

企業調査からみた中国のコーポレート・ガバナンス（上）

——市場経済の進展と専門経営者の台頭を中心に——

王 東 明

要 旨

中国の経済改革すなわち計画経済体制から市場経済への移行は、既に20年以上の歳月を経過した。国有企業改革は80年代から主に「経営自主権の拡大」ならびに「経営請負責任制」の時期を経て、90年代半ば頃から、株式会社制度の導入を軸にした「現代企業制度」（近代的な企業制度）の確立を目指して展開されてきた。計画経済から市場経済への移行過程のなかで、企業のコーポレート・ガバナンスは、どのように変化してきたかが注目されている。

本稿では、経営者の意識、資質、選任・昇進およびインセンティブに焦点を当てた企業調査を通じて、中国企業のガバナンスの現状と問題点を明らかにし、市場経済化が近年の企業ガバナンスにどのような影響を与えているかを検討する。そしてこれを通じて、企業内共産党組織が企業経営とどのように関わっているかを中心として、企業の意思決定の在り方を確認し、企業ガバナンスの中国的特徴を明らかにすることを目的とする。

本号では、まず市場経済の深化という経営環境が大きく変化した現在、経営者の意識がどのように変化したのかを確認したうえ、経営者の年齢、学歴、専門分野および政治傾向を整理し、いわゆる企業幹部の「四化」（革命化＝共産党員化、若年化、知識化、専門化）の基準から経営者の資質の変化を分析する。

そして、経営者の選任方法および昇進経路を考察し、経営知識や能力を重視する近年の専門経営者の台頭を示唆する。

また、経営者の経済的地位と報酬に対する認識を検討し、経営者報酬と企業業績との関係を明らかにする。そして「行政人」としての経営者から「経済人」としての経営者への転換という制度的変化に触れ、賃金制度やインセンティブシステムなどの問題を踏まえて、近年の「年俸制」と「ストックオプション制」の導入状況を紹介する。

次号では、まず中国社会の「出世原理」に触れ、共産党組織が企業経営の中で

どのような機能と役割を発揮しているかを分析し、党幹部が重役を兼任する党組織の企業の意思決定への参加を考察する。

また、企業制度改革の「先頭部隊」といわれる上場企業の調査を中心に、株式会社の「新三会」（株主総会、取締役会、監査役会）と「旧三会」（党委員会、従業員代表大会、工会：労働組合）との関係を考察し、企業の責任体制とチェック機能がどうなっているのかを分析する。そして、「新三会」および「旧三会」と関連する中国流のステークホルダー（利害関係者）の調査結果を通じて、企業の意思決定の在り方と問題点を整理する。

最後に、「現代企業制度」の確立を目指している企業改革はどこまで実現しているかを把握し、中国の社会・政治体制と株式所有構造（国有株が全体の50%以上）の下で、市場原理を重視する専門経営者の台頭および「党政支配」の維持という二重構造の中国型コーポレート・ガバナンスの仕組みを明らかにする。

目 次

I. はじめに

II. 専門経営者の台頭

1. 経営者の意識変化
2. 経営者の資質
3. 経営者の選任
4. 経営者の昇進経路

5. 小括

III. 経営者インセンティブ

1. 報酬とインセンティブ
2. 経営者報酬
3. 小括

I. はじめに

近年、コーポレート・ガバナンスが国際的に注目されている。これは米国の70年代初頭の企業不正支出事件の発生と80年代の経済不況¹⁾、日本のバブル経済の崩壊とその後の経済の長期低迷、そして97年のアジアの通貨・金融危機の発生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「経営の人災」といわれる経営者のモラル・ハザード (Moral hazard) などの問題が問われている。「会社は誰のものか」、「企業はいったい何のために、誰のた

めに、どのように経営されるべきか」、といった企業の本質に関わる問題が今日になって改めて議論されるようになってきている²⁾。

他方、中国のコーポレート・ガバナンスは移行経済において新しい視点から分析されるようになっている。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か。これまでに私有化、民営化、株式会社化など様々な改革実験が行われてきたが、企業制度改革後の所有と経営の関係や、企業の意思決定の在り方とチェック機能はどのように

変化してきたか、企業の運営・責任体制はどうなっているか等、市場経済への移行期におけるコーポレート・ガバナンスの問題は新しい課題として関心を集めている³⁾。

本稿では、以上の問題関心から、中国における幾つかの企業調査（詳細は参考文献）を通して近年の市場経済の進展と経営者の質的变化を考察する。それと同時に、株式会社制度の導入を軸に展開している「現代企業制度」改革の到達点と問題点を点検し、中国型コーポレート・ガバナンスの実態を明らかにする。

Ⅱ. 専門経営者の台頭

1. 経営者の意識変化

計画経済から市場経済へ転換する際、まず経営者の市場競争に対する認識および経営目標の樹立が重要であると考えられる。中国は20年以上の改革期を経ており、市場競争が次第に高まり、一部の業種は既に過当な競争状態に突入している。経営環境の変化は企業の経営目標や意思決定の在り方に重要な影響を与えている。現在では企業経営に困った際、経営者はもはや「找市長」（市長・行政に頼る）のではなく、「找市場」（市場競争で問題を解決）しなければならない。市場競争の重視は20年余りの「改革・開放」政策の実施による大きな成果の一つであり、これから企業は計画当局の指令によって経営行動するのではなく、市場と消費者の需要に合わせて生産やサービスを提供する時代に入ったと考えられる。

中国企業家調査系統（1998b）の調査⁴⁾を見ると、経営者は自分が所属している業界の競争状況について、全体で「過当な競争」と答えた経営者は57.5%で、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57.9%、集団所有制企業は54.5%、私営企業は27.6%、聯営企業は67.6%、株式制企業は61.4%、外資企業は55.8%、香港・マカオ・台湾企業は56.1%、その他企業は33.3%となっている。調査では聯営企業、株式制企業および国有企業の間の競争が比較的激しい。私営企業は最初から激しい競争の中を生き残り、現在はもはや「過当な競争」を感じることなく、「競争が適度である」と答えた経営者は62.1%に達している。そして、全体で「競争が適度である」と答えた経営者は32.6%を占める。

また、企業の市場競争の目的について、「利益を高め、市場シェアを拡大する」と答えた経営者（53.6%）は半数を超えている。そのうちで香港・マカオ・台湾企業の経営者（57.5%）は最も多く、国有企業（54.5%）と株式制企業（55.4%）も半数を超えている。「利益を維持し、市場シェアを拡大する」と答えた経営者は24.5%である。

中国企業家調査系統（1997）の経営者の責任主体に対する意識調査⁵⁾では、「企業利益」（41.1%）、「国家利益」（30.8%）、「出資者」（16.5%）、「従業員」（10.6%）、「主管部門」（0.8%）、「個人利益」（0.2%）という回答が出た。「企業利益」が最も重視され、「国家利益」も比較的重視されている。また、「企業利益」の回答だけをみれば、外資企業（52.9%）、郷鎮企業（52.2%）および民営企業（46.7%）が国有企業（40.7%）と株式制企業（34.7%）よりも企業利益を重視している。

On kit Tam(1999)による上場企業の調査⁶⁾では、企業の経営目的について、「利益の最大化」と答えた取締役は83%、経営陣は93%、監査役は79%であった。

(表1-1) 経営者のステークホルダーに関する意思調査 (順位)

	回答企業数	1 番		2 番		3 番		4 番		5 番		6 番		7 番	
		会社数	比率 (%)	会社数	比率 (%)	会社数	比率 (%)	会社数	比率 (%)	会社数	比率 (%)	会社数	比率 (%)	会社数	比率 (%)
株主	22	7	32	5	23	4	18	1	5	2	9	2	9	1	5
ユーザー (消費者)	22	11	50	7	32	4	18	0	0	0	0	0	0	0	0
従業員	22	3	14	8	36	5	23	5	23	1	5	0	0	0	0
取引関係企業	21	0	0	0	0	2	10	6	29	5	24	5	24	3	14
主管部門	20	0	0	1	5	3	15	7	35	2	10	5	25	2	10
地域社会・地方政府	21	1	5	1	5	2	10	2	10	6	29	6	29	3	14
環境汚染	20	0	0	1	5	1	5	1	5	4	20	2	10	11	55

出所：王東明 (2000a), 31頁より作成。

筆者の四川省上場企業のステイク・ホルダーに関する経営者の意識調査⁷⁾では、1番目に優先されている要素はユーザー・消費者 (50%)、株主 (32%)、従業員 (14%) ……という順位になっている (表1-1)。ここではユーザー (消費者) が最も重視され、株主と従業員も比較的優先順位が高い。地域社会・自治体 (地方政府)、主管部門、取引先および環境汚染といった他の要素は比較的重視されていないことがわかる。

上海証券取引所 (2000a) の上場企業の調査⁸⁾をみれば、表1-2が示すように、企業経営の最も重要な目標は利益と市場シェアの両方であり、利益と関連する答えは9割を超えている。また、会社外部からの最も重要な影響 (制約) 要素として、79.1%は製品の市場 (消費者) を選んだ。それに消費者を選んだ3.3%を合わせると、消費者に関する比率は8割 (82.4%) を超え、市場 (消費者) は最も重要な外部要素になっている (表1-3)。

以上の調査結果からみれば、まず中国の経済環境は近年大きく変化し、市場競争が激しくなっている。一部の産業あるいは業種は既に「過当な競争」状況に置かれている。また、経営者はこのような市場化の波に乗って、「市場、競争、利益、顧客・消費者」といった概念を重視するよ

(表1-2) 企業経営の最も重要な目標

項 目	比率 (%)
利益	40.0
市場シェア	3.3
利益と市場シェアの両方	56.5
株価の維持	0.2
合計	100.0

出所：上海証券取引所 (2000a), 147頁より作成。

(表1-3) 会社外部からの制約 (影響) 要素

最も重要な要素	比率 (%)
製品の市場 (消費者)	79.1
株式市場 (流通株の保有者)	4.8
ローンの獲得 (銀行)	2.7
重要な設備と原材料を提供する企業	1.3
労働市場 (優秀な人材の獲得と確保)	4
経営者市場 (董事と經理の名誉と個人の将来)	4.5
マスコミ	0.3
消費者	3.3
合計	100.0

註：流通株とは、株式市場で自由に売買できる株式をいう。
国家株および法人株などは現時点では一般流通できないため、非流通株に分類している。

出所：上海証券取引所 (2000a), 137頁～138頁より作成。

うになり、経営目標も「利益の最大化」を選択するようにシフトしている。このような変化は20年余りの「改革・開放」政策と市場経済への転換による大きな成果の一つであり、これから企業は政府の指令による経営行動ではなく、市場に合わせて生産やサービスを提供する時代に入ったと言えるであろう。

そして、激しい市場競争を展開すると、当然

の結果として、企業は有能な経営者を求め、健全な経営を目指すことがなにより重要であり、これを行わない場合は、企業自身も市場から淘汰される。これは市場経済の法則であり、市場経済国においては常識でもある。一方、中国の社会は市場経済へと大きく環境が変化したにも拘らず、国有企業の経営者は依然として主管部門による任命が多い（89%）⁹⁾。経営者の選別方法と評価基準は企業ガバナンスの重要な課題である。現在、経営者になるためには、どのような資質が必要なのか、どのような人物が経営者に昇進するのか、その昇進経路がどうなっているのかを、次に見ていこう。

