編集長インタビュー
「日本のブランド発信」
アド･コム グループ代表取締役社長　アンドレアス･ダンネンバーグ氏

Interview from the "Quarterly Journal of Public Policy & Management" -Andreas Dannenberg, Ad-comm Group CEO & President

太下義之編集長

アンドレアス・ダンネンバーグ氏

アンドレアス・ダンネンバーグ氏は1960年、ドイツ・ミュンヘン生まれで、ドイツの大学を卒業して米国留学後に、写真家としてタイム、ニューズウィーク、ニューヨーク・タイムズなどで活躍した経歴を持つ。そして1984年に来日、日本語を習得し、BMWの広告写真を手がけた縁で電通に勤務。その後1987年に、総合コミュニケーション会社アド・コム グループをたち上げ、現在、広告、PR、ウェブ／モバイルコミュニケーション、イベントマネジメントなど、マーケティング関連専門サービスを提供する8社を統括している。

また、同氏は、経済同友会の“Yokoso! to Branding Japan 研究会”の座長、観光立国推進戦略会議　観光実務に関するワーキンググループの委員も務めていた。

なお、ダンネンバーグ氏は、ビジネスやプライベートで、世界の約50ヵ国を訪れたことがあるという。このように国際的な感覚と経験を有するダンネンバーグ氏に、日本に関して深い理解のある外国人という立場で、「日本からの発信」というテーマのお話しを伺った。

Born in Munich, Germany in 1960, Mr. Andreas Dannenberg worked as a photographer for *Time*, *Newsweek*, and *The New York Times* after graduating from a German university and studying in the United States. He moved to Japan in 1984 and having mastered Japanese, began a two-year tenure at Dentsu. In 1987 he launched a marketing communications agency, Ad-comm-Group, an organization comprised of eight companies delivering advertising, public relations, web & mobile communications, event management and other related specialized marketing services, working with blue-chip clients such as Porsche, Club Med, Givenchy, Fujitsu and Mitsubishi Motors.

Mr. Dannenberg has served as Chairman of the research group "Yokoso! Branding Japan" of the Japan Association of Corporate Executives (KEIZAI DOYUKAI), and as a member of the Japan Tourism Agency Working Group for Tourism Activities. Mr. Dannenberg has developed a rich knowledge of world affairs and international global best practices having lived and traveled to more than 50 countries.

With a thorough understanding of the issues facing Japan, in this interview Mr. Dannenberg shares his view on the challenges of communicating Japan to the rest of the world from the perspective of a foreigner.

ブランドとは「期待に対する約束」

太下　最初に、本日のインタビューの趣旨、テーマを簡単にご説明したいと思います。

私どもの研究機関誌「政策・経営研究」では毎号特集テーマを設けておりまして、外部の有識者から御寄稿いただいたりインタビューでご参加いただいたりしているのですけれども、本号では「日本からの発信」又は「発信する日本」というテーマを設けています。何でこういうテーマを設けたのかということを簡単にご説明させていただくと、ご案内のとおり、リーマン・ショック以前まではアメリカを中心とする市場経済型のグローバリゼーションが世界を席巻しているという状況があったと思います。ただ、リーマンブラザーズの破綻以降、そういうやり方は大きな転換期を迎えているのではないかと考えました。そういう意味では、全世界の国・全世界の人々がこれからどう進むべきか、ということを考えている時期ではないかと、このように思っています。

一方で、日本の歴史を振り返りますと、ダンネンバーグさんも御存じかと思いますけれども、日本は古くから中国・韓国からの文化を取り入れてきました。例えば日本の文字は中国の漢字を取り入れて、そこにさらにひらがな・かたかなという新しい文字を創作し、それを組み合わせて日本的な独自の書き言葉・話し言葉の文化をつくってきたわけですね。さらに明治以降、19世紀からは、ヨーロッパやアメリカの文化をうまく取り入れて、それを昇華して、いわゆる先進諸国の中では唯一の非西洋圏の国として世界の一角に入っているわけです。

ただ、海外に模範を求めて、それを取り入れて何か別のものにつくりかえていくというやり方は、今まではうまく機能してきたわけですけれども、これからはそういう理想的なモデルはもしかしたら海外には求められないかもしれないとも考えています。つまり、日本人自身が自ら考えていくことが必要な時期かもしれないと思っています。そういった意味で言うと、今後の日本は、日本というものをもう一回自分自身で見詰め直して、その中から日本自身の持っている良さをもっと伸ばしていくことが必要かもしれません。同時に、日ごろ体験している中で見過ごしている日本の課題というものはちゃんと解決していかなければいけないと思います。こういう形で新しいグローバリゼーションの時代に日本が対応していくべきではないか、ということを考えて、先程申し上げた「日本からの発信」「発信していく日本」という特集テーマを考えたわけです。

アンドレアス・ダンネンバーグさんは、政府の委員会等を歴任されることを通じて、いろいろな場面でお感じになっていることが多々あるかと思いますので、本日はそういうことを中心にお話いただければと考えています。

