

マーケティング戦略理論から見た
国家ブランディングを具現化するためのプロセス
ー日本とドイツの国家ブランディング
を事例としてー

平成 31 年 1 月

城西国際大学大学院 経営情報学研究科
起業マネジメント専攻

李 雪霏

まえがき

グローバル化が急速に進展したことによって、世界を1つの巨大な市場と見做せるようになった。そのことを背景にして、国家も企業と同じように一つの組織体として見るができるという考え方が生まれてきている。その意味において、企業がブランド価値を高めることによって、より多くの利益が得られるように、国家においてもイメージを効果的に構築及び管理することによって、国家的なメリットが得られると考えられることもできるのである。

または、近年、インターネットの発達により、現在の社会や国際社会では、情報が溢れている。ここにおいては、外国からの融資や優秀な人材を招いたりするためには（つまり、資金や人材の獲得をすること）、政治的な影響力を作ることを通して、強い国家イメージを作ることが非常に重要になってきている。その原因は、国際社会において、イメージ構築に意識的に取り組んでいない国では、経済・政治的な関心を寄せることができにくいからである¹。そのゆえに、国家戦略の基盤とも言える国家イメージの構築は、国家にとって、非常に重要な課題になってきているのである。

1997年5月、イギリスは、トニー・ブレア首相の政権のもとで、「登録商標ブリテン」という政策の基本理念を提示した。そして、同国のイメージをトレードマークとして捉え、「クール・ブリタニア」をキー・ワードとした国家ブランド戦略を推進したのである。これが、「国家ブランディング」の施策の原点となったと言える。それ以来、国際社会において、国家ブランドの構築に対する関心度が高まってきているのである。欧米諸国だけではなく、21世紀に入ると、日本と韓国もまた、「国家ブランディング」への道筋を探索し始めたのである。

筆者は、中国の大学3年生の時に、留学生として来日し、学部時から、企業ブランドに関する研究を取り込んできた。また大学院に進学後は、国際関係や政策等の科目にも触れて、企業ブランドと類似している国家ブランドという視点に関心を持つようになった。そこで、筆者は、アジア人ではあるが、より客観的に物事を評価できるということから、修士課程において、国家ブランディングの視点に基づいて、現在係争中の日韓関係をどのように改善していくかという問題について考察してみることが非常に興味深い課題になるのではないかと考えるに至ったのである。そして、そこから新たな課題を発見し、博士課程に進学後はマーケティング分野を専攻し、企業にとって極めて重要なブランド戦略に関する研究蓄積が極めて多いこと、非営利組織のマーケティングに関する研究も進展していることに着目し、国家の評判やイメージの改善のためにマーケティング研究の視点から国家のブランディング研究に取り組むことになった。国家のブランドを構成する要素、ブランド構築にあたっての具現化のプロセスをどう推進するかについて企業のブランド構成要素、ブランド構築のための戦略研究の知見を捉えた上で国家ブランディングの仮説の設定を試みた。

本来、国家のパブリック・ディプロマシー研究や国家の評判構築研究、国家イメージ戦略等の研究は政治学、観光学等の研究が中心であり、ソーシャル・マーケティングの視点から非営利組織のブランドとして扱う研究からのアプローチはほとんど行われていない。

¹ ヒーター・ワン・ハム、「フロント国家の台頭」、『論座』、朝日新聞社出版局、2002年、p. 289。

いままでの国家ブランディングにおける研究は、基本的に国家のパブリック・ディプロマシー研究や国家の評判構築研究、国家イメージ戦略等の研究で政治学、観光学等の研究が中心であり、マーケティング方面からアプローチもあったが、今まで公理的原理に基づくブランディング、特に国家のブランディングに関する分析が不足している。本論文では、その点から、国家を一つの公的セクターと位置づけ、国家ブランディングの諸要因を企業のブランド構築戦略と地域ブランド構築戦略との比較を通して、国家ブランディングを具現化するためのプロセスを探求し、更に、日本とドイツの国家ブランディングの事例研究を通しての検証を行う。また、地域や自治体のブランド化やブランド構築への実践的取組みが進展していることにも着目し、国家ブランディングへの知見に参照となる視点が発見であるのではないかとの問題意識から企業に加え、地域のブランド開発についても検討することにした。それによって、最終的にさらなる事例も分析を行い、国家ブランディング・マネジメント上の課題を明らかに、国家のブランド構築戦略への貢献を目的とする。

全体的な流れとして、大いに三つの部分で構成されており、第1部では、国家ブランディングの発展の系譜における研究を通して、国家を一つの非営利組織であると捉え、焦点を当て国家ブランディングの諸要因を企業のブランド構築要素と地域のブランド構築要素との比較研究を通して国家ブランディングの本質と特性等を明らかにする。第2部では、企業におけるブランド構築のプロセスの基本理論の研究を通して、国家ブランディングを具現化するためのプロセスの仮説を立てて、その後、上記研究成果をより具体化するために日本とドイツの国家ブランディングの事例研究を実施し、国家ブランディングの構築の構成要素と具現化のプロセスについて改めに検証する。さらに、ブランド評価にあたって、企業ブランド評価手法と地域ブランド評価手法の知見を活かして、国家ブランド評価手法について論述を加える。第三部では、上記の事例の中で、最も体表的である「クール・ジャパン」戦略について GfK の思考方法を合わせて、他国との比較から、国家ブランディング・マネジメントに当たりうる課題について検討した。国家ブランディングは他のマーケティングのテーマに比べるとまだまだ比較的に新しい理論であり、各分野の研究との連携、データ調査の公平性など、研究課題がたくさん残っており、本研究には国家ブランディングが国家戦略の将来の重要性を表し、今後は、これらの概念や発見などを基礎に、より精緻な国家ブランディングの評価システムを開発していきたい。最後に、論文全体の成果を提示し、及び今後の展望と課題をまとめる。

目 次

まえがき	P. 2
------	------

第 I 部 マーケティング戦略理論における国家ブランディングの位置付け

第 1 章 マーケティング戦略におけるブランド戦略の発展

(1) はじめに	P. 5
(2) ブランドの発展の歴史	P. 5
(3) 企業におけるブランド	P. 8
① プロダクトブランドと企業ブランド	P. 9
② ブランド価値の評価手法	P. 9
③ 企業価値の評価方法	P. 11
(4) 地域のブランディング	P. 12
(5) ブランド戦略理論における国家ブランディングの位置付け	P. 13
(6) まとめ	P. 13

第 II 部 国家ブランディングの概念及び構成要素の考察

第 2 章 国家ブランディングの概念

(1) 国家ブランディング研究の系譜	P. 14
(2) 国家ブランディングの定義	P. 15
(3) 国家ブランディングに関連する専門用語についての検討	P. 17
① ソフト・パワーとハード・パワー	P. 17
② パブリック・ディプロマシー	P. 18
③ 国家アイデンティティ	P. 19
(4) まとめ	P. 20

第 3 章 国家ブランディングの構成要素

(1) はじめに	P. 22
(2) 企業のブランディングの構成要素	P. 22
(3) 地域ブランディングの構成要素	P. 23
(4) 国家ブランディングと企業ブランディングと地域ブランディングとの構成要素の比較	P. 24
(5) まとめ	P. 26

第 4 章 国家ブランディングを具現化するためのプロセス

(1) はじめに	P. 28
(2) 企業のブランド戦略構築プロセスおよび地域ブランディングプロセスからの示唆	P. 28
(3) 国家ブランディングを具現化するためのプロセスに関する仮説	P. 32
(4) まとめ	P. 33

第5章 国家ブランディングの具体的展開ケース

ー日本とドイツの国家ブランディングを事例としてー

- (1) はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P. 34
- (2) 国家ブランディングの具体的展開ケース・・・・・・・・・・・・ P. 34
 - ① 日本・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P. 34
 - ② ドイツ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P. 37
- (3) 国家ブランディングを具現化するためのプロセスに関する仮説検証・・・・・・・・ P. 39
- (4) まとめ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P. 43

第6章 国家ブランディングにおける評価尺度の再検討

- (1) はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P. 44
- (2) 企業における企業ブランド基準の概要・・・・・・・・・・・・ P. 44
- (3) 地域ブランドの評価基準・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P. 47
- (4) 国家ブランドの評価基準・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P. 48
- (5) 企業ブランド評価基準および地域ブランド評価基準から国家ブランドの評価基準へ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P. 50
- (6) まとめ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P. 51

第Ⅲ部 日本の国家ブランディング上のマネジメントの課題

第7章 日本と他国との比較から見た国家ブランディング・マネジメント上の課題

- (1) はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P. 52
- (2) 日本の国家ブランディングの現状・・・・・・・・・・・・・・ P. 53
- (3) 他国の国家ブランディングの現状・・・・・・・・・・・・・・ P. 59
- (4) 日本の国家ブランディングのマネジメント上の課題・・・・・・・・ P. 60

むすび 本研究の統括、意義及び課題・・・・・・・・・・・・・・・・ P. 63

参考文献・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P. 64

第 I 部 マーケティング戦略理論における国家ブランディングの位置付け

市場経済の激しい発展とともに、人々が社会に対する認識も変化しつつである。国家という大きな概念に対し、従来の政治面や観光面のことだけではなく、市場価値の一つの提供源としても考えるようになってきているのが現代社会の流れである。

本論文の第 I 部では、まず、マーケティング戦略のなかでのブランド戦略の発展を整理し、それを通して、ブランドがマーケティングにおける重要な役割を再確認し、その後、企業ブランディングおよび地域ブランディングの理論と比較しながら、マーケティング理論分野における国家ブランディングの位置付けを明らかにしたい。

第 1 章 マーケティング戦略におけるブランド戦略の発展

(1) はじめに

企業または 1 つの組織が経済的な成功を収めることができるかどうか、それは常にマーケティングの能力に大きく作用される²。アメリカ・マーケティング協会は、公式的にマーケティングを次のように定義づけられている。

「マーケティングとは、顧客に向けて価値を創造、伝達、提供し、組織および組織を取り巻くステークホルダーに有益となるよう顧客との関係性をマネジメントする組織の機能および一連のプロセスである」³。

言わば、マーケティングの根本的な理念とは、人間や社会のニーズを理解し、その上で、対応することである。しかしながら、現在の急速な市場発展において、消費者のニーズを応えるだけでは、激しい市場競争の中で、企業または組織が生き残ることが非常に困難であり、そのゆえに、市場でのポジショニング、差別化がマーケティング戦略において最も重要な要素となっていく。その中で、競争優位を確保する 1 つの手段として、ブランド戦略が提示されていた⁴。

本章では、マーケティングの中におけるブランド戦略の発展を考察し、それを代表的である企業ブランドおよび地域ブランドを比較的に論じて、国家ブランディングが如何にマーケティングの中で重要な位置付けされていたのかを明らかにしていきたい。

(2) ブランドの発展の歴史

ケラーの理論によれば、ブランド戦略の形成は 6 つの段階に別れることができる。それは、ブランドの起源 (1860 年代とその前)、ナショナル・ブランドの登場 (1860-1914)、マス・マーケティング・ブランドの台頭 (1915-1929)、製造業者としてのブランド (1930-1945)、ブランド・マネジメント基準の確立 (1946-1985)、そして、ブランディングの普及 (1986-現在) である。⁵

起源：1860 年以前

² コトラー & ケラー『コトラー & ケラーのマーケティング・マネジメント (第 12 版)』、丸善出版株式会社、2014 年、p. 4。

³ American Marketing Association, 2004.

⁴ ナオミ・クライン『ブランドなんか、いらない：搾取で巨大化する大企業の非情』、はまの出版、2001 年。

⁵ ケビン・レーン・ケラー『エッセンシャル 戦略的ブランド・マネジメント (第 4 版)』、精文堂印刷株式会社、2015 年、pp. 32-36。

ブランドは形をすでに何百年の前からも存在してきた。ブランディングのもともとの動機は、職人たちが自分の労働の産物であることを明らかにし、顧客に認知してもらいやすくするためだった。ブランディング、少なくとも商標は、古代の陶工や石工のマークにまでさかのぼる。作った品にマークをつけて製造元を明らかにしたのである。陶器や土器は製造された工房から遠く離れた場所で売られることもあったため、買い手は品質の指針として信用のおける陶工の印を求めた。マークは、初期の中国の磁器、古代ギリシャやローマの陶器のつぼ、紀元前 1300 年頃のインドの品にも見られる。

中世になると、陶工のマークだけでなく印刷工のマーク、紙に入った透かし、パンのマーク、さまざまな職人ギルドのマークが登場する。特定の製造業者にロイヤルティを持つ買い手を引きつけるためにマークを使用するケースもあったが、ギルドの専売権を侵害したものを取り締まったり粗悪品の製造業者を見つけ出したりするためにも使われた。1266 年にはイギリスで、パン屋が販売するすべてのパンに店のマークをつけさせる法律が議決されている。「重量をごまかしたパンがあれば、誰の罪かがわかるようにするため」であった。金細工師と銀細工師も、商品に自分のサインまたはシンボルと、金属の品質を示す記号をつけることを求められた。1597 年には商品に偽りのマークをつけた罪で 2 人の金細工師がさらし台に耳を釘づけにされている。他の職人のマークを偽造したとされる者も同様の厳しい処罰を受けた。⁶

ナショナル・ブランドの登場：1860-1914

南北戦争後のアメリカでは、以下のような多数の要因が絡み合い、製造業者ブランドの製品が広く流通し、それらは収益性の高い事業となった。

- ・ 輸送（鉄道）と通信（電報と電話）の進歩により、地域内や全国に製品を流通させることが容易になった。
- ・ 生産プロセスの進歩により、高品質の製品を安く大量に生産できるようになった。
- ・ パッケージングの進歩により、（バルク包装ではなく）個別パッケージに製造業者の商標を施せるようになった。
- ・ 1879 年、1880 年代および 1906 年の米国商標法の改正によって、ブランド・アイデンティティが保護されやすくなった。
- ・ 広告が信頼性の高い手段として認知され、新聞や雑誌が広告収入の獲得に熱心になった。
- ・ 百貨店やバラエティ・ストアなどの小売業態、全国規模の通信販売会社が仲介業者都して有効に機能し、消費者の支出を促進した。
- ・ 自由移民政策により人口が増加した。
- ・ 市場に出回っている多くの製品は依然として品質にムラがあったが、工業化と都市化の進展によりアメリカ人の生活水準と欲求水準が上がった。

⁶ ケビン・レーン・ケラー『エッセンシャル 戦略的ブランド・マネジメント（第 4 版）』、精文堂印刷株式会社、2015 年、pp. 32-36。

- ・ アメリカ人の文盲率が 1870 年の 20% から 1900 年には 10% に下がり、識字率が上がった。⁷

マス・マーケティング・ブランドの台頭：1915-1929

1915 年までには製造業者ブランドが地域的にも全国的にもアメリカに定着した。この専門化によりマーケティング技術はさらに進歩した。商標の選択プロセスを支援するためにデザインの専門家が採用された。営業マンも慎重に選定され、顧客対応や新規顧客の開拓をシステムティックに行う訓練を受けるようになり、人的販売も洗練されていった。広告は高いクリエイティビティと説得力のあるコピーやスローガンを組み合わせるようになった。虚偽的な広告を減少させるため、政府と業界の規制もできた。マーケティング・リサーチがマーケティング意思決定をサポートするものとして重要性和影響力を増していった。

ブランドの機能別管理にはそれなりの利点があるが、問題点もある。1 つのブランドに対する責任が複数の機能部門マネジャーや広告担当者の中で分割されるため、連携不足という問題が常に潜在的にあった。⁸

製造業者ブランドにつきつけられた課題：1930-1945

1929 年に始まった大恐慌は、製造業者ブランドに新たな課題を突きつけた。価格感受性の高まりで小売業者にパワーが移り、小売業者は自社ブランドをブッシュして売れ行きの良くない製造業者ブランドを扱わなくなった。広告は人の心理を操作したり欺いたりして低俗だと非難を浴び、一部の人々から無視されるようになってきた。1938 年、ホイーラー修正法により連邦取引委員会に広告活動を規制する権限が与えられた。

この期間、ブランドのマーケティングに目立った変化はほとんどおきていない。その中では例外的に、P&G が初のブランド・マネジメント・システムを実施し、各ブランドに専任のマネジャーをつけて業績に責任を持たせている。⁹

ブランド・マネジメント基準の確立：1946-1985

第二次世界大戦が終わると、抑えつけられていた高品質ブランドへの需要が一気に伸びた。経済成長とともに個人所得も増え、人口の大幅増も市場の需要を引き上げた。新製品が次々と登場し、その受け皿となる中流階級が育ったことにより、ナショナル・ブランドへの需要が急上昇した。この期間には多数の企業がブランド・マネジメント・システムを導入している。

ブランド・マネジメント・システムでは、ブランド・マネジャーがブランドの「オーナーシップ」を握る。ブランド・マネジャーは担当ブランドの年間マーケティング計画の策定と実行、新しい事業機会の発見に責任を持つ。ブランド・マネジャーは、社内からは製品、営業、マーケティング・リサーチ、財務計画、研究開発、人事、法務、

⁷ 同上。

⁸ ケビン・レーン・ケラー『エッセンシャル 戦略的ブランド・マネジメント（第 4 版）』、精文堂印刷株式会社、2015 年、pp. 32-36。

⁹ 同上。

PRの各部門、社外からは広告会社、調査会社、PRエージェンシーから支援を受ける。そして現在、ブランド・マネジャーとして成功するには万能のマルチプレイヤーでなければならない。当時から必要とされていたスキルは今ではさらに発展し、その重要性を増やしている。

- ・ マーケティングの基礎能力
- ・ 多種多様な消費者を理解できる文化的な素養
- ・ デジタル活動を主導できるITとウェブのスキル
- ・ 新しいリサーチ手法やリサーチモデルを評価できる技術的知識
- ・ デザイン技法を使いデザイナーと一緒に仕事ができるデザインの知識
- ・ 総合的なソリューションを考案できる創造性¹⁰

ブランディングの普及：1986-現在

1980年代中盤の合併・買収ブームにより、経営陣はブランドの財務的価値に関心を持つようになった。それとともに、ブランドを価値ある無形資産として管理する重要性が高まっていった。同時に、さまざまなタイプの企業が、強いブランドを持つ利点や、それに対して弱いブランドを持つ不利益を認識始めた。

ブランディングの概念を理解する企業が増え、過去25年間にはブランディングへの関心と活用が爆発的に伸びた。消費者に直接販売されたりプロモーションが行われたりする製品の種類が増えるにつれ、現代的なマーケティング活動とブランディングの採用はさらに広まった。

1989年にベルリンの壁が崩壊してから、インターネットの急成長まで、様々なことが世界は融合してゆくことを示している。また、多くの外国の商品がわれわれの日常生活に溢れていることも事実である。このように生活が豊かになる一方で、企業間の競争も日々強くなっている。¹¹

このように、新たな機会を探るために、多くの企業が海外での企業買収や現地法人の設立が進んでおり、それにともないダイバーシティな組織づくりや外国人雇用の広がりなど、グローバルにブランドをマネジメントし、その存在感を高めていくことが、今は強く求められている。

近年、無形資産こそが企業を評価する基準という認識が高まって、ブランドによる事業構造の変革、展開、或は経営戦略などから企業価値の向上に大きな役を果たした。が、ブランド資産をどのように評価すべきか。ブランドがグローバル化すると、どのような変化が起こるだろうか。ブランド資産の評価は企業に対しどのような意義があるか。または、「プロダクトブランド」から「企業ブランド」への考え方もある。

(3) 企業におけるブランド

ブランドと言えば、一先ず頭の中で浮かんだのは「贅沢品」という印象である。しかし、

¹⁰ ケビン・レーン・ケラー『エッセンシャル 戦略的ブランド・マネジメント（第4版）』、精文堂印刷株式会社、2015年、pp. 32-36。

¹¹ 同上。

コカ・コーラやマクドナルド等のように、製品の単価が低いけど、それも間違いなく有名なブランドである。

ブランドと言う言葉は古期スカンジナビア語から生み出したものである。「Brandr」——「焼き付ける」と意味する。

または、ブランドを Living business asset と呼ばれている。訳すと、常に変化するビジネスアセットである。

- ・ 商標やロゴマーク
- ・ 広報・宣伝活動
- ・ ロゴマークや広報・宣伝を含めた、顧客との全ての接点¹²

① プロダクトブランドと企業ブランド

ところが、ここでは、特に注意する必要があるのは、企業におけるブランドは対象の違いによって、製品ブランドと企業ブランドとの2つのカテゴリーがあることである。次節で国家ブランドと比較するために、この2つの概念を区別する必要がある。

