

PA
SUMMIT

Public
Affairs
Summit
2020

公共との対話でつくる、 これからの経営戦略

2020 9/16 (水) 17:30-18:50



入山 章栄

早稲田大学ビジネススクール
教授



小泉 文明

株式会社メルカリ
取締役会長



國分 俊史

多摩大学大学院 教授
ルール形成戦略研究所長



藤井 宏一郎

マカイヤ株式会社
代表取締役

【PAサミット2020】公共との対話でつくる、これからの経営戦略

—Session1

2020年9月16日-17日に開催された「[Public Affairs Summit 2020](https://publicaffairs.jp/event_pasummit_2020/)」（主催：一般社団法人パブリックアフェアーズジャパン）より、Session1：「公共との対話でつくる、これからの経営戦略」のパネルディスカッションの様子をお届けします。

【サミット概要】

https://publicaffairs.jp/event_pasummit_2020/

パブリックアフェアーズは、「企業による、政府やNPO・NGO、世論などの公共・非営利セクターとの戦略的関係構築」です。企業の市場戦略（3C=Customer, Competier, Companyなど）と対をなす非市場戦略（PEST=Politics, Economy, Society, Technologyなど）の実践活動ということもできます。近年、ビジネスと公共との距離がこれまでになく縮まっているため、こうした活動が必要とされるようになっているのです。

SDGsやESGの興隆に現れるように、世の中の公共課題に対する意識がどんどん高まり、企業・ビジネス側も無関心ではいられなくなりつつあります。政治・行政としても、技術・ビ

ビジネス・社会の変化が加速する中、最先端の現場に向き合う企業との連携を積極的に求めています。

しかしながら、パブリックアフェアーズや非市場戦略論は、これまで企業経営論の中で、どちらかという「マイナー科目」視されてきたため、実践的な知見や体系だった議論が蓄積されてきた訳ではありません。本セッションでは、現代におけるパブリックアフェアーズの重要性について議論するとともに、パブリックアフェアーズを組織論的にもオペレーション論的にも企業経営の中に位置付けていくための道筋を探ります。

<登壇者のみなさま>

入山 章栄氏（早稲田大学大学院 早稲田大学ビジネススクール 教授）

國分 俊史氏（多摩大学大学院 教授 ルール形成戦略研究所所長）

小泉 文明氏（株式会社メルカリ 取締役会長）

藤井 宏一郎（マカイラ株式会社 代表取締役）

【セッション／登壇者のみなさまの詳細情報】

<https://pajapan.or.jp/pasummit2020/schedule/session-1/>



「非市場戦略」としてのパブリックアフェアーズ

藤井 宏一郎（以下、藤井）：「Public Affairs Summit 2020」が始まりました。皆さんありがとうございます。今日は日本初のパブリックアフェアーズサミットということで、我々の予想を遥かに超えた650人近くの参加者の方に聞いていただいております。まずは、本セッションと登壇者の方々を紹介させていただきます。

「企業戦略とパブリックアフェアーズ」セッションということで、まず早稲田ビジネススクール教授の入山章栄先生、よろしくお願いいたします。それから株式会社メルカリ取締役会長の小泉会長、よろしくお願いいたします。それから多摩大学教授 ルール形成戦略研究所所長、國分俊史先生よろしくお願いいたします。

このセッションは「Public Affairs Summit 2020」最初のキーノートセッションという位置付けですね。

今回のサミットを我々が開催しようと思った趣旨は、パブリックアフェアーズが今、産業界でも盛り上がっていますし、NPOとかシビックセクターでも結構言われるようになってきているからです。特にスタートアップ業界でこの概念が流行っていて、最近ではこういった

セッションが増えてきています。（今回は）その中で、関係者を一同に集めて祭典のように（セッションを）やろうという趣旨で開催しております。

パブリックアフェアーズにはいろいろな定義がありますが、ざっくり言うと、企業など民間の団体が、政府やNGO・NPOといったシビックセンター、それから世論のようなマスメディア、そういった公共的で社会的なプレイヤーと戦略的にどのように関係構築をしていくか、という活動ですね。「非市場戦略」と言われることもあります。

いわゆるマーケティングだとか営業だとか、商品を出してそれをお客さんに買ってもらう市場戦略との対峙で、どうやって規制がつくられるか、どうやって世論が動いていくか、という非市場戦略といった分野のお話でもございます。

今回のサミットでは、それらをさまざまな形で捉えてみたいと考えています。企業経営と民主主義の関係、国際戦略の中で日本にとってはどういう意味を持つのか、PRとパブリックアフェアーズの関係、世論喚起をどうやるか、CSRはパブリックアフェアーズの中でどんな意味を持つのか。そして最後に「Society5.0」で、新しい社会においてルールメイキングや政策形成が変わっていくのか。

こうしたさまざまな観点から、話を捉えていきたいと思っております。

なぜ今、パブリックアフェアーズが重要視されるのか？

藤井：はい、ではそろそろ中身に入りたいと思います。「企業戦略とパブリックアフェアーズ」ということで、本日のテーマのど真ん中でございます。まず企業経営や経営戦略といえば入山先生。

今、著書がベストセラーになっている有名な先生でいらっしゃいます。まず先生に一番最初に伺いたいと思います。パブリックアフェアーズは、なぜ今、これほど世の中で盛り上がっていて、どういう観点から注目すべき話なんでしょうか？

入山章栄さん（以下、入山）：ありがとうございます。口火を切らせていただき光栄です。僕はただの学者なんですけど、これ（パブリックアフェアーズについて）は本当に重要なイ

シューなので、今回のようなサミットができたのは本当に素晴らしいことだと思っています。

藤井さんも仰ってくださいましたけど、実は世界の経営学の分野でも「ノンマーケットストラテジー」と言って「非市場戦略」と呼ばれる研究分野が今、非常に注目を集めています。

今までは比較的良いものを安く、お客さんのニーズに応じて売っていればビジネスが成立する時代があったと日本人は思っているわけです。でも実は世界を見ると全然そんなことはなく、いよいよ日本も「非市場戦略」を絶対に考えざるを得ない状況になってきています。

つまりルール形成やロビイングなどもそうですが、「良いものを安く売る」前のところで、もう勝負が決まっちゃうんですね。それはルールづくりであり、政府部門にどう食い込むかであり、どう許認可を得るかということです。

そうした市場以外のプレーヤー、つまり政府機関であり、地域社会であり、NPOであり、行政であり、政治家であり、そういう人たちにいかに働きかけるかということがものすごく戦略として重要で、逆にいうとこれからの時代はこちらを抑えないと勝てないんですね。

これは経営学でも高まってきてるんですけど、僕は早稲田ビジネススクールの授業で取り上げています。とはいえ僕自身もまだ大した知識や経験値がないので、小泉さんや國分先生にいろいろ聞きたいなと思っています。

要因1：スタートアップの台頭

入山：なぜパブリックアフェアーズが高まっているかの僕なりの理解の一つは、（今日のメンバーの中では）小泉さんがご専門だと思うのですが、スタートアップが日本でも台頭してきて、新しいことをはじめているからです。だから絶対に規制、あるいは既得権益に引っかかってくる。するとそこはもう理屈じゃなくて、既得権益の方々に納得してもらいながら、新しいビジネスを展開するために許可をもらっていくことがとても重要です。

ここにいらっしゃるメンバーはよくご存知のように、AirbnbやUberは、めちゃめちゃロビイストを雇っているわけですね。日本だと、例えばもともと早稲田ビジネススクールの学生だった人がUberでロビイストをやって、国交省に働きかけ、結果的に日本交通と戦って

負けたわけです。だから今、日本でUber Eatsはできるけど、タクシー的なライドシェアはできないわけですね。Airbnbは藤井さんのサポートもあり、うまくやって（国内市場に）入れたというところがある。このようにスタートアップがこれから伸びていく上で、（パブリックアフェアーズは）絶対に不可欠な領域だと思うんですね。

要因2：グローバル化の波

入山：二つ目（の理由）が、グローバル化です。これはもう世界中でルールを統一する、あるいはロビイングを仕掛ける必要があるということです。それがないと、例えば何年か前にトヨタがブレーキ問題でアメリカでボコボコにされて、豊田章男さんが公聴会で泣いちゃったわけですよ。

