

### 3 標準化をビジネスに活用するためのセオリー

(3) 標準化をビジネスに活用するためのセオリー

## 目次

標準化をビジネスに活用するためのセオリー

3-1 既存事例の類型整理

3-2 標準化をビジネスに活かすための3ステップ

3-3 ステップ①：事前検討

3-4 ステップ②：規格制定に向けた準備

3-5 ステップ③：標準化後の活動

3-6 まとめ：支援に際して留意すべき点

### 3-1 既存事例の類型整理

- オープン戦略として標準化を採用することになった場合、対象市場、規格の権威、スケジュール、合意形成の可能性等から、利用する規格の種類を選ぶ必要性がある。
- 本講義では、中小企業の標準化活動を念頭に置き、「国内市場がターゲット、デジュールの権威を利用したい、2年程度で規格制定、国内の利害関係者と調整可能」という条件から、（特に製造分野の）**JIS制定を目指す場合のセオリーを整理する。**

フォーラム規格

デジュール規格

国家規格

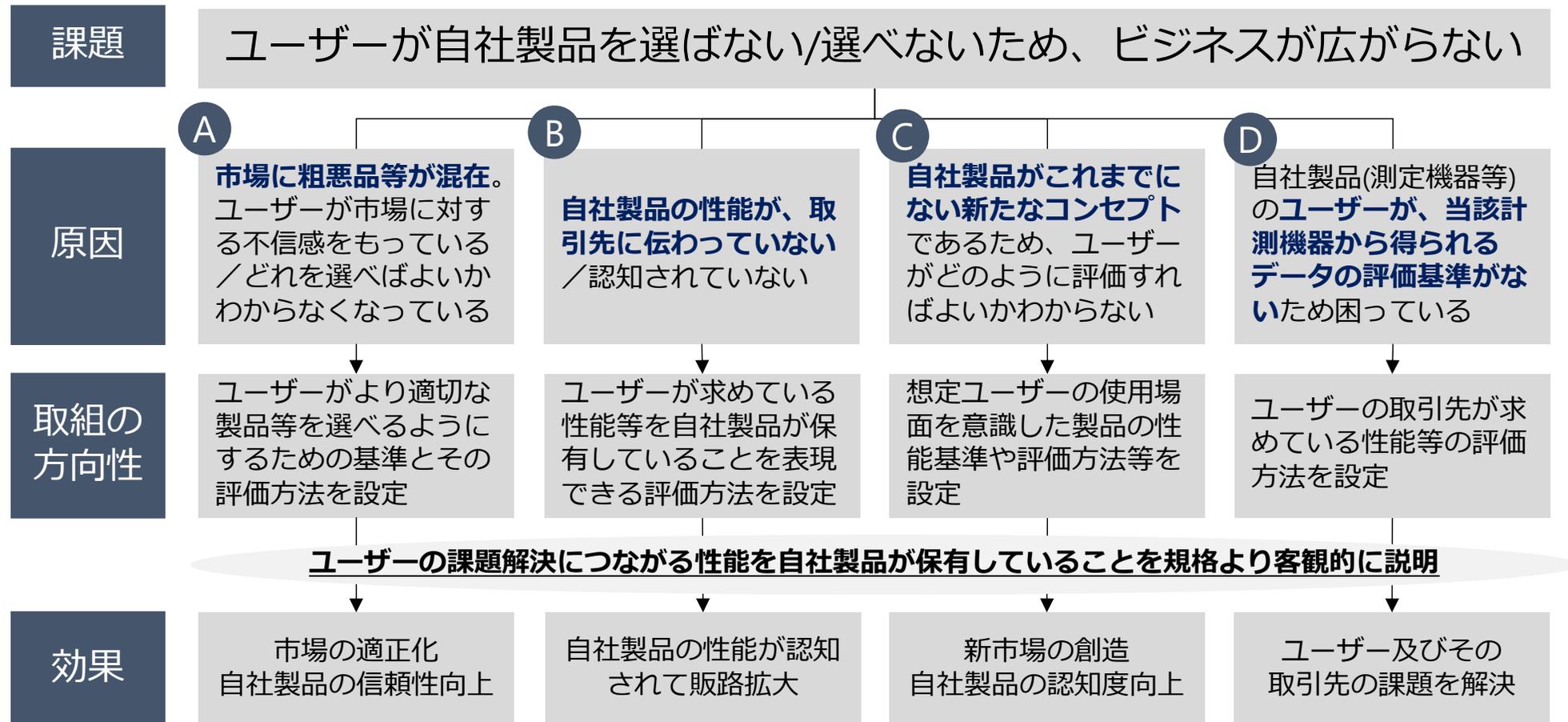
地域規格

国際規格

## 3-1 既存事例の類型整理

- これまでに中小企業が取り組んだ標準化活用について、「課題・原因」「規格制定の方向性」「効果」という視点で整理すると、概ね以下の類型に整理できる。

※以下の類型に合致しないと標準化活用をできないというわけではなく。あくまでも既存事例から抽出した例として整理したものである点に注意

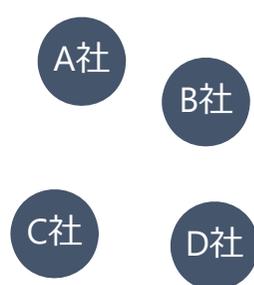


## 3-1 既存事例の類型整理

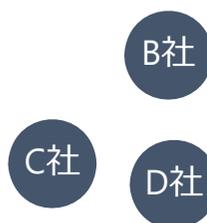
## A：市場に低品質品等が混在している

あまり満足できない製品が多いな...

