

# 企業戦略としてのルール形成に向けて

経済産業省

# 目次

---

1. 本冊子の目的

---

2. ルール形成の必要性

---

3. ルール形成による効果

---

4. ルール形成型アプローチのためのキーエッセンス

---

5. パターン別のルール形成戦略

---

6. ルール形成における留意点

---

7. 活用可能な政策・支援ツール

---

## 1. 本冊子の目的

## グローバルビジネス市場では、ルール形成競争が盛んに行われています

---

- ビジネス市場におけるルールは、国際ルールあるいは各国政府によって決められていますが、ルール次第で競争条件は大きく影響を受け、自社ビジネスの市場展開において有利にも不利にも作用する可能性があります。
  - ルールは、企業が適応すべき所与のものと考えられがちですが、企業自身や自国政府による外国政府への働きかけによって、変更しうるもの、すなわち自ら形成しうるものとして捉えることも可能であり、ビジネス活動が複雑化・多様化する中、官民協働してより適切なルール環境を作り上げていくとの視点が求められています。
  - グローバルビジネス市場を効率的に開拓していくためには、市場をまたぐ製品スペックの共通化や高付加価値製品を販売するための規制・制度環境の整備といったルール形成が不可欠となっています。
  - グローバルビジネス市場に目を向けると、海外先進企業は積極的に各国政府への働きかけを行うなど、「ルール形成競争」が盛んに行われている実態があります。
  - 企業活動がますますグローバル化し、企業によるルールへのアプローチとしてルール適応型からルール形成型への転換が求められる中、政府及び民間双方で取組みを強化していく必要があります。
  - このことから、本冊子は、企業におけるルール形成への認識向上と取組み促進に向け、ルール形成の必要性と、その効果について述べた上で、各企業において備えるべきルール形成実現のためのキーエッセンスと、パターン別のルール形成戦略につき、国内外の事例を参照しながら説明していきます。併せて、グローバル市場でルール形成に取り組むにあたり、国毎の違いなど留意すべき点及び活用可能な政策・支援ツールについて紹介しています。
  - 本冊子によって、各企業がルール形成への認識を高め、政府とも連携しながら取組みを進めることで新興国市場の成長を取り込み、我が国経済の持続的な発展につながることを期待します。
- ※ なお、本冊子は、経済産業省事業の委託を受け、デロイト トーマツ コンサルティング株式会社において作成したものです。

## 2. ルール形成の必要性

## グローバル社会課題に応じてルールが変化する現在、 経営目線による対応が必要となっています

企業活動のグローバル展開やサプライチェーンの多国化・複雑化に伴い、ビジネスのルールがグローバル社会課題を起点に変わる時代となっています。このため、企業はルールへのアプローチとして、ルール適応型からルール形成型に転換することが必要であり、企業経営レベルでの対応が求められています。

例えば、米国での紛争鉱物使用報告ルール化に対しては、サプライチェーン全体をさかのぼって調査する全社レベルでの対応が求められています。

### 【参考】紛争鉱物使用の報告ルール化

- 米国政府は、米国に上場している企業であって、製品の機能または製造にコンゴ民主共和国及び周辺国産の紛争鉱物を必要とする者に対し、紛争鉱物の使用についてSEC（米証券取引委員会）へ報告することを義務づけ
  - 対象鉱物は、タンタル、スズ、タングステン及び金
- 本ルールは、1996年以来国内紛争が絶えないコンゴ民主共和国の武装集団の資金源を絶つことを目的として制定



また、フードロス対策等近い将来ルール化が予想されるグローバル社会課題に対しても、企業による能動的な対応が求められています。

### 【参考】フードロス策定に向けた海外の動向

#### 国際機関 の動向



- 国連食料農業機関が、セーブ・フード（食料のロスと廃棄）に関するイニシアチブを2011年に立ち上げ
- 欧米企業100社以上が参加し、フードロスの課題喚起のための展示会を開催

#### 海外政府 の動向



- EUは2012年にフードロスの発生を2025年までに50%削減を実現させる方針を採択
- 「Framework Program」の中で、フードロス削減目的の技術開発プロジェクト「FUSION」を始動

#### 海外企業の動向

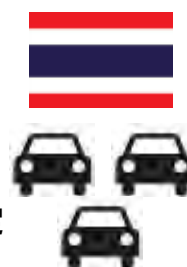
- 英国Tescoは2013年から独自に主要な食品のフードロスのホットスポットを特定し、サプライチェーン全体で削減を推進していくことを宣言

## 日本の重要市場であるアジアにおいて、欧米企業がルール形成を仕掛けてきています

海外企業においては、将来の本格進出に備えたルール形成を日本の重要市場であるアジアにおいて展開している事例も見られます。独フォルクスワーゲン等欧州勢は、現時点でのASEAN市場での販売量は限られますが、将来的な本格展開を見越して、欧州の自動車基準をASEAN諸国に適用させるルール形成を進めています。

### 【事例】欧州勢によるタイにおける自動車基準策定への働きかけ

- 代替燃料車の普及促進を狙ったタイの物品税制は、構築性能ではなく車両構造に基づく課税体系であり、HV車に優位な仕組み
- これに対し、ドイツ自動車工業会が、低燃費のコンベンションも公平に評価するフェアな制度として欧州のCO2排出基準課税を提案
- 2012年、タイ政府はCO2排出量に連動する新物品税制への変更を決定



## ルール形成は、国内市場中心の企業にとっても無縁ではありません

国内市場中心の企業であっても、グローバルなルール形成競争の影響が及ぶ可能性に留意することが必要です。例えば、韓国でエコカー支援制度の導入が検討された際には、米韓FTAを盾として、導入反対派が働きかけた結果、制度導入が延期される事態となりました。通商ルールの影響によって、国内のエコカー／部品等関連企業が影響を被った事例であり、国内市場中心の企業であっても、グローバルなルール動向を幅広く注視する必要があります。

### 【事例】米韓FTAによる韓国エコカー支援金制度への影響

- 韓国政府が「エコカー支援金制度」の運用方針を打ち出し
- 「エコカー支援金制度」に対して、導入反対派である韓国輸入車協会が米韓FTAに違反すると指摘し、米当局がこれに同調
- 翌年、韓国政府が法案の運用時期を延期すると発表。結果的に、FTA/EPAなどのグローバルなルールは、エコカー関連事業を行う国内企業のビジネスに大きく影響

#### 低炭素車支援制度案の概要



- 中型・大型乗用車を好む韓国の乗用車消費文化から、温室ガス・エネルギー消費量を減らせるHEV/EVなどのエコフレンドリーカー・小型車への転換を誘導
- 韓国自動車業界のエコフレンドリー・テクノロジーの競争力強化が目的

### 3. ルール形成による効果

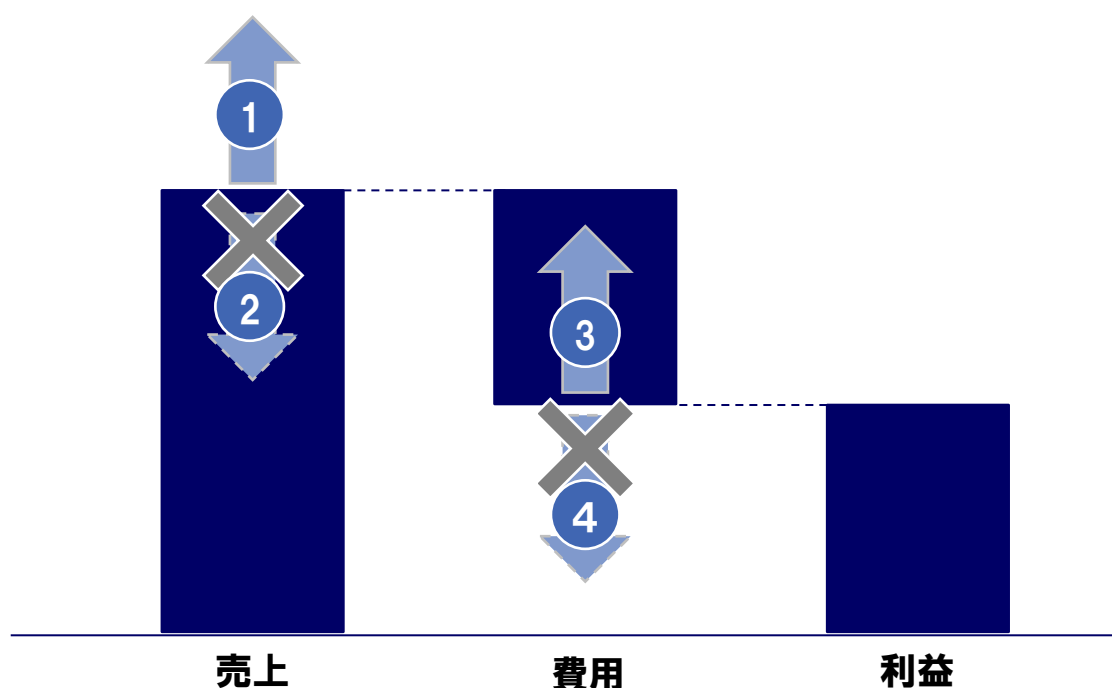


## ルール形成はビジネスの成果につながる重要な戦略です

ルールを改定・活用することで、①売上の増加、②売上減の回避、③コストの削減、④コスト増の回避が可能となります。

### ルール形成により実現される効果

1 売上の増加	■ 自社製品を際立たせるルールを設定することで、他社製品と差別化し売上を増加
2 売上減の回避	■ 自社に不利となる競争環境をルール形成により是正することで、売上減を回避
3 コストの削減	■ 自国と同様のルールを他国にも適用することで、同一規格で製品を製造しコストを削減
4 コスト増の回避	■ 自社に不利となるルール形成の動きに対抗することで、コスト増を回避



