

# 上海証券取引所のコーポレート・ガバナンス調査（2）

～ 監事会、経営陣および意思決定の在り方を中心に～

王 東明

## 1 はじめに

同誌四月号で上海証券取引所のコーポレート・ガバナンス調査に関する株主総会と董事会（取締役会）の調査結果を紹介した。<sup>（1）</sup>今回は監事会、経営陣、企業の間接組織および意思決定の在り方などの内容を見ることにしよう。

## 2 監事会と監事

中国の監事会制度は、会社の財務を検査し、取締役と経営陣の行動をチェックするという機能的な面から見れば、日本の監査役会制度と近い。しかし、監事会メンバーに必ず従業員の代表を含まなければならないという法規定（「会社法」第二二四条）があるため、日本の制度と異なる。

今回の調査は、まず監事会メンバーの昇進経路から見れば、内部昇進者が多いことがわかる。企業内昇進の監事会主席は七三・四％で、監事会副主席と一般監事の絶対多数も企業内昇進者である。

また、監事会メンバーの学歴を見れば、監事会主席は短大卒が最も多く五〇・三％で、半数以上の監事会副主

席も短大卒である。但し、監事会メンバー全員の短大卒の比率は半数以下である。監事の資質は董事（取締役）と比べるとかなり低く、しかも法律、会計および技術などの専門的な知識を持たない「政工幹部」（党委員会や労働組合の幹部）が多いため、董事会と経営陣の経営ミスや自利行為をチェックすることはそもそも無理だと取引所は指摘する。また監事会メンバーの指名やポストの選定および報酬などが一般的に董事会と経営陣のトップによって決められており、従って、監事会の企業経営に対するモニタリング機能が実際に発揮されているかどうか疑問視されている。

今回の調査では個人調査の三、九七八人のうち、監事は全調査対象の二四・八％にあたる九八七人である。その内訳は監事長・副監事長が全体の二六・八％、一般監事は七二％、監事会秘書は一・二％である。また、監事メンバーのうち、勤める期間が三年を超える監事は二八・八％、三年以下は七一・三％である。殆どの監事（九二・六％）の任期は九七年～九九年の間から開始し、また九四・三％の監事は二〇〇〇年以降の三年の間に任期を満了する予定である。

取引所の成立から既に一〇年を経たが、上場開始以来調査企業の監事会の会議は平均で八・三七回を招集し、年平均で二・三回という計算になる。九六年から九八年までの三年間の年平均招集回数はそれぞれ一・八回、一・八回、三・七回であり、平均の参加人数は五人である。

以上のように、監事会メンバーの人事権は実際には董事会と経営陣のトップによって握られており、監事的大部分は専門的な知識を持たない党・組合幹部や従業員代表などから構成されるため、監事会は実際に経営のモニタリング機能を発揮せず、形骸化の恐れがあると指摘されている。

### 3 経営陣

#### (1) 經理の昇進経路

今回の調査では、經理（社長、「總經理」とも呼ぶ）の昇進経路を見ると、總經理（社長）の七九・一％が内部昇進者である。その結果は筆者が九九年実施した二三八社上場企業の調査における上海企業の数字（八〇・五六％）とほぼ同じである。<sup>(2)</sup> また、絶対多数の副總經理（副社長）も内部昇進者である。さらに、總經理と副總經理を含む上級管理者（経営陣）の出身を見ると、基本的には上場する前の企業（特に国有企業）から昇進した者が圧倒的に多く、他の法人や外部からの招聘は比較的少ない。

#### (2) 經理の学歴

經理の学歴を見れば、六九・二％の總經理（社長）は大卒以上の学歴を持っている。この数字は前回紹介した董事長の学歴（大卒以上…六七・七％）と近く、九九年に筆者が実施した二三八社調査における上海企業の總經理の学歴（九六年～九九年の平均の大卒以上…六〇・五五％）より増えた。<sup>(3)</sup> 九九年末の時点で、總經理の資質がアップしていることがわかる。また、大卒以上の副總經理のいる企業はサンプル企業の半数以下で、筆者が実施した二三八社の調査でも四割前後で半数を超えなかった。<sup>(4)</sup>

