

## 上海証券取引所のコーポレート・ガバナンス調査（3）

→ 重役の選任、報酬および従業員の变化を中心に

王 東明

今回は引き続き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重役の選任、報酬・福利厚生および従業員の变化などの内容を紹介することにしよう。

### 1 重役の選任と昇進状況

#### （1）重役の資質と出勤状況

今回の調査で回収された上場企業重役（董事、監事、經理層<sup>①</sup>）の個人調査三、九七八人のうち、男性は八四・六％、女性は三七・二％を占める。全体の学歴について、短大卒以上は八九・一％に達する。また、様々な専門資格（「職称」）を見ると、中級以上の資格を持つ者は八九・四％を占め、そのうち上級資格を持つ者が四七・一％に達する。

専門分野から見れば、經濟管理は四〇・四％、エンジニアは二八・六％、会計は一六・一％であり、三分野を合わせれば、全体の八五・一％になっている。また「政工」（党政工作）専門は二二・四％である。董事、監事および經理の専門分野は經濟管理、技術および会計が中心になっており、基本的に重役の専門分野は適切である

と取引所は分析している。

重役の出勤状況を見れば、毎日出勤している者は七七・二％に達する。毎月上場企業から給料をもらっている重役は全体の七五・五％になる。この調査結果から、上場企業重役の大部分は常勤であり、非常勤あるいは兼職している者は全体の四分の一に過ぎない。

## (2) 選任基準

会社の董事と上級経理は企業経営にとって最も重要なポストであり、その選任基準が極めて重要であると考えられる。重役の選任基準について、今回の調査は董事（八三・四％）と上級経理（八八・三％）の選任の明確な基準があると答えた。選任の要素について、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）、経営能力が最も重要視されていることがわかる。

また、董事の選任基準を誰が決めるかについては、董事会（三九・五％）、株主会（二九・七％）、大株主（一四・一％）、主管部門（八・三％）、董事長（六・九％）、経理層（一・〇％）、総経理（〇・五％）という回答が出た。同じように、上級経理の選任基準を誰が決めるかについては、董事会（六五・三％）、董事長（八・三％）、主管部門（六・七％）、総経理（六・一％）、大株主（五・七％）、経理層（五・四％）、株主会（二・五％）という順位になっている。

ここで董事と上級経理の選任基準の決め方について、董事会の影響力が最も大

表1 董事と上級経理の選任基準

(%)

| 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 |
| 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                         | 6.0  | 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<br>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) 1999年上海証券取引所の調査。

きく、逆に、株式会社の最高意思決定機関である株主（総）会の影響力が、董事について二位（二九・七％）、上級経理について最後位の二・五％であった。主管部門の影響力が国有企業と比べるとかなり後退し、企業制度改革の成果の一つとも言えるが、依然として一定の影響力（董事：四位、上級経理：三位）を持つことがわかる。また、大株主が董事の選任基準に一定の影響力（三位、一四・一％）があることもわかる。

#### （3）上級資格者の比率

調査企業の重役のうち、上級資格を持つ者は二七七人で、全体の七％、有効回答人数の九・三％を占める。上級資格者の内訳は、総工師（エンジニアの総責任者）は三三・三％、総会計士は四四・四％、総経済師は一四・四％および弁護士は二・九％である。

上級資格者の在任期間を見ると、三八・九％は三年を超えている。そのうち二三％は六年以上、五・六％は五年以上、一〇・三％は四年以上である。また、在任期間三年以下の上級資格者は六一・一％である。そして、九年、九八年および九九年の三年内に、専門分野の任期開始の上級資格者は八七・七％であり、また二〇〇〇年、二〇〇一年および二〇〇二年の三年内に、専門分野の任期満了の上級資格者は八六・四％に達する。上級資格者の専門分野の任期は比較的長いことが見られる。

#### （4）重役の兼任状況

調査された三、九七八人重役のうち、中間管理職および他の業務を兼任する者は一、四〇七人になる。その内訳は、人事部長は七・六％、財務部長は二二・九％、営業部長は二二・九％、他の中間部門の部長は三二・三％、

