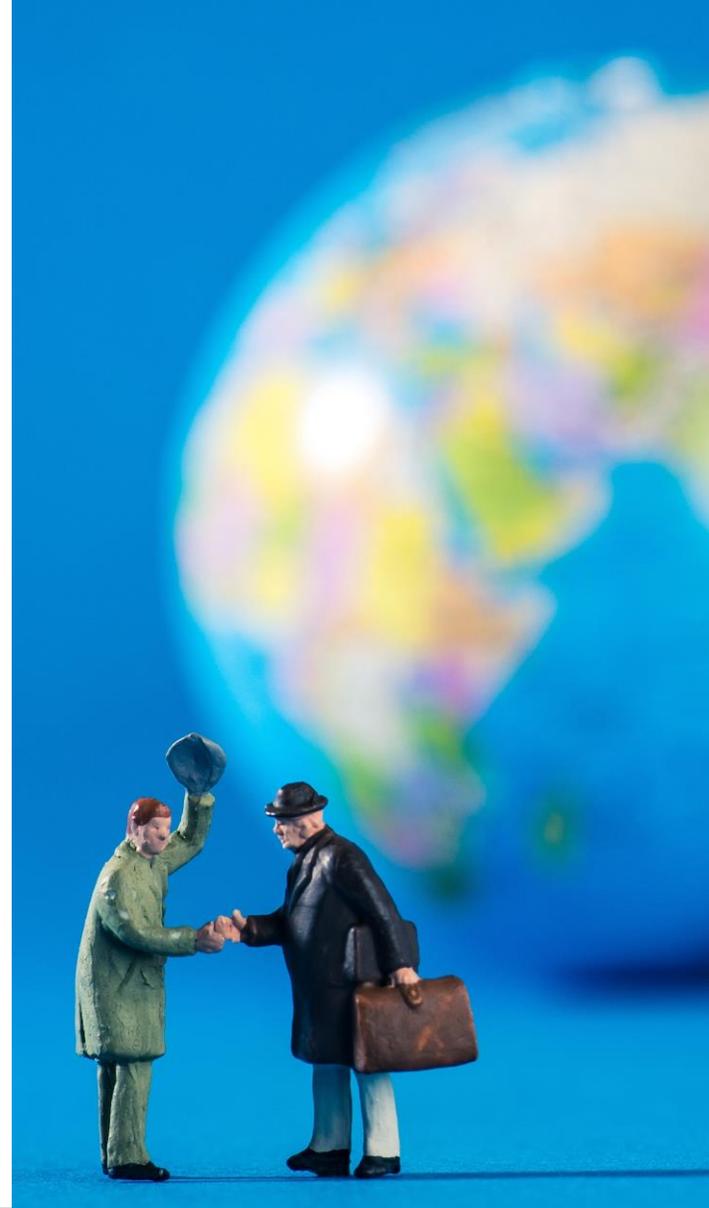


# 戦略的国際標準化加速事業： ルール形成の普及に向けた評価指標と その活用方法の開発に関する調査

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

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

# 事業の目的・概要

### 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、その実現に取り組んでいる例は少ない。

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。

## 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、その実現に取り組んでいる例は少ない
- 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」の事例収集と主なタイプの整理・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

# 実施スケジュール

本プロジェクトの実実施スケジュールは以下の通り

	2020年			2021年		
	10月	11月	12月	1月	2月	3月
<u>事業内容1</u> 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						
<u>事業内容2</u> 社会課題解決の市場化プロセスの整理						
<u>事業内容3</u> 市場形成力指標の検討						
<u>事業内容4</u> 市場形成力指標の普及・活用						
<u>事業内容5</u> 有識者へのヒアリング						

## 事業内容1

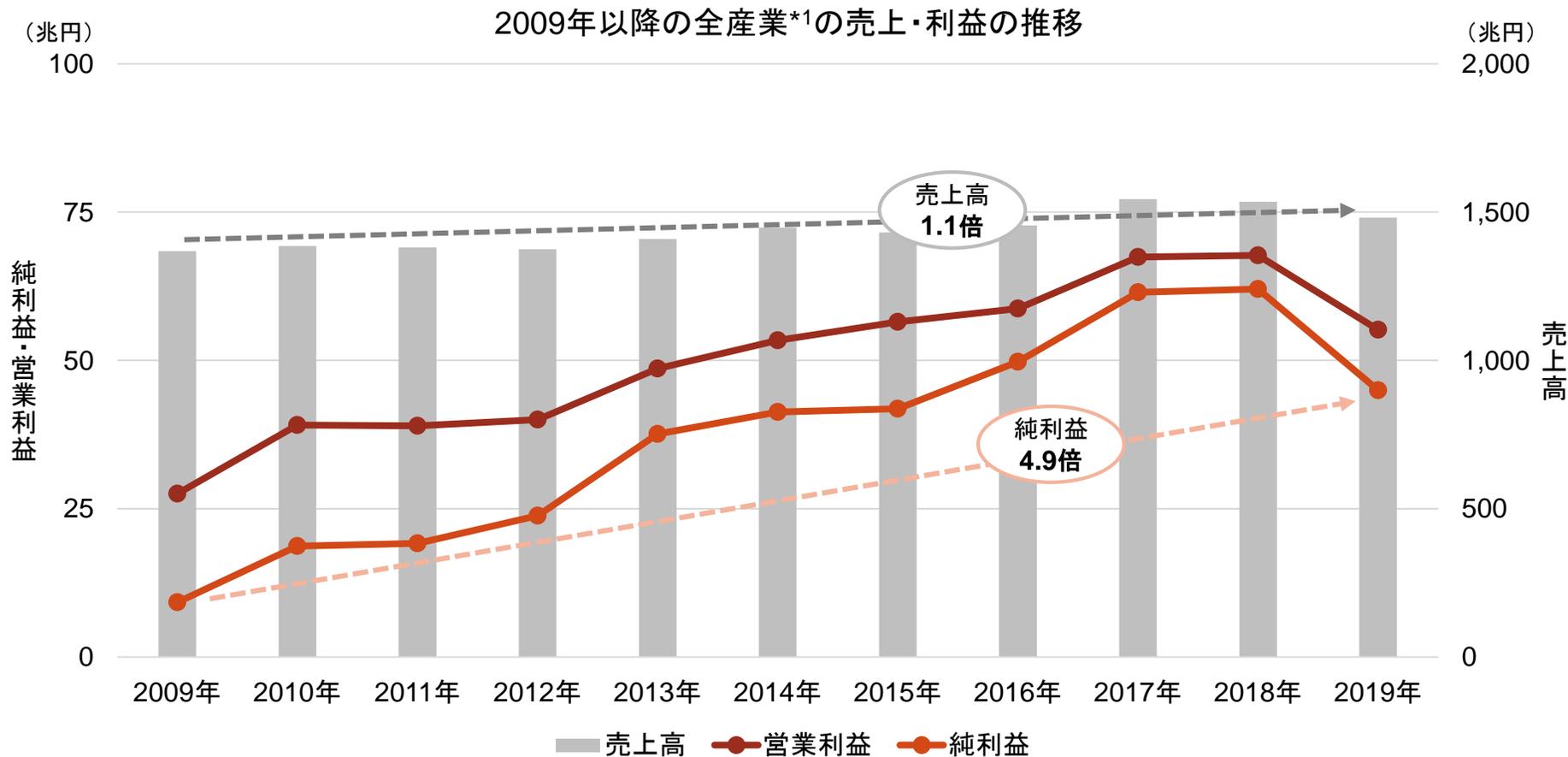
# 市場形成力指標を検討する上での ビジネス戦略の変化の整理

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

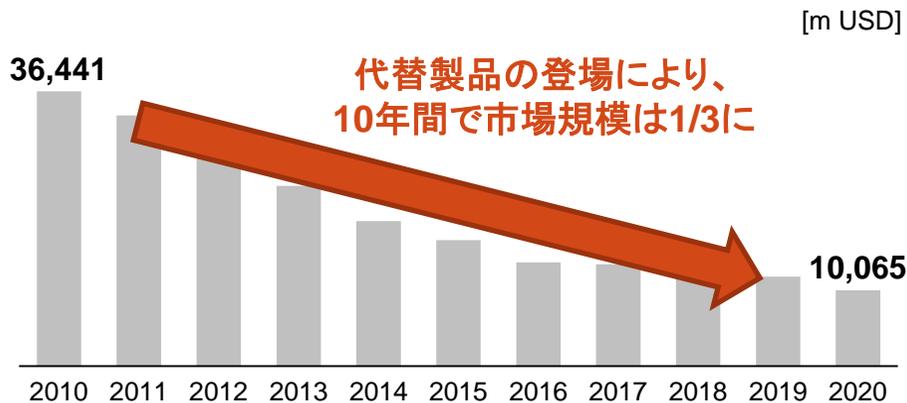


\*1: 統計データ上、金融保険業を含まない  
出所: 財務省 法人企業統計年報をもとに作成

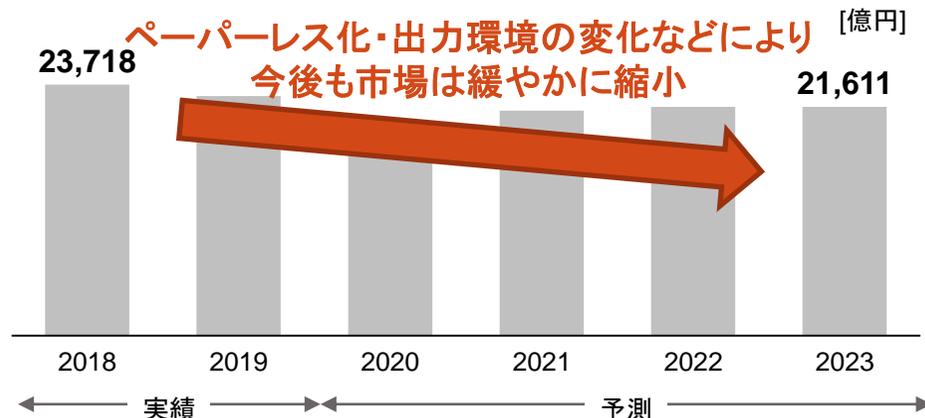
# TAM (Total Addressable Market) の縮小

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

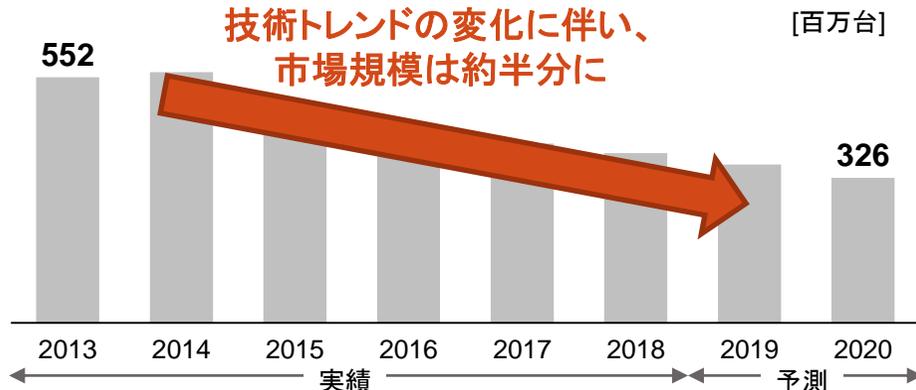
カメラ・ビデオカメラ市場



プリンタ(出力機器)市場



HDD向け精密小型モータ市場



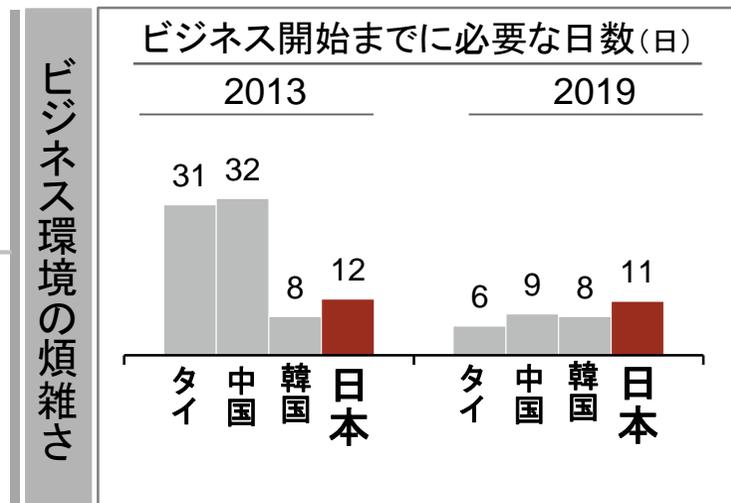
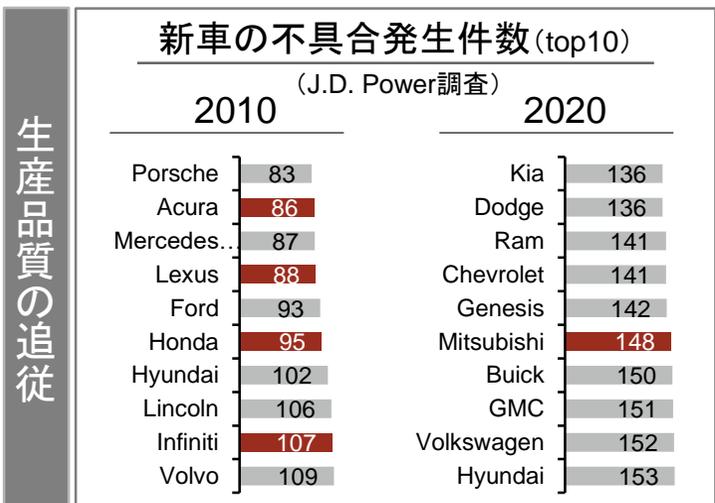
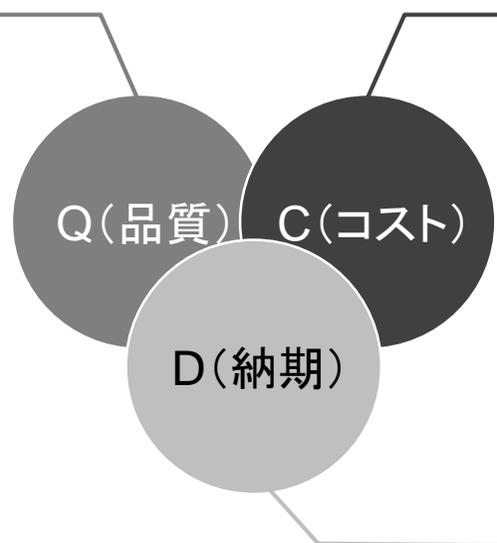
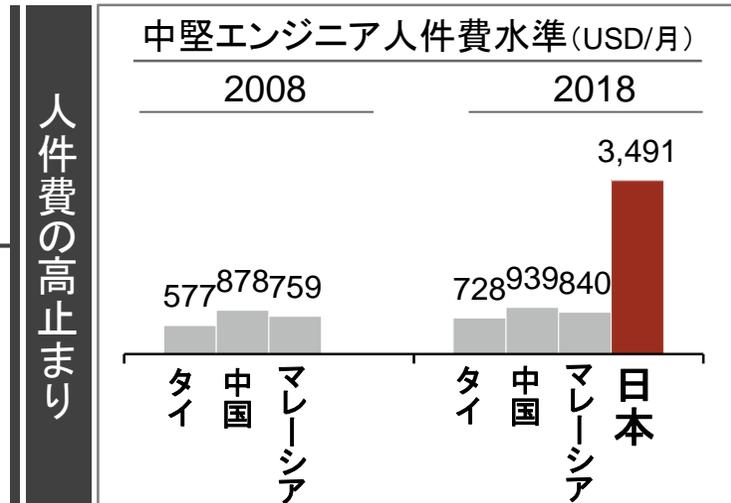
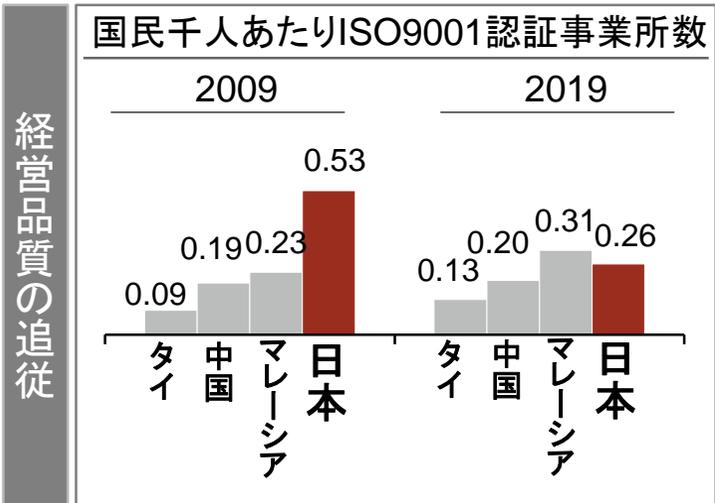
家庭用オーディオ市場



