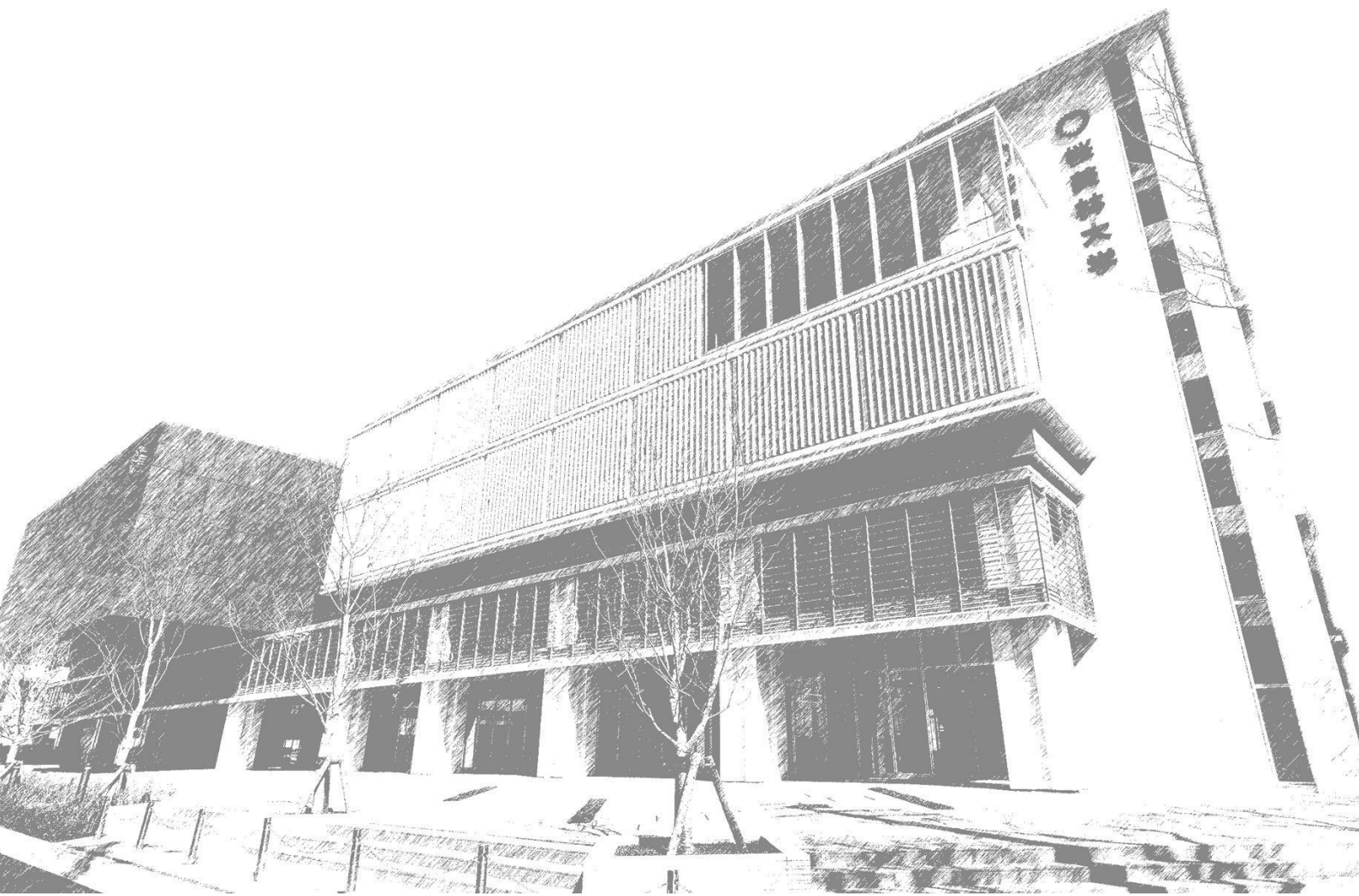


ビジネス科学研究

Journal of Business & Management Sciences (JBMS)

Volume 2 | 2019



Contents

馬橋 隆紀 弁護士から見たコーポレートガバナンス	1
伊藤 真 今、企業に求められるもの	6
XUEGANG, Cui Enterprise Management Control of Japan and China : Comparison, Trends and Integration	22
FANG FANG, Shi Li Research on the Gap of Executive Compensation in Chinese Listed Companies	30
齋藤 隆夫 モンゴル国の弁護士倫理をめぐる研修の方法と 効果の調査研究に関する報告	46
高橋 義郎 イノベーション・マネジメントの国際標準化の動向と展望の一考察 — ISO56002 ガイダンス規格を中心に—	63
HARADA, Setsuo Consideration of International Standardization in Business of the 21st Century From the Viewpoint of Japanese Manufacturers	76
金山 権 中国留学生における経営学指向の一考察	106
SAKAMOTO, Tsuneo Why Corporate Governance in Japanese Companies is ineffective	121
鈴木 勝博 中小企業におけるイノベーションと組織文化 —分析視座の俯瞰と整理—	135

【特別寄稿¹】

弁護士から見たコーポレートガバナンス

桜美林大学特別招聘教授 弁護士 馬橋 隆紀

1. はじめに

私は、1976年から弁護士として業務を行い、これまで、企業や自治体の顧問弁護士として法律相談を担当している。ただこの間、労働委員会や人事委員会の会長や委員長を務めていたこともあり、企業の社外取締役となったのはここ数年のことである。

このため、ガバナンスに直接関与した経験は少ないものの、それまでの企業等からの相談や労使紛争、人事をめぐる懲戒問題を取扱うなかで、ガバナンスやコンプライアンスについての問題点を垣間見ることはあった。本日は、そのような経験を弁護士の目からお話しすることにする。

2. 25年程前の経験

私は今から25年程前、ある生命保険会社の経営破綻について関与したことがあり、その清算人も務めた。その会社は、業界では中堅の会社であったが、当時のバブル景気もあり、高い利率の年金保険が売れ、契約者が増えるとともに、資産も増大した。ところが、バブルが崩壊したことにより、その予定利率を継続できなくなり破綻の道を歩むことになった。保険会社には、営業だけでなく、財務部門や数理部門があるものの、保険の売上げに目が向き、その体力への検討や財務や数理上の検討が十分になされず、募集を続けたことがその一

¹ 本稿は、2020年2月15日に開催されたシンポジウム「進化するコーポレート・ガバナンス改革の担い手は誰か？～コーポレート・セクレタリーとその役割～」(桜美林大学新宿キャンパス)の基調講演「弁護士から見たコーポレートガバナンス」に係る特別寄稿である。本シンポジウムのプログラム詳細は、下記URLを参照されたい。https://www.obirin.ac.jp/event/year_2019/r11i8i000003lsdb.html

因である。もし、ガバナンスが機能していたら、これほどの含み損を生み破綻するという結果は違っていたとも考えられる。

当時、日本では護送船団方式との言葉があり、同じ業界では、お互い助け合おうとの意識が存在した。この会社も、どこか他の大手保険会社が助けてくれるとの期待もあったはずである。しかし、中堅はもとより大手も、この時期まず自分を守ることが大事であり、あえて破綻している会社を引受けることはなかった。また、かつてはグループ企業という言葉もありました。その設立をたどっていくと同一企業や同一財閥に行き当たることもあり、この保険会社も、そのようなグループ企業の一員であったことから、そのグループの保険契約も多く、何らかの援助が期待された。しかし、これもかつてのような帰属意識はなく、その援助も受けることはできなかった。

そして、この時これら同一業種やグループ企業が主張したのは、債務超過の会社を引受けたり、援助したら、株主や相互会社社員が許さず、まして、海外の株主が増大しているなかで代表訴訟も提起されるとのことでした。

その保険会社は、保護基金による援助や予定利率の引き下げを行って、契約移転をすることとなり、その後、外資系の会社へと移転された。その際私も旧会社の清算人として譲受希望社から事情聴取を受けたが、ガバナンスやコンプライアンスの徹底した外国企業の姿勢を見ることができた。

3. 経営者・首長の感覚

それからも、信用組合や信用金庫の破綻についての第三者委員会などを担当したが、この当時感じたのは、金融機関でありながら、1人に権限が集中していたり、また、古くからの友人的な感覚で業務がなされ、調査の際における応答にもガバナンスやコンプライアンスに対する認識が全く感じられなかったのが印象的であった。

しかし、それから20年以上が経過すると、その経営者や自治体の首長の感覚も変わってきたように思われる。

これまでの弁護士の法律相談というと、紛争の相手方に対し、どう対応すべ

きかが問われるころが多かった。しかし、近時、会社からの相談は、これから行う施策についての予防のための相談が増えてきている。そして、そこには、自ら責任を問われたいか、つまり、株主代表訴訟の対象とされないかの意識をもった相談が多くなってきている。これは、自治体も同様であって、その政策が住民訴訟の対象とならないかとの相談が少なくない。例えば、赤字団体に補助金を出すことに問題はないか。不法行為を行い、自治体が賠償義務を負担した場合、それを行った職員に求償しなくてもよいのか等である。この結果、現場の公務員も自ら求償の対象となる場合であると認識して職務を行っているように見える。

確かに、故意による行為や重過失による行為につき、求償されるのは当然である。しかし、自治体において対処する問題は益々複雑化している。また、判断に迷うことは少なくない。十分に議論し、検討し、その結果訴訟で、その違法性が認められたからといって、これを当然のように個人の責任とすることは疑問である。判断に迷う問題について、争点を把握し、議論を重ね、それを司法の判断に委ねるというのも一つの方法であり、それも「法の支配」の一場面であると考えべきである。

4. 弁護士法律相談

近時、弁護士は社外取締役を含め、第三者としてその役割を担わされている。監査委員会、調査委員会、審査会等であり、また、法律相談においてもコンプライアンス課のようなものが設けられて、それを窓口として相談を受けたり、さらには、企業内弁護士あるいは任期付公務員として、内部の者として役割を果たしているものが増えてきている。

法律相談もかつての紛争が発生したからではなく、発生を予防するための相談が多くなっているのは、前述した通りである。ただ、弁護士はその会社の従業員でもなく団体の職員でもないことから、その課題がその企業なり団体にとって、どのような意味があるのか、また、そこに至るまでどんな議論がなされたかを知っているわけではない。弁護士は、線で見ることなく、点で事案を見

ていくことになる。また、前述した予防法学的相談であることからか、弁護士のお墨付きを得るため相談が多くなっていく。このため、相談者は、自分の方針を実行するのにプラスの情報は組織に伝えるものの、マイナスの情報を示さないこともありうる。弁護士は課題を与えられたとき、その問題点を見出し、判断していくことになるが、情報が与えられなければ困難であるし、まして線ではなく点で問題に対応する者としては、その場の問答で情報すべてを引き出すことは困難である。

また、このような相談の場合、弁護士の相談結果を持ち帰り、組織としての判断の材料とされることになるが、弁護士の回答が必ずしも正しく伝えられているかも疑問であるし、また、相談を受けた事案についてどのように解決され、また施策にどう生かされたのかの報告を受けることの少ないのが実情である。

5. 社外取締役としての弁護士の役割

社外取締役になると、取締役会において、毎回多くの議案や報告事案が提出される。だが、社外取締役には、コンプライアンスと同様、その会社が何を目標とし、将来のあるべき姿をどう考えているのか、提案された議題がその目標とどんな関連性があるのかを十分に把握できていないことがある。

また、すべての情報が与えられているかどうかも疑問なことである。そして、取締役会の場合、本来社内社外の各取締役が自由に意見を交換し、結論を導いていくよりは、社外取締役が社内取締役に質問し、これに社内取締役が答えていくという質疑応答の場となる危険もある。この場合、社内取締役は、社外取締役の質問にいかにも上手に答え、社内取締役に決めてある方針に賛成させるかの技量が求められることになる。

私の場合も、当初はすべての議題について事前に検討し、議論に加わることを考えていたが、現在では、議題を分けて自分なりの知識のある契約締結や規則の制定等に重点を置いて事前に検討するようなことになってきているが、一部の議案に特化し、会社のあるべき姿という大局的視点からの意見の少ないことが、社外取締役としてふさわしい姿であるかは疑問のあるところである。

6. 情報の共有

コンプライアンスとかガバナンスとか言われ、多く企業ではこれを取り入れ、それが日本における会社の在り方を変えていっていることは確かである。ただ、一部の大企業はともかく、多くの会社では、この制度を取り入れたものの、その運用に苦勞し、あるいは、十分に機能していない場合も少なくない。

社外取締役制度を実効あるものとするには、議案を点ではなく線で見るときの情報の共有のためにも、本日のテーマである社外取締役と会社との橋渡しを担うコーポレートセクレタリーなどの養成も必要なものと考えたい。

【特別寄稿¹】

今、企業に求められるもの

桜美林大学特別招聘教授・伊藤塾塾長

弁護士 伊藤 真

1 憲法と企業統治

コーポレートガバナンス改革の担い手は誰なのであろうか。コーポレートガバナンス、コンプライアンスとの関係で、今、企業に求められるものは何かを検討してみたい。

2007年に筆者が出版した「会社コンプライアンス」(講談社現代新書)の帯に「不祥事が続々と起きている!!」と書かれている。10年以上経過した現時点でもこの点は全く変わっていない。これだけコンプライアンスが叫ばれ続けていながら、なぜこのように日本企業の不祥事が続いてしまうのであろうか。その原因を解明することは本稿の目的ではないが、国家統治の仕組みについて規定する憲法の観点からコーポレートガバナンスについて若干の考察をしてみたい。

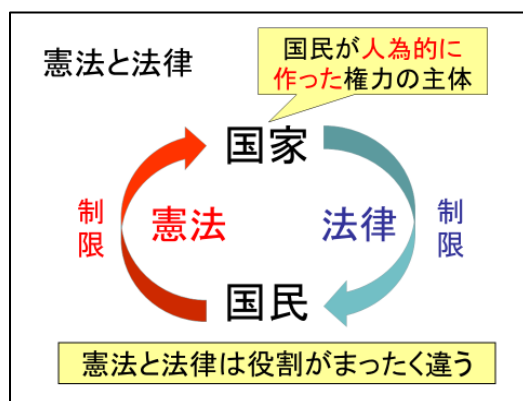
筆者は法律家、行政官の養成に携わる仕事を40年ほど続けてきた。特に憲法という国家統治の基本法に規定されている価値やガバナンスの仕組みを他の法律でどのように具現化しているかを研究してきた。こうした視点で様々な事象を分析してみると、問題の本質が浮かび上がってくることもある。そこでまず、憲法とはどのような法なのかを確認しておくことにする。

多くの企業人は日々の会社運営において憲法を意識することはなく、憲法とは何かという問いに対する答えも国家の最高法規であるという回答が多いようである。実は筆者も学生時代は憲法は国家の根本法であり、法律の親分のような存在であると考えていた。すなわち、数ある法律の中でも最高の法律であり、もっとも重要な法律が憲法であるという認識にすぎなかった。

しかし、それは大いなる誤りであった。憲法は、「法律」とは全く別の「法」であり、その役割

¹ 本稿は、2020年2月15日に開催されたシンポジウム「進化するコーポレート・ガバナンス改革の担い手は誰か?～コーポレート・セクレタリーとその役割～」(桜美林大学新宿キャンパス)におけるパネルディスカッション「コーポレート・ガバナンス実質深化における取締役会事務局の課題とあり方」に係る特別寄稿である。本シンポジウムのプログラム詳細は、下記URLを参照されたい。
https://www.obirin.ac.jp/event/year_2019/r11i8i000003lsdb.html

も法律とは根本的に違うことをその後知ることになる。法律は、国民の権利・自由を制限して社会の秩序を守ることが目的であるのに対して、憲法は国家権力を制限して国民の権利・自由を守るために存在する²。つまり法の名宛人が違うのである。しかも憲法がその権力行使を制約しようとする国家は、私とその文化や歴史から愛国心を感じているような日本という国ではない。生まれ故郷、わが祖国というイメージでとらえられる日本という国とは全く無縁であり、単に主権者たる国民が人為的に作った権力の主体としての国家なのである。つまり国民が創出した国家という組織をコントロールするために憲法という法が存在するといえる。こうした法律と憲法の違いは、これを単純化して図示すると下図のようになる。



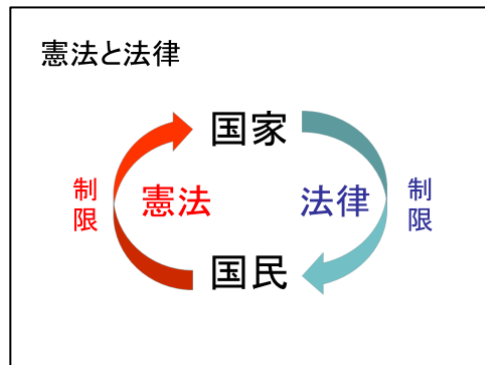
この図が示すように憲法と法律では役割が全く違う。したがって、この憲法という法によって拘束され、憲法を遵守し尊重すべき者は国民ではなく、国家の側で権力を行使する公務員である。このことを憲法は99条に明記している。すなわち、「天皇又は摂政及び国務大臣、国会議員、裁判官その他の公務員は、この憲法を尊重し擁護する義務を負ふ。」と規定して、憲法尊重擁護義務の主体からあえて国民を除外した。つまり、国民には憲法を尊重し擁護する義務などなく、その義務を負うのはすべての公務員である。国民はむしろ、天皇をはじめとして、政治家、行政官、裁判官などのすべての公務員に憲法を守らせる責任があるといえる。このことを憲法12条前段において、「この憲法が国民に保障する自由及び権利は、国民の不断の努力によつて、これを保持しなければならない。」と規定している。

つまり、権力を行使する者をコントロールするために憲法があり、この憲法に基づいて国家とい

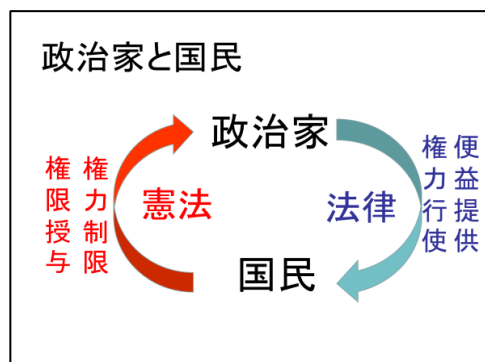
² 芦部信喜『憲法（第七版）』（岩波新書、2019年）5頁、10頁。佐藤幸治『日本国憲法論』（成文堂、2011年）5頁以下。伊藤真『伊藤真の憲法入門（第6版）』（日本評論社、2017年）28頁以下。

う組織が運営されるという基本構造をとっているのである。そして国家の権力をコントロールする最終的な責任は、国家をつくりあげた主権者たる国民にあるのである。

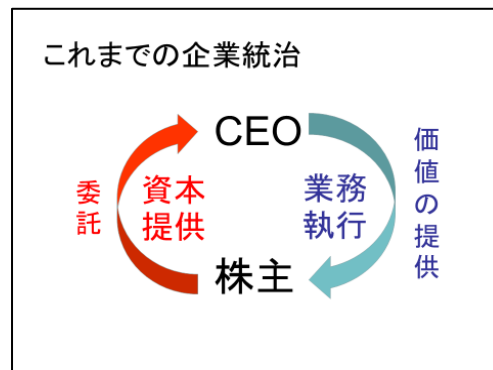
国家という組織のガバナンスの基本が憲法に従う政治である。そのため、国家という大きな組織のガバナンスは憲法による統治とされ、国家統治における最大のコンプライアンスが憲法に基づく国家運営すなわち「法の支配」ということになる。法の支配とは、けっして国民を法によって支配するという意味ではなく、憲法という法によって国家のあらゆる権力行使が支配されコントロールされることを意味している。国民が憲法という法によって自らつくった国家という組織をコントロールすることが立憲民主主義である。



この憲法と法律の関係は、国民が政治家に憲法によって立法などの権限を授与するとともにその権力行使の範囲を明確にしてこれを制限し、政治家は憲法による授権の範囲内で法律を作って国民に権力を行使すると共に様々な行政サービスという便益を提供する構造と言い換えることができる。



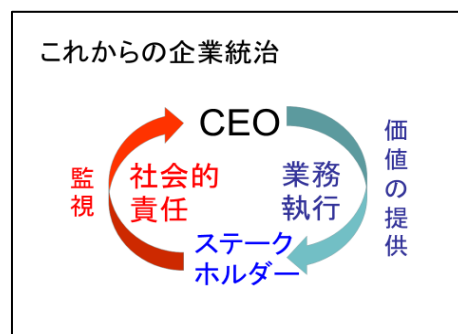
この構造を企業統治になぞらえると以下のように理解することが可能である。



株主は出資によって会社経営者（便宜上CEOとしておく）に会社経営の権限を委託し（所有と経営の分離）、CEOはその授権の範囲内において業務執行をして株主に配当や株価上昇などの価値の提供を行うのである。そしてこのように会社組織が運営されることをコーポレートガバナンス（企業統治）といい、究極的には株主の意思によって運営されることになる。

こうしたコーポレートガバナンスの構造の基本は、その本質において変わることはないが、CEOに対置する主体として株主だけを想定したガバナンスでよいのかが、現在問題になっている。すなわち、これからのコーポレートガバナンスにおいてCEOに対置するところに位置づけられる主体は、単に株主だけではなく、従業員、顧客、そして社会などすべてのステークホルダーがそこに位置付けられるべきではないかということである。

これからの企業統治はこうした観点から考える必要がある。すなわち、企業は実は株主のみによって作られたのではなく、従業員、顧客、社会などのあらゆるステークホルダーの存在によって支えられて持続的な企業活動が可能となっている。企業は単に株主の利益最大化のためだけに存在するのではなく、従業員、顧客、社会などのあらゆるステークホルダーの便益のためにも存在している。そうだとすれば、あらたなコーポレートガバナンス構築の視点としては、企業活動、特にCEOの権限行使がこうしたあらゆるステークホルダーのために行われているか否か、重視していかなければならないといえよう。この点は後に4で述べる。



2 企業統治とコンプライアンス

「企業統治の理想」としては、持続可能な企業価値の向上を目指し、企業の健全な発展が可能となるような組織構造とその運営を確保することである。そのために企業においてはコンプライアンスを徹底し、ガバナンス機能の充実強化が必要となってくる。特に国際競争力の強化、グローバル対応という要請からは、このコンプライアンスの徹底は喫緊の課題のはずである。

ところが、その実態は、依然として日本においては企業の不祥事や隠蔽体質は改善されず、コンプライアンス違反が後を絶たない。企業のみならず、政治家や官僚の世界でも公文書の隠蔽・改竄問題などが同様に起こっている。まさに日本における組織の統治機能があらゆる分野において機能不全を起こしているのではないかと危ぶまれる状況にある。

以下に、企業コンプライアンスが問題になった最近の主だったケースをあげる。そのほかにも相当数のコンプライアンス事案が起っていることが推認される。

2018 以降 バーミヤン、大戸屋などでいわゆる「バイトテロ」続発。

2018.1 「はれのひ」成人式の日突然の営業中止。

2018.2 三菱マテリアル、グループ会社3社で品質データ改竄と発表。

2018.3 レスリング・伊調馨選手、栄和人氏をパワハラ告発。

2018.3 日本年金機構による個人データ入力ミス。

2018.5 日大アメフト部悪質ルール違反タックル問題。

2018.5 スルガ銀行がシェアハウスに不正融資。

2018.6 宇部興産社員らが、不正な管理システムを利用し、規格外の製品を顧客企業に納品。

2018.6 早稲田大大学院教授によるパワハラやセクハラ。

2018.7 日本ボクシング連盟、内部告発と助成金の流用問題。

2018.8 国の支援事業の見返りに、東京医科大（東京都新宿区）の一般入試で、女子受験生の点数を一律に減点するなど操作して合格者数を3割程度に抑制。

2018.8 マツダ、スズキ、ヤマハによる燃費や排ガスの不正検査。

2018.8 中央省庁や自治体の障害者雇用水増し。

2018.9 体操界におけるパワハラ告発。

2018.10 機器メーカーのKYBが免震・制振装置のデータ改竄。

2018. 11 日産カルロス・ゴーン会長が不正報酬により逮捕。
2019. 1 「宅ふぁいる便」への不正アクセスにより顧客情報流出。
2019. 2 レオパレス施工不良問題。
2019. 4 JR九州への不正アクセスで、8000人分の個人情報流出。
2019. 5 東洋英和女学院院長が、自身の著作に架空の論文を使うなど、複数の捏造（ねつぞう）や盗用。
2019. 5 野村証券社員による株式市場再編をめぐる情報漏洩。 ※その他社員による顧客資金の流用、大麻利用、性的暴行事件
2019. 5 ユニクロ通販サイトに不正アクセス、個人情報流出。
2019. 6 ヤフーによる信用スコアの作成、利用問題。
2019. 7 「7pay」で第三者による不正アクセスにより個人情報流出。
2019. 7 かんぽ生命が、顧客に不利益が生じるような保険の不適切販売を繰り返していると報道。
2018. 8 「リクナビ」が就職活動中の学生の内定辞退率を予測したデータを企業に販売と報道。
2019. 8 国民健康保険課の職員が、DV被害女性と子の住所を夫に知らせていたことが判明。
2019. 8 新聞記者が報道機関のみに配布される警察の容疑者の住所や氏名が書かれていた発表文を情報提供者に知らせていたことが発覚。
2019. 9 関西電力の幹部らが高浜町の元助役から金品受領。
2019. 10 食べログなどの口コミ評価問題、公取委が実態調査。
2019. 11 あおり運転殴打事件で、愛知県豊田市市議がまったく無関係の女性に対するデマをネット上で広めたとして辞表。
2019. 12 三菱電機社員パワハラ自殺、2017年末には過労自殺と報道
2019. 12 神奈川県行政文書HDD流出。
2019. 12 セブンイレブン残業代未払い。
2020. 4 東京消防庁は、部下をパワハラによって自殺させたとして、牛込消防署前署長を戒告処分

このように、まさに企業の「不祥事が続々と起きている！！」状態が続いている。

なぜ、このような状態が続いているのであろうか。ここではコンプライアンス違反の原因を探求することが目的ではないが、こうした現状から見えてくるものがある。それをいくつか上げてみる。

- ① コンプライアンス対策は、いつまでたっても、やらされている感がぬぐえないという点はもちろんだが、取締役会の業務執行を監督する役割が形骸化、形式化してゐるのではないか。この点については、取締役会が本来の機能を果たしているのか、情緒的な表現ではあるが、本当に「魂が入っている」のか疑われる。
- ② 社外取締役が単なる追認機関、お客様になってしまっており、徹底した監督機能を発揮するための十分な情報を得られていないのではないか。
- ③ 各事業部の自立性を重視するあまりムラ社会的経営となり、責任の所在が不明確となっているのではないか。
- ④ 会長、相談役、顧問など経営OBの影響力、それに対する忖度が発生するといった、いわゆる老害も無視できないのではないか。

いうまでもなく、企業の発展のためには、CEOへの権限集中による迅速な意思決定を促す事が必要である。しかし他方では、それとともにその発展が健全であるためにはCEOへの監督を強化する必要がある。つまり、ガバナンスをいかに機能させるか、その体制構築が不可欠になるのである。

3 ガバナンスの基本について

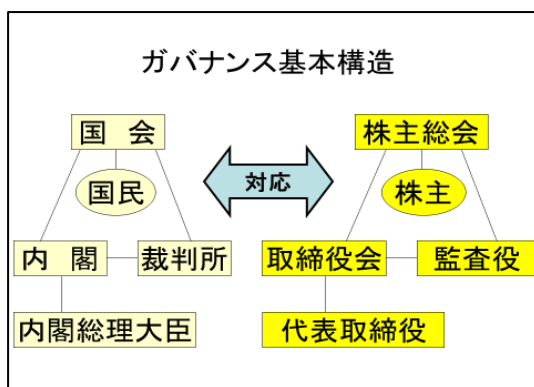
ここでガバナンスの基本について確認しておく。

まず、ガバナンスの基本は「権力分立」すなわち「権力の抑制と均衡」にある。ガバナンスとは究極的には権力のコントロールを目的とするが、そのためには権力作用を分担する各機関相互の監視システムを機能させ、情報公開により透明性を確保し、記録の保存と事後検証により何が行われたかのような意思決定が行われたのかというプロセスのチェックが行われる必要がある。そして、その際に業務執行者がどのような人事権を持つかという点が大きな意味を持つ。つまり人事権はそれを保持する者の権力の象徴である。たとえば、現政権をみても、上級官僚についての人事権を内閣人事局が掌握する制度を2014年に創設したことにより、上級官僚は首相の意向を

付度し、ときに情報の隠蔽・改竄まで行ってしまった。各省庁の事務次官以下幹部職員、計600人の人事権を、首相官邸に集中させ、首相の独断で官僚の上層部の人事を左右できるという制度³であり、その行政権力行使への影響力は絶大である。企業においても業務執行者の選任などの人事権を持つ者をいかに監視するかが重要である。これが組織統治の基本であり、またそれは同時に民主主義の基本でもある。

どのような組織であっても、権力は集中すると腐敗するし、「絶対権力は絶対に腐敗する」という有名なアクトン卿の言葉は、企業のガバナンスにもそのまま妥当することを前提にガバナンスの設計を行わなければならない。

組織のガバナンスという点において、国家と株式会社がいかに類似しているかを確認してみよう。国家組織においては、国会、内閣、裁判所という三権分立の組織構造が基本である。内閣という合議体とは別に内閣総理大臣という首長が業務執行の統括を担っている。他方で株式会社においては、株主総会、取締役会、監査役という権力分立を意識した組織が基本となり、代表取締役が業務執行の中核となる。つまり、国家のガバナンスの権力分立システムをそのまま企業に投影させて企業統治の組織構造をつくりあげたのである。類似して当然である。



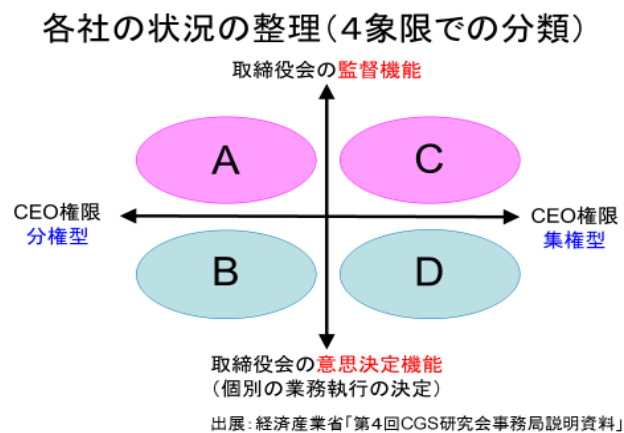
ただ、見かけ上の類似性の影に、両者の重要な違いが存在することを見逃してはならない。内閣総理大臣には、各大臣の任命権があり、内閣総理大臣は自分と意見の合わない大臣を任意に罷免する事ができる（憲法68条）。これは絶大な権力である。よって、内閣総理大臣への監視監督は内閣の権限ではなくその役割は国会が担う。国会が内閣の行政監視機能を持つ構造をとってい

³ 2014年4月12日付日本経済新聞電子版

るのである（憲法66条3項）。

これに対して、CEOへの監視監督は明確な取締役会の権限とされる。取締役会の法律上の権限は業務執行の決定と職務執行の監督であり（会社法362条2項1号、2号）、どちらも重要な権限であるが、特に重要なものは代表取締役の選任解任を含めた監視監督機能である（会社法362条2項2号、3号、指名委員会等設置会社416条1項2号）。

経済産業省第4回CGS研究会では以下のような図⁴が示された。



CEO権限が分権型なのか集権型なのかという軸と取締役会の意思決定機能を重視するのか監視機能を重視するのかという軸による分類である。ガバナンスのためには、CEOの権限のタイプを問わず取締役会による監督強化が不可欠といえる（上図A、C）。そして、同じくガバナンスの観点からみると、社外取締役、特に独立社外取締役に期待される役割が極めて大きいと考える。

4 「ビジネス・ラウンドテーブル」の提言

日本では、これまで、企業経営において投資家や株主のためという視点があまりにもなさ過ぎたと批判されることがある。確かに今後、株主利益を最大化することを意識した経営が必要となり、そのために社外取締役の役割は重要となるという意見もあるであろう。

しかし、株主の短期的利益の最大化だけを目指していたのでは企業の持続可能な発展は望めないという認識が世界的に広がっている。企業は、従業員や顧客などの株主のみならずステークホ

⁴ 経済産業省産業組織課（平成28年9月30日）「第4回CGS研究会事務局説明資料」

ルダ－の利益、CSR、人権、環境など多様化した社会の要請に応えることが求められているのである。

2019年8月19日付のウォールストリートジャーナルによると、アメリカ主要企業の経営者団体「ビジネス・ラウンドテーブル」は、「会社の目的」に関する声明を変更したと報じられている⁵。「企業のリーダーは、株主に多くの利益をもたらすことのみを会社の目的としない。それよりも『すべてのステークホルダー』つまり、従業員、顧客、そして社会全体に利益をもたらすことをその目的とする。」というものである。日本をはじめ世界に衝撃が走った。株式価値の最大化を追い求める経営の最前線にいたアメリカ企業が大きな方向転換をしたのである。

以下に、概要を示す。

<宣言の概要>

- (1) 顧客：顧客への価値の提供（顧客満足：CS）
- (2) 従業員：公正な報酬、能力開発、福利厚生を提供（従業員満足：ES）
- (3) 取引先：規模の大小を問わず、良きパートナーとして扱う。公平で倫理的な関係構築。
- (4) 地域社会：持続可能な事業運営で、環境を保護する。
- (5) 株主：長期的な株主価値に創造に取り組む。

これは株主資本主義からステークホルダー資本主義への転換といってもよいものであるが、日本人には今更感が強いかもしれない。日本は100年以上続いている企業が世界で最も多いといわれており、企業は「社会の公器」という認識で企業経営を行う経営者は従来から数多く存在した。この点からすれば、このラウンドテーブルの発表は日本では以前からやっていたことの揺り戻しに過ぎないと考えられる方もいるであろう。しかし、人権、多様性、公正という価値との関係ではどうであろうか。こうした価値を日本企業は正しく理解して企業経営を行ってきたのであろうか。しかし現実には、必ずしも十分に理解できていなかったといわざるを得ない。

