

Title	経営戦略におけるルールメイキングの重要性
Author(s)	岩本, 隆
Citation	年次学術大会講演要旨集, 30: 87-90
Issue Date	2015-10-10
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/13232
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

経営戦略におけるルールメイキングの重要性

○岩本 隆（慶應義塾大学大学院経営管理研究科）、

1. はじめに

日本企業は、第二次世界大戦後、「良いものをより安く」売ることによってグローバル市場でも存在感を示してきた。ところが韓国、台湾、中国などのアジア企業の勃興により、日本企業が得意としてきた「良いものをより安く」売るビジネスのあり方はグローバル市場では競争力を失い、日本企業は、特にエレクトロニクス業界では市場シェアを大きく失った。

一方、欧米企業は、特に日本企業が世界を席巻していた1980年代以降、「良いものをより安く」売るのではなく、「適正なものを適正価格で、かつ、継続的に」売れる市場の仕組み、つまり、ルールメイキングに力を入れてきた[1-2]。日本政府もようやくルールメイキングの重要性を認識し、2014年7月に、経済産業省の中に「ルール形成戦略室」を設置し、日本企業がビジネスをグローバル展開する際のルールメイキングのサポートを本格化した[3-7]。

本論文では、日本企業がこれからルールメイキングを進める上で、経営として意識すべきこと・考えるべきこと、実行のための組織的ケイパビリティなどについての研究成果を発表する。

2. 研究のアプローチ

「ルール形成戦略室」の設置をきっかけに、慶應義塾大学ビジネス・スクール（KBS）では、ルールメイキングに関わるシンポジウムを開催してきた。表1にこれまでに開催したシンポジウムのリストを示す。

表1. ルールメイキングに関わるシンポジウム

開催日	タイトル	登壇者	
		所属	氏名
2014年7月29日	【KBSビジネス・ガバメント・リレーションズ・セミナー】 最新！成長戦略 経営戦略におけるルールメイクの重要性	経済産業省	田村 暁彦
		慶應義塾大学	岩本 隆
2014年11月6日	【官民連携・国際戦略シンポジウム】 世界に勝つルールメイクの国際戦略	経済産業省	田村 暁彦
		インテル	杉原 佳亮
		日本コカ・コーラ	後藤 由美
		青山社中	桑島 浩彰
		ベクトル	松崎 豊
2015年8月20日	【慶應義塾大学システムデザイン・マネジメント研究科 グローバル「こと」ものづくり研究会（第4ステージ）】 経営戦略におけるルール形成の重要性	慶應義塾大学	岩本 隆

シンポジウムで議論した内容から以下を整理し、議論が不足している部分については、改めてさまざまな専門家と議論し仮説を検証した。

- ルールメイキングがこれからはなぜ必要なのか
- 先進的な欧米企業はルールメイキングについてどういう活動をしているか
- 日本企業に不足していることは何か
- 日本企業はこれから何を、どうすべきか

議論をした専門家は、経済産業省等省庁関係者に加え、企業における政策担当者や GR（Government Relations）コンサルティングファームメンバーなどである。

3. 研究結果

欧米の先進企業がルールメイクにおいて行っている主な活動を以下に示す。

- 標準化活動
知的財産と普及とのバランスを考え、知的財産を保護しつつ普及が進むよう促す。
- レギュレーションに対する活動
経済活動を阻害しないよう法規制の緩和を提言する一方、逆に、良いものが普及するための法規制の提言を行う。
- その他の政策に影響する活動
自社の事業の直結しない場合でも、パブリックに資するものであれば政策提言を行う。

欧米先進企業のルールメイク担当が対象とするステークホルダーは、政治家・政党、政府・官僚、業界団体・経済団体、アカデミア、シビルソサイエティ、プレス・マスコミ、外国政府、国際機関などであり、これらのステークホルダーとの草の根活動を普段から行っておくことが重要である。

次に、日本企業が不足していることと今後取り組むべきことについて以下に記す。

- 経営トップの意識改革
ルールメイクのための部門をもっている日本企業は現時点では少ない。また、何らかのルールメイクの活動をしているとしても、必ずしも、経営としての重要度が高いわけではない。そのため、まずは、ルールメイクは渉外部門や標準化担当のmatterではなく経営matterであり、経営者がルールメイクに積極的に関わっていくという意識をもつことが重要である。
- 組織的ケイパビリティ
ルールメイクを実行するためには政策との連携が必要となることが多い。一方で、多くの企業の政策担当部門は省庁対応の窓口的な業務がメインであり、自社の事業戦略や技術戦略とは必ずしも連携できていない。しかし、ルールメイクは事業戦略、技術戦略と密接に関連するものであり、図1に示すように、事業戦略部門や技術戦略部門と密接に連携できる組織体制を作ることが重要である。
- 人材育成
図1に示す組織体制を構築しても、事業、技術、政策など異なる分野間の連携ができる人材が育っていることが必要である。しかしながら、事業、技術、政策の全てがわかるスーパーマンのような人材はあまりいない。そのため、企業がなすべきアクションとしては以下が現実的である。
 - 事業戦略や技術戦略がわかる人材を政策部門に配置する、政策がわかる人材を事業戦略や技術戦略の部門に配置する
 - 3つの部門が社内で頻繁にコミュニケーションを取る機会を設ける
 - 3つの部門の考えを三者が納得する形で統合する
 - 三位一体での戦略を構築し実行する