製品ブランドは名の通り、「製品に付けられたネーム、ロゴなどが源泉になってもたらず競争優位性の標章である」¹³。逆に、企業ブランドはネーム、ロゴなど単なる1つのシンボルより、企業や事業の全体的な集合体として取り上げている¹⁴。

前説ですでに述べているように、国家のブランディングもまた世界を全体的な市場と見なし、総合的なものである。従って、本論文における国家ブランディングとの比較対象は、企業のブランディングを中心として取り上げる。

② ブランド価値の評価手法

- ・ ブランド価値の定義

ブランド価値は、企業価値の一部であり、インターブランド社が「ブランドによってもたらされる『経済的価値』」¹⁵と定義していた。

- ・ 過去ブランド価値の評価法

AUS コンサルタンツ会社のゴードン・V・スミスとラッセル・L・パールが無形資産の価値を評価するために、「コスト法」、「マーケット法」、そして「インカム法」を提唱した。¹⁶

「コスト法」は、評価しようとする知的財産を取得するために必要であった（または、現在取得するために必要と推定される）費用を基礎として、当該知的財産の価値を評価しようとする考え方であり、資産の取得費用がその経済価値を反映するという仮定に基づいている。

「マーケット法」は、市場で観察される値に基づいて知的財産の価値を評価しようとする

¹² 岩下充志編著『ブランディング 7つの原則 —欧米トップ企業の最先端ノウハウ—』、日本経済新聞出版社、2012年、p.13。

¹³ 経済産業省企業法制研究会『ブランド価値評価研究会報告書』No.54.8、中央経済社、2002年、p.9。

¹⁴ 櫻井通晴『コーポレート・レピュテーションの測定と管理』同文館出版、2011年、p.176。

¹⁵ 岩下充志編著『ブランディング 7つの原則 —欧米トップ企業の最先端ノウハウ—』、日本経済新聞出版社、2012年、p.43。

¹⁶ 鈴木公明『知的財産の価値評価—特許権の証券化と積極的活用に向けて』、IMS出版、2003年。

考え方である。類似の知的財産が独立第三者間で取引された事例を参考にして評価額を決定する場合や、企業（または事業）全体の価値を株式時価総額（または買収価額）から算定した後に、当該企業が保有している各資産にその価値を配分して評価額を決定する場合がこれに該当する。

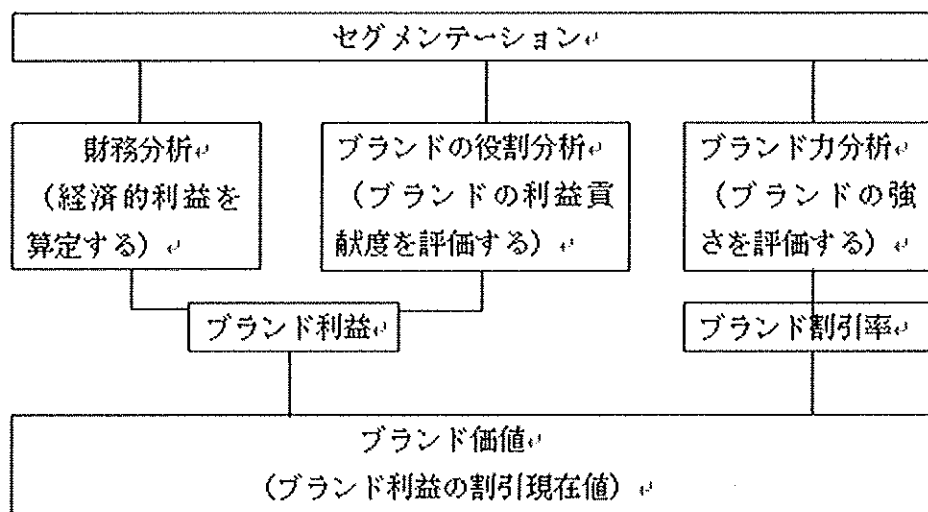
「インカム法」とは、資産が将来生み出すキャッシュに基づいて知的財産の価値を評価しようとする手法である。¹⁷

上記の評価方法によって、オックスフォード大学のロバート・ピットケスリー教授は、「インカム法」の部分を細かく、「計画キャッシュ・フロー法」、「単純 DCF 法」、「リスクを考慮する DCF 法」に分化した。¹⁸

・ インターブランド社の評価方法

インターブランド社は、財務力、ブランドが購買意思決定に与える影響力、そしてブランドによる将来収益の確かさ、という観点からブランド価値を評価する。証券アナリストと同じ、「将来どれくらい収益を上げると予想されるか？」¹⁹という視点に基づいて、ブランドの価値を分析・評価する。その手法は、国際標準化機構（ISO）から ISO 10668 の認定を受けている。

インターブランド社の企業ブランド価値評価モデル¹⁹



出典：Interbrand, 2012「Japan's Best Global Brands 2012 Analysis」により、新規作成。

要するに、企業は将来どのぐらいの利益を生むか、ブランドが企業においてどれくらい貢献に役に立つか、または、ブランドによる利益がどれくらいになるかという評価プロセスである。

17 鈴木公明『知的財産の価値評価—特許権の証券化と積極的活用に向けて』、IMS 出版、2003 年。

18 同書により、出典。

19 仲田真樹「グローバルブランド戦略構築のためのグローバルブランド調査の活用術」、2011 年。

③ 企業価値の評価方法

現在、多くの企業はエンタプライズ DCF 法とエコノミック・プロフィット法を企業の企業価値の評価方法として使っている。

図①－①エンタプライズ DCF 法とエコノミック・プロフィット法との比較

	エンタプライズ DCF 法 (割引キャッシュ・フロー法 : Discounted Cash Flow)	エコノミック・プロフィット法 (Economic Profit)
定義	事業から生み出される営業フリー・キャッシュフローを、全ての投下資産のコストを加重平均した WACC で割り引き、非事業用資産の価値を加えて企業価値を算定したものから、有利子・その他負債の価値を差し引く	①エコノミック・プロフィット＝投下資産×(ROIC－WACC) ②エコノミック・プロフィット＝NOPLAT－(投下資産×WACC)
特徴	有利子負債・資本構成の目標を定め、その実現性に向けて運営できるようなプロジェクトや事業部門、企業の評価に適する	企業がいつ価値を創造するかが明確になる
欠点	各年の額だけみても、業績の把握が難しい	営業フリー・キャッシュフローを用いた価値評価では、ROIC が下落しても営業フリー・キャッシュフローは増加し続けることがあるため、そうしたダイナミズムを読み取るのは難しい
より明確な結果を得るためには、両方からの算定を薦め。		

出典：マッキンゼー・アンド・カンパニー、ティム・コラー、マーク・フーカート、デイビット・ウェッセルズ（著）、柴山和久、中村正樹、三島大浦、坂本教晃、坂本貴則、桑原祐（訳）、『企業価値評価－バリュエーションの理論と実践』、ダイヤモンド社、2012 年、pp. 155-138. に基づいて、新規作成。

共通している分析の軸として以下ようになる。

Phase 1 ブランド体系の現状分析

内外における現状のブランド環境の把握と、今後のブランドの方向性を明確化するためのプロセスである。この段階では、ブランドが抱えている問題点、現ブランド体系の明確化、競合他社ブランドの比較分析などが行われる。

Phase 2 ブランド・プロフィールの作成

ブランドパワーを決定するための前段階として必要とされる、ブランド全般に関する情報の体系化のプロセスである。ブランドに関する詳細な質問票が作成され、ブランドのパーソ

ナリティとブランドがどのように発展してきたか、現在どのような状態なのか、今後のブランドの方向性はどのようなのかなどを明確にする基礎データが集められる。

Phase 3&4 ブランドパワーの分析・評価

ブランド価値を構成する要素を掲げ、それらを最も効果的かつ効率的に評価できるファクターへと収斂させ、分析・評価するプロセスである。

Phase 5 ブランド価値の明確化

ブランドパワーの数値化と戦略的利用法の探索のプロセスである。各ブランドに対する経営資源の配分性について考察される。

(4) 地域のブランディング

本論文のテーマである「国家ブランディング」を検討するにあたり、非営利組織と位置付けられる「地域」のブランディングについて考察することは「国家ブランド研究」にとって地域のブランド構成要素、ブランド構築のプロセス、地域ブランド評価の現状までの研究成果は多くの示唆を提供してくれると考える。

社会の発展とともに、地域の大きな転換期を迎えている。地域戦略の失敗によって財政の失敗、地域の合併による地域戦略の立て直しが求められ始めた。そこで、注目されていたのは地域ブランドであった。地域ブランド研究の第一人者である和田充夫の研究から整理してみたい。

社会の発展とともに、地域の大きな転換期を迎えている。地域戦略の失敗によって財政の失敗、地域の合併による地域戦略の立て直しが求められ始めた。そこで、注目されていたのは地域ブランドであった。

「地域ブランドの最終の目的とは、物が売れ、人が訪ねるだけではなく、地域に関わる人々が、地域に誇りと愛着、そしてアイディンティを持てること」であると和田（2009）が位置付け、その視点から、地域の定義を「地域が独自に持つ歴史や文化、自然、産業、生活、人のコミュニティといった地域資産を、体験の「場」を通じて、精神的な価値へと結びつけることで、「買いたい」「訪ねたい」「交流したい」「住みたい」を誘発する」ことと付けた。

20

地域ブランド構築が企業のブランド構築と同様、ブランド構築が計画志向であるということは、ブランド価値構築の目標が期限を切って示されるということである。一般的に、何かを計画する、あるいは、計画を作成するということは、Plan, Do, See のサイクルを作ることである。

和田によれば、地域ブランド構築の計画プロセスを以下のようにする。²¹

まず、対象地域の設定及びゾーニングである。

次に、地域力診断及びブランド・ディレクションである。そこからブランド・コミュニティの発足及び地域再評価分析を行う。そして計画メンバーの確認およびシステム計画化をする。

続いて、地域ブランド・コンセプトの確定である。

²⁰ 和田充夫『地域ブランド・マネジメント』有斐閣、2009年。

²¹ 同上。

その後、実行計画の作成および評価目標の設定をする。それに基づいて、実行計画の実行を行う。

最後に、地域ブランドの達成や評価を確定し、コレクティブ・アクションの作成と実行をする。

地域ブランド構築の上記プロセスを見ると企業のブランド構築のプロセスからの知見が援用されていることが解る。

(5) ブランド戦略理論における国家ブランディングの位置付け

このように、以上に論じていたようにブランド戦略がマーケティングの中において非常に重要な手段であることが判明することができる。企業から地域の経済発展まで、非常に重要なポジションを示されている。

今までの発展の国家ブランディングという概念は1998年にイギリスで成功した「クール・ブリタニア」国家キャンペーンを先端として、社会に注目を集まってきている。その以来、多くの学者が政治学、観光学などの分野からアプローチしている。マーケティング理論に用いて検討は無論も存在していたが、まだ経営利益を習得する1つ単純な方向から成立していない状態にある。

本論文は、国家ブランディングを1つの非営利組織として捉えて、企業ブランディングと地域ブランディングとの比較を通して、国家ブランディング理論現在不足している構成要素を整理し、構成プロセスを論じて、その上で新たな評価方法を提案とする。

(6) まとめ

本章の内容を通して、以下のような内容を確認することができる。

まず、最初の段階では、ブランドは長いマーケティング理論の発展の中で、非常に重要なポジションが占めている。組織全体の意思決定から価値向上まで、指導的な意味をもつ。

次に、企業ブランド戦略および地域ブランド戦略には、国家ブランディングの研究にあたって、相違でありながら、共通に応用できる点が多かった。国家は地域と同じく、非営利組織・非営利組織と位置付けられる。よって、「地域」のブランディングについて考察することは「国家ブランド研究」にとって地域のブランド構成要素、ブランド構築のプロセス、地域ブランド評価の現状までの研究成果は多くの示唆を提供してくれると考える。

次の章では、国家ブランディングを1つの非営利組織として捉えて、企業ブランディングと地域ブランディングと比較しながら、国家ブランディング理論現在不足している構成要素を整理し、構成プロセスを論じて、その上で新たな評価方法を提案していきたい。

第II部 国家ブランディングの概念及び構成要素の考察

第I部の中では、国家を非営利組織の一つとして捉え、国家ブランディングの位置付けをした。続いて、第II部では、更なる具体的なマーケティング視点からみる国家ブランディングの概念、構成要素、実行プロセス、並びに評価方法に対し、企業ブランディングと地域ブランディングと比較しながら、検討していきたい。

第2章 国家ブランディングの概念

国家ブランディングを具現化するためには、一先ず、国家ブランディングの意味や構成などの問題点について理解する必要がある。その中において、中核となる国家ブランディングの概念を徹底に理解しなければならない。本章では、まず、国家ブランディングがどのように発展してきたのか、その過程を明らかにし、次に、現時点での先行研究において、具体的な国家ブランディングの概念に関して、いくつかの分野・観点からアプローチされていたことを述べて、最後に、論争の中で最も関連度高いの概念との比較を通して、国家ブランディングの独特性を確認とする。

(1) 国家ブランディング研究の系譜

国家ブランディングの歴史は、20世紀の後期までさかのぼることができる。

1997年5月、イギリスは、トニー・ブレア首相の政権のもとで、「登録商標ブリテン」という政策の基本理念を提示した。そして、同国のイメージをトレードマークとして捉え、「クール・ブリタニア」をキー・ワードとした国家ブランド戦略を推進したのである。当キャンペーンでは、官民が協力して音楽、映画、ファッション、デザイン等の振興や対外広報を行い、クリエイティブ産業の先端として、英国を再度ブランディングすることを目指していたのである。これが、「国家ブランディング」の施策の原点となったと言える。

1998年に、「地域のブランディングと広報外交」誌編集長、国家・地域ブランドの領域の専門家であるサイモンは、『ブランド・マネジメント』誌において、初めて具体的かつ学術的に「国家ブランディングとは何か」の関連概念について論じた。彼は二つの視点から国家ブランドを考察している。1つ目は、国家ブランドの資産性であり、「国家ブランドや名声そのものを国の資産と見なすことができる。」と主張し、そして2つ目はブランド理論から派生する概念としては、「ブランドが、何かをうまくマーケティングするための単なる戦略ルーツ以上の価値を持つという見方で、これは、指導者にとって、そして、国内政治局面において大きな意味を持つ」²²と提言していたのである。

その後、2002年に発刊された *Journal of brand management* 誌において、世界的研究者たちが、国家のアイデンティティと原産国（原産国とは、動植物の元来の産地国、また、製品の生産国をいう）との枠組みの中から国家ブランディングの理論を探求したのである。その中で、オランダ国際関係研究所に所属する上席研究員であるピーター・ヴァン・ハム氏が、この数十年の間における直接的な商品広告が減少し、変わりに消費者が商品やサービスに思い描くイメージに訴えかけるようになり、情緒的ブランドイメージの訴求が広告の主流に変

²² Simon, A. (1998) *Nation brands of the twenty-first century*, The Journal of Brand Management, 5 (6), pp. 395-406.

化してきているということから、国家のブランドの考え方についても、以下のように国家ブランドの必要性を論じていたのである。「国の地理的・政治的背景はさほど問題ではなく、グローバル化の進む世界の消費者が抱くイメージと共鳴する何かを持っているかどうかが重要になる（中略）世界の消費者にとって、特定のブランドと国家のイメージは重なり合っている（中略）情報がはんらんする今日の世界において、国が外国からの直接投資を呼び込み、優秀な人材を魅了し、政治的な影響力を形づくるには、強いブランドイメージをもつことが極めて重要になってきている。」²³

それ以来、国際社会において、国家ブランドの構築に対する関心度が高まってきたのである。欧米諸国だけではなく、21世紀に入ると、日本と韓国を初めとしてのアジアの諸国もまた、国家イメージの回復のために「国家ブランディング」への道筋を探求し始めたのである。

または、国家ブランディング理論の活発化により、様々な問題点も生じてきた。例えば、国のブランディングまたは・ブランディングは、政争の的となり、高度な政治的行為となった²⁴。伝統的にブランドは、企業と製品に関わっているが、ブランディング手法はマス・コミュニケーションのあらゆる領域に適用される。一方、国家の場合、政治指導者たちは所属政党という小さな井戸から抜け出し、国家ブランドの管理者でなければならない国家イメージは、ブランドイメージのように、一言で表すことが難しく、非常に複雑で流動的なものである。すなわち、国のアイデンティティの要素は、多くの場合において国際舞台で関心の的となる。これは、現在の政治イベントや最近の映画、ニュース放送によって影響を受ける²⁵。国家ブランドを構築する時、正直さが何より重要である。すなわち、このとき必要なのは、嘘の約束ではなく既存の国家文化の真の価値を確認し提起することである²⁶。ブランディングという用語は、多少冷たいニュアンスを感じさせ、傲慢にみえる。したがって、ある程度は、政治家たちはこの用語を前面に出し使わない方がよいだろう²⁷。

以上のようなことから、国家ブランディングは国家戦略構築において、政策、経済、国家戦略などの分野に大きな影響を与え、非常に複合的な側面を持っていることが理解できる。その故に、国家ブランディングにおける捉え方が多様であり、明確な理論化がなされていないのが現状である。

本章では、本研究の基盤となる国家ブランディングの概念、それと類似した考え方や用語などについて考察し、国家を非営利組織であると焦点を当て、国家ブランディングをソーシャル・マーケティングの視点から考え方を明らかにする。

（2） 国家ブランディングの定義

具体的な国家ブランディングの概念に関しては、現時点での先行研究において、以下のようないくつかの観点からアプローチされていることが確認できる。

²³ ピーター・ワン・ハム「フランク国家の台頭」、『論座』、朝日新聞社出版局、2002年、pp.97-103。

²⁴ Aldersey-Williams, H. 'Cool Britannia's big chill'. *New Statesman*, 10 April, 1998. pp.12-13.

²⁵ O' Shaughnessy, J and Jackson, N. Treating the nation as a brand: Some neglected issues. *Journal of Macromarketing*, 20, 1, 2000. pp56-64.

²⁶ Gilmore, F. A country-Can it be repositioned? Spain-the success story of country branding. *Journal of Brand Management*, 9, 4-5, 2002. pp.281-293.

²⁷ Simon A. [2007] *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave Macmillan.

