グローバル競争におけるルール形成戦略概論

経済産業省・日本規格協会 「ビジネスを成功させるためのルール形成戦略セミナー」

株式会社オウルズコンサルティンググループ
代表取締役CEO 羽生田 慶介

2021年2月3日

OWLS
CONSULTING GROUP

【講師紹介】 羽生田 慶介（Hanyuda, Keisuke）

株式会社オウルズコンサルティンググループ
代表取締役CEO
keisuke.hanyuda@owls-cg.com

多摩大学大学院
ルール形成戦略研究所
副所長／客員教授

一般社団法人エシカル協会 理事
認定NPO法人フェアトレード・ラベル・ジャパン 理事
認定NPO法人ACE 理事
一般社団法人グラミン日本 顧問

【略歴】

- 経済産業省（通商政策局にてFTA交渉/ASEAN地域担当），キヤノン（経営企画，M&A担当），A.T. カーニー（戦略コンサルティング），デロイト トーマツ コンサルティング執行役員/パートナー（Social Impact / Regulatory Strategy）を経て現職
- 経営戦略・事業戦略の豊富なコンサルティング経験と規制制度に関する深い理解を背景に官民のルール形成や社会課題解決事業に注力している
- 著書に『稼げるFTA大全』（日経BP社）、『最強のシナリオプランニング』（共著：東洋経済新報社）、『世界市場で勝つルールメイキング戦略』（共著：朝日新聞出版）がある他、日経ビジネス電子版『羽生田慶介の丸わかり通商ゼミナール』『通商の課外授業』、JBpress『通商の未来予想図』、ダイヤモンドオンライン『それをやったら一発アウト！会社を潰す人権違反』等 への連載寄稿や講演・テレビ等識者コメント 多数
  - 経済産業省「Society 5.0標準化推進委員会」 委員
  - 経済産業省「新たな基準認証の在り方に関する研究会」委員　他 政策検討委員多数
  - JETRO「社会課題解決型ルール形成支援プロジェクト」審査委員／SDGs研究会委員
  - 自民党 政務調査会 知的財産戦略調査会 国際競争力強化小委員会 講師

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

OWLS CONSULTING GROUP

本日お伝えしたいこと

なぜいま ルール形成か

1. 旧来の「競争戦略」「コストダウン」だけでは万策尽きた。ルール形成戦略で「市場創生」「ゲームチェンジ」を
2. 欧州・米国に「ルール形成戦略」で後塵を拝し続けてきた

ルール形成戦略とは何か

3. 「ルール形成」は最も利益を上げる経営ツール
4. 「Standard（標準）」だけではビジネスインパクトなし。「Regulation（規制）」との組み合わせを官民で実現すべし

明日からできる ルール形成戦略 はじめの一歩

5. 自社「社会課題のマテリアリティ（重点課題）」を特定せよ。そして「調達ガイドライン」を進化させよ
6. SDGsイノベーションはルール形成があって初めて成立。NPO/NGOとの連携で「Collective Impact」を
7. 世界はいま「ルール形成」のチャンスに溢れている

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

OWLS
CONSULTING GROUP

なぜいま
ルール形成か

1

旧来の「競争戦略」「コストダウン」だけでは万策尽きた。
ルール形成戦略で「市場創生」「ゲームチェンジ」を

なぜいまルール形成か

「世界で勝てず」「国内で無理して」きた日本企業。旧来の競争戦略はもはや万策尽きた

世界で勝てず → **国内で無理して** → **打つ手なし?**

グローバル時価総額トップ50企業

1989(平成元)年

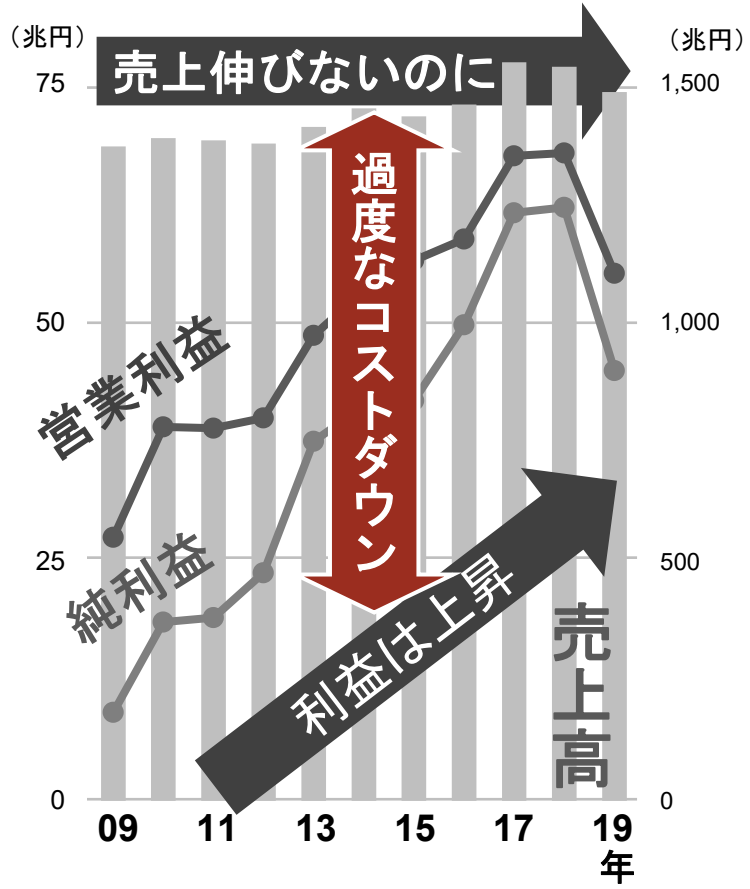
順位	企業名	国名
1	NTT	日本
2	日本興行銀行	日本
3	住友銀行	日本
4	富士銀行	日本
5	第一勧業銀行	日本
6	IBM	米国
7	三菱銀行	日本
8	エクソン	米国
9	東京電力	日本
10	ロイヤルダッチ・シェル	英国
11	トヨタ自動車	日本
12	GE	米国
13	三和銀行	日本
14	野村証券	日本
15	新日本製薬	日本
16	AT&T	米国
17	日立製作所	日本
18	松下電器	日本
19	フィリップ・モリス	米国
20	東芝	日本
21	関西電力	日本
22	日本長期信用銀行	日本
23	東海銀行	日本
24	三井銀行	日本
25	メルク	米国
26	日産自動車	日本
27	三菱重工業	日本
28	デュポン	米国
29	GM	米国
30	三菱信託銀行	日本
31	BT	英国
32	ベル・サウス	米国
33	BP	英国
34	フォード・モーター	米国
35	アモコ	米国
36	東京銀行	日本
37	中部電力	日本
38	住友信託銀行	日本
39	コカ・コーラ	米国
40	ウォルマート	米国
41	三菱地所	日本
42	川崎製鉄	日本
43	モービル	米国
44	東京ガス	日本
45	東京海上火災保険	日本
46	NHK	日本
47	アルコ	米国
48	日本電気	日本
49	大和証券	日本
50	旭硝子	日本

新産業で完敗

2019(平成31)年

順位	企業名	国名
1	アップル	米国
2	マイクロソフト	米国
3	アマゾン・ドット・コム	米国
4	アルファベット	米国
5	ロイヤルダッチ・シェル	ｵﾗﾝﾀﾞ
6	バークシャー・ハサウェイ	米国
7	アリババグループHD	中国
8	テンセントHD	中国
9	フェイスブック	米国
10	JPモルガン・チェース	米国
11	ジョンソン・エンド・ジョンソン	米国
12	エクソン・モービル	米国
13	中国工商銀行	中国
14	ウォルマート・ストアズ	米国
15	ネスレ	ｽｲｽ
16	バンク・オブ・アメリカ	米国
17	ビザ	米国
18	プロクター・ｱﾝﾄﾞ・ギャンブル	米国
19	インテル	米国
20	シスコ・システムズ	米国
21	マスターカード	米国
22	ベライゾン・ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝｽﾞ	米国
23	ウォルト・ディズニー	米国
24	サムスン電子	韓国
25	TSMC	台湾
26	AT&T	米国
27	シェブロン	米国
28	中国平安保険	中国
29	ホーム・デポ	米国
30	中国建設銀行	中国
31	ロシュ・ホールディングス	ｽｲｽ
32	ユナイテッドヘルス・ｸﾞﾙｰﾌﾟ	米国
33	ファイザー	米国
34	ウェルズ・ファーゴ	米国
35	ボーイング	米国
36	コカ・コーラ	米国
37	ユニオン・パシフィック	米国
38	チャイナ・モバイル	米国
39	中国農業銀行	中国
40	メルク	ﾄﾞｲﾂ
41	コムキャスト	米国
42	オラクル	米国
43	トヨタ自動車	日本
44	ペプシコ	米国
45	LVMH	ﾌﾗﾝｽ
46	アンハイザー・ブッシュ	ﾍﾞﾙｷﾞ
47	HSBC	英国
48	ノバルティス	ｽｲｽ
49	ﾌｫﾒﾝﾄ・ｴｺﾉﾐ・ﾒﾋｶﾉ	ﾒｷｼｺ
50	ネットフリックス	米国

国内全産業*の売上・利益



- 行き過ぎた“筋肉質”サプライチェーン
- 投資余力の減退
- イノベーション喪失

出所:財務省 法人企業統計年報をもとに作成　*1:統計データ上、金融保険業を含まない

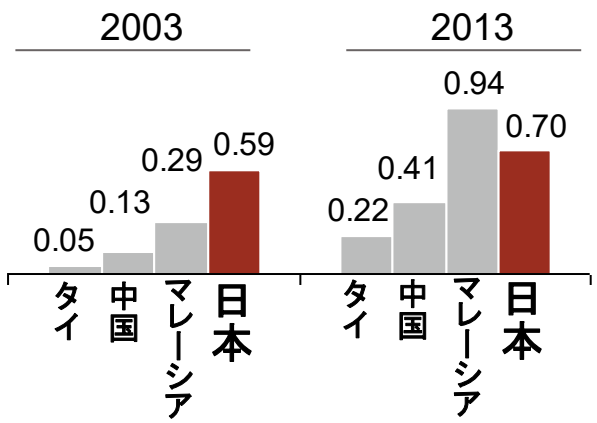
© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

旧来型のビジネス競争力の悲観

旧来型のビジネス優劣「モノサシ」では、日本の産業はもはやアジア各国にも勝てない

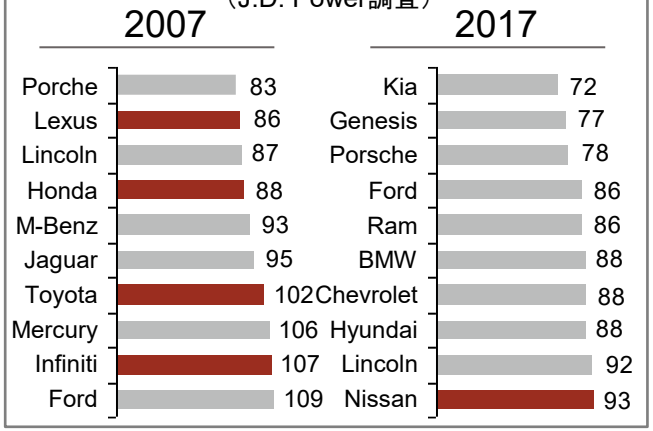
経営品質の追従

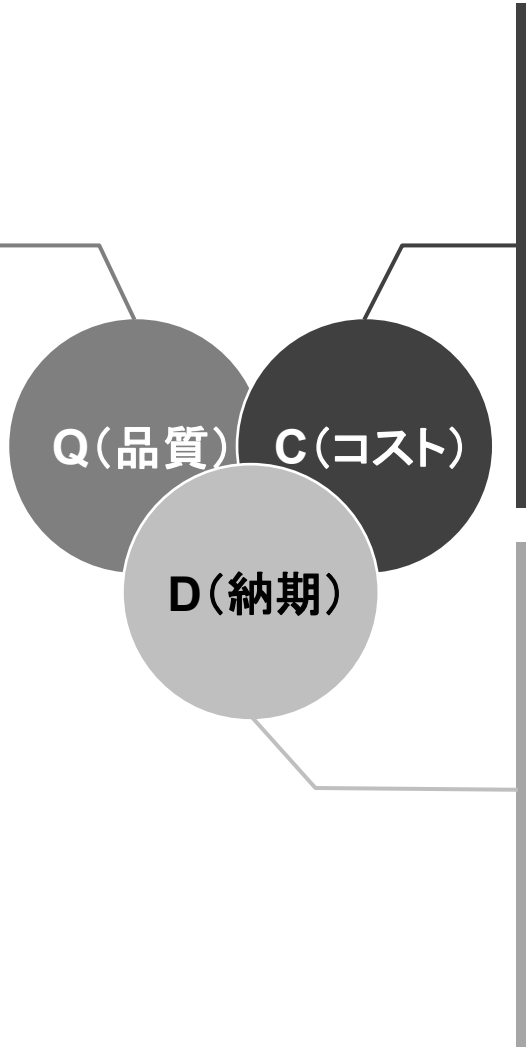
国民千人あたりISO9001認証事業所数



生産品質の追従

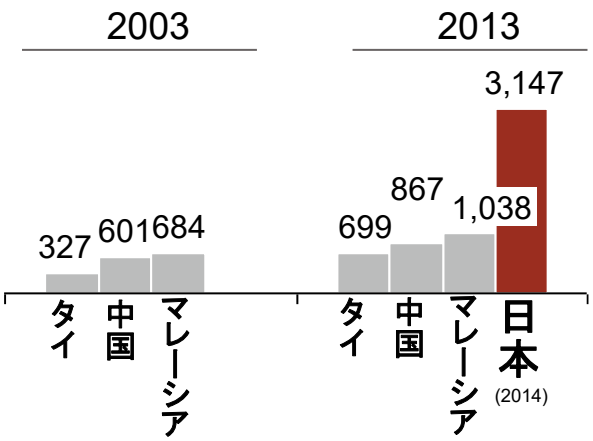
新車の不具合発生件数(top11)
(J.D. Power調査)





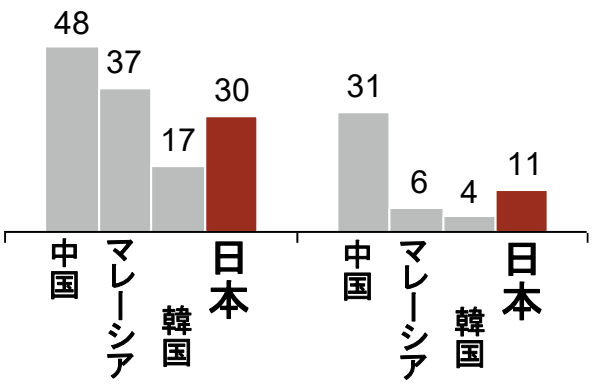
人件費の高止まり

中堅エンジニア人件費水準(USD/月)



ビジネス環境の煩雑さ

ビジネス開始までに必要な日数(日)



出所:ISO Survey, JETRO投資環境比較, J.D.Power調査(車100台当たりの不具合指摘件数。新車を購入またはリース契約した約80,000人の対象者に、購入またはリース後 90 日を経てから調査した回答を基にしている。8カテゴリーに分けられる233の質問から構成)をもとに作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

OWLS CONSULTING GROUP

「非市場戦略」のすゝめ

日本企業が尽くしてきた「市場戦略」は経営ツールの半分に過ぎない

市場戦略 Market Strategy

- 3C
- 差別化
- コストリーダーシップ
- 4P

競争優位・シェア拡大

非市場戦略 Non-Market Strategy

- PR
- 社会課題解決
- ルール形成
- 標準化

市場創造

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

ルール形成のアジェンダの変化

ルール形成のアジェンダが「接続性」から「社会課題」分野にシフト。企業競争力と直結する時代

これまでのルール形成

ルールの主眼	ルール形成の方向性：Standard統一による利便性向上	
	標準の内容	期待効果
Inter-operability	互換性／相互運用性のための寸法・仕様	• 利便性の向上 • コスト削減 • 市場の拡大
Quality Assurance	適切な計量・試験方法に基づく品質評価	• 品質・安全性の向上 • 技術的優位性の評価向上 • 新たな価値の訴求
Modulari-zation	複合化された商品・サービスにおける価値単位の定義	• 差別化 • アンバンドリングによる市場創造 • 消費者の意思決定誘導／ブランド化

近年のルール形成

ルール形成の方向性：Standards × Regulations ＝ 社会課題解決

ルールの主眼	Standards：標準の内容（例）	Regulations：規制の内容（例）	期待効果
Environ-ment	排気ガス基準	不適合車の禁止 適合車への優遇	社会課題解決に向けた企業・消費者のリード
	エコカー規格	減税措置 生産者への補助	
Safety	安全基準	不適合車の禁止 他国基準の承認	
⋮	⋮	⋮	

ルール形成の巧拙が競争力に直結することに

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

SDGsも「ルール形成」

SDGsは「地球規模の課題対応」だけでなく、地政学的な「競争軸を変える」ルール形成でもある

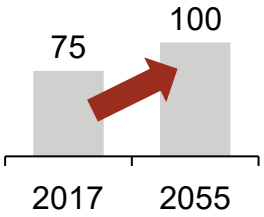
地球規模の課題への対応の必要性

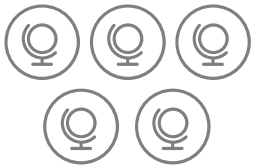
■気候変動による災害の拡大

- 現状の温室効果ガス排出量では、2100年までに海面が**52～98センチ上昇**（IPCCより）
- 結果、**沿岸都市部等での災害が増加**

■人口急増による資源の争奪戦

- 世界人口は2055年に100億人程度に
- 地球5個分の資源が必要に





地政学上の戦略

覇権国

■「経済力」で覇権を獲得したい
- GDP（・一人当りGDP）ベースでの経済成長を重視
- 国際社会での主導権を取りたい

他の先進国

■「経済力」では劣勢の一途
- 米中に経済成長面で劣るとしても、国際社会の主導権は握られたくない

グローバル経済

■「経済成長」優先の弊害
- 「経済成長（Growth）」優先のため健全な「経済発展（Development）」が脅かされるリスク（例：格差 等）

経済の「競争軸を変える」ツールが必要

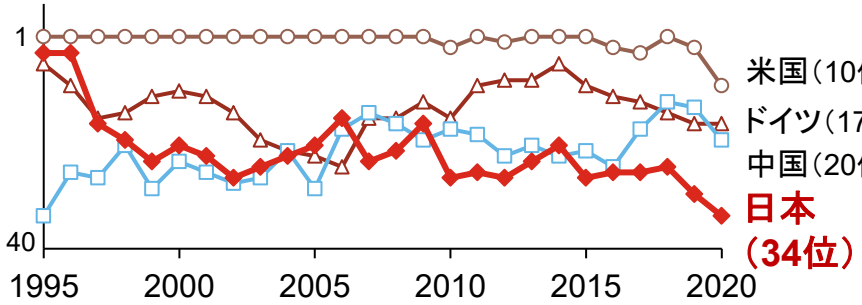
SDGs（Sustainable Development Goals）の誕生（2015年）

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

旧来型指標とSDGs指標における日本の順位比較

旧来型の指標で日本の順位は下落の一途。新たな「モノサシ」であるSDGsには光明

IMD国際競争力順位



大分類	経済状況	政府効率性	ビジネス効率性	インフラ
小分類	国内経済 国際貿易 国際投資 雇用 物価	財政 租税政策 制度的枠組み ビジネス法制 社会的枠組み	生産性・効率性 労働市場 金融 経営プラクティス 取り組み・価値観	基礎インフラ 技術インフラ 科学インフラ 健康・環境 教育

一人当たり名目GDP順位

2000年	
1位	ルクセンブルク
2位	**日本**
⋮	⋮
5位	米国

2019年	
1位	ルクセンブルク
⋮	⋮
7位	米国
25位	**日本**

SDGs達成度ランキング (2020)

#	国名	#	国名
1	スウェーデン	11	ベルギー
2	デンマーク	12	スロベニア
3	フィンランド	13	英 国
4	フランス	14	アイルランド
5	ドイツ	15	スイス
6	ノルウェー	16	ニュージーランド
7	オーストリア	**17**	**日 本**
8	チェコ	18	ベラルーシ
9	オランダ	19	クロアチア
10	エストニア	20	韓 国

