

# 企業価値を高める標準化・ルール形成 — 投資家と経営層の新たな視点 —

2026年4月

1. はじめに
2. 標準化・ルール形成とは何か
3. 標準化・ルール形成の重要性
4. 標準化・ルール形成活用の最初の一步とは
5. 参考になる標準化取り組み事例等
6. まとめ

# 1. はじめに

# ルールを握れない⇒「技術で勝ってビジネスに負ける」おそれ

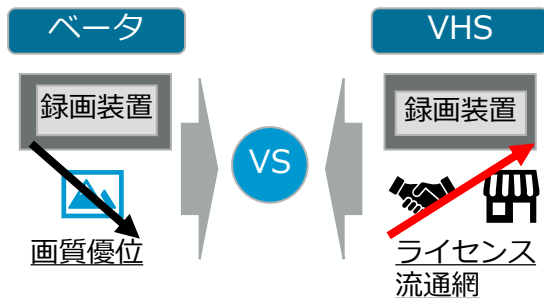
- 企業や国が製品の技術(性能)で勝っても「評価方法・接続条件・適合規格」等のルールを握られ、ビジネスモデルで凌駕され、ビジネスに負けたという事例は多く、業界横断的に広がっています。

## 1990年代

### 製品規格の時代

- 製品・部品の規格が競争の中心。
- 技術性能+ライセンス・流通条件で「業界標準」が決まる

### VHS vs ベータ



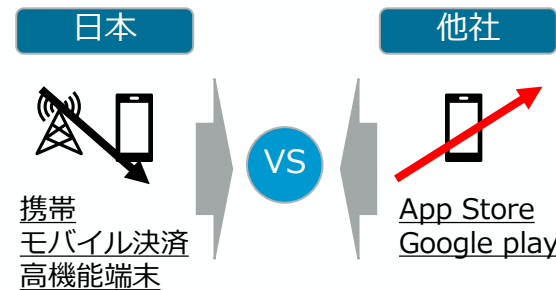
性能優位のベータに対し、JVCは録画時間・規格開放・流通連携で「実質標準」を握り、市場支配に成功

## 2000年代

### プラットフォーム標準の時代

- OS・ネットワーク・共通基盤が価値の中核に。
- 単体製品で優れていても、プラットフォーム標準を取れないと主導権を失う

### ガラケー vs iOS/Android



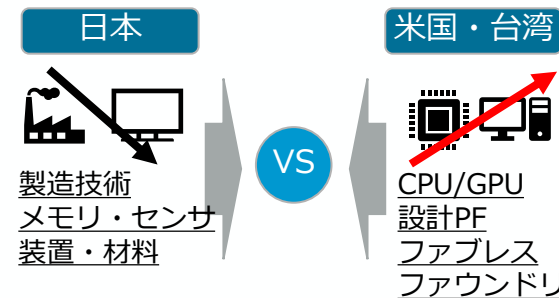
通信・端末の技術で勝っても、OS・アプリストアという「モバイルプラットフォーム標準」を取れず、主導権に影響

## 2010年代

### サービス/エコシステム標準の時代

- 配信プラットフォームやクラウド、アプリのエコシステムが事実上の標準に
- 製造技術で勝っても、市場の主戦場がサービス側に移ると主導権を失う

### 日本の半導体 vs 米国・台湾の半導体



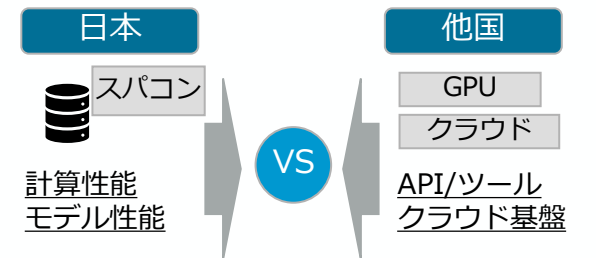
日本は製造技術で優位だったが、上位標準（アーキテクチャ・設計基盤・産業構造）を米国・台湾が押さえ、主導権と収益を支配

## 2020年代

### 社会インフラ標準の時代

- クラウド、AI、データ基盤、車載OSなど、複数産業を貫くデジタルインフラが標準の対象に。
- 個々の技術に勝つだけでなく、インフラとしての標準・ルールを握ることが国家・産業の競争力を左右する

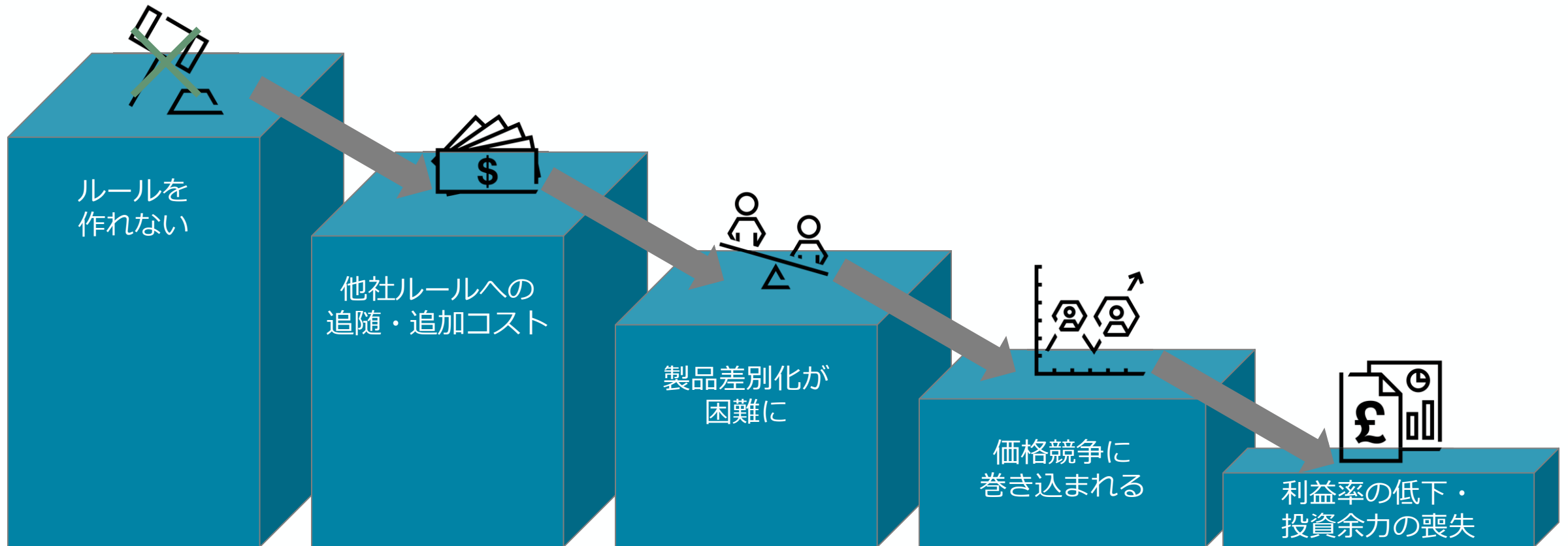
### スパコン・国産LLM vs AI・クラウドPF



計算性能・モデル性能で勝っても、API・ツールチェーン・クラウド等「AI時代のOS/標準」を握れなければ、競争力に影響

# ルールが決まってしまった後の展開

- ルールが定まった後、待っているのは“価格競争・後追い・低収益”であり、企業価値を損なわないためにはルールを作る「標準化・ルール形成」が重要となります。



# 本資料でお伝えしたいこと

- 標準化・ルール形成は、企業価値を向上させることに大きく貢献できる可能性があります。
- 本資料は、標準化・ルール形成が企業価値や投資判断と如何に結びつくのかについて、十分に整理・共有されてきていない課題意識の下、その考え方を明確にし、企業及び投資家への浸透及び両者の対話に役立てることを目的に作成したものです。
- 本資料は、投資家・企業へのヒアリング、これまでに確認できた標準化・ルール形成の取組事例等を参考に作成しています。

