〔記　　録〕

中国企業調査記録 (4)
―― 日中合弁サービス企業の事例 ――

川　井　伸　一

前回に続いて北京にある日中合弁企業の総経理（日本人）に対するヒアリング記録を整理掲載する。今回はホテル・不動産のサービス企業の事例である。

6　北京新世紀飯店　1993年8月26日

1）設立経緯

1986年5月に,90年のアジア大会に備えて北京西北地区開発を必要とした北京市側から伊藤忠商事を通して全日空にホテル合弁の打診がある。翌年に成田－北京線の就航を予定していた全日空はこれを受け入れ，86年10月合弁契約成立。87年1月，北京新世紀飯店が登記，設立。88年2月に建設工事開始。資本金は1925万ドルで，出資者と出資比率はそれぞれ，全日空が32%，伊藤忠商事8％（日本側はすべてドル出資），北京西苑飯店が40%（土地現物と人民元の出資），中国銀行北京信託コンサルティング公司20%(ドル出資)。ただし，後に西苑飯店はパートナーを下りて北京市旅遊局傘下の北京市旅遊公司に出資分を全額譲渡した。総投資額は当初9200万ドル。従って，資本金を除いた7275万ドルを日本側の銀行団から借り入れる。合弁期間は18年。後に35年に延長。

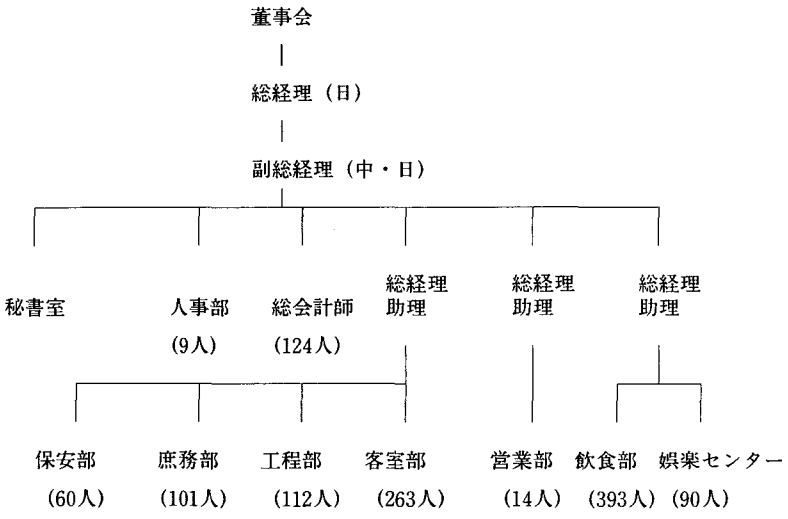
建物概要は，ホテルが地上31階，地下2階，客室数740，オフィスビルが地上17階，地下2階，テナント面積1万3000㎡。建物総面積10万㎡（以上は，主に今井理之『対中投資　投資環境と合弁企業ケーススタディ』日本貿易振興会，1990年，170-172頁による)。

当初アジア大会開催前の1990年夏に営業開始とする予定であったが，建設の大幅な遅れにより，結局1992年にずれ込んだ。

2）組織・人事

ホテルの正規従業員は全体で1236人，内訳は中国人が1195人，日本人13人，その他外国人28人である。また学生などからなる臨時職員が400人おり，それを含めると総計1632人となる。

中国人サービス従業員は中国のホテル関係の専門学校卒業生が中心。日本人13人のうち，全日空からの出向は8名で，残り5名は現地採用の日本人である（1年契約)。日本人以外の外国人28人のほとんどはコックで，みな香港，シンガポールなどから採用したもの（同じく1年契約)。臨時雇の職員は主にホテル専門学校の学生である。



董事会は出資比率に応じて，中国側3人，日本側2人で，成立以来董事長はこれまで中国側が担当している。その任期は極めて短く，これまでにすでに5－6人交代した。現在の董事長（仁望同）は北京市旅遊局出身で，現在本ホテルの党委員会書記を兼任している。現在の総経理はまだ日本から赴任して1カ月しか経っていない。第一副総経理の陳小道はパートナーの主管官庁である北京市旅遊局からの派遣で，前北京市市長陳希同の子息（34才）であり，彼が当ホテルの事実上の最高実力者となっている。

