



ルール形成型 市場創出の実践に向けて 「市場形成ガイドンス」

- 社会課題解決でビジネスを創る経営の手引き -



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry

目次

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
- 「ルール形成型 市場創出」と売上成長の相関
- 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」のプロセス
 - 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のデザイン
 - 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

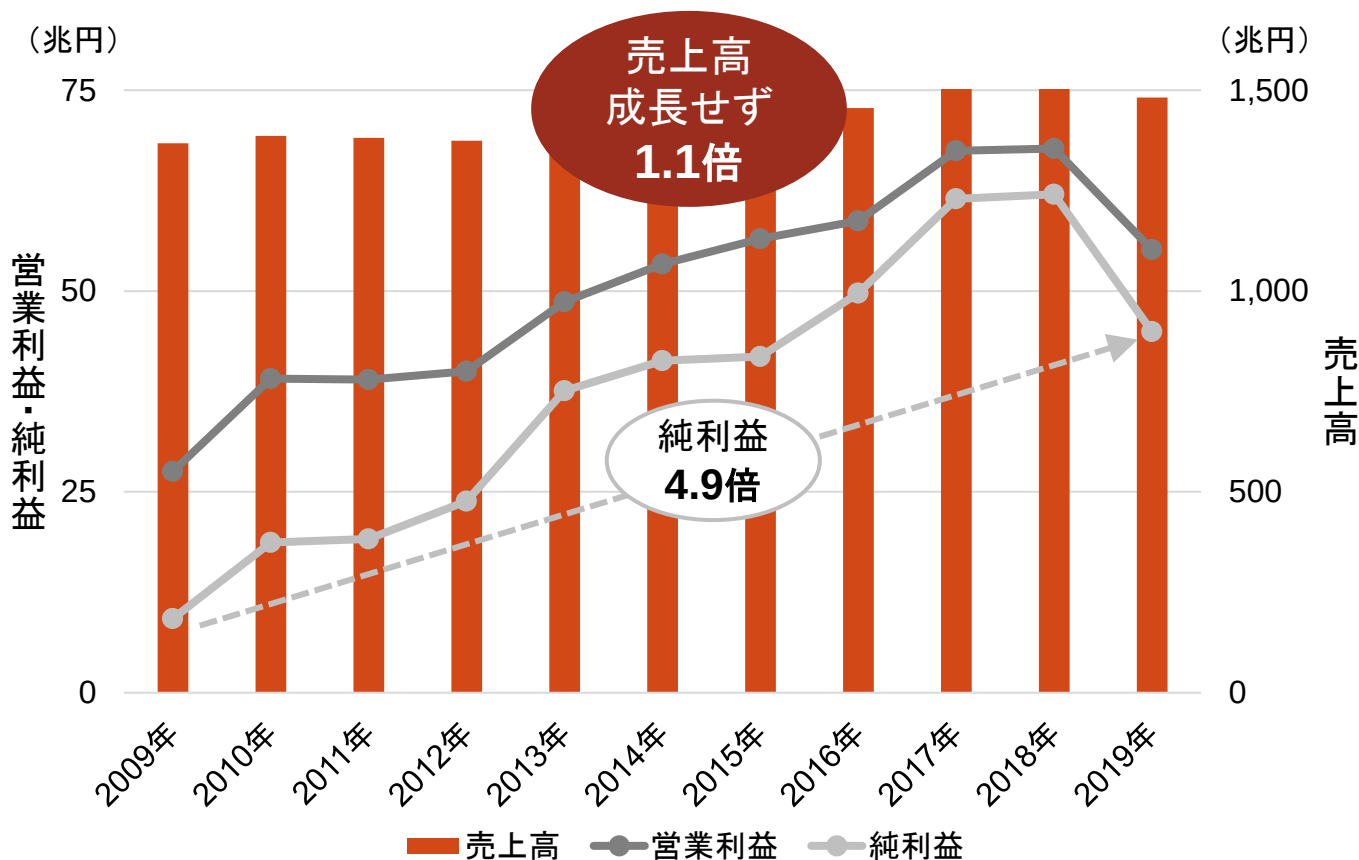
（経済産業省の支援施策）

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

- コロナ前の10年間で、日本企業は総じて売上高が伸びない中で営業利益・純利益を拡大させてきた

2009-2019年の日本の全産業*1の売上・利益の推移



*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

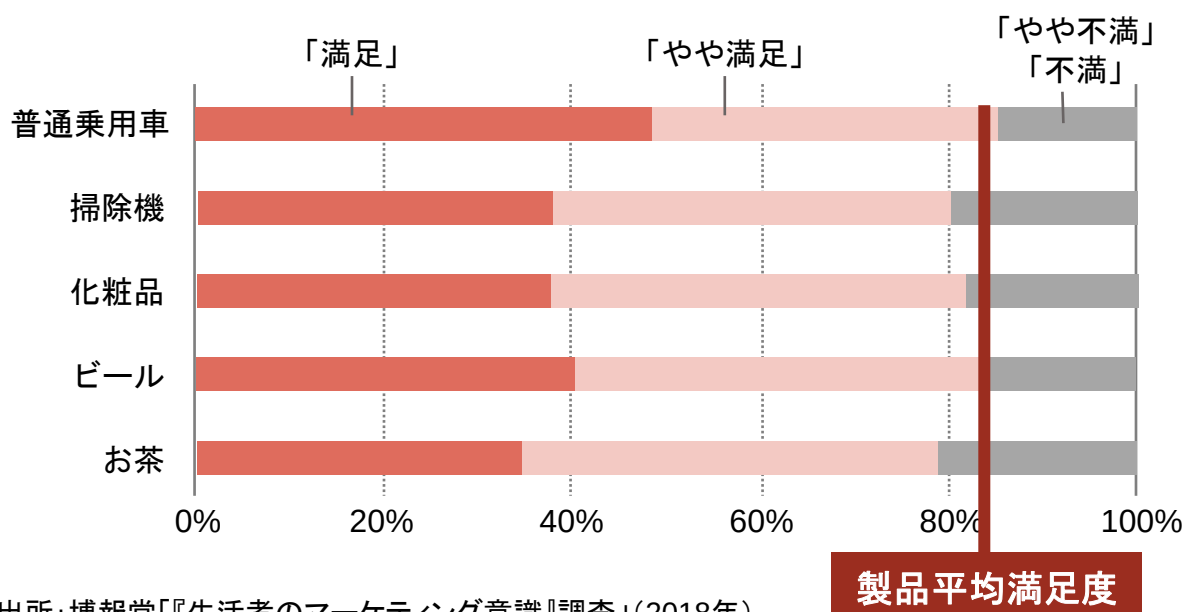
「コスト削減」「国内でのシェア争い(競争戦略)」の限界

産業全体で売上を拡大させる
「市場創出」が必要

いま新たな思考へのシフトが必要

■ 同質化した顧客の要望に応え続け、既に製品の差別化は困難

既に高水準となった製品満足度



出所: 博報堂『生活者のマーケティング意識』調査(2018年)
【対象: 全国20-60代男女, n=2,062】

■ 経営が主眼を置き始めたサステナビリティ(気候変動対策等)は「〇〇しない」という視点に留まりがち

加害抑制 (〇〇しない)

- ✓ 温室効果ガスを排出しない
- ✓ プラスチック素材を使わない
- ✓ 職場でハラスメントをしない

課題解決 (〇〇する)

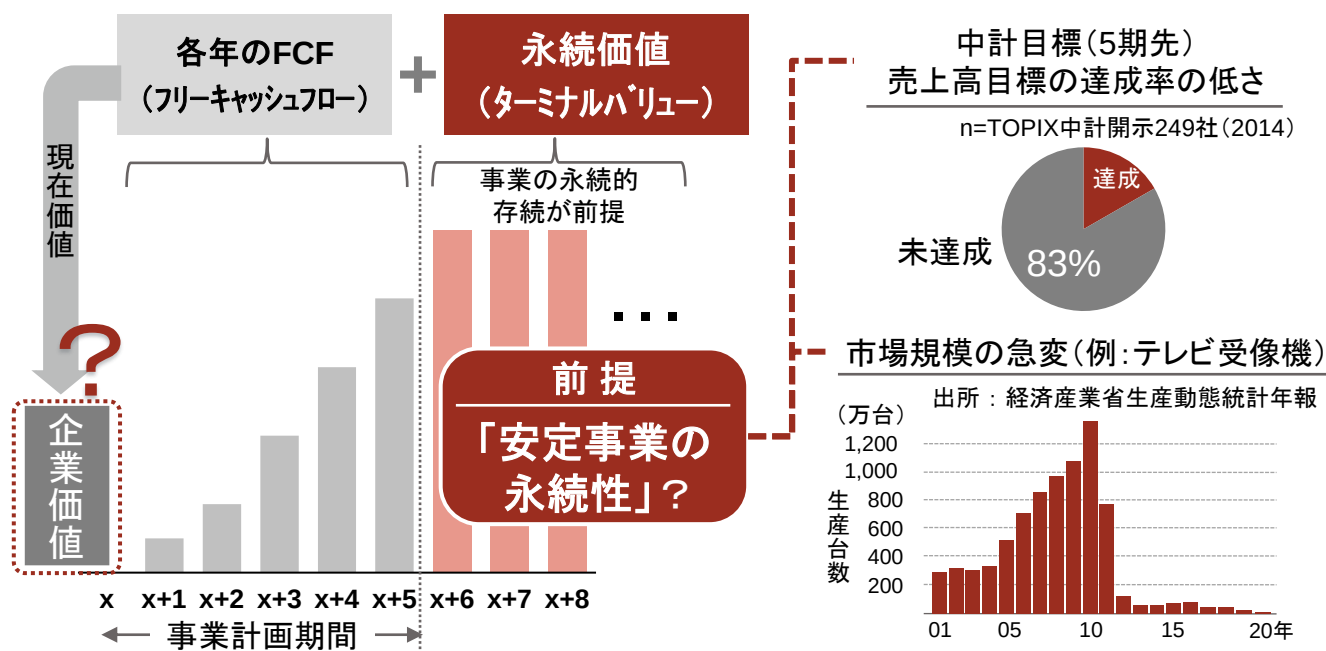
- ✓ 炭素吸収による新製品を作る
(カーボンリサイクル)
- ✓ 既に海洋流出してしまったプラスチックを回収・再利用する
- ✓ ジェンダーフリー製品のラインナップ・取扱店を増やす

