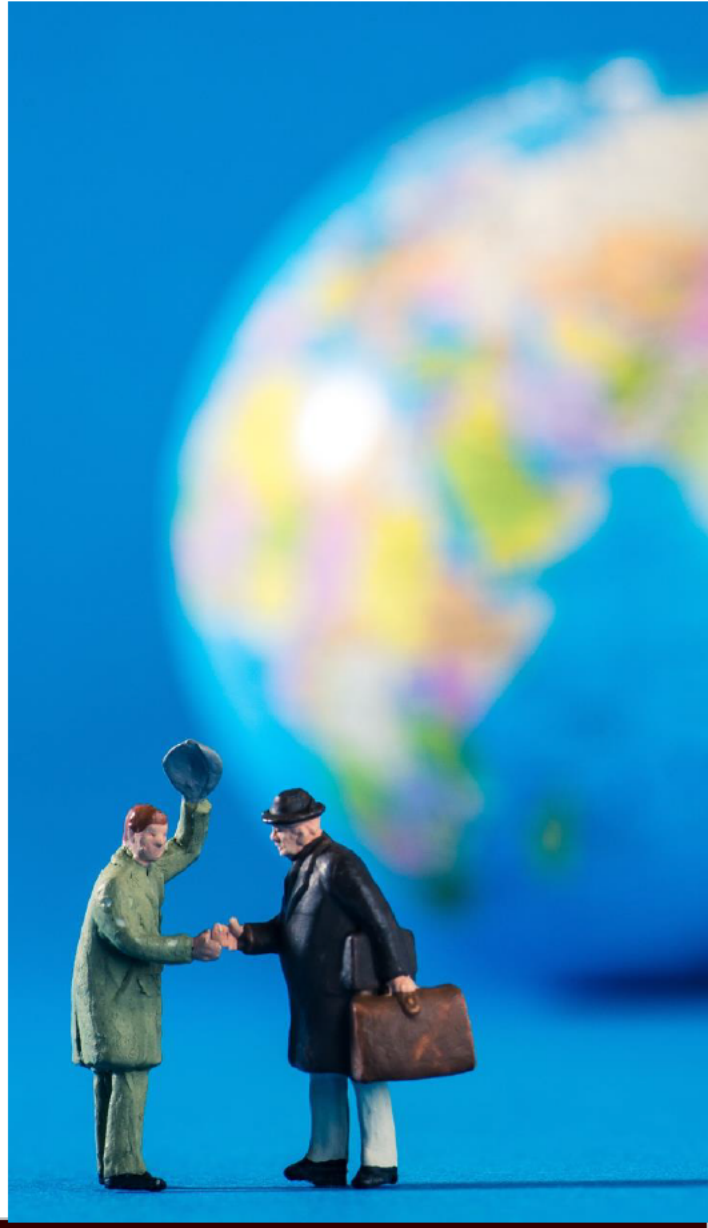
戦略的国際標準化加速事業：
ルール形成の普及に向けた評価指標と
その活用方法の開発に関する調査

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

2021年3月15日

OWLS
CONSULTING GROUP

OWLS CONSULTING GROUP

目次

事業の目的・概要	2-5
(事業内容1) 市場形成力指標を検討する上でのビジネス戦略の変化の整理	6-37
- 重要性を増す「非競争戦略（非市場戦略）」	6-21
- 企業評価指標の変化の動向	22-37
(事業内容2) 社会課題解決の市場化プロセスの整理	38-47
(事業内容3) 市場形成力指標の検討	48-60
(事業内容4) 市場形成力指標の普及・活用	61-62
(事業内容5) 有識者へのヒアリング	63-65
参考資料	66-77

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

事業の目的・概要

事業目的

令和2年度産業標準化推進事業委託費（戦略的国際標準化加速事業：ルール形成の普及に向けた評価指標とその活用方法の開発に関する調査） 仕様書より

経済産業省では、国際社会における企業の競争力強化のため、ルール形成や標準化を事業戦略のツールとして戦略的に活用する取組を推進しており、こうした活動を後押しする各種政策を実施している。

一方、①短期の業績に追われている企業にとっては中長期的に効果を発するルール形成の必要性が理解されにくく、また、②企業を取り巻く外部環境が大きく変化している中で、「ESG（環境（Environment）・社会（Social）・ガバナンス（Governance）」に代表されるように中長期的な事業拡大と企業の持続可能性が価値評価軸として位置づけられるなど、より幅広いステークホルダーとの連携が重要となってきており、ルール形成や標準化においても社会・経済システム（エコシステム）と社会課題の解決との整合化を意識した、（市場内に収まらない）市場の枠を超えたルール形成の必要性が高まってきている。

こうした中長期的かつ市場の枠を超えたルール形成は、将来の市場の在り方を真剣に考える企業にとっては必要不可欠であるが、我が国の企業が長期ビジョンを掲げ、その実現に取り組めている例は少ない。

そこで本事業においては、中長期的かつ市場の枠を超えたルール形成による市場形成を目指す取組プロセスを整理し、当該取組状況を客観的に表す指標（以下、仮称として「市場形成力指標」と記載する。）を開発することで、短期的利益には結びつきにくいが中長期的には必要な、市場の枠を超えた取組に注力している企業が対外的に評価される仕組みの構築を目指す。

加えて、当該指標が広く企業に活用されるための方法についても、検討を行う。

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

プロジェクトの背景・目的/調査内容

本プロジェクトでは、社会課題解決を念頭に置いた「市場形成力指標」を定義するとともに、本指標が広く企業に活用されるための方法について検討を行った

背景・目的

- 企業を取り巻く外部環境が大きく変化するなか、中長期的な事業拡大と企業の持続可能性が価値評価軸となるなど、社会・経済システムと社会課題の解決の整合化を意識し、市場の枠を超えたルール形成を行う必要性が高まっている
- こうしたルール形成は、将来の市場の在り方を真剣に考える企業にとっては必要不可欠であるが、我が国の企業が長期ビジョンを掲げ、その実現に取り組めている例は少ない
- 本事業では、中長期的かつ市場の枠を超えたルール形成による市場形成を目指すプロセスを整理し、当該取組状況を客観的に表す指標（「市場形成力指標」（仮称））を開発。短期的利益には結びつきにくいものの、中長期的に市場の枠を超えた取組に注力している企業が対外的に評価される仕組みの構築を目指す
- 加えて、当該指標が広く企業に活用されるための方法についても、検討を行う

調査内容

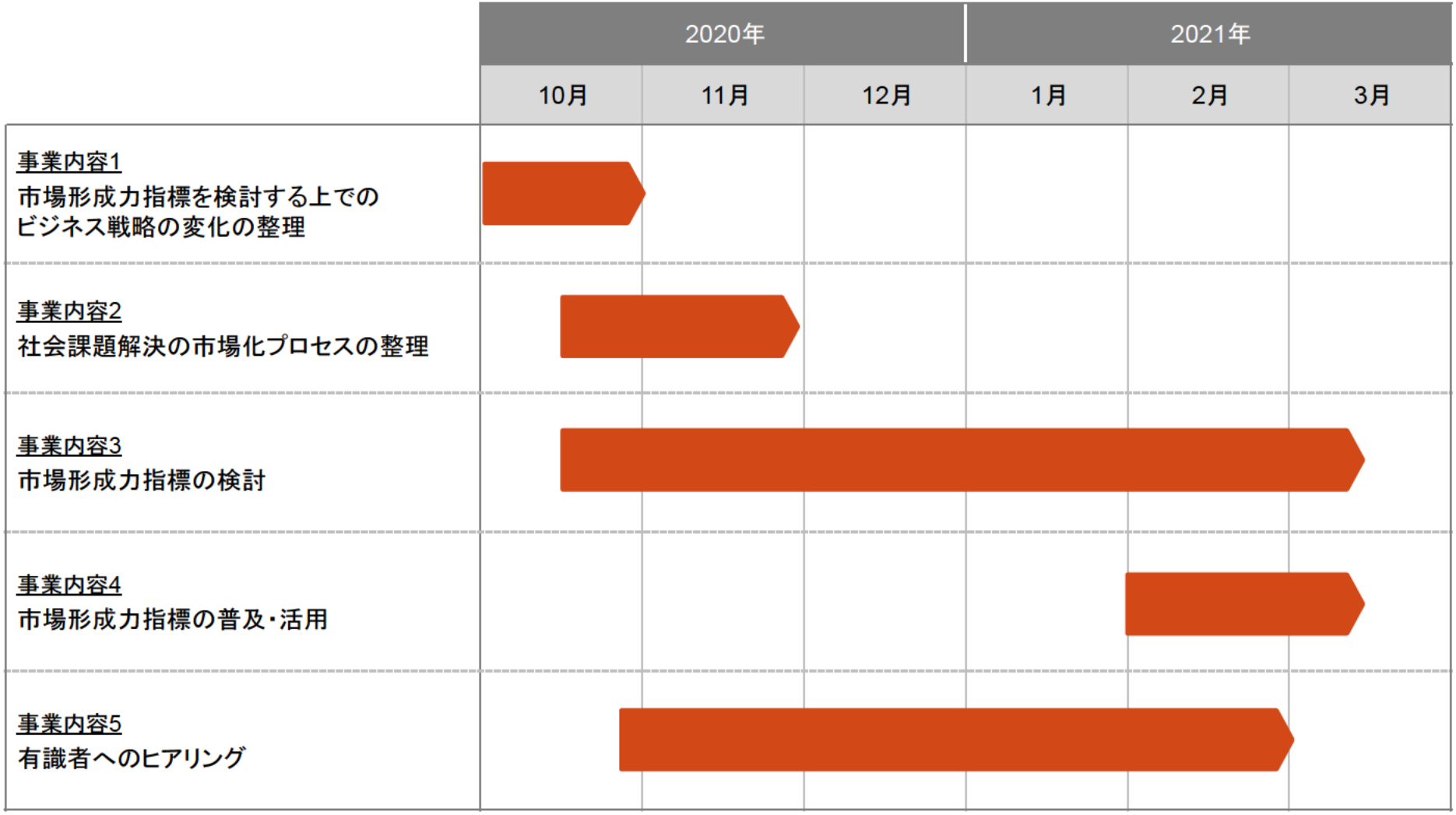
- 左記の状況を踏まえ、ビジネス戦略の変化の歴史、社会課題解決の市場化プロセスの整理、「市場形成力指標」の検討を行った上で、当該指標が企業に活用される方法についても検討
- 具体的には
  - 非競争戦略を類型化した上、ビジネスの方法、ツール、スキル、時間軸、ステークホルダーとの関係等の整理
  - 「社会課題解決の市場化」の事例収集と主な類型の整理・体系化
  - 「社会課題解決の市場化」の各類型におけるルール形成の役割の明確化
  - 市場形成力指標の目的及び対象範囲（スコープ）の定義
  - 市場形成力指標の詳細設計及びサンプル作成
  - 当該指標が企業に活用される方法の検討

  を主に実施

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

実施スケジュール

本プロジェクトの実施スケジュールは以下の通り



© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

OWLS CONSULTING GROUP

事業内容1

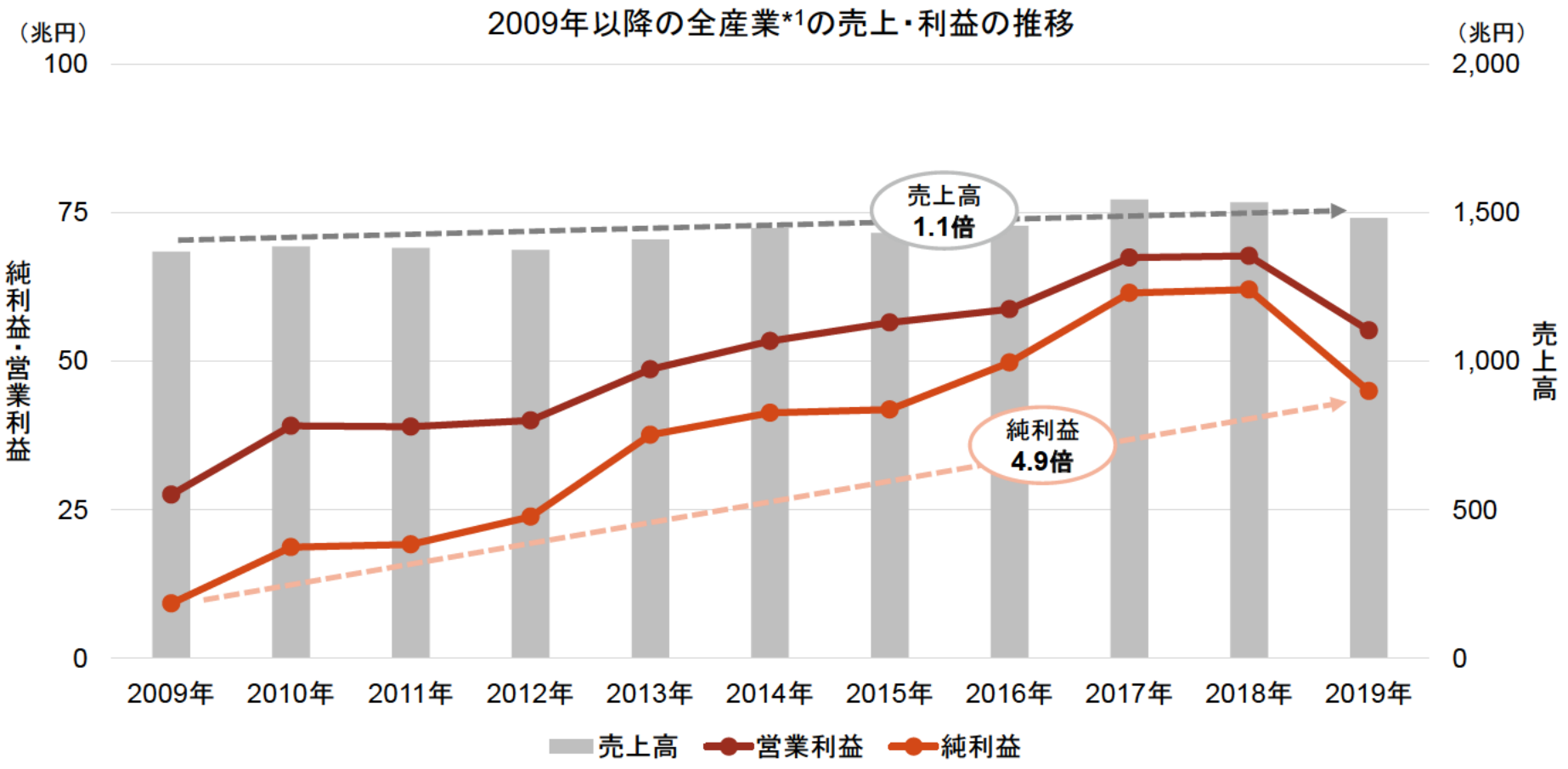
市場形成力指標を検討する上での ビジネス戦略の変化の整理

重要性を増す「非競争戦略（非市場戦略）」

企業評価指標の変化の動向

日本企業の現状

リーマンショック以降、日本企業の営業利益・純利益は成長しているが、売上高の伸びは停滞。「自然に市場が拡大する時代」は既に終焉を迎えている



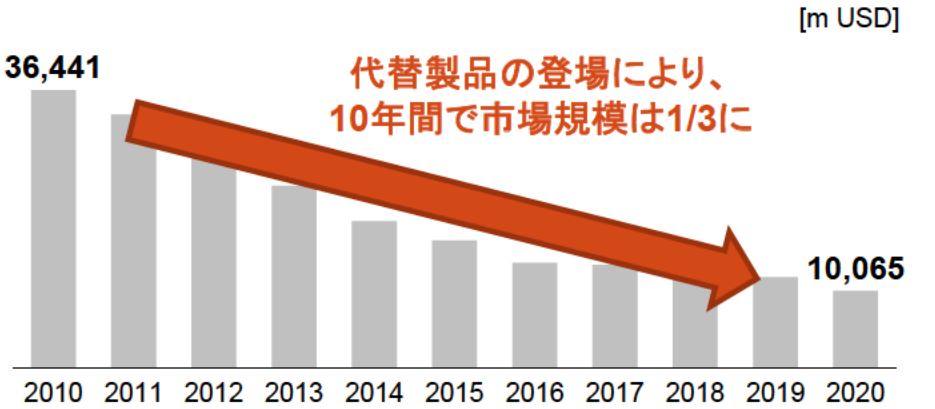
*1：統計データ上、金融保険業を含まない
出所：財務省 法人企業統計年報をもとに作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

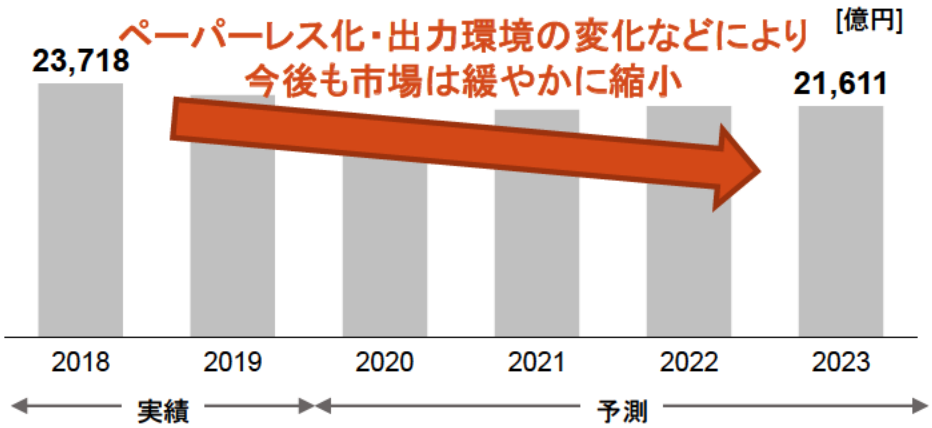
TAM (Total Addressable Market) の縮小

日本企業がシェア上位を占めている市場の多くにおいて、近年、グローバル総市場規（TAM）の縮小の傾向が見られる

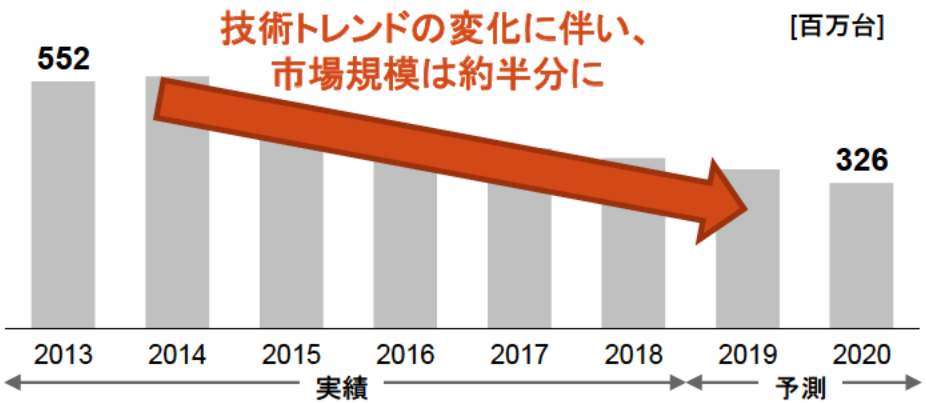
カメラ・ビデオカメラ市場



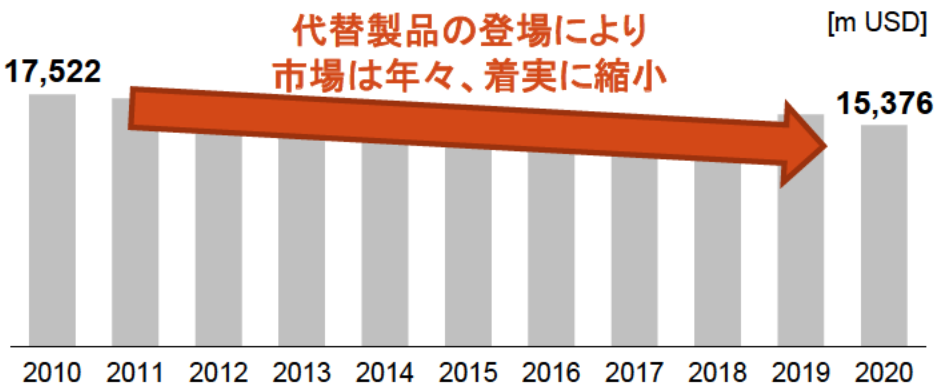
プリンタ（出力機器）市場



HDD向け精密小型モータ市場



家庭用オーディオ市場



出所：Euromonitor、日本電産IR資料、矢野経済、をもとに作成

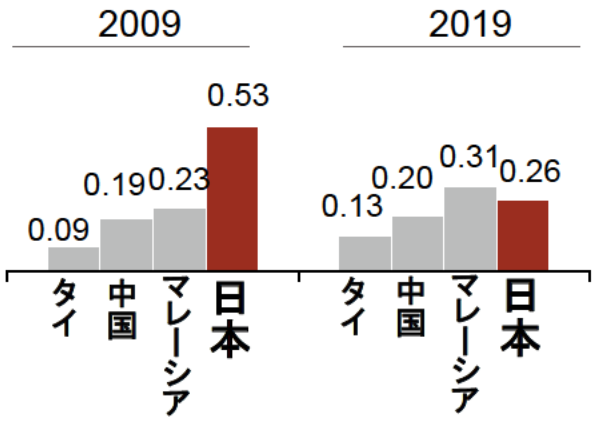
© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

従来型の競争軸（QCD）における日本企業

グローバリゼーションが進む中、「QCD」軸の競争ではもはや日本企業の勝機は薄い。
日本企業の成長には、市場そのものを創造・拡大していく「市場形成」のアプローチが必須

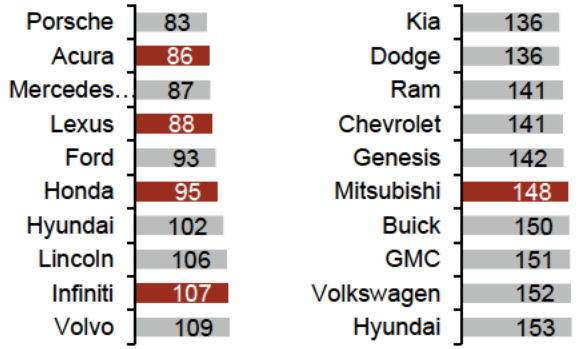
経営品質の追従

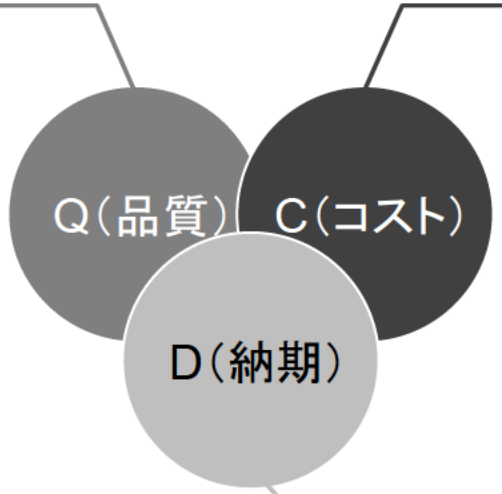
国民千人あたりISO9001認証事業所数



生産品質の追従

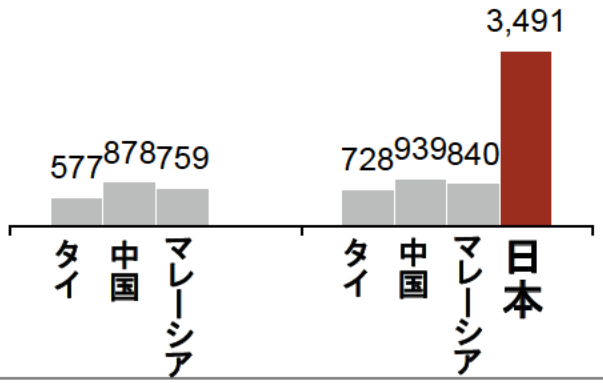
新車の不具合発生件数（top10）
（J.D. Power調査）





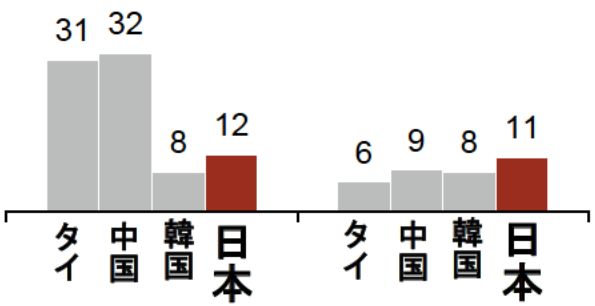
人件費の高止まり

中堅エンジニア人件費水準（USD/月）



ビジネス環境の煩雑さ

ビジネス開始までに必要な日数（日）



出所：ISO Survey、JETRO投資環境比較、J.D.Power調査（車100台当たりの不具合指摘件数）、
世界銀行 Doing Business Rankingをもとに作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

OWLS CONSULTING GROUP

（参考）時価総額ランキング：30年間比較

日本の「市場形成力」は「凋落」したわけではない。過去の経済最盛期も「新産業」によるものではなかった

	1990年		2020年	
	企業名	国名	企業名	国名
1位	NTT	日本	アップル	米国
2位	日本興行銀行	日本	サウジアラムコ	サウジアラビア
3位	住友銀行	日本	アマゾン・ドット・コム	米国
4位	富士銀行	日本	マイクロソフト	米国
5位	第一勧業銀行	日本	アルファベット	米国
6位	IBM	米国	フェイスブック	米国
7位	三菱銀行	日本	アリババ・グループ・HD	中国
8位	エクソン	米国	テンセント・HD	中国
9位	東京電力	日本	バークシャー・ハサウェイ	米国
10位	ロイヤル・ダッチ・シェル	米国	テスラ	米国

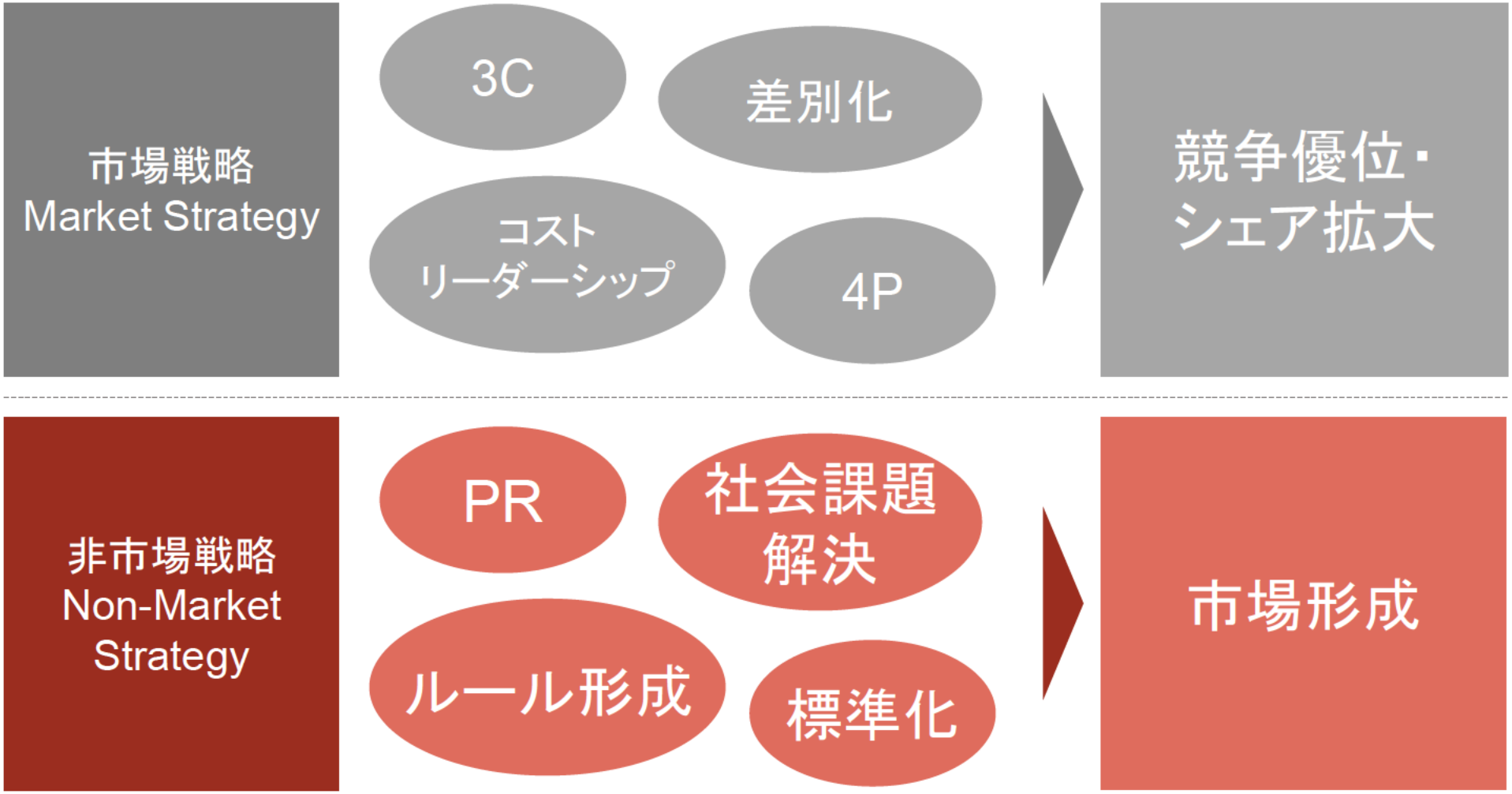
（上位50社中32社が日本企業）

（上位50社の日本企業は1社（トヨタ）のみ）

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

「非市場戦略」の重要性

日本企業が尽くしてきた「市場戦略」は経営ツールの半分に過ぎない



© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

「市場形成」のパターン

「非市場戦略」の中でも、現行の市場形成は「技術・ビジネスモデル革新型の市場形成」が主流。本事業では、まだ支援施策の少ない「ルール形成主導型の市場形成」に着目

	技術革新型の市場形成	本事業の対象領域 ルール形成主導型の市場形成
主な市場形成の方法	■ 技術による市場の立ち上がり ➢ 例：ゲノム解析/編集 ➢ 例：宇宙開発 ➢ 例：医薬品（新薬）	■ **ルールの変更・新設による新たな価値軸の定義** ➢ 例：エコカー（環境配慮型自動車） ➢ 例：病児保育 ➢ 例：特定保健用食品（トクホ）
支援施策	■ 研究開発又は実証実験の支援	（現状の支援は手薄）

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

ルール形成×市場形成の特徴

ルール形成主導型の市場形成は、企業の活動目的や関連するステークホルダー、必要スキル、及び時間軸の考え方がこれまでのモデル（技術革新型）とは大きく異なる

	技術革新型の市場形成	ルール形成主導型の市場形成
企業活動の目的	財務価値の拡大 ➢ シェア拡大 ➢ 投資対効果の最大化	財務価値の拡大 ＋ 社会課題の解決
ステークホルダー	株主とユーザー	トライセクター（※）
必要スキル	製品の差別化に関わる研究・開発力 営業/マーケティング力	中長期的な展望に基づくｱｼﾞｪﾝﾀﾞ構想 社会課題解決に資するスキル ルール形成力（ｽﾃｰｸﾎﾙﾀﾞｰ間のｺﾝｾﾝｻｽ形成力）
時間軸	短期での収益化	短期で収益化を図りながら、 長期で市場形成

※Tri-sector：Social sector（NGOなど）、Public sector（政府機関など）、Private sector（株式会社など）の3つのセクターを指す。

