

ルールを創る

——グローバルなイノベーション競争に
勝つためのルール形成戦略——

羽 生 田 慶 介*
橋 田 貴 子**
福 山 章 子***

抄 録 「良いものを作れば売れる」時代が終焉を迎え、企業にはビジネスにおける「ルール形成」が求められている。特に新興国ビジネスにおいて製品・サービスの良し悪しの定義は確立されておらず、企業自らそのモノサシを作り市場形成することが製品・サービスの価値を伝える鍵となる。

日系企業はルールで市場競争に打ち勝つため、まずはルール形成の利益へのインパクトを社内で定量化し必要な渉外体制を整備すべきだ。また本社主導の下、現地事業部隊は関連団体を通じ現地ルール検討の早期から積極参加すべきだ。官による日本主導でのルール形成の正当性担保、認証機関強化、イノベーション促進とルール形成の一体化等の政策により官民一体でのルール形成力も強化すべきだ。

本稿では、ビジネスにおけるルール形成はレギュレーション（規制）の他民主導で設計可能なスタンダード（規格・標準）も含まれること、また規格・標準と規制の掛合わせにより「ルール」が競争力や障壁に昇華するとの考えに基づき、ルール形成の実例も紹介する。

目 次

1. はじめに
2. 企業・業界団体にとってのルール形成の必要性
3. ルール形成により企業にもたらされる利益
 3. 1 関税分野における事業へのインパクト
 3. 2 非関税分野における事業へのインパクト
4. 企業によるルール形成の手法
 4. 1 Standards×Regulations戦略
 4. 2 企業によるルール形成の事例
5. 企業がルール形成を行う上での課題
 5. 1 社内渉外体制の整備の遅れ
 5. 2 海外業界団体・標準策定団体への参画の遅れ
6. ルール形成における新たな政策論点
 6. 1 小規模な日系認証機関の改革
 6. 2 イノベーション促進に向けたルール形成
7. おわりに

1. はじめに

「良いものを作れば売れる」時代が終焉したことに、日本の産業界はもはや異論を唱えないだろう。

「技術で勝ってビジネスで負ける」ことは、例えばコストセンシティブな新興国では至極当たり前のこと。そこでは「価格」がゲームを決める因子だからだ。

ビジネスにおける「ルール」とは、「良いもの」「悪いもの」を区別する定義であり、また、それら定義の条件のリストだ。ルールによって一

* デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
執行役員／レギュラトリストラテジーリーダー
Keisuke HANYUDA

** シニアコンサルタント Takako HASHIDA

*** チーフ通商アナリスト Ayako FUKUYAMA

定の信頼の下に流通・使用できる「良い」製品やサービスの基準を創出することが可能だ。国家や自治体が定める法令や規制だけがこの全てではない。民間がリードして策定する「標準」「規格」や、調達ガイドラインのようなビジネスの現場に直結するものも、まさに刻々と変わりゆく「ルール」だ。

ビジネスの主戦場が新興国となり、イノベーションテーマが勃興している今、企業に「ルール形成」の力が問われている。これら新市場では、製品やサービスの「良し・悪し」「高評価・低評価」の定義が確立していないのだ。それを測るモノサシを作った者が、収益の観点でも勝つことは論をまたない。

例えば国連が定めた持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals：SDGs）を見ても、これからのルール形成力が問われている。多様な価値観を認め、「もったいない」の思想で地球や地域に負担をかけず、多くの人間で富を分かち合う——まさに古来から日本に通じる考え方と合致する指針にも見えるが、必ずしもSDGsにおける日本の国際評価は高くない。それは「ルール形成」の取組が不足しているからだ。

小手先の評価基準を作ることで社会課題に目をつぶることを求めているのではない。日本の企業や産業が社会や環境に「良いもの」と胸を張れる製品やサービスを、正しく評価できるモノサシを作ることで、企業競争力と社会課題解決を両立させることが必要なのだ。

本稿では、企業や産業界としての「ルール形成」の必要性を説くとともに、この運動エネルギー拡大のための主要な因子について論じる。

2. 企業・業界団体にとってのルール形成の必要性

多くの日本企業は「ルール」は「お上が決めるもの」と捉え、可変なものと考えてこなかつ

た。これには官民の人的な交流が少ない構造的要因や、20世紀後半に起きた政治と企業の癒着による汚職事件の記憶が影響している。

外国企業が多くの資金や専門要員をロビイングに投じグローバルな渉外活動を繰り広げている一方で、日系企業による欧米での渉外活動は極めて限定的となっている。商品やサービスの品質やコストといった「市場競争」では比肩し得ても、ルール形成による「非市場競争」では完全に後塵を拝し続けていることは明らかだ。

欧州企業による活発なロビイング活動によって新興国のルールが変更され、日系企業の市場展開が不利となってしまった事例の一つとして、タイのエコカー減税導入が挙げられる。

タイでは、従来ハイブリッド車（HEV）に優位な物品税制が敷かれていた。その制度下では、エコカー普及の促進策の一つとして、車両構造に基づく減税措置が実施されており、日系企業が強みとするハイブリッド車（排気量3.0リットル以下）や電気自動車（EV）に対する物品税は10%（通常税率17~50%）に引き下げられていた。

対してドイツ自動車工業会（Verband der Automobilindustrie：VDA）は、ドイツ勢の有する高度の環境性能を持つガソリンエンジン（GE）車・ディーゼルエンジン（DE）車などの低燃費コンベンショナルエンジン車とハイブリッド車との競争条件を改善することを、タイにおける重要アジェンダとして設定した。

VDAは、2011年9月、タイ自動車工業会（Thai Automotive Industry Association：TAIA）の現地セミナーにおいて、タイ政府への政策提言資料に基づくプレゼンテーションを実施し、現行の税制を変更すべきという機運をTAIA内で醸成した。これにより2012年末に、低燃費コンベンショナルエンジン車にもメリットがあるCO₂排出量に連動した物品税制への変更がタイ政府によりなされた。結果タイ市場においてガ

ソリンエンジン車やディーゼル車の販売加速を実現させた。欧州のルール形成の力によって、ビジネスの競争力が変化した最たる例と言えるだろう。

3. ルール形成により企業にもたらされる利益

「ルール形成」を企業経営の新たなツールに据えるために、避けては通れないのが「それでいくら儲かるのか」という問いである。

企業は社会の公器なれど、全てのビジネス活動は投入したリソースに対する収益性の説明がつくものでなければならない。経営戦略や事業戦略と同じく「戦略」そのものに収益性を約束させることは容易でないが、「ルール形成戦略」という企業に不慣れなアクションを検討する際には、ことさらこの問いがかけられる。