「省〇〇」「〇〇禁止」(DON'Ts)
だけでは事業拡大しない

社会課題解決のための
事業開発で「DOs」発想へ

このままでは経営の持続可能性を説明できない

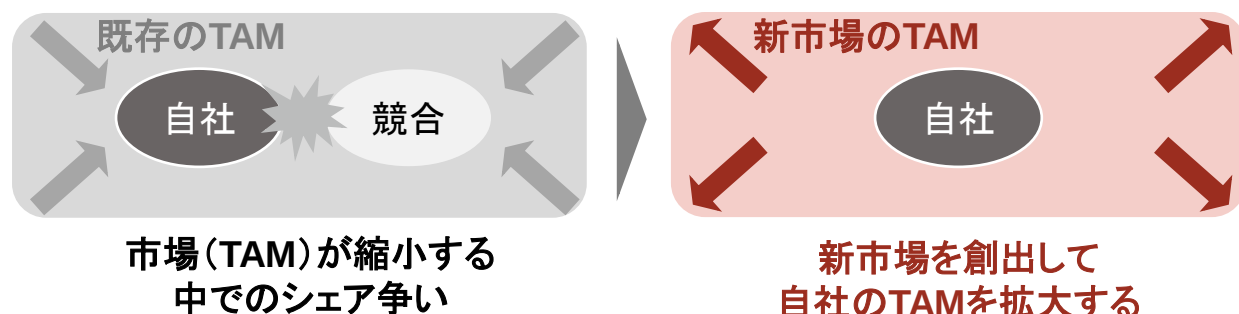
■ 事業の永続性は当然の前提とならず、ディスカウント・キャッシュフロー（DCF）法での企業価値評価に限界



自ら新市場を開拓できなければ企業価値が付けられない

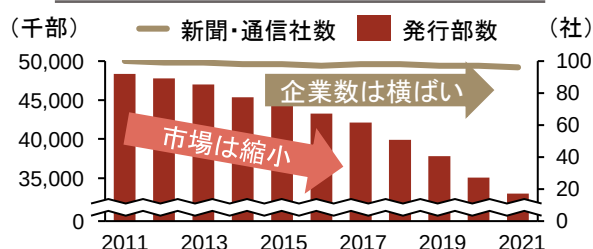
■ 経営指標へTAM(Total Addressable Market)の視点を盛り込むことが必要

TAM (Total Addressable Market) = 製品やサービスが獲得できる最大市場規模



新聞発行部数が減少する中で
シェア争いが激化

新聞発行部数と新聞・通信社数の推移



新市場の形成によるTAM拡大

(例)

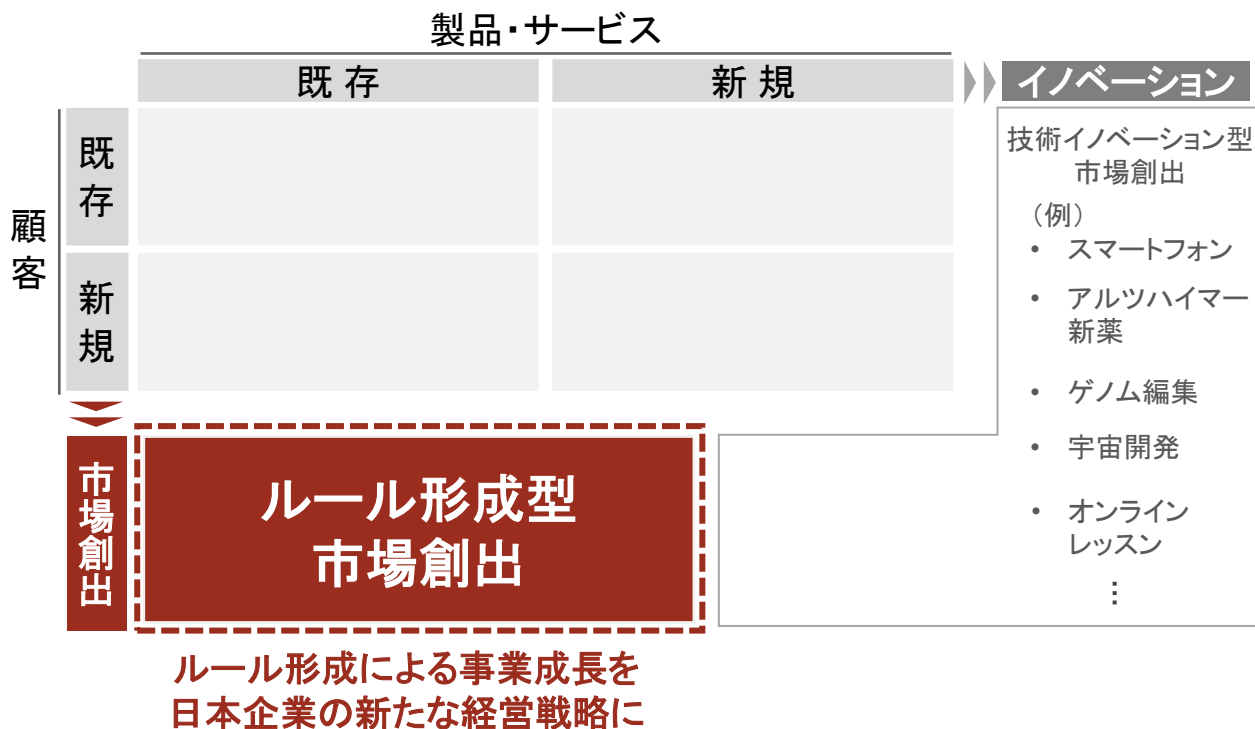
- 販売店における高齢者見守りサービスとのパッケージ購読プラン
- 社会課題解決型広告制作・発信サービス
- 社会課題解決を目的としたキャンペーン実施サポートサービス
- 各種デジタルコンテンツ配信

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」を日本企業の新たな経営ツールに

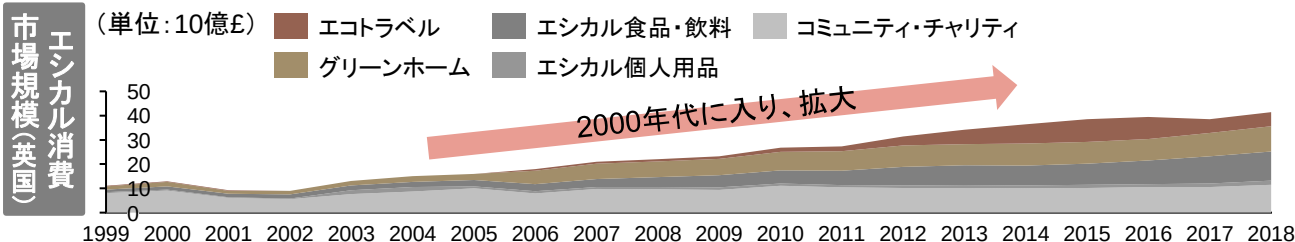
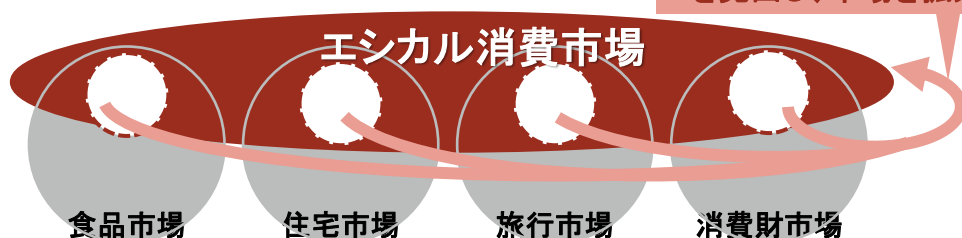
- 新技術で市場を生み出す技術イノベーションだけでなく、ルール形成で既存製品の新市場を創出することも有力オプション



【事例:エシカル消費市場】(英国)

- 1980年代、英国で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等の情報発信力拡大に伴い、食品・住宅・旅行業界で市場が拡大

