



今こそ「日本ブランド」の構築を

2006年4月

社団法人 経済同友会

まえがき

私は日本という国は魅力に満ち溢れていると実感しています。伝統的な文化遺産、最先端の技術やシティライフ、活発な経済活動などが混在する日本の多様性は新鮮かつ刺激的で、世界に比類の無いものだと思います。しかし、日本の魅力は思うほど国際社会には伝わってはいません。また、日本人自身も日本の良さを外に対して果たしてどこまで説明出来ているのでしょうか。20 年以上、日本で暮らし、ビジネスを立ち上げ、日本と世界各国の間を取り持つような形で異文化コミュニケーションに携わってきた私としては、海外で日本が広く理解されていないことが非常に残念でなりませんし、これは日本社会にとっても大きな損失です。

日本政府が「Yokoso! Japan」のキャッチフレーズの下、ビジット・ジャパン・キャンペーンを開始して以来、官民双方の関係者の努力もあって訪日外国人旅行者の数は増加しています。しかし、今の誘致活動には年間 1000 万人という目標は課されていても、それを実現するための戦略やプロセス策定の部分が不十分です。言い換えれば、現行の誘致キャンペーンには、メッセージ性が殆どありません。日本が掲げて立つ価値観というものが外に向けて投影されないまま、外国人を日本に呼び寄せようとしています。

日本には温泉や歴史的遺産がある、というだけでなく、日本の温泉、歴史的遺産、或いはシティライフに触れることでどのような経験が出来るのか、日本とはどういう顔を持った社会なのか、日本とはどのような価値を世界に提供出来るのか。そうした領域にまで踏み込まずして、外国人旅行者、或いは投資の誘致を効果的に行うことは今や非常に困難な世界となっています。

このような問題意識の下、本研究会は、自主プロジェクトとして 2005 年 6 月に設置され、外国の方を広く講師としてお招きし（巻末会合一覧参照）「海外からの視線」、「経営者の視点」を極力意識して、解決策を探りました。その結果、今日本が求められているのは、日本の個々の資産が持つ力を活かし、それらを生み出す母体となった日本社会の持つ魅力を凝縮し、メッセージとして、ブランド・アイデンティティとして海外に打ち出していくことであり、そのために日本政府が民間の知恵を活用し、国をブランド化するために必要な体制の構築が必要である、との結論に至りました。より具体的には、（１）海外における包括的な対日イメージを継続的に測る体制構築、（２）日本が国際社会に提供出来る価値の明示化、（３）日本ブランド戦略の実行、（４）日本ブランド・マネジ

メント体制の構築、となっています。

もちろん企業が行うような緻密さで国や社会をブランド化することには困難が伴いますが、我々自らがその任務を放棄すれば、他者が勝手にイメージを作り上げてしまうことでしょう。そして、それらは往々にしてステレオタイプ化したイメージであり、日本は他者の制約の下で国際社会に打って出なくてはなりません。そうしたリスクを考慮すれば、「日本ブランド」構築に逡巡する余地は無いはずです。

私は日本の良き友人として、日本の魅力を一人でも多くの世界の人々に知って欲しいと思います。そして本研究会の提言が日本ブランド構築に向けた活動の一助となれば幸いです。なお、本報告書の作成にあたり、ご多忙にもかかわらず、本研究会でご講演頂いた方々、本研究会に参加頂いた皆様に、深く感謝いたします。

「Yokoso! to Branding Japan」研究会
座長 アンドレアス・ヨハネス・ダンネンバーグ

【目 次】

まえがき	・・・i
はじめに	・・・1
日本をブランド化するとはどういうことなのか	・・・2
何故、日本をブランド化すべきなのか	・・・4
日本のブランド化に伴う問題	・・・8
提言 日本ブランドの構築に向けて	・・・12
海外における包括的な対日イメージを継続的に測る仕組みの構築	・・・12
日本が世界に提供出来る価値の明示化	・・・12
日本ブランド戦略の実行	・・・16
日本ブランド・マネジメント体制の構築	・・・16
補論：国家ブランドの構築は誰が担うべきか	・・・18
参考資料	・・・19
会合一覧	・・・22
メンバーリスト	・・・23

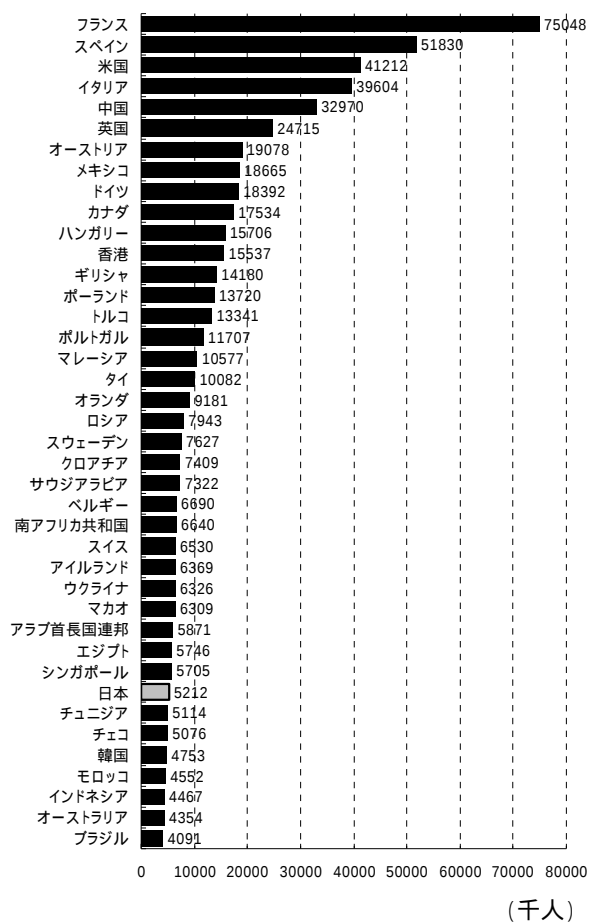
はじめに

本研究会の発端は、日本における外国人観光客誘致の現状に対する問題意識である。産業としての観光の経済効果は指摘するまでもないが、それに加え、一人でも多くの世界の人々に日本に直接触れてもらえる機会を拡大することの政治的、社会的意義は短期のコストを補って余りある。しかし、日本を訪れる外国人観光客数を世界各国のそれと比較すれば、非常に低い水準にあることが明らかであり（図表1）、果たして、これは観光地としての日本の実力を正に反映しているのか、或いは何らかの阻害要因が故に日本はその潜在力を完全に発揮出来ていないのか。そうした観点から国際観光客誘致にあたっての阻害要因の検討を本研究会で始めたが、様々な制度的／物理的インフラの整備を訴えることもさりながら、その重要性にも関わらず、社会の注意が十分に振り向けられていない課題があるという結果に到達した。

それは日本の対外イメージにおけるメッセージ性の希薄さである。これは観光客誘致という一分野にとどまらず、より広い意味で、日本という社会が抱える課題である。

国際社会における日本イメージの強化は、観光に限らず、日本への直接投資、優秀な人材の確保、また情報・技術の輸出といったあらゆる側面で大きな役割を果たしうる。しかし、現在の海外における日本のイメージとは、あらゆる偶然が重なることで形作られてきたものであり、それらは日本の自然体のイメージとも言えるが、野放図に広がってしまったイメージであるとも言える。資本・技術・情報・人材が自由に行き来できる国際コミュニティが形成されつつある昨今、強く好ましいイメージ