2. 経営者の資質

経営者の資質は企業の発展と組織運営にとって極めて重要な要素の一つであり、企業経営の明暗を分ける鍵になると考えられる。今まで企業経営者の選任は、党・政（共産党・行政）幹部と同じような基準で抜擢されてきた。つまり「又紅又專」（社会主義・共産主義の政治的傾向と正義感が強く、専門の知識を持つ）あるいは「幹部の四化」（革命化、若年化、知識化、専門化）という基準によって企業幹部を選んでいった。ところで、企業幹部の選別は「才徳兼備」の原則を重視することが重要であるが、党・政幹部と同じ基準で選別され、同じ行政ランク体系に合わせることはもはや問題であり、企業幹部は「行政人」から「経済人」へと転身することが必要になると考えられる。

米国の場合は、名門のビジネススクールの卒業生（MBA保持者）が企業（特に大企業）の重役・経営者になるケースが多く、日本の場合は、名門大学出身者が企業の重役・経営者に昇進することが多い¹⁰⁾。現代社会の経営者は経営

手腕と組織能力を欠かせず、高い素質と能力を要求されることが西側先進国の常識になっている。

一方、中国の場合は、革命成功後の計画経済の時代（50年代～70年代）においては、「紅軍幹部」（赤軍の出身者）、「八路幹部」（八路軍の出身者）、「解放幹部」（解放前に革命に参加した者あるいは解放軍の出身者）、「土改幹部」（土地改革に参加した幹部）および「文革幹部」（文化大革命時期の造反派幹部）が、時代の変化に伴って企業幹部の中心的存在であったが、同時に、企業幹部は党・政幹部と同じように、革命に参加した経歴と政治的傾向が重視された時期でもあった。しかし、「改革・開放」政策以後の市場経済への転換期（80年代以後）においては、まず「老幹部」が復権し、その後は文革前の大学卒業者の登用と文革後の大学卒業者の起用も多く見られるようになり、企業幹部の若年化と専門化が進んで、経営者の資質も次第に高まっている。これは市場経済の導入による時代の要請である¹¹⁾。

（1）年齢

中国企業家調査系統（2000b）によると、経営者の年齢は、35歳以下は全体の5.6%、36歳～45歳は31.9%、46歳～55歳は47.3%、56歳以上は15.2%という数字が出ている¹²⁾。経営者の最も厚い年齢層は36歳～55歳で約8割（79.2%）になる。この数字は2年前の中国企業家調査系統（1997）の数字¹³⁾と比べると、若年層の経営者が増加しており、55歳以下は7.4ポイント増えた。逆に、56歳以上の経営者は7.4ポイント減少した。

また、筆者が実施した上場企業238社の調査¹⁴⁾では、企業重役の平均年齢は40代後半になって

いる。特に、経営陣の平均年齢（上海企業：45歳，深圳企業：46歳）が若く，総経理（社長）の平均年齢は47歳であり（表1-4），取締役会長，監事会主席および党書記などのトップ人事のなかで最も若い。ここで中国企業経営者の平均年齢を日本企業の経営者と比べて見ると，中国企業の会長（50歳前後），社長（47歳）は日本企業の会長（大企業：67.57歳，中小企業：62.87歳），社長（大企業：61.69歳，中小企業：58.88歳）に比べ，どちらも若く¹⁵⁾，中国の企業幹部の若年化が近年進んでいることがわかる。

（2）学歴

経営者の学歴は，その素質と経営能力を判断

する重要な材料の一つであると考えられる。日本は「学歴社会」とであるといわれる。名門大学出身者は昇進により有利であることは社会の一般的な理解である。一方，中国は歴史的に遠い昔からあった「科举制度」にみられるように，元来学歴を重視した社会であったが，革命成功後，特に「文化大革命」の影響で，一時高学歴の知識人が批判され，学歴が軽蔑され，学歴の低い「工農幹部」が重用されるようになった。しかし，改革・開放以降，中断していた全国の大学統一試験が再開され，社会全体が再び学歴を重視し，学歴が昇進の重要な要素の一つになっており，「学歴社会」になりつつある。

近年の経営者の学歴を見ると，表1-5が示

（表1-4）上海・深圳上場企業重役の年齢

項 目	上 海		深 圳	
	平均年齢（歳）	集計人数（人）	平均年齢（歳）	集計人数（人）
董事長（取締役会長）	50	132	51	104
副董事長（副会長）	49	158	50	113
一般董事（取締役）	47	1,004	46	828
小計	47	1,294	47	1,045
総経理（社長）	47	116	47	100
副総経理（副社長）	44	366	45	326
小計	45	482	46	426
監事会（監査役会）主席	51	123	50	95
一般監事（監査役）	44	469	44	368
小計	46	592	45	463
工会（労働組合）主席	49	29	48	26
工会（労働組合）副主席	44	7	43	10
小計	47	36	47	36
党書記	50	13	50	31
党副書記	46	18	47	24
小計	48	31	49	55
合 計		2,435		2,025

注1：重役は兼任のケースがある。

注2：一般董事は董事長，副董事長を含まない。一般監事は監事会主席を含まない。

注3：筆者が実施した238社上場企業の調査。

出所：『中国证券報』より作成。

しているように、95年から大卒、短大卒が増えて各々4割前後を占め、うち大学院卒は約1割になっている¹⁶⁾。そして、高校・専門学校卒以下の比率は近年減っている。ここで年齢と学歴の関係から見れば、35歳以下の大卒比率は35.3%、大学院卒は17.7%、36歳～45歳の大卒は33.2%、大学院卒は15.7%、46歳～55歳の大卒は

30.6%、大学院卒は7.6%、56歳以上の大卒は50.7%、大学院卒は2.0%となっていて、若年層の高学歴化（大学院卒）が目立つ¹⁷⁾。

また、筆者の上場企業238社の調査（表1-6、表1-7）では、取締役と経営陣の学歴がより高く、上海・深圳企業とも大卒以上の比率は4割を超えている。特に、経営トップ（取締役会長、社長）の学歴は一段と高く、大卒以上が5割を超えている。逆に、監査役、党幹部および組合幹部の学歴が比較的低いことは一目瞭然である。近年は企業経営に関わる人材の資質の高いことがわかる。

そして、上海証券取引所（2000a）の調査では、1社当り取締役の大卒以上の平均人数は5.7

（表1-5）中国企業経営者の学歴（単位：%）

年	1993	1995	1996	1999	2000
大卒以上	34	42	44	44.6	40.9
短大卒	35	38	39	40.1	41.9
高校・専門学校卒	23	18	10	13.3	14.8
中学校卒以下	8	2	7	2	2.4

出所：中国企業家調査系統（1997）の表1、中国企業家調査系統（2000b）の表2、中国企業家調査系統（2001a）の表2より作成。

（表1-6）上海上場企業重役の学歴

項 目	集計人数 (人)	博 士		修 士		大 学		短 大		高 卒	
		人数(人)	比 率	人数(人)	比 率	人数(人)	比 率	人数(人)	比 率	人数(人)	比 率
董事長（取締役会長）	122	1	0.82%	10	8.20%	66	54.10%	40	32.79%	5	4.10%
副董事長（副会長）	160	1	0.63%	16	10.00%	80	50.00%	50	31.25%	13	8.13%
一般董事（取締役）	928	7	0.75%	67	7.22%	420	45.26%	329	35.45%	105	11.31%
小計	1,210	9	0.74%	93	7.69%	566	46.78%	419	34.63%	123	10.17%
総経理（社長）	109	1	0.92%	8	7.34%	57	52.29%	41	37.61%	2	1.83%
副総経理（副社長）	343	4	1.17%	20	5.83%	133	38.78%	145	42.27%	41	11.95%
小計	452	5	1.11%	28	6.19%	190	42.04%	186	41.15%	43	9.51%
監事会（監査役会）主席	107	0	0.00%	5	4.67%	37	34.58%	49	45.79%	16	14.95%
一般監事（監査役）	409	1	0.24%	9	2.20%	124	30.32%	163	39.85%	112	27.38%
小計	516	1	0.19%	14	2.71%	161	31.20%	212	41.09%	128	24.81%
工会（労働組合）主席	27	0	0.00%	1	3.70%	6	22.22%	13	48.15%	7	25.93%
工会（労働組合）副主席	7	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	4	57.14%	3	42.86%
小計	34	0	0.00%	1	2.94%	6	17.65%	17	50.00%	10	29.41%
党書記	11	0	0.00%	1	9.09%	3	27.27%	6	54.55%	1	9.09%
党副書記	16	0	0.00%	0	0.00%	3	18.75%	11	68.75%	2	12.50%
小計	27	0	0.00%	1	3.70%	6	22.22%	17	62.96%	3	11.11%
合 計	2,239	15	0.67%	137	6.12%	929	41.49%	851	38.01%	307	13.71%

注1：重役は兼任のケースがある。
注2：一般董事は董事長、副董事長を含まない。一般監事は監事会主席を含まない。
注3：筆者が実施した238社上場企業の調査。
出所：『中国証券報』より作成。

(表 1-7) 深圳上場企業重役の学歴

項 目	集計人数 (人)	博 士		修 士		大 学		短 大		高 卒	
		人数(人)	比 率	人数(人)	比 率	人数(人)	比 率	人数(人)	比 率	人数(人)	比 率
董事長 (取締役会長)	99	0	0.00%	7	7.07%	56	56.57%	30	30.30%	6	6.06%
副董事長 (副会長)	107	0	0.00%	4	3.74%	42	39.25%	45	42.06%	16	14.95%
一般董事 (取締役)	738	9	1.22%	32	4.34%	311	42.14%	278	37.67%	108	14.63%
小計	944	9	0.95%	43	4.56%	409	43.33%	353	37.39%	130	13.77%
総経理 (社長)	92	0	0.00%	7	7.61%	42	45.65%	39	42.39%	4	4.35%
副総経理 (副社長)	302	0	0.00%	12	3.97%	114	37.75%	134	44.37%	42	13.91%
小計	394	0	0.00%	19	4.82%	156	39.59%	173	43.91%	46	11.68%
監事会 (監査役会) 主席	83	0	0.00%	0	0.00%	31	37.35%	30	36.14%	22	26.51%
一般監事 (監査役)	317	0	0.00%	4	1.26%	71	22.40%	141	44.48%	101	31.86%
小計	400	0	0.00%	4	1.00%	102	25.50%	171	42.75%	123	30.75%
工会(労働組合)主席	21	0	0.00%	0	0.00%	3	14.29%	12	57.14%	6	28.57%
工会(労働組合)副主席	9	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	6	66.67%	3	33.33%
小計	30	0	0.00%	0	0.00%	3	10.00%	18	60.00%	9	30.00%
党書記	27	0	0.00%	0	0.00%	8	29.63%	14	51.85%	5	18.52%
党副書記	21	0	0.00%	0	0.00%	4	19.05%	13	61.90%	4	19.05%
小計	48	0	0.00%	0	0.00%	12	25.00%	27	56.25%	9	18.75%
合 計	1,816	9	0.50%	66	3.63%	682	37.56%	742	40.86%	317	17.46%

注1：重役は兼任のケースがある。
注2：一般董事は董事長、副董事長を含まない。一般監事は監事会主席を含まない。
注3：筆者が実施した238社上場企業の調査。
出所：『中国証券報』より作成。