複数市場から共通の価値を見出し、市場を拡大



出所: Ethical Consumer提供データ、その他公開情報をもとに作成

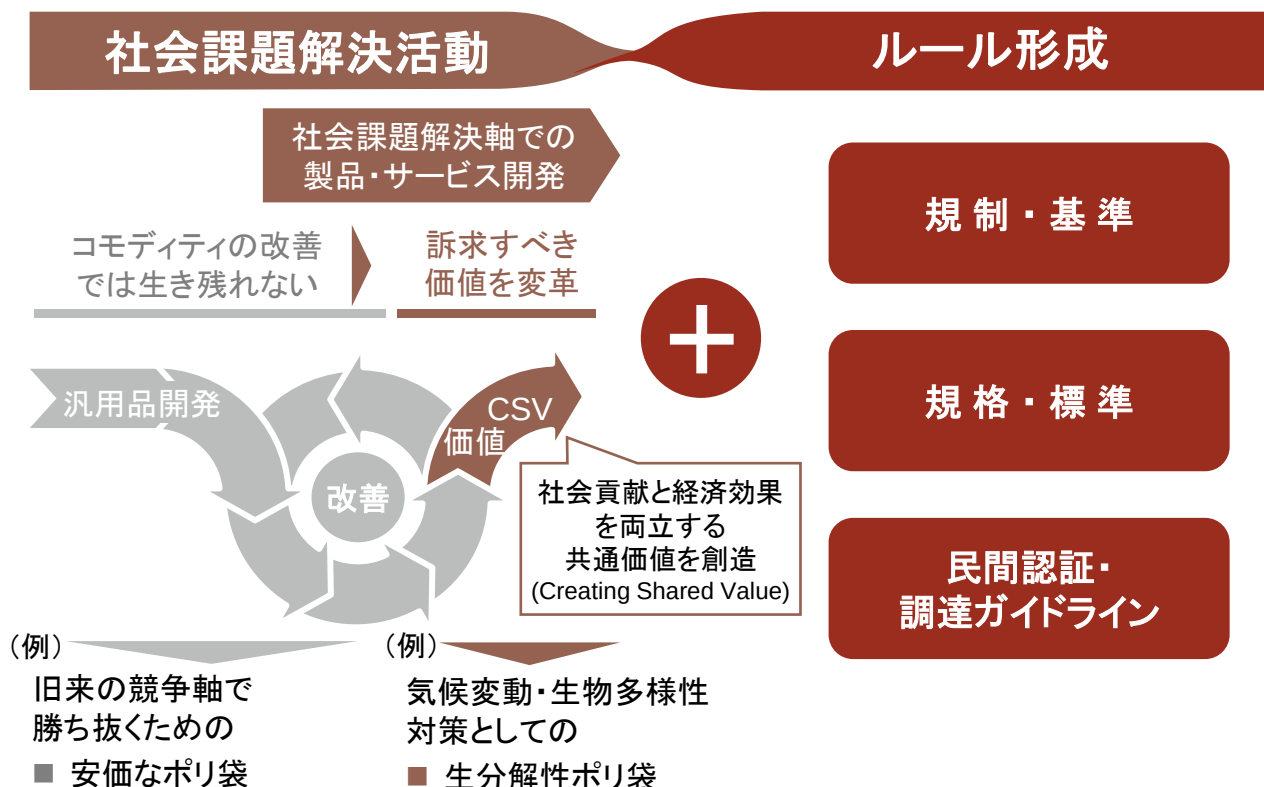
「ルール形成型 市場創出」とは何か

- 市場創出のための「ルール」には、規制・基準、規格・標準のほか、民間認証・調達ガイドラインがある

	規制・基準	規格・標準	民間認証・ 調達ガイドライン
例	- 化学物質の審査及び製造等の規制に関する法律（化審法） - 道路運送車両法／保安基準	- ISO14000（環境マネジメントシステム） - IEEE 802.11ax（Wi-Fi）	- MSC認証（サステナブル水産業） - サステナビリティ・インデックス（Walmart社調達ガイドライン）
企業の 主体性	ロビイング、政策提言等を通じ間接的に関与（ルールの策定主体は政府）	公的機関や業界団体、企業等が連携してルールを策定	業界団体や企業が単独または連携して独自に策定

企業主導で策定可能なルール

- 「ルール形成型 市場創出」とは、社会課題解決活動とルール形成を組み合わせることで新たな市場を創出するもの



社会課題解決と自社ビジネス展開を実現する新市場を創出

「ルール形成型 市場創出」のビジネスインパクト

■ ルール形成を通じて新たな市場を創造することで、 自社ビジネスの売上・利益に大きなインパクトを与える

【事例】ダイキン：インバータエアコン市場創出（中国）

社会環境

- 中国はアメリカをも凌ぐ世界最大のCO2排出国（2008年時点）
- 中国政府は省エネ技術を奨励するも、現地メーカーの技術は未成熟

ルール形成型 市場創出の取り組み

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

共同で中国政府に働きかけ
省エネ基準改定を実現（2010年）

- 格力電器とともに、ノンインバータ機の省エネ性能の足切り基準引き上げを中国政府に提言し、基準改定を実現
- 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

ビジネスインパクト

中国の省エネエアコン市場育成

省エネ性能の低い
製品が混在
中国エアコン市場

一定の省エネ性能
の担保を実現
中国エアコン市場

ダイキンのインバータエアコン売上伸長

中国での家庭用インバータエアコン売上

売上増効果（5年間累計）※1

約1,920億円

≒5年間の中国空調部門
売上の約16.6%に相当

ルール形成
エアコン省エネ
基準改定
(2010年6月)

2010年

2014年

家庭用エアコン売上増加分
(推計値)

ルール形成による

【事例】ソニー（Felica）：キャッシュレス決済市場創出

社会環境

- 鉄道定期券の磁気カード化が進むも、「取り出し+挿入」の不便さ等から非接触型カードへの需要が増加
- 国内外で技術開発競争が加速

ルール形成型 市場創出の取り組み

サービス拡大に際し
国際標準化が必須に（2000年頃）

- 非接触IC関連の標準化競争が激化
- JR東日本「Suica」でのFelica採用に際し、国際標準未取得のため海外企業から異議を申し立てられる事態に

フィリップス（蘭）と連携し
ISO/IEC化を実現（2003年）

- Felicaが用いる近接通信方式（NFC）を国際標準化すべく、フィリップス（蘭）と共同で規格開発
- 2003年にISO/IEC規格として承認。国内では事実上のデファクトに
- 後にソフトウェア開発キットも公開し、関連アプリの開発を促進（2009年）

ビジネスインパクト

非接触ICサービス普及

- 非接触IC技術を活用したサービスは、交通系ICや電子マネーに留まらず多方面に拡大

交通系
ICカード

電子マネー

チケット・
会員証

出席管理・
入退室管理

物流管理

各種
電子申請

ソニーのFelica ICチップ市場拡大

Felica ICチップの累計出荷個数

国際規格策定後（10年間）の
累計出荷※2

約6億7,500個

≒標準化前（7年間）の約13倍

ルール形成
近接通信方式
ISO/IEC規格承認
(2003年12月)

1996年

2003年

2013年

累計出荷個数
ルール形成後の

※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。ノンインバータエアコンの省エネ足切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

※2: 出所Felica Networks社HP

Data

【経済産業省 企業に対する意識調査より】

「ルール形成型 市場創出」と売上成長の相関

■ 経済産業省の企業調査では、「ルール形成型 市場創出」に積極的に取り組んできた企業は成長率が高い傾向にあった

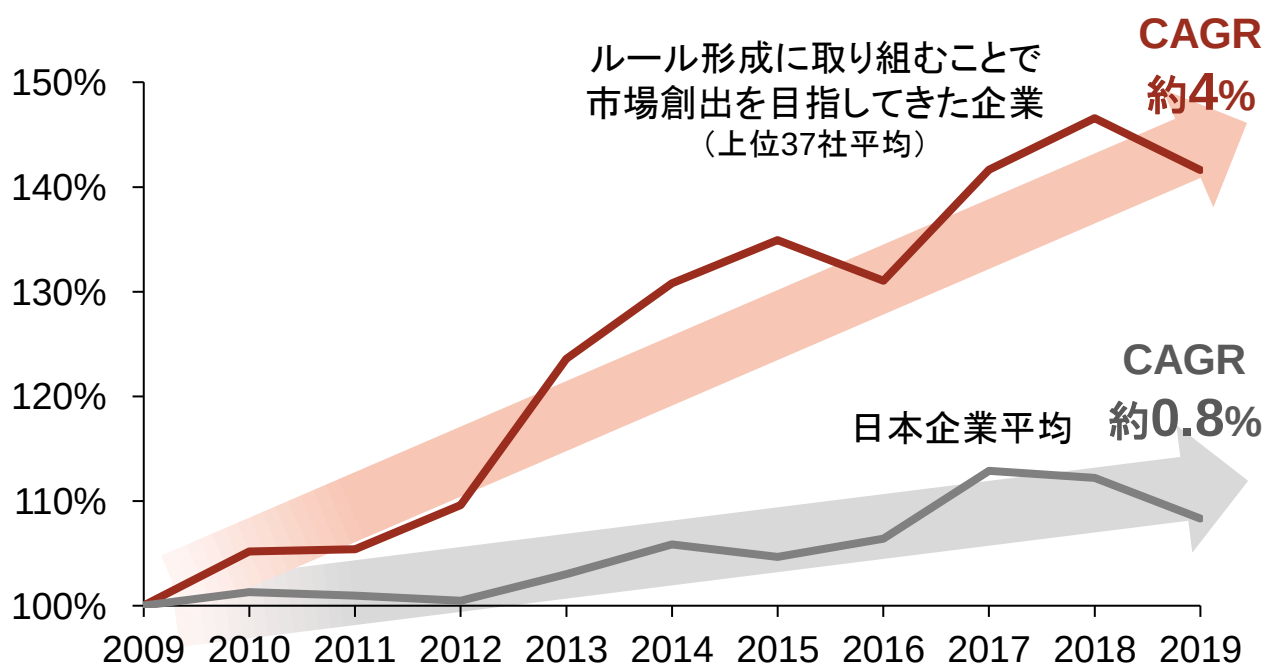
【調査概要】

「社会課題解決型の企業活動に関する意識調査」

- ・ 調査期間：2021年11月15日～12月20日
- ・ 調査対象：国内上場企業、および従業員50人以上の非上場企業(2021年10月末時点)
- ・ 対象企業数：10,000社
- ・ 回答企業数：1,045社(うち上場企業565社)
- ・ 主な調査内容
 - 事業を通じて注力する社会課題が特定されているか
 - ルール形成により新たな市場を創造する構想や計画が存在しているか
 - 市場形成の構想や計画を経営者が社内外に発信しているか
 - ルール形成型の市場づくりの現状や、その実行体制・人材に関する状況

企業の売上高成長率

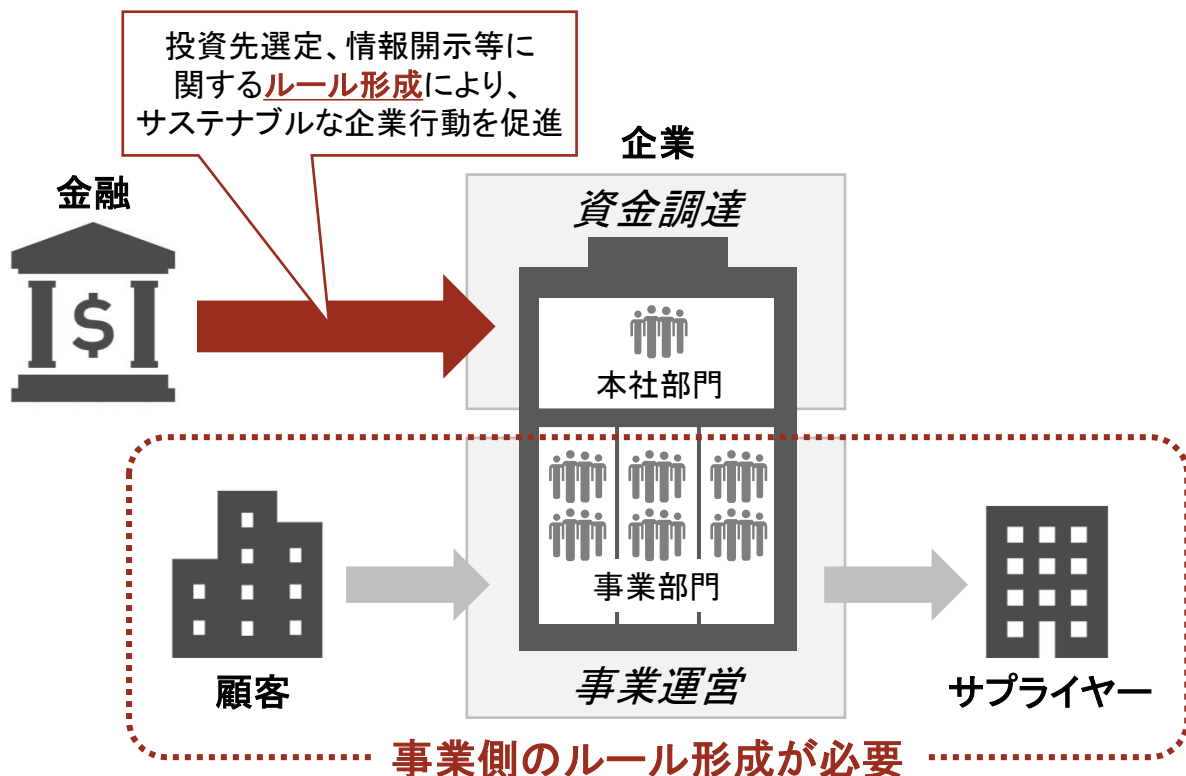
(2009年度～2019年度：2009年度売上=100%として比較)



