

非市場戦略／ルール形成戦略支援



新興国市場の攻略のためには、ルールや仕組みに影響を及ぼし、事業がしやすい環境を創ることが不可欠です。

ルールや仕組みの未整備を「課題」ではなく「好機」と捉えることが必要

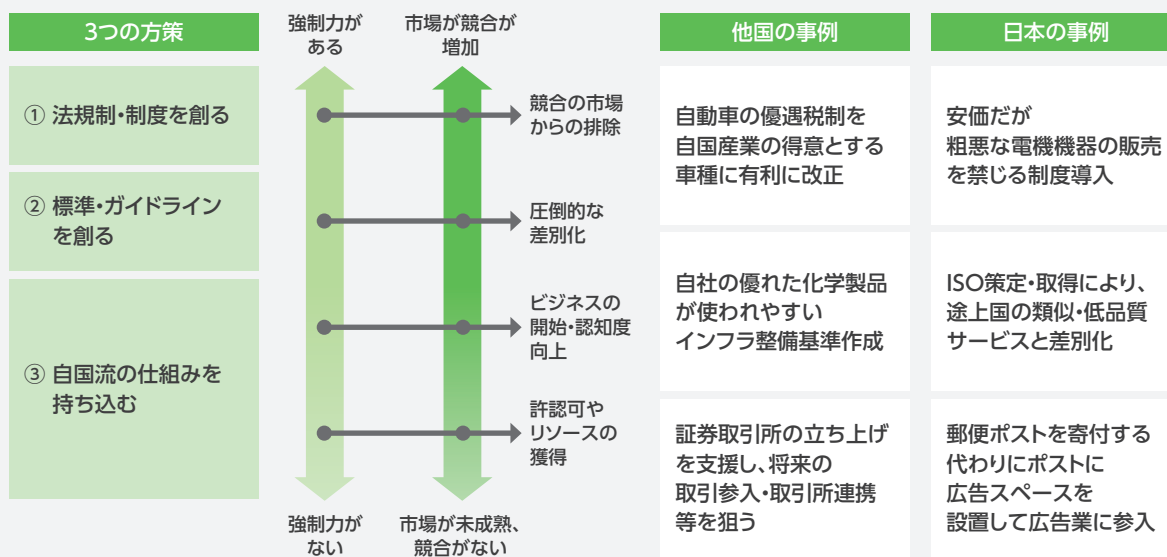
日本企業が新興国に進出する場合、法制度の未整備や不透明な運用により、事業が上手くいかないケースが多く見られます。法令遵守を重視する日本企業は法制度が不明確だと事業展開が鈍りがちです。他方、欧米や中・韓企業はこれを好機と捉え、自国や自社に有利な法制度・ルールを導入し、ビジネスがしやすい環境を作り出すために、政府・業界団体等に働きかけを行っています。

どんなに優れた製品・サービスを持ち、効果的なマーケティングを行っても、ビジネスを行う上でのルールや仕組みが不利だと、苦戦を強いられます。日本企業もビジネスがしやすい事業環境を戦略的に創り出すことが求められます。

事業環境を創るには、効果と負担を見極めた上で3つの方策が有効

ビジネスをしやすいルール・仕組みを戦略的に作るには、大きく3つの手法があります。1つ目は法規制そのものを作る・変えること。これは競合商品の市場からの排除などの強力な効果が期待できる半面、実現には多くのリソースや強力なパートナーが必須です。2つ目はISO等の標準・ガイドラインを作ること。これは製品・業界のスタンダードを作り、競合の商品との明確な差異化ができる反面、実現には数年を要し、普及に向けて各国政府や企業への働きかけや広報活動等の取り組みや、国家間の協力が必須です。3つ目は、日本流の仕組みを持ち込むこと。日本のビジネスモデルを持ち込むことで新規参入に成功したり、現地リソースの囲い込みが期待でき、必ずしも大企業でなくても成功する場合があります。いずれも、官民連携がポイントになります。

