

## 中国電気通信コモンキャリアにおける「官僚企業家」 — 中国における IT 企業家と社会的形成モデルその 2 —

中 川 涼 司

はじめに

前稿（中川涼司 [2008b]）では IT 企業家らしい企業家を中心に見てきた。しかし、中国的特質を強く持つものもある。その代表は電気通信コモンキャリアのトップである。中国の電気通信業は 4 大キャリアを中心に激しい競争がなされ、その競争は中国における固定、移動双方の普及率の急速な向上に寄与した。しかし、これらのコモンキャリアにおいては傘下に上場企業を有するとはいえ、親会社はいずれも中央国有企業であり、あたかも部局間の異同のごとく企業横断的かつ、時には、政府要職まで含めたトップの異同が行われている。これらの人々は果たして企業家といえるのか。それとも官僚なのか。結論的にいえば、そのどちらであるとも単純にはいえないだろう。このような性格を持った人々を本稿ではとりあえず「官僚企業家」と呼ぶことにする。本稿は中国電気通信業におけるこのような「官僚企業家」のキャリア形成について明らかにすることを第 1 の検討課題とする。また、前稿から引き続く第 2 の検討課題は、海外からの帰国組の役割を検証することである。

### I . 中国電気通信キャリアおよびガバナンスの変遷

#### 1.6 大キャリア体制の成立まで

中国電気通信キャリアおよび省庁の変遷についてはすでに中川涼司 [1998], [2000], [2001], [2007], 等において明らかにしているため、ここでは過去の経緯については簡単に紹介するにとどめ、最近の動きは比較的詳細に検討することとする。

1949 年 10 月に中華人民共和国が成立したが、その翌月の 11 月に中央政府に郵電部が設置された。その後も、郵便事業と電気通信事業が一体になって所轄・運営される体制が続いたが、1969 年に郵電部が廃止され、郵政総局と電信総局がいったんは独立する形になった。しかし、

1973年に再度郵電部が復活し、改革開放の開始後も郵電一体の運営が続けられた。なお、後の中国衛通の前身の一つとなる中国通信広播衛星公司（中広衛）は1985年に設立されている。

鄧小平の南巡講和およびそれに続く社会主義市場経済路線の確立による政企分離の流れから1994年に政策・規制部門と現業部門を分ける組織改革が実行され、郵便事業は現業部門が郵政総局、行政部門は郵政司となり、電気通信部門の現業部門は電信総局、行政部門は電信政策司となった。翌1995年に電信総局は国家工商行政管理局の批准を得て企業登記を行い、正式名称を中国郵電電信総局、略称、中国電信（China Telecom）とされた。1994年には後の中国移动の母体となる移動通信局が設置されている。

また、それらと並行して、電気通信業の国内開放がされ、国務院は1993年8月に「国務院93年55号文件」を出し、10種類の電気通信業を国内開放した。これにともない、1994年に電子工業部（当時、現・工業和信息化部の一部）、交通部、鉄道部等によって中国聯合通信有限公司（China Unicom, 以下、中国聯通）が設立され、国務院は中国聯通を第二の通信会社として認定した（その他固定電話事業、ページャ事業も）。1993年に国務院は情報化推進のための「三金工程」（金卡、金関、金橋）の開始を決定したが、そのうち、金橋工程は国家情報化の基幹網の建設を行うものであり、その唯一の事業主体として1994年に吉通通信有限公司（中国吉通。後に吉通網絡通信股份有限公司に改組）が設立された。なお、三金工程は郵電部ではなく電子工業部が主導するもので（それは両部の事業分野争いの種となった）、中国吉通の設立主体となったのは電子工業部系の大規模国有企業であった彩虹集团有限公司、中国電子信息产业集团公司（CEC）、国投電子公司など30社あまりである。中国全土に渡るデータ通信ネットワークの構築の事業を担当し、それが終わると、IP電話等の事業に展開した。1999年には中国網絡通信控股公司（中国網通、のちの中国網通と区別するために小網通とも称される）が設立され、ブロードバンド事業を展開した。

1998年3月、省庁合併の動きの中で、電子工業部と郵電部が主体となって信息产业部（情報産業省）が成立した。1998年の省庁改革においては製造業の業種単位で存在していた部（日本の省に相当）は原則的に機能を縮小し、国家経済貿易委員会に組み込まれる方針であったので、電子工業部もその方針に従えば国家貿易委員会の一部局になってもおかしくなかった。しかし、情報化の推進という大目標の下で、電子機器・部品を中心とする電子工業部と電気通信業を中心とする郵電部の合体が行われたのである。

1999年2月の国務院の電信体制改革方案により、中国電信の第1次分割が行われた。これは中国電信からページャ（独立後、中国聯通に合体）、移動通信、衛星通信を分離独立させるもので、移動通信は中国移动通信集团公司（China Mobile, 2000年4月成立、以下、中国移动）となった。衛星通信事業については中国衛星通信（2001年12月成立、以下中国衛通）が成立した。同時に、中国吉通、中国網通（小網通）に電気通信業の第1類電気通信業（＝コモンキャ

リア) 営業許可が与えられた。また、2000年に中国電信自身も法人化して中国電信集团公司となった。2000年12月に鉄道部を母体として中国鉄道通信信息有限公司(中国鉄通)が設立された。

さらに2001年1月に国務院が承認した「電信体制改革方案」により、中国電信の第2次分割として、南北分割が行われ、中国電信の北部10省市は、小网通、中国吉通と合体し、中国網絡通信集团公司(中国网通 China Netcom。それ以前に存在していた小网通と区別するため大网通とも呼ばれる)となり、それ以外の21省市区を中国電信が継承した(営業地域は相互に進出可能)。なお両社の正式な成立は2002年5月までずれこんでいる。2004年1月、国務院は中国鉄通の鉄道部から国有資産監督管理委員会への移管を決め、同社は中国鉄通集团有限公司(China Tie Tong、中国鉄通の略称は同じ)と改称された。

このようにして、6大コモンキャリアである中国電信、中国网通、中国移动、中国聯通、中国鉄通、中国衛通が成立した(最後の2つは小規模で事実上4大キャリア)。

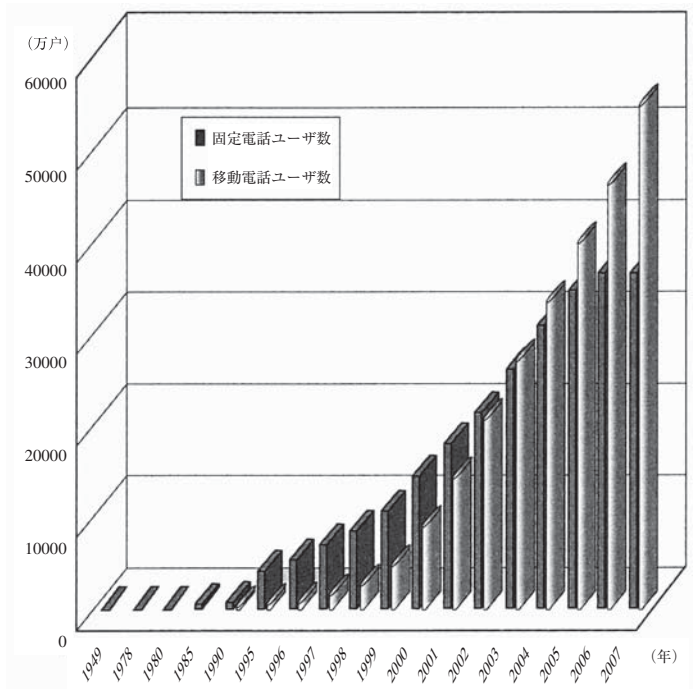


図1 1949~2007年の固定電話、移動電話ユーザ数の発展

(出所) 中華人民共和國工業和信息化部 [2008] 『2007 中国通信統計年度報告』 人民郵電出版社, 86 頁

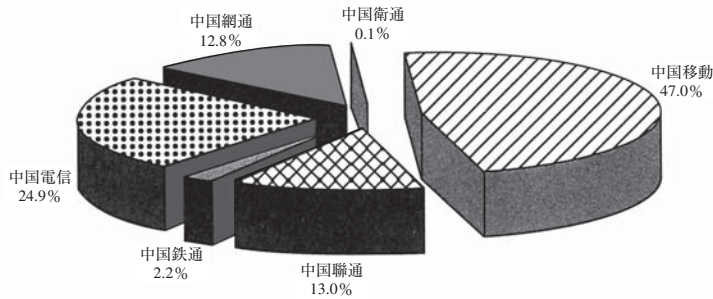


図2 6大コモンキャリアの収入からみた業界構造 (2007年)