まず、国家ブランディングの提言者であるサイモン²⁸は、インタビューにおいて、地域ブランディングの視点から、国家ブランディングについて、「国家がより強固な国家ブランドを確定するには、短絡的な広報テクニックに頼るのではなく、全体を見据えたうえで、政策を体系的に変化させていく必要がある」と述べている。

つまり、これまでの国家イメージの改善という考え方よりも、ブランドは国家の資産であり、政治面においても大きな価値を持つものであり、またブランディングすることは、政策を体系的に変化させるものであると強調しているのである。

次に、ブランディングの本質²⁹への考察から、長澤³⁰は、国家ブランディングを次のように論じている。

「産業振興策のためにあるのではなく、世界に対し『信』の構造を作り上げるための作業である。強い弱いかを問題とするのではなく、存在感に価値を求めることを第一義とし、世界がどのように変化しようとも動じない危機管理の体制を作る作業」

すなわち、国家ブランディングは、利益を目的とするビジネス活動ではなく、国内又は海外を対象として、信頼感を生みだすことを使命とする作業なのである。

最後に、パブリック・ディプロマシー³¹の視点からみれば、国家ブランディングはその活動の一つであるとみなすことができる。つまり、国家ブランディングとは、統一的なブランドの下において、政策宣伝、文化交流、国際放送などの手段を通じて、自国のよさを強調する国家イメージを、海外に向けアピールしようとする活動なのであるとパブリック・ディプロマシー専門家である金子・北野³²は論じている。

また、上記の解釈により、石井・小針・渡邊教授が、国際関係の視点から、国家ブランディングの定義を、次のようにまとめている。

「国家ブランディング」とは、国際的な国の評判を高めることを目指した、国イメージの管理プロセスのことであり、最終的な目標は観光・貿易・海外投資等で、競争力のある国家イメージを確立することである。」³³

以上のことを、本論文のテーマである「国家ブランディング」を検討するにあたり、ブランディングという言葉を用いたのは、ブランドの形成に止まらず、市場競争の中で、一つの組織の持続的な競争力として捉えた。いわば、国家ブランディングとは、世界市場において、

²⁸ サイモン・アンホルト「CFR インタビュー 国家ブランディングとは何か」、『ファーリン・アフェアーズ日本語版』、Published by Foreign Affairs, Japan. 2008 年、p.156。

²⁹ ブランディングの本質は、ブランドの『信』の構造を作り上げ維持、強化することである。『信』の構造とは『信念』と『信頼』の二重性によって成立する。（津金沢聰廣、佐藤辰巳編『広報・広告・プロパガンダ 現代のメディアとジャーナリズム』、ミネルヴァ書房、2003 年、p.232。）

³⁰ 長澤彰彦「国家ブランディングと危機管理」、大阪国際大学紀要『国際研究論叢』、Vol. 25, No. 3、友野印刷株式会社、2002 年、p.2。

³¹ パブリック・ディプロマシー：自国の対外的な利益と目的の達成に資するべく、自国のプレゼンスを高め、イメージを向上させ、自国についての理解を深めるように、また自国の重視する価値の普及を進めるために、海外の個人及び組織と関係を構築し、対話を持ち、交流するなどの形で関わったり、多様なメディアを通じて情報を発信したりする活動である。（金子将史・北野充編著『パブリック・ディプロマシー戦略 イメージを競う国家ゲームにいかにか勝利するか』、株式会社 PHP 研究所、2014 年、p27。）

³² 金子将史・北野充編著『パブリック・ディプロマシー戦略 イメージを競う国家ゲームにいかにか勝利するか』、株式会社 PHP 研究所、2014 年、p.40。

³³ 石井健一、小針進、渡邊聡「韓国と台湾における『日本』イメージの比較 —国家ブランディング調査から—」、『East Asia 東亜』、No.562、霞山会、2014 年、p.80。

国家の競争優位を獲得する手段である。

つまり、国家ブランディングは、国を評価する従来の基準であった経済力、軍事力、政治力だけを考慮するだけでなく、当該国の外交政策、貿易、観光、文化などその他の様々な要素も含めて、総合的に考える必要があるものである。

また、その点においては、国家ブランディングの提言者であるサイモン・アンホルトが、国家ブランドの評価指標として、「輸出」、「ガバナンス」、「文化と遺産」、「国民」、「観光」、そして「投資と移民」の6つの指標を挙げていることとも符合する³⁴。それらをより具体的に説明すると、次のとおりである。

- ・ 輸出 (Exports) - 各国の製品とサービスの一般的なイメージ、および消費者が各国の原産国から製品を積極的に探したり避けたりする程度。
- ・ ガバナンス (Governance) - 政府の能力と公平性、そして平和と安全、正義、貧困、環境などの地球規模の問題への認識されたコミットメントに関する世論。
- ・ 文化と遺産 (Culture & Heritage) - 世界から見る各国の遺産への見方及び映画、音楽、芸術、スポーツ、文学を含む現代文化に対する賞賛
- ・ 国民 (People) - 適格性、開放性、親しみやすさ、耐性などの資質に対する国民性への評判。
- ・ 観光 (Tourism) - 国を訪れる際の関心のレベルと、自然や人工の観光スポットの引き出し。
- ・ 投資と移民 (Investment & Immigration) - 各国で生活し、仕事をしたり勉強したり、国の生活やビジネス環境を人々がどのように認識しているかを知る力。

これらの指標を通して、サイモンが提言した国家ブランディングは対外への行動や政策や交流などを行うことで、国家力の向上を目指すものであることが分かる。

(3) 国家ブランディングに関連する専門用語についての検討

ところで、国家ブランディングという言葉は単なる新しいネーミングあるいはキャッチフレーズでしかないということも世間から多く批判されたことがあった。ここで、国家ブランディングの概念に対する理解をより明確するために、いくつかの類似用語についての理解も必要である。

世論の中で特に注目された類似概念として、3つが挙げられる。1つ目は、ジョセフ・ナイの「ソフト・パワー理論」と重っているのではないかという意見である。2つ目は、前頭で提示した「パブリック・ディプロマシー理論」とも重複しているように見えることである。そして、3つ目は、「国家アイデンティティ」との関係が曖昧ではないかという考え方である。

本節では、国家ブランディングと類似しているいくつかの用語との区別について論じておくこととする。

① ソフト・パワーとハード・パワー

ソフト・パワーという用語は、1990年秋に、米国のハーバード大学ケネディスクールのジョセフ・ナイ元学長が提起したものである。その概念は、次のように定義されている。

³⁴ Anholt-GfK “Anholt-GfK Nation Brands Index” <http://nation-brands.gfk.com> (2017/1/23)

「ソフト・パワーとは、強制や金ではなく魅力によって自分が欲するものを得る力である。自分が欲するものを他者にも欲するようにさせば、アメとムチをそれほど使わなくても自分が望む方向に他者を動かすことができる。これに対して、ハード・パワーとは強制力で、一国の軍事力と経済力を源泉にしている。ソフト・パワーの源泉は一国の文化、政治的理想、政策の魅力であり、他者の目に政策が正当なものと映れば、その国のソフト・パワーは増大する」。³⁵

つまり、このソフト・パワーは、ほかの国家や他国の国民に対する関心や好意、信頼を高めることによって、国家の政治的な影響力を高めるというものであり、自分の目標を設定するために他人を魅きつけ、説得することによって、必要なものを手に入れる能力だということである。しかし、それはあくまでも国家自身の発信力を強調し、自らの目標を達成するために、緩和な手段や誘導を通じて、文化の感化力、価値観の求心力、または外交政策の合理性と道義性をもって他人を感化することである。

それに対して、国家ブランディングは、単に上層部からマネジメントするより、個人としての参加性も強調しているのである。その点に関して、元フランス大使館企業振興部長である Philippe Favre は、次のように提言している。

「ブランドに関わるステークホルダーに義務を課さないように協調された機関の創設が必要であるが、様々なステークホルダー間における潜在的なシナジー効果を確認し、ステークホルダーはこれらの協力を実現するために行動しなければならない」³⁶

また、代わりに、ソフト・パワーと相対する「ハード・パワー」は、他人を服従させるために経済力および軍事力を使い切る能力であり、経済的なインセンティブや様々な力で、相手の意思に反しても言うことを聞かせるということであるのだ³⁷。それに対して、国家ブランディングは、その規模または力に関係なく、国際舞台においてあらゆる国に繁栄を築き、可能ならしめる文化的多様性を認めることを目的としている活動であり、大きく異なったもののなのである。

他方、ソフト・パワーと国家ブランディングとの根本的な違いに関して、長澤はソフト・パワーが産業であり、ブランドという無形資産のことを意味してはいない³⁸ということ指摘している。

② パブリック・ディプロマシー

パブリック・ディプロマシーの概念は、先に既に説明したように、政府による自国の価値を対外的に宣伝する活動である。その概念のなかでは、特に政府による他国の世論醸成という意味が強く含まれている³⁹。要するに、国が、対外広報や人物・文化の交流、国際的放送、高官による親善訪問や公式声明、万博などの大型国際イベントなどを通じて他国の世論に働きかけようとしているのである。

³⁵ ジョセフ・S・ナイ「日本のソフト・パワー—その限界と可能性—」『外交フォーラム』2004.6 No. 191、都市出版株式会社、2004年、pp. 12-15。

³⁶ キース・ディニー編著『国家ブランディング その概念・論点・実践』、中央大学出版部、2014年、p. 307。

³⁷ 近藤誠一「文化の力で日本と外交をもっと元気にしよう」、『外交』、Vol. 03、太平印刷社、2010年。

³⁸ 長澤彰彦「インターナショナル・ブランディングと国家アイデンティティ」、大阪国際大学紀要『国際研究論叢』、Vol. 23, No2、友野印刷株式会社、2010年、p. 44。

³⁹ キース・ディニー編著『国家ブランディング その概念・論点・実践』、中央大学出版部、2014年。

それと比較すると、国家ブランディングは、国家が自国の理想や考え方、文化・制度など、現行の政策への理解を促進することを中心として取り込んでいる。また、海外の人々とのコミュニケーションを図ることで自国のイメージをアピールする作業なのである。基本的には、国家ブランディングの狙いは、観光、貿易、海外投資などで、競争力を押し上げる国家イメージの確立という野心的なもので、強い国家ブランドが国際的発言力を高めると期待する⁴⁰。

しかしながら、両者において、その目的を達成する鍵になるのは「両方とも文化事業の促進である」⁴¹と、北アイルランドアルスター大学のマーケティング・リサーチ専門家の Stephen Brown 教授は指摘している。その点においては、確かに、国家ブランディングはパブリック・ディプロマシーと重なっている面があるといえるかもしれない。

③ 国家アイデンティティ

1993年に発行された“Marketing Place: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations”という本のなかでは、経済やマーケットなどさまざまな方面から、ブランドに関する問題について論じられているのである。そこでは、国家は象徴や通貨、国歌、名称などを通じて国のイメージをブランド化してきたために、国家ブランディングは、実践というよりは単に新しい用語である⁴²という意見が主張されてきている。

また、2008年、インタビューの中において、その概念の提言者であるサイモン自身も、「競争力のある国家アイデンティティ」という名前にしても良かったかもしれない⁴³と指摘している。

このようなことから、国家ブランディングの発展は、以下の図1のように表現することができる。

⁴⁰ 金子将史、「パブリック・ディプロマシーと国家ブランディング」

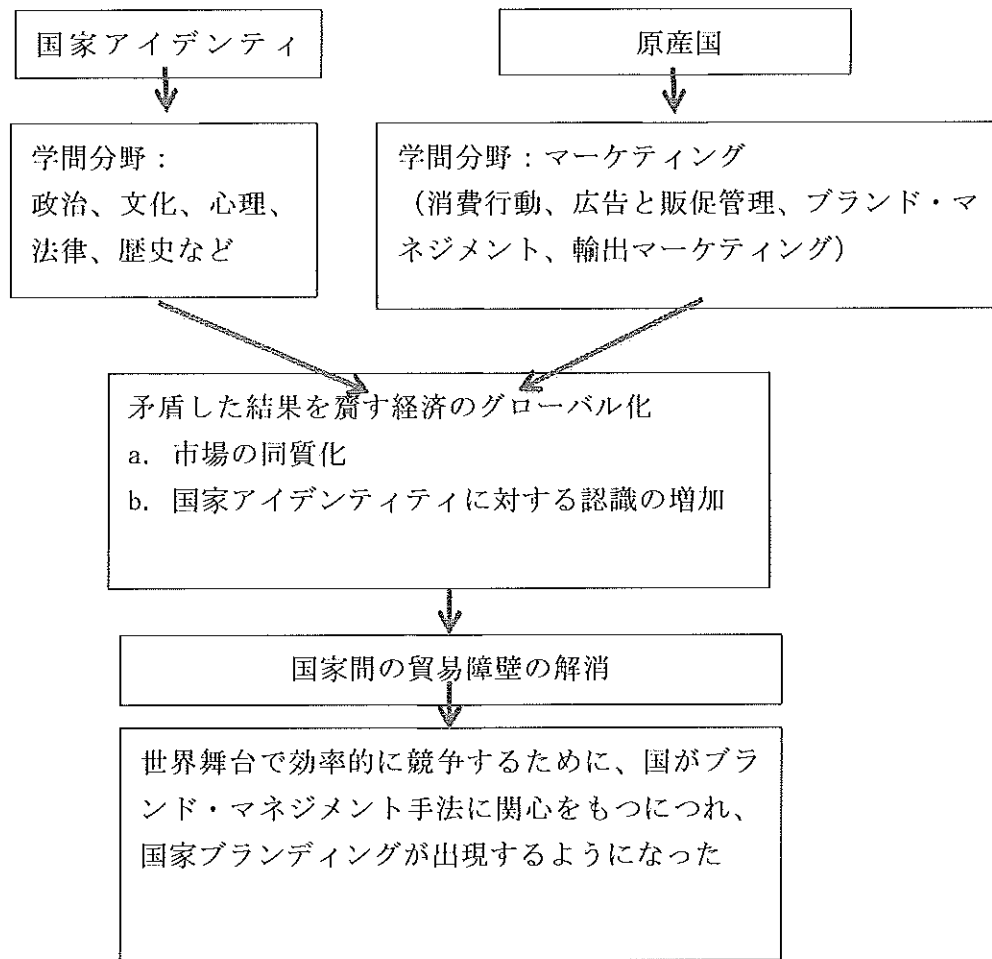
https://www.mofa.go.jp/mofaj/press/pr/gaikou/vol3/pdfs/gaikou_vol3_09.pdf、2010年。

⁴¹ キース・ディニー編著『国家ブランディング その概念・論点・実践』、中央大学出版部、2014年、p. 307。

⁴² 同上、p. 23。

⁴³ サイモン・アンホルト「CFR インタビュー 国家ブランディングとは何か」、『ファーリン・アフェアーズ日本語版』、Published by Foreign Affairs, Japan. 2008年、pp. 160-161。

図②-①. 国家ブランディングの発展



出典：『国家ブランディング その概念・論点・実践』、p22 に基づいて、筆者作成。

図②-①によれば、確かに国家ブランディングは、国家アイデンティティと区別をつけることが難しい。しかし、もし敢えて異なる点を指摘すれば、それは国家ブランディングが、企業ブランディングと同様に、市場を中心としてマネジメントをしていくことであろう。

その共通点について、バーミンガム大学のブランド・マーケティングを専門とする Leslie de Chernatony 教授は、「企業・国家という実体の複雑性や多面的な特徴と、企業と国家が認めなければならない多様なステークホルダー・グループに見出すことができる」⁴⁴ ことであると指摘している。その企業ブランディングは、後の節で具体的に論じることとする。

(4) まとめ

本章では、まず、国家ブランディングの系譜を整理してきた。その上で、現在国家ブランディングの概念及び管理上の問題点を提示した。それを明白するためには、国家ブランディングの概念を各分野からの定義を考察し、そして、本研究での非営利組織として国家におけるブランディングの概念を提示した。または、国家ブランディングの概念及び特性をより明

⁴⁴ キース・ディニー編著[2014]『国家ブランディング その概念・論点・実践』、中央大学出版部、p. 23。

白するために、現時点での争論の多い3つの概念との比較を行っていた。次章では、その構成要素について考察する。

第3章 国家ブランディングの構成要素

(1) はじめに

これまでで論じたように、国家ブランディングと国家アイデンティティの区別は、前者は企業ブランディングとの類似度が高いことは確かである。一方、元々、国家ブランディングの考え方は、マーケティングのブランディングに関する知見に基づいて発展してきたものと言われる。多くの国家ブランディングの研究者たち⁴⁵は、国家ブランディングについて言及する場合、必ず企業のブランディングの問題と関連付けて論じているのである。または、企業ブランドは雇用、投資そして最も重要なことには消費者行動を含んだ様々な目的を有しており、多様なステークホルダーには意思決定を手助けする強力な道具として貢献していることを組織レベルでますます認識するようになってきていると Balmer・Gray が指摘している⁴⁶。そのような背景において、国家ブランディングの諸要素を解明するには、先に企業のブランディングの構築について論じる必要がある。

本章では、企業のブランディングとの比較を通して、第1章の内容を考量し、国家ブランディングの諸要素を整理していく。

(2) 企業のブランディングの構成要素

そこで、ここでは、その企業のブランディングについて検討していきたい。

まず、ブランドという言葉は、元々マーケティングの分野において、広く使用されてきた。たとえば、マーケティング業界の巨匠である Levitt は、ブランドについて、次のように指摘している。

「いかなる有形の財であっても、ブランドに代表されるような無形性の側面を持っており、その無形性の本質と重要性を理解することが、マーケティングや販売戦略の差別化につながる」⁴⁷

また、マーケティングを専門としている Bennett は、ブランドを次のように定義している。「ある売り手の製品やサービスを、競合他社の製品やサービスから識別する、名称、ことば、デザイン、シンボル、そのほかの特徴のこと」⁴⁸である。

続いて、ブランディングということは、消費者の頭の中にある「識別」を、意図した方向に導き、「ごひいき」といった付加価値を生み出すことを目的に、全てのビジネスプロセスを丁寧にマネジメントしていく活動なのである⁴⁹。広報や広告などによる一時的なイメージ作りの作業ではなく、組織内のさまざまな部門の連動協力が必要とされ、ブランドを資産とみなし、組織利益の最大化を実現していく長期的なビジネス活動なのである。

企業のブランディングは、簡単に言い換えれば、企業のブランドをマネジメントすることを指している。つまり、「企業が企業のブランドにより事業構造を変革・展開し、或は経営

⁴⁵ 国家ブランディングの定義の部に参考。

⁴⁶ Balmer, J.M.T. and Gray, E.R., Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37, 7/8. 2003. Pp. 972-997.

⁴⁷ Levitt, T., "Marketing Intangible Product and Product Intangibles," Vol. 59, No. 3, *Harvard Business Review*, 1981, pp. 94-102.

⁴⁸ Bennett, Peter D., "Dictionary of Marketing Terms," 2nd ed. Chicago: American Marketing Association, 1995.

⁴⁹ 岩下充志編著『ブランディング7つの原則 ―欧米トップ企業の最先端ノウハウ―』、日本経済新聞出版社、2012年、p. 15。

戦略を立て、それらのことによって企業価値を向上」⁵⁰させていくことが企業ブランディングなのである。

より具体的に説明すると、企業が、ブランドを通じて自社の商品などに対する顧客の愛顧性や信頼性を獲得し、継続した顧客関係を維持できるようにすることなのである。それは、顧客は、もはや商品などの機能や、必要性よりもむしろ、ブランド名により一層注目しており、商品等の購入における意思決定をブランドに基づいて行うようになるということを意味しているのである。そして、最終的な結果としては、ブランドによって企業価値の向上が実現することになるのである。

最後に、ブランド価値の評価項目として、大きく3つに分けられている。それは、企業の財務分析、ブランド役割分析、ブランド力分析である。また、具体的なブランド価値の指標（①明瞭度②関与度③保護力④適応力⑤信用力⑥適合性⑦差別化⑧一貫性⑨存在感⑩理解度）⁵¹を基準に、ブランディングの効果を定めると共に、また以上の作業を繰り返していくのである。

(3) 地域ブランディングの構成要素

地域ブランドを構成する要素については、地域における資産的価値を形作る項目を整理する必要がある。本論では前述した和田允夫の考察を活用して確認したい。

和田は地域ブランド資産を以下の通り整理している。⁵²

○経済インフラ資産

職場、教育機関、医療機関、商業地域、交通といった生活基盤となるインフラ資産

○生活資産

物価の安さや住まいの取得のしやすさ、渋滞の少なさ、子育てのしやすさといった生活上の利便性資産

○歴史文化資産

歴史的遺産やまち並み、歴史的ストーリー、独自の芸術や芸能といった、歴史や文化に関する資産

○食文化資産

食べ物のおいしさや地域独特の食べ物、料理店といった資産

○コミュニティ資産

多様な人々交流や交わりに関する資産

○自然資産

美しい街並みや自然環境資産

これらの地域ブランド資産を体験、連想することによってブランド価値として認知することである。和田はその価値を「関係絆価値」（人の温かさや心のつながりや絆を感じられること）、「自己実現価値」（自己の成長を促したり、夢や目標の達成を感じられること）、ゆとり価値（精神的なゆとりや安心を感じられること）、感覚情緒価値（非日常的な感覚を感じら

⁵⁰ 櫻井通晴編著『インタングブルズの管理会計』、中央経済社、2012年、p.137。

⁵¹ 岩下充志編著『ブランディング7つの原則 ―欧米トップ企業の最先端ノウハウ―』、日本経済新聞出版社、2012年、pp.86-90。

⁵² 和田充夫『地域ブランド・マネジメント』有斐閣、2009年。

れること) こうした資産を価値として認識することにより、最終的にモノやサービスの購買意欲や再訪問意欲、居留意欲を喚起することで価値評価が行われる。すなわち前述した「買いたい」「訪ねたい」「交流したい」「住みたい」を誘発することにつながる。

このように地域ブランドの構築を考察するにあたってブランド資産をどう価値につなげるかといった視点が重要であるとしている。

国家ブランディングの構成要素を考えるにあたって、地域ブランドの構成要素である地域資産の価値化認識を通して、価値評価の向上のエンジンとしている点に着目する必要がある。