## 本資料の位置づけ

そもそも標準化・ルール形成というのは何か？

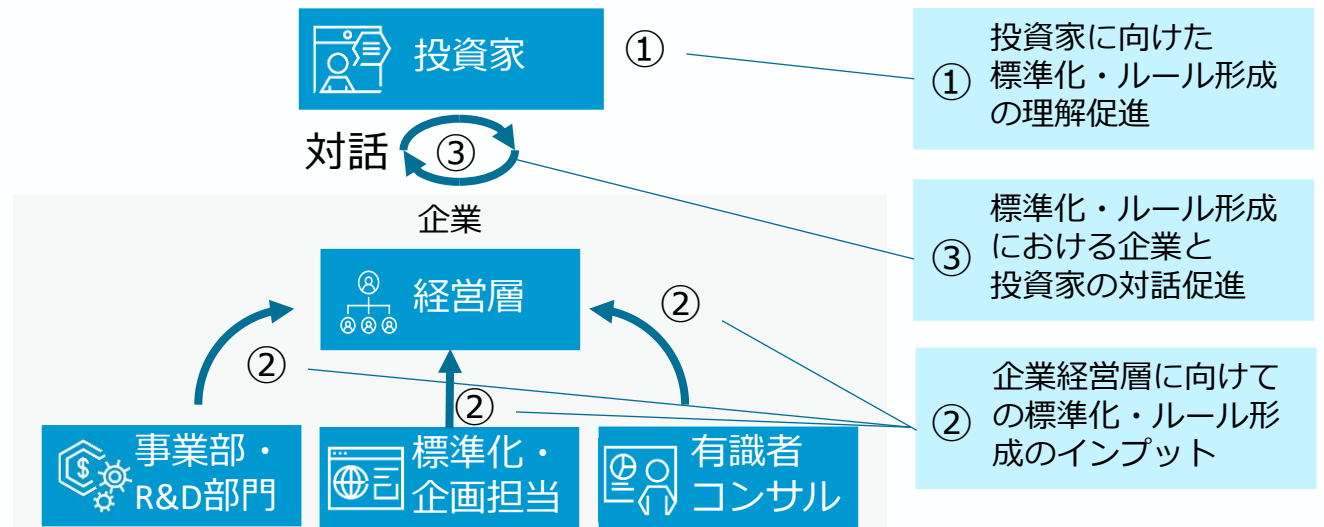
なぜ標準化・ルール形成が「今」重要なのか

企業 / 投資家の双方にとって、これまで標準化・ルール形成のなじみが薄かったのはなぜか

標準化・ルール形成とどのように向き合っていくべきか

- なぜ自社・投資先にとって重要かを理解していただく
- 最初の一步を踏み出す契機にしていただく

## 本資料のターゲットと目的



# 本資料の対象領域

- 本資料は、特定の業界に限定せず、幅広い業種・領域を対象として整理しています。

## 製造業（電機・電子・機械等）

- 電機・電子部品・精密機器
- 情報通信機器・半導体
- 産業機械・ロボット
- 自動車・輸送用機器
- 化学・素材・材料

※日本産業分類：製造業

## 情報通信・サービス業（IT・ソフトウェア等）

- IT・ソフトウェア
- 通信事業
- ITソリューション／コンサルティング

※情報通信業／学術研究・専門・技術サービス業

## 建設・インフラ・エネルギー関連

- 建設業・インフラ整備
- 住宅設備・建材
- 電力・エネルギー
- 水処理・環境設備

※建設業／電気・ガス・熱供給・水道業

## 医療・ライフサイエンス関連

- 医薬品
- 医療機器・医療関連サービス

※医療・福祉／製造業

## 消費財・流通・物流関連

- 日用品・生活用品
- 食品・飲料
- 物流・運送
- 小売・卸売

※卸売業・小売業／運輸業

## 業界横断（共通基盤）

- 認証・規格
- 評価・試験・適合性評価

※全産業共通の横断レイヤー

上記は代表的な業種例（日本産業分類の大分類レベル）であり、本資料はこれらに限らず、日本産業分類に基づくすべての産業分野を対象としています

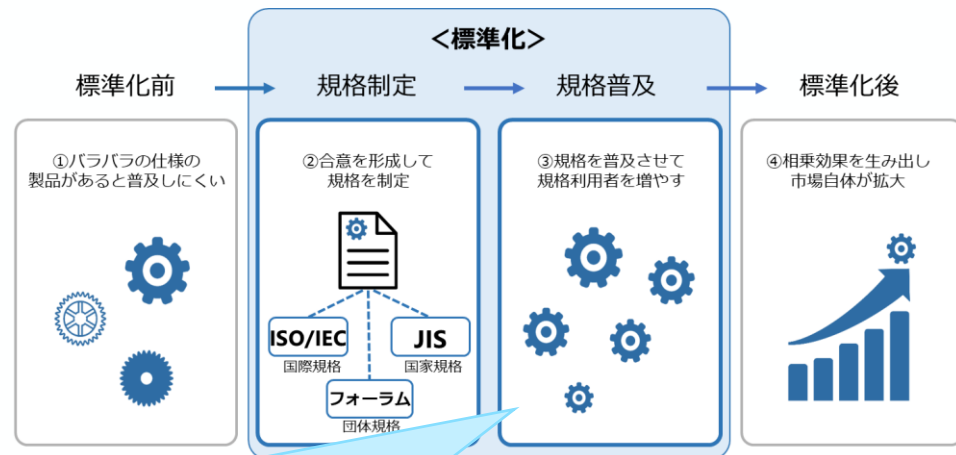
## 2. 標準化・ルール形成とは何か



# 本資料における「標準化・ルール形成」とは

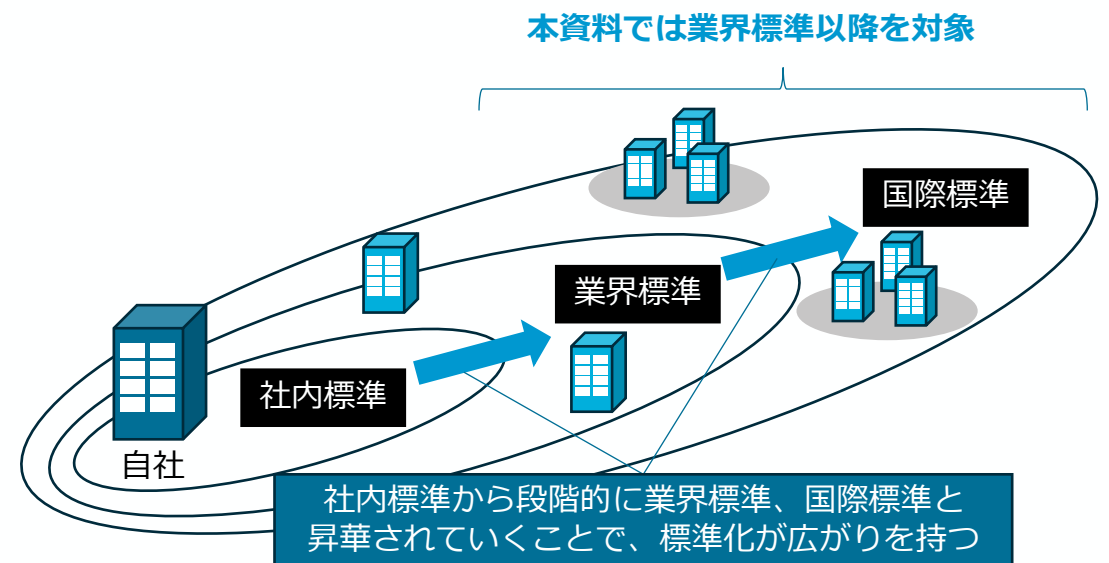
- 標準※化・ルール形成とは、他社が従わざるを得ない・または従った方が得をするルール（規制、規範、規格、その他基準等）を開発し、普及させることをいいます。 ※「もの」や「事柄」の単純化、秩序化、試験・評価方法の統一により、製品・サービスの互換性・品質・性能・安全性確保、利便性を向上するもの
- 本資料では「市場ルールを作るレベルの標準化・ルール形成」という企業戦略に影響を与えるレベルのものを念頭においています。

## 標準化・ルール形成の定義と各人認識の違い



技術者からすると技術仕様やプロトコルだが、品質担当では「安全規格・試験方法」、経営者では「ISO認証」など、各人で認識されるものが異なる

## 本資料での標準化・ルール形成の対象イメージ例



# 標準は「法律ではない」が「無視できない」

- 標準は、原則として民間主導の「任意」のものでありますが、市場では“参入の前提条件”になりえます。“標準づくり=市場ルールづくり（戦略）そのもの”ととらえることができます。

## ルール

### 標準（スタンダード）

**【性格】** 企業・業界・国際機関が合意する「望ましい共通仕様」  
**【強制力（形式）】** なし（任意）  
**【実態】** 従わないと取引・接続・認証から排除、市場参入が困難  
**【主体】** 企業・業界団体・国際標準化機関（ISO/IEC など）

### 法律・規制（レギュレーション）

**【性格】** 国・自治体が定める「守るべきルール」  
**【強制力（形式）】** あり（遵守義務）  
**【実態】** 従わないと「罰則・行政処分」  
**【主体】** 政府・規制当局



標準化（Standardization）・  
ルール形成（Rule Making）

ルール（標準等）



普及・社会実装  
（ロビイング等含む）



市場形成・拡大

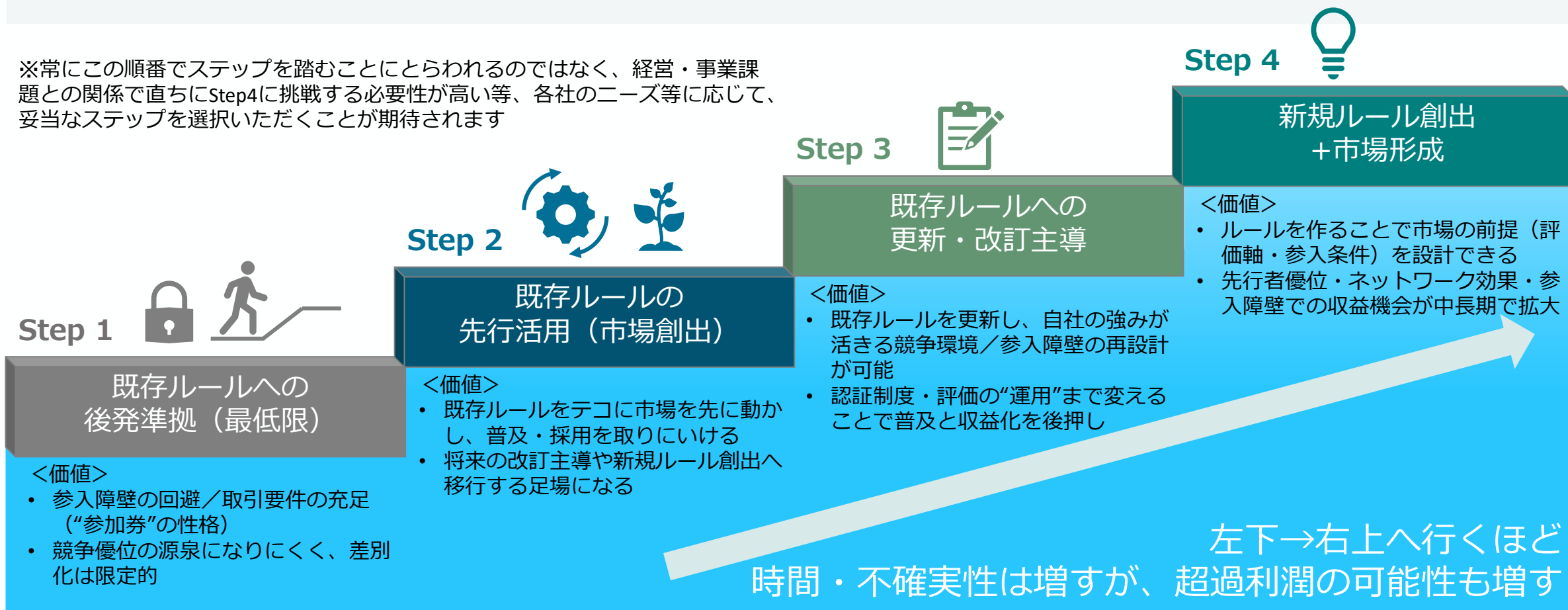


※標準（規格）という取り決めを書くことと、それを市場や制度に埋め込んでルール形成することは全く別フェーズ。標準（規格等そのもの）と標準化・ルール形成（普及・社会実装含む）は別物と捉えられる。以降のスライドでは主に標準化・ルール形成を念頭において説明

# 標準化・ルール形成における市場参入ステップ（一例）

- 標準化・ルール形成における市場参入は4段階で表現でき、右方の段階のほうが超過利潤の可能性が増します。

※常にこの順番でステップを踏むことにとらわれるのではなく、経営・事業課題との関係で直ちにStep4に挑戦する必要性が高い等、各社のニーズ等に応じて、妥当なステップを選択いただくことが期待されます



# 標準化・ルール形成の類型（一例）

- 標準化・ルール形成はいくつかの類型に分類されますが、扱うレベルで“効く価値”と“タイムスパン”が決まるため、経営・投資の意思決定へ影響を与えるものと考えられます。

		標準化の類型	経営に“効く価値”	効き方の時間軸	
価値付与型	標準化による製品・サービスへの価値の直接付与によって、製品の売上を促進	需要創出型	評価・分類・受容性を標準化して需要を顕在化	新市場の創出による売上高成長率・市場シェア拡大	<b>中期</b> 標準化後、製品・サービスの採用が進み、売上成長率や市場シェアの拡大が見られるまでには一定の市場浸透期間が必要
		市場形成型	【市場再定義型】競争軸・安全区分を再定義し、付加価値を提供	粗利率改善・競争優位性の確立	<b>中期</b> 標準化による市場ルール統一が浸透し、価格競争から価値競争への転換、粗利率改善までには複数年度サイクルが必要
			【性能保証型】要求事項・試験法の明確化で採用率を高める	認証取得による公共調達採択件数・保守収益安定化	<b>短期～中期</b> 認証取得や試験合格率の向上は比較的早期に現れるが、公共調達や保守収益の安定化は中期的な成果
	社会価値創出型	SDGs/CSR対応	ESGスコア向上・資本コスト低減（WACC低下）	<b>中期～長期</b> ESG評価や資本コスト低減について、標準化の取り組みが社外評価や金融機関の判断に反映されるまで一定の時間が必要	
制限付与型	標準化によって製品・サービス提供方法に制限を付けることによって競合優位性を確保	構造化型	【座組設定型】供給座組・アーキテクチャを標準化し産業構造を規定	長期契約比率増加による安定収益・運用コスト削減	<b>中期～長期</b> データ標準化やプラットフォーム連携による安定収益化は、エコシステム形成や契約更新サイクルを経て発生
			【参入障壁型】高度要件・試験法による市場ゲートを設定	認証取得率・SEP※保有数による参入障壁強化、パテントプール化	<b>中期～長期</b> 標準必須特許や認証制度の浸透には時間がかかり、競合の参入障壁として機能するまでには複数年度の蓄積が必要
		【技術誘導型】技術進化を定め、市場構造を定義	新製品売上比率の向上・R&D ROIの改善	<b>長期</b> 技術ロードマップに沿った標準化は、次世代製品の市場投入やR&D投資回収まで長期的な視点が必要	

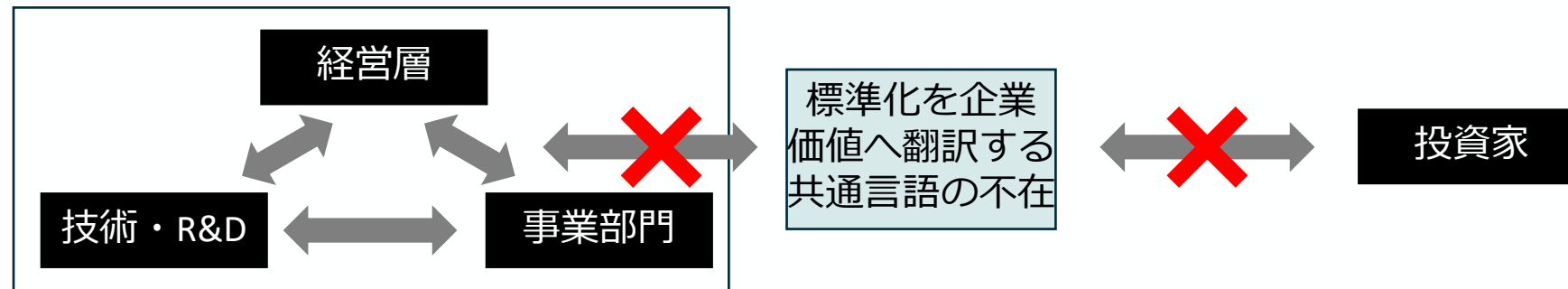
※Standard Essential Patent標準規格の実施に必要な不可欠な特許のこと

# なぜ標準化は企業経営層/投資家になじみが薄いのか

- 標準化・ルール形成と経営・投資の関連性があるにもかかわらず、企業経営層や投資家になじみが薄いのは、企業内の認識ギャップ、企業経営層と投資家間の認識ギャップの存在と、標準化・ルール形成を企業価値へ翻訳する方法の不在が原因であると考えられます。