出所：IMD World Competitiveness Yearbook、SDGインデックス&ダッシュボード レポート、IMF公式サイト

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

OWLS CONSULTING GROUP

「ルール形成戦略」を初めて知る経営陣へのメッセージ

「ルール形成戦略」は政・官主導だけではない。民間企業が主導できる方策にこそ勝機あり

「ルール形成戦略」に対する企業の典型的な反応

「ルール形成戦略」の真実

典型的な反応1

役 員

ウチの会社はルール形成なんてできないよ。
政治家や霞ヶ関へのネットワークもないし…

- ルール形成は政治や霞ヶ関が必要な「Regulation」対応のみにあらず
- 民間主導の「Standard」や「調達ガイドライン」にこそ勝機あり

典型的な反応2

役 員

ルール形成して、
どれだけ利益でるの？

- ルール形成は売上高の20～30%拡大を実現させるケースも
- （ルール「活用」だけでも営業利益10ポイントupの実例）

典型的な反応3

役 員

ルール形成なんて気の長い話、
一体どれくらい時間がかかるの？

- （ルール形成の所用期間はケースバイケース）
- 但し、1年間で実現可能な国際ルール策定のツールもある

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

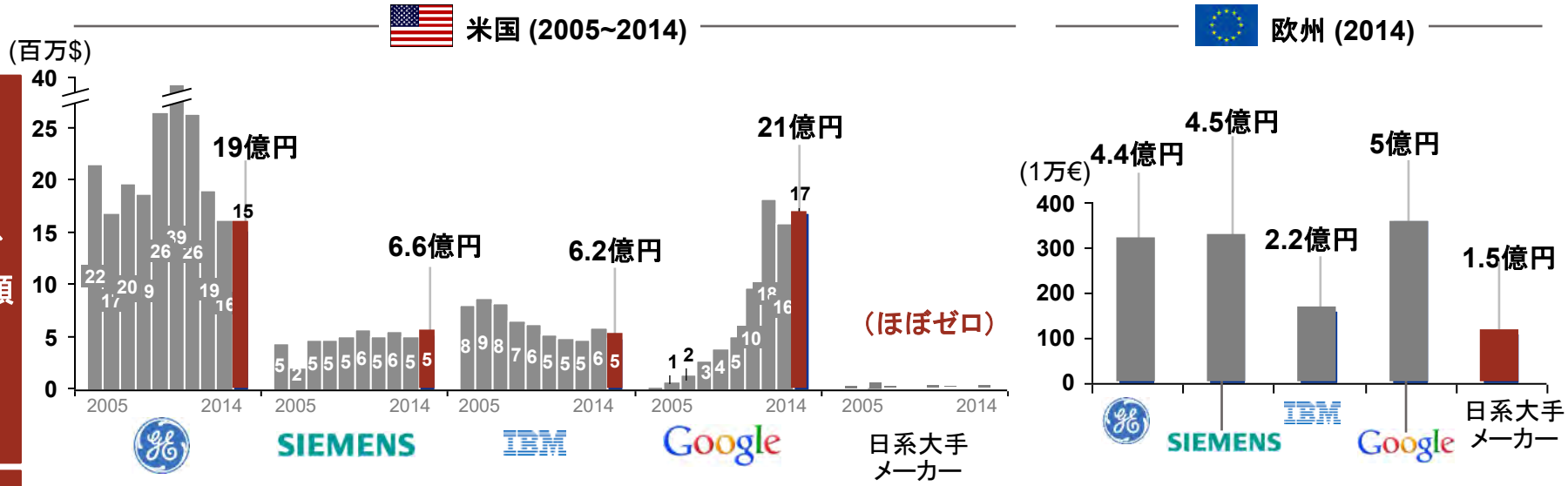
OWLS
CONSULTING GROUP

なぜいま
ルール形成か

2 欧州・米国に「ルール形成戦略」で後塵を拝し続けてきた

ルール形成に対する日本企業と米欧企業の注力の差

外国企業がロビイングに大きな投資をする一方、日本企業の渉外体制は大きく劣っている



	GE	SIEMENS	IBM	Google	日系大手メーカー	GE	SIEMENS	IBM	Google	日系大手メーカー
ロビイング経費支出額	19億円	6.6億円	6.2億円	21億円	(ほぼゼロ)	4.4億円	4.5億円	2.2億円	5億円	1.5億円
議会登録ロビイスト人数	100人	21人	23人	99人	0人	15人	21人	9人	9人	5人
(行政府出身人数)	(77人)	(15人)	(12人)	(82人)	(0)	-	-	-	-	-
(内部雇用人数)	(31人)	(8人)	(16人)	(10人)	(0)	-	-	-	-	-
支出と体制の特徴	■ 2010年は政府景気刺激策に合わせ最高額を支出 ■ 14年支出は全米6位	■支出額は安定推移 ■売上の「0.1%」をルール形成に投じるとされる	■支出額は漸減傾向 ■固定したアジェンダでロビー実施の傾向 ■内部雇用が多い	■2010年にワシントンにロビー拠点を開設 ■2014年は全米3位の支出額	■例示の日本企業が米上院に届け出るロビー費用は他社に比し低額 ■グループ合算しても少額	■ Googleは全欧6位、GEは同7位、Siemensは同8位の支出額 ■ 例示した日本企業は4人の議会承認ロビイストと、1名の法律顧問を配置				

出所：LobbyFacts.eu及びOpenSecret.org等を基に算出。円換算は、すべて2015年8月13日時点の日銀レート中央値を使用。欧州の公表金額に関し、Siemens及びGEは2013年の数値、他2社は2014年の数値。Siemens以外の3社は約25万ユーロの幅をもったレンジでの公表値であったため、中央値を使用。 ロビイスト人数に関し、米国は2014年の「Total number of lobbyists」、EUは「Lobbyists declared」の数値を使用。

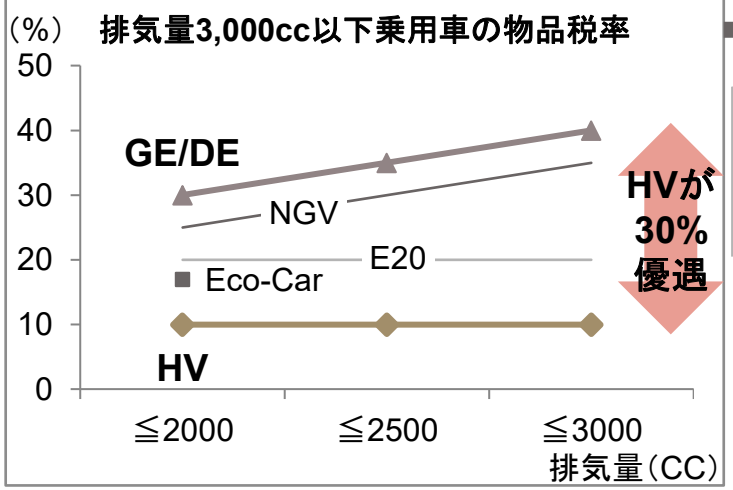
© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

欧米によるルール攻勢事例（1）タイにおけるエコカー税制

タイにおける自動車物品税制にかかる従来の政策・ルール

HVに優位な物品税制

■ **車両構造に基づく物品税制**
（物品税が車両構造に基づく制度設計）



EU-タイEPA交渉によるEUルール導入の機運
（2009～）

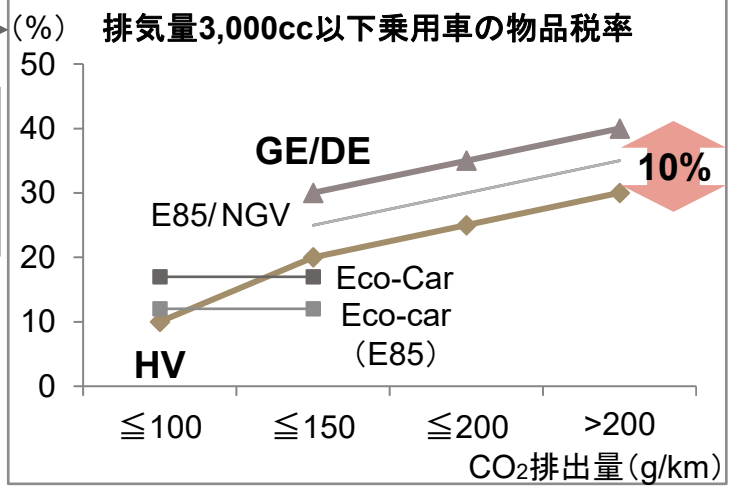
VDA
ドイツ自動車工業会によるタイへのルール形成
（2011～）

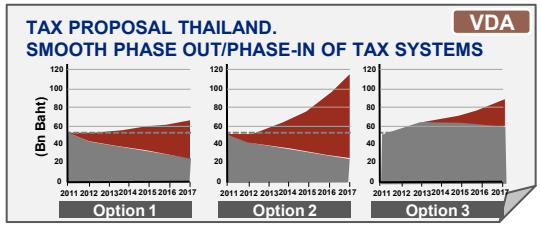
■ ドイツ自動車工業会（VDA）が、タイ自動車工業会（TAIA）の現地セミナーなどを通じて問題提起
■ 新税制案を作成・提案

タイにおける自動車物品税制にかかる変更後の政策・ルール

HVとGE/DEの税負担の差が圧縮

■ **CO_2排出基準ベースへの物品税制へ変更**（低燃費コンベエンジンも公平評価）
（12年決定、16年～導入）





■ **税額体系案**（排出量比例形式と段階形式）
■ **現税制からの切り替えスキーム案**
（税収試算含む）　など

単なる「陳情」「要望」にとどめず
税制設計の詳細提案／試算まで実施

出所：各種報道資料を基に作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

欧米によるルール攻勢事例（2）ウォルマートの調達ルール形成

ウォルマートの調達ルール形成

■**100%再生可能エネルギー調達／ゼロウェイスト／サステナビリティ商品販売を宣言**（2005年）

■**商品の持続可能性測定と報告を可能にするためのデータとツールを開発**（2009年）

- サプライヤー10万社へエネルギー・天然資源・資源生産性・地域社会に関して質問を実施
- **回答しない業者は取引停止**

サステナビリティ・コンソーシアムへの拡大

■**製品ライフサイクルにおける持続可能性情報の収集・分析のため、ウォルマート主導でサステナビリティ・コンソーシアム設立**（約80社参加）

- 新しいサステナビリティ・インデックスの測定及び報告システム（Sustainability Measurement & Reporting System）等を開発
- SAP等の大手ITベンダーを取り込んでおり、ITによる先進的なアプローチに注目

■**製品ごとのサステナビリティ情報を収集・分析し、サプライヤーの新たな入札条件に**

出所：TSCホームページ、経済産業省環境調和産業推進室レポートより作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

欧米によるルール攻勢事例（3）ベトナムにおける風力発電市場関連法制

ドイツインフラ企業が市場創設のためにベトナムの風力発電の関連法制の導入をリード

ルール形成の背景

- ベトナムにおける風力発電のポテンシャルは高いものの、事業性の理由から風力発電が未普及
  - ベトナムは長い海岸線を有し一定の風力が得られるとして、世界銀行「東南アジア地域風力発電調査（2001年）」でもポテンシャルに言及
  - しかしながら、再生可能エネルギーを優遇する電力買取制度が未整備

ルール形成の狙い

- 風力発電の売電価格を引き上げることで事業性を確保して市場を創設し、当該市場に製品を投入を狙う

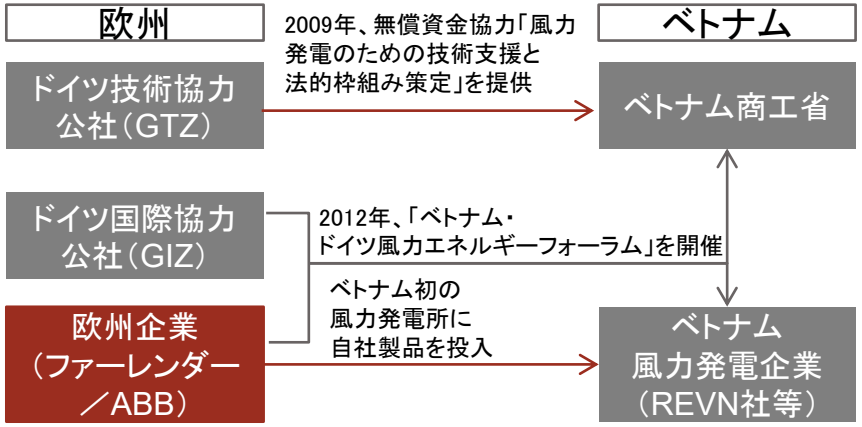
Fuhrländer

ABB

ルール形成のアプローチ

- ドイツ政府の無償資金協力を活用し風力発電市場の創設に向けた技術面・法制面の検討をリード
  さらにセミナーも開催し、機運醸成
- 風力発電による電力の買取価格を、7.8USセント/kWhとし、さらに地域限定で税制優遇する制度創設
- ファーレンダー（独）、ABB社の機器を用いて、ベトナム初の風力発電所が2012年に操業開始

欧州勢によるベトナム風力発電市場創設に向けた動き



ドイツ政府からの無償資金協力も活用してベトナムに風力発電市場を創設し、ファーレンダー（独）、ABBの製品を投入

出典：各種資料及び現地企業ヒアリングより作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

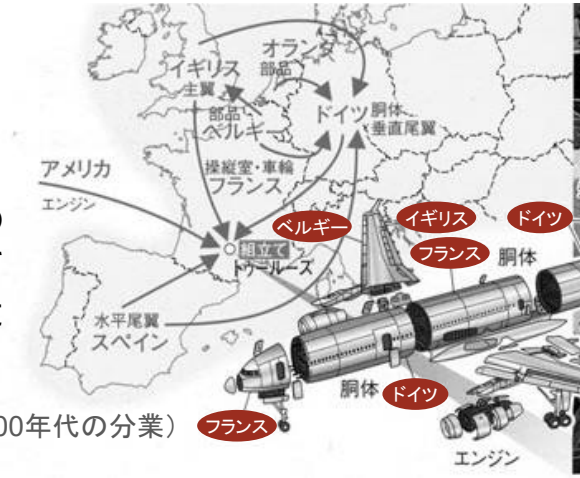
欧米によるルール攻勢事例（番外編）： 航空業界における事業体形態と補助金

米ボーイングへの対抗として、欧エアバスは「財務諸表公開や納税の義務がない」組織として生まれた

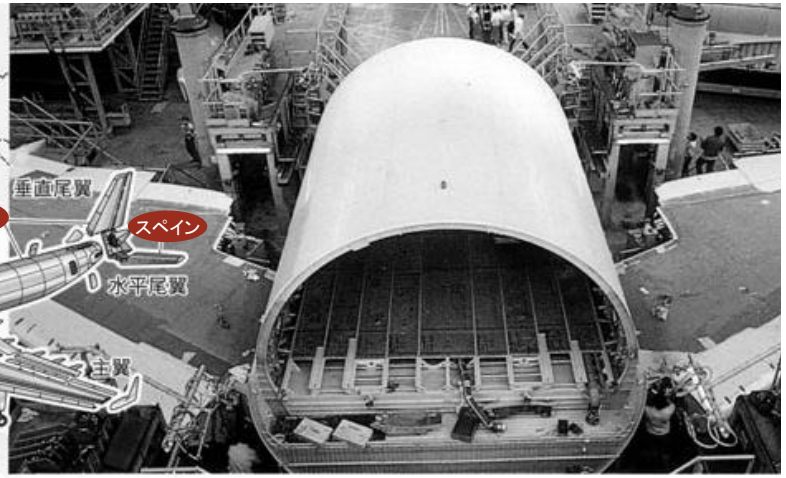
Airbus 国際分業

AIRBUS

■ フランス・ドイツ・イギリス・スペインの国際合弁事業として設立され、部品製造を欧州域内で分業



（参考：2000年代の分業）



Airbusの位置づけと国際紛争

（1970 - 2001） エアバス・インダストリー（ Airbus industrie G.I.E. ）

（現在） エアバス（ Airbus SE ）

Groupement d'intérêt Économique (G.I.E.)

（2001年より株式会社化したが…）

■ フランス商法に基づく経済利益団体
（会社（société）や非営利団体（association）とは区別される組織）
- 複数の自然人または法人を構成員とする民事または商事の法人
- **販売・調達・輸出入・研究開発など、構成員の経済活動の一部を協同で行う**ことによって構成員の経済活動の促進を図ることを目的
- **財務諸表の公表義務がなく、法人税の納税義務もない**
- **国家からの助成金金額や損失などを公表しなくて済む仕組み**

■ **WTO史上最長・最大の紛争**
- 2004年よりWTO紛争解決小委員会で係争中
  - 2019年 米国はEUに年間75億ドル報復関税
  - 2020年 EUは米国に年間40億ドル報復関税

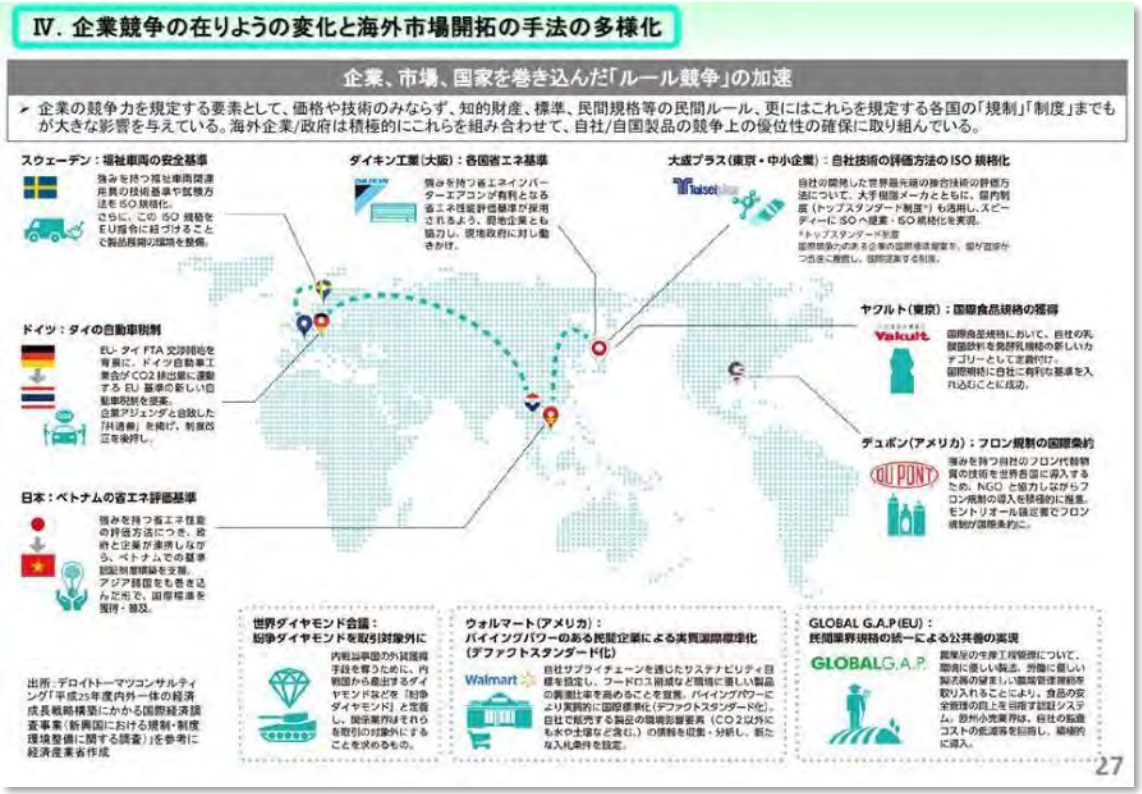
■ **米トランプ政権は最後までエアバス批難**
- （2021年1月12日） エアバスに拠出するEUの補助金への対抗措置として、エアバスの主要拠点があるフランス、ドイツ両国産のワインや航空機部品などを報復関税の対象品目に追加

 出所：『新詳地理資料 CONPLETE 2007』、公開資料よりOwls作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group,inc.

