

# 新市場創出サービス活用ガイドブック

---

令和5年5月

経済産業省 社会実装チーム

# はじめに

---

イノベーションの方法が変化している。過去、新製品・サービスの社会実装の主なプロセスは、「ユーザー課題の理解 → 研究開発と製品化 → 営業努力」であり、**市場の内側（自社と顧客の関係）に注目することが重要**であった。

他方、近年は、良い新製品・サービスを生み出したとしても、「ユーザー候補の関心は高まりつつあるが、買ってはくれない」、「規制や基準と適合しないため機能を制限して販売せざるを得ない」、「パートナー企業が参加してくれないのでエコシステムが広がらない」など、**市場の外側**（社会に根付いている規制・基準・社会通念等の**外部環境**を指す。）**もマネジメントしなければ、新市場を創出することができない**場合が増えている。

先進的な企業は、外部環境の構築に必要な機能を内製化することで新市場創出に取り組むことが可能であるが、多くの企業は、**外部環境の構築の経験や知見が不足するため、新市場創出の方法が分からない状況にいる**と考えられる。このため、イノベーションの社会実装（新市場創出）を加速させるには、**外部環境の構築を専門家へ外注する取組を促進することが必要なのではないか**、という仮説を立てた。

新市場の創出を目指す事業会社からの依頼に基づき、イノベーションの社会実装に必要な外部環境を構築する専門サービスを**新市場創出サービス**と名付け、当該サービスの提供側・活用側の、様々な事業者の方々から現場の声を伺うことで、上記仮説の検証を行った。結果、新市場創出サービスのニーズが確認でき、サービス活用を通じて成果を上げている事例も発見することができたが、「新市場創出サービスの活用についての社内説得が難しい」「新市場創出サービス提供者との契約を実現したが意思疎通が上手くいかない」等、**共通する課題に悩まされている実態も把握することができた**。

以上の背景から、本ガイドブックを作成し、**新市場創出サービスの効果的な活用方法**や、**典型的な失敗例とその回避方法**の整理を行った。本ガイドブックを普及させ、新市場創出サービスが適切に活用されるプロジェクト（PJ）を増やすことで、イノベーションの社会実装の後押しを行いたいと考えている。

# 目次

---

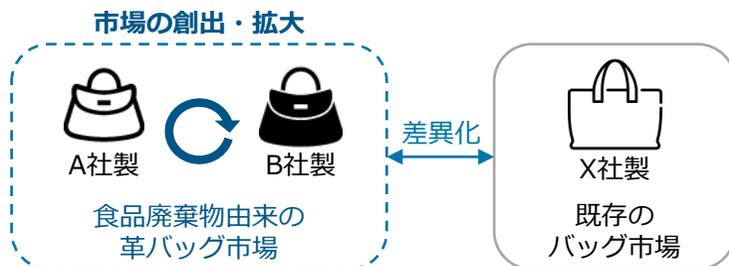
<b>新市場創出及び新市場創出サービスの定義</b>	<b>P3</b>
<b>ガイドブックの目的</b>	<b>P4</b>
<b>ガイドブックの想定読者</b>	<b>P5</b>
<b>新市場創出の推進ステップ</b>	<b>P6-11</b>
(1) 新市場創出の戦略策定	
(2) 新市場創出に向けた体制構築	
(3) 新市場創出の実行	
(4) 新市場創出サービス提供者の活用	
<b>一般的な新市場創出の進め方のフローとTo Do事項</b>	<b>P12</b>
<b>新市場創出の典型的な“障壁”への対処方法</b>	<b>P13-15</b>
【付録1】 ガイドブックの利用フロー	<b>P16</b>
【付録2】 新市場創出サービスのユースケース	<b>P17-18</b>

