〔論　説〕

中国の上場企業経営者に関する基礎的分析

川　井　伸　一

1　はじめに—分析対象

企業におけるコーポレート・ガバナンス（企業統治）の概念定義については，さまざまに指摘されている。狭義にはアメリカにおける事例のように，株主が自らの利潤目的のために代理人としての経営者に会社の経営を委託し，経営者が効率的な経営と株主の利益を守るように，経営者をコントロールする制度と把握される（アメリカ法律協会[1]）。英米における本来のコーポレート・ガバナンスはこの狭義の意味で使われた。そこにおいては，ガバナンスとは法人組織としての企業における株主と経営者のあいだの権限と義務の関係を規制する法的構造であり，結局のところ株価を最大化するために株主が経営者を如何にコントロールするかという問題であったといえる（青木，1995）。

他方，広義には，企業の利害関係者（stake holders）が，それぞれ自己の利害に基づいて，自己の利益に合致するような経営を行わせることを目的として，何らかの手段によって経営者の意思決定と行動に影響力をおよぼす制度的しくみと考えられる。この利害関係者のなかには，株主のほかに，債権者，投資家，従業員，取引先企業，消費者，国家などが含まれる[2]。いうまでもなく株主の代理人たる経営者も一個の利害関係者である。この広義の場合も，経営者は利害関係者の利益目的に適応した健全で効率的な経営が求められるだけでなく，それらの利益目的に反する経営者の違法行為やモラル・ハザードを防止し，チェックすることが要請されることになる。

狭義であれ，広義であれ，コーポレート・ガバナンスの主要な当事者が経営者であることは共通している。経営者は株主の代理人であるだけでなく，経営の直接の担い手であり，さまざまな利害関係者との契約当事者でもある。いいかえれば，利害関係者のあいだの「契約の束」としての企業において，経営者は契約の束の結節点として重要な不可欠な存在であるといえる。まず経営者の存在に注目する理由がここにある。

他方，中国の企業改革に目を転じると，大規模国有企業の株式制企業への転換が進行中である。株式制企業（株式会社，有限会社を指す）への転換は株式所有の多元化と有限責任法人化を明確に指向している。それは広い意味で国有企業の民営化の試みと把握できる。株式制企業における所有の多元化と法人化のなかで，コーポレート・ガバナンスの構築が中国においても注目されてきている。1993年に制定された会社法が規定したコーポレート・ガバナンスの機構枠組みは基本的に米国のそれを参照したものと理解される（Tam, 1999）。コーポレート・ガバナンスは中国の学界でも主要な論点のひとつとなっている[(3)]。

しかし，中国におけるコーポレート・ガバナンスの構築は中国特有の問題を抱えている。第一に，中国経済は計画経済から市場経済への移行期にあり，まだ市場経済が十分に確立された段階にはない。市場経済の未成熟はとりわけ証券市場に典型的に現れている。他方，計画経済的な要素である行政コントロールがさまざまな形で残存している。

第二に，所有と経営の権限が十分に確立しておらず，権限の内容範囲があいまいである。この問題はいいかえれば，所有者と経営者の形成が不十分であるという問題でもある。旧来の国有企業において所有者とされる国家政府は所有者としての役割をあまり果たしてこなかった（いわゆる「所有者不在」問題）。他方で，政府行政の企業経営に対する強い統制および企業管理者の行政官僚的性格のために，本来の経営者としての性格と役割（例えば企業家としての製品開発や自己責任）も弱かった。従って，国有企業の株式制企業への転換は，本来の所有者（株主）と経営者を「創出」することが課題となっている。こうし

て，中国は近代的なコーポレート・ガバナンスの枠組みを導入するいっぽうで，ガバナンスの担い手である真の所有者と経営者を同時に創出し育成することが求められている。

第三に，所有者と経営者の未確立のなかで，経営者のガバナンス問題が大きな課題となっている。これは一見奇妙であるが，効率的で公正な経営者階層が確立されていない故に，ガバナンス問題が発生していると解することができる。現在，直面している経営者のガバナンス問題はひとつには「インサイダー・コントロール」のもとでの経営者の腐敗・不正問題（例えば「59歳現象」），もうひとつは行政機関の介入による経営の非効率問題である。現在，政府当局がコーポレート・ガバナンスの構築を重視しているのは，こうした現実問題があるからでもある。

このように中国においては，コーポレート・ガバナンス構築の基本的な前提条件が未整備であり，そこにおいて所有者とともに経営者を創出し，その経営効率性と公正性を確保することが問われているのである。

以上の問題意識から，本稿では経営者に焦点をあて，中国企業の経営者とはどのような性格をもっているのかを検討する。それは経営者の役割やコーポレート・ガバナンスの構造を検討するうえで基礎的な作業であると位置づけられる。本稿では特に，上場企業に絞って経営者の性格属性を検討する。ここでいう経営者とは企業における指導的な役職者を指し，具体的には董事（取締役），監事（監査役），および経営執行責任者である総経理・副総経理などである。

従来，企業経営者に対する実態調査と分析は，主として中国企業家調査系統などによって継続的になされているものの，株式会社，とくに上場株式会社の経営者についての調査分析は少ない。1993年以来の中国企業家調査系統の各年調査は株式会社を含んでいるが，統計結果ではほとんどの場合，「株式制企業」としてまとめられている[(4)]。中国の株式制企業とは株式会社ともに有限会社を含んでいるために，株式制企業のデータからは株式会社のみの状況は判然としない。こうしたなかで最近，上場株式会社の経営者についての個別研究が公表

されている。例えば，田志龍等 (1998，1999)，何浚 (1998)，谷書堂等 (1999)，Tam (1999)，王東明 (2000) などである。本稿ではこれらの研究成果を参照しつつ，上海および深圳の証券取引所が公表している経営者データ，『中国証券報』などに掲載された会社年度報告などから独自に経営者のデータベースを構築した。本稿はそれに基づいて経営者の基礎的属性を整理検討する。

2　経営役職者の属性区分

本稿では企業経営者の基本的属性を三つに分類する。すなわち，個人的属性，組織的属性，経済的属性である。個人的属性は経営者の履歴や資格に関するもので具体的には，性別，年齢，学歴，技術資格を取りあげる。技術資格は経済活動または職務との関わりにおける技術水準を示しているので経済的属性とみることも可能だが，ここでは個人的属性として扱う。組織的属性は，企業組織における位置・役割を示すもので，具体的は組織的背景（経路），在職年数，職位と兼職，党員資格などである。経済的属性は，経営者の経済収入状態を示すもので，具体的には報酬，持株数などである。

以下，それぞれの属性がどのような意味をもちうるかを一般的に考えてみたい。

1）　個人的属性

(1)　性別

経営者の性別は，まず企業経営者に対する男女のアクセス（可能）状況を示すものと理解できる。中国においては職業選択や人事昇進において男女平等が比較的進んでいるとみられている。その場合に，大企業経営者という一種の社会エリートへのアクセスは男女ともに同程度に可能なのだろうか。社会エリートへのアクセス可能程度は，本人の能力や努力という主体的条件だけではなくて，男女の役割期待に対する社会の価値規範意識およびそれに基づく受容レベルをある程度反映しているとも考えられる。平等主義と能力主義が価値として

高く評価される社会においては，一般的に社会的昇進における男女差は比較的に少ないであろう。もっとも，それは職種の違いにより多少とも異なるであろう。同じ経営者のレベルであっても，董事，監事，経営執行者などの役職の性格や重要度の違いにより，男女の進出状況は差異がみられると予想される。

(2) 年齢

年齢はいうまでもなく個人の生存期間および経験の蓄積程度を示す重要な指標と考えられる。また時代における世代的体験を示す指標でもある。後にみるように上場企業の経営者の平均的な年齢は40代後半であるが，この年代は1950年代前半に生れ，10代から20代前半の多感な青少年期を文化大革命の政治動乱のなかで過ごした。そして20代半ば以降，改革開放時代を迎え一部は再開された大学に入学し，一部は企業の職員としてのキャリアを開始したことになる。つまり彼らは世代的体験を共有している。