#### (3) 兼任状況と任期

今回回収された個人調査三、九七八人のうち、董事や監事以外に、上級管理者（経営陣）のポストを兼任する者は一、〇四六人で、全体の二六・三％、有効回答の三一・七％を占めている。董事や監事以外に上級管理者を

兼任しない者は有効回答の六七・三％に達した。その意味で、上級管理者（経営陣）は董事会（取締役会）との間に一定の距離を保ち、ある程度の独立性を持っていると取引所は分析している。しかし、調査された兼任者一、〇四六人のうち、総経理、常務副総経理、副総経理および総経理補佐のポストを持つ者は一、〇一六人、総経理と副総経理の比率は全体の九〇・三％に達する。上級管理者を兼任する董事や監事は全体の二六・三％とはいえ、殆どの兼任者は経営権を握るポストに就くことになっている。<sup>(5)</sup>

また、上級管理者のポストを持つ董事のうち、三三％は上級管理者の任期が三年を超え、三年以内の者は六八％である。九七年～九九年の三年間に、上級管理者の兼任が始まる董事は八八・五％になっている。間に、上級管理者の任期を満了する董事は八八・五％になっている。

#### (4) 経理の責任対象

経理は誰に対して責任を持つかという質問に対して、「董事会」と答えた経理は半数（五七・七％）を超える。また、「株主全員」と「経理層」を選んだ経理はそれぞれ一三・一六％と二一・二％になる（表1）。この回答から見れば、半数以上の経理は責任対象を「董事会」に選んだが、全体として「董事会」に責任を持つ意識がまだまだ薄いと考えられる。

表1 経理は誰に対して責任を持つか

項目	回答数(人)	%
派遣された株主	228	6.9
株主全員(中小株主を含む)	447	13.6
董事会	1,901	57.7
経理層	405	12.2
従業員	210	6.4
証券監督管理部門	3	0.1
政府主管部門	71	2.2
最終顧客(製品とサービス)	28	0.8
製品とサービスの販売先	1	0.0
長期相対取引先	1	0.0
貸付銀行	2	0.1
合計	3,297	100.0

(出所) 1999年上海証券取引所の調査。

#### 4 企業の間接組織と関連子会社のガバナンス

##### (1) 企業の間接組織のガバナンス

企業の間接組織である各生産管理部門は、人事や報酬というガバナンスの面においてどのような影響力を持っているのか。まず従業員の採用や解雇に関しては、企業の各業務部門には一定の影響があり、人事部門はその決定力を持っている。また人事部門は採用や解雇以外の人事と報酬関連の決定にも一定の権限を持っている。そして、経営陣は企業内の人事や報酬に関して決定的な影響力または全ての権限を持ち、特に、中間管理層以下の任命、報酬および評価について、その権限を握っている。董事会は全額出資の子会社、多数出資の子会社および資本参加企業に対して、人事の任命、報酬および評価の全ての決定権または決定的な影響力を持っている。

##### (2) 関連子会社のガバナンス

サンプル企業の全額出資子会社の大部分は株主会、董事会および監事会を設置していない。しかし、サンプル企業の多数出資子会社、資本参加企業、本社所在地子会社および本社所在地以外の子会社の大部分は、株主会、董事会および監事会を設けている。また、サンプル企業の海外子会社の大部分は監事会を設置していない。

そして、サンプル企業が上場する前には、その子会社および資本参加企業には株主会と監事会がなく、董事会だけを設けている。上場後は、新設の子会社は「新三会」（株主会、董事会、監事会）を設置している。

サンプル企業は海外の子会社に経理（社長）や財務責任者を派遣していないが、大部分は国内の子会社に董事、経理および財務責任者を派遣している。

また、支社のトップについて、大部分のサンプル企業は支社の総経理、副総経理および財務責任者を派遣して

いる。しかし、本社所在地の支社と海外支社を除けば、大部分は支社の人事責任者、技術責任者および市場責任者は派遣していない。新しく買収した支社に対して、一部の企業は副総経理と人事責任者を派遣せず、一部の企業は派遣している。

