

〔資料〕

中国上場企業のコーポレート・ガバナンスの現状

－上海証券取引所のアンケート調査結果と分析－

川 井 伸 一

解 説

1 コーポレート・ガバナンス構築の政策的変遷

中国企業とりわけ上場会社におけるコーポレート・ガバナンス構築の試みは、1990年代初に国有大企業の株式会社への制度転換および株式会社の株式公開・上場のプロセスのなかで開始された。中国の当局者によれば、コーポレート・ガバナンスの政策は以下のような時期区分のもとで展開された（1）。

第一期 1990年－1992年4月まで。1990年は現代中国で最初の証券取引所が深圳に開設された。その翌年には上海で証券取引所が開設された。こうして中国で上場会社が登場し株式市場が公式に形成された。しかしこの時期には株式会社についての明確な法律規範が未制定であり、株式会社の運用規定については模索状態であり、コーポレート・ガバナンスの意義についてはまだはっきり認識されていなかった。

第二時期 1992年5月－1993年末まで。1992年5月、国家体制改革委員会が株式会社に関する最初の規範的な法規案である『株式会社規範意見』を公布し、また『株式制企業試点規則』を制定し、株式会社の運用規範について具体的に規定した。1992年10月に株式発行と流通に関する指導監督機関として國務

院証券委員会および中国証券監督管理委員会が正式に成立した。こうして株式会社の枠組みに関連する多くの法規が制定されはじめた。当局者によれば、この時期の特徴は、1) 初めて会社の内部組織構造について全面的な要求を提起したこと、2) 株式制度の規範化が上場企業がガバナンスに対してもつ重要意義について認識しはじめたこと、3) 上場会社の監督メカニズムについて政策的に重視しはじめたこと、にある。いわば、この時期は政策当局者が上場会社のコーポレート・ガバナンス構築にむけての政策的意義を自覚しはじめた時期だといえる。

第三時期 1993年末-1997年9月まで。1993年11月の中国共産党14期3中全会は中国企業改革の方向が「現代企業制度」の建設であることを提起し、現代的企業制度の典型的形態として株式会社を位置づけた。

1993年12月には「会社法」が公布、翌年7月施行された。会社法は中国における会社形態として有限会社（国有単独資本有限会社を含む）および株式会社を規定し、株式会社の枠組みと行動規範を初めて法律として規定した。更に国務院証券委員会と中国証券監督管理委員会が多くのガバナンス規範化の部門規則を次々に公布した。こうして上場会社のコーポレート・ガバナンスについて具体的な法規の制度化が進んだ。またこの時期には学術界においてもコーポレート・ガバナンスについての理論的検討が始まった。

第四時期 1997年9月から現在まで。証券市場の発展につれて上場会社のガバナンス問題が次第に各方面で重視され上場会社のコーポレート・ガバナンスのメカニズムに関する政策規定が進む。1997年9月の中国共産党第15回大会で国有経済構造の戦略的調整の政策目標を確定し、国有資産の構造的調整を開始した（いわゆる「抓大放小」方針）。そして1998年春の全国人民代表大会では政府は向う3年間の間に「現代的企業制度」を初歩的に打ち立てることを提起した。1998年12月には証券市場の基本法である『証券取引法』が公布された。これに対応して証券監督管理部門も上場企業の情報開示、株主総会の規範意見など一連の関連法規などを公布した。2000年11月には上海証券取引所は「上場

会社ガバナンス指針（請求意見稿）」を作成公布した。

2 コーポレート・ガバナンスの調査研究と上海証券取引所

中国政府の政策的展開に対応して学术界におけるコーポレート・ガバナンス研究が開始され、現在研究課題のひとつの焦点になっている。この間きわめて多数の学者・研究者がコーポレート・ガバナンスに関する論文を発表しており、論及される問題領域は多岐にわたる。鄭紅亮と王鳳彬によれば、以下のようなテーマ領域に整理される。すなわち、①中国コーポレート・ガバナンス改革問題の討論の背景と契機、②コーポレート・ガバナンス概念の定義と問題の実質、③最良なコーポレート・ガバナンスはあるのか、④中国のコーポレート・ガバナンス改革の現状・困難についての評価、⑤会社機関（新三会－株主総会、取締役会、監査役会）と国有企業の機関（老三会－党委員会、従業員代表大会、労働組合）の関係についての討論、⑥中国のコーポレート・ガバナンスの構想と方向、⑦会社体制の国際比較研究、等である（2）。

こうした一連のガバナンス研究のなかで中国上場企業のガバナンスの実態に対する調査もいろいろ実施されてきた（3）。今回紹介する上海証券取引所による上場企業調査はこうした一連の調査のなかでは最も大規模なものであり、その対象の広範性、調査項目の包括性において注目され、研究資料としてきわめて高い価値をもつと考えられる。

上海証券取引所は1990年11月に成立して以来、その主要な職務として証券取引の場所・設備の提供、取引所業務規則の制定、証券上場申請の受理と処理、証券取引の組織と監督、会員および上場企業に対する監督、市場情報の管理と交付などを行ってきた（4）。

上海証券取引所は、上記の政策展開の第四時期が始まる1997年からコーポレート・ガバナンス問題の研究課題を提起し、研究を開始した。前後二度にわたってOECD主催の「アジアのコーポレート・ガバナンス円卓会議」（1999年

のソウル会議，2000年の香港会議）（5）に参加するなど，OECD や世界銀行などの支援をうけつつ国際交流を進めた。1999年から証券取引所は多数の研究陣容を組織し，上場企業のコーポレート・ガバナンス問題について幅広い専門テーマ研究を実施した。研究範囲は，コーポレート・ガバナンスの理論研究，さまざまな国家地域のコーポレート・ガバナンスモデルの比較および各国際組織，政府，民間組織，多国籍企業等が発表したコーポレート・ガバナンス原則，準則，法制の比較検討を含む。

上海証券取引所は同時に中国のコーポレート・ガバナンス問題についても研究分析を進めた。中国におけるコーポレート・ガバナンスの理論面，例えばコーポレート・ガバナンスの基本的特徴，主要問題，法律法規および制度設計から始めて，3大類別1000余りの問題項目にわたるアンケート調査を組織した。その調査では全国の400余りの上場会社に対し1万部近いアンケート用紙を発送し，6000部余りのアンケートを回収した。それを踏まえてコーポレート・ガバナンスの多くの重要問題について研究を行った。これは研究の広がりおよび深さの点において中国でいままでになかったことといわれる。こうした調査研究を踏まえて上海証券取引所は2000年11月，「上海証券取引所上場会社ガバナンス指針」（草案）を作成し，社会各界からの意見徴収用として公表した。また同月，上海にて証券取引所主催の「中国上場会社ガバナンス国際シンポジウム」を開催し，これまでの研究成果を披露した（6）。以下に翻訳掲載する調査報告は上記のアンケート調査の成果の一部である。ちなみに本アンケート調査の対象となった上場企業サンプル総数は257社，うち有効サンプル数は250社，対象人数は3978人である。具体的には取締役が1892人（47.6%），監査役が987人（24.8%），経営者（高級管理職）が1046人（26.3%）である。調査の具体的日時は不明だが，1999年度データが含まれているので，2000年前半に実施されたと推定される。