「日本の発信」というと大きなテーマとなりますので、最初にお答えしやすいところからお伺いすると、ダンネンバーグさんの本業としては、アド・コム グループを創業されて現在も同社の代表として御活躍ですけれども、その事業の中核に「ブランド・コミュニケーション」というものがあるのではないかと理解しております。「ブランド」とか「ブランド・コミュニケーション」、これは日本語でもよく使うわけですけれども、この「ブランド」なり「ブランド・コミュニケーション」に対するダンネンバーグさんのお考えから聞かせていただけますでしょうか。

ダンネンバーグ　はい、わかりました。まず、ミネラル・ウォーターの例で考えてみましょう。例えば、シンボルもロゴも何もついていない、ジェネリック（一般的）な水もあれば、ロゴがついているもの、すなわち“ブランド”のあるミネラル・ウォーターもありますね。そして、あるブランドのロゴやボトルの色や形を見ると、例えばこの水は炭酸が含まれていないとか、アルカリ分が多いとか、衛生の問題がなさそうであるとか、ヨーロッパから輸入したものであるとか、ちょっとフランスの雰囲気があるとか、そういうことを期

待することができます。

逆に言えば、ブランドが全くないミネラル・ウォーターの場合、ヨーロッパの水なのか、アメリカの水なのか、そんなことすらもわからないわけです。でも、ロゴがつくと、この水は何なのかということをきちんと伝えることができるのです。だから、企業はロゴをつけるわけです。そして消費者がそれに慣れてくると、ロゴを見るだけでどういうことが期待できるのかがわかるようになるのです。それが、ブランドの「約束」というものです。

つまり、ブランドとは、期待に対して約束をするということです。そして、その約束をずっと守るということなのです。例えば、アルカリ分を充分に含んだミネラル・ウォーターであるはずなのに、ある時に飲んでみたらアルカリ分が全く無いという事態があると、やはり信用できなくなるわけです。逆に、いつも全く同じものを提供していれば、消費者はそのロゴに対してある程度のプレミアムを払うことを喜んでします。

そして、みんなにそういうブランドの持つメッセージを伝えること、つまり、広告コンテンツをつくることや、PR活動の実施、WEBサイトの構築など、そうしたことには当然コストがかかります。コストはかかりますが、一方でブランドのプレミアム分として、そうしたコストを払ってもいいと考える消費者は多いのです。なぜかと言うと、「このブランドが好き」、「信用できる」、また「自分が飲みたい水に合っている」など、そういう約束で消費者は物を買っているからなのです。

そして、その物がだんだん大きくなって、また高価になると、プレミアムの要因も数がふえると思うのです。例えば車の場合、ベンツは品質が高い、独特なデザインスタイルがある、サービスの品質が高い、ディーラーも対応がよい、またフォーミュラ・ワンに参加しているなど、製品の購入を決めるための大事な要因がいろいろとあります。それにベンツは応えているわけです。だから消費者はベンツの車を買いたいと思うのです。もっとも、自分はまだそこまでの年齢じゃないから、もっとスポーティなものが欲しいという人は、アルファロメオのようなヨーロッパの車が欲しいかもしれませんね。だから、ブランドはある程度の個性があって特殊なところがあるので、それをターゲット層にきちんと伝えると基本的にはビジネスになるはずです。それが「ブランド・コミュニケーション」というものです。

例えば、パリに行くのであればエールフランスのほか、日本航空もあれば全日空もあって、また幾つもの便があり、その中で選択することになります。それぞれのエアラインは、Aという土地からかBという別の土地に行く移動手段を販売しているだけではなく、移動に関連する経験全体を売っているわけです。値段も当然それに関連しています。つまり、サービスでも製品でも、そのブランドに期待していることと約束していることが価格と一致する、あるいはそれ以上のよい経験ができると大体プレミアムが確保できるはずなのです。

国家のブランドとは何か

太下　民間企業における「ブランド」の機能についてはだいたい理解できました。ところで、国の場合の「ブランド」についてはどのように考えればよいでしょうか。

ダンネンバーグ　私は既に20年以上日本に住んでいます。その結果、海外に行くとよく聞かれるのです。「何で日本を選んだのか」「何で日本に住んでいるのか」「日本にはどういういいことがあるのか」と。このように質問する人は、比較的高い教育を受けていて、グローバルに活動しているにもかかわらず、日本には来たことがないという人が多いですね。こうした人たちは、日本に対して、「遠い」、「高い」、「コミュニケーションがとれない」など、そういうマイナスのイメージを持っていて、残念ながら、日本の良いところをまだ理解していないのです。例えば、最近は日本食が少しブームになっていますけれども、正直言いますと、海外で

食べることができる日本食は本当に日本人の板前さんがつくっているのかどうかはわかりません。つまり、日本に来ていない人は多分本当の日本料理のよさを経験したことがないと思うのです。

言い換えると、「日本」というブランドに関しては、日本の良さがうまく伝わっていないし、伝わっていないために人が来ない、という状態なのです。私が座長を務めた、経済同友会のBranding Japanの委員会で話題になったのは、「こんな魅力的な国なのに何でビジターがこんなに少ないのか」「それには理由があるはずだ」ということでした。もともと魅力的でないところでしたら私も多分住むつもりはなかったわけですから、分析すれば日本の魅力は沢山あるのです。しかし、魅力が多いのに人が来ないのには何か原因があるはずなのです。例えば、旅行に係る費用が高いからなのでしょうか。しかし、例えばニューヨークには世界中から多くの人が集まっているではないですか。ですから、必ずしも費用の問題ではないわけです。

