

# Society 5.0時代のビジネスエコシステムと知財戦略

市 川 芳 明\*

**抄 録** 本稿では、「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」と定義されるSociety 5.0に着目し，その時代にふさわしいビジネスモデルとしてのビジネスエコシステムの役割と基本原理を述べ，その構築方法の標準化およびこれに整合する知財戦略を論じるとともに，スマートシティなど，先進的取り組みが開始されている事例を取り上げて解説する。加えて，通常の知財担当者の枠をやや超えて，ビジネス戦略に寄り添うルール形成の担い手としての役割・貢献のあり方，人財育成・評価等に触れ，推奨事項をまとめる。

## 目 次

1. はじめに
2. ビジネスエコシステム
  2. 1 社会課題とビジネスエコシステム
  2. 2 ビジネスエコシステムの成長
  2. 3 ビジネスエコシステムと標準化戦略
3. 標準化戦略と知財戦略
  3. 1 オープン&クローズ戦略
  3. 2 直交戦略
4. ケーススタディ
  4. 1 スマートシティの事例
  4. 2 健康経営に関する事例
  4. 3 ドローンの事例
  4. 4 Society 5.0標準化の事例
5. おわりに

セプトがSociety 5.0であった<sup>1)</sup>。

当初は「必要なもの・サービスを，必要な人に，必要な時に，必要なだけ提供し，（中略）活き活きと快適に暮らすことのできる社会」と定義されていたが，最新では，「サイバー空間とフィジカル（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」とより単純化されている<sup>2)</sup>。なぜ5.0なのか？と疑問に思う方もいるだろう。図1をご覧ください。

## 1. はじめに

2014年に内閣府に設置された「総合科学技術・イノベーション会議（CSTI：Council for Science, Technology and Innovation）」は，日本の科学技術イノベーション政策推進の司令塔として政策の企画立案や調整を行ってきた。このCSTIが立案した第5期科学技術基本計画（2016年閣議決定）に盛り込まれた斬新なコン

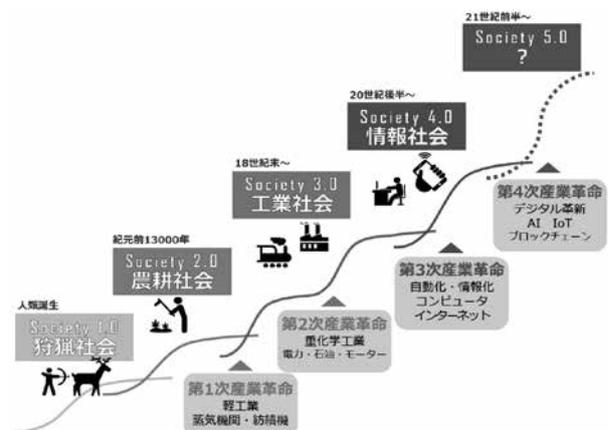


図1 Society 1.0から5.0までの変遷（経団連<sup>3)</sup>）

\* 多摩大学 ルール形成戦略研究所 客員教授  
Yoshiaki ICHIKAWA

人類の狩猟社会を1.0とし、その後、複数の産業革命が起こるごとに社会が進歩してきたとする考えである。4.0（情報社会）は1990年代のインターネットを契機とした情報革命によってもたらされた。そのあとに起こった「第4次産業革命」という言葉は日本発ではなく世界でも共通語になっているが、CSTIIはこの革命によってもたらされるはずの未来社会をSociety 5.0と名付けたのである。

図1の出典となる経団連の文献ではSociety 5.0は「創造社会」と述べている（つまり図中の「？」である）。加えて「Society 5.0 for SDGs」という表現を与え、国連の定めた持続可能な開発目標（SDGs<sup>4)</sup>との関連を強調した。

それでは、Society 5.0の具体的なイメージはどう描かれているのだろうか。Society 4.0と比べてSociety 5.0ではフィジカル空間とサイバー空間がより密接に結びつき、相互に影響を及ぼし合っていることが特徴である。そのための鍵となるのがIoT（モノのインターネット）、ビッグデータ、AIといった最新技術であるとされている。内閣府の広報ウェブページ<sup>5)</sup>にはこのような未来が紹介されているので、ぜひご覧いただきたい。

