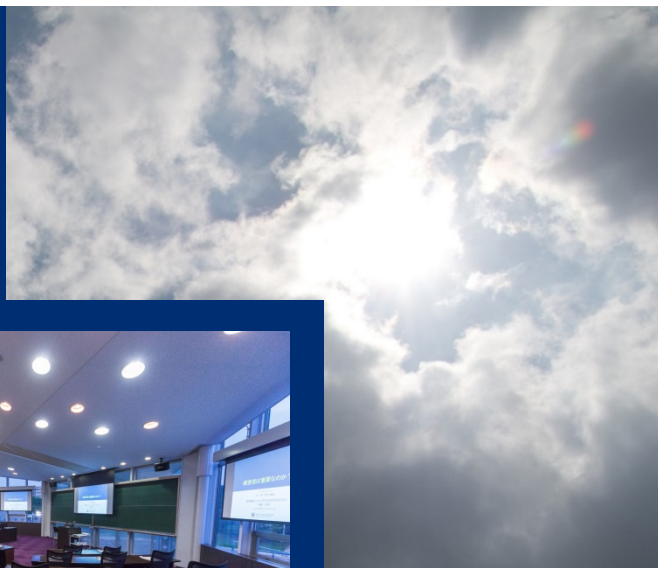


「ビジネスプロデュース論」

KBS特別講座 第3回 2015年9月16日

岩本 隆 特任教授

慶應義塾大学大学院経営管理研究科
慶應義塾大学ビジネス・スクール



『ビジネスプロデュース論』

(2015年9月16日開催 KBS 特別講座)

岩本 隆 特任教授

慶應義塾大学大学院経営管理研究科

■第1章 ビジネスプロデュース論の概要

「ビジネスプロデュース」という言葉は株式会社ドリームインキュベータ（DI）が2000年の会社設立時から使っている言葉であるが、少しずつ認知度が高まり、ビジネスプロデュースという言葉を使う企業・団体も増えてきた。「ビジネスプロデュース論」はビジネスプロデュースの様々なケースをベースに体系化したものである。ビジネスをプロデュースする「ビジネスプロデューサー」は、映画やテレビのプロデューサーのビジネス版をイメージしたものであると理解して頂くと良い。

図1にビジネスプロデュースのあり方を示す。

図1の左側に記述されているようにビジネスプロデュースはビジネスの構想を作るところから始まる。ここでは、自社の属する業界にとらわれず業界を超えた視野・発想を持つことが重要である。構想ができれば次に戦略を構築する。新しいビジネスは自社のビジネスの枠組みを超えたものも多いため仲間作りが必要になることが多く、構築した戦略に基づいて仲間作りを行っていく。この時に、自社と仲間になる相手とがWin-Winの関係を構築できることが重要である。そして、必要に応じルール作りを行う。新しいビジネスモデルは既存のビジネスの枠組みの中では成り立たないことも多く、場合によっては政策も動かしながらルールを作ることもビジネスモデルを構築する上で必要となる。そして、社内外をドライブするためのマネジメントを行い、期待する結果を出すところまで実行する。

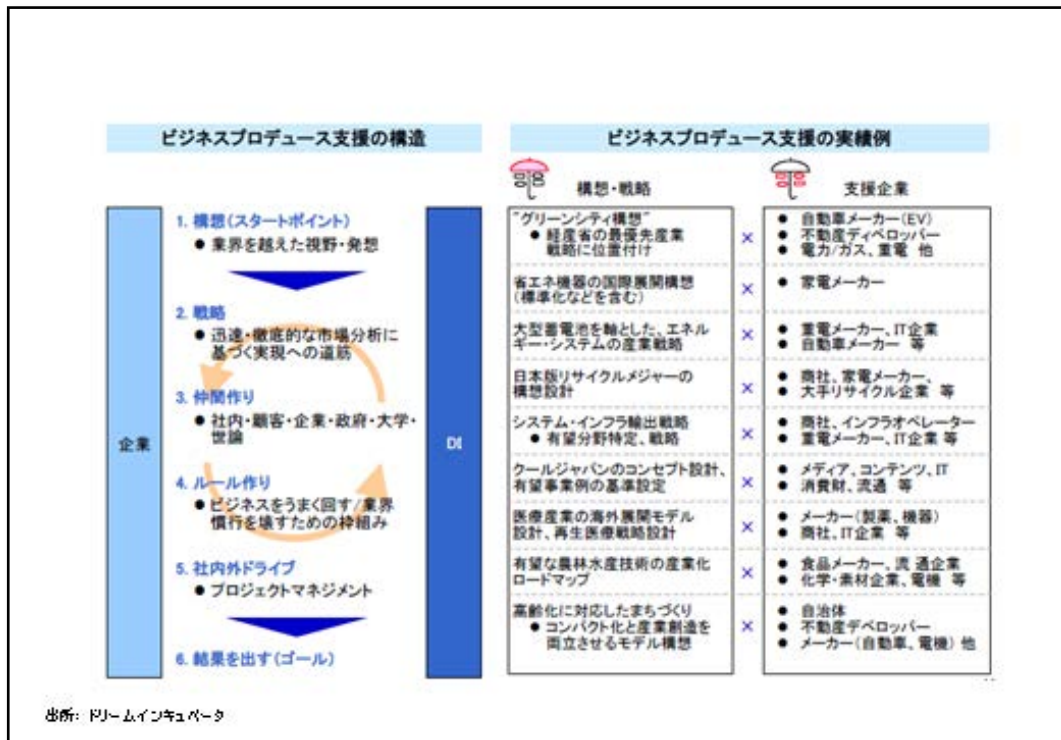
図1の右側は著者らがDIで実行してきたビジネスプロデュースの例であり、産業全体の構想・戦略を中央官庁に対して提言して、中央官庁が政策に落とすところをサポートし、政策に落とされた産業の構想・戦略をベースに、それらの産業に関連する企業のビジネスプロデュースをサポートしてきた。

