

日本は「二つの難問」を 解決できるか

英国外務省広報アドバイザー

サイモン・アンホルト

訳●橋明美



イメージは「資産」である

わたしが「国家ブランド」という考えに初めて言及したのは1996年のことである。当初はごくシンプルな内容で、国家の名声は企業や製品のブランド・イメージのようなものであり、その国の発展、繁栄、経営にとって重要だという指摘にすぎなかった。

すでに当時、この考えを掘り下げ、正しく理解することが急務だと思われたが、その点は今も変わっておらず、むしろ必要性は高まるばかりである。今日、グローバル化の急速な進展により、世界は一つの市場となっている。そこでは

国家が何かを国内に取り込むにも（投資家、援助観光客、出張者、学生、イベント、研究者、紀行作家、有望な起業家など）、あるいは国外に差し出すにも（製品、サービス、政策、文化、プロジェクトなど）、その国のイメージが弱くてネガティブなものであれば不利になり、逆に強くてポジティブなものであれば有利になる。

現代の込み入った世界市場にあつて、ほとんどの人には、あるいは組織には「よそ」のことまで詳しく把握する余裕がない。つまり、わたしたちはこの複雑極まりない現代世界をこくわずかな通念を頼りに泳ぎ渡ろうとしているのであり、そうした陳腐な通念が人々の意見の土台を形成してい

る。だがそのことは十分認識されておらず、認めながらも人にも多い。その結果、人類の大半にとつて、パリと言えはやはりモードであり、日本は技術であり、スイスは資産運用と精密工業、リオデジャネイロはカーニバルとサッカー、トスカーナは自然豊かな暮らし、アフリカ諸国の多くは貧困、政治腐敗、紛争、飢餓、伝染病ということになる。

実際のところ、わたしたちの多くは自分の周囲と自国の心配をするだけで精いっぱい、それ以外の60億を超える人々、200近くの国々について、実態を広く正確に把握しようとする余裕などとうてい持ち合わせていない。そこで、知り合うことなどないと思われる人々や訪れることのない国々については、概略や漠とした印象で済ませるしかなく、その印象を解きほぐし、深めようと努力するのは、何らかの事情で特別のかかわりが生じてからのことになる。本と同じことで、読む時間がなければ表紙で判断するしかない。

そして、基本的にはそのような陳腐な固定観念が——ポジティブなものであろうとネガティブな

ものであろうと、また真実であろうとなかろうと——わたしたちの「よそ」（別の都市、地域、国）に対する、またその人々や製品に対する反応や行動を決めることになる。だからこそ、国家の名声やイメージはその国にとって最も価値ある資産だと言えるのであり、政府は国民や国内の組織、企業に代わって自国の評判を把握し、これを管理・運営するための戦略を立てなければならぬ。自国の評判が公正で現実に見合ったもの、力強く魅力的なもの、経済・政治・社会的な目標の達成に役立つもの、国民の気質・精神・意思を反映したものになるように努力することこそ、政府の重要な仕事であり、この大仕事をこなせるかどうかは、21世紀の政府に求められる基本能力の一つだとさえ言える。つまり、政権を担うということは、国民の貴重な資産である「国の評判」に責任を負うということであり、できればこれを高め、最低でもこれを維持して次の政権に引き継がなければならない。

「行動」で評価される国家ブランド

だが残念なことに、このような意味の「評判という資産」を表現するのに、わたしが「国家ブランド」という言葉を使ったばかりに、たちまち意味がゆがめられ、「国家ブランディング」という危険で誤解を招きやすい概念にすり替えられてしまった。その背景には、マーケティングやコミュニケーションに不慣れた政府が、意欲的なコンサルティング会社と安易に手を組んだことから生じた諸問題がある。国家ブランディングという言葉がなぜ危険かという点、マーケティング・コミュニケーションの手法を使って国家のイメージを直接操作できるかのような印象を与えるからである。だがその印象は、15年来繰り返し述べてきたように誤りであって、直接操作できたためしなどないし、いかなるケーススタディーも研究も討論もその可能性を立証するに至っていない。つまり、国家は発言ではなく、あくまでも行動によって評価されるのであり、その点は以前から変わっておら

ず、今後も変わることはない。わたしは確信している。ところが、宣伝文句で国の評判を高めることができるという危険な考えは瞬く間に広がってしまい、いくら否定しても収まる気配がない。

ここで改めて述べておくが、近道はない。国家の評判を高めるには有益かつ重要で、レベルの高い、そして何よりも「実質的に意味のある」発想や製品、政策を、一貫性のある、調和のとれた方法で根気よく提供・実行し続ける以外に道はなく、しかもその結果は漸進的にしか現れない。

国家ブランド調査の結果から

この考察が正しいことを、どの国よりも印象的に実証してみせたのが日本である。日本はこうした努力を続け、わずかに数十年で、イメージ・ランキングの最下層部から、世界で一目置かれるリーダー国の一つへと一直線に駆け上がった。もちろん「アンホルト・GfKローパー・国家ブランド指数調査^①」は数年前に始めたばかりのもので、1940年代にはなかったが、もし行われていたと