ただ、この点は、単に日本においては企業だけの問題でない。私たち個人のレベルにおいても、人権、多様性、公正という憲法的価値については正しく理解できていなかった。そもそもこの国

⁵ THE WALL STREET JOURNAL (Aug.19,2019) 「Move Over, Shareholders: Top CEOs Say Companies Have Obligations to Society」

には権利という概念自体がなく、権利という概念そのものも日本における教育課程で正しく教えられることはなかった。そのため、これを国民で共有するためには一定の意識的な法教育が必要不可欠であるが、それが残念ながら欠落していたといわざるを得ない。

日本には「権利」という概念は幕末までなかったため、西周や福沢諭吉が海外で right という言葉を知り、これに充てる日本語として「権理」という概念を創出した。「right」の持つ「正しい」という意味をうまく「理」の文字で表現したのである。それがいつの間にか、利益の「利」に変わってしまった。もともと「権理」とは正しいことであり、人権(human rights)は「人として正しいこと」という意味なのである。権利を行使すると自分の利益ばかりを主張するような受け取られ方をすることがあるが、本来、そのような意味ではない。堂々と主張すべきものが権利なのである。

一見、企業活動とは無関係に思える人権という概念も、企業の利益と相反する価値ではなく、これからの企業は従業員、顧客、取引先の関係者などの人権を守る意識を強く持つことによって市場に評価されるようになっていくのである。日本企業においても改めてこうした価値基準を理解し実践することが求められているのではないか。

5 社外取締役の重要性

今日においてはこうした観点から取締役会の監視監督機能の重要性を再確認する必要がある。その中でも社外取締役の役割は極めて重要と思われる。すなわち、株主の利益など資本的多数によつては、すくい上げることのできない多様な社会の要請や企業内部とは異なる価値を代弁し、客観的かつ多角的観点から意見を述べることによって、適切にCEOの業務執行を監視監督する役割が社外取締役に求められているのである。企業の内部的な価値観に染まっている一般の取締役では、こうした外部の空気感を伝えることが困難なことが予想される。こうした多様な価値の代弁者がまさに社外取締役に期待される役割なのであり、社外取締役の存在意義なのである。

こうした役割を果たすためには、当然のことながら会社から独立していること、会社内部のしがらみがないことが前提となる。しかも単なる外部の人間ではなく、しっかりと企業の経営事情を理解していることが必要となる。そのためには、スタッフによるサポートが欠かせない。取締役会で少数意見を述べるために、そしてそれが説得力を持つためには優秀なスタッフによるサポートが不可欠なのである。

アメリカでは連邦最高裁判事の判決作成を支えるロー・クラークが存在し、著名なロールクールを優秀な大学で卒業した後、最高裁判事個人をサポートしている。日本では同じく最高裁判事を最高裁調査官という裁判官が補佐している。弁護士事務所において弁護士を支えているリーガル・セクレタリーなどパラリーガルも必要な役割である。これらと同じような実質的なサポートが取締役にも不可欠ということである。

6 日本型不祥事の建前と本音

企業はこれまでのように株主の利益の最大化のために存在するという考えのままでいると、近時の世界の流れから取り残されることは明らかである。本来企業のグローバル化とはSDGsに代表されるような環境、人権への配慮を建前ではなく本音で実践できる持続可能な企業となることをいう。このようなダイバシティ、人権、環境問題への対応を実際に効果的な形でコミットできるようにするためには、経営陣の意識改革が重要である。

それを踏まえながら、これだけ企業の社会的責任やコンプライアンスが叫ばれながら一向に改善しないのはなぜなのかを考えてみたい。まず、コンプライアンスが要請される社会的背景としては以下のようなことが考えられる。

(1) 企業の社会的責任

消費者が企業を評価する際、その企業が社会から求められているものを正確に理解して責任を果たしているかどうかで判断するように消費者の企業の選別基準が変化した。

(2) グローバリズム

企業を評価する判断者として国際社会が加わり、より厳しい国際価値基準が求められるようになった。

(3) 国民・市民の法意識の高まり

国民・市民の権利意識の高まりにより、市民が企業活動に対して適法違法を問わず厳しく監視するようになった。

(4) 市場によるコントロールの要請

SDGsが進められる中で、健全な秩序を維持しつつ、自由な競争社会を実現するためには、投資家の行動基準もコンプライアンス重視、環境、人権問題への配慮など変化している。

うした状況変化を前提にコンプライアンスをどのように捉えるべきなのであろうか。従来、コンプライアンスとは企業の創意工夫に対して法令を厳格に適用してストップをかけるものであるという受け止め方がなされてきた。すなわち、コンプライアンスはブレーキとしての役割があるというものである。しかし、今日では多くのイノベーションが生まれ、社会や時代も激しく変化し、それに伴って企業をとりまくリスクも変化してきている。すなわち、たやすく破綻に陥りかねない企業リスクが著しく増大しているといえる。そしてこの企業リスクの中には消費者、投資家そして社会からの信頼を失っていくことも含まれるようになった。こうした企業を取り巻く環境変化の中で、現代におけるコンプライアンスとは、時代遅れになったルールを絶えず見直し、健全な企業活動によって社会の信頼に応え、企業価値の増大につなげていくものと捉えるべきとなった。つまり、リスクを管理し企業の生存を支えるものと考えられるようになったのである。そこでは、コンプライアンスは、従来のように単にブレーキとしての役割を担うだけでなく、企業にとって決定的に重要な役割となったといえる。企業の利益に対立するものではなくむしろ利益に資するものという位置づけが与えられるようになったのである。

また、もともと、コンプライアンス違反が問題になる企業の不祥事についても、アメリカと日本とでは内実が異なることが指摘される。

アメリカ型は「個人の欲」が原因になっているものが多いのに対して、日本型は、「会社のため」に不祥事を起こしていることが多く、個人が利益を得ていないことが多いと言われている。そのため個人は会社のために犠牲になった被害者と捉えられることもあった。そこにおけるこれまでの企業の価値基準は、第一に事業拡大、第二に収益性の向上であり、企業倫理の遵守はきれいごとでしかなかった。企業の担当者としてもやらされている感覚から抜け切れず、コンプライアンスを負担としか感じない状況であったともいえる。その結果、法務セクション、コンプライアンス室は「堅物」で嫌われ者という扱いをなされることもあった。

このような意識の下でなされた日本型不祥事の発生過程を考えると、次のようにコンプライアンス違反事象が拡大していくと思われる。

- ① 少人数でたまたま違法行為を行う。動機は課、部、会社の成績を上げたかったからという
ようなもので、個人の欲ではない。
- ② それがだんだんと拡大していく。後任者が引継事項として違法行為を是認したり「以前か

らやっていることですから」という理由で組織としての行為に定着していき、会社からも黙認される。

- ③ それが他業者にさらに広がる。「あの会社もやっていることだから」と同じことを始めるようになり、いわば仲間意識に支えられて業界ぐるみになる。

これでは、「社会的責任の重大さを理解していないのではないか」と批判されても反論できない。それでは、そもそも法的責任と社会的責任はどのように違うのであろうか。以下のように整理できる。

法的責任と社会的責任			
	要件	効果	判断者
法的責任	明確	限定	裁判所
社会的責任	あいまい	無限	顧客・市場・社会

この社会的責任の場面においては、「会社のため」、「皆がやっている」、「業界の常識」という論理は一切通用しない。なぜなら、社会的責任の判断者は上司、同業者、官庁ではなく、市場、顧客、市民だからである。そしてこれらの判断者はある意味で非常に厳しく判断を下す。要件・効果が明確な法的責任とは明らかに異なり、社会的責任はその要件・効果の不明瞭さから予測可能性が低く、対策が極めて立てにくい。その上、企業に及ぼす負の効果も甚大であり、ときに企業の存続までもが脅かされる。社会的責任に関しては、常に顧客、市場、市民社会に監視されているということを忘れてはならない。

さて、こうしてみると日本型不祥事の発生原因としては、「仲間意識に守られた閉鎖的企業文化」を上げることができる。これを抜本的に変える為には、「自分たち企業は、常に顧客、市場、市民社会に監視されている」という意識を持ち、こうしたステークホルダーが有する価値観を理解することが不可欠である。そのためにはトップ及び幹部社員の強い変革の意志と企業内部者相互間および社外取締役とのコミュニケーションが決定的に重要となると思われる。特に、閉鎖的企業

文化に染まっていない社外取締役の役割は極めて重要なものとなるのである。

7 実質的な価値基準の共有へ

従来のガバナンス体制においては、最終目標はあくまでも違法行為をなくすことにあった。企業としてのダメージを最小限にするため、万が一、従業員の違法行為による不祥事があったときでも、これは個人の問題であり組織ぐるみのものではないと説明できることが目標とされていた。そのための体制とルールづくり、教育・研修を行っていることを対外的にアピールすることに注力してきた。いわば見掛け倒しのコンプライアンスであり、「外見的コンプライアンス」と評されても仕方がないもので間に合わせようとしてきたのではないか。このように従来は、コンプライアンス違反をさせない制度づくりに力点をおいてきたといえる。

しかし、今後はこのような形式的なガバナンスではなく、実質的なガバナンスへと変革が求められていると考える。

そのためには、まず、社内の様々な情報を厳密に管理することを第一に考えてきた体制から、必要な情報を取締役相互で共有する体制へと変革することが求められる。セクショナリズムからくる情報の独占ではなく、情報を相互に開示して相互に監視監督しあうことが必要となるのである。部署ごとの独自の価値基準や独自の論理によって事柄を正当化しようとする動きを情報共有によって止めなければならない。そしてそのことは、社外取締役との関係においても同様である。社内情報が外部に漏れないように情報管理するのではなく、しっかりと社外取締役とも情報共有することが求められる。こうして情報管理から情報共有へと変化するためにはそのための支援体制の構築も必要となる。社外取締役との正しい一体感の醸成が求められる。それはなれ合いではなく、緊張感をもった一体感である。その上で取締役や市場への情報不開示は企業の損失であるという企業文化も醸成し、監視されることは過ちを防ぐものでありモニタリングは極めて有益であることを確認する必要がある。

そして、こうした情報共有から、さらに企業が必要とし目指す価値基準を社外取締役とも共有することが必要となる。ここで共有すべき価値基準とは「持続可能な発展を目指す共生社会の価値基準」である。それは「社会は自己と他者から成り立っているのであって自分たちだけで存在できるわけではない。よって他者と共存するためには人権、多様性、環境は企業の生命線である」という価値基準に他ならない。これは日本国憲法がめざす価値基準であり、グローバル社会の価

値基準でもある。

健全な発展をとげる企業が持つ3つの側面、すなわち、高い業績、高い倫理性、健全なリスク管理の各場面において、取締役会が十分に機能するように、このような価値基準を正確に理解し、それを企業文化として会社経営に反映できるかが、企業が健全な発展を続ける上での決め手となる。こうした変革と進化はトップダウンの意識改革から始まるものではあるが、そのきっかけを社外取締役が果たせるかは今後極めて重要である。そうであるならば、その社外取締役に対する実質的なサポートをコーポレート・セクレタリーが担えるかどうか、そしてそうした人材の養成が今後の企業の進化と発展にとって喫緊な課題となることは異論の余地がないと考える。

以上

Enterprise Management Control of Japan and China : Comparison, Trends and Integration

Xuegang Cui

(Business School, Beijing Normal University, China)

Abstract: Enterprise management control (EMC) is a comprehensive embodiment of the management and governance mode of an enterprise, aiming at solving the problems of cooperation, cooperation and appropriation which exist widely in enterprises. This essay, based on the innovative framework of EMC, compares Chinese and Japanese EMC, analyzes the new trend of EMC, and then proposes integration strategy for Chinese and Japanese EMC.

Key words: Enterprise Management Control, Comparison, Trends, Integration strategy

1. Introduction

As a comprehensive embodiment of enterprise (group) management and governance model, enterprise management control (EMC) is designed to solve the problems of appropriation, cooperation and collaboration commonly existing in enterprises(group). Since 1980s, Japanese enterprises have evolved an advanced management control model which assists the Japanese enterprises won the international markets with high-quality and reasonable-price products. The most obvious characteristics of Japanese EMC are resting on the integration of social control (informal controls) and technical controls, which attaching importance to long-term interests, commitment to lifetime employment, inter-firm relationship, lean production, quality control and so on. However, Japanese EMC model has faced significant challenges due to the information revolution, the wave of globalization and the change of labor structure in Japan since the begin of 21st century. It has been criticized and even denied or abandoned in recent years. On the contrary, the reform and opening up in 1978 has driven Chinese enterprises to set up and improve EMC continuously by adapting to Chinese itself environment and following the experience of the United States and Europe. While it has adapted to the rapid development and drastic changes in the operating environment of China on the whole, Chinese EMC owns serious defects, such as pursuing short-term benefit instead of long-term one, paying attention to control structure instead of decision-making effect, slow response to market demand, neglecting value chain management, which have severely limited the competitiveness of Chinese enterprises and even threatened their survive in the new situation. With the rapid development of science and technology and the increasingly complex risks, Chinese enterprises

such as Haier Group, have begun to explore the new ways of EMC, such as customized services and postpone production, Zero Inventory, sharing firm profits with stakeholders and granting options to the executives of suppliers. It is surprising find that the measures, taken by Haier, have already exist partially in Japanese EMC.

Therefore, both Chinese and Japanese enterprises need to study carefully the trends of EMC for the present and future, analyze accurately the excellent genes of their EMC, and learn from each other, and then enhance their EMC in term of the strategic goal and environmental attributes to achieve competitive advantages. This is not only the innovation path to the academic research on EMC, but also the exploration path to the best practice of EMC. This essay, based on the innovative framework of EMC, compares Chinese and Japanese EMC, analyzes the new trend of EMC, and proposes integration strategy for Chinese and Japanese EMC.

1.2 The innovative framework of EMC

In terms of breadths of control solutions covered, we classify EMC definitions into three types: ideal control archetypes, focusing on control archetypes (definite mixes of different control mechanisms); specific management control mechanisms, focusing on narrow management control mechanisms (specified individually rather than as included in 'ideal' archetypes), and cost and accounting-based controls, focusing on the control mechanisms of cost and accounting information. More specifically, ideal control archetypes attempt to develop an exhaustive taxonomy of comprehensive patterns of different kinds of controls, including both narrow management control mechanisms and other forms of control, such as price-like devices, competitive biddings, contracts and hostage arrangements, information on partners' reputations, personal consultation and various levels of interaction. Specific management control mechanisms concentrate instead on a subset of controls, focusing on the description of narrow management control mechanisms per se, without including them into ideal forms or patterns that address control in its entirety. Cost and accounting-based controls, refer to the control mechanisms deriving from the systems or processes of cost and accounting institution and serve for the management purposes related to the cost and accounting(Cui et al.,2019).

Regardless of the scope of the control solution (i.e., ideal control archetypes, specific management control mechanisms, and cost and accounting-based controls) contained, the problems for EMC to solve mainly focus on three type : cooperation, coordination, and appropriation. Cooperation problems refer to that different individuals or departments may have incentives to cheat and free-ride in order to attain their own specific goals at the expense of the objectives of the enterprise, so they need to introduce mechanisms to align their objectives

(cooperation problems). Coordination problems refer to such situation in which enterprise need to establish division of labor, the modalities to carry out firm activities, the involvement required in the operating relationship, and the level of mutual satisfaction to be achieved. The resulting interdependencies require some form of coordination, and the joint actions should be aligned across the whole enterprise so as to guarantee a match between divisions' interfaces (coordination problems). Finally, the enterprise need to distribute their resources to better endowed and more knowledgeable individuals or divisions and often make investments to pursue the goal of the max value of enterprise. They need to ensure that the value of the joint output is perceived by the individuals or divisions to be clearly and fairly distributed, and that the resources exchanged are not misappropriated by the subjects (appropriation problems).

Based on the above analysis, the innovative framework of EMC is set up and shown in Figure 1.

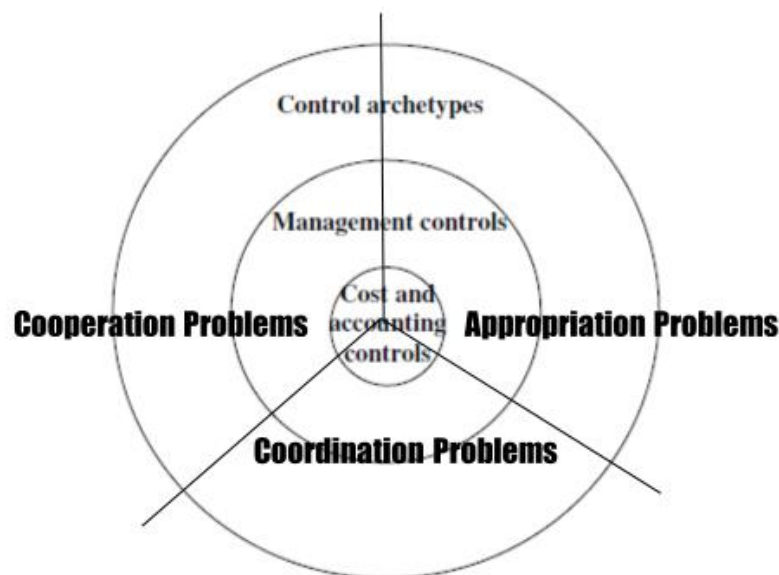


Figure 1. The Innovative Framework of Enterprise Management Control

2. EMC: Comparison between Japanese and Chinese

Studies show that Chinese EMC were found to be less ambitious, more orientated towards delivering short-term profit performance than Japanese EMC. Also, the strategic goals of EMC between Chinese and Japanese companies are dramatically different(Chen et al.,2010). Comparison of EMC between Japanese and Chinese is shown in Table 1.

Table 1 Comparison of EMC between Japanese and Chinese

Components of EMC	Japanese	Chinese
Strategic objectives	Market objectives	Profit performance.
Ways to strategic objectives	aggressive growth or market domination	Cost reduction, improved productivity
Performance measures	Market performance measures	Financial measures
EMC horizon	Long-term benefit	Short-term benefit
Attention on EMC	Decision-making effect	Structure and process of control
Production responding to customer's demand	Customized, lean and small-batch Production	Massive production with slower response to demand
EMC focuses on production	Quality, service, product differentiation and innovation	Product range and cost
Enterprise's organizational structure	Segmented organizations with small business units, focusing around an individual market or product line.	Complex organizations, overall responsibility for performance of the market was obscured
Employee interest	Attach importance to the interests of employees, greater commitment, especially on-the-job development	Executives or core persons dominating, less commitment to employees
Ways of control	Informal/social control	Formal/technical control
Inter-firms control	Widely employed	Seldom employed
Decision making	Collective decision-making	Executive-centered decision-making

Generally speaking, compared with Chinese EMC, Japanese model has the following characteristics: (1) Japanese EMC generally takes long-term operation as the goal, forming a focus on market share rather than short-term profit characteristics; (2) Japanese EMC generally adopts the collective decision-making method, emphasizing the group responsibility. (3) Japanese EMC attaches importance to the establishment of a long-term trading system. (4) The corporate governance features that managers dominate and attach importance to the interests of employees. (5) Multi-variety and small-batch production mode. Japan's EMC mode emphasizes quality and cost control in production, opposes waste, and has successively created TQC (Total Quality Control), JIT (Just-in-Time) and POS (point of sale) systems.

There exist several underlying factors that differentiate the Japanese and Chinese EMC model.

Firstly, Japanese managers seem to be oriented to a longer planning horizon than Chinese. Japanese EMC commits itself to planning for the long run rather than focusing on short run maximization. The longer planning horizon is conducive to the generation of interpersonal

relationships that foster mutual understandings and implicit goals. Furthermore, the time frame of all plans (short run, intermediate, and long term) tends to lengthen, and immediate pressures tend to diminish. Deliberate planning and communication exhibits itself in orderliness and diligence of implementation of production operations and in the integration of manufacturing strategy and operations policy. There is time to produce customized in-house process equipment, and, perhaps more importantly, the long tenure of employees provides time to select employees whose skills match the equipment or to train those whose skills do not.

Secondly, Japanese firms are more inclined to accept a lifetime commitment and holistic concern for their employees than Chinese firms. The mutual commitment of Japanese management and the employee to lifetime employment appears to underlie a number of the celebrated Japanese EMC practices. The mutual awareness created by the investment of the two parties permits long term efforts in training and development. It also encourages rotational training programs outside one's specialized field and, perhaps most importantly, promotes the acceptance of changes in work-methods and technology that enhance productivity. When one hires for a lifetime rather than the short term, more emphasis must be given to the socialization factors-the "fit" of the employee to the organization, one's satisfaction with the company philosophy, one's relationships with peer groups at work, the acceptance of management style, and so on(Keys and Miller,1984). Indeed, hiring may be based more on social factors than on entry skills. In addition, a commitment to lifetime employment with holistic concern for employees is likely to produce a balanced, reciprocal psychological contract calling for a "company" type of identity.

Finally, the phenomena of quality circles and consensus decision making are rooted in the Japanese cultural traditions emphasizing interdependence, collaboration, and cooperation(Luo and Chung, 2013). The apparent subordination of the individual's needs and interests to those of the group has strong precedent in the Japanese culture. The willing acceptance of one's role in the organization reflects the traditional commitment to the priority of collective action. The emphasis on collective responsibility fosters a congruence of goals among employees and management, which is bolstered further by lifetime, two-way contracts between them. When coupled with a high degree of goal congruence between employer and employee, the emergence of cohesive, productive, disciplined work groups is not surprising.

3. New trends for EMC across the world

With the rapid development of science and technology and increasingly complex risks faced by enterprises, the following new trends of EMC have come into being or will come across the world.

3.1 The reconciliation between strategy goals and performance management of an enterprise.

The most challenge for EMC is how to reconcile two related sets of tensions, namely, among strategic objectives and between performance management, which relies on upon multi-disciplinary teams, and performance measures that focus on individuals and departments within disciplines. The interaction between the formal and informal dimensions of control, both horizontally and vertically, in particular, the dovetailing of formal procedures with informal processes, supports the resolution of tensions among strategies and formal controls.

3.2 Value chain performance as the focus of EMC

The efficient and safe operation of each enterprise in the value chain is based on the smooth operation of the value chain (supply chain), and the EMC of individual firm should take the promotion of the overall performance of the value chain as the fundamental goal, and improve the performance of the cooperative enterprise while realizing the improvement of the overall performance of the supply chain. Enterprises should pay attention to the inter-firm relationship. In terms of benefit-sharing, measures such as allowing value chain partners to share corporate profits and allowing executives and key personnel of value chain partners to enjoy company stock options; in addition to these technical controls, social controls, including trust and cultural integration, have been strengthened.

3.3 Postpone strategy for production with seamless connection to customer demand

Postpone production, customized and small batch production have become popular. Enterprises need rapid and accurate response to customer demands. Postpone production strategy with seamless connection to customer demands can produce significant competitive advantages. More and more enterprises begin to implement the overall postpone strategy, including postpone investment ,sourcing and production.

3.4 The interaction between the formal and informal, the technical and social control

During the process of the EMC evolution , a relevant accounting that emphasized cash flow and later market share, which, together with the application of social controls by the entrepreneur, created the sense that gave meaning to the organizational reality. Enterprise need to understand the changes to EMC over the organizational life cycle. The degree of internal consistency among different controls and the interaction between formal, systems-based controls and social controls. Focus of control will from the behavior to belief, from physical to mental control. Innovations on EMC are called for to meet the demand for strategic management and adaptation to the environment of firm.

3.5 The impact of technologic innovation and economic style

The ‘Digital Economy’, the ‘Knowledge Economy’ and the ‘Post Industrial Economy’ is intellectual capital (IC). Knowledge management (KM) and control of IC are very different

from financial management and control of tangible assets. Concepts of IC and KM point to the reality that in knowledge-intensive organizations most managers must live with the paradoxical dynamic of being ‘in control’ and ‘not in control’ (Streatfield, 2001). Meanwhile, POS, Internet, electronic data interchange (EDI), big data, block chain, artificial intelligence and other modern technologies provide strong technical support for EMC and speed up the transmission speed of customer demand information and production information in the value chain(Sun, 2019), promote information sharing and resource sharing within and outside the enterprise value chain, so as to further enhance EMC.

4. Integration strategy for Japanese and Chinese EMC

EMC is fundamentally about supporting the attainment of strategic objectives. Increasingly, however, organizations and managers must pursue dual strategies concurrently; they must compete today while preparing for tomorrow, balancing more operational, financially-oriented objectives with the organizational demands of long-term strategic objectives. For example, Chinese enterprises such as Haier Group, have explored the innovative ways of EMC, such as customized services and modular production, Zero Inventory, postpone production, sharing firm profits with stakeholders and granting options to the executives of suppliers, and so on. We are surprised to find that Chinese enterprises have certainly learned lessons from extant Japanese EMC and innovated them in terms of demand of building competitiveness. Meanwhile, Japanese enterprises also keep learning from Chinese EMC. Therefore, Chinese and Japanese companies need to analyze the advantages of existing EMC of themselves, learn from each other, and innovate their management control model to create competitive advantage. This is not only an innovative path for academic research on EMC, but also one for exploration of best practices on EMC. In the future, Japanese and Chinese EMC will become more and more convergent in spite of different culture and past experience.

5. Conclusion

EMC is a comprehensive embodiment of the management and governance mode of an enterprise, aiming at solving the problems of cooperation, cooperation and appropriation which exist widely in enterprises. This essay, based on the innovative framework of EMC, compares Chinese and Japanese EMC, analyzes the new trend for the present and future, and then proposes integration strategy for Chinese and Japanese EMC.

Since the 1980s, Japanese firms have evolved specific EMC model with long-term horizon, consensus decision process, inter-firm relationships, and lean production and quality control, which is highly regarded across the world. But in recent years, Japanese EMC has been

challenged significantly to survive. On the contrary, since the reform and opening up in 1978, Chinese enterprises have constantly innovated the EMC mode following the United States and Europe. The rapid development and drastic changes in the operating environment of China drive the Chinese EMC to pursue technical control ways instead of social control. There exist serious defects such as relatively short-run horizon, focus on control structure instead of decision-making effect, slow response to market demand, neglecting value chain management, which have severely limited the competitiveness of Chinese enterprises and even threatened their survive in the new situation. In the new era, the EMC across the world sees new trends which demand Chinese and Japanese companies to analyze the advantages of themselves EMC , learn from each other, and innovate their management control model to create competitive advantage. This is not only an innovative path for academic research on EMC, but also one for exploration of best practices of EMC.

References:

- 【1】 Dong Chen, Yongsun Paik and Seung Ho Park. Host-country policies and MNE management control in IJVs: Evidence from China. *Journal of International Business Studies*,2010,Vol. 41(3): 526-537
- 【2】 Xuegang Cui, Pingli Li, Mahmoud Al-Syed, Sean S. Zhou.2019.China's Healthcare Costing in Times of Crisis: Conflicts, Interactions, and Hidden Agendas. *Abacus*, Vol. 55(3):620-633
- 【3】 Xuegang Cui, Lei Xu,Huili Zhang,Yuxiao Zhang.Executive compensation and firm performance: Evidence from cross - listed AH - share firms. *International Journal of Finance and Economics*, 2019 , DOI: <https://doi.org/10.1002/ijfe.1778>
- 【4】 J. Bernard Keys and Thomas R. Miller, The Japanese Management Theory Jungle. *The Academy of Management Review*, 1984,Vol. 9(2): 342-353
- 【5】 Xiaowei Rose Luo and Chi-Nien Chung. Filling or Abusing the Institutional Void? Ownership and Management Control of Public Family Businesses in an Emerging Market. *Organization Science*, 2013,Vol. 24(2): 591-613
- 【6】 Yunchuan Sun,Xiaoping Zeng,Xuegang Cui,Guangzhi Zhang,Rongfang Bie.An active and dynamic credit reporting system for SMEs in China. *Personal and Ubiquitous Computing*, 2019, DOI : <https://doi.org/10.1007/s00779-019-01275-4>

Research on the Gap of Executive Compensation in Chinese Listed Companies

Fang Fang, Shi Li

Abstract: Using 2005-2012 data on listed companies in China we analyzed the inter-enterprise disparity in executive compensation, and reached the following conclusions. (1) Quite large disparity exists in executive compensation between different Chinese enterprises. For some years, the disparity is even greater than those between the wages of ordinary employees in different enterprises. This is mainly because of the excessive remuneration paid to a few executives. (2) Between 2005 and 2012, such inter-enterprise disparity expanded rapidly at first and then gradually decreased. The dominant factor in this fluctuation was the dramatic rise and fall in executive compensation in a few financial enterprises, which the falls being accounted for mainly by the government's policy of restricting state-owned enterprises' executive compensation. The restriction also helps control the excessively rapid growth in executive compensation across the whole society. (3) In the course of this rise and fall, notable differences remained between the decision-making mechanisms for executive compensation in state-owned and non-state-owned public enterprises. (4) The decision-making mechanisms in executive compensation at state-owned enterprises and the structure of corporate governance did not play the role they should have in mitigating the excessively rapid growth in executive compensation and decreasing the disparity between them.

Key Words: Executive Compensation Gap, SOE Enterprise, Government Regulation

Fang Fang, Associate Professor, Business School, Beijing Normal University (Beijing, 100875);
Shi Li, Professor, Business School, Beijing Normal University (Beijing, 100875)

1. Introduction

After entering the new century, China's income distribution gap continues to expand; the inequality of income distribution experiences a further deterioration, which arouses the attention of scholars and government departments¹. In the process of income gap expanding, many studies show that the gap expansion between enterprise employees' pay is particularly evident.² A vital factor causing the expanding income gap between employees is that the salary level in monopoly industries is too high.

*The research supported by *Key Projects of Philosophy and Social Sciences Research, Ministry of Education (11JZD015, 12JZD030)*, *the Fundamental Research Funds for the Central Universities (2012CXQT11, 310400086)*, *Youth Program of National Natural Science Foundation of China (71603028)*. Thanks for the suggestion of professor Lijun Xia as well as the help of Quheng Deng, Haiyuan Wan, Chunbing Xing, Mi Dai, Jianwei Xu. The author takes sole responsibility for the article.

¹ See Shi Li, H. Sato and T. Sicular, *Rising Inequality in China: Challenges to a Harmonious Society*, Cambridge: Cambridge University Press, 2013.

² See S. Chen, H. Ma and D. Bu, "Board Affiliation and Pay Gap", *China Journal of Accounting Research*, vol.7, 2014, pp.81-100.

Especially, in these industries the level of executive compensation grows too fast and the gap with ordinary staff expands too rapidly.³ This phenomenon partly has its rationality, but to some extent also has its irrationality, especially when the fast increase of executive compensation derives from the monopoly profit brought by the monopoly status instead of the executive's ability, management skill and the real business performance. Furthermore, the excessive increase of executive compensation generates some demonstration effect, which brings a subsequent spiral increase in executive compensation and leads to a continuous widening income gap between executives and employees. In a more general sense, the level of executive compensation directly reflect the society's income distribution structure, further, it becomes an aspect of society equality. In recent years, academia and media continuously urge the reform of income distribution in monopoly industries to confine the excessive high executive compensation, which attracted the attention of the central leaders. After the 18th National Congress of the Communist Party of China, government intervene stricter in this aspect, the relevant departments also issue a number of policies and regulations successively. Particularly, the "Reform Program on the Salary System of Leading Official in Central-Managed Enterprise" has been passed in the meeting of the CPC Central in Aug, 2014, which means a new round of reform on SOE's executive compensation has been initiated, and the study on the determinants of executive compensation and distribution gap becomes more meaningful.

From the analytical framework of enterprise's salary gap, the employees can be divided into executives and ordinary employees. The salary gap between employees can be reflected within executives, within ordinary employees or between executives and ordinary employees. While the studies on salary gap within executives and between executives and ordinary employees have got many meaningful results, the paper studying the executives' pay gap between different industries and enterprises are not usual and the relevant questions fail to get deserved attention. The questions include: What is the difference between different enterprises' executive compensation determining mechanisms; how much of the gap is contributed by the above differences in salary determining mechanisms; what is the changing trend of this salary gap; why there are some executives whose salary increase faster than the others. The systematic answers to these questions will help us clarify the current situation and reason of China's executive compensation gap and provide empirical evidence and political suggestions for central enterprise executive compensation reform.

The central's continuous issuance of policies in confining SOE executive compensation level⁴

³ See Shi Li, Renwei Zhao: "Market Reform and the Widening of the Income Gap", *Journal of Legal and Economic Studies*, no.3, 2007. Ximing Yue, Li Shi, Taili Shi: "High Incomes in Monopoly Industries: A Discussion", *Social Science in China*, no.3, 2010.

⁴ For instance, in Aug 2009, Ministry of Human Resources and Social Security with Ministry of Organization, Ministry of Supervision, Ministry of Finance, Ministry of Audit, SASAC jointly issued "The Guidance of Further Standardize the Central Enterprises Leading Official Salary Management", determined the five basic principles regulating central enterprises leading official salary management, clearly require "link" the SOE executive basic salary with the average payment of central enterprise employees in the previous year. In Jul 2011, General Office of the CPC Central Committee, General Office of the State Council issued "Several Regulations on State-Owned Enterprise Leader about Working without Corruption". In Oct 2011, SASAC

reflects the affirmation that the SOE executive's current high salary is "not reasonable". It also means that the determining mechanism of executive compensation between SOEs and non-SOEs might not be the same. Furthermore, based on the disclosure, listed companies should have better condition to benchmark themselves with equivalent enterprises, so as to evaluate executives' performance in a more objective way.⁵ However, previous studies indicate that the listed companies don't make use of relative performance evaluation comprehensively.⁶

We use the listed company data from 2005 to 2012 to analyze the executive compensation, their gap between enterprises, and its changing tendency and the determinants behind it, aiming to answer the above questions. Notably, China's macro economy and stock market experience several big variations during the sample period. The bull market in 2007 irrationally pulled up the stock market value of listed companies, which indirectly pulled up the executive compensation level whose evaluation is based on company's market value. The financial crisis during 2008-2009 also affect executive compensation, the specific degree will be displayed in the analytical results.