図2は政策を巻き込んだビジネスプロデュースのアプローチを示す。

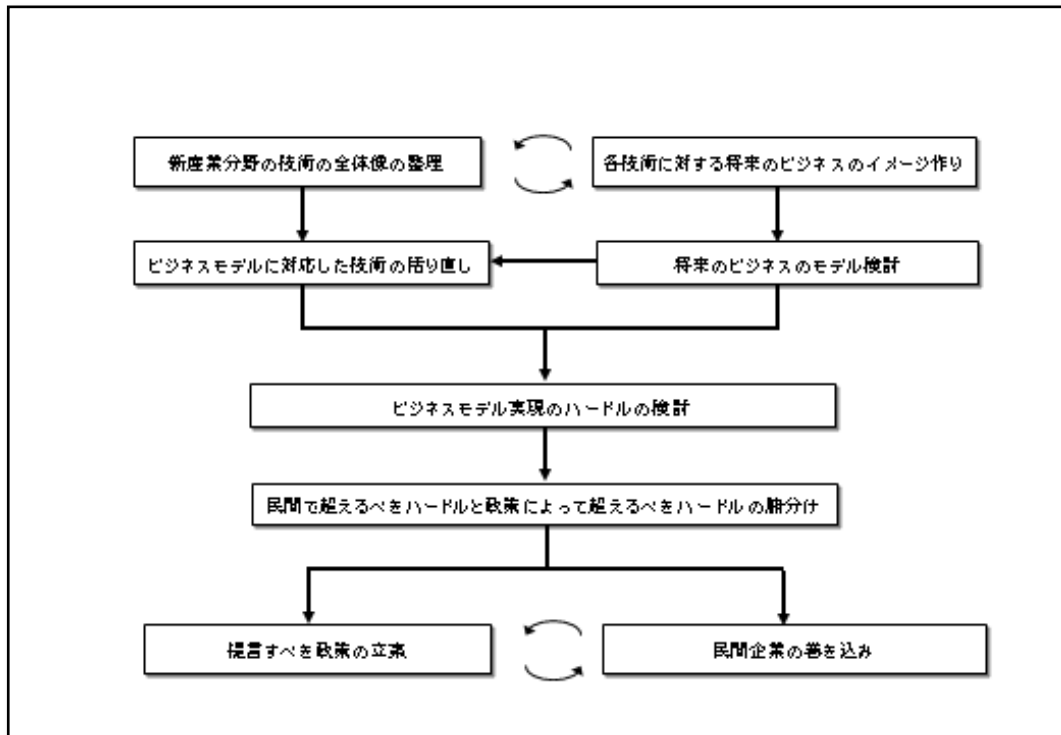
まず新産業分野の技術を全てテーブルの上に並べ全体像を整理する。技術系のビジネスではない場合は、「技術」を「強み」に置き換えると良い。それらの技術を、技術分野毎に整理してロードマップを作るのではなく、様々な技術を融合することによって将来どのようなビジネスがあり得そうかイメージを作る。次いで、将来のビジネスのイメージに対するビジネスモデルについて検討をし、将来のビジネスモデルをベースに技術を括り直す。そして、ビジネスモデルを実現するためのハードルを検討し、ハードルを、民間で超えるべきハードルと政策によって超えるべきハードルに腑分けし、必要な政策は政策関係者に提言をしつつ、民間企業を巻き込んでいく。

新産業を創造するにおいては政策サポートが必要なことが多いが、政策ありきで進めるのではなく、あくまでも将来のビジネスありきで検討をし、必要に応じ政策サポートを引き出す。

[図1. ビジネスプロデュースのあり方]



[図2. 政策を巻き込んだビジネスプロデュースのアプローチ]



企業が政策を巻き込むためには、ビジネスガバメントリレーションズを戦略的に行うことが重要となる。ビジネスガバメントリレーションズとは、PR（パブリックリレーションズ）、IR（インベスターリレーションズ）の、最初の文字がGとなるGR（ガバメントリレーションズ）の頭にB（ビジネス）を付けたものであり、民間企業と政策関係者との関係性をどううまく構築していくかということである。これまで日本でありがちであった「お上の指導に民間企業が従う」という関係性ではなく、民間企業と政策関係者が対等の関係でビジネスの検討をするという関係性である。

企業にとっては良い意味でのロビイングをするということである。「ロビー」や「ロビイング」という言葉は日本では長い間ネガティブに捉えられてきたが、2020年の東京オリンピック・パラリンピックが決まった時に日本のロビイングが成功を収めたということで、最近では日本でも少しポジティブに捉えられるようになってきた。海外の多くの国では、企業がロビイングをすることは当たり前のこととして認識されており、企業がインハウスロビイストを抱えるのに加え、ロビイングをサポートするロビイングファームまたはGRコンサルティングファームも多数存在し、ロビイングまたはGRコンサルティングの市場規模も大きい。

