第2回「日本貿易会賞」懸賞論文 優秀賞

ジャパン・ブランドの根底にあるもの一継承と変容の伝統とその将来一

菅野良巳氏(すがのよしみ)(日本 49歳)

(要旨)

「国名・ブランド」とは一企業・一商品を指すものではなく、その国の企業・国民性のイメージそのものである。各々のブランドの成功には企業の努力もあるが、それぞれの企業・製品が知らず知らずのうちに影響を受けた自国の文化・伝統と国民性が背景にあり、個々のブランドの積み重ねが「国名・ブランド」として結実したといえる。ジャパン・ブランドの背景には日本に古来より伝わるモノ作りに関する「匠」の伝承があり、極めて属人的な「職人の技」をも継承可能として受け継いで来た国民性がある。くわえて、むやみに伝統にしばられることなく、変容も良しとする考えが、更に付加価値を持った新しい伝統の創生へとつながっている。これらの作り手側の努力のみならず、販売と表裏一体となった総合的な「ブランド・イメージ」戦略こそが、ジャパン・ブランド成功の秘密であると考える。技術者がこだわる品質の良し悪しだけではなく、使い手・消費者が本当に必要な使いやすい物を作り、消費行動を精緻に分析した上で買いたくなる状況を作り、買い物がしやすい購買環境でもって販売を行い、顧客に満足してもらうという「思いやり」のようなものもジャパン・ブランドの特徴である。このジャパン・ブランドの根底にある国民性と日本の匠の伝統とを、国民共有の財産として後世に伝承する国家レベルでの体制作りが、今後のジャパン・ブランドの維持発展の為に必要不可欠であると考える。

(本文)

ジャパン・ブランドの根底にあるもの一継承と変容の伝統とその将来一

・はじめに

「国名・ブランド」とは一企業・一商品を指すものではなく、一企業・一商品の成功に よって作られたものでもない、その国の企業・国民性のイメージそのものである。

「ジャパン・ブランド」が意味するところも同様であって、日本発の数多のモノ・サービスに対して与えられたイメージ/評価の集合体であり、いまや名誉の称号でもある。

他国を例にあげれば、「フランス=エスプリ」「ドイツ=質実剛健」「イギリス=頑固な伝統」「イタリア=優れたデザイン・センス」と言ったように、我々が思い描く各国ブランドのイメージと国民性はほぼ一致しており、「国としての伝統」とその国を代表するブランドには漠然とだが一体感が感じられる。日本の場合はさしずめ「丁寧な作りで高品質」になろうか。これら各々のブランドの成功には企業の努力もあるが、それぞれの企業・製品が知らず知らずのうちに影響を受けた自国の文化・伝統が背景にあり、個々のブランドの努力の積み重ねが「国名・ブランド」として結実したといえよう。

ここではブランドを、「信頼の証」もしくは「憧憬の象徴」といった既成の概念に限ることなく、あえてモノに限らない無形のサービス、企業イメージをも含めた広範なブランド・イメージ全体を念頭において、話を進めることにする。ジャパン・ブランドと海外ブランドとの差異につながったと考えられる日本の文化・伝承とその根底にある日本人の国民性についての考察を行い、ジャパン・ブランドの本質とその将来について考えてみたい。

1. モノ作りに関する技術の伝承 -世代を超える技-

日本のモノ作りの伝統の特徴として、海外でのモノ作りの出発点との差異があげられよう。海外ブランドの場合、商品開発にあたりグランド・デザインを決めるのは一般的にアーチストである。彼らは、作り出した商品に絶対の自信を持ち一切の改変は許さないケースが多い。そもそも一人の傑出した才能があってのモノ作りであり、才能の結晶として商品が完成する。そして、モノ作り自体が芸術(アート)であるからして全ては個人に帰属し、技術・ノウハウが共有されることはまず考えられない。何故ならば、芸術の素養とは個々人に与えられた天賦の才であって、決して教えるということが出来ないもの、言葉を替えれば個性の表現だからでる。

