第 2 回「日本貿易会賞」懸賞論文 優秀賞

日本ブランドの奥行き

佐藤秀樹氏（さとうひでき）（日本 38 歳）

（要旨）

国境を越えた M&A が一般化し、長期的には企業利益が国家利益と同義でなくなりつつあるものの、現在も多くの企業は少なからずその出自とする国家への風評を共有する。日本に誕生し世界に展開する企業は、日本製品が一般的に有しているイメージ、日本企業への予見、政治や外交の影響を受ける中で、どのようなブランド資産を維持/強化し、自らのブランド戦略に活用し得るだろうか。

本稿では、まず現在のブランドを取り巻く環境を概観した後、日本ブランドの価値を増大させるブランド施策の主軸をなすと考えられるコミュニケーションのあり方について、コミュニケーションの要素である Sender、Receiver、Message、Media のそれぞれについて検討する。

インターネット上での個人の情報発信が増大し、ブランドへの風評の範囲と速度、不確実性が増大する中で、東アジアにおける反日ムードに代表されるように全体で見れば日本ブランドの基盤は脆弱な面も持つ。しかし各要素に分解して検討すれば、日本には逆風となる風評に対しても頑強なブランド資産構築の可能性を見出すことができるだろう。日本政府はブランド資産を要素毎に定量客観的に把握し公表する一方、日本企業は経営賞の強化拡大等による企業レベルの価値観の発信や個人レベルでの「伝道者」の育成により、日本ブランドの「奥行き」を設計し構築すべきである。

(本文)

日本ブランドの奥行き

１．はじめに

多国籍企業が増え、国境を越えた M&A が一般化する中で、グローバルに株主を持つ企業の利益は長期的には国家の利益と同義でなくなりつつある。しかし、現在も多くの企業は少なからずその出自とする国家への風評の影響を受ける。

世界に拠点を持ち、生産、販売だけでなく開発や戦略策定機能もローカル企業が担っている企業は少なくないが、ここでは日本に誕生し日本に本社があるとステイクホルダーから認識されている企業を日本企業と呼ぶこととするとき、この日本企業は、製品、企業、国家の各レイヤーで「日本」の影響を受ける。たとえば、日本製品が一般的に有しているイメージであるきめ細かいものづくりやハイテクの技術力、日本企業への予見として持たれている集団意思決定や効率的生産システムは、製品の品質を裏付ける保証となり企業の収益増に貢献する場合もあるだろうが、ときどきの政治や外交により日本製品として自社製品がバッシングを受ける場合もあるだろう。

世界の企業/個人が、日本の国家/企業/個人そしてその社会/文化/歴史等に対して持っている、予見/態度等の総体を広く日本ブランドと呼ぶこととしよう。この日本ブランドをコントロールすることは、企業にとってだけでなく国家にとっても難しい。しかし企業には、選択的に日本ブランドの資産の要素を維持/強化し、自らのブランド戦略に活用し得る可能性がある。さらにブランドの「奥行き」を設計することで、逆風となる風評に対しても頑強な日本ブランドを構築することもできるだろう。

以降、まずブランドを取り巻く環境を概観した後、コミュニケーションの要素に分解して日本ブランドの可能性を検討することとしたい。具体的には、日本ブランドの価値を増大させることを目的として、その施策の主軸をなすと考えられるコミュニケーションのあり方について、Shannon-Weaver のモデルとして知られるコミュニケーションの構成要素 Sender (送り手)、Receiver (受け手)、Message (内容) 、Media (媒体)のそれぞれについて検討を進める。ブランドに関わるコミュニケーションを考える際にはしばしば、どのような資産を持ちどのようなメッセージを発したいかのみが検討されがちである。メッセージは受け手に受容されて初めて意味を持つ。受け手は、既に形成されている態度等によりいくつかのセグメントに分けて検討すべきだろう。さらに送り手のパーソナリティや媒体特性との整合性も検証しなければならない。