産業全体での社会課題の解決に係るルール形成においても同様、その意義だけでなく経済合理性をセットで語る必要がある。そもそも政府が関与する仕事の大半が「社会課題」への「ルール」対応だ。これに企業が積極的に関与しつつ新たな価値を創出する「戦略」を提案するには、これまで税金の投入なしでは解決困難だった課題に対し、イノベーティブなビジネスモデルによる新たな経済合理性を成立させなくてはならない。

ルール形成により「自社にこれだけの利益の増大をもたらす」「競合に議論をリードされ、自社商品・サービスの市場評価が下がることで、これだけのシェアダウンリスクがある」といった数値を示せることが重要だ。

3. 1 関税分野における事業へのインパクト

ルールがビジネスの利益に直結する例として、広範な対象に影響がある国家間のルール形成たる貿易協定を例に挙げよう。

自由貿易協定 (FTA) や経済連携協定 (EPA)

といった通商ルールの中で関税分野においては、「関税3%は法人税30%に相当する」といった表現がされる。

法人税は税引前利益に対して課されるのに対し、関税は部材調達の前価(CIF: Cost, Insurance and Freight = 運賃・保険料込み価格という輸入価格)に課される。例えば前価と税引前利益が10倍違う場合、関税3%がもたらす最終利益へのインパクトは法人税の30%にも相当する。多くの経営者が法人税率の上下に大きな関心を持ってきたのに対し、関税に対する関心は十分払われてこなかった。年に一度発生する法人税と異なり、関税コストは海外への出荷(輸入)の度にかかるものであることから、関税への対応だけでもすぐに行えば企業の利益に大きなインパクトを与えるものだ。

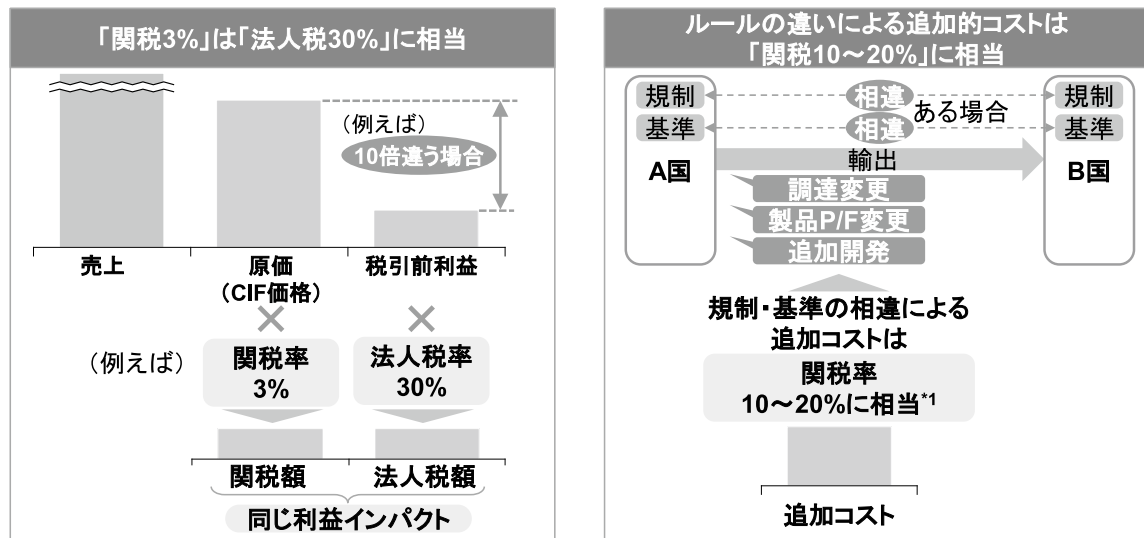
3. 2 非関税分野における事業へのインパクト

企業にとって自社市場拡大を実現させるような規制の導入を進めることや、自社商品・サービスが評価され競争力強化につながるような指標づくりを行うことも、企業に対し非連続的な利益をもたらす。

例えばフィンランドのバイオ燃料企業においては、再生可能エネルギー使用の目標を引き上げる欧州指令 (EU Directive) の形成により、自社製品への市場ニーズを大きく向上させ、関連部門の売り上げを30%以上増加させた事例が存在する。

このような「非関税」分野に該当する規制や基準が国や地域毎に異なる場合の対応コストは、関税率10~20%に相当すると試算されている¹⁾。つまり法人税が100%を超える場合と同じインパクトで「ルール形成」が重要になる所以だ。

経営陣は国際ルールが与えるインパクトの大きさを認識すべき



いずれもマーケティング・オペレーション努力では対応できないレベルの大きなインパクト

*1：欧州委員会貿易総局レポートより

図1 国際通商ルールが与えるビジネスインパクト

4. 企業によるルール形成の手法

4.1 Standards×Regulations戦略

企業によるルール形成戦略の第一歩は、企業を取り巻くルールの構造を理解することである。この基本フレームワークが「スタンダード (Standards)×レギュレーション (Regulations)」である。

ルールに相当する日本語は、規格・標準・基準・規制等様々あるものの、英語では大きく「スタンダード (Standard)」と「レギュレーション (Regulation)」に大別される。

スタンダードの中には、標準化機関により合意形成がなされ定められたISOやJIS、EN規格等のデジュール・スタンダード (de jure standard) の他、市場の実勢により事実上の標準とみなされるWindows等のデファクト・スタンダード (de facto standard) が含まれている。