例として、図3に米国におけるロビイング予算と登録ロビイスト数の推移を示す。米国ではロビイストは登録制になっているが、登録ロビイストはアメリカ企業のサポートしかできないため、外資系の企業のロビイングをサポートするロビイストは非登録のままロビイングを行っている。登録ロビイストだけでも2014年で32.4億ドルの市場規模があり、非登録ロビイストによるロビイングの市場も合わせると、米国のロビイングの市場規模は図3に示す市場規模より更に大きくなる。ロビイングまたはGRコンサルティングは、PRファームが事業として行っていることが多いが、他に、戦略コンサルティングファームなども参入しており、日本でもようやく積極的にロビイングまたはGRコンサルティング事業を展開するファームが増えてきた。

[図3. アメリカにおけるロビイング予算と登録ロビイスト数の推移]

Year	Total lobbying spending (\$B)	# of lobbyists
1998	1.45	10,405
1999	1.45	12,931
2000	1.57	12,537
2001	1.64	11,832
2002	1.83	12,114
2003	2.06	12,909
2004	2.19	13,166
2005	2.44	14,072
2006	2.63	14,486
2007	2.87	14,829
2008	3.30	14,171
2009	3.50	13,766
2010	3.52	12,948
2011	3.33	12,627
2012	3.31	12,185
2013	3.24	12,109
2014	3.24	11,800

出所: The Center for Responsive Politics

■第2章 ビジネスプロデュース論実践事例

第1章で述べたビジネスプロデュース論のフレームワークに則ってビジネスプロデュースをした具体事例について述べる。(本稿では様々な事例の中から環境・エネルギー分野について述べる。)

最初に、海外の環境・エネルギー分野の政策の調査・分析等を通して、日本の環境・エネルギー分野の産業政策の重要な打ち手を抽出した。

海外との比較の例として、図4に2009年当時の日米の産業に対する政策的支援のかたちの違いを示す。

米国では、最初に目指すべき産業のビジョンを策定する。ビジョンの中には、「産業としての将来像やロードマップ、ビジネスモデルをどう構築するか」、「そのためにどういう規格を作り、どういう規制を作っていくか」などが盛り込まれている。ビジョンをベースに、どういうR&D(研究開発)、製品開発、量産化が必要かを抽出し、最終的にはビジネスのグローバル展開までトップ外交でサポートをする。

一方、日本では、R&D支援は、総額は大きい様々な技術に対して小さく分散支援している。製品化支援についてもある程度行っているが、その後の量産化支援はあまり行っておらず、グローバル展開支援については皆無に近かった。グローバル展開支援でトップ外交が活発化したのは2012年12月に第2次安倍内閣が発足してからである。

[図4. 日米の産業に対する政策的支援のかたちの違い]

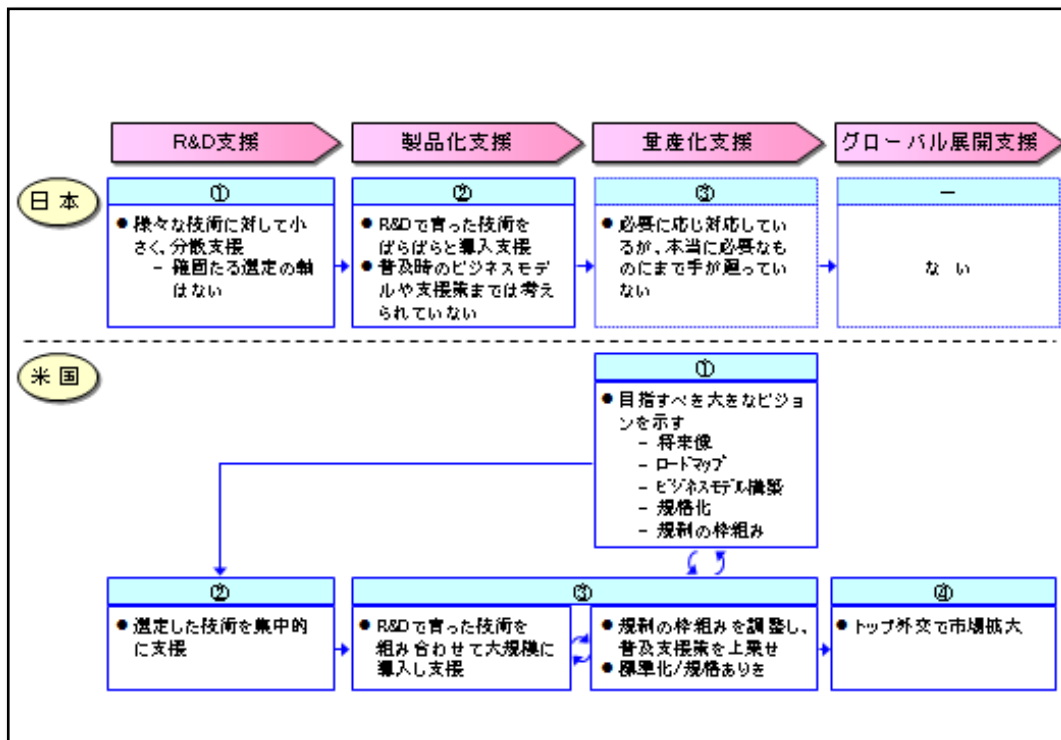
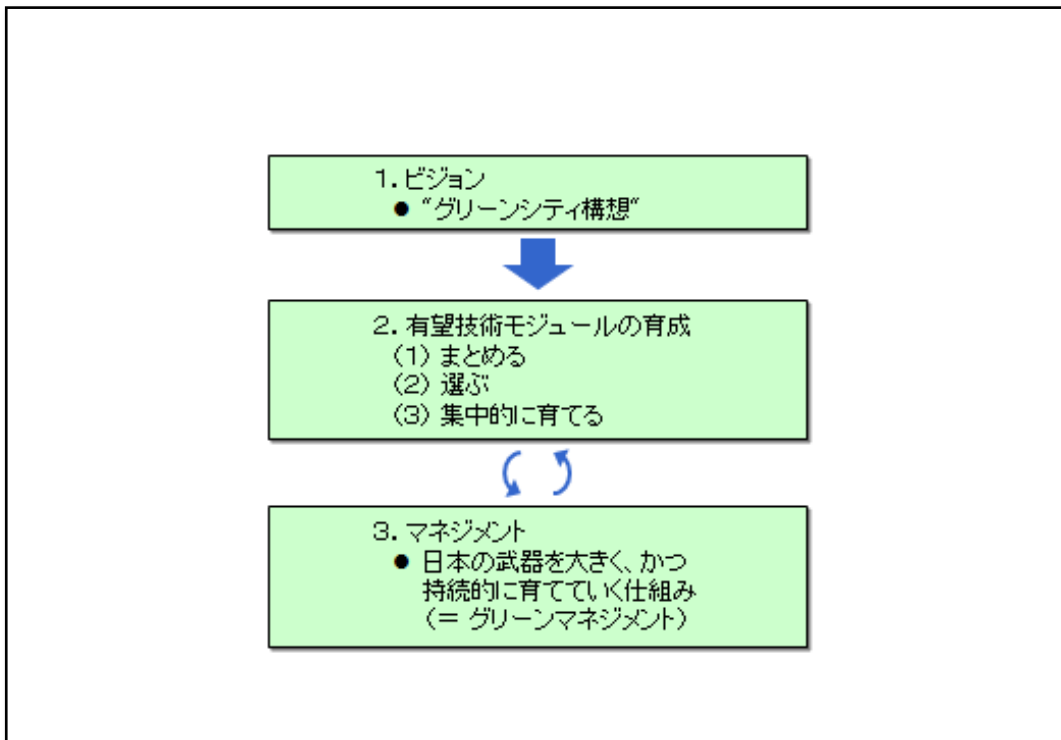


