

PA  
SUMMIT

Public  
Affairs  
Summit  
2020

国際戦略とPA

国際ルールメイキング最先端

2020 9/16 (水) 20:00-20:50



國分 俊史

多摩大学大学院 教授  
ルール形成戦略研究所長



佐藤 元彦

楽天株式会社 渉外室  
シニアマネージャー



永井 昌代

APCO Worldwide合同会社  
マネージング・ディレクター



山越 厚志

経済広報センター  
常務理事

## 【PAサミット2020】国際ルールメイキング最先端——Session3：国際戦略とパブリックアフェアズ

2020年9月16日-17日に開催された「[Public Affairs Summit 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、Session2：「国際ルールメイキング最先端／国際戦略とPA」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/](https://publicaffairs.jp/event_pasummit_2020/)

-----

国際ビジネスの現場は、国際企業ロビイストたちの凌ぎの削り合い——。世界の政治を動かすワシントンDCで、先端規制の震源地ブリュッセルで、国際機関が集まるジュネーブで、企業ロビイストたちは日々、政府関係者やNGO、業界団体とデータを交換し、議論を繰り広げています。

そのような中で、日本企業の国際渉外業務の担当者は、どのような活動をしているのか。目まぐるしく変わる国際社会において、今後の重要な国際渉外業務の環境変化やトレンドはどのようなものがあるのか。

日本企業は「モノ作りは強いがルール作りは弱い」「国際ロビーや国際コミュニケーション力が弱い」と言われることもありますが、実際はどうなのでしょう。日本政府との連携の在り方から国際世論への向き合い方、組織編成から人材育成まで、日本企業の国際パブリックアフェアーズへの期待と課題について、横断的に議論しました。

### <登壇者のみなさま>

永井 昌代氏

(APCO Worldwide合同会社 マネージング・ディレクター)

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)

山越 厚志氏

(前経団連北米事務所長)

佐藤 元彦氏

(楽天株式会社 渉外室 シニアマネージャー)

### 【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-3/>

## 国際パブリックアフェアーズへの期待、そして課題とは

**永井 昌代氏（以下、永井）**： さっそく開始したいと思います。皆さんこんばんは。こちらは「PAサミット2020」、「国際戦略とPA／国際ルールメイキング最先端」と題してのセッションとなります。

セッションのご案内にありました通り、国際ビジネスの現場は、国際ルールメイキングの舞台であり、国際企業ロビイストたちがしのぎを削り合う場所です。世界の政治を動かすワシントンDCで、先端規制の震源地ブリュッセルで、あるいは国際機関が集まるジュネーブで、企業ロビイストたちは日々、政府関係者やNGO、業界団体とデータを交換し、議論を繰り広げています。

今日は国際的な舞台で、ルールメイキングに実際に携われてこられたみなさまと、日本企業の国際パブリックアフェアーズへの期待と課題について、議論をさせていただきたいと思います。

今日視聴なさっているみなさまは、政府やビジネスの国際戦略において、パブリックアフェアーズが実際にどのように行われているかについて、強い興味、ご関心を持って、画面の向こう側にいらっしゃるかと思います。私もみなさまと同様に、国際舞台でご活躍されてきたご登壇者の方のお話が聞けることを、大変ワクワクして、とても楽しみにして今日を迎えました。

ですので、まずは多摩大学大学院教授、ルール形成戦略研究所所長でいらっしゃいます國分先生と、私永井から2分ずつ、パブリックアフェアーズとの関わりを中心に自己紹介をし、その後、国際舞台でどのようなパブリックアフェアーズの活動がなされているのか、直接のご経験を、前経団連米国事務所長でいらした山越厚志さん、それから楽天株式会社渉外室政策・規制分析課シニアマネージャーの佐藤元彦さんに、自己紹介と合わせて、具体的にどのような活動をなさってこられたのかをお伺いしたいと思います。

## 経済安全保障におけるルール形成に関与

**永井**： それではまず國分先生、自己紹介をよろしくお願いします。

**國分 俊史氏（以下、國分）**： あらためまして、多摩大学の國分です、よろしく願いいたします。先ほど、最初のセッションを見ていただいた方もいるかもしれませんが、手短にお話させていただきます。私は今、国際関係におけるパブリックアフェアーズという観点で

いきますと、経済安全保障におけるルールが本当に大きく毎日変わっていていますので、最近には主にこういったテーマに集中して取り組んでいます。

あわせて今のいろいろな地政学的な変化は、社会課題の解決をカバーストーリーにして、各国が自分たちの思惑を練り込む形で展開されています。そういった意図とストーリーと、本当にその社会課題解決の市場の形成、これらのバランスを私なりに分析して、企業や政府の方に情報提供しながら動く形でやっております。後段で、その辺の取り組みの話もさせていただければと思います。よろしくお願いいたします。

## 世界40都市にオフィスを持つエージェンシーで多国籍企業をサポート

永井：はい。ありがとうございます。本日モデレーターを務めます、APCO Worldwide合同会社、マネージング・ディレクターの永井と申します。APCO Worldwideは、ワシントンDCに本社を持っておりまして、ブリュッセル、ロンドン、北京など、世界約40都市にオフィスを持ち、約1,000人のコンサルタントが活動するパブリックアフェアーズのエージェンシーです。

政府への働きかけはもちろんのこと、マルチステークホルダーエンゲージメントとって、ルール形成をする上で必要なステークホルダーに対して——それはNGOであったり、メディアであったり、あるいは経済団体や業界団体などいろいろあるわけですが、そこに対してさまざまな形でコミュニケーションをとっていくのが、APCO Worldwideが得意とするパブリックアフェアーズです。