Our major findings are as follow: First, there is a big gap in executive compensation between different enterprises, in most years it even exceeds the salary gap between ordinary employees. Second, during 2005-2012, the executives' pay gap between enterprises displays an expanding tendency first, followed by a narrowing tendency. Third, the main cause of the above tendency is the large variation of executive compensation in financial sector. In the process of gap expanding, the excessive increase of some enterprises' executive compensation is the main cause; while the main cause of the gap narrowing is the constraint on SOE's executive compensation set by government. Fourth, the salary determining mechanism between state-owned and non-state-owned companies is significantly different, but they all experience a big variation in the gap of executive compensation. The decision-making mechanisms in executive compensation at state-owned enterprises and the structure of corporate governance did not play a role they should have in mitigating the excessively rapid growth in executive compensation and decreasing the disparity between them.

Party committee issued "The Implement Measures for Central Enterprises about 'Several Regulations on State-Owned Enterprise Leader about Working without Corruption'", require the central enterprises' leaders cannot "make salary, reward, allowance, subsidy and other welfare income by own" etc. In Feb 2012, the Commission for Discipline Inspection of the Central Committee of the CPC issue "The Explanation of Apply to 'Disciplining Regulations on the Communist Party of China' if Violating 'Several Regulations on State-Owned Enterprise Leader about Working without Corruption'". From Jan 1st in 2015, "Reform Program of Salary System for the Persons in charge in Chinese Management Enterprises" was implemented formally, the focus of reform is to regulate the salary distribution of the persons in charge of SOE who was appointed by organization, so as to adjust the comparatively high, excessive high income which is not reasonable.

⁵ In order to increase the transparency of listed companies' executive salary, SEC requires enterprises increase the disclosure of salary discussion and analysis. One suggestion is, it must disclose the list of benchmarking enterprises if applying benchmarking management. (See Securities and Exchange Commission, Executive Compensation and Related Person Disclosure, Release nos. 33-8732A, 2006, p. 32, <http://www.sec.gov/rules/final/2006/33-8732a.pdf>)

⁶ See D. Chen, S. Liang and P. Zhu, "Relative Performance Evaluation and Executive Compensation: Evidence from Chinese Listed Companies," *China Journal of Accounting Research*, vol.5, no.2, 2012, pp.127-144.

2. Literature Review and Hypothesis Development

The rationality of executive compensation is not only associated with company efficiency but also an important symbol of rationality in internal governance structure. We study the gap of executive compensation based on different salary determining mechanism, the relevant literatures focus on two aspects: (1) The study of executive compensation determining factors and mechanisms; (2) the study of salary gap between enterprises.

(1) The study of executive compensation determining factors and mechanisms. Theoretically, the executive compensation depends on various factors, including enterprise's features (involving industry, size, ownership and finance status), the pattern of internal governance as well as the external macroeconomic circumstance and government salary regulation policy. Among all the determining factors, performance is regarded as the most important. The existing western literatures about enterprise reveal that there is a strong positive relationship between executive compensation and corporate performance.⁷ In recent years, the feature that executive compensation in China linked with corporate performance becomes more and more apparent;⁹ Government's management manner towards SOE also developed in this direction, prompting the salary reform of "performance linked" step by step.¹⁰ Relevant empirical research shows that although early literatures find no significant positive relationship with firm performance, but with firm size, industry, region etc.¹¹, later studies reveal that such relationship with firm performance becomes more and closer¹², in the process of marketization, the sensitivity

⁷ Implement incentive mechanism. (See Masahiko Aoki, Yingyi Qian: "Corporate Governance Structure in Transitional Economy", Beijing: China Economic Publishing House, 1995).

⁸ K. Murphy, "Corporate Performance and Managerial Remuneration: An Empirical Analysis," *Journal of Accounting and Economics*, vol.7, nos.1-3, 1985, pp.11-42; A. Leone, J. Wu and J. Zimmerman, "Asymmetric Sensitivity of CEO Cash Compensation to Stock Returns," *Journal of Accounting and Economics*, vol.42, nos. 1-2, 2006, pp. 167-687; S. Jackson, T. Lopezk and A. Reitenga, "Accounting Fundamental and CEO Bonus Compensation," *Journal of Accounting & Public Policy*, vol.27, no.5, 2008, pp.374-393.

⁹ See M.Firth, P. M. Y.Fung and O. M. Rui, "How Ownership and Corporate Governance Influence Chief Executive Pay in China's Listed Firms," *Journal of Business Research*, vol. 60, no.7, 2007, pp.776-785.

¹⁰ During 2003-2004, SASAC successively issued "The Interim Measures of Operating Performance Assessment for the Persons in Charge of Central Enterprises" (SASAC Committee No.30), "The Interim Measures of Salary Management for the Persons in Charge of Central Enterprises" (SASAC [2004] No.227), require promote the marketization of income distribution for the persons in charge in enterprises, link SOE executive salary with operating performance; in 2005, 2006 SASAC further issued "The Notice about Link Total Wages with Economic Performance in Central Enterprises in 2005/2006" (SASAC [2005] 303, SASAC [2006] No.266), "The Notice to Issue 'The Trial Method of Equity Incentive in State Holding Listed Companies (Domestic)'" (SASAC [2006] No.175), "The Notice to Issue 'The Trial Method of Equity Incentive in State Holding Listed Companies (Overseas)'" (SASAC [2006] No.8), allow state holding listed companies to implement equity incentive institution based on corporate performance towards executives.

¹¹ See Gang Wei: "Incentives for Top-Management and Performance of Listed Companies", *Economic Research Journal*, No.3, 2000; Zengquan Li: "Incentive Mechanism and Performance-An Empirical Study in Listed Companies", *Accounting Research*, No.1, 2000.

¹² See M. Conyon and L. He, "Executive Compensation and Corporate Governance in China," *Journal of Corporate Finance*, vol.17, no.4, 2011, pp.1158-1175.

between executive compensation and firm performance increased year by year.¹³

When studying the determinants of executive compensation, corporate governance is an inevitable institutional factor. Relevant studies try to find the effect of governance difference on the change of executive compensation empirically. For instance, executive compensation might be affected by the size of directorate, the proportion of busy executives, dual position of executives, whether chairman of the board get paid as well as the pay level etc.¹⁴

The effect of corporate governance structure can be both direct and indirect. To some extent, the indirect effect is more significant, such as the sensitivity between executive compensation and corporate performance. The domestic studies on the factors affecting sensitivity between salary and performance basically follow this thinking. For instance, the enterprise whose proportion of independent directors is higher also have higher pay-performance sensitivity, while the difference in controlling shareholders also have some effect on the sensitivity.¹⁵The effect of enterprise ownership on executive compensation has also got the attention of recent studies. Due to the regulation of government, the SOE's executive compensation is not determined by market, its determining mechanism is apparently different from non-SOEs.¹⁶The explicit executive compensation of SOEs is comparatively lower and the gap between executives is also smaller.¹⁷If the limitation on salary set by government departments does not exist, or the limitation was not in place, the increasing speed of SOE's executive compensation would have substantially exceed non-SOEs, which would be more likely when the macro economy was passive. After the reform, the SOEs still have the character of "soft constraint" to some extent. Once the external limitation on salary is not in place, or the corporate insiders are powerful, such "soft constraint" will certainly cause the excessive increase of executive compensation in a short run.

Compared with the ownership, the separation of ownership and control right is more important, both for SOEs and non-SOEs. Once the control right of executive is too strong while the supervision and control fails, the executive can formulate remuneration by settling board of directors and remuneration committee, and it is prone to excessive executive compensation issues.¹⁸For instance,

¹³ See Qingquan Xin, Weiqiang Tan: "Market-Oriented Reform, Firm Performance and Executive Compensation in Chinese State-owned Enterprises", *Economic Research Journal*, no.11, 2009

¹⁴ See D. Yermack, "Higher Market Valuation of Companies with a Small Board of Directors," *Journal of Financial Economics*, vol.40, 1996, pp.185-211; J. E. Core, R. W. Holthausen and D. F. Lacker, "Corporate Governance, Chief Executive Officer Compensation, and Firm Performance," *Journal of Financial Economics*, vol. 51, 1999, pp. 371-406; I. E. Brick, O. Palmon and K. Wald, "CEO Compensation, Director Compensation, and Firm Performance: Evidence of Cronyism?" *Journal of Corporate Finance*, vol.12, 2006, pp.403-423.

¹⁵ See M. Conyon and L. He, "Executive Compensation and Corporate Governance in China"; M. Firth, P. M. Y. Fung and O. M. Rui, "Corporate Performance and CEO Compensation in China," *Journal of Corporate Finance*, vol.12, 2006, pp.693-714.

¹⁶ See X. Meng, *Labor Market Reform in China*, Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

¹⁷ See Xinyuan Chen etc.: "The Disparity in Regions, the Regulation of Emolument and the Corruption of High-Ranking Managers", *Management World*, no.11, 2009.

¹⁸ See L. Bebchuk and J. Fried, "Executive Compensation Agency Problem," *Journal of Economic Perspectives*, vol.17, no.3, 2003, pp.71-92; L. Bebchuk and J. Fried, *Pay without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004.

Xiaofeng Quan analyzed the effect of executives' excessive power on corporate performance in Chinese listed companies. The result shows no evident positive effect, instead it favors executives to implement earnings management and increase their pay.¹⁹

(2) The study on enterprise salary gap. There are already many researches on the salary gap within executives, ordinary employees and between executives and ordinary employees, while they pay more attention to the incentive effect of salary gap and lack a clear, dynamic description on the tendency of salary gap changing. Junqing Lin analyzed the determining factors causing executive compensation gap and find that the gap is negatively related with the proportion of state-owned shares, the ability that employees can participate in the salary determination, ownership concentration (Herfindahl Index), while positively related with the proportion of inside directors.²⁰Xianglin Ye emphasized the influence mechanism of industry monopoly and ownership on enterprise salary gap.²¹Our study on the gap of executive compensation between enterprises is not only a new try, but also a way to further understand the salary gap between executives and ordinary employees as well as its interacting mechanism.²²

The expanding of executives' pay gap mainly comes from a portion of monopoly industries and enterprises which is comprehensively under the protection of government.²³Except for finance industry whose entry barrier is high, most of monopoly enterprises in the real economy are SOEs or the SOE-controlled companies. The especially high increase speed in executive compensation is closely associated with the “performance-linked” salary regulatory reform. This institution is different from the “ex post” market adjustment mechanism in the non-SOEs, it is a kind of “ex ante” decision. However, first we should see that the ownership of SOEs and the information asymmetry caused by the complex and lengthy multistage principal-agent chains in governance structure prevent government from making correct anticipation on the future “performance”. Second, in the uncompetitive market circumstance, performance indicator is not an indicator containing sufficient information to assess and supervise the corporate operation.²⁴ Furthermore, the ongoing increase in executives' decision-making power in the

¹⁹ See Xiaofeng Quan, Shinong Wu, Fang Wen: “Managerial Power, Private Income and Compensation Rigging”, *Economic Research Journal*, no.11, 2010.

²⁰ See Junqing Lin, Zuhui Huang, Yongxiang Sun: “TMT Pay Gap, Firm Performance and Corporate Governance”, *Economic Research Journal*, no.4, 2003.

²¹ See Xianglin Ye, Shi Li, Chuliang Luo: “Industrial Monopoly, Ownership and Enterprises Wage Inequality”, *Management World*, no.4, 2011.

²² Even though 10 years ago, the salary gap in the enterprises had gradually increased, especially for the gap between executive salary and general staff salary. For instance, the average salary gap between persons in charge and ordinary employee was 12 times in 2002, while it rose to 13.6 times in 2003. In most industries the average salary of persons in charge of central enterprises is 10 times higher than general staff, but the gap is 27.6 times in real estate industry, 18.5 times in communication industry. (see in Zhengtang Zhang: “The Empirical Study of the Effect of Salary Gap in Enterprises on Future Performance in Organization”, *Accounting Research*, no.9, 2008.

²³ See Hongfeng Zhan: “The Sociology of Law Discussion of the Question “Salary Limit” in the Current Stage”, *Legal Science*, no.3, 2010.

²⁴ See Yifu Lin, Zhou Li: “The Connotation of Modern Enterprise System and the Direction of Stated-Owned Enterprise Reform”, *Economic Research Journal*, no.3, 1997.

process of marketization reform for “decentralization and profit sharing”²⁵ not only strengthen executive power on bargaining towards the linkage programs, but also can increase book performance through earnings management, which will further pull up the pay level based on performance. Except for the factor of ownership, another more relevant factor with this problem is the monopoly nature of enterprises, which is especially true for executive compensation in finance sector. The monopoly enterprises have bigger power to increase executive compensation substantially, because the increased part can derive from the monopoly profit. Among monopoly enterprises, the SOEs have both the advantage of “soft constrain” and the condition of acquiring monopoly profit in domestic market. In this sense, these enterprises have better condition and stronger motivation to increase executive compensation compared with non-SOE monopoly enterprises and non-monopoly SOEs. Confronting with the intensification of competition between multinational corporations in the world market, whether SOE can become bigger and stronger through deepening reform also partly depends on the effect of regulatory reform on limiting executive compensation.

3. Data, Variables and Analytical Method

The study first come across two questions: what “executive” is and what “salary” is. For the first question, some studies follow the method of western literatures, define executive as company’s general manager (CEO),²⁶ Some extend the definition to the chairman of board, because they usually have bigger power in China and are the actual decision maker,²⁷ While most studies widely regard executives as the senior management hierarchy, including the chairman of board, general manager, deputy general manager, executive director, financial director etc. Constrained by data, we follow the wide definition of executive.

For the second question, executive compensation has general and narrow definition. The general definition stipulates salary as currency and physical object and their current cashing and future cashing. It at least contains personal-earned monetary compensation and all kinds of non-monetary income, such as shopping card, public funds tourism, free housing (housing subsidies), food, appliance and options etc. The narrow definition only refers to monetary compensation. The realistic access is only the monetary compensation of executives, and most of monetary compensation makes up a large portion in the total, plus the shareholding proportion of executives in listed companies is comparatively low currently,²⁸ it is still very meaningful to study on executive monetary compensation.

Our data about executive compensation and firm characteristics comes from CSMAR, Sinofin and

²⁵See Sanbao Zhang, Zhixue Zhang: “The Decision-Making Power in Management: Bringing China and the West World Together, and Linking the Micro Domains and the Macro Ones”, *Management World*, no.3, 2014.

²⁶ See Zhigang Zheng, Juanjuan Sun, OliverRui: “Cronyism of Board Culture and Excess Executive Compensation”, *Economic Research Journal*, no.12, 2012.

²⁷ See T. Kato and C. Long, “CEO Turnover, Firm Performance and Enterprise Reform in China: Evidence from Micro Data,” *Journal of Comparative Economics*, vol.34, no.4, 2006, pp.796-817.

²⁸ See Junxiong Fang: “Managerial Power and Asymmetry of Compensation Change in China’s Public Companies”, *Economic Research Journal*, no.4, 2011.

Wind.²⁹ Since Chinese listed companies disclose salary information of directors, supervisors and executives in detail from 2005, we utilize listed companies' annual data information in 2005-2012. In the aspect of sample selection, we first exclude the samples that have missing data in executive compensation, then exclude the samples of ST and PT enterprises and acquire 13335 enterprise-year samples. During 2005 to 2012, there are 954 enterprises having all the annual data, the number of enterprise-year samples is 7632 in total and can comprise an 8-year panel data; the rest are enterprise-year samples which last for less than 8 years.

The data we use is the average amount of compensation for top three executives.³⁰ Further, using urban consumer price index, we adjust it to real salary based on 2005 price level. Therefore, the executive compensation increase rates we calculate are all the real increase rates.

In order to calculate the executive compensation gap between enterprises, we use the common Gini Coefficient. The calculation formula is: $G = \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n |y_i - y_j|}{2n^2 \mu}$,

Among the variables, y_i is the average executive compensation in enterprise i , y_j is the average executive compensation in enterprise j , n is the sample size, μ is the average of the whole sample. The range of Gini Coefficient is from 0 to 1, while value 0 represents complete equalization (i.e. the salary for all people are equal), value 1 represents the extreme inequality (i.e. only one enterprise pay salary while others don't). In order to evaluate different factors' contributions to executive compensation gap between different enterprises, we decompose the Gini Coefficient of executive compensation gap using the decomposition equation based on regression analysis. The evaluated linear regression model is:

$$y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon$$

Among the variables, independent variable X_k represents enterprise' characteristics, such as firm size, return on asset (ROA), industry, region, β_k is the estimate of coefficient, ε is the disturbance term. Using the regression result of the salary equation, we can acquire the estimated salary of every factor:

$$\hat{y}^k = \hat{\beta}_k X_k, \quad k = 1, 2, \dots, K$$

The respective corresponding salary of constant and residual term are: $\hat{y}^c = \hat{\beta}_0$, $\hat{y}^r = e$.

If regarding \hat{y}^k as salary component, we can apply the decomposition method of A.F. Shorrocks³¹, the calculated contribution to salary gap of \hat{y}^k is: $S(\hat{y}^k) = \sum_{i=1}^N a_i(y) \hat{y}_i^k$. Similarly, the contribution to salary gap of \hat{y}^c and \hat{y}^r are respectively: $S(\hat{y}^c) = \sum_{i=1}^N a_i(y) \hat{\beta}_0$, $S(\hat{y}^r) = \sum_{i=1}^N a_i(y) e_i$.

To calculate the marginal effect of an independent variable on salary Gini Coefficient, we need to exclude that variable and compare the changing of the Gini Coefficient. Because the approach to exclude

²⁹ The data of corporate governance and finance come from CSMAR database, the basic information of enterprises (listed date, establishment date, industry, province, whether list in the market of B-shares, H-shares) come from Wind Database (39 missing data are supplemented by Tonghuashun database, the information of the final controller come from Sinofin database.

³⁰ For the change of executives in enterprises and the following affair of turnover subsidies, we all process it by simplification.

³¹ See A. F. Shorrocks, "Inequality Decomposition by Factor Components," *Econometrica*, vol.50, no.1, 1982, pp.193-201.

the variable is not unique, its marginal effect on Gini Coefficient is more than one. Shorrocks³² solves it by taking all the possible approach to exclude a certain factor, then he defines the contribution of this factor to the salary inequality by calculating the average marginal effect of all the approaches. The foundation of this approach is the Shapley value in cooperative game theory, which is called Shapley value method.³³

4. The Increase and Gap of Executive compensation

We calculate the data of listed companies in 2005-2012 and draw figures to catch the characteristic of the trend of the increase and gap of executive compensation. We find that 2006 and 2007 are the years that executive compensation increase rapidly, particularly in 2007 the increase rate reached a record-breaking number of 52.87%; in the following years, the executive increase growth rate basically display a continuous decreasing tendency.

To understand the structure difference of executive compensation increasing in different enterprises, we divide the listed companies into two groups. One group containing sample which have 8-year panel data. The other containing sample whose year is less than 8, which include companies listed after 2005 and companies that have data missing in a year. The tendency between two groups are quite different. The executive compensation increase comparatively steadier in panel data, while the increasing of executive compensation in non-panel data display more volatility, especially in 2007 non-panel data's increase rate is far beyond the panel data's, compared 130% to 30%. In other words, the rapid increase of executive compensation in 2007 is mainly pulled by the unusual increase of executive compensation in the newly-listed companies.

To understand the role of SOE, we further add the dimensions of state-owned and non-state-owned. The listed companies are divided into four groups: Panel state-owned companies, panel non-state-owned companies, non-panel state-owned companies, non-panel non-state-owned companies. Compared the differences of executive compensation growth rate between these four groups, we can find the biggest difference derives from the difference between state-owned and non-state-owned companies in the non-panel data, while such difference in panel data is not significant. We find that in non-panel data the difference of executive compensation average level between two groups is very small during 2005-2007. In 2007, their executive average salary both increase rapidly. However, in 2008 the executive compensation in the two groups differentiate greatly from each other, non-state-owned companies decrease by 33%, the decreasing rate is up to four times more than the rate of state-owned companies. This sharp rise and decline is mainly caused by Ping An Insurance (Group) Co. Ltd. In this company the executive real salary per capita decline from 130 million in 2007 to 30 million in 2008.

³² See A. F. Shorrocks, "Decomposition Procedures for Distributional Analysis: A Unified Framework Based on the Shapley Value," *The Journal of Economic Inequality*, vol.11, no.1, 2013, pp.99-126.

³³ The specific discussion of this method see G. Wan, "Regression-based Inequality Decomposition: Pitfalls and a Solution Procedure," *WIDER Discussion Paper*, no.2002/101, 2002; Q. Deng and Shi Li, "What Lies behind Rising Earnings Inequality in Urban China? Regression-based Decompositions," *CESifo Economic Studies*, vol.55, nos.3-4, 2009, pp.598-623.

The above structural difference in executive compensation growth rate will certainly cause the changing of executive compensation difference. We describe the changes of executive compensation gap in listed companies during 2005-2012. We find regardless measured by Gini Coefficient or Theil Index³⁴, the gap of executive compensation both rapidly expand during 2005-2007, then gradually narrow from 2007. Among them, the Gini Coefficient rise from 0.41 in 2005 to 0.52 in 2007, then decline to 0.40 in 2012. Such sharp rise and decline in salary gap need to be studied thoroughly.

What is more noteworthy is that in most years the salary gap of executive is significant larger than the gap of ordinary employees between enterprises. In 2005-2012, for the Gini Coefficient of executive compensation and ordinary employees salary,³⁵ except for year 2005 and 2006, in the other years the salary gap of executives all exceed the ordinary employees, for instance, in 2012 the former is 8 points higher than the latter. The phenomenon can also be proven by other literatures. For instance, using CHIP urban resident survey in 2002, Quheng Deng and Shi Li calculate that the Gini Coefficient of urban staff salary gap is 0.34.³⁶ Using CHIP urban resident survey in 2007, Shi Li and Jinli Song calculate that the Gini Coefficient of urban staff salary gap is 0.37.³⁷ But when we only consider the gap of ordinary employees, its salary gap is lower than the gap of all employees.

5. The Analysis of Factors Determining Executive compensation Gap

The changing of executive compensation gap is caused by various factors, reflecting the gap in enterprises' internal governance structures and salary incentive mechanisms as well as the external constraints and the changing of macroeconomic environment. Based on it, we should analyze it deeper. First of all, analyze the influencing factors of executive compensation in 2005, 2007 and 2012 to find the period variation in executive compensation decision mechanism. Then decompose the executive compensation gap of the three years to find the effect on executive compensation gap of different factors, so as to explain the effect that some major intuitional factors pull up the executive compensation gap.

Next we use the whole sample of listed companies to estimate the executive compensation model. The dependent variable in the model is the logarithm of the average annual salary of the three top executives (Ln_{pay}). Further we use the urban consumer price index based on 2005 to adjust the salary level in the following years, so as to generate salary measured by constant price. The independent variables in the model can be divided into two groups. The first are the variables describing company's

³⁴ Theil Index is another set of inequality index besides Gini Coefficient. Actually it is a set of index of different parameters, while we use the certain index with the parameter value 1. It can be written as the equation: $T = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \left(\frac{y_i}{\mu} \ln \frac{y_i}{\mu} \right)$. Among the variables, n is the number of the total, y_i is the income of I, μ is the average income of the total.

³⁵ When calculating the salary gap of general staff, we use the whole general staff's average salary, its calculating method is that using the term "cash paid to or paid for staff" in the cash flow statement as the total general staff's salary, then divided it by staff number.

³⁶ See Q. Deng and Shi Li, "What Lies behind Rising Earnings Inequality in Urban China? Regression-based Decompositions."

³⁷ See Shi Li, Jin Song: "The Expanding of Urban Employment Income in China and Its Reason", *Economic Perspectives*, no.10, 2010.

basic characteristics and finance condition, such as firm size (logarithm of the total asset, Firmsize), the years after establishment (Estyr), the square of the years after establishment (Estyr²), the dummy variables of years (2005 is the omitted variable), the finance risk of company (asset-liability ratio), capital structure (fixed asset-total asset ratio, Fapct), current year's return rate of total assets (ROA_t), last year's return rate of total assets (ROA_{t-1}). The second are variables relevant to enterprise governance, such as the shareholding proportion of the largest shareholders (Top1), the size of director board (logarithm of the number in the board of directors, Boardsz), the proportion of independent directors (Indpt), whether the director and the general manager be the same (Dual) etc. To understand the changing of executive compensation decision mechanism at some important points, we respectively estimate the executive compensation model at 2005, 2007 and 2012. To understand the difference in the executive compensation decision mechanism between SOEs and non-SOEs, we further estimate the executive compensation model using the sample of SOEs and non-SOEs respectively.

According to the estimated results by the general salary model using whole samples, we find for all the enterprises, the effect of firm size on executive compensation is undoubtedly very significant. This result is consistent with the relevant study results.³⁸ According to the estimated results, when the total asset increases by 10 percent, the executive compensation will increase by 2.4 percent. This result can be regarded as the effect of firm size to executive compensation, which can also be explained that expanding firm size is one of the motivations of executives. The estimated result of the variable finance leverage (asset-liability ratio) shows that this variable has a comparatively significant positive effect on executive compensation. That means the companies with high debt will pay higher salary, this finding is consistent with the findings of J. B. Beck.³⁹ The estimated result of fixed asset-total asset ratio is significant, which displays a negative relationship with executive compensation. That means the light-asset companies which gain competitive advantages through intangible assets will pay higher salary. On the one hand, it may be because the human capital of executives have higher marginal effect on company performance in this kind of companies; on the other hand, the light-asset companies which have been listed and are in the stage of growth or maturity usually have higher profit rate compared to heavy-asset companies⁴⁰ and have greater ability to pay higher salary. The more consistent result with other studies is that the variable return on asset, especially the current year's return on asset can more directly and significantly affect the executive compensation. Among the variables reflecting enterprise governance, expect for the shareholding proportion of the largest shareholder and the size of the board of the directors, other estimated coefficient of variables reflecting governance are neither significant nor in a low significant level. That means the governance structure of Chinese listed companies does not have direct

³⁸ See Zhengfei Lu, Xiongyuan Wang, Peng Zhang: "Do Chinese State-Owned Enterprises Pay Higher Wage?", *Economic Research Journal*, no.3, 2012; Shengli Du, Yanling Zhi: "The Empirical Study on the Determining Factors of General Manager Annual Salary", *Management World*, no.8, 2005.

³⁹ See J. B. Beck, R. Stanton and J. Zechner, "Human Capital, Bankruptcy and Capital Structure," *The Journal of Finance*, vol.65, no.3, 2010, pp.891-926.

⁴⁰ See Hanping Liao: "The Finance Features of Light Asset Enterprises and the Optimization of Issuing and Listing System", *Securities Market Herald*, n0.4, 2015.

effect on executive compensation decision. The estimated result of another time variable, the dummy variables of years, shows that after 2007 the executive compensation still display an increasing tendency; while the descriptive statistics results show that the executive compensation growth rate begin to decline after reaching the peak in 2007. Other enterprise characteristics variables such as ownership, industry, region dummy variable, except for ownership, are all statistically significant. The estimated results of these variables show that after controlling other variables, the eastern companies' executive compensation is higher than companies in other regions (approximately 29 percent higher), while the executive compensation in finance industry is significantly higher than non-finance industry (approximately 53 percent higher).

We are more concerned about the difference in executive compensation decision mechanism between SOEs and non-SOEs. Interestingly, for enterprise sample in all years, the difference in executive compensation increasing tendency is not significant. For this, there are several possible explanations. First, the increasing of executive compensation in SOEs and non-SOEs are both under the constraint of the same kind of regulations. That means non-SOEs are also under the restriction of government regulations. Second, only SOEs are under the restriction of government regulations and non-SOEs are not, but the non-SOEs will imitate the executive compensation growth rate of SOEs to stabilize their executive teams. Third, even though there is no regulation restrictions on executive compensation growth rate of SOEs and non-SOEs, they can also imitate each other, causing the two groups have the consistent tendency in executive compensation growth rate. It needs more work to recognize and verify these three explanations, which is not our major task.

What's more, the major difference in the executive compensation decision mechanism between SOEs and non-SOEs is displayed in the degree of the correlation between executive compensation and performance. The SOEs link executive compensation with return on asset more tightly. That means the performance of SOEs becomes the most important determining factor of executive compensation. This can be verified by the estimated results of the model in all years' samples. For instance, when the last year's return on asset increase by 10 percent, the salary of SOE executives will increase by 14.6 percent, while the salary of non-SOE executives will only increase by 8.7 percent. From the model in certain year's sample, the relationship between SOE executive compensation and return on asset is also apparently stronger than the relationship of non-SOEs. For instance, in 2005, when the current year's return on asset increase by 10%, the SOE executive compensation will increase by 22 percent while the non-SOE executive compensation don't increase significantly. In 2007, with the same performance, the salary growth rate of SOE executives and non-SOE executives are 31 percent and 15 percent respectively. In 2012 the growth rate are 23 percent and 12 percent either. This conclusion is consistent with the studies of Fuxiu Jiang.⁴¹

⁴¹ See Fuxiu Jiang, Bing Zhu, Yuntong Wang: "Does Executive Incentive Contract of Stated-Owned Enterprise Pay Less Attention to Performance?", *Management World*, no.9, 2014.

6. The Decomposition Analysis of Executive compensation Gap

Based on the analysis of the factors determining executive compensation, in order to discriminate the importance of these factors on executive compensation gap, we use the Gini Coefficient decomposition method based on regression analysis, so as to estimate the contribution rate of different factors on Gini Coefficient of executive compensation gap. (The decomposition method can be found in section 3).

Our decomposition is based on the regression results of 12 models, which decomposes Gini Coefficient of dependent variable (executive compensation) gap in each model. From the decomposition results, we find that the effect of ownership variable on executive compensation gap is negligible. The executive compensation gap between SOEs and non-SOEs is not the main factor explaining the whole executive compensation gap, but it doesn't deny the difference in the executive compensation gap determining factors between the two ownerships. Second, all model's decomposition results show that firm-size variable is the most important determining factor causing the executive compensation gap, its contribution rate to executive compensation gap is around 21-43%. However, the effect of firm size on SOEs and non-SOEs are different. Relatively, firm size of the non-SOEs is more relevant to executive compensation gap. In the pooled sample of each year, the contribute rate of non-SOE's firm size to executive compensation Gini Coefficient is 34.5%, while the SOE's contribution rate is only 30.4%. In 2012, the non-SOE's contribution rate is 42.6%, while the SOE's contribution rate is only 33.4%. Third, return on asset is another important factor explaining executive compensation gap. In the model of the pooled samples, the difference between current year's return on asset and last year's return on asset explain more than 8.5% of the executive compensation Gini Coefficient. That means it holds some relationship between executive compensation and company's profit level. However, such relationship is different between SOEs and non-SOEs. Relatively, SOE's profit level has higher contribution rate compared with executive compensation gap. The estimated results of the model for pooled samples show that in SOEs the difference between current year's and last year's return on asset can explain 10.9% of the executive compensation Gini Coefficient, while the explained rate of non-SOEs is 6.4%. In 2007 whose executive compensation gap is the largest, the difference in return on asset between current and last year can explain 13.3% of the executive compensation Gini Coefficient in SOEs, while the explained rate of non-SOEs is only 5.6%. Fourth, the executive compensation difference between finance and non-finance companies is also an important contributing factor, furthermore, its contribution rate rises continuously. In the model of pooled samples, the executive compensation difference between finance and non-finance companies explains 4.3% of the whole executive compensation Gini Coefficient. Furthermore, the explained rate doesn't differ between SOEs and non-SOEs significantly, while the explained rate of SOEs is 4.8% and the explained rate of non-SOEs is 4.6%. If consider the sample model for three years(year2005, year2007, year2012) separately, the effect of the executive compensation difference between finance and non-finance companies on the whole executive compensation Gini Coefficient increases continuously as a whole. For SOEs, its contribution rate to the whole executive compensation Gini Coefficient increase from 0.2% in 2005 to 5% in 2012. For non-

SOEs, it increases from 0.4% in 2005 to 3% in 2012. Fifth, region variable have certain explanatory power, but its effect is decreasing. For China which has apparent region divergence, region divergence is a question which cannot be avoided, like discussing wage gap and income gap. Our decomposition results show that the executive compensation difference between eastern area and other areas is an important explanatory variable, especially in 2015, it has the greatest contribution to executive compensation Gini Coefficient apart from firm size. There are two other findings: (1) The contributing effect of region variable is decreasing; (2) In the decision of the SOE's executive compensation gap, the contributing effect of region variable is significant greater than non-SOE's. Sixth, some corporate governance variables have different effect on executive compensation gap, such as the size of the board of directors (Boardsz), the shareholding rate of the biggest shareholder (Top1), the proportion of independent executives (Indpt), whether the director and the general manager be the same (Dual) etc., but the effect are all significantly lower than the above main variables. It can be seen that the current corporate governance structures of listed companies doesn't comprise the intuitional factors that limit the expanding of executive compensation.