企業・市場・国家を巻き込んだ「ルール競争」の加速（産業構造審議会資料）

官民連携によるルール競争戦略が通商政策の中心に位置づけられた



新興国戦略におけるルール形成
（「日本再興戦略」改訂2014（アベノミクス第3の矢）

国際展開戦略

③新興国戦略の深化

日本企業の海外ビジネスを支える制度的基盤を整備するため、中国・ASEAN地域を中心に法制度整備支援を一層推進するとともに、東アジア・ASEAN経済研究センター（ERIA）等を活用しつつ、国際標準を各国の規制に紐づける**「Standards × Regulations戦略」**を推進する。

（中略）こうした取組を**オールジャパンで推進**し、新興国市場を獲得していく

（後略）

出所：産業構造審議会総会（第14回）（2014年4月2日）配布資料「経済産業政策を検討する上での中長期的・構造的な論点」
「日本再興戦略」改訂2014－未来への挑戦－」p.124

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

ルール形成戦略とは何か

3 「ルール形成」は最も利益を上げる経営ツール

ルール形成によるビジネスインパクトポテンシャル

ルール形成戦略は事業・企業の売上・利益に非連続な成長をもたらす

	ルール形成の目的		ルール形成の事業インパクト ポテンシャル（多摩大学分析）	考え方
ルール形成戦略のビジネスインパクト	新市場の創造・拡大	規制等の変更による新商材投入や新たな需要提起による市場創出	売上高の **約20～30%** 向上	社会課題解決等の目的で特定の製品・サービスを活用する（禁止する）場合、 ・代替材から市場を獲得 または ・顧客市場から追加的なマネタイズが可能
	競争優位性の確立（シェア拡大）	自社技術の優位性を際立たせるルール（測り方）の策定	売上高の **約5～10%** 向上	市場規模は一定であっても、自社製品の優位性を「顧客」または「顧客の顧客」に訴求する（または調達ガイドラインに組込む）ことで高いシェアを獲得
	コスト削減	基準や規制の調和によるバリューチェーンの無駄の排除	（基準・規制の相違は最終利益を半減させるほどの影響）*1	自社製品・サービスをグローバル展開する場合、上市するために適合すべき規制・基準の多様化を防ぐことでプラットフォーム・調達コストを削減

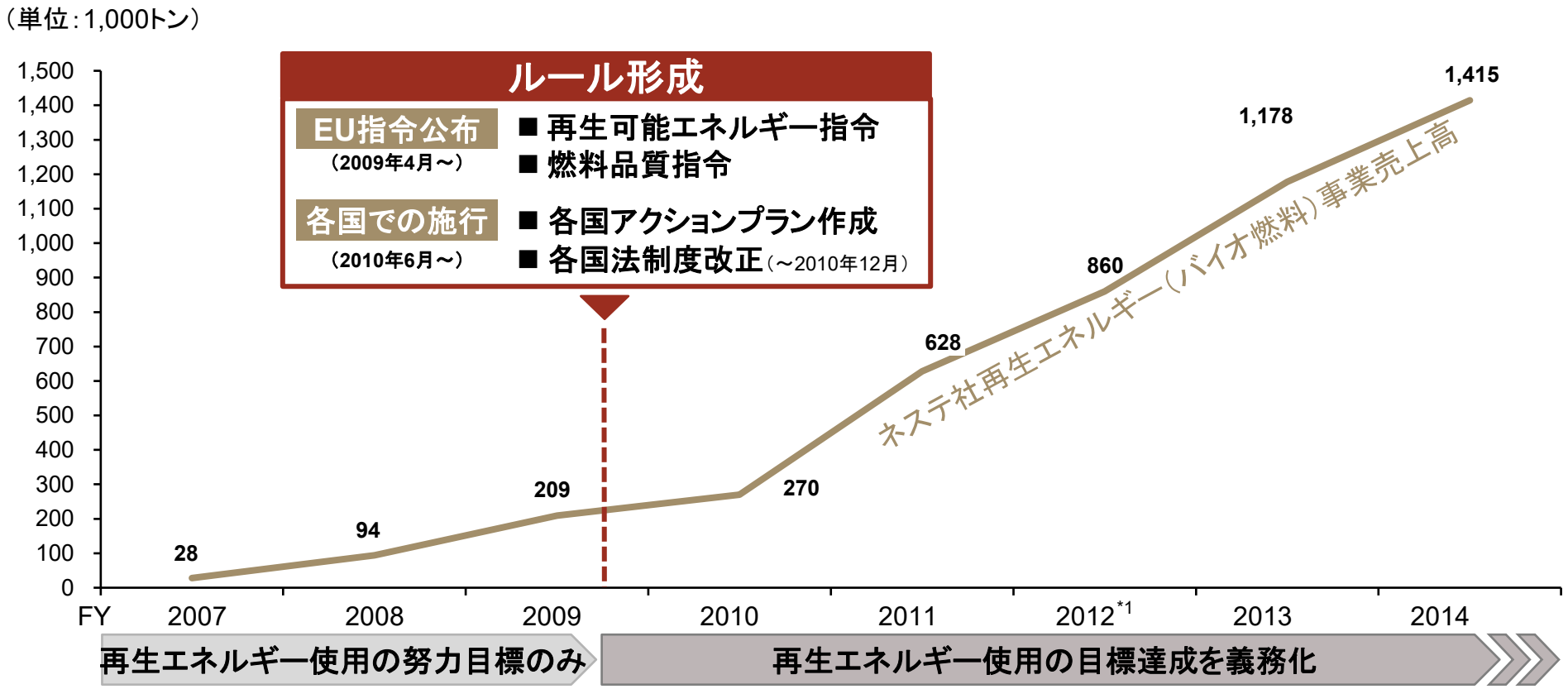
*1：欧州委員会貿易総局レポート「非関税障壁の相違コスト＝関税10-20%」より勘案

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

ルール形成のビジネスインパクト【事例1】ネステ（Neste Oyj）（1/2）

ネステ社はバイオ燃料市場拡大を目的とした政策提言を発出し、自社製品の売上を伸ばした

ネステのEU向けバイオ燃料（NExBTL）販売量の推移



EU法令	2001年「再生可能電力指令（2001/77/EC）」 2003年「バイオ燃料指（2003/30/EC）」	**2009年「再生可能エネルギー指令（2009/28/EC）」** **2009年「（改訂）燃料品質指令（2009/30/EC）」** 運輸分野での再生可能エネルギー利用の割合を、2011-20年の10年間で10%以上*2

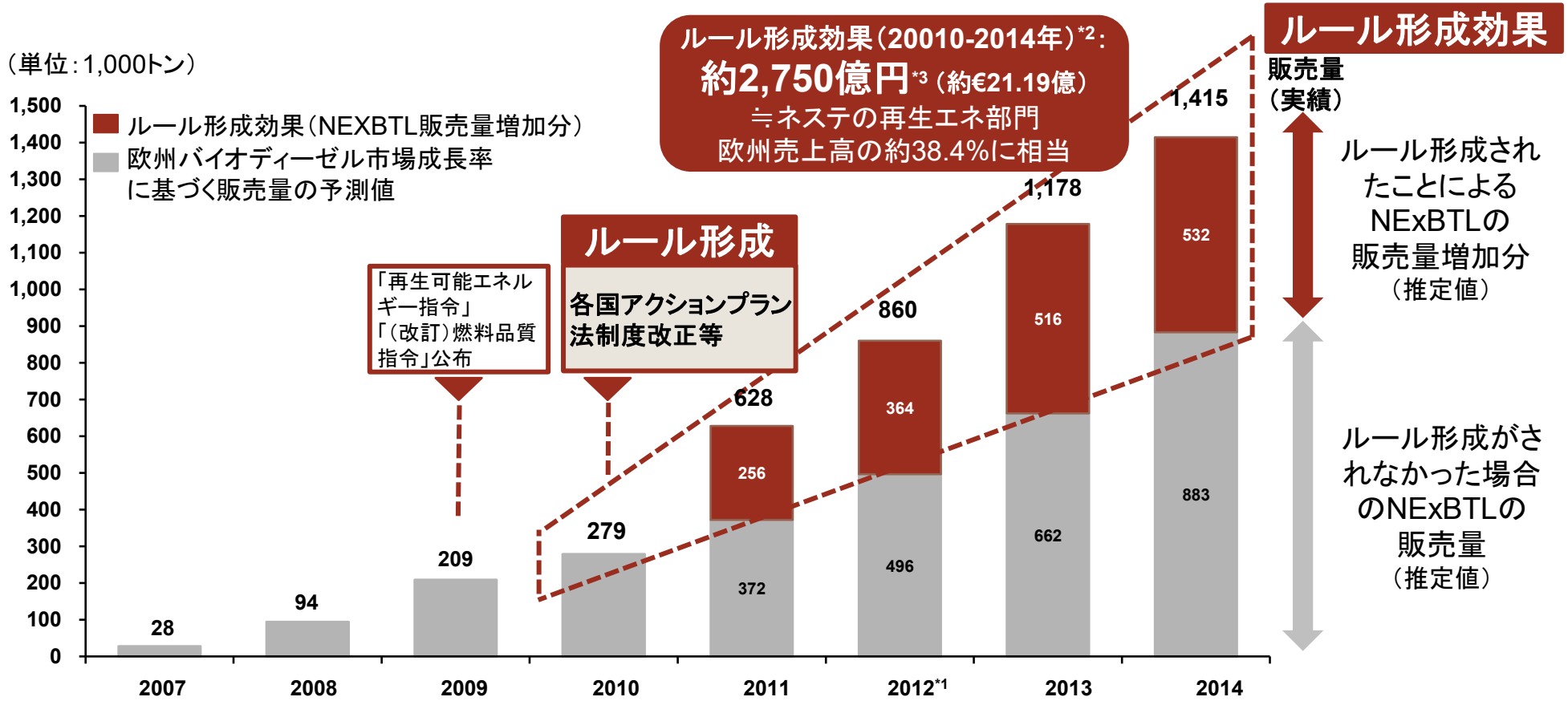
*1 2012年の欧州におけるNexBTL販売量は非公表のため、2011年と2013年の欧州における販売量から推計
*2 フィンランドを含む一部加盟国は、運輸分野のバイオ燃料使用目標を10%以上に設定
出所：ネステHPに基づき作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

ルール形成のビジネスインパクト【事例1】ネステ（Neste Oyj）（2/2）

ネステ社はバイオ燃料市場拡大を目的とした政策提言を発出し、自社製品の売上を伸ばした

ネステのEU向けバイオ燃料（NExBTL）販売量の推移



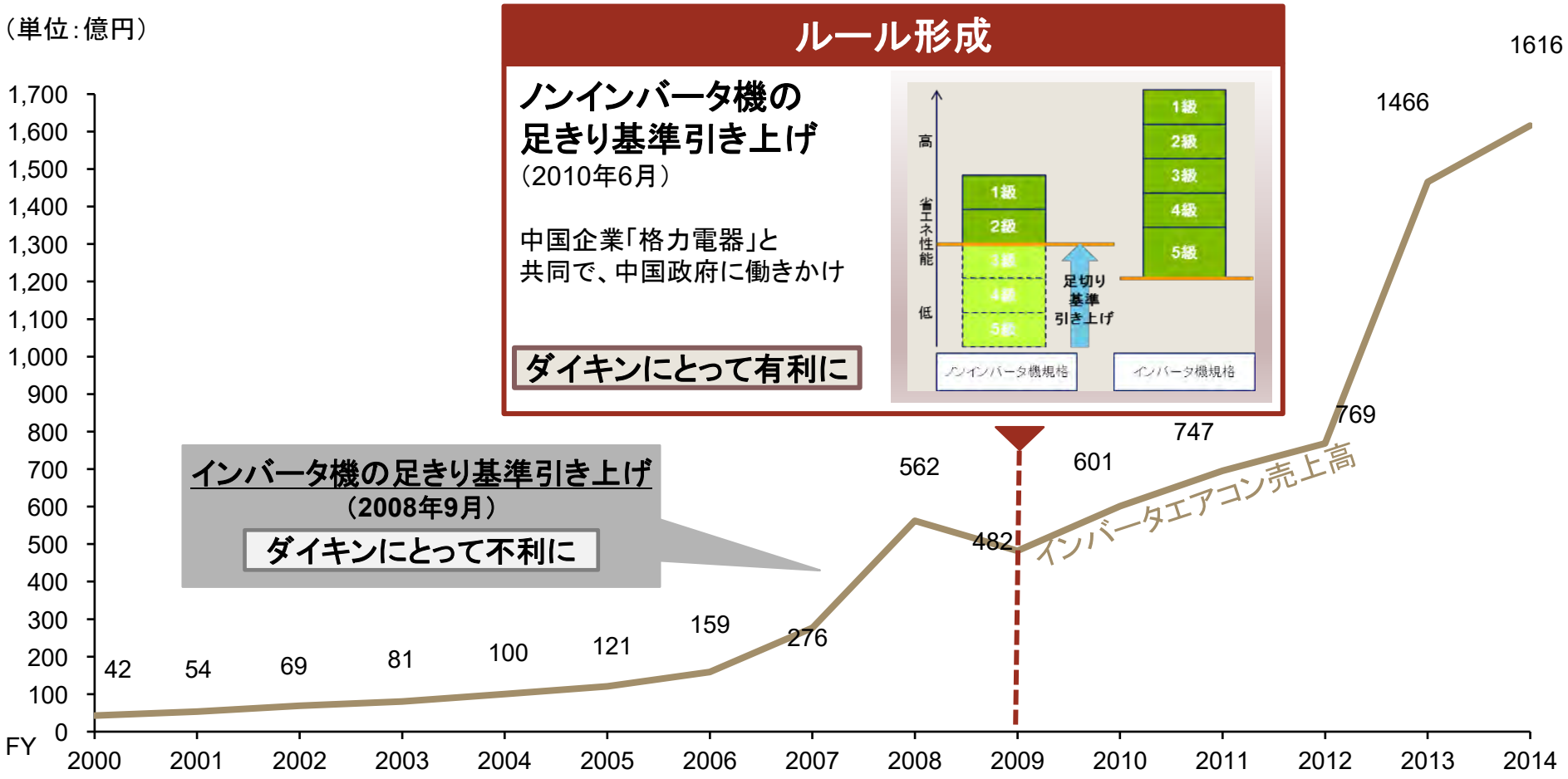
*1　2012年の欧州におけるNexBTL販売量は非公表のため、2011年と2013年の欧州における販売量から推計
*2　加盟国政府がアクションプランを策定した2010年6月末以降にルール形成の効果が生じたものと仮定し、2010年から2014年までの5年間のルール形成効果を算出。なお、2010年以降のルール形成効果算出にあたり、2005年から2009年のバイオディーゼル生産量の伸び（CAGR：33.4%）に基づき算出した予測販売台数（予測値）を用いて、実績との差をルール形成効果として算出
（2010年実績値は、当該成長率を用いた予測値よりも約9,000トン低かったため、上記グラフには表れていないが、5年間の効果試算結果には含めて算出）
*3　1ユーロ=130円として算出
出所：ネステHPに基づき作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

ルール形成のビジネスインパクト【事例2】ダイキン（1/2）

ダイキンは中国におけるエアコンの省エネ基準の改正によって自社製品の売上を伸ばした

ダイキンの中国における家庭用インバータエアコン売上高*1の推移



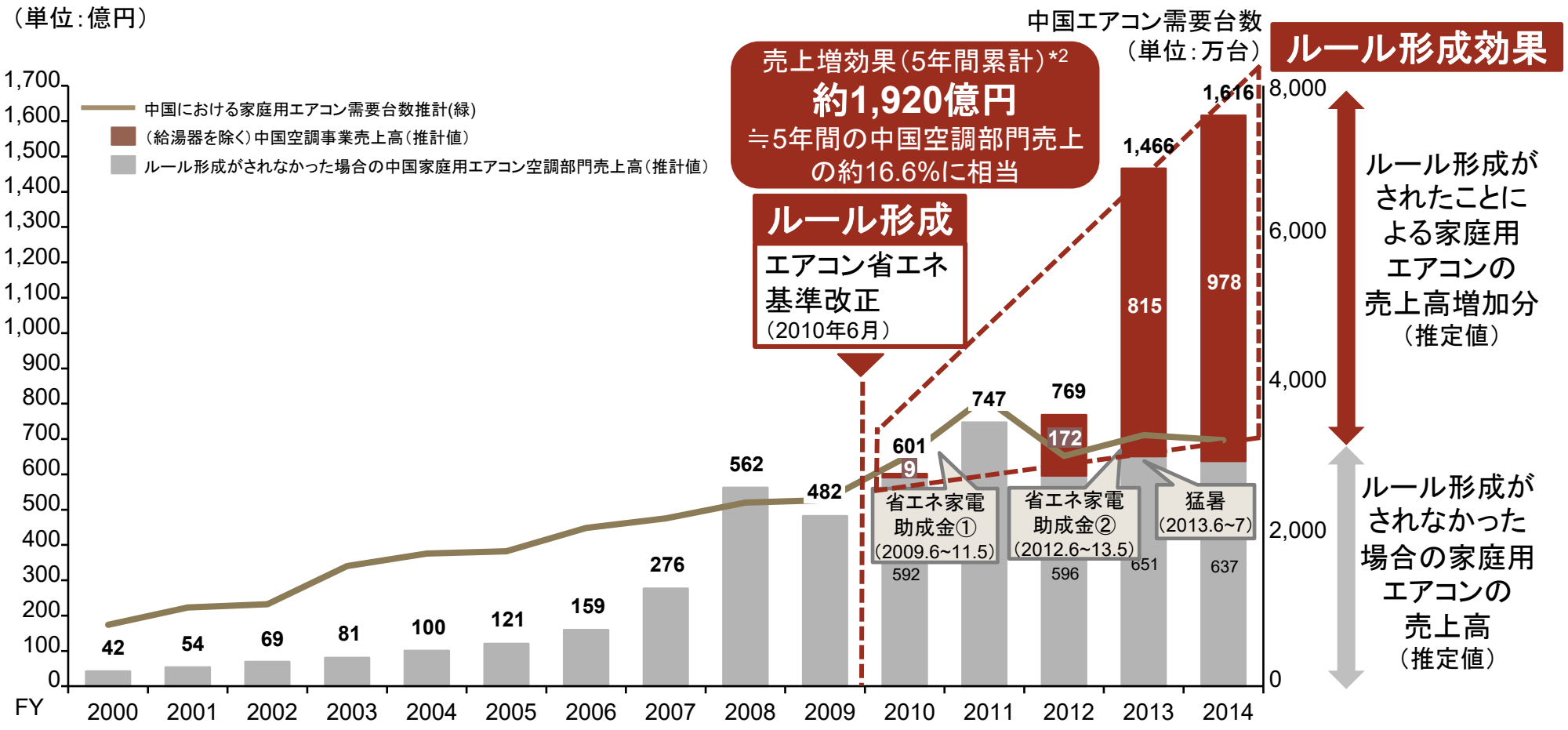
*1　空調事業売上高（公表値）から、2010年に販売開始した給湯事業の売上高（推計値）を控除し、ヒアリングに基づく業務用・家庭用エアコン売上の割合より数値を算出
出所：ダイキン「中国における省エネエアコン普及拡大での経験」、ダイキンプレスリリースより作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

ルール形成のビジネスインパクト【事例2】ダイキン（2/2）

ダイキンは中国におけるエアコンの省エネ基準の改正によって自社製品の売上を伸ばした

ダイキンの中国における家庭用インバータエアコン売上高*1の推移



*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

*2 ノンインバータエアコンの省エネ足き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。なお、2010年以降のルール形成効果算出にあたり、中国における家庭用エアコン需要台数推計を用いた家庭用エアコン市場の成長率に基づき算出
（2011年実績値は、助成金の影響もあり、当該成長率を用いた予測値よりも約52億円低かったため、上記グラフに示していないが、5年間の効果試算結果には含めて算出）

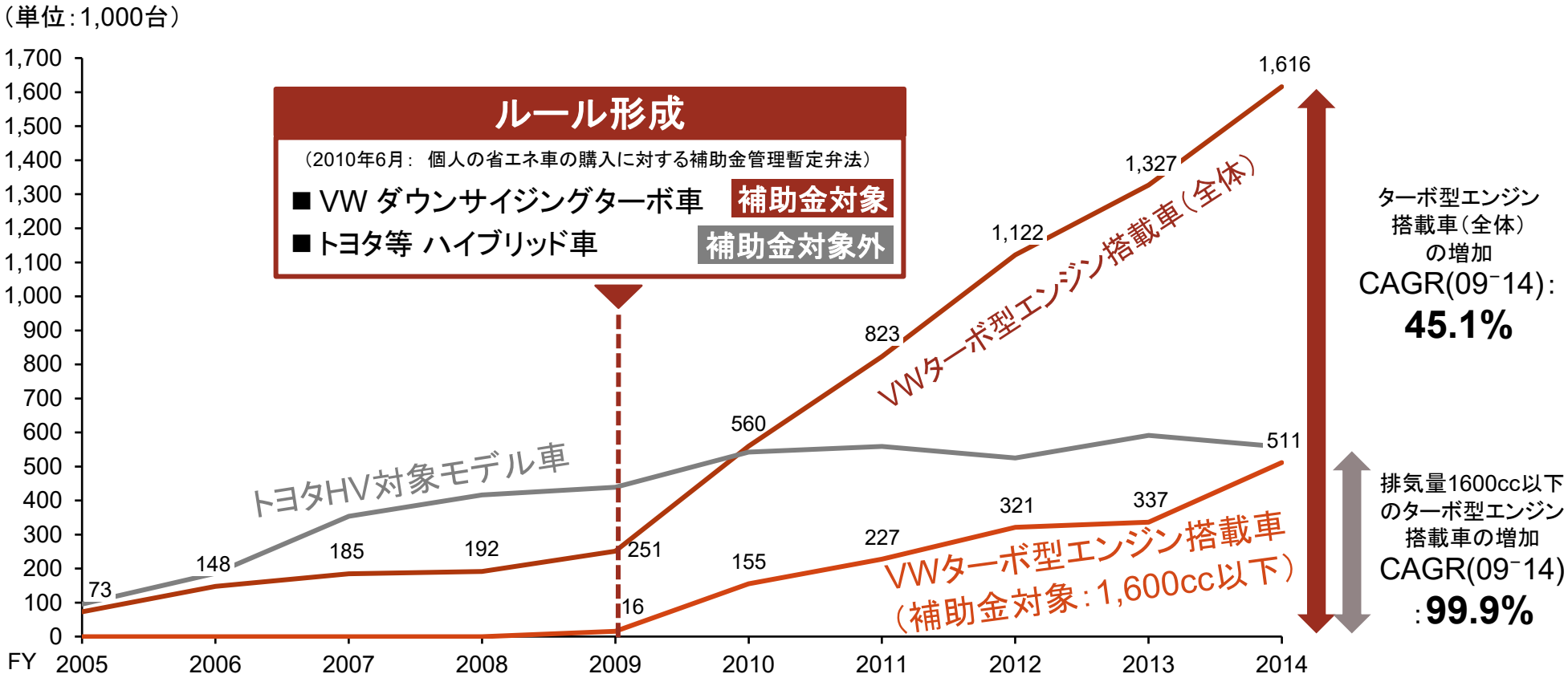
出所：ダイキンHP、日本冷凍空調工業会エアコン事業台数推計をもとに作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

