

経済産業省 産業技術環境局
基準認証政策課 御中

令和4年度
内外一体の経済成長戦略構築にかかる
国際経済調査事業
(新市場創出を支援するサービス産業の
実態と効果的活用手法に関する調査)

最終報告書

株式会社オウルズコンサルティンググループ
2023年3月22日



本事業のアプローチと 実施スケジュール

本事業の背景・目的/事業内容

本事業では、海外の新市場創出サービスの実態と、事業会社が効果的に当該サービスを活用する方法について調査を行い、新市場創出サービス市場の活性化を目指す

目的・背景

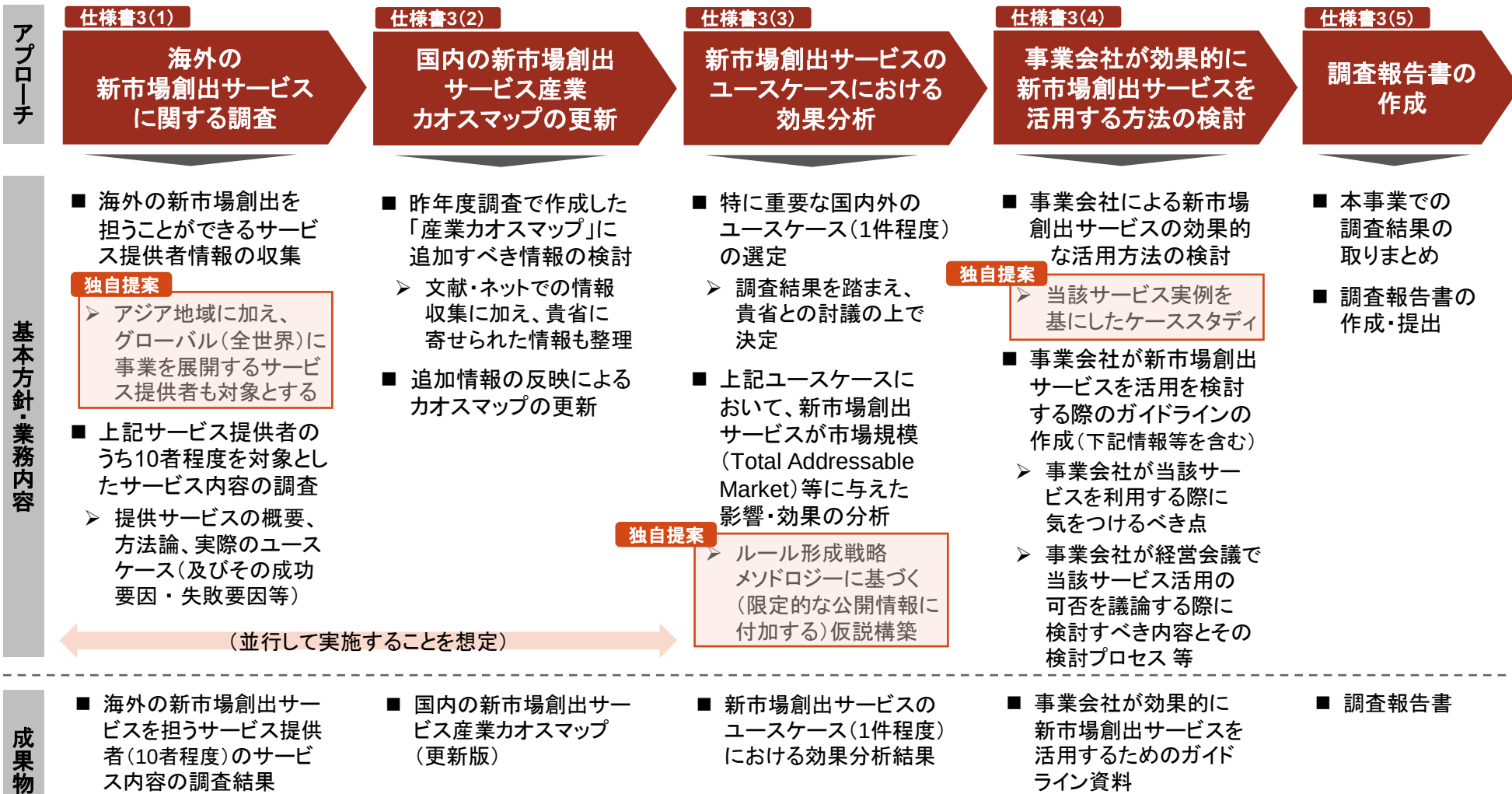
- 日本にはイノベーションが不足している。連結売上高において、過去3年以内に市場に投入した新商品/サービス等の新規事業の占める割合は、米国企業が11.9%、中国企業が12.1%に対し、日本企業は6.6%に留まる
- 日本企業のイノベーションが進まない理由の1つとして、エコシステム型のイノベーション・プロセスを苦手としていることが挙げられる。近年の市場形成は、研究開発などに代表される「価値をつくる活動」だけでなく、「その価値が求められる仕組みを構築する活動」を行うことが必要である一方、日本企業は後者の活動を実施する経験がなく、苦手意識を持っている場合が多い
- 上記の問題意識を受けて、本事業では、海外の新市場創出サービス(顧客が目指すイノベーションの社会実装に必要な外部環境の構築を支援するサービス)の実態と、事業会社が効果的に新市場創出サービスを活用する方法について調査を行い、これらの調査結果を発信することで、新市場創出サービスの活性化を目指す

事業内容

- 左記の目的及び背景を踏まえ、本事業では下記の調査・分析を実施する
 - 海外の新市場創出サービス事業者の調査(サービス概要、方法論、ユースケース等)
 - 国内の「新市場創出サービス産業カオスマップ」(昨年度作成)の更新
 - 新市場創出サービスのユースケースにおける効果分析
 - 事業会社が効果的に新市場創出サービスを活用する方法の検討、および企業向けガイドラインの作成

検討アプローチ(事業実施の基本方針:全体像)

本事業では「グローバル」および「アジア」を対象とする海外の新市場創出サービスの調査に加え、実際の当該サービス実例(弊社実績)をもとにしたリアリティある分析・資料作成を行う



本事業の実施スケジュール

貴省担当者と相談しながら、期限内に仕様書の項目全てを実施できるよう計画的に進める

	12月				1月					2月				3月		
	05.	12.	19.	26.	02.	9.	16.	23.	30.	6.	13.	20.	27.	5.	13.	20.
仕様書3(1) 海外の新市場創出サービスに関する調査																
仕様書3(2) 国内の新市場創出サービス産業力オスマップの更新																
仕様書3(3) 新市場創出サービスのユースケースにおける効果分析																
仕様書3(4) 事業会社が効果的に新市場創出サービスを活用する方法の検討																
仕様書3(5) 調査報告書の作成																

海外の新市場創出サービスに関する調査

アジアを中心に展開するサービス提供者

アジアで事業展開するサービス提供者一覧(1/2)

アジアで事業展開するサービス提供者の例は以下の通り

事業者名	主な事業区分	本店及びアジア拠点 (本店は太字)
1 DIFY Pte. Ltd. P.9参照	パブリックリレーションズ	シンガポール
2 株式会社ベクトル P.10参照	パブリックリレーションズ	日本、中国、台湾、韓国、マレーシア、 ベトナム、タイ
3 The Dialogue P.11照	政策コンサルティング	インド
4 LITMUS PR P.12参照	パブリックリレーションズ	シンガポール
5 Koan Advisory Group P.13参照	政策コンサルティング	インド

アジアで事業展開するサービス提供者一覧(2/2)

アジアで事業展開するサービス提供者の例は以下の通り

事業者名	主な事業区分	本店及びアジア拠点 (本店は太字)
6 Aakhya India P.14参照	パブリックリレーションズ	インド
7 Chase India P.15参照	政策コンサルティング	インド
8 Wong partnership LPP P.16参照	法律事務所	シンガポール、上海、マニラ、クアラルン プール、ジャカルタ、ヤンゴン
9 Blumenthal Richter & Sumet P.17参照	法律事務所	タイ
10 DTA Consulting P.18参照	パブリックリレーションズ	インド

① 新市場創出サービス提供者の概要 (DIFY Pte.Ltd.) Singapore パブリックリレーションズ

DIFYは、ブロックチェーンやEスポーツ、フィンテック等のテクノロジー分野にフォーカスしたPRやアクティベーションを展開する

名称	DIFY Pte.Ltd.
組織概要	■ 設立: 2018年、従業員数: 10名以下、資本金: 不明、売上高: 不明 ■ 設立者: Roy Kek氏、Majorie Poon氏 ➢ Roy Kek氏は、CEO at EMERGE Esports, Director of Partnerships at Institute of Blockchain、PRアドバイザーを兼任 ➢ Majorie Poon氏は、Deputy CEO at EMERGE Esportsを兼任 ■ メンバーの経歴: 金融当局、マーケティング企業、エンジニアリング企業など 
サービス内容	■ <u>ブロックチェーンやEスポーツを中心としたPR活動の立案、実施</u> ➢ ブロックチェーン、クリプト、コンシューマーテック、Eスポーツ、フィンテックを始めとする新興分野において、クライアントと消費者との間のコミュニケーションの溝を埋めるための戦略立案 ➢ 東南アジア諸国の政府当局とブロックチェーンめぐるガバメント・リレーションズや、インベスター・リレーションズ ■ <u>SNSマーケティングのためのコンテンツ作成</u> ➢ ソーシャルメディアプラットフォーム向けのコンテンツ作成、意図したオーディエンスに向けた情報発信、効果測定 ■ <u>ブランド構築のためのイベント実施</u> ➢ ブランドメッセージやブランドイメージの補強、顧客・ステークホルダーのエンゲージメント向上を目指したイベントの企画、運営
新市場創出関連の実績 (例)	■ <u>Eスポーツ分野の新規事業支援</u> ➢ シンガポール初のeスポーツアリーナのローンチに際して、PRチームとして稼働。多数の在シンガポールジャーナリストや政治家をゲストとして招聘するなどして、PR活動の計画から実施までを行う

② 新市場創出サービス提供者の概要(株式会社ベクトル)

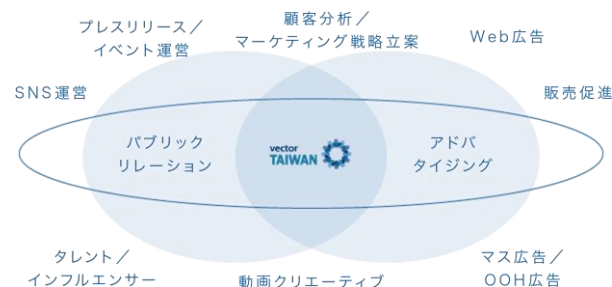


Japan
パブリックリレーションズ



日本を拠点とするPRコンサルティング会社であるベクトルは、中国や東南アジアにおいても日本企業向けにPRコンサルティングを提供

名称	株式会社ベクトル
組織概要	■ 設立:1993年、従業員数:1303名(グループ連結、2022年2月28日現在)、資本金:28億8000万円(2022年2月28日現在)、売上高:473億5100万円(2022年2月期) ➢ 多数のグループ企業を有する ■ 代表取締役: 西江 肇司氏 ➢ 関西学院大学卒。在学中から起業を行い、卒業後の1993年に同社を設立
サービス内容	■ <u>日本のPR会社として、唯一アジアに多展開</u> ➢ <u>日本のPR会社として、唯一アジアに多展開</u>し、海外事業本部を有している(上海、北京、広州、ソウル、香港、台北、ホーチミン、バンコク、クアラルンプール、シンガポール、ハワイ) ➢ 日本企業のアジア進出に際して、<u>認知度拡大、ブランド浸透、話題作り</u>といったPR活動のプランニングから実行までを総合的にサポート ➢ また、HR分野においても、同社が得意とする上記のようなPR戦略を生かした採用活動支援、企業ブランドの組織内外ギャップの埋め合わせ、社内評価体制の構築等を支援
新市場創出関連の実績(例)	■ 台湾への<u>日系アウトレット進出をPR活動の側面から支援</u> ➢ 立ち上げに向けた話題作りと認知度底上げを目的に、PR戦略全体のプランニングを設計。戦略的な情報コントロールや100社以上の台湾メディアを誘致しプレスツアーを実施するなどし、一般市民への認知度拡大に貢献した



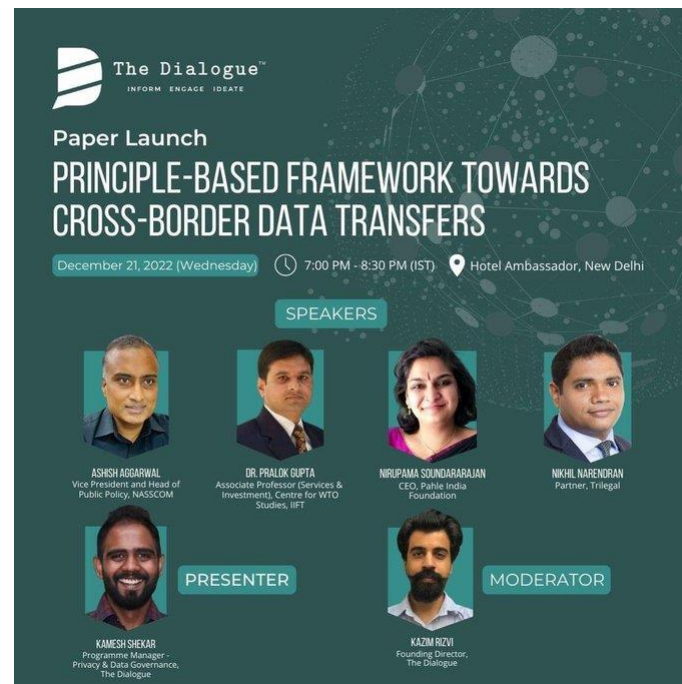
③ 新市場創出サービス提供者の概要 (The Dialogue)

India
政策コンサルティング



The Dialogueは、様々な先端テーマの研究をベースに、インド政府や州政府に対して政策立案などを行うシンクタンク兼コンサルティング会社である

名称	The Dialogue
組織概要	■ 設立: 2017年、従業員数: 15名程度、資本金: 不明、売上高: 不明 ■ 設立者: Kazim Rizvi氏 ➢ 政策と研究を通じてインド社会に変革をもたらすことを目的として、弁護士でもあったKazim Rizvi氏が起業 ■ メンバーの経歴: 外交官、軍人、研究者、弁護士など
サービス内容	■ <u>インド政府や州政府の政策策定へのコミットメント</u> ➢ データガバナンス、貿易、人権、その他時事問題 (NFT、メタバース、Eコマース、デジタル市場における競争政策、ソーシャルメディア規制など) といった分野で研究を行い、その成果をメディアで公表しながらインド政府や州政府の政策策定に影響力を行使している ■ <u>データ、デジタルテクノロジー分野で、インドと諸外国との協調にも注力</u> ➢ 例えば、英国ーインド間、豪州ーインド間のデータフローの阻害要因と解決策についてインド政府に提案するなど、インド政府の意識を変えるようなプロジェクトに長期的に関与しており、この分野での支援が充実
新市場創出関連の実績 (例)	■ 個人データの利用に関するデータ・プライバシー分野の法律案作成から成立に至る過程をサポート ➢ 法律案の作成前 (政策提言の段階) からサポートを開始し、データ・プライバシー分野における政策等の分析や議論のサポート、関連イベントの実施等を行い、実態に即した同分野のルール制定に貢献した



