東京ブランドのあり方検討会（第1回）

平成28年11月25日

【坂本観光部長】

「東京ブランドのあり方検討会」を開会します。本日は、ご多忙の中ご出席を賜りまして、誠にありがとうございます。私は事務局を務めさせていただきます、東京都産業労働局観光部長の坂本です。座長が選任されるまでの間、進行役を務めさせていただきます。よろしくお願ひします。これから先は着席で進めさせていただきます。冒頭、事務局の私から、この検討会の開催に当たり趣旨などをご説明申し上げます。

都内を訪れる外国人旅行者が増加する中で、2020年大会の開催と、その先を見据えた観光振興を効果的に進めることが、都政において非常に重要なテーマとなっております。このため、東京の旅行地としての魅力を発信するロゴや、優れたおもてなしの提供に必要となる観光ボランティアのユニフォームにつきまして、皆さまから貴重なご意見を頂戴できればと考えているところです。

なお検討会は、当初は年内に2回開催することを予定しているところです。具体的な検討のポイントにつきましては、論点を取りまとめたペーパーをご説明しますので、それらを踏まえながらご議論を頂戴できればと思います。こうした検討会で頂いた内容を反映して、より効果の高い施策を展開し、世界有数の観光都市の実現を目指し、努力を積み重ねていく所存です。本日は、何卒よろしくお願ひ申し上げます。次に、お配りしている別紙の委員名簿の順に、委員の皆さまのご紹介をさせていただきます。

最初に、慶応義塾大学名誉教授・明治学院大学経済学部教授の池尾恭一さまです。続きまして、ファッション・ジャーナリストで、一般社団法人フューチャラディションワオ代表理事の生駒芳子さまです。続きまして、アロボ・インターナショナル株式会社代表取締役、大洞達夫さまです。続きまして、ファッションデザイナーのコシノヒロコさまです。続きまして、東京商工会議所副会頭の佐々木隆さまです。

続きまして、一般社団法人日本旅行業協会会長の田川博己さまです。続きまして、武蔵野美術大学学長の長澤忠徳さまです。続きまして、首都大学東京・東京工業大学特任教授の本保芳明さまです。続きまして、株式会社良品計画前会長・株式会社松井オフィス代表取締役社長の松井忠三さまです。続きまして、日本政府観光局（JNTO）理事長の松山良一さまです。

続きまして、NHK ワールドラジオ日本アラビア語放送キャスター、獨協大学・慶応義塾大学非常勤講師の師岡カリーマ・エルサムニーさまです。続きまして、グラムコ株式会社代表取締役社長・エグゼクティブブランディングコンサルタントの山田敦郎さまです。続きまして、コルベール委員会ジャパンチェアマン・シャネル株式会社代表取締役社長のリシャール・コラスさまです。続きまして、ジャーナリストの劉黎兒さまです。

なお、東洋大学准教授の矢ヶ崎さまは、所用によりご欠席との連絡を頂いています。また、生駒委員におかれましては、所用につき 11 時半に中途退室をさせていただくことになっています。よろしくお願ひします。本日は、以上の 14 名の委員の皆さまと知事とで、ご議論をいただきたいと思ひます。

続きまして、お手元にお配りしてあります資料の確認をさせていただきたいと思ひます。「議事次第」、「委員名簿」、「座席表」、「東京ブランドのあり方検討会設置要綱」。これ以降は資料となります。資料 1 「これまでの東京ブランドの取組について」、資料 2 「東京ブランドの展開経費について」、資料 3 「東京ブランドの認知度の調査」、資料 4 「東京 2020 大会に向けたボランティアについて」、資料 5 「東京都観光ボランティア（おもてなし東京）のユニフォームについて」、資料 6 「東京のブランディング戦略（概要）」、こちらは冊子も机の上に置いておりますのでご参照ください。続きまして、資料 6 の裏面になります。資料 7 「東京のブランディング戦略会議及び報告書（概要）」。

それ以外に、横長の小冊子で「&TOKYO」と書いてあります東京ブランドコンセプトブック。そして、生駒委員、松井委員からご提出いただいた資料。これらをお配りしています。さらに、「東京ブランドのロゴの論点」と、「ボランティアユニフォームの論点」、こちらもそれぞれご用意しています。ご確認をよろしくお願ひします。

次に、本会議の座長の選任を行いたいと思ひます。お配りをしています、本会議の設置要綱第 5 の規定に基づきまして、「検討会に座長を 1 名置き、座長は委員が互選する。座長は、検討会を代表し、会務を総理する」とあります。どなたか、座長のご推薦をお願ひします。

【本保委員】

はい。

【坂本観光部長】

本保委員、お願ひします。

【本保委員】

マーケティングの専門家で有名でいらっしゃいますと同時に、東京のブランディング戦略会議の座長を務められた池尾先生を座長に推薦したいと思ひます。

【坂本観光部長】

ただ今、本保委員より、池尾委員を座長にとのご推薦がございました。委員の皆さま、いかがでしょうか。

【委員一同】

異議なし。

【坂本観光部長】

ありがとうございます。それでは、池尾委員に座長をお願いしたいと思えます。これから先の議事の進行につきましては、池尾座長をお願いしたいと思います。どうぞよろしく申し上げます。

【池尾座長】

池尾です。改めてよろしく申し上げます。私はマーケティング、ブランディングが専門の大学の教師です。以前のブランディング戦略会議やブランド推進会議にも関わってきたということで、今回ご指名になったのではないかと思います。東京というのは、世界的に見ても最高の都市の一つでありますし、個人的なことですが私も大好きな都市ですので、ぜひその東京の魅力を全世界に発信できる良いものをつくっていきたいと思えます。微力ではございますけれども一生懸命やっておりますので、よろしくお願い申し上げます。

さっそく議事に入ってまいりたいと思えます。最初に事務局から、配付資料の論点につきまして、簡単にご説明いただければと思えます。よろしく申し上げます。

【坂本部長】

かしこまりました。私から、資料1から7、さらに論点のペーパー2枚についてご説明します。資料1からご説明します。

これまでの東京ブランドの取組です。そもそも、東京ブランドとは、概要を左上に書いていますとおり、旅行地としての東京ブランドの確立に向けて、東京の魅力を広く浸透する取組、これが東京ブランドの取組です。その魅力の内容をコンセプトにまとめておきまして、四角の枠の中に書いてある文言が、まさしくその考え方を表示したものです。この内容を、ロゴ・キャッチコピーを制作して、シンボルとして活用・発信を行うということが、この取組の基本的な命題となっています。

具体的なロゴ・キャッチコピーがすぐ下に出てきています。仕掛けとして、他の言葉とつなげて多様な魅力を表現できること、さらには、色を変えて、5つの色でさまざまな東京の魅力を表現しています。このような部分が、例えば、右にある海外のような、「I♥NY (I Love New York)」とか、「GREAT」、「I amsterdam」と、異なる特徴となっているものと思えます。

右に、これまでの経緯を書かせていただいています。実は、このブランドの

取組については長年にわたり検討してきておりまして、24年7月にブランド戦略の必要性を、当時の東京都観光事業審議会にて提言をしています。翌年25年5月には東京都観光産業振興プランの中でブランド施策として位置づけています。

その後、オリンピック・パラリンピックの開催が決まり、26年度には東京のブランディング戦略会議を設置して、報告書の中でロゴの制作の必要性の提言をいただいたところです。27年度10月に、具体的にこのロゴを発表し、東京ブランドの推進を活発に開始して、ロゴ・キャッチコピー、さらには官民が協力してこれらを発信することで今日に至っております。

取組の内容は、その下に横長で出ています。現在、企業を含めて597、およそ600の団体が活用しています。利用件数は、1,000件を超える規模となっています。この写真に出ているような事例やイベント、さらには海外の商業での発信、旅行博での活用などが行われているところです。

続いて資料2です。実際にこのブランドの展開に掛かった経費です。いろいろなところで数字が出てきていますが、昨年の平成27年度の決算ベースでは、10億円強を投じています。さらに今年度の28年度の予算ベースでは20億円強で、既に17億円強の金額、18億円近い金額が、いろいろなかたちで契約をして進んでいます。さらに、それぞれの観光PRということで、さまざまな商業媒体などを使って放映して、今年はリオなどでもPRを行っています。

資料3です。現在、東京ブランドの認知度調査を、WEBを使って行っています。こちらは、次回の第2回検討会で結果を報告する予定です。国内外で、表記の内容の調査を行っているところです。

続いて、資料4はボランティアの関係です。今回、議論の対象となるのは、「おもてなし東京」というボランティアです。こちらは、一番左下に「都市ボランティア」があり、こちらのボランティア活動の一部に3,000人の人数が組み込まれるかたちになります。

さらにページをめくっていただいて、資料5をご覧ください。こちらが東京都観光ボランティアの、4種類のユニフォームです。それぞれのデザインの色柄と、所要経費などを書いていまして、全て足し上げるとおよそ3,000万円を超える金額になります。

ページをめくっていただいて、資料6、資料7が付いています。先ほど冒頭にてご説明したブランディングの戦略、さらにはブランディングの戦略会議、さらにはその報告書の概要ですので、ご一読をお願いしたいと思います。

最後に、東京ブランドのロゴの論点とユニフォームの論点です。こちらは、これに尽きることなく幅広くご議論をいただきたいと思っています。ロゴの論点については、やはり東京の魅力をしっかりと踏まえて海外にどう伝えるのか、そういう観点に立った場合に、この「&TOKYO」のロゴの訴求力はどうか。さら

には、東京のことを全く知らない海外の旅行者にとって、本当に訴求力があるか。あとは、やはり東京そのものを、直接にイメージさせることができるような内容の効果が期待できるか。さらには、観光だということが直接分かるか、いわゆる観光PRとの結び付き。さらに、「&TOKYO」というのは全てとつながることになっていますので、逆に希少価値をどのように表現していけばいいのか。最後に、やはり費用対効果の問題がポイントになろうと思っています。

