



国際標準の獲得を含むルール形成は、グローバルな市場の創出や国の産業競争力に直結する。標準・規格作りの取り組みはこれまで欧米諸国が先行してきたが、加えて近年は、国際標準化機構（ISO）の専門委員会における議長ポスト獲得など中国のプレゼンスが増大している。他方、わが国では、企業の標準化に関わる体制構築の遅れに加えて、人材の不足・高齢化が深刻化している。急速な少子高齢化に伴う人口減少など、構造的な要因によって国内市場が先細る中、国際標準を戦略的に活用してグローバルな市場を切り拓いていくことは、わが国の持続的な成長にとって不可欠である。そこで本座談会では、2024年2月に公表した「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」を踏まえ、「技術で勝ってビジネスで負ける」と言われて久しいわが国が現状を打破し、Society 5.0 for SDGs実現に向けて、グローバルな市場創出を果たすために取り組むべき課題や戦略・戦術等について、議論する。

## 座談会

Round-table Discussion

# わが国の 国際標準戦略のあり方





**津賀一宏**  
パナソニック ホールディングス会長

1979年松下電器産業入社。2001年マルチメディア開発センター所長、2004年役員（デジタルネットワーク・ソフトウェア技術担当）、2008年パナソニック常務役員、パナソニック オートモーティブシステムズ社社長、2011年専務役員、AVCネットワークス社社長、専務取締役、2012年取締役社長、2017年代表取締役社長、社長執行役員、チーフ・エグゼクティブ・オフィサー（CEO）に就任。2021年から現職

## 国際標準を取り巻く動向

### 日本の標準化活動に関する産業界の問題意識

**和田** 議論の皮切りとして、国際標準をめぐる現状をどのように認識すべきか、という点から伺いたいと思います。最初に津賀副会長から、わが国の国際標準化に関わる動きをどう見ておられるか、問題意識などをお話しいただけますでしょうか。

**津賀** これまで日本企業は、欧米諸国が作った土俵の上で欧米企業に伍していくべく品質向上やコスト削減に取り組み、結果として技術やものづくり力を磨いてきたという面があります。しかし、そうした土俵、前提条件がコモディティ化するのは常です。中国や韓国などのコスト競争が生じ、オーバースペックな製品がスペックの低い製品に価格で負ける、という事態も生じました。

これに対し、当社をはじめとする日本企業は、ニッチな技術やブランド力でお客さまに訴求する「プレミアム戦略」を取ってきました。世の中が変わりつつある今、いずれコモディティ化していく方向性とは異なる世界を従来の事業や商品に盛り込むことが求められ

ています。全く新しいビジネスをゼロから立ち上げるのではなく、例えば環境保全やサーキュラーエコノミーといった観点を従来の事業や製品に組み込むことで現状を打開できないかというのが、今の日本企業が直面している課題だと認識しています。

**和田** 本来の日本の強みを活かしながら、標準化とうまく組み合わせ、新たな市場を作っていくことが必要だというのは、おっしゃる通りだと思います。

### 欧・米・中における国際標準の位置付けと狙い

**和田** 欧州や米国、中国は、それぞれ国として国際標準戦略を打ち出しています。各国の狙いなどについて、羽生田CEOはどう分析されていますか。

**羽生田** まず、標準化はあくまでツールであり、目的ではないということを念頭に置くべきです。この2、3年、中国や欧州、米国が相次いで国際標準化戦略を発表しました。各国の戦略はそれぞれ目的が明確であり、わが国として学ぶべきことが多いと考えます。

中国は2021年に「国家標準化発展綱要」を発表しました。産業の高度化に伴い米国などで中国製品を排除する動きが見られるようになったことから、中国政府の考える社

会経済の姿が国際社会からNOと言われることがないよう、防衛策として標準化という戦略をとったのです。

2022年には、欧州委員会が「EU標準化戦略」を発表しました。EU（欧州連合）は過去の「リスボン戦略」や「欧州2020」といった産業政策を経て、ルール形成の重要性を認識するようになりました。EUの規範力が発揮された結果、気候変動対策などが世界共通のアジェンダとして設定されたわけですが、EUが今般発表した標準化戦略には、彼らが先行して設定したアジェンダにおいて、戦おうとする土俵の形がより具体的に描かれています。例えばエコデザインやリペアラビリティなど、産業に大きな影響を与える標準化が具体的な行動アイテムとして記されました。EUとして、ここに勝算があると見ているのでしょうか。

一方、2023年に米国が発表した「重要・新興技術に関する国家標準戦略」は、中国・欧州とは方向性が異なり、経済安全保障を重視した内容となっています。このように、各国とも標準化の目的がはっきりしている点は、日本として学ぶべきです。