国家ブランドの構成要素を検討する場合においても同様に、国家ブランド資産の認識や体験を通して自国内の自信、自尊心、調和、夢、内部結束などを向上につなげるという価値化認識をさせることによって、通貨安定、国際信用の回復、投資の確信、国際評価の向上、国際パートナーシップの強化、国力増進などをもたらす⁵³と主張しているキース・ディニーの考え方にも符合するものである。

(4) 国家ブランディングと企業ブランディングと地域ブランディングとの構成要素の比較

第1章の内容と上記の内容を合わせて比較すると、国家ブランディングは、企業のブランディングと多くの共通点があると共に、またいくつかの相違点があることが分かる。それらの相違をよりわかりやすくするために、次の表をまとめた。

⁵³ キース・ディニー編著『国家ブランディング その概念・論点・実践』、中央大学出版部、2014年、p. 18。

表③-①. 国家ブランディングと企業ブランディングと地域ブランディングとの比較

	企業ブランディング	地域ブランディング	国家ブランディング
定義	いかなる有形の財であっても、ブランドに代表されるような無形性の側面を持っており、その無形性の本質と重要性を理解することが、マーケティングや販売戦略の差別化につながる。	地域が独自に持つ歴史や文化、自然、産業、生活、人のコミュニティといった地域資産を、体験の「場」を通じて、精神的な価値へと結びつけることで、「買いたい」「訪ねたい」「交流したい」「住みたい」を誘発する	国際的な国の評判を高めることを目指した、国イメージの管理プロセスのことであり、最終的な目標は観光・貿易・海外投資等で、競争力のある国家イメージを確立することである。
学 問 分 野	マーケティング	地域ブランド・マネジメント	政治、文化、心理、法律、歴史など
目的	イメージにより更なる利益を獲得すること	地域の有形無形の資産を人々の精神的価値へ結びつける、地域の活性化へ	国家イメージの確立による政策の変革
構 成 要 素	名称、ことば、デザイン、シンボなど	歴史や文化、自然、産業、生活、人のコミュニティ	教育、芸術、スポーツ、景観、文学、言語、飲食物、民俗など
プ レ ー ヤ ま た は 参 加 者	企業（イノベーション部門、市場営業部門など	地域内外の人や組織、公共団体、民間組織の協同	政府、公共団体（観光庁、内部投資期間、経済開発機関）、民間団体（貿易協会、商工会議所）、市民（非営利団体、海外移住民）
ダ ー ゲ ッ ト （ 消 費 者）	消費者を含むステークホルダー	地域内外の人や組織、地域への訪問者、地域内の購買者	国内の消費者、海外の消費者、国内企業、海外企業、投資家、メディアなど
評 価 項 目	企業財務、企業ブランドの役割、市場における企業のブランド力	認知度、購入意向、訪問意向、居住意向	観光、輸出品ブランド、政策、投資、文化、国民

出典：筆者作成。

このように、国家のブランドは、企業のブランド、または地域ブランドと同様に、国・社会のイメージであり、財産でもあるとみなすことができる。三者のブランディングの本質は共に、「信」を生み出すことである。イメージの管理・構築をすることを通して、利益に繋がることができると想定できることである。そして、国家ブランドを構築する時には、「信」であり、正直さや誠意などが何より重要なのである。何故ならば、信念を欠いて構築されたブランドは、存在しつつも弱いからである⁵⁴。すなわち、その場合に必要なのは、既存の国家文化や歴史などの価値を正しく国際社会に伝えることが大切なのである。

しかしながら、企業のブランディングは、あくまでマーケティングであり、企業に最大の利益を獲得することを目指すものである。他方、国家のブランディングは、国家に利益をもたらすだけでなく、国の政策の改善に役に立つのである。

Leslie de Chernatony は、その主要な目的に関して、国家ブランディングを通して、自国内の自信、自尊心、調和、夢、内部結束などを向上させることによって、通貨安定、国際信用の回復、投資の確信、国際評価の向上、国際パートナーシップの強化、国力増進などをもたらす⁵⁵と主張しているのである。また、ほかには、国家ブランディングは、企業のブランディングによりもはるかに「高度的に政治化された活動」⁵⁶なのである。

国家のイメージは、ブランドイメージのように一言で表現することが難しく、非常に複雑で流動的なものである。この点において、Leslie de Chernatony は、単純な題目で国家ブランディングに接近するのは、逆効果をもたらさう⁵⁷とも主張している。すなわち、国家のブランディングは国のアイデンティティ以外の要素も、多くの場合において、国際舞台で関心の的となるということである。つまり、現在の政治的出来事や最近の映画、ニュース放送など様々なことによっても、影響も受けることにもなるのである。

(5) まとめ

本研究では、まず国家ブランディングの概念について考察し、そして、それに関連する用語についても検討してきた。また企業ブランディングとの比較を通して、以下のような結果が得られている。

①国家ブランドは、企業ブランドと同じく、その組織のイメージであり、または組織の1つの財産でもあるとみなすことができる。

②ブランディングの本質は「信」を生み出すことであり、イメージの管理・構築することを通して、利益に繋がることができると想定できることである。

③企業のブランディングは、あくまでマーケティングであり、企業に最大の利益を獲得することを目指すものである。他方、国家のブランディングは、国家に利益をもたらすだけで

⁵⁴ 長澤彰彦「国家ブランディングと危機管理」、大阪国際大学紀要『国際研究論叢』、Vol. 25、No. 3、友野印刷株式会社、2012年、pp. 13-14。

⁵⁵ キース・ディニー編著『国家ブランディング その概念・論点・実践』、中央大学出版部、2014年、p. 18。

⁵⁶ 国家のブランディングは、政府が主な関係者の1つであり、すべての領域の利害関係者と共にしながら、国家ブランドの管理活動を管理している。(Inga Hlin Palsdottir「国家ブランディングの概念をめぐる実際の問題点」キース・ディニー編著『国家ブランディング その概念・論点・実践』、中央大学出版部、2014年、pp. 225-247。)

⁵⁷ 同上。

はなく、国家イメージの確立による政策の変革、改善を目的とすることを判明してきた。

このように国家ブランディングと企業のブランディングと地域ブランディングとの基本項目の比較を通して、三者は異なる点が多数に存在するが、共通するところも多く存在することが確認することができた。また、この度は、企業のブランディングの部分において、企業ブランドをマネジメントする手順についても触れてきたが、国家ブランディングの手順との比較することができなかった。その理由は、現在まで国家ブランディングの研究においては、国家ブランディングの手順に関する研究は十分とは言えない状況である。筆者は本論においてこの点について、企業のブランディング手順をベースにして、国家ブランドの事例に合わせて、国家ブランディングの手順について検討していきたいと考えている。

第4章 国家ブランディングを具現化するためのプロセス

(1) はじめに

マーケティング理論のなかで、社会的な議論を扱う領域としてのソーシャル・マーケティングでは、マーケティングの専門家である嶋口氏⁵⁸によれば、現時点における諸研究で、基本的に二つの流れに従って、構成されている。1目は、マーケティングを単なる営利企業組織のテクノロジーとする立場を超える考え方で、「社会組織一般の有用なテクノロジーないしは社会ツールとして規定し、さまざまな社会的ミッションの高揚と問題解決に向けてそのマーケティング・テクノロジーを応用しようとする立場である。」他方、2つ目の流れは、企業におけるマーケティングの社会的関わりから方そのものをテーマとするものである。

「表象的問題群としてマーケティングの社会的責任論を中心に、コンシューマリズム研究、企業倫理と道德、マーケティングと法規制、公共政策、生活の質指標、自主規制と社会監査、テクノロジー・アセスメントなどを包括する一連の動きである。」⁵⁹

その第1の流れの中心理論になったのは、1970年代後半、コトラーにより推進された「人間の必要奉仕と満足」という共通目標の追究概念としてのマーケティングであり、または、その研究の延長線とも言えるハーバード大学のシャピロが行ったフィールド・リサーチ研究である。彼は、マーケティング・ミックスを非営利組織型マーケティングへの応用のために、3つのマーケティング・タスクの機能概念を提示していたのである。その3つの機能概念とは、①活動資源の獲得機能、②資源配分機能、③非寄附者の説得機能である。それに対して、国家ブランディングの目的について、Temporalによれば、それは「観光客の誘致、内部投資の活性化、輸出の増大、通貨安定、国際信用の回復、投資の確信、国際等級の上向き調整、政治影響力の向上、国際パートナーシップの強化、国力伸張である」⁶⁰ということになる。各目標を上記の3つの機能概念に統合することが考えられる。つまり、一般的なマーケティングのなかで扱うブランディング手段が国家ブランディングへの応用性が示されていることになる。

本章では、既に第2章で解明した国家ブランド構築の諸要素を企業のブランディングプロセスへ融合し、国家ブランディングを具現化するためのプロセスの仮説をたてる。そのためには、以下では、まず、企業のブランド戦略構築プロセスのモデルを分析とする。

(2) 企業のブランド戦略構築プロセスおよび地域ブランディングプロセスからの示唆

世界最大のブランドコンサルティングであるインターブランド社⁶¹によって、ブランド価値を最大化させるための企業のブランディングのプロセスを次のようであると指摘されている。⁶²

⁵⁸ 嶋口充輝『戦略的マーケティングの論理-需要調整・社会対応・競争対応の科学-』、誠文堂新光社、1996年、pp.174-182。

⁵⁹ 同上。

⁶⁰ 同上。

⁶¹ インターブランド社：1974年、ロンドンで設立された、世界最大のブランド・コンサルティング会社であり、また、当社がブランドの価値に対する分析・評価の手法は、すでに国際標準化機構（ISO）から ISO 10668 の認定を受けている。

⁶² 岩下充志編著『ブランディング7つの原則 ―欧米トップ企業の最先端ノウハウ―』、日本経済新聞出版社、2012年、p.79。

1. 組織トップ（ブランドオーナー）の意志
2. 顧客インサイト
3. 競合との差別
4. ブランドの拠り所となる中核概念
5. ブランドプロポジションを体現するための仕組み
6. ワンボイスの社内浸透と社外コミュニケーション
7. 効果測定と新たなサイクルへ

1. 組織トップ（ブランドオーナー）の意志

ブランドオーナーとは、文字通り「ブランドの所有者」のことである。その構成として経営者、社員、文化・歴史の三者が考えられる。

この原則としては、企業の「意志」の確認である。ブランディングを成功に導けるかどうかは全て企業としての意志がカギを握っている。当然、経営者、中でも CEO 等トップマネジメントの意志であることは間違いないが、それ以外にも、その企業の歴史、文化なども考量する必要がある。さらに、企業を支える社員の意志も大きな要素である。

2. 顧客インサイト

ブランディングを推進するためには、顧客のニーズがどこにあるか、徹底的に把握する必要がある。まだ満たされておらず、競合も気づいていないニーズをアンメットニーズと称するが、このニーズをどう解明していくかに知恵を絞らなくてはならない。

通り一遍の定量・定性調査だけでは、顧客自身すら気づいていないニーズを探し出すことは難しい。新しい調査手法を取り入れるなどをしながら、顧客インサイトの発見は、ブランディングに確かな方向を示す。

3. 競合との差別

ブランディングに最も必要な要件は、差別化である。ブランドは顧客の頭の中に存在するものであるが、他と違う何かがあって初めて選ばれる存在となる。そのためには、どのように違うか、ブランドの独自のポジションを定める必要がある。

または、他と違う存在であることをより鮮明にするために、ブランディングにおいては、人間の人格にあたるブランドパーソナリティを定める。ブランドポジショニング、ブランドパーソナリティの設定は、ブランドの競合との差別化に有効に働く。

4. ブランドの拠り所となる中核概念

プロセス3はこのブランドプロポジションを導くための存在である。自社の価値、意志を確認し、顧客のニーズをインサイトし、競合との違いを見極めていくという活動は、そのブランドのブランドたる「ゆえん」を定める作業である。ブランドプロポジションはブランドの拠り所となる中核的な概念である。一般的には「ブランドコンセプト」「ブランドプロミス」「ブランド・アイデンティティ」等と呼ばれることがあるが、ブランドポジションの場合は、文字通りプロポーズ（提案）の要素が強い。

ブランドプロポジションは広告フレーズとは異なり、企業活動の基準として位置づけられ

る。ブランドを強固にするためには、明確なブランドプロポジション、そしてそれを基準とした企業活動が不可欠である。

5. ブランドプロポジションを体現するための仕組み

① クリエイティブ開発

② ブランドマネジメント・ガイドライン

ブランドの中核的な考え方であるブランドプロポジションを具体的にどのように表現していくのかを定める原則である。

ブランディングとは抽象的な概念を具現化する活動である。顧客は様々なタッチポイントからブランドを認識し、そのブランドらしい世界を感じる。ブランドを強固なものにするためには、そのブランドの「らしさ」を全方位にわたり提供する必要がある。

「ブランドらしい言い方（バーバルアイデンティティ）」「ブランドらしい見え方（ビジュアルアイデンティティ）」をブランドプロポジションに従って細部にわたり具体的に決めていく必要がある。

さらに、定めた内容を展開するためのブランドマネジメント・ガイドラインの整備と共有も大事な活動である。グローバルの有数のブランドは精緻で、しかもできるだけ使いしやすいガイドラインを設けている。

6. ワンボイスの社内浸透と社外コミュニケーション

① ブランドの社内浸透・体質化・実践

② ブランドの対外的コミュニケーション

ブランドの社内、社外浸透の原則である。ブランドプロポジションは、企業活動の全てに息づいていなければならない。

顧客は、企業の様々な活動が具体的に表現されるタッチポイントにふれることでそのブランドの存在を認識する。

ブランド「らしさ」は全ての社員はその職務に応じてブランドプロポジションを実践することが求められる。

ブランドの体質化を図り、様々な企業活動をブランドプロポジションに適合させていくことをブランドエンゲージメントと称する。

ブランドエンゲージメントは、ブランディングを推進するうえで、非常に重要な取り組みである。

一方、ブランドを社外に向けて発信する際も、ブランドプロポジション、ブランドパーソナリティ、バーバル・ビジュアルアイデンティティに従っていないといけない。特に、広告コミュニケーションは訴求力が高く、ブランド「らしさ」を強めることにも、逆に損なうことにもつながる。

ブランド「らしさ」を正しく伝えるには、一時の話題性、情報のインパクトだけを追い求めず、何がブランドにとって適切な方法かを見極めることが重要である。

7. 効果測定と新たなサイクルへ

前の6つプロセスを通してブランディングをするのはここで終了するわけではない。絶え

ブランド価値を高めるためには、具体的に、どこがどの程度問題であるか、改善のためには何をすべきかを明確にする必要がある。特にブランド価値を高める指標に照らして課題を認識することにより、次にすべきことがよりあきらかになる。

上記の3つの活動を通して、ブランドのブランド「所以」を定める作業を行うのである。それによって、①ブランド表現には「『らしさ』が感じられるか」、②「ブランドの規定書は分かりやすいか」、③「楽しんで理解できるか」⁶³という質問のもとに、企業のブランドの仕組みを組み立てることになる。その仕組みができた後は、企業の全体的なビジネス活動は、その確立されたブランドに従うことになる。

和田⁶⁵によれば、ブランドの構築は、「ロングライフ・ブランド」の構築と同じく意味を持っていて、またはその前提として、計画志向も同じく長期投資志向である必要がある。

ここで特に重要となるのが「地域基礎力」の診断であり、それに基づいて行われる「ブランド・ディレクション（ブランドの目標）の設定と、「ブランド・コンセプト」の確定である。そして、これらを実際に計画する「地域ブランド・コミュニティ」の発足である。

ここで注意しなければならないことは、地域ブランド構築の主体が地方自治体である場合、

⁶⁵ 和田充夫『地域ブランド・マネジメント』有斐閣、2009年。

長期計画という概念と投資という概念がうまく合わない場合が多いということである。

(3) 国家ブランディングを具現化するためのプロセスに関する仮説

すでに企業のブランディングの節で論じたように、ここでは企業ブランディングの実行手順を参考に、国家のブランディングにおける特徴を考察し、日本とドイツの国家ブランディングを分析しながら、以下のような国家ブランディングの実行プロセスを仮説として提案してみる。

1. 国家の意志の確認

企業ブランディングからの示唆によれば、「ブランドの所有者」必ずしも経営者として扱う必要が確定とされていない。国民、国の文化・歴史などの構成なども考えられる。

ここで、国家全体の「意志」或は「イメージ」の確認である。ブランディングを成功に導けるかどうかは全て国全体としての意志がカギを握っている。当然、政府や首相等トップマネジメントの意志であることは間違いないが、それ以外にも、その国の歴史、文化なども考量する必要がある。さらに、国を支える国民の意志も大きな要素である。

ブランディングを始めるにあたり、国の歴史、文化、そして国民の志、それらを踏まえてトップとして自らのブランドをどうしたいのかという意志を確認する必要がある。

2. 国家ブランディングの対象者への調査

既に前節で論じたように企業のブランディングを推進するためには、顧客のニーズがどこにあるか、徹底的に把握する必要がある。

それに対して、国家ブランディングの大きな三つの目標は、観光の拡大、投資の増大、人材の誘致である。それに対して、国内及び海外の消費者、企業、投資家、メディアなどどのようなニーズがあるか、国家政策などに対してどのような調整が望ましいか。

定量・定性調査の調査を行いながら、国情に合わせ、新たな調査方向または方法を考え、国家ブランディングの対象者のニーズを確認することで、国家のブランディングに確かな方向を示す。

3. 国家競争での優位性と差別化を作る

国家ブランドの構成要素から考えると、それは飲食であり、ファッションであり、文化遺産であり、自然風景であり、または優れた政策など、様々な方面から自国の優位性を生み出すことが考えられる。

ブランディングに最も必要な要素は、差別化である。ブランドは国家ブランディング対象者の頭の中に存在するものであるが、他国と違う何かがあって初めて選ばれる存在となる。そのためには、どのように違うか、ブランドの独自のポジションを定める必要がある。

4. ブランドの拠り所となる中核概念

自国の価値、意志を確認し、消費者（ターゲット）のニーズを配慮し、競合との違いを見極めていく作業を行う。ここでは、国家ブランディング・キャンペーンのスローガンを提案することが必要である。

それによって、国家ブランディングの活動基準が決めることになる。

5. ブランドプロポジションを体現するための仕組み

① クリエイティブ開発

② ブランドマネジメント・ガイドライン

すでに提示されていたように、ブランディングとは抽象的な概念を具現化する活動である。消費者（ターゲット）は様々な接触点からブランドを認識し、そのブランドらしい国家イメージを感じることができる。ブランドを強固なものにするためには、そのブランドの「らしさ」を全方位にわたり提供する必要がある。

6. 国内の浸透と国外コミュニケーション

① ブランドの国内浸透・体質化・実践

② ブランドの対外的コミュニケーション

国家ブランディングの消費者（ターゲット）にも国内と海外の二つの視点から考えることができる。

例えば、投資、観光、製品&サービス、人材&スキルのセグメントに分けて、国家内部と国家外部の視点からポジショニングする。

7. 効果測定と新たなサイクルへ

国家のブランディングは6つのプロセスでブランディングは終了するわけではない。そこから継続的な測定、フィードバック、改善するというサイクルを続けてこそ、国のブランドは強固になる。

または資産面におけるブランド価値を高めるためには、具体的に、どこがどの程度問題であるか、改善のためには何をすべきかを明確にする必要がある。特にブランド価値を高める指標に照らして課題を認識することにより、次にすべきことがよりあきらかになる。

(4) まとめ

本節では、ソーシャル・マーケティングにおけるブランディングを非営利組織への応用の可能性を切り口として、国家ブランディングの構築要素を企業のブランディングへの融合を試していた。そこから、国家ブランディングを具現化するためのプロセスについて仮説を立てている。以下の第4章では、国家ブランディングのなかにおいて代表的な日本とドイツの国家ブランディングを事例として取り上げて、比較しながら、上記に提示した国家ブランディングの検証を行う。

または、さらなる両国の比較に関しては、最後の章で論じる。

第5章 国家ブランディングの具体的展開ケース

ー日本とドイツの国家ブランディングを事例としてー

(1) はじめに

日本の戦後 70 年とその未来を考える時、もう一つの敗戦国であり、戦後、日本と同じように経済大国への道を辿りついたドイツでは、戦後の安全保障規範はどう変化したのか、その国際活動はいかなる変遷を見せたのか、またそれによって、国際社会の対ドイツの単純な比較が適切でないことは言うまでもない。日本は冷戦期、大国アメリカとの二国間同盟を軸にアジアの経済大国に発展したものの、バブル経済の崩壊以降、失われた 20 年とも呼ばれる経済停滞から脱し切れず、安全保障分野においても、台頭する中国と向き合わざる状況にある。

