

江戸東京きらりプロジェクト

伝統ある産業と東京ブランドの
持続的発展に向けた提言

平成30年3月

江戸東京きらりプロジェクト推進委員会

○ 本提言について

江戸開府から400年以上の歴史を持つ東京には、その歴史に裏打ちされた伝統的な工芸や匠の技、食文化など、数多くの魅力ある「宝物」がある。

一方で、個性溢れる魅力がありながらも、国内外に発信していく知見やノウハウが不足するなど、広く世界に知られるケースはまだ多くはない。また、優れた技を持ちながら、後継者の確保に悩みを抱える事業者も少なくなく、培われた伝統や技術が次第に衰退していくことが危惧されている。

東京の貴重な財産であるこうした「宝物」は、単に保護する対象としてではなく、国内はもとより、世界の人々にその魅力を広く知ってもらい、生活の中で使ってもらい、「東京のブランド」としての価値を認めてもらうことでこそ、未来に引き継がれていくものである。

こうした考え方のもと、東京都では、平成28年11月に有識者による「江戸東京きらりプロジェクト推進委員会」を立ち上げ、江戸東京の伝統に根差した技術や製品などの中から意欲ある優れた取組を、東京の「宝物」として光を当て、新しい視点から磨き上げて、その価値を高めるとともに、さらに効果的なプロモーションにより、世界に発信していく取組を進めていくこととした。

伝統ある産業全体の発展と東京ブランドの持続的成長に向けては、こうした取組を着実に成功に導いていくことに加え、民間事業者の主体的な取組や行政・支援機関の施策の一層の充実を促していくことも重要である。

そこで、本委員会では、ブランディングや技の継承など、この委員会の中で議論を重ねてきた重要なテーマについて、民間事業者や行政・支援機関の取組の方向性について提言としてまとめた。

目次

I 現代のライフスタイルに合わせたものづくり	
・チャレンジできる場の創出	3
・海外顧客に向けたものづくり	4
・使われる場の創出	4
II 発信力・認知度の向上	
・ブランディング	6
・海外展示会によるプロモーション	7
・売り場・体験できる場によるプロモーション	7
III 経営資源・資金不足への対応	
・身近でフットワークの良いサポート体制	9
IV 次代を担う職人の確保と育成	
・若手育成のあり方	10
・技の継承に取り組む事業者への後押し	11
・伝統のオープンな広がり	12
V 今後の展開	14
委員名簿	15

I 現代のライフスタイルに合わせたものづくり

《チャレンジできる場の創出》

- ・ 我が国の伝統産業の多くは、明治維新以降の急激な生活様式の欧米化の潮流の外側で、2百年前、3百年前のそのままのかたちで残ってきた。
- ・ このことは、欧米のブランドが、ライフスタイルの変遷に寄り添い、徐々に変化を遂げてきたのと対照的であり、現代のライフスタイルと伝統のものづくりが大きく乖離してしまっていることが我が国の伝統産業衰退の要因となっている。
- ・ 伝統の良さを守りつつ、現代の生活の中で新しい価値を創造し、提案するという発想が、これまで以上に求められているのではないか。伝統は革新がなければ続いていかない。
- ・ また、江戸切子なら器、染め物なら和装といったように、事業者が特定の業種の中の専門分野として、自らの活動範囲を限定してしまっている傾向もある。和紙をインテリアデザインに活用した展開例のように、業種横断的な視点も重要である。



- **江戸東京の伝統の技を受け継ぐ職人が、殻を破り、現代の生活にマッチした新しいものづくりにチャレンジできる場と機会を増やしていかなければならない。**
- **そのためには、若い優秀なクリエイターやデザイナーを発掘するとともに、彼らのアイデアと伝統技術を掛け合わせる取組を一層進めていく必要がある。また、職人のモチベーションを高めるような、ユーザーとの対話や業種・分野横断的なコミュニケーションの場づくりも求められる。**

