

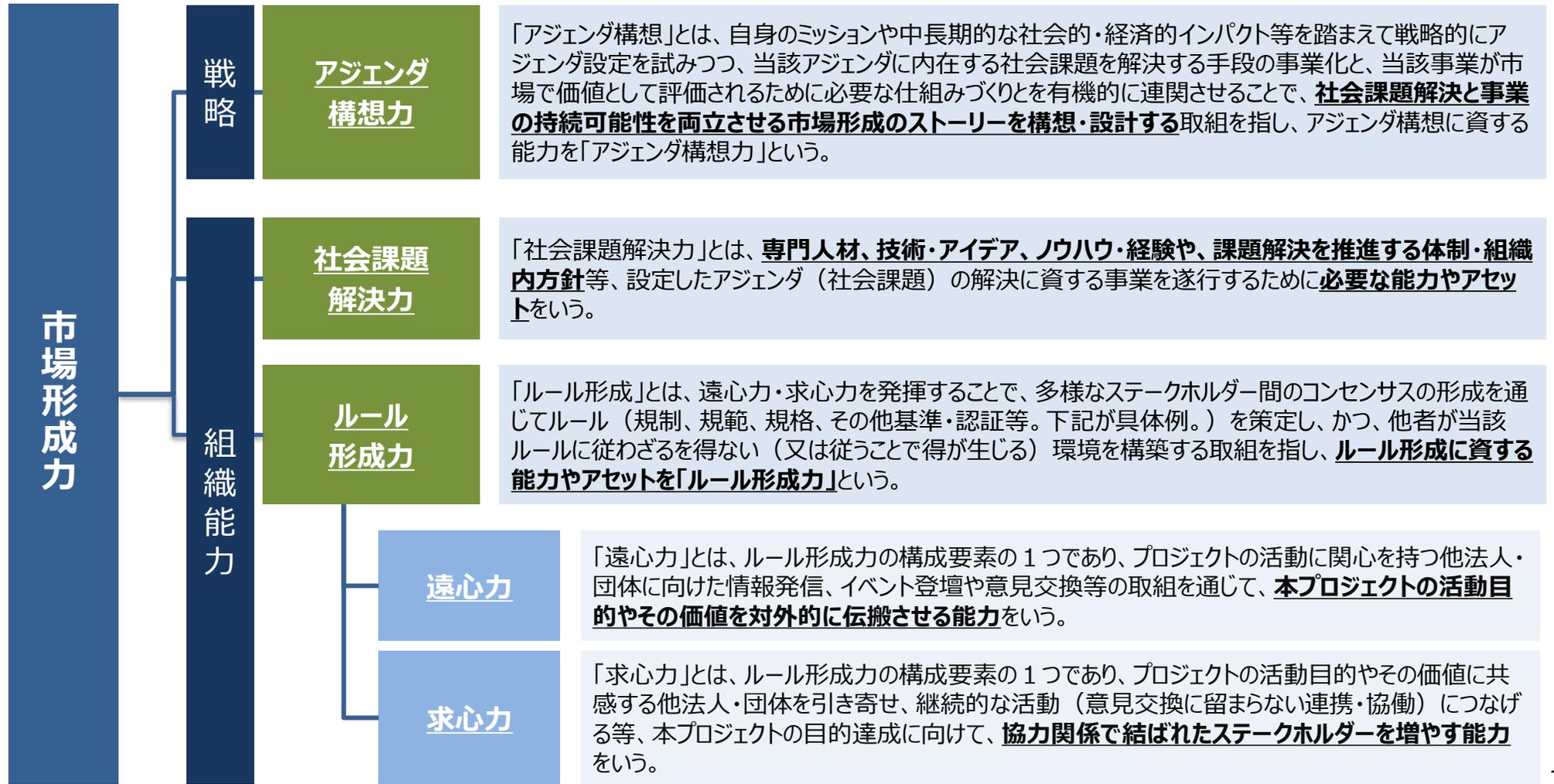
市場形成力について

2022年3月

経済産業省 基準認証政策課

「市場形成力」とは

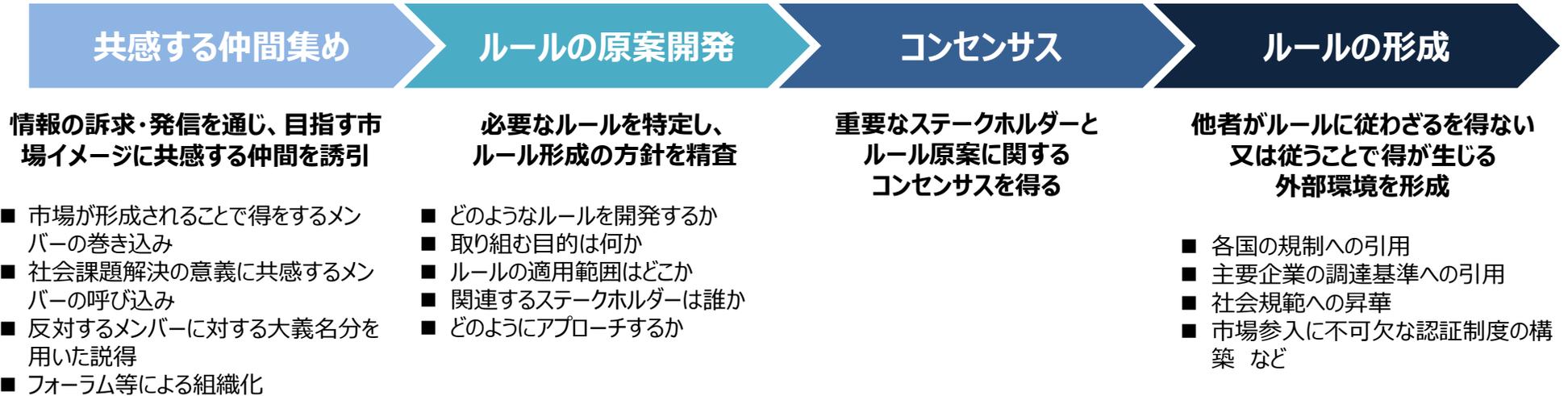
経済産業省では、カーボンニュートラル等の社会課題解決を新しいビジネスの機会と捉え、ルールメイキングを活用し、新たな市場を形成する力を、「市場形成力」と定義しています。