本稿では、このSociety 5.0の時代にふさわしいビジネスのあり方と知財戦略を論じる。

## 2. ビジネスエコシステム

### 2.1 社会課題とビジネスエコシステム

Society 5.0には「社会課題の解決」が欠かせない。この社会課題の解決はビジネスとしてもうまみがあるとMichael Porter<sup>6)</sup>が述べて以来、多くの企業がその認識を共有しつつある。それでは、より具体的に社会課題を表現したSDGsにより実際にどのくらいの経済価値が生まれるのだろうか。WBCSD（World Business Coun-

cil For Sustainable Development：持続可能な開発のための世界経済人会議）の推計では、達成年の2030年までに12兆ドルもの新市場創出効果が見積もられている<sup>7)</sup>。

しかし、この巨額の富の一部でも収穫することは実はそれほどたやすいものではない。SDGsのどの一つの目標をとっても、単独の企業で解決できるほど安易なものではないからである。SDGsは持続可能性という社会課題を広くカバーする17の目標と169のターゲットから成り、その達成には産・官・学が密に連携した取り組みが不可欠とされている<sup>8)</sup>。

このような状況で社会課題解決に貢献するビジネスを展開するには、多数の企業や組織が互いに手をつなぎあって共同で取り組むほかはない。すなわち、ビジネスとしてのエコシステム（生態系）を形成するのである。これまでは単独の企業が必要なすべての要素を自社の中で用意し、これを製品の効用というアウトカムとして顧客に提供したが、これからは各々の得意分野を持つ多種類の参加者が相互に助け合いながら共同でアウトカムを社会に提供するためのビジネスモデルを構築する。このような形態のビジネスは現在でも既に多数出現しており、いわゆるプラットフォームとよばれる企業が媒介するエコシステムがその典型である。

### 2.2 ビジネスエコシステムの成長

大きな社会課題を解決するためには、その取り組みの規模を飛躍的に成長させることが必要である。ビジネスエコシステムにはそのためのメカニズムを組み込むことができる。

図2は、複数の参加者が相互に連携する様を描いている。ここではAからEの5種類を描いているが何種類でも構わない。参加者には時間によって変化する規模（例えばその数）を割り当てた。例えば、参加者Aのある時点tでの規模を $m_A(t)$ として表した。

ここで、「参加者*i*の規模 $m_i(t)$ は一定期間における参加者 $m_j(t)$ の増加にゼロまたは正の貢献をする」という関係を設定する。つまり、矢印で示した関係がすべてポジティブであり、他者の足を引っ張ることはないと仮定する。

これは、ある参加者が自己または他の参加者の新メンバーを連れてくるという会員紹介の関係ともいえるし、ある参加者が別の参加者に資本やリソースを提供するケースも当てはまる。

そして図の例にあるように、どの参加者も直接あるいは他を経由して間接的に、他のすべてのカテゴリの参加者の増加分に貢献する（つまり、つながっている）ものとする。

この関係を単純に、ある参加者の規模の時間的増加が他のすべての参加者の規模の絶対値に正比例するという関係で近似すると、

「おのおのの参加者の規模は正の実数 $\lambda$ を用いた $\exp(\lambda t)$ という指数関数に従って増加する」ことが数学的に証明できる。ちなみに、 $\lambda$ は上述の比例関係におけるすべての比例係数（ゼロを含む）を要素とした正方行列の最大実固有値である。例えば、参加者がAとBの2種類のみエコシステムの場合では、AからBの増加への貢献とBからAの増加への貢献を示す2つの比例係数の積の平方根が $\lambda$ に等しくなる<sup>9)</sup>。

極端に単純化したモデルながら、この結果が

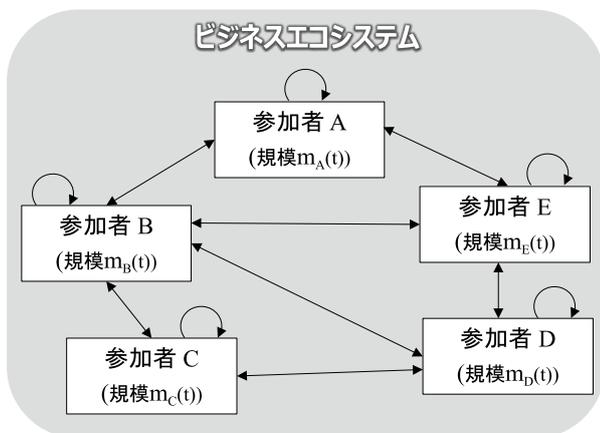


図2 ビジネスエコシステムの構造  
(各々の参加者が他の参加者に貢献する)

