

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 — (概要版)

2026年4月

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

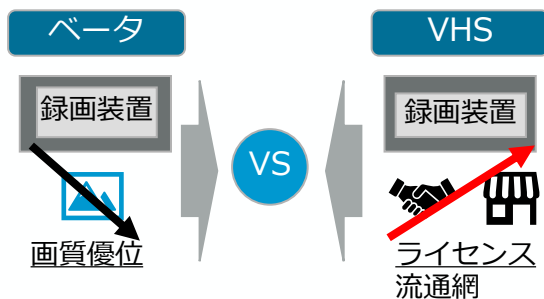
- 企業や国が製品の技術(性能)で勝っても「評価方法・接続条件・適合規格」等のルールを握られ、ビジネスモデルで凌駕され、ビジネスに負けたという事例は多く、業界横断的に広がっています。

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



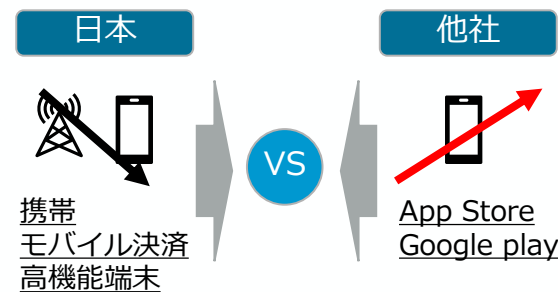
性能優位のベータに対し、JVCは録画時間・規格開放・流通連携で「実質標準」を握り、市場支配に成功

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



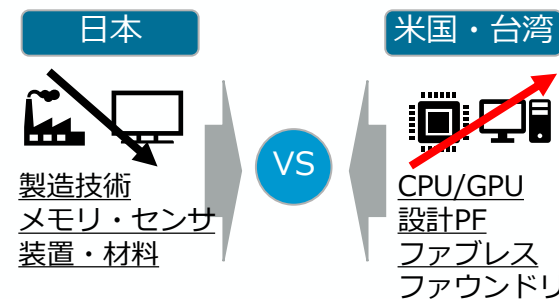
通信・端末の技術で勝っても、OS・アプリストアという「モバイルプラットフォーム標準」を取れず、主導権に影響

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



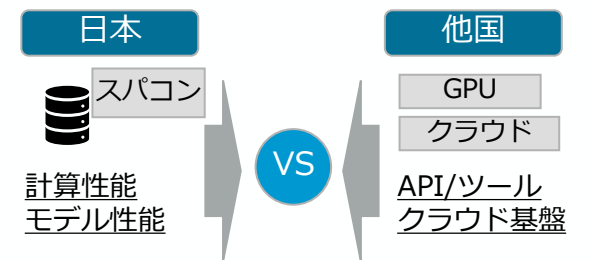
日本は製造技術で優位だったが、上位標準（アーキテクチャ・設計基盤・産業構造）を米国・台湾が押さえ、主導権と収益を支配