２．ブランドを取り巻く環境

今日の企業ブランド/製品ブランドを取り巻く環境は大きく変化している。

第一の変化は、消費者意思決定におけるブランドの重要性の増大である。先進国を中心とするモノ余りによりコモディティのデフレ傾向が進展してきた。この一方で、成熟した市場においては企業間/製品間の競争は機能や価格という次元での差別化が難しくなり、顧

客にとっての経験価値という次元に移ってきている。加えてラグジュアリーブランドへのニーズは新興国の富裕層において急速に増大している。このように、量的拡大よりも質的充実を重視するようになった今日の消費者が財・サービスを選択する際に重視するのはブランドである。また後述するように、企業等がマス媒体を通じて発信するメッセージは拒否されつつあるため、クチコミを中心とするブランド拡大スパイラルのメカニズムが重要になっている。

第二の変化は、ブランド選択時の relevance の重視である。現代の企業は前述の消費者意思決定におけるブランドの重要性増大を認識し、ブランド重視の標榜や、ブランドミッションステートメントの誇示等を行っている。しかしこれらアピールの多くは、表層的な戦術レベルにとどまっている。いくつかの意味でマーケティングはフローからストックへの移行が進むと予測されており、例えば Acquisition (新規顧客獲得) から Retention (既存顧客維持) へ、マス媒体を通じたメッセージの垂れ流しから購入された製品や店舗という顧客接点に立脚する経験や記憶の蓄積へと、重心が移っていくと言われている。だが残念ながら永続的視野でストックを重視することができる企業は多くない。したがって、今日の消費者は、短期的視野で表層的なアピールのノイズを見極めるべく、当該ブランドの思想の一貫性や統合性を問い、自分とブランドとの relevance (関連性/適切性) を厳しく検証している。

第三の変化は、コミュニケーションの変化である。消費者はマス媒体を軸とする多様なメディアを通じて浴びせられる大量のメッセージに辟易しており、パーミッションを与えていないそれら押し付けを拒否しつつある。典型は、HDR ユーザの過半数がテレビ CM の 80%をスキップしており国内損失総額は約 540 億円と野村総合研究所が報告し話題になった CM 飛ばしである。米国でも TiVo が圧倒的な支持を獲得している。一方、P2P のコミュニケーションは拡大しており、blog や SNS あるいは価格比較サイトの掲示板等を通じた個人の情報発信を、個人が検索し能動的に情報受信することが一般化している。このようにブランド選択におけるオンラインのクチコミの影響が増大している。いわゆる「AIDMA から AISAS へ」との動きである。そして受発信は国境を越えて、従来にないスピードでなされている。コミュニケーションスタイルの変化は、関与者の増大と情報受発信の輻輳、および Noelle-Neumann によるところの「沈黙の螺旋」プロセスを通じて、複雑系として暴君のように振舞う風評を生み出しつつある。企業/製品ブランドへの風評のボラティリティは大きくなり、それを予測/コントロールすることは難しさを増している。

以上 3 つの環境変化は、企業/製品ブランドへ与えるのと同様に、「日本ブランド」へも影響を与えるだろう。第一のブランドの重要性増大には、国家レベルでは Joseph Nye が提唱したソフトパワーと共通の背景を見ることもできよう。2005 年にマクロミル社が実施した海外 8 ヵ国の消費者を対象とした調査(「思い浮かぶ日本企業・日本製品のイメージ」)では、アジアの消費者の 84.4%が電化製品購入時に生産(製造)国を気にすると回答している。また、内閣官房知的財産戦略本部のコンテンツ専門調査会は「日本ブランド戦略」として、文化力/経済力を活用した魅力ある日本ブランドの確立・強化の重要性を認識した上で、豊かな食文化の醸成、多様で信頼できる地域ブランドの確立、魅力あるファッションの創造という 3 つの目標を提唱した。第二の relevance については、たとえば小泉首相(当時)が登場し Visit Japan キャンペーンとして海外で放映されたテレビ CM のメッセージが、

