

伝統産業から文化ビジネスへ 京の伝統文化を現代にどう活かすか

マンガやアニメ、ゲームなど日本のポップカルチャーはクールジャパンと呼ばれ、グローバル市場での存在感を増している。一方、その源流である伝統産業は高い技術と意匠をもちながら、その力を発揮できていないのではないだろうか。

京都の伝統産業をどうグローバルな産業に育てるのか、また、そのための課題は何か。2007年に「伝統産業グローバル革新塾」を立ち上げ、伝統産業の人材育成と事業化を進めてこられた同志社大学ビジネススクールの村山裕三教授にお聞きした。



同志社大学大学院ビジネス研究科教授
村山 裕三氏に聞く

経済安全保障から伝統産業へ

森 先生は、同志社大学ビジネススクールの「伝統産業グローバル革新塾」（以下、革新塾という）で伝統産業の人材育成と事業化のご指導をしてこられました。そして、この4月にはこの革新塾を母体として伝統産業の新ビジネスが立ち上がりました。そこで、本日は京都の伝統産業をどう育てるか、課題や展望などについてお聞かせいただきたいと思います。まず、先生が京都の伝統産業にかかわられた経緯からお聞かせください。

村山 もともと留学先のワシントン大学ではアメリカ経済史を専攻し、その後、勤務した野村総合研究所では証券アナリストとして仕事をし、大学で職を得てからは安全保障の研究をしました。ですから、京都では伝統産業の専門家みたいにいわれませんが、京都以外では経済と安全保障が重なった分野の専門家とみなされています（笑）。

それでは、なぜ伝統産業とかわかるようになったか。同志社大学に現在のビジネススクールが設立され私が大阪外国語大学（現、大阪大学）から移ったときに、京都の経営風土をテーマと



Interviewer
京都総合経済研究所
常務取締役調査部長
森 秀人



した企画に文部科学省から助成をいただけることになりました。

そこではまず、京都で革新的なことをされている人たちに集まっていたとき、市民講座のようなものを開きました。西陣織の細尾真生さんや懷石料理・菊乃井の村田吉弘さん、ハイテク関連では堀場製作所の堀場厚さんなどに参加していただきました。そのときに気づいたのが、伝統産業に元気がないということでした。アメリカに留学するなど、しばらく京都から遠ざかっていたのですが、これは何とかしなければならぬと思いました。

というのも、じつは私の実家の家業が西陣織で、機を織る音の中で育ったからです。結局、兄弟二人、兄も私も家業を継がず、すでに廃業しましたが。そのときに、大学にいる自分のできるのは教育であると思い立ち、次の世代の経営者を育てることで伝統産業に元気を取り戻そうと革新塾を始めたわけです。

伝統産業から文化ビジネスへ

森 「伝統産業グローバル革新塾」の英語名は「Innovative Globalization of Kyoto's Heritage Industries」となっています。伝統産業という長い歴史に培われたドメスティクな産業というイメージを持ってしまっていますが、イノベーション（革新的）なグローバルゼーションとされたお考えをお聞かせください。

村山 私の大学時代、生家はまだ西陣織に携わっていましたが、私のなかでは西陣織は伝統産業であるという認識はなく、ただの商売だと思っていました。ところが今は、西陣織は伝統産業の筆頭格にあげられます。私はフツウの商売だと思っていたのに、そうしたくくりで特別扱いされることに奇異な感じを受けました。そこで伝統産業の人たちと話をし、フツウのビジネスのようにやらなければダメだということで掲

げたのが「文化ビジネス」というコンセプトでした。伝統産業ではなく、文化を商うビジネスなのだ。

一般の企業でもグローバルゼーションとイノベーションは大きなテーマですよね。だから、文化を扱うビジネスではあるが、我々も同じようにやろうじゃないかということなのです。

森 革新塾の開設後、翌2008年にはサンフランシスコで伝統産業の展示をし、2009年にはパリで「京都の赤展」を開催されました。とくに、パリの展示会は大成功をおさめたとお聞きしています。

村山 2008年の「サンフランシスコ国際ギフトフェア」には手描友禅のタンブラー、マグカップや扇子、和柄のクッションなどを出展しました。しかし、準備期間も少なく、あたふたとモノを持っていっただけという感じで、プロダクトが少し売れたものの、京都の文化を深く理解してもらうまでには至りませんでした。そこで、きちっとコンセプトを練ったうえで、どこかで展示会を開きたいと考えていたときに、パリで京都の伝統産業について講演する機会がありました。そこで、パリでは京都の伝統産業への関心が高いと感じ、そのことを塾生に話したところ、「次はパリでいこう！」ということに決まりました。1年強の準備期間しかありませんでしたが、みんなやる気満々で、結果はプロダクトの販売も好調で、手応えを感じることができました。