出所: Euromonitor、日本電産IR資料、矢野経済、をもとに作成

# 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



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

## (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)

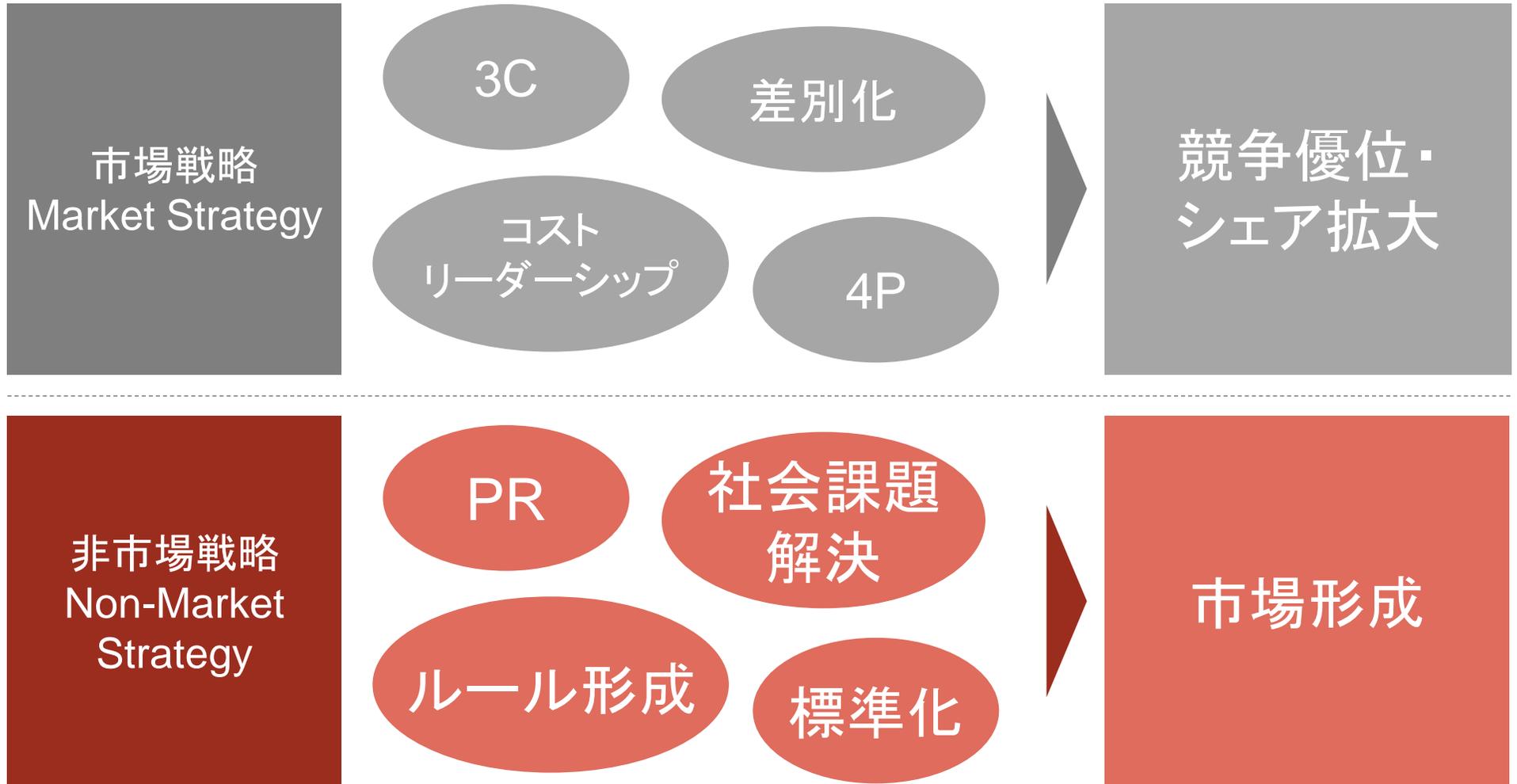
2020年

	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

主な市場形成の方法

## 技術革新型の市場形成

- 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)

## 本事業の対象領域

## ルール形成主導型の市場形成

- 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)

## 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ジェンダ構想 社会課題解決に資するスキル ルール形成力(ステークホルダ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。

# 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

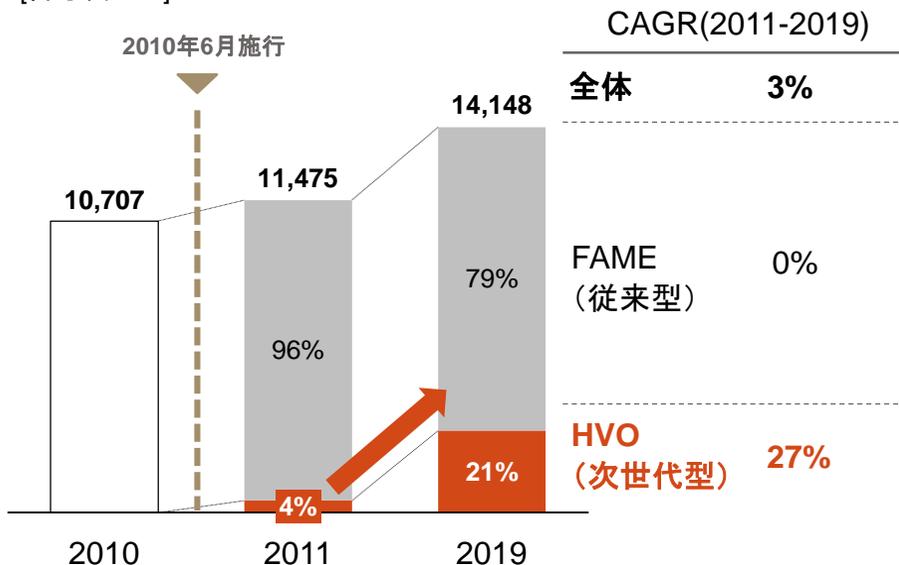
新ルール

- 次世代型バイオ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

[百万リットル]



## 家庭用エアコン市場

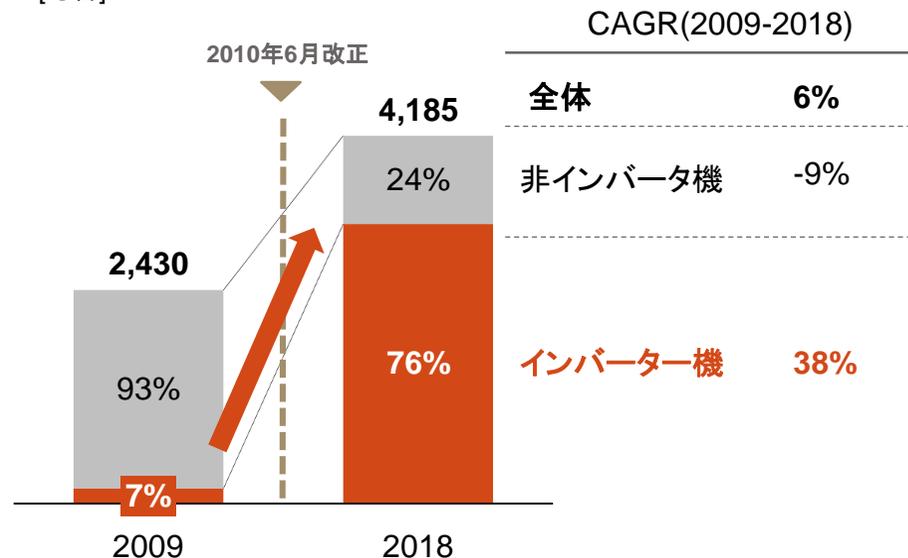
新ルール

- 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

[万台]



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

# 「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



家庭用インバータエアコン市場  
拡大の背景



社会課題

## EU域内におけるCO<sub>2</sub>削減目標の大幅未達

エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出見通し(2003年時点、BaU)



再生エネルギー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

新設ルール

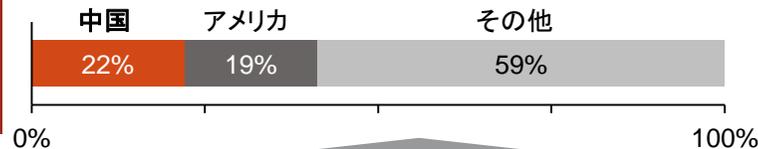
自社メリット

- 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

社会課題

## アメリカをも凌ぐ世界最大のCO<sub>2</sub> 排出国

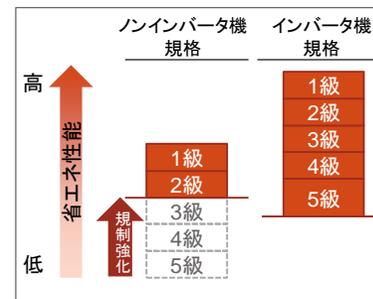
国別CO<sub>2</sub>排出量割合(2008年時点、計295億t)



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



新設ルール

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

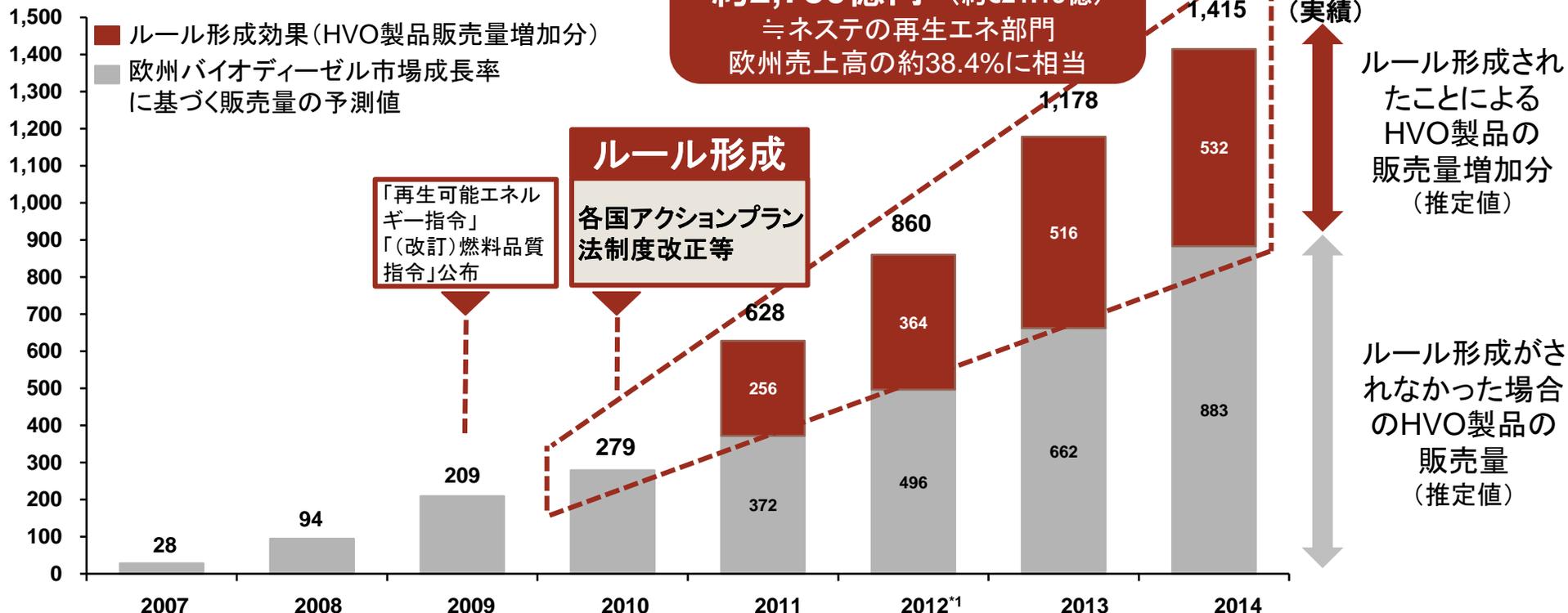
# (参考)ルール形成のビジネスインパクト【事例1】ネステ(Neste Oyj)



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

(単位: 1,000トン)



\*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HPIに基づき作成

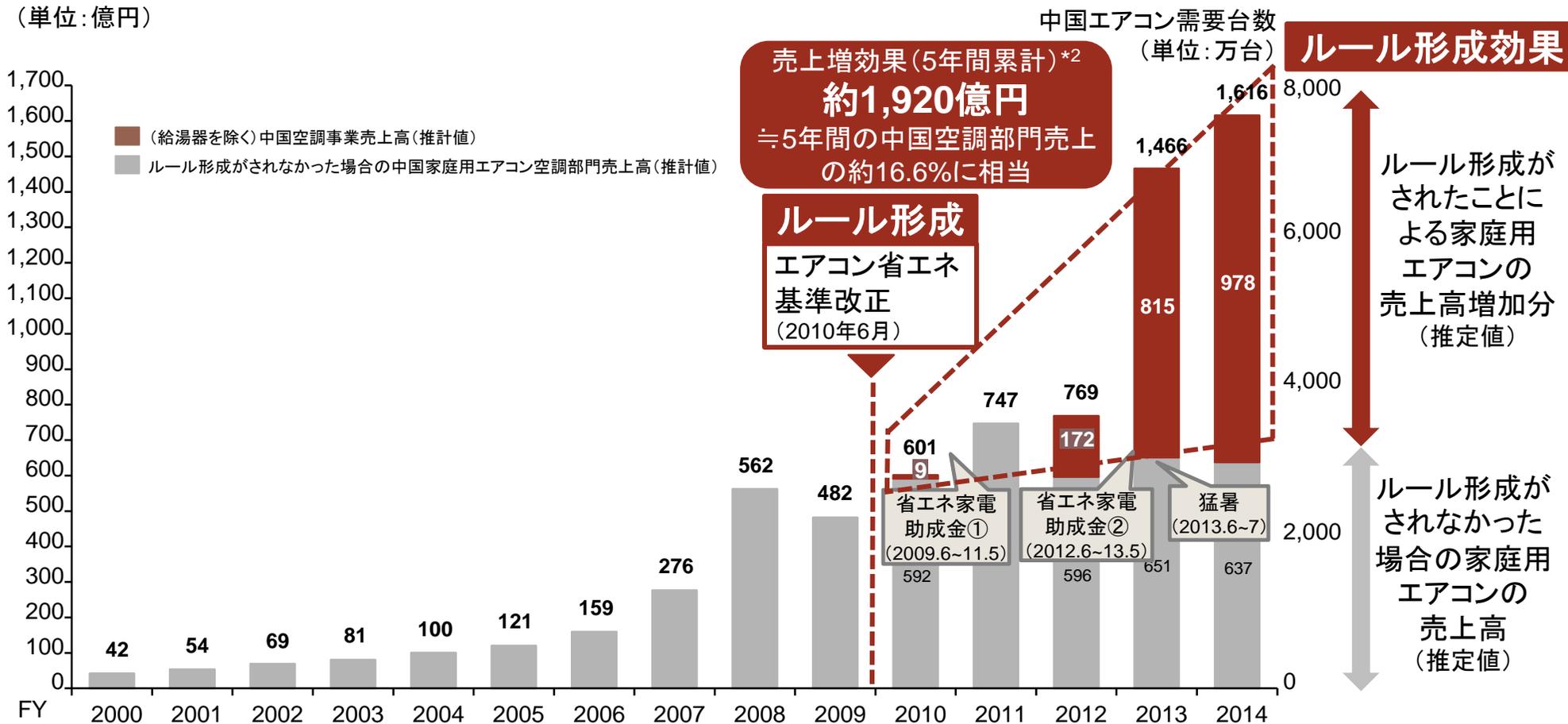
# (参考)ルール形成のビジネスインパクト【事例2】ダイキン



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

(単位: 億円)



\*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)

## 「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



ルール  
主導者

Uber社(タクシー配車アプリの開発・運営企業)