靖国参拝等の行動との不整合により一部の国でそのコミュニケーションの有効性が毀損された可能性を想定できる。第三のコミュニケーションについては、中国における反日デモでインターネットが果たした役割は記憶に新しい。そして、中国に進出していた多くの日本企業が反日デモの影響を受けたように、日本ブランドを取り巻く環境は不確実性が増しており、日本ブランドの基盤は脆弱な面も持つ。日本ブランド資産の積極的活用(攻め)と同時にリスク対応(守り)との視点も重要だろう。

３．Sender (送り手)

日本は、国家/企業/個人それぞれのレイヤーにおいて世界からどのように見られているだろうか。このイメージの総体が「日本ブランド」のブランドパーソナリティとなり、このパーソナリティと整合するコミュニケーションのみが受容されることとなる。

現時点で体系的かつ信頼し得る調査を見つけることは難しいが、たとえば中国新聞が2000 年に発表した５カ国同時世論調査結果では日本から連想されるイメージとして、米国、タイ、フランスでは自動車等の「先進技術・製品」との回答が多い一方、中国では戦争との回答が多い。同調査も参考にして日本のブランドパーソナリティの要素を検討すると、以下の通り歴史/経済/伝統文化/大衆文化/価値観との 5 点を抽出することができる。これらの項目は世界の中でユニークであり、差別性を持つと考えられる。

歴史。前述調査において特に中国では、侵略戦争、南京大虐殺といった回答が多い。またそこから派生して軍国主義復活といった回答も上位に挙げられている。もし現時点で調査が行われれば靖国参拝の影響も大きいと推測される。

経済。中国やタイでは繁栄や先進国といった経済発展に関する回答が第 2 位に挙がり、フランス、米国でも上位である。先進技術や製品との連想も多い。なおこの経済という要素については、過去の高度成長については BRICs 等に劣後する一方、今後は精度の高いものづくり、省エネルギー技術、多様なステイクホルダーへ配慮した経営といった要素を強調し得る機会が大きいと推測される。

伝統文化。中国を除き芸者、禅、寺院などが多く連想されている。またスシ等の日本食に関する回答も多い。

大衆文化。中国新聞の調査への回答では上位に挙がっていないが、スペインおよび EU 各国の個人を対象とした経済産業省による次期国際博覧会政府出展調査(2006 年 2 月実査)は、若年層において最近の日本アニメなどのイメージが形成されつつあると推測されると報告している。

価値観。勤勉、規律、集団主義に関連する項目が米国では 2 位に、フランスでは 3 位に挙げられている。またマスを対象とする調査での抽出は難しいだろうが、ごく少数の親日派には菊と刀に代表される日本人の精神性も理解されており活用し得る資産と考えられる。

国家/企業/個人のレイヤーは無論、相互に連関しているが、強いて言えば歴史については国家が、経済については企業が、伝統文化/大衆文化/価値観については個人が強調されることが多いと推測される。またこの 5 要素は相互に相関しており、たとえば伝統文化と価値観、経済と大衆文化は相関が強い等の関係が推測される。日本ブランドのコミュニケーションにおいては、これらパーソナリティの把握に基づく、適切なレイヤーでのメッセ

ージ発信が必要とされよう。

なおここで指摘しておきたい点は、これまで分析してきたように「日本ブランド」は多様な主体が共有しているブランドであり、パーソナリティが多面的であることである。同じ「日本」といっても国家/企業/個人の各レイヤーに跨ったイメージがあり、その要素も歴史/経済/伝統文化/大衆文化/価値観と多様である。日本以外のブランドの場合は、国家/企業/個人で共通する統合されたイメージを持つ例が多い点について異論ないであろう。言い換えれば逆に、多面性こそが日本ブランドのパーソナリティである。

４．Receiver (受け手)

各国の生活者が日本に対して持っている態度や関与度はさまざまであるのに、その差異を把握せずに同一のコミュニケーションを図ることは、たとえば初対面の異性に結婚を申し込むと同じくらい乱暴な行為である。