しかしながら、日本の風土においてはこの芸術の才能についての考え方が根本的に異なっている。優秀なモノ、画期的なモノの誕生にはある種の偶然にも似た運と、特異な才能が必要である。だが、日本では本来個人に帰属する芸・技術といったものを、システマティックに後世に伝承してきた。卓越したモノ作りには職人の技だけではなく芸術家としての才能も必要だが、職人の技だけではなく芸についても代々引き継げるものという考えが

根底にある。一例をあげれば、能楽や歌舞伎等の日本古来の伝統芸能の世界では、本来個々の才能の表現である舞台芸術を、「襲名」という形で人を替えながら後世に伝えるシステムが出来上がっている。絵画のような個々の才能による表現芸術の世界でも、日本では狩野派のような「流派」というシステムでもって芸術の伝承を試みており、華道や茶道もまたしかりである。このように個々の才能に依存する芸術の世界において、伝承をシステム化なしえた例は極めて稀であろう。

もう一つ建築物を例にとるが、どこの国にも歴史ある建造物があり人類の世界遺産と言えるものも世界に点在している。しかし、日本の伊勢神宮の式年遷宮のように定期的に構築と破壊を繰り返しているものは極めて珍しい事例である。モノ作りを芸術として考える文化のもとでは、その作品は唯一無二のものであって神聖不可侵である。例え、後世の人間が真似て作ったとして単なる模倣にすぎず、独自の付加要素がなければその価値は著しく低いもの見られてしまう。では、日本の一見無駄に見えるこの式年遷宮のような伝統は何のためなのか?「技術」は社会の共有財産であって、そのノウハウは後世に引き継ぐものとの社会の共通認識があったからではないか?だからこそ一千年以上も前の建築技術が、今まで脈々と引き継がれて来たのであろう。作品を残す事に価値を見出すのではなく、その製造技術・ノウハウを残す行為こそが大事であるとの考えが無ければ、(分野は異なるが)3百年前に途絶えたクレモナのバイオリン製造技術と同じ運命だったのかも知れない。

もちろん、この作品軽視の伝統が裏目に出ることもある。日本においてはバブル期前後より建造物の建替えが進み、貴重な歴史的建造物が次々と消失している。日本の都会では、30年前50年前の原風景ですら見つけるのが不可能に近いが、欧州では古い景観・建物がとても良く保存されており、見習うべき点は多々ある。

しかし日本の産業界が、「職人の技」という極めて属人的なソフトな部分を、IT技術によりハード/システムの一部に転化させ、更にデジタル化により、伝授・伝承可能なものとしたことは、技術伝承の長い歴史があってこそ初めて可能だったのも事実であろう。これらは、現代日本の製造業の基盤確立の一大要因であり大きな財産である。

2. モノ作りにおける柔軟性 - 「もったいない」と温故知新の精神-

残念ながら日本発の商品の場合、最も基本的な部分についての発想・企画力・技術の点で「世界初」となるような事例は少なく、成功した商品でも常に欧米の模倣であるとの声が多い。しかしこの既存の商品や技術に満足せず改良し進化させてゆく姿勢、「受身からの出発」こそが、世界にまねの出来ない日本人の特質ではなかろうか。日本が過去に蓄積された経験・技術を散逸・死蔵しなかったのは、継承に際して時代の変化を反映し、姿・形を変えても使い続ける、「もったいない」の考えが広く一般にあったからだと思われる。この「受身」の風土・国民性のもと、様々な「既存」への柔軟かつ自由奔放な改善・改良・転換が可能となり、付加価値を持った「新しい伝統」へと姿を変えて継承されてきた。