《海外顧客に向けたものづくり》

- ・ 海外の人が魅力を感じるモノは、我々日本人が気付かない、何気ない普段の生活の中に隠れていることもあり、現地の人々の声を聞く機会が重要である。
- ・ ジャパンストアなどの販売の経験では、優れた商品で歴史と伝統があるだけでは購入してもらえないことが分かっている。海外の人々に対しては、普段の生活の中で使える価値あるものとして認めてもらふ必要がある。
- ・ また、手づくりの商品は販売価格がどうしても高くなり、海外で評価は高かったが売れなかったということも少なくない。いかにハイエンドの客層の心に響く提案ができるかが鍵となる。



- **価格設定に見合った顧客層を見極め、そうした顧客が何に魅力を感じるか、どういう生活シーンで使われるかを想定するなど、商品開発の段階からマーケティングの手法と外国人の視点を取り入れていく必要がある。**
- **また、海外顧客に合わせた商品の規格やサイズの変更に対応するため、設備投資への支援策との連携はしっかり行うべきである。**

《使われる場の創出》

- ・ 新しいものを創造していく上において、伝統あるもの、もともとあるものが常に輝けるようにするといったアプローチの仕方もある。
- ・ 例えば、着物を着る人を増やしていくには、お祭りや伝統行事

などを通じて、着物を着る機会を社会全体で増やしていくような取組も考えないといけない。

- 将来に向けて、文化として伝承され、技術が残っていくためには、商品を単なる消費の対象と捉えず、茶道や華道のように「道」をつくるような、高い価値へのこだわりでユーザーを導いていく（エデュケーションする）ような視点も重要である。



- **お祭りや四季の行事などの場や機会に着目して、伝統の技が使われる機会を数多く創っていくことや、魅力ある使われ方をデザインし、ライフスタイルとして提案していくことにも力を入れていくべきである。**

Ⅱ 発信力・認知度の向上

《ブランディング》

- ・ 日本にも東京にも、品質、技術、歴史を備えた企業は多いが、世界を代表するブランドに育つケースは少ない。
- ・ 企業のアイデンティティが一目で消費者にわからないと世界に売ることが難しい。我が国の伝統産業が、素晴らしい商品をつくっているながら、世界に知られていないのは、ブランドというかたちでアピールする力が足りない点に課題がある。
- ・ また、その商品の素晴らしさや技の成り立ち、その商品を使うことで得られる価値をストーリーとしてしっかり伝えることも重要である。特に、外国人に向けては、歴史・文化の違いを踏まえた単なる翻訳ではないシナリオづくりが鍵である。



- 伝統産業が大きく飛躍するためには、個々の事業者のブランディングの力を高めることが極めて重要である。
- ブランディングにあたっては、しっかりとしたコンセプトづくり、ネーミング、パッケージ、PRの仕方、ロゴなどを含めた一体的な世界観のデザイン、顧客と共有できるストーリーづくりなど、事業者だけの力では難しい取組が求められることから、専門家がきめ細かく丁寧にサポートしていく体制が必要である。
- また、世界的に著名な大手企業などとタッグを組んで、伝統産業の優れた技や商品を広く浸透させることにより、ブランド力を高めていく取組も進めていくべきである。
- 東京の宝物を衣食住のライフスタイルと絡めて発信していく

にあたり、「オール東京」で業種・業界を横串にとりまとめていくような窓口機能も必要である。

《海外展示会によるプロモーション》

- ・ 地方自治体が海外の有名な展示会に参加してプロモーションするケースが増えているが、その多くが、商品を発表して、たくさんの人が見に来たというところで終わってしまっている現状がある。
- ・ こうした出展は、商品を認知してもらおうステップとしては大事ではあるが、売るという次のプロセスにいかにつなげていくかが課題である。
- ・ また、海外マーケットの中で存在感・発信力を高めるためには、ベーシックな商品に加え、新商品を毎年・毎シーズン出していくような継続的な取組が欠かせない。



- “商品売ること”をゴールに定めた、息の長いプロモーション戦略を立てていくことが重要である。そのためには、海外事業者とパートナーシップを組むなどの実践的な取組や、展示会出展への効果的・継続的なサポートの枠組みなどが求められる。