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

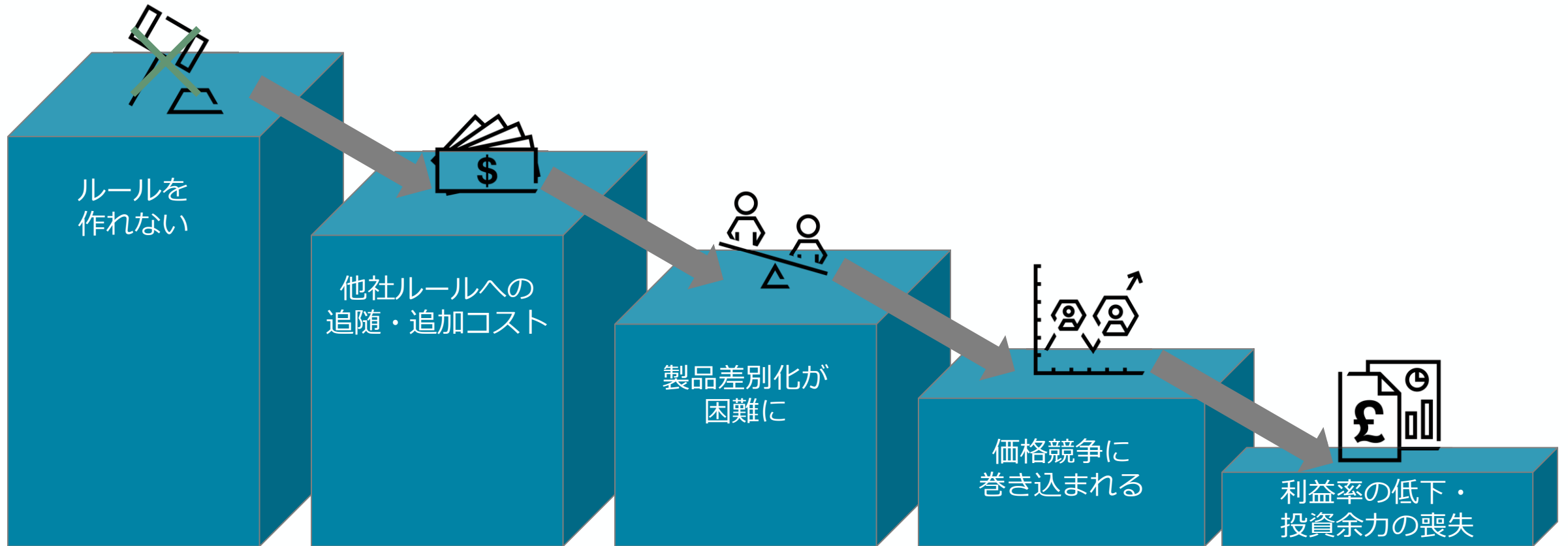
スパコン・国産LLM vs AI・クラウドPF



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？

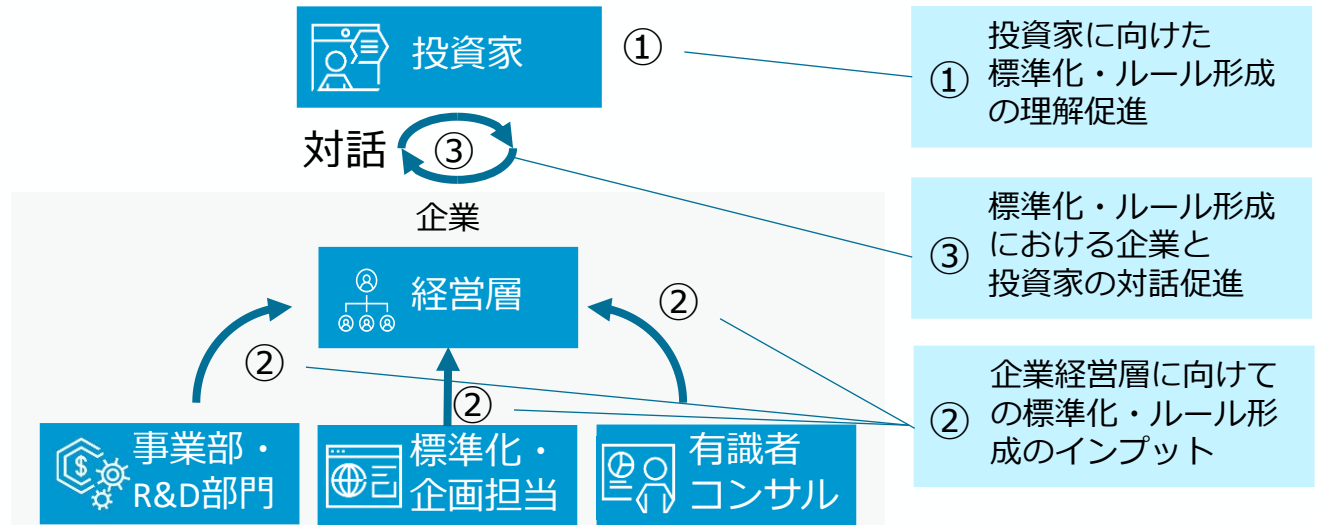
なぜ標準化・ルール形成が「今」重要なのか

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