ほとんどのクライアントがグローバル企業であることから、グローバルで形成することが必要なルールのために、世界中の同僚が一緒になって情報収集し、またそれを分析し、戦略を立て、各国それぞれに必要なエグゼキューションをしています。

私自身は、APCOの日本の責任者ですので、お客様である多国籍企業の、日本市場におけるルール形成のサポートですとか、あるいはグローバルのルール形成に参加している、日本ベースのグローバル企業のサポートをしています。

また、日本政府や国際機関などの公共セクターのお客様もいますので、そうしたクライアントのためには、ルール形成に必要な政策や世論をめぐる情報収集、分析、あるいは戦略作りのお手伝いをしています。

このために私自身も、DCやブリュッセルに行き、直接やりとりをすることもありますが、またAPCOにも、日本政府機関や日本企業を長年担当してきたコンサルタントがいますので、彼らと連携することも多くあります。

## 長年にわたりワシントンDCにて活動

永井：私の自己紹介は以上なんですけれども、今度は山越さんに、ワシントンDCで活動をなさっていらっしゃいましたので、自己紹介と合わせて、ぜひそのお話をいただければと思っています。

まず、具体的にどのような活動をなさっておられたのか。またそこでの経験を通じて気がついた、日本企業と欧米企業の違い。あるいは、日本企業の課題や今後の期待などについて、お聞きできればと思っています。もちろん課題もありますけれども、一方で「日本企業のここが強みだ」ですとか、あるいは成功事例なども伺いできればと思っています。

また山越さんがお話されていることに対して、質問ですとか、強く賛同できる点とか、あるいは異論等があれば、國分先生、佐藤さんにもそこに入ってきていただければという風に思います。それでは、山越さんお願いします。

**山越 厚志氏（以下、山越）**：はい、山越と申します。私は今、経団連が40年ぐらい前に作った「経済広報センター」というパブリックリレーションズの組織におりまして、常務理事を務めながら、国際広報部長として国際広報を担当しております。

私自身も40年ぐらい勤めてきたわけなんですけれども、経団連の時代に3回、ワシントンに駐在する機会を得て、1990年代半ば、さらに10年後の2000年代半ば、さらに10年後の2010年代半ばと、10年ごとに3回、それぞれ3年間、ワシントンにいました。時代背景が変わってきていますので、その辺のお話をさせていただきます。

最初（にワシントンに駐在したの）が1994年から97年です。そのときはJapan Economic Institute（JEI）というシンクタンクですね。ここにエコノミストとして駐在して、同時に経団連のワシントン駐在員を兼務したということでございます。

これは全編に共通するんですけど、先ほどお話があったように、「パブリックアフェアーズ」や「パブリックリレーションズ」、「ロビイング」とか（の言葉の定義）ですね、その辺りが、未だに私の頭の中では整理されてなくて（笑）。

JEIは日本政府が作った日米貿易協会で、もともとロビイング団体だったんですね。それをシンクタンクに鞍替えしたということです。そこに私は日本から唯一の駐在員として行ったものですから、日本から行った人間がいろんな活動をする、これがワシントンではロビイングと見られるわけです。

だからパブリックアフェアーズやパブリックリレーションズをやっていたつもりなんですけど、ワシントンにいるといろいろなこと（活動）が「ロビイング」と見られるので、ロビイスト登録をしよう。（ロビイストに対して）日本ではあまりいいイメージがないのですが、ロビイストという形で登録をして、ワシントンで活動していました。

アメリカのルールメイキング、まさに政策立案に影響を与えるのがロビイングだという風に考えております。必ずしもそうでなくても、多くの企業がやっけるように、情報収集を主に手掛けていて、議会とか行政府などの関係者に会ったりしている時間がどのくらいあるかによって、ロビイストの定義にはまってしまうんです。それで（私も）ロビイスト登録をした背景があります。

（例えロビイストのつもりがなく）情報収集をしているだけだとしても、政策立案に全く影響を与えてないということは証明できません。現に日本企業の中には（ロビイストとして）登録をせずに、いろいろなところまで話を進めてしまって批判をされる事態も発生していました。

2回目（の駐在）は、2006年から2009年。これは経団連の米国事務所長として参りました。このときは、先ほど申し上げたロビイスト登録のFARA（Foreign Agents Registration Act）に対して、議会の方で作られた新しい制度、LDA（Lobbying Disclosure Act）に登録して活動しました。

その間の詳しい話は時間の関係で省きますけれども、国務省の高官の相談を受けて「日本への直接投資の拡大策について、いろんな実情を教えてください」などと呼び出されているいろいろな話をしました。私としては日本の実情を説明してるだけで、政策立案に直接影響を与えているわけじゃない。と言いつつも、そういう（ロビイング）活動も結果的にしていた。

さらに、これは後ほどまた話に出ると思いますけども、ヨーロッパでは、例えばイギリスならCBI、ドイツならBDIなど、経団連のような経済団体がそれぞれオフィスを持っていて、これ（に対して）も果敢にロビイング的なことをしていました。そういうところでいろいろな意見交換会をしたのも、2回目の米国事務所長時代です。

3回目（の駐在）は、2015年から18年と直近です。このときも米国事務所長としてまた再任され、そのとき私は情報収集・情報発信・ネットワークの構築という三本柱を活動目的としていました。具体的な仕事の中身は、議会に行ったり、行政府に行ったりして、いろんな意見交換をするわけですから、これもやはりロビイングということで、ロビイスト登録をしていました。