一方のドイツは、冷戦期、東西両ドイツという分断国家として出発し、それぞれワルシャワ条約機構、北大西洋条約機構 (NATO) 拡大の結果、現在では、近隣をすべて友好国に囲まれ、伝統的安全保障分野では特に大きな問題を抱えていない状況である。そして、むしろ非伝統的安全保障分野であるテロ対策が重要になりつつである。

しかしながら、両国がそれぞれ欧州、アジアにおいて地域の信頼回復に努力し、その一環として抑制的な外交・安全保障政策を続けながら、世界有数の経済大国の地位を築いたことは興味深い共通点であり、学術的にも国際的な関心を集めてきた。その意味で、日本と同じく抑制的な同政策を採ってきたドイツの国際協調活動と、それを見る国際社会とドイツ国民の世論を本章で検討することは、日本の戦後と今後を考える上で、一つの比較の視座として有益な材料を提供してくるであることが考えられる。⁶⁶

日本とドイツでは、同じく第2次世界大戦後、ひどく衰弱していた国でありながら、常に国家ブランディング・ランキング (国家ブランド指数⁽²⁾) のトップレベルに位置する日本とドイツの国家ブランディングを事例にして、国家ブランディングを具現化するためには、どのようなプロセスが必要なのかについて考えていきたい。

前章では、国家ブランディングと企業のブランディングとの基本項目の比較を通じて、両者は異なる点が多数に存在するが、共通するところも多く存在することが確認することができた。その上で、国家ブランディングを具現化するためのプロセスの提案を立てた。以下では、日本とドイツの国家ブランディングに対する事例研究を通して、現時点において、国のブランディングを具現化するためのプロセスを検証していきたい。

(2) 国家ブランディングの具体的展開ケース

① 日本

日本の国家ブランド作りは、2001 年に小泉純一郎が首相に就任してから始まったとは言える。具体的にいうと、2002 年、小泉首相は、国家政策の演説で、「日本は知的財産を創造、保護および戦略的活用によってより競争力のある国家に生まれ変わる」⁶⁷と提言した。その後、2003 年には「観光立国」という政策を提示し、同年度、内閣官房を中心に「観光立国行動計画」を策定し、知的財産戦略本部を設立した。その意義は、内閣府が発表された報告書

⁶⁶ 中村登志哉 [2016] 「国際社会の対独観と海外派兵に揺れる国民意識」『戦後 70 年を越えて ドイツの選択・日本の関与』、株式会社一藝社、pp. 20-50。

⁶⁷ キース・ディニー編著 [2014] 『国家ブランディング その概念・論点・実践』、中央大学出版部、p. 257。

によると、「訪日外国人旅行者の増大により、国際相互理解の促進、大きな経済効果、住民の地域に対する自信と誇りの醸成など」[内閣府, 2004]を行うことであるとのことである。これらのことによって、日本は国家ブランディングを国の政策として開始したのである。

しかしながら、上記までの日本の国家ブランドの構築の面からすると、当時の国家ブランディングは、全面的には観光の面を中心として展開されたに過ぎなかったと考えることができる。

続いて、2004年11月に内閣府の主導で『知的財産戦略本部 コンテンツ専門調査会 日本ブランド・ワーキンググループ』の第1回の会合が開かれ、これは、日本政府が「国家ブランディング」という考えを公式に示して開催された初めての会議である⁶⁸。そして、当会議において、日本の国家ブランドを構築するための関連政策を制定すると共に、食文化、ローカルブランド、ファッションの3つの分野⁶⁹に焦点を当てたのである。

また、その後、政権が代わり、第1次安倍政権が成立した。そこでは、2006年に、「観光基本法」が改正され、新たに「観光立国推進基本法」が実行された。また、安倍首相は、当時『美しい国へ』という本を出版し、日本の現状及びその方向性について論じた。しかしながら、この安倍総理の本は、首相個人の日本のイメージを表明したに過ぎず、日本国のブランドや国の政策とは捉えることはできなかった。そして、国家ブランディングの面からすると、当時は全面的には観光の面を中心として展開されたに過ぎなかったと考えられる。

その後政権が何度か交代したが、2009年に、内閣府「知的財産戦略本部」から『日本ブランド戦略 ～ソフトパワー産業を成長の原動力に～』が発表された。これは、日本における国家ブランドへの構築がより多角化になってきていることが示しているのである。

下記の表2では、近年、日本の各省庁部門が主に取り組んでいる海外プロモーションである。別言すれば、国家ブランディングに関する主な取り組みを示していると考えられることもできる。

⁶⁸ 内閣府[2017]「クールジャパン戦略について」 http://www.cao.go.jp/cool_japan/about/about.html (閲覧日: 2018. 1. 13)

⁶⁹ キース・ディニー編著[2014]『国家ブランディング その概念・論点・実践』、中央大学出版部、p. 258。

表⑤-①. 日本政府による海外プロモーションの取り組み

戦略・計画名	ビジット・ジャパン	インベスト・ジャパン	留学生 30 万人計画 大学の国際展開	クール・ジャパン戦略
実施年	2003 年	2004 年	2008 年	2014 年
主な目的	海外からの観光客の誘致	海外からの日本への投資の促進	海外からの留学生の誘致	日本の魅力を外国人に伝え、または情報発信、海外への商品・サービス展開、インバウンドの国内消費により、世界の成長を取り込むことで、日本の経済成長を実現
担当省庁 担当組織	観光庁 国際交流推進課	内閣府 対日直接投資推進室	文部科学省 高等教育学生支援課 留学生交流室	内閣府 総務省、外務省、財務省、文化庁、農水省、経産省、観光庁

出典：[長澤彰彦，2012，p. 17；内閣府 HP，2014]の情報により、筆者作成。

表⑤-①によれば、日本における国家ブランドへの構築は、海外からの融資、製品の輸出、人材の獲得などのさまざまな方面へ展開してきていることが分かる。つまり、それは、現在の日本の国家ブランディングが徐々に多角化になってきていることが示めされているである。

上記のように、日本の国家ブランディングは現在多様化になってきているが、まだいくつかの問題点が存在する。日本知的財産戦略本部のメンバーである阿久津聡氏が、それについて、大きく分けて次の 3 つの点であると指摘されている。⁷⁰

1 点目は、これまでの日本の知的財産戦略本部は、知的財産に対する開発と管理のより広範囲な研究の一環として論じられていることである。そのため、同戦略本部が国家ブランディングの政策担当部署として機能することになっている。しかしながら、その権限は制限されており、専用の中心部署として、日本におけるブランディングおよび国家アイデンティティを全体的に管理のため十分な役割と機能を効果的に果たすことができていないのである。このような現状を認識して、今後の課題について対処していく必要がある。

2 点目は、各々の国家ブランドの開発機関の間の連携が足りない点である。現在の知的財産戦略本部は、高品質製品の生産と製造だけでなく、知的コンテンツや文化コンテンツとその制作に関連した新しい日本ブランドを創出することを目指している。同本部は日本ブランド・アイデンティティにおけるより包括的な国家ブランドを構築するためには、広範囲のブランディング活動を行っていく必要であり、そのために、公共や民間、或は国内や海外のさ

⁷⁰ キース・ディニー編著『国家ブランディング その概念・論点・実践』、中央大学出版部、2014 年、p. 263-264。

さまざまな機関からの協力や支援が必要なのである。

そして、最後の3点目は、国家ブランドを構築するために、日本のブランドエクイティへの測定が足りないことである。国家のブランドも、企業のブランドと同様に、消費者を中心として展開している。日本におけるブランドに対する管理は、スケールと測定方法を開発するデータを慎重に選択または効率的に選別し、分析モデルを製作することによって改善することが求められていると考えられる。

② ドイツ

Jaffe と Nebenzahl⁷¹は、ドイツ放送社 ZDF が 1999 年、国家ブランドを構築するため、アイデンティティ・コンサルタントである Olins をみつけた過程以下のように詳しく説明している。たとえこれが公の活動ではなくても、ドイツのため提案されたブランド戦略は、ドイツ内で多くの人々の関心と論争をもたらした。この活動の主な目的は、ドイツ内に対する消費者の認識を、創造力が乏しい、機械的な完璧さの国という固定観念から脱却しダイナミックでワクワクさせる国へ転換させようとするものであった。一方、ドイツが冷淡で感情表現が乏しいという認識は、アウディの有名なスローガン「技術を通した進歩」は、ドイツの優れた工業技術力を褒めたたえているが、思いやりと感性的な面での乏しさが表れている。

最近、ドイツは国内外の利害関係者にアピールできる過去と現在の経済、社会、文化的成果を、再び紹介する機会に直面した。2006 年夏、ドイツはサッカーのワールドカップを主催することになったのである。ドイツの哲学者、Gunter Gebauer は、ワールドカップがドイツ人に、彼らがどんな人物になりたいか、またどんな人物になれたのか、またどんな人物であるかを考える機会を提供したと述べた。過去、ドイツのイメージは、頑固でユーモアに欠けるというものであったが、ドイツ・ワールドカップ開催中、面白くて親しみのある印象を与えることができた。ドイツの外務長官の Frank-Walter Steinmeier は、他の国々は、ドイツ人が見せた情熱と開放的な側面、そして寛容さは驚くものであったと述べた。このような背景の中で、イギリスの首相 Tony Blair は、ワールドカップは“驚異的なものである……ドイツに対するそれまでの古い固定観念が、新しく肯定的な魅力的なものに変わった”と強調した。実際、ドイツ人は自分たちの国を徹底的に再ブランディングすることに成功したように見える。それと同時に、2014 年 AFP の取材により、アンホルト氏も同じく以下のように、「ワールドカップドイツ大会の開催が世間に示したのはドイツがスポーツ分野での高い能力に加え、堅調な経済と安定した政権運営で欧州のリーダーとしての地位を固めた」⁷²と述べている。

ドイツで開催されたサッカーのワールドカップが成功的であったことを疑う人はいない。しかし、何がドイツ人を脱皮させ、素晴らしいスポーツイベントの開催を可能にしたのか。また、何が暴力的な民族主義行動を払拭したのか。我々はワールドカップを前に発せられたドイツに関する警告をどのように脱却できるのかをみる必要がある。

⁷¹ Jaffe, E. D. and Nebenzahl, I. D. *National Image & Competitive Advantage: The Theory and Practice of Country-of-Origin Effect*. Copenhagen Business School Press, 2001.

⁷² Simon A. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave Macmillan.

国家ブランディングにおいて、ブランディング戦略を計画、実行、コントロールするのは1つの機関だけではない。個人を始めとする多くの組織が、国家ブランディング・プロセスに参加し、各々の対象物は自国の国旗を揚げ、また製品は“Made in Germany”のラベルを付けることで1つの国家ブランドが誕生するのである。国家ブランディング活動は、次のような項目から影響を受ける国家ブランド・アイデンティティである。⁷³

1. 経済、技術、政治、文化、自然インフラ、全国民と団体の活動、すべての偉業、生産物（製品、建築、芸術品など）で構成される過去と現在、そして潜在的未来における国家現実に対する現実
2. 国内外の多様な利害関係者の観点からブランドイメージを構成しなければならない国家現実に対する認識
3. 現実と連携した多様なブランドイメージの相互作用の結果として生じた国家の全体的な評判と、すべての利害関係者のサポート活動

1つの国のブランド・アイデンティティを構成する多様な要素に対するこうした説明は、国家ブランド管理は、現実的かつ統合的イメージ向上を目標としており、影響力のある国として生まれ変わる方法も模索している。これらは1つの国の発展および他国との関係構築にも役に立つであろう。こうした背景によって、ブランド管理は国家の発展をもたらす、支援するためのすべてのプロセスと準備を包括する活動として概念化されるべきである。さらに国家ブランディング戦略は、多様な視点から望ましい国家発展を確保するために支援活動を行う利害関係者の観点に注意を払う必要がある。もちろん、ある1つの団体だけが、こうしたプロセスと準備過程に影響力を発揮しようとする訳ではないが、国家ブランディング戦略を開発するにあたり、多様な目標を考えるべきである。なぜなら、こうした調整がない場合、このブランド戦略を非効率的で非効果的な政策に終わらせてしまう可能性もあるからである。しかしながら、実際、国家ブランドは意識的に開発されるだけではない。むしろ、目的を持ったブランドイメージというものは現れる。なぜなら、結局のところ、すべての認識、連想、印象などが国家ブランドの構成に寄与するからである。

国家ブランディングのプロセスに参加する団体について簡単に要約すると、政府団体、経済団体（たとえば、企業、協会、貿易連合）、そして科学、文化、宗教、メディア、スポーツ分野の社会団体を区別することができる。2005年に開かれた“Dubist Deutschland”（あなたはドイツ人である）キャンペーンでその点について説明している。同キャンペーンを実行するには、2つ以上の団体の協力が必要とされている。そのために、自らの状況だけでなく、相手の状況に対する認識も必要となる。お互いの理解を深めるほど、プロセスの実行がスムーズになる。

たとえば、“ドイツ-アイディアの国”というスローガンは、海外の多様な集団と利害関係者に焦点を当て、ドイツを詩人と哲学者の国として知らせるため、継続的に努力してきた。このメッセージは世界的に有名なドイツ製品の品質を象徴している。つまり、ドイツ人の独創性と創造に対する情熱を反映しているのである。こうした豊富なアイディアの証拠は、グーテンベルクから今日に至るまでの歴史と現在を通じて十分にみることができる。一方、“イ

⁷³ キース・ディニー編著『国家ブランディング その概念・論点・実践』、中央大学出版部、2014年。

ノベーションのためのパートナー”というスローガンの主な目的は、若い科学者と中小企業が、自分たちのアイディアを開発および実行するため役に立つ効果的なネットワークを構築し、維持することであった。

要約すれば、1つの国家ブランドは複雑なシンボルとしてではなく、特定の国家現実に対し、国内外の多様な利害関係者が持つ認識と評価の結果として理解できる。したがって、国家ブランドは非常に複雑なブランド・アイデンティティを持っている“善意”と共に“悪意”を含んだ全般的な評価の間のギャップを調査し、理解することが必要である。1つの国の国民が共有している自国に対する認識は、潜在的投資者や観光客といった多様な外部集団が持っている認識とは異なる可能性もある。したがって、国家ブランディングを効果的に管理するためには、説得力ある国家の現実を確立することと、国内外の視点のギャップのみならず、現実と認識の間のギャップを埋めることが必要である。

表⑤-②. ドイツ国家ブランディング・キャンペーンの実施概要

戦略・計画名	希望のドイツ	革新ためのパートナー	あなたはドイツ人	ドイツ・アイディアの国
実施年	2001 年	2004 年	2005 年	2007 年
主な目的	情報公開と議論を通じた社会変化	ビジネスと政治、科学の関連機関から協力を得て改革を推進	国民のプライドの向上	国内外でドイツのイメージをアイディアの国として維持及び強化
担当省庁 担当組織	民間企業スポンサー 前大頭領 Richard・v・W	前首相 Gerhard・S 労働経済部 企業・機関・団体	メディア企業 非営利団体	ドイツ銀行 ドイツ政府 ドイツ産業協会

出典：[Gianfranco.W & Klaus-Pater W, 2014]により、筆者作成。

(3) 国家ブランディングを具現化するためのプロセスに関する仮説検証

上記の2節内容を比較すると、日本とドイツの国家ブランディングを具現化するためのプロセスを以下のように整理することができる。

1. 国家の意志の確認

政府、或は首相による提言されたことが一般的である。その目的として、国家の文化・歴史より、現代的な国家問題解決、利益や観光や人材などの資源を目的としたことが指摘している。

日本のほうには、国家ブランディングの意志は、国家の文化・歴史より、利益や観光や人材などの資源を目的としたことが多い。民間機関や公的機関が主導することが多かった。例えば、日本最初段階のビジット・ジャパン、インベスト・ジャパン、留学生 30 万人計画・大学の国際展開などがその通りである。近年のクール・ジャパン戦略では、日本の魅力を外国人に伝え、または情報発信、海外への商品・サービス展開、インバウンドの国内消費によ

り、世界の成長を取り込むことで、日本の経済成長を実現するなど多様化になる傾向がみせようとしている。

ドイツのほうでは、首相による提案されたことが多かったが、民間機関の参与も必要とされていた。そして、国家ブランディングの目的として、酷評情報公開と議論を通じた社会変化やビジネスと政治、科学の関連機関から協力を得て改革を推進や国民のプライドの向上・国内外でドイツのイメージをアイディアの国として維持及び強化することなどが挙げられる。

2. 国家ブランディングの対象者への調査

既に前節で論じたように企業のブランディングを推進するためには、顧客のニーズがどこにあるか、徹底的に把握する必要がある。

国家ブランディングの対象者は国内の消費者、海外の消費者、国内企業、海外企業、投資家、メディアなどが存在する。

そのためには、定量・定性調査の調査を行いながら、国情に合わせ、新たな調査方向または方法を考え、国家ブランディングの対象者のニーズを確認する。

この点について、日本とドイツは両国とも人材への誘致、メディアを通しての発信を重視する傾向が示されている。逆な点としては、日本が人材誘致を優先位として採っており、ドイツの方はメディア発信を優先としていたところである。

3. 国家競争での優位性と差別化を作る

国家ブランドの構成要素から考えると、それは食べ物であり、文化遺産であり、自然風景であり、または政策上の優待であるなど、様々な方面から自国の優位性を生み出すことが考えられる。

日本には国家ブランドを構築するための関連政策を制定すると共に提示したのは、食文化、ローカルブランド、シャッションの3つの分野である。

ドイツでは、経済、技術、政治、文化、自然インフラ、全国民と団体の活動（スポーツなど）、すべての偉業、生産物（製品、建築、芸術品など）などが提示されていた。

4. ブランドの拠り所となる中核概念

自国の価値、意志を確認し、消費者（ターゲット）のニーズを配慮し、競合との違いを見極めていく作業を行う。ここでは、国家ランディング・キャンペーンのスローガンを提案することが必要である。

日本では、「美しい国へ」「クール・ジャパン」とかが有名である。

ドイツでは「希望のドイツ」、「革新ためのパートナー」、「あなたはドイツ人」、「ドイツ・アイディアの国」などで中核的な概念として使われている。

5. ブランドプロポジションを体現するための仕組み

日本には国家ブランド戦略として、クール・ジャパンを代表に大きく3つ段階が存在する。第1段階は日本の魅力の効果的発信、日本に対する興味・関心を高める機会の創出である。第2の段階は、現地で稼ぐためのプラットフォーム構築、日本のコンテンツ専用チャネルの

確保や商業施設などにおける関連商品の販売である。第3の段階では、日本に呼び込み大きく消費を促すこと、ビジット・ジャパンをはじめとする外国観光客・ビジネス客の集客である。

アイデンティティ・コンサルタントである Olins のウェブサイトは、ドイツというブランドを作り出すために行われたアプローチを詳細に述べている。そのアプローチの基盤は、ドイツがヨーロッパ経済の心臓部であるが、歴史的な理由でネガティブかつ非友好的な方式として認識されているという根拠から出発した。Olins は、ドイツ政府とドイツ・ブランディングの問題に関心をもつ機関に6段階の施行案を提示した。第1段階は、首相と大統領の統率の下で国家ブランド運営委員会の設立である。第2段階は、運営委員会に対する報告責任をとる研究開発チームの構成である。第3段階は、産業、貿易、教育、メディア、文化、芸術分野の代表的な人物とすべての Leader 代表を巻き込む国家諮問過程の開始である。第4段階は、他の国の認識に対する広範な調査を海外に委託することである。第5段階は、国家ブランドがどこで、どのように、適切に使用できるのかに対する徹底した調査の実行である。第6段階は、国家運営委員会により採択されたブランド選択権に対する履行プログラムを作り、連邦議会に提出し承認をもらうことである。⁷⁴