従来，副総経理のもとに三つの総経理助理が配置されていた。すなわち，ホテル客室担当の助理（中国側），営業担当の助理（日本側），飲食・娯楽担当の助理（中国側）である。部長レベルの人事配置では，総経理秘書室主任，人事部長，総会計師(経理部長)，保安部長，庶務部長，工程部長はいずれも中国側が担当し，他方，客室部長，営業部長，飲食部長，娯楽センター支配人は日本側が担当している。

しかし，日本人の上司が中国人で，かつまた部下に多くの中国人を抱えるようないわば「串だんご」状の組織編成は，本ホテルではうまく機能していない。そうした場合，一つの指揮系統において指示コミュニケーションがスムーズに流れない問題が日常的にあり，中国人管理職と日本人管理職との間の緊張と対立が常に起こる。上司の中国人と協調しつつ，日本人管理職が中国人の部下を何十人と置いて手足のごとく使うのは不可能である。日本側は今までそうした面での努力を払い，悪戦苦闘したが，うまくいかず，相互の摩擦と緊張をもたらした。

従って，現在このような「串ダンゴ」型の組織編成を改めることを総経理として考えている。改革の方向としては，ひとつの管理セクションを日中の管理職がいっしょに担当するのではなく，いずれか一方の側が専門に担当するようにする。つまり職務系統ごとに日本側と中国側との分担を徹底させる考えである。例えば，営業部系統では日本と

欧米のマーケットを担当する第一セクションは日本側が担当し，中国と東南・東アジアのマーケットを扱う第二セクションは中国側が担当する。また飲食部系統では日本食と洋食を日本側が，中華を中国側が担当する，いうように分担をすることを考えている。

現在，人事管理は中国側が担当している。日本側は人事管理に踏み込むことができず，中国側にまかせている状態。日本側が人事問題に口をはさむと中国側の人事責任者から「人事に巻き込まれたらたいへんですよ」「ケガをしますよ」などと牽制される。現状において日本側が人事管理ができない要因としては，第一に日本側管理者にとっては，言葉と文化習慣のギャップが大きいことである。現地採用の日本人職員を除いて，管理職にある日本人は基本的に中国語ができず，そのため中国側と十分なコミュニケーションが不可能である。通訳を使う場合も，日本側の通訳であれ，中国側の通訳であれ，日中双方から信用されることは難しい。第二に，日本側管理者は2－3年のローテーションで異動し，日本に帰国してしまうことである。従って，人事管理のノウハウがあまり蓄積されない。第三に，出資比率が前述のように中国側6割，日本側が4割でマイナーであることも影響している。

では，日本側は何を担当するのか。日本側の役割分担としては，第一にホテルのサービス・設備のノウハウについての教育，指導，管理である。そのなかには日本人や外国人からみたセンスの教育・指導といった点も含まれる。第二に日本および欧米のマーケットに対する販売促進である。日本では全日空とその旅行代理店を通して販売促進を図っている。第三に，資金調達とその運用に対する監督である。投資資金の大部分だけでなく，運転資金も日本側が調達している。新世紀飯店の名義ではまだ信用不足のため日本で貸付をうけることができないので，全日空が窓口になって，その信用によって日本の銀行団から貸付を得ている。第四に，レストラン，特に日本食と洋食のレストランの

管理運営である。

3）営業

オープン最初の1992年のホテルの営業収入は415万6657元で，ホテル客室(全738室)の年平均稼働率は約60%，客室の平均単価は365元であった。客室の稼働率は時期により大きな変動があり，9－10月のピークシーズンには70%以上となるが，12－3月のオフシーズンには20－30%と少ない。この8月の平均稼働率は71%であった。ホテル客室のなかの70室は長期滞在者用(2部屋＋キッチン，83平方メートル）ですでに満室である。

宿泊客の構成は下表のとおり。

日本人	累計3363室	29.6%
中国人（国内）	3347	29.4
台湾・香港	2887	25.4
他のアジア人	720	6.3
アメリカ大陸	646	5.7
ヨーロッパ	307	2.7
オーストラリア	102	0.9
	11369	100.0

当初の予想では宿泊客の7－8割が日本人と期待していたが，実際は日本人の利用率はかなり低く，逆に中国人（香港・台湾を含む）が過半数を占めている。この点は全く予想外であった。とくに国内の中国人（個人客）の利用率が高いのには驚きである。中国人の利用率が高いのは，客室料金が比較的安いこと，中国人，とくにビジネス客の所得水準が向上し，負担力をもつようになったことによる。