森 成功した要因は何だったのですか。

村山 一つはコンセプトです。サンフランシスコのときはモノを持っていっただけの物産展の

【写真上】サンフランシスコ国際ギフトフェアでの展示**
 【写真中】パリ「京都の赤展」の展示「糸ぞうめん」
 【写真下】来場者に伝統産業の説明をする
 (写真中・下提供：Marble.co)

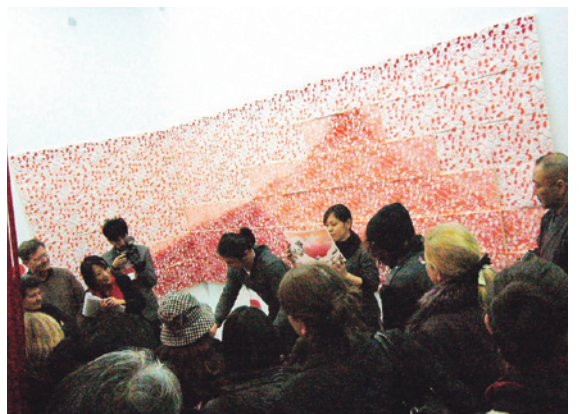


村山 裕三 (むらやま ゆうぞう)

1953年京都市生まれ。同志社大学経済学部卒業。1982年ワシントン大学より経済学博士号取得。野村総合研究所証券アナリスト、大阪外国語大学(現、大阪大学)教授などを経て、現在、同志社大学大学院ビジネス研究所(ビジネススクール)教授。防衛省「防衛生産・技術基盤研究会」、文部科学省「安全・安心科学技術委員委員会」委員などを歴任。京都府「現代の名工」選定委員、京都商工会議所「知恵ビジネス支援チーム・戦略会議」委員。著書に、「アメリカの経済安全保障戦略—軍事偏重からの転換と日米摩擦」(PHP研究所、1996年)、「テクノシステム転換の戦略—産官学連携への道筋」(NHKブックス、2000年)、「経済安全保障を考える—海洋国家日本の選択」(NHKブックス、2003年)、「京都型ビジネス—独創と継続の経営術」(NHKブックス、2008年)、「伝統産業から文化ビジネスへ」(マリア書房、2012年)、など。



「伝統産業グローバル革新塾」のメンバー
(2009年11月、パリ「京都の赤展」会場にて) **



木版画の実演に見入る人々(パリ「京都の赤展」) **

ようなものでした。友禅あり、清水焼ありとモノだけ並べるのではインパクトがない。やはりパリの人たちにとって京都のモノは異物ですから入口がある。その入口をユニバーサルな価値をもった“色”にしよう。ところが色はユニバーサルでありながら、京都の赤はパリの赤とは違う。そこで、友禅の赤、清水焼の赤、西陣織の赤と、京都の赤で展示を統一しました。
森 パリというと、マンガ・アニメ・ゲームを中心としたクールジャパンの催し「ジャパンエキスポ」が毎年開催され人気を博しているようですね。

ました。フランス人は皆、マンガ、アニメについては知っているが、そのルーツはじつは京都にありますということ、高山寺の鳥獣戯画を持っていた。あるいは日本のゲームは京都の任天堂という花札メーカーが発展して生み出したものですと説明した。歴史を引き継いでいった先にこうした優れたプロダクトがあると、非常によく理解してもらえます。
モノの裏側にある精神性とか、美意識を理解してもらわないと購買にはつながらない。だから理解を助けるように説明することが大事になります。それから、パリの展示会では職人さんからもプロダクトや技術について説明していた。木版画の摺り師に葛飾北斎の版画を題材に、実際にどのように木版画が摺り上がっていくかを実演してもらいました。摺り上がっていく様子に多くの人が感銘を受け、文化への理解度も深まりました。