人（96年）から6.37人（99年）にまで増えた。また、全役員の短大卒以上の比率は89.1%に達し¹⁸⁾、筆者の238社上場企業調査の上海企業の数字（短大卒以上：86%）とほぼ同じ結果が出た。

学歴は人の資質を反映し、一定の能力を示すことが社会の常識であろう。しかし、学歴の高い人が必ずしも能力が高いとは限らない。特に、経営手腕と組織力は現場あるいは実際の経験が必要であり、社会環境と市場の変化に適応する才能が求められる。また創造力と革新の意欲も経営者にとって極めて重要な素質の一つであろう。

近年、中国の社会は学歴を重視すると同時に、経営者と党政幹部の実際の能力と業績も重

視するようになった。例えば、1999年、天津市政府は赤字が継続している国有企業の経営者に対して次の政策を打ち出した。すなわち、赤字が出た1年目は経営者に「イエロー・カード」で警告する。赤字の2年目は経営者に「レッド・カード」を出し、免職（「下崗」：レイオフ）する。また、2000年、青島市政府は3年連続赤字企業37社の経営者に対して、天津市と同じように「レッド・カード」を出した¹⁹⁾。これまで国有企業の経営者は赤字が出てその責任をとらず、そのまま経営者の席に座るか、あるいは他の国有企業の経営者に転身するか、または行政機関の官僚に転身するいわゆる「易地作官」・「易企作官」のケースが多く見られた²⁰⁾。し

かし、今回、天津市および青島市政府の措置は無能な経営者に「レッド・カード」を出し、経営者は経営責任をとって、個人の痛みも感じて「退場」するかたちとなった。

（３）専門分野

近年の経営者は傾向として若年化と知識化（高学歴化）が進んでいるが、その専門分野はどのようになっているか、次の調査結果を見ることにしよう。

経営者の専門分野について、中国企業家調査系統の調査（表 1-8）では、近年、特に増えているのは経済（財経）と経営管理で、その比率（MBAを含む）は2000年に66.1%に達している。逆に、理工農医（理工系）を学んだ経営者は3割前後から2割前後に減っている。そして、45歳以下のMBAを取得した比率（35歳以下：13.8%、36歳～45歳：11.7%）は45歳以上より高い（46歳～55歳：6.5%、56歳以上：1.9%）²¹⁾。経営者の専門化が若年層の間に進んでいることが明らかである。

また、経営者の専門化について、中国企業家調査系統（1995）の調査では、「賛成」と答えた経営者は全体の65.0%、「反対」は8.2%、「あまり関心を持たない」は26.8%で、大半の経営者は専門化が必要であると答えた²²⁾。

そして、現在経営者が最も求める人材は、中国企業家調査系統（1995）の調査では、「管理幹部」（60.1%）、「技術者」（53.1%）、「販売人員」（43.6%）、「公共関係のサービス人員」（17.0%）、「会計・統計人員」（8.9%）、「その他」（3.7%）という順になっており²³⁾、企業の管理者、技術者および営業販売人員の不足を物語っている。

上海証券取引所（2000a）の調査では、中級

以上の様々な専門資格（「職称」）を持つ者は89.4%を占め、そのうち上級資格を持つ者が47.1%に達する。専門分野から見れば、経済管理は40.4%、エンジニアは28.6%、会計は16.1%であり、3分野を合わせれば、全体の85.1%で、経済管理と会計の合計は56.5%になっている。また「政工」（党政工作）専門は12.4%である²⁴⁾。会社役員の専門分野は経済管理、技術および会計が中心になっており、経済・経営管理の専門化が進んでいると考えられる。

（表 1-8）中国企業経営者の専門分野（単位：%）

専門分野	1998	1999	2000
文史哲法	5.2	6.8	5.8
財経（経済）	9	7.7	24.1
MBA	8.3	7.9	3.8
経営管理	31	37.4	38.2
理工農医	32.6	31.4	23.4
その他	12.9	8.8	4.7
二つの専門分野以上	1	—	—
合計	100.0	100.0	100.0

出所：中国企業家調査系統（1999）、（2000a）、（2001a）より作成。

（４）政治傾向

中国は共産党の「一党支配」の政治体制であり、経営者の政治傾向と企業内党組織の機能がコーポレート・ガバナンスを考えるうえで、極めて重要な要素の一つであると思われる。

近年、経営者の政治傾向（表 1-9）から見れば、全体で共産党員は96.5%、無党派は2.8%、他の政党は0.5%、その他は0.2%であり、殆どの経営者は党員である。国有企業を見れば、経営者の党員比率（98.9%）はさらに多くなり、民営企業と外資全額出資企業を見ても、経営者の党員比率はそれぞれ6割と4割に達する²⁵⁾。

1998年末現在、中国の共産党員数は6,100万人になり、全国総人口の5.1%に達している。こ

(表 1-9) 中国企業経営者の政治姿勢

(単位: %)

項 目	全 体	国有企業	都市部集団 所有制企業	郷鎮企業	外資全額 出資企業	中外合 弁企業	民営企業	株式制 企 業	その他
共産黨員	96.5	98.9	94.5	90.6	41.2	85.5	60	94.2	97.6
無党派	2.8	0.8	4.7	7.9	47.1	11.9	33.3	4.7	2.4
他の党派	0.5	0.3	0.8	1.5	0.0	1.3	6.7	1.1	0.0
その他	0.2	0.0	0.0	0.0	11.7	1.3	0.0	0.0	0.0

出所: 中国企業家調査系統 (1997) の表 5 より作成。

の数字は日本総人口の半数にも匹敵する。また、全国的に分散している共産党の下部組織 (党委員会, 支部) は350万, 党小組 (グループ) は561万になっている²⁶⁾。国有企業はすべて党組織が存在すると考えられる。

経営者の政治傾向は中国の政治制度によるものであり, それは「出世原理」と複雑に絡み合っていると思われる。中国の企業経営とコーポレート・ガバナンスを分析する際, 党組織の機能と役割を考察しなければならないが, 詳しくは次号で検討する。

以上, 見てきたように, 近年の企業経営者の間には「四化」(革命化=共産黨員化, 若年化, 知識化, 専門化)が進み, その資質を高めていることがわかる。また, 経営者の選任はより高学歴化 (大卒以上), より経済 (財經)・経営管理 (MBAを含む) の専門分野へとシフトし, 経営者の実力と業績を重視するようになっている。

3. 経営者の選任

(1) 選任方法

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 (1997) の調査²⁷⁾によると, 良い企業になる鍵は, 「優秀な企業経営者の選任」(49.9%), 「需要に応じた商品開発」(46.2%), 「企業管理の強化」(39.3%) ……という順になっており,

優秀な企業経営者が第一に求められている。また, 中国企業家調査系統 (2000a) の調査²⁸⁾では, 国有企業が経営難から脱出する方策について, 経営者全体の回答は「優秀な企業経営者の選任」(47.4%), 「近代的な企業制度の確立」(44.7%), 「資金不足と高い負債の解決」(39.3%) ……の順であり, 同じように「優秀な企業経営者の選任」という回答が最も高い。

そして経営者の選任方法について, 中国企業家調査系統 (1995) の調査²⁹⁾では, 93年と94年の二年間の経営者全体の状況について, 「上級主管部門の任命」は93年の85.8%から94年の75.3%に, 「従業員代表大会が選挙してから主管部門が任命する」は6.3%から9.0%に, 「入札選挙」は3.1%から2.4%に, 「取締役会による選任」は3.8%から11.1%に, 「その他」は0.8%から2.2%にそれぞれ変化している。主管部門の任命が圧倒的に多い。

96年の状況では, 中国企業家調査系統 (1997) の調査 (表 1-10) によると, 経営者の3分の2 (66.2%) は依然上級組織の任命または安排によるものであることがわかる。但し, 「自分の才能」(25.4%) と「自己努力」(8.4%) で経営者になるケースが全体の3分の1に達する。私営企業の比率 (93.3%) は国有企業 (28.7%) よりはるかに高い³⁰⁾。

現在, 国有独資公司 (政府が全額出資の会社) と国有控股公司 (国有株主が支配的大株主

の会社）の経営者（取締役会長，社長）の選任方法は，一般的にまず各級の党組織部が経営者の候補を選び，ついで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会（董事会）に推薦するというかたちになっている³¹⁾。

特に国有企業の場合，上級主管部門による経営者任命の比率が依然として高い（8割以上）。幾つかの企業調査がそれを示している³²⁾。

中国企業家調査系統（2000b）の調査をみれば，近年の経営者の選任方法（表1-11）にしても，任命方法（表1-12）にしても圧倒的に多いのは上級主管部門の任命（7割以上）である。但し，任命方法としては上級主管部門によ

る任命および従業員代表大会が選挙してから主管部門が任命するケースが減っており，逆に取締役会による任命がゼロから17%にまで増えた。

以上のように，国有企業経営者の選任方法は，依然として上級主管部門の任命が多い。一部の企業では株式会社制度を導入することによって，形式的には取締役会が重役を任命するが，実際は上級主管部門の按排によってポストにつくケースが多い。しかし，上級主管部門の任命または按排によって就任する経営者が市場経済に適応する企業経営の才能を持っているかどうか，その選任および評価の基準がどのように決められているかについて，次に述べる。

(表1-10) 経営者昇進の方法 (単位：%)

項 目	全 体	国有企業	集団所有制企業	外資系企業	私営企業
組織の按排，自分もやりたい	39.9	41.4	33.6	42.0	6.7
組織の按排，自分もやりたくない	26.3	29.9	15.9	18.5	0.0
自分の才能	25.4	23.0	33.4	25.9	53.3
自己努力	8.4	5.7	17.1	12.9	40.0

出所：中国企業家調査系統（1997）の表20より作成。

(表1-11) 中国経営者の選任方法 (単位：%)

時 期	1979年以前	80年～84年	85年～93年	94年～99年	合計
上級主管部門の任命	78.4	77.2	76.1	79.5	77.5
従業員の推薦	14.4	12.9	6.9	7.4	8.9
公開選挙	2.3	3.1	6.1	3.3	4.4
資格試験	0.4	0.9	1.0	0.5	0.8
人材市場から選任	—	0.3	0.7	0.6	0.5
その他	4.5	5.6	9.2	8.7	7.9

出所：中国企業家調査系統（2000b）の表11により作成。

(表1-12) 中国経営者の任命方法 (単位：%)

時 期	1979年以前	80年～84年	85年～93年	94年～99年	合計
上級主管部門	79.5	78.4	72.2	67.7	72.9
董事会	—	4.6	12.0	17.3	10.9
従業員代表大会が選挙してから 主管部門が任命	13.9	11.4	7.8	7.5	8.9
国有資産管理部門	2.9	1.5	1.7	4.5	2.5
その他	3.7	4.1	6.3	3	4.8

出所：中国企業家調査系統（2000b）の表12により作成。

(表 1-13) 中国企業経営者の選任条件

(単位: %)

項 目	国有企業	集団所有 制企業	私営企業	株式合作 制企業	株式有限 公司	有限責任 公司	外資・香港・マカ ・台湾投資企業	合 計
業績	48.9	45.9	23.8	37.5	53.5	44.8	38.3	46.3
経営能力	23.7	28.6	45	33.7	25.9	28	30.5	26.8
品德・威信	15.8	15.2	10.7	24.8	13.5	16.9	13.8	15.5
上級部門の信頼	8.5	6.3	1.6	1	3.7	4.6	9.4	6.6
専門知識	1.9	3.3	10.7	1	1.7	3.7	6.7	3
その他	1.2	0.7	8.2	2	1.7	2	1.3	1.6