こうした経験をしてきた中で、ルールメイキングとロビイングについての問題を考えてみました。我々は、経団連自体が日本の政策形成において、いろいろな意見具申をしていますか

ら、ある意味では、日本における政策立案に対して、政策形成において、民間から関与しているということになります。だから、それを国際的にどう展開するか議論でもあるかな、という気がします。

## **企業や民間団体は、積極的にルールメイキングに関与すべき**

**山越**：片や企業は企業ベースでロビイングというのをやっています。企業がいろいろな仕事をするうえで、不都合な規制があればその動向を調べるし、変えてほしいところがあれば変えるしということですね。そうした、企業にとってのロビイングがあると思います。（ただ）これをルールメイキングと呼ぶかどうかというのはちょっと気になるところで、また議論したいですね。

やはりその企業が抱えているいろいろな問題、共通項を取り上げて、例えば業界団体ベースとか経済団体ベースとかで働きかけていくことが、要するにロビイングでもあり、ルールメイキングへの関与でもある、という風に思っております。

ワシントンでもあちらにも経済団体がありますから、そういうところの日本企業のメンバーになり、向こうの経済団体を通じて、経団連のようにさまざまな政策関与をするという現象も起きていると。

ロビイングというのは、私は「政策形成における民間参加」あるいは「民間による影響力行使」だったという風に考えておりますし、ルールメイキングは政策形成の1つであるという風に考えております。ルールメイキングに参加するということは、ロビイングに該当することが多いと理解しております。

ただその一方で、公聴会に出るなど、情報を収集してるだけだということであれば、別にロビイングじゃないんじゃないかという議論もいまだにあって。この辺がかなりワシントンで活動するときは、危うい問題になるという風に思っています。

最後に結論的に言うと、私は経験に基づいて、これからは企業、あるいは民間経済団体が、もっともっとルールメイキングに積極的に関与して——今、ITや環境分野ではそういった動きが頻繁に起きていますが——さらにいろいろな分野において、さまざまな形でルールメイキングに参加して、むしろ主導権を発揮していくべきである、という風に考えてます。

## **政策形成における、日本企業の関与の仕方とは**

永井：ありがとうございます。佐藤さんのお話に移る前に、私から山越さんに質問させていただきたいです。

山越さんはずっと長年にわたって、経団連というお立場ではあっても、DCでさまざまな個々の企業が見えていたのかなとお見受けします。そうした中で、日本企業と欧米企業の違いや、ここに課題があるとか、あるいはここが日本企業の政策形成における関与の仕方として素晴らしかったとか、具体的にご紹介していただけることはありますでしょうか？

山越：せっかくのご質問なのですが、企業ベースのロビイングというのは、もう企業が独自にやっているんです。我々（経団連の立場）に見えてくるのは、何社か共通の課題として、例えば業界団体としてまとまって動きましようという動きになったときにはじめて話がある形です。

そういったテーマもあるし、例えばアメリカの各企業に投資していることをアピールするような課題——トランプさんの日本に対する見方を変えようじゃないか、などといった話については、もうそれぞれの企業の情報を得て、それをまとめたものを作って主張する。そういった集合的なロビイングというものもあります。

（ただ）企業ロビイングのほとんどは、個別ロビイングです。優良なロビイストを雇い、そこでギリギリやっている。その辺りの実態は、どの程度日本企業が（ロビイストに）任せているか、実際に日本の職員が入ることも含めてやっているかというのは、もうそれぞれの企業の戦略によって違うと思います。

## GDPRをきっかけに、欧州委員会と関わることに

永井：ありがとうございます。それでは今度は、実際にJBCEや楽天でのお仕事を通じて、欧州委員会とさまざまに関わってこられた佐藤さんに、ご自身のご経験と、日本の企業が抱えている課題、あるいは成功事例、またあるいは欧米企業とのコントラストといったことをお話しいただければと思います。

佐藤 元彦氏（以下、佐藤）：ありがとうございます、楽天の佐藤と申します。よろしくお願ひいたします。先ほどご紹介いただいた通り、5年ぐらい楽天の渉外室ということでヨーロッパのロビイングを担当しております。楽天に入る前は、在欧日系ビジネス協議会（JBCE）というブリュッセルにある日本企業の団体で、3年弱ぐらい事務方をやっておりました。

今は個社で動いていますが、昔は団体にいたというところで、個社と団体で見えることがやや違うので、その辺の話に触れられたらいいなと思います。具体的なお話のほうがよろしい



ということですね。個社のほうが多分、いろいろと言えるのかなあと思いまして、まずは今どんな活動をしているかの話をさせていただきます。

GDPRというEU一般データ保護規則の法案が出た直後、ちょうど私がブリュッセルにおりまして、ロビイ活動のようなことをJBCEでもやろうかという話になったんです。でもなかなかメンバーの日本企業の中に手を挙げてくださる方がおらず、「じゃあお前やれ」という感じで（私が）担当になりました。

具体的には、デジタルヨーロッパやエディバ、ESAなど他の団体とコアリション（coalition：合同チーム）を組んで、意見交換をしたりドラフティングしたりする活動をしていました。

私自身に（特別なパブリックアフェアーズの）知見は特にありませんでしたが、先ほど山越さんの話にもあったように、個社でできないことは団体を通じ、団体をさらにまとめたコアリションをつくってワンボイスで動いていく、かなり大掛かりな取り組みだったなあと、今振り返ると思いますね。そんな（活動の）一端に、ちょっと座ってたという経験があります。そういう意味で、私はGDPRをきっかけに、ロビイングに入っていったと言えます。

