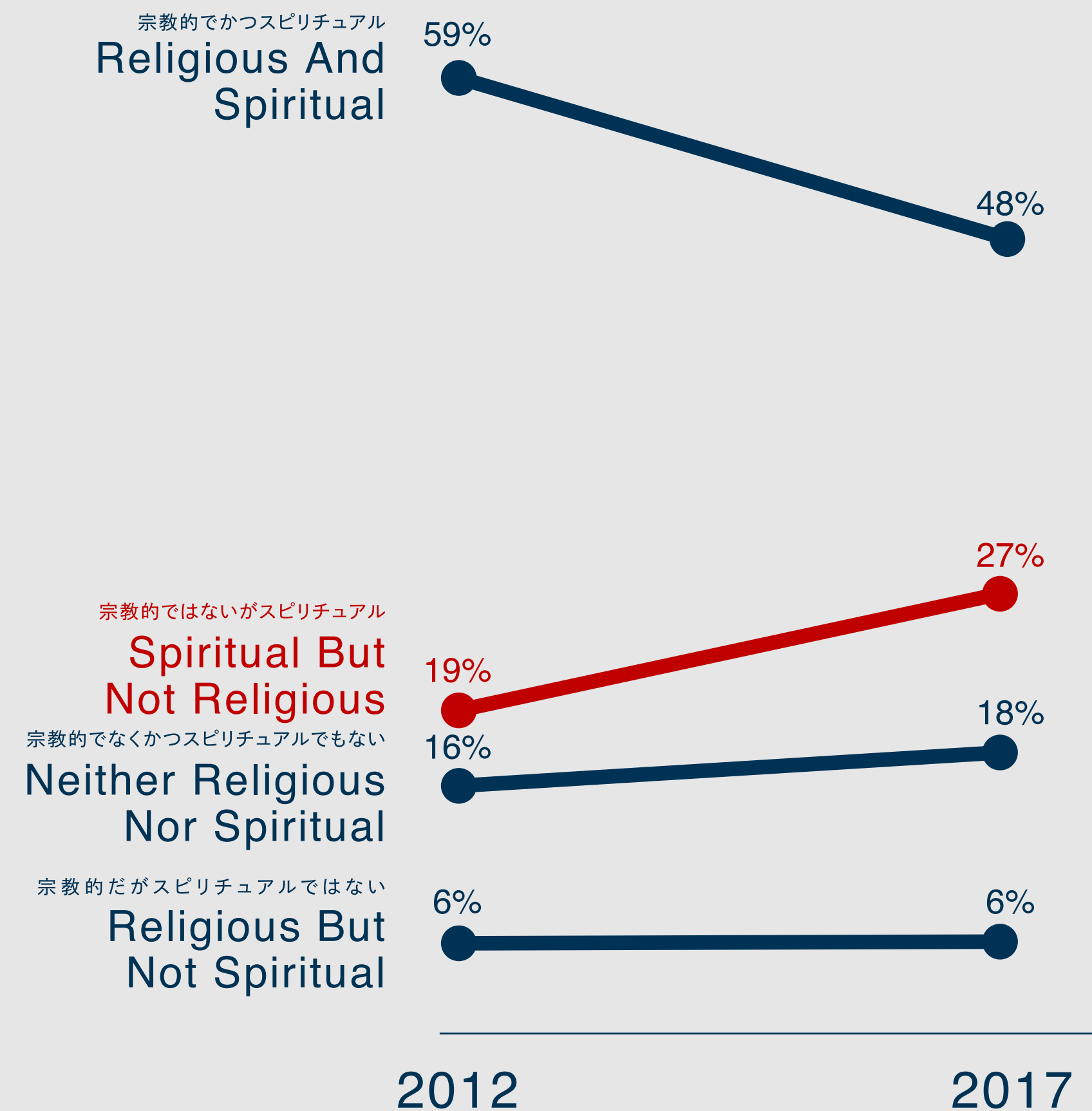
||

## Spiritual But Not Religious

(宗教的ではないがスピリチュアル)

特定の宗教への信仰を  
もっているわけではないが  
精神的な豊かさを求める人が  
欧米を中心に増えています。

### 米国で増加するSBNR層



“More Americans now say they’re spiritual but not religious.”  
Pew Research Center, Washington, D.C. (2017/09/06)

<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/09/06/more-americans-now-say-theyre-spiritual-but-not-religious/>



スピリチュアルと言われてもちょっと怪しい？

でも、いま世界的にトレンドとなっているライフスタイルの中には、

実はこうした「心の豊かさ」を求めるSBNR的なものがたくさん！

覚醒から鎮静へ

チルアウト



自然との触れ合い

アウトドア



ととのうという新習慣

サウナ



質の高い睡眠

睡眠ケア商品



心を整える食事

マクロビオティック



その土地の歴史/文化にふれる

カルチャーツーリズム



日常にインスピレーションを

アート



自分と向き合う時間

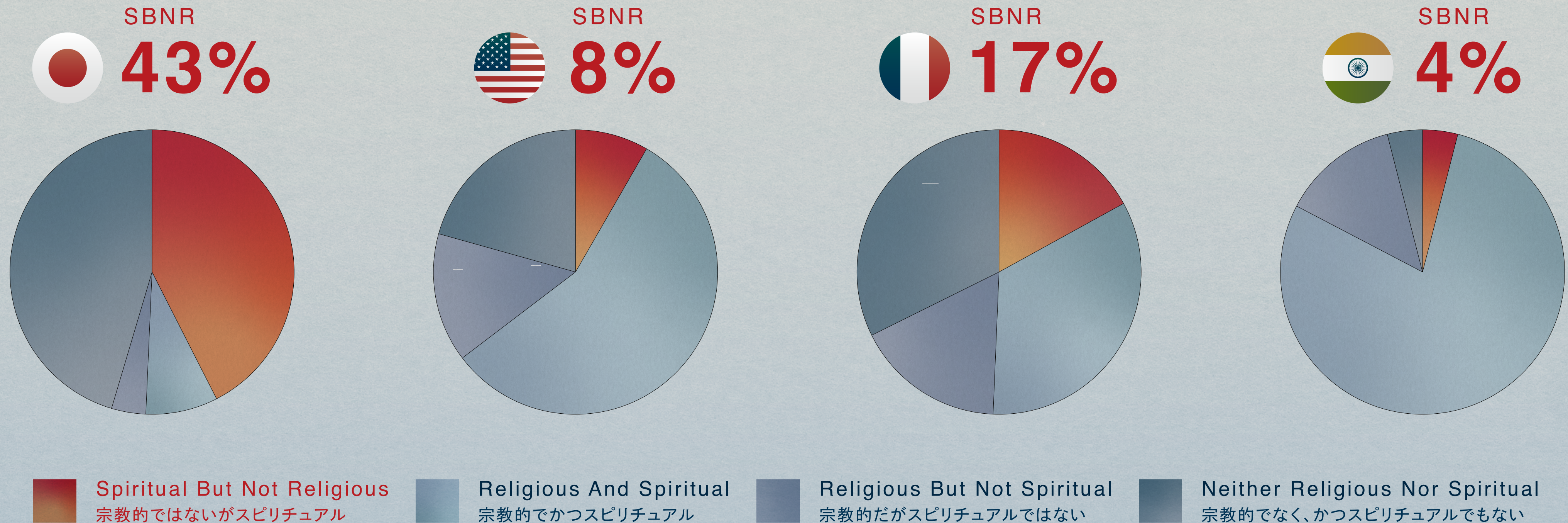
デジタルデトックス



# このSBNRな人たちが、実は日本では非常に多いんです。

他国と比べて、特定の宗教を強く信仰していたり  
団体に所属して教義を厳密に実践しているという人が少ない国ならではの調査結果に

## SBNRな人の国別割合

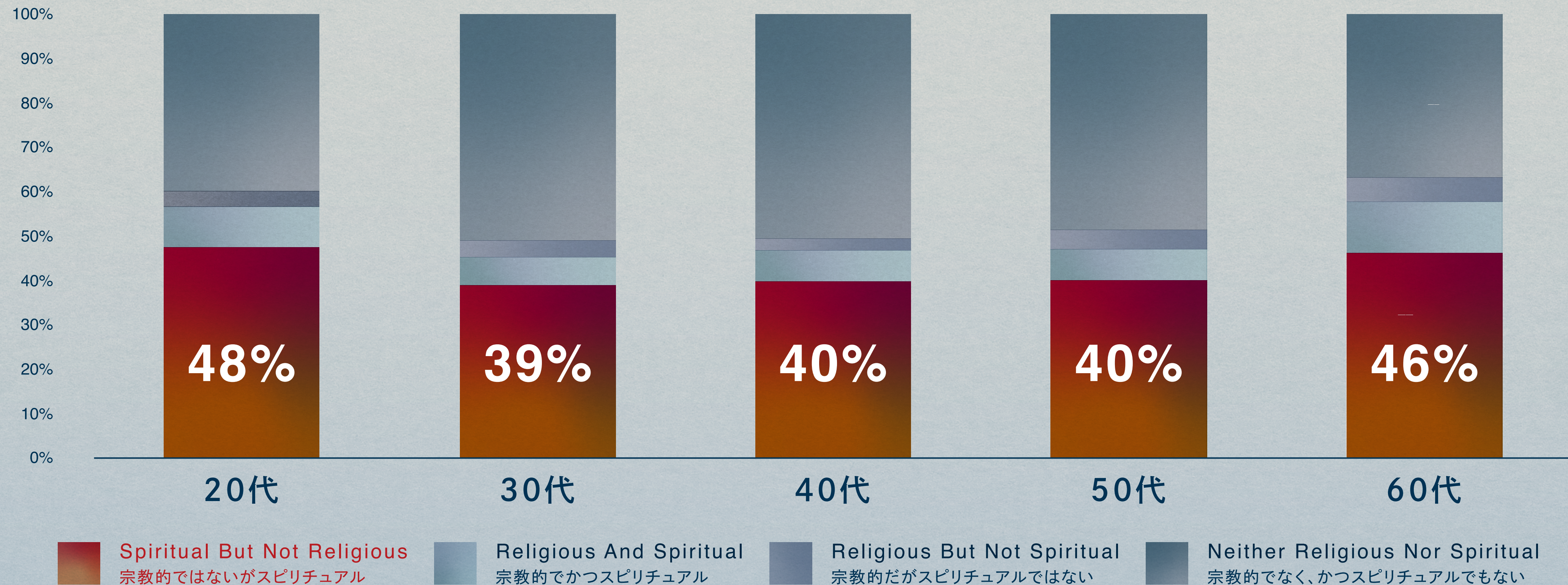


※サンプル数:日本1000s/米国300s/フランス300s/インド300s いずれの国も対象は20~69歳男女

※定義に使用した設問項目「精神的な豊かさを大切にする暮らしを実践している」あてはまる+ややあてはまる×「信仰している宗教がある」あてはまらない+あまりあてはまらない

# 日本では、SBNRな人たちは若い世代で特に多いという傾向も。

物質的豊かさよりも精神的豊かさを求める生き方は、  
未来世代の標準の価値観になっていくかもしれません。





※サンプル数: 1000s (各年代200s)

※定義に使用した設問項目「精神的な豊かさを大切にする暮らしを実践している」あてはまる+ややあてはまる×「信仰している宗教がある」あてはまらない+あまりあてはまらない

# SBNRな人たちは女性が多めで高年収。

健康志向で食・旅行・文化への関心も高く、ビジネスターゲットとして有望な層です。

 男性  女性

43:57

 健康維持に関心がある

59.1%

(全体+10.9pt)

  旅行に時間/お金をかけたい

53.2%

(全体+7.7pt)

 平均世帯年収

678.1万円

(全体+72.1万円)

 食生活を充実させたい

45.0%

(全体+8.9pt)

 自分の感性を磨きたい

29.1%

(全体+6.7pt)

# SBNRな人たちの

## 「心をととのえるためにやっていること」上位10項目



※Base: SBNR層(日本) サンプル数: 422s

※使用設問項目: SBNR行為頻度「欠かせない+意識的に行う」、()内は全体との差分

サウナに行く。  
汗をかくことでさっぱりして  
気持ち良くなる。  
(28歳男性)

1日の終わりに  
ひとりの時間を作る事で、  
体だけでなく心の整理もできる。  
(26歳女性)

朝起きたら必ずカーテンを開けて  
日光を浴びるようにしている。  
(35歳男性)

好きな芸能人の推し活をする。  
嫌なことも忘れられるし、  
ライブに行く為に仕事や自分磨きを  
頑張れる。(37歳女性)

SBNRな人たちの

## 心をととのえるために やっていること

自由回答

ホットヨガで  
頭を空っぽにする。  
(35歳女性)

毎朝起きたらストレッチをしている。  
寝る前は間接照明にして  
キャンドルやアロマを炊いて  
リラックスしている。(20歳女性)

1人時間を大切にして、  
睡眠時間を多めにとったり、  
好きなカフェなどに行き  
自分の好きな物をゆっくり食べたり、  
好きな入浴剤をいれて  
お風呂にゆっくり浸かったりすること。  
(31歳女性)

長風呂で汗を体から絞り出す。  
少し脱水気味でぼーっとすることで  
頭がスッキリする。(20歳男性)

ランニングをすること。  
(32歳男性)

自然な所に出かける。  
心が癒されるから。  
(28歳男性)