では、何が問題なのでしょうか。分析してみると、日本のことが正しく世界に伝わっていないことが主な原因だとわかります。日本という国、日本というブランドに何が期待できるのか、それが伝わっていないために、来日する観光客も今より何倍もあるはずの数字を達成できていないのです。

これは国の役割です。一つの会社だけではできないことなので、国がやらないといけないのです。しかし、残念ながら、それはまだ行われていません。

外国人から見た日本の良さ

太下　今、「日本の良さ」というお話しがありましたが、自分自身のよさというものは自分では案外とわからないものです。ダンネンバーグさんは、ドイツで育ちアメリカで教育を受けてから、日本に移住されたわけですが、もしかしたら日本人自身が気づいていないのではないか、自覚していないのではないかという日本の良さで、お気づきの点がありましたら教えていただきたいのですが。

ダンネンバーグ　第一に「比類のない多様性」ですね。伝統的な日本と最先端技術の日本という両方の要素があります。京都には、昔からの織物と最先端のゲームがあります。食事に関しては、日本料理はもちろんのこと、多分世界各国の中で一番おいしいと思います。そのうえ、イタリア料理や、フランス料理、中国料理など、どの料理でも、本国を除いてその他の国で一番おいしいものが食べられるのは日本だと思います。日本の伝統的な祭りから、ベルリンフィルやニューヨークフィルといったグローバル・レベルのクラシックのコンサートまで、さらにロックでもポップでもジャズでもどんなジャンルの音楽でもあります。それに加えて、ピナ・バウシュのようなコンテンポラリー・ダンスのトップ・パフォーマーも日本に来ています。そのくらい幅広いのです。

地理的にも、沖縄のようなトロピカルな島もあれば、北海道には世界トップクラスのスキーヤーが来るような非常にすばらしい雪があります。

そして、この10年～15年ぐらい、世界ではスパがはやっていますが、日本には昔から温泉があります。日本の温泉地では、指圧やはりを受けて、1日じゅう温泉に入れますが、そういうものが本当のスパではな

いかと私は思います。それが昨今の流行ではなくて昔からあるのです。

日本には、それぐらい幅広い多様性があるのです。

また、セキュリティの面でも、もちろん安全ですよね。女性でもよほど運が悪くなければ1人で夜の公園を歩いても別に問題は起こらないでしょう。こんなに安全な場所は世界中でもなかなかないんですよ。

ほかにも、まだありますよ。例えば、モダンな建築と伝統的な建築を同時に楽しめる都市は、東京のほかにはなかなかないですね。ヨーロッパの都市だと、モダン建築はそんなに建っていないのです。古い街の真ん中では、東京の様な最先端の設計のデザインを楽しむことができません。日本にはこういう魅力的なところが数多くあるのに、それが世界にうまく伝わっていないのです。

例えば交通の面でも、新幹線がまるで地下鉄の様にぴったり時間どおりに出発して2時間半後には1分も遅れずに大阪に着きます。万が一天気のために遅れたとしても、対応が丁寧です。ヨーロッパでは電車が遅れるのは当たり前なのでこんなことは考えられないのです。アメリカは今オバマ大統領が、電車をもっと増やして高速鉄道網をつくらないといけないと指摘していますが、それは既に日本にはあるのです。また、地下鉄では、切符を買わずにタッチするだけで料金を支払うことができます。飛行機もペーパーレスで、携帯電話を持っていればそのままチェックインすることができます。こんな最先端のことから昔の伝統的な文化までが同時に楽しめる国はなかなかないと思います。しかし、こうした素晴らしさが海外にはまったく伝わっていないのです。ですから、現状では人が来ないのです。

また、このようにいいところはいっぱいあるのですが、その良さに気づいていないことが日本人の一つの大きな問題ですね。そして、いい意味で自分の国にプライドを持つことが必要です。ただ、バブル時代に世界でいろいろな資産を買いあさりましたが、そのように傲慢になるといけないですね。さらに誤解をまねき、逆効果になります。そうではなく、自分の国に対する必要なプライドは持ったほうがいいということです。例えば、カナダ人とかスイス人は自分の国に対して絶対的なプライドがありますが、決して傲慢にはならないですよね。そういうプライドがある国民の国には行ってみたいな、と思うではないですか。そんなに好きだったら、何があるのかなと。つまり、国民が自分の国にプライドを持つということは、個々人がAmbassador、すなわち自分の国の大使になるということなのです。そして、他の国の人を呼び込むことになるのです。

日本人の謙虚さにはいいところもありますが、あまり謙虚にし過ぎるのではなく、これからはプライド、自信を持つことが必要です。今は国民がプライドを持っていないから、世界のみんなに「ぜひ私の国に来てください、こんなにいいところがあるのだから」ということが伝わっていないのです。

報道されない日本の危機

太下　日本にはダンネンバーグさんがほめてくださったような良さがありながら、一方では社会的な課題もいろいろあると思います。これもふだん日本に暮らしていると案外気づかないといいますか、そういったことに鈍感になってしまっているわけですけれども、逆に海外で生活されて、あえて日本に生活の本拠地を移されたダンネンバーグさんの目から見たときに、こんなによいところがあるのに何でこんな課題を放っておくのかというふうに気づかれたところもあるのではないかと思います。そういった日本の課題はどういったところがありますでしょうか。