らいわゆるネットワーク効果と呼ばれてきた急激な規模の成長をうまく説明できる。例えば、Amazon.com, Inc.はeコマースが一つのビジネスエコシステムを形成しており（参加者Aが店舗で参加者Bが消費者）、そのトータルの売り上げは規模の指標であるといえる。図3に示すようにその売り上げ推移は、長年にわたって $\lambda = 0.25$ の指数関数によく当てはまる。

以上述べたように、ビジネスエコシステムにおいては、各参加者が他の参加者の規模の増加にポジティブに貢献するならば、ネットワーク効果が発揮されて飛躍的な成長を実現できる。

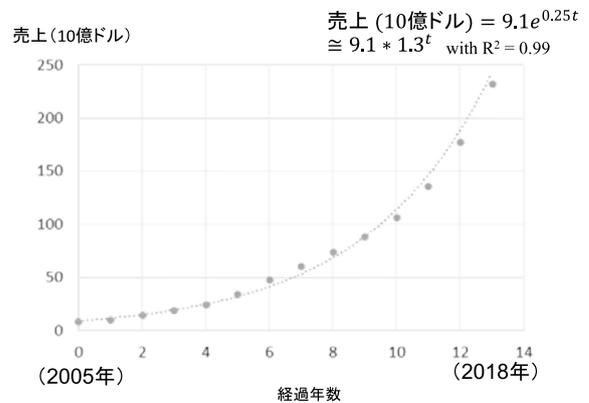


図3 Amazon.comの売り上げ推移  
(Amazon.com Annual Reportから筆者が点線をフィッティングした)

## 2.3 ビジネスエコシステムと標準化戦略

多数の参加者の間で前記の互恵的な関係を維持するためには、それを保証するルールが必要である。ビジネスエコシステムのすべての参加者がこのルールを守り、運営されることでネットワーク効果が永続的に保証される。

そのルールは契約でもよいし公開文書でもよいが、ビジネスエコシステムは参加者の規模（例えば会員数）を急激に増やすことが成長の源泉であることから、このルールは公開されたものがより好ましい。つまり、ビジネスエコシステムを実現し成長を維持するためには公的なルー

ル、例えば標準規格の策定が必要になるということである。

この役割を果たすための標準規格をどのような観点から策定すべきであるかという議論は過去の文献に詳しく述べた<sup>10)</sup>。その結論から抜粋すると、(1) 社会課題の解決を論じるような大所高所からの視点に基づく標準規格であること、(2) 技術に関する標準規格であるとすれば、技術の内容そのものを規定するのではなく、その技術の使い方に関する標準規格であること、(3) 新しい市場を創造する効果をねらうこと、の3つの観点である。

### 3. 標準化戦略と知財戦略

前記の3つの観点はSociety 5.0時代のビジネスエコシステムに必須の標準化戦略である。一方、多くの企業では標準化の活動は知財部門で行われている（一部は法務部門というケースもある）。その理由は標準化活動と知財管理が、コインの両面のように切り離すことのできない関係を構成するからであろう。ここでは、これまでに述べてきた標準化戦略にふさわしい知財戦略を論じたい。

#### 3.1 オープン&クローズ戦略

「標準化と知財」というテーマでまず読者になじみの深い知見は、小川の提唱した「オープン&クローズ戦略」<sup>11)</sup>であろう。この戦略ではまず、ビジネスエコシステムを作るためのルールを参加者あるいは一般（将来の参加者候補）に対してオープンにし、誰でもがそれを活用して他の仲間とのWin-Winの関係を築くことができるようにすることから始まる。

このルールは通常、国際標準やフォーラム標準であるが、ときにはPCやスマートフォンのOSのようにデファクト標準（市場で圧倒的なシェアを獲得することで事実上の標準になる）もある。例えば、USBコネクタというフォー