文化の芯とマネジメント

森 日本では、伝統産業に限らず良いものは必ず売れるという考えが強いように思われますが、**村山** 確かに、これまでは「ええもの」を作れば売れるのが当たり前だったかもしれない。しかし、売れないときにはよく説明することが重要だし、売れない原因を究明する必要があります。とくに伝統産業の場合は価格が高い。だからといって、我々が伝統産品を現代的なプロダクトとして製品化するとき、長年培ってきた「文化の芯」だけは決して失ってはなりません。「文化の芯」とは何代にもわたって職人の手に染み込んできたものです。その芯を残しつつコストを下げて、少し無理をすれば買ってもらえるような価格帯まで落とす。そうするとビジネスとして成立します。もちろん、西陣織や

友禪染の最高級品は高くてもいい。アートの世界であり、それはそれであっていいのです。しかし、産業として残すためにはビジネスとして成り立たなければなりません。伝統産業をビジネスとして成り立たせるためには、文化的要素とビジネス的要素をうまくバランスさせることが必要なのです。

森 問題は、どうやってバランスをとるかですね。
村山 革新塾を始めた当初は伝統産業同士のコラボレーションも志向しました。しかし、伝統産業同士のコラボは実現しても製品価格が下がらず、うまくいかない。手作りの職人同士がコラボしてもコストが下がらないのです。それから、伝統産業ではなく量産がきく異業種とコラボをということ、いくつか成果があがっています。

手描友禪のタンブラーは手描友禪を手がける塾生と合成樹脂関連企業の塾生のコラボから誕生した製品です。本物の手描友禪を手軽に楽しめる製品として海外でも人気となっています。



[写真上] 手描友禪のタンブラー*
[写真下] JAXAのペーパー・バッグ

さらに、革新塾がJAXA（宇宙航空研究開発機構）とのコラボから製作したペーパー・バッグもあります。このバッグはJAXAが海外からの訪問者に資料などを入れて手渡すものですが、デザイン素材にJAXAの観測衛星「だいち」が撮った衛星写真を使っています。アラスカの氷河やグレートバリアリーフの衛星写真を友禪のグラフィック・デザイナーで塾生の川邊祐之亮さんが桜の花びら風にデザインし、評判になりました。

異業種とのコラボはこうした製品開発だけでなく、マーケティング、相手のネットワークなども活用できるといふ利点もあります。

森 製品開発・マーケティングという面では、先生は職人マネジメントを課題の一つとして指摘されていますね。

村山 京都には西陣織の金銀箔を織り込む技術、友禪の多色染の世界、清水焼のロクロや焼きの高度技術など世界の中で京都にしかない技術があります。問題はそれが現代に活かされていないことです。活かそうと思う人が出てこないこと、ダメです。そういう活かそうと思う人たちを集めて、マネジメントすることで、形にしていけることが大切です。

従来、伝統産業ではプロデューサー的な仲介事業者が職人に注文を出し、それに従って職人が生産するシステムになっていました。しかし、革新塾ではこれからの時代、伝統産業の主体は職人が担うべきだと考え、職人自身が時代のニーズに即した製品の開発に取り組みしてもらいます。そのときに、新たなマネジメント力が必要になります。

マネジメントには、まず、全体の企画から、スケジュール、コストまでを管理するプロデューサー的な能力。それから、全体のコンセプトをまとめあげるコンセプターの能力、それに職人的世界と通常のビジネス世界をつなぐコーディネーター的な能力が要求されます。この三つのファンクションが職人の力を引き出すのです。

ツトム・ヤマシタとの出会い

森 伝統産業と最先端の宇宙開発の結びつきには驚かされます。

村山 衛星写真を使ったバッグなどを製品化した「だいち」プロジェクトの後に、今度は宇宙に、ホンモノの伝統産品を持つていこうという話になりました。宇宙開発というと軍事や気象など機能的なものばかりで文化が欠けている。日本の宇宙開発のプログラムには文化も加えるべきだということになり、国際宇宙ステーションの日本実験棟「きぼう」に京都の伝統産品を持つていき、宇宙飛行士に四季を感じてもらおうということになりました。具体的には12色で染め上げた友禪の桜の花びらを、無重力の中で桜吹雪のように散らし、NASAの宇宙飛行士に3Dカメラで撮影して



国際宇宙ステーションの「きぼう」日本実験棟に舞う友禪染**

宇宙飛行士に四季を感じてもらおうということになりました。具体的には12色で染め上げた友禪の桜の花びらを、無重力の中で桜吹雪のように散らし、NASAの宇宙飛行士に3Dカメラで撮影して