## ブリュッセルのロビイングコミュニティで活動を展開

**佐藤：**では今、（私が）何をやっているか。GDPRのロビイングで知り合った人たちがまだずっと現役で活躍していて、個社のかなり有力なロビイストになったり、その逆もあったりと流動的な動きがあって、過去の人脈が活きる感じになっています。

私自身の今のミッションとしては、ブリュッセルのロビイングコミュニティにしっかり入り込むこと。今は行っていませんが、3ヶ月に1回、2ヶ月に1回のペースで、用がなくてもブリュッセルに行け、というようなことを上司に言われています。（ブリュッセルに）私も住んでいたんで、いろんな人に会って話を聞いたり、こちらから話をしたりしていました。

デジタルプラットフォーム関連の政策というか規制が、やはりヨーロッパは非常に厳しくて。今も年末ぐらいにかけて、プラットフォームに責任を課すとか、いろんなことを含む法案が出るんです。そういったところの契約や、意見出しも含めてやっていたりします。

あとは税金の話ですね、デジタル課税みたいなところもヨーロッパレベルでやるということで、欧州委員会の担当課長などに2、3回会ったりして、いろんな意見交換をしたり。

我々もフランスとドイツにマーケットプレイスの事業があるものですから、そういったところも含めて、働きかけというか、言語化もしております。

共同規制みたいなところも、最近デジタルプラットフォームの取引透明化方とか、いろいろ取り沙汰されてますけれども。我々も欧州委員会との間で……例えば偽造品というか、偽物ですね。ブランドの偽物対策のMOUとか、製品安全のMOUとか、そういったところに積極的に入って行って、欧州委員会と一緒に、あるいは他のプラットフォームや権利者と一緒に、法規制という形ではない形での、新しいやり方を模索しています。

そういったことを今やってるんですけれども、じゃあうまく……その団体のときにはですね、やっぱり日本企業、全ての日本企業がそうだとは言いませんけれども、やっぱりリソースがなかなか足りないですね。現場の人たちも、やっぱり何十人もロビイストとかそういう人たちを雇っているところって、日本企業ではほとんどない状況だったと思うんですね。

ですので、そのリソースがないというのが、まず一つ、すごく（ありました）。ブリュッセルでアクティブに動くには、なかなか難しいところがありました。

## 団体と個社ごとの動きを効果的に使い分ける

**佐藤：**一方で日本側、本社側のアビリティも実は、現場を活かすためには非常に重要で。やはり現場の声をうまく拾える受け手が東京にいるか、日本にいるかというところで、全然違ってきているなというのは、JBCEの事務方にいたときにもすごく感じたことでした。

そういう意味で、私自身が今やっていることは、ブリュッセルと東京を行ったり来たりする中で、現地で仕入れたことを日本でしっかり宣伝をして、いろんな意思決定をする人たちにもちゃんと理解してもらった上で、また現地に行って動く。そういったやり方が、多少なりともできているかなっていうところはあります。

そうは言いながらも、やはりリソースが限定的であるというところは非常に厳しいとは思いますが。

山越さんから先ほど、「団体の使い方」みたいな話がありましたけれども、やっぱり向こう（欧州では）——ブリュッセルに限らずだとは思いますが、共通の課題については団体で動いたほうが、実は欧州委員会としても「こういう団体がみんなで声を上げたよ。だから、こういうのが必要だね」、あるいは「こういうのはいらないね」という議論が、欧州委員会の内部でもしやすいのかもしれないと感じています。

今もいろいろ個社で意見交換をしたり、団体を通じて意見交換をしたりすることもありますけれども。「個社だとあれだから、団体としてきてよ」ということも、たまに言われたりし

ます。日本企業でも、うまく団体を使い、団体と個社というところをしっかりと使い分けできている企業さんもいて、見習いたいなあと常に思っています。

なので、もう少しリソースも含めてうまくできる。ブリュッセルその他の国際的なロビイングもできるのかなと、そんな風に思っています。日本企業（全体）の課題や期待についても今申し上げた通りです。ちょっと長くなっちゃったんで、この辺にしたいと思いますが。

**永井：**ありがとうございます。団体で動く、コアリションを作るというお話なんですけれども、私なんかは、やはりお客様のために——エージェンシーの立場ですと、お客様のビジネスにとって本当にベネフィットがあるように、ルール形成することを考えるわけです。

一方で、いち市民とかいち納税者として考えたときに、「企業のためにそんなに簡単にルールを変えられたらたまらんよ」みたいな気分も正直、青臭いんですが、ありまして。そういうときにいつも社員と話し合うのが、「ルールを変えることの社会的な正当性、“レジティマシー（legitimacy）”ってあるのかな？」という議論をよくするんですね。

団体を作る、団体の中で活動するということは、いろいろ調整をしていく中で、本当にそれをやっていくことによって、多くの企業にとって、あるいは国益だったり、あるいはその先にいる消費者だったり市民だったりにベネフィットがあるような（状態）、それを作っていく、「正当性」を作っていく作業にも通じるのかなと。

今その団体を作るということはもちろん、声を上げていくですとか、限られたリソースを有効に使っていくですとか、いろんな意味で重要である一方で、その視点も（必要だと）今、お話を伺って感じた次第です。

## **グローバルな社会課題に関するルール形成について**

**永井：**今、アメリカそれからヨーロッパにおけるパブリックアフェアーズの実務について伺いましたわけですが、今度はぜひ國分先生に、グローバルな社会課題に関するルール形成についてお聞きしたいと思います。

と言いますのも、今まさにグローバルな社会課題といえば、新型コロナウイルスのことですよ。今月に入って、新型コロナウイルスのワクチンを製造する欧米の製薬会社9社が、「安全を最優先する」との共同声明を発表したというニュースを皆さんもご覧になったかと思えます。

