

**A.T. Kearney Agenda Vol.1**

# NeXTOKYO:

# クリエイティブシティTOKYO構想

TOKYO2020に向けて、東京はどう進化すべきか。世界に誇るクリエイティブシティ「NeXTOKYO」の創造を提案したい。2020年以降も世界から人材が集まり、イノベーションの起点であり続ける街づくりを目指すものだ。



# 要約

TOKYO2020は、東京と日本を世界に発信する絶好の機会だ。東京改造に向けた様々な投資も起こる。本稿では、これらの発信と投資を方向付ける軸として「世界との共創によるクリエイティブシティ」を提案したい。

2020年を越えても、ヒト(人材、観光客)とカネ(資本)の流入が続き、力強い経済成長とイノベーションが持続する東京を実現する。そのキーワードが、世界に開かれたクリエイティブシティ(創造性を基盤とする都市)“NeXTOKYO”だ。

都市間競争が国の優劣を左右する21世紀。規模・ポテンシャルともに国内最強都市であるTOKYOが魅力と競争力をさらに高めることは日本全体への大きな波及効果を持つ。

## はじめに

アベノミクスで日本への関心が高まり、3-11で低迷したインバウンド観光も再び増加に転じている。少なくとも2020年までは、東京は一定の盛り上がりを見せるであろう。しかし、人口減少時代(東京都の人口も2020年にピークアウト; 東京都2012年予測)において、オリンピック・パラリンピックが終わったら無用の長物となるだけのハコ物・インフラ投資には意味がない。

「NeXTOKYO」は、この問題意識に基づき、2020年の先を見据えたTOKYO未来像を構想するために結成したプラットフォームだ。「G1サミット2014」(政治・経済・科学技術・文化など各界リーダーによる招待制カンファレンス)における同テーマのセッション参加者を中心に、**森俊子**(建築家/ハーバード大学院教授)、**森浩生**(森ビル)、**藤村龍至**(建築家)、**古市憲寿**(社会学者)、**為末大**(元陸上競技選手)、**楠本修二郎**(カフェカンパニー)、**スプツニ子!**(現代アーティスト/MITメディアラボ助教)、**梅澤高明**(A.T. カーニー)をコアメンバーとして設立。今後、様々な識者との議論を重ねつつ、複眼的な視点から提言活動を行っていく予定だが、本稿では「クリエイティブシティ」の視点を軸に論じたい。

## クリエイティブシティと世界との共創

クリエイティブシティとは、ファッション、食、メディアコンテンツ、アートなど、創造性が競争力の源泉となる「クリエイティブ産業」を核とする都市を意味する。「創造性が核となる産業」という定義から考えると、斬新なアイデアや優れたデザインが重要な製造業やサービス業は全てクリエイティブ産業に進化する必要がある、と言っても過言ではない。

このような「脱工業化都市」では、高い創造性と専門性を発揮する「クリエイティブクラス」(研究・教育、プログラミング、芸術、デザイン、金融、法律などの人材層; リチャード・フロリダが提唱)が社会・経済の中心層を構成する。

TOKYO2020を契機に東京の未来を考える上で、スポーツや健康的なライフスタイルが重要な軸となるのは当然だが、「スポーツ」からさらに「文化」に拡張し、「21世紀を代表するクリエイティブシティ」としてNeXTOKYOを構想したい。

既にアドビ社調査(2012年)などでは「最もクリエイティブな都市」と評価されている東京だが、この強みを生かしてさらに進化するには、「世界との共創」の思想を中心に据えることが重要だ。共創(オープンイノベーション)とは、外部者との協働を通じて起こすイノベーションを意味する。技術やビジネスモデルの革新だけでなく、社会や文化の革新も含む概念だ。

クリエイティブシティとして有名なニューヨーク、ロンドン、パリは、世界の才能が競い合う場を提供するモデルだ。例えば、LVMHグループが保有するパリ本拠の高級ブランドにおいても、クリエイティブディレクター(ブランドの方向付け、デザイン・店舗・広告などのクリエイティブ活動を統括する責任者)の大多数は非フランス人だ。

