

経済産業省 産業技術環境局  
基準認証政策課

令和3年度 戦略的国際標準化加速事業

## 戦略的国際標準化加速事業： 企業を対象とした市場形成力の評価方法と 能力開発に関する調査

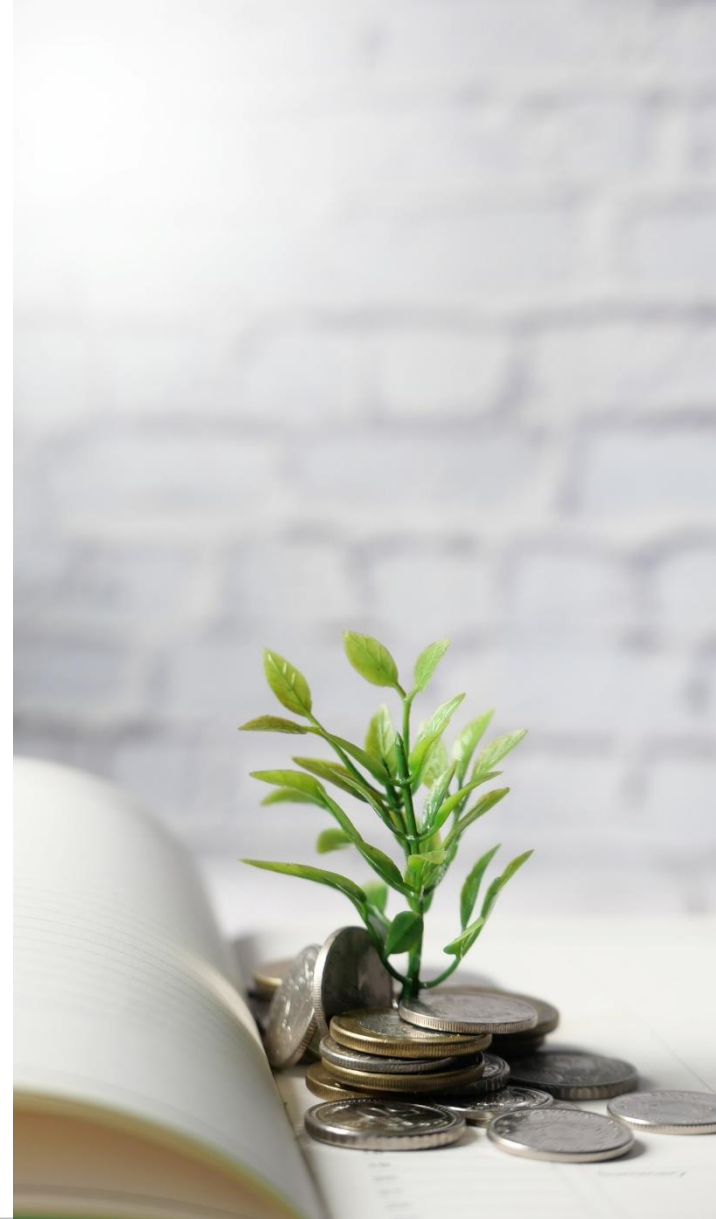
最終報告書

株式会社オウルズコンサルティンググループ

2022年3月22日



**OWLS**  
CONSULTING GROUP



# 目次

---

事業の目的・概要	2-12
(事業内容1) 企業が組織として保有すべき市場形成力の検討	13-32
－「企業版 市場形成力指標」の目的・考え方	14-19
－「企業版 市場形成力指標」の構成・設問	20-29
－スコアリング	30-32
(事業内容2) 市場形成力指標の再構築	33-38
(事業内容3) 市場形成力に関するキャパシティ・ビルディングの手法の検討	39-41
(事業内容4) 本事業に関連した研究会の開催	42-45

## 事業の目的・背景

## 事業目的

---

### 令和3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:企業を対象とした市場形成力の評価方法と能力開発に関する調査) 仕様書より

経済産業省では、企業が実施する市場形成を後押しするため、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、こうした活動を支援する各種政策を実施している。

...(中略)...

令和2年度は、ルール形成を用いた市場形成に取り組む企業の研究を行った。

結果、市場形成を行うには、自身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)、当該アジェンダに内在する社会課題を解決する手段を事業化し(社会課題解決)、当該アジェンダの重要性をソーシャルセクターやパブリックセクターを含む様々なステークホルダーに訴えかけて協力者を増やすし、社会課題の解決に貢献する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)ことが必要であることが判明した。

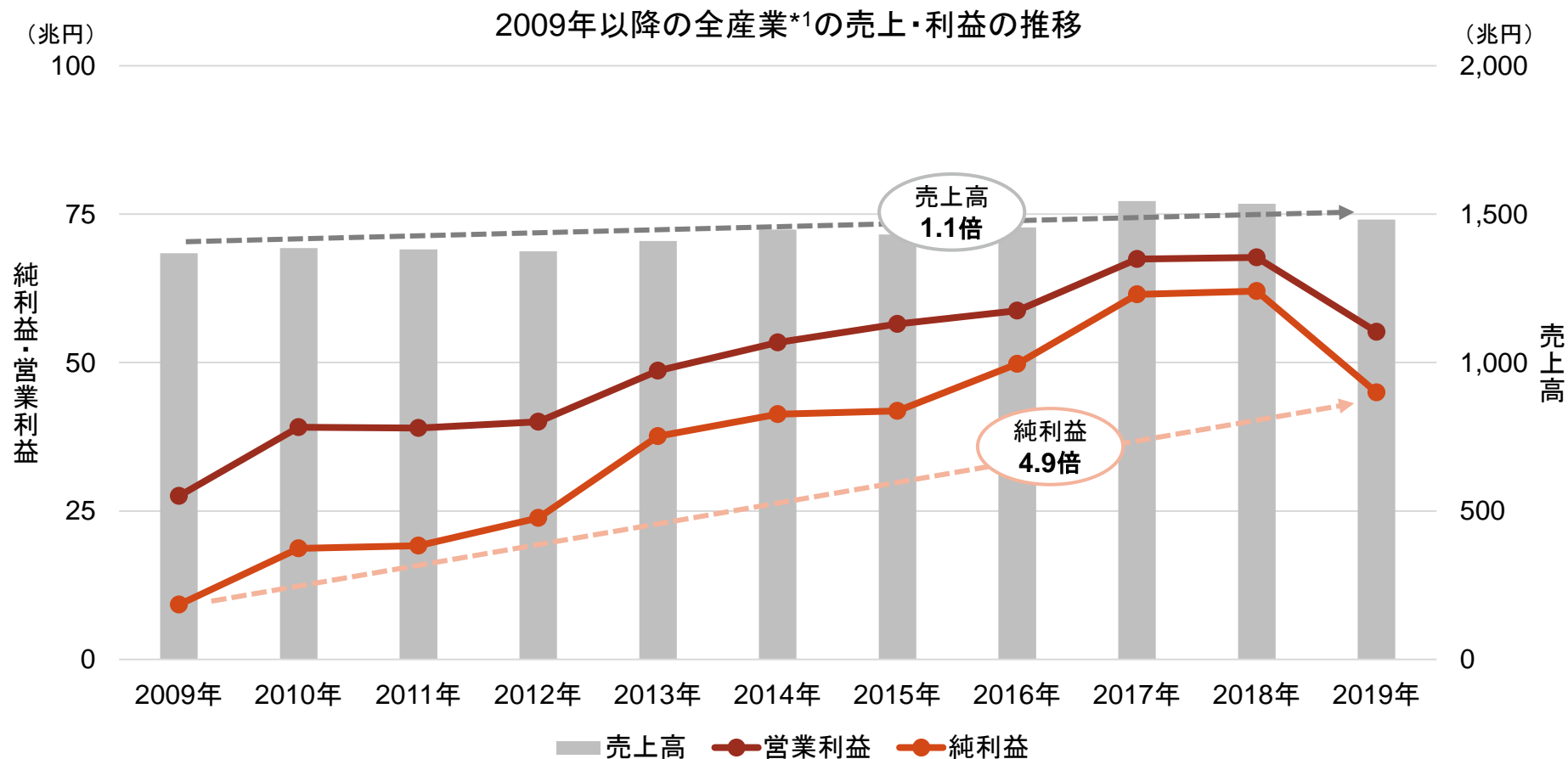
当該研究結果を踏まえて、市場形成を実現するために必要な潜在能力(市場形成力)を定義し、特定のプロジェクトの市場形成力を評価する調査票として、「市場形成力指標Ver1.0」の開発を行った。市場形成力指標を用いることで、市場形成力を構成する「アジェンダ構想力」「社会課題解決力」「ルール形成力」という3つの観点から、特定のプロジェクトの強みや弱みを可視化することが可能となった。

しかしながら、企業行動が本質的に変化するには、(プロジェクト単位だけでなく)企業単位での市場形成力の評価を可能とし、当該評価を通じて明らかとなった弱みを克服するキャパシティ・ビルディングの手法を確立させることで、市場形成力の評価と改善のサイクルを構築する必要がある。

そこで、本事業では、企業単位での市場形成力に焦点を当てた調査を行うことで市場形成力指標を再構築するとともに、構築した市場形成力指標で弱みと評価された項目を強化するための手法の確立を目指すこととする。