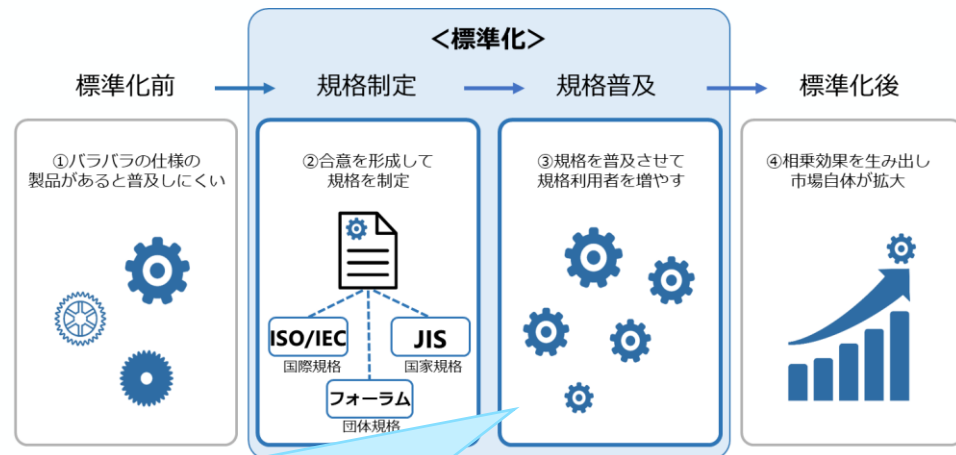
本資料のターゲットと目的



本資料における「標準化・ルール形成」とは

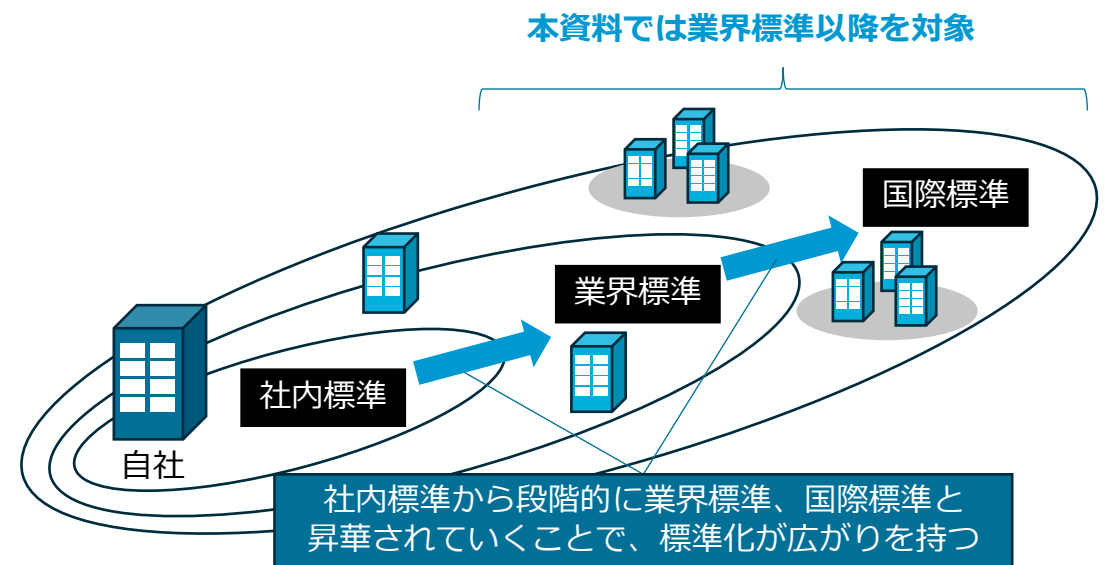
- 標準化※・ルール形成とは、他社が従わざるを得ない・または従った方が得をするルール（規制、規範、規格、その他基準等）を開発し、普及させることをいいます。 ※「もの」や「事柄」の単純化、秩序化、試験・評価方法の統一により、製品・サービスの互換性・品質・性能・安全性確保、利便性を向上するもの
- 本資料では「市場ルールを作るレベルの標準化・ルール形成」という企業戦略に影響を与えるレベルのものを念頭においています。