したら、日本はまず間違いなく評価対象50カ国中のかなり下の方に位置付けられていただろう。

国家ブランド指数（NBI）は、世界の人口の6割以上、経済の7割近くに相当する26カ国のおよそ3万人の一般の人々を対象に調査を行い、その結果から算出される指標である。そのNBIで、日本は2008年以来、世界で称賛される国ベスト5、製品が魅力的な国ベスト5に入っており、また2005年に調査が開始されて以来、総合評価で8位を下回ったことがない。

2010年の調査結果の詳細を見ると、日本はアルゼンチン、エジプト、メキシコ、ポーランド、インドネシアの人々および日本人自身によって、称賛される国の最上位に選ばれている（上位に入る国が自国民から最上位に選ばれるのは決して珍しいことではなく、むしろ健全なことと言えるだろう）。また、調査対象となった26カ国のほとんどが日本を10位以内に評価しており、そうでないところもドイツが14位、スコットランドを含むイギリスが12位、イタリアが12位と、悪くない評価

をしている。

だが、注目すべき例外もある。日本を高く評価していない唯一の国、それは中国で、中国人による日本の評価は評価対象50カ国中25位である。とりわけ「政府」と「国民」の項目の評価が低く、それが総合評価を25位まで引き下げている（前者が46位、後者が47位と、いずれも50カ国中の最下位に近い）。

なお、評価が低いのは日本側からも同じことである。いや、同じどころかささらに手厳しく、日本人による中国の総合評価は50カ国中48位である。項目別では「輸出」が50位、「政府」も50位、「国民」も50位、「観光」が36位、「投資と移住」が48位となつている（いずれの項目も、その分野に関連する複数の質問から構成され、その結果が順位に反映される）。日本の中国評価が大多数の国と同レベルなのは「文化」の項目だけで、これは8位と、26カ国による評価のほぼ平均値である。つまり日本も、少なくとも中国の文化遺産や芸術・スポーツ・文化面での業績については、これを認め

ているということだ。

いずれにしても、日中間の関係改善が最も差し迫った国際問題の一つであることは明らかであり、両国にはかつてのエリゼ条約（独仏協力条約）を思い起こさせるような、長期的視野に立った2国間の積極的な広報外交努力が求められている。言うまでもなく、これはアジアのみならず、全世界にとって重要な問題である。わたしたちは「課題の共有」が必須の時代に生きている。未来への展望・目標・努力という点で、主要国が足並みを揃える必要性はかつてないほど高まっており、それができなければもはや人類の繁栄も安定も、いや生き残りさえ望めないだろう。独仏間の反目も、何世代にも及ぶ慣習と教育により植え付けられたもので、1963年の時点では、今日の日中関係と同じように、どうにも手に負えないものに思えたはずである。だが今日のNBIでは、独仏は互いに相手国を、その文化を、国民を、製品を、自然を20位以内に位置付けており、内容によってはかなり上位に評価している項目もある。このような

変化の生みの親となったドゴールとアデナウアーの精神こそ、今の日本と中国に必要なものではないだろうか。

新世界秩序とソフトパワー

なお、NBI全体を見れば、日本も中国も各国から高い評価を受けている。そして今NBIにはもう一つ、小さな、しかしこの両国とその国際的地位にとって長期的に大きな意味を持つと思われる変化が表れつつある。

NBIの上位の国々の順位は年ごとに大きく変わるわけではない。だが、長期的な変化を追ってみると、一方で評価の高い豊かな国々がじわじわと順位を下げ、他方で一部の新興国が徐々に順位を上げつつある。上位国の中で今なお順位を上げているのは日本だけで、この点が目を引くが、上位20カ国が基本的に欧州、北米、英語圏ないしはイギリス連邦の国々であり、唯一の例外が日本（およびぎりぎり20位に入っているブラジル）であることを考えれば、それも説明がつくだろう。

このゆっくりとした順位の変化を見ると、世界という機械がきしきしと音を立てているかのようで、やがてこの機械が大きく動いて、そこに新しい世界秩序が生まれ出ることを予感させる。その新秩序の中で、日本はどのような役割を担うのだろうか？ アジアの国であり、かつ世界の先進国でもあるという特異なソフトパワーを、どう生かしていくつもりだろうか。

昨今、国家の評判は年々重みを増しつつあり、地球上のあらゆる国が自国の国際的評価を高め、あるいはイメージを塗り替えたいと考え始めている。しかしながら、すでに述べたように、ロゴやスローガン、広報キャンペーンで国のイメージがよくなるわけではない。また、戦後の日本のようにイメージの劇的な刷新を成し遂げるには、資金と技術と人材、さらには忍耐が必要で、これらを持ち合わせている国は多くはない。ではどうすればいいのだろうか？