ルール形成のビジネスインパクト【事例3】フォルクスワーゲン（1/2）

VWは中国におけるダウンサイジングターボ型エンジンの優遇措置導入の働きかけによって自社製品の売上を伸ばした

VWのターボ型エンジン搭載車*1の自動車販売台数の推移（実績値）



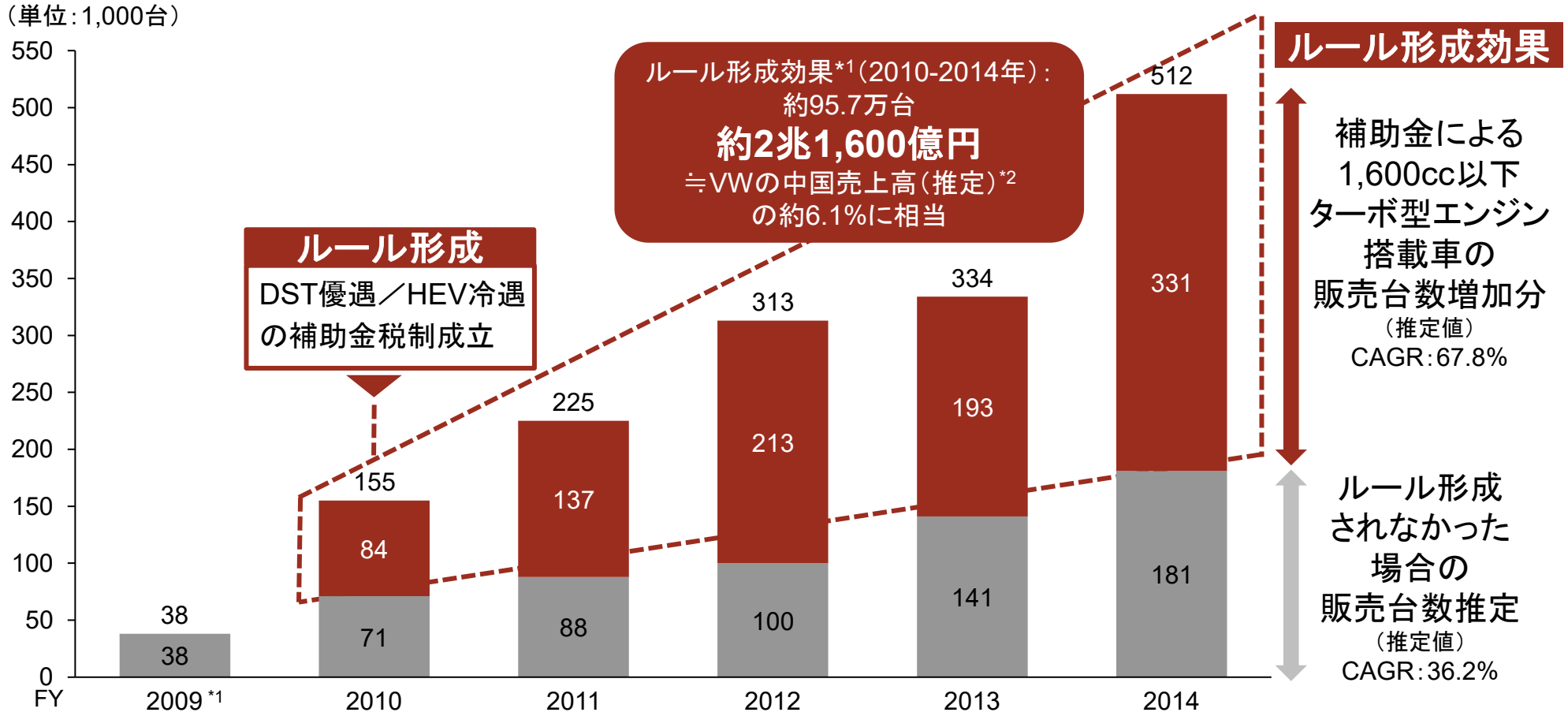
*1 VWは2009年以前にもターボエンジンを搭載した一定数の高級車・スポーツタイプ車を販売していたが、2009年より1600cc以下ターボ型エンジン搭載車を中国市場へ投入した。
本試算にて使用したターボ型エンジン搭載車データには、スーパーチャージャー、インタークーラー付ターボチャージャー（＋スーパーチャージャー）等の複数タイプを含む。
*2 トヨタのハイブリッド対象モデル車の販売台数には、2014年までにハイブリッド化され中国市場販売されているモデル（Camry/ Corolla/ Crown/ Levin/ Prius/ Highlander）の販売台数を使用。
なおPrius及びHighlanderは、ルール形成（2010年）以前にハイブリッド化、それ以外は、ルール形成（2010年後）にハイブリッド化され中国にて販売
出所： FOURIN、IHS自動車販売台数データ、およびターボ型エンジン搭載車販売台数データに基づき作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

ルール形成のビジネスインパクト【事例3】フォルクスワーゲン（2/2）

VWは中国におけるダウンサイジングターボ型エンジンの優遇措置導入の働きかけによって自社製品の売上を伸ばした

VWの1600cc以下ターボ型エンジン搭載車販売台数の伸び／金額換算



*1 2009年8月より本格的な小排気ターボエンジン搭載車の生産販売が開始されたため、8月から12月までの5か月分の実績を12か月分に補正
*2 2010年6月に1600cc以下に対する補助金政策が制定されたため、2010年よりターボ型エンジン搭載車に対するルール形成効果が創出されていると想定し、2010年～2014年の効果を算出
なお、2010年以降のルール形成効果算出にあたり、グローバル全体の1,600cc以下ターボ型エンジン搭載車生産台数の成長率と中国自動車市場の成長率（前年比率）に基づき算出した予測販売台数（予測値）を用いて、実績との差をルール形成効果として算出
*3 VWの中国の売上高は公式に公開されていないため、（中国を除く）VWグループグローバルでの売上高と営業利益の比率に基づき、VWの中国の営業利益の実績から売上高を推定
出所：FOURIN、IHS自動車販売台数データ、ターボ型エンジン搭載台数データに基づき作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

OWLS
CONSULTING GROUP

ルール形成戦略とは何か

4

「Standard（標準）」だけではビジネスインパクトなし。
「Regulation（規制）」との組み合わせを官民で実現すべし

ルール形成の全体像

ルール形成において企業が「陳情」から脱するには「ルールデザイン」方法論の理解が必須

ルール形成

ルール形成の目的	国益	×	企業利益	×	生活者の共通善	
	安全保障 経済政策		市場創造・ 競争力強化		社会課題解決	
×						
ルール形成の戦域	政 策	×	技術革新	×	マーケティング	
	外交・通商・軍事 規制・恩典		標準化・ マネタイズ多様化		消費者行動の 変化	
×						
ルール形成の構成要素	アジェンダ セッティング	枠組み形成	ルール デザイン	コンセンサス 形成		
	課題提起・ 戦略策定	ゲームチェンジ	Standards × Regulations	Win-Win シナリオづくり		

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

「ルール」の類型

「ルール」は企業・民間機関が主導する「Standard」と政府・国際機関が主導する「Regulation」に分けられる

Standards

		例
デジュール	国際標準	ISO / IEC
	地域標準	EN規格（欧州）
	国家標準	JIS
デファクト	フォーラム／業界標準	Wi-Fi
	個別企業規格	Windows

Regulations

		例
国際／政府間	国際条約／協定	FTA / EPA
	欧州指令／規則	プライバシー指令
国内	法　律	電気通信事業法
	政省令／規則／告示	電気通信番号規則
	通知／通達／ガイドライン	MVNOガイドライン
	条　例	消費者保護条例

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

「Standards × Regulations戦略」のフレームワーク

「Standard」だけでは必ずしもビジネスインパクトなし。「Regulation」との組み合わせが必須

対象ルール	ルールが効果的に機能するための条件
標 準[*1]（Standards） **標準化**（Standardization） × **認 証**（Certification）	× **デファクト化**（de facto） ■ ネットワーク経済性による規格採用インセンティブの向上（規格の競争力）

AND/OR

× **強制規格化**（Regulations）

■ 標準の法制度化（国際法・地域法・各国法）

規 制（Regulation） × **履 行**（Implementation）

脚注：WTO・TBT協定において、強制規格は、technical regulations、任意規格は、technical standards

*1：「標準」には、標準化機関・団体等が定める国際標準、地域標準、国家標準、民間標準（フォーラム標準、コンソーシアム標準）のほか、企業標準や法令に含まれる要件なども含む

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

欧米のルール形成の基本戦略

欧・米いずれもStandards×Regulations戦略でグローバルルール形成を推進している

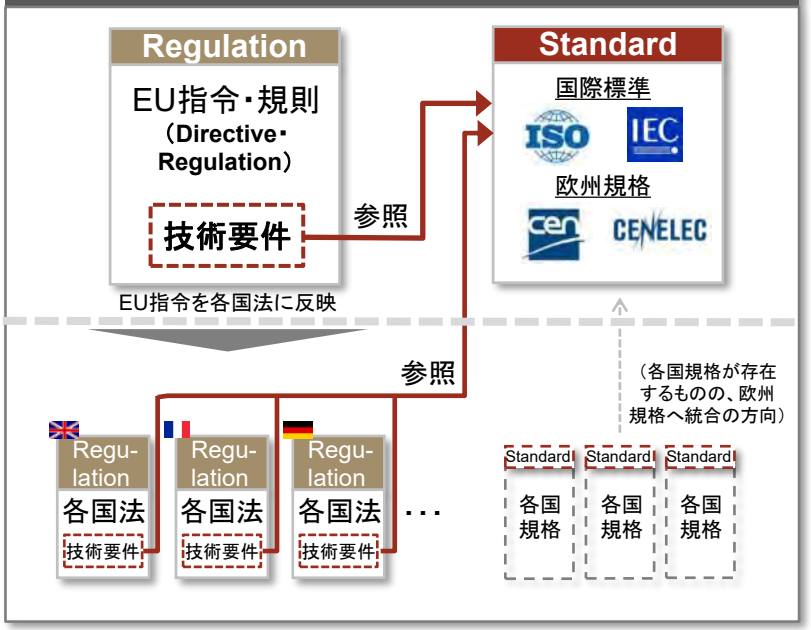
欧州のルール形成基本戦略

背景

- ルールの域内統合を最優先。そのためには、各国法規を毎度調和させるのではなく、国際/EU標準の積極活用が得策

StandardとRegulationの相互関係

RegulationによるStandard「参照」型



対外ルール形成アプローチ

Standard(国際標準)レバレッジ戦略

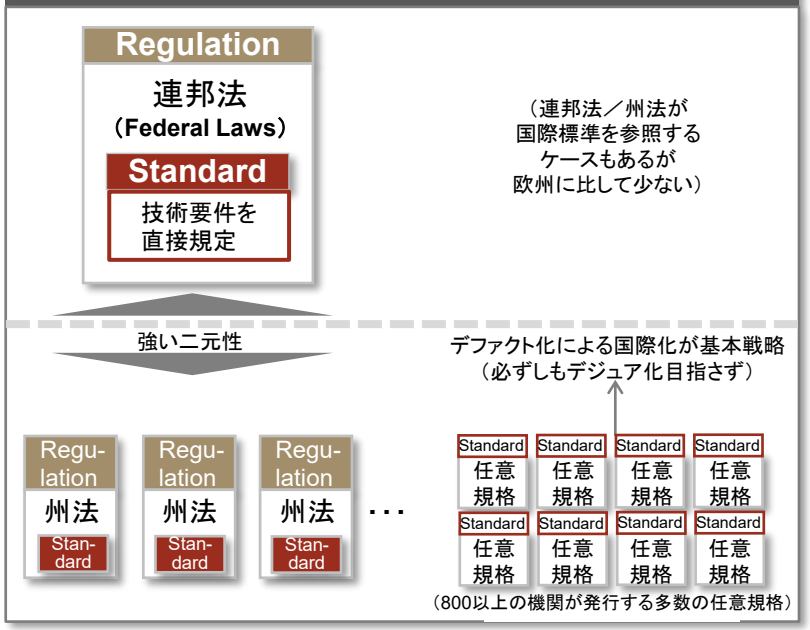
- ■ 国際標準(ISO／IEC)の獲得に注力
- ■ 相手国の規制への国際標準(ISO/IEC)引用を慫慂

(例: 韓EU FTAにおける「国際標準＝ISO/IEC」という規定記載)

米国のルール形成基本戦略

- 連邦国家ゆえに州法が個別に併存。そのため、各州法の中で最適ルールを実現すべく独自規制を形成

RegulationによるStandard「内包」型



Regulation(連邦法／州法)輸出戦略

- ■ 米国企業が競争力を発揮し易いルールのデザイン・普及

(例: 米韓FTAにおける自動車排ガスカリフォルニア基準導入)

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

BSIグループ PAS（公開仕様書）概要

「自社で主導し」「短期間でルール形成する」ツールも存在する

BSI（英国規格協会）によるPASの意義

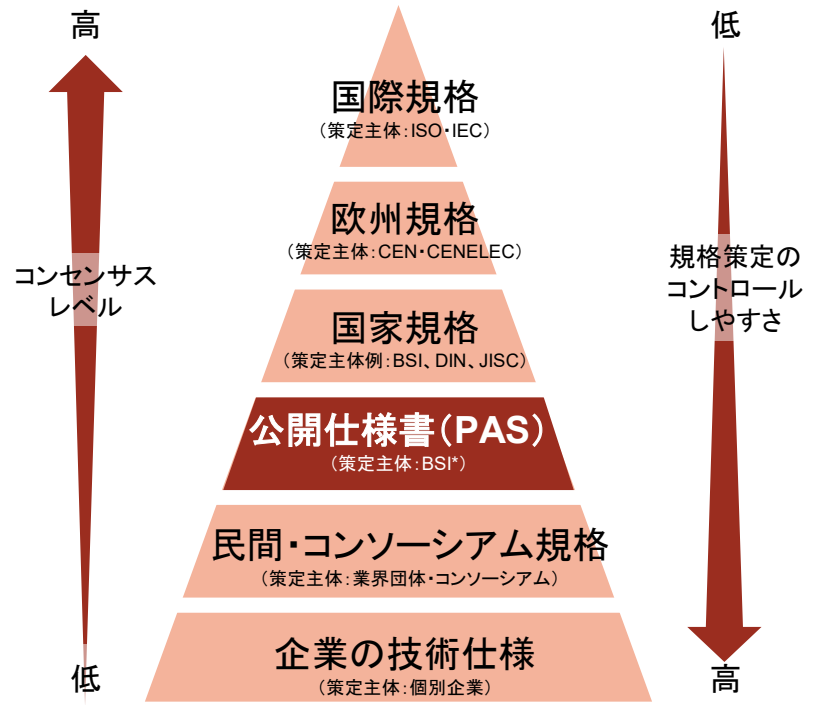
PASとは（Publicly Available Specification）

■ 活用したい規格が存在しない場合に、BSIグループがクライアントのニーズに合わせてオーダーメイドで策定する規格

BSI・PASの特長と意義

	特長	意義
開発	BSIによる専門的指導・支援に基づく自社ニーズに合致した開発	自社ニーズに合致した規格化の早期実現（約1年）
開発	複数企業を巻き込んだコンセンサスに基づく開発	自社ニーズに合致した規格化の早期実現（約1年）
策定	BSI/ISO策定ルールに従い効率的に作成	策定した規格内容の国際展開が容易に
活用	国際規格・欧州規格・国家規格の原案として各標準化機関への提出が可能	策定した規格内容の国際展開が容易に
見直し	通常2年ごとにレビュー・更新	策定した規格内容の国際展開が容易に

（参考）規格体系におけるPASの位置づけ



*:PAS規格はBSI独自規格。これとは別にISO・IEC規格策定段階の中間仕様書もPASと呼ばれる

PASはコンセンサスレベルとコントロールしやすさが中程度の規格としての位置づけ

BSIグループとの協働により策定されるPAS（公開仕様書）は、自社ニーズに合致した規格化の早期実現と規格化による国際規格・欧州規格への発展可能性が高い点が主な意義

出所：BSIグループ資料等に基づき作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

PASの国際規格化・欧州規格化例及びPAS策定事例

PAS策定後、英国国家規格化や直接ISO規格化が進められている

国際規格・欧州規格化した主なPAS規格

■ 発行されたPAS規格の活用実績を蓄積することによって、PAS規格の国際規格化が進められている

PAS	英国国家規格（BS規格）	ISO規格
PAS 56（事業継続マネジメントシステム）	BS 25999	ISO 22301
PAS 77（ICT継続マネジメントシステム）	BS 25777	ISO 27031
PAS 223（食品包装材の製造と供給における食品安全のための前提条件）	-	ISO 22000
PAS 220（食品安全の前提条件）	-	ISO 22002
PAS 55（アセットマネジメントシステム）	-	ISO 55000
PAS 2020（カーボンフットプリント）	-	ISO 14067

国際規格化につながったPAS策定事例ー食品・包装ー

PAS規格開発の開始

■ 食品・包装業界がリードして、食品安全のためのPAS規格作りを開始

- コカコーラ、ダノン、クラフト、ネスレ、ユニリーバがリーディングスポンサー
- ALPLA、Amcor Flexibles, Owens-Illinois, Rexam, Tetra Pak等のグローバル食品包装メーカも参加

調査・原案検討

■ グローバルで広まりつつある最新動向を調査・整合性を確保

- GFSI国際食品安全イニシアチブのガイドラインを調査・整合性を確保

PAS規格確定

■ 食品安全の確保のための製品製造及び包装に関する設計要件がPAS 223として規格化

国際規格へ盛込み

■ BS ISO 22000（食品安全マネジメントシステム）の一部として盛り込まれ、国際規格化

出所：BSIグループ資料等に基づき作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

明日からできる
ルール形成戦略
はじめの一歩

5

自社「社会課題のマテリアリティ（重点課題）」を特定せよ。
そして「調達ガイドライン」を進化させよ

明日からできるルール形成戦略 “はじめの一歩”

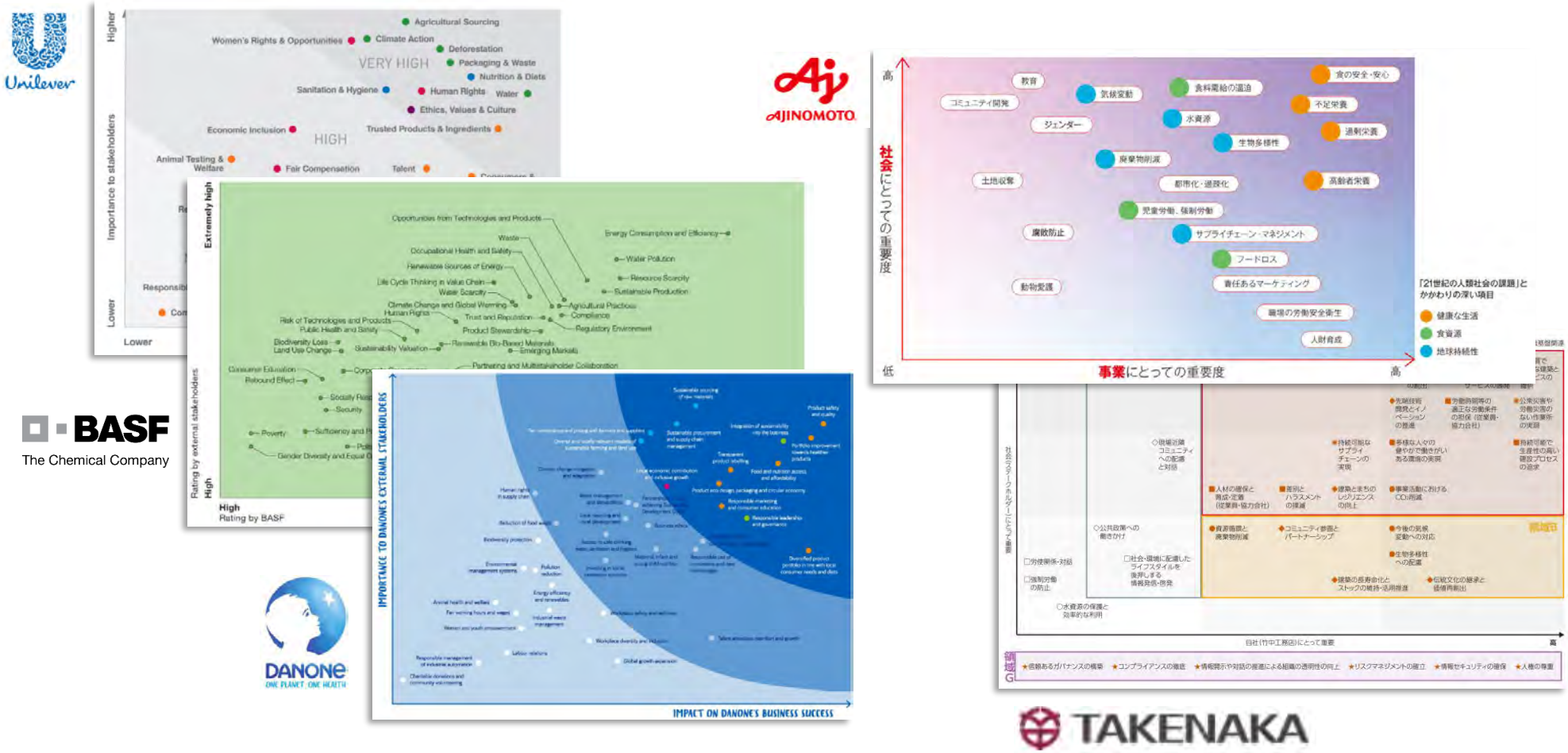
ルール形成は社会課題や事業戦略の「目的」ありき。「何ならルール形成できそうか」は迷走のもと

	ルール形成　戦略策定フェーズのタスク			ルール形成 典型例
社会課題解決型ルール形成	**マテリアリティ特定** 「我が事」と据える重要課題の設定	**バリュープロポジション明確化** 課題解決における自社の提供価値の明確化 **Collective Impact 形成** 課題解決における協力相手の洗い出し	**市場形成デザイン** 社会課題解決でマネタイズするための市場デザイン（呼称に足る市場設計）	コンセプト規格 産業支援政策提言 等
競争戦略型ルール形成	**競争戦略の因子特定** “何をすれば勝てるのか”の追究（事業課題の明確化）	**差別化要因の特定** “何を褒められたいのか”の絞り込み	**差別化方策の設計** 強みを際立たせるモノサシのデザイン **訴求対象の拡大** 強みを「顧客の顧客」に訴求	測定方法規格 調達デザイン 等