《売り場・体験できる場によるプロモーション》

- ・ 東京には、日本各地のアンテナショップが集まっている一方で、江戸東京の技や産品を集約して、販売・紹介する場がこれまでなかった。

- ・ 東京の宝物の魅力を積極的に世界に伝えていくにあたり、リアルな発信の拠点となる場を設けることも必要である。
- ・ SNSやインターネットを活用した発信も非常に重要であるが、実際に消費者が触れられる、体験できる場があることにより、消費者から消費者へ情報が拡散し、より発信力が高まる。



- 東京には世界各国から感度の高いユーザーやビジネス関係者が多数来訪しており、東京の地から世界にPRしていくことには大きな可能性がある。外国人に訴求していくための独自の視点や戦略を組み入れた発信の場を充実させていく必要がある。
- 発信の場を考えるにあたっては、そこで展示・紹介されている商品が、「江戸東京の宝物」であることがしっかり伝わるような、コンセプトやストーリーづくりが重要である。また、SNSの情報伝播力をうまく組み合わせた発信も積極的に行うべきである。

Ⅲ 経営資源・資金不足への対応

《身近でフットワークの良いサポート体制》

- ・ 伝統産業に関わる職人は個人や家族で経営しているところが多く、変化にしっかり対応できる経営基盤を備えているところは少ないが、決算書によるコンサルティングなど、基本的な経営サポートで改善できる余地もまだまだある。
- ・ また、新たな展開やブランディングに取り組む際の資金的支援の1つである行政の補助金は単年度の枠組みが多く、2～3年にかかる商品開発のサイクルに合致しない場合が多い。



- 中小企業や小規模零細事業者に対する経営面の支援は、各自治体をはじめ、商工会議所や商工会など各団体・機関において様々なメニューが用意されている。伝統産業に関わる職人や老舗企業が、こうしたメニューを十分活用できるよう、効果的にアナウンスする必要がある。
- 資金面の支援については、概ね3年程度の切れ目ない支援の仕組みや、クラウドファンディングなど、新たな資金調達の仕組みの活用をサポートすることも必要である。

IV 次代を担う職人の確保と育成

《若手育成のあり方》

- ・ 伝統的なものづくりに携わる人材の不足は顕著である。ものづくりを目指す人、育てる人に対する支援の手厚さが足りないのではないか。
- ・ 子供たちに伝統的なものづくりへの興味を持ってもらうために、様々な分野のものづくりを見る機会、道具を使う機会を多くつくるのが大切である。しかし、小・中学校の教育活動を通して美術館、博物館に見学に行く回数が数回というところもあり、子供たちが伝統の技を生み出してきた歴史・文化に触れる機会は少ない。
- ・ また、興味を持った若い人が訓練を積み、次のステップに進んでいけるような養成施設も少ない。新たな担い手を増やしていくには、一人前の職人になるまでの確かな道のりを示してあげることが必要である。



- **伝統的なものづくりを継承する若手を育てることに社会全体でもっと力を入れていく必要がある。特に、若い世代に伝統を受け継ぐ職人になることを魅力ある選択肢として感じてもらえるような機会とステップを用意していくことが重要である。**
- 子供たちには、文化的なもの、歴史的なもの、それらを支えてきた伝統のものづくりに触れる機会を数多く提供していくべきである。小・中・高等学校の教育プログラムの一層の充実や、子供を対象とした体験イベント、ワークショップ等を行う事業者や団体へのインセンティブを高めるさらなる支援が期待される。

- 伝統の技、匠の技の習得を目指す若手養成の仕組みについては、中長期視点に立ち、行政、企業、支援機関、商工団体など官民での協力体制を構築していくべきである。
- まずは、伝統産業分野に関心を持つ若者にキャリア形成に必要な情報や先輩職人との交流の機会を提供する仕組みをつくっていく必要がある。