あれは、はっきり言うとトヨタのロビイングが弱かったからです。逆にあの後トヨタはロビイストをワシントンDCで増やしたらしいんですけど、最近ちょっとまた手を抜いているらしいみたいな話も聞いています。グローバルで考えるとロビイングや政府レベルのルール形成に積極的に入り込むことが必要で、これはもうまさに國分先生のご専門の領域かなと思っています。

要因3：エマージングマーケット（新興国市場）でのビジネス

入山：もう一つ重要なのは、エマージングマーケット（新興国市場）ですよ。日本企業もスタートアップもそうですけど、これから海外で勝負しようとなると絶対エマージングマーケットに入る必要があつて。ところがエマージングマーケットっていうのは、法整備がないとか政府がボロボロなわけです。

僕が知ってる例は、ミャンマーですね。ミャンマーって、アウンサンスーチー政権になってようやく法律ができたんです。僕は3年ぐらい前にヤンゴンに行ったんですけど、ヤンゴンで三井住友銀行の人に「最近何やっているんですか」と聞くと、「政府と一緒に法律をつくっている」と返ってくるんです。新しい国なので、法律をつくらなきゃいけない。実はそういうところからやる必要があるのですが、日本企業は残念ながらミャンマーのロビイングに弱いので、何が起きているかという、完全に中国勢にやられています。

しかもアウンサンスーチー政権っていうのは、意思決定も遅いし、正直あまり優秀ではないんですよ。なのでかなり中国勢にやられていて、日本企業が今ミャンマーでボロボロになりつつあります。ティラワ工業団地がヤンゴンの南にあるんですけど、これからどうなるんだろうみたいなの。ティラワとヤンゴンの間にはいっぱい日本企業がいるのに、まだ道が舗装されてないんですよ。

だからエマージングマーケットで勝負するときは、そういったことも含めてやっていく必要があるということですね。このあたり、グローバル企業は比較的上手にやってるところがあって、そういったことを実践値も理論的にも考えていく必要があるのかなと思っています。

藤井：ありがとうございます。三井住友銀行がミャンマーで法律作っているとか、Uberのロビイストなど実名出まくりのセッションで、すごくなにかワクワクしちゃいますね（笑）。

国際ルールメイキングの事例：「水素社会」にまつわるルール形成

藤井：国内と国際が（パブリックアフェアーズの領域には）あるってということですよ。国際には先進国の世界とエマージングマーケットの世界があるってということですけど、國分先生どうですか？ 国際ルールメイキングについて。

國分：私自身は国際をそんなにやってるわけでもないんですよ。例えば一つ、実際にやってたケースでいくと水素政策ですね。これは2013年からまずは国内でFCV、いわゆる水素自動車を普及させるために、インフラとして水素ステーションができないという課題がありました。

だけど、水素自動車のためだけに社会インフラを変えられるのかというと、変えられない。エネルギーシステムまで含めた日本の構造のあり方を変え、「水素社会」という政策を実装しない限り、そんなに大きなシステム改革はできない。そこで今まではあくまでFCVというものの政策に留まっていた規模を、「水素社会」という範囲まで拡大してルールをつくったんです。この結果「COP21（気候変動枠組条約第21回締約国会議／2015年）」まで持ち込みました。

日本の技術開発は、30年先に向けて長期投資をさせていかないと大きなお金は動かなくて、国内マーケットだけだと大企業も数千億円のお金は入れていかないんですね。

だから10年後に向けて中長期経営としてコミットできるよう、水素というものが「COP」の枠組みに入り、必要なルールを作るために官邸まで行き、当時安倍総理が「COP21」に出ると仰っていたので、それを向こうで宣言してもらえないかという働きかけまで含めてやりました。

それで結果として、日本は水素でCO2削減というものをリードするんだっていう発言をしていただいたというところから、昨今ようやくEUの水素政策を逆に返すという形ですね、水素戦略を打ち出しました。こういった流れを作ってきました。

設備投資とか市場を大きくしていくために議論を国内に留めずに、海外をどうジョイントさせていくかといったルール形成というのは、今回の「COP21」のような的があると、そこにつないでいきやすいです。

（国際的なパブリックアフェアーズでは）市場を広げる形で、どのように国際マーケットにつながられるかというところがポイントかなと思っています。

「議員外交」なしにルール形成を語ることはできない

藤井：なるほど。数千億円（の投資）や「COP21」は、もうスケールが大きすぎてめまいがしちゃいますけど。今回のような場合、日本側でも一企業ではなく企業の連合体みたいなものをつくっていくんですか？ 日本での地ならしがあって、それから国際に出ていくんですか？

國分：その時はですね、水素社会に対する応援団に多様なステークホルダーに入っていたために、自民党の中に「水素議員連盟」というものをつくっていただき、結果として180名規模にまで大きくなっていきました。

企業側もコンソーシアムを組んで、当初は自動車とエネルギー会社だけだったのが、鉄道会社や不動産会社、最後は水素料理屋さんをやるようなフードの会社も含めて、30社ぐらいのコンソーシアムをつくったんですね。それで、まちづくりで水素を生かせるところを、それぞれの会社の視点からプレゼンをしてもらって、どんどん政策の幅を大きくしていったというのが、まず国内の議論です。

日本の水素社会を前提にした時に、どこまで大きな絵が描けるかというのを描ききった上で、それを全部英語版にしました。その水素社会政策パッケージをイスラエルやドイツ、フランスに「各国でこれやりませんか」と持っていき、それぞれの政府高官のエネルギー担当の方に勝手にプレゼンしに行ったんです。そういうことから始めていき「COP21」のアジェンダに載せていく取り組みをしました。

そうすると、それらの国々も参画している企業の拠点があります。その企業が「その国の政府がこういうことをやるのであれば、我々は日本での実績をもとに協力しますよ」と言うのと、「できない絵空事じゃないんだな」と相手国政府も関心を持ってきて、真面目に話を聞いてくれました。そういうやり方が結構有効でしたね。

藤井：やはり日本政府と一緒に動くんですか？ それとも純粹に民間人として各国の政府とやるんですか？

國分：今日の議題になるとは思いますけど、こういう時にやはり官僚の方ではできない。政治家じゃないとできないんです。政府間対話じゃないので、水素政策というものに関心を持っている国々の業界団体のトップや、あるいはその国の議員に話を持っていくんです。それでまずは官僚機構じゃないところからアジェンダを入れていかないと、新しい話が入らないんです。

なので、（パブリックアフェアーズにおいて）議員外交というのは極めて重要です。ところがご存知のように日本企業は、政治家と付き合うのに「政商だ」みたいな言葉を使っちゃってます。でもね、議員を政策の提言活動の中でコミュニケーションできない企業や人がルール形成を語ることで、もはや不可能なんですよ。

やはりそういった議員外交をデザインすることもやらない限りはそもそもルール形成はできない。官僚の方に依存しているうちは、そもそも動ける範囲に限界が存在してるという認識を持たないとダメだなというのは大きな論点だと思います。

入山：議員って僕もすごい重要なポイントだと思っていて。国際的なところでもそうですし、僕が知ってる例だとスタートアップもそうなんですよね。例えばUberの事例で先ほどロビイストが負けたと言いましたけど、彼は大変優秀な人です。問題はUberという組織にあって、最初は福岡で実証実験をやろうとしたんですよ。

福岡市には、地方議員とそこを抑えている代議士がいるわけですよね。でも実証実験をやる時に、そこに話を通さなかったんですよ。通さないで、とりあえずやりましょと進めてしまった。それで代議員がブチ切れて、タクシー連合を全部抑えて「全部ダメ」となって失敗したんですよ。

だから、一つ挨拶を入れないことで全部こけちゃうみたいなこともあって。国際もそうだし、国内の議員をどうやって抑えて対応していくかってすごく重要だと思っています。

藤井：そうですね。今スタートアップに非常にシンパシーのある市長さんがいろんなところにいらっしゃいますよね。そういう方と握ったんだけど、やっぱり市議会と握り忘れちゃったという話は、私もときどき聞くことがありますね。

日本スタートアップのパブリックアフェアーズ事情

藤井：どうですか小泉さん、日本のスタートアップのパブリックアフェアーズ事情をどう見ている、メルカリさんとしてはどういったところに重要性を見て、取り組まれていらっしゃるのでしょうか？