# 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

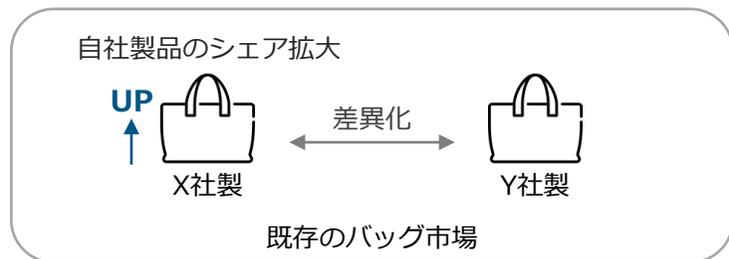
関係者整理と仲間集め

- 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

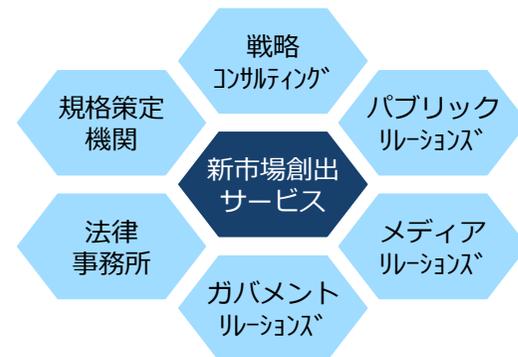


(例)既存の革バッグ市場内での他社製品と比べた自社製品の価値拡大

（製品・サービス間の争い）  
自社のシェア拡大

新市場創出サービスの提供者の類型

- 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P10参照）



# 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が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わ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、どのような新市場を創出するべきか（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当たって、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

- 新市場創出に当たり、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
- 現行の規制や社会通念のままで、新市場での価値提供が可能