SBNRな人たちは

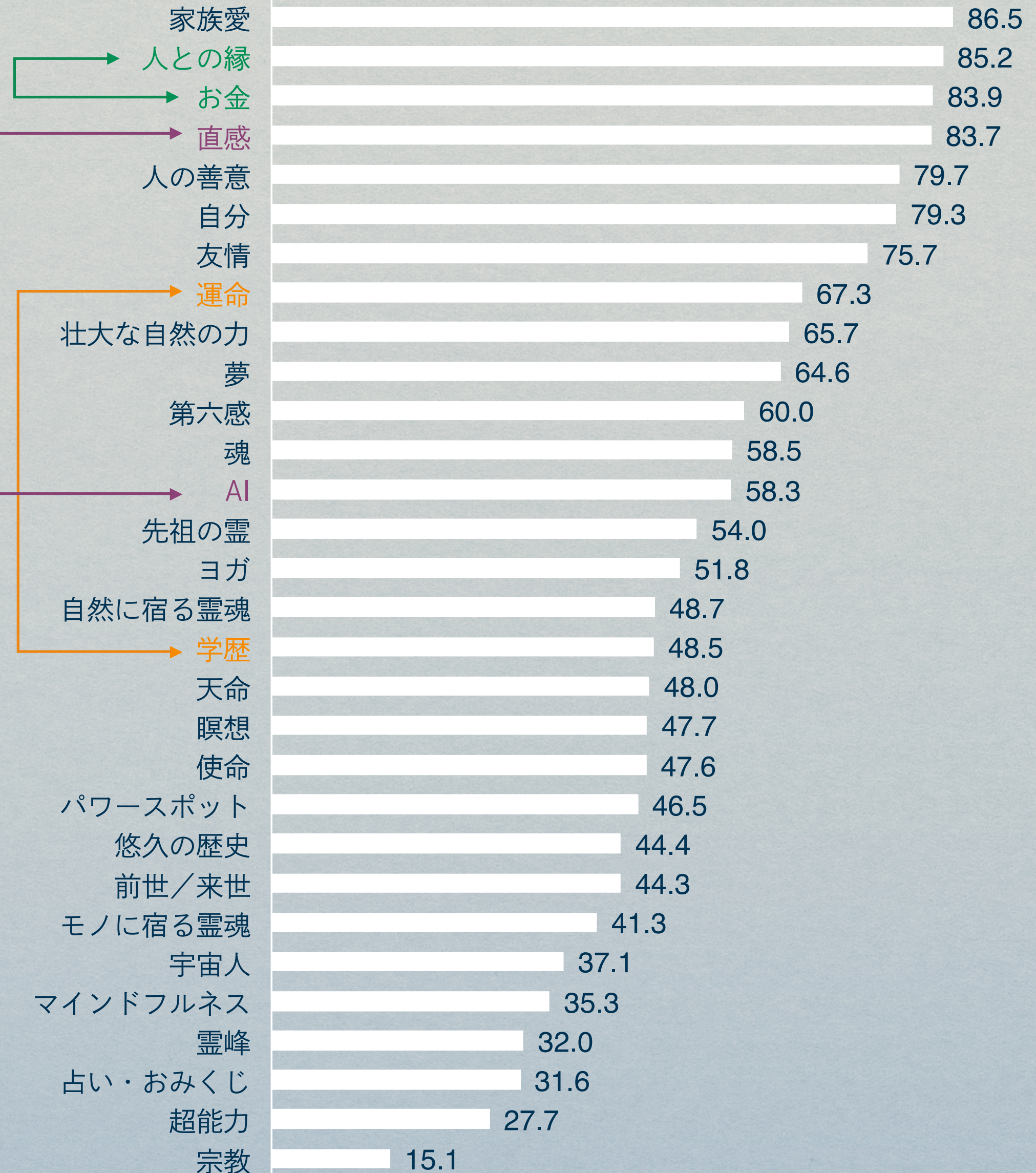
「お金」よりも「人との縁」

「学歴」よりも「運命」

「AI」よりも「直感」

を信じています。

SBNRな人たちが信じているもの（複数回答）



※Base: SBNR層(日本) サンプル数: 422s

※使用設問項目: 信じる対象「信じている+やや信じている」

# SBNRな人たちとは、

S・B・N・Rを大切に生きて生きる人たち。



こころ  
**Soul**

自分自身を  
見つめなおす



からだ  
**Body**

身体感覚を  
研ぎ澄ます



しぜん  
**Nature**

自然にふれる



つながり  
**Relationship**

他者・先祖・歴史との  
つながりを感じる



# S・B・N・Rはそれぞれが分断せず、つながりあい、高め合う関係。

例えば、ノイズのない空間でからだに刺激を与えることで、こころをととのえる。

こころ Soul

情報遮断 / 目を閉じる

からだ Body

高温 / 発汗 / 呼吸 / 香り / ストレッチ

サウナ・ヨガ・入浴

つながり Relationship

しぜん Nature

# S・B・N・Rはそれぞれが分断せず、つながりあい、高め合う関係。

例えば、しぜんに身をおくことで、からだの感覚を取り戻し、こころ安らぐ時間を過ごす。

こころ Soul

情報遮断 / 目を閉じる

からだ Body

ストレッチ / アクティビティ / 料理 / 薪割り

朝日を浴びる / キャンプ / 焚き火

つながり Relationship

しぜん Nature

太陽 / 山 / 川 / 海 / 湖 / 森 / 青空・星空

# S・B・N・Rはそれぞれが分断せず、つながりあい、高め合う関係。

例えば、日常の中で命のつながりを感じながら過ごすことで、他者や周囲に感謝しながら生きる。

こころ Soul

情報遮断 / 目を閉じる

からだ Body

いただきます・ごちそうさまを言う / 初詣 / 墓参り

つながり Relationship

いのちへの感謝 / 先祖への挨拶 / 神への祈り

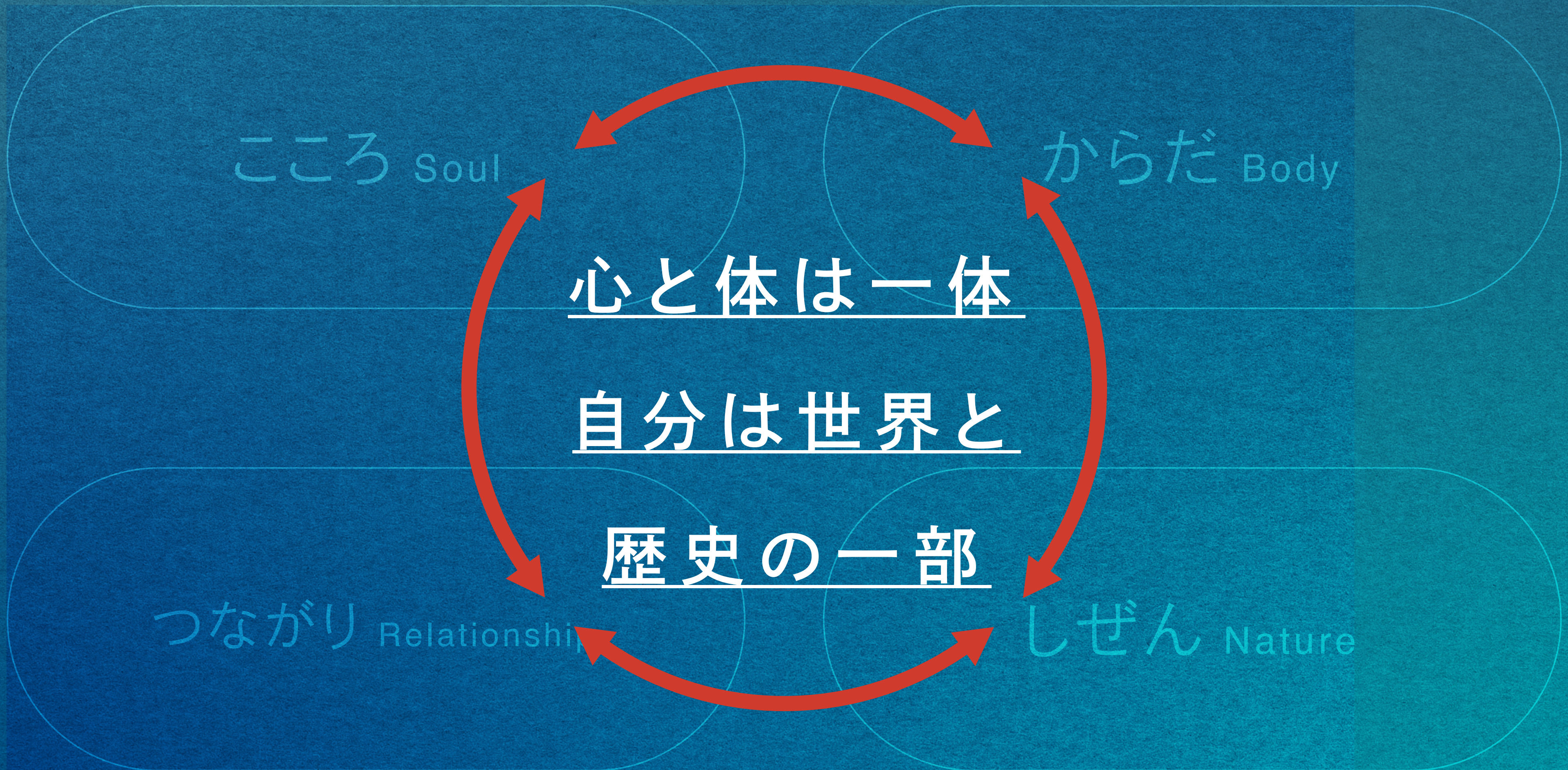
しぜん Nature

# S・B・N・Rはそれぞれが分断せず、つながりあい、高め合う関係。

例えば、自然・歴史・大いなるものとのつながりを感じて、本当の自分、新しい自分に気づく行動。



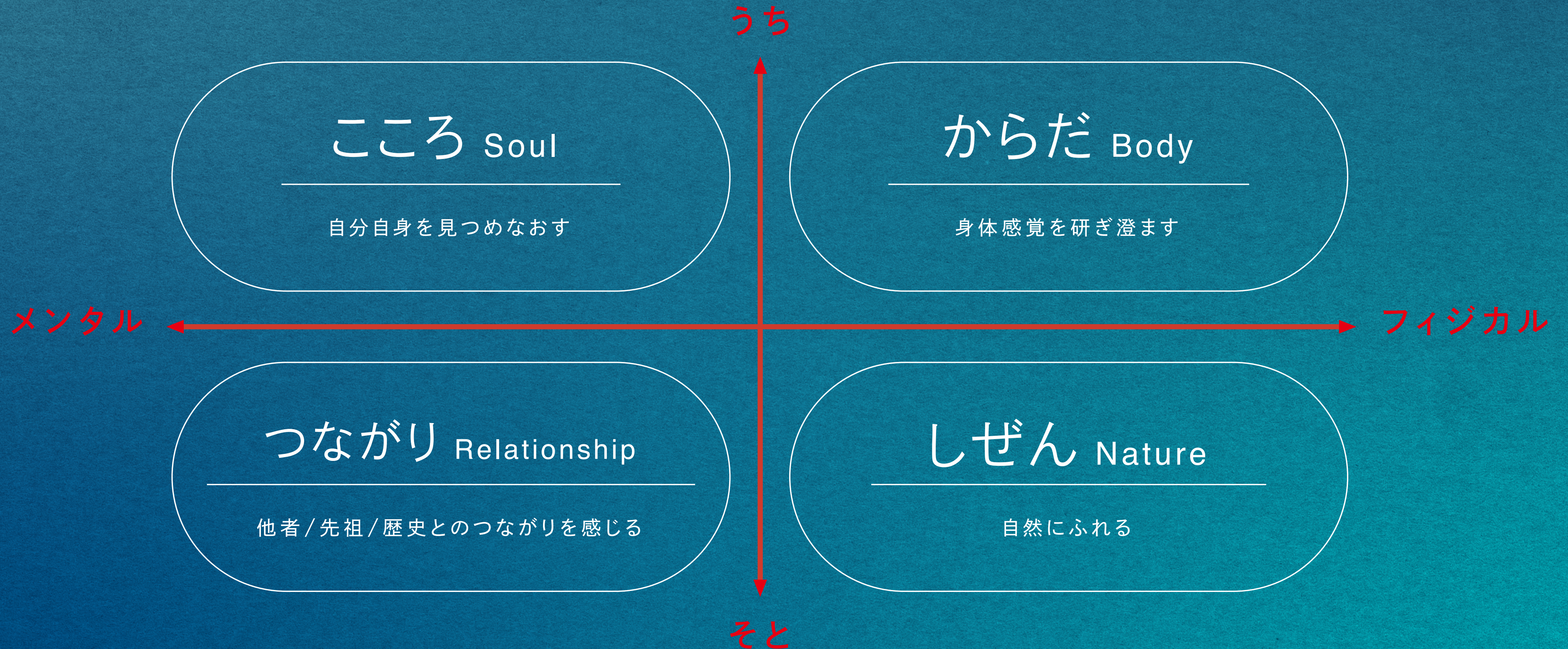
その根底にあるのは、



という日本人の感性・感覚。

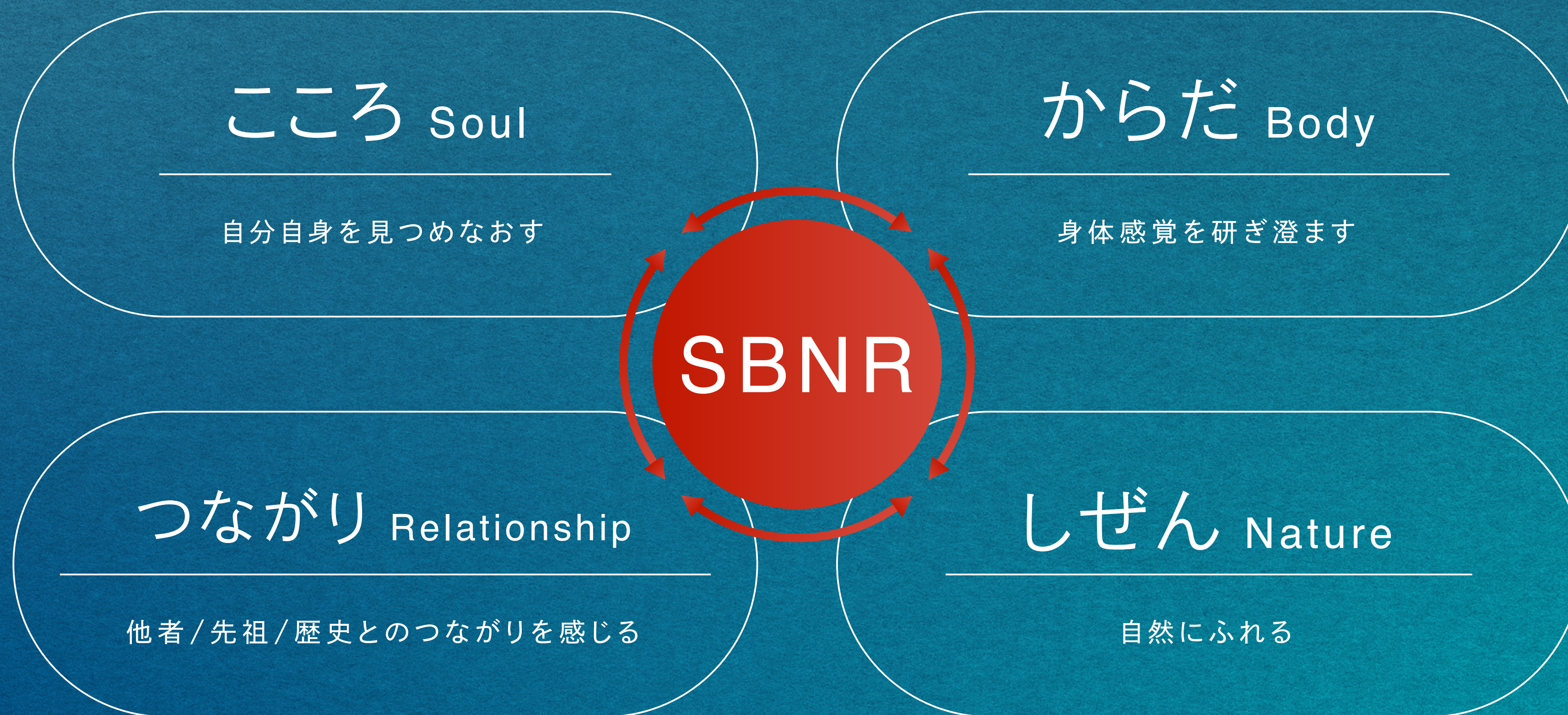
したがって、SBNR的ライフスタイルとは「メンタル」と「フィジカル」


「うち」と「そと」という二項対立で考えるものではなく・・・



「こころ・からだ・しぜん・つながり」を一体のものとして捉え、

それぞれを融合させながら豊かな精神性を追求するもの。



A woman with long dark hair, wearing a white lace-up top, is shown in profile, looking upwards. She is in a field of tall, golden-brown grass. The background is a soft, out-of-focus landscape with a warm, golden light. The text is overlaid in white, centered on the image.