《技の継承に取り組む事業者への後押し》

- ・ 伝統産業の世界では、技の習得に5年、10年と長期間を要することになる。小規模な工房では、弟子をとる以前に、育て上げるための時間と資金の工面ができないところもある。
- ・ また、分業先の職人や原材料の生産者も減少し、技やノウハウの継承が進まず、将来的に生産の継続に不安を抱えるところも少なくない。
- ・ 負担軽減を図るための、弟子入りに要する費用補助などの支援策もあるが、区市町村で取組はまちまちであり、「オール東京」でのバックアップの仕組みが不十分である。
- ・ 一方で、事業者が学校を立ち上げ、収益を得ながら、入門者から職人候補者まで技を広めるなど、技の継承に自力で取り組んでいる例もある。



- 東京ブランドの牽引役となり得る力のある事業者の足元でも、分業先や生産者も含め担い手の問題を抱えており、その対応が求められる。
- 世界に伍するブランド育成を行政が支援する際には、総花的ではなく、選択と集中により、本当に力のある企業に支援対象

を絞ることが重要であり、数や規模は小さくても、独自の技・一流の技の継承に焦点を当てた支援策が期待される。

- 支援にあたっては、個々の事業者の実情や、経営者の考え方などにより、課題は様々であるため、柔軟な支援の仕組みを検討すべきである。

《伝統のオープンな広がり》

- ・ エルメスではレジデンス制度という仕組みがあって、若いデザイナーを半年から1年間、工場の職人さんのところに送り込み、新しい商品をつくる取組をしている。伝統の技に新しい人材やアイデアを取り入れながら継承していく仕組みをつくっていくことも重要である。
- ・ また、京都では海外の料理人を積極的に受け入れている。特区制度を活用し、日本料理を働きながら学ぶことを可能とし、やる気のある若い外国人を育成し、和食の海外発信にもつなげている。
- ・ 自然科学や経営を学ぶ学生にも、伝統あるものづくりや伝統文化に関心を持ってもらうことで、新たな発想や価値創造的な視点が養われ、その後の研究開発や現場での活動に広がりが出るのではないか。



- 「伝統と革新」が融合する東京だからこそ、伝統の技が、新しい発想とともに未来に受け継がれていくようなオープンな広がりについても考えていく必要がある。
- 従来の「弟子入り」という枠組みだけでなく、若者さらには海外人材にも目を向けて、独自の発想で伝統を活かしたものづくりに広く参画できるような機会もつくっていくべきである。

- 技術革新や企業経営の担い手を輩出する学部学科においても、
伝統の技やノウハウに触れるようなカリキュラムを期待したい。

V 今後の展開

平成28年11月の立ち上げ以来、6回にわたる委員会開催に加え、事業者とのミーティングなどの機会を通して、伝統ある産業の未来について、様々な角度から意見交換を重ねてきた。今回の提言は、これまでの議論の過程で明らかになってきた方向性についてとりまとめたものである。

本提言が、伝統を受け継ぐ事業者の新たな事業展開や、事業者の活動を後押しする行政機関・支援機関の施策の更なる充実につながっていくことを期待する。

同時に、「江戸東京きらりプロジェクト」においても、東京ブランドのモデルとなる事例の創出や、技の継承に向けた仕組みづくりなど、本提言を具現化する取組をまさに進めているところである。

本委員会では、こうした取組の成果や新たな課題をフォローアップしながら、伝統ある産業の発展に向けた議論をさらに深め、今後も目指すビジョンを明らかにしていく。

「江戸東京きらりプロジェクト推進委員会」
 ～江戸東京の技・伝統をつなぐ、広げる～
委員名簿

氏 名	現 職
大西 洋	オフィスタイセイヨウ 代表
大洞 達夫	アロボ・インターナショナル株式会社 代表取締役
黒川 光博	株式会社虎屋 代表取締役社長
齋藤 峰明	シーナリーインターナショナル 代表
舘鼻 則孝	アーティスト、ファッションデザイナー
堀井 良教	株式会社更科堀井 代表取締役社長
間宮 淑夫	クールジャパン戦略推進プランナー (内閣官房内閣審議官)
宮本 芳彦	株式会社宮本卯之助商店 代表取締役社長
矢崎 豊	うぶけや 八代当主
山田 敦郎	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
リシャール・コラス	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