一例が森英恵氏の婦人服である。彼女の才能は疑うべくもないが、自身が述べられているように作品の根底には日本古来の和服の伝統が生かされている。海外のデザイナーも古

来のパターン等をモチーフに生かすことはままあるが、彼女の場合、日本人の美意識ともいえる「温故知新」のアプローチによる成果と考えてよかろう。

そして、製作する側の基本認識も異なっている。先にも述べたように海外の場合、製作 者側のトップがアーチストであることが多い。彼らの商品は、「芸術作品」なので、あくま でも自己表現に力点がおかれ、製作者が作りたいモノを作るということに流れがちである。 「観る」ことに主眼を置いた芸術作品と異なり、日本のモノ作りは消費者が何を求めてい るかに始まり、その使い勝手が重要視される。世の中が何を求め、消費者が何を欲してい るか?からのスタートであって、そもそもの出発点に大きな差異がある。欧米のファッシ ョン業界の保守本流である「Mode」と、最近の日本の若年女性向けファッションの潮 流となっている「Real Clothes」の関係は、その典型であろう。もちろんア ートと日用品が融合した商品も多数あり、商売として成功を収めているものも多々あるが、 マスのマーケットから見れば限定的な存在であろう。芸術性と実用性を併せ持てるのであ れば、それがベストであることに間違いは無い。良い芸術作品を身近に置き、日々眺め、 使うことで得られる精神的な余裕・充足感は何物にも代えられない。問題はどちらに軸足 を置くかである。異論はあろうし、バブル期とその崩壊後で大きく振れたのも事実だが、 日本では消費者が必要とするモノ・欲しいモノを作ることが、基本的に優先される。使い **手・消費者が要求するのであれば、作り手が自信を持って世に送り出したモノであっても、** 時として根本構造から変えても構わないという考えである。これは昨日今日学んだのでは なく、日本人のアイデンティティの一つだと言っても過言ではあるまい。知らず知らずの うちに身に付いているこの考えをモノ作りの原点に置き、蓄積された匠の技が受け継がれ るなかで、社会のニーズの変化に順応した姿に変容することを受け入れた柔軟性な国民性 こそが、日本の製造業の競争力の根源になったと考えられる。

3. 製販一丸となったブランド価値の維持・向上への努力 一時間との戦い一

次にソフト面である販売に目を向けてみたい。日本のブランドの強さの秘密は、その品質の優秀さと磨き抜かれた販売ノウハウの優秀さとが一体化した点にある。日本に上陸した外資系企業を例に考えて見たい。彼らは、海外(自国)で成功した売れ筋のモノなのだから日本でも売れるはずだとの前提でやって来る。国が変わっても、品質さえ良ければ商品は必ず売れると考えているようだ。これは製造業だけではなく販売業も同じであって、自国や日本以外の国でうまく行っている販売方法なので日本でも必ず成功する、という思い込みが感じられる。しかしながら結果は見ての通りであって、一部有名ブランド以外は苦戦が続き、専門店やスーパーマーケットの小売業に至っては全滅状態に近い。他国で成功しているのだから自分たちの商品設計や販売方法には問題はなく、日本人の購買意識も分析し販促にも自信を持って乗り込んで来るのだが、結果がついて来ない。「何故だ?日本人がおかしいのだ!」となってしまう。これは一面で正しく、買い手の視点から考えてみると、モノ作りと同様に国民性の違いに根ざす問題なのだ。

進出してきた海外ブランドの専門店や外国系スーパー等で買い物をする際、初めて体験 する海外流の販売方法に対して一様に戸惑いを覚える。商品は欲しいが売り方が馴染めな い、もしくは漠然と「不満だ」という意見も聞くが、日本人の性格か具体的な声はそれ程クローズアップされない。では、どこに不満を感じるのであろうか。筆者は海外に駐在経験があるが、外資の拠点である海外に居住する日本人からは、現地のスーパーや量販店に対して「商品の陳列方法が分かりづらく、手に取りにくい」「品切れになった商品が、次回いつ入荷するか分からない」「注文した品物の納品が予定通りされない」「店員間で連携が無い」「たらい回し、責任の擦り付け合いをする」「レジの混雑が甚だしいが、一向に改善されない」「会計の場所と商品受渡しの場所が異なり不便」等の具体的な指摘がどんどん出て来る。これらは、進出して来た外資系店舗で感じる印象・不満の実態と同じと考えてよかろう。店側の姿勢が高慢であるとか、販売時の店員の態度が悪いとの声も聞かれるが、これが「買わない」には直結せず、時としては価格の高低でさえも問題視されない。日本にそのまま持ち込んだ海外流のやり方と、日本人が慣れ親しんだ売り方とのギャップは、最終的に「なぜ、こんなに時間がかかるのか?」という一つの不満で言い表される。