(出所) 同上, 92頁

国有企業がガバナンスに関わる政府機構改革としては2003年5月27日に公布された「企業国有資産監督管理条例」によって中央政府と地方政府に属する特別機関である国有資産監督管理委員会が国有株主（出資者）を代表して国有企業（金融関連除く）をガバナンスする責任を持つようになった。その内容は資産管理、人事管理、重要経営事項管理からなる。電気通信コモンキャリアは中央企業であるため中央の国有資産監督管理委員会がガバナンスを行うことになった。ただし、戦略的企業のトップ人事については中国共産党組織委員会が管理しており、企業組織上の地位と共産党委員会における地位をとともに考慮しながら人事が進められる。

また、事業規制に関わる政府機構改革として、2008年3月15日に開かれた第11期全国人民代表大会一次会議第5次全体会議において新しく工業和信息化部（以下、工業・信息化部）の設置が決まった。国家發展改革委員会の工業部門管理職能、国防科学技術工業委員会の原子力発電以外の職能、信息産業部、国家發展改革委員会信息工作弁公室を合体し、工業・信息化部となった。なお、国家郵政局は信息産業部から新設の交通運輸部に所轄が移された。

### 3.3 大キャリアへの集約

6大コモンキャリア体制は、キャリア間の競争をもたらし、それが電気通信業の発展をもたらしたことは事実であるが、キャリアの再編は引き続き議論されてきた。その要因は、大きく言えば二つである。一つは、実質競争の不十分さである。キャリア全般でいえば、そこそこの競争関係にあるように見えるが、移動通信では中国移動が圧倒的な地位を保持し、また、固定電話では相互の地域進出もうまくいかず中国鉄通は弱小勢力に留まるため、電気通信各分野においては競争が不十分であった点である。付け加えると、固定電話ののびが停滞し、移動通信へのシフトが進んできたため、中国電信、中国网通が（中国版PHSである小靈通ではなく）本格的に移動通信に進出することを望んでいたことも挙げられる。もう一つは、3社を予定している第三世代移動通信の免許交付を巡って、その巨大な建設資金をまかなう財政的基盤が中

国聯通ではなく、また、まったくの新規参入の可能性も乏しいため(その一因は外資規制である)、既存キャリアの再編によって3社に免許交付を行うことが必要となったということである。さらには、中国聯通が投資金額不十分になる一つの理由に、同社はGSM網と朱鎔基総理(当時)の軍営企業の廃止・抑制方針にしたがって人民解放軍系の長城通信から移管されたCDMA網の両方があり、投資が分散されていたことも挙げることができる。

電気通信キャリアの再編問題は第三代移動通信(3G)の免許をどのキャリアに、どの技術標準(TD-SCDMA,W-CDMA,cdma2000)で与えるかと絡まって果てしない議論が続けられてきたが、2008年5月24日、工業・信息化部、国家發展改革委員会、財政部が共同で、再編の指導書類となる「關於深化電信体制改革的通知」(「電気通信体制改革を深化させることに関する通告」, [http://www.gov.cn/gzdt/2008-05/24/content\\_991345.htm](http://www.gov.cn/gzdt/2008-05/24/content_991345.htm))を発表し、ほぼ決着を見た。主な内容は以下の通り。

(1) 改革を深化させる必要性。

移動業務の迅速な發展と固定業務の難航による企業間の格差が拡大している局面を打開し、相対的にバランスの取れる競争構造を作り、業界の好調な發展を促進するために、電気通信体制の改革を深化させる。

(2) 改革の深化に関する指導思想、目標等。

①指導思想：第三代移動通信(3G)の推進をきっかけに、資源を合理的に配分し、全業務經營を実現する等。②目標：3件の3Gライセンスを交付し、実力や規模の近い全業務經營の3社を作る等。また、この目標を実現するために、中国電信が中国聯通のCDMAネットワーク(資産とユーザを含む)を買収し、中国聯通と中国網通が統合し、中国衛通の基礎電気通信業務を中国電信に統合し、中国鉄通を中国移動に統合することを勧奨する。

(3) 関連政策・措置

①第四世代移動通信(4G)国際標準制定に積極的に関与すること、自主創造革新(自主创新)製品を輸出することを支援する等、自主創造革新を強力的にサポートする。②非対称管理措置を実施する等、電気通信業界への監督・管理を強化する。③3網融合を積極的に推進する等、協調の取れた業界の發展を促進する。

(4) 実施に関する要求。

①6大キャリアが、本通告の精神に基づき、自社の案を可能な限り早急に提出すること。②改革案が会社再編、資産譲渡、上場企業の合併等に及ぶ場合、国際的な慣例や国内外資本市場の規則に従うこと。③再編後に第三代移動通信(3G)ライセンスを交付すること。

この方針は実行され、①中国移動+中国鉄通=中国移動(中国鉄通は2008年5月23日に子会社化され、6月10日に国有資産監督管理委員会から発表された)、②中国聯通のCDMA網+中国電信+中国衛通の基本電気通信部分=中国電信(2008年6月2日中国聯通CDMA網を

1100 億元で買収, 2009 年 4 月 1 日中国衛通の基本電気通信業務全面継承), ③中国聯通 (CDMA 除く) + 中国網通 = 中国聯通 (2009 年 1 月 7 日国有資産監督管理委員会発表) という 3 大キャリア体制になった (中国聯通は「中国聯合通信有限公司」から「中国聯合網絡通信集团有限公司」に社名変更)。これらの再編を踏まえ, 2009 年 1 月 7 日に, 第三世代移動通信の事業免許が交付された。中国移动: TD-SCDMA, 中国电信: cdma2000, 中国聯通: W-CDMA という組み合わせである。

中国衛通の基本電気通信を除く人工衛星の運航, GPS や衛星放送等の事業は 2009 年 4 月 10 日に, 中国航天科技集団に統合された。

## II. コモンキャリアのトップ人事の特徴

本稿の目的から, 原則的に 1999 年の中国电信の第一次分割以降のコモンキャリアのトップ人事を中心に考察する。というのは, それ以前については, 政府の官僚としての性格が圧倒的に強く, 企業家とは称しにくいからである。

コモンキャリアの大規模な人事異動は大きく言えば, ① 1999-2000 年の中国电信第 1 次分割による 5 大コモンキャリア体制成立時, ② 2000-2001 の中国电信第 2 次分割による中国網通の成立時, ③ 何人かのトップが定年退職年齢に達した 2003 年, ④ 競争関係の健全化のために行われた 2004 年 (定年退職も関連), ⑤ 3 大キャリアへの伏線となる 2008 年に行われた。これ以外の時期にも比較的小規模な異動は行われている。

これらの人事異動は極めて中国的である。つまり, 6 大キャリアは相互に激しい市場競争を繰り広げているにもかかわらず, それらはいずれも中央直属の国有企業であり, 上記のようにトップ人事については国有資産監督管理委員会と中国共産党組織委員会によって統一的に行われており, したがって, キャリア間および所轄官庁 (信息产业部) をまたがった人事異動がされている。なお, キャリアのトップは副部长級となっており, 副部长経験者や副部长級のポジションの経験者が多い。

ただし, この「官僚」としての側面だけを見たり, また, 政府高官からキャリアのトップへの異動を日本的な意味での天下りとするのは正確とは言えない。なぜなら, 第一に副部长クラスであっても日本の郵政省・総務省官僚のように一貫して政策・規制部門においてキャリア形成しているわけではなく, 現業部門を経ているケースが多い。第二に, 日本のように「天下り」するだけではなく, 中国では国有企業のトップを務めた人材が逆に政府に「天入り」することもあって, 決して一方通行ではないということである。実際, 現時点で所轄官庁になっている工業・信息化部の部長の李毅中は 1998 ~ 2002 年中国石油化工集团公司総経理・党組書記, 2002 ~ 2003 年中国石化股份有限公司董事長を勤めた人物で 2003 年から国务院国有資産監督管