レギュレーションの中には、FTAやEPAの

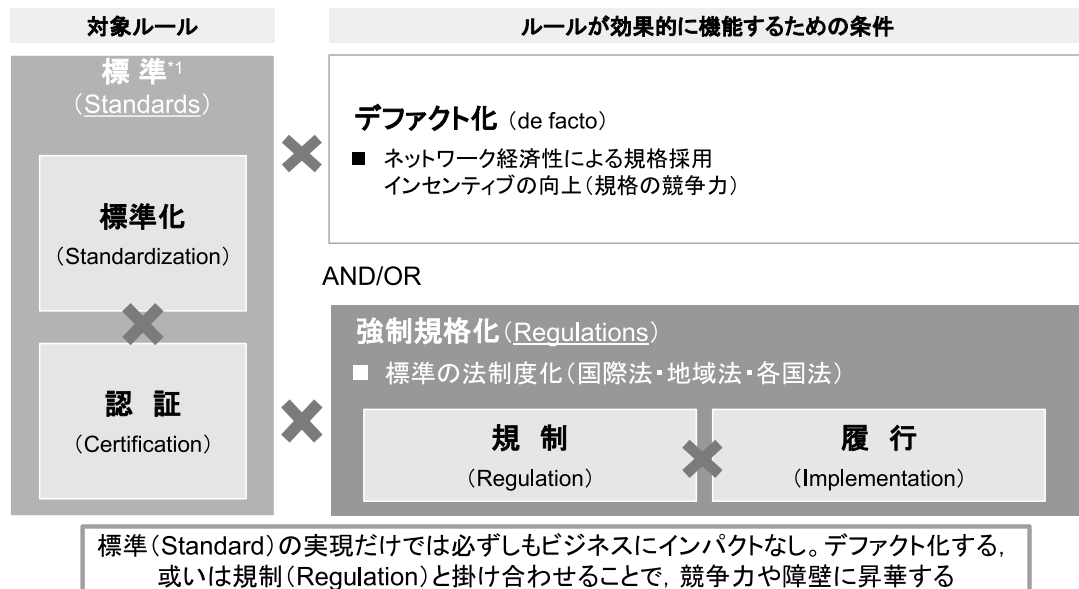
ような国家間の協定や欧州指令などの政府間の約束に加え、各国内での法律や政省令・条例・ガイドライン等が含まれる。これは政府や国家機関が主導し、多くのケースにおいて国会等の議会の審議を経て制定される。

実際の企業によるルール形成においては、Standards×Regulationsとして、両者を掛け合わせることでビジネスにインパクトをもたらす。

このフレームワークのメッセージの1つ目は、「形成すべきルールには、国会審議等が必要なレギュレーション (規制) だけではなく、企業や民間機関がデザインできるスタンダード (規格・標準) も含まれる」ということである。政治家がリードする規制改革は長期に働きかけが必要となるが、標準化であれば、民間ベースでコントロールが可能であり比較的早期の実現が可能だ。

従来企業は、自社独自技術の秘蔵化や特許出願による技術の特許化等、クローズな戦略に注力することが多かった。しかし技術の標準化、

「標準(Standards)」と「規制(Regulations)」を組み合わせることで ビジネスに大きなインパクトを創出することを狙う



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

図2 「Standards×Regulations戦略」のフレームワーク

一定の開示・許諾を行うオープンな戦略による市場の拡大といった方法も立派な「ルール形成」として成立する。

もう一つのメッセージは、「スタンダードだけでなく、そのスタンダード（規格・標準）に適合していなければクリアできないレギュレーション（規制・恩典等）の存在と組み合わせることが必要」ということだ。

「ISO」などのスタンダード獲得だけでは必ずしもビジネスにインパクトはなく、レギュレーションと掛け合わさることではじめて「ルール」が競争力や障壁に昇華する。

渉外すべきルールの内容が標準に係る技術要件（スタンダード）の場合と規制や恩典・罰則（レギュレーション）の場合とでは、討議のアポイントメントを取るべき機関や部局も違い、コンセンサスを形成すべきステークホルダーも異なることを理解することが肝要だ。

4.2 企業によるルール形成の事例

まずは、民主導でデザインできるスタンダード策定によりビジネス機会を創出した、或いは創出している企業の例を紹介する。

(1) スタンダード策定例①：

定義・用語の標準化による税率低減

規格には複数の種類があるが、規格により新たな用語・カテゴリを定義するだけでも、ビジネスチャンスが拡大することがある。例えばヤクルトでは、国際規格であるコーデックスにおいて発酵乳規格の新たなカテゴリとして自社製品「ヤクルト」が定義されるよう標準化活動を行った。これにより、自社製品が通常の飲料のカテゴリではなく、「乳酸菌飲料」として認知され、健康食品としての製品の普及が加速した。またイタリアでは、規格により当商品が「乳酸

菌飲料」として定義されたことで、新たなカテゴリとして食品区分が変更になり、税率低減にもつながった。

(2) スタンダード策定例②：

包括的コンセプトの標準化による競争力強化

また昨今は、用語の定義に留まらず、包括的なコンセプトとしての定義づけを行い、それをベースとした応用分野毎の規格標準化を検討することで製品・技術の国際競争力を強化しようとする動きもある。

現在日本国内では、SDGsに資するCPS (Cyber-Physical System) に係る日本のコア技術・ノウハウを用いたサービス・製品の国際競争力確保を目的とし、「Society 5.0 for SDGs」と称した共通規格の検討が開始されている。今後はこの共通規格をベースに、IoT、AI等の分野で革新的なデータ活用を行うための原則を定め、スマートシティやスマート農業、シェアリングサービス等個別分野へ適用するためのガイドラインを策定していく予定だ。企業は自社技術の効果的な活用により競争力を高めていけるよう、今後の個別分野の規格策定の動きをキャッチし参画していくことも検討すべきだ。

(3) スタンダード策定例③：

経営層主導での先進的サービス標準化による市場拡大

また標準化活動を行う上では、企業が展開・拡大のターゲットとする市場を定め、適正な市場拡大に必要な訴求ポイントを明確化し、経営戦略の一つとしてルール形成を推進することが求められる。日本が先行するサービス分野において自社市場の拡大も見据えた標準化を展開している例として、ヤマトホールディングス株式会社（以下、ヤマトHD）の標準化活動が挙げられる。ヤマトHDは、世界各国でのEC市場の拡大、それに伴う生鮮食品配送等の需要増によ

る保冷配送サービス市場の拡大を見越し、特にアジア各国における小口保冷配送サービスの展開及び市場の適切な拡大を目的とし、当サービスの国際標準化を進めている。

従来国際標準化の際は、各国のコンセンサスを得ながら行うため、規格化の実現に数年を要することが多い。ヤマトHDの場合は、市場の急速な拡大へ対応し先手を打つべく、まずはトップ号令の下、英国規格協会 (British Standards Institution : BSI) が民間企業向け標準規格化サービスとして提供する公開仕様書 (Publicly Available Specifications : 以下BSI/PAS) を活用した。小口保冷配送サービスに係る規格であるBSI/PAS 1018²⁾ を1年程度で作成・発行した後、本規格を原案とし、国際標準化のためISOへ提案を行うステップを踏んだ。現在ISO下に新たなプロジェクト委員会 (Project Committee : PC) を立ち上げ、BSI/PAS 1018を原案とした議論を行っている³⁾。経営戦略の一つに標準化を据える場合、公開仕様書 (Publicly Available Specification : PAS) や、国際／国家規格において関連ステークホルダーとのコンセンサス形成や投票のステップを一定省略し発行可能な標準仕様書 (Technical Specifications : TS) や標準報告書 (Technical Reports : TR) 等を上手く活用し早期の文書化を行うことで、戦略的に市場の拡大・差別化の実現に一步近づけることも可能だ。

