

ルール形成で市場を創る

◆「ルール形成型の市場創出」の成功事例10社を経産省が選定

2024年4月17日、経済産業省は「ルール形成型の市場創出に取り組む企業」としてダイキン工業など10社を選定、公表した。21年から毎年実施しているアンケート（上場企業と50人以上の非上場企業10,000社対象。23年は1,302社が回答）に基づき、「市場形成力指標」（次ページ表参照）を評価したものだ。

企業は規制・基準など所与のルールに従って価格と品質で勝負するだけでなく、新たな国際ルールの形成に主体的に影響力を発揮して市場を創出・獲得することが有効な戦略になる。以前からその重要性は指摘されており、経産省は14年には既に「企業戦略としてのルール形成に向けて」という冊子をまとめ、企業支援を本格化していた。近年、日本の競争力低迷が続く一方、グリーン、デジタルなどでの新たなテーマや価値観がグローバルに広がる中、改めてルール形成が注目され、22年に経産省はルール形成型・社会課題解決型のビジネス創出の手引書「市場形成ガイダンス」を策定した。今回の事例発表もこの流れに沿っている。

経団連も24年2月に「グローバルな市場創出に向けた国際標準戦略のあり方に関する提言」をまとめ、今後、啓発活動や業界間連携を推進する。

◆政策形成リード、標準化・規格策定、業界コンセンサス形成、の3パターン

経産省はルール形成の成功パターンを、①各国の産官学キーパーソンと関係を構築し、政策形成や規制策定をリード、②標準化・規格化などにより多様な事業者が参入しやすい技術基盤を構築し、イノベーション連携を促進、③他企業を巻き込み、認証基準などの新たな「モノサシ」を開発、の3類型に分類している。

	アプローチの概要	該当する市場形成事例
成功パターン① 政策形成や規制デザインのリード	<p>■ 各国の産官学キーパーソンとの適切なリレーションを構築し、市場創出に資する規制の策定／改革をリード</p>	■ ダイキン工業株式会社 > 世界7拠点を担当者を任命し、ルール形成に取り組む。隔月程度で日本本社とも情報を共有。微燃性冷媒R32に関するISO規格の改訂に貢献し、インド国内安全規制への導入にも成功。自社インバータ機の販売増加に貢献し、2021年にはインド国内エアコン市場での売上順位1位も達成した。ほかに、 ■インフロンニア・ホールディングス ■コニカミルタ ■小松製作所 ■塩野義製薬
成功パターン② 標準化によるイノベーション連携の促進	<p>■ 標準化・規格策定や技術のオープン化を通じて、多様な事業者が新市場に参入／貢献しやすくなる技術的基盤を構築</p>	■ 積水化学工業株式会社 > 「社会課題解決のための製品作り」をグループの長期ビジョンとして掲げ、経営陣が社内外でストーリーを発信。SPR工法を共同開発すると共に、標準への準拠・規格化・ガイドラインの策定、さらに日本SPR工法協会を通じた品質確保と普及をリード。日本国内の年間管路更生工事の約12%に採用されている。ほかに ■ IDEC ■ 川崎重工業 ■ ユニ・チャーム
成功パターン③ 業界コンセンサス形成による新たな「モノサシ」開発	<p>■ アジェンダ／問題意識を提起して他企業を巻き込み、新たな「価値」を定義する認証基準等を策定</p>	■ ヤマハ株式会社 > グローバル楽器市場でのシェアNo.1という影響力を活かし、聴覚を巡る社会課題解決をリード。音声情報を多言語表示する等の「SoundUD」を推進。コンソーシアムを立ち上げ、共通規格を策定。現在では全国350件以上の商業施設で導入され、全国400以上の駅・鉄道内のアナウンスで活用されるなど、普及が進んでいる。

ハイライト

ダイキン工業は①の代表例だ。世界7地域にルール形成の担当者を置き、各国の産官学への働きかけを通じ規格策定・標準化を図ってきた。微燃性冷媒に関するISO国際規格改定に貢献、インドなどで政府や工業会と連携し、自社インバータ機が有利となる規格化や法改正を実現した。

積水化学工業（②）は、経営陣がルール作りによる市場形成ストーリーを内外に発信しつつ、同社が共同開発に参画した管路更生工法（SPR工法）をPRし、標準化・規格化と認知向上、普及につなげた。海外市場開拓のための国際標準化も推進している。

ヤマハ（③）は楽器業界首位の影響力を活かし、聴覚関連の社会課題解決をリード、音声情報を多言語表示するなどのユニバーサルデザインを推進するコンソーシアムを立ち上げ、多様な業界の企業を巻き込んで共通規格を策定した。

◆戦略的ルール形成で先行する欧州など

戦略的なルール形成では、海外が先んじている。欧州はもともと「標準」への意識が根付いており、環境分野や産業データ連携などに見られるように、政府間合意や公的機関による政策形成・標準化に強い。米国は、巨大IT企業の例のように、市場を押さえることでデファクトスタンダードを実現してきたが、近年は量子・AIなどの分野で国際機関にも積極的に関与している。中国も、巨大市場を利用し、自分たちが支援する国を巻き込んで自国主導のルール作りを図っている。

24年4月に生成AIのOpenAIが東京オフィスを開設したが、その理由の一つに、日本がAIの国際ルール作りを進めている点を挙げている。既に日本の政策担当者とも対話を始めており、日本拠点に今後ロビイング機能を持たせる予定だという。

これまで一部の取り組みにとどまっていた日本企業も、脱炭素関連やDXなどを中心に、各分野、各国・地域で、ルール形成による市場創出を図る必要がある。まずは業界での取り組み、あるいは顧客や調達先など他業界の有力企業を巻き込んだ取り組みを通じ、共通理解を得やすい「社会課題解決」の視点を盛り込んだ民間標準を形成することも有効だろう。

【本間克治】

「市場形成力指標」の項目

共通評価項目	戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・社会における存在意義（パーパス） ・社会課題（マテリアリティ）特定 ・市場規模を踏まえた経営 ・ルール形成による市場創出の構想・計画
	アクション	<ul style="list-style-type: none"> ・経営トップによる対外発信 ・経営トップのコミット、社内浸透 ・社会課題解決のためのNPO/NGO連携 ・ルール形成を担う組織
パターン別評価項目	①政策形成、規制デザイン のリード	<ul style="list-style-type: none"> ・政策動向を経営にインプットする組織 ・国内外政策形成のノウハウ・人材 ・政府当局への政策提言ネットワーク
	②標準化による イノベーション 連携促進	<ul style="list-style-type: none"> ・業界ルール形成のリーダーシップ ・業界団体・フォーラムでの主要ポジション ・規格策定・標準化のノウハウ
	③業界コンセンサス形成による「モノサシ」	<ul style="list-style-type: none"> ・業界リーダーシップ/業界団体ポジション ・サステナビリティ部門による事業リード ・ルール実効性担保の仕組み、自社ルール
共通項目	収益化	<ul style="list-style-type: none"> ・形成した新市場からの収益化計画

出所：経済産業省「市場形成力指標の各成功パターンにおけるルール形成取組事例」をもとにARC作成