文化やクリエイティブリティをキーワードに東京を世界に開き、海外の人材と企業を積極的に迎え入れることには、様々なメリットがある。第一に、視点・アイディアの多様性が文化の革新を促進すること。第二に、異なる才能との協働が、日本人の視野を広げクリエイティブリティを刺激すること。第三に、世界との人的ネットワークが強化され、東京発の才能を世界に発信し、海外展開のチャンスが増えることだ。このような「世界との共創」の環境ができれば、ニューヨークやロンドン以上に刺激的なクリエイティブシティを作ることは十分に可能だ。

「国を開くことで日本文化の強みが破壊される」という議論もあるが、これは杞憂だと考える。日本は古くは朝鮮半島や中国から、近代には欧州から、そして戦後は米国から文化を大規模に輸入してきた。しかし、一旦この国に入った文化は、必ず日本化される。日本固有の文化との融合、日本人の美意識による編集と洗練である。多くの日本人DJが世界のクラブシーンで活躍し(DJはそもそも外来文化)、また外来食を日本流にアレンジしたラーメンやオムライスが海外で人気を得ている。実は、日本の文化を豊かにする上で、素材としての外国文化が豊富に入ってくるのが生命線なのである。

以下、NeXTOKYOの実現に向けて、4つの提案をしたい。「クリエイティブ・クラスター」の形成、「クリエイティブ教育の国際ハブ」化、「未来型情報都市」の構築、そしてこれらの取り組みを加速する「クリエイティブTOKYO特区」の実現だ。

### **提案1:「クリエイティブ・クラスター」の形成**

NeXTOKYOのキーコンテンツとなる各分野の才能や企業を、特定の地域に集約するクリエイティブ産業のクラスターを形成する。産業クラスターとは、特定分野に関連する企業、プロフェッショナル、教育機関などが地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態を指す。

例えば、「ストリートファッションの渋谷・原宿」「アニメ・コスプレの秋葉原」「アートの六本木」「スポーツ・カジノの台場」といったイメージだ。そして、それぞれの街が世界中のファンの「聖地」として、街独自の魅力を高めていく。

東京は世界の主要都市と比べて面積が広く、ファッション、アート、エンターテインメントなど様々なコンテンツが東京各地にモザイク状に分散している。この懐の深さが東京の魅力であることは確かだが、一方で外国人観光客にとって観光しづらい都市でもある。それぞれの街の個性を際立たせることは、インバウンド観光促進に大きなメリットがある。同時に、関連する企業群の集積は、各分野の産業の活性化、世界での競争力の向上にも寄与するはずだ。

それぞれの街では、世界の才能を起用して、象徴となるプロジェクトを実施する。例えば、日本のファッション・素材産業と関連する文化・ライフスタイルの歴史を一覧できる「ファッション・ミュージアム」を渋谷につくる、などが考えられる。

各クラスターの位置づけをトップダウンで決めた後は、それぞれの街に合ったコンテンツの集積、魅力度向上の取り組みはボトムアップ(自然発生)で行う。ファッションにこだわる人々が集まるキャットストリート(裏原宿)、文化人が集うゴールデン街(新宿)のような草の根パワーで発展したストリートが、東京の街の魅力を作っている部分も大きい。このようなボトムアップのパワーをさらに引き出したい。

## 提案2:「クリエイティブ教育の国際ハブ」化

世界に誇るクリエイティブシティに進化するためには、国際的水準の高等教育を英語で行う専門教育機関(専門大学・大学院)が必要だ。食、ファッション、メディアコンテンツ、デザイン・建築、アートなどの分野で、国内外の才能を集め、知を集積し、関連産業に人材を供給する拠点を作りたい。これらの教育機関では、世界から一流の教員を集め、専門技術の教育に加えて国際ビジネスをリードできる人材の育成に注力する。例えばファッション分野の教育機関は、デザインや繊維・素材の専門家に加えて、ブランドマネジメント・店舗開発・サプライチェーンなど幅広いスキルを持つ経営人材を養成する。