それでは日本は、何を目的に据えるべきでしょうか。私は、「市場創出」であると考えます。コロナ禍前の2009〜2019年の間、国内の課題をグローバルな課題として設定し、コンセンサスを得てグローバルに合意を形成し、標準化・規格化する力です。特にEUの産業競争力の観点で重要となる、例えば、環境問題、サーキュラーエコノミー、脱炭素、人権問題などの課題に普遍性を持たせ、EU域内にとどまらない地球規模の課題として、その解決を大義に掲げ、グローバルなコンセンサス作りをリードしているのです。

日本も自国が抱える課題の解決に取り組んできましたが、自国の課題を世界の課題へと昇華させ、グローバルアジェンダとして提示して世界中の関係者を巻き込み、皆が合意できる形に持ち込むという能力には乏しいと思えます。日本企業には素晴らしいイノベーション力や技術力が蓄積されていますが、それが内向きになりがちで、グローバルにつながるっていないのもつたないことです。

サーキュラーエコノミーを例に挙げると、世界の人口が100億に向かう中で、資源制約は当然大きな課題です。サーキュラー型の経済の仕組みを作っていくなければ地球は持続可能でないことは、明白です。EUはすでに1990年代から資源制約にフォーカスし、2015年には、包括的サーキュラーエコノミー戦略である「サーキュラーエコノミーパ

日本企業の純利益は4・9倍に成長しましたが、売上高は1・1倍にしか拡大しませんでした。つまり、コスト削減のみによって捻出された利益増だったのです。利益増は株価を押し上げることにつながりましたが、売り上げを拡大させることなしに日本の産業の未来はありません。このとき重要な視点は、既存の市場におけるシェア拡大を目指すのではないということ。脱・競争戦略とも言えます。

社会課題解決につながる日本の強みを「価値」として規定し、そこでマネタイズできる新たな市場を創出するためのツールとして、標準化を捉えるべきでしょう。

**和田** 標準化戦略をいかに活用して国家戦略に結びつけるか、とてもわかりやすく解説していただきました。日本において、政府を巻き込みながら、一緒に標準化戦略に取り組んでいくにあたって、どのような方向を向くべきかが非常に悩みどころだと思います。お話を伺って、市場拡大やグローバルな仲間づくりの中に日本企業がいかに参入していくかが重要なポイントになると感じました。

### 国際標準を含むルール形成をめぐる欧州の動向と実態

**和田** 諸外国の中でも国際的なルール形成にとりわけ巧みなのが欧州です。2023年にサーキュラーエコノミーに関するミッションを率いて欧州を訪問された野田副会長から、国際標準をはじめ、ルール形成をめぐる動向や実態など、現地で感じられたことを含めてお話しいただけますでしょうか。

**野田** 欧州はルール形成や国際標準化にたけています。日本との比較で常々感じるのは、欧州は、その前提となるアジェンダ設定力とコンセンサス形成力が圧倒的に優れていると





**野田由美子**  
ヴェオリア・ジャパン会長

1990年ハーバード・ビジネススクール卒業後、日本長期信用銀行に入行。本店・ニューヨーク支店・ロンドン支店次長を経て、1999年PwC英国に入社。2000年にパートナー(日本)。その後、横浜市副市長、清華大学日本研究センターを経て、2011年PwCアドバイザリーのアジア太平洋地区インフラ・PPP部門担当パートナー。2017年ヴェオリア・ジャパン代表取締役社長。2020年より現職。著書に「PFIの知識」(日経文庫)等

「パッケージ」を打ち出しました。その後も、EUタクソノミーの制定や、ISO/TC323による国際規格の制定をリードすることで、サーキュラーエコノミーへの移行をEUの競争力強化にもつなげようとしています。

一方、日本は2000年に循環型社会の形成に向けた政策を打ち出して以来、eR(Reduce「リデュース」、Reuse「リユース」、Recycle「リサイクル」)に取り組んできました。企業や国民の努力により、廃棄物削減やリサイクル技術の開発など、素晴らしい成果を上げています。しかし、最終処分場の不足やダイオキシン類の排出抑制といった、日本国内における環境問題の解決に主眼を置いた取り組みにとどまっており、フレームワーク化したり、理念を掲げてグローバルなルール形成をリードすることはできていません。非常に残念に感じています。この反省を活かし、現在、経団連では、環境委員会を中心に、サーキュラーエコノミーの取り組みを推進しているところ

です。  
**和田** 欧州は、欧州の企業が優先・強化されるように計らいながら、他国も共感せざるを得ないように人類共通の課題としてアジェンダを設定し、リードしていくことにたけているという指摘には、大いに同感です。日本も見習うべき点が多いと考えます。

