

# CASEトレンドの下での新事業開発 「産学官連携を活用した新事業開発・実行支援」

CASEトレンドの下で求められる黎明期の製品・サービスの  
新事業開発を、戦略策定から実行までご支援します。

## ■ 既存事業とビジネスモデルの異なる 黎明期の新事業開発が急務

自動車業界では、CASEトレンドにより、長期的に既存事業および周辺事業の付加価値が削られたり、場合によっては破壊される可能性に曝されたりしています（電動化による部品の付加価値減少/不必要化等）。結果として、既存事業の延長線上での新事業開発だけでは、持続的な成長を描くのが難しくなってきました。それゆえ、「CASEで生まれる新市場での新事業開発（自動運転領域・コネクテッド領域等）」、「自動車業界で培った能力を元に別業界での新事業開発（医療業界・エネルギー業界等）」が新たに求められるといえます。これらにおいては、新市場ゆえ黎明期の製品・サービスを提供する必要があります。

## ■ 黎明期の新事業開発を進める際には、 社内外の多くの壁を超える必要あり

黎明期の新事業開発では多くの場合、①既存法規制による制約 ②エコシステムの未整備 という外部因子 ③現場層の納得感不足 ④経営層の納得感不足 という内部因子、更に⑤既存事業者の抵抗 という複合因子が壁となります。これらの壁を越えるためには、その事業実現に少しでも適した国・地域で事業開発することが重要です。特定産業の育成に注力する新興国は、有望な候補地になります。一方で、ヒト・モノ・カネの補給の低減や、現地パートナーとの関係維持の困難さなど、新たな壁も生じてしまいます。

## ■ 黎明期の新事業開発における壁 / 新興国での新事業開発の利点

		内容	新興国での新事業開発の利点
外部因子	① 既存法規制による制約	・ 既存の法規制が事業の障害となる 例) 自動運転：道路交通法の制約	▶ 産業振興に向けて、各種規制変更 に柔軟に対応する傾向あり
	② エコシステムの未整備	・ 補完製品や販路が対応できない 例) EV：充電技術/販路の対応力	▶ 産業振興の「選択と集中」で特定分野の 関連企業が集まりやすい
内部因子	③ 現場層の納得感不足	・ 既存事業と衝突し、新事業開発の推進力を減衰させる	▶ 物理的距離を置くことで、既存組織との調整・接触で消耗しにくい
	④ 経営層の納得感不足	・ 既存事業と勘所が異なるため、経営判断がしにくい / マネジメントがしにくい	▶ 迅速に小規模でも事業化できることで可視化できる
混合因子	⑤ 既存事業者の抵抗	・ 外部因子除去に向けた活動に対して、破壊対象となる既存事業者が抵抗する	▶ 既存事業者が少ない・競争力が弱い傾向がある

⇒ 一方、新興国での新事業開発では、現地パートナーとの関係維持の困難さなど、新たな壁も発生

**【社内外の壁を認識した上で、“越える”ための方策準備が必要】**

# 新事業開発の壁を認識した上で、適した国・地域において産官学を巻き込みながら、事業開発に伴走します。

## 産学官の枠組みを活用して、適した国・地域で新事業開発の壁を越える

これらの壁を越えるためには、産学官連携の活用が有効な解決策の1つとなりえます。

NRIは、各国・地域に根ざした現地拠点と連携することで、現地産学官を巻き込んだ新事業開発の全体戦略策定から、その交渉含む実行支援までご支援できます。全体戦略策定では、人的ネットワークや対象国への深い知見に基づき、現地の産官学のニーズを立体的に捕らえ、WIN-WINとなる新事業の全体像を描きます。交渉・実行支援では、多数の関係者の行動を促すPMO支援に加えて、現場に伴走することで、関係各者の言外の情報も踏まえた適切なコミュニケーションや日々現地で発生する問題への的確な対応をご支援します。

## ■ ケース：自動運転技術の事業化に向け新興国産学官連携を実行まで支援

NRIは、ある自動車部品メーカーの自動運転関連新事業の立上げ支援を行いました。

全体戦略策定時には、対象事業の立上げに適した新興国の官の動向や、事業に関する分野の学の実力者を洗い出した上で、産学官連携の絵姿を描きました。交渉・実行支援時には、巻き込む対象各者の抱える背景や文化・ニーズを理解した上で、交渉シナリオや使用する資料の策定、交渉の現場に立ち会ってのコミュニケーション円滑化支援を行いました。

さらには、交渉支援にとどまらず、現地における協業活動やPOC準備に伴走し、日々発生するイレギュラーな状況への対処や報告を行って、実行推進力の維持に取り組みました。

## ■ NRIの産学官連携による新事業開発支援の特徴

	巻き込みの重要性	NRIの特徴
産	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地の顧客ニーズを熟知し、現況に適した改変や運用を柔軟に行える</li> <li>現地政府が育成を目指す対象ゆえ、公的な支援を受けやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地企業の動向の継続的な把握により、日本企業へのニーズ・協業の可能性を分析</li> <li>協業交渉時・協業実施時の円滑なコミュニケーション実現を支援</li> </ul>
学	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業振興の特定分野の旗振り役として、有力教授が重要な役割を担うケースがある</li> <li>現地企業の経営陣が、有力教授の研究室出身等関係があり、関係維持しやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象国の大学・研究機関の力関係や、政府への影響力、産業界との関係、日本との関わりといった情報を多層的に把握し、分析</li> <li>有力候補を抽出し、背景踏まえた交渉を支援</li> </ul>
官	<ul style="list-style-type: none"> <li>黎明期の新事業開発は、社会課題解決に直結することが多く、官との連携は社会的意義の強調・自社内の関心維持につながる</li> <li>外的因子の壁の除去に繋がりうる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府動向を、多方面の継続的な情報収集(公開情報・人的NW)により立体的に分析</li> <li>当該新事業開発に適した国・地域の探索や、各プレーヤーとの交渉支援に際して活用</li> </ul>

【NRIは、各者への深い理解をベースに、戦略策定から実行まで伴走できます】

関連情報) 知的資産創造2019年4月号  
「新興国の産業振興を活かした“これからの新事業開発”」



お問い合わせ: [gpg-auto@nri.co.jp](mailto:gpg-auto@nri.co.jp)