日本の消費者は、「欲しくなったら今すぐに手に入れたい」、しかし「時間をかけてでも手に入れる価値があるモノならば、待っても良い」と考える。ここには「我慢強さ」と「せっかち」という、日本人特有かも知れないある種の二面性がある。日本への進出企業には、この点が理解出来ていないようだ。絶対に欲しい商品ならば半年/一年でも待つし徹夜の行列も平気、販売方法や店員の態度にも文句を言わないのに、混雑するレジの 5 分・10分に文句を言う事が。彼らは往々にして自分たちの価値基準に基づく分析しか行わず、日本の消費者の基準、商品/店舗に対する「待つ価値の有無」の重要性を考えない。待つ価値が「ない」と判断した商品を手に入れるのに予想外の待ち時間がかかったら、商品でも店舗でも日本の消費者はそっぽを向く。価値(時に価格)と許容待ち時間の間には一様ではないが相関関係があり、たとえ他の国の分析では問題視されなかったポイントでも、日本では命取りとなる。ここでは手に入れる「スピード」が、それ程重要なのである。

一見ブランドとは関係のないような消費者意識の差異を長々と述べたが、筆者はブランドの根底には国民性があり、ブランド・イメージとは総合力の結晶であると考える。日本のメーカーは、設計/製造から販売/アフター・サービス等全ての部門での完璧を目指している。また販売業でも同様に、店舗設計/商品構成から価格/販売員・接客/アフター・ケア等、どんなささいな事柄でさえもブランド・イメージを構成する重要な要素だと考えている。日本では国民性に照らし、すべてに合格点をもらえる商品・サービスだけが消費者に受け入れられて、最終的に勝ち組ブランドという栄光を手に出来るのだ。

日本で失敗した進出企業は、「デザイン」「品質」「価格」「品揃え」に目が向きがちで、楽しく・気持ちよく買い物が出来るかどうかが重要だということを見落としたようだ。そして目に見えない部分を含めた総合的な判断が、ブランド・イメージを左右することを。もちろん、「待つ事」がブランド・イメージの向上につながるケースもあるが、「せっかち」が「飽きっぽい」の裏返しだというのも、日本人の国民性だと心得る必要がある。商品自体の価値やアフター・サービスだけではなく、非常に曖昧で作り手とは無関係の買い物の「時間」にも目を向けなければ、日本での成功はない。製造から販売/アフター・サービスまで、販売業ならば来店して店を出るまで(ネット販売ではサイトの動作速度も)のす

べての局面でタイムリーでなければ生き残れない、日本のマーケットの難しさでもある。

4. ジャパン・ブランドを支えるモノの売り方、作り方 - 究極の消費者志向-

今度は新規商品販売へのアプローチを、製造者/売り手の視点からなのか、消費者の視点からなのかで考えてみよう。前者では製造者の視点で製品を作り、次にマーケット分析とターゲットである購買層の絞り込みを行い、販売方法の構築を考えるが、「この商品ならば、このマーケットで、この値段で売れるはずだ」との仮定が基となる。後者は、個々のニーズをくみ上げて、「あったら良いな」「これなら買いたい」という商品・サービスの開発が全てのスタートになる。商品とターゲットとする顧客が最初に決まっているので、宣伝・販売方法は自ずと導かれる逆のアプローチである。この場合は欲しい人が必ずいるのだから、リードタイムの短縮とタイムリーな販売に重点が置かれる。似ているようだが、前者は「製造者が納得する商品」があって次に市場分析へと移るのに対し、後者は製造者の視点での判断よりも、まず「最終消費者のニーズ」から商品設計を行うのであって、全く異なる手法である。前者は2.の基本認識の差異で述べたように海外で根強く、後者は消費者志向の最たる形であって、現在の日本の最新型である。

今まで述べたように、日本への進出企業は自らの成功体験により商品/ブランド及び販売ノウハウへの強い自信を持っているので、前者のアプローチが多い。海外で売れている商品・販売方法がベースなのだから、日本でも間違いないという発想で、基本的に作り手(売り手)側の視点からでしか捉えていない。そしてこれに対して顧客の要求・消費行動を精緻に分析し、欲しい・買いたいという売れ筋商品を作るのと同時に、時には「カリスマ」と呼ばれるオピニオン・リーダーを立てて消費意欲を煽り、消費者に「楽しい買い物」を提供するのが日本流である。また、海外と異なり日本の消費者は「流行しているモノ」と「全く同じモノ」でなければ、たとえ同じブランドでも「ダメ」だ、という点も海外勢が理解に苦しみ、見落としやすい。日本で成功している企業・ブランドは、多かれ少なかれ日本流の販売方法を取り入れることで活路を見出したのではなかろうか。