図表1 2003年国際観光客到着数



出所：国際観光振興機構

が外に対して投影されることは社会にとって重要課題であり、そうした好ましいイメージの形成には、外からの声に耳を傾けつつ、国民が自らのメッセージを積極的に込めることが肝要である。言い換えれば、それは日本が自らのアイデンティティを積極的に確立し、プロモートするということであり、日本社会を一つのブランドとして売り込むことである。それを本提言では「日本ブランド」の確立と発信、と呼びたい。

「日本ブランド」は日本が国際社会と接するあらゆる局面において「文脈」として相手の意思決定に影響を及ぼす。政府間の外交交渉、企業間の取引、人々の相互交流、そうした場において、日本というブランド・イメージは背景情報として良くも悪くも相手の判断に影響を及ぼし得るのである。常にその出自を問われるというのはややもすると時代錯誤的認識であるとも言えるが、情報過多の社会においては効率の良いコミュニケーション手段であるとも言える。少なくとも、自らを売り込み、結果を出すことを至上命題とする企業経営の世界においては、ブランドの効用は広く認識されているところである。

アジアにおける日本の立ち位置は今や自明のものではなく、その独自性、優位性を自ら積極的に追い求めなくてはいけなくなっていることは、今更ながらにして我々が実感し始めているところである。そうした環境下においては、日本ブランドの確立は、観光政策、投資誘致政策といった個別の施策をより有効に展開するためにも、日本が取り掛からなければならない重要課題である。

本研究会は、本提言をもって日本のブランド化という考え方についての議論を広く社会に促す契機とすると共に、「日本ブランド」構築に向けた体制整備について意見表明を行うこととしたい。

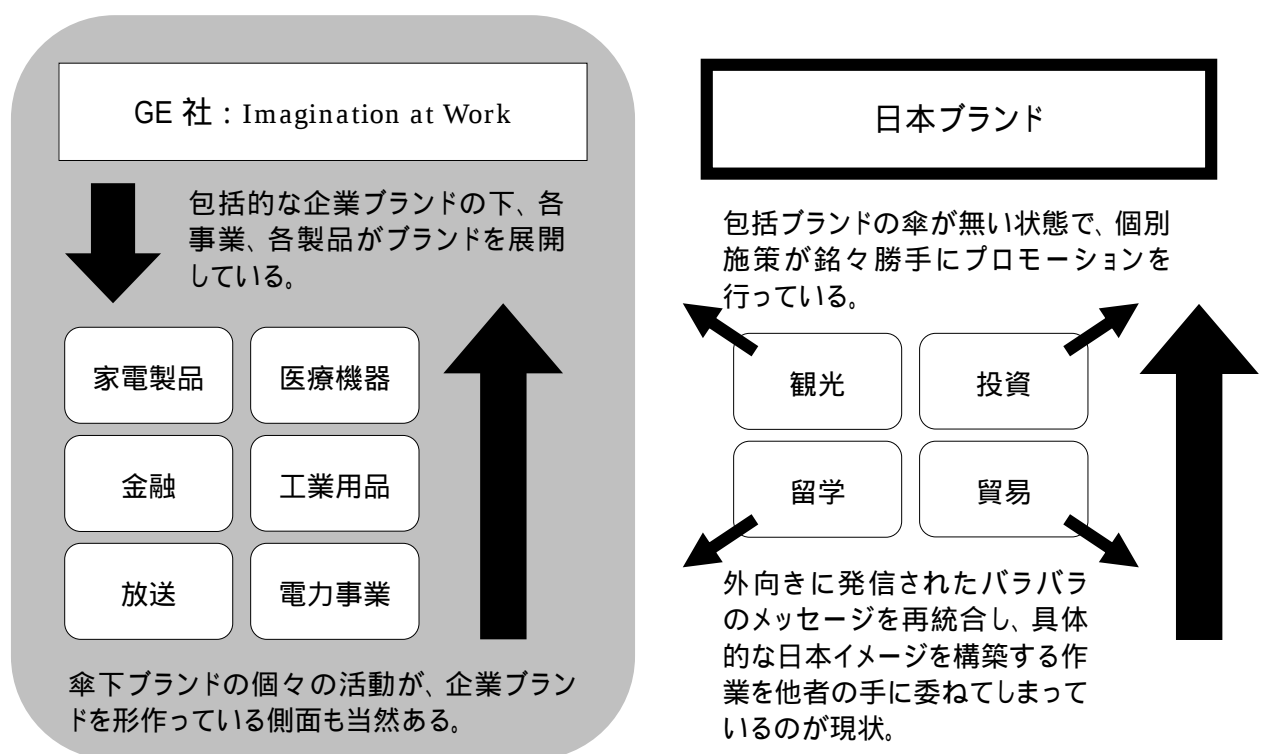
日本をブランド化するとはどういうことなのか

「ブランド」という語の定義は様々である。競合他社の提供する商品、サービスと差別化することを意図して作り上げられた商標、というのが一般的な理解ではないかと思われるが、その他にも、商品が提供する価値を「有形価値」と「無形価値」に分け、商品の実用的機能を有形価値とすれば、消費者の想像心に訴えかける「ブランド」をもって無形価値、と捉える向きもある。また、提供し得る価値をめぐる企業と消費者間の約束事、という認識もある。当初は製

造主、或いは品質の保証を意味するにすぎなかった「ブランド」が、今やそれ以上の価値を持ち主に提供しうるシンボルとして機能していることに関しては多くの識者が認めるところであろう。

こうした文脈の下、財でもサービスでもない日本という一社会をブランド化するのは、どういうことなのか。やはりビジネスの世界になぞらえて考えるのが理解しやすいのではないか（図表2）。

図表2 企業ブランドと日本ブランドの対比



ここで提唱する日本のブランド化とは、多くのプロダクト・ブランド、或いは事業ブランドを傘下に抱える企業に日本を見立て、個別ブランドを包摂するような企業ブランド（＝日本ブランド）を構築することを意味する。企業が傘下に抱える事業、商品、サービスに相当するのは、日本社会を構成する資本、技術、情報、人材、観光資源等である。それらを効率よくプロモートするためには、日本社会自体がブランド・アイデンティティを確立し、一貫したメッセージの発信を国の内外に対して行うこと、つまり「日本ブランド」の確立が重要となってくる。包括ブランド、企業ブランドとしての日本ブランドが発するメッ

セージが肯定的なものとして認識されれば、日本発の資本、技術、情報、人材に対する国際社会の需要を高めることにつながり、また世界中からリソースを日本に惹きつけることも可能となる。

この企業ブランドと商品ブランドという考え方を、国際観光客誘致を目的として政府が実施している、ビジット・ジャパン・キャンペーンに応用することも可能である。同キャンペーンでは「Yokoso! Japan」のキャッチフレーズの下、重点市場を設定し、海外からの観光客誘致に努めている。アジア諸国に対しては温泉や自然環境を日本の観光資産として売り込み、アジア文化に必ずしも馴染みが無い欧米諸国に対しては日本社会の歴史的遺産をその魅力として強調する、といったアプローチをとっている。

この場合、温泉や神社仏閣というのはいわば個別の商品ブランドである。新たなトレンドで言えば、築地市場や秋葉原というのも観光分野における日本の新商品である。こうした個別のブランドを日本の資産として数多く育て上げ、その価値を高めていくことの大切さについては論を俟たない。しかし、こうした個別の商品が持つ力を総合し、それらを生み出す母体となった日本社会の持つ魅力を凝縮し、メッセージとして、ブランド・アイデンティティとして海外に投影することが出来れば、日本は国際社会に対して、自らの拠って立つ価値というものをより有効に提示することが可能となる。