もう一つは、ボランティアのユニフォームです。先ほど申し上げたように4種類あります。こちら、色や形の統一感をどう出すか。東京をストレートにイメージできるデザイン性をどう確保するか。着て、実際にボランティアとして活動したくなるデザインはどのようなものか。そして、やはり費用対効果になります。素材やコストとの関係をどう考えるか。このような点を一つの足掛かりに、ご議論を頂戴できればと思います。

私からの説明は以上です。よろしく申し上げます。

【池尾座長】

ありがとうございました。ちょうど都知事がお見えになりました。それでは、知事がいらっしやいましたので、ひと言ごあいさつをいただければと思います。よろしく申し上げます。

【小池知事】

皆さま、おはようございます。連日ありがとうございます。東京ブランドのあり方検討会、第1回となります。これまでも、東京をどのようにしてその魅力を外に発信していくのかについて、皆さま方には既にご労苦を賜ってきたわけでございます。さらに東京の魅力を強力に発信していかなければならないという時点で差し掛かっているかと思っています。今日お集まりの皆さま方は、東京ブランドの検討・推進に携わっていただいた皆さま方、そしてまた新たに企業の経営やファッション、文化活動などの分野の方々にもご参加いただいているところです。

そして、インバウンドの観光は大変順調で、今年、日本を訪れた外国人旅行者は、10月までの時点で2,000万人を突破しているということです。これからもより多くの観光客の皆さまをお迎えするための、その東京磨きということにお手伝いを賜ればと思うわけです。

日本人から、われわれからして「これを売り込みたい」という部分と、海外の方々から「ここが面白い」と思う、その視点が若干違っていたりするわけです。例えば、「東京というと何を思い浮かべますか」というと、私たちは二重橋とかスカイツリー、東京タワーになりますが、意外なことに、外国の方が「東京というと何をイメージするか」というと、なんと渋谷のスクランブル交差点だというような見方があるわけです。そしてまた、アニメ、漫画といった切り口

は、大変多くの世界の若い世代と、世代を問わず大変関心を持たれているところ。こういった宝物を皆さま方と共により多く発掘をし、そして発信をしていきたいと考えているところです。

2つテーマがあります。1つは、これまで皆さま方のほうでいろいろとご検討いただいている「&TOKYO」というロゴがありますけれども、この訴求力について、今、調査をしているところです。これをどうやって高めればいいのか、そしてまた、その高め方、もしくは別の方法があるのかどうか、これなどについて考えていくということです。既に600社を超える企業の方々にこの「&TOKYO」をご活用いただいているわけですが、もう一段、これをグレードアップさせていかなければならないということです。これまで掛けてきた費用と効果、それを見極めていく必要があろうかと思えます。

今日はそういった意味で、東京ブランドのあり方について、お2人から東京の魅力の発信、そして企業の海外展開についてプレゼンをしていただきたく、よろしく願い申し上げます。

2つ目のテーマです。観光ボランティアのユニフォームです。案内ボランティアの皆さま方にこのユニフォームを着ていただいて、道に迷っている方や、ぜひこの方にこの所を紹介したいということ、東京の歴史、そのようなことについて伝えいただく観光ボランティアの皆さま方です。若手のデザイナーの登竜門のようなかたちで、これまでユニフォームが作られてまいりましたけれども、もう少し統一感も欲しいこともあります。先の「&TOKYO」とも関わってくるわけですが、色の統一感やコンセプトの統一感など、そのようなかたちを求めていくにはどうすればいいのかということで、皆さま方のご意見を賜ればと思えます。

ロンドンオリンピックも、非常にボランティアのユニフォームがすてきだということで、より多くのボランティアが集まったと聞いております。そのようなことから、これまでのいくつかの事例をベースにしながら、どのような研ぎ澄ましができるのか、皆さま方と共に考えさせていただければと思っているわけ。す。

今回の議論を通じて、東京の観光振興のためにお力添えを賜りますようよろしく願い申し上げまして、冒頭のごあいさつとさせていただきます。どうぞ、よろしく願い申し上げます。

【池尾座長】

ありがとうございました。それでは議論に入りたいと思えます。まず、東京ブランドについての議論をするに当たり、「東京の魅力の発信」と、「MUJIのブランディング」について、2名の委員の方からプレゼンテーションをお願いしたいと思います。まず、「東京の魅力発信」につきまして、生駒委員よりご

説明を頂きたいと思います。よろしく申し上げます。

【生駒委員】

皆さま、おはようございます。最初に、東京ブランドのあり方検討会、そして最初にプレゼンをさせていただきますことを大変光栄に思っております。よろしく申し上げます。私、こちらにもご紹介していますが、ショッキングピンクでいきなり、少し目を覚ましていただこうかという感じですが、「東京の魅力の発信」ということで少しお話をさせていただきます。

私は、もともとはファッション雑誌の編集者を長らくしておりまして、海外のファッションやラグジュアリーブランドのいろいろな取材をさせていただきました。その経験を基に、雑誌を離れてからは、実は伝統工芸の世界と出会いました。割と外に目を向いていたところが、伝統工芸の世界と出会ったときに衝撃を受けたのです。私はそこから、2010年に人生をシフトしてしまいました。何とか日本の眠れる宝である日本の伝統工芸をファッションやアートやデザインとつないで、もっと押し出していけないかという活動に少しシフトさせた経験を持っております。

現在は、地域プロジェクトもたくさん関わっておりまして、文化庁の日本遺産のプロデューサーもさせていただきました。なおかつ、レクサスさんの匠プロジェクトのアドバイザーもさせていただきました、ここ2~3か月は旅がらすです。全国、本当に30~40か所の旅をして足を運びまして、匠の里など、宝をたくさん発見しています。

今回は「東京」というテーマをいただきまして、私も改めて考えました。私は、クールジャパンの有識者会議にもここ数年出席させていただいています。中目黒に住んでいる東京の住民でもあります。そういうことで、ありがたいことに満喫をするような日々を送っているのですが、これを客観化して、ぜひ世界に発信していければと思っています。

ここに書きましたが、「東京こそが、伝統世界を未来につなぐクール・カルチャー・シティ」と考えました。「クールジャパン」という言葉がありますが、私は、東京はその集積地です。その核の部分全てがそろっているのが東京だと。実は東京、非常にモダンなまちですが、江戸の中心地でもありました。そのような話も少しはできればと思っています。

こちらの、ピンクの南部鉄器をご覧になったことがある方はいらっしゃると思いますが、私は伝統と革新の象徴だと思っています。岩手県で作られていますが、表面がピンク色に塗られています。アンシャンテ・ジャポンさんのものですが、内側は樹脂加工されています。通常、南部鉄器は火にかけて、さびることが体にいいようなことが言われていますが、実はその部分を捨てています。火にかけられません、さびません。ところが、卓上でティーポットとし

て世界的にブレイクしているのです。国内だけではなくて、海外でもすごく人気なのです。この南部鉄器が、フランスはじめ海外ですごくヒットしている、ここに何か隠されたものがあるのではないか。伝統を革新していく今、それが一番大切な時代ですけれども、守るものは守り、やはり捨てるものは捨てるてはいけないのではないか、そういうことを象徴してくれているのがこの南部鉄器だと思います。

次のページは、私はそういうかたちで、2010年から伝統工芸とファッションをつなぐ活動をしております。このテーマカラー、ピンクについて少しお話ししたいのですが、私が日本を発信するときに、赤と黒の伝統的な色ではなくて、あえてショッキングピンクと黒を使うことを決断しました。それは、少し新しい意味での日本の赤はショッキングピンクではないか、ピンクなのではないかという解釈です。私も長年ファッションのマーケティングの中におりました。ピンクはカワイイ文化の象徴の色でもあります。これからの私たちにとってエネルギーを与える魅力的な色ということで、ピンクと黒というテーマで推し進めています。

もう一つの例は、CITIZENの、西陣織や漆を取り込んだ腕時計の開発です。私は、海外のラグジュアリーブランドからたくさんのことを学びました。伝統工芸の里を訪ねるにつれ、一番その魅力を高く評価されているのは海外のブランドでした。そのことにより、私も発見させられることが多く、今後は日本から発信していくことができると思っています。

次に、ここからは東京の発信、魅力の発信ということで、3つのステージを考えました。1つは、過去の時間軸を考えました。東京は伝統工芸においても、全国でトップ3なのです。京都、石川に並んで、東京は伝統工芸の一大産地です。江戸城のお膝元ということで、江戸切子をはじめたくさんの伝統工芸が、いまは眠っているような形で存在しています。伝統工芸というと、京都、石川の金沢が優先されて、東京にあるのかというお声もあったかと思いますが、私は今、江戸文化にすごく興味を持っております。

そう申しますのは、全国の旅をしたら、江戸時代の宿場町が、海外の方をものすごく引き寄せているのです。木曽も高山もそうです。ミシュランに載ったこともあると思いますが、タイムスリップ感覚が、海外のインバウンドの一つの大きな吸引力になっています。大自然とタイムスリップがキーワードかなと感じております。

実は、東京の中にもタイムスリップできる場所がたくさんあります。ただそれが、まだまだ十分浮き彫りにされていない。これもいいかたちで浮き彫りにしないと、少し勘違いした形だと格好悪くなると思います。

ここに書かせていただきました日本の文化のベースを考えていきますと、江

江戸時代はすごく重要なキーワードがあるかなと思います。東京に埋もれがちな「江戸」を浮き彫りにするようなこともあっていいかなと。伝統の街、日本橋、浅草、銀座、江戸の風情を残す街に、いま一度江戸風情の磨きをかける。今、日本橋で、夏に金魚の催しが行われていますと、本当に若い方が浴衣を着て押し寄せて、長蛇の列なのです。新しいかたちでの江戸風情の投げ掛けだと思うのですが、そういうことがもう少し起こってもいいかなと。

伝統工芸の再生。こちらもそうです。先ほど申し上げましたが、もう少しイノベティブな伝統工芸の発信が、東京からもどんどんされるべきではないかと。

老舗のリブランディングです。日本橋では、私が言うまでもなくたくさんのお店が、銀座でもそうですが、ブランディングを始められています。老舗も、非常にラグジュアリーな文化だと思います。これを東京からどんどん発信していけるのではないかと。