企業内の認識ギャップ

企業 vs 投資家でのギャップ



## 【社内ギャップ】

技術部門・事業部門と経営視点の断絶

- 標準化・ルール形成はあくまで技術仕様のコストとしてのみ認識されたり、既に策定されている標準やルールで十分と認識している
- PLや競争戦略といった経営アジェンダ化されていない

## 【社外ギャップ】

価値創造ストーリーの欠如

- 企業が標準化を競争優位性として語れておらず、投資家の判断材料（収益期待）となっていない

## 【評価基準のズレ】

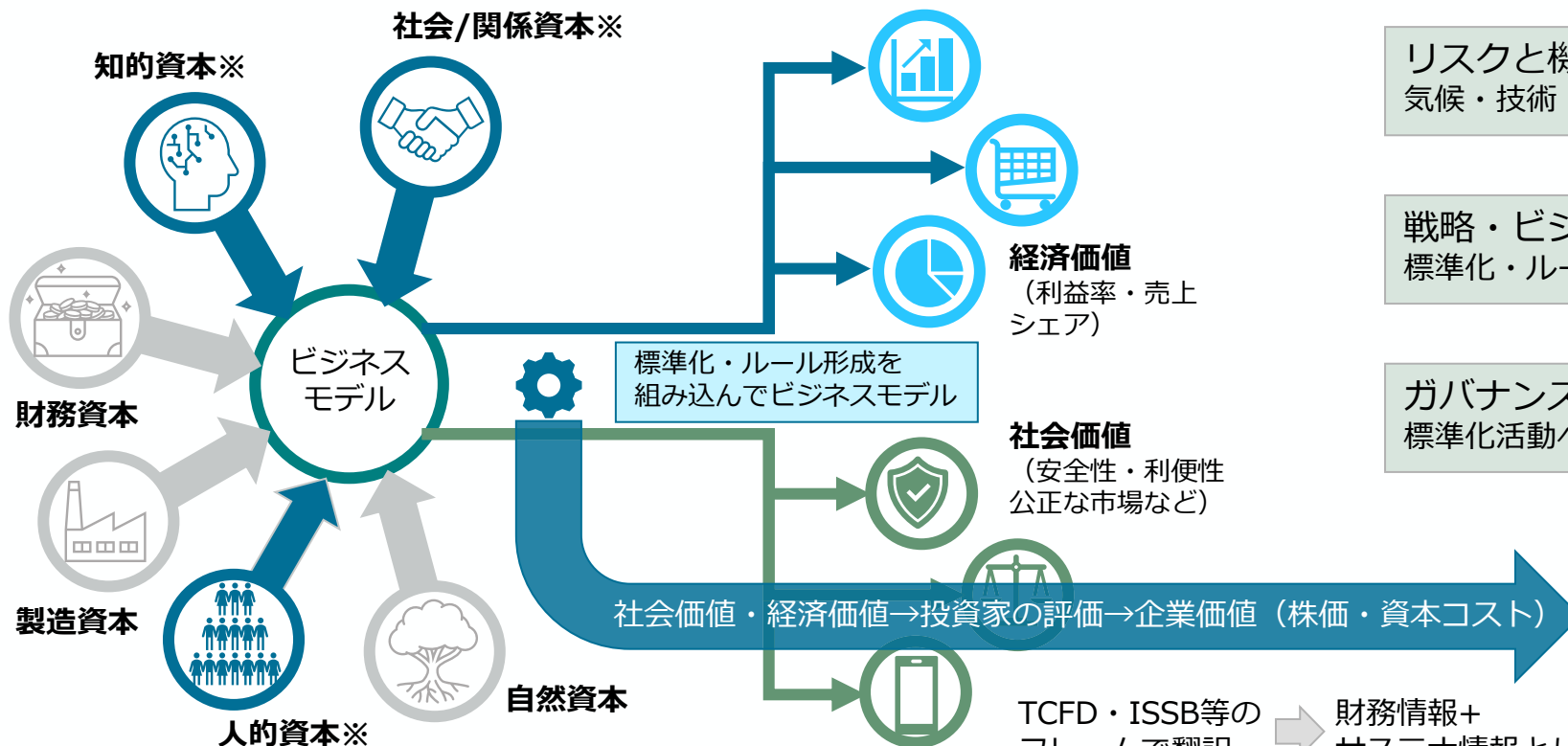
共通の評価軸の不在

- 成功事例が少なく、投資家は「競争優位」「参入障壁」等の財務的インパクトで評価するが、標準化・ルール形成がそれらに寄与するかが不明瞭

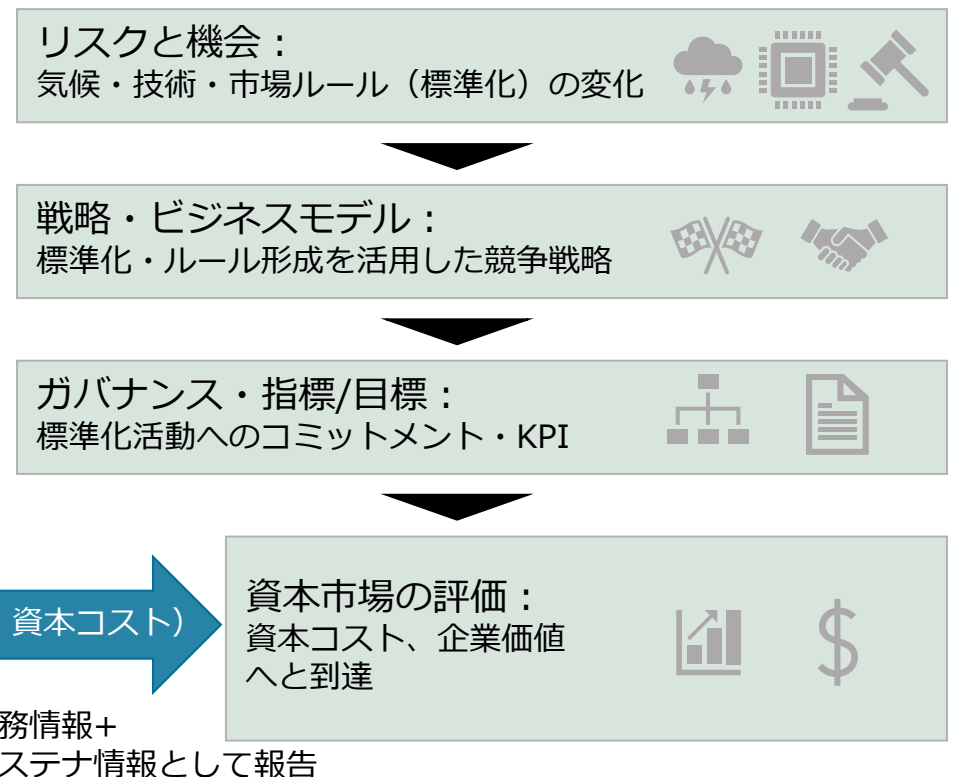
# 標準化・ルール形成を企業価値・投資家評価に翻訳するには

- 標準化・ルール形成は、成長実現のための投資であり、①社会価値と経済価値を同時に高める“価値創造の仕組み”として、②TCFD等のフレームを通じて投資家の評価につながります。
- 協調と競争の観点を踏まえ、人的資本から生み出され、差別化・競争力につながる知的財産（知的資本、社会/関係資本）との連動が重要となります。

①価値創造モデルと標準化・ルール形成（※）との関係イメージ例



②投資家の評価指標（TCFD、ISSBなど）



※標準化・ルール形成は、成長投資に資するものとして、代表的には、知的資本（技術普及）、社会/関係資本（ネットワーク構築）、人的資本（標準化・ルール形成人材）が関係すると考えられます。

### **3. 標準化・ルール形成の重要性**

# なぜ今、標準化・ルール形成が重要になっているのか

- 世界的に規制・標準の再編が加速し、標準化・ルール形成が市場創出の手段の一つとなっており、欧米・中国が主導する中、日本企業は“技術で勝ってビジネスで負ける”状況を解消する必要性が高まっています。

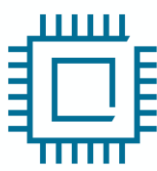
## 新興技術



AI



量子



半導体



5G/6G



大規模クラウド

## 規制の拡大

EU AI Act、Cyber Resilience Act、デジタル製品パスポート、各国のデータ保護法



## 標準の地政学化

米中欧で異なる技術・規制陣営が形成されつつある国際標準化の会議が「安全保障・産業政策の戦場」化



### <標準化自体の重要性の増大>

標準化がグローバルなルールメイクのための重要なツールとなっており、標準を活用したグローバル市場の獲得競争が発生

### <国際標準化の対象の拡大>

社会情勢の変化により、領域横断的な標準化が増加

新しい概念や考え方を実現するための標準の議論も進む

- サービス等の拡大（ロボットサービスや小口保冷配送）
- 社会システム分野（自動走行システムなど）への拡大
- データ連携などデジタル分野（サイバーセキュリティ、マテリアルインフォマティクス（MI）、医療データ連携など）へ拡大
- SDGs関連などの分野への拡大



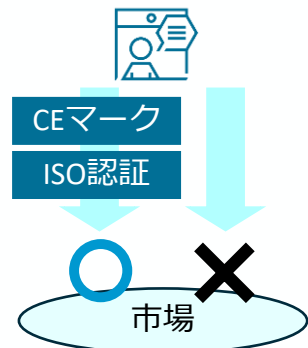
# 標準・ルールを軽視すると何が起こるのか

- 標準・ルールが市場参入の必須条件となっている場合、競合との競争での敗北や市場からの排除等により、「何もしないことによるコスト」が発生するようになります。**参入時期が遅い場合も同様であり、日本国内外問わず、早期対応が非常に重要になります。**

## 参入不可 (調達要件/市場要件不適合)

必須の共通仕様・調達要件（国際標準、CE/認証、法令・ガイドライン、政府・大口顧客RFP）や市場要件を満たさず、市場に製品を“置けない/買ってもらえない”状態

医療のCEマークや政府調達のISO認証等のように「標準・認証等がないとそもそも市場に立てない」ケース



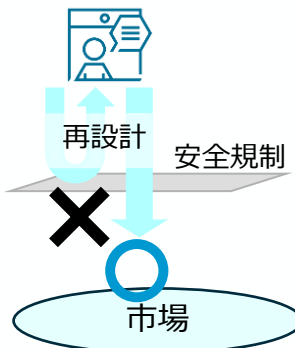
**オランダ：Cd安全基準違反で製品出荷停止**

→ソニー「PS one」が環境規制違反による欧州出荷停止に

## 後追い適合による再設計・再認証コスト

競合・市場が先に標準へ適合。後追いで再設計/再評価/再認証が必要になり時間・費用が膨張

省エネ・安全規制強化を後追いで知り、既に作った製品を作り直して再試験・再認証する状況に陥るケース



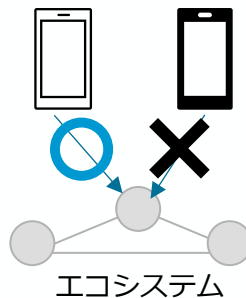
**Samsung「Galaxy Note 7」のリコール**

→リチウムイオン電池の安全設計が各国の安全規制未達となり製品設計から見直し

## エコシステムからの孤立 (相互運用・補完財の欠落)

共通仕様（技術標準・API・規格群）から外れ、プラットフォーム/補完財連携に乗れないことで採用・スイッチングコストで不利

スマートホーム標準やデータ交換用国際標準に対応せず、主要プラットフォームとの連携から外れて採用が進まないケース



**Google Nest カメラ**

→Google Nestカメラは、AppleのHomeアプリに統合できず、Appleの輪からは除外

## 規制対応遅延による罰則リスク・上市遅延

データ保護・環境・無線・安全などの規制ルール形成をフォローできず、罰金・販売停止・回収や当局公表でレピュテーションを毀損

GDPR違反での巨額制裁や安全基準不適合によるリコールなど、対応の遅れが罰金・販売停止・風評被害につながるケース



**AmazonのGDPR違反**

→広告目的の個人データ処理や透明性義務違反などでGDPR違反。7億4,600万ユーロの制裁金発生

# 標準化・ルール形成が事業と企業価値にどうつながるか

- 標準化・ルール形成を実現することで、「何もしないコスト」のようなリスク回避だけでなく、事業の実現性や再現性・拡張性を高め、事業/企業価値の向上を期待できます。