支社長は一二・九%、子会社社長は一二・二%および一般従業員は一〇・二%である。

ここで兼任者の一割以上が一般従業員であることは、恐らく監事メンバーのうち必ず従業員代表が含まれなければならぬという法的義務<sup>(2)</sup>と密接に関連していると考えられる。

#### (5) 党幹部の兼任状況

重役三、九七八人のうち、一、一二五人は各種の共産党・青年団幹部を兼任している。そのうち、党書記を兼任する比率は六八・七%に達する。その他には党副書記、党委員会委員および工会（労働組合）主席を兼任している。また、五二・九%の在任期間は三年未満で、四七・一%は三年を超えている。共産党・青年団幹部の在任期間は他より長く、その安定性が他業務より高いことがわかる。

#### (6) 社外兼任の状況

今回の調査は、重役の二七%は他社の董事を兼任している。他社の董事を兼任する重役は年平均三回〜四回程度で他社の取締役会に参加している。他社の取締役会に参加する重役のうち、董事、監事および經理の参加回数は年平均で各々四・四八回、三・四八回および三・三一回になる。

他社の意思決定に参加する内容は企業戦略と投資決定（九三・九%）が殆どであり、逆に、董事の指名、賃金・報酬政策の策定および会計監査士の招聘が極めて少ない（表2）。

表2 他社の兼任董事が他社の意思決定に参加する内容

| 意思決定の内容    | %    |
|------------|------|
| 企業戦略と投資決定  | 93.9 |
| 董事の指名      | 3.1  |
| 賃金・報酬政策の策定 | 1.9  |
| 会計監査士の招聘   | 1.1  |

（出所）1999年上海証券取引所の調査。

(7) 重役を選任する株主（「股東単位」<sup>(3)</sup>）の状況

董事と監事の選任には以下の三つの特徴がある。すなわち、(1) 大部分の董事と監事は株主（「股東単位」）によって委任され、その比率は六〇％に達する。(2) 従業員による選挙も重要な方法の一つである。有効回答（二、九一八人）の一六・七％（四九一人）は従業員選挙によって選任され、二番目に多い選任方法である。その他、会社自らの招聘あるいは選任の比率は二二％である。(3) 独立董事の比率は極めて少なく、わずか八人であり、有効回答の〇・三％に過ぎない。

また、董事と監事を選任する株主（「股東単位」）を整理すれば、次の幾つの特徴が現われている。すなわち、(1) 董事と監事を選任する国有株主と法人株主の回答は一、六九六人に達し、有効回答（一、九三五人）の八七・七％を占める。しかし、流通できるA株（国内投資家向け）、B株（外国投資家向け）およびH株（香港上場の中国企業株）の株主による選任の回答はわずか五・七％である。<sup>(4)</sup>(2) 董事と監事を選任する株主（「股東単位」）の内訳は、国有企業は四八・四％、株式制企業は一四・五％、国有資産投資会社あるいは経営会社は一・二・六％、政府財政部門あるいは国有資産管理部門は七・一％を占める。これは中国上場企業の株式所有構造と密接に関連し、現在少なくとも五割以上の株式が国有株（国家株、国有法人株）<sup>(5)</sup>というかたちで国有企業あるいは政府の関連部門によって保有され、以上のような選任構造を現わしているのではないかと考えられる。(3) 董事と監事の選任は国内の株主（「股東単位」）による比率が九八・四％で殆どを占める。逆に、香港、マカオ、台湾および外国の海外株主による選任はわずか一・六％である。(4) 董事と監事を選任する株主（「股東単位」）の地域分布を見ると、経済発展の地域格差と関連している。経済発展の地域に選任された董事数および監事数は未発達地域より遙かに多く、東部地区は五七・二％、中部地区は二〇・四％、西部地区は二一・八％という分布

になっている。これは経済発達の地域から上場企業も多いことを現わしていると考えられる。(5) 董事と監事を選任する株主(「股東単位」)の業種別を見れば、商工企業は七一・六%(うち工業企業は五九・七%)、金融機関(銀行、証券会社、保険会社、信託投資公司)は五%を占める。これも上場企業の業種別の分布と関連しているだろう。