こころが、心地いい。  
からだも、心地いい。  
つながりが、心地良い。  
自然が、心地いい。  
だから、“わたし”が、心地いい。





# Key Person Interview

# これからの「心の時代」を 牽引するのは日本人。 共感力を大きな強みに。

クリエイティブディレクター 小橋賢児



## 小橋賢児 こはし けんじ

1979年、東京都生まれ。88年に俳優としてデビュー、数多くの人気ドラマに出演。2007年に芸能活動を休止し世界中を旅する。帰国後『ULTRA JAPAN』のクリエイティブディレクターや『STAR ISLAND』の総合プロデューサーを歴任し国内外で成功させる。500機のドローンを使用した夜空のスペクタクルショー『CONTACT』はJACE イベントアワードにて最優秀賞の経済産業大臣賞を受賞。2021年、東京2020パラリンピック競技大会開会式のショーディレクターを務め、また、2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）の催事企画プロデューサーに就任する。その他、地方創生、都市開発に携わるなど常に時代に新しい価値を提供し続けている。

## SBNRが台頭してきた背景には、SNSの影響も？

—小橋さんが「SBNR」に注目するようになったきっかけは何だったのでしょうか。

3～4年前に知人から聞いたのが最初でした。日本だといわゆる「スピ系」と言われたり怪しい感じに捉えられたりしてしまうことがあったり、「ウェルビーイング」として一括りにすることにも違和感があって。そう思っていたときにアメリカを中心とした若い世代に「SBNR」という概念が浸透してきていると聞いてビビッときました。

—SBNRという概念は、なぜ今になって浸透してきたのでしょうか。

SBNRが台頭してきた背景には、SNSの影響も大きいと思うんです。SNSで多様な生き方や世界を見たときに「もっと大切にしなきゃいけないものがあるんじゃないか」という感覚が若者の中で広がってきた。大切にすべきは物や力じゃなくて、自分自身の「心の豊かさ」なんじゃないかと。

SBNRは何かに傾倒するというより「自分の心がどうあるべきか」を考える生き方の哲学みたいなものだと思います。「ウェルビーイング」には「心の美」というニュアンスがありますが、それもSBNRに内包されているものだと思います。菜食主義やアニミズムのようなものもその一種とも捉えられます。

## 華やかな世界の裏で経験した苦しさ、

## 思い立って向かったインド

—小橋さんが、瞑想やデジタルデトックスなどを生活に取り入れられたきっかけは？

役者をやっていたころ、精神的に負のスパイラルに陥って何をしてもうまくいかない時期がありました。若いときって自分の限界がわからないんですよね。そんなとき、海の近くに引っ越して毎日自然と触れ合うようにしたら、いつの間にか持ち直すことができました。そのときの経験以来、「このままいったらやばいな」というときは自分の中の危機センサーが感知するようになりました。

昔『ULTRA JAPAN』という音楽フェスをやっていたと

き、世界中のフェスやパーティーに行っていて、毎日お酒を飲んで、いろんな人に「すごいね」と言われて、たくさんの方が近寄ってきていました。そういう経験は、時間もお金も人に対しても感覚を麻痺させます。

それは丁度仕事も軌道に乗ってきたころだったんですけど、俳優だったころに自分を見失って心がなくなっていった「あの感覚」に似てると気がついたとき、やばいと思いました。仕事をストップして、3か月バックパックでインドに旅に出た。大きな仕事もキャンセルしましたが、それより大事なことは自分が壊れないことでした。

## 大事なのは「自分の真ん中を知る」ということ。

インドという自分が生きてきた世界と全く逆の環境で「心が生きている」ことを実感しました。インドといっても、田舎に行くほど、貧しいけれどみんな目がきれいなんです。日本でも、マイペースに農業をやっている若者の目はキラキラしてたりしますよね。都会に暮らして大きな仕事をしてお金を稼いで、自分も満足して豊かそうに振る舞っている人って、ちょっと言及すると目の奥が泳いだりする。どっちがいいとか悪いではないし、俗の中にも、大切なものもあると思います。大事なのは、その両極を知って自分の真ん中を知ることだと思います。

中心を知るためには、自分の反対側を意識することが

大事ですよ。人は、いつも自分の置かれた「持論のサークル」の中で生きているわけです。でもこのサークルは、価値観が全く異なる場所に行ったら大きく変わる。インドにいる自分から日本にいたときの自分を見ると、持論のサークルの中心位置が変わるわけです。そういうことは日常生活にもある。苦手な相手と対話することは、自分の反対側に行く行為です。対話して相手に歩み寄って知らない一面が見えた瞬間に、自分の中心はまた変わる。それは僕でいうと、都会から離れてサーフィンや雪山に行くことなんです。毎日のルーティンという枠から抜け出して、大自然の中に身を置いたり、SNSやスマホを切り離したり。

## これから向かう「心の時代」を牽引していく役割を担うのは、日本人

—小橋さんがこれまでに見て、面白いと思ったSBNR的な事例があれば教えてください。

デンマークのコペンハーゲンに「クリスチャニア」という地区があるんですよ。

世の中にある多くのルールは人を縛るものですが、クリスチャニアでは人を解放するようなルールを適用している。「Don't Run/No photo/Have a Fun」と大きく書かれていて、さらに防弾チョッキは着てはいけない、走ってはいけない、犬を鎖で繋がない、でも落書きOKみたいなユニークなルールもある。それって裏を返すと、防弾チョッキを着るとか走ることは人から追われているとか、人を信用していないことになる。あえてルール化している裏返しには「人を信用しよう」という意味があるんです。

クリスチャニアは観光客でも入れる場所ですが、家の鍵もみんなかけていない。そうやって人々を開放している

場所で、とてもSBNR的な町だと思います。

—いろんな海外の都市も見られてきて、日本と海外の違いは感じましたか？

日本人は話をする中で、人の顔色を見ながら、文脈を感じながら答えることが得意ですよ。よく言えば、相手の心を感じられる。でも悪く言うと、相手の意見を気にする、同調圧力に負けてしまう。特に今は、後者の方が強いんじゃないかと思います。

でも日本人は本来、着物の裏側まで気を配れるし、「つまらないのですが」と言いながら手土産を渡せる。相手を想って空気を読める人たちなんです。その強みを生かせたら、日本人の価値観は世界にとってもものすごく必要になると思います。これから向かう先は「心の時代」だと思いますが、その時代を牽引していく大きな役割の一つに、僕は「日本人」があるんじゃないかなと思います。

## メタバースにもSBNR的な可能性はある

—SBNR×ビジネスという視点で感じる可能性などがあれば、教えてください。

例えば「ウェルビーイング×メタバース」のような掛け合わせ方。メタバースはすでに多拠点の一つだと思っています。都市に一極集中して、都市じゃないと働けなかった人が、世界の果てのどこかにいながらも繋がることができ、個々の環境で生きることができる空間。

面と向かって話すのは苦手でも、アバターになったらめちゃくちゃ話せる人とかもいるわけじゃないですか。メタバースだったら、そういう多様な個性が活躍できる、新しい価値観を作れる、新しい生き方ができるわけです。そういう意味でいうとメタバースにもSBNR的な可能性はあるかもしれないですよ。

—経営者や、責任ある立場にいる方に対してアドバイスがあれば教えてください。

日本には「怒りの経営者」が多いと思います。僕もつねに怒ったりリライラしたりしていた時期がありました。でも怒りは自分に跳ね返ってくるんです。「病は気から」って言うくらい、精神状態が自分の世界を作る。自分の心の映し鏡みたいに、病気も含めて自分が作り出しているわけです。

怒ってしまったときに、ふと戻れるところがあって客観的に自分を見られるようになると、怒りを軽減することができる。僕も昔だったら、1か月気にしていたことが、3日になって1日になって、最近では数分になった。怒り自体は起きてしまうので、それ自体は認める。そうなった後の対処の方が僕は必要なんじゃないのかなと思います。



インタビュー：牧貴洋 / 写真：小橋賢児氏 Instagram

これからの  
SBNRマーケティングに必要なのは、  
目に見えないものに  
意味を見出す日本的な価値観。  
日本のSBNR研究の第一人者、  
渡邊賢一に聞く



渡邊賢一 わたなべ けんいち

内閣府クールジャパン官民連携プラットフォーム ディレクター。内閣府Create Japan ワーキンググループ有識者委員。慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究所 研究員、京都芸術大学 客員教授、東北芸術工科大学 客員教授、総合地球環境学研究所 共同研究員、辻調理師専門学校 講師、ジャカルタ・ジャパン・タウン総合プロデューサー。SBNRレポート「sbnr.design」編集長。「SBNR JAPAN」主催者。KDDI、朝日新聞社、内閣官房、地域活性化統合事務局を経てXPJP 代表取締役 価値デザイナー、Space SAGA 代表理事 地球創生ディレクターとして、SBNRを軸に日本の価値デザインを国内外で展開。スポーツ庁「武道ブランディング」、福島県庁「サムライ・ブランディング」、愛媛県庁「お遍路ブランディング」、栃木県庁「The Grace of Japan」、鶴岡市「山伏ブランディング」、関西観光本部「スピリチュアル関西」、伊勢市「SBNRブランディング」、神宮司庁「FEEL JINGU」等をプロデュース。学習院大学、カリフォルニア大学サンディエゴ校Ext、ワシントン大学BUSIP終了。

社会状況の大きな変化に伴い、

人々が求めるものが変わってきている

一度邊さんのご活動から教えてください。

いくつかやっていますが、すべてに共通しているのはSBNRです。内閣府との仕事では「クールジャパン官民連携プラットフォーム」という、官民一体となってクールジャパンに取り組む連携プラットフォームを動かしていて、地方創生とSBNRを含めた海外へのシフトを考えています。「そもそも日本の価値って何なんだろう」という原点から考え直し、分析しています。

分析するにあたり、いま社会でどんな変化が起きているのかを4つに分類して考えていて、まず1つが「AIの登場による知と創造の変化」。2つ目が「自然環境の変化」。3つ目が「社会秩序の変化」。そして4つ目が「宇宙開発による生活圏の変化」です。

この20年で人間の創造性が大きく変わってきました。例えば、アインシュタインのIQは190ですが、AIのIQは4000と言われています。AIには創作活動はできないと言われてながらも、AIが描いた絵が評価されはじめています。さらに、6G以降は人体が持つタッチポイント以外にもIoTになっていき、すべてのものがつながるようになっていく。そのとき、我々人間がどのようなことを考えたり創造活動をしていくのか、ということは大きく変わっていくと思われます。

2番目の自然環境の変化については、平均気温がこの15年間で1.5度ぐらい上がっていることや、ゲリラ豪雨、メガ台風、津波の発生も同様。かつ日本では、東日本大震災と阪神・淡路大震災が起こり、国の発表でいうと南海トラフは8割以上の確率でこの10年以内に起こるだろう、というところまで来ています。人知を尽くしても、自然環境に勝つこと

はできない、その究極が新型コロナでもある。そのときに人間は、自然に対してもっと謙虚でなくちゃいけないんじゃないか。自然には絶対に敵わない、ということに実感が伴ってきたんじゃないかと思います。

3番目の社会秩序の変化は、ウクライナ侵攻や北朝鮮に関することも含めて、国家間の揺らぎがビビッドになってきている。資本主義の制度疲労もあり、社会秩序が変わってきています。

4番目の宇宙開発による生活圏の変化はこれからだと思いますが、この10年で初めて人類が他の星に住むということが具体的に計画されました。

以上の4つが同時に起きてきたなかで、人々は「自分にとって大切なものは何か」ということをより考えるようになってきている。具体的に言うと「答えは一つじゃない」ということを思い始めているのがいまだと思うんですよ。「何か一つに答えを委ねていく」ことには、限界がきている。



## 最先端テクノロジーと

## 歴史的文化が共存している、日本の面白み

— そういった状況のうえで、SBNRが注目されてきたわけですね。

そうですね。宗教ではない精神的な拠り所を求める考え方が社会現象として増えてきました。その精神的な拠り所として日本が注目され始めたのが、この15年～20年ぐらいです。

— 日本のどのようところが注目されているのでしょうか？

日本には、目に見えないものに意味を見だし、そこにコンテクストをつけていく力があります。それは、仏教や神道そのもの。さらに歴史を大切にしつつも、先進国であるところもポイントです。

例えば、真夏の東京駅、目の前にはオフィスビルが立ち並んでいて、奥に行くと皇居があり、新しいものと古いものが同居している。街にはビシッと決めたビジネスマンがいるかと思えば、夕方には夏祭りのお囃子が聞こえてきて、さっきのビジネスマンは法被に着替えてお神輿を担いで横切っていく。

こういった風景は、ぼくらにとっては当たり前のことだけど、海外の人からすると不思議なわけです。最先端テクノロジーと歴史的文化が共存している、そうやって歴史が続いているところにすごく面白みがあるんです。

— なぜ日本はそれができたのでしょうか？

それは多分、日本の地形にポイントがあると思っています。山地が多くてプレートの上であり南北に長い。自然との共生という意味ではハードな環境ですが、自然はとても豊かです。

そこにいろんな国の人に来て、さまざまな文化の融合が行われたのが日本なんです。例えば言語でも、漢字、ひらがな、カタカナ、ローマ字、数字の5種類の言語が並んでいてもふつうに読めますよね。日本は縄文の頃から、象形文字と絵文字と漢字を合わせて読んできたのでこういった感覚がある。しかし、同じことを他の国の人やっても不可能なわけです。つまり、日本という特徴的な地形のなかで、さまざまな文化が蓄積されてきたということが、大きいのだと思います。



日本文化の根底には、

目に見えないものに意味を見出し、

様式美として表現する感性がある。

## いま求められるのは、

## 成長や自己実現など、自分を変えるための体験

— これまでに渡邊さんが手掛けてきた、SBNR的視点でのプロジェクトを教えてください。

関西観光本部と連携しSBNR戦略とし「Spiritual KANSAI」という訪日ブランディング事業を手掛けました。自らの成長を目的としたトランスフォーマティブな旅が好まれることが分かり、SGT(セルフ・ガイド・ツーリズム)の体験プログラムを関西全域で開発し海外からも受け入れられています。

