

## 企業調査から見た中国のコーポレート・ガバナンス（1） 経営者の意識変化、選任方法およびインセンティブを中心に

王 東明

### 1 はじめに

近年、企業のコーポレート・ガバナンス（企業の統治の在り方）は内外の関心事として注目されている。これは米国の七〇年代初頭の企業不正支出事件の発生と八〇年代の経済不況、日本の八〇年代のバブル経済の発生と崩壊および九〇年代の長引く不況、そして九七年のアジアの通貨・金融危機などが背景となっている。企業の責任体制、モニタリング機能および経営者のモラル・ハザード（Moral hazard）などが問われている。会社は誰のものなのか、所有と経営の関係はどうなっているのか、企業とは一体何なのか、といった企業の本質に関わる問題が二〇世紀末に再び議論されるようになった。

一方、東西冷戦後、社会主義体制が崩壊し、中国やロシアなどの旧社会主義の国々は市場経済へと方向転換した。市場経済への移行過程において、国有企業が如何に企業体制を転換するのか、私有化、民営化、株式会社化など様々な改革実験が行なわれてきた。企業制度改革後の所有と経営の関係や、企業の運営・責任体制はどうなっているのか、移行期におけるコーポレート・ガバナンスは新しい課題として関心を集めている。

小稿では、近年中国で行なわれてきた幾つかの企業調査の結果を紹介し、経営者の意識変化、選任方法および

インセンティブをめぐってコーポレート・ガバナンスの現況と問題点を整理することにしよう。

## 2 経営者の意識変化

計画経済から市場経済へと転換した際、まず経営者の市場と競争に対する認識が重要であると考えられる。中国の社会は二〇年以上の改革期を経ており、市場競争の意識も次第に高まり、一部の業種は既に過度な競争の状態に突入している。

中国企業家調査系統(一九九八)の調査(二)を見ると、経営者は自分が所属している業種の競争状況について、「過度な競争」と答える経営者は平均で五七・五%で、全体の半数を超えている。企業形態別に見ると、国有企業の経営者では五七・九%、集団企業は五四・五%、私営企業は二七・六%、聯営企業は六七・六%、株式制企業は六一・四%、外資系企業は五五・八%、香港・マカオ・台湾企業は五六・一%、その他企業は三三・三%となっており、聯営企業と株式制企業の競争度が高い。そして「競争が適度である」と答える企業は平均で三二・六%である。また、企業の市場競争の目標について、「利益を高めて市場の規模を拡大する」と答える経営者は平均で半数(五三・六%)を超えている。うち香港・マカオ・台湾企業の経営者の答え(五七・五%)は最も高い。国有企業も半数(五四・五%)を超えている。

また、Ou Kit Tam (1996)の五八社上場企業の調査<sup>(3)</sup>では、企業の目標について、「利益の最大化」と答える取締役は八三%、経営陣は九三%、監査役は七九%であった。

そして、中国企業家調査系統(一九九七)の企業経営者の責任主体に対する認識調査<sup>(4)</sup>では、企業利益(四一・一%)、国家利益(三〇・八%)、出資者(一六・五%)、従業員(一〇・六%)、主管部門(〇・八%)、個人利益(〇・二%)という全体の平均回答が出た。企業利益が重視されるようになった。

以上の回答から、中国の経営者は市場と利益を重視し、競争意識が高まっていることがわかる。現在では企業経営に困った際、経営者にははや「找市長」(市長・行政に頼る)ではなく、「找市場」(市場競争)で問題を解決する時代に入ってきたと思われる。

## 3 経営者の選任

有能な経営者の選任は企業発展にとって最も重要な要素であると考えられる。中国企業家調査系統(一九九七)の調査によると、<sup>(5)</sup>良い企業になる鍵については、「優秀な企業経営者の選任」(四九・九%)、「需要に応じて商品開発」(四六・二%)、「企業管理の強化」(三九・三%)……という順になっており、優秀な企業経営者が求められている。また、中国企業家調査系統(二〇〇〇)の調査<sup>(6)</sup>では、国有企業が如何に経営難から脱出するのかについて、経営者全体の回答は「優秀な企業経営者の選任」(四七・四%)、「近代的な企業制度の確立」(四四・七%)、「資金不足と高い負債の解決」(三九・三%)……の順であり、同じように「優秀な企業経営者の選任」の回答が一番高い。