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

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

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

### 電子タバコの販売に関するルール



電子タバコメーカー各社



- 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<sup>\*1</sup>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

- 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

- **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<sup>\*2</sup>の販売許可取得を義務化

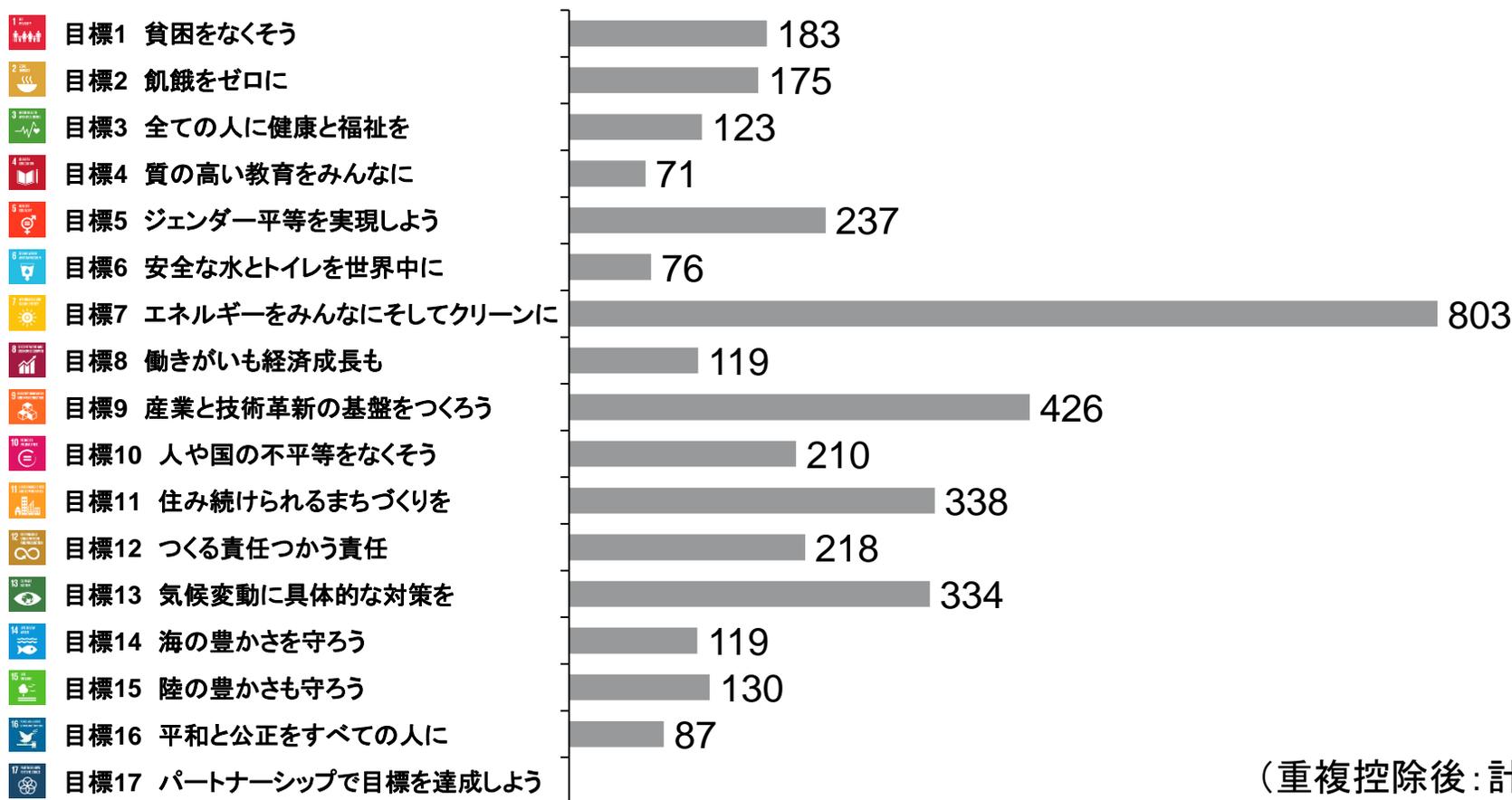
\*1: 家庭内喫煙予防・タバコ規制法(Family Smoking Prevention and Tobacco Control Act)、\*2: Food and Drug Administration (アメリカ食品医薬品局)

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

# 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)>



(重複控除後:計2,449兆円)

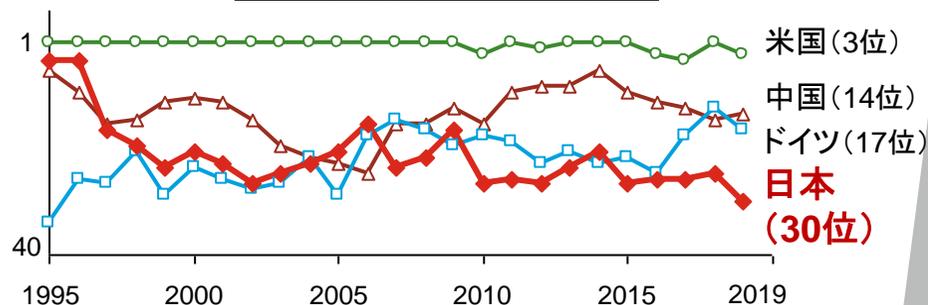
\*経済産業省/日本規格協会「SDGsビジネスの可能性とルール形成」報告書

# 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	<b>15</b>	<b>日本</b>
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

# 「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

## ルール形成

社会課題解決軸での  
製品・サービス開発



ビジネス実効性の  
確保

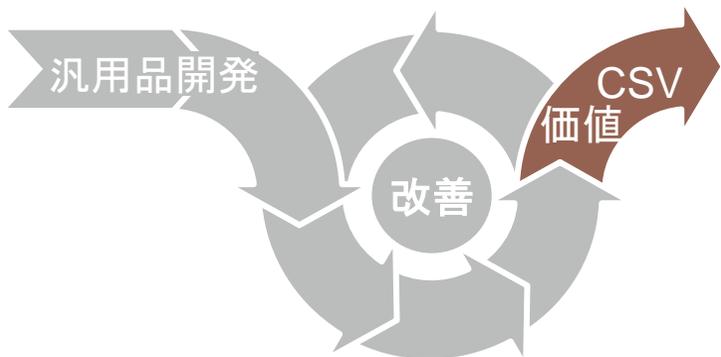
ルールの  
形式化・普及

強制性の獲得

コモディティの改善  
では生き残れない

訴求すべき  
価値を变革

ゲーム  
チェンジ



業界全体  
に実効性  
を拡大

規制・基準

その後、公的機関の  
オーソリティ付与

国家規格・  
国際標準

「顧客」や  
「顧客の顧客」の

認証機関・  
規格団体  
連携

調達  
ガイドライン

を仕掛ける

企業が仕掛ける  
ルール形成の難度

当期利益  
獲得

(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



## 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※<sup>1</sup>の普及

2000年代～2010年代  
ESG投資※<sup>1</sup>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



- 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



- 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



- 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。

# 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> <li>➢ 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</li> </ul> </li> </ul>

(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、 <u>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</u>
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	■ <u>中長期的な企業価値向上に資する情報開示 (ESG含む)</u> 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)

## 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>ドッド・フランク法(2010年) </li> <li>カリフォルニア州サプライチェーン透明化法(2012年) </li> <li>現代奴隷法(2015年) </li> <li>EU紛争鉱物規則(2017年) </li> <li>人権デューディリジェンス法(2017年) </li> <li>現代奴隷法(2018年) </li> </ul>
非財務情報開示規則・枠組みに基づく開示		<ul style="list-style-type: none"> <li>GRI (Global Reporting Initiative)(2000年)</li> <li>Carbon Disclosure Project (CDP)(2002年)</li> <li>国際統合報告フレームワーク(2013年)</li> <li>SASB (Sustainability Accounting Standards Board)(2013年)</li> <li>EU非財務情報開示指令(NFRD)(2014年) </li> <li>TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)(2017年)</li> <li>価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス(2017年) </li> <li>東京証券取引所コーポレートガバナンス・コード(2018年*2) </li> <li>サステナビリティ・リンク・ローン 原則(2019年)</li> </ul>
	特定事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候ボンド基準(CBS)(2011年)</li> <li>グリーンボンド原則(2014年)</li> <li>ソーシャルボンド原則(2017年)</li> <li>サステナビリティボンド・ガイドライン(2017年)</li> <li>環境省グリーンボンドガイドライン(2017年) </li> <li>グリーンローン原則(2018年)</li> <li>EU Green Bond Standard(策定中) </li> </ul>
不動産認証に基づく開示	不動産	<ul style="list-style-type: none"> <li>LEED(1998年)</li> <li>CASBEE(建築環境総合性能評価システム)(2002年) </li> </ul>

\*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

## 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

26 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などの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

## (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	Bloomberg	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

# 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	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
	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		

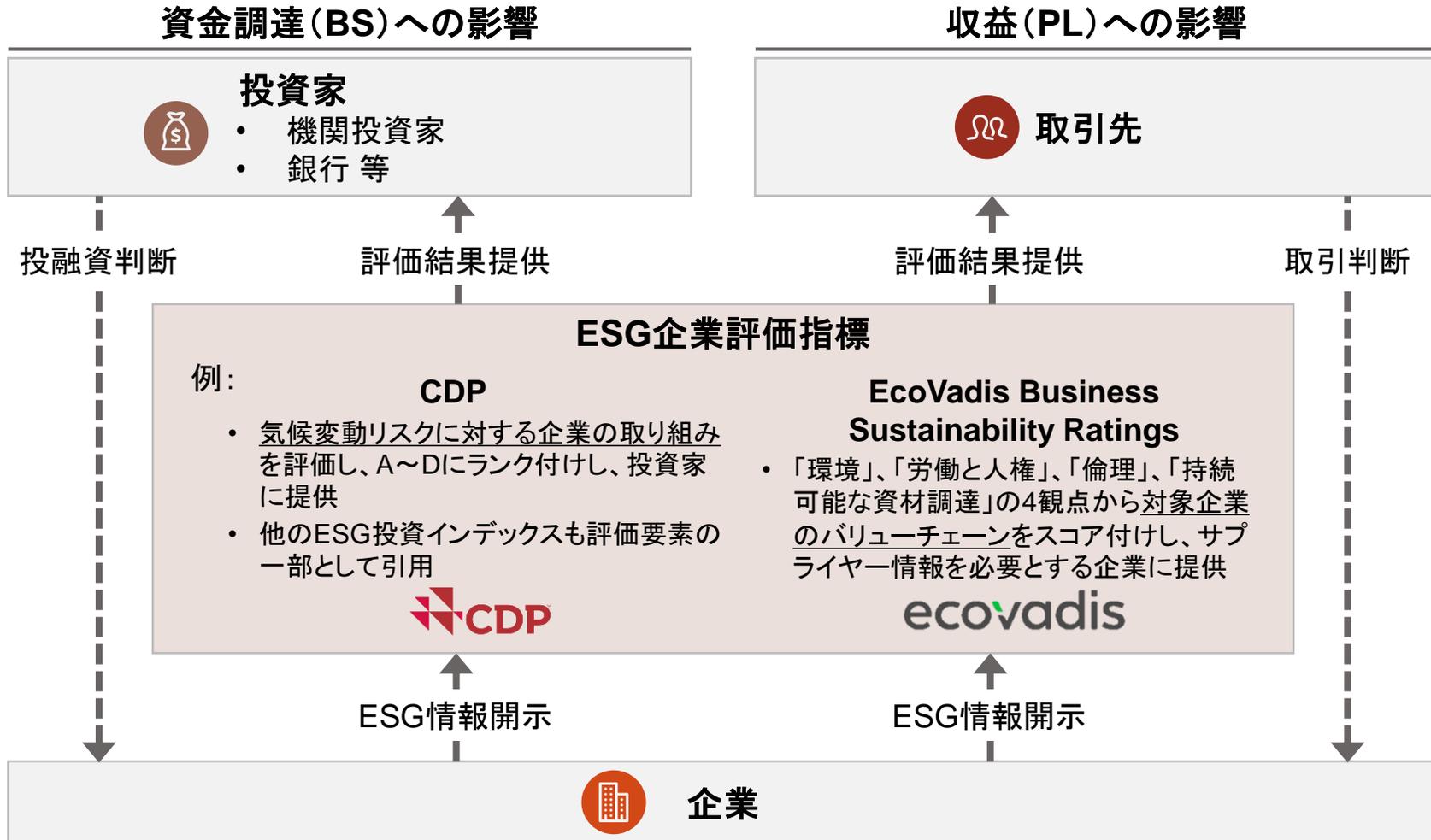
# 日本企業を対象としたESG投資インデックスの発足状況

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	ガバナンス	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	ガバナンス	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・エフィシエント指数	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

# 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



# 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 <span>必須</span>	カテゴリー2 <span>任意</span>	カテゴリー3 <span>任意</span>
<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能性評価の最低基準の充足               <ul style="list-style-type: none"> <li>EcoVadis評価で45以上のスコアを獲得</li> <li>PSCI EcoDesk環境持続可能性評価*1で65%以上のスコアを獲得</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能性に関するKPIの設定               <ul style="list-style-type: none"> <li>例) 人権に関するトレーニングを受けた従業員の割合(%)</li> <li>人口統計学特性(性別、年齢など)で分類した従業員数 他</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティスキームへの参画               <ul style="list-style-type: none"> <li>例) CDP</li> <li>RE 100</li> <li>Science Based Targets (SBTi) 他</li> </ul> </li> </ul>

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



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

# 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>



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
  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

### 評価方法

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



2019年版フードバックレポートサンプル

## 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	—	—
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	—
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	—	—
その他製造業	資生堂	アシックス
建設業	—	—
電力・ガス	—	—
商社	—	伊藤忠商事
運輸	—	ANAホールディングス
倉庫・不動産	—	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	—
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	—	—

# 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>								
評価方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> <p><b>調査項目</b> <span style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 2px;">詳細後述</span></p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top; width: 33%;"> <p><b>I. 事業内容、顧客層、拠点</b></p> <p><b>II. 経営トップ・取締役</b></p> <p><b>III. 人材活用</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>基本情報</li> <li>労働時間等</li> <li>ダイバーシティ推進</li> </ol> </td> <td style="vertical-align: middle; text-align: center; width: 10%;"> <p>I. ~ III.は、 スマートワーク 経営調査 と共通</p> </td> <td style="vertical-align: top; width: 33%;"> <p><b>VIII. 経済価値</b></p> <p><b>IX. 環境価値</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>環境経営の方針</li> <li>環境負荷データ</li> <li>環境課題解決のための取り組み</li> </ol> <p><b>X. 社会価値</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>人権の尊重</li> <li>その他社会的責任</li> </ol> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>VII. 環境・社会・経済の課題解決の推進方針・体制</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>環境・社会・経済の課題解決に対する方針</li> <li>報告とコミュニケーション</li> <li>環境・社会・経済の課題解決の推進体制</li> <li>環境・社会・経済の課題解決の浸透のための取り組み</li> </ol> </td> <td></td> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>XI. ガバナンス</b></p> <p><b>XII. 新型コロナウイルスを踏まえたSDGs推進戦略</b></p> <p><b>XIII. その他</b></p> </td> </tr> </table>			<p><b>I. 事業内容、顧客層、拠点</b></p> <p><b>II. 経営トップ・取締役</b></p> <p><b>III. 人材活用</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>基本情報</li> <li>労働時間等</li> <li>ダイバーシティ推進</li> </ol>	<p>I. ~ III.は、 スマートワーク 経営調査 と共通</p>	<p><b>VIII. 経済価値</b></p> <p><b>IX. 環境価値</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>環境経営の方針</li> <li>環境負荷データ</li> <li>環境課題解決のための取り組み</li> </ol> <p><b>X. 社会価値</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>人権の尊重</li> <li>その他社会的責任</li> </ol>	<p><b>VII. 環境・社会・経済の課題解決の推進方針・体制</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>環境・社会・経済の課題解決に対する方針</li> <li>報告とコミュニケーション</li> <li>環境・社会・経済の課題解決の推進体制</li> <li>環境・社会・経済の課題解決の浸透のための取り組み</li> </ol>		<p><b>XI. ガバナンス</b></p> <p><b>XII. 新型コロナウイルスを踏まえたSDGs推進戦略</b></p> <p><b>XIII. その他</b></p>
<p><b>I. 事業内容、顧客層、拠点</b></p> <p><b>II. 経営トップ・取締役</b></p> <p><b>III. 人材活用</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>基本情報</li> <li>労働時間等</li> <li>ダイバーシティ推進</li> </ol>	<p>I. ~ III.は、 スマートワーク 経営調査 と共通</p>	<p><b>VIII. 経済価値</b></p> <p><b>IX. 環境価値</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>環境経営の方針</li> <li>環境負荷データ</li> <li>環境課題解決のための取り組み</li> </ol> <p><b>X. 社会価値</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>人権の尊重</li> <li>その他社会的責任</li> </ol>							
<p><b>VII. 環境・社会・経済の課題解決の推進方針・体制</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>環境・社会・経済の課題解決に対する方針</li> <li>報告とコミュニケーション</li> <li>環境・社会・経済の課題解決の推進体制</li> <li>環境・社会・経済の課題解決の浸透のための取り組み</li> </ol>		<p><b>XI. ガバナンス</b></p> <p><b>XII. 新型コロナウイルスを踏まえたSDGs推進戦略</b></p> <p><b>XIII. その他</b></p>							
<p>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</p>			 <p>2019年版フードバックレポートサンプル</p>						