小泉：これから産業が大きくなるかどうかというのは、やはりルールメイキングとセットだと思うんですよね。行政であっても市民であっても、分からないものは怖いという話なので。それが（各ステークホルダーに対して）わかるようにコミュニケーションをどう図っていくか、ポリシーメイキングをしていく話だと思うんです。

アメリカと日本では同じように、産業やスタートアップが立ち上がってくるんですね。当然、行政は後からついてくるんですけれども。日米での唯一の違いは、アメリカは同時に、パブリックアフェアーズの人（担当者）がいて、そこでルールメイキングも同時にしていく

んです。政府と軋轢が生まないように、うまくそれを馴染ませていくと。UberやAirbnbの事例もそうかもしれないですよ。

日本の（スタートアップの）場合は（立ち上げと同時に）パブリックアフェアーズをしない、もしくはそこまでリソースを割かない。そうするとパブリックアフェアーズ（担当者）がいない中で産業が大きくなると、行政側が気付いたときには「わからないからこれを規制しよう」と、ルールで縛ろうとするんですよ。このようにコミュニケーションロスからくる過剰なルールが起きて、日本ではスタートアップが育ちませんか、もしくは行政が止めていますみたいなことになるんです。

でも、これは誤解なんですよ。スタートアップ側も、やはりもっと踏み込んでコミュニケーションをとらなきゃいけないんですけども、その問題意識を持っていないので、ルールをつくる人に対するリソースを張っていない。

僕は前職ミクシィという会社でNo.2をやっていたので、コンプガチャであるとか、SNSは出会い系であるとか（の問題）が出て、僕の中でも（パブリックアフェアーズに対して）ある意味、失敗というか反省がありました。

そこでメルカリでは立ち上げのときから、結構早くリーガルであるとかパブリックアフェアーズができる人やチームをつくろうと決めました。

（メルカリは）CtoCの個人間（取引）なので、全然ルールはないですよ。別にオークションでもないの、セリ合戦でもなければ、古物の扱いでもない。プラットフォーマーとして全く規制はありませんでしたが、「いずれ何かしらくるだろうな」と、最初にチームをつくって、経産省や総務省、消費者団体、政治家に事前に会いにあって、「こういう感じでやっています」と説明していきました。

（各自治体の）首長さんだけでなく、市の方や市議会まで手広くやっていかなきゃいけないので、結構コストはかかります。でもルールメイキングをしないと、一気に規制がかかることがあるんです。

だから、これから日本のスタートアップ業界がこの部分（パブリックアフェアーズ）に人材（を割く）とか、組織として課題認識を持たないと、ある意味新しい産業が生まれてこないとか、正しく成長しないだろうなという危機意識は持っています。

15-20人のメンバーを抱える、メルカリのPAチーム

藤井：日本の企業はこれまで（パブリックアフェアーズに）リソースを張っていなかったということですね。最初に企業をつくる時に、普通の座組みだったらエンジニア、 marketer、法務がいて、あとはCFOも必要で……といったセットを考えますよね。その際に、パブリックアフェアーズや公共政策部隊が必要というのは、まだ創業者の作法の中に入っていない状況なんですか？

小泉：そうですね。なのでメルカリは最初に、城（たち）という人を採用しました。彼はもともと官僚上がりで、その後、楽天のリーガルにいたので、リーガルバックグラウンドとパブリックアフェアーズのバックグラウンドどちらも持っているメンバーなんですね。彼は入社番号30番台ぐらいなので、かなり早い段階で（パブリックアフェアーズ人材を）入れています。

僕自身がパブリックアフェアーズができる人を探りたいなと思っていて、レジュメを見ている時に城がいました。「国交省のキャリアがあるってことはできるな」と予測の中で選んだというのは明確にありましたね。

おそらく僕は自分の反省から、（現在は人材を）そうやって選んでいるんです。今、メルカリの政策企画のパブリックアフェアーズのチームって15~20人くらいいるんですけども、こういう事例を出すことによって、「ベンチャーでもパブリックアフェアーズが必要なんだな」と思ってもらえればいいですね。

社会との接点におけるPR（Public Relations）が大事というのは、経営者はみんなわかっているですけども、同じようにパブリックアフェアーズが大事だと、今やっと気づき始めてるんじゃないかなと。そういう過渡期な気がしてます。

藤井：まさに今、このイベントをここでやる意味があるんでしょうね。

小泉：あとやはり人材ですね。大企業のパブリックアフェアーズとベンチャーのパブリックアフェアーズはやっている仕事が全然違うので、人材の課題がこれから出てくるんじゃないかなと思っています。

「ルール形成担当」ではなく「渉外担当」しかない日本の大企業

藤井：人材育成の話は盛り上がりそうなので後半にとっておくとしましょう。大企業とスタートアップについて話が出たんですけど、日本の大企業ってどういうパブリックアフェアーズをやってるんでしょう。というのは、私はコンサルティング会社の立場なので、どっちかというスタートアップだとか、外資系企業との付き合いが多かったりするんですよね。

それはなぜかというと、日本のいわゆる伝統的な大企業って全部自前でやっちゃうじゃないですか。そうするとあんまりコンサルティング会社の出る幕がないんですね。國分先生のような大企業のブレンみたいなお立場になられると、またちょっと違った世界があるのかもしれないけれども。

そういうわけで、パブリックアフェアーズをコンサルタントとしてお手伝いするとすると、スタートアップや外資系企業が圧倒的に多くなるんですよね。そういう中で、いわゆる経団連企業みたいなものが何をやってるのかって外から見えにくいじゃないですか。どういう人たちがやってるのかとか含めて。そのあたりスタートアップとは違うと思いますか？ 國分先生もしくは入山先生。

國分：僕が見てると、大企業（の担当者）はルール形成というか渉外担当なんですね。その渉外担当は、基本的には官庁に入り浸って、官庁の方と仲が良いので自信を持っています。ただルール形成をしているというより、官庁の動向に精通しているという形です。

（官庁では）事前に政策を検討する段階で、大手企業が反発すると困るので、必ず事前の審議会や委員会段階、あるいは政策をつくる前後で、まず基本戦略みたいなものを作ったりするわけです。その検討の段階で「その会社の会長を入れてください」と省庁に声を掛けるんですよ。（大企業の渉外担当は）そこで「うちの会長を入れますよ」みたいなパイプ役をやっているんですね。

つまりルール形成をやるにあたって必要な動きに、官庁との間でスムーズに入っているっていうのが実態です。戦略レベルのところで「こういう事業をやりたいので、ここをこうやら

れると困るんです」みたいな形で動いていると。だから非市場戦略的なものを行っているというよりは、うまく調整をかけている感じが多いです。

だからこそドラスティックな事業というのは誕生せずに、予見可能な範囲での継続的な延長線上の未来を作っていくような建てつけが多くなっていくんですね。

次の産業ビジョンをつくる役割を、誰が担うべきか？

藤井：今の話で二つ論点というか、課題があるのかなと思っています。一つは、いわゆる渉外担当が文字通りの「渉外」になっちゃっていることですよね。ですので、何か戦略をつくるんじゃないで、誰かが作った戦略をお伝えする人、官庁の意向に聞いてお伝えするパイプ役になっていると。

彼らは本当に入り浸っているじゃないですか、官庁の方々との飲み会の議事録まで全部会社の中でつくって配っている。そういう世界は、それはそれですごいなと思うわけですよ。いつ誰々課長が異動して次は誰の予定だみたいな、そういうのも全部恐ろしいくらい情報を掴んでいるじゃないですか。

そういうものと、次の産業ビジョンをつくって、政治家や官僚を含めて打ち込んで、同業他社のコンソーシアムをつくってという動きは違うと思っています。

日本ではその後者を担うような、ビジョンを変えてコンソーシアムをつくって、政治家と動かしてみたいな、そういう動きはどこがやるんですか？ 経営企画ですか？

國分：それはですね、まず政治家と付き合う渉外担当と、実際の官僚付の渉外担当が分かれているんですね。その段階でも政治家を使おうというよりは、黙らせておこう、睨まれるなという発想です。アメリカの大企業なんかは、政策通の政治家の方を育成するくらいのことをやろうとするわけですね。だけど、やはり日本企業では“お付き合い”でしかない。

だから政治家が必要なルール形成は絶対にしませんし、さっき藤井さんが仰ったような官庁の人事に精通するなんていうのは、海外ではどうでもいいんです。日本の渉外担当というのは、海外に行った瞬間に通用しないわけです。ましてや英語も喋れない人がほとんどです。