例えば、精進料理を食べながらビーガンへのシフトを考えると、お寺で朝の法要をしながら自然と一体化する感度を研ぎ澄ましたりするように、自己発見をする

機会として「OCZ(アウト・オブ・コンフォート・ゾーン)」、つまり日常世界から飛び出す体験が好まれます。

価格設定で言うと、エクスペリエンス単価という考え方があって、「3時間150ユーロ」がいまの世界の単価設定になっています。例えば、里山サイクリングとして自転車をレンタル料金だけで貸し出すよりも、里山に文脈や要素を見出すことで、何もなかった里山にインダストリーが生まれ、3時間2万円の価値になるわけです。そういった「SBNR埋蔵資源」が、今後の経済を高めていくのだと思います。この埋蔵資源を顕在化することが、SBNRマーケティングの最初の一手かもしれません。

## 「地方=ユニークネス」という考え方に変わっていくだろう

— 最後に、今後地方創生やSBNRマーケティングを進める上で何が重要だとお考えですか。

これからすべてがつながる時代になると、水平的な距離はあまり関係なくなって「地方=ユニークネス」という考え方に変わっていくと思います。地方であればあるほど、ユニークであると。

「異文化理解力(エリン・メイヤー著)」では世界でも理解しづらい文化として日本文化が挙げられていますが、その背景には「空気を読む」という日本の特性があります。SBNRシフトする世界の価値観に照らし

合わせ、日本各地のユニークネスを再発見し、効果的に編集し、表現してゆくかが重要です。それをどのように伝えていくのか、というデザインだと思うんですよ。

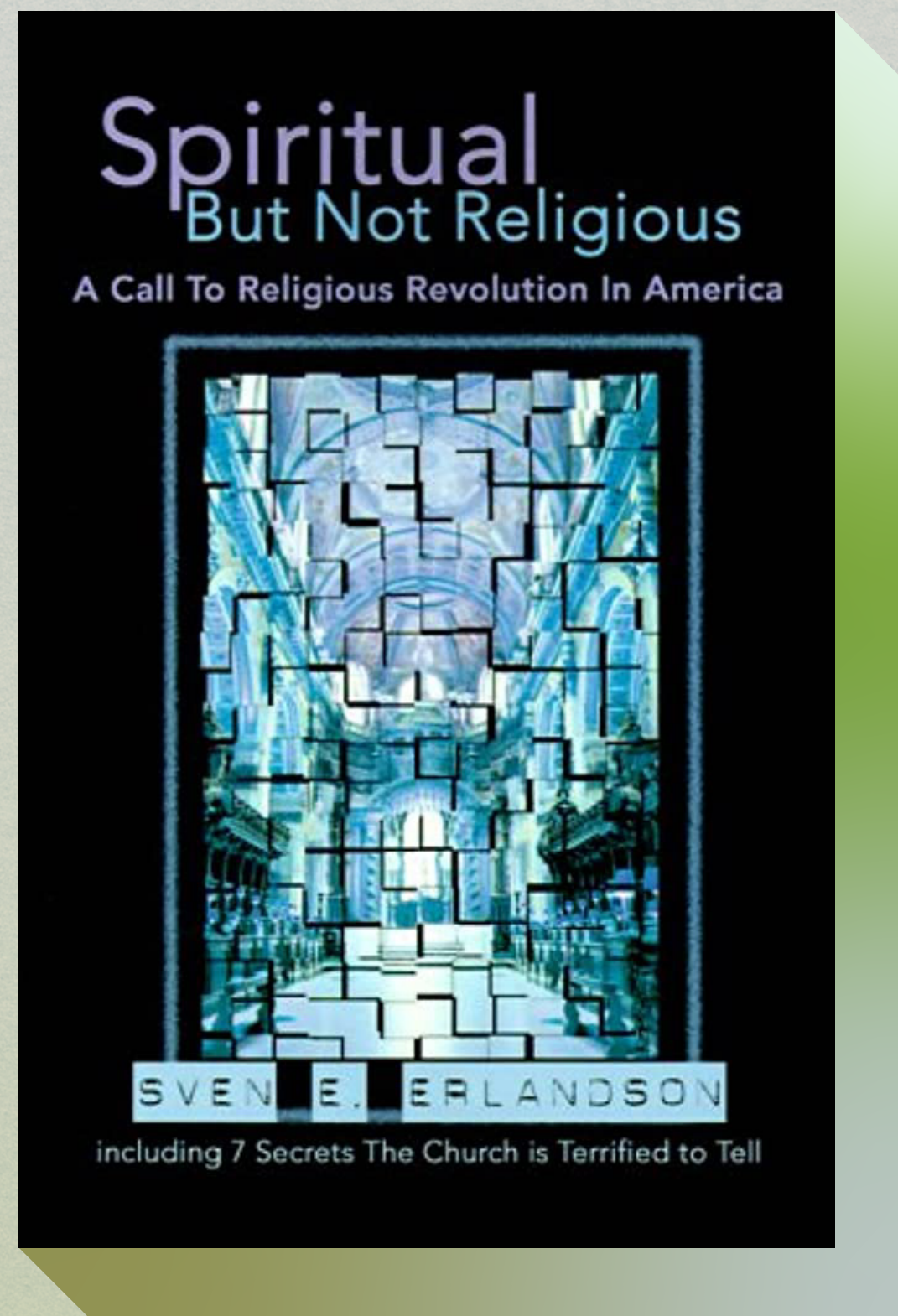
SBNR視点で地域デザインをする事で、これまで地域資源としてみなされなかった普段の生活様式が、SBNR財産となります。例えば、おばあちゃんを作る干し柿や郷土料理はサステイナブルな食生活アーカイブとして再編集できますし、祭りや直会は自然と共生するライフスタイルとして表現できます。まさに日本各地に残る有形無形の地域資源を再発見する時代が今なのです。

# PART.2



## 日本人とSBNR

# そもそも、SBNRはどのようにして生まれた？



SBNRは2000年代に米国で広まった概念です。

米国では伝統的にキリスト教が社会の精神基盤とされてきていましたが、

1970～80年代以降で、

国民がキリスト教会に所属しない傾向が強まってきていました。

こうした実態を捉えて2000年に刊行された書籍

『Spiritual but not Religious (宗教的ではないがスピリチュアル)』

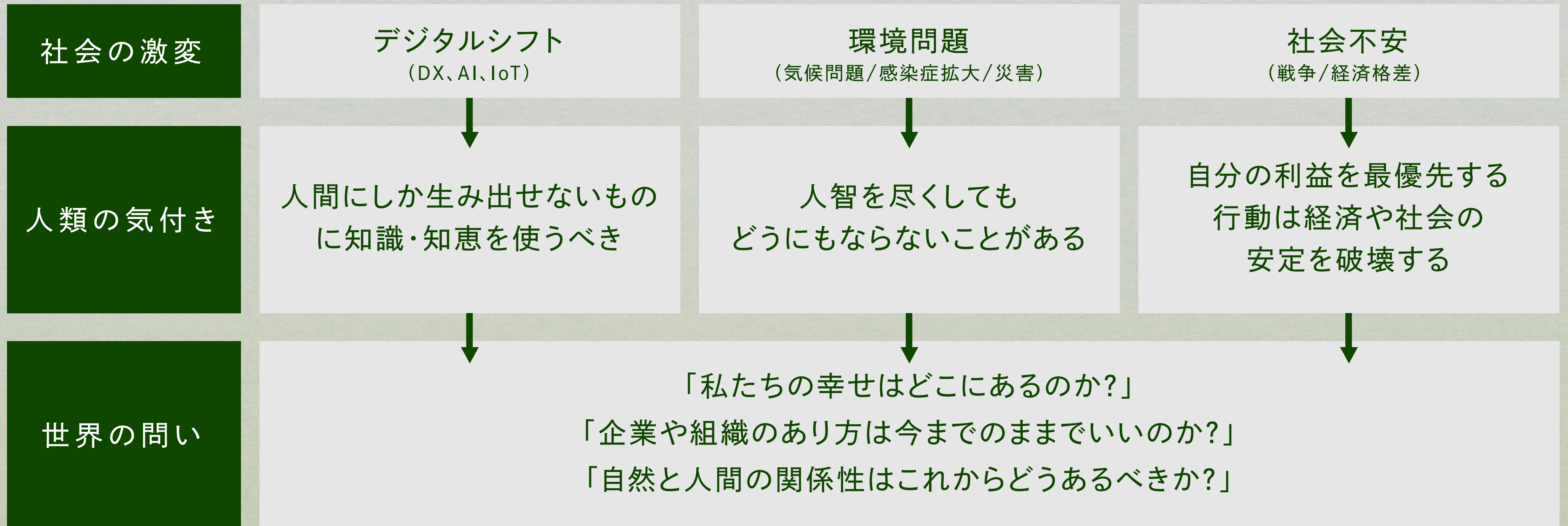
(Erlandson 著)が刊行され、

その書名(ないしその頭文字の省略語であるSBNR)がその後、

米国の宗教事情ならびに精神事情を表すものとして

広く使われるようになっていきました。

# なぜいま、SBNRなのか？ 根源的な問い



日本の精神文化の中に、世界が直面する根源的な問いへのヒントがあるのでは!?



欧米のSBNRな人たちも、

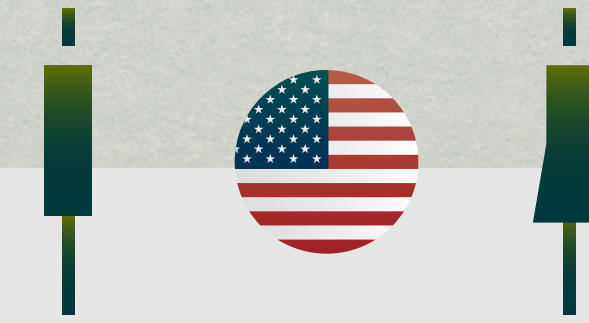
日本の精神文化に対して強い関心をもっています。



日本は  
「スピリチュアルな国」だと思う

48.7%

(フランス/SBNR層/n=51)



日本のスピリチュアルな  
地域に行ってみたい

37.2%

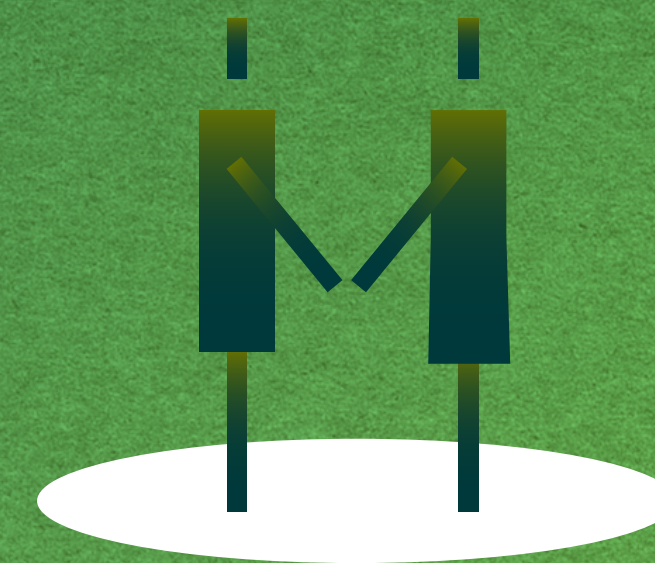
(米国/SBNR層/n=25)

なぜ世界のSBNR層は日本に注目しているのでしょうか？

以降では、「こころ・からだ・しぜん・つながり」の

4つの視点から、日本の歴史・文化の中で育まれた

SBNR的な感性・価値観を見ていきます。

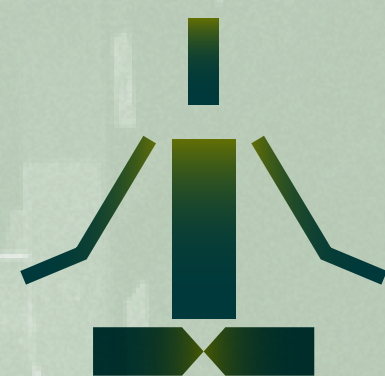


# 内省の哲学

～所与の理想を追求するのではなく、自ら理想のあり方を考え続ける～

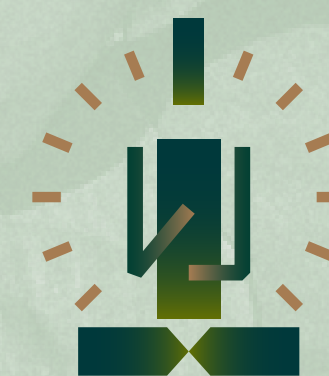
## 禅

日本で発展した仏教の教えの一つに禅があります。禅宗には様々な宗・流派が存在しますが、日本では座禅を組み、己自身や問いと向き合ったり、無心の境地を目指す教えが主流です。禅はもともとは中国由来の宗教ですが、かのスティーブ・ジョブズも日本の禅僧を通じて禅のもつ思想性を学んだとされます。禅のもつ内省性はミニマリズムと重なって、今日ではその価値が世界中で広く知られるようになりました。また、禅から宗教要素を排した瞑想やマインドフルネスは欧米で注目を浴び、東洋思想を体現したものとして企業研修にも取り入れられています。



## 対機説法

日本の仏教は数多の宗派に分かれますが、それはお釈迦様が悟りに至る方法を唯一のものとして定義せず、悩みを抱える目の前の人一人ひとりに対し、その人に合った教えを説いていたことにちなみます。こういった説き方を対機説法と呼びますが、結果としてイスラム教のクルアーンなどと異なり仏教では唯一絶対の教えというものは確立されませんでした。高僧たちは救われるための教えを内省を通じて探し求め、様々な人たちに向けた教えを確立していったのです。こうしたある種哲学的ともいえる思想体系が現代の日本仏教文化を形づくっています。



# 身体知

～体の動きを通じて知識を蓄積する・世界を理解する・精神を鍛える～

## アーチェリーと弓道

アーチェリーと弓道は、いずれも弓と矢で的を狙うスポーツですが、その考えは大きく異なります。アーチェリーは競技であり、いかに矢を的の中心に当て、高い点を取るか、そして相手に勝つかが重視されます。一方、弓道は己と向き合い、正しい姿勢、体の動かし方によって弓を射ることが重視され、的に中ることは結果論にすぎないと考えます。こうした身体動作を通して、自己修練を行う思想は日本武道の特徴と言えます。単に相手と競うのではなく、自分の精神を見つめ直すその考えこそ、まさしく「道」と形容するにふさわしいのかもしれません。



## 守破離

日本の武道や茶道における考え方に「守破離」という言葉があります。最初は師匠から型を学び（守）、ある程度学びを得ると、それを実践してより良い作法を見つけようと試行錯誤し（破）、それらの実践の末に、型や作法を意識せずとも、自らの身体が勝手に動くようになり新たな型を生み出す（離）ことを指します。こうした身体性をともなって蓄積された知識は**身体知と呼ばれ、日本の芸能の流派や武道などの発展に大きく寄与してきました。**身体と知識を不可分なものとして捉え、歴史を通して発展させてきたのが日本の文化の特徴とも言えるでしょう。