他方，日本人の利用率がかなり低い原因としては，第一にホテルの場所が北京市のダウンタウンから離れており，その結果日本人ビジネ

スマンがあまり利用しないこと。このロケーションが最大の原因であろう。第二にオープンしてから日が浅いこと。そのために日本マーケットにまだ十分浸透していない。第三に客層の人員構成で中国人が多いため，独特のニオイ，体臭がホテル内に持ち込まれること。第四に従業員のなかに日本語のできる人材がまだ少ないこと（英語ができる者は多い）

今後，ロケーションの問題は次第に改善されていくであろう。空港高速道路の完成，第三環状路，第四環状路の改修などで空港からの交通アクセスがよくなり，また，ホテルから空港および市街中心部へのシャトルバスを走らせる計画もある。また北京の西北郊外（海淀区）にも外資系企業の進出が増大しつつある。それに応じてホテルの宿泊需要も増大するであろう。事実，当ホテルには一つのオフィス棟（55室）があるが，すでに満室となっている。テナントはほとんどアメリカ，香港，シンガポールなどの企業が多く，日系企業はまだ少ない。いずれにしても，将来日本人客の比率を50%レベルに引き上げることを目標としている。

用途別の売上構成では，下表のとおり。

	当ホテル	日本のホテル
宴会	10%	45%
宿泊	45	25
レストラン	25	20
テナント	20	10

当ホテルの売上構成比率はほぼ他の中国の国際合弁ホテルと同じであるが，日本のホテルとの比較では，宿泊依存比率が高く，逆に宴会依存比率が低いことが特徴である。日本のホテルでは宴会のうちの半分は結婚披露宴で占められているが，中国のホテルではまだそれは極めて少ない。この売上構成比は当面変化しないものと考えている。

観光宿泊客の特徴としては,年齢層が比較的高いこと(戦前・戦中派),歴史的関心が大きいこと,欧米の場合と決定的に違う点として若いOLや金持ち階層が少ないこととリピーターがないことなどである。北京の歴史的な名所旧跡を1度観光すればよいという意識が一般的である。このような状況なので,観光宿泊客は将来先細りになる可能性があり,その増大はあまり期待できない。従って,将来はビジネス旅行客に重点を置く方向を考えている。企業向けのコーポレート価格を設定したりして企業への広報宣伝を強化している。

4) 賃金・労務管理

従業員の賃金総額は月に135万元で,その配分は中国人1195人に96.6万元,外国人41人に38.4万元となっている。つまり,一人当たりの平均賃金でみれば,中国人808.3元,外国人9365.8元であり,両者の間のギャップは大きい。また外国人の間でも同年令・同職歴の場合,日本人1に対して香港・シンガポール人0.7−0.8の水準である。この場合,香港・シンガポール人はほとんどがコックを勤めている。

職位別の月賃金水準は,見習い120−170元,一般社員250元,課長400−500元,部長600−800元で,賃金水準は合弁ホテルのなかで中位の下であった。従って,従業員が他のホテルに引き抜かれることが多かった。引き抜きの場合,賃金水準を3−5割程度アップさせる,さらには2倍にする条件を出すという。ホテルの従業員の平均年齢は25才,(最年長59才,最年少18才),平均勤続期間は約6カ月にすぎない[筆者注−オープンしてまだ1年余りしか経っていないこともあるが,すでに多数の従業員が離職したことになる]。従業員の離職を防ぐために本年度(93年度)に平均32%のベースアップを実施した。しかし,他の合弁ホテルも同程度またはそれ以上賃金を引き上げているので,状況は厳しい。従業員の間にも賃金に対する不満が多い。例えば,

ホテルの労働組合会議での議題はいつも大半が賃金問題であり，昇格，昇級の不公平，正当に評価されないという不満は強いようだ。

中国人従業員の福利厚生資金はいわゆる「中方口座」により中国側管理者が専門に管理している。福利厚生の待遇条件としては，住宅をタダ同然で貸すこと，1日2食分を無料支給，また仮眠所，事務室，台所，スポーツなどの施設を提供している。合弁企業の場合，中国側従業員の社宅を用意することが政策として要請されており，現在，2棟の社宅（計260室）を建設中で，この11月に完成する。まず誰に社宅を分配するかで大いにもめる。社宅の提供をうけた場合，当初5年間は会社を止めないことを条件とする。もし5年以内に離職したら，すぐに立ち退くとともに相応の罰金を科す。居住して5年以上経てば，部屋の使用権を購入することができ（使用権分譲），またそれを転売することもできる。いずれにせよ，住宅をはじめ福利厚生関係の事務はすべて中国側の管理下にあり，その関係の費用がどのように分配，使用されているのかは説明をうけているものの，はっきりしない。福利厚生資金の性格についても，中国側はそれはホテルの金ではないと考えている。