The executive compensation gap Gini Coefficient rise rapidly from 0.41 in 2005 to the record-breaking level 0.52 in 2007. How we can explain it? Our decomposition result shows that three vital changing can be regarded as the main explaining factors. One is that the relationship between executive compensation and firm size become tighter. That means firm size become a more important determining factor of executive compensation, the difference between big and small enterprise becomes more evident, its influence on Gini Coefficient apparently increases. Second is that the relationship between executive compensation and finance/non-finance dummy variable become tighter. The coefficient estimated value of the dummy variable finance company/non-finance company is very small and statistically insignificant in 2005, while in the estimated model in 2007, this coefficient estimated value is up to 0.57 and highly statistical significant. It reveals that the executive compensation difference between finance and non-finance companies turn from a nearly negligible number in 2005 to the condition that the former is approximately 57% higher than the latter in 2007. The decomposition results also show that the contributing rate of the dummy variable finance company/non-finance company to executive compensation Gini Coefficient rise from 0.5% in 2005 to 5.2% in 2007. Third is that the effect of return on asset on executive compensation becomes more significant. As described in the above sections, the variable coefficient estimated value of current year's and last year's return on asset sum up to 2.55, in 2007 this value rise to 4.04 (see in Table 1). That means in 2005 when the two years' total asset return average rates increase by 10 percent, the executive compensation will increase by 25 percent. In 2007, with the same performance, the growth rate of executive compensation is 40 percent. It is also verified in the decomposition results of executive compensation gap. The variable of current year's and last year's return on asset explains 7.3 percent of the Gini Coefficient in 2005, in 2007 it explains 9.9 percent, as seen in Table 2.

From 2007, the executive compensation gap continuously decreases, and its Gini Coefficient decline from 0.52 in 2007 to 0.40 in 2012. How can we explain it? If comparing the two year's

decomposition results, it is not difficult to see that in the three changing referred above, except for firm size variable, the other two variables, that is finance company/non-finance company dummy variable and return on asset variable, both have opposite changing in the influence on executive compensation gap, which shows the effect is comparatively less. Besides, we should also notice that the influence of region variable further weakens, indicating that the executive compensation gap between eastern area and other areas displays a gradually narrowing tendency.

7. Main Conclusion and Policy Suggestions

We analyze the executive compensation gap and its changing tendency during 2005-2012, estimate the factors influencing the executive compensation gap and summarize the following findings from an empirical perspective.

First, there is apparent gap between executive compensation of listed companies. It even exceeds the wage gap of ordinary employees between companies. During the investigated 8 years, the executive compensation gap experiences a rapid expanding first, followed by a gradually narrowing. Market mechanism, government management mechanism and policy's effect on executive compensation gap is different.

Second, the main factors causing the expanding of executive compensation gap contain the following: firm size, profit level, region and industry. However, the ownership is not a major power to limit the expanding of executive compensation gap, that SOEs and state holding enterprises also have evident executive compensation gap. From the fact that the executive compensation in SOEs increase parallel with the executive compensation in non-SOEs, enterprises in the two different ownerships have interaction in executive compensation. That means limiting the excessive increase in SOE's executive compensation by central government will help limit the excessive increase in executive compensation of the whole society.

Third, SOEs and non-SOEs have a certain degree of difference in the executive compensation decision mechanism. SOEs will associate executive compensation with enterprise profits more, which reflects the "linked with performance" character in SOE management, while non-SOEs associate executive compensation more with firm size. The reason why "linked with performance" causes too fast increase in SOE's executive compensation is the malpractice of information asymmetry. The understanding of enterprise condition for higher authorities of SOEs is far less than executives, the grasping of the real profit is far inferior to executives and the judgement of earnings expectation in the short and long run is also far less accurate than executives. For the decision of the specific scheme of "performance linked" and the specific implementation, the executives are undoubtedly in a favorable place and can make counter measures which is more beneficial to their salary growth rate.

Forth, the high executive compensation in finance enterprises is an important factor explaining the whole executive compensation gap. Based on entry barrier, due to the monopoly status generated by industry policy protection, whether stated-own finance enterprises or non-stated-own finance enterprises can both generate more return which is higher than the enterprise average profit in the real economy,

causing the executive compensation are in a high level all the time. In recent years, the rapid development of finance industry further increases its monopoly power and the performance foundation of executive's high salary. Therefore, breaking the administrative monopoly in finance industry will effectively help limit the excessive increase in finance industry's executive compensation.

Fifth, the information disclosure of listed companies may bring the comparisons in executive compensation between the companies have listed and are going to list, while the newly-listed company's executive compensation is usually higher than the executive compensation of the existed listed company. It also becomes a push factor causing the expanding of executive compensation gap.

Sixth, in general literatures, the improvement of corporate governance structure will help limit the excessive increase in executive compensation and the expanding of executive compensation gap, but we find no adequate empirical results to support it. That means the construction and improvement of corporate governance is still a long term task in China, which need our particular attention.

モンゴル国の弁護士倫理をめぐる研修の方法と 効果の調査研究に関する報告

桜美林大学大学院 経営学研究科 教授 齋藤 隆夫

第1章 はじめに

1 背景と問題関心

近年の企業経営をめぐり、とりわけ経営者の不祥事防止に向けたコーポレート・ガバナンスの重要性が指摘され続けている。一方、ビジネスを支える法律専門家等に関しても不祥事が減らず、防止策が模索されていることは企業問題と相似的であり、筆者は双方の類似性に関心を持ち、職業をめぐる倫理とその研修の方法を研究している。

ところで、筆者はモンゴル国の法整備支援活動に携わった経験から、同国の法律家と幅広い交流がある。あるとき現地で弁護士の不祥事の現状を聞いたところ、例はあまり多くは無いとの答えであった。筆者は法律専門家制度の研究にともないヨーロッパとアメリカで法律家の養成制度の研修に関する調査をした経験があるが、ここでは日本と同様に不祥事防止策に向けて倫理とその研修制度を整備し、実効性向上に努めているところである。日本も同様に、弁護士や司法書士は職業倫理の研修制度の整備を進めているが、不祥事発生観点では実効性が確保されているとはいえず、これらとモンゴルの違いに興味をわいた。また日本では職業倫理の定着に、先進国を参考にする例は多くても途上国に目を向けた研究は皆無に等しい。

そこで、閉塞感のある専門家の不祥事防止策のありかたについて示唆を得るために、モンゴルの職業倫理とその研修や法律家の職務姿勢等について調査と研究をすることにした。

研究方法は、モンゴル国の弁護士の職業倫理に関する規定、不祥事や懲戒処分現状、研修の制度や実施方法その他弁護士業務の実態等を、文献や聞き取り

の方法で調査し、その中から不祥事の防止に有益であると思われる制度や仕組みを抽出する。次に、日本の法律家についての同様のものを比較しながら、モンゴルの制度等を採用できるか否か等の検討をしてみたいが、ここでは2019年度の学内学術研究振興費(19_84_03J)を使用した調査により明らかになったモンゴルの弁護士に関する職業倫理の規定と懲戒処分の実際や、本研究の目的である特徴的な仕組みや運用等について、概略を紹介してみたい。

2 法律家の懲戒制度

(1) 法律家の責任

弁護士等の法律専門職は、依頼者の権利を擁護する職務をとおして円滑な企業活動や国民生活を支える社会的に重要な役割を担っているが、不適正な職務を行った場合、依頼者から損害の賠償を求められることがある。また、当該行為の内容により負う依頼者への責任とは別に、業務の禁止を含む制裁(懲罰)を加えられることがある。これが、弁護士を始め他の専門家にも設けられている懲戒の制度である。

(2) 専門職と倫理

前述のように法律専門職はその職務について、依頼者に対するものとは別の責任を負っているが、これは、職務の強い公共性や、形式的には国が認めた独占排他的な職域を持つ資格制度に由来する。この責任を担保するために法律家の団体¹は自治の一環として、職務のあり方についての綱領やルールを持ち、これを職業倫理と呼んで組織員にその遵守を呼び掛けている。

¹ 弁護士を始めとする専門家は、通常一定地域内で職務を行う同一専門家の全員を強制的に加入させる団体として、例えば「東京弁護士会」「東京司法書士会」等と、全国の同一専門家やその団体で組織する団体として、例えば「日本弁護士連合会」「日本司法書士会連合会」等を設けている(弁護士法31条、同45条、司法書士法52条、同62条、税理士法49条他参照)。そして、それぞれの専門職で違いはあるが、制度の運用について組織員への指導監督などに自治権を有している。

① 懲戒処分と実際

法律専門職の固有の責任は行為者に対する懲戒処分として現実化するが、これを日本の例で、弁護士についてみれば、最も軽い戒告から一定期間の業務停止、退会命令と最も重い除名があり、これにより処分された数は、2002年に66名であったところ2017年は106名まで増加し、2018年は88名に減ったが、数は全体として増加傾向がみられる²。司法書士についても同様で、類似の処分が2011年は46名であったところ、一度減ったがその後は増加して2016年は64名であった³。このように日本の法律家の不祥事は、数では全体に増加する傾向がみられる。しかし、この間に双方とも人数の増加があり、弁護士の数は2002年3月31日が18,838人であったところ2017年3月31日で38,980人⁴、司法書士は2011年4月1日が20,313人のところ2016年4月1日で22,013人⁵であり、これを基に、それぞれの専門家の不祥事の発生を率でみると、弁護士は2002年が約0.35%、司法書士が2011年に約0.22%、その後弁護士を2017年、司法書士を2016年でみると弁護士が約0.027%で司法書士が0.029%であり、弁護士については減少し、司法書士は微増である。

② 不適正な職務の防止

懲戒発生の数値をどうみるかは論者の立場等にもよるであろうが、専門職団体にとっては国民の信頼の確保に向けて不祥事の発生は1件でも許されるものではなく、減少させるための取り組みを様々に行っている。

方法としては、倫理そのものの検討もあるが、中心は専門職に対する研修であり、弁護士と司法書士の双方ともに、毎年受講が義務付けられている。また受講方法も、履修者を特定の会場に集合させるだけでなく、情報通信機器を利用した e-learning 方式など多様な方式を用意して、参加者の利便性向上を図っている。

² 日本弁護士連合『弁護士白書2019』第3編より。

³ 日本司法書士会連合会『司法書士白書2018』3の3より。

⁴ 日本弁護士連合『弁護士白書2019』第1編より。

⁵ 日本司法書士会連合会『司法書士白書2018』3の1より。

③ 研修実施方法の課題

法律専門職団体は、不祥事の防止に向けて組織員への研修を強化しているが、現実には効果が現れているようにはみえない。筆者は現在、企業におけるコンプライアンス研修の参考とするために、司法書士の履修効果の高い研修方式の研究を行っている。その過程で様々な調査を実施したが、研修について履修者の参加意欲と実施方式への問題意識は、制度を整備するうえで興味深い。一端を紹介すると、2019年中に行った複数の研修会でのアンケート調査の結果では、参加意欲については消極的な者が多い。理由には、調査時に数回聞きとった「(懲戒処分例を聞かされるので)受ければ受けるほど業務に対して委縮してしまう。」「懲戒事例を積極的に聞きたくない。」をとおしてみえる、研修時に懲戒処分事例が示されることへの心理的抵抗感があげられる。また、「義務だから」との回答からは、参加者にインセンティブが感じられない。ここでは数値は省略するが、ある司法書士会の研修会では、職業倫理の研修は、参加者の半数以上が義務的に出席しているとみて間違いはなさそうであり、これが研修の実効性を妨げているものと考えている。

第2章 モンゴルの法律家

1 モンゴルの弁護士と団体⁶

(1) 概要

モンゴルには、2020年2月現在でモンゴル法律家協会（以下、ここでは単に法律家協会という）に加入している法律家が、概数ではあるが合計で約6,000人いる。そのうち裁判官が約1,000人、検察官も同様に約1,000人、弁護士が約2,400人そして公証人が約320人で、残りがインハウスのロイヤーなどである。

⁶ ここでの紹介は、モンゴル法律家協会の『2019年 MONGOLIAN BAR ASSOCIATION』資料と、2020年2月に行った法律家協会における聴き取り調査による。

モンゴルの弁護士は、まず同国の司法試験に合格して法曹資格取得し、その後裁判所に法廷代理権の登録をして、弁護士資格を取得する。

モンゴルの弁護士の数は約 2,600 人で、そのうち首都のウランバートル市には約 2,400 人が開業している。また弁護士の法人化も認められ、219 の法人事務所があるが、このうちの 214 法人はウランバートルにある。

(2) 法律家協会の組織

① 懲戒委員会

懲戒委員会は、専門家の知識と技能が十分であることや、倫理や規則への違反を調査し、また専門家の技能や倫理について研修すること、また専門家の活動に対するクレームを調査して法的な懲戒の処分を決める等を目的としている。

調査によると、この委員会は、利用者から法律家（弁護士）に対する苦情を、2014 年に 170 件、2015 年に 199 件、2016 年に 216 件、2017 年に 206 件⁷受け取ったとのことである。

② 継続的法律研修委員会

継続的法律研修委員会は、弁護士のための継続的な研修に関する総合的政策や範囲および方法を決定する。また研修プログラムを承認したり、協会の理事会で承認される履修単位時間を計算するための方法と手続を決める。さらに、責任を持って研修を企画すること等を目的としている。なお、弁護士に対する研修の内容は次のとおりである。

- ・ 強制的研修・・・憲法、専門家の倫理、および人権
- ・ 個別の研修・・・民法、刑法、手続法、社団法律、ビジネス法律、労働法律、契約法律、セキュリティ法律、税金法律、知的所有権、土地法律、法廷決定、国際法、採掘法律、銀行法律、財政法律、メディア法律、商法、法律扶助、およ

⁷ この数は、後述する弁護士の懲戒処分に関連する統計の数字と異なるが、どちらかが誤記だと思われる。

び自己啓発訓練プログラムと関連する法律。

③ 専門家の倫理規則と指導の委員会

専門家の倫理規則と指導の委員会は、職業倫理の研究者を含む 13 人のメンバーで構成され、専門家の職業倫理に関する規則の評価や修正に責任を持ち、また職業倫理の研修について、内容や方法を開発して実施すること、その他弁護士職業倫理に関連する問題の調査等を行うことを目的としている。

2 弁護士の職業倫理と懲戒

1 モンゴルの弁護士倫理

(1) 弁護士倫理規定

モンゴルには、2013 年に法律家の自治の一環として定められ法律家の職業倫理に関する規定⁸があり、このうちの第 1 章から第 8 章までが弁護士に関するものである。主な規定の概要は次のとおりである。

〈第 1 章〉 冒頭の綱領的規定から始まり弁護士業務の全体に関するルールが置かれている。代表的な規定としては、人間の尊厳の尊重や人権と自由の擁護、公平や法令の遵守、独立そして守秘義務や利益相反の禁止と依頼者への忠実義務など、弁護士の職務に重要な規定が設けられている。さらに、司法制度や法の支配、中立で公正な裁判等への努力についての基本規定や、また、法律の研究やその改革への活動、法律家協会の活動への参加に関する努力義務も定められている。

〈第 2 章〉 「法的ビジネス」との表題で具体的職務に関する規定であり、職業倫理的規定の多くがここに置かれているので、概要を紹介する。

* 依頼者の権利と利益の擁護に関する規定 弁護士が法律サービスの名の下で、政治的、社会的、経済的または倫理的な問題を提案したり活動を行うことを禁ずるものがある⁹。これは、おそらく弁護士の独立性・中立性から導かれた規定

⁸ 英語表記は、『professional responsibility rules Mongolia』である。

⁹ 弁護士倫理規定、第 2 章 1 の 6

だと思われるが、弁護士の個人としての自由を束縛するおそれが考えられる。

* 法的サービスの提供に関する規定 依頼をめぐる契約は書面で行わなければならないものがある¹⁰。

* 依頼者への連絡に関する規定 依頼者へのインフォームドコンセントに関する通知の義務や、受任事務の進捗の報告、結果に関する説明義務がある¹¹。

* 法的サービスの費用に関する規定 弁護士費用は依頼者の合意を得ること、不当な手数料の請求や受取の禁止、また費用の決定をする際には、提供するサービスの範囲と期待される結果、提供するサービスの時間やその性質と技能、当該弁護士の有する知識経験さらには評判、依頼者の支払い能力、依頼者との距離や会う頻度など様々な要素を設けてこれらを総合的に勘案して決めて依頼者に書面で通知し、依頼者がこれに同意または変更を加えるなどして最終的に決める。さらに、サービスの費用は予定される経済効果の30%を超えてはならず、この契約は調停や上訴、それらに関連する他の事件や紛争を含むとする、非常に詳細なものがある¹²。

* 守秘義務に関する規定 弁護士は、それが他人の生命や身体、財産に重大な害を及ぼす場合や、職務に関連して告発されたとき、その他法律やこの規則で許容された場合を除き、依頼者から受けた情報を他に漏らしてはいけない。また弁護士は、依頼者の利益のために法的サービスに関する情報を不正に利用してはならず、サービス提供にともなう情報の漏えいを防止する措置を講じなければならない¹³。

* 利益相反に関する規定¹⁴ 利益相反に関する規定は、弁護士の職業倫理の中核をなすものであるり、ここには利益相反行為は原則として禁止されることから、利益相反の定義、例外として禁止が解除される場合の要件が決められている。

¹⁰ 同上第2章の2

¹¹ 同上第2章の3の1

¹² 上記第2章の4の1と2

¹³ 上記第2章の5

¹⁴ 上記第2章の6

* 経済的利益相反 弁護士は、依頼者に不利益を与える方法で依頼者の財産や権利を取得することはできないことや、依頼者との事業活動にはその依頼者が合理的に理解して書面で同意しなければ参加できないこと、請求した費用以外の贈答品や報酬を要求できないこと、さらには、依頼者に財政的な支援をすることを禁止している¹⁵。

* 受任義務と拒否の事由 弁護士は、原則として紛争解決に関するサービスの提供を依頼者から受任する義務を負うが、自身の健康上の理由や依頼者が犯罪を犯すためにサービスを利用する場合等は、受任を拒否することができる¹⁶。

* 潜在的依頼者との関係 弁護士は、自分に対して法的サービスの提供を希望している者から受け取った情報を、自分の利益のために使うことはできない。

〈第3章から第7章〉 第3章は、法的な助言等の情報提供に関する規定、第4章は裁判手続きに関する規定、第5章は職務に関連するサービスに関する規定、第6章は弁護士法人に関連する規定、第7章は 弁護士の社会活動に関する規定である。

〈第8章〉 広告に関する規定であり、弁護士の広告は原則として自由であるが、虚偽又は誤解を招く広告や宣伝活動は禁止されている¹⁷。

(2) 特徴

概観すると、規定には弁護士だけでなく裁判官や検察官も含んだ全ての法律家を対象としたものが含まれている。このうちの弁護士の倫理規定についてみると、詳しい比較はここではしないが日本の弁護士の弁護士職務基本規定と比べると、範囲が広く、表現に抽象的なものが多くみられる。例えば、日本の弁護士職務基本規定の弁護士の守秘義務は「弁護士は、正当な理由なく、依頼者について職務上知り得た秘密を他に漏らし、又は利用してはならない」¹⁸との規定だけであり、モンゴルのそれと比べてシンプルである。利益相反に関する

¹⁵ 上記第2章の7

¹⁶ 上記第2章の14

¹⁷ 上記第8章の1

¹⁸ 弁護士職務基本規定23条

ものは、日本のそれと比べて表現が抽象的であるところが目に付く。この他報酬に関するものは、日本では「弁護士は、経済的利益、事案の難易、時間及び労力その他の事情に照らして、適正かつ妥当な弁護士報酬を提示しなければならない。」となっているところモンゴルでは「費用は上限を予定される経済的利益の30%を超えてはならない」とあるところは、大きく異なる¹⁹。

3 弁護士の懲戒制度と特徴

(1) 懲戒制度

モンゴルの弁護士に対する懲戒制度の概要は以下のとおりである。

〈懲戒委員会〉 モンゴルの弁護士の懲戒は、法律家協会の懲戒委員会がその権限を持って²⁰、手続きを運用している。懲戒委員会は、裁判官3人、検察官と弁護士の各1名、合計5名で構成され、申請があると委員会が調査と審議をして処分を決定する。

〈懲戒申請権者〉 弁護士の懲戒を申請することができるのは、規定の上では依頼者本人と他の法律家（法律家協会の会員）のようであるが、実務的には一般市民の申請も、苦情の形をとおして受け取っているようである²¹。

〈懲戒手続〉 懲戒申請は、依頼者等から法律家協会に出された苦情を懲戒委員会とは別に設けられている「専門委員会」²²が受理し、ここが審議して懲戒手続きに付すかどうかの判断がなされるようであり、2019年までの6年間に約1,200件の苦情を受け付け、そのうちの45%が懲戒手続きに付されたとのことである。なお、申請者の申請内容には、制度の性質から求める処分内容は不要である。

¹⁹ 弁護士職務基本規定24条 これは、専門職の報酬についてその団体が統一的基準を示すことが、独占禁止法に抵触するおそれがあることにもよる。

²⁰ 調査によると、法文では「懲戒は懲戒委員会が行う」となっている。しかし、会員への資格の剥奪を含む不利益処分を法律家団体の一部門の権限とすることには疑義があり、当該委員会の委員長に聞いたところ、法文は手続きしてきたことの規定と理解し、実質は法律家協会が処分の主体であるとの理解のようである。

²¹ 法律家協会での聞き取り調査時の、懲戒実務担当者による。

²² 調査によると、形式は懲戒委員会の事務局的存在であるが、実質は日本の弁護士懲戒手続きに関する「綱紀委員会」に相当する役割を担っているようである。

〈懲戒処分の内容〉 懲戒処分には、戒告（結果の非公開と公開がある）から一定期間の業務停止、資格の剥奪がある。

〈不服申立〉 法律家協会の懲戒処分に不服がある申請者または被処分者は、行政裁判所に訴えることができる。次に、行政裁判所の判断に不服がある当事者は、さらに最高裁判所に訴えることができる。

（２） 特徴

ここでも詳しい比較は割愛するが、日本の弁護士に関する懲戒制度と比較した場合、処分結果への不服申立については、方式は異なるが手続の保証は整備されている。しかし、請求権者が日本では「誰でも」できるところ、形式上限定されているところは大きな違いである。次に、処分の内容について、日本では業務ができなくなる「除名」が最も重く、しかしこれは弁護士登録の前提の法曹資格の剥奪ではないので、形式上は再度の弁護士登録の道は残すが²³、モンゴルでは弁護士への復職ができない資格の剥奪がある。

第3章 弁護士懲戒の実態と研修

1 処分の理由

モンゴルの弁護士への懲戒処分の理由は、事の性質上詳しい統計資料は作成されていないようであるが、法律家協会役員²⁴からの聴き取り調査によれば、依頼者から報酬を受け取って適切な助言をしなかった、裁判に出なかった、法廷内の規則に違反した、依頼者に勝訴の約束をした、依頼者に暴言を吐いた、双方代理（利益相反）をした、双方の弁護士が結託して裁判手続きの遅延をはかった等で、不適切な弁護活動や事件放置、依頼者とのコミュニケーション上の問題や利益相反が目につく。

²³ 処分理由にもよるが、再度の弁護士登録は弁護士会の入会審査が厳しいので現実には極めて難しい。

²⁴ 倫理規則と指導委員会の委員長の協力による。

2 処分と経年変化

次に、モンゴル法律家協会から提供された懲戒処分についての資料を基に、過去5年分の処分内容と処分の数を簡単にまとめてみると以下のようになる。

年	2014	2015	2016	2017	2018	合計数	
弁護士数	326	284	376	378	342	909	
苦情の数	170	199	216	205	179	970	
懲戒の審理の数	31	95	97	94	103	420	
懲戒処分件数	非公開の警告		10	14	5	8	37
	公開の警告		2	7	3	5	17
	法廷代理権の無期限停止			1	1		2
	同 3月停止				1	1	2
	同 6月停止		1	1	1	1	4
	法曹資格6月停止		1				1
	法曹資格2年無効		1				1
	法曹資格無期無効		1				1
懲戒処分総件数		16	23	11	15	65	

3 弁護士への倫理研修

モンゴルの弁護士への職業倫理に関する研修は、上述のとおり受講が義務付けられ、担当委員会が責任をもって実施するものとされている。その実態の要点は以下のとおりである²⁵。

【研修の実施方法】

〈研修時間〉 弁護士の研修は、年間4単位が必修である。1単位は、2時間の講義等を4回受講して合計8時間で取得する。倫理は0.5単位（4時間）である。

〈研修内容〉 研修の内容については、憲法、人権、職業倫理は必修であり、

²⁵ これも、倫理規則と指導委員会の委員長の協力による。

それ以外に選択できる科目が設けられている。

〈研修方式〉 研修は、原則として集合して講義を中心に、科目や講師により議論が加わる。オンライン方式のものが1時間分用意されている。

〈受講方法〉 研修は、毎月4単位分が実施され、受講者は自分の都合に合わせて年に4単位取得するように受講する。年に4単位取得できない時には、未取得分が翌年に加算される。なお研修は有料²⁶で、1単位分80,000トグログ(約3,400円)である。終了時に試験のような、履修効果の測定はないが、講師により受講結果を自己評価するような簡単なテストをする時がある。

【研修受講状況】

研修の受講状況は、制度的に必修であるので弁護士の全員が受講している。研修に対する受講者の評価は、当日会場で行うアンケート調査によると良好である。

4 弁護士業務の実際

弁護士の不祥事を考える場合には、業務の実態を知ることが必要であるので、弁護士から聞き取りの方式で簡単に調査した。それによると、弁護士の業務は民事関係と刑事関係等分野が広いが、ビジネス的には民事関係が主なもので、具体的には訴訟手続きでの口頭弁論の代理、法的助言、強制執行や仲裁の代理、企業法務や契約の代理等で日本と変わりはないようである。一方、訴訟手続き等で裁判所に預ける保証金制度が日本とは大きく異なることから、依頼者から多額の金銭を預かることがない。

次に報酬は成功報酬方式であり、通常は依頼者の受けた利益の3%~10%である。報酬の受取方法は、弁護士法では現金の授受は認められていないが、現実には現金授受している者が多い。弁護士の平均年収は、約3,000万トグログ²⁷

²⁶ 日本の法律専門家の研修では、必修について団体会費を使って設営する方式で、個別に料金を徴収する例はみうけられない。

²⁷ モンゴルトグログと日本円の換算は現在約1:0.04であり、約125万円となる。

であるが、地方では 1 万トログ²⁸程度の者もいて、差が大きい。モンゴルの教師や行政職の公務員の年収は、平均で年に約 1,000 万トログで、企業の社員もほぼ同様であるとのことであり、これと比較すると弁護士の所得水準は高いといえよう。なお弁護士の中には、登録していても副業のノンバンクや不動産業で稼ぐ人がいるが、倫理上は禁止されている。

第 4 章 調査結果の整理

1 概観

本稿の課題は、モンゴルの弁護士の不祥事が日本と比べて少ないか否かと、少ない場合にはその理由を明らかにして、日本の法律家の不祥事防止の方策を整備する参考にしようとするものである。そこでまず、モンゴルの弁護士の不祥事について、弁護士数を基にして単純に 1 年間での発生割合をみると²⁹、2018 年では 0.6% であるところ日本は 0.2%³⁰で、数字では日本の 3 倍である。しかしモンゴルの処分の内容は、上述のように警告が多く、2018 年だけみると一定期間の法廷代理権の停止が 2 件あるが、資格の停止や剥奪同様の無効は無い。ちなみに、資格の停止や無効は、遡ると 2015 年に 3 件あっただけである。日本の弁護士についてモンゴルと同じ 2018 年の 1 年間で見ると、その懲戒処分の内訳は 88 件中、最も軽い戒告が 45 件、一定期間の業務停止が 39 件、退会命令 1 件と除名 3 件である³¹。したがって、モンゴルの弁護士の処分は相対的に軽いといえよう。

2 処分に関する若干の考察

²⁸ 2020 年 2 月末現在で円に換算すると、約 400 円である。

²⁹ 懲戒処分は請求から処分までに手続を要するために一定の時間がかかる。このため、処分の数を弁護士の数で除したものを発生率とみるべきではなく、あくまでも参考の値である。

³⁰ 2018 年 3 月 31 日現在の弁護士数が 40,066 人で、同年の懲戒処分件数が 88 件である（『弁護士白書 2019』第 1 編 1 - 1 および同第 3 編 2 - 2 より）。

³¹ 『弁護士白書 2019』第 3 編第 2 節より。

モンゴルの弁護士に対する懲戒の実際に、処分の重いものが少ない理由について、制度とその運用等に関する調査をふまえて若干の考察をした結果、次のことが明らかになった。

(1) 積極的理由

〈弁護士の執務の特徴〉 日本の弁護士や司法書士の懲戒のなかで、資格を失う等の処分の重いものの理由には、預り金の横領のような金銭をめぐるものが多い。一方モンゴルでは、上述のように弁護士が業務の中で依頼者から多額の金銭を預かることが原則として無いので、日本のような横領事件は発生しない。これが懲戒処分に影響を与えていることは間違いないであろう。

〈実施方式〉 研修は、毎月定期的に行われている。これが、弁護士の参加への利便性を大きく向上させているのであろう。

〈有料研修〉 研修への参加率は、聴き取り調査によると 100%である。これは、未履修分を翌年取得できる方式であり、必ずしも単年度のものではないが、それでも実質は全員参加に近いのであろう。このような参加率の高さは、未履修者に対する法律家協会からの参加の呼びかけがきめ細くくなされている影響のようで、その理由はおそらく研修の運営費確保に向けた参加費の徴収に法律家協会が熱心に取り組んでいる結果のようである³²。

さらに、研修が有料であることは、受講者に内容に対する期待を抱かせ、一方設営者についても費用相当の内容提供についての緊張感を有することになり、それが履修内容の質と履修効果の双方に対して良好な結果をもたらしているのではなかろうか。

(2) 消極的理由

〈懲戒手続の特徴〉 モンゴルの弁護士に対する懲戒手続は、裁判官が過半数を占める委員会で審議決定される。この委員会の構成は、一見すると公正であるが、弁護士と裁判官、検察官は、業務の内容が異なる。特に弁護士は依頼者との契約関係に基づき業務を行う法律家であり、事務処理に際しては依頼者に

³² 聴き取り調査に協力してくれた弁護士によると、一定期間研修に参加していないと電話等での参加勧誘があるとのことである。

対して善良な管理者の注意義務と誠実義務を負っているが、その具体的な現れ方は多様であり、義務履行の有無の判断は同業者でなければ難しいところも多くある³³。これに加え、懲戒制度は被害者の救済ではなく³⁴、専門家制度等の健全性の維持と発展を目指すものであり、弁護士のなした行為が、この趣旨に照らして適切か否かの判断に、裁判官や検察官がどこまで迫れるかは疑問が残るところで³⁵、これも懲戒処分の少ない理由に数えても良いのではなかろうか。

〈懲戒制度の認知度〉 懲戒は申請が必要であり、ゆえに申請がなければなされない。モンゴルでは、一般市民が身近な問題に弁護士を利用するところに至っていないようであり、ましてや懲戒制度の認知度が少ないようで³⁶、これも当然懲戒処分の実際に影響があるであろう。

〈弁護士の競争〉 弁護士の業務についての競争の有無が、業務をめぐる不正発生に影響が出ることも考えられる。これについて弁護士一人に対する国民の数を2018年の統計の人口比³⁷で見ると、モンゴルは約1,490人、日本は3,162人でアメリカが260人、イギリスが396人であり、これを基に単純に競争を考えると、モンゴルでは日本よりは多いがアメリカやイギリスよりは少ないのではなかろうか。

〈その他〉 モンゴルの人口が集中しているウランバートル市は決して大きなまちではなく、人から人への情報伝達が早いために、不祥事により信頼を損ねると経営の観点で悪い影響が出る。これが弁護士の行動に抑止力として働くことも考えられる。

³³ このために、日本では弁護士や司法書士の不祥事について、第一次的審査を同業の専門家だけで構成する委員会で行うのであろう。

³⁴ 被害者の救済は、民事裁判等の担当である。

³⁵ 裁判官と検察官もともに法律家であり、法の運用を職務としているけれど、一口に法の運用といっても適用する法令の制度趣旨等により、個々の規定の適用には解釈上の違いが出るのが実際である。しかし、懲戒制度の運用には個々の専門家制度等の存在の理念や社会的意義を理解している必要がある。これについて、裁判官と検察官が弁護士制度をどこまで理解しているか、筆者は疑問を持っている。

³⁶ 法律家協会では苦情を受け付ける専門委員会の委員長の、実務をとおり印象とのことである。

³⁷ 『弁護士白書2019』第1編 1-2⑤諸外国との弁護士等の総数比較による。

3 まとめにかえて

以上、モンゴルの弁護士の懲戒に関する実際について、処分の内容と結果についての考えられる理由に関する若干の検討を加えてみたが、これに本稿のテーマである弁護士の懲戒に重い処分の極めて少ない原因について考察を試みて整理してみる。

まず大きなところでは、弁護士が多額の金銭を預かることがないという執務環境があげられる。次に、義務化された研修制度が、毎月の開講やオンライン講義など利便性を向上させたものが用意され、しかも有料であることが設営者には良質な内容の確保に、受講者には積極的参加意識をもたらし、履修効果を上げている可能性があり、これらがあいまって不祥事の防止に一定程度の役割を果たしているように考えられる。このうち、前者については法制度の違いがあり、不祥事の防止を目的とするだけで採用は極めて困難であるが、後者のうち、少なくとも参加を有料化するところは、研修の参加率を上げるために参考になり得るのではなかろうか。

とはいえ、世界中の法律家団体が悩んでいる不祥事の防止に、モンゴルが弁護士の執務環境の特徴と有料の研修だけで良好な結果を出しているとは思えない。モンゴルは、市場経済への体制転換から30年を経ているが、調査をとおして得た印象では、弁護士業務の社会への定着度は日本や欧米とは比べてまだだいぶ低いようで、したがって懲戒制度の認知度は低そうである。また、弁護士団体の手続きの運用に関する経験の浅いことも、懲戒処分に影響があるようであるし、何よりも研修の実際を詳しく調査してはいない。したがって、本稿がテーマへの結論は、モンゴルの職業倫理の研修内容や、社会の弁護士利用への意識等の調査をしたうえで、明らかにしたいと考えるが、それでも今回の調査結果は、法律家の不祥事防止策を考えるうえで、何かの参考にはなるものと思う。

参考文献

日本弁護士連合会 [2019年]『弁護士白書 2019』

https://www.nichibenren.or.jp/library/pdf/document/statistics/2019/5-3-8_2019.pdf
(2020年2月20日閲覧)

日本司法書士会連合会 [2018年]『司法書士白書 2018』 https://www.shiho-shoshi.or.jp/cms/wp-content/uploads/2019/01/04_2018_4.pdf (2020年2月15日
閲覧)