効果が確認されるまでは当局に承認を求めないことも、申し合わせたということで。これはアメリカで臨床試験、いわゆる治験終了を待たずに、緊急的な接種を認めることが検討されていて。それに対して業界側として、政治的な動きを牽制したのだろうなという風に、報道されているわけです。

本来であれば、グローバルにワクチン制度のイニシアティブをするべきWHOに対する信頼が少し怪しい今、私から見ると、これまさにパンデミックという社会課題に対して、経済に軸足を置くようなルール形成に向かって政治が進もうとしているのに対して、人間の命の安全性を優先したルール形成というか、これまでのルールを守ろうよというような動き。まさに製薬会社がアライアンスを組んで、パブリックアフェアーズの活動で社会課題に取り組んでいるような印象を持ちました。

また、昨日はまさにビル&メリンダ・ゲイツ財団が、ワクチンを世界各国の人口に応じて均等に分配すれば、高所得国が優先的に入手する場合に比べて、大幅に死亡例を減らすことができるという報告書を公表しました。経済力ではなくて、必要性に応じてワクチン分配が進められるように国際社会に呼びかけていて。

これも財団という、ビジネスではない団体が行っている。でも、全くビジネスと関係ないのかどうか、ちょっと私もこの時点ではわかりませんが、社会課題に対するパブリックアフェアーズなのかな、と。

そんなことがちょっと相次いだものですから、ぜひ国分先生には、この新型コロナウイルスとは全く関係なくても、グローバルな社会課題に関するルール形成のお考えですとか、具体的な事例を教えていただければなという風に思います。国分先生お願いします。

**國分：**そうですね。別に僕はコロナウィルスの専門家ではないのですが、最初に言ったように、社会課題の中心が「経済安全保障」「安全保障」「地政学」へと移ってきているのが非常に大きな問題です。

要するに、気候変動も結局は「豊かな地域」と「そうじゃない地域」の安定性を損なわせていて、紛争リスクを高めるとかですね。水の問題も、国際河川、つまり国境にまたがる河川の上にダムが作られるから、国家間の緊張が高まる。だから、ウォーターセキュリティ（水不足）に対しても、能動的な対応が必要だといろいろ言われてる中で、パンデミックというのはそれらのうちのひとつ（の問題）なんですね。

そうすると、実は先ほどの話とちょっと逆行するんですけども、安全保障に対して企業が巻き込まれる。で、その中での企業のルール形成として、社会課題の解決という観点から安全保障に関わるんだという意識が、欧米企業では非常に高いんですね。

ですがやはり、経済安全保障もそうですし、いわゆるピュアな軍事的安全保障、両方そうですけれども、「安全保障」に関わるのをなるべくなら避けたいというスタンスが、日本企業の旧来からのスタイルで、それは今この状況下でもあまり変わっていないんですよ。

だからこそ、いろいろなものの動きに対して後手に後手に回っている。で、結果として自分たちの意見が叶わない、変えられない形で、その包囲網が作られる状況になっているんです。

我々は第二次世界大戦後、地政学的な状況の変化の中で平和を構築するというプロセスの中では、なかなか意見を言う場が得られなかったんですよ。

ところが今、この瞬間には経済大国第3位の日本が、経済大国1位・2位（の国）がいろいろな地政学的な不安定性を作る中で、「第3位は何やってくれるんですか？」っていう期待感があるわけです。経済的な観点から、もっとその力を使って日本としての姿かたちというものを表してくれないか、という期待も高まっている。でも（企業側は）「それは政治がやることですよ」みたいになってしまっていて、（この状況を）まず大きなルール形成の場として見ていないというのが、非常に大きな問題なんですね。

コロナのケースでいくと、私は、実は製薬会社の動きっていうのははっきり言って中途半端だと見ています。というのも、彼らはですね、民主主義国の上での企業だけが一緒になって、安全性を検証した形でしかワクチンっていうのを出さないんだという風に言ったわけですね。

ところが、権威主義国の企業がやっていること、これに対してまで止めるという行為はしていないわけです。これは、ある意味簡単なんですよ。自主規制を引く上では。本当だったら、そういう国まで含めて止めるっていうルール形成をやるべきなのに、そこまで踏み込んでいない。けれども、いいことをやっているように見える。それによっていろんなリスクを回避できる手を打った。

一旦ここで宣言をしておけば、この後「とはいえ、やってくれ」と言われたら、「いや我々はやめようとしたんだ」と。「だけど、皆さんがそれでもやってくれて言ったんですよ」っていう風に、もう1回これ政治に対して、責任を転嫁するチャンスを作り出してるんですよ。

そういう形で、これ実は動いてるルール形成なんだと考えると、これをもって本当に秩序だったものを行っているのかというと、その先の議論を見据えたゲームがもはや仕掛けられてるな、という風に捉えるほうが妥当なんだろうという風に思います。

本来だったらやはり、彼らおよびその製薬業界全体がやるべきなのは、権威主義国の企業まで含めて、本当に巻き込むことでの団体。そこまでリーチをしていなければ、本当にその団

体はレジティマシーを持てているものなんですか？ということに対して、我々自身が疑問を呈さなければいけないんじゃないかな。（ただ）それも含めて、我々の否定的な声も少ないんじゃないかなと思っている点がありますね。

## ルール形成の場における日本企業の関与と女性参画

**國分：**もう一つ、安全保障のルール形成の場において非常に思うのは、実は、その手の議論をやるときに「チャタムハウスルール」といって、登場人物の名前を全部言わないで、いろいろ言い合ひましょう、その後持ち帰りましょうということをやりますけど。