## 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

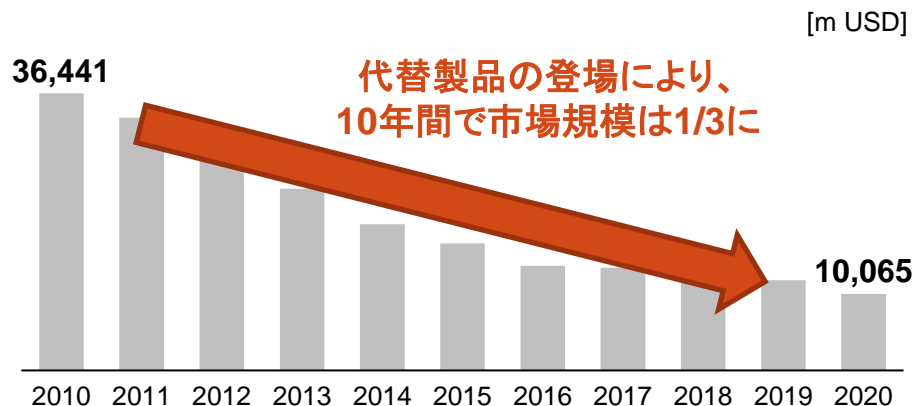


\*1: 統計データ上、金融保険業を含まない  
出所: 財務省 法人企業統計年報をもとに作成

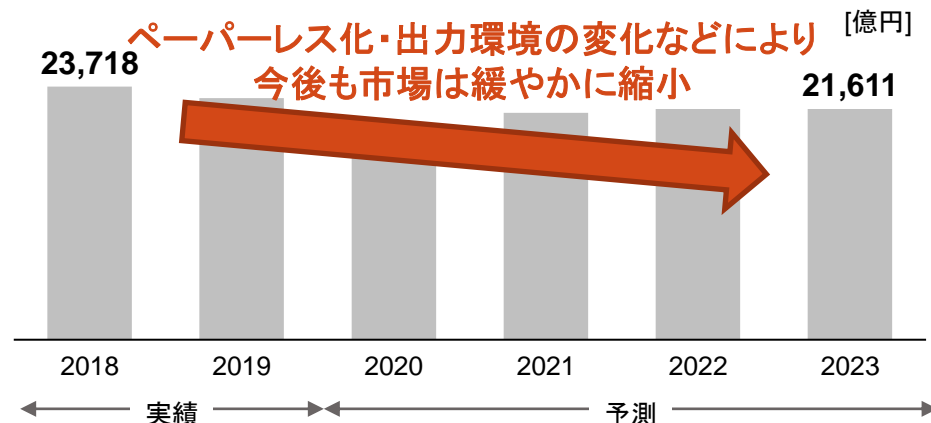
## TAM (Total Addressable Market) の縮小

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模(TAM)の縮小の傾向が見られる

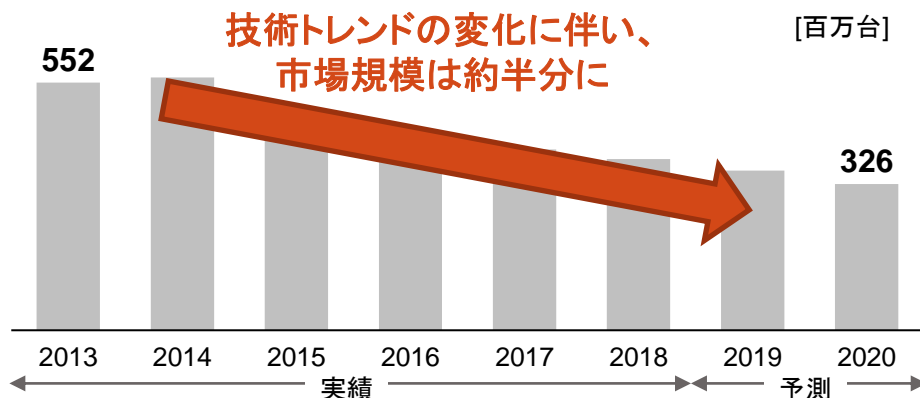
カメラ・ビデオカメラ市場



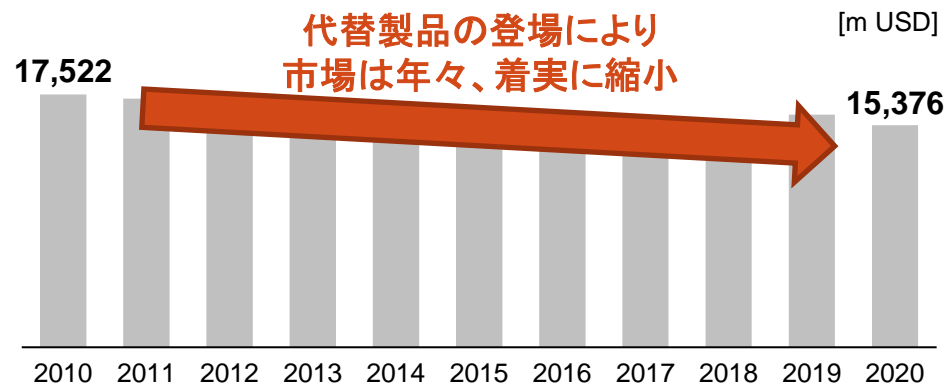
プリンタ(出力機器)市場



HDD向け精密小型モータ市場



家庭用オーディオ市場



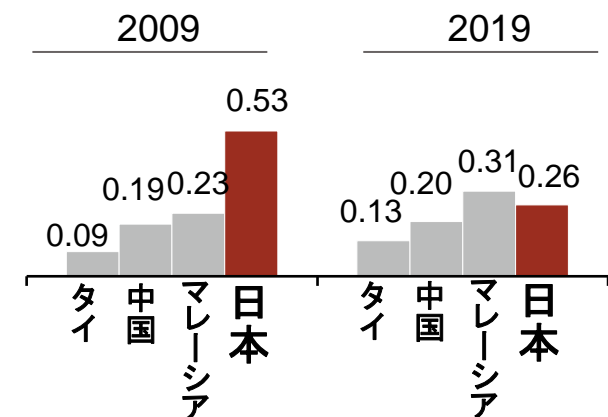
出所: Euromonitor、日本電産IR資料、矢野経済をもとに作成

## 従来型の競争軸(QCD)における日本企業

グローバル化が進む中、「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

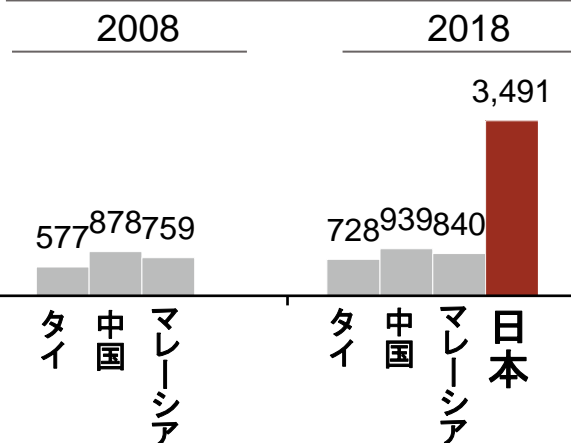
経営品質の追従

国民千人あたりISO9001認証事業所数



人件費の高止まり

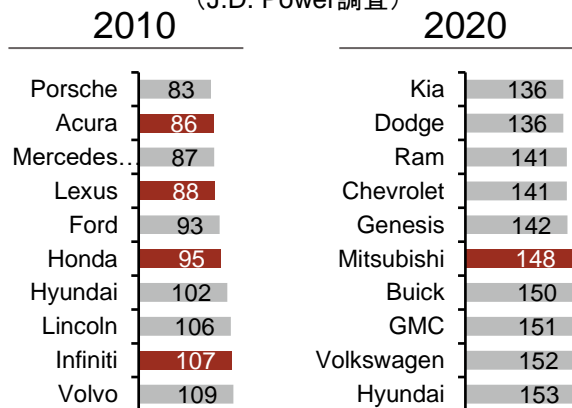
中堅エンジニア人件費水準(USD/月)



生産品質の追従

新車の不具合発生件数 (top10)

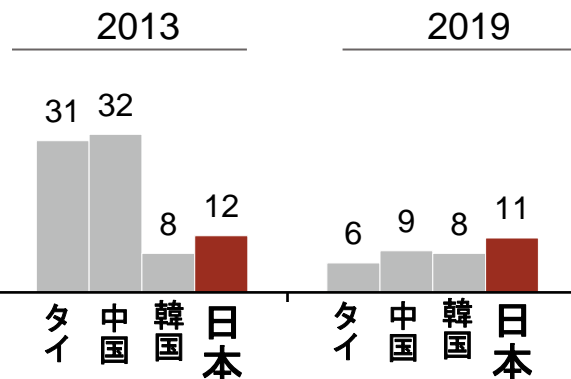
(J.D. Power調査)



Q(品質) C(コスト)  
D(納期)

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)



## (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

	企業名	国名
1位	NTT	日本
2位	日本興行銀行	日本
3位	住友銀行	日本
4位	富士銀行	日本
5位	第一勧業銀行	日本
6位	IBM	米国
7位	三菱銀行	日本
8位	エクソン	米国
9位	東京電力	日本
10位	ロイヤル・ダッチ・シェル	米国

(上位50社中32社が日本企業)

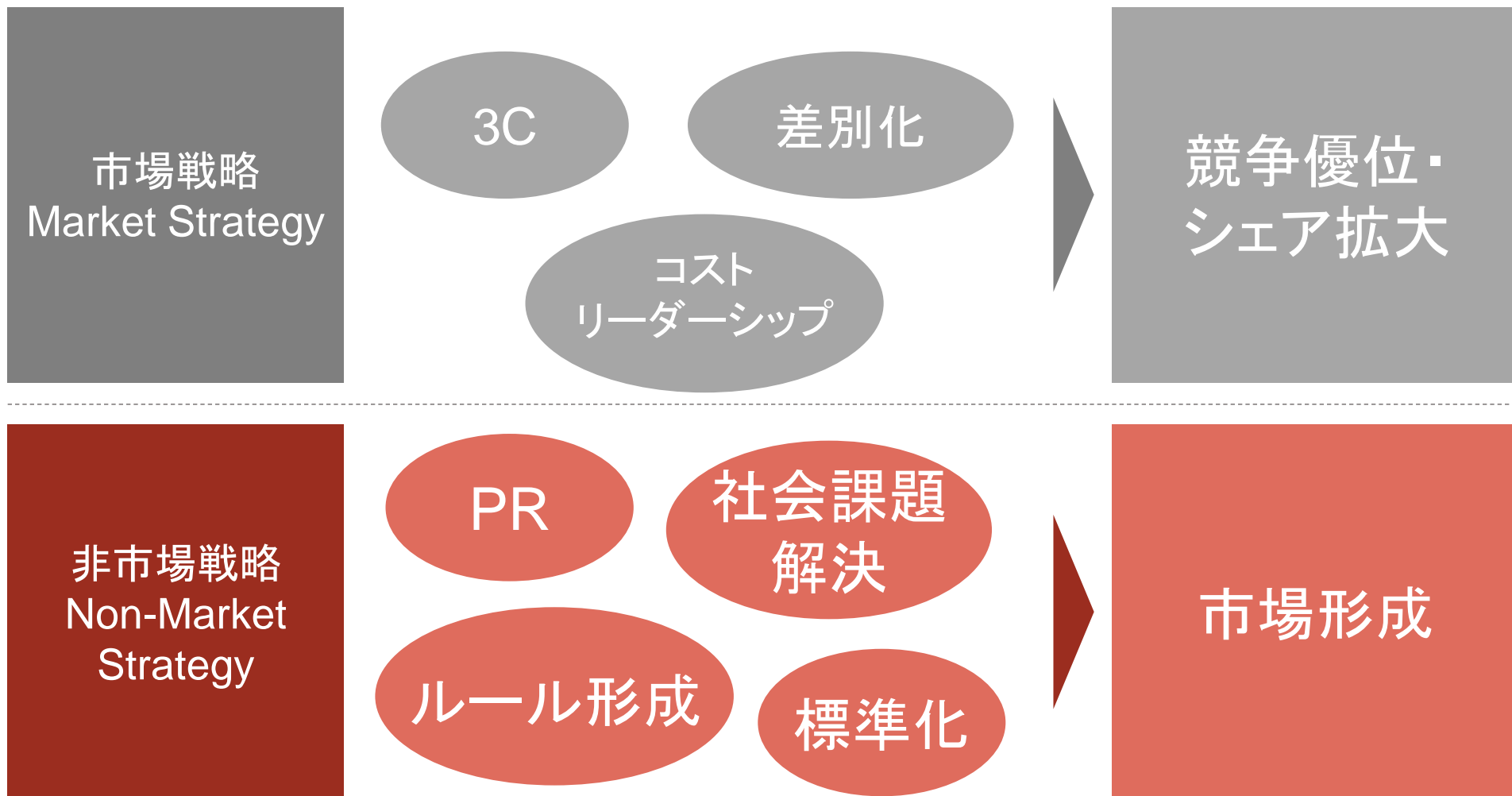
### 2020年

	企業名	国名
	アップル	米国
	サウジアラムコ	サウジアラビア
	アマゾン・ドット・コム	米国
	マイクロソフト	米国
	アルファベット	米国
	フェイスブック	米国
	アリババ・グループ・HD	中国
	テンセント・HD	中国
	バークシャー・ハサウェイ	米国
	テスラ	米国

(上位50社の日本企業は1社(トヨタ)のみ)

## 「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



## 「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創出」が主流。  
本事業では、まだ支援施策の少ない「ルール形成型の市場創出」に着目

主な市場形成  
の方法

### 技術革新型の市場創出

- 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)

支援  
施策

- J-Startup(経済産業省、JETRO、NEDO)
- 日本オープンイノベーション大賞(内閣府)、等

### 本事業の対象領域

### ルール形成型の市場創出

- 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)

(現状の支援は手薄)

## ルール形成 × 市場形成の特徴

ルール形成型の市場創出は、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

	技術革新型の市場創出		ルール形成型の市場創出
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	自社/自団体のみ	⇔	トライセクター (政府・企業・NPO/NGO)
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ジェンダ構想 社会課題解決に資するスキル ステークホルダー間のコンセンサス形成力/ルール形成力
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

# 前年度事業の成果:「市場形成力指標 Ver1.0」の策定・活用

前年度事業では個別プロジェクトを評価する「市場形成力指標 Ver1.0」を策定。ルール形成を用いた社会課題解決型市場形成に臨む事業者への補助金採択に活用した

企業の個別プロジェクトを評価する  
「市場形成力指標 Ver1.0」を策定・公開  
(2022年4月)

「市場形成力指標 Ver1.0」を用いて  
補助金対象事業者を採択  
(2022年6月)

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、市場形成力評価の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設・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、回答者を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的としています。

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重要課題を把握し、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られています。

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、非幹事にも回答に当た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ういただきます。

▶ 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ういただきます。なお、非幹事が複数の場合は、最大3つの非幹事まで回答が可能です。

4. 調査票の構成と回答ルール

本調査票はA問(9)～(5)で構成されており、(9)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並びつづけています（一部、例外の設問も存在します）。

—— 設問 目次 ——

設問	配点	回答条件	回答対象者	
			幹事	非幹事
(9) 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	—	必須	○	○
※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				
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	—	必須	○	—
※回答者がコンソーシアムを結んでいる場合のみ回答必須				
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				
A. ステークホルダー関係図、構想・アプローチ	0～1 で評価	必須	○	—
II. 経済的インパクト		必須	○	—
A. 経済的インパクトの規模		必須	○	—
III. 社会的インパクト		必須	○	—
A. 社会課題の概要		必須	○	—
B. 他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	○	○

経済産業省  
Ministry of Economy, Trade and Industry

令和3年度ルール形成を用いた省エネルギー加速型市場形成促進事業費補助金の採択結果について

2021年6月18日

市場形成促進事業費補助金の公募については、(曜日)までの期間をもって公募を行ったところ、審査を行った結果、下記の応募者を採択先と

16) ・自動化による社会の超効率化プロジェクト  
得点の平均点・標準偏差

市場形成促進事業費補助金)及び令和3年度市場形成促進事業費補助金)の応募事業から抽出

経済産業省  
Ministry of Economy, Trade and Industry

令和3年度ルール形成を用いた社会課題解決型市場形成促進事業費補助金の採択結果について

2021年6月18日  
産業技術環境局  
基準認証政策課

令和3年度ルール形成を用いた社会課題解決型市場形成促進事業費補助金の公募については、令和3年4月23日（金曜日）～令和3年5月31日（月曜日）までの期間をもって公募を行ったところ、6件の応募がありました。