注

- 1) 「上市公司治理:現状与任務」http://www.cs.com.cn/ssgs/articles/267_44208.htm. (2001年1月26日)。
- 2) 鄭紅亮, 王鳳彬「中国公司治理結構改革研究:一個理論綜述」『管理世界』2000年3期, 119-125頁。ここでは46の研究文献が参照, 紹介される。
- 3) 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-对我国百家股分公司的実証研究」『管理世界』1998年第2期
田志龍『經營者監督与激励-公司治理的理論与实践』中国發展出版社, 1999
谷書堂・李維安・高明華「中国上市公司内部治理実証研究」『管理世界』1999年第6期
陳少華・嚴暉・胡冰冰・張浩洋・楊宏図「我国股分公司法人治理結構問題調查」『中国经济問題』1998年2期
On-Kit Tam, *The Development of Corporate Governance in China*, Edward Elger, 1999 (譚安傑『中国企業新体制-督導機制與企業現代化』商務印書館(香港)1998年)
何浚「上市公司治理結構敵実証研究」『經濟研究』1998年第5期
李劍銘「公司化改造以来我国企業治理結構実証分析」『改革』1999年第4期
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年第10期など
- 4) 2000年6月末で, 上海証券取引所は2600万余の投資者と509の上場会社を擁し, 株式市価総額は2.1兆元を超え, 99年の中国GDPの26.4%に相当する。上場会社の資本調達額は累計で2100億元を超える。上海証券取引所のホームページ (<http://www.sse.com.cn>) の「本所簡介」を参照。
- 5) ソウル会議(1999)及び香港会議(2000)に提出された論文についてはOECDのホームページを参照。<http://www.oecd.org/daf/corporate-affairs/governance/roundtable/in-Asia>
- 6) 『中国証券報』2000年10月30日

《資料》

上場企業のコーポレート・ガバナンス

—上海証券取引所のアンケート調査結果と分析

(出典：『上市公司』2000年第12期)

1 取締役と取締役会

1) 取締役会の規模 (表1)

「会社法」第112条の規定では、株式会社取締役会の人数は5 - 19人とされている。統計データからみると、上場会社の上場時における取締役の平均人数は10.3人で、次第に減少する傾向を示している。この点は人数の比較的小ない取締役会が効率的で精鋭であり協調もしやすいという特徴をもっていることを物語っている。しかし、取締役会の職能が細分化し、そのもとにいくつかの専門委員会を設立するのであれば、現在の取締役会の人数は明らかに不十分であろう。従って、長い眼でみれば、10人前後の取締役会の規模が本当に合理的かどうかは、さらに検討しなければならない。

表1 取締役会の平均人数

	上場時	1996	1997	1998	1999
取締役会人数	10.3	10.1	9.96	9.9	9.88

2) 取締役の構成 (表2)

「インサイダー・コントロール」は我国の上場会社のコーポレート・ガバナンスにおける顕著な特徴のひとつである。われわれは取締役メンバーのなかの執行取締役およびその比率を計算することにより、上場会社におけるインサイダー・コントロールの程度を判断する。表2にみられるように、サンプル会社

の取締役会における執行取締役の人数は次第に減少しており、同時に執行取締役の比率も毎年減少しているものの、現在は依然として53.74%の高さにある。これに反して、アメリカの著名な大企業ではその圧倒的多数の取締役が外部取締役であり、これによって取締役会の経営者層に対する独立性を確保している。

上述の分析が示しているように、我国の上場会社のインサイダー・コントロールは依然としてかなり高い水準にあり、二つの面から会社の業績に対して影響を及ぼす可能性がある。ひとつは、内部者は外部者よりも情報の優位性をもっており、しかもかれらの多くは高い経営技能をもつ職業経営者である。従って、彼らのコントロール権の掌握には潜在的な収益があり、正にこの効果の故にこそ会社を急速に発展させることができるのである。他方で、経営者の目標関数は株主のそれと異なるが、自らの利益を追求するために、その行動は株主の要求から離れる可能性がある。よいコーポレート・ガバナンスは、合理的な設計を通して経営者の目標と株主の目標を最大限に統一させなければならない。

表2 取締役会の執行取締役人数

	上場時	1996	1997	1998	1999
執行取締役数	6	6.4	5.9	5.48	5.31
比率(%)	58.25	63.37	59.23	55.35	53.74

3) 取締役会メンバーの出身 (表3)

取締役会メンバーの出身をみると以下のいくつかの変化傾向をみてとれる。
 ①サンプル会社は上場してから株主単位が派遣する取締役人数は基本的に大きな変化がない。かれらの取締役会における比率は70%を維持している。ただし、筆頭株主から第3大株主の人数はしだいに増加する傾向にある。
 ②政府部門の派遣する取締役人数は年ごとに減少する傾向がある。
 ③銀行(債権関係および株権関係のある銀行を含む)からの取締役人数は次第に減少する傾向がある。

④ノンバンク金融機関からの取締役人数は変動しており、そのなかで比較的大きな比率を占める取締役は株式関係をもつノンバンクからのものである。⑤関連単位からの取締役人数は年々増加傾向にあり、そのなかで株式関係のある関連単位からの取締役人数が大きな比率を占め、その次に業務関係のある関連単位からの取締役、最後は債権関係のある関連単位からの取締役となる。⑥業種主管部門からの取締役人数は変動している。

上述の調査の結論として以下の点が明らかである。中国上場会社は高度に集中した株式所有権構造をもつ、従って大株主は株主総会の決議に影響を及ぼすことができるだけでなく、「自分」を取締役として選出することを通して取締役会の運営を決することができる。平均的にいえば、筆頭大株主からの取締役人数は取締役総数の50%を超えている。こうして、取締役会はきわめて容易に大株主の「一存で決まるところ」になっており、大株主は容易に自己の利益を獲得すると同時に、他の株主の利益を侵害することができる。従って、取締役

表3 上場会社取締役会メンバーの派遣単位別人数(人)

取締役の派遣単位	上場時	1996	1997	1998	1999
株主単位派遣	7.07	6.6	6.49	6.81	6.92
筆頭大株主	5.1	4.51	4.66	4.97	5.33
第二大株主	1.5	1.37	1.38	1.42	1.56
第三大株主	1.02	0.96	0.94	0.95	0.99
政府部門	1.37	1.26	0.97	0.74	0.64
銀行	1.08	1.28	1.16	1.06	0.84
ノンバンク	2.21	2.32	1.98	2.06	2.04
関連単位	4.45	3.78	4.38	4.59	4.81
非関連単位	2.92	3.39	3.09	3.17	3.09
業種主管部門	0.85	0.67	0.77	0.81	0.7
取締役人数	10.3	10.1	9.96	9.9	9.88

(サンプル数取締役1892人) 人数は一社あたり平均取締役数。
関連単位とは株式所有関連、業務関係、債権関係のいずれかをもつ単位のこと。

会の構成の多元化と独立性のために措置を講じて、中小株主の利益と証券市場に対する信頼をしっかりと保護する必要がある。

4) 取締役会メンバーの人的特徴 (表4)

我国の「会社法」は取締役会を経営決定機関と確定しており、取締役会中心主義を体現している。取締役会メンバーの人的特徴は会社経営の良し悪しに直接関連していると言ってもよい。統計データで明らかなように、①上場以来、取締役会で40歳以下の取締役人数は減少傾向を示していたが、1997年以後増加している。②取締役会において大学本科以上の学歴をもつ人数はしだいに増加傾向をみせており、その比率は60%前後を維持している。そのなかで有効サンプル会社の取締役会長の67.7%は大学以上の学歴である。③取締役会は基本的に男性に独占されるが、男性人数は次第に減少傾向にある。④取締役会における中国共産党員の数に現在平均で9.12人、取締役会メンバー総数の約92%を占めている。このことは、共産党員の身分は上場会社の取締役を担当するうえの必須条件であることを示している。これは恐らく大多数の上場会社において国有株主が主導的地位を占めていること、および党が幹部を管理するという人事制度と密接に関係している。