また経営者の年齢は，企業における昇進期間を間接的に反映している。中国の国有企業では一般に年功的な昇進制度が採用されており（ただし労働者と職員では制度が異なる）。したがって，企業に就職してから経営者に任用されるまでの昇進プロセスの長さを反映している。平均的な経営者でいえば，かれらは一般に就職してから10-20年程度の職歴を経ており，その過程のなかで一定の専業的な知識技術を蓄積していると考えられる。

さらに経営者の年齢のもつ意味あいを示した社会現象として，いわゆる「59歳現象」が指摘できる。この現象は経営者が，定年以後の役得の消滅や生活不安を背景に，定年の直前に私的蓄財をはかるためにさまざまな不正腐敗行為を行うことを指す[5]。こうしたモラル・ハザードは中国企業のコーポレート・ガバナンスの構築にとって大きな課題を投げかけている。

(3) 学歴

学歴　学歴が文化教養および専門的知識の水準を示す指標となりうることは論をまたない。中国では毛沢東の影響で文化大革命時期に一種の学歴無用論が唱えられ，社会的実践経験が過度に強調されたが，改革開放の80年代以降，専門

知識と学歴が重視されるようになった。多くの大規模企業において管理職の要件として大学卒または同等の学歴水準が求められるようになった。就職予備軍の学生側にも，学歴が重要な競争力の一つであることをよく認識しており，なかには大学院に進学してより高い学歴をつけることで就職における自らの競争力を高めようとする学生も多い。

このように学歴が就職や昇進において注目される要素の一つであることは確かであり，上場企業においても経営者の学歴水準は一般的に重要な要素の一つと考えられている。ただし，学歴と経営者の職位との関係は必ずしも直接的なものではないようだ。高学歴であれば必ず経営者になれるわけではない。逆に低学歴であっても有能な経営者になっている者も少なくない。その意味で学歴は経営者に昇進するうえの必要条件の一つにすぎない。

(4) 技術職称

技術職称は専門的技術についての公式の資格認定を示すもので，専門の職種内容に応じてさまざまな種類がある。すなわち，工程師，経済師，会計師，政工師，律師(弁護士)，経営師，統計師，管理工程師，商務師，農芸師，審計師(監査)，技師，建築師，国際商務師，蓄牧師，農経師など。それぞれの専門資格において高級職，中級職，低級職に区分される。例えば，高級工程師，工程師，助理工程師という具合である。一般に技術職称は就職後の仕事の過程で取得された一定の専門的資格を示すものである。その意味で技術職称は現在に至るまでの仕事の業務内容と一定の関連があり，専業知識の蓄積を反映している。

中国において経営者が何らかの技術職称を保有することは，経営者の条件の一つとして期待されており，上場企業の経営者は実際何らかの技術職称を有している。中国経営者における技術職称の分布状況を通して専業知識の蓄積度を知ることができる。

2） 組織的属性

(1) 組織的背景

組織的背景とは経営者がどのような組織機関の出身であるのか，どのような

組織的経路を経ているのかを示す指標である。具体的には，企業組織内の出身であるのか，他の企業からの転入なのか，または政府官庁からの派遣であるのかを指す。まず中国の企業経営者は企業内の出身者（生え抜き）である場合が多いといわれる。計画経済時代は最初に配分された職場単位に長期間に就業することが一般的であった。これには，終身雇用の人事制度，単位のあいだの人事異動に対する厳しい規制，人材市場の欠如，職場社会の包括的自足的な性格（小社会）などが多分に影響を与えている。企業経営者が基本的に内部出身者であるという傾向は，80年代以降に人材の社会的流動性が増加したとはいえ，依然として継続しているようである。かれらは長年の仕事の過程で企業内に比較的強固な人的ネットワークと組織的基盤を築いている場合が多い。

他の企業単位などからの転入組の経営者は，それぞれの出身組織などで長年の経営管理経験や能力をもった人材であり，とくに転入した企業が格上の企業である場合には本人の優れた業績と能力が政府当局に評価された結果である。逆に転入先の企業が明らかに格下の場合には，本人に対する一種ペナルティの意味をもつだろう。政府機関からの派遣組は，政策上重要な大企業の経営を梃入れし強化するような場合が考えられる。このような場合，派遣される役人は優れた管理経験と能力を評価されての派遣であろう。他方で派閥抗争での敗北や仕事上の失策を理由に，政府機関から企業経営者に派遣（事実上の左遷）されるような場合もあろう。いずれの場合であれ，外部組織からの転入組は転入先の企業では新参者であり，企業内に強固な人的ネットワークと組織的基盤をもっていない場合が普通であると考えられる。ただし，時間の経過とともに，彼らは企業内に人的組織的基盤を次第に築くようになるだろう。

コーポレート・ガバナンスの見地からみて，経営者が内部出身者であるかどうかは重要な意味をもつ。なぜなら，他の条件が同じ時，内部出身者で企業内部に特別に強い利害関心をもつ経営者であれば，外部の利害関係者からの経営者に対するコントロールは効果のうすいものになる可能性があるからである。現在，多くの大規模企業で「インサイダー・コントロール」が問題となってい

るが，これは上記のことと無関係ではないであろう。

(2) 職位・兼職状況

経営者の職位状況とは企業内における董事，監事，高級経理の配置状況およびそれぞれの職位ランク状況を指す。例えば，董事であれば，董事長，副董事長，常務董事，董事などの具体的人数配置がどのようになっているかである。経営者の兼職状況とは董事および監事が経理執行職を兼任しているかどうか，経営者が党組織の指導職（書記，副書記）を兼任しているかどうか，そして外部の法人代表（董事長）が企業内部の経営職を兼任しているかどうかなどを指す。このような経営者の人事配置は，コーポレート・ガバナンスにありかたに対して極めて重要な影響を及ぼすと考えられる。例えば，董事と経営執行職，または監事と経営執行職がそれぞれ兼任されている場合，またはその度合いが高いほど董事や監事の経営執行者に対する監督機能を発揮するのが困難となるだろう。また外部の法人代表が本企業の董事長または総経理を兼任している場合は，そうでない場合に比べて外部法人の本企業に対するコントロールは強くなるであろう。経営者が党組織の指導職を兼任している場合は，経営が党のコントロールを受けやすくなるだろう。

現在のところ中国の会社企業における経営者の兼職についての規定や制度化が立ち遅れているために，個々の具体的状況はかなり多様であることが予想されるが，全体的な状況はどのようなものであろうか。

(3) 政治的所属

中国の企業，とりわけ国有企業では経営者の政治的所属が大きな意味をもっている。元来，中国の国有企業の経営において経営執行部，党組織，労働組合の三者は分業しつつ緊密な協力関係を構築することが原則とされてきた(川井，1991)。党委員会指導制のもとで党組織の指導者（書記または党委委員）が経営執行部や労働組合の責任者を兼任する場合が一般にみられた。特に党書記と総経理を同一人物が兼任する事例は歴史上多くみられた。他方で，三者のあいだは明確な権限と義務の関係として法規定されることはなく，時々の政策によっ

て絶えず変化した。現在，国有企業の会社企業への転換においては旧来の国有企業の三者関係を維持したまま，そのうえに会社法の規定する三つの指導機関（株主総会，董事会，監事会）を設置したため，これらの諸機関の関係が事実上混乱している。ここでの課題の焦点は党組織と会社法の三機関をどのように制度化し規範化するかにある。現在，党組織の指導者が董事会や監事会の主要メンバーとなる方法などが模索されているが，その法制度化はまだかなり立ち遅れている。いずれにせよ，現在の株式会社のほとんどは国有企業からの改組により成立したものであり，企業経営における党組織の影響は依然として大きい。従って，経営者の政治的所属，とくに党組織の指導職との兼任は，コーポレート・ガバナンスの構築において重要な意味をもつのである。