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

マテリアリティ・マトリクス（サステナビリティ重要課題）の例

社会課題のうち「我が事」と据える重要課題（マテリアル・イシュー）を整理・発信する企業が増加

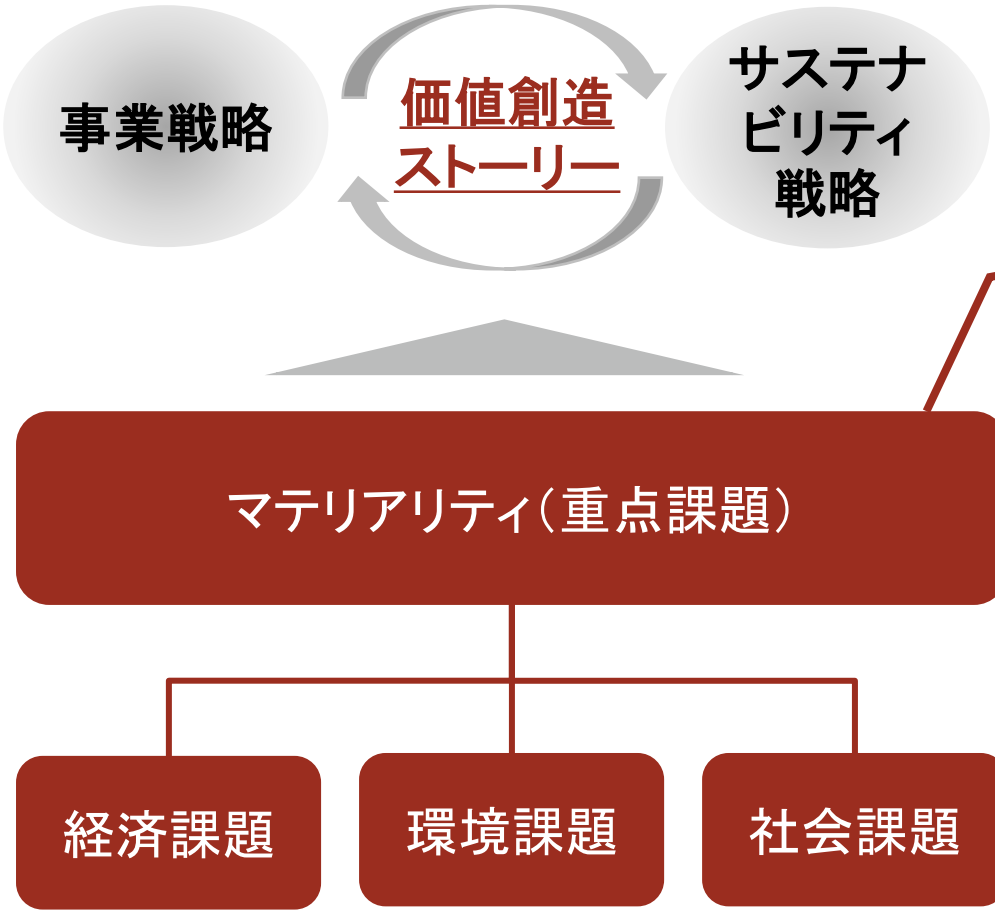


 出所：各社webサイトよりOwls作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

マテリアリティ（重点課題）の特定

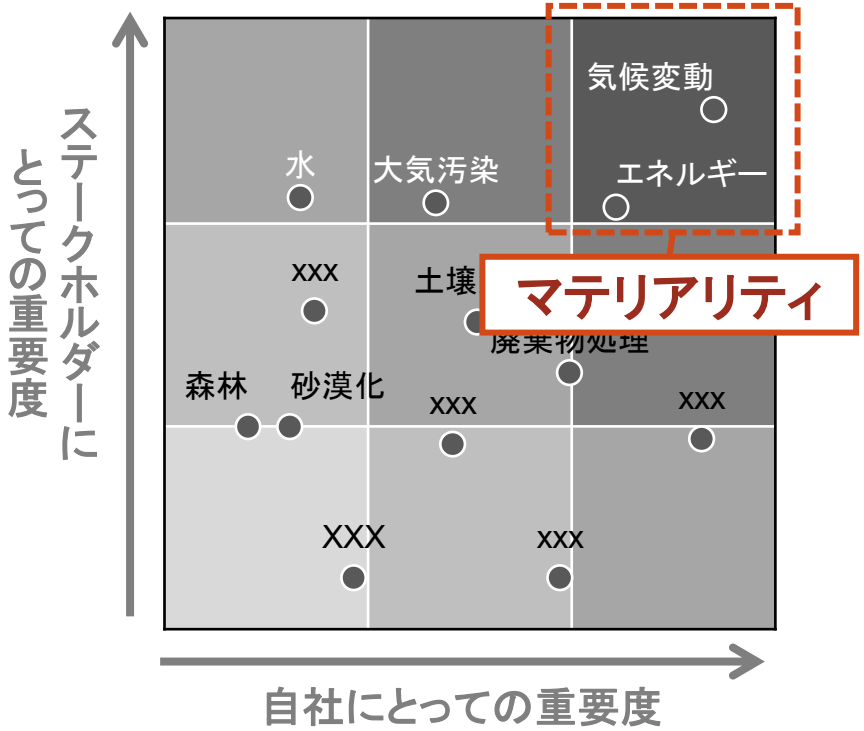
企業価値への影響の高いイシューの特定は、価値創造ストーリーの起点



マテリアリティ特定

■ 中長期の価値創造に繋がる重点課題の特定

- 自社にとっての重要度
- ステークホルダーにとっての重要度



 出所：各組織のホームページ、その他各種資料をもとにOwls作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

OWLS CONSULTING GROUP

マテリアリティの粒度

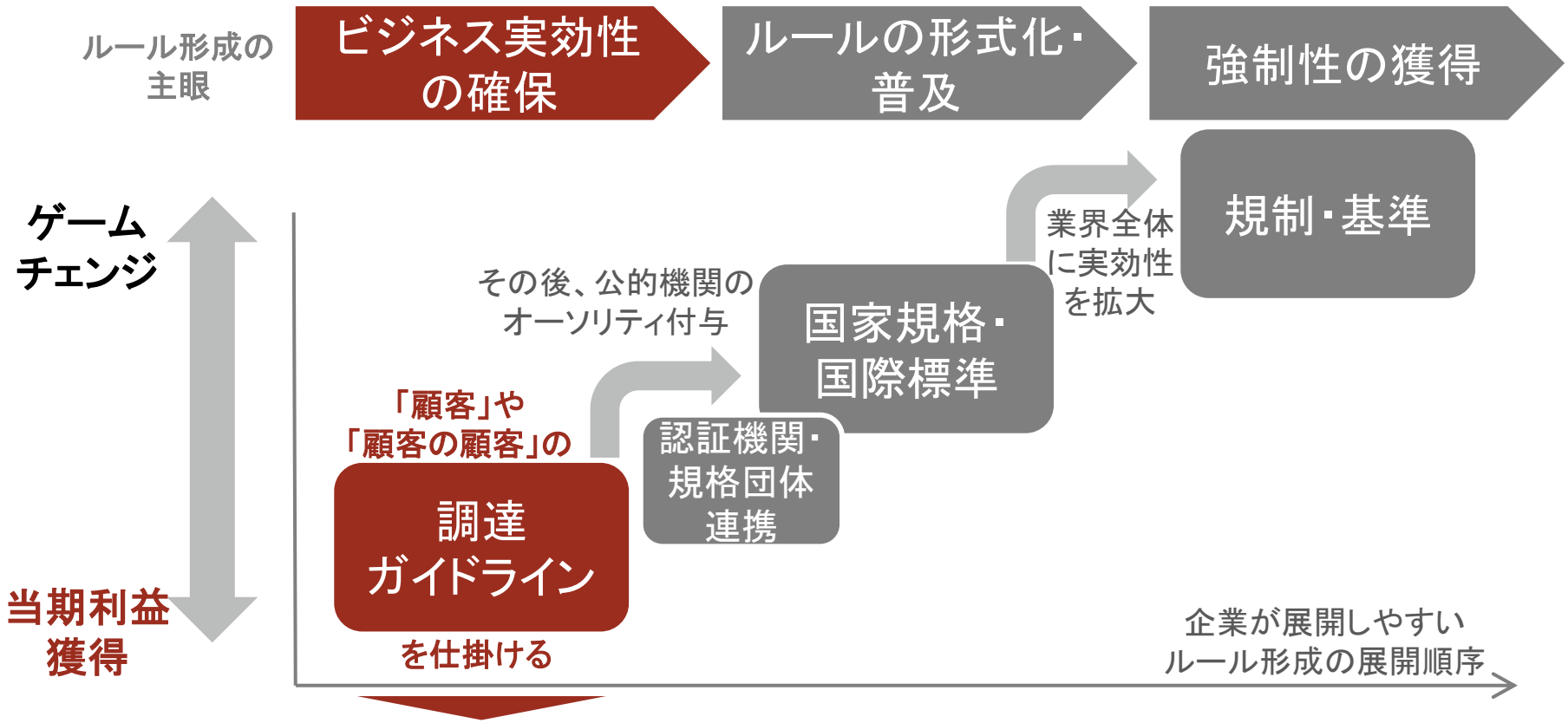
マテリアリティは多様なステークホルダーと自社がそれぞれ重要度を特定できる粒度であるべき。また、組織の価値創造能力に影響を与える「課題」・「事象」という定義に沿うことも必要

	例	理由
悪い例	■ 環境、人権、社会 など	■ ステークホルダーと自社それぞれにとって当然重要（差分が出ない）とされる粒度 ■ 「課題」・「事象」という定義から逸脱 ➢ 課題よりも大きなカテゴリを指している
悪い例	■ 敷地内に3000本植林、ポリ乳酸プラ実証実験 など	■ 「課題」・「事象」という定義から逸脱 ➢ 具体的なアクティビティを指している
良い例	■ 児童労働、強制労働、高齢化、フードロス、水資源の枯渇 など （脱炭素社会などの指針表記も良い）	■ ステークホルダーと自社それぞれにとっての重要度を特定できる粒度 ■ 組織の価値創造能力に影響を与える「課題」・「事象」という定義に準拠

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

企業のルール形成戦略の新たなトレンド: 「調達ガイドライン」の進化

まずは「調達ガイドライン」でビジネス実効性を担保せよ。制度化はその後のプロセスで可



例
- エアライングループによる セキュリティ・衛生調達ルール
- メガリテールによる サステイナビリティインデックス

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

OWLS
CONSULTING GROUP

明日からできる
ルール形成戦略
はじめの一歩

6

SDGsイノベーションはルール形成があって初めて成立。
NPO/NGOとの連携で「Collective Impact」を

「SDGs軸」によるイノベーション例（1/2）

「SDGs軸」でコモディティ商品・サービスにイノベーションをもたらす

高齢者向け「マグネットコンセント」（パナソニック）

Panasonic

従来のコンセント

価値	
	・外れにくいこと
	・漏電しないこと
	・デザイン性が高いこと　等

コンセント × Sustainable cities and communities

高齢者向けコンセント

Panasonic
「マグネットコンセント」

価値	
	・外れやすいこと
	・漏電しないこと
	・デザイン性が高いこと　等

➢ 高齢者が躓いても転ばないように簡単に外れる仕組み

海洋環境対策「水溶性プラスチックバッグ」（チリSoluBag）

SoluBAG

従来のプラスチックバッグ

価値	
	・耐水性があること
	・耐薬品性があること
	・軽量であること　等

プラスチック × Life below water

水溶性プラスチックバッグ

チリ
「SoluBag」

価値	
	・水溶性があること
	・耐薬品性があること
	・軽量であること　等

➢ 環境に優しい石灰岩を原料とし、水に5分程度で溶ける仕組み

出所：各社・団体ホームページ

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

「SDGs軸」によるイノベーション例（2/2）

「SDGs軸」でコモディティ商品・サービスにイノベーションをもたらす

障がい者向け「曲がるスプーン」（フセ企画）

有限会社 フセ企画

従来のスプーン

価値
- **曲がりにくいこと**
- 耐熱性があること
- 衛生であること

等

スプーン × Good health and well-being

障がい者向けスプーン

フセ企画
「曲がるスプーン」

価値
- **曲がりやすいこと**
- 耐熱性があること
- 衛生であること

等

➢ 手首が曲げられない等の制約がある高齢者・障がい者も食べやすいよう自在に曲げられる仕組み

認知症スタッフによる「注文をまちがえる料理店」

注文をまちがえる料理店

従来の外食サービス

価値
- **注文を正確に取ること**
- 衛生管理を徹底すること
- アレルギーへの配慮

等

スプーン × Decent work and economic growth

認知症患者による外食サービス

「注文をまちがえる料理店」の様子

価値
- **注文が楽しくなること**
- 衛生管理を徹底すること
- アレルギーへの配慮

等

➢ 認知症のスタッフが注文を取るため間違いが生じ得るが、それ自体が顧客に意外性という楽しみをもたらす

出所：各社・団体ホームページ

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

OWLS CONSULTING GROUP

SDGsイノベーションとルール形成

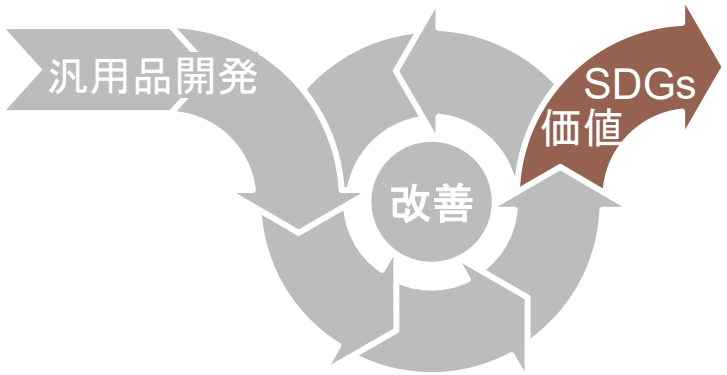
SDGs軸でのイノベーションだけでは「ユニークな商材」に留まってしまう。生み出した価値が高く評価される「モノサシ」を形成することが必須

イノベーション

SDGs軸での製品・サービス開発

コモディティの改善では生き残れない

訴求すべき価値を変革



（例）
旧来の価値に沿う
■ 外れにくく
■ 安価なコンセント

（例）
高齢者が躓かない
■ 外れやすいコンセント

＋

ルール形成

ビジネス実効性の確保

ルールの形式化・普及

強制性の獲得

ゲームチェンジ

当期利益獲得

「顧客」や「顧客の顧客」の

調達ガイドラインを仕掛ける

その後、公的機関のオーソリティ付与

認証機関・規格団体連携

国家規格・国際標準

業界全体に実効性を拡大

規制・基準

企業が仕掛けるルール形成の難度

例
■ エアライングループによるセキュリティ・衛生調達ルール
■ メガリテールによるサステイナビリティインデックス

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

社会課題解決に向けたCollective Impact（CI）

複雑な社会課題解決は企業だけでは成し遂げ得ず、セクターを超える連携が求められる

Collective Impactの定義

多様なアクター（政府・企業・NPO等）が共通のアジェンダを掲げ、問題解決を目指す取組み

Collective Impactを成立させる条件

01 Common Agenda 共通のアジェンダ	社会課題に関する共通の理解や変化に対する共通のビジョン
02 Shared Measurement 共有された評価・測定システム	課題に係るデータ収集とインパクトの測定。そして、説明責任の共有
03 Mutually Reinforcing Activities 相互に強化しあう取り組み	互いの活動・影響を相互に促進させる統合されたアクションプラン
04 Continuous Communication 継続的なコミュニケーション	信頼構築に向けた、一貫性のあるオープンなコミュニケーション
05 Backbone Support 取り組みを支える組織	リソースやスキルを集めコーディネートする独立した支援組織

出所：CIを提唱したFSG（マイケル・ポーター教授が設立）の資料を基に作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

NPO/NGOの価値と企業の認識

NPO/NGOの本質的な価値は「正統性」「ネットワーク」にあり

NPO/NGOの価値の本質

企業からの価値認識

Specialty

専門性

社会課題解決の
・論点の網羅
・方法論の熟知

吟味？

商品開発

Network

接続性

・ルールメイカー
（政府高官，国際機関）
・広範な消費者
との関係構築

羨望

渉 外

Legitimacy

正統性

・活動の一貫性
・非営利での公共性 による
社会課題解決の当事者と
しての「求心力」「説得力」

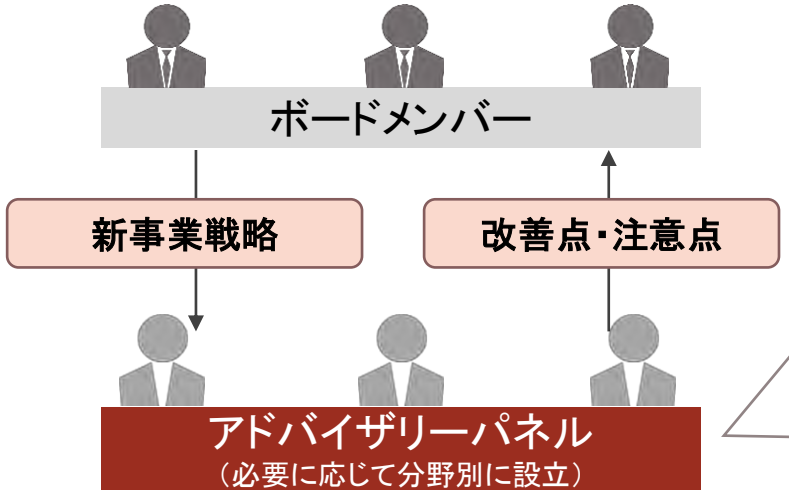
渇望

経営者
新規事業開発

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

DuPontのNPO連携

DuPontは、90年代からNPO/NGOをコーチとして迎え入れ、NPO/NGOの指摘を基に事業戦略を改善



バイオテクノロジーアドバイザリーパネル

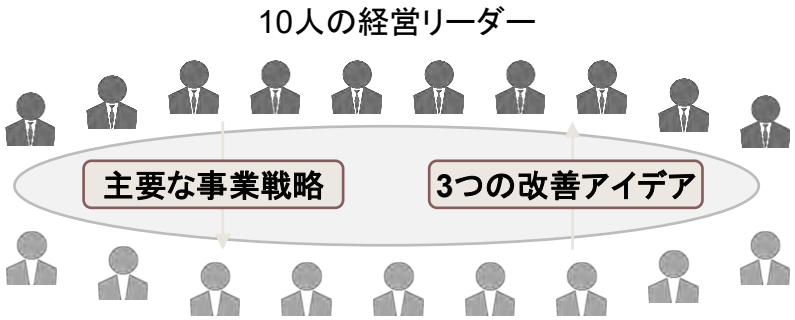
- Dr. Marcelo C. de Andrade, Pro-Natura（環境保護NGO）会長
- Dr. Jason Clay, WWF US 副会長
- Father Kevin T. FitzGerald, S.J., Ph.D ジョージタウン大学メディカルセンター 助教
- Professor Li, 中国科学院 遺伝発生生物学主任研究員
- Mr. Chebet Maikut, ウガンダ農業協会（UNFFE）元会長
- Dr. V. Prakashe, インド中央食品技術調査研究所（CFTRI）部長
- Dr. Sven Thormahlen, ダノンR&D副部門長

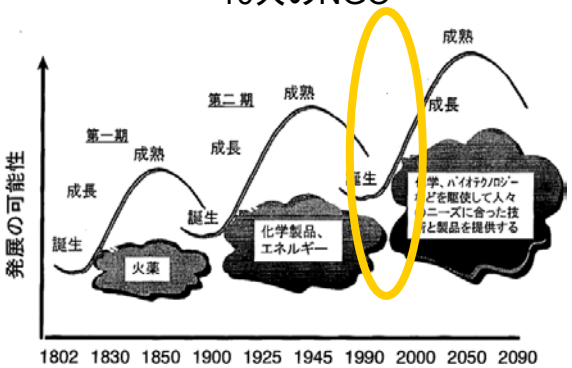
食料アドバイザリーパネル

- Mr Jason Clay, WWFシニアバイスプレジデント
- Dr Ruth K. Oniang'o, Ph.D., Rural Outreach Africa（アフリカの女性エンパワメントNPO）会長
- Tom Daschle, 元上院議員
- Charlotte Hebebrand, 国際肥料産業協会会長
- Jo Luck, Heifer International（貧困NPO）元会長
- J.B. Penn, John Deereチーフエコノミスト
- Pedro Sanchez, コロンビア大学地球研究所熱帯農業部門長

DuPontのアドバイザリーパネルの歴史

- 90年代の自社事業の転換期に経営陣とNGOの「Oval Table Dialogue」を開始





- 事業の転換期にNGOを活用して、成長を加速できたことから、アドバイザリーパネルに発展

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

（参考）米・欧「ルール形成」活動成否の傾向分析

米国及び欧州機関に対するロビー活動の成否の傾向

研究結果

	米国	欧州
	企業から政治へのアプローチが有効	Collective Impactのルール形成が多い
市民	不成功 40% 成功	不成功 56% 成功
基金	不成功 38% 成功	不成功 67% 成功
業界団体・組合	不成功 53% 成功	不成功 61% 成功
企業・企業コンサルタント	不成功 89% 成功	不成功 57% 成功
政府	不成功 53% 成功	不成功 70% 成功

企業への示唆

	米国	欧州
特徴分析	■ 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	■ 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ロビー活動を評価する傾向
鍵となるロビー対象	■ 企業からの政治サイドへのアプローチが効果的	■ 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; フェーズに応じ政治サイドへ
基本方針	■ 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	■ 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

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)等により作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

明日からできる
ルール形成戦略
はじめの一歩

7 世界はいま「ルール形成」のチャンスに溢れている

OWLS CONSULTING GROUP

2021年からのルール形成・標準化ホットトピック

「サステナビリティ」「人権」「withコロナ」に、多くのルール形成・標準化「この指とまれ」あり

	進行中のルール形成トピック	これから来るルール形成ホットトピック例	
SDGs・サステナビリティ	SDGs「評価」「定義」 ■ UNDP「SDG Impact」 ■ ISOサーキュラーエコノミー 等	Society 5.0 ■ Society 5.0 規格策定	リペア産業 ■「リペア スコアリング システム」拡大
人 権	人権デューディリジェンス ■「ビジネスと人権」国別行動計画 ■ サプライチェーン透明化法 等	児童労働廃絶 ■ Child Labor Free Zone (CLFZ) ■ CLFZ産品の国際関税撤廃	
with コロナ	「非接触」サービス ■ ドローン配送ガイドライン ■ キャッシュレス決済共通規格 等	衛生・抗菌 ■ 施設・観光関連の衛生規格	