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

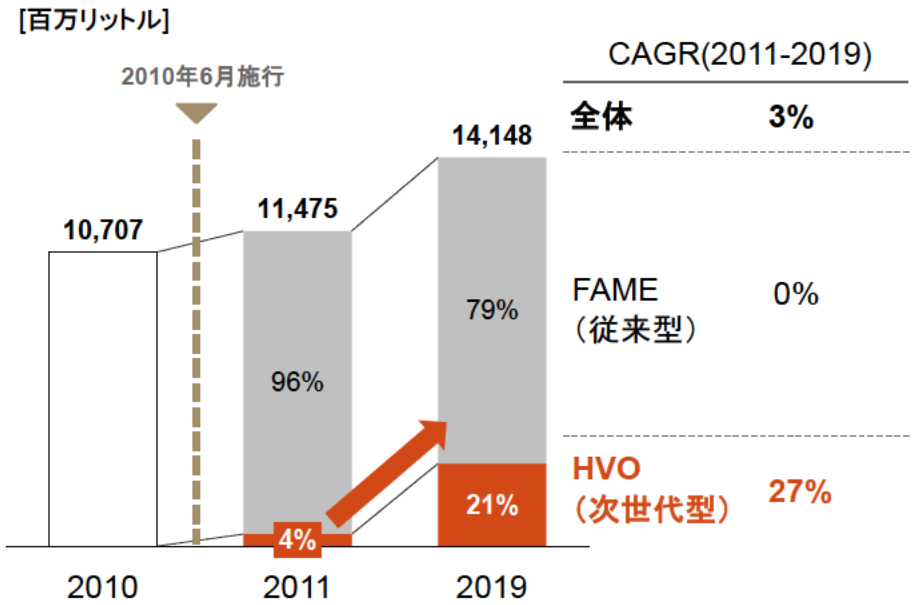
ルール形成による「市場形成」事例

ルール形成戦略による新商材投入や需要提起は、新たな市場を創造しうる

バイオディーゼル市場

新ルール	次世代型バイディーゼルを優遇する措置を導入 ■ 再生可能エネルギー指令 ■ （改訂）燃料品質指令 詳細は後述

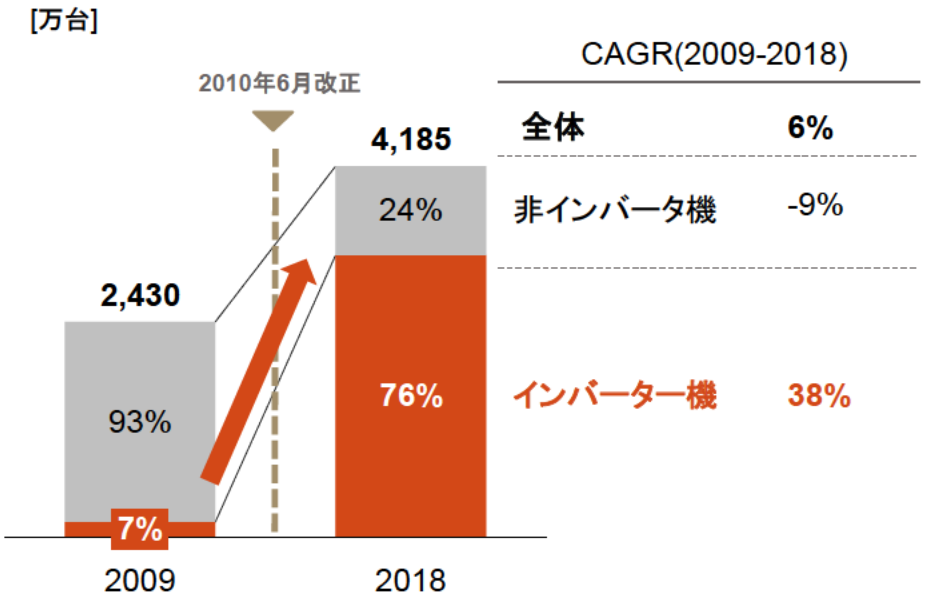
黎明期であった次世代型バイオディーゼル（HVO）の市場が急成長



家庭用エアコン市場

新ルール	インバータエアコンが有利な制度へ改正 ■ 省エネ基準改正 詳細は後述

省エネ基準を満たすインバータ機に需要がシフト



出所：USDA "EU Biofuels Annual "（2017, 2019）、JEPC「欧州のバイオ燃料政策と目標達成に向けた課題」、ダイキン社HP、日本冷凍空調工業会エアコン事業台数推計をもとに作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

「社会課題解決軸」によるルール形成—1/2

ネステやダイキンは「社会課題解決」を掲げることで、他社と連携しつつ自社に有利なルールを形成することに成功

次世代型バイオディーゼル（HVO）市場 立ち上がりの背景

NESTE

社会課題

EU域内におけるCO_2削減目標の大幅未達

エネルギー起源CO_2排出見通し（2003年時点、BaU）

新設ルール

再エネ利用の拡大を目的 とするEU指令への要望を、バイオ業界 他社も賛同できる内容で詳細化

再生可能エネルギー指令（2009/EC/28）

- 指定分野にて再生エネルギーの使用目標達成を義務化
  - ➢ HVO等の次世代バイオ燃料は使用量を2倍にカウントとする優遇措置を導入

（改訂）燃料品質指令（2009/EC/30）

- 運輸部門で使用される**バイオ燃料混合率の上限を5%から7%に引上げ**
- **温室効果ガス（GHG）削減目標**を規定

自社メリット

- 再生エネルギーの中でも、**バイオ燃料への利用を促進**
- バイオ燃料の中でも、導入メリットの高い**自社製品（HVO製品）の需要を喚起**
  - ➢ （参考）GHG削減効果もFAMEよりHVOが高い

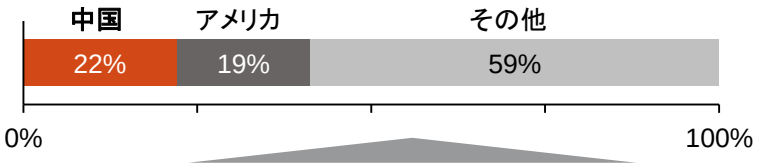
家庭用インバータエアコン市場 拡大の背景

DAIKIN

社会課題

アメリカをも凌ぐ世界最大のCO_2 排出国

国別CO_2排出量割合（2008年時点、計295億t）

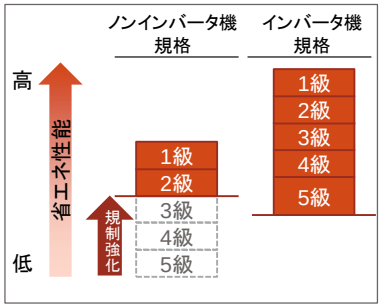


新設ルール

中国企業「格力電器」と 共同で、中国政府に働きかけ

省エネ基準改正

- ノンインバータ機の省エネ性能**足きり基準を引き上げ**
  - ➢ 省エネ基準を満たさない商品の販売を規制



自社メリット

- 省エネ効果の高い**自社製品（インバータ機）が相対的に有利な基準**に
- **政府公認**で、インバータ機の環境負荷軽減効果に対する認知が向上

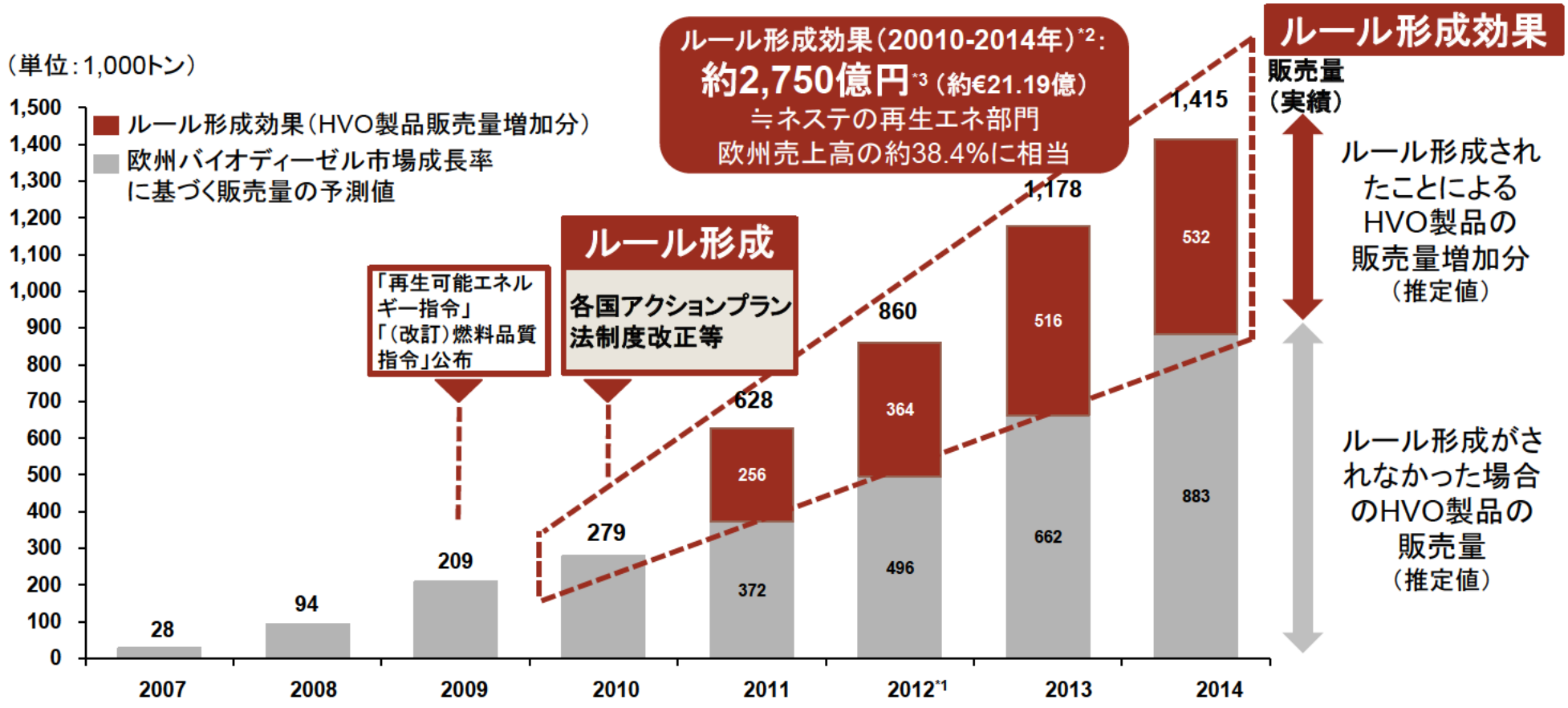
出所：「欧州等の温室効果ガス削減技術開発動向調査（2003.3）」、EDMC／エネルギー・経済統計要覧2011年版に基づき作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

（参考）ルール形成のビジネスインパクト【事例1】ネステ（Neste Oyj）

ネステはバイオ燃料市場拡大を目的とした政策提言を発出し、自社製品の売上を伸ばした

ネステのEU向けバイオ燃料（HVO製品）販売量の推移



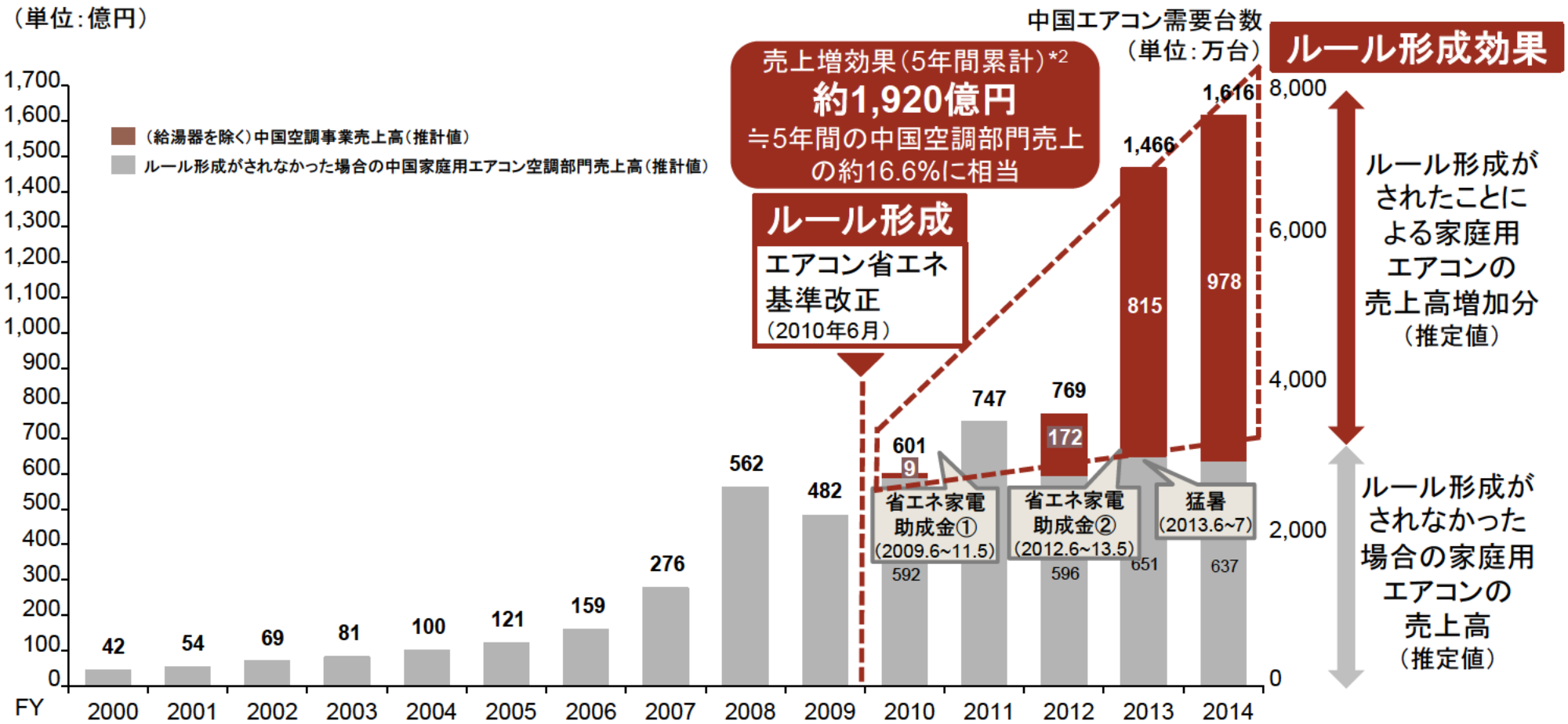
*1 2012年の欧州におけるHVO製品販売量は非公表のため、2011年と2013年の欧州における販売量から推計
*2 加盟国政府がアクションプランを策定した2010年6月末以降にルール形成の効果が生じたものと仮定し、2010年から2014年までの5年間のルール形成効果を算出。なお、2010年以降のルール形成効果算出にあたり、2005年から2009年のバイオディーゼル生産量の伸び（CAGR：33.4%）に基づき算出した予測販売台数（予測値）を用いて、実績との差をルール形成効果として算出
（2010年実績値は、当該成長率を用いた予測値よりも約9,000トン低かったため、上記グラフには表れていないが、5年間の効果試算結果には含めて算出）
*3 1ユーロ=130円として算出
出所：ネステHPに基づき作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

（参考）ルール形成のビジネスインパクト【事例2】ダイキン

ダイキンは中国におけるエアコンの省エネ基準の改正によって自社製品の売上を伸ばした

ダイキンの中国における家庭用インバータエアコン売上高*1の推移



*1 ダイキンへのヒアリングに基づき、中国空調事業における事業用エアコン・家庭用エアコンの売上高比率を用いて、家庭用エアコン売上高へのルール形成効果を試算

*2 ノンインバータエアコンの省エネ足きり基準が改定された2010年6月よりルール形成の効果が生じたものと仮定し、2010年から2014年までの5年間のルール形成効果を算出。なお、2010年以降のルール形成効果算出にあたり、中国における家庭用エアコン需要台数推計を用いた家庭用エアコン市場の成長率に基づき算出
（2011年実績値は、助成金の影響もあり、当該成長率を用いた予測値よりも約52億円低かったため、上記グラフに示していないが、5年間の効果試算結果には含めて算出）

出所：ダイキンHP、日本冷凍空調工業会エアコン事業台数推計をもとに作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

OWLS CONSULTING GROUP

「社会課題解決軸」によるルールの形成—2/2

「社会課題解決」という大義名分のないルールは持続しづらい。米国においてUberや電子タバコメーカー各社は自社に有利なルール及び世論の形成を試みたが、失敗に終わった

	配車サービス規制に関するルール	電子タバコの販売に関するルール
ルール主導者	Uber社（タクシー配車アプリの開発・運営企業）	電子タバコメーカー各社
概要	■ 急激な配車サービスの拡大による既存タクシー業界への影響を受け、ニューヨーク市は**Uberタクシーの台数制限**を検討（2015年） ■ Uberは規制に反対するキャンペーンを実施し、世論を味方に、規制適用を阻止 ➢ アプリを通じた、利用者に対する地元政治家への抗議の呼びかけ ➢ 政治家・インフルエンサーを通じた、反対声明の発信、等	■ 2009年、「タバコ製品」の販売・マーケティングの規制に関する法*1が施行 ■ 電子タバコメーカー各社は、「電子タバコは、タバコ製品ではない」ことを主張し、当該法規制の適用外とすることに成功 **➔結果、喫煙年齢の制限が適用されず**
問題	■ **配車サービスの急成長に伴い、貧困・環境問題が加速** ➢ 生活に困窮したタクシー運転手の自殺が多発 ➢ 市内の交通渋滞が悪化 ➢ 自動車の排気ガスにより、市内の環境汚染が加速	■ **フレーバー付きの電子タバコを中心に、若年層に急激に普及** ■ **電子タバコによる健康被害への懸念、及び電子タバコを入口とした他タバコ製品（シガレット等）への喫煙移行を懸念する声が増加**
結果	■ **2018年、ニューヨーク市は配車サービスの営業車両台数を制限する条例を可決** 配車サービス業界の無制限な成長が、交通渋滞や環境汚染をどんどん悪化させている。そうして人間をさらに苦しめているこの状況を、ニューヨーク市はこれ以上何もせずに見過ごせません 市議会議員	■ **2016年、法改正が実施され、電子タバコに対しても販売・マーケティング規制が適用に** ➢ 電子タバコの喫煙可能年齢を制限 ➢ 製造業者に対し、FDA*2の販売許可取得を義務化

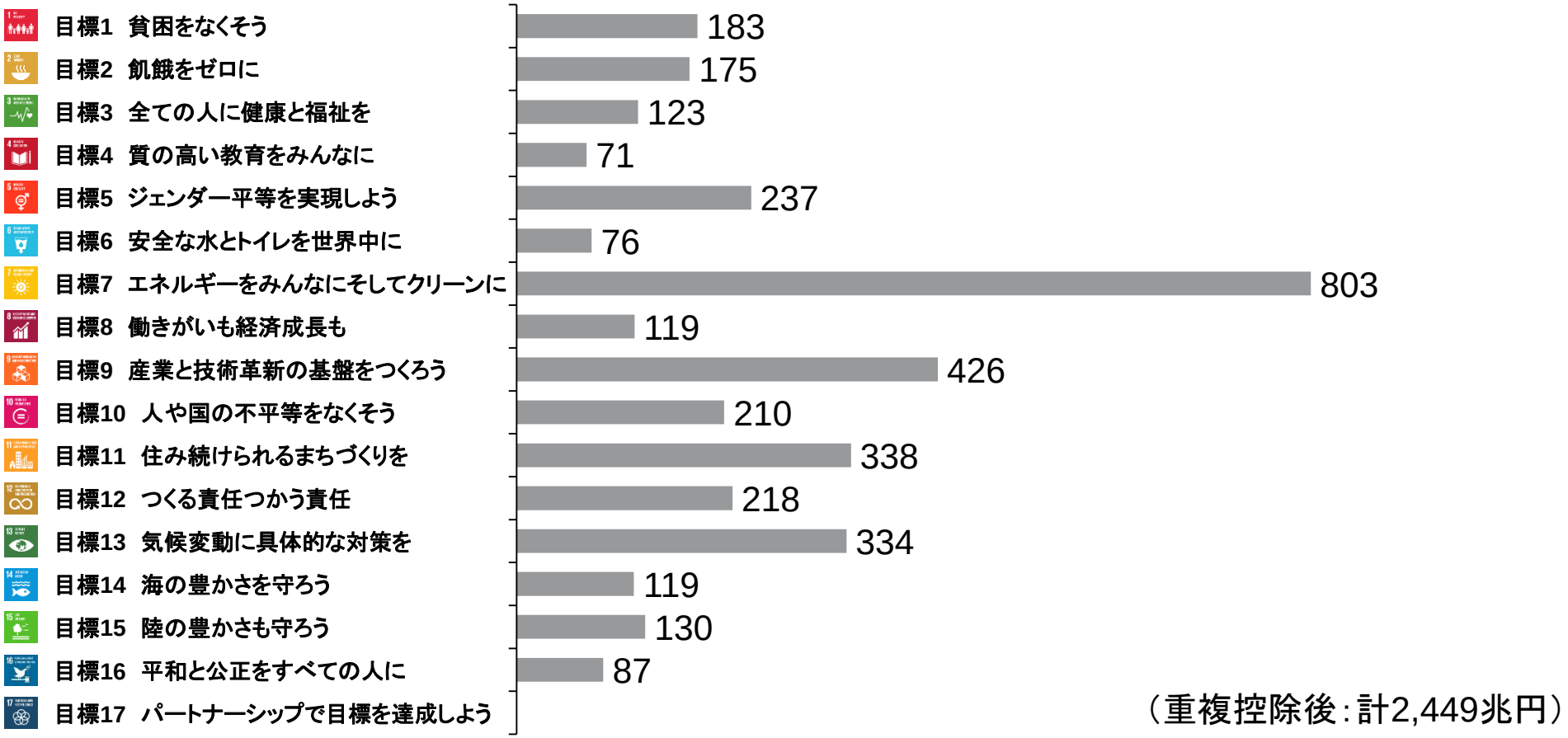
*1：家庭内喫煙予防・タバコ規制法（Family Smoking Prevention and Tobacco Control Act）、*2：Food and Drug Administration（アメリカ食品医薬品局）
出所：Wired「ニューヨークでUberやLyftが台数規制、ほかの都市にも波及するのか？」（2018年8月12日）等の記事・公開情報に基づき作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

SDGsビジネス市場の規模試算

社会課題解決に資するマーケット（SDGsビジネス）は2,000兆円を超える魅力的な市場

＜SDGsの各目標の市場規模試算結果（2017年）＞



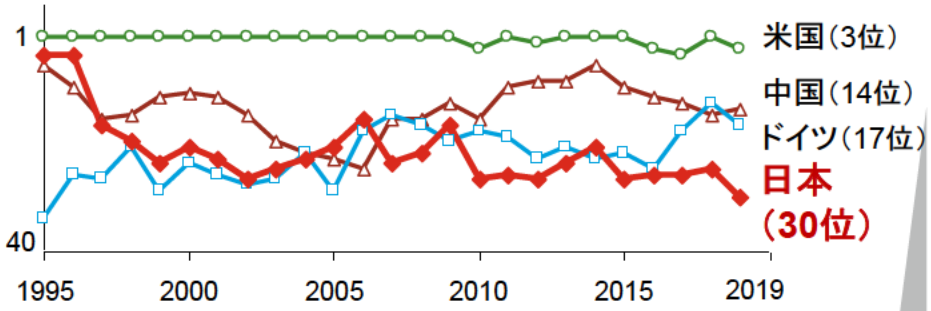
*経済産業省／日本規格協会「SDGsビジネスの可能性とルール形成」報告書

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

旧来型指標とSDGs指標における日本の順位比較

旧来型の指標（IMD国際競争力・GDP）では日本の順位は下落の一途。
だが、新たな「モノサシ」であるSDGs関連指標には光明が見られる

IMD国際競争力順位



大分類	経済状況	政府効率性	ビジネス効率性	インフラ
小分類	国内経済 国際貿易 国際投資 雇用 物価	財政 租税政策 制度的枠組み ビジネス法制 社会的枠組み	生産性・効率性 労働市場 金融 経営プラクティス 取り組み・価値観	基礎インフラ 技術インフラ 科学インフラ 健康・環境 教育

一人当たり名目GDP順位

2000年	
1位	ルクセンブルク
2位	**日本**
⋮	⋮
5位	米国

2018年	
1位	ルクセンブルク
⋮	⋮
9位	米国
26位	**日本**

SDGs達成度ランキング (2019)

#	国名	#	国名
1	デンマーク	11	ニュージーランド
2	スウェーデン	12	スロベニア
3	フィンランド	13	英国
4	フランス	14	アイスランド
5	オーストリア	**15**	**日本**
6	ドイツ	16	ベルギー
7	チェコ	17	スイス
8	ノルウェー	18	韓国
9	オランダ	19	アイルランド
10	エストニア	20	カナダ

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

「社会課題解決の市場化」におけるルール形成の役割

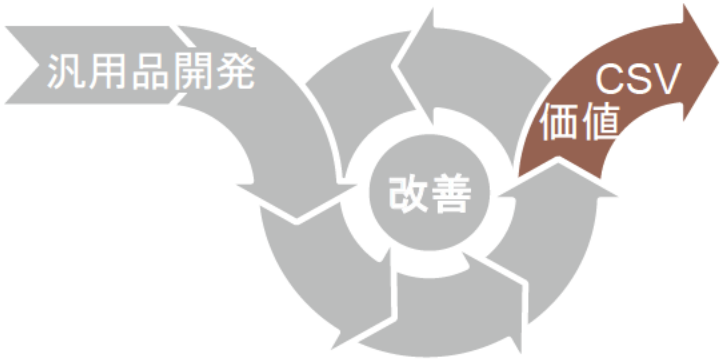
「社会課題解決活動」と「ルール形成」を組み合わせることで、中長期的に価値の維持が可能な市場を形成

社会課題解決活動

社会課題解決軸での製品・サービス開発

コモディティの改善では生き残れない

訴求すべき価値を変革



（例）
旧来の価値に沿う
■ 外れにくく
■ 安価なコンセント

（例）
高齢者が躓かない
■ 外れやすいコンセント

ゲームチェンジ

当期利益獲得

ルール形成

ビジネス実効性の確保

ルールの形式化・普及

強制性の獲得

「顧客」や「顧客の顧客」の調達ガイドラインを仕掛ける

その後、公的機関のオーソリティ付与

認証機関・規格団体連携

国家規格・国際標準

業界全体に実効性を拡大

規制・基準

企業が仕掛けるルール形成の難度

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

OWLS CONSULTING GROUP

事業内容1

市場形成力指標を検討する上での ビジネス戦略の変化の整理

重要性を増す「非競争戦略（非市場戦略）」

企業評価指標の変化の動向

グローバルにおける非財務情報の定量化・開示の動向

欧米を中心に、非財務情報の定量化・開示の義務化が進んでいる

	1990年代～2000年代 欧米におけるSRI※1の普及	2000年代～2010年代 ESG投資※1の世界への浸透	2010年代～ 欧米での非財務情報開示の義務化
概要	■ **欧州において、「社会的責任投資」（SRI）の考え方が普及** ➢ 財務情報だけでなく、社会・環境等の観点での評価も踏まえ投資判断を行うという考え方 ➢ 80年代から失業や地球温暖化等が社会問題化し、企業への社会的責任を求める風潮が高まっていた	■ **国連の働きかけにより、ESG投資という概念が世界中に浸透** ➢ 国連は機関投資家を対象に、投資先判断においてESGの課題を考慮に入れることを求める宣言（PRIの提唱）を行う PRI Principles for Responsible Investment	■ **欧米を中心に、企業による非財務情報の開示が義務化され始めている** ➢ 欧州では2014年より法令により義務化されており、米国でも義務化に向けた動きが盛んになっている
主要な動向	■ **1999年：世界初のサステナビリティ・インデックス「DJSI」の開発** Dow Jones Sustainability Indexes ■ **2000年：GRIガイドライン初版の発行** ➢ 企業のサステナビリティに係る方針や取組に関する開示項目を規定しているガイドラインで、現在はグローバルで広く使用されている	■ **2003年：欧州における会計法現代化指令の発令** ➢ EU域内の上場企業に対し、財務情報だけでなく、非財務情報の開示を要求（義務ではない） ■ **2006年：国連によるPRIの提唱** ➢ PRIは「金融業界に対する責任投資原則」を指す ➢ 現在は約2,000の機関投資家が署名しており、当該原則への署名機関はESG投資の状況報告が義務付けられている	■ **2011年：米国におけるESG要素の開示スタンダードを定めるSASBが発足** ➢ SASBはNGOであり、当該スタンダードを米国の法定開示項目にすることを目標に活動 SASB SUSTAINABILITY ACCOUNTING STANDARDS BOARD ■ **2014年：欧州における非財務情報開示の義務化** ➢ EU域内の従業員500人以上の企業は、「環境、社会、従業員、人権」等に係る情報を年次報告書で開示することが義務付けられる

※1:非財務情報を考慮するという点で SRI と ESG 投資は同じ概念を指すが、SRI が倫理的な価値観の枠組みから始まったのに対して、ESG 投資は「環境・社会・ガバナンスを考慮することが長期的な企業価値の最大化に寄与する」といった長期的なリターンを追求するための手法と理解されている。

出所：NTTデータ「企業における非財務情報開示の動向～企業の持続的成長と日本経済へのインパクト～」、PwC「コーポレートサステナビリティと非財務情報の重要性」等

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

日本における非財務情報の定量化・開示の動向

日本では省庁を中心に、日系企業の企業価値向上を念頭においた、非財務情報開示の促進を目的とした動きが盛んになりつつある

環境省が実施する「環境情報開示基盤整備事業」

■ **環境省は、日系企業の環境に係る非財務情報開示の質向上を目的とした取組を継続して実施**

実施年度	■ **2013年～2021年（現在継続中）**
概要	■ **ESGに考慮した活動を行う企業及び投資家等における、対話を促進するためのプラットフォームを提供** ➢ 企業はCO2削減量等、環境に係る取組をプラットフォームに登録し、投資家が当該情報を閲覧可能 ➢ 企業は投資家に対し、自社のサステナビリティレポートの改善点を伺う等のアクションを起こせる

（参考）当該事業のイメージ

経産省による非財務情報の開示等を促進する取組の実施

■ **経産省は、日系企業の持続的な企業価値向上を目的に、非財務情報開示を促進する取組を実施**

日系企業の企業価値向上に資する施策の検討	取組名	■ 持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会(2017年)
	概要/目的	■ 国際的な資本市場の中における、日系企業の企業価値向上の方策を検討する研究会
	結果	■ **企業価値向上のためには、非財務情報も含む中長期的な情報開示が必要と見解が出されている**
情報開示の促進を目的とした取組の実施	取組名	■ 統合報告・ESG対話フォーラム(2017年~2018年)
	概要/目的	■ **中長期的な企業価値向上に資する情報開示(ESG含む)や対話の発展を目的としたフォーラム**
	結果	現在報告書等はまとめられていない（2020年2月時点）

出所：環境省・経産省ホームページ

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

企業の非財務情報に関する主要な開示スキーム

近年、企業による非財務情報の開示を促す法令や規則、認証がグローバルで多数登場。国際的なルール形成が進み、非財務情報の重要性が増している

開示方式	開示対象	開示スキームの例（開始年）*1
人権デューディリジェンス法令に基づく開示	企業全体	• ドッド・フランク法（2010年） • カリフォルニア州サプライチェーン透明化法（2012年） • 現代奴隷法（2015年） • EU紛争鉱物規則（2017年） • 人権デューディリジェンス法（2017年 • 現代奴隷法（2018年）
非財務情報開示規則・枠組みに基づく開示		• GRI (Global Reporting Initiative)（2000年） • Carbon Disclosure Project (CDP)（2002年） • 国際統合報告フレームワーク（2013年） • SASB (Sustainability Accounting Standards Board)（2013年） • EU非財務情報開示指令（NFRD）（2014年） • TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)（2017年） • 価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス（2017年） • 東京証券取引所コーポレートガバナンス・コード（2018年*2） • サステナビリティ・リンク・ローン 原則（2019年）
	特定事業	• 気候ボンド基準（CBS）（2011年） • グリーンボンド原則（2014年） • ソーシャルボンド原則（2017年） • サステナビリティボンド・ガイドライン（2017年） • 環境省グリーンボンドガイドライン（2017年） • グリーンローン原則（2018年） • EU Green Bond Standard（策定中）
不動産認証に基づく開示	不動産	• LEED（1998年） • CASBEE（建築環境総合性能評価システム）（2002年）

*1 指標名の後に国旗が示されている国は、当該国内の企業が評価対象の指標、それ以外は国際的な指標
*2 2018年の改訂において、ESG情報開示に関する記載が追加

 出典：各種公開情報に基づき、オウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

OWLS CONSULTING GROUP

新たな企業評価指標（ESG関連）の発足状況

企業評価に関しても、2000年代以降、ESG等の観点を重視した新たな指標が多数登場

発足年	ESG全般に関する指標の例*1	特定領域に関する指標の例（環境/人権/多様性等）*1
- 2000	サステナビリティ報告書ランキング 🇩🇪 Dow Jones Sustainability Index	
2001	FTSE4Good Index Series	
2002		CDP Corporate Equality Index 🇺🇸
2005	Global 100 Index	
2007	EcoVadis Business Sustainability Ratings	
2008	サステナビリティアワード 🇩🇪	
2009	Gaïa Rating 🇫🇷	Newsweek Green Rankings
2010		ビジネス・環境アワード 🇫🇷
2011	CR Reptrak Global Compact LEAD MSCI World SRI Inde Sustainable Brand Index	
2012		Global Climate Index
2013		なでしこ銘柄 🇯🇵
2015	Fashion Transparency Index（ファッション業界対象）	Corporate Accountability Index Feeding Ourselves Thirsty（食品業界対象） 100 Best Workplaces for Diversity 🇺🇸
2016		Bloomberg Gender Equality Index D&I Index
2018	Sustainalytics ESG Risk Ratings	
2019	PRI Leaders' Group World Benchmark Alliance	
2020	ESGファイナンス・アワード 🇯🇵 Ranking of 75 of the world's largest asset managers WSJ Ranking of Sustainably Managed Companies	
2021 -	ESGスコア 🇯🇵 SDG Impact Standards for Enterprise Value Balancing Alliance (VBA)	