# 自然への畏怖

～自然への尊敬と畏れ。大自然の中に霊的存在や大いなるエネルギーを感じ取る～

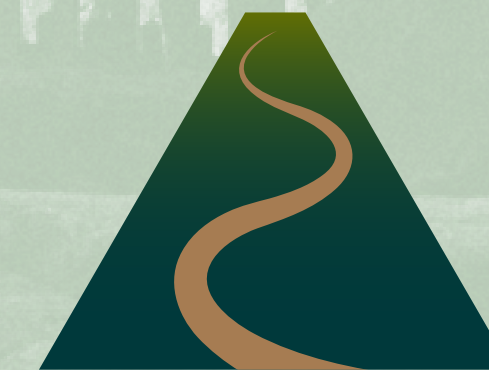
## 八百万の神々

古事記では、イザナギ・イザナミによって様々な神々が生まれたとされます。その中には自然に関わる神が、多数存在します。例えば、ホムスビノミコトという火の神や、タケミカヅチノオという雷の神がそれにあたります。古来、日本人は、自然を支配しようとはせず、自然の恵みに感謝し尊ぶことを忘れませんでした。その背景には地震をはじめとした自然災害の多さも関係しているでしょう。自然は日本人にとって共生する存在だったのです。こうした自然との共生観は、島国かつ国土の3分の2が森林となっている日本ならではの感覚と言えるでしょう。



## 山岳信仰・修験道

富士山をはじめ、日本には霊山と呼ばれる山が多数存在します。実際、日本列島の地形は起伏が多く、火山地や丘陵地を含めると産地の面積は国土の75%を占めます。それだけ山は日本人にとって身近な存在であり、その雄大な姿は信仰を集めてきました。山岳信仰は、その後日本に伝来した密教と結びつき、修験道という日本独自の宗教を生み出しました。自然への畏敬の念をベースとし、異質なものを取り込んで、オリジナリティを持った一つの信仰として確立し、今日に至るまで継続させてきた歴史は、日本人の思想の懐の深さを示すものと捉えられます。



# 祭祀儀礼

～セレモニーを通じて、他者 / 祖先 / 歴史との目に見えないつながりをつくる～

## お彼岸

日本の仏教行事として有名な行事に、お彼岸があります。お彼岸は私達が生きる現世と死者の世界が近づく期間とされており、実はインドや中国の仏教には見られない日本仏教独自の行事です。日本では、この世とあの世はつながっており、現世から先祖に働きかけることも、反対にご先祖様が現世の我々に働きかけることもできると信じられてきました。三途の川を一本飛び越えさえすれば、生者も死者も同じ世界に生きていると考える日本の死生観は独自のものです。また、こういった祭礼行事が現代日本においても残っていることは特筆すべきでしょう。



## お祭り

日本には全国で地域独自のお祭りが存在します。その由来の多くは先祖への感謝を捧げるものや、その土地の歴史に敬意を払うものです。例として青森のねぶた祭りは七夕まつりと精霊送りが結びついたものだという説があります。もともと今のねぶたが作られていたわけではありませんが、祭礼文化は形を変え今日まで引き継がれています。こうした日本のお祭りはコミュニティの中心として、人同士、また過去と現在をつなぐ役割を担ってきました。これらの祭礼は、先祖や歴史とのつながりを重視する日本人ならではの感覚を示すものと言えるでしょう。

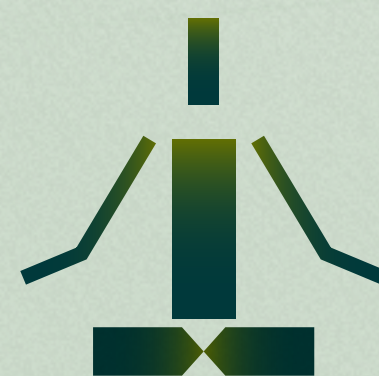


# 心身一元論

～心と体を二つに分けず、一つのものとして捉える 「心と体は一体」～

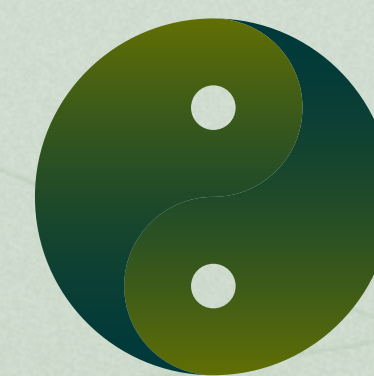
## 心技体

日本では古くから「心技体」という言葉が武道をはじめ、物事の要諦を表すのに多く用いられます。「心技体」とは文字通り、精神・技術・体力のがバランスよく備わっている状態こそ目指すべき状態であるという考えです。似た言葉に「健全なる精神は健全なる身体に宿る」という古代ローマの言葉がありますが、こちらは肉体の優位性が勝っているので、「心技体」が示すものとは厳密には異なります。この僅かな差異こそが、日本的心身一元論を示すものだともいえます。優劣を設けず、心身を統合して重視する姿勢こそ日本独自の価値観と言えるでしょう。



## 気

東洋医学では、「気」が重要視されています。「気」とは一般に、生きていくための精神的・肉体的なエネルギーとされ、「気」の回復を手助けするために漢方薬が処方されてきました。「病は気から」という言葉がありますが、現代医学においても単に臓器の回復を助けるのではなく、患者のストレスや精神状況まで含め、統合的な回復を促すことが重要視されています。そうした潮流を受け、人間の心身を一体のものとして捉える東洋医学の思想体系が注目を集めるようになってきているのです。東洋医学の心身一元論は現代においても重要視されているのです。

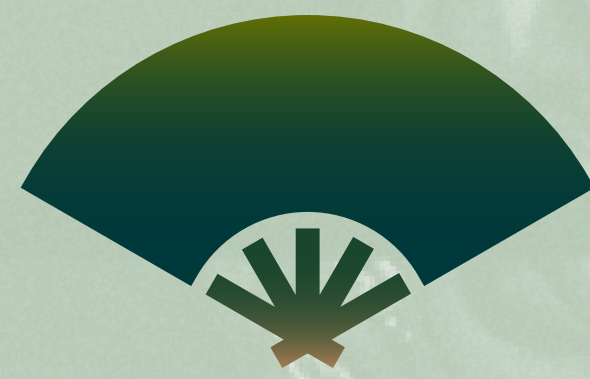


# 主客未分

～主体と客体を分けず、統合して捉える 「自分は世界と歴史の一部」～

## 離見の見

室町時代、能を大成した世阿弥の言葉に、「離見の見」という言葉があります。「離見の見」とは能の奥義の一つとして説かれ、演者が能を舞うには、自分自身を離れ、舞う自分を舞台全体の中で客観的に捉えることが必要だという意味です。ここでは自分自身は主観を離れ、舞台の一部として捉えられています。自我と世界の境界が融解し、一体となって美をなすことこそ、能の奥義であるということを世阿弥は伝えたかったのかもしれませんが。能は世界無形文化遺産にも登録されている日本が誇る文化ですが、そこには日本ならではの芸能観が息づいています。



## 襲名

歌舞伎や相撲の行司における「襲名」制度は日本では広く知られています。過去の優れた技量をもつ個人の名は、その家の権威や技術の高さを示すものとなり、いわゆる名跡として受け継がれていきます。襲名という行為は、個人の名というアイデンティティを放棄し、その一族あるいは伝統の一部に自己を位置づけることとも捉えられるのではないでしょうか。しかし、むしろそのような歴史を背負い、自ら歴史の一部となることを名誉とし、その伝統を保ち続けてきたからこそ、日本の歌舞伎や相撲は、世界に誇る日本の文化となっています。





「こころ・からだ・しぜん・つながり」を重視する価値観は、

長い歴史の中で培われてきたもの。



日本は世界有数のSBNR資源大国



「SBNRムーブメント」の日本にとっての意義とは、

先行きの不透明な時代の必然としておきた

日本のもつ価値の再発見

現代のSBNRは、単なる「伝統回帰」ではなく、古来からあった文化風習を

## 個人や人間性を尊重しながら再解釈・再構築したもの

<これまでの日本のSBNR> → <これからの日本のSBNR>

大切にしているもの	こころ・からだ・しぜん・つながり	
やる理由	受動的 (伝統/義務感)	→ 自発的 (心地よさ/好奇心/健康)
やる方法	伝統的な統一された様式	→ 現代的な自由なスタイル
やる主体	共同体中心	→ 個人中心
やること	墓参り/寺神社参拝/登山/朝日を浴びる/入浴...	
		瞑想/サウナ/ヨガ/キャンプ/焚き火...



「こころ・からだ・しぜん・つながり」に対する

「文化的・歴史的蓄積」と

「現代的な感性」の組み合わせで、

世界が直面する根源的問いに対する、

日本ならではの

新しい道標とソリューションを。

# Key Person Interview

日本には、  
世界が求める  
精神文化が残っている。  
「死者体験」を通して  
精神文化を伝える

山伏・加藤丈晴



加藤丈晴 かとう たけはる

株式会社めぐるん 代表取締役社長。ローカルアクションプロデューサー。  
羽黒山伏(山伏名:丈哲)。横浜市出身。東京の広告代理店でおもに営業・PRとして20年間勤務。グリーンツーリズム事業を通して携わった庄内の人と地域に魅了され、その後、山伏修行体験をしたことで移住を決意。2011年、家族で鶴岡市へ1ターン。現在、山伏修行をライフワークとしながら、訪日外国人向けの地域体験事業のプロデュースをしている。

## 会社員時代に抱いた「合理性」への 違和感と山伏との出会い

### 大地に根ざした生き方を求め山形へ

横浜で生まれ育ち、大学卒業後、1991年に博報堂に入社しました。アメリカ留学や、環境省のプロジェクトとして「地方創生エコツーリズムと地方」みたいなテーマの仕事をしたりして、育休を経て2011年に退社し、妻の出身地である山形に移住しました。会社勤めだった当時は、仕事をやるほど身の回りの人と仲良くなれないような環境に違和感を覚えていて。仕事のなかで時間を過ごせば過ごすほど、家族とうまくいかないと、友人との時間がとれないとか、生き方として少し疑問を抱くようになっていきました。その理由を突き詰めていったときに、社会や資本主義の仕組みを知って、この先ずっと経済成長をし続けていかなきゃいけない仕組みに面白みが感じられなくなってしまい。もっと大地に根ざしたところ、地に足ついたところに視点を向けたくて、山形に来ました。



### 鶴岡の修験道文化との出会い

退職後は、有機農業の手伝いとかをやったりした後、再び会社員として地方創生エコツーリズムのプロジェクトに参画し、そのときにはじめて鶴岡を訪れました。そこでたまたま知ったのが山伏だったんです。山伏の活動を知るなかで、これは自分の次の人生を見つける旅のようだと思い、山伏文化に惹かれて鶴岡に越してきました。山伏という存在が、現代社会や経済的合理性の対極にあるように見えたんですね。成長を求めるものでなかったり、「理解をしよう」ということではない、反現代的なところがものすごく面白く思えた。これまで合理的だと思っていたことは、結局自分たちのなかでの合理性であって、いざ人間社会から出ると合理性が通用しない場所はいくらでもあることを、改めて知りました。



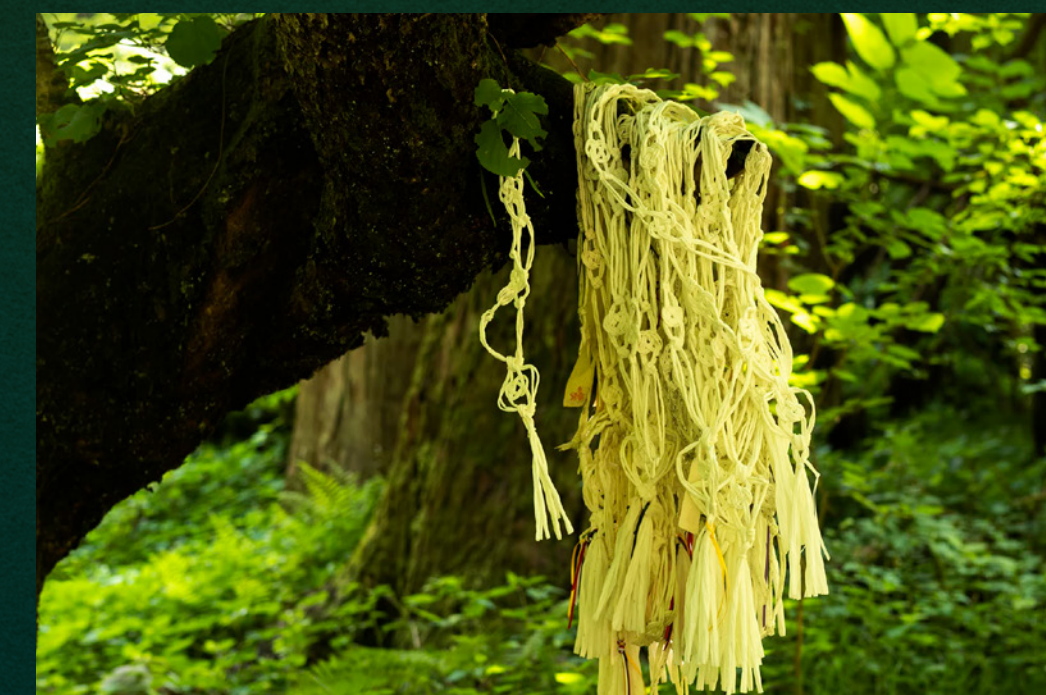
# 鶴岡や山伏文化は、 これからの世の中に 必要な「精神文化」を 色濃く残している



## 精神文化体験を通じた地域再生事業

ぼくの仕事は、海外の方向けに庄内に残る「精神文化体験」を提供するというもので、そこから地域再活性や持続可能性を図っています。とくに西洋や欧米豪の方から言われて納得したのが「日本は、いまものすごく世界が求めている場所だ」ということ。日本は東洋と西洋の文化が織り混ざっている場所であり、「勝者の理論」だけでない社会だと。欧米など大陸社会に生きている方たちはつねに「勝者の理論」で社会が構成されていて、勝者がいまある文化や社会システムを全部ゼロにしてから新しいものをつくる、塗り替える社会がずっと続いているんだ、と。だけど日本は大陸から切り離されている結果、塗り替えられずに前のものがたくさん残っている、マルチレイヤーであると。それがものすごく面白いと言っていました。さらに、日本の精神性や生き方は、これからの世の中にとっても必要だと思われるんだけど、海外の人が学べるような場所があまりない。多様性や複層性、受容性というような視点を日本の文化から学べるような場所は、禅と武道は体験できても、それ以外の選択肢が薄いんだと言っていました。現在めぐるんでは海外の方に向けた「Yamabushido」という研修プログラムを提供しているのですが、この体験プログラムをベースにして企業向けにも提供しています。内容は、白い装束に着替えて巡礼者となり、山の中に身を置いてひたすら祈っていくというものです。体験して得られたものを自分たちで集約して、神様に奉納する。山に身を置いて山から帰ってくると、結果的に生まれ変わる、そんな体験をしてもらいます。