ダンネンバーグ　これは以前にどこかで話したことがあるのですが、今、日本はかなり危機的な状況になっています。多分みんなまだ気づいていないと思うのですが、今、外資系企業のマネジメント・クラスの外国人が、大変な数で日本から減っているのです。

それは何が問題なのでしょうか。つまり欧米のオピニオン・リーダーとかデシジョン・メーカーは、日本のことはもうあきらめているんです。かつて「ジャパン・バッシング」がありましたが、それに似ていますが、またちょっと違うようです。外国人空洞化になっているのです。それは日本に、人材や資金を送ってもしようがない、利回りがないという判断です。

「もう日本は大切ではない」と一回決めてしまったことは、そう簡単には戻らないですよ。つまり、日本の経済は下降傾向だし、投資しても将来性があまりないので、ローカル支社には本社の指示どおりに継続的に運営してもらって、年に2回ぐらいチェックしに来ればいいという判断です。2000年頃は、欧米の企業は日本にある程度期待していたんです。ラグジュアリー・ブランドもかなり投資しましたし、ほかの企業も投資しました。でも、この半年から1年で根本的方針が変わったように思います。みんな、こうしたことをお互いに情報交換しています。

例えば、2009年の東京モーターショーは、主な外国の参加ブランドは韓国のヒュンダイだけです。BMW、ワーゲン、アウディ、ベントレー、ロールスロイス、フェラーリ、どこも参加しないのです。完全にドメスティック・モーターショーになっています。東京モーターショーに海外のメーカーが参加しないことは、2～3年前には考えられなかったです。これはあまりに悲しいです。しかしこれらの企業は上海モーターショーには大きな投資をしているのです。

1社とか2社来ないだけならわかりますが、ヒュンダイ以外は何も来ないとなると、これからいったいどうするんですか。これは国としてのイメージの問題なんです。そのイメージをどう切りかえるかが大きな問題だと思います。外資の金融機関もみんな日本から出ていっていますし、メーカーの外国人のマネジメントも大体出ていってしまっています。

これは非常に大きな問題です。決して小さな問題ではないはずです。東京モーターショーがらみのスペシャル番組とか雑誌の特集も以前は組まれていたのに、それが大幅になくなってしまうのです。また、CNBCやCNNといったニュース媒体も、特派員は香港中心になって、たまに日本に来る程度です。BBCも縮小です。

こうして、日本からのニュース発信が少なくなると、結果として、情報の世界から日本が消えてしまうんことになるのです。

もしも私が東京モーターショーの総合プロデューサーだったら、経済産業大臣にヨーロッパへ行ってもらって、各自動車メーカーのCEOにスペシャル・アポイントメントをとるぐらいのことをしたと思います。日本からわざわざ大臣が来たのに、それを無視すると大変なことになるということはだれでもわかりますからね。つまり、今はそういう情熱が必要なんですよ。

今、外国人学校も生徒数が大幅に減っています。アメリカンスクール、ブリティッシュスクール、インターナショナルスクール、フレンチスクールもドイツ人学校も、がらがらです。こんなに減ったのは今までになかったことかもしれません。これが今のトピックですが、日本のメディアはどこも取り上げていないので、一般の日本人は聞いたことがないし、テレビで見たことも記事などで読んだこともないと思います。

もちろん、外国人や外国企業は日本に来なくてもいいというスタンスの方もいるかもしれませんが、こういう状態が続くと、国のためにどれ程の悪影響が出るかということを理解すべきです。日本の製品・サービスを売っていくためには、グローバルな関係、いろいろな人との情報交換がないと、だんだんとマーケットが小さくなってしまうのです。

それでいいと思っている人もいるかもしれませんが、今の生活水準はとても維持出来ないでしょう。なぜなら、日本の車や日本のコンピュータ、そして日本の電化製品が、日本以外のどこにも売れないとしたら、国内マーケットだけでは今の生活水準はとても維持できないですよ。このように、世界からシャット・オフされるというのは、とても大変な問題になると思うので

すが、そういう大変危険な時期だということに気づいていないんですよ。

この話は日本のメディアも取り上げていないんですよ。1年で外国人のマネジャーが約40%もいなくなるというのは、けっして小さな問題ではないのです。エリートのトップ・マネジメントは、当然ながらその本社の意思決定にも影響があるので、彼らが帰国してしまうと、結果として、日本の発言権がなくなってしまうんです。その分、中国とかインドとか他の国の発言権が自動的に大きくなるわけです。

暗くならないようにしてください。でも、誰かが正しく指摘しなければならないと思います。

太下　現状をきちんと認識した上で、この危機に対処すべきですね。

国際社会における日本の役割

太下　「日本」という国が一つの人格と考えた場合、国際社会に向けて、自分はこういう人間なんだよという振る舞い、それをちゃんと見せていく必要があると思います。今、お話しいただいたように日本の危機を解消するためにも、日本はどういう振る舞いを国際社会の中でしていくべきだとお考えになりますでしょうか。