似たような製品ばかりだから安いものにしようかな



ユーザー



適格な品質の製品を見分けられるようになった

## B：自社製品の性能が取引先に理解されない

うちの製品はこんなにすごいんですよ



自社

本当かな・・・

皆そう言うんだよな・・・



ユーザー



JISの評価基準で性能をお伝えします



それなら信頼できます  
社内でも話を通しやすいので助かります

## 3-1 既存事例の類型整理

## C：新しいコンセプトであるため受入側が評価できない

今までにない新たな  
コンセプトの技術・  
製品です



自社

確かに面白そう  
な技術・製品  
だ・・・



ユーザー

でも新しいものを受け入れる  
のは不安だな・・・

ちゃんとこのコンセ  
プトを評価するJISも  
あります



それなら安心だ！試  
しに取り入れてみよ  
う！



## D：自社製品（測定機器等）のユーザーが困っている

我々の試験結果を客観的な目線で  
示すことができればもっとPRでき  
るのに・・・



自社製品（測定機器等）のユーザー

他社が勝手な評価方法で性  
能を示している・・・公平な  
評価方法で統一できれば競  
争力があるのに・・・

公的な試験方法をJISとして  
決めました

当社の測定機器であれば  
しっかり貴社の強みを示す  
ことができますよ



自社

ユーザー

これで当社もエンド  
ユーザーに対してしっ  
かりと性能をPRできる

## 3-2 標準化をビジネスに活かすための3ステップ

- 標準化をビジネスに活用する際には、大きく以下の3ステップを実施する必要がある。前述した類型のうち、どのパターンで取り組んでいくとしても、このステップで進めていくことが成功のカギとなる。

### ① 事前検討

- ビジネス上の目標設定
- 現状の整理・把握
- 目標に対する課題の抽出
- 課題解決策としての「標準化活用」の有効性検討

### ② 規格制定に向けた準備

- 体制整備
- 原案作成委員会の組成
- 規格の仕様検討
- 原案作成委員会での討議

### 規格制定

### ③ 標準化後の活動

- 事業への活用  
(営業ツールとしてのPR、  
認証取得等)

## 3-2 標準化をビジネスに活かすための3ステップ

### ① 事前検討

#### 取組フロー（例）

社長の想いを引き出す



現状の整理・課題抽出



標準化活用可能性の  
検討



標準化する部分の  
具体化



②へ

#### 確認・検討のポイント（例）

- ・事業をどのようにしていきたいのか？
- ・そのために何が課題であると感じているのか？

- ・自社の強みは、顧客にどのような価値を提供できているのか？  
（機能・性能？価格？アフターサービス？等）
- ・競合と比べて、何が差異化ポイントになっているのか？
- ・自社の強みと、外部環境を踏まえると、社長の想いを実現するために取り組むべき課題は何か？

❗ 4CやSWOT等のフレームで現状整理

❗ IPランドスケープの実践等で技術動向を整理

自社の技術力に強みがあり（**コア領域**）、それを起点として事業を強化できそう

- ・抱えている課題は、例えば2頁に記載したようなストーリーで解決できそうであるか？
- ・規格の制定（**コア領域を活かすオープン戦略**）で効果が見込まれそうか？（それを排除する外的要因はないか？）

標準化活用が、課題解決の一手段となりそう

- ・自社の強みとは、具体的に何なのか（**コア領域の具体化**）。その強みのクローズド戦略（ブラックボックス・知財）は万全か？
- ・コア領域を活かすためには、どのような基準が世の中に普及してほしいか？（つまり、コア領域をどういった視点で世間から評価してほしいか？）