(4) Standards × Regulationsの例①：

技術要件の法規制への引用

標準化活動に留まらず、規格をレギュレーション (規制や恩典) と組み合わせビジネスインパクトの創出を狙うことも企業にとって重要だ。

自社製品の売上増を目的とし、自社に有利な国際規格の策定及び当規格の規制への引用を実現させた例として、シーメンスの電気モーター事業が挙げられる。シーメンスは、まず自社電

気モーター製品・技術に有利となる試験規格策定のため、IEC TC 22 (Power electronic systems and equipment: パワーエレクトロニクス技術委員会) の議長ポジションを獲得した。そこで自社に有利な電気モーターの環境効率測定方法を反映した規格案の作成をリードし、電子モーター (単一速度三相かご形誘導電動機) の効率クラス (IEコード) を定める規格である IEC 60034-30⁴⁾ を発行した。シーメンスは、規格策定に留まらず、規制での引用までを実現している。自社のブリュッセル現地事務所の渉外部門を中心に、複数のCEMEP⁵⁾ やCAPIEL⁶⁾ 等の業界団体を通じて欧州議会 (EP)、欧州委員会 (EC) に対し電力消費量増大への対応として当規格採用のメリットを訴求した。結果、エコデザイン要件設定の為の枠組みを構築する欧州指令 (EuP枠組み指令: 2005/32/EC)⁷⁾ を実

施するための電気モーターに関するエコデザイン要件について定めた実施規則 (電気モーターエコデザイン実施規則: (EC) No 640/2009)⁸⁾ へ規格を引用させた。規格の引用により、高効率モーター性能基準であるIE2効率レベル以上のモーターの使用の義務化 (2011年)、その後さらに高性能なIE3効率レベル以上のモーターの使用が義務化 (2015年)⁹⁾ された。これにより、欧州域内で2割程度であった高効率モーターの普及率が7割以上になるなど、シーメンスが強みとする高効率モーター市場が拡大しており、今後他地域への波及も期待される。

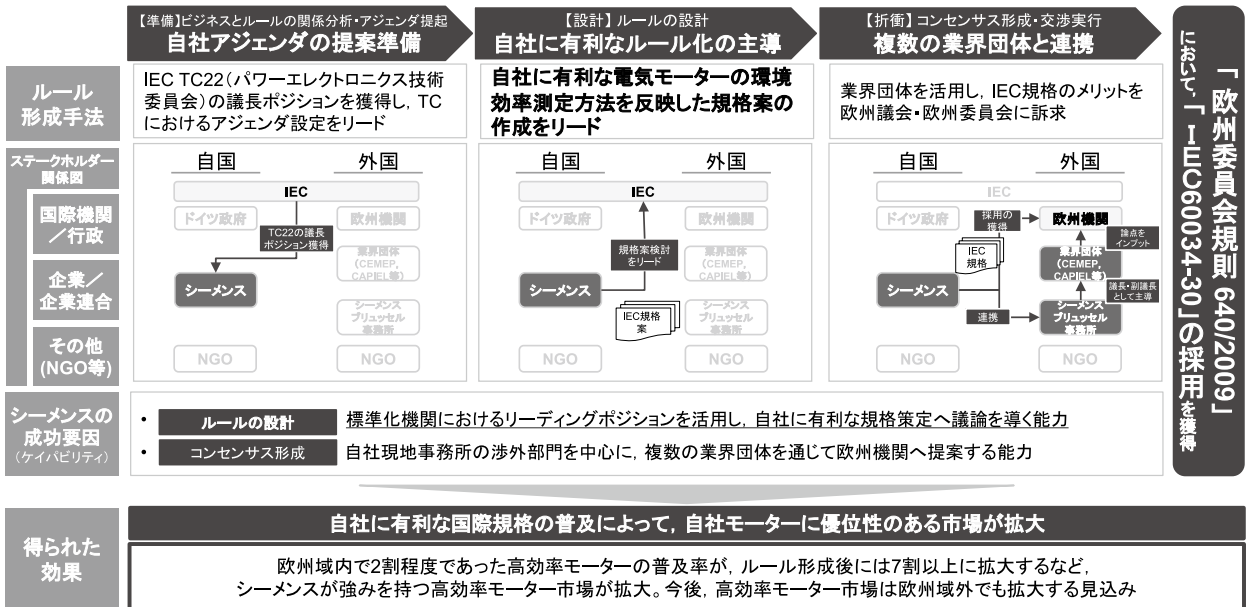
(5) Standards×Regulationsの例②:

製造・設計要件の調達ガイドラインへの引用規格を規制へ引用させるだけでなく、取引先の調達ガイドラインに組み込むことも、標準に

シーメンスによる電気モーター関連EU規則制定働きかけ事例 (EU)



シーメンスの狙い
社会課題
自社に有利な国際規格の普及による自社製品の売上増
産業分野における電力消費量の増大 (世界の電力消費量の約3割が産業用電気モーターによるもの)



「欧州委員会規則 640/2009」
「IEC60034-30」採用を推進

*1 CEMEP: European Committee of Manufacturers of Electrical machines & Power Electronicsの略
*2 CAPIEL: European Coordinating Committee of Manufacturers of Electrical Switchgear and Control gearの略