応募のありました提案について、外部有識者による審査を行った結果、下記の応募者を採択先として決定いたしましたので、お知らせいたします。

採択事業者

- 一般社団法人日本オートファジーコンソーシアム（法人番号：4120905006084）  
事業名：オートファジーに関連する産官学の活動を促進するための我が国産のコンソーシアムを拠点としたオートファジー現象の国際的な科学的評価ルールの構築と関連商品群から形成される新たな市場開拓
- メトロウェザー株式会社（法人番号：4130001055266）  
事業名：無人航空機の安全・効率的運行のハードルとなっている突風・乱気流監視に対する課題解決に向けた風況ビジネス市場創造プロジェクト

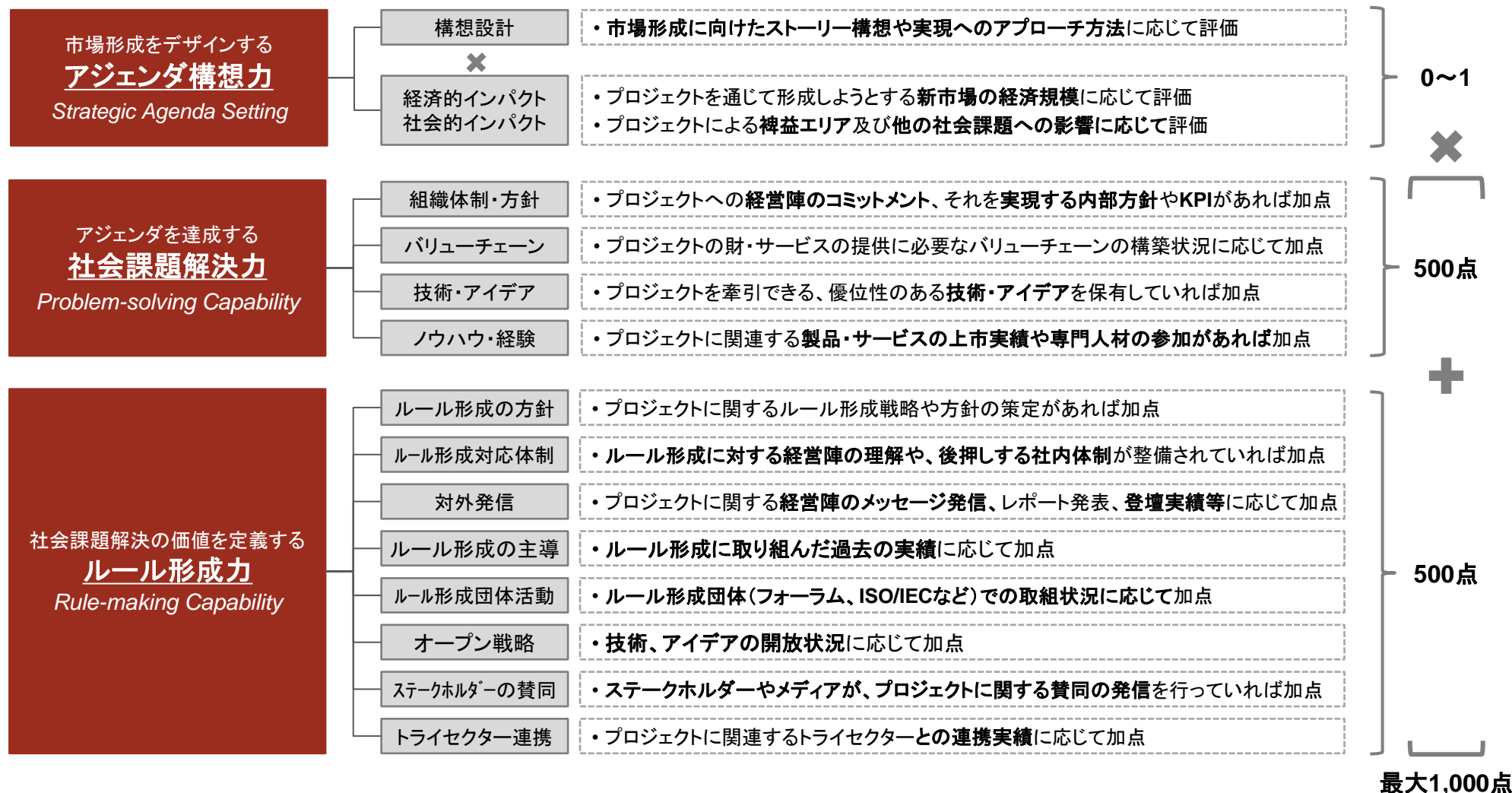
各申請者が調査票「[市場形成力指標](#)」において獲得した得点の平均点・標準偏差

平均点：296点  
標準偏差：142点

※令和3年度「ルール形成を用いた社会課題解決型市場形成促進事業費補助金」及び令和3年度「ルール形成を用いた省エネルギー加速型市場形成促進事業費補助金」の応募事業から抽出

## (参考)プロジェクト評価版 市場形成力指標(Ver1.0):評価のスキーム

「市場形成力指標 Ver1.0」では、「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。応募企業の回答を点数化し、市場形成力を可視化した



## 事業内容1

企業が組織として保有すべき  
市場形成力の検討

## 事業内容1

# 企業が組織として保有すべき 市場形成力の検討

「企業版 市場形成力指標」の目的・考え方

「企業版 市場形成力指標」の構成・設問

スコアリング

# 「市場形成力指標(企業版)」設計に向けた“哲学”

「市場形成力(指標)」はあくまでもツールとしての政策。実現したい経済産業ゴールが必要

本政策の  
大目標  
(経済産業  
ゴール)

例1

平成で完敗した  
時価総額ランキング  
への雪辱

例2

気鋭のスタートアップ  
の海外展開の逍遥

例3

既存の(低成長でも)  
上場大企業の延命

例4

過去の経営者による  
市場形成の偉業礼賛

勝機  
(ターゲット  
ドメイン)

政策  
(ツール)

効果発現  
タイムフレーム

本事業で  
検討する  
指標設計の  
指針  
(哲学)

社会課題解決型ビジネス

市場形成力指標(企業版)

【目指すもの(貴省より)】 社会課題解決型ビジネス等で求められる市場形成のうち、ルール形成を必要とする市場形成が実施できる企業(組織)能力を有しているかを指標化することで、強み・弱みを可視化し企業の取組強化に繋げてもらう

【政策目標】 「国内シェア争い」「短期的な利益創出(≒コスト削減)」に拘泥する経営者のマインドセットを変革(脱・競争戦略)

【指標の出口(貴省より)】 既存の指標や調査など、持続的に企業評価が行われる仕組みに載せる

「現在のCapability」が「今後の市場形成アクション」を経て「経済産業ゴール」(売上拡大)を達成するのは10年程度必要  
(→「現在のCapability(アンケート結果)」と「現在の収益性」の相関を論拠とすることは合理的でない)

(過去分析であれば相関可能性)

- 10年間で拡大が約束されている大市場の内数としての市場形成を高く評価すべき(例:民生品の宇宙利用に向けた支援ビジネス)
- アンケート先は上場企業に特化すべきでない可能性

- 現在の成長中スタートアップのうち「海外展開」が得策な業容を高く評価すべき(例:既に海外展開しているオンライン会議システム等)
- 市場形成自体の困難克服よりも時流に乗れていることを評価すべき

- 「企業」としての指標得点は筆頭事業よりは大きく劣る(コングロマリット・ディスカウント)前提
- それでも尚「企業として」エンカレッジするためには、「アンバンドル力」評価が必要

(本事業においては不適)

本事業では所与と考える

# 「市場形成力指標(企業版)」の方向性

「企業版」の設計・検討にあたっては、想定利用者と期待する経済活動の明確化が必要

		「企業単位」の評価指標				「商品・サービス・事業単位」の評価指標		
指標の利用者		投資家	消費者	学生・求職者	行政	銀行	消費者	行政
指標を参照して行われる経済活動	内容	株式・社債購入	商品・サービス・ブランド選定	就職	課税 公共調達	事業融資	商品・サービス購入	事業補助金
	対象	企業				商品・サービス、事業(プロジェクト)		
	態様	企業の将来性を総合的に評価し、投資の妥当性や規模を判断	企業の社会的な取組やイメージを勘案し、購入する商品等を選定	企業の将来性やカルチャー等をもとに志望先を選定	企業の姿勢や取り組みを踏まえ、税制優遇や公共調達での加点等を実施	個別事業単位で収益性やリスクを評価し、融資の妥当性や規模を判断	製造プロセスや環境負荷等の情報を勘案し、購入する商品等を選定	事業が補助金の趣旨・目的に沿っているかを評価
指標の例		<ul style="list-style-type: none"> <li>• PBR/PER/ROIC</li> <li>• FTSE4Good Index Series</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RE100</li> <li>• Global 100</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 就職人気企業</li> <li>• Gender Equality Index</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DX認定</li> <li>• くるみん</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 個別事業計画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• エコマーク</li> <li>• フェアトレードラベル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ZEB</li> <li>• 市場形成力指標(PJ版)</li> </ul>
指標に求められる要件(例)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 投資家の短期/長期リターンとの関連性</li> <li>• 評価対象企業の多さ・広範さ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 消費者の購入判断に影響を与える要素の網羅</li> <li>• 理解・読解に専門的知識が不要であること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 働きやすさや福利厚生等、就職先選択に必要な情報の網羅</li> <li>• 各社の実態の正確な反映</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 公的機関による認定</li> <li>• 客観的判断に基づく(主観に依拠せず、根拠が明確である)こと</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業の収益性/リスク判断に資する要素の網羅</li> <li>• アカウンタビリティの高さ(融資結果が短期間で明確になりやすいため)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 消費者の購入判断に影響を与える要素の網羅</li> <li>• 理解・読解に専門的知識が不要であること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 公的機関による認定</li> <li>• 補助金交付要件との整合性</li> <li>• 客観的判断に基づく(主観に依拠せず、根拠が明確である)こと</li> </ul>

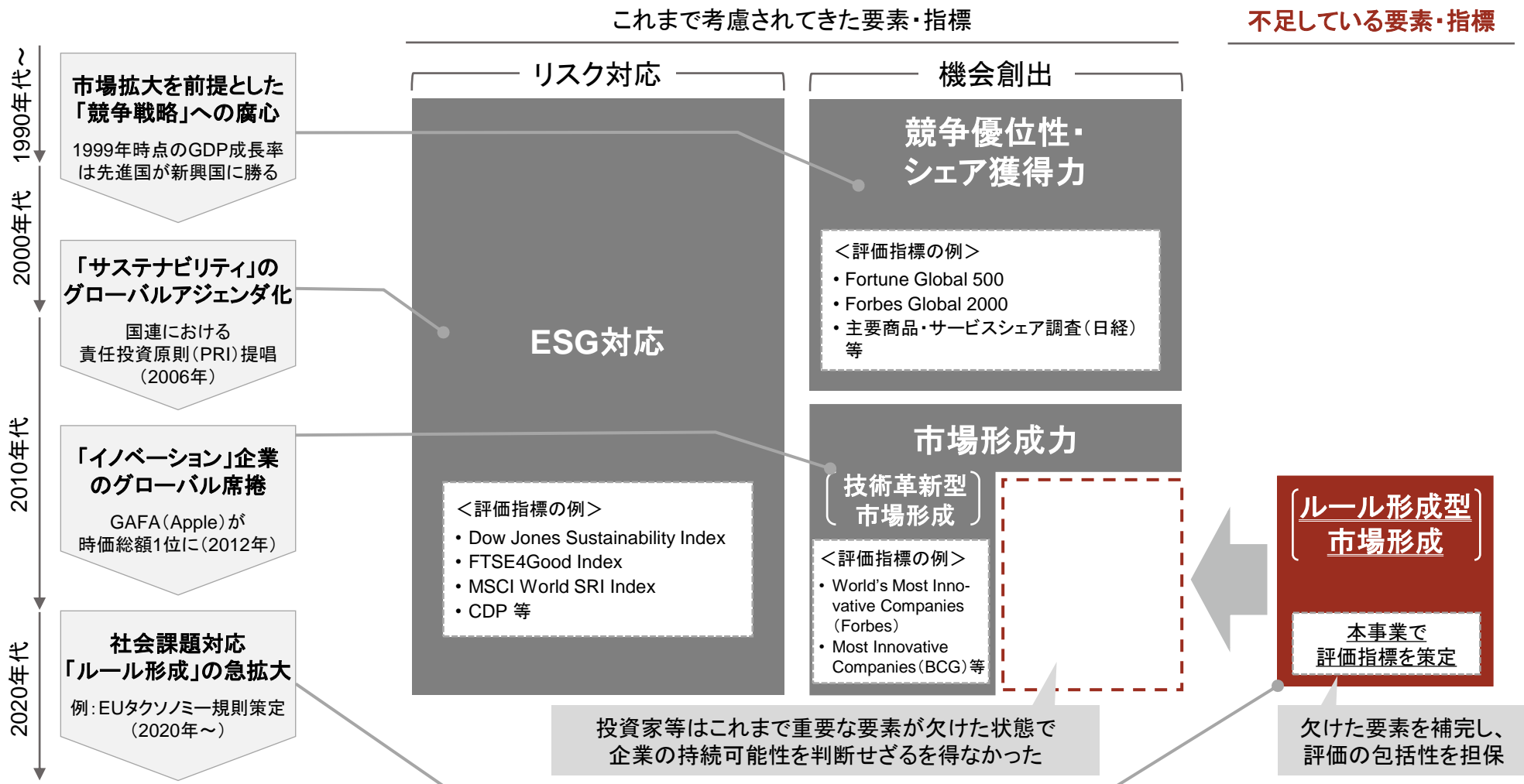
「企業版 市場形成力指標」の主要な利用者は  
投資家、学生・求職者(及び行政)を想定