「市場形成力」は、以下 3 つの能力から構成されると考えています。



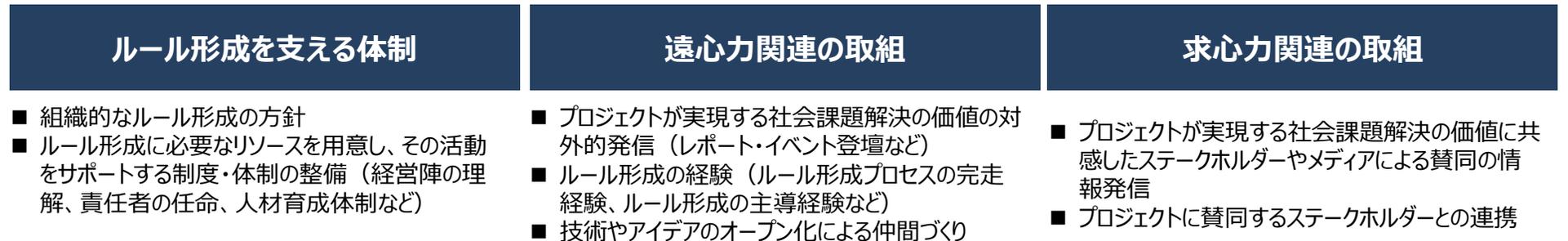
ルール形成（ルールメイキング）のプロセス

- ルールを作るには、①新たな市場創りに共感する仲間を集め、②新たな市場創りに必要なルールを具体化し、③ステークホルダーを巻き込み、コンセンサスを得ることで初めて成し遂げられます。