図3 シーメンスによるルール形成事例

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

一定の強制力を持たせ市場拡大につなげるための方法だ。

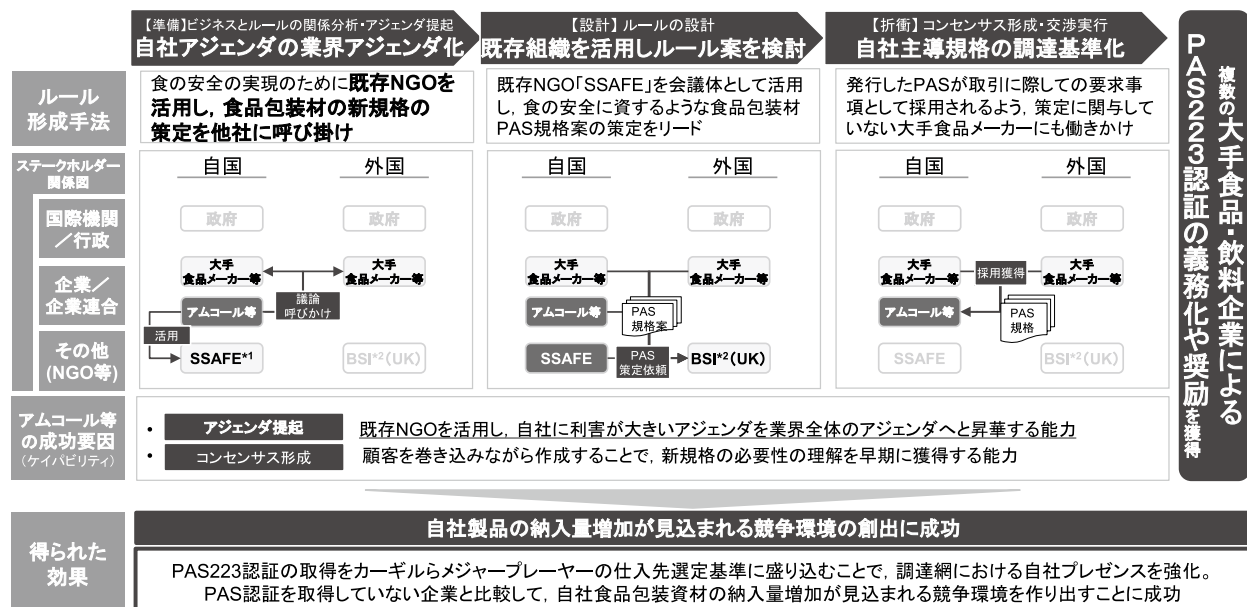
その一つが、オーストラリアの大手包装資材メーカーであるアムコール（Ampcor）を中心とした大手食品メーカーによる規格策定及び規格の調達基準への採用獲得だ。まず、アムコールやコカ・コーラ（Coca-Cola）、ユニリーバ（Unilever）、ネスレ（Nestle）等食品メーカーやテトラパック（Tetra Pak）等食品包装関連企業は、既存NGOであるSafe Supply of Affordable Food Everywhere（SSAFE）を会議体として活用し、食の安全に資するような食品包装材に係る規格として、BSI/PAS 223（食品用容器包装に対する前提条件プログラム）^{10）}を策定した。

BSI/PAS 223発行後、アムコールら大手食品メーカーは、加工食品の生産・流通における安全性担保及び安定的な取引確保のため、流通・

調達関連事業者へ規格の取得を取引条件とするよう働きかけを行った。策定に関与していない大手食品メーカーにも働きかけを行い、BSI/PAS 223認証の取得をカーギル（Cargill）らメジャープレイヤーの仕入先の調達基準に盛り込ませた。カーギルのサプライヤー及び外部製造者への要求事項マニュアルにおいては、「食品・飼料サプライヤーは、その加工設備及びシステムにおいてBSI/PAS 223を満たさなければならない」旨が言及されている。BSI/PAS 223の認証取得をカーギルらメジャープレイヤーの仕入先調達基準に盛り込むことで、調達網における自社プレゼンスが強化された。いわゆる法規制ではなく、調達ガイドラインへの引用であっても、BSI/PASを取得していない企業と比較して自社食品包装資材の納入量増加が見込まれる競争環境が創出されている点に注目すべきだ。

アムコール等による大手食品メーカー調達基準におけるPAS採用の獲得事例

- アムコール等の狙い PAS認証取得を大手との取引条件とすることによる安定した取引の増加
- 社会課題 加工食品の生産・流通過程における安全性の未確立



*1 SSAFE：Safe Supply of Affordable Food Everywhereの略
*2 BSI：British Standards Institution／英国規格協会

図4 アムコール等によるルール形成事例

「ルール形成」のフィールドは、標準化や規制への引用に留まらない。例えば米国では、企業による法改正の働きかけが日常的に行われている。知的財産分野においては、FacebookやTwitter等の大手のIT企業が、米国内で横行する悪質な「パテント・トロール」の対策の強化を国会に訴えた。こういった動きを受け、2011年に「特許法 (Invents Act)」が改定された。改定特許法では「パテント・トロール」の収益となっている高額の損害賠償が認められにくくなる等の制度改正が実現した。もっとも、当該改正の効果には賛否両論があるが、米国において企業の意向が法改正に反映されやすい土壌があることは確かだ。

5. 企業がルール形成を行う上での課題

5.1 社内渉外体制の整備の遅れ

日本企業がルール形成を行う上での課題はどこにあるのか。まずはルール形成が利益創出に貢献していることが社内ですら十分に理解されていないことが挙げられる。ルール形成は即座に目に見える結果が出にくい上、定量的な説明がなされないケースが多いため、優先順位が上がりにくい。このため、ルール形成を行う渉外体制の整備・渉外活動にリソースを割けないという悪循環が生じている。

欧米では、ルール形成のために企業が多額の資金を投じ、100人規模のロビイストと契約していることも珍しくない。米国のロビイグ情報サイト「OpenSecrets」によると、例えばAT&TやAlphabetは年間約20億円、Boeingは年間約17億円をロビイグに支出している。

ロビイグ資金、ロビイスト契約ともにほぼゼロという日本企業とは大きな差だ。ただし、日本企業がルール形成の対応に遅れをとっているのは個別企業だけの問題ではない。社会的・制度的な側面もある。欧米では「ロビイグ産

業」が高付加価値産業として認識されており、「ロビイスト」が職業としての地位を確立している。ロビイグを事業の重要な柱とする企業の数も多い。米国では、大手の法律事務所やコンサル会社がロビイグを行っており、ロビイグのみで年間数千億円の収入がある。業界団体やNGOも積極的に動いている。