だから、基本的に日本の渉外部と日本企業のグローバル拠点の渉外部っていうのは全くコミュニケーションが違うという実態です。

入山：基本的に、國分先生が仰ったことには本当に100%アグリーです。僕の理解だとまず小泉さんの仰ったことが本当に重要で、（企業内の）役職でいくと投資家対応のIR（Investor Relations）、PR（Public Relations）があるんですけど、日本だとGR（Government Relations）がないんですよ。

海外だと普通にIR・PR・GRでワンセットなんですね。Government Relationshipで、政府に対してどう戦略を立てるかがあるわけですけど。小泉さんがこれをやっているわけですが、日本の大企業にはまずないんですよ。

僕の理解でいくと、IBMなどが新興市場に入り込むとき、表向きはマーケット部隊がいるんですよ。ちゃんといい商品を安い価格で提供しましょうというのがあるんですけど、実は裏部隊がちゃんとして、現地の政府とかそういうところの地均しみたいなことを戦略的にやっているんです。海外企業は、（そうした活動を）戦略的にやるんですよ。

日本の場合は長い間、グローバルでガチンコ勝負みたいなのをやってこなかったから、スタートアップが出てこなかった。なので、（パブリックアフェアーズも）國分先生が仰るようなお付き合いレベルのものが多くて、それは確かにいっぱいあって。

僕が若い頃だと、銀行さんには「MOF担」があって、大蔵省と東大の同級生が飲み会をするみたいなのをやっていたわけですよ。だからその程度のレベルです。戦略を描くみたいなのとは全然やっていなくて、情報収集しかやってないんですよ。

僕の理解では、（日本企業がパブリックアフェアーズの）戦略を描かないで澄んできた理由がもう一つあると思っています。それは国内だと、個社名を挙げますけど、電通（の存在）ですよ。

海外だと、（同じ役割として）総合商社がいたんです。だから（日本では）彼ら（電通など）に丸投げしてお願いしている部分があって。はっきり言うと電博でも、特に電通さんは政府に対してもすごく食い込まれている。例えば私もオリパラの委員会に出ましたけども、委員会が終わった瞬間に電通の人がササッとやってくるわけですよ。「入山先生、実はこの

委員会は裏にこういう意図があって」みたいな。ちょっとすいません、ここからは言えないんですけど（笑）。

そういう絵を電通さんが描かれているっていう話は現実にまだあるんで、多くの既存の大手企業さんは比較的そこに乗かって、何か仕掛けていこうとしているわけですね。海外では、その役割を総合商社さんがやっています。

ただ逆に言うと、電通とか総合商社の力が（だんだん）弱ってきてるわけですね。一つはもちろんデジタルの影響もあるけど、もう一つはやっぱりコンプライアンスが日本でもすぐうるさくなってきたので、なかなかいろんな仕掛けがやりづらくなってきたということがあります。だからますます自分の会社のことは、自力で何とかすることがより重要になってきているんだろうなと思ってます。

「守る」ではなく、「つくる」「壊す」 パブリックアフェアーズが重要になる

小泉：僕は、パブリックアフェアーズの仕事は3つあるなと思っていて、一つは「つくる」。これは法律やルールメイキング。二つ目は「壊す」。これはつくるに近いですが規制をどうするか。三つ目は「守る」。参入障壁をどう上げるのかという部分。基本的にはこの3つをやってるんじゃないかなと思うんです。

今までの日本の考え方だと「守る」が一番厚いですよね。MOF担が良い例ですけど、守るために手厚くして、「つくる」「壊す」は正直二の次ですと。

今、社会がこれだけ変化をしていてデジタル化していく中で、「つくる」「壊す」のところがむしろ会社の競争力の源泉になってきているので、「守る」から「つくる」「壊す」の方にシフトしなきゃいけないフェーズの転換期に来ているんじゃないかなと思っています。

例えば、さっきの経営計画の話に戻りますが、やはり人材のダイバーシティもこのパブリックアフェアーズで採っていきながら、「つくる」「壊す」のところにどれだけクリエイティビティのある人材を受け入れるかとか、どう育てるかみたいなのところに行かないと、日本の競争は生まれないなと思っています。

僕はそういう意味で、ベンチャーを立ち上げるときに、結構「つくる」「壊す」のところに注力しています。「今15人もメルカリアに（パブリックアフェアーズ担当者が）いるの？」って感じかもしれないですけど、どちらかというところ「守る」という人はほとんどいなくてですね。経産省出身者も4人ぐらいいますけど、彼らはむしろルールメイキングをしてきた側なので、そういうメンバーに転職して入ってもらって、むしろ彼らがこっちサイドでパブリックセクターとコミュニケーションを取りながら一緒にルールメイキングをしていく。要は「つくる」「壊す」という方に今は行っています。

そうやって考え方を変化させながら、会社の競争力を上げるためにどうパブリックアフェアーズを使うかというのが、すごく重要な局面になってきているのかなと思っています。

パブリックアフェアーズ人材をどう育てていくか

入山：（みなさんに）質問させていただきたいんですけど、まさに人材っていうのがすごく鍵だと思っていて、例えば今、日本だとロビイストがめちゃくちゃ少ないので、ほぼ全員顔見知り状態らしいんですよ。だから小泉さんみたいに、どこかから引き抜いて育てていくみたいなことが重要なのかなと思っています。そういう時は、やはり最初は官僚の方を引き抜くっていうのが一番いいんですかね。

國分：僕はそうでもないなと思うんですよ。というのは、ルールメーカーとロビイストっていうのは結構違いがあるなと思ってまして。ルールメイキングって本当に大きな変革を起こすために、一体何の部分を壊すか、もしくはつくるかっていう一点突破を総合的に分析して、ここさえ突けばいいんだという分析力が必要なんです。

なので私なんかで言えば、戦略ファームにいたバックグラウンドが実は非常に生きていて、コンサルティングで学んだ分析力から繰り出す一手がある。

相手は意外と、最初は気付かないんです。「なんでこの人はこんなこと言うのだろう、おかしいんじゃないか」って言われていたところが、（ルールが）一気に変わると「あれ何でこっちが変わってんだ（自分たちができていないんだ）」みたいになるという。まさに戦略は、その非対称性にあるんです。

だからわかりやすく予測ができて、「あれをやられたら、うちはこういう損害被るじゃないか」というところ（企業）には、我々（のようなルールメイカー）はいかない。逆にそこに露骨に行って、政治力を要するのがロビイストだと、私の中の定義だとそうなっています。

そうではなくて、もっとより大きな社会構造変革をこんなところから仕掛けたら、こんなところまで変わっちゃった。でもその変わる場所は全て織り込み済みであると。必ずしも官庁に行ったらそれができるかという、そうでもないなと思う。だから、あまり官庁ありきじゃなくていいんじゃないかなと思うんですね。

パブリックアフェアーズ人材が、必ず官僚出身者である必要はない

藤井：私も同感で、大きな産業のグランドビジョンを描くっていうのは、変な言い方ですけど、必ずしも官僚出身者でなくてもいいのかなと思うんですね。

昔はまさに、グランドビジョンを描いていたのが経済産業省そのものだったので、中にいる人たちが日本の未来のグランドビジョンを持っていました。その人が個人として官にいようが、民に移っていようが、すごい素晴らしい頭脳で、日本をリードするような図を描くっていうのがあったのかもしれないんですけど。

最近は産業グランドビジョンみたいなものを最先端のテクノロジーの中にマージさせてつくる環境が、官庁にないのかもしれない。

そういった意味で、最先端の事業を目の前にして、自分がその中にどっぷり浸かってやってる人というのは民間企業の最先端にいたりだとか、高度なレベルで触れ合っている戦略コンサルティングファームみたいな人たちが結構強いのかなという気はするんですね。国際的な情報も取っていますし。

あとはパブリックアフェアーズのリードタイムをどれだけ取れるプロジェクトかということでも違ってくると思うんですよ。ビジョンをつくって、その産業の設計図を描いて、仲間をつくって、他者を巻き込んで、政治家と一つずつリレーションシップを築いて……というのは、ものすごくリードタイムがかかりますね。