ダンネンバーグ　現在のアジアは、日本と中国の2つの経済的な力が中心となっています。中国は最近頑張っており、自信満々ですが、ほかのアジアの国が、中国だけが突出することには懸念を感じていると思います。そう考えると、日本にはいろいろなノウハウもあるし、もう日本は戦争を仕掛けてきたりはしないだろうということで、もっと日本に近づきたいと考えていると思います。日本と取引したいのはもちろんです。今はまだお金もあるし、ODAも期待しているかもしれないですよね。日本には、そういう対アジアの役割もあるのです。しかし、お金だけではなくて、intellectual leadershipをとれるのか、とれないのかが大きな問題です。日本は、単にお金だけではなく、ビジョンも持って、リーダーシップをとることで、世界から尊敬し

てもらえるような要因が多くあると思います。

例えば、地球温暖化については、日本は環境汚染に対する技術も豊富です。

また、日本は今、高齢化社会を迎えていますが、中国も15年後〜20年後に同じような問題に直面します。それも10倍から15倍の規模の高齢者人口になることが予想されます。これは大変なことになりそうです。ですから、日本が高齢化をどういうプロセスで、どう解決するのか、アジアの諸国はみな注目しているのです。

残念ながら、今はどう考えても日本のリーダーシップは見えてこないのです。日本がリーダーシップをとってほしいと多くの国が思っているのに、今の日本は政局など小さなことに忙殺されているため、大局的なものの見方が出来ないかもしれません。これはとても残念なことだと思います。

島国根性にもいいところはありますが、グローバルコミュニティのメンバーになると、もう独立した存在ではないのです。例えば、環境に対するケアや、人に対するケア、医療関係や、平和活動といった、学術的な知的活動だけではなく、いろいろな面でリーダーシップがとれると思います。

日本人はどちらかと言うと相手の話をよく聞く民族なので、実際に行動を起こすよりは、まず話し合いましょうと提案するのも良いと思います。

それらもまとめて先ほどのブランドの話につながる

と思うので、きちんと戦略を立てないといけないと考えています。

世界に対して「我々は何なのか」ということをきちんと伝えないと、正しいイメージにはならないのです。ですから、「我々は何なのか」「Japanはどういった国なのか」、それをある程度決めて、世界に正しく伝えることが必要です。

1960年代や1970年代には、日本でも当時の通商産業省を中心に、国家の総合プランナー的な発想がまだあったと思います。国でもビジョンをもって技術に投資し、企業をバックアップしたり、情報を提供したり、国際的なアライアンスを組んだりして、日本は強くなったのですが、それがどうも今はなくなったといいますか、うまく機能していないようですね。

今は国家としてのビッグ・ピクチャーやビジョンがないのです。企業でも、昔成功したコンセプトや戦略がそのままということがありますが、次世代のリーダー達が時代にあわせた戦略に変えないといけないと思います。

そういう根本的な問題があるのは、日本人が全般的に自信をなくしていることが背景にあるのではないでしょうか。政治家にも期待できないので、今の若い人は「どう頑張ってもしようがないじゃないですか」と言って、変に草食系になっているわけです。こんなにいい国なのに、もったいないと思います。

日本の政治、かくあるべし

太下　今、政治にあまり期待できないというお話がありました。日本ではちょうど総選挙もありましたけれども、別に何党が政権を取るということではなく、日本の政治のあり方といいますか、日本の政治体制はもっとこうなるべきではないかという点で御意見があれば、教えていただきたいのですが。

ダンネンバーグ　はい。「一票の格差」の問題、まずこれを直さないといけないですね。選挙権のある人口に対する政治家の数のバランスがとれていないですね。例

えば、新潟の1人は東京の10人ぐらいに相当するというふうに、バランスがとれていないです。今の人口地図と政治的な力が、余りにもバランスがとれていないために、大きな一つのズレが起きていると思います。

次に、「世襲」の問題があります。今はかつての首相の孫が総理大臣になっているし、相手の党の代表も別の首相の孫ですね。それがお互いに戦っているというのは、どこか変ですよ。どちらか1人だけが孫というのならまだわかりますが、トップの2人がお互いに孫だというのは非常に懸念すべき問題ではないでしょうか。そういう政治家が多過ぎます。つまり、彼らはベストタレントではなく、単に親から引き継いだだけなのです。この世襲政治家という慣例は根本的に変えないといけないと思います。

さらに、官僚と政治家のバランスもずれていると思います。官僚に力があり過ぎで、基本的に官僚が国のことを全部決めているので、政治家をどう変えても、何党になっても根本的には変わらないのではないでしょうか。つまり、民主的なコントロールが行われてないので、仮に間違った道を走っても、とめられないわけです。もっとも今は官僚も、間違った道を走っているというよりは、かなり迷っているのではないでしょうか。どの方向がいいのかわからないし、さらに言えば、今は片足で進んでおり、やるべきことが行われていない状況だと思います。そして、出る杭は打たれるので、ビジョンは持っていても表現ができないし、表

現していると、その杭は打たれる、ということで、今は大変な“キャッチ＝22”[注1]的状況だと見ています。

一方、アメリカもいろいろ大変なことになりましたが、幸い大統領が代わって国の方針も変わります。アメリカの大統領の任期は4年間で、再選は2回までです。みんながダイレクトに票を投票して、一番強いリーダーがリーダーになるわけです。アメリカではそういう仕組みは割とうまくいっていると思います。