参加者が着る白い装束は、この地域での死装束です。生きている者には想像するしかできない「死」というものを、仮説的に体験してみることを象徴として、この死装束を身につけてもらいます。死に対して向き合うことは、忙しいビジネスマンやいまを生きる人たちに欠けがちな視点なので、とても意味があるんじゃないかなと思います。参加者は経営層など、クラス的にはある程度上の人たちが多いです。人生の熟度みたいなものがある人たちが、この体験で得るものが多いんじゃないかなと思います。そういう人は、他者へのコミットメントが必要になるんじゃないですか。自分の外に広がるものとのつながりに対して、どうコミットできるかという意識がある。だからこそ自分の理解できない「無知の知」があることを、前向きに受け止められるのだと思います。



## 日本の精神文化の可能性

よく生きるうえで必要なのに、いまの世の中であまり価値を持ってないものが「精神文化」だと思うんですよ。よく生き、よく死ぬということ、自覚的に日常に活かせるようになるために、精神文化を取り入れたらいいと思っています。とく

に海外の人たちにとって、精神文化は生きていくうえでとても必要なものです。死や目に見えないものとうまく付き合えるようになるフレームワークは、とても価値がある。そこは、日本や庄内・鶴岡が、世界の役に立てると思っています。

インタビュー：牧貴洋 / 写真提供：鷲尾和彦

# いま日本人に必要なのは、 先祖崇拝や 歴史・文化を見直すこと。

エバレット・ケネディ・ブラウンに聞く



## エバレット・ケネディ・ブラウン

1959年アメリカ生まれ。1988年から来日。EPA通信社日本支局長、首相官邸や経済産業省クールジャパン官民有識者会1議委員、諸省庁の文化推進カウンセラーを務める。2012年より写真作家や文筆家として活躍。主なテーマは「日本の面影」。著書に『俺たちのニッポン』（小学館）、『日本力』（松岡正剛氏との共著）（PARCO）、『Japanese Samurai Fashion』（赤々舎出版）、『失われゆく日本』（小学館）、『日本の面影』（Harvest出版）、『先祖返りの国へー日本の身体感覚ー文化を読み解く』（晶文社）、『Umui』（サローネ・フォンタナ）ほか多数。文化庁長官表彰被表彰者

## 幼少期から感じてきた、日本との深い縁

ー日本文化に興味を持ったきっかけは何だったのでしょうか？

幼少期、父が撮影した日本中の風景写真を見るのが好きでした。瀬戸内海に浮かぶボートの美しさには感動しましたし、厳島神社の大きな鳥居はこの不思議なものはなんだろうととにかく気になった。あとは祖父が日本の古い骨董品を持っていたり、遠い先祖が黒船に乗っていたこともあったりしたので、日本とは何かと縁があると感じていました。

19歳でインドへ仏教の勉強に行ったとき、日本の寺で初めて座禅をしました。長い時間座禅をしながら、目の前の日本庭園の景色が変化していくのを見るのがとても心地よくて、ずっと眺め続けていたんです。そうしたら、目が冴えてものすごく感覚が研ぎ澄まされた。この体験に感動して、日本に行こうと思いました。



## 日本の「目に見えない世界」と「古い暮らしぶり」への感動

ー座禅は西洋の方から関心を集めていますが、それはなぜだと思われませんか？

アメリカの哲学者 William Irwin Thompsonが「第二次世界大戦後、日本人は物質的なものを、アメリカ人は精神的なものを求めた。それによって日本は物質的に発展し、日本の精神文化がアメリカに入っていった」というようなことを言っていました。アメリカは日本から学ぶことが多かったのだと思います。

ー初めて日本を訪れたとき、発見や驚きのようなものはありましたか？

友人に勧められて恐山を訪れたのですが、日本の「目に見えない世界」に圧倒されました。そこではイタコた

ちがご先祖様と交信したりしているわけです。恐山の寺でおじいさんおばあさんと寝泊まりをしたときには、本当に死んだ霊がいるような不気味さをあらゆるところで感じました。そこにいて、亡くなったものやお化けのような気配を感じたり、「古い空気」に出会ったんです。

また「囲炉裏」という存在にも感動しました。古くから山で暮らしている人たちのほとんどは、囲炉裏を囲んで暮らしていました。火を囲んで暮らすという行為は、数十万年前から続いているものですよ。火を囲んで食事をする、暮らすということは現代の日本人にとってもものすごく意味があることだと思うんです。この宿坊にも囲炉裏をつくりました。こういう感性や暮らしぶりに、何かヒントがあるように感じます。



## 「日本は、ご先祖様との関係を、 地域の歴史や文化を見直すべき」

「エバレットさんから見て古来からの精神文化は経済や企業経営に影響すると思われませんか？」

大いにあると思います。いまの日本を元気にするためには、「ご先祖様との関係を見直す」ということが必要だと思います。こういう話をすると嫌がる人もいるんですけど、インドや中国では、ご先祖様へ感謝を伝えたりお参りしたりすることを、日々きちんとやっています。とくに上流階級の人たちや、経済的に成功している人たちほどそう。家族の絆が強ければ強いほど、栄えるんですよ。日々ご先祖様に感謝することで運気がよくなる。残念ながら今の日本には、ご先祖や側（自分の周りを囲んでいる人）を大事にできない自分勝手に不幸な人がたくさんいます。

「ビジネス的な観点で言うと、経営で一番強いのは「世襲経営」という話もありますよね。」

日本は、企業が長く続くという点で圧倒的に世界一です。これをもっと日本の強みにするべきだと思います。とくに地方には、代々続いている旅館や老舗のレストランがありますよね。そういう人たちが地域の歴史を一番わかっているわけなので、そういった経営者にもっと注目してみたらいいと思います。

「いまの日本企業は終身雇用が崩壊して組織への帰属意識が下がり、簡単に辞職されてしまう時代です。組織を愛してもらい、精神的な絆を感じてもらうためにはどうすべきでしょうか？」

もっと、魅力的な経営者が増えればいいですよ。自分の哲学や儒教精神をもって、社員を育ててい

く気持ちのある人。そのためには、「側」や「ご縁」を大事にすることじゃないでしょうか。あとは、歴史や芸術文化を大切にすることも必要だと思います。実際に、芸術文化を大事にしている会社は成績がいいという結果も出ていますよね。いまの日本に欠けているのは、歴史の価値や文化の価値を見直すということです。いまの日本に欠けているのは、歴史を見直す、文化を見直すということです。日本の企業はもっとこういう取り組みを実施すればいいと思いますし、日本の歴史や文化には、豊かな物語があり、そこには私たちがより充実した人生を送るための知恵が詰まっています。



## 「感性豊かに生きるヒントは、 “日本人的身体感覚”を取り戻すこと」

「最近日本ではヨガ、サウナ、瞑想など“精神文化”的なことを趣味にする若い人が増えています。」

すごくいいと思います。日本はオウム真理教の事件以降、宗教や精神的文化は「危ない」という考えが広がり、大事な何かを捨ててしまった。以前、日本の政治家の方もこんなことを言っていました。「精神的なものは日本の経済に邪魔。あまり出さない方がいい」と。戦後の日本は生産に集中することが必要だったのでしょう。でもいまは、日本政府もいろんなモノゴトを決める人たちもみんな、日本の精神文化をこれからどのように推し進めていくべきか、考えていると思います。これからどう仕組み化していくか模索しているところでしょう。この為に『先祖返りの国へー日本の身体感覚ー文化を読み解く』という本を作りました。

本当の豊かさというのは「感性」です。寒ければその寒さを楽しめばよくて、そのために火鉢や囲炉裏を使って温度が保たれるような空間をつくる。資本主義的な観点からしたら生産性がないと言われるかもしれないけれど、そういう感性の磨かれた暮らしに生産性をどう見出していくのが、これからの課題だと思いますよ。

## 「精神産業は、これからの日本の大きな産業に」

「これから、日本人の精神性はどのような経済的価値をもたらすでしょうか？」

精神産業はこれからの日本の大きな産業のひとつになっていくポテンシャルがあります。世界中の人が日本にそれを求めているので、観光業とも結びつくでしょう。現状では、たとえば禅を学びに京都に行っても表面的

「そういった感性は、どのようにして身につくものなんでしょうか？」

これまでお伝えしたように、ご先祖様との関係を見直したり、歴史や文化を大切にしたりすること。あと大切なのは「身体感覚を取り戻す」ということです。精神文化というと、ひたすら頭のなかで妄想するような世界を想像されがちですが、そうではなく「身体感覚を取り戻す」ための行為なんですよ。昔の人は、決断して腹切りしたでしょう。こういうことを言うと偏っていると思われるかもしれないけれど、日本人は本来そういう力があったんですよ。自分の命で責任を取るという。すごいですよ。でも、美しいですよ。切腹しなくていいんですけど、こういう決断力が皆さんに眠っていると思います。

日本の伝統文化を見ると、禅、合気道、華道、長歌など、体性感覚を養うための技法たくさんあります。良い先生に出会えば、この身体知があるからこそ、私たちは重要な判断を下すことができるのです。ぼくの成功した友達には、難しい決断も身体感覚で決める人が多い。情報分析しようとしても迷路に入るから、腹（丹田）で、体の感覚で決める覚悟ができます。身体感覚や覚悟を持つために、精神文化が大切なのだと思います。

な「観光客向けの体験」しかないお寺が多いです。精神産業は関係性をつくるのが重要なもの。そして、「匠」や「道」が重要なキーワードです。茶道や合気道にしても、金継ぎや料理にしても、「あの先生に会いたい」とか「もっと長く学びたい」と“奥行き”を以て感じてもらえば、繰り返し来てくれる。そこに対応できる若い人材がこれからの日本に必要なのだと思います。

自然と人が共に作り上げてきた品格、

「富山の土徳(どとく)」を伝える

「土徳(どとく)」とは、民藝運動の創始者であり、宗教学者・思想家の柳宗悦の言葉です。かつて富山県南砺市に滞在した柳は、厳しくも豊かな環境の中で、恵みに感謝しながら生きる人に出会い、「ここには土徳がある」と表現しました。そんな「富山の土徳」の価値を伝えることをミッションとする会社が、一般社団法人富山県西部観光社「水と匠」です。「水と匠」は、富山県西部の豊かな地域資源を最大限に生かし、観光を軸に地域振興に取り組んでいます。たとえば、550年の歴史を誇る名刹、城端別院善徳寺内にテレワークを整備する「善徳寺 TELEWORK PROJECT」や、築120年の古民家をアートホテル/レストランへと再生した「楽土庵」などの取り組みが挙げられます。いずれの施設も利用・体験するなかで、長い歴史や人々の営みによって育まれてきた「富山の土徳」が自然と体感できるような場を創り出しています。「土徳」という見えない価値を大切にしている精神性が、その土地そのものや、そこに居る人たちの潜在力を引き上げ、地域の魅力をより高めているように感じられます。そこには、民藝という思想が日用品をアートにまで引き上げたのと、同じ構造を見出すことができます。



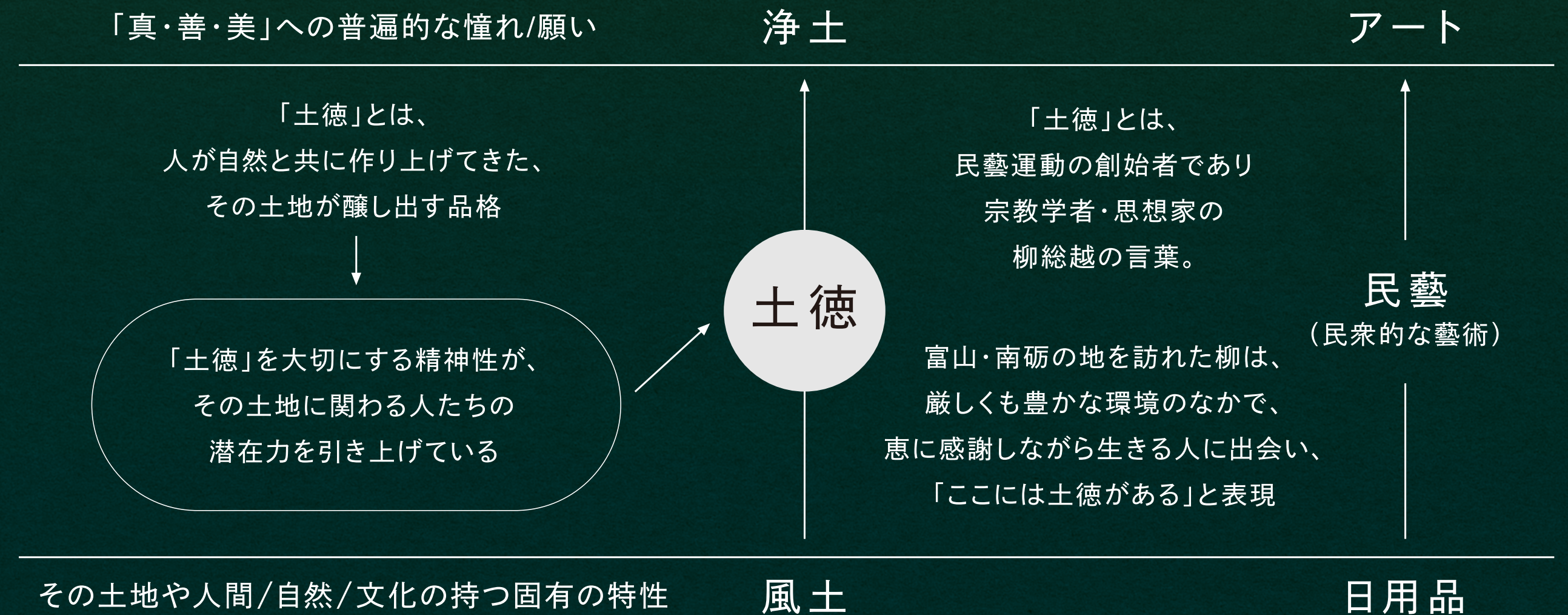
アートホテル「楽土庵」



善徳寺内のテレワークスペース



散居村の夕暮れ。人と自然が織りなした美しい農村景観だ。(富山県南砺市)



# PART.3



## 企業経営とSBNR

第1章では、世界的なムーブメントとなりつつある  
SBNRなライフスタイルの実態をひもときながら、  
「こころ・からだ・しぜん・つながり」という4つの要素が  
組み合わせりながら心の豊かさを追求する行為であると定義しました。

第2章では、SBNRが世界的に普及する背景や、  
その中で日本の精神文化に目が向けられている歴史的背景と、  
SBNR先進国・SBNR資源大国としての日本の可能性について言及してきました。