一般社員に対するサービス教育は，①日本人のサービス担当責任者による指導，②社員の日本での研修などが実施されている。後者については，毎年，約20名の中国人管理職を日本に派遣して約1カ月間の実地研修をさせている。選択の条件は日本語と英語が話せること。研修は具体的には各地の全日空ホテルに3－4人ずつ分配配置してOJTを実施する。帰国後にかれらが部下たちを教育するよう期待されている。また本ホテルの新入社員は主に中国のホテル専門学校卒業生であり，在学中の2年間に一定のサービス訓練教育を受けている。社員採用後に彼らを専門学校に派遣して教育を受けさせることはしていない。

5）財務・展望

営業利益では収支トントンかやや黒字の状態。年の売上収入はまだ当初計画の6割だが，人件費は費用の15%を占めるにすぎない。日本では一般に内部の人件費のみで20－25%，それに外注費を加えると40%前後になる。しかし，資金収支を含めた経常収支ではまだ開業から1年余りしか経っていないこともあり，かなり赤字である。当分の間は経常黒字をあげるのは困難。なぜなら，出来上がったホテルは予想以上にひどく，現在ファイブスター（五つ星級）への格上げのために1億元余りの改修追加投資が必要である。また社員の海外研修のために年1千万円ほどかかる。日常の運転資金も不足している。日本では普通，開業5年で経常黒字をあげなければダメだといわれるが，ここではそれは不可能だ。

当初18年間の合弁契約期間を35年に延長したのも，第一に全日空の長期的戦略，すなわち全日空が飛んでいる世界の主要拠点にホテルをもつとの戦略に基づく。第二に上記のように現状では投下資本を18年間で回収するのは困難であるからである。

7　北京長富宮飯店センター　1993年8月28日

1）成立経過概要

1983年9月に北京市（陳希同市長）より稲山新日鉄名誉会長に対して日中経済交流のシンボルとしてホテル・オフィスビル・アパートの日中合弁プロジェクトの協力要請がなされたのが発端。1984年10月，北京市旅遊公司と日本側出資会社（CCI－新日鉄，興銀など46社が出資，84年8月設立）との間で合弁契約調印。資本金は1900万ドル，中国側が51%，日本側が49%を出資。合弁期間14年（後に30年に延長）。85年4月，設立登記。86年9月，工事着工。89年4－9月，仮営業。

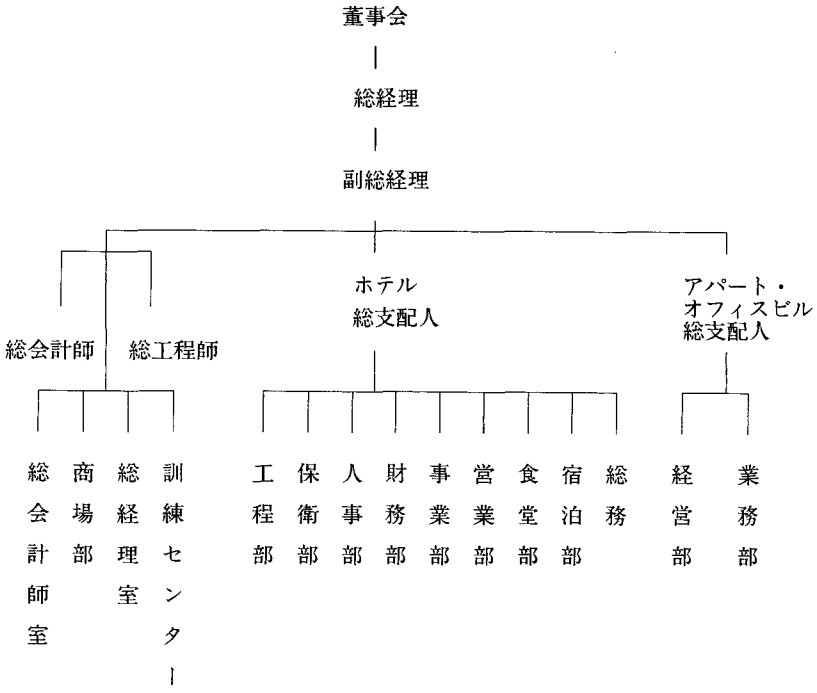
90年4月，正式営業開始。91年5月，五つ星級に認定。施設内容はホテル(地上25階，客室数500室，延べ床面積64000㎡，オフィス棟(地上8階，賃貸面積8650㎡，アパート棟(地上18階，117戸，延べ床面積17000㎡)。総投資額1億2000万ドル。資金調達は日本側銀行団20行からの円借款（9500ドル相当の円)。現在の従業員数1260人。