❗ 標準化に関連する特許の詳細確認

❗ 門外不出のノウハウ（営業秘密）

❗ オープン・クローズド

標準化活用にチャレンジ

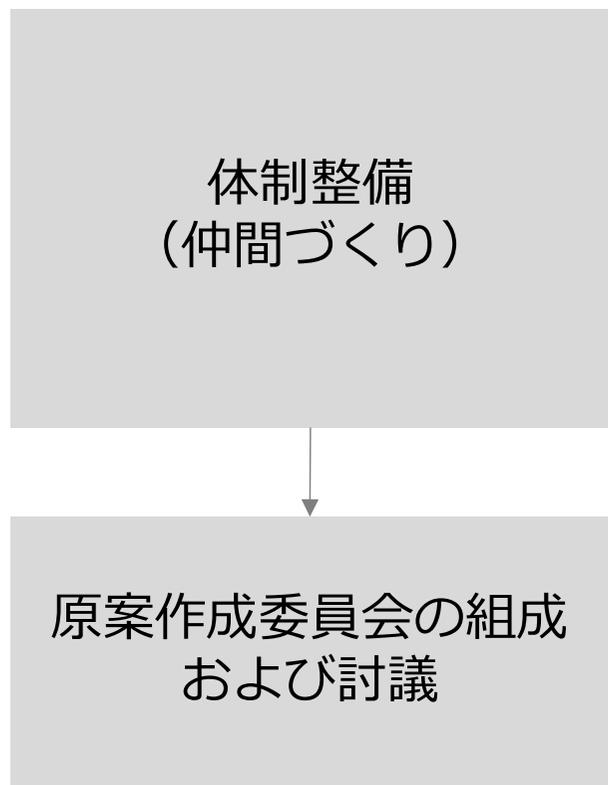
❗ 日本規格協会等からのサポート

※本テキスト全体を踏まえて確認ポイントを補足しながら進めることが有効です。  
（巻末のチェックリストも活用ください）

## 3-2 標準化をビジネスに活かすための3ステップ

## ②規格制定に向けた準備

## 取組フロー（例）



## 確認・検討のポイント（例）

- 試験データ取得に協力してくれる外部機関等とのネットワークはあるか？
- 当該分野に明るい大学研究者等とのネットワークはあるか？
- 認証取得できる余力があるか？（なければ、自主適合宣言から始めることも視野に検討。認証に挑戦する場合は認証機関に規格開発から関わってもらえるようにする。）
- 標準化に向けて、建設的に協力してくれそうな生産者やユーザー企業はいるか？
- 自社の工数を捻出できる余力はあるか？

❗ 不足するネットワークの紹介

❗ 標準化することの意義を理解してもらうためのストーリーづくり

❗ 規格制定に向けた作業のサポート

- 事前検討時に立案した戦略にそった規格原案を的確に作成できるか？
- 委員会の討議の結果として発生した追加検討等を、的確に自社で遂行できるか？

❗ 規格原案の作成サポート

❗ 追加作業（試験データ取得等）のサポート

③



事業成果に向けたサポート

※本テキスト全体を踏まえて確認ポイントを補足しながら進めることが有効  
（巻末のチェックリストも活用ください）

## 3-2 標準化をビジネスに活かすための3ステップ

### ③標準化後の活動

#### 取組フロー（例）

PR方法の検討



ターゲットへの具体的な  
訴求ストーリー  
づくり

#### 確認・検討のポイント（例）

- 社名入り規格票を作れることを知っているか？
- 自社WEBサイトでのPR方法が練られているか？
- 認証取得に進める余力はあるか？（余力がある場合は、第三者認証の取得を目指す。）