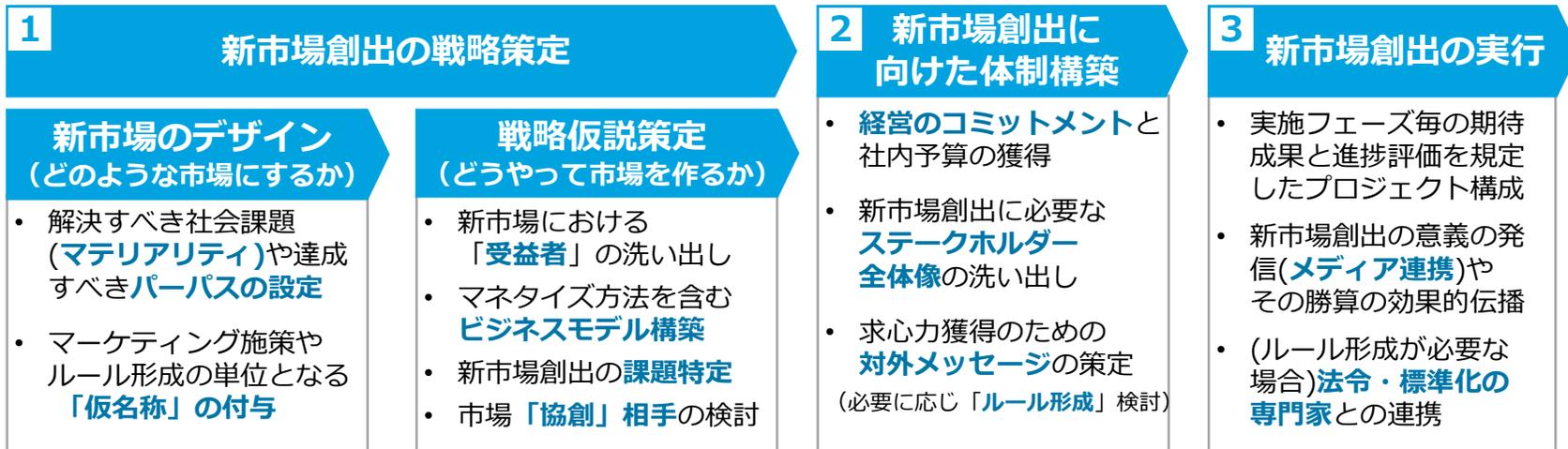
対象

非対象

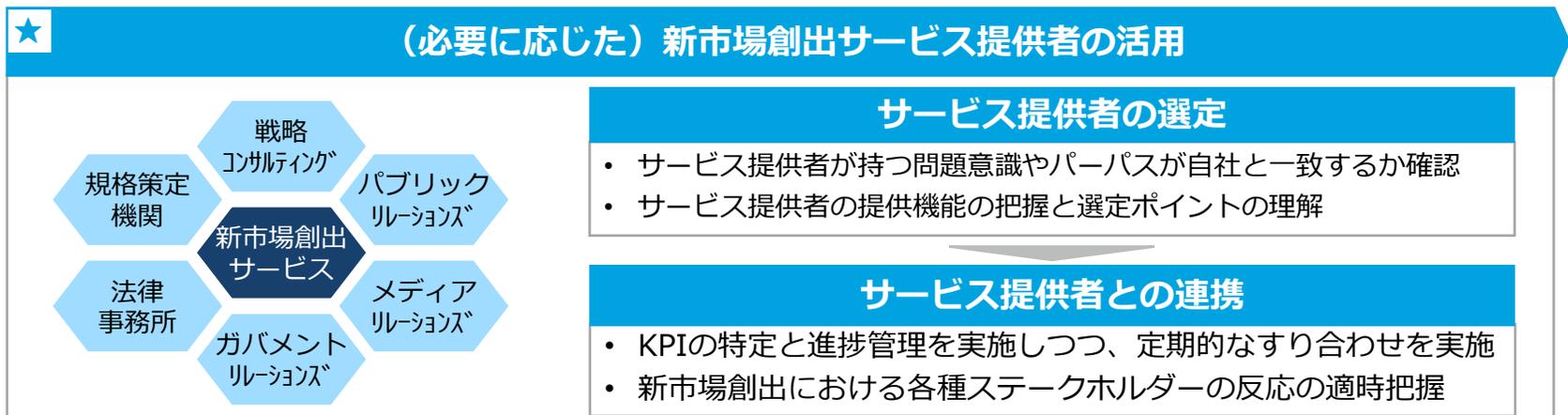
# 新市場創出の推進ステップ

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<sup>\*</sup>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



自社内で十分機能が満たせない場合や外部環境構築を積極的にリードする場合は外部サービスの活用を検討



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<sup>※</sup>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)
<b>新市場のデザイン</b> どのような新市場にするか	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>「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</li> </ul>
<b>戦略仮説策定</b> どうやって新市場を作るか	新市場における「受益者」の洗い出し	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>「受益者」全体像の中での影響力のマッピング (「受注←→発注」「ルールメーカー←→ルールテイカー」等の整理)</li> </ul>
	マネタイズ方法を含むビジネスモデル構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
	新市場創出の課題特定 / 課題解決の方針策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>「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</li> <li>「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</li> </ul>
	市場「協創」相手の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>新市場創出のための旗手となるプレイヤーの特定</li> <li>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</li> </ul>
		□ 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
		□ 「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
		□ 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
		□ 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
		□ 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
		□ 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

※各ステップでは必要に応じて、社内のリソース・ネットワークの把握やインテリジェンス (社会・経済・政治的情勢、各種ステークホルダーの関心事項等の情報) の収集を行う。

## 2 新市場創出に向けた体制構築

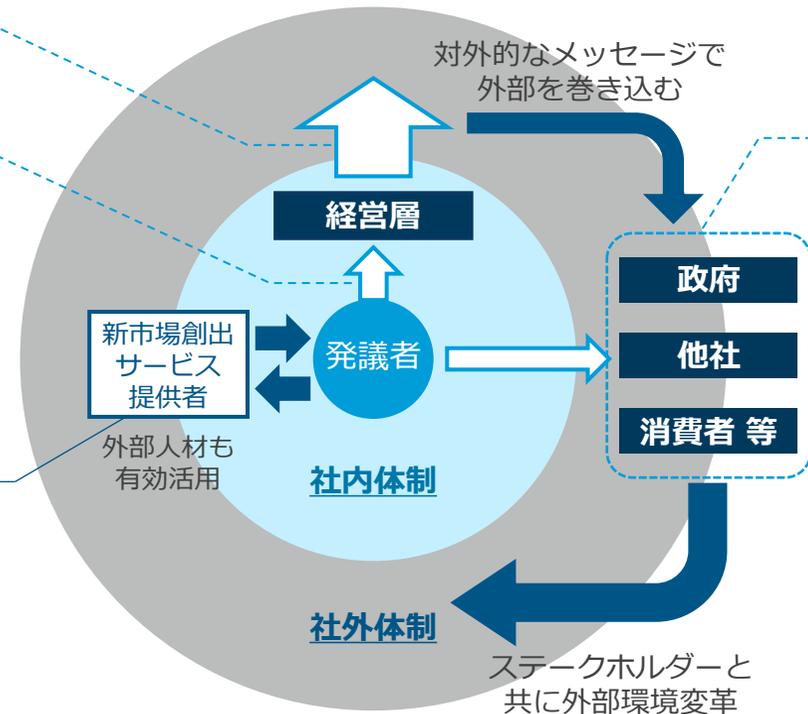
新市場創出の体制は社内チームのみにあらず。多様な主体が連携して取り組むための求心力を獲得するための発信が必要。まずは自社の経営者のコミットメント獲得するのがすべての起点