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

SDGsに貢献するファンドや事業の認証基準

いよいよSDGs対応が「見える化」される。国連開発計画（UNDP）はSDGsに貢献するファンドや事業の認証基準「SDG Impact」を策定中

ファンド・事業の認証基準「SDG Impact」

■UNDPが基準を作り、第三者機関が認証する
■まずはPEファンド、続いて債権、企業の事業の順に策定

PEファンドを認証する基準案（抜粋）

■ 戦略的な意図とゴール設定
- ➢ ファンドがSDGsに寄与し、適切なゴールを設定している

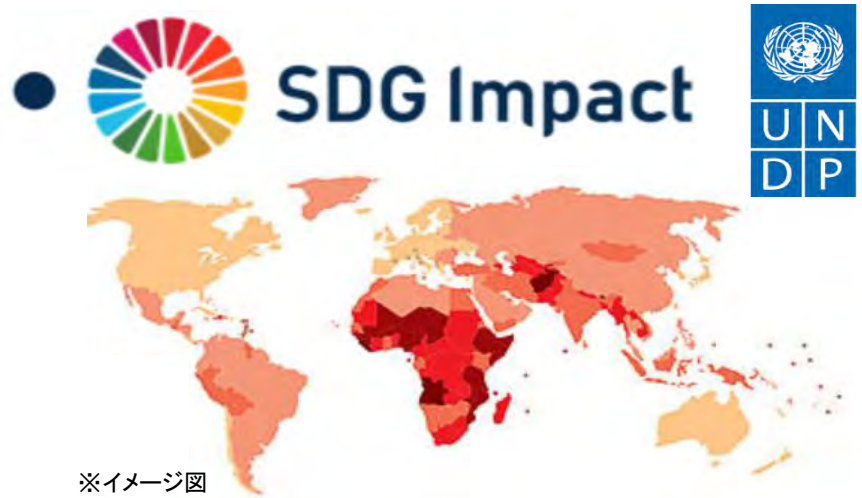
■ インパクトの測定と管理
- ➢ 投資前に、インパクトを評価した上で、投資をしている
- ➢ 投資後に、ファンド全体でインパクト測定評価をしている

■ 透明性と説明責任
- ➢ インパクトを開示している
- ➢ 外部にレポートしている
- ➢ 外部検証を受けている

SDGs達成に向けた投資機会マップ

■SDGsを達成するために世界で年間5兆～7兆ドルの投資が必要とされており、その3分の1をUNDPによる「SDG Impact」で認証をする方向で検討

■SDGsに貢献する投資機会が、どこの国にあるのかを把握できるマップを作成中



※イメージ図

出所：UNDP、日経ESG

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

サステナビリティに関する検討中の国際規格

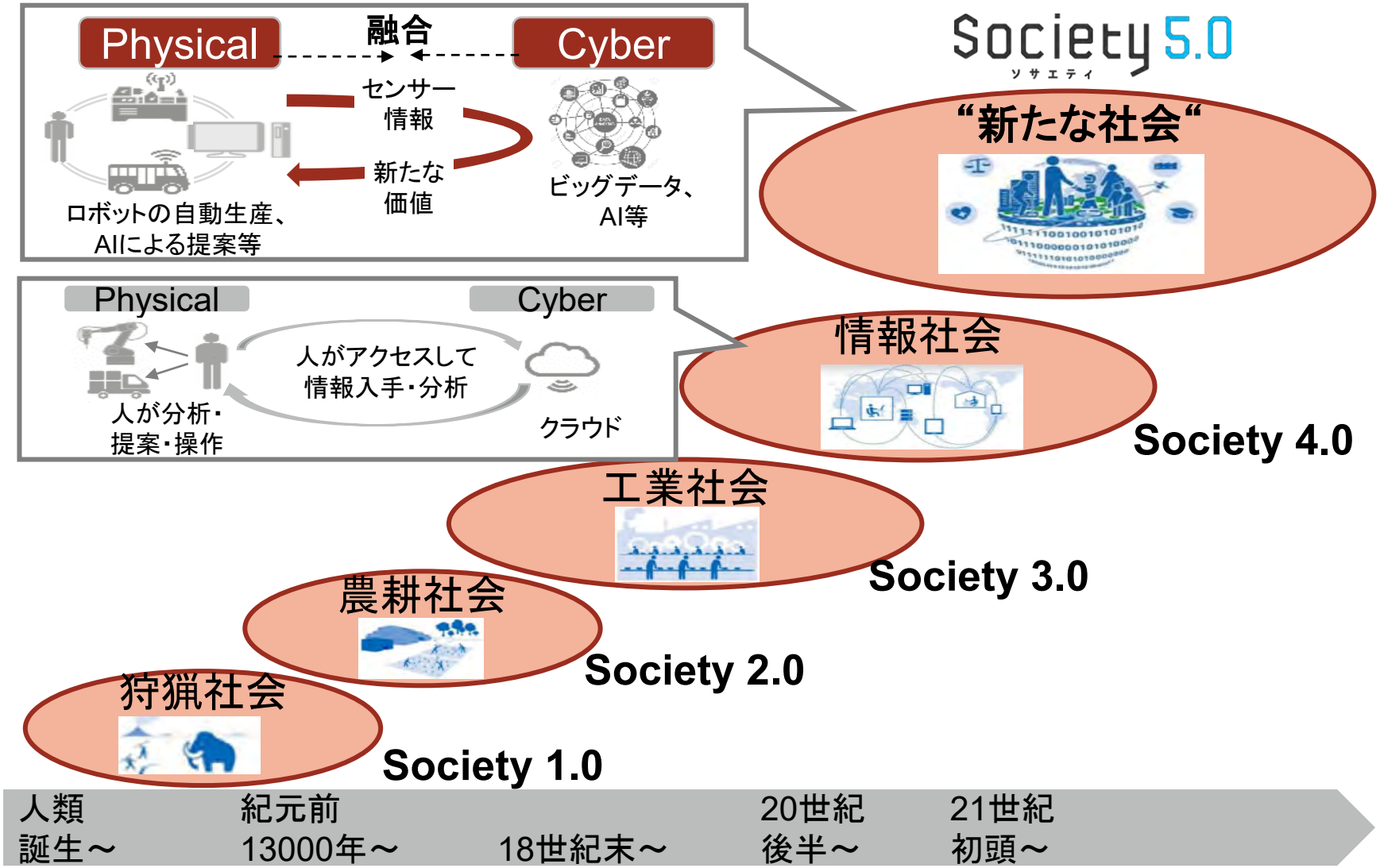
「自社の判断でSDGsラベルを貼る」だけの時代は既に終わった。
サステナビリティに関する国際規格が具体化しつつある

シェアリングエコノミー	■ ISO/TC 324 - Sharing economy ➢ 目的：シェアリングエコノミーの国際標準化 ➢ 対象：シェアリングエコノミーサービス事業者 ➢ 概要：2019年に日本規格協会(JSA)により設置
サーキュラ―エコノミー	■ ISO/TC 323 - Circular economy ➢ 目的：サーキュラ―エコノミー関連プロジェクトの実施促進 ➢ 対象：プロジェクトを実施するあらゆる組織 ➢ 概要：2018年にフランス規格協会(AFNOR)により設置 フレームワークやガイダンスを提供
サステナブルファイナンス	■ ISO/TC 322 - Sustainable finance ➢ 目的：持続可能な発展に資する分野へのファイナンスの促進 ➢ 対象：投資業務にサステナビリティを統合する金融機関 ➢ 概要：2018年に英国規格化協会（BSI）により設置 認証を取得した組織はサイトや報告書にその旨を記載

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

Society 5.0の概念

SDGsの産業「モノサシづくり」のフィールドとして「Society 5.0」に注目



出所：各種公開情報を基に作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

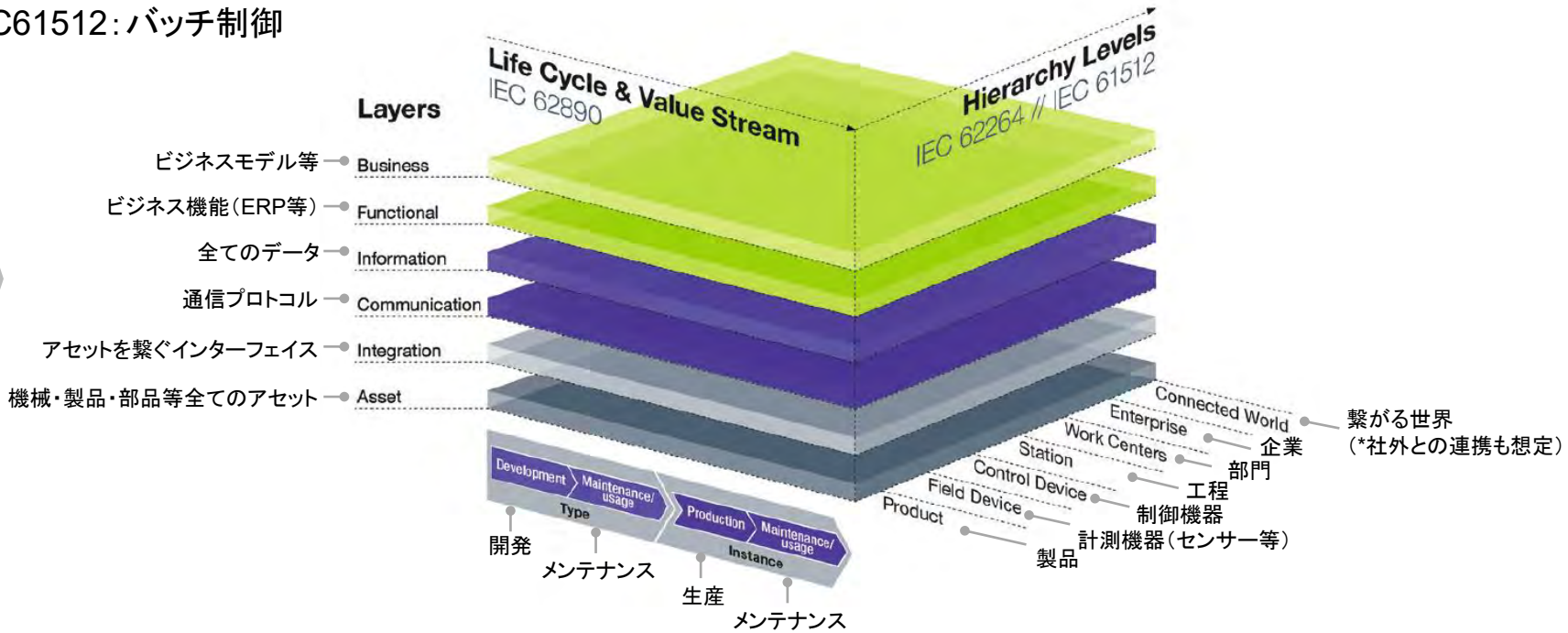
「Reference Architecture Model Industrie 4.0」概要

（参考）Industry4.0の「RAMI4.0」は既存の標準の活用を奨励し、データ連携に関する業界横断的な共通理解を示している

- 2014年にPlattform Industrie4.0のWG（Reference Architectures, Standards and Norms）が公表したガイダンス
- Industrie4.0の下、ネットワーク化されたシステムの統合について業界横断的な共通理解の構築を目的とする
- **既存の標準の活用を奨励**し、ドイツ国内の標準化検討委員会とも連携

【「RAMI4.0」が引用している標準の例】
- IEC62890：製品とシステムのライフサイクルマネジメント
- IEC62264：製造オペレーション管理
- IEC61512：バッチ制御

異なるレイヤー間でのデータ連携が必要



出所：Plattform Industrie 4.0、各種レポートを基に作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

Society5.0に関する標準化への取組

日本では政府が提唱したSociety5.0のコンセプトに則り、標準化を推進する取組が加速

■内閣府CSTI※を中心に、Society5.0の実現に向け**産官学連携を推進**
■Society5.0実現のために解決すべき課題に取り組む、**重要課題ワーキンググループ**を設置

	Society 5.0「コンセプト規格」の国際標準化	データ連携基盤の整備
目的	■サイバー空間とフィジカル空間を高度に融合させて社会課題解決を図る“サイバーフィジカルシステム”のコンセプトを国際標準化させることで関連ルール形成の優位性獲得	■ 各行政機関や企業等の民間機関の間で散在するデータをすべて連携 ■ 日米欧10 億人のデータ共通市場を創設
取組概要	■国際展開を前提として、標準化対象とすべき協調領域の検討 ■「持続可能な社会に貢献する責任あるデータ利用の統合」規格の国際標準化検討	■分野横断でのデータ利活用を目指したデータ構造統一やメタデータを用いたタグ付け • 主な対象： 自動運転、インフラ・防災、農業、ものづくり、ヘルスケア

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

ISO・IECにおける「コンセプト規格」

昨今国際標準化機関（ISO・IEC）では、様々な「コンセプト規格」が開発されている

IEC/ISO/ITU標準化プログラム調整グループ（SPCG：Standardization Programme Coordination Group）でのコンフリクト照会に「コンセプト規格」が有効

環境配慮設計

提案国	イタリア
技術委員会	IEC/TC 111 Environmental standardization for electrical and electronic products and systems
戦略（仮説）	欧州環境規制との連動による新興国製品締め出し

Industry 4.0

提案国	ドイツ
技術委員会	SyC SM Smart Manufacturing
戦略（仮説）	Open/Close戦略によるドイツ企業の強み活用

循環型経済

提案国	フランス
技術委員会	ISO/TC 323 Circular Economy
戦略（仮説）	循環型経済指標化により、仏企業の新興国展開・優位性確立に寄与

「コンセプト規格」の国際標準化

高齢化社会

提案国	英国
技術委員会	ISO/TC 314 Ageing Society
戦略（仮説）	先行提案し、自国ヘルスケア産業優位性を図る

スマートシティ

提案国	日本
技術委員会	ISO/TC 268 SC 1 Smart community infrastructures
戦略（仮説）	スマートの指標化により、日系先進企業の優位性に寄与

＋

Society 5.0
（国際標準化検討中）

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

Society 5.0「コンセプト規格」体系とルール形成余地

規格体系（案）

A規格 — Principles and terminology — 共通規格

B規格 — General requirements / General requirements — 組織に対する要求事項

C規格 — Specific / Specific / Specific — 社会課題に対応する個別規格

Use case

個別規格ルール形成の余地

スマートシティ 2.0	・顔認証、センサーによるスマートセキュリティ・決済、地域限定型の自動走行サービス・自動運搬サービス、シェアリングサービス　等
高齢者健康医療介護システム	・自立支援型介護サービス、見守りサービス／スマートホーム、遠隔医療・自動診断、等
スマート農業	・センサー等に基づく液肥栽培、水田センサー管理、自動走行トラクター、家畜の監視システム　等

⋮

関連分野の規格策定への参画の余地あり

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

欧州「修理可能性」への要求強化

欧州では製品の資源効率要求の中で「修理可能性」に関する検討が先行

欧州委員会「エコデザイン作業計画 2016-2020」

■ 耐久性、修復性、アップグレード性、再利用の容易性、再製造（リマニュファクチャ）およびリサイクルなどの分野で製品別・分野横断の規格策定を推進

欧州委員会「リペアスコアリングシステム」開発

観 点	パラメーター
易解体設計 Design for disassembly	1.分解深度/シーケンス (Disassembly depth/sequence)
	2. 留め具 (Fasteners)
	3. ツール (Tools)
	4. 分解時間 (Disassembly time)
修理またはアップグレードプロセス Repair/Upgrade process	5. 診断サポートとインターフェイス (Diagnosis support and interfaces)
	6. 情報の種類と入手可能性 (Type and availability of information)
	7. スペアパーツ (Spare parts)
	8. ソフトウェアとファームウェア (Software and firmware)
	9. スキル (Skills)
	10. 工場出荷時設定のパスワードリセットと復元 (Password reset / restoration of factory settings)
	11. データの転送と削除 (Data transfer and deletion)
	12. 保証 (Guarantee issues)

出所：各種資料よりオウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

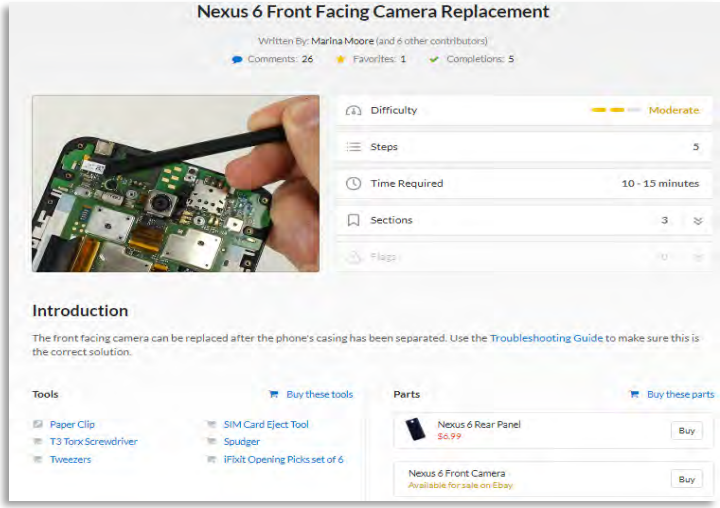
「リペア産業」の成長可能性

米国ではリペア企業が成長。修理しづらい製品の企業にNPO/NGOからの改善要求も

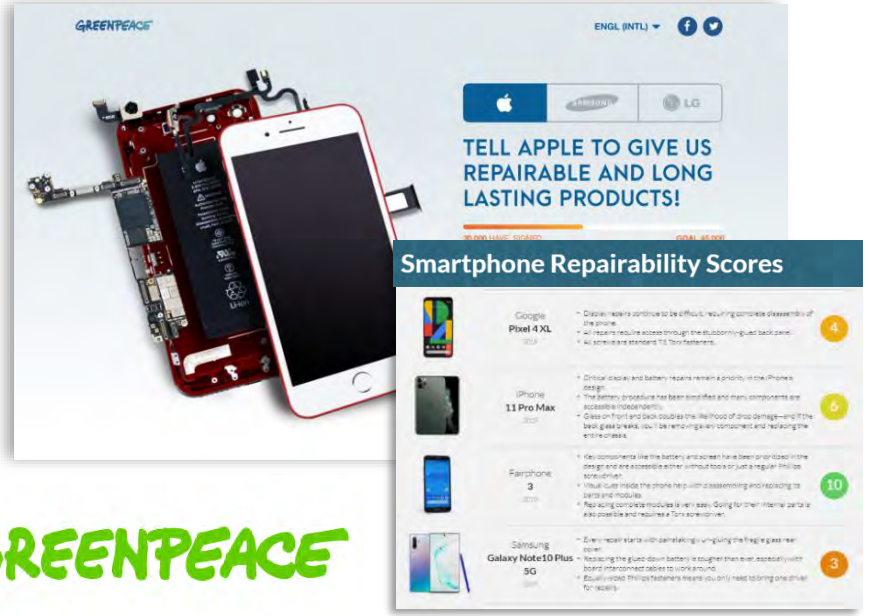
iFixit社 概要

IFIXIT

- 2003年にカリフォルニア州に設立された電子機器等のリペアビジネスベンチャー
  - ➢ 修理方法を公開し、必要な工具・部品を販売
- 従業員125名、2016年の売上約2,100万ドル。前年比30%成長。米Inc.誌5000の急成長非公開企業リストに5回ランクイン
- 2014年にFAIRPHONEと、2018年にMotorolaと修理パーツの販売提携を発表



iFixitとGreenpeaceによるキャンペーン



GREENPEACE

- ➢ モバイルデバイスに対して修理容易性スコア（Repairability Scores）を公表
- ➢ Greenpeaceと共同で、低評価のApple・Samsung・LGに対し、修理しやすく地球に優しい製品の開発を求めるキャンペーン実施（2017年）

出所：iFixit ウェブサイトほか各種資料よりオウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

人権対応で後れをとる日本企業

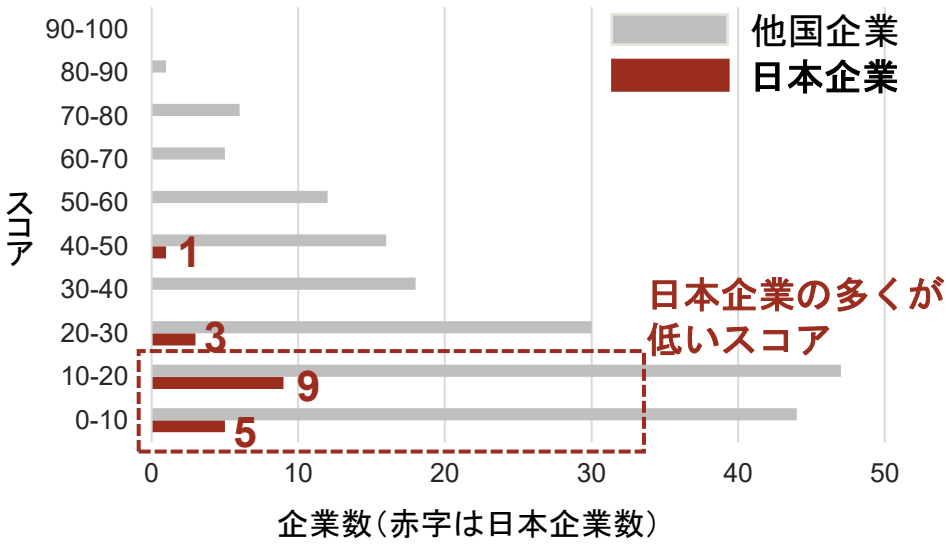
CHRB (Corporate Human Rights Benchmark)では、日本企業の多くが低スコア

CHRBとは

- 国際イニシアチブ「CHRBI」が毎年公表
- 企業の人権への取り組みを6つの分野に分けて評価し、スコア化（最大100点）

CHRB Corporate Human Rights Benchmark

CHRBでの企業のスコア分布（2019年）



順位	企業名	スコア
1位	Adidas	83.3
2位	Rio Tinto	76.1
3位	Unilever	75.4
	⋮	
26位	ファーストリテイリング	47.1
62位	イオン	28.7
81位	キリンHD	23
84位	アサヒグループHD	22.1
	⋮	
148位	サントリー食品	9.8
位	京セラ	7.7
位	HOYA	7.2
位	ファミリーマート	4.9
191位	キーエンス	0.9

（全195社）

出所：各種報道資料をもとにオウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

日本政府と海外におけるNAP策定の動向

「ビジネスと人権に関する行動計画（NAP）」策定の後、人権デューディリジェンスがルール化

日本政府のNAP策定までの流れ

2013年
2011年に国連にて承認された「ビジネスと人権に関する指導原則」実施のために、国連WGは各国にNAP策定を要請

2016年
日本政府が、「ビジネスと人権に関する国別行動計画（NAP）」を策定する旨を公表

2020年
2020年前半にNAP原案作成、パブコメ募集、2020年10月に行動計画を公表

2020年10月16日
日本NAP策定

外務省
Ministry of Foreign Affairs of Japan

NAP策定国におけるルール制定の動き

➢ **NAP**策定国において、人権デューデリジェンス法や、サプライチェーン規制が導入

国名	NAP策定年	法令名(施行年)
アメリカ	2016年	加州サプライチェーン透明法(2012)、米国貿易円滑化・貿易執行法(2015)
EU	―	非財務情報開示指令(2014) 欧州連合人権デューディリジェンス法案(2020策定中)
イギリス	2013年	英国現代奴隷法(2015)
ドイツ	2016年	人権デューディリジェンス法案(2020策定中)
フランス	2017年	注意義務法(2017)
オーストラリア	策定中	現代奴隷法(2019)
オランダ	2013年	児童労働デューディリジェンス法(2019)
日本	2020年	➡ ?