3） 組織

董事会は中国側4人，日本側4人で，中国側が董事長を担当。総経理は当初中国側が担当したが，1992年11月から日本側が担当(久保田氏，新日鉄の派遣)，総経理の下に4人の副総経理(日本側2人，中国側2人）が配置。一人の常務副総経理は中国側が担当し，彼は同時に公司の共産党委員会書記でもある。もう一人の中国人副総経理は総工程師を兼務。日本人副総経理の一人はホテル部門の総支配人を兼務。もう一人の日本人副総経理はアパート・オフィスビル部門の総支配人を兼務している。

ホテル部門では宿泊部，財務部，人事部，保衛部の各部長は中国側が担当，飲食部，営業部の各部長は日本側が担当。アパート・オフィス部門の業務部，経営部の各部長はともに日本側が担当している。公司全体の組織構成は次図のとおり。

従来，中国人従業員のレベルでは，個人的な行動が強く，職務権限に基づく組織的な行動という点では困難であった。これはいわば中国式経営でもある。私が昨年11月に赴任した当時は，決裁権限があまり明確でなく，手続きが体系化されていなかった。また中国側内部で問題が簡単に処理される傾向もあった。この状態を改善すべく，日本の稟議制を実施しはじめた。すなわち，起案，審査，決裁権限のかんするフローチャートを作成し，職務権限を明確化し，併せて出張，問題状況についての報告書を総経理に提出することを要求した。これに対



して当初，中国人職員の間には戸惑いがあったものの，次第に文書がスムーズに流れるようになり，個人的な動きから組織的な動きに改善されつつある。もっとも，現在でも，規定どおりに私の所に文書が上がってこないことがあるが。

3） 人事管理

従業員の定員は，当初北京市旅遊局から1300人プラス α を認可されたが，公司内部の取り決めでは1286人を定員として設定した。そのなかには正規の社員以外に200人の臨時社員を含む。いずれも北京市戸籍をもつ者に限られている。現在の大きな問題は，社員の流出が増加

し，人手不足に陥っていることである。現在の実数は定員より 30 人ほど割り込んでいる。中国人は旧来の社会主義の過剰な定員配置のため，一人当たりの仕事負担は比較的軽かった。その影響からか，中国人は一般に楽な仕事を指向し，労働強化を嫌う傾向が強い。ホテルでの仕事量はシーズンによる増減があり，冬場のオフ・シーズンには仕事が減り，相当な人員余剰が発生する。そのために，その時期には社員の研修，設備の補修，客室の大掃除などを実施し，社員を遊ばせないようにしている。しかし，8－10 月のハイ・シーズンには仕事の量がかなり増大し，人手不足の状態から，やむを得ず労働強化になってしまう。これでまた辞めていく者も出る。

辞めていく者の動機はさまざまであるが，以前はより高い待遇を求めて同業の外資系ホテルへ移るケースが多かったが，2 年ぐらい前からは同業に行くよりも，私営企業や個人企業に行くなどのケースが多くなり，選択肢は多様化している。女子職員のなかには将来日本に行くために，日本語学校に行きたいといって辞める者もある。

社員の供給源については，管理職（幹部）社員は主に監督官庁の旅遊局やパートナーの旅行会社などから来ている。かれらは元の職場に籍を置いたまま出向する形ではなく，原籍をはずして合弁企業に来ている。もっとも元の社宅などはそのまま利用している。他方，一般社員の場合は現在，一つの高等中学と就業協定を結んで，そこの卒業生を毎年何十人と採用している。ホテル側は高等中学に対して一定の費用を支払っている。一般社員は契約期間 2 － 3 年の契約制社員である。人手不足のために，今年から協定校をいくつか増やして採用の範囲を拡大することを検討している。

管理職の流出を防止するために，人事昇格の面で専門職を設置するなど積極的な対策を講じている。もともと管理職のポストには限定があるが，現在 50 人の専門職を置いている。例えば，専門職部長，専門