*1 指標名の後に国旗が示されている国は、当該国内の企業が評価対象の指標。それ以外は国際的な指標を示している

 出典：各種公開情報に基づき、オウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

（参考）ESG関連の主な企業評価指標一覧—1/2

前ページで紹介したESG評価指標の概要は下記の通り

指標名	国/地域	発足年	策定者	概要
サステナビリティ報告書ランキング	ドイツ	1994	Institute for Ecological Economy Research (IÖW) 、future e.V. 、独連邦労働・社会省	中小企業を含むドイツの主要企業を対象にサステナビリティ報告書を評価しランク付け
Dow Jones Sustainability Index	国際	1999	ダウジョーンズ、SAM	ESGの観点から企業の持続可能性を評価
FTSE4Good Index Series	国際	2001	FTSE Russell	兵器やたばこ企業などを除外した上で、ESGの観点から企業の持続可能性を評価
CDP	国際	2002	CDP	気候変動、水、森林の各領域で、各企業への調査票に基づく調査でA~Dにランク付け
Corporate Equality Index	米国	2002	Human Rights Campaign Foundation	米国企業を対象にしたLGBTQに対する職場の公平性を示すベンチマーク
Global 100 Index	国際	2005	Corporate Knights	サステナビリティ情報開示、財務状況、製品カテゴリー、制裁の4基準から世界で最も持続可能な企業を選出、ダボス会議で発表
EcoVadis Business Sustainability Ratings	国際	2007	EcoVadis	環境、労働と人権、倫理、持続可能な資材調達の4つのテーマに基づくレーティング
サステナビリティアワード	ドイツ	2008	独サステナビリティアワード財団	サステナビリティ先進企業を表彰
Gaïa Rating	フランス	2009	EthiFrance	フランスのCAC 40、CAC Mid & Smallを対象にしたESGインデックス
Newsweek Green Rankings	国際	2009	Newsweek	エネルギーや水の効率性、環境商品売上、経営体制などの指標に基づき、企業の環境性を評価
ビジネス・環境アワード	フランス	2010	仏環境連帯移行省	循環型経済、生物多様性、テクノロジーとビジネスモデルの革新、製品の修理性と耐久性の4領域において先進的な企業を表彰
Global Compact LEAD	国際	2011	UN Global Compact	UNGCへの高いコミットメントを示した企業を選定
MSCI World SRI Index	国際	2011	MSCI	社会的、環境的に負のインパクトを与える企業を除外した上で、ESGの観点から企業の持続可能性を評価
Sustainable Brand Index	欧州	2011	Sustainable Brand Index	消費者などによる企業のサステナブルイメージを調査し、指標化
CR Reptrak	国際	2011	Reputation Institute、Forebs	100億円の売上があり、調査対象国（15か国）で20%以上のブランド認知度を有する企業を対象に、23万人余りへの調査に基づき企業責任を評価し、ランク付け
Global Climate Index	国際	2012	AODP	投資家の気候変動リスク管理を評価

 出典：各種公開情報に基づき、オウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

（参考）ESG関連の主な企業評価指標一覧—2/2

前ページで紹介したESG評価指標の概要は下記の通り

指標名	国/地域	発足年	策定者	概要
なでしこ銘柄	日本	2013	経産省・東京証券取引所	女性活躍度調査のスコアリング結果に財務指標（ROE）による加点を経て、業種ごとに「なでしこ銘柄」を選定
Fashion Transparency Index	国際	2015	Fashion Revolution	方針とその責任、管理体制、透明性、生産者への対応評価、問題の改善”の5つの視点から、企業の情報公開度合いを評価
Corporate Accountability Index	国際	2015	Ranking Digital Rights (RDR)	ICT企業をプライバシーと表現の自由の観点から評価
100 Best Workplaces for Diversity	米国	2015	Forbes	米国企業を対象に、女性や人種などに基づく経験に関する従業員アンケートをに基づき企業をランク付け
Feeding Ourselves Thirsty	国際	2015	Ceres	グローバル食品企業40社余りを対象に、水関連のリスクマネジメントに関する評価し、ランク付け
Bloomberg Gender Equality Index	国際	2016	Bloomburg	各企業の企業内統計、行動指針、社外コミュニティーサポート及び外部関与、ジェンダーに関連した商品提供において、いかに平等であるかを指数として評価
D&I Index	米国	2016	Thomson Reuters	職場におけるD&Iの状況をインデックス化
Sustainalytics ESG Risk Ratings	国際	2018	Sustainalytics	マテリアリティフレームワークに基づき、企業のESGリスクを評価
PRI Leaders’ Group	国際	2019	PRI	責任投資へ貢献した投資企業を選定
World Benchmark Alliance	国際	2019	World Benchmark Alliance	グローバル企業による SDGs への 貢献ベンチマーキングを実施
ESGファイナンス・アワード	日本	2020	環境省	ESG投資やサステナブルファイナンスの普及・拡大に貢献した企業、金融機関を表彰
Ranking of 75 of the world’s largest asset managers	国際	2020	Asset Owner Disclosure Project (AODP)、ShareAction	主要な投資運用会社を責任投資ガバナンス、気候変動、人権、生物多様性の観点からランク付け
WSJ Ranking of Sustainably Managed Companies	国際	2020	WSJ	企業のESGプログラム、ポリシー、定量指標、及びニュース報道などに基づき、財務上重要なサステナビリティ課題の管理状況を評価
ESGスコア	日本	2021	栃木銀行、NTTデータ	中小企業のESG評価のために策定中
SDG Impact Standards for Enterprise	国際	TBD	UNDP	Strategy, Management Approach, Transparency, Governanceの4観点から企業を評価し、認証を実施
Value Balancing Alliance (VBA)	国際	TBD	Value Balancing Alliance (VBA)	企業が環境・人・社会に与える影響を金額換算し、企業間で比較・分析できるようにする企業価値算出の手法とそれに基づく会計基準を今後3年かけて確立

 出典：各種公開情報に基づき、オウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

OWLS CONSULTING GROUP

米Forbes誌における代表的な企業ランキングの変遷

ESG経営への関心の高まりを受け、米ビジネス誌Forbesの企業評価のランキングも財務面に着目するものから、社会的責任や多様なステークホルダーとの関係性を評価するものに変化

評価軸凡例：財務関連　社会的責任関連

評価軸	財務規模	財務規模	イノベーション期待値（財務情報ベース）	ブランド価値（財務情報ベース）	ステークホルダー配慮	社会的責任	雇用者責任	財務的成長率	社会的信用
指標名	Forbes 500	Forbes Global 2000	World's Most Innovative Companies	World's Most Valuable Brands	The Just 100	World's Most Reputable Companies for Corporate Responsibility	World's Best Employer	Global 2000 Growth Companies	World's Top Regarded Companies
概要	**売上、利益、資産、市場価値**に基づき米国企業を評価	**売上、利益、資産、市場価値**に基づき世界の企業を評価	キャッシュフローベースと株価ベースの企業価値の差分からなる**Innovation Premium**に基づき世界の企業を評価	**支払金利前税引前利益**（EBIT）をベースに**各業界でのブランドの重要性**などを加味して米国企業を評価	**労働者、コミュニティ、顧客、株主、環境への配慮**に関する公開情報、サーベイに基づき米国企業を評価	**職場環境、ガバナンス、市民性**に関するサーベイに基づき世界の主要企業を評価	**従業員に対する雇用主**に関するサーベイに基づきGlobal 2000企業を評価	過去数年の**企業成長率**に基づき、Global 2000企業を評価	**信頼性、社会的行動、雇用主責任、製品・サービスの質**に関するサーベイに基づきGlobal 2000企業を評価
ランキング上位企業	Forbes Global 2000に統合	**2020年** 1. 中国工商銀行 2. 中国建設銀行 3. JPMorgan Chase	**2018年** 1. ServiceNow 2. Workday 3. Salesforce.com	**2020年** 1. Apple 2. Google 3. Microsoft	**2021年** 1. Microsoft 2. NVIDIA 3. Apple	**2019年** 1. LEGO Group 2. Natura 3. Microsoft	**2020年** 1. Samsung Electronics 2. Amazon 3. IBM	**2018年** 1. 緑地集団 2. HNA Technology 3. S.F. Holding	**2019年** 1. Visa 2. Ferrari 3. Infosys
開始年	1959	2003	2010		2016		2017		

出典：Forbesウェブサイトの公開情報に基づき、オウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

OWLS CONSULTING GROUP

日本企業を対象としたESG投資インデックスの発足状況

日本国内でも、ESG投資への意識の高まりを受け、2016年前後から日本企業を対象としたESG投資インデックスが多数発足

代表的国際ESG投資インデックス		日本企業を対象としたESG投資インデックス			
指標名	発足年		指標名	領域	概要
Dow Jones Sustainability Index	1999				
FTSE4Good Index Series	2001				
MSCI World SRI Index	2011				
		2013	JPX 日経インデックス400	ｶﾞﾊﾞﾅﾝｽ	ROEなど従来型経営指標が優れており、かつガバナンス向上に取り組む企業を選定
			なでしこ銘柄	多様性	ダイバーシティ経営に必要とされる取組と開示状況に基づき、優れた企業を選定
Bloomberg Gender Equality Index	2016	2016	JPX/S&P 設備・人材投資指数	人材/設備投資	設備投資の成長性・効率性、人材投資に積極的に取り組む企業を選定
			JPX 日経中小型株指数	ｶﾞﾊﾞﾅﾝｽ	JPX日経インデックス400の基準に沿い、大企業を除外して選定
			MSCI 日本株人材設備投資指数	人材/設備投資	人材・設備投資、R&Dに積極的に取り組む企業を選定
		2017	FTSE Blossom Japan Index	ESG全般	ESGの実践が優れた企業を選定
			MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数	ESG全般	ESG全般リスクの管理状況が優れた企業を選定
			MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）	多様性	女性活躍推進法により開示される女性雇用に関するデータに基づき、好スコア企業を選定
Sustainalytics ESG Risk Ratings	2018	2018	MSCI 日本株女性活躍指数（セレクト）	多様性/設備投資/成長率	MSCI日本株女性活躍指数（WIN）の要素に設備投資や成長率を加味して選定
			S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数	環境	環境情報の開示状況と炭素効率性の高い企業を選定

 出典：各種公開情報に基づき、オウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

ESG企業評価指標がもたらすB/S、P/Lへの影響

ESG関連の企業評価指標は、単なる“名誉”ランキングではなく、資金調達やサプライチェーン管理を通じて企業のB/S、P/Lに大きく影響する

資金調達（BS）への影響

投資家
- 機関投資家
- 銀行 等

投融資判断

評価結果提供

収益（PL）への影響

取引先

評価結果提供

取引判断

ESG企業評価指標

例：

CDP
- 気候変動リスクに対する企業の取り組みを評価し、A～Dにランク付けし、投資家に提供
- 他のESG投資インデックスも評価要素の一部として引用

EcoVadis Business Sustainability Ratings
- 「環境」、「労働と人権」、「倫理」、「持続可能な資材調達」の4観点から対象企業のバリューチェーンをスコア付けし、サプライヤー情報を必要とする企業に提供

ESG情報開示

ESG情報開示

企業

31 出典：CDP、EcoVadis社ウェブサイト等の公開情報に基づき、オウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

ESG企業評価指標がもたらすB/S、P/Lへの影響：英AstraZeneca社の事例

英系製薬企業AstraZenecaは、サプライヤー評価にEcoVadisのESG評価指標を活用

AstraZeneca

AstraZeneca社 サプライヤー評価の「持続可能性フレームワーク」

カテゴリー1 必須

- **持続可能性評価の最低基準の充足**
  - EcoVadis評価で45以上のスコアを獲得
  - PSCI EcoDesk環境持続可能性評価*1で65%以上のスコアを獲得

カテゴリー2 任意

- **持続可能性に関するKPIの設定**
  例）人権に関するトレーニングを受けた従業員の割合（%）
  人口統計学特性（性別、年齢など）で分類した従業員数 他

カテゴリー3 任意

- **サステナビリティスキームへの参画**
  例）CDP
  RE 100
  Science Based Targets (SBTi) 他

達成したカテゴリーの数に応じてサプライヤーをランク付け
※カテゴリー1の達成は必須

ゴールド	シルバー	ブロンズ	持続可能性学習者
3カテゴリー達成	2カテゴリー達成	1カテゴリー達成	未達成
			ランクなし

AstraZeneca社は、2025年までに全サプライヤーの75%が「ブロンズ」を取得することを目標とし、サプライヤーへの支援も実施
「ブロンズ」を達成できないサプライヤーは、ビジネス機会を逸失する可能性

*1 PSCI EcoDeskは、製薬業界サプライチェーンイニシアティブ（PSCI）が策定したサプライヤーの持続可能性評価ツール

 出典：AstraZeneca社の“AstraZeneca's Sustainability Partner Guide and Framework”に基づき、オウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

企業の持続的発展に関する指標の例：日経スマートワーク経営調査—1/2

日経リサーチは、2017年から人材・イノベーション・市場開拓の観点から企業の持続的発展を評価する「日経スマートワーク経営調査」を実施

日経スマートワーク経営調査

実施主体	日経リサーチ
発足年	2017年
概要	• **人材**の最大限活用するとともに、**イノベーション**を生み、**新たな市場を開拓**し続ける好循環を作り、持続的な発展を目指す企業を評価 • 結果は、日経新聞の紙面で紹介されるほか、自社分析や★を取得した場合は宣伝に活用可能
評価方法	• 日本国内の上場企業、および従業員数100人以上の非上場企業を対象に、調査票を送付して調査、スコア付け

NIKKEI Smart Work

調査項目 詳細後述

I. **事業内容、顧客層、拠点**
II. **経営トップ・取締役**
III. **人材活用**
1. 基本情報
2. 労働時間等
3. ダイバーシティ推進
4. 多様な働き方
5. 人材投資
6. エンゲージメント・モチベーション向上

IV. **方針・計画と責任体制**
V. **テクノロジー導入・活用**
VI. **イノベーション市場開拓**
1. イノベーション・市場開拓の推進体制
2. 社外との連携（含、標準化活動への参加）
3. イノベーションへの投資、イノベーション人材
4. 新製品・サービスの投入
5. 広報・広告宣伝
6. 顧客対応・顧客把握
7. 業界を主導する事業・技術
8. 海外進出

2019年版フードバックレポートサンプル

調査票の記入内容に基づき、「**人材活用力**」「**イノベーション力**」「**市場開拓力**」の3観点からスコア付け
偏差値50以上の場合、スコアに応じて★★★～ ★★★★★を付与

33 出典：日経リサーチ社ウェブサイト等の公開情報に基づき、オウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

企業の持続的発展に関する指標の例：日経スマートワーク経営調査—2/2

2019年の日経スマートワーク経営調査における高評価企業は下記の通り

業種	★5	★4.5
食品	アサヒグループホールディングス、キリンホールディングス、サントリーホールディングス、日清食品ホールディングス	カゴメ、カルビー、サッポロホールディングス、日本たばこ産業
化学・石油	旭化成、富士フイルムホールディングス、三菱ケミカルホールディングス	花王、帝人、ファンケル、ユニ・チャーム
非鉄・鉄鋼	ー	ー
医薬品	塩野義製薬	エーザイ、ジョンソン・エンド・ジョンソングループ
その他素材	TOTO	ー
電機・精密・機械	コニカミノルタ、コマツ、ソニー、ダイキン工業、日立製作所	NEC、オムロン、村田製作所、リコー
自動車・輸送用機器	ー	ー
その他製造業	資生堂	アシックス
建設業	ー	ー
電力・ガス	ー	ー
商社	ー	伊藤忠商事
運輸	ー	ANAホールディングス
倉庫・不動産	ー	三井不動産
通信・サービス	SCSK、NTTデータ、NTTドコモ、Zホールディングス、ソフトバンク	KDDI、リクルートホールディングス
小売り・外食	イオン、ファーストリテイリング	ー
金融	東京海上ホールディングス、みずほフィナンシャルグループ	アフラック生命保険、MS&ADインシュアランスグループホールディングス、SOMPOホールディングス、大和証券グループ本社、野村ホールディングス、三井住友フィナンシャルグループ
その他非製造業	ー	ー

34 出典：第3回 日経「スマートワーク経営」調査 調査結果解説セミナー資料に基づき、オウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

企業の持続的発展に関する指標の例：日経SDGs経営調査

日経リサーチは、企業による経営とSDGsの結び付け、および事業を通じた社会・経済・環境課題の解決への取り組みを評価する「日経SDGs経営調査」も実施

日経SDGs経営調査

実施主体	日経リサーチ
発足年	2019年
概要	• SDGsを経営と結びつけることで、事業を通じて社会・経済・環境の課題解決に取り組み、企業価値向上につなげている企業を評価 • 結果は日経新聞の紙面で紹介されるほか、優秀企業の表彰も実施。自社分析や、★を取得した場合は宣伝に活用可能
評価方法	• 日本国内の上場企業、および従業員数100人以上の非上場企業を対象に、調査票を送付して調査、スコア付け

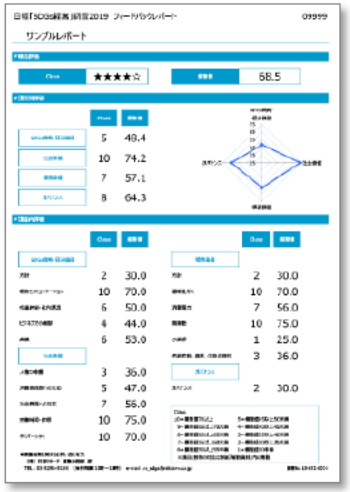
調査項目 詳細後述

I. 事業内容、顧客層、拠点
II. 経営トップ・取締役
III. 人材活用
  1. 基本情報
  2. 労働時間等
  3. ダイバーシティ推進

（I.～III.は、スマートワーク経営調査と共通）

VII. 環境・社会・経済の課題解決の推進方針・体制
  1. 環境・社会・経済の課題解決に対する方針
  2. 報告とコミュニケーション
  3. 環境・社会・経済の課題解決の推進体制
  4. 環境・社会・経済の課題解決の浸透のための取り組み

VIII. 経済価値
IX. 環境価値
  1. 環境経営の方針
  2. 環境負荷データ
  3. 環境課題解決のための取り組み
X. 社会価値
  1. 人権の尊重
  2. その他社会的責任
XI. ガバナンス
XII. 新型コロナウイルスを踏まえたSDGs推進戦略
XIII. その他



2019年版フードバックレポートサンプル

調査票の記入内容に基づき、スコア付けし、
偏差値50以上の場合、スコアに応じて★★★～ ★★★★★を付与

 出典：日経リサーチ社ウェブサイト等の公開情報に基づき、オウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

日経スマートワーク/SDGs経営調査の聴取項目詳細—1/2

日経スマートワーク/SDGs経営調査は、共通の調査票に基づき実施されている。
会社概要・事業内容・人材活用状況などの共通設問と、各調査のための個別設問から構成

大項目	中項目	対象調査	設問#
I. 事業内容、顧客層、拠点	ー	NIKKEI Smart Work / 日経 SDGs	AQ1-6
II. 経営トップ・取締役	ー		AQ7-10
III. 人材活用	1) 基本情報		BQ1-9
	2) 労働時間、休暇取得、健康保持・増進		BQ10-18
	3) ダイバーシティの推進		BQ19-22
	4) 多様で柔軟な働き方	NIKKEI Smart Work	BQ23-34
	5) 人材への投資		BQ35-42
	6) エンゲージメント・モチベーション向上		BQ43-48
IV. 方針・計画と責任体制	ー		CQ1-9
V. テクノロジーの導入・活用	ー		CQ10-11
VI. イノベーション・市場開拓	1) イノベーション・市場開拓の推進体制		DQ1-5
	2) 社外との連携		DQ6-8
	3) イノベーションへの投資、イノベーション人材		DQ9-13
	4) 新製品・サービスの投入		DQ14
	5) 広報・広告宣伝		DQ15-16
	6) 顧客対応・顧客把握		DQ17-18
	7) 業界を主導する事業・技術		DQ19
	8) 海外進出		DQ20-24

 出典：第4回日経スマートワーク経営調査、第2回日経SDGs経営調査の調査票サンプルを参照し、オウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

日経スマートワーク/SDGs経営調査の聴取項目詳細—2/2

日経スマートワーク/SDGs経営調査は、共通の調査票に基づき実施されている。
会社概要・事業内容・人材活用状況などの共通設問と、各調査のための個別設問から構成

大項目	中項目	対象調査	設問#
VII. 環境・社会・経済の課題解決の推進方針・体制	1) 環境・社会・経済の課題解決（SDGs への貢献）に対する方針	日経SDGs	EQ1-4
	2) 報告とコミュニケーション		EQ5-9
	3) 環境・社会・経済の課題解決（SDGs への貢献）の推進体制		EQ10-11
	4) 環境・社会・経済の課題解決（SDGs への貢献）の浸透のための取り組み		EQ12-13
VIII. 経済価値	ー		EQ14-15
IX. 環境価値	1) 環境経営の方針		EQ16-19
	2) 環境負荷データ		EQ20
	3) 環境課題の解決のための取り組み		EQ21-25
X. 社会価値	1) 人権の尊重		EQ26-29
	2) その他社会的責任		EQ30-36
XI. ガバナンス	ー		EQ37-47
XII. 新型コロナウイルスを踏まえたSDGs推進戦略	ー		EQ48-53
XIII. その他	ー		EQ54-61
XIV. 2020トピック設問 ～新型コロナウイルス対応～	ー	評価対象外	FQ1-8

 出典：第4回日経スマートワーク経営調査、第2回日経SDGs経営調査の調査票サンプルを参照し、オウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

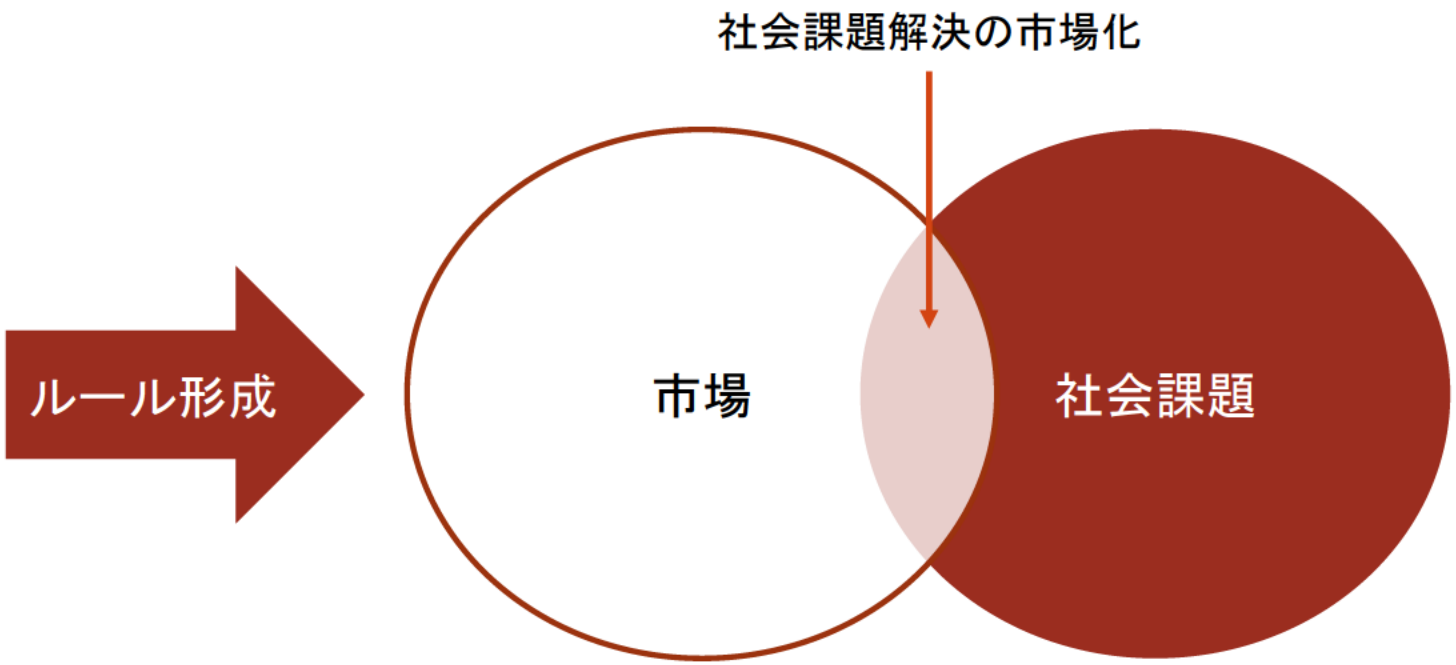
OWLS CONSULTING GROUP

事業内容2

社会課題解決の市場化プロセスの整理

社会課題解決の市場化

社会課題とは、そもそも市場で解決されない（又は解決が遅すぎる）ため発生しているため、多くの場合、社会課題を解決すること自体は市場で価値として評価されにくい。
そのため、社会的価値を実現する事業から持続可能な収益を得るには、社会課題を解決することが市場で評価される仕組みづくり（ルール形成※）を行うことを通じて、社会課題解決の市場化（市場形成可能な領域の創出）を行うことが必要。



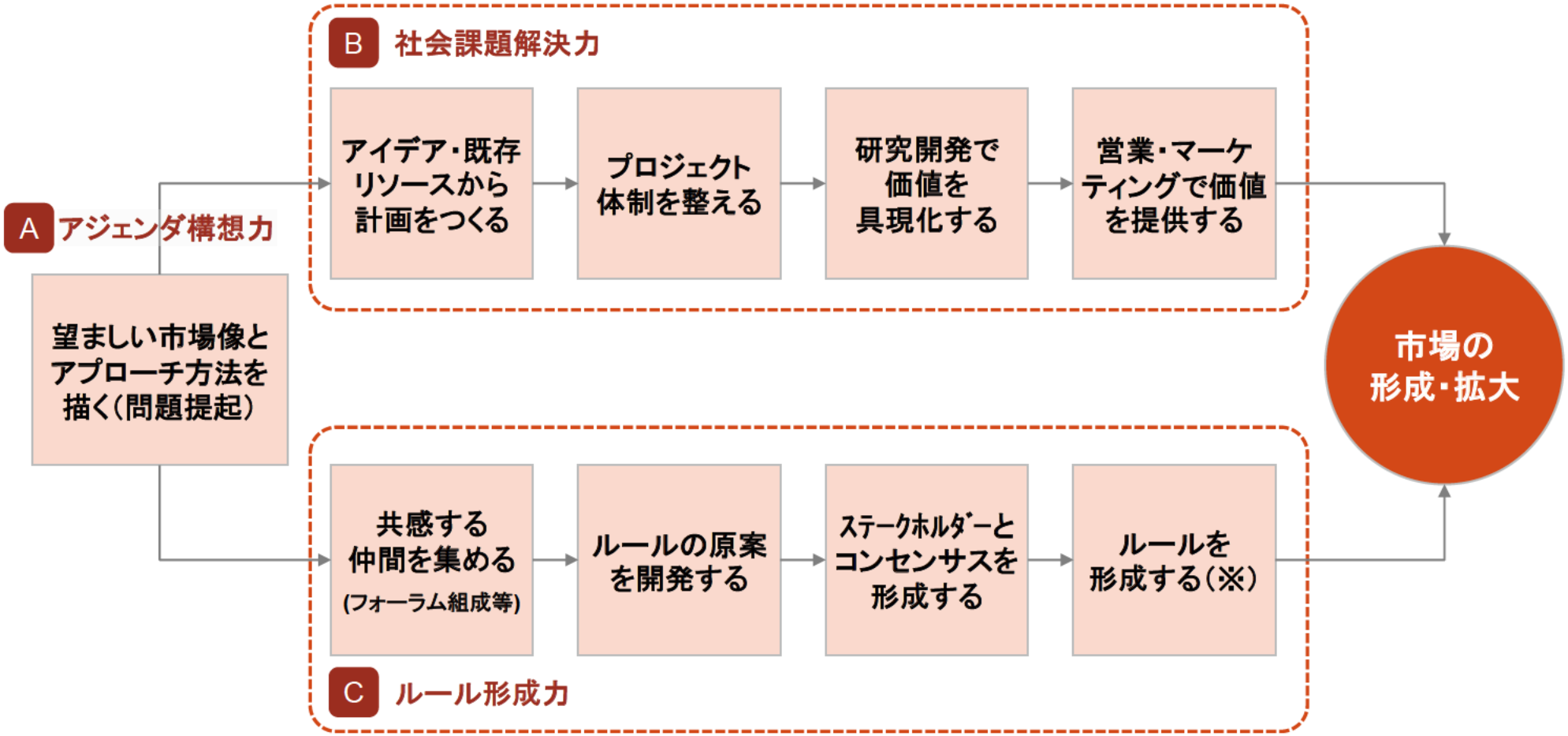
※ルール形成とは、ルール（規制、規範、規格、その他基準・認証等）を策定し、かつ、他者がルールに従わざるを得ない又は従うことで得が生じる環境を構築することを指す。

*1 EIU: The Economist Intelligence Unitの略

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

「社会課題解決の市場化」のプロセス

社会課題解決の市場化（市場形成）のプロセスは、「アジェンダ構想力」、「社会課題解決力」、及び「ルール形成力」の3つの要素から構成される
構想した市場形成のストーリー (A)に従い、社会課題を解決する事業活動（B）と平行して、その活動が市場で価値として受容されるために必要な仕組みづくり(C)を行うことが重要



※ルール形成とは、ルール（規制、規範、規格、その他基準・認証等）を策定し、且つ他者がルールに従わざるを得ない又は従うことで得が生じる環境を構築することを指す。

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

企業主導による「社会課題解決の市場化」の例：デュポン（米）—1/2

デュポンは、エチオピアにおいて自社が解決可能な食糧危機リスク可視化のためのベンチマークツールを開発。同ツールを用いた分析を基に、新興国における新たな市場を開拓した

デュポンの狙い 食糧危機リスクの高い国における事業機会の創出

社会課題 途上国における慢性的な食糧不足・栄養不足の蔓延

デュポンによるルール形成アプローチと効果

	【準備】ビジネスとルールの関係分析・アジェンダ提起 先進的なアジェンダの特定	【設計】ルールの設計 ルール案策定専門機関の活用	【折衝】コンセンサス形成・交渉実行 企業トップが政府やNGOと対話
ルール形成手法	自社が解決可能な食糧危機リスクの可視化のためのベンチマークツール開発を決定	国際大手メディアの分析チームと連携し、共通のベンチマークツールを開発	自社策定指標普及のため、各国政府やNGOに対し、CEO自ら指標の活用を広く呼びかけ
ステークホルダー関係図 国際機関／行政 企業／企業連合 その他（NGO等）	自国：政府、デュポン、NGO 外国：各国政府、EIU、Aspen Institute等 ニーズ把握・ツールの展開可能性検討	自国：政府、デュポン、NGO 外国：各国政府、EIU、Aspen Institute等 連携・指数開発 世界食糧安全保障指数	自国：政府、デュポン、NGO 外国：各国政府、EIU、Aspen Institute等 採用獲得 世界食糧安全保障指数 賛同獲得

毎年更新・公開される、自社事業の拡大ツールとして「世界食糧安全保障指数」を策定・活用

デュポンの成功要因（ケイパビリティ）

- **アジェンダ提起** 自社事業が解決可能な、新興国の社会課題（食糧危機）を可視化する政策アジェンダの提起能力
- **コンセンサス形成** 自社本位の主張と受け取られない形で、自社策定ルールを広く浸透させる能力

得られた効果

エチオピア政府など各国政府との連携を実現し自社農業製品事業を拡大

世界食糧安全保障指数を用いた分析を基に、新興国政府との連携等から事業機会を創出

*1 EIU: The Economist Intelligence Unitの略

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

企業主導による「社会課題解決の市場化」の例：デュポン（米）—2/2

デュポンは、自社が主導して策定した「世界食糧安全保障指数（GFSI）」を活用し、新興市場での事業を拡大

GFSIにおけるエチオピアの評価

■ デュポンは、自社が主導して作成したGFSIを活用し、エチオピアの食糧安全保障の状況を分析

Overall 2014 GFSI rankings table

Weighted total of all category scores (0-100 where 100=most favourable)

Rank		Score /100
1	United States	89.3
2	Austria	85.5
=3	Netherlands	84.4
=3	Norway	84.4
5	Singapore	84.3
6	Switzerland	84.2
7	Ireland	84.0
=8	Canada	[illegible]
=8	Germany	[illegible]
10	France	[illegible]
11	Denmark	[illegible]
12	Sweden	82.4
13	New Zealand	82.2
14	Belgium	82.0
15	Australia	81.9
16	United Kingdom	81.6

Rank		Score /100
38	Uruguay	65.0
39	Turkey	63.8
40	Russia	62.7
41	Venezuela	62.5
42	China	62.2
43	Serbia	61.6
[illegible]	[illegible]	61.3
[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]
50	Bulgaria	59.6
51	Colombia	58.0
52	Ukraine	56.4
53	Peru	56.3

Rank		Score /100
=74	Uganda	45.6
76	Côte d'Ivoire	44.7
77	Pakistan	43.6
78	Ghana	43.1
79	Syria	40.3
80	Kenya	40.1
81	Tajikistan	38.7
=82	Benin	38.4
=82	Senegal	38.4
84	Cameroon	38.1
85	Nepal	37.7
86	Myanmar	37.6
87	Nigeria	36.5
88	Bangladesh	36.3
=89	Ethiopia	35.8
=89	Sierra Leone	35.8

エチオピアは109カ国中**89位**

ランキングのスコアリング指標

1. Affordability
1.1 Food consumption as a share of household expenditure
1.2 Proportion of population under the global poverty line
⋮
1.5 Presence of food safety net programmes
1.6 Access to financing for farmers

2. Availability
2.1 Sufficiency of supply
2.1.1 Average food supply
2.1.2 Dependency on chr[illegible] food aid
2.2 Public expenditu[illegible] agricultural R&D
2.3 Agricultural infr[illegible]
⋮
2.7 Urban absorption ca[illegible]
2.8 Food loss

3. Quality & Safety
3.1 Diet diversification
3.2 N[illegible]dards

1.6「農家向け融資へのアクセス」2.2「農業R&Dへの公的支出」の数値が低い市場では、無償の種子・農薬支援のニーズがあると分析

世界食糧安全保障指数を活用

GFSIを活用したエチオピアへの市場参入事例

■ GFSIを活用した分析結果を利用し、エチオピア政府との連携を通じて、発展途上国における事業機会を創出

➢ Advanced Maize Seed Adoption Program (AMSAP)
- 現地の小規模農家に改良トウモロコシや農薬使用法や収穫高を増やすための土壌分析技術を中心とした最新農耕法教育を提供