ラム標準があるおかげで、デバイスメーカーは自社の製品を多数の顧客に向けて市場に出すことができる。これはUSBコネクタという規格をオープンにしたことで、ユーザーもメーカーも各々が容易に便益を得ることができることになり、市場が急成長した。

次に、クローズする部分を考える。オープンにするだけでは自社のコア技術からの収益を得ることができない。そこで、オープンな仕組み（これをプラットフォームと呼ぶこともある）とは別にブラックボックスとして分離するというのである。例えば、CPUの外部インターフェースはオープンにして周辺機器の市場を拡大し、CPUの中身はクローズにして自社が独占販売するといった戦略である。CPUメーカーを含む部品メーカーが最終製品（自分の顧客の製品）の仕様をオープン規格にして公開し、その顧客がもうかれはもうかるほど自社のCPUが売れ、独占的に利益を上げるといったビジネスは現実存在している。

このオープン&クローズ戦略にふさわしい知財戦略は、「どの自社独自領域をクローズにし、どこまでをプラットフォームとしてオープンにするか」という戦略的判断に基づいて策定される。最近、特許を無償開放する例が多数見受けられるが、その特許群は、以前はクローズ領域であったものを、市場拡大のためのオープン領域に変えるという知財戦略の転換に他ならない。

Society 5.0時代では、このオープン&クローズという知財戦略の重要性はますます高まるはずである。

#### 3.2 直交戦略

筆者は、オープン&クローズ戦略を補完する考え方として、事業企画部門の方のマインドセットになじみやすい「直交戦略」を提唱している<sup>10)</sup>。

この戦略は図4に示すように、自社独自の強

みの部分をすべて特許として確保し（水平軸）、市場を形成するための、いわば「使い方」（垂直軸）を標準にしようという考え方である。両者は直角、つまり別次元のものだと解釈していただきたい。

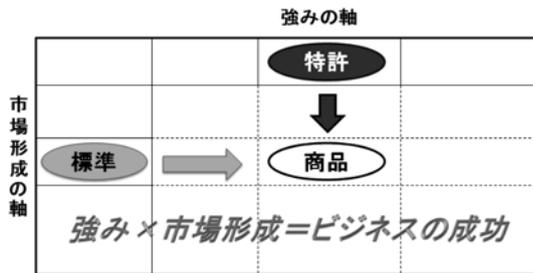


図4 標準と知財の直交戦略

例えば、切れ味の良い刺身包丁を製造できる会社があったとする。その製品仕様や製造方法は特許として確保してよいはずである。これをオープンにしてはコピー商品が出回るだけ損をする。一方、その使い方として、例えば「日本料理」という国際標準規格を作り、そこでは、刺身のドリップ流出量とか、切り身の角の立ち具合、面の滑らかさなど、よく切れる刺身包丁がなくては作り得ない仕様を規格化するのである。このような規格がオープン化されれば、均一においしい刺身が顧客に提供されることとなり、世界の日本料理の市場がより拡大して、最終的には料理人からの刺身包丁の注文が増えるだろう。

刺身包丁をオープン&クローズ戦略的にみると、「包丁の切れ味等級」を標準規格化することのも一つのオープン戦略になる。他社との競争優位を確立するうえではよい着想であるが、国際標準の場では、他社にとって不利となり得る国際合意を導くことには困難が伴う。一方で、「日本料理」標準は、ライバル包丁メーカーの存在なしに「料理人」の方々が集まって標準を作ればよいので、すべての関係者にとってWin-Winの状況となり、国際合意は得やす

いと言えるだろう。

これをサプライチェーンにおける標準の位置づけで見ると、オープン&クローズ戦略は「客」の視点での標準化を含むが、直交戦略は「客の客」の視点での標準化であると言える。

## 4. ケーススタディ

### 4.1 スマートシティの事例

スマートシティは、国際標準を策定する際の「社会課題解決」の観点を説明するにふさわしい。ISOにおいて「スマートコミュニティ・インフラ」のあるべき姿を国際合意文書として発行する委員会（TC 268 SC 1）が2012年に日本主導で立ち上げられ、筆者はその国際議長を務めている。エネルギー、輸送・交通、上下水道、廃棄物・リサイクル、IT・都市データの5つのインフラを基本的な対象としており、都市化に代表される社会課題の解決策を提示することを主眼としている。