これらの教育機関を、食であればCIA(ニューヨークの外食・ホスピタリティ産業専門大学)、ファッションであればパーソンズ美術大学(ニューヨーク)やセントマーチンズ(ロンドン芸術大学のアート・デザイン・ファッション部門)に並ぶ水準のものに育てたい。これらの一流校と戦略的に提携し、教授陣の相互派遣と学生の交換留学を行う形でも良い。また、世界の一流プロフェッショナルを客員教員として積極的に起用することで、教育内容のレベルアップのみならず、世界と日本をつなぐビジネスの活性化も期待できる。

これらの教育機関が中心となって、クリエイティブ関連の国際的なアワードやカンファレンスを組成する。日本の評価が特に高い分野であるデザイン、都市計画・建築、食などが最有力の対象となる。海外の学者、クリエイターやブロガーを審査員や講演者として積極的に招致し、インフルエンサー層における日本のファンづくりを同時に狙う。

## 提案3:「未来型情報都市」の構築

従来の都市は、建物や道路・輸送機関などの「ハード」と、そこに配置する「コンテンツ」の組み合わせで構成されていた。NeXTOKYOは、そこに「情報」という新たなレイヤーを加えて再構成した未来型都市だ。

具体的な取り組みとしては、TOKYO共通のナビゲーション・データベースと「街コンシェルジュ」アプリを開発、無料配布する。ぐるなびのレストラン検索、駅探の乗り換え・時刻表検索、グーグルマップによる地図上の誘導機能、SNSの「友達」探索機能などをシームレスにつなげ、都市の「拡張現実」を実現するイメージだ。

これを日本語、英語、中国語、ハングル語、スペイン語など多言語対応で提供し、空港やターミナル駅に到着した観光客のスマホにプッシュ配信する。それぞれの街や交通機関におけるフリーアクセスWi-Fi網・電源の整備も不可欠だ。

街コンシェルジュアプリは、グーグルグラスやコンタクトレンズ型のウェアラブル端末で手軽に情報検索できるように設計する。東京は、様々なコンテンツがモザイク状に存在する複雑かつ巨大な街だ。だからこそ、情報レイヤーの付加を通じたナビゲーション機能と人のつながり力向上が、リアルTOKYOの魅力を引き出す大きな助けとなる。ハードへの巨大投資に頼らずに都市の利便性や魅力を向上するアプローチとして、未来型都市のモデルを提示することになる。

## 提案4:「クリエイティブTOKYO特区」

これらを加速する上で、「国家戦略特区」制度を活用し、「クリエイティブTOKYO特区」を実現したい。

第一のポイントが「クリエイティブ移民」だ。

クリエイティブ分野での移民受け入れは現状ではハードルが高い。食分野を例にとると、外国人の料理人向け「技能ビザ」は、本国で10年の経験を持つ「外国料理」の熟練技能者のみに与えられる。従って、日本食のレストランチェーンが、国内の調理学校を卒業した外国人料理人を雇用し、一定の育成期間の後に海外店に派遣することもできない状況だ。最近、京都市の一部の料亭で、外国人の就労が特例で認められたが、TOKYO特区では取り組みの対象を料亭以外にも広げ、世界の若手シェフが日本に集まり腕を磨ける環境を作りたい。

食、ファッション、メディアコンテンツ、インバウンド観光などの産業で世界の需要を取り込む「クールジャパン戦略」がスタートしたが、これは日本人だけでできる取り組みではない。クリエイティブ人材を世界から積極的に受け入れ、彼らの才能を日本から世界に発信し、また海外市場展開の基幹人材として彼らを活用することで初めて、関連産業の真のグローバル化が進む。「クリエイティブ移民」は、このような意味を持つ戦略性の高い取り組みだ。