大徳寺・音禪法要で演奏するツトム・ヤマシタ氏
(2013年5月18日 大徳寺) *



アラスカの氷河の衛星写真を素材にして制作した「きもの」**

もらう。その画像をデザインソースにして新しい着物を作ろうという「Space・Sakura」プロジェクトです。

つくばの宇宙センターと「きぼう」をつなぎ、リアルタイムで実験をしました。そして、着物のデザイン画を作成し、いよいよ着物を作ろうというときに、出会ったのが世界的な音楽家で打楽器奏者のツトム・ヤマシタさんでした。ヤマシタさんは京都出身で17歳のときにアメリカに渡り、ジュリアード音楽院等で学んだ後、小澤征爾さん等と共演、プログレッシブ・ロックのスーパーグループも結成したという人です。その後、京都に帰ってこられ、大徳寺で修業されて新しい境地に達した。何かというと、四国で採れるサヌカイトという石から楽器を作った。サヌカイトは昔から中国で楽器として使われた石で、日本では古代からカンカン石と呼ばれていたものです。

ヤマシタさんは毎年、大徳寺でサヌカイト音楽を使った法要「音禪法要」を開催しています。

んと塾生の川邊さんをひき合わせたのがきっかけでした。川邊さんもJAXAとのコラボで培ったものを活かしたいと、乗り気になっていました。しかし、ヤマシタさんの世界は無駄なものをそぎ落とした禅の黒を基調としたものであるのに対し、友禪は派手な色使いが特徴です。

そこで思いついたのが、友禪の墨流しの技法を応用し、ヤマシタさんが奏でるサヌカイトの波動で水面に文様を作り出し、それにより布を染めるという方法でした。染めてみると、宇宙の広がりトリズムが感じ取れるデザインとなり、海外の人たちにも評判がいい。音禪法要ではサヌカイトの飾りの布とヤマシタさんのスカーフにこの布を使い、法要での演奏を収録したCDの冊子のデザインにも使いました。現在、ストールなどへの応用の可能性を探りながら、これからどう展開していくか、考えているところ。

ヤマシタさんと組んでもおもしろかったのは、ツトム・ヤマシタ独自の世界があり、音禪法要

じつは、今年の音禪法要で、サヌカイトを飾る友禪による染布の製作を担当したのが「Space・Sakura」にも参加した塾生の川邊さんです。宇宙的な雰囲気漂う音禪法要で着る衣装を作らせてもらえないか、と提案して、ヤマシタさ

ではサヌカイトを通して西欧と日本の音楽世界を、神道と仏教の世界を、という具合にいろいろなるものを融合させる。そして、その技術を職人が提供する。アーティストがいて、それを支える職人集団がいるという形は昔から京都にありました。ちょうど茶匠の金森宗和と陶工の野々村仁清のように。

森 このような天才的なアーティストが従来の殻を破るわけですね。

村山 アーティストというのは、伝統産業が失いがちな精神世界を持っているんです。だから殻を破ることができる。まさにイノベーションなのです。技のレベルが高く美しいだけでなく、プロダクトに宿る精神性と美意識が見えてこなければいけない。もともと、アーティストがいなくても、そういう精神性と美意識を込めたプロダクトを作れる職人によってなされることもあります。

伝統産業を「C世代」に引き継ぐ

森 そして、この4月には革新塾から伝統産業の新しいビジネスが産まれましたね。

村山 革新塾のアート系の活動についてお話ししましたが、もう一つ革新塾には伝統産業の新しい商品を作っていくというベンチャービジネス系の活動もあります。もともとはパリでの展示会の系列がビジネス系の流れとなり、宇宙の方がアート系に流れています。そのビジネス系からは職人、デザイナー、コーディネーターなどが結集し「COS KYOTO」という新しいビジネスが「革新塾」から誕生しました。

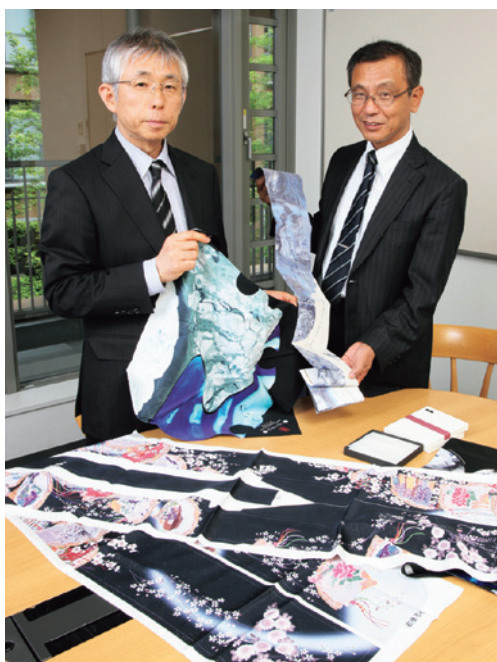
*1 金森宗和：江戸時代初期の茶匠。茶道宗和流の祖。陶工野々村仁清を見出したほか、飛騨春慶塗を生み出したともされている。