**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

**経営のコミットメントと  
社内予算の獲得**

意義・効果 の訴求	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 定性的な価値創出 ストーリー</li> <li>□ 定量的な期待効果 (経済価値, 社会価値)</li> </ul>
必要な 機能・人材 検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 社内人材 (事業実施主体, 補助組織)</li> <li>□ <b>外部人材</b> (コンサル, PR, 弁護士等)</li> </ul>
費用概算・ 予算要求	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ フェーズ毎の目標 (ゲート管理)と 必要予算の突合</li> </ul>



**新市場創出に必要な  
ステークホルダー  
全体像の洗い出し**

パブリック セクター (政府)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ ルール形成の必要性</li> <li>□ 補助金等 支援政策 の要望 等</li> </ul>
ビジネス セクター (企業)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 業界標準 (規格) 策定</li> <li>□ コンソーシアム組成</li> <li>□ 共同研究開発 等</li> </ul>
ソーシャル セクター (市民社会)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 消費者ニーズ把握</li> <li>□ 関連リスク洗い出し</li> <li>□ NPO/NGO連携</li> </ul>

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

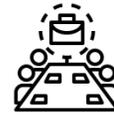
プロジェクト実行に際し、プロジェクトの最終ゴール達成に向けた細かい目的の設定と、作業タスクの設計・分担管理が必須。状況に応じて体制面や予算面を充実させていく

プロジェクトの目的設定と作業内容の設計

#### フェーズ1

- 一定期間（通常3-6か月で区切る）での細分化目標を立て作業を設計する
- 目的達成に数年かかることも多い。  
**短期的な刈り取り目標を定め、目標達成度合いを測る**
- **新市場創出の意義やアジェンダの重要性に対する社会的関心を高める**ため、外部メディアとの連携を目指す

経営会議



定期的に経営陣や上司に進捗を報告し活動の継続を確認

(その際、短期的な成果は必ず報告)

#### フェーズ2以降

- フェーズ1同様のプロセスを最終目標達成まで遂行
- PJの進行に応じ、新たな短期目標を設定

最終目的の達成

PJリーダーが全体の進捗を管理

プロジェクト体制・予算の管理

- 上記プロジェクトの進捗状況を見ながら人員・予算の追加投入の可否を検討
  - 外注先を起用している場合はコストカット交渉や一定の時期から内製化することも検討
  - 必要に応じて外注先の追加・変更も検討し、プロジェクトを支える
- 上司・経営陣と適宜コミュニケーションを実施し、理解を得る

## ★ 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
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>戦略仮説・設計・進め方に不安がある</li> </ul>	戦略コンサルティングファーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>マテリアリティの特定</li> <li>新市場の具体内容検討</li> <li>新市場具現化の戦略策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>創出する新市場の概要</li> <li>戦略仮説（検証）資料</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>新市場創出で考慮すべきステークホルダが把握できない（サプライヤーと顧客しか接点がない）</li> </ul>	パブリックリレーションズ会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーの特定</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーマップ</li> <li>世論・消費者ニーズ整理</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>創出する価値が広く浸透しない</li> <li>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</li> </ul>	メディアリレーションズ会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>適切なコミュニケーション・チャンネルの特定</li> <li>各種コンテンツの開発・配信</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部メディアへのアプローチとコンテンツの提供</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ルール形成（規制改革等）に支援が必要</li> <li>政府当局等にネットワークがない</li> </ul>	ガバメントリレーションズ会社 / 政策コンサルティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策に影響力を有する関係者の特定</li> <li>ロビイング活動の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インフルエンサーのプロファイル、関係図</li> <li>ロビイング実施結果</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>新たなルールの起草が難しい</li> </ul>	法律事務所	<ul style="list-style-type: none"> <li>規制に至る法律の構造分析</li> <li>法解釈による規制の変更可否検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>規制構造マップ</li> <li>法解釈に題する助言</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	規格策定機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>規格の原案策定</li> <li>策定に関わる関係各所との意見調整、規格化推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジュール／フォーラム規格</li> </ul>

※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

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

事前の  
悩み相談  
(RFPの  
提出)

- 自社の課題感をサービス提供者に提示し、初期的な相談に乗ってもらう
- 必要に応じて書面で要望を伝える (RFP)。ポイントは以下
  - 作業内容※1
  - 想定納品物※1
  - 納品希望時期
  - 予算