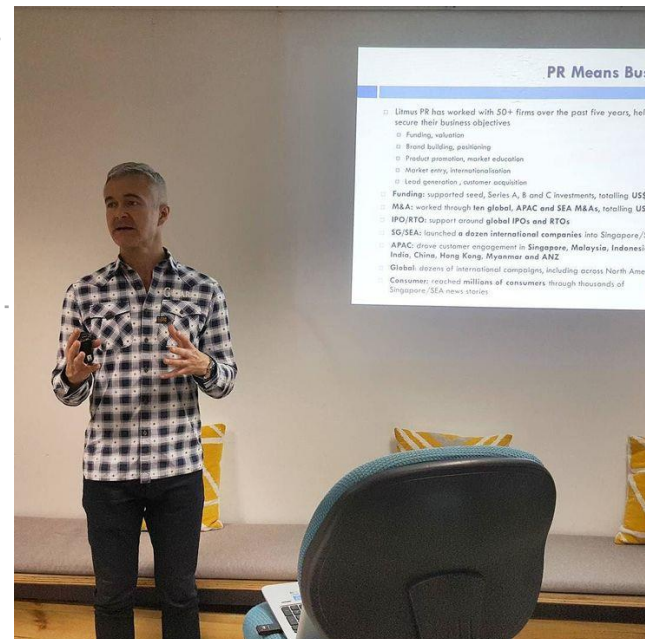
④ 新市場創出サービス提供者の概要 (LITMUS PR)



Singapore
パブリックリレーションズ

LITMUS PRはイノベーションやスタートアップ分野に強みを持つPRエージェンシーである

名称	LITMUS PR
組織概要	■ 設立: 2011年、従業員数: 不明、資本金: 不明、売上高: 不明 ■ 拠点のある国・地域: シンガポール ■ Founder: Patrick Keenan 氏 ➢ LITMUS PRの創設パートナー。PR業界に20年近くの経験を有し、以前は Grebstad Hicks Communications でゼネラル マネージャーとして勤務
サービス内容	■ PR and Communications Strategy ➢ 企業のビジネス・目標・ミッションを再定義した上で、各ステークホルダーに明確なメッセージを伝えるため、コミュニケーション戦略及びPR戦略を策定する ■ Creative/Design ➢ ブランドアイデンティティを明確に定義し、一貫したコミュニケーションイメージを構築することで、ブランド価値の向上を図る ■ Digital Media, SEO and SEM ➢ ブランド価値に沿った形での企業のウェブサイトの最適化を行う。SEOの最適化、SEMの活用、検索エンジンでの順位向上 等
新市場創出関連の実績 (例)	■ タイ決済ブランドの東南アジアにおける新規事業支援 ➢ クライアントは、タイを拠点とするBtoB Fintech企業。東南アジアにおいて、主要決済ソリューションのプロバイダーになる目標を掲げていた。東南アジア各国の規制当局、金融機関、eコマース企業など多くのステークホルダーが存在する中、新興企業であるため、自社ブランドと運営に対する投資家の信頼構築が課題となっていた ➢ 世界各地の投資家とコミュニケーションを取りながら、企業の製品プロモーション戦略を開発・実行し、東南アジアにおける信頼とプレゼンスを構築。複数年にわたるコミュニケーションキャンペーンにより、影響力のあるメディア (CNBC、WSJ、フォーブス等) を通じて1,000以上のニュース記事を配信し、主要なステークホルダーに情報を提供 ➢ 数回の投資ラウンドを通じ、同社は現在、約7,000万米ドルの調達に成功し、決済領域のリーダーとしてのブランドの確立に貢献した



5 新市場創出サービス提供者の概要 (Koan Advisory)

India
政策コンサルティング



Koanは、調査研究をベースとして政策提言を行うコンサルティング企業である

名称 Koan Advisory Group

組織概要

- 設立: 2014年、従業員数: 30名 (アドバイザーを含む)、
資本金: 不明、売上高: 不明 拠点のある国地域: インド
- Partner: Vivan Sharan氏
 - テクノロジーとイノベーション領域にフォーカスしたシンクタンクであるthe Esya Centreのアドバイザー、インドのデリーに拠点を置くグローバルシンクタンクであるthe Observer Research Foundationの客員研究員なども兼任。
- メンバーの経歴: 政府系機関、ジャーナリスト、投資銀行、国会議員
立法補佐官 等



サービス 内容

- Government Relations service
 - 先進事例の調査・分析
 - 政策課題に関する定量的、定性的な調査と分析と提言の立案
 - 政策提言のための政府関係者、規制当局及び審議会等との関係構築のサポート

新市場 創出関連 の実績 (例)

- オンラインゲーム分野における規制の在り方に関する世論形成
 - インドのオンラインゲーム分野は急成長を遂げている産業の1つである一方で、オンラインベッティングなどのゲームの拡大によるギャンブル依存症その他の社会問題を招く恐れがあった
 - また、州レベルでの禁止措置やゲームへのアクセス時間を制限する等の外形的なアプローチは困難な状況だった。オンラインゲーム分野を伸長させつつ、有害性を減少させる施策や仕組みなどが求められていた
 - そのような中で、オンラインゲーム産業における問題点を整理し、これらの問題点に対して海外のベストプラクティスを基礎とした対策を示すレポートの作成し、公表。オンラインゲーム分野において、産業の発展・消費者の保護のバランスの取れた規制を実装するための世論の形成に貢献した

⑥ 新市場創出サービス提供者の概要 (Aakhya India) India パブリックリレーションズ



Aakhya Indiaは、インドに特化したコミュニケーションエージェンシーである

名称	Aakhya India
組織概要	■ 設立: 2012年、従業員数: 88名、資本金: 不明、売上高: 不明 ■ 拠点のある国・地域: インド ■ Founder and President: Kavita Datta氏 ➢ マディヤ・プラデーシュ州政府の広報局、州観光開発公社での経験あり ➢ 50 Best Entrepreneur 2019に選出 ■ メンバーの経歴: 政府系関係者(インド政府産業政策推進局庁長官、農業省次官、インド政府長官等)、インベスト・インディア会長、商品デリバティブ市場規制機関であるフォワードマーケット委員会委員長
サービス内容	■ Public Affairs/State Engagement ➢ インド国内の各州の関係する規制当局との関係構築 ➢ クライアントが希望するビジネス分野の、政府/関係機関内での優先順位を高めるためのコミュニケーション戦略の立案 ■ Communications/Publishing/Event ➢ 伝統的なメディアからソーシャルメディアまであらゆるメディアを用いたクライアント事業の戦略的なコミュニケーションを実施。コンテンツ制作、モニタリング、オンラインレピュテーションマネジメント、危機管理までを一貫して対応 ■ Research ➢ 常に変化し続けるインドの政策について、クライアントに影響を与える主要な政策変更や規制の影響の調査・分析
新市場創出関連の実績(例)	N/A



7 新市場創出サービス提供者の概要 (Chase India)

Chase Indiaは、インドに特化した公共政策研究や提言を行うコンサルティング企業である

名称	Chase India
組織概要	■ 設立: 2011年、従業員数: 5名、資本金: 不明、売上高: 不明 ■ 拠点のある国・地域: インド(ニューデリー、ムンバイ、プネ、ハイデラバード、チェンナイ、ベンガロールにそれぞれ所在) ■ Executive Chairman (Avian WE): Nikhil Khanna氏 ➢ Avian WEとChase Indiaを兼務。情報サービス企業であるFriday Content Solutionsの創業者 ■ Group CEO (Avian WE): Nitin Mantri氏 ➢ Avian WE、Chase Indiaに加えて、International Communications Consultancy Organization (ICCO)の会長も兼務
サービス内容	■ <u>ステークホルダー分析、ガバメントリレーションズ支援</u> ➢ 360度の全方位マッピングの作成を行い、ステークホルダーの性質やアプローチの優先順位を把握する。そのうえで、中央政府、州政府などの政策立案者と関係構築をサポート ■ <u>政策研究、課題分析</u> ➢ 各種リサーチ及び会議体への参加やリスク予測を行い、クライアントの目的達成のためのボトルネックの解消をサポート ■ <u>キャンペーンやカンファレンス等の戦略的なコミュニケーション支援</u> ➢ 各種コミュニケーション施策を実施し、世論形成をサポート
新市場創出関連の実績(例)	■ <u>大手Eコマース事業者の新製品の導入支援</u> ➢ 大手Eコマース事業者が、市場に新製品の導入を予定していた。しかし、当該新製品は、データやプライバシーに関する問題が生じると考えられ、規制当局から不当な監視/監督を受ける可能性があった ➢ ステークホルダーのマッピングをしたうえで新製品への理解等の評価分析を実施。この分析を踏まえ、ステークホルダーに対する新製品に関する教育を行うと共に、製品利用時にデータやプライバシーの問題が生じないことを実証するツールの開発サポートをした ➢ その結果、規制当局、政治家、市民団体、メディアなどからの不当な監視/監督を受けることなく、新製品を導入することができ、当該クライアントの売上の拡大に貢献した



⑧ 新市場創出サービス提供者の概要 (Wong partnership) Singapore 法律事務所

Wongは、Wong Meng Mengが1992年に創業した国際的総合法律事務所。行政機関に多数の委員を輩出している。

名称 Wong partnership LPP

組織概要

- 設立: 1992年、従業員数: 300名以上、資本金: 不明、売上高: 不明
- 拠点のある国・地域: シンガポール、中国、ミャンマー、アラブ首長国連邦、インドネシア、マレーシア、フィリピン
- Managing Partner: Ng Wai King氏
 - シンガポール国立大学を卒業し、コロンビア大学ロースクールを修了(LL.M., Harlan Fiske Stone Scholar)。
- メンバーの経歴: Law Business Research社が出版するGovernment Relation2020,2021にてシンガポールにおけるロビー活動の法規制等について執筆するメンバー(Andre Maniam、Joy Tan)が在籍 等



サービス内容

- 国際的総合法律事務所として、高度かつ広範な分野におけるリーガルサービスを提供
 - 業務分野は、コーポレート&ファイナンス、知的財産、テクノロジー&データ、国際関係法務、訴訟、法規制対応、税務と多岐にわたる
- 行政機関における各委員を輩出
 - シンガポール最高裁判所の司法委員、シンガポール金融管理局の上訴諮問委員などを担うメンバーが在籍

新市場創出関連の実績(例)

- 新規上場の手法においてSPACを実効性ある手法として定着させることに貢献
 - クライアントであるVertex Technology Acquisition Corporation Ltd.が、シンガポール証券取引所において初めてSPACのスキームを用いて株式公開することを希望していた。他方、シンガポールにおいては、本案件の数ヶ月前にSPACに関する規制がリリースされたばかりで実施例がないため、実運用に即した規制内容といえない可能性があった
 - SPAC市場が成熟している米国の条件、課題、規制の趣旨などをリサーチし、投資家によるSPACに対する円滑な投資環境の確保、企業の営利目的の達成を見据え、米国のSPAC規制の要件を参照しつつ、シンガポールにおけるSPACに関する規制の要件を満たすような実用的な形式で申請を行った
 - 当該クライアントの実例は、他の企業においても先例として参照できるものであり、シンガポールにおけるSPACという手法を定着させることに貢献した

⑨ 新市場創出サービス提供者の概要 (Blumenthal Richter & Sumet) Thailand 法律事務所

Blumenthal Richter & Sumet法律事務所は、タイにおけるビジネス法務領域を牽引するリーディングファームである

名称	Blumenthal Richter & Sumet Attorneys and Legal Counselors
組織概要	■ 設立: 不明、従業員数: 不明、資本金: 不明、売上高: 不明 ■ パートナー弁護士: 5名 ■ メンバーの経歴: タイ法弁護士、ドイツ法弁護士、ニューヨーク州弁護士など
サービス内容	■ <u>タイを起点としたクロスボーダー・ロー・ファームとして、顧客のタイ進出を支援</u> ➢ コーポレート／M&A、不動産、税法、コンプライアンス、労働、破産、紛争解決といった伝統的な企業法務分野のほか、知的財産、メディア、テクノロジー、エネルギーといった分野にも注力し、クライアントのタイ進出を支援 ➢ The legal 500やChambers & Partnersといった法律事務所の評価機関による評価でも高い評価を得ている
新市場創出関連の実績 (例)	■ <u>タイでビジネスを行う日系企業の規制対応支援</u> ➢ 規制当局と日系企業現地子会社との間で、製品の技術内容や諸外国の規制状況、ビジネスインパクトを説明する機会を設け、規制当局の裁量に委ねられた領域での協議を支援



⑩新市場創出サービス提供者の概要(DTA Consulting)



India

パブリック・リレーションズ



DTA Consulting, Indiaは、インドにおいて約40年にわたり海外企業のインド進出を支援してきた著名なロビイストDeepak Talwar氏が率いるコンサルティング会社である

名称	DTA Consulting, India (Deepak Talwar and Associates)	
組織概要	■ 設立: 1979年、従業員数: 不明、資本金: 不明、売上高: 不明 ■ 代表者: Deepak Talwar氏 ➢ Sri Ram College of Commerce卒 ■ メンバーの経歴: 不明	
サービス内容	■ <u>外国企業のインド国内進出を支援</u> ➢ インドの複雑な規制につき、政治家や政府高官などとの豊富な人脈を梃子に規制クリアランスをサポート ➢ 飲料・食料、航空、自動車、たばこ、電気機器その他メーカーなど、業種を問わずインド進出スキームの策定、政府や関係省庁との交渉サポートを実施 ■ <u>アドボカシー活動にも注力</u> ➢ Advantage Indiaという名義で、インドの農村における人々のスキルアップや意識向上などの人道的支援を行っており、企業の社会的責任の向上においてもサポートが可能	
新市場創出関連の実績(例)	■ 米系大手飲料メーカーの100%子会社によるインド進出サポート ■ 航空旅客便について、2国間協定の発着枠拡大 ■ 自動車メーカーの商品群に見合った自動車政策の策定支援	

新市場創出サービスにかかるヒアリングまとめ: アジア関連プレイヤー(1/3)

<新市場創出サービスに対するニーズ>

クライアントの業種

■ 各社とも得意領域をある程度設定しリソースを投下している

- テクノロジー関連政策に強みを有するため、クライアントも80%程度がテクノロジー企業となる
- プライバシーデータ保護、テクノロジーポリシーといったテーマや業種は通信・決済等の分野に強みを有する
- 決済回りとEスポーツ・ゲーム業界における新市場創出ビジネスを中心に展開している

■ 日系企業はまだまだプレゼンスが低い。海外でのルールを活用した新市場創出の余地は大きい

- 7-8年ほど前に日系の民間航空機関連企業と仕事をしたことがあるのみ
- 一度、日系企業の東南アジアにおけるブランド認知度向上の取り組みを実施したことはある
- 過去日系企業との協業は経験がない