半年じゃ多分できない、1年はそういう仕込みをやらないと、政治家に会って「いや素晴らしいじゃないか」って言うところまでいかない。そうすると、本当にディープに産業側について、グランドビジョンを描くだけのリソースと余裕を与えられた立場の人じゃないとできなくて、それ（ができる人）は民間側にいる気がするんですよ。

一方、スタートアップとか外資系では、本当に突然そういう中に巻き込まれて、半月間で何とかしなくちゃいけないような状況が結構多かったですよね。とにかくもう日本マーケットでローンチしたくて、日本で何省が何をやってるのか分からないとか、今反対している政治家が誰なんだみたいな、もう片足突っ込んだような状況で始めると。

そうになるとやっぱり、最初から、あそこの官庁がああいう動きで、こういう市議会をやっていて、誰々先生はここら辺にご関心があって……という情報が頭に入ってるような人材が、すぐその場でスタートダッシュをかけた方が早い時がある。そういう人たちっていうのは元官僚だったり議員だったりする場合がありますと思うんですよ。

だからリードタイムと、どれだけじっくり仕込めるような話かで、ロビイストの適性って変わってくる気がします。

グランドデザインをサポートする パブリックアフェアーズチームをつくる

入山：小泉さんが官庁から人材を採っているというのはそういうことで、絵を描くのは小泉さんができるから、スピードを買っているということですよ。

小泉：まさにそれを言おうとしていました。結局こういう時代だから（産業の先のことは）予見できないじゃないですか。情報としては圧倒的に民間の方が持ってるので、経産省に予見してくださいと言っても、それが難しい世の中なのかなと。

むしろ起業家側が予見して（産業の）グランドデザインを考えているので、そこをサポートしてくれるチームをまずはつくろうということで、僕は人材を選んでいきます。

事業立ち上げるとき、どうしても事業の責任者である起業家であるとか、そういうオーナーシップを持った人がグランドデザインを描く力が強いので、むしろそれをサポートするダイバーシティあふれるチームをどうつくるかが、僕はすごい大事なんじゃないかと思っています。

個人のキャリアからみたパブリックアフェアーズとは

藤井：私が最近常々思うのは、やはりそのスタートダッシュをやる政策の人的ネットワークだとか、政策形成のメカニズムみたいな行政と国会に関する知識を背景にやってるロビイストってというのは、別に産業のグランドビジョンを描いているわけではないじゃないですか。誰かが描いたグランドビジョンをもとにスタートダッシュして、適切にインプリしていくっていう能力に長けている。

そこはある意味、いつまでもやっているとつまらないと思う人が多いんじゃないかと思うんですよね。だから、本当に物事が見えている経済官庁の人がロビイストになろうとしないことがあって。

そうしたつなぎ役になりたいわけじゃなくて、自分が官庁で忙しい中で日々の対応だけやっていて、ゆっくりグランドビジョンを描く時間がなかったから、本当に民間企業の経営の中枢に行きたいってような人が結構いるんです。だから、必ずしも自分がつなぎのロビイストとなって、昔の同僚に頭下げに行くっていう毎日を送りたいわけじゃない、という人は多い気がします。

経済官庁の方々がパブリックアフェアーズじゃなくて、マッキンゼーに行きたいというマインドになりがちなのは、その違いなんだと思うんですよね。

だから逆に、そういった政治や行政の知見を持って民間企業に行き、パブリックアフェアーズになった人ってというのは、そっち側のプロになるのか、それともいつかどこかで産業ビジョンを描く側に個人のキャリアとして脱皮していくのかっていうのは、考えながらやるべきことだと思うんですよ。

ひたすら政策や永田町が好きな人っているんですよね。政治記者みたいな感覚を持って仕事やっている人です。それはそれで多分その人の特性だし、そういう人がやっぱり1人か2人ファームにいないと、緊急事態のときに取れる情報も取れなかったり、持つべきアクセスも持てなかったりする。毎回毎回相手が共感するようなビジョンを描いてる暇がないときも、やはりあるじゃないですか。その時は政治記者みたいな人（ロビイスト）が、チームにいると強かったりすると思います。

政治家の巻き込み方、付き合い方をどう考えるか

入山：政治家の巻き込みっていうのは、日本企業は足りてないっていうのが僕の理解なんですけど。その辺ってどう思われているのでしょうか。

國分：そこは非常に重要なポイントだと思います。私の持論なんですけど、政治家っていうものの捉え方を変えるべきだなって思っていて。我々よりも上の世代、年齢的に言えば50代後半ぐらいかな。その世代にとっての政治家のイメージっていうのは、いわゆる国内市場における税の采配部分の決定者だったんですよ。

だから、国内において税金という資源を持って、しかも規制緩和というまだまだ守れるものを守っていた時代です。ところが、例えば副大臣というのはだいたい50代前半、もしくは40代後半ですよね。そういう方々は、税金の資源もないし、守る規制もなくなって、ほとんどの市場が国際市場になってしまった。

そういった中で、政治家としてどういう大義を掲げるべきなのか。ましてや小選挙区で派閥も弱くなっていくと、結局政策でやっていかないと企業から相手にされない。でも政策をやっていると、地元からは「何やってるの？」と言われてしまう。これって政治家にとっても、今は大きな転換期なんじゃないかと思うんですよね。

我々はその両方のブリッジをする形で、議員に対してサポートをしながら、本当に正しい政策をやってもらい、その政策の良さを地域住民に分かってもらうというコミュニケーションまで支援する形で関係をつくるべきですよ。

実はいろんな企業に求められてるし、それをやるのが結果として社会課題の再構築にもなるし、いわゆるコミュニティの再建にもなる。

だから「政治家と付き合って何なんだ」というのはもう古い発想で、逆に、政策づくりをがんばろうとしている次の世代の政治家を、国内から海外につながる政策まで一貫した形でコミュニティにジョイントさせる力を、我々市民がブリッジしなければいけない新しい時代です。

小泉：本当にその通りだと思っています。実際かなり政策通の政治家の方も何人かいるので、勉強会やコミュニティ的な活動もやっています。

国民の幸せや産業の育成という大義名分の中で活動する中で、彼らも情報が欲しいんですよね。一番はやっぱり正しい情報が欲しくて、それがないと国の舵取りを間違ってしまうという非常にピュアな思いでやられています。

それに対して正しい情報を伝えていかないといけないと思ってますし、僕らもある程度、政策通な政治家なのかどうかというところは正直なところ中では色づけして、「こういう玉であればこの先生だよ」とか、そうした動きを中でやっているのは事実です。

入山：今の若いジェネレーションの政治家は、話せば分かってくれるんですよね。たぶん小泉さんもそういった方とお付き合いされてるわけですよね。

小泉：逆に僕の方がちゃんと付き合わないと言論がいびつになる可能性もあるので、そこはフェアにコミュニケーションを取ることが大事かなと思っています。

政治家と選挙基盤についてどう捉えるか

藤井：今の話に全部アグリーの上ですごく難しいなと思うのは、政策や国際市場に耳を傾ける余裕のある政治家って、地元にも余裕のある政治家ですよね。だから、選挙基盤がしっかりしている政治家じゃないとできない。

だからその地盤や看板が何もない方で、理想を持って日本の国際的な展開の、ある意味慧眼を持って日本の産業を考えていこうとしている政治家が、バックグラウンドが全くない時

にそこを掲げると、なかなか選挙って難しいなって思う。あとは我々も、そういう先生方をどうやって応援をしたらいんだろうかと悩むところがありますよね。

だから日本の産業が次の世界にステップアップする上で絶対必要なはずなんですと言っても、極端な話それに注力していたら、その人は選挙区回れなくなって落ちちゃうかもしれない。そのジレンマが今でもあるような気がしています。

國分：先ほど申し上げたように、私はそうでもないなと思っています。逆に、選挙が強い政治家の方ってあぐらかいて、政策をやらないなっていうのが私の認識なんです。

要するに、政策をやらなくても勝てるんだから、自分がやりたいことしかやらない感じになっちゃうんですね。だから人が持ち込む話を聞こうとしない。逆に選挙が弱いから本当にすごい良いこと（政策）をやっていかないと届かない、だから大きなインパクトがあることをやろうとする議員は一定量いらっしゃるなと思います。選挙のいわゆる強い弱いおよび、どういう方向の自分のブランドづくりをされようとしてるのかと合わせ技で見ている感じかな。