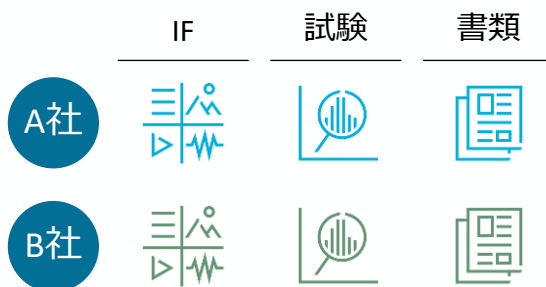
## 事業の実現性

標準化と事業を連動させる仕組みを作り上げる（以下は例示）

- 共通仕様（データモデル、試験方法など）
- 共通コンポーネント（再利用できるモジュール・テンプレート・部材）
- 共通プロセス（要件→設計→試験→リリースの標準フロー／責任区分）

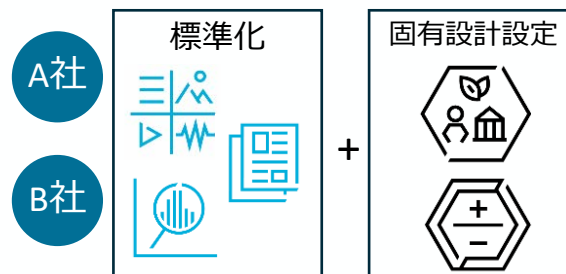
### <Before>

- 顧客AごとにIF（インターフェース）・試験・ドキュメントがバラバラ
- 提案も構築も人依存、学習が横展開されない



### <After>

- 標準API + 顧客固有設計設定・追加要件だけ対応
- テンプレ&自動テストで立上げリードタイム短縮／手戻り半減
- 失敗学習が標準そのものに吸収され、売るたびに楽になる



## 事業の再現性

「うまくいくための仕組み」を他地域で再現する（以下は例示）

- 事業の実現性で構築した仕組みを地域別にファインチューニングして他の地域でも活用できる形にする



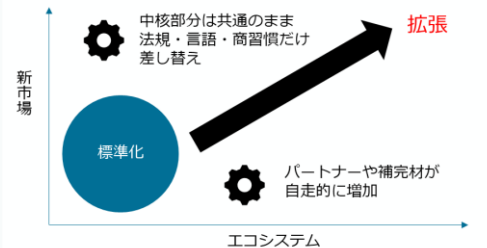
最初に実現した仕組みを品質を落とさずに他の地域でも再現

※再現性と拡張性は一体的に生じることもある

## 事業の拡張性

「横にも縦にも伸ばせる仕組み」を作り上げる（以下は例示）

- 標準インターフェースを外部公開（データ形式、認証方式など）
- 認証スキームによる品質担保 → 参加門戸拡張
- 地域・業界ごとの差分はアダプタ層／拡張ポイントに隔離



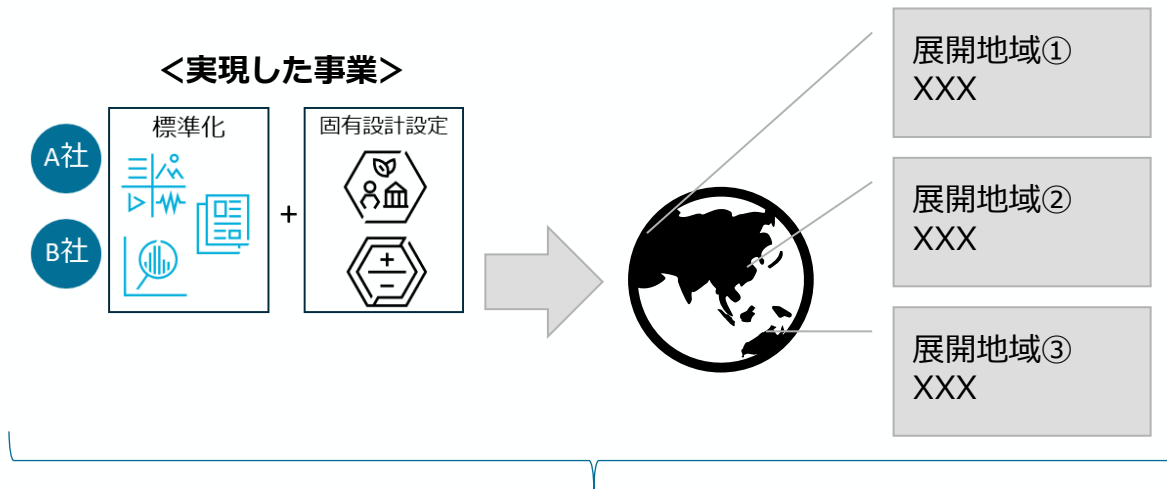
# 標準化・ルール形成が事業と企業価値にどうつながるか

- 事業の再現性は、実現した標準化・ルール形成を他の地域に展開することで、その地域でも元の地域と同品質の製品・サービス等を提供可能にし、事業拡大につながるものです。

## 事業の再現性

「うまくいくための仕組み」を他の地域で再現する（以下は例示）

- 事業の実現性で構築した仕組みを地域別にファインチューニングして他の地域でも活用できる形にする



最初に実現した仕組みを品質を落とさずに他の地域でも再現

## 国際標準・認証で海外事業を再現可能に（例）

標準化内容：小口保冷配送の国際標準・認証

Before	取り組み	After
<p>低品質サービス業者と自社の高品質サービスとの比較尺度がない</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>競合他社が次々と参入するにつれ、低品質のサービスが業界の評判を毀損</li> <li>上記に伴い、自社の事業拡大の機会も毀損</li> </ul>	<p>「標準 × 認証 = サービスを“複製可能”に」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>サービス内容の言語化（温度管理、配送中の積み替え作業など）</li> <li>標準を満たしているかを第三者認証で担保</li> </ul>	<p>標準×認証により、海外でも同様のサービスを展開可能</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外拠点・パートナーでも同様の                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 品質</li> <li>- オペレーション</li> <li>- ブランド体験</li> </ul> </li> <li>日本の実情とは異なる地域でも事業を再現</li> </ul>

海外市場での信頼・スケール獲得

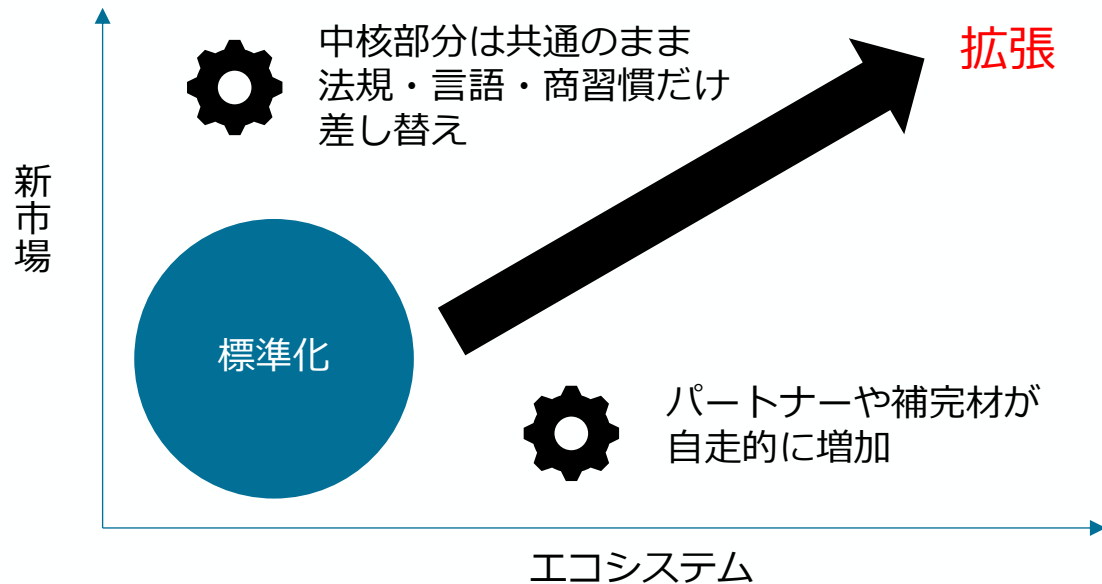
# 標準化・ルール形成が事業と企業価値にどうつながるか

- 事業の拡張性は、事業の構成要素の一部を他社へ公開したり、別の要素に置き換えたりすることで新市場やエコシステムの双方向に事業を広げることができるものです。

## 事業の拡張性

「横にも縦にも伸ばせる仕組み」を作り上げる（以下は例示）

- 標準インターフェースを外部公開（データ形式、認証方式など）
- 認証スキームによる品質担保→参加門戸拡張
- 地域・業界ごとの差分はアダプタ層／拡張ポイントに隔離



## 国際標準による「競争軸そのもの」の設計（例）

標準化内容：冷媒・空調機器の国際標準・規制への関与

Before	取り組み	After
<p>各国規制・仕様対応が異なり、自社製品の開発、普及に課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各国で冷媒規制、省エネ基準、安全規格がバラバラ</li> <li>R32冷媒は「環境性能・エネルギー効率に優れる」一方で当時の既存規格では「可燃」と一括分類され、普及障壁に</li> </ul>	<p>「標準 × 規制 = ルールを“複製可能”に」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>冷媒と空調機器を「一体」でルール化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>「冷媒 × 機器 × 安全性 × 省エネ性能」をセットで議論</li> <li>ISO規格改訂に関与</li> </ul> </li> <li>各国規制への波及                             <ul style="list-style-type: none"> <li>国際規格を各国へ</li> <li>インドのR32冷媒の国内規格化支援</li> </ul> </li> </ul>	<p>省エネ基準・環境性能を競争指標化し、自社が有利な市場構造を形成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>競争の軸が：価格や単純性能から「省エネ性能」「環境低負荷」に変更</li> <li>規制が厳しくなるほど自社に有利後発・模倣企業は不利</li> </ul>

グローバルでの競争優位・中長期成長期待を獲得

# 標準化・ルール形成が事業と企業価値にどうつながるか

- 標準化・ルール形成による影響は製品レベルから事業レベルまで拡張し、ときには全社レベルにまで影響を及ぼす可能性があり、自社 / 対象企業の標準化・ルール形成についてどのレベルで考えるべきかを考慮することが重要となります。

標準化のレベル	位置づけ	典型的な内容	何が決まるか	経営的意味
<p>全社レベル (企業の進路を左右する標準化)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中核技術が国際標準・規制でどう扱われるか</li> <li>企業の海外展開・事業ポートフォリオ全体に影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際標準 (ISO / IEC / ITU 等) への組み込み</li> <li>規制・政策ルールとの整合</li> <li>国家・地域をまたぐ枠組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>どの国・地域で戦えるか</li> <li>どの事業を伸ばせるか/縮小せざるを得ないか</li> <li>長期成長ストーリー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>標準化は事業選択・撤退判断に直結</li> <li>CEO / 取締役会アジェンダ</li> </ul>
<p>事業レベル (競争ルールを左右する標準化)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定ドメイン (市場) 内の共通プラットフォーム</li> <li>ここで主導権を取るか否かが、競争環境を決める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界標準仕様</li> <li>共通API・データモデル</li> <li>認証スキーム・エコシステム設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>どの企業が有利か</li> <li>どこで利益が生まれるか</li> <li>参入障壁の高さ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>標準化は競争戦略そのもの</li> <li>「技術仕様」ではなく、市場設計の話</li> </ul>
<p>製品レベル (やらないと市場に立てない標準化)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個別製品の安全・品質・互換性</li> <li>多くの企業が「やらざるを得ない」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全規格、品質規格、相互接続仕様</li> <li>認証・試験・適合宣言</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売ってよいか/売れないか</li> <li>ここでは大きな差まではつきにくい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>標準化 = コストセンターに見えやすい</li> <li>ただし、未対応 = 即座に事業機会ゼロ</li> </ul>

# 投資家が企業に期待する標準化・ルール形成はどこか

- 標準化・ルール形成は個々の活動だけでなく、競争ルールそのものを設計し、事業戦略と一体となった持続的な競争優位の確立手段として評価します。以下の3つの視点が重要です。

1

## 戦略的競争 ルールの設計と 市場支配

- 競争ルールを自社に有利に設計し、市場における主導権を握る
- 標準化による一時的な独占的地位が、超過利潤を生み出すメカニズムを明示
- 「標準化→市場浸透→シェア拡大→高収益・参入障壁」の因果パスを具体的に説明

2

## 事業戦略との 一体化と コスト優位性の 確立

- 標準化戦略が、技術力・規模、ロビー活動などの事業戦略と完全に統合されている
- 標準化後の量産・コスト競争を勝ち抜く能力（技術、規模、供給能力）を示す
- ボリューム拡大による固定費分散など、継続的なコスト削減効果を論理的に説明

