

〔記 録〕

中国企業調査記録 (5)
— 日中合弁企業の事例 —

川 井 伸 一

1994年9月19日～22日に、筆者は研究テーマ「日中合弁企業の経営現地化と経営摩擦」の調査の一環として、中国上海市にある日中合弁企業5社を訪問し、それぞれヒアリングを行った。訪問した企業は以下のとおり(カッコ内は面会した人)。すなわち、上海三愛時装有限公司(総経理)、上海日清食品有限公司(生産部長)、上海華亭伊勢丹有限公司(営業部長)、上海花園飯店(総経理、副総経理)、上海日航龍柏飯店(総経理、副総経理兼営業部長ほか)である。今回は前三者を掲載する。

1 上海三愛時装有限公司(1994年9月21日)

1) 設立経緯

三愛は10年前香港に出店して以来、東南アジアに販売拠点を展開してきており、既に香港マカオに23店、シンガポールに6店、クアラルンプールに4店、台北に8店をチェーン展開している。中国に進出した背景としては、第一に最後に残された小売の大市場としての中国に対して以前からその可能性を考えていたこと、第二に生産拠点の海外移転で国内工場の空洞化がすすみ、協力工場経営が困難にあること、第三に10年来商社を通じて中国の工場に生産委託をし輸入してきたが、品質が今一つでバーゲン用商品・裾物としてしか売れないという問題があった。この問題点を打開するために、中国で当社が中高級の婦人服を直接企画生産し、併せて中国の広大な小売市場に参入することを目指し

て対中進出を決定した。

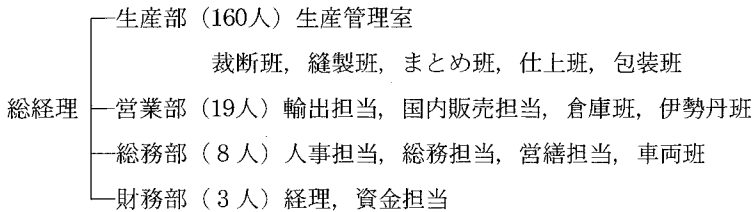
当初 CITIC（中国国際信託投資公司）との関係からその所在地である北京に進出することを考えたが、その後考えを変えて上海に進出した。その理由は、婦人服ファッションの小売業展開における上海の商業立地としての集積度の厚さと購買力の高さにあった。合弁パートナーは上海市服装総公司である。総公司は傘下工場企業数70-80、直営企業の従業員数35000人余の一大繊維企業である。直接のパートナーは同総公司の第五服装工場（従業員約450人）で、当工場は日本のJUKI製の最新型ミシン設備を備え、多くの熟練労働者がそれを使いこなし、国内でも評価が高かった。

1992年7月に合弁契約成立、同年9月に登記成立。同年12月開業。登録資本金は200万米ドル、契約期間25年。出資比率は三愛が46%（出資額の大半は新型縫製設備で残りはドル現金）、上海市服装総公司が44%（建物および縫製設備の現物出資）、CITICの子会社である中信興業公司が10%（ドル現金）である。

合弁公司の所在地はパートナーの上海服装総公司第五工場の建物（6階建て）の一部を使っている。当初はパートナーからの現物出資をうけた5階と6階の2フロアー（1フロアー1000㎡）だけであったが、今年4月に4階を賃借し3フロアーに拡張した。

2) 組織編成

最高決定機関である董事会は日本側4人、中国側4人で、董事長は中国側、副董事長は日本側が担当。総経理は日本側、副総経理は中国側がそれぞれ担当している。合弁事業の日常の経営権は全面的に日本側総経理が掌握している。総経理以下の組織編成は次頁のとおりである。



以上、従業員総数は190人（開業当初は90人）。営業部長は日本人であるが、その他の部長はすべて中国人が担当している。現在、三愛側の現地常駐者は総経理、総経理助理、営業部長、技術顧問（女性）の計4名となっている。