- ❗ 社名入り規格票のサンプルの紹介
- ❗ WEBサイト活用のサポート
- ❗ 認証取得に対するサポート

- 2頁で整理したパターンも参考に、どのようなストーリーでターゲットに持ち込むかを検討できているか？
- ターゲットにアプローチする販路があるか？

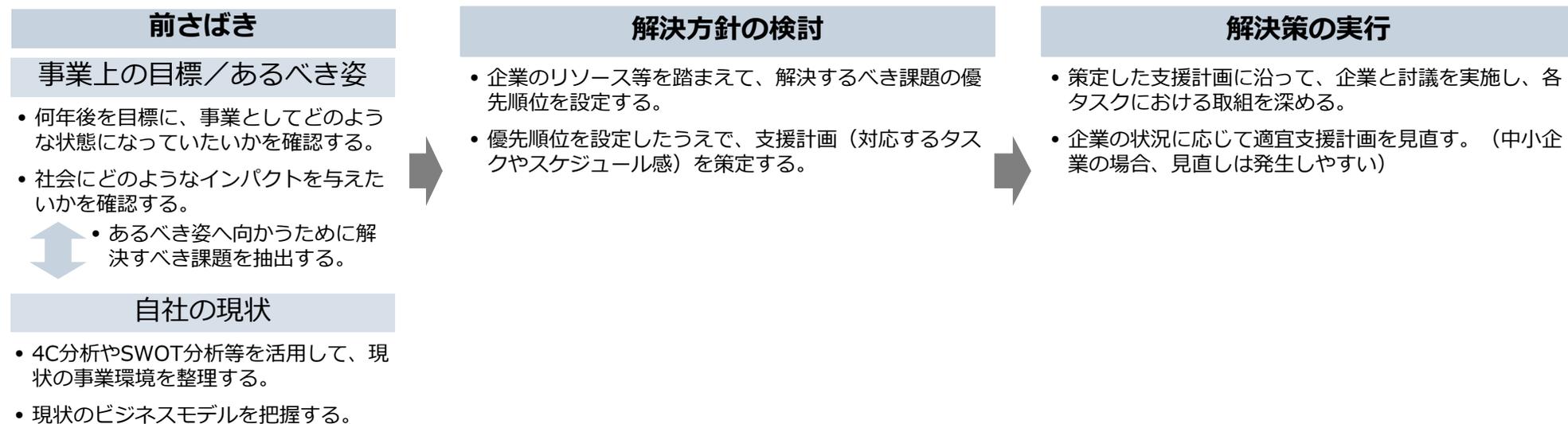
- ❗ ストーリーづくり・営業方法検討のサポート
- ❗ 販路紹介

※当然ではあるが、①事前検討の段階から、③に記載した内容をイメージして進めていくことが望ましい。

※本テキスト全体を踏まえて確認ポイントを補足しながら進めることが有効  
（巻末のチェックリストも活用ください）

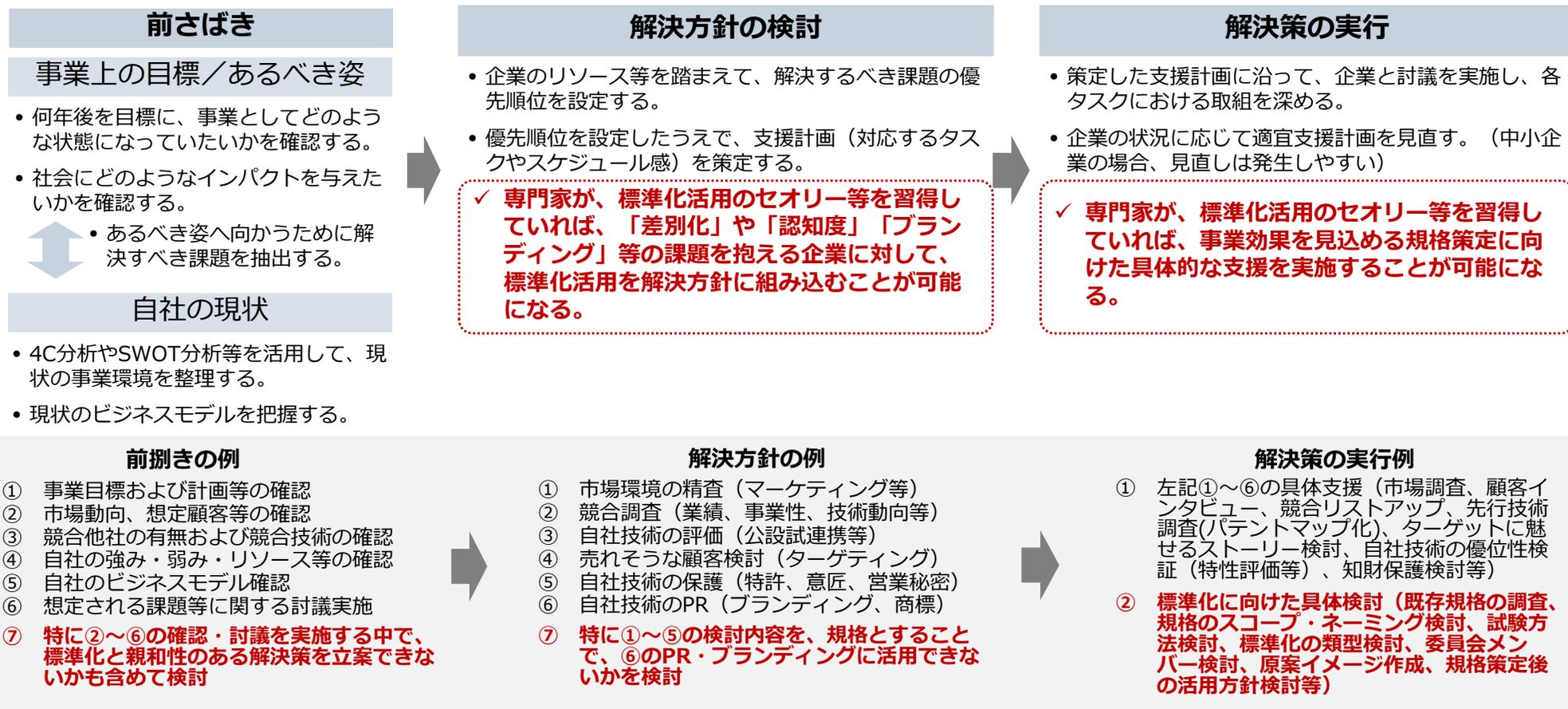
### 3-3 ステップ①：事前検討

- 企業に対する一般的なビジネス支援の場合には、概ね以下のようなフローで事前検討（解決策案の検討を含む）が実施される。



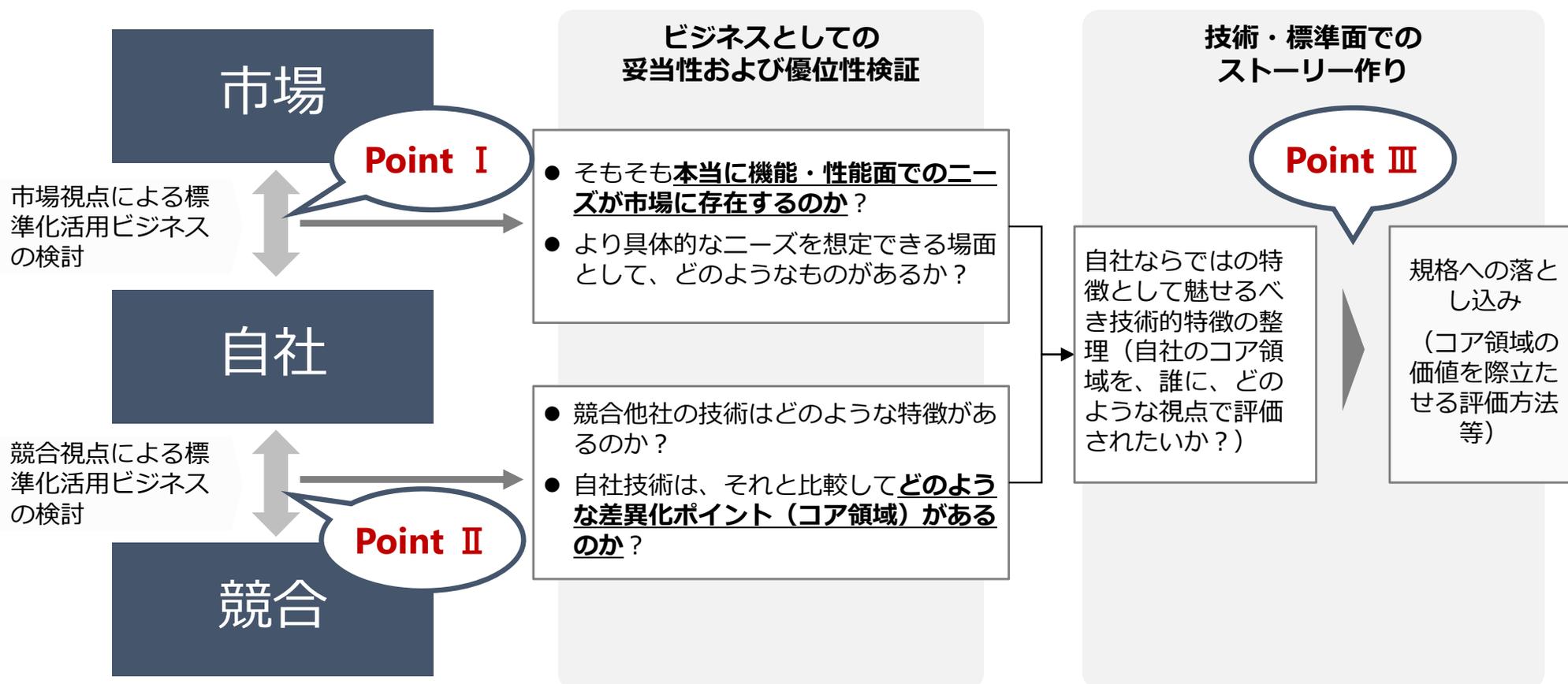
### 3-3 ステップ①：事前検討

- 前述のモデルに、標準化の視点を組み込んだ形で事前検討の実施を行うことによって、企業の標準化活用ビジネスの可能性が拓けてくる。



### 3-3 ステップ①：事前検討

- 事前検討の際に重要となるポイントは、目線を「自社」だけに置かず、社会動向・市場ニーズとの整合性や、競合と差異化できる点の明確化等が挙げられる。
- その点を明らかにしたうえで「標準化すべき要素」を導出する。



### 3-3 ステップ①：事前検討

#### ①事前検討のポイント I：市場と自社の対比

- 少なくとも、大きく「市場そのもの」と「より外的な要素」という2つの側面から検討を行うことが重要である。

##### 市場そのもの

- 機能・性能面で、たしかにニーズがあるか？（技術面から訴求できるニーズがあるか？）

※機能・性能面では飽和感があり、既に価格勝負の世界になってしまっていると、ビジネスとしては別の方法も検討した方がよい