表4 取締役会メンバーの人的特性

	上場時	1996	1997	1998	1999
45歳以下人数	2.51	2.11	2.01	2.15	2.35
本科卒以上人数	5.96	5.7	5.98	6.33	6.37
男性人数	9.21	8.99	8.93	8.93	8.88
党員人数	9.4	10.19	9.02	9.09	9.12

5) 取締役の在職状況

調査した取締役は総計1892人で、被調査人数の47.6%を占める。そのうちで、

取締役在任期間が3年以上のものはわずか32.2%で、在任3年以下のものが67.8%を占める。圧倒的大部分の取締役の現任期は1997-1999年の三年間に始まり、2000-2002年の三年間に任期を終える。平均の任期はだいたい三年である。

有効な回答サンプルのなかの21.3%は取締役会会長あるいは副会長で、8.2%が取締役会秘書、70.5%が普通の取締役である。

6) 取締役は誰に責任を負うのか (表5)

調査が示しているように、大多数の取締役は、実際の活動の中で主要には全体の株主に対して責任を負うことを選択し(48.7%)、取締役の22.8%は主要には取締役会に責任を負うと回答し、取締役の21.8%は主要には派遣元の株主単体に責任を負うとしている。

表5 取締役は誰に責任を負うか

	サンプル数	百分率
派遣した株主単位	702	21.8
全体の株主(個人株主を含む)	1567	48.7
取締役会	707	22.0
会社の経営者	47	1.5
会社の全体従業員	107	3.3
公司所在のコミュニティ	1	0.0
証券監督管理部門	7	0.2
政府主管部門	60	1.9
公司製品・サービスの最終ユーザー	16	0.5
公司与長期業務関係のある単位	1	0.0
公司に資金貸付した銀行	2	0.1
回 答 総 計	3217	100.0

7) 新取締役の人選 (表6)

250の有効サンプルにおいて、56.8%の会社における新取締役は大株主により指名され、34%の会社の取締役は取締役会から指名される。246の有効サンプルのなかで、79.3%の会社における新取締役の人選は最終的に株主総会で決定され、10.6%の会社の取締役は最終的に取締役会で決定される。また8.5%の会社の取締役は最終的に大株主により、また1.6%の会社の取締役は取締役会長本人によりそれぞれ決定される。

上述の結果が示しているように、我国の上場会社においてかなり深刻な大株主の「超強コントロール」現象が存在しており、大株主は直接に取締役の人選を決定するか、または取締役会と株主総会を支配することを通して取締役の人選を決定できる。従って、取締役会の行動は大株主の行動の単なる「影の存在」になっている。

表6 新取締役人選の決定権

	サンプル数	百分比
株主総会	195	79.3
取締役会	26	10.6
大株主	21	8.5
取締役会長	4	1.6

8) 取締役会所属の専門委員会

調査結果によると、サンプル会社の5.4%の会社では取締役会に下部の専門委員会を設置している。そのなかで一般に設立されているのは投資または融資委員会であり、その次に審査委員会、財務管理委員会、戦略委員会である。各種の委員会のなかで執行取締役の数が最も多いのは価格委員会と生産経営管理委員会、非執行取締役が最も多いのは戦略委員会、独立取締役が最も多いのは戦略委員会と会社体制改革委員会である。各種委員会のなかで、取締役メンバー

が最も多いのは戦略委員会である。各種委員会のなかで会議回数の最も多いのは生産経営管理委員会である。

上述の結果が示しているように、現在、会社取締役会に所属する専門委員会における主要な職能は重要な投資項目の戦略決定に重点が置かれており、専門委員会のもうひとつの重要な職能、すなわち監督と審査の職能はまだ発育段階にある。

9) 取締役会会議 (表7)

会社の経営決定機関として取締役会は株主総会の決議を執行し、また重要な経営決定権を行使する。従って、取締役会はコーポレート・ガバナンス全体の核心にある。

上場以来、サンプル会社は取締役会会議を平均16.3回開き、平均で毎年5.4回開いており、出席人数は平均12人である。取締役会開催の最も多い年は1999年で、取締役会開催は最多で5.8回。取締役会開催が最も少ない年は1998年で、開催は最少で3回。その他、近年取締役会の決議数はしだいに増加傾向をみせ、このことは取締役会が会社経営管理においてますます重要な役割を演じていることを示している。

表7 取締役会決議数

上場当年			1996			1997			1998		
平均	最小	最大	平均	最小	最大	平均	最小	最大	平均	最小	最大
6.8	0	2.6	7.4	0	32	8.8	1	35	11	0	39

10) M & Aの上場企業取締役会への影響

上場会社では当初の株主が流通市場を通して流通株を増やして取締役会を改選するという状況はほとんど発生していない。235の有効サンプル（企業サン

プル総数の91.4%)において、当初の株主が流通市場〔二級市場〕を通して流通株を増やして取締役会を改選した事例はひとつも発生していない。

上場会社では新しい機関や個人が流通市場を通して流通株を購入して取締役会を改選するという事例はほとんど発生していない。236の有効サンプル数のなかで(企業サンプル総数の91.8%)新機関または個人が流通市場を通して流通株を購入して取締役会を改選した事例はひとつも発生していない。

2 監査役と監査役会

1) 監査役会メンバーの出身

我国の「会社法」は特別に監査役会制度を設けており、それは株主を代表して会社取締役会および経営者層の経営行為を監督する。

監査役会メンバーの出身状況をみると、有効サンプル会社の73.4%において監査役会会長は企業内から抜擢されている。有効サンプル会社の圧倒的大部分の監査役会副会長およびその他の監査役も企業内から抜擢されている。こうした状況のもとでは監査役の身分は行政関係からの独立を保持できず、その賃金、職位などは基本的に経営者層により決定されるので、監査役会は一般に取締役会及び経営者層を監督する職責を担うことができない。

2) 監査役会メンバーの教育背景

全体的にみると、有効サンプル会社の監査役会会長の50.3%は大專の学歴を、半分以上の有効サンプル会社の監査役会副会長も大專の学歴をもつが、監査役で大專の学歴をもつのは有効サンプルの半以下である。これにみられるように、監査役会メンバーの教育歴は取締役会メンバーよりも明らかに低い。専門業務の性格からいうと、多くの会社の監査役会メンバーはその多くが政治工作幹部であって、法律、財務、技術などの専門人員ではなく、十分な専門的素養に欠けている。このために、監査役会が取締役会および経営者層の経営上の失

策と利己的行為に対して速やかに監督することは不可能となっている。

3) 監査役の在職状況

3978人の調査対象のなかで、監査役は計987人で総数の24.8%を占める。そのうち監査役の在任期間が3年以上のものは28.7%を占め、在職3年以下のものが71.3%に達する。圧倒的大部分の監査役の現任期は1997-1999年の三年間に始まり（有効回答総数の92.6%を占める）、94.3%の監査役は2000-2002年及びその後任期を終える。