3) 生産・仕入

生産項目は中高級指向の女性服（下着を除く）の全アイテムにわたる。すなわち、軽衣料ではブラウス、スカート、パンツなど、重衣料ではオーバーコート、ジャケット、スーツなどである。製品項目は基本的に日本の三愛店舗の品ぞろえ方針に基づいている。開業当初の生産計画はジャケット換算で月産5千枚（年産6万枚）であり、これは初年度の1993年に達成された。94年度の実績計画は月産1万枚である。当初、原材料は100%日本から輸入された。これは三愛の要求水準に適合する原材料の国内調達に困難であったことによる。しかし、輸入原材料には90-100%の関税がかかり大きな負担であること、また一部の製品の国内販売を始めたことなどから一部原材料の国内調達への切り替えをはじめた。現在約30%の原材料を国内調達している。しかし、銀座三愛のファッション、東京の流行スタイルという差別化政策をはかるうえで、素材面でも日本製の合成繊維素材を使うことが一つの差別化メリットともなっているため、原材料調達の現地化をはかることにはおのずと限界がある。

原材料の調達ルートは第一に関係のある日本のメーカーから商社を通し調達するもの、第二に中国のパートナーの取引経路を利用するものがある。日本では原材料の卸売が多品種小ロットの注文にいつでも対応できるサービス体制に

あるが、中国では事情が大きく異なる。すなわち、ここでは卸売機構がまだ整備されていないために原材料メーカーとの直接の取引となる。従って、取引の品種が限られロットも大きく、納期管理や品質管理も不十分である。だから、そのようなことを前提にして取引をしなければならない。

生産技術の養成では、パートナー企業から優秀な熟練労働者10人（35才以下）を選抜して、日本に派遣し1カ月間縫製技術の研修を行った。そして彼らを生産ラインのリーダーにしている。しかしながら、開業以来、労働者全体の生産技術水準はまだ問題が多い。前述したように日本人の女性技術顧問を配置し指導を行ったが、3－6カ月で指導を終わらせる状況ではとてもなかった。彼女はひき続き常駐しており、現在でも彼女がいないと元の国営工場の水準に戻ってしまうのではないかと恐れている。

4) 販 売

開業初年度（1993年）は、生産量の100%近くを日本三愛に輸出した。1993年6月に上海伊勢丹デパートのなかに販売1号店（売り場面積25坪弱）を開設し、そこでは輸出品の一部を残して販売した。その後、北京に2店、上海に2店、南京に1店開設し、現在国内の販売店は計7店である。伊勢丹店のみならず当社社員9名を派遣しているが、その他の店はテナント受け入れ先の社員が担当している。販売のスケールメリットが出せるように2－3年のうちに20－30店の出店を計画している。上海伊勢丹店の販売実績は平均月商20－25万元、多い月では35－40万元である。売上坪効率は日本の水準の約半分であるが、香港と比べて見劣りはしない。例えば、スーツの平均単価は1000円で上海労働者の平均月収の約2カ月分、外資系企業従業員の平均月収にほぼ相当するものの、売上は比較的好調である。日本でも昭和30年代後半の初任給は1万4000円レベルであって、スーツの値段もそれぐらいしていた。その意味では状況は似ている。上海のこの1－2年あたりの婦人服市場の発展はめざましく、急激な変貌をみせている。例えば、女性ファッションの成熟度の一つのバロメーターはスカー

トであるが、ここでは真冬でもスカートをはく女性が年々増加している。

製品の価格づけは中国素材を使用した場合は日本での同質の価格の2-3割安く設定できるものの、日本素材を使うとなると価格は日本と同じか、あるいはより高くなる。しかし、上海のリッチな層も増加しており実際かなり消化されている。