出所: 中国企業家調査系統 (2000b) の表13より作成。

(2) 選任基準

現在、経営者の選任条件は基本的に業績、経営能力および経営者個人の品德・威信という三つの要件に集約されている (表 1-13)。ここで国有企業と株式会社の場合は経営者の業績をより重視し、私営企業は経営者の経営能力をより重視する特徴を持っている。

特に、株式会社の場合は、他の企業よりも情報開示が要求され、企業経営の透明性が高いため、経営者の業績が最も重視されている。但し、株式会社あるいは上場企業であっても、大株主が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・政府の推薦する人物が株主総会や取締役会で形式的に経営者 (取締役会長、社長) に選任されるケースが多い。そのため、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、企業ガバナンスの面からみれば、形式だけの企業改革に止まっていると言わざるを得ない。

上海証券取引所 (2000a) の調査では、重役の選任基準については、明確な基準があると答える董事は83.4%、上級経理は88.3%である³⁹⁾。選任の要件について、その重要度は管理技能、専門技術および業界経験という順位になっており (表 1-14)、管理技能、専門技術といった経営能力が最も重要視されていることがわかる。

また、中国社会の昇進の決定的要素について、

(表 1-14) 董事と上級経理の選任基準 (単位: %)

順位	董事の選任基準	上級経理の選任基準
1	管理技能 58.8	管理技能 68.6
2	専門技術 17.9	専門技術 22.3
3	業界経験 11.5	業界経験 5.6
4	社会的名声 6	社会的名声 1.7
5	持株数 1.9	会社トップとの関係 0.5
6	国有株主と法人株主のトップあるいはその代表との関係 0.4	会社の長期発展と効率をもたらす 0.4

出所: 上海証券取引所 (2000a) の表 4.20, 140頁より作成。

魯明弘 (1999) の調査では、コネという回答は79.1%、チャンスは70.1%、学位は54.7%、業績は49.8%、知識は36.3%という順になっている。そして、なぜ自分が現在のポスト (企業の管理職と政府機関及び事業単位の経済担当者) に昇進したかについては、業績は73.3%、チャンスは58.2%、知識は51.7%、学位は48.8%、コネは7.5%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は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・政府により任命される場合が多く、党組織・政府が「事実上」経営者の人事権を握っている。ここで問題は経営者に対する評価基準が不透明であり、今までの「又紅又專」および「四化」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と言わざるを得ない。今後いかに有能な経営者を選ぶか、どのような基準で経営者を評価するか、経営者市場をいかに育成するかが最重要課題になるであろう。

4. 経営者の昇進経路

中国ではどのような人が経営者に昇進できるのであろうか。元来企業幹部という「経済人」は企業を巧みに経営すれば、その業績によってしばしば行政機関に抜擢され「行政人」になるケースが多い。また、逆に行政幹部も頻繁に企業幹部に転身し「経済人」となるいわゆる「幹部訓練」のケースも多い。このような「経済人」と「行政人」の人的交流は、中国の幹部制度の一つの特徴であり、計画経済の「遺産」でもあると言えよう。

経営者の昇進前の職（表1-15）から見ると、まず中間管理者出身が最も多く、次に、技術者と党政幹部の出身者である。従業員から直接に経営者への昇進は極めて少ない。中間管理者、技術者および党政幹部という順位で、昇進しやすいと言える。

一方、経営者になる人物の最初の職業が何かについては、企業の従業員が一番多く（31.4%）、二番目は技術者（30.7%）、三番目は中間管理者（14.4%）という順で、党政幹部（7.1%）が比較的少ない（表1-16）。

以上の二つの表を合わせてみれば、現在の経営者の主流は、まず従業員から中間管理者になって、それから昇進するケース、二番目は企業の技術者から昇進するケース、三番目は党政機関から幹部を派遣する（企業内党組織幹部の昇進を含む）ケースという三つの昇進経路があったと推測できる。ここで経営者の昇進および選任には、その管理経験と技術経験が重視されており、市場経済への移行に応じた変化であると言えよう。

また、上場企業の重役の昇進状況から見ると、昇進前の役職（表1-17・表1-18）について、

（表1-15）中国経営者の出身源（昇進前の職）（単位：%）

項目	党政幹部		技術者		中間管理者		従業員		その他	
時期（年）	1993	1994	1993	1994	1993	1994	1993	1994	1993	1994
国有企業	24.0	21.6	38.5	31.6	35.2	45.5	1.2	0.3	1.2	1.0
集団所有制企業	19.0	18.1	24.8	17.8	46.2	55.9	5.5	4.0	4.5	4.3
外資系企業	—	13.9	—	36.1	—	46.5	—	1.5	—	2.0
全体の状況	22.5	20.3	36.0	29.8	37.6	47.3	1.9	0.9	2.0	1.7

出所：中国企業家調査系統（1995）の表1より作成。

（表1-16）中国経営者の出身源（最初の職業）（1997年）

職業	党政幹部	中間管理者	企業技術者	従業員	教師	科学技術研究者	農民	その他
比率（%）	7.1	14.4	30.7	31.4	4.2	3.0	1.9	7.3

出所：中国企業家調査系統（1997）の表4より作成。

(表 1-17) 上海上場企業重役の履歴

(昇進前の役職)

項 目	集計人数(人)	工場長・副工場長		中間管理職		党・政府関係		労働組合関係	
		人数(人)	比率	人数(人)	比率	人数(人)	比率	人数(人)	比率
董事長(取締役会長)	132	99	75%	11	8%	20	15%	2	2%
副董事長(副会長)	156	96	62%	33	21%	25	16%	2	1%
一般董事(取締役)	994	578	58%	316	32%	75	8%	25	3%
小計	1,282	773	60%	360	28%	120	9%	29	2%
総経理(社長)	120	93	78%	13	11%	13	11%	1	1%
副総経理(副社長)	357	220	62%	112	31%	20	6%	5	1%
小計	477	313	66%	125	26%	33	7%	6	1%
監事会(監査役会) 主席	125	29	23%	37	30%	44	35%	15	12%
一般監事(監査役)	405	96	24%	213	52%	62	15%	34	8%
小計	530	125	24%	250	47%	106	20%	49	9%
工会(労働組合) 主席	29	6	21%	12	41%	3	10%	8	28%
工会(労働組合) 副主席	7	1	14%	3	43%	6	43%	0	0%
小計	36	7	19%	15	42%	6	17%	8	22%
党書記	13	5	38%	1	8%	6	46%	1	8%
党副書記	18	3	17%	4	22%	10	56%	1	6%
小計	31	8	26%	5	16%	16	52%	2	6%
合計	2,356	1,226	52%	755	32%	281	12%	94	4%

注1：重役は兼任のケースがある。

注2：一般董事は董事長、副董事長を含まない。一般監事は監事会主席を含まない。

注3：昇進前の役職について、兼任の場合は、優先順位に従って一つの役職を選択した。

注4：筆者が実施した238社上場企業の調査。

出所：『中国証券報』より作成。

上海企業では、工場長・副工場長のケース（5割）が最も多い。次は中間管理職の3割である。党政幹部は1割前後で、組合幹部の出身者はわずか4%である。特に、経営者に当たる取締役会長、社長では、工場長・副工場長の出身者が75%を超えている。これは現在1,000社余りの中国の上場企業の大多数（約95%）が元々国有企業であり³⁴⁾、元の国有企業の工場長・副工場長はそのまま上場企業の取締役会長や社長へと転身したことを物語っている。

そして、深圳企業については、工場長・副工場長から重役になるケースは約4割（39%）、中間管理職は45%であり、党政幹部と組合幹部の出身者は上海企業と同じ比率（12%）である。

重役の中間管理職の出身者は上海企業より多い。工場長・副工場長から取締役会長（8割）、社長（7割）になるケースは上海企業とほぼ同じように高い。

いずれにしても、上場企業の場合は、中間管理職からの昇進は上述の全国調査企業とほぼ同水準であり、深圳企業が最も多い。これは深圳の上場企業は、深圳特区と華南地域の企業が多いため、旧国有企業の影響が比較的少ないと考えられる。逆に、上海の上場企業は、東北と華北地域の国有企業が上場するケースが多いため、工場長・副工場長が上場企業の重役になるケースも多い。

ここでもう一つの特徴は元の工場長・副工場

(表 1-18) 深圳上場企業重役の履歴 (昇進前の役職)

項 目	集計人数 (人)	工場長・副工場長		中間管理職		党・政府関係		労働組合関係	
		人数(人)	比率	人数(人)	比率	人数(人)	比率	人数(人)	比率
董事長 (取締役会長)	105	85	81%	7	7%	13	12%	0	0%
副董事長 (副会長)	110	50	45%	29	26%	29	26%	2	2%
一般董事 (取締役)	729	290	40%	366	50%	57	8%	16	2%
小計	944	425	45%	402	43%	99	10%	18	2%
総経理 (社長)	105	75	71%	19	18%	11	10%	0	0%
副総経理 (副社長)	322	168	52%	138	43%	13	4%	3	1%
小計	427	243	57%	157	37%	24	6%	3	1%
監事会 (監査役会) 主席	95	11	12%	38	40%	33	35%	13	14%
一般監事 (監査役)	288	31	11%	192	67%	38	13%	27	9%
小計	383	42	11%	230	60%	71	19%	40	10%
工会(労働組合)主席	29	0	0%	14	48%	6	21%	9	31%
工会(労働組合)副主席	7	0	0%	4	57%	0	0%	3	43%
小計	36	0	0%	18	50%	6	17%	12	33%
党書記	20	7	35%	3	15%	10	50%	0	0%
党副書記	24	6	25%	10	42%	5	21%	3	13%
小計	44	13	30%	13	30%	15	34%	3	7%
合計	1,834	723	39%	820	45%	215	12%	76	4%

注 1：重役は兼任のケースがある。
注 2：一般董事は董事長、副董事長を含まない。一般監事は監事会主席を含まない。
注 3：昇進前の役職について、兼任の場合は、優先順位に従って一つの役職を選択した。
注 4：筆者が実施した238社上場企業の調査。
出所：『中国証券報』より作成。

長から上場企業の取締役（会長・副会長を含む）、社長・副社長になるケースが多いが、これは国有企業の経営者から上場企業の経営者への「水平昇進」を意味し、上場企業のガバナンスにとって一つの大きな問題点にもなっていると言わなければならない。

さらに、上場企業の企業内昇進、主管部門と他企業からの昇進という重役の昇進経路について、上海企業（表 1-19）では、企業内昇進が大半（65.29%）を占める。特に、社長、組合主席および党副書記ポストの企業内昇進比率は高く、全体の 8 割を超えている。主管部門からの昇進いわゆる「天下り」の状況について、全体の数字（6.90%）は少なく、上場企業の「政企

分離」（行政と企業の分離）が進んでいることが評価できる。但し、党書記（23.08%）と取締役会長（15.87%）のポストからみれば、「天下り」組が比較的多く、実権を握るポストと主管部門とのつながりが比較密接であることがわかる。そして、他企業からの昇進は27.96%であり、比較的多いポストは副会長、平取締役、監査役および組合副主席であり、ここで他企業の資本参入あるいは主管部門の人事異動の姿をそこに見ることができる。