## 自社製品を際立たせるルールを形成することで、売上の増加を図ることができます。

自社製品・サービスの特徴を際立たせるようなルールを設定することで、差別的な位置づけを自社製品・サービスが獲得し、この特徴を消費者に訴求して認知度を向上させることで、売上の拡大を図ることができます。

### 1 ルール形成による売上増加の仕組み

#### 差別化ポイントの特定

- 自社の製品・サービスにおいて、他社製品・サービスと差別化できる特徴や性能を特定

#### 特性を際立たせるルールの形成

- 省エネ性能や体調改善機能に関する新たな基準の設定や、基準引き上げを実施

#### 特性の訴求による認知度獲得

- 新ルールに則した自社製品の優位性を消費者や取引先に訴求し、消費者の認知度を引き上げ

#### 自社製品の売上の増加

- 新ルールに則した自社製品・サービスが選択され、売上が増加

### 【事例】ヤクルトにおける乳酸菌飲料の国際規格策定

- ヤクルトにおいては、業界団体を通じて乳製品の国際規格の策定を促し、海外における乳酸菌飲料の健康食品としての位置づけ獲得と、認知度向上を実現させました。

#### 差別化ポイントの特定

- 自社の乳酸菌飲料「ヤクルト」につき、シロタ菌が豊富に含まれ腸内環境を整える健康飲料として、一般の清涼飲料との違いを定義

#### 特性を際立たせるルールの形成

- 国際政府間組織「コーデックス委員会」において、乳酸菌飲料を発酵乳規格の新カテゴリーとするよう、全国発酵乳乳酸菌飲料協会を通じて働きかけ

#### 特性の訴求による認知度獲得

- 国際規格化されることで、乳酸菌飲料の健康食品としての位置づけを世界各国で確立
- イタリアでは食品区分の変更により税率が低減

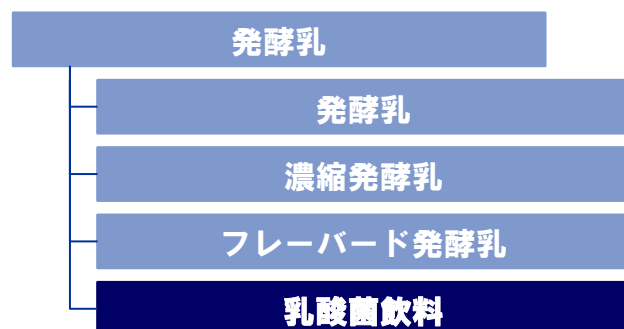
#### 自社製品の売上の増加

- 健康食品である乳酸菌飲料として販売を強化し、売上を拡大



発酵乳の4つ目のカテゴリーとして「乳酸菌飲料」を新たに定義

国際食品規格における乳酸菌飲料の位置づけ



## 不当な競争環境に対してルールで対抗することで売上減を回避できます

競合他社が市場での利益拡大を狙って不当な競争を仕掛けてきた際に、これに対抗するルールを制定したり、競合が推進するルールの成立を阻止することで、自社の売上減を回避することができます。

### 2 ルール形成による売上減回避の仕組み

#### 不当な競争環境の把握

- 競合他社における不当な価格設定や、他国政府からの不当な制度等の動向を把握

#### ルール形成による対抗

- 当該競争環境を改善するため、修正ルールを設定したり、ルールに基づいた対抗措置を発動

#### 不当な競争環境の改善

- ルール形成により、不当な競争環境を改善し、自社製品・サービスへの影響を回避

#### 自社の売上減の回避

- 公正な競争環境下において、売上減なく、製品・サービスを提供

#### 【事例】韓国ハイニックス製DRAMへの相殺関税の賦課

- 半導体メーカーのエルピーダメモリとマイクロンジャパンは、韓国ハイニックス社が補助金によりDRAMを不当に安く日本に輸出していると訴え、日本政府から27.2%の相殺関税を同製品に賦課しました。

#### 不当な競争環境の把握

- 韓国ハイニックス製のDRAMが補助金により不当に安く日本に輸出されていることを把握

#### ルール形成による対抗

- 競合企業であるエルピーダとマイクロンより、相殺関税措置の発動を日本政府に申請

#### 不当な競争環境の改善

- 日本政府よりハイニックス製DRAM製品へ27.2%の相殺関税を賦課し、不当な安値販売を解消

#### 自社の売上減の回避

- 公正な競争条件の下で、エルピーダとマイクロンがDRAM製品を製造・販売

#### 相殺関税

- 特定の政府補助金を受けて生産等がなされた貨物の輸出により、輸入国の国内産業が損害を受けている場合に、当該補助金の効果を相殺する目的で賦課する特別な関税
- 日本は相殺関税措置やアンチダンピング措置などの貿易救済措置の発動に消極的であり、相殺関税措置では、本事例が史上初めてとなる発動となった



DRAM  
(Dynamic Random Access Memory)

## 自国と同一のルールを横展開することによりコスト削減が図れます

自国と同一のルールを海外においても適用することで、国別に製品規格等を変更することなく海外市場に展開できるようになり、売上拡大とコスト削減を図ることができます。

### 3 ルール形成によるコスト削減の仕組み

#### 横展開すべきルールの特定

- 多国展開するに当たり、自社の製造コストに大きく影響してくる規格や規制を特定

#### 同一ルールの他国展開

- 自国と同一の製品規格等を海外においても適用するようルールを形成

#### 国毎の規格変更の回避

- 展開先の国毎に、製品規格を新たに設定することを回避

#### 同一規格生産によるコスト削減

- 対象国が違う場合であっても、同一規格で生産することで、規模の経済によりコストを削減

#### 【事例】韓国の輸入欧州車に対する欧州基準での排ガス規制の適用

- BMWやVW等欧州の自動車メーカーは、韓EU FTAの中で、欧州から韓国への輸入車に対する排ガス規制について、欧州基準の認定を盛り込むなど、製品規格を変更することなく韓国市場に展開できる例外規定を盛りこむことに成功しました。

#### 横展開すべきルールの特定

- 韓国で高級車中心に販売しているEUメーカーにとって、自動車CO2規制が貿易障壁となることを懸念し、排ガス規制に注目

#### 同一ルールの他国展開

- 韓EU FTAにおいて、欧州から韓国への輸入車に欧州基準で排ガス規制を適用するよう条文化

#### 国毎の規格変更の回避

- 韓EU FTAに基づき、韓国向け車両について規格を変更することが不要に

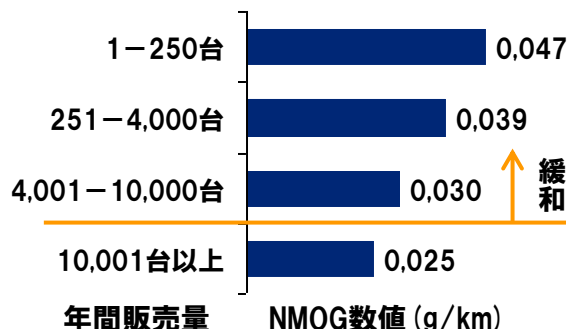
#### 同一規格生産によるコスト削減

- 韓国向け車両も含め、同一規格で生産することで、追加コストを発生させず、規模拡大により製造コストを削減

#### 韓EU FTAにおいて導入された排ガス規制適用

- 韓国に輸入されるEU車両への排ガス基準は、2009年1月から施行中の平均排出量管理制度が適用される
- しかしながら、年間販売量が1万台以下の少量販売・製造業者に対しては、別途緩和された排ガス基準が適用される

#### 韓EU FTA発効後の排ガス規制値



## 自社に不利となるルール形成の動きに対抗することで、コスト増を回避できます

競合他社等によって、自社ビジネスに不利なルールが形成されることに対抗するため、ルールの修正や新たなルールにより、自社の利益を守ることができます。

### 4 ルール形成によるコスト増回避の仕組み

#### ルール動向の把握

- 競合他社等によって自社に不利となるルール形成が行われていることを把握

#### ルール形成による対抗

- 当該ルールを無意味化するための修正ルールや新たなルールの制定を働きかけ

#### 不利なルールの適用回避

- 自社が不利となるルールの阻止により、自社製品・サービスへの適用を回避

#### 自社のコスト増の回避

- 自社に有利なルール環境において、追加コスト負担なく、製品・サービスを提供

#### 【事例】ソニーによる非接触ICカードの通信規格での国際標準化

- ソニーにおいては、非接触ICカードFeliCaの通信規格を国際標準化することで、モトローラからのWTO政府調達協定違反としての異議申し立てを退け、JR東日本へのSuiCaの導入を実現させました。