有効回答サンプルのなかで監査役会会長および副会長を担当するものは26.8%、監査役会秘書が1.2%、監査役が72%を占める。

4) 監査役会会議

実際の運用についてみると、上場以来、サンプル会社は平均で監査役会を計8.37回開いており、平均で毎年2.3回開いている。出席人数は平均5人。監査役会が最も多く開催された年は1999年で、最多で3.7回である。監査役会が最も少ない年は1996年と1988年で、最少回数は1.8回である。

上述した状況が示すように、会社の監督権力機関としての監査役会は運用制度上、一般的にかなり散漫である。現在大部分の上場会社の監査役会メンバーは労働組合主席と従業員代表が担当している事実を考慮すると、監査役会はもともと構想されたコーポレート・ガバナンスの実際の意義をもっていない。

3 経営者

1) 経営者の出身

有効サンプル会社の総経理（社長）の79.1%は企業内から抜擢された。圧倒的大多数の有効サンプル会社の副総経理（副社長）も企業内から抜擢されている。上場会社の経営者（訳者注：本稿では総経理と副総経理を含む「高級管理

職」を経営者と訳している)は基本的に、改造された元々の企業、特に国有企業の出身である。その他の法人株主から移った者または外部から招聘された者は比較的に少ない。

2) 経営者の教育背景

全体的にみて、有効サンプル会社の総経理(社長)の69.2%は大学以上の学歴で、取締役会長の教育程度と基本的に接近している。また有効サンプル会社の副総経理の半分未満は大学(またはそれ以上)の教育水準である。

3) 経営者の在職状況

調査された3978人のなかで、「取締役、監査役以外」でさらに会社の経営職務を担当していると回答したものは1046人で、総数の26.3%、有効回答人数の32.7%を占める。経営職務を担当していないと回答した者の有効百分率は67.3%である。これが示すように、取締役会と経営者層とのあいだは人数規模からみて一定の独立性を備えている。ただし、1046人のなかで1016人は、上場会社のなかで自分が担当している職位は総経理、常務副総経理、副総経理、総経理助理であると回答している。そのなかで総経理と副総経理の比率は90.3%を占める。従って、取締役と経営者を兼任しているのは総数の26.3%にすぎないけれども、兼職の取締役は上場会社における日常的経営決定と管理の主要権力をほとんど掌握している。経営職務(高級管理職)を担当している取締役のなかで、その32%が3年を超えて経営職務を担当し、68%は担当期間が3年以内である。1997-1999年の三年間に経営職務の任期を開始した取締役は89.5%を占め、2000-2002年の三年間に現在の経営職務の任期が終了する取締役は88.5%である。

4) 経営者は誰に責任を負うのか(表8)

調査が明らかにしているように、大多数の経営者は実際の活動では取締役会

に対して責任を負うと回答し（57.7%）、13.6%の人は主要には全体株主に責任を負う、12.2%の人は主要には会社経営層に責任を負うと回答している。

表 8 会社経営者は誰に責任を負っているか

	サンプル数	百分率
派遣した株主単位	228	6.9
全体の株主（個人株主を含む）	447	13.6
取締役会	1901	57.7
会社の経営者	405	12.2
会社の全体従業員	210	6.4
証券監督管理部門	3	0.1
政府主管部門	71	2.2
会社製品・サービスの最終ユーザー	28	0.8
会社商品・サービスの取次販売商	1	0.0
会社と長期業務関係のある単位	1	0.0
会社に資金貸付した銀行	2	0.1
回 答 総 計	3297	100.0

4 職能と付属機構

1) 各職能部門の役割

業務部門は普通の従業員の採用と解雇の面で一定の影響力をもっているにすぎない。人事部門は普通の従業員の採用と解雇の面で決定的な影響力をもっており、またその他の人事・賃金面でも一定の影響力を持っている。経営者グループは人事賃金の面で決定的な影響力をもつか、または全権で決定できる。特に中層以下の人員の任命、報酬、考課の面ではそうである。取締役会は、100%出資子会社、株式支配子会社、資本参加会社の人事任命、報酬、考課の面で全権の決定権をもつか、または決定的な影響力をもつ。株主総会は会社の人事・賃金の面で基本的に影響力をもたない。政府部門と従業員は人事・賃金面でまっ

たく参与の権限がない。

2) 上場企業の分属機構に対する統制状況

サンプル会社の大部分の100%出資子会社は株主総会、取締役会と監査役会をもたない。大部分のサンプル会社の株式支配子会社、株式参加子会社、地元の子会社、その他地域の子会社の多くは株主総会、取締役会、監査役会をもっている。サンプル会社の大部分の海外子会社は監査役会をもっていない。上場以前、サンプル会社の子会社は株主総会、監査役会をもたず、取締役会をもつだけであった。上場後、新設の子会社は新たに三つの会議体をもつようになった。

海外の子会社に経営者と財務主管を派遣していないことを除けば、大部分のサンプル会社は子会社に対して取締役、経営者、財務責任者を委任派遣している。

大部分のサンプル会社は各種類型の支社に対して総経理、副総経理と財務責任者を委任派遣している。地元の支社と海外支社、および新たに買収した支社を除いて、大部分のサンプル会社は支社に対して人事責任者、技術責任者、市場責任者を委任派遣していない。新たに買収した支社に対しては一部の会社は副総経理と人事責任者を委任派遣しているが、そうしていない会社もある。

5 決定と統制

1) 誰が最も権力をもつ機関か (表9)

コーポレート・ガバナンスはひとつの制度と権力のシステムであり、それは何らかの単独の制度でも何らかの単独の権力機関でもない。

サンプル会社の実際の運用情況をみると、57.2%の会社において株主総会が最も権力をもった機関である。42%の会社において取締役会が最も権力をもつ機関であり、0.8%の会社では党委員会が最も権力をもつ機関である。「老三会」と「新三会」とのあいだでは大多数の会社の取締役会と党委員会とのあいだで

常に矛盾が発生している。サンプル会社の71.2%は、取締役会が会社の効率と競争力の向上に対して最も権力をもつと考えている。サンプル会社の27.1%は株主総会が会社の効率と競争力の向上に最も権力をもつと考えている。サンプル会社の0.8%は従業員代表大会が同様の点で最も権力をもつと考え、サンプル会社の0.4%は党委員会が同様の点で最も権力をもつと考えている。

表9 会社のなかで最も権力のある機関

	サンプル数	百 分 比
株主総会	143	57.2
取締役会	105	42.0
党委員会	2	0.8
回答総計	250	100.0

2) 取締役会における取締役会長の職能権限と経営会議における総経理の職能権限

三分の一の人は取締役会および経営会議がいつも激しい論争を生んでいると考えているけれども、その場合の95%は一致した意見に到達できている。取締役会で意見を統一できない場合には65%の人は投票により解決することを選択し、17.8%の人は取締役会長が最終決定すべきであると考え、7.9%の人は株主総会に提出して採決してもらおうとする。経営会議で意見を統一できない場合には、54.2%の人は総経理が最終決定すべきだと考え、18.4%の人は取締役会に提出して裁決してもらうことを選択し、13.2%の人は取締役会長に裁決してもらうとし、投票は9.8%にすぎない。

総経理は経営会議においてかなり大きな決定権を享受しているのに対して、取締役会長の取締役会における役割はあまり明らかではないといえる。

3) 公司发展戦略の制定

調査によれば、63.3%の人は自分の上場会社が正式の発展戦略または戦略的な業務計画をもっていると思っている。20%の人は会社には非公式の書面形式をとらない業務計画があると思っている。3.9%の人は会社には戦略業務計画がないと考えている。