新市場創出 サービスに 対するニーズ

■ 攻め・守り共に顧客ニーズは旺盛。アジアは規制がまだ緩いためにロビイングが利きやすいと推察

- オンラインゲームに関する規制立ち上げのロビイングやデータ保護に関する政策提言について近年は注力してきた
 - ✓ オンラインゲームの規則は当該市場セグメントが重要であると政府に働きかけて実を結んだ
- データプライバシーの分野において、個人データ保護のアドボカシー等を支援している
 - ✓ 政府の政策については、そのまま変更を受け止めるのではなく、積極的にアドボカシー活動をし今後に繋げている
- パブリシティやその周辺となるマーケティング・価値浸透のサービス提供の仕事が多い
 - ✓ 米系エンタメ企業のスポーツチームのローンチ支援等を実施しており、実績を積んでいる
- 幅広い業種において、PR・ビジネスモデル構築の案件をシンガポールを初めとしたASEAN中心に展開
 - ✓ 顧客の60%はグローバル企業で構成されている

■ 但し、複数の事業領域に関しては時間がかかる傾向にあり、注意が必要

- 仮想通貨の領域にチャレンジしているが、インド政府は外為法管理の観点から非常に慎重な態度をとっている
- インド政府の特徴として、最善のものを作りこむために何度も協議を重ねて時間をかける傾向にある。データ保護法案はまさにその典型だったが、漸く完成が見えてきた
- クリプト(暗号)関連については何の規制もなく、市場が未成熟だった故にパブリシティ獲得が上手いかなかった
- クリプト業界は詐欺が多く、信用力が低いため取り組みが難しい

新市場創出サービスにかかるヒアリングまとめ:アジア関連プレイヤー(2/3)

<新市場創出サービスの事業概観(サービス方法等)>

サービス提供者の ビジネスモデル

■ 日本と同様、有償サービスは殆ど「個社」クライアントとの契約。但し政府がクライアントのケースも

- インドの規制は長い時間を経て絶えず変化していくもの。クライアントとの付き合いも自然と長期になる傾向
- 3-4年継続しているクライアントも珍しくない。長く継続しているクライアントとはビジョンや関心が共通している
- 長期契約の顧客が多い一方、プロジェクトベースでのビジネスも行っている
- 一定の割合で(地方政府を含む)政府やがクライアントになっている

■ サービス分野によっては高収益が狙える領域を絞って収益化する必要あり

- 政策コンサルタントはインドではビジネスにとって必要不可欠と思われておらず、高いフィーは取れない。従って、テクノロジーに特化したニッチなエリアを選んでいる
- 多くの会社がPR等々の事業に関心を示しておる上、インフレの影響もありプライシングは苦勞していない
- 各拠点で事業を行っているが、グローバル顧客2社の関連事業が大きな柱となっている

他サービス提供者 との連携

■ PR事業者を中心に日本のサービス提供者よりも組織間連携が活発に行われている模様

- クライアントからの要請に応じて他事業者と連携することはある
- 経済や税務・Eコマースの分野等においては自社のナレッジを補うため法律事務所との連携経験がある
- PRという専門領域に特化しているので、クライアントの期待値に応じて法律事務所、戦略コンサル等と連携する
- クライアントが連れてきた専門家(戦略コンサルタント、サイバーセキュリティ専門家等)と協同するケースがある

クライアントからの 期待値について

■ KGI(結果指標へのコミット)ではなくKPI(タスク単位)でのコミットメントで稼働する

- クライアントと許認可を協同で獲得するような仕事や成果報酬型の仕事は約束ができないため引き受けていない
- メディアカバレッジ、獲得ユーザー数、ブランド認知、市場におけるポジショニングなどを指標にしている
- 年間で一定数のプレスリリース発表、インタビュー実施といった形で、実施内容ベースで契約を締結

■ 一方で、クライアントはサービス提供者に対して過大な要求をしがち。コントロールが必要

- クライアントがサービス提供者を使い慣れていないことが多く、期待値がぼんやりしているケースも多い
- クライアントの要望はマーケットの概要把握、投資ノウハウ、採用方針と多岐にわたり、なんでも屋の側面もある

新市場創出サービスにかかるヒアリングまとめ:アジア関連プレイヤー(3/3)

＜新市場創出サービスの事業概観（サービス産業としての課題）＞

新市場創出市場の 課題感

■ サービスの認知度が低いことが課題の一つ。サービス内容への相互理解を深めることが重要

- インドにおいては政策コンサルティングという事業形態がまだまだ認知度が低く、事例等を通じたクライアントとの相互理解からコミュニケーションを開始する必要がある
- クライアントと成果物の見解に相違があることがあり、すり合わせ力が重要になる
- 良い商品・良い営業ができれば勝手に売れると思っている企業も多く、こうした企業にサービスの本質を理解してもらうのは難しい

■ 一方で、政府のサポート等もあり状況は改善しつつあるとの認識

- 同業他社が多数勃興してきたこと、テクノロジー企業やヘルスケア企業を中心にニーズが高まっていることを肌で感じる
- インド政府は我々の事業に協力的。自分たちの提案や成果物を読み、会議の場にもきちんと声をかけてくれる
- デジタルエコノミーのサンドボックス制度について活用できるなど、各国政府の協力的な姿勢に助けられている

日本/日本政府 への期待

■ 日本企業に対する期待は高い。サービス提供者の知名度向上や相互理解に政府の手助けの余地あり

- 日本企業の個別のニーズや文化を知らないので、留意すべき点等があれば分かっていると有難い
- 海外進出を狙う日本企業や日本に進出したい在外企業に対するワークショップや勉強会を政府共同で企画する等できれば良い後押しになる
- 日本企業とは協同したことがないが、今後日本企業の進出を手助けしていきたい
- R&Dやスマート工場といったハイエンドなvalue chain若しくはIoTやロボティクスといった分野に強い日本企業のさらなる進出を望んでいる

グローバル展開するサービス提供者

グローバル展開するサービス提供者の一覧

グローバル展開するサービス提供者の例は以下の通り

事業者名	主な事業区分	本店及び各国拠点 (本店は太字)
1 Albright Stonebridge Group P.24参照	戦略コンサルティング	米国、中国、UAE 等
2 APCO Worldwide P.25参照	パブリックリレーションズ 及びパブリックアフェアーズ	米国、欧州諸国、中国、日本、タイ、ベトナム、 インドネシア、イスラエル等
3 FTI Consulting P.26参照	金融/法務/ 戦略コンサルティング	米国、欧州各国、中国、ASEAN、日本 等
4 Brunswick Group P.27参照	戦略コンサルティング・ パブリックリレーションズ・ ガバメントリレーションズ	英国、日本、北京、上海、香港、 シンガポール、インド 等
5 Edelman Global Advisory P.28参照	戦略コンサルティング・ パブリックリレーションズ・ ガバメントリレーションズ	米国、日本、韓国、中国、香港、台湾、 マレーシア、インドネシア、インド 等

① 新市場創出サービス提供者の概要: Albright Stonebridge Group (ASG)

ASGは、戦略の構築とともに、戦略の実行サポートやステークホルダーとの関係構築の支援を実施

ASG ALBRIGHT STONEBRIDGE GROUP

基本情報 / サービス概要

基本情報	組織概要	■ 第64代国務長官を務めたMadeleine K. Albright氏により設立された戦略アドバイザリーファーム ➢ 2021年、金融機関や規制当局に関する専門性を有するDentons Global Advisorsの一員となる ■ 主な拠点のある国・地域: 米国、中国、UAE
	メンバー	■ CEO: Anthony S. Harrington氏 ➢ 米国大統領情報監視委員会の議長、米国大統領情報諮問委員会の副議長、駐ブラジル大使、国連財団のグローバルリーダーシップカウンシルのメンバー等を歴任 ■ その他メンバーの経歴 ➢ 米国通商代表部の中国担当のシニアディレクター、米国大統領補佐官、米印経済委員会理事、米国国務省の国際経済政策諮問委員の委員、米国人人事局の上級顧問 等
	新市場創出に関連するサービスの概要	■ International Government Affairs and Advocacy ➢ 120カ国以上での実績と世界各国の意思決定者との長期的な関係を基礎として、各国政府の優先課題の情報提供や、事業価値を(政府を含む)ステークホルダーへ理解を促すための支援を実施 【支援内容】 ・ 政策に関わる利害関係人のマッピング ・ 市場参入における規制の情報整理 ・ 規制当局への対応、意思決定者との関係構築・交渉協議 ・ ステークホルダーとの関係強化 ・ その他戦略的コミュニケーションの立案

新市場創出サービスのユースケース(一例)

インドにおける優先投資アジェンダに水と衛生分野を追加

状況

- クライアントは発展途上国における水と衛生設備の環境改善に取り組む国際的なNGOであり、インド市場における同分野の追加投資を呼び込む環境づくりを希望していた
- 他方、インド政府としては同分野への投資の優先順位はそれほど高いものではなかった



サービス内容

- ① インド政府とクライアントの目的が一致することを明らかにするため、水と衛生設備の環境改善のための課題の特定、評価、優先順位付けを実施
- ② また、インド政府が州レベルで国の開発目標を達成するうえで、クライアントのサービスが革新的かつ効果的であるというポジションを確立するためのサポートを提供
- ③ さらに、クライアントのサービスを最も必要とする州を分析した後、その州の政府関係者との連携を支援



成果

- クライアントはインド政府に働きかけ、水と衛生をインドの優先投資分野に指定することに成功
 - 同分野への資本流入が大幅に増加する可能性が拡大
- 州政府との良好な関係を構築し、クライアントのサービスを優先拡大する3つの州を特定

② 新市場創出サービス提供者の概要：APCO Worldwide (APCO)

米国ワシントンDCに本拠地を構えるPA・PR企業。世界35か所に800人以上の従業員を抱えてグローバルに事業展開していることが強み

APCO
worldwide®

基本情報 / サービス概要

基本情報

組織概要

- 1984年、Margery Kraus氏により米国ワシントンDCに設立。現在、35か所に拠点を持ち、800人以上の従業員を擁する
- エネルギー、金融、食品・消費財・小売、政府機関、ヘルスケア等の各産業が主要顧客
- 主な拠点のある国・地域
米国(ワシントン・ニューヨーク等)、英国、ベルギー、ドイツ、フランス、中国、日本、シンガポール、タイ、インドネシア、インド、イスラエル等

メンバー

- CEO: Brad Staples 氏
➢ 1996年にAPCO参画以降、ブリュッセル支店の社長、EMEA地域統括責任者等を歴任。APCO参画以前はPAコンサル関連企業のMDとして勤務
- その他メンバーの経歴
➢ 政府機関、経営コンサルティング会社、弁護士、メディア、NPO 等

新市場創出に関連するサービスの概要

- Advocacy and Campaigning
➢ クライアントの目標達成に向けた利害関係者の整理・特定及び課題解決ストーリーラインの構築、エンゲージメント戦略構築と実行
- Corporate Communication
➢ コーポレートブランド構築・強化支援と各種ステークホルダーとのコミュニケーションの実施
- Government Relations and Public Affairs
➢ 米国・欧州はじめ各国政府の政策動向調査、ロビイング活動実施
- Marketing Communication
➢ 新商品・サービスの市場調査、広告、イベント管理・運営等のマーケティング関連施策の実施

新市場創出サービスのユースケース(一例)

電動スクーターシェアサービスのイスラエル市場進出

状況

- ドイツの電動スクーターシェアリングサービス展開事業者Tier社はイスラエル市場への参入を検討
➢ Tierは欧州最大のマイクロモビリティ事業者。世界400都市で事業展開中
- 一方で、イスラエルの国内規制や参入へ向けたステークホルダー、キーパーソン、事業展開に向けた必要手続きの知見は乏しかった(自社リソースのみでは参入は困難)



サービス内容

- ① マイクロモビリティに関する国内規制やステークホルダーの課題認識等、イスラエル国内展開に向けた現状の把握及び課題認識を整理
- ② 政策立案に影響を及ぼすキーパーソンを炙り出し、Tierとキーパーソンのネットワークを構築。Tierに事業概要を説明する機会を提供
- ③ 事業を許可する地方自治体の入札プロセス等を把握し、入札支援を実施するとともに、自治体への説明資料作成やプレゼンも支援



成果

- 2022年下期からイスラエル市場参入を実現
➢ テルアビブを初めとした大都市圏から事業スタート



③ 新市場創出サービス提供者の概要：FTI コンサルティング (FTI)

FTIコンサルティングは全世界に6千人弱の従業員を抱えるファーム。金融コンサルティング中心だが、PA機能も備えており、総合力を武器に事業展開を実施



基本情報 / サービス概要

基本情報

組織概要

- 1982年Joseph ReynoldsとDaniel LuczakによってワシントンDCに設立された、5800人以上の従業員を抱える金融コンサルティングを中心にサービスを展開する企業
- 幅広い産業に対し、金融のみならず、法務・税務・経営といった各種コンサルティングサービスをワンストップで提供していることが強み
- 主な拠点のある国・地域 (27か国・84都市)
米国、フランス、ドイツ、スペイン、英国、中国、インド、日本 等

メンバー

- CEO: Steve Gunby 氏
 - BCGにて経営コンサルタントとして30年以上のキャリアを積み、同社の米州地域の会長を務めた後、社長としてFTIに参画。Yale大学修了
- その他メンバーの経歴
 - 会計ファーム (公認会計士)、事業会社、経営コンサルティング 等

新市場創出に関連するサービスの概要

- Public & Government Affairs
 - 国内規制や国際ルールの 調査・分析やそれらを踏まえた企業としてとるべき行動の助言の提供
 - 政府関係者を含む意思決定権者や各種ステークホルダーに対するロビイングの実施
 - クライアントのコミュニケーション戦略の策定
- Corporate Reputation
 - クライアントの成長戦略を達成するための各種利害関係者の特定及びニーズ・思惑の調査・整理の実施
 - それらを踏まえた企業ブランド及びストーリーラインの策定

新市場創出サービスのユースケース (一例)

サブサハラエリアの通信企業市場拡大

状況

- グローバル通信企業がサブサハラエリアへの事業展開を志向し、現地の携帯電話事業者の買収を検討
- 一方で、サブサハラエリアにの通信規制や政治的安定性、官僚や政治家の汚職の状況等についての知見が乏しく、投資判断に苦慮していた
 - 買収後、会社のレピュテーションリスクを毀損することなく事業運営ができるか否かが投資可否の焦点となっていた



サービス内容

- ① 参入予定地域の電気通信規制や国内の商慣習や政治動向等の各種情報をデスクトップリサーチのみならず自社のネットワーキングを活用して明らかにする
- ② 調査結果を踏まえて、クライアントが考慮すべき政治的・ビジネス的リスクのインサイトをクライアントに提示し、示唆を導出する