第二のポイントは「街をクリエイティブに」する規制緩和だ。

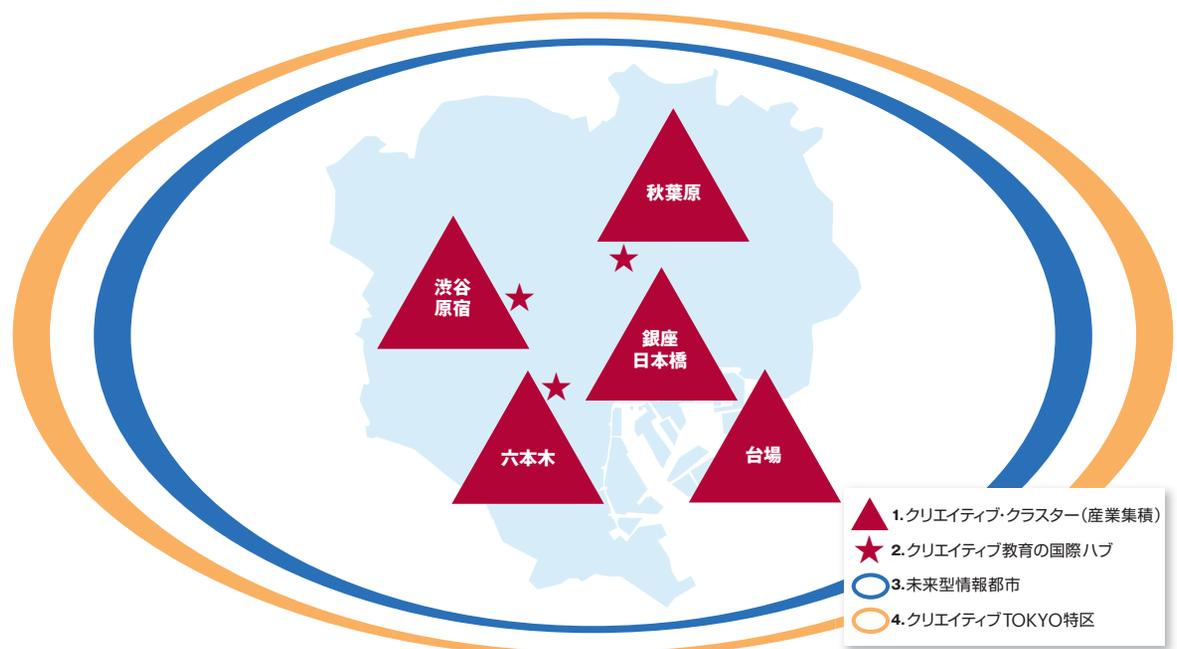
例えば、街なかのアートは、都市の活気とクリエイティビティを高める上で有効だ。美術館に有名なアーティストの作品を展示するだけでなく、駆け出しのアーティストやストリートミュージシャンが、入れ替わりで自由に発信できるオープンスペースを街なかに多数つくる。さらにウェアラブル端末を通じて、それぞれの場所にフィットしたアート作品、動画や音楽をプッシュ配信するなど、リアル+仮想現実の組み合わせで豊かな街の体験が可能となる。

「アートの聖地」六本木を、このような創作活動と発信に開放したい。「将来は森美術館」を目指す若手アーティストを国内外から集め、街を上げた実験を行う。各種アーティストを招聘し、六本木周辺に一定期間滞在しながら作品制作を行う「アーティスト・イン・レジデンス」に取り組むのも良い。文化シーン活性化と街の魅力向上の好事例となるだろう。

街のクリエイティビティを高める規制緩和としては、「クラブ規制」の撤廃も身近な例の一つだ。ダンスクラブの深夜営業は、「風営法」の対象として厳しい規制を受けている。同法が1948年に制定された時に、「ダンスホールが買売春の取引に使われる」との認識から「ダンスホール＝風俗営業」として規制対象となったのが経緯だ。