*2 野々村仁清：江戸時代初期の陶工。洛西仁和寺門前に御室窯を開き、金森宗和の指導で宗和好みの茶器や懐石道具などを製作した。

社長は北林功さんといって、まだ30代で、同志社ビジネススクールの卒業生です。

Computer (コンピュータ)・Create (創造)・Connected (結びつき)・Community (地域社会)・Contribution (貢献) などCの頭文字で表せる新世代は「C世代」と呼ばれています。この世代は洋風化された生活様式の中で育ち伝統文化を自然に体験したことがない世代で、彼らに伝統産業を継承させることが、伝統産業を存続させる鍵を握っています。またこの世代はネットワークを通じて世界とつながり、文化ビジネスをグローバル展開する可能性も秘めています。

COS KYOTOは職人と企業の間をコーディネートし、伝統産業の技と素材、C世代の創造性を活かしたブランドを作りだそうという試みで、フェイスブックなどのソーシャルメディアを使ってさかんに情報発信しています。革新塾からはもう一つ森林堂というベンチャーも生まれています。平均年齢24・8歳という自称、



世界でいちばん若い着物デザイナー事務所です。社長は森真琴さんといって家業が友禅染で、京都市立芸大を卒業してから、伝統産業のあり方に危機感をいだいてビジネススクールに入ってきた人です。

もう私は還暦なので、若い世代に引き継いでいく(笑)。伝統産業の変革というのは一代ではできませんから。我々が仕掛け、やろうとしたことを若い人たちに継承してもらうことが大事です。

地域発のブランドをどう育てるか

森 ブランドというと欧米では伝統産業から有名ブランドが輩出していますね。

村山 欧米の伝統的な企業にはルイ・ヴィトン、シャネル、カルティエなどがありますが、現在は世界的なブランドに育ち、企業規模も大きく、いわゆるフツターのビジネスをしています。マーケティング力も資本力もちブランド間のシナジーもあり、真つ向勝負では勝てない。だから、京都の伝統産業には欧米とは違う別のグローバル化のやり方があります。手づくりの良さを残していく。残していくと、欧米の伝統産業とは違う、大規模メーカーと競合しないような土俵に立てる。ルイ・ヴィトンのようににはできないが、手づくり感を残した独創性の高いプロダクトが作れる。職人さんの手づくりの部分があるものをビジネス化できれば、世界に通じる舞台があります。だから、革新塾の言うグローバル化とは欧米のブランドとは違い、手づくりの良さを残した競争力のある製品で世界の土俵に上が

るということです。

森 京都に限らず、地域の伝統文化を地域経済の活性化に活かすことが課題になっていると思います。最後に、伝統文化を活かすためには、何からスタートしたらいいのか、アドバイスをいただけますか。

村山 いま、私は長野県千曲市の地場産業活性化アドバイザーをしています。地域に行つて感じるのは素材には本当にいいものがある。しかし、京都はこういうことをやっていると言つと、それは京都だからできるんだと。ちょっと待ってください、もともと京都には素材がない。お茶といっても、京都の荒茶の生産量は日本全体の2〜3%で、清水焼の土だつて他地方からもってきたものだ。京都というのは何もないから、プロダクトに京都的な文化の付加価値を付け加えてきた。ところが地域に良いものがあつて、じゃあブランド認定しましょうと、そこで終わってしまうと物産展の世界なわけです。そうではなく、地域としてどんな魅力があるかをよく考え、魅力にあつたプロダクトを作っていくましようということがスタートになるでしょう。千曲市にも、月の名所の棚田、あんず畑、源泉かけ流し温泉と色々な資源がある。そういう自然のイメージをプロダクトに盛り込めば地域の力が出せます。そして、地域の文化を活かすために必要になるのは、やはりプロデューサー、コンセプター、コーディネーターという文化仲介者の役割だと思えます。

森 本日は伝統文化と技術を活かす文化ビジネスのあり方について示唆に富むお話をうかがうことができました。ありがとうございます。