これに対し、日本企業の場合は、いまだに「ルールはお上が作るもの」「企業はルールに従うもの」という意識が根付いている。ロビイグをメインの事業とする企業も数えるほどしかなく、規模も小さい。ルール形成やロビイグに対する意識が低くノウハウに乏しいのが現状だ。このため、日本ではルール形成の課題も少なくない。例えば、欧米企業がルール形成を行う場合、法律事務所等を活用して、「〇〇という法律の△△条を□□という内容に変更せよ」といった個別具体的な提案をする。他方、日本企業は、「〇〇は問題だ」「何とかして欲しい」といった「陳情」や「要望」に留まることが大半だ。事業ニーズを政策に翻訳するロビイストが不在であることが一因だが、このようなやり方でルールを変えることは難しい。

かかる状況において、日本企業では本社によるルール形成の主導・統制が行われにくい。また、実際にルール形成を行う場合は、各国・地域の事業部隊が、日頃から現地の行政機関等と良好なパイプを築くことが肝要だ。だが、実際には現地と本社との調整、現地でのトラブルシューティング等に追われ、大半の企業は、ルール形成を視野に入れた現地政府との関係構築にまで手が回っていないのが現状だ。

5.2 海外業界団体・標準策定団体への参画の遅れ

また日系企業がルール形成を行うにあたっては、海外業界団体や標準策定団体にて、ルールの作成・変更の素案が出来上がる早い段階での

意見表明ができてないという課題もある。企業が海外の業界団体や標準化団体に入り込み、現地でのルール形成に積極的に参加している代表的な企業はGEだ。

GEでは、自国は勿論のこと海外の標準化団体への参画・トップポジションを獲得することで議論を主導している。その一例が、欧州の業界団体EUTurbinesへの参画による、発展途上国における石炭火力発電所建設案件への公的融資に係る経済協力開発機構（Organisation for Economic Co-operation and Development：OECD）規制ルールの改正だ。

国際金融公社（International Finance Corporation：IFC）は2008年、気候変動をめぐる議論の進展を受け、石炭火力発電所事業への融資に関し、エネルギー効率及び温室効果ガス（Greenhouse gas：GHG）排出規制を導入した。以降、同様の融資条件厳格化の動きは国際的に広がり、2013年には、欧州投資銀行（European Investment Bank：EIB）も新設火力発電所への厳格な融資条件を含む化石燃料発電案件の選択・評価基準を採択するなど、OECD加盟国の間では石炭火力発電への全面的な公的融資停止も議論される状況となった。

さらに2015年1月、欧州委員会は、「OECD輸出信用アレンジメント」に基づき、石炭火力発電に対する輸出信用融資を、超臨界・超々臨界技術を用いた高効率の石炭火力発電所に限定し、それ以外の低効率の発電所に対しては融資を全面的に禁止する内容のルール改正草案を公表した。

これに対しGEは、全面的な公的融資停止のリスク回避のため、欧州の業界団体であるEUTurbinesのトップポジションを獲得（2014年）、他2団体（VDE¹¹、EPPSA¹²）と連名で、融資条件の緩和・再考を促すポジションペーパーを発表した。GEを始めとし、EUTurbinesの加盟企業は高効率に満たない低効率の石炭火力

発電所も建造しており、事業へのダメージが懸念されたからだ。ポジションペーパーにおいてEUTurbinesは、「エネルギー逼迫等の事情がある国々には、例外的に効率基準に満たない発電所支援をすることも有り得べし」とする例外規定を設ける必要を併せて提言し、公的融資の全面停止に対して、強い異議を唱えた。

結果2015年11月発表のOECD合意にはGE・EUTurbinesの提言が反映され、エネルギー需要の逼迫する途上国などを対象とした「例外規定」により、各社が既に手掛けている低効率の石炭火力発電への融資継続が決定した。GEのように海外機関へのリーディングポジション獲得も見据え、積極的な参加による新たなルール形成や不利なルールの回避を行うことが肝要だ。

日本企業が海外の業界団体に参画していない訳ではない。ただ、それによって現地政府の意思決定に影響を与えた事例はまだ少ない。例えばタイのTAIAには、日系の主要な自動車メーカー複数社がメンバーとして参画している。タイにおける2017年の乗用車の販売シェアは日系企業の合計で約90%を占める¹³。タイでの日系企業の存在感は大きい。それにも関わらず、タイ政府は、日系企業よりもドイツ企業に有利な制度を導入した。

先に述べたとおり、従来、タイでは車両構造に基づく物品税制が導入されており、ハイブリット車を得意とする日系企業に有利な状況だった。これに対抗したドイツ勢がCO₂排出基準ベースの物品税制の導入をタイ政府に訴え、2012年に制度変更が決定した。VDAがTAIAのセミナーを通じて問題提起を行った上でタイ政府に新税制案を提案したのだ。この際、VDAは単なる「陳情」や「要望」にとどまらず詳細な税制設計の提案や試算までをタイ政府に提出している。

6. ルール形成における新たな政策論点

最後に、今後日本が官民をあげてルール形成の力を強化するための重要な論点を挙げたい。

日本がグローバルなルール形成を仕掛ける際に必ずかけられるのが「Why Japan?」という問いである。そのアジェンダを提起し、ルール形成をリードする正統性が日本や日本企業にあるのかという国際社会からの質問だ。

高齢化や災害対策などいわゆる「課題先進国」として日本に注目される個別テーマはあれど、日本にリーダーシップが期待される産業領域は今後必ずしも拡大するわけではない。勝負するルール形成分野には一定のフォーカスが必要だ。

日本が官民でルール形成の力をつけていくべき領域としては、ハードウェアを含むハイテク産業が挙げられるだろう。米国GAF(A) (Google, Apple, Facebook, Amazon) や中国BAT(J) (Baidu, Alibaba, Tencent, JD) と呼ばれるようなデジタル巨大企業がリードするルール形成は残念ながら既に後手に回った状況だ。それでも、日本企業から参加しているエキスパートが多くIEC等のグローバルな議論に加わっているハード分野を梃子にして新たな産業領域でのゲームチェンジを目指すことは可能だ。

だが、この分野においても、解決しなければならない論点がある。

6. 1 小規模な日系認証機関の改革

日本のハイテク産業が抱える大きな課題が「認証機関」だ。科学技術や企業競争力で同列に語られるドイツや米国に比して、日本がこれだけ圧倒的な劣位にある分野は他に類を見ない。