会社の発展戦略の制定に誰が責任を負うかの問題について、50.3%の人は取締役会を選択し、44.1%の人は経営者層を選択した。株主総会を選択したのは5.6%であり、大株主を選択したのは最低でわずか2.5%であった。みたところ、取締役会と経営者層が発展戦略の制定に主要な責任を負っている。取締役会の重要な職責のひとつは会社の発展戦略を制定することであり、経営者層が具体的に執行する。しかし、現段階では経営者が発展戦略の制定に責任を負うのが比較的大きな比率を占めており、これは取締役会の職権が十分に発揮できないのか、あるいは経営者の越権現象なのか、さらに検討しなければならない。

4) 対外投資の権限

取締役会の経営者層に対する、および株主総会の取締役会に対する対外投資の授権は会社の投資全体のリスクに対するコントロールを体現している。55.1%のサンプル会社は総経理に一定の投資権限を与えておらず、85.4%のサンプル会社は取締役会長に一定の投資権限を与えていない。他方、95%のサンプル会社は取締役会に一定の投資権限を与えている。これに示されているように、取締役会は投資項目の選択と決定においてきわめて重要な役割を果たしている。

5) 公司内部の矛盾 (表10)

調査が示しているように、会社の実際の運営状況についていえば、最も主要に最も経常的に矛盾が発生している機関は取締役会と党委員会、株主総会と従業員代表大会、取締役会と従業員代表大会、取締役会と監査役会とのあいだである。

表10 最も主要にかつ経常的に矛盾が発生する機関

	サンプル数	百分比
取締役会と党委員会	14	21.5
株主総会と取締役会	12	18.6
株主総会と従業員代表会	11	16.9
取締役会と従業員代表会	10	15.5
取締役会と監査役会	8	12.3
取締役会と労働組合	3	4.6
従業員代表会と労働組合	3	4.6
株主総会と党委員会	1	1.5
取締役会と党政連席会	1	1.5
党委員会と従業員代表会	1	1.5
株主総会と労働組合	1	1.5
回 答 総 計	65	100.0

6) 内部の制約力 (表11)

内部の制約力について言えば、29.2%の人は最も主要な要素は取締役会であると考え、25.8%の人は経営層の自己制約であると考えている。19.9%の人は

表11 会社の内部制約力

最も主要な要素	百分比
取締役会	29.2
経営者の自己制約	25.8
株主総会	19.9
主管単位	13.2
地方政府	5.4
監査役会	3.4
会社従業員	1.7
党組織	1.3
労働組合	0.1

株主総会と考え、党組織だとするものはわずか1.3%にすぎず後ろから二番目である。最後は労働組合で比率はわずか0.1%。コーポレート・ガバナンス運動の急速な発展につれて、計画経済体制は次第に歴史の舞台から去りつつあり、これに取って代わるのは現代企業の市場メカニズムである。取締役会と経営者層の自己制約および株主総会の強力な能動作用は日増しに現れており、それらは未来の企業制度改革のなかでいっそう大きな役割を發揮するだろう。

7) 外部の制約力 (表12)

79.1%の人は製品市場が企業行動の主要な外部制約力であると考えている。従って、どのようにすれば製品市場の動向を掌握できるのか。明らかに消費者が製品市場の決定的要素であり、消費者の需要に適合した製品市場を創造してこそ最も強い競争力をもつのである。さらに消費者集団を選択した3.2%を加えれば、合せて82.3%の人は消費者が会社の外部制約力の中堅であると考えている。経済改革の歩みが加速し、人民の生活水準が向上して、われわれの企業はもはや高枕で安心してはいられない。「皇帝の皇女は嫁に行くのに悩まない」という時代はすでに過ぎ去って戻ることなく、企業の持続的な競争力を保持

表12 会社の外部制約力

最も主要な要素	百分比
製品市場 (消費者)	79.1
株式市場 (流通株株主)	4.8
貸付金の調達 (銀行)	2.7
重要設備・原材料の供給商	1.3
労働市場	4.0
企業家市場	4.5
ニュース媒体	0.3
消費者	3.3
回 答 総 数	100.0

するには消費者をしっかりつかまなければならない。

その他に、株式市場を選択したものは4.8%で第二位である。以下順番に、企業家市場4.4%、労働市場4%、銀行2.7%、重要設備と原材料の供給商1.3%、ニュースメディア0.3%。ニュースメディアを選択したのがわずかに0.3%にすぎないことはニュースメディアの監督力量がきわめて不十分であることを物語っている。

8) 党組織の役割 (表13)

調査でみられるように、党組織は経営決定、人事任命、取締役と経営者の行動に対する監督、従業員の積極性の発揚、経営層と従業員の関係などの面ですべても役割を発揮している。党組織の役割が体现されていないと考えている人はわずか2%にすぎない。現代企業制度が整備されるにつれて、党組織はもはやかつての「一手に引き受ける」という職能をもたない。しかし、長期のあいだに形成された組織関係も解散させることはできない。従って、党組織の企業における地位と役割をうまく協調させることは必要であり、いっそう難しい仕事である。党組織がなにを管理すべきか、管理職権の範囲はどれぐらいか、どのように管理するかは、現代企業家が直面せざるをえない難題である。

表13 党組織はどの方面で役割を発揮するか (%)

	はい	いいえ
経営決定	98.8	1.2
人事任命	99.7	0.3
取締役、経営者の行動を監督	99.5	0.5
従業員の積極性を引出す	99.9	0.1
経営者層と労働者の関係調節	99.8	0.2

9) 決定における外部顧問の役割 (表14)

調査が明らかにしているように、58.7%の人は自らの会社がこれまで招聘したことのある外部顧問が戦略的決定を行ったと指摘している。55.7%の人は外部顧問が取締役会により招聘されたと指摘している。36.3%の人は外部顧問が経営者層により招聘されたと、4.5%の人は外部顧問が大株主に招聘されたと、3.5%の人は株主総会により招聘されたとそれぞれ指摘している。

外部顧問の戦略決定における役割について、29.0%の人は役割が大きいと考えている。63.4%の人は役割が一般的である、6.2%の人は役割が小さい、1.3%の人は役割を果たしていないとそれぞれ考えている。

表14 外部顧問の招聘と役割

外部顧問は誰が招聘するか	百分比	外部顧問の役割	百分比
取締役会	55.7	大きい	29.1
経営者	36.3	一般	63.4
大株主	4.4	小さい	6.2
株主総会	3.5	なし	1.3

6 誘引メカニズム

1) 取締役、監査役、経営者の報酬

昨年の報酬収入が1万円に足りないのは取締役の52.4%、監査役の44%、經理の56.8%である。昨年の収入が1万円から3万円の間にいるのは、取締役の23.1%、監査役の36%、経営者の27.3%である。昨年の収入が3万円から5万円の間にいるのは、取締役の11.1%、監査役の20%、経営者の4.5%である。昨年の収入が5万円以上のものは取締役の13.5%、経営者の11.4%で、監査役はこのレベルのものはいない。取締役の収入はその他の二種類の職務類型に比べて明らかに高い。

2) 取締役の福利状況

上場会社の取締役、監査役と経営者は一般に会社が与える一定の福利待遇を享受している。調査された3978人のなかで、上場会社が車を手当てしているものは821人で、総人数の20.6%、家の分配待遇を享受しているのは1180人で総人数の29.7%、会社がクラブ会員カードを提供しているのは13人で、総人数の0.3%、生命保険待遇を享受しているのは381人で総人数の9.6%である。