規模は大きくても成長しないマーケットは、メインのターゲットにする必要はないでしょう。アジア諸国などと、自分たちの強みを活かしながら、産業基盤の形成力などを含めて共に創り上げていくことが、Society 5.0 for SDGsの実現にもつながると考えます。そのため、既存の価値観を押し付けるのではなく、一緒になってもいいと思える価値観を共有することも必要です。

## Society 5.0 for SDGs 実現に向けた 日本の勝ち筋

### 日本の価値観に 共感してくれる国を仲間

**和田** 国際標準をめぐる現状認識を一通り伺ったところで、Society 5.0 for SDGsの実現に向けた日本の勝ち筋について、意見を交わりたいと思います。

国際標準の舞台で欧州が先行し、中国が急速にプレゼンスを高める中、日本にとつての勝ち筋はどの辺りか、日本が自らの強みを活かしつつ国際標準化に戦略的に取り組むべき領域はどこかといった点について、ご議論いただければと思います。

まずは、一般の経団連提言の取りまとめ経過を踏まえ、津賀副会長からお願いたします。  
**津賀** 野田副会長からご指摘があった通り、

普遍性がなく、他国を巻き込めない戦略には問題があると思います。しかし、欧州と日本は同じ土俵で戦うべきではないとも考えます。日本の強みは、文化的には、おもてなしの心や、細部まで行き届いた価値観です。そして、こうした価値観に即して産業基盤が根源的

で、  
**和田** 日本が得意とする分野を広げながら、アジア諸国をはじめとして広く人々の共感を得て、なおかつSDGsの達成にもつながる接点はどこか、具体的にどこに仕掛けるべきか、業界横断で議論すべきだと改めて考えました。他国の共感を得られる日本の良さを強みとして、それを押し広げていくというお考えに共感いたしました。日本の強みはどこにあるのか、改めて確認したいと思います。

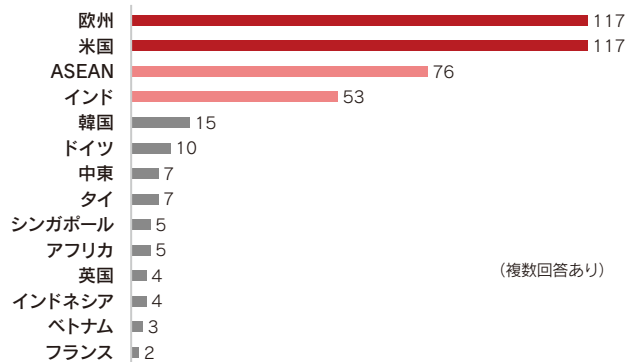
### 環境や高齢化への対応は 日本の強み

**和田** 続きまして、野田副会長から、世界から見た日本の技術的・社会的な強みや、魅力を発揮できる領域について伺いたいと思います。

**野田** 日本の課題とグローバルな課題が重なり、かつ日本が強みを持つ分野と重なり合う部分に照準を合わせて、標準化とその活用を進めるべきです。そうした観点に立つと、環境問題や高齢化社会への対応は、可能性のある分野として挙げられるでしょう。

まず環境問題は、世界と日本が共通して抱える課題であり、かつ日本が強い分野です。日本企業は、省エネ技術の開発や省エネ性能の高い製品を生み出すことで知られています。2023年末の国連気候変動枠組条約第

図表1 国際標準を含むルール形成で  
日本が連携すべき国・地域  
(経団連アンケート結果より)



(複数回答あり)

調査期間 2023年10月27日~11月17日、回答数 165

深い部分からしっかりと形成されている国は、世界でも珍しいと思います。このような文化的な価値観や産業の厚みといった日本の良さを活かしながら、それを日本国内だけにとどめないようグローバルに仲間づくりを進めることが必要です(図表1)。逆に、そうした価値観に共感してもらえないところとは仲間になる必要がない、とすら考えています。そういう意味で、グローバルに照準を合わせながら実際のビジネスはグローバルに進めていくといった方向性もあり得るでしょう。また、成長をキーワードとするのであれば、

28回締約国会議(COP28)では、再生可能エネルギーの発電容量を3倍とし、エネルギー効率を2倍とするといった目標が合意されました。これからの時代は、省エネが一つの持続可能な電源であると言っても過言ではないでしょう。日本の技術によって温室効果ガス(GHG)排出量を削減し、それが削減貢献量(Avoided Emissions)に寄与することで世界の環境問題の解決に貢献するといった方向性は、日本にとつての勝ち筋であり、産業競争力の強化にもつながるものと考えています。