ルール形成に求められる活動



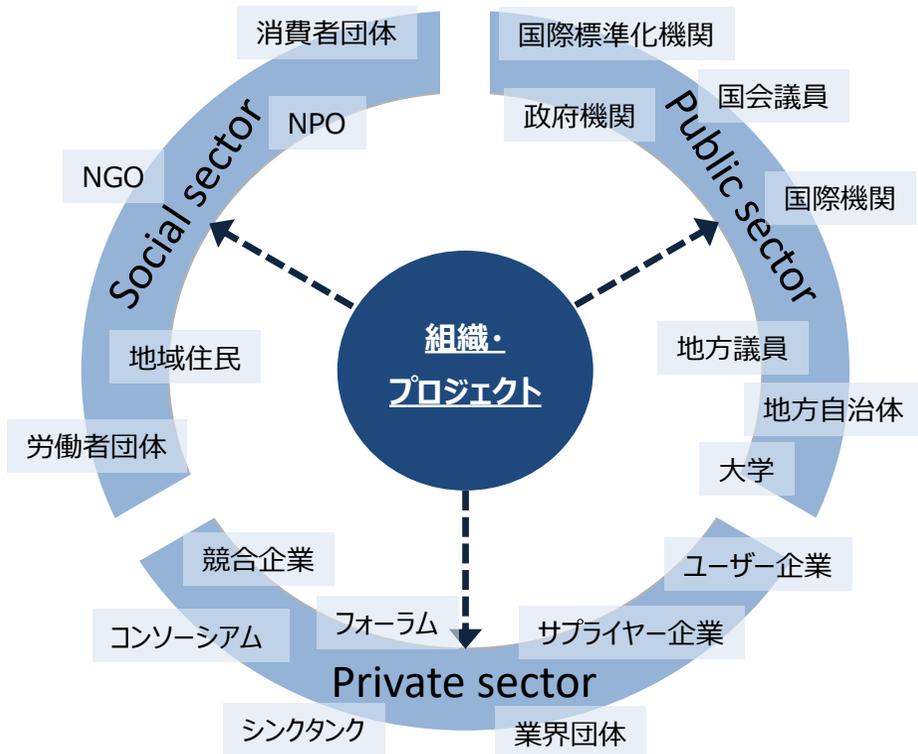
ルール形成に必要な要素



(参考) ルール形成に必須の遠心力と求心力

- 遠心力とは、プロジェクト実施主体が、どれだけトライセクター（企業・政府・NPO/NGO）の各主体へ働きかけを実施しているか。
- 求心力とは、トライセクターの各主体が、どれだけプロジェクトに共感・参加してくれているか。

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

市場形成力指標Ver.2.0の開発について

- 2021年4月には、プロジェクトごとの「市場形成力」を測る指標として「市場形成力指標Ver1.0」を開発しました。
- 今般、この「市場形成力指標ver1.0」を再構成し、また、企業自体の「市場形成力」を測る指標と併せて、「市場形成力指標Ver2.0」を開発しました。さらに、市場形成を実践するためのガイダンスも発表しました。

市場形成力指標 Ver1.0 (2021年4月公表)

プロジェクトごとの市場形成力を可視化する



市場形成力指標 Ver2.0 (2022年3月公表)

市場形成力指標 (企業版)

組織としての市場形成力を可視化する (次頁以降で詳細を説明)

市場形成力指標 (プロジェクト版)

プロジェクトごとの市場形成力を可視化する (Ver1.0の利便性向上)



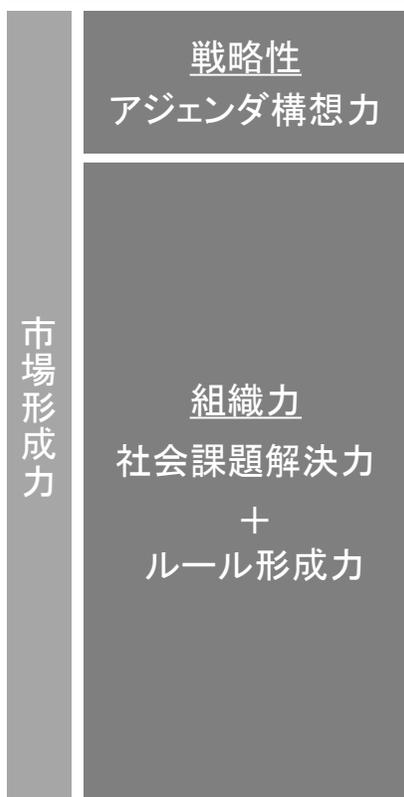
市場形成ガイダンス (2022年3月公表)