成果

- 投資先の最終候補の絞り込みを達成
 - 現在も投資判断のDDは継続して実施している状況



4 新市場創出サービス提供者の概要: Brunswick Group

クリティカルな課題に直面した際、世界各国でステークホルダーの巻き込みを通じて、戦略実行を支援する戦略アドバイザー・ファーム

BRUNSWICK

基本情報 / サービス概要

基本情報	組織概要	1987年にイギリス・ロンドンで設立された戦略アドバイザー・ファーム。企業にとって重要な課題の解決やステークホルダーとのコミュニケーションを支援 - 拠点のある国・地域 イギリス(本部)、アメリカ、ドイツ、フランス、ベルギー、スペイン、ポルトガル、イタリア、スウェーデン、ブラジル、中国、香港、シンガポール、オーストラリア、日本、インド、UAE、サウジアラビア、南アフリカ
	メンバー	- CEO: Neal Wolin 氏 - 米国財務省法律顧問、Hartford Financial Services Group(COO)、米国大統領副補佐官、米国財務副長官、対米外国投資委員会議長等を歴任 - ベンチャーキャピタルのボードパートナーや、シンクタンク(外交問題評議会 等)のパートナー等も務める - その他メンバーの経歴 - 政府系機関、弁護士、投資銀行、ヘッジファンド、経営コンサルティング会社、国際機関、ジャーナリスト、NGO、デザイナー 等
新市場創出に関連するサービスの概要		
「社会」、「金融」、「政治」的な関心が重なる領域における、経営課題に焦点を当て、競争優位を勝ち取るためのPublic Affairsサービスを展開。アドボカシー戦略の構築 等 - 社会的価値から逆算してビジネスに競争優位を生む環境構築の支援を実施。クライアントのビジネスに影響を与える社会課題の特定や、主要なステークホルダーとのリレーション形成 等 - 産業セクター(製造業、消費財、NGO/NPO等)、プラクティス(フィナンシャル、規制・政治、ソーシャル、リスク&レジリエンス)のグループで、柔軟に専門家を組み合わせて、新市場創出に必要なリソースを結集 - データ分析部隊(世論形成等)、デジタル部隊(SNS等)、コンテンツを作るクリエイティブ部隊も動員し、社会全体の価値観から醸成するアプローチを展開		

新市場創出サービスのユースケース(一例)

状況	インドネシアのユニコーン・スタートアップ ゴジェックの東南アジア市場への展開支援	
	- インドネシアのゴジェックは、タクシー配車、食事宅配、電子マネーなど、アプリサービスを展開。インドネシアでは著名なテック企業だった - しかし、他東南アジアの市場では、同社の革新的なサービスの意義が伝わっておらず、東南アジアの巨大市場を取り込めていなかった	
サービス内容	① ブランズウィックは、先ず同社のマスコミとの関係性に着目し、国際/国外メディアなどを対象に、包括的な認識調査・分析を実施 ✓ メディアコンテンツ分析(SNS含む): 東南アジアのジャーナリストが、何をどういう切り口から取り上げ、どの様に報じているのか、それはなぜか等について分析 ✓ メディアインタビュー: 複数のジャーナリストにインタビューを行い、業界の課題、同業他社との違い、社会課題への関心等、競争優位を築くための差別化ポイントについて深掘り分析	
	② そこから逆算して、対象地域・市場の関心事項に連動させた切り口から、同社の付加価値の進化を言語化するストーリー描き、それを基にステークホルダーの巻き込みを行った。各市場での参入戦略についてもアドバイスをしつつ、情報発信を通じた戦略の実行支援も行った	
	③ その結果、国際メディア、地域メディア、投資家、各国政府、事業パートナーなどの関心事項に、彼らのサービスや付加価値が呼応する形で認識され、同社は国内有名アプリ会社から、名実共に東南アジアを代表するユニコーンに成長を遂げた	

gojek



⑤ 新市場創出サービス提供者の概要 : Edelman Global Advisory(EGA)

世界有数のPR会社・Edelmanが2021年に創設。政府系機関とのコネクションを持つメンバーが多数在籍しており、PAやGRを中心としたサービスを展開



基本情報 / サービス概要

基本情報

組織概要

- Edelmanが、経営コンサルティング会社のBasilinnaを買収し、2021年に設立
 - Edelmanは1952年に創業されたPR会社。世界60都市を超える拠点に、約6,000人の社員が在籍
- 拠点のある国・地域
米国(本部)、カナダ、メキシコ、ブラジル、アルゼンチン、コロンビア、ドイツ、ベルギー、イギリス、アイルランド、日本、韓国、中国、香港、台湾、インドネシア、マレーシア、インド、UAE、エジプト、オーストラリア

メンバー

- CEO: Deborah Lehr 氏
 - 米国国家安全保障会議、米国通商代表部、Mayer Brown 法律事務所、ニューヨーク証券取引所、メリルリンチ、Paulson Institute* (Vice Chairman)、Basilinna (CEO) 等を歴任
- その他メンバーの経歴
 - 政府系機関、経営コンサルティング会社、PR会社 等

新市場創出に関連するサービスの概要

- Government Affairs
 - ✓ 政策の利害関係者のマッピング、ロビイング戦略の策定 等
 - Market Access, Entry and Exit
 - ✓ 市場参入における規制の情報整理やキーパーソンとの関係構築 等
 - Sustainability Strategies
 - ✓ 政府等との協力を通じたサステナビリティ計画の策定 等
 - CSR Strategies
 - ✓ 政府等との関係構築を実現する、CSRプログラムの策定支援 等
 - Issues Management and Policy Communications
 - ✓ 政策実現のためのキャンペーン実施、ブランドの再構築支援 等
- ※ Edelmanとの連携を通じたサービス(Integrated Campaigns)も提供

* 米中間の関係強化を目指す「think and do tank」。政治・テクノロジー・経済に関するシンクタンク機能のほか、グリーンファイナンスを推進するイニシアチブ等を有する

新市場創出サービスのユースケース(一例)

米国・幼児教育関連企業の中国市場進出

状況

- クライアントは、幼児教育に関する番組や製品を扱う米国の大手企業であり、中国市場への進出を狙っていた
 - 質の高いコンテンツや、幼児教育における先進的な研究で有名
- 他方、中国では教育分野に関する規制が厳しく、かつ外資系の市場参入には厳格な審査が求められていた(=規制当局から承認を得ることは難しかった)



サービス内容

- ① 政府高官、ビジネスリーダー、インフルエンサーなど、中国の教育業界に影響力を持つ人々をマッピング
- ② EGAの社会的信頼を背景に、クライアントとステークホルダーとの連携をサポート(プログラムの開発)、クライアントの専門性に対する信頼を構築
 - 中国の教育制度改革を担当する政府関係者の間でネットワークが構築され、クライアントは彼らの信頼できるアドバイザーとして位置づけられた



成果

- 中国側の政治的支援を得て市場参入を実現
 - テレビ番組の主要な認可を確保
 - ✓ クライアントの番組は、6歳以下の視聴者のためのプライムタイム枠に昇格し、全国で数千万人の視聴者を獲得
 - 番組の成功は関連製品の販売にもつながる

新市場創出サービスにかかるヒアリングまとめ: グローバルプレイヤー (1/3)

＜新市場創出サービスの展開状況＞

サービス概要

■ 欧米系グローバル企業はワンストップサービスでクライアントの多様なニーズに応えることが可能

- 一般的にはPR会社に括られるものの、(カオスマップにおける) 弁護士業務以外は概ね展開している
 - ✓ マーケットアクセスからポリシー策定、エンゲージメント施策の策定まで実施可能。加えて、SNS戦略含むコミュニケーション戦略及びコンテンツ作成まで対応している
- PRを主力事業としているものの、カオスマップにおける規格策定と弁護士業務以外は機能として保有している

■ 自社のカバー領域の拡大を目指し、積極的に事業を拡大する傾向

- ガバメントリレーションズ事業に直近注力しており、2年前に専門チームを立ち上げ
 - ✓ 政府機関に職歴があり、コネクションを抱える人を多く抱え、全世界に200名程度でチームを組成

クライアントとの関係性

■ 日本企業を含むグローバル大手企業が主な顧客となる

- スタートアップ系は顧客としてまだまだ少なく、エネルギー・食品・金融・テック等幅広い業種の大手企業がクライアント
- 業界や業種はまちまちだが、複数のマーケットを有するコングロマリットがクライアントとなることが多い。日本企業のプレゼンスは相対的に低い傾向

■ 案件獲得の経緯は多様だが、既存案件の横展開や口コミでの新規案件獲得が主流

- 既存顧客から新しい事業課題を聞きつけ、別サービスに展開していくパターンが多い
- 口コミでのリード獲得がパターンが大きなポジションを占める
- グローバル企業が展開した成功事例を他国でもやりたいというパターンの一定ボリュームが存在
- (上手くこなすと信頼の獲得に繋がる事が多い) 危機対応で結果を出し、市場創出サービスの顧客となることも多い
- 新しい政策がフックとなり、新規事業創出の可能性が無いかを探ってほしいというタイプの依頼もある

新市場創出サービスにかかるヒアリングまとめ:グローバルプレイヤー(2/3)

<新市場創出サービスの事業概観(サービス方法等)>

クライアントとの 関係性

■ 案件の発注はCXOレベルよりも事業部・コーポレートからの発注が多い

- 広報やPRといった部署からの発注が多い。話が大きくなってくると事業部に移行していくケースもある
- 海外事業の事業企画・IR・経営企画からの発注が多い
- 一部変わり種として、投資銀行等外部のプロフェッショナルサービスからの発注もある
 - ✓ USではプロフェッショナルファームがPRの必要性を強く認識している

■ クライアントイシューに応じ、テーラーメイドでチームを組成している

- 最初のイシューに応じて社内で最適な人材を当てはめ事業を実施。必要に応じてグローバル連携も行う
 - ✓ 海外を含めた社内連携が簡単かつ迅速にできることが自社の最大の強みと認識している
 - ✓ クライアントの英語力も勘案しつつチーム編成を行うことが可能
- 説得すべきステークホルダーに応じてチームを組成。結果として危機対応チームと新規事業創出チームは別のことが多い

■ 一気通貫で顧客が欲する成果物を作成可能

- ステークホルダーマップとその政策の把握をし、コミュニケーション戦略を策定。その後デジタルコンテンツ作成からメディア投下まで実施
- プラン(戦略)からコンテンツ(広告等)まで作成可能。ロビイングファームとの違いは最初の戦略から入るところ

他サービス提供者 との連携

■ 概ね自社で完結できてしまうことが多く、連携自体は少ない

- 自社で概ね完結できてしまうため、外部連携はあまりない
- 応援団が必要な場合など、NPO/NGOとの連携は一部実施している

ビジネスモデル について

■ 日本企業の海外展開を今後強化していく方針

- CEOの発信により海外展開を強化している最中である。日本企業が持っているビジョンや価値観を海外展開することで更なる事業展開が可能だと考えている
- 自社から日本企業に対するアプローチを仕掛けていく必要があると認識

新市場創出サービスにかかるヒアリングまとめ:グローバルプレイヤー(3/3)

<新市場創出サービスの事業概観（サービス産業としての課題）>

ビジネスモデル について

■ 多方面に顔が利く人材の採用を強化中

- 政府機関等に職歴がある人材の採用を強化中
- 多様な人脈を持っていること自体が強みになる世界。コミュニケーション能力、コネクションがある人材が欲しい

新市場創出市場の 課題感

■ 日本企業にはルールは変えられるという認識が低い

- ルールは変えられるという海外では当たり前の認識が日本企業にはまだまだ足りていないと感じる
 - ✓ 業界慣習に縛られて踏み出せない企業を散見する
- クライアントサイドの理解が深まらず、一歩踏み出せない状況が継続している。PRから新市場が作れるという認識も低い
- 日本と海外における価値が異なることを認識できていないケースが散見。価値の再定義が必要では

■ 日本企業における海外サービス提供者の知名度が著しく低い

- 単純なPR会社としか見られていない等、海外企業からの評価との違いを感じる
 - ✓ 一方で、日本企業のトップは自社のビジョン等を発信し、伝播させるのが苦手だと痛感している
- 欧米ではPA/PRの重要性が認知されているが、日本企業はまだまだ。結果的に認知度も低い

日本/日本政府 への期待

■ 日本企業CEOのマインドセットを変える方策、海外展開の資金援助が適えば有難い

- CEOのマインドセットを変えていくことが重要
- 日本企業の目を海外に向けた取り組みを行ってほしい
 - ✓ 世論喚起のため、(本報告書の内容を含めた)メディア発信や日系企業を巻き込むワークショップ等をMETIや他事業者と協同したい
- 事業の海外展開に割ける資金は少ない傾向。海外展開への資金援助のスキームがあれば良い

カオスマップの更新について

カオスマップに追加したサービス提供者の一覧(国内)

国内展開を主業とするサービス提供者3社に加え、日本に拠点があるグローバルサービス提供者4社を追加

事業者名	主な事業区分	主な拠点
1 國峯法律事務所 P.36参照	法律事務所	日本(東京)
2 TMI総合法律事務所 P.37参照	法律事務所	日本(東京、大阪等)、北京、上海、ハノイ、バンコク、ホーチミン、シンガポール、ロンドン、シリコンバレー
3 Field-R法律事務所 P.38参照	法律事務所	日本、イギリス、米国

カオスマップに追加したサービス提供者の一覧(グローバル)

国内展開を主業とするサービス提供者3社に加え、日本に拠点があるグローバルサービス提供者4社を追加

事業者名	主な事業区分	本店及びアジア拠点 (本店は太字)
Edelman Global Advisory P.28参照	戦略コンサルティング・ パブリックリレーションズ・ ガバメントリレーションズ	米国、日本、韓国、中国、香港、台湾、マレーシア、インドネシア、 インド 等
Brunswick Group P.27参照	戦略コンサルティング・ パブリックリレーションズ・ ガバメントリレーションズ	英国、日本、北京、上海、香港、シンガポール、インド 等
APCO Worldwide P.25参照	パブリック・リレーションズ／ パブリック・アフェアーズ	米国、欧州諸国、中国、日本、タイ、ベトナム、インドネシア、イスラエル等
FTI Consulting P.26参照	金融/法務/戦略コンサル ティング	米国、欧州各国、中国、ASEAN、日本等

新市場創出サービス産業(国内) カオスマップ(2023年版)

規格策定機関

- デジュール、フォーラム規格の開発やコンセンサスプロセスのサポート
- 認証機関が行う規格開発活動も、有料の場合はここに分類される

法律事務所

- 法令の解釈や、改正法案作成など、法令に関するサポート
- 法律原案を政府に打ち込む活動はGRに分類

政策コンサルティング

- 政策の作成や打ち込みを行う
- GRやPAとの違いは、政策づくりがメイン業務であることと、地方・中央の政治家や政党(又は行政)も顧客としていること

ガバメント・リレーションズ(GR)

- 政治、行政との関係構築

経営コンサルティング

- ルールメイキング等の外部環境を変える取り組みに関する戦略だけでなく、当該戦略を1要素とした事業戦略全体の立案

パブリック・リレーションズ(PR)