理委員会党委書記・副主任，2005年から国家安全生産監督管理総局局長になっていた人物である。また，副部長の苗圩は機械工業部汽車司副司長（機械工業省自動車局副局長）から東風汽車総経理となっていた人物である。信息产业部も副部長の奚国華はいったん中国網通の総経理となったが後に副部長に復帰している。第3に，トップ人事やキャリア再編といった大枠や国家戦略に関わる第三世代移動通信標準の採用等においては政府統制が強く働くが，それら以外においては原則的に政企分離方針があり，企業活動の自由度は比較的高いということである。逆に言えば，電気通信業は先進資本主義諸国においてもアメリカを除く多くの国でかつては国家独占が行われており，また，今日においても規制産業としての性格が強い。日本のNTTも1984年12月25日に成立した日本電信電話株式会社法（1987年に「日本電信電話株式会社に関する法律」に改題），に基づいて設立されており，事業も同法によって定められているほか，取締役・監査役人事や事業計画も所轄官庁の総務省の認可を経なくてはならない。国家独占ではなく民間企業のAT&Tが独占的キャリアであったアメリカでさえ，同社は司法省との同意審決に基づいて解体された。中国のトップの人事異動の特異さは否定できないが，企業活動の自由度においては先進国との差は国有企業対民間企業という一般的な比較から来るイメージよりはもっと小さい。中国のコモンキャリアのトップたちの企業家としての能動性も適切に評価しておく必要がある。

### Ⅲ. 各回の人事異動の特徴

#### 1. 中国電信分割前の中国聯通および中国郵電電信総局（中国電信）の人事

##### (1) 中国聯通—趙維臣，（楊昌基），（劉劍鋒），（王金城），楊賢足—

中国聯通は1992年に電子工業部，電力部，鉄道部等の連合でその設立が決定された（実際の設立は1994年）。その準備委員長であり，初代の董事長となったのは，国家経済貿易委員会（現在は解消され，商務部，国家発展改革委員会その他に機能が移転）の副主任（副大臣に相当）の趙維臣であった。趙維臣は満族。1929年黒龍江省阿城県生まれ。1949年中国共産党入党。1962年清華大学機械系卒業。高級経済師。第一機械工業部副処長，生産組副組長，国家経済委員会機械局副局長，経済委員兼局長，國務院口岸領導小組副組長，環境保護委員会副主任，を経て，1983～1987年国家経済委員会副主任，1987～1990年広西チワン族自治区人民政府副主席，1991～1992年，国家生産弁公室副主任，1992～93年國務院経済貿易弁公室副主任など経済畑を歴任し，中国聯通の初代董事長に就任した。なお，国家経済委員会は改革志向の強い機関であり，趙維臣とはほぼ同時期，1983～88年のちに総理となる朱鎔基も副主任であったが，1988年に保守派に押される形で解消された。「國務院93年55号文件」によって国内参入は認められたとはいえ，中国聯通と国家独占企業であった中国電信との規模の差はきわめて大きく，

中国聯通の資本金13.4億元に対し、中国電信は総資産1千億元以上の規模であった。中国聯通にとって資金調達が焦眉の急であった。しかし、当時、直接に国外から資金を調達することは規制上できなかった。そこで、用いた方式は中国企業を間に入れる形で外国からの資金を調達するいわゆる「中中外」方式であり、それによって、中国聯通はGSM網などの建設を進めたのである（ちなみに後にこの中中外方式は問題とされ解消された）。

第2代董事長も同じく国家経済貿易委員会の楊昌基が勤めた。楊昌基は1932年上海生まれ。1954年に中国薬科大学を卒業。1956年中国共産党入党。経済体制改革弁公室常務副主任、経済研究中心主任、河南省人民政府常務副秘書長兼政府弁公室主任、河南省医薬局副局長、外事外経弁公室主任、口岸弁公室主任、上海市人民政府浦東開発領導小組常務副組長、浦東開発弁公室主任兼上海市人民政府外商投資委員会常務副主任、國務院生産弁公室副主任、國務院経済貿易弁公室副主任、などを経て、1993～1996年国家経済貿易委員会副主任となっていた。

第3代、第4代董事長は電子工業部の劉劍鋒と王金城であった。劉劍鋒は1936年河北省寧河（現在天津市）生まれ。1956年中国共産党入党。1961年ソ連基輔工学院無線電工程系卒業。南京固体器件研究所所長などを経て、1984～1988年（旧）電子工業部副部長、1989～1993年海南省省長を経て、1993～98年、再建された電子工業部副部長。信息产业部成立に伴い、1998年信息产业部副部長。2002年に中国民用航空総局局長を務め、2003～2008年中国政治協商会議常務委員。中国聯通の実質的な経営にあたった形跡は乏しい。

王金城は1983～84年長虹廠長。綿陽市市長、電子工業部軍工総監党組員を経て、中国聯通董事長。のちに中電集団（CEC）董事長。

このころの中国聯通は王道を行く中国電信に対抗する（電子工業部系）ニューコモンキャリアという性格が強くなった。中国電信による中国聯通対する営業妨害的な行動も頻発した。しかし、第2～4代の董事長は実質的なリーダーシップを取った形跡があまり見られない。

1999年3月に行政改革により、電子工業部と郵電部等が合体した信息产业部が成立したが、これは中国聯通にとっても大きな転機となった。第5代董事長には郵電部副部長から信息产业部副部長となっていた楊賢足があたることとなった。つまり、電子工業部・電力部・鉄道部という設立時の流れがここで断ち切られ、郵電部系の董事長となったのである。楊賢足は1939年、広東省揭陽県生まれ。1965年武漢郵電学院を卒業。1965～82年、湖北省宜昌地区郵電局で、技術員、載波室副主任、主任、局弁公室主任、副局長、局長を歴任。1975年に中国共産党入党。1983～86年湖北省郵電管理局副局長、1986～90年河南省郵電管理局局長。高級工程師。1990年に中央に赴任し、中国郵電部副部長、信息产业部副部長を経て中国聯通の董事長となった。中国共産党第14回大会代表。中国共産党中央規律検査委員会第14期委員。楊賢足は政府から51億元の追加投資を引き出すなどして、1999年に中中外方式を完全に解消、さらに2000年に香港とニューヨーク、2002年に上海A株市場への上場を実現した。事業分野としても中



国電信の第1次分割によってページャ部門が独立した国信通信を中国聯通に合併し、さらに解放軍が携わるビジネスの解消を目指す朱鎔基総理(当時)の方針にしたがい、人民解放軍系企業の携わっていたCDMA移動通信事業も継承、さらに遠距離通信、IP通信、データ通信に事業を拡張、従来の市内電話、GSM移動通信とあわせた全業務を展開するにいたった。楊賢足は2003年6月に年齢により退任することとなったが、その4年間の在任期間に中国聯通は総資産172億元、純資産23億元を総資産2000億元以上、純資産808億元にまで発展を遂げた。

## (2) 中国電信—張立貴①—

分割以前の郵電部電信総局(中国電信)の局長であったのは、張立貴である。張立貴は1942年生まれ。北京郵電学院有線電通工程専攻を卒業後、郵電部に入り、以来、30年以上にわたり、電気通信業務に従事してきた電気通信の専門家である。1965年8月大学卒業後、郵電部に入り、政府の大西北開発に呼応し、甘肅省に赴任。甘肅省の蘭州市電信局副局長、局長、甘肅省郵電管理局局長兼党組書記を歴任。1971年中国共産党入党。その後、北京に帰り、郵電部電信総局副局長、北京市電信管理局局長兼党委書記、さらに中国郵電電信総局(=中国電信)局長兼党委書記となり、電信局の公務員であった従業員の意識を短期間で変革し、企業の従業員へと変革していった。

## (3) 中国吉通、中国網通(小網通)—齊鳴秋、田溯寧—

中国吉通と中国網通(小網通)はコモンキャリアとしては小規模なものでしかなく、また、すでに企業としては存在していないが、小規模ゆえにベンチャー的性格を持っていた。両者を主導したのはそれぞれ齊鳴秋と田溯寧である。二人は官僚の出世の王道を行く大キャリアの官僚企業家とはやや違った側面を持つ。とくに田溯寧はコモンキャリアの経営者としては異例の海外留学帰国組であり、中国IT企業の発展における海外帰国組の役割を明らかにすることを大きな目的の一つとする本稿としては考察の対象からはずすことが出来ない。