提案書の  
受領・  
検討

- 提案書を作成してもらい、受け取る
- 内容について検討し、疑義がある場合は確認する

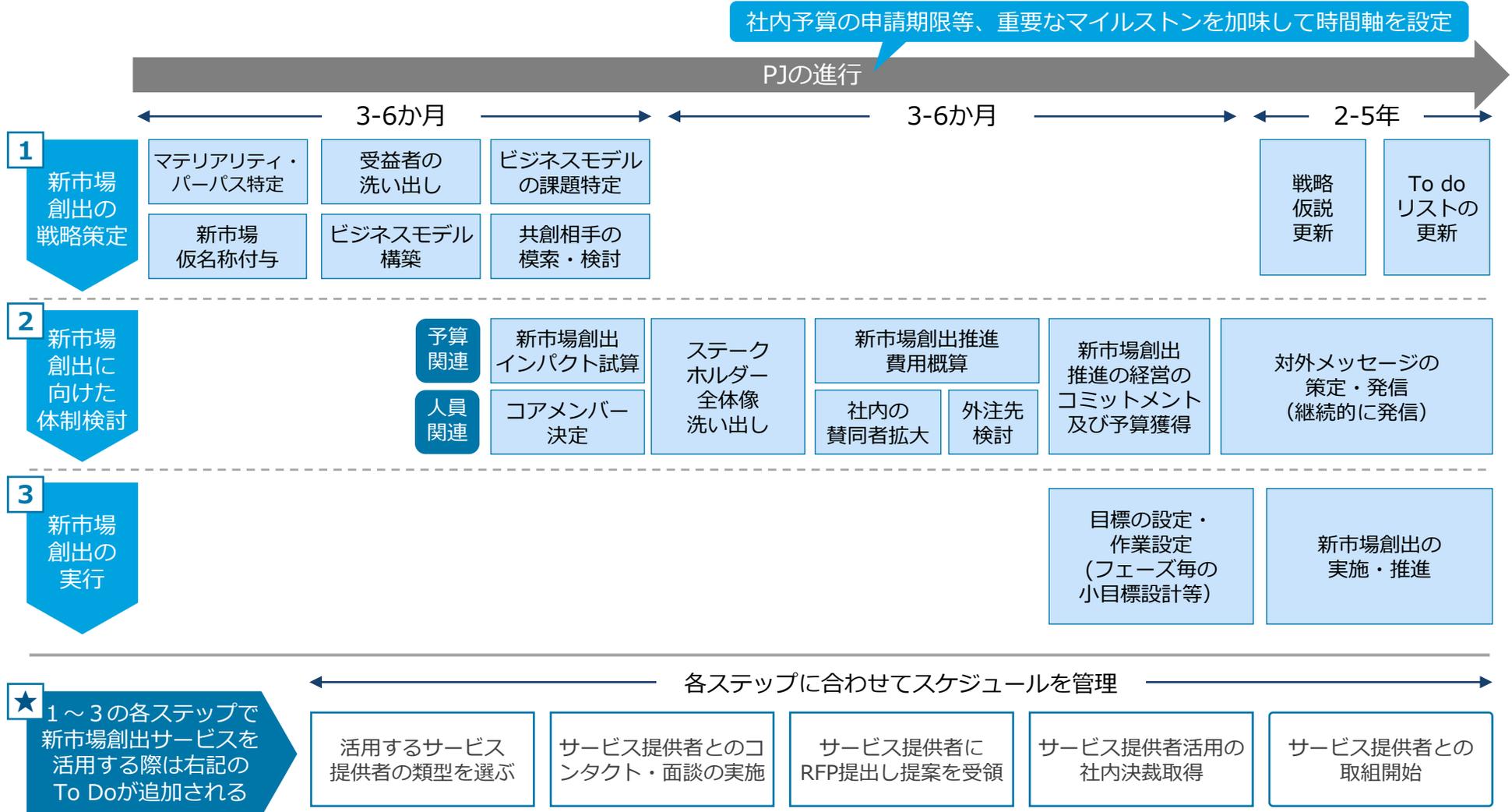
組織としての知見	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ルール形成や政策動向、PR等に関し、知見のある担当者が出席してきたか</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自社の担当者との会話はスムーズにできたか。相性は悪くなさそうか</li> <li>• ロビイングや規格策定実行時等の同席に足る人物か</li> </ul>
担当者の人柄・コミュニケーション能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 政府機関やNGO/NPOとの連携等、上手に第三者を活用する設計になっているか</li> <li>• 自社/外注先との連携・協働はスムーズに進められそうか</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 資料作成力は十分にありそうか</li> <li>• 規格原案や映像コンテンツ等、特殊な成果物の策定に耐えられるか。また適切な連携先があるか</li> </ul>
PJの進め方・設計	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新市場創出の大義名分の発信や折衝を行うに当たり、外部から見て公平性を担保した体制になっているか</li> <li>• 人員数は作業内容をカバーするのに十分に見えるか</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 過去の職歴、保有資格はPJ遂行に耐えられそうか                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 政府機関/NGO等に在籍経験やコネクションはあるか</li> <li>▶ トライセクター※2にまたがった経験を有しているか</li> </ul> </li> </ul>
定義された成果物	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自社の予算感に対し見合った提案価格になっているか</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社内外のマイルストーン（法改正、国際会議、自社の経営会議、社内予算獲得等）に間に合うスケジュール感になっているか</li> </ul>
人員数	
従事者の経歴・能力	
価格	
スケジュール感	