6. 国内の浸透と国外コミュニケーション

国家ブランディングの消費者にも国内と海外の二つの視点から考えることができる。

例えば、以下四つのセグメントを対象に、国家内部と国家外部の視点から以下のように、ポジショニングになる。

セグメント	内部	外部
投資	地元の商業に対して、海外への投資より、国内の投資を推奨する。	商業リロケーションを含め、外国の直接投資を引き付ける。
観光	市民に海外旅行より、国内観光への探求を推奨する。	外国の観光客または、会議に参加する代表たちに自国をアピールする。
製品&サービス	市民に地元の製品&サービスの使用を推奨し、言わば輸入品への削減である。	国際市場において、積極的に自国の製品&サービスをプロモーションし、輸出率の増大を目指す。
人材&スキル	市民に留学より、現地での勉強を励み、要するに人材の流失を回避する。	留学生が本国への留学または熟練労働者が就労することを奨励する。

この点については、どの国にも共用できる点である。

7. 効果測定と新たなサイクルへ

国家ブランディングへの測定については、現在世界のなかで、いくつか存在するまず、2005

⁷⁴ Olins (<http://jyanet.com/cap/1999/0310fe2a.htm#a>) (2018/10/23)

年度に、Anholt氏が提言した国家ブランド指数、韓国産業研究院により提案した国家ブランド価値、国別ブランド指数、国家ブランド価値、国家競争力等が存在する。測定の対象や範囲、または調査手段や調査項目等が相違であるため、比較的自国に優位な結果を出している傾向がある。そのために、国内に自己の調査機関の設定が求められる。または、国家ブランディングの要素や対象者が非常に複雑であり、または国家を対象として扱う以上相当なデータ量が想定することができる。その点について、次の段階にサイクルに進行するには、常に調査指標等への繊細な調整が求められる。

Anholtの国家ブランド指数(2007)によると、“ドイツ”ブランドがおおよそ46億米ドルに達するが、これはアメリカ(179億米ドル)と日本(62億米ドル)に次いで世界3位の国であり、高いブランド価値を持つと提示している。さらにドイツは、2005年～2006年の間に最も上昇した国の1つである。Anholtの最近の報告書には、これに関連した内容が言及されている。“ワールドカップを成功的に主催することにより、ドイツは世界の中での自国のイメージを押し上げることができた。この期間中、ドイツのポイント上昇率は2.3%に達する。これによりドイツは、2005年末の6位から最近の2回の調査では2位に飛躍した。2005年4半期までのドイツの年間成長率は3%以上に達した”(Anholt国家ブランド指数、2007)。

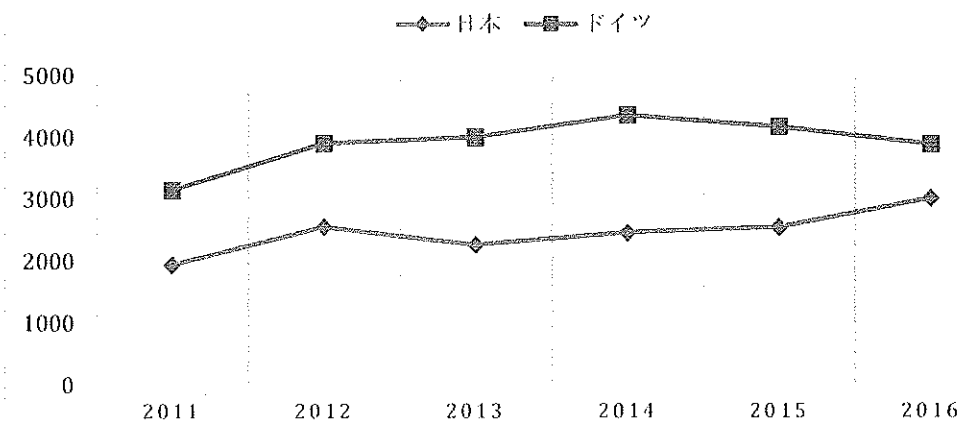
このような数値は、1つの国のブランド資産が正しく活用され有効に管理される場合、多くのものを獲得できることを示唆する。もし我々が、ドイツが数週間のイベントを通じ、古いイメージを捨てて自らの再ブランディング・プログラムがドイツのイメージを継続的に変えるための牽引車になれると言うこともできる。しかし、もちろん、成功的なイベント・マーケティングだけで、1つの国のブランド資産を劇的に増やせると信じることはやや近視眼的である。このように世界的に注目されたスポーツイベントは、効果的なコミュニケーション・プラットフォームを作ることができ、これに伴う多くの活動も確実かつ持続的なブランディング効果を獲得するために必要である。1つの国の評判を管理するためには、国内外の大衆と利害関係者の観点から、その国の評判が有する多様な側面を理解する必要がある。一般的に、国家ブランディング・プログラムは、他国の人々の目に映るその国のイメージを改善するためのものであり、ターゲットは外国人である⁷⁵。

しかしながら、自国民を対象とした国家ブランディング・プログラムを開発することも同様に重要である。なぜなら、長期的観点からすると、国家ブランドは自国の個々人を通じても認識されるからである。

または、プロセスの有効性については、図⑤-①からみると、国家ブランディングの暦年のブランド価値で判明することができる。国家のブランディングはまさに現在国々に対して、多くの価値を創造している。そのブランド要素は投資面のものであり、社会的なものであり、製品&サービス面のものが含まれている。国家の戦略においてもますます重視していく必要があるだろう。

⁷⁵ Fang .Y, " Branding the nation: What is being brand?" Journal of Vacation Marketing, January 1, 12, 1. 2006.

図⑤-①. 日本とドイツの暦年国家ブランド価値



出典：「BSI report 2011~2016」により、作者が作成。

上記のプロセスの成功が可能かどうか、主に各要素の間の一貫性である。上記からの分析では、各要素の間の関連性が既に表示されていたのである。国家の全体としてそこに注意すべきなのは国家ブランディングに対象に応じて、または国情に応じて、繊細な調整を行うことである。または、政府機関以外、民間団体の参入も望ましい。

(4) まとめ

本節では、まず、先頭で日本とドイツの国家ブランディングを事例として選択理由について説明し、次に、両国における近年それぞれ行った国家ブランディング・キャンペーンをいくつか説明している。つぎに、両国の国家ブランディングのプロセスをまとめて、新たに提案した国家ブランディングの仮説に当てて、検証を行っていた。最後に、国家ブランディングを具現化することで、国家ブランド戦略への貢献の可能性を提示した。

第6章 国家ブランディングにおける評価尺度の再検討

(1) はじめに

前頭では、筆者は本論文、日本とドイツの国家ブランディングを事例に、国家ブランディングの歴史、構成要素、具現化するためのプロセスについて論じてきた。その中で、国家ブランディングをさらに理解するには、国家ブランド力の測定の視点から考える必要性について課題を提起した。

本章では、様々な国家ブランド評価について、企業ブランドの評価基準を参考に、国家ブランドの評価方法についていくつか先行事例から検討していきたい。

(2) 企業における企業ブランド基準の概要

国家ブランド力の評価方法の検討にあたり、グローバル企業のブランド力を評価するために採用されたロイヤリティ・リリーフ・メカニズムという方法が著名である。そこで、まず、企業ブランド力の評価方法であるロイヤリティ・リリーフ・メカニズムについて検討したい。

この方法論を開発したブランド・ファイナンス社は、ロイヤリティ・リリーフの方法論を使用してブランド価値の計算を実施している。ロイヤリティ・リリーフ・メソドロジは、企業がブランド所有企業を買収し、グローバル化するにあたりライセンスを獲得するために企業が支払う価値を決定する必要がある。このアプローチでは、ブランドに帰属する将来の収益を見積もり、ブランドの使用に対して課されるロイヤルティ率を計算する。このプロセスの手順は次のとおりである。

感性的イメージ、財務実績、持続可能性などの関連する属性のバランススコアカードを使用して、0～100のスケールでブランドの強さを計算する。このスコアはブランド力指数と呼ばれる。

次に、それぞれブランド保有企業のブランドセクターのロイヤリティレートの算定を行う。その際、ブランド・ファイナンス社の豊富なライセンス契約およびその他のオンライン・データベースから得られた、同等のライセンス契約の結果を参照することによって行われる。

次に、ロイヤルティ率を計算する。ブランド力指数は、ロイヤルティ・レートに達するためにロイヤルティ・レートの範囲に適用されます。たとえば、ブランドセクターのロイヤルティ・レートの範囲が0～5%でブランドのブランド力指数が100のうち80にある場合、このセクターでこのブランドを使用するための適切なロイヤルティ率は4%。

次に、特定のブランド所有企業の収益力を見積もり、ブランド保有に伴う収益を決定する。

過去の収益、株式アナリストの予測および経済成長率の関数を使用して、予測し、ブランド固有の収益を決定する。

予測収益にロイヤルティ率を適用して、ブランドの使用に関する予測ロイヤルティ料金を導出する。

予測ロイヤルティは、ブランド資産に起因する将来の収益の現在価値を表す正味現在価値に税引後割引される。

ブランド・ファイナンスの評価を参照すると、ロイヤルティ・レートは、各ブランドの強さを識別し、競争力を判断するベンチマーキング・ツールとなる。自社のブランド力について「ブランド・ストレングス・インデックス (BSI)」を参照して計算される。さらに、比較

可能な企業の利益率分析によって比較可能となり、利益マージンは、ブランドが指揮できるロイヤリティ・レートと関連してみることができる。

その中で、ロイヤリティ・リリーフ手法の中でブランド力指数として計算される「ブランド・ストレングス・インデックス (BSI)」についてみてみたい。具体的には、以下3つの部分に分かれている。

1. ブランド投資 (25%)

入力：

製品

場所

人

プロモーション

2. ブランド・エクイティ (50%)

顧客：

親しみ

考慮

嗜好

満足

推薦/ NPS

スタッフ

従業員スコア

財務

信用格付け

アナリストの推奨事項

外部

環境スコア

コミュニティスコア

ガバナンススコア

3. ブランドパフォーマンス (25%)

出力：

収入

利益率

予測マージン

収益予測

上記指標についてバランススコアカードを使用して 0~100 のスコアでブランド力の強さを計算する。

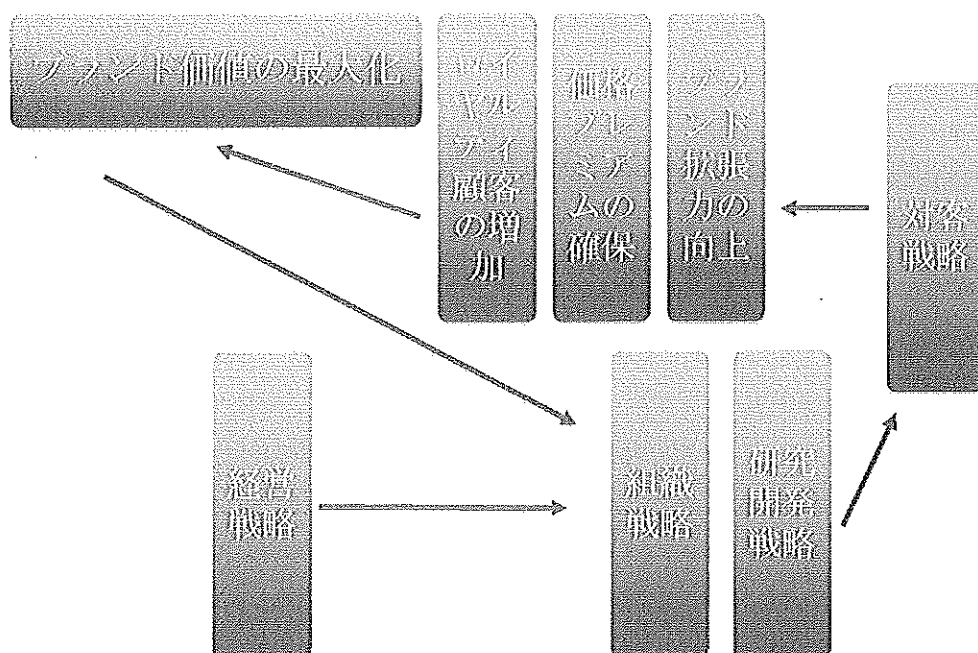
.....

次に、日本にける企業のブランド評価方法についてみてみたい。特に、2002 年経済産業省

企業法制研究会が発行した「ブランド価値評価研究会報告書」についてみることにする。本研究では、日本の現状に基づき、アメリカと諸国の状況を踏まえて上で、インタンジブル経営戦略に対してブランドなどの無形資産を計算する方法を提示するものである。

同報告書では企業アンケートや財務データを活用して新たなブランドマネジメント方法を提示している。具体的にはモデルは、ブランド・バリュー・ボードとブランド・バリュー・チャートからなる。ブランド・バリュー・ボードとはブランド価値評価モデルに組み込まれた変数およびブランド価値評価額を表示し、ブランド・バリュー・チャートとはブランド・バリュー・ボードの数値を高めるために必要な活動とその活動の効果を測定する財務指標及び非財務指標であり、ブランド価値評価額と定量、定性情報との関係を明らかにするものである。詳細は紙数の関係で論述できないが、下記評価モデルからその関係について提示されている。

図⑥-① ブランド・バリュー・チャートとブランド・バリュー・ボードとの関係図



出典：経済産業省企業法制研究会『ブランド価値評価研究会報告書』No. 54. 8, 中央経済社、2002 年、p. 64 により作成。

これによると、ブランド価値の最大化をするためには、「ロイヤルティ顧客の増加」、「価格プレミアムの確保」、及び「ブランド拡張の向上」である。

その影響要素を考えると「リピート率の向上（広告宣伝投資の効率アップ）」、「流通チャネルの確保、直接拠点の増大」、「新たな流通チャネルの確保」である。または、さらに分析すると、「既存顧客との関係強化（訪問・店頭サービスなど）」、「付加価値率の上昇、高価格設定」、そして「認知度の向上」、言い換えると「ブランドのポジショニング、顧客のセグメンテーション、マーケティング調査方法の選択」と「販売促進運動の強化、ブランドの広告効

果の測定」である。⁷⁶

(3) 地域ブランドの評価基準

前述した和田の研究成果によると地域ブランドの評価方法として以下の提案がなされた。地域ブランドの評価軸は2つの方面に別れることができる。それは、地域基礎力診断およびブランド力評価である。⁷⁷

地域基礎力診断は以下の要素が含まれている。

- ・ 「人口力」
- ・ 「産業力」
- ・ 「財政力」
- ・ 「生活基盤力」

ブランド力評価は以下の評価基準が定められている。

- ・ 「魅力評価」
- ・ 「資産-価値評価」

または上記の評価基準に基づいて、和田は地域ブランド資産、地域ブランド価値、地域ブランドの魅力一体化の地域ブランド資産価値評価モデルを提案している。つまり、地域ブランド資産が体験によって地域ブランド価値に結びつき、最終的に購買志向、訪問志向、居住志向へ結びつくと考えている。すなわち、地域の持つ資産が体験によって価値に転換されたときに、買いたい、訪れたい、交流したい、住みたい（住み続けたい）という意向が生まれる。このように、地域ブランドの資産性を評価している。つまり、地域基礎力診断は地域で生活するために不可欠な経済基盤と生活インフラについて確認することである。雇用や財政の基盤があるのかといった地域が地域として成立する基本的資産の確認する診断である。「人口力」、「産業力」、「財政力」、「生活基盤力」の評価を行う。

これについては朝日新聞社の「民力」データ等によって確認できる。

次にブランド力評価が行われる。ブランド力評価はその地域が「ブランドとして成り立っているか」「ブランドとして立っている理由」「ブランドとして立つためにどうすればよいか」に関する、地域のブランド力の把握と課題抽出のために調査を行うことによって確認する。これによって考慮することが必要になってきているのである。具体的には前述した⁷⁸①魅力評価（認知度、魅力度、再購入魅力度、再訪問魅力度、居住魅力度）、②資産-価値評価についてインタビュー調査、ネット調査によって確認する。調査対象は非居住者、居住者について実施する。具体的には認知度（その地域を知っているか）魅力度（その地位はどの程度魅力を感じるか）購入魅力度（その地域のものを（再）購入したいと思うか）訪問魅力度（その地域を（再）訪問してみたいと思うか）居住魅力度（その地域に居住したいと思うか（住み続けたいと思うか））といった質問項目で行われる。調査項目は地域ブランド資産に関する質問項目42項目、地域ブランド価値に関する項目34項目によって構成されている。地域ブランド評価調査の結果については因子分析手法を活用して課題抽出を行う。和田の研究グループでは因子分析（主因子法、バリマックス回転）で共通性が0.4以下の項目、回転後

⁷⁶ 経済産業省企業法制研究会『ブランド価値評価研究会報告書』No.54.8, 中央経済社、2002年、p.64。

⁷⁷ 和田充夫『地域ブランド・マネジメント』有斐閣、2009年、pp.53-56。

⁷⁸ 同上。

の因子負荷量がどの因子に対しても 0・4 に満たなかった項目、回転後の因子負荷量が 2 つ以上の因子に対して 0・4 以上の付加量を示していた項目を削除して、再因子分析を行い、最終的に固有値が 1 以上となった因子数を採用する。⁷⁹

こうした因子分析により当該地域のブランド資産と地域ブランド価値評価を行う。この結果を各都市間の比較と地域の差別化ポイントとなりうる地域らしさ、地域アイデンティティを構築するための地域資産と価値の結びつきを把握するために活用される。具体的にはある地域を取り上げ、どの資産を訴求すべきかを分析的に検討している。

(4) 国家ブランドの評価基準

国家ブランドにおける評価基準は国によって、様々な評価基準が設定されている。その中で、特に、評価された評価方法が以下の 2 つである。

まずは、2008 年に Anholt が提言された国家ブランド指数をはじめとして、6 つの評価指標が提示されていた。それは、「輸出」、「ガバナンス」、「文化と遺産」、「国民」、「観光」、そして「投資と移民」である⁸⁰。本評価方法では、国家ブランディングが国家にとって大変重要な一環として扱うべきだと主張していたと同時に、国家ブランディングを評価する方向性を示していたのである。

次に、アメリカの国家ブランド戦略管理協会が提案された評価尺度である。その方法は、前述のブランド・ファイナンスによる企業のブランド評価のメカニズムを利用し、作成されたものである。ブランド・ファイナンス社は、グローバル企業を評価するために採用されたロイヤリティ・リリーフ・メカニズムに基づいた方法を用いて、100 の先進国の国家ブランドの強さと価値を測定している。その測定指標（BSI）は大きく投資、社会、製品&サービスに分類されていて、または、その中に、詳しい分類は以下のようになる。⁸¹

まず、投資における分類は「ガバナンス」、「市場」、そして「人と技能」である。

ガバナンス：規制、課税、インフラ、投資家保護

市場：技術の利用、研究開発、事業を行う、市場開発

人と技能：訓練と教育、才能の保持、才能の使用

次に、社会である。その中に、社会的腐敗、司法制度、セキュリティ、イメージ、生活の質、企業倫理である。

最後に、商品とサービスである。さらに詳しく検討すると、「ガバナンス」、「市場」そして「観光」である。

ガバナンス：貿易ルール、政府政策

市場：(市場の規模) サイズ、競争、開発

観光：アピール、価値観、インフラストラクチャー、オープン性

これらの指標のもとで、国家ブランド力の評価の手順を考えると、以下のようになる。⁸²

⁷⁹ 和田充夫『地域ブランド・マネジメント』有斐閣、2009 年、pp. 53-56。

⁸⁰ Anholt-GfK “Anholt-GfK Nation Brands Index” <http://nation-brands.gfk.com> (2017/1/23)

⁸¹ 同上。

⁸² Brand finance、<http://brandfinance.com/> (2018/5/6)

ステップ 1 - 国家ブランドの強み

国家ブランド力は、自国の全国ブランドキャンペーンの責任者が最も直接的かつ容易に分析できるようになっている。これは、3 つの重要な「柱」である良いサービス、投資と社会にわたる数十のスコアカードによって算定される。これらは、観光、市場、ガバナンス、人と技能といったサブピラーに分かれている。これらはさらに個々のメトリクスに細分され、各メトリックは 0~100 点に採点され、国家ブランドの全体的なブランド強度指数 (BSI) スコアに 100 点を満点として算定される。スコアに基づいて、各ネーションブランドには AAA+ から D の格付けが付与される。この方法は企業における信用格付けと同様である。たとえばイギリスの 82 点では 5 位となり、AAA ブランドの格付けを得ている。

ステップ 2 - ロイヤリティ・レート

100 のうちの BSI スコアは、ロイヤリティレートの範囲に適用される。スコアでは、この範囲内で国のロイヤリティレートが設定されると、スコアが高いほどロイヤリティ率が高くなる。