職課長(経理)，管理職主幹などで，それらは元来の部長，課長，主幹のサブ的なポストである。この点は日本の人事システムを参考にした。

4）労務・教育

労務管理上での課題は，サービスとは何かを中国人社員に教育徹底するのが困難であることである。現在の教育研修制度としては，第一に日本への留学研修がある。これは毎年，職務テーマ別に10人の社員を選抜し，日本に研修に派遣するもの。日本のニューオータニなどでかれらは3カ月間実地研修する。今まで計50人ほどを派遣した。かれらが帰国してからすぐに転職することを防ぐために帰国後3年間は辞めないことを義務づけている。第二に，訓練センターでの企業内研修がある。例えば，各部門から数人ずつ出して礼儀作法・サービスについて1週間ほど教育したり，また希望者に対して週2－3回勤務時間終了後，半年間にわたり日本語と英語の会話訓練をおこなったりしている。外国語の熟練度は勤務評定の対象に含めている。

社員の勤務評定では仕事の態度や勤続年数，語学水準などを考慮するが，査定項目と査定基準がきちんとできていないのが現状。従って，現在，査定項目や基準について整理検討しているところである（賃金制度については別項目参照)。

5）営業販売

ホテル客室の稼働率(年間平均)は1991年で53.6%，1992年は65%であった。1993年は70%を予定している。8－10月のハイ・シーズンは70－80%以上の稼働率である。しかし，オフ・シーズンはかなり低下する。オフィスビルは，現在すでに満室状態であり，またアパートの入居戸数比率は今春で86%程度になっている。

センター全体の部門別売上げ状況は，宿泊部門が約1／3，レスト

ラン・宴会部門が1／3，オフィス・アパート部門が1／3をそれぞれ占めている。その他，地下アーケードのショッピングセンターが3－4万元／月の売上げがあるが，これは極めて小さな部分である。宿泊とレストランとは基本的には比例関係にあるので，宿泊部門の稼働率をさらに引き上げればレストラン部門の売上げも増加しよう。宴会の売上げはもっと拡大すべきであるが，主要な顧客である日本企業がこのところ宴会を節約ぎみである。

ホテルの国別客層は，日本人が8割りを占め，圧倒的である。[この点は前述の全日空資本系の新世紀ホテルの3割とは大きな差である。――筆者注]　残り2割はおもに欧米人（特に冬場に多い）で占められる。海外華僑及び日本人以外のアジア系人は少ない。また宿泊客は老年の観光客が比較的多い。こうした点は当ホテルが北京の日系ホテルでは最もハイレベルであることと関係している。

当ホテルの宿泊PR活動は東京のホテルニューオータニ内の一部門が窓口となり，営業活動を行っている。当センターの立地条件はよく，外資系企業や外国の事務所が集中し，外国人が多く居住しているビジネス街（建国門外大街）にあり，北京市の中心部に近く，また北京空港からも比較的近いところにある。

6）賃金

当ホテルの賃金水準は合弁ホテルのなかでは中位，日系ホテルのながでは上位にある。現在，一人当たり従業員の平均総人件費（手取り賃金プラス福利厚生費）は月1000元。福利厚生費はいわゆる「中方勘定」として積み立てられるが，それは手取り賃金の49%プラス60元と規定されているので，本人の手取り賃金は約600元余りとなる。この中には特別手当としての食事手当（一日2食分，290元／月）が含まれていない。

以前の賃金制度は余り体系的ではなく，一人一人の賃金がすべて異なり，給与格差も全体で2－3倍足らずで平均的であった。社員のインセンティブを引き上げるために，賃金制度改革を半年かけて実施した。新たな賃金制度は基本給に職能給を加え，全体で11等級賃金制にした。各等級はそれぞれA, B, Cの三ランクに評価される。役職者に対しては賃金をより多く分配するようにした。この結果，全体の最低（新入社員）と最高（部長）との格差は四倍に拡大した。これに関して興味深い体験は，われわれの当初の賃金改革案では賃金格差をあまり大きくしないことにしたが，これに対して中国の労働組合委員長(前人事部長）が役職者の賃金をもっと引き上げるよう要望したことである。結局，この要望を受け入れて前述のように改訂した。もっとも，委員長自身，専属の役職者なので自分の賃金の上昇を望んだのかもしれない。

賃金の査定は，一般職の場合はそれぞれの上司が行い，課長レベルは各部門の総支配人が，部長レベルの査定は総経理がそれぞれ行うようにした。

また以前の賃金支払方法については，現金給与を支払うさいに各人が給与台帳にサインしていた。給与台帳には各人の給与額が書かれているので，その結果，各人の給与額がみんなに分かる仕組みであった。これでは給与差別をつけにくく，社員のあいだの不満を引き起こすので，この方法を止めて各人には明細を袋にいれて渡すことに変えた。