## 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	—	 	AQ1-6
II. 経営トップ・取締役	—		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	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	—		CQ1-9
V. テクノロジーの導入・活用	—		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

## 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	—			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	—			EQ37-47
XII. 新型コロナウイルスを踏まえたSDGs推進戦略	—			EQ48-53
XIII. その他	—			EQ54-61
XIV. 2020トピック設問 ～新型コロナウイルス対応～	—		評価 対象外	FQ1-8

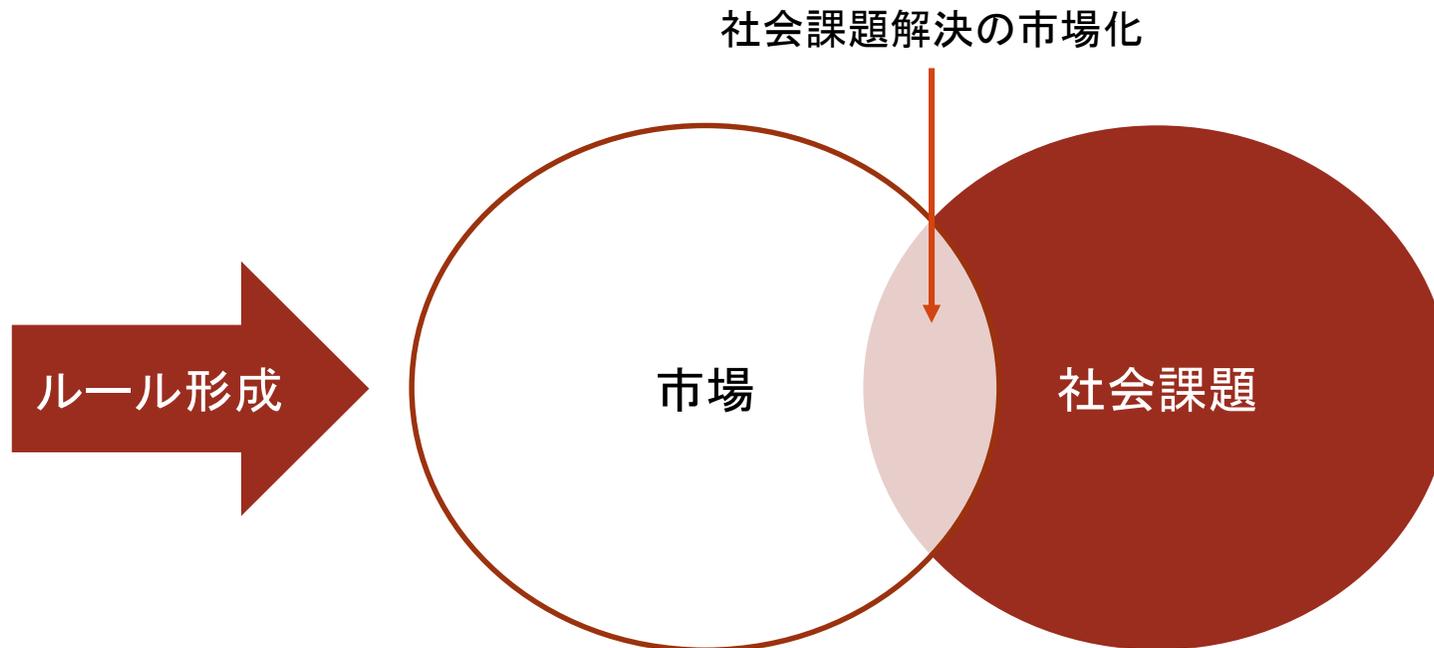
## 事業内容2

# 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。

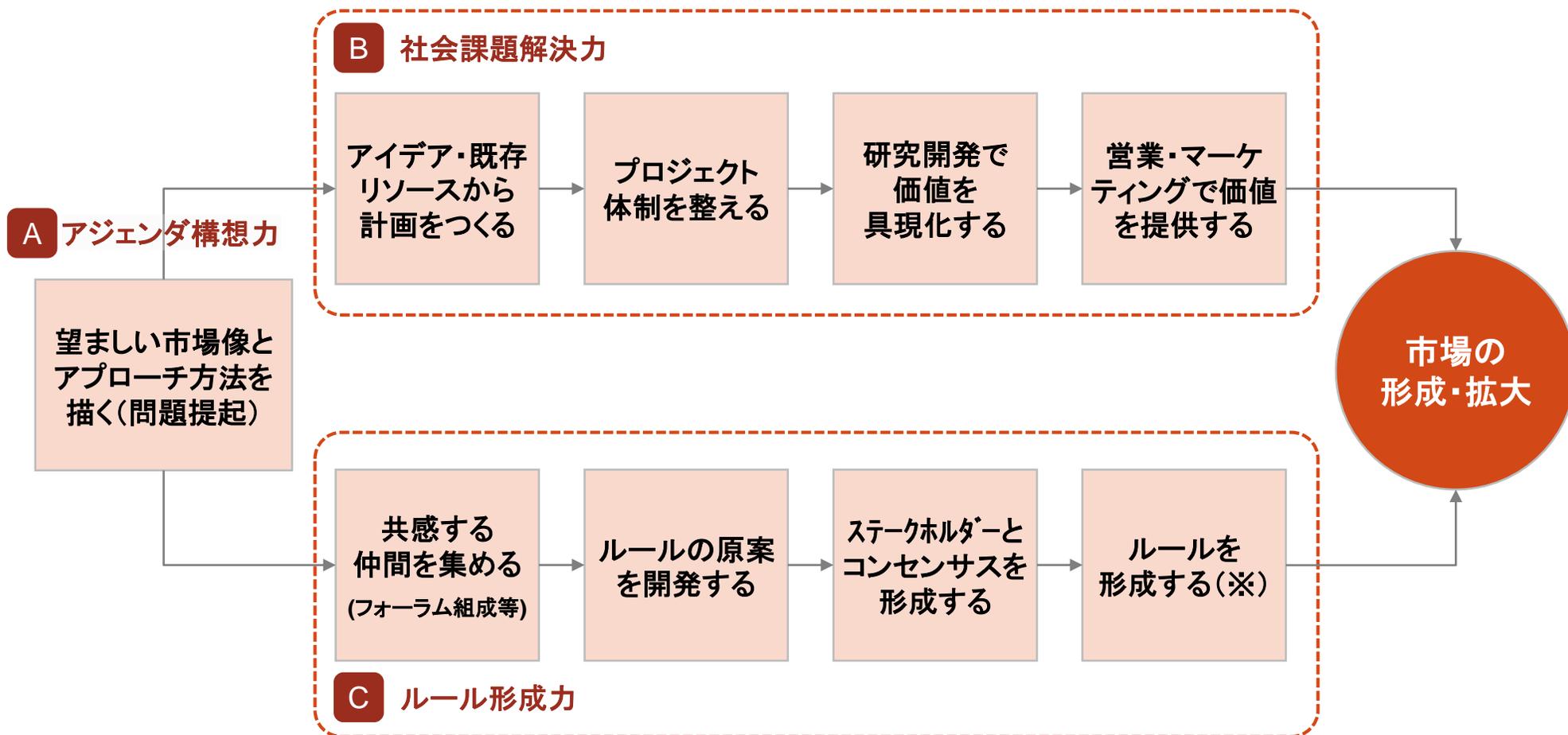


※ルール形成とは、ルール（規制、規範、規格、その他基準・認証等）を策定し、かつ、他者がルールに従わざるを得ない又は従うことで得が生じる環境を構築することを指す。

## 「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。



# 企業主導による「社会課題解決の市場化」の例:デュポン(米)ー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



毎年更新・公開される、「世界食糧安全保障指数」を策定・活用

**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

# 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

## GFSIを活用したエチオピアへの市場参入事例

- 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	Rank	Score /100	Rank	Score /100			
1	United States	89.3	38	Uruguay	65.0	74	Uganda	45.6
2	Austria	85.5	39	Turkey	63.8	76	Côte d'Ivoire	44.7
3	Netherlands	84.4	40	Russia	62.7	77	Pakistan	43.6
4	Norway	84.4	41	Venezuela	62.5	78	Ghana	43.1
5	Singapore	84.3	42	China	62.2	79	Syria	40.3
6	Switzerland	84.2	43	Serbia	61.6	80	Kenya	40.1
7	Ireland	84.0			61.3	81	Tajikistan	38.7
8	Canada	83.7			61.2	82	Benin	38.4
9	Germany	83.6			61.2	83	Senegal	38.4
10	France	83.5			61.1	84	Cameroon	38.1
11	Denmark	83.4			61.1	85	Nepal	37.7
12	Sweden	82.4			59.9	86	Myanmar	37.6
13	New Zealand	82.2	50	Bulgaria	59.6	87	India	36.5
14	Belgium	82.0	51	Colombia	58.0	88	Bangladesh	36.3
15	Australia	81.9	52	Ukraine	56.4	89	Ethiopia	35.8
16	United Kingdom	81.6	53	Peru	56.3	90	Sierra Leone	35.8

エチオピアは  
109カ国中89位

世界食糧安全保障指数を活用

### 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 ch...
- 2.2 Public expenditure on agricultural R&D
- 2.3 Agricultural infrastructure
- 2.7 Urban absorption capacity
- 2.8 Food loss

#### 3. Quality & Safety

- 3.1 Diet diversification
- 3.2 Nutritional standards

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

- 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

# 企業主導による「社会課題解決の市場化」の例:ポッシュ(独)—1/2

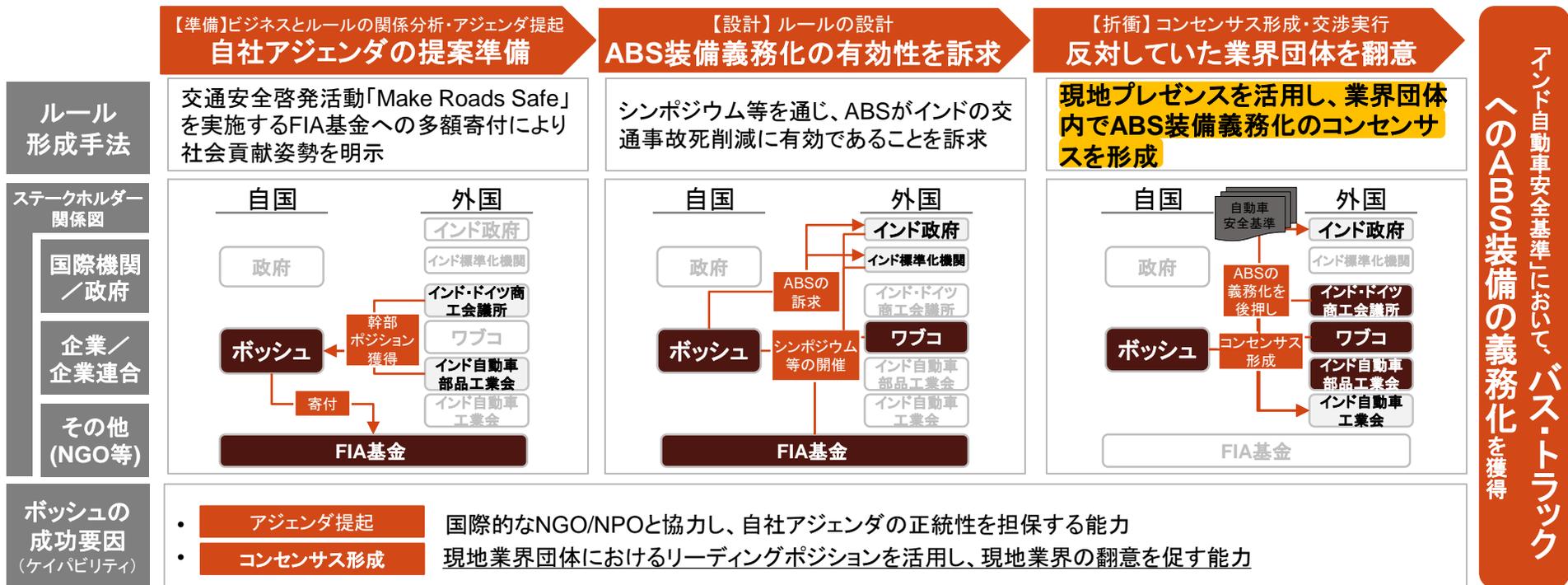


ポッシュは、インドにおける自社のプレゼンスを活用し、非営利自動車団体と連携してABS装備義務化のコンセンサスを形成。自社ABS製品を売り込む新たな市場を創出した

**ポッシュの狙い** 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）

## ポッシュによるルール形成アプローチと効果



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

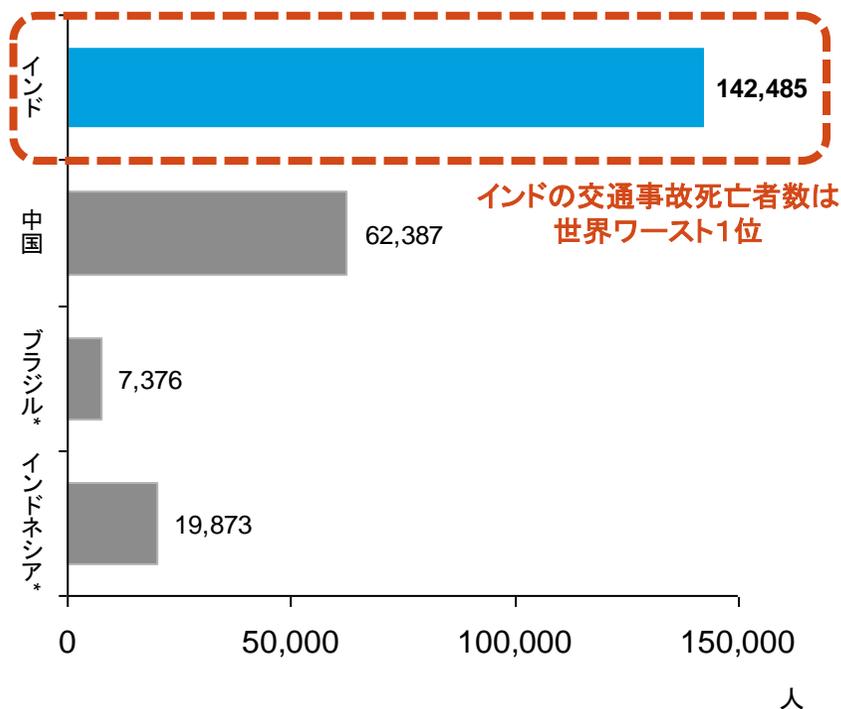
**得られた効果** 自社のABS関連製品の売り上げが増加する見込み  
インド国内で年間約30万台販売されているバス・トラック向けのABS関連部品需要を創出し、自社の売上げ増加につながる見込み

# 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)



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

\*ブラジルは2009年、インドネシアは2010年の統計

## ボッシュによるABS義務化へ向けた働きかけ

<p>業界団体を通じた働きかけ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> <li>➢ 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</li> </ul> </li> </ul>						
<p>シンポジウムを通じた働きかけ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul> <p><b>【Safety Drive Symposium】</b></p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="1305 799 1419 892">主催者</td> <td data-bbox="1429 799 1968 892"> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bosch India</li> <li>■ ワブコ(現地自動車部品メーカー)</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1305 892 1419 1006">ゲスト</td> <td data-bbox="1429 892 1968 1006"> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 英国王室 ケント公爵</li> <li>■ インド標準化機関(BIS)交通エンジニア委員会会長 Bhanot 氏</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1305 1006 1419 1359">内容</td> <td data-bbox="1429 1006 1968 1359"> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul> <p>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</p> </td> </tr> </table> <p style="text-align: right;">Bosch Chassis Systems India Deputy MD V.Balasubramanian 氏</p>	主催者	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bosch India</li> <li>■ ワブコ(現地自動車部品メーカー)</li> </ul>	ゲスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 英国王室 ケント公爵</li> <li>■ インド標準化機関(BIS)交通エンジニア委員会会長 Bhanot 氏</li> </ul>	内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul> <p>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</p>
主催者	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bosch India</li> <li>■ ワブコ(現地自動車部品メーカー)</li> </ul>						
ゲスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 英国王室 ケント公爵</li> <li>■ インド標準化機関(BIS)交通エンジニア委員会会長 Bhanot 氏</li> </ul>						
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul> <p>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</p>						

# 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

# 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) 製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製品の  
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

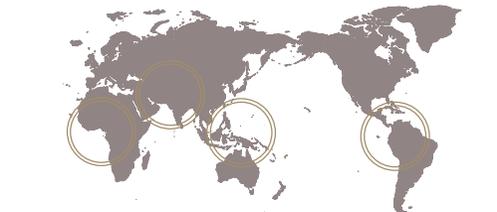
ガーナにおいて  
CLFZの基準を策定し、  
国内にCLFZを多数設立



推進主体



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



ACE

Deloitte.