図5に海外の産業政策の調査・分析を通して抽出した重要な打ち手を示す。

環境・エネルギー分野の産業政策には、3つのポイントー「ビジョン」、「有望技術モジュールの育成」、「マネジメント」ーを押さえることが重要であることを提言した。ビジョンについては「グリーンシティ構想」という名前をつけて提言をしたが、政策に落ちるに当たっては「スマートコミュニティ」という名前が使われ、その後、「スマートシティ」という名前に統一された。

図 6 が平成 22 年度に経済産業省が一丁目一番地の政策とした“スマートコミュニティ”の政策である。

[図 5. 環境・エネルギー分野での政策面での重要な打ち手]



[図 6. 経産省の“スマートコミュニティ”の政策]

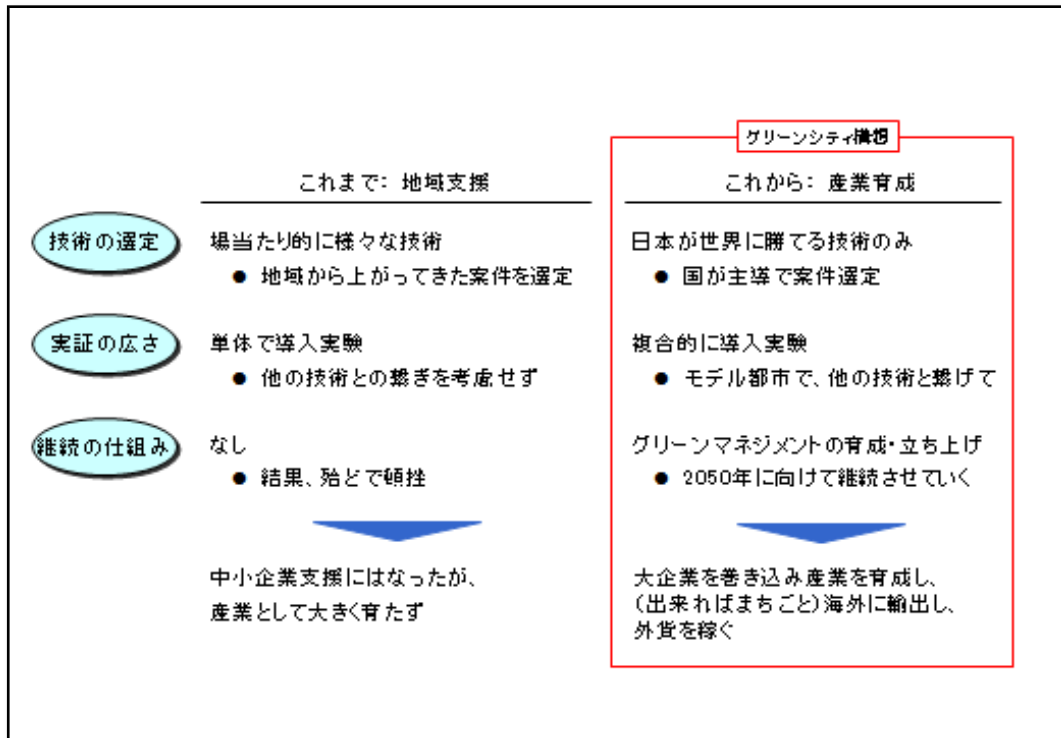
図 7 にビジョン (“グリーンシティ構想”) の考え方を示す。

日本の以前の政策は、平等主義が基本となっており地域支援的な考え方で政策が打たれることが多かった。

技術はボトムアップで上がってきた様々なものをばらばらに選定し、単体での導入実験と、単年度での研究開発が行われ、それ故に、新たな産業を生み出すところまで導けないことが多かった。

