

## 観光・ブランディングに関する国際シンポジウム 講演等のポイント

2019年3月13日(水) 13:30~17:30、丸ビルホール&コンファレンススクエア

(結果概要、資料、講師略歴等) [http://www.jterc.or.jp/koku/koku\\_semina/190313\\_symposium.html](http://www.jterc.or.jp/koku/koku_semina/190313_symposium.html)

英ダンディー大学ビジネススクール部門長 キース・ディニー博士 「国家ブランディングとその必要性」

資料: [http://www.jterc.or.jp/koku/koku\\_semina/pdf/190313\\_symposium-presentation01.pdf](http://www.jterc.or.jp/koku/koku_semina/pdf/190313_symposium-presentation01.pdf)

1. 地域、市、そして国家のレベルで色々な諮問的な役割(例えば、韓国で国家ブランディング大統領委員会諮問役)。国際ブランディング協会創設メンバー。『Place Branding and Public Diplomacy』ジャーナル編集委員。
2. プレイス・ブランディングの考え方は、都市、地域、国家であっても基本的には同じ。違いは、どういうアイデンティティ、どういう人が関わって物事を決めているか。よって、「都市」と「国」につき別々に書籍を出版。地域の場合、行政区の線引きは意味がなく、誰にどういうメッセージを伝えるのか、相手によって違って来るもの。
3. 観光だけでなく、投資の誘致、外国人労働者や留学生を惹きつけるということも国家ブランディングの一部。多くの国では、国家ブランディングの中でも、観光以外の分野(投資、ブランディング、高等教育等)は新しい分野であるため脆弱。よって、観光が、国家ブランディングでは圧倒的に大きな役割。
4. 提言として、『ICON モデル』。長年研究し考案。パブリック・ディプロマシー、ソフト・パワー、観光等全ての国家ブランディングに関わる分野に生かせるもの。



- 4つの要素につき、明確な順序はなく、色々な段階で、方向性が変わってもあるモデルが当てはまることが重要。場所(国、都市、地域)によって、それぞれのアプローチがあることが前提のモデル。
- 要素(1)I「統合されていること(Integrated)」: 官民共同の一貫したアプローチが重要。民間には専門性があり、政府が有さないものがあるため、国家ブランディングを官民で一緒に策定が重要。例えば2008年から2010年日本滞在中、30カ国程度の在京大使館を対象に対面調査。重要なのは大使本人の取組み(大使に関心がないと戦略がなく、予測可能な形で実施不可)、大使館員全員の意識共有。
- 要素(2)C「Contextualized/文脈を考慮」: 足元のマーケットに適合すること。民間や多国籍企業が対応しているが、コミュニケーションにつき相手国の伝統や文化に適合を。ローカライズすること。
- 要素(3)O「Organic/有機的」: 自然に出てくるという意味。予測しないうちに国家ブランディングができることもあるが、偶発的な状況に任せるプラス・マイナスどうなるか不明であり危険。「まずい」と思ったら危機管理の対応、うまくいっていたら自然の流れに一任。2016年サッカーヨーロッパマッチにて、アイスランドがイングランドに勝ち、アイスランドファンの反応が海外からポジティブであり、アイスランド政府観光局がそれを活かしキャンペーン、直近のホテル予約が50%増加。計画的ではなかったが、ファンに対するプラスイメージを活かした国家ブランディング成功例。

- (4)N「New/新規性」: 目を引く何か興味深いことが必要。国際的なメディアに関心を持ってもらい伝えてもらうが重要。知られていない地域であれば、新しいブランドを付けた地域にすること。
- 5. 英国「グレートキャンペーン」(英国の国家ブランディング)は、色々な省庁、政府機関も関わり、一貫した整合性のあるメッセージを維持。長く続いた理由は、責任者が直接首相に報告義務がある立場であったこと。キャメロン首相が開始したが、メイ首相となっても報告。つまり政治家のトップがこのキャンペーンをサポートしているの、全省庁はこれをサポート。ロンドンオリパラが終わっても「レガシー」として全世界で今でも継続。
- 6. 都市ブランドは、時として国に劣らない強力なものに。チェコ共和国という国のブランドよりもプラハの都市ブランドの方が強力。ICON モデルで言えば文脈(コンテクスト)が重要。例えば 2019 年ラグビーW 杯では、参加国数は限られているので、カスタム化されたキャンペーンを特定の国対象に実施が可能。
- 7. 日本は「クールジャパン」を超える必要。ブランドとして有効だが、「クール」の意味は限定的。日本が提供できる全てをカバーしているわけではなく、例えば日本の飲食物につき「クール＝かっこいい」という表現は適せず。
- 8. 東京オリパラでは、東京という都市ブランドと日本という国家ブランドの関係をうまく管理する必要。オリパラでいえば、東京という都市。それがいかに日本全体の国家ブランドに影響を与えるか。東京が中心であり、他の都市住民は不満。他の都市においても東京オリンピックの便益を考えていくべき。
- 9. 問題提起として、日本に ICON モデルを当てはめると、日本の国家ブランディングというのはどれくらい強力なのか考えてほしい。仏政府観光局東京事務所が行った好例として、日仏両者のつながりで文脈(C)を付与。