その他団体



CLFZ製品をWTO関税無税化し、  
児童労働によらない製品の取引拡大

対象製品の例



カカオ

魚

コバルト

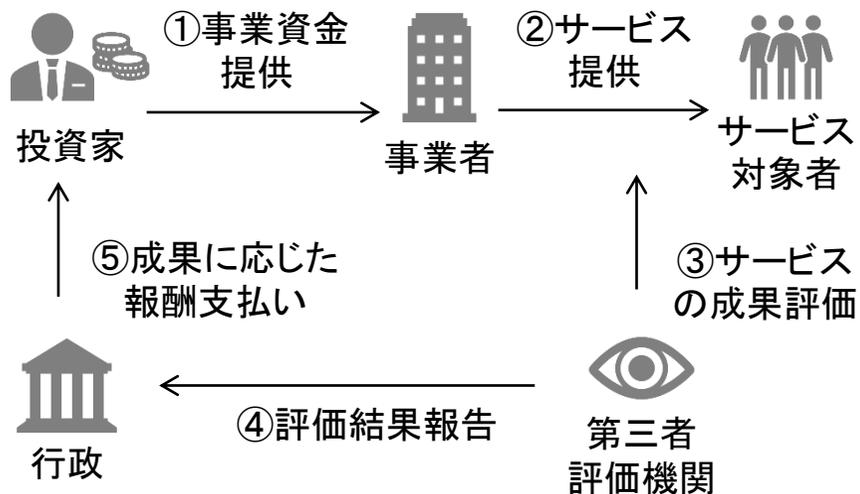
児童労働しないほうが  
「儲かる」好循環の実現

# 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



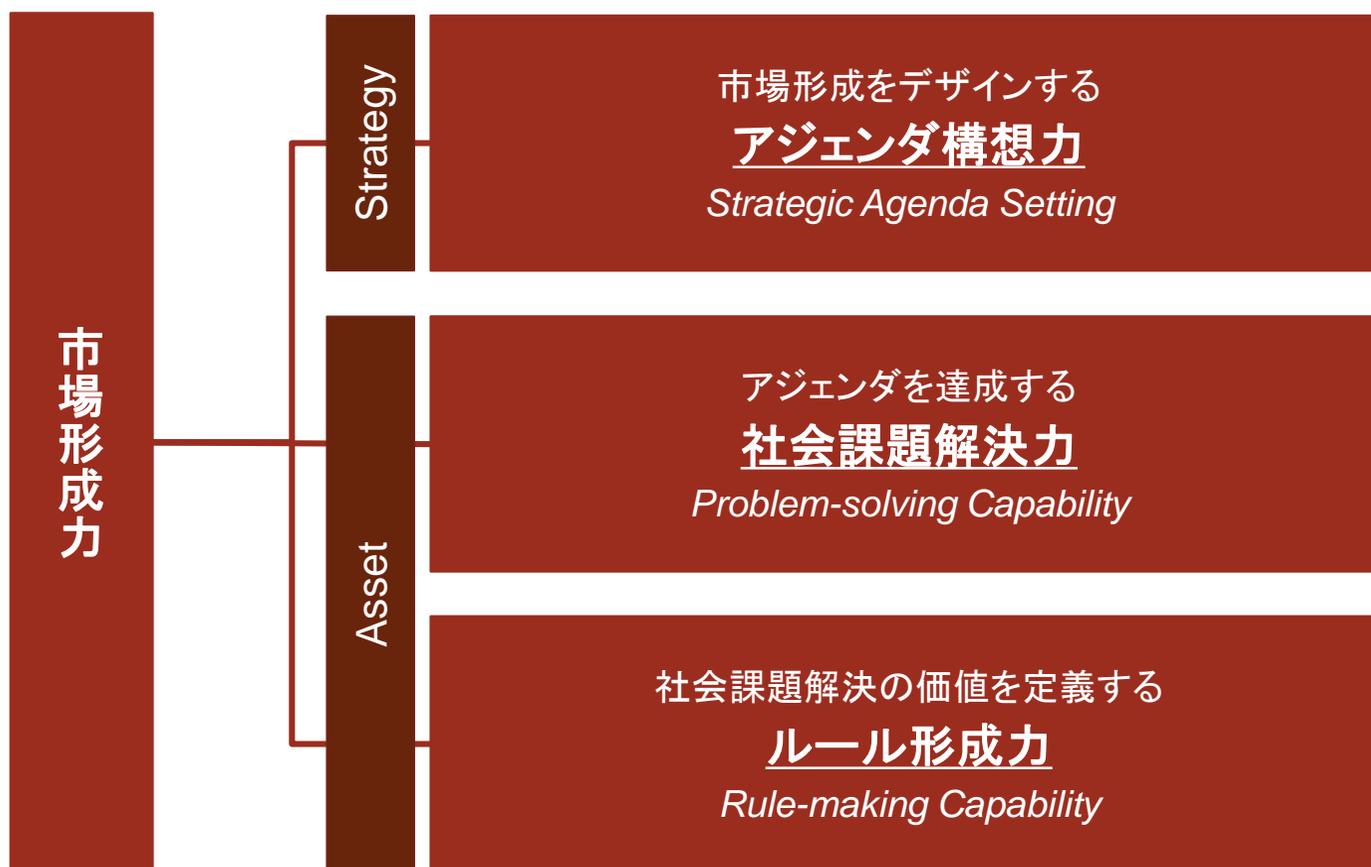
### 事業内容3

## 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。

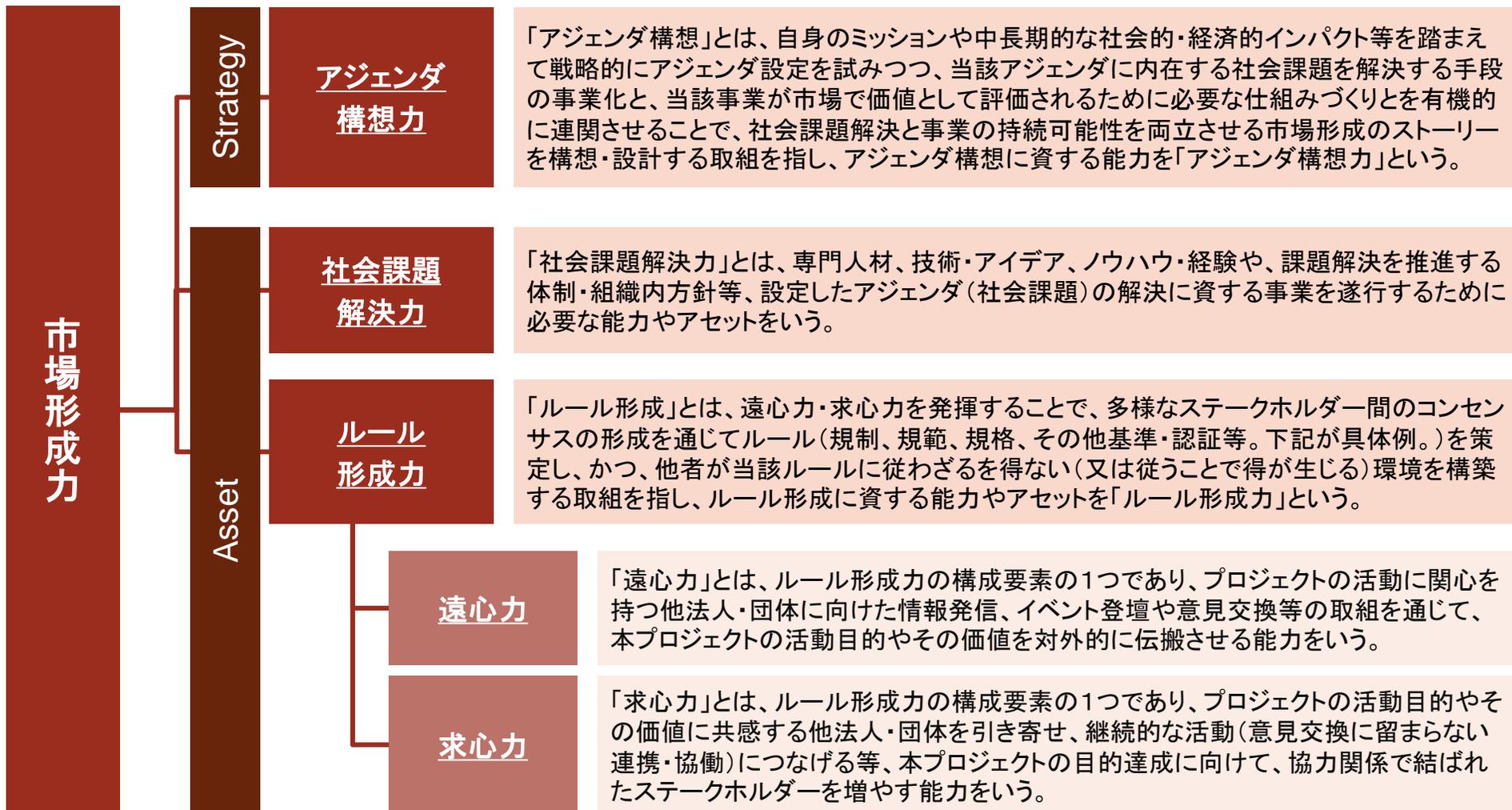
### 市場形成力の3つの構成要素



## 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



# 「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



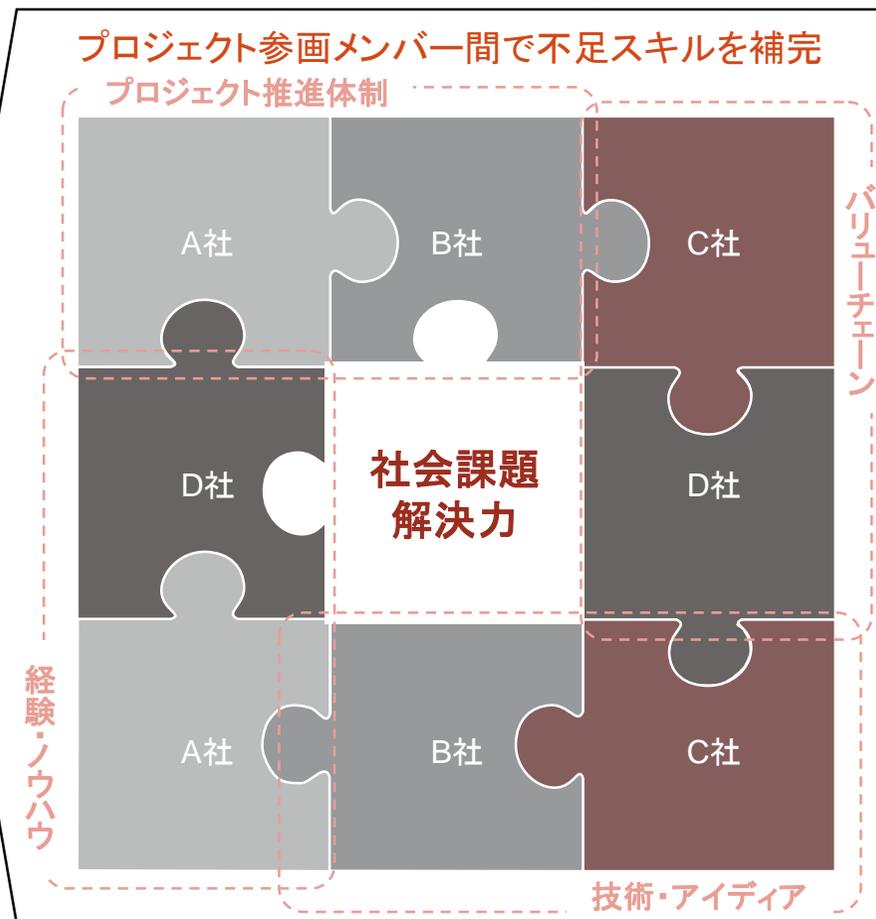
## 「社会課題解決力」の考え方— 1/2

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

<p><b>プロジェクト 推進体制</b></p>	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ トップメッセージの発信状況</li> <li>・ トップメッセージに対応する内部計画・方針の整備</li> <li>・ 対応するKPIの設定</li> </ul>
<p><b>バリュー チェーン</b></p>	<p>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</p>
<p><b>技術・ アイデア</b></p>	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 関連する特許、実用新案権の保有状況</li> <li>・ 関連する学術論文の発表状況</li> </ul>
<p><b>経験・ ノウハウ</b></p>	<p>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</p>

### 他法人/団体との連携

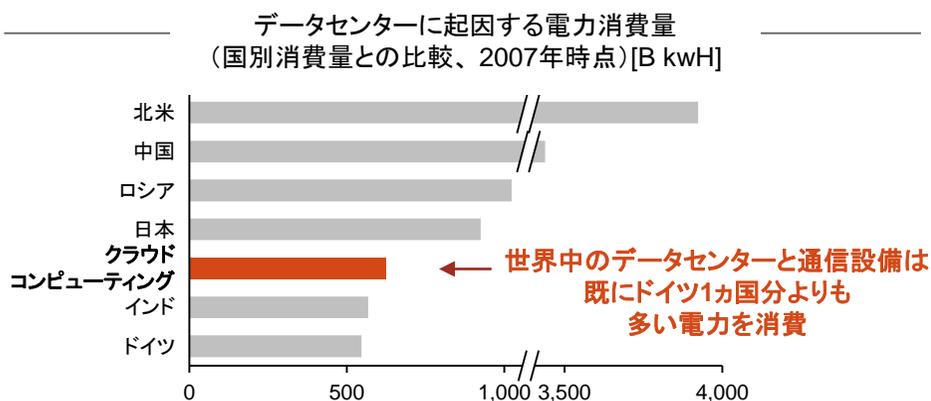


## 「社会課題解決力」の考え方— 2/2 (事例: Facebook × Greenpeace)

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)