3） 経済的属性

(1) 報酬水準

1） 経営者がどの程度の報酬を得ているのかは，以下の二つの点でコーポレート・ガバナンスにおいて重要な意味をもつ。すなわち，第一に報酬は経営者に対する明瞭なインセンティブの手段である。経営者が株主をはじめとする利害関係者とのさまざまな契約関係のもとで，積極的な経営を展開するさいの主体的動因として強いインセンティブ（誘引）が必要である。経営者のインセンティブの手段は社会的使命感や自己充実などの道徳精神的なもの，報酬など金銭的なもの，競争などの外部圧力など考えられるが，数量的な指標として報酬が最も主要なものの一つであろう。インセンティブ手段としての報酬についてはその額だけでなく，受領の形式，受領先などが重要な検討対象となる。

第二に，報酬は経営者に対する統制監督機能をもつ。報酬が経営業績とリンクされている場合（例えば年俸制），経営業績の向上は報酬の上昇につながり，経営業績の悪化は報酬の低下につながる。報酬を決定する権限をもつ会社機関が報酬額の決定をとおして経営者に対する統制監督機能を発揮できる。

旧来の国有企業の経営者は報酬水準がその他のタイプの企業に比較して少ない，また企業従業員の平均賃金との格差が少ないといわれてきた。これは経営

者のインセンティブ発揮を制約する条件となったに違いない。それでは国有企業の改組により成立した上場株式会社の場合はどうなのであろうか。

(2) 持ち株数

国有企業の株式制企業への改組転換に際して，企業従業員が自社発行株の一部を購入し，持ち株社員となることが普及している。経営者の場合は自社発行の株式を所有することが期待されている。経営者の株式保有のねらいは，第一に企業への一体感（凝集性）を促進することが指摘されている。経営者が自社株式をもつことで安定的株主として経営に従事することは単なる雇われ経営者に比べて企業への一体感を強める効果を期待しているのである。第二に，株式保有は利益配当（インカム・ゲイン）または値上がり利益（キャピタル・ゲイン）を得られることにより，経営者の所得インセンティブを促進することが期待されている。株式保有による所得インセンティブは効果的なのであろうか。

3 経営役職者の属性分析

では以上の意味づけと課題を踏まえて，前述の各属性についてそれぞれ現状分析をしてみたい。

1）個人的属性

(1) 生年

上場企業の経営者の年齢構成はどのようであろうか。それを整理したのが表1-1である。経営者役員の生年年代は全体の平均でいえば，1950年代前半であり，平均年齢は1999年末現在で40代後半である。従って，それは人民共和国の歴史とほぼ重なるか若干若い世代といえる。役職別でみると，董事長と監事長の生年年代のモードは1940年代であり，かれらの半数近くがこの世代である。かれらの平均年齢は40代末にあり（董事長48.6歳，監事長48.4歳），役職者のなかでは最年長の人々である。他方，総経理，董事，監事の生年年代は

表1-1　上場企業経営者の生年分布

（人，%）

生　年	董事長		総経理		監事長		董　事		監　事	
1920年代	1	0.1	0	0	2	0.3	23	0.3	7	0.2
1930年代	56	7.9	16	2.2	42	6.3	324	4.7	96	3.0
1940年代	319	44.8	201	27.4	315	47.5	2284	33.2	1048	33.3
1950年代	255	35.8	323	44.0	218	32.9	2594	37.7	1194	37.9
1960年代	78	10.9	192	26.1	84	12.7	1584	23.0	732	23.2
1970年代	3	1.3	2	0.3	2	0.3	65	0.9	73	2.3
総　数	712	100	734	100	663	100	6874	100	3150	100
平均生年	1950.4		1954.5		1950.6		1953.3		1954.2	
平均年齢	48.6		44.5		48.4		45.7		44.8	

年齢は1999年12月現在での推定値，董事は董事長を含む全董事，監事は監事長を含む全監事。
出典）巨潮互聯資訊網/公司資訊/高管人員，www.cninfo.com.cn/gszx/ggzl.asp より作成。

1950 年代が最も多く，かれらの平均年齢は 44-45 歳で比較的若い。表の中の董事と監事はそれぞれ董事長と監事長を含んでいるので，かれらを除いた董事と監事の平均年齢はもっと若いはずである。

次に上場企業の経営者を他の類型の企業経営者と比較してみよう。上場企業のトップ経営者（董事長，総経理）の平均年齢は 46.5 歳である。1998 年の中国企業家調査系統のサンプル調査（有効サンプル 2415）によれば，トップ経営者（董事長，総経理，工場長，党書記）の平均年齢は，国有企業が 49.3 歳，集体企業 46.6 歳，私営企業 42.9 歳，株式制企業 47.6 歳，外資系企業 51.6 歳であった（中国企業家調査系統，1998，121 頁）。従って，上場企業のトップ経営者の平均年齢は国有企業よりは若干若い。他方，私営企業よりは高い。従来経済体制の中心に位置した国有企業の経営者は年功人事のもとの昇進の結果であり，トップ経営者になるまでに相当の年月をかけている。それに対して，新たな類型である私営企業の経営者は 80 年代後半以降に自ら創業したオーナー経営者が中心で，年齢もかなり若いのが特徴である。上場企業の経営者の年齢構成は，国有企業に比較的近いものの，国有企業と私営企業の中間に位置するといえよ

表1-2　各種企業の経営者の年齢階層比較

(%)

		34歳以下	35歳-44歳	45歳-55歳	56歳以上
上場企業	董事長	4.6	24.4	60.0	19.9
	総経理	7.1	44.4	41.1	7.4
	監事長	5.7	21.4	55.9	17.0
国有企業		2.2	22.2	57.3	18.3
集体企業		3.6	34.9	51.9	9.6
私営企業		10.3	48.3	34.5	6.9
株式制企業		3.3	36.3	43.2	17.2
外資系企業		3.0	19.4	43.3	34.3

出典）巨潮互聯資訊網/公司資訊/高管人員，www.cninfo.com.cn/gszx/ggzl.asp
中国企業家調査系統調査報告（1998）より作成。

う。

トップ経営者の年齢構成分布も相違がみられる（表1-2参照）。例えば44歳以下の経営者の占める比率は，国有企業で24.4%，集団所有制企業38.5%，私営企業58.6%，株式制企業39.6%，外資系企業22.4%であるが，上場企業の場合は，総経理51.5%，董事長29.0%，監事長27.1%である。上場企業では国有企業に比較して若手の経営者，特に若手の総経理の占める比率が高いことがわかる。上場企業の9割余りが国有企業の株式会社への改組によって成立しているという歴史的経緯から，上場企業のトップ経営者は基本的に国有企業の経営者（または出身者）であると考えられる。上場企業の董事長や監事長の平均年齢が国有企業とほぼ同水準であることはこの点を反映している。しかし他方で，上場企業の総経理は国有企業の経営者の平均年齢にくらべ若く明らかに一定の年齢差がみられる。この理由としては以下の諸点が推定される。

第一に，上場企業の総経理の一部は民営企業の経営者の出身であること。特に上場企業が民営企業を発起人あるいは主要株主としている場合はこのようなケースが考えられる。上述のように私営民営企業の経営者は比較的若いのである。第二に，上場企業の経営者の多くは国有企業のなかの経営者から選任され

表1-3　上場企業経営者の性別

（人，%）

	董事長		総経理		監事長		董　事		監　事	
総　数	868	100	869	100	842	100	8610	100	4260	100
男	833	96.0	835	96.1	720	85.5	7867	91.4	3399	79.8
女	35	4.0	34	3.9	122	14.5	743	8.6	859	20.2

董事，監事にはそれぞれ董事長，監事長を含む。
出典）巨潮互聯資訊網/公司資訊/高管人員，www.cninfo.com.cn/gszx/ggzl.asp より作成。

ているが，株式会社の新規設立に際して発起人たる国有企業から有能な若手を上場企業の経営者（特に総経理）に選任していることである。

(2)　性別

上場企業の経営者の性別状況は表1-3にみられるとおり，男性が圧倒的に高い比率を占めている。董事長や総経理の役職では男性が96%の比率を占めている。ただ，同時に注目されるのは，董事職や経営執行職に比べて，監事職は女性の比率が相対的に多い。ただし，監事職は董事や執行役員に比べて重要度が相対的に低く脇役というイメージをもたれている。上場企業の経営者は明らかに男性優位の状況にある。