- 具体的な使用場面や顧客をイメージできるか？もしくはユーザーがいるか？
- 標準化に向かない業界ではないか？

※例えば、評価方法そのものが各社のノウハウになっているような業界だと、評価方法の標準化には向かない可能性がある

##### より外的な要素

- 顧客が既存製品を使わなければならないような法規制等がないか？

※法規制があったらダメというわけではないが、それを見込んだ戦略を考えなければならない

- グローバルな社会潮流と逆行するような内容ではないか？

### 3-3 ステップ①：事前検討

Case1: 事前に市場分析を実施しなかったため、規格制定の効果が限定的に

- これまでに、自社が頑張ってきた技術の良さを、もっと市場に対してPRしていきたいという考えで、JIS制定に取り組む。
- 苦勞しながらも、なんとか周囲のサポートも得て、JIS制定を実現。
- しかし、JISの効果が当初描いた通りには機能せず、ビジネス上の成果は限定的に・・・

- ✓ 市場は既に機能飽和で顧客もある程度満足している状態であり、むしろ価格勝負の世界に入り込んでいた。
- ✓ しかも、自社は開発費の回収のために、競合品よりも高値にせざるを得なくなっており、仮に技術優位性があったとしても、ビジネス的には優位性を打ち出すのが難しい状況になってしまった。
- ✓ 市場に対して何が訴求ポイントになるかを、市場の声を聞かずに進めてしまったため、規格をつくることはできたものの、自社のビジネスには何の効果も出なかった。（規格制定が目的化してしまい、前提として客観的に市場を分析する活動をできていなかった）

### 3-3 ステップ①：事前検討

#### ①事前検討のポイントⅡ：競合と自社の対比

- 少なくとも、大きく「クリアすべき技術要件」と「競合分析」という2つの側面から検討を行うことが重要である。

##### クリアすべき 技術要件

- 市場ニーズや社会動向を踏まえた場合に、そもそもどのような技術的要件をクリアすることが必要であるか？
- また、どのような技術特性を有していれば、市場に対して新たな価値を提供できると見込まれるか？