合併契約では、製品輸出比率80%、国内販売比率20%としたが、それは厳密な約束ではなくチェックもない。また政策上も外貨バランスがとれているかぎり国内販売を増やしてもよいとされている。現在、実際の国内販売比率は12-13%、輸出比率は87-88%である。今まで輸出は全面的に三愛からの受注だけであり、これに対して中国側から親企業と出先企業とのあいだの取引価格は市場価格ではない（いわゆる移転価格）との指摘があり、中国側の要望に基づいて本年5月から三愛以外の同業他社からも受注するように変えた。具体的には三愛の出資比率（46%）相当のものは日本の親会社から受注し、残りの部分は商業ベースで同業他社から受注するようになった。

5) 人事・給与

開業当初は管理人員10名、生産労働者80人の配置であった。採用はパートナー企業から熟練労働者10名を引き受け、その他はパートナー企業が経営する初級縫製学校や洋裁学校の卒業生30名その他であった。日本に研修派遣した10人は中間管理者として全員留まっている。生産労働者もほとんどが残っており、定着率は高い。ただし、伊勢丹店の販売社員は定着率が高くはない。かれらは伊勢丹の他のテナント社員との比較が常時可能であり、従って待遇条件がよりよいところに移動する場合がある。今年度に90人を増員する計画をもっており、おもな採用ルートは、①パートナー企業から第2陣を引き受ける、②パートナー企業が経営する洋裁学校からの卒業生を契約労働者（契約期間3年）として採用、③20名ほどは臨時工として採用。臨時工は地方からの出稼ぎ労働者で、正式社員ではなく賃金は歩合制による。

労務管理では労働集約的産業において三愛の高い品質要求を維持することが非常に困難である。三愛の品質要求は過剰品質といってもよいくらい高く、他方中国国営企業の品質要求はかなりルーズで低いものであり、労働慣行も大きく異なっていたから、ここに来た中国人労働者にとってみれば三愛の品質管理は信じられないほど厳しいものである。従って、立ち上がりの三年間は三愛の品質要求をクリアーすることを最大の目標にして生産量には厳しいノルマをつけていない。労働者への教育研修は永遠の課題である。労働者にはOJTを実施し、管理者には定期的に集中的な研修を行っている。また主だった従業員を日本語学校に通学させている。

賃金は同業の国営企業より25-30%高い水準でスタートした。1993年に国営企業が賃金を50%増やしたので、それに対応して当社も50%アップした。今年はずでに18%アップした。賃金水準は設立当時の約2倍になっている。現在、労働者の平均手取賃金は月770-780元、班長が月1000-1200元である。労働者の初任給は手取で400元。

福利厚生関係は上海市の規定に従って、税引き後利潤の20%を三項基金として留保している。内訳は労働者福利厚生基金に8%、発展基金6%、積立金6%となっている。留保した残りの80%部分が配当原資となる。三項基金の留保比率は董事会で決定しており、いわゆる中方勘定の方法は実施していない。労働者の福利厚生には厚い政策的配慮がみられるが、当社では福利厚生基金はすべて明確になっており問題はない。住宅問題はまだ発生していない。なぜなら、国営企業から移転してきた労働者職員はすでに住宅を与えられており、かれらの家賃は月10-15元と極めて安い。また新規採用の若者に対しては住宅基金を積立て対応している。

6) 財 務

1993年度決算では経常利益135万元（年末レート換算で1800万円）であった。利益の内訳は営業利益よりも為替差益による部分が大半を占めた。利潤の20%

を積立て、80%を配当原資にあてた（ちなみに外資系企業の優遇策として2年間所得税は免除）。日本側の受け取り配当額は5万8千ドル（約600万円）。1994年度は8月時点での営業利益は40万円、年末までに100-130万円となる見込み。今年は経常利益のほぼすべてが営業利益からなる。1995年には営業利益を200-250万円レベルに上げたい。