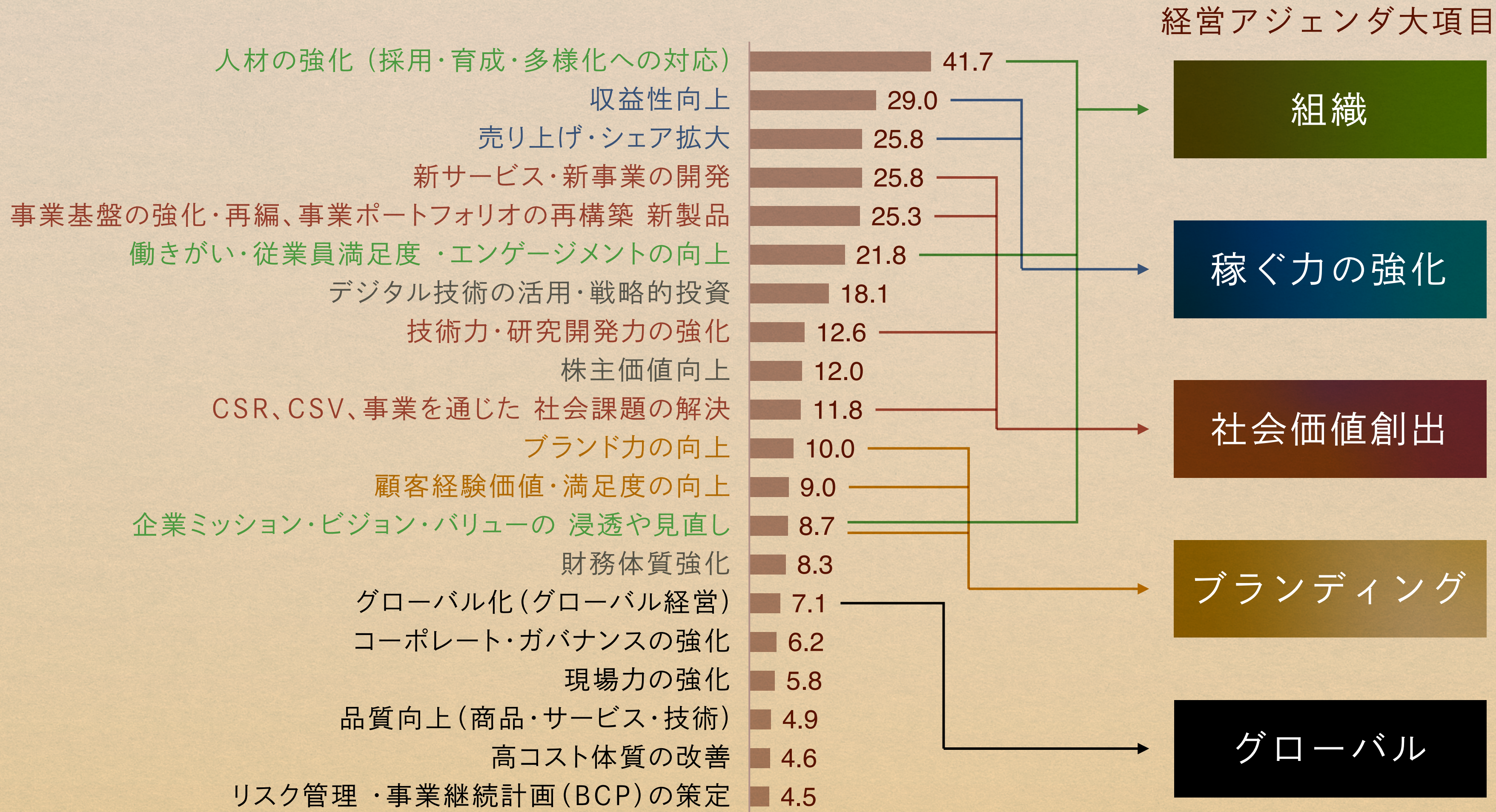
ここからの第3章では、このSBNRという日本の新たな文化資源を  
これからのビジネスや企業経営にどのように生かしていくべきかについて、  
編集部独自の視点から考察・提言していきます。

SBNRという新たな生活者のムーブメントは

これからの時代の企業経営に対して

どんなインスピレーションを与えてくれるのでしょうか？

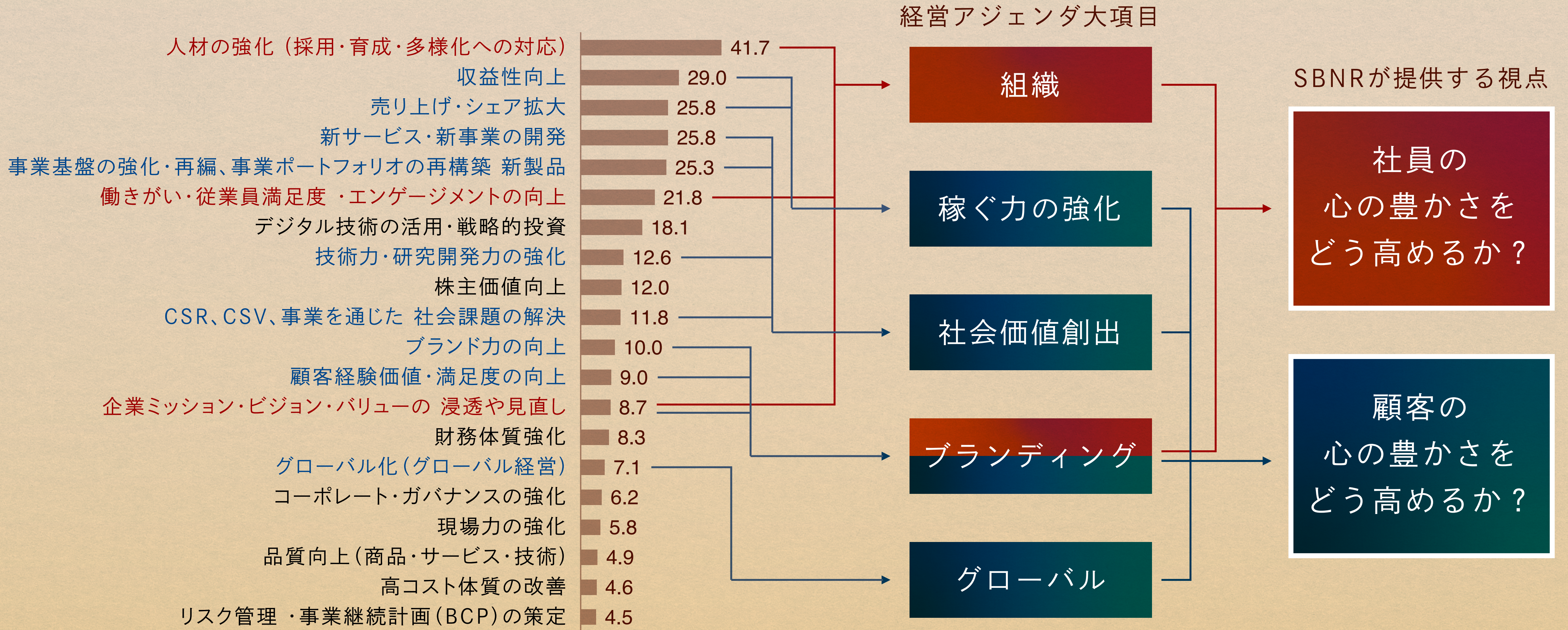
# 経営者が考える「3年後の経営課題」



(日本能率協会 2022年) 「2022年度 (第43回) 当面する企業経営課題に関する調査」2022年7月22日～8月19日


JMAの法人会員ならびに評議員会社、およびサンプル抽出した全国主要企業の経営者郵送およびインターネットにより回答 回答数689社

# 経営者が考える「3年後の経営課題」



(日本能率協会 2022年)「2022年度(第43回)当面する企業経営課題に関する調査」2022年7月22日～8月19日

JMAの法人会員ならびに評議員会社、およびサンプル抽出した全国主要企業の経営者郵送およびインターネットにより回答 回答数689社



SBNR型経営とはつまり、  
「こころ・からだ・しぜん・つながり」を融合させながら  
社員も顧客も幸せにする経営



より実践的に解釈するならば…

ES（従業員満足）とCS（顧客満足）の好循環によって

企業の競争力を生み出していく新時代の日本型経営メソッド

## 社員の幸せ

働きがい / 帰属意識 / 心理的安全性  
アントレプレナーシップ / 採用・育成

## 顧客の幸せ

質の高い製品・サービス / ブランドロイヤリティ  
事業を通じた社会課題解決

会社と社会の幸せへ

## SBNR視点からの経営への7つのインスピレーション

### 社員の幸せ

- ① パーパスは、答えだけでなく問いを
- ② 企業ストーリーは、ビジョンだけでなく社史を
- ③ 能力開発は、知識だけでなく身体知を

### 顧客の幸せ

- ④ 需要創造は、モノ・コト消費だけでなくシン(心・信)消費を
- ⑤ ブランディングは、エンゲージメントだけでなくリチュアルを
- ⑥ UX設計は、計画/快適だけでなく、偶然/不便を
- ⑦ 目に見えない精神文化資源を、日本と企業の新たな強みへ

# 1. パーパスは、「答え」だけでなく「問い」を

会社とゆるやかに「つながり」ながら、自分の「ころ」に向き合って創造的に行動する組織へ

優れたパーパスには、社員に目標となる指針=答えを与えるだけでなく、「その意味するところはなにか?その中で自分には何ができるか?」という問いを生み出し、社員の自立や創造性を促進する力があります。

また、心理的安全性の高い組織では、ルールや目標で社員を縛るのではなく、組織との「ほどよい距離感」を維持しながら、社員一人ひとりの内発的な動機を生み出す企業風土・文化があるとも言われます。

絶対的な存在や教義ではなく、大きな世界観や行動指針をもとに、その中でどう生きるかをそれぞれのリーダーが考え、人それぞれにあわせた“対機説法”を通じて発展してきた仏教のように、社員自らが考え行動する「問い」を生み出すパーパスで組織と社員を成長に導くあり方がこれからの時代には求められるかもしれません。

「問い」を生み出すパーパスや企業風土例

多様な目的を許容



多様な働き方を許容



自分の価値観に目を向けさせる



挑戦と失敗の許容



## 2. 企業ストーリーは、未来のビジョンだけでなく過去の社史を

会社の歴史を知ることを通じて、組織への「つながり」を感じてもらう

働き方が多様化し、人材流動性もどんどん高まっていく中で、会社への帰属意識を感じてもらうためには、未来のビジョンを語るだけでなく、自社の歴史に触れてもらうことも大切です。

ビジョンは言葉にすると得てして抽象的で似通ったものになりがちですが、歴史には絶対に失われないその会社固有の物語や個性があります。

企業の発展の歴史のなかには、創業者やリーダーたちの想いや、偶然の幸運、縁や予測しえなかった危機など、合理性だけでは説明のつかないドラマがたくさん。その中で自社が、先輩たちがどう行動してきたかの歴史を知るとは、暗黙知化された企業風土や行動規範のルーツを知ることにもつながり、また、その連続性の中に今のチームや自分があるんだという感覚を持つこともできるでしょう。

「過去」を伝える姿勢や取り組み例

社史の作成



語り継ぎの文化



第三者によるナラティブ



自由な解釈の許容



### 3. 能力開発は、知識だけでなく身体知を

「からだ」で感じ、考え、判断する力を高める

日本人は昔から「からだ」で考える民族と言われます。身体性の伴った体験は、言葉だけでは答えの出しにくい難しい課題や、普段見過ごしていた自分の「こころ」に対する新しい気づきを促してくれます。その際には、「からだ」を「しぜん」の中に置くことも有効でしょう。

難しい経営判断に迫られたとき、優秀な経営者ほど最後には直感や覚悟で決める、とも言われます。そうした言語化されにくい判断力や察知力も、「身体知」を通じて養われる側面もあります。

デジタル化・リモートワーク化が進んだ現代だからこそ、仲間との物理的・身体的な共通体験を促進し、チームの一体感、心理的安全性や、組織の共有知を高めていくことも重要にもなっていくでしょう。

#### 身体知を育む取り組み例

アウトドア社員旅行



登山研修



トレーニングジム



チームビルディングレクリエーション



## 4. 需要創造は、モノ・コト消費だけでなくシン(心・信)消費を

「こころ・からだ・つながり・しぜん」を融合した新しい製品・サービスで精神的充足を提供する

マーケティングやブランディングの分野では、「モノ消費(製品)からコト消費(体験)へ」と人々のお金の使い方が変わっている、などと言われて久しいですが、今の時代はそこからさらに進んで「シン消費」(心の安定・充足や自分の信じられるもののためにお金を使う)が加速していっていると捉えることができると思います。

これまでの分析からも見えてきたように、「シン消費」は日本に古来からある慣習・文化とも密接に結びついた、私達には馴染み深く、活用・応用しやすいものです。

「しぜん」の中で、目に見えないものとの「つながり」を感じる。「からだ」への心地よい刺激や「しぜん」との一体感を通じて、「こころ」と向き合う。新しい消費をうむためのヒントが、SBNRにはたくさんつまっています。

### シン消費の体験例

#### サウナ

サウナ浴/水風呂/外気浴でととのう



#### ヨガスタジオ

からだところに向き合う



#### お香・アロマ

心と身体をリラックスさせる



#### リトリート旅

歴史や地域を感じる・つながる



## 5. ブランディングは、エンゲージメント(心の絆)だけでなく リチュアル(習慣・作法)を

「こころ・からだ・しぜん・つながり」の心地よい習慣や作法=リチュアルを通じて、顧客と深く強固につながる

リチュアルブランディング例

顧客との永続的な絆を構築し、LTVを高めていくという視点でも、SBNRは非常に示唆があります。SBNRな行動とは、その時々単発的なものではなく、**日常の習慣に組み込まれているものがほとんど**。同じことを繰り返していきながら、その行動の深みに達していく、極めていく、といったある種の「**武道・芸道**」的な楽しみ方をしている人もいます。昨今若い人でブームになっているサウナも、「サ道」という形で「道」化されて語られることも多いです。ブランドが顧客とつながる際には、心理的な絆=エンゲージメントだけでなく、こうしたなかば**無意識的・儀式的に行う行動習慣=リチュアルにまで昇華していくことも有効**で、その際にはSBNRの視点が参考になります。「からだ」や「しぜん」の気持ちよさは、繰り返し続けたいくなる大切な要素。「しぜん」の四季のリズムの中でリチュアルをつくるという視点もあります。繰り返しの蓄積は、「じぶん」なりの楽しみ方の発見やその「道」の追究にもつながっていくでしょう。

気持ちいい体感

使うまで/使う時/使った後も心地いい



繰り返し作法

毎日の心地よいルーティーン



四季や慣習のリズム

季節や文化を肌で感じる消費



日常生活の「道」化

自分なりの楽しみ方の発見・道の追究



## 6. UX設計は、計画/快適だけでなく余白/不便を

「こころ・からだ・しぜん・つながり」の心地よい体験は非計画性・部分的な不便さ・受信力で生まれる

マーケティングにおいては緻密なUX(ユーザーエクスペリエンス)設計によって快適で心地よいブランド体験を提供したり、その体験を提供するための多くの方法論が存在しますが、SBNR的な視点でUXを捉えると新しい示唆も出てきそうです。人は非合理で偶発的なものの中で心を動かすものだからこそ、あまりに設計主義的に顧客体験を作り込みすぎてしまっはこころの価値を生み出せないということもあります。その観点からは、体験のなかに一定の偶然性や、ユーザー自身が自由に使える余白を用意しておくことも有効でしょう。