#### ルール動向の把握

- JR東日本によるソニーFeliCa方式でのSuiCa導入にあたり、モトローラがWTO政府調達協定\*違反として異議を申し立て

#### ルール形成による対抗

- ICカードの国際標準が成立前であったことから、申し立てを却下
- さらに、FeliCa方式を非接触ICカード規格ではなく汎用通信規格として国際規格化

#### 不利なルールの適用回避

- JR東日本の公開入札において、ソニーのFeliCa方式のSuiCaへの採用が決定

#### 自社のコスト増の回避

- 規格変更することなく、ソニーがFeliCa方式でSuiCaをJR東日本に納入

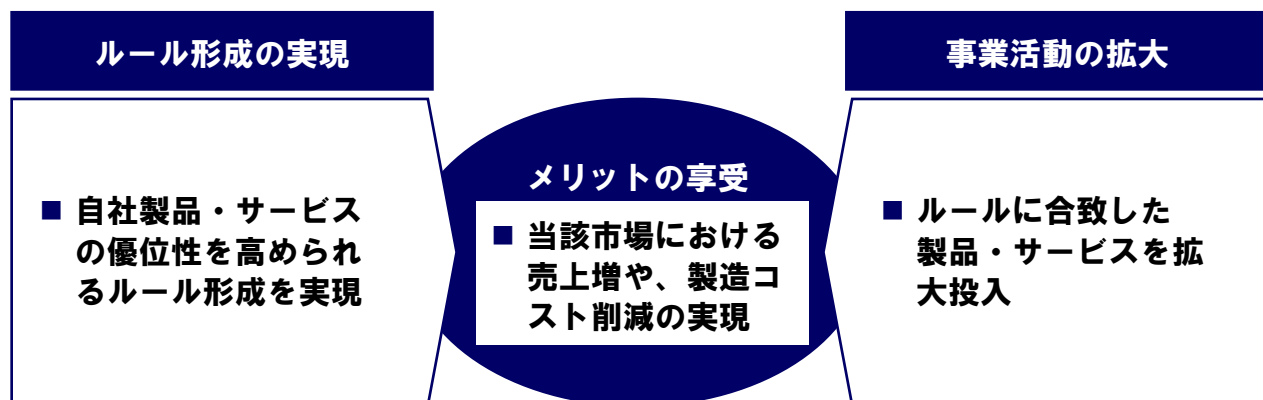
\* 政府の調達における技術仕様について、適当な場合には国際規格に基づいて定めることを規定（第6条）。なお、JR東日本は政府調達協定の対象としてリスト化されている。



## 事業活動とかみ合ってこそルール形成の効果が高まります

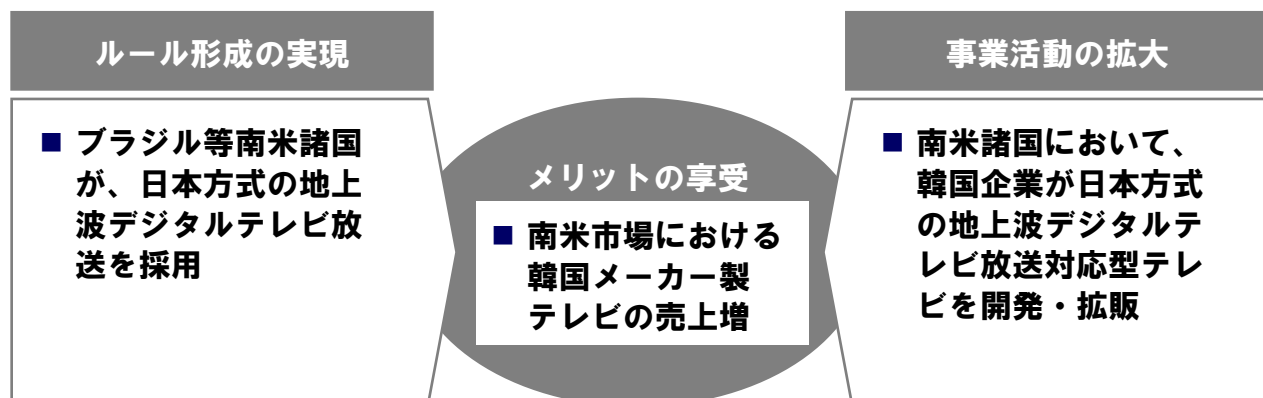
ルールを活用して企業がメリットを享受してこそルール形成の意味があることから、ルール形成を仕掛けるだけでなく、当該市場で企業が事業活動を強化することが重要です。

### ルール形成によるメリット享受の仕組み



### 【事例】南米諸国での地デジ対応テレビ販売

■ 南米諸国において日本方式の地上波デジタルテレビ放送が採用され、これにいち早く対応して日本方式対応テレビを南米諸国で販売した韓国企業が、大きく売上を伸ばす結果となりました。



## 4. ルール形成型アプローチのための キーエッセンス



## ルールへの対応アプローチを変え、ルール形成を実現するステップを理解し、社内機能を高めましょう

企業のルール対応においては、**ルール適応型**から、**ルール形成型**への変革が求められています。

ルール形成型のアプローチへの変革に当たっては、ルール形成実現のためのステップを理解し、これらのステップで求められる社内機能を高め、実践していく必要があります。

### ルール形成型アプローチのためのキーエッセンス

#### ルール形成実現のための 6つのステップ

#### ステップごとに求められる社内機能

**STEP1**  
ルール形成文化  
の醸成

ルールを変えることが企業利益に直結することを社内全体で認識し、幹部による意思決定が行われる、**最適な内部体制**

**STEP2**  
ルール環境把握/  
情報の意味化

自社ビジネスにつながる国内外の政策／ルール動向を収集し、自社への影響を分析する**アナリスト機能**

**STEP3**  
目指すべき  
アジェンダ設定

自社の利益を前面に押し出すことなく、社会課題解決や共通善の追求など、自社の意義を訴えることのできる**アジェンダを設定する経営視点**

**STEP4**  
あるべきルール設計

政策／ルールアナリスト機能による知見（STEP2）とともに、専門的な技術知見を活かし、具体的な内容を検討し、提案を行うことのできる**ルール設計能力**

**STEP5**  
ルール獲得戦術の  
立案

どのようなチャンネル・手法で関係者を巻き込み、現地ニーズ・主張を把握した上で、どのようなロジックを用い共感を引き出すのかを決定する**ルール獲得に向けた戦術立案能力**

**STEP6**  
コンセンサス形成

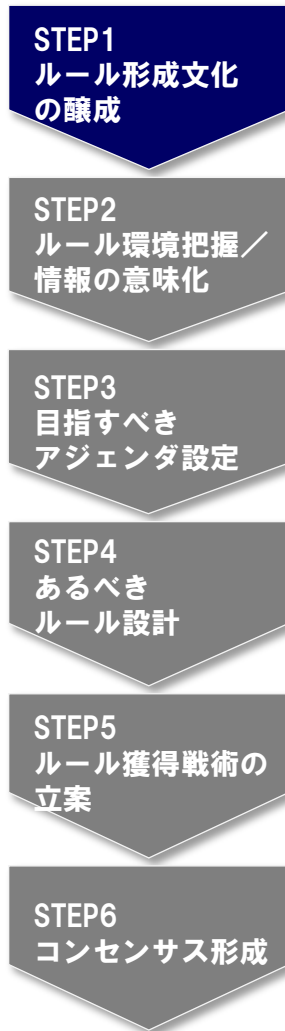
対話を行い、望ましい主張を取り入れる柔軟性を持ちつつ、関係者と交渉を行い、合意形成プロセスを円滑に進める**交渉能力**



# ルール形成が企業利益に直結することを認識し、経営層によるコミットメントの下、最適な内部体制を構築しましょう

日系企業の場合、ボトムアップ方式の渉外体制が多い一方、欧米企業では、グローバルの事業戦略に沿った渉外戦略を取る必要性の高まりから、海外現地法人の渉外も本社の決定事項とし、経営層の強いコミットメントによるトップダウン方式のルール形成体制を構築している例が多くなっています。