出所：外務省

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

環境・人権におけるルールと市場の形成

100兆円を超す「環境ビジネス」もかつては単なる「面倒なコスト」だった。
「人権」も近い将来必ず経済合理性を伴う莫大なビジネスとなる

	環 境		人 権	
	ルールの形成	「市場」の形成	ルールの形成	「市場」の形成
1995年	■ 京都議定書採択（1997年） ➢「環境経営」という言葉が登場	ルール形成による市場拡大		
2005年		環境コンサルティング 環境教育 汚染監視システム エコ家電 エコカー ⋮		
2015年	■ パリ協定採択（2015年） ➢ 企業・機関投資家グループ “We mean business”が大きな影響	105兆円市場（2016年時点）	■ ビジネスと人権に関する指導原則策定（2011年） ■ 紛争鉱物規制ドッド・フランク法、カリフォルニア州サプライチェーン透明化法策定（2012年） ■ 現代奴隷法策定（2015年）	ルールが形成が加速中。今後市場が拡大
2030年				危険作業ロボット 人権デューディリジェンス EAP（従業員支援） ⋮ ？兆円市場

WE MEAN BUSINESS

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

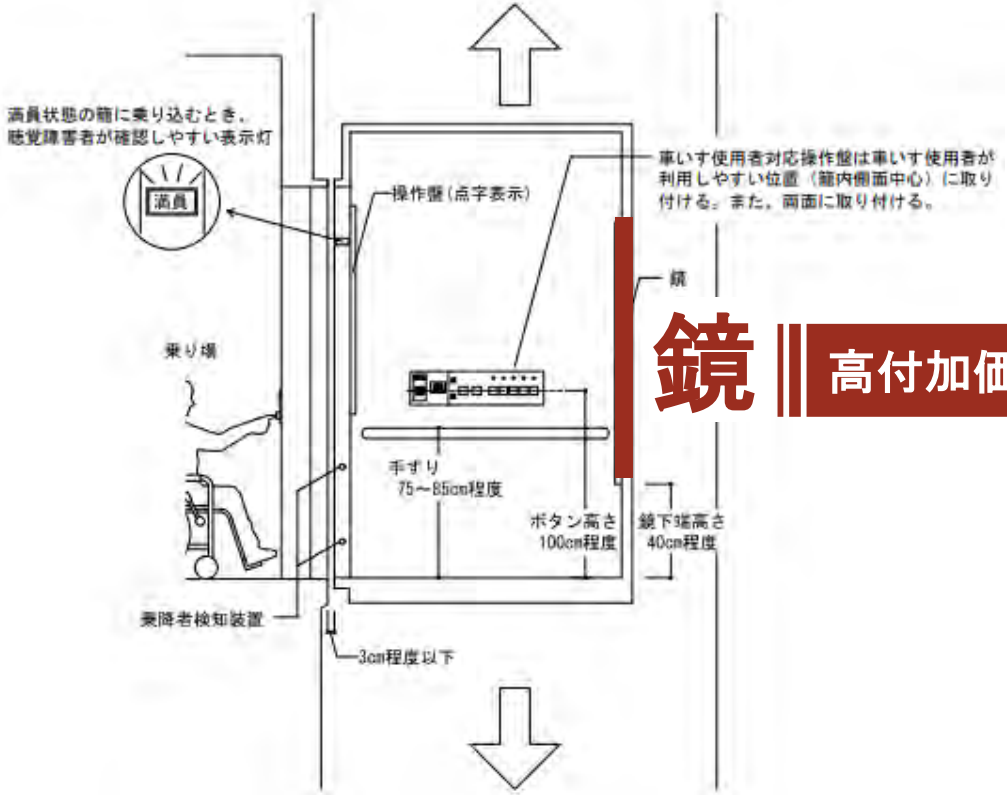
身近な「人権ビジネス」への気づきと高付加価値化

「人権ビジネス」の大市場化は、身近な商品・サービスの高付加価値化から始まる

身近な「人権」プロダクト（例）： エレベーター壁面の鏡

東京都福祉のまちづくり条例施設整備マニュアル（平成31年3月改訂版）

籠入口正面壁面に、出入口状況確認用の床上 40cmから150cm程度まである鏡（ステンレス製又は安全ガラス等）を設ける。



鏡 ‖ 高付加価値化

セキュリティー
顔認証＋監視

ヘルスケア
温感＋表情認識AI

デザイン
ディスプレイ化 / AR

⋮

出所： 東京都福祉のまちづくり条例施設整備マニュアル

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

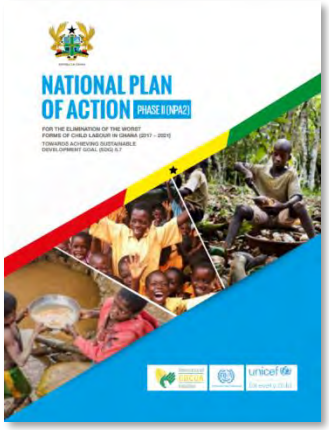
児童労働の廃絶に向けた国際通商ルール形成（1/2）

日本のNPOと企業と連携し、ガーナで「児童労働のない地域）」認定制度の設立を主導

ガーナ『Child Labor Free Zone（児童労働のない地域）認定制度』設立

第1回ナショナルステークホルダーダイアログ（国内関係者会合）
（2018年11月29日）（於　ガーナ　クマシ）

- ガーナ雇用労働省（MELR）
- ガーナ農業労働者組合（GAWU）
- **NGO「ACE」**
- NGO「CRADA」
- **Deloitte**



© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

児童労働の廃絶に向けた国際通商ルール形成（2/2）

最終的にはルール形成を通じてChild Labor Free Zone産品の関税を無税化し、“児童労働しない方が儲かる”好循環の実現を目指す

「良いもの」の定義をつくり (Definition)

普及させ (Standardization)

「経済合理性」を与える (Preferential Treatment)

ガーナにおける CLFZ制度の確立

ガーナにおいて
CLFZの基準を策定し、
国内にCLFZを多数設立

CLFZの 国際規格化or国際条約化

CLFZに関する国際ルールを策定し、
世界中にCLFZを設立

CLFZ産品の WTO関税無税化

CLFZ産品をWTO関税無税化し、
児童労働によらない産品の取引拡大

対象産品の例

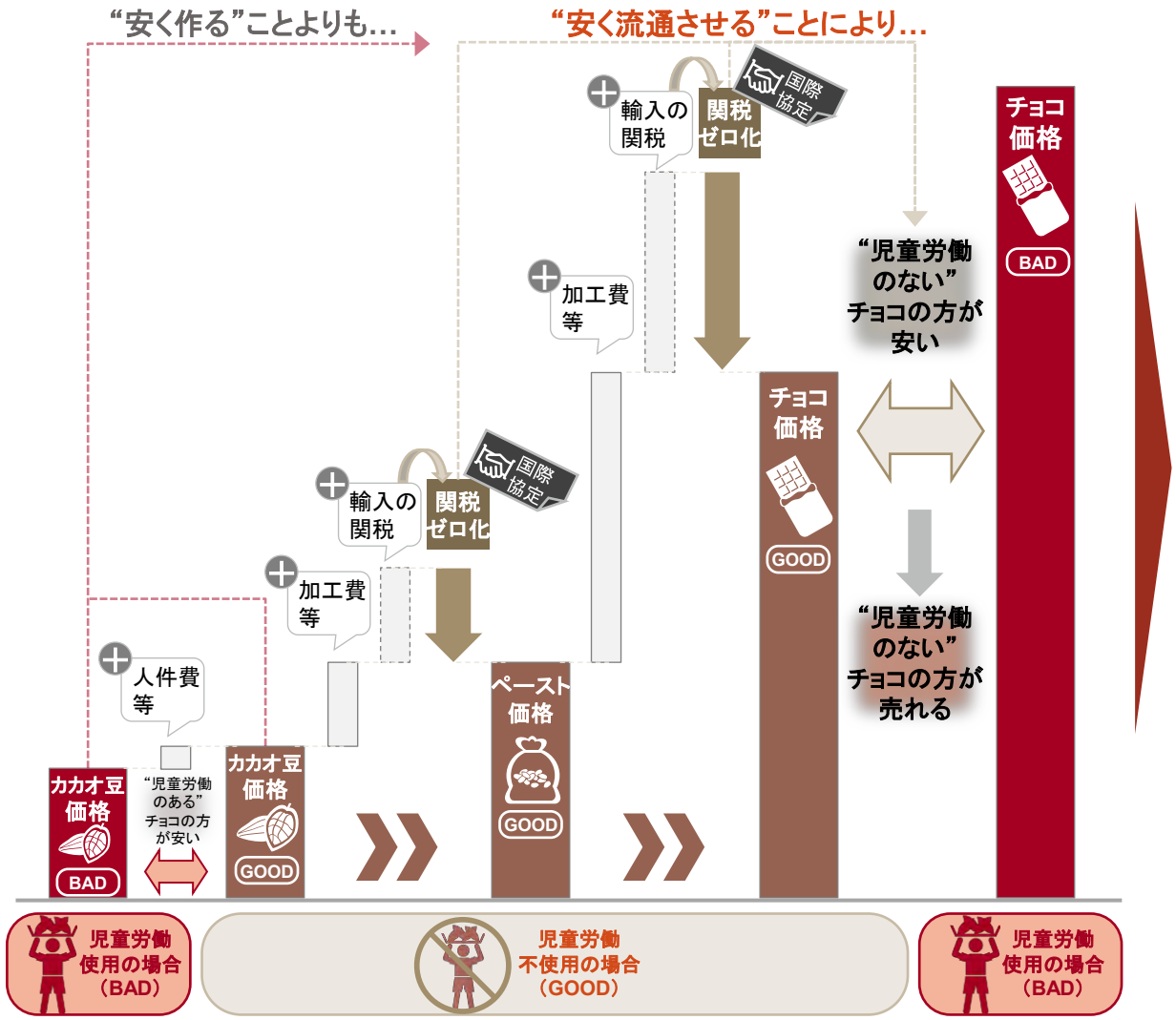
カカオ　魚　コバルト

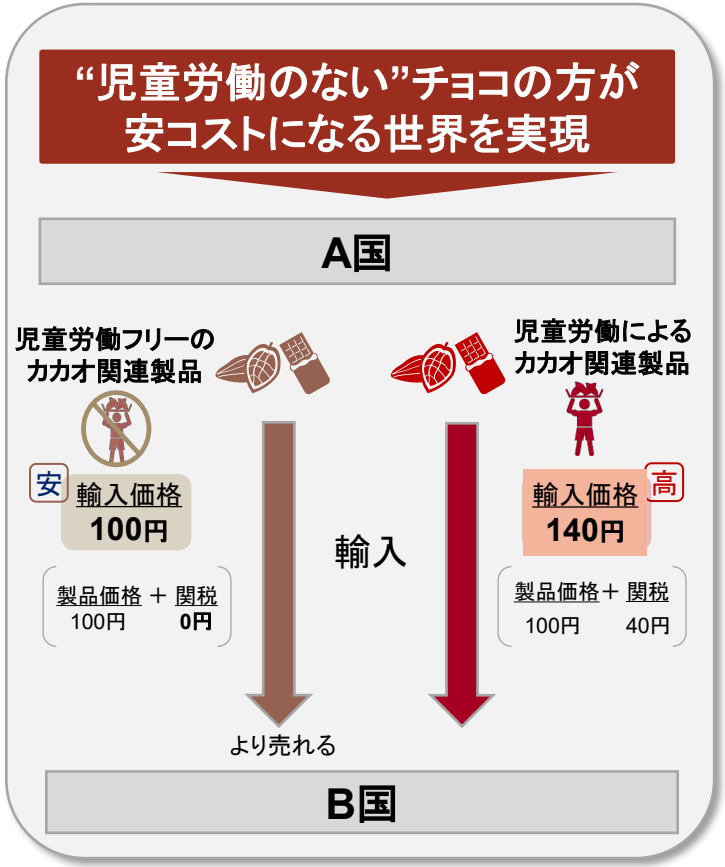
児童労働しないほうが「儲かる」好循環の実現

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

児童労働フリー製品の「関税撤廃」の効果

「関税撤廃」による流通プロセス上の「経済合理性」の変革で、児童労働のない製品の方が「安く行き渡る」仕組みを構築





（参考）関税による社会課題解決の類似協定

- WTO 医療品関税撤廃
- 情報技術協定（ITA）
- 環境物品協定（EGA）

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

「非接触」に関連するルール形成の動向（例）

非接触型配送、キャッシュレス決済等で新型コロナ感染症を起因としたルール形成が加速

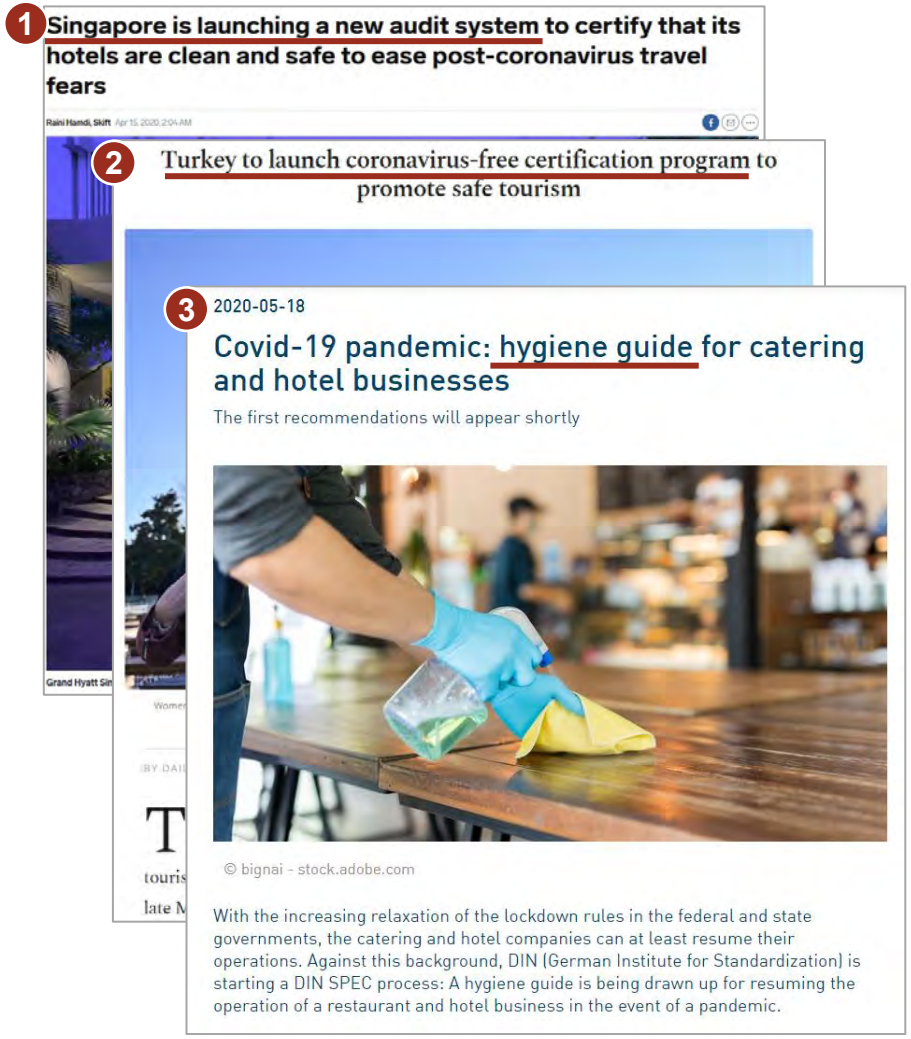
	これまでの動向	コロナ拡大を受けたルール動向（例）	企業への影響
非接触型配送	■【米国・欧州】ドローンの商業利用を視野に規制、規格策定が進行	■【米国】2020年5月、連邦航空局（FAA）が医療品・食品輸送用時のドローン利用ガイドラインを発行 ➢ 通常よりも簡素化・迅速化された手続で免許を発行 ■【欧州】欧州航空安全機関（EASA）が都市環境でのドローン使用に向けた規制の検討を推進、2020年中の施行を目指す ■**【国際】**2020年4月より、迅速で人を介さない輸送手段促進のため、**ISOが非接触型配送のガイドライン策定作業を開始**	■ 欧米主導によるドローン規制・規格策定が加速化する可能性 ■ 自社商材と策定ルール内容の整合性担保のための継続的な注視・対応が必要 画像：PAKUTASO
キャッシュレス決済	■【ASEAN】QRコードを活用したキャッシュレス決済が普及、各国で統一規格の検討が進展	■【ASEAN】インドネシアにて感染リスク低減のため統一規格に基づく決済用QRコードの使用手数料を無償化（2020年4月から1年間の予定）	■ 従来は様々な事業社のQRコードが乱立していたASEAN各国で自社製品と互換性のない統一規格が導入される可能性 画像：GOEVENTUS

出所：FAA、EASA,ISO,各種報道よりオウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

“With コロナ”「衛生」規格策定の動き（1/2）

各国の行政機関・標準化機関もウィルス除去を重点としたガイドラインや認証制度の策定・国内普及活動に取り組み始めている



1 Singapore is launching a new audit system to certify that its hotels are clean and safe to ease post-coronavirus travel fears

Raini Hamdi, Skift Apr 15, 2020, 2:04 AM

2 Turkey to launch coronavirus-free certification program to promote safe tourism

3 2020-05-18

Covid-19 pandemic: hygiene guide for catering and hotel businesses

The first recommendations will appear shortly

© bignai - stock.adobe.com

With the increasing relaxation of the lockdown rules in the federal and state governments, the catering and hotel companies can at least resume their operations. Against this background, DIN (German Institute for Standardization) is starting a DIN SPEC process: A hygiene guide is being drawn up for resuming the operation of a restaurant and hotel business in the event of a pandemic.