もちろん、欧米諸国でも一部に素晴らしい販売・接客ノウハウを持った業態がある。階級社会が残っている諸国の富裕層をターゲットとした専門店や金融機関である。彼らの長い伝統に裏打ちされたノウハウは一朝一夕で作り上げられたものではなく、経験と実績を伴った素晴らしいものではあるが、残念ながらマスのマーケットを対象としたものではなく、恐らくは今後も一部の顧客層に特化したビジネスとして続いて行くと考えられる。欧州伝統の秘密主義がその開示を拒んでいるのかも知れないが、これが幅広い分野に生かされたとしたら、ジャパン・ブランドの大きな脅威となりえよう。

5. 日本流のモノの売り方の根底にあるもの - 思いやる気持ちと総合商社の成功-

そもそもモノを売るという商売は物々交換から始まり、自然発生的に生まれた市場での 売買を経て、恒久的な店舗を構えた商店という形態へと進化した。その後、販売のノウハ ウを蓄積し規模の拡大を図って来たという点において、日本と諸外国企業の道程に差異は 無かろう。しかし、自国で成功しているのに日本では失敗に終わるのは何故か。これは各 国の市場を構成する消費者の多様性に起因しているのではなかろうか。日本はほぼ単一民 族国家で、民族・思想・宗教等の消費者の行動様式を左右するバックボーンは、それ程多 種多様ではないが、諸外国においては多民族国家が多く、消費行動様式も一様ではない。 従い、全ての顧客層に見合う商品構成や販売方法を、別々に構築するのはそもそも不可能 に近い。規模の拡大を目指す過程で、幅広い客層をカバーする最大公約数的な商品構成と 販売方式に向かったのは、売り手側としてはやむを得ない選択だったのであろう。しかし その結果、全ての層が満足する方法ではなく、最も不満が少ない方法を取る事となり、様々 な要求への妥協の産物となったがゆえに柔軟性を欠き、トータルでの完成度が下がったと 考える。日本のミクロのニーズ分析により細分化され、かつ最適化されて構築されたスト レス・フリーの販売方法と比べて、顧客満足度での大きな差になったのではなかろうか。

よく外国人と比べると日本人は自己主張が弱いと言われる。しかし、消費行動を見ると、「付和雷同な面」と同時に「意外と頑固で妥協しない」国民性を隠し持っている。直接声を上げることが少なく、多種多様な消費者を前提に考える外国企業には理解しづらいのだが、サイレント・マジョリティとしてマスの消費行動を大きく左右しているのが現実である。日本の産業界はこの気まぐれで物言わぬ消費者を相手に、常に個々の顔を意識しながらモノを作り、販売手法を考えている。「売らんかな」ではない、ある種の「思いやる気持ち」が、伝統としてジャパン・ブランドを足元から支えている。この日本流は、全世界を相手とするマーケティングの世界においても充分に通用し、かつ潮流となりえるものだと確信する。何故ならば自ら生産手段を持たず、作り手・買い手の要求に基づく多種多様なサービスの付与を最大の売り物にする、総合商社という世界に類を見ないビジネス・モデルの成功があるからである。古くは150年も前の行商に起源を持ち、過去何回も不要論が出て来ながらも、都度不死鳥のように蘇った総合商社の現状は、その発祥時の業態 いや10年前と比べても明らかに変貌を遂げている。この総合商社の歴史こそ、時代の変化に応じて自ら変容してゆく国民性の象徴であるといえよう。