江戸&グローバルと書きました。谷中や神楽坂は、日本人より海外の方の方が多いのではないかという街です。神楽坂は、パリではないかと言われるぐらいフランスの方も多いのです。ミシュランなどにも発信されている効果もあり、グローバル発信が今後どんどん、東京のいろいろなスポットに光を当てていけるのではないかと思います。

また、東京の旅のメニューの一つに、江戸風情を訪ねる。屋形船やいくつかあるのですが、型にはまったかたちではなくて、もっと新しいかたちでの体験型の旅を加えたらどうかと思いました。

2つ目は、東京の「最先端」を見える化する。クールジャパンにずっと関わってきているのですが、私も東京におりまして、例えば、秋葉原はいろいろ、アニメーション、オタク文化のメッカです。漫画が好きな外国人はどこに行くかということ、下北沢なのです。皆さん、羽田から下北沢に駆け付けております。そして、青山、表参道はファッションが好きな方々のメッカになっております。原宿はカワイイ文化のメッカです。私から見ると、東京自体がクールジャパンハウスなのです。クールジャパンシティそのものです。ただ、その中心がないのです。ここからは、あくまでも私の私見ですが、ここに駆け込めばクールジャパンの全貌がつかめるというエリアなのか場所なのか、そのようなものがあるといいと、実はずっと思っています。

インバウンド強化。クール・カルチャーを凝縮して体験していただくための、インフォメーションセンターというか、そういうメッカのような場所があればいいかと。

そして、日本人自身をもっと気付ける場所になればいいのではないかと思います。東京の宝、日本の宝に気付く場所があればと思っています。

地方創生の強化。東京の各エリアから地方に旅に出掛けたいくなるような、そんな情報も詰め込んだらどうかと。

あと、その場所では若者が、若いアーティストやデザイナーさんが、実験的なものを発表できる場所にしていく。そうすることによって、海外から来た方にも、日本人の方にも、新しい才能に出会っていただける。

そして情報発信。海外メディアの方が、どこに行けば日本が全部分かるのか、東京の魅力はどこに行けば分かるのか聞かれることも多いのです。そういう意味で、一般の観光客の方もそうですが、メディアに対してです。私はよく海外で、イギリスなどを取材するときは、ブリティッシュ・カウンシルさんのお世話になります。フランスの大使館の文化事業部の方に大変起点になっていただいて、情報を集積されていて供給していただきます。そういう日本の文化の集積地、そして供給される場所が、一つ兼ねて存在できるのではないかと思います。最先端がたくさんあるのですが、あり過ぎてバラバラで見えないのです。

この間、伊勢丹さんの、マレーシアの新しいリノベーションのビルに行ってきました。6階建てですけれども、1階は伝統、ファッション、テクノロジー、2階がファッション、原宿もあれば青山もあります。3階がライブラリーになっている。東京のカルチャーが割とコンク状態になった場所を体験して、このようなものが東京にあればいいなと一瞬思ったのですけれども、そういうことを考えました。

3つ目は、東京の「未来」を見える化することです。こちらは、課題を解決する都市でありたい、ソリューションです。あと、人々のクリエイティビティや活力が活性化されている街になると良い、エモーションだと思います。ソリューションとエモーション、両方が東京の今後の未来の姿に重なってくるような気がしています。

クリエイティブと教育の先端都市。これは、新しい才能がやはり東京からどんどん飛び立つという、クリエイティブな環境の整備が未来にきっとあるだろうと思っています。

あとダイバーシティです。ハード面も精神面もそうですが、バリアフリーな都市が実現されているであろうと。

そしてテクノロジー。これは人工知能、第4次産業革命ですが、テクノロジーと共存できる社会の最先端を東京が描き出すだろう。

そして、「エシカル」と書かせていただきました。安心・安全・社会貢献・三方よし、そのようなビジネスモデルが東京からどんどん出てくる、「世界一エシカル」な都市のロールモデルになれるだろうと思っています。

最後に「おもてなし」と書かせていただきました。おもてなし大国の玄関口として、まさしくオリンピックの時の使命でもあると思いますが、そのお手本

になるような都市として、東京がリーダーになればと考えました。

以上ですが、私が東京に住み、もう随分長くなっているのですけれども、世界をリードする都市になりつつあると思います。私は、パリもニューヨークもミラノもロンドンも何度も行かせていただいています。また少し違う魅力で、東京はアジアの中でハブになるというか、アジアの若者たちからもすごく頼りにされる、そして世界的に見ても文化都市として成熟していく、そういう都市としての東京の魅力を、東京から発信していくことを考えられればと思います。

今回はこの3つのテーマの中で、とりわけ江戸の部分に私はこだわってみました。伝統と革新という意味で、伝統は今革新しないと未来にならない。私の一般社団法人の名前が少し舌をかみそうな名前、「フュートゥラディション」と書きました。「フューチャー」と「トラディション」を合わせた私の造語ですが「フュートゥラディション」、未来に伝統になるような、そのような東京をイメージして付けさせていただきました。

今日は、いろいろと皆さんのご意見をお伺いすることを楽しみに参りました。どうぞ、よろしく願います。ありがとうございました。（拍手）

【池尾座長】

生駒委員、ありがとうございました。続きまして「MUJI のブランディング」につきまして、松井委員よりご説明をお願いします。

【松井委員】

良品計画の名誉顧問の松井です。ご承知のように、良品計画は「無印良品」というブランドをつくり上げてきて、海外で展開をしております。今日いただいた時間はわずかですので、私どもの取組について、少しお話を申し上げさせていただきます。

私ども会社の概要です。これは注目していただくことはなく、下のほうに、海外の展開国数を書いています。今年2月には344店舗、25か国で展開をしております。今現在、海外に約380店舗あります。そして現在は26か国、インドに8月に出ています。日本のドメスティックな流通業では、大変たくさんの国でビジネスをしているのが私どもの会社の特徴です。これらが、今、展開をしている国です。

創業2年目の1991年に、実は海外に展開をしました。それから11年間ずっと赤字が続くのです。ブランドの浸透と、それからビジネスを黒字にするのは大変苦しい、こういう経験をしてまいりました。

2004年に、実は、イタリアに出店をしました。ここから海外で黒字になっていくわけです。海外は、かなり家賃も高い。そしてブランドの浸透も非常にゆっくりである。従って、これを同時に実現するのは大変難しかったです。従って、イタリアに出店をしたとき、家賃を相当安くするために、物件は全て自

分たちで探しました。ロンドンとパリから私どもの社員が行き、そして物件を見つけてきて、そして 10 個くらいの物件から 3 つくらいに絞り交渉しました。たった 1 年で全ての投資の回収をしました。1 年で黒字にすると次に行けます。それまでの出店から大きく変えて行きました。例えば、イタリアですと、毎年 1 店舗ずつ出店をして、そしてブランドの浸透と黒字の実現をするようなことをしてきたのです。

そのようなことで、メインになっています中国も同じような出店をしています。中国は、なかなか競争が激しくて厳しい国です。去年の 12 月には 160 店舗でしたが、来月が終わりますと 200 店舗になっていきます。従って、日本の出店数よりはるかに速いスピードで出店をしています。もちろん売り上げ利益率は日本とほぼ変わらない、こういう展開が可能になっているわけです。

海外でいろいろ展開をしてきて何が大事かを整理したものが、この三角形の図です。一番上に、このブランドがあります。ちょうど私どもは、豪華絢爛な室町時代から、禅とか茶道、いろいろな飾りを全部削っていき、商品の本質だけで勝負をする。ご存知のように禅や茶道の精神です。私どものブランドは全部、削りに削り、最後に残った価値だけでつくられています。これが非常に強い特徴を持っています。これが日本と海外で、比較的元気にやっている最大のポイントです。

これが、1980 年にできた最初の 40 アイテムです。ただ、ブランドはどんどん陳腐化をしていきます。これを磨き続けなければいけない。折しも赤字にまで展開する時代を迎えるわけです。ここからこの商品開発、こちらのブランドを磨き続けることをやり続けていくわけです。

商品開発の仕方は、20 年もすると寿命を迎えてきますから、常に新しい商品開発の仕方をつくり上げていかなければいけない、このような宿命になっています。これが生きてこない、なかなか難しい。これが 1 点目です。

次にビジネスモデルがあります。私どもで申し上げますと、SPA (製造小売業) という業態です。全部自分たちでつくり、そして、自分たちで販売をしていく、メーカー利益もある。ハイリスクですけれどもハイリターンな構造をつくり上げております。そして、世界に生活雑貨でグローバルに戦っている企業というのは、北欧のスウェーデンから来た IKEA さんという会社しかないですね。ここに大変競争力ががあります。そして、海外でかなり苦労してきましたが、先ほどのイタリアの例でも分かるように、ほぼ投資は 1 年半ぐらいで、海外といえども回収できる仕組みをつくってきました。

いずれにしても、競争力がないと海外ではとてもビジネスができませんから、この競争力をどうつくっていくか、これがかなり大事な要因ということで、このビジネスモデルをかなり注意して、実はつくってきたわけです。

そして、左にオペレーション力（実行力）と書いてあります。かなり長く海外でビジネスをしてきまして、世界にグローバルマーケットがないというのが私の実感です。あるのはローカルなマーケットだけです。イタリアに行きますとイタリアのマーケット。アメリカに行くと、アメリカのマーケット。そして、中国に行きますと、中国のマーケットがあるだけです。従って、世界に通用するベースをつくりながら、自分たちのビジネスモデルをそれぞれの国、ローカルな状況に合わせきっていかないと、ビジネスはうまくいかないということです。これをいきなりやることは、ほぼできないのです。私どもも大きな失敗をたくさんしてくるわけです。この失敗の中から次の手を生み出してくるということです。