# 「企業評価版 市場形成力指標」策定の趣旨・目的

これまでの投資判断等は「ルール形成型 市場形成」の要素が欠けた不完全な企業評価に依拠。  
企業の持続可能性に対する包括的な評価のための最後のピースとして新たな指標を策定する

経済産業原則の変遷

企業の持続可能性評価において考慮すべき要素とその指標



## (参考)企業の非財務情報を評価する主な指標／ランキングの例

### ESGへの取り組み状況の評価、企業のケイパビリティ評価等を主眼とする指標が存在

分類（評価対象）		指標名称	発行主体	概要	上位企業
ESG全般・複数課題解決への取組		Dow Jones Sustainability Index	Dow Jones	ESGの観点から企業の持続可能性を評価	【Industry Leaderの日本企業例】伊藤忠商事、ANA、積水ハウス、丸井グループ
		FTSE4Good Index Series	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	【Developed】①Apple ②Microsoft ③Alphabet ④Nvidia ⑤Johnson&Johnson ⑥VISA ⑦Nestlé
		MSCI World SRI Index	MSCI	社会・環境に負のインパクトを与える企業を除外した上で、ESG観点から企業の持続可能性を評価	①Microsoft ②TESLA ③NVIDIA ④HOME DEPO ⑤DISNEY (WALT) ⑥ASNL
		CDP	CDP	気候変動・水・森林の3カテゴリで、リスクや対応状況を、各企業の調査回答に基づきA~Dにランク付け	【気候変動・水・森：トリプルA企業例】Danone、Firmenich、不二製油、HP、花王、L'Oreal、Philip Morris
		日経「SDGs経営」調査	日経	SDGsを経営と結びつけ、事業を通じ社会・経済・環境の課題解決に取り組み、企業価値を向上している企業を評価	【偏差値65以上企業例】麒麟HD、コミカミノルタ、リコー、アサヒGHD、アンリツ、エーザイ、MS&AD
個別課題解決への取組	環境保護	Global Climate Index	AODP	TCFDへの回答を評価することで機関投資家の気候変動リスク/機会に対するアプローチを指標化し、ランク付け	【最高格付企業】(保険)AXA、Aviva、(年金基金)AP4、FRR
		RE100	RE100	使用電力を100%再エネで賄うことに取り組む企業のみが加盟できるイニシアチブ	【加盟日本企業例】リコー、積水ハウス、アスクル、大和ハウス、ワタミ、イオン、城南信用金庫、丸井
	水リスクマネジメント	Feeding Ourselves Thirsty	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を行い、ランク付け	①Unilever ②Nestlé ③General Mills ④Coca-Cola ⑤PepsiCo ⑥Diageo
	ジェンダー平等実現	Bloomberg Gender Equality Index	Bloomberg	各企業の企業内統計、行動指針、社外コミュニティサポート及び外部関与等における平等さを指数として評価	【日本構成企業例】NTTドコモ、MS&AD、花王、新生銀行、大和ハウス工業、野村HD
	デジタル時代の人権	Corporate Accountability Index	Ranking Digital Rights	ICT企業をプライバシーと表現の自由の観点から評価	【Digital Platforms】①Twitter ②Verizon ③Microsoft 【Telecommunications】①Telefónica ②Vodafone
ステークホルダー配慮経営		The Just 100	Forbes	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	①Microsoft ②NVIDIA ③Apple ④Intel ⑤Alphabet ⑥JPMorgan Chase ⑦Salesforce
企業のイノベーション力		Great Company 2020	Forbes JAPAN	日本企業のイノベーション効率・オープンイノベーション・イノベーター集積度をランキング	【効率】①武田薬品 ②エーザイ【オープンイノベーション】①東京ガス ②三菱電機 【イノベーター】①任天堂
		The World's Most Innovative Companies	Fast Company	イノベーション、そして業界に与えたインパクトを元に企業をランキング(直近はコロナ禍からのリカバリーも評価)	①Moderna ②Pfizer-BioNTech ③Shopify ④SpaceX ⑤SpringHill Company
企業の持続的成長性		日経スマートワーク経営調査	日経	労働環境整備、ダイバーシティ等の人材活用力、イノベーション力、財務力、市場開拓力などの要素を総合評価	【受賞企業】トヨタ自動車、富士フィルムHD、AGC、アフラック生命保険、ダイキン工業、楽天、ソフトバンク
		Global 100 Index	Corporate Knights	財務的な健全性や成長性、製品カテゴリのリスク有無、ESG取組状況から、世界で最も持続可能な企業を選出	①Schneider Electric ②Ørsted ③Banco do Brasil、④Neste ⑤Stantec
企業の人材獲得力		就職人気企業ランキング	マイナビ・日経	就職活動中の学生から人気の高い企業をランキング	【文系】①東京海上日動 ②第一生命 ③味の素 【理系】①味の素 ②ソニー ③サントリー

## 企業評価版指標のアウトプットイメージ

本事業では「ルール形成型市場創出力」の評価方法及び調査票を作成。本年度の大規模調査での活用に加え、評価モジュールとしての各種指標・調査への組み込みを促進する

## アウトプットイメージ

評価項目	説明	配点	回答条件	回答状況	
				回答	未回答
63	基礎情報				
I. 概要（計画策）の概観					
A. 事業（計画策）の概要	～	80点	○	○	
B. 参加人数	～	80点	○	○	
参加者の年齢・性別・職業に関する情報の提供の有無を確認					
C. 実施期間	～	80点	○	○	
II. プロジェクト概要					
A. 形成する市場の概要	～	80点	○	○	
B. プロジェクト実行の開始	～	80点	○	○	
成功の要因・リスク・成功の機会・失敗の要因を確認					
C. プロジェクトの進捗	～	80点	○	○	
III. プロジェクトの進捗					
A. 進捗状況	～	80点	○	○	
(3) アジェンダの構成・設計					
I. 構想設計					
A. スケッチホルダーの提供	～	80点	○	○	
機能・アプリケーション					
B. 機能設計のシナリオ	～	80点	○	○	
C. 経済的インパクトの概要	～	80点	○	○	
II. 概念的インパクト					
A. 価値・サービスの概要	～	80点	○	○	
B. 他の社会課題の解決	～	80点	○	○	
(4) 社会課題解決に向けた専門性					
I. 組織設計・方針					
A. 組織設計・方針の策定状況	80	低	○	○	
B. 設計・方針の策定状況	70	低	○	○	
C. 実行の策定状況	60	低	○	○	
II. ネットワーク					
A. ネットワークの構築状況	70	低	○	○	
III. 技術・アイデア					
A. 技術・アイデアの優位性	150	低	○	○	
IV. 人材の確保					
A. 人材・サービスの確保状況	40	低	○	○	
B. 専門人材	40	低	○	○	

調査票

	設問	評価項目	回答条件	回答対象者	
				非幹事	非幹事
(1)基礎情報		1.幹事(非幹事)の情報 2.プロジェクト概要 3.プロジェクトの現状		○ ○ ○	○ ○ ○
<b>市場形成力指標・評価のスキーム</b>					
「アジェンダ構想力」「社会課題解決力」「ルール形成力」の各要素に関連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)の図表を行う。					
	経営方針	・経営戦略に用いられる「未来」構想や課題へのアプローチ方法などにて評価		○	○
	方針	・プロジェクトを推進していきながら「未来」に関する経営課題に際して評価 ・プロジェクトにおける事業計画と「未来」に関する経営課題への対応に際して評価		○	○
	経営方針と方針	・プロジェクトから「組織課題」の2つの視点、それらに関連する課題の解決に向けた対応に評価		○	○
	パフォーマンス	・プロジェクトの進捗・実行の状況に際して「非執行役員」の意見・評価に評価		○	○
	経営・アイデア	・プロジェクトを推進していきながら、その中での「課題」「アイデア」の創発・実行に評価		○	○
	パフォーマンス	・プロジェクトに関連する課題を「ゼロ」から「未来」の社会課題や非執行役員の意見が反映した点に評価		○	○
	ルール形成の方針	・プロジェクトにおける「ルール」形成の経緯や方針の決定が評価される		○	○
	ルール形成の経緯	・プロジェクトに際して「ルール」形成の経緯、経緯、その「社会課題」の意識が反映して評価		○	○
	ルール形成	・プロジェクトにおける「ルール」の「実質」・「形式」・「内容」を、意識・経緯に評価		○	○
	社会課題の意識	・プロジェクトに起因する「社会課題」の意識・意識、その「社会課題」の意識が反映して評価		○	○
	パフォーマンス	・プロジェクトに起因する「社会課題」の意識・意識、その「社会課題」の意識が反映して評価		○	○
	社会課題の意識	・プロジェクトに起因する「社会課題」の意識・意識、その「社会課題」の意識が反映して評価		○	○
	社会課題の意識	・プロジェクトに起因する「社会課題」の意識・意識、その「社会課題」の意識が反映して評価		○	○
	社会課題の意識	・プロジェクトに起因する「社会課題」の意識・意識、その「社会課題」の意識が反映して評価		○	○
	社会課題の意識	・プロジェクトに起因する「社会課題」の意識・意識、その「社会課題」の意識が反映して評価		○	○

解説資料  
(設問趣旨、採点基準、採点方法等)

## 活用方法

本年度

日経リサーチ社による  
大規模調査(10,000社調査)への直接活用

来年度以降

汎用的な評価モジュールとして、  
各種指標・調査等への組み込み・活用を促進

(調査・指標例)