### インターブランドジャパン代表取締役 並木 CEO 『何故「いまさら”ブランディング”とは?」なのか?』

資料: [http://www.jterc.or.jp/koku/koku\\_semina/pdf/190313\\_symposium-presentation02.pdf](http://www.jterc.or.jp/koku/koku_semina/pdf/190313_symposium-presentation02.pdf)

1. 「ブランド」とは、全ての接点と活動を通じて人々の頭の中に確立された確たる評判。皆がイメージを明確に思い浮かべられる限り、それはブランド。ブランドとは、常に変化する事業資産。
2. ブランディングはステップの最初は調査であり、3C(自社、競合、顧客)の視点で調査。それに基づきブランドの中核となる考え方を設定し、体現するための仕組みを作り、体験として実現し、KPIを回していく。
3. 調査の結果、「プロミス(約束)を顧客視点でどう設定するか」がブランディングにおいては一番重要。ブランドは顧客の頭の中に確固たるイメージを作ることで、行動変容を起こす。例えば国で言えば、日本というブランドのイメージが明確にあると、「日本に行こう」、「投資しよう」という行動が引き起こされるが、日本という国は何を約束してくれるのが明確にならない限り、抽象的なイメージで終わり、行動変容につながらない。
4. 次のポイントは、素敵な「約束」を決めても、「体験」が伴わない限りブランドは実感できない。約束も重要だが、それをどういうふうな受け手に感じてもらえるか、これが実現できない限りは机上の空論に。
5. 以下の3要素を考慮し、何を約束するのか、それをどう体験してもらうか決めることがブランド戦略の策定。
  - ① 我々が何をするのか、何をなすためにここに存在するのか、それを実現するためにはどういった価値観を持たなければならないのか、どういった行動をしなければいけないのか。
  - ② 対競合との関係における役割、立ち位置の明確化。
  - ③ 約束を届ける相手にどんな潜在欲求があるのか。何を求めているのか。それに従ってどういった働きかけをすると、その人の行動が変容するのか。  
→スターバックスの例:「第三の場所」という約束をなぜすることにしたのか、それをどう提供するのか。
6. ブランド戦略を体験として実現するとき、①製品とサービス、②人々と行動、③空間・環境とチャネル、④コミュニケーションの4領域が必要。第一ポイントは、コミュニケーションはブランド体験を実現するための一要素にすぎない点。実際に何を体験するのか、何に対し対価を払うのか、受け取る時どういった体験をするのかを

包括的に取り組まないと、ブランド体験はできない。第二ポイントは、実態を作っていないといけない点。活動の実態そのものにブランドが織り込まれない限り、どんなにコミュニケーションをしても、評判はできない。

7. 日本という国、東京でも他の都市でも、既に実態はたくさんあるので、実態を作ることにフォーカスしなければブランディングを立てられないというところからのスタートではない。ただどういうふうにブランドとして作って体験してもらうかというところに関しては、日本(国)、日本の各都市は、伸びしろあり。
8. **約束が大切。約束をどういう体験で届けるか。「ブランドに関しては実態を作る」、「それを評価として立ち上げる」という2つの両輪が絶対に必要**。どんな約束をするかが明確になり、それをどういう体験で届けるかが決まったところで、どういう実態を作るか、どういう評判として届けるかがブランディング。
9. 「ディスティネーションブランディング」については、(1) Understand(現状を客観的にどう評価するのか)、(2) Challenge(何を变えたいのかを明確にする)、(3) Change(実際に変革する)の3つのフレームワークで考慮。「何故ディスティネーションブランディングが必要なのか」については、例えば子供と引越すならどの国がいいかを、直感的に判断してもらうために、ディスティネーションブランディングが必要。
10. ディスティネーションブランディングのためには、4点を考慮する必要。
  - ①競争環境: ディスティネーション同士は競争環境にある。ターゲットで変革(対投資家、対居住者、対観光客)。どこに行くか、どこで仕事するか、どこに住むか、どこに投資するか、常に選択肢あり。
  - ②明確なイメージ: ターゲットが何らかの選択するときイメージがないと直感的な選択不可。
  - ③人々の巻き込み: どんなにいいモノを作っても、モノだけでは語りかけてくれないので、そこに住んでいる人達、そこに関係している人達が、約束をいかにして体験として届けるかが大切。
  - ④コミュニケーション: 自身で「自分達は凄いのだ」というよりも、信頼できる第三者から「ここはいいディスティネーションだ」と伝わる、適切なメディアで伝わる事が非常に重要。
11. ディスティネーションブランディングでは、事業のブランディングのときに必要な3つの要素(ロゴ、実体験(その土地を訪問)、地域(地図的な知識))は、必ずしも必要ではない。例えばシリコンバレーは皆がイメージできるが、ロゴはない。ラスベガスのイメージは、実体験(訪問)していなくても皆浮かぶ。ガラパゴスは、どの場所にあるかは不明でも、イメージは皆浮かぶ。**必要なのは「象徴的なストーリー」**。
12. 「ディスティネーションブランディング」(2) Challenge(何を变えたいのかを明確にする): 大きな意味での国家戦略から始まる事が不可欠。Brand is the strategy brought to life-「ブランドは事業戦略の具現化」。大きな戦略の存在が大前提。それをブランドとしてどう具現化するか。ドバイはラグジュアリーなイメージであり、戦略的に実態を作りながらイメージ策定に成功した事例。
13. 「ディスティネーションブランディング」(3) Change(実際に変革する): ブランディングには「実態を作ること」と「レピュテーション(評判)を作ること」の両方が大切。例えばスペインのビルバオ市のケースではグッゲンハイム・ミュージアムを象徴的なアイコンックとして作ることで、ブランドの実態を創造。アムステルダムでは、コーヒーショップといったイメージから、評判を変えたいため、アイコンックな「I AMSTERDAM」というサインエージを戦略的に作り、レピュテーションを変革。ブランディングとは、約束があって、それを体験として実現する必要があり、それを実態とレピュテーションで具現化していくことであり、ディスティネーションでも同じ。
14. ディスティネーションブランディングと、企業ブランディングとの差異で考えると、特に象徴的なものを作れるかが重要。長期的な視野に立てるか、政府が直接命令できない人々をどれだけマネージメント・巻き込みできるか、広範囲でのコークリエーションができるか、包括できるかといった点が重要なポイント。