私どもは長い間、衣料品のブランドは香港系の中国企業に取られていました。従って、私どもは偽物の時代が随分続くのです。最後に、幸い裁判で勝つわけです。従って中国の展開も 2008 年から始まっています。この 2008 年からの展開の中で、今申し上げた売り上げと店舗数と、そして利益をつくり上げていくのです。中国という国は、極めて人間関係が大事な国です。従って、経営者のトップと人間関係をつくらなければいけない。なおかつ、ディベロッパーとの関係がものすごく必要になるのです。そして、大きく存在するリベートをそれほど払わずにきちんと開発をしていかなければいけませんから、これをやり切らないと海外でのビジネスを成功させるのは大変難しいということになります。従って、このオペレーション力をどうつくり上げていくのか、これを大きな課題として一つ一つやってきたわけです。

そして、これは出店の仕方です。私どもはだいたい毎年 1 か国か 2 か国に出店をしていくのです。ブランドの浸透はゆっくりですから、それぞれの国に出て、そして店舗数を徐々に増やして、そして黒字にしていくというやり方を実はしていくわけです。それとともに、MUJI の世界というものを同時に広げていかなければいけないという宿命も、必ず負うわけです。

これは昨年、上海に出た旗艦店です。中国にもたくさんのお店を展開しています。でも、小さなお店をたくさんつくっていても、MUJI の世界は広がっていかないですね。これは約 1,000 坪ある、日本の有楽町とほぼ匹敵するような大きなお店で、7,500 アイテムのうちの 5,000 アイテム強が並んでいます。こうしますと、ここで初めて MUJI の世界を、上海の方々に広く知っていただけます。

この中には、Café & Meal という飲食もあります。そうすると、食べ物の世界で、やはり MUJI の世界が出て行きます。幸いアジアの世界は大変な外食文化ですから、日本でやるよりなかなか上手にできるのです。こういう偶然もあり、大変順調に進んでいくわけです。従って、2008 年に出て、これと同じことを続けることはもう不可能です。ほぼ毎年新しいお店をつくる、新しい業態を出し

ていかない限り、それぞれの国の人たちに評価をしていただけないわけです。

ちょうどこれが、私どもの海外の展開国数です。日本に 400 少しあります。海外が、今年はおそらく 390 店舗くらいになっていきます。そうすると、来年はお店の数が変わっていき、日本と海外が逆転をしていきます。売り上げも 1,000 億を超えていますから、だいたい 3 割強を海外で上げていくようなことになるわけです。このブランドを磨き続ける、そして競争力のある商品、あるいはオペレーションをつくり、それぞれの国で実行できるように、自分たちの仕組みを変えていかなければいけないのです。

私どもの仕組みも、それぞれの国に出ますと、その仕組みもどんどん変えます。例えば、化粧品は国によって規制がものすごく激しいですね。肌につけますから。そうすると、今までは国ごとに開発をしていました。でも、それではもう間に合いませんね。従って、どこの国でも使える材料を使って化粧品を作りますと、どこの国に出店するときも、事前に売れるものを調べなくてもいいということです。これがオペレーション力になります。

これから東京ブランドを出していくときに、これを推進する組織と実行力が、私はものすごく大事になると思います。これがないと、やはり絵に描いた餅です。私も、いろいろな所でいろいろなアドバイスをさせていただくのですが、やはりこれがないとうまくいかないのが今までの経験です。ぜひこの辺をじっくりやっていくことが、比較的成功的近道になるのではないかと考えております。

簡単ではありますが、MUJI の海外展開ということで、具体的な事業事例ということで、少しお話をさせていただきました。どうもありがとうございました。

【池尾座長】

松井委員、ありがとうございました。それでは、これから議事に入ってまいりたいと思います。先ほど知事からお話がありましたけれども、今日の議題は大きく分けて 2 つあります。東京ブランドの訴求力をいかに高めていくか、そして、ボランティアユニフォームをどう進めていくか。あと 1 時間少しのお時間がありますので、だいたい半分くらいずつお時間を使って議論をしていきたいと思います。

東京ブランドをどうしますかという、少し漠とした話になってしまいますので、事務局からロゴの論点という形で整理をいただいています。今まで、東京ブランドに関しては「&TOKYO」というブランドを進めてまいりました。私も若干それに絡んでいましたので、少しだけご説明させていただきます。

東京というのは、非常に多様性を持っている都市であることが一つ。さらに、これは旅行地としてのブランディングですので、お客さまとの間にいろいろな接点があるわけです。先ほどの松井委員の MUJI の場合は、MUJI の社員の方々が

接点になるわけですが、東京の場合はいろいろな企業の方、あるいは都民の方々と、いろいろな接点があるわけです。東京ブランドとしては、そのような、顧客との間の様々な接点の方々の共感を得ないといけない。ですから、多様性と共感がこのブランド戦略の鍵となる考え方で、そこでコンペで「& TOKYO」という考え方が出てきて、それを推し進めてきたわけです。

ただ、あまりにも多様性や共感を強調したために、他方でコアとなる「とんがった」部分が若干足りないという面は否めないと思います。今日は、多様な見識をお持ちの方がいらっしゃいます。そういうことを踏まえて、この東京の魅力の世界に発信するためにどうすればいいかということで、お時間は限られていますけれども、ぜひ活発なご議論をいただければと考えています。

それほど多くの方ではないので、ランダムでよろしいでしょうか。もしご意見等ありましたら承りたいと思います。田川委員、お願いします。

【田川委員】

1番バッテリーというのは大変ですが、少しお話をさせていただきます。今回の「& TOKYO」のロゴ、訴求力をどう見るかが最初に書いてあります。われわれのブランディングは、ブランドをつくるということ、それを訴求するための組織や運用のブランディングが、どうもごちゃ混ぜになっているのではないかと、私は思っています。

この「& TOKYO」のマークは、ブランディング機能を示しているだけなので、機能フレーズとしては、前に付けて使う言葉としては有効ですが、これをブランドのロゴとして使うにはやや無理があるのではないかと思っています。「住んでよし、訪れてよし」というまちづくりの基本があります。住んでいる人にとって、知事がよく「都民ファースト」というお話をされます。そういう意味では、私も69年この町に住んでいますけれども、あまり感じないところです。それは、先ほど池尾さんがおっしゃったように、それぞれの所が持っているだけなので、それを海外にというときに、そこまで機能的なものをロゴとして感じることは多分ないと思います。

そのために、やはり新しいロゴとキャッチフレーズ、これは感性に必要ですが、そういうものはいくつつくる必要がある。先ほど、伝統的な江戸の話がありましたけれども、私も江戸文化と、148年たった明治以降の近代文化と、どう融合させて東京を発信するかということは重要だと思います。

たまたま私はJTBの人間です。1988年のCIをするときに、JTBというマークを使おうとなりました。われわれにとっては日本交通公社というのが長く使ったブランドですが、そこから13年かけて、2001年1月に日本交通公社を捨てて、社名もJTBに変える。そういうブランディングを13年間かけてこういうものをつくり上げました。

今、東京は、取りあえず 2019 年と 2020 年に大きな節目が来るから、そういうチャンスのあるときに、やはりそのような大きなマークと、ものをしっかりとやっていく必要があるのではないかと。そこで、私どもの会社でよく使う DMC、デスティネーション・マネジメントという、地域のマネジメントの考え方で、このロゴとキャッチフレーズをやはり作るべきなのではないかと思っています。そういう流れが必要ではないかと思っています。

その辺の切り分けをしっかりとやりながら、最終的にはロゴにしてもコピーにしても専門家のほうで作っていただくのですけれども、そうして上げてしまうと、何となく東京は多様性があり、機能論だけで議論してしまう傾向になってしまうのではないかという感じを持っています。ぜひその辺を視点として入れていただければありがたいと思います。

【池尾座長】

ありがとうございました。レディーファーストで。

【劉委員】

私は台湾出身で、台湾で漢字を使っています。日本も漢字を使っていて、今、アジアの人だけではなくて、欧米の人でも日本の漢字にすごく関心を持っています。だから私は、今のロゴは別に悪くないけど、ただすごいサイレント、静かで無力に感じています。

例えば、2020 年までに浸透してできるものはパワーが必要なのです。私は、あえて日本語、漢字の力を捨てないで、あれは今、世界中にみんなに愛されているものです。私が今、考えた一つの文字が「粹」です。この字を選んだのは、これが江戸の粹でもあるし、東京の粹でもあるし、今でもあるし未来も可能です。職人氣質とかいろいろある。いろいろな日本のもの、江戸のものは全部この字で代表できる、東京はこれを独占できるのです。都の京都とか金沢だけではなくて、今から東京のこの地を独占できると思うのです。

あと、台湾や中国など、中国語圏の人はこの字を使わないです。面白いのは、これを英語で表記してもいいし、一緒に並んで表記してもいい。私はそれが、「What's 粹」という好奇心を注ぐ漢字自身が、世界中の人が好奇心を注いで、少しミステリー性があり、そして少し職性がある、何か粹という漢字です。この字もすごくきれいに、いろいろなかたちで、私の字が汚いのできれいな字に書けると思うのです。私の意見です。

【池尾座長】

ありがとうございました。リシャール・コラス委員、お願いします。

【コラス委員】

リシャール・コラスです。私は、ここまで来たら、ロゴを変えるか変えないかを論議するのは少し遅いのではないかと思います。また、東京に住んでいる、

高い税金を払っている 1 人としては、さらにお金を違うことに使うのかと、本当に疑問に思っていることは確かです。

私は 30 年以上、非常に世界的に最も有名なロゴと言われている会社に勤めているのですが、いくつかの提案があります。ロゴというのは、覚えるのにかかにシンプルで、いかに渋いかということがあります。皆さん、これを見てください。なぜこのようにたくさんの色を使うのですか。私は、ここに、UNIQUE とか EXCITING とか、色によって外人が分かるでしょうか。また、日本人が分かるのでしょうかと思っております。

私ならロゴは、やはり日本の素晴らしい紅の花、赤、これは誰でも分かる、これが日本です。日本の国旗は赤と白です。だから、これに絞っていただいて、これに集中していただくことが一番いいのではないかと思います。