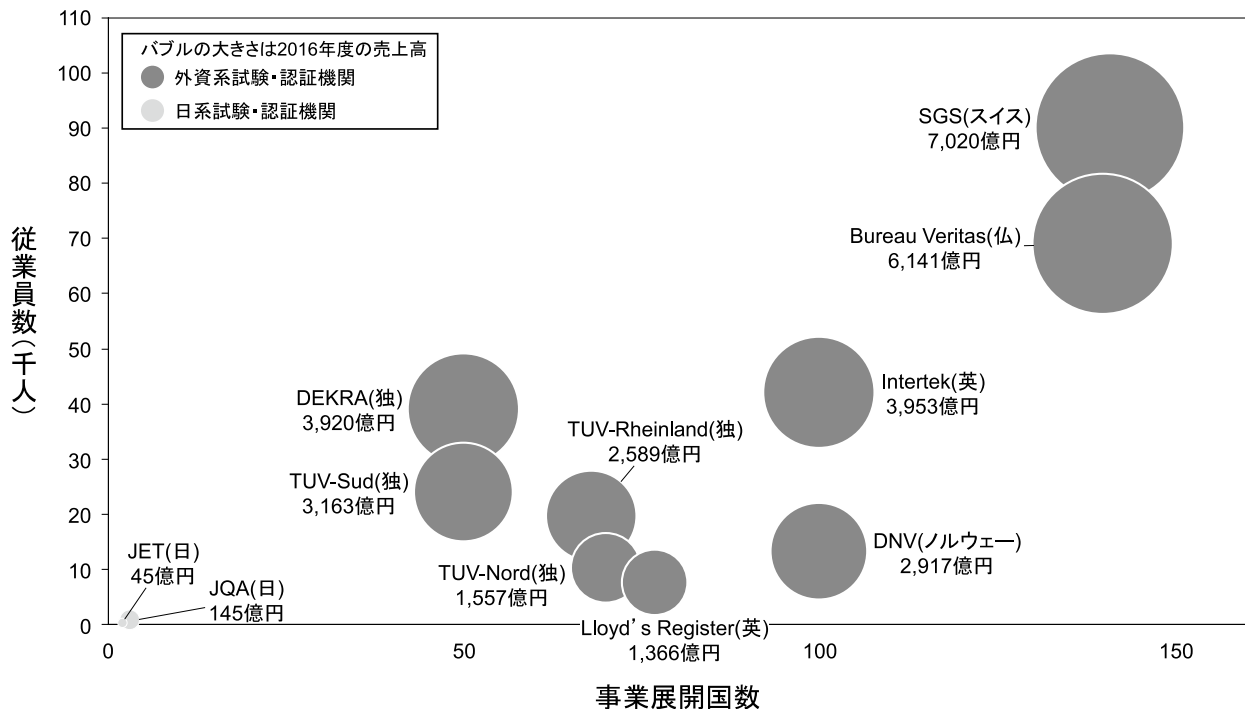
認証機関とは、製品、プロセス、システム、要員又は機関に関する規定要求事項が満たされていることを証明する機関だ。一義的には既存のルールに対する後工程のような位置づけだが、これが近年のルールメイキング戦略では大

きな影響力を持つことに注目が必要だ。ルールメイキングの過程において、認証機関には「そのルールが求める技術要件は再現可能な認証ができるか」という専門的知見の提示が求められる。すなわち、認証機関が認証・検査できないルールは成立し得ないのだ。

同時に、認証機関は「ルールの普及」においても重要な役割を果たす。先端分野ではイノベーションに伴い複数の技術標準が乱立するケースがある。この場合、「認証機関が担ぎやすい」規格や標準の方が普及されやすい。

だが、残念なことに日本には世界で戦える認証機関が存在しない。世界各国に試験センターを保有し、広範なサービスを提供するいわゆる「グローバル認証機関」が日本には存在しないのだ。欧米にはスイスのSGS (Société Générale de Surveillance) やドイツのテュフラインランド (TÜV Rheinland), フランスのビューロベリタス (Bureau Veritas) など、世界各国で計数万人規模のエンジニアを抱える大企業が存在する。これら企業の年間売上高は数千億円に及ぶ。他方、日本の認証機関として最大規模の日本品質保証機構 (Japan Quality Assurance Organization : JQA) は870人程度 (2018年4月時点) の従業員規模で、売上高は145億円だ (図5参照)。海外拠点の数も少なく、しばらくはタイとベトナムで一部事業を行うのみだった。2018年9月ようやくドイツにも進出した。

日本では旧来、法令ごとにひとつの認証機関を設立してきた経緯から、各組織が極めて小粒の専門機関になってしまっている。必ずしも各機関が自助努力を怠っていたことだけが原因ではないものの、旧体質から脱却しない限り、M&Aを繰り返し成長し続ける欧米の認証機関と対等に戦うことはできない。ルール形成の観点からも不利な状況だ。この状況を打開すべく、筆者は日本が得意とする先端技術分野で日本発



出所：各社Annual Report, 他公開情報より2016年のデータを使用
 Lloyd's RegisterはFY16-17 (2016.7-2017.7) のAnnual Reportのデータを使用
 JQAの売上高は2016年度 (2016.4-2017.3), 従業員数は2017年4月1日現在のものを使用
 JETの売上高：2016年度 (2016.4-2017.3), 従業員数は2017年1月現在のものを使用
 *：日本円に換算する際には2018/1/31, 22時時点でのレートを小数点以下四捨五入して用いた (ユーロ：135円, スイスフラン：117円, 英ポンド：154円, ノルウェークローネ：14円)

図5 日系および外資系試験・認証機関の企業規模の比較 (2016年)

のグローバル認証機関をつくる産業政策を政府に提言している。

6.2 イノベーション促進に向けたルール形成

もうひとつの大きな政策課題として「イノベーションとルール形成の連携」に触れざるを得ない。

日本では過去、イノベーション促進とルール形成が正循環せずにグローバルな産業競争に敗れた苦い経験がある。

例えば、半導体や液晶ディスプレイの凋落には、意外なルールによって産業構造が歪められた背景があることは多く知られていない。

半導体製造の前工程やディスプレイの開発生産プロセスなどの極めて資本集約的な産業で日本もグローバルトップを狙っていた2000年代、

日本政府も他国同様に研究開発減税などの産業支援ルールを打ち出した。それ自体は至極真つ当な政策だ。

だが、これらグローバル競争の最前線にいるメガ・ハイテク企業を対象とした政策とは全く趣旨を異にする「地方格差是正」のためのルールが、これら産業強化の足を引っ張ることとなったのだ。