「ルール形成型 市場創出」に積極的に取り組んできた企業は日本企業の年平均成長率(0.8%)に比べ、高い成長率(約4%)を記録

既に「金融」は変わりつつある。 「事業」は遅れをとるな

- 金融では、資金の流れを変えることで、資金調達の側面から企業行動に影響を与えるルール形成が進む



【金融における「ルール形成型 市場創出」の例：EUタクソノミー】

- ✓ EUは、環境的に「サステナブル」な経済活動を分類・定義することでグリーンな投資を促進する「EUタクソノミー」を策定

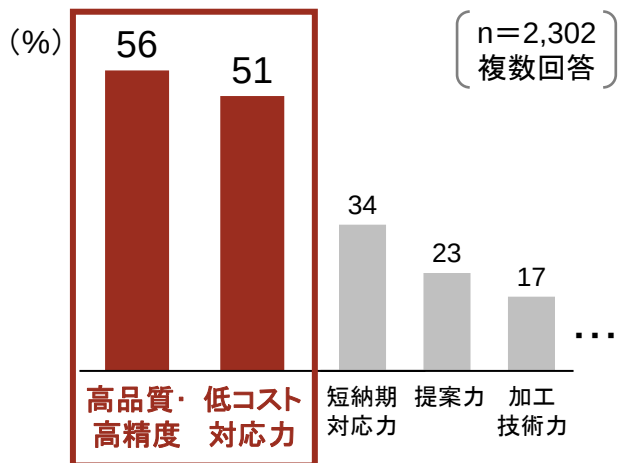
位置付け	■ 経済活動が環境面でサステナブルであるか、評価・特定するためのツール
適格要件	■ 下記4項目を満たす経済活動を「サステナブル」と見なす ① 定められた「環境目的」(例: 気候変動の緩和)の1つ以上に貢献 ② 他の環境目的に著しい悪影響を及ぼさない ③ 最低限の社会的保護(人権等)を遵守 ④ 技術的スクリーニング基準を充足
主な用途	企業開示 非財務情報開示指令(NFRD)の対象上場企業や金融機関は、タクソノミーに準拠する売上高や投資額を要開示 金融商品提供 環境上サステナブルであるとして金融商品を提供する場合、タクソノミーへの適合割合を要開示 グリーンボンド EUグリーンボンド発行時の対象プロジェクト選定基準として活用

「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

■ 顧客は「安くて良いもの」を求める。 顧客の要望に応えているだけでは行き詰まる

受注事業者と取引を続けるために
今後求めること



出所：令和2年度取引条件改善状況調査結果（中小企業庁）

“（変化に対応できず失敗する）業界リーダーたちは…ある一つの教義をやみくもに信奉している。すなわち、顧客の意見に耳を傾けるというものだ”

「The Innovator's Dilemma」
(Clayton M. Christensen)

“（顧客の）要望の同質性ゆえに、製品、生産方法や通商貿易は画一化を避けられない”

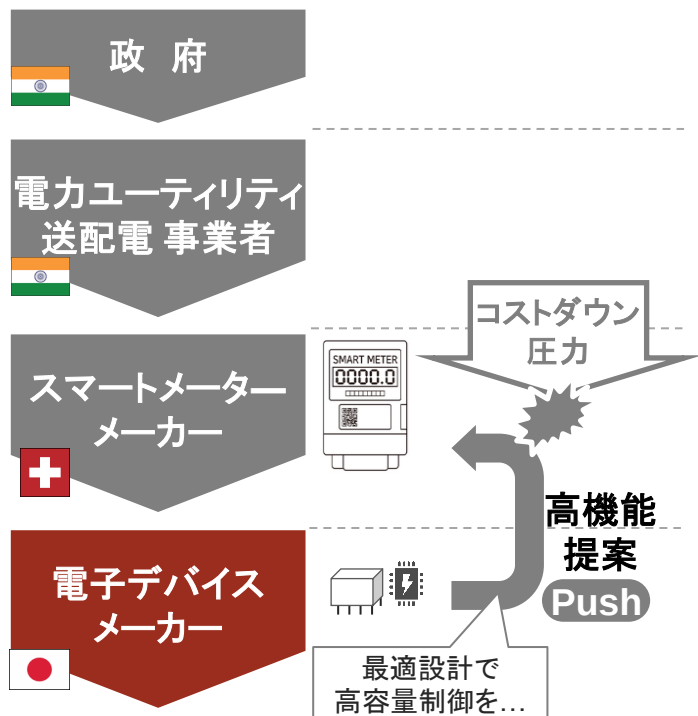
“世界的競争における成功要因は…どうしても価格にフォーカスしてしまう”

「The Globalization of Markets」
(Theodore Levitt)

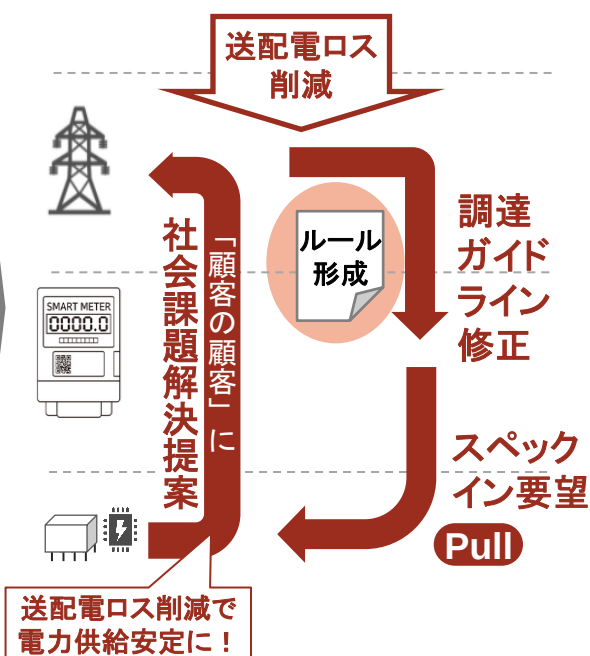
■ 「顧客の顧客」に話しかけるべし。共通言語は「社会課題解決」

【事例】国内電子デバイスメーカーは、スマートメーターメーカーへの高性能電子デバイス販売にあたり、「顧客の顧客」である電力ユーティリティ送配電事業者への社会課題解決提案でPull型受注に成功

— 顧客へのPush営業 —



— 「顧客の顧客」へのルール形成（調達ガイドライン策定）によるPull受注 —



インド社会課題「送配電ロス」解決という
新たな価値で新市場を開拓

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」は〇〇である

経営の持続可能性を
実現する戦略

社会課題解決による
事業開発ツール

「顧客」や「顧客の顧客」
からの引き合い増加策

大企業・中小企業とも
実施可能な経営戦略

■ 「ルール形成型 市場創出」は〇〇ではない

成熟市場でシェアを奪取
するための競争戦略

新技術・新製品ありきの
マーケティング施策

政府とのコネクションが
大前提

脱炭素等の新たな規制に
対する法令遵守の啓発

「ルール形成型 市場創出」の成功パターン

- ルール形成型 市場創出には、規制・基準、規格・標準、民間認証・調達ガイドラインによる3つの成功パターンがある

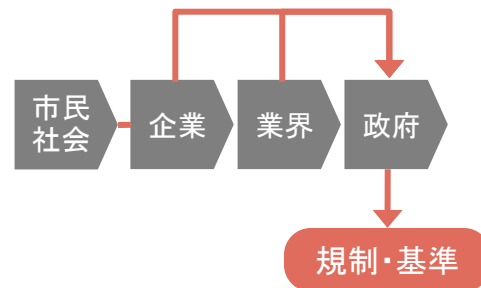
アプローチの概要

成功パターン
i

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

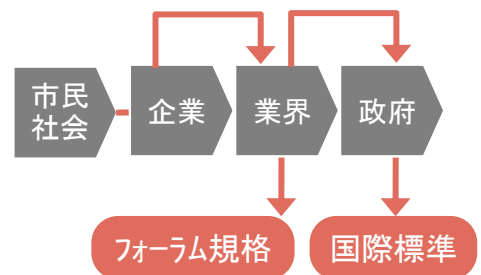


成功パターン
ii

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

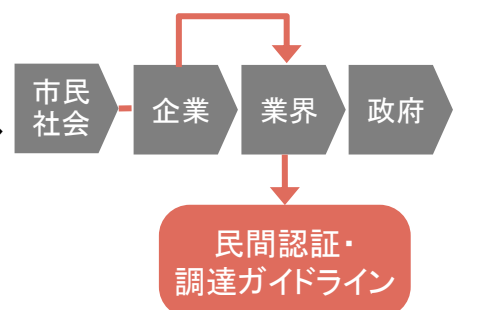


成功パターン
iii

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



「ルール形成型 市場創出」パターン別企業事例

■ 各成功パターンの特性に応じて、自社の社会課題解決に資する製品・サービスとルール形成の掛け合わせで市場を創出

i 政策リードによる規制デザイン

規制・基準

	インバータエアコン市場 [中国] (ダイキン)	風力発電市場 [ベトナム] (Fuhrlander、ABB)
社会課題 解決活動	➢ エネルギー効率の高いインバータ・エアコンを製造・販売	➢ 脱炭素社会に資する風力発電装置を製造・販売
ルール 形成	➢ 現地トップ企業を巻き込み、省エネ推進に苦慮する中国政府の政策形成をリード ➢ インバータエアコンに有利となる省エネ基準改定を実現	➢ 本国(ドイツ)政府と連携し、ベトナムの風力発電市場創出に向けた法的検討を支援 ➢ 風力発電の売電価格を引き上げるとともに、税制優遇制度を創設
	環境負荷が低いインバータエアコンの普及を後押しする環境を構築	グリーンエネルギーを生み出す洋上風力発電の経済合理性を創出