イノベーション・マネジメントの
国際標準化の動向と展望の一考察
—IS056002 ガイダンス規格を中心に—

桜美林大学大学院 経営学研究科 教授 高橋 義郎

第1章 イノベーション・マネジメント標準化の背景

1. はじめに

筆者のような経営学に携わる人間にとって、戦略やイノベーションという言葉を見聞するたびに、少なからず緊張感と興味を感じてしまうのが常である。特にイノベーションは、日本の国家競争戦略や企業の事業競争戦略としても広く唱えられているところであるが、最近では大企業におけるイノベーション力の低下という課題も多く聞かれるようになり、誠に遺憾なことである。そこで、今回の調査レポートでは、イノベーションをテーマに取り上げ、筆者が本学の国際標準化研究領域に属していることから、イノベーションのマネジメントにおける国際標準化の動向と展望について着目し、その一考察を試みたい。

イノベーションというと、個人の創造力や、偶然のヒラメキやアイデアで生まれると考えられがちである。事実、企業の研究開発部門の方々の話を聞いていても、イノベーションや新製品を生み出す定石というものよりは、担当者個々人の発想に委ねられている要因が強いと自説を述べられていることがままある。しかしながら、そのような行動では再現性がないという問題もあり、経営の戦略に取り入れる期待成果として使えないであろう。そのような中で、国際標準化機構（ISO）は、イノベーション創出のマネジメント手法であるIS056000シリーズの新規格を2019年に発表した。イノベーションを興した世界中の先進企業のマネジメント手法を分析し、ビジネスの考え方などを標準化したものと言われ、イノベーションを実現するガイドラインとして注目されて

いる¹。

2. ISO56000 シリーズ誕生までの経緯

多くの企業を訪問して経営者の話しを伺っていると、新規開発投資をしている割には期待するイノベーションの成果が出て来ないというコメントを耳にすることが多々ある。経営者が考えているイノベーションに対する期待と現実とのギャップが、非常に大きい証左であろう。その理由は何なのか、手法の問題なのか、担当者の問題なのか。イノベーションを生み出すことは、大企業・中堅・中小企業を問わず、どの国の既存組織にとっても難しい。そこで世界共通の課題として、2013年からISO（国際標準化機構）にてイノベーション・マネジメントシステムの国際規格の設計が行われてきた。その命題に取り組むために、国際標準化機構のISO/TC279（イノベーション・マネジメントに関する技術委員会）で世界59か国が議論に参加し、2019年7月にイノベーション・マネジメントシステムの国際規格が発行された。

ISO/TC279はフランスが主導したと言われているが、それよりも以前に、EUでは総合的なイノベーション政策として、独自でイノベーションのEU規格の議論が始まっていた。提唱したのはスペインのようだが、欧州のイノベーション戦略の一環として、イノベーション・マネジメントの標準化に取り組み、その結果として、2013年に欧州規格（CEN/TS16555-1）が策定された。この動きを受けて、国際標準化機構（ISO）がISO56002誕生の母体となるISO/TC279を立ち上げ議論が始まったのである。

EUがイノベーション・マネジメントのEU規格を策定した背景には、「技術はあるが競争力に欠ける中堅企業がイノベーションを起こすには、どのようなマネジメントを行うことが望ましいのか」について議論が行われたことから始まる。EU内では企業が研究開発資金として国から補助金を得るときに、その認証をとっていない企業は国からの補助金が出ないといった運用をしている国もあるようだ。それは、イノベーションの起こし方（基盤、OSとも言えよう）も知

¹ 日経クロストrend <https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00097/00020/>

らない企業に補助金を与えても、うまくいく可能性は低いという考え方に基づくもので、そこには、成果が出ないようなことに国税は使わないという明確な意図が反映されているという²。

3. イノベーション・マネジメント標準化への推進要因

前項では ISO56002 誕生の経緯について述べてきたが、ここでイノベーション・マネジメントの標準化が求められる背景について整理してみたい。その1つ目は、世界各国の既存組織がイノベーションを起こす活動を具体化させる機が熟してきたという背景がある。イノベーション活動が、スタートアップのみではなく、既存企業にも必要だという意識が高まってきたが、ISO/TC279 の活動につながっていったのである。

また、各国から持ち寄れる実践的な知恵が蓄積されてきたことも大きい要因である。イノベーション活動に関わる企業や加速支援者の数は急速に増加し、具体的な活動から得られた成功、失敗を交えた知見が、世界各国に蓄えられてきたのである。そのために、問題意識の醸成と経験値の蓄積が相まって、イノベーション・マネジメントの新しい規格を作る機運が高まり、ISO/TC279 の活動が始まったとも言えよう。

話は前後するが、日本での動きとしては、経済産業省の「フロンティア人材研究会」において、大企業でイノベーションを起こすための研究が行われた。その研究会で、イノベーションを起こすマネジメントは、現業をきちんと回すマネジメントとは違うやり方で取り組まなければならない「2階建てイノベーション経営」という提言を2013年5月に出した。また、2015年には「イノベーション100委員会」が経済産業省と共に運営されはじめた。このような流れの背景となって、日本としてもISOの議論に積極的に参加すべきではないかということになり、日本は投票権のないメンバーであったが、2015年秋から投票権のあるメンバーへ格上げし、積極的に規格作りに参画し始めた³。

² 『アイソス』262号、pp.22-23

³ 前掲

ちなみに、これらの動きは、偶然によってイノベーションが起こるという考え方から、イノベーション・マネジメントという概念へ移りつつあることを示している。加えて、イノベーション・マネジメントのプロフェッショナル人材育成も標榜され、イノベーション活動の成功確率を上げるために、一握りの天才に依存するよりは、成功確率を上げるための OS (ISO56002) でイノベーション活動というアプリを稼働させるといった考え方が、目指す姿と言えよう。

第2章 ISO56002 規格内容と経済産業省の動き

1. ISO56002 の概要

国際規格『イノベーション・マネジメントーイノベーション・マネジメントシステムー手引き』が ISO56002 (第1版) として 2019 年 7 月に発行された⁴。ISO マネジメントシステムのベーシックな姿は、ISO9001 (品質マネジメントシステム) と ISO14001 (環境マネジメントシステム) に代表される「共通テキスト (ハイレベル・ストラクチャー)」と呼ばれる規格構成で、図表 1 に示すように、ISO56002 も同様の構成で作成されている。そのような意味で、前述した 2 つの ISO マネジメントシステムに馴染みのある関係者には、理解しやすい規格構成となっている。まずは、その概論から特徴を整理してみたい。

(1) イノベーションを興す能力の鍵となる要因、能力、便益

組織の持続的成長、経済の存続性、それに幸福度の促進及び社会の発展を、イノベーションを興す能力の鍵となる要因として挙げている。そして、組織がイノベーションを興す能力として、組織を取り巻く個別状況の変化を理解して対応する能力、新たな機会を追求する能力、組織内部の人々の知識及び創造性を活用する能力、加えて、これらを外部の利害関係者と連携して実施する能力が含まれるものなど、4 つの能力を明記しているのが面白い。

次に、ISO56002 を実施することにより得られる便益としては、不確実性マネ

⁴ ISO56002(2019)

ジメント能力や競争力の向上、生産性や効率性の上昇、持続可能性や抵抗力の改善、ステークホルダーの満足度向上、製品・サービスポートフォリオの持続的更新など、10項目が列記されている。更に、イノベーション・マネジメントの基礎を成す原則としては、価値実現、未来志向リーダー、戦略的方向性、組織文化、洞察の追求、不確実性マネジメント、柔軟性、システムアプローチがあり、組織内で一体化して適応させるものとして規定している。

図表1 ISO56002の規格構成

まえがき、序文、適用規格、引用規格、用語及び定義、

4. 組織の状況

組織及びその状況の理解(概論、外部の論点、内部の論点)、利害関係者のニーズ及び期待の理解、イノベーション・マネジメントシステムの適用範囲の決定、イノベーション・マネジメントシステムの確立(概論、組織文化、協力)

5. リーダーシップ

リーダーシップ及びコミットメント(概論、価値実現の重視、イノベーションのビジョン、イノベーションの戦略)、イノベーションの方針(イノベーションの確立、イノベーションの方針伝達)、組織の役割、責任及び権限

6. 計画

機会及びリスクへの取組み、イノベーションの目的及びそれを達成するための計画策定(イノベーションの目的、目的を達成するための計画)、組織構造、イノベーションのポートフォリオ

7. 支援体制

経営資源(概論、人材、時間、知識、財務、インフラストラクチャ)、力量、認識、コミュニケーション、文書化した情報、ツール及び方法、戦略的インテリジェンスのマネジメント、知的財産のマネジメント

8. 活動

活動の計画及び管理、イノベーションの取組み、イノベーションのプロセス(概論、機会の特定、コンセプトの創造、コンセプトの検証、ソリューションの開発、ソリューション導入)

9. パフォーマンス評価

監視、測定、分析及び評価(概論、分析及び評価)、内部監査、マネジメントレビュー(概論、マネジメントレビューへのインプット、マネジメントレビューからのアウトプット)

10. 改善

概論、逸脱・不適合・是正処置、継続的改善、参考文献

(出所:ISO56002より筆者作成)

(2) PDCA サイクルとイノベーションのプロセス

ISO56002 もマネジメントシステムなので、PDCA サイクルで構成され、継続的に改善することを可能にしている。以下に、箇条 4 から 10 を PDCA サイクルで示す。

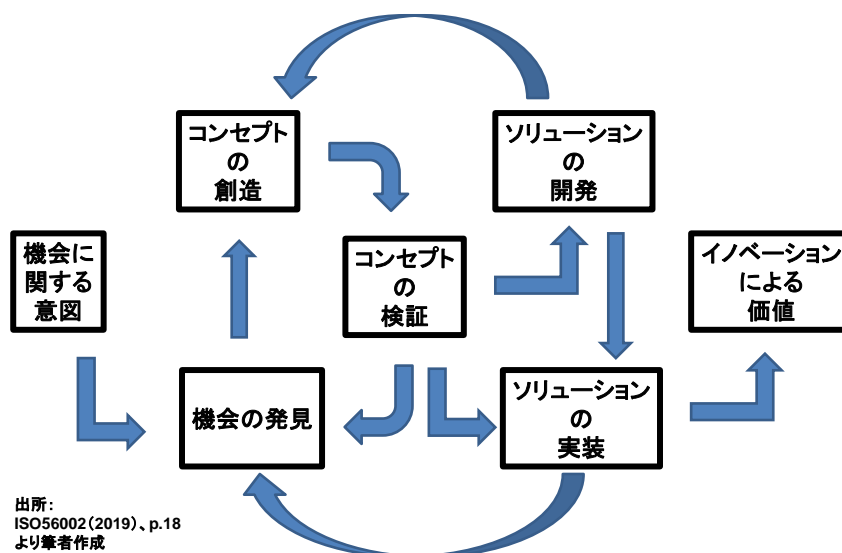
<PLAN> 箇条 4 : 組織の状況 (外部及び内部の論点、文化、協力)

箇条 5 : リーダーシップ (コミットメント、ビジョン、戦略、方針)

- 簡条 6 : 計画
- <DO> 簡条 7 : 支援体制
- 簡条 8 : 活動 (機会特定、コンセプトの創造と検証、ソリューションの開発と導入)
- <CHECK> 簡条 9 : パフォーマンスの評価
- <ACT> 簡条 10 : 改善

ISO56002 で注目したいのは、イノベーションのプロセス (図表 2) である。簡条でいえば「活動」の 8.3 項に該当する。その特徴として、イノベーション・プロセスは非線形的な順序をとること、そして反復的であることである。言い換えると、このプロセスは一直線ではなくノンリニアであり、行ったり来たりという試行錯誤 (trial and error)、すなわち、戻りのコンセプトであることを、図表 2 の矢印は示している。この点については、第 4 章の考察でも触れることにする。

図表 2 イノベーション・プロセスの構造



14

(3) 7つの規格で構成される ISO56000 シリーズ

ISO56002 を含む ISO56000 シリーズには、7つの規格で構成される予定である⁵。ひとつ目は ISO56000 (定義と用語) で、原理原則と語彙を網羅する。次は ISO56002 (イノベーション・マネジメントシステム) で、既に紹介したように、具体的なイノベーション・マネジメントのガイダンスを提示している。そして、ISO56003 (パートナーシップ) は、標題のとおりパートナーシップにかかわる規格で、イノベーションは1つの組織で閉じて実現することは難しく、オープンイノベーションの実現など他社との連携の方針を示している規格が必要となる。

また、ISO/TR56004 (イノベーション・マネジメントアセスメント) はイノベーション・マネジメントシステムのアセスメントにかかわるテクニカルレポートと呼ばれる規格で、イノベーション・マネジメントの現状把握と改善点に関わる企画案を得るための広範囲の定性的・定量的な質問に基づく調査である。

その他、ISO56005 (イノベーション・マネジメントシステムにおける知財マネジメントのあり方を示している規格)、ISO56006 (戦略的な情報活動の規格)、ISO56007 (アイデアの創出の仕方にかかわる規格) などがある。

2. ISO56002 に関連する経済産業省の動き

ISO56002 発行と併行して、経済産業省とイノベーション 100 委員会では、日本におけるイノベーション・マネジメントシステムの状況を把握するため、約 40 社の経営層・ミドル・現場担当者との対話を重ね、その報告書(手引書)を発行している⁶。これは、イノベーション・マネジメントシステムのガイダンス規格 (ISO56002) を踏まえた手引書で、同日に発表された同省のニュースリリースによれば、生産性向上や経済成長につなげるためには、企業によるイノベーションの実行が重要であることが示されている。ISO56002 発行の流れを踏まえ、イノベーション・マネジメントシステムに関する考え方を基にして、これまでの既存事業の維持だけでなく、新たなイノベーションを生み出すための変

⁵ 『アイソス』262号、p.33

⁶ 経済産業省・イノベーション 100 委員会 (2019)

革を目指し挑戦する企業をより増やすべく、日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針を策定したものである。

この指針では、企業がイノベーションを生み出そうとする際に直面する課題に対して、それを克服するための重要項目（経営者への7つの問いかけと12の推奨行動）、企業の先進的な取り組み、ISOにおける該当箇所等について、今後の経営の変革の一助となるような考え方や実践方法等を整理している。ちなみに、イノベーション100委員会とは、企業がイノベーションを興すための方法を探るために、変革の思いを持ち、行動を起こしている企業経営者が自社のイノベーション経営について自由闊達に議論する場であり、議論は経済産業省内の会議室で行われている。「イノベーション経営を進める大企業経営者が100人になれば、日本は再びイノベーション国家になる」との思いを持ち、経済産業省、株式会社 WiL、一般社団法人 Japan Innovation Network (JIN) が2015年より共同運営している。なお、同報告書（手引書）には以下のような「イノベーションの定義」が明記されている。

「研究開発活動にとどまらず、社会・顧客の課題解決につながる革新的な手法（技術・アイデア）で新たな価値（製品・サービス）を創造し、社会・顧客への普及・浸透を通じて、ビジネス上の対価（キャッシュ）を獲得する一連の活動をイノベーションと呼ぶ」

第3章 まとめ

この章では、これまでに紹介をしてきた ISO56002 を巡る情報について整理した特筆点とともに、本学経営学研究科及び国際標準化研究センターが2020年2月12日に開催した「第15回ビジネス戦略セミナー（メインテーマ：イノベーションと国際標準化）」の受講者からのアンケート回答と併せて、本稿のまとめと考察を記述する。

1. イノベーション・マネジメントシステム（ISO56002）の意義

ISO/TC279 国内審議委員会委員長の西口尚宏氏によれば、ノンリニアのプロ

セスが国際規格として記載されれば、現場の推進者は経営者に対して「現在プロジェクトのコンセプトを作っている段階だが、次にコンセプトの妥当性確認に進むのではなくて、ひょっとしたら、もう1回機会を再度検討する段階に戻るかもしれない。前に進むだけではダメで、戻って確認しながら再び前進することが、むしろ標準に適っている」と対話できるようになる国際標準化のインパクトは大きいと述べている⁷。

繰り返すようだが、世界の経営者が考えているイノベーションに対する期待と現実のギャップは大きく、イノベーションの現場では、行ったり来たりを試行錯誤を繰り返しているが、経営者はどうしてもリニアに進むことを考えがちで、現場の推進者とぶつかることになる。そのような意味で、試行錯誤のプロセスが国際標準規格になる意義は大きく、戻る時は戻って、確認しながら前に進むことで、成功確率は高まると考えられる。

また、イノベーション・マネジメントシステム認証を取得することによって、外部との業務提携や M&A、あるいは共同研究開発などがスムーズに進むようになることも考えられ、他社との連携によってイノベーションを起こす時代、つまりオープンイノベーションの時代に入っていくと、ISO56000 シリーズは、その共通言語になることも重要な意義であろう。イノベーション活動に対するリーダーシップのサポート、国境を越えた業務提携でのイノベーション・マネジメントのレベル確認、デューデリジェンスの調査、大企業とスタートアップの両方の経営者が安心して組める判断基準にも有効な用途があると期待できるのではないか⁸。

2. 筆者の「9つの気づき」

企業に広く導入されている ISO マネジメントシステムとしては、ISO9001 (品質マネジメントシステム) や ISO14001 (環境マネジメントシステム) があるが、それらの ISO マネジメントシステムの規格要求事項と ISO56002 の項目を概略

⁷ 『アイソス』 No.262、p.26

⁸ 『アイソス』 No.262、p.27

的に比較すると、いくつかの特徴が見られる。それらの特徴を「9つの気づき」として、以下にまとめてみた。

- ・イノベーションを興す能力は「幸福度の促進及び社会の発展」のための鍵となる要因とあり、幸福度という用語が使われていることは独特と言える。
- ・この規格に従ってイノベーション・マネジメントを実施することにより得られる便益に「製品・サービスのポートフォリオが持続的に更新される」とあり、ポートフォリオという経営のフレームワークが記述されていることに注目したい。
- ・外部の論点に「変化の速度、及び変化に対する抵抗」とあるように、イノベーション活動に対する抵抗勢力に触れたことに現場の想いを感じる。
- ・内部の論点に「イノベーションの実績（例：達成及び失敗）」と書かれていることから、成果も重視した取り組みが求められていると判断できる。
- ・組織文化における「仮説に基づく分析及び意思決定」は、価値前提や演繹的なイノベーション経営の姿勢を伺わせる。
- ・組織文化にも触れ、インセンティブ（外発的：金銭的のみならず、内発的：自主的・意欲的も）、リーダーシップ（イノベーターを励まし評価する、価値実現の重視）など人的な側面配慮も重視されている。
- ・戦略及び目標との一致、多様な人々の集団などに加えて、財務（財務資源、財務上の影響及びその他のリスク）の側面も追記されたことは特筆点と思われる。
- ・イノベーションのプロセスでは、プロセス速度、非線形的順序、反復的、他のプロセスからの独立及び連携などが列記され、とくに非線形的・反復的はIS056002の特徴のひとつと考えられる。
- ・手法・ツール、それにイノベーションのパフォーマンス指標などが具体例が列記されている。

以上の気づきから推察されるように、ISO マネジメントシステムとしては、かなり経営のツールとしての性格が強化され、実務での有効活用が期待できよう。

3. セミナーのアンケート回答から見る ISO56002 への評価と提言

2020年2月12日に開催された第15回ビジネス戦略セミナーでは、メインテーマを「イノベーションと国際標準化」と銘打って4人の講師から話題提供を行った。その演題のひとつに「イノベーションのISOマネジメントシステムの動向」がある。経済産業省からの関連講演⁹も含めてISO56002の概要を筆者から講演し、受講者からアンケートの回答をいただくことができた。

このセミナーの受講者には、国際標準戦略やISOマネジメントシステムに関係の深い企業関係者や研究者も多く、彼らのアンケート回答を整理し、本調査レポートのテーマであるイノベーション・マネジメントシステムに対する意見や提言を振り返ることも、ISO56002の評価情報として有益なものになると考える。

① 肯定的な回答

アンケート回答の多くは、イノベーションのマネジメントシステム、いわゆる標準化に好意的な意見と評価であった。たとえば、「比較的・イノベーションや市場進出を考慮した、将来の標準化への行政の取り組みに期待を持つことができた」、「比較的現実的で実践的な内容が盛り込まれている」などのような意見である。また、回答者の一部には自分自身の経験に照らし合わせて、「新技術を活用したトライアルな取り組みを進めていたが、PDCAを回すサイクルなど上位者や周囲の理解を得るのがある。苦労した」という回答も見られ、「戻り」のコンセプトを織り込んだISO56002のイノベーション・プロセスに同感の意を示していた。

それから、現在もイノベーションに関与している回答者は、「イノベーションマネジメントに関しては、今までの私の考え・アクションをアセスメントするのに、非常に役立った」という意見もあった。また、ISO56002が「幸福度の促進」「イノベーターを励まし評価する」といった人間重視に好感を示している回

⁹ 経済産業省 (2020)

答や、「自分なりの言葉を作っていくための道筋が見えた」というように、現在、直面している業務課題解決に、ガイダンス規格として示唆を与えていることも、注目したい点である。

ある回答者は、日本企業の研究開発部門から中長期的に継続する事業が育たないという思いがあるようで、開発部門では先に進むことが目的になり、市場が求める商品から乖離したものを上市する傾向が強いことに懸念を持っていた。開発の中で戻ることが（特に開発初期の段階と上市直前の段階）肯定的に捉えられることが重要であり、実際は IS056002 のような規格で強制的に戻らせないと、この悪癖はなかなか解消されないと、IS056002 の普及に期待を寄せていたことを報告したい。

② 提言を含めた回答

一方、イノベーション・マネジメントシステムの運用や普及に対する提言も見られた。そのひとつが、「失敗の連続のあとに成功が見えてくるもの。イノベーションの成功率を上げるには、これをただ果敢に繰り返してもだめであると思う。何らかの学術的研究が必要。この課題は産学・連携の課題として突き詰め、そして標準化に織り込みことを期待」という提言もあった。また、IS056002 の普及に関する提言として、「イノベーション・マネジメントの導入はその解決法の1つだとは思いますが、どの程度の企業がそこに気づいて導入していけるのかが疑問。当規格の市場規模、審査機関としての必要な力量を明確にする必要がある」といった建設的な回答も見られたことは、関心の高さから出た提言と考えられよう。

4. 総括と展望

IS056002 はイノベーション・マネジメントシステムのガイダンス規格に留まっていることから、IS056000 シリーズを今後の認証システムに使うとすれば、認証用規格の制定（たとえば IS056001 認証規格）が望まれる。今回の調査レポートでは、IS056002 に対する評価は良好と思われることから、何らかの動機づ

けと促進策に成功すれば、イノベーション・マネジメントシステムの普及は期待できると思われる。

その場合、あらゆる種類の組織を対象とできること、イノベーション・マネジメントシステムを一貫性のあるシステム（全体最適化）として設計、運用しイノベーション活動の成功確率を高める実績が示せること、その成果により経営者がこのマネジメントシステムを経営システムに落とし込む意思決定が普及すること、などのシナリオづくりが、普及における重要な成功要因と考えられる。経済産業省や ISO マネジメントシステムに関与する認証機関や企業経営者を含め、今後の普及の取組みに期待したい。

<参考文献および資料>

1. 「イノベーション創出のマネジメント手法、ISO56002 の衝撃」日経クロストrend <https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00097/00020/>
- 2、3、5、7、8. 『アイソス』システム規格社、No.262、2019年9月号
4. 『ISO56002：イノベーション・マネジメントーイノベーション・マネジメントシステムー手引き（ISO56002）』一般財団法人日本規格協会、2019年
6. 『日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針～イノベーション・マネジメントシステムのガイダンス規格（ISO56002）を踏まえた手引書～』経済産業省・イノベーション100委員会、2019年10月4日
<https://www.meti.go.jp/press/2019/10/20191004003/20191004003.html>
9. 「国際標準化とイノベーションーイノベーション関連も含めた最近の標準化動向のご紹介ー」経済産業省産業技術環境局基準認証政策課、2020年2月12日

(以上)

**Consideration of International Standardization
in Business of the 21st Century
From the Viewpoint of Japanese Manufacturers**

HARADA, Setsuo

Visiting Professor, Graduate School of Business Administration,
J.F.Oberlin University

Abstract

This article discusses two issues; "significance of international standardization from the viewpoint of Japanese manufacturers" and "changes in the target fields of international standardization in the 21st century." In addition to these issues, the article touches on several other topics such as the handling of intellectual property rights included in international standards.

The standards that Japanese companies need to embrace are no longer confined to those that deal with technical matters. The same can be said from the perspective of the relationship between the business of a manufacturer and international standardization. Standards for the new concept that goes beyond the bounds of technical matters include ubiquitous standards (lifestyle standards) established through our systems business. I hope that this article will bring the significance and importance of standardization business home not only to development engineers but also to all other people working for the companies that do international business.

Note: Copyright to this article belongs to the author. No part of this article may be reproduced or quoted without the permission of the author.

Contents

Executive summary

Chapter1 Understanding International Standardization from a Business Perspective

Section1 Understanding the two international standardization methods (difference between the deductive and inductive methods)

Section2 Understanding the two types of international standardization environment (difference between government/public organizations and private-sector firms)

Section3 International standardization tools needed by companies (difference between the roles of international bodies and their subordinate organizations)

Section4 Understanding two types of international standardization business (difference in stance between government/public organizations and private-sector firms)

Chapter2 History of and Qualitative Shifts in International Standardization

Section1 Two major events in the history of international standardization

Section2 Qualitative shift in international standardization, and the use of standards as business tools

Chapter3 Main Battlefield for Future International Standardization

Section1 Importance of the Chinese and Indian markets

Section2 From defensive (existing market-oriented) international standardization to offensive (new market-oriented) International standardization

Chapter4 Intellectual Property Rights, and Evaluation of Standards Experts

Section1 Common-sense rules for the handling of intellectual property rights in standardization

Section2 Thoughts on internal evaluation of those who are in charge of international standardization

Conclusion

Executive summary

Among the words that Japanese manufacturers use in their business, none is probably understood more patchily and shallowly than "**standardization.**" To gain a deep, comprehensive understanding of the word "**standardization,**" we need to have an ample knowledge of standardization and a profound insight backed by experience. Also, from the broad sense of "**standardization,**" it is essential to understand two things - "**bilateral character of standardization in corporate business**" and "**roles of standards in corporate business.**" Standardization involves "**establishing a universal order**" through compromise among the individuals involved. A "**standard**" obtained as a result of establishing such a universal order is a powerful tool for a company to "**monopolize the market**" for its own product. The reality and importance of standardization, however, are not understood within corporate organizations in the context of business.

Establishing an international order of consumption (lifestyle) can be said to be the business core of every global company. One example is the voltage of commercial power for home use, which is standardized to 100V/200V AC in Japan. The shapes of plugs and sockets – the tools used to consume commercial power – are also standardized domestically. In its general sense, the term "standard" implies a universal and ubiquitous condition in which something can be used in the same way by anyone, at any time, and anywhere. For those seeking to create universality and ubiquity, standards provide a very powerful business tool for achieving "**uniformity in consumer lifestyles.**" An increasing number of such standards are being adopted in the field of systems business for portable music players, mobile phones, personal computers, IC card train passes, and so forth. Imagine a consumer environment in which almost all of the electronic products people use are made by Japanese manufacturers, as well as the systems running in the background. Creating such a consumer environment, with everyone using Japan-made products everywhere all the time, would bring huge profits to Japan.

The business activities and objectives of private companies can be summarized into the following two points:

- Entry into an existing market, or
- Development of a new market

for creation of profits through the oligopoly of the market with a proprietary product (service).

Gaining an oligopoly in a market with a proprietary product (service) involves "**creating a universal market**" for the proprietary technology or product. In other words, it involves creating a "proprietary market" through "**standardization**." Any existing market is destined to reach saturation and then wane. It is therefore imperative for private companies seeking sustained prosperity to continuously "**create new markets**." The creation of a new market entails "**establishing a new standard**" for the proprietary technology or product. For a Japanese company – a major global player – making its technical specifications "**international standards**" is indispensable for commercializing the technologies that we have developed. There are two kinds of tools for international standardization: "**power**" and "**training**." "**Standardization by power**" involves achieving "**uniformity of consumer lifestyles**" through mandatory rules imposed by a specific organization or government. "**Standardization by training**" involves brainwashing (training) at a subliminal level to elicit spontaneous "**uniformity of consumer lifestyles**" (unrecognized imposition is equal to spontaneity). Examples of subliminal brainwashing of consumers include TV/Internet commercials, newspaper advertisements, school education, employee training, and the use of brand or class-consciousness.

A look at the history of a Japanese company's business reveals that it has repeated the cycle of aggressively creating a new market and monopolizing that market with its own product (through international standardization). For scores of products and technologies, it has strived to have its proprietary specifications adopted as industry standards by various

means such as working on its own or in alliance with other companies in the same field, or by exploiting international forums and standardization bodies. In a democratic world, the scope of power by a specific organization or government is restricted. There are practically no restrictions, however, on training that which is intangible. The ultimate form of corporate business is achieving uniformity in the lifestyles of the general public who are customers (standardization of lifestyles) through diverse means (power and training). The business goal of any private company competing in the global market is to **"turn its proprietary technologies, products, and services into international standards"** with the help of power and training and by taking whatever measures are necessary.

Chapter1 Understanding International Standardization from a Business Perspective

This chapter clearly defines the significance of international standardization, which even global standards experts have been unable to clarify, from the different standpoints of all those involved in international standardization efforts. There are two types of standardization method. There are also two types of people involved in standardization. These differences in nature and stance need to be understood. Even standards experts discuss standardization based on their understanding of only that area with which they are familiar. Without first grasping the entire picture, we cannot understand the other party's stance. Based on mutual understanding, private companies regard international standardization as a business tool for capturing the global market. The history and reality of international standardization are now changing drastically. International standardization is a smart tool that enables companies to acquire worldwide markets for their proprietary products and to ensure the enforcement of their intellectual property rights. The work of international standards development is done by three major international standardization organizations – **ITU** (International Telecommunications Union), **ISO** (International Organization for Standardization), and **IEC** (International Electrotechnical Commission) – all based in Geneva. In the field of engineering, the

concept of standards refers to a common language used to discuss technology. For general technical standards, the following are considered:

- Measurement units and test methods

The determination of weights and measures, the basis for standards, was a primary concern in early standardization efforts.

- Maintenance of quality and safety

Standards are developed from the viewpoint of specifying criteria and protecting consumers.

- Compatibility and interconnectivity

In screw and other specifications, compatibility and interconnectivity, including formats, have become more important as the industry has advanced.

- Management system (These are not technical standards.)

A series of management system standards have emerged in recent years targeting quality management, environment management, and so forth.

There is a tendency to regard measurement units and test methods as standards to be left in the hands of government. These standards, however, are closely related to private-sector firms as well. Companies that are leading the technology development need to understand standardization that is based on a different concept from that for the traditional standards mentioned above.

Section1 Understanding the two international standardization methods (difference between the deductive and inductive methods)

(a) De-facto standards (private standards seeking oligopoly = inductive "result" standards)

Specification that comes into wide use (standardized) as a result of market competition

(b) De-jure standards (public standards intended for standardization = deductive "cause")

standards)

Specification registered in the name of a standard (given the name of a standard) by an entity such as a prominent international, regional, or national standardization organization or a domestic private standards body (an industrial body)

A de-facto standard can be acquired in two ways. The deductive method for standardization involves first specifying a standard by law and then disseminating it throughout society. The inductive method is one whereby a standard is established naturally as a result of market or technological competition. Standards acquired by these methods are called "de-jure standards" and "de-facto standards," respectively. It is possible, however, to develop and promote a de-jure standard without waiting for the result of market competition and have it adopted as de-facto standard as a consequence. Not widely used de-jure standards in their early days are "**nominal standards**" referred to as "international standards."

Most infrastructure-related standards (many of which are regulations) are de-jure standards prior to becoming de-facto standards. On the other hand, many of those standards related to personal preferences become de-facto standards before public standardization organizations register them as de-jure standards. It is commonly thought that "**compulsory standards**" that are akin to regulations are de-jure standards and that "**voluntary standards**" are de-facto standards. In the past, Japanese manufacturers' core business has involved gaining revenue from acquiring de-facto standards. The two ways to acquire a de-facto standard are summarized as below.

- Deductive standardization by government power

(De-jure standard concept most often seen in developing countries and socialist states; standardization led by government)

- Inductive standardization by market competition

(De-facto standard concept most often seen in developed economies and democratic

nations; standardization led by the private sector)

In democratic nations, the setting of standards concerning individual lifestyles is basically determined by market trends with strong government intervention being rare. However, in socialist states like China with a 3,000-year history of nation-level standardization and a population of 1.4 billion, any national standard carries the same weight as law. The Mao suit that used to be worn by many in China until a couple of decades ago was a national standard for clothing. Standards in democratic countries (mostly private-sector specifications) and those in socialist countries (mostly national specifications) are fundamentally different in nature. In doing business with China, we have to consider the method of deductive standardization by government power, in addition to the familiar method of inductive standardization by market competition.

De-facto standards and de-jure standards are different in nature and should not be compared directly. There is no need for us to waste time on meaningless debate about whether to aim for a de-facto standard or de-jure standard. The meaning of the term standardization is ambiguous in business. It should be interpreted as "**common use**" or "**oligopoly**." It is also necessary to understand international standardization (market oligopoly) under a higher-level concept of "**brainwashing of the public by power or training**."

Section2 Understanding the two types of international standardization environment (difference between government/public organizations and private-sector firms)

Government and public organizations regard the act of standardization itself as a business, while private companies consider the result of standardization as creating business. Their points of view differ in terms of where they gain their revenue. This is one cause of insufficient understanding within corporate organizations toward the work of people in charge of de-jure standards development.