## 5 意思決定の在り方

(1) 最も権限を持つ機関はどこか

「会社法」は、株主総会は会社の意思決定機関（「権力機構」）であると規定している（第一〇二条）。しかし、会社の最も権限を持つ機関がどこかという質問に対して、株主会（五七・二％）、董事会（四二％）および党委員会（〇・八％）という回答の順番が出た（表2）。

また、企業の効率の向上と競争力のアップに関して、どんな機関が最も影響力を持つかという質問に対して、董事会（七一・七％）、株主会（二七・一％）、従業員代表大会（〇・八％）および党委員会（〇・四％）という調査結果も出た。

中国の株式会社ないし上場企業は、旧国有企業時代の「老三会」（党委員会、従業員代表大会、工会・労働組合）と株式会社化という企業制度改革の後で設けた「新三会」（株主総会、董事会、監事会）が併存することが一般的である。今回の調査では、「老三会」と「新三会」のうち、大部分の企業においては最も頻繁に衝突しているのは董事会と党委員会である。

表2 最も権限を持つ機関

項目	回答企業数(社)	比率(%)
株主会	143	57.2
董事会	105	42.0
党委員会	2	0.8
合計	250	100.0

(出所) 1999年上海証券取引所の調査。

(2) 董事会における董事長の権限および経理弁公会(経営会議)における総経理の権限

董事会と経理弁公会(経営会議)との関係について、個人調査の三分の一は両機関の間に常に激しい論争が生じていると回答した。しかし、九五%は最終的に意見の一致を達成することができるかと認識している。

董事会において意見の一致が達成されないうとき、どのように対応すべきかという質問について、個人調査の六五%は董事会メンバーの投票により決定、一七・八%は董事長により最終決定、七・九%は問題を株主会に持ち出して裁定してもらうと回答した。

また、経理弁公会(経営会議)において意見の一致が達成されないうとき、どのように対応すべきかという質問に対して、五四・二%は総経理が最終決定、一八・四%は問題を董事会に持ち出して裁定してもらう、一三・二%は董事長により裁定、九・九%は経理弁公会(経営会議)により投票で解決すべきかという回答を得た。

以上の回答から、総経理の場合は、経理弁公会(経営会議)において比較的大きな意思決定権を持っており、一方、董事長は董事会において、その影響力が比較的弱いと取引所は分析している。

### (3) 企業の発展戦略

企業の発展戦略および戦略的な業務計画があるかという質問に対して、今回の個人調査では、六三・三%の調査対象者が自分の企業は正式な発展戦略および戦略的な業務計画を持っていると答えた。二〇%は非正式あるいは文書化されていない業務計画があり、三・九%は会社の戦略的な業務計画が全くないと答えた。

また、誰が企業の発展戦略を策定するかについて、五〇・三%は董事会、四四・一%は経営陣、五・六%は株主会、二・五%は大株主を選んだ。この回答から、基本的に董事会と経営陣は企業の発展戦略を策定していると

考えられる。しかし、企業の発展戦略の策定はそもそも董事会の重要な仕事の一つであり、「会社法」第一二一条）、ここで四割以上の回答が経営陣を選んだことで、その原因は董事会の機能が十分に發揮されていないか、または経営陣が自らの権限を超えて董事会の機能を代行するか、ということについて、さらに検討する必要があると取引所は指摘する。

#### (4) 投資権限

会社の投資権限について、サンプル企業の五五・一％は総経理に一定の投資権限を与えておらず、八五・四％は董事長に一定の投資権限を与えていない。しかし、九五・七％は董事会に一定の投資権限を与えた。ここで投資の選択と決定に関する権限について、董事会が最も重要な役割を果たしていることを表わしている。