➢ 現地企業との協働による栄養向上支援
- 現地の加工食品会社FAFFA Foodと協働し、デュポンの製品を用いた栄養強化豆乳を開発。
- FAFFA Foodは、AMSAPで収穫されたトウモロコシも原料の一部として利用

※2015年7月、オバマ大統領がFAFFAを視察

出所：Global Food Security Index、デュポン / パイオニア / USAIDウェブサイト等 に基づきオウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

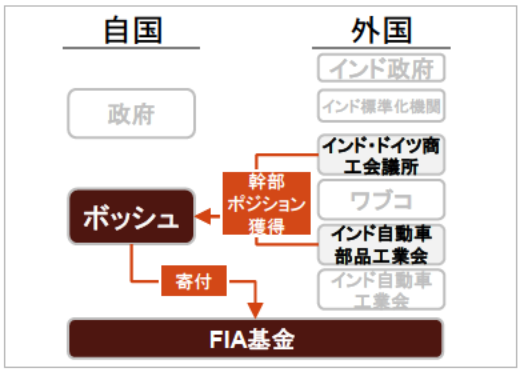
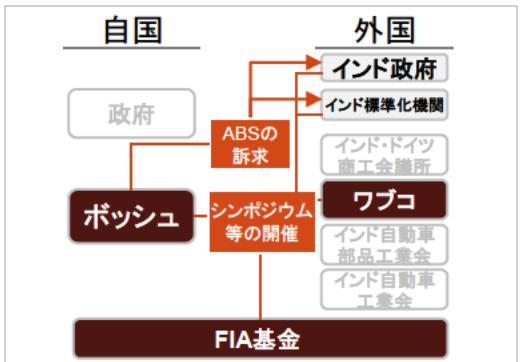
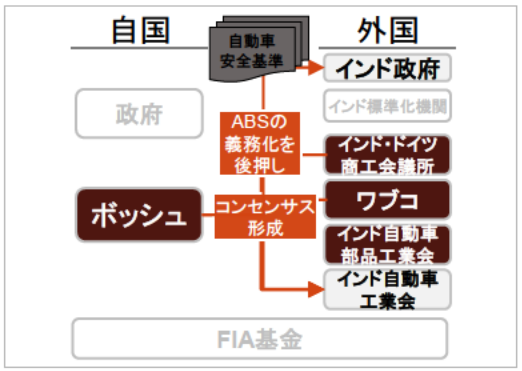
企業主導による「社会課題解決の市場化」の例：ボッシュ（独）—1/2

ボッシュは、インドにおける自社のプレゼンスを活用し、非営利自動車団体と連携してABS装備義務化のコンセンサスを形成。自社ABS製品を売り込む新たな市場を創出した

ボッシュの狙い コスト増への抵抗から普及が進まないABS*1の装備義務化による市場の創出

社会課題 深刻な水準の交通事故死亡者数（年間約14万人）

ボッシュによるルール形成アプローチと効果

	【準備】ビジネスとルールの関係分析・アジェンダ提起 自社アジェンダの提案準備	【設計】ルールの設計 ABS装備義務化の有効性を訴求	【折衝】コンセンサス形成・交渉実行 反対していた業界団体を翻意
ルール形成手法	交通安全啓発活動「Make Roads Safe」を実施するFIA基金への多額寄付により社会貢献姿勢を明示	シンポジウム等を通じ、ABSがインドの交通事故死削減に有効であることを訴求	**現地プレゼンスを活用し、業界団体内でABS装備義務化のコンセンサスを形成**
ステークホルダー関係図 国際機関／政府 企業／企業連合 その他(NGO等)			
ボッシュの成功要因（ケイパビリティ）	• アジェンダ提起：国際的なNGO/NPOと協力し、自社アジェンダの正統性を担保する能力 • コンセンサス形成：現地業界団体におけるリーディングポジションを活用し、現地業界の翻意を促す能力		

インド自動車安全基準において、**バス・トラック**へのABS装備の義務化を獲得

得られた効果

自社のABS関連製品の売り上げが増加する見込み

インド国内で年間約30万台販売されているバス・トラック向けのABS関連部品需要を創出し、自社の売上げ増加につながる見込み

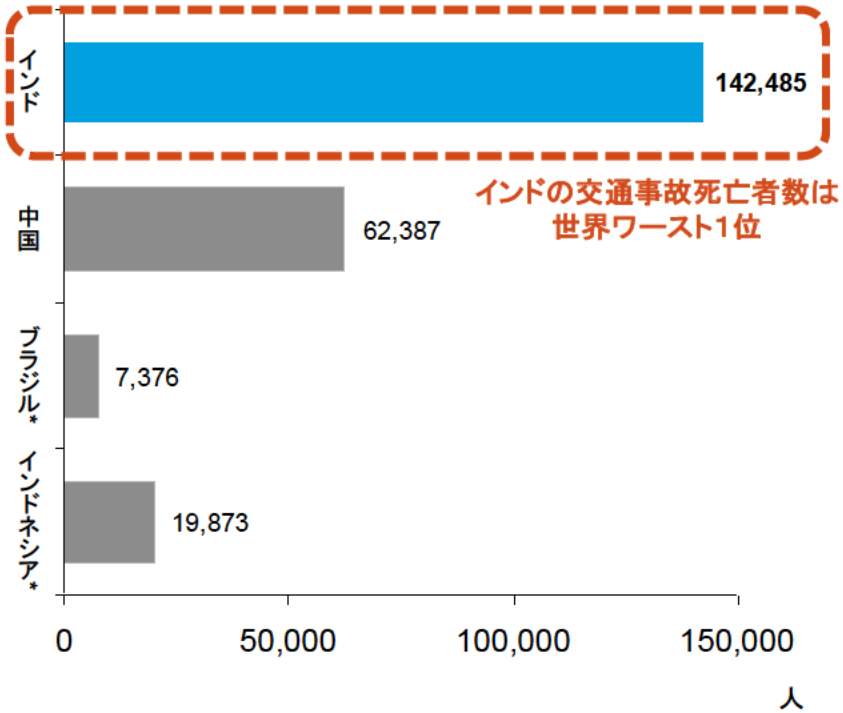
*1 ABS: Anti-lock Braking System

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

企業主導による「社会課題解決の市場化」の例：ボッシュ（独）—2/2

ボッシュはインドにおける交通事故死亡者数の多さに着目し、現地の業界団体やシンポジウムを通じてABS装備義務化を目指した働きかけを行った

新興国の交通事故死亡者数（2011年）



*ブラジルは2009年、インドネシアは2010年の統計

交通事故死亡者数削減を目的とし、ABS装備義務化へ向けた働きかけ

ボッシュによるABS義務化へ向けた働きかけ

業界団体を通じた働きかけ

- ABS装備の義務化への反対意見が根強い自動車メーカーに対し、現地でのプレゼンスを活用し、現地業界団体を通じて翻意を促す
  - 現地トップがインド・ドイツ商工会議所の理事に就任し、現地企業とのネットワークを構築
  - 現地幹部をインド自動車部品工業会の副代表に送り込み、自社の意見を業界団体の意見に盛り込みやすい立場を得ることに成功

シンポジウムを通じた働きかけ

- Safety Drive Symposiumを開催し、インドにおける車両安全の状況と解決策に対する認識を高めた

【Safety Drive Symposium】

主催者	■ Bosch India ■ ワブコ（現地自動車部品メーカー）
ゲスト	■ 英国王室　ケント公爵 ■ インド標準化機関（BIS）交通エンジニア委員会会長　Bhanot 氏
内容	■ ABSやESP等安全装置の必要性に関するプレゼンテーション ■ ABS・ESPを装備・未装備の車両を比較したデモンストレーション

インドの交通事故死亡者数は現実的な問題であり、安全な車両の実現のために利用可能な技術と世界のベストプラクティスを利用することは必須だ

Bosch Chassis Systems India
Deputy MD V.Balasubramanian 氏

出所：総務省統計、ワブコウェブサイト、Motor India紙、Riot Engine紙に基づきオウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

OWLS CONSULTING GROUP

NPO・NGO主導による「社会課題解決の市場化」の例：Child Labor Free Zone（1/2）

Child Labor Free Zone制度は、社会環境の整備により「児童労働のない地域」を作り、公的に認定していく取り組み。日本のNPO法人・ACEが深く支援

子どもが教育を受けられる社会環境の整備

- 教育環境の整備
- 地域コミュニティによる子ども保護活動
- Child-friendlyな社会規範の構築　etc.

児童労働を禁止

全ての子どもが教育を享受

“Child Labor Free Zone”

“児童労働のない地域”

ACE

認定NPO法人「ACE」による支援

➢CLFZとして認定が期待されている
ガーナのクワベナ・アクワ村の子供たち

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

NPO・NGO主導による「社会課題解決の市場化」の例：Child Labor Free Zone（2/2）

Child Labor Free Zone (CLFZ) 産品の関税を無税化することで、「児童労働を用いない」企業に経済的インセンティブを与える好循環の実現を目指している

「良いもの」の定義をつくり
(Definition)

普及させ
(Standardization)

「経済合理性」を与える
（Preferential Treatment）

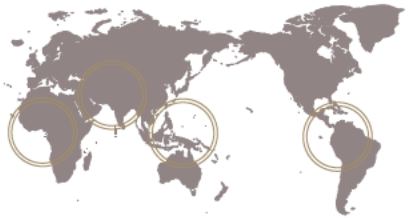
**CLFZ産品の
WTO関税無税化**

**CLFZの
国際規格化or国際条約化**

**ガーナにおける
CLFZ制度の確立**

ガーナにおいて
CLFZの基準を策定し、
国内にCLFZを多数設立

推進主体
AGE
GAWU
その他団体



CLFZに関する国際ルールを策定し、
世界中にCLFZを設立

推進主体
AGE
Deloitte.
その他団体

CLFZ産品をWTO関税無税化し、
児童労働によらない産品の取引拡大

対象産品の例

カカオ　魚　コバルト

**児童労働しないほうが
「儲かる」好循環の実現**

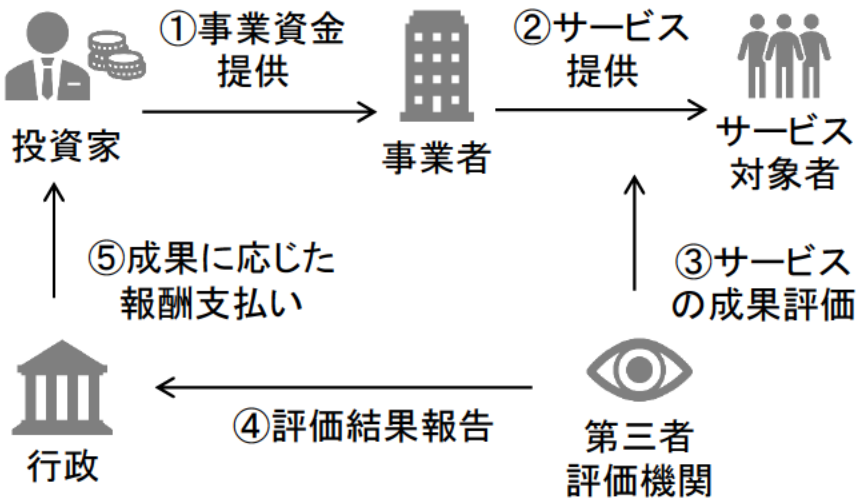
© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

行政主導による「社会課題解決の市場化」の例：ソーシャルインパクトボンド

民間事業者が投資家から資金調達してサービスを提供し、成功した場合は行政から投資家に報酬が支払われる「ソーシャルインパクトボンド」等の仕組みも生まれてきている

ソーシャルインパクトボンド（SIB）のスキーム

- ソーシャルインパクト投資の手法の一つ
- 民間の事業者が投資家からの資金を得てサービスを提供し、当該サービスの成果に応じた成功報酬が行政から投資家に支払われる仕組み



国内の活用事例（八王子市：大腸がん検診受診率向上）

- 八王子市ではSIBを活用した大腸がん検診受診率向上事業を実施
- 受診率目標が達成され、八王子市は投資家に成果報酬を満額支払い

当該事業における主要ステークホルダー

事業者	NPO法人キャンサースキャン（AIを活用した対象者の分析・抽出、受診勧奨を実施）
行政	八王子市
投資家	社会的投資推進財団 デジリサーチアンドアドバタイジング みずほ銀行

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

OWLS CONSULTING GROUP

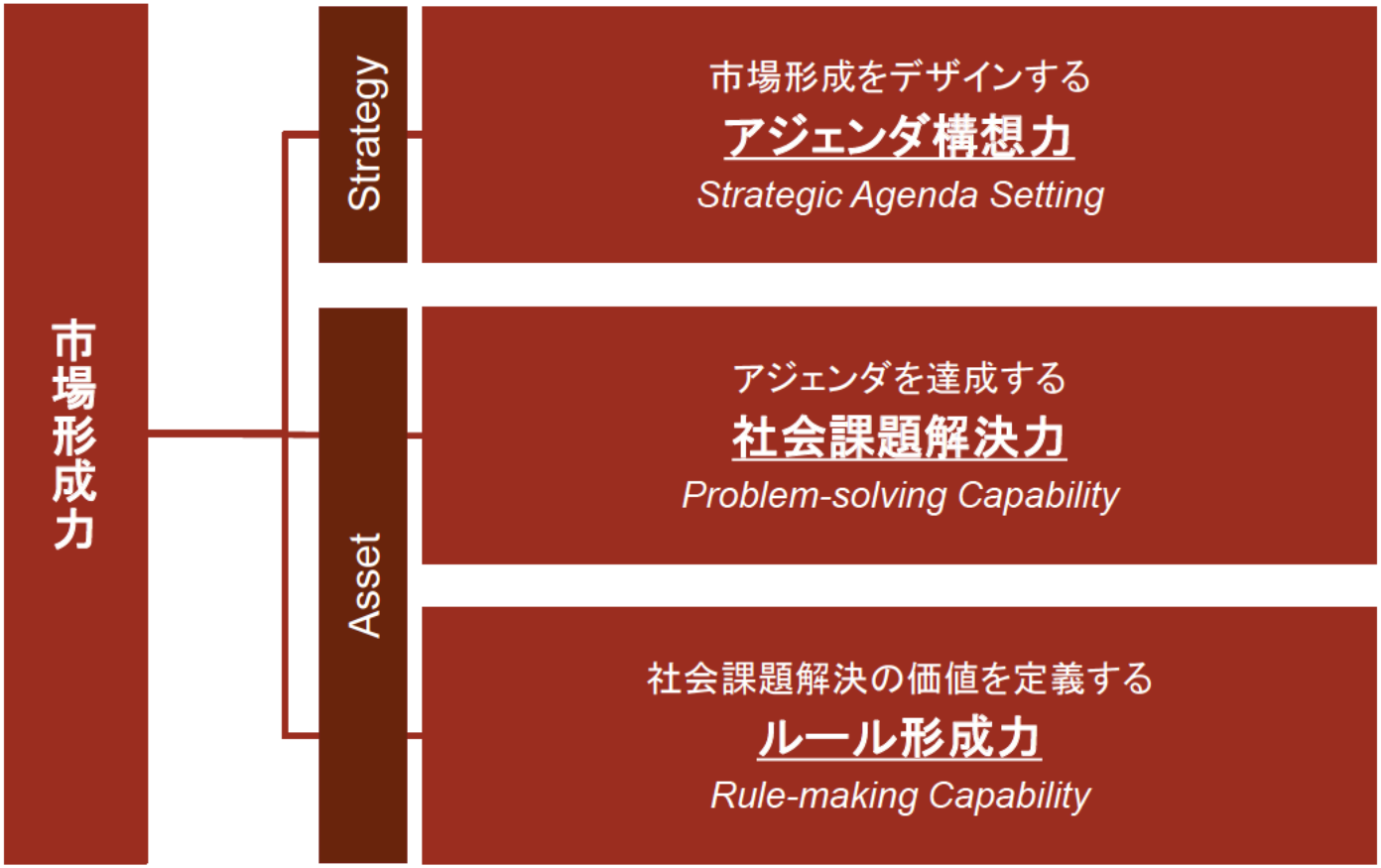
事業内容3

市場形成力指標の検討

市場形成力の定義

「市場形成力」とは、社会課題解決の市場化（市場形成）を結実させるために必要な潜在能力であり、ステークホルダーと協力することでルール（規制、規範、規格、その他基準・認証等）を形成し、当該ルールを用いて、特定の社会課題の解決に資する財・サービスが取引される市場を創造・拡大することを可能とする能力。市場形成力は、「アジェンダ構想力」、「社会課題解決力」、「ルール形成力」の3つの要素から構成される。

市場形成力の3つの構成要素



© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

3つの構成要素の役割

市場形成力の3つの構成要素は、以下の役割を担っている。

3つの構成要素の役割

市場形成力

- **Strategy**
  - **アジェンダ構想力**
    「アジェンダ構想」とは、自身のミッションや中長期的な社会的・経済的インパクト等を踏まえて戦略的にアジェンダ設定を試みつつ、当該アジェンダに内在する社会課題を解決する手段の事業化と、当該事業が市場で価値として評価されるために必要な仕組みづくりとを有機的に連関させることで、社会課題解決と事業の持続可能性を両立させる市場形成のストーリーを構想・設計する取組を指し、アジェンダ構想に資する能力を「アジェンダ構想力」という。
- **Asset**
  - **社会課題解決力**
    「社会課題解決力」とは、専門人材、技術・アイデア、ノウハウ・経験や、課題解決を推進する体制・組織内方針等、設定したアジェンダ（社会課題）の解決に資する事業を遂行するために必要な能力やアセットをいう。
  - **ルール形成力**
    「ルール形成」とは、遠心力・求心力を発揮することで、多様なステークホルダー間のコンセンサスの形成を通じてルール（規制、規範、規格、その他基準・認証等。下記が具体例。）を策定し、かつ、他者が当該ルールに従わざるを得ない（又は従うことで得が生じる）環境を構築する取組を指し、ルール形成に資する能力やアセットを「ルール形成力」という。
    - **遠心力**
      「遠心力」とは、ルール形成力の構成要素の1つであり、プロジェクトの活動に関心を持つ他法人・団体に向けた情報発信、イベント登壇や意見交換等の取組を通じて、本プロジェクトの活動目的やその価値を対外的に伝搬させる能力をいう。
    - **求心力**
      「求心力」とは、ルール形成力の構成要素の1つであり、プロジェクトの活動目的やその価値に共感する他法人・団体を引き寄せ、継続的な活動（意見交換に留まらない連携・協働）につなげる等、本プロジェクトの目的達成に向けて、協力関係で結ばれたステークホルダーを増やす能力をいう。

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

OWLS CONSULTING GROUP

「アジェンダ構想力」の考え方

アジェンダ構想力とは、社会・時代の流れを読み解き、「社会課題の解決」と「事業の継続」を両立するためのストーリーを構想・設計できる能力であり、以下の3つの観点から整理される。

1 対象とする社会課題の特定

- 中長期的に維持・拡大する世界的な社会課題は何か
- なぜ解決が求められるのか
- 解決による社会的・経済的インパクトはどれくらいか

2 市場化するために必要なルール形成の特定

- 社会課題の解決にはどのようなルールが必要か
- 解決策が、持続的に市場価値を持つにはどのようなルールが必要か

3 実現するためのエコシステムの構想

- 社会課題に対し、自社はどう貢献するか
- 社会課題解決に資する事業の実施や、ルール形成に向けて、誰と組むべきか
- 開発したルール原案をルール化するため、誰にどうやってアプローチすべきか

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

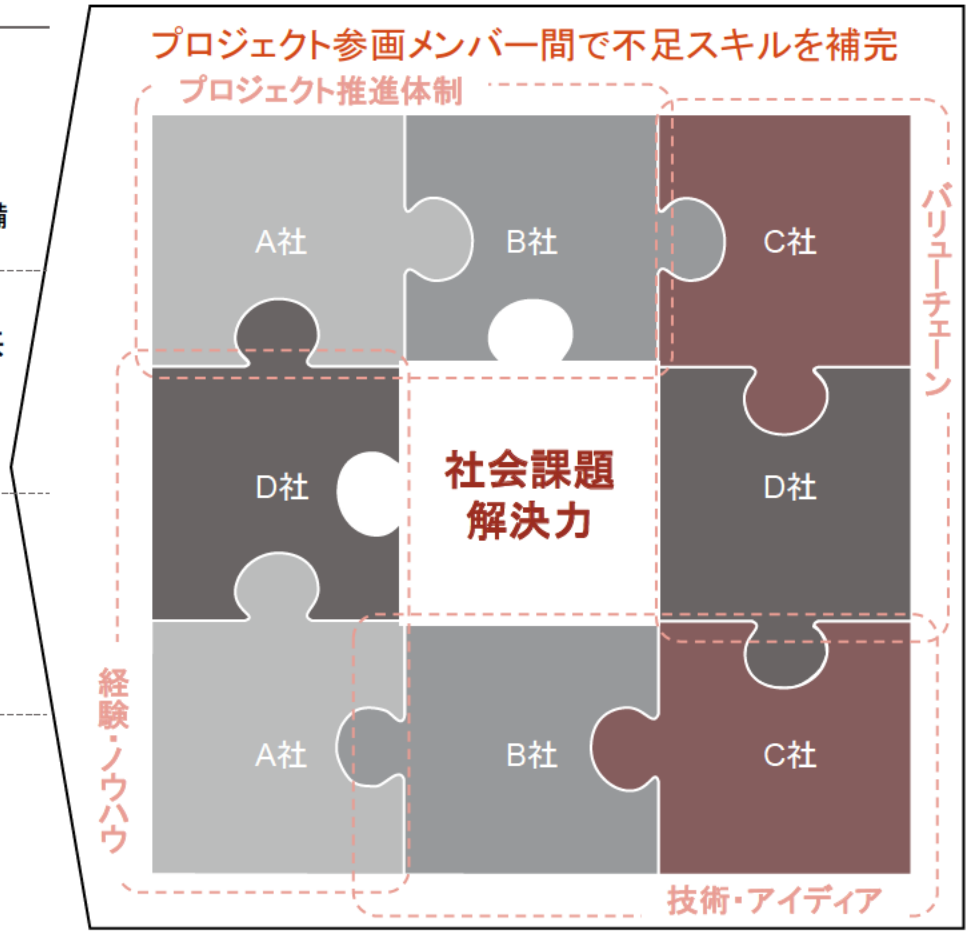
「社会課題解決力」の考え方— 1/2

社会課題の解決に必要な能力・アセットは、以下の4つの観点から整理される。
事業実施に向けて能力・アセットが不足する場合は、社外連携を行うことが重要となる。

社会課題解決に必要となる要素

プロジェクト推進体制	プロジェクトへの**経営陣のコミットメント、及びそれを実現する社内体制** ・ トップメッセージの発信状況 ・ トップメッセージに対応する内部計画・方針の整備 ・ 対応するKPIの設定
バリューチェーン	社会課題解決に資する財・サービスを提供するために必要なバリューチェーンの構築に向けた他者との連携
技術・アイディア	プロジェクトを牽引できる**他社と比して優位性を持つ技術要素** ・ 関連する特許、実用新案権の保有状況 ・ 関連する学術論文の発表状
経験・ノウハウ	プロジェクトに関連する**製品・サービスの上市・開発実績や**専門人材の参画状況

他法人/団体との連携



© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

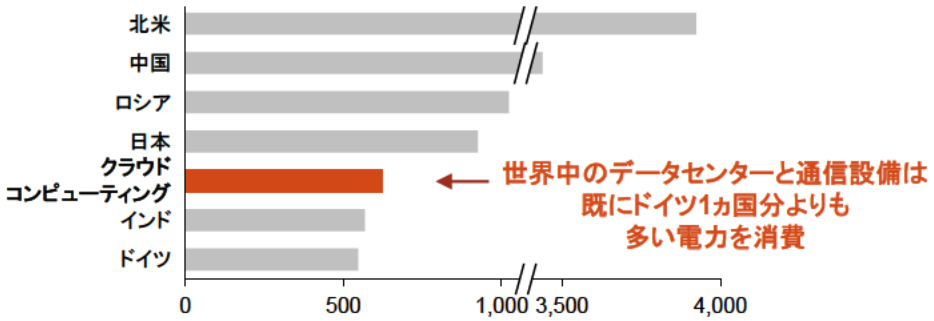
「社会課題解決力」の考え方— 2/2（事例：Facebook × Greenpeace）

海外では、共通の社会課題解決に向けた民間企業とソーシャルセクターの連携が活発。Facebookは、Greenpeaceとパートナーシップを締結して環境課題の解決に取り組んでいる

現状の社会課題

- クラウドサービスの急成長に伴い、データセンターの増設が加速。結果、**クラウドコンピューティングに起因する電力消費量が急増**
- Greenpeaceは石炭火力に大きく依存するデータセンターの建設を発表したFacebookを強く批判
  - 自然エネルギーの利用を訴える動画を、同社「Facebook」上で発表
  - 同SNSの利用者から多くの支持を獲得（8万コメント/日を記録）

データセンターに起因する電力消費量
（国別消費量との比較、2007年時点）[B kwH]



社会課題解決に向けた連携取組

「脱炭素社会の実現」に向け、FacebookとGreenpeaceはパートナーシップを締結

Facebook

- ✓ 自社データセンターにおける自然エネルギー利用率を向上
- ✓ 省エネに資する研究、及び新規技術の開発を推進
  - 例：Open Compute Project（環境負荷の少ないデータセンター構築に向けたシステムのオープンソース化プロジェクト）

温室効果ガス排出量の削減

更なる省エネ化に向けた支援

Greenpeace

- ✓ 他企業に対し、Facebookが推進するOpen Compute Projectへの参加を呼びかけ
- ✓ 電力会社に対し、契約者（電力消費者）への電力利用状況に関するデータ公開を要求
  - データ公開により、契約者は省エネに資する施策の効果検証が可能に
- ✓ 電力会社に対し、再エネ供給量・率の増加を要求

*1：2019年時点
出所：Facebook、Greenpeace共同プレスリリース、Greenpeace発行レポート「Make IT Green Report 2010」等に基づき作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

「ルール形成力」の考え方― 1/2

ルール形成には、ステークホルダーを巻き込み、コンセンサスを得ながらルールを策定する活動が求められる。これらの活動に必要な能力・アセットは、以下の3つの観点から整理される。

ルール形成に求められる活動

共感する仲間集め	ルールの原案開発	コンセンサス	ルールの形成
情報の訴求・発信を通じ、目指す市場像に共感する仲間を誘引	**必要なルールを特定し、ルール形成の方針を精査**	**重要なステークホルダーとルール原案に関するコンセンサスを得る**	**他者がルールに従わざるを得ない又は従うことで得が生じる外部環境を形成**
■ 市場が形成されることで得をするメンバーの巻き込み ■ 社会課題解決の意義に共感するメンバーの呼び込み ■ 反対するメンバーに対する大義名分を用いた説得 ■ フォーラム等による組織化	■ どのようなルールを開発するか ■ 取り組む目的は何か ■ ルールの適用範囲はどこか ■ 関連するステークホルダーは誰か ■ どのようにアプローチするか		■ 各国の規制への引用 ■ 主要企業の調達基準への引用 ■ 社会規範への昇華 ■ 市場参入に不可欠な認証制度の構築　など

ルール形成に必要となる要素

ルール形成を支える体制	遠心力関連の取組	求心力関連の取組
■ 組織的なルール形成の方針 ■ ルール形成に必要なリソースを用意し、その活動をサポートする制度・体制の整備（経営陣の理解、責任者の任命、人材育成体制など）	■ プロジェクトが実現する社会課題解決の価値の対外的発信（レポート・イベント登壇など） ■ ルール形成の経験（ルール形成プロセスの完走経験、ルール形成の主導経験など） ■ 技術やアイデアのオープン化による仲間づくり	■ プロジェクトが実現する社会課題解決の価値に共感したステークホルダーやメディアによる賛同の情報発信 ■ プロジェクトに賛同するステークホルダーとの連携

※ルール形成とは、ルール（規制、規範、規格、その他基準・認証等）を策定し、且つ他者がルールに従わざるを得ない又は従うことで得が生じる環境を構築することを指す。

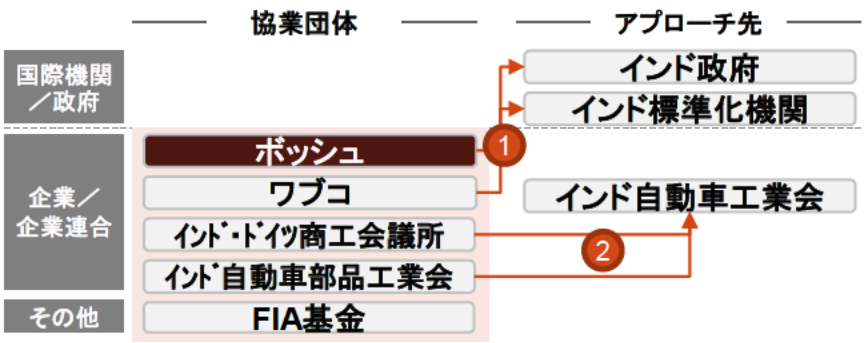
© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

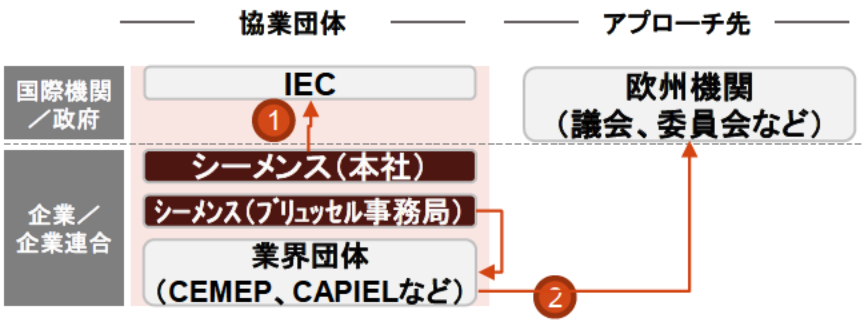
「ルール形成力」の考え方— 2/2

ルール形成時には連携・協業先の団体とのコンセンサスを形成した上で、アプローチ先となる重要意思決定機関への適切な接点を設けることが重要

	ボッシュ（インド）	シーメンス（EU）
背景課題	新興国ワースト1の交通事故死亡者数	産業分野における電力消費量の増大
ルール化の狙い	交通事故減少寄与する技術（ABS装備）の義務化	高性能（省エネ）電気モータへの普及・切替

ルール形成の座組



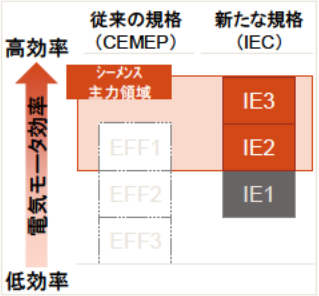


主推進団体
関与団体

アクション

1. **シンポジウムなどによる課題啓発**
   - 政府・業界団体に対し**現状課題の深刻さと、ABS装備による交通事故死削減への効果**を訴求
2. **業界団体を通じた、競合他社とのコンセンサス形成**
   - ABS装備の義務化への反対意見が根強い自動車メーカーに対し、**現地業界団体を通じて翻意を促す**

1. **業界有識団体と規格案を策定**
   - IEC TC22（パワーエレクトロニクス技術委員会）の議長ポジションを獲得
2. **現地事務所の渉外部門を起点に、発言力のある複数の業界団体を通じ欧州機関へ提案**