サーキュラーエコノミーに関しては、日本が3Rへの取り組みで培った20年間の実績は、ルール化して世界に広げていける可能性があります。サーキュラーエコノミーはそもそも新しい天然資源に依存せず今ある資源をいかに長く使うかといった観点が出发点となっています。例えば、質の良い製品を長く使ったり、部品だけを交換して再製品化したりするなど、製品や部品・原材料を使い続けることが重要であり、リサイクルは最終手段です。

サーキュラーエコノミーのもとでは、安かろう悪かろうの製品は価値がなくなり、品質が高い製品であればサービス対価を長く受け取ることができます。日本がこれまで提供してきた、目先の価格は高くてもライフサイ





**羽生田慶介**  
オウルズコンサルティンググループ  
代表取締役CEO

経済産業省(通商政策局にてFTA交渉/ASEAN地域担当)、キャノン(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/パートナーを経て、2020年にオウルズコンサルティンググループを設立。経済産業省大臣官房臨時専門アドバイザー、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、特定非営利活動法人フェアトレード・ラベル・ジャパン理事等を務める

クル全体で見れば安い製品が、サーキュラーエコノミー指標により適切に評価されれば、高い価値を与えられることとなります。再生材が何%含まれるかといった指標のみならず、資源がどれだけ長く使い続けられたかという耐久性の指標も導入されれば、日本の製品が選ばれる可能性は高まるのではないのでしょうか。そういう意味で、サーキュラーエコノミーは日本が勝てる分野だと思っております。

また高齢化社会に関して言えば、中国をはじめとするアジア諸国の中には、人口が減少し始めている国も出てきています。日本は高度成長期に人口が急増した後、急速に人口が減少するという、世界が経験したことのない難題に直面しています。人口急減・高齢化社会に対応するソリューションやイノベーションを生み出し、レジリエントでサステイナブルな社会・経済のモデルを世界に提示することは、大きな意味があります。例えば、日本ほど公共交通の利便性が高い国は、世界でもあまりありません。高齢者が公共交通と徒歩で暮らせる住みよいまちづくりを進め、そのノウハウをソリューション化してアジアに展開していくといったことも考えられるでしょう。こうした分野で標準化をリードできれば、日本にとっても非常に意味があると考えます。日本の課題としてだけ見るのではなく、それ

における抗菌性を示す基準はありますが、「きれいなホテル」「きれいなコンベンションセンター」という単位で衛生を定義する規格はありません。もしも、「きれいさ」とは何かの定義が、人手をかけた単純な「清掃の頻度」などと規定されてしまったら、必ずしも日本の施設が高評価になるとは限りません。価値の定義は重要なのです。

が世界の課題としてどれだけ広がる可能性があるかを見極め、そこに日本の資源を集中させることが重要です。

**和田** 日本の高い技術や高品質の製品はニッチなものど提えられがちですが、サーキュラーエコノミーの観点で捉えれば、それが価値となります。標準化や認証とうまく組み合わせれば違う勝ち筋が見えてくるという視点は、非常に参考になりました。

高齢化社会に関しても、ご指摘の通り、まちづくりや人々の移動手段を含めて標準化し、海外に輸出できれば、世界の人々にとっても良いことですし、日本企業にとっても先行者優位で強みを発揮できると感じました。

### 世界に向けて訴求できる日本の「価値」

**和田** 近年、「社会課題」や「価値」が国際標準のターゲットになってきています。日本が世界に訴求できる勝ち筋としての「価値」にはどのようなものがあるか、羽生田CEOからお話しいただきたいと思っております。

**羽生田** 勝ち筋のレイヤーを再定義しなければなりません。従来は、機能面で勝つことを追求してきましたが、これから追求すべきは、「価値」の訴求だと考えます。

ISOやJIS(日本産業規格)のようなデータには、時間通りに電車が発着するといった「バンクチュアリティ」(時間の正確さ、時間に対する意識の高さ)も、日本の特徴の一つです。こうした特徴を単にユニークなものとして終わらせず、「価値」に昇華させることで、初めて新たな市場創出ができるのです。先ほど話題に上ったGHG排出の「削減貢献」についても、価値の定義の先鋭化が必要だと考えています。自身のサプライチェーンにおけるスコップ1からスコップ3のGHG削減と、他者のGHG削減への貢献では、価値としての優劣や順序関係があるのか。それ次第で、日本の強みである関連技術や製品・サービスの市場形成の度合いは大きく変わります。サーキュラーエコノミーやエコデザインに関連した分野でいうと、循環率の細かな規定などよりも、例えば「量り売り」や「詰め替え」といったシングルユースの経済活動を前提としない商習慣を大市場にするためのルール形成こそ、市場創出の戦略性を感じます。