図1

### “NeXTOKYO”構想



クラブシーンは、音楽やファッションの進化を促す重要な舞台であり、住民や観光客にとっての都市の魅力を支える要素でもある。例えばベルリンのように、政策としてクラブの活性化を図る都市もある。既に超党派の議連で議論されているように、「ダンス」を風営法の規制対象からはずし、自由な創作・発表活動の場を増やすべきである。

クラブ規制の撤廃は、「クリエイティブシティTOKYOの24時間化」の象徴でもある。規制撤廃と同時に、地下鉄やバス運行の24時間化も是非進めたい。

## NeXTOKYOは日本の競争力を強化

「世界との共創」を通じて、世界一魅力的な都市「クリエイティブシティTOKYO」を創る。これは、ファッションやコンテンツなど「狭義のクリエイティブ産業」を活性化するためだけの話ではない。自動車や家電などの日本の中核産業も、世界市場で戦う上で、デザインやブランドなどのソフト価値を高める必要がある。優れたクリエイティブディレクターやデザイナーが世界から集まれば、これらの産業の競争力強化にも大きな助けとなる。そしてクリエイティブな才能は、クリエイティブな街に集まるのである。

2020年を控えて、世界の注目が集まる今が絶好のチャンスだ。産業・文化・スポーツなどの関連分野と政府が一体となり、NeXTOKYOの実現に向けてチャレンジしたい。

## Author Profile



### **Takaaki Umezawa**

梅澤 高明 (A.T. カーニー 日本法人会長)  
tak.umezawa@atkearney.com

A.T. カーニー 消費財・小売プラクティスグローバルリーダー／本社取締役／日本法人会長。企業の成長戦略を支援するほか、経産省「クール・ジャパン官民有識者会議」委員としてクールジャパン戦略の立案・支援に注力。内閣府税制調査会特別委員。

---

A.T. Kearney is a global team of forward-thinking partners that delivers immediate impact and growing advantage for its clients. We are passionate problem solvers who excel in collaborating across borders to co-create and realize elegantly simple, practical, and sustainable results. Since 1926, we have been trusted advisors on the most mission-critical issues to the world's leading organizations across all major industries and service sectors. A.T. Kearney has 59 offices located in major business centers across 40 countries.

---

<b>Americas</b>	Atlanta	Detroit	San Francisco
	Bogotá	Houston	São Paulo
	Calgary	Mexico City	Toronto
	Chicago	New York	Washington, D.C.
	Dallas	Palo Alto	

---

<b>Asia Pacific</b>	Bangkok	Melbourne	Singapore
	Beijing	Mumbai	Sydney
	Hong Kong	New Delhi	Tokyo
	Jakarta	Seoul	
	Kuala Lumpur	Shanghai	

---

<b>Europe</b>	Amsterdam	Istanbul	Oslo
	Berlin	Kiev	Paris
	Brussels	Lisbon	Prague
	Bucharest	Ljubljana	Rome
	Budapest	London	Stockholm
	Copenhagen	Madrid	Stuttgart
	Düsseldorf	Milan	Vienna
	Frankfurt	Moscow	Warsaw
	Helsinki	Munich	Zurich

---

<b>Middle East and Africa</b>	Abu Dhabi	Johannesburg	Riyadh
	Dubai	Manama	

---

For more information, permission to reprint or translate this work, and all other correspondence, please email: [insight@atkearney.com](mailto:insight@atkearney.com).

A.T. Kearney Korea LLC is a separate and independent legal entity operating under the A.T. Kearney name in Korea.

© 2014, A.T. Kearney, Inc. All rights reserved.

---

The signature of our namesake and founder, Andrew Thomas Kearney, on the cover of this document represents our pledge to live the values he instilled in our firm and uphold his commitment to ensuring “essential rightness” in all that we do.

---