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

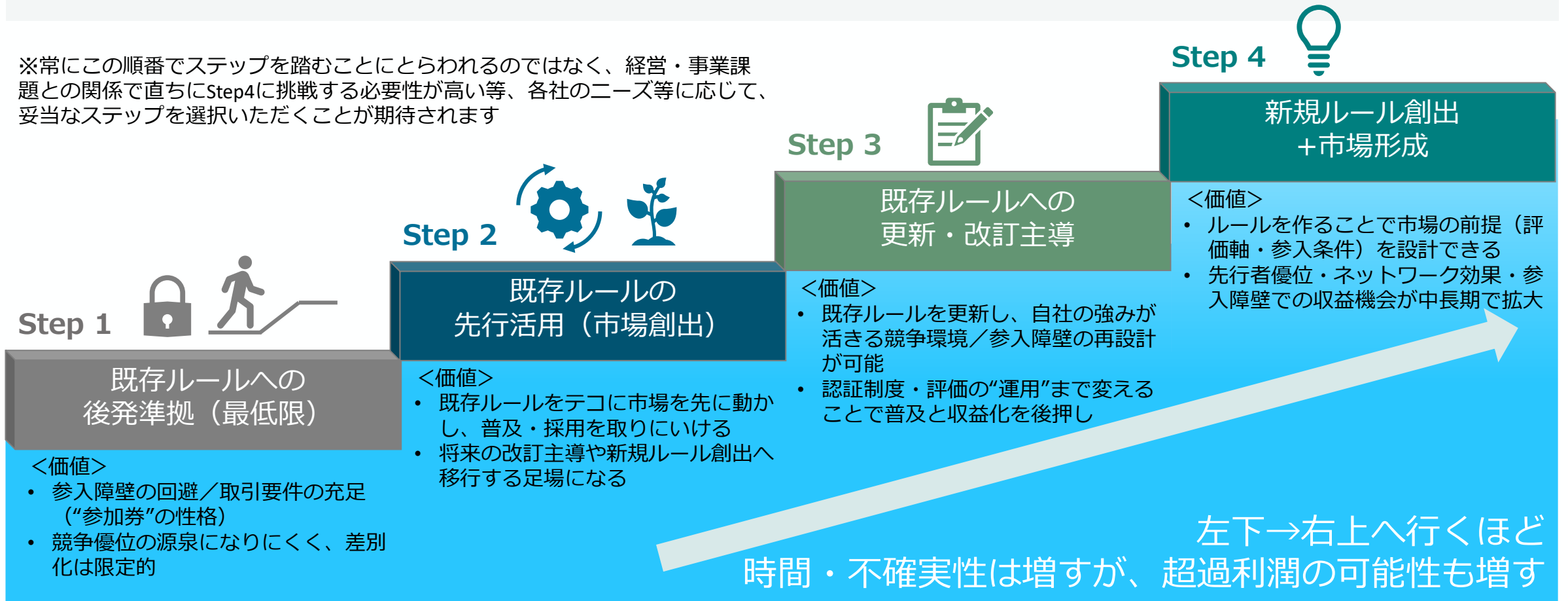
本資料での標準化・ルール形成の対象イメージ例



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

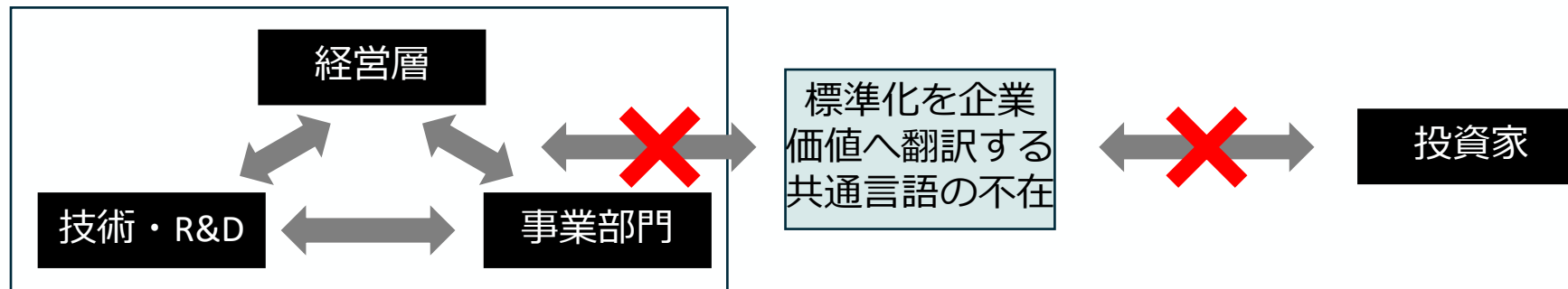


なぜ標準化は企業経営層/投資家になじみが薄いのか

- 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】

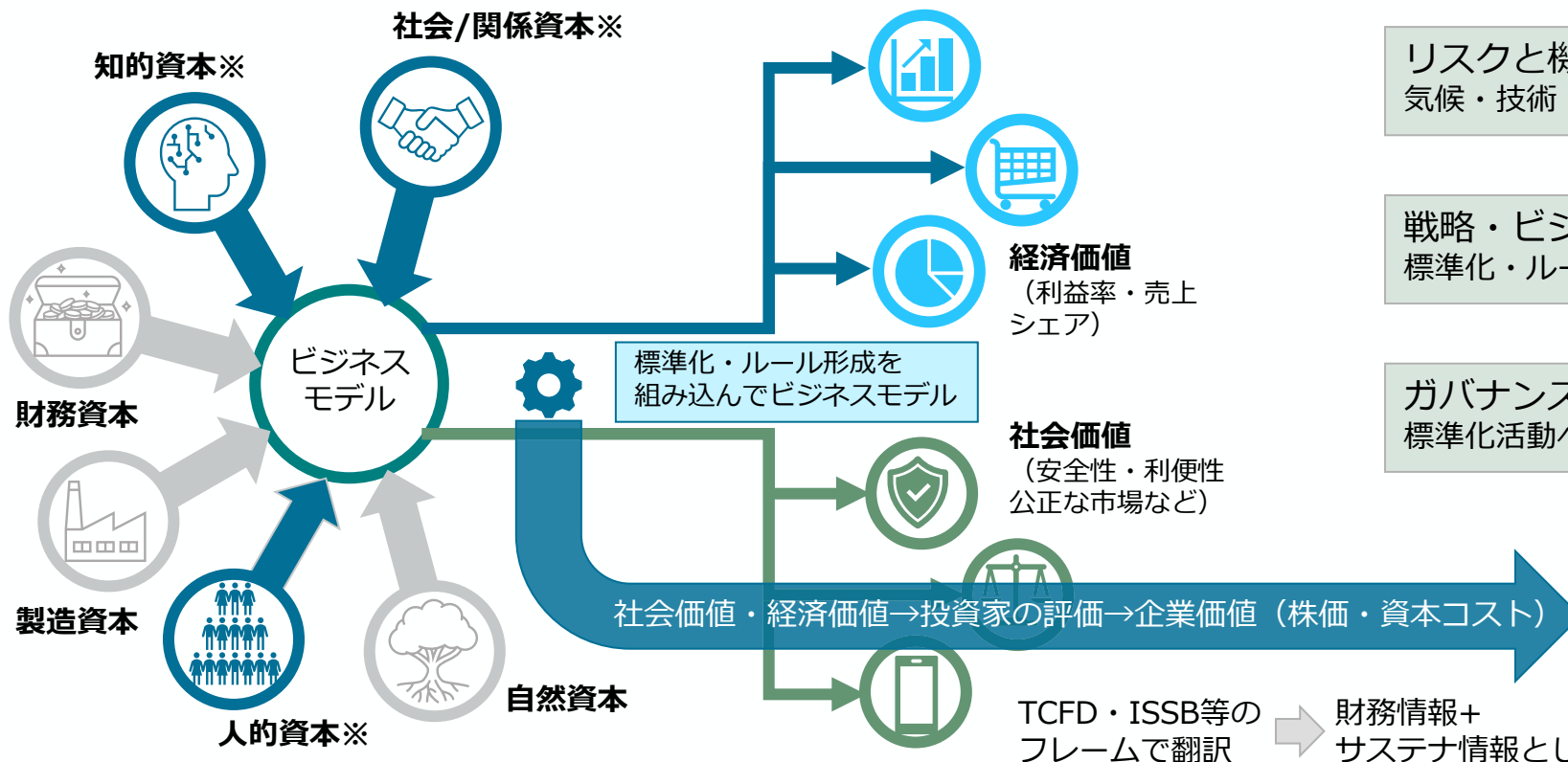
共通の評価軸の不在

- 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

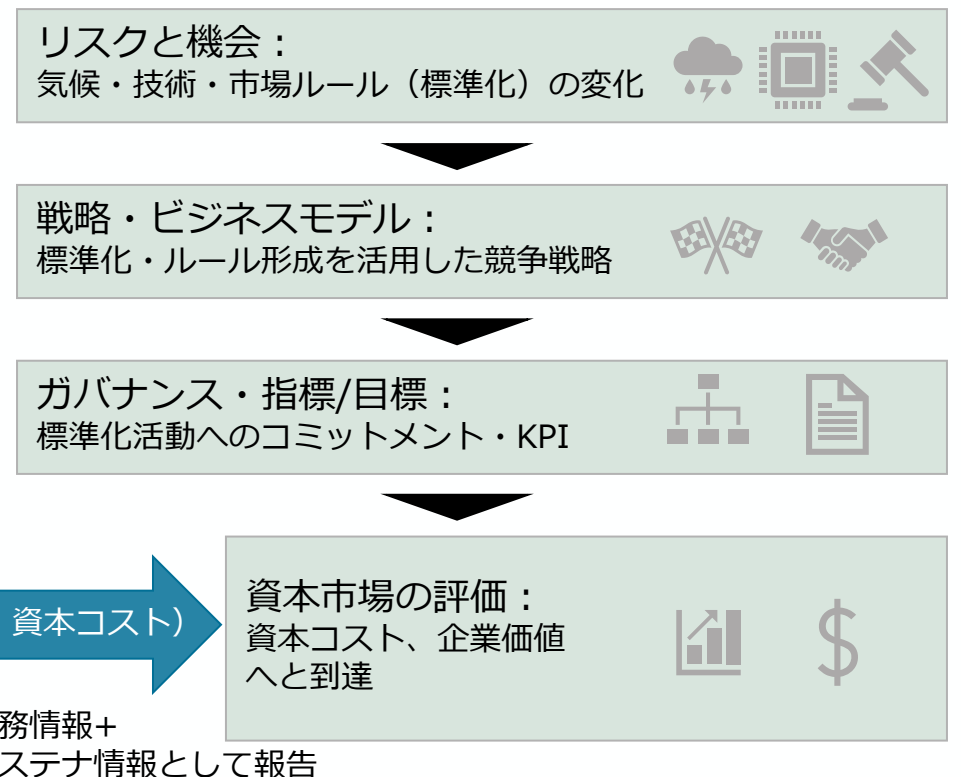