そして経営者の選任方法について、中国企業家調査系統(一九九五)の調査<sup>(7)</sup>では、九三年と九四年の二年間の全体状況について、上級主管部門の任命は九三年(八五・八%)↓九四年(七五・三%)、従業員代表大会の選挙・主管部門の任命は九三年(六・三%)↓九四年(九・〇%)、入札選挙は九三年(三・一%)↓九四年(二・四%)、取締役会の任命は九三年(三・八%)↓九四年(一一・一%)、その他は九三年(〇・八%)↓九四年(二・二%)になっている。主管部門の任命は圧倒的に多い。

九六年の状況では、中国企業家調査系統（一九九七）の調査によると、経営者の三分の二（六六・二%）<sup>(8)</sup>前後は依然上級組織の任命であることがわかる。但し、自分の才能（二五・四%）と自己努力（八・四%）で経営者になるケースが全体の三分の一に達し、以前より増えていることが新しい変化と言える。

現在、国有独资公司（政府が一〇〇%出資の会社）と国有控股公司（国有株主が支配株主である会社）の経営者（取締役会長、社長）の選任について、一般的にまず各級の党の組織部は経営者の候補を選び、そして各級の党委員会の審査・許可を得た後、候補者を企業の取締役に推薦するというかたちになっている。<sup>(9)</sup>特に、国有企業の場合、経営者（工場長・社長）の上級主管部門により任命される割合は、九三年は九二・二%、九四年は八六・〇%であったが、一九九九年の中国企業家調査系統の調査では、八九%の経営者は依然主管部門に任命されていたことがわかる。<sup>(11)</sup>

株式会社、上場企業であっても、大株主は国家株主または国有法人株主である会社の場合は、以上のように、党組織の推薦で、取締役会、株主総会で形式上の経営者（取締役会長、社長）が選任されるケースが多いため、このような株式会社あるいは上場企業は「準国有企業」と呼ばれ、形式だけの企業改革に止まっていることを言わなければならない。

また、中国社会の昇進の決定的要素について、魯明泓（一九九九）の調査<sup>(12)</sup>では、コネという回答は七九・一%、チャンスは七〇・一%、学位は五四・七%、業績は四九・八%、知識は三六・三%という順になっている。そして、なぜ自分が現在のポスト（企業管理職と政府機関及び事業単位の経済担当者）に昇進したのかについては、業績は七三・三%、チャンスは五八・二%、知識は五一・七%、学位は四八・八%、コネは七・五%という回答があった。なぜこのような正反対の回答が出て来たのか、恐らく一般認識としてコネクションは昇進の最も重要な要素であろう。しかし、自分の昇進についてだけは、自分の業績と能力を認めてほしく、コネクションによる昇進をできれば隠したいとの幹部たちの心理状態を反映しているのではないかと考えられる。

この調査は中国社会の出世原理の表裏を現わした興味深いものであり、裏を返せば、現在の中国社会が一番求めているのが経営者の素質と能力であろう。しかし、現状では、経営者の選任は党組織により任命される場合が多く、党組織が「事実上」経営者の人事権を握っている。また、経営者に対する評価の基準も不透明であり、今までの「又紅又專」（社会主義・共産主義の政治的傾向と正義感が強い、専門の知識を持つ）という幹部に対する評価基準も曖昧で客観性に欠けていることを言わざるを得ない。今後如何に有能な経営者を選ぶのか、どのような基準で経営者を評価するのか、経営者の市場を如何に育成するのが喫緊の課題であろう。

#### 4 経営者のインセンティブ

経営者の選別方法と昇進ルールの策定は勿論重要であるが、現役の経営者のインセンティブを上手く引き出すことも企業を成功に導く秘訣の一つであると考えられる。近年、中国の腐敗現象は深刻で、経営者と政府官僚の「五九歳現象」（六〇歳定年退職の前に汚職に走る）がその一つの現れである。経営者は自分の報酬と待遇に不満を持っているのか、あるいは老後の生活に不安があるのか、いずれにしろ、経営者の奨励制度と懲罰がインセンティブの問題を考えるうえで、重要であると思われる。

まず経営者の収入と企業の経営業績との関係について、中国企業家調査系統（一九九五）の調査<sup>(13)</sup>では、経営者全体の答えは「非常に密接」（三二・七%）、「密接」（四六・七%）、「関係が薄い」（二七・一%）、「無関係」（三・五%）という回答が出た。関係が密接である答えは経営者の約八割（七九・四%）になっている。国有企

業、集団所有制企業および三資企業（外資系企業）を分けて見ると、関係が密接であると答えた経営者はそれぞれ七七・七%、九〇・三%、および八〇・七%であり、国有企業の経営者の関連度は一番低い。