\*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

### 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

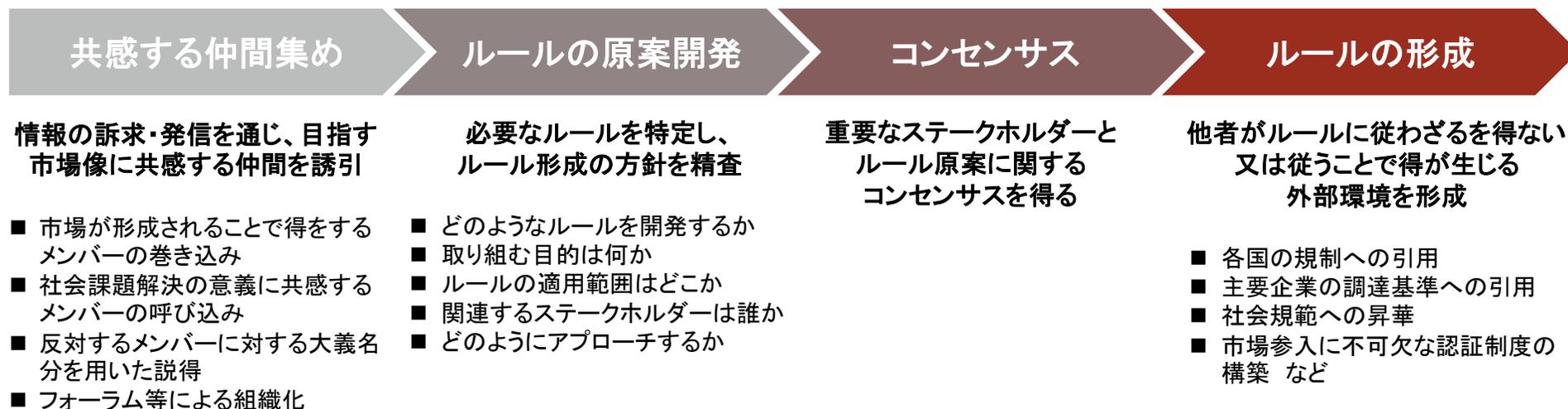
#### Greenpeace

- ✓ 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

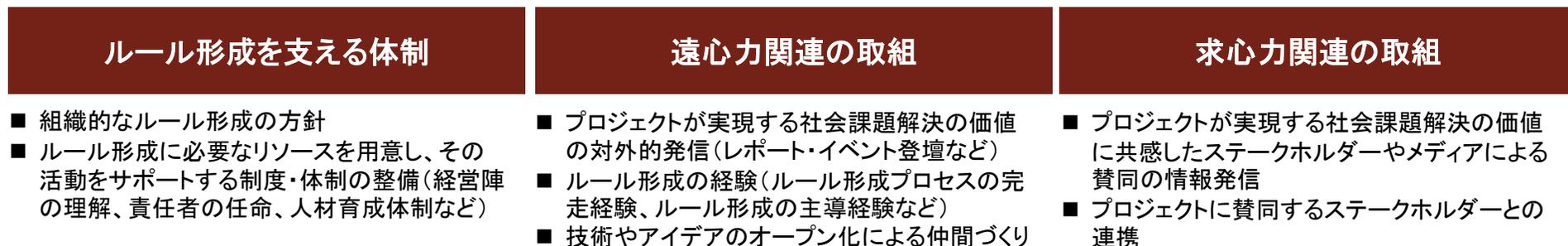
## 「ルール形成力」の考え方ー 1/2

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



### ルール形成に必要となる要素



※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。

# 「ルール形成力」の考え方ー 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

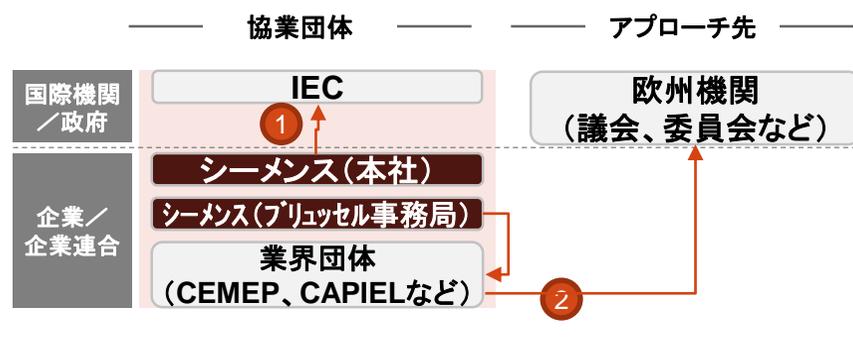
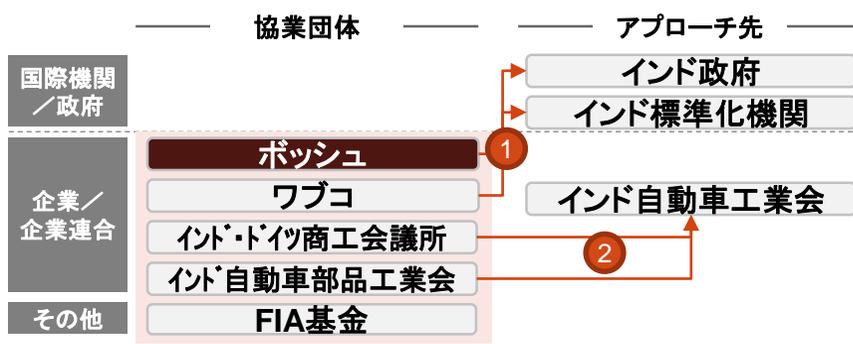
産業分野における電力消費量の増大

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

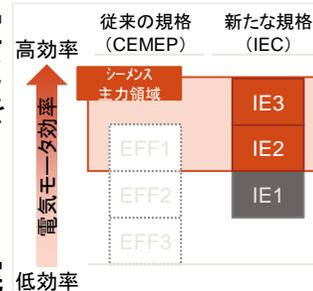
ルール形成の座組  
主推進団体  
関与団体



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**

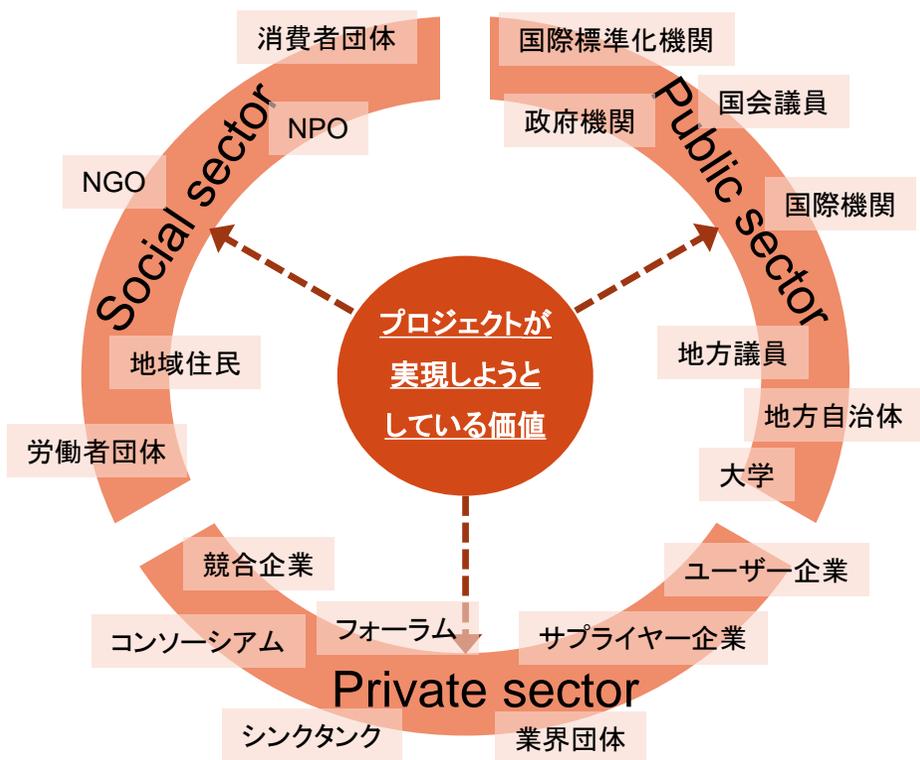
- ① 業界有識団体と規格案を策定
  - IEC TC22(パワーエレクトロニクス技術委員会)の議長ポジションを獲得
- ② 現地事務所の渉外部門を起点に、発言力のある**複数の業界団体を通じ欧州機関へ提案**



## (参考)「求心力」と「遠心力」の考え方

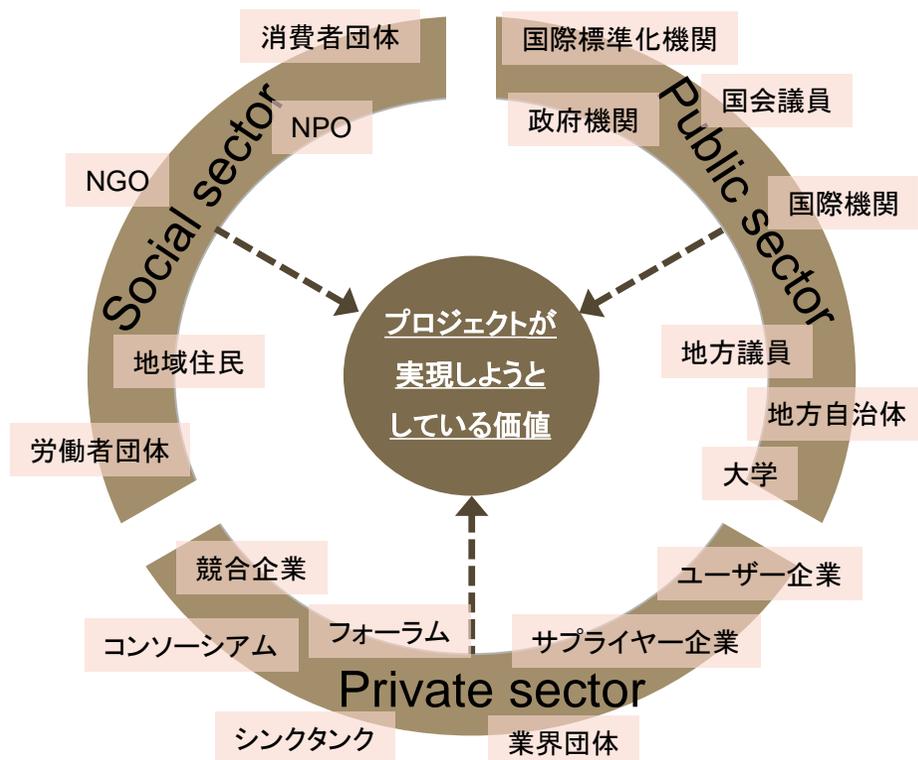
「遠心力」は、当該プロジェクトが、どれだけトライセクター(※)に対する働きかけを実施しているか、  
 「求心力」は、トライセクターがどれだけプロジェクトに共感・参加してくれているかによって具現化される。

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

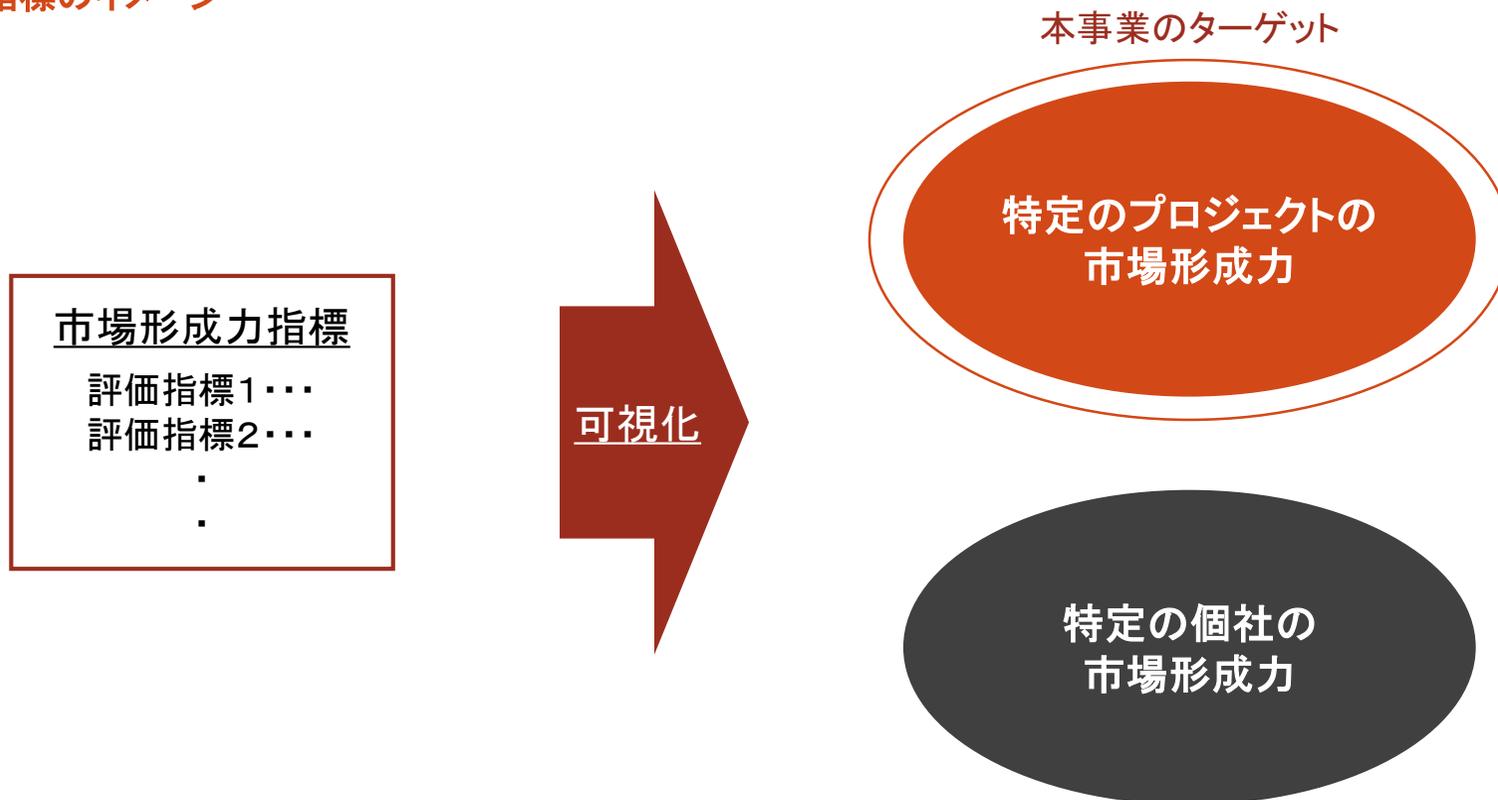
※Tri-sector: Social sector (NGOなど)、Public sector (政府機関など)、Private sector (株式会社など)の3つのセクターを指す。

## 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。

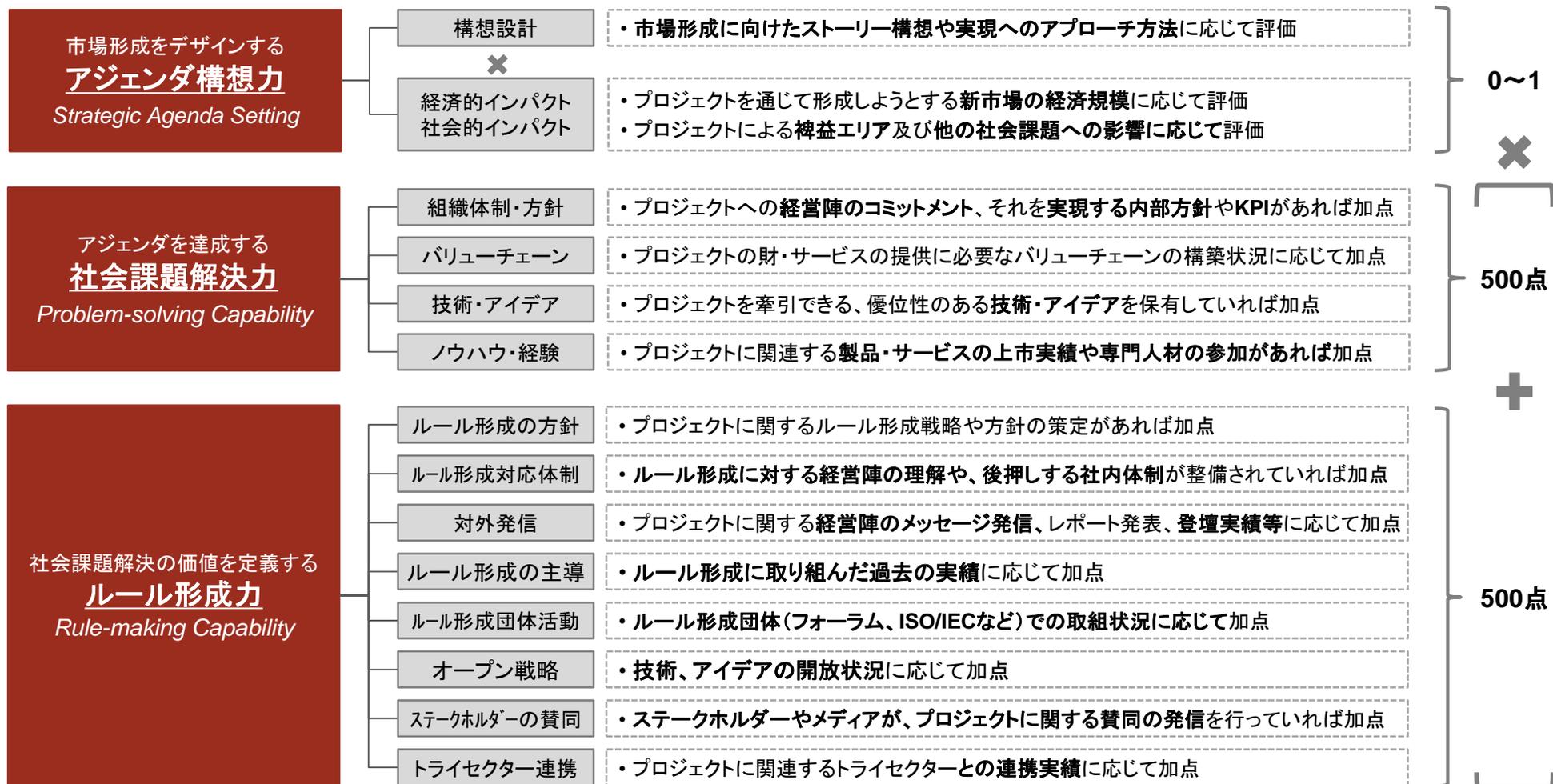
本事業においては、プロジェクト単位の市場形成力指標の開発を行った。

### 市場形成力指標のイメージ



# 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。



最大1,000点

# 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**

「市場形成力」は、「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（「6. 用語の定義」を参照してください）。3つの潜在能力は、社会情勢から戦略的にアジェンダを設定し（アジェンダ設定）、社会課題を解決し（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ます。