それで、「&」がいいか悪いか、若者のためには「@」マークとか「ハッシュタグ(#)」マークなどを使うならよかったかもしれないけれども、先ほどの私の議論に戻ってきて、本当に皆さん遅いのではないですか。600 社以上が使っているのです。ただし、これはいかに有意に使うか、いかに上手なかたちに使うかが重要で、やはり先ほど申し上げたようにシンプルで渋くて分かりやすく、色は一つに絞るといのが一番シンプルな方法だと思っております。

あとは、どのように PR 活動するかは、それはまた別の問題ですけれども、しつこくしつこくそれだけに集中すること。例えば、無印なら無印、無印、無印。私どものロゴはどこでも使う。そうしたら、みんな覚えてくるのです。それしかない、私は思っております。

【池尾座長】

山田委員、お願いします。

【山田委員】

山田です。私が呼ばれましたのは、多分、ブランディングファームの主宰者だからでしょう。ブランド構築、ブランド戦略を構築する、サポートするという仕事をしているのがブランディングファームですが、30 年やっております、日本では一番実績を積んでいると自負をしております。そのようなことで呼ばれているなら、早いこと発言して楽になったほうがいいと思ひ、発言させていただきます。

私どもの会社はニューヨークに本拠がありますグローバルブランディングファームのシーゲルゲールという所と組んでおります。昨日、そのニューヨークのシーゲルゲールの CEO と少し話をしたのですが、やはり「&TOKYO」というのは何を言いたいかわからない。要は、東京だと言っているだけではないかと。そうではなくて、「&」の前にいろいろ入って、それは変わっていくのだということを使うのだけれども、「それは、悪いけどわからないね」ということを言

われました。

あと、話し合ったのは、やはりこういうことは、クリアなコンセプトと、今、コラスさんがおっしゃったシンプルなメッセージが重要だということです。その意味では、コンセプトはしっかりしたものをおつくりになっています。簡単に言うと、伝統と革新ということなのですが、それが交錯する町が東京だと、このことを、もう少しシンプルに言わなければいけないと思います。

さらに、ミルトン・グレイザーという人が 1977 年に作った「I~~NY~~」の話をそのときにしまして、よく皆さんご存知だと思います。この「I~~NY~~」は、パロディーも含めてものすごくいろいろな派生形が生まれたわけです。見て分かるということと、当時の世相も反映しながら、メッセージが何かあるという感じがするのです。

従って、「&TOKYO」というのは、ある意味で日本人の奥ゆかしさであり、多様性を表しているという先ほどのご指摘もありました。昨年来、いろいろな苦勞を重ねてこのようにお作りになってこられている中で、これをコラスさんがおっしゃるように根底的に変えることはなかなか難しいし、池尾先生のようなマーケティングの専門家がお考えになられたので、私も異を唱えるものではないですけれども、もう少し確固たる、一つに集約されたメッセージがあってもいいのではないかと、そして、それが「&TOKYO」だと。

つまり、「&TOKYO」の基本形をしっかり作ることが大事だと思います。それはコンセプトがギュッと集約されたひと言、世界の人が分かるシンプルな言葉。それを代表例にしながら、そこに「すし&TOKYO」とか、いろいろあってもいいと思います。それから、色もシンプルに、どこで見ても分かるように、どこで出会ってもそれと理解できるように絞ることも必要ではないかと思っております。

世界のいろいろな都市がブランディングに挑んでおります。古いニューヨークの例、あるいはニューヨークですと、非常に有名なタイムズスクエアの例があります。1994 年に、当時のジュリアーニ市長がやったことで非常に成功しています。ぜひ東京のブランディングのアイコンとして、あるいはメッセージとして、しっかりと固着させるようなことをしたほうがいいのではないかと思います。今の資産を生かしてということです。以上です。

【池尾座長】

ありがとうございました。

【師岡委員】

師岡カリーマと申します。私がこの委員会に呼んでいただけたのは、おそらく外国人の視点をここに持ち込むためだと思うのです。そういう観点でお話したいと思いますが、今、山田さんが、「&TOKYO」は何のことかよく分からない

とおっしゃいました。さらにもう一步踏み込んで言うと、「&TOKYO」というのは、何かナンバーワンのものがある、次が東京だというナンバー2の印象も持ってしまうのです。試みに、スペイン人やアラブ人などに聞いてみたら、やはりそういう印象がありました。これは、今、奥ゆかしさとおっしゃいましたが、謙虚過ぎる。そうではなくて、「ナンバーワンが東京なのだ。全てがここにあるのだ」ということを、もっと堂々と打ち出すべきだと思います。

でも皆さんがおっしゃったように、もう600社がこのロゴを使っていて変えることはできない。変えることができないのであれば、これを、東京はナンバーワンだけど、「&TOKYO」で使い続けるためには、「何&TOKYO」なのかというのと、「あなた&TOKYO」なのだと思うのです。「YOU&TOKYO」。でも、「YOU&TOKYO」では簡単過ぎるので、例えば「ユア・ハーツ・デザイア&TOKYO」なんてどうでしょう。「あなたの望むものは全てここにある」というものを、東京としてはもっと堂々と打ち出していいと思います。

それから、もう一つ付け加えると、私は半分アラブ人ですが、アラブ人の旅行者という、今まではいくらでもお金を使える産油国のアラブ人というのがイメージとしてあったと思います。でも、その産油国からも、今は普通の中産階級の若い世代がバジェットを組んで旅行する時代になりました。そうすると、いくつもの選択肢の中から東京を選んでもらわなければいけない。でもアラブ人は、どうしてもまずヨーロッパやアメリカに憧れます。東京、日本はどうしてもその次になってしまいます。なぜかという、彼らが求めるのは洗練なのです。やはりヨーロッパは洗練されている、その洗練に憧れてヨーロッパに行く。だから、その洗練が東京にもあるということを打ち出すような、そういう洗練戦略がこれから欲しいと思うのです。

例えばこのリーフレットを見ると、先ほど色がこれほど必要かとおっしゃいましたね。まさしくそうなのです。さらに言うと、ここにはコンセプトがいくつか書かれていまして。例えば、UNIQUE、EXCELLENT、EXCITING、DELIGHT、COMFORT、この5つは、名詞と形容詞がごっちゃになっているのです。そのために素人っぽい印象です。自分で自分のことをEXCELLENTと言うときと、名詞を使ってEXCELLENCEと言うときとは、その格好良さが全然違う。

日本はどうしても、何となく素朴さによって人を引き付ける、手作り感によって人を引き付ける、まちおこし感を評価するところがあって日本人には訴えるものがあるのですけれども、今の世界の雰囲気から言うと、それはやはりだいぶ違う。

だから、東京は日本の他の所とは違う、ものすごく洗練された、そういう雰囲気からこれから打ち出していく必要がある。そのためにはこういうディテールをもっと洗練したものにしていける必要があるのかなと思います。

【池尾座長】

ありがとうございます。松山委員、お願いします。

【松山委員】

JNTO の松山です。私の所は、インバウンドと国際会議の誘致をやらせていただきますので、そういう意味では一番大きな仕事、日本ブランドの売り込みということ、今やらせていただいています。その中で観光のブランド、その考え方を私なりに、それと「&TOKYO」に対する私のコメントという 2 点を、話をさせていただきたいと思います。

まず、このブランディングです。いろいろな考え方があると思うのです。かつ、最近では地方の時代となりまして、各地域が自分のブランドをつくろうと一生懸命やられています。その中にはうまくいっている所も多々ありますが、中には広告代理店に頼みまして、「あなたのロゴはこれです。キャッチコピーはこれです」とやりまして、それでブランディングできているような感じになっていますが、そうではないと思います。

このブランディングというのは、日本の場合は、「日本」と聞いて、「日本に行きたいな」と思うようなイメージを自分の狙ったターゲットにいかにお届けするか。しかもそれは、コラスさんがおっしゃったように、しつこくしつこくやるのが大事ではないかと思っているところです。

そういう意味で、この東京のイメージと考えた場合、このたび米国の旅行雑誌コンデ・ナスト・トラベラーが毎年行う読者投票による「世界ベスト都市ランキング」で東京はナンバーワンになったのですけれども、その理由が、とにかく伝統と現代の融合。それとミシュランの星の数が一番多いグルメの都市ということで、東京がナンバーワンになったと思います。これは、コンデ・ナストの場合は、実際に行った人のイメージですから、行った人はそうだと思います。

ところが、われわれのいろいろな調査の中では、東京に行ったことのない人のイメージですと、ただ大都会、自然がないというのが東京のイメージです。これが、今、知事がおっしゃった外から見たイメージだと思います。もちろんこれは、われわれとして何を訴えたいか、そのイメージですが、その融合をどう図るかです。その中で、イメージがどうか、何のイメージにするかが一番大事ではないかと思っています。

その中でいろいろなものがありますが、最近では森記念財団・都市戦略研究所のほうで、世界の都市総合力ランキングと世界 8 都市を対象とした都市のイメージ調査を発表しました。そうしたらロンドンが 1 番になり、そのイメージは、高い、ヒストリー、ビックベンなのです。ニューヨークは、忙しい、摩天楼、自由の女神。そして東京は、混雑している、テクノロジー、現代。パリが、エッフェル塔、ロマンティック、美しい。このようなイメージです。このよう

なことをベースに、これからどのようにやっていくかしかないと思うのです。

そういう意味ではいろいろ出ましたけれども、日本の魅力、かつまた東京の魅力は多様性です。あれもこれもというのは必要ですが、それをプロモートするときは、あれもこれもでは、各都市が全てやっていますから、一つとんがったもので引っ張ってこないと駄目だと思うのです。それから、捨てる勇気を持つことは非常に大事ではないかと思っています。そういう意味で、東京のとんがった所をどこにするかということの絞り込みが、これからものすごく大事ではないかと思っています。

そういう意味で「&TOKYO」です。今、コラスさんがおっしゃいましたように、今は 600 社がやっていますので、ある意味浸透はしていると思うのです。ところが、「&TOKYO」もいろいろありまして、混雑していて何が言いたいのかさっぱり分からないというのが現状ではないかと思います。