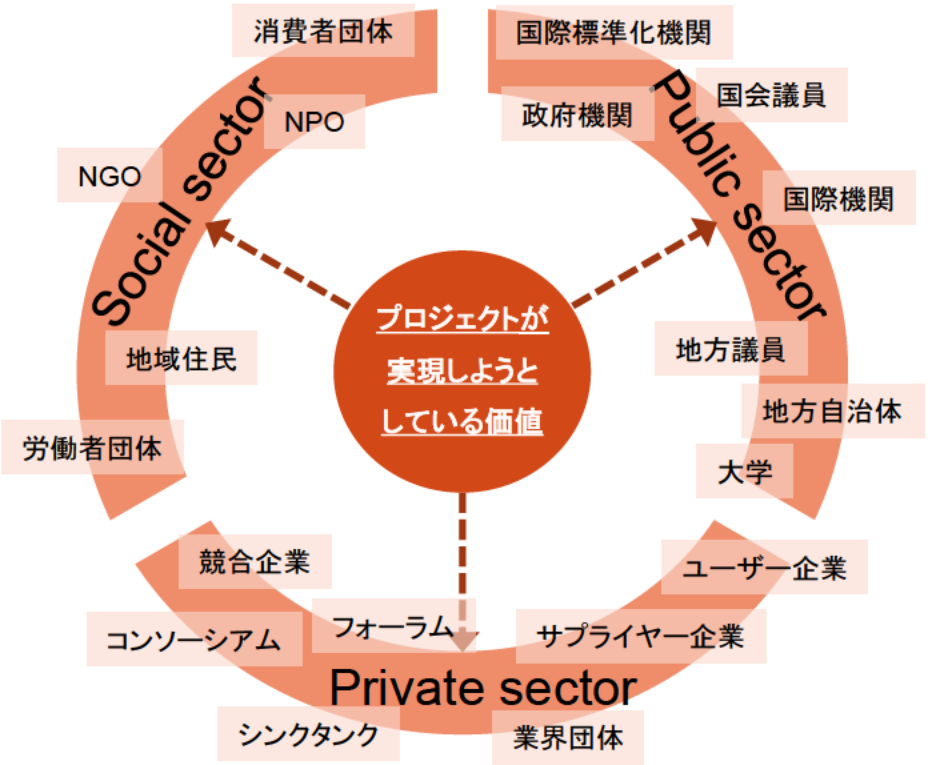


© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

（参考）「求心力」と「遠心力」の考え方

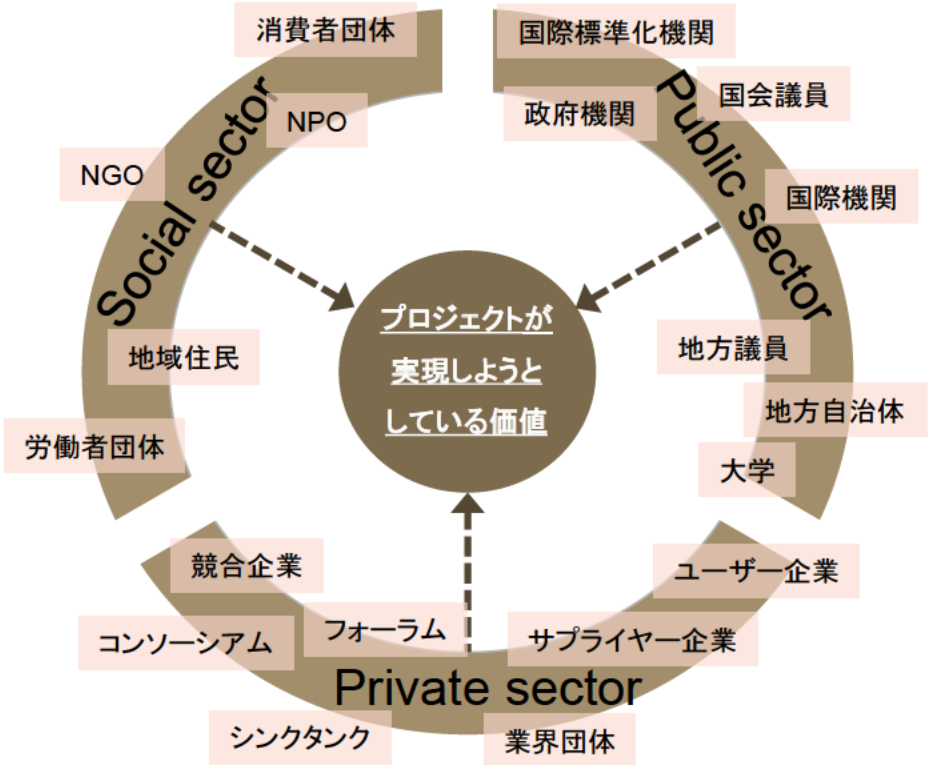
「遠心力」は、当該プロジェクトが、どれだけトライセクター（※）に対する働きかけを実施しているか、
「求心力」は、トライセクターがどれだけプロジェクトに共感・参加してくれているかによって具現化される。

遠心力のイメージ



プロジェクト実施者がトライセクターの各主体へどれだけ接触し、
どの程度プロジェクトの価値を伝える活動を実施しているか

求心力のイメージ



トライセクターの各主体がプロジェクトにどれだけ共感し、
どの程度プロジェクトに参加してくれているか

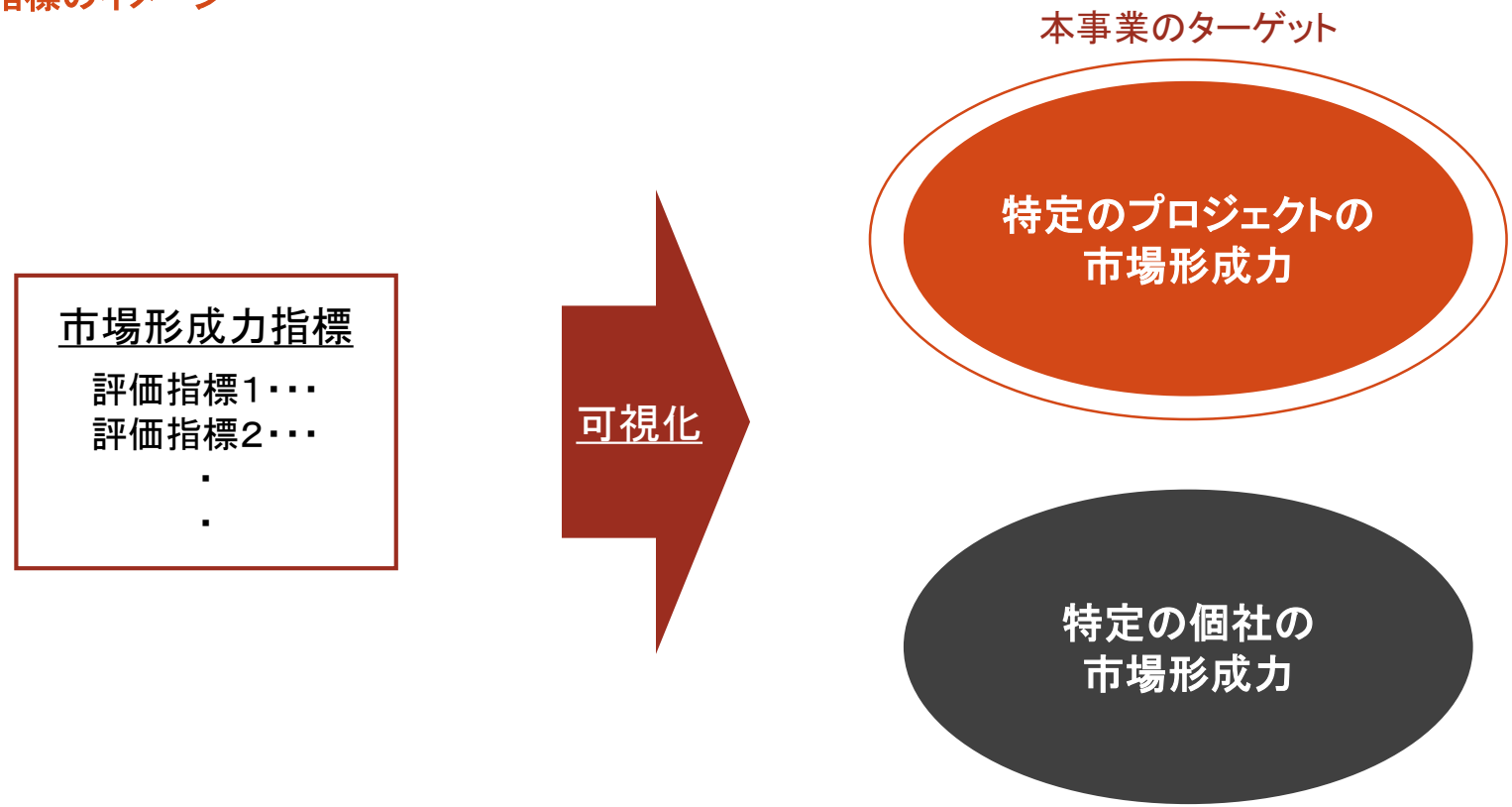
※Tri-sector：Social sector（NGOなど）、Public sector（政府機関など）、Private sector（株式会社など）の3つのセクターを指す。

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

市場形成力指標の定義

「市場形成力指標」とは、企業単位又はプロジェクト単位での市場形成力を可視化するツールを指す。市場形成力指標を用いることで、自社や自身のプロジェクトの市場形成に向けた準備状況の確認が可能となり、弱みや強みを見つめ直すことが可能となるため、これから市場形成を目指す企業等の指針となり得る。
本事業においては、プロジェクト単位の市場形成力指標の開発を行った。

市場形成力指標のイメージ



© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

市場形成力指標：評価のスキーム

「アジェンダ構想力」「社会課題解決力」「ルール形成力」の各要素に関する調査票を作成し、当該調査票に回答いただくことで市場形成力の可視化（0～1000点での評価）を行う。

市場形成をデザインする **アジェンダ構想力** *Strategic Agenda Setting*	構想設計	・**市場形成に向けたストーリー構想や実現へのアプローチ方法**に応じて評価	0～1
	✖		
	経済的インパクト 社会的インパクト	・プロジェクトを通じて形成しようとする**新市場の経済規模**に応じて評価 ・プロジェクトによる**裨益エリア**及び**他の社会課題への影響に応じて**評価	
			✖
アジェンダを達成する **社会課題解決力** *Problem-solving Capability*	組織体制・方針	・プロジェクトへの**経営陣のコミットメント**、それを**実現する内部方針**や**KPI**があれば加点	500点
	バリューチェーン	・プロジェクトの財・サービスの提供に必要なバリューチェーンの構築状況に応じて加点	
	技術・アイデア	・プロジェクトを牽引できる、優位性のある**技術・アイデア**を保有していれば加点	
	ノウハウ・経験	・プロジェクトに関連する**製品・サービスの上市実績や専門人材の参加があれば**加点	
			✚
社会課題解決の価値を定義する **ルール形成力** *Rule-making Capability*	ルール形成の方針	・プロジェクトに関するルール形成戦略や方針の策定があれば加点	500点
	ルール形成対応体制	・**ルール形成に対する経営陣の理解や、後押しする社内体制**が整備されていれば加点	
	対外発信	・プロジェクトに関する**経営陣のメッセージ発信**、レポート発表、**登壇実績等**に応じて加点	
	ルール形成の主導	・**ルール形成に取り組んだ過去の実績**に応じて加点	
	ルール形成団体活動	・**ルール形成団体（フォーラム、ISO/IECなど）での取組状況に応じて**加点	
	オープン戦略	・**技術、アイデアの開放状況**に応じて加点	
	ｽﾃｰｸﾎﾙﾀﾞｰの賛同	・**ステークホルダーやメディアが、プロジェクトに関する賛同の発信**を行っていれば加点	
	トライセクター連携	・プロジェクトに関連するトライセクター**との連携実績**に応じて加点	

最大1,000点

※評価対象となるプロジェクトの進捗状況に応じて、配点の比重を変更する場合もあり得る

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

調査票

市場形成力指標では、調査票を用いてプロジェクトの評価を行う。評価対象となるプロジェクトの実施者に本調査票へ回答いただくことで、市場形成力を可視化する

市場形成力指標 調査票（Ver1.0）

――― 回答に当たっての留意事項 ―――

1. **本調査票の概要**

本調査票は、市場形成力を評価するために開発された指標です。市場形成力とは、ステークホルダーと協力することでルール（規制、規範、規格、その他基準・認証等）を形成し、当該ルールを用いて、特定の社会課題の解決に資する財・サービスが取引される市場を創造・拡大することを可能とする潜在能力であり、本調査票に回答いただくことで、回答者が取り組むプロジェクトに対する市場形成力を可視化することを目指しています。

なお、市場形成力指標を開発した目的の1つは、可視化された市場形成力から自身のプロジェクトの市場形成に向けた準備状況を確認いただき、弱みや強みを見つめなおしていただくきっかけを提供することであるということに、ご理解の上でご回答いただけますと幸いです。

2. **市場**

[illegible]、「社会課題解決力」、「ルール形成力」の3つの潜在能力
[illegible]節「6．用語の定義」を参照してください。）。
3つ[illegible]や社会情勢から戦略的にアジェンダを設
定し（アジェン[illegible]）、当該事業
が市場で価値として評価[illegible]で、初めて社会課題解決
と事業の持続可能性を両立させる[illegible]
本調査票では、回答内容から、回答者が[illegible]組を連
関させて実施する準備が進められているかどうか[illegible]評価を
行います。

別紙参照

3. **本調査票の回答者**

本調査票には「幹事用 調査票」と「非幹事用 調査票」があります。幹事（本プロジェクトの代表法人）だけでなく、非幹事（本プロジェクトのコンソーシアムに参加する幹事以外の法人）がいる場合には、非幹事にも回答に加わっていただくことが可能です。

- 幹事：「幹事用 調査票」の設問において、本プロジェクト全体としての取組に関する回答と、自身の取組に関する回答を担当いただきます。
- 非幹事：「非幹事用 調査票」の設問において、自身の取組に関する回答を担当いただきます。なお、非幹事が複数いる場合は、最大3つの非幹事まで回答が可能です。

4. **調査表の構造と回答ルール**

本調査票は大問(0)～(5)で構成されており、大問(0)は基礎情報、大問(1)は「アジェンダ構想力」、大問(2)は「社会課題解決力」、大問(3)～(5)は「ルール形成力」に関する設問が紐づけられています（一部、例外の設問も存在します。）。

1

――― 設問 目次 ―――

設問	配点	回答条件	回答対象者 幹事	回答対象者 非幹事
(0) 基礎情報				
I. 幹事（非幹事）の情報				
A. 幹事（非幹事）の概要	－	必須	○	○
B. 法人数 ※回答者が複数の法人で構成される団体等の場合のみ回答必須	－	条件付き 必須	○	○
II. プロジェクト概要				
A. 形成する市場の概要	－	必須	○	－
B. プロジェクト履行体制 ※回答者がコンソーシアムを組んでいる場合のみ回答必須	－	条件付き 必須	○	－
III. プロ[illegible]の現在地				
A. [illegible]	－	必須	○	－
(1) アジ[illegible]				
I. [illegible]				
A. [illegible]構想・[illegible]	[illegible]	必須	○	－
II. 経済的インパクト				
A. 経済的インパクトの規模	[illegible]	[illegible]	[illegible]	－
III. 社会的インパクト				
A. 標的エリアの概要	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
B. 他の社会課題の誘発防止	[illegible]	[illegible]	[illegible]	－
(2) 社会課題解決に向けた専門性	500			
I. 組織体制・方針				
A. 組織内外への発信状況	80	任意	○	○
B. 計画・方針の策定状況	70	任意	○	○
C. KPI の策定状況	50	任意	○	○
II. バリューチェーン				
A. バリューチェーンの構築状況	70	任意	○	－
III. 技術・アイデア				
A. 技術・アイデアの優位性	150	任意	○	－
IV. ノウハウ・経験				
A. 製品・サービスの上市実績	40	任意	○	○
B. 専門人材	40	任意	○	○

別紙参照

4

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

調査票の枠組み

調査票は、大問(0)～(5)で構成されており、(1)がアジェンダ構想力、(2)が社会課題解決力、(3)～(5)がルール形成力に関する設問となっている。(0)は基礎情報、(1)は市場形成の根幹に当たるため回答必須となっており、(2)以降は回答可能な設問のみ回答する設計になっている。
回答者は幹事（プロジェクトの代表法人）を想定しているが、コンソーシアムを組んでいる場合は非幹事（プロジェクトの代表法人以外のコンソーシアム参加法人）も一部の設問で回答可能な設計にしている。

設問	評価項目	回答条件	回答対象者	
			幹事	非幹事
(0)基礎情報	1.幹事（非幹事）の情報	必須	○	○
	2. プロジェクト概要		○	ー
	3. プロジェクトの現在地		○	ー
(1)アジェンダの構想・設計	1. 構想設計		○	ー
	2. 経済的インパクト		○	ー
	3. 社会的インパクト		○	ー
(2)社会課題解決に向けた専門性	1. 組織体制・方針	任意	○	○
	2. バリューチェーン		○	ー
	3. 技術・アイデア		○	ー
	4. ノウハウ・経験		○	○
(3)ルール形成を支える体制	1. ルール形成の方針		○	○
	2. ルール形成対応体制		○	○
(4)遠心力関連の取組	1. 対外発信		○	○
	2. ルール形成に関する取組実績		○	○
	3. オープン戦略		○	ー
(5)求心力関連の取組	1. 外部賛同者による情報発信		○	ー
	2.トライセクター連携		○	ー

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

OWLS CONSULTING GROUP

事業内容4

市場形成力指標の普及・活用

市場形成力指標の普及・活用の方針

以下の方針により、市場形成力指標の普及・活用を目指す。

	本プロジェクトの対象範囲	今後の検討課題
	STEP 1	STEP 2
評価対象	■個別プロジェクト単位の市場形成力	■個社単位の市場形成力
狙い	■産業界における非競争戦略（及びルール形成×市場形成）の重要性喚起 ■市場形成を目指すプロジェクトに活用可能な具体的な行動指針の提示	■産業界における非競争戦略（及びルール形成×市場形成）の重要性喚起 ■市場形成に取り組む企業を可視化することを通じた、企業活動の適切な評価
直接的な活用シーン	■企業等のプロジェクト単位での市場形成力が問われる審査・選定の場面での活用 ■企業等の新規事業担当者が、市場形成を目指す際の指針として活用	■国内企業等を対象とした、市場形成力指標を用いたインセンティブ・メカニズムの設計

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

OWLS CONSULTING GROUP

事業内容5

有識者へのヒアリング

有識者ヒアリングの実施

本プロジェクト期間中に、計4回の有識者ヒアリングを実施。指標設計の考え方や、調査票の質問項目に関して意見を聴取した

2020年			2021年		
10月	11月	12月	1月	2月	3月
◆ 第1回		◆ 第2回	◆ 第3回	◆ 第4回	

【参画いただいた主な有識者】

国内メーカー
研究開発部門

外資系メーカー
渉外・標準化部門

国内サービス企業
渉外部門

国内サービス企業
研究開発部門

国立大学
教授（技術経営系）

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

有識者ヒアリングで受領した主なフィードバック

フィードバックに基づき、本資料や市場形成力指標（調査票）の構成や文言等の修正を行った

主なフィードバック

- プロジェクトをより適正に評価するには、当該プロジェクトの進捗状況（構想段階、発展段階など）に応じて、評価の比重を変えるべき。
- 全ての設問に完全に答えることは難しいので、どの設問の回答が必須で、どの設問の回答が任意か、回答者が峻別できるようにすべき。
- 回答者は、企業だけでなく一般社団法人や非営利活動法人などもあり得るため、企業以外の回答者にも配慮した設問にすべき。
- アジェンダ設定を間違っているプロジェクトは、いかに「社会課題解決力」や「ルール形成力」が高くても市場形成には至らない。アジェンダ設定の重要性を適切に評価に反映すべき。
- 「アジェンダ設定」、「社会課題解決」、「ルール形成」のそれぞれが優れていたとしても、各要素が適切に連関できていなかれば市場形成は成功しない。各要素の連関性も評価対象に入れるべき。
- 機能的価値で新市場が形成でき余地は非常に狭くなっている。一方、社会的価値はその重要性が年々高まっており、新市場の形成には欠かせない視点となっている。特に、ルール形成を用いてレバレッジをかけるためには、社会的価値という「大義名分」が必須。
- 中長期の市場形成を完遂させるには、企業経営陣の理解やサポートが必要不可欠。プロジェクトに対する経営陣の協力の程度を評価すべき。
- 社会課題解決には、「なぜ今まで解決に至らなかったか」を理解することが必要。設問の中でこうした内容についても尋ねるべき。
- 「ルール」という用語は、そのまま読むと規制のみを指すものと勘違いされるおそれがある。ルールの定義を明示することが必要。
- ルール形成活動は非常に時間を要するため、持続的に組織からサポートを受けられる体制が必要。他方、短期的には全く利益を生み出さない活動のため、組織内での立場が弱く、リソースも少ない場合が多い。組織として、ルール形成活動を支える体制や制度が整っているかを評価すべき。
- プロジェクトの実施者がコンソーシアムを組んでいる場合、ステークホルダーとの連携事例の１つとして、求心力を発揮していると評価すべき。

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

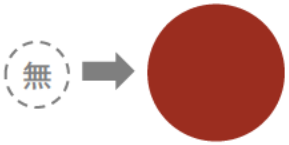
OWLS CONSULTING GROUP

参考資料

市場形成のパターンに関する整理・分析

市場形成のパターン（全体像）

市場形成のパターンは下記5種類に分類可能

	市場形成のパターン		具体例	ルール形成が果たし得る役割
パターン① **Generate**	■ 技術進歩または規制改革を通じて従来不可能だったことが可能になり、新たな市場が形成される		• 宇宙開発 • ゲノム解析／編集 • 医薬品（新薬） • 統合型リゾート（IR）	• 新市場の安定化・拡大支援 （規制緩和、新ビジネスモデルに対応したルール改定 等）
パターン② **Reconstruct**	■ 既存市場（多くは衰退市場）の一部を解体し、ビジネスモデル変革によって新たな成長市場を再構築		• シェアリングエコノミー （ライドシェア等）	• 新市場の安定化・拡大支援 （規制緩和、新ビジネスモデルに対応したルール改定 等）
パターン③ **Expand**	■ 技術進歩やマーケティングにより既存市場の客数または客単価の向上に成功し、市場を拡大		• クール宅急便 • オンライン（遠隔）レッスン	• 新たな価値を定義し、普及させるための規格・認証の整備
パターン④ **Curve Out**	■ 既存市場から社会課題解決に資する価値を持つ特定セグメントを切り出し、（主にルール形成を通じて）市場拡大を促進		• エコカー （環境配慮型自動車） • 病児保育	• 新市場の安定化・拡大支援 （規制緩和、新ビジネスモデルに対応したルール改定 等） • 社会課題解決に資する新製品・サービスへの経済合理性の付与 （開発コストの低減、減税 等）
パターン⑤ **Aggregate**	■ 複数市場に跨る別個の製品・サービス間に共通価値を見出し、同一カテゴリーとして定義することで市場拡大を促進		• エシカル／オーガニック消費 • 特定保健用食品 （トクホ） • クールビズ	• 共通価値を備えた製品・サービスを可視化する規格・認証の整備 • ベストプラクティスに倣う取組や商材への経済合理性の付与 （減税、補助金 等）

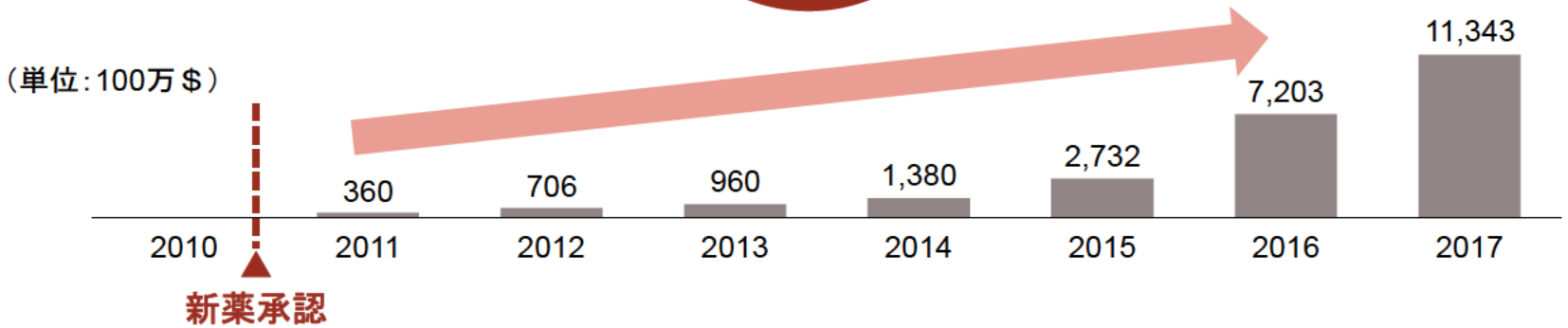
© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

市場形成パターン①:Generate型

ブリストル・マイヤーズ スクイブの成功を皮切りに、製薬会社各社は革新的な仕組みでがんに作用する免疫チェックポイント阻害薬の上市に成功。新たな市場が形成された

【事例 :免疫チェックポイント阻害薬市場(世界)】

免疫チェックポイント阻害薬売上(世界)



市場形成の背景・経緯

- ■がん細胞を直接標的とする従来のがんの薬物治療の仕組みとは異なり、がん細胞が抑制をかけている免疫機能の回復を狙う免疫チェックポイント阻害薬の研究開発を各社が実施
- ■2011年にブリストル・マイヤーズ スクイブが開発に成功し、米国食品医薬品局(FDA)に承認された「ヤーボイ」が上市されたのを皮切りに、他社も次々と新薬を上市

出所:特許庁、FDAなどの公開情報に基にオウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

OWLS CONSULTING GROUP

① Generate型の市場形成事例:免疫チェックポイント阻害薬市場(世界)

対象製品・サービス

■ 免疫チェックポイント阻害薬

市場形成の狙い

■ 従来の抗がん剤とは異なるメカニズムで働く、革新的な薬剤市場の創出

市場形成の経緯

■ ブリストル・マイヤーズ スクイブが、いち早く免疫チェックポイント阻害剤「ヤーボイ」の開発に成功、米国食品医薬品局(FDA)の承認を取得して、2011年に上市し、市場が成立

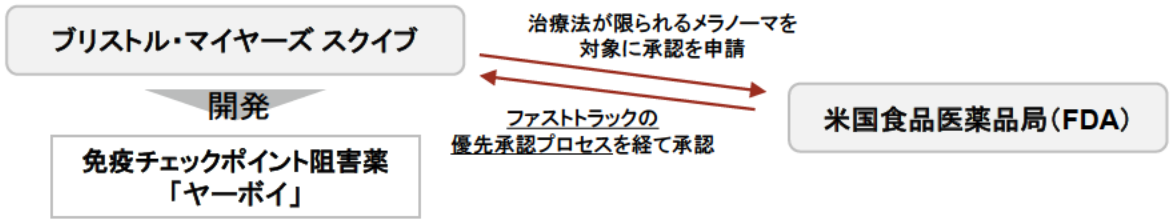
■ その後、対象疾患の拡大や小野薬品工業が開発した「オプジーボ」など他の製薬企業による新薬開発により市場が拡大

ルール形成の役割

■ FDAの優先承認プロセスの活用によるいち早い上市、市場創出

➢ ブリストル・マイヤーズ スクイブは、患者数が多い一方治療法が限られるメラノーマを対象に「ヤーボイ」の承認申請を行い、**優先承認プロセス**の適用を実現

主なステークホルダーと役割

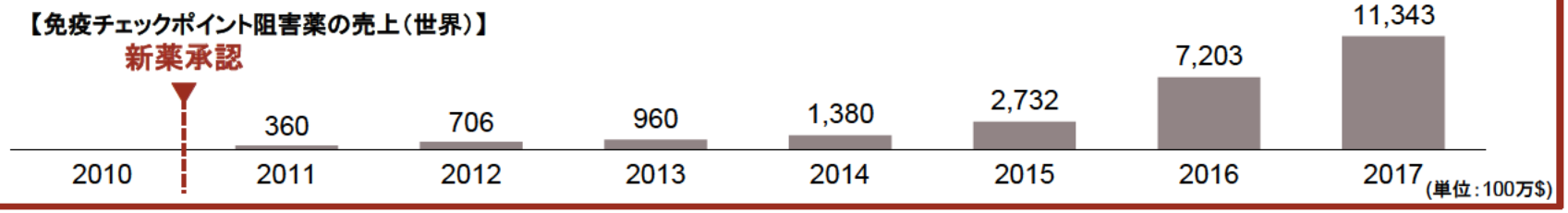


市場形成の効果

世界における免疫チェックポイント阻害薬の売上拡大

■ ブリストル・マイヤーズ スクイブの新薬上市により2011年に市場が創出され、その後対象疾患の拡大や他社の追従により市場が拡大

【免疫チェックポイント阻害薬の売上(世界)】



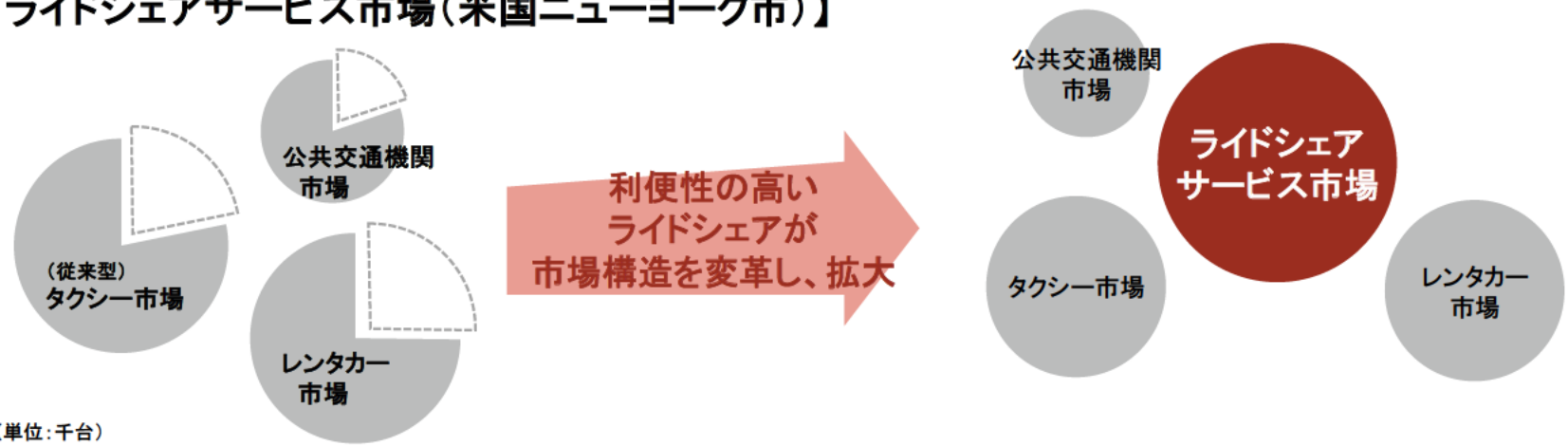
出所:特許庁、FDAなどの公開情報に基にオウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

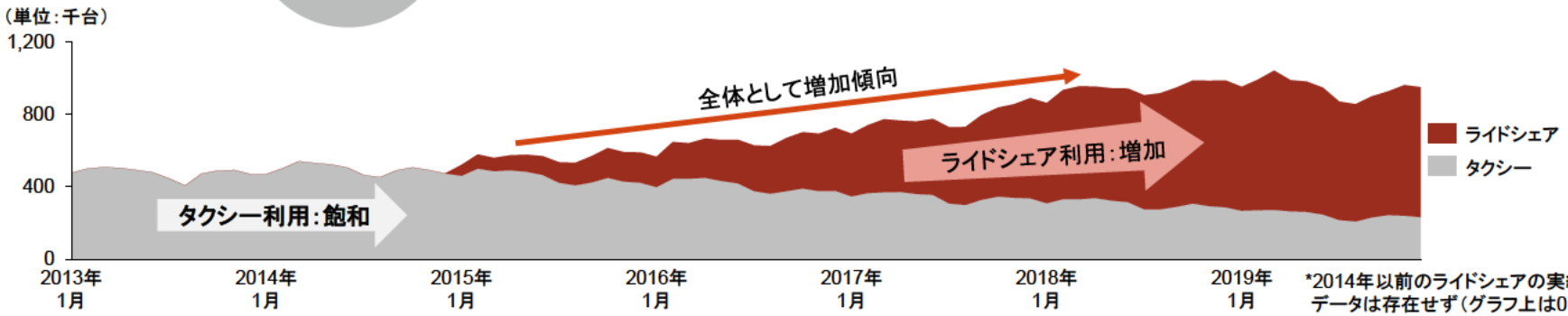
市場形成パターン②:Reconstruct型

UberやLyftといった利便性の高いライドシェアアプリの登場により、飽和状態であったタクシー市場等の構造が変化。ライドシェアが成長を牽引する形で全体として市場が拡大

【事例 : ライドシェアサービス市場(米国ニューヨーク市)】



タクシー・ライドシェア日次利用回数(米国NY市)*



*2014年以前のライドシェアの実績データは存在せず(グラフ上は0と仮定)

市場形成の背景・経緯

- ■従来のタクシーよりも安価で利便性の高いライドシェアアプリが上市され、利用者が急増
- ■飽和状態にあったタクシー利用に代わり、**ライドシェア利用がタクシー市場の中心**となり、**全体として市場が拡大**

出所:ニューヨーク市 Taxi & Limousine Commission公開データなどを基にオウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

OWLS CONSULTING GROUP

② Reconstruct型の市場形成事例:タクシー市場(米国ニューヨーク市)

対象製品・サービス

■ ライドシェアサービス

市場形成の狙い

■ 安価で利便性の高いライドシェアサービスの普及

市場形成の経緯

■ 従来型のタクシー市場は飽和状態にあり市場の拡大が見込まれない中、ライドシェアアプリ上市に伴い2010年代後半にライドシェアの利用が拡大

■ ライドシェア市場は、従来のタクシー市場の減少速度を上回る速度で拡大し、全体としてのタクシー市場が拡大

ルール形成の役割

■ **ライドシェアサービス事業に資する規制環境**の実現

➢ Uberを中心としたライドシェアサービス事業者は、ニューヨーク市 Taxi & Limousine Commissionへの働きかけを通じ、新興ビジネスであるライドシェアサービス提供に資する規制環境を実現