※1:P10の内容を参照し、作業内容や想定納品物を把握した上でRFPを作成

※2:民間(事業会社等)・公共(政府機関等)・社会(NGO等)の3領域を指す

# 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とおり。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

**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）

**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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全ての知見が社内に蓄積される</li> <li>• 外注に起因する費用、手続き、管理が不要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 特定分野に精通した専門家を活用可能</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 知見が不足する場合はPJが混迷しやすい</li> <li>• 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）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 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）</li> </ul>

## 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

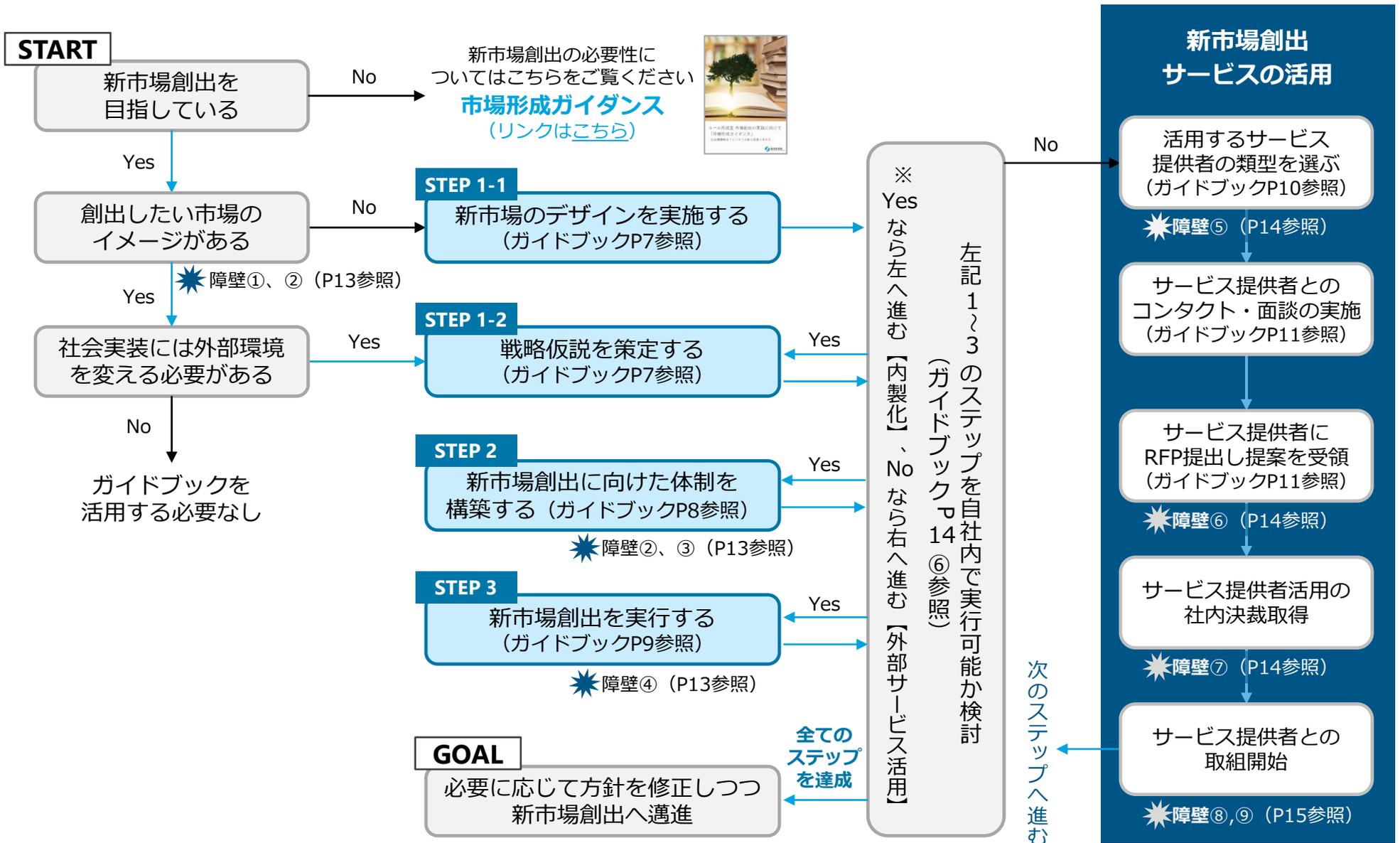
#### ➤ 【サービス提供者はパートナー】

- 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】

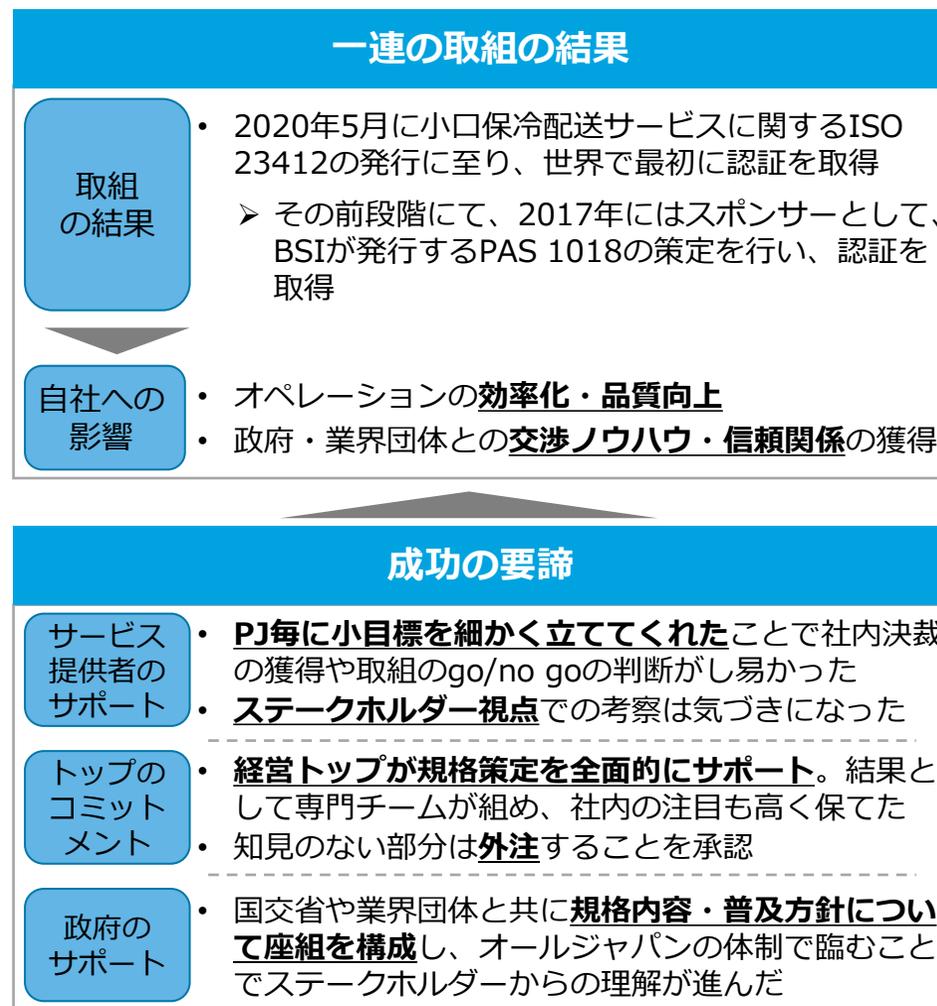
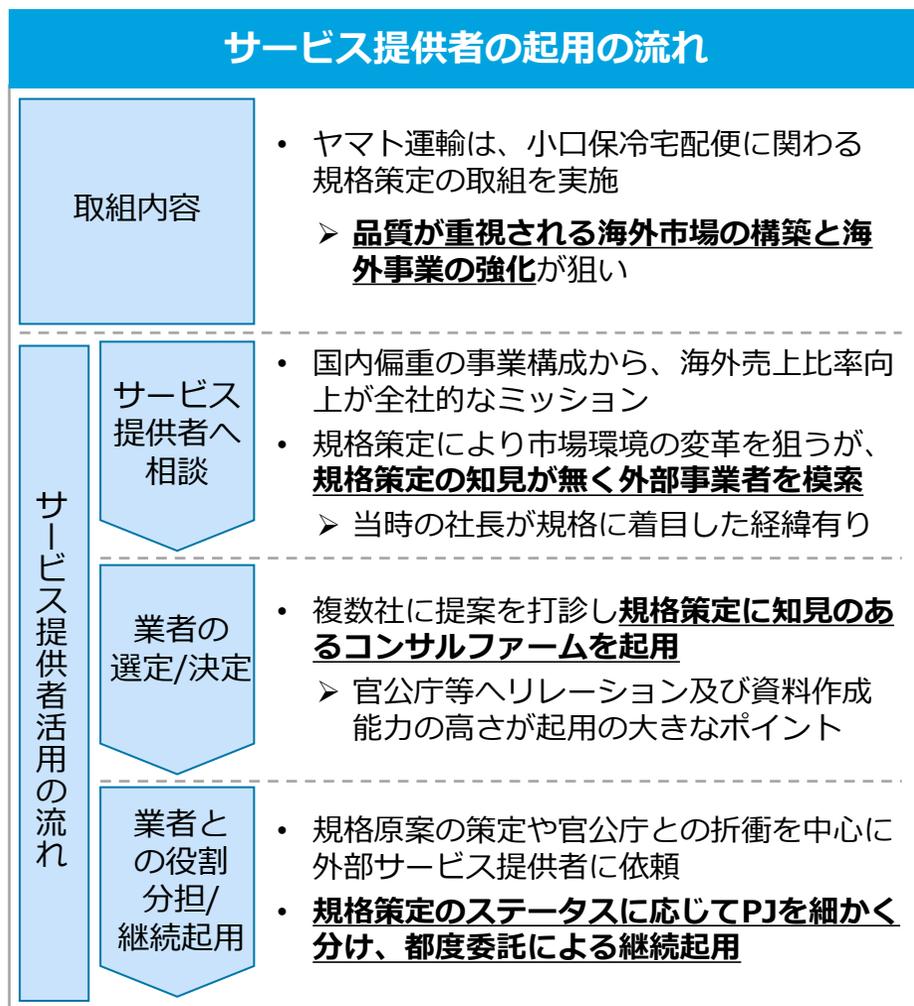
- （ルール形成が必要な場合等）特殊な専門知識が必要な場合は、当該分野に特化した専門家を起用することも肝要（専門領域のみならずビジネス面の知見も備わっていることが望ましい）

