

弁企業68社の経営内容の調査から合併企業の最高機関である董事会の問題点を見てみる。<sup>17)</sup>

董事会の長、董事長に就く者は中国側と外資側が半々という結果だ。これは、1990年から外資側の人間でも董事長に就いてよいとされたことを考えると当然ともとれる。董事会のメンバー、つまり董事には、中国側はかなりの高学歴を有する者が就任している。これは中国側が国有企業である場合、つまり外資側が国有企業との合併企業を設立する場合に典型的に表れているようだ。中国側が合併事業自体をかなり重視し、その結果高学歴な者を董事に当てているものと推測されよう。

しかし問題は、中国側の董事らがどのように選ばれ、どのようにその役職を果たしているかということだ。ジェトロの調査では、中国側の董事は外資側とは違いいわゆる“経営に直接関わってきた者”ではなく、合併以前から名誉職的な役割を果たしてきた者が選ばれているとなっているが、これでは中国の現在までの国有企業の特徴をそのまま引き継いでしまっていると言える。従来からの中国の国有企業の管理職層は上級の行政機関や企業（中国語で言う公司）から派遣されてくるといふ通例が存在しているが、その結果は国有企業や工場の行政的な性格や、管理者層の官僚的な考え方である。この問題は、将来的に国有企業での改革論とともに、そのような制度自体が再考される可能性があるだろう。

日々の経営を直接的に指示する立場にある総経理、副総経理は、董事を兼任することができている。そして、実際にそのようなケースも見られる。董事会はいわゆる株主総会の役割であるが、株主である者がそのまま合併企業の経営にかかわるといふことは、所有権・意思決定権・指揮権の混在という現象を生み、責任の所在の明らかでない経営スタイルを生む可能性がある。この点は現在までのところ大きな問題とはなっていないが注意すべき点だ。

薫事が実際にその責任を果たす場である薫事会について見てみる。董事会の開催に関しては、法律で最低年一回の開催が義務づけられている。ジェトロのこの調査では、董事会の開催は年平均で1.6回となっている。法律には符合しているが、

董事会が合併企業における中国側と外資側の意思疎通の場であり、また意見交換の場であるということを見ると、これはあまりにも少ない開催数であると言える。

しかしそれ以上に問題視しなければならないのは、董事会での話し合いの議題である。議事内容の調査では、利潤の分配、財務予算、人事等が上位を占めており、企業の発展計画、財務計画の割合は低くなっている。董事会の本来の重要な役割である意思決定行為が明らかに短期化しているということだろう。またその背景には、合併企業の管理行動は依然として比較的初期の段階にとどまっており、それは企業の長期的な発展に関しての軽視とも取れよう。

#### 第8節 合併企業経営体制の現状と問題点

次に実際の経営への関わりを見てみる。まずわかることは、合併企業は外資側と中国側が約半分づつの割合で管理する方式をとっていることが多いということである。つまり、合併であるから当然ながら共同管理方式が最も多い。そして、両者のどちらかが主体となる割合も、約半々という結果であり、これは合併という形態上、当然の結果だろう。

しかし、次の表3-2を見ると中国側の経営管理に対する認識不足という問題がわかる。経営体制と情報公開という点において、中国側が主体となる合併企業は認識が甘い。中国側が主体になる経営体制の経営情報の開示は、かなり少なくなっている。これは、明らかに中国側と外資側の両者が管理するほうと比べて劣っている点と言えよう。

また、表3-3も中国側と外資側の両方で管理する体制の方が優れている結果と言える。ここでは経営体制におけるいくつかのポイントを調査しているが、中国側が経営管理の主体である合併企業は、現在までのところ足りない部分がありそうである。

中国が外資を積極的に導入する理由として、鄧小平も言っているように、外資の優れた管理方式を学ぶというものが挙げられている。中国側にはそれを学ぶという姿勢が必要であるし、外資が経営管理に参加することは、合併企業の基礎的な管

17) ジェトロ『中国経済』1997年2月号参照。