高級職員の賃金水準は総経理が月7000ドル（年8万4千ドル）で，これは合弁ホテルが負担し支給する。もっとも，受取時は7000ドル相当の円でもらうので，円高状況のもとでは為替差損がでる。さらに食事，宿泊施設をホテルが無償提供することになっている。しかし，これでは不足するので不足分は日本の親企業が負担する。中国人の高級職員（副総経理，部長）の場合，同職位同報酬の原則により，日本人

の高級職員と同様の給与が支払われるが，その後給与の大部分は中国人従業員の福利厚生費として控除され積み立てられる。その点で事実上，大きな格差がある。

福利厚生では現在，社宅が20数戸（1人1戸）しかない。これでは増加する新入社員に対応できないので，サービス販売料の荒利益の約四分の一を福利厚生基金として留保している。その他一定の借り入れを加えて昨年から社宅を新たに建設する計画を進めている。しかし，この建設計画では旅遊局など他の単位と一緒に進める話があり，しかも所有権について不明確の部分もあるので，まだわれわれは決定していない。

7）財務

総投資額1億2000万ドルの79%に当たる9500万ドルを日本側銀行団から借り入れており(円建ての借款)，1992年2月からその返済が始まった。額が大きいだけに金利の支払も困難である。従って，年度の営業収支はトントンだが，資金貸借を含めた経常収支では大幅な赤字である。その状態がかなり長期間継続するの判断もあって，合弁契約期間も当初の14年から30年に延長した。

8　北京発展ビル公司　1993年8月28日

1）概況

1988年，野村・中国投資（株）と北京市都市建設外資開発公司のあいだで合弁契約，1990年4月，貸しビルの営業開始，資本金1,687万ドル，出資比率は，日本側が50%，中国側が50%。合弁期間は当初19年間，後に30年間に延長。従業員250人。

2）不動産事情

北京市の不動産事業は1989年の天安門事件のあと認可がストップしたが，その後しだいに認可が増加し，供給過剰傾向が生じたために現在はまた認可を引き締めている。1992年以降，外国企業の進出が急増しているため，現在はあきらかに需要過剰にあり，どの貸しビルも満室状態である。こうした状況は北京だけでなく，上海，大連，天津などの等の都市においても共通しており，不動産業は好況にある。この状態はあと2－3年続くことが予想される。

この中で賃貸料も次第に高騰してきている。例えば，1989年以前で北京の最も高級な貸しビルであったCITIC［中国国際信託投資公司］ビルは年間1平米当たり35ドルであった。天安門事件による需要減により30ドル前後に低下したものの，その後の需要増大におうじて料金はあがり，現在は40－50ドルであり，なかには60ドル以上の所もある。わが社は営業開始当時，北京市で一番高いレベルで価格設定したが，現在では北京市では中レベルの値段になってしまった。というのは，一般に，日系企業の場合は顧客企業との関係を考慮し，急な値上げをしない傾向があり，この間も年平均で5－6％，せいぜい10％程度の値上げにとどめた。他方，華僑系企業は完全に需給動向と質に応じて価格付けをしており，年に50％も値上げする場合もある。

現在，外国商社は事務所としてしか認可されていないが，将来支店の形で進出してくることが予想される。その場合，1支店が6千㎡の面積を賃貸するとなると，60ドル／㎡で年36万ドルの賃料となる計算だ。この状況に対して商社は自己防衛的な対応策としてビルを借りるよりも，自社ビルを建てる方向に進むことが考えられる。いずれにせよ，不動産部門の需要は拡大していくだろう。

ホテル部門では，現在北京にはすでに客室数が約5万室あるといわれ，供給過剰である。東京でも5－6万室程度である。従って，北京

市政府は当面合弁ホテルの建設を制限している。今年5月になって，政府は新規ホテル計画申請を受付け，香港・台湾・韓国資本などが申請をしたが，まだ認可されたプロジェクトはひとつもない。