地域自治体などが策定した産業計画を国が承認し補助金・税制面で支援する「企業立地促進法 (2007年)」が、本来は「勝てる代表選手」たる先端工場に集約すべき設備投資を分散させてしまったのだ。「わが町にもハイテク工場を」として、大規模な補助金を梃子に企業を誘致し、結果としてサブスケールな工場を日本全国にばら撒いてしまった。規模で劣るだけでも競争上不利になることに加え、このルールはさらに世

代の古くなった設備の入れ替えを遅らせてしまった。設備更新が必要な工場の操業停止に対し、自治体が補助金の返還を求めたのだ。結果、「小さく」「古い」工場が日本全国に散在することになり、競争力を欠いた日本の企業はグローバルな競争から徐々に退場することになる。

この苦い経験からの学びは、「イノベーション」に係る「ルール」は社会全体の視点をもって設計しなければならないという点だ。同時に、そこで作られるルールは機敏に軌道修正できるメカニズムを持っている必要があることも留意しなくてはならない。

現在、首相官邸や経団連のリードのもと進められている社会的なイノベーションの取組みに「Society 5.0」¹⁴⁾がある。

このイノベティブな構想の実現に必要とされているのが「レギュラトリー・サンドボックス」という政策だ。これは「実証による政策形成」のための仕掛けであり、「試行錯誤のための社会実証を積み重ねる」ことによるイノベーション創出のための法制度措置だ。

まさにいま、社会的なイノベーションに向けたルール形成の門戸が大きく開放されたと考えてよいだろう。「レギュラトリー・サンドボックス」の根底は「まずやってみる」「都度、必要な修正を重ねる」チャレンジ精神だ。ルール形成への参画者がこれまで以上に多くなることが期待される。政府にはそれら多くの事業者、複数の省庁を広く連携させるプロジェクトマネジメント力が必要となるだろう。

7. おわりに

企業のなかでルール形成の最前線で活躍する部署は「標準化推進」や「渉外」と呼ばれることが多い。

経営コンサルティングの現場で多くの企業と対話を重ねる中で至った気づきが、これらの部署と「知財」部門にある共通の悲哀だ。この解

決こそが、今後の日本企業の競争力復活の鍵のひとつだ。

「標準化推進」「渉外」そして「知財」の主力社員、それも特にグローバルな対外プレゼンスの大きなシニア層の多くが一様に口にするのは、「ウチの経営陣はなにも分かっていない」という嘆きだ。

彼ら彼女らは、ISOやIECの議長を務め、自社よりも大きなグローバル企業のシニアエキスパートと伍して交渉をまとめ、特許のライセンスの大きな係争で戦いながら「会社や業界を守って」きた自負がある。それにも拘らず、経営層からは、「技術的な各論を取り扱っている専門家集団」として一定の距離のもとで扱われることが多いのが実情だ。

結果、これら著名なエキスパートが定年を迎えた後、永く勤めた自社について酷評しながら業界活動が続けるケースが少なくない。まさに産業全体の悲劇だ。

この原因は、「標準化」「渉外」「知財」と「経営」の間に距離があることに他ならない。双方の歩み寄りが必要だ。

エキスパート部署はそれぞれの取組みがビジネスにどのような便益をもたらしているかを「経営」の言葉で語る責務があり、経営側も自社の製品・サービスがコモディティ化しコスト競争に拘泥することを避けるためにはこれら機能に関するリテラシーを具備する必要性を認めなければならない。

ルール形成を経営に根付かせるために本稿の前半で述べた「メリットを数値で示す」ことはこの打開の糸口になるだろう。

マーケティングの世界では企業は古くから、消費者(Consumer)でありながら生産者(Producer)が持つ機能やプロセスを深く理解した「プロシューマー」という存在に注視してきた。今後は企業が「ルールテイカー」という立場に拘泥せず、「ルールメイカー」とも融合

する時代に入る。

欧米企業にとって世界は100年以上前から全て新興国だ。ルールを作りながら市場を広げることには多くの成功体験を持っている。日本の企業が「技術で勝ってビジネスで負ける」状態から脱するために、エンジニアの「理系力」だけではなくルール形成の「文系力」を非連続に強化することが求められている。

注 記

- 1) 欧州委員会貿易総局レポートより
- 2) 正式名称は、PAS 1018 : 2017 Indirect, temperature-controlled refrigerated delivery services. Land transport of refrigerated parcels with intermediate transfer. Specification
- 3) BSI/PASは、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ニーズに合わせオーダーメイドで策定する規格。クライアントによる規格原案に基づき、ステアリンググループ、レビューパネルによる審議・レビュー、パブリックコメント等を踏まえて1年程度での発行も可能。当BSI/PAS規格を原案とし、国家規格化や国際規格化が進められることも多く、過去には、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」）を食品・包装業界がリードして作成し、当該原案をベースにISO 22000の一部として盛り込まれ国際規格化された事例もある
- 4) IEC 60034-30 : 2008, Rotating electrical machines – Part 30 : Efficiency classes of single-speed, three-phase, cage-induction motors (IE-code) (IDT)
- 5) European Committee of Manufacturers of Electrical Machines and Power Electronicsの略
- 6) European Coordinating Committee of Manufac-

turers of Electrical Switchgear and Controlgear の略

- 7) Directive 2005/32/EC of the European Parliament and of the Council of 6 July 2005 establishing a framework for the setting of ecodesign requirements for energy-using products and amending Council Directive 92/42/EEC and Directives 96/57/EC and 2000/55/EC of the European Parliament and of the Council
- 8) Commission Regulation (EC) No 640/2009 of 22 July 2009 implementing Directive 2005/32/EC of the European Parliament and of the Council with regard to ecodesign requirements for electric motors
- 9) IE3効率レベル以上の7.5-375kW定格出力モータの使用を義務化(2015年1月～)。またIE3効率レベル以上の0.75-375kWの定格出力モータの使用については、2017年1月より義務化
- 10) 正式名称は、BSI/PAS 223 : prerequisite programmes and design requirements for food safety in the manufacture and provision of food packaging。
現在はPAS 223をベースとしたISO/TS 22002-4（食品用容器包装に対する要求事項）が発行されている
- 11) Verband Deutscher Elektrotechniker e.V（ドイツ電気技術者協会）の略
- 12) European Power Plant Suppliers Associationの略
- 13) MARKLINESより
- 14) サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会（Society）（内閣府ウェブサイトより）
https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/index.html（参照日：2018.12.21）

（原稿受領日 2018年12月21日）