また、経営者は自分の経済的、政治的、社会的地位に対する満足度に対して、同調査の九四年の資料では、経営者全体の答えは経済的地位（満足：二九・五%、無関心：三三・八%、不満足：三六・七%）、政治的地位（満足：五三・七%、無関心：三五・一%、不満足：一一・二%）、社会的地位（満足：五一・七%、無関心：三三・二%、不満足：一五・一%）という回答が出た。基本的には経営者の経済的地位に対する不満が高いことがわかる。特に国有企業の経営者の場合は、経済的地位に対する不満が四割（四一・七%）を超え、集団所有制企業（二九・二%）と三資企業（二四・九%）の同じ項目と比べ、その不満度が高くなる。

経営者の経済的不満を抑えるため、そして、彼等のインセンティブを引き出すために、どのような奨励制度を確立したらよいかについては最近議論されている<sup>(15)</sup>。一部の企業は既に「年俸制」あるいは「株式オプション」の制度を導入しており、これらの奨励制度が今後どのような形で企業に浸透し、経営者のインセンティブだけではなく、中間管理職のインセンティブ、そして従業員インセンティブも考えたうえ、奨励制度と企業の業績、価値および社会・地域の貢献と環境問題などの総合指標と連動するシステムの確立が必要になると考えられる。

## 5 むすびにかえて

以上、中国企業の経営者の意識変化、選任方法およびインセンティブのつけ方を中心にコーポレート・ガバナンスの現況と問題点を見て来た。企業制度改革後の株式会社あるいは上場企業のいわゆる「新三会」（株主総会、取締役会、監査役会）と「老三会」（党委員会、従業員代表大会、工会・組合）との関係がどのように調整され

ているのか、特に、党組織の機能が企業経営の中に如何に発揮されているかが、中国型コーポレート・ガバナンスの仕組みを解明するためのキーポイントにもなると思われる。これらの内容は別の機会に紹介することにしよう。

## 注

- (1) 一九七〇年代初頭の米国企業の不正支出事件が発生した。それをきっかけとしてニューヨーク証券取引所（NYSE）の上場基準が改正され、各上場企業に独立取締役（Independent director）で構成される監視委員会の設置が義務づけられることとなった。（荒巻健二（一九九四）「コーポレート・ガバナンス（企業の統治の在り方）——米国の経験と我が国企業のガバナンスの実態、今後の課題——（上）（下）」『ファイナンス』、一九九四年七月号、八月号を参考）
- (2) 中国企業家調査系統（一九九八）「企業経営者対提高企業市場競争力的認識和建議——一九九七年中国企業経営者問卷調査報告（二）」『管理世界』一九九八年第二期。表12A。（調査時期：一九九七年一〇月、調査対象：企業の法人代表者、有効回答：二、四一五人、有効率：三〇・二%）
- (3) On Kit Tam (1999), The Development of Corporate Governance in China, Edward Elgar Publishing, Table. 1. (調査時期：一九九三年～一九九四年、調査対象：上海証券取引所の上場企業、有効回答：五八社)
- (4) 中国企業家調査系統（一九九七）「当前我国企業經營者對激勵與約束問題看法的調查——一九九七年中国企業經營者成長與發展專題調查報告」『管理世界』一九九七年第四期。表22。（調査対象：企業の法人代表者、有効回答：三、一五四人、有効率：三二・五%）
- (5) 中国企業家調査系統（一九九七）「当前我国企業經營者對激勵與約束問題看法的調查——一九九七年中国企業經營者成長與發展專題調查報告」『管理世界』一九九七年第四期。表9。

- (6) 中國企業家調查系統(二〇〇〇)「企業經營者對宏觀經濟形勢與企業改革的判斷——一九九九年中國企業經營者問卷調查報告」『管理世界』二〇〇〇年第一期。表27。(調查對象：企業經營者、有効回答：三、五六二人、有効率：三五·六%)

- (7) 中國企業家調查系統(一九九五)「現階段我國企業家隊伍的行為特徵調查分析」『管理世界』一九九五年第三期。表15。(調查對象：企業的法人代表者、工場長、經理、有効回答：二、七五六人、企業形態：國有企業、集團所有企業、外資系企業)

- (8) 中國企業家調查系統(一九九七)「當前我國企業經營者對激勵與約束問題看法的調查——一九九七年中國企業經營者成長與發展專題調查報告」『管理世界』一九九七年第四期。表20。(調查對象：企業的法人代表者、有効回答：三、一五四人、有効率：三一·五%、企業形態：國有企業、集團所有企業、外資系企業、私營企業)