（そこにいる企業は）軍事産業が多いように思われるんですが、私がいろんなところに出ていくと、普通の企業がいっぱいいるんです。ただ、チャタムハウスのルールなので名前が出ない。だから「ああ、こんな一般的な企業までいるんだ」と。

さらにいうと、実は2014年ぐらいから安全保障の議論というのはものすごい活発化してるんですけど、私が見てる限り、6割女性です。参加者が。

今、アメリカの国防総省とかに話を聞きに行くと、ほとんど女性が出てくるんですよ。ルール形成って、もともと女性が、世界では強い影響力をもっているんですよ。労働市場だと私は見ている。それが更には安全保障のところまで、女性の活動領域は非常に広がっていて、影響力が大きいんですよ。

それを見てみると、経済安全保障の問題に日本企業はもっと……女性が議論に参画しているのがほとんどない日本は、経済大国第3位としてですね、本当にその女性活躍を含めて、いろんな意味で我々は社会課題として捉えて、平和裡にこれを終わらせるルール形成に取り組んでいるのだろうか。

そういう議論からしっかりとチェックしていかないといけないんじゃないかなというのは、個人的には今ちょっともどかしく思いながら見ている状況ですね。

**永井：**なるほど。確かにおっしゃる通り、製薬会社がその権威主義国に対してまで踏み込んでというのは、すごく深く考えさせられる点だと、お話を伺って思いました。

翻って、私どもはもう圧倒的にお客様が外資系企業で。グローバル企業がアライアンスを作って、なにか社会課題の解決に取り組み、そのためにルール形成に踏み込んでいこうという中で、アライアンスを作るために日本企業の方たちにお声掛けをするときに、いわゆる渉

外を担当されていらっしゃる部署は、もっと規制や別のことを（担当していることが多い）。

（渉外に関しては）ビジネスの事業ドメインのど真ん中のことだけ（を担当している）なのでということで、CSRや他の部署に話がいくんです。そうすると大概は、すごく社会的によいことをやろうとしているけれども、「ルール形成やルール変更に関与しようなんて滅相もございません」みたいにお断りをされるケースというのが圧倒的で。今ちょっとお話を伺っていて、そのなんというか、こうざらっとした気持ちを（笑）、少し思い出してしまったというか。

それこそ権威主義国に踏み込んでいくどころか、まだまだ全然、ルール形成や変更に関与しようという意識も、日本国内においてはおっしゃる通り、これだけの経済大国であって、企業それぞれが非常にお金をたくさん持っているという、そういう状況であるにも関わらず（ない）……。とても残念だなと思います。逆にいろいろな意味で、これから日本企業にはチャンスがあるのではないかなとも感じます。

また、今おっしゃってくださったように、女性（活躍）というところなんですけど、実は私もパブリックアフェアーズ業界で、女性（向け）のパブリックアフェアーズ勉強会を3年ぐらい続けていまして、（参加者が）実は結構たくさんいらっしゃるんですね。

ですので、日本の、例えば政治への女性の参画などというのは目を覆うばかりのOECD上の順位ではありますが、そこに対しても本当に希望を持っていきたいというのが、今お話を伺って感じた次第です。

### **専門性を追求すると同時に、多様性あるチーム作りを**

**山越：**すみません、よろしいですか。今國分先生がおっしゃったことは非常に重要なポイントですね、私短く言いますけど。やはり総合力としての日本経済界、日本の企業。総合力として経済安全保障意識をもっと持って、世界の議論についていけるようにならないといかん、というのはよくわかります。

おそらく実態は、これまでは分業（が主流）ですよね。分業をうまくやって、総合力として欧米の経済界、企業総体よりもパフォーマンスを上げた時期も多分あったと思うんですよ。

例えば、商社マンは商社マンでそれぞれの安全保障をやっていて、アカデミズムがやるようなことは存じ上げないけれど、商売は必死になってやって儲けてくる、そのプロに徹している。

官僚は官僚、お役人はお役人で、もう国際的なレベルでガンガン議論ができるような制度設計なんかも考えていて。そのための材料になるものは、商社の現場からどんどん情報をもらって、官民の交流も盛んに行われて、コーディネーションが行われて、結果的なパフォーマンスとしてはかなり良い時期、いい成果をあげたことがあると思っています。

今、企業が経済安全保障を勉強しなさいよという風に——いいですよ、それ（自体）は。パーティートークか何かでやる分には、非常に大事なんです。だから否定はしないけれども、本気になってやる時は、私はそれぞれの専門分野が専門性をもっと追求して、その上で、コーディネーションをどう組むか。チームワークでね。

だから政府は政府で政策論議を尽くして、民間は民間でお金儲けとか、経済活動の効率性とか、マーケティングを突き詰めて、その延長線上でそれぞれのExpertise（専門知識）をうまく融合したような形で組んでいかないと。

要するに——私もワシントンにいるとわかるんですけど、アメリカ人なんかは、ずっとその気の利いたような話をです。まことしやかに言うわけですよ。うまいですよ。それに合わせて日本が真似してもしょうがないと思いますね。

**國分：**おっしゃる通りで。だからこそ、日本人だけでやらないというのが、私は効いたと思うんです。

**山越：**そうそうそう。

**國分：**日本（企業）の国際渉外体制は、各国それぞれ雇ってはいるんですけど、なんとなく縦割りなんですよ。グローバルで、本当に人材をうまく使えていない体制が続いている。

特に、アメリカの人はアメリカにしかなくて、ボードメンバーや経営の中に入っているかという入っていないみたいな。「どうもあいつが言ってるのはこうらしいんだけど、なんかそんなに、本当に切迫感がないんだよなあ」みたいな感じになっちゃうのは、やっぱりその経営レベルまでその（各国担当者の）声が入る体制になっていないからなんですよ。