それは、東京の知名度を上げるという意味では非常にいいことだと思います。ところが、東京の知名度は、今度は東京オリンピックがありますので、わざわざ「東京」という知名度を上げる必要はないと思います。では、東京の持つ何を訴えるのか、そこが非常に大事でありまして、そこをしっかりと議論すべきではないかと思っています。

そういう意味で2つあります。1つは、今までやってきたから、赤い「&TOKYO」でいいではないか、それはあります。海外の事例としてシンガポールが「Your Singapore」をやりまして、その下のいろいろなコンセプトはマーケットごとにいろいろ、「行きたいな」と思うようなイメージを訴えています。一方、ニュージーランドの場合は、「100% Pure New Zealand」ということで、ブランドコンセプトとそのロゴが全く同じような感じで訴えています。だから、ここをそろそろどういうふうにするかです。私の個人的な見解ですが、確かに今までやってきましたけれども、まだ見直す時期があるのではないかと。これが本当に心にストンと落ちないのであれば、そういう時期ではないかと思います。

最後に、これからの東京として大事なものは、どのような都市にするかではないかと思っています。一つは、文化都市ということもあるでしょうし、もう一つは企業センター都市もありますし、国際会議の誘致はMICE都市などあります。そのような「こういった都市になりたい」という、そこがこれからは非常に大事であり、そこを決めて、それに見合ったブランドイメージ、それとコンセプトということも必要ではないかと思っています。少し長くなりましたけれども、申し訳ありません。

【池尾座長】

ありがとうございました。

【本保委員】

首都大学東京の本保です。私自身は、池尾先生と共に前のブランド会議にも出ていましたので、前のブランドを擁護しないといけないと思われるのもないと思うので、変えるものは変えても全然構わないと思っております。他方で、今日の松井委員のご指摘で非常に大事だと思ったのは、やはりブランドの浸透は時間がかかってスローなものだという点です。その分だけ、コラスさんのおっしゃるように継続しなければいけないということをご指摘されているのだと思います。それからもう一つは、実行力・推進力が大事だということ、実行力がなければ定着しませんので、この2つは鍵として比定すべきだろうと思います。

そういう目で、今の「&TOKYO」をどう評価するかです。600件の企業でお使いいただいて、1,000以上の申請が来ているということは、それなりの支持を得ていることだと思うのです。タクシーなどにも使われていることで分かります。タクシーは素晴らしいのですが、なかなか東京の宝物とは言えないくらいのところはあると思います。大きな東京ファミリーの一員として、こういうロゴを使って一緒にやっていく、そういうところが現れているということで、言い方を変えると、インナープロモーションとしては動いて成功していると評価することもできるのではないかと思います。

他方で、何度もお話が出ていますように、際立っているかとか、とがっているかと言われると、そうではない。たくさん多様な宝物がある中で、その宝物の良さが、きれいにストレートに表現されているかどうかは、そうではない。こういう問題を抱えているのではないかという気がします。

これをまとめて言えば、「&TOKYO」は一種のコーポレートロゴで、東京という大きな傘を表すもので、この中でいろいろな方々が活動し、共に背負っていく、こういうものだと整理をして。しかし、コラスさんの所のチャネルも、松井さんの所の無印も、商品は商品として素晴らしいものを、個性的なロゴ、あるいは商品名を使って売り出しているところがあります。商品のロゴなりキャッチを考えてすみ分けて、コーポレートと商品で新しいものを、ロゴなりキャッチを使って先導していく。こういう組み合わせ戦略、すみ分け戦略みたいなもの考えたらいいのではないかと思うところです。

【池尾座長】

ありがとうございました。大洞委員、お願いします。

【大洞委員】

大洞です。私は経営コンサルタントなので、デザインやブランドについて申し上げる能力はないのですが、「&TOKYO」を見たときに、私の印象は、突出した訴求力のようなものを海外の人に訴えるというのはなかなか難しいけ

れども、これをもし使うとすれば、どちらかという国内のいろいろな方がこれを使いやすい、そこに名前を付けたりいろいろなものを付けることにより、国内で使うことがむしろやりやすいかなと。

そうであるとする、先ほど言った実行力やいろいろなマーケティング戦略の話もありました。どのくらい日本側から海外に向けて発信できるかは、ある意味発信の量もあると思うのです。そういう意味では、国内のインナーブランディングというところで、これを使う方法は何かないのか、これを使って海外に対する民間からの発信力を高めるといった方法が何かないのかと印象を持っております。

【池尾座長】

ありがとうございました。佐々木委員、お願いします。

【佐々木委員】

東京商工会議所は、これまで東京ブランド推進の一翼を担ってきております。具体的な取組としては、1月に東京都から「&TOKYO」推進キャンペーンの話があり、組織としてこれに協力することを決議し、会員の方々にバッジを配布するなど、ブランドの推進を展開してから約1年になります。結果として現在、東京23区にある支部のうち葛飾支部から、「ものづくり&TOKYO」というかたちで使えないか、という話が来ております。

この「&TOKYO」は、国内外に向けて旅行地としての東京を強く印象づける東京ブランドをつくる、という点では、率直に申し上げて非常に分かりづらい。ロゴマークとコンセプトの間に距離があり過ぎるために、どう説明して、それをつなげるかが難しいと思います。

ただ、先ほども意見が出ましたように、東京の活性化に向けて、東京都民や東京都内の企業が、色々な形で東京ブランドに興味を持ち、東京ブランドを魅力付ける活動をするという点では、先ほどの葛飾の例にもあるように、国内に浸透を図る土台として、一つの大きな役割を果たしていると思います。

一方、これを次の過程である海外に対する一つの展開策として考えると、私見ですが、やはり明快に、もっと絞って一つにしていかないと、今のままでは難しいのではないかと思います。

【池尾座長】

ありがとうございます。まだまだいろいろご意見もあると思いますけれども、もう1つテーマがありますので、この辺りでブランドに関する議論は終わりにさせていただきたいと思います。

ブランドに関するいろいろなご意見がありましたが、「&TOKYO」につきましては、これだけ多くの企業が参加しているのでやめるわけにはいかないということでしょうか。ただ、ブランドにはインナー向けの、内向きの部分とともに、

外向きの部分もあるわけで、特に外向きの部分に関してはもう少しとがった、パンチのあるものがあるのもいいのではないかと、多くの方のご意見ではないかと思えます。

今回は、この点を踏まえて、新たなロゴやキャッチフレーズについて、考え方や方向性に関して皆様のご意見をお伺いできればと思いますが、知事、よろしいでしょうか。

【小池知事】

はい。

【池尾座長】

では、そのようなことでご異存がなければ、そのように進めさせていただきたいと思えます。

続きまして、ユニフォームに関する議論に移りたいと思えます。これにつきましても、いくつか論点を事務局のほうでお出しいただいています。その論点をご覧になっていただきながら、このユニフォームを今後どのように考えていくかということで、ご意見をいただければと思えます。コシノ委員、お願いします。

【コシノ委員】

ユニフォームというのは、これは非常に社会的に影響があるものです。ユニフォームによって、その主催者側のイメージを最高に高めていかなければいけないという非常に大きな使命があるのです。私はこれを見ましたときに、これが誰でも似合うのか。例えば、ボランティアの方は若い人だけではないです。体型も違えば年齢も違う、非常に多くの人たちが着て似合うものでなければならぬと思えます。

もともと、私はユニフォームの仕事はたくさんしていました。着ている者が、本当にお互い同士が、とにかく自分たちの仕事に対して意欲が持てるとか、この洋服を着ることによって本当に誇りが持てるとか、この洋服を着てみたい、そして、ボランティアをやっていない人でも、あの洋服を着たいからボランティアをやってみよう。洋服というのは、やはり全てを物語る。言ってみれば、人間が着る1枚の服ですけれども、それによってものすごく大きなメッセージを発することができます。

日本の場合というのはだいたい、ファッションというのは、もともと産業的なものとしか考えられていなかった。しかし本当のファッションのあり方というのは、私は非常に社会的に影響のある、芸術性を帯びた文化であると思っています。そういった意味のものが、これは欠落していると思えます。

単にボランティアの人が着ることによって、何かサンドイッチマンのようになってしまったりとか、ピエロのようになってしまったりは意味がないのです。まず

非常に質の高い、質の高さについては、ブランド戦略を皆さんがいろいろお話しになりましたけれども、やはり東京は、そのようなことが全て総括できる、世界のレベルから見て非常にレベルの高い質を持っています。この質の高さをどのようなかたちで、ボランティアの多くの人たちがそれを着こなすことができるか。

奇をてらうものではないと思います。決して奇をてらって見せるべきものではない。しかしそれを着ることによって、本当にどの国の人たちが見ても「すてきな、日本ってとても格好いい」という、新しさの格好よさと、そして日本人の持っている素朴さ、または謙虚さ、いろいろないい面が非常にいい形を出ている。これには「上品」という言葉も絶対に欠かせない、これがまず大切ではないかと思います。

そういう意味で、人さまのデザインしたものを、私の立場からとやかく言うのは大変せん越なのですけれども、やはり誰が見ても、実は今朝もある方から、ファッション関係者からメールをいただきまして、「おやじ感覚でもものを選んで駄目よ。もっともっと現代的に、本当に誰でも見て、もちろん女性、男性、全ての人たちが見て、本当に格好いいなというものを作るために力を負ってください」という話が、LINE でポンポン入りました。

それほどやはり洋服というものは、たくさんの人たちにもものすごく関心を持たれているということで、確かにブランド力ということのビジュアルな部分はすごく大切です。けれども、それを生かしていくのも洋服の世界なのです。されど洋服なのです。でも、これぞ洋服なのです。ですから、ユニフォームは決してなおざりにしては駄目だなというのが、私の考えでございます。本当に素晴らしいユニフォームを、この際作るということ。