その答えは実業界という身近なところにある。この20年でますます明らかになってきたように、

高い倫理基準、透明性、社会的責任を行動によって示し、またこれを維持することができない企業は、いずれ顧客の信頼と関心を失う。「企業の社会的責任」が問われ始めたことで、企業は自分が身を置く社会、自分を取り巻く広い世界との関係を根本的に見直さざるを得なくなり、またその必要性を自覚しているかどうかが顧客との関係構築をも左右するようになってきた。

企業と同じように評判の重みに気づき始めた国家、都市、地域が、今後同様の見直しを迫られるとしたら、それは大きな変革につながるだろう。地球を汚染し、汚職を放置し、人権を踏みじり、法規を無視する国や政府はもはや高く評価できない、尊敬できないと考える人々が多く、国で増えつつあることは、すでにNBIの調査結果にもはっきりと表れている。つまりこの人々は、企業に対するのと同じ評価基準を国家にも当てはめようとしている。

消費者パワーはほんの数十年でビジネスルールを変え、企業の行動をがらりと変えてしまった。今

後同じような変化が国家、都市、地域に関しても起こり得ると考えるのは、それほど不合理なことではないだろう。

評価される国となるために

世界から評価されたいと思うなら、世界の役に立つ国にならなければならない。そのためには、複数の国々や世界全体にかかわる諸問題に関して、国際的な「対話」の場に参加し、有効で生産的な、かつ創意に富んだ働きを見せなければならぬ。そのような課題は山積している。重要なものだけでも、気候変動、貧困、飢餓、麻薬、移住、経済の安定、人権、女性の権利、先住民の権利、児童の権利、宗教的・文化的寛容、核拡散、水、教育、政治腐敗、テロ、組織犯罪、戦争、軍縮と、挙げればきりが無い。この中に自国にかかわりの深い問題は一つもないという国があるはずもなく、そうした問題について国際的な討議や解決努力に参加し、そこで意味も重みもある有意義な貢献をしたたいと願うのはむしろ当たり前なことではないだ

ろうか。

2006年にもある記事に同じことを書いたが、世界各国の政府が、優れた企業の半分でも自国の評判を気に掛ければ、世界はもっと安全で平和な場所になることだろう。昨今の論評には悲観論が絶えないが、それでもわたしは、世界がそうした方向に動きつつあると期待していいのではないかと思っている。

その動きの中で、日本はどのような役割を担ってくれるだろうか。世界に山積する諸問題を思い浮かべれば、日本ほどの力と影響力を持つ国にはいくらかでも取り組めることがあり、これで十分ということなどないと言えるだろう。そして実際、日本はすでに多くの分野で大きな貢献をしてきたし、今も貢献しつつある。

ただし、日本も、またどの国も、今以上に広い視野から問題をとらえる必要がある。先ほど挙げた世界の課題をもう一度見てほしい。そして二つの明白な事実を再認識してほしい。一つは、どの課題も国境を越えた問題であり、一個人、一企業、

一政府が単独で解決できるものではないということ。もう一つは、どの問題も改善されておらず、それどころか多くは数十年前から悪化の一途をたどっているということである。

これらの問題は実のところ、根底にある一つの大問題から生じている諸現象でしかないと考ええることもできる。大問題とはすなわち、わたしたちはいまだにこの世界を「一つの星」として扱う方法を身に付けていないということ、それができていればこれらの問題の幾つかは、いや大半は、すでに解決の方向に向かっているはずである。

キール世界経済研究所のデニス・スノーワーが指摘しているように⁽¹⁾、現代の主たる問題は個別のものではなく、グローバル・ガバナンス（地球統治）の機能的なモデルがまだ構築されていないことにある。つまり、世界の諸問題の重さと人類の能力に見合った政治モデル、国際的な意思形成の足掛かりとなり、諸問題への具体的な取り組みを可能とするような政治モデルの構築こそが、今日の最大の課題である。

日本はソフト・パワーもハード・パワーも豊富に持ち合わせており、アジアでも、また世界でも率先して動ける立場にある。NBIの順位の高さは「影響力」を、つまり日本が率先して動けば多くの国が付いていくことを示している。

従って今、日本は二つの、互いに切り離すことのできない難問に挑むべき立場にある。隣国との関係修復と、それによって世界の目標の統一に貢献するという難問である。日本はこれに挑んでくれるだろうか？ 人類の明日のために、そうであってほしいと願わずにはいられない。

(1) www.simonanholt.com/research を参照。

(2) Dennis J Snower, Global Problem Solving, in 'Global Economic Solutions 2008-2009', Kiel Institute for the World Economy.

サイモン・アンホルト

Simon Anholt

国家のアイデンティティや評判の調査およびマネージメントの世界的権威。英国外務省の広報外交顧問であり、チリやボツワナ、韓国、ジャマイカ、メキシコ、ラトビア、ブータン、フェロー諸島など、43の国や地域の大統領、君主、首相、政府にも国家ブランド改善のための戦略的アドバイスをを行っている。