#### **ニューヨーク市観光局 マツダー・ヒーリー氏 「ブランドを上手く活用する実践5カ条」**

資料: [http://www.jterc.or.jp/koku/koku\\_semina/pdf/190313\\_symposium-presentation03.pdf](http://www.jterc.or.jp/koku/koku_semina/pdf/190313_symposium-presentation03.pdf)

1. ニューヨーク市にとっての観光の意味は、市全体で宿泊は3770万泊、39万1千人の雇用発生、経済効果は年間660億ドル。海外訪問者は、全体の20%だが、長く滞在し、消費額も高い(全体の50%)ため大切。
2. ブランドを生かすための5つの実践(①パートナーシップ、②フレキシブル/柔軟性、③コミュニティインボープ

- メント／地域社会の参加、④テイクアスタンド／明確な立場を打ち出す、⑤Be real／現実的であれ)を紹介。
3. **①パートナーシップ**: ニューヨーク市観光局(NYC & Company)は、官民パートナーシップの会員制組織であり、非営利機関。年間予算は 3950 万ドルで、半分は市から拠出であり、ホテル宿泊税はない。残り予算は、会費、スポンサー拠出金、プログラム収益。会員は 2 千社ほどであり大小広範囲。観光業として一体的に活動しており、市のブランディングに全体として統合的に取り組み。全体的な方向設定、会員が活動する場の設定をし、ニューヨーク市観光局が指揮をとり、効果を最大化にする役目。会員は色々なレベルで活動に関与。組織の柱が会員。理事会は、会員である色々な業界、役所を代表する 80 人から構成し、意思決定を実施。
  4. 成功プログラムとして、会員やパートナーと共に行ったバイブランシー(躍動感)プログラム。レストランウイーク、ブロードウェイウイーク等を閑散期の1月、2月、7月、8月に設定し、会員やパートナーから特別料金が提供され、訪問者に対し付加価値を生むよう設計。レストランウイークだけでも 380 軒が参加。収益共有型ビジネスモデルであり、収益は市のマーケティング活動に活用。もう1例は、ライセンス。世界的な認知度をさらに高めるべく、ニューヨーク警察(NYPD)、消防(FDNY)などのブランドを民間にライセンスとして提供し、ニューヨーク市公式ロゴが付いたものとして販売。CAAGBG という企業と協力し、ニューヨーク市の 25 のライセンスを 28 カ国で提供。触って感じるブランドになり、NY を実際に体験訪問する気に繋げる。
  5. パートナーシップは、必ずしも会員やビジネスパートナーに限られず、他のディスティネーションもありえ、City to City の観光当局同士のパートナーシップを 10 カ所締結(東京含む)。目標や目的、オーディエンス、ターゲットを共有できる相手を見つけることが重要。
  6. **②フレキシビリティ／柔軟性の必要性**: 市場の変化に合わせ DMO のやり方も柔軟に変革が重要。官民セクターのいいところを合わせることによって、より迅速に在り方を調整することが可能に。
  7. グローバルのネットワークにつき、ニューヨーク市観光局は海外に事務所 17 カ所を持ち 28 カ国をカバー。現地で協力関係をパートナーと策定・維持し、旅行商品に影響を与え、メディアでの報道につなげる活動を実施。直接雇用である必要はなく、外部マーケティング会社があれば、必要な才能を速やか使うことができ、必要に応じ柔軟に変更可能。海外事務所では、常勤スタッフと、アウトソースとを、投資する際に両方考えるべき。
  8. **③コミュニティインボロブメント／地域社会の参加**: 2つの側面あり。1つはコミュニティの育成発展。もう1つは QOL、生活の質。例えば、「See Your City プログラム」では、ニューヨーカーは住居近辺が便利なので遠出しな中、外に出て行って経験し、その経験を SNS で流し、観光客が5つの行政区の色々な見どころを知るユーザーが生成するプラットフォーム。地元住民を活用し、彼らが世界のトレンドセッターであると自覚させ、その人達がやることを観光客も従っていくことを意図。
  9. 「ツーリズムレディプログラム」では、地元中小企業に対し観光業とは何かを伝え、新コンテンツが生まれ、新たな観光客を誘致するもの。受益者はメンバーだけではなく、あらゆる世帯。観光業界では、州税と市税 65 億ドルの歳入があり、年間1世帯当2千ドルの効果。NYPD(警察署)のライセンス料は関係財団に提供され都市の安全が向上。つまり観光を通じて NY 全住民にとり生活の質を高めるということ。
  10. **重要なのは住民に伝えていくこと**。コミュニティの育成発展と価値を伝える意義は、長期間十分な政府資金の確保や、観光に関しての問題の理解促進。観光から各市民が裨益あるとわかれば、協力者が増加。
  11. **④テイクアスタンド／明確な立場を打ち出す**: ブランドは、今や国際的に重要な問題を表わすものに。米政府が保護主義政策をとっても、私達はニューヨークシティを変えることはできないことを世界に伝えるため「ニューヨークシティはいつも皆さんを歓迎」というメッセージキャンペーンを実施。過去多くのブランドは政治から遠ざかっていたが、今日のコンシューマーに響くマーケティングとは何かとのメッセージを伝える。現在、コンシューマーは、ブランドとしてどういう価値感や理念を持っているかに関心。
  12. **⑤Be real／現実的であれ**: 何か1つの立場を表明するのであれば、現実的なものでなければならない。何かを発信したら、自分の行動を伴わなければいけない。ブランドの接点において一カ所だけではなく、いつでもそのブランドが誰かに触れる接点においてはその一貫性を持ったメッセージを発信。ブランドの接点において同じ価値を伝えていくことで初めて消費者の信頼とロイヤリティを勝ち取ることができる。