一方、日本では首相が代わったとしても、国家の方針は本当に変わるのかなと疑問に思います。ここ数年は1年1年で首相が代わっていますが、やはりある程度の期間を担うリーダーを選ぶべきです。アメリカの制度がいいというわけではないですが、4年以内に5人目の首相になり、一人が1年ももたないというのは論外です。この点は根本的に考え直さないといけないと思います。そろそろ日本は本当に急がないといけない時期にきていますよ。

でも、あきらめるということはいけないと思います。ある程度闘うとか夢を持たなければいけないのではないでしょうか。若い人には夢を持たせないといけないと思います。今の官僚も政治家も、国の財政が破綻しているのに、あとは子供の世代に払ってもらおうというのは、余りにも問題があり過ぎると思います。

太下　子供の世代にツケを回そうとしているわけですね。

ダンネンバーグ　ええ。子供の世代も払い切れないので孫に押しつけることになるわけです。いったいどうするつもりなのでしょうか。こうしたことについて、何も考えていないというのが不思議で仕方がないです。会社を経営する場合、問題を後回ししていたら、いつかはつぶれてしまうので絶対にできないことです。国も同じです。もし、つぶれないのだったら、大変なインフレとか、例えば戦争が起こるとか、何か大変なことが起こらないと解決しないと思います。でもそんなことになると、みんな大変なことになるわけです。やはりこれからの政治家とか官僚が責任を持って、次の世代に迷惑をかけないような行動をしなければならないでしょう。エリートがとるべき道、とるべき行動をとらないのだったら、若い人は「何で僕らがそんなに頑張らなければいけないのか」ということになるわけで、それがみんなのやる気がなくなったことの一つの大きな原因だと思います。だから、特に若い人は、どんなことをやっても変わらないからというふうにギブアップしている状況にあるのです。

日本の救急医療は恥ずかしい水準

太下　ダンネンバーグさんは霞ヶ関の委員会の委員などもされていますね。そういう場ではどういう御提言をされているのでしょうか。

ダンネンバーグ　今までお話ししたように、いろいろなビジョンをちゃんと形にして、コンセンサスをとって、そして実際に動かないといけない、ということをいつも提言しています。今の審議会や委員会は、時間をかけるだけで実際の成果に乏しく、もっと強い言葉で言えば「時間泥棒」だと思います。残念ですが、次の世代のための時間とお金の泥棒、そういう集まりだということをはっきり言いたいと思います。多くの委員会では、時間をかけていろいろな資料やパネルを作成していますが、その結果、実際に何になったのか、残念ながら何も見えません。

この「結果を求めない」ということは大きな問題です。プロセスがよければ結果は出さなくていいといいますか、「これで官僚としての私の仕事は終了だ」という態度ですが、結果がすべてというのが本当の世の中のボトムラインだと思います。結果を出さなくても、だれも文句を言わないし罰もないのなら、そのほうが誰にとっても楽だと思います。

今の日本は、あわてる必要はないですが、急がないといけないのです。

太下　日本の課題については先ほどもお伺いしましたけれども、かつて別の機会に、日本の医療とか福祉もいろいろ課題があるのではないかというお話をされていたと思います。それについて、お話しいただけますか。

ダンネンバーグ　皆さん、大きな病気になる前には、自分が病気になることをあまり真面目に考えないものです。もちろん余り心配し過ぎると何もできないということもありますが。でも、人間が動物と違うのは、先に起こり得ることをあらかじめ考えて、その対策を考えることができるという点ですよね。だから保険という仕組みがあるのです。特にエリートがそういうことを考えるべきだと思います。

具体的には、こんなに最先端の国であるのに、特に緊急の医療制度が発展途上国と変わらないぐらいだという点を指摘したいです。土・日やお正月の夜に緊急の病気になったら大変です。もしもそんなタイミングで死にかかっていたら確実に助からない可能性があります。しかし、それは何か違っているのではないでしょうか。

特に今、日本では子供が少なくなっています。その背景として、出産のためのインフラストラクチャー、産婦人科や必要な病院、救急制度の問題があります。先日も、いくつもの病院でベッドがあいていないということで亡くなった方がいらっしゃるという報道がありましたが、救急車で人が亡くなるということは余りにも悲惨なことです。

私自身も経験しました。たまたま日曜日に急に耳が痛くなって病院に行ったのですが、治療は月曜日を待つしかないと言われて、痛み止めが渡されただけなのです。痛みは我慢できる場合もありますが、もしも重い病気であれば、下手すると命にかかわる場合もあるわけです。

これは東京や大阪での大都市の話ですから、地方であれば、医師がいないとか、医師の数が足りないなどもっと大変だと思います。

こんなにお金のある国、こんなすばらしい国で、こうした救急の医療体制ができていないのは余りにも恥ずかしいことだと思います。

観光とは国づくり

太下　先ほど観光とブランディングのお話の中で、日本の魅力がちゃんと伝わっていないから、もっとちゃんと伝えるべきだというお話がありました。この「ちゃんと伝える」ということは、今まで日本が全然できていなかったので、それをやってようやくマイナスがゼロになるということではないかと思います。その意味では、ちゃんと伝えることだけではなくて、プラスのアクションとして、何かを働きかけていかないと海外の人は日本になかなか来てくれないのではないかと思うのですけれども、今後日本はこのプラスの部分でどんな積極的働きかけをすべきだというふうにお考えになりますでしょうか。