各国の生活者を 4 つに分類したい。2x2 のマトリクスを想定し、横軸には日本への好意度をとり、左側に親日層、右側に反日層を置こう。縦軸には日本への認知度をとり、上側に認知層、下側に非認知層を置こう。このマトリクスを想定すると各層への適切なアプローチの指針が導出されよう。

左上 (認知 x 親日)。スペインだけの断片的なデータだが、前述の次期国際博覧会政府出展調査では全体の約 52%を占める層である。定義によってはもっと少ない比率となろうが、日本の各レイヤーからのコミュニケーションが想定通りに到達し得ると考えられる。この層の拡大が日本ブランドの価値の裾野を拡げるための目標となろう。前述のパーソナリティの 5 要素で言えば伝統文化や価値観を訴求することでこの層の維持強化を図ることができよう。

右上 (認知 x 反日)。全体の約 5%。たとえば東アジアでの比率はより大きいと推測される。この層への目標は奪回となろうが、直接のコミュニケーションは到達しにくく、理論武装をしている場合もあり、慎重を期す必要がある。

左下 (非認知 x 親日)。全体の約 24%。この層への目標は情報提供による認知度向上となる。接点の拡大を図り、大衆文化、あるいは伝統文化では日本食など受容されやすい入り口を選択し理解を深めてもらうことが望ましい。

左下 (非認知 x 反日)。全体の約 18%。この層の目標も奪回だが、態度の基となっている認知のベースが弱いため、奪回の可能性は大きい。他の層が拡大すればそこに追随することも期待できるだろうし、もし反日という態度が歴史という要素に基づくのであれば、経済や大衆文化など歴史と相関性が薄い要素から態度変容を図ることも可能だろう。

この 4 層の分布は各国別に異なっているはずであり、国別のブランド施策を検討する際の第一歩は、他の国と比較して当該国はこの 4 層のうちどの層が多い特徴を持つのかを把握することになる。

５．Message (内容)

日本ブランドの価値を最大化するためにはどのようなメッセージを発信すべきだろうか。

ブランドコミュニケーションのセオリーでは、ミッションステートメント、ブランドパーソナリティ、想定ターゲット顧客層、提供価値、タグラインやブランドシンボルを策定し、それらと整合し、コミュニケーション目標に対して最も効果的なメッセージを策定することとなる。ブランドを取り巻く環境で分析したように、このブランド戦略を構成する各要素の一貫性や統合性、ターゲット顧客層にとっての relevance が重要となる。

しかし日本ブランドにおいては先に指摘したとおりパーソナリティが多面的であり、共有されているミッションステートメント等は存在しない。

ゆえに、逆にこの多様性に着目し、多面的なメッセージを発信することが考えられる。全体としては緩やかに統合されつつも、相互の関連が薄い内容、多様な発信者の個性と工夫に基づく内容を「多面的なメッセージ」と考える。3 つの視点からこの考え方の妥当性を検証してみたい。

まず日本ブランドの認知量という視点からは、日本ブランドが世界から一定程度認知されているブランドであり、ブランド拡張が有効であることを指摘したい。国家レイヤーでは日本は世界第 2 位の GDP と第 10 位の人口を持ち、企業レイヤーでは株式時価総額で世界のトップ 10 にランクインするトヨタや各種ブランド価値ランキングで上位に位置する SONY があり、個人レイヤーでも世界で活躍する人材を多く輩出している。顧客から良く認知されている (顧客のマインドシェアが大きい) 場合には、一般にブランド拡張を図ることでより強固な基盤を獲得することができる。この事例としてしばしば SONY という強いブランドの傘の下にあったウォークマンや VAIO がより SONY ブランドを強固にしたことが挙げられる。多様なメッセージにより日本ブランドの多面性を定着させることは、ブランド拡張と共通する効果を期待することができよう。

次に日本ブランドの脆弱性という視点からは、歴史という要素が侵略戦争等を連想させ反日につながりやすいが、多面的に他の要素も訴求することが国家レベルでの反日ムードの高まり等に対するリスクヘッジになっていると考えることができる。