ルール形成実現のための6つのステップ

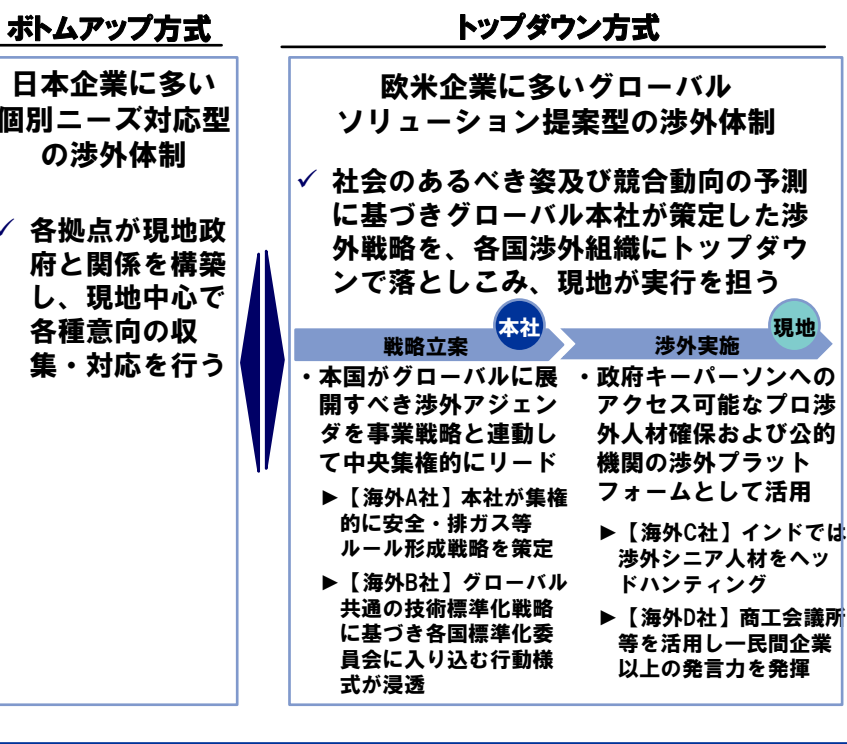


事例の概要

求められる社内機能

## 【事例】欧米系グローバル企業による渉外体制の構築

■ 欧米系グローバル企業においては、トップダウン方式の渉外体制を構築し、経営層の強いコミットメントの下、ルール形成型アプローチを取る体制を構築



ルールを変えることが企業利益に直結することを社内全体で認識し、幹部による意思決定が行われる  
**最適な内部体制**

### 実現のポイント

- ✓ 経営層による強いコミットメントに基づく渉外体制の確立
- ✓ グローバル事業戦略と合致した渉外戦略の策定

## 政策／ルール動向のアナリスト機能を備え、自社ビジネスにつながる国内外の政策／ルール動向を分析しましょう

フォードや全米自動車労働組合（UAW）等\*は、米韓FTA交渉において、協定内容を詳細に分析し、個別条項について修正要望を検討し、自国政府に提案していました。

ルール形成実現のための  
6つのステップ

STEP1  
ルール形成文化  
の醸成

STEP2  
ルール環境把握／  
情報の意味化

STEP3  
目指すべき  
アジェンダ設定

STEP4  
あるべき  
ルール設計

STEP5  
ルール獲得戦術の  
立案

STEP6  
コンセンサス形成

### 【事例】フォード等による 米韓FTAにおける協定条文の分析・提案

事例の概要



自動車業界ステークホルダー

個別具体的要望・提案



米国通商代表部

#### ① 個別具体的な分析・提案を実施

- ・ 韓国車が急増した場合の輸入セーフガードの発動
- ・ 紛争解決手続きの強化
- ・ 韓国の自動車安全・環境規制の国際標準への準拠等

#### ② 米韓FTA署名後にも関わらず、米国側が追加交渉を要求。自動車業界ステークホルダーの要求に基づく追加的な成果を獲得

- ・ 自動車関税撤廃までの期間延長
- ・ 自動車のセーフガードの容認
- ・ 韓国内における制限台数内の米国安全基準の適用
- ・ 米国車への税制措置の透明性確保

求められる社内機能

自社ビジネスにつながる国内外の政策／ルール動向を収集し、自社への影響を分析する

### アナリスト機能

#### 実現のポイント

- ✓ 協定条文等、政策／ルールの個別具体的な分析及び提案の検討
- ✓ 通商担当官庁に対する個別具体的な分析及び提案の提示・働きかけ

\*:自動車メーカーでは、その他クライスラー、フォードなども自社の立場を表明

## 社会課題解決や共通善の追求など、自社の意義を訴えることのできるアジェンダを設定しましょう

スウェーデンの福祉車両ソリューション企業は、利用者視点に基づく最先端の専門知識や経験をベースに、ISO福祉用具分野技術部会において、福祉車両規格の議論をリードし、規格化に成功。現在、同規格は、EU指令にも盛り込まれています。

### 【事例】スウェーデン福祉車両ソリューション企業による福祉車両に関するISO規格の獲得

ルール形成実現のための6つのステップ

STEP1  
ルール形成文化の醸成

STEP2  
ルール環境把握／情報の意味化

STEP3  
目指すべきアジェンダ設定

STEP4  
あるべきルール設計

STEP5  
ルール獲得戦術の立案

STEP6  
コンセンサス形成

事例の概要



情報提供依頼



コンサルテーション

② 福祉用具関連企業の主導による車両における車いすの固定方法等の議論が進展・ISO規格化  
自動車関連企業が反発し、自動車分野において福祉車両に関するISO議論を開始するもまとまらず、頓挫

① スウェーデンを代表する福祉車両ソリューション企業が、利用者視点からの製品開発力を活かし、スウェーデン規格協会をリード

③ 福祉先進国家としてスウェーデンも支持を行い、福祉車両に関するISOを引用したEU指令が成立

求められる社内機能

自社の利益を前面に押し出すことなく、社会課題解決や共通善の追求など、自社の意義を訴えることのできるアジェンダを設定する経営視点

#### 実現のポイント

- ✓ 「●●先進国家」としての制度・政策的ポジションを活かしたアジェンダ設定（例：スウェーデン—ノーマライゼーションを推進する「福祉先進国家」）
- ✓ 利用者視点による製品開発など、社会へアピールできる自社製品の訴求ポイントの見極め

## ルール設計力を備え、具体的な内容を検討し、提案を行うようにしましょう（1/2）

ダイキンヨーロッパ社では、欧州委員会のエコデザイン指令\*1に対して、インバータ技術を用いた空調機器の年間消費電力の測定結果を提供し、よりエコな技術が評価される季節毎のエネルギー効率指標の導入を支援しました。

### ルール形成実現のための6つのステップ

STEP1  
ルール形成文化の醸成

STEP2  
ルール環境把握／情報の意味化

STEP3  
目指すべきアジェンダ設定

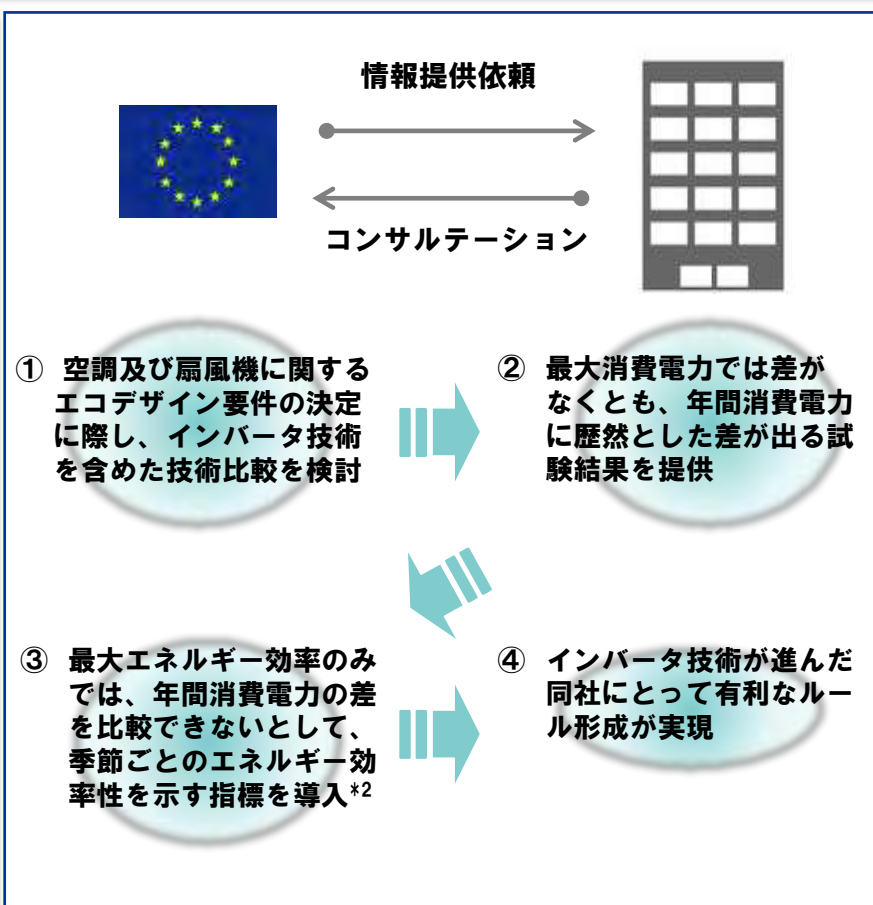
STEP4  
あるべきルール設計

STEP5  
ルール獲得戦術の立案

STEP6  
コンセンサス形成

### 事例の概要

### 【事例】ダイキンヨーロッパ社によるEU・エコデザイン指令におけるエコ要件規定の改定



### 求められる社内機能

政策・ルールアナリスト機能による知見（STEP2）とともに、専門的な技術知見を活かし、具体的な内容を検討し、提案を行うことのできる

**ルール設計能力**

#### 実現のポイント

- ✓ 渉外（ロビー）活動をコンサルテーションと位置づけた上で、社内外のルール設計に係る知見を結集
- ✓ ルール形成過程において、初期段階から関与し、適切なタイミングでの確かなインプットを実施

\*1:2009/125/EC、\*2:エコデザイン指令を実施する欧州委員会規則（CR（EU）No206/2012）

## ルール設計力を備え、具体的な内容を検討し、提案を行うようにしましょう（2/2）

ドイツ自動車工業会（VDA）においては、タイに対して、現行の物品税制が自動車のCO2排出量に連動していないとして、この状況を解消するための新たな税制オプションを提示して、物品税制の変更を迫りました。