- 日経Smart Work調査
- 東洋経済ESG企業ランキング
- FTSE4Good Index 等の各種ESG指数 等

## 事業内容1

# 企業が組織として保有すべき 市場形成力の検討

「企業版 市場形成力指標」の目的・考え方

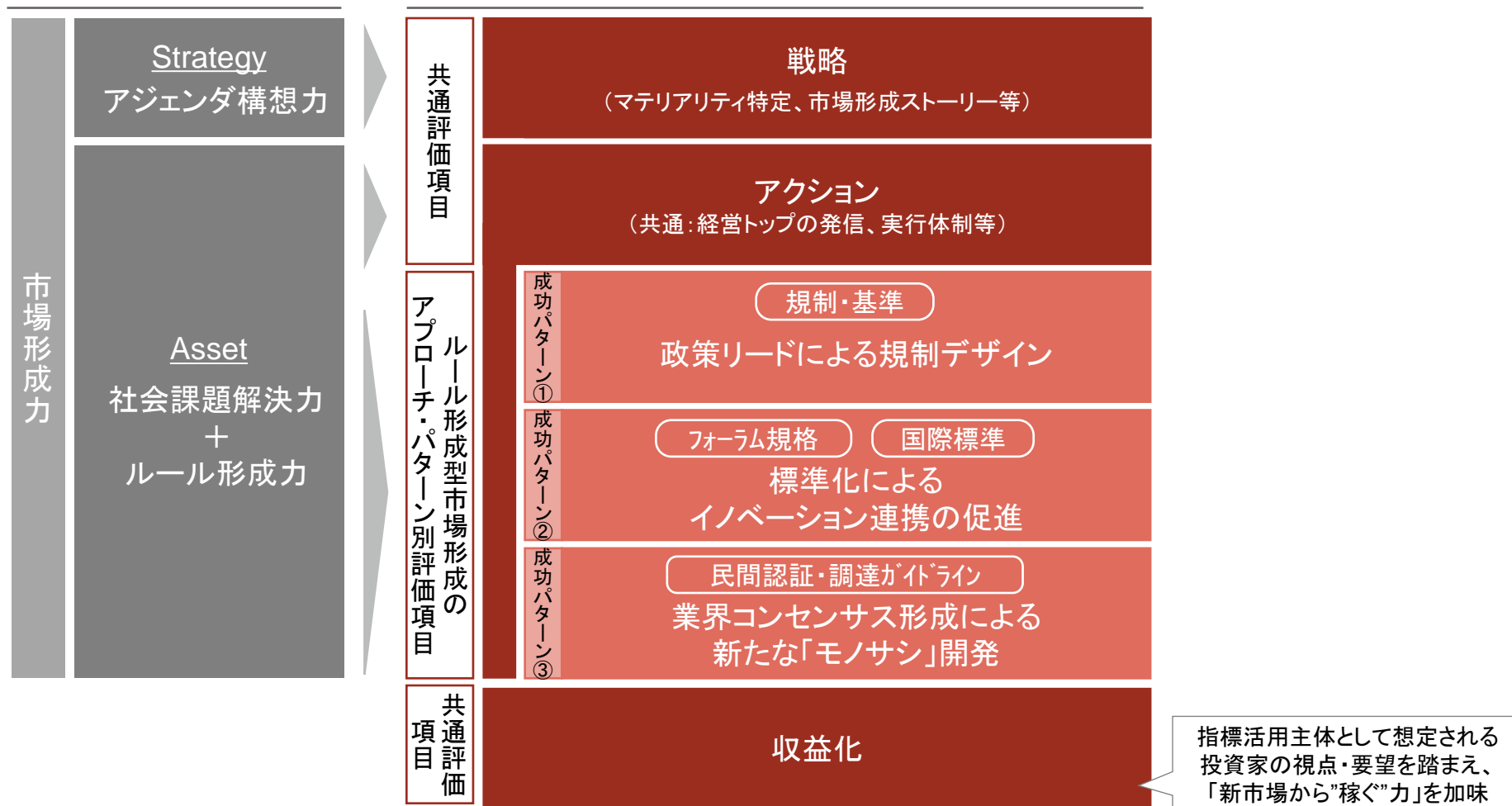
「企業版 市場形成力指標」の構成・設問

スコアリング

## 指標の構成方針

「戦略」「アクション」「収益化」を評価項目とし、「アクション」については、共通評価項目に加えて、ルール形成型市場創出の主要なアプローチ・パターン別の評価項目を設定する

企業評価版指標の構成要素



## 「ルール形成型 市場創出」の成功パターン

企業に内在する「ルール形成型 市場創出力」の評価に於いては、企業主導で採り得るアプローチを大別した「成功パターン」のいずれかを再現し得ることを以て高評価と見做す

アプローチの概要

該当する市場形成事例

成功パターン①

規制・基準

政策リードによる  
規制デザイン



- 各国の産官学キーパーソンとの適切なリレーションを構築し、市場創出に資する規制の策定／改革をリード

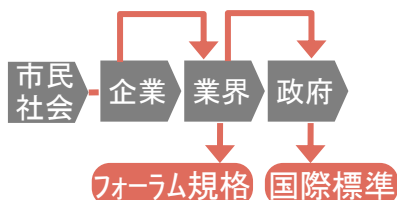
### ■ インバータエアコン市場形成：ダイキン

- トップシェアを誇る現地企業を巻き込み、省エネ推進に苦慮する海外(中国)政府の政策形成をリード
- エネルギー効率の高いインバータエアコンに有利となる省エネ基準改正を実現

成功パターン②

フォーラム規格 国際標準

標準化による  
イノベーション連携の  
促進



- 標準化・規格策定や技術のオープン化を通じて、多様な事業者が新市場に参入／貢献しやすくなる技術的基盤を構築

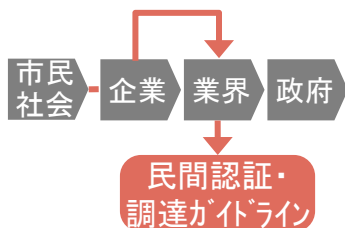
### ■ モバイルヘルスケア市場形成：Apple

- 医療情報交換の国際規格(フォーラム規格等)の開発に関与し、当該規格と連携したAPIを開発・公開
- 多様な開発者が各種医療データを活用してヘルスケアアプリを開発・提供できる環境を整えたことで、パーソナライズされたモバイルヘルスケア・ソリューションが充実

成功パターン③

民間認証・調達ガイドライン

業界コンセンサス  
形成による新たな  
「モノサシ」開発



- アジェンダ／問題意識を提起して他企業を巻き込み、新たな「価値」を定義する認証基準等を策定

### ■ サステナブル・パーム油市場形成：Unilever

- 環境・人権等を侵害しない持続可能なパーム油生産をグローバルに呼びかけ、業界団体を設立
- サステナブル・パーム油の認証基準を開発・策定し、認証済みパーム油の調達を促進

# ルール形成型市場創出事例(1/3):ダイキン(インバータエアコン市場)

中国市場におけるダイキンは、NPO/NGO連携による正統性を背景に競合を巻き込み、政府へ直接提言することで、インバータエアコンに有利なルールを実現

## (事例)ダイキンによる家庭用インバータエアコン市場形成

### 取り巻く社会環境

- 中国はアメリカをも凌ぐ世界最大のCO<sub>2</sub>排出国(2008年時点)
- 中国政府は省エネ技術を奨励するも、国内エアコンメーカーの省エネ技術は未熟

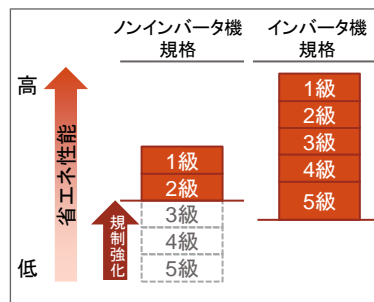
中国最大手メーカー「格力電器」と連携  
(2008年)

- ダイキンが強みを持ち、省エネ効果が高いインバータ技術を用いた家庭用エアコンの普及に向け、中国最大のエアコンメーカー「格力電器」と連携

格力電器と共同で中国政府に働きかけ  
省エネ基準改正を実現 (2010年)

### 取り組み概要

- 格力電器とともに中国政府に働きかけ、ノンインバータ機の省エネ性能の足り基準を引き上げる省エネ基準改正を実現
- 省エネ基準を満たさないノンインバータ機等が規制され、インバータ機が有利に



### 成果

- 改正された省エネ基準の後押しを受け、省エネ効果が高い家庭用インバータエアコン市場が確立し、ダイキン製品の売上も大きく伸長

## 市場形成を可能とした組織能力／アセット

### 政策動向 インテリジェンス機能

- 世界主要拠点に政府との関係構築、ルール形成活動に従事する社員を置いており、中国政府動向の迅速な把握、経営判断が可能であった

### NPO/NGOとの 連携実績

- 2007年以降、世界各国で「空調談話会」を開催し、NPO/NGOを含む有識者と意見交換を行っており、社会課題を掲げ政府・企業を巻き込む正統性があった

### 「行動主体」としての パブリックリレーションズ 実績

- 経営トップ自ら、フォーラム等で環境問題につきメッセージ発信することで世論を形成

### 政府当局への 政策提言ネットワーク

- 現地担当者が中国政府のルール形成を支援しており、直接的な政策提言が可能であった

## ルール形成型市場創出事例(2/3): Apple(モバイルヘルスケア市場)

Appleは、医療業界の標準規格と連携し、医療情報を活用可能なAPIを開発してアプリ開発者に公開。パーソナライズされたヘルスケアアプリ開発を促進することで新市場を形成

### (事例)Appleによるモバイルヘルスケア市場形成

**取り巻く社会環境**

- モバイルヘルスケアアプリと医療システムの情報が連携できず、健康増進に効果的なパーソナライズされたモバイルヘルスケアサービス提供が困難

#### 医療システムと情報連携可能なAPIを開発

**取り組み概要**

- 医療情報交換の国際規格FHIRと連携したAPIを開発し、医療機関のシステムに蓄積された情報を、個人のヘルスケアアプリで収集・閲覧することを可能に
  - FHIRを開発していた医療業界団体・プロジェクトと連携し、消費者の健康増進に資する情報連携のあり方を模索

#### APIをアプリケーション開発者に公開 (2018年)

- APIをアプリ開発者向けに公開。ユーザーの電子診療記録を活用し、高度にパーソナライズされたアプリ開発・提供を促進
  - その後、GoogleもヘルスケアAPIを公開したほか、AmazonやMicrosoft、IBM等も参画した更なる標準API共同開発の取り組みも広がっている

### 成果

- パーソナライズされたヘルスケアアプリ等、魅力的なサービス開発が促進。AmazonやIBM等の大手企業の本格参入も進み、モバイルヘルスケア市場が確立
- シェアトップのApple Watch含め、スマートウォッチの世界販売台数は増加

### 市場形成を可能とした組織能力／アセット

#### 業界ルール形成のリーダーシップ

- Appleが開発するiOSはモバイルOSのシェア世界2位を占めており、Apple Watchはスマートウォッチのシェア世界トップ

#### 業界団体・フォーラムでの主要ポジション

- HTML標準化グループの共同議長を務める(2007年～)など、標準化における主導的なポジションを担っていた

#### 求心力ある事業ビジョン

- 「The future of healthcare is in your hands」-病院・自宅問わず医師・看護師とつながり、アプリや医療機器と連携したパーソナルケアを実現するビジョンを発信(2018年)

#### 規格策定／標準化ノウハウ

- 従来よりウェブ関連技術や伝送技術の標準化に取り組んできており、規格策定/標準化の知識・経験を有する人材が確保・育成されていた

## ルール形成型市場創出事例(3/3): Unilever(サステナブル・パーム油市場)

Unileverは、業界リーダーとしてのポジションを活かし、サステナブル・パーム油認証制度策定を主導。更に自社の調達基準スキームにより、認証取得に経済合理性をもたらした

### (事例)Unileverによるサステナブル・パーム油市場形成

#### 取り巻く 社会環境

- マレーシア、インドネシアにおける急速なアブラヤシ農園拡大により、森林伐採、先住民との紛争、児童労働等の課題が深刻化

環境NGO等と連携して国際連携組織を設立  
(2004年)

- 国際環境NGO「世界自然保護基金(WWF)」等と連携し、「持続可能なパーム油のための円卓会議」(RSPO)を設立
- 取り組みの意義を積極的に発信し、設立翌年には約100主体が参画する組織に拡大

サステナブル・パーム油認証制度の策定を主導  
(2005年)

- 持続可能な方法で生産されたパーム油の基準「RSPO原則と基準(P&C)」をWWFと連携して策定し、認証制度を構築

認証を浸透させるとともに、独自要件を加えた  
調達基準を策定・運用(2013年)

- RSPO認証の重要性、自社調達の現状・長期目標等を発信し、業界・社会の意識を変革
- 独自の要件も加えた自社調達基準を策定。2016年の改定時には、RSPO認証パーム油100%転換を目標に設定

#### 取り組み 概要

#### 成果

- 認証を得たパーム油の調達需要が高まり、サステナブル・パーム油市場が形成される
- 認証パーム油を早期に確保していたUnileverは調達で有利に

### 市場形成を可能とした組織能力／アセット

#### 業界ルール形成の リーダーシップ

- 前身企業を含め1880年代から事業を継続しており、パーム油調達量トップの消費財メーカーであった

#### 業界団体・フォーラムでの 主要ポジション

- 持続可能な漁業のための認証団体に創設者として参画する(1997年)など、従来から社会課題に関する団体の主要ポジションを務めていた

#### 経営戦略機能 (Normative Power)と してのサステナビリティ 部門

- グローバルのCSR担当役員直下に先進技術/知見、NPO/NGOネットワークを持つSEAC\*が置かれ、全世界のサステナビリティ活動リード、対外レポート発信や連携構築を推進

\* Safety and Environmental Assurance Centre

#### 提示した規範に対する 経済合理性の担保の 仕組み

- 従来より、作物の持続可能な調達に向け、一定の基準を満たした生産者との取引に限定する調達基準を開発・運用していた(RSPO認証を調達基準に取り込むことで経済合理性担保が可能に)