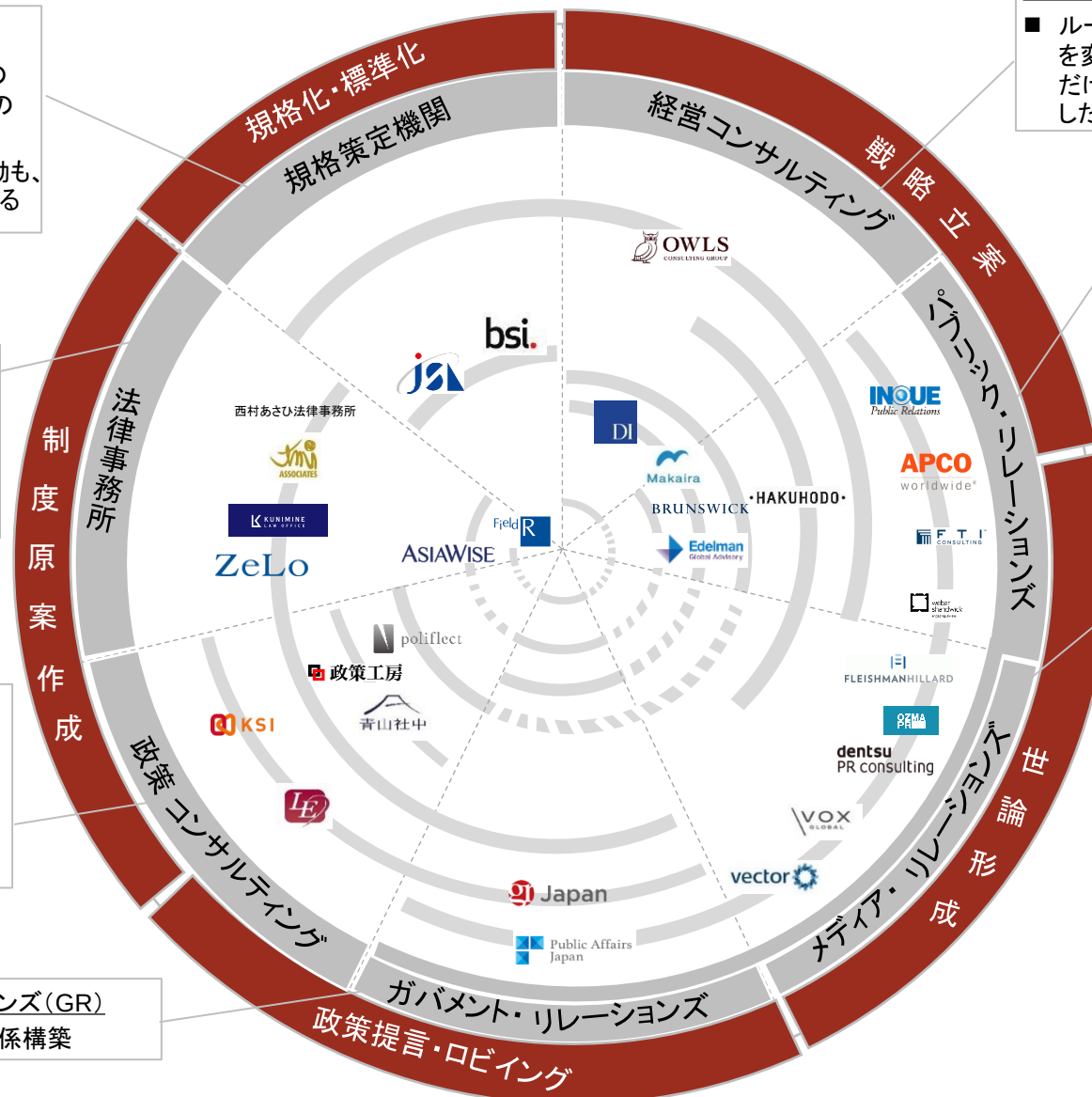
- 世論全体との関係構築(関係構築の過程で、政治、行政、メディアとの関係構築を含む場合があり得るが、取組の目的が、政治、行政、メディアの枠を超えた社会全体での関係構築の場合は、PRに分類)

メディア・リレーションズ

- メディアとの関係構築

カオスマップの読み方と注意事項

- ・ 調査時点で「新市場創出サービス」を確認できた企業を掲載している。本マップへの掲載の有無が各社のサービスの質等を担保するものではない。
- ・ 主業と考えられる領域にロゴを掲載している。
- ・ ロゴが接着している灰色の線で各社の事業領域を示している。ただし、代表的な事業領域を「最大3領域」で表現しているため、実際の取組は掲載内容に限定されない。
- ・ 灰色の点線部分は「最大3領域」の事業領域に属さない領域であるが、見やすさの観点から便宜的に記載している。
- ・ 本マップは全て民間セクターからの受注を前提に作成しており、政府からの受注は考慮していない。



① 新市場創出サービス提供者の概要(國峯法律事務所)

國峯法律事務所は、クライアントの新規事業の立ち上げに際しての法規制の調査分析・ビジネスモデルの助言を中心に実施。加えて必要に応じたロビイング活動も担う

名称 國峯法律事務所

組織概要

- 設立:2017年、従業員数:3名(弁護士:3名)、資本金:なし、売上高:不明
- メンバーの経歴:弁護士

サービス 内容

- 新規ビジネスの立ち上げ時を中心に、クライアント事業に関連する法規制の調査・分析及びそれに適合したビジネスモデルについてのリーガルアドバイスを実施
 - 新規ビジネスの立ち上げにおける複雑かつ曖昧な法規制の読み解き、解釈、対応方法についてアドバイスを実施
 - 新規ビジネスの立ち上げに関わらず、法改正に対する対応、既存ビジネスに関する規制のデューデリジェンス等にも対応
 - IT・プラットフォーム関連事業、医療・ヘルスケア、物流・モビリティ、エネルギー・電力関連業界に強み
- 法解釈では対応不可能な場合で、かつ、公益性が高い場合はロビイング活動も実施
 - 政府の速やかな対応を促すべく、単なる要望ではなく、具体的な政策立案や法改正の働きかけを実施
 - ・ 具体的には海外の関連制度の調査、制度改正の効果に関する経済分析、副作用の防止措置の検討に加え、必要に応じた制度改正の条文のドラフトを踏まえたロビイングも実施
 - 但し、個別の会社の利益誘導を目的とした活動は行わず、公益性がある案件のみ対応

新市場 創出関連 の実績 (例)

- 各種医療サービスのビジネスモデル設計
 - オンライン診療、AIを利用した医療サービス等
- 電動キックボードに係る制度改正
 - 規制のサンドボックスを利用した実証実験等
- ラストワンマイル配送に係る規制改革提案
 - ラストワンマイル配送における軽乗用車利用等

② 新市場創出サービス提供者の概要(TMI総合法律事務所)

TMI総合法律事務所は、各分野で専門性の高い弁護士が一体感を持ってクライアントにベストなサービスを提供。ロビイング分野でも多様な経験を持つ弁護士がチームを組成して対応。

名称 TMI総合法律事務所

組織概要

- 設立:1990年、従業員数:1,143名(弁護士:555名、弁理士89名等)、資本金:なし、売上高:不明
- メンバーの経歴:弁護士、弁理士等

サービス内容

- 国内外に多数の拠点を持つグローバルな法律事務所として、広範な分野で専門性の高いリーガルサービスを提供
 - コーポレート、ファイナンス、知的財産、IT・通信、データ、危機管理、事業再生・倒産処理、争訟、税務、独占禁止法・競争法、労働、不動産、環境・エネルギー、海事、保険、防衛・経済安全保障、(一般・国際)民事などの分野を中心に幅広い分野でリーガルサービスを提供
 - 北米(シリコンバレー)、中南米(ブラジル、メキシコ)、アジア太平洋(中国、ベトナム、ミャンマー、タイ、カンボジア、シンガポール、フィリピン、マレーシア、インドネシア、インド)、ヨーロッパ(イギリス、フランス)、アフリカ・中近東(ケニア)の各エリアに拠点を設け、現地のローファームと連携しながらグローバル・プラクティスを提供
- 官公庁での勤務経験のある多数の弁護士や国会議員のサポート経験のある弁護士等が公的機関渉外(ロビー)プラクティスグループを組成し、ロビイング案件に従事するのみならず、官公庁や国会議員と積極的にコミュニケーションをとりながらより良い政策形成に向けた協力体制を構築
 - 国内外の多様なクライアントに対して、政策情報をインプットしながらパブリックセクターとのコミュニケーションをサポート
 - 適切なロビイングが実施されるよう民間企業がパブリックセクターへアプローチする際に遵守する必要がある各種法規制(公務員の倫理規程、政治資金規正法、公職選挙法等)についてアドバイス
 - 公益的観点から、官公庁の各種検討会等にTMIの弁護士が就任したり、官公庁から各種調査案件等を受託

新市場創出関連の実績(例)

非公表

③ 新市場創出サービス提供者の概要 (Field-R法律事務所)

Field-R法律事務所は、スポーツ、エンターテインメント、文化、観光、まちづくり関連クライアントに対して、ルールメイキングや法令調査を通じて新規事業推進を支援

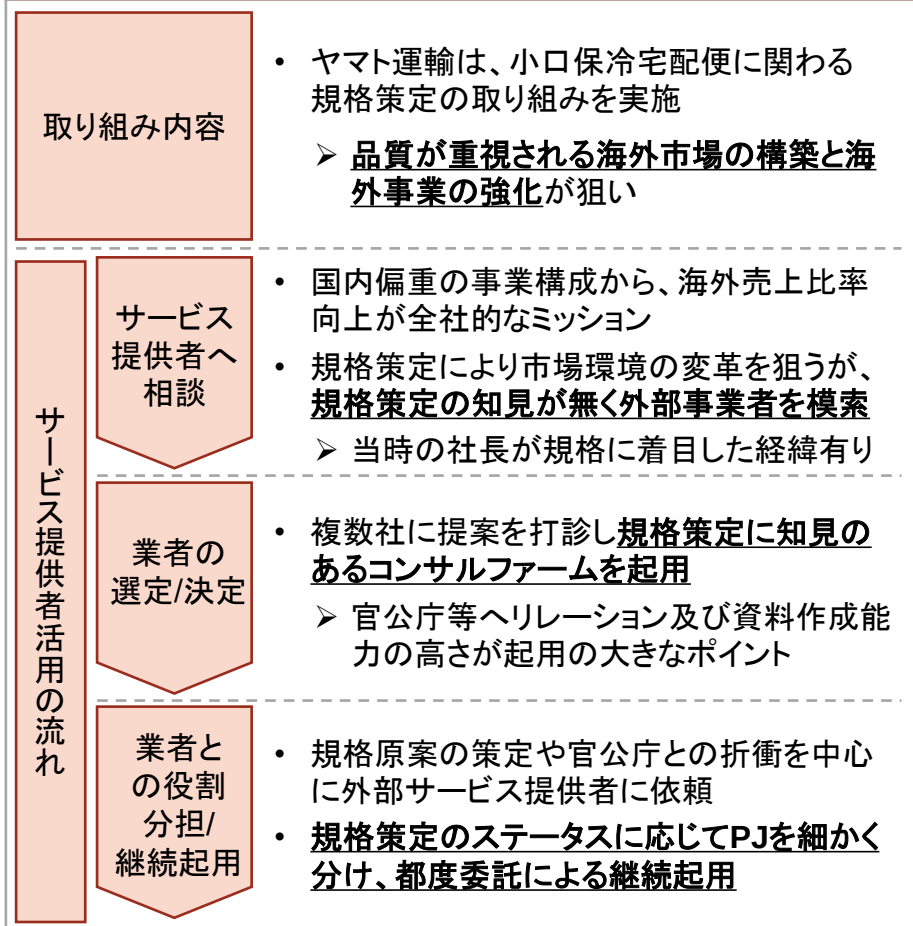
名称	Field-R法律事務所
組織概要	■ 設立: 2001年、従業員数: 13名 (弁護士: 13)、資本金: なし、売上高: 不明 ■ メンバーの経歴: 弁護士
サービス内容	■ スポーツ、エンターテインメント、文化芸術、観光、まちづくりを主な取扱分野とする法律事務所 ■ クライアント関連業務における<u>ルールメイキングサービス</u>を提供 ➢ 業界の未来予測やステークホルダーの意向等を踏まえて、ルール概要及び具体的な法律案の策定、法改正に向けたロビイング活動、国際合意に向けた交渉を実施 ➢ 業界慣習等の業界内ルールによって一部に市場が独占された業界において、民法(主に債権法)、独占禁止法や知的財産法、労働法の理解を推進することによって、新しい市場を創出 ➢ 上記を支えるための特殊な業界慣習や歴史、ステークホルダーのパワーバランス、業界構造の将来的な変化等に対する知見を有すると共に、豊富な業務経験を有する人材や関係省庁も含めた人的ネットワークも保持 ■ 事業環境へのビジネスの適合状況を判断するための<u>法令調査サービス・リスクマネジメントサービス</u>を提供 ➢ 日々変化発展するビジネス環境に関する法令調査を実施し、クライアントのビジネスにおける法的リスクの説明、リスク軽減のためのアドバイスを実施調査により法令違反が発覚した際には、原因の究明から再発防止策の策定までもフォロー
新市場創出関連の実績(例)	■ <u>風営法改正-ナイトタイムエコノミー政策サポート</u> ➢ 風営法改正によってナイトエンターテインメント事業を合法化し、文化芸術、観光、まちづくりの分野での夜間市場の創出を支援 ➢ 同法解釈運用基準改定によってシミュレーションゴルフとデジタルダーツが風俗営業でないことを明確化し、ゴルフとダーツ産業を推進 ■ <u>文化観光・自然観光、観光まちづくり活用政策サポート</u> ➢ 文化庁や観光庁関連施策と連携し、「保存」に重点が置かれていた文化や自然、歴史的建造物といった地域資源を「活用」することで、持続可能な観光市場を創出し、地域経営体制構築や地域経済活性化を支援

新市場創出サービスのユースケースにおける効果分析

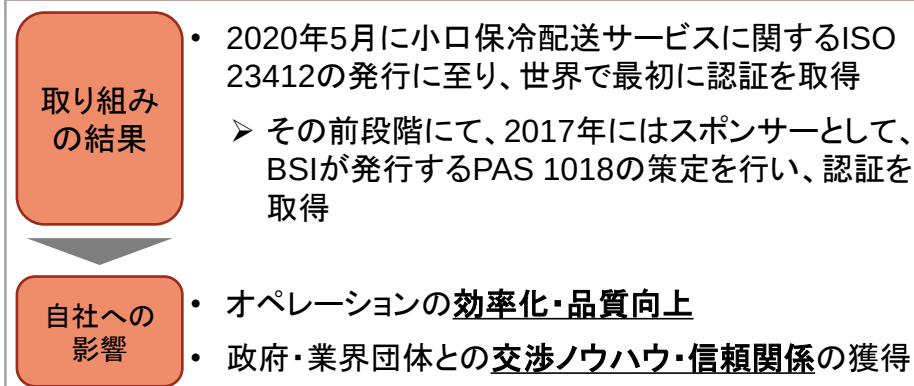
新市場創出サービス提供者の活用ユースケース＜ヤマト運輸＞

ヤマト運輸は海外事業の強化に向け規格策定に乗り出した。規格策定のノウハウを補うことを主目的として外部サービス提供者を起用。最終的にISO化に成功した

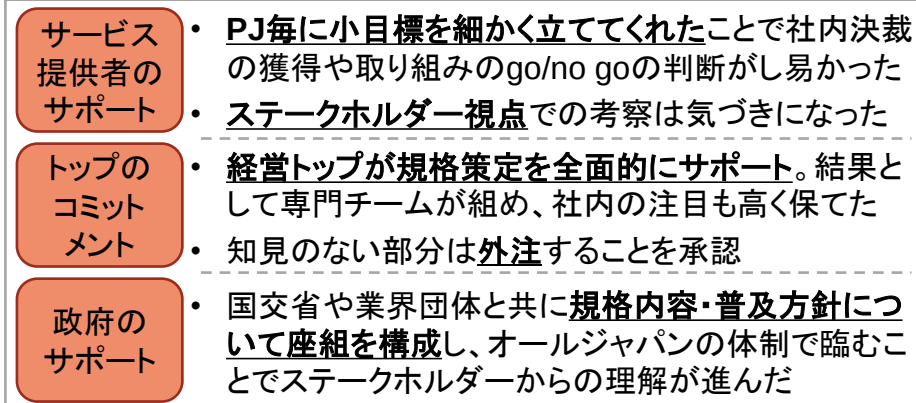
サービス提供者の起用の流れ



一連の取り組みの結果



成功の要諦



新市場創出サービス提供者の活用ユースケース＜コンカー＞

コンカーは井之上パブリックリレーションズと協同し、経費精算時の領収書の電子化に関する規制改革を実現。結果として、経費精算ソフト市場が大きく拡大した

新市場創出の取り組み概要

コンカー社 事業概要

- ・ コンカーはクラウド経費精算システムを開発・提供する米国企業
- ・ 日本には2011年に進出し事業展開を開始

課題認識

- ・ 我が国では、認定を受けた一部のスキャナーでないと、領収書の電子化対応がe文書法上不可能だった(2014年当時)
- ・ 一方、ビジネス現場では、領収書電子化ニーズの高さが判明(日本CFO協会調査)
 - 規制の内容が現場ニーズと一致せず