最後は日本ブランドのパーソナリティの要素の 1 つである価値観との整合性との視点である。日本は、言語や食文化あるいは経済システムなど、これまでの歴史を通じてそのときどきの文明大国から柔軟に文化を吸収し自らのものとしてきた。また宗教についても根源的には多神教であり、多様な価値観が併存することを許容し得る。単一のメッセージを世界に押し付けるのではなく、当該国の事情に合ったメッセージとする必要もある。多面的なメッセージ発信はこれらと整合するだろう。逆に、例えば国家レイヤーだけから統合されたメッセージが発せられた場合には、全体主義やひいては軍国主義を連想させ、一部の国から警戒されることが懸念される。

６．Media (媒体)

今後の日本ブランドはどのようなメディアをどのように用いるべきだろうか。

ブランドを取り巻く環境変化で概観したように、コミュニケーションが変化しており、生活者はマス媒体を軸とする大量のメッセージの押し付けを拒否する。先進国においては、企業の広告宣伝費は、above the line と呼ばれるマス 4 媒体 (テレビ、ラジオ、新聞、雑誌) から、below the line と呼ばれるその他の媒体 (ネット広告、ダイレクトメール等) へ

と移行している。米 Winterberry Group の調査によれば、2003 年から 2007 年までの間で ATL 広告費の伸びが平均年率 5.5%であるのに対し、BTL 広告費の伸びは平均年率 7.8%である。また全米広告主協会は過去 2 年間で TV 広告の効果が落ちてきたと米広告主の 78%が厳しい評価を下している一方、80%はインターネット広告費を増やしていると報告している。また、blog や SNS を通じた P2P のコミュニケーションは拡大している。今後の日本ブランドではインターネットを通じた個人を軸とするコミュニケーションが重要な要素となろう。

このとき必要となるのは、ネット上における適切な情報提供である。個人発の blog 等はともすれば情報の不足による誤った推測、不適切な伝聞や誤解によるフレームを引き起こしかねないが、十分な量のかつ正確な情報が提供されていれば、blog 等はそのページへのリンクを張り、このようなリスクを減らすことができよう。また SEO (Search Engine Optimization) によって、検索者を正しい情報へ誘導できる可能性を高めることができる。

「伝道者」も重要なメディアと位置づけることができる。顧客満足度とロイヤルティの 2 軸により各業界で顧客を分布させた場合、「傭兵」「人質」「テロリスト」とは異なり、「伝道者」グループに分類される層はロイヤルティが高いだけでなくそのブランドを他人にも勧めるほど満足度も高い(サッサー他『カスタマー・ロイヤルティの経営』日本経済新聞社、1998 年)。マス媒体の有効性が低下しオンライン/オフラインのクチコミの重要性が高まる中、いわゆる「インフルエンサー」としてクチコミの起点となるのはこれら伝道者である。世界の中の日本ブランドについて考えれば、2 種類の伝道者を想定することができるだろう。日本への理解も深く日本への好意度も強い外国人、および海外に在住する邦人等の海外との接点が多い日本人である。

国境に跨る企業間の取引や商談の場もメディアである。精度高いものづくり、省エネルギー技術、多様なステイクホルダーへ配慮した経営といった日本ブランドのパーソナリティを訴求できる機会も少なくないだろう。

７．提言

以上、現在のブランドを取り巻く環境を概観した後、日本ブランドの価値を増大させるブランド施策の主軸をなすと考えられるコミュニケーションのあり方を、コミュニケーションの要素である Sender、Receiver、Message、Media のそれぞれについて検討した。断片的なデータに基づく分析を含むが、5 つのパーソナリティの要素を抽出し、好意度と認知度に基づく 4 層について考察し、多面的なメッセージ、「伝道者」等によるネット上のクチコミ重視という基本的方向性を導出した。

この結果に基づき、以下の通り各主体が担うべき役割を提言したい。

まず個人については、特に海外との接点が多い日本人は、「伝道者」として積極的に情報を発信することが期待される。当該国における日本ブランドのポジションを把握した上で 5 つのパーソナリティから適切な要素を選択し(伝統文化/大衆文化/価値観が多くなると予測される)、当該国から受容されやすい表現方法を用いることが望ましい。