入山：僕の脳内で勝手に小泉進次郎さんとか、三菱総研時代の同級生である橋本岳くんの顔がチラチラ浮かんでいました。

藤井：どちらもサラブレッドですね。

入山：世襲だと（選挙基盤が）強いので、彼らに食い込めばいいのかなと一瞬思いつつ、國分先生の話聞いて、そうでもないのかなと。

國分：そうですね。強いところの方にはいろんな人がいますからね。それが逆に利権になってしまい、その部分に対する反発を持ってる議員の方々もいっぱいいらっしゃいますし。だから選挙の強い弱いと関係なく、政策における影響力のある大物の議員に対して入ってる方っていうのは、必ずしも一致してないっていうのがまた複雑なところですよ。

だから逆に言うと、海外のロビイストは全くもってそういうことを分析できないので、強い政治家のところばかりに行ってしまう。その結果、海外企業におけるロビーファームはあまり打率が良くないなと。その構造を見抜くところが、日本の分析のポイントなんだと思います。

入山：小泉さん、いろいろな政治家とお付き合いがあると思うんですけど、今みたいな議論についてはどうですか？

小泉：一言でいうと、人次第というところではあるんですけど。あと気を付けているのは、市長さんや事務所の方々とのコミュニケーションですよね。政治家の方々は人それぞれなんですけど、その下の方々結構しっかりと政策を形にしたい方が多いので、彼らにちゃんと情報を通せば、政治家の先生が動いてくれるケースもあります。

総合的にケアしていかないといけない部分が多いことと、プラスその政治家の先生と官僚との関係で、官僚に好かれている・好かれていないというのもあるので、今後はそのバランスまで分析していかなくちゃいけないですよ。

最後は、僕らも事業の競争力を高めるため押し込まなくちゃいけないと思ってるので、多面的に動かなければいけないと考えています。逆にそれくらい人が必要な部門でもあるのかなと。

國分：仰る通りで、だからやはり人の数が必要なんですよ。人の顔を変えて会っていかないと、好き嫌いがあるので無理な人は無理なんです。多面的なチャネルっていうのが必要なので、先ほど15人と仰っていたのも本当にすごいことで、やはり数がいないと難しいですよ。

パブリックアフェアーズについて、どこで教育すべきか

藤井：数っていうとやはり人材育成の話になっちゃうんですけど、その話に移ってもいいですか。

このサミットが始まる前に、國分先生と「パブリックアフェアーズをどこでどう教えればいいんだろう」ってお話していましたが、学校教育の中でもそういう学部がないし、MBAのプログラムの中でも位置づけられてない。人材育成は、大学での人材育成とキャリアとしてのプロフェッショナルな人材育成があると思いますけど、どうやっていったらいいんでしょうか。

國分：これ私は本当に入山先生に伺いたいなと思ってるんですけど。ルール形成のいわゆる教育コースが必要であるということで、私は多摩大学でやり始めて、かれこれ5年になるんですけど、力尽きそうなんです（笑）。1年コースとMBAコースがあるんですけど、1年コースを閉じることにしたんです。

これまた不思議なところで、人の募集活動をして来ないんですね。これだけ世の中で騒がれているけれど、1年間なんて時間をかけられないので、会社が派遣することもない。だけど皆さんは、短時間じゃ無理ですよと言う。これをずっと繰り返してる中で、なんで大学にそういったものを取り組めないのかでいうと、「文科省が.....」で終わるんですね。

入山：すごい大事なご指摘ですね。僕今ビジネススクール教員をやってますし、アメリカでもやってたんですけど、正直アメリカのビジネススクールでもこういう授業はないんですよ。例えば、僕が博士号を取ったピッツバーグ大学だとビジネススクールがないんです。

ただ中にはハーバードビジネススクールのピッツバーグ大版みたいなところもあって、そこでは元スパイとかが来て、ちゃんとスパイの授業を教えるんですよ。だからポリシースクールでは結構（パブリックアフェアーズの教育を）やってるんですよ。だけど、ビジネススクールだとやらない。僕はポリシースクールとビジネススクールみたいなものが、もっと混ざることがアメリカでも必要だなという認識を持っています。

日本については、さらに一段、ポリシースクールも十分ないと。そういう中で、僕が授業で「ロビイングが大事だよ」と話すんですね。実は僕の研究の1つが賄賂で、インド企業の賄賂の研究を海外の学術書に載せているんです。そういう話をすると皆「実は、僕もこういう経験をして」という実地の経験がいっぱいあるのが現状なんです。なので、すごく問題意識を個人的に持っています。

僕の周りで比較的こういうこと（パブリックアフェアーズ）ができる人材って、やはりマルチキャリアなんですよ。学術的なところで言うと、イントラパーソナルダイバーシティ、「個人内多様性」と言うんですけど、早い話は複数の経験を持っていて、その総合の実践値でできてる人が多いんですね。

例えば僕の周りだと、西村あさひ（法律事務所）の弁護士で水島さんという人がいます。弁護士なんだけどなぜかスタンフォードのMBAに留学して、車椅子の「WHILL（ウィル）」

の共同創業者なんですね。そうすると彼はスタートアップの感覚がありつつ、法律も分かるので、比較的そういったアドバイスができる。

あと石崎くんっていうのがいて。彼は蛭原さんの「Rebright Partners」という東南アジアなどに投資しているベンチャーキャピタルの蛭原さんの腹心だったんですけど、彼はインドで会計士をやっていたんですよ。

インドの会計士という肩書きから、今はベンチャーキャピタリストになっているので、そういう仕事ができる。とりあえずそういう人材を育てるっていうレベルでいくと、複数のドメインを経験した総合的な実践値みたいなことを集約することが、まずは大事なのかなと個人的にはすごく思っています。

國分：私自身もベンチャー企業の立ち上げとか、ソフトバンクグループにいた時代があって、株式の売買なども経験しました。そういう経験とシステムエンジニアという最初のキャリアなど、いろんな経験が統合されているのは本当に仰る通りで。だからこそ逆に「何が専門なんですか？」となり、ルール形成が専門にできたんです。

多様性を前提とするからこそ、どこからでもキャリアとしてはなれる、可能性として誰でもなれるものでもある、と言って良いんだと思うんです。

「こうじゃないといけない」とあえて言わないことで、多様なキャリアを生かしましょうという形と、トライ&エラーがどうしても必要なんです。失敗していく中で学んでいくものが多いので、ある部分では人間関係が破綻してしまった、この先生に嫌われた、この官僚に完全に会えなくなってしまった——それも含めてまた人事異動を待とうとか、そういうことの繰り返しのキャリアなのかなというのは、今伺っていて思いましたね。

パブリックアフェアーズチーム内のダイバーシティが重要になる

小泉：会社経営でも1人で全部できることがパーフェクトだと思うんですけど、やはりそれも限界がありますよね。僕は組織としてのダイバーシティで、パブリックアフェアーズの部門にどういうダイバーシティな人材を入れるかが大事だと思っています。

先ほどのロビイングの話でもあったように、守りが多かった時代だと、結局最後は人付き合いだよなという感じで、今までのバックグラウンドを生かしきれなかった方もいらっしゃると思うんです。でも、これからは「つくる」とか「壊す」なので、そうなってくると多様性の人の方が解ける解が多くなってくる。

そういう中で、案件をベースに自分にはない能力やノウハウを他人から学び、パブリックアフェアーズの人材としてのキャリアを歩んでいく。そこからまたビジネススクールに入るだとかIRやるだとか、そういう感じの多様なキャリアになっていくと思うんですよね。僕はまずは、会社としてやチームとしてのダイバーシティをどう持つかがすごく大事なんじゃないかなと。

入山：パブリックアフェアーズ人材というよりは、パブリックアフェアーズチームをつくっていくことが大事だと。

小泉：はい。その中で徐々に自分としての能力が上がってくる。最初からパーフェクトな人はいないし、そういう人を採用しようというのは個人的には無理だと思ってるんですよ。

そうじゃないと、いつまでたっても御用聞きみたいな守りの方のパブリックアフェアーズの人しか採用できなかつたりとか、もしくはそういう人しか必要性がない組織になってしまうんですよ。パブリックアフェアーズは極めてクリエイティブな仕事で競争力を上げていく仕事なので、そのチームをどうつくっていくかというのは、経営 이슈 になってくるのかなと。