### 【事例】ドイツ自動車工業会によるCO2排出基準ベースの物品税制への変更提案

ルール形成実現のための6つのステップ

STEP1  
ルール形成文化の醸成

STEP2  
ルール環境把握／情報の意味化

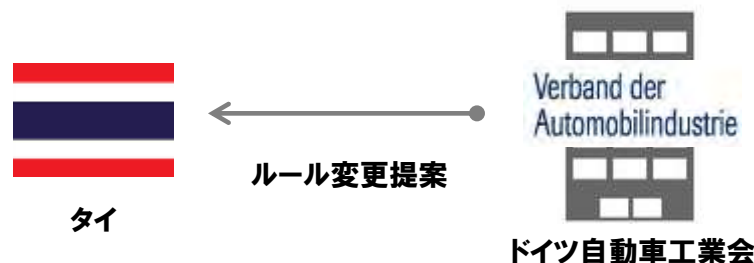
STEP3  
目指すべきアジェンダ設定

STEP4  
あるべきルール設計

STEP5  
ルール獲得戦術の立案

STEP6  
コンセンサス形成

事例の概要



- ① 代替燃料車の普及のための物品税制において、構築性能ではなく、車両構造に基づきハイブリッドカーに優位な課税体系を導入
- ② タイ自動車工業会（TAIA）のセミナーなど、タイ国内において、欧州で普及するCO2排出量に連動した新税制を複数提案
- ③ 低燃費のコンベンションも公平に評価するCO2排出基準ベースの物品税制への変更を決定
- ④ 欧州車にとって不利でないルール形成を実現（日本のハイブリッドカーの優位性が喪失）

求められる社内機能

政策・ルールアナリスト機能による知見（STEP2）とともに、専門的な技術知見を活かし、具体的な内容を検討し、提案を行うことのできる  
**ルール設計能力**

#### 実現のポイント

- ✓ 自社が進出していない場合であっても、中長期的な目線で自社に優位な具体的ルール設計の検討を実施
- ✓ 現地の状況を踏まえながら、現地が受け入れやすい具体的なルール設計オプションを検討



## 現地ニーズ・主張を把握した上で、ロジックを考え、ルール獲得に向けた戦術を立案しましょう

抗菌剤・製品メーカーからなる抗菌製品技術協議会（SIAA）においては、海外普及も見越して海外企業も会員に含めた普及活動により、抗菌試験方法のISO規格化を実現させました。

### ルール形成実現のための6つのステップ

STEP1  
ルール形成文化の醸成

STEP2  
ルール環境把握／情報の意味化

STEP3  
目指すべきアジェンダ設定

STEP4  
あるべきルール設計

STEP5  
ルール獲得戦術の立案

STEP6  
コンセンサス形成

### 【事例】抗菌製品技術協議会（SIAA）による抗菌試験方法のISO規格の獲得

#### 事例の概要



ISO規格化の提案



- ① 抗菌製品の普及を目指し、協議会を発足し、自主基準マークの運用を開始し、海外普及活動を展開。海外会員を獲得するほか、海外研究チーム\*1へも紹介
- ② JIS規格を基に、抗菌試験方法のISO規格化が提案され\*2、ISO化が実現
- ③ 自主基準マークにISOを併記。さらに、経済協力開発機構（OECD）において抗菌試験ガイドライン策定を目指すなど、海外普及基盤作りを継続



どのようなチャンネル・手法で関係者を巻き込み、現地ニーズ・主張を把握した上で、どのようなロジックを用い共感を引き出すのかを決定する、ルール獲得に向けた**戦術立案能力**

#### 実現のポイント

- ✓ ルール形成において「仲間」となる海外企業の取込み
- ✓ 海外における普及・啓発活動や国際機関を利用した普及基盤づくりなど、多様なツール・チャンネルを用いた機運醸成のための方策の検討

\*1:IBRG（国際微生物劣化研究グループ）、\*2:ISO/TC61（プラスチック／SC6（老化、耐薬品、耐環境製）／WG7（抗菌試験方法）

#### 求められる社内機能

## 望ましい主張を取り入れる柔軟性を持ちつつ、 合意形成プロセスを円滑に進める交渉能力を培いましょう

日本冷凍空調工業会等\*1は、ベトナムにおける冷蔵庫及びエアコンの消費電力量など省エネ性能の評価方法に関し、政府やJICAと密に連携し、専門家派遣や研修生受け入れなどの技術協力を行うことで、ベトナムはじめアジア諸国からの支持を得、国際標準化に成功しました。

ルール形成実現のための  
6つのステップ

STEP1  
ルール形成文化  
の醸成

STEP2  
ルール環境把握/  
情報の意味化

STEP3  
目指すべき  
アジェンダ設定

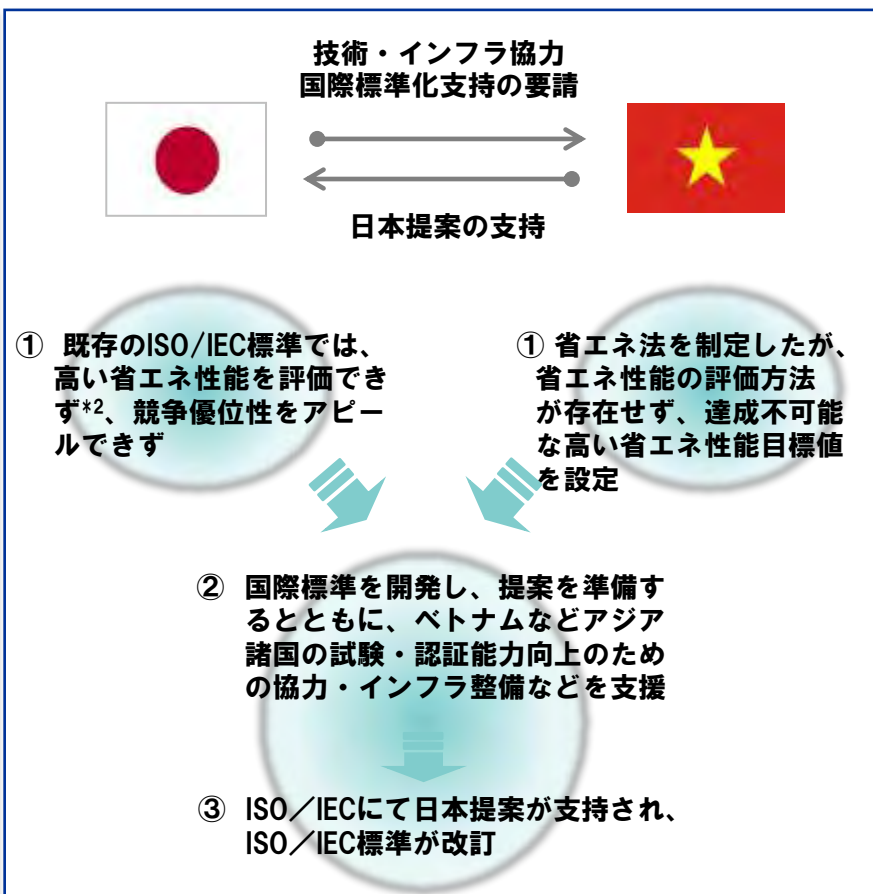
STEP4  
あるべき  
ルール設計

STEP5  
ルール獲得戦術の  
立案

STEP6  
コンセンサス形成

### 【事例】日本冷凍空調工業会等による 省エネ評価方法の国際標準化

事例の概要



求められる社内機能

対話を行い、望ましい主張を取り入れる柔軟性を持ちつつ、関係者と交渉を行い、合意形成プロセスを円滑に進める**交渉能力**

#### 実現のポイント

- ✓ 国際標準開発・提案等の準備段階で、「ともに作っていく」姿勢での対話の実施
- ✓ 国際標準開発・提案等の公式ルール形成の場のための準備と併行し、公式ルール形成の場の外においても、関係者との連携・協力などを実施

\*1:その他、基準認証イノベーション技術研究組合、日本電気工業会などが参加、\*2:既存のISO/IEC標準は、測定の再現性を重視するため、実際の使用消費電力量と乖離