標準化・ルール形成を企業価値・投資家評価に翻訳するには

- 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。

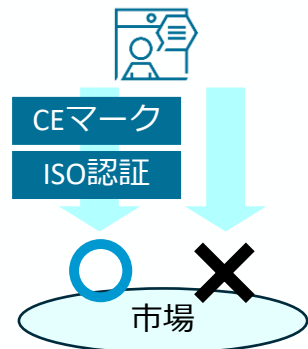
標準・ルールを軽視すると何が起こるのか

- 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



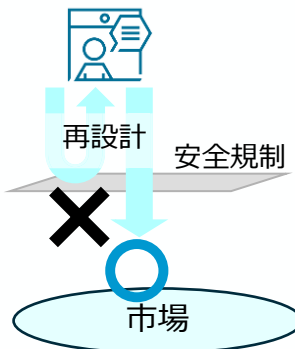
オランダ：Cd安全基準違反で製品出荷停止

→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



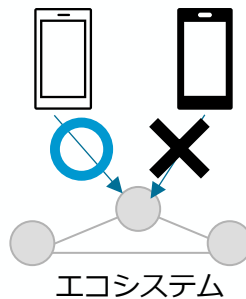
Samsung「Galaxy Note 7」のリコール

→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



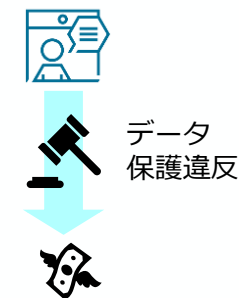