# 【付録1】ガイドブックの利用フロー



## 【付録2】新市場創出サービスのユースケース① <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



## 【付録2】新市場創出サービスのユースケース② <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

新市場創出の取組概要	
新市場創出に向けた実施内容	<p><b>コンカー社 事業概要</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>日本には2011年に進出し事業展開を開始</li> </ul>
	<p><b>課題認識</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>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） <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 規制の内容が現場ニーズと一致せず</li> </ul> </li> </ul>
	<p><b>取組内容</b></p> <p><b>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</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>上記の達成のため、以下の取組を実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 法体系に加えて、<b>政府・業界団体・有力企業の関心事</b>を把握し、2社間で共有</li> <li>➢ 訴求ポイント（<b>領収書の電子化で1兆円のコスト削減等</b>）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</li> <li>➢ SNS等も活用し、社会問題として提起</li> </ul> </li> </ul>

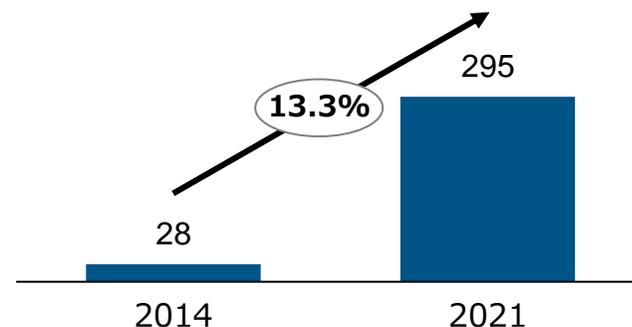
### 取組によって得られた成果

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

### 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





経済産業省

令和5年5月 経済産業省 社会実装チーム作成  
(株式会社オウルズコンサルティンググループ 受託)