7 利益関係者：従業員の変化

1999年中期を前年と比較すると、営業人員の数が増加した会社が最も多く、その次はエンジニアの増加した会社である。一般の管理職人員が減少した会社が最も多く、その次に一般の従業員が減少した会社である。

サンプル会社の経営者（「高級管理者」）は平均11.13人で、前年に比べ経営者が増加した会社は28.6%で、減少した会社は21.2%で、50.2%の会社は不変であった。

サンプル会社の中間管理者は平均71.17人で、前年に比べて34.8%の会社で中間管理者が増加し、34.8%の会社で減少、30.4%の会社で不変であった。

サンプル会社の職員労働者は平均2953人で、前年に比べて41.8%の会社でその人数が増加し、47.3%の会社で減少し10.9%の会社で不変であった。

サンプル会社のエンジニアは平均364.52人で、前年に比べて52%の会社で増加し、25.3%の会社で減少、22.6%の会社で不変であった。

サンプル会社の営業人員は平均で307.55人、前年に比べて62%の会社で増加し、21.1%の会社で減少、16.9%の会社で不変であった。

サンプル会社の財務会計人員は平均56人、前年に比べて41.3%の会社で増加し、22.7%の会社で減少、36%の会社で不変であった。

サンプル会社の一般事務職人員は平均で181.38人、前年に比べて27.7%の会社で増加し、49.8%の会社で減少、22.5%の会社で不変である。

サンプル会社の生産労働者は平均2066人で、前年に比べて37.1%の会社で増加し、44.3%の会社で減少、18.6%の会社で不変であった。

8 ガバナンス文化

1) 企業経営目標に関する認識

1 企業経営の最も主要な目標 (図1, 2, 3)

40%の人は企業経営の最も主要な目標として利潤を直接選択し、56.5%の人は利潤と市場シェアの両方を選択している。単独で市場シェアを選択したのは3.3%の人にすぎず、株価の維持を選択したのはさらにわずかで0.2%にすぎない。

全体としてみれば、96.5%の人は企業の経営過程において利潤が非常に重要であると考えている。疑いもなく企業の生存価値は利潤の形成と蓄積に直接に依存している。ただし、過度に利潤を追求することは、企業の短期的利益には往々にして効果的であるが、企業の長期的発展にとってはきわめて不利である。国内外の経営の大家は利潤が企業の経営過程で追求する唯一の目標であるべきではなく、企業の長期にわたる持続的な健全な発展と市場シェアを保持することが鍵であることをすでに認識していた。しかし、市場シェアと利潤とは、完全競争の市場においてひとつの矛盾であり、市場シェアを拡大すれば利潤は相対的に減少し、企業の正常な経営に影響を及ぼすであろう。また市場シェアを縮小すれば、利潤は一定程度増加するだろう。しかしまた市場により排

図1 企業経営の主要目標

利潤と市場シェアの両方	57%
利潤	40%
市場シェア	3%
株価の維持	0.2%

除される危険に直面することになる。売り手市場の買い手市場への転換、市場の厳しい競争水準の増加により、現代の企業家は時勢を判断し、利害得失を比較して判断し、利潤と市場シェアの二つの重要な要素を合理的にバランスさせ、絶えず現実の市場変化に基づいて経営決定を改めなければならない。あるひとつの要素を一方向的に強調しバランスを失した方法は採用できないのである。

2 企業の利潤追求の目的 (表15)

調査が示しているように、61.3%の人は株主への配当のためであると考え、16.3%の人は株主割当増資権を保持するためと考え、11%の人は企業の留保利潤を増加するためと考え、9.6%の人は従業員の賃金と福利を向上させるためと考え、元本返済はわずか1.8%を占めているにすぎない。大半の人は株主への配当が利潤追求の最も主要な動因であることに賛成しているものの、実際の場合はそうではない。

投資者は元来資本市場から二種類の利益を得ている。株式の配当と資本利益である。しかし、投資者、特に中小投資者の得る株式の配当はきわめて少なく、一部の上場会社は企業の発展を一途に追求し毎年利潤を留保して、配当を分配しない。投資利益を得るために投資者はキャピタルゲインを勝ち取ることに向かわざるを得ない。その結果は往々にして不注意な取引で損失を出し、どうにもならなくなり、有名無実の「株主」になってしまう。

第二順位は株主割当増資権を保持することで、企業の後続融資もきわめて重要であるといえる。会社法と証券法が明確に規定しているように、会社が最初に株式を発行してから利益水準を保持しなければならない。さもなければいっそうの資本を調達する権力がない。資本調達のために、一部の上場会社はあらん限りの知恵を絞って財務諸表を「作文して」、嘘の増加利潤によって割当増資の権力を騙しとり、資本の異常なまでの拡張を行った。しかし、相応の利潤の増加がないので直接には株価が次第に下落して、ひどい場合には破産に向かっていく。97年の京民源（公司）はきわめて典型的なケースであり、相当部

分の投資者がこれによって痛ましい代価を払った。

表15 会社が利潤を追求する目的

	百 分 比
株主への配当	61.3
元利返済	1.8
従業員の賃金・福利の引上げ	9.6
企業剰余の増加	11.0
株主割当増資権の獲得	16.3
回 答 総 計	100.0

3 企業が市場シェアを追求する目的 (表16)

調査が示しているように、84.4%の人は長期的な競争力を保持するためと考え、9.1%の人は企業のイメージを高めるため、5.9%の人は株価を高めるため、0.5%の人はいっそう容易に融資を得るためと考えている。ここ数年来、我国の企業家たちは市場シェアが企業の持久的競争力を維持する鍵であると次第に認識するようになった。市場シェアを急いで奪うために、企業は次々にあらゆる術を尽くして、悪性の競争と不当競争の現象がたえず現れ、いくつか

表16 企業が市場シェアを追求する目的

	百 分 比
株価を上昇させる	5.9
融資をより獲得しやすくする	0.5
企業イメージの向上	9.2
持久的競争力を維持する	84.4
回 答 総 計	100.0

の方法は業種の「自殺」に等しい場合さえある。上場会社は市場シェアの追求を最も重要な目標とすべきではなく、企業の長期的発展は利潤と市場シェアの有機的結合に基づかなければならない。

2) 企業効率的経営の推進力と障害に関する認識 (図 2.3)

会社が成功し高い効率の運営ができるかどうかの主要な推進力の源泉について、48.5%の人は取締役会を選択し、34.4%の人は会社経営者層を選択し、大株主を選択したのは11.7%である。重要な監督力量としての株主大会と監査役会はそれぞれ5.1%、0.2%を占めるにすぎない。調査結果は、経営者の高度な能動性および監督者の薄弱性を特に反映している。これはまさに現在の上場会社が往々にして異常な経営をし、重大な結果を引き起こしている原因でもある。

会社が順調に運営できなければ、49.2%の人は主要な原因が会社経営者層にあると考え、25.2%の人は取締役会にあると考えている。以下順番に大株主とするもの11.9%、監査役会とするもの7.8%、株主大会とするもの5.9%である。

図 2 会社が成功し効率的運営できるかどうかの主要推進力の要素

取締役会	48.5%
会社経営者	34.4%
大株主	11.7%
株主総会	5.1%
監査役会	0.2%

図 3 会社の経営不順に影響する主要な要因

会社経営者	49.2%
取締役会	25.2%
大株主	11.9%
監査役会	7.8%
株主総会	5.9%

このように半数近くの方は、会社経営者層が会社の経営不振を招いた主要な原因と考えている。しかしこれは表面的な現象にすぎず、経営者を招聘する決定権と結びつけて考えれば、相当多くの経営者は取締役会が決定している。従って、会社の経営不振は一面では経営者が直接的原因であるが、他面では取締役会が経営者の選出招聘活動をうまくやっていないことの現れでもある。