13. NY はアメリカの都市の中で最初にワールドプライドを主催し、多くの LGBT の人達が参加。6月だけでなく年間を通して様々なプログラム。プライドウィークには今年は 400 万人の来訪を予想。NY は常に革新的アプローチに取り組んでいる、日々新しく生まれ変わるもの。都市観光においてはコミュニティ全体の関与が必要。

### **元駐日英国大使館 佐野氏 「パブリック・ディプロマシーと英国政府 GREAT キャンペーン」**

資料: [http://www.jterc.or.jp/koku/koku\\_semina/pdf/190313\\_symposium-shortspeech.pdf](http://www.jterc.or.jp/koku/koku_semina/pdf/190313_symposium-shortspeech.pdf)

1. イギリスとアメリカのパブリック・ディプロマシーの考え方は多少異なる。アメリカでは、安全保障等イデオロギー色が強いが、イギリスは、通商、観光、文化振興的動機からパブリック・ディプロマシー強化を開始。90年代半ばの「クールブリタニア」国家ブランド戦略につながる。イギリスに対する 90年代のイメージ「保守的で階級社会」「陰鬱の気候、まずい料理、冷淡な人々」から、「革新的でダイナミックな国」「創造性に溢れて革新的なアイデア、商品、サービス、国民、文化のハブとなる国家」というイメージに変革。
2. 元々は「クールブリタニア」は、「ルールブリタニア」という愛国歌を皮肉でもじったもの。「クールブリタニア」の趣旨は、サッチャー時代のネガティブなイメージから英国が自ら変化し、クールな国家になっていこうという国内向けのメッセージ。この時代のパブリック・ディプロマシーの成果は、ロンドン・アイ、テートモダン等大規模な文化観光施設、海外の英政府機関やブリティッシュエアウェイズ等企業のブランディングの刷新。コミュニケーションの重要性というものが政府も含めて目が向けられた時代。
3. 実際は、「クールブリタニア」から、「グレートキャンペーン」に行きつくまでは結構な道のり。イメージとアイデンティティがパブリック・ディプロマシーの最初のコンセプト。そこから進化し、2000年代後半に、パブリック・ディプロマシーが、独立した政策ではなく、外交の統合ツールとして戦略キャンペーンというコンセプトに変わり、マーケティングとブランディングの概念を戦略的に導入していくと同時に、ソフト・パワーとして定義。
4. よって、2010年の連立政権からパブリック・ディプロマシーは、ソフト・パワーにターミノロジーを変化し、これまでの外交のコミュニケーションの在り方が改革。2011年には「ソフト・パワー」が英国の外交政策の手段であると定義され、大使館広報の仕事の3分の1以上は、コミュニケーションの仕事に振替。2013年には「ワンチーム」というスローガンが始まり、ホワイトホール(日本でいう永田町)の全省庁とパートナー、インフルエンサーも含めて、「ワンチーム」というスローガンでソフト・パワーをまとめる役割を持つものと定義づけ。
5. 一方、2010年以降のパブリック・ディプロマシーの外部環境として、2010年ローマ法王訪英、2011年ロイヤルウェディング、2012年エリザベス女王在位60周年、2012年ロンドンオリンピック、2015年ラグビーワールドカップ等国際イベントが目白押し。世界が注目する国際的イベントを活用しながら、低予算で、貿易、観光、投資、留学に特化して、結果を求めるキャンペーンとして持続的な効果が狙われた。
6. 注目度が高いが一過性になりがちな国際的なイベントをつなぐ糸のような役割として、またオリンピックロゴが政府でも使えないので、この期間中に英国大使館や英政府出先機関が統一したプロモーションを展開できる役割を持たされた。最重要点は、省庁横断的ブランドであること。2010年連立政権から、緊縮財政を実施。低予算で、無駄のない外交目的を明確に内部化したものとして「グレートキャンペーン」を企画。
7. 「グレートキャンペーン」のもと、英国外務省(在外公館)、英国国際通商省、英国政府観光庁、ブリティッシュカウンシルなど公的機関を通じ、ビジネスから観光、文化、教育といった資産を横断的に紹介がテーマ。このため、グレートキャンペーンをする場合は、必ず在外の英政府機関で連絡調整をする必要。また、プライベートセクターとのマッチングファンド(予算を出す場合、必ず同額以上をプライベートセクターから拠出)が条件に。
8. 「グレートキャンペーン」の KPI は、緊縮財政が肝。この時期に各省庁の予算は大幅カット。例えば英国政府観光庁では2010年に30%の予算カットがあり、通常業務ができない状況。その減少分を「グレートキャンペーン」予算で補てん。つまり、グレートキャンペーンの予算を申請しないと、既存の活動維持不可に。実態は日々の活動でグレートキャンペーンの文脈でどう展開すべきか担当者が考えざるを得ない状況に。
9. 「グレートキャンペーン」は、国家ブランドのリ・ブランディングではない。イギリスは既に力強いブランドを持っているため、リ・ブランディングではなく、貿易、投資、観光等経済成長の政策実現のためのキャンペーン。