そして、日本ブランドが一定の存在感を持って世界に認知されるようになれば、今度はその傘の下、日本はまた新たな個別ブランドを展開し、世界により多くの価値を提示することが容易になってくる。もちろん、「京都」、「エレクトロニクス」といった既存の個別ブランドのプロモーションもより効率よく行うことが可能となるであろう。こうしたブランド体系の構築とマネジメント手法は、企業ブランドとその商品ブランド、事業ブランドの関係から学ぶところが多いと考えられる。

何故、日本をブランド化すべきなのか

(1) 戦略性のあるイメージ発信

日本は国際社会の中で自己のアイデンティティを打ち立て、何を成し遂げようとしているのか。それは直接的には、資本、技術、情報、人材といった有限の

資産の獲得競争に参加し、社会に活力を導入し、日本の持続可能性を高めることである。そして日本社会の拠って立つ価値を明らかにし、それらへの需要を国際社会において高め、貢献することである。

もちろん、日本社会が世界に提供し得る価値を実際に育むことが大前提ではある。ブランド・イメージは全ての問題点を覆い隠すための万能薬ではなく、実体を伴わないブランドは瞬時にして市場から駆逐されることはビジネスの世界において実証済みである。魅力ある社会の構築は何よりも我々自身の、我々自身に対する当然の責務である。実の伴った社会の創造に向け、制度整備が必要であれば、そうした手当てをすることは不可欠であるし、社会規範の変化を待たねばならぬ場合もある。

しかし、実さえ伴えば必ず認知される、というナイーヴな状況ではないこともまた一つの事実である。そして日本社会の多様性にあふれた魅力を国際コミュニティが理解してくれるまで、果たしてどれぐらいの時間がかかるのであろうか。我々は受身の立場で、世界が日本を正しく理解してくれるその時まで待ち続けるしかないのであろうか。正確な日本のイメージが伝わり、理解されるまでの間、日本のステレオタイプ化されたイメージが、文字や映像情報として世界を駆け巡ることにはなるまいか。

観光地として、投資先として、留学先として、多くの国家や地域が世界からの視線を求めてひしめき合っている現状では、国がその持てる全てをブランド・アイデンティティという形で集約し、効率よく国際社会に提示することは避けて通れない。観光客であろうと、投資家であろうと、完全情報の下での合理的選択は理論の世界にしか存在しえず、意思決定に際して人は往々にして「近道」をとることが広く知られている。それを考慮すれば、数多くの候補の中からショート・リストを作るまでにブランド・イメージが果たす役割は小さくないはずである。

(2) 主体性のあるイメージ発信

現在、日本のブランド・イメージというものが世界各国に存在するとすれば、それらは身近にある日本製品、日本食、マスメディアで報じられた情報、といった、いわば個別ブランドのイメージを各自が統合した結果でしかない。つまり、そういったボトムアップのブランド・イメージには、日本が自ら拠って立つ価値観、アイデンティティは反映されておらず、最終的なイメージ形成を完全に

他者に委ねてしまっている状態にある。

ブランドが力を持つ理由の一つは、そのイメージ形成を消費者に委ねている部分があるためだが、決して任せきっているわけではなく、販売者のメッセージ、意図というものが込められている。他者によるイメージ形成を許容することは、ややもするとステレオタイプ化しがちなイメージを許容することにもつながる。他者が課した制約に対して、我々は受身に徹しているべきではない。それは我々自身の利害にとどまらず、一面的な日本情報にのみに接している国際社会にとっても、日本が持つ多様な魅力に触れる機会を奪われていることを意味するからだ。

(3) 整合性のある政策展開

また、「日本ブランド」の本当の価値は、それを発信すること以上に、そのブランド体系のマネジメント・プロセスにこそある。そもそも、広報宣伝のみで国のイメージなど変わるものではないはずである。情報提供、広報活動の枠内にとどまっているのであれば、それはむしろパブリック・ディプロマシーの領域である。ブランド・マネジメントには、マーケティング手法を活かし、より包括的、かつ戦略的な取り組みが必要となってくる。

ブランド・マネジメントを有効に展開した結果、期待できるメリットの一つは、整合性のある政策展開である。国内におけるリソースの有効活用という視点が今後、特に公的部門においては重要になる。投資や観光客の誘致といった各種政策事業に要する予算を関係省庁に広く撒き、銘々勝手に行うような贅沢は難しくなり、従来以上に連携と調整が重んじられることとなる。それは一種の制約ではあるが、一方で、観光客誘致のためのビジット・ジャパン・キャンペーンや、直接投資の誘致を目指したインベスト・ジャパンも、統一された日本ブランドのコンセプトの下で、矛盾無く、効率良く海外に対して訴えかけることが可能になるのである。

(4) ブランド体系内の相互作用

また、個別ブランド間の横の相乗効果、或いはブランド体系内の縦の相乗効果につなげることも可能となる。横の相乗効果とは、観光、或いはビジネス・コンベンションへの参加¹を目的として日本を訪れる人々に、活力ある社会を経験

¹ もちろん、こうした国際コンベンションの誘致自体が実現しなければならないわけだが、そのためには関係産業、関係省庁による組織横断的な協力体制を組み、戦略的にロビー活

してもらふことが出来れば、そこには将来の直接投資の可能性が生まれるようなことを指す。各種コンベンション、学会等への参加や商用にて短期滞在をする海外からの訪問者は、当然のことながら潜在的な観光客でもある。「経済大国日本」ブランドとの接触を通じて、他の「京都」ブランド、「日本伝統文化」ブランドへの関心の広がりにつながれば、それは「京都」や「日本伝統文化」にとっても、これまで開拓し得なかった新たな顧客層を獲得することにもつながる。

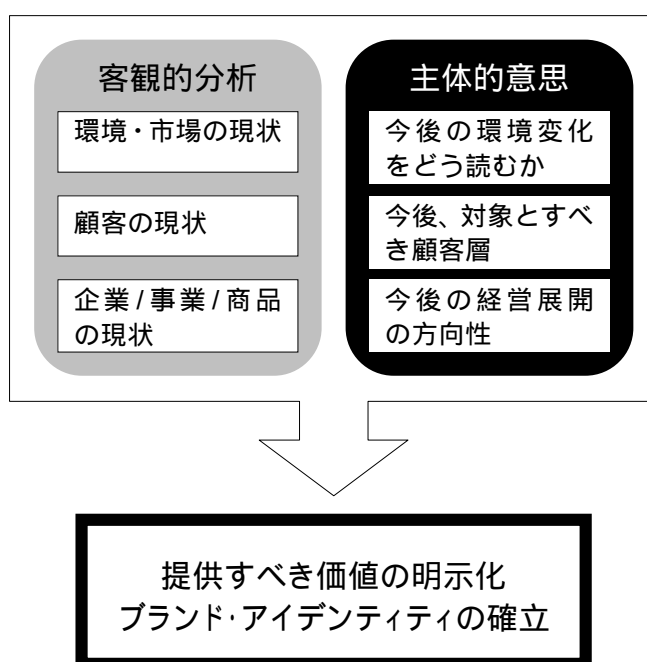
さらに、縦の相乗効果とは、海外における日本企業の活躍が日本ブランドを形作り、また一方で日本ブランドのイメージを活用して、日本企業がその活動をさらに世界で拡大していく、そういった好循環を意味する。もちろん、これは新しい現象ではなく、日本企業が世界に乗り出していくにあたって、十分に活用してきた仕組みであるともいえる。そして、現在、世界で始まっている「国家ブランド」「地域ブランド」への取り組みの起源の一つが実はここにあるのである。²