Society 5.0 for SDGsについてお話がありました。Society 5.0についても改めてその「価値」を再定義しつつ国際提案をするステージにあります。Society 5.0という言葉が提唱された当初とは違い、サイバー(仮想空間)とフィジカル(実世界)を組み合わせたサイバーフィジカルシステムによる社会課

ジュール標準は、当初、ネジのサイズといった製品の「仕様」を規格化するところから始まり、次は「性能」やその「測定方法」の規格化、その後は、その性能をどう担保するかという「マネジメントシステム」に焦点がシフトしてきました。

いま、「価値」をどう定義するかについて、各国からの提案が重ねられています。その代表的な例がISO26000という社会的責任に関する国際規格です。社会的責任にどのような項目が含まれるかの定義によって、個々の技術や製品・サービスに対する需要が大きく変わってきます。こうした「価値」の定義を主導することは、関連する個別規格の議論に参画する機会にもつながることが副次的なメリットです。高齢社会分野の標準化を目指すISOの専門委員会ISO/TC34は英国、サーキュラーエコノミーを扱うISO45はフランスが、それぞれリードしています。こうした国際標準における「価値」の定義に、日本がいかに加わっていかけるかが非常に重要です。

具体的な候補を挙げてみましょう。日本が価値として訴求できる分野の一つに「衛生」があります。海外からの観光客は、日本のトイレの清潔さに驚きます。日本の衛生水準は海外からも高く評価されています。しかし、例えばSIAAマークのように限定的な部材

題解決というコンセプトだけでは、国際的にユニークな価値提案とはなりません。先進国として開発途上国にも受け入れられる新たな価値として、「我慢をしないでいいサステナビリティ」などは一案になるでしょう。地球の持続可能性と、経済成長やウェルビーイング、クオリティオブライフ(QOL)を同時に実現できる社会が「Society 5.0 for SDGs」なのです。例えば、文化的・歴史的な建造物や景観を損ねるような我慢を強いることなく、広範なインフラにAIを搭載する——このような社会実現の過程では、いかにレガシーのインフラを活かすかという新たな市場が形成されるかもしれません。

日本の強みを活かせる分野を日本らしくにとどめるのではなく、それを「価値」として据えるために標準化に取り組むのです。

## 戦略的な仲間づくりと人材確保・育成のあり方

### アジェンダに応じて適切な相手と連携

**和田** ただいま、日本の勝ち筋や戦略領域についてご議論いただきました。次に、これらを実現するために必要な取り組みについて議





**和田茂己** (司会)  
日本電気Corporate SVP兼  
コーポレート事業開発部門長

1990年日本電気入社。マイクロエレクトロニクス研究所、光・無線デバイス研究所の主任研究員などを経て、2008年中央研究所研究企画部シニアエキスパート。2011年技術・知的財産統括本部技術戦略推進室長、2013年技術イノベーション戦略本部部長代理、2014年知的財産本部開発推進部長、2015年日本電気特許技術情報センター代表取締役社長、2017年知的財産本部長、2023年Corporate SVP兼知的財産部門長兼コーポレート事業開発部門長。2024年4月から現職

バンジエリストなどを経験した人がCEOにならないうと、社会の変化に柔軟に対応して会社を発展させることはできないでしょう。経団連も、それはベンチャー企業の役割であると捉えがちですが、ベンチャー企業がなし得る範囲は限られているのも実情です。大きな動きを生み出すには、優秀な個の力を企業内

野田 仲間づくりという観点で申し上げると、アジアングによって仲間は変わってきます。例えば環境では、世界の先頭を走る欧州と一緒に取り組むのがよいでしょう。先ほど和田さんから紹介いただきましたサーキュラーエコノミーに関するミッションで欧州を訪れた際、意欲的な政策を打ち出している欧州諸国が3Rをはじめとする日本の循環型社会への取り組みを高く評価し、大きな関心を寄せていることを実感しました。ごみの落ちていないクリーンなまちづくりを含め、環境面における日本の素晴らしさは、世界に認知されています。欧州諸国は、試行錯誤しながら政策を作っている途上です。豊富な経験や技術

論を深めたいと思います。国際標準、中でもデジタル標準の策定に当たっては、一国一票による国際的な合意が必要ですが、領域に応じて他国・地域と戦略的なパートナーシップを組む、すなわち「仲間づくり」が不可欠です。さらに、戦略的な国際標準化を推進する国内体制の整備が必要であり、標準化人材の不足や高齢化が進む日本では、必要な人材像を明確化し、確保・育成するためのアクションも求められます。そこで野田副会長から、日本として具体的に考えられる取り組みについて伺いたいと思います。