6. ジャパン・ブランドの精神を後世に伝える為に -失ってはいけないもの-

最初に述べたように、海外を含めた消費者がジャパン・ブランドに抱くイメージが、「丁寧な作りで高品質」になることに異論は少ないと思われるが、筆者は日本固有の「あまねく他国の文化を取り入れ、しかもそれを見事に自国のものとして昇華させる」ことを可能とした柔軟な国民性が、今日のジャパン・ブランドを作り上げた根底にあると考える。そしてこれに肉付けしたのが、常に利用者/消費者の視点に立ち、時代を反映させて使いやすく作り変え、後世に残してきた伝統である。この国民性が作り出した典型が日本語であるう。そもそも大陸より伝来した表意文字である漢字を用いながら、全く別体系の言語を作り出したのである、しかも今より 1000 年も前に。そして、この言語は他のどの国の単語でも自らの国の言葉として取り込むことが可能な融通無碍とも言える柔軟性を持っており、今なお進化・変化を続けている。もっとも、この日本製品は高品質すぎて日本人以外

には扱いにくいと感じられるのが欠点だが。

多くの日本のブランドは一人の天才の閃きや研究の結果から誕生したものではない。古来より続く匠の技を現代に生かしたハード(モノ作り)と、現場の知恵と努力の積み上げにより具現化した売り方により消費者の信頼を勝ち得たソフト(販売方法)、双方のミクロの努力が実を結んだものが日本のブランドの価値であり、これら全ての統合の象徴がジャパン・ブランドである。このモノ作りから販売までを一貫してとらえ、意思統一を図る考え方が日本的なことは、産業界で統合的品質管理手法として米国で誕生した「TQC(現TQM)」が、本家米国以上に日本で浸透・成功したこととも相通じるのではなかろうか。

今の日本の繁栄は、過去数百年以上の蓄積してきた「匠」の伝統に拠るものである。しかし、この数十年でかなりの部分を使いきってしまったのではなかろうか。人口構成の歪みや若者の意識変革に見られるように、伝承のシステム自体にも赤信号が灯り始めており、私達が受け継いできたモノ作りの伝統を今後も継承し続けられるかとなると、心もとない現状である。また、変化を受け入れる国民性は、「古き良き」そして二度と元に戻らない形ある「文化財」ですらも、次々と破壊してしまうことに無頓着で、「もったいない」の精神がここにはない。幸い「時間」に関する意識だけは、IT関連の技術革新や流通業、コンビニエンス・ストアの現状を見るに、世代を超えて受け継がれているようであるが、「思いやる」という心の部分は果たしてどうであろうか。

伝統芸能・芸術の分野では「心構え」を含めての継承が、ある程度ノウハウとして構築されているが、日本の各地には埋もれてしまい人々の記憶から消え去りつつある技や伝承が無数にある。特に問題なのが日本の軽工業の足腰であり底力である町工場に蓄積された数多の職人の技である。日本ではその価値がまだ充分に理解されているとはいえないが、海外からは高く評価されており、これら町工場が急速に減少しているのは極めて憂うべき事態である。産業・製品に直結する技術には山根一眞氏の著作「メタルカラーの時代」でもスポットライトが当てられているが、日常生活や子供の遊びの中に隠れているような、意識されることのない「普通の日本人が持つノウハウ」にも目を向ける必要がある。これらを埋没・死蔵させ散逸・消滅させることのないよう、国民共有の知的財産として活用・伝承できる体制作りが、今後のジャパン・ブランドの維持向上のために必要不可欠である。

・おわりに

団塊世代が大量にリタイアする時代を迎え、先輩世代まで引き継がれ蓄積されたジャパン・ブランドの根幹をなすノウハウは、今や危機的状況にあるといえよう。今の日本人が当たり前のように出来ることが、10年後20年後の世代でも同様に行えるであろうか?既に失われてしまった伝統、有形・無形の文化財も数多くある。伝承の危機に瀕している特定の伝統工芸や古典芸能を、賞状一枚と僅かな補助金で表彰するだけの表面的な施策で留めてはいけない。永年にわたり継承されてきた古来の文化・技術、そして形ある「モノ」のすべてを日本の宝と位置付け、その貴重なノウハウを共有し、後世に残すための制度作

りと、モノ作りに込められた日本人の心の継承に国家プロジェクト・レベルで取り組むことが、現役世代の我々が果たすべき責務だと考える。