(a) Revenues based on agreements or law (de-jure standard concept)

- Regulation-supported revenues from patents, copyrights, surrogate testing, safety certification, surrogate certification of system management criteria, sale of specification documents, and specification promotion (lectures and sale of related copyrighted work)

Characteristics of the de-jure standard (government- or patrol squad style negative) business are summarized by the following terms:

Tax payment business, avoidance of loss, standing committee style, little recognition, failure (backward incidence) praised, lazy people hard to spot (hard workers not appreciated)

(b) Revenues based on lifestyle unification (de-facto standard concept)

- Revenues gained by capturing the market from patents, licenses, logos, and the sale of products

Characteristics of the de-facto standard (private sector- or theft ring style positive) business are summarized by the following terms:

Taxation business, securing of profit, ad hoc committee style, high recognition, culpability for failure (lack of precaution), lazy people easy to spot (hard workers appreciated)

The work of international standardization is difficult to understand. In general, the business of private-sector firms is of the ad hoc type. Once they complete one business mission, they proceed to undertake the next. The work of international standardization, on the other hand, is of a standing nature. It serves as a sort of buffer against unexpected problems (response to legal restrictions) but is difficult to comprehend from the business perspective of companies. Just because there have been no cases of fire for a long time doesn't mean that you can get rid of the fire department. However, there are an endless number of corporate executives who try to demolish the fire department (namely, the standardization department). Many people lack an understanding of and insight into what cannot be seen easily. There is a tendency to constantly expand internal function departments that top management need on a day-to-day basis, such as secretarial, business

liaison, and public relations. In contrast, external function departments that may be more important than the above-mentioned departments but which do not have the direct daily involvement of top management, such as product safety, customer service, and technical liaison, always tend to be downsized. A severe restructuring plan often involves dismantling these departments. If a problem arises several years after the dismantling of the departments, people blame their absence for the problem (it is often the case that, without a knowledge of the past, people claim that no such departments have ever existed). While the work of indirect departments is prone to be judged based on quantity (number of staff members) alone, it should be understood in terms of both quality (brain power = human resources) and quantity (man power = number of staff members).

The core business of private companies has conventionally been to gain revenue based on the de-facto standard concept. This makes the work of employees in charge of de-facto standards development easier to understand. Firms that are good at catering to government demand may be able to profit from the de-jure standard concept. **"Positive business in the negative style"** is a difficult activity for private companies to understand. No one would imagine that a patrol squad could suddenly turn into a theft ring (a group that creates self-serving rules). If they did, no one would notice it. Standardization organizations pay attention to the revenue from the **"act of standardization,"** while private-sector firms focus on the revenue from the **"result of standardization."** It is necessary, however, for private companies to stay involved in the act of standardization (work at the standardization organizations) on a routine basis in order to secure the right to use the tool (de-jure standards) to achieve oligopoly in the global market.

Section3 International standardization tools needed by companies (difference between the roles of international bodies and their subordinate organizations)

Some de-jure standards are completed after many years of deliberation by a technical committee that belongs to the standardization body in charge. Some other de-jure standards adopt a quicker way, called Fast Track Procedure or FTP, whereby a specification

draft created by a third-party organization may be submitted directly to an international standardization body for approval as an international standard (typically, whether to adopt the submitted draft is determined by a single international vote).

Some people point out the *raison d'etre* of FTP as a bypassing tool, saying that the deliberation by standardization bodies takes too much time. I think they are wrong. Every standard is completed with a reasonable amount of time needed to create it. The true reason for the popularity of FTP is to "**launder**" the often opaque and unfair standardization process.

(a) Examples of European nations that develop standards through regional standards setting organizations and submit them to international standardization bodies

- International Organization for Standardization (ISO) <- (CEN)
- International Electrotechnical Commission (IEC) <- (CENELEC)
- International Telecommunications Union (ITU) <- (ETSI: European Telecommunication Standards Institute)

(b) Examples where quasi-international standards setting organizations develop telecommunications standards and submit them to international standardization bodies

- ISO/IEC Joint Technical Committee 1 (JTC1) <- ECMA International

Transparent and fair international standardization procedures are the fundamental *raison d'etre* of the WTO. It is said that, at the international standardization bodies, namely, the ITU, ISO, and IEC, in which the representative organizations of the countries around the world participate, the standards development process is transparent and fair. In contrast, private-sector firms want their standardization processes to be as opaque and unfair as possible. The use of FTP can replace such an opaque and unfair standardization process with a transparent and fair one. There is a reason for subordinate organizations like ECMA to exist. They allow us to exploit these closed societies that are often

misunderstood as being open.

An agreement is difficult to reach when many parties participate in the discussion, while a small-group discussion tends to produce an agreement with relative ease. Without grasping the overall picture, you cannot lay out standardization strategy. You cannot accurately identify your position in the standardization work, either. Standardization efforts at subordinate organizations such as those mentioned above are more likely to yield an agreement than those undertaken at forums and consortiums established jointly by private companies. This is because we can identify who we are dealing with and the number of parties with whom we have to deal with is limited. In addition, unlike those persons who are in charge of de-facto standards, the staff of other companies' standards departments are often inexperienced in abrupt hostile actions and unable to cope with them. It is also necessary to understand the realities of standardization organizations, such as the difference between country-by-country participation and private corporate-level participation. Getting a true picture of the essence of standardization organizations is important. Standardization processes involved in corporate business are all but opaque and unfair. Compared to ad hoc forums and consortiums founded and run on an as-needed basis under the auspices of specific companies, the standing-type public standardization organizations can be said to be more opaque and unfair since private-sector firms cannot easily take part in their standardization processes. The best solution is to form an alliance with a few selected companies while taking advantage of the public standardization organizations.

Section4 Understanding two types of international standardization business (difference in stance between government/public organizations and private-sector firms)

Corporations are not at liberty to do business as they please, which often fails to be recognized by those working in research, development, and manufacturing departments. Corporate business is bound by a variety of agreements and laws. One of the key roles

of those responsible for standardization is to ensure prompt and adequate compliance with the agreements and laws that are established or revised as well as to get involved in the process of establishing or revising (or if necessary scrap) those agreements and laws.

Each country is adopting a different approach to standardization with relation to laws. Japan has the Japanese Industrial Standard (a type approval system overseen by the Ministry of Economy, Trade and Industry), while the U.S. has ANSI (UL standard certification). Organizations in European nations (SEMKO, DEMKO, CEBEC, etc.) issue European directives demanding that the CEN and CENELEC standards be referred to as mandatory specifications.

(a) Standards developed in response to agreements or laws (social infrastructure) (de-jure standard concept; intended to respond to the past, present, and future situations)

- WTO/TBT (Technical Barriers to Trade) Agreement
- WTO/GP (Government Procurement) Agreement
- Patent law (IPRs/TMs)
- Copyright law (AV contents, specification documents, and software included in specifications)
- Antitrust law (exclusiveness associated with standardization procedures and market monopoly)
- Radio law
- Safety law (quality- and environment-related standards)
- Security and encryption
- System management standards (quasi-regulations such as ISO 9000 and ISO 14000)
- Performance specification measurement methods for numerical values indicated in product catalogs (Proprietary measuring equipment can be incorporated into standards.)

(b) Standards meant to cater to individual lifestyles (personal preferences) (de-facto standard concept; intended to respond only to the current situation)

- Video cassettes and recording/replay formats

- Physical formats of optical disks
- Interfaces, etc.

The above-mentioned difference is linked with the difference between standing organizations (committees) and ad hoc organizations (committees). Many business people do not understand this difference. Activities of the ad hoc type are the ordinary business in the private sector, while those of the standing type are the government business. Public organizations (administrative agencies) do not take action on their own, nor do they have their own volition. They only act on the consensus of the private sector. Therefore, those organizations in charge of de-jure standards have to exist even when there is currently no work for them to do. If a government or major corporation has been involved in their development process, voluntary standards must be dealt with in the same way as laws (i.e., treated as quasi-regulations in their business). Standards of (a) and (b) mentioned are equally important to the private sector, but few companies realize the importance of (a).

- Explanation of WTO/TBT (Agreement on Technical Barriers to Trade)

The agreement requires its member countries to handle products that are compliant with "**standards developed through transparent and fair procedures**" in international trade, and then prohibits them from promulgating national standards different from such standards with the purpose of creating unnecessary obstacles to international trade. This means that national standards must be consistent with the pertinent international standards as much as possible.

- Explanation of WTO/GP (Agreement on Government Procurement)

The agreement requires governmental organizations (which include local governments,

banks, NTT, the past JRs, and the Self-Defense Forces in the case of Japan) to give precedence to products that are compliant with international standards, if any, when making purchasing decisions.

The WTO has seven designated liaison international organizations, three of which are international standards-setting bodies - ITU (International Telecommunications Union), ISO (International Organization for Standardization), and IEC (International Electrotechnical Commission). JTC1, known for the standardization of physical media of optical disks, is the first joint technical committee of the ISO and IEC (ISO/IEC JTC1). Whether a standard has been developed through "**transparent and fair procedures**" should be determined individually for each WTO dispute. Nonetheless, it is unthinkable that standards created by the ITU, a UN organization, or by the ISO and IEC dominated by European nations are ruled in violation of this principle. That would be self-contradictory. The ITU, ISO, and IEC standards are in effect countermeasures against the WTO agreements. However, their intended purpose is to reduce risks. The actual battle often takes the form of an intergovernmental dispute. It doesn't make sense unless the government has the will to protect the private sector. It is therefore necessary for several companies in the same trade to unite in competition in order to obtain assistance from the government. A company is unlikely to get government support if it acts alone. That is because, in any such case, the company's opinion does not represent the consensus of the industry. It is common business sense that you must eliminate any risk (i.e., get your standard to become an international standard) if you can do so at low cost.

Standards developed on the basis of agreements and laws are different in concept from those meant to establish specific lifestyles. During the standards development process, however, consideration should be given to both of these two types of standard. For member countries, agreements are akin to international laws. In contrast, laws are usually intended for domestic application and should be dealt with individually by the country concerned. Anyone can understand the ad hoc-type, positive business in which private-sector firms excel. It is difficult, however, to comprehend the standing-type,

negative business that public organizations do so well. Public organizations immediately translate into regulating (authoritarian) institutions. Negative business is regarded by public organizations as positive business and demonstrates their *raison d'etre*. For private-sector firms, however, this negative business has two aspects - the aspect of negative business of addressing the regulations introduced by public organizations and the aspect of positive business of participating in the process of developing the regulations being introduced by public organizations (positive business in the negative style). Using fire fighting as a metaphor, the negative business refers to the act of putting out a fire while positive business in the negative style corresponds to fire prevention activities. The latter is crucial for companies to cut business costs, but the activity is rarely understood or appreciated within corporate organizations. That is because no problems arise when this activity is going well.

Chapter2 History of and Qualitative Shift in International Standardization

This chapter serves to warn those companies that are unaware of the changes in international standardization, and lays out a course for transforming themselves to survive into the next generation. Since the establishment of the WTO TBT and GP Agreements, the significance of international standardization has changed, becoming more important to businesses. China's entry into the WTO has increased its importance further. For private companies, the meaning of international standardization is changing from the sharing of technology with the focus on users' convenience to achieving an oligopoly with the primary target of securing the company's profit (market dominance). China's participation in the WTO denotes that international standards have become a required tool for attaining market oligopoly.

Section1 Two major events in the history of international standardization

Recently, there have been two major events in the history of international standardization that are related to corporate business.

(a) Conclusion of the WTO/TBT (1995) and WTO/GP (1996) Agreements

A specification is required to be made a de-jure standard if products adopting that specification are to be incorporated into the social infrastructure or used by governmental organizations in the future. It has become necessary to start de-jure standard development efforts while considering future product market prospects.

(b) China's entry into the WTO (2001)

In China, a socialist state, national standards carry the same weight as laws. Some people are concerned that China may establish de-facto standards by creating unique national standards and forcing its 1.4 billion citizens to use those standards. A more important aspect of this, however, is that international standards can mean the same thing as national standards now that China is a member of the WTO. In every standardization effort, the work of developing a de-jure standard must be begun as soon as the specification is finalized and a licensing contract is finalized. This is a "**move first or lose**" situation. From now on, we can no longer have de-facto standards that ignore a market of 1.4 billion potential customers.

Note: Also among the standards-related WTO agreement is the TRIPS Agreement (Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights).

The business goal of companies is to acquire de-facto standards. The two big events mentioned above have changed the interrelation between de-jure standards and de-facto standards as follows:

- Before the conclusion of the WTO/TBT and WTO/GP Agreements (GATT era)
De-jure | de-facto (De-jure and de-facto standards are not related to each other.)
- After the conclusion of the WTO/TBT and WTO/GP Agreements (1995)
De-jure < de-facto (De-jure standards are the sufficient condition of de-facto standards.)

- After China's entry into the WTO (2001)

De-jure > de-facto (De-jure standards are a necessary condition for de-facto standards.)

The conclusion of the TBT Agreement and then China's entry into the WTO have drastically changed the significance of international standardization. Also, the general market and that for government procurement continue to converge. In every standardization effort, the work of developing a de-jure standard must be begun as soon as the basic specification is finalized and the pertinent license contract is made. The WTO has brought change to the meaning of de-jure international standards development, making it a matter for intergovernmental negotiation. Will the Japanese government act as a spokesman for a Japanese company, as its counterparts in the U.S. and Europe do for their domestic companies? If the Japanese government will not do so, then the Japanese company will have no option but to take preemptive measures on its own to counter the WTO regulations.

Section2 Qualitative shift in international standardization, and the use of standards as business tools

The significance of de-jure standardization, as promoted by a Japanese company is changing with changes of the business environment. Simply put, the purpose of standardization has shifted from ensuring compatibility and promoting popularization to market acquisition for product business.

Here, to make the standardization process easier to understand, the discussion focuses on the standardization of equipment and medium formats that assists in the introduction of products to the market.

Careful consideration must be given to the WTO agreements when the same industries exist in the U.S., Europe, and Japan. The need for international standardization tends to receive insufficient recognition especially in those areas of technology, such as optical disks and multimedia, where the Japanese manufacturers have an overwhelmingly

competitive edge. In contrast, any standardization effort related to semiconductors for which the U.S., Europe, and Japan each have an established industry, inevitably leads to a standardization battle between them. In those cases where multiple sets of specifications are developed within a single organization, those specifications may be standardized jointly under a consensus of the member companies, resulting in multiple standards that are similar but not the same, as in the example of the DVD format. If such similar but not the same specifications are created by different forums, however, they will be proposed separately to an international standardization body, which is highly likely to trigger an all-out standardization battle as seen with BD and HD-DVD. It is important to recognize this difference.

A noteworthy fact is that the WTO agreements can be exploited as tools for global business by the leaders of standardization efforts while they may become an obstacle to standardization followers in international trade. If you succeed in establishing a standard ahead of others, you will gain a competitive edge in business, no matter how trivial that standard is. This gives domestic production an advantage in international trade and allows locally produced products to dominate the global market.

We have passed the era in which the focus is on promoting equipment standards, recording/replay format standards, and storage medium standards. From now on, electronics companies need to turn to standards related to active components (semiconductors). System LSIs will produce software standards, and NAND flash memory chips will yield recording/replay equipment standards. DSP (Digital Signal Processor) technologies will give rise to interface standards. In addition to these active component-related standards, standards for passive components and software will also become important.

Chapter3 Main Battlefield for Future International Standardization

This chapter discusses the case of international standardization battles. It provides hints for anticipating the future of the global business in general.

Section1 Importance of the Chinese and Indian markets

With the arrival of the 21st century, rapid de-jure standard development has become essential to global business. You do not need to standardize everything you can, however. That's the point. If you are working on optical disks, all you have to do is to create an international standard for their physical format. You can claim that your product conforms to an international standard, even if all of its specifications are not standardized. There is no demerit in developing de-jure standards. The merits of de-jure standardization have been advertising effect, maintenance of the standard, avoidance of risks of antitrust law violation, response to the WTO agreements, etc. In addition to these, China's entry into the WTO has made de-jure standardization a prerequisite for future de-facto standards. For the WTO member countries, international standards are analogous to national standards and vice versa. However, we should keep in mind China's particular characteristic of being a socialist state. Most of China's major national standards (GB: Guojia Biaozhum) are laws (mandatory specifications). Without complying with these laws (developing international de-jure standards ahead of China), it is impossible to acquire de-facto standards for the Chinese market and its 1.4 billion potential customers. That means that acquiring international de-facto standards is also impossible. Developing international standards ahead of China remains a viable approach until the nation becomes capable of creating standards on its own.

As the tendency toward technology standardization is waning, that toward market standardization is intensifying. In the 21st century, standards originated from the U.S., Europe, China, and India, each having a huge, culturally unified local market, are expected to dominate the global market. The country with which Japan should partner is China that has cultural similarities. For the time being, it is necessary to make the give-and-take ratio of 1 to 9 look like 6 to 4. What is essential in semiconductor standards is standardization of quantity. This has never and will never change. In terms of quantity, the Chinese and Indian markets cannot be ignored. With the arrival of the 21st century,

the standardization of quality has also become necessary. Merely doing what many of our peers do makes us unable to develop quality-focused standards. It is also important to note that a semiconductor company's development department is based in Switzerland, a state with robust financial infrastructure.

Section2 From defensive (existing market-oriented) international standardization to offensive (new market-oriented) international standardization

Japanese engineers are biased toward the typical 20th-century style of standardization (de-facto standardization). While advocating the need for IT, many are not aware of the significance of their business or the essence of the change they are undergoing. How should we address this problem? The key to business is the difference between the era of self-sufficiency (produce -> consume) and the IT era. The keywords are essential commodities (clothing, food, and housing products), non-essential commodities (personal preferences), production, DVB/CBD (Display-Visit-Buy or Catalog-Buy-Delivery), consumption, and tools. We are now in an era in which we are seeking the creation of a market that is based on quantity. Instead of people moving, goods such as essential and non-essential commodities and the information about them now move. Furthermore, the consumption of information requires writing and reading capabilities (tools). Some of the IT markets that we have never seen in the past are listed below.

- Manufacturing and sale of non-essential commodities
- Manufacturing of electronic content (data, video, audio, money, catalogs, etc.)
- Deployment of electronic stores
- Advancement in electronic purchasing
- Advancement in electronic delivery (At the same time, physical delivery of clothing, food, and housing products also becomes important.)
- Market for tools for using and consuming electronic content (conventional electronic products)

CD retailers and movie theaters (except those intended for socializing) will close down. Not only insurance companies and banks but also real estate firms will see their business mechanisms simplified by IT. It is necessary to keep in mind the differences between clothing, food, and housing products (essential commodities) and entertainment products (non-essential commodities) when doing business.

For semiconductors, international standards will become more unnecessary than necessary. However, the same is true of anything else we care to consider. There will always be a reason to make specifications (product) an international standard.

Let's move one step further and consider the relationship between electronic products and consumers. A TV set is a typical example of an electronic product that is found in every household. Another example, possessed by the majority of people is a mobile phone, while one that is used in every workplace is a PC. TV sets, PCs, and mobile phones are used in uniquely different ways. Their respective positions in the mainstream consumer trend have changed as follows (from left to right in order of dominance).

- TV -> Mobile phone -> PC before 1990
- Mobile phone -> TV -> PC in and after 1990
- Mobile phone -> PC -> TV in and after 2000

TV sets have long been in widespread use in our homes. Since mobile phones and PCs are late-comers, it is only natural that the ranking of the TV has dropped. PCs were formerly a business tool and most commonly used for batch program processing (a series of routines). Today's PCs are capable of interactive processing and no longer designed for purely business purposes (processing of large amounts of data). This is understandable because no user wants his or her PC to carry out such heavy work.

The markets for PC operating systems, MPUs, and software are in a complete state of oligopoly. To overturn the status quo, there is no way other than exploiting the popularity

of mobile phones. As is evident from the trend shown above, the mobile phone ranks in dominance above the PC, which is in turn positioned above the TV. Allowing people to use the mobile phone as a simple PC equipped with an MPU and to operate a screen-only PC or TV remotely with that phone over a communication link (via a wireless or physical connector) will completely resolve the present state of OS and MPU oligopoly. However, this will require the consumer-electronics industry to collaborate with mobile phone vendors. Leadership strong enough to bring together this collection of companies in different trades will also be needed.

In the Internet era, the manufacturing and marketing of tools for production, electronic catalog creation (for selling goods without physical stores), electronic procurement (settlement), electronic delivery, and consumption offer huge business opportunities. This is where there is some room for semiconductor sales and standardization. For example, electronic products can be considered as being tools (or equipment used as tools) for consuming audio and video content. The manufacturing industry will fall into decline, albeit on a temporary basis, while the service industry prospers. Domestic electronics companies have become subcontractors to NTT DoCoMo and Microsoft. A new era will arrive, however, if electronics companies migrate from manufacturing and marketing to manufacturing services. With its technological power, the manufacturing industry has the fate of the service industry in its hands. Many corporate executives, however, forget about their manufacturing business and instead turn to the assembly business. The service industry may be able to use assembly businesses as subcontractors but can never transform itself into a manufacturing industry. In contrast, manufacturers can become service-sector firms as well.

Chapter4 Intellectual Property Rights, and Evaluation of Standards Experts

This chapter explains some common-sense rules for the handling of intellectual property rights in international standardization. There is a widespread misunderstanding about intellectual property rights in connection with international standards. Many

people are concerned that getting their proprietary technology to be an international standard will lead to the loss of the competitive edge that their patents afford them. Countries like China that are less advanced in terms of international standardization have a strong victim mentality, and there is a growing call for international standards setting bodies to establish detailed IPR rules.

Section1 Common-sense rules for the handling of intellectual property rights in standardization

“RAND” which is frequently used in standardization is an abbreviation for Reasonable And Non-Discriminatory terms and conditions. This means “Licensing of patents included in standards must be on reasonable and non-discriminatory terms and conditions.”

What are reasonable terms and conditions? What are non-discriminatory terms and conditions? There is no definitive answer to these questions. In other words, at least in the context of international standardization, the RAND principles exist only in name and are not different from ordinary licensing conditions. International standardization organizations avoid getting involved in patent issues. It is crucial to understand the reason for this attitude. We also need to understand the difference in stance between companies having many patents and those having almost none.

(a) Proceeding with the standardization process without delay requires that all essential patents relating to the standard be identified in advance. That is impossible, however.

(b) A declaration of ownership of a "**standard-related essential patent**" can be made freely. Anyone may or may not declare such ownership while the standard is being developed. Standardization organizations have no penalties regarding this matter and cannot create any. Whether there has been any intentional act is to be decided through legal means.

(c) That a patent is a "**standard-related essential patent**" is verified in either of the following cases:

- All experts directly involved in the standard development work acknowledge that the patent in question is a standard-related essential patent.
- It is ruled by court that the patent in question is a standard-related essential patent.

(d) Some "**standard-related essential patents**" can be identified during standard development, while some cannot. The following categories of essential patents have been identified.

- True explicit patent: Patent declared and approved as an essential patent during standard development

(To be decided either by experts engaged in standard development or by a court. Experts are involved in the decision-making process, while the standardization organization is not.)

- True non-explicit patent: Patent declared and approved as an essential patent after standard development (submarine patent)

(To be decided by experts engaged in standard development or by a court. The court is involved in the decision-making process, while the standardization organization is not.)

- False (temporary) explicit patent: Patent only declared as an essential patent during standard development

(To be decided by experts engaged in standard development or by a court. Experts are involved in the decision-making process, while the standardization organization is not.)

- False (temporary) non-explicit patent: Patent only declared as an essential patent after standard development

(To be decided by experts engaged in standard development or by a court. The court is involved in the decision-making process, while the standardization organization is not.)

Some of those patents declared as essential patents during standard development are "**essential patents**" and some are "**non-essential patents.**" Likewise, some of those patents declared as essential patents after standard development are essential and some are

not.

(e) As a result, what can be done by the standardization organization incapable of deciding whether a patent is essential is limited to taking the actions described below. The organization can scrap the standard only if the patent in question is either a true explicit or non-explicit patent, as stated above, and if the party concerned rejects to comply with the RAND terms and conditions.

- Gather information on all patents declared as essential patents it has come to know over the period of standard development
- Clarify the RAND terms and conditions chosen for each of the patents declared as essential patents
- Attach the gathered information, including whether the RAND terms and conditions are accepted or rejected, to advance international standardization

Patent issues involved in standardization have been discussed here. However, are they so important? Companies that use a standard do not conduct business in ways that depend on the patent declarations attached to that standard. They use those patent declarations attached to standards only for reference purposes. In fact, companies start to use a standard only after they investigate all the patents related to that standard as thoroughly as possible. In other words, patent declarations attached to standards are not so important to companies. If a standard contains any patent that is not compliant with the RAND policy, they can simply decide not to use it. Such a risk is unavoidable in standardization. In the business world, it is the kind of risk that companies must face.

Even if a unified patent declaration form is introduced for standardization work, whether to use that form and what to declare is up to those who make the patent declarations. The call for patent ownership declarations is nothing but a request from standards setting bodies. Note, however, that whether to abort the standard development process is decided at the discretion of all the experts involved. It is necessary to understand the difference in stance between companies having intellectual properties and

those that do not, as well as the limit to what international standardization organizations can do. If you do not understand other parties' stance, the mutual discussion will turn out to be futile.

Section2 Thoughts on internal evaluation of those who are in charge of international standardization

In Japan, we hear a lot about standardization-related work not being recognized within corporate organizations and standards experts not being highly praised. I find these claims quite reasonable. Those in such occupations as doctors and lawyers receive great respect from society. That is because people in these occupations have their expertise acknowledged by government as exclusive rights and earn high incomes commensurate with their status. Most standards experts are not highly paid. It is not so outrageous for them to want to be more highly evaluated than ordinary salaried workers.

The work of standardization requires two kinds of expertise – technical and political. Political expertise means the ability to negotiate. Standards experts come from the field of engineering, and many of them do not have negotiation experience. Therefore, they tend to lack political expertise. In the standardization process, they need to negotiate with their own and other countries' governments, standards setting bodies, corporate entities, and so forth. It is natural that standards experts are required to have an understanding of the technology concerned. At the same time, they also need to understand the roles of the various people and organizations involved in standardization. Otherwise, they cannot get a grip on the entire standardization process. Without the big picture, they never know where they stand. That prevents them from thinking about taking a step forward, resulting in their standardization efforts lacking strategy. Standardization requires strategy.

In companies, there are two types of work. You can understand one type of work just by staying inside the company, while the other type of work cannot be understood as long as you just stay inside. The work of standardization, which involves participating

in committees of external bodies, falls into the latter category. Even if you explain to your boss about the standardization project you are working on, he or she will never understand what you are doing, unless the boss has some experience of standardization. It is also hardly thinkable for a president of a company to have some experience in standardization. Standardization work is difficult to evaluate.

Let me explain the two types of work in companies as taxation work and tax payment work. A "**per step tax**" that requires you to pay 1 yen in tax for every step you make may sound outrageous, but levying a tax on an appropriate target can generate huge revenue. And the person in charge of the tax is praised. This is because the result is evident to everyone. On the other hand, if someone stands up in resistance to an outrageous tax plan and has it called off before it is openly executed, no one applauds that person because, as a result, nobody has suffered the misery that that tax could have caused. If, however, the outrageous tax scheme is in place and some other person runs around trying to raise the money to pay the tax, that person's activity draws attention and he or she will be commended. Firefighters get credit for putting out fires, not preventing them. The same holds true for standardization efforts. The work of standardization will never be appreciated unless corporate executives get into hot water. Standardization requires tactics, too.

You cannot build a strategic standardization organization unless you make conscious efforts to establish such an organization and to develop human resources. For companies, both work and training are vital on a daily basis. The task of training personnel cannot be accomplished by people who are not well versed in the world of international standardization. Do not entrust work and training to people who lack appropriate skills. People to whom you assign these duties should preferably be those who have worked overseas (and this does not mean someone who has simply served in an overseas post). You need people who are capable of transforming themselves from lecture listeners into lecturers or from someone sharing information into someone that originates information.

Conclusion

Standardization tools are trash unless you put them to effective use. The world of international standardization is complicated. Without grasping every detail of that world, it is impossible to promote international standardization in a strategic manner. You cannot take precise action for international standardization, at least, unless you are well versed with the details of the international standardization systems in general such as activities of ITU, ISO, IEC, and ISO/IEC JTC1. You also need to understand those of the national standardization systems and activities of the U.S. (NIST/ANSI), Britain (BSI/BEC), Germany (DIN/DKE), France (AFNOR/UTE), China (SAC), Korea (KATS), and Japan (JISC), as well as the regional standardization organizations and activities of CEN, CENELEC, ETSI, ECMA, IEEE, etc. Abundant experience with the standardization work of these organizations is also required.

You can provide a comprehensive response to international standardization only after you understand and experience the work of de-facto standardization (negotiation, logo usage, patent licensing, and forum management) as well as the work of de-jure standardization (participation in many organizations, technical committees, and management committees, and the maintenance of standards). You need to deal with the change of the times based on your understanding of and experience with these two kinds of work.

If Japanese industries continue to develop technologies as in the past, new extraneous systems of standards will be established naturally in the Internet era. These are different standardization systems from the conventional one, which you cannot recognize unless you have a broad understanding of the business in the world. Traditional international standardization efforts have been aimed at offering convenience to consumers around the world. The time has arrived, however, when the meaning of "**technical standards**" should be interpreted more broadly as "**business standards**." Without being confined to a limited framework of technical standardization, the knowledge and experience of the standardization staff members should be utilized for the future of the business in Japan.

In this article, I have provided the reader with a systematic summary of international standardization business, with the focus on what concerned the business of private-sector firms. Unless you get the whole picture of international standardization business and gain a deep understanding of its substance, you cannot comprehend where Japan stands in the industry. Nor can you develop strategic business ideas as to where Japan should be headed in the 21st century.

Note: The content of this thesis is derived from the knowledge and skill that the author has gained as his rich experience through working for a long period in the world of international standardization. Therefore, there are no references listed here.