10. 開始時に行ったマーケティングの結果、イギリスの強みと知られていない強みを洗い出し、当初は 11 の柱(ピラー:イノベーション、アントレプレナーシップ、クリエイティビティ、テクノロジー、ナレッジ、知識、ヘリテージ、カルチャー、スポーツ、カントリーサイド等)を設定。カルチャーのサブカテゴリーは観光とも深い関連性があるため、プロモーションは文化、観光の両方の相乗効果を狙うようにプランニング。
11. クールブリタニアの時は、クリエイティブ産業という特定の産業プロモーションという趣旨が批判を招いたが、「グレートキャンペーン」では、横串をさすようなテーマ設定とし、どの産業でも柱が使えるように。英国の過去、現在、未来につき数字を含めながら語る。例えば Knowledge of グレートという教育関係プロモーションでは、イギリスの教育システムにおいて、リサーチとイノベーションが優秀面を強調し、イギリスは世界の1%の人口だが全科学論文の9%、世界の論文の引用の10%を英国産で占めていると具体的に語る。
12. ピラー設定できた理由は、トップダウンの体制が非常にポイント。コンラッド・バード(元英外務省コミュニケーションディレクター)が統括ディレクターとして全省庁で行う一括して統括。元々は首相官邸とキャビネットオフィス、内閣府、それから財務省、外務省との政治的な動機から始まったキャンペーンだったが、現在は内閣府と外務省が中心となり、グレートプログラム委員会を作り、全省庁と運営し、政府のスタンダードなブランドに。
13. 「グレートキャンペーン」の効果と評価、KPI の運用につき、政治的、経済的、文化的に複雑な要因が絡み合う中で効果や評価というものを厳格に測定するのは困難。誰に向けて評価を行うかを考えるのと、予算を管理する財務省、それから国民を納得させることが重要。そういった観点で評価を実施。本省基本的な KPI が降りてくるが、各ローカルでそれぞれの事情に沿った KPI を策定。数字だけではなく、定性的なエピソードやコメント、写真も使用することで、国民にも理解してもらう形に。民間企業や著名人の参加も非常に重要。
14. アンホルト国家ブランド指数にて、EU 離脱問題があっても、イギリスは安定的に上位をキープ。観光においても過去の文化遺産だけでなく、現代的な文化を生み出していくグレートキャンペーンの横断的なアプローチの効果あり。90 年代後半のクールブリタニアに代表される現代面強調というイメージとアイデンティティの時代から、パブリック・ディプロマシーのコンセプトを経て、緊縮財政を逆手にとり、分野を絞って国際的なイベントを活用しながら、イギリスの強みと弱みを踏まえ、どの産業にも必要な要素であるクリエイティビティ、イノベーション、投資、留学にも必要になってくる人材、教育などの面を打ち出して過去と現在と未来をバランスよく語る戦略的なアプローチが「グレートキャンペーン」。イギリスが他国と比較して安定的な国家ブランドである理由は、パブリック・ディプロマシー施策自体を徐々に改良し、洗練させて時代に合わせたことがポイント。

**後半：パネルディスカッション** 【モデレーター：元英国政府観光庁日本・韓国代表 金平京子氏】

Q：日本では欧米に比べて、ブランディングの認知が弱いと言われるがなぜか。欧米にあって日本に欠けているものは何なのか。英国やニューヨーク市を始め、強いブランドの成功例如何。