##### 競合分析

- 市場を広く見た場合に、どのような競合が存在しているか？  
(市場シェア、企業規模、技術・製品、価格、提供価値のレベル等の視点で幅広く整理)
- その競合は、どのような方法で上記技術要件を実現しようとしているか？
- また、競合はどのような特許を取得しているか？
- 競合と自社のポジションを、どのように整理することができるか？  
(規格によって排除すべき低品質品を扱う競合の有無、当該市場における異なる(ニッチ)領域ですみ分けることができる競合の有無、共存して市場拡大を担っていく競合の有無等)

### 3-3 ステップ①：事前検討

Case2: 事前に競合分析を実施しなかったため、規格制定の効果が限定的に

- 自社が製造・販売する測定機器の市場には、自社が採用する測定方式と、自社以外の他社（複数）が採用する測定方式が存在。
- 市場シェアのほとんどを他社方式の製品に奪われており、この状況を打破するために、自社方式に関する規格を制定することとした。
- なんとかJIS制定を実現したものの、自社のシェア拡大には至っておらず、**ビジネス上の成果は限定的に**・・・

- ✓ 他社方式に関するJISは既に存在しており、競合他社はそれに基づいた製品として市場展開していた。
- ✓ 自社が、今回新たに自社方式に関するJISを制定したところまではよいが、これでは他社の土俵にようやく並ぶことができる程度であった。
- ✓ 制定したJISを活かして、他社との違いをどのように市場に対して魅力的に打ち出していくか、というJIS制定後を見据えた競合比較・分析をできていなかった。

(3) 標準化をビジネスに活用するためのセオリー

3-1

3-2

3-3

3-4

3-5

3-6

### 3-3 ステップ①：事前検討 (参考) 既存JISの調べ方

- JISCのJIS検索ページ  
(<https://www.jisc.go.jp/app/jis/general/GnrJISSearch.html>) の検索画面にキーワードを入力。
- 規格番号が分かっている場合には直接規格番号を入力。
- 必要があれば、JSAのJIS検索ページ  
(<https://webdesk.jsa.or.jp/books/W11M0270/>) から冊子を購入可能。

#### JIS検索

PS-020-0120

条件を指定し、「一覧表示」ボタンをクリックしてください。

##### JIS規格番号からJISを検索

JIS番号は、半角英数でご入力下さい（アルファベットは大文字）。例 A1234、B5668

前方一致検索が可能です。

参考リンク※[日本産業規格\(JIS\)C部門における一部規格の規格番号の切替えについて](#)（別ウィンドウでリンク）

JIS

一覧表示

##### JIS規格名称からJISを検索

JIS規格名称（名称の一部でも可 例：土木機械）

一覧表示

##### JIS規格に使用されている単語からJISを検索

JIS規格に使用されている単語をキーワードとして検索します。

検索式にはAND検索、OR検索、NOT検索の3種類が可能です。[検索式の詳細はこちら](#)（別ウィンドウでリンク）

キーワード（例：水道）

一覧表示

(参考) [国立国会図書館](#)

[https://rnavi.ndl.go.jp/research\\_guide/entry/theme-honbun-400392.php](https://rnavi.ndl.go.jp/research_guide/entry/theme-honbun-400392.php)