なので多分、きちっとルール形成を海外と繋ぐためには、渉外を海外でやる方と、国内のボードの中にもその温度感を受け止められる、多様性の（あるメンバー）、外国人の方がいらっしやらないと伝わらないですよ、言語の壁もあって。それも含めて、構造改革が必要なのかなという気がしますね。



## 国際パブリックアフェアーズを担う人材をどう育てる？

永井：今、お話が人材に移ってきたと思いますので、今日、実務についてのお話ともう一つ大事なテーマである「国際パブリックアフェアーズの人材」について、ぜひ皆様のご意見をお伺いできればと思います。

時間がもうだいぶん最後のほうに迫ってまいりましたので、みなさん、どういう人材がこれからパブリックアフェアーズ業界の中で——当然、現場、国際舞台でということもある一方で、受け手としてこの日本国内（でどう活動するか）というところもありますよね。どういうバックグラウンドで、どういうキャリア形成をしていくことがいいのか。

これからこのパブリックアフェアーズ業界に入ってきた人への期待も含めて、それぞれお話をさせていただき、それを最後に今日主張してくださっているメッセージに変えて、このセッションをクローズできればと思います。それではまず佐藤さん、お願いします。

佐藤：はい、そうですね……先ほど私も申し上げましたけれども、現場というか現地の体制、日本側の受け手、セールス、能力というところが一体とならないと、（パブリックアフェアーズ活動は）なかなかうまくはいかないなというところがあって。

自分の経験として、なぜ団体に入ったのかを振り返ると、単純にブリュッセルでいろいろ動いてる人がいるらしいというのを、自分で勉強したんですね。（そして、）たまたまその団体が募集をしていたと。そこに行けばブリュッセルに行けるかもしれないという、単純な動機がありました。変に自分のバウンダリーを決めずに。

（会社から）「GDPRをやれ」と言われたときも、「データ保護なんか知りません」という感じだったんですが、まあ、やっているうちにいろんな人脈もそうですけど、知見もたまってきて。それが、現職の人脈だったり知見につながっているというのもあるので、そういう意味では、ちょっとした思いつきで動いていました。（とにかく）食わず嫌いはやめて、（なんでも）やってみると。そういうことで、自分の将来のキャリアが切り開かれるのかなあという気はしております。

実際、ブリュッセルでは団体の方というか、事務方が非常に有能なんですよね。しかも（みんな）若い。30代になってる人はほぼいないという感じで、最初からパブリックアフェアーズ、パブリックポリシーで生きていくんだと決めている人たちがヨーロッパ中から集まってきて、欧州委員会で、あるいは欧州議会でインターンをしていて、で、（そこから）いろんな団体に事務方で入り、数年すると、あるUSのテック企業のマネージャーになっていたりする。

そんな、いろんなキャリアの道がある。日本でそれがそのまま生きるかっていうと、ないかもしれないんですけど、いろんなきっかけを活かして、（パブリックアフェアーズの仕事）志していただきたいなあと思っています。以上です。

**永井：**ありがとうございます。私どもみたいなパブリックアフェアーズに特化したエージェンシーは、実はどういうバックグラウンドの人が多いかといいますと、だいたい大別すると、元政府、あるいは議会のスタッフだったというような人たち、それから弁護士。それからいわゆるビジコン、ビジネスコンサルティング（ファーム）にいた人。それから、元ジャーナリストなどがいるんです。

グローバルの同僚たちを見ていると、本当に層の厚さというか、政策形成に関わる、関わられる人の層の厚さというのもある一方で、人の動きを見ていると、今佐藤さんがおっしゃった通り、やはり流動性がある。（海外では）リボルビングドアがあるので。

そこで経験を積みながら、私どもみたいなエージェンシーにいたり、政府の側に回ったり、そしてまた民間企業のインハウスに回ったり、業界団体に移ったりという、そういうことをぐるぐるして行く中で、人が作られていくのかなという風に思います。

## **構想力を武器にした、攻めのパブリックアフェアーズが必要**

**永井：**山越さんは、（人材育成について）どういう風にご覧になってらっしゃるんでしょうか？

**山越：**はい。ちょっと難しいことを言いますが、得意不得意がちゃんとわかってないといけない。得意分野をどんどん伸ばして、不得意なことにあまり無理をしない人材が大事だと思っています。

なぜこんなことを言うかということ、日本の教育って、不得意なところを一生懸命「がんばれ！」と言って、要するにバランスのとれたいい人間を作る、みたいな傾向がありました。（そうではなくて）先ほどの話にも絡むんですが、得意分野を徹底的に追求し、世界No.1のレベル、世界水準に得意分野で行ける人間をたくさん作り、それをうまくコーディネートして、総合力を発揮するという考え。ダイバーシティの考えにもそれは近いと思うんですけど。

そうすると先ほど國分先生がおっしゃったようにね、外国人の得意な分野というか、そのキャラを活かして組織を作るとか、それもその（人材育成の）範疇に入ってくるわけで。「やっぱり日本人はこうでなきゃいけない」と、あんまり先入観で決めないでね、日本人にもいろんな人がいるわけだから。

得意分野を徹底的に活かすのを大前提にして、その上で、得意分野をフルに発揮してる人間を、今度はどのようにダイバーシティマネジメントするか——その能力が非常に問われる。難しいんですけど、それをやらないともう国際競争では立ち行かないと思いますね。