齊鳴秋は1954年天津生まれ。中国人民大学経済系卒(哈爾兵工業大学MBAも取得)。高級経済師。1973～92年は北京鉄路局、国家経済委員会、国家計画委員会、中国機電招標中心において行政の任務についていた。中国機電招標中心においては副主任であったが、当時は電子工業部系ではもっとも若い司局級幹部であった。1992年に当時の機電関係の輸出入機関であった中国進出口総公司副総裁として現業に下り、1994年に中国吉通の設立に参加。1995年から総経理、1996年から総経理・法人。2000年からは組織変更に伴い吉通網絡通信股份有限公司董事長兼総裁となった。1994年から97年においては衛星通信事業に商機を見出し、1996年衛星通信を中心とする政府・国有企業等を結ぶデータ通信網を完成させた。1998年に金橋工程が第9次5ヵ年計画の重点プロジェクトとされ、政府から6000万ドルの融資をうけることがで

きるようになり、衛星通信網中心から光ファイバーを中心とするネットワーク構築を目指すようになった。1998年第9次5カ年計画のプロジェクトとして第1期10億元が投じられた。信息产业部の成立とともに、吉通は信息产业部の管理下に置かれるようになり、同時に、全国的な衛星通信の営業許可および第1類電運商（コモンキャリア）の番号167を獲得した。IP電話が開発されたのを受け、斉鳴秋は信息产业部に働きかけ、同部は3社に事業免許を与えたが、吉通はもっとも先んじて1999年5月から事業展開を行った。高価であった長距離電話においてIP電話の効果は大きく、社会的にも吉通の名前が認知されるとともに、同社に大きな資金流をもたらした。中国吉通の国際・長距離IP電話市場における市場シェアは40%以上となった。インターネットのISP業務にも展開した。

2001年の大網通への統合に伴い、斉鳴秋は中国網通（大網通）総裁助理となった。総裁助理は総裁の直接の補佐を行う職務で、部門を担当する副総裁よりも実施的な地位は高いともいえるが、その姿はマスコミ等には登場しなくなってしまった。さらに2008年の中国網通の中国聯通への統合により、中国聯通戦略投資部総経理となった。他の中国網通総裁助理が中国聯通の運営会社副総裁となったのに比べると冷遇とも思われるが、ベンチャースピリットが生かせる部署であるとの見方も可能である。

田溯寧は1963年北京生まれ。1981～85年遼寧大学生物系で学び、1985年に中国科学院研究生院（大学院に相当）に入学、1987年に中国科学院資源管理学修士。1987年にアメリカにわたり、テキサス工科大学（Texas Tech University）で資源管理学を学び、1992年に同博士を取得。ICF、TSTC等の企業で勤務した後、1994年に帰国し、亜信股份有限公司の設立に参画、1994～96年同社総裁。1999年に招請によって中国網通（小網通）の総裁兼CEOとなった。2002年の大網通の成立にともない、同社副総裁となり、国際業務を担当。2004年1月に網通南方集団総経理をへて、同年11月に香港株式市場に上場した中国網通上場会社（子会社）のCEO。2005年4月からは副董事長にもなり、また、電訊盈科の董事会副主席・非執行董事にも就任した。しかし、2006年5月にこれらの職務を辞し、中国のブロードバンドの普及団体である中国寛帯産業基金の董事長に専心するようになった。小網通の下で展開してきたブロードバンド業務や国際業務が大網通自身や合併企業ないし新規に設立された合併企業によって担われるようになり、田溯寧の居場所が失われていった結果である。

## 2.1999年の中国電信第1次分割に伴う人事

### (1) 中国電信一周徳強①—

中国電信の第1次分割によって2000年5月17日に新しく成立した中国電信総経理になったのは、信息产业部副部長であった周徳強であった。周徳強は1941年生まれ。1968年南京郵電学院有線通迅工程專業卒業。1969年入党。北京長途電話局副総工程師、安徽省郵電管理局副局

中国電気通信コモンキャリアにおける「官僚企業家」(中川)

長、局長を経て、1994年9月郵電部(1998年より信息产业部)副部長に就任していた。新しい中国電信の副総経理は常小兵、呉安迪、張継平、黄文林であった。

## (2) 中国移动—張立貴②—

中国電信から移動通信部門が分離して成立した中国移动の初代の総経理・党組書記となったのは中国郵電電信総局(中国電信)局長であった張立貴である。張立貴は中国移动においても元電信局の公務員であった従業員の意識改革に努め、香港に設立した子会社中国移动(香港)有限公司を通じて、中国全土の31省市自治区に100%子会社を設立、契約型の「全球通」に加え、プリペイド型の「神州行」、付加価値サービス型の「动感地带」など多彩なサービスを展開、その急成長を先導した。ニューヨーク上場も果たし、*Fortune*誌の世界最大500企業の中にもランキングされるに至った。張立貴はそれらの功績が認められ、2002年には中国創業企業家の称号を獲得している。

## (3) 中国衛通—張海南、(芮晓武)—

新しく2001年12月に成立した中国衛通の実質的な初代総経理となったのは張海南である。張海南は1945年生まれ。陝西省電子工業庁庁長、陝西省政府党組織構成員、省庁助理、陝西省經濟貿易委員会主任、党陝西省工業委員会副書記等を経て、2001年11月に中国衛星通信集団臨時党書記・副経理、2002年5月から総経理(6月から党書記兼任)。2006年6月に年齢により退任。なお、2006年6月に張海南のあとをついで中国衛通の総経理・党書記についた芮晓武は1960年生まれ。航天部710所所長、中国航天科技集団総経理助理・党委員会構成員等を経て、2006年6月に中国衛通総経理兼党員会書記。2009年に中国衛通の中国航天科技集団への統合に伴い、芮晓武も中国航天科技集団に復帰し、副総裁。

## 3. 2001年の中国電信第2次分割による中国網通の成立時の人事

### (1) 中国網通—奚国華—

中国電信の南北2分割+小網通、吉通の合併によって、北方10省を基盤とする中国網通が成立した。初代の中国網通総経理となったのは奚国華であった。

奚国華は1951年生まれ。1974～1977年、合肥工業大学電機系で学び、1997年に上海市郵電管理局に入局。上海市電報局副局長、長途電信局副局長、局長、郵電管理局電信処副処長、副総工程師などを歴任し、1992年5月から郵電部電信総局副局長、1994年5月から上海市郵電管理局副局長(同在任の1996年9月～1999年1月上海交通大学管理科学研究生班=ビジネススクールで学び、修士号獲得)。2002年2月から上海貝爾有限公司董事長・常務副総裁、2001年12月から信息产业部副部長。2002年4月より中国網通総経理(党組書記)となったが、

11月に中国共産党第16回大会で中央委員候補に選出された。2003年4月、情報産業部（中共中央）は奚国華を再度、情報産業部副部長（党副書記）に戻し、奚国華は2008年の工業・信息化部の成立後も引き続き副部長の任についている。

(2) 中国電信—周徳強②—

2002年5月の第2次分割後も会社名を継続した中国電信の方は分割後も引き続き周徳強が総経理にあたった。周徳強は第10期政治協商会議委員であり、中国電信集団党組書記でもあった。

#### 4. 情報産業部の人事配置上の都合や年齢等による2003年の中国網通、中国聯通人事

(1) 中国網通—張春江—

2003年4月、情報産業部（中共中央）は奚国華を再度、情報産業部副部長（党副書記）とし、中国網通総経理（中国網通集団党組書記）に情報産業部副部長張春江を当てることを決定した。これにより中国網通は総経理・張春江、副総経理：冷栄泉（元中国電信副総経理、上海貝爾董事）、田溯宁（元小網通総経理）、左迅生（元中国電信山東省公司総経理）、裴爱華（元北京電信副総経理）という体制となった。これは一旦現業に下った奚国華を再度行政に復帰させるとともに、（これも同じように行政復帰含みで）張春江・副部長に現業に配置するというものである。この人事異動はどちらかと言えば、情報産業部の人事配置の都合で行われたものと思われる。

張春江は1958年7月山東省煙台生まれ。北京郵電大学卒業。遼寧省郵電局副局長、情報産業部弁公室主任、電信管理局局長を経て、1995年1月から郵電部移動通信局局長、電信総局副局長、弁公庁主任。2000年に41歳の若さで情報産業部副部長に就任、主に電気通信管理監督業務を担当。2003年5月に中国網絡通信集团公司総経理・党組書記就任。2008年に中国移動副経理・党組書記となって現在に至っている。張春江の中国網通における課題は、まずもって3社の融合と経営基盤の確立であった。中国電信の2分割ということにあってはいるが、北部10省市を分割されたにすぎず、経営基盤が最も弱く、また、経営体質の異なる吉通、小網通との融合を図らなければならなかったのである。これらは中国電信と比べても不利な条件であった。2005年ぐらいまでは基本的にそれにかかっていたといっても過言ではない。しかも、固定電話の成長鈍化への対応という市場課題も大きくのしかかっていた。