ルール・仕組みの導入方法と効果、具体例



他国の政府・競合企業は何をしてくれているか・日本は何ができるかを考えることが重要

NRIは、リサーチ能力や政府機関とのネットワークを活用し、非市場戦略の策定・実行支援を通じて、新興国における有利な事業環境づくりをサポートします。

社会への洞察、政府とのネットワークを活かした非市場戦略の策定・実行支援

法制度やルールを有利に作り変える上で効果的なのは、非市場戦略の策定と実行です。非市場戦略とは、「自社にとってより良い事業環境を創ることを目的とし、非市場の主体（政府・市民・NGO・メディア等）に働きかけを行う戦略」です。

自社の抱える海外展開のどの課題について、法制度やルールを作り変える取り組みが効果的かを分析・特定した上で、どのような情報をどのようなストーリーで非市場のステークホルダーに訴えれば目的を達成できるか、戦略を立て、実行します。この戦略の策定・実現の鍵は、①非市場戦略の策定と経営計画への組み込み、②実施組織・人員の明確化、③自社の取り組みが社会課題の解決に貢献することの客観的データによる説明、④効果的な官民連携の実現にあります。NRIでは長年の調査研究で得た知見と、政府・行政機関等とのネットワーク、戦略策定のコンサルテーション能力を一体的に提供し、非市場戦略の策定と実施を総合的にサポートします。

ケース：日本流の仕組みの導入を官民連携で実現

NRIは、交通インフラ企業A社に対し、同社の交通制御システムのロシアへの導入の支援を行いました。ロシアでは交通渋滞という社会問題の解決のために、交通制御システムの導入が求められていましたが、実績が確認できるまでは導入しないというロシア政府の姿勢が壁となっていました。そこで、NRIは、日本の政府機関によるコストの一部負担を前提とした官民連携による「実証」の枠組みを活用することでこの壁を乗り越え、さらには、ロシア政府から導入試験や調査に係る許認可をいち早く取得することにも成功しました。実証の結果として大きな渋滞削減効果が認められ、A社のシステムは複数の地方政府に導入されることになりました。

上記以外にも、NRIでは政府の海外展開支援や新規施策の実行支援業務を日本政府から多数受託し、現地政府機関や業界団体等に働きかけを行うことで、日本流の仕組みをうまく導入できるよう企業の現地政府機関等へのセールスをサポートしています。

NRIの非市場戦略策定・実行支援

戦略の策定・組織・体制づくりから実行支援までトータルに支援

1. 診断・戦略策定

【診断】

- 社内における非市場の取組みの洗い出し（例：政府への働きかけ、標準化等）
- 取組みの課題分析（特に取組み相互の連携状況等）

【戦略策定:4I's】

- 以下を検討し、戦略としてまとめる。

対象国	取組み方
目的	Issue
<ul style="list-style-type: none"> ・ 競合排除 ・ 差別化 ・ プラント構築 ・ 市場創造 ・ 許認可取得 ・ 公的資産活用 ・ 公的支援獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目指すべき課題の特定 ・ Institution ・ 意思決定プロセスの対象特定 ・ Interest ・ 利害関係者の特定と対応 ・ Information ・ 提供すべき情報の特定・作成

2. 組織・体制づくり

経営陣

経営陣直結の
専門組織が
望ましい



- 戦略策定を中心となって行う検討チームの組成サポート
 - ・ 必要な人員・スキル・体制の検討
 - ・ 社内外の適任者の検討
- 戦略遂行を責任を持って担う組織（GR: Government Relations）の立ち上げサポート
 - ・ 業務範囲やレポートラインの決定、年次活動計画の策定支援

3. 戦略実行支援

【社会課題解決への貢献の説明】

- 自社の取り組みが、新興国の社会経済の課題解決に貢献することを客観的なデータで、政府、国民等の適切なステークホルダーに伝達
- 戦略展開ストーリーの策定

【効果的な官民連携の実現】

- 新興国政府のニーズの把握
- 新興国政府のキーマンの把握
日本政府・政府関連機関の関連する政策・施策に係る情報収集、ネットワーク構築支援（提案活動支援等）

その他のサポートメニュー

- 新興国の法規制・ルール調査
- 他国の競合企業の非市場的活動に係る調査
社内意思決定支援（非市場戦略の実施に向けたPMO、現地協力主体との連携構築など）