新市場創出に向けた実施内容

取り組み 内容

- コンカーは井之上パブリックリレーションズを起用し、規制改革の取組を実施**
- ・ 関係者とのコミュニケーションで、規制改革の必要性を提示
 - ・ 上記の達成のため、以下取り組み実施
 - 法体系に加えて、**政府・業界団体・有力企業の関心事**を把握し、2社間で共有
 - 訴求ポイント(**領収書の電子化で1兆円のコスト削減等**)を設定し、関係者とコミュニケーションし、規制改革の必要性を提示
 - SNS等も活用し、社会問題として提起

取り組み によって 得られた 成果

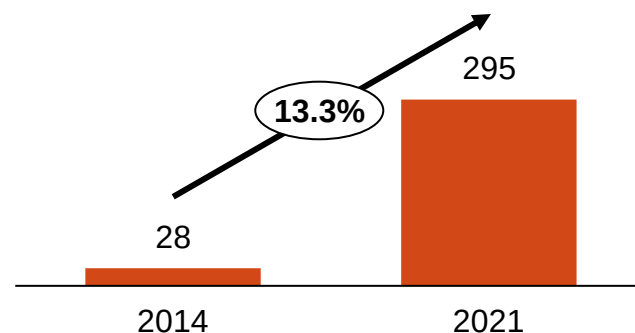
規制改革が実現し、スマホやデジカメで電子化した領収書が原本として認められることとなった(2016年)

- ・ 従来当たり前と考えられてきた非効率な紙での領収書管理や経費精算の問題点を明らかにし、企業や政府等での認知と理解を得ることに成功
- ・ 市場のリーダー企業としてのポジションを確立

市場 規模の 推移

我が国の経費精算ソフト市場(億円)

規制改革前から8年間で年率**13.3%**のペースで成長



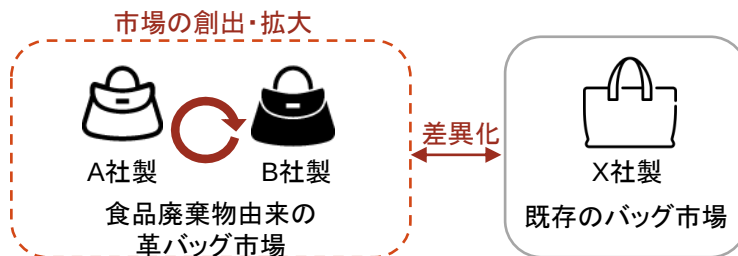
事業会社が新市場創出サービスの活用を 検討する際のガイドブック

新市場創出及び新市場創出サービスの定義

新市場創出とは、既存市場とは異なる競争軸からなる市場を創出することを指し、
新市場創出サービスとは、新市場創出をサポートする外部サービスを指す

新市場創出の定義

- 他市場と差異化を行うことで、新市場を創出・成長させる活動



(例) 既存市場(動物・植物由来の革バッグ市場)と比べた新市場(食品廃棄物由来の革バッグ市場)の価値確立

新市場創出

新市場創出サービスの定義

新市場創出サービスとは

社会情勢の把握

- 中長期的な社会・経済の流れを利用して

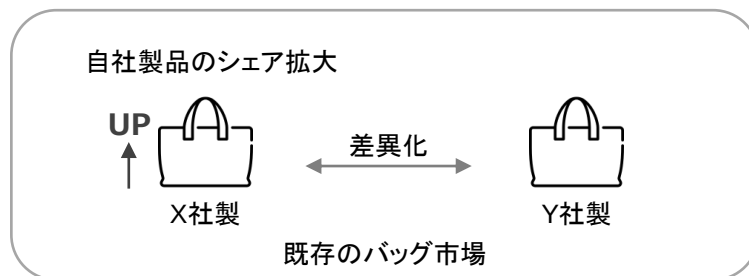
関係者整理と仲間集め

- 問題設定やストーリーテリングを通じて ステークホルダーの共感・理解を獲得し、協力を募ることで

外部環境変革

- 顧客が目指す 新市場の創出(イノベーションの社会実装)に必要な外部環境(規制・基準・社会通念等)の構築を支援するサービス

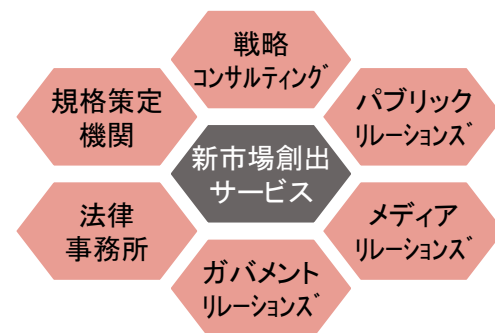
- 他社製品と差異化を行うことで、自社製品の売上やシェアを拡大させる活動



(例) 既存の革バッグ市場内での他社製品と比べた自社製品の価値拡大

新市場創出サービス提供者の類型

- 新市場創出サービス提供者の類型は、主に以下の6つを想定(詳細はP50参照)



ガイドブックの目的

本ガイドブックは、下掲の2点を目的として作成したものである

1. 以下の想定課題の解決ツールとして「新市場創出サービス活用」を提案し、新市場創出サービスの効果的な活用方法を周知することで、新市場創出の成功率を高めること

＜想定課題＞

- ・ 新市場創出を目指しているが、どんな市場を形成したらいいのか構想できずに悩んでいる
- ・ 新市場創出を目指しており、解決したい課題とソリューションとなる新製品・サービスは決まっているが、どうやって社会実装したらいいのか分からず行き詰まっている

2. 以下の例示のような、「新市場創出サービス活用」に関する失敗を防止すること

＜防ぎたい失敗例＞

- ・ 新市場創出サービス活用に関する理解が得られず、社内の関係部署や決裁権者に反対されてしまい、プロジェクトが止まってしまう
- ・ 新市場創出サービス提供者との契約を実現したが、互いの認識のズレ等が原因となり、思ったような成果が生まれない

ガイドブックの想定読者

想定する読者はどのような市場を創出すべきか(新市場のデザイン)や、どうやって新市場を創出するか(戦略仮説策定)に苦慮する事業者である

想定読者の類型

具体的な課題のイメージ

「どのような」新市場を創出するかに
悩む事業者

- 新市場の創出をするにあたって、自社製品やサービスの提供価値(解決すべき社会課題や事業課題)が定まらない
- ターゲット顧客が想定できない

「どうやって」新市場を創出するかに
悩む事業者

- 新市場創出にあたり、外部環境(規制・基準・社会通念等)を変化させる必要があるが、方法が分からない
- 顧客の潜在意識を変える必要があるが、手法が分からない

既存市場での成長戦略に悩む事業者
and/or

外部環境の変更なしに新市場創出が
見込める事業者

- 競合からシェアを奪うための戦略が上手に作れない
- 既存市場への新規参入の方法が分からない
- 既に顧客が新製品・サービスを待っている
- 現行の規制・社会通念のままで、新市場での価値提供が可能

対象

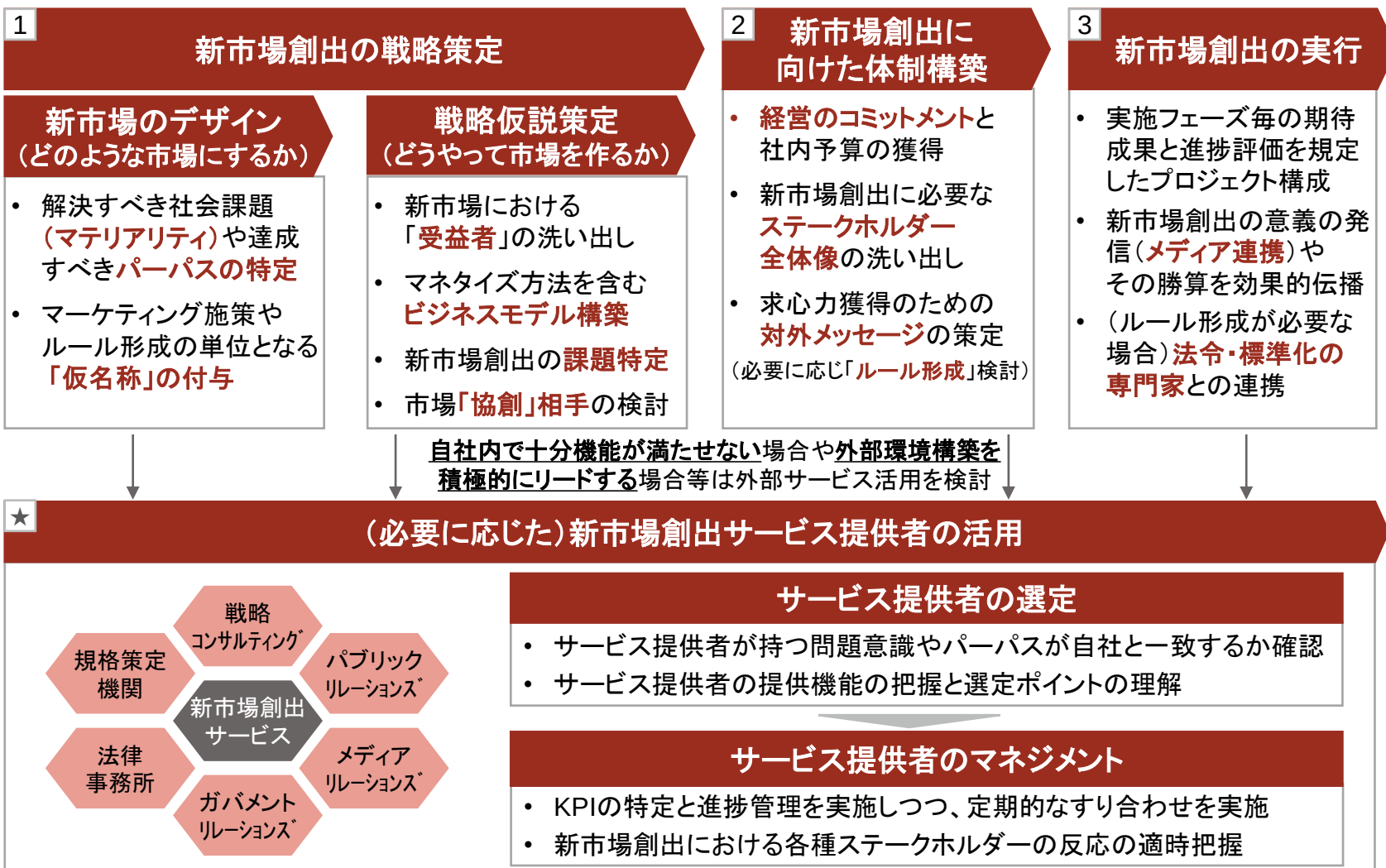
非
対象

新市場創出の推進ステップ

新市場創出は、設定したアジェンダの解決を目指す自社のコミットメントと、PR[※]やルール形成を初めとする外部環境を再構築する専門性の双方が必須。効果的に外部専門家を活用すべき

（自社内における）
新市場創出の推進

必要に応じた
外部サービス活用



1 新市場創出の戦略策定

新市場創出においては、設定したアジェンダから市場のデザインを実施し、その後戦略仮説を策定するというステップを踏む方法が一般的

新市場創出戦略策定のステップ		新市場創出のためのKFS(成功要因)
新市場のデザイン (どのような市場にするか)	解決すべき社会課題(マテリアリティ)や達成すべきパーパスの特定 - 市場において社会課題や潜在ニーズが存在する領域に対し、自社の存在意義・パーパス・強み等に合致する領域の特定 - ステークホルダー(取引先、政府、従業員等)からの要請が未成熟(≡未だ市場創出されていない)分野に着目	□ 社会課題やパーパスを新たな単位に分解/統合できること Point: 俯瞰 NPO/NGO視点
	マーケティング施策やルール形成の単位となる「仮名称」の付与 - 多くのステークホルダーに対する「求心力」を醸成しやすい「新市場」の仮名称(伝わりやすいネーミング)を検討 「多くのステークホルダーが共通して使用することに抵抗ない」「ルール(規制・標準など)での引用で違和感ない」言葉選び	□ 「新しさ」と「分かりやすさ」の両立 Point: 世情の理解 ネーミングのセンス
戦略仮説策定 (どうやって市場を作るか)	新市場における「受益者」の洗い出し - 新市場創出(≡「顧客への営業」だけでは成立しない仕掛け)における支援者としての受益者(社会価値・経済価値)の洗い出し 「受益者」全体像の中での影響力のマッピング(「受注→発注」「ルールメーカ→ルールテイカー」等の整理)	□ 直接取引先「以外」への影響を含むバリューチェーン描画 Point: 構造化 業界横断の知見
	マネタイズ方法を含むビジネスモデル構築 - 創出する価値に対する対価支払が、「誰の」「既存のどの支出」を代替するものかの特定(対比される「旧市場」の理解) - 自社以外にマネタイズできる想定ステークホルダーも特定 - 可能な限り「早期の収穫」が見込めるスモールスタートも検討	□ 自社利益のみならず他者利益も前提としたビジネスモデル構築 Point: 「早期の収穫」模索 業界横断の知見
	新市場創出の課題特定／課題解決の方針策定 「需要」課題(例: 社会課題の未アジェンダ化、効果の不透明性、受益者の経済的脆弱性 等)および「供給」課題(規制によるサービス提供の困難、投資回収までの期間長さ 等)の整理 「大義」の言語化(ストーリー化)と課題解決のための変革対象(ルール、広告、テクノロジー、業界慣習 等)の特定	□ 自社経営陣、関連ステークホルダーともに感じられる「勝算」(≡求心力) Point: 専門知見 類似事例ベンチマーク
	市場「協創」相手の検討 - 新市場創出のための旗手となるプレイヤーの特定 - 障壁となり得る存在(例: 旧市場の覇者、規制当局 等)に対して影響力あるプレイヤーの特定とWin-Winシナリオの構築	□ 既存の注目アジェンダとの関連演出 □ 率先した自社のコミットメント発信 Point: 共通善の模索 正統性の訴求