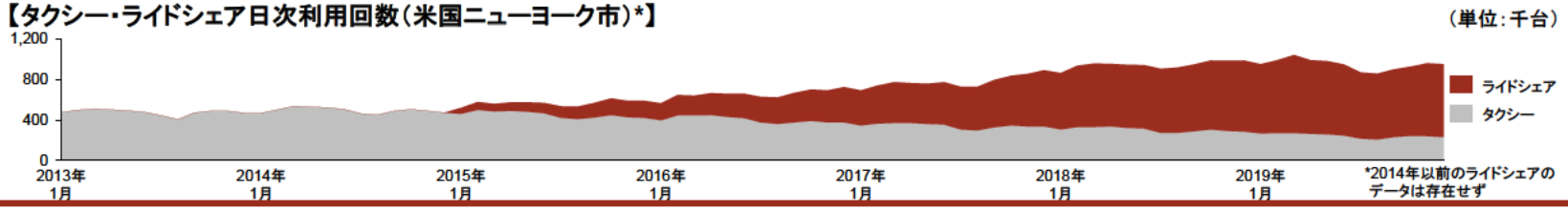
主なステークホルダーと役割

市場形成の効果

米国ニューヨーク市におけるタクシー市場構造の変化

■ 2010年代半ばより従来型タクシー市場の縮小速度を上回る形でライドシェア市場が拡大

【タクシー・ライドシェア日次利用回数(米国ニューヨーク市)*】



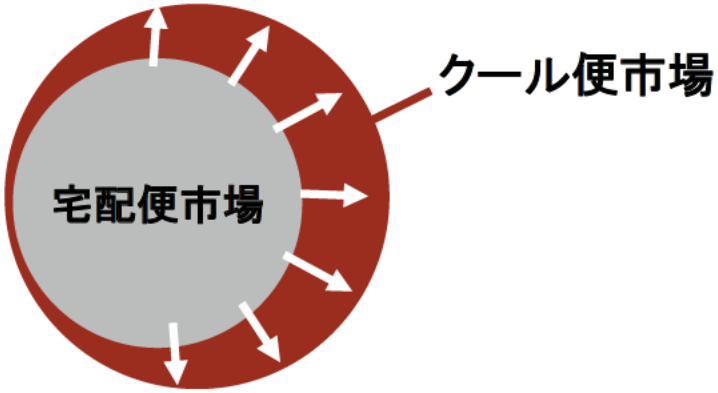
出所:ニューヨーク市 Taxi & Limousine Commission公開データなどを基にオウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

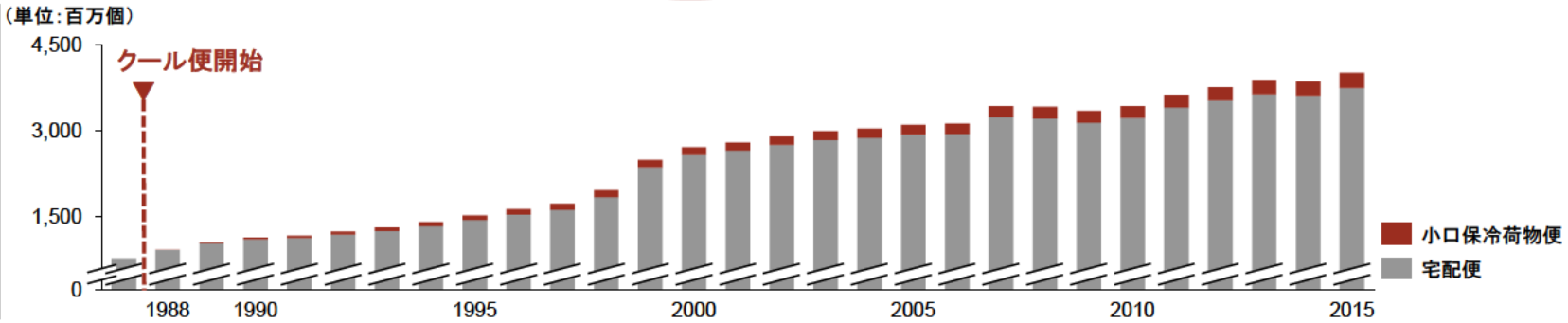
市場形成パターン③:Expand型

1988年にヤマト運輸がクール宅急便のサービスを提供開始。従来のサービスでは満たすことができなかった「低温配送」のニーズに応えることで、宅配便市場全体が拡大

【事例 : クール便市場(国内)】



宅配便取扱件数(国内)



市場形成の背景・経緯

- ■生鮮食料品発送など低温配送のニーズに応えるため、1988年にヤマト運輸がクール宅急便のサービスを開始し、その後他社も追従
- ■**従来の宅配便サービスでは捕捉不能であった新たなニーズ**に応えることで宅配便市場全体を拡大

出所:国土交通省、ヤマト運輸資料などを基にオウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

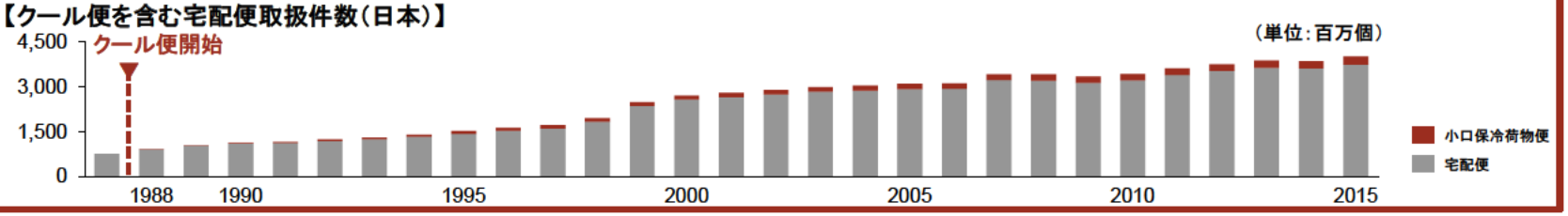
OWLS CONSULTING GROUP

③ Expand型の市場形成事例:クール便市場(国内)

対象製品・サービス	■ クール便サービス
市場形成の狙い	■ 低温での宅配ニーズに応えるクール便サービスの普及
市場形成の経緯	■ 生鮮食料品発送など低温配送のニーズに応えるため、1988年にヤマト運輸がクール宅急便のサービスを開始し、その後他社も追従 ■ 従来の宅配便サービスでは捕捉不能であった新たなニーズに応えることで宅配便市場全体を拡大
ルール形成の役割	■ 国際標準化を通じた、国内外での高品質なクール便市場の拡大 ➢ ヤマト運輸は、国内外での高品質なクール便市場を図るため、国際標準化機構(ISO)において小型保冷荷物輸送に関する国際規格策定を主導
主なステークホルダーと役割	国際標準化機構(ISO) ヤマト運輸 ⇔ 協力 ⇔ 他の優良クール便事業者 策定主導 ISO 23412:2020 → 高品質なサービスを提供する事業者による市場形成を推進
市場形成の効果	**日本におけるクール便を含む宅配便市場の拡大**

■ 1988年にヤマト運輸がクール宅急便のサービスを開始したのを皮切りに、他社もクール便サービスを開始し、宅配便市場が拡大

【クール便を含む宅配便取扱件数(日本)】



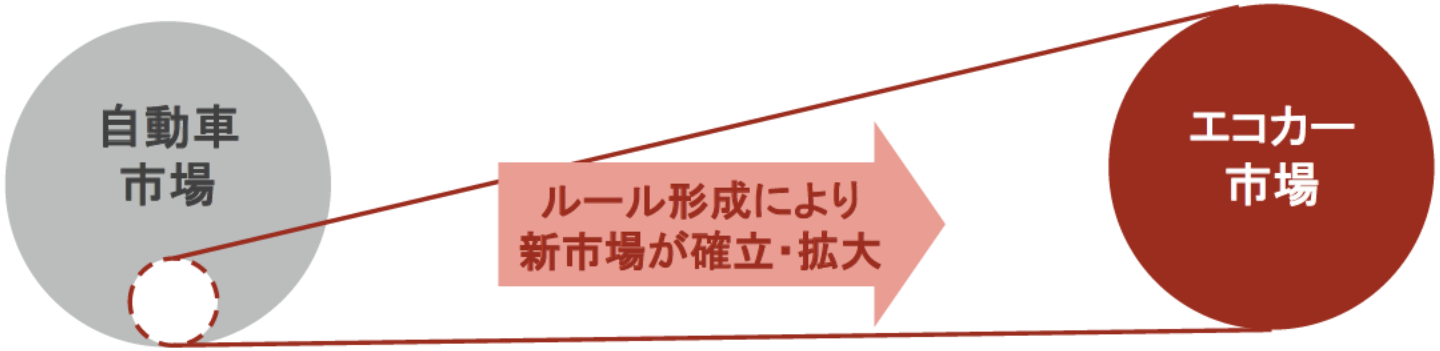
出所:国土交通省、ヤマト運輸資料などを基にオウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

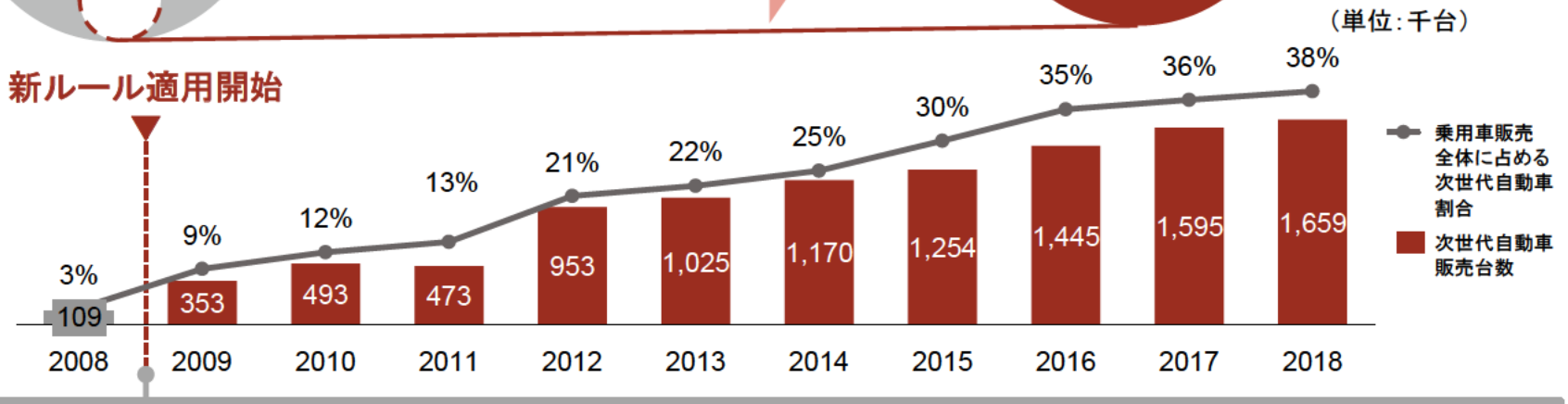
市場形成パターン④:Curve Out型

エコカー市場は、リーマンショック対応として2009年に導入されたハイブリッド車や電気自動車など環境配慮型自動車への購入助成金、減税制度の導入により普及が加速

【事例 : エコカー(環境配慮型自動車)市場(国内)】



エコカー販売台数・割合(国内)



市場形成の背景・経緯

- ■リーマンショックによる急激な需要減への対応、及び環境性能に優れた自動車の普及のため、2009年に**エコカー向けの購入助成金、減税制度**が開始
- ■新制度の開始以降、エコカーの販売台数、乗用車販売全体に占める割合が急増

出所:経済産業省、国土交通省、日本自動車工業会資料、各種報道を基にオウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

OWLS CONSULTING GROUP

④ Curve Out型の市場形成事例:エコカー市場(国内)

対象製品・サービス

■ 環境配慮型の自動車(エコカー)

市場形成の狙い

■ リーマンショックによる需要急減からの回復

■ 低燃費車等のエネルギー技術の開発・導入促進等による世界に先駆けた「低炭素・循環型社会」の構築(2009年 日本政府「経済危機対策」)

市場形成の経緯

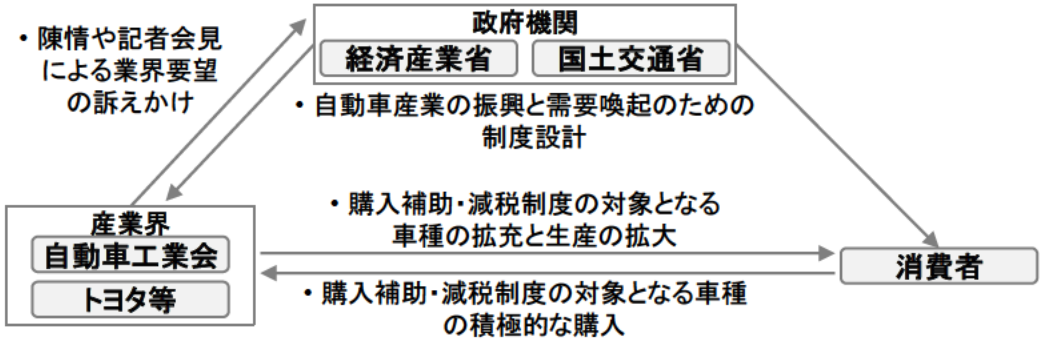
■ 2009年、日本で**環境配慮型の自動車に対する購入補助制度、自動車重量税及び自動車取得税(2009年当時)の軽減制度**が導入されたことが契機となり、日本国内の「エコカー」市場が確立

➢ 乗用車の場合は「XX年度燃費基準達成」等が条件。ハイブリッド車(HV)、電気自動車(EV)等が該当

ルール形成の役割

■ 社会課題解決に資する新製品への**経済合理性**の付与

主なステークホルダーと役割

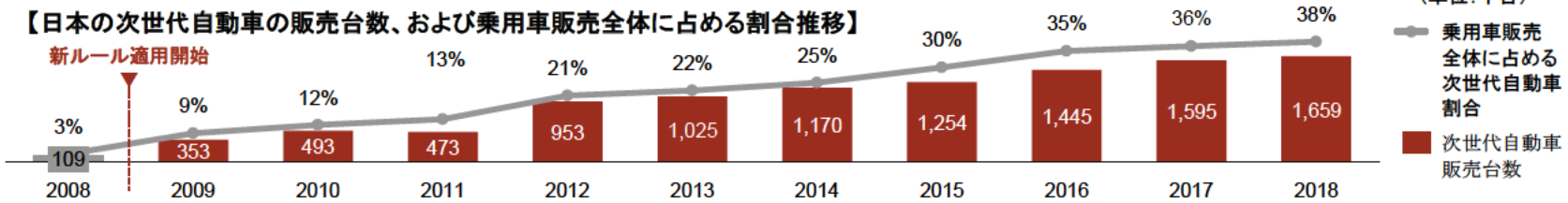


市場形成の効果

日本国内の乗用車販売におけるエコカーのシェア拡大

■ 購入補助・減税制度が導入された2009年にエコカーの販売台数が大幅に増加

【日本の次世代自動車の販売台数、および乗用車販売全体に占める割合推移】



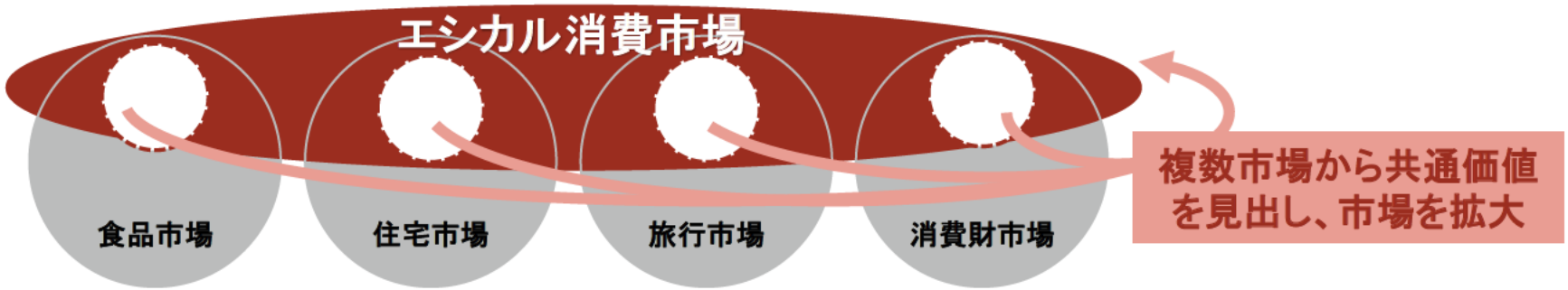
出所:経済産業省、国土交通省、日本自動車工業会資料、各種報道を基にオウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

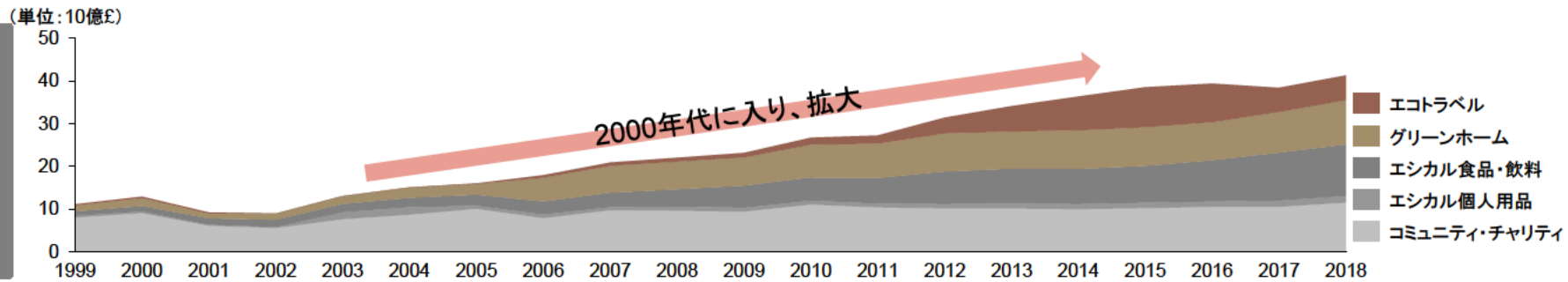
市場形成パターン⑤:Aggregate型

1980年代に専門誌の創刊により概念として確立された「エシカル消費」は、2000年代以降、食品・住宅・旅行など複数の市場に跨りながらその規模を拡大し続けている

【事例 : エシカル消費市場(英国)】



エシカル消費市場規模(英国)



市場形成の背景・経緯

- ■1980年代、英国においてアパルトヘイトや動物実験などに関与した企業の不買運動が頻発する中、非営利団体Ethical Consumerが**エシカル消費**専門誌を創刊したことで概念が確立
- ■2000年代に入り、Fairtrade Internationalの「フェアトレード認証」を始めとする**認証スキーム**整備、NGOなどの**情報発信力**拡大に伴い、食品、住宅、旅行業界において市場が拡大

出所:Ethical Consumer提供データ、その他公開情報に基にオウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

OWLS CONSULTING GROUP

⑤ Aggregate型の市場形成事例:エシカル消費(英国)

対象製品・サービス

■ エシカル製品、サービス

市場形成の狙い

■ 人権や環境、社会に関する倫理的な課題の克服を目指す製品・サービスの普及

市場形成の経緯

■ 1980年代、英国においてアパルトヘイトや動物実験などに関与した企業の不買運動が頻発する中、非営利団体Ethical Consumerが**エシカル消費専門誌「ethical consumer」を創刊**したことで概念として確立

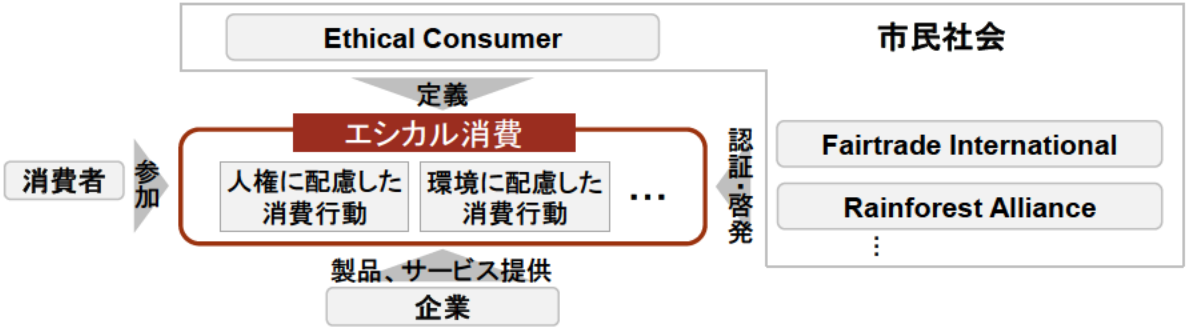
■ 2000年代に入り、Fairtrade Internationalによる「フェアトレード認証」などの**認証制度**の普及やNGOなどの**情報発信力**向上を背景に、チャリティ業界関連が中心であったエシカル市場が、食品や住宅、旅行などの業界にも拡大

ルール形成の役割

■ エシカル消費の概念提示による、**業界に依らない人権・環境・社会に配慮した消費行動**の重要性の提起

■ 認証制度の発足による、消費者に対するエシカルな製品・サービスの選択肢の提供

主なステークホルダーと役割

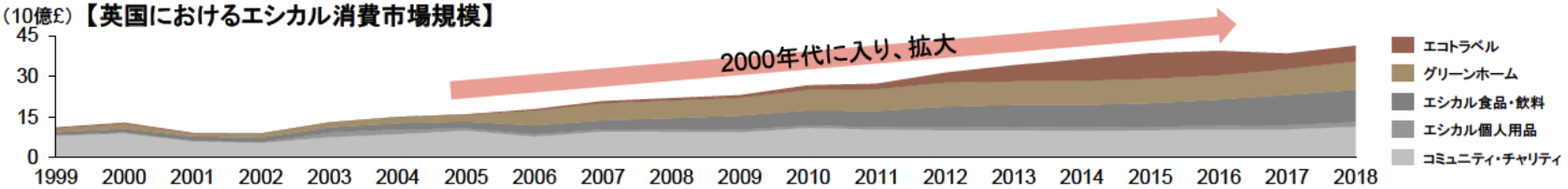


市場形成の効果

英国におけるエシカル消費市場拡大

■ 認証制度の整備やNGOなどによるSNSを使用した情報発信力向上を背景に、2000年代から市場規模が拡大

(10億£) **【英国におけるエシカル消費市場規模】**



出所:Ethical Consumer提供データ、その他公開情報に基にオウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

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

市場形成力指標 調査票（Ver1.0）

―――― 回答に当たっての留意事項 ――――

1. 本調査票の概要

本調査票は、市場形成力を評価するために開発された指標です。市場形成力とは、ステークホルダーと協力することでルール（規制、規範、規格、その他基準・認証等）を形成し、当該ルールを用いて、特定の社会課題の解決に資する財・サービスが取引される市場を創造・拡大することを可能とする潜在能力であり、本調査票に回答いただくことで、回答者が取り組むプロジェクトに対する市場形成力を可視化することを目指しています。

なお、市場形成力指標を開発した目的の１つは、可視化された市場形成力から自身のプロジェクトの市場形成に向けた準備状況を確認いただき、弱みや強みを見つめなおしていただくきっかけを提供することであるということに、ご理解の上でご回答いただけますと幸いです。

2. 市場形成力の構成要素

市場形成力は、「アジェンダ構想力」、「社会課題解決力」、「ルール形成力」の３つの潜在能力から構成されています（各用語の定義は、下記「６．用語の定義」を参照してください。）。

３つの能力は互いに連関しており、自社のビジョンや社会情勢から戦略的にアジェンダを設定し（アジェンダ構想）、当該アジェンダを解決する手段を事業化し（社会課題解決）、当該事業が市場で価値として評価される仕組みづくりを行う（ルール形成）ことで、初めて社会課題解決と事業の持続可能性を両立させることが可能になると考えています。

本調査票では、回答内容から、回答者が実施するプロジェクトにおいてこれら３つの取組を有機的に連関させて実施する準備が進められているかどうか（潜在能力があるか）、という観点から評価を行います。

3. 本調査票の回答者

本調査票には「幹事用 調査票」と「非幹事用 調査票」があります。幹事（本プロジェクトの代表法人）だけでなく、非幹事（本プロジェクトのコンソーシアムに参加する幹事以外の法人）がいる場合には、非幹事にも回答に加わっていただくことが可能です。

- 幹事：「幹事用 調査票」の設問において、本プロジェクト全体としての取組に関する回答と、自身の取組に関する回答を担当いただきます。
- 非幹事：「非幹事用 調査票」の設問において、自身の取組に関する回答を担当いただきます。なお、非幹事が複数いる場合は、最大３つの非幹事まで回答が可能です。

4. 調査表の構造と回答ルール

本調査票は大問(0)～(5)で構成されており、(0)は基礎情報、(1)は「アジェンダ構想力」、(2)は「社会課題解決力」、(3)～(5)は「ルール形成力」に関する設問が主に紐づけられています（一部、例外の設問も存在します。）。

各設問の回答ルールを指し示すため、設問の文末に以下のマークが記載されています。これらのマークに注意しつつ、回答を行ってください。

	設問文末のマーク	マークの意味
回答条件	【必須】	回答必須の設問。回答できない特段の理由がある場合はその旨を回答欄に記載ください。その場合、回答内容によっては評価不能となる可能性がある旨、予めご了承ください。
	【任意】	回答任意の設問。ただし、記入されていれば加点され得るため、記入可能な設問には積極的に回答してください。
回答可能数	【複製可(上限 x 件)】	回答欄をコピー&ペーストで複製し、指定された上限(x 件)までは回答数を増やすことが可能な設問
	【複製不可】	回答数を増やせない（回答欄の複製が不可能な）設問

5. 採点方法

■ 採点の概要

- 市場形成力は、本調査票の回答内容から 0～1000 点で評価されます。
- 採点は、以下の計算式で行います。

「アジェンダ構想力」×（「社会課題解決力」＋「ルール形成力」）

「アジェンダ構想力」は 0～1 で、「社会課題解決力」と「ルール形成力」はそれぞれ最大 500 点で評価されます。「アジェンダ構想力」が低いと、市場形成力全体が低く評価される設計になっている点に、注意してください。

- 「アジェンダ構想力」は、構想・設計された市場形成のストーリーの説得性等（設問(1)Ⅰ）と、プロジェクトが実現を目指す経済的・社会的インパクトの規模（設問(1)Ⅱ及びⅢ）から、総合的に評価されます。
- 「社会課題解決力」と「ルール形成力」は、設問ごとに配点が決まっています。詳細は「設問　目次」をご確認ください。

■ 注意点

- 本調査票は、設問の構造上、回答数が多いほど得点が高くなる設計になっています（ただし、上限はあります。)。記入するかどうか迷う設問の場合には記入いただくことをお勧めいたします。
- 非幹事(本プロジェクトのコンソーシアムに参加する幹事以外の法人)がいる場合には、積極的に記入を促してください（非幹事は最大３法人まで回答可能)。幹事の回答内容で不足している領域を、非幹事の回答が補う形で得点できる場合があります。
- 本調査票では、プロジェクトを、構想段階（これからプロジェクトを開始する、又は開始から１年以内の段階）と発展段階（既にプロジェクトを進めており、その発展を目指している段階）に分類します。段階が異なるプロジェクトは別々に評価されます。
- 複数の設問において、同じ取組内容を記入いただくことは問題ありません。
- 設問の採点に当たっては、付随して問う根拠等の妥当性を確認の上、評価を行います。妥当性が認められない場合、記入・選択した通りに採点が行われない場合があります。

6. 用語の定義

- **本プロジェクト**
  - 本調査票の評価の対象となる、回答者が取り組むプロジェクトを指します。
- **アジェンダ**
  - 本調査票での「アジェンダ」とは、本プロジェクトにおいて解決を目指す課題そのものを指します。本プロジェクトを通じて、当該アジェンダの社会的な認知を高め、当該アジェンダの解決に向けた協力者を増やす（軽視する者を減らす）ことを目指します。
- **アジェンダ構想力**
  - 本調査票での「アジェンダ構想」とは、自身のミッションや中長期的な社会的・経済的インパクト等を踏まえて戦略的にアジェンダ設定を試みつつ、当該アジェンダに内在する社会課題を解決する手段の事業化と、当該事業が市場で価値として評価されるために必要な仕組みづくりとを有機的に連関させることで、社会課題解決と事業の持続可能性を両立させる市場形成のストーリーを構想・設計する取組を指します。本調査票によって可視化されるアジェンダ構想に資する能力を「アジェンダ構想力」といいます。
- **社会課題解決力**
  - 本調査票での「社会課題解決力」とは、専門人材、技術・アイデア、ノウハウ・経験や、課題解決を推進する体制・組織内方針等、設定したアジェンダ（社会課題）の解決に資する事業を遂行するために必要な能力やアセットを指します。
- **ルール形成力**
  - 本調査票での「ルール形成」とは、遠心力・求心力を発揮することで、多様なステークホルダー間のコンセンサスの形成を通じてルール（規制、規範、規格、その他基準・認証等。下記が具体例。）を策定し、かつ、他者が当該ルールに従わざるを得ない（又は従うことで得が生じる）外部環境を構築する取組を指します。本調査票によって可視化されるルール形成に資する能力やアセットを「ルール形成力」といいます。
    - 規制：省エネ法、自動車排出ガス規制 等
    - 規範：国際統合報告フレームワーク、子どもの権利条約、人々の価値観や認識 等
    - 規格：ISO14001 シリーズ、5G 通信規格、Wi-Fi 規格 等
    - その他基準・認証：会計基準(IFRS 等)、フェアトレードラベル、調達ガイドライン等
- **遠心力**
  - 本調査票での「遠心力」とは、ルール形成力の構成要素の１つであり、本プロジェクトの活動に関心を持つ他法人・団体に向けた情報発信、イベント登壇や意見交換等の取組を通じて、本プロジェクトの活動目的やその価値を対外的に伝搬させる能力を指します。
- **求心力**
  - 本調査票での「求心力」とは、ルール形成力の構成要素の１つであり、本プロジェクトの活動目的やその価値に共感する他法人・団体を引き寄せ、継続的な活動（意見交換に留まらない連携・協働）につなげる等、本プロジェクトの目的達成に向けて、協力関係で結ばれたステークホルダーを増やす能力を指します。

設問 目次

設問	配点	回答条件	回答対象者	
			幹事	非幹事
(0) 基礎情報				
I. 幹事（非幹事）の情報				
A. 幹事（非幹事）の概要	－	必須	○	○
B. 法人数 ※回答者が複数の法人で構成される団体等の場合のみ回答必須	－	条件付き 必須	○	○
II. プロジェクト概要				
A. 形成する市場の概要	－	必須	○	－
B. プロジェクト履行体制 ※回答者がコンソーシアムを組んでいる場合のみ回答必須	－	条件付き 必須	○	－
III. プロジェクトの現在地				
A. 進捗状況	－	必須	○	－
(1) アジェンダの構想・設計				
I. 構想設計	0～1 で評価			
A. ステークホルダー関係図、 構想・アプローチ		必須	○	－
II. 経済的インパクト				
A. 経済的インパクトの規模		必須	○	－
III. 社会的インパクト				
A. 裨益エリアの概要		必須	○	－
B. 他の社会課題の誘発防止		必須	○	－
(2) 社会課題解決に向けた専門性	500			
I. 組織体制・方針				
A. 組織内外への発信状況	80	任意	○	○
B. 計画・方針の策定状況	70	任意	○	○
C. KPI の策定状況	50	任意	○	○
II. バリューチェーン				
A. バリューチェーンの構築状況	70	任意	○	－
III. 技術・アイデア				
A. 技術・アイデアの優位性	150	任意	○	－
IV. ノウハウ・経験				
A. 製品・サービスの上市実績	40	任意	○	○
B. 専門人材	40	任意	○	○

設問	配点	回答条件	回答対象	
			幹事	非幹事
(3) ルール形成を支える体制	200			
I. ルール形成の方針				
A. ルール形成関連戦略の策定状況	30	任意	○	○
II. ルール形成対応体制				
A. 経営陣の理解	40	任意	○	○
B. ルール形成の責任者任命状況等	40	任意	○	○
C. 利害対立時の調整体制	25	任意	○	○
D. 人材育成・評価制度の整備状況	40	任意	○	○
E. ルール形成専門人材	25	任意	○	○
(4) 遠心力関連の取組	150			
I. 対外発信				
A. レポート等発信実績	50※	任意	○	○
B. 講演会等登壇実績		任意	○	○
II. ルール形成に関する取組実績				
A. ルール形成主導実績	30	任意	○	○
B. ルール形成関連団体への参画実績	50	任意	○	○
III. オープン戦略				
A. 技術・アイデアの無償開放状況	20	任意	○	－
(5) 求心力関連の取組	150			
I. 外部賛同者による情報発信				
A. 外部法人・団体による発信実績	15	任意	○	－
B. メディア掲載実績	15	任意	○	－
II. トライセクター連携				
A. 企業連携実績	30	任意	○	－
B. 公的機関連携実績	30	任意	○	－
C. 学術機関連携実績	30	任意	○	－
D. ソーシャルセクター連携実績	30	任意	○	－

※(2) I. A.で回答いただく「対外向け発信」は、(4) I.で評価されます。

―――― 幹事用　調査票 ――――

―― 幹事　基本情報 ――

回答者	法人名	
	代表者役職 ・氏名	
	所在地	
回答者の連絡担当窓口	企業等名	
	氏名 （ふりがな）	
	所属・ 部署名	
	役　職	
	所在地	〒
	電話番号 （代表・直通）	
	Email	

(0) 基礎情報

I.　幹事の情報

A. 回答者の組織概要を記載してください。【必須】【複製不可】

- ✓ 「業種」の欄は、企業以外は回答不要です。企業は、日本産業分類の「大分類」（例：A 農業・林業）で記載してください。[1]
- ✓ 売上[2]、従業員数は、子会社等を含めてご回答ください。従業員・職員数に関しては、内数として海外拠点に所属する従業員・職員数もお答えください。
- ✓ 以降の設問を含め、「ウェブサイト」の欄は、ウェブサイトがない場合は記載不要です。