(2) 中国聯通—王建国①—

中国聯通については国務院は楊賢足が高齢により退任し、替わって王建国が董事長兼総経理<sup>1)</sup>となるとを発表した。王建国は1949年生まれ。原籍浙江省。1985年に浙江大学管理工学系卒業、工学修士、高級エンジニア。1992～94年杭州市電信局副局長、局長、1994～96年浙江

省郵電管理局副局長。1996年に中央に移り、郵電部計画建設司司長、信息産業部綜合規画司司長を経て、1999年2月に中国聯通に異動、常務副総裁となっていた。2001年2月から同社の董事長となった。王建宙の課題はCDMA網とGSM網をバランスよく発展させ、かつ、CDMA事業の収支均衡を図ることであった。そのため、2003年に「綠色台風行動」などCDMA事業促進活動などを展開した。王建宙は2004年11月に中国移动に異動となったが、それまでの6年間で、中国聯通は世界第3位の移動通信キャリア、世界最大のCDMAキャリアとなった。また、2004年7月に大規模な増資を行い、それによって調達した44億円で、上場会社である聯通BVIの株式を買い増し、本体上場に近づけた。

## 5. 競争関係の健全化のために(定年退職も関連)行われた2004年の人事

### (1) 3社を跨る人事異動

中国移动、中国聯通、中国電信は、2004年11月1日、そろって経営者の人事異動を発表した。中国聯通の王建宙董事長兼総経理が中国移动の総経理へ、中国電信の常小兵副総経理が中国聯通の董事長へ、中国移动の王曉初副総経理が中国電信の総経理へ、それぞれ異動するという内容である。これらの人事異動は中央政府の意向によるものであるが、同日付の中国日報系の英字紙 *China Daily* は、事業者間の過当競争を抑制し、各社の収益性の改善と投資効果の向上を図る政府の意向に沿った人事異動であるとするほか、今後の可能性として事業者間の合併もあり得るとした。また、情報系紙誌はこの人事は同年3月に成立した国有企業の管理組織である国有資産監督管理委員会の意向であり、3社が激しい価格競争を繰り広げ、利益を削りあう過当競争を展開し、ARPU(利用者一人当たり収入)も低下していることが、大規模な資産を必要とする第3世代携帯電話の導入等の障害になることから、競争を緩和するために3社のトップを相互に入れ替えた、としている。

この人事異動は中国移动の張立貴、中国電信の周徳強の年齢による引退に伴う措置でもあった。なお、中国網通の総経理については前年に信息産業部副部長から「天下った」張春江の転任も取りざたされたが、さすがにまだ期間が短く、中国網通のトップ交代はなかった。中国移动は総資産を中国移动香港に移転したが、中国移动香港の董事長は実は、王曉初であり、この大事業の成功が大きく評価されている。その評価されている王曉初をそのまま、中国移动集団のトップにつけては、競争緩和とならないので、中国電信のトップにいったんはつけたのであろう。CDMAを育てた王建宙はその功績により本流の中国移动に転身した。このパターンを踏襲すれば、常小兵は規模の小さい中国聯通を引き継いで、将来はまた、中国移动に戻ることも予想される。

ではこの人事異動は競争緩和に効果があったのか。信息産業部通信研究院通信政策研究所所長陳金橋は悪性競争は管理体制の問題であって、人を入れ替えてそれがなくなると考えるの

は幼稚な考え、との批判を行った<sup>2)</sup>。事実、キャリア間の情報の共有という点では有意義だったかもしれないが、業法である通信法が制定できず（国務院令としての電信条例はある）、また、独占禁止法も体系的には存在しないという市場ガバナンスの問題を改善する必要があったのである。

## (2) 中国聯通—常小兵<sup>①</sup>、尚氷<sup>①</sup>—

常小兵は1957年3月、河北省生まれ。1976年に中国共産党に入党。1982年から安徽省六安地区郵電局技術員、江蘇省南京市電信極、江蘇省郵電管理局網管中心工程師、江蘇省郵電管理局電信処副処長、南京市電信局副局長などを経て、1996年6月から中央に移り、中国郵電電信総局副局長、信息産業部電信管理局副局長を歴任、2000年2月には信息産業部電信管理局局長となった。しかし、2000年4月には中国電信に天下り、副総経理・党組メンバーとなった。工程師としても教授級の高級工程師となっているほか、清華大学經濟管理学院の社会人大学院生のコースを修了し、MBA（工商管理碩士）となっている。2004年11月に中国聯通の董事長となった。

総裁には1955年生まれの上氷がついた。尚氷は1982年瀋陽化工学院高分子化工専攻卒。遼寧省工業技術開発中心主任、遼寧省經濟技術開発公司総経理などを経て、1998年に中国聯通に入社した。2002年にはアメリカのニューヨーク州立大学のMBAも取得している。ただ、アメリカに長期滞在した形跡はないので、本稿では帰国組にはカウントしない。

## (3) 中国移動—王健宙<sup>②</sup>—

中国聯通の王健宙董事長兼総経理が中国移動に異動し総経理となった。中国移動の副経理は李躍、魯向東、薛濤海、張晨霜となった。王曉初副総経理は中国電信の総経理として転出した。

## (4) 中国電信—王曉初<sup>①</sup>—

中国移動副経理から中国電信総経理となった王曉初は1958年生まれ。北京郵電学院卒。浙江省杭州市電信局副局長、局長、天津市郵電管理局長を経て、中国移動（香港）有限公司董事長兼首席執行官、中国移動通信集团公司副経理となっていた。王曉初は技術者として、分割前の中国電信の電話ネットワーク管理システムなどの開発に従事、国家科学技術進歩三等賞、郵電部科学技術進歩一等賞などを獲得している。

中国電信の副経理のうち、呉安迪、張繼平、黄文林は留任し、中国電信副総経理から、一旦は上海貝爾董事となり、さらに中国網通副総経理となっていた冷榮泉が中国電信副経理として復帰した。その他李平、楊傑、孫康敏が副総経理となった。

## 6. 三大キャリア体制の成立にむけた 2008 年の人事異動

### (1) 中国移动—王建国③, 趙吉斌—

中国移动は 2008 年 5 月 24 日に、中国鉄通を統合し、完全子会社化することを発表した。ただし、2 社は当面は相対的な独立運営を維持するとされた。中国移动は鉄通の統合に伴うというだけにとどまらない、人事異動を発表した。

王建国は中国移动総裁を継続するが、共産党内の序列では、党副書記となった。信息产业部副部長からいったんは中国網通の総経理に天下りをしていた張春江が、今度は横移動で中国移动の副総裁兼党書記となった。すなわち党の序列から言うと張春江が上位に立つことになる。趙吉斌(元中国鉄通董事長), 張曉鉄(元中国網通副総経理), 李正茂氏(元中国聯通副総裁)が副総裁となった。その他の副総裁は李躍, 魯向東, 薛濤海, 黄文林, 沙躍家, 劉愛力である。

中国鉄通董事長趙吉斌は中国鉄通の董事長・総経理・党委員会書記を継続しつつ、中国移动の副経理を兼任することとなった(中国鉄通の総経理であった張永平は天津移動総経理へと異動した)。趙吉斌は 1953 年吉林省德恵生まれ。西南交通大学卒業(修士, 高級工程師)。長春鉄路分局, フフホト鉄路局, 鄭州鉄路局局長などを歴任。第 9 期, 第 10 期全国人民代表大会代表。2004 年 1 月の中国鉄通の改組の後, 2004 年 6 月に中国鉄通集团有限公司董事長に就任した。趙吉斌は鉄通の存続をかけて種々の取り組みを行ったが, 売上高で中国電信の 10 分の 1 程度と圧倒的な規模格差があり, かつ, 成長の鈍化する固定電話市場においては, 挽回は困難であった。全業務を手がける 3 大キャリアの創出という政策的な大目標の中で, 中国移动に統合された。

