

2015/01/27

慶應義塾大学 政策・メディア研究科
特別招聘教授 夏野 剛

クールジャパン戦略における「波及効果」を意識した「プラットフォーム」発想の重要性について

ニューヨークでラーメンが大きなブームになっている。多くのラーメン店が進出し、1杯約20ドルという値段設定にもかかわらず連日長蛇の列ができていくという。この空前のラーメンブームのきっかけは、ラーメンの味が飛躍的に向上したことである。

これまでも多くのラーメン店が進出していたが、日本の味をレシピ通り再現することはかなり難しかったという。スープは材料を工夫し時間をかけることで、ある程度再現できるものの、一番の問題は「麺」だった。製麺所がなかったために、手打ちで製造したり、パスタを作る工程でラーメン麺を作ったりしていたとのこと。

そこに日本の中小企業が製造した製麺機が登場する。これが、ニューヨークのラーメン事情を一変させた。この製麺機は、麺の太さや硬さ、コシなどを数値で管理することが可能。つまり、ラーメン店の必要とする麺の特性を数値化し、常に均一な品質の麺を製造できるようになった。最大のネックであった麺のクオリティが向上したことで、ラーメンの味は劇的に向上。そして、マンハッタンの20店舗以上のラーメン店がこの製麺機から作られる麺を仕入れたことによって、ニューヨークのラーメンのクオリティが飛躍的に底上げされた。

考えてみると、これがもし「高性能な製麺機」ではなく、「おいしいラーメン屋」が進出していたら、ニューヨーク全体のラーメン事情は一変していただろうか？ そのおいしいラーメン店は人気を集め、それに影響されたラーメン店は増えるだろうが、少なくともニューヨークのラーメン事情全体を一変させるとことまではいけないだろう。どれだけおいしいラーメン店であっても、それは“点”としてのピンポイントな進出であり、大きな波及効果は見込めない。ニューヨークのラーメンブームは、製麺機や製麺所という“プラットフォーム”があったからこそ起きたのではないだろうか。つまり、大きな「波及効果」を期待するときには、このプラットフォームの考え方は非常に重要な観点となる。特に、コンテンツや食といった国内の文化を海外で大々的に展開するときには、最優先で考えるべきことと言える。

“点”ではなく“面”としてのクールジャパン戦略

しかし、国内の文化を海外へ発信するときに「点」としての戦略になりがちであることは否めない。クールジャパン政策の一例として挙げられる、大手ラーメンチェーン「一風堂」への支援やホーチミンのイオンモール、シンガポールに作られた日本文化を発信拠点「ジャパニクリエイティブセンター」などがそうだろう。

もちろん、これらの施策の重要性を否定するつもりは毛頭ない。日本文化の発信は国内市場が縮小する日本にとって喫緊の課題であるし、それを民間独力で行うにはハードルが高い。特にコンテンツの分野ではそれが顕著で、コンテンツ企業の経営者はリスクを避ける傾向がかなり強い。国のバック

アップがあれば、海外展開に本腰を入れるための大義名分を経営者に与えることができる。

とはいえ、点として進出している限り、日本文化の普及は限定的。やはり、「点」ではなく「波及効果」を意識した「面」としての戦略が必要であり、そのためにはプラットフォームの整備が有効ではないだろうか。

波及効果をもたらす「市場(いちば)」戦略

日本文化を発信する戦略の両輪は「食」と「コンテンツ」だ。

まずは日本食の戦略から。日本の食文化を広めるために有効なプラットフォームは“市場(いちば)”だろう。現状の食のサプライチェーンは大雑把に「生産者→卸し→飲食店・小売」という流れになっている。このサプライチェーンのなかで、これまで政府が積極的に推進してきたのは、“飲食店・小売”の部分だろう。これでは、いわば「足し算的」な進出であり、現地で飲食店や小売店の爆発的な増加は困難だ。そこで、飲食店や小売ではなく、“卸”の部分に重点的な支援を行うのはどうだろうか。具体的には「ジャパンマーケット(市場)」として、日本の食品や製品などが揃う市場(いちば)を各国の中心地に設置。冷蔵・冷凍コンテナを使って、日本の国内市場などから定期的に現地に食材を送るのだ。