<table>
<tr><th colspan="5">幹事</th></tr>
<tr><td>法人名</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>業種</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">セクターの種別</td><td colspan="2">選択肢：</td><td colspan="2">5.その他の場合は詳細を記載：</td></tr>
<tr><td colspan="4">選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）：
1. 民間企業
2. 公的機関（官公庁・自治体等）
3. 学術研究機関（大学・研究機関等）
4. ソーシャルセクター（NGO・NPO 等）
5. その他</td></tr>
<tr><td>自身の
ｳｪﾌﾞｻｲﾄ
※ある場合のみ</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td rowspan="3">売上</td><td></td><td>前々々年度</td><td>前々年度</td><td>前年度
（　　）年</td></tr>
<tr><td>全体</td><td>百万円</td><td>百万円</td><td>百万円</td></tr>
<tr><td>内、海外</td><td>百万円</td><td>百万円</td><td>百万円</td></tr>
<tr><td>従業員／職員数</td><td colspan="4">人</td></tr>
<tr><td>内、海外</td><td colspan="4">人</td></tr>
</table>

[1] 詳細は、総務省 HP をご参照ください。
https://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/index/seido/sangyo/02toukatsu01_03000023.html
[2] 企業以外の団体に関しては、NPO 法人会計基準における経常収益など売上に相当する金額を記載してください。

B. 回答者が、複数の法人により構成された法人（法人格を持つ業界団体、フォーラム等）である場合、当該団体の結成目的と、加盟している法人の総数を選択してください。【必須（該当する場合のみ）】【複製不可】

- ✓ 幹事が、複数の法人により構成された法人ではない場合は、回答不要です。
- ✓ 加盟方法に種別（正規会員、非正規会員等）がある場合は、種別ごとに加盟法人数を回答ください。

団体の概要	結成目的	
	加盟法人数	

II. プロジェクト概要

A. 本プロジェクトで形成する市場の名称、その実績などが掲載されているウェブサイト、ルール形成を用いた市場形成に取り組むこととなった背景を記載してください。【必須】【複製不可】

- ✓ 市場の名称は、仮称でも構いません。
- ✓ 回答例は以下のとおりです。

市場名	水質汚染問題の解決に向けた浄水フィルター市場
ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ	https://www.meti.go.jp/〇〇〇〇/
ルール形成を用いた市場形成に取り組む背景 （回答例）	産業排水による水質汚染により、Z 国（主に××地域、××地域）の住民に健康被害が出ている。当社とパートナー企業で開発した浄水フィルターを Z 国の△△産業に導入いただくことで、健康被害（社会課題）の緩和と新市場の形成を両立できる可能性がある。 他方、現状では、△△産業が当社の浄水フィルターを採用するインセンティブがないため、現行のルールでは Z 国内での市場形成が難しい。このため、ルール形成を用いた市場形成に取り組むこととなった。

市場名	
ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ	

ルール形成を用いた市場形成に取り組む背景	

B. 本プロジェクトにおいてコンソーシアムを形成し、非幹事（本プロジェクトのコンソーシアムに参加する幹事以外の法人）がいる場合は、当該コンソーシアムの履行体制を図示し、各主体の役割を簡潔に記載してください。その際、履行体制に記載された主体に本調査票の回答者が含まれている場合は、当該主体に「回答者」と明記してください。【必須（該当する場合のみ）】【複製不可】

✓ コンソーシアムを採用しておらず、非幹事が存在していないプロジェクトの場合は、本設問を回答する必要はありません。

✓ 回答例は以下のとおりです。

履行体制 （回答例）	（幹事：回答者）株式会社 AAA ・本プロジェクト全体管理と、主要技術である浄水フィルター技術の提供を担当。 （非幹事：回答者）株式会社 BBB ・現地国での代理店機能と、販売した製品のメンテナンス機能を担当 （非幹事：回答者）学校法人 CCC ・現地国で学校を運営しており、途上国の児童が飲む不衛生な水を改善したいと考えている。本プロジェクトの裨益者の１つ （非幹事）特定非営利活動法人 DDD ・現地国の住民への QOL 向上に向けた取組に実績があり、現地国政府へのアドボカシーを担当

履行体制	

III. プロジェクトの現在地

A. 本プロジェクトの現時点の進捗状況として、適切な選択肢を 1 つ回答してください。加えて、本プロジェクトの進捗状況の詳細について記載してください。【必須】【複製不可】

本プロジェクトの現時点の状況	選択肢：2
	選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載） 1. 構想段階:これからプロジェクトを開始する、又は開始から 1 年以内の段階 2. 発展段階:既にプロジェクトを進めており、その発展を目指している段階
進捗状況の詳細 (回答例)	本プロジェクトを開始したのは 2019 年秋頃。これまで、市場形成に向けた方針の策定、チームの立ち上げ、国内や Z 国内での情報収集や仲間づくりを実施してきた。また、水質汚染問題の解決に必要な浄水フィルターの技術は確立しており、Z 国内での商品化に向けた準備に取り掛かっているところ。 次のステップとしては、①Z 国内にフォーラムを立ち上げ、ルール原案の開発に着手する、②開発予定のルール原案を Z 国内の規制へ引用してもらえるように、Z 国政府、現地企業、専門家、NGO、国際機関への協力要請を開始する、といった活動を計画している。

本プロジェクトの現時点の状況	選択肢：
	選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載） 1. 構想段階:これからプロジェクトを開始する、又は開始から 1 年以内の段階 2. 発展段階:既にプロジェクトを進めており、その発展を目指している段階

進捗状況の詳細	

(1) アジェンダの構想・設計

I. 構想設計

A. 本プロジェクトで市場形成を進めるに当たり、連携・調整が必要なステークホルダーの全体像を以下の「ステークホルダー関係図」枠内に図示してください。また、本プロジェクトにおける市場形成の計画・アプローチ方法等を以下の「構想・アプローチ」枠内に記入してください。【必須】【複製不可】

✓ 「ステークホルダー関係図」と「構想・アプローチ」の回答は、現時点で把握できている範囲での記入で問題ありません。回答例を参考に、可能な範囲で回答してください。

✓ 回答に当たっては、別途作成された図を貼り付けていただくことや、別紙で資料を提出いただく形でも問題ありません。

✓ 「ステークホルダー関係図」には、解決しようとしている社会課題の加害者と被害者、社会課題解決に資する財・サービスを供給する主体、ルールの原案開発を行う主体、ルール形成の働きかけ先の主体などを図示いただくことを想定しています。なお、現時点では特定できていない主体については、「確認中」と記載ください。

✓ 「構想・アプローチ」は、以下の①～③の質問事項に従って回答してください。回答の際、数値を用いた説明が可能な場合は、数値を記載してください。

① 社会課題解決

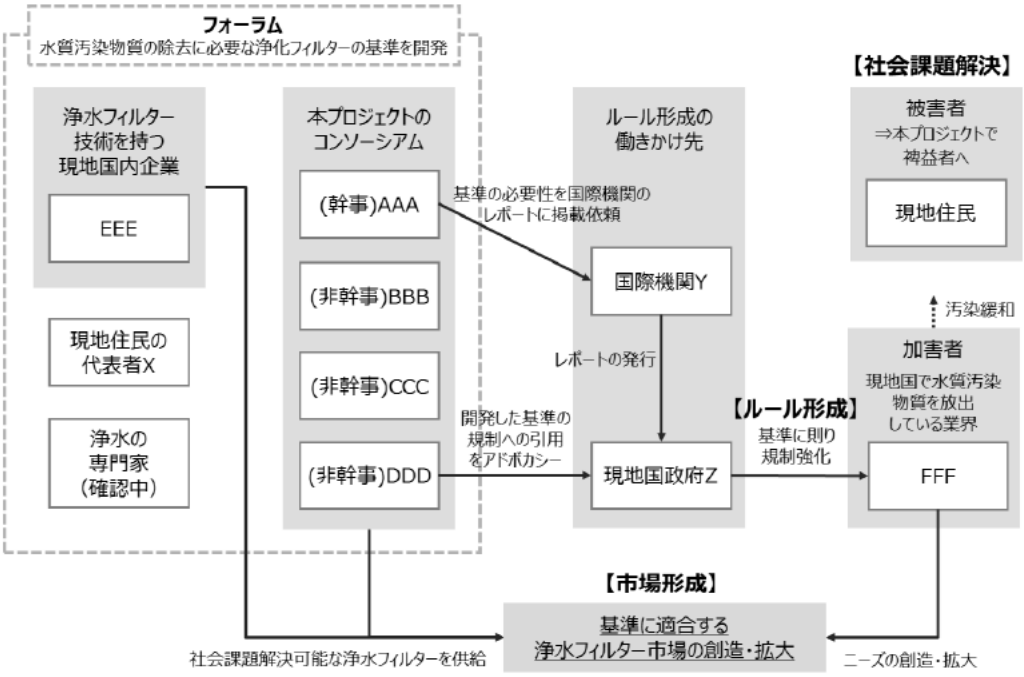
- 本プロジェクトを通じて解決しようとする社会課題は何か（What）
- 本プロジェクトを通じて当該社会課題が解決することにより裨益する人・影響を受ける人は誰か（Who）
- なぜ本プロジェクトで当該課題に取り組むのか（Why）
- なぜ今まで当該社会課題は解決されなかったのか（Why not yet）
- どの様なアプローチで、どの程度の社会課題の解決を目指すのか（How）

② ルール形成

- どのようなルール形成に取り組むのか（What）
- 取り組むルール形成の目的は何か（Why）
- ルールを形成するに当たり、働きかける機関・団体はどこか（Who）
- ルールを形成するに当たり、協業する機関・団体はどこか（Who）
- どのようにアプローチするのか（How）

③ 社会課題解決・ルール形成と市場形成の連関性

- 取り組む社会課題解決とルール形成がどの様に市場の形成に寄与するのか（当該社会課題解決に資する財・サービスが市場で価値を持つために、形成するルールがどのような役目を果たすのか）（How）
- 形成した市場における５年後時点での本調査票の回答者（幹事・非幹事）のシェアとその根拠や、その時果たしている役割は何か（What）

ステークホルダー関係図 (回答例) ※ここまで詳細に設計できていない場合でも問題ありません	
ステークホルダー関係図	

構想・ アプローチ （<u>回答例</u>） ※ここまで詳細に構想できていない場合でも問題ありません	① 社会課題解決	本プロジェクトを通じて解決しようとする社会課題は何か（What）
		・Ｚ国一体で発生している水質汚染による現地住民の健康被害 ・年間あたり人口〇〇人あたりＸＸ人が健康被害を受けているとされ、年△％増加している。これによる同国の経済的損失は〇〇億ドルに及ぶとされており、医療費増加により財政圧迫も深刻化している。
		本プロジェクトを通じて当該社会課題が解決することにより裨益する人・影響を受ける人は誰か（Who）
		・Ｚ国の住民 〇〇人（主に××地域、××地域） ・Ｚ国政府（健康被害対策の担当者等）
		なぜ本プロジェクトで当該課題に取り組むのか（Why）
		・浄水技術で世界の課題を解決することが当社のミッションであり、また、ターゲットとしている社会課題はパートナー企業と連携することで解決可能と考えたため。 ・Ｚ国の当社のパートナー企業やNGOが得られた情報から、現地住民の方々の健康被害の深刻性が高く、早期に解決する必要があると判断したため。
		なぜ今まで当該社会課題は解決されなかったのか（Why not yet）
		・水質汚染を行っている△△産業はＺ国の主要産業の１つであり、その事業を抑制することは政治的に難しいため。 ・△△産業が行う事業を抑制することなく、ローコストで水質汚染を根本的に改善する手法がＺ国に存在しておらず、△△産業が水質汚染を抑制するインセンティブが弱いため。
		どの様なアプローチで、

		どの程度の社会課題の解決を目指すのか（How）
		・当社とパートナー企業が保有している浄水技術を△△産業に採用いただくことで、△△産業の事業を継続しつつ、水質汚染を防止し、現地住民の方々の健康被害者数を年間〇〇％程度削減することが期待できる。結果、２０ＸＸ年には健康被害を先進国水準まで抑えることが可能。
	② ルール 形成	どのようなルール形成に取り組むのか（What）
		・△△産業の排水機構に装着する浄水フィルターの性能要求事項と当該排水に含まれる汚染物質の含有量の測定方法を決め、Ｚ国政府の規制にこれらの基準を引用してもらう。
		取り組むルール形成の目的は何か（Why）
		・上記ルールを形成することで、Ｚ国における△△産業の排水機構に装着することが求められる浄水フィルターの性能要求事項を強化し、特定の性能を満たすフィルターの実装を必須にする。
		ルールを形成するに当たり、 働きかける機関・団体はどこか（Who）
		・現地国政府Ｚ（産業振興部、健康医療部） ・被害地域から選出されている国会議員 ・国際機関Ｙ（水質汚染監視局）
		ルールを形成するに当たり、 協業する機関・団体はどこか（Who）
		（１）コンソーシアム ・株式会社 BBB ・学校法人 CCC ・特定非営利活動法人 DDD （２）現地企業 ・EEE（Ｚ国内の浄水フィルターメーカー） （３）その他キーパーソン ・現地住民代表者××氏 ・Ｚ国で権威ある水質汚染や浄水の研究者（現在確認中）
		どのようにアプローチするのか（How）
		（１）水質汚染の抑止を目指し、△△産業の排水機構に装着する浄水フィルターの性能要求事項と当該排水に含まれる汚染物質の含有量の測定方法を決定する。その際、本プロジェクトのコンソーシアムメンバーだけでなく、Ｚ国内の浄水フィルターメーカー（EEE）、現地住民代表者、水質汚染や浄水の研究者を集めてフォーラムを形成し、Ｚ国内

		のステークホルダーの意見を踏まえた基準を開発する。 （２）完成した基準の正当性を高めるため、国際機関Ｙ（水質汚染監視局）に働きかけを行い、国際機関Ｙの発行するレポートに、Ｚ国において上記基準の採用が望ましい旨を記載してもらう。 （３）Ｚ国内で発言力のある特定非営利活動法人 DDD から、Ｚ国政府担当者（産業振興部、健康医療部）と被害地域選出の国会議員に対してアドボカシーを行い、水質汚染防止関連規制に、上記基準の引用を提案する。その際、Ｚ国内のステークホルダーと連携していることや、国際機関Ｙのレポートで上記基準の必要性が主張されていることを説明し、さらに、浄水技術に関する研究施設への招待などを通じて、本プロジェクトへの理解を促す。
	③ 社会課題解決・ルール形成と市場形成の連関性	取り組む社会課題解決とルール形成がどの様に市場の形成に寄与するのか（当該社会課題解決に資する財・サービスが市場で価値を持つために、形成するルールはどのような役目を果たすのか）（How）
		（１）単に△△産業へ本プロジェクトの浄水技術を売り込むだけでは、費用負担者（△△産業）と裨益者（現地住民）が異なるため、市場形成が進まない。 （２）そこで、本プロジェクトで開発する上記基準をＺ国の水質汚染防止関連規制に引用してもらう（ルール形成）ことで、△△産業が（本プロジェクトの浄水技術を筆頭とした）上記基準を満たす浄水技術を採用しなければならない外部環境を構築する。 （３）結果、Ｚ国内において、水質改善効果の高い浄水技術市場を創造・拡大（市場形成）させるとともに、水質汚染の抑制により現地住民の健康被害の緩和（社会課題解決）も同時に実現させる。
		形成した市場における５年後時点での本調査票の回答者（幹事・非幹事）のシェアとその根拠、その時果たしている役割は何か（What）
		＜シェア＞ ５年後時点において、本プロジェクトのコンソーシアムメンバーで、Ｚ国内の△△産業の浄水技術において７割程度のシェアを獲得できる見込み。 ＜根拠＞ ルール形成が完了した時点で、基準をクリアできる浄水技術を保有している主な事業者は、本プロジェクトのコンソーシアムメンバーと、基準作りに協力いただく現地の浄水フィルターメーカー（EEE）の２グループになると推察される。EEE の主戦場は他産業におけるミドルからローエンドまでの浄水設備であるため、上

		記基準を満たすことが求められる市場では影響力が限定的になると思われることから、本プロジェクトのコンソーシアムメンバーで７割程度のシェアを獲得できる見込みがあると考えている。 ＜役割＞ 本プロジェクトのコンソーシアムメンバーの役割は、本調査票に記載している内容からは変化しないと予想される。 その他、△△産業以外の産業にも我々の技術で課題を解決できる可能性があるため、Ｚ国における水質汚染問題の領域で、積極的にアジェンダセッティングを進めていきたい。

構想・ アプローチ	① 社会課題 解決	本プロジェクトを通じて解決しようとする社会課題は何か（What）
		本プロジェクトを通じて当該社会課題が解決することにより 裨益する人・影響を受ける人は誰か（Who）
		なぜ本プロジェクトで当該課題に取り組むのか（Why）
		なぜ今まで当該社会課題は解決されなかったのか（Why not yet）
		どの様なアプローチで、 どの程度の社会課題の解決を目指すのか（How）
	② ルール形成	どのようなルール形成に取り組むのか（What）
		取り組むルール形成の目的は何か（Why）

		ルールを形成するに当たり、 働きかける機関・団体はどこか（Who）
		ルールを形成するに当たり、 協業する機関・団体はどこか（Who）
		どのようにアプローチするのか（How）
	③ 社会課題解決・ルール形成と市場形成の連関性	取り組む社会課題解決とルール形成がどの様に市場の形成に寄与するのか（当該社会課題解決に資する財・サービスが市場で価値を持つために、形成するルールはどのような役目を果たすのか）（How）
		形成した市場における５年後時点での本調査票の回答者（幹事・非幹事）のシェアとその根拠、その時果たしている役割は何か（What）

II. 経済的インパクト

A. 本プロジェクトを通じて形成する市場の今後５年後時点での経済規模を推計してください。また、推計の算出根拠を掲載してください。【必須】【複製不可】

✓ 現在取得可能なデータの範囲内での推計で差し支えありません（精緻な推計である必要はありません。）。

経済規模	億円
算出根拠	

III. 社会的インパクト

A. 現在から 5 年以内に、本プロジェクトによる社会課題解決を通じて裨益するエリア（＝地理的範囲）、及び当該裨益エリア内の居住人口数とその推計根拠を記載してください。また、今後 5~10 年後における本プロジェクトの他国への横展開の可能性の有無を選択してください。【必須】【複製不可】

✓ 「プロジェクトによる裨益エリアの居住人口」は可能な限り最新の人口統計に基づき推計してください。

✓ 現在取得可能なデータの範囲内での推計で差し支えありません（精緻な推計である必要はありません。）。

本ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄによる裨益エリア（現在から 5 年以内）			
本ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄによる裨益エリアの居住人口	人口数	人	
	推計の根拠		
中長期的（5~10 年後）には本プロジェクトを他国へ横展開することを見込んでいますか？	選択肢：	横展開する国名：	
	選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号と国名を記載）： 1. はい 2. いいえ／不明		

B. 本プロジェクト推進による、他の社会課題への影響（Issue Linkage）の把握状況を選択してください。また、その根拠を記載してください。【必須】【複製不可】

✓ 「Issue Linkage」とは、個別の社会課題の解決を追求することで別の社会課題に負の影響を及ぼすことを指します。

- 例：環境負荷軽減を目的とした EV 車の普及により、リチウムイオン電池の原料採掘（コバルト）における児童労働問題が深刻化する
- 例：環境保護を目的に化石燃料からバイオ燃料に転換が進むことで、原料となるパームヤシやサトウキビの農地確保による森林破壊が引き起こされる

把握状況	選択肢： 選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. Issue Linkage について検討した上で、重大な問題を引き起こさないことを確認済 2. Issue Linkage について検討した結果、重大な問題を引き起こす可能性を認識 3. Issue Linkage については特に検討していない
根拠 ※上記で 1. 又は 2.を選択した場合のみ記載	

(2) 社会課題解決に向けた専門性

I. 組織体制・方針

A. 回答者の組織では、本プロジェクトに関して、組織内外に対して経営陣がトップメッセージを発信していますか。発信している場合、当該経営陣の役職名、発信年、発信内容、媒体、ウェブサイトを記載してください。【任意】【複製可（組織内・組織外向け発信それぞれにつき上限 2 件ずつ）】

✓ 複数の発信実績ある場合は、適宜回答欄を増やし、主要な最新発信情報（組織内・組織外向け発信それぞれにつき上限 2 件ずつ）を回答してください。

✓ 経営陣とは、取締役、執行役員（非営利団体の場合は理事長、理事等）、CXO 等を想定しています。

✓ トップメッセージとは、下記のような例を想定しています。

- 組織内向け発信：社員総会での社長説明等
- 組織外向け発信：投資家向け説明会で言及、ウェブサイトの経営者挨拶での言及等

✓ ウェブサイトは「対外向け発信」でのみ回答してください。

対内向け発信

対内発信(1)	経営陣の役職名	
	発信年	年
	発信内容	
	媒体	

対外向け発信

対外発信(1)	経営陣の役職名	
	発信年	年
	発信内容	
	媒体	
	ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ	

B. 上記の経営陣の発信に対応する組織内の方針や計画が策定されている場合、名称、策定年、内容、承認を行った会議体の階層、ウェブサイトを記載してください。【任意】【複製可（上限２件）】

- ✓ 複数の方針や計画が策定されている場合、適宜回答欄を増やし、主要な最新の方針・計画（上限２件）について回答してください。
- ✓ 経営陣とは、取締役、執行役員（非営利団体の場合は理事長、理事等）、CXO 等を想定しています。
- ✓ 経営会議とは、取締役、執行役員（非営利団体の場合は理事長、理事等）等が出席し、経営方針を議論する会議体を想定しています。

方針・計画(1)	名称	
	策定年	年
	内容	
	承認	選択肢：　　、会議体名：

	階層	選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号と具体的な会議体名を記載）： 1. 経営会議以上 2. 経営会議未満
	ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ	

C. 上記の組織内の方針や計画に対応する KPI が策定されている場合、策定年、ウェブサイト、内容、目標値、目標年（達成期限）、実績値、実績年を記載してください。【任意】【複製可（上限 2 件）】

✓ 複数の KPI が策定されている場合は、適宜回答欄を増やし、主要な最新の KPI（上限 2 件）について回答してください。

KPI (1)	策定年	年			
	ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ				
	概要	内容：			
		目標値	目標年	実績値	実績年
			年		年

II. バリューチェーン

A. 社会課題の解決に向け、本プロジェクトから財・サービスを供給するに当たり必要となるバリューチェーンの構築状況について、最も当てはまる選択肢を選んでください。

✓ バリューチェーンとは、材料等の資源の調達⇒財・サービスの具現化⇒ユーザーへの販売⇒社会課題の解決への貢献⇒（必要な場合は）アフターサービス、といった、社会課題の解決に貢献する事業を成立させるために必要となる、各主体間の連携を通じた価値連鎖の仕組みを指します。

構築状況	選択肢：	
	選択肢（1 つ選択し、選択肢の番号を上欄に記載。）： 1. 既に構築が完了している（連携が必要な全ての主体との交渉が完了） 2. まだ構築できていない	
	※上記で 2.を選択した場合は以下に追加で回答	選択肢：
	選択肢（1 つ選択し、選択肢の番号を上欄に記載。） 1. 連携が必要な主体は全て特定済みであり、交渉もスタートしている。	

	2. 連携が必要な主体は全て特定済みであるが、交渉はまだスタートしていない 3. 連携が必要な主体のうち一部特定できていないが、交渉はスタートしている 4. 連携が必要な主体を特定できておらず、交渉もスタートしていない 5. 幹事のみでバリューチェーンが完結するため、他者との連携は不要 6. その他	
	※上記で 6. を選択した場合は詳細を記載	

III. 技術・アイデア

A. 同様の取組を行う他の企業等と比較した際、当該プロジェクトチームが有する技術やビジネスアイデアの優位性と根拠（なぜ優位性があると言えるのか）、及び関連するウェブサイトを記載してください。【任意】【複製不可】

- ✓ 連携関係にある外部主体（非幹事を含む。）の取組内容も含めて、本プロジェクトから提供しようとしている社会課題解決に資する財・サービスの優位性を以下に回答してください。
- ✓ 優位性とその根拠の記載例は以下を想定しています。
  - 自社の技術は、〇〇という指標において、業界平均と比較して 30%効率が高い
  - 〇〇というプラットフォームを活用することで、既存のサービスでは困難だった〇〇という付加価値を提供することが可能
  - 本サービス/製品は、〇〇年度　〇〇大賞 〇〇部門にて〇〇賞を受賞した
  - 本プロジェクトに関連する〇〇領域において、特許（実用新案権）を取得している（特許番号（実用新案権登録番号）：〇〇）
  - 本プロジェクトに関連する研究結果が〇〇という学術誌に掲載された実績がある／〇〇学会における発表実績がある

優位性・根拠	
ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ	

IV. ノウハウ・経験

A. 回答者の組織の取組として、本プロジェクトに関連する製品・サービス等の上市状況を記載してください。また上市済みもしくは上市予定の場合は、製品・サービスの名称や概要、参考ウェブサイトを記載してください。【任意】【複製可（上限２件）】

✓ 複数の製品・サービスがある場合は、適宜回答欄を増やし、主な実績（上限２件）について回答してください。

上市状況(1)	選択肢：	
	選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. 本プロジェクトの対象国で、既に上市している 2. 本プロジェクトの対象国以外の国で、既に上市している 3. いずれかの国で、今後上市する予定（上市計画がある場合等） 4. 上市の予定はない	
製品・サービス(1)概要 ※上記で 1. 又は 2. を選択した場合のみ回答	名称	
	概要	
	ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ	

B. 本プロジェクトが目指す社会課題の解決に関する専門性や、本プロジェクトから提供する製品・サービスに関する専門性を持つ人材を、回答者の組織から本プロジェクトへ参加させる計画はありますか。計画がある場合、当該人材が本プロジェクトで担う専門的領域と、当該人材が持つ専門性の概要（具体的な資格等）を記載してください。【任意】【複製可（上限２名）】

✓ 専門性を持つ人材とは、本プロジェクトから提供する製品・サービスに関する資格（学位や法定資格以外のものも含む。）又は経験を有する人材を指し、博士号以上の学位を保有する人材、社会課題解決に関する資格や経験、製品企画・開発に関する専門ノウハウ持つ人材等を想定しています。

✓ 専門人材が複数名在籍している場合は、回答欄１つにつき１名ずつ記入の上、回答欄を適宜増やし、上限２名まで記載してください。

参加状況	選択肢：
	選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. 既に参加している

	2. 参加に向けて調整（採用・他部署からの異動）を進めている 3. 参加する予定はない
専門的領域 ※上記で 1. 又は 2. を選択した場合のみ、本欄と下欄に回答	
	例：研究開発、商品開発 例：対象社会課題に向けた現場でのプロジェクトマネジメント 例：社会課題の根本原因の分析
具体的な資格・学位、職務経験等	

(3) ルール形成を支える体制

I. ルール形成の方針

A. 回答者の組織において、ルール形成に関する内部戦略、方針を策定している場合、名称、策定年、内容、承認した会議体の階層、ウェブサイトを記載してください。【任意】【複製可（上限 2 件）】

- ✓ 「ルール」とは、規制、規範、規格、その他基準・認証等を含む概念を指します。
- ✓ 本プロジェクトに言及している戦略・方針だけでなく、ルール形成全般の戦略・方針を含めて回答してください。
- ✓ 規制改革に関する戦略、標準化に関する戦略など、複数の戦略や方針が策定されている場合、適宜回答欄を増やし、主要な最新の戦略・方針（上限 2 件）について回答してください。
- ✓ 経営会議とは、取締役、執行役員（非営利団体の場合は理事長、理事等）等が出席し、内部戦略・方針を議論する会議体を想定しています。

名称	
策定年	年
内容	
承認階層	選択肢：　　、会議体名：
	選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号と具体的な会議体名を記載）： 1. 経営会議以上 2. 経営会議未満

ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ	

II. ルール形成対応体制

A. 回答者の組織において、経営陣が対外向けに、ルール形成の重要性について発信している場合、各実績の概要について記載してください。【任意】【複製可（上限 2 件）】

- ✓ 本プロジェクトに言及していない内容の発信でも差し支えありません 。
- ✓ 複数の発信実績がある場合、適宜回答欄を増やし、主な最新実績（上限 2 件）について回答してください。
- ✓ 経営陣とは取締役、執行役員（非営利団体の場合は理事長、理事等）、CXO 等を想定しています。

発信実績概要(1)	タイトル	
	発表年	
	経営陣の役職名	
	ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ	
	内容	

B. 回答者の組織内におけるルール形成に関する業務の責任者（例：最高戦略責任者、最高標準化責任者[3]）の任命状況、及び経営会議以上へのルール形成に関する情報の定期的報告の有無をお答えください。【任意】【複製不可】

- ✓ 「ルール形成に関する業務の責任者」は役員クラス以上の者を想定していますが、取締役会等による決定を経て正式にルール形成全般の責務を負っている役員だけでなく、非公式に当該責務を負っている役員や、ルール形成の一部分（特定事業領域のみ、標準化領域のみ等）の責務を負っている役員も含めて回答ください。
- ✓ 経営会議とは、取締役、執行役員（非営利団体の場合は理事長、理事等）等が出席し、内部戦略・方針を議論する会議体を想定しています。
- ✓ 定期報告とは、少なくとも四半期に 1 回以上の報告を指します。

[3] 最高標準化責任者（CSO）の役割に関しては、経済産業省「標準化人材を育成する 3 つのアクションプラン」を参照してください。
https://www.meti.go.jp/policy/economy/hyojun-kijun/katsuyo/jinzai/index.html

<table>
<tr><td rowspan="3">任命
状況</td><td colspan="3">選択肢：</td></tr>
<tr><td colspan="3">選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）：
1. 「ルール形成に関する業務の責任者」を任命している
2. 「ルール形成に関する業務の責任者」を任命していない</td></tr>
<tr><td rowspan="2">※上記で 1.を選択した場合、当該責任者の役職名と、業務範囲を回答</td><td>役職名</td><td></td></tr>
<tr><td>業務範囲</td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="3">定期
報告</td><td colspan="3">選択肢：</td></tr>
<tr><td colspan="3">選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）：
1. 経営会議へ週に 1 回以上の定期報告をしている
2. 経営会議へ月に 1 回以上（週に 1 回未満）の定期報告をしている
3. 経営会議へ四半期に 1 回以上（月に 1 回未満）の定期報告をしている
4. 経営会議へ四半期に 1 回以上の報告を実施していない</td></tr>
<tr><td>※上記で 1.～3.を選択した場合、定期報告を行う者の役職を回答</td><td>役職名</td><td></td></tr>
</table>

C. 回答者の組織内において、ルール形成を担う部門・チームと、他の部門・チームとの間で利害対立が発生した場合に、当該対立を調整する体制が存在しているかについてお答えください。また、当該体制が存在している場合は、ルール形成に関する案件での利用実績を教えてください。【任意】【複製不可】

- ✓ 経営陣とは取締役、執行役員（非営利団体の場合は理事長、理事等）、CXO 等を想定しています。
- ✓ 利害調整を行う体制とは、取組内容が組織内で理解されにくいルール形成を担う部門・チームが、他の部門・チームと対等かつ円滑に協力・利害調整を行うことができるようにするため、組織内に構築されている何らかの体制（経営層や上位組織による調整機能等）を指します。

<table>
<tr><td rowspan="2">利害調整
の体制</td><td>選択肢：</td></tr>
<tr><td>選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）：
1. 利害調整を行う体制が存在しており、経営陣も関与する場合がある
2. 利害調整を行う体制は存在しているが、経営陣は関与しない
3. 利害調整を行う体制は存在しない</td></tr>
</table>

	4. 既にルール形成の重要性は組織内で共有されており、利害調整を行う体制は必要ない
利用実績 ※上記で 1.又は 2.を選択した場合のみ回答	選択肢：
	選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. 通常、年 1 回以上利用されている 2. 直近 3 年間に 1 回以上（年 1 回未満）利用されている 3. 直近 3 年間での利用実績はない

D. 回答者の組織内における中長期的なルール形成に資する人材育成・評価制度の状況として、該当する選択肢を全てお答えください。加えて、お答えいただいた選択肢の具体的な制度の内容をお答えください。【任意】【複製不可】

✓ 複数該当する場合は、全て選択してください。選択した項目数に応じて評価します。

人材育成・評価制度の整備状況	選択肢：		
	選択肢（該当するものを全て選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. ルール形成に関わる人材を評価する基準・スキームがある • 例：ルール形成に特化したキャリアパスがある（役員級ポストは除く） • 例：ルール形成に資するスキル・経験や、ルール形成の成果が、人事評価に考慮される仕組みがある 2. ルール形成の専門性向上を推奨する制度がある • 例：ルール形成に関する研修や資格取得を支援・推奨している • 例：標準化機関や民間フォーラムへの参加を推奨している • 例：ルール形成の専門性向上を希望する社員に対し、人材配置等の配慮がある 3. その他（最大 2 件まで加点対象となります。以下の回答欄「制度①」「制度②」に具体的な制度の内容を記載してください。）		
具体的な制度の内容	※上記 1 を選択した場合、右の欄に詳細を回答		
	※上記 2 を選択した場合、右の欄に詳細を回答		
	※上記 3. を選択した場合、右の欄（制度①、制度②）に詳細を回答	制度①	
		制度②	

E. 本プロジェクトが目指すルール形成に関する専門性を持つ人材を、回答者の組織から本プロジェクトへ参加させる計画はありますか。計画がある場合、当該人材が本プロジェクトで担う専門的領域と、当該人材が持つ専門性の概要（具体的な資格等）を記載してください。【任意】【複製可（上限２名）】

- ✓ 専門性を持つ人材とは、本プロジェクトが目指すルール形成に関する資格（学位や法定資格以外のものも含む。）又は経験を有する人材を指し、博士号以上の学位を保有する人材、ルール形成に関する資格（ISO/IEC 国際標準化人材育成講座[4]修了など）、ルール（規制、規範、規格、その他基準・認証等）形成活動に関する過去の経験や専門ノウハウ持つ人材等を想定しています。
- ✓ 専門人材が複数名在籍している場合は、回答欄１つにつき１名ずつ記入の上、回答欄を適宜増やし、上限２名まで記載してください。