1 「Singapore Clean Quality Mark」（2020/4）

- 共用施設・スペースを対象とする国内認証制度
- 新型コロナ感染拡大の防止対策として、国家環境庁（NEA）とEnterprise SGが協働し策定
- 現段階5000カ所が既に認証取得済み

2 トルコのコロナフリー認証制度（2020/4）

- 観光関連施設を対象とする国内認証制度
- 文化観光省の主導下で現在策定中

3 ドイツの飲食・宿泊施設における衛生ガイドライン（2020/5）

- ケータリング・宿泊事業者を対象としたDIN SPEC※
- 施設内のウィルスの除去方法が重点要素
- 2020年6月24日にWGのキックオフを予定

※ DIN SPEC：ドイツ標準化機関DINによる規格の一種。短期間で策定可能（数カ月）、WG規模が小さく、合意形成のプロセスも省略されるのが特徴。そのため、ISOや通常のDINに比べ、効力が低い

出所：Business Insider, Daily Sabah, DIN HP

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

“With コロナ”「衛生」規格策定の動き（2/2）

各国の行政機関・標準化機関もウィルス除去を重点としたガイドラインや認証制度の策定・国内普及活動に取り組み始めている

4 タイ観光庁・保健省　観光業向け衛生安全基準（2020/4）

タイ国政府観光庁、観光業向け衛生安全基準を策定へ保健省など連携で、ポストコロナの早期需要回復の加速を目指して

travel voice　トラベルボイス　観光産業ニュース　2020年4月22日

タイ国政府観光庁(TAT)は、新たに官民共同で「アメージング・タイランド・セーフティー・アンド・ヘルス・アドミニストレーション(SHA)」認証を立ち上げた。観光業での新型コロナウイルス(COVID-19)の影響を最小限に抑え、終息後の観光分野での回復を加速させるために、公衆衛生について業界の基準を定める。

TATは、SHA認証策定に向けて、保健省、観光スポーツ省、タイ・コンベンション・エキシビション・ビューローなど関連団体と協業。申請や選定プロセスの準備を進めるほか、SHA認証サービスの告知やマーケティングなどを展開していく。

SHA認証の評価基準は以下の通り。

- 観光業者は、保健省の疾病管理部門によるCOVID-19管理ガイドラインに従うこと。
- アトラクションや施設は、地方文化の維持や現地コミュニティーと観光客との交流を進める一方で、開発計画や事業展開にあたっては、観光客の安全性を確保すること。
- ホームステイ、宿泊施設、土産物店、飲食店などのサービス業では、予防策と消毒を徹底すること。
- 自家用車、公共バス、航空会社など輸送機関における安全性と衛生基準と同様に、コミュニティーと観光施設との間でも清潔さ、安全性、利便性を高めること。
- 観光事業従事者は、観光客に対する安心安全の取り組みを確実に行うこと。

TATは新型コロナウイルス危機のなかで、観光誘致戦略を一部変更。SHA認証プロジェクトを推進していくほか、まずは国内旅行市場の活性化を進めていく。

5 佐渡観光交流機構　佐渡クリーン認証（2020/5）

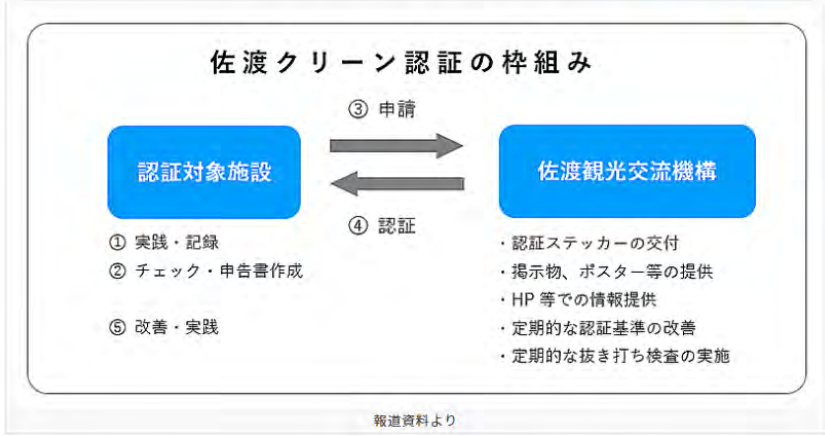
佐渡観光交流機構、独自のクリーン認証制度を開始 宿泊施設や飲食店に公衆衛生の一定基準

travel voice　トラベルボイス　観光産業ニュース　2020年5月18日

佐渡観光交流機構は、専門家や関係者の協力を得て「佐渡クリーン認証制度」を策定し、2020年5月18日から認証を開始する。公衆衛生について一定の基準を満たした島内の宿泊施設、飲食店、物販店、観光施設を認証することで、新型コロナウイルス収束後の観光需要の回復を加速させていく。

条件を満たした施設には随時、佐渡クリーン認証のマークを配布。 合わせて観光客へ安心安全への啓蒙活動も実施し、 国が予定している「Go to トラベルキャンペーン」に向けた環境を整えていく。

S-Clean
Certified by Sado Tourism Association



出所：Travel Voice

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

観光関連の国際規格における「衛生」の定義・測り方

観光施設における「衛生」のモノサシとなる国際規格は整備されていない。
「抗菌効果の測定JIS規格のISO化」という実績を持つ日本は、ルール形成で正統性あり

「衛生」が管理される対象

効能の測定対象とする物質	施設の衛生（例：ホテルにおける衛生）	モノの衛生（平板、衣類等の衛生）
菌類		• ISO 22196 プラスチックにおける抗菌性 • ISO 20743 衣類における抗菌性
ウィルス類		• ISO 18184 衣類における抗ウィルス性
有害物質※	• ISO 22000 等 飲食施設での食品安全保障	

※ WHO, EPA等により規定されたダスト、花粉、ベンゼン、オゾン等の有害物質

ISO抗菌規格×KOHKIN認証

■ （2000年）日本発の抗菌規格が誕生
- ➢ JIS Z2801及びJIS L1902
- ➢ プラスチック、金属、衣類等の表面上の「抗菌効果」の基準・測定方法を確立
- ➢ 同年でSIAAマーク（抗菌認証制度）を確立

■ （2007年）JIS規格を基にしたISO規格発行

抗菌規格

「抗菌」の定義、「抗菌性」の測定方法を規定

【規格】ISO 22196, ISO 20743
【TC】ISO/TC 61/SC 6

※プラスチック製以外の平板での抗菌性についてもISO 22196を参考

KOHKIN認証

SIAA認証における抗菌加工製品を示すための認証制度

【運用組織】抗菌製品技術協会
【参照規格】ISO 22196または JIS K6400-9

宿泊・飲食施設の民間事業者は個別に衛生管理の規格・認証を策定中。横断的な衛生基準が必要

出所：各種標準化機関（ISO, JIS）

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

トライセクター（官・民・ソーシャル）での「市場形成力」追求に向けて

「市場形成力」の追求に向けて （経済産業省における検討）

「市場形成力」を、市場形成の全体像・インパクトを提示する「アジェンダ構想力」、仲間と共にアジェンダを達成する「社会課題解決力」、それを支える「ルール形成力」の3つに分解

「市場形成力」の考え方

市場形成力」

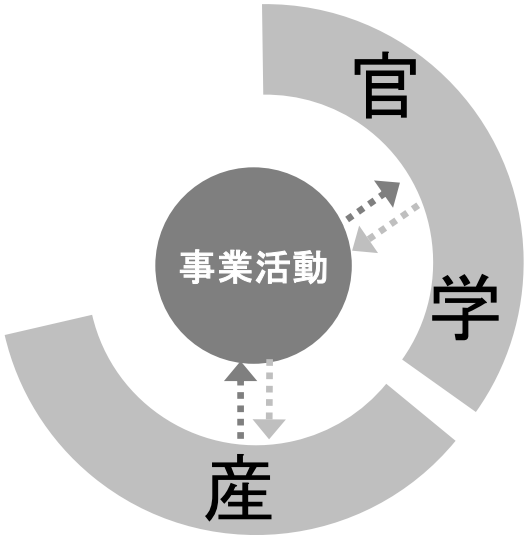
- Strategy
  - 新市場をデザインする
  - **アジェンダ構想力**
  - *Strategic Agenda Setting*
- Asset
  - チームとしてアジェンダを達成する
  - **社会課題解決力**
  - *Problem-solving Capability*
  - 新たな価値を定義する
  - **ルール形成力**
  - *Rule-making Capability*
  - （ここでの「ルール形成」は法令・標準のみならず業界慣習や消費者志向のデザインも含む広範な概念）

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

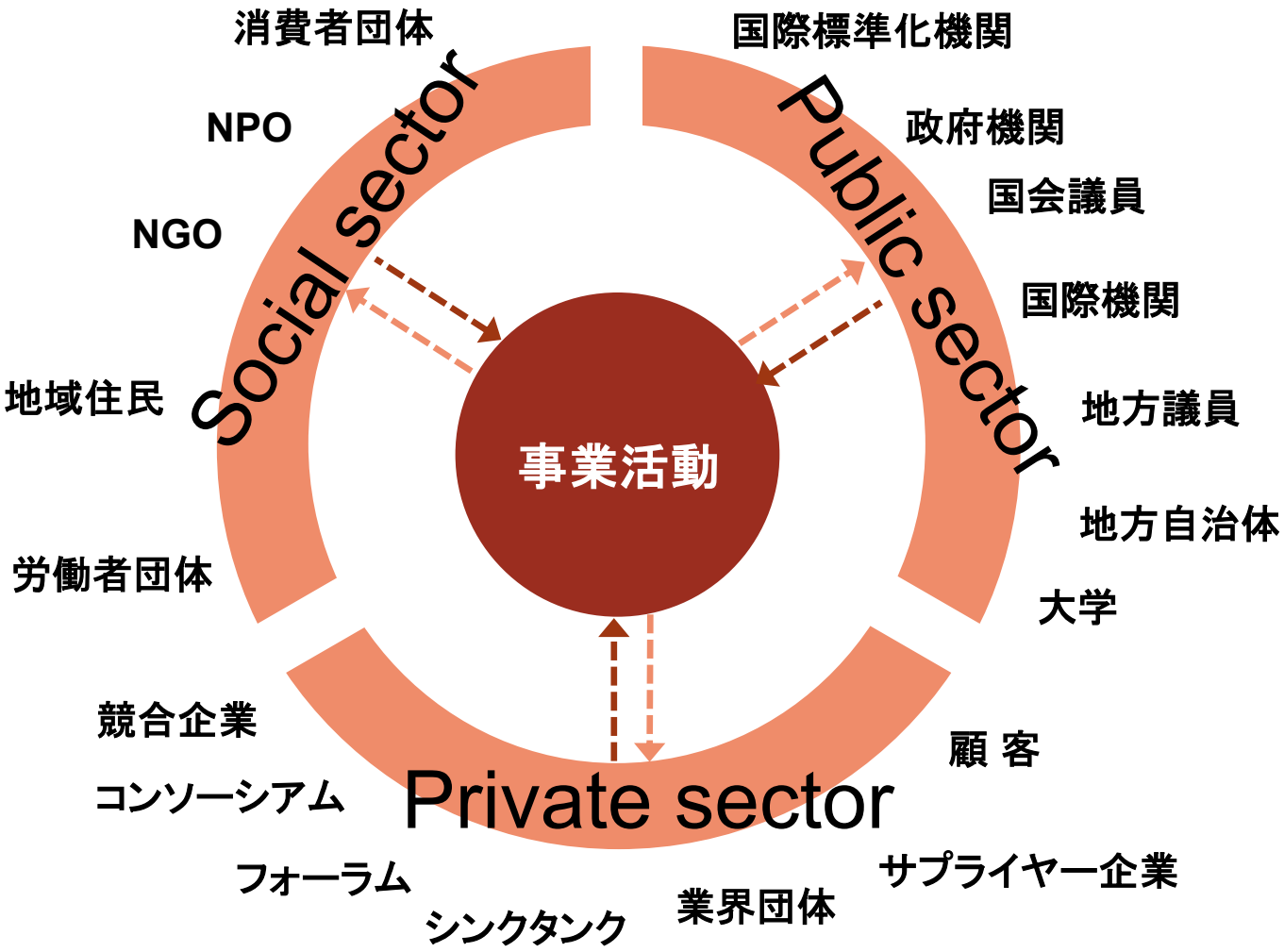
トライセクターでの「社会課題解決×ルール形成 ＝ 市場創造」

今後の日本の挑戦は、ソーシャルセクター（NPO/NGO等）を巻き込んだルール形成の高度化

産官学連携



トライセクター　Collective Impact

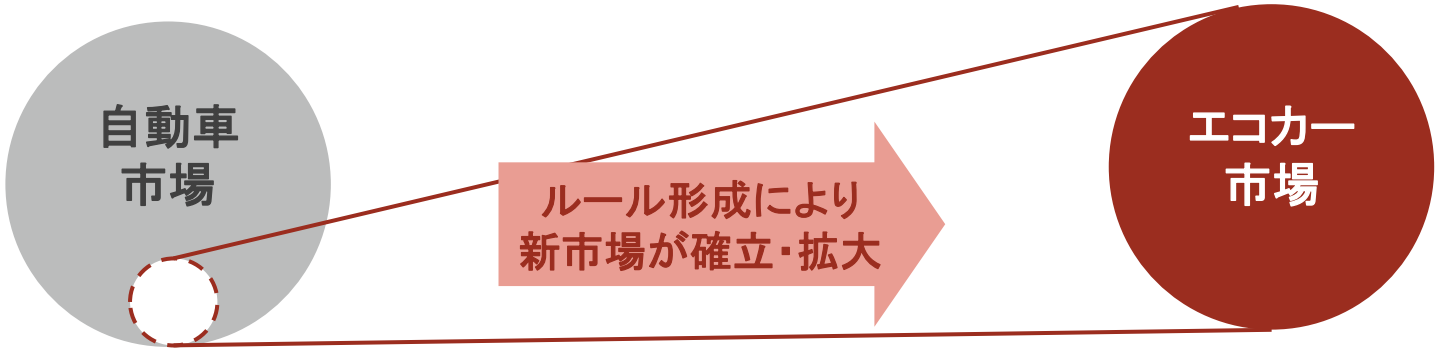


© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

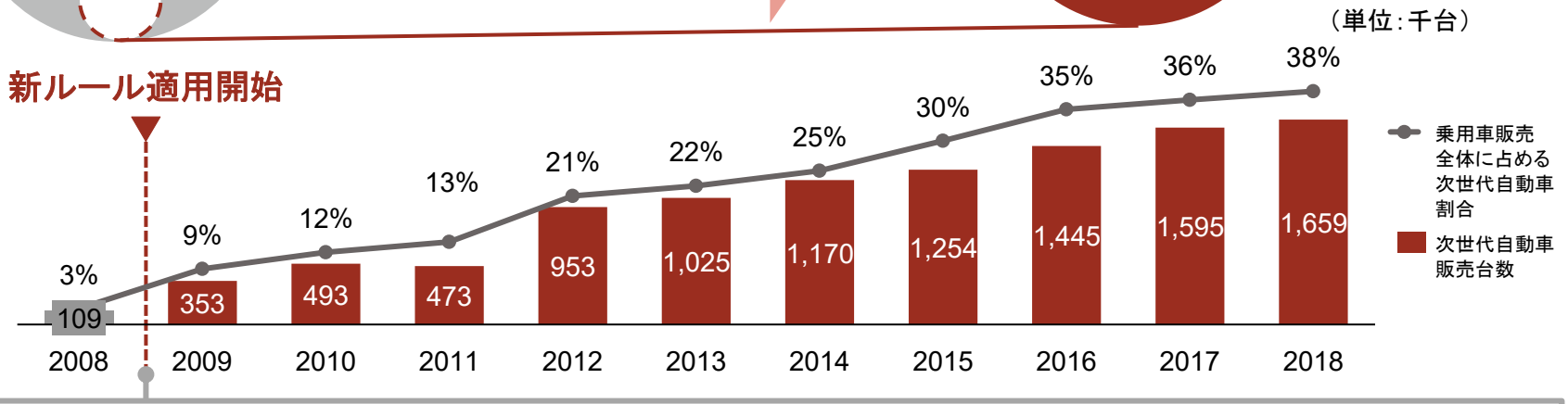
市場形成パターン例： Curve Out（市場切り出し成長）型

エコカー市場は、リーマンショック対応として2009年に導入されたハイブリッド車や電気自動車など環境配慮型自動車への購入助成金、減税制度の導入により普及が加速

【事例 ： エコカー（環境配慮型自動車）市場（国内）】



エコカー販売台数・割合（国内）



市場形成の背景・経緯

- ■リーマンショックによる急激な需要減への対応、及び環境性能に優れた自動車の普及のため、2009年に**エコカー向けの購入助成金、減税制度**が開始
- ■新制度の開始以降、エコカーの販売台数、乗用車販売全体に占める割合が急増

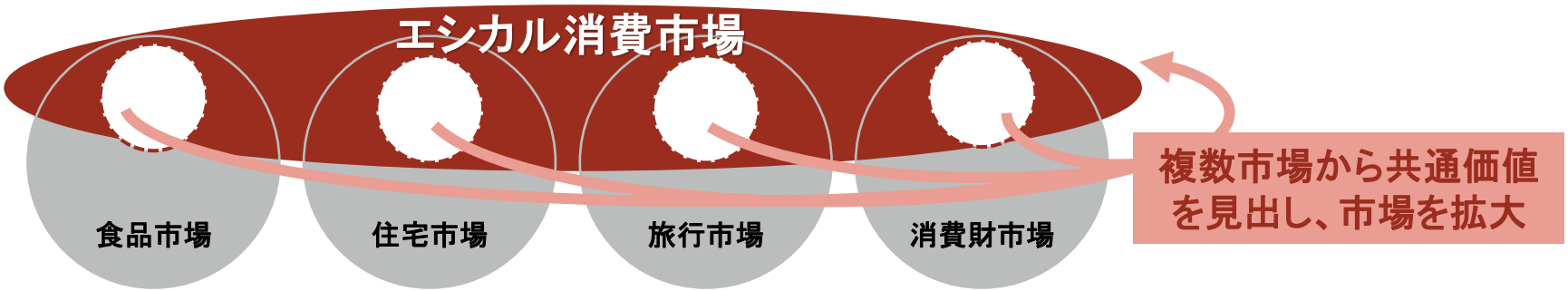
出所：経済産業省、国土交通省、日本自動車工業会資料、各種報道を基にオウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

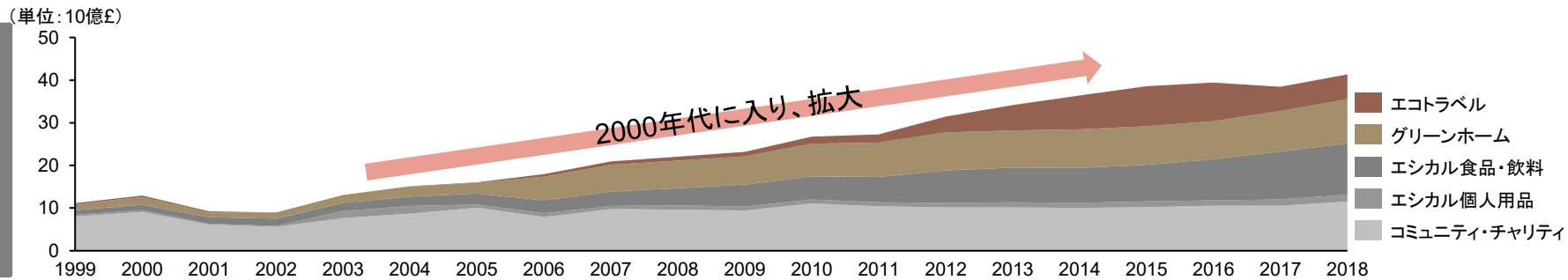
市場形成パターン例：Aggregate（共通価値集合）型

1980年代に専門誌の創刊により概念として確立された「エシカル消費」は、2000年代以降、食品・住宅・旅行など複数の市場に跨りながらその規模を拡大し続けている

【事例：エシカル消費市場（英国）】



エシカル消費市場規模（英国）



市場形成の背景・経緯

- ■1980年代、英国において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などの**情報発信力**拡大に伴い、食品、住宅、旅行業界において市場が拡大

出所：Ethical Consumer提供データ、その他公開情報に基にオウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

NPO主導による「社会課題の市場化」の例：フローレンス

フローレンスは「病児保育」という新たな市場を定義することでルール形成と市場拡大に成功

「市場形成力」の好事例とは

➡ **新たな市場を定義** するとともに、**対応する新ルールの形成** に成功していること

【例：認定NPO法人 フローレンス 「おうち保育園」】 Florence

「小規模保育施設」という新市場を定義

■ 都心の待機児童問題を解決すべく、0-2歳児対象・定員19人以下の「おうち保育園」を2010年に開始

➢「児童を20名以上受け入れられなければ認可されない」という従来制度の欠陥に着目

最初から（政府に）まねされることを狙って事業を立ち上げました

フローレンス代表理事・駒崎弘紀氏

政府の制度設計に参画

■ 政府の審議会に委員として参画し、新制度の設計に深く関与

➢ 内閣府「子ども・子育て会議」の委員として駒崎氏が招聘

- 駒崎氏は委員になるための戦略として「全国小規模保育協議会」を創設し、理事長に就任

（任意団体を作ったのは）政府の審議会に入れてもらうためです

ルール改正を実現し、市場を拡大

■ 2012年制定の「子ども・子育て支援法」にて、定員6～19人の「小規模認可保育所」が制度化

➢ 2015年より施行開始

➢ 2019年には小規模認可保育所が4,000園以上にまで増加

出所：フローレンス公式Webサイト、内閣府Webサイト、東洋経済ONLINE等に基づきオウルズ作成

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

OWLS CONSULTING GROUP

本日お伝えしたいこと（再掲）

なぜいま ルール形成か

1. 旧来の「競争戦略」「コストダウン」だけでは万策尽きた。ルール形成戦略で「市場創生」「ゲームチェンジ」を
2. 欧州・米国に「ルール形成戦略」で後塵を拝し続けてきた

ルール形成戦略とは何か

3. 「ルール形成」は最も利益を上げる経営ツール
4. 「Standard（標準）」だけではビジネスインパクトなし。「Regulation（規制）」との組み合わせを官民で実現すべし

明日からできる ルール形成戦略 はじめの一歩

5. 自社「社会課題のマテリアリティ（重点課題）」を特定せよ。そして「調達ガイドライン」を進化させよ
6. SDGsイノベーションはルール形成があって初めて成立。NPO/NGOとの連携で「Collective Impact」を
7. 世界はいま「ルール形成」のチャンスに溢れている

© 2021. For information, contact Owls Consulting Group, Inc.

本資料は一般的な情報提供を目的とするものであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。関連する法令等の解釈を行ったものではなく、利用者が本資料を利用したことによる結果について、株式会社オウルズコンサルティンググループは一切の責任を負うものではありません。
また、書面による株式会社オウルズコンサルティンググループの事前承認なしに、第三者への配布・引用・複製を行うことはお断りしております。

株式会社オウルズコンサルティンググループ

〒106-0046 東京都港区元麻布3-1-6
https://www.owls-cg.com/

OWLS
CONSULTING GROUP