持った日本が参入し、欧州の得意とする世界を巻き込む力と、日本が持つ技術や経験を掛け合わせれば、世界の標準化を勝ち取れるのではないかと考えます。そして、欧州をパートナーとして連携すれば、アジアなど他の地域に広がっていくことができるのではないのでしょうか。また、中国やタイなど、同様の問題に直面しソリューションを必要としている国を仲間として、高齢化社会にふさわしいまちづくりをはじめ、必要な対策を共に進めていくことも必要でしょう。

一方、人材育成の面では、日本にはアジアング化・価値化を得意とする人材が少ないのが現状です。求められるのは、日本国内だけでなく世界に目を向け、世界規模の課題を俯瞰できる力、企業の枠を超えて必要なものを見通せる力、相手の立場に立ちながら日本の状況も理解してもらおうという、多様性の中でネゴシエーションを行い、合意に持ち込める力です。将来に向けて、こうしたデザイン思考やファシリテーション能力、コミュニケーション能力を有する人材を、高等教育機関などで育成してほしいと願います。

企業の中に優れた人材は多くいます。しかし、国際ルール形成の現場では、実務とは離れた立場にある学者の方がディスカッションの場に出てくる場面も見られます。一方で欧

で横断的に活用できるような仕組みを構築しなければなりません。企業の中で線を引いてしまうと、どこかの組織へのマイナスが生じ、場合、横断的な活用そのものが組織の中で立ち消えになってしまいます。新しい組織や価値観を生み出すには、人材が横断的に活躍できる場を作ることが重要です。

**企業において必要とされる人材像やエコシステムの再構築**

和田 戦略的な国際標準化を推進する国内体制、エコシステムや、必要とされる人材像などについて、羽生田CEOのご意見はいかがでしょう。

羽生田 ISOやIEC(国際電気標準会議)、ITU(国際電気通信連合)といった国際標準化の会合に日本から参加している企業人材の多くが高齢化しているという点も大きな課題ではありますが、いま必要な議論は、そうした現場エキスパートの拡充だけではありません。冒頭の繰り返しになりますが、標準化はあくまでツールであり、そのツールをどう使っていくかという戦略を描ける人材が必要です。日本や自社のどの強みを「価値」に昇華させ、何と呼ばれる市場を創出するのか、そのために必要なのは客数と客単価のどちらに効く施策で、サービサーがマネタイズするには既存

州では、企業人が議長を務め、実務に立脚した議論が進められています。企業内で実務経験を積んだ優秀な人材が、こうした議論の場に主体的に関わり、自らルール作りをリードしていくことが重要ではないかと考えます。

**企業における人材確保・人材育成**

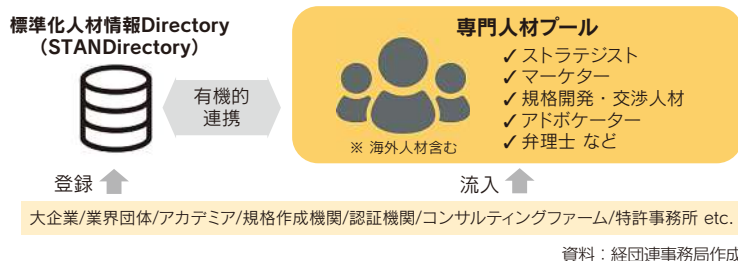
和田 企業における人材育成の取り組みについて、津賀副会長はどうお考えでしょうか。

津賀 日本の大企業は、組織の中できちんと分業がなされるとともに、チームワークが存在する文化を有します。かつて、海外で標準化をめぐるディスカッションに参加した際、欧米諸国の代表は基本的に担当者が1人で仕切りますが、日本企業は人数のチームで役割分担していました。こうしたカルチャーがベースにある限り、日本は勝てないでしょう。自分が担当する範囲はここまでと線を引かず、かつ人の力を頼りにせず、自分で全てを判断できるマインドを持った人材を育てることが必要です。しかし、今の企業ではそれが難しいのも実情です。

従来、大企業のCEOには既存の大きな事業で成功した人が就いてきました。しかしこれからの時代には、ある分野のCTO(最高技術責任者)やCSO(最高戦略責任者)、エ

のどの財源からの捻出を想定するのか——というビジネスモデルを描いたうえで、標準化の「How」よりも「What」を示せるリーダーが求められています。技術革新がますます加速する産業界において「価値」を語るに際しては、エンジニアリングと哲学両方の素養がある人材への期待が大きくなるでしょう。他方、一企業内での人材育成には限界もあります。日本においてはまず、そうした人

図表2 エコシステム構築・強化のための具体的方策(人材の確保・育成)