ルール形成型市場創出を企業で実践していただくための手引き

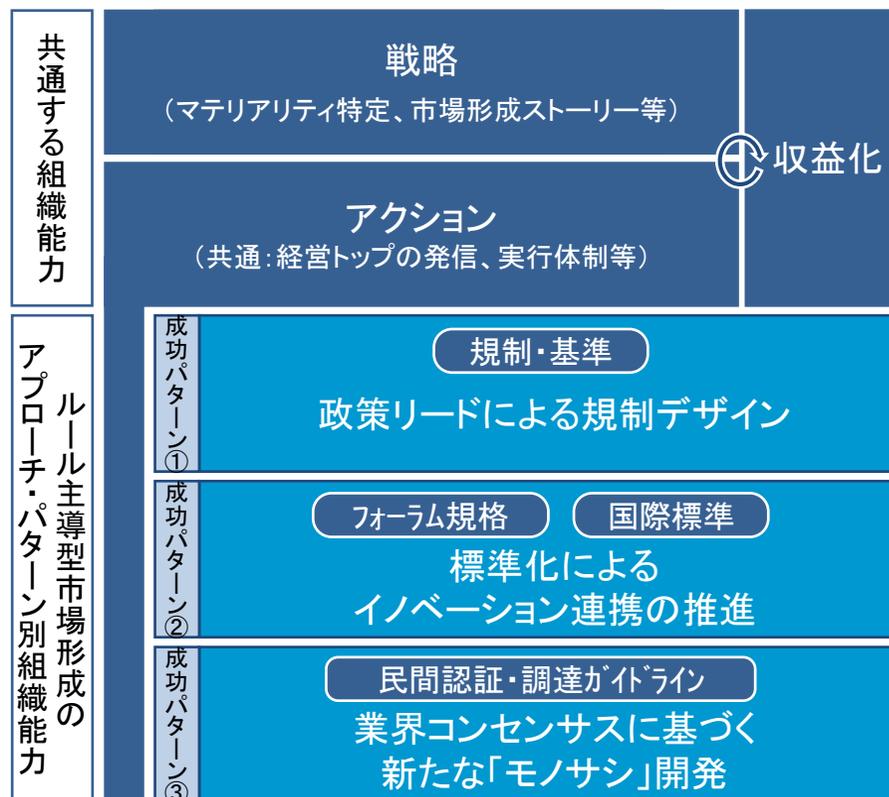
(参考) 市場形成力指標 (企業版) の評価の視点について

- 企業版市場形成力指標は、①ルールを活用して市場形成を行う企業が備えるべき共通の組織能力と、②市場形成のアプローチ (成功パターン) ごとに整理された、求められる組織能力の2つの観点から、評価しています。

市場形成力の構成要素



評価する要素



評価の視点

<ul style="list-style-type: none"> ● 事業を通じて注力する社会課題の特定と経営指標への紐付け ● 市場形成の構想・計画 ● ソーシャルセクタとの連携 ● 経営者の行動・発信 ● 社内カルチャーへの浸透
<ul style="list-style-type: none"> ● インテリジェンス機能 ● 政策・規制デザインノウハウ ● 政策提言のネットワーク
<ul style="list-style-type: none"> ● 業界リーダーシップ ● 業界・フォーラムでのポジション ● 規格・標準策定の能力
<ul style="list-style-type: none"> ● 業界リーダーシップ ● 業界・フォーラムでのポジション ● ルールの実効性担保の仕組み