李正茂も注目される存在である。李正茂は 1962 年生まれ。1982 年四川大学無線電電子系卒。1985 年電子科技大学で修士。1988 年東南大学無線電工程系で博士号取得。1988-94 年電子科技大学で教学・研究に従事, 副教授, 教授, 科技処所長, 国家重点実験室主任, 国家 863 計画通信技術部会員, 国家科技部と信息产业部が連合で設立した第三世代移動通信研究開発指導グループ構成員などを歴任。国務院学位委員会・国家教育委員会が授与している「中国博士」の称号を獲得, 政府特別援助を得た。1994 年の中国聯通の成立とともに, 学術成果を実践するため, 中国聯通に入社, ネットワーク技術部長, 無線通信部長, 技術部長, 聯通副総工程師などを技術系の役職を歴任ののち, 2000 年 4 月に上場子会社の執行董事ののち副総裁兼任。技術と投資家対応を分担し, 2002 年に雲南省分公司総経理, 2003 年中国聯通副総裁。技術問題, 再編問題等について積極的な発言を行った。2008 年 5 月に中国移动副総裁に転出。学術界から実業界の転じたということではやや異色な存在である。

### (2) 中国電信—王曉初②, 尚水②—

中国電信は王曉初が総経理に留任したが, 党書記兼副経理には尚水(元中国聯通総裁)がつ

いた。尚水の後見役とも言える常小兵は自ら尚水を中国電信まで送るということを行っている。元中国電信副総経理全員が留任し（呉安迪，張継平，張晨霜，李平，楊傑，孫康敏，冷榮泉），新たに楊小偉（元中国聯通副総経理），苗建華（元中国聯通・紀律検査組長）が副総経理に就任した。

### (3) 中国聯通—常小兵②—

中国網通と中国聯通の上記以外の幹部が新中国聯通準備グループを設立し，常小兵（中国聯通董事長・CEO）がグループ長となった。中国聯通側からは佟吉禄，李剛等の中国聯通副総裁が，中国網通側からは陸益民（中国網通党書記），左迅生（中国網通副經理から張春江の転出に伴い総経理に昇格），裴愛華，趙継東等の中国網通副総経理がグループメンバーとなった。

2009年1月6日の新しい中国聯通の成立により，常小兵が董事長・党組書記，陸益民が副董事長・総経理，左迅生が副董事長・副經理，佟吉禄が董事・副經理，その他，裴愛華，趙継東，李福申，李剛，張鈞安，姜正新が副經理となった。

## Ⅳ. 日本の電気通信業における企業家像との異同

### 1. NTT

中国の電気通信業の企業家は以上見てきたように圧倒的部分は旧郵電部の中でキャリアを形成してきた官僚企業家である。ただ，電気通信業は先進国ではアメリカを除けば1980年代までは国家ないし公企業の独占事業であった国が多く，日本も例外ではない。1985年のNTT「民営化」の際の初代社長が石川島播磨重工出身の真藤恒であったことは周知の事実だが，これは第二臨調の設置，電電民営化の中での政治色の強い人事であった。その後のNTT社長はいずれも電電公社出身者であり，しかも社長の就任には電電公社時代から引き続き官僚的な不文律が存在する。

初代の真藤恒は1910年生まれ。九州帝国大学工学部造船学科卒。石川島播磨重工業社長などをへて，旧日本電信電話公社総裁に就任。さらに，1985年に電電公社民営化によって設立された日本電信電話株式会社の初代社長に就任した。電電公社出身でINS構想を出していた北原安定とのトップ争いは知られている。

第2代の山口開生は1925年生まれ。旧制第四高等学校（現金沢大学）卒。通信省を経て，1952年に日本電信電話公社（現NTT）に移籍。1988年日本電信電話株式会社（NTT）第2代社長。技術系。

第3代の児島仁は1930年生まれ。1943年北海道大学法経学部卒。同年日本電信電話公社入社。NTT社常務取締役，副社長をへて，1990年に代表取締役社長に就任。事務系（人事・労務）。



第4代宮津純一郎は1936年生まれ。東大工学部卒。1958年日本電信電話公社(現NTT)入社。マルチメディア推進本部長などを経て、1996年に代表取締役社長就任。社長就任時の1996年には、NTT分割を求める郵政省と分割反対のNTTが激しく対立し、社長人事は元郵政事務次官の沢田茂生副社長(当時)を推す郵政省との間でもめた。結局、宮津が社長になるかわりに、当時の児島仁社長が相談役に退き、沢田が会長となることで決着した。宮津は分割絶対反対であった前社長の児島とは違い、持株会社のもとに東日本と西日本の地域通信会社と長距離国際通信会社を置く形で郵政省と合意し、16年に及んだ分割・再編成論議に終止符を打った(1997年改正NTT法成立、1999年分割、NTT持株会社化)。分割には異論もあったが、これによって国際事業への進出を実現した。技術系。

第5代の和田紀夫は1940年生まれ。京都大学経済学部卒。1964年日本電信電話公社入社。2002年代表取締役社長に就任。事務系(人事・労務)。

第6代の三浦惺は1944年生まれ。東京大学法学部卒。同年、日本電信電話公社入社。常務取締役人事労働部長を経て、東日本電信電話代表取締役副社長。約10万人が出向、転籍に関し、労働組合との交渉にあたった。2002年東日本電信電話会社代表取締役社長。2005年にNTTの代表取締役副社長となり、中期経営戦略推進室長を経て、2007年に日本電信電話株式会社社長に就任した。事務系(人事・労務)。

持株会社であるNTT本体だけではない。地域電話会社のNTT東日本社長も井上秀一(事務系)、三浦惺(事務系・人事労務)、高部豊彦(事務系)、江部努(事務系)すべて電電公社・NTT出身である。NTT西日本社長も浅田和男(技術系)、上野至大(技術系)、森下俊三(技術系)、大竹伸一(技術系)も同様である。NTTドコモの大星公二(事務系)、立川敬二(技術系)、中村維夫(事務系・人事労務)、山田隆持(技術系)もそうである。

NTTのトップ人事に暗黙のルールがある。日本電電公社の初代総裁に旧通信省の技術系出身者が、副総裁に事務系出身者が就任し、主導権を巡る抗争が繰り返されたことから、以後、事務系と技術系の出身者による交互の総裁就任が不文律となった。NTTの成立、真藤恒の社長就任によってそれが途絶えたかみえたが、その後この不文律が復活した。1999年以降は持株会社のNTT、NTTドコモ、NTTコミュニケーションズ(NTTコム)はたすき掛け、NTT東日本は事務系の、NTT西日本は技術系の出身者が社長につく慣行になっている(ただし、東日本と西日本の間での異動によって両社の技術系・事務系双方の昇進ルート確保)である。NTTの第6代社長の三浦惺はこの慣行からみれば異例であるが、これが慣行の消滅なのか、それとも一例外に終わるのかは今後の展開次第である。

## 2.KDDI, ソフトバンク

NTTの成立、電気通信事業法の緩和によって、多くのNCC(ニュー・コモンキャリア)が

設立された。NCC はその後、激しい再編を繰り返しており、紙幅も限りがあることから、それらを細かくフォローすることはしない。大きく言えば、京セラを主体として設立された第二電電(DDI, 傘下にセルラーグループ)が、道路公団やトヨタ自動車等による日本高速通信(TWJ)と国際通信を独占する特殊会社であったが完全民営化された旧 KDD との統合会社である新 KDD, 東京電力を母体とするトヨタ自動車・東京電力・中部電力を母体とする日本移動通信(IDO)を吸収し KDDI が成立し、また、その後、東京通信ネットワーク (TTNet) とパワードコムとの統合会社も合併した。また、JR 等を母体として設立された日本テレコムおよびその子会社となった Jフォン (日本テレコムの設立したデジタルホングループと日産自動車の設立したデジタルツーカーの統合企業) はいったんはイギリスのボーダフォンに買収され、固定通信部分が切り離されたが、その後、固定通信も移動通信もソフトバンクに買収された。かくして、固定通信・移動通信とも事業として行う 3 大コモンキャリア (グループ) として NTT, KDDI (au), ソフトバンクが成立した。