各評価項目毎に企業が保有すべき  
組織能力／アセットを定義

各組織能力／アセット保有状況を問う  
質問一覧を特定し、調査票に再構成

アプローチ・パターン毎に  
集計／評価

集計・評価時は、  
再度アプローチ・  
パターン毎に整理

- ・項目全体の充足率よりも、パターン毎の充足率を重視
- ・複数パターンを満たす企業だけでなく、特定パターンのみ充足している場合も高評価を得る仕組みを想定



# ルール形成型市場創出力の「成功パターン」実現に必要な組織能力／アセット

	企業行動の在り方	企業が保有すべき組織能力／アセット	調査票で聴取する内容
共通評価項目	戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>パーパス起点の経営</li> <li>マテリアリティ特定</li> <li>市場規模を踏まえた経営</li> <li>市場形成ストーリー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会における自社の存在意義（パーパス）を定義しているか</li> <li>マテリアリティ（注力する社会課題）が特定・優先付けされているか</li> <li>ビジョン・経営計画等にTAM関連の記載あるか（例：自動車市場のための「都市化」指標など）</li> <li>ルール形成を通じて新たな市場を創出する構想・計画はあるか</li> </ul>
	アクション	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営トップによる対外発信／啓発実績</li> <li>経営トップのコミットによる社内浸透・カルチャー醸成</li> <li>NPO/NGOとの連携実績</li> <li>ルール形成の実行組織</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世論の醸成、及び業界内での社会課題解決への意識向上に向けたメッセージ発信はあるか</li> <li>経営トップが社内にストーリーを浸透させるコミュニケーションツール・仕組みはあるか</li> <li>社会課題解決のためのNPO/NGO連携（定期的な対話・共同事業等）の実績はあるか</li> <li>ルール形成を担う常設組織等はあるか</li> </ul>
アプローチ・パターン別評価項目	成功パターン① 規制・基準 政策リードによる規制デザイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策動向インテリジェンス機能</li> <li>政策形成・規制デザインのノウハウ</li> <li>政府当局への政策提言ネットワーク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策動向を適時に経営陣にインプットする組織／専門家（社内・社外問わず）はあるか</li> <li>国内外の政策形成へのアプローチに精通した人材は確保しているか</li> <li>国内外政府への政策提言実績（政府委員会での発表、海外の議会公聴会での提言等）はあるか</li> </ul>
	成功パターン② フォーラム規格 国際標準 標準化によるイノベーション 連携の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界ルール形成のリーダーシップ</li> <li>業界団体・フォーラムでの主要ポジション</li> <li>規格策定／標準化ノウハウ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要事業が属する業界において、トップ3以内のシェア、10年以上の事業継続等あるか</li> <li>業界団体の幹事など主要ポジションを担っているか（特に規制・標準化分野委員長など）</li> <li>ISO/IEC等の規格策定／標準化専門人材は豊富か</li> </ul>
	成功パターン③ 民間認証・調達がトライ 業界コンセンサス形成による新たな「モノサシ」開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界ルール形成のリーダーシップ</li> <li>業界団体・フォーラムでの主要ポジション</li> <li>サステナビリティ部門による事業リード</li> <li>ルールの実効性担保の仕組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要事業が属する業界において、トップ3以内のシェア、10年以上の事業継続等あるか</li> <li>業界団体の幹事など主要ポジションを担っているか（特に規制・標準化分野委員長など）</li> <li>サステナビリティ部門等がマテリアリティのKPIを事業部の経営指標と結び付けモニタリングしているか</li> <li>社会課題解決に資する規格・認証を自社サプライチェーンにおけるルールに取り込んでいるか</li> </ul>
	共通 収益化	<ul style="list-style-type: none"> <li>新市場からの収益化計画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場形成を自社の収益につなげる計画はあるか</li> </ul>

# 質問票の構成

保有すべき各組織能力／アセットについて、選択式の個別設問に落とし込み、調査票を具体化

共通評価項目		戦略	アクション	成功パターン①	成功パターン②	成功パターン③	収益化
		パーパス起点の経営		政策動向インテリジェンス機能			
		マテリアリティ特定		政府当局への政策提言ネットワーク			
		市場規模を踏まえた経営		政策形成・規制デザインのノウハウ			
		市場形成ストーリー		業界ルール形成のリーダーシップ			
		経営トップによる対外発信／啓発実績		業界団体・フォーラムでの主要ポジション			
		経営トップによる社内浸透・カルチャー醸成		規格策定／標準化ノウハウ			
		NPO/NGOとの連携実績		業界ルール形成のリーダーシップ			
		ルール形成の実行組織		業界団体・フォーラムでの主要ポジション			
				サステナビリティ部門による事業リード			
				ルールの実効性担保の仕組み			
				新市場からの収益化計画			

I. 戦略

●A) 存在意義（パーパス）、実現に向けたビジネスモデル等を定義しているか

●B) ビジョン・経営計画等において特定・優先付けされたマテリアリティの記載はあるか

●C) マテリアリティについてKPIを設定・開示しているか

●D) サステナビリティ部門等は、マテリアリティのKPIを事業部門の経営指標と結び付けモニタリングしているか

●E) ビジョン・経営計画等に市場規模の現状・予測、ドライバの分析、対応方針の記載はあるか

F) ルール形成を通じて新たな市場を創造する構想・計画はあるか

G) ビジョン・経営計画等において上記F)に関する収益貢献は見込んでいるか

H) ルール形成型市場形成の実績はあるか

I) 経営陣によるF)のストーリー等に関する対外発信、フォーラム参加等はあるか

J) 経営トップが社内にストーリーを浸透させるコミュニケーションツール・仕組みはあるか

II. 組織

K) ルール形成を担う常設組織等はあるか

L) 政策動向のインテリジェンス機能を担う組織はあるか

M) 必要に応じ、外部専門機関は活用しているか

III. 人材

N) 官民ルール形成（国・自治体の政策形成、ISO/IEC等の規格策定/標準化 等）に関する専門人材は在籍しているか

O) ルール形成の専門人材に関する育成、評価、外部採用の仕組みはあるか

IV. トライセクター連携（政府・企業・NPO/NGO）

P) 国内外での政策提言活動はあるか（政府委員会・公聴会等での発表、パブリックコメントの提出等）

Q) 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）を主導、または活動に参画しているか

R) 社会課題解決を目的としてNPO/NGOと連携しているか（定期対話・共同事業等）

V. ルール形成主体としての影響力

S) 重要事業が属する業界においてトップ3以内のシェア、10年以上の事業継続等はあるか

T) サプライチェーンに社会課題解決に資する規格・認証を取り込んでいるか

親会社等単独で回答

重要事業セグメント単位で回答

※ルール形成につき連携する全社横断部門も含めて回答可能

© 2022 For information, contact Ooda Consulting Group, Inc.

# 市場形成力指標 Ver2.0（企業版）

## 【貴社単体ベースでの回答項目】

### I. 戦略

## 市場形成力指標 Ver2.0（企業版）

### 【調査票】

#### ——— 回答に当たっての留意事項 ———

#### 1. 本調査の概要

本調査は、既存市場でのシェア向上に留まらず、ルール形成を通じて社会課題解決に資する新たな市場を創出する力（ルール主導型市場形成力）を調査し、現状における企業の体制や取組み状況を把握することを目的としています。

##### ➤ 社会課題解決とは？

社会課題解決とは、SDGs（持続可能な開発目標／Sustainable Development Goals）に代表されるように、環境・社会・経済に存在する不合理・不条理を解決し、将来に向けてより良い社会を作る活動を意味します。

自社の利益追求と決して相反するものではありませんが、自社の売り上げや利益、シェア向上等のみを目的とする取り組みは含みません。

##### ➤ ルール形成とは？

本調査票での「ルール形成」とは、各種ステークホルダーとの協力・協働・コンセンサス形成等を通じてルール（規制、規格、標準、基準、認証等。具体例は下記のとおり）の策定・改正を実現し、更に、他の企業等が当該ルールを遵守する環境（従うことでメリットが生じる／従わざるを得ない）を構築する取り組みを指します。

〔ルールの具体例〕

- ・ 国・自治体の規制（省エネ法、自動車排出ガス規制 等）
- ・ 互換性・相互運用性を確保するための寸法・仕様等を定める規格・標準（データ規格、5G 通信規格、Wi-Fi 規格 等）
- ・ 商品・サービスの品質を評価する基準・認証（フェアトレードラベル、RSPO 認証（パーム油）、LEED 認証（建築物、都市））
- ・ 業界で取引される製品・サービスの満たすべき要件を定義する調達基準・ガイドライン

#### 2. ご回答の範囲

##### (1) 貴社単体ベースで回答いただく設問について

ご回答いただく親会社等において、単独ベースで回答いただく設問です。連結子会社等が独自に定めている方針等は含めずご回答ください。

##### (2) 重要事業セグメント（連結）ベースで回答いただく設問について

自社の重要事業セグメントの一つ選定いただき、連結ベースで回答いただく設問です。将来に

特定・優先  
付け、開示

回答：

選択肢（1つ選択し、上欄に選択肢の番号を記載）：

- ・ リアリティを開示している
- ・ リアリティはあるが、開示していない
- ・ リアリティはない

パス）を定義していますか。

選択肢にチェック）：

文書等の名称は問いません。

、社会において自社が存在する意義を定義してライフスタイルの実現、包摂的な社会基盤の構

ションを定義している（例：世界一の IT 企業、

動における基準・規範を示している（例：顧客第  
恐れず革新を）

ない

ない」以外の選択肢にチェックを付した場合に  
営計画、統合報告書等で開示しているか、該当す

定

、統合報告書等において、環境・社会・  
たマテリアリティ※（自社が事業を通じ  
開示していますか。

型社会の実現、エネルギー効率向上、気候変動への

の調達、食の安全・安心、健康長寿社会の実現、

正、社会インフラの老朽化対策、働き方の変革、

上記例のように、社会経済に存在する不合理の是  
SDGs 等の社会課題に関するものとし、単なる業

の範囲が自社内だけに留まるもの（従業員のジェン  
は含みません。

16

特定・優先付けしたマテリアリティに  
ますか。

出量、サステナブル原料の調達割合、自社製品に  
する自社製品・サービスの売上・契約件数、社会  
件数、特定のスキルを有する人材育成・獲得人

【それぞれ、該当する選択肢 1 つにチェック）：

ない

ない

】において「設定・開示している」また  
」にチェックを付した場合）サステナビ  
社横断的な組織等において、マテリア  
いますか。

例：

の緩和

による温室効果ガス排出量

販売量／各製品の製造工程における温室効果  
量／低排出製品への転換割合 等（経営指標）

## 事業内容1

# 企業が組織として保有すべき 市場形成力の検討

「企業版 市場形成力指標」の目的・考え方

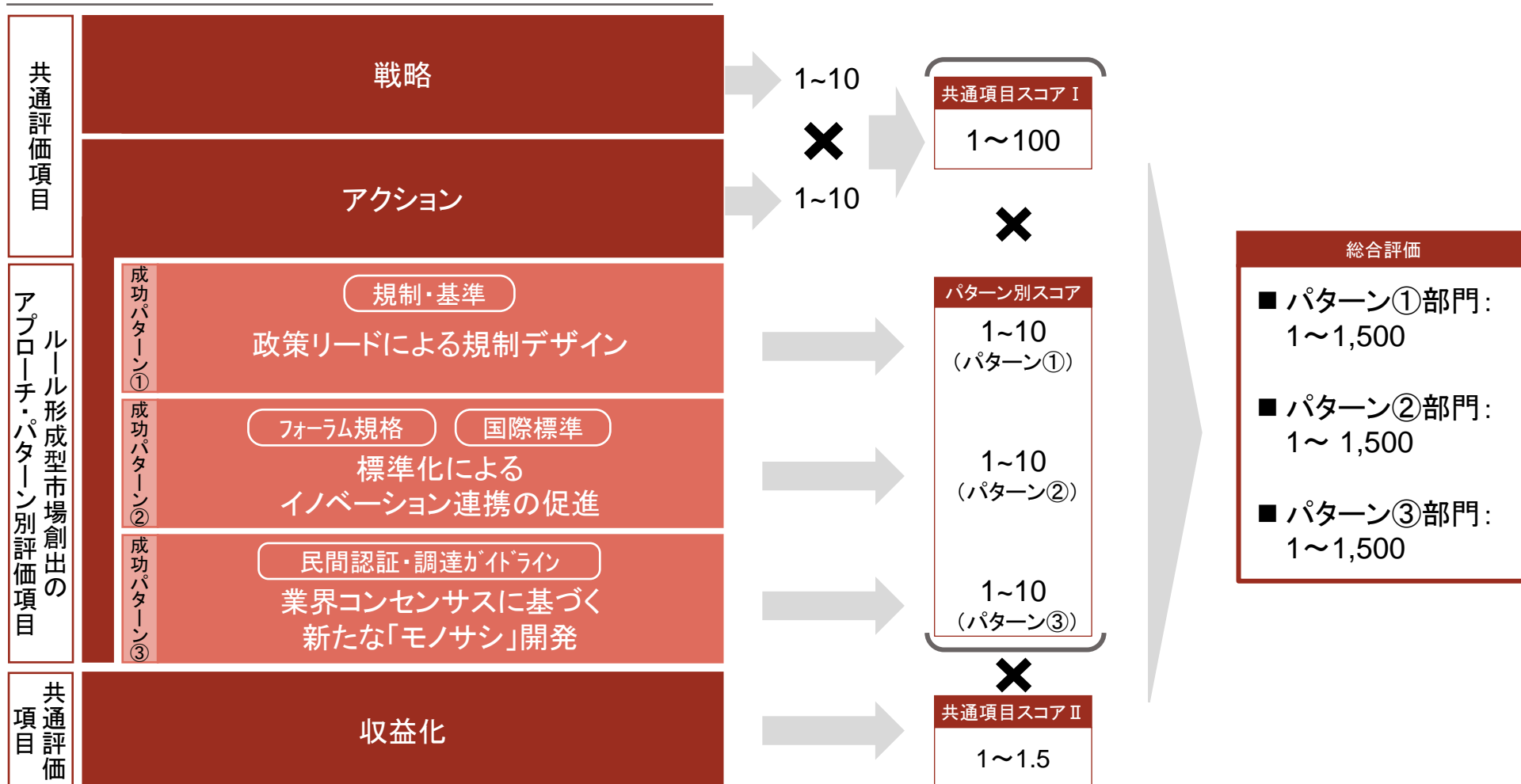
「企業版 市場形成力指標」の構成・設問

スコアリング

## スコアリングの考え方

市場形成に必要な「戦略」・「アクション」について共通 × パターン別のスコアを算出した上、収益化の見込みを加味して総合評価

企業評価版指標の構成要素(案)