### 3-3 ステップ①：事前検討

#### ①事前検討のポイントⅢ：標準化すべき要素の導出

- ポイントⅠ、Ⅱで検討した結果として、自社がビジネスで勝つための技術的特徴・要素を精査する。

ポイントⅠ  
市場との対比

- 具体的に、誰にとってどのような場面で価値を発揮できそうか？

ポイントⅡ  
競合との対比

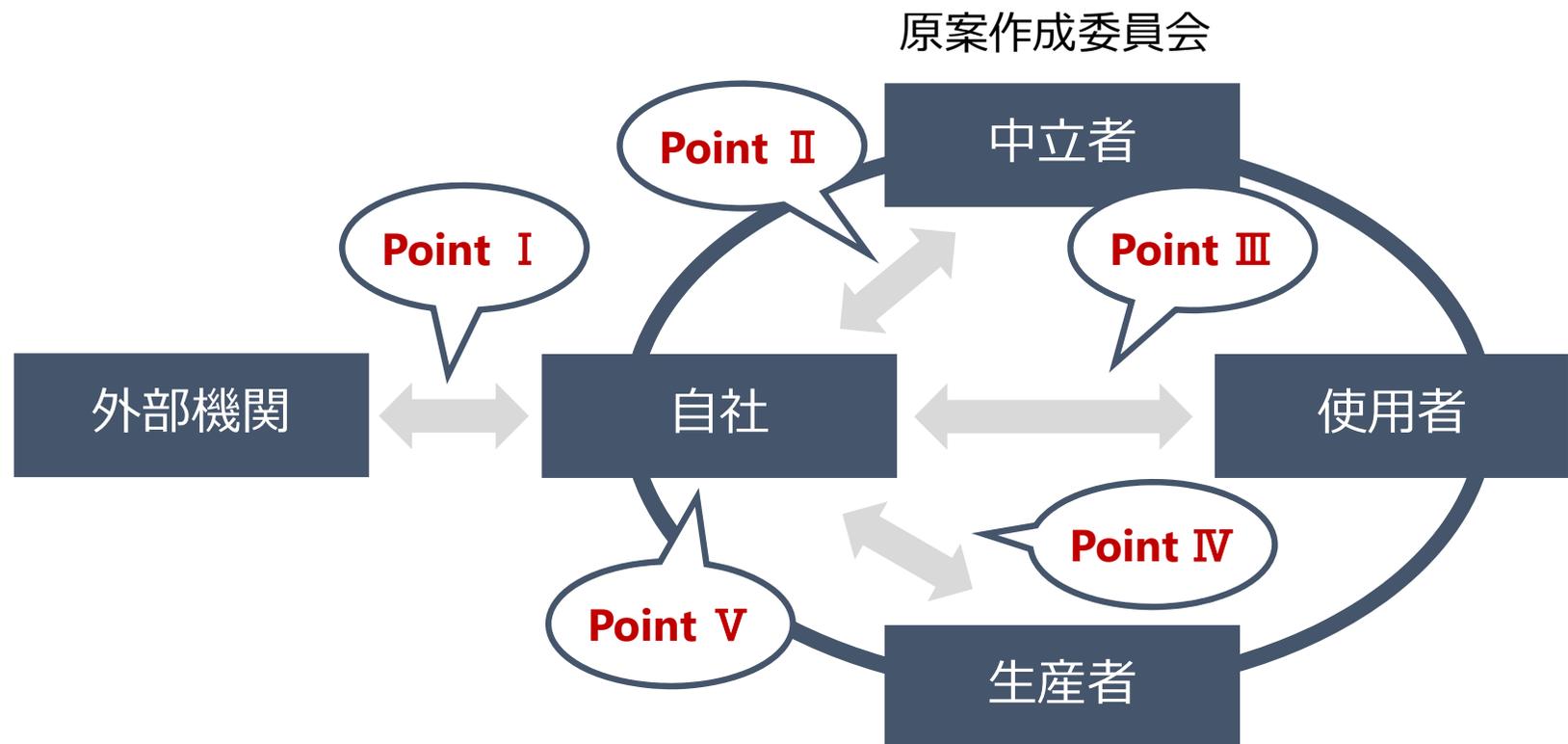
- 左記ニーズと照らし合わせた際に、他社と比べてどこに技術優位性があるのか？

ビジネスで勝てる**自社の技術的特徴（コア領域）**を具体化

- その技術は、自社だからこそ創出できるレベルのものであるか？（技術優位に対する蓋然性があるか？）
- 技術を保護する手段は的確に講じられているか？（特許／ノウハウ秘匿等）
- オープンにする領域と、クローズドにする領域を特定できているか？

### 3-4 ステップ②：規格制定に向けた準備

- 実際に規格開発に臨むステップにおいても、事前検討のステップと同様に、うまくいくやり方と、困難を極めるやり方がある。
- ここでは原案作成委員会に含めるメンバーとの関係性や、外部機関との関係性が影響してくる部分も大きく、この点についても事前に確認・整理しておく必要がある。



## 3-4 ステップ②：規格制定に向けた準備

### ②規格制定に向けた準備のポイント I：外部機関

#### 背景

- 規格原案を作成していく中で、新規・追加で試験データを取得することが必要になる場合も多い。

#### 必要な視点

- 公設試等の外部試験機関との連携実績があると、スムーズに進められる。連携実績がない場合には、アプローチして協力関係を構築し始めておくことが望ましい。

### 3-4 ステップ②：規格制定に向けた準備

## ②規格制定に向けた準備のポイントⅡ：中立者

#### 背景

- 原案作成委員会においては、中立者として大学教授に入ってもらえる場合が多い。
- 委員会で反対勢力の意見等が大きくなってきた場合に、中立的な立場で評価してもらうことが重要となる。

#### 必要な視点

- 標準化を考える分野において、大学との共同研究等の連携実績があると、スムーズに進められる。連携実績がある場合には、当該大学の教員に委員（中立者）として参画を依頼できると進めやすくなる。
- ただし、当該分野で相応の実績がある者の参加が望ましい。  
（最終審議の際に影響する可能性がある）

## 3-4 ステップ②：規格制定に向けた準備

### ②規格制定に向けた準備のポイントⅢ：使用者

#### 背景

- 原案作成委員会においては、使用者（消費者）も委員として参加してもらうことになる。
- 委員会で使用者視点でのニーズやメリット等と言及してもらうことによって、社会に役立つ規格であること・市場性のあるものであること等を打ち出していく必要がある。

#### 必要な視点

- 既に一定の評価をしてきている使用者がいるのであれば、その者に入ってもらえると進めやすくなる。
- また、現時点では使用者がいなくても、予め想定される使用者を抽出した上で、積極的にアプローチし、ネットワークを作っておくことが望ましい。（標準化後の販路開拓にも役立つ活動となる）

## 3-4 ステップ②：規格制定に向けた準備

### ②規格制定に向けた準備のポイントⅣ：生産者

#### 背景

- 原案作成委員会においては、生産者も委員として参加してもらうことになる。
- 類似製品等を製造する競合他社が該当する場合も多く、委員会での議論が紛糾しないような調整が必要となる。