3）人事・労務

中国の人事配置のやり方は，いわば準戦時体制を前提としている。つまり，何か異常事態が発生して最も忙しく対処しなければならない場合を想定して人数を最大限確保しようとする。しかも，タテ割組織編成で各部署の仕事が細かく分割されている。また仕事はすべて自社の従業員で担当すべきであると考え，さまざまな現業部門（食堂・接待・警備・掃除など）の人員をすべて自社で採用確保しており，外注に出すことはない。またそうしたサービス請負業自体もまだ大きく立ち遅れている。こうした事情から，中国企業の従業員定数は必要以上に多く設定、採用され，細かいタテ割編成から一人が二つ以上の仕事を担当することは困難だ。従って，従業員の仕事は比較的楽である。当社の従業員は250人いるが，現業部門を外注などにまわせば，正規社員は20人ほどで十分である。

最近，外資系企業における中国人従業員の他企業への流出が増加しているが，かれらは単に賃金の高さだけをみて移動するのではなく，時間当たりの労働密度，将来の発展性，安定性，福利厚生条件を含めた生涯賃金，また家庭の役割分担との関係などをよく考えている。中国人従業員の流動は，まず最初は国営企業から外資系企業への移動であったが，その後外資系企業間での移動が増加した。しかし，1992年以降になると新たな状況が生まれ，待遇の良い一部の国営企業や私営企業・個人経営企業へ移動する者が増加している。また数人が集まって企業をはじめる者もいる。従って，現在の労働流動性は混交・多様化の状況を示しているといえる。また外資系企業の労働市場も次第に

拡大し，地域的にも市区部だけでなく郊外農村（県）や他の省からの採用（一般には臨時工として）も認められるようになっている。

現在の従業員はすべて契約社員であり，契約期間は2－3年である。しかし，特に問題がなければ自動更新することにしており，トラブルは少ない。従業員研修については，功労研修として年2回，5人ずつを日本に派遣して研修させており，今までに計3回実施した。また従業員に対して英語の語学研修を課しており，週2回各2時間，能力別クラスに分けて，勤務時間中に実施している(語学手当支給)。中国人管理職の管理ノウハウのレベルアップは極めて速く，中国での管理ノウハウ受け入れの条件・土壌は次第に形成されてきている。

4）賃金

当社の賃金は，基本給，職能給，資格給（管理職賃金），ボーナス，手当から構成される。各種賃金の格差は資格や級別に応じてある程度拡大している。例えば，基本給では最高と最低の格差は2倍，職能級では5倍，資格給で3倍程度であり，手当はすべて一律支給。年2回のボーナスの格差は最高15倍で，このあたりが限界だと考えている。

高級職員の賃金は三つのタイプに区別できる。第一に外国人の賃金を中国人のレベルに低く合わせるもの（例えば，日本人1500元／月，中国人1300元など)。この場合，日本人職員の給与はあまりに低すぎ，その不足部分はすべて親企業が負担する。第二に，中国人の賃金を外国人のレベルに合わせ高く設定するもの(例えば，中国人6000ドル／月)。この場合一般に，中国人の賃金の一部が本人に支給され，残り(大部分を占める）は中国人従業員のための福利厚生関係費用として留保される。第三に，上記ふたつの中間タイプ。この場合，外国人と中国人とのあいだの形式上の賃金格差が大きくなる。いずれにせよ，合弁企業本社が人件費をどの程度負担できるかにかかっており，第一のタ

イプは負担能力が小さい場合，第三のタイプは負担能力が大きい場合である。

本企業の場合は，第三のタイプにあたる。日本人総経理の年賃金は9万ドル（1200万円にFIX）プラス家賃2100ドル（1日70ドル）であり，ここまでを合弁企業が負担している。それ以上の部分は日本の親会社が負担している［中国人の高級職員の賃金は不明］。

5）課題

当面の克服すべき課題としては，第一に資金調達問題がある。資金調達額5000万ドルは実際はドルではなく，それぞれの自国通貨で調達した。すなわち，2500万ドル相当の人民元と2500万ドル相当の日本円である。しかし，その後の円高の為替動向のなかで返済分が膨らんでいる。第二に，人材の定着と養成をいかに図るかの問題。当社は前述のように過剰な人員を抱えており，日常の業務は中国人にとって退屈な仕事の繰り返しである。従って，中国人従業員の企業へのロイヤリティを強化し，インセンティブを高め，定着を図ることが大きな課題である。第三に，より根本的な問題としてそもそも国際合弁会社は会社であって実のところ会社ではなく，一つの期限付きプロジェクトである。その点において，企業の永遠な成長をめざす一般の経営とは異質である。この経営期間に限定があることがいろいろな面で共通の問題と悩みを生んでいる。それは例えば，社宅建設の問題，従業員の定着度の問題，年金など福利厚生の問題などである。