藤井：そうすると社会の中で、個人のレベルではマルチキャリアが持てるような社会にしていかなくちゃいけないんでしょうね。やはりチームをつくる時にも、いろんなところから中途採用でかき集めてこなくちゃいけないので、そういった意味でも終身雇用の世の中っていうのはよくないんですね。

うちの会社をよく考えてみると、元官僚は3人ぐらいしかいないんですよ。元議員秘書が2人くらいで、あとはもう全員民間。IT企業の経営企画とかベンチャーキャピタルとか、商社、審議会議員だった人もいますけど、そんな感じで7割ぐらいは民間企業出身の人ですね。

ただやはり「ずっと同じところにいました」という人よりも、1回は転職して複数のキャリアを持っている人が多いような気がしていて。あるいは民間企業にいたんだけど、NGOと

かNPOでめちゃくちゃ盛んに活動していたような、個人の中でマルチキャリアを持っていた人など。そうじゃないと、なかなかチームってつukれないなというのが私の感覚ですね。

入山：長い間、日本で強かったのが電通さんで。電通さんってなんだかんだ組織が強いなと思うのは、メンバーの多様性が高いからなんです。意外といろんなところからいろんな人を探っているんですね。それがあから皆さん電通に（仕事を）投げていた。ただ、今電通でもちょっといろいろあって、それが弱くなってきてるかもしれない。

そこでPR会社が、比較的GRみたいなものをやりだして、藤井さんがいらっしやったところとか、井之上PRなどですね。あの辺がただのPR会社じゃなくなっているんですね。加えて小泉さんのところみたいに、もうインハウスで多様な人材をつくっちゃうっていう。今いろんなあり方が出てきてるんでしょうね。

藤井：そうですね。あとは官と民の間で行ったり来たりできるようになると本当いいなと思いますよね。官の人がなかなか辞めづらいのと、一度辞めたら戻れないみたいなことが、少なくとも今まではあったじゃないですか。

一度官の世界を見ていたというのは、私なんか本当に下っ端の課長補佐でしたけど、それでもいなかったよりは雰囲気も分かりますね。もしそれでまた将来ぐるぐる回ってもう一度戻って……というように、そういうことができるのであれば、本当に世の中豊かになっていくんだろうなと思います。

PRとIR、パブリックアフェアーズをどう捉えるべきか

藤井：もう一つ、PRとの関係で面白いなと思うのは、PRって経営学的にどう位置づけられてるのかなっていうのが不思議で、普通のビジネススクールやMBAでPRってないじゃないですか。でも、スタートアップつくるときにPRを絶対すごく重要なポストとして置くじゃないですか。私、バックグラウンドはMBAでしかもマーケティングスクールだったんですよ。

教師に「マーケティングとPRってこんなに近いのに、なんでPRをうちの学校では教えないんだ」と質問したら「それはコミュニケーションスクールで教えてるからだよ」と言われて。

コミュニケーションスクールはジャーナリスト養成がメインですけど、アメリカってそのメディアとジャーナリズムとPRとの関係がものすごく強くて。いわゆる政治記者みたいな人たちがシンクタンクだとか、パブリック・リレーションズファームだとかに流れていて。今後日本のジャーナリストもどんどん大量退職していくと思うので、彼らの一つの受け入れ先として、パブリックアフェアーズっていうのができていったらいいなと思います。うちもジャーナリスト出身の方いらっしゃるんですけど。PRってすごく不思議な産業だなっていつも思っています。

小泉：私が今でもダイレクトに見ているのが、PRとパブリックアフェアーズなんですよ。あとは比較的近いところにブランディングのチームがいます。いわゆる会社の信頼性であるとか、どうやって社会に対応するかという部分。メルカリというのは、スタートアップのフェーズから徐々に信頼を勝ち得てキャッシュレスもやっている。そういうところで違うパーセプションに変わっていくのか、みたいなところを今チームでやってるんですけども。

まさしくそこはこれからの企業経営において、部門とは違いながらも有機的にそれぞれが結びつきながら、会社の競争力をプロダクトじゃない形で保っていく部分においてはすごく大事になってくるんじゃないか。要は、株式会社メルカリをどうブランドとして高めていくのかということをすごく意識はしています。

藤井：CSRやコーポレートブランディングって、パブリックアフェアーズとめちゃくちゃ強い関係にある世界だなと思うんですね。

一方で、日本の大企業における政策渉外とか国際政策とかを担当していらっしゃる方って、企画だとか調査部の出身だったりすることが多くて。本当にブランディングとか、いわゆる空中戦ですよ、そういう人々のパーセプションみたいな世界というもののバックグラウンドがなくて。ひたすら制度や官庁を見ている人みたいながいて、その連携の悪さっていうのが、一つ課題なのかなと思っています。スタートアップでは、そこが逆によくできてる気がします。

國分：社会課題を市場化するためにはルールが必要だからという話と、社会課題に大きなイノベーションの機会を生み出すべきだという風潮の統合によって、ルール形成というケイパビリティが不可欠なんですよね。

その社会課題を解決していくこと自体が、その会社にとっても今やパーパスとなっている関係があって、そこで提案するルールというものは、そもそも新秩序なので正当性が問われる。だから相当骨太なロジックによって社会を魅了しなければいけないので、それを言っている会社自体が“What”ではなく、“Why”というものでブランド化される。なぜやらなければいけないのかを語り続ける会社だからこそ、大きなブランドの幹が育っていく。

今になっていろいろなものが統合されている中で、ルール形成という会社の中にファンクションレベルになる程の人員やお金を投じることを、資源配分領域として社長がやっていないというのが、大企業において進んでいない課題です。

さらには、昨今言われている社外取締役という方々がチェックする観点で、うちはイノベーションだ、社会課題を市場にするんだって言うけど、ルール形成人材がないじゃないかと突っつかなければいけないわけですよ。

だから要は、ファンクション化させていく資源配分の次元で、（パブリックアフェアーズの領域に）どれだけのリソースが投下されてるんだというのは、チェックポイントとして入れていかないと、人も機会も出てこないと思います。

入山：國分先生の仰ることにすごく賛成です。そう考えると、PRとパブリックアフェアーズとIRが入る必要があって、IRは皆さんご存知のように（今は）SDGs（が重要）で、機関投資家から「とにかくSDGsです」という話になってるわけですよ。

何のためにSDGsが大事になるのかって、実は日本以外だとベンチャーは別ですけど、大企業って意外と腹落ちがないまま進んでいて。機関投資家に聞くわけですよ、「なんであんなにSDGsと言うの？」と。そうするとだいたい「GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が言うからです」と。それで「なんでGPIFはSDGsと言うの？」と聞くと「水野さんが言うからです」と。

まさに國分先生が仰ったことが重要で、だから各社ともよく分からないSDGsについてはIR対応しかできていなくて。IR、PR、パブリックアフェアーズあたりって、本当に「この会社が目指すことは何か」という骨太のものをシェアして共有する必要があるんですよ。

たぶんメルカリさんはそれができているんだと思うんですけど、大企業はできていないんです。実は僕が社外取締役をやっている某企業でまさにそんな話があって、僕はそれをまとめようとしています。

ルール形成を日本でスタンダードにしていくための戦略は？

藤井：ガバナンスに関するスタンダードモデルというか、ベストプラクティスみたいな話になると、ルール形成を盛り上げるためのルール形成みたいな感じがするんですけど。ルール形成を日本でスタンダードにしていくには、どういうルール形成戦略があるんですかね。

昔のルール形成戦略室って、経済産業省にあったりしたじゃないですか。日本の企業はこのファンクションが弱いとか、日本の産業界全体としてそういうことをちゃんとやってプロフェッショナルファームがないだとか。それこそ電通や総合商社とかのブラックボックスに今まで頼っちゃったんだけど、そこがなくなったらどうするのかとか。

そこら辺って意外と日本の産業戦略の盲点のような気もするんですけど、ルール形成戦略議論もできた中で、もし政治とか政策をやるとしたらそれはどういう役割になるんでしょうか。國分先生、いかがでしょう。

國分：僕が勝手に持論で申し上げさせていただいてるのは、SDGsとESGのワードに乗っかるしかないなと思っていて。

ESGの「G」のガバナンスの中に、ルール形成というファンクションが埋め込まれているかを機関投資家がチェックする、いわゆるスチュワードシップコードの改定ですよ。これをやるというのがまず機関投資家向けに対して（できる役割）。