3) 経営決定と統制に関する認識

- 1 誰が最も権力をもつべきか。(表17)
- 2 誰が最も権力をもつのが会社の効率と競争力の向上に有利か (表18)
- 3 取締役会と経営者層のうちどちらがより効率的な会社決定機関か (表19)
- 4 取締役会の権力強化と経営者層の権力強化、どちらが会社に有利か (表20)
- 5 会社行動に対する主要な制約力 (表21)
- 6 会社の発展に最も有利な状況はどうあるべきか (表22)
- 7 内部の制約に最も有利な状況はどうあるべきか (表23)
- 8 競争の外部制約に最も有利な状況はどうあるべきか (表24)

表17 誰が最も権力をもつべきか

	サンプル数	百分比
株主総会	168	67.5
取締役会	80	32.1
従業員代表会	1	0.4
回 答 総 計	249	100.0

表18 会社の効率と競争力の向上にとって誰が最も権力をもつのが有利か

	サンプル数	百 分 比
株主総会	65	27.1
取締役会	172	71.7
党委員会	1	0.4
従業員代表会	2	0.8
回 答 総 計	240	100.0

表19 取締役会と経営者はどちらがより効率的な会社の決定機関か

	サンプル数	百 分 比
取締役会	1674	49.3
経営者	1075	31.6
どちらともいえない	649	19.1
回 答 総 計	3398	100.0

表20 取締役会権力の強化と経営者権力の強化、どちらが会社に有利か

	サンプル数	百 分 比
取締役会の強化	794	24.2
経営者層の強化	539	16.4
分業を明確にし同時に強化する	1950	59.4
回 答 総 計	3283	100.0

表21 会社活動に対する主要な制約力

	サンプル数	百 分 比
要素提供者からの内部制約	267	8.5
市場、政策法規からの外部制約	931	29.8
内部制約と外部制約の両方	1933	61.7
回 答 総 計	3131	100.0

表22 会社の発展に最も有利な制約条件は何であるべきか

	サンプル数	百 分 比
要素提供者からの内部制約	308	10.2
市場、政策法規からの外部制約	892	29.6
内部制約と外部制約の両方	1817	60.2
回 答 総 計	3017	100.0

表23 内部制約の発揮に最も有利な機関は何であるべきか

	サンプル数	百 分 比
株主総会	556	18.8
取締役会	790	26.7
主管単位	83	2.8
地方政府	65	2.2
党組織	22	0.7
労働組合	4	0.1
会社従業員	138	4.7
経営者の自己制約	1117	37.7
監査役会	186	6.3
回 答 総 数	2961	100.0

表24 競争の外部制約に最も有利な要素は何であるべきか

	サンプル数	百 分 比
製品市場（消費者）	1716	56.5
株式市場（流通株主）	172	5.7
貸付金調達（銀行）	91	3.0
重要設備・原材料の供給商	48	1.6
労働市場	540	17.7
企業家市場	303	9.9
ニュース媒体	3	0.1
消費者	166	5.5
回 答 総 数	3039	100.0

4) 取締役会の独立性に関する認識

- 1 利益に衝突が発生したとき、あなたは誰の利益を優先的に考慮するか (表25)
- 2 取締役は最も主要には誰に対して責任を負うべきか (表26)
- 3 会社の経営者は主要には誰に対して責任を負うべきか (表27)
- 4 外部取締役または独立取締役

上場会社が外部取締役または独立取締役を招聘すべきことに賛成する人は1631人で74%を占める。この観点に反対の人は575人で25.5%を占める。招聘すべきかどうかは会社の具体的状況をみなければならぬとするものは11人で0.5%を占める。

賛成意見の人の理由は表28のとおり。反対意見の人の理由は表29のとおり。

表25 利益が衝突した場合、誰の利益を優先して考慮するか

	百 分 比
会社の利益	68.9
取締役が代表している株主利益	31.1

表26 取締役として最も主要には誰に対して責任を負うべきか

	サンプル数	百 分 比
派遣した株主単位	335	10.5
全体の株主（個人株主を含む）	2467	77.5
取締役会	358	11.2
会社の経営者層	3	0.1
会社の全体従業員	20	0.6
公司製品・サービスの最終ユーザー	3	0.1
総 計	3186	100.0

表27 会社の経営者は最も主要には誰に責任を負うべきか

	サンプル数	百 分 比
派遣した株主単位	62	1.9
全体の株主（個人株主を含む）	827	25.0
取締役会	2169	65.6
会社の経営者	164	5.0
会社の全体従業員	64	1.9
証券監督管理部門	2	0.1
政府主管部門	3	0.1
公司产品・サービスの最終ユーザー	13	0.4
回 答 総 計	3304	100.0

表28 独立取締役の招聘に賛成する理由

理 由	人 数	賛成総数に占める比率
反対の理由がない	57	3.5
外部取締役の専門業務の優勢を利用し、各所の異なる観点を吸収し取締役会の決定水準を向上できる。	746	45.7
取締役会の監督職能を真に履行し会社の内部取締役と管理者に対し外部監督を実施し内部者支配を回避し、株主全体の利益を維持する。	270	16.6
大株主の取締役会操縦を防止し企業運営の透明度を増加し、中小株主の利益を保護する。	99	6.1
利益影響を受けず、公正の立場に立ち、客観的独立した意見を発表できる。	279	17.1
政府の干渉を有効に回避し、特に政府が国有支配株主である場合にその支配力を弱めることができる。	11	0.7
外部または労働者の角度から企業の問題を発見することができ企業の発展に有利である。	97	5.9
外部取締役の加入は取締役会の構成を変えることができ、取締役会の多角的発展に有利で、思想の閉鎖を防止し、取締役会が多面的に問題を考慮できる。	43	2.6
公衆の上場会社に対する信頼を強化し外部の影響を拡大し、会社の知名度を高める。	11	0.7

単位における独立取締役または外部取締役との協力および対外関係の発展に有利である。	7	0.4
会社法と証券監督管理委員会の規定である。	3	0.2
株主間の利益をバランスさせ、協調させることができる。	6	0.4
「外来の和尚はお経がうまい」、中国の国情に合っている。	2	0.1

表29 独立取締役の招聘に反対する理由

理 由	人 数	反対総数に占める比率
取締役会の権利が大株主に掌握され、また取締役会の運用が不健全なので独立取締役は本来の役割を發揮できない。	49	8.5
彼らは会社での経験が欠けて会社内部状況が分からず、上手な決定を行うのが困難。	244	42.4
彼らの利益は会社の利益とは不一致、その積極性を發揮するのが困難。他方 内部取締役は会社の利益と緊密に関連しており会社の利益を擁護する。従って会社の経営は内部者によるのが最善だ。	130	22.6
現在外部取締役の行動には標準が欠け、彼らは責任感もない。容易に利益に駆られて独立性を喪失する。	28	4.9
取締役会を内部人員で構成すれば容易に意思決定の一致に達するが、外部取締役の参加は意思決定の矛盾を生じやすく、実施のよいチャンスを失ってしまう。現在の取締役会の運営をよくするには外部取締役の加入は必要なし。	41	7.1
取締役に内外の別はない。重要なのは取締役自身の素質を高めることだ。	1	0.2
会社の商業機密は外部のものに開示し理解させるべきでない。	5	0.9
かれらと取締役会との意思疎通がよくない。	9	1.8
外部取締役または独立取締役の招聘は国情と会社状況にあっていない。中国には取締役市場がないので招聘基準も確定困難であり招聘制度も不健全だ。	37	6.4
彼らは会社に投入する精力がない。	7	1.2
取締役は招聘されるのではなく株主が指名するもの。さらに取締役の名簿は限定すべき。	7	1.2