ダンネンバーグ　海外の友人が「日本は住みにくいのではないですか」「なぜ日本に住んでいるのですか。」とよく私に聞きます。しかし、考えてみてください。ニューヨークに住んでいる外国人に対して、「あなたは何でニューヨークに住むのですか」というふうには多分誰も聞かないと思うのです。ニューヨークは誰もが認めるエキサイティングで魅力的な街ですから、何であなたはニューヨークに住むのかということは、ほとんどだれも聞かないのです。あんなにエキサイティングな街で、アートが溢れており、いろいろな国の人に会うこともできるので、ニューヨークに住むこと、住みたいということは当たり前ではないかというわけです。

日本人も私に対して、よく「何で日本に住んでいるのか」と聞きます。「あなたは日本の何が好きか」ということを聞くのならわかります。日本の魅力がいっぱいある中で、料理が一番好きなのか、文化が好きなのか、温泉がいいのか、ということです。

ですから、海外によく伝えなければいけないこともある一方で、国内の教育もとても重要です。特に今、日本の若い人に対しては、こんな恵まれた国に生まれたのに、自分の国に対するプライドが無いように感じます。だから、自分の国のいいところをもっと勉強す

るべきだし、考えるべきだと思います。

それから、ブランディングには観光のことがとても大切ですが、観光だけではないです。対内投資や、あるいは教育も重要です。

教育については、外国から優れた留学生が集まることが必要です。例えば、留学生が東大とか日本のトップの大学で2年間、MBAの資格を取得したり何かの教育を受けて母国に帰れば、20年後には自分の国で、会社や政府である程度のレベルに行く可能性が高いです。

そして、その多くがリーダーになるのです。また、若いときの経験は非常に深い印象が残るので、こうした若い時代にold boys networkはつくられるのです。東京に留学した時代に大変なこともあるかもしれないですが、いいことが数多くあれば、やはり日本がいいと思うのではないでしょうか。こうした深いつながりの“利回り”が20〜30年後に戻ってくるのです。

ですから、日本の様な国は、常に投資して、friends of Japanをつくらないといけないのです。それはいきなりつくろうと思っても無理なんです。例えば、ハーバードに留学した第三国のエリートはもしかしたら日本のことがよくわからないかもしれませんが、一方でハーバードはよかったと言うかもしれませんね。そのような人が会社のトップになった時、次にどの国から製品や材料を調達するかを決めるとか、どこの国と取引をするかを決定する際に、エモーショナルに決めてしまうんです。だから、20年〜30年後のことを今日現在考えないと、20年後になってから「何でfriends of Japanが少ないのか」と言っても遅いのです。言い換えると、種まきのようなものです。葉っぱがたくさん繁って、木陰もつくるような素敵な桜の木になるまで育てるには20年も30年もかかるのです。今年植えて、いきなり来年に素敵な桜を見ることはないのです。

そのためには、まず戦略を立てないといけないと思います。さきほどの話の繰り返しになりますが、一つの素敵な広告のキャンペーンとか、そういうことではなく、何をやるべきか、何を伝えるべきかについての

総合的な戦略を立てるのです。ターゲットについては、全世界がみんな一緒ということではないので、国別のターゲットを設定して、例えば中国とアメリカではメッセージを変えないといけないと思います。例えばオーストラリアが夏のシーズンの場合は、雪をPRしようとか、相手の目線できちんと戦略を立てて、サブ・セグメントまで落とし込んでいく必要があります。

日本のいいところは根本的に変わりませんが、今特に、フォーカスを当てるべき魅力がいろいろとあるはずです。例えば、最先端技術が求められているとか、日本の伝統が求められているとか、大自然が求められているとか、などです。

そういう戦略はそんなに難しくないはずです。一つの総合的なビジョンがあって、それを戦略に落とし込んで実施するためには、それぞれの担当分野を決めていく必要があります。喩えて言うならば、一つのフィルハーモニー・オーケストラみたいになるのです。そして、だれが指揮をとるのか、どういう音を出したいのか、等についてちゃんとしたビジョンを持つのです。

5年後、10年後、日本は世界のみんなにどう思ってほしいのか、そういうビジョンを持って、それを実施するためのプラン、戦略をちゃんと立てるべきです。

一つの良い事例としてシンガポールがあります。シンガポールは、マレーシア半島の一番先の小さい都市国家で、昔は「スリーピー・ハーバータウン」と言われていました。マラリアも多くて、全く魅力的でない

ところに、第二次世界大戦が終わった後、シンガポール・リパブリックができました。そして、このシンガポールは、どう魅力的な国にするのかというビッグ・ビジョンと戦略に基づいて、きちんとプログラムを実施したのです。そして今、「アジアのスイス」と呼ばれるようになりました。また、年間の観光客数は日本よりも多いはずです。一体どうなっているんですかね。こうした現象に対して、日本人は恥ずかしいと思わないのでしょうか。