KDDI 側の企業家であるが、中心になったのは言うまでも無く京セラの稲盛和夫 (1932 年生まれ、鹿児島大学工学部卒) である。稲盛は 1959 年に社員 8 人で設立した京セラをファインセラミックスを主体とした世界的に企業に育て上げた、立志伝中の人物であり、まさにイノベーションを体現する人物である。トヨタ自動車の当時の社長奥田碩も少なからぬ役割を果たした。稲盛の主導、奥田の支持の下に、NTT からのスピンアウト組、官僚の天下り、母体企業出身者等がリーダー層を形成した。KDDI の初代社長は郵政事務次官であった奥山雄材であるが、これは新会社設立のための官庁対策人事と見られ、約 1 年後に電電公社に 14 年勤務し、マイクロ無線部調査役の後に第二電電に転じた小野寺正 (1948 年生まれ、東北大学工学部卒) に交代した。稲盛は KDDI 設立時は名誉会長、1 年後に最高顧問となった。

ソフトバンクは 1980 年に米国留学から帰国した孫正義 (1957 年生まれ、カリフォルニア大学バークレー校経済学部卒) がアルバイト社員 2 人と設立した企業であるが、ソフトウェア卸売りや LCR 技術収入で成長した。さらに、Yahoo への出資、Yahoo! Japan の設立によってインターネット事業に進出、当時韓国等に立ち遅れていた ADSL 事業を積極展開し、日本のブロードバンド普及に決定的役割を果たした。さらに、日本テレコム系の固定通信、ボーダフォンに売却されていた移動通信を買収し、コモンキャリアとしてもフルラインを持つようになった。ガバナンスとしては稲盛とは違い、孫正義が直接にソフトバンク本体、ソフトバンクモバイル、ソフトバンク BB、ソフトバンクテレコム等すべての CEO に就く体制が継続している。

以上、見てくると、NTT については電電公社時代から続く、官僚的なトップ人事システムが継続しているともいえるが、それと競争する NCC はそれとは全く異なるシステムとなっている。

## IV. 中国電気通信コモンキャリア企業家の特徴

表 1 中国電気通信コモンキャリア企業家の 9 セル分類による特徴づけ

	国内	帰国組 (海帰)	外国人 (台湾を含む)
第 1 世代	趙維臣 (B), 楊賢足 (B) 張海南 (B), 張立貴 (B) 周德強 (B), 王建军 (B)		
第 2 世代	齊鳴秋 (B), 奚国華 (B) 張春江 (B), 常小兵 (B) 王曉初 (B), 趙吉斌 (B) 芮曉武 (B), 尚冰 (B) 李正茂 (B の亜種)	田溯寧 (P)	
第 3 世代			

(出所) 筆者作成。

前稿に引き続き世代は単に年齢によるものでなく、活躍した年代および行動スタイルで分類することを基本方針とした。しかし、IT 機器・部品、ソフトウェア、ネット企業の経営者の区分はここでは妥当しない。IT 機器・部品、ソフトウェア、ネット企業の経営者の世代区分は以下のようなものであった。第 1 世代は国有企業の枠内や国有企業が支配的な経済体制の枠内で、その改革にエネルギーを注ぎこんできた 1930 ~ 40 年代生まれで、1980 ~ 90 年代に主に活躍した層を中心とし、第 2 世代は当初はベンチャーキャピタルの支援も無く、資金調達難のなかで創業したか、あるいは、第 1 世代から地位を引き継いだか、株式上場が容易となってきたり、経営者が高報酬を獲得することへの社会的な反発も弱まるなかで、所有者的性格を強めるか、あるいは、職業的専門経営者の色彩を強めつつある世代である。1950 ~ 60 年代前半生まれで、1990 年代から頭角を現し、現在も活躍中の層を中心とする。第 3 世代は当初からベンチャーキャピタルに依拠しつつ創業し、早期に株式上場も行って多額の創業者利得を獲得していく世代である。従来型の技術型だけでなく、ビジネスモデル型の IT 企業が少なくなく、理系出身ではない IT 企業家も見られるようになっている。1960 年代後半 ~ 70 年代生まれで 2000 年以降に時代の寵児となった層を中心とする。

電気通信コモンキャリアの企業家についてみると、生年で区別すれば第 1 世代と第 2 世代に分けることは可能であるが、そこに決定的な質的差異は見出すことが出来ない。また、海外からの帰国組、外国人も、唯一の例外ともいえる田溯寧が帰国組といえるだけである。また、狭い意味の内部昇進かといえばそうではない。多くは旧郵電部系大学を卒業後、郵電部に入り、地方で実績を重ねた後に中央に異動、行政部門を経験してから、「現業部門」である国有電気通信キャリアの経営者層となり、かつ、競争関係にもあるコモンキャリア間であたかも省庁の

人事異動の一貫のごとく異動していくという独特なキャリアパスが形成されている。また、比較的長いパスになっていることもあり、まだ1960年代生まれのトップはいない。冒頭部で、M型、O型、P型という類型をだしたが、一番近いのはM型だとしても、やはり官僚としての性格が強くなり、(職業的専門経営者に分類できる田溯寧を除いて)独特なB型としたい。

もっとも、その特殊性については限定して考える必要がある。というのも、上記の通り、日本でも、NTTのトップについては政治力学上で任命された初代の真藤恒を除けば、すべて電電公社・NTTでキャリアを形成してきた人々である。NTT持株会社の下にあるとはいえ、NTT各社間での異動もある。中国の特殊性は、市場規制の在り方にも大きく影響されている。電気通信業は1983年の55号文件によっても民間企業や外資企業には開放されず、また、2001年のWTO加盟によって電気通信業が大きく対外開放されたのであるが、コモンキャリアである第1類については外資がマジョリティを取ることはできないことなどから、上場子会社の株取得といった間接的・部分的な外資参入はあってもボーダフォンが日本で第1種電気通信業者として携帯電話事業を展開したようなことは現時点では起こっていない。したがって、再編が繰り返されているとはいえ、いずれも中央の国有資産監督管理委員会の下にある国有企業であることは変わっておらず、「官官競争体制」であることは変化が無い。その下では、国有資産監督管理委員会と中国共産党組織委員会が直接の競争関係にあるコモンキャリア間でトップを組織内人事異動のごとくに異動させていくということが起こる。しかも、キャリア間だけでなく省庁役職からの天下り、天上りも含めた異動となる。独占禁止法の整った先進各国ではこのような異動は難しいであろう。

## 2. 検討すべき問題

検討すべき理論問題は、このようにいずれも国有企業であり、また、頻繁に企業を跨ってトップの異動が行われているにも関わらず、電気通信コモンキャリア間で激しい競争があり、電気通信市場の急速な拡大に寄与しているということである。容易にカルテル等の取引制限が起こりうる業界構造であるはずだが、そうになってない。それはなぜなのか。また、それは3大コモンキャリアとなった今後も続くのか。

まず、6大キャリア時代の電気通信市場競争に状態について確認しよう。中国電信は第1次分割では事業別の分割であり、第2次分割は地域分割である。また、中国聯通その他のニューコモンキャリア比較的小規模にとどまった。その結果、固定電話は、中国網通が北部10省市、中国電信がそれ以外の21省市と地域分割し、規制枠組みとしては相互に進出し合ってよいことにはなっているものの、ラストワンマイルを持つ既存企業への非対称規制が(現時点の業法である電気通信条例には盛り込まれているとはいえ)十分に実施されたとは言いがたく、相互進出も、中国鉄通も、中国聯通の固定電話部門もいずれも大きくは発展せず、事実上の地域独

占に近い状態が継続していた。衛星通信についても棲み分けがされていた。結局、比較的競争が展開されたのは、移動通信とくに携帯電話分野である。中国移动がガリバーであって対等な競争でなかったという側面は否定できないが、それでも中国聯通は健闘し、世界第3位の携帯電話ユーザ数を誇るコモンキャリアとなったのであるから、競争が抑制的であったとは思えない。結局、携帯電話市場において、競争関係にあるにも関わらずその企業間でトップが異動しても、市場競争としては問題がなかったのは何故かという問題に限定して考えることができる。以下、移動通信を中心にせず、「官官競争体制」が成立したかを検討しよう。

まず、中国政府大方針を考えることが必要である。中国政府は、全般的には国有企業セクターの規制緩和や民営化を促進しているが、基幹産業においては中央管轄の国有企業の形態を維持することを決定している。ただし、基幹産業における国有の維持は単一の事業主体による国家独占を意味しない。国有形態の維持は、石油産業や電力産業において事業再編がされ、競争構造が創出されたことにみられるように、積極的な再編を通じて競争関係創出する、私の言葉で言えば「官官競争体制」を構築することと一体となっている。電気通信業もその大方針の上にある。

