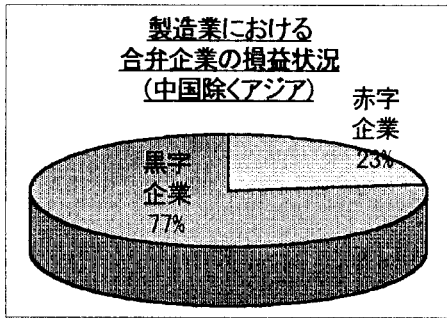


図 3-2²⁴⁾



ち約7割が黒字という調査になっている。²⁵⁾

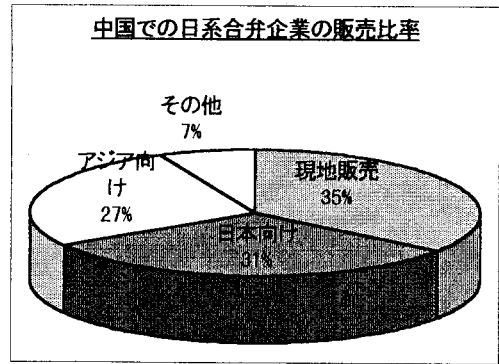
さて以上の調査では、それぞれを比較すると一定の率を示していない。つまりこの種の調査は、企業経営が軌道に乗るまでにはある程度の時間が必要であることから、当然ながら合併企業の設立された年月と深い関わりがある。そのために、この種の調査が絶対的な意味を持つとは言い難い。しかし、以上の調査から推測されることは一般的な現象として、対中投資、そして合併事業は、まだ明確な結果、つまり利益を出すまでには至っていないということだろう。それでも、その上で総合的に判断して、かなりの苦戦をしている企業が多いということであろう。図3-2を見てもわかるように、日本企業が多く進出している東南アジア諸国と比較すると、進出の形態に違いがあると考えても、かなり低調な結果となっているのは事実のようだ。

その背景には、日系企業の本格的な中国進出は東南アジア諸国よりもかなり遅れて始まったこと、つまり本格的な合併企業の稼働にはまだ時間がかかるということ、そして一方で、あまりに早期のコミットメントを重視しすぎて、採算性を重視しなかったのではないかとすることも考えられる。

いずれにしても、長期的な視点から考えると、現時点では、1990年初頭に始まった対中投資ブームから、つまり合併企業のいわゆる創業期から本格的な稼働期に当たり、今後の動向が注目されるところだ。

また同時に注目しなければならないのは日本企

図 3-3²⁶⁾



業の中国進出の目的、つまり合併企業の設立目的と業績との関連である。図3-3を見て欲しい。中国での合併企業の位置づけは、将来の巨大市場である中国市場が目的なのか、それとも安く造り高く売るといふ輸出基地としての役割が目的なのか、その点にはっきりとした戦略が見えてこない。当然ながらそれによる業績への影響も大きく異なってくる。例えば中国市場自体を目的とし経営を進めているならば、当然中国市場の動向の影響を最も受けるであろうし、より大規模な進出であるから本格的な稼働まで時間がかかるだろう。逆に輸出基地としての目的で設立されているならば、当然為替の変動の影響は大きく、その変化で利益・損益が変化することに違いない。この問題については、実際に為替の変動が合併企業の赤字の原因と答えている企業が多いことを見逃してはならない。²⁷⁾いずれにしても、中国で苦戦をする合併企業とその背景にある原因は、明確な戦略を持つての進出かどうかで深く関連していると言えそうだ。

＜第4章＞ 中国社員意識と日本の経営

第3章では合併企業の現状をさまざまな角度から見てみた。中国での合併事業で苦戦する日本企業という姿が伺えたが、その中でも労務管理に関わるかなりの問題を抱えているという結果であった。その問題を解決する方法の1つは、中国人従業員がどのような意識を持っているのか、その現

24) 資料出所：ニッセイ基礎研究所—1997年2月号、P. 3。

25) 今井 理之『対中投資：投資環境と合併企業ケーススタディ』日本貿易振興会、1990年より。

26) 資料出所：ニッセイ基礎研究所—1997年2月号より作成。

27) ジェトロ『中国経済』1988年10月号より。