2 上海日清食品有限公司（1994年9月20日）

1) 設立経緯

日清食品は1986年に山東省青島市に合弁事業（日清国際食品開発有限公司）を始め、ビスケット・チョコレートなどを生産していた。中央テレビ局のコマーシャルがあたり、消費が急増し生産が追いつかなくなった。そこで当初の生産ラインを1つから2つに増やし、生産増を図った。しかし、こんどは出荷と輸送がネックとなった。青島近郊はトラック輸送、遠方はコンテナ（1t～20t）や貨車（1両60t）であるが、特に遠方のお荷輸送に問題があった。こうした問題を解決し、販売市場を拡大するために、上海への生産拠点設立を決定した。

1991年12月に上海泰康食品工場との合弁企業が成立。資本金は483.4万ドル、投資総額699万ドル、出資比率は日本側60%（日清製菓が49.7%、東華ファンド10.3%）、中国側40%で、合弁期間25年。1992年1月より開業した。董事長は日本側、副董事長は中国側、總經理（非常勤）は日本側、副總經理は中国側である。従業員数250名。現在日本人の常駐は1名（生産部長）のみ。

2) 生産

ビスケット・クラッカー・ゼリーを計24種類生産している。初年度92年の生産量（カルトン数）が2000t、93年が3500tであり、今年は5000t（月産400-450t）を達成見込みである。生産実績は当初の予想を上回っている。現在、中国における同業菓子メーカーでは最大手の国营太平食品が月産1200t。合弁

のトップはシンガポール資本系の康元公司以月産800 t、第二位はフランス資本系の金納公司、第三位が日清食品、第四位が米国資本系のナビスコである。このうち康元、金納、日清はいずれも上海閔行経済技術開発区に立地している。

日本の製菓工場では普通4-5ラインを装備しているが、上海日清は2ラインのみで（他に小さなゼリーのラインがある）、生産能力は最大限月500 t（1日24時間操業）、夏期は熱くてビスケットの売行が落ちるので月産300 t。年間平均で400 tである。生産は1日3交代制をとっており、ラインは常時動いている。

生産工程は原料混合、整形、焼き、包装の4工程からなる。前の3工程は機械化されているが、包装工程は手作業のため、合理化比率は低い。手作業の包装工程に生産労働者200人のうちの120人が配置されている。3交代制なので包装工程に常時40人が配置されている。

ビスケットの原料は60%が小麦、20%が砂糖、10-20%が油脂である。1992年当時は原料の3割を輸入し、7割は国産小麦粉を使っていた。しかし、現在は外資系の食品原料メーカーが多く進出しており、今年1月から輸入品に対して人民元決済が可能となったのでほとんど国内で原料を調達しており、直接輸入比率は全体の1%以下にすぎない。小麦粉は6-7割が輸入品で、4-5割が国産ものである。砂糖はすでに国内調達に変えている。油脂は液体油脂（サラダ油、ヤシ油）と個体油脂（バター、ショートニング、ラード）に分けられる。当初国産油脂は品質に差があり、なかなか切り替えが困難だったが、1-2年を経てすでに全部を国内調達できるようになった。

現在、菓子の味は日本製とほとんど同じであるが、精製度にやや問題が残っており、専門家が食べると違いがわかる。小麦粉については灰分（ビスケットの皮で焼いて残るもの）が日本より40%多く、そのため時間がたつとおいが出る。もっとも成分的には0.何%のわずかの違いにすぎない。国産砂糖の精製工程は日本よりも1工程足りないので精製度が落ち、時に異物が混ざっている。青島の日清工場ではすべて韓国産の砂糖を使っている。油脂では当初精製度が

良くなく特有なにおいがすぐに出たが、近年油脂の品質は大幅に向上し日本と同じレベルにある。

ゼリーの生産は夏場のビスケットの販売落ち込みをカバーするために始めた。それ以前は香港からの輸入品しかなく、価格も高かった。ゼリーはきわめて好評で毎年100%ずつ増産している。現在当社が最大のシェアをもっているが、当社のニセ物が増加している。

問題の一つは時々停電があると、すばやく焼き工程に走って急いでビスケットを手動で取り出さなければならないことで、これをすばやくやらないとその工程にあるビスケットがすべて焼け焦げてしまい、使いものにならなくなる。