男性優位の状況は上場企業に限られたことではなく，中国の企業経営者に一般的にいえることである。例えば，中国企業家調査系統によれば，1997年報告では3154企業の経営者の97.9%，1999年報告では3180企業の経営者の95.4%，2000年報告では3562企業の経営者の96.7%が男性であったと報告されている（中国企業家調査系統，1998，1999，2000）。いずれもさまざまな類型の企業を含んでいるが，圧倒的に男性優位である。

(3)　学歴

上場企業の経営者の学歴（1999年現在）は表1-4のとおりである。平均的な学歴は経営者の役職により多少とも異なっている。全体的にいえることは董事長と総経理の学歴が最も高く，次に監事長，董事が位置し，監事が一番低い。例えば，大学本科（学部四年生）以上の学歴をもつものは，董事長71.1%，総

表1-4　上場企業経営者の学歴

（人，%）

	董事長		総経理		監事長		董　事		監　事	
博士（後）	7	19.7	8	19.9	1	5.8	118	10.6	5	3.1
修　士	51		67		15		461		80	
研究生	55		44		13		335		45	
大学/本科	295	51.4	284	47.5	186	37.5	2348	27.2	752	17.7
大　専	157	27.3	184	30.8	216	43.5	1796	20.8	1043	24.5
高級中学	3	1.2	2	1.7	22	12.9	75	3.5	122	8.3
中専/中技	3		8		41		209		198	
初　中	1		0		1		14		32	
小　学	0		1		0		1		2	
総　計	574	100	598	100	496	100	8610	100	4260	100

備考：董事と監事のなかにはそれぞれ董事長と監事長を含む。
出典）巨潮互聯資訊網/公司資訊/高管人員，www.cninfo.com.cn/gszx/ggzl.asp より作成。

経理 67.4%，監事長 43.3%，董事 37.8%，監事 20.8%である。董事，監事のなかにはそれぞれ董事長，監事長を含んでいるので，それを除外した董事，監事の学歴水準はもっと低いはずである。大学院レベル以上の学歴保有者は，董事長と総経理がそれぞれ約 20%を占めるの対して，監事長は 5.8%にとどまっている。いずれにしても，董事長と総経理の学歴水準は群を抜いて高い。これは経営者を選任するさいに，より高学歴の知識水準の高い人材を(結果として)選好する傾向があることをうかがわせる。経営者の選抜において学歴が評価基準の一つにされている場合は当然ともいえるが，一般的にはトップ経営者は，比較的長期間の仕事を通じて専業的な知識と能力を蓄積しており，それに対する評価を踏まえて経営者に抜擢されると考えられるので，仕事における専業的な知識・能力の蓄積度は学歴水準と一定の相関関係があると考えられる。

次に，上場企業経営者の学歴を他の類型の企業経営者（具体的には董事長，総経理，工場長，党委書記）と比較してみよう（表 1-5)。比較からいえることは，第一に上場企業のトップ経営者（董事長と総経理）は他類型の企業の経営者よりも高学歴であることである。それは，大学院生以上の学歴ばかりでなく，

表1-5　各種企業の経営者の学歴比較

(%)

	国有	集体	私営	株式制	外資系	大型	中小型
研究生	7.1	3.6	4.7	9.2	11.6	9.3	6.3
大学	45.2	18.6	9.9	34.8	40.1	50.6	26.1
大専	39.7	48.2	43.1	39.2	31.5	32.6	43.6
高中/中専	7.4	25.7	34.1	13.8	13.4	6.1	20.2
初中/小学	0.6	3.9	8.2	3.0	3.4	1.4	3.8
サンプル数	1165	280	364	666	292	1010	1964

出典）中国企業家調査系統『管理世界』1999年第4期，110頁。

大学本科以上の学歴においても顕著である。例えば，大学本科以上の学歴でみると，上場企業の経営者が69.2%を占めるのに対して，国有企業52.3%，集体企業22.2%，私営企業14.6%，株式制44.0%，外資系51.9%である。

第二に，企業規模との関連でみても同様である。上場企業は大規模企業（資本金5000万元以上が上場基準）であるが，表1-5の大型企業（1010サンプル）の経営者と比較すると，後者は大学本科以上の学歴が59.9%で，上場企業の経営者の69.2%に及ばない。

以上の分析から上場企業の経営者の学歴水準は中国企業全体のなかでトップレベルにあると結論づけられる。

(4)　技術職称

技術職称は個人の技術資格を示すランクであり，個人の専門的能力を示している。この職称は各人の仕事の専業的内容と関連があり，一般には企業のさまざまな職務に従事している過程のなかで取得するものである。その意味では，職称は学歴よりも経営者個人の専門的な知識・能力水準を反映する指標としてみることができる。

表1-6は上場企業経営者の技術職称の状況（1999年末）を整理したものである。経営者の職称は役職によってレベル（級別）と資格内容が異なる。まず級別でいえば，高級レベルの資格保有者の比率は，董事長78.1%，総経理61.6%，

表I-6　上場企業経営者の技術職称

（人，%）

	董事長		総経理		監事長		董　事		監　事	
高級工程師	158	36.3	148	31.5	3	0.8	986	25.0	118	6.9
高級経済師	148	34.0	107	22.8	39	10.2	672	17.1	129	7.5
高級会計師	1	0.2	12	2.6	22	5.8	236	6.0	105	6.1
高級政工師	27	6.2	16	3.4	91	23.9	188	4.8	190	11.1
高級その他	6	1.4	6	1.3	5	1.3	47	1.2	20	1.2
工　程　師	26	14.9	64	30.4	21	36.5	424	37.6	139	50.6
経　済　師	33		56		57		671		219	
会　計　師	0		17		29		262		245	
政　工　師	4		6		52		115		257	
律　　師	2		0		1		9		5	
助理工程師	0	0.5	2	1.5	1	3.7	33	3.1	28	9.1
助理経済師	1		6		10		68		60	
助理会計師	1		0		1		12		46	
助理政工師	0		1		2		8		21	
教　　授	13	4.6	6	2.6	4	1.8	115	5.2	14	2.0
研究員/副	6		6		2		55		10	
副　教　授	1		0		1		35		10	
総　　数	435	100	470	100	381	100	3936	100	1708	100

出典）巨潮互聯資訊網/公司資訊/高管人員，www.cninfo.com.cn/gszx/ggzl.asp より作成。

監事長 42.0%，董事 54.1%，監事 32.8%である。董事と監事はそれぞれ董事長，監事長を含んでいるので，それを除いた数値はもっと低くなるはずである。従って，経営者のなかでは董事長の職称レベルがもっとも高く，その次に総経理が高い。監事長や監事は相対的に低い。この状況は興味深いことに学歴水準の状況と近似している。

次に，職称の内容構成についてみると，董事長と総経理は同様な構成である。すなわち，高級職でいえば工程師が最も多く，以下経済師，政工師，会計師の順につづく。董事全体でもほぼ同様な配置構成である（ただし，政工師と会計

師の順番が逆転)。これとやや異なった構成を示すのは監事職である。監事では政工師が最も多く，次に経済師，そして工程師，会計師などである。監事長の場合もほぼ同じ傾向がみられるが，会計師の比率が他の役職よりやや高い。中級職の構成については，董事と監事で相違がみられる。すなわち，董事では経済師，工程師，会計師，政工師の順であるが，監事では政工師，会計師，経済師，会計師の順となっている。

要するに，経営者は多様な職称をもつ専門的技術者の集合体であり，董事長，董事，総経理では工程師と経済師が比較的多いのに対して，監事職には政工師と会計師が比較的多いという特徴がみられる。これは担当する役職の性格の違いをある程度反映していると考えられる。つまり，董事長，董事，総経理は企業の経営計画，投資計画，生産販売計画などの立案・執行を担っているのに対して，監事職は主として経営者の行動規律に対する監督および会計監査を任務としているのである。