(5) 既存資産の有効活用

主体性のあるメッセージ発信の重要性について既述したが、ブランド・アイデンティティの構築と発信は、一方的な主張を押し通すことによって成立すべきものではない(図表3)。独り善がりの経営が市場から見捨てられるのと同様、日本ブランドの確立においても、海外の対日パーセプションを探ることが肝要である。

海外における視点の在り処を探ることの重要性は、予想も

図表3 ブランド・アイデンティティの確立



動を展開する体制をわが国においても今まで以上に積極的に実現する必要がある。

² 日本企業が送り出す製品の品質が、いかにして「Made in Japan」という包括ブランドの価値向上に寄与し、また逆に「Made in Japan」とラベルを貼るだけで、何故、日本企業は家電製品をプレミアム付で販売することが可能になるのか、という研究課題があったが、その成果が現在の「国家ブランド」研究へとつながってきている。

しなかった方角から日本社会に光を当てる契機となり得る点にある。往々にして、外からの視線は我々が気付かなかった新たな日本の魅力を発掘してくれる可能性がある。光の当て方によって既存資産が予想外の輝きを発し、それを有効活用することが出来れば、必ずしも新たに箱物やインフラを整備することだけが、日本の魅力向上につながるわけではないということを明らかにしてくれよう。また、そうした経験を通じて、我々日本人自身が自らの良質な部分を探し出し、拡大していくことのきっかけとなるかもしれないのである。³

世界各国が豊かな経済、自由な社会への志向を一致して強めつつある中、その実現を図るためには逆に自らのユニークさを、特異性を押し出さなくてはならない。ブランディングはまさに、それを包括的に、システムティックに、戦略的に行う手法であり、多くを期待することが出来る。

日本のブランド化に伴う問題

(1) 統一目標の欠如

ビジネスの世界において洗練された、ブランドという概念とその管理手法は果たしてどこまで国家や地域のブランディング作業に生かすことが出来るのだろうか。

企業ブランドと事業ブランド／商品ブランドに類似した関係が、国家ブランドとその傘下にある観光ブランド、投資環境ブランド等との間に見られるとすれば、ブランド・マネジメントに関して民間部門が培った知識は何らかの形で応用することが可能だと想定することが妥当ではなかろうか。すでにブランド構築に関しては、そのコンセプトの設計から、商品やサービスの形に具現化し、消費者に届けるまでのプロセスが半ば科学のような精緻さで社会に提供されており、その専門的なノウハウを利用するところから、国家ブランド、地域ブランド戦略策定は始めるべきである。

しかし、当然のことながら企業経営の世界におけるブランディングと、国家や地域のブランディングにはギャップも存在する。

³ 本研究会が行ったヒアリングにおいても(巻末の会合一覧参照)、日本社会が有する魅力・資産の存在が、海外は言うに及ばず、国内においても十分に認識されておらず、有効活用につながっていない、との指摘が度々なされた。

その一つは、国家や社会には、企業体のように明確で、かつ統一された目標と
いうものが欠如している、ということである。従って、企業並みの明確な行動
基準、評価基準を国家や社会全体に当てはめることは容易ではない。

(2) ステークホルダーの多様性

さらに、一般的にはブランドの管理には、一貫性のあるメッセージを発信する
ことが決定的に重要である、とされている。しかし、国家や社会にはその傘下
に抱える「商品」全てを一元的に管理することが不可能である。何故なら日本
ブランドの下の個別商品、個別サービスは政府のみならず、地域、企業、国民
個々人が創り上げ、提供するためである。

それに関連して、関係者の範囲の広さも企業とは比べものにならず、意思の集
約、戦略の実行、と多くの局面で機動性が落ちる可能性が高い。

(3) ベストプラクティスの探索へ

概観しただけでも、企業経営のロジックをそのまま国家ブランドに応用するこ
とに伴う困難は明らかである。しかし、上流から下流までを押さえた完璧なブ
ランド・マネジメントが不可欠ということでは必ずしもなく、包括ブランドの設
定を受けて、幅広い関係者が協力出来る部分、利用出来る部分を各々担うとい
う緩やかなアプローチもあり得るだろう。

いずれにせよ、国家レベルのブランディング作業が乗り越えるべき障害は、今
後の試行錯誤を通じて解法を探っていくべきものである。既に世界各国におい
て国家ブランド確立を目指した動きは数多く見られ、その中には一定の成功を
収めたと見られるものもあれば、失敗であったと理解されているものもある。
また、真に包括的な国家ブランドの構築に乗り出す国があれば、あくまで観光
という切り口から国家のブランドを定義付けようとする試みもある。そうした
世界の事例から日本が学べるところは多いはずである（図表4、5）。

また、日本国内においても「地域ブランド」という考え方の下、具体的事例が
蓄積されつつある⁴。地域ブランドとは都道府県レベルの自治体が自らのブラン
ド価値を高めることで、地域産品の売り込みや、企業誘致を効果的に進めよう

⁴ 日本における「地域ブランド」施策の現状については、富士通総研経済研究所『地域ブラン
ド関連施策の現状と課題 - 都道府県・政令指定都市の取り組み - 』（No.251、2006年1
月）に詳しい。

というものである。これには様々なコンセプト、戦略、実施体制の下で、実験が進んでおり、必ずしも全ての事例においてエリアとして自治体のブランド化を優先しているわけではないが、今後、こうした中からベスト・プラクティスを抽出し、国家レベルのブランド構築に生かすことも可能となつてこよう。

図表4 日本政府の取り組み事例

内閣官房 知的財産戦略推進本部 コンテンツ専門調査会 日本ブランドWG
『日本ブランド戦略の推進』（2005年2月）

- 我が国の優れたライフスタイルを活かしたブランド構築
 - （１） 豊かな食文化を醸成する：食育の推進、日本食の海外展開。
 - （２） 多様で信頼できる地域ブランドを確立する：地域ブランドの商標権を取りやすくする。
 - （３） 魅力あるファッションを創造する：日本の技術を活かした素材とデザインの連携。
- 上記3つの重点分野を有機的に連携させ、海外への戦略的発信に努める。

経済産業省 ネオ・ジャパネスク（新日本様式）・ブランド推進懇談会
『「新日本様式」（Japanesque Modern）の確立に向けて』（2005年7月）

- 新日本様式：我が国の伝統的なデザインや機能、コンテンツを現代の生活にふさわしいように再提言すること。
- 基礎概念：「日本人の自然観＝和の心」、「たくみのこころ」、「ふるまいのこころ」、「もてなしのこころ」
- 行動プログラム：協議会の設立、新日本様式の商品・コンテンツ作り、ブランド評価システム作り、イベント開催等。

いずれも包括的な「日本ブランド」構築の重要性には触れつつも、具体策としては個別ブランド確立に向けた支援策の色合いが強い。

国家や地域をブランド化する、という動きは世界においてもまだ新しい試みであり、成功するための「正解」はまだ存在しない。各国・各地域の取り組みが先行した上で、それらを知識として整理し、次のステップにつなげるための分析がようやく始まった段階にある。日本は、他国の成功例をモデルとするのではなく、ブランディングに取り組んでいる国、地域と共に、先例を自ら創り上げていくべきである。