#### (5) 会社の内部関係

表3が示すように、董事会と党委員会が最も頻繁に衝突している内部機関である。また、株主会と董事会、株主会と従業員代表大会、董事会と従業員代表大会および董事会と監事会の間は比較的衝突しやういところである。

ここで人事や党・政府の方針の貫徹などの権限を持つ企業内党委員

表3 最も頻繁に衝突している内部機関

項目	回答数(人)	%
董事会と党委員会	14	21.5
株主会と董事会	12	18.6
株主会と従業員代表大会	11	16.9
董事会と従業員代表大会	10	15.5
董事会と監事会	8	12.3
董事会と労働組合(工会)	3	4.6
従業員代表大会と労働組合(工会)	3	4.6
株主会と党委員会	1	1.5
董事会と党政联席会	1	1.5
企業内党委員会と従業員代表大会	1	1.5
株主会と労働組合(工会)	1	1.5
合計	65	100.0

(出所) 1999年上海証券取引所の調査。

会は企業の業務執行の意思決定機関である董事会との間で最も衝突しやしない。意思決定に関しては二つの権力中枢が企業内に存在しているのではないかと考えられる。その意味で、中国の政治体制と社会制度の下で、コーポレート・ガバナンスの核心的な問題は董事会と党委員会との関係が今後如何にスムーズに調整されるかということになるであろう。

(6) 内部の制約

企業内部からの最も重要な制約要素は董事会(二九・二%)である。また管理層(経営陣)の自己制約は二位(二五・八%)、株主会からの制約は三位(一九・九%)となった(表4)。逆に、党組織と労働組合(工会)からの制約は後からの順位二、一となった。企業制度改革後は、内部制約に関する董事会、経営陣および株主会の役割を増やし、一方、党組織と労働組合(工会)の役割を後退させ、内部制約の勢力が変化していることを表わしている。

(7) 外部の制約

外部からの制約要素について、七九・一%は製品の市場(消費者)を選んだ。それを消費者を選んだ三・三%と合わせれば、消費者に関する比率は八割(八二・四%)を超え、外部制約の基軸になった(表5)。これは二〇年余りの「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、これから企業は計画当局の指令による経営行動ではなく、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言えるの

表4 会社内部の制約要素

最も重要な要素	%
董事会	29.2
管理層の自己制約	25.8
株主会	19.9
主管部門	13.2
地方政府	5.4
監事会	3.4
従業員	1.7
党組織	1.3
労働組合(工会)	0.1

(出所) 1999年上海証券取引所の調査。

表5 会社外部の制約要素

最も重要な要素	%
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の提供企業	1.3
労働市場（優秀な人材の獲得と留保）	4.0
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

（注）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）1999年上海証券取引所の調査。

である。

また、株式市場（流通株の保有者）、<sup>(6)</sup>経営者市場および労働市場による外部制約は二位（四・八％）、三位（四・五％）、四位（四％）で、投資家の判断、有能な経営者および優秀な人材の獲得はより重要な外部制約の要素になった。しかし、マスコミによる外部制約は最も少なく（〇・三％）、マスコミの監視力がまだまだ小さいと言えよう。

（8）党組織の役割

企業内党組織の役割は経営の意思決定、人事任命、董事や經理の行為の監督、従業員のインセンティブおよび管理層と従業員の関係の調整という広い範囲にまで及んだ。党組織の役割を

發揮していないと答えたのはわずか二・三％であった（表6）。

このように企業の意思決定、人事および監督などの重要な面で、党組織の役割は全面開花したことがガバナンスの現状であり、それは殆どの上場企業（九五％前後）が国有企業から組織変更して株式会社になつてから上場を果たしたことで、国有企業時代のガバナンスは上場企業にそのまま「現状依存」しているのではないかと考えられる。

中国の社会・企業環境において、党組織は従業員のインセンティブや管理層と従業員

表6 党組織の役割（％）

項目	肯定	否定
経営の意思決定	98.8	1.2
人事任命	99.7	0.3
董事、經理の行為を監督する	99.5	0.5
従業員のインセンティブを引き出す	99.9	0.1
管理層と従業員の関係を調整する	99.8	0.2