3

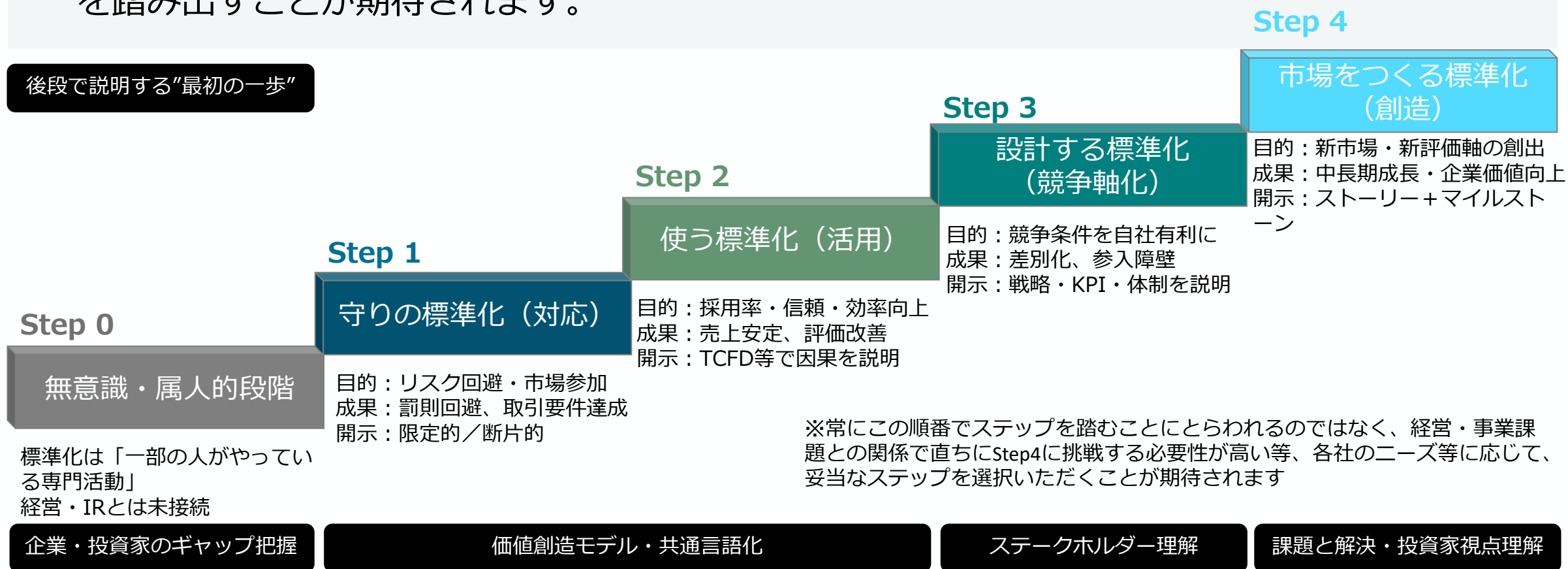
## 持続的な 企業価値向上への 貢献と開示

- 標準化が長期的な投下資本利益の向上やキャッシュフローの安定化につながる構造を説明
- サプライチェーンのロックインやプラットフォーム効果など、持続的な参入障壁の構築を示す
- 標準化の成果をバリュエーションモデル（成長率、マージン、リスクプレミアム等）に織り込める形で具体的に開示

## **4. 標準化・ルール形成活用の 最初の一歩とは**

# 標準化・ルール形成活用のステップ（一例）

- 標準化・ルール形成には、例えば「対応するもの」「使うもの」「設計するもの」「市場をつくるもの」といった段階がありえます。各社のポジションやニーズに応じて“最初の一歩”を踏み出すことが期待されます。





# 標準化における企業 / 投資家のギャップを理解しよう

企業・投資家のギャップ把握

- 標準化において、企業側の認識と投資家の期待・認識にはギャップが存在しています。ギャップ解消のために、標準化の位置づけ、ストーリーの整理等を行うことが有効です。

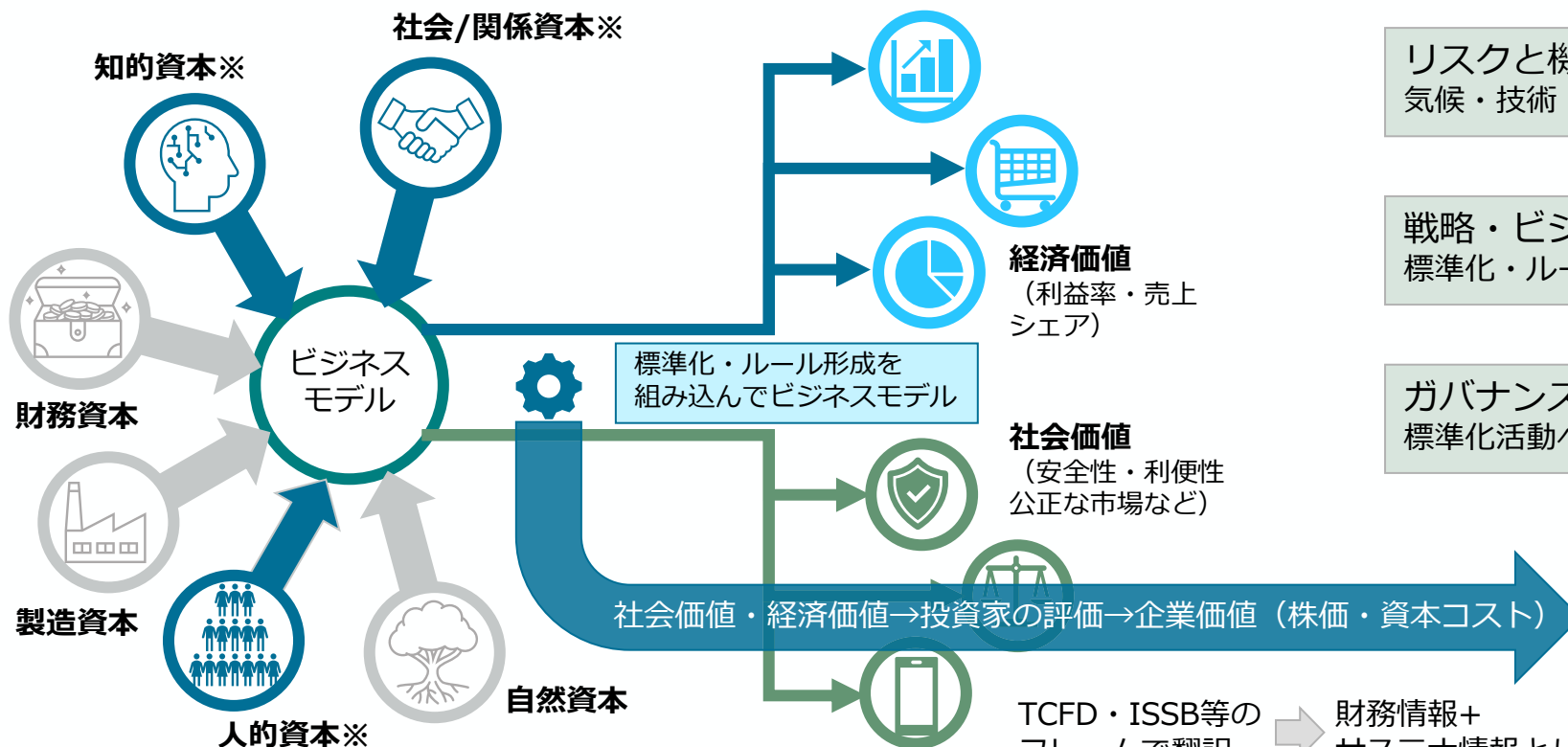
ギャップの種類	企業側の認識	投資家側の期待・認識
時間軸のズレ	標準化は「非常に息の長い投資」であり、戦略変更もありうる。完成時点でやっと語れる <ul style="list-style-type: none"> <li>標準化は超長期前提</li> <li>売上・シェアへの影響は複合要因で、短期に切り出せない</li> </ul>	数年スパンの業績・株価と結びつく「タイミング」と「インパクト」を知りたい
収益性の見せ方のズレ	標準化はビジネスを成り立たせる前提条件／基盤であり、「やらないとマイナス」要素も大きい。一方で単体の収益貢献を定量化しにくい <ul style="list-style-type: none"> <li>一つの標準の利益の特定は困難</li> <li>標準化と収益の「具体的なつながりの開示」はまだ弱い</li> </ul>	投資ストーリーとして、「投入コストに対し、どれくらいリターンが期待できるのか」を数値的に知りたい
開示範囲のズレ (オープン/クローズ)	「オープン・クローズ戦略」から、勝ち筋やルール形成の中身のクローズ化は合理的・必須 <ul style="list-style-type: none"> <li>コア技術の戦略や大規模標準化案件は話せない</li> <li>国ごとの規格対応やノウハウは、競争上の理由から非開示</li> </ul>	勝ち筋のストーリーを聞きたがるが、本当に知りたい部分は、企業にとって「話せない領域」であることが多い
標準化の位置づけのズレ (前提 vs 差別化)	標準化は「やらねばビジネスが成り立たない前提」であり、同時に競争戦略にも関わる <ul style="list-style-type: none"> <li>標準化できなければそもそも装置が売れない</li> <li>メーカーほど標準=ビジネスモデルの核とは見られにくい</li> </ul>	前提となる標準化と差別化となる標準化を区別して知りたいが、企業側の説明はまだ十分整理されていない
情報交換チャンネル・頻度のズレ	標準化情報を「統合報告書、サステナ説明会、有報等」に分散して掲載等しているが、投資家がどのチャンネルでどう受け取っているか、十分把握しきれていない <ul style="list-style-type: none"> <li>統合報告書に標準化情報を記載→投資家に十分には響いていない</li> </ul>	戦略ストーリーとしての標準化情報を求めているが、断片的・年1回レベルでしか出てこず、全体像や継続性が掴みにくい
海外事例を前提とした期待と、日本企業の事情のズレ	「海外企業のようにオープンに標準化戦略を語ることは、必ずしも最適ではない」と自覚。産業構造（規制産業、B2B、装置ビジネス等）や安全保障・競争リスクから、欧米IT企業等と同じ土俵で語れない <ul style="list-style-type: none"> <li>海外と同様の開示は標準化コストや情報漏洩リスクが増加</li> </ul>	海外事例を基準に、「もっとオープンに語ってほしい」と思うが、産業構造の違いや情報秘匿の必要性までは十分理解していないケースがある

# 標準化・ルール形成をなじみのあるものに変えていこう

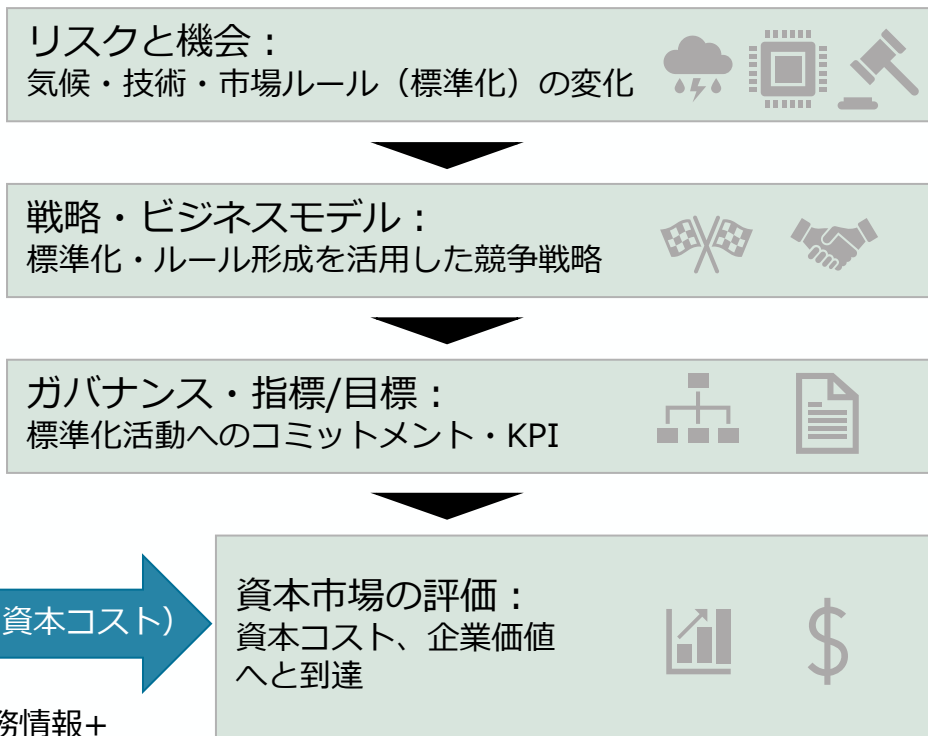
価値創造モデル・共通言語化

- 価値創造モデルへ自社 / 対象企業の活動を当てはめることで、標準化・ルール形成への捉え方が変わります。

## ①価値創造モデルと標準化・ルール形成（※）との関係イメージ例



## ②投資家の評価指標（TCFD、ISSBなど）



※標準化・ルール形成は、成長投資に資するものとして、代表的には、知的資本（技術普及）、社会/関係資本（ネットワーク構築）、人的資本（標準化・ルール形成人材）が関係すると考えられます。