(8) 非株主(「股東単位」)から董事と監事を選任する理由

非株主(「股東単位」)から董事と監事を委任する人数は八五五人であり、調査対象(三、九七八人)の二・五%にも達する。そのうち従業員代表と優秀な管理者はそれぞれ四一・二%と四六・四%で大部分を占める。優秀な技術者は四・七%、独立董事は一・一%である。

董事と監事のうち、株主(「股東単位」)からの選任でもなく、会社の従業員でもない者が九四人、うち政府派遣は最も多く一七人(一八・一%)、会社の招聘顧問は一五人(一六%)、株主選挙は一四人(一四・九%)、銀行委任は九人(九・六%)を占める。しかし、董事と監事になる理由を聞くと、三〇・九%は専門技能、二六・八%は管理技能、一九・六%は社会的名声、九・三%は政府派遣によるという回答を得た。この回答から、現在上場企業の重役の選任と企業経営にとって、専門技能と管理能力がより重視され、例えば政府の派遣にしても、自分が専門技能と管理能力に基づいて昇進し、それを外部から評価されたい重役の心理状態が窺われる。

(9) 董事、監事および上級管理者の昇進経路

今回の調査で回収された重役三、九七八人のうち、二、六三一人(有効回答六九・六%)が上場の時にも会社に在職していた。上場の時に会社に在職していない重役について、会社の在職期間が三年を超える者は三三・

二%で、三年以下は六六・八%を占める。

上場企業の前身企業で勤めた重役は一、九〇八人で、有効回答の六一・三%になる。うち六一七人(有効回答二二%)は前身企業の工場長あるいは経理であった。二五六人(有効回答九・五%)は前身企業主管部門の幹部であった。ここから上場企業の重役は、その前身企業(特に国有企業)と深い人的繋がりがあつたと見ることが出来る。

また、調査された三、九七八人のうち、株主(「股東単位」)から選任された重役(董事、監事および上級管理者)は二、八六一人、全体の七七・七九%にものぼる。そのうち一、三五〇人(有効回答四七・二%)は会社の株主(「股東単位」)の企業に勤めた経歴を持つ。上場企業は会社の株主(「股東単位」)企業と深い人事交流があることもわかる。

調査された董事、監事および上級管理者三、九七八人の経歴を見ると、うち同業種の他の企業で経理を経験した重役は五〇五人、全体の二二・七%を占める。他の業種で経理を経験した者は六七〇人、全体の二六・八%である。

そして、技術あるいはエンジニアの仕事を一年以上勤めた者は一、五二二人、全体の三八・三%、営業を一年以上経験した者は一、一四七人、全体の二八・八%、財務と監査を一年以上経験した者は九六八人、全体の二四・三%、人事と職業訓練を一年以上経験した者は七〇四人、全体の二七・七%、広報関係を一年以上経験した者は三五一人、全体の八・八%、総務とサービスを一年以上経験した者は一、〇〇一人、全体の二五・二%、研究と教育を一年以上経験した者は五一七人、全体の二三%、党・青年団の仕事を一年以上経験した者は一、三四六人、全体の三三・八%、政府のマクロ経済管理部門を一年以上経験した者は三二四人、全体の七・九%、政府

の行政部門を一年以上経験した者は五二七人、全体の二三・二%、公安・検察・裁判所を一年以上経験した者は四八八人、全体の二・二%、文化部門を一年以上経験した者は三七人、全体の〇・九%、研究部門と学校を一年以上経験した者は四九一人、全体の二二・三%、金融部門を一年以上経験した者は一九〇人、全体の四・八%、国有企業を一年以上経験した者は二、八六四人、全体の七二%、集団企業を一年以上経験した者は二九九人、全体の七・五%、民営企業を一年以上経験した者は一四八八人、全体の三・七%、私営企業を一年以上経験した者は七一人、全体の二・八%、外資系企業を一年以上経験した者は三一一人、全体の七・八%、軍隊を一年以上経験した者は三一四人、全体の七・九%、社会团体を一年以上経験した者は七六人、全体の二・九%、他の上場企業を一年以上経験した者は一〇六人、全体の二・七%、海外で外国企業を一年以上経験した者は四八八人、全体の二・二%を占める結果を得た。