## —— 5. パターン別のルール形成戦略 ——



## あらゆる企業にルール形成のチャンスがあります

ルール形成はグローバル企業や先発企業だけの戦略ではありません。企業の実況に応じた、さまざまなルール形成の戦略があります。

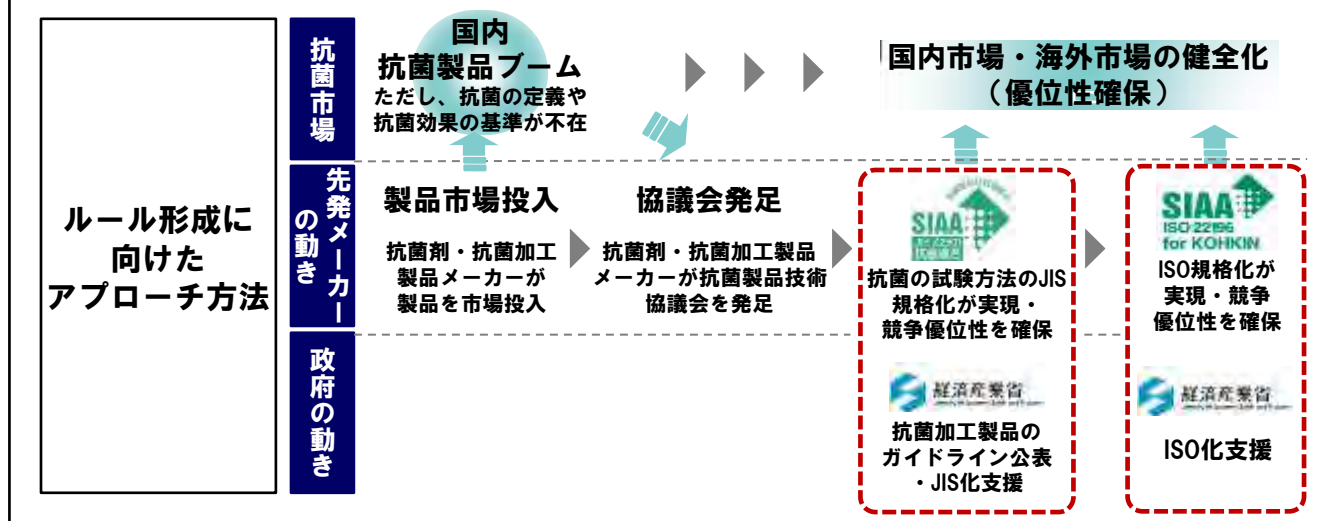
### 企業パターン別のルール形成の戦略

企業パターン	企業を取り巻く状況	ルール形成の戦略
1 先発企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>競合企業等からシェアを奪われないよう、市場を防御する必要がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>競合企業がシェア拡大する前に先手を打って、自らが優位となるルールを構築する</li> </ul>
2 後発企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>当該市場において先発企業の影響力が強いため、自社のみで事業拡大のためのルール形成をすることが難しい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>先発企業の当該市場での優位性に対抗するため、自国政府の影響力も活用しながら、自らが優位となるルールを構築する</li> </ul>
3 中堅企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場への影響力や、渉外へのリソースが限られているため、自社のみでルール形成を行うことが難しい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>まずは、自社にクリティカルなルールの動向を把握し、事業戦略に落とし込む</li> <li>市場への影響力や渉外のリソースを外部から補うため、大手企業や業界団体、自国政府と連携してルール形成を進める</li> </ul>
4 グローバル ニッチ企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社の強みを活かしたニッチ製品の普及拡大に資するルール形成を行う必要がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社製品のコアとなる先進性や提供価値の有効性を訴えることによって、ルールを構築する</li> </ul>

1 先発企業におけるルール形成の事例

【事例】抗菌製品技術協議会（SIAA）による抗菌試験方法のJIS・ISO規格化

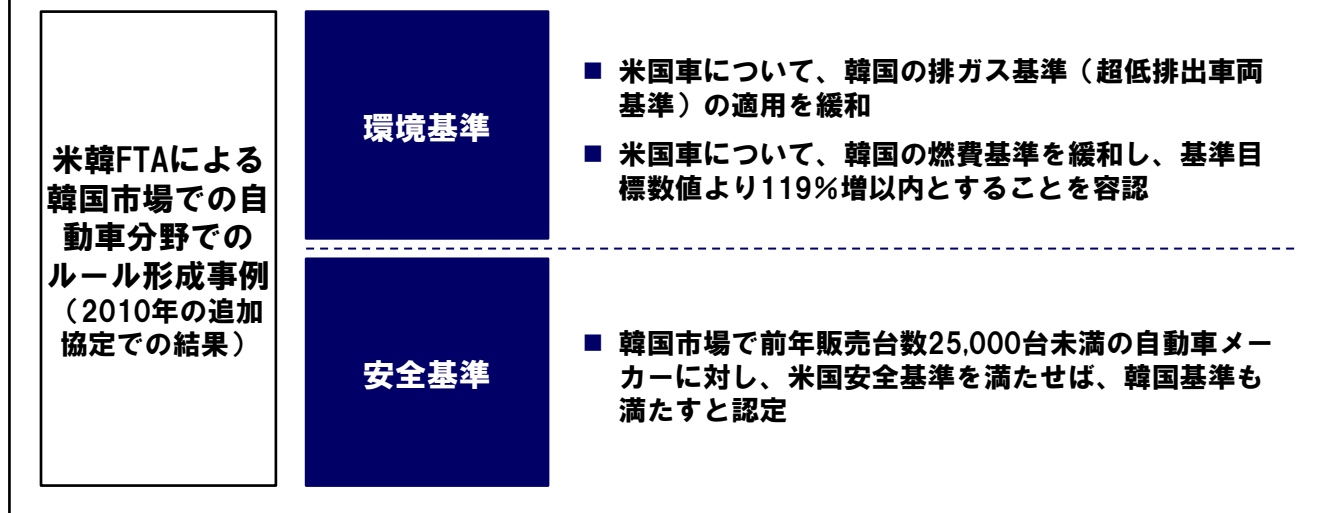
- 抗菌剤・抗菌加工品メーカーにおいては、抗菌ブームが拡大し、粗悪品が出現する中、正しい製品評価による健全な抗菌市場形成を目指して、抗菌JIS及び抗菌ISO規格化を行い、公正な評価方法を普及させることにより、競争優位な立場を確立しました。



2 後発企業におけるルール形成の事例

【事例】米国自動車メーカーによる米韓FTAを活用したルール形成

- 後発企業である米国自動車メーカーにおいては、韓国市場でのシェア拡大を図るため、米韓FTA交渉の場を活用し、米国製自動車のみ環境・安全基準を緩和するなど自社が有利となるルールを韓国市場において構築しました。

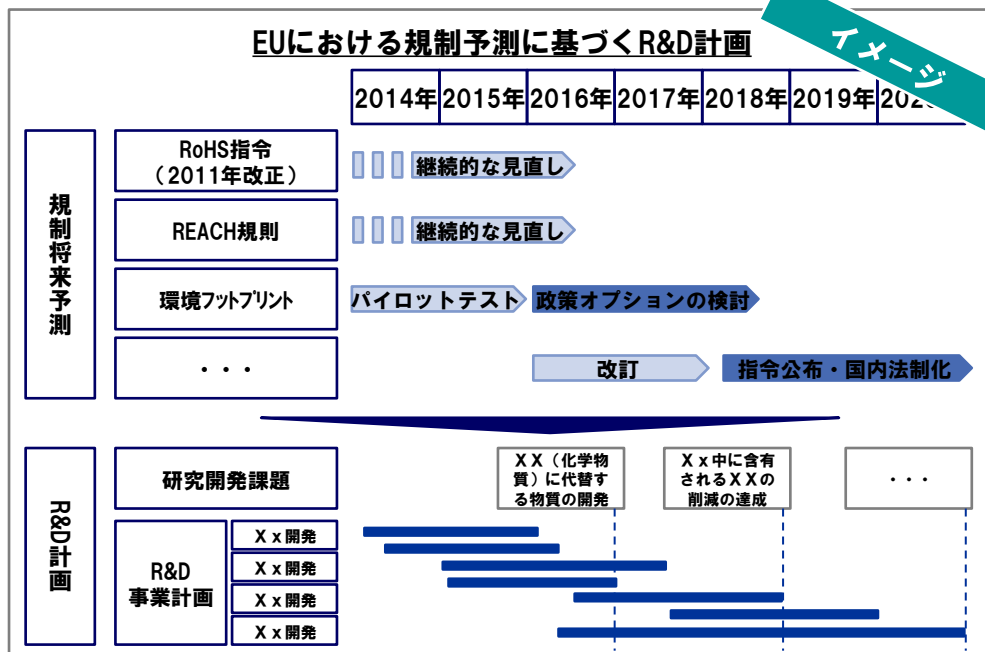


3 中堅企業におけるルール形成の事例

【事例】部品メーカーにおけるルール形成動向にも基づいた研究開発計画の策定

- 某部品メーカーにおいては、自社に影響するEU規制の「将来予測」を作成し、それに合わせた研究開発課題をリストアップして、自社の事業計画に反映させています。

ルール形成動向の基づいた事業計画への反映イメージ

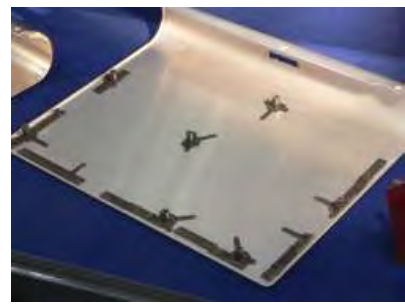


イメージ

【事例】大成プラスによるナノテク接合技術のISO規格化

- 中堅企業である大成プラスにおいては、自社の開発した金属とプラスチックのナノテク接合技術の評価方法について、協業先の三井化学や他の大手樹脂メーカーと連携することで影響力を高め、ISOに国際標準化の提案を共同で行いました。

ルール形成に向けたアプローチ方法



ナノテク接合技術を活用したプロジェクター筐体

## 4 グローバルニッチ企業におけるルール形成の事例

## 【事例】IDEC社による「3ポジションイネーブルスイッチ」のIEC規格化

- IDEC社では、異常時の操作者のあらゆる行動（スイッチを離す、握る）に対応するため、人間工学的着眼点から「3ポジションイネーブルスイッチ」を開発。機械操作における安全性向上のメリットを訴え、コンセンサスを得ることで、これまで規定が存在しなかった操作性を規格に盛り込み、IEC規格化に成功しました。同規格は、EU指令等においても引用され、その高い安全性から普及がさらに拡大しています。

3ポジション  
イネーブル  
スイッチ概要

- 機械の予期しない動作に驚いた作業者が、無意識の操作で危険を回避するためのスイッチ
- 作業者がイネーブルスイッチから手を離れた時だけでなく、強く握り込んでしまっても、イネーブルスイッチが回路を遮断し、機械を停止させることができる

## —— 6. ルール形成における留意点 ——

## ルールには、Standard（標準・規格）とRegulation（規制）があり、ルール形成ではこれらを組み合わせることが重要です

ルールには、Standard（標準・規格）とRegulation（規制）があり、両者を区別して理解することが重要です。

Standardを獲得するのみでは、必ずしも利用・活用につながらずないケースがあり、結果としてビジネス上の効果を生み出さないケースもあり得ます。

真に企業の競争力に活かすためには、StandardとRegulationを組み合わせることによりルール形成をすることが必要です。

### Standard × Regulationの考え方

Standardが効果的に機能するための条件

Standardの意味



Standard（標準・規格）とRegulation（規制）が組み合わせることで、実質的なビジネスインパクトが発揮される

## Standard × Regulationを実現するために、2つのアプローチが存在します

実質的なビジネスインパクトを確保するため、ルール形成に際しては、Standard（標準・規格）とRegulation（規制）を組み合わせる「Standard × Regulation 戦略」を意識し、働きかけを行うことが重要です。