本調査票では、回答内容から、回答者が市場形成に向けた取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の評価を行います。

**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っていただきます。
- 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っていただきます。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「アジェンダ構築力」、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	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 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結んでいる場合のみ回答必須 必須	○	-
III. プロジェクトの所在地				
A. 所在地	-	必須	○	-
(1) アジェンダ構築力				
I. アジェンダ構築力				
A. ステークホルダーの関与状況		必須	○	-
II. 経済的インパクト				
A. 経済的インパクトの規模				-
III. 社会的インパクト				
A. 裨益エリアの概要				-
B. 他の社会課題の誘発防止				-
(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. パリヤーチェーン				
A. パリヤ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	○	○

4

## 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		○	—	
	3. プロジェクトの所在地		○	—	
(1) アジェンダの構想・設計	1. 構想設計		○	—	
	2. 経済的インパクト		○	—	
	3. 社会的インパクト		○	—	
(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			○	—
	3. 技術・アイデア			○	—
	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	○		—	
(5) 求心力関連の取組	1. 外部賛同者による情報発信	○		—	
	2. トライセクター連携	○		—	

## 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
	<b>STEP 1</b>	<b>STEP 2</b>
評価対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>個別プロジェクト</u>単位の市場形成力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>個社</u>単位の市場形成力</li> </ul>
狙い	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>
直接的な活用シーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>

## 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)

## 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

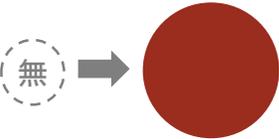
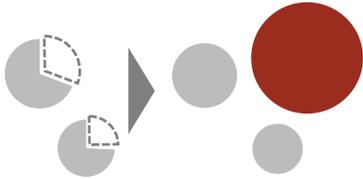
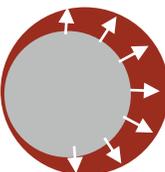
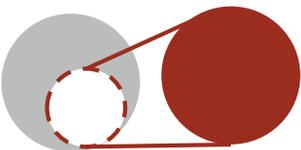
- プロジェクトをより適正に評価するには、当該プロジェクトの進捗状況(構想段階、発展段階など)に応じて、評価の比重を変えるべき。
- 全ての設問に完全に答えることは難しいので、どの設問の回答が必須で、どの設問の回答が任意か、回答者が峻別できるようにすべき。
- 回答者は、企業だけでなく一般社団法人や非営利活動法人などもあり得るため、企業以外の回答者にも配慮した設問にすべき。
- アジェンダ設定を間違っているプロジェクトは、いかに「社会課題解決力」や「ルール形成力」が高くても市場形成には至らない。アジェンダ設定の重要性を適切に評価に反映すべき。
- 「アジェンダ設定」、「社会課題解決」、「ルール形成」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け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。

## 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
<p>パターン① <b>Generate</b></p>	<p>■ 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</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 宇宙開発</li> <li>• ゲノム解析／編集</li> <li>• 医薬品(新薬)</li> <li>• 統合型リゾート(IR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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)</li> </ul>
<p>パターン② <b>Reconstruct</b></p>	<p>■ 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</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• シェアリングエコノミー (ライドシェア等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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)</li> </ul>
<p>パターン③ <b>Expand</b></p>	<p>■ 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</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• クール宅急便</li> <li>• オンライン(遠隔)レッスン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新たな価値を定義し、普及させるための規格・認証の整備</li> </ul>
<p>パターン④ <b>Curve Out</b></p>	<p>■ 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</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• エコカー (環境配慮型自動車)</li> <li>• 病児保育</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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)</li> <li>• 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)</li> </ul>
<p>パターン⑤ <b>Aggregate</b></p>	<p>■ 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</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• エシカル／オーガニック消費</li> <li>• 特定保健用食品(トクホ)</li> <li>• クールビズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 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)</li> </ul>

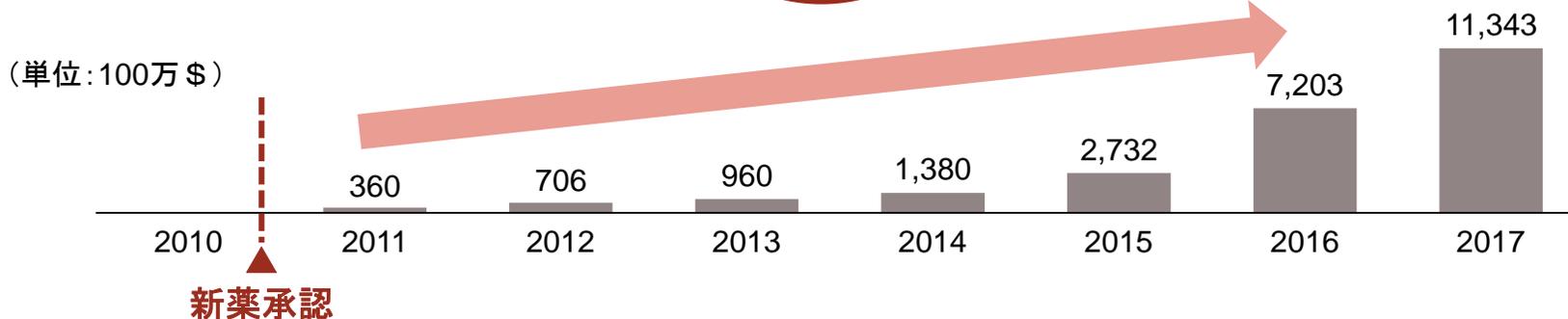
## 市場形成パターン①: Generate型

ブリistol・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）】



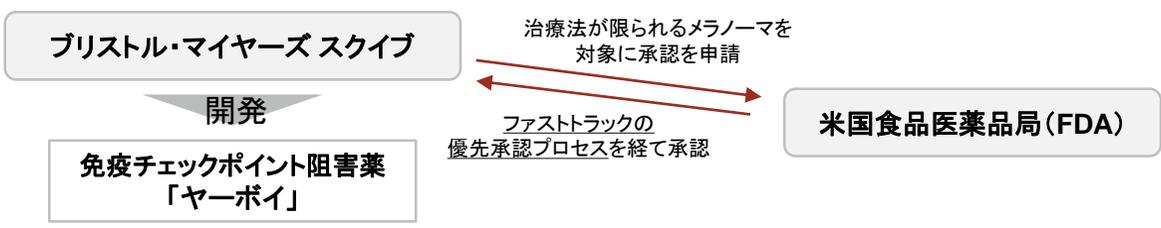
免疫チェックポイント  
阻害薬売上(世界)

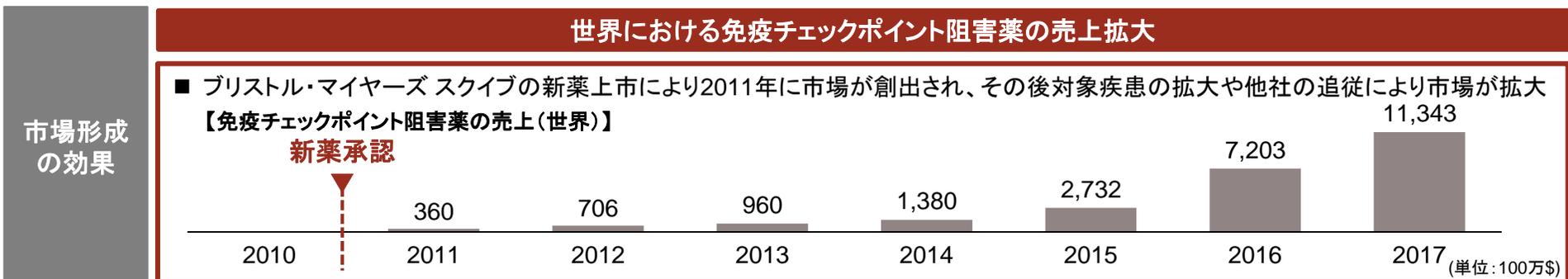


市場形成の  
背景・経緯

- 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istol・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

# 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)

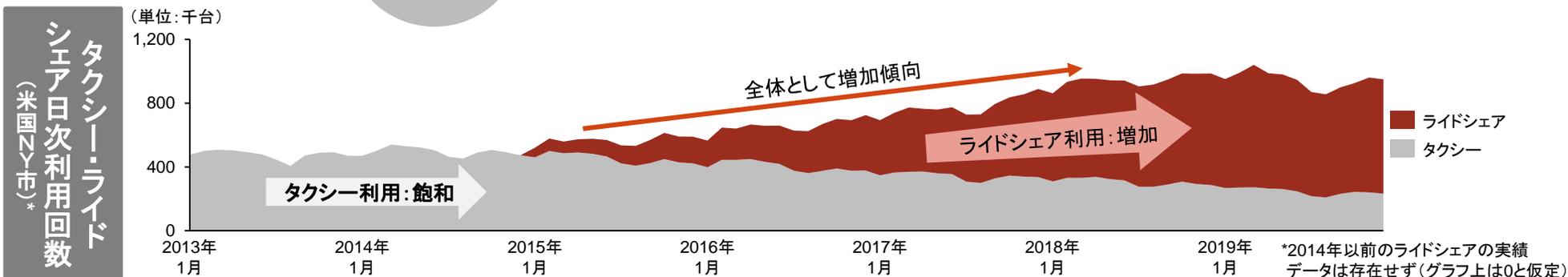
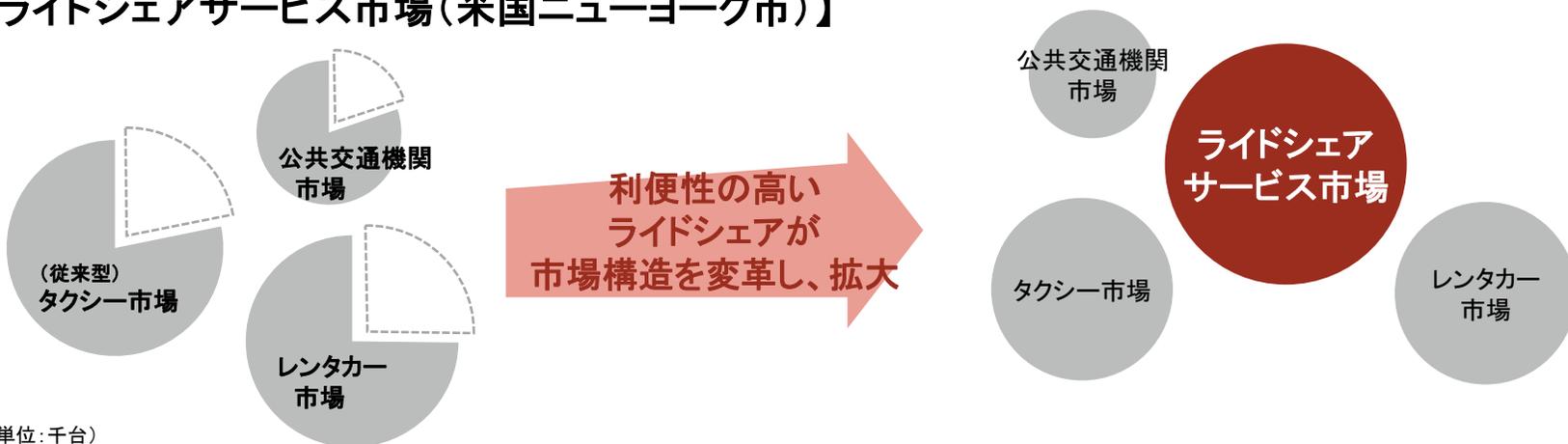
対象製品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 免疫チェックポイント阻害薬</li> </ul>
市場形成の狙い	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従来の抗がん剤とは異なるメカニズムで働く、革新的な薬剤市場の創出</li> </ul>
市場形成の経緯	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ブリストル・マイヤーズ スクイブが、いち早く免疫チェックポイント阻害剤「ヤーボイ」の開発に成功、米国食品医薬品局(FDA)の承認を取得して、2011年に上市し、市場が成立</li> <li>■ その後、対象疾患の拡大や小野薬品工業が開発した「オブジーボ」など他の製薬企業による新薬開発により市場が拡大</li> </ul>
ルール形成の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> </ul> </li> </ul>
主なステークホルダーと役割	 <p>             ブリストル・マイヤーズ スクイブ (開発) → 免疫チェックポイント阻害薬「ヤーボイ」 → 米国食品医薬品局(FDA) (承認)         </p> <p>             米国食品医薬品局(FDA) → ブリストル・マイヤーズ スクイブ (優先承認プロセスを経て承認)         </p> <p>             治療法が限られるメラノーマを対象に承認を申請         </p> <p>             ファストトラックの優先承認プロセスを経て承認         </p>



## 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)\*

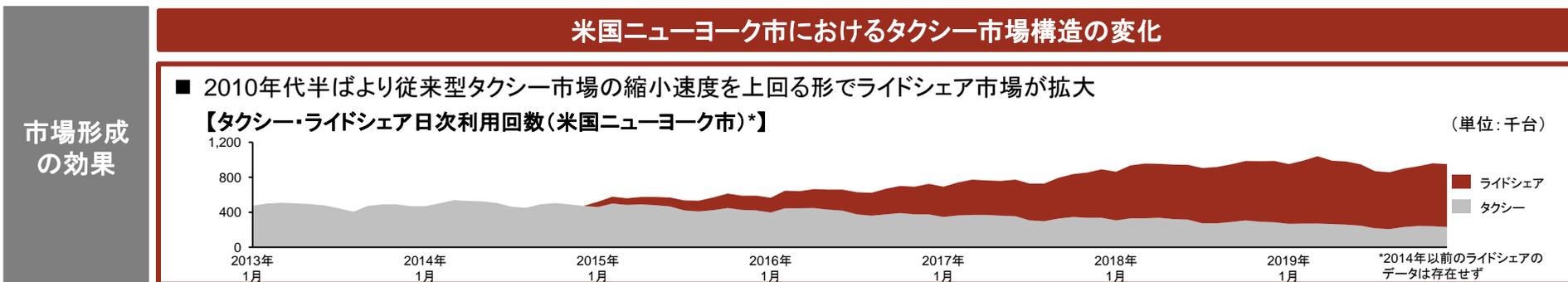
市場形成の  
背景・経緯

- 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

## 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ライドシェアサービス</li> </ul>
市場形成の狙い	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 安価で利便性の高いライドシェアサービスの普及</li> </ul>
市場形成の経緯	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>
ルール形成の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ライドシェアサービス事業に資する規制環境の実現                     <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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 &amp; 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</li> </ul> </li> </ul>
主なステークホルダーと役割	