# スコアリングのプロセス

各項目のスコアにつき、重要な項目に傾斜をつけつつ配点・換算し、パターン毎に総合評価を算出

各項目の評価

傾斜配点換算

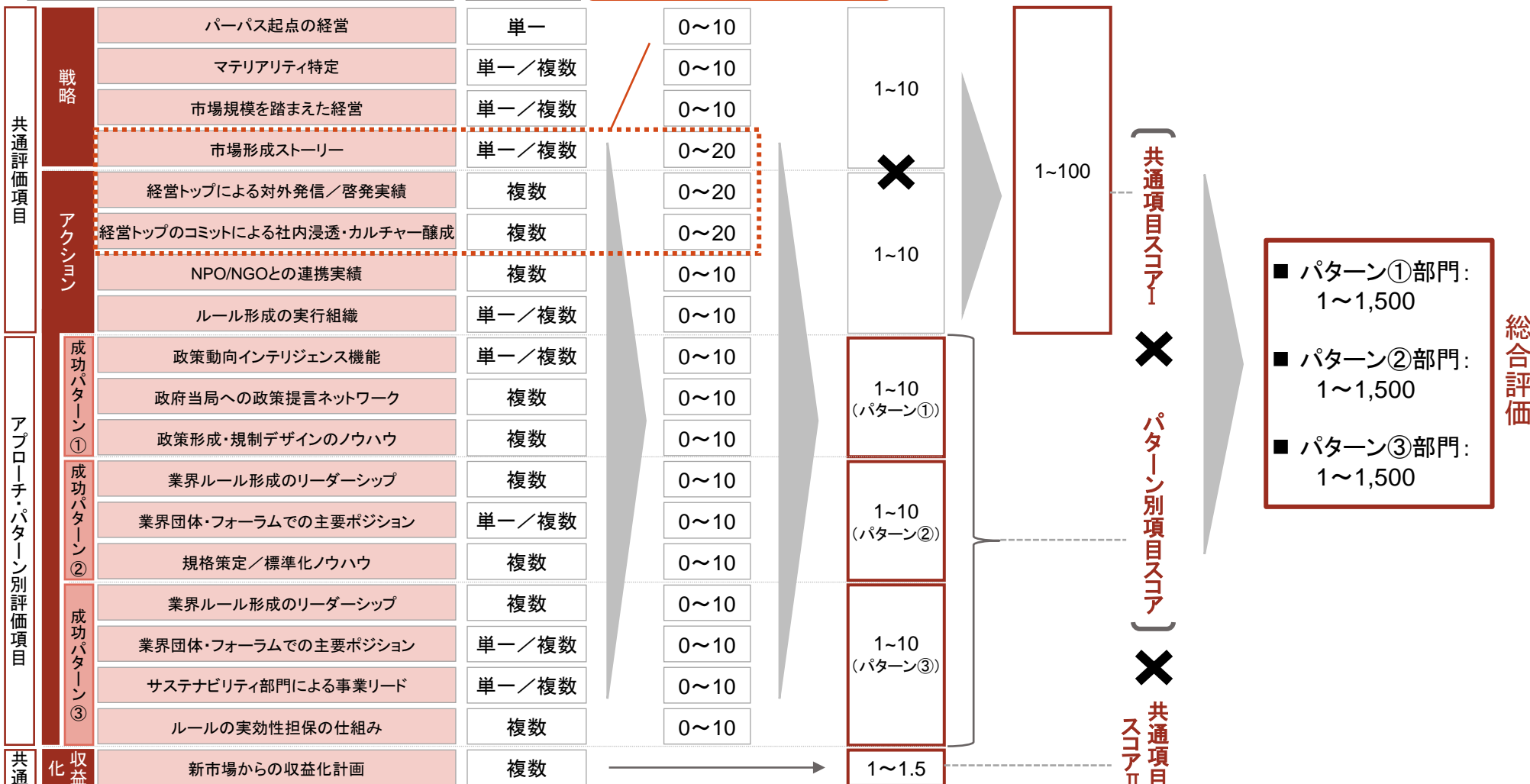
共通・パターン別スコア換算

総合評価算出

評価項目

単一選択  
／複数選択

市場形成ストーリー、経営トップの  
アクションに重きを置いて配点



## 事業内容2

# 市場形成力指標の再構築

## 「プロジェクト版」指標作成方針

補助金申請／審査における「企業版」との併用有無に応じ、「プロジェクト版」指標をプロジェクト自体に特化した内容とするか、実施体制を包含した内容とするか、作成方針を整理

補助金申請／審査  
における活用指標

「プロジェクト版」指標作成方針

(参考)  
「市場形成力指標(Ver1.0)」と  
「企業版」指標の現状

「プロジェクト版」  
単体で活用

### “プロジェクト内容／実施体制包含”

- **特定プロジェクトの内容と実施体制の双方を評価する指標**として「プロジェクト版」指標を作成
  - 「企業版」指標のうち必要な要素を「市場形成力指標(Ver1.0)」に追加

- 「市場形成力指標(Ver1.0)」:  
特定プロジェクトへの取り組み  
状況と、企業としての組織能力  
／アセット保有状況を問う設問が  
混在(主に記述方式)
  - ・組織能力／アセットについては、  
保有状況と併せ、当該能力等  
を特定プロジェクトに充ててい  
るかどうか問う設問も多い

「プロジェクト版」・  
「企業版」を併用

### “プロジェクト特化”

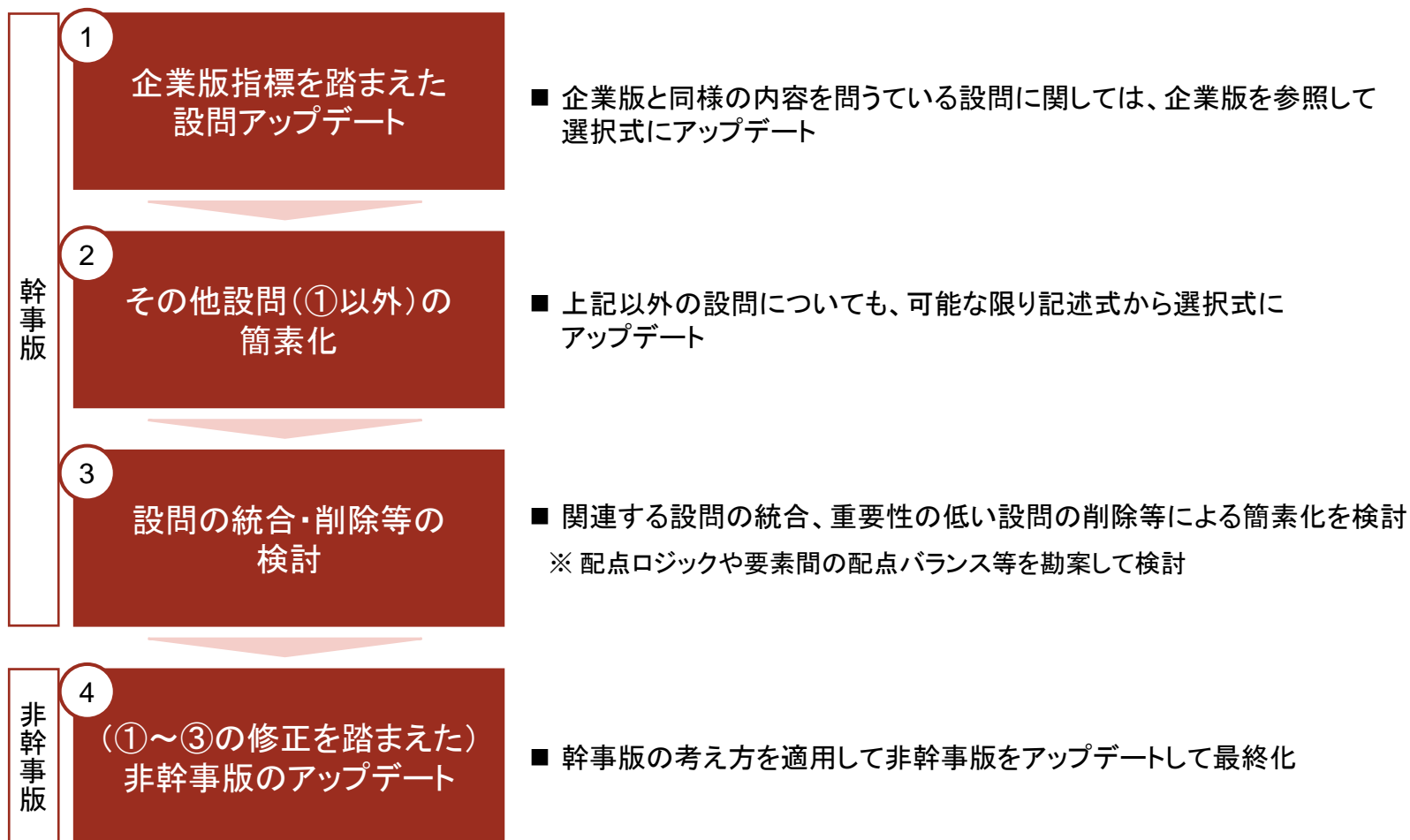
- **特定プロジェクトの内容、取り組み状況に特化した指標**として「プロジェクト版」指標を作成
  - 「企業版」に含まれる要素を「市場形成力指標(Ver1.0)」から除  
外(その他設問を適宜選択式に変更)

- 「企業版」指標:  
企業としての組織能力／アセット  
保有状況を問う内容(選択式)

補助金の申請主体に2種類の指標への回答を求めることは現実的でないため、  
「プロジェクト版」指標において、プロジェクトの内容／実施体制の双方を包含する方向で検討

## プロジェクト評価版指標の検討ステップ

Ver1.0を基に、①企業評価版指標を踏まえた設問アップデート ②その他設問の簡素化  
③設問の統合・削除検討等を通じてプロジェクト評価版指標を作成する



# 企業評価版指標から活用した設問一覧

①	企業版指標を踏まえた設問アップデート
②	その他設問(①以外)の簡素化
③	設問の統合・削除等の検討
④	非幹事版のアップデート

## 企業評価版指標

<b>I. 戦略</b>	
A. 自社の社会的価値の定義	
B. 事業を通じて注力する社会課題の特定	
C. 注力する社会課題のKPI	
D. 注力する社会課題を踏まえた事業運営	
E. 市場規模を踏まえた持続可能な経営	
F. ルール作りによる市場形成のストーリー	
G. 収益貢献の見通し	
H. 経営トップによる对外発信	
I. 社内に向けたストーリー発信・カルチャー醸成	
J. ルール主導型市場形成の実績	
<b>II. 組織</b>	
K. ルール形成の実行体制	
L. 国内外政府の政策動向把握・分析機能	
M. 外部専門機関の活用	
<b>III. 人材</b>	
N. ルール形成専門人材の在籍	
O. 長期的な専門人材確保の仕組み	
<b>IV. トライセクター連携(政府・企業・NPO/NGO)</b>	
P. 政策提言	
Q. ルール形成に向けた業界連携	
R. NPO/NGO連携	
<b>V. ルール形成主体としての影響力</b>	
S. 業界におけるリーダーシップ	
T. 業界サプライチェーン変革の取り組み	