今回の政策では、ビジョンを“グリーンシティ構想”と名付け、日本が世界で勝てる技術のみを選定し、複合的に導入実験をし、ビジネスモデルが検証できるまで実証実験を継続しマネジメントすることを提言した。

[図 7. ビジョン (“グリーンシティ構想”) の考え方]



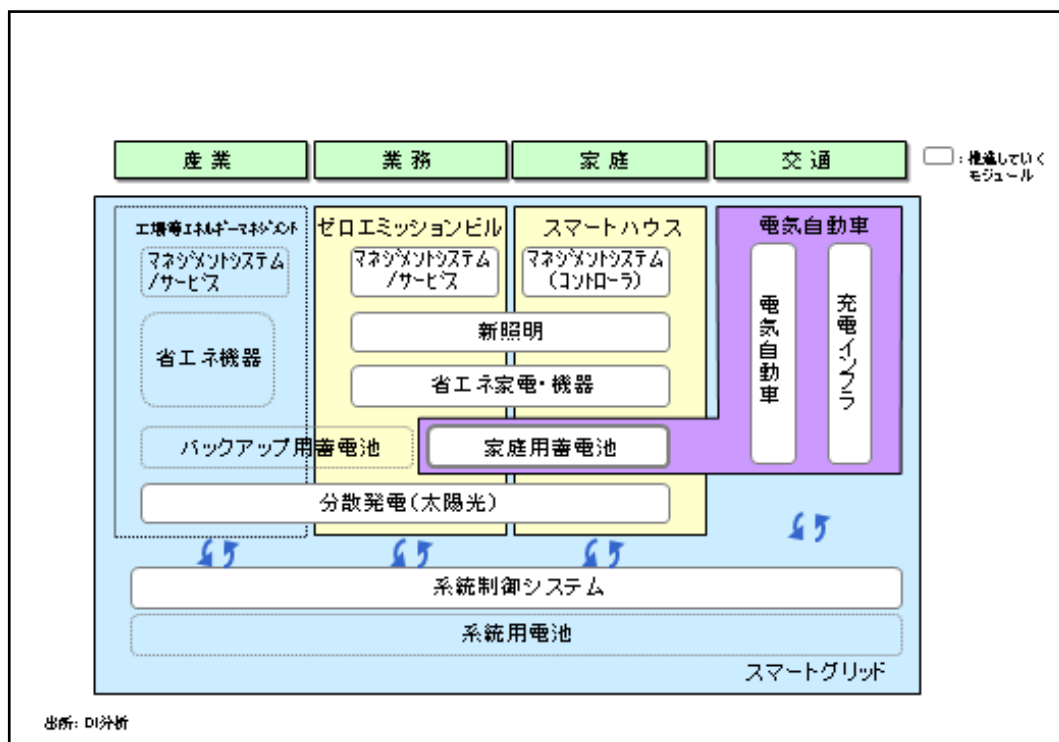
そのビジョンをベースに、環境・エネルギー分野の技術を全てテーブルの上に並べ、日本が世界で勝てる技術のみを選定し、将来のビジネスモデルをベースに技術を括り直した。

最終的に括り直したマップを図 8 に示す。

環境・エネルギー分野では単体技術ではビジネスモデルが成り立たないことが多かったが、大きくはスマートグリッドまたは「まち (街)」の単位で、もう少し小さいと、ビルやハウスや交通システムの単位でビジネスを考え、それらの単位でビジネスモデルを成り立たせることを考えた。

このマップをベースに図 6 に示す政策の中身が作られ、「スマートシティプロジェクト」として、2010 年 4 月から 2015 年 3 月までの 5 年間、横浜市、豊田市、京阪奈、北九州市の 4 ヶ所で集中的に実証実験が行われた。優先順位をつけて 4 ヶ所に絞ったこと、単年度ではなく 5 年間継続したことなどは、以前の政策ではあまりなかったことである。

[図 8. 将来のビジネスモデルをベースにした技術マップ]



その他、農林水産畜産分野、少子高齢化社会のまちづくり、インフラシステム輸出、クールジャパン、再生医療など様々な新産業分野でのビジネスプロデュースの実績があるが、それらについては別の機会に述べることとする。

直近では、慶應義塾大学ビジネス・スクール (KBS) の研究者の立場で、介護分野、観光分野、教育分野、スポーツ分野、ヘルスケア分野などでビジネスプロデュースに取り組んでいる。

■ 第 3 章 ビジネスモデル構築のためのルール形成

次に「ルール作り」について述べる。日本企業はこれまで海外の企業・団体や政府が作ったルールをベースに「ひたすら頑張る」ことが多く、自ら世界のルールを作ることはあまりなかった。