市場形成の主要成功パターン

ルールメイキングによる市場形成の主要成功パターンには、①政府の規制をデザインすること、②標準化、③新たな価値を定義する民間認証・調達ガイドラインがあると考えています。

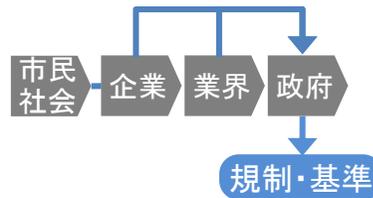
概要

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



■ 各国政府の規制の策定／改正を通じ市場形成を推進する取組

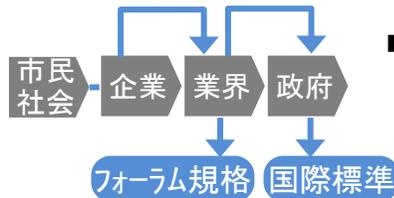
■ インバータエアコン市場形成：ダイキン

- 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
連携の推進



■ 標準化による技術や製品・サービスの互換性担保や技術基盤構築により、多様な事業者が参画する市場形成を推進する取組

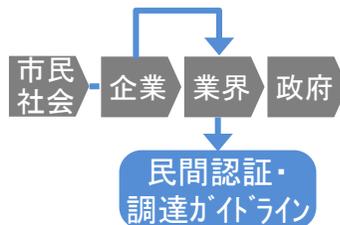
■ モバイルヘルスケア市場形成：Apple

- 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



■ 新たな価値の定義に基づく調達基準や認証の適用による市場形成を推進する取組

■ 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

(参考) 市場形成に必要な組織能力

共通評価項目

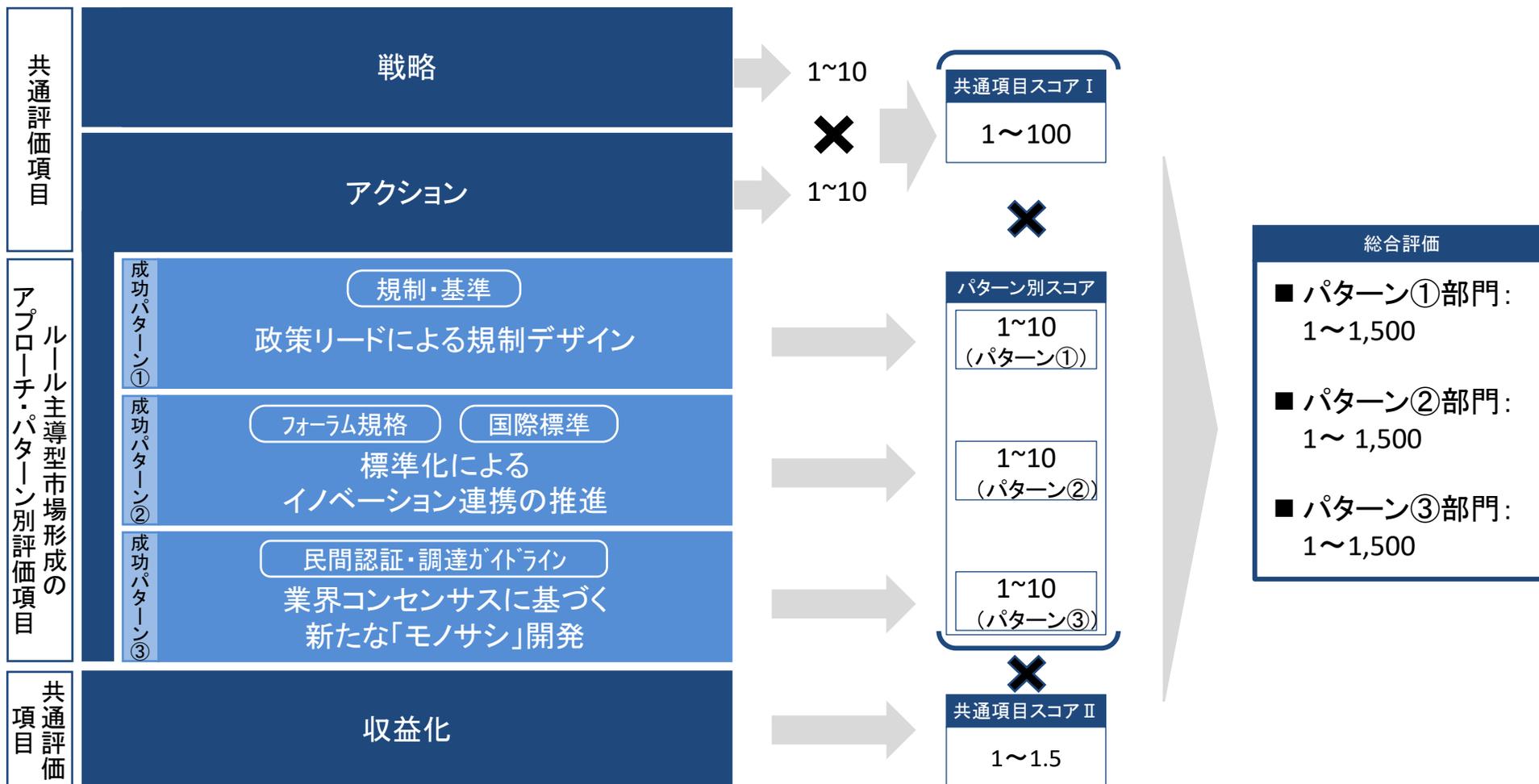
アプローチ・パターン別評価項目

共通

	企業行動の在り方	企業が保有すべき組織能力	調査票での設問	
共通評価項目	戦略	<ul style="list-style-type: none"> 社会における存在意義を基礎として “わが事”とする社会課題を特定し 「市場形成」の必要性を踏まえ ルール作りによる市場形成を構想 	<ul style="list-style-type: none"> パーパス起点の経営 マテリアリティ特定 市場規模を踏まえた経営 市場形成ストーリー 	<ul style="list-style-type: none"> 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 マテリアリティ(重要社会課題)が特定されており、CSR(コスト)以外の要素で語られているか 事業方針説明資料等に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) 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
	アクション	<ul style="list-style-type: none"> 社会の機運を醸成しつつ 社内一枚岩となり 社会課題解決主体としての正統性をもって 長期的目線で戦略を実行 	<ul style="list-style-type: none"> 経営トップによる対外発信/啓発実績 経営トップのコミットによる社内浸透・カルチャー醸成 NPO/NGOとの連携実績 ルール形成の実行組織 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 社会課題解決のためのNPO/NGO連携(定期的な対話・共同事業)の実績/計画はあるか ルール形成を担う常設組織等はあるか