上場企業以外の経営者の職称状況は表1-7のとおりである。これを上場企業の経営者と比較してみよう。上場企業の経営者（董事長と総経理）に占める高級職の比率は69.5%である。この比率は表1-7から分かるように，その他の類型の企業よりも高い水準にある。従って，上場企業のトップ経営者の職称レベルは中国の企業経営者のなかで最も高水準であるといえる。

表1-7　経営者の職称配置状況（2415サンプル）

(%)

	職称なし	初　級	中　級	高　級
全　体	2.3	4.2	34.8	58.7
国有企業	1.0	2.1	30.2	66.7
集団所有企業	5.4	9.0	52.4	33.2
私営企業	17.3	20.7	37.9	24.1
聯営企業	3.0	12.1	57.6	27.3
株式制企業	2.7	5.1	35.5	56.7
外資系企業	4.5	3.0	37.3	55.2

出典）中国企業家調査系統『管理世界』1998年第4期，141頁。

2）組織的属性

次に，経営者の組織的属性に関わる項目をみてみたい。すなわち，組織的背景，職位と兼職状況，および政治的所属である。

(1) 組織的背景

上場企業経営者の組織的背景については王東明（2000）の研究が参考になる。それを要約して示すと表2-1のとおりである。ここでは組織的背景として企業内昇進，主管部門の派遣，他企業からの転入の三つの状況を区分し，それぞれに該当する人数を計測している。これによれば，経営者全体からみれば66%が企業内昇進であり，29%が他企業からの転入，5%が主管部門からの派遣である。つまり，経営者のほぼ三分の二が企業内部出身者である。この企業内昇進の場合，株式会社への改組以前の国有企業における内部昇進を含んでいると考えられる。

個別にみていくと，総経理や副総経理は内部昇進の比率がもっとも高い（81%，76%）。日常経営の責任者であるかれらは当該業種の専門知識や経営経

表2-1　経営者の組織背景

（人，%）

	企業内昇進		主管部門派遣		他企業から転入		合計
董事長	162	72.3%	27	12.1%	35	15.6%	224
副董事長	145	60.9	19	8.0	74	31.1	238
董　事	880	59.5	65	4.4	535	36.1	1480
小　計	1187	61.1	111	5.7	644	33.2	1942
総経理	160	80.8	12	6.1	26	13.1	198
副総経理	450	75.5	22	3.7	124	20.8	596
小　計	610	76.8	34	4.3	150	18.9	794
監事長	123	67.5	9	4.9	50	27.5	182
監　事	417	67.5	20	3.2	181	29.3	618
小　計	540	67.5	29	3.6	231	28.9	800
合　計	2337	66.1	174	4.9	1025	29.0	3536

備考：236社（上海取引所上場132社，深圳取引所上場104社）。
出典）王東明（2000），35頁より作成。

験が求められるので，やはり長年にわたる企業内部の熟練と経験が特に必要であろう。董事長も総経理に次いで内部昇進者が多い(72%)。ただ，副董事長や董事になると内部昇進者の比率が下がり，他企業からの転入の比率が多くなる。董事レベルでは企業間の交流移動が比較的多くみられるといえる(36%)。監事職も 68%が内部昇進者で占められるが，経理職に比べ外部企業からの転入も多い。主管部門からの派遣比率はすべての役職において最も少ないが，そのなかでも董事長や副董事長は比較的に多い（12%，8%)。

次に董事の組織的背景について別の統計をみておこう。これについてはまず何浚 (1998) の研究が参考になる。彼は 1996 末の上場企業 530 社の董事会メンバーに占める「内部董事」の比率を計算し，その比率を「内部者コントロール度」として概念化した。その概要は表 2-2 のとおりである。彼のいう「内部董事」とは企業内部者の董事を指し，具体的には経営執行職を兼任している董事と職員労働者の董事を指す。ただし，何浚は，非董事ではあるが企業主管部門の指導者や親会社の総公司の経営者（計 18 社 34 人）も「内部董事」に含めて計算しているので，やや注意を要する。

これによれば，董事の内部者比率は工業部門で 71%，不動産部門で 64%，商業部門で 66%，公共部門で 59%，総合部門で 59%を占めている。要するに，これらの部門では董事の大半が企業内部者で占められているのである。この事実は注目に値する。こうした状況はいくつかの調査統計からも確認できる。例え

表2-2　董事会における内部董事・外部董事比率（1996年末）

（社，人）

	工　業	不動産	総　合	商　業	公共事業	金　融
有効標本数	250社	20社	58社	48社	28社	2社
平均董事数	9.7	8.6	9.9	9.8	10.0	13.0
外部董事数	2.8	3.1	4.1	3.3	4.1	10.0
内部董事数	6.9	5.5	5.8	6.5	5.9	3.0
内部者比率	71.0%	63.7%	58.5%	66.2%	59.4%	23.1%

出典）何浚「上市公司治理結構的実証分析」『経済研究』1998年第 5 期，54頁。

ば，陳湘永ら(2000)は，1997-98年に上場した株式会社335社において董事の「内部董事」比率が54.8%であること，また1996年以前に上場した406社における董事の内部董事比率が67.0%に達することを明らかにしている（陳湘永・張劍文・張偉文，105頁)。

また上場企業222社の董事会メンバーについての別の調査によると，すべて内部董事で占められているケースが42社（18.9%)，内部董事が過半数を占めているケース88社（39.6%)，大株主法人が派遣した董事が過半数を占めているケース81社（36.5%）であったという（李東明・鄧世強，1999)。このケースでは内部者比率は少なくとも58%である。

以上から内部出身の董事が大きな割合を占めていることがわかる[6]。

次に監事の組織的背景に関する別の調査によれば(田志龍ほか1998)，表2-3のとおりである。これによれば，監事の86%は企業内部者であり，外部の法人株主からの派遣は14%である。企業内部者のうち党組織幹部（副書記，規律検査委など）が最も多く，次に労働組合代表，そして従業員代表である。この従業員代表とは主に管理職（会計部，財務部，監査部などの責任者）を指していると考えられる。

(2) 兼任状況

前項でみた董事における内部董事の比率の大きさは，経営者における兼職の大きさを示唆している。では，上場企業経営者の兼職状況についてはどのようであろうか。この点はすでにいろいろな調査研究で部分的に明らかにされてい

表2-3　監事の組織的背景（100社）

(%)

	党組織幹部	工会代表	従業員代表	法人株主代表
全　体	35.1	25.7	19.3	13.8
Aタイプ	40.0	26.7	17.1	11.3
Bタイプ	25.1	23.8	23.7	18.5

Aは董事長が総経理を兼任しているケース，Bは兼任していないケース。
出典）田志龍等『管理世界』1998年第2期，137頁。

る。ここではまず，できるかぎり包括的なデータを提示し，全体的な兼職状況についてみてみたい。

まず董事職と経営執行職との兼職状況についてみてみたい。表2-4は，董事会メンバー8599人の職位別状況を経営執行メンバーの職位別状況とクロスさせたものである。

これによれば，董事職全体の少なくとも30%がいろいろな経営執行職を兼任していることが分かる。一部不明のところもあるので正確な状況はわからないが，実際はこの比率よりも高いだろう。董事の職位別にみると，董事長はその20%が，副董事長は21%が，常務董事は17%が，董事は7%が，それぞれ総経理を兼任している。また副総理職との兼任をみると，董事長はわずか1人のみだが，副董事長は54人6%が，常務董事は7人39%が，董事は1118人17%が，それぞれ副総経理を兼職している。Tam (1999) の調査によれば，63社の董事のうち，総経理・副総経理を兼任している事例が19%，部門経理・分公司経理

表2-4　董事会メンバーの配置・兼任状況（1999年末）

（人）

	董事長	副董事長	常務董事	董事	執行董事	非執行董事	合計
総経理	174	194	3	443	3		817
常務副総理	0	11	0	48	2		61
副総経理	1	43	7	1070	6		1127
総工程師		5	1	52	1		59
総経済師	1	4	0	31			36
総会計師		2	0	111			113
財務総監		3	0	93	1		97
財務責任者				33			33
総経理助理				19			19
総経弁主任				3			3
無兼任/不明	691	615	5	4705	26		6042
合計	868	924	18	6724	40	25	8599

