

表 3-2¹⁸⁾

経営状況報告の回数 (単位: %)				
	0回	1回	2回	3回
中国側が管理の主体となるタイプ	5.72	16.31	0	0
中外双方が共同管理するタイプ	5.28	18.69	29.41	20.59

理水準の向上に役立つ。それは現在の中国の国有企業が、その経営効率等において問題を抱えているのを考えると当然と言える。またそれは、合弁企業が中国色を帯びること、つまり国有企業化を防ぐことも可能になるのだ。合弁企業である限り、少なくとも共同管理の方式が双方にとってメリットがあると言える。ただし注意しなければならないのは、中国側には問題があるとし、経営権をどうしても取るという態度で合弁経営に関わることは、それもまた得策とは言えないということだろう。中国は完全な資本理論の下で企業経営が行われている国ではない。董事会を通じた相互協力という姿勢は大原則だろう。

表 3-3¹⁹⁾

外資側の経営参加程度と合弁企業の管理体系 (単位: %)	中国側が管理の主体		中外双方が共同で管理	
	ある	ない	ある	ない
	董事会が高級管理人員に対して任命、授権する手続きがあるか	12	88	91
総経理が中級管理人員に対して任命、授権する手続きがあるか	37	63	87	56
企業に明確な予算や認可手続きがあるか	44	88	12	13
企業が資金フローの分析をしているか	69	31	75	25

第9節 日系合弁企業の業績

実際に中国進出を果たした日本企業の、合弁形態における業績はどのようになっているのだろうか。またそこからわかることは何だろうか。

まず次の表 3-4 を見てみる。この表は、日系合弁企業で製造業に当たる 68 社の業績の推移である。1990 年から 93 年までその数字はあまり改善を見せていない。つまり、約半数の合弁企業は、赤字経営をしているということだ。ジェットロは 1988 年にも同様の調査をしているが、その調査では合弁企業（製造業）80 社のうちで、黒字が 53.8%、収支均衡が 20%、赤字が 26.3% となっている。²¹⁾ また日中経済協会の 1989 年の調査によると、全業種の合弁企業 69 社で黒字が 71%、収支均衡が 13%、赤字は 16% になっているという。²²⁾

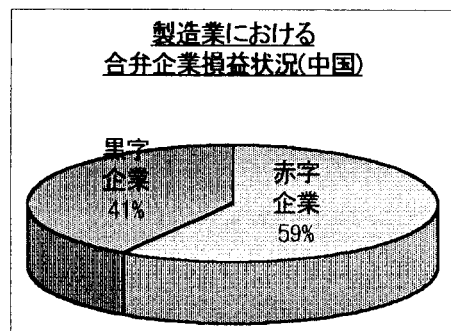
図 3-1 は、ニッセイ基礎研究所の 1994 年の調査であるが、日系合弁企業（製造業）の約 6 割は赤字であるとなっている。

さらに日中投資促進機構が行った 1989 年の、日系合弁企業 120 社を対象にした調査では、そのう

表 3-4²⁰⁾

1990～93年の合弁企業の損失状況(%)				
年度	1990	1991	1992	1993
比率	60	54.7	56	50

図 3-1²³⁾



18) 資料出所：ジェットロ『中国経済』1997年2月号より作成。

19) 資料出所：ジェットロ『中国経済』1997年2月号より作成。

20) 資料出所：ジェットロ『中国経済』1988年10月号 P. 42。

21) ジェットロ『中国経済』1988年10月号 P. 42。

22) 社団法人 企業研究会『中国ビジネス実務ガイド』1993年より。

23) 資料出所：ニッセイ基礎研究所—1997年2月号、P. 3。