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"> 時機を見据え 公的枠組みの特殊性を踏まえつつ 当局を導く 	<ul style="list-style-type: none"> 政策動向インテリジェンス機能 政策形成・規制デザインのノウハウ 政府当局への政策提言ネットワーク 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 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
	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推進	<ul style="list-style-type: none"> 正統性(当該分野での存在感)を以て 社会課題に関する業界の共通認識を形成し 規格策定/標準化をリード 	<ul style="list-style-type: none"> 業界ルール形成のリーダーシップ 業界団体・フォーラムでの主要ポジション 規格策定/標準化ノウハウ 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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) ISO/IEC等の規格策定/標準化専門人材は豊富か
	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	<ul style="list-style-type: none"> 正統性(当該分野での存在感)を以て 社会課題に関する業界の共通認識を形成し 規範を示したうえで 遵守の仕掛けを構築する 	<ul style="list-style-type: none"> 業界ルール形成のリーダーシップ 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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) 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 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
共通	収益化	<ul style="list-style-type: none"> 形成した市場から自社収益を確保 	<ul style="list-style-type: none"> 新市場からの収益化計画 	<ul style="list-style-type: none"> 市場形成を自社の収益につなげる計画はあるか

(参考) 評価の考え方

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。



(参考) スコアリングの方法

各項目のスコア（点数）について、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