Google Nest カメラ

→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。

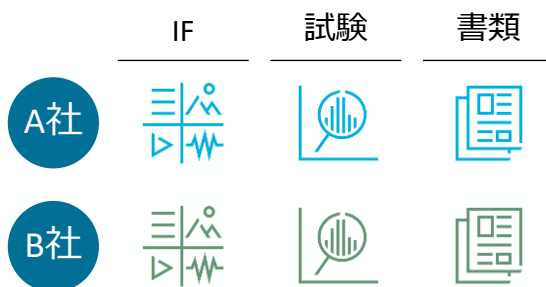
事業の実現性

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）

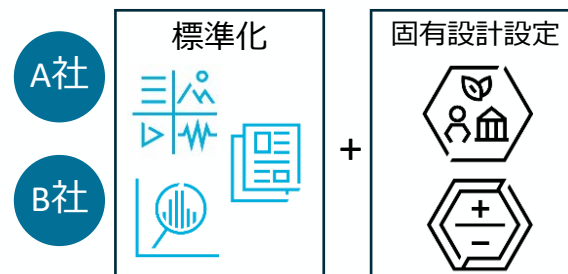
<Before>

- 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>

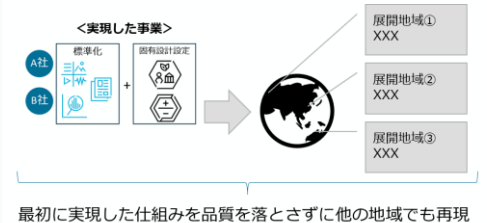
- 標準API + 顧客固有設計設定・追加要件だけ対応
- テンプレ&自動テストで立上げリードタイム短縮／手戻り半減
- 失敗学習が標準そのものに吸収され、売るたびに楽になる



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