撮影：遠藤 宏

材の「育成」に加えて、「共有」の仕組みを構築することが実効的だと考えています(図表2)。

ルール形成や標準化にたけた欧州との比較において、より顕著な差は「サポート機関」の充実です。今、政府でも議論を重ねていますが、日本の産業水準に比して、規格策定機関や認証機関の規模が小さいのは課題の一つです。例えば日本規格協会(JSA)は英国規格協会(British Standards Institution、BSI)の14分の1、日本品質保証協会(JQA)はスイスのS.G.S (Société Générale de Surveillance)の38分の1の事業規模しかありません。

規格策定機関は、企業のビジネスニーズを実現するためのルールメイキングのあり方を設計する存在です。先ほど述べた戦略人材や戦略コンサルティングファームと連携することで、極めて付加価値の高い専門サービスが提供できるはずで。

認証機関は、ルールを普及させていくために欠かせない存在です。ISO9000シリーズやISO14000シリーズのような大ヒット規格を作るには、それを普及させる担い手である認証機関と連携したマーケティング発想が必要です。ルール形成における提案活動や合意プロセスのみならず、その後工程にも注目した国家戦略を議論することが求められるでしょう。

ビジネスを他国に横展開する場合には規格の統一が求められますし、旧代替材と同一視されて埋没してしまう商品・サービスであれば、差別化のモノサシが必要になります。そして、まだ需要が十分大きくなっていないイノベーションで市場創出するためには、その特徴を「価値」に昇華させる標準化を目指すべきです。標準化やルール形成に関して、企業のマイ

これまで日本での議論は、標準化の「結果」による経済・社会インパクトに偏ってきただけかもしれません。標準化の「プロセス」でマネタイズするサポート機関エコシステムの活性化が、今後の大きなテーマです。

国際的な票集めや仲間づくりの観点では、日本の外務省には標準化の取り組みにもっと参画いただくよう期待したいです。特に通信分野などにおいては、これから日本が大きな勝負をかける国際標準化のテーマがあります。外務省が有するネットワークや、通商・外交における日本の力をさらに発揮してもらいたいと考えています。

## 産業界や政府の役割、今後の具体的なアクションプラン

### 経団連や政府への期待

**和田** 国際標準をテーマに、現状認識から Society 5.0 for SDGsの実現に向けた日本の勝ち筋、その実現方策まで議論を進めてまいりました。最後に、産業界として今後取るべき具体的なアクションや政府に期待する役割について、一言ずついただきましたと思います。

インドセットを変える仕掛けも経団連に期待するところです。日本企業の場合、提案の前から横並びを気にしてしまい、ルール形成への主体性・積極性が低くなる傾向が見られます。業界団体がルール形成における企業の横並び意識を増幅させていることも少なくありません。極端な言い方をすれば、ルール形成はもつと「言ったもの勝ち」でよいという発想が必要で、なぜそれでもよいのかと言うと、自社にしか裨益しないルール提案をしたとしても、産業界や社会が必ずそれを淘汰してくれるからです。後から世の中の叡智が集まり、適正化してくれるのですから、もつと自信を持ってルール形成を仕掛けるという機運作りを、ぜひ経団連として進めてもらいたいと思います。

### 企業としての標準化への取り組み、政府への期待

**和田** 野田副会長から、政府や産業界に期待する具体的なアクションについて伺いたいと思います。

**野田** 産業界についていえば、できた「ルールに従う」のではなく、企業が率先して前に出ていけば「ルールを作れる」というマインドセットを持つことが重要だと考えます。また、先ほどアジェンダ設定についてお話

**羽生田** 強調したいのは、TAM (Total Addressable Market)、すなわち、ある事業が獲得し得る市場全体の規模に責任を持つ存在が必要であるということです。日本にはそれが決定的に欠けています。

日本企業にとって、自然にTAMが成長する前提でシェア争いに注力すれば良かった時代は終わりました。一方で、新たな技術を開発したものの「市場がなかなか立ち上がらない」という苦悩は、イノベーションの過程で頻出しています。

経団連を含む産業界全体として、得られる「食いぶち」の総量、すなわちTAMの数字そのものに定量的な目標設定が必須だと考えています。どの単位でTAM目標を立てるか議論自体にも、大きな意義があります。

経済産業省の各業界の所管課においても、中期的なTAMの定量目標を政策に据えるべきなのです。担当官が異動しても、その目標は組織として追い続けるコミットメントが欲しい。TAMの拡大は成長のポテンシャルそのものであり、極論すれば、開示される財務諸表において、「売上高」の上に「TAM」を記載する欄があってもよいぐらいです。

TAMの拡大という目的を追求すれば、自ずと標準化というツールの活用を検討せざるを得なくなります。どこかの国で成功したビジネスでしたが、グローバルに展開する日本企業は多数あり、各社の中に多様な外国人がいるはずで、そうした人材の声を傾ければ、日本人が見落としていた、海外から見た日本の良さに気付ける可能性もあります。それは、世界のアジェンダにもなり得るでしょう。