ステップ 3 - 収入

国家ブランドの評価は、各国のすべてのブランドの 5 年間の売上予測に基づいている。国内総生産 (GDP) は総収入の代理として使用される。予測は、現地通貨での IMF の世界経済見通しから得られ、為替レートは個々のブランド価値に適用される。

ステップ 4 - 加重平均資本コスト (WACC) または割引率

各国民経済全体のリスクを説明するために、割引率が計算される。これは、ブランドの財源の平均コストとブランド資産に必要な最小収益を表す。割引率は、将来のブランド収益の現在価値を計算するために使用される (金銭の時間価値とそれに関連するリスクを考慮する)。

ステップ 5 - ブランド評価

計算されたロイヤリティ率は、国家ブランド価値 (すなわち、国家ブランドと法人ブランド) と純粋な国家ブランド効果値のみの両方について「総ブランド貢献度」を導出するために収益データに適用される。得られた数値は地方法人税率で課税されます。税引後のブランド貢献度は、割引率を使用して「正味現在価値」に戻される。当初のブランド寄与額は、その割引値に永久に加えられて、国家ブランド価値とネーションブランド効果値の両方を導出する。

ステップ 2~5 は、前述に企業ブランドのロイヤリティレートの計算、ブランド収入の計算方法、ブランド価値の計算方法と国家ブランドの算定に反映しそのものである。

または、この手順に従え、国家のブランド戦略へ以下 4 つの方面から貢献している。⁸³

1. 洞察力：私たちは現在どのくらいうまく行っているか？ 私たちの活動努力を追跡し、活

⁸³ Brand finance, <http://brandfinance.com/> (2018/5/6)

動内容がどの程度評価されているかを明らかにする。

行動を促す要素を特定することで、ブランドがどのように経済効果をもたらすかを理解することができる。これについては以下の分析を行うことで検討できる。

ブランド監査

ブランドスコアカードのトラッキング

ブランド貢献分析

2. ガバナンス：関係するすべてのステークホルダーを関与させ、指揮し、管理することでブランド力を向上させる。

ブランド意思決定とマネジメントのための継続的な枠組みを構築する必要がある。すべてのステークホルダーからの評価を活用して、関連当事者すべてが受け入れ、促進するアプローチを開発する必要がある。

具体的には、ガバナンスアドバイザリーの設置、プロジェクトマネジメント体制の確定、ステークホルダーマネジメントが求められる。

3. ブランド戦略：国家ブランドの価値をどのように高めることができるか？

戦略的ブランディングを推進するにあたり、経済成長を促進するシナリオ作成は、国家ブランドの意思決定プロセスを明確化する。

ブランドアーキテクチャ

ブランドネーミング戦略

ブランドポジショニング分析

4. キャンペーン管理：どこに予算を投資すべきか？

キャンペーン活動の戦略的評価、重点的に価値のある活動にリソースを配分し、長期的なポジショニングを支援するためのリソースの確保となる。

活用を行う。

具体的には以下の分析を行う。

市場構造分析

戦略的優先順位付け

予算設定

(5) 企業ブランド評価基準および地域ブランド評価基準から国家ブランドの評価基準へ

企業ブランド評価と地域ブランド評価から国家ブランド評価について幾つかの評価方法を検討してきた。その中で、評価手法で共通している点は以下の通りである。

ブランドを構成している要素を明確化し、各構成要素について評価項目を策定する。企業においてはブランド投資力、ブランドエクイティ、ブランドパフォーマンスについて評価項目に細分化する。さらにこれをバランススコアカードや、ブランド価値調査項目によって調査し、それを因子分析やブランド・バリュー・ボードとブランド・バリュー・チャートというブランド価値評価モデルに組み込まれた変数により数値的に価値評価額を表示している。

地域ブランドについては地域資産の分析とその体験や認知を通して価値として確認するプロセスに着目し、各種調査を実施し、調査項目間の因子分析により相関関係を捉え、地域ブランドの構築プロセスへの活用や地域間のブランド力の比較分析を行っている。

本論の中心課題である国家ブランドの評価については企業ブランド評価手法を国家ブランド評価手法に援用しているブランド・ファイナンス社のロイヤリティ・リリーフ・メカニズム手法が高い評価を得ている。この手法もブランド構成要素を評価項目に細分化し、ブランド価値評価項目に対応して調査、データ化によりスコアリングする手法である。

いずれの場合も評価手法の相違はあるものの、それぞれのブランド力を数値化し競争力比較や課題や構築プロセスの明確化に寄与しようとするものである。

または、以上の評価方法に基づいて、現在存在しているブランド・ファイナンス社の評価モデルは、比較的に国家機関に対し提供する情報であり、各国民に対しほかの構築評価モデルでも考えられる。以下は先頭で分析した国家ブランディングの構成要素を合わせて、以下のような新たな評価モデルを提案とする。

国家ブランドに対する認識+国家ブランドの資産性=国家ブランド価値

国家ブランドに対する認識

- ・ 世界遺産
- ・ 国民性
- ・ 生活上の便利性（服、食、住、歩く）
- ・ 環境
- ・ テロの発生率

国家ブランドの資産性

- ・ 国家 GDP
- ・ 世界トップ企業ランキングにおける自国企業の割合
- ・ 施設の豊富性
- ・ 人口の変動率

(6) まとめ

本論で見てきたように、既に提示されているように、国家ブランド力の評価にあたりブランド力評価方法を検討し、国家ブランド力評価方法への方法論的活用の可能性をみてきた。その中で、同じく評価方法で実施している事例も発見された。これらの知見から企業のブランド評価の国家ブランド評価の活用の可能性が明らかになった。

これまで筆者は、国家を一つの広義上での非営利組織として認識し、ソーシャル・マーケティングの視点から、国家ブランディングの構成要素と具現化プロセスについて考察してきた。または、国家ブランディングが国家戦略上における重要性について論じてきた。検討にあたって日本とドイツの事例を取り上げ構成要素と具現化プロセスを通してブランド力の強化へ戦略課題を明らかにする。

最終的には、国家ブランドは国際的な評価。ブランド具現化プロセスの再構築を通してブ

ランド向上戦略を展開し泣けれなければならない。本論では国家ブランド力の評価方法について企業のブランド評価方法の検討を通して明らかに使用としたものである。

今後の研究にあたっては、上記の知見を通して筆者の考える評価方法を検討するとともに評価結果を活用して国家ブランド力向上に向けての戦略再構築の方法性を明確にしたいと考える。

第三部 日本の国家ブランディング上のマネジメントの課題

第7章 日本と他国との比較から見た国家ブランディング・マネジメント上の課題

(1) はじめに

本論文の第 II 部では、著者は企業ブランディングと地域ブランディングとの比較を通して、国家ブランディングにおける国家ブランディングの定義、構成要素、実行プロセス、そして評価方法に関して検討を行っていた。本章では、国家ブランディング上に存在しう問題点を論じていきたい。日本の国家ブランディングを事例に、日本国家ブランディング上の問題、そして国家戦略における国家ブランディングの重要性について明らかにしていきたい。

(2) 日本の国家ブランディングの現状

国家ブランドについて政府の政策だけではなく、民間部門の意識的な貢献も重要であることをテンプル大学の教授であるキース・ディニーによって指摘されている。その上で、日本のブランド戦略として、政府の知的財産戦略本部などを中心として日本食やファッションさらに地域ブランドを世界のブランドに仕立て上げて売り込む戦略を立てていることを取り上げた。

本論文の第4章の中で、すでに国家ブランディングの実行プロセスを検証するため、日本の国家ブランディングの状況に関して、いくつかの事例を提示していた。本章では、日本国内で最も重視されている「クール・ジャパン」の国家ブランディング事例を中心に、まず、日本の国家ブランディングの現状を整理する。

Cool Japan (クール・ジャパン) という言葉は、2002 年に、アメリカのジャーナリスト、ダグラス・マグレイの記事「Japan's gross national cool (日本の国民総クール量)」が発祥とされる。それは 1990 年代に英国に揚げられた「クール・ブリタニア」を参考したものであると言われる。

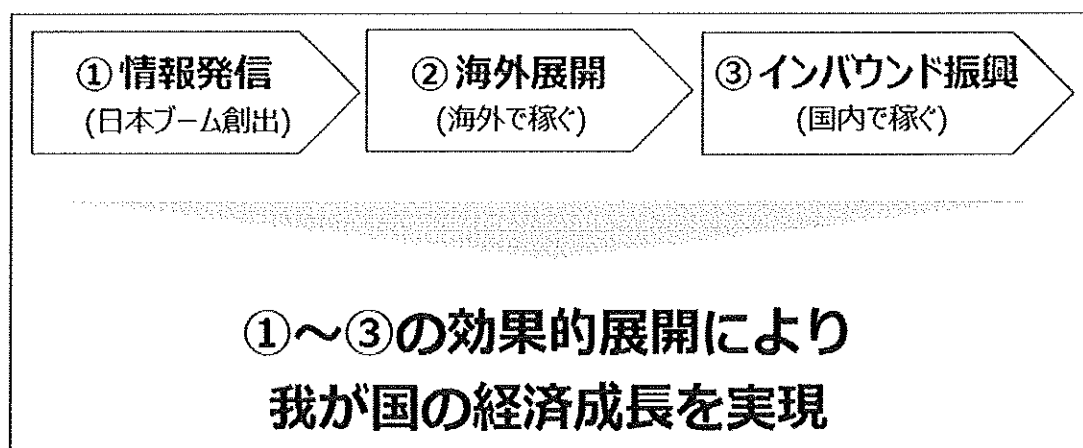
マグレイは 2001 年春にジャパン・ソサエティのメディア・フェローとして日本に滞在した人物で、同記事は 2002 年春にアメリカの外交雑誌『Foreign Policy』130 号に掲載され、日本ではその抄訳が『中央公論』2003 年 5 月号に「ナショナル・クールという新たな国力 世界を闊歩する日本のカッコよさ」という題で掲載された。第2章の概念の章と連携している内容として、「ナショナル・クール」は、ハーバード大学教授ジョセフ・ナイが提唱した「ソフト・パワー」の一種で、他国の国民を魅了する力によって自国の政治的・経済的な目標に資することを意味し、マグレイの記事はハーバード大学の日本講座でも扱われた。一方、評論家の東浩紀は、ダグラス・マグレイについてクール・ジャパンに関連する分野への専門性の低さを指摘し、また、1990 年代に、イギリスのトニー・ブレア政権が推し進めた国家ブランド戦略「クール・ブリタニア」を名称ごと模倣したものであるとして、クール・ジャパンの隆盛に対し否定的に論じている。

「クール・ジャパン」を正式に国から重視されるようになったのは、2010 年 6 月、経済産業省が「クール・ジャパン室」を設置した。国内人口の縮小や、従来型産業のピークアウトによって内需が減少したため、海外需要の獲得と共に関連産業の雇用を創出することが「クール・ジャパン戦略」と命名され、これ以降は「クール・ジャパン戦略」が日本の国策と位

置付けられる。そして 2013 年になると、政府と電通など官民ファンドによる海外需要開拓支援機構が設立され、以降のクール・ジャパン戦略はクール・ジャパン機構が管轄するようになった。

クール・ジャパンの具体例としては、映画・音楽・漫画・アニメ・ドラマ・ゲームと言った。日本の現代サブカルチャー・ポップカルチャーのコンテンツを指す場合が多いが、食文化・ファッション・現代アート・建築と言った。日本の現代のハイカルチャーを指す場合もある。一方で、日本の武士道に由来する武道、伝統的な日本料理・茶道・華道・日本舞踊など、日本の伝統文化のコンテンツを指す場合もある。また、世界的に市場競争力を持ち得ている自動車・オートバイ・電気機器などの日本製品や産業も「クール・ジャパン」とされている一方、そのような市場競争力を日本国内ですら持っていない日本の地域産業・中小企業の商品も、国家のバックアップによって国際競争力を持ち得る魅力があることから、「TPP 対策 JAPAN ブランド等プロデュース支援事業」においては「ローカルクールジャパン」と位置付けられる。要するに、「日本の魅力を展開し、海外需要の獲得と共に関連産業の雇用を創出」できるものが全て「クール・ジャパン」と位置付けられている。

図⑦-① クール・ジャパン体系図



出典：内閣府 [2017] 「クール・ジャパン戦略について」
http://www.cao.go.jp/cool_japan/about/about.html (閲覧日：2018.1.13)

図⑦-② クール・ジャパンの視点

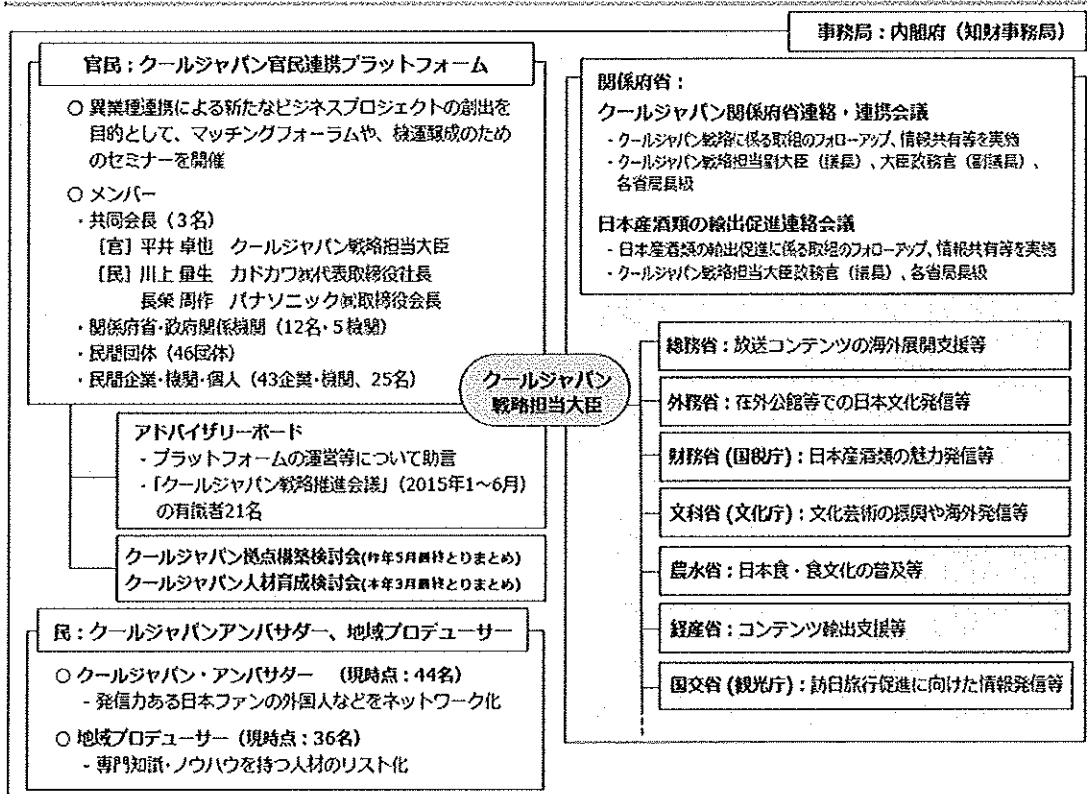
クールジャパン戦略の5つの視点	
① 「デザイン視点」で横串を刺す	クールジャパンに係る各種取組について、商品・サービス等の「機能価値」（品質や性能など）に「感性価値」（意匠や質感など）を加えた設計・構築により横串を刺し、魅力を高める。
② 政策・事業を連携させる	クールジャパンに係る取組を、官民・業種間の垣根を超えて相互に連携させ、点ではなく面として展開させる。
③ 人材ハブを構築する	クールジャパン関連分野の人材を世界中から日本に引き付けて創造性を集積・高度化し、情報発信するハブの構築が必要。
④ 外国人の視点を取り入れる	クールジャパンの海外への発信・展開にあたり日本ファンの外国人や影響力のある外国人と協働し、外国人の目線でも構築することにより、日本の魅力の受容性を高める。
⑤ 地方の魅力をプロデュースする	地域のクールジャパン資源を発掘し、日本全体の魅力として海外に訴求できるよう集積・構築（キュレーション）して海外で受け入れられる「商品」となるようプロデュースする。

出典：内閣府[2017]「クール・ジャパン戦略について」
http://www.cao.go.jp/cool_japan/about/about.html（閲覧日：2018.1.13）

クール・ジャパン戦略の実施に伴い、海外におけるクール・ジャパンの人気は高まっている。アニメ・漫画・ゲームなどのコンテンツ産業においては、もともと数字が小さいのと、海外のコンテンツに支払う料金の増大幅の方が大きいため、クール・ジャパン人気の高まりに反して日本国の赤字は増大しているが、観光などのインバウンド事業においては成功していて、旅行収支は2015年に黒字化し、日本は観光で利益を上げる観光国となった。

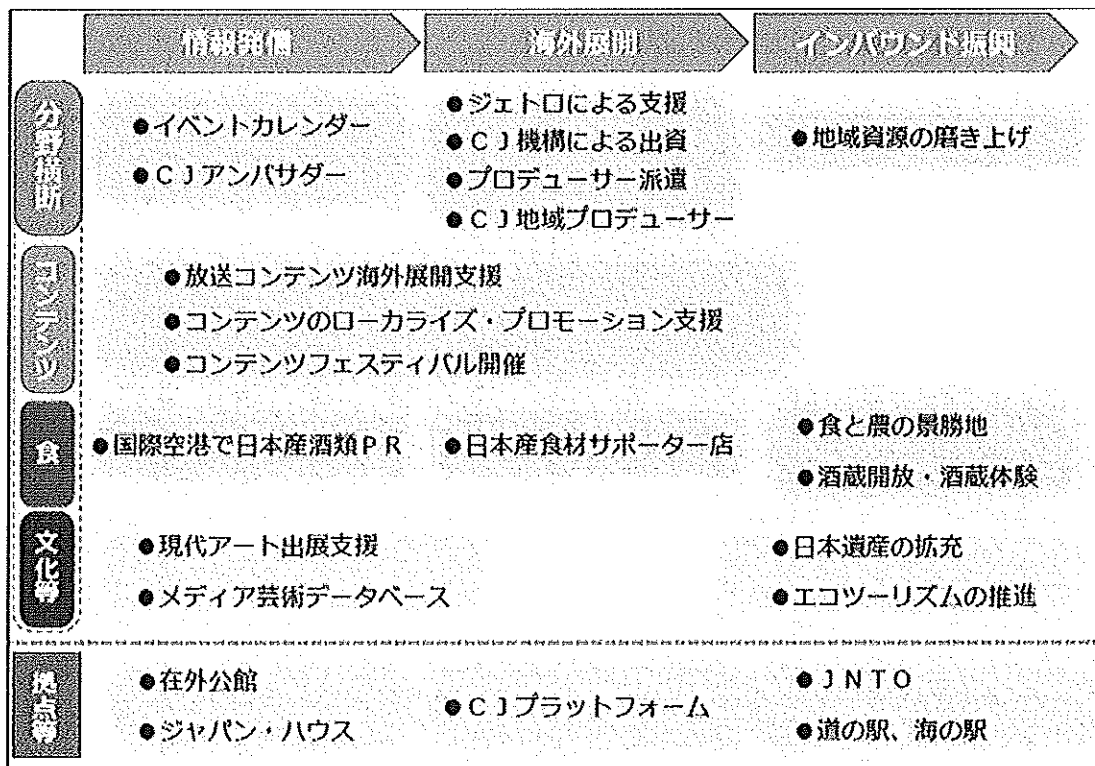
図⑦-③ クール・ジャパンの推進体制

クールジャパン戦略の推進体制



出典：内閣府 [2017] 「クール・ジャパン戦略について」
http://www.cao.go.jp/cool_japan/about/about.html（閲覧日：2018.1.13）

図⑦-④ 政府の取り組み



出典：内閣府 [2017] 「クール・ジャパン戦略について」
http://www.cao.go.jp/cool_japan/about/about.html（閲覧日：2018.1.13）

これらの状況からみると、GfK による国家ブランド指数評価との変化にも一致する部分にも見られる。

GfK による国家ブランド指数評価システムとは Anholt-GfK Roper Nation Brands IndexSM が 2008 年から実施し、50 カ国の評判を検証している。毎年、20 の主要パネル国で 18 歳以上の約 20,000 人の成人がオンラインでインタビューされている。Anholt-GfK Roper Nation Brands IndexSM は、国家能力の 6 つの側面を調べることによって国のイメージを探求する。これらの要素はすべて同じように重み付けされている。6 つの側面は、輸出、ガバナンス、文化、人、観光、移民、投資である。