中国上場企業のコーポレート・ガバナンスの現状

会社法が要求していない。	3	0.5
遠方の救い手は急場の役に立たないので、独立取締役の経験と学識は利用できない。	1	0.2
外部取締役を多くいれると、大株主の利益に賛同することが困難で、内部取締役に一部の権利を放棄させることになる。	8	1.4
取締役は株主を代表するもので内外の別はない。株主代表が如何に権利を行使するかが重要。	4	0.7
一人多くなると利益をさらに分配することになる。	1	0.2

5 取締役会長と総経理の兼任

調査が示しているように、圧倒的大部分の経営者は上場会社の取締役会長と総経理は兼任すべきではないと考えている。19%の取締役、16.9%の監査役、17.3%の経営者はそれぞれ上場会社の取締役会長と総経理は兼任すべきだと考えている。81%の取締役、83.1%の監査役、82.7%の経営者はそれぞれ上場会社の取締役会長と総経理は兼任すべきではないと考えている。

取締役会長と総経理を兼任すべきかどうかは具体的状況をみて決めるべきだ。国内の上場会社はほぼすべて国有企業の制度改革により次第に転換してできたものである。取締役会長と総経理を一人が兼任することは一定の歴史的背景があるのだ。兼任によりもたらされる結果はかならずしも悪いものではない。ある状況のもとでは存在の合理性もある。

調査統計のよれば、兼任に賛成意見の人の理由は以下のとおり（表30）。兼任に反対意見の人の理由は以下のとおり（表31）。

表30 取締役会長と総経理の兼任に賛成

理 由	人 数	比 率
取締役会決定を徹底実施でき、政策執行中の干渉を減らし、管理効率を高めることができる。	352	74
所有者と経営者を有機的に結びつけることができる。	7	1.5
取締役会長と総経理は共に国家支配株単位の委任派遣で、一人での兼任は人間関係上の矛盾を回避し、紛糾を減らすことができる。	41	8.6
取締役会長は真の意味での出資者ではないので、一人での担当は取締役会長の権威性を高められる。	3	0.6
総経理が取締役会長を兼任すべきなのは、総経理は業務に比較的精通し長い眼をもっているから。	3	0.6
このポスト担当者に更なる責任感を持たせる。	17	3.6
国有株の支配のもとで往々にして一人兼任であり、それは国情に適合し、いっそう改革を推進できる。	29	6.2
現在の取締役会長が総経理を兼任するのが最も適している。	2	0.4
能力があれば一人兼任し、精力がなければ分担してもよい。経営者の持株が多ければ一人で兼任し、さもなければ分担すべきだ。	7	1.5
企業の草創期は一人兼任すべき、大企業では分担すべき、小企業では兼任すべきだ。	4	0.9
一人の兼任が企業の発展に有利なことは企業の実践によって証明済み。	2	0.4
取締役会長と総経理の職責ははっきりと区別しがたい。	1	0.2
人材を養成するのに有利である。	7	1.5

表31 取締役会長と総経理の兼任に反対

理 由	人 数	百 分 比
分担は相互制約の形成および権力の過度の集中と寡頭政治の回避に有利で、取締役会長は株主代表として経理者層に対して奨励と制約メカニズムを有効に実施できる。	576	30.8
取締役会長と総経理が各自の職能をよりよく発揮でき、取締役会長は企業の政策決定方向により多く注目し、総経理は企業の具体的経営により多く注目でき、職責不明による管理混乱を防止できる。	701	37.5
権力の過度の集中は決定錯誤と腐敗現象を発生しやすい、分権は衆人の知恵を集中し決定水準を高めることができる。	70	3.7
取締役会長は株主を代表し、総経理は会社を代表する。両者の利益は統一するのが困難。	17	0.9
所有権と経営権の分離を実現できる。こうしてより専門職の人員を総経理に招聘でき企業の発展に有利。取締役会長が経営に介入しないことは経営の決定の独立性と質を維持するのに有利。	257	13.6
会社法、会社定款、中央15期4中全会、証券法などの要求だから。	67	3.6
国有株が支配株でない場合や大企業では分業が適している。	4	0.2
それぞれの積極性を十分に発揮できる。	9	0.5
一人の精力には限りがあり決定と具体的経営を兼任できない。	64	3.5
コーポレート・ガバナンスと現代企業制度の要求である。分業は両権分離、内部者支配の回避、支配株主との関係減少、株主利益の保護にそれぞれ有利である。	96	5.2
国際的慣例に符号する。	5	0.3
企業の現状が分離をもたらしている。	2	0.1
兼任は株主利益を考慮するのみで、会社利益を軽視している。	1	0.1

6 取締役と総経理の退職年齢

現在の統計が示しているように、ますます多くの上場会社が取締役と総経理の退職年齢を規定しようとしている。37.6%と52.4%の人はそれぞれ会社が取締役と総経理の退職年齢を規定したことを確認している。

75.8%と83.5%の人は取締役と総経理の退職年齢を規定する必要があるに大いにあると思っている。恐らくますます多くの会社が取締役と総経理の退職年齢を規定するであろう。79.2%の人は取締役の退職年齢は会社の株主総会が企業の業種特徴に基づいて自ら決めるべきだと考えており、20.8%の人は政府が統一的に規定すべきだと考えている。

79.3%の人は総経理の退職年齢は会社取締役会が企業の業種特徴に基づいて自ら決めるべきだと考えており、20.7%の人は政府が統一的に規定すべきだと思っている。みたところ、元来の退職年齢の「一律的な」方法はすでにまったく時宜に合わなくなった。

5) ストック・オプションに関する認識 (表32)

ストック・オプションは結局国内の上場会社で実行できるだろうか。60%以上の方はストック・オプションに対して傍観的な態度をとっている。調査が示しているように、27.1%の方は直ちに実施できると考えており、61.4%の方は国家の関連政策あるいは別の会社の実際経験をみてから決めるべきだと考えている。8%の方ははっきり言えないと考え、中国の国情に適していないと考えるのは3.5%にすぎない。

職務類型からいえば、直ちに実施できると考える取締役、監査役、経営者はそれぞれ28.2%、24.3%、27.2%である。中国の国情に合わないと考える取締役、監査役、経営者はそれぞれ5.7%、10.1%、10.6%であった。このように取締役、監査役、経営者のインセンティブ計画に対する見方は大体同じであり、認識の程度には大きな相違がない。

これからみられるように、ストック・オプションの概念はすでに大多数のも

のに受け入れられている。ただし実際の運用では相当の困難がある。多くの企業はまだ模様眺めをしていて、結局最初に蟹を食べるのは大きな勇気が必要であり大きなリスクを負わなければならない。

表32 企業のストック・オプションに対する考え

	百分比
すぐに実施できる	27.1
様子を見てから決定する	61.4
中国の国情に適していない	3.5
はっきり言えない	8.0

(川井伸一訳)