図表 5 国家イメージの向上に向けた他国の事例

英国	Cool Britannia （政府主導）
	● 1997 年のブレア政権発足と共に、英国のブランド・イメージを大きく改善することを目的として展開された政府イニシアチヴ。 ● クリエイティブ産業の振興を中心にして、国外における英国のステレオタイプ化したイメージ（衰退、老大国 etc）の打破を図り、英国産業、社会の活性化を実現する、とした。打ち出したキー・メッセージは、「信頼性と誠実さ」、「創造性とイノベーション」、「言論の自由とフェアプレイの精神」、「世界への開放性」、「英国の伝統」の 5 つ。 ● ポール・スミス（ファッション・デザイナー）、リチャード・ブランソン（ヴァージングループ会長）らに加え、学者、メディアや文化産業の関係者から成るタスクフォースにて国家ブランド戦略を策定。 ● 芸術文化、ポップカルチャーといった分野への支援強化、若手建築家やデザイナーの積極的登用、国外における広報活動強化、といった形で具現化した。
英国	Public Diplomacy Strategy Board （政府主導）
	● Cool Britannia の後を受け、海外広報戦略の策定を目的として 2002 年に発足した諮問委員会。15 名の委員からなり、政府機関関係者がほとんどを占める。事務局を英国外務省が務める。 ● 国家のブランディングというよりはパブリック・ディプロマシーのあり方に関して議論する組織ではあるが、単に国外におけるイメージ向上にとどまらず、政府施策を支援するための戦略的広報活動に関して広く議論し、関係省庁との連携も図る、とされている。 ● 既に中国、東欧、米国に対するキャンペーンを展開し、さらに国家広報戦略の見直し作業も行っている。
米国	Business for Diplomatic Action （民間主導）
	● 2004 年より活動を開始した民間団体。対米イメージが世界的に悪化しつつある現状を踏まえ、それを改善し、世界における米国の地位を再度向上させることが出来るのは米国の経済界であるとして、率先して活動する米企業を募り、活動を展開。 ● エール大学経営大学院長ジェフリー・ガーテン、ソフト・パワー論などで日本でも広く知られているジョセフ・ナイ等が理事として参加している。 ● 世界市民としての意識を持つことの重要性について、米国内で啓蒙活動を展開、中東とドイツにおいて民間部門同士の交流活動の展開、政府、議会への働きかけ、パブリック・ディプロマシーにおける民間の役割に関する知見の蓄積。
韓国	Dynamic Korea （政府主導）
	● 経済・産業の高度化、制度改革等を図り、開かれた環境での競争とイノベーションを促進することでさらなる経済発展を目指す、という産業政策。 ● そうした実力を背景に Dyanmic Korea というキャッチフレーズの下、積極的に韓国のイメージアップを国外においても推し進めていく。

提言 日本ブランドの構築に向けて

日本の持てる力を発揮し、国民生活の向上と国際社会への寄与を図るため、日本のブランド化に向けた具体的作業に入ることを広く訴えたい。

・ 海外における包括的な対日イメージを継続的に測る仕組みの構築
通常、ブランド・マネジメントというと、ブランド・コンセプトの策定、ブランド戦略の実施、ブランドの評価と管理、というサイクルを回すことを指す。その公式に則るのであれば、日本ブランドも、まず日本が世界に提供し得る価値を明示し、コンセプトを策定することから始めるべきであろう。しかし、これは企業において新たに商品やサービスを市場に投入し、そのブランド・マネジメントを展開していくようなケースを想定した一般論である。既に日本には何らかのイメージが世界における多くの人々の間で定着しているはずである。良くも悪くも、そうした資産を引き継ぐところから日本ブランドはスタートせねばなるまい。

従って、日本ブランドのマネジメントは、まず、国際社会における既存の対日パーセプションを把握するところから入るべきである。例えば、ビジット・ジャパン・キャンペーンにおいても、観光客誘致計画を実行するのに先立ち、入念なマーケット調査を行っている。しかし、ブランド・マネジメントには長期間の視野をもって取り組む必要性があることについては識者が広く認識するところであり、このような対日意識調査はアド・ホックな形で実施されるのではなく、定点観測として継続されなくてはならない。

また、「日本ブランド」の構築という観点からは、ブランド環境の分析は包括的に行う必要がある。つまり、対日パーセプションの把握は、観光、投資、国民感情といった個別トピックごとにそれぞれ独立して実施されるべきものではなく⁵、包括的な調査デザインが必要である。

・ 日本が世界に提供出来る価値の明示化
外が日本を見る視点を踏まえた後、日本ブランドのコンセプト策定が可能とな

⁵ 政府の手による日本の対外イメージに関わる調査には外務省による対日世論調査、ビジット・ジャパン・キャンペーン実施に向けて国土交通省が行った事前調査、対日直接投資に関連して行われた内閣府による委託調査等、存在するが、断片的に行われているとの印象をぬぐえない。

る。企業であれば自らの環境と、己のコア・コンピタンスの双方を考慮に入れ、ブランド・ステイトメントと呼ばれるものを創り上げていくことになるが、一つの国家、社会が有する資産は企業の抱える商品・サービス群よりもはるかに多様であるだけにそのプロセスには官民双方の知見を十二分に生かせるような場作りが必要である。ブランド・マネジメントを行うためには企業においても、部門横断的な仕組みを作ることが一般的であり、一部の利害関係のみを反映した独り善がりのブランド・コンセプトは対外的には信頼感を醸成し得ず、また対内的にはブランドを体現する社会の支持を得られないであろう。

図表 6 日本社会の魅力を定義する試み

経済同友会提言

『外国人が「訪れたい、学びたい、働きたい」日本となるために』
(経済同友会「外国人をひきつける日本」研究会 2002年10月)

国の魅力

国の魅力の向上には、以下5要素の価値を上げることが必要。

- 「社会の知的価値創造性が高いこと」
- 「空間価値が優れていること」
- 「時間価値が高いこと」
- 「生活価値が豊かであること」
- 「人間価値が尊重されていること」

内閣官房 観光立国懇談会報告書(2003年4月)

日本の魅力

- 「自然との共生を図り、美を追求すること」
- 「伝統的なものと現代的なものが共存していること」
- 「産業的な活力と文化的な香りが共存していること」
- 「日本的なものと西洋的なものが並存していること」
- 「自然の景観に恵まれていること」
- 「社会の治安と規律が保たれていること」

通常、企業におけるブランド・コンセプトの策定は、最終的には権限を持つ意思決定者の判断によるが、国家レベルのブランディング作業においては、権限が分散しているため、トップダウンでコンセプトを下ろすプロセスに加えて、個別ブランドからのボトムアップ、という双方向からの相互作用によって生まれることが企業のケース以上に好ましい。

また、企業と異なり、国家においては明確な統一目標が存在せず、全ての構成員の言動を管理することも不可能である。そうした組織の性格に鑑み、ブラン

ド・コンセプトを打ち出すことは対内的にも重要な意味を持つ。つまり、多様な構成員に対して、ブランド・コンセプトは一種の行動指針としての役割をも果たすことが出来るのである⁶。

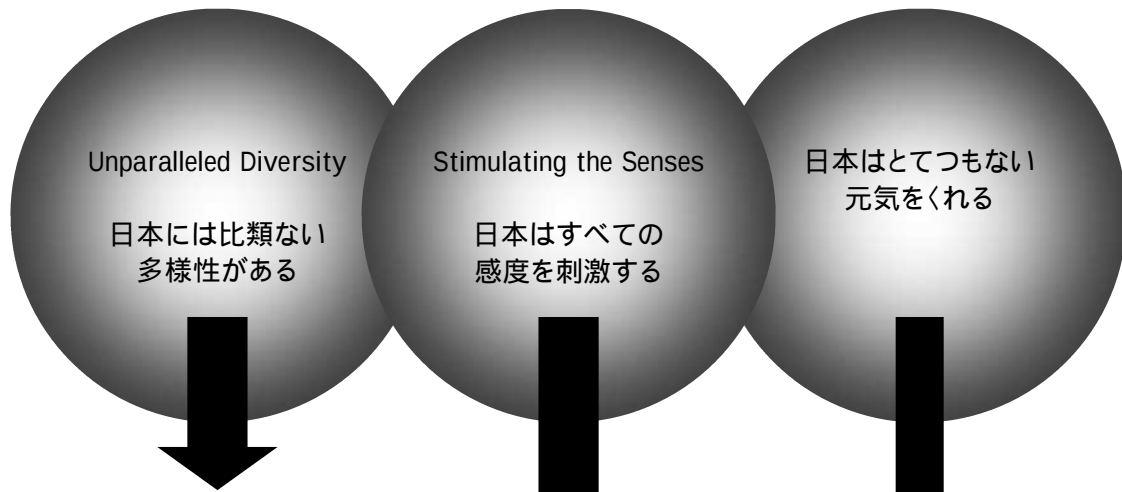
⁶ 対内コミュニケーション・ツールとしてのブランドの役割を考えた時、そもそも日本ブランド・アイデンティティを我々自身が日々感じ、触れる機会の少ない現状があるのではないかと、との疑問も生じる。