この委員会が初期に発行した技術仕様書ISO TS 37151は住民・地域運営者・環境の3つの視点から、インフラの評価指標（Metrics）を次の14のカテゴリに落とし込んだ。(1) アベイラビリティ、(2) アクセシビリティ、(3) アフォーダビリティ、(4) 安全・安心、(5) サービスの品質、(6) 運用効率、(7) 経済効率、(8) 性能情報の入手可能性、(9) 保守性、(10) レジリエンス、(11) 資源有効利用、(12) 気候変動の対策、(13) 汚染の防止、(14) 生態系保全である。

都市のインフラは大規模な投資案件につながる事が多く、その中にはODA（Official Development Assistance：政府開発援助）も含まれる。日本は「質の高いインフラの輸出促進」を政策として掲げている。しかし、ODAはいわゆる「ひも付きでない」ため、インフラの品質に制約がなく、ともすれば、価格競争に陥り、

質の低いインフラが導入され、現地住民の生活向上に貢献しない場合も少なくない。このような事態を解決するためには、何らかの公平な標準規格に準拠していることが望ましい。住民・地域運営者・環境の3つの視点からバランスの取れた14の評価カテゴリをODAにおいても活用する道が拓けたといえるだろう。

現在、この委員会では、交通インフラ、都市データの流通および共有基盤、質の高い発電インフラなどの規格開発が活発化しており、世界の各都市のニーズに応えるべく、公共調達仕様書に引用されることをめざしている。これらの標準規格が「都市」という参加者とインフラの「プロバイダ」という参加者から成るビジネスエコシステムを実現し、その両者間にネットワーク効果を発揮させることをねらっている（図5参照）。

#### 4. 2 健康経営に関する事例

健康経営（注：「健康経営」は、特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標である。）という言葉は日本では当たり前になっているが、ブームを定着させたのは政府の法律であった。

特定健康診査及び特定保健指導の実施に関する基準（平成19年厚生労働省令第157号）により、特定健診と特定保健指導が義務付けられ、その後、健康保険法に基づく保健事業の実施等に関する指針（最終改正：平成26年厚生労働省告示第139号）によって、データヘルスという制度が導入された。

このデータヘルス制度の特徴は、(1) 従業員の健診データとレセプト（診療報酬および調剤報酬の明細書）データを突き合わせて分析し、健康改善効果が高い対象者を抽出する、(2) 対象者の健康改善のための取り組みを実施し、その結果を定量的に判断する、(3) 結果に応じて次年度から取り組み方を見直す、(4) 分析や健康改善の取り組みに際しては、「委託事業者」を活用してもよい、という点である。(1)～(3)は、ISO 9001（品質マネジメントシステム規格）やISO 14001（環境マネジメント規格）でなじみの深い、いわゆるPDCA（Plan, Do, Check, Act）のサイクルになっている。これ自体が法律としてはユニークであるが、(4)のように外部の事業者の活用を盛り込んでいることはもっとユニークといえる。その結果、委託先事業としてのさまざまな健康経営のビジネスが広がった。