# 標準化・ルール形成における共通言語化を進めよう

価値創造モデル・共通言語化

- 「価値協創ガイダンス」などを活用し、標準化・ルール形成を共通言語化することで、企業は目的に合わせた戦略策定、情報開示等を効果的に行えるようになります。

## ＜標準化・ルール形成の組み込みの参考例＞

### 1. 価値観

- 社会や市場の「公正さ・安全性・効率性」を高めるルール・標準づくりへの貢献を、企業の基本的な価値観や存在意義の一部として位置づける

### 2. 長期戦略

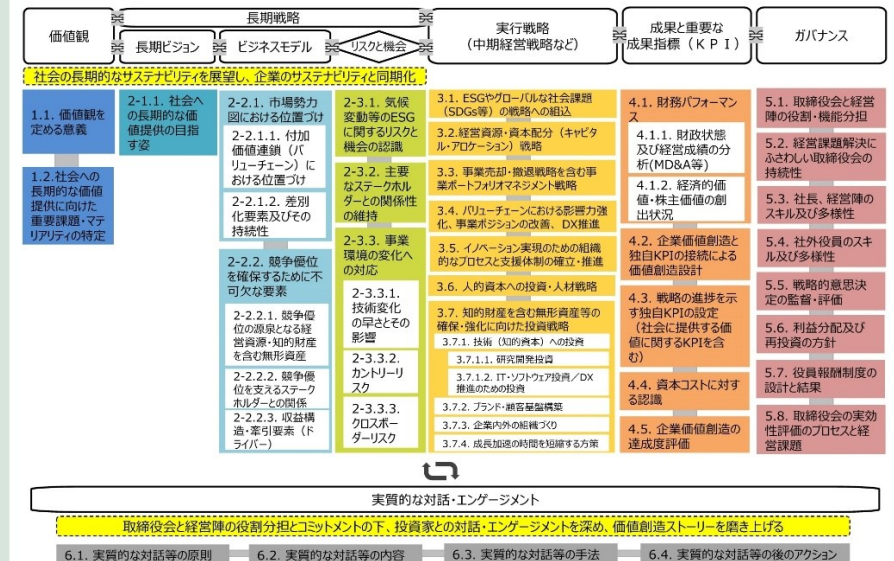
- 【長期ビジョン】「標準化・ルール形成を通じて、望ましい市場・社会の姿の実現に関与する」という方向性を明示
- 【ビジネスモデル】
  - 競争優位の源泉となる資源・無形資産として、標準化・ルール形成に関わる能力や関係性を整理
  - 他社・行政・研究機関等と協働しながら標準・ルールを作る力を、「協働型ビジネスモデル」を支える要素として位置
  - 標準仕様・ルールの普及による市場の拡大、参入障壁の形成、取引コストの削減が生じる構造を、ビジネスモデル上のドライバーとして整理
- 【リスクと機会】規制強化・標準変更・国際標準競争などを、事業にとってのリスクとして把握しつつ、早期関与・主体的な標準化・ルール形成によって、それらを事業機会に変える方針を明示

### 3. 実行戦略（中期経営戦略など）

- それぞれの項目に関連する標準化・ルール形成をどのように獲得していくかを明示

### 4. 成果と重要な成果指標（KPI）

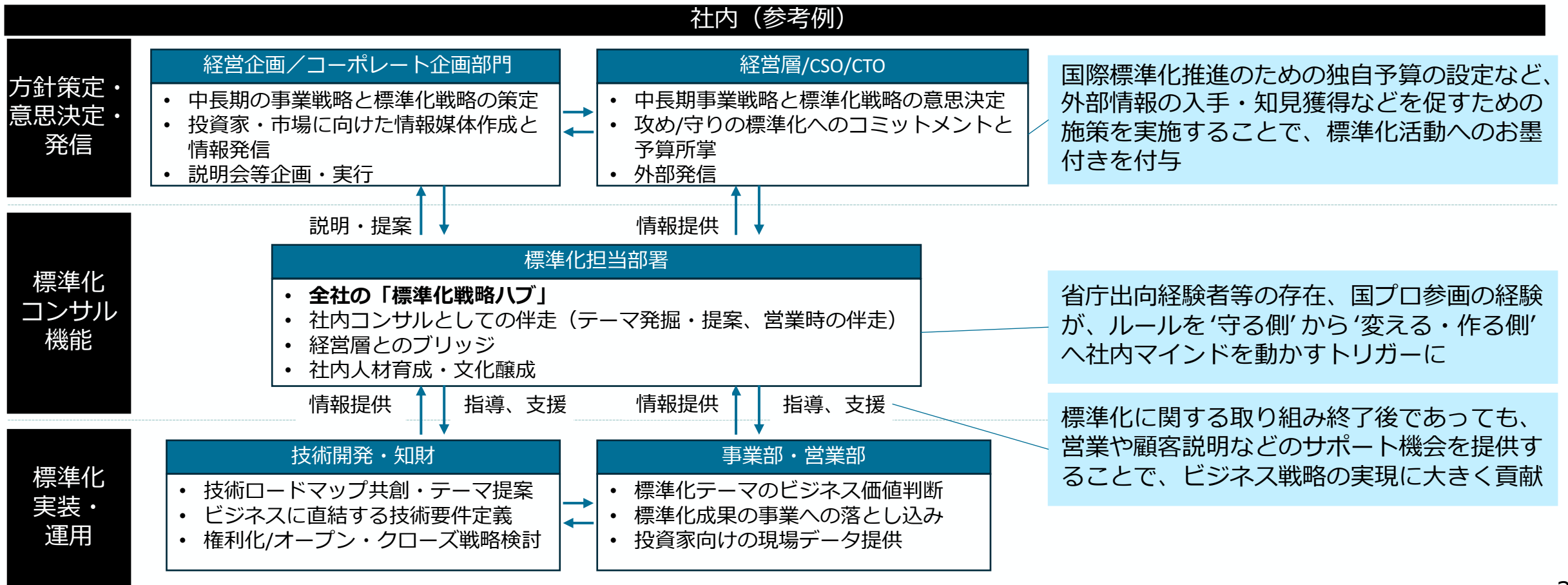
- 【財務パフォーマンス】標準化・ルール形成の成果を、可能な範囲で財務成果に接続して説明
- 【非財務KPI（企業価値創造に資する指標）】参加している標準化・ルール形成の場の数など



# 標準化・ルール形成推進のステークホルダーを知ろう（社内）

ステークホルダー理解

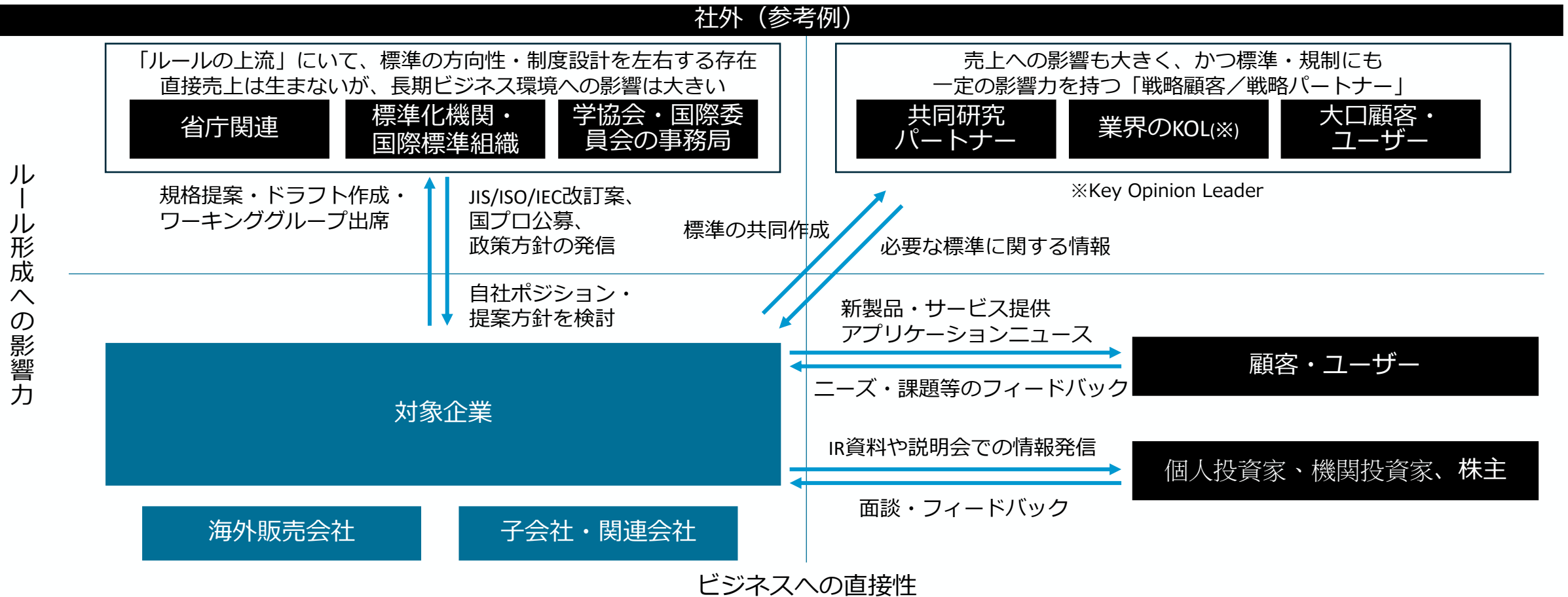
- 標準化・ルール形成に秀でた企業は、標準化担当部署が経営企画部門を含め部署横断的に活動し、標準化に紐づく活動がスムーズに行えるような仕組み(体制・組織等)を作り上げています。



# 標準化・ルール形成推進のステークホルダーを知ろう（社外）

ステークホルダー理解

- 標準化・ルール形成に秀でた企業は、社外ステークホルダーとの接点も数多く組成している。自社/対象企業にとって必要な取り組みや働きかけを可視化できる状態にしておくことが重要。



# 取り組みを進める上での課題と解決方法を知っておこう

課題と解決・投資家視点理解

- 標準化・ルール形成に関する取り組みにおいて企業が抱える課題について、各企業では社内体制整備や可視化・投資家との対話強化等を通して解決を図っています。

課題の観点例	課題例	何に取り組んだか例	どのようなになったか例
① 目的のズレ (標準化が目的化)	標準策定自体が目的化し、売上・競争力への接続が弱い／事業部が使い方を知らない	標準化部門が“社内コンサル”化し、テーマ提案～活用（売り方）まで伴走（営業同伴も）	標準策定→活用まで一貫支援が進み、「売上・利益直結」へ重心移動
② 事業部との連携不足 (温度差)	標準化に強い事業と弱い事業が混在し、機会が埋もれる／初期から噛み合わない	事業部ヒアリング+事業×標準化×知財の三者でテーマ選定、開発スケジュールと同期	三者連携が「初期段階」から回り、標準化が事業推進議題になりやすい
③ 新規領域の知見不足	新規事業ほど標準化・ルール形成の勘所がなく、初動が遅れる	標準化部門側が社内を回って提案／必要時は標準化部門側が主導	新規テーマの立上げは改善
④ 意思決定・予算の取りづらさ	長期活動で費用対効果が説明しづらい／案件規模で承認ルートが複雑	経営層への定期報告、投資枠/支援制度、大規模案件はCFO承認+投資カーブで判断	標準化が「投資案件」として扱われ継続性が上がる
⑤ KPI・成果の可視化	件数KPIは馴染まない／標準化の価値が定量化しづらい	年間件数ではなくマイルストーン管理、プロジェクト制（10テーマ等）で進捗管理	実務運用は回るが、投資家・経営に刺さる定量表現は依然難しい
⑥ 人材の固定化・高齢化	標準化人材が固定化・高齢化し、引き継ぎが難しい／兼務で育成が回らない	研修派遣（ヤンプロ等）、活動者コミュニティの場づくり、情報集約・保管の仕組み	継続性の“下支え”に寄与するが、構造的な課題として依然残る
⑦ 社外（投資家）説明の難しさ	投資家は「実入り」に関心、標準化の市場環境整備の価値が伝わりにくい	サービスや製品ストーリーの根拠として標準を使う（標準化単体で語らない）／サステナ説明会で言及	未だ課題は残るが、投資家から一定の理解と評価を得る