#### 必要な視点

- 同業の仲間内で歩調を揃えながらやっていく雰囲気強い環境の場合は、二の足を踏む可能性もある。
- 同業の生産者にとって大きな脅威となるような話であると捉えられると、原案作成委員会で強い反対意見が出て紛糾してしまう恐れがある。棲み分けのイメージ（市場のずらし方・絞り方）を検討した上で、生産者との協力関係を模索する必要がある。

## 3-4 ステップ②：規格制定に向けた準備

### ②規格制定に向けた準備のポイントⅤ：自社

#### 背景

- 自社が提案して主体的に規格制定に携わる場合には、自ずと自社が担う作業が多くなる。（原案作成や試験実施、委員会調整等）

#### 必要な視点

- 規格制定に向けて、自社として必要な工数を捻出できる体制となっているか？  
※経営者が主担当となって上手に外部機関のサポートを活用しながら進めた例や、専属の担当者を配置して進めた例もある。
- 自社が進めようとする規格と類似した規格が既にあるか？（もしあれば、既存規格との違いをどのように見せるかを検討しなければならない）

### 3-5 ステップ③：標準化後の活動

- せっかくビジネス活用の視点で規格が制定されても、その後中小企業がその実績を利用してPRしていかないと、ビジネス上の成果は見込めない。
- 具体的には、様々な手段で重層的にPRすることと、顧客候補となる取引先に理解してもらえるストーリーづくりが重要である。
- また、知財面では、特許だけでなく、商標（ロゴ・ネーミング等）も活用してブランディングを図っていくことが有効である。

#### PRの仕方

- 社名入りの規格票（製品に対する信頼）
- 自社WEBサイトで公表（製品に対する信頼）
- 認証取得※（製品に対する信頼）
- 外部セミナー等での講演（企業への信頼・認知度）

#### ストーリー づくり

- なぜ自社の製品が良いのかを顧客に伝えるストーリー
- JISに沿った試験で評価できていることは、取引先にとっても信頼感につながる

※認証取得に際しては、期待する市場規模との兼ね合いで投入する予算も考慮する必要があり、まずは自己適合宣言から始めて、段階的に拡大させていくという方法もある。

### 3-6 まとめ：支援に際して留意すべき点

- ここまでの内容を踏まえると、中小企業の標準化活用を支援する者は、ビジネスの確度を高めるために、少なくとも以下の点を確認することが望ましい。

※以下列挙したものに該当しなければ、標準化活用をできないという趣旨ではない。不足部分があれば、そこを重点的に確認・討議する必要がある。

分類	#	チェックポイント	参照
前提	1	抱えている課題は、標準化活用と親和性がありそうか？	3-1
事前検討 (市場・顧客)	2	顧客のニーズは確からしいか？	3-3
	3	具体的な顧客を想定できているか？	3-3
	4	評価方法を標準化する場合は、本当にその評価軸が市場に求められているか？	3-3
	5	性能ではなく価格が求められる市場になっていないか？	3-3
	6	障壁となる法規制等がないか？	3-3
7	社会の潮流と逆行した技術ではないか？	3-3	

分類	#	チェックポイント	参照
事前検討 (競合)	8	提供すべき価値・技術的要件が明確になっているか？	3-3
	9	競合の存在や特徴をおさえているか？	3-3
	10	競合の技術レベルや特許出願状況を把握できているか？	3-3
	11	競合と自社のポジションを整理できているか？	3-3
事前検討 (自社)	12	自社技術は他社が容易に模倣できないレベルであるか？	3-3
	13	上記優位性に蓋然性はあるか？	3-3
	14	クローズド戦略に漏れはないか？	3-3
	15	オープン・クローズドのバランスを意識できているか？	3-3

### 3-6 まとめ：支援に際して留意すべき点

- ここまでの内容を踏まえると、中小企業の標準化活用を支援する者は、ビジネスの確度を高めるために、少なくとも以下の点を確認することが望ましい。

※以下列挙したものに該当しなければ、標準化活用をできないという趣旨ではない。不足部分があれば、そこを重点的に確認・討議する必要がある。

分類	#	チェックポイント	参照
規格制定に向けた準備	16	原案作成委員会に協力してくれそうな有識者（大学教授等）とのネットワークはあるか？	3-4
	17	公設試等の外部試験機関とのネットワークはあるか？	3-4
	18	自社を応援してくれるユーザー（使用者）はいるか？	3-4
	19	生産者（競合）や業界団体とのしがらみはないか？	3-4
	20	規格制定に向けて、自社の工数を捻出できる余力はあるか？	3-4
	21	既に類似した規格がないか？	3-4

分類	#	チェックポイント	参照
標準化後の活動	22	自社製品・技術をPRするための戦略が練られているか？ 例：社名入り規格票を作成して営業ツールとして活用、自社WEBサイトでのプレスリリース、認証取得等)	3-5
	23	顧客に訴求するためのストーリー展開が練られているか？	3-5
	24	販路開拓・市場拡大に向けたロードマップ・アクションプランは検討されているか？	3-5