「安くて良いもの」をひたすら作って世界に売っていくという努力を第二次世界大戦以降の長い間行ってきた。しかし、「安いもの」を売るモデルは製造業のアジアへの流出とともに成り立たなくなりつつあり、今後、日本企業が世界でビジネスを成功させるためには、「良いものをより高く」売れるためのルール作りを行っていく必要がある。

2014年7月に経済産業省の中に「ルール形成戦略室」が設置された。日本企業が世界での市場開拓をする際の国際ルール作りをサポートする組織である。

従来の日本の通商政策は主に「自由化」を進めることであったが、新思考の通商政策として、我が国企業が擁する「社会課題解決力」を標準・規格・規制等 (S×R: Standards×Regulations) 「ルール」の形に定式化し、国際規模で推進することで、「良いものがより高く」売れる仕組み作りをする。

ルール形成を国際的に進めていくためには以下のポイントが重要となる。

- 前提として、世の中のためになる製品・サービスが開発できている。
- 自社の製品・サービスを上げるという視点から離れて、世界の社会的課題を解決するためには何が重要かを考える。
- 「良いもの」が広がる、つまり、良貨が広がり悪貨が駆逐されるためには、どういうS×Rを作るべきかを決める。
- 自社の製品・サービスをS×Rに適合させたビジネスモデルを考える。
- S×Rを政策サイドと連携しながら国際的に作っていく。

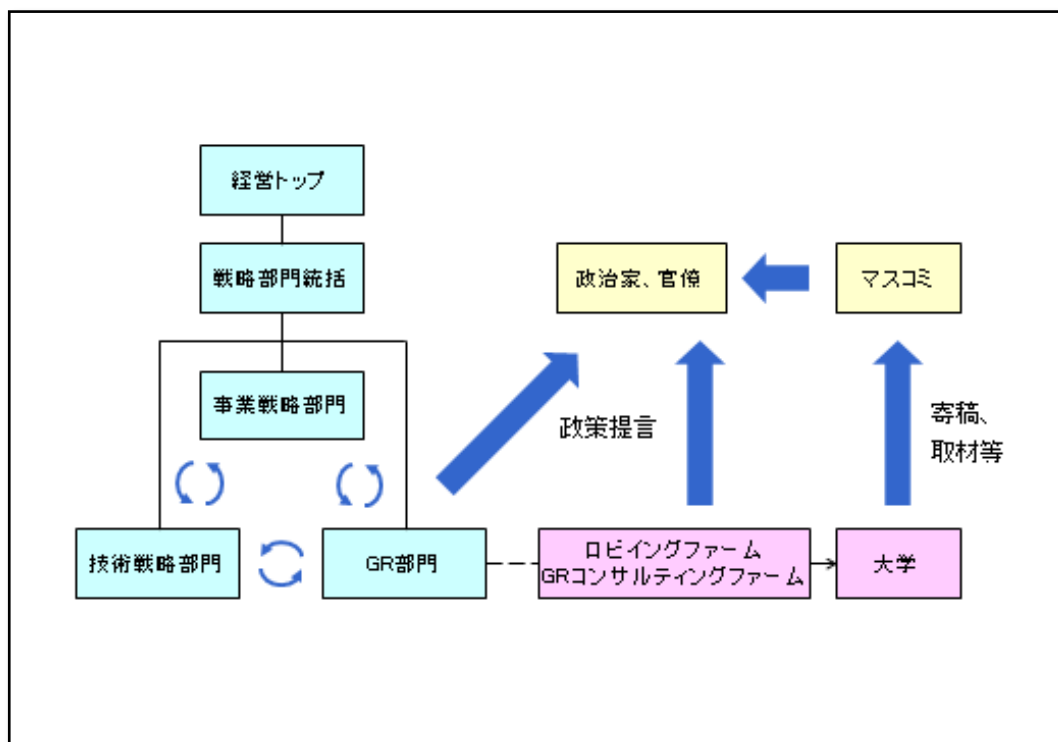
経済産業省がルール形成をサポートすることを表明したことで、これから様々な企業が「ルール形成戦略室」を社内に作っていくことが想像される。

図9にルール形成を実行するための体制のあり方を示す。

政策部門をもつ企業は日本企業にもそれなりに存在するが、現状は、事業戦略や技術戦略の部門と連携していないことが多い。しかし、ルール形成をしていくためには、政策部門が事業や技術と連携していることが重要である。またそれ以前に政策は経営マターであることを深く理解し、経営トップ直轄の組織に位置付けることも重要である。つまり、経営トップ直下に戦略部門を配置する。戦略部門は、事業戦略、技術戦略、GRが常に連携できる仕組みにしておくことである。その上で、必要あれば、外部のロビイングファームまたはGRコンサルティングファームや大学と連携し、政策提言を行っていく。外部との連携は、第三者性を担保することによって公益性が増すという部分に意味があり、必要に応じて、必要な外部機関を活用すると効果的である。

3つの部門を「1つ屋根の下」に集結させた組織をマネジメントする上で難しい点は、異なる分野のプロどうしでコミュニケーションが成り立ちにくいところであるが、事業や技術がわかる人材をGR部門に配置する、逆に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など、コミュニケーションが成り立つ仕掛けをする必要がある。

[図 9. ルール形成を実行するための体制のあり方]