深圳企業の状況（表 1-20）は上海企業とは同じである。上海企業と比べれば、企業内昇進はやや高く、「天下り」は少なく、他企業からの昇進はやや高いという数字が出ている。こ

(表 1-19) 上海上場企業重役の履歴

(昇進経路)

項 目	集計人数 (人)	企業内昇進		主管部門		他 企 業	
		人数 (人)	比 率	人数 (人)	比 率	人数 (人)	比 率
董事長 (取締役会長)	126	88	69.84%	20	15.87%	18	14.29%
副董事長 (副会長)	144	78	54.17%	14	9.72%	52	36.11%
一般董事 (取締役)	875	518	59.20%	55	6.29%	302	34.51%
小計	1,145	684	59.74%	89	7.77%	372	32.49%
総経理 (社長)	108	87	80.56%	9	8.33%	12	11.11%
副総経理 (副社長)	328	246	75.00%	18	5.49%	64	19.51%
小計	436	333	76.38%	27	6.19%	76	17.43%
監事会 (監査役会) 主席	104	68	65.38%	6	5.77%	30	28.85%
一般監事 (監査役)	377	250	66.31%	19	5.04%	108	28.65%
小計	481	318	66.11%	25	5.20%	138	28.69%
工会 (労働組合) 主席	27	24	88.89%	1	3.70%	2	7.41%
工会 (労働組合) 副主席	7	5	71.43%	0	0.00%	2	28.57%
小計	34	29	85.29%	1	2.94%	4	11.76%
党書記	13	10	76.92%	3	23.08%	0	0.00%
党副書記	17	14	82.35%	1	5.88%	2	11.76%
小計	30	24	80.00%	4	13.33%	2	6.67%
合 計	2,126	1,388	65.29%	146	6.90%	592	27.96%

注 1：重役は兼任のケースがある。

注 2：一般董事は董事長、副董事長を含まない。一般監事は監事会主席を含まない。

注 3：筆者が実施した238社上場企業の調査。

出所：『中国証券報』より作成。

ここで深圳の上場企業は地理的に香港と隣接し、より資本主義的手法を取り入れていると考えられる。

以上のように、国有企業の幹部はそのまま上場企業の重役に「横すべり」するケースが多く、党・政幹部の人事交流も依然として存在している。また企業内昇進、中間管理職の昇進および技術者の昇進も多く見られる。

5. 小括

以上の調査結果からみれば、現在中国の社会は市場競争原理を浸透させた結果、市場経済化が進み、経営者の意識も大きく変化した。近年の経営者は経済的合理性と利益を追求し、市場

と消費者を重視する傾向になっている。それと同時に、企業側も有能な経営者を求め、経営者の管理技能、技術経験および業績といった経営能力が重視され、経営管理の専門化が進み、経営者の資質も次第に高まってきた。しかし、経営者の選任基準と評価基準は不透明で、問題が残されている。

一方、激しい市場競争という経済環境が大きく変化したにも拘らず、国有企業あるいは国有持株会社の経営者は依然として主管部門による任命が多く、上場企業の党・政幹部による人事交流や国有企業幹部の「横すべり」のケースも多く見られる。このような企業がバランズは社会主義の政治体制と株式所有構造（国有株が全

(表 1-20) 深圳上場企業重役の履歴 (昇進経路)

項 目	集計人数 (人)	企 業 内 昇 進		主 管 部 門		他 企 業	
		人数 (人)	比 率	人数 (人)	比 率	人数 (人)	比 率
董事長（取締役会長）	98	74	75.51%	7	7.14%	17	17.35%
副董事長（副会長）	94	67	71.28%	5	5.32%	22	23.40%
一般董事（取締役）	605	362	59.83%	10	1.65%	233	38.51%
小計	797	503	63.11%	22	2.76%	272	34.13%
總經理（社長）	90	73	81.11%	3	3.33%	14	15.56%
副總經理（副社長）	268	204	76.12%	4	1.49%	60	22.39%
小計	358	277	77.37%	7	1.96%	74	20.67%
監事会（監査役会）主席	78	55	70.51%	3	3.85%	20	25.64%
一般監事（監査役）	241	167	69.29%	1	0.41%	73	30.29%
小計	319	222	69.59%	4	1.25%	93	29.15%
工会（労働組合）主席	20	16	80.00%	1	5.00%	3	15.00%
工会（労働組合）副主席	4	3	75.00%	0	0.00%	1	25.00%
小計	24	19	79.17%	1	4.17%	4	16.67%
党書記	23	15	65.22%	2	8.70%	6	26.09%
党副書記	19	14	73.68%	1	5.26%	4	21.05%
小計	42	29	69.05%	3	7.14%	10	23.81%
合 計	1,539	1,050	68.23%	37	2.40%	453	29.43%

注 1：重役は兼任のケースがある。
注 2：一般董事は董事長，副董事長を含まない。一般監事は監事会主席を含まない。
注 3：筆者が実施した238社上場企業の調査。
出所：『中国証券報』より作成。

体の50%以上)の下で,「党政支配」を維持しながら,市場経済への移行に応じた専門経営者の台頭を意味していると考えられる。

Ⅲ. 経営者インセンティブ

1. 報酬とインセンティブ

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巧みに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,中国経営者の腐敗現象は深刻で,汚職事件が頻発しており,雲南玉溪紅塔煙草(集団)有限責任公司の褚時健(元董事長兼総裁),首都鋼鉄公司北

鋼公司の管志誠(元党委書記)および武漢長江動力有限公司の于志安(元董事長,50年代全国の労働模範)など全国的に有名な経営者が次々と60歳定年退職の前に汚職に走り,経営者の「59歳現象」といわれるようになっている³⁵⁾。

なぜこのように多くの国有企業経営者が汚職に走るのか。その理由は経営者のモラルの欠如とチェック機能の不在だけでは説明できない。経営者は自分の報酬と待遇に対して満足しているかどうか,また老後の生活に不安を持っているかどうか,いずれにしても,経営者報酬,奨励制度および懲罰は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。

(表 2-1) 中国経営者の経済的・政治的・社会的地位に対する認識 (1994年) (単位：%)

項 目	全 体	国有企業	集団所有制企業	外資系企業
経済的地位				
満足	29.5	24.0	47.7	45.5
あまり関心を持たない	33.8	34.3	33.1	29.6
不満足	36.7	41.7	19.2	24.9
政治的地位				
満足	53.7	52.7	58.1	53.6
あまり関心を持たない	35.1	35.7	30.6	38.1
不満足	11.2	11.6	11.3	8.3
社会的地位				
満足	51.7	48.2	64.7	55.6
あまり関心を持たない	33.2	34.8	24.8	34.9
不満足	15.1	17.0	10.5	9.5

出所：中国企業家調査系統 (1995) の表18より作成。

(1) 経営者の経済的地位と報酬に対する
認識

中国の経営者が自分の経済的地位と報酬に対して満足しているかどうかについて、次の調査結果が出ている。

まず中国企業家調査系統 (1995) を見れば (表 2-1)，経営者が自分の経済的地位に対して、「不満足」と答えたのは36.7%で、「満足」しているのは29.5%と比較的低い。特に国有企業経営者の場合は、経済的地位に対する不満が4割 (41.7%) を超え、集団所有制企業 (19.2%) と外資系企業 (24.9%) の同じ項目と比べて、不満度が高い。一方、経営者の政治的地位 (「満足」：53.7%) と社会的地位 (「満足」：51.7%) は、経済的地位と比べると満足度が高い。この調査から、経営者、特に国有企業の経営者は、自分の経済的地位に対する不満が比較的高いことがわかる。

そして、中国企業家調査系統 (1997) の調査では³⁶⁾、経済的地位に対して不満のある経営者は4割 (40.7%) に達し、二年前の中国企業家調査系統 (1995) の調査より高い。特に、国有企業経営者の不満度 (44.4%) はさらに高くな

っている。

また、経営者報酬について、経営者が自分の収入に対する認識を見れば (表 2-2)，一目瞭然である。つまり、収入が「高い」および「比較的高い」と感じている経営者は極めて少なく (4.5%)，「中位」と答えた経営者は4割となっている。一方、収入が「比較的低い」および「低い」と答えた経営者は5割 (54.7%) 以上、特に、国有企業の経営者は同じ項目の比率が約6割になっている。経営者の大半は自分の報酬に対して不満を感じている。

経営者が自分の報酬と経済的地位に対して不満があれば、インセンティブに支障が出て、企

(表 2-2) 中国経営者の自分の収入に対する認識 (単位：%)

項 目	高い	比較的高い	中位	比較的低い	低い
国有企業	0.6	2.8	37.3	40.4	18.9
集団所有制企業	0.3	4.4	42.6	36.0	16.7
私営企業	7.1	3.6	67.9	10.7	10.7
聯営企業		3.2	65.6	15.6	15.6
株式制企業	1.9	6.4	47.1	31.0	13.6
外資全額出資企業	3.1	4.7	51.5	34.4	6.3
香港・マカオ・台湾投資企業		2.7	48.7	35.1	13.5
全体	0.9	3.6	40.8	37.4	17.3

出所：中国企業家調査系統 (1998c) の表 8 より作成。

業の業績にも悪い影響を与えかねない。一体、経営者報酬はどのように企業業績およびインセンティブに影響を及ぼしているか、次にみていこう。

（2）報酬と企業業績

経営者は自分の収入と企業の経営状況との関係について、どのように考えているのか。中国企業家調査系統（1995）の調査では、経営者全体は「非常に密接」および「密接」は約8割、「関係が薄い」および「無関係」は2割という回答が出た。国有企業、集団所有制企業および外資系企業に分けて見ると、関係が「非常に密接」および「密接」の割合はそれぞれ77.7%、90.3%および80.7%であり、国有企業の経営者の関連度は比較的低い（表2-3）。ここで少なくとも、全体として約8割の経営者は経営者報酬と企業業績との関係が密接であると認識している。

しかし、実際に、現在の経営者の報酬と企業業績との関連性はどのようになっているのか。魏剛・楊乃鵠（2000）の上場企業の相関分析から見れば³⁷⁾、その特徴がわかる。すなわち、魏・楊の研究は上場企業791社を対象に、上級管理者の年度報酬と株主資本利益率（ROE）との相関性、そして上級管理者の持株数とROEとの相関性を分析した。その結果、上級管理者の年度報酬も持株数もROEとの相関性が低い。一方、企業規模と上級管理者の年度報酬の相関性は高

い。つまり、企業規模が大きければ大きいほど、上級管理者の報酬は高くなるということである。

以上の調査から見れば、大多数の経営者は、自己の報酬は企業業績と密接に関連していると認識している。しかし、現状では、経営者報酬、特に国有企業の経営者報酬は政府が介入し、企業が自由に設定することはまだ許されない。また、経営者報酬と企業業績との連動する報酬システムも確立されず、報酬と業績の相関性が低いことが上場企業の分析から証明されている。しかし、経営者報酬は企業規模との相関性が高く、それは今日までも継続している企業幹部の「行政級」制度と密接に関連しているのではないかと考えられる。