- 日本は歴史的にブランドそのものがそれほど必要なかった。自給体制だった島国であり、1億2千万人の人口を擁する先進国だったため。よって、モチベーション的には、他の国とは同等ではなかった。
- 強いナショナルブランディングを行ってきた例はシンガポール。日本よりも小国だがネーションブランディングに関してはきちんとした組織で対応。政府の人間は、省庁にかかわらずブランディングに関する状況を皆承知。東京でシンガポール大使館での調査をしたが、大使館員全員が他の同僚が何をしているか把握。他の大使館は、ブランディングについてよく分かっているのは商業担当アタッシュのみ。
- 英国のグレートキャンペーンは、戦略的で明確な目的の下で実施。政府各省庁と民間も関与。長期で上手くいった理由は、慎重な形で投資、利益率、リターンを示したこと。グレートキャンペーン責任者は、首相に対して何故英政府として予算付けの必要性を説明。独自の ROI モデルをもち、政治家を説得してグレートキャンペーンというのは確かに投資に対するリターンがこれだけ上がっているから投資に値すると説明。
- グレートキャンペーンの利点は政治トップが変わっても続いたこと。スタート時のキャメロン首相辞職時、多くの人は「これで終わりだ」と思ったが、メイ首相に替わり、リターン等説得力のある説明が上手くいき継続。多くの国では政権交代があると、積み重ねられたブランド価値も喪失が多い。重要なのはナショナルブランディングキャンペーンというのを確立して、長年にわたって維持できるようにすること。

Q：DMOにおける国レベルと、地域・市レベルとの違い如何。

- 国レベルと、地域や市レベルの違いは、より具体的なこと、よりタクティカルなものになる点。例えば NY レストランウイークでは、民間がオファーを出し、それが実際のブッキング等つながっていく。
- DMO としても、実際にどうやってビジネスを持って行くか、地域に還元していくかという点で、コミュニティへのベネフィットに近い形での具現化が可能。

Q：付加価値の高いグローバルブランディングの成功例如何。

- 「ブランディングは約束と体験」がなぜ重要かという点、人々の行動変容をさせる点。国家ブランディングから都市、民間へと続いていく中で、企業、商品に連鎖していくという循環型エコシステム。例えば日本でいうと、無印良品は面白いブランド。なぜなら、日本が持っている国のブランドの強みが、無印良品という個別の企業ブランド、もしくは商品ブランドが持っている約束とうまくシナジー。当然国のレベル、地域、シティ、企業、製品、色々なレベルでブランドが個別に動くが、国としてどういうブランドを作っていくかというのは、つながっていくという意味で、そもそもブランドが何かを考えたとき、ケースとしては面白い。
- インターブランド本社で世界ランキングを毎年発表しているが、ここ数年のナンバーワンはアップル。成功要因は、日本であれば昨年ベストグローバルブランドのランキングに初めて入ったスバル。3つの要件(①真剣にブランドに取り組んでいる。②ブランドが実際の実益をもたらしている。③顧客視点を重視)をしっかりカバー。
- 日本の企業のブランド力は強いが、ブランディングに対する意識は低い。日本では、ブランドは様々な事業活動の結果、自然発生してきている場合が多い。逆に特にアメリカの会社はブランディング活動を意識的にシステムチックに実施。システムチックにブランドに取り組むかどうかっていうのが1つの分水嶺。目標をたて仕組みを作り、モチベーションするという活動が、組織の中でできると、それが組織を動かしていく。

Q：英国政府では、在外にて英国大使館、英国政府観光庁、ブリティッシュカウンセル、英国商工会議所の4つの組織が一緒にパブリック・ディプロマシーを展開して、ブランディングやマーケティングに取り組んでいるが、日本は縦割り文化のため各組織がバラバラに動いているケースあるが、解決策如何。

- 連携しないと損になる仕組みというものを作るということに尽きる。どこを損するかというと2つ。予算と人事評価。予算は、緊縮財政のため通常予算が 30%削減されたが、そのかわりグレートキャンペーン予算で補われる構造。人事評価に関しては、360 度評価があり、上司・部下だけではなく、他の組織（例えば大使館員はビジットブリテンの同僚から評価）も対象であり、最終的には連携という意味においてはうまく稼働。

Q: 観光分野においてもなぜブランディングが大切なのか。

- 消費者、ステークホルダー、オーディエンスも含めて、感情的なところに働きかけていくには、きちんとディファインされたものである必要。例えば、ラスベガスでは“What happen in Las Vegas”、ニューヨークでは“What happening in New York, stays with you and transform your life forever”というメッセージがあり、それがどういう意味なのか、それがどういうふうなことを旅行者や、色々な人達にどういうふうに感じてもらうのかというのをやはりきちんとブランディングをして伝えていく必要。
- ナショナルブランディングの必要性は、自分のストーリーを語らなかつたら誰か他の人にやられてしまう点。ブランドがなかつたら、色々なメッセージが勝手に付けられて、勝手にコメントされて、混乱が起きてしまう。他人のコメントというのはネガティブになりがち。例えば自然災害、テロ、戦争などが注目されることになってしまう。よって、ポジティブな物語を自分の国から語り、真実を語る形でこちらから伝えていかなければ駄目。
- 日本についていうと、日本の地方は西側の人間には知られていない。逆に言えば大きな潜在性あり。もっと国際的な形でブランドを展開していただきたい。当事者がブランディングしないで真空ができてしまったら、そこを埋めるのはやはり他者によるネガティブメッセージということになってしまう恐れ。