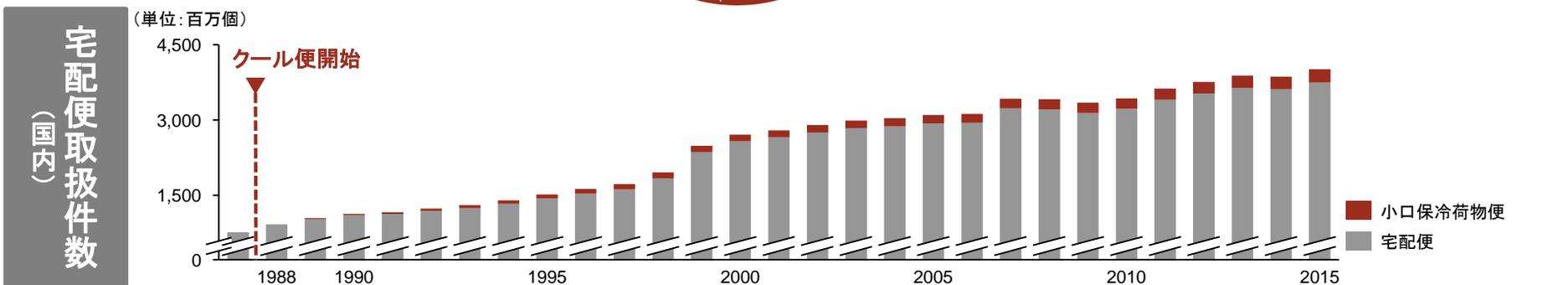
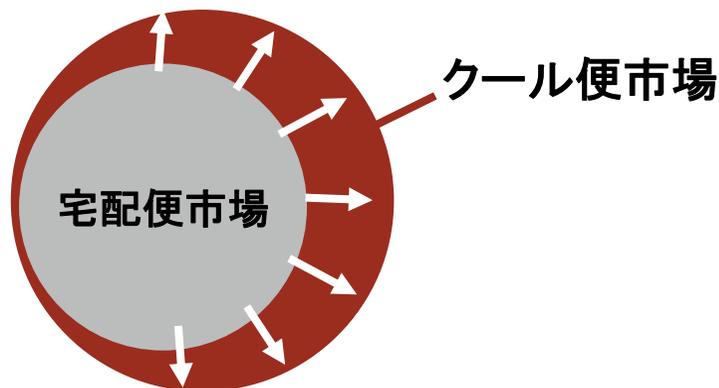
### 米国ニューヨーク市におけるタクシー市場構造の変化



## 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)】

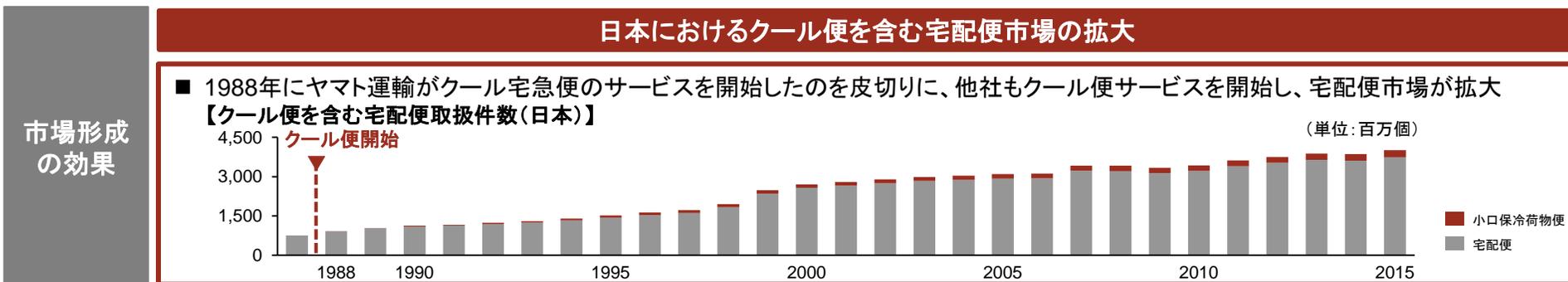


背景・経緯  
市場形成の

- 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

### ③ Expand型の市場形成事例:クール便市場(国内)

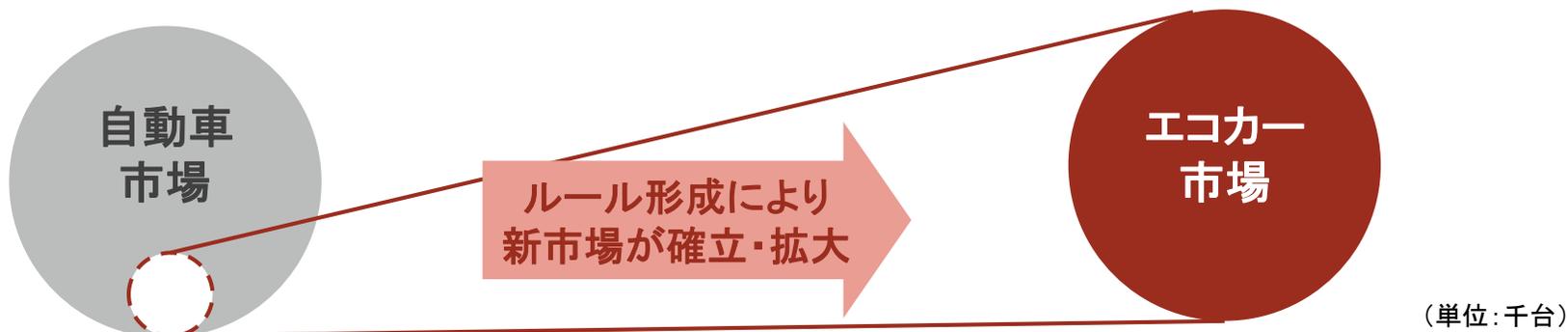
<b>対象製品・サービス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ クール便サービス</li> </ul>
<b>市場形成の狙い</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 低温での宅配ニーズに応えるクール便サービスの普及</li> </ul>
<b>市場形成の経緯</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 生鮮食料品発送など低温配送のニーズに応えるため、1988年にヤマト運輸がクール宅急便のサービスを開始し、その後他社も追従</li> <li>■ 従来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</li> </ul>
<b>ルール形成の役割</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> </ul> </li> </ul>
<b>主なステークホルダーと役割</b>	<div style="border: 1px solid gray; padding: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>国際標準化機構(ISO)</b> </p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; text-align: center;">ヤマト運輸</div> <div style="font-size: 2em;">← 協力 →</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; text-align: center;">他の優良クール便事業者</div> </div> <p style="text-align: center; margin-top: 5px;">策定主導</p> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-top: 5px; display: flex; align-items: center;"> <span style="margin-left: 5px;">ISO 23412:2020</span> </div> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> <p>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</p> </div> </div>



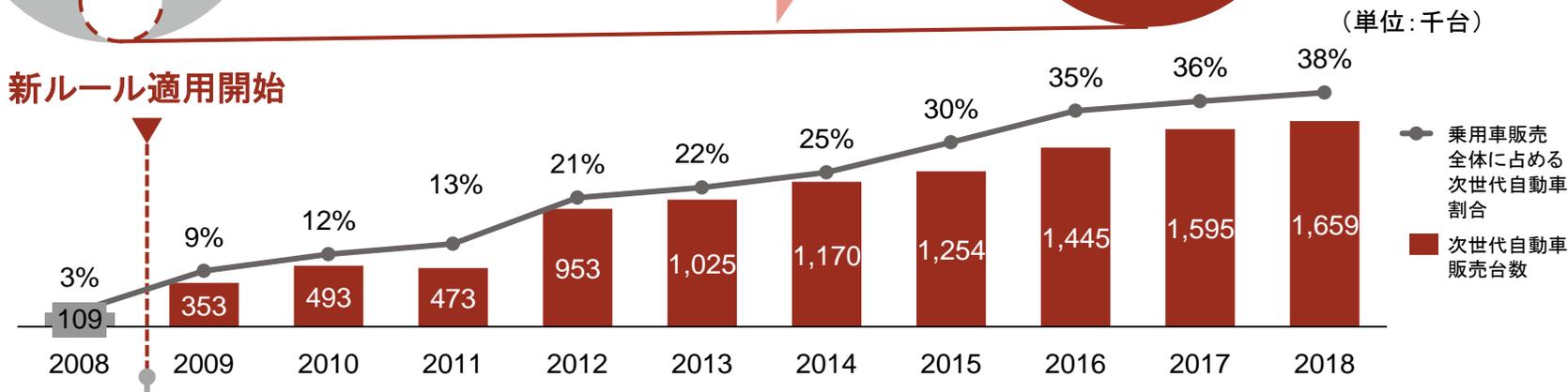
## 市場形成パターン④: Curve Out型

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)

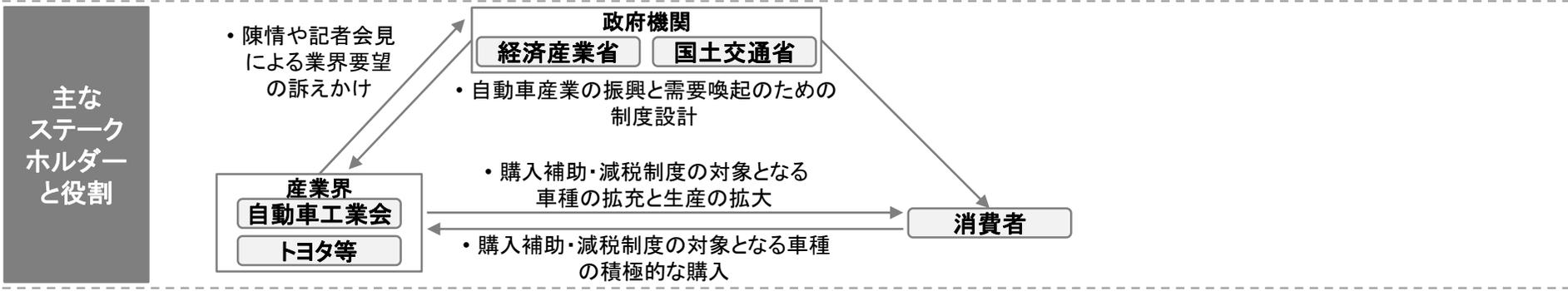


市場形成の  
背景・経緯

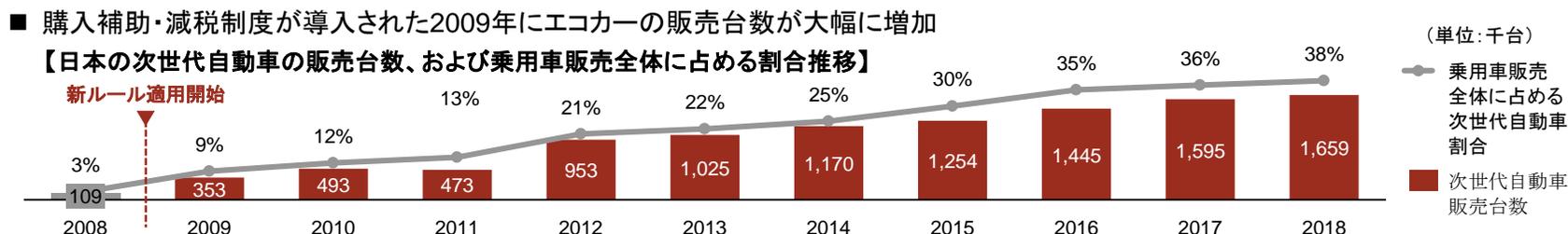
- リーマンショックによる急激な需要減への対応、及び環境性能に優れた自動車の普及のため、2009年にエコカー向けの購入助成金、減税制度が開始
- 新制度の開始以降、エコカーの販売台数、乗用車販売全体に占める割合が急増

## 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境配慮型の自動車(エコカー)</li> </ul>
市場形成の狙い	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ リーマンショックによる需要急減からの回復</li> <li>■ 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」)</li> </ul>
市場形成の経緯	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> </ul> </li> </ul>
ルール形成の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社会課題解決に資する新製品への経済合理性の付与</li> </ul>



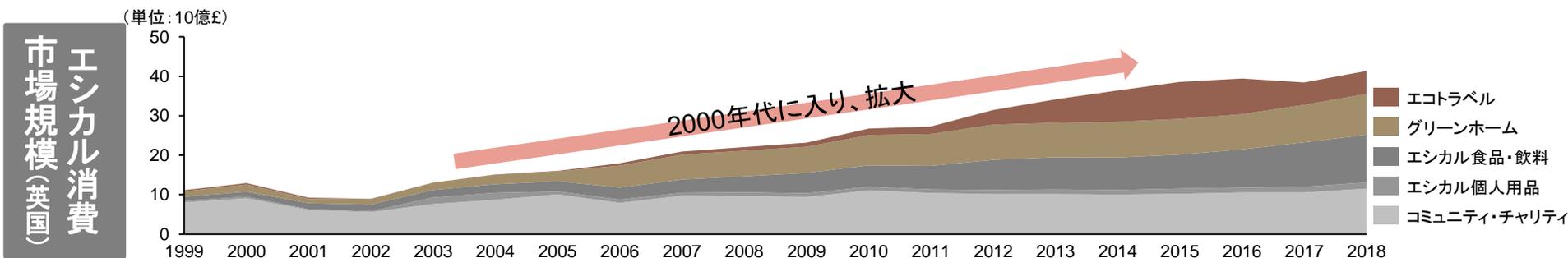
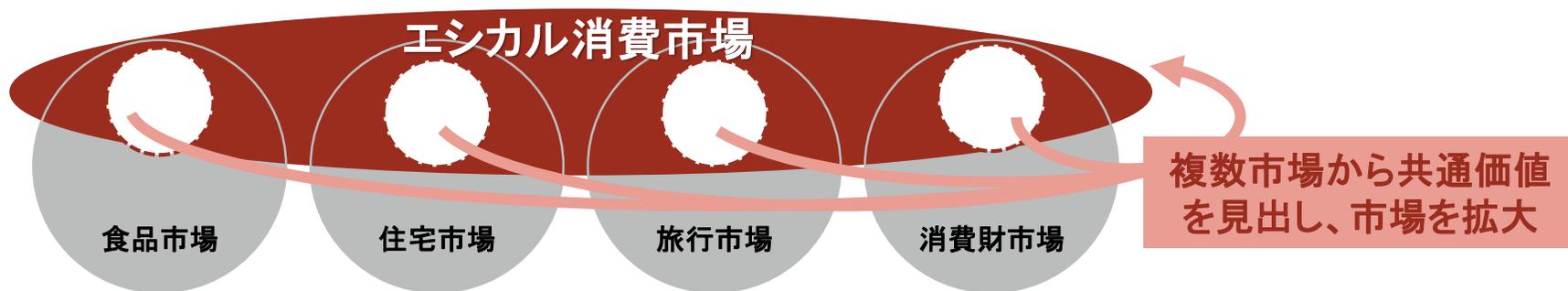
### 日本国内の乗用車販売におけるエコカーのシェア拡大



## 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）】

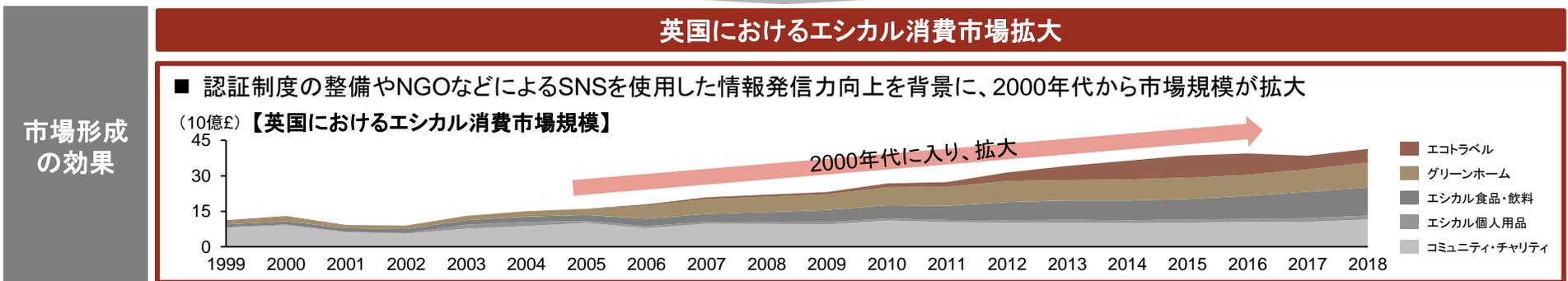


市場形成の背景・経緯

- 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

## 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>
ルール形成の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>



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