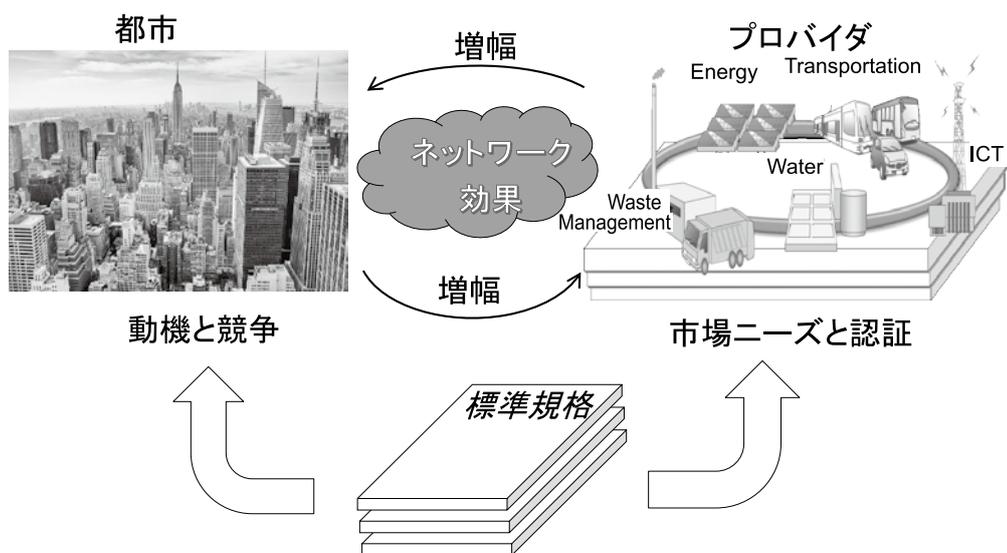


図5 スマートシティのビジネスエコシステム

例えば、従業員の健診データとレセプトデータを預かり、相関関係を分析するサービスが次々と開始された。また、健康改善への取り組みとしては、運動を含む生活習慣の改善が大きな割合を占める。そこでウェアラブルセンサーやスマートフォンアプリの業界が大きなビジネスチャンスを得た。そしてクラウドサービスを通じて個人の生活習慣をモニタリングし、これをベースに専門家が個人のスマートフォンにアドバイスを送信するサービスや、健康食品の市場拡大にも貢献した。つまり、この法律（ルール）が健康経営サービスという新たな市場を創出したといえる。

しかし、日本では労働人口は約6,000万人をピークに減少すること、一方でグローバルに視野を広げれば数十億人という大きな市場が待っているという事実は見逃せない。JETRO（Japan External Trade Organization：日本貿易振興機構）を中心に、健康サービス事業の国際的普及拡大について支援する活動が始まっている<sup>12)</sup>。

先進国はもとより途上国でも、生活習慣病は企業にとって大きな経営リスクとなっており、企業が自ら補助して全従業員に健診を受けさせたり、企業が率先して健康改善活動（職場での運動、社員食堂のメニュー改善など）を実施したりしているケースが多々見られる。つまり、潜在的市場は存在する。

足りないのは、日本のデータヘルスのような適切なガイドラインと、健康経営銘柄や健康経営優良法人<sup>13)</sup>のような企業間競争の仕組みである。そこで標準規格への期待が浮上した。もともとISO 9001にしてもISO 14001にしても、法律ではないが、世界中の企業が実施している。そこでデータヘルス制度を国際標準規格にするという着想の下に、有志企業が協力してBSI（British Standards Institution：英国規格協会）から英文の公開仕様書（PAS 3002）を発行した。

その内容としては日本のデータヘルス制度の骨子となる部分をPDCAの形で記載したものである。もちろん近い将来、これをISO化することも視野に入れている。

この標準規格は企業群には動機（つまり競争意識）と適切なガイダンスを提供する。一方、さまざまな健康経営サービスプロバイダに企業からのニーズを与えビジネスチャンスを拡大する。このビジネスエコシステムでは、標準規格によって企業とプロバイダが相互に他方を増幅しあう効果、すなわちネットワーク効果が高まることが期待できる。競争意識という点では、日本と同様に表彰制度は有効である。すでにこのPAS 3002を活用して、スリランカで現地の有力業界団体とJETROが共同で健康経営表彰制度を始めている（図6参照）。



出典：<https://slchpa.com/>

図6 スリランカでの表彰制度の発足  
（右から3人目が筆者）

#### 4. 3 ドローンの事例

ドローンは自動運転やロボットとならんで、Society 5.0にふさわしい事業分野である。このビジネスの将来には、ドローンを利用した宅配とドローンタクシーという巨大な市場が待ち望まれている。しかし、現在では安全性への配慮から、人口密集地での飛行をはじめとするさまざまな用途に厳しい規制が課せられているのが

実情である。すなわち、無数のドローンが市街地を飛行するためには、まだ実現していない高度な安全性を確保できる社会の仕組みが必要となる。

このような社会の仕組みがあれば、ドローンに関連する機体、ソフトウェア、サービス事業者、企業ユーザーらが多数参加するビジネスエコシステムを創出することが容易になり、ネットワーク効果が期待できる。