（深圳取引所上場企業3984人，上海取引所上場企業4626人）総経理は総裁，銀行長を含む，副総経理は副総裁を含む，財務責任者は財務部長，財務処処長，財務部経理を含む。
出典）巨潮互聯資訊網/公司資訊/高管人員，www.cninfo.com.cn/gszx/ggzl.asp より作成。

を兼任している事例が22%，党委書記･組合主席との兼任が13%，総経理弁公室主任との兼任が6%，総会計師・財務経理との兼任が6%であった。董事の66%が経営執行・党の職務を兼任しており，兼職なしは34%であった（Tam, p. 73)。

次に，董事長と総経理との兼職状況をみてみよう。資料から確認できる範囲では，同一人物が両者を兼職している企業は次のとおりである。すなわち，1995年末時点では339社のうち155社，45.7%（96年『上市公司基本分析』)。1996年末時点で576社のうち302社，52.4%（97年『上市公司速査手冊』)。1998年末時点で813社のうち247社，30.4%（99年『上市公司速査手冊』)。1997-1998年に上場した企業335社のうち81社24.2%（陳湘永ら，109頁)，1999年末時点で868社のうち174社，20.0%（表2-4）である。このように兼職の比率は傾向的に低下している。これは董事会と経営執行との分業を前提に董事会の総経理に対する監督機能を発揮させようとする政策意図の反映なのかもしれない。

第三に，上場企業の董事とその親会社代表との兼任状況をみてみよう（表2-5)。1998年度の上場企業315社の統計によれば，上場企業の董事長のうち親会社代表（董事長）を兼ねるものが150人で47.5%の比率を占めている。また董事長のうち上場企業の総経理を兼任しているものが132人で41.9%，さらに両者をともに兼ね備えているケース，すなわち本公司董事長兼総経理であって同時に親会社代表（董事長）でもあるものが59人で，18.7%を占める。この統

表2-5　董事会メンバーの兼任状況（上場会社315社）

本公司	親会社代表（董事長）	本公司総経理	親会社代表兼本公司総経理
董事長	150 47.5%	132 41.9%	59 18.7%
副董事長	11	65	4
董　事	13	108	1

出典）『中国証券報』（1999年）掲載の1998年度各社年報摘要より作成。

計結果からみれば，実に上場企業の董事長の半数近くは親会社の代表(董事長)である。いいかえれば支配的な法人株主の代表＝親会社董事長が子会社である上場企業の董事長を兼任しているのである。また董事長の2割近くは親会社代表兼本公司董事長兼総経理ということで三つの権力を兼ね備えている。また上場企業の総経理が親会社の総経理などの経営執行職を兼任している事例も少なくない。

このように，親会社の経営者と上場企業の経営者とが一体となっている状況が多数みられることは，コーポレート・ガバナンスの観点から注目される。このようなケースでは親会社の経営者が直接に上場企業の経営を支配する関係が成立していると考えられる。この状況は上場企業にとっては外部支配の状況のようにみえるが，企業グループにおける親会社の子会社に対する支配という関係からみれば，グループの内部支配が成立しているといえる。このような状況のもとでは，支配的株主代表＝親会社代表が子会社の経営を監督することは事実上困難であろう。こうした事態を改善すべく，1999年5月中国証券監督管理委員会は，上場企業の総経理・副総経理が支配株主法人の経営執行職を兼任することを禁止する通知を出している（『経済参考報』1999年5月29日)。

(3) 政治的所属

中国の企業経営者は多くが指導政党としての共産党に所属している。特に体制の中心である公有制企業においてはそれが顕著である。例えば，中国企業家調査系統の調査報告によれば，3154サンプル企業の経営者に占める党員の比率は，国有企業98.9%，株式制企業94.2%，郷鎮企業90.6%，城鎮企業94.5%，国際合弁企業85.5%，民営企業60.0%，外資100%企業41.2%であった(中国企業家調査系統，1998，90頁)。大多数の経営者にとって党員の政治資格はいわば不可欠な条件とされている。

このような状況は上場企業にとっても例外ではない。田志龍ら（1998）の調査（100社サンプル）によれば，経営役職者に占める党員比率は，董事58.0%，監事55.7%，高級経理62.7%，董事長91.0%，監事長86.0%，総経理91.0%

であった（田志龍・楊輝・李玉清，138頁）。つまり一般役員の大半は党員であり，特に役員トップの董事長や総経理はほとんどが党員である。経営者のトップは事実上党員であることが資格要件となっている。

また経営役職者とくに董事長，総経理は単に一般党員ではなく，指導的な党員幹部である場合が多い。中国企業家調査系統の調査報告（2000，96頁）によれば，株式会社495社（非上場を含む）のうちで，行政指導職（董事長，総経理，工場長）が党委書記を兼任している比率は42.2%であり，その他のタイプの企業（国有企業，集団所有企業，株式合作制企業，有限会社，などの比重は3237%，私営企業と外資系企業での比重はそれぞれ7%と12%）よりも高いことが明らかにされた。

このような指導的経営者が党員幹部を兼任している状況は，党幹部側からの役割分担状況によっても確認できる。例えば，谷書堂らの上場企業104社に対する調査によれば，党書記の32.6%は董事長を兼任，30.5%は董事を兼任，17.9%は高級経理（総経理・副総経理など）を兼任，5.3%が監事を兼任している（谷書堂・李維安・高明華，146頁）。またTamの調査（上場企業63社）では党書記が董事長を兼任するもの24%，副董事長を兼任するもの39%，総経理または副総経理を兼任するもの32%，その他の職務を担当しないもの5%である（Tam，p. 80）。つまり党書記のほとんどは経営指導職を兼任しているのである。

以上のように，経営指導職（董事長，董事，総経理）と党員幹部との兼任は，現在の上場株式会社における企業リーダーシップの基本的特徴となっており，それは党の指導を新設の会社機関において実現する主要な方式とされている。これはすぐれて中国的なコーポレート・ガバナンス方式といえよう。

3）経済的属性

(1) 報酬

上場企業経営者の報酬状況についてみたのが表3-1である。この場合の報酬

とは当該上場企業から直接に受領した報酬額に限定している。上場企業の経営者のなかには上場企業から受領せずに，その親会社から受領しているケースが多くみられるが具体的金額については未だ公表されていない。以上を前提に，経営者の報酬状況を具体的にみてみたい。

第一に報酬額について。役職のあいだで報酬額に相違がみられる。報酬の平均額でみると，董事長 39476 元，総経理 46861 元，監事長 28058 元，董事 30852 元，監事 22449 元であり，総経理が最も高く，以下董事長，董事，監事長，監事の順となっている。中央値をみても同じ序列である。公司代表として経営意思決定機関のトップである董事長よりも日常の経営執行の責任者である総経理のほうが一般的に高額の報酬を得ている。また董事職よりも監事職のほうが一般に報酬水準が明らかに低い。

報酬額の分布状況について。2万元以下（0元を除く）の比率をみると，董

表3-1　経営者の報酬（1998年度）

（人，%）

	董事長		董　事		監事長		監　事		総経理	
平均値(元)	39476		30852		28058		22449		46861	
中央値(元)	30088		20840		19890		16089		33600	
最高値(元)	380000		2061520		128635		349000		430000	
0元	36	14.0	243	13.4	24	10.0	76	9.1	16	4.9
1万以下	13	5.1	153	8.5	12	5.0	114	13.6	16	4.9
1-2万	44	17.1	484	26.8	88	36.8	301	36.0	68	20.7
2-3万	34	13.2	289	16.0	40	16.7	168	20.1	52	15.8
3-4万	43	16.7	215	11.9	28	11.7	81	9.7	50	15.2
4-5万	22	8.6	126	7.0	14	5.8	32	3.8	37	11.2
5-10万	49	19.1	244	13.5	26	10.9	54	6.4	64	19.4
10-20万	12	4.7	44	2.4	7	2.9	7	0.8	18	5.5
20-30万	3	1.2	7	0.4	0	0	2	0.2	5	1.5
30万超	1	0.4	2	0.1	0		1	0.1	3	0.9
(n)	257	100	1807	100	239	100	836	100	329	100