こうした戦略を実施するためには、外務省や法務省、かかわっている官僚がみんなしっかりしていることが必要ですが、本当は首相が重要なのです。たまたま観光の話をしていますが、これは観光だけではなく、戦略的に国のイメージメーキングが必要だということです。

日本に来てすばらしい経験をした人が自分の国に戻ると、口コミでその良さを伝えるじゃないですか。それは投資にもなるのです。そうなると、日本に自分の子供も勉強をしに行ってほしいとか、日本への旅行や投資は安心ができるとか、そういうイメージメーキングになるはずなのです。しかし現状の日本には、ビッグ・ピクチャーが余りにもなさ過ぎるのです。繰り返しになりますが、ひとつひとつ小さいプログラムをやるよりも、どうすればこの国を誤解なく正しいイメージで理解してもらえるか、という大きなビジョンが必要です。

これは内閣で、No.1かNo.2の優先順位でやらないとダメです。そのために、日本人も自分の国にプライドを持つべきです。

このように考えると、現在の日本の観光プロモーションは、考え方そのものが大きく間違っているように思えます。国のビジョンは何なのかというところから考えないといけないのです。

太下　観光政策とは、単なる個別分野の政策ではなくて、まさに国づくりそのものなのですね。

ダンネンバーグ　そうです。

日本の若者へのメッセージ「もっと怒れ」

太下　さきほどダンネンバーグさんのお話しの中に、日本の若い世代がプライドをなくしているのではないか、ちょっと元気がないのではないかというお話がありましたけれども、そうはいっても若い世代にこれから頑張ってもらわないと日本はだめになると思います。そこで最後に、ぜひ日本の若い世代に向けてメッセージをいただければと思います。

ダンネンバーグ　日本に限らず世界のどこでも、「今の若い人って、今までの世代とは違うよね」とか、「今の若者はちょっとlazyじゃないか」とか、「今時の若い世代は物足りない」とか、そういう親の世代の文句はどこでもあるものです。私自身が若いときも、若い世代のことは「useless（役に立たない）」と言われていました。

ただし、それよりも、さっきからずっとお話しているとおり、まず、30代、40代、50代の大人がやるべきことをやっていない方が問題です。我々オトナが若い世代の希望をつぶしているのではないでしょうか。親の世代が違っているのは事実で、これは認めないといけない。

若い人は、親の世代に対して、「こんなに税金を使って我々はどうなるんだ」とか「あなたたちは何をやっているのか」とか「これをこのように変えるべきだ」と、もっと怒るべきだと思います。我慢できないことに対しては、あきらめるよりは根本的に変えないといけないと思います。革命でもいいぐらいの感じです。

もしかしたら、それが親の世代に必要な刺激になるかもしれないですよね。国家の進むべき道が間違っている現状では、何かの刺激がないと変えられないのではないでしょうか。

また、若い人にとっては、海外に行くことによって、世界のいろいろな、日本とは違う考え方を経験することが大切です。例えば、自分には合わないけれども、こういうやり方もあるんだということを知るのです。

だから、グローバル・シチズンになるために、ぜひ海外に行ってほしいです。日本人のプライドを持って、世界のことを学ぶべきです。知らないと、一方的な情報に乗せられてしまう可能性があります。

いろいろな意見がありますが、それは自分で確かめるしかないのです。私はあの国に行きましたが、とてもよかったですよなど、そういうことを自分で見て、自分で分析して、自分のオピニオンを持つことが大切ですね。人の話よりは自分で体験し、経験するべきです。海外に行くことによって、日本がどのぐらい魅力的な国かということがやっとわかると思います。違いがわからないと、今の日本の良さを当たり前と思っているわけです。また、違いがわかると、こういうところは日本も改善するべきだと、でも、こういうところは日本がいいんだという判断ができるようになります。

日本のパスポートを持っていることは本当の宝ものなのです。世界中ほとんどどこへ行ってもビザが必要ないですよね。アジア諸国との微妙な関係はまだ少し残っている気がしますが、基本的には嫌われていないです。親の世代でいい製品をつくったりして、そういう尊敬を生み出したではありませんか。それが今、何かガタガタになっているようです。

例えば、東京で国際カンファレンスが開催されるのは、一部の国の人々にとってはとても大変なことなのです。具体的には、私の知人のモンゴル人の夫人は、何ヵ月も前から資料を用意して、インビテーション・レターの内容確認など何回も資料のやり取りが発生するなど、モンゴルのパスポートで日本に来るのは大変だったようです。

それに対して、日本のパスポートは、行きたければアメリカでもヨーロッパでもアジアでもどこでもウエルカムで、行っていいということになっています。それはとても魅力的で価値のあることなのです。でも、こうしたことは若い人には当たり前のことになっています。

自分の国が魅力的であることさえもわからない。だから、「Go and see the World」なのです。グローバルな意識を持って、自分の国にプライドを持っているということが大事なのだと思います。

太下　日本の若者達への励ましのメッセージ、どうもありがとうございました。

【注】

[1] 『キャッチ＝22』（1961年）は、ジョーゼフ・ヘラー原作の現代文学で、1970年に映画化もされている。この小説において描かれたパラドキシカルな状況を踏まえ、英語圏では「キャッチ＝22的状況」という表現が使わることがある。