日本人だけで考えて標準化への取り組みを進めるのではなく、外国人従業員も含めた様々な人から意見を集め、自社が持つソリューションや経験をどうグローバル展開するかといったことについてこまめに議論を重ねていくことも、身近なソリューションの一つであると思います。

また、欧州が明確な標準化戦略を掲げている中で、日本政府には、標準化戦略を、知財レベルにとどめず大きな市場を創出するという観点で策定し、取り組んでいただきたいと考えます。その際にはやはり、日本のアジェンダとグローバルアジェンダが重なり、なおかつ日本の強みがある分野はどこかを徹底的に突き詰めて、優先順位を付けて取り組むべきです。重点分野を定めたら、そこに研究開発投資や人材育成の取り組みを統合していくといった進め方が望ましいでしょう。

標準化に関して欧州が強いのは、単に概念化して標準化戦略を作るだけでなく、研究

開発に基づく厚みのあるエビデンスやデータを用いて議論しているという点です。こうした点については、日本はまだ弱いと感じています。政府は国家戦略を策定し、学識者が優先分野に関するデータを蓄積して科学的な知見を提供する、そして、そのエビデンスをもって企業人が実際の議論に参画する。こうした包括的・統合的な標準化の推進が、極めて重要だと考えます。

## 経団連の取り組みや政府への期待

**和田** 津賀副会長、本日の議論全体についてご意見などがありましたらお願いします。

**津賀** 先ほど羽生田さんから、Society 5.0の価値の再定義についてお話がありました。Society 5.0 for SDGsを実現するには、各企業でそれを長期的な重点施策として取り組んでいく意識を持ったうえで、その総和としてSociety 5.0 for SDGsのコンセプトを提言していくことが必要です。長期的なビジョンを描き、ビジョン実現に向けた施策として国際標準化を活用していくという決意表明がまずはスタートではないか、と考えています。

経団連にも言えることですが、標準化を考える際に、国内マーケットや国内投資の話題に終始しがちです。しかし、今回、国際標準

化を取り上げるのは、国内マーケットを守るためではなく、海外に新しく大きな成長機会があるということを大前提としています。日本と海外マーケット、海外諸国との関係をトータルに考えて、どのような戦略を打ち出していくかが重要です。

例えばバナソニックでは、中国での企業イメージを、「健康と養老」にフォーカスしています。日本と比較して中国には、健康と養老に対する大きなニーズがあります。急速に豊かになった中国では、豊かになるのに伴い失ったものを見直そうという流れがあります。そこに、日本の技術や知見を持ち込むことができるでしょう。日本でなかなか花開かなかった技術や知見を、中国で活かすことができるかもしれません。

このように、グローバルマーケットのどこに注力するか、というイメージを持ちながら活動を進めていくことが非常に重要ではないかと考えます。日本国内だけで標準化段階まで進み、そこで終わってしまったのは、マーケットの創出にはつながりません。マーケットイメージをクリアに持ったうえで、それを統合したものがSociety 5.0 for SDGsになればと考えています。

**和田** 国際標準における課題は四半世紀以上前から指摘されてきましたが、ぬるま湯に漬

かり過ぎていたためか、日本は現状を打開できていません。皆さまの活発な議論を伺って、今こそ産学官が緊密に連携し、明確なビジョンのもとに国際標準戦略を策定・実行することが重要であり、主要なプレーヤーたる企業が能動的に行動を起こすことが不可欠であると、改めて意を強くした次第です。

私も、知的財産委員会の国際標準戦略タスクフォース座長として、ルール形成や標準化の重要性に関する普及啓発、業界横断的な連携など、具体的なアクションを推進していくつもりです。引き続き皆さま方のお力添えをいただければ幸いです。

本日は、どうもありがとうございました。  
(2024年2月1日 経団連会館にて)

(注1) EU標準化戦略： <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/48598>

(注2) 重要・新興技術分野に関する国家標準戦略：  
<https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2023/05/04/fact-sheet-harris-administration-announces-national-standards-strategy-for-critical-and-emerging-technology/>

(注3) サークュラーエコノミーパッケージ：  
[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_15\\_6203](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_15_6203)

(注4) EUTaxノミール環境に関して持続可能な経済活動のリストを確立する分類システムで、企業、投資家、政策立案者に対して、どの経済活動が環境的に持続可能であるかの定義を提供するもの

(注5) ISO/TC23：サーキュラーエコノミーに関する国際規格を発行するためにISOに設置された専門委員会

(注6) デジタル標準・ISOなど標準化を公的に行う組織において、定められた手順に沿って作成された標準