Q: シドニーオリパラでは国民の意識を高める「シティプライド」が成功したが、日本で効果をもたらす方策如何

- ロンドンオリパラ以前は英国メディアはほとんどマイナス効果だけであり、お金の無駄、都市が混乱等ネガティブなイメージばかり。ところが初日が大変うまくいったということもあり、それ以降ムードが一変し、ポジティブなムードに変わり、そしてその結果としてシティプライドも生まれた。
- お勧めは、中小都市に対しては市民アンバサダープログラム。自治体が都市ブランディングに関して市民の参加を促す。成功例はベルリンであり、800 語でベルリンをよくする方策を作文させ、200 人を選定。その結果、他の市民もまたプライドを持つに至った。

Q: 日本におけるシティプライドの成功事例として、「くまモン」は、著作権もシンプルでロゴを活用できる。上からの押し付けではなくて、民間から自発的にじわじわと広がりを見せているボトムアップの良い例如何。

- 重要なのは、民間からの自発的な広がりというのが、成功のポイントだが、もう1つやはり大きな戦略的な意図がちゃんとあり、1つの方向に向かうものがあり、そこにアセットがあることが大前提。何となく進めていきたいと思いますというのは、成功しない確率が高い。「くまモン」という資産自体が非常に魅力的であった点がポイント。日本ではやっているゆるキャラブームは、その壁を乗り越えられない。
- 魅力的であるのに何が必要かと考えると、個性がしっかりとあること。「好き」の反対は「嫌い」だが、「関心がない」が一番厳しく、「好きになれるか」は反対に「嫌いになれるかどうか」を含めて個性を作れていること。
- ボトムアップの成功例として、英国グラスゴー市では、ランドマークとして、ウェリントン侯爵の騎馬像あり。1980 年代から工事現場で使われるコーンが侯爵の頭に。最初は大学生が酔った勢いで乗った模様だが、今では市民がキープ・ザ・コーンキャンペーンを立ち上げ、自治体は撤去をストップ。コーンの存在が町の個性、シンボルに。面白好きなスコットランドの人間性が感じ取れ、うまく観光プロモーションに使用。

Q: 日本では浸透していない例として、海外ではプロモーションやキャンペーンをする場合に、KPI-Key Performance Indicator(業績評価指標)で評価を受けるが、海外の事例如何。

- グレートキャンペーンをやる際に他機関との連携が一番の肝だったため、KPI でメリットがあった点は、各組織



の言語を揃えたこと。例えば英国大使館と英国政府観光庁(ビジットブリテン)では当然戦略は違ってくるが、このキャンペーンで一緒にやるが KPI を達成するのに私達はこれができそう等具体的なディスカッションになった。戦略共有の1つのツールとして使ったところ、連携する際に KPI がうまくワーク。

- 民間企業においても、異なる部門間での共通言語としての KPI という位置づけは、非常に重要。ブランドとして達成自己につき明確な戦略があり、それを計測する KPI を設定できるかがポイント。なんとなく「認知度」、「イメージ」レベルで KPI の設定をしてしまうと、逆に KPI が勝手に動き出してしまいうリスク。よって、KPI は PDCA サイクルを回すツールという前提で、KPI のずれを把握できるかを真剣に考え設定するなら成功するし、何となく他がやっているから KPI 設定をしたらと逆に毒になってしまうというのが KPI の本質。

Q: 日本は KPI の明確化があまりなく成果主義でないと言える。ニューヨーク市観光局は DMO として、KPI の1つとして予算の半分以上は外部からのファンドを募る、成果主義であるため職員の所得も高く、プロ人材が揃っていると聞か、KPI と人材確保、女性の幹部の進出等状況如何。

- KPI について、きちんと設定しなければ逆に毒になってしまう。KPI を設定するというのは、それで達成できなければ解雇になるという環境は違う。プロジェクトが成功したか、成功しなかったか。成功したらどういうところが良かったのか、成功しなかったらどこが悪かったのか。次にどうやって活かしていけるのかということを明確に把握するための KPI であることが大切。そして環境の中でも KPI だけに固執するのではなくて、間違ってもやってみよう、新しいアイデアを出してみよう、これはちょっとどうだろうか、でも挑戦してみようというようなそういう環境が作れることが非常に大切。ですからそのバランスをとるというのは非常に大切。
- 財源については、NYC & Company(ニューヨーク市観光局)は、半官半民の組織であり、予算の 50%位が市当局から来るため安定的に。もう半分は、フレキシビリティとして他からファンディングを募ることによって、年度の初めに決まっていなくても何か必要なことを突発的に対応可能となる。ファンディングについても、例えばスポンサーシップ、メンバーシップ等で募ることによって、デリバブルと言っているが、何をちゃんとサブアップしなければいけないのかということによって、KPI も自然に決定。バランスをとっていくことが大切。
- 職員に関しては、アメリカ社会では、スタッフングではまずポジションは全部スペシャライズされていて、それによってジョブディスクリプション(職務記述書)があり、このポジションは何をするか、何がレスポンスビリティが明確。よって、組織員が全てスペシャリストの集団に。プロモーション等活動について、市当局の関わりはあるが、それは市当局も入っているボード(理事会)が全体的な意思決定を実施。実務については、スペシャリストが動かす。NYC Company は特殊であり、社内にクリエイティブチームがあり、リサーチ、デジタルであるとかそういうものも全部インハウスで実施。それでもリサーチ等ではデジタルエージェンシーを使ったり PR ファームを使ったりしている。それをプロジェクト毎に、フレキシブルに必要なものを入れていくという形で実際のスペシャリティを持った人間達がきちんと仕事をこなしていくという形にしている。