参加状況	選択肢： 選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. 既に参加している 2. 参加に向けて調整（採用・他部署からの異動）を進めている 3. 参加する予定はない
専門的領域 ※上記で 1. 又は 2. を選択した場合のみ、本欄と下欄に回答	例：関連ステークホルダーへの呼びかけ・意見の取り纏め 例：主要意思決定機関（各国政府、国際機関等）との折衝 例：ルールの原案開発
具体的な資格・学位、職務経験等	

(4) 遠心力関連の取組

I. 対外発信

A. 回答者の組織において、直近５年間に本プロジェクトに関連する提言・レポート・オピニオン記事等の発信実績がある場合、各実績の概要を記載してください。【任意】【複製可（上限２件）】

- ✓ 複数の実績がある場合は、適宜回答欄を増やし、主な発信実績（上限２件）につき概要

[4] 詳細は、2020 年の募集案内をご参照ください。
https://webdesk.jsa.or.jp/common/W10K0500/index/dev/std_jinzai/

を記載してください。

発信実績(1)概要	タイトル	
	発表年	
	ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ	
	内容	

B. 回答者の組織において、直近５年間に本プロジェクトに関連する公開イベント・講演会等における登壇実績がある場合、各実績の概要も記載してください。【任意】【複製可（上限２件）】

✓ 複数の実績がある場合は、適宜回答欄を増やし、主な登壇実績（上限２件）につき概要を記載してください。

登壇実績(1)概要	発表タイトル	
	イベント・講演会名	
	発表年	
	ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ	
	内容	

II. ルール形成に関する取組実績

A. 回答者の組織は、直近５年間でルール（規制、規範、規格、その他基準・認証等）形成に向けた活動（交渉、ロビイング、アドボカシー、キャンペーンの実施等）を主導した実績はありますか。ある場合、実績を記載してください。【任意】【複製可（上限２件）】

✓ 本プロジェクトと直接関係する事例、直接関係しない事例のどちらでも回答可能ですが、既に取組に成功した事例を優先して記入してください。

✓ 複数の実績がある場合は、適宜回答欄を増やし、主な実績（上限２件）について回答してください。

ルール主導実績(1)	ルールの名称	
	ルールの種類	選択肢： 選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. 規制 • 例：省エネ法、自動車排出ガス規制 等 2. 規範 • 例：国際統合報告フレームワーク、子どもの権利条約 等 3. 規格 • 例：ISO14001 シリーズ、5G 通信規格、Wi-Fi 規格 等 4. その他基準・認証 • 例：会計基準(IFRS 等)、フェアトレードラベル、調達ガイドライン 等
	ルールの概要	
	回答者が果たした役割の詳細	
	取組進捗	選択肢： 選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. Done（取組に成功して完了） 2. In progress（取組中） 3. Pending（取組停止・中止）

B. 回答者の組織から、直近 5 年間で、本プロジェクトに関連する活動として、ルール形成につながる何らかの基準を開発する団体（業界団体、フォーラム・コンソーシアム、デジュール団体等）に参加し、基準の開発に従事した実績がある場合、その団体名（ある場合は委員会名）、団体の概要、ウェブサイト、審議内容、当該団体活動と本プロジェクトの関係性を記載してください。また、当該団体において、会長・議長・主査等の役職を担当した実績がある場合は、具体的な役職名、当該役職で担当した役割の概要も併せて記載してください。【任意】【複製可（上限 2 件）】

✓ 上記 A.に記載いただいた内容と重複する回答でも問題ありません。

✓ 複数の実績がある場合は、適宜回答欄を増やし、主な実績（上限 2 件）について回答してください。

✓ 回答例は以下のとおりです。

参加団体（回答例）	団体・組織名	国際標準化機構（ISO）	
	委員会名 ※ある場合のみ	TC 176Quality management and quality assurance/ SC 2 Quality systems	
	団体・組織概要	ISO9000 をはじめ、世界中の組織や人々にサプライチェーン全体で提供される製品やサービスへの信頼を構築するために必要な品質管理システムの要件を確立し、規格の開発・維持・運用を行う分科会。	
	ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ	https://committee.iso.org/home/tc176sc2	
	審議内容	TC 176 SC 2 WG32 では、グローバルで通用するサプライチェーンの品質管理に係るマメジメントシステムを審議中。	
	当該団体活動と本ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄの関係性	本プロジェクトで構築するサプライチェーンの信頼性を担保することを目的に、上記マメジメントシステムの認証を取得する予定のため、今回の規格開発に参加している。	
	役職への就任状況	選択肢：1	
		選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. 現在、上記審議に関係する役職に就任している。 2. 直近 5 年間で、過去、上記審議に関係する役職に就任していた。 3. 直近 5 年間で、上記審議に関係する役職に就任した実績はない	
	※上記で1.又は2.を選択した場合のみ回答	役職名	主査（ISO/TC 176/SC 2 WG32）
		役職の役割	主査として規格開発の方針や進捗管理を担っており、規格内容に一定の影響力を持っている。審議内容は上述のとおり。
		任命期間	2021 年～2023 年

参加団体(1)	団体・組織名	
	委員会名 ※ある場合のみ	
	団体・組織概要	

	ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ		
	審議内容		
	当該団体活動と本ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄの関係性		
	役職への就任状況	選択肢：	
		選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. 現在、上記審議に関係する役職に就任している。 2. 直近 5 年間で、過去、上記審議に関係する役職に就任していた。 3. 直近 5 年間で、上記審議に関係する役職に就任した実績はない	
	※上記で1.又は2.を選択した場合のみ回答	役職名	
		役職の役割	
		任命期間	

III. オープン戦略

A. 本プロジェクトに関連する技術・アイデアを対外的に開放している場合、当該技術・アイデアの概要及び、開放状況等について記載してください。【任意】【複製可（上限 2 件）】

- ✓ 幹事だけでなく、非幹事がいる場合は非幹事の技術・アイデアを含めて、本プロジェクトとして戦略的に公開した技術・アイデアを回答してください。
- ✓ 複数の実績がある場合は、適宜回答欄を増やし、主な実績（上限 2 件）について回答してください。
- ✓ （特許等の）技術情報や API の公開を想定していますが、幅広く戦略的に技術・アイデアをオープンにした取組・情報を回答してください。
- ✓ 回答例は以下のとおりです。

技術・アイデアの開放状況	技術・ｱｲﾃﾞｱの概要	浄水フィルターを製造する際に、フィルターに特殊な編み込みを行うことでその性能を高めることができる（正式名称：XXXXX 製法）。本技術は〇国、〇国、〇国において特許化（特許番号●●）している。
	開放	選択肢：3

（回答例）	状況	選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. 書面による契約を締結することなく、誰でも無償で使用可能としている 2. 書面による契約を締結すれば、誰にでも無償で使用可能としている 3. 書面による契約を締結すれば、特定の者に限って無償又は低価格で使用可能としている。 4. 無償開放や低価格での開放はしていない。
	開放した理由	上記技術を持っているだけでは、その有効性に誰も気づいてくれずに宝の持ち腐れになっていた。本プロジェクトで上記技術が評価されるルール形成を行うことができれば、国際的に市場形成ができる見込みがあったため、ルール形成になかなか協力してくれなかった現地の競合企業へ上記技術の無償ライセンスに踏み切り、結果、積極的な協力を取り付けることに成功した。現地企業の応援があることで、今後の政府との交渉も円滑化できる見込み。

技術・アイデアの開放状況(1)	技術・アイデアの概要	
	開放状況	選択肢：
		選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. 書面による契約を締結することなく、誰でも無償で使用可能としている 2. 書面による契約を締結すれば、誰にでも無償で使用可能としている 3. 書面による契約を締結すれば、特定の者に限って無償又は低価格で使用可能としている。 4. 無償開放や低価格での開放はしていない。
	開放した理由	

(5) 求心力関連の取組

I. 外部賛同者による情報発信

A. 本調査票の回答者（幹事・非幹事）以外の法人・団体・著名人が、本プロジ

ェクトに関して肯定的な外部発信を行っている場合、当該発信の概要を記載してください。【任意】【複製可（上限 3 件）】

- ✓ 連携先企業によるプレスリリースや、本プロジェクトに共感した国際機関や NGO によるレポート・提言などを想定しています。
- ✓ 本調査票の回答者（幹事・非幹事）による外部発信は含めないでください。
- ✓ メディアによる発信は次の設問（B.）で回答してください。
- ✓ 複数の実績がある場合は、適宜回答欄を増やし（上限 3 件）、主な実績について回答してください。

メディア以外からの発信実績(1)	発信者(外部賛同者)名	
	タイトル	
	発表年	
	発信媒体	
	ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ	
	内容	

B. 本プロジェクトに関連して、報道機関等外部メディアが発信を行った実績（本プロジェクトに関する否定的な発信を除く。）がある場合、その概要を記載してください。【任意】【複製可（上限 3 件）】

- ✓ ニュースリリース配信サービス等を使用して自社が配信した記事を外部メディアが転載している場合は、評価の対象とはなりません。
- ✓ 同一の通信社等の配信記事が複数媒体に掲載された場合は、全体で 1 件の発信とみなします。
- ✓ 複数の実績がある場合は、適宜回答欄を増やし、主な実績（上限 3 件）について回答してください。

メディアからの発信実績(1)	メディアの名称	
	タイトル	
	発表年	
	発信媒体	

	ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ	
	内容	

II. トライセクター連携

- ✓ A（民間企業）、B（公的機関）、C（学術機関）、D（ソーシャルセクター）の全てと連携実績がある場合は、追加での加点があります。

A. 本プロジェクトに関連して、民間企業（業界団体を含む。）との連携実績がある場合は、連携先の名称と、連携状況、連携内容、参考となるウェブサイトを記載してください。【任意】【複製可（上限 3 件）】

- ✓ 複数の企業との連携実績がある場合は、適宜回答欄を増やし（上限 3 件）、本回答欄 1 つにつき 1 社ずつ記入してください。
- ✓ 本調査票の回答者（幹事・非幹事）は、連携先に含めないでください。
- ✓ 本プロジェクトで重要な役割･責任を担う者との連携実績を優先的に回答してください。

連携先 (1)	企業名	
	連携 状況	選択肢： --- 選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. 本プロジェクトの活動に関心を持つ当該団体に向け、情報共有や意見交換を実施した 2. 本プロジェクトの活動目的に共感した当該団体と、具体的な本プロジェクトへの関わり方（役割・責任範囲）について協議を進めている 3. 当該団体は、本プロジェクト内で明確な役割・責任を担っている
	連携内容	
	ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ	

B. 本プロジェクトに関連して、公的機関（議員・官公庁・自治体・独立行政法人等）との連携実績がある場合は、連携先の機関名と、連携状況、連携内容、参考となるウェブサイトを記載してください。【任意】【複製可（上限 3 件）】

- ✓ 複数の機関との連携実績がある場合は、適宜回答欄を増やし（上限 3 件）、本回答欄 1

つにつき１機関ずつ記入してください。

✓ 本調査票の回答者（幹事・非幹事）は、連携先に含めないでください。

✓ 本プロジェクトで重要な役割･責任を担う者との連携実績を優先的に回答してください。

連携先(1)	機関名	
	連携状況	選択肢： 選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. 本プロジェクトの活動に関心を持つ当該団体に向け、情報共有や意見交換を実施した 2. 本プロジェクトの活動目的に共感した当該団体と、具体的な本プロジェクトへの関わり方（役割・責任範囲）について協議を進めている 3. 当該団体は、本プロジェクト内で明確な役割・責任を担っている
	連携内容	
	ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ	

C. 本プロジェクトに関連して、学術機関（大学等）との連携実績がある場合は、連携先の機関名と、連携状況、連携内容、参考となるウェブサイトを記載してください。【任意】【複製可（上限 3 件）】

✓ 複数の機関との連携実績がある場合は、適宜回答欄を増やし（上限 3 件）、本回答欄 1 つにつき１機関ずつ記入してください。

✓ 本調査票の回答者（幹事・非幹事）は、連携先に含めないでください。

✓ 本プロジェクトで重要な役割･責任を担う者との連携実績を優先的に回答してください。

連携先(1)	機関名	
	連携状況	選択肢： 選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. 本プロジェクトの活動に関心を持つ当該団体に向け、情報共有や意見交換を実施した 2. 本プロジェクトの活動目的に共感した当該団体と、具体的な本プロジェクトへの関わり方（役割・責任範囲）について協議を進めている 3. 当該団体は、本プロジェクト内で明確な役割・責任を担っている

	連携内容	
	ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ	

D. 本プロジェクトに関連して、ソーシャルセクター（NGO・NPO 等）との連携実績がある場合は、連携先の団体名と、連携状況、連携内容、参考となるウェブサイトを記載してください。【任意】【複製可（上限 3 件）】

- ✓ 複数の団体との連携実績がある場合は、適宜回答欄を増やし（上限 3 件）、本回答欄 1 つにつき 1 団体ずつ記入してください。
- ✓ 本調査票の回答者（幹事・非幹事）は、連携先に含めないでください。
- ✓ 本プロジェクトで重要な役割･責任を担う者との連携実績を優先的に回答してください。

連携先 (1)	団体名	
	連携 状況	選択肢： 選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. 本プロジェクトの活動に関心を持つ当該団体に向け、情報共有や意見交換を実施した 2. 本プロジェクトの活動目的に共感した当該団体と、具体的な本プロジェクトへの関わり方（役割・責任範囲）について協議を進めている 3. 当該団体は、本プロジェクト内で明確な役割・責任を担っている
	連携内容	
	ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ	

――― 非幹事用　調査票 ―――

※非幹事が複数いる場合は、「非幹事用　調査票」全体を最大３つまで複製し、それぞれが回答してください。非幹事がいない場合は、以降の設問に回答する必要はありません。

――― 非幹事　基本情報 ―――

回答者	法人名	
	代表者役職・氏名	
	所在地	
回答者の連絡担当窓口	企業等名	
	氏名（ふりがな）	
	所属・部署名	
	役　職	
	所在地	〒
	電話番号（代表・直通）	
	FAX 番号	
	Email	

――― 非幹事　設問 ―――

※非幹事が回答しない設問を削除して記載しているため、
設問番号が連続していない（A の次が C など）点に、ご注意ください。

(0) 基礎情報

I.　非幹事の情報

A. 回答者の組織概要を記載してください。【必須】【複製不可】

- ✓ 「業種」の欄は、企業以外は回答不要です。企業は、日本産業分類の「大分類」（例：A 農業・林業）で記載してください。[5]
- ✓ 売上[6]、従業員数は、子会社等を含めてご回答ください。従業員・職員数に関しては、内数として海外拠点に所属する従業員・職員数もお答えください。
- ✓ 以降の設問を含め、「ウェブサイト」の欄は、ウェブサイトがない場合は記載不要です。

非幹事		
法人名		
業種		
セクターの種別	選択肢：	5.その他の場合は詳細を記載：
	選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. 民間企業 2. 公的機関（官公庁・自治体等） 3. 学術研究機関（大学・研究機関等） 4. ソーシャルセクター（NGO・NPO 等） 5. その他	
資本関係	選択肢：	
	選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. 自社は幹事の親会社である 2. 自社は幹事の子会社である 3. 自社は幹事の関連会社である 4. 1.～3.のいずれにも該当しない	
自身のｳｪﾌﾞｻｲﾄ		

[5] 詳細は、総務省 HP をご参照ください。
https://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/index/seido/sangyo/02toukatsu01_03000023.html
[6] 企業以外の団体に関しては、NPO 法人会計基準における経常収益など売上に相当する金額を記載してください。

※ある場合のみ				
売上		前々々年度	前々年度	前年度 （　　）年
	全体	百万円	百万円	百万円
	内、海外	百万円	百万円	百万円
従業員／職員数				人
内、海外				人

B. 回答者が、複数の法人により構成された法人（法人格を持つ業界団体、フォーラム、コンソーシアム等）である場合、当該団体の結成目的と、加盟している法人の総数を選択してください。【必須（該当する場合のみ）】【複製可】

✓ 非幹事（回答者）が、複数の法人により構成された法人ではない場合は、回答不要です。

✓ 加盟方法に種別（正規会員、非正規会員等）がある場合は、種別ごとに加盟法人数を回答ください。

団体の概要	結成目的	
	加盟法人数	

(2) 社会課題解決に向けた専門性

I. 組織体制・方針

A. 回答者の組織では、本プロジェクトに関して、組織内外に対して経営陣がトップメッセージを発信していますか。発信している場合、当該経営陣の役職名、発信年、発信内容、媒体、ウェブサイトを記載してください。【任意】【複製可（組織内・組織外向け発信それぞれにつき上限 2 件ずつ）】

✓ 複数の発信実績ある場合は、適宜回答欄を増やし、主要な最新発信情報（組織内・組織外向け発信それぞれにつき上限 2 件ずつ）を回答してください。

✓ 経営陣とは、取締役、執行役員（非営利団体の場合は理事長、理事等）、CXO 等を想定しています。

✓ トップメッセージとは、下記のような例を想定しています。

- 組織内向け発信：社員総会での社長説明等
- 組織外向け発信：投資家向け説明会で言及、ウェブサイトの経営者挨拶での言及等

✓　ウェブサイトは「対外向け発信」でのみ回答してください。

対内向け発信

対内発信(1)	経営陣の役職名	
	発信年	年
	発信内容	
	媒体	

対外向け発信

対外発信(1)	経営陣の役職名	
	発信年	年
	発信内容	
	媒体	
	ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ	

B. 上記の経営陣の発信に対応する組織内の方針や計画が策定されている場合、名称、策定年、内容、承認を行った会議体の階層、ウェブサイトを記載してください。【任意】【複製可（上限２件）】

✓　複数の方針や計画が策定されている場合、適宜回答欄を増やし、主要な最新の方針・計画（上限２件）について回答してください。

✓　経営陣とは、取締役、執行役員（非営利団体の場合は理事長、理事等）、CXO 等を想定しています。

✓　経営会議とは、取締役、執行役員（非営利団体の場合は理事長、理事等）等が出席し、経営方針を議論する会議体を想定しています。

方針・計画(1)	名称	
	策定年	年
	内容	

	承認 階層	選択肢：　　、会議体名： 選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号と具体的な会議体名を記載）： 1. 経営会議以上 2. 経営会議未満
	ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ	

C. 上記の組織内の方針や計画に対応する KPI が策定されている場合、策定年、ウェブサイト、内容、目標値、目標年（達成期限）、実績値、実績年を記載してください。【任意】【複製可（上限 2 件）】

✓ 複数の KPI が策定されている場合は、適宜回答欄を増やし、主要な最新の KPI（上限 2 件）について回答してください。

KPI (1)	策定年	年			
	ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ				
	概要	内容：			
		目標値	目標年	実績値	実績年
			年		年

IV. ノウハウ・経験

A. 回答者の組織の取組として、本プロジェクトに関連する製品・サービス等の上市状況を記載してください。また上市済みもしくは上市予定の場合は、製品・サービスの名称や概要、参考ウェブサイトを記載してください。【任意】【複製可（上限 2 件）】

✓ 複数の製品・サービスがある場合は、適宜回答欄を増やし、主な実績（上限 2 件）について回答してください。

上市状況 (1)	選択肢： 選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. 本プロジェクトの対象国で、既に上市している 2. 本プロジェクトの対象国以外の国で、既に上市している 3. いずれかの国で、今後上市する予定（上市計画がある場合等） 4. 上市の予定はない	
製品・	名称	

サービス (1)概要 ※上記で 1. 又は 2. を選択した場合のみ回答		
	概要	
	ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ	

B. 本プロジェクトが目指す社会課題の解決に関する専門性や、本プロジェクトから提供する製品・サービスに関する専門性を持つ人材を、回答者の組織から本プロジェクトへ参加させる計画はありますか。計画がある場合、当該人材が本プロジェクトで担う専門的領域と、当該人材が持つ専門性の概要（具体的な資格等）を記載してください。【任意】【複製可（上限 2 名）】

- ✓ 専門性を持つ人材とは、本プロジェクトから提供する製品・サービスに関する資格（学位や法定資格以外のものも含む。）又は経験を有する人材を指し、博士号以上の学位を保有する人材、社会課題解決に関する資格や経験、製品企画・開発に関する専門ノウハウ持つ人材等を想定しています。
- ✓ 専門人材が複数名在籍している場合は、回答欄 1 つにつき 1 名ずつ記入の上、回答欄を適宜増やし、上限 2 名まで記載してください。

参加 状況	選択肢： 選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. 既に参加している 2. 参加に向けて調整（採用・他部署からの異動）を進めている 3. 参加する予定はない
専門的領域 ※上記で 1. 又は 2. を選択した場合のみ、本欄と下欄に回答	例：研究開発、商品開発 例：対象社会課題に向けた現場でのプロジェクトマネジメント 例：社会課題の根本原因の分析
具体的な資格・学位、職務経験等	

(3) ルール形成を支える体制

I. ルール形成の方針

A. 回答者の組織において、ルール形成に関する内部戦略、方針を策定している場合、名称、策定年、内容、承認した会議体の階層、ウェブサイトを記載してください。【任意】【複製可（上限 2 件）】

- ✓ 「ルール」とは、規制、規範、規格、その他基準・認証等を含む概念を指します。
- ✓ 本プロジェクトに言及している戦略・方針だけでなく、ルール形成全般の戦略・方針を含めて回答してください。
- ✓ 規制改革に関する戦略、標準化に関する戦略など、複数の戦略や方針が策定されている場合、適宜回答欄を増やし、主要な最新の戦略・方針（上限 2 件）について回答してください。
- ✓ 経営会議とは、取締役、執行役員（非営利団体の場合は理事長、理事等）等が出席し、内部戦略・方針を議論する会議体を想定しています。

名称	
策定年	年
内容	
承認階層	選択肢：　　、会議体名： 選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号と具体的な会議体名を記載）： 1. 経営会議以上 2. 経営会議未満
ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ	

II. ルール形成対応体制

A. 回答者の組織において、経営陣が対外向けに、ルール形成の重要性について発信している場合、各実績の概要について記載してください。【任意】【複製可（上限 2 件）】

- ✓ 本プロジェクトに言及していない内容の発信でも差し支えありません 。
- ✓ 複数の発信実績がある場合、適宜回答欄を増やし、主な最新実績（上限 2 件）について回答してください。
- ✓ 経営陣とは取締役、執行役員（非営利団体の場合は理事長、理事等）、CXO 等を想定しています。

発信	タイトル	

実績概要(1)	発表年	
	経営陣の役職名	
	ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ	
	内容	

B. 回答者の組織内におけるルール形成に関する業務の責任者（例：最高戦略責任者、最高標準化責任者[7]）の任命状況、及び経営会議以上へのルール形成に関する情報の定期的報告の有無をお答えください。【任意】【複製不可】

- ✓ 「ルール形成に関する業務の責任者」は役員クラス以上の者を想定していますが、取締役会等による決定を経て正式にルール形成全般の責務を負っている役員だけでなく、非公式に当該責務を負っている役員や、ルール形成の一部分（特定事業領域のみ、標準化領域のみ等）の責務を負っている役員も含めて回答ください。
- ✓ 経営会議とは、取締役、執行役員（非営利団体の場合は理事長、理事等）等が出席し、内部戦略・方針を議論する会議体を想定しています。
- ✓ 定期報告とは、少なくとも四半期に１回以上の報告を指します。

任命状況	選択肢：		
	選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. 「ルール形成に関する業務の責任者」を任命している 2. 「ルール形成に関する業務の責任者」を任命していない		
	※上記で１.を選択した場合、当該責任者の役職名と、業務範囲を回答	役職名	
		業務範囲	

定期報告	選択肢：
	選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. 経営会議へ週に１回以上の定期報告をしている 2. 経営会議へ月に１回以上（週に１回未満）の定期報告をしている

[7] 最高標準化責任者（CSO）の役割に関しては、経済産業省「標準化人材を育成する 3 つのアクションプラン」を参照してください。
https://www.meti.go.jp/policy/economy/hyojun-kijun/katsuyo/jinzai/index.html

	3. 経営会議へ四半期に１回以上（月に１回未満）の定期報告をしている 4. 経営会議へ四半期に１回以上の報告を実施していない		
	※上記で 1.～3.を選択した場合、定期報告を行う者の役職を回答	役職名	

C. 回答者の組織内において、ルール形成を担う部門・チームと、他の部門・チームとの間で利害対立が発生した場合に、当該対立を調整する体制が存在しているかについてお答えください。また、当該体制が存在している場合は、ルール形成に関する案件での利用実績を教えてください。【任意】【複製不可】

- ✓ 経営陣とは取締役、執行役員（非営利団体の場合は理事長、理事等）、CXO 等を想定しています。
- ✓ 利害調整を行う体制とは、取組内容が組織内で理解されにくいルール形成を担う部門・チームが、他の部門・チームと対等かつ円滑に協力・利害調整を行うことができるようにするため、組織内に構築されている何らかの体制（経営層や上位組織による調整機能等）を指します。

利害調整の体制	選択肢：
	選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. 利害調整を行う体制が存在しており、経営陣も関与する場合がある 2. 利害調整を行う体制は存在しているが、経営陣は関与しない 3. 特段、利害調整を行う体制は存在しない 4. 既にルール形成の重要性は組織内で共有されており、利害調整を行う体制は必要ない
利用実績 ※上記で 1.又は 2.を選択した場合のみ記載	選択肢：
	選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. 通常、年１回以上利用されている 2. 直近３年間に１回以上（年１回未満）利用されている 3. 直近３年間での利用実績はない

D. 回答者の組織内における中長期的なルール形成に資する人材育成・評価制度の状況として、該当する選択肢を全てお答えください。加えて、お答えいただいた選択肢の具体的な制度の内容をお答えください。【任意】【複製不可】

- ✓ 複数該当する場合は、全て選択してください。選択した項目数に応じて評価します。

人材育成	選択肢：

<table>
<tr><td>・評価制度の整備状況</td><td colspan="3">選択肢（該当するものを全て選択し、上欄に選択肢の番号を記載）：
1. ルール形成に関わる人材を評価する基準・スキームがある
• 例：ルール形成に特化したキャリアパスがある（役員級ポストは除く）
• 例：ルール形成に資するスキル・経験や、ルール形成の成果が、人事評価に考慮される仕組みがある
2. ルール形成の専門性向上を推奨する制度がある
• 例：ルール形成に関する研修や資格取得を支援・推奨している
• 例：標準化機関や民間フォーラムへの参加を推奨している
• 例：ルール形成の専門性向上を希望する社員に対し、人材配置等の配慮がある
3. その他（最大 2 件まで加点対象となります。以下の回答欄「制度①」「制度②」に具体的な制度の内容を記載してください。）</td></tr>
<tr><td rowspan="4">具体的な制度の内容</td><td>※上記 1 を選択した場合、右の欄に詳細を回答</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>※上記 2 を選択した場合、右の欄に詳細を回答</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">※上記 3. を選択した場合、右の欄（制度①、制度②）に詳細を回答</td><td>制度①</td><td></td></tr>
<tr><td>制度②</td><td></td></tr>
</table>

E. 本プロジェクトが目指すルール形成に関する専門性を持つ人材を、回答者の組織から本プロジェクトへ参加させる計画はありますか。計画がある場合、当該人材が本プロジェクトで担う専門的領域と、当該人材が持つ専門性の概要（具体的な資格等）を記載してください。【任意】【複製可（上限２名）】

✓ 専門性を持つ人材とは、本プロジェクトが目指すルール形成に関する資格（学位や法定資格以外のものも含む。）又は経験を有する人材を指し、博士号以上の学位を保有する人材、ルール形成に関する資格（ISO/IEC 国際標準化人材育成講座[8]修了など）、ルール（規制、規範、規格、その他基準・認証等）形成活動に関する過去の経験や専門ノウハウ持つ人材等を想定しています。

✓ 専門人材が複数名在籍している場合は、回答欄１つにつき１名ずつ記入の上、回答欄を適宜増やし、上限２名まで記載してください。

[8] 詳細は、2020 年の募集案内をご参照ください。
https://webdesk.jsa.or.jp/common/W10K0500/index/dev/std_jinzai/

参加状況	選択肢： 選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. 既に参加している 2. 参加に向けて調整（採用・他部署からの異動）を進めている 3. 参加する予定はない
専門的領域 ※上記で 1. 又は 2. を選択した場合のみ、本欄と下欄に回答	例：関連ステークホルダーへの呼びかけ・意見の取り纏め 例：主要意思決定機関（各国政府、国際機関等）との折衝 例：ルールの原案開発
具体的な資格・学位、職務経験等	

(4) 遠心力関連の取組

I. 対外発信

A. 回答者の組織において、直近 5 年間に本プロジェクトに関連する提言・レポート・オピニオン記事等の発信実績がある場合、各実績の概要を記載してください。【任意】【複製可（上限 2 件）】

✓ 複数の実績がある場合は、適宜回答欄を増やし、主な発信実績（上限 3 件）につき概要を記載してください。

発信実績(1)概要	タイトル	
	発表年	
	ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ	
	内容	

B. 回答者の組織において、直近 5 年間に本プロジェクトに関連する公開イベント・講演会等における登壇実績がある場合、各実績の概要も記載してください。【任意】【複製可（上限 2 件）】

✓ 複数の実績がある場合は、適宜回答欄を増やし、主な登壇実績（上限 3 件）につき概要

を記載してください。

登壇実績(1)概要	発表タイトル	
	イベント・講演会名	
	発表年	
	ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ	
	内容	

II. ルール形成に関する取組実績

A. 回答者の組織は、直近 5 年間でルール（規制、規範、規格、その他基準・認証等）策定や提案に向けた活動（交渉、ロビイング、アドボカシー、キャンペーンの実施等）を主導した実績はありますか。ある場合、実績を記載してください。【任意】【複製可（上限 2 件）】

✓ 本プロジェクトと直接関係する事例、直接関係しない事例のどちらでも回答可能ですが、既に取組に成功した事例を優先して記入してください。

✓ 複数の実績がある場合は、適宜回答欄を増やし、主な実績（上限 2 件）について回答してください。

ﾙｰﾙ主導実績(1)	ルールの名称	
	ルールの種類	選択肢：
		選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. 規制 • 例：省エネ法、自動車排出ガス規制 等 2. 規範 • 例：国際統合報告フレームワーク、子どもの権利条約 等 3. 規格 • 例：ISO14001 シリーズ、5G 通信規格、Wi-Fi 規格 等 4. その他基準・認証 • 例：会計基準(IFRS 等)、フェアトレードラベル、調達ガイドライン 等
	ルールの	

	概要	
	回答者が 果たした 役割の詳細	
	取組 進捗	選択肢： 選択肢（1 つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. Done（取組に成功して完了） 2. In progress（取組中） 3. Pending（取組停止・中止）

B. 回答者の組織から、直近 5 年間で、本プロジェクトに関連する活動として、ルール形成につながる何らかの基準を開発する団体（業界団体、フォーラム・コンソーシアム、デジュール団体等）に参加し、基準の開発に従事した実績がある場合、その団体名（ある場合は委員会名）、団体の概要、ウェブサイト、審議内容、当該団体活動と本プロジェクトの関係性を記載してください。また、当該団体において、会長・議長・主査等の役職を担当した実績がある場合は、具体的な役職名、当該役職で担当した役割の概要も併せて記載してください。【任意】【複製可（上限 2 件）】

- ✓ 上記 A.に記載いただいた内容と重複する回答でも問題ありません。
- ✓ 複数の実績がある場合は、適宜回答欄を増やし、主な実績（上限 2 件）について回答してください。
- ✓ 回答例は以下のとおりです。

参加 団体 （回答例）	団体・ 組織名	国際標準化機構（ISO）
	委員会名 ※ある場合のみ	TC 176Quality management and quality assurance/ SC 2 Quality systems
	団体・ 組織概要	ISO9000 をはじめ、世界中の組織や人々にサプライチェーン全体で提供される製品やサービスへの信頼を構築するために必要な品質管理システムの要件を確立し、規格の開発・維持・運用を行う分科会。
	ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ	https://committee.iso.org/home/tc176sc2
	審議内容	TC 176 SC 2 WG32 では、グローバルで通用するサプライチェーンの品質管理に係るマメジメントシステムを審議中。

	当該団体活動と本ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄの関係性	本プロジェクトで構築するサプライチェーンの信頼性を担保することを目的に、上記マメジメントシステムの認証を取得する予定のため、今回の規格開発に参加している。	
	役職への就任状況	選択肢：1	
		選択肢（1つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. 現在、上記審議に関係する役職に就任している。 2. 直近5年間で、過去、上記審議に関係する役職に就任していた。 3. 直近5年間で、上記審議に関係する役職に就任した実績はない	
	※上記で1.又は2.を選択した場合のみ回答	役職名	主査（ISO/TC 176/SC 2 WG32）
		役職の役割	主査として規格開発の方針や進捗管理を担っており、規格内容に一定の影響力を持っている。審議内容は上述のとおり。
		任命期間	2021年～2023年

参加団体(1)	団体・組織名		
	委員会名 ※ある場合のみ		
	団体・組織概要		
	ｳｪﾌﾞｻｲﾄ ※ある場合のみ		
	審議内容		
	当該団体活動と本ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄの関係性		
	役職への就任状況	選択肢：	
		選択肢（1つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）： 1. 現在、上記審議に関係する役職に就任している。 2. 直近5年間で、過去、上記審議に関係する役職に就任していた。 3. 直近5年間で、上記審議に関係する役職に就任した実績はない	
	※上記で	役職名	

	1.又は2.を選択した場合のみ回答	役職の役割	
		任命期間	