ii 標準化によるイノベーション連携の促進

フォーラム規格・国際標準

	モバイルヘルスケア市場 (Apple)	キャッシュレス決済サービス市場 (ソニー)
社会課題 解決活動	➢ スマートフォンを通じ、個人の健康管理や健康増進に資する機能・サービスを提供	➢ キャッシュレス社会の実現に向け、セキュアな非接触IDカード技術方式「Felica」を提供
ルール 形成	➢ 医療情報交換の国際規格(フォーラム規格)の開発に関与 ➢ 当該規格と連携したAPI(医療データ等を第三者製のアプリに共有可能)を公開	➢ 近距離無線通信規格としてFelica方式の国際標準化を実現 ➢ ソフトウェア開発キットを公開し、Felicaアプリケーション開発への新規参入を容易に
	ヘルスケアソリューションの開発を後押しする技術的基盤を構築	キャッシュレス決済サービスの普及を促す技術的基盤を構築

iii 業界コンセンサス形成による新たな「モノサシ」開発

民間認証・調達が이드ライン

	サステナブル商品市場 (Walmart)	フェアトレード天然ゴム市場 (雪ヶ谷化学工業)
社会課題 解決活動	➢ 持続可能性(サステナビリティ)に配慮した製品のみを調達・販売	➢ フェアトレード(途上国との公正な取引)で調達した天然ゴムを用いた製品を製造
ルール 形成	➢ 製品の持続可能性情報の収集・分析を行うサステナビリティ・コンソーシアムを設立 ➢ コンソーシアムにて製品の持続可能性の評価指標を開発し、自社の調達に活用	➢ 強制労働等がなく、公正に取引された天然ゴムを用いた製品を証明する「フェアトレード天然ゴムマーク」を創設 ➢ 同業他社や取引先と連携して枠組みを拡大
	業界における影響力を活かし製品の持続可能性を測る「モノサシ」を開発	他社との連携を通じ、フェアトレードを軸とした新たな規範を創出

「ルール形成型 市場創出」のプロセス

- 形成する市場を明確化した上で、必要なルールをデザインし、コンセンサスを形成する。求心力獲得のための外部連携も重要

1

形成する市場の明確化

- 市場創出により「解決する社会課題」の明確化（マテリアリティ特定）
- 市場としての新規性の定義
 - ・ 政策検討・マーケティング施策の単位となる「仮名称」の付与（例：「病児保育」「エシカル消費」等）

基本プロセス

2

社会課題解決ビジネスモデルのためのルールのデザイン

- 社会課題解決ビジネスモデル策定
 - ・ 自社以外で収益を獲得する企業やNPO等を含む市場エコシステム設計
- 市場創出のためのルール形成設計
 - ・ ルールが対象とするターゲット明確化（例：関連業界、「顧客」層、「顧客の顧客」層 等）
 - ・ ルールの詳細設計/策定プロセス検討（例：規制改革、標準化、調達ガイドライン 等）

3

コンセンサス形成

- ルール原案作成（「要望」にとどまらない主体的なルール提案の文書化）
 - ・ 法律事務所/専門コンサル連携
- ステークホルダーからの合意獲得
 - ・ 各関心に応じたストーリー/定量価値の訴求
 - ・ 公式/非公式の人的ネットワーク構築
- 意思決定プロセスの完了
 - ・ 公式な合意会議体/発信物の規定 等

プロセス全体に寄与

4

経営トップによる対外・社内発信（「この指とまれ」の啓発）

- 経営トップによる「社会課題解決」「ルール形成」ビジョンの発信（例：自社/外部メディアでの発信、講演、国内/国際会議やフォーラムへの参加 等）
- 社内へのストーリー浸透（営業・開発現場等まで含めた理解醸成）（例：社内報等での発信、自社マテリアリティと商品・サービスの連関の描画、社会課題解決事業への表彰制度の導入 等）

5

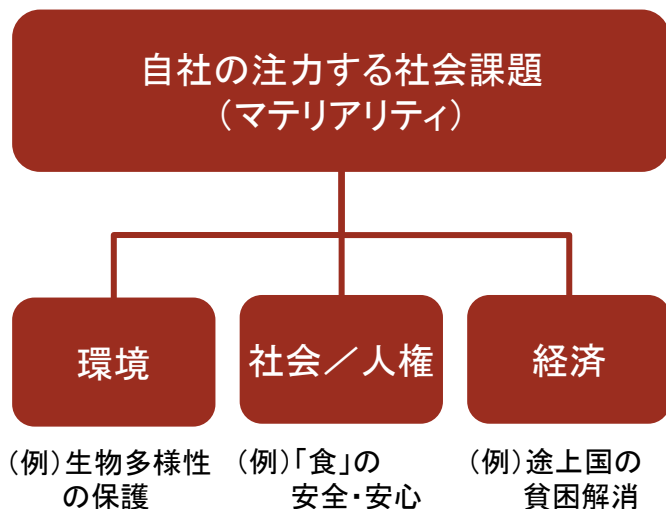
NPO/NGO連携による求心力の獲得

- 市場創出により「解決する社会課題」で連携し得るNPO/NGOの選定
- 連携方法の協議（例：共同事業、ロビイング連携、人事交流、特定テーマに限定しない定期対話 等）
- ルール形成における協働
 - ・ ルールデザインにおける共通善の担保
 - ・ 合意獲得に向けた正統性/正当性担保

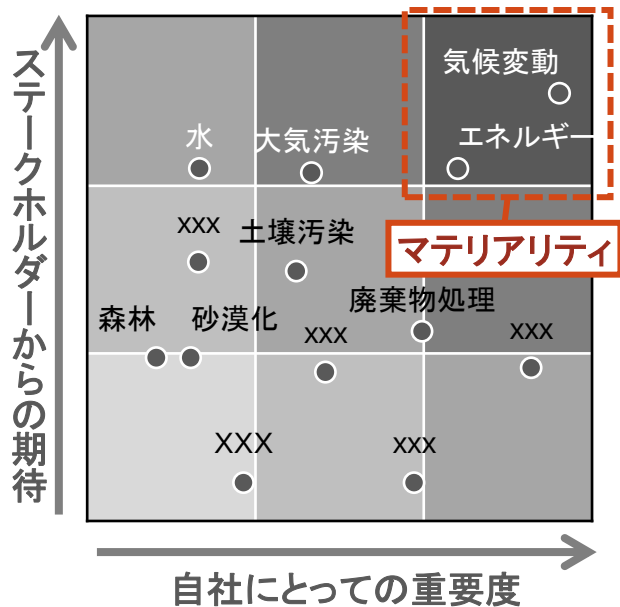
① 形成する市場の明確化

■ まず、自社が解決に注力する社会課題(マテリアリティ)を特定

自社が事業を通じて注力する
社会課題(マテリアリティ)の候補を検討



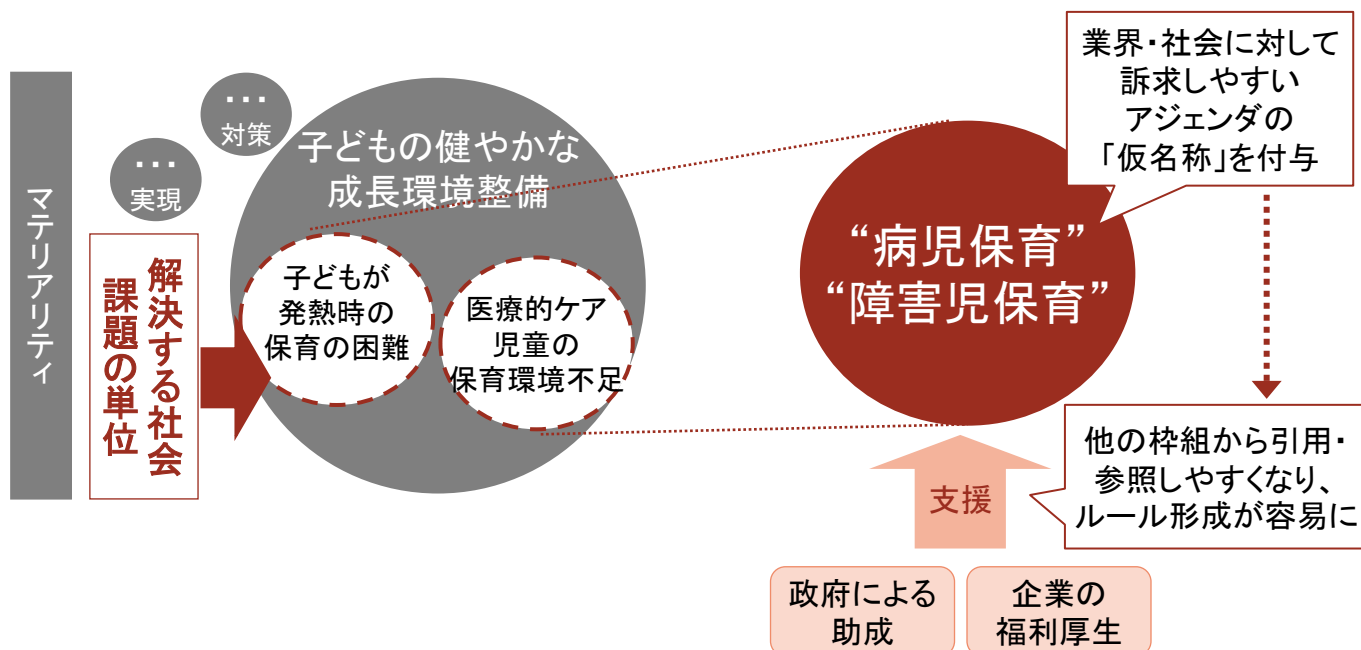
「自社にとっての重要度」×「関係者の期待」で
優先度を付け、マテリアリティを特定