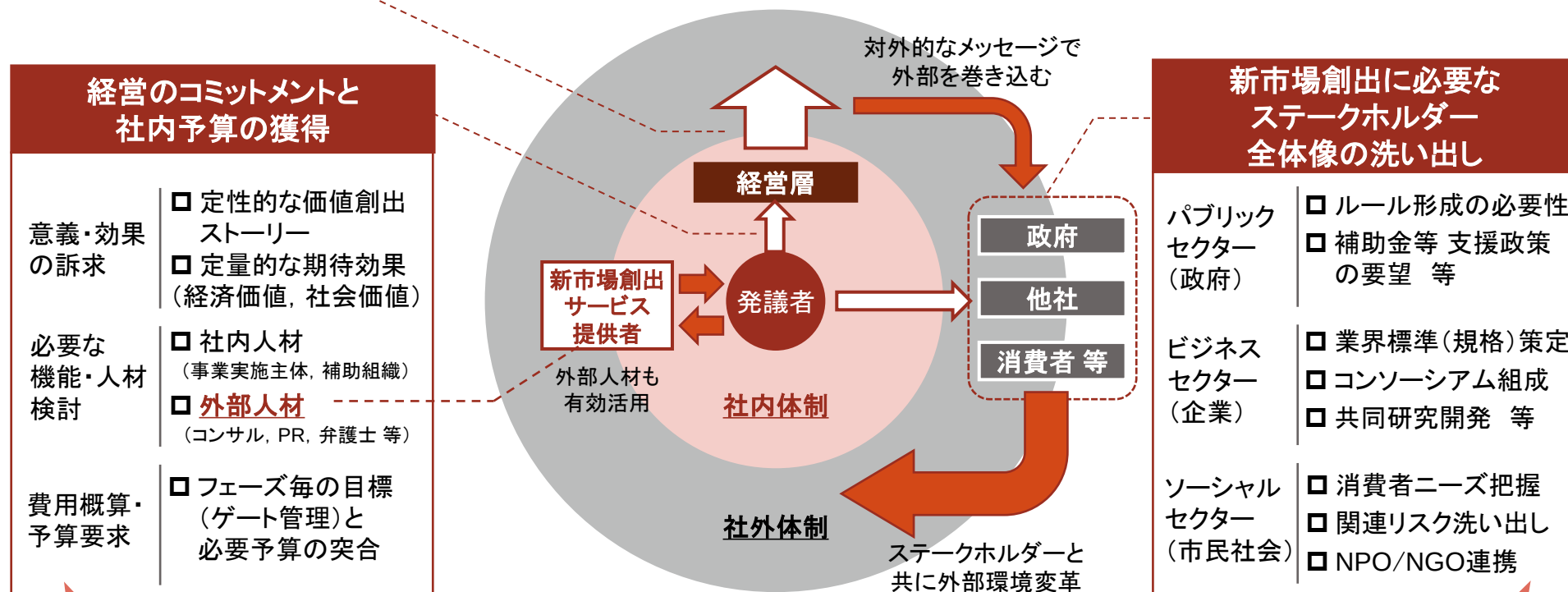
成功に近づけるための専門サービス活用も検討

2 新市場創出に向けた体制構築

新市場創出の体制は社内チームのみにあらず。多様な主体が連携して取り組むための求心力を獲得するための発信が必要。まずは自社の経営者のコミットメント獲得するのがすべての起点

求心力獲得のための 対外メッセージの策定

- 自社が実現したい「社会課題解決」と必要な「ルール形成」のビジョン・構想
- なぜ「今」「多様な主体が連携して」取り組むべきかを伝えるストーリー
- 各セクターに求めたい協力や連携内容取組が自社の企業価値に与える影響

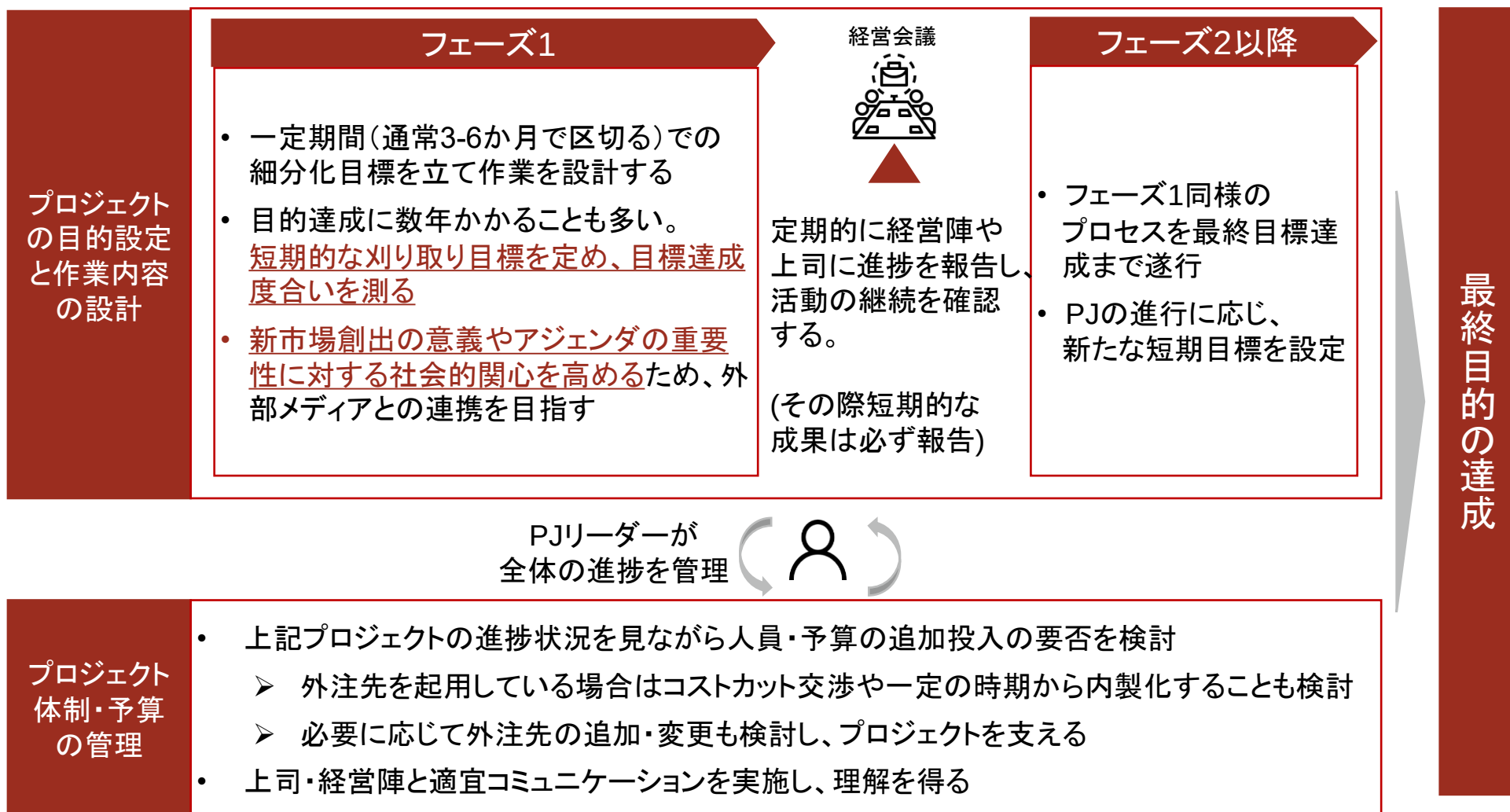


新市場創出の活動には「ヒト」と「カネ」が必要
経営陣の理解は必ず得てリソースを確保する必要あり

外部環境の変革には社外の利害関係者から協力を得る必要あり。PJへの理解や共感を高めることが重要

3 新市場創出の実行

プロジェクト実行に際し、プロジェクトの最終ゴール達成に向けた細かい目的の設定と、作業タスクの設計・分担管理が必須。状況に応じて体制面や予算面を充実させていく



★ 新市場創出サービス提供者の活用※

自社で賄えない機能を正確に把握し、サービス提供者に外注するとPJ進行がスムーズに。
期待値に応じた正しいサービス提供者を選択すべし※1

主要相談事項	想定外注先 (新市場創出サービス)	外注先の機能※2	想定 成果物
- 社会課題解決と経済合理性を両立させるビジネスモデルの考案に苦慮している - 戦略仮説・設計・進め方に不安がある	戦略コンサルティングファーム	- マテリアリティの特定 - 新市場の具体内容検討 - 新市場具現化の戦略策定	- 創出する新市場の概要 - 戦略仮説(検証)資料
新市場創出で考慮すべきステークホルダーが把握できない (サプライヤーと顧客しか接点がない)	パブリック リレーションズ会社	- ステークホルダーの特定 - ステークホルダーとの関係性管理とコミュニケーションに関する戦略策定及び実行	- ステークホルダーマップ - 世論・消費者ニーズ整理
- 創出する価値が広く浸透しない - 社会的関心を高めるために必要な求心力が不足している	メディア リレーションズ会社	- 適切なコミュニケーション・チャネルの特定 - 各種コンテンツの開発・配信	外部メディアへのアプローチとコンテンツの提供
- ルール形成(規制改革等)に支援が必要 - 政府当局等にネットワークがない	ガバメント リレーションズ会社 / 政策コンサルティング	- 政策に影響力を有する関係者の特定 - ロビイング活動の実施	- インフルエンサーのプロファイル、関係図 - ロビイング実施結果
- 現行ルール(法令等)での新事業実施可能性が正しく判断できない - 新たなルールの起草が難しい	法律事務所	- 規制に至る法律の構造分析 - 法解釈による規制の変更可否検討	- 規制構造マップ - 法解釈に題する助言
多くの企業の商品・サービスを誘引したいが仕様が統一されておらず接続できない	規格策定機関	- 規格の原案策定 - 策定に関わる関係各所との意見調整、規格化推進	デジュール／フォーラム規格

※1: 本ページに記載の外注先機能や想定成果物は、あくまでも一般的・代表的なものであり、実際には個社の業務範囲に依存する点に注意

※2: 各主体の役割に応じたインテリジェンス(社会・経済・政治的情勢、各種ステークホルダーの関心事項や活動状況等の情報)調査もそれぞれの主体が保有する機能に含まれる。