■ :「① 企業版指標を踏まえた設問アップデート」対象  
 ■ :「② その他設問(①以外)の簡素化」対象

## Ver1.0

<b>(0) 基礎情報</b>	
1. 幹事(非幹事)の情報	幹事概要、法人数
2. プロジェクト概要	形成市場概要、PJ履行体制
3. プロジェクトの所在地	進捗状況
<b>(1) アジェンダの構想・設計</b>	
1. 構想設計	ステークホルダー関係図、構想・アプローチ
2. 経済的インパクト	経済的インパクト規模
3. 社会的インパクト	裨益エリア概要 Issue Linkage
<b>(2) 社会課題解決に向けた専門性</b>	
1. 組織体制・方針	内外発信状況、計画、方針策定状況
2. バリューチェーン	VC構築状況
3. 技術・アイデア	技術・アイデア優位性
4. ノウハウ・経験	上市実績 専門人材
<b>(3) ルール形成を支える体制</b>	
1. ルール形成の 方針	ルール形成関連戦略策定状況
2. ルール形成 対応体制	経営陣理解、責任者、人材育成、専門人材 等
<b>(4) 遠心力関連の取組</b>	
1. 对外発信	レポート発信 講演会登壇
2. ルール形成に関する取組実績	ルール形成主導・参画実績
3. オープン戦略	技術・アイデア 無償開放状況
<b>(5) 求心力関連の取組</b>	
1. 外部賛同者による情報発信	外部法人等の 発信実績
2. トライセクター連携	企業、公的機関、学術機関、ソーシャル

# 評価上の項目 (Ver1.0で設定) と調査表上の設問項目 (Ver2.0案) 対応表

評価上の項目 (Ver1.0で設定)		調査表上の設問項目 (Ver2.0案)	
(0) 基礎情報・前提情報	企業情報	配点なし	(0) 基礎情報・前提情報
	プロジェクト概要		A) 幹事(非幹事)の情報
	プロジェクトの現在地		B) プロジェクト概要
(1) アジェンダ構想力	構想設計		C) プロジェクトの進捗状況
	経済的インパクト		(1) アジェンダ構想力
	社会的インパクト		D) 構想設計
(2) 社会課題解決力	組織体制・方針		E) 経済的インパクト
	バリューチェーン		F) 社会的インパクト
	技術・アイデア		G) 経営計画等への位置付け
	ノウハウ・経験		H) 経営トップ等による対外／対内発信
(3) ルール形成力 遠心力・求心力共通	ルール形成の方針		I) 外部法人・団体による発信
	ルール形成対応体制		(2) 社会課題解決力
(4) ルール形成力・遠心力	対外発信(幹事)		J) バリューチェーン
	ルール形成主導実績		K) 技術・アイデアの優位性
	ルール形成関連団体取組実績		L) 製品・サービスの上市実績
	政策提言取組実績 ※追加		M) 社会課題解決に関する専門人材
	オープン戦略		(3) ルール形成力
	非幹事による情報発信		N) ルール形成実行体制
(4) ルール形成力 - 求心力	外部賛同者による情報発信		O) ルール形成専門人材
	トライセクター連携		P) 人材育成・評価制度の整備状況
			Q) ルール形成の主導実績
			R) ルール形成に関する団体での取組実績
			S) 政策提言取組実績
			T) 技術・アイデアの無償開放状況
			(4) トライセクター連携
			U) 企業連携
			V) 学術機関連携
			W) 政府連携
			X) ソーシャルセクター連携

# 市場形成力指標 Ver2.0(プロジェクト版)

市場形成力指標 Ver2.0 (プロジェクト版)

【調査票】

——— 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、規格・標準、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. 調査票の構造と回答ルール

——— 幹事 設問 ———

(0) 基礎情報

成してください。

以外は回答不要です。企業は、日本産業分類の「大分類」で記載してください。<sup>1</sup>

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、内属する従業員・職員数もお答えください。

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。

幹事		
5. その他の場合は詳細を記載：		
選択し、上欄に選択肢の番号を記載）：		
(官公庁・自治体等)		
機関（大学・研究機関等）		
ルセクター（NGO・NPO 等）		
前々々年度	前々年度	前年度 ( ) 年
百万円	百万円	百万円
百万円	百万円	百万円
		人
		人

ださい。

[oukatsu/index/seido/sangyo/02toukatsu01\\_03000023.html](http://oukatsu/index/seido/sangyo/02toukatsu01_03000023.html)

〇法人会計基準における経常収益など売上と相当する金額を記

7

## 【法人数】

- ✓ 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回答してください。

により構成された法人ではない場合は、回答不要です。）

（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

5 市場概要、プロジェクト履行体制を記載してください。

でも構いません。

いです。

問題の解決に向けた浄水フィルター市場

[www.meti.go.jp/〇〇〇〇/](http://www.meti.go.jp/〇〇〇〇/)

による水質汚染により、Z 国（主に××地域、××地域）の住民害が出ている。当社とパートナー企業で開発した浄水フィルター△△産業に導入いただくことで、健康被害（社会課題）の緩和と形成を両立できる可能性がある。

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、現行のルールではZ 国内での市場形成が難しい。このた

ル形成を用いた市場形成に取り組むこととなった。

### 事業内容3

## 市場形成力に関するキャパシティ・ ビルディングの手法の検討

“ルール形成型市場創出の実践に向けて  
「市場形成ガイダンス」”

## 「市場形成ガイドンス」の構成

ルール形成型市場創出が求められる理由、主要成功パターンについて解説した上、具体的な方法論、それを支える経営・組織体制のあり方を示す

### I. 売上拡大のための「脱・競争戦略」

- 「コスト削減頼みの利益ねん出」の限界
- いま新たな思考へのシフトが必要
- このままでは経営の持続可能性を説明できない

### II. 「ルール形成型 市場創出」のすゝめ

- 「新製品」がなくても「新市場」は作れる！
- 「ルール形成型 市場創出」とは何か
- 「ルール形成型 市場創出」のビジネスインパクト
- 既に「金融」は変わりつつある。「事業」は遅れをとるな
- 「お客さま」の先を見よ！“顧客の顧客”と“社会課題解決”を語るべし

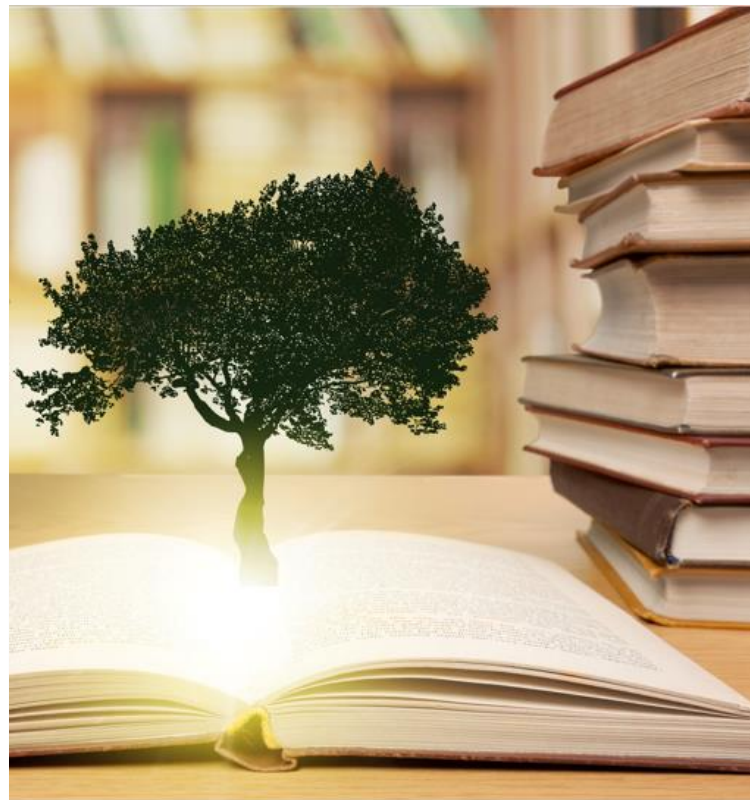
### III. 「ルール形成型 市場創出」の実践方法

- 「ルール形成型 市場創出」の要諦
- 「ルール形成型 市場創出」成功パターン
- 「ルール形成型 市場創出」パターン別企業事例
- 「ルール形成型 市場創出」プロセス
  - ① 形成する市場の明確化
  - ② 社会課題解決ビジネスモデルのためのルールデザイン
  - ③ コンセンサス形成
  - ④ 経営トップによる対外・社内発信（「この指とまれ」の啓発）
  - ⑤ NPO/NGO連携による求心力の獲得
- 「ルール形成型 市場創出」を支える経営のあり方

### IV. まとめ

（経済産業省の支援施策）

## “ルール形成型 市場創出の実践に向けて「市場形成ガイダンス」”



### ルール形成型 市場創出の実践に向けて 「市場形成ガイダンス」

- 社会課題解決でビジネスを創る経営の手引き -

#### 事業内容4

## 本事業に関連した研究会の開催

## 研究会の開催概要

### 「市場形成力の評価方法と能力開発に関する研究会」

#### ■ 開催日時

- 第一回： 令和3年9月7日（火） 13:00~15:00
- 第二回： 令和3年10月7日（木） 15:00~17:00
- 第三回： 令和3年11月30日（火） 16:00~18:00
- 第四回： 令和4年2月10日（木） 10:00~12:00
- 第五回： 令和4年3月9日（水） 10:00~11:00

#### 【参画いただいた有識者】



国立大学教授  
（技術経営系）



私立大学准教授  
（技術経営系）



起業家支援



国内大手メーカー  
標準化部門



国内中小メーカー  
経営者



国内  
機関投資家



外資系  
機関投資家

# 研究会における主要論点

## 研究会の各回における主要な討議アジェンダ及び論点は以下の通り

	主要アジェンダ	主な論点
第1回 研究会 (9/7)	「企業版 市場形成力指標」の 目的・使途	<ul style="list-style-type: none"> <li>本政策の成果(中長期)で実現したい経済産業ゴールとは？</li> <li>「企業」単位で行われるどの経済活動の判断材料としての活用を企図するか？</li> </ul>
	企業が「市場形成」に 注力するための道筋	<ul style="list-style-type: none"> <li>(事例ご紹介)雪ヶ谷化学工業「フェアトレード天然ゴムマーク」開発の背景・経緯</li> <li>投資家・金融機関による企業「持続可能性」評価における課題</li> </ul>
	「企業版」指標の 基本設計・評価対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>「企業版」の評価単位は？(子会社・関連会社等は個別に評価 or グループ全体として評価)</li> <li>指標の正当性の担保には何が必要か？</li> </ul>
第2回 研究会 (10/7)	「企業版」指標の 詳細設計	<ul style="list-style-type: none"> <li>調査票(事務局案)に対する企業目線での回答フィージビリティは？(負荷、機密性 等の観点から)</li> <li>スコアリングの考え方につき、回答主体となる企業、主な活用主体となる投資家等にとっての納得感は？</li> </ul>
	大規模調査結果の 活用／フィードバック方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>公開を通じて社会に対し／フィードバックを通じて回答企業に対し伝える(啓発する)べきメッセージは？</li> <li>各社の結果をどこまで／どのように公開すべきか？(例:高得点企業のみ社名発表 等)</li> </ul>
第3回 研究会 (11/30)	企業の現状課題と執るべき キャパシティ・ビルディング政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業にとって「ルール形成型市場形成」実現のハードルとなっている要素は？</li> <li>(市場形成力向上に向けて)ビジネスセクターが政策・公的支援に期待するものは？</li> </ul>
	「市場形成ガイドンス」の 構成案	<ul style="list-style-type: none"> <li>「市場形成ガイドンス」に込めるべきメッセージは？</li> <li>企業にとって使いやすい構成となっているか？</li> </ul>
	「PJ版」指標の整理方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>「企業版指標」との整合性を確保しつつ更なる利用拡大を図るためには、どう整理／再設計すべきか？</li> </ul>
第4回 研究会 (2/10)	1万社調査結果について	<ul style="list-style-type: none"> <li>1万社調査結果から見える企業の現状は？</li> <li>メディアに対し発信すべきメッセージとは？</li> </ul>
	「市場形成ガイドンス」(ドラフト)に 関する討議	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場形成の意義・必要性が理解されていない現状において、適切なメッセージとなっているか？</li> <li>ガイドンスを企業に展開するにあたり想定されるハードルは？ 浸透させるためには何が必要か？</li> </ul>
第5回 研究会 (3/9)	企業調査結果を踏まえた 今後の政策方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場形成を促すメッセージは明確に伝わるか？ 理解しにくい／難解過ぎる点はないか？</li> <li>今後、ガイドンスを活用しうる機会等のアイデアは？</li> </ul>
	本件に関するセミナー及び 今後の展開について	<ul style="list-style-type: none"> <li>セミナーで発信すべきメッセージとは？</li> <li>本年度の成果を踏まえたネクストステップは？</li> </ul>

## 本事業・研究会の実施スケジュール

		2021年						2022年		
		7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
研究会スケジュール			第1回★	第2回★		第3回★		第4回★	第5回★	
Ⅰ 企業単位の 市場形成力指標 開発	企業が組織として保有すべき 市場形成力の構成要素特定									
	「企業評価版 市場形成力指標」の開発									
	「プロジェクト評価版 市場形成力指標」の整理									
Ⅱ 大規模企業調査の実施										
Ⅲ 市場形成力に 関するキャパシ ティ・ビルディン グ手法の検討	キャパシティ・ビルディングの 方針及び手法の検討									
	市場形成ガイダンスの 作成									
報告書の作成										

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