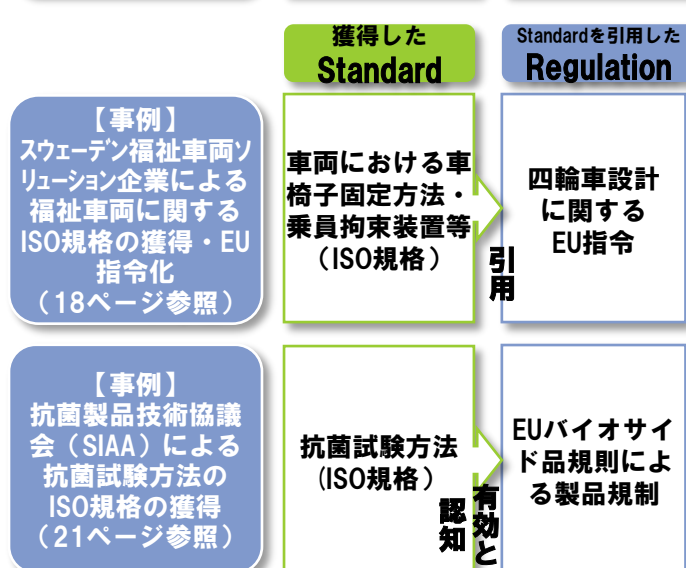
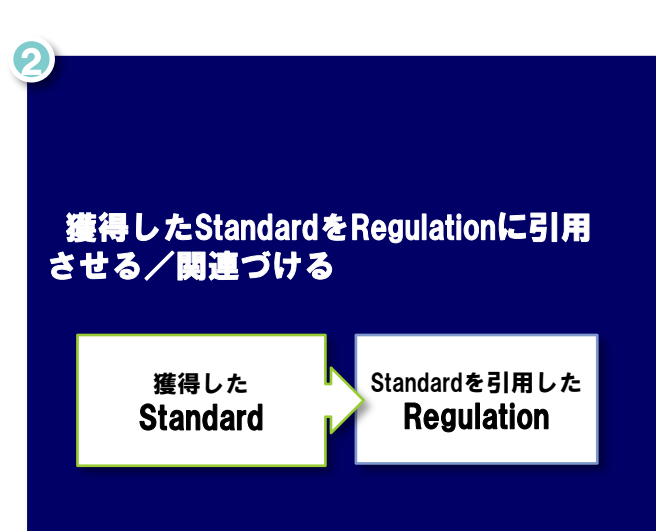
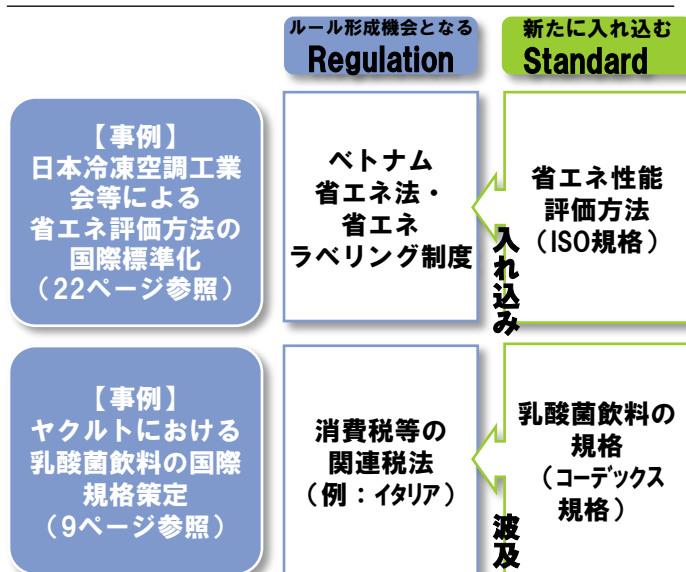
「Standard × Regulation戦略」には、① ルール形成機会となるRegulationのあるところに、適切なStandardを入れ込むアプローチ、② 獲得したStandardをRegulationに引用させる／関連づけるアプローチがあります。

ISO等によるStandard作りまでがゴールではなく、官民で連携し、Regulationにまで落とし込むことで、実質的なビジネスインパクトにつなげる必要があります。

### 「Standard × Regulation戦略」の2つのアプローチ

#### アプローチの種類

#### 事例



## 効果的なルール形成のためには、国ごとの政策立案体制・プロセス、影響を与える人物を把握する必要があります

国毎に政策立案体制やプロセス、影響を与える人物が異なるため、ルール形成のアプローチは異なります。米国においては、企業から政治サイドへのアプローチが有効であり、一方、欧州においては、欧州委員会への提案前段階でのアプローチが有効です。

### 欧米におけるルール形成の留意事項

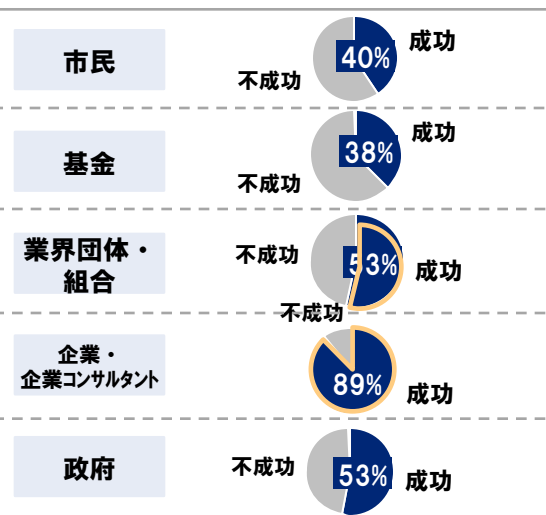
#### ルール形成アプローチの留意事項

#### (参考) ルール形成の成否の傾向

米国

- 企業から政治サイドへのアプローチが効果的
  - 選挙で選出された議員によるルール形成プロセスであるため、企業・業界団体等の個別利益に好意的となる傾向
  - 企業から政治サイドへのアプローチを主軸に、業界団体をも巻き込み企業への負担軽減・経済への影響をアピール

■ 米国では、業界団体や企業がルール形成を成功させやすい状況



欧州

- 提案前段階では、政策提案権を独占する欧州委員会へのアプローチが効果的
- ルール形成のフェーズによっては、政治サイドへのアプローチも効果的
  - 欧州機関は、欧州委員会が政策提案権を独占するボトムアップ型ルール形成プロセスであるため、企業・業界団体等の個別利益に好意的となるインセンティブが少なく、バランスの取れた形で働きかけを評価する傾向
  - 科学的根拠等に基づき、市民目線にも配慮したバランスの取れた主張を展開すべき

■ 欧州では、全てのグループが一定程度ルール形成を成功させやすい状況



注：「成功」はロビー活動の目的について、一部でも達成された場合を含む

出所：「Lobbying Success in the United States and the European Union」(Mahoney, C. 2007) 等により  
デロイト トーマツ コンサルティング 作成



## 新興国においても、各国の特徴を踏まえ、効果的なアプローチによりルール形成を仕掛ける必要があります

新興国においては、欧米諸国とはまた異なるアプローチが必要となります。中国は、中央政府と地方政府との関係に気配ること、ベトナムは官民連携によるアプローチが特に有効であるなど、国ごとの政策立案体制・プロセス、影響を与える人物の状況に合わせてアプローチをすることが必要です。

### 新興国におけるルール形成の留意事項（例）

中国	(制度等) ハード	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地方での渉外活動においては、中央政府と地方政府の関係に留意し、自社活動拠点のある地方政府を尊重した働きかけが有効</li> <li>■ 積極的な社会貢献活動等をも行い、メディア等も活用しながら、企業の知名度と良好なイメージ作りが重要</li> </ul>
	(人的関係) ソフト	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 良好な関係（quanxi）作りに常に気を配り、相手を重んじ、適切な役職の人物を充てコミュニケーションを行うことが有効</li> </ul>
ベトナム	(制度等) ハード	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 企業・業界団体が意思決定に参加する公式な場がなく、ルール形成プロセスが不透明であることから、日越共同イニシアティブ*等を通じ、官民連携を活用した形での現地政府への働きかけが有効</li> </ul>
	(人的関係) ソフト	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 現地弁護士事務所を交えた勉強会を通じた政府へのインプットが行われるケースがあることから、現地ネットワークを構築・活用することが有効</li> </ul>
タイ	(制度等) ハード	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 実質的に行政府がルールを決定し、制定することが行われ、企業・業界団体が行政府の意思決定に参加する機会があることから、行政府との関係構築・働きかけが有効</li> </ul>
	(人的関係) ソフト	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 通過した法令が施行されないことがあるため、個別条文よりも全体戦略を重視するなど、場合により戦略の見極めが有効</li> <li>■ 現地業界団体・日本人商工会議所もチャンネルとして有効</li> </ul>
フィリピン	(制度等) ハード	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 行政府高官は大統領による任命であり、また財閥が存在することから、場合によっては、アプローチをしたい政府高官が属する利益集団（財閥、学閥、宗教団体等）を通じて、働きかけをすることが有効</li> </ul>
	(人的関係) ソフト	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 面子を非常に重んじる文化であり、特に相手の顔（特に仲間内で）を立てることが重要</li> </ul>