■ 第 4 章 ビジネスプロデューサー育成のためには

ビジネスプロデューサー育成のニーズがこの数年で急速に高まり、意識的にビジネスプロデューサーを育成する仕組みを構築し始めた企業も増えてきた。

「新しいビジネスは既存の産業の枠組みからは生まれない。」というより、「既存の枠組みの中での新しいビジネスは考え尽くして限界を感じている企業も多い。」そういった意味でも、既存の枠組みを超えて新しいビジネスを考えることが必要である。また、新しいビジネスのビジネスモデルを構築するには、政策も含めた様々な手法・ツールを活用することも重要であり、様々な業界のプロ間の連携や、技術、戦略、政策など様々な分野のプロ間の連携も重要となる。

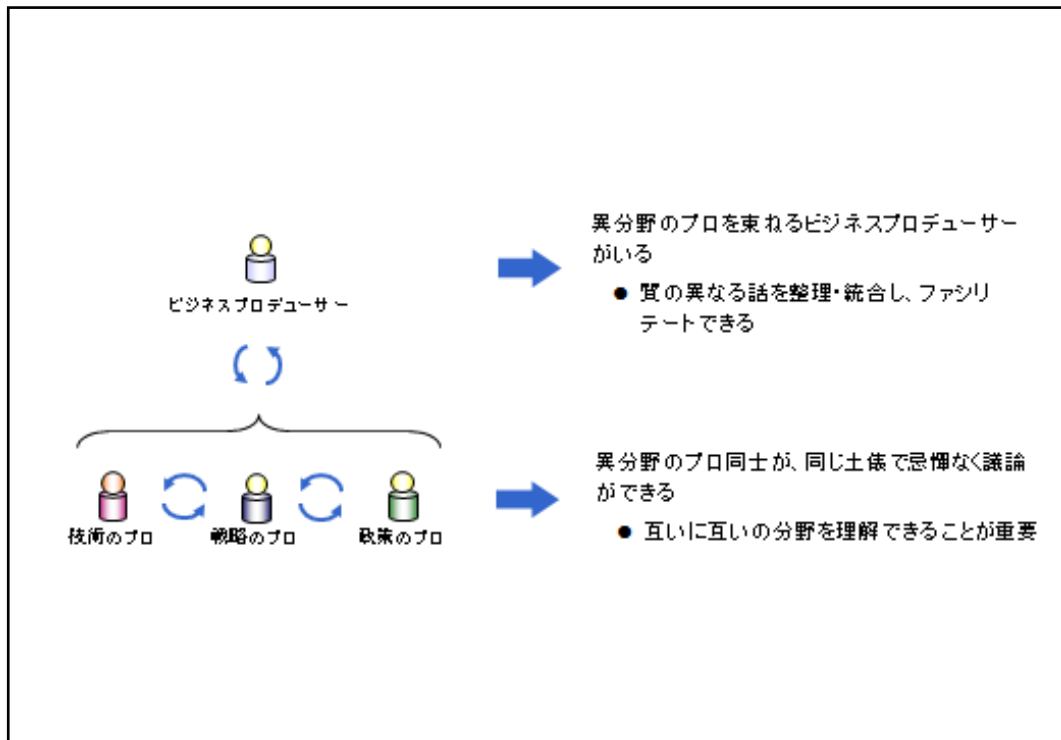
図 10 にビジネスプロデューサー育成のポイントを示す。

1 つ目のポイントは、異分野のプロどうしが同じ土俵で忌憚なく議論できる場を作ることである。

これは「言うは易く行うは難し」で、分野が違う場合は同じ事柄を議論するにおいてもそれぞれの見方が違うため、コミュニケーションが成り立たないことが多く、コミュニケーションのベースとなる軸が違うため、お互いの軸を理解することにも時間を要する。更に、軸が理解できたとしても、軸を合わせ込み、議論した内容を共通の軸で整理することも難しい。

恐らく、実際に円滑なコミュニケーションができる企業文化を作るには数年から 10 年程度は要するであろう。逆に、この企業文化を作るのは簡単ではないため、他社より先行して作ってしまうと、他社がどうしても追いつけない分、企業の競争力になっていく。

[図 10. ビジネスプロデューサー育成のポイント]