そして私は、よく前に、日本航空やいろいろな所で公募をしました。公募でもってユニフォームを作るというのは、いろいろな人の考えが入り過ぎて、本当にものすごくコアないいものができるかということ、いろいろな人の話を聞きながら、バラバラになってしまうのです。これは日本のオリンピック協会、または今までずっと日本から発しているオリンピック関係のユニフォームを見ましても、決して私たちはいいと思ったものが一つもありません。これはなぜかということ、世界と比べて「え！」というくらいにびっくりするものが何も出ていなかったのです。これは、私はデザイナーとして悔しくて仕方がないのです。

こういうときに、2020年に日本にオリンピックが巡ってくるのですから、こういうときこそ、日本はデザインですごく優れているのだ、非常に上質なデザインができる、レベルの高いものがある、これをアピールすることが、ちょうど私はチャンスだと思います。

たくさんの方が着るのはボランティアですから、ここが一番、私は大切な部

分かと思っています。長々となりましたけれども、よろしくお願ひします。ありがとうございました。（拍手）

【池尾座長】

ありがとうございます。ここで生駒委員がご退室になります。

【生駒委員】

すみません。退席で申し訳ないです。今から上海に行って、日本の伝統工芸の紹介をしてみたいです。最後にひと言、ユニフォームのことで。今、コシノさんもおっしゃったのですが、やはり統一感が全然ないなと思ったのです。東京ブランドの顔になると思うので、すごくたくさんの方が、老若男女の方がボランティアするように統一感が欲しいということ。まさしく今、コシノさんがおっしゃるように、粋や洗練、上品といったことが一瞬で伝わる。ミラノサローネに行ったときも、やはり案内している真っ赤なTシャツを着た若者たちが地下鉄で案内をしてくれて、すごく格好いいなと思って。それがミラノサローネのイメージを決めますので、そういったことを望んでいます。すみません、先に失礼します。

【池尾座長】

ありがとうございました。それでは引き続き議論いただきます。長澤委員、お願ひします。

【長澤委員】

教育に所属しております、武蔵野美術大学の長澤です。おろらく、このボランティアのユニフォームをどうするかということ以前に、僕は少し知りたいことがあります。資料の4に、「おもてなし東京」というのと、「外国人おもてなし語学ボランティア」と、「東京マラソンボランティア」と、「その他様々なボランティア」というのがあり、多分さまざまなユニフォームを着て街にあふれてしまうと、どれがどれだかさっぱり分からないということが起こってくるのではないかと思います。

同時に、これは東京ブランドのロゴの論点と分けた論点になっています。僕らも実は、全国芸術系大学コンソーシアムという56大学で団体をつくっているのですが、そういったところにもお願ひがあり、「BEYOND2020」というロゴを作ってくれとか、さまざまなことがあるのです。おそらくオリンピックを契機に、山のようなロゴ、ブランドというかシンボルマークとか、多種多様なユニフォームというものが出てきて、結局は何か歌舞伎町のネオンのように、どれがどれだか分からないくらいチラチラとしたものになってしまう。そのようなことになればなるほど、一体何が何なのか、「にぎやか、東京」くらいしか分からないということになってしまうような気がするのです。

そういう意味でいうと、コラスさんもおっしゃいましたように、やはり一つ

のブランドバリューを高めていくには、そんな簡単に2年や3年でマークを決めたからといってなるわけではない。例えば、私どもの大学も、もうすぐ90周年になります。その間、どのように解釈されて、どのように人々の価値をわれわれが受け止めたかということの検証作業を欠かさないわけです。これを欠かすと志願者が減ります。そういう意味では、常にブラッシュアップをし続けたいといけない。

そうすると、これはものすごく申し訳ない、僕は行政との関わりも長いものですからあれなのですが、やはり縦割りの中で一つ一つシンボルを立てなければいけないというかたちのものが起こってきてしまうと、おそらく見ている人は、「これ、どれの何だったっけ」という話になってしまうし、その中で好き嫌いが生まれてきたりするわけです。はっきり言えば、シンボリックで東京都という、今は小池知事ですよ。そういう分かりやすい一つのシンボルというものが乱立してしまうと、何を言いたいのかが分からなくなってしまう。

僕は実はもう20年以上も昔ですけども、コルベールのお仕事をさせていただいたことがあり、そのご縁でここにもいるのだらうと思うのです。それぞれ70もあったその当時のブランドがみんなブランドバリューを持っているのですが、その後ろに静かな、弱いと言ってもいいかもしれません、インパクトがそれほど強くないのですが、コルベールという光が差している。あのようなものが、おそらくは商業都市東京、政治の都市・文化の都市東京というものの裏側にある大事な大事な、見つけたら喜びが生まれてくるようなシンボルではないかと思います。

僕は、今でも東京は都会とは思っていません。これは多分、巨大な都市です。一定面積に輪を描きますと、その中に住んでいる人たちの国際交流ネットワークの数では、おそらく世界5大都市の中では最低だらうと思います。そういうことで考えていくと、このユニフォームがどうのこうのということ以前に、やはり全体でどのようにしたいかがされているのかどうかをお聞きしたいというのが一つです。

もう一つは、せっかくリーダーシップを発揮された小池知事が、こういう再考しましょうと機会をつくっていただいているとすれば、やはり大きな企業は商品ブランドをたくさん出すのですけれども、コーポレートブランドが散逸してしまう。必ず製品には、会社の名前が少し付いています。そういうことからすると、実はブランディングのマネジメントということがものすごく大事になってくるので、これは僕の提案というか、そういうことはどうなのでしょう、という、恐る恐るの発言です。

知事直轄の下にブランドマネジメントをする部局をつくられて、山ほど出てくるものだから統一感をコントロールするような作業がないと、各部局が、産

業振興は産業振興、何とかは何とかと、全部がそのように動いていく。今、マスコットキャラクターが全国に何匹いると思いますか。そのときはみんな生きているとか言っていたのに、そのうちに使われなくなったら、ぬいぐるみの塊がそこら辺に放置されているような状態になっていくわけですよ。面白い国と言えば、それは面白い国なのかもしれないけれども、それを誇るよりは、やはり乱発を防いでもう少し上手にマネジメントするという視点がないと、世界の東京としては少し情けないと、そのように思います。

そう簡単にできないと思います。やはり一つの企業体型的なものであれば、それはトップダウンで全てのものがうまくいくかもしれません。今、これだけ大きな広がりの中で、あれがよくてこちらがいいという問題以前に、マネジメントされない、ブランドをつくって決めれば独り歩きすると思っているほうが、それでいいのかと寂しくなってしまうのが私の意見です。

【池尾座長】

ありがとうございました。

【コラス委員】

たびたび申し訳ありません。このユニフォームがどうかという以前の話と長澤さんがおっしゃったとおり、何を表現したいかという、私はいつもユニフォームの代表的なものとして浮かんでくるのが、シンガポールエアラインのユニフォームです。皆さんはご存知かどうか知りませんが、1972年から44年、ずっと同じユニフォームを使っている。これは、シンガポールがマレーシアと分かれて、シンガポールエアラインをつくったとき、どのようにしようかと。まず自分の国のアイデンティティーを表現しようということで、サロンケバヤという洋服があり、そして模様があり、それを中心に使っていたわけです。たまたまそれをデザインしたのがフランス人のデザイナーのピエール・バルマンだったのです。

そこが私は、日本の素晴らしい服文化があるのに、なぜそれを使わないのかということに、すごく疑問を持っているのです。どうしても洋っぽいを作ってしまうのがある。自分のアイデンティティーはそんなによくないと思っいらっしやるのかと、すごく私は疑問に持っているところです。

例えば、江戸があります。江戸の消防署のユニフォームがあるではないですか。素晴らしい半被や甚平とか、それこそ着物。何か、それをアピールする、もちろん着物のままボランティアたちが活動したら大変だと思いますけれども、何かそういうところを、「これは日本だ、これは東京だ」ということがすぐ分かるようなユニフォームを作っていただければいいのではないかと思います。

あとはこのユニフォームを見ると、先ほどと同じことなのですが、非常にロ

ゴもごちゃごちゃ、「東京」は漢字で書いてあるものもあれば、横文字もある。白い文字があれば青い文字もある。「i」というものが、これはインフォメーションかどうか、アイ・ラブか分からないけれども、「i」のロゴが全然違うし。あとは、やっとならば、なぜボタンの色がそんなにあるのかが分かったのです。それは「&」のいろいろな色があるから。ただ、外から見ると分かるのか。分からないですよ。なぜこんないろいろな色があるのか？となります。

だから問題は、このユニフォームをスクラップアンドビルドにするかということ、今まで使っていたお金の問題もあるし。やはり、一目で分かる、「これは、東京だ、日本だ」とアピールするようなユニフォームを、原点に戻って、模様であろうが柄であろうが、それはシェイプであろうが、それはやはりキノ先生に頼めば一番やってくださると思います。それがとても、日本を表現できるのではないかと、表現するべきではないかと、私は思っています。長くなって申し訳ありませんでした。

【池尾座長】

ありがとうございました。劉委員、お願いします。

【劉委員】

たびたびすみません。リチャールさんのことを補助するようなかたちになっているので、私も、同じような考えです。例えば、外国人が日本に来て、必ず着物姿の写真を撮れると思っても駄目なのです。京都や小江戸の川越に行かないと、着物姿は撮れないのです。だから、着てみたいものを、格好いいそのユニフォームは、より写真を撮りたい、外国人などの観光客が、これを見るだけでも写真を撮りたいのです。

リチャールさんが言ったように、着物の模様とか柄とか要素とかたくさん入れて、見るだけで、この人が日本のことを、東京のことを、昔、今、将来がよく分かるという感じで。あと、せっかく東京はすごく洗練されているのに、デザインのセンスを全然発揮していない、交通違反の取り締まり員みたいな感じだと誰も着たくないし、別に写真も撮りたくない。今、世界中に外国とか、日本国内でも SNS の発信力は一番強いですよ。だからそれが課題になるものが、目を引き付けるものがすごく大事なのです。

せっかく日本は本当にたくさん伝統の宝が残っていて、それを今のファッションにも、日本のいろいろなファッションにも取り入れているので、ユニフォームもいろいろなところでそれを活用できればいいと思うのです。