今、海外に店を構える日本食レストランが食材を手に入れる方法は、現地調達か日本の食材が揃うスーパー、または船便や空輸便によるもの。これがもし、新鮮な日本の食材が揃うジャパンマーケットが現地があれば、食材にこだわる日本食レストランの経営者らは間違いなく買い付けに来るだろう。加えて、日本食レストランを経営する外国人(日本人よりも遙かに数が多い)にも、本場から送られてくる食材は魅力的に映るだろう。これによって、だれが経営しているかに関わらず「ホンモノの味」を提供する日本食レストランが増え、現地の日本食のレベルは向上。現地の食のレベルが上がると、日本食レストランもさらに増加。規模やボリュームが出ることで料理の単価は下がり、現地の人にとってより身近な存在になり普及していく。食への関心が強くなれば、フランス料理がそうであるように、ひいては日本への観光客も増加することになるだろう。

これこそ「波及効果」。冒頭のニューヨークの例に当てはめるなら、ジャパンマーケットはいわば製麺機であり製麺所。日本資本の和食レストラン支援策では、各都市にまともな和食レストランを100店舗作ることは難しいだろうが、レストラン経営者や資本の国籍を問わず、日本食を作りやすい環境を整えれば、今よりも本格的な日本食を広めることが可能になる。大きな視点で見ると日本のメリットにもなる。

もちろん主要国にはすでに日本食材の貿易を行っている企業が多数存在しているため、先進国は後回しでいいかもしれない。むしろジャカルタやクアラルンプール、デリーなどのアジア諸国の中心地にジャパンマーケットを作っていくと短期間でより効果的だと思われる。

これは日本の農業にも大きなメリットをもたらすであろう。海外に行くと、日本のフルーツのクオリティがかなり高く、日本産フルーツは重宝され高級品であることも多い。もし現地にジャパンマーケットがあれば日本産フルーツの取り扱いも非常に容易になり、「国内+一部の海外」であった市場スケールが世界規模に広がる。「あまおう」などの付加価値の高いフルーツを栽培する農家も大きな利益を上げることが可能になる。

ジャパンマーケットは「工業製品の輸出」にも有効

海外で評判の高い「Made In Japan」は食材だけに限らない。日本の企業はやたら耐久性が強いものを作る傾向が強いため、アジア諸国では人気はかなり高い。フィリピンなどの東南アジアでは日本で作られた中古オフィス家具が人気がある。同じことは自転車やバイク、自動車にだって言えるだろう。そこでジャパンマーケットの隣に「ジャパンユーズド」として中古品マーケットを設置すれば大きな需要が見込めると思われる。日本国内で、まだ十分使える状態の製品が多く捨てられていることも考えると、このポテンシャルを活かさない手はないと思われる。

生鮮食品や中古品だけでなく、新製品も取り扱えばかなり有効。製麺機の例のように世界レベルの製品を取り扱う企業であっても、零細～中小企業であると海外への営業に手が回らないケースも多い。そこで、ジャパンユーズドと同じような「ジャパンプロダクト」という新製品を取り扱う市場があればどうだろうか。そこに製品を卸しさえすれば、営業を行う手間をかなり省くことができる。日本は特にすばらしいクオリティの食材や製品があるのだから、市場を整備し海外にその受け皿を作ることは重要であろう。

ジャパンマーケットは、市場に出店するための手数料を集めることで十分運営できるだろう。国として支援するのは、「ジャパンマーケット株式会社」の立ち上げと優秀な経営者をヘッドハンティングすることだ。

加えて、このジャパンマーケット戦略を成功に導くには早い段階での取り組みが必要不可欠となる。というのも、現段階で国から支援を受けているイオンや高島屋は、小さな規模でこのジャパンマーケットを運営しているようなもの。ジャパンマーケットと利益を食い合う可能性がある。つまり、点の戦略を取り過ぎるとより波及効果の高いプラットフォーム戦略が難しくなっていく。