※ 上記は、あくまで全体的な傾向としての留意事項（例）であり、実際はケースバイケースで、状況に応じたアプローチが必要となる点にご留意ください。

\*:2003年に開始した、官民が連携してビジネス環境整備を行うイニシアティブであり、フェーズ4まで完了。次期フェーズ5に向けた協力推進で合意している。

## ルール形成に際しては、他国・競合企業との協調が有効なケースがあります

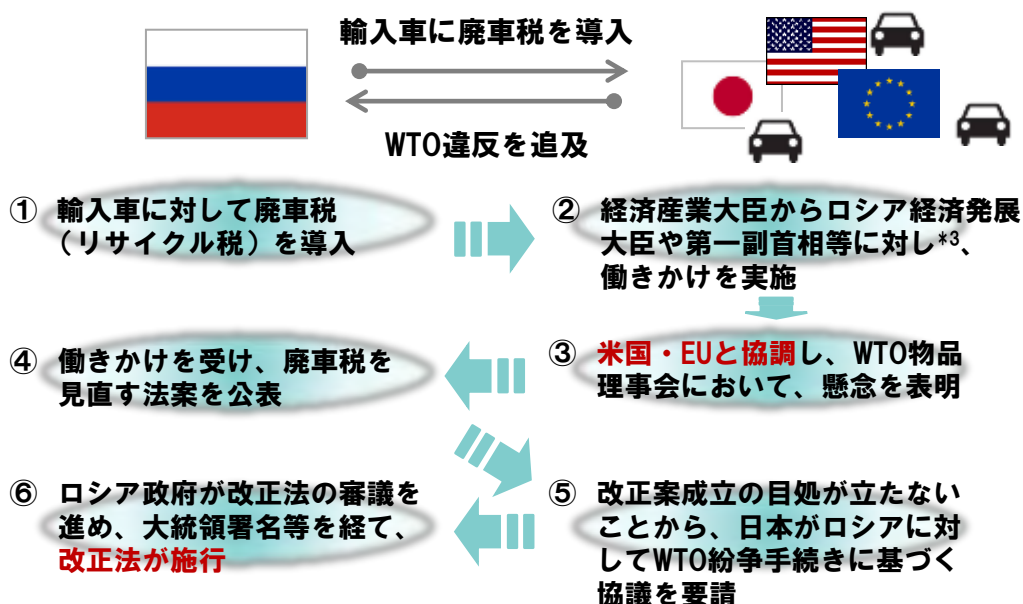
ルール形成に際しては、他国における不公正な措置を是正するケースなど、場合によっては、欧米等他国・競合企業との協調も有効なケースがあります。企業は、渉外戦略として柔軟に戦略を検討するとともに、政府への時宜を得た情報の提供が求められます。

### 【事例】欧米との協調による ロシアにおける輸入車に対する廃車税課税措置の撤回

#### 概要

- ロシア政府がWTO加盟（2012年）に伴い、自動車輸入関税を削減する一方で、**輸入車に対して廃車税（リサイクル税）を導入**<sup>\*1</sup>
- この措置は、**WTO協定上の義務違反**<sup>\*2</sup>の可能性があるととして二国間・多国間の枠組みで働きかけを実施
- **米国・EUと協調した強い働きかけ及びWTO紛争処理手続きに基づく協議要請**をきっかけとして、**廃車税を撤回する改正法が成立・施行**（2014年）

#### 経緯



\*1:国産車には免除の余地がある、

\*2:GATT第3条2項の国内産品と輸入産品の無差別を定める内国民待遇義務等への違反

\*3:ペロウソフ経済発展大臣、シュヴァノフ第一副首相、ラフマノフ産業商務官次官等

## 進出市場のルールのみを注視するだけでなく、将来的な影響を勘案したルール形成が求められます

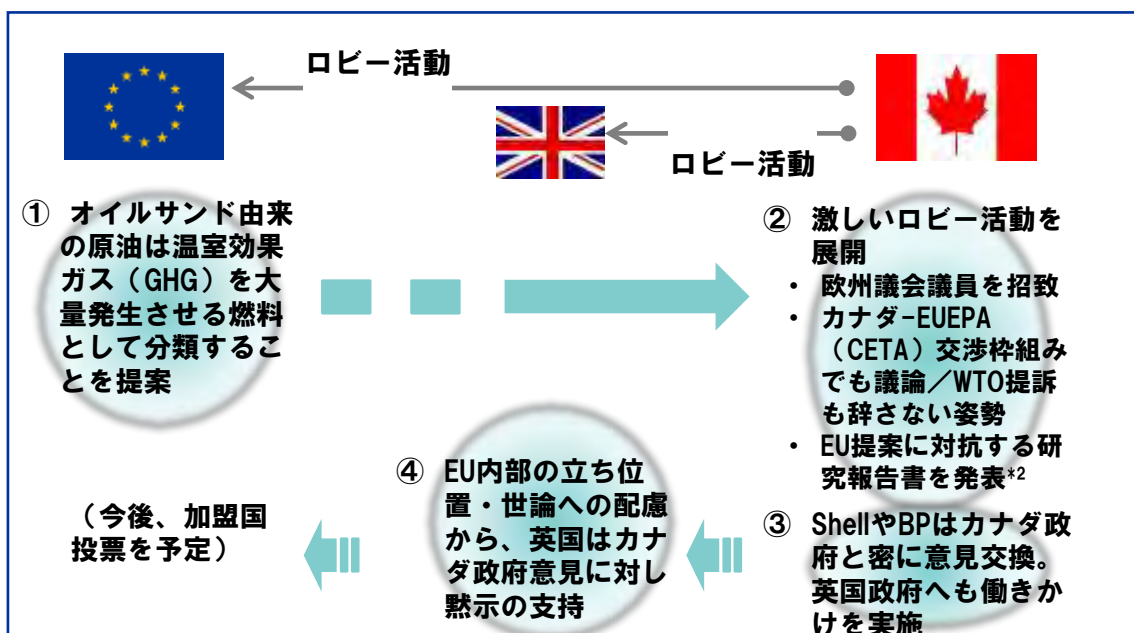
ルール形成型アプローチに際しては、自社が進出する市場のみならず、将来的なネガティブなインパクトを回避するため、グローバルな視点で判断し、自社が進出していない市場に対して働きかけを行うべきケースもあります。

### 【事例】カナダ石油業界団体における オイルサンド由来原料の分類変更反対活動

#### 概要

- 欧州委員会が、運輸燃料の温室効果ガス削減を目指す燃料品質指令\*1によって、オイルサンド由来の原油を環境負荷が高い燃料として分類することを提案
- 欧州委員会の提案について、カナダの石油業界団体は、欧州への輸出量の実質ゼロにも関わらず、自国が輸出する米国等へルールが波及する可能性を懸念。カナダ石油業界・政府が一丸となって反対活動を展開
- このため、欧州とカナダ政府・石油業界が対立。英国を味方につけながら、ルール変更の可能性を模索

#### 経緯



\*1: 98/70/ECの改正（2009/30/EC）

\*2: EUは、スタンフォード大学との共同研究でオイルサンド由来の原油は従来型より22%排出が多いとしている。一方、カナダは委託研究を実施し、原油のCO2排出量は、従来の方法に比べて12%しか多くないとしている

## —— 7. 活用可能な政策・支援ツール ——

## 政策ツールにも、その性質や活用可能なタイミングに違いがあります

ルール形成のための政策ツールには、スケジュールに合わせて企業ニーズを提案するものと、企業課題への対処として既存ルールを活用するものがあり、その性質や活用可能なタイミングを理解する必要があります。

### 活用可能な政策ツールでの提案タイミング

企業ニーズを提案すべきツール          随時、企業課題への対処として活用できるツール	EPA/TPP等での 通商交渉	一般的な 流れ		留意事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 交渉開始前あるいは交渉開始早期から、交渉分野に関する個別具体的なアジェンダのインプットが有効</li> <li>■ 多国間交渉*においても、通常、個別の二国間交渉が行われることから、対象国ごとに個別具体的なインプットが有効</li> <li>■ 締結済みEPAの、数年おきの見直し交渉タイミングも重要</li> </ul>
	ISO等での 国際標準化 交渉	一般的な 流れ		留意事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国際標準化を提案するタイミングは、個別企業が決定可能</li> <li>■ ただし、既に類似の規格の標準化議論が行われている場合は、迅速なキャッチアップの対応を要するケースがあり、常に国際標準化動向の把握が鍵</li> </ul>
	ルールに基づく 対抗措置の発動 (進出先における 不利益措置・規制 改革・紛争解決 等)	一般的な 流れ		留意事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 使えるルールを把握し、既存のルールをフルに活用することが重要</li> <li>■ 進出先国における不利益措置等について、経済産業省にインプットするなど、官民連携を効果的に行うことが重要                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 競合企業が導入を図る措置が現行ルールとの整合性に疑問がある場合、その指摘自体が、当該措置の導入阻止に有効な場合があります</li> </ul> </li> </ul>

本ペーパーで取り上げられている事例においては、既存の国際ルールとの整合性の観点から、議論を惹起する可能性があるものも一部含まれますが、それらに関する法的な立場について、政府として何らかの立場を示すものではありません。

**経済産業省通商政策局**

**（デロイト トーマツ コンサル  
ティング株式会社 受託）**

**平成26年3月**