第2に、驚異的な市場発展がカルテル等の誘因を下げたということである。市場発展が鈍化したり衰退したりするもとはカルテルへの誘因が高い。しかし、携帯電話ユーザが2008年には6億を超えるまでになるなかでは、市場拡大への対応のほうがインセンティブが高い。

第3に官僚の昇進のあり方が、日本のように振り落とし型ではなく、業績次第では(日本流に言えば)「入省年次」を大きく飛び越す抜擢人事がされるので、官僚は昇進のためにも実績を挙げるインセンティブを持つということである。第2世代は総じて昇進が早い。斉鳴秋は中国進出口総公司副総裁となったのは38歳(誕生月と就任月のいずれかが不明の場合、年齢に1歳の誤差がありうる。以下同じ)、吉通総経理となったのは41歳である。奚国華は50歳で信息产业部副部長、田溯寧は36歳で小網通の総裁になっている。張春江の昇進スピードはさらに速く41歳で信息产业部副部長になり、中国網通董事長となった時点でも44歳であった。常小兵は43歳で中国電信に天下り、副総経理・党組メンバーとなった。王曉初も46歳で中国電信総経理となっている。これらの年齢は、ネットベンチャー企業と比べれば高いとも言えるが、6大コモンキャリアの地位が副部長にほぼ匹敵するポジションであると考え、官僚の昇進の階梯として、これらの人々は比較的早くにここまで昇ってきている。さらに昇格を進めるには、それぞれ、現業部門で実績をあげていく必要がある。もっとも、官僚としての実績は企業としての実績と同じではない。個別企業の利害を超えた政策判断がなされるとき、官僚企業家たちはこの政策判断にも従う必要がある。第三世代移動通信(3G)技術標準において、中国移动が事業免許も見越しつつ実験設備として設置していたW-CDMA諸施設を廃棄し、中国国産技術と喧伝されているTD-SCDMAの技術を担うことになったことはこの典型事例といえよ

う。

第4に中国移动と中国聯通の歴史的対立関係である。

中国移动が郵電部によるナショナルコモンキャリアを継承するに対し、中国聯通は電子工業部が主導するニューコモンキャリアであった。2つの企業の競争は二つの省庁の縄張り争いでもあった。二つの部が信息产业部に統合され、中国聯通のトップも郵電部系となり、その下の層も頻繁に異動し、また、2008年にさらに再編が行われているので、省庁セクショナリズムに基づく対立関係は徐々に消えていくものと思われる。

第5に、携帯端末の販売競争の波及である。中国では携帯端末は（コモンキャリアの直営店を除けば）コモンキャリアのチャネルを通じて販売されるわけではなく、携帯端末メーカーが流通業者と直接の取引関係をもって販売する。GSM標準でのカードの差し替えによるキャリアの変更が可能な機種であれば携帯端末の競争がキャリアの競争につながることは無いが、CDMAは2008年の再編以前は旧中国聯通、2008年の再編以降は中国電信のみの標準であり、また、第三代移動通信（3G）についてはそれぞれ技術標準異なるため、また、技術標準が同じでも、コモンキャリアが自らのサービスに合わせてメーカーに携帯端末の開発をさせる傾向も強まった（「定製」）ことから、今日の携帯端末の熾烈な競争はコモンキャリア間の競争に波及せざるを得ない。

これらがトップが相互に異動しつつも「官官競争体制」が維持される理由である。しかし、市場成長が鈍化し、各社が価格競争の中で利幅をすり減らす市場環境が出現した場合、「官官競争体制」は「官官カルテル体制」に容易に転化しうる。もしそのような状況が出現した場合に2008年に成立した独占禁止法（「反壟断法」）がどこまで有効に働くのかが問われよう。

## 注

- 1) 総経理ではなく総裁としている資料もある。そもそも董事長、総経理は公司法にある職位であり、総裁はそうではない。公司法上の職位と対外的に主に用いる職位が異なっていることもあり、同一人物について資料によって総経理と総裁、副経理と副総裁と混乱した表記がある。上場企業であれば公的な財務諸表によって確認できるが、本稿の対象は上場子会社の役員ではなく、親企業となる企業であり、財務諸表による確認もできない。本稿は同一時期の同一会社については極力統一を行ったが完全なフォローは困難である。
- 2) 「三大運営商 CEO 大換崗 專家認為換人利弊併存」<http://tech.sina.com.cn/t/2004-11-02/0858452039.shtml>

## 参考文献

- 金 堅敏 [2007] 「中国国有企業改革の最新動向 (3) : ガバナンスシステムの進化」<http://jp.fujitsu.com/group/fri/report/china-research/topics/2007/no-69.html>
- 中川涼司 [1998] 「中国のWTO加盟と電気通信市場開放問題」『ジェトロ中国経済』4月号

- [2000] 『国際経営戦略—日中電子企業のグローバルベース化—』 ミネルヴァ書房
- [2001] 「中国の WTO 加盟と電気通信業再編」(財団法人国際貿易投資研究所『日本貿易振興会受託調査 中国の WTO 加盟をめぐる諸問題に関する調査研究』同所, 所収)
- [2007] 『中国の IT 産業—経済成長方式転換の中での役割—』 ミネルヴァ書房
- [2008a] 「中国における企業ガバナンスと市場ガバナンス—会社法改正と独占禁止法制定に関する動きから—」 田中祐二・板木雅彦編『岐路に立つグローバリゼーション—多国籍企業の政治経済学』ナカニシヤ出版, 2008年12月, 119-141 ページ
- [2008b] 「中国の IT 企業家とその形成モデル」『国際地域研究』第28号, 2008年12月
- [http://www.ritsumei.ac.jp/acd/re/k-rsc/ras/publication/kiyo\\_jp/28/28\\_05.pdf](http://www.ritsumei.ac.jp/acd/re/k-rsc/ras/publication/kiyo_jp/28/28_05.pdf)
- 中華人民共和国工業和信息化部 [2008] 『2007 中国通信統計年度報告』人民郵電出版社

### 参照サイト

- 経理世界網 <http://www.ceocio.com.cn/>
- 百度百科 <http://baike.baidu.com/>
- 新浪財經人物 <http://finance.sina.com.cn/person/>
- 搜狐人物頻道 商界人物 <http://index.it.sohu.com/person/pindex-9-2.html>
- IT 時代週刊網絡版 <http://www.ittime.com.cn/>
- 中国移动通信 <http://www.chinamobile.com/>
- 中国聯通 <http://www.chinaunicom.com.cn/>
- 中国电信 <http://www.chinatelecom.com.cn/>
- 中華人民共和国中央人民政府 <http://www.gov.cn/>
- 中華人民共和国国务院国有资产监督管理委员会 <http://www.sasac.gov.cn/n1180/index.html>
- 中華人民共和国工業・信息化部 <http://www.miit.gov.cn/n11293472/index.html>

本稿は科学技術研究費基盤研究 (B, 平成 19 ~ 21 年度), 「IT 人材の国際移動がアジアの IT 産業発展に及ぼす影響の地域比較」(課題番号: 19330091, 研究代表者: 夏目啓二・龍谷大学経営学部教授) および立命館大学 2009 年度 研究推進プログラム「基盤研究」 「中国 IT 企業家の諸類型とビジネスモデルの社会的形成条件」(研究代表者: 中川涼司) による研究成果の一部である。

(中川 涼司, 立命館大学国際関係学部教授)

## ”Bureaucrat Entrepreneurs” at the Chinese Telecommunication Common Careers: the Entrepreneurs of IT Companies in China and the Model for their Formation 2

Nakagawa [2008b] analyzed the characteristics of entrepreneurs in Chinese IT industries. But it excluded the top management of telecommunication common careers, because all of telecommunication common careers are state-owned in China and the top management of them have the characteristics of bureaucrat thickly. They made the role of top leader of each careers and contributed the astonished rapid growth of Chinese telecom industry on the one hand, but at the same time they are on the system of personnel changes across the common careers and government organizations as bureaucrats on the other hand. Are they entrepreneurs or bureaucrats? This article characterized and named them “Bureaucrat Entrepreneurs” and analyzed the dual characteristics of them. This is the first objective of this article. And then this article analyzed the role of returnee from foreign countries as the top management of common careers in China. This is the second objective of this article.

(NAKAGAWA,Ryoji, Professor, College of International Relations, Ritsumeikan University)