（企業の）社長に「あなたはESGのG、当然ながらルール形成にちゃんとお金を投じて、そういうものを市場化できるだけの会社の体制をつくってますよね。じゃないと、EとSっ

て成立できない会社のままということになりますよ」という話を聞いていただき、（企業側に）プレッシャーがかかるというのが、本来だったら一番効率的なルール形成なんじゃないかな。

小泉：ESGに関しては、全く同感です。僕も水野さんとすごい仲良いんですけども、やはりこれだけAIやテクノロジーでトレーディングしていく中で、人間が投資機会に入れるところってESGみたいなアセスメントしかないんじゃないかなと思っているんですね。

それを考えたときに、ガバナンスであったりルールメイキングというところに対して、その企業がどれだけ透明性を持って向き合っていけるのかというところは、会社の競争力として投資家も求めてくれてそうですね。

日本ってすごい守りのガバナンスの議論しかないんですけど、グローバルで見ると攻めのガバナンスなんです。攻めのガバナンスに対する日本の企業って、どちらかというとしりであるとか、SDGsやESGも社会貢献とかって言うんですよ。

そうじゃなくて競争力のためのESGだったりするので、その観点から僕らはSDGsのレポートを書いたりしているんですけども。その観点をもっと日本が持たないと、グローバルな基準でESGを語っているんだけど全然競争力になっていなくて、ひいては投資家からすると魅力的ではない評価になるんじゃないかなと思っています。

そこに会社としての意志はあるか

藤井：今日は日本の伝統的な企業の渉外に対する辛口なコメントが多くて、ちょっとひやひやするんですけど。大企業の渉外の方にこういうところに来て、ぜひ語っていただきたいですね。実はいろいろ声を掛けたんですけど、皆をお断りされました（笑）。なぜ大企業の渉外の方はオープンに語ってくれないんですかね。

國分：私の個人的な見解ですけど、大企業の渉外担当の方っていうのは、自分が渉外をやりきっている本当の意味でのプライドが持てていないんだと思うんですね。というのはOBを役人から雇って「君これ誰々くんが担当してるんだよ」と彼の紹介によって会いに行く。

向こうでも「誰々さんは何期上の先輩で非常に世話になったんですけど、最近どうですか」とサンドウィッチになってしまう。

自分がそのチャンネルを開けたわけではないんですよ。そうすると官僚のOBの間に挟まって、霞が関でだんだんと名前が売れてきましたとなるとプロデュースされているだけで、自分が道を切り拓いたという自信を持つのが無理な構造なんじゃないかと思うんですよ。それで「こうあるべきだ」と語るのはおこがましいなと感じるんじゃないですかね。

入山：会社の意志があるかどうかだと思うんですよ。つまり「うちの会社はこういう会社でこういう未来をつくるんだ」と。会社全体のビジョンや信念が浸透していると、パブリックアフェアーズをやる方もそれに共感して「こういう世界をつくりたいから、だったら自分はその中でこういう役目を果たすんだ」と説明ができるんですよ。

偉そうで申し訳ないですけど、日本の伝統的な会社さんの中には意思がない会社って結構あるんです。意思がないと本当にただの役割で、なんで（そのビジネスを）やっているか説明しづらいんですよ。それで（ロビイストも）調整役になっちゃう。

別に小泉さんを持ち上げるわけじゃないけど、やっぱりメルカリは意志があるんですよ。世界40カ国の従業員を採っているけど、メルカリのビジョンに共感して人がやってくると伺いました。そのくらい意志がある会社だと、何のためにパブリックアフェアーズをやっているのが明確なんだと思うんですよ。

この話ってDXとかイノベーションでもよくある話で、日本の伝統的な会社は何をやりたいかという意志が弱くなっていて。その問題に立ち返るんだなと、國分先生のお話を伺っていて思いました。

藤井：どんどん誰かに刺されるような話になっていくんですけど（笑）、サラリーマン社長じゃダメなのかもしれないですね。小泉さんもそうですけど、日本で本気になってパブリックアフェアーズをやっている会社って、創業社長のIT企業が多かったりするんですよ。よく考えるとうちの会社も経営陣の出身企業がGoogle、楽天、DeNAなんですよ。

別にITだからということじゃなくて、新興企業で創業社長のリーダーシップのもとで磨かれていった人材が、こういうパブリックアフェアーズやブランディングと、PRと全部につながって意志を持ってやるスタイルが確立されているのかもしれないなと思いました。

小泉：変えたいという熱量と、変えてきたという自信ですよ。その自信もないと、やはり飛び込めないんじゃないかなと思っているので、そういうところでも既存の大手のネット企業から（人材を）輩出するのは、ある意味正しいというか、そうなんだろうなと感じますね。

パブリックアフェアーズは、次世代の花形産業になるか？

小泉：話は変わるんですけど、NewsPicksで「（今の自分が）大学3年生で、就活するなら何になりますか？」という特集で取材を受けまして、僕はそこで「官僚」と答えたんですよ。

なぜかと問われたときに、産業をグランドデザインするにおいて、官僚やパブリックアフェアーズが果たす役割は、もっと軋轢が生まれるようなリアルな場所でテクノロジーが入ってくる。これからパブリックアフェアーズは超大事になって、すごく面白い領域になってくると思っているんですね。

僕だったら、官僚になった後に自分で事業立ち上げてもいいかなとリアルに思ったりしたので、そう答えたんですけど。僕はパブリックアフェアーズをこの5年で花形職種にしないと、「Society 5.0」みたいなところの軋轢を行政と民間の全てをコミュニケーションをスムーズにすることができないんじゃないかなと思っています。

今僕は鹿島アントラーズの社長もやっているんですけど、なんでサッカーチームのオーナーをやっているかというと、まちづくりをやりたいんです。サッカーチームというブランドとかコンテンツを持っていることによって、共通の課題を解決していくことに対してすごくストレスが低い町なんです。

当然サッカーが好きっていうのもあるんですけど、そのためにアントラーズをやっています。これリアルな生活がすごい変わるので、パブリックアフェアーズの出てくる幕が大きくなるんじゃないかと思っています。

藤井：未来は明るいということで、パブリックアフェアーズを花形産業にしていきましょう。

入山：僕もパブリックアフェアーズが花形産業になるなら、ぜひなって欲しいなと思っています、このサミットにも期待しています。一方で、グローバルで見た時に、全くルールができていなくて、そこを逆手に取られそうな新興市場というもう1つの側面を考える必要があると思っています。特に今後日本がグローバルに進めなきゃいけないところってほぼそういうところなんですよね。先ほどのミャンマーとかインド。インドなんかもご存知の通り知財みたいなものはないようなものなので。

そこに行って、しかも裁判になったりすると、日本だと結審が2、3年で済むのが10年ぐらいかかって、しかもボコボコにされて負けるっていうこともあったり。ノバルティスはそこでボコボコにされているんですね。

それからアフリカに行こうとする。アフリカでは中国が強いんです。中国人がすごくアグレッシブでアントレプレナーシップがあるとか、いろんな理由がありますが、政府部門にめちゃくちゃ食い込んでるわけですね。

これから日本を良くする意味でもそうだし、グローバルで勝負する意味でもパブリックアフェアーズはますます重要だということです。意外とグローバル企業はそれを上手にやっているんで、ボンバルディアとかめっちゃうまいんですよ。どういったところもいろんな情報を得て議論していく必要があるのかなと思っています。

藤井：新興市場のセッションもつくりたいと思いますので、その時はまたよろしく願います。

國分：私の今日の最大の収穫は、入山先生のような方にこの分野にこれだけ関心を持ってもらえたんだということですね。2013年から動き出していて、これほどうれしいことはないですね。最初の頃は、セミナーをしても18人しか来なかったんですよ（笑）。ルール形成ってググってもその言葉がそもそもなかった。

そこから考えたら、こんなサミットを開催できたり、これだけ有名な方々に関心を持ってもらえて、まさにこれからスタートという感じですね。ぜひ、これから盛り上げていければと思っています。

藤井：皆さま、ありがとうございました。この産業はこれからがスタートということで、新しい未来のために頑張っていきたいと思います。皆さま、今日はお忙しい中本当にありがとうございました。本セッションはこれでおしまいにしたいと思います。どうもありがとうございました。