その実現の鍵として有望視されているのがUTM (Unmanned Traffic Management) である。UTMは一種の航空管制であるが、多数の機体の運行を管理でき、事前の許認可、三次元地図情報や気象情報、電波通信環境のリアルタイム提供、安全な飛行経路の指示、緊急退避の指示、飛行実績の管理などを全自動で行うものである。今は実現していないが、このようなシステムが地域全体のドローンを管理すれば、今よりもはるかに安全なビジネス環境が整うはずである。

ドローンも自律飛行し、管制も自動であることから、その実現のために必要なものは、まずこれらの自律システム間の協調動作を保証する標準規格である。国際の間ではGUTMA (Global UTM Association) が、日本ではJUTM (Japan UTM Consortium) が中心となり、共通のルールを検討していた。しかし、ドローン市場を広げる際に地域やフォーラムごとに違う管制システムの規格があったのでは貿易障壁になることから、国際標準をめざすことになった。

ISOにおけるドローンの標準化はTC20 SC16 (無人航空機) が取り扱っている。JUTMは関係する業界団体、省庁、大学、一般財団法人日本規格協会と連携して日本国内委員会を発足させ、このUTMの国際標準化を推進するためのWG (Working Group: 新作業部会) の設立にこぎ着けた。現在、TC20 SC16の下で日本が主導するWG4が活動を開始している。

国内メンバーは標準規格の策定と同時に、規制官庁との対話を進めるかたわら、ICAO (International Civil Aviation Organization: 国際民間航空機関)、FAA (Federal Aviation Administration: 米国連邦航空局)、ASTM (American Society for Testing and Materials: 米国試験材料協会、現在はASTM International) さらに欧州で規制の実施規則を作るEUROCAE (European Organisation for Civil Aviation Equipment: 欧州民間航空電子装置機関) とも密に連携してISOの場を活用し、将来の巨大市場を創出すべくUTMに関する社会ルールの形成に取り組んでいる。

#### 4. 4 Society 5.0標準化の事例

日本が始めたスマートシティ以来、社会課題の解決を直接のテーマとした標準化の活動傾向が欧州を中心として顕著になってきている。2017年に英国主導の「高齢社会」(ISO TC 314)、2018年にやはり英国主導の「サステナブルファイナンス」(ISO TC 322)、およびフランス主導の「サーキュラーエコノミー」(ISO TC 323) が次々と設立された。日本から発信している新たな社会コンセプトであるSociety 5.0もこの流れにのって世界に発信しなければ大きなビジネスエコシステムを創生する役割が果たせない。

途上国を含む海外の国々にこのコンセプトを発信すべく、2018年10月から経済産業省の支援の下、Society 5.0標準化推進委員会が発足しており、さまざまな分野の企業、業界団体、大学、省庁からオブザーバーが参加している。2018年度末には海外にも提示できる英文による原案が完成した。

委員会メンバーの主なねらいの一つは、やはりビジネスエコシステムの構築に資することである。Society 5.0の達成に必要な標準規格を国内外に普及させることによって、エコシステム

を作りやすくするとともに、参画へのハードルを下げ、ネットワーク効果により成長を促すことをめざしている。

日本以外の国では、スロベニアがSociety 5.0の実施を国策に掲げている（図7参照）。内閣府／内閣官房や外務省がスロベニアの成功に向けて手を差し伸べている<sup>14)</sup>。そのためにも、国際標準化は有効な手段となるだろう。



図7 スロベニア政府高官を交えたSociety 5.0シンポジウム（2019年11月4日）

## 5. おわりに —知財担当者へのメッセージ—

これまでに述べてきたことは通常の知財担当者の枠をやや超えているかもしれない。まずビジネスの形態の大きな変化についていくことが出発点である。「モノづくり」から「コトづくり」ともよく言われるが、コトとは一企業が単独に製品を売るのではなく、まさにビジネスエコシステムを意味していると解釈してもよいだろう。その時の知財戦略はどうなるのか。わかりやすくはオープン&クローズから検討し、可能ならば直交戦略を検討してみてもはどうだろうか。

次に来るのは具体的な取り組みである。直交戦略でいうところの市場創出のためのルール作り、標準規格作りである。これまで知財、とりわけ特許の担当者の関与は薄かった場面であろう。多くの企業では研究者や事業部門のエンジニアなどが関わってきた経緯がある。