昨今、日本のコンテンツ産業の振興が語られるが、その背景となっているはずの伝統文化、或いは日本の現代文化・アートは果たしてどこまで我々の生活の一部となっていると言えるだろうか。もし我々の生活からかけ離れたところにそうしたものがあるとすれば、それらを日本社会の魅力として打ち出すことに無理は生じないのだろうか。

そういった意味において、日本ブランドの確立は対内的にも、自らの良質な部分を意識的に見つめ、生活の中により積極的に取り入れていこうという意識を醸成するきっかけにもなり得るものであると本研究会は考える。

図表7 日本のブランド・ポジショニング確立に向けた一例

日本は比類なく多様で
すべての感覚に刺激的
そして、とてつもない元気をくれる



- I. Unparalleled Diversity:
日本には比類ない多様性がある。
Cutting Edge：日本は最先端であり、世界中のどの国と比べても引けをとらない。
Cultural Diversity：日本の多様性はいたるところで見られ、これほど芸術、文化のバラエティーに富んだ国は無い。そして、伝統と最先端の対比の鮮やかさ。
- II. Stimulating the Senses:
日本はすべての感覚を刺激する。
日本にはすべての感覚を刺激するアクティビティが溢れている。
刺激的で終わりの無い Night Life から、数多くの劇場、遊園地、ゲームセンター、スポーツ・アクティビティ・・・そして美しい田舎風景。
- III. 日本はとてつもない元気をくれる。
日本では日常の基本は体、心、そして魂を満足させることにある。
温泉でリラックスし、指圧マッサージを堪能し、極上の料理を味わう。

ブランド・ポジショニングを行うにあたっては、こうしたブランド・コンセプト / 基本概念をあらゆるメッセージ、行動の中心に据える形で展開しなくてはならない。

・ 日本ブランド戦略の実行

方向性が決定した後は、それを具体的なアクションに落とし込んでいくことになる。ブランド戦略とはビジュアル・デザインをもって、商品、サービス売り込んでいくことだ、と誤解されがちである。確かに、広報宣伝活動は行動計画の重要な一部ではあろうが、ロゴやキャッチフレーズを作り、派手にお披露目をするをもつてブランド戦略が完結するわけではもちろんない。広報宣伝のみで世界における一国家のイメージを自在に操れるはずはなく、今や国際社会の情報リテラシーは相応に向上してきていると覚悟すべきである。

むしろシグナルとしての重みは行動にこそある。社会のあらゆる行動がシグナルとして伝わり、ブランド・イメージを形作るのである。

従って、日本ブランドの実行計画策定に携わる関係者は、日本と国際社会の接点を洗い出し、優先順位をつけ、それぞれの接点において、日本ブランドが約束する価値を提供出来るよう最善を尽くさなくてはならない。戦略的な情報発信の方策を練るとともに、日本ブランドのコンセプトに従って、各接点における具体的な行動計画を作り上げ、実行していく必要がある。

・ 日本ブランド・マネジメント体制の構築

日本ブランドの確立は、一度限りの花火の打ち上げで終わってはならず⁷、ブランド戦略の実行には絶え間ない管理を要する。先に提案した通り、日本ブランドに関する世界の脈を継続的にとり、そのフィードバックに応じてブランド・コンセプトの調整、或いはコントロールが及ぶ範囲での行動の修正が不可欠である。さもなくば、ロゴとキャッチフレーズを広めるだけの、一過性の PR キャンペーンで終わってしまう。

国家、社会に対するイメージなどという大きなものは、突発事が起きない限り、短期の間に大きく変わることはほとんど無いと言われてきた。しかし、今や国際社会はこれまでに無いスピードで変化しており、日本に変化が生じなくても国際環境の変化自体が対日パーセプションを大きく変える可能性は常にある。

そうした兆候を常時モニタリングし、その分析結果に基づき、政府はその言動を微調整出来るような機動性を備えていなくてはならない。それは、事実とパー

⁷ 英ブレア政権が始めた Cool Britannia は一時のキャンペーンで終わってしまった、との批判が今では多い。一方で、英国の現代文化に目を向けさせる良い契機となったと評価する向きもある。

セブションを峻別し難い現状においては、政府の責務であり、また、日本国民も、「日本ブランド」を大きく、強いものへと育てていくための様々な努力を怠るべきではないだろう。

国家レベルのブランディング作業は行政府のみが実行、管理すべきものではないが、政府が果たし得る役割が大きいことも確かである。政府におけるブランド・マネジメントには多くの省庁の協力が必要であり、発信するメッセージ（政策、情報）の整合性、統一性を確保するためにも、日本ブランドのコンセプトを検討し、そのマネジメントを一元的に取り扱う政府組織の設置が好ましい。関係省庁と外部識者による合議体という形態にて、日本ブランドの戦略立案、モニタリング、軌道修正を担うべきである。さらには、関係省庁が横並びする調整の場であるよりも、内閣総理大臣の権限の下、関係各省庁への指揮権が明白な組織体であることが重要だが、まずは日本ブランド構築の第一歩を着実に歩みだすためにも、関係者横断的な場を作ることを優先するべきであろう。

経済同友会として、本稿のテーマである日本ブランドの企画・実行に必要な仕組み作りはもとより、日本の意思決定プロセス全般において、イシュー毎に柔軟かつ機動力のある対応が可能となるような試みに対しては、惜しむことなく支援活動を展開していきたい。

以上

補論：国家ブランドの構築は誰が担うべきか

国家ブランドの構築を行うと、海外向けに行っている様々なプロモーションの効率化・イメージの統一感の醸成を促すことになる。その結果、プラスのイメージが向上し、国際社会での日本の存在感が高まり、ヒト・モノ・カネを日本に呼び込む契機となり得る。

「国家ブランドを構築してそれを海外に伝える」という目的意識を政府が強く認識し、社会がそれを共有するようになれば、外国人・外国企業を受け入れる機運を高め、日本の魅力、独自性について日本人が再認識をする機会となり得る。外国語取得意識を醸成する可能性があり、訪日外国人が不便に感じないような観光地や街づくりを意識することにもつながる。或いは、地域社会の活性化や国内地場産業の発展、多文化共生社会の実現も期待できよう。

提言本文では、日本ブランド構築の担い手としての政府の役割について触れている（民間の協力を含む）。しかし、外国では民間主導で国家イメージ向上を図っている事例もある。日本では、国家ブランドの構築に民間がどのように関わる事ができるだろうか。