# 標準化・ルール形成に関するポイントを把握しておこう

課題と解決・投資家視点理解

- 標準化・ルール形成に注目している投資家がどういった視点で標準化・ルール形成についての企業活動を確認するかを把握しておくことで、スムーズな対話が可能になります。

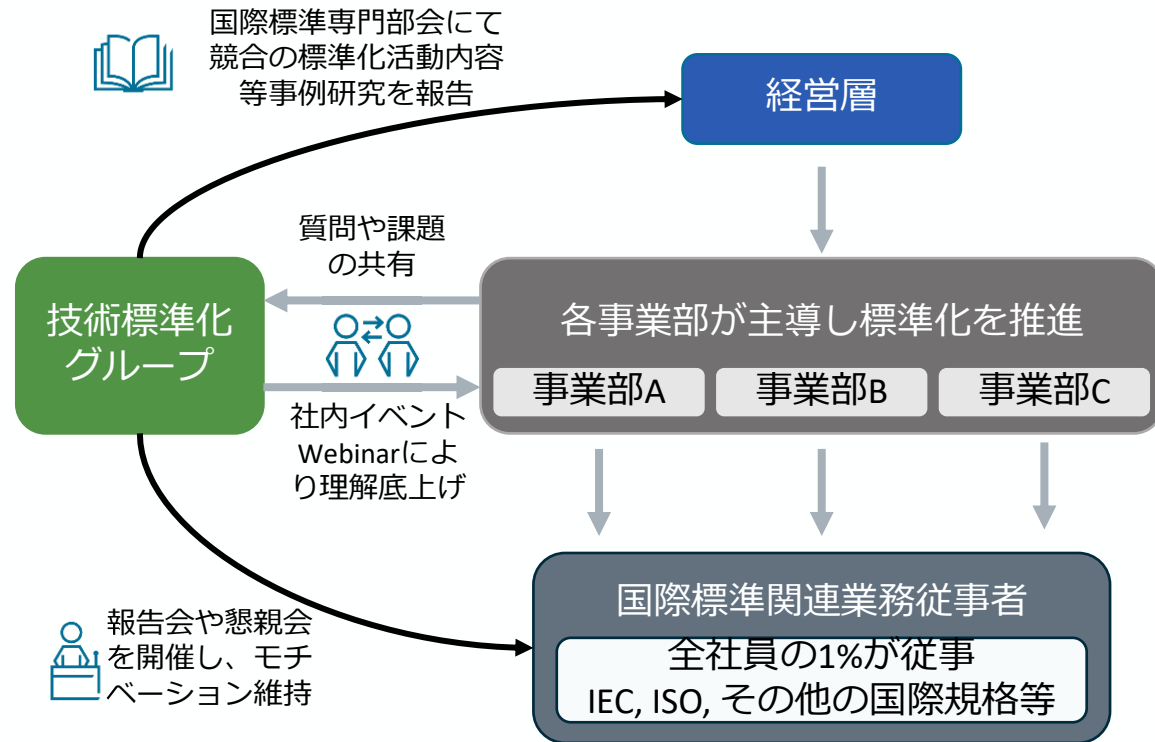
カテゴリ例	投資家視点（なぜ重要か）例	ポイント例
I. 戦略・位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>標準化単体では評価されにくく、全社戦略の中での位置づけが必要</li> <li>『標準化』より『ルール形成』の方が理解容易。事業環境形成として語る</li> <li>技術優位だけでは不十分。競争優位が持続する仕組みの説明が重要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>標準化/ルール形成が全社戦略（中計・成長戦略）のどこに位置づくか明確か</li> <li>『標準化/ルール形成』を『市場形成』に翻訳して説明できているか</li> <li>競争優位（参入障壁・優位性の継続）のロジックがあるか</li> </ul>
II. ビジネスインパクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資家は業績インパクトと事業機会の大きさ・具体性を重視</li> <li>長期投資の前提で、節目ごとの進捗・段階の説明があると評価しやすい</li> <li>実績がある活動の継続・拡張は高信頼性。ない場合は進め方の要明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績へのつながり（売上・利益率・コスト・リスク低減等）の因果が示されているか</li> <li>中長期（例：5～10年）の時間軸と現在地（マイルストーン）が明確か</li> <li>過去実績または再現性（横展開できる仕組み）が示されているか</li> </ul>
III. オープン/クローズ戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>標準化は戦略の一部。競争を寄せ付けない設計（周辺特許・囲い込み等）が重要</li> <li>市場拡大で参入が増える場合のポジショニング説明が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>何をオープン（協調領域）にし、クローズ（競争領域）にするか（理由含む）を説明できるか</li> <li>標準化による市場形成・拡大と自社ポジション（シェア/利益）の設計があるか</li> </ul>
IV. 組織・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人の活躍だけに見えると再現性が疑われる。体制の可視化が有効</li> <li>社内で説明できないと社外にも説明できない。資金配分責任者への説明が鍵</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>責任者/体制（例：CSO、経営層関与）が明確か。個人依存ではないか</li> <li>CFOを含む資源配分/投資判断の枠組みに組み込まれているか</li> </ul>
V. 開示・コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>一言記載では納得できない。具体性・現場感が必要</li> <li>統合報告書だけでは読み流される。説明会や対話で主張しないと伝わらない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>統合報告書・有報に“1行”ではなく具体性（誰が/どこで/何を）があるか</li> <li>対話（IR Day/事業説明会等）で、戦略・進捗・KPIを説明できる準備があるか</li> </ul>
VI. リスク・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>説得活動は海外では贈賄連想リスク。社内ルール・モニタリングの説明が重要</li> <li>完全クローズだと評価不能。全ては無理でも評価できる形で示す工夫が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロビイング/仲間作りに関するガバナンス（贈収賄等のリスク管理）を説明できるか</li> <li>開示できない範囲（秘匿理由）と、代替的に示せる情報（モザイク開示）があるか</li> </ul>

## **5. 参考になる標準化取り組み事例等**



# A社：守りを意識した標準化体制・活動

- 国際標準化が人材不足や攻めの標準化に踏み込みにくいという課題に対し、経営層参加の専門部会設置や競合分析の組織化、人材育成を通じて推進体制を強化。



体制図

## 課題（参考：p30 課題の観点例：①、⑥）

- 国際標準化は「守り」が中心で、**攻めの標準化（市場形成）に踏み込みにくい**
- 最大課題は**人材**（固定化・高齢化・引継ぎ困難）
- R&D→製品開発の流れで標準化につなげる体制が十分ではなく、オープン領域への意識が追いつかない

## 課題解決の取り組み

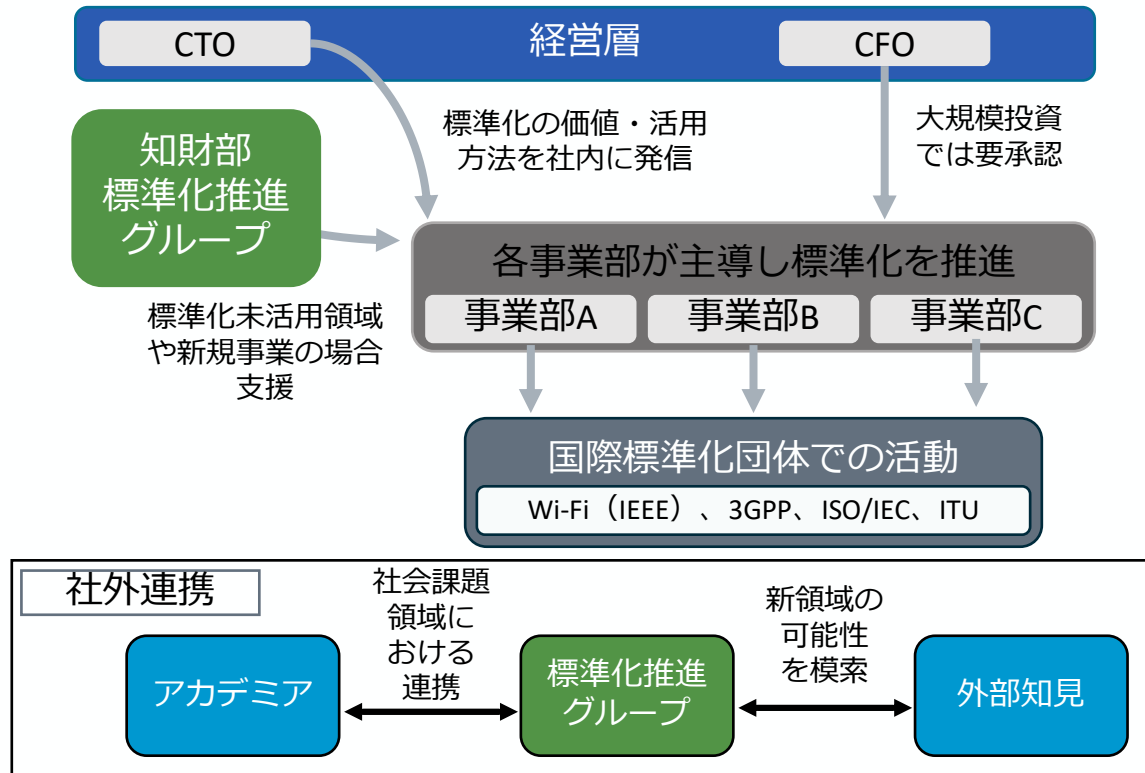
- 経営層・部長級が参加する「国際標準専門部会」を四半期開催し、下位に分科会を置いて**ガバナンス+情報集約**
- 経営層に参加してもらうため、競合/先進企業の事例研究を部会コンテンツに入れるなど**巻き込みの工夫**
- 研修派遣（JSA講座・ヤンプロ等）や経済産業省への出向で育成を支援

## 成果

- 「国際標準専門部会」において、**競合の標準化活動内容を事例研究として報告したところ、経営層が興味を惹かれ参加するようになった。**
- 守りの標準化については、活動者（延べ数十名）を国際標準化団体等に配置し、**監視・情報整理の運用基盤を整備**

# B社：使うことを意識した標準化体制・活動

- 標準化と事業・投資を結びつけにくく、評価変動の大きさが経営課題となっていたが、知財の一元管理と投資規律の整備を進め、知財部門をプロフィットセンター化したことで、知財収益化への認識を向上させた。



体制図

## 課題（参考：p30 課題の観点例：①、④、⑤、⑦）

- ハード中心時代は標準化が自然に事業と結びついたが、ソフト中心化で**標準化と事業の接点が希薄化**し、従来の成功パターンが通用しにくい
- 標準化の価値を投資家に説明する際、投資家は「実入り」に関心が寄り、**市場環境整備・普及の価値が伝わりにくい**
- 知財部門の収益が年度で大きく変動し、**平準化が経営課題**

## 課題解決の取り組み

- 知財部門を**プロフィットセンター化**し、換金可能資産の一元管理・マネタイズを推進（抵抗は経営コミットで突破）
- 大型投資では二桁億規模をCFO承認とし、保有数×金額の**投資カーブで収支ポイントを議論**
- 事業部主体の分散運営を前提に、標準化活用が弱い領域の機会掘り起こし

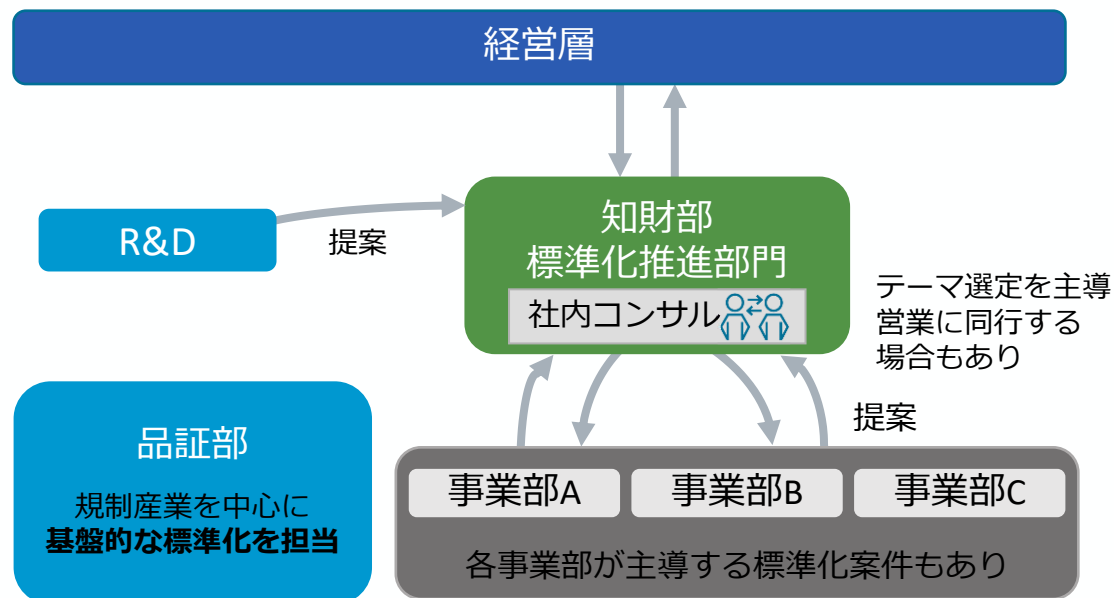
## 成果

- SEP(※)等を中心に知財収益を得られる領域では社内認知と経営関心が高い
- ただし、**ルールメイク型の標準化活動への転換は手探り**で、投資家向けに響く指標や表現の確立が課題として残る