NBI スコアは、これらの 6 つの次元のスコアの平均であり、100 のうちの値として与えられる。これらの次元のそれぞれについて 3 から 5 の質問があり、合計で 23 の「属性」が 6 つの次元にわたる。格付けは、7 が最高（最善）、1 が最低（最悪）、4 が中間（中立）の 1 から 7 までの尺度に基づいている。各次元には単語選択問題もあり、調査対象者が国のイメージをどのように認識しているかを深める。

開発途上国の世界的な役割が高まっていることを考えると、調査は高所得国と中所得国のバランスだけでなく地域バランスを表すように努めた。2016 年に評価された 50 カ国と地域のリストは、以下のとおりである。

・北米：米国、カナダ、キューバ* ・ユーロ圏：イギリス、ドイツ、フランス、イタリア、スペイン、アイルランド、スウェーデン、デンマーク、オランダ、スイス、フィンランド、オーストリア、ギリシャ、ベルギー*、北アイルランド*、スコットランド

・中央ヨーロッパ/東ヨーロッパ：ロシア、ポーランド、チェコ共和国、ハンガリー、トルコ、カザフスタン*

・アジア太平洋地域：日本、韓国、中国、インド、タイ、インドネシア、シンガポール、台湾、オーストラリア、ニュージーランド

・中南米：アルゼンチン、ブラジル、メキシコ、チリ、ペルー、コロンビア、エクアドル

・中東/アフリカ：アラブ首長国連邦、イラン、エジプト、サウジアラビア、南アフリカ、ケニア、ナイジェリア、カタール

Anholt-GfK Roper Nation Brands IndexSM は、国家能力の 6 つの次元を調べることによって国のイメージを探求する。これらのすべてが均等に重み付けされ、一緒に NBISM スコアを構成する。これらの次元は、

・輸出：各国からの製品とサービスに対する認識。科学技術のイノベーションへの国の貢献、そして創造的な場所として認知されている度合いの見解。

・ガバナンス：国の政府の能力と公平性、そして平和、貧困、環境などの地球規模の問題に対する認識の認識。

・文化：国の文化遺産に対する認識。その現代的な文化とその優れたスポーツに対する認識を高める。

・人々：雇用可能性に対する国の評判。その人々がどのようにオープンで歓迎してい

るかが認識されている。個人レベルでの人々の訴え。

・観光：国を訪れることへの関心のレベルと、その自然の美しさ、歴史的な建築環境、都市のアトラクションの引き出し。

移民と投資：人がどのように国の経済社会的状況をどのように認識しているか、生きるか、働くか、投資するか、勉強するか、という国の魅力。

表⑦－① Anholt-GfK Roper Nation Brands IndexSM

<u>Exports</u>	<u>Governance</u>	<u>Culture</u>	<u>People</u>	<u>Tourism</u>	<u>Immigration and investment</u>
Contribution to innovation and science	Competent and honest	Excellence at sports	Make you feel welcome	Would visit if money were no object	Willingness to live and work
Products and services	Fair and respectful of citizens' rights	Cultural heritage	Friendly	Natural beauty	Quality of life
Country as a creative place	International peace and security	Contemporary culture	Valuable employees	Historic buildings and monuments	Educational qualifications
	Environmental protection			Vibrant cities and urban attractions	Business to invest in
	Efforts to reduce global poverty				Equal opportunity

出典：Anholt-GfK “Anholt-GfK Nation Brands Index” <http://nation-brands.gfk.com> (2018/12/23)

近く 3 年の GfK の評価結果として、日本の国家ブランド指数ランキングは以下のようになっている。

表⑦-② 日本の国家ブランド指数ランキング

年度	総 ラ ン キング	輸出	統治	文化	国民	観光	投資
2016	7	2	14	10	13	12	11
2017	4	1	14	7	8	9	10
2018	2	1	12	7	3	7	9

出典：Anholt-GfK “Anholt-GfK Nation Brands Index” <http://nation-brands.gfk.com>
(2018/12/23)

日本の国家ブランディング全体像を見ると、主に輸出（第1位）と人（3位を獲得し、2018年のサブカテゴリで最大の進展）の2つの主要カテゴリーに大きく左右され続けている。日本は文化（第7位）、観光（第7位）、移民投資（第9位）の上位10カ国にランクインしています。日本がトップ10に入っていない唯一のインデックスカテゴリーは、ガバナンス（12位）である。日本の全体的なランクの向上は、スコア向上によるものではなく、ブランドイメージの一貫性によるものである。日本全体のスコアは、南アフリカ人（+2.84）、ポーランド人（+2.68）、フランス人（+2.45）の認識の向上により高まる。しかし、これは格別の得点ではなく、ほとんどの国でスコアが低下した1年間で、日本は全体のNBIスコア（-0.08）に最小限のシフトを経験した。⁸⁴

アンホルト国家ブランド指数によると、国家ブランドは相当程度安定的で、耐久力があり、漸進的に変化しない傾向がある。アンホルトは、国家の評判を、速度を落とすのに5マイル、方向を変えるのに10マイルを要する巨大タンカーに喩える。

上記のような議論からみては、日本ブランドの確立を主張する議論は多いものの、それによりどのようなメカニズムを通じてどのような競争優位性がもたらされるのか、明確にされてきたとは言い難い。アンホルトが挙げている6つの経路にしても、なぜその6つなのか、それぞれの経路がどのように国家ブランドと相互作用して、どのような効果をもたらすのか明らかではない。国家ブランドの確立が国際政治上のソフト・パワーをどう強化するのか、筋道だった議論はおおよそ皆無である。その点からみると、暦年のデータの中で、統治におけるランキングがいつも比較的に低い1つ原因として考えられる。

(3) 他国の国家ブランディングの事例

その代わりに、ドイツは50カ国中1位にランクされ、2008年、2014年、2017年の優勝を繰り返していた。ドイツの優位性は、多面的な強みである。この国は4つの評判カテゴリでランク付けされ、（世界のパブリックビュー “Made in Germany” 製品を購入するのが最も良い）と Immigration-Investment だけでなく、文化&遺産のサブカテゴリでも一貫して横たわっている。中国は、ドイツの輸出、ガバナンス、人民、移民/投資（すべてが中国

で1位)に最も確信していた。⁸⁵

2018年の米国の全体的なNBIランクは6位(現在はイタリアと結びついている)のままでしたが、調査で測定された50カ国のうち、米国は今年最大の全体的なNBIスコアの低下を見ました。米国のブランドイメージは、ガバナンス、文化、および人種のカテゴリーでさらに侵食されており、カナダと中国での否定的な見方により、米国の順位は3つ下がりました。メキシコ人はアメリカを批判し続けたが、1年前よりも否定的度合いは少なかった。それにもかかわらず、米国は依然としてNBIの6つのカテゴリーのうち3つでトップ5カ国にランクされている:文化(米国が5番目にランクされている)、輸出(2番目)、および移民/投資(5番目)。⁸⁶

英国は引き続きNBIのパフォーマンスで最も安定したリーダーの1人でした。Brexit周辺の不確実性にもかかわらず、国は過去3年間で世界トップ3にランクインしています。英国は4つの評判カテゴリーでトップ4にランクされていました。その中には、英国が目的地であるイタリア、フランス、スペインよりも先を重視していたギリシャがある。⁸⁷

オリンピックとワールドカップのホストが獲得大規模なスポーツイベントは、グローバルシーンで開催国のイメージを強化する可能性があります。2018年冬季オリンピックの開催国である韓国は、総合NBIスコアで堅調に推移し、3つのポジションで順位を上げました。FIFAワールドカップ主催のロシアは、総合指数で緩やかに上昇し、ランクで上昇しませんでした。が、サブカテゴリの「人」と「観光」で大幅に改善した。⁸⁸

(4) 日本の国家ブランディングのマネジメント上の課題

以上の日本における国家ブランディングの動きを考察していくと、そこにはいくつかの特徴がみられる。または、それに伴う限界も見られる。

第一は、日本ブランドが何を指し、どのような機能を持つのがみられる。それを第5章のドイツとの事例の比較からはんめいすることができる。いわば、日本の国家ブランドでは、その確立性を求められる。「日本ブランド戦略」を読んでも、日本ブランドが日本発のコンテンツを海外に売り込むにあたっては、どのような役割を果たすのか、不明確な点が見られる。ブランディングのアプローチとしては、日本のブランド意識点がどこにあるのか、海外の人々による「インターナショナル・ブランド」を目指すという発想もありうる。しかしながら、そうしたアプローチおよび「日本ブランド」の傘をかけることは、コンテンツ産業にとって有益か、比較考量されたことがすくない。そもそも日本ブランドが、日本で作られたという生産地表示にすぎないのか、それ以上の自律したイメージを指すものなのかも判然としない。「日本ブランド戦略」に限らず、日本ブランドの確立を主張する議論は多いものの、それによりどのようなメカニズムを通じてどのような競争優位性がもたらされるのか、明確にされてきたとは言い難い。アンホルトが挙げている6つの経路にしても、なぜその6つなのか、それぞれの経路がどのように国家ブランドと相互作用して、どのよう

⁸⁵ Anholt-GfK “Anholt-GfK Nation Brands Index” <http://nation-brands.gfk.com> (2018/12/23)

⁸⁶ Anholt-GfK “Anholt-GfK Nation Brands Index” <http://nation-brands.gfk.com> (2018/12/23)

⁸⁷ 同上。

⁸⁸ 同上。

な効果をもたらすのか明らかではない。国家ブランドの確立が国際政治上のソフト・パワーをどう強化するのか、筋道だった議論はおおよそ皆無である。

第二は、海外において日本のポップカルチャーが予想外に受け入れられたことを背景に、コンテンツ産業を軸に国家ブランドを議論する傾向が強いことである。この傾向は、産業振興の文脈のみならず、外交政策の強化の動きの中にも見出すことができる。例えば、外務大臣の諮問機関である国際交流審議会に設けられたポップカルチャー専門部会は、2006 年 11 月に、アニメ文化大使の創設などを織り込んだ報告書をまとめている。2007 年 6 月に発表された国際交流審議会本体の報告書でも、ポップカルチャー人気を生かして日本文化や日本語を発信することがうたわれた。

第三は、仮に日本ブランドが生産地表示以上の内実をもつべきだとして、日本という国家なり、日本のコンテンツ産業全体なりが目指すブランド・アイデンティティがどのようなものか明確でないことである。商業分野のブランド論では、ブランド・アイデンティティこそが、ブランド戦略の推進力であり、その確立は何よりも重要とされる。

この点、国家のブランド・アイデンティティを提示するという厄介な作業はあえて避けたということなのかもしれない。「新日本様式・ブランド推進懇談会」の「日本人の自然観=和のこころ」や文化外交懇「21 世紀型クール」のように、ブランド・アイデンティティを表現しようとする試みはあったが、具体的な活動指針となるような精緻さには程遠く、広範な支持を得られたようにも見受けられない。ある国がどのような国かについて政府主導で打ち出すことは、日本のように価値観が多様化した社会では、強い反発も予想される。ブランドの核となる アイデンティティの確立が困難ということであれば、国家ブランド形成に関しては、商業ブランドとは相当異なるアプローチが求められることになるだろう。このように発信すべき日本ブランドの中身が曖昧である一方で、発信力の強化がとりわけ強調されることが、第四の特徴として挙げられる。「日本ブランド戦略」は、創造力の強化や調整メカニズムの創設についても色々提言しており、その意味で、コミュニケーションの改善で事足りているわけではないが、それでも、発信すべき日本ブランドの中身には言及しないまま、発信強化を提言するというのでは、ブランディングの戦略として注目度を欠くだろう。

89

無論、発信力の強化はそれ自体重要な課題である。例えば、2007 年 6 月に、外務大臣の諮問機関である海外交流審議会が発表した報告書は、パブリック・ディプロマシー分野での発信力強化に特化した提言をまとめており、それはその主旨に照らして十分意義ある。しかしながら、日本という国家全体のブランディングを考量するときに、発信力強化を訴えるだけが不足で、ブランディングの方向性を示し、それに沿って実態を革新することかが必要されると考えられる。

この点、当時の塩崎外務副大臣が主宰した「世界の中の日本」の提言は、「リーダーシップのあるオープンな日本」というビジョンを提示し、そのマーケティングのための発信力強化を唱えるとともに、ビジョンに適合した方向で日本を変革していく施策を検討している。

⁸⁹ 金子将史・北野充編著『パブリック・ディプロマシー戦略 イメージを競う国家ゲームにいかにか勝利するか』、株式会社 PHP 研究所、2014 年。

ビジョンや施策の当否はともかく、国家ブランディングの観点からみても、バランスのよい構成と言える。

むすび 本研究の統括、意義及び課題

本研究に当たっては、国家ブランディングを非営利組織として捉え、マーケティングの視点から、主に国家ブランディングにおける構成要素、構成プロセスおよび評価方法の面から検討を行ってきた。

従来の国家ブランディングに対する印象は、政治的な分野であり、観光誘致の分野であり、または国家に保有する国際企業をイメージにすることが一般的である。本論文では、国家ブランドを国家全体的なイメージであることを再確認し、または国家の知的財産でもあることを主張した。

国家ブランドの構成要素は従来の国民、政治、観光、経済、軍事力、文化を中心とするものだけではなく、企業ブランドおよび地域ブランドの構成から、新たな要素の構成を提案とした。その上で、日本とドイツの事例を通して国家ブランディングのプロセスについて再検討を行った。

そして、国家ブランディングの評価尺度について、改めて国民の視点からユニットな提案をした。

最後には、日本の国家ブランディング上の課題をまとめていた。今後の全体の国家ブランディングマネジメントに参考を提示していた。

参考文献

- Aldersey-Williams, H. *Cool Britannia's big chill*. *New Statesman*, 10 April, 1998.
- American Marketing Association, 2004.
- Anholt-GfK "Anholt-GfK Nation Brands Index" <http://nation-brands.gfk.com> (2017/1/23)
- Balmer, J.M.T. and Gray, E.R. *Corporate brands: What are they? What of them?* *European Journal of Marketing*, 37, 7/8, 2003.
- Bennett, Peter D. *Dictionary of Marketing Terms*, 2nd ed. Chicago: American Marketing Association, 1995.
- Brand finance, <http://brandfinance.com/> (2018/5/6)
- Fang, Y. "Branding the nation: What is being brand?" *Journal of Vacation Marketing*, January 1, 12, 1, 2006.
- Gilmore, F.A. *country-Can it be repositioned? Spain-the success story of country branding*. *Journal of Brand Management*, 9, 4-5, 2002.
- Levitt, T. "Marketing Intangible Product and Product Intangibles," Vol. 59, No. 3, *Harvard Business Review*, 1981.
- Jaffe, E.D. and Nebenzahl, I.D. *National Image & Competitive Advantage: The Theory and Practice of Country-of-Origin Effect*. Copenhagen Business School Press, 2001.
- Journal of Brand Management, Special Issue: Nation Branding*, 9, 4-5, 2002.
- Keith, D. "Nation Branding -Concepts, issues, practice", Routledge, 2016.
- Nye, J.S. *Propaganda isn't the way: Soft power*. *The International Herald Tribune*, 2003.
- Olins (<http://jyanet.com/cap/1999/0310fe2a.htm#a>) (2018/10/23)
- O'Shaughnessy, J and Jackson, N, *Treating the nation as a brand: Some neglected issues*. *Journal of Macromarketing*, 20, 1, 2000.
- Simon A. *Nation brands of the twenty-first century*, *The Journal of Brand Management*, 5(6), 1998.
- Simon A. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave Macmillan, 2007.
- "The National brand on work", <http://jyanet.com/cap/1999/0310fe2a.htm#a>, (2017/1/23)
- 青木貞茂『キャラクター・パワー ゆるキャラから国家ブランディングまで』、NHK 出版、2014 年。
- 石井健一、小針進、渡邊聡「韓国と台湾における『日本』イメージの比較 —国家ブランディング調査から—」、『East Asia 東亜』、No.562、霞山会、2014 年。
- 岩下充志編著『ブランディング7つの原則 —欧米トップ企業の最先端ノウハウ—』、日本経済新聞出版社、2012 年。
- 金子将史、「パブリック・ディプロマシーと国家ブランディング」
https://www.mofa.go.jp/mofaj/press/pr/gaikou/vol3/pdfs/gaikou_vol3_09.pdf。
- 金子将史・北野亮編著『パブリック・ディプロマシー戦略 イメージを競う国家ゲームにいかにか勝利するか』、株式会社 PHP 研究所、2014 年。
- キース・ディニー編著『国家ブランディング その概念・論点・実践』、中央大学出版部、2014 年。
- 経済産業省企業法制研究会『ブランド価値評価研究会報告書』No.54.8, 中央経済社、2002 年。
- ケビン・レーン・ケラー『エッセンシャル 戦略的ブランド・マネジメント (第4版)』、精文堂印刷株式

- 会社、2015年、pp.32-36。
- コトラー&ケラー『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント（第12版）』、丸善出版株式会社、2014年。
- 小此木政夫・河英善編『日韓新時代と共同複合ネットワーク』、慶應義塾大学出版会、2012年。
- 小針進「韓流の現状と韓国の文化産業政策」、『東亜』No.449、霞山会、2004年。
- 近藤誠一「文化の力で日本と外交をもっと元気にしよう」、『外交』、Vol.03、太平印刷社、2010年。
- サイモン・アンホルト「CFRインタビュー 国家ブランディングとは何か」、『ファーリン・アフェアーズ日本語版』、Published by Foreign Affairs, Japan、2008年。
- 櫻井通晴『コーポレート・レピュテーションの測定と管理』同文館出版、2011年。
- 櫻井通晴編著『インタングブルズの管理会計』、中央経済社、2012年。
- 嶋口充輝『戦略的マーケティングの論理-需要調整・社会対応・競争対応の科学-』、誠文堂新光社、1996年。
- 鈴木公明『知的財産の価値評価—特許権の証券化と積極的活用に向けて』、IMS出版、2003年。
- 持続的可能な社会保障システムの構築等-国家戦略特区での追加の規制改革事項の決定- 「行政評価情報」 Vol.3039、3、官庁通信社、2016年。
- ジョセフ・S・ナイ「日本のソフト・パワー-その限界と可能性-」『外交フォーラム』2004.6 No.191、都市出版株式会社、2004年。
- ナオミ・クライン『ブランドなんか、いらない：搾取で巨大化する大企業の非情』、はまの出版、2001年。
- 仲田真樹「グローバルブランド戦略構築のためのグローバルブランド調査の活用術」、2011年。
- 津金沢聰廣、佐藤辰巳編『広報・広告・プロパガンダ 現代のメディアとジャーナリズム』、ミネルヴァ書房、2003年。
- 中村登志哉「国際社会の対独観と海外派兵に揺れる国民意識」『戦後70年を越えて ドイツの選択・日本の関与』、株式会社一藝社、2016年。
- 長澤彰彦「『インターナル・ブランディングと国家アイデンティティ』、大阪国際大学紀要『国際研究論叢』、Vol.23、No2、友野印刷株式会社、2010年。
- 「国家ブランディングと危機管理」、大阪国際大学紀要『国際研究論叢』、Vol.25、No.3、友野印刷株式会社、2012年。
- 日本内閣府 HP <http://www.cao.go.jp>、(閲覧日：2014/5/2)
- 内閣府「クールジャパン戦略について」 http://www.cao.go.jp/cool_japan/about/about.html、(閲覧日：2017/8/5)
- 内閣府「ここまで進んだ小泉改革」 <http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/explain/pamphlet/0404.pdf>、(閲覧日：2014/5/2)
- マッキンゼー・アンド・カンパニー、ティム・コラー、マーク・フーカート、デイビット・ウエッセルズ（著）、柴山和久、中村正樹、三島大浦、坂本教晃、坂本貴則、桑原祐（訳）、『企業価値評価—バリュエーションの理論と実践』、ダイヤモンド社、2012年。
- ヒーター・ワン・ハム、「フランク国家の台頭」、『論座』、朝日新聞社出版局、2002年。
- 和田充夫『地域ブランド・マネジメント』有斐閣、2009年。

<Dissertation>

**An Approach of Realizing Nation Branding from
Marketing Strategy View
Cases: Nation Branding in Japan and Germany**

Jan. 2019

Xuefei Li

**Graduate School of Management & Information Sciences Program
JOSAI INTERNATIONAL UNIVERSITY**