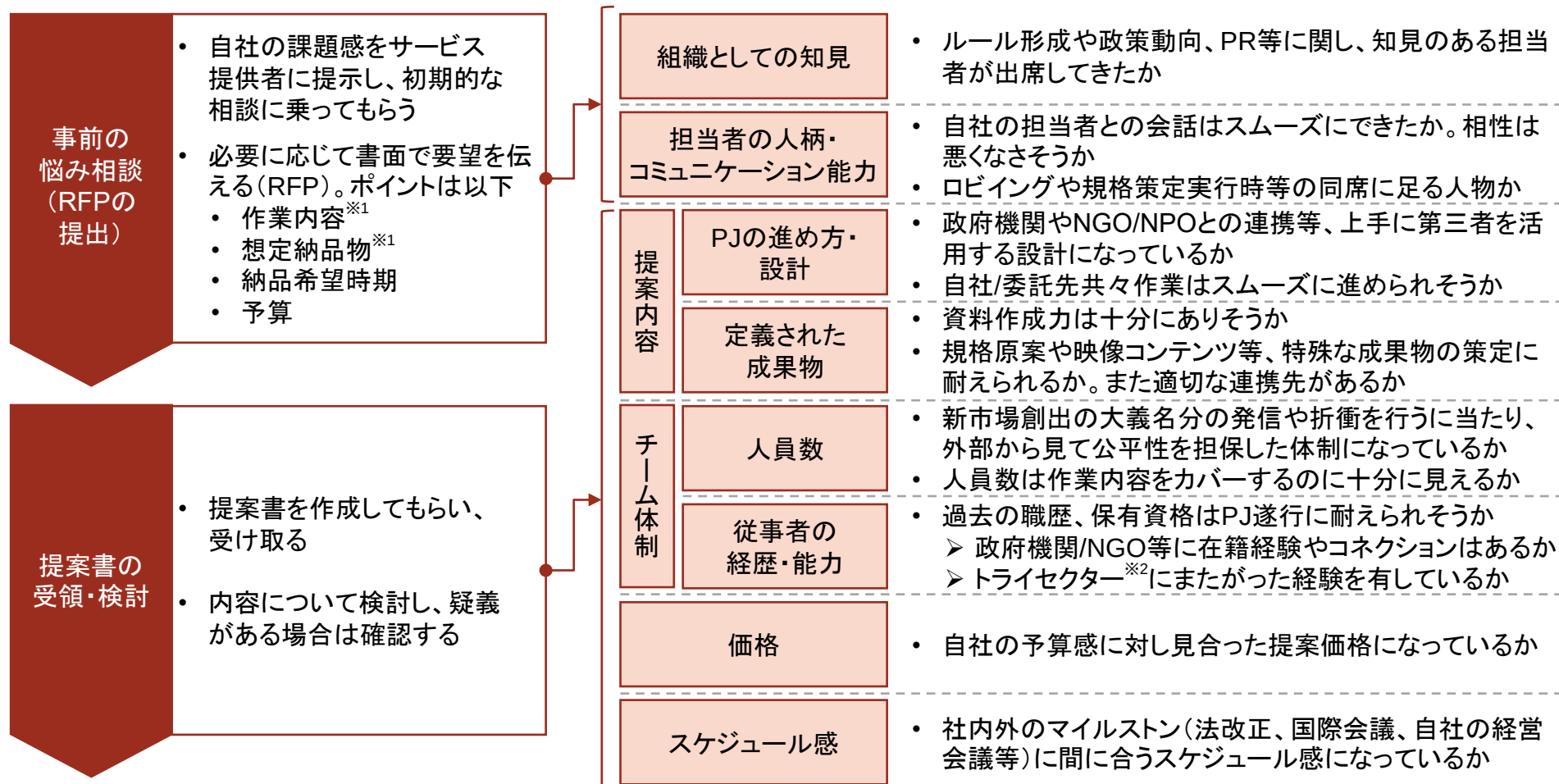
★ 新市場創出サービス提供者の活用：サービス提供者選定のポイント

外部サービス活用

PJ組成に至るまでにサービス提供者とは密にコミュニケーションを取り、信頼に足る事業者なのかを見極めることが重要

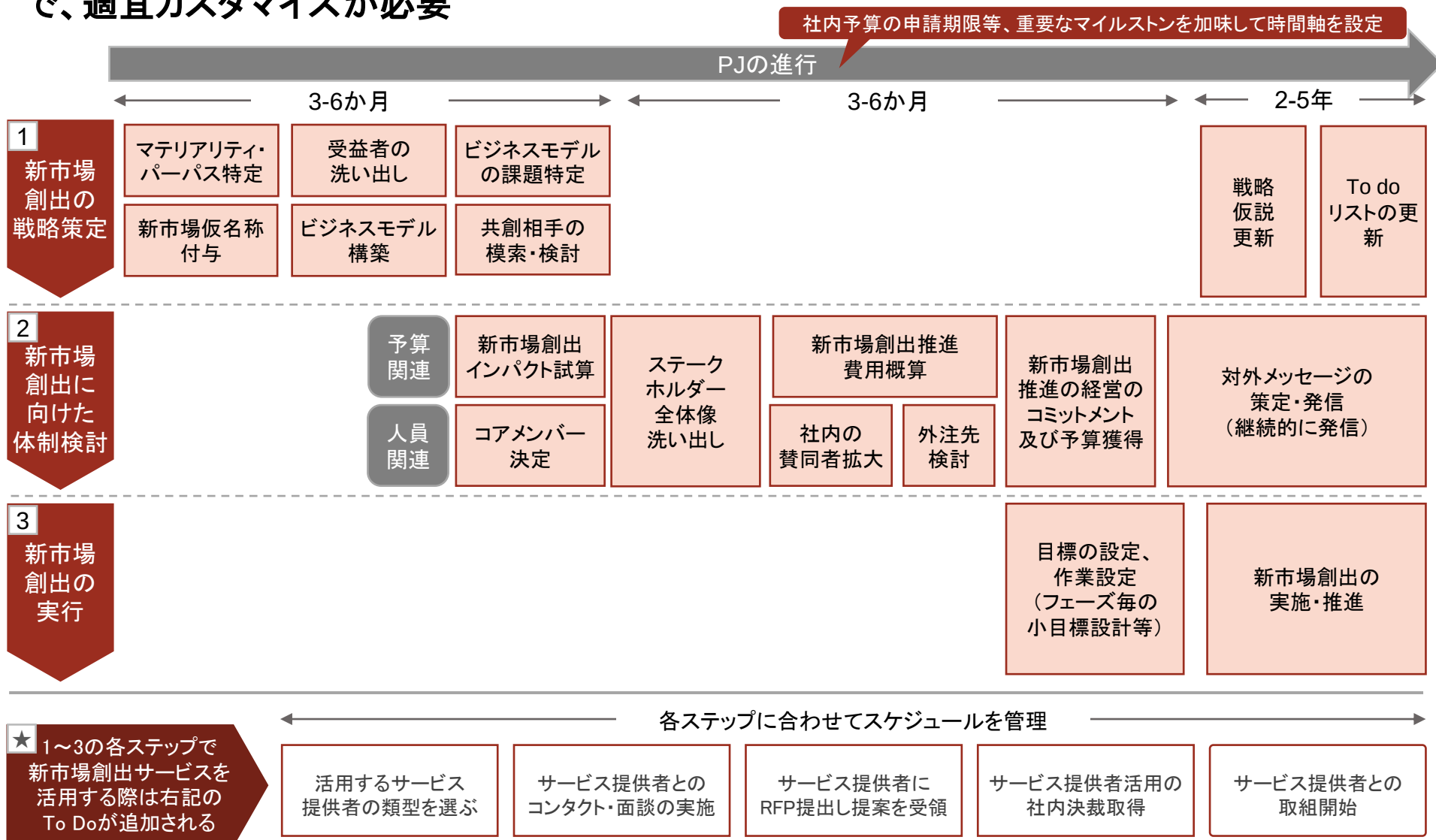
サービス提供者との一般的な
コミュニケーション

検討ポイント



一般的な新市場創出の進め方のフローとTo Do事項

一般的なPJ進行時における大きな流れは以下の通り。必ずしも全てを実行する必要はないので、適宜カスタマイズが必要



新市場創出の典型的な“障壁”への対処方法(1/3)

新市場創出は「既存の事業部門の無関心」「経営陣の懐疑的な視点」「効果発現までの焦燥」「外部ステークホルダーとの距離」などを乗り越えて達成する旅路。打開策を周到に用意せよ

1

新市場創出の意義が伝わらず、
社内の機運が高まらない

➤ 【勝算の提示】

- ・ 他社成功事例をもとに新市場創出の現実性を説明

➤ 【危機感の醸成】

- ・ 「既存市場での成長の限界」と「新市場による期待収益」を解説
- ・ 既存ビジネスとの利益相反の可能性ある場合：セグメント分け等で回避策あれば提示。もしくは「他社主導での新市場創出した場合の更なる利益逸失」の可能性について議論

2

経営陣から新市場創出推進の
承認が得られない

➤ 【意義の訴求】

- ・ 新市場創出の「プロセス」での新規連携や社員育成等も含め訴求

➤ 【期待効果の定量化】

- ・ 「経済価値(P/L・B/S改善)」と「社会価値(例:脱炭素貢献、裨益する客体の人数等)」双方を定量化

➤ 【リスク回避の選択肢提示】

- ・ 「必ずしも自社が矢面に立たない」展開(新市場創出サービスの活用等)の道筋も代替案として提示

3

外部(政府・業界団体・NGO/NPO)との
連携ができない

➤ 【政府:提言の具体化による「陳情」からの脱却】

- ・ 「新市場創出の意義」「直面している困難」の提示に留めず、具体的なルール形成の具体論(法改正、実証実験デザイン)まで提示

➤ 【業界団体:利害の一致する「同志」を目指す】

- ・ 新市場創出が業界全体へ及ぼすメリットを説明しつつ、事務の引き受け等の貢献を通じて、業界団体と同志になることを目指す
- ・ 競合他社を全方位で敵と見なすと損する。必ず協調できる領域がある

➤ 【NPO/NGO:社会課題解決の「行動主体」化】

- ・ 外部への「協力依頼」から脱し「パートナー」への昇華を目指す
- ・ 社会課題解決の取組への寄付・プロボノ支援等によるNPO/NGOとの協働体制の構築

4

新市場創出の効果がなかなか出ない

➤ 【目標設定の細分化】

- ・ 新市場創出の最終的な目標の達成のみをKGI(Key Goal Indicator)とするのではなく、中間指標となる目標を設定して進捗を確認
- ・ 少額でもよいので新市場から「売上」を生み出し続けることも重要
- ・ 但し、短期的な刈り取りで満足せず、最終ゴールに近づいているかを常に注視すべし

➤ 【前提条件の再確認】

- ・ 外部環境(規制、基準、社会通念等)やテクノロジーの変化から、目指す市場創出が「新市場」でなくなっているリスクを検証(市場立ち上がりまでの時間的猶予をステークホルダーと共に再計算)

新市場創出の典型的な“障壁”への対処方法(2/3)

新市場創出サービスは「専門サービス」であることを理解し、冷静に内製化／外注の検討を行うことが重要。「予算がない／前例がない／上司の合意がないから内製化」は破滅への道

5

サービス提供者の 選定ポイントが分からない

- 【相性の見極め】
 - ・ 複数回の会合から、サービス提供者の問題意識やパーパスは自社と一致するか、コミュニケーションや人柄的に「違和感」はないかを確認
- 【複数社に提案を依頼】
 - ・ 必ず複数のサービス提供者に提案を依頼し、内容を比較。提案内容のみならず、知見・ネットワーク・拠点数・過去の実績等も必ず確認
 - ・ 見積りを比較し、必要に応じて価格交渉を行うことが重要。ただし、価格を重視した結果、問題意識・パーパスの適合性や対象分野の専門性を疎かにした選定を行うことは危険

6

サービス提供者を起用時の 判断基準が分からない

- 【自社が保有する機能の評価】
 - ・ 新市場創出に必要な機能（知見や人材）が欠けており、期限内に自社機能の強化によってそれらを補うことが困難な場合に、外注を検討
 - ✓ 自社の経営会議や法律改正等の所与の事象を目指し目的達成を目指す場合、サービス提供者の起用が時間短縮につながる可能性あり
 - ✓ 最初は内製化と決定したものの、途中で状況が変わった場合には、再度外注を検討することも大事（柔軟な意思決定の変更が肝要）
- 【内製化／外注の判断基準】
 - ・ 以下を参考に、内製化／外注の判断を行う。

	内製化	外注
メリット	・ 全ての知見が社内に蓄積される ・ 外注に起因する費用、手続き、管理が不要	・ 特定分野に精通した専門家を活用可能 ・ 専門家を活用することが新市場創出に関する社内の人材育成に寄与する ・ 自社が矢面に立てない場合に、外注先から発言・行動してもらうことが可能
デメリット	・ 知見が不足する場合はPJが混迷しやすい ・ 全工程の知見・人材を社内 で用意することが必要（時間を要する）	・ 外注に起因する費用、手続き、管理等の手間とコストが発生する ・ 外注先との意思疎通や管理に失敗すると、思うような成果が生まれない（丸投げは不可能）

7

サービス提供者起用時の 決裁取得が上手くいかない

- 【意義の訴求】
 - ・ 新市場創出の「プロセス」での新規連携や社員育成等も含め訴求
- 【期待効果の定量化】
 - ・ 「経済価値（P/L・B/S改善）」と「社会価値（例：脱炭素貢献、裨益する客体の人数等）」双方を定量化し、期待効果をアピール
- 【サービス提供者との連携】
 - ・ 過去にサービス提供者が起こした外部環境構築の実績事例を収集し、信頼に足る事業者であることを提示（社内プレゼンをサービス提供者から実施してもらうことで社内説得が上手くいったケースも存在）

新市場創出の典型的な“障壁”への対処方法(3/3)

一方で、サービス提供者への丸投げは厳禁。自社の役割とサービス提供者の役割を定義した上で、定期的な認識合せや情報共有を通じた軌道修正の繰り返しが成功への道

8

サービス提供者との 作業分担が上手くできない

➤ 【プロセスの把握】

- 成果物の完成までの必要なステップや作業内容をきちんと把握し、定められた作業日程内に無理なく進められそうかを確認
- 進捗管理に必要な前提知識が無い場合は、基礎的なレクチャーや作業工程の草案作成をサービス提供者へ依頼することも大事
- そもそもKPIの設定が難しい場合は、探索的な情報収集を行い、集めた情報から互いが納得するKPIを定めるところから開始する

➤ 【想定成果物の確認】

- 提案書等を通じて最終成果物の内容を事前に合意。項目だけでなく、具体的なアウトプットイメージまで合意しておくことが重要
- 外部環境変化は複数要因が絡むため、サービス提供者は新市場創出の成功は確約できない。プロセスにのみ責任を持たせるべし

9

サービス提供者を 上手にマネジメントできない

➤ 【定点観測の実施】

- サービス提供者起用中も、自社から期待値をしつこく伝え、作業工程や中間成果物の想定にズレがあった場合は直ぐに軌道修正
- 上記を経ても互いの溝が埋まらない場合は起用先の変更も検討

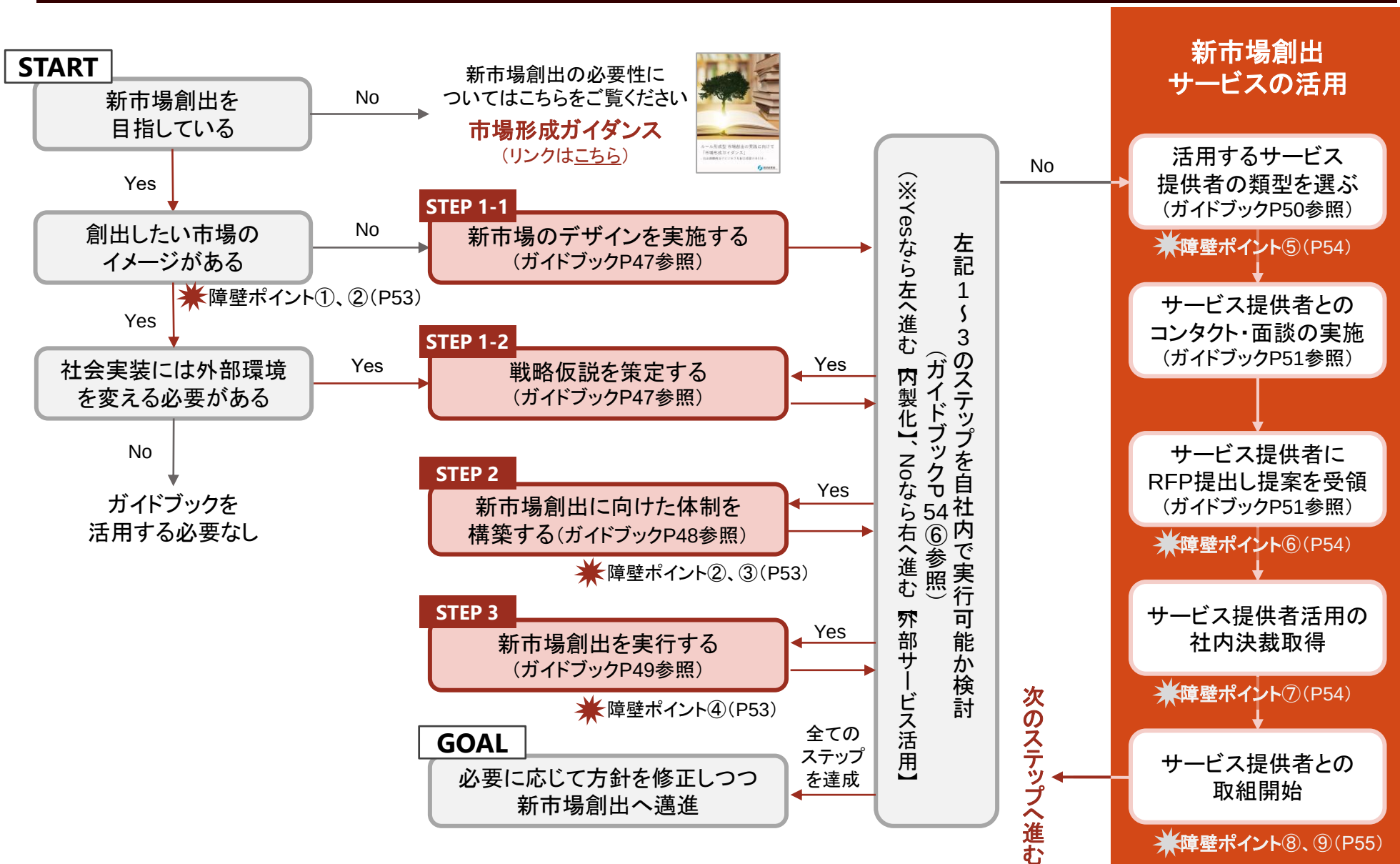
➤ 【サービス提供者はパートナー】

- 一方、自社の期待値を相手に伝えるだけでは、外注の効果は上がらない。専門家としてのサービス提供者側の意見(計画の実現可能性、方針の見直し案、代替手段等)も随時提供してもらいつつ、対等に議論できる関係の構築が大事

➤ 【特化型の専門家の起用】

- (ルール形成が必要な場合等) 特殊な専門知識が必要な場合は、当該分野に特化した専門家を起用することも肝要(専門領域のみならずビジネス面の知見も備わっていることが望ましい)

新市場創出ガイドブック活用のフロー



本資料は一般的な情報提供を目的とするものであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。関連する法令等の解釈を行ったものではなく、利用者が本資料を利用したことによる結果について、株式会社オウルズコンサルティンググループは一切の責任を負うものではありません。また、書面による株式会社オウルズコンサルティンググループの事前承認なしに、第三者への配布・引用・複製を行うことはお断りしております。

株式会社オウルズコンサルティンググループ

〒106-0046 東京都港区元麻布3-1-6
<https://www.owls-cg.com/>



OWLS
CONSULTING GROUP