（出所）1999年上海証券取引所の調査。

の関係の調整に非常に重要な役割を果たし、会社の内部関係の調整に欠かせない存在であると考えられる。しかし、企業経営において、党組織は具体的に何を管理すべきか、その権限の範囲はどこまで含まれるかが明確化・明文化される必要があると思われる。

(9) 意思決定における外部顧問の役割

今回の調査では、調査対象の五八・七％は所属する企業が外部顧問を招聘し、戦略的な意思決定をしたことがあると答えた。外部顧問の招聘機関について、表7が示すような結果が出たが、その大部分は董事会と経営陣による招聘である。また、外部顧問の役割について、役割が「大きい」と答えたのは三割(二九％)に近い。「普通」と答えたのは六三・四％、「小さい」と「なし」と答えたのはそれぞれ六・二％、一・三％である。

6 むすびにかえて

以上、監事会、経営陣および意思決定の在り方の内容を紹介した。今回の調査から、監事会の機能が形骸化する恐れがあり、今後、監事会の経営に対するモニタリング機能を改善する必要がある。また、企業の外部制約の基軸は市場と消費者に変化したことで、市場経済化と企業改革の成果をここから見る事ができる。さらに、企業内党組織の存在は中国コーポレート・ガバナンスの最大の特徴とも言つべきで、今後党組織と董事会などの他の内部組織との関係が如何にスムーズに調整されるか、そして党自身の改革がどのように進めるか、が重要な課題になるであろう。

表7 外部顧問の選任とその役割

何処が外部顧問を招聘するか	%	外部顧問の役割	%
董事会	55.7	大きい	29.0
経営陣	36.3	普通	63.4
大株主	4.4	小さい	6.2
株主会	3.5	なし	1.3

(出所) 1999年上海証券取引所の調査。

- (1) 拙稿「上海証券取引所のコーポレート・ガバナンス調査(一)」(株主総会と董事会を中心に)、『証券レポート』(No. 一五九二)・二〇〇一年四月。
- (2) 二三八社上場企業(上海:一三三三社、深圳:一〇五社)の資料調査は、一九九六年から一九九九年前半までの「上場公告書」と「目論見書」(『中国証券報』)の中の会社重役の履歴書を整理したものである。上海上場企業の総経理の内  
部昇進者は八〇・五六%、深圳上場企業の場合は八一・一一%である。拙稿「中国上場企業の株式所有構造とコーポ  
レート・ガバナンスの実態」、『証券経済研究』(第三号)・二〇〇〇年一月、拙稿「企業調査から見た中国のコーポレ  
ート・ガバナンス(二)」(経営者の資質と昇進経路を中心に)、『証研レポート』(No. 一五八七)・二〇〇〇年一〇  
月号を参照されたい。
- (3) 同上二三八社の調査。上海上場企業の大卒以上の総経理は六〇・五五%、深圳上場企業の場合は五三・二六%であ  
る。
- (4) 同上二三八社の調査。上海上場企業の大卒以上の副総経理は四五・七八%、深圳上場企業の場合は四一・七二%であ  
る。
- (5) 兼任に関して、取締役、経理および会計責任者は監事を兼任することが禁止されている(『会社法』第二二四条)。
- (6) 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。現在、非流通株は発行済株式の六割前後を占め、一般流通株できる株式は全体の三割前後  
である。

参考文献

- (1) 上海証券取引所「上市公司治理問卷調查結果与分析」『上市公司』二〇〇〇年第二期。
- (2) 上海証券取引所『公司治理…國際經驗与中国的实践』二〇〇〇年一〇月一八日。
- (3) 上海証券取引所『中国上市公司治理國際研討会』二〇〇〇年二月二日至三日。
- (4) 王保樹、崔勤之『中国公司法原理』社会科学文献出版社 一九九八年。

(おつ とつめい・主任研究員)