提言の中で米国の民間団体 Business for Diplomatic Action (BDA) の事例を紹介している（11頁参照）。米国では、国家のブランド・イメージ向上につながる活動が、民間レベルでも行われている。米連邦政府は予算をもって直接政策を実施しながらも、民間での資金循環を円滑・有効にする税制や法制を国が採用している。例えば、営利を目的としない民間団体のうち 160 万団体以上が免税団体として認められており、BDA もそうした免税団体の 1 つである。

米国では「民間」といった時のアクターの中に営利企業と並んで存在する非営利セクターの層が日本と比べると厚い。非営利団体というと、特定の地域や極めて限定的な目的に沿って活動する組織をイメージしがちだが、BDA のように国家ブランド・イメージの向上を主要な目的の一つに掲げる組織も存在する。米連邦政府は非営利団体に対しては日本政府以上に税制優遇を行っており、これが結果として、民間のアクターによる国家ブランド・イメージ向上に資する活動を連邦政府が間接的に支援しているという図式を生み出している。

ここでは米国の非営利組織を例に挙げたが、営利企業も当然「民間」の主要なアクターの一つとして、国家ブランド・イメージの向上に無関心ではいられない。何故なら、企業にとっても、その属する国家のイメージが良ければ、自社の企業ブランドのイメージを向上させるチャンスとなるからであり、観光産業は言うまでもなく、様々な産業で市場が活性化することも期待出来るからである。

民間の利点は、企業が持つスケール・メリットや、非営利組織が持つ理念の強さ、スピーディな意思決定ができる組織形態など様々である。一方、法整備やプラットフォーム作りなど、時間をかけて国家が担うべきプロセスも多い。したがって、国家ブランド構築のプロセスの中で、海外への情報発信や PR 活動、スピードが求められる調査等のプロセスは、民間の長所が活かしやすく、さらに経営のノウハウは工程全般に応用出来るはずである。一方で、民間の活動がスムーズになるような制度設計や日本国民の共感を高める呼びかけ、省庁横断的な意思決定の仕組み作り、あるいは予算の配分といったプロセスは、国家が中心となって進めるべきだろう。そしてお互いが長所をうまく活用しながらブランド・コンセプトを検討し、日本ブランドが約束する価値をいかに提供していくのかを考えるべきではないだろうか。

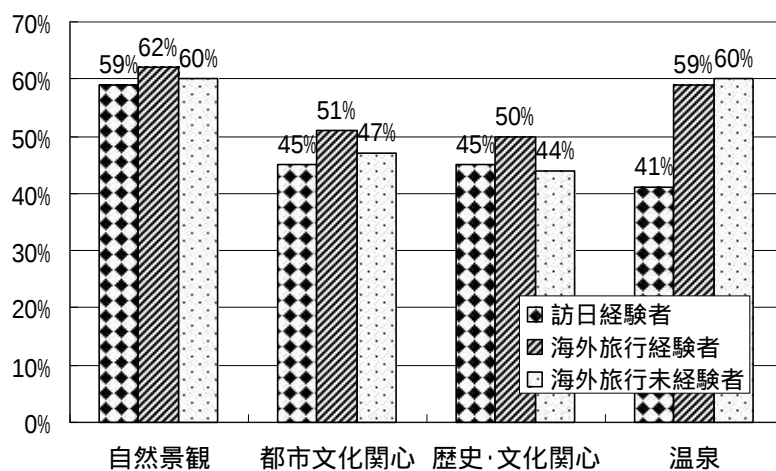
官民が切実に目的意識を共有し、互いに責任を持つことができれば、国家にとっても民間にとっても、そして個々の日本国民と日本を訪れる外国人にとっても有益な、日本ブランドの構築に近づくことが出来るはずである。

参考資料:

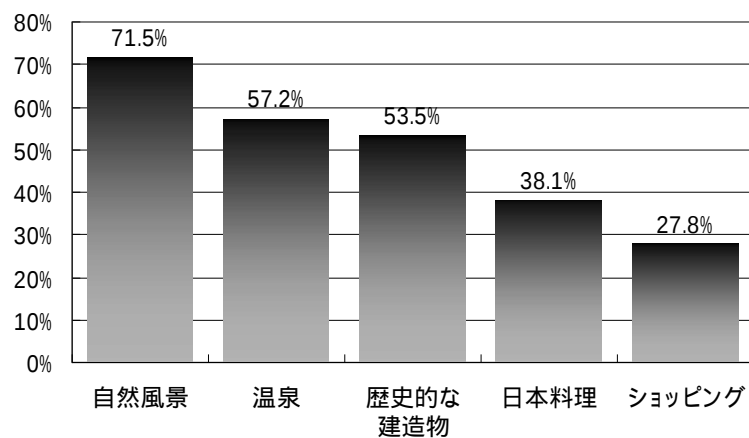
訪日動機調査 - 外国人が見た日本の魅力

ビジット・ジャパン・キャンペーン実施の円滑化の為、国土交通省が各国において行った現地調査（2003年）。訪日動機を尋ねたもので、観光分野に限られてはいるが、外から見た「日本の魅力」として参考になる。