■ マテリアリティを基に自社が解決する社会課題の単位を特定し、新たな市場としての「仮名称」を付与

マテリアリティを基に、自社が解決すべき
社会課題の「単位」を特定

政策・施策検討の単位となる
「仮名称」を付与



② 社会課題解決ビジネスモデルのための ルールのデザイン

- 「顧客の顧客」(≒社会)と共通の目標を据え、「他社も収益獲得」するビジネスモデルをルール形成で実現する

社会課題解決ビジネスモデル策定

<ポイント>

社会課題解決 のため

➤ 目指す社会課題解決の成果(アウトカム)を定めているか？
(財務目標だけになっていないか？)

市場創出 のため

➤ 自社以外で収益を獲得する企業やNPO等の想定が含まれているビジネスモデルか？

ビジネスモデル として

➤ マネタイズする方法は「誰の」「どのコストを代替するのか」が明確になっているか？

ルール形成 の視点は

➤ 「顧客」や「顧客の顧客」を変容するルールを検討したか？
ルールのコンセプトだけでなく具体的な原案があるか？



市場創出のために必要なルールのデザイン

関連ルールの把握

既存ルールの調査分析

ルール形成余地の特定

- ☒ 新たなルール策定？
- ☐ 既存ルールの改定？
- ☒ 規制改革？
- ☐ 規格策定/標準化？
- ☐ 調達ガイドライン/
民間認証？

ルール形成の コンセプト策定

ルールの対象の決定

- ☒ 「自社」業界？
- ☐ 「顧客」業界？
- ☐ 「顧客の顧客」業界？

市場創出ストーリー策定

- ☒ 「客数」拡大？
- ☐ 「客単価」向上？
- ☒ 既存市場の横展開？
- ☐ 新市場創出？

ルールの詳細設計/ 原案作成

ルールのデザイン

- ・社会課題解決のための「大義」のストーリー記述
- ・ステークホルダーの把握
- ・(既存ルール改定の場合) 該当条項の明確化
- ・原案作成体制の構築
(ルール「普及」を見据えた
チーム構成)
- ・原案ドラフト

上記チェックボックスの記載は架空の想定

② (参考) ルールのデザインに関する具体例

■ 例えば、空気清浄機を宿泊施設に拡販する場合... ルール形成すべきはツアー会社や予約サイトの評価基準

【ケース：空気清浄機メーカー／宿泊施設の空気衛生管理市場創出】

どのようにして社会課題を解決するか？

自社事業
空気清浄機
製造・販売

自社の高機能空気清浄機で、
宿泊施設における空気の衛生管理を
効率的に実現

社会課題
宿泊施設の
空気衛生管理

どのように自社収益につなげるか？

自社の高機能空気清浄機を
販売することで収益化

「誰」の「どのコスト」を代替するのか？

宿泊施設のマーケティングコストを代替
(高機能空気清浄機の設置によるマーケティング効果を想定)

事業戦略

関連ルールの
把握

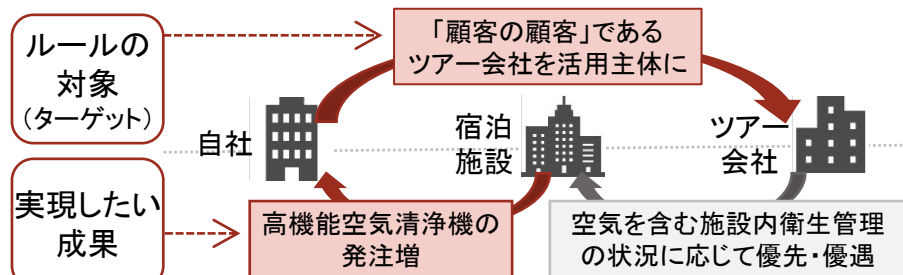
■ 宿泊施設の衛生管理に関するルールを整理し、ルール未整備の領域や連携すべきルールを特定

施設形態				施設の区分					
		ホテル	旅館	民宿	...	全体	共有部	占有部	...
空間全体	...管理基準				...	ガイドライン	...法 ...規則		
建物・設置物									
空気									
:	ルール未整備の領域を特定								

ルール形成の
コンセプト策定

新たなルールの
対象(ターゲット)・
実現したい成果
の明確化

■ ツアー会社(顧客の顧客)をターゲットに据え、高機能空気清浄機の発注増を目指すことを明確化



■ 内部の空気等の衛生管理に優れた宿泊施設を優先・優遇する旨のガイダンス策定を目指し、具体的内容、策定プロセスを設計

実現可能性・コストも踏まえ
最適なルール種別を選定

ルールの具体的内容、
策定プロセス等を設計

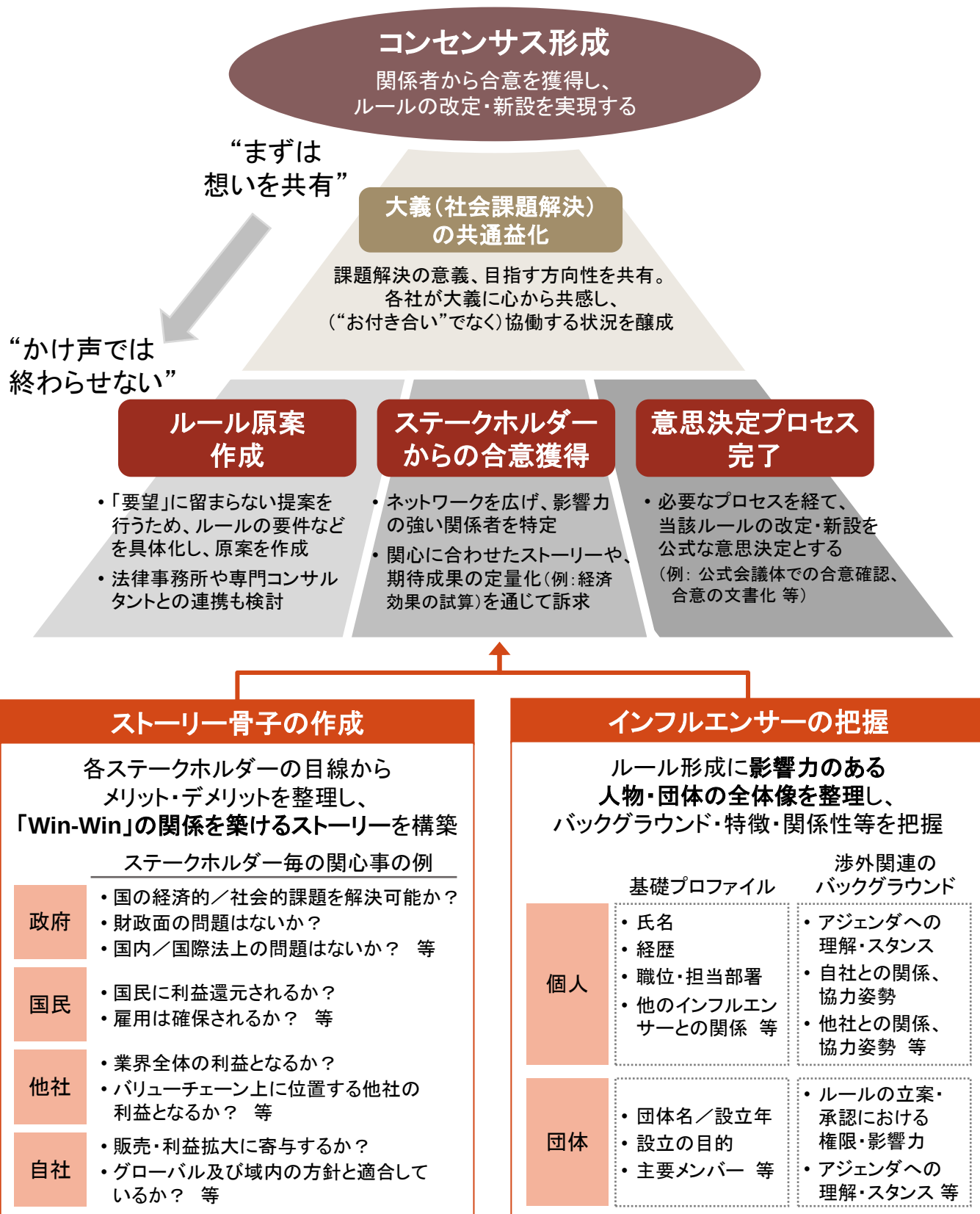
ルールの
詳細設計

- 規制・基準
- 規格・標準
- 民間認証・
調達ガイドライン

宿泊施設選定ガイドライン(基準)	
空気清浄機	➤ ...
フィルター性能	➤ ...
設置場所区分 (占有／共有)	➤ ...
設置台数／㎡	➤ ...