（3）奨励とインセンティブ

最近、中国企業聯合会などの組織が1,235人の国有企業経営者に対して調査を行った³⁸⁾。それによると、経営者の82.64%は国有企業は「奨励と制約のメカニズムが働かない」と答えた。また、「奨励の不足で、インセンティブを引き出せない」と答えた経営者は63.92%に達している。この調査から、大半の国有企業経営者は自分の奨励に対して不満を感じていることがわかる。それと同時に、国有企業において、経営者のインセンティブを引き出すための奨励制度がまだ確立されていないことを示している。

一方、近年、国有企業の三分の一前後が経営不振に陥っており、その理由はいろいろと考えられる。もし経営不振の原因が経営者のインセンティブを引き出していないということに集約して見れば、経営者全体の答えは、「反対」が42.5%、「賛成」は34.6%、「わからない」は22.9%である。国有企業経営者はほぼ同じ回答（「反対」：44.1%、「賛成」：33.8%、「わからない」：

（表2-3）経営者個人の収入と企業の経営状況の関係（単位：%）

項 目	全 体	国有 企業	集団所有 制企業	外資系 企業
非常に密接	32.7	31.7	40.6	33.7
密接	46.7	46.0	49.7	47.0
関係が薄い	17.1	18.4	8.6	15.3
無関係	3.5	3.8	1.1	4.0

出所：中国企業家調査系統（1995）の表17より作成。

22.1%)をしている³⁹⁾。つまり、経営者の3割前後は、国有企業の経営不振の原因は経営者のインセンティブ不足と関係があると認識している。逆に、4割前後の経営者はインセンティブとは関係なく、別の理由があると考えている。

奨励制度が十分に機能しない状況の下で、経営者は何にインセンティブを求めているのか。これまでは国有企業の経営者は、企業を上手く経営し、業績が上がると、行政機関あるいはより規模の大きい企業に「昇進」するチャンスがあるというインセンティブが働いた。また有能な経営者に様々な「賞」を与えて、精神的なインセンティブを引き出す方法もあったと考えられる。特に、業績の良い経営者はしばしば行政機関に抜擢され、「行政級」もアップして官僚になるケースが多く、優秀な経営者はなかなか企業に止まらないのが現状である。

例えば、1987年に第1回全国の「優秀経営者賞」(金球賞)に選ばれた20人の経営者のうち、現在も同じ企業で仕事を続けている経営者はわずか4人である。他の経営者は、政府部門に昇進した者が3名、定年退職が5名(うち政府部門に昇進した後の退職は2名)、辞職が1名、免職処分が3名、原因不明の停職が1名、汚職犯罪が1名、病気による停職が1名、死亡が1名である⁴⁰⁾。

優秀な経営者が企業に止まるために、どのような奨励制度が必要なのか。また、経営者が汚職に走らないように、どんな賞罰制度が必要なのか。今後、「アメとムチ」を適切に使って、経営者のインセンティブを引き出すことが重要な課題になると思われる。

2. 経営者報酬

(1) 経営者報酬の状況

今までの国有企業経営者の報酬と待遇は、党政幹部の「行政級」に準拠していた。「行政級」は30級に分けられる。1956年に施行された党政幹部の「職務別等級賃金制」は、30級の「行政級」に基づいて、最高は579.5元、最低30級は23元、平均の級差は19.19元であった。企業幹部(管理層:ホワイトカラー)はそれに照準を合わせる。技術者の賃金は18級から構成され、産業別で5分類に分けられる。例えば、6類地区(賃金の地区分類は11分類)の1類産業の最高級賃金は310.5元、最低の18級は27.5元であった。また、労働者(ブルーカラー)の賃金は「8級賃金制」であった⁴¹⁾。

企業管理者の「職務別等級賃金制」は、「行政級」に基づいて数十年間に亘って継続し、85年以降、幾つかの改正があった。改正した部分は主に職務給、年功序列給および奨励金などの部分で、「行政級」の部分は基本給の主な部分として依然残されている⁴²⁾。

中国の都市部従業員の年平均賃金はこの20年間に大きく増え、1978年の615元から98年の7,479へと12倍になった⁴³⁾。一方、経営者の賃金は「行政級」に基づいており、国有企業の経営者の収入は、一般的に従業員平均水準の1倍～3倍の範囲内に限定されている⁴⁴⁾。中国企業家調査系統(1998c)の調査では、経営者の平均月収は2,160.2元で、うち701元～3,000元の層が7割前後で最も多い。経営者の平均月収は国家统计局が発表した従業員平均月収と比べれば、2倍～3倍に高くなっている⁴⁵⁾。

上場企業の経営者報酬から見れば、王賢英(1998)の調査では⁴⁶⁾、97年上場企業89社の経営

者（総経理：社長）の年平均報酬は3.87万元であった。

また、上海榮正投資諮詢有限公司（2000）の調査では⁴⁷⁾、99年919社の上場企業取締役会長の年平均報酬は6.75万元、持株時価は35万元、総経理の年平均報酬は6.14万元、持株時価は26万元という数字が出た。総経理の年平均報酬は97年より5割以上増えた。そして、経営者報酬と企業業績の相関関係から見れば、会長の年平均報酬と持株時価および総経理の年平均報酬は企業業績と相関性が低く、総経理の持株時価は企業業績と相関しないという結果も出た。現時点では、経営者の報酬と持株は企業業績との相関性が低いことを表わしている。

米国大企業の経営トップの報酬は非常に高いと一般に言われている。例えば、1997年の全米最高経営責任者（CEO）の報酬ランキングの第1位になったTravelers GroupのStanford Weill氏の報酬総額は2.3億ドル（230億円、1ドル＝100円）、うち基本給と賞与などの現金報酬は745.3万ドル、「ストックオプション」による報酬は2.23億ドルになっている⁴⁸⁾。

米国経済誌『ビジネスウィーク』の調査によると、1998年の大企業経営トップ(CEO)の平均報酬は1,060万ドルで、90年(200万ドル)の4倍にもなった。大企業経営トップ(CEO)の平均報

酬と労働者の平均報酬を比べると、1980年前者は後者の42倍、90年は85倍、95年は141倍、96年は209倍、97年は326倍という数字が出ている。しかも大企業経営者報酬の3分の1前後は「ストックオプション」で構成されている⁴⁹⁾。

中国の経営者報酬を米国企業の経営者報酬と単純に比較することはできないが、中国は少なくとも収入の構成が基本給と賞与に偏っており、経営者報酬と従業員賃金との差が少ないという平均主義の問題が存在する。また、「年俸制」と「ストックオプション」制度を導入する企業はまだ少ない（表2-4）。次に、近年の「年俸制」と「ストックオプション」制度の導入状況をみていこう。

（2）「年俸制」と「ストックオプション制」

2000年の時点で、6,700社余り（大部分は中小企業）の国有企業は既に経営者の「年俸制」を導入した⁵⁰⁾。例えば、北京市の国有工業企業の場合は、年俸制の対象は取締役会長、社長または工場長であり、収入内容は基礎年俸とリスク年俸から構成される。基礎年俸の範囲は従業員の平均給与の3倍で、リスク年俸は業績と連動して基礎年俸の2～3倍の範囲内で経営者に支給すると規定されている⁵¹⁾。

他の地方も様々な「年俸制」を導入している。

（表2-4）1998年企業経営者の収入形態による賃金水準（単位：％）

項 目	月給制	月給＋ 賞与	年俸制	リスク抵 当請負制	配当制	ストック オプション	合計
2万元以下	71.4	44.3	28.0	46.0	32.2	13.1	48.2
2万元～4万元	15.0	30.4	29.4	26.8	22.0	9.8	25.0
4万元～6万元	5.9	11.4	15.6	10.2	10.5	13.1	10.7
6万元～10万元	4.1	8.3	13.9	9.4	13.2	21.3	8.6
10万元～50万元	2.1	4.6	11.4	5.8	13.2	19.7	5.5
50万元以上	1.5	1.0	1.7	1.8	8.9	23.0	2.0

出所：中国企業家調査系統（1998c）の表16より作成。

一般的に、経営者の年俸は従業員の平均年収の1倍～5倍の範囲内に限定するものが多く、利潤の増加分から1%～5%で計算するものもある。しかし、「年俸制」の統一基準がなく、企業間の差が出やすいことは問題視されている⁵²⁾。

また、現在、上海儀電控股集团、巴士股份、上海貝岭、武漢国有資産経営会社、聯想集団、新四通集団および中国石油などの企業は、「ストックオプション」制度を導入しており、企業経営者および上級管理者の報酬を企業の業績および株価と連動させることで大きな反響を呼んだ⁵³⁾。

しかし、「ストックオプション制」の導入に関しては、幾つかの解決しなければならない問題が残されている。まず現行法（「会社法」、「証券法」）には「ストックオプション」制度に関する規定がなく、制度を導入すれば、現行法の規定と矛盾する可能性が生じる。例えば、「会社法」の第147条は、会社役員の在任期間内に、その持株を転売することができないという規定がある。また、自社株購入の禁止規定（「会社法」第149条）もある。「ストックオプション制」の導入は、一部の法改正が必要になり、また、奨励対象の限定、連動する財務指標の客観性・合理性の問題もあると指摘されている⁵⁴⁾。

上海証券取引所（2000a）の調査からみれば、「ストックオプション制」の導入について、「すぐ実施すべき」の答えは27.1%で、「慎重に検討

する」という答えは6割（61.4%）を超えている（表2-5）。「ストックオプション制」の導入に慎重な態度を採っているのが大半であることがわかる。

「年俸制」と「ストックオプション制」の導入は、経営者のインセンティブだけでなく、中間管理職のインセンティブ、そして従業員のインセンティブにも配慮することが必要であろう。

（3）「行政級」制度の廃止

2000年10月に、中国国家経済委員会は「国有大中型企業の現代企業制度の確立と管理の強化に関する基本規範（試行）」を公布した。基本規範の主な内容は、2010年までに「現代企業制度」を確立するという改革の目標を設定し、それを達成するために、「政企分離」（行政と企業の分離）を実現しなければならないとし、そのため、政府と企業との関係を今までの「行政所屬關係」から「財産権關係」に変更し、また、数十年間継続してきた企業幹部の「行政級」制度を廃止し、企業幹部の待遇も党・政府機関の幹部の「行政級」に準拠しないなどと規定されている⁵⁵⁾。

それに先立って、2000年1月に、北京市政府も国有企業の「行政級」制度を廃止する計画を発表した。この計画によると、北京市の国有工業企業は新しい基準で7つに分類され、その分類に基づいて企業管理者の年俸を決め、企業管理者の年俸水準は企業従業員の平均賃金の1.5倍～3倍の間に設定されるということである⁵⁶⁾。

この一連の国有企業改革の動きの狙いは、政府と企業との関係を再構築すると同時に、国有企業のランクと行政機関のランク、そして企業幹部の「級」と行政幹部の「行政級」を分離させ、賃金体系も別々にして、新しい経営者報酬制度

（表2-5）企業がストックオプション制の導入に対する認識

項 目	割合(%)
すぐ実施すべき	27.1
慎重に検討する	61.4
中国の情況と合わない	3.5
はっきりしない	8.0
合 計	100.0

出所：上海証券取引所（2000a）より作成。

を確立することである。

そもそも企業の「行政級」制度は計画経済の「産物」である。今までの国有企業は中央政府と地方政府の行政機関に所属し、企業のランクは行政機関の様々な「行政級」に対応していた。企業幹部のランクも同じように様々なレベルの「行政級」に対応し、その待遇は行政幹部の「行政級」にあわせるかたちであった。例えば、大手鉄鋼メーカーである首都鋼鉄公司是副部（省）級（次官級）の企業であり、その経営者は冶金工業部（省）の次官に相当し（前任会長周冠五は冶金工業部の次官を兼任）、待遇も次官級の水準にあわせる⁵⁷⁾。