中国留学生における経営学指向の一考察

桜美林大学大学院 経営学研究科 教授 金山 権

はじめに

海外から日本への留学は、1983年の中曽根内閣による「21世紀への留学生政策に関する提言」、同年8月末日21世紀の初頭までに留学生受け入れ数を10万人にするという『留学生10万人計画』が発表された。先進諸外国の外国人留学生数は日本を大幅に上回っていることから、文部科学省などは、留学生数のさらなる拡大と支援のために「留学生30万計画」を打ち出し、2008年7月にその骨子を策定し(1)、2020年までに留学生受け入れ数を30万人にまで増やすことを目標としている。

来日留学には主にアジア諸国から日本への留学生が急増し続けている。2018年の状況を見ると、29万8千人強の来日留学生の中、中国のみが114,950人で全体の38.44%を占めている(表1)。米国より日本を目指す中国留学生が最近増えつつあり、「爆買い」ではない、「爆留学」(2)という新たな潮流が押し寄せ、日本社会を闊歩している。中国人の若者が日本への留学ブームが続けている。

留学生の受け入れと留学生の教育は、成長産業として注目を集めており、来日留学生の数も増えつつある。特に、日本の経営学を指向する人文社会科学領域における大学院は、“留学生のおかげで生きている”といっても過言ではない状況である。

本稿では、こういう状況を踏まえ、中国留学生における経営学指向を探ってみることにする。

第1章 日本の大学の状況

日本の大学が置かれている状況は厳しい。18歳人口は2018年から徐々に減少し、2020年以降は減少ペースに拍車がかかる。少子化で大学間の競争も激し

くなる昨今、グローバル化における日本政府の積極的な留学生受け入れ策の推進、各大学におけるより多く留学生を引き受けるため、グローバル社会に対して自分の強みを示し、大学教育のユニークな強みの発信に積極的に取り入れていることなどがあげられる。

表 1. 大学・短大数と進学率

	大学数	短大数	大学進学率
1954年	227校	251校	7.9%
1964年	291校	339校	15.5%
1974年	405校	500校	25.1%
1984年	460校	536校	24.8%
1994年	593校	593校	30.1%
2004年	709校	508校	42.4%
2014年	781校	352校	51.5%
2018年	787校	331校	53.3%

出所：小林哲夫「平成30年間で300校増え800を超える大学」

CAREERS,BUSINESS 2018.9.27 より筆者作成

大学を取り巻く環境は、少子高齢化（生産年齢人口の減少）、グローバル化や情報化の進展に伴う国際競争力の衰退などの課題に直面しており、大きく変化しつつある。日本における社会構造、産業形態が大きく変化し大学へ進学したいという層が増えたこととグローバル化の進展に伴う積極的な対応策が挙げられる。日本の大学と留学生の状況は次の表2から伺える。

表 2. 日本的大学及在日留学生

19 年底現在,786 の大学(国 : 公 : 私 = 86:93:607) 中国:2, 596 (含独立学院) 大学	
内 : 138 大学(18%)が東京に集中 私立大学は全体の約 80%	
786 大学の中、2、397 学部、5,179 学科	
教員 18 万 7,876 名(男:女 = 140,253 : 47,623)	中国:160.2 万名(正規大学)
在校生 2,918,708 人(男:女 = 1,625,717 : 1,292,991)	中国: 2695.8 万人 (17 年)
	2019 年 4 年生の大卒者 : 834 万人
2018 年 5 月 1 日現在、	
留学生 298,980 名 (国 : 公 : 私 = 9,423: 3,733: 285,824) その他 : 日本語学校等	
大学の留学生 : 84,857 人 (国 : 公 : 私 = 12,554 : 1,855 : 70,448)	
大学中人文・社会科学の留学生: 31,715 人(全体の 63.2%)	
18 年からの中国の海外留学生 66.21 万人、その中私費留学生 59.63 万人	
	(中国教育部 19.3.27 日公布)
大学院の留学生 : 50,184 人 内訳 : 国立大学:31,715 人(63.2%) 公立大学 : 2,043 人	
(4.1%) 私立大学 : 16,426 人 (32.7%)	
大学院の社会科学系留学生 9,468(2 位)、人文系留学生 4,765(3 位)、全体の 36.20%	
在日留学生数(2018 年 5 月 1 日現在) ()は 2017 年 5 月 1 日現在)	
1.中国 114,950 人 (107,260)	2.ベトナム 72,354 人 (61,671)
3.ネパール 24,331 人 (21,500)	4.韓国 17,012 人 (15,740)
5.台湾 9,524 人 (8,947)	6.スリランカ 8,329 人 (6,607)
7.インドネシア 6,277 人 (5,495)	8.ミャンマー 5,928 人 (4,816)

出所 : e-Start 政府統計の総合窓口 「統計で見る日本」(2019), H31 年度外国人留学生在籍状況調査結果(日本学生支援機)、中国教育部「全国高等学校統計」18 年 6 月 15 日, などにより筆者作成

表 3.在学段階別留学生数

各機関	18年5月1日現在	前年同期比増加減数、比率
大学院	50,184人	3,811人(8.2%)増
大学(学部)	84,857人	7,311人(9.4%)増
短期大学	2,439人	524人(27.4%)増
高等専門学校	510人	49人(8.8%)減
専修学校(専門課程)	67,475人	8,704人(14.8%)増
準備教育課程	3,436人	216人(6.7%)増
日本語教育機関	90,079人	11,421人(14.5%)増

出所：「H30年度外国人留学生在籍状況調査結果」日本学生支援機構(JASSO)

2019年1月より筆者作成

上記表 2,3 で示されたとおり、2019年現在日本の大学は786大学で、2,397学部、5,179学科となっている。国立が82大学、公立が93大学、私立が607大学、文部科学省所管外の大学校で学士の学位がとれるものが7大学校、専門職大学が2大学となり、私立大が約8割を占めた(3)。在学段階別留学生数も、短大、専修学校、日本語教育機関を除き、大学と大学院共にその増加率が10%に迫っている。

2008年には12万人だった留学生が(4)、2015年には20万人を突破、2018年5月現在にはおよそ29万8千人(上表2)にのぼって、グローバル化進展に伴う日本の大学状況を示している。とりわけ、中国、ベトナム、ネパール、韓国、台湾、スリランカ、インドネシア、ミャンマー、タイ、バングラデシュからの来日留学生のみが2017年の238,767人から2018年5月1日現在298,980人(5)となり今後も続けていくと予想される。

第2章 日本への留学を選ぶ中国人学生

従来、世界中から多くの留学生を受け入れてきたのは、米国や英国である。しかし、米トランプ大統領の移民制限の意向や英国のEU(欧州連合)離脱決定

などを背景に、政治的な動きで(英国や米国以外の留学先を検討する)高等教育への影響が予想される。なお、米国は距離的に遠すぎて親として心配なこと、高校の成績がよくなければ米国での激しい競争にはとても打ち勝てない、などの理由から距離的に近くて中国などアジアにおいて知名度の高い東大(留学生 4,515 人)、早稲田(留学生 6,207 人) (6)がある日本は、今もって人気の留学先のひとつである。そこまでの頭脳は持たないけれど、そこそこ優秀で、ちょっとおっとり型の学生にとって日本はある意味で、「一発逆転」「起死回生」の場になる (7)。

そして、厳しい大学受験、留学先変化の兆しおよび中国国内の過酷な受験戦争と中国における経済力の上昇、それに伴う海外留学ブームがあげられる。中国では大学に入るためにはすべての学生が「高考(ガオカオ)」と呼ばれる大学入学試験を受けなくてはならない。この試験は日本のセンター試験のような統一試験だが、毎年 6 月に 2 日間の 1 回のみで、その高考の結果だけでどの大学に入れるかが決まってしまう。日本のように試験日の異なる私立大学があるわけではなく、浪人も一般的ではない。高考の結果が自分の人生を左右するため、中国の学生たちは勉強漬けの毎日を過ごすことになるが、日本で行われているセンター試験や各大学の入学試験とは比べ物にならない「競争」が優秀な人材を産んでいる。

統一試験でよい成績を取めなければ、希望の大学に進学することはできない。中国の人口は 2020 年に 14 億人を突破し、一流といわれる大学数が限られているなかで、大勢の人がそこに殺到し激戦となる。一流大学に入学できなければ、よい就職も望めず負け組になりかねない。

全国統一の一発試験のみの中国では、日本のように私立大学があるわけではなく滑り止め受験をしたり、AO 入試 (8)と照らし合わせて合否を決める入試方法に従い受験できたり、浪人したりといった柔軟性はない。最初から“いい大学”に行ける学力がないことがわかっていて、親に経済力もある場合、何も無理して中国国内で大学受験せず、日本やアメリカに留学する道を選択したらいいのではないかと、留学すれば“箔もつくしカッコいい、と考える人が急増して

いる。

この重要なタイミングで、日本の大学がその好機をモノにできるかがポイントとなっている。近年、日本や欧米への留学生が増えている一方で、国内での大学入学試験「高考」の受験者数は減少しつつある。「中国教育在線」(9)によると、大学入試の志願者数は08年の1,050万人をピークに減少している。特に顕著なのは、北京市や江蘇省など都市部の志願者数が減少している点である。経済力や情報力がある都市部の中国人の方が、留学志向ということの表れでもある。そうした大学受験に伴う不公平もあって、中国で一流大学への進学は難しいと判断し、かつ両親に経済力がある場合一層のこと中国の大学はやめて海外の一流大学を目指そうという動きが現れ増えつつある。

中国新聞網(2016年11月7日)によると、日本の有名大学を受験する中国人学生が増加しており、上記で示したとおりの「爆買い」ならぬ「爆留学」という新たなキーワードも現れた。実際、静かにじわじわと来日留学ブームが進行している。それだけ人口が多い中国社会は競争が激しく、国内で戦いに勝ち抜いて人より抜き出すということの状況も否定できない。

中国に住む親からの強いプレッシャーであるという指摘が示されているが、親は現在働き盛りの40代から50代で、大手企業に勤務または起業して財を成した人が少なくない。彼らが若かった頃、中国人の出国制限は非常に厳しかったのと、経済的な理由もあって海外留学など夢のまた夢だったが、そんな自分の夢を子どもに託そうということで、親の勧めで留学する子どもが増えている。親の世代は留学しにくかったことや、留学生はホームシックにかかりやすいといった点は、日本人も含め留学生なら世界共通に起こりうることで、珍しいことではない(7)。

競争社会の中国では、大学生が量産された結果、単なる大学卒だけではなかなか高い競争力が持てず、大学院で学びたいという人が少なくない。また、中国では裕福な家庭が増えたため、子どもに高等教育を受けさせられる経済的ゆとりが出てきたことも、留学して大学院で学び学位取得を目指す中国人が増えている要因の一つとして考えられる。この点、中国人にとって日本は悪くない

選択のようで、日本の大学院で学びたい若者が増えつつある。

日本学生支援機構（JASSO）によると、在日留学生総数は、298,980 人のうちの 38.4%の 114,950 人が中国からの留学生である。



出所：外国人留学生在籍状況調査(日本学生支援機構)

なぜ日本を選ぶ中国留学生は増えつつあるのか。次の諸点が挙げられる。

- ① 高いレベルの教育を受けることができる。国を挙げて教育を重視している点と共感できる部分が多い。同じ東アジア文化圏である日本で他の国よりもスピーディーに適応でき高いレベルの教育を受けることができるほか、日本のアニメ文化やドラマ、映画、スターなどに対する共感や強い興味が中国留学生を日本に引き込んでいることが考えられる。
- ② 憧れている日本。中国の中高年インテリ層は「ジャパンアズナンバーワン」の時代をよく知っており、日本に対していいイメージを抱いている。小さい経済格差、低い犯罪率と役人の汚職率、高い民度、強い責任感、正しい礼儀、普及した国民医療保険、教育重視など、こうした日本の特徴はいずれも中国の学ぶ対象となるのである。若者が日本へ留学することは彼らのその後のキャリアにとって大きなプラスになる。
- ③ 就職に有利な点。厳しい中国国内就職率(10)の下で、日本には中国市場に関係する企業が多く、日本語ができる中国人人材の就職率が比較的高いし、中国国内大学の外国語学部の中でも、日本語学部の就職率はトップクラスであり、日本においても中国においても就職するうえで有利である。

④ 地域ごとの格差から生じる「高考」への不利。大学の合格者数は、試験の段階で地域ごとに割り振られていて、たとえば北京大学は、北京市出身者は1,000人取るのに、8,110万人人口の四川省からは50人しかとらない地方の学生には圧倒的な不利がある。2019年清華大学の受験志願者は全国で1,031万名だったが、入学者は約3,000名でここにも地域格差があると指摘されている(11)。どんなに努力しても報われない可能性があり、欧米に比べて日本留学はコストパフォーマンスが高いことなどで、ならば日本に行くよと考える学生も少くない。

アニメや漫画を通して日本に憧れを抱いている学生が大勢いる。筆者は、中国での集中講義などを通じて確かにアニメや漫画などで日本文化に親近感を抱いている若者が多いことを実感した。遠い欧米と比べると留学費用が抑えられ、両親の同意も得やすいこともあれば、また、中国国内では受験競争が厳しすぎることもある。「高考」の大学入試が行われるが、これに失敗すると挽回は難しく、自分の可能性を伸ばし、新たな知識や経験積める貴重な学生時代を日本で過ごす中国留学生たちが今後も増加すれば、日中関係の改善にも有利に働くことも考えられる。

第3章 中国留学生における経営学指向

経営学(BM, Business Administration)は経済学から派生した学問として110年位の歴史をもっている。世の中で経営学が及んでいる範囲は広く、社会科学の一つ柱である。経営学とは、企業や組織を管理・運営するための手法を研究する学問であり、様々な年代のビジネスパーソンが注目されている。グローバル化の進展に伴い、来日外国留学生のなかでも強い経営学指向の留学生がますます増加の趨勢を示している。

2019年7月時点で全国にあるすべての学科を旺文社分類の71の学問分野に分類したところ、もっとも多くカウントされた分野は「経営学・経営情報学・商学・会計学」で479学科だった。ついで「社会学・観光学・メディア学」341学科、「語学」328学科、「医療・保健学」326学科、「国際関係学・国際文化学」

313 学科が続き、上位は文系の割合が高い。その詳細は次の表 4 から伺える。

表 4. 71 学問分野における上位



学問分野	学科数	学問分野	学科数	学問分野	学科数
1 経営学・経営情報学・商学・会計学	473	25 応用化学	129	49 家政・生活科学	54
2 社会学・観光学・メディア学	334	26 中学校課程	125	50 美術	52
3 語学	326	27 生物学・生命科学	124	51 住居学	50
4 医療・保健学	316	28 政治学	123	52 地学	43
5 国際関係学・国際文化学	301	29 環境科学分野／その他	121	53 航空・宇宙工学	41
6 情報工学	291	30 特別支援教育課程	112	54 応用物理学	40
7 看護学	277	31 薬学	110	55 農業経済学	37
8 小学校・幼稚園課程	270	32 土木工学	100	55 畜産学・動物学	37
9 経済学	258	32 食物学	100	57 教養学	36
10 心理学	244	34 哲学	96	57 水産学	36
11 文学	243	35 人間科学分野／人文系その他	95	57 被服学	36
12 文化学	233	36 生物工学	92	60 養護教諭課程	33
13 機械工学	215	37 農学	83	61 経営工学・管理工学	32
14 電気・電子工学	203	38 医学	82	61 工芸	32
15 福祉学	198	39 物理学	81	63 農業工学	31
16 児童学・子ども学	180	40 農芸化学	78	64 歯学	29
17 体育・健康科学	178	41 教育学	73	65 森林科学	27
18 芸術系その他(CG等含む)	174	41 化学	73	66 獣医学	17
19 法学	166	43 材料工学	67	66 船舶・海洋工学・商船学	17
20 数学・情報科学	153	43 医用・生体工学	67	68 資源工学	15
20 建築学	153	45 総合科学	61	69 原子力工学	11
22 デザイン	139	45 生物生産・生物資源学	61	70 教育支援等その他	10
23 史学・地理学	135	47 音楽	59	71 高等学校教員養成課程	1
24 栄養学	130	48 画像・光工学分野／その他	58		

出所：旺文社教育情報センター 2018.7.12

2018 年魅力が高い学問分野は人文社会科学と社会科学であるが下表 5 から更に伺えることができる。

表 5. 2018 年専攻分野別留学生数

分野専攻	留学生数	構成比
人文社会科学	140,200 人 (124,305)	46.9% (46.5)
社会科学	74,037 人 (67,664)	24.8% (25.3)
理学	3,981 人 (3,452)	1.3% (1.3)
工学	35,463 人 (30,804)	11.9% (11.5)
農学	3,984 人 (3,739)	1.3% (1.4)
保険	5,027 人 (4,356)	1.7% (1.6)
家政	5,083 人 (4,787)	1.7% (1.8)
教育	3,541 人 (3,221)	1.2% (1.2)
芸術	10,219 人 (8,432)	3.4% (3.2)
その他	17,445 人 (16,282)	5.8% (6.1)
合計	298,980 人 (267,042)	100.0% (46.5)

() 内は 2017 年 5 月 1 日現在のもの

出所：「平成 30 年度外国人留学生在籍状況調査結果」独立行政法人
日本学生支援機構(JASSO) 平成 2019 年 1 月 より筆者作成

下表 6 は、桜美林大学大学院 7 つの研究科(博士後期課程を除き)における入学者選抜に関する 10 専攻応募者の統計である。7 つの研究科と所属の専攻は、①国際学研究科の国際学と国際協力の 2 つの専攻、②経営学研究科の経営学専攻、③言語教育研究科の日本語教育と英語教育専攻、④心理学研究科の臨床心理と健康心理研究科、⑤大学アドミニストレーション研究科(通学課程)、⑥通信教育課程大学アドミニストレーション研究科、⑦老年学研究科の老年学専攻となっている。

表 6 から分かるように、経営学専攻への応募者が飛びぬけて高く、強い経営学指向を物語っている。なお、経営学研究科応募者の中、留学生が 98% 以上で、そのなかでもほぼ中国からの留学生が占めている。

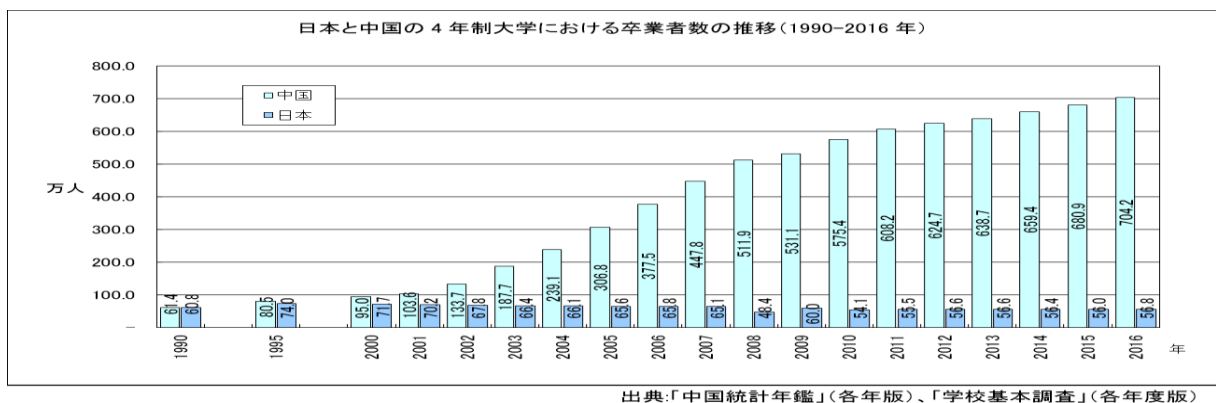
表 6. 桜美林大学大学院における経営学専攻と他専攻との応募者比較

注：年度毎のデータは、毎年 4・9 月入学向け行われている 4 回入試の合計である。

出所：大学院入試事務室「2020 年度入学者選抜に関する状況」により筆者作成

専攻 年度	国際 学	国際 協力	経営学	日 本 語 教 育	英 語 教 育	臨 床 心 理	健 康 心 理	大学ア ド(通 学)	大学ア ド(通 信)	老 年 学
2017	6	7	44	37	3	41	13	2	30	6
2018	7	10	84	31	1	42	12	1	26	12
2019	5	11	146	36	5	39	9	2	17	18
2020	7	11	142	33	0	42	9	3	19	36
合 計	25	39	416	137	9	164	43	8	92	72

次の「日本と中国の4年制大学における卒業生数の推移」(12)からも分かるように、日本と中国4年制大学卒業生は、1990年代前半までほぼ同じであったが、2000年より次第に差が広がり、2016年にそれぞれ57万人と704万人となり、中国は日本の12.4倍となっている。しかし、大学を卒業して就職する人のうち、約3割の人が「満足のいく仕事に就けそうにない」と、声をあげているのが中国の現状である(13)。共産主義青年団とLinkedIn中国は、協力して組織的な“企業開放日活動”を行った。人気の先端企業において職業体験をしてもらう試みである。300人の募集に対し1万5000人の申し込みが殺到し、そして全国8割以上の学生は「厳しい就職戦線」を認識していると分析している(14)ことから就職難の状況を十分示している。



こういう厳しい状況の下で、在日中国留学生にとって学んだ知識を生かして日本で就職したい問題意識はしっかりしている。主に、「就職に必要な技能や知識を身に付ける」、「日本で働く、もしくは日本企業に就職する」であった(15)。留学生の日本就職の状況を見ると、大学や大学院を出た留学生は、2017年度時点で横ばいの約2万4千人だったが、6割超は日本企業への就職を希望し、実際の就職率は4割弱にとどまっている(16)。政府は成長戦略で、日本企業に就職する留学生の比率を5割に上げることを目指している(16)。

2018年に日本企業への就職を目的として在留資格を変更した留学生は前年比15.7%増の2万5,942人で(17)、前年より3,523人増え記録が残る1992年以

降では最多となった。人数の増加は 8 年連続で、増加率も 16 年から 17 年の 15.3%を上回った。政府は出入国管理法を改正し、4 月から介護や飲食など人手不足が深刻な 14 業種で、外国人労働者の就労を認める新たな在留資格「特定技能」を導入した。技能と日本語の試験に合格するなどの条件を満たせば通算 5 年間在留可能なビザを発給する。今後 5 年間で最大約 34 万 5 千人の受け入れを見込んでいるが、外国人材を積極的に活用して労働力不足の緩和につなげている。

また、2018 年 12 月に外国人材の受入れ・共生に関する関係閣僚会議において決定された「外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策」や、2019 年 6 月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針 2019」等において、留学生の多様性に応じた採用プロセスの多様化の推進や産学官連携による採用後の多様な人材育成・待遇等のベストプラクティスの構築・横展開を行うことが盛り込まれた。そして、これらを踏まえ、文部科学省、厚生労働省、経済産業省の 3 省共同事務局で、大学、産業界、支援事業者等と連携し、「外国人留学生の就職や採用後の活躍に向けたプロジェクトチーム」を 2019 年 8 月に立ち上げた。

2016 年 10 月 28 日、法務省が発表した調査「平成 27 年における留学生の日本企業等への就職状況について」によると、日本で就職するために在留資格変更許可申請を行った留学生は、前年比 20.6%増の 1 万 7,088 人、許可数も 20.8%増の 1 万 5,657 人となって、日本で就職する外国人留学生の増加ぶりを示している。就職先の職務内容は、「販売・営業」が 3,809 人、「通訳・翻訳」が 3,747 人、「技術開発(情報処理分野)」が 1,218 人、「経営管理業務」が 1,180 人となっている。国籍、地域別許可数の上位は、中国が 9,847 人で 1 位、以下、韓国 1,288 人、ベトナム 1,153 人、台湾 649 人、ネパール 503 人の順で、アジア諸国が全体の 94%を占めた。最終学歴は大学卒が 7,383 人、大学院卒が 4,931 人で、両者合わせて全体の 78.6%を占めている。上位 4 カ国の就職数は下表 7 で示したとおりである。

表 7. 上位 4 カ国の就職数

順位	国名	就職数	就職先職務内容	割合
1	中国	10,886	翻訳・通訳	23.6%
2	ベトナム	5,244	販売・営業	13.4%
3	ネパール	2,934	海外業務	9.0%
4	韓国	1,575	技術開発(情報処理)	6.5%

出所：出入国管理庁、10月23日発表（日経新聞 19.10.23 夕刊）

より筆者作成

おわりに

「技術」、「アニメ」、「コミック」、「ゲーム」、「安心」、「安全」、「学費が欧米に比べ安い」など、日本を象徴するような、特徴となりえるキーワードや資産が日本にはいくつもある。

2019年9月11日、Times Higher Education社（THE）が、世界大学ランキング2020を公開した。日本のランクイン数は前回の103校から110校に増え、設置者別に見ると国立57・公立11・私立42となっている。

日本のランクイン数110校に対しイギリスは100校で、その差は前年の5から10に拡大し、ランクイン数においてアメリカに次ぐ2位の座を維持した。しかし、ランクイン数ではイギリスを上回ったものの、トップ200に入った大学の数は日本の2校に対し、イギリスは28校。日本の大学の多くは産業界からの収入（知の移転）や被引用論文（研究影響力）のスコアが高い一方、国際性が低く、それがランキング上位に食い込めない要因になっている。

THE チーフ・ナレッジ・オフィサーの フィル・ベイティ氏は、日本はトップ200の大学を増やすなど、他のアジア諸国・地域と互角の実績を上げるためにさらに「優れた研究者や留学生を引きつけたり、他国の研究者との協力を

進めたりして国際性のスコアを向上させるべきだ」とコメント。その実現には本格的な投資と将来計画が必要だと指摘しました(18)。

日本の大学は何が足りないのか。足りないのは国際性である(19)。例えば、東大はアンケートによる評判、教員と学生の比率など、教育力は他大学よりもはるかに高かったものの「国際性のスコアがきわめて低かった」という評価されている。日本の高等教育は本当の意味での国際化がまだ起きていない。それが大きな足かせとなっているのである(20)。

日本政府も1990年代以降、大学への大規模な投資を何度も行ってきた。その総額は約130億ドル。米国などで研鎖を積んだ中国の研究者を呼び戻し、研究の環境を整えたほか、国際的なパートナーシップ作りにも力を入れつつある。

中国人の留学先が、1位アメリカ(留学生全体の3分の1)、2位イギリス、3位オーストラリア、カナダ、などの流れの中、距離的に近い日本への爆留学のブームは、安心、安全、安い魅力でその勢いは続けていくと考えられるが、少子化で競争が少なくなっている日本では、今後ますます多くの中国の若者が日本に留学するようになることが十分予測されている。少子高齢化が進む中で日本の大学は学生集めに奔走しているが、来日就学生のその重要な「資源」は、言うまでもなく中国など外国からやって来る留学生たちである。今後さらに、留学生が日本を訪れやすい、そして、学生生活を快適に過ごせるような環境が整備されていくことが予想されるなか、日本政府の国際化推進を掲げている下でその推進の行方に興味深く見守る次第である。

注：

- (1) 文部科学省ほか「「留学生30万人計画」骨子」
- (2) 2015年の流行語大賞
- (3) e-Start 政府統計の総合窓口 「統計で見る日本」(2019)、ほか
- (4) 向学新聞 2011年1月号
- (5) 文科省「外国人留学生在職状況調査」及び「日本人海外留学生数」

H31.1.18

- (6) 「もはや予言者？ 早稲田大学の「新型コロナ対応」が迅速すぎるワケ」 Yahoo ニュース 20 年 3 月 29 日
- (7) 中島恵「中国人富裕層の子女が、日本で直面する現実」東洋経済オンライン、2017 年 3 月 7 日
- (8) AO 入試 (Admissions Office) 入試は、出願者自身の人物像を学校側の求める学生像と照らし合わせて合否を決める入試方法である
- (9) 『中国情報』サイト、2016 年 6 月
- (10) 2009 年 7 月の大学卒業生の就職率は 68% と低、中国教育部
- (11) 2019 年 9 月中国における集中講義の際、聞き取り調査
- (12) Science Portal China 2016 年 3 月 3 日
- (13) 「中国で新卒の就職難が問題に 18 年卒業生 820 万人、3 割が「期待通りにはならない」」 ZUU online 2018 年 6 月 9 日
- (14) <https://zuuonline.com/archives/185682> 2019 年年 3 月 1 日アクセス
- (15) 独立行政法人日本学生支援機構 (2014) 「平成 25 年度私費留学生生活実態調査」
<http://www.jasso.go.jp/statistics/scholarship/documents/ryujchosa25p13.pdf>
2019 年 9 月 3 日アクセス
- (16) 日経新聞電子版、2020 年 3 月 2 日
- (17) 出入国在留管理庁、2019 年 10 月 23 日
- (18) ベネッセ教育情報サイト「THE 世界大学ランキング 2020—東大は 6 ランクアップの 36 位、京大は 65 位を維持」2019 年 9 月 26 日
- (19) THE 世界大学ランキング 2020
- (20) Philip G. Altbach 「日本の高等教育は世界のライバルに後れを取りつつある」東洋大学は 2 月 13 日「『スーパー グローバル 大学 創生支援』採択記念シンポジウム」2015 年 2 月 18 日

参考文献：

略

Why Corporate Governance in Japanese Companies is ineffective

Tsuneo Sakamoto

Contents

Preface

1. Management and business conditions in Japanese Companies
 - a. Sales volume – Fortune rankings
 - b. ROE Ranking
 - c. Stock prices
2. Management and business condition and corporate governance
 - a. Foreign and female managers and staff are accepted on boards and as managers.
 - b. Ownership
3. Purpose of Corporate Governance
 - a. Profitability
 - b. Social responsibility
 - c. Ethics and fairness
4. Recent progress of Corporate Governance in Japan
 - a. ESG and SDGs
 - b. EHS and Working Style reforms
5. Conclusion

Preface

Firstly, we would like to provide a historical overview of corporate control and governance conditions in Japanese companies.

Until 1945, Zaibatsu controlled Japanese companies. Zaibatsu were controlled by the Iwasaki, Mitsui and Sumitomo families. Zaibatsu companies controlled through holding company systems.

After the Second World War, Zaibatsu were divided and families were ejected by the UN, mainly led by the United States. Then, main companies remained. They had holdings in each other and so they remained strong. The companies controlled business groups. Business groups were controlled by top managers of main companies. Control was based on stock holdings in each others' companies.

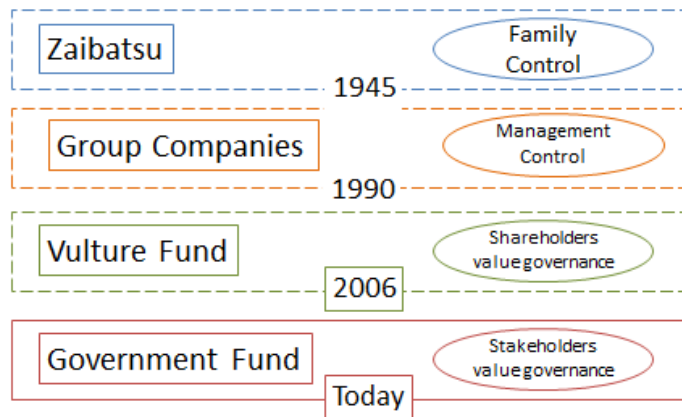
In 1990, the bubble economy burst. Main big companies sold off most of the shares they held. Shares were bought by European and American funds, so-called Vulture Funds. Vulture Fund management theory is shareholder value management. They restructured Japanese companies and improved ROE. Then, after stock prices had risen, they sold out at large profits. We called that management style not control, but governance. They applied to join the stock market and appointed external directors, as well as affecting the companies' management indirectly.

After 2000, shares sold were bought by the Japanese government, the Bank of Japan and the GPIF (Government Pension Investment Fund), together known as Governmental Funds. These Governmental Funds introduced ESG management, recommended by the United Nations. Then, the management principle was not shareholder value management, but stakeholder value management. The Funds pay attention to maintaining the stock prices of Japanese companies and, at the same time, social value. Governmental Funds keep stock prices stable and pay attention to improving social value. We call this management style governance.

Next, we would like to explain the business conditions for Japanese companies.

Figure 1

Control and Governance of Japanese Companies



1. Management and business conditions in Japanese Companies

a. Sales volume – Fortune rankings

Japanese companies have recently lost their international competitiveness and their ability to attract investors. This has happened for a number of reasons, some of which are highlighted here.

American Magazine ranked fewer Japanese companies in the Top 500 by sales volume. While 145 companies made the list in 1995, only 52 were listed in 2016.

Lower rankings for Japanese companies have been caused by the rise of Chinese companies. However, American, British and European companies have not been affected significantly by this rise; only the rankings of Japanese companies have dropped considerably. This phenomenon has been and remains a serious cause for concern.

Figure 2 Fortune Global 500

1995		2016	
US	151	US	134
Japan	149	China	103
Germany	44	Japan	52
France	40	France	29
UK	33	Germany	29

b. Return on equity is low

In comparison with other nations, return on equity (ROE) in Japanese companies is low. We compared the ROE of big corporations in the U.S., the UK, China and Japan. Low ROE in Japanese companies causes delays in production and reduces efficiency. Therefore, Japanese companies receive low ratings from internal and external investors.

Figure 3 shows that the ROE of Japanese companies is 11.89%. In comparison, ROE for companies in the U.S., UK and China is about 20%.

Figure 3 Comparison of ROE with other nations

Nation	ROE
Denmark	34.67%
UK	22.46%
US	21.99%
China	19.02%
Germany	16.21%
Japan	11.89%

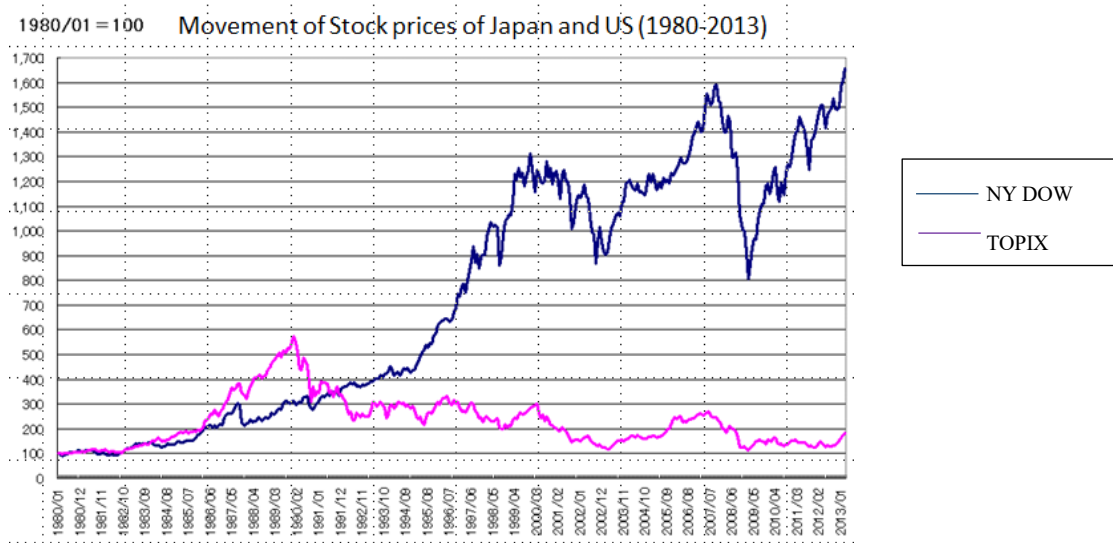
Source: YCharts.com.

c. Stock prices are stable

Since Japanese stock prices are stable, Japanese companies receive low ratings from internal and external investors.

Figure 4 shows the movement of stock prices in US dollars (1989 prices = 100). The Japanese rate is below 100. In addition, although American, British, French and German stock prices fluctuate, a general upward trend is evident. Thus, Japanese stock prices are not attractive to investors.

Figure 4 Japanese stock prices remain stable



Source: Yahoo Finance

2. Management and business conditions and corporate governance

- a. Few foreign and female managers and staff are accepted on boards and as managers.

Recently some companies employ foreign or female executives and managers. But compared with US and UK companies, numbers are very small.

The corporate governance revolution in Japan has been delayed. International investors have criticized the corporate governance of Japanese companies, more specifically the fact that there are no foreign or female directors in Japanese companies.

In Japan, board members are elected by the chairman and the president, whereas in the U.S., Europe and the UK, they are elected by the investors.

The Japanese government has introduced a non-executive director system.

In Japanese companies, the boards of directors have failed to introduce not only foreign and female directors, but also foreign and female staff members. Consequently, the management revolution and improvement have been delayed. Why has this happened? While companies in other countries employ multinational staff, Japanese companies tend to favor Japanese staff and have, for the most part, avoided recruiting and employing foreign talent.

- b. Ownership

From the point of view of governance, we will look at the holding structure of

ownership.

The Japanese government, the Bank of Japan and the GPIF own shares in blue chip companies.

NTT and Japan Post were originally government companies. Governmental holdings remain the largest single shareholder in both companies.

The Bank of Japan's shareholdings are increasing.

The composition of the GPIF portfolio includes domestic shares (23%).

Then stock prices build up and also corporate governance is affected strongly by the government. In America and European countries the building up of stock prices is led by institutional investors. In Japan it is by governmental initiatives. This is a Japanese characteristic.

Ownership of shares or stock depends on the government.

Figure 5 Main Shareholders of NTT

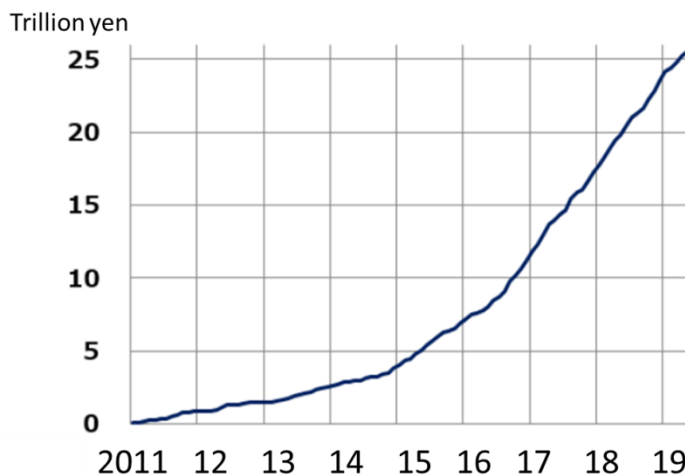
Government	32.3%
Japan Trustee Service	4.2%
NTT	3.8%
Japan Master Trust	3.3%

Figure 6 Main Shareholders of Japan Post

Government	63.29%
Japan Master Trust	1.73%
Employee Shareholding Association	1.39%
Japan Trustee Service	1.29%

Figure 7

The Bank of Japan has holdings of Japanese stocks and shares.