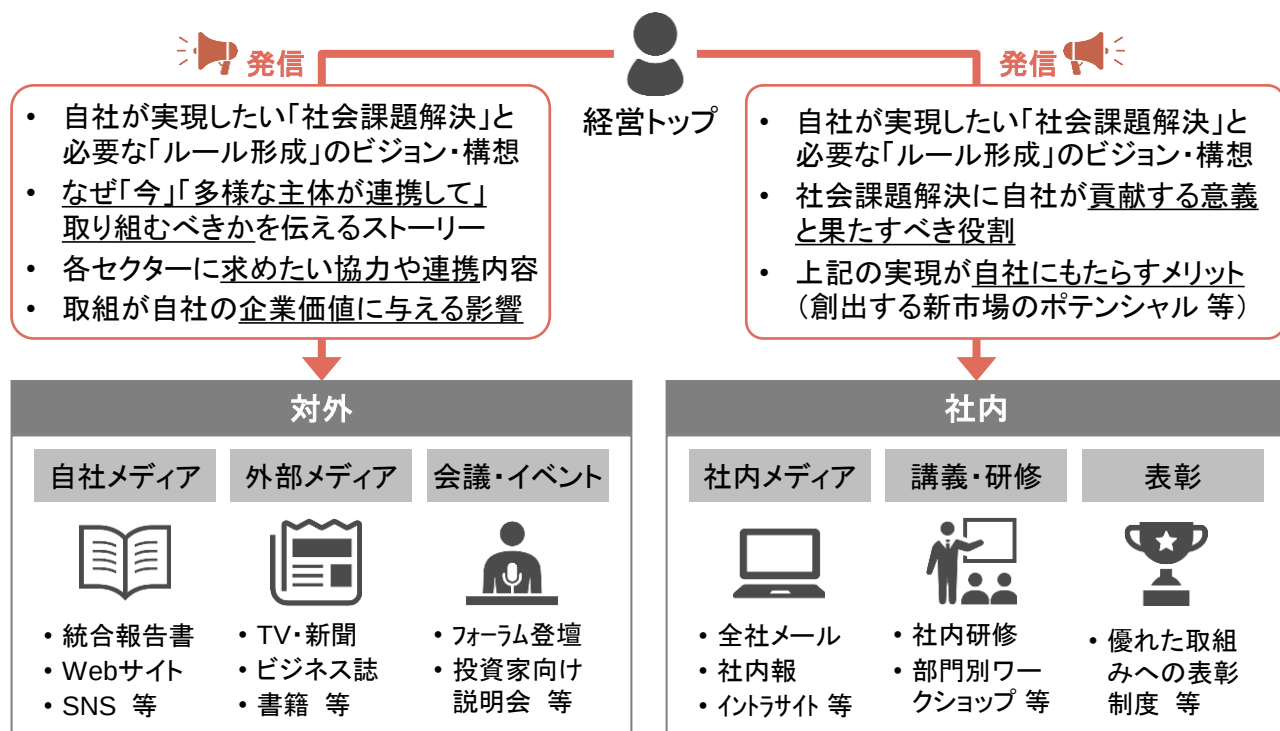
③ コンセンサス形成

- ルール原案を具体化した上で、各ステークホルダーの関心に沿ったストーリーを構築して合意を獲得し、意思決定に繋げる



4 経営トップによる対外・社内発信 （「この指とまれ」の啓発）

■ ビジョン及び構想を経営トップが自ら発信することで、社外からの協力・賛同や社員のコミットメントを獲得する



識者コメント — 投資家の視点から

問われるのは覚悟と意志。トップは自分の言葉で「Wish」を語れ

りそなアセットマネジメント
株式会社
執行役員 責任投資部長

松原 稔 氏



企業の将来性や成長性を測る上で、「経営トップによるメッセージ発信」が重要な役割を占めることは間違いなく、投資家の間では共通認識となっています。

世界の不確実性と不透明さが増す中、経営に関するリスクの予見は今後一層難しくなり、企業の行く末はこれまで以上にトップの判断に大きく左右されることになります。そういった状況下で、経営者には、自社がどこに向かい、何に注力するのか、そしてそれは何故なのかをメッセージとして世の中に発信し、社内外の理解と協力を得ていくことが求められます。ステークホルダー資本主義においては、「Don'tからWishへ」、つまり自社が

「しないこと」だけでなく「行動主体として自ら何をしていくのか(したいのか)」を明確に示すことが必須になるのです。特に「ルール形成型 市場創出」のように、多様なステークホルダーを巻き込んだ中長期的な取り組みを進める際には、その重要性は増すでしょう。

経営トップがメッセージを発信するにあたり、重要なのは「自分の言葉で語ること」です。他人事ではなく自分事として、自分たちの物語として、主体性を持って語るべきです。例えば「当社は...」といった一定の距離を感じさせる主語を用いるよりは、「私は」「私たちは」と語り始めた方がメッセージはより強く伝わります。投資家を含むステークホルダーは、経営トップの覚悟と意志の強さを問うているのです。

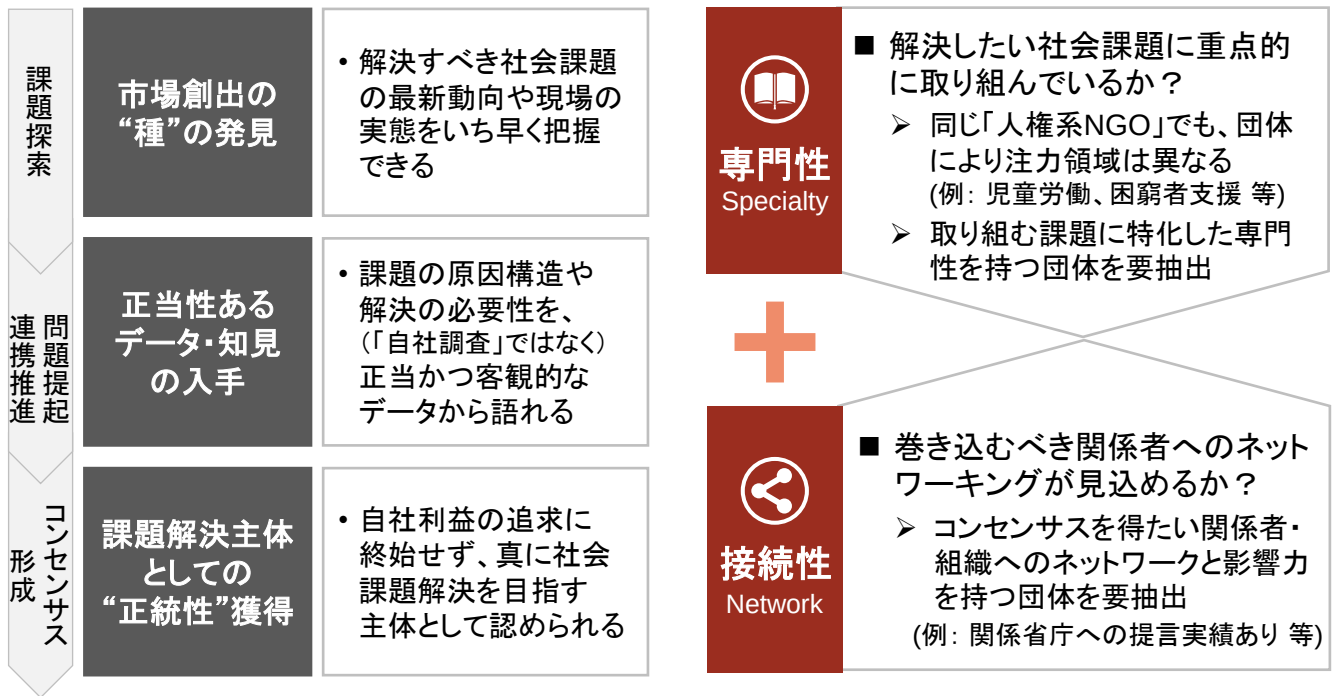
対外発信は勿論のこと、社内へのコミュニケーションも非常に重要です。ただメッセージを伝えるだけでなく、社員の行動変容まで落とし込む仕組みを持っている企業は、特に高い効果を上げています。目指す理念やビジョンを伝えた上で、それに沿った取り組みや行動を表彰するアワード制度を設ける等、行動変容に繋げる仕組みまで整備できれば理想的です。

5 NPO/NGO連携による求心力の獲得

■ 社会課題への専門性とステークホルダーへの接続性を持つ NPO/NGOとの連携は、企業の求心力を強化する

企業がNPO/NGOと連携する意義

連携先を選ぶ際の視点



事例：Unilever（サステナブル・パーム油認証の策定）

- 業界での影響力を活かし、環境NGOと連携してサステナブル・パーム油の認証制度策定を主導。自社の調達基準等にも組み込んで認証を広く普及させた

社会環境

- 東南アジアでのアブラヤシ農園の急速な拡大により、森林伐採、児童労働等の課題が深刻化

NGO等と連携して非営利組織を設立（2004年）

- 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。多様なステークホルダーに参加を呼びかけ

サステナブル・パーム油認証制度を策定（2005年）

- 持続可能な方法で生産されたパーム油の基準をWWFと連携して策定し、認証制度(RSPO認証)を構築
- 認証の重要性を発信するとともに、自社の調達基準や目標にも組み込むことで業界の意識を変革

取り組み概要

成果

- サステナブルなパーム油の需要が高まり、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

WWFの呼びかけを受けて議論を開始（2002年～）

WWF

Unilever

Migros
(スイス・小売業)

Aarhus United
(英・油脂企業)

マレーシア
パーム油協会

RSPO設立
(Roundtable on Sustainable Palm Oil)

「ルール形成型 市場創出」を支える経営のあり方

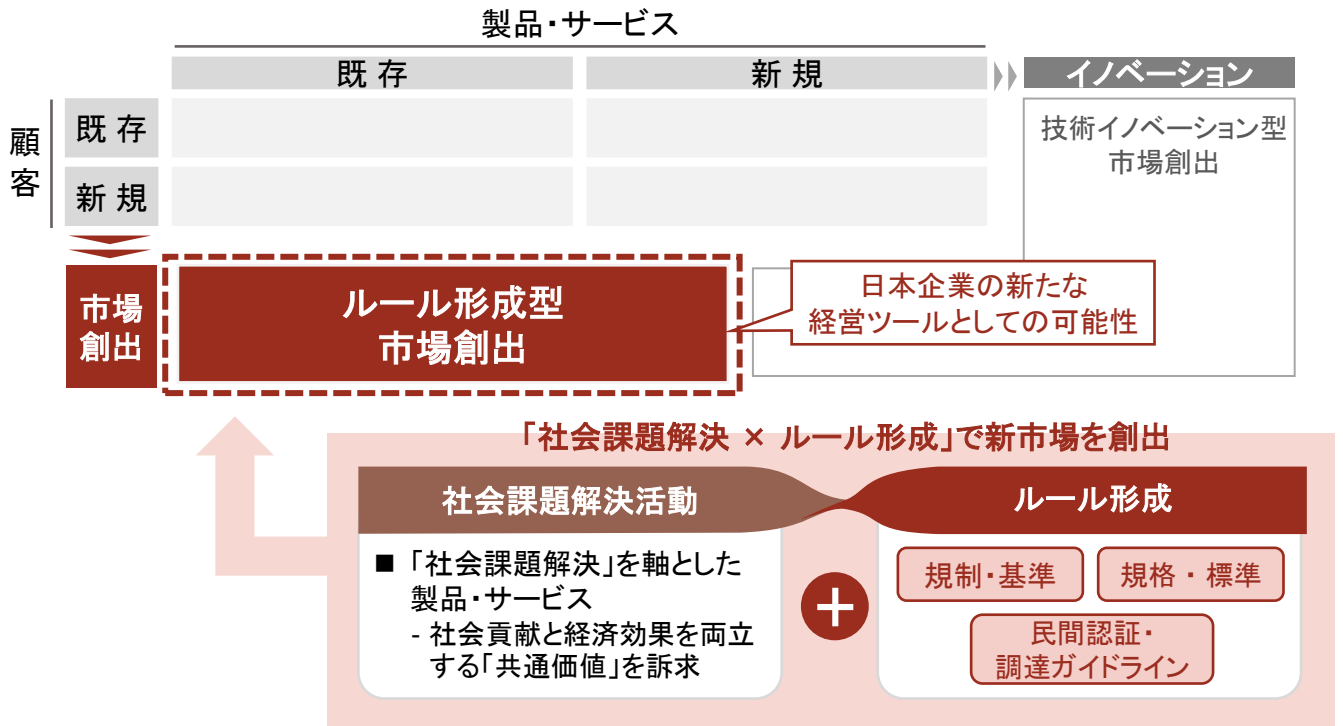
■ 自社のパーパスとマテリアリティを踏まえた経営戦略に加え、ルール形成を完遂できる組織体制と人材の確保が必須