次に企業については、もちろん営利組織として自らのブランド価値の最大化を図ることが他に優先するだろう。場合によっては日本ブランドを活用しないことや、日本ブランド

と自社ブランドとの連関を弱めることが有力な選択肢と見えるかもしれない。しかし日本ブランドへの風評の影響を受ける宿命を認識し長期的視野に立てば、日本ブランドを活用しその価値増大に貢献することが自社ブランドの価値を高めることは多いのではないだろうか。逆にもしも日本ブランドに関する企業からのコミュニケーションが少なくなれば、相対的に国家からのコミュニケーションのウェイトが増加し、想定しないリスクに巻き込まれる危険性は高まる。

各企業はまず、自社ブランドの哲学や提供価値を、企業間取引の場や自社サイト等を通じて誤解なく海外に伝えることが期待される。このことは当該企業が一翼を担う日本ブランドの価値毀損の予防にもつながる。加えて特に業界リーダー企業や業界団体については、世界にユニークな当該業界の特長や精度高いものづくりなど日本ブランドの魅力となる要素も訴求することが望ましい。さらにそれらの背景となっている価値観や、業界に関連する伝統文化/大衆文化に関する情報も、広報誌やサイトを通じて発信することで、前述の「伝道者」へ武器 (聖書というべきか) を渡すことができる。企業レイヤーにおける経営や製造に関する価値観の発信については、経営賞の強化拡大等の手法も有効だろう。また海外現地法人スタッフへの日本での研修機会の提供、あるいは日本文化に関心を持つ海外の学生や研究者に対する奨学制度の拡充によって、外国人伝道者の育成を図ることができよう。

最後に政府については、日本ブランドのブランド戦略策定のベースとなる正確な現状把握データの提供が望まれる。Sender (送り手) としての日本が世界からどのように認識されているか、Receiver (受け手) としての各国生活者は好意度や認知度においてどのような分布となっているかについて、信頼できタイムリーな調査結果が提供されるべきである。この結果に基づき企業はより精緻なコミュニケーション戦略を策定することが可能になる。

前述の外国人伝道者育成のための奨学制度は、政府でも有効な施策と考えられる。

やや本論から脱線するが、世界的な健康志向の高まり、あるいは BSE や鳥インフルエンザに起因する魚食への関心によって日本食文化が世界から注目されているにも関わらず、質の低い和食が蔓延している状況は憂慮される。日本ブランドの価値を毀損する危険性があるだろう。フランスの AOC (Appellation d'Origine Contrôlée) のような呼称統制を導入し、素材管理、調理、安全管理について統制することを、政府は検討すべきではないか。

一方多面的なメッセージ発信、個人によるクチコミを重視するならば、政府からの大量の情報発信は不要ではないかと思われる。

８．おわりに

本稿で提言したブランドコミュニケーションの特徴を要約すれば、日本ブランドの「奥行き」の設計と構築と言うことができるだろう。世界の生活者のうち日本を認知しない層が、アニメやマンガ等の大衆文化、あるいは日本食を入り口として日本ブランドを認知し、クチコミを中心とする多面的なメッセージから伝統文化や価値観などについて日本への理解と好意を次第に形成していき、最終的には独自の精神性等への理解がある日本ブランドの「伝道者」が生まれるという姿が望ましい。このとき、日本ブランドへの関与とボリュームで見れば、伝道者を頂点とするピラミッド構造が形成されており、ピラミッドの底辺の拡がり(間口の広さ)も十分にあり、それに見合うピラミッドの高さ(奥行き)も十分にある

という構造になっていると考えられる。

　このようなブランドの「奥行き」の設計によってこそ、今後起こるかもしれない日本に逆風となる風評に対しても頑強な、そして 10〜20 年後にも世界から魅力あると受け入れられる日本ブランドを構築することができる。