さらに、ジャパンマーケットはコンテンツを発信するときの有効なプラットフォームにもなる。具体的には、ジャパンマーケットの隣に日本のマンガや音楽が集まるコンテンツセンターやシアターを展開すればいい。コンテンツのみに特化するより、「日本食＋製品＋コンテンツ」という最強タッグのプラットフォームを用意の方が日本文化の発信力はより強固なものになるだろう。

認証制度(サーティフィケート)の重要性

ジャパンマーケットが日本文化を海外に発信する土台だとして、日本食やコンテンツをより普及させるために必要な戦略を考えてみたい。例えば、正式なルートを経た上海蟹には公認タグがついている。これと同じようにジャパンマーケットを経由した食材や製品には「日本国政府の公認ステッカー」を与えればいいのではないだろうか？ つまり、サーティフィケート(認証)制度だ。これによって“日本っぽい”ネーミングの製品やメーカーを減らすことができると思われる。

かつ、サーティフィケート制度は、現地の日本食レストランでも応用可能。具体的には、一定以上のクオリティを誇る日本食レストランに対する「日本政府のお墨付き」として活用する。ここでは「日本食のレベルアップ」が目的であるため、使っている食材がジャパンマーケット経由でなくても問題ない。むしろ、味付けなどを重視し「日本食ぽかったらOK」というくらいの緩い判定でもいいだろう。この判定は、現地の大使館職員に全権限を委任し、お墨付きを与えたお店にはステッカーを配る。現

地の職員はおいしいお店を知っているはずであり、食通や美食家を派遣するよりも低コストかつ迅速なオペレーションが可能になる。

Samsung の大躍進に学ぶ、新 JETRO 戦略

2 つめは名づけて「新 JETRO 戦略」だ。経済産業省管轄の独立行政法人「JETRO（日本貿易振興機構）」は日本製品の海外進出に大きな力を発揮してきたわけだが、独立行政法人であり、そこで働く職員は公務員。ゆえに、日本製品を積極的に売り込む“インセンティブ”が十分に行き届いていない。もちろん、報酬に関係なく熱意を持ち、求められる以上の結果を出す人もいるが、一般的にそのような人材は全体に 10%程度しかいないだろう。加えて、成果によって報酬が変動する環境があれば、必死に取り組む人が増えるのは事実。

例えば、韓国の KOTRA（大韓貿易投資振興公社）には成果報酬システムが採用されており、Samsung の急成長には KOTRA 職員によるヨーロッパ諸国への積極的な営業が大きく関わっているとされている。

加えて、現地の人にも成果報酬型のインセンティブシステムを適用すべきだ。海外には日本企業のアドバイザーや顧問として働く外国人が多くいるが、彼ら全員が必ずしも熱意を持っているわけではない。その大きな要因がやはり報酬。もし、成果報酬型システムを導入すれば今以上に積極的に働きかける人は増え、その国にいるからこそ現地のさまざまな業界に顔が利くこともある。

実はこれは、日本の企業が致命的にできていない部分でもある。というのも、多くの日本企業は新卒一括採用で社員を雇用し、自社の社員をもっとも重んじる“純血主義”をいまだ貫いているからだ。国内大手家電メーカーは特にその傾向が強い。一方、名実ともに世界的な家電メーカーとなった Samsung の場合、モバイル部門がヨーロッパへ進出した際には、現地の経営者をローカルセールスのトップに採用。かつ、完全に売上連動システムにした影響もあり、1999 年には 1%以下だった世界シェアが 2004 年には 20 数%まで成長したのだ。

例えば、日本の文房具はすさまじい進化を遂げ、世界を席巻できるアイデア商品が次々と生まれている。こすると消えるインクでおなじみの「フリクションボール」や針なしホッチキスの「ハリナックス」、ハサミ界に革命をもたらせた「フィットカットカーブ」など、世界でも類を見ない進化だ。だが、どれだけ魅力的であっても、海外でのマーケティングが行き届いていないものが実に多い。それどころか、海外のメーカーが類似の商品を製造しシェアを奪われている場合もある。成果報酬型で「セールスマン」を雇うことで、このような「もったいない例」も減っていくだろう。