快適さのためには一時的な「不便や苦勞」があえて盛り込まれていたほうが、その後のより深い心地よさを感じられることもあります。あえて不便さや負荷を与えることで、雑念を振りほどいたり、集中力を高めたりといった“感受性”や“自己理解力”を高める効果も期待できます。

### 余白 / 不便の体験例

#### 不便を楽しむ

不便・不都合なモノや状況を敢えて楽しむ



#### 余白のある旅

本人の創造力を反映させる余地を残す



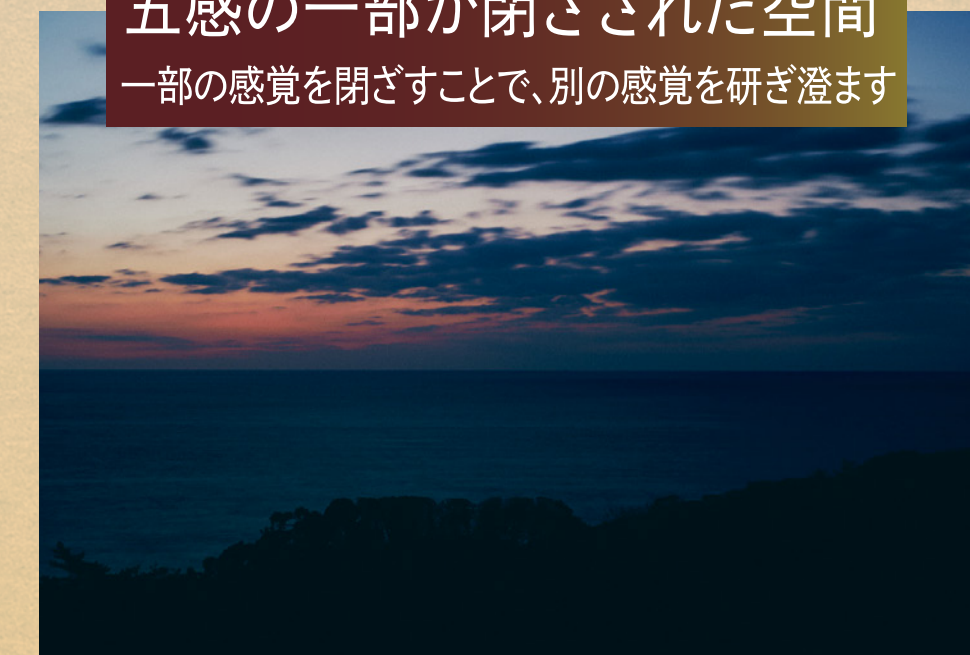
#### 温故知新の体験づくり

アナログなものや過去にヒントを見出す



#### 五感の一部が閉ざされた空間

一部の感覚を閉ざすことで、別の感覚を研ぎ澄ます





# 7. 目に見えない精神文化資源を、日本と企業の新たな強みへ

「こころ・からだ・しぜん・つながり」が心地よい、新しい日本・地域の魅力=シン・クールジャパン

日本にはたくさんの自然と、地域ごとに根付いた奥深い歴史・文化があります。インバウンドや地方創生においては、とかく目に見える「観光スポット」「グルメ」などが注目されることが多いですが、目に見えない「精神文化」もまた、時代性と普遍性をもった日本の巨大な観光資源ということができます。日本の様々な名所・食は、その土地の精神文化と密接に結びついたものでもあるので、目に見えない価値を感じながら、日本の・地域の場所・食・文化の魅力をより深く楽しんでもらうという提案も有効なのではないでしょうか。また、日本の精神文化は、観光分野だけでなく、人材力・組織力・イノベーション力などにも通ずるものがあり、産業を問わず多くの企業がその強みを活用できるものでもあります。精神性を強みにした企業経営で世界の企業と戦う、世界の人々に求められるものを生み出すことが、これからの時代の日本企業の強みになっていけるかもしれません。

## 目に見えない精神文化資源例

自然と結びついた精神文化



地域に根付く精神文化

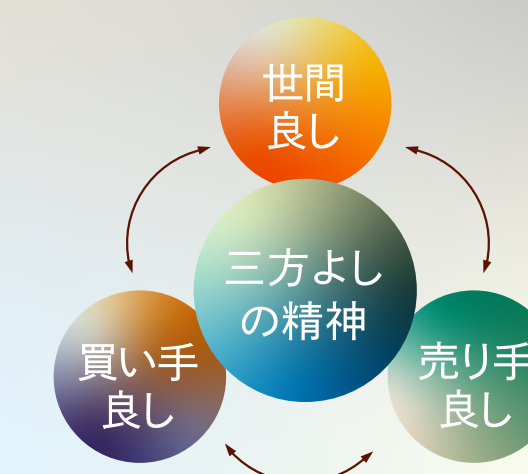


多様な文化への包摂性



“三方よし”の精神

売り手/買い手/世間によしの企業精神





Invisible to visible

SBNR型経営とは、

「目に見えない価値」を活用して

「目に見える経済価値」を生み出す経営

# **SBNR** REPORT

# Share with Everyone

本レポートの内容は出典表記を頂くことでどなたでも使って頂けます。

詳細データのお問合せはこちらまで。

[contact@hakuhodo-humanomics-studio.jp](mailto:contact@hakuhodo-humanomics-studio.jp)

出典表記 HAKUHODO & SIGNING「SBNR Report」(2023.4)

# リサーチ概要

## 調査目的

国内外におけるSBNR人口および実態把握

## 実施時期

2022年12月21日(水) - 25日(日)

## 調査方法

インターネット調査

## 対象者

- ・20-69歳男女
- ・全国
- ・国内1000サンプル 海外900サンプル

## 調査機関

- ・株式会社マーケティングアンドアソシエイツ

## サンプル構成(ウェイトバック前)

	日本	アメリカ	フランス	インド
20代	200	60	60	60
30代	200	60	60	60
40代	200	60	60	60
50代	200	60	60	60
60代	200	60	60	60

※各セル内男女は均等割付。回収後、各国人口統計に応じてウェイトバックを実施。

# HAKUHODO HUMANOMICS STUDIO

生活者発想で経営を考える、研究開発・社会実装プロジェクト

「Humanomics」(ヒューマノミクス)って?

## Human + Economics = Humanomics

博報堂とSIGNINGは、生活者発想で経営を考える研究開発・社会実装プロジェクト

「HAKUHODO HUMANOMICS STUDIO」を立ち上げました。

経営やビジネスに豊かな人間性を取り込んでいくという考えのもと、

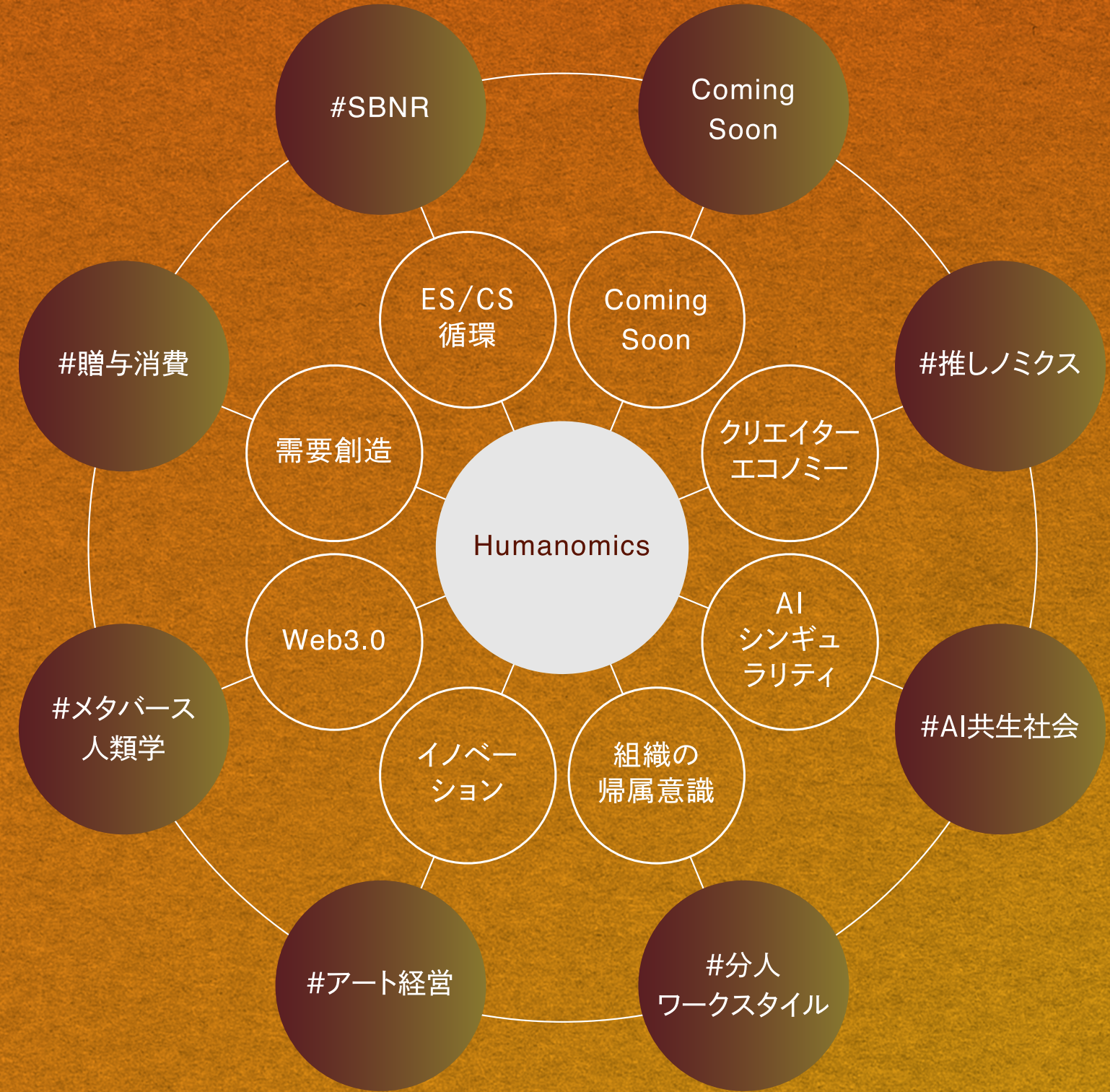
「Human(人間) + Economics(経済学) = Humanomics(いわば”人間経済学”)」というコンセプトのもとで、

「生活者発想」をフィロソフィーにかかげる博報堂と、

「兆しからより良い社会の道標をつくる」をビジョンにかかげるSIGNINGの共同プロジェクトとして、

多彩なテーマでの研究開発活動や事業支援、サービス開発を行っていきます。

多彩なテーマでレポート発信&社会実装を続々発信!



活動内容					
INSPIRE			CREATE		
Journal	ウェビナー/ ワークショップ	共同研究	コンサルティング	事業・ サービス開発	研修 プログラム

# SIGNING

株式会社SIGNING(サイニング)は  
「社会課題解決×事業成長」をテーマに、  
よりよい社会への「兆し」をとらえた最先端の研究開発、  
社会実装と、独自のナレッジをもとにしたソリューションを  
提供する「Social Business Studio」です

## 活動テーマ

#ウィズコロナ / アフターコロナ  
#サーキュラーエコノミー  
#地方創生  
#ウェルビーイング  
#バーチャルヒューマン

#スマートテロワール  
#イノベーション  
#SBNR  
#ダイバーシティ  
#メタバース

#インフォデミック  
#防災  
#スマートシティ  
#未利用魚  
#リベラルアーツ

HP <https://signing.co.jp/>  
Email [contact@signing.co.jp](mailto:contact@signing.co.jp)  
twitter <https://twitter.com/signingOfficial>



# Staff

敬称略

## レポート編集部

編集長 牧貴洋  
チーフ編集員 橋本明意  
宮島達則  
編集員 坪井克諭  
亀山淳史郎  
伊藤幹  
企画 帆刈吾郎  
川口真輝  
酒井崇匡  
リサーチャー 大久保和博

## デザイン

アートディレクター 徳野祐樹(TBWA\HAKUHODO)  
デザイナー 松崎賢(TWOPLATOON)  
堀川伊久磨(TWOPLATOON)  
浅野翔太(TWOPLATOON)  
今井水音(TWOPLATOON)  
カメラマン 田口純也(田口純也写真事務所)  
戸越康二(株式会社フューチュレック)  
PR 宇佐美ありさ(株式会社セントラルジャパン)  
モデル Otama  
HM 柏原美咲  
STY 小池武蔵(有限会社エイシェルプランニング)  
ロケコーディネーター 佐藤貴陽(株式会社グルーヴ)  
車両 伊豆大島  
ロケ地

## 取材

インタビュー エバレット・ケネディ・ブラウン  
渡邊賢一  
加藤丈晴  
小橋賢児  
プロデュース 郭晴芳  
カメラマン いわい あや  
湯琮詰  
ライター 川浦慧  
富山取材協力 林口砂里(株式会社 水と匠)  
飯塚洋史(株式会社 水と匠)  
太田浩史(大福寺住職)  
鷲尾和彦  
清水佑介

## 取材協力

浜野亮太  
岡本岳大  
(株式会社 wondertrunk & co.)  
米田ひろみ  
(株式会社 wondertrunk & co.)

## 特別協力

松山大耕(妙心寺退蔵院)  
長嶋彩加(Medicha株式会社)  
城端別院善徳寺  
Innovation Garden 2023実行委委員会

## 発行

発行元 HAKUHODO Humanomics Studio(HAKUHODO Inc. / SIGNING Ltd.)  
発行責任者 岩崎拓

【HAKUHODO Humanomics Studio】  
帆刈吾郎 / 川口真輝 / 酒井崇匡 / 坪井克諭 / 亀山淳史郎 / 牧貴洋

## 参考書籍

“Spiritual but Not Religious: A Call to Religious / Revolution in America“(Sven E. Erlandson, 2000) / 『ヒューマノミクス 人間性経済学の探究』 / (岡部光明著,2022,日本評論社) / 『人間性と経済学 社会科学の新しいパラダイムをめざして』 / (岡部光明著,2017,日本評論社) / 『東洋における気思想』黒木賢一(2006)



A woman with long dark hair, wearing a light-colored turtleneck and a long light-colored coat, stands in a sun-dappled forest path. The background is filled with dense green foliage and trees, with sunlight filtering through the leaves, creating a soft, natural atmosphere.

# Humanity for Economy.

**HAKUHODO  
HUMANOMICS  
JOURNAL**