2つ目のポイントは、異分野のプロを束ねるビジネスプロデューサーを育てることである。

質の異なる話を整理・統合し、ファシリテートできる能力が必要であり、その能力を育てるためには、図 11 に示すπ型人材を育成することが重要であると考えられる。

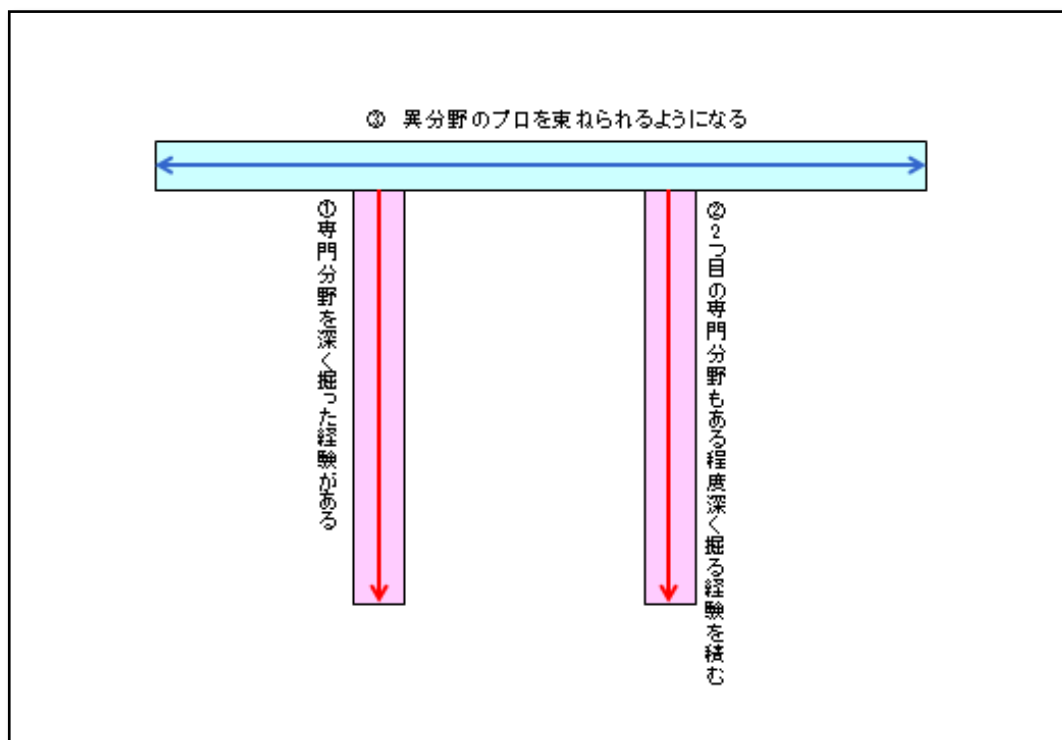
1つの分野を深く掘った経験を得て、更に2つ目の分野をある程度深く掘る経験を得ることで、異分野を深く理解する能力が付き、異分野のプロを束ねられるようになる。

米国ではPRの団体とビジネススクールが連携し、ロビイングとビジネスとの両方がわかる人材の育成に取り組み始めた。PRSA (Public Relations Society of America) というPRファームの業界団体とビジネススクールとで、2012年よりPRSA MBAプログラムが開始され、その後、PRSA MBAプログラムを開始するビジネススクールが年々増えてきている。

図 12 に現時点でPRSA MBAプログラムを設置しているビジネススクールのリストを示す。

日本ではまだPR・ロビイングとMBAが連携した事例はまだないが、政策とビジネスとの両方が理解できる人材の育成は急務であり、企業でのビジネスプロデューサー育成に加え、ビジネススクールでもビジネスプロデューサー育成に取り組むことが求められる。

[図 11. 育成すべき人材：π型人材]



[図 12. PRSA MBA プログラムを設置したビジネススクール]

設置年	大学名	研究科名/学部名
2012-2013	Dartmouth College	Tuck School of Business
	University of Maryland	Robert H. Smith School of Business
	Northwestern University	Kellogg School of Management
	Quinnipiac University	School of Business
	University of Texas at El-Paso	College of Business Administration
2013-2014	Syracuse University	S.I. Newhouse School of Public Communications Whitman School of Management
	Ohio State University	Fisher College of Business
	University of St. Thomas	Opus College of Business
	West Virginia University	College of Business and Economics
	Seton Hall University	Stillman School of Business
2014-2015	Kennesaw State University	
	Stanford University	
	University of Kansas	School of Business
	College of William and Mary	Mason School of Business

出所: The Public Relations Society of America

■第5章 まとめ

ビジネスの戦略を構築する上で、将来の市場を分析してどのポジションで戦うかを考えるアプローチが、一般的によく使われている。勿論、そのアプローチも大事であるが、ビジネスプロデュースでは、将来の市場をどう創っていくか、そのためにどう仕掛けていくかを考えることが重要である。また、“仕掛けるプレイヤー”をよく分析することが戦略構築の上で重要となる。

そして、仕掛けからビジネスの実現までをトータルで考えて、実行する。「0を1にする」、「1を10にする」、「10を10,000にする」という長いプロセスを見据えた上で1つ1つのアクションを設計し実行する。「0を1にする」は、構想をビジネスにし、売上が立つようになるフェーズ、「1を10にする」は、売上加え利益が出るビジネス構造を作るフェーズ、「10を10,000にする」は、製品やサービスを量産するフェーズである。

更に、既存の枠組みを超えてビジネスを考え活動する。業界の枠を超えることや、政策などもビジネスプロデュースのツールの1つであると理解すべきである。

■講師紹介

岩本 隆 特任教授

東京大学工学部金属工学科卒業。カリフォルニア大学ロサンゼルス校 (UCLA) 工学・応用科学研究科材料学・材料工学科 Ph.D.。日本モトローラ株式会社、日本ルーセント・テクノロジー株式会社、ノキア・ジャパン株式会社、株式会社ドリームインキュベータ (DI) を経て、2012年より慶應義塾大学大学院経営管理研究科 (Keio Business School) 特任教授。

外資系グローバル企業での最先端技術の研究開発や研究開発組織のマネジメントの経験を活かし、DI では、技術系企業に対する「技術」と「戦略」とを融合させた経営コンサルティングや、「技術」・「戦略」・「政策」の融合による産業プロデュースなど、戦略コンサルティング業界における新領域を開拓。慶應義塾大学ビジネス・スクールでは、「産業プロデュース論」を専門領域として、新産業創出に関わる研究を実施。

ICT CONNECT 21 普及・推進ワーキンググループ座長、HR テクノロジーコンソーシアム会長兼代表理事、Eco Design 実行委員、研究・技術計画学会ブレイクスルー研究会幹事、みんなの夢 AWARD アソシエイトプロデューサー。



慶應義塾大学大学院経営管理研究科
慶應義塾大学ビジネス・スクール

<http://www.kbs.keio.ac.jp/>