とはいえ、民間企業が脈々と受け継がれてきた風土を自ら変えることは不可能に違いということも否めない。どうしても民間企業が自らで改革できないならば国が主導しそういった機関を作ってもいいと思う。それが新 JETRO の発想である。

アンバサダー制度で日本文化を効率的に発信

3 つめが、現地の人にジャパンプランドを発信してもらおう「アンバサダー制度」。アンバサダーとは、今ネット企業などが盛んに行っているマーケティングや PR の手法の一つ。サービスの利用者やファンであり、知名度や影響力のある人物に多少のインセンティブを支払い運営されている。

世界を見渡すと日本の情報に興味を持つ人は意外と多く、同時に彼らは情報に飢えていたりする。インターネットが発達したとはいえ、ローカルな話題までカバーする媒体はいまだに少ないからだ。そこで、海外に住む日本人や日本人と結婚している外国人、日本に住んだこと・訪れたことがある人、何だか日本が好きの人まで、日本と何かしらの繋がりを持っていたいという人にアンバサダー登録してもらおう。

登録者たちをデータベース化し、定期的にメルマガを配信。日本国政府が発行する全体版と、「～の都市に〇〇レストランが出店する」といった現地の大使館が発行するローカル版の2種類を用意する。メルマガだけでなく、クリスマスカードや年賀状、特産品などを定期的にプレゼントすることも効果的だろう。それらの情報は口コミで一気に広がる。アンバサダーがSNSで発信してくれるだろうからだ。つまり、密度の濃い「日本ファンたちが集うコミュニティ」を低コストでネット上に作ることで、効果的なマーケティングが可能になるはずだ。

加えて、アンバサダー登録時に職業や得意分野を登録してもらっておけば、日本の企業が現地に進出する際の雇用のマッチングの場にもなり得る。原則として日本ファンの人が集うので、交渉などは比較的スムーズに進むだろう。名づけて「クールジャパンアンバサダー制度」だ。

思えば、20世紀の企業運営は「組織に属している人に忠誠心があり、それ以外の人には信用がない」とされてきた。この考え方が時代錯誤になってきていることは説明する間もない。例えば、何だか日本が好きでケニア人がナイロビに住んでいた場合、適切に情報を提供すれば勝手にしかも無料で日本のことを広めてくれる。このように効率的に日本文化を波及する方法はあるにもかかわらず、「どこの馬の骨かわからない人に任せられない」と考え、人件費の高いアメリカ人やイギリス人を雇ってきたのが日本企業でもあった。そうして人件費が膨らむため、小さな国には進出しづらい現実があった。

波及効果を意識したクールジャパンプラットフォーム戦略を

どの戦略もキーワードは「波及効果」と「プラットフォーム戦略」。「点」の戦略を繰り返していても限界がある。より大きな波及効果を目指すなら「面」としての戦略が必要だろう。重視すべきはニューヨークのラーメンの例でいうところの製麺所の部分。ここへ重点的に支援していけば、相当な効果が見込める。そしてその例が、現地で日本の食材を取り扱う「ジャパンマーケット」、中古品市場の「ジャパンユーズド」、中小企業も含め日本製品が揃う「ジャパンプロダクト」などの市場（いちば）戦略、そして成果報酬型のインセンティブを活用した新JETRO戦略とアンバサダー制度である。

食やコンテンツなど、日本にはすばらしい“資源”が豊富に存在している。本格的にクールジャパン政策を行う前から世界各国でブームになるほどのポテンシャルを秘めているのだから、以上の戦略が揃った暁には、日本文化が世界へ大々的に広まっていくだろう。波及効果のある本格的クールジャパン戦略の実現のために。

以上

注) ブロマガ「夏野総研」No. 117-120 (2015年1月) に一部加筆修正したものです。論文ではありません。稚拙な文章表現をお詫び申し上げます。