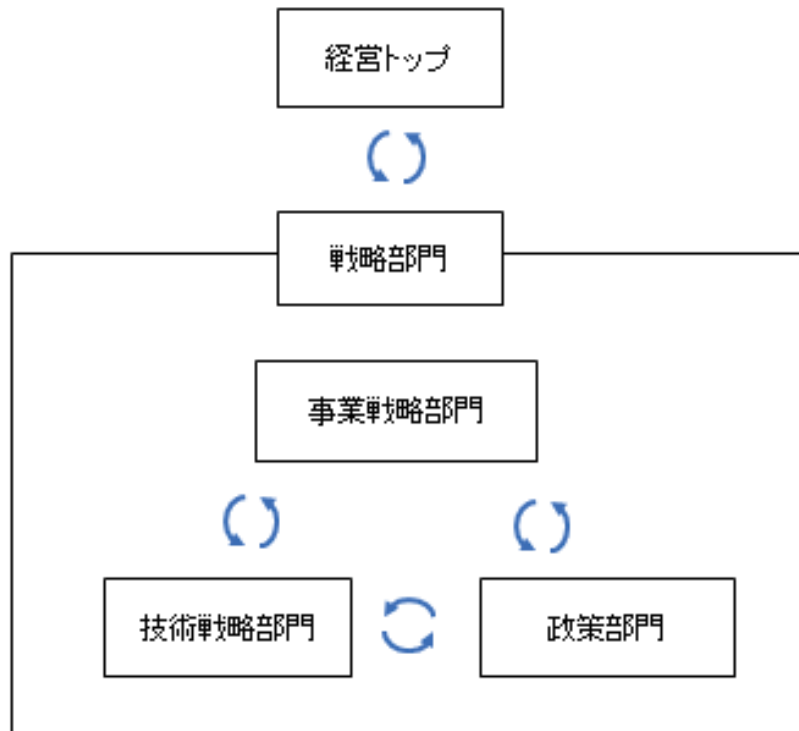


図 1. ルールメイクを実行するための組織のあり方

4. おわりに

2014 年 7 月の「ルール形成戦略室」設置以降、企業の中にも「ルール形成戦略室」を設置する動きが活発化している。一方で、日本国内には人材不足は否めないところで、大学側も人材育成のためのプログラムなどの提供を検討すべきだと考える。

米国では、ビジネスと Public Relations (PR) との両方のスキルを身につけた人材を育成すべく、Public Relations Society of America (PRSA) が 2012 年にビジネススクールと連携して、PRSA MBA Program を開始した[8-10]。表 2 に PRSA MBA Program を開始したビジネススクールを示す。PR という言葉は日本では定義を曲げて「宣伝」と同義に使われることが多いが、本来の定義では公共政策なども含めたパブリックとの関係性をどう構築するかといったことである。

表 2. PRSA MBA Program を開始したビジネススクール

大学名	研究科名/学部名	本拠国
Dartmouth College	Tuck School of Business	USA
University of Maryland	Robert H. Smith School of Business	USA
Northwestern University	Kellogg School of Management	USA
Quinnipiac University	School of Business	USA
University of Texas at El-Paso	College of Business Administration	USA

KBS は、今後も、シンポジウムや執筆等によって経営戦略におけるルールメイキングの重要性を、特に日本企業の経営者に訴求しつつ、具体的なルールメイキングによるビジネスの成果を生み出していくためのサポートを経営学の研究機関として行っていきたい。

参考文献

- [1] 藤井敏彦、**競争戦略としてのグローバルルールー世界市場で勝つ企業の秘訣**、東洋経済新報社 (2012)
- [2] 桑島浩彰、**日本にはロビイングが足りない！**、東洋経済オンライン、東洋経済新報社 (2014-2015)
- [3] 経済産業省、**企業戦略としてのルール形成に向けて**、経済産業省 (2014)
- [4] 日本経済新聞、**車検・省エネ・・・日本式ルール海外に広げる 経産省組織 7 日発足**、日本経済新聞 2014 年 7 月 6 日朝刊、日本経済新聞社 (2014)
- [5] 田村暁彦、**新思考の通商政策『ルール形成戦略』 「共通善」の実現に向けた戦略的ルールメイクを目指して**、経済産業省 (2014)
- [6] 須永太一郎、林英樹、武田安恵、安藤毅、坂田亮太郎、**J スタンダード ルールは「守る」より「作る」**、日経ビジネス 2015 年 1 月 26 日号 p. 24~41、日経 BP 社 (2015)
- [7] 須永太一郎、林英樹、武田安恵、安藤毅、坂田亮太郎、**J スタンダード ルールは「守る」より「作る」**、日経ビジネスオンライン、日経 BP 社 (2015)
- [8] Neil Johnson, **5 Schools Start New MBA Course To Enhance Public Relations**、U.S. News University Connection, U.S. News (2012)
- [9] Bloomberg, **MBA Public Relations Courses Set to Begin**, Bloomberg Business, Bloomberg (2012)
- [10] Brittaney Kiefer, **PRSA teams with business schools for MBA initiative**, PR WEEK, Haymarket Media Group (2012)