出典）『中国証券報』掲載の1998年度各社年報摘要より集計。

事長 22.2%，総経理 25.5%，監事長 41.8%，董事 35.3%，監事 49.6%である。4万元以下の比率でみると，董事長 52.0%，総経理 56.6%，監事長 70.2%，董事 63.2%，監事 79.4%となる。また5万元超の比率では，董事長 25.3%，総経理 27.4%，監事長 13.8%，董事 16.4%，監事 7.7%である。10万元超の比率では董事長 6.2%，総経理 7.9%，監事長 2.9%。総経理と董事長の報酬額が相対的に上位に分布していることがわかる。

第二に，報酬を上場企業から受領していない経営者が多数みられる点について少し触れておこう。表3-1では報酬額が0である経営者が示されている。実は，各社の年報には経営者の報酬額が記載されていない者がかなり多いのである。かれらは恐らく本公司から報酬を受領していない事例とみられる。仮に報酬額不記載者を受領していない者とみなせば，本公司から受領していない者は役職者 5867 人中 2857 人となり，48.7%を占める。役職別でいえば，董事長の 46.9%，総経理の 17.6%，監事長の 45.7%，董事の 51.5%，監事の 44.1%が受領していないことになる。この数値は決して例外ではない。例えば，中国側の統計によれば，1998 年度の上海市にある上場企業では董事長の 64.9%が，総経理の 27.1%が本公司から報酬を受け取っていないという(『経済日報』1999 年5月12日)。また 1998 年度の上場企業 122 社の年度報告によれば，本公司から報酬を受領していない者は，総経理・副総経理で 10%以下であるが，董事および監事はそれぞれ約 40%程度であったという（『中国証券報』1999 年3月10日)。かれらは，支配株をもつ親企業や機関から報酬を得ているとみられる。

このような現象は，子会社である上場企業の人件費を抑えようとの意図がみられるものの，株式企業法人への制度転換が不徹底なことを示していると考えられる。すなわち，すでにみたように上場企業のトップ経営者は兼職が多く，特に董事長や副董事長はかなり高い比率で支配株主である法人の代表職や経営職を兼任，あるいは支配株主としての行政機関の指導職を兼任している。このような兼職の場合に報酬の支払者に関して未だ制度化されておらず，事実上において親会社側が支払っているのである。上場企業の独立採算制はこの点でま

だかなり不徹底であるといえよう。1999年5月，中国証券監督管理委員会は，こうした状況を改めるべく，総経理，副総経理，財務主管，董事会秘書は当該上場企業から報酬を受領すべきこと，支配株主法人が報酬を支払ってはならないことを規定した（『経済参考報』1999年5月29日）。

第三に，上記の上場企業経営者の報酬を他種の企業経営者と比較してみたい。表3-2は1998年度における各種企業の経営者（董事長，総経理，工場長）の年間賃金収入を比較したものである。これによると，例えば4万元以下の占める比率をみていくと，国有企業87.6%，集体企業73.8%，私営企業34.2%，株式会社57.8%，有限会社69.2%，外資系企業41.5%である。前述のように，上場企業は総経理で25.5%，董事長で22.2%である。従って，上場企業の経営者は全体的にみれば，その他類型の企業経営者よりも高い水準にあるといえる。

第四に報酬形式について。上場企業の経営者に対する報酬形式は表3-3にみられるように，月給制が最も大きな比率を占める。年俸制や株式利息・配当などは企業業績と直接にリンクする報酬形式であると考えられる。他の類型の企業と比較すると（比較の基準が必ずしも整合的ではないが）年俸制の形式は上場企業および株式会社が他の企業よりも多い。また株式利息・配当の形式は当然ながら，株式会社と私営企業で最も高い。ただし，上場企業ではそれほど高

表3-2　各種企業経営者の賃金収入比較（1998年）

(%)

	国　有	集　体	私　営	株式会社	有限会社	外資系	合　計
10万元以上	0.6	9.5	30.9	12.9	9.8	20.8	48.1
6-10万元	3.9	8.0	19.9	14.5	10.1	17.6	25.0
4-6万元	7.9	8.7	15.0	14.9	10.9	20.1	10.7
2-4万元	25.0	23.5	14.2	25.5	27.0	25.7	8.5
2万元以下	62.6	50.3	20.0	32.3	42.2	15.8	7.7
(n)	1628	272	125	495	606	306	3562

合計値は上記企業のほかに聯営企業，株式合作企業などを含む。外資系企業は香港，マカオ，台湾投資企業を含む。
出典）中国企業家調査系統『管理世界』2000年第4期，98頁。

表3-3　上場企業経営者の報酬形式

（単位：%）

		全体	A	B	C	D	E
報酬形式	年俸制	20.3		21.4	19.4	15.2	35.3
	月給制	61.9	100	57.1	74.2	63.6	58.8
	賃金・手当て	14.4		21.4	6.4	18.2	5.9
	株式利息・配当	3.4				3.4	

有効サンプル数104。A，B，C，D，Eは最大株主の株式所有比率を示し，A（100%），B（70%以上-100%未満），C（50%-70%），D（30-50%），E（30%未満）
出典）谷書堂・李維安・高明華（1999），149頁。

表3-4　各種企業別経営者の収入形態

（%）

	国有	集体	私営	株式制	外資系	港奥台	合計
月給・奨励金	84.5	79.9	51.5	75.4	80.4	74.6	76.6
年俸制	13.2	12.1	14.1	20.0	14.5	14.6	14.8
リスク担保制	6.7	7.5	4.6	6.1	2.7	4.3	5.8
株式利息配当	2.1	8.6	25.8	27.0	9.5	12.4	12.5
その他	2.6	2.5	12.8	1.2	2.0	4.9	3.5
（n）	1157	276	323	657	292	180	2968

出典）中国企業家調査系統『管理世界』1999年第4期，117頁。

くはない。これには上場企業のサンプル数が少ないことも影響しているかもしれない。

(2)　持株状況

上場企業経営者の持株状況は表3-5にみられるように，経営者の大半は自社株式（額面1株1元）を所有している。一人当り持株の平均値でみると，董事長が最も多く2万5632株，総経理がこれに次いで2万2179株，副董事長が1万3539株，董事が1万1836株である。監事職は比較的少なく，監事長が1万1279株で一般監事は6326株である。経営役職者がより多くの株式を所有しており，また一般に監事職よりも董事職のほうが多くの株式を所有している。

各社の経営役職者の持株状況をみるといくつかのパターンがみられる。例え

表3-5　経営者の自社株保有状況

（株，人，％）

	董事長	副董事長	董事	監事長	監事	総経理
平均値(株)	25632	13539	11836	11279	6326	22179
中央値(株)	8000	5000	3000	4000	2000	6500
最高値(株)	1652643	1267802	5897160	605712	1258438	1652643
0株	85 21.8	111 25.3	1089 36.	95 25.5	442 35.1	63 17.6
5千以下	74 19.0	109 24.9	770 25.9	125 33.6	476 37.8	88 24.6
5千-1万	79 20.3	103 23.5	543 18.3	78 21.0	197 15.3	83 23.2
1-2万	61 15.6	55 12.6	295 9.9	36 9.7	84 6.7	50 14.0
2-5万	62 15.9	45 10.3	180 6.1	24 6.5	46 3.6	46 12.9
5-10万	14 3.6	10 2.3	51 1.7	8 2.1	10 0.8	15 4.2
10-50万	11 2.8	4 0.9	42 1.4	5 1.3	4 0.3	11 3.1
50万超	4	1	5	1	1	1
(n)	390	438	2975	372	1260	357