**永井**：ありがとうございます。ジェネラリストも大事だけど、スペシャリストも大事ということですね。強みを持って。

**山越**：ジェネラリストが得意な人はジェネラリストになればいい。要するに、ジェネラリストが得意でないにもかかわらず、「ジェネラリストがエリートなんだ」みたいな一遍的な考えじゃなくてね。やはり、機能に耐えられる人が大事なので、それをあんまり画一的に「エリートたるもの、ジェネラルに全てわかってなきゃいけないんだ」みたいなことで、枠にはめないほうがいいと思います。

**永井**：なるほど。ありがとうございます。では國分先生お願いします。

**國分**：もう山越さんや佐藤さんが実感されてると思うんですけど。海外にルール形成しに行くと、「情報をくれ」あるいは「いや困るから不満を言わせてくれ」って（言っても）、聞いてくれないじゃないですか。

**山越**：はっはっはっは（笑）。

**國分**：「何しに来たんだよ、邪魔だな」ってなるわけですよ。だから、まず聞いてもらって話をするためには、あるいは（話を）聞いてもらうためには、「いや我々ちょっと面白いアイデアを持ってきたんだけど聞いてくれないか」、「あなた方はこういうことを考えてるみたいだけど、うちはもっとこういうことを考えてるんだけど、どうだ」っていう、構想力を持ち込まないと、ルール形成はできないんだなというのを、私も本当にこの数年間で実感しているんです。

例えば具体的に（自分たちが）今やってることは——今、米中間でハイテクのルール形成をしてますよね。「エマージングテックはどれにする？」って。私、去年の11月に何をやってたかという、両国がそれをやっているから、「我々はローテクのルール形成やろうぜ」って持ち込んで行ったんですね（笑）。

そうすると、ローテクだったら確かに米中日別に関係ないよねという話になって（笑）、「それちょっと聞かしてくれ」って話になるわけです。その結果として、「ローテクここじゃないか」とやると、「いやハイテクと見てる」という話が出てくるから、「あ、そこもハイテクって見てるんだ、それは困るよ」という（ハイテクノロジーのルール形成について）話ができる。

だからやはり、アイデアを持ち込んで、構想を持ち込んで崩していくというルール形成をやらないとダメだと。本当に実感したところを踏まえると、構想力を持って、攻めのトークで「これをどう感じるか」というところから、きちんとそのルールに対しての論点を導ける。これが多分、我々（パブリックアフェアーズ人材）に一番必要な能力になってくるんじゃないかなと思います。

どうも、今までは細かい情報を取りに行くというスタンスがメインに見えちゃっていたのを、もっとダイナミックに変えていく。それは、構想を（描いて）持ち込むことではないかというのを、非常に実感してます。

## **世界に目を向け、多様な価値を受け入れることが重要**

**永井**：ありがとうございます。どういうきっかけでパブリックアフェアーズ（業界）に入っ  
てこられるか、あるいはどういう得意分野を伸ばしていくかも大事だということ。それから、構想力を持つというような、そういう力を伸ばしていくこと。それぞれの観点からこのパブリックアフェアーズの人材についてお話をいただきました。

今日はモデレーターをさせていただくにあたって、みなさんさまざまなお立場でさまざまなご意見があって、なかなか議論がまとまらないのではないかなという風に心配をしていたんですけども、そんなことは全然なくて、みなさまの実務経験から見えているものは、ある意味共通しているのかなという風に感じました。

この国際的なルール形成、ルールメイキングに関与していくということは、別に日本だけで固まるとか、こだわるとかいうことではなくて、世界に目を向け、そしてまた多様な価値に目を向けて、さまざまに進めていくことが大事だなというのが、ちょっと拙いんですけども、私の抱いた印象です。

お時間となりましたので、本当に最後、お一方、本当に30秒ぐらいずつお話いただければと。それで終わりとさせていただければと思います。じゃあ國分先生、お願いします。

**國分**：はい、長時間ありがとうございました。みなさん、最後まで見ていただいて。本当に、まずこの分野の人材、人材プールになりたいと思っていただく人が増えないことにはです。ね、こういう問題意識は広がっていきませんので。ぜひ関心を持っていただければと思います。今日はありがとうございました。

**永井**：ありがとうございました。では、佐藤さん、お願いします。

**佐藤**：ありがとうございました。そうですね。（国際的な活動をするには）語学力（をどうするか）みたいな話もあると思うんですけど、勉強すればなんとかなるというか。勉強すれば、本当に投資した分だけ返ってくるものなので、あんまりそこで変なバリアを自分で作らない（方がいい）というのが、私自身の経験からわかったことです。まったく気にせず、どんどんチャレンジしてほしいなと思います。以上です。ありがとうございました。

**永井**：ありがとうございました。山越さんお願いします。

**山越**：はい。「起承転結人材」というのが今出てきてますけど、やはり「起承型人間」、「転結型人間」というのはまた違うと思うんでね。そういう意味では、自分がどちらで自然に力を発揮できるか、何をやりたいかを（考えて）。構想力を持っていたりすると、下手をすると教育の現場でつぶされたりするということさえ起きている現実があるわけですから。

教育現場に全ての責任を押し付けるわけではありませんが、ポテンシャルが高いという意味でね、教育現場で価値基準というか、（日本は）どういう方針でいくのかっていうのをもう1回立て直してね、それをもっと徹底的にやっていくということ（が重要）じゃないですかね。

**永井**：ありがとうございました。それではこのセッションを終了させていただきたいと思えます。長時間ありがとうございました。