Q: 2020 年東京オリパラ、2025 年大阪・関西万博等国際イベント開催を踏まえ、日本のブランドをアピールできる絶好。国や地域、企業も国民全体も賛同できる強いブランディングを推進するにはどうすべきか。

- ナショナルブランディングで一番難しいところ。コンセプトそのものは分かり易いが、実施は複雑。というのもあらゆるステークホルダーが関わってこなければならぬため。多くの国は実際その部分で苦勞。ポイントは3点
  - 1つ目は、民間セクターが早期の段階から関わること。国のブランディングの戦略を立ち上げるのであれば初期から関わってもらうことが不可欠。民間が戦略策定に関わることができなかったからというこの間違は世界中で見られるもの。
  - 2つ目は、政府内でのガバナンス、ストラクチャーの透明性確保。つまり誰がその国のブランディングキャンペーンの先頭に立っているのか。誰の責任でそれを実施していくのかを明確に。多くの国において明確なストラクチャーがないためステークホルダーは誰に接触したらいいか分からない。
  - 3つ目は、それぞれ柱の間の関連付け。基本的な柱は、観光振興、雇用創出、ビジネス振興、投資振

興。こういった柱が独自に動いていくのではなく、何等かのメカニズムの下お互い協力でき、情報やアイデア交換、チャンスの共有。例えば観光機関が投資誘致の機会(外資がホテル建設)があるとわかれば、投資と観光という2つの柱で協調可能。

- 戦略と巻き込みと KPI、そしてそれが伝わるのが重要。戦略に関し、日本という国のブランドがどうなりたのかにつき共通認識を多分持っていない。これはコミュニケーションと関わるが、大きな意味での戦略やビジョンが何らかの形で設定されるということが必要。それにより活動の歩留まりが高まる。もう1つ戦略で重要なのはロードマップ。今までのカントリーブランディングの事例を見ても基本的には何年もかけて様々な活動に一定の一貫性を持たせるための活動を統括していくものが必要。
- KPI について、KPI がないと、何をやる、何をやらない、何を变えるという判断ができないので、ブランディングに関しても必要。また、活動をしっかりと伝えていくこと。巻き込むにしても、同じ活動をして賛同をしてもらうにしても、理解してもらわないことには前に進まない。

Q: ポスト東京 2020 を踏まえて、ナショナルブランディングをレガシーとして日本が次世代に残していく方策如何。

- 3つのポイント:①優先順位、②挑戦すること、③アイコンックなものにすること。
  - 優先順位とは、トップが変わってもブランド不変というものがブランドであると認識すること。指導者が変わればブランドが変更は、日本で散見されるが、「社長よりもブランドの方が上」となるべき。
  - 2つ目が「挑戦」。「ブランドをやろう」自体が困難が日本の現状。しっかりとブランディングに挑戦していく、今までの業務の延長線上でやればいいではなく、新たな挑戦として捉えるという心の入れ替え。
  - アイコンック。分かり易い、象徴的な何かがあると、ムーブメントにもつながり、関与している人のモチベーションにもつながり、関与していない人でもサポート隊になっていくということもありうる。
- 英グレートキャンペーンでは、イノベーション、クリエイティビティ、アントレプレナーシップ等横串テーマを設定したことにより、今後イギリスはこういう国になるとのステートメントになった。それがレガシーという意味で考えていくと、こういう国になるというメッセージングが国民に伝わっていったことは1つのレガシー。
- beat your own drum-「自分の太鼓は自分で叩く」という英語表現があるが、素晴らしい試みをコミュニケーションできちゃんと伝えていく、内部のみならず外部に対しても伝達。これをコンシスタントに、システムチックに常にできるシステムを作ることが大事。
- 政府が全部仕切るのではなく、政府ができない色々なアイデア、想像力やクリエイティビティを發揮してくれるのが市民であり、民間企業であり、日本でも同じ。民間のエネルギーを公的なナショナルブランディングの一部にすることが有効。政府できちんと組織を作り、ステークホルダーから見て責任の所在を明らかにすること、そして省庁間の連携が重要。例えばアイスランドは 30 万人という人口だが、アイスランドの外務省からみると、毎日のように観光担当の人達の顔も見ることができ、実際の協力もやりやすい。日本のような大きな規模となりますと、やはり政治的なリーダーシップで省庁連携をさせるという指導力が必要。

(以上)

<注:事務局による編集となります>