Source: <https://media.rakuten-sec.net/articles/-/21701> 14th March, 2020
 Accessed)

Figure 8

The GPIF own shares in Japanese blue-chip companies

Rate of Return :	+1.52%
Earnings :	+2 trillion 380 Billion
Asset management amount :	159trillion 215Billion

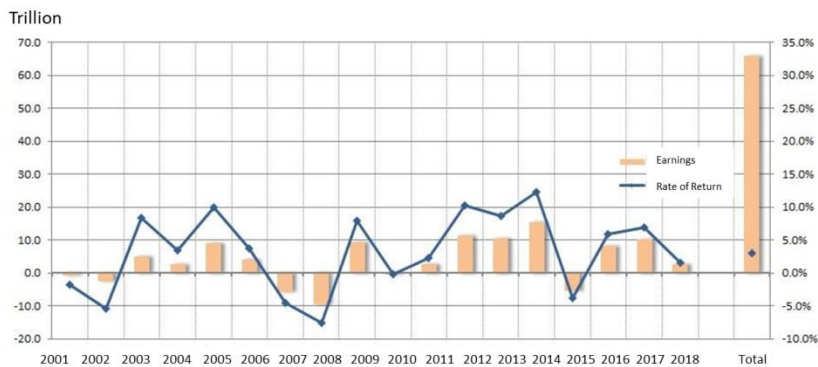


Figure 9 Composition of GPIF portfolio

Domestic national and corporate Bonds	37%
Domestic shares	23%
Foreign Bond	14%
Foreign shares	23%
Short-term investments	3%

This all affects the independence of corporate governance.

3. Purpose of Corporate Governance and its expansion

a. Profitability

In the second half of the 1980's, corporate governance focused on profitability. The background was that institutional investors (pension funds, insurance companies and trust funds) whose shareholdings had been rising and firmed the ground, had great influence over corporate boards.

In the first stage, institutional investors had some influence on corporate boards because of their big shareholdings, appointing their own executives.

In the second stage, they checked management policy.

Also committee systems on compensation, nomination and auditing were introduced and they valued the CEO's and CFO's works. They governed their company in order to contribute to shareholders value, through checked sales volume, business profit, efficiency effect and ROE.

Therefore the purpose of corporate governance was the pursuit of profitability and contributions to shareholder value.

c. Social responsibility

The purpose of corporate governance has expanded to include social responsibility. We would like to pick up the idea of environmental preservation.

Environmental preservation originated from human life in ancient times. However, serious environmental preservation started from the industrial revolution in London. Noxious industrial waste polluted the River Thames. Also carbon dioxide emissions spewed into the air in London.

Firstly environmental preservation happened in a part of the Earth, not everywhere on the Earth. However carbon dioxide is destroying the Earth due to over-consumption. Consumption of coal and oil is depleting the ozone layer and causing ecological damage. In addition, plastic garbage causes ecological damage.

The preservation of the environment has brought human beings to a survival crisis. Solutions to environmental problems have been a priority matter for companies and executives.

Japanese companies and the Japanese government are strengthening their resolve to find a solution, but they are passive in comparison with other countries.

Japanese corporate social responsibility is a joke internationally. Japanese business won a booby prize for its dependence on fossil fuels and lack of social responsibility at the Rome International Congress.

An international environmental NGO has given Japan its satirical "Fossil of the Day" award, following a comment made by a Japanese Cabinet minister suggesting reluctance to do away with fossil fuels.

The NGO, Climate Action Network, presents an award to parties deemed reluctant to address global warming every day during the UN climate change conference. This year's conference, COP25, is now being held in Madrid, Spain.

The NGO chose Japan, Australia and Brazil as the first recipients of this year's award on Tuesday.

Japan was chosen for "continued coal addiction and expansion."

An official of the NGO quoted Tuesday's remark made by Japan's industry minister Hiroshi Kajiyama, who said the country wants to keep thermal power plants using coal and other fossil fuels as an option.

On Monday, the first day of the conference, UN Secretary-General Antonio Guterres appeared to step up measures to tackle climate change as well as stop the use of coal power plants.

A woman from a Polish NGO said Japan should shift to renewable energy. She added that she hopes that it will show a roadmap in that direction at COP25.

d. Ethics and fairness

After the 2007 Financial Crisis, ROE at many companies decreased sharply.

In such surroundings, executives at companies, with the purpose of raising ROE, started accepting managers' severe attitude towards workers.

In Japan, Mitsubishi Electric is a traditional high-profile company. However one of their workers killed himself. He hoped to work in sales but was ordered to

work as a programmer. He felt huge pressure and his spiritual condition deteriorated.

In many cases, managers order workers to do work that is not their job, and that they have not been trained to do.

Also, more senior workers order younger staff to do more and more work.

Another case occurred at Dentsu. A female Tokyo University graduate committed suicide because of her overloaded working schedule

A young worker at Yamaha Corporation killed himself. The reason was power harassment by his managers. So Japan is not so good in this area.

Next, in Japan many scandals occurred. For instance, Kansai Denryoku, an electric company, took a lot of money in bribes from small companies in Fukui prefecture. These small firms wanted to build atomic power stations for Kansai Denryoku. Gold bullion and other expensive items changed hands. Kansai Denryoku used this money to build atomic power stations while claiming taxpayers' money, too. However local communities oppose their construction, following the Fukushima incident. Kansai Denryoku's top managers are representative of Kansai business circles. Fukui prefecture invited the business in spite of public opinion, hoping for business chances, and the national government gave them large funds to buy votes.

Therefore, today's corporate governance should demand a high quality of ethical mind and a sense of fairness, we think.

4. Recent progress in Corporate Governance in Japan

a. ESG and SDGs

What is ESG and SDGs?

Japanese companies introduce ESG and SDGs initiatives.

E stands for Environment, S for Society and G for Governance.

ESG investment means investing in companies that pay attention to ESG. In the environment this entails reductions in CO2 emission and good management of chemicals.

In society, it means responsibility for human rights, and activities contributing to local communities.

Governance means compliance with corporate law and guidelines, independence from external directors, and disclosure of corporate data.

This investment is based on PRI, the Principles for Responsible Investments, which were suggested by the United Nations in 2006, and are the standard for investment behaviour. The PRI are related to the measures of corporate investment value by American and European institutional investors.

ESG investment contributes to good corporate management, sustainable growth and long-term investment, but is impossible to check from accounting data. It aims to minimize corporate risk.

We would like to focus on Toyota Automobile Company.

What is ESG strategy of Toyota Automobile Company?

Toyota is afraid of disappearing in 2050 because of Carbon Dioxide and Environmental Problems. Carbon dioxide is destroying the Earth. A Toyota Lexus emits about exhaust about 5000 litres of exhaust fumes an hour.

Also, recently many traffic accidents in Japan happened to elderly people. So Toyota need to develop cars that use artificial intelligence.

On October 12th 2016, Toyota and Suzuki automobile companies made an agreement for a business collaboration regarding the environment, safety, IT and the development of self-driving vehicles. Environmental technology is regulated worldwide. This, as well as self-driving automobiles, safety and IT are being discussed as part of this collaboration.

Also both companies hope to develop new markets, especially India. In addition, small cars will be researched. This is very important for Toyota, so they are collaborating with Suzuki.

Suzuki has its strength in small cars in the Indian market. But hybrid cars and AI are areas where they are lagging behind.

The automobile industry has big regulations on CO₂(carbon dioxide) and artificial intelligence, particularly Toyota and Suzuki.

The Paris Agreement was adopted in December, 2015. It was hoped that it would reduce the greenhouse effect to zero by 2050 and thereby both protect the Earth from global warming and reduce it as the Earth has warmed by 2 degrees since 1967. The Earth has warmed since the Industrial revolution.

This agreement was to go into effect 30 days after its acceptance by 55 nations. On October 5th, 2016 74 nations accepted the agreement. Those countries' total ratio of CO₂ emissions was 58.82%. This is very fast for putting an agreement into practice. However President Trump has rejected this agreement. And so now we can not predict even the near future.

The automobile industry is interested in AI, because AI has already been

introduced by some automobile companies. In Japan many traffic accidents happen due to human error. It is recognised that people are a problem.

All automobile companies hope to introduce AI because the environment requires high levels of recognition of traffic conditions, safety through human and machine collaboration, advances in research and study. The next generation of technological development will see automobile companies collaborating with external research institutions, for example Google's self-driving car.

Toyota and Suzuki have designed human driving but for the coming age of AI, they should design non-human driving. In the near future the car industry will be controlled by Google and Microsoft. Toyota and Suzuki will disappear-by 2050.

2016 to Today: M&A for ESG in investment. This is a company pursuing social value. As a result corporate stock price increases. Then this M&A style is in the hope of picking up both shareholder and social value.

For instance, Toyota does the best it can to reduce CO2 and change to electric vehicles. Artificial intelligence in self-driving cars is another area they are exploring.

e. EHS and Working Style reforms

EHS means Environment, Health and Safety.

EHS is mainly generalized in European countries.

E means the environment, but it is a little different from the E in ESG. In ESG, the environment means the natural and social environment, but the EHS environment means the workplace and labour environment. People can not work efficiently without a good workplace environment.

Then, workers who are not in good, healthy condition can not concentrate on their work. Also working surroundings need to be safe. So workers can be more productive.

Therefore, for example, the pharmaceutical industry started the PSCI – the Pharmaceutical Supply Chain Initiative for ESH.

Also in Japan, the Ministry of Economics, Trade and Industry has selected what they call “White companies” and “Black companies”. This is to introduce management points and strategic points for the healthy management of workers. The Japanese government has introduced the Health and Safety principle into the concept of corporate value.

Unpaid overtime is to stop in small and medium-sized companies from April 2020. We are looking forward to Japanese management improving corporate

governance.

We should focus our attention on redressing long working hours.

Introduced on 1 April, 2019 Work Style Reform is intended to improve working conditions such as redressing long working hours and the low wages of part-time workers.

The ultimate goal of Prime Minister Abe's work style reform policy is to realize Japan's Plan for Dynamic Engagement of All Citizens, which is a measure to combat the decreasing labour population based on the aging society problem.

This regulation allows eight hours per day of ordinary working hours and forty five hours per month (about two hours per day) of overtime.

This policy cuts abuse of overtime work without pay, long working hours, disparities and so on.

This reform went down well with young workers. In particular, workers from 20 to 30 gave a favorable response. But workers aged 40 to 50 do not have a good impression of the policy due to jealousy.

We should focus our attention on redressing long working hours.

5. Conclusion

In Japan, the management style has seemed to move from shareholder value to the harmonized form. But in fact, the style is under the initiative of government. That to say, it is under the policy of power. Management is not determined in coordination with stakeholders (community, worker, consumer, banker and shareholders, etc.).

This style is same as the management in socialism nations. We think management policy should be determined by free competition and stakeholders consultation, not by big shareholders and institutional investors.

Therefore, ideal corporate governance is to check the process until management determination of the stakeholder consultation. Governance is to exclude shareholder value management and the power initiative.

In Japan the subject of corporate governance is to bring up and assure stakeholder consultation.

References:

1. David Rogers, The BIG FOUR – British Banks ORGANISATION, STRATEGY AND THE FUTURE -, MACMILLAN BUSINESS, 1999.

2. Matthias Kipping, How Bankers Became Managers – and is that a good thing ?
- ,MEIJI BUSINESS REVIEW Vol.65. No.1, March 2018. pp.27-48. Institute
of Business Management Meiji University.

中小企業におけるイノベーションと組織文化

—分析視座の俯瞰と整理—

桜美林大学大学院 経営学研究科 准教授 鈴木勝博

1 はじめに

国内企業の 99.7%を占める中小企業群は、雇用の大きな受け皿になっているという点において極めて重要であり、また、その一部は新産業やイノベーションの創出の側面においてもかけがえのない存在である(清成, 2009 ; 鈴木, 2020)。実際、われわれの生活を根底から変えるようなインパクトを有するイノベーションは、しばしばベンチャー企業が産み出している。実際、革新性が極めて高く、それまで誰も見たことが無いようなオリジナリティあふれる製品やサービスは、アーリー・アダプター以外のユーザ層からは直ちには受け入れられにくく、当初の市場規模は小さいことも多い。合議にもとづく合理的な意思決定を行う大企業は、このような新市場にすぐに参入することは難しいため、小規模かつ機動性の高いベンチャー企業が、しばしばイノベーション創出の役割を担うことになる。

さて、中小企業におけるイノベーションのひとつの特徴は、そのインフォーマル性にある。例えば、技術の改良にもとづく「漸進的なイノベーション」をめざす研究開発(R&D)活動を例にとれば、多くの中小企業には研究開発の専門部署がそもそも存在しないことが多い。代わりに、期間限定的な R&D プロジェクトチームが組成されるか、あるいは、日常業務の合間に R&D が遂行されることになる。そのため、イノベーション創出の基盤となる「知の探索」や「深化」のプロセスは、従業員や経営陣の日常的な行動プロセスや業務ルーチンの中に暗黙的に深く埋め込まれ、外部からは容易に知覚できないことも多いと推察される。

本稿では、かような暗黙的かつインフォーマルな活動をとらえるにあたって、中小企業の組織における文化的側面に着目し、その分析フレームワークやイノベーションとのリンケージに関し、これまでの研究とその手法を整理する。文化という言葉

業には多様なニュアンスが含まれており、組織構造や業務プロセスなどの「目に見える側面」から、信条や価値観など、構成員の内面に関する「目に見えない側面」まで、そのカバーする範囲は幅広い。現実的には、似たような技術やリソースを有する中小企業同士であっても、イノベーションの創出能力には大きな違いがあらわれることがあり、企業内活動や文化に暗黙的に埋め込まれたエレメントが影響を与えているであろうことは想像に難くない。以降、これまでに蓄積されてきたイノベーションと組織文化の関連性についての分析フレームワークを俯瞰し、その特徴と成果を整理するとともに、中小企業を対象とする場合の今後の研究の方向性について検討する。

2 組織の文化とイノベーションに関する先行研究からの示唆

文化は、一般的には、企業等が自らのビジネスを発展させるため、その構成員らによって共有される価値観 (Value)、信条 (Belief)、前提認識 (Underlying Assumption) のセットとして定義されることが多い (Barney, 1986; Büschgens et al., 2013)。Schein らは「組織における文化」という観点からは、3つのレベルがあることを指摘している。すなわち、(i) 目に見えるストラクチャーとプロセスから成る artifact, (ii) より深いレベルにある信条・価値観 (espoused belief and values)、(iii) さらに深いレベルにおいて、無意識的に、当たり前のこととして抱かれている前提認識 (underlying assumption) の3つである (Schein 1984, 1986)。識者によってその表現は異なるものの、文化という概念は一次元的な尺度のみで捉えることが難しく、多層多面的な分析軸が必要となる点は共通している。

なお、言うまでもなく、文化の分析単位は企業や組織にとどまらない。これらを包含する「地域」、あるいは「国家」の観点も、分析の目的によっては重要となろう。このように、文化を概念化し、これを定量的に捉えることは簡単ではないが、「確かに存在する社会の構成要素」として、関連する組織・地域・国家等のコンテキストから影響を受け、逆にコンテキストに影響を与えている (Denison, 1996)、と言えよう。

さて、このような文化はイノベーションにどのような影響を与えるのであろうか？ 画期的なイノベーションを産み出した著名な企業群においては、独自の社内文化の形成がしばしば指摘される。実際、ビジネスモデルよりもプロダクトの質を最優先し、個々人の能力をいかに発揮させるかを重視する Google (Schmidt 他, 2014) , 強力なトップダウン型の意思決定と堅固な秘密主義のもと、個々の社員が情熱をもち、献身的に働ける環境を用意する Apple (Lashinsky, 2012), あるいは、14カ条のリーダーシップ・プリンシプルを掲げ、社員全員をリーダーとみなす Amazon (Rossman, 2014) 等々、近年成功しているプラットフォーマー企業においても、それぞれ特色のある企業文化が形成されている。このように、文化とイノベーションとが、何らかの関係性をもつであろうことは推察されるが、一方、文化やイノベーションを把握するためにはさまざまな方法論が存在している。次節では、これまでに出現した各種の分析フレームワークを整理しながら、先行研究について俯瞰する。

3 イノベーションと組織文化の関係性に関する理論的フレームワーク

1960年代の初期の研究においては、組織風土 (Organizational Climate) とイノベーションとの関係性にスポットライトが当てられていたが (Forehand, 1963)、のちに前者の概念が拡張され、組織風土と組織文化の双方に着眼した研究が遂行されるようになった。この時期の主な問題意識の一つは、社内に育まれた「創造性」や「知識伝搬」を通じて、どのように文化がイノベーション創出への取り組みを促し、これを育むのか、という観点である (Cosmas and Sheth, 1980)。

適切に構築された組織文化が、イノベーション創出に対してポジティブに寄与するであろうことは、さまざまな先行研究において示唆されてきているが、その内容は多岐にわたる。実際、「イノベーション・カルチャー」(Chandler, et al. 2000)、「失敗への寛容性」(Danneels, 2008)、「参加型意思決定」(Hurley and Hult, 1998) 等々、数多くのコンセプトやキーワードが挙げられてきており、レビューペーパーではその総計が 40 にものぼることが指摘されている (Büschgens et al., 2013)。

一方、前述したように、文化という概念にはいくつかのレイヤーと分析軸が存在しているため、「文化とイノベーションの関連性」を実証する際にもその観点はさまざまである。なお、組織文化の研究の際、中小企業と比較して、相対的にデータを収集しやすい大企業にスポットライトをあてるケースも多いが、大企業以上に幅広いスペクトルをもち、インプリシットな活動も多い中小企業の組織文化の在り方は、さらに多様な側面を見せるであろうことが推察される。

さて、1990年代以降は、組織よりもさらに上位の「地域」・「国」といったレベルでの「イノベーション・システム」に関する研究分野も発展した (Lechner and Dowling, 2003)。さまざまな組織間のネットワークと相互作用、ならびに、文化的な影響に着目する研究分野だが、この時期は、製造業におけるデジタルシフトとグローバル分業が広がった時期でもあり、国際的な文化の差異を飲み込んだマネジメントの方法論などが新たな問題意識として顕在化している。例えば、Shane は 33 개국における一人当たりの登録特許件数とその文化的特性に着目し、個人主義的で非階層的な社会の方が、そうでない社会よりも発明を生み出しやすい傾向を示している (Shane, 1992)。

また、上述のような包括的なアプローチと並行して、「イノベーション創出のために最適な組織文化は存在するのか?」、あるいは、「クロスカルチャー・マネジメントが、どのようにイノベーション創出に係る創造性の向上に寄与するのか」といった、組織という観点からの研究も深耕されていった。ただし、メタアナリシスによる検証では、前者に関する決定的な解答は得られていない。同じような業種に属する二つのイノベティブな企業を比べた場合、(当然のことながら) 企業文化が完全に一致することはありえないであろうが、一方、イノベーション創出力の向上という観点からは、組織として保有すべき「基本的な文化的要素」が存在する可能性も否定はできない。本テーマは、今後も深耕すべき価値が高いものと推察されるが、現在のところ、イノベーション創出に際しては、クラン型の組織コントロールの有効性は示唆されている (Büschgens et al., 2013)。

その後、2000年代に入ると、単一組織の壁を超えるオープン・イノベーションの概念が登場し (Chesbrough, 2003)、また、徹底した人間志向で課題解決を実現す

る「デザイン思考」のような思想・方法論も誕生した(Brown, 2009)。

表 1：文化とイノベーションに関する研究で利用されてきた主たるフレームワーク

フレームワーク	概要、キーとなるコンセプト・ステートメント
I：Scheinによる組織文化フレームワーク (Schein, 1986)	<ul style="list-style-type: none"> ● 3段階の文化的レイヤーを提唱： <ol style="list-style-type: none"> (1) 人工物(artefact): 目に見える組織構造および手順 (社名、ブランド、ロゴなども含まれる) (2) 標榜されている信条と価値観 (espoused beliefs and values): 戦略、目標、哲学等. (3) 背後に潜む基本仮定 (underlying assumptions): 明示されてはいないが、無意識的に「当たり前」のこととして共有される信念、認識、思考、感情 ● 顕在化しているレイヤーとそうでないレイヤーとのアライメント、ならびに、設定されたゴールと文化とのアライメントが、組織文化の堅牢さを決定。ただし、強固な文化を築いても、高い業績に直結しない場合もある。
II：競合価値観フレームワーク [CVF: Competing Values Framework] (Quinn and Rohrbaugh, 1983 ; Quinn and Spreitzer, 1991; Cameron and Quinn,2006)	<ul style="list-style-type: none"> ● 3つの軸で組織的な価値観を評価： (a) 外的志向 vs 内的志向, (b) 柔軟性 vs コントロール (統制), (c) 手段 vs 結果 (プロセス vs アウトカム) ● 4つのタイプの文化 (a-b軸)： (i) ヒエラルキー型 (統制志向), (ii) マーケット文化 (競合志向), (iii) クラン文化 (協調志向), (iv) アドホクラシー (創造志向)
III：文化的距離 (Hofstede, 1980, 1984; Kogut and Singh, 1988; Schwartz, 1992)	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会学的手法 ● 文化的距離の次元: (1) Power of distance, (2) 個人主義 vs 全体主義, (3) 男性らしさ vs 女性らしさ, (4) 不確実性の回避傾向, (5) 長期的傾向 vs 短期的傾向, (6) 放縦 vs 抑制、等. ● Kogut and Sigh index (距離測定の数値)
IV：ナレッジ・ベースド・ビュー (KBV) (Cohen and Levinthal,1990; Grant, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織に蓄積されたナレッジは、企業のリソースやケイパビリティを増強するための鍵となる重要な要素。 ● その無形性と模倣困難性ゆえ、企業は、知識にもとづいて構築された優位性を長く維持することができる。 ● 文化とイノベーションは、企業の持続的な競争優位性を実現・維持するためにも重要である。
V：イノベーション・システム (Lundvall, 1992; Freeman, Freeman, 1995)	<ul style="list-style-type: none"> ● 一つの企業にとどまらず、一国の政府、公的機関、大学等のアクターも含めた包括的なシステムとして、イノベーション創出の仕組みを把握・検討 (例: national innovation system) ● 大学やリサーチパークの働きや関連する制度設計が、重要な焦点のひとつ。
VI：ソーシャル・ネットワーク (Granovetter, 1973; Nahapiet and Ghoshal, 1998; Adler and Kwon, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> ● ネットワーク中の、各ノード間の結びつきの強さや相互作用に着目 (ノードは個人、グループ、組織、等を想定) ● ネットワーク中の弱い紐帯が、新たな知識創造の源となる。 ● ゲートキーパーの関与、ネットワークの密度や中心性、関連するソーシャルキャピタル、等が重要。
VII：オープン・イノベーション (Chesbrough, 2003; Etzkowitz and Leydesdorff, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> ● イノベーション創出時に、異なる企業・組織が協力 ● イノベーション創出の期間を短縮。 ● 組織文化における「外部知識へのオープン性」等が、オープン・イノベーション成功への先行指標

(出所：表中の参考文献等を元に、筆者作成)

アジリティが求められる現代のビジネス環境にみあった「イノベーション創出のための考え方や踏むべき手順」が具体的に記述されるようになり、ビジネスの現場でも活用されるようになってきている。

上記のような研究・概念の進展において、利用されてきた代表的な理論的フレームワークを表1に示した。ただし、本表に関連する文献はおそらく数千件ののぼると推察されるため、筆者の目が届かず、こぼれおちたフレームワークも存在するのではないかと推察される。基本的には、「複数の研究者らによって集中的に研究された時期があり、その有効性について一定のコンセンサスが形成されている」という観点からの表である点には留意されたい。

表中、冒頭の二つのフレームワーク、すなわち、Scheinの組織文化フレームワークとQuinnらによる競合価値観フレームワークは、組織を対象とした分析でしばしば使われるポピュラーなものである。一方、三番目に挙げたHofstedeの社会的距離は、組織よりもさらに広い「社会」の分析を目的とした有名なフレームワークである。いずれも1980年代に生まれた汎用性の高いフレームワークであり、活用事例は数多く蓄積されてきている。

一方、四番目に挙げたナレッジ・ベースド・ビューは、企業や組織を対象とし、社内における無形資産としてのナレッジの創造と活用にフォーカスを当てている。社内のリソースやケイパビリティの増強に着目している点では、リソース・ベースド・ビューに端を発している、といえよう。

なお、五番目以降のフレームワークは、90年代後半から00年代前半にかけて進展があったものばかりだが、いずれも企業の外部やエコシステムにも目を向けていることが特徴である。中でも、最後に挙げたオープン・イノベーションは、欧米のグローバル企業の一部ではすでに積極的に取り入れられ、また、国内の大企業群においても、その導入が意識されつつある有力なイノベーション創出手法である(内閣府知的財産戦略推進事務局, 2019)。一方、リソース面で制約が多い中小企業の立場では、外部からこれを補う行為はむしろ自然である。特に、高度な技術をコアにビジネスを行う中小企業群においては、外部組織や顧客との密なネットワークを構築し、これらを積極的に活用する様相がさまざまな文献で指摘されている(岡室,

2005; 岡室, 2006; 中小機構, 2013)。換言すれば、中小企業におけるイノベーション創出活動を説明するための概念やフレームワークは、00年代に入って整ってきた、と言えるであろう。

4 小活とリサーチ・アジェンダ

一般に、企業におけるイノベーション創出活動において、「知の探索」(exploration)と「その深化」(exploitation)が重要であることは良く知られており、研究者間のコンセンサスも得られてきている(March, 1991)。前節最後に触れたように、ハイテク中小企業のイノベーション経営においては、外部組織とのコミュニケーションを通じた活発な「知の探索」が行われているであろうと考えられ、直接・間接的にこれをサポートするような調査結果は出そろってきている。今後は、探索の結果得られた「知」をどのように具体的なイノベーションへと昇華させているのか、社内における「知の創造」(Nonaka, 1994)や「その深化」に係るプロセスの再考と実証も必要となってくるであろう。その際、「組織文化」をいかに構築するかが重要性を帯びてくることが予想されるが、中小企業研究という文脈においては、あわせて、企業規模が重要なパラメータとなってくるであろう。

実際、小規模な中小企業の現場では、少数のキーマンがイノベーション創出を支えているようなケースが少なくない。例えば、自動車関連のソフトウェアプラットフォームや自動運転などで何度もサポイン事業¹に採択されている「株式会社ヴィッツ」(名古屋市)では、現社長がイノベティブな R&D プロジェクトの最大のキーマンである(中小機構, 2013)。『自動車向けの機能安全 OS の構築』、『形式手法によるシステム開発』、『雪道での自動運転走行に関する実証実験』等々、極めて先進的な R&D 活動を積極的に行っている中小企業だが、地域や国の枠をこえた広域的なオープン・イノベーション体制を、社長が自ら率先して構築している。なお、その他、「小規模企業において、イノベーションに最も寄与しているキーパーソンは社長本

¹ 「戦略的基盤技術高度化支援事業」の別称。高度な技術を有する中小企業向けの R&D 委託事業で、まとまった額の開発費が補填される(研究開発費の 2/3 を国が補助する)。本事業は採択される企業はいずれも国内を代表するハイテク中小企業ばかりである。

人である」ということを示唆する調査報告書も存在している（中小企業総合研究機構，2010）。

このような、「イノベーション創出のキーマン」は、知の探索と深化の双方に関する「両利き」のスキルを、個人として保有しているものと推察される。一方、企業規模が大きくなってくると、キーマンひとりの力のみでイノベーションを継続的に産み出すことは難しく、当然のことながら、「組織の能力」としてこれらのスキルを保有する必要があるであろう。そして、その実現のためには、ビジョンの共有や制度設計が必然的に必要となり、「企業文化」の形で結実してくるであろうと推察される。

この「両利き」のスキルに関する文脈では、『メンバーらが「両利き」の活動を自発的に進める事業ユニットであればあるほど、その業績が高くなる』とする Barkinshaw らによる実証研究や（Gibson and Birkinshaw, 2004），『高業績人事管理システム（HPWS）を導入すると、組織としての両利き度が高まり、その成長率を上昇させる』とする Patel らによる実証研究（Patel, et al., 2013）などが存在している。

今後は、オスロマニュアル等にもとづくイノベーションの定量調査の結果と、かような先行研究の手法とを結合していくことが、イノベーションと組織文化との結節点を可視化することにつながっていくであろう。筆者自身、現在、外部資金等を獲得しながら、中小企業のイノベーションに関する大規模定量調査を行おうとしている段階にあり、社内におけるイノベーション創出プロセスのさらなる理解に向けた研究にまい進していきたい所存である。

参考文献

- Adler, P. S. and Kwon, S. W (1992), Social Capital: Prospects for A New Concept, *Academy of Management Review*, 27 (1), 17-40.
- Ajzen, I. (1991), Theory of planned behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Barney, J. B. (1986), Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive

- advantage?, *Academy of Management Review* 11 (3), 656–65.
- Brown, T. (2009), *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, Harper Business.
- Büschgens, T., Bausch, A., and Balkin, D. B. (2013), Organizational culture and innovation: A metaanalytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763-781.
- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2006) , *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, John Wiley and Sons.
- Chandler, G. N., C. Keller, and D. W. Lyon. (2000), Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture, *Entrepreneurship Theory and Practice* (Fall), 59-76.
- Chesbrough, H. (2003), The logic of open innovation: Managing intellectual property, *California Management Review*, 45(3), 33-58.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990), Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cosmas, S. C. and Sheth, J. N. (1980). Identification of opinion leaders across cultures: An assessment for use in the diffusion of innovations and ideas, *Journal of International Business Studies*, 11(1), 66–72.
- Danneels, E. (2008), Organizational antecedents of second-order competences, *Strategic Management Journal* 29, 519–43.
- Denison, D. R. (1996), What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native’s point of view on a decade of paradigm wars, *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654.
- Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. (2000), The dynamics of innovation: From National Systems and ‘Mode 2’ to a Triple Helix of university–industry–government relations, *Research Policy*, 29(2), 109–123.
- Forehand, G. A. (1963), Assessments of innovative behavior: Partial criteria for the assessment of executive performance, *Journal of Applied Psychology*, 47(3), 206–

213.

- Freeman, C. (1995), The ‘national system of innovation’ in historical perspective, *Cambridge Journal of Economics*, 19(1), 5–24.
- Gibson, C. B. and Birkinshaw, J. (2004), The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity, *Academy of Management* 47 (2), 209-226.
- Grant, R. M. (1996), Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1994), The business of international business is culture, *International Business Review*, 3(1), 1-14.
- Hurley, R. F., and G. T. M. Hult. (1998), Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination, *Journal of Marketing* 62: 42–54.a
- Kogut, B. and Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode, *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411–432.
- Lashinsky, A. (2012), *Inside Apple: How America's Most Admired--and Secretive--Company Really Works*, Business Plus.
- Lechner, C. and Dowling, M. (2003), Firm networks: External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms, *Entrepreneurship & Regional Development*, 15(1), 1–26.
- Lundvall, B. (1992), *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*, London: Pinter Publishers
- March, J. G. (1991), “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, *Organization science*, 2, 71-81.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S (1998), *Social Capital, Intellectual Capital and the*

- Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nonaka, I. (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5, 14-37.
- Patel, P. C., Messersmith, J. G. and Lepak, D. P. (2013), Walking the Tightrope: An Assessment of the Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Ambidexterity, *Academy of Management Journal* Vol. 56 (5), 1420-1442.
- Quinn, R. E. and Rohrbaugh, J. (1983), A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis, *Management Science*, 29(3), 363-77.
- Quinn, R. E. and Spreitzer, G. M. (1991), The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In: Woodman, R.W. and Pasmore, W.A., Eds., *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, JAI Press, Greenwich, 115-142.
- Rossmann, (2014), *The Amazon Way: 14 Leadership Principles Behind the World's Most Disruptive Company*, CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Schwartz, S. H. (1992), Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries, *Advances in Experimental Social Psychology*, 25(1), 1-65.
- Shane, S. A. (1992), Why do some societies invent more than others?, *Journal of Business Venturing*, 7(1), 29-46.
- Schein, E. H. (1984), Coming to a new awareness of organizational culture, *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1986), *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmidt, E. and Rosenberg, J. (2014), *How Google works*, Grand Central Publishing.
- Woodman and W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, Vol. 5, 115-142, Greenwich, CT: JAI Press.
- 岡室博之 (2005), 『企業の創業・発展とネットワーク』, 産業立地 44(3), 9-14.

岡室博之 (2006), 『中小企業による産学連携相手の選択と連携成果』, 中小企業総合研究 5, 21-36.

清成忠男 (2009), 『日本中小企業政策史』, 有斐閣.

鈴木勝博 (2020), 『大学発ベンチャーの事業化と地域特性に関する実証研究』, 地域活性研究 12, 55-64.

中小企業基盤整備機構 (2013), 『中小製造企業における先端技術開発とイノベーションに関する調査研究』, 中小機構調査研究報告書 5 (6).

中小企業総合研究機構 (2010), 『中小企業のイノベーションに寄与する人材に関する調査研究』, 中小企業総合研究機構研究調査報告書, Vol. 118.

内閣府知的財産戦略推進事務局 (2019), 『価値共創タスクフォース報告書』, <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/190621/sankou.pdf> (2020年3月15日確認)

雑誌名：ビジネス科学研究 Journal of Business Management Science

Vol. 2 (2019).

発行者：総合研究機構 田中義郎

発行日：2020年5月1日

発行所：桜美林大学総合研究機構

〒194-0294 東京都町田市常磐町 3758

TEL 042-797-2661 (代表)