以上のよつに、重役の昇進経路を見ると、国有企業から、党・政府部門から、技術・営業・財務・総務部門から昇進するケースが比較的多いことがわかる。

## 2 重役の報酬と福利厚生

### (1) 董事、監事および經理の報酬

董事、監事および經理の報酬について、九八年は董事の五二・四%、監事の四四%、經理の五六・八%は一万元（一元は約一五円）未満である。そして、二三・一%の董事、三六%の監事および二七・三%の經理は一万元～三万元である。三万元～五万元の報酬をもらえる董事は一一・一%、監事は二〇%、經理は四・五%である。また、五万元を超える報酬を獲得した董事は二三・五%、經理は一一・四%であり、監事のなかで五万元を超え

る報酬を得る者がいなかった。全体として董事の報酬は監事と経理より比較的高いことが一目瞭然である。

### (2) 重役の福利厚生

重役の福利厚生について、調査された三、九七八人のうち、上場企業から専属車を配属する重役は八二一人、全体の二〇・六%、社宅を与える重役は一、一八〇人、全体の二九・七%、クラブの会員カードを与える重役は一三人、全体の〇・三%、生命保険を与える重役は三八一人、全体の九・六%になっている。

### 3 従業員の変化

企業の重要なステイク・ホルダー（利害関係者）の一つである従業員の変化を見ると、一九九九年の中間決算は前年度と比べると、最も増えたのは営業人員数であり、次はエンジニアであった。一般の総務人員の減少は最も多く、その次に一般従業員の減少であった。

サンプル企業の上級管理者は平均で一・一三人であった。前年度と比べると、二八・六%サンプル企業の上級管理者数は増加、五〇・二%は変化なし、二一・二%は減少した。

サンプル企業の中間管理者は平均で七・一七人であった。前年度と比べると、三四・八%サンプル企業の中間管理者は増加、三〇・四%は変化なし、三四・八%は減少した。

サンプル企業の従業員数は平均で二、九五三人であった。前年度と比べると、四一・八%サンプル企業の従業員数は増加、一〇・九%は変化なし、四七・三%は減少した。

サンプル企業のエンジニアの平均人数は三六四・五二人であった。前年度と比べると、五二%サンプル企業の

エンジニア数は増加、二二・六％は変化なし、二五・三％は減少した。

サンプル企業の営業人員の平均人数は三〇七・五五人であった。前年度と比べると、六二％サンプル企業の営業人員数は増加、一六・九％は変化なし、二二・一％は減少した。

サンプル企業の財務関係者の平均人数は五六人であった。前年度と比べると、四一・三％サンプル企業の財務関係者は増加、三六％は変化なし、二二・七％は減少した。

サンプル企業の総務の平均人数は一八一・三八人であった。前年度と比べると、二七・七％サンプル企業の総務の人数は増加、二二・五％は変化なし、四九・八％は減少した。

サンプル企業の生産従業員の平均人数は二、〇六六人であった。前年度と比べると、三七・一％サンプル企業の子生産従業員数は増加、一八・六％は変化なし、四四・三％は減少した。

ここで従業員の変化を見ると、営業人員、エンジニアおよび財務人員の増加が目立つ。逆に、総務、一般従業員および生産現場の従業員の減少が著しい。

残る上場企業のカバナス文化に関する調査結果は別の機会で紹介することにしよう。

#### 注

(1) 董事、監事、經理層は日本の取締役、監査役、社長・副社長に相当する。

(2) 「中華人民共和国会社法」第二四条の規定による。

(3) 株主(「股東単位」というのは、主に大株主である国家株主、国有法人株主、一般法人株主のことを指す。

(4) 国家株と法人株は現時点では一般流通できないため、非流通株という。流通できる株式は国内投資家向けA株、外国

投資家向けB株および香港上場の中国企業のH株である。但し、B株は今年の二月から国内の外貨を持つ投資家にも開放した。

(おう とつめい・主任研究員)