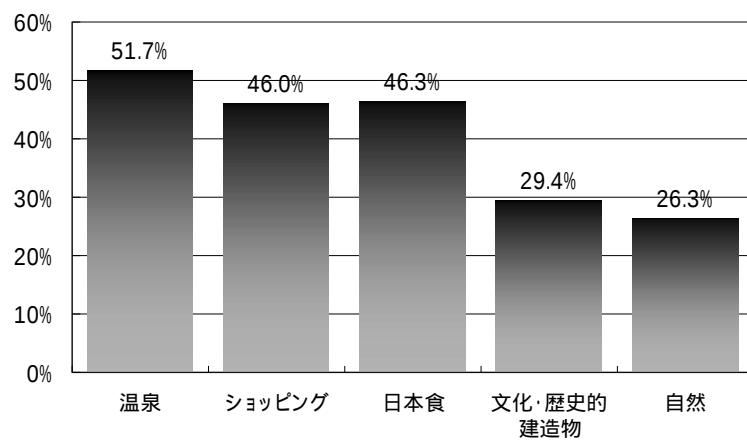
韓国



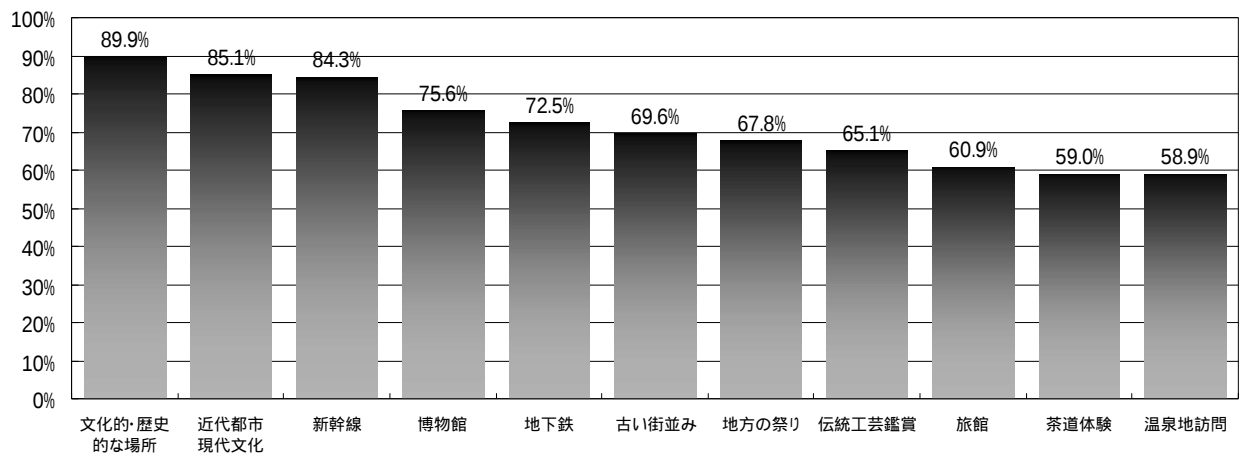
台湾



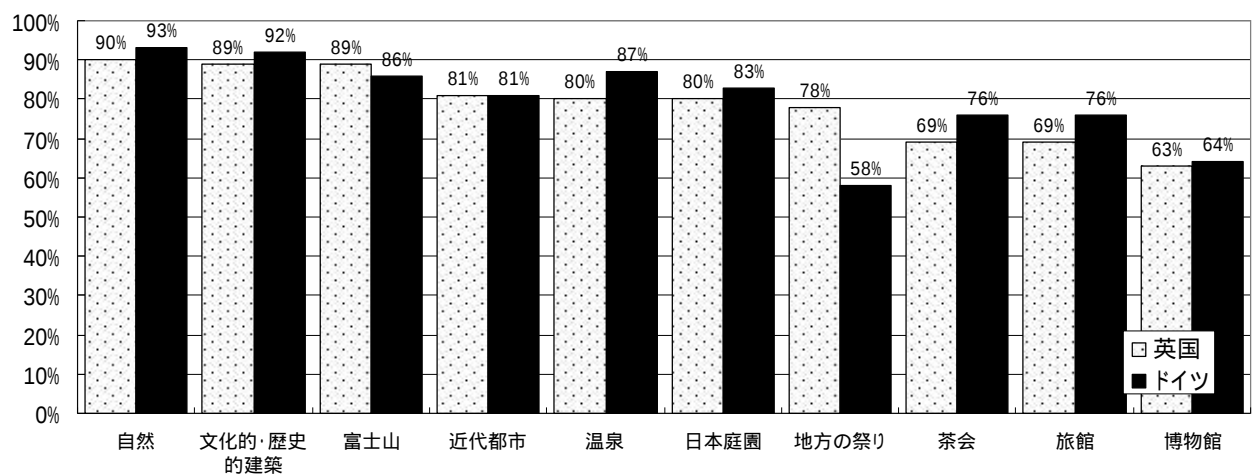
香港



米国



英国・ドイツ

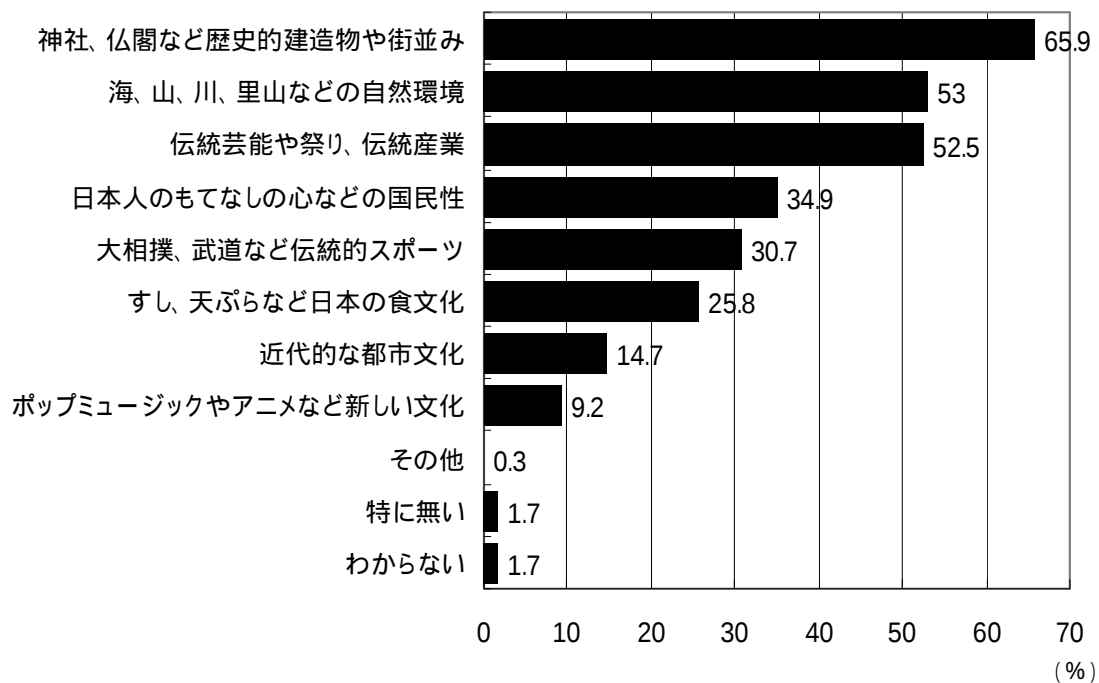


上記 6 カ国に対する調査は、いずれも訪日経験者・未経験者に対して訪日動機、或いは訪日旅行誘引の要素を尋ねたもの。調査内容・方法は各国で異なるため、直接比較は困難。データはいずれも、社会経済生産性本部『レジャー白書 2005: 特別レポート - インバウンド 日本の魅力再生 - 』（2005 年 7 月）に掲載されたものを引用し、経済同友会事務局にてグラフ化。

日本人が見た「日本の魅力」
内閣府が実施した「観光立国に関する特別世論調査」(2004年)より。

■ 海外に発信すべき「日本ブランド」の内容(複数回答)

日本のどのような魅力が「日本ブランド」だと思うか



「Yokoso! to Branding Japan」研究会 会合一覧

- 第1回 2005年7月13日
研究会の活動方針について
- 第2回 2005年8月4日
講師：森山 明氏
(ビジット・ジャパン・キャンペーン実施本部事務局長)
- 第3回 2005年10月7日
講師：トレーシー・マーサー氏
(フォーシーズンズ・ホテル丸の内 総支配人)
加納 國雄氏
(香港政府観光局 日本・韓国地区局長)
- 第4回 2005年10月27日
講師：リコ・ドゥブランク氏
(ザ・リッツ・カールトン大阪 総支配人)
- 第5回 2005年11月16日
講師：マーク・シュワブ氏
(ユナイテッド航空 太平洋地区 副社長)
- 第6回 2005年11月30日
講師：竹内 弘高氏
(一橋大学大学院 国際企業戦略研究科長)
- 第7回 2005年12月20日
提言取りまとめに向けた論点整理
- 第8回 2006年2月3日
提言取りまとめに向けた論点整理

その他ヒアリング先

- シンガポール政府観光局
- タイ国政府観光庁
- タイ国際航空
- オーストラリア大使館
- 国土交通省

「Yokoso! To Branding Japan」研究会 メンバーリスト

(敬称略)

座長

アンドレアス・ヨハネス・ダンネバーガー (アド・メディア 取締役社長)

委員

上村 多恵子 (京南倉庫 取締役社長)

イェザ・コール (メリルリンチ日本証券 マネージングディレクター)

柴山 哲治 (アートガイア 取締役会長)

給田 英哉 (ピーシーエー生命保険 監査役)

平良 朝敬 (かりゆし 取締役社長)

高橋 衛 (ドイツ証券 常勤監査役)

寺澤 則忠 (藤和不動産 取締役会長)

中村 喜久美 (陽南荘宇都宮グランドホテル 取締役会長)

林 明夫 (開倫塾 取締役社長)

廣瀬 修 (サーベラス ジャパン 経営諮問会議 副会長)

グレン・S・ファス (エアバス・ジャパン 取締役社長)

渡 伸一郎 (コーンズ・アンド・カンパニー・リミテッド 取締役社長)

以上 13 名