	企業が具備すべき要素	行すべきこと	具体例
経営方針・経営プロセス	 自社の存在意義（パーパス）	➤ 社会における自社の存在意義（何のために存在し、どのような価値を提供するか）を定義	【パーパスの例】 ・地球と調和したライフスタイルの実現、包摂的な社会基盤の構築 等
	 注力する社会課題（マテリアリティ）	➤ 自社及びステークホルダーにとっての重要度を勘案し、解決に注力する社会課題（マテリアリティ）を特定	【マテリアリティの例】 ・気候変動への対応、健康長寿社会の実現、途上国等における貧困・格差の是正 等
	 持続可能な経営に向けた価値創造ストーリー	➤ パーパスとマテリアリティを踏まえ、自社ビジネスの発展と社会課題解決を併せて実現する戦略／ストーリーを策定	【ストーリーを明記する資料の例】 ・長期ビジョン、中期経営計画、統合報告書 等
	 市場規模（TAM*）に係る経営指標	➤ 自社が獲得できる最大市場規模と、その拡大・縮小要因を把握 ➤ 上記を常時モニタリングし、経営判断に活かせる仕組みを構築	【経営指標の例】 ・TAM成長率・TAM中期目標 ・既存製品／サービスの横展開可能マーケット（国・地域）数 等
組織体制	 長期視点でのルール形成実行体制	➤ 中長期的にルール形成に取り組み、完遂できる体制を構築 ➤ 若手職員が、研究開発や知財等の知見を活かして携わる仕組みを整備	【実行体制の例】 ・社長直下に全社横断型のルール形成担当部門を設置 ・事業部門内に担当チームを設置
	 ルール動向のタイムリーな把握・分析体制	➤ 国内外のルール（政策・標準化）動向の分析、経営への定期報告等を担う部門・担当者を設置 ➤ 必要時には外部専門機関も活用	【外部専門機関の例】 ・ロビイング・ファーム、シンクタンク、法律事務所 等
人材確保・育成	 専門人材の採用・確保	➤ 政府・自治体の政策形成や標準化実務に精通した専門人材を採用 ➤ 外部採用に加え、自社社員の省庁・標準化機関等への出向も選択肢	【専門人材の例】 ・国内外の政府・自治体、標準化機関等での勤務経験者 ・「規格開発エキスパート」有資格者
	 専門人材の育成スキーム	➤ ルール形成の専門性を高める育成制度（研修の充実、資格取得の推奨、希望者の異動 等）を整備 ➤ 専門人材向けのキャリアパスも整備	【ルール形成に特化した役員・CXOポジションの例】 ・Chief Standardization Officer、渉外・アドボカシー担当役員 等
	 TAM*拡大に資する活動を評価する仕組み	➤ ルール形成型市場創出など、中長期的なTAM*拡大に資する活動を評価するための方法・基準等を規定	【評価基準の例】 ・ビジネスモデルにおいて自社以外に収益獲得する企業・NPOとの連携実績 ・アドボカシー活動実績 等

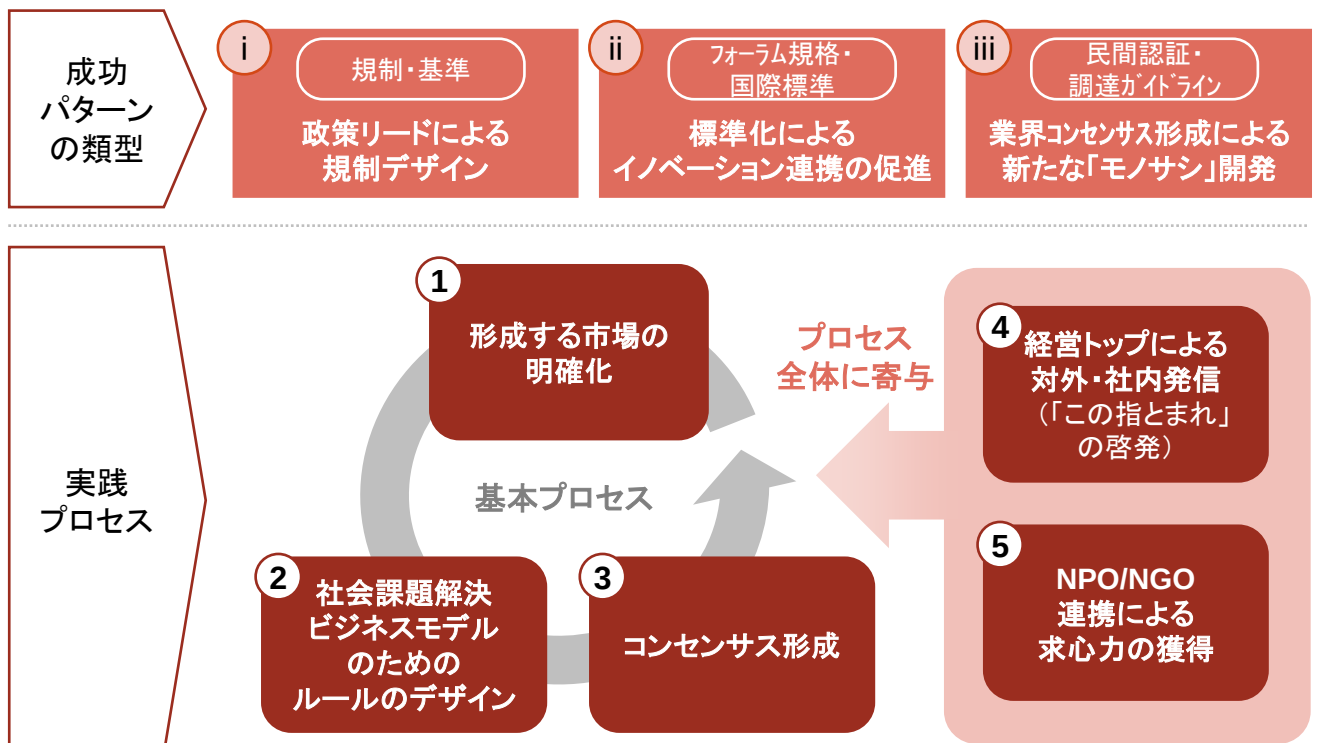
IV. まとめ

まとめ:「ルール形成型 市場創出」実現に向けて

- 従来型の競争戦略が限界を迎える中、社会課題解決×ルール形成で新たな市場を創出するアプローチに勝機あり



- 自社が狙う成功パターンを規定した上で、対象市場の明確化～コンセンサス形成まで、着実にプロセスを踏むことが肝要



(経済産業省の支援施策)

（「ルール形成型 市場創出」に活用可能な 経済産業省の支援施策）

■ 企業・団体で直接応募可能な支援

施策名	概要
新市場創造型標準化制度	既存の業界団体等では対応が出来ない、複数の関係団体にまたがる融合技術・サービスや特定企業が保有する先端技術等に関する標準化を可能とするための、新規の原案作成委員会等の立ち上げを支援する制度
ISO/IEC国際標準化人材育成講座 （ヤングプロフェッショナルジャパン プログラム：通称“ヤンプロ”）	- 国際標準化交渉をリードできる人材（ヤング・プロフェッショナル）を育成するプログラム - 国際標準化の第一線で活躍する講師に依頼し、座学のみならず模擬国際交渉等を通じて、日本提案を英語でリードできる人材を育成
標準化人材育成事業（規格普及型）	- アドボケイター（相手国政府等へ規格活用の提案を行い、規格普及・ルール形成活動を実施する者）に対する支援制度 - 具体的には、発行予定（又は発行済み）の規格について、各国の強制法規等のルールに紐付ける交渉等に要する海外出張旅費を支援（必要に応じ在外公館への協力依頼も実施）

■ 経済産業省と協議の上で活用可能な支援

支援名	概要	対象国・地域
APEC プロジェクト	- 年2回募集。APEC基金でのプロジェクト実施 - APEC地域における持続可能な経済成長を支援	アジア太平洋
JAIF（日ASEAN統合 基金）プロジェクト	- ASEAN統合を推進する活動を支援 - 申請前にASEAN内での合意形成、及び外務省の事前承認が必要	ASEAN
経済産業省 制度・事業環境整備事業	海外市場を開拓する上で、民間のみでは解決し難い課題解決に関わる活動、環境整備を支援	ODA対象国から選定
JICA 課題別研修	経済成長やビジネスの国際展開など、日本の重要政策に資すること。受入研修等を実施	

問い合わせ先：

経済産業省 産業技術環境局 基準認証政策課

standards-rule@meti.go.jp

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/hyojun-kijun/index.html>

経済産業省 産業技術環境局 基準認証政策課
(株式会社オウルズコンサルティンググループ 受託)
令和4年3月