しかし、今後はここでの知財担当者の関与をより深めていくべきである。知財担当者はこれまでもビジネスに深くかかわり、特許という仕組みを巧みに活用して自社事業を優位化してきた。今後は標準規格を活用してビジネスエコシステムを創出できるプロフェッショナルにもなるべきである。なぜならば、多数の特許が無償開放される時代の流れを見ると、標準化への取り組みが相対的に重要度を増していくことは明らかであり、知財戦略と標準化戦略は切り離せない一つの事業戦略であるからだ。

知財担当者を含めた「標準化人財の育成・評価」はとりわけ日本にとっては長年の課題であった。評価については、自身がプロフェッショナルになっていても会社から評価されないという言葉をよく聞く。しかし、そのようなケースをヒアリングすると事業戦略における標準化の位置づけが関係者間で明確に合意されていないというケースが大半である。まず事業戦略ありき、そして次に標準戦略である。事業にリンクしない標準化だけに取り組むことはあり得ない。

そのための育成となると、多くは事業戦略に関するスキルの獲得となるだろう。標準化の知識はさほど難しくはないし、2019年施行の改正「産業標準化法」に基づいて導入された「規格開発エキスパート」の研修など、経済産業省や日本規格協会が主催するトレーニングの機会も多々ある。難しいのはビジネスそのものを理解することである。そこで一つお勧めしたいのは「中小企業診断士」資格へのチャレンジである。本稿の読者には弁理士資格を所有している方も少なくないはずだ。しかし、中小企業診断士に必要な学習では、さらに幅広く網羅的にビジネス知識を学ぶことができる。中小企業の経営者は大企業とは異なり、一人で事業に必要なすべての意思決定責任を担うことから、経営戦略、マーケティング、生産管理、財務、人事、法務など多方面の知識が必要となるためである。難

関ではあるが、資格を取得するには至らなくても、チャレンジの過程で身に着ける知識は有益だろう。

最後になるが、ビジネスエコシステムのためのルール形成戦略については、より詳しい理論と事例を掲載した文献<sup>15)</sup>もあるので参考にしていただきたい。

## 注 記

- 1) 内閣府, CSTI (総合科学技術・イノベーション会議) パンフレット (2017)
- 2) 内閣府説明資料  
[https://www8.cao.go.jp/cstp/society5\\_0/society5\\_0.pdf](https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/society5_0.pdf)
- 3) 経団連, Society 5.0 -ともに創造する未来- (2018)
- 4) 国連広報センター  
[https://www.unic.or.jp/activities/economic\\_social\\_development/sustainable\\_development/2030agenda/](https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/)
- 5) 内閣府広報  
[https://www8.cao.go.jp/cstp/society5\\_0/index.html](https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/index.html)  
(参照日: 2019.11.28)
- 6) Michael E. Porter他, Creating Shared Value, Harvard Business Review, January-February

- (2011)
- 7) WBCSD, 持続可能な開発目標CEO向けガイド  
<https://www.wbcsd.org/Overview/Resources/General/CEO-Guide-to-the-SDGs>
- 8) 武田 晴夫氏インタビュー - 俯瞰的視点から語る予測と企業戦略, SDGsの取組 -, STI Horizon, Vol.4, No.3 (2018)
- 9) Y. Ichikawa, Simplified Dynamic Model of Two-sided Platform Businesses, 社会技術革新学会誌, 第9巻, 第1号, pp.32~55 (2017)
- 10) 市川芳明, 協創プラットフォームを創る, 日立評論, 97, 4, pp.256~262 (2015)
- 11) 小川絃一, 情報通信審議会 情報通信技術分科会 技術戦略委員会 (第9回), 資料9-1 (2016)
- 12) JETRO, スリランカ「データヘルスを用いた健康経営手法の導入」(2018)
- 13) 経済産業省 ヘルスケア産業課, 健康経営の推進について (2018)
- 14) 外務省広報  
[https://www.mofa.go.jp/mofaj/p\\_pd/ip/page4\\_005214.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/p_pd/ip/page4_005214.html)
- 15) 市川芳明, 「ルール」徹底活用型ビジネスモデル入門, 第一法規出版 (2018)  
知財管理, Vol.69, No.10, p.1484 (2019)  
(URL参照日は5) を除き全て2019年12月9日)

(原稿受領日 2019年12月9日)