※Standard Essential Patent標準規格の実施に必要不可欠な特許のこと

# C社：設計・市場をつくることを意識した標準化体制・活動

- 標準化は長期的・不確実で収益貢献を示しにくく投資家や社内理解との間に大きなギャップが存在したが、知財部がハブとなり事業部と一体で推進することで経営層の信頼獲得と標準化を通じた事業価値向上を実現。



体制図

課題（参考：p30 課題の観点例：①、②、③、⑤、⑦）

- 標準化活動は長期にわたる一方で、標準1件あたりの収益貢献を定量的に示すことが困難
- 投資家の期待との間に大きなギャップが存在
- 情報を外部に発信すると競合に模倣されるリスクがあり、戦略上、公表できる内容が限定される

課題解決の取り組み

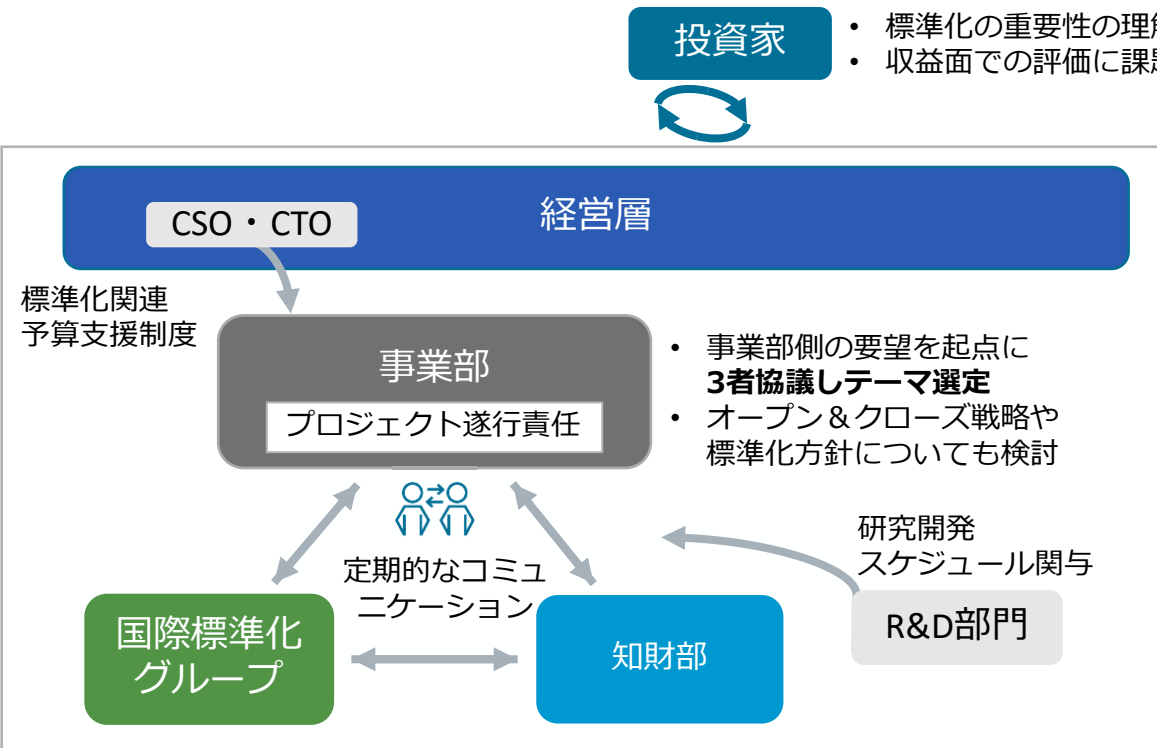
- 知的財産部（標準化推進部門）が戦略的標準化を一元的に担い、事業部や営業に深く伴走する体制を構築
- 標準策定にとどまらず、テーマ選定や活用方法、営業現場での訴求まで関与することで、事業との結び付きを強化

成果

- 標準化推進部門が初期段階から事業や経営に関与することで、経営層からの信頼が高まり、社内での位置づけが「社内コンサル」へと変化
- 個人・組織としての表彰や外部評価を受けるなど、対外的な評価も一定程度獲得

# D社：設計・市場をつくることを意識した標準化体制・活動

- 標準化の重要性は社内外で浸透しつつある一方、収益性との結び付きや開示の難しさが課題。全社横断体制と社外連携の取組により社内意識の変化や投資家からの評価が現れ始めている。



投資家

- 標準化の重要性の理解
- 収益面での評価に課題

課題（参考：p30 課題の観点例：②、③、⑤、⑦）

- 標準化の重要性については投資家の理解を得られている一方で、**標準化がどのように収益性につながっているのかという説明が弱い**
- 事業部側の戦略とマッチしない標準化
- 新規開発領域における標準化戦略検討のタイミングが遅い

課題解決の取り組み

- 中期経営計画に標準化を位置づけ、**事業部・国際標準化グループ・知財部がテーマ選定段階から連携する体制を構築**
- 全社向け施策、経営層への定期報告を通じた、**社内の意識醸成とガバナンス強化**
- GI基金等を通じた**社外との連携による知見獲得**

成果

- 標準化を「守るもの」から「ビジネスに活用するもの」へと捉える**社内マインドの変化が進み、管理職層には認識が浸透してきている**
- 中期経営計画やサステナビリティ経営説明会を通じて、**投資家からは一定の理解や高い評価を得られている**

社外連携



経産省への出向



GI基金等への参画を通じた他社・アカデミアとの意見交換

体制図

# その他企業コメント

- その他ヒアリング先(※)から得られた社内外ステークホルダーに関するコメントは次の通り。

※本件の企業ヒアリングは、PBR 1 倍以上の上場企業で、標準化活動に注力している企業を対象として実施

## ① 社内ステークホルダーに関するコメント

経営層	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>標準化・ISO認証の実行可否は経営層の判断が不可欠</b>であり、特にISO規格取得を目指す場合は、出張費や会議費など通常は削減対象となるコスト投入も含め、経営層の理解と承認がなければ実行できない</li> <li>• サステナビリティや世界情勢を踏まえた<b>明確なストーリー</b>がなければ<b>経営判断としてゴーサインは出にくい</b></li> <li>• 標準化に踏み出した契機は、事業・経営課題に対する当時の社長の取締役会の発言を受け、ISO化を目指したこと</li> </ul>
知財部	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 知財部は標準化について、「過度な情報開示に対するブレーキ役」として関与</li> <li>• <b>標準化の過程で「何を開示し、何をブラックボックスとして保持するか」の判断に知財部が関与</b></li> </ul>
研究開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>標準化活動は、単なる制度対応ではなく、R&amp;Dと連動した技術戦略の一部として進められている</b></li> </ul>
事業部	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>現在販売している製品を国際規格化する場合は、事業部が主体</b>となって対応するケースが多い</li> </ul>

## ② 社外ステークホルダーに関するコメント

省庁	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 標準化機関への働きかけに加え、省庁（環境省、経済産業省等）へのロビー活動を相当程度実施している</li> <li>• <b>省庁に掛け合い、業界として話し合える場を作ってもらえるよう打診した</b></li> <li>• <b>経産省のヤンプロ研修に参加し、基礎を学ぶ等している</b></li> <li>• 国土交通省、環境省、経済産業省に出向している社員も何名かいる</li> </ul>
業界団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 業界では<b>業界横断でのルール形成が不可欠</b>であり、業界団体内での多数派形成や主導権確保が重要。分野ごとに<b>主導企業が異なり、どの領域で主導的ポジションを確保できているかがKPI</b>となっている</li> <li>• 国際標準化・国内標準化に向け、<b>国際機関への参加やロビー活動</b>を行っている</li> </ul>
投資家	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 標準化活動やルール形成は、<b>サステナビリティや資源循環戦略と一体で投資家に訴求</b>してきた</li> </ul>

# 投資家の生の声①

※本件の投資家ヒアリングは、中長期的な視点で企業を評価している（してきた）投資家を対象として実施

類型	投資家コメント
I. 投資家は「標準化そのもの」を評価軸にしていない	<ul style="list-style-type: none"><li>「標準化活動そのものに関心はない。投資家は標準化を事例としてではなく、戦略として捉えている。」</li><li>「標準化が単独で投資の判断になることはあまりない。」</li><li>「標準化は企業価値向上の一要素ではあるが、それ自体に特段フォーカスしているわけではない。」</li><li>「標準化・ルール形成はストーリーの構成要素の一つ。」</li><li>「投資家が最も重視するのは、取り組みの具体性、業績へのインパクト、事業機会の大きさ。」</li></ul>
II. 投資家が見ているのは「競争優位性」と「超過利潤の構造」	<ul style="list-style-type: none"><li>「重要なのは、利潤がどこから生まれ、どの程度の期間持続するのか。」</li><li>「標準化が競争優位性につながり、超過利潤を発生させるというストーリーがあれば認知される。」</li><li>「標準化されていると無駄なコストを掛けなくて済み、持続可能な競争優位性が担保される。」</li><li>「高い参入障壁の構築や高収益率の実現といったビジネスモデルに結び付いているかが重要。」</li></ul>
III. 「標準化」という言葉自体は投資家に刺さらない	<ul style="list-style-type: none"><li>「『標準化』という単語で投資家を惹きつけようとしても、ほとんど見向きをされない。」</li><li>「『ルール形成』と言われると理解できる。」</li><li>「標準化という言葉だけでは、評価にまで至らず表面的に受け止められている。」</li><li>「標準化とは皆が同じものを使うことで、同質化することなのではないか。」</li></ul>
IV. 企業開示（統合報告書等）は“ほぼ読まれていない”	<ul style="list-style-type: none"><li>「統合報告書に一言書かれるだけでは納得性が生まれない。」</li><li>「統合報告書を読んでも標準化の重要性が引っかけからず、読み流されてしまう。」</li><li>「全体戦略と結びついて説明されなければ投資判断に直結しない。」</li></ul>

# 投資家の生の声②

※本件の投資家ヒアリングは、中長期的な視点で企業を評価している（してきた）投資家を対象として実施

類型	投資家コメント
V. 評価されるのは「戦略 × 実例 × 再現性」	<ul style="list-style-type: none"><li>「偶発的な成功ではなく、高収益を生み出す仕組みを備えているかを知りたい。」</li><li>「まずは実績が出てくることが重要。」</li><li>「ダイキンの米国事業では、標準化・統一化の結果、利益率が大幅に改善した。」</li><li>「住友ゴムは技術を共有し、業界全体のデファクトスタンダードを形成した。」</li></ul>
VI. 組織・体制・人材が“見える”ことが重要	<ul style="list-style-type: none"><li>「標準化に詳しい専門家がいても、『標準を作成した』段階で終わっていただければ不十分。」</li><li>「標準化を担う専門部署の存在は、注力している証左になる。」</li><li>「トップが標準化を重視している企業であれば印象は大きく変わる。」</li><li>「事業部・知財部・標準化部門が連携している体制が重要。」</li></ul>
VII. 投資家が本当に聞きたい問い（暗黙のQ）	<ul style="list-style-type: none"><li>「企業として目指す姿は何か。」</li><li>「競争優位性をどれほど継続できるのかを知りたい。」</li><li>「どのような戦略で市場を勝ち切るのかが重要。」</li></ul>

## 6. まとめ



# まとめ

- 標準化・ルール形成は、企業価値設計そのもの
  - 標準化はコストではない競争環境を設計する経営手段
  - 技術の話ではなく経営・投資の言葉で語ることが重要
  - ルールを「守る側」から「作る側」へ