【松山委員】

今までおっしゃった方々のご意見を援護するようなかたちですけれども。私は昔民間にいたときに自動車を扱っていたのです。だいたいメーカーは、経営会議でニューモデルのデザインを決めたのです。そうすると、いろいろな意見

が出まして、何か平均的な車が出てくるのです。その中で、トヨタが最初だったのですけれども、商品主査を決めまして、「もうあなたに任せる。予算はこれだけだ」ということをやり、それでやってきたことで、トヨタが非常にいい車を造ったということがあります。

その観点でこれを見ますと、確かにデザイナーがいるのでしょうけれども、いろいろな人の意見が入ってこういうかたちになったのではないかと推測するくらいです。やはり1人の中心になる人をまず決めてやるというのが、一番大事なことではないかと思えます。それをぜひ今回やってもらいたい。

それと、どのようなデザインにするかです。先ほど申しましたように、東京として多様性ですからいろいろな魅力があります。だけど、訴えるときには何か「これだ」という絞り込みが必要です。先ほど、各都市の魅力を言ったのですけれども、ビックベンやエッフェル塔など、そういうアイコンが他の都市にあるのですけれども、東京は今までそれがないのです。だから、「東京の魅力がこれである」というものを、いろいろ議論して絞り込んで、そのイメージに合うユニフォームを作るということをすれば、非常に「なるほど」という感じになるのではなかろうかと思っております。

【池尾座長】

ありがとうございます。田川委員。

【田川委員】

旅行会社の者ですから、ファッションを専門とするわけではないのですが、ユニフォームというのは、われわれ旅行会社にとって非常に大事なテーマで、お客さまをおつせんするときに必ずユニフォームは作ります。そのときは、圧倒的に機能性を重視して作るわけですが。しかし今回のボランティアユニフォームは、機能性だけではないので、ファッション性などは私も自分では分からないので、私の中学生の孫に聞いてきました。「着たいか」と聞いたら、「着たくない」と即座に言われました。何で着たくないのかと聞いたら、「ダサいから」とはっきり。「ダサい」という言葉は、今は古い言葉かもしれないけど。やはり皆さんがおっしゃったように、「着たい」と思われたいいけないのが大事かなと。

これから特にワールドカップラグビーやオリンピックがあり、4年後その後も、この7～8年くらいに、今は中学1年生ですけれども、ちょうど二十歳くらいになるので、そういう子どもたちが着たいか着たくないかというのはあります。シニアの方が着て、格好悪いと思わないと思えます。私は団塊の世代なのですけれども、上の人たちはどう思うか分かりませんが、少なくとも団塊の世代より下の世代はファッションブルですからいろいろなものを着る、若い格好にしたいと。会社を出た途端に急に派手な服を着ている者もたくさんいます。

そういう意味では、これからそういうファッション性みたいなものをしっかりと基軸にして機能性を見ると、順番は、起承転結の順位が少し違うのではないか。これを見ると、やはりわれわれが見ても、あっせん用の洋服になってしまうので。

先ほどあった、江戸文化が260年続いて、今は明治から始まって148年です。260年くらいの江戸文化はすごく大きかったという話を皆さんされていましたが、やはりそういうものもどこかに表せるようなファッション性のようなものも考えながら。決定は、私もマネジメントの立場からすると、多くの人の意見を集めても必ずいいものが出ませんから、最終的には。

先ほど、「&TOKYO」のところで、私は不必要だと言ったわけではなくて機能性を表現するにはいいけれども、アイコンは別にあるのではないかという話をさせていただいたので。そういう意味では、この洋服についてもそういう視点で検証を1回して、そして専門家に頼んだほうがいいのではないかと思います。

【コシノ委員】

先ほどから、日本の非常に素晴らしい伝統的なパターン、その他、色々あると思います。これは十分に生かしていくべきだと思います。基本的には古臭くなつては駄目だということなのです。カビ臭い日本のものを泥臭く表現する、これは絶対に駄目です。まずモダンであるということ、現代性。どの世代の人たちが見ても、圧倒的に日本的だけれども、しかも非常に新しい、他の国にもなかった、この「なかった」という新しさがデザインに生かされるべきだということ。

日本人は四季というものを非常に重んじてきた特殊な民族です。ですからそういう意味で、もうデザインの要素というのはたくさんあるのですけれども、それを一つにまとめるには、まず非常に重要なのは、最初に飛び込んでくるのはカラーです。このカラーの統一というのが何とかできないかなというのが、私は一番重要な部分かなと思って。

これを一つにまとめるのはものすごく難しいかも分からない。いろいろな分野での仕事がありますけれども、それをどのようなかたちで表現したらいいか。でも、パッと見たら「日本だ、東京だ」という、そのようなインパクトの強い。これはブランドのロゴももちろんのことですけれども、それとユニフォームとが一体になっているということがまず肝心かなと思います。ありがとうございました。

【池尾座長】

ありがとうございました。本保委員、お願いします。

【本保委員】

デザインの専門家ではないので、ブランドの観点から一つ質問をしたいので

すけれども。観光ボランティアのユニフォームについてということで議題に上がっているわけです。皆さんがおっしゃっているのは、東京の素晴らしさを出していくという観点からも、統一感が大事であるということ、先ほども長澤先生から新宿のネオンになってはいけないという話があったわけです。

では、東京で考えるとき、あるいは東京都で考えるときのユニフォームは、ボランティアのユニフォームだけなのか。2020年のオリンピックを見据えて東京の演出を考えたときに、カバーして考えていくべき対象は何なのか。バスの運転手さんのユニフォームまで変えるわけにはいかないのかもしれないけれども、それにしても東京を見せる一環になっていることは間違いないので、そこも含めての統一感の議論をする対象が何になるのかは、きちんと押さえていたほうがいいのではないかという気がします。

もう一つ、ユニフォームという議論になっていますが、色やデザインが出てくるのはユニフォームだけではなくて、一緒に持っている帽子やグッズであったりします。それを忘れてユニフォームだけで議論してしまうと、また統一の議論から離れてしまうという意味で、どこまでのアイテムを対象に考えるのかという、ここの整理もしておかないと、せっかくの議論が活かないのではないかという感じがします。

【池尾座長】

ありがとうございます。まだまだご意見はいろいろあると思いますけれども、お時間になりました。今、本保委員からご質問があったことを踏まえて、知事から一言お願いします。

【小池知事】

大変活発なご意見を介していただいたことを、まずお礼を申し上げます。そこで、今日は2つのテーマがありました。これは、要は、課題は1つなのだろうと思っています。ロゴの観点、それからユニフォームの観点は、皆さまから出ましたご意見はバラバラ過ぎて統一をせよということではなかったかと思えます。

一方でロゴについては、既に活用されており、むしろそれは国内用として使ったらどうかというお話で、その意味では生かすことはできる。ただし、海外にはもっと「尖った」、そしてまた日本のコンセプトを打ち出せというお話だったかと思えます。私も、ユニフォームが季節によってこれだけいろいろな色になっているのを、最初に見て本当にびっくりしました。結局、長澤さんがおっしゃるマネジメントの部分が違ったのではないか、足りなかったのではないかと思えます。

担当者の異動などもありまして、多分そのようなこともあるかと思えます。やはりそこはマネジメントとして、またはガバナンスの観点から、しっかり一

つにまとめ上げてより効率、お金はつぎ込めばつぎ込むほどいいかといったら、その中身によるわけです。この今の状況をどうするのかを、今日ご意見を伺いましたので、その辺のところをもう少し整理して、次回、皆さま方に、さらにその点についてご議論をいただこうと思っております。要は統一感ということ、そして何を国内外に伝えていくのかというコンセプトの問題、そこに行き着くのだろうと思っております。

コンセプトはもう伝統と革新ということで出ていて、これがまた「&TOKYO」につながってしまうわけです。あちこちにさまざまありますから、かえって、あれも言いたい、これも言いたいということになるけれども、結局は一つにまとめないと「I NY」の域には達しない、「I amsterdam」には達しないということだろうと思います。ちなみに、ニューヨークの「ビッグ・アップル」というのは、全くアップル、つまりリンゴとニューヨークはほぼ関係ないけれども、それをしつこくやったがために「ビッグ・アップル」につながり、みんながその印象を持っているという話です。

ですから、いったんそのコンセプトをもう一度確認をして、そして色、キャッチフレーズ、それをユニフォームに落とし込んだらどうなるのか、ここの東京の統一感を持って進めていきたいと思っております。

もう一つ、ボランティアについては、資料4にあるとおり、ボランティアも各種あります。これも色は統一して、その機能についてはサブタイで付けるなど何かの工夫をして、そのたびに色を変えないというのも一つだろうと思います。

そして、2020年の東京大会、ラグビーもあります。2020年の大会の時には、こちらに示してありますように、都市ボランティアと、それから大会ボランティアとして、組織委員会関係ということになるだろうかと思えますけれども、合わせて9万人以上です。多分、都市ボランティアと大会ボランティアを統一するところに行くのかどうかについては、これからの調整と話し合いになるかと思えます。

東京は、東京のキャッチフレーズ、ロゴ、アイコン、それらと東京のボランティアとの統一感というのを、少なくともここのところはしっかりやっていきたいと思っております。本当に貴重なご意見をありがとうございました。

【池尾座長】

ありがとうございました。それでは、ユニフォームに関しては、新しいものを作成する方向で、皆様のご意見が一致したということによろしいでしょうか。それでは、今回はこのユニフォームのデザインの選定方法について、各委員のご意見を承ればと思います。ブランドの「とんがった」方向性も踏まえて、次回もよろしくお願ひします。

それではこの後、事務局に返しますので、連絡事項等がありましたらお願いします。

【坂本観光部長】

次回の会議につきましては、現在のところ12月下旬に開催を予定しておりますので、別途皆さま方に日程等の調整をさせていただければと考えておりますので、何卒よろしく申し上げます。事務局からの連絡事項は以上です。

【池尾座長】

それでは、以上を持ちまして本日の会議は終了します。皆さま、どうもありがとうございました。

以上