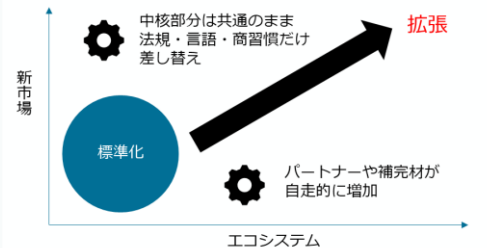


※再現性と拡張性は一体的に生じることもある

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

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

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

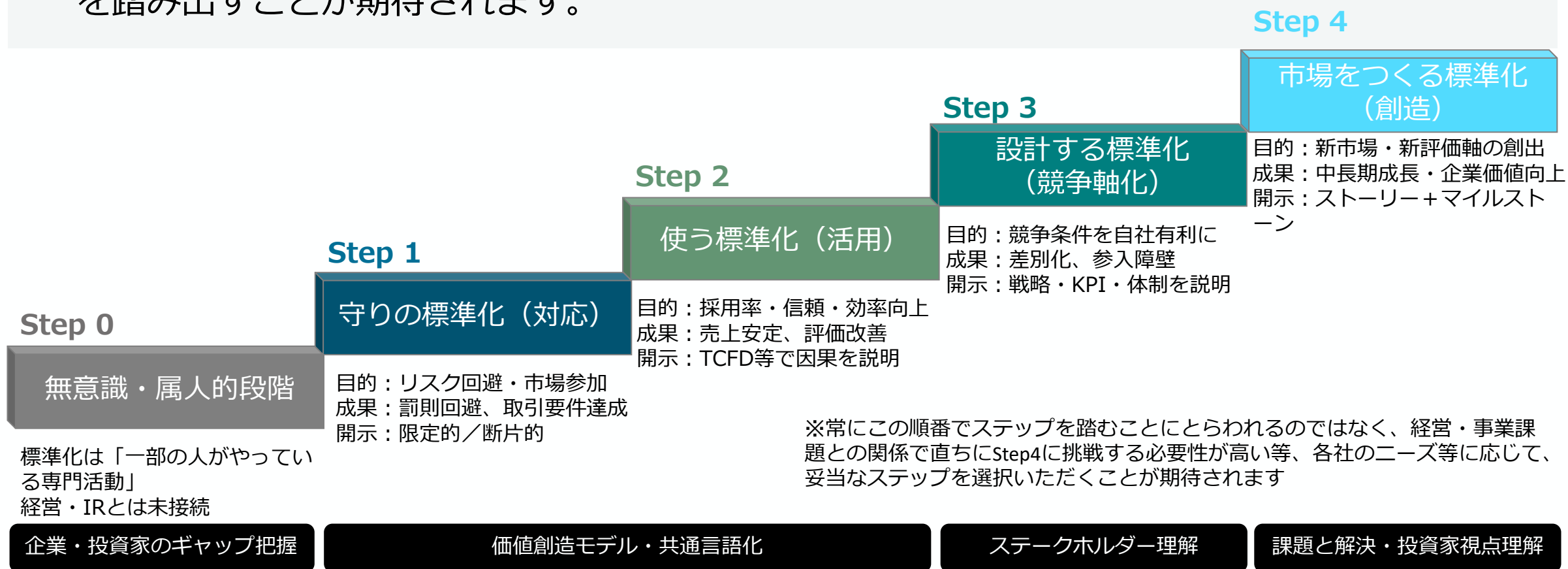
3

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

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。



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