今回の企業「行政級」制度の廃止は、企業幹部と行政幹部との区別を制度的に明確にし、これからの国有企業の経営者は「官本位」の「行政人」としての経営者ではなく、「経済人」に「変身」しなければならない。経営者の報酬も「行政級」と切り離し、市場の変化と企業業績に連動できる報酬制度の確立が必要になる。今回の措置は経営者のインセンティブを引き出すための新たな一步を踏み出したと考えられる。

3. 小括

以上、中国の経営者報酬および賃金・奨励制度の問題点に触れ、経営者インセンティブと企業業績との関係を整理した。ここで経営者の不満が収入の低さだけではなく、平均主義の弊害、企業幹部の「行政級」制度および業績連動型の奨励制度が確立されていないことに集約していると思われる。また、社会保障制度が整備されていないため、一部の経営者（42.8%）は老後の不安さえも感じている⁵⁸⁾。これらの問題を解決しない限り、経営者のインセンティブを引き出せず、賃金の高い外資系企業への人材流失な

らびに汚職事件の防止なども困難である。今後、経営者倫理の樹立は勿論のこと、有能な経営者の選抜制度とインセンティブを引き出すための報酬・奨励制度を確立することが喫緊な課題になるであろう。

中国企業のコーポレート・ガバナンスの実態を明らかにするために、企業内共産党組織の機能と役割を考察しなければならない。企業内党組織の役割および意思決定の在り方などの内容については、次号で検討する予定である。

注

- 1) 1970年代初頭に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（1994）を参考。
- 2) 伊藤秀史編（1996）、深尾光洋・森田泰子（1997）、寺本義也（1997）、沼田準二（1997）、稲上毅・連合総合生活開発研究所編（2000）、Mark Roe（1994）、Robert A. G. Monks and Nell Minow（1995）、Andrei Shleifer and Robert W. Vishny（1997）を参考。
- 3) Masahiko Aoki and Hyung-Ki Kim（1995）、青木昌彦（1995）、木崎翠（1995）、木崎翠（1997）、長岡貞男／馬成三／S・ブラギンスキー編（1996）、李維安（1998）、On kit Tam（1999）、張維迎（1999）、中国（海南）改革發展研究院編（1999）、今井健一（2000）、梁能編（2000）、呉淑凝・席西民（2000）を参考。
- 4) 中国企業家調査系統（1998b）の表12A、表15を参照。
- 5) 中国企業家調査系統（1997）の表22を参照。
- 6) On kit Tam（1999）、Table5.1を参照。
- 7) 王東明（2000a）の表55を参照。
- 8) 上海証券取引所（2000a）、147頁を参照。
- 9) 郝雲宏、王淑賢「我国国企企業家產生、激勵和約束問題的特殊性」『管理世界』2000年第2期。
- 10) 橋本俊詔編（1995）を参照。
- 11) 木崎翠（1995）、唐亮（1997）を参照。
- 12) 中国企業家調査系統（2000b）の表2を参照。調査対象になる経営者は、取締役会長は全体の39.4%、総経理（社長）は58.2%、工場長は24.6%、党書記は33.5%、その他は5.65%となっている。また、ポストの兼任があるため、合計の比率は100%を超えている。
- 13) 中国企業家調査系統（1997）の表7参照。経営者の年齢は、35歳未満は全体の2.9%、35歳～45歳は29.6%、46歳～55歳は44.9%、56歳以上は22.6%である。
- 14) 王東明（2000b）の表1を参照。
- 15) 橋本俊詔編（1995）、41頁、表2-1を参照。
- 16) 中国企業家調査系統（2000b）の表2を参照。大学院卒

- は全体の9.8%を占める。中国企業家調査系統 (2001a) 表2を参照。大学院卒は全体の8.4%を占める。
- 17) 中国企業家調査系統 (2000b) の表3を参照。
 - 18) 上海証券取引所 (2000a), 126頁の表4.9, 139頁を参照。
 - 19) 張涛「天津国企驅逐『南郭先生』」『人民日報 (海外版)』1999年6月18日, 「廠長被摘『烏紗』帽」『人民日報 (海外版)』2000年12月6日を参照。また, 1997年の1年間に, 天津市は国有企業の従業員代表大会を通じて民主管理と民主監督を行ない, 不適格な国有企業幹部に対して, 633人を免職させ, 1,552人を降格あるいは他企業と他部門に転職させる罰則を与えた (『中国改革報』1998年4月16日)。その他, 国有企業経営者の経営責任については, 「各地で経営者を問責, 現場から『国有企業改革』, 解任制度導入など具体化」『中国巨龍』1997年5月20日, 「天津百余不称職国企領導被免職, 降職」『中国改革報』1997年9月1日, 「敗家者下台創業者上馬, 湖南津市企業扭亏增盈從人着手」『中国改革報』1997年9月3日などの報道もあり, 経営者は経営責任をとるかたちとなった。
 - 20) 「湖北省常委, 組織部長黃遠志宣布: 国企老总一律競聘上崗」『中国改革報』1997年11月18日, 曹新「從『行政人』到『經濟人』—為国企老总競聘上崗叫好」『中国改革報』1997年11月28日を参照。
 - 21) 中国企業家調査系統 (2000b) の表2, 表4を参照。
 - 22) 中国企業家調査系統 (1995) の表4を参照。
 - 23) 中国企業家調査系統 (1995) の表8を参照。
 - 24) 上海証券取引所 (2000a), 139頁を参照。
 - 25) 中国企業家調査系統 (1997) の表5を参照。
 - 26) 『人民日報 (海外版)』, 1999年6月28日。
 - 27) 中国企業家調査系統 (1997) の表9を参照。
 - 28) 中国企業家調査系統 (2000a) の表27を参照。
 - 29) 中国企業家調査系統 (1995) の表15を参照。
 - 30) 中国企業家調査系統 (1997) の表20を参照。
 - 31) 陳少華, 嚴暉, 胡永水, 張浩洋, 楊宏國 (1998) を参照。
 - 32) 国有企業の経営者の上級主管部門による任命の比率について, 中国企業家調査系統 (1995) では, 経営者 (工場長・社長) の上級主管部門により任命された割合は, 93年は92.2%, 94年は86.0%である (表15を参照)。1999年の中国企業家調査系統の調査では, 89%という数字が出た (郝雲宏, 王淑賢「我国国企企業家產生, 激勵和約束問題的特殊性」『管理世界』2000年第2期)。また, OECF (海外經濟協力基金開発援助研究所) の企業調査でもほぼ同ような結果が出た。すなわち經理の任命方法について, 主管部門の任命は86.6%, 企業労働者選出は3.7%, 董事会任命は8.6%, 公開の競争的選出は1.1%である。海外經濟協力基金開発援助研究所編纂 (1998), 71頁, 表2.3.9を参照。
 - 33) 上海証券取引所 (2000a), 140頁を参照。
 - 34) 陳湘永など「我国上市公司『内部人控制』研究」『管理世界』, 2000年第4期, 104頁を参照。
 - 35) 吳叔平・廣俊健 (2000), 3頁~4頁を参照。
 - 36) 中国企業家調査系統 (1997) の表16を参照。
 - 37) 魏剛, 楊乃鵠「高級管理層激勵与經營績效關係的实证研究」『証券市場導報』, 2000年3月号を参照。株主資本利益率 (ROE) は, 中国では純資産利益率で表わす。上級管理者以上は取締役, 總經理, 副總經理, 會計・技術責任者, 監査役, 取締役秘書などを含む。上場企業の殆どはその前身が国有企業である。
 - 38) 何德旭「經理股票期權: 實施中的問題与对策—兼論国有企业激勵—約束機制的建立与完善」『管理世界』2000年第3期。国有企業の経営者調査の原資料は『人民日報』1999年12月27日による。
 - 39) 中国企業家調査系統 (1997) の表10を参照。
 - 40) 王賢英「中国上市公司老总年薪知多少」『上市公司』1998年8月, 庾学孟「關於企業家職業化問題的調查与思考」『改革与理論』2000年6期, 「“59歲現象”: 国企老总要有話要說」, <http://www.yes100.com/item5/0004004.htm>を参照。
 - 41) 王学力編 (1997), 30頁, 吳叔平・廣俊健 (2000), 15頁~23頁, 李朝鮮 (1996), 59頁 (例えば, 94年の賃金構成について, 基本給は57.6%, 奨励金と出来高払い給は17.9%, 手当と補助金は24.5%) を参照。
 - 42) 王学力編 (1997), 31頁~54頁を参照。
 - 43) 宋美達「步入小康看錢袋—我国工資分配制度改革的重大突破」, <http://www.molss.gov.cn/theme/50Years/04.htm>。
 - 44) 労働部, 國務院經濟貿易弁公室「關於改進完善全民所有制企業經營者收入分配弁方的意見」の通知 (1992年8月27日), 王学力編 (1997), 514頁~517頁を参照。
 - 45) 中国企業家調査系統 (1998c), 表6を参照。経営者の平均月収は2,160.2元で, うち5,000以上が4.0%, 3,001元~5,000元が8.6%, 1,001元~3,000元が42.5%, 701元~1,000元が26.8%, 501元~700元が11%, 500元以下が7.1%になっている。吳叔平・廣俊健 (2000), 40頁を参照。
 - 46) 王賢英「中国上市公司老总年薪知多少」『上市公司』1998年8月。
 - 47) 上海榮正投資諮詢有限公司「中国上市公司高管薪酬及持股狀況綜合研究報告暨中国企業股權激勵狀況綜述 (2000)」, 『人民日報 (海外版)』2000年6月3日の記事による。
 - 48) Business Week, April 20, 1998, pp.56-60.
 - 49) 王戰強「上市公司高管人員持股狀況研究及政策建議」『証券市場導報』1998年9月号, Business Weekを参照。
 - 50) 狄煌「給国企經營者加油—再探經營者年薪制和多樣化的股權激勵模式」『改革与理論』, 2000年第7期。
 - 51) 「北京市国有工業企業經營管理者年薪制試行弁法」, 『中国巨龍』2000年2月8日。
 - 52) 王学力編 (1997), 198頁~218頁。
 - 53) 黃斌, 賈祖榮「激勵股票期權的理論与实践」『証券市場導報』, 1998年12月。徐偉, 楊朝軍「上市公司青睞股權激勵」『上市公司』2000年7月。『人民日報 (海外版)』2000年6月24日。
 - 54) 黃斌, 賈祖榮「激勵股票期權的理論与实践」『証券市場導報』, 1998年12月。徐偉, 楊朝軍「上市公司青睞股權激勵」『上市公司』2000年7月を参照。
 - 55) 『人民日報 (海外版)』2000年10月28日, 11月2日, 「国有大中型企業建立現代企業制度和加強管理的基本規範 (試行)」新聞稿 (http://www.setc.gov.cn/qygg/setc_qygg_main222.htm) を参照。
 - 56) 『人民日報 (海外版)』2000年1月20日。