- (9) 陳少華、嚴暉、胡水冰、張浩洋、楊宏國(一九九八)「我國股份公司法人治理結構問題調查」『中國經濟問題』一九九八年第二期。(調查時期：一九九七年一月、調查對象：廈門市的股份有限公司三〇社余り)

- (10) 中國企業家調查系統(一九九五)「現階段我國企業家隊伍的行為特徵調查分析」『管理世界』一九九五年第三期。表15。

- (11) 郝雲宏、王淑賢「我國國企企業家產生、激勵和約束問題的特殊性」『管理世界』二〇〇〇年第一期。

- (12) 魯明泓(一九九九)「中國職業經理階層行為及管理教育的影響」『管理世界』一九九九年第六期。(調查對象：企業的管理職と政府機關及び事業單位的經濟担当者、有効回答：二〇一人)

- (13) 中國企業家調查系統(一九九五)「現階段我國企業家隊伍的行為特徵調查分析」『管理世界』一九九五年第三期。表17。

- (14) 中國企業家調查系統(一九九五)「現階段我國企業家隊伍的行為特徵調查分析」『管理世界』一九九五年第三期。表18。

- (15) 王賢英「中國上市公司老齡年薪知多少」『上市公司』一九九八年八月。黃斌、聶祖榮「激勵股票期權的理論與實踐」『證券市場導報』一九九八年二月。狄煌「怎樣給國企經營者加油——再探經營者年薪制和多樣化的股權激勵模式」『改革與理論』二〇〇〇年第七期。

### 参考文献

- 1 中國企業家調查系統(一九九五)「現階段我國企業家隊伍的行為特徵調查分析」『管理世界』一九九五年第三期。
- 2 中國企業家調查系統(一九九七)「當前我國企業經營者對激勵與約束問題看法的調查——一九九七年中國企業經營者成長與發展專題調查報告」『管理世界』一九九七年第四期。
- 3 中國企業家調查系統(二〇〇〇)「企業經營者對宏觀經濟形勢與企業改革的判斷——一九九九年中國企業經營者問卷調查報告」『管理世界』二〇〇〇年第一期。
- 4 中國企業家調查系統(一九九八)「企業經營者對宏觀經濟形勢的認識和建議——一九九七年中國企業經營者問卷調查報告(一)」『管理世界』一九九八年第一期。
- 5 中國企業家調查系統(一九九八)「企業經營者對提高企業市場競爭力的認識和建議——一九九七年中國企業經營者問卷調查報告(二)」『管理世界』一九九八年第一期。
- 6 田志龍、楊輝、李玉清「我國股份公司治理結構的一些基本特徵研究——對我國百家股份公司的實証分析」『管理世界』一九九八年第二期。

- 7 何浚「上市公司治理結構の実証分析」『経済研究』一九九八年第五期。
- 8 海外経済協力基金開発援助研究所（一九九七）「特集：東アジア移行経済（中国とベトナム）の国有企業改革」『開発援助研究』第四巻第四号。
- 9 海外経済協力基金開発援助研究所編纂（一九九八）「東アジア移行経済（中国とベトナム）の国有企業改革」（OECD research papers; no. 24）。
- 10 百家現代企業制度試点企業調査課題組（二〇〇〇）「建立現代企業制度的現状与分析——対百家試点企業の調査」『管理世界』、二〇〇〇年第二期。
- 11 魯明泓（一九九九）「中国職業經理階層行為及管理教育的影響」『管理世界』、一九九九年第六期。
- 12 陳少華、嚴暉、胡冰冰、張浩洋、楊宏函（一九九八）「我国股份公司法人治理結構問題調査」『中国経済問題』一九九八年第二期。
- 13 谷書堂、李維安、高明華「中国上市公司内部治理の実証分析——中国上市公司内部治理問卷調査報告」『管理世界』一九九九年第六期。
- 14 拙稿「中国上場企業の株式所有構造とコーポレート・ガバナンスの実態」『証券経済研究』（第三号）、二〇〇〇年一月。
- 15 On Kit Tam (1999), *The Development of Corporate Governance in China*, Edward Elgar Publishing.
- 16 荒巻健二（一九九四）「コーポレート・ガバナンス（企業の統治の在り方）——米国の経験と我が国企業のガバナンスの実態、今後の課題——（上）（下）」『ファイナンス』、一九九四年七月号、八月号。
- 17 奥村宏（一九九九）『株主総会』岩波新書。

（おう） とうめい・主任研究員