出典）『中国証券報』掲載の1998年度各社年報摘要より集計。

ば，董事長（A），董事（B），監事（C）のあいだの持株数状況は，1）序列型（A＞B＞C），2）完全均等型（A＝B＝C），3）部分均等型（A＞B＝C，またはA＝B＞C），および4）不規則型に一応区分できる。董事および監事のあいだの持株数にある程度の差がみられるのが普通であるが，部分均衡型は前記の条件で董事および監事の大部分が同数の持株をもつ場合を指している。序列型は表3-5にみられる各役職者の平均持株数の序列と同じという意味で最も典型的な型である。完全均等型はすべての，またはほとんどの役職者の持株数が同じ場合であり，この事例は意外と多い。部分均等型も数多くみられる。役職者の持株数はそれぞれの資金力，役職・地位のレベル，企業内部者か否か，などの条件に影響されるだけでなく，役職者のあいだの横並び的な意識もかなり影響しているようにみうけられる。

他方で自社株をもたない経営者もかなり多いことも注目される。1998年度のサンプル調査では（持株数が記載なく不明である場合も株式を持たないものと

解釈すると)董事長の26.7%，監事長の30.1%，総経理の22.6%，董事の41.5%，監事の35.5%がそれぞれ自社株をもっていない。全役職者5867人中の2251人，38.4%がもっていない。また1997年度における706社の高級役職者全体のうち，自社株をもたない者は3862人で全体の34.3%を占めたという(『中国証券報』1999年2月4日)。

経営者の株式保有は会社経営に対する所有者意識や凝集性を醸成するとともに，経営者へのインセンティブを与える効果が期待されている。ただし，現状ではこれらの効果はかなり限定的であると考えられる。

第一に，かれらの保有する株式は個人レベルで少ないだけでなく，各社の株式総数に占める比率も一般に極めて小さい。例えば，1997年度706社の役職者のもつ株数の全株式総数に占める比率は0.048%に過ぎない。1999年度949社においても役職者の持株数比率は0.042%にすぎない。従って，かれらは小株主であり，株主としては会社経営に影響を与えられる存在ではとうていありえない。

第二に，株式所有に対するリターンとしての配当と値上がり益についてはかなりの制約がある。利益が出ている企業の多くは無配当政策を採用しているか，配当率が比較的低い。そして前述のように各人の持株数が少ないので配当額も取るに足らない。また役職者在職中は原則として保有株式の売却が禁止されているので，その間に値上がり益を享受することもできない。また「内部従業員株主」として株式会社改組にあたって株式の割り当てを受けた場合には，受領後3年間は売却ができなかった(7)。

4　まとめと課題

以上，上場企業の経営者の属性について初歩的な分析を試みた。経営者の属性として考察した項目はかなり限られてはいるが，一定の特性が明らかになった。経営者の個人的属性として，経営者の年齢，学歴，資格の特性が明らかに

され，かれらは経済体制の中心であった国有企業の経営者と比較して若手の高学歴，高資格の人々であった。組織的属性としてはかれらの兼職の多さが組織的特性として明らかにされた。経済的属性としてはかれらが国有企業などと比べて相対的に高い報酬を得ており，基本的に持株経営者であることが判明した。ただ経営者の報酬が支配株主である親会社から支払われる事例が多いこと，持株制は有効なインセンティブとはなっていないことなど，コーポレート・ガバナンスの面での課題をかかえている。

経営者の特性は企業のコーポレート・ガバナンスの構築とどのような関連をもっているのかを具体的に検討することが大きな課題となる。例えば，学歴，技術的資格が，経営者としての任用にどのような影響を与えているのか，経営者の組織的配置は経営者の意思決定やコントロールに対してどのような影響を与えているのか，経営者の経済的報酬と配分のありかたはかれらへのインセンティブやコントロールとどのように関連しているのか。そして経営者の特性は企業の経営効率や発展とどの程度の関連があるのだろうか。これらは今後の研究課題としたい。

注

(1) アメリカ法律協会の「コーポレート・ガバナンス」論については，Principles of Corporate Governance: Analysis and Recommendations, American Law Institute Publishers, 1994（邦訳『コーポレート・ガバナンス――アメリカ法律協会「コーポレート・ガバナンスの原理：分析と勧告」の研究』日本証券経済研究所，1994）を参照。

(2) 広義の解釈については，高橋俊夫編（1995）第一章，植竹・仲田（1999）序章，終章などを参照。

(3) 1990年代以降の中国におけるコーポレート・ガバナンス改革に関する研究は鄭紅亮・王鳳彬（2000）が要約紹介している。

(4) 中国の規定では株式制企業とは狭義には会社企業である有限会社と株式会社を指す。また広義には株式合作制企業（株式の従業員所有と意思決定における一人一票方式を結合し

たもの）を含める場合もある。

(5) この経営者の腐敗現象は特に90年代の企業制度改革以降，クローズ・アップされた。これをタイトルとした書物も刊行されている（例えば辛向陽・陳先奎『五九現象』華夏出版社，1999年。）

(6) ちなみにTamの上場企業63社に関する実地調査はやや異なった状況を示している。すなわち，企業内部の経理または党書記であるケース34%，他の企業法人からの指名のケース30%，主管部門など行政機関の指名派遣のケース13%となっている（Tam, 1999)。

(7) ただし，割当株としての「内部従業員株」の発行は1998年秋に中止された。従って，3年後の2001年秋には「内部従業員株」が消滅する予定である。

参考文献

青木昌彦『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，1995年

高橋俊夫編『コーポレート・ガバナンス—日本とドイツの企業システム』中央経済社，1995年.

深尾光洋・森田泰子『企業ガバナンス構造の国際比較』日本経済新聞社，1997年

植竹晃久・仲田正機編著『現代企業の所有・支配・管理』ミネルバァ書房，1999年

経済企画庁経済研究所編（田中正継執筆）『日本のコーポレート・ガバナンス——構造分析の視点から——』大蔵省印刷局，1998年

王東明「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』2000年1月（23号）

川井伸一『中国企業とソ連モデル——　一長制の史的研究』アジア政経学会，1991年

中国企業家調査系統編『中国企業家隊伍成長与発展報告1993-1998』経済科学出版社，1998年

中国企業家調査系統「迎接知識経済挑戦：世紀之交的中国企業経営者」『管理世界』1999-4

中国企業家調査系統「中国企業経営者隊伍制度化建設的現状与発展」『管理世界』2000-4

巨潮互聯資訊網の上場企業経営者データ（www.cninfo.com.cn/gszx/ggzl.asp)

『上市公司速査手冊』(新華出版社)，『中国上市公司基本分析』各年版

『中国証券報』1998-1999年

谷書堂，李維安，高明華「中国上市公司内部治理実証分析」『管理世界』1999-6

陳湘永，張剣文，張偉文「我国上市公司“内部人控制”研究」『管理世界』2000-4

魏剛「高級管理層激励与上市公司経営績効」『経済研究』2000-3

李増泉「激励機制与公司績効　一項実証研究」『上市公司』1999-10
彭睿「上市公司経営者選択機制分析」『上市公司』1999-10
王賢英「中国上市公司老總年薪知多少」『上市公司』1998-8
李東明，鄧世強「上市公司董事会結構，職能的実証研究」『上市公司』1999-10
田志龍『経営者監督与激励　公司治理的理論与実践』中国発展出版社，1999
陳少華ほか「我国股分公司法人治理結構問題調査」『工業企業管理』F 31，1998-5
王元「建立有効的公司治理結構」（上）（中）『現代企業導刊』1997-11，12
田志龍，楊輝，李玉清「我国股分公司治理結構的一些基本特征研究」『管理世界』1998-2
武立久「克服政府過度干預与内部人控制的二律背反」『国有資産研究』1997-6
田志龍，祭希賢「我国公司治理内部監控機制有効運作的思路」『経済体制改革』1997-6
易愛国「完善法人治理結構的四箇要領」『企業改革与管理』1998-7
張輝明「企業督導機制的不同模式」『経済研究』1997-11
何浚「上市公司治理結構的実証分析」『経済研究』1998-5
鄭紅亮・王鳳彬「中国公司治理結構改革研究：一個理論總述」『管理世界』2000-3
On Kit Tam, The Development of Corporate Governane in China, Edward Elger. 1999
（譚安傑『中国企業新体制一督導機制与企業現代化』商務印書館（香港），1998）