57) 李捷生 (2000), 291頁を参照。

58) 中国企業家調査系統 (1997) の表19を参照。経営者全体の42.8%, 国有企業経営者の44.6%は社会保障制度に不安を持っている。

参考文献

- (1) 中国企業家調査系統 (1995) 「現段階我国企業企業家隊伍の行為特徵調査分析」『管理世界』第3期。(調査対象：企業の法人代表者[工場長・經理], 調査方法：アンケート, 有効回答：2,756人, 企業形態：国有企業, 集団所有制企業, 外資企業, その他)
- (2) 中国企業家調査系統 (1997) 「当前我国企業經營者对激勵与約束問題看法的調查—1997年中国企業經營者成長与發展專題調查報告」『管理世界』第4期。(調査時期：1997年, 調査対象：企業の法人代表者, 調査方法：アンケート, 有効回答：3,154人, 有効率：31.5%, 企業形態：国有企業, 集団所有制企業, 外資独資企業, 外資合併・合作企業, 民営企業, 株式制企業, その他)
- (3) 中国企業家調査系統 (1998a) 「企業經營者对宏觀經濟形勢的認識和建議—1997年中国企業經營者問卷調查報告 (1)」『管理世界』第1期。(調査時期：1997年10月, 調査対象：企業の法人代表者, 調査方法：アンケート, 有効回答：2,415人, 有効率：30.2%, 企業形態：国有企業, 集団所有制企業, 私営企業, 聯營企業, 株式制企業, 外資企業, 香港・マカオ・台湾投資企業, その他)
- (4) 中国企業家調査系統 (1998b) 「企業經營者对提高企業市場競爭力的認識和建議—1997年中国企業經營者問卷調查報告 (2)」『管理世界』第2期。(調査内容：同上)
- (5) 中国企業家調査系統 (1998c) 「素質与培訓：变革時代的中国企業經營管理者—1998年中国企業經營管理者成長与發展專題調查報告」『管理世界』第4期。(調査内容：同上)
- (6) 中国企業家調査系統 (1999) 「企業經營者对宏觀經濟環境与經濟体制改革熱点的判斷」『管理世界』第1期。(調査時期：1998年中旬から10月まで, 調査対象：企業の法人代表者, 調査方法：アンケート, 有効回答：3,180人, 有効率：31.8%, 企業形態：国有企業, 集団所有制企業, 私営企業, 聯營企業, 株式制企業, 外資企業, 香港・マカオ・台湾投資企業, その他)
- (7) 中国企業家調査系統 (2000a) 「企業經營者对宏觀經濟形勢与企業改革的判斷—1999年中国企業經營者問跟踪調查報告」『管理世界』第1期。(調査時期：1999年8月～11月, 調査対象：企業の法人代表, 調査方法：アンケート, 有効回答：3,562人, 有効率：35.6%, 企業形態：国有企業, 集団所有制企業, 私営企業, 聯營企業, 株式合作制企業, 株式有限公司, 有限責任公司, その他内資企業, 外資及び香港・マカオ・台湾投資企業)
- (8) 中国企業家調査系統 (2000b) 「中国企業經營者隊伍制度化建設的現狀与發展—2000年中国企業經營者成長与發展專題調查報告」『管理世界』第4期。(調査内容：同上)
- (9) 中国企業家調査系統 (2001a) 「企業經營者对宏觀經濟形勢的判斷—2000年中国企業經營者成長与發展專題調查報告」『管理世界』第1期。(調査時期：2000年8月～10月, 調査対象：企業の法人代表, 調査方法：アンケート, 有効回答：5,075人, 有効率：33.8%, 企業形態：国有企業, 集団所有制企業, 私営企業, 聯營企業, 株式制企業, 株式有限公司, 有限責任公司, その他内資企業, 外資及び香港・マカオ・台湾投資企業)
- (10) 中国企業家調査系統 (2001b) 「企業創新：現狀, 問題及对策—2001年中国企業經營者成長与發展專題調查報告」『管理世界』第4期。(調査内容：同上)
- (11) 上海証券取引所編 (1994) 「上海証券市場上市公司報告彙編」復旦大学出版社。(資料の時期：1992年と1993年, 調査対象：上海取引所の上場企業66社, 調査方法：資料調査)
- (12) 上海証券取引所 (2000a) 『公司治理：国际經驗与中国的實踐』10月18日。(調査時期：1999年末, 調査方法：アンケート, 調査対象：企業の

- 董事、監事および上級管理者、企業調査の回収：257件、回収率：53.54%，財務データ調査の回収：242件、回収率：50.42%，個人調査の回収：3,978件、回収率：41.44%，企業形態：上海証券取引所の上場企業)
- (13) 上海証券取引所 (2000b)「上市公司治理問卷調査結果与分析」『上市公司』第12期。
- (14) 上海証券取引所 (2000c)『中国上市公司治理国際研討会』，2000年11月2日至3日。
- (15) 課題組 (1998)「国有企業管理現状調研報告」『管理世界』第3期。(調査時期：2000年7月～11月，調査対象：企業の法人代表者，調査方法：アンケート，有効回答：500人，有効率：40%，企業形態：大中型国有企業，うち国有持株有限公司と国有持株株式会社を含む)
- (16) 魯明泓 (1999)「中国職業經理階層行為及管理教育的影響」『管理世界』第6期。(調査対象：企業の管理職と政府機関及び事業単位の経済担当者，調査方法：アンケート，有効回答：201人)
- (17) 百家現代企業制度試点企業調査課題組 (2000)「建立現代企業制度的現状与分析—対百家試点企業的調査」『管理世界』，第2期。
- (18) 陳少華・嚴暉・胡永水・張浩洋・楊宏図 (1998)「我国股份公司法人治理結構問題調査」『中国経済問題』1998年第2期。(調査時期：1997年11月，調査対象：厦門市の份有限公司30社余り)
- (19) 李朝鮮 (1996)『中国工資与物価關係研究』陝西人民出版社。
- (20) 王学力編 (1997)『工資与工資爭議處理實務』人民法院出版社。
- (21) 張維迎 (1999)『企業理論与中国企業改革』北京大学出版社。
- (22) 中国 (海南) 改革發展研究院編 (1999)『中国公司治理結構』外文出版社。
- (23) 梁能編 (2000)『公司治理結構：中国的实践与美国的經驗』中国人民大学出版社。
- (24) 吳淑琨・席西民 (2000)『公司治理与中国企業改革』機械工業出版社。
- (25) 吳叔平・虞峻健 (2000)『股權激勵—企業長期激勵制度研究与实践—』上海遠東出版社。
- (26) 荒巻健二 (1994)「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』，1994年7月号，8月号。
- (27) (社) 海外事業活動関連協議会編 (1995)『米国のコーポレート・ガバナンスの潮流』社団法人商事法務研究会。
- (28) 木崎翠 (1995)『現代中国の国有企業—内部構造からの試論』財団法人アジア政経学会。
- (29) 橘木俊詔編 (1995)『「昇進」の経済学』東洋経済新報社。
- (30) 青木昌彦 (1995)『経済システムの進化と多元性—比較制度分析序説—』東洋経済新報社。
- (31) 青木昌彦・奥野正寛編 (1996)『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会。
- (32) 伊藤秀史編 (1996)『日本の企業システム』東京大学出版会。
- (33) 長岡貞男／馬成三／S・ブラギンスキー編 (1996)『中国とロシアの産業変革—企業改革と市場経済』日本評論社。
- (34) 海外経済協力基金開発援助研究所 (1997)「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4巻第4号。
- (35) 石川滋 (1997a)「市場経済發展促進的アプローチ—理論的位置づけと応用—」『開発援助研究』，第4巻第1号。
- (36) 石川滋 (1997b)「中国の国有企業改革—市場育成アプローチによる研究—」『開発援助研究』，第4巻第4号。
- (37) 木崎翠 (1997)「市場経済化と企業制度—過渡期の『中国モデル』—」『開発援助研究』，第4巻第4号。
- (38) 唐亮 (1997)『現代中国の党政關係』慶應義塾大学出版会。
- (39) 深尾光洋・森田泰子 (1997)『企業ガバナンス構造の国際比較』日本経済新聞社。
- (40) 寺本義也 (1997)『日本企業のコーポレート・ガバナンス』生産性出版。
- (41) 沼田準二 (1997)『コーポレート・ガバナンス—

私の監査役実践論—』金融ファクシミリ新聞社。

- (42) 海外経済協力基金開発援助研究所編纂（1998）『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）。（調査時期：1996年，調査対象：約800社，国有工業企業の1%未満）
- (43) 李維安（1998）『中国のコーポレート・ガバナンス』税務経理協会。
- (44) 稲上毅・連合総合生活開発研究所編（2000）『日本型コーポレートガバナンス—従業員主権企業の論理と改革—』日本経済新聞社。
- (45) 今井健一¹（2000）「コーポレート・ガバナンスの中国的課題」中兼和津次編『現代中国の構造変動2，経済—構造変動と市場化』東京大学出版会，第七章。
- (46) 李捷生（2000）『中国「国有企業」の経営と労使関係』御茶の水書房。
- (47) 王東明（2000a）「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23号），1月号。（調査時期：1998年秋，調査対象：四川省全上場企業53社，調査方法：アンケート，有効回答：24社，有効率：45%）
- (48) 王東明（2000b）「企業調査から見た中国のコーポレート・ガバナンス（2）—経営者の資質と昇進経路を中心に—」『証研レポート』（No.1587），2000年10月号。（調査時期：1996年から1999年前半まで，調査対象：中国上場企業238社，うち上海上場企業：133社，深圳上場企業：105社，調査方法：資料調査，会社の「上場目論見書」と「上場公告書」（『中国証券報』）から重役の履歴書を整理したもの）
- (49) Mark Roe(1994), Strong Managers and Weak Owners-The Political Roots of American Corporate Finance-, Princeton UP.（北條裕

雄・松尾順介監訳『アメリカの企業統治—なぜ経営者は強くなったのか—』東洋経済新報社，1996年）

- (50) Robert A. G. Monks and Nell Minow(1995), Corporate Governance, Blackwell Publishers.
- (51) Masahiko Aoki and Hyung-Ki Kim(1995), Corporate Governance in Transitional Economies-Insider Control and the Role of Banks, The World Bank Washington, D.C.
- (52) Jia Heting(1996), On Corporatization of Enterprises and Corporate Governance, policy Options for Reform of Chinese State-owned Enterprises, World Bank Discussion Paper No.335.
- (53) Xiaonian Xu and Yan Wang (1997), Ownership Structure, Corporate Governance, and Corporate Performance: The Case of Chinese Stock Companies, World Bank Working Paper No.1794.
- (54) Andrei Shleifer and Robert W. Vishny(1997), A Survey of Corporate Governance, The Journal of Finance. VOL. LII, NO.2. June 1997.
- (55) Ira T. Kay(1998), CEO Pay and Shareholder Value, Watson Wyatt Worldwide.
- (56) On kit Tam (1999), The Development of Corporate Governance in China, Edward Elgar Publishing（譚安傑『中国企業新体制—督導機制与企業現代化』商務印書館（香港），1998年）。（調査時期：1993年～1994年，調査対象：上海証券取引所の上場企業63社，有効回答：58社，有効率：92%）

* 追記：本稿は，石井記念証券研究振興財団研究助成金（グループ研究）の成果の一部である。

（当所大阪研究所主任研究員）