もう一つは工程間に何かトラブルがあり、一旦ラインを止めたりするとすぐに1～2tの原料がダメになってしまうので極力注意するように指導教育している。

3) 販 売

近年のビスケット類に対する消費需要はかなり増大している。第一に、上海市区の消費レベルが極めて高い。中国の一般的水準の2倍以上の水準である。市区部ではバラ物ではなくて、パッケージ物がよく売れる。しかし、上海を離れると無錫、蘇州などの地方都市ではまだ消費水準が低く、しかも安価な量物しか売れない。第二に、全体として安価な菓子から高価な菓子への指向が見られる。当初は練って焼いただけのいわゆるプレーンビスケットが消費されたが、今ではバターやミルクを使った高級化製品が売れている。第三に、包装については当初は裸包装で一つ一つの菓子を包装していなかったが、最近は包装するようになった。衛生思想が普及している。また包装のなかの菓子が割れていたりすると消費者からクレームが来ることがある。ほんの2～3年前なら、製品に問題があるのはあたり前で、虫が入っている場合もあった。消費者からクレームがくることも全くなかった。

販売ルートは一般にはメーカーから卸問屋を経て小売店に行くのが基本であ

るが、中国では卸管理がルーズで近代化されていない。また卸問屋が一種の買い込みを行い、一度に大量の製品を仕入れるような場合、小売店の売上がすくなくと大量の在庫を抱えてしまい、メーカーが末端の販売動向をつかむことができなかった。また問屋が負債を抱えて倒産する例も多く、詐欺事件も多く発生している。以前開業1年目に当社も卸問屋からひどい目に遭ったことがある。それを機に2年目から上海市内は直販方式を開始した。すなわち、市内に当社の流通センター1つ（市内南端）を設置し、毎朝工場からトラックで流通センターまで製品を運び、次に流通センターから配送専用車6～7台で市内の約2000の契約小売店に販売している。この利点としては、資金の回収が確実になり、末端の売上状況を月々しっかり把握できることである。このようにして販売計画や財務計画が立てやすくなった。状況を改善するために将来市内北側にも一つ流通センターを設置することを考えている。

他方、問題点としては小売店レベルの顧客管理が大変であること、また流通センターから毎朝小売店に配送する場合、昼間の市内トラック乗り入れ禁止により小型ライトバンを使わざるをえず、しかも市内の交通渋滞に巻き込まれる。夜間は市内のトラック輸送が可能だが、しかし小売店はすでに閉まってしまう。このように現状ではまだ輸送効率に限度がある。

旧来、中国では配送費用と車の手配は買手側が行う慣行であったが、現在小麦粉メーカーのなかには自社負担による配送サービスを行う所が増えつつある。その場合、取引価格は以前の工場出し価格から受取り工場渡し価格が変わる。当社が原材料を購入する場合、運賃は買手（当社）の着払い負担で、車の手配は売手の原料メーカーが手配している（具体的には運送会社に依頼）。原料購入費は到着後、契約の指定期日に支払うことになっている。

4) 人事労務管理

現在、生産部長は日本側、営業部長は日本側（ただし中国人）、人事部長は中国側が担当。営業部長は当初、パートナー企業からの派遣であったが、能力

がなく、総経理の指示を部長に伝えても下の者が全く動かない状況だった。そのため彼に替えて日本側から中国人を派遣した。彼が就任してから営業管理がしだいに改善された。また人事部長も当初はパートナー企業からの派遣であったが、その後公募により採用した者に変えた。課長レベル15人のうち、10人は人材市場で公募採用したものである。残り5人はパートナー企業からの派遣。まだ開業して2年半しか経っていないので内部から昇進した者はいない。

従業員250名のうち、事務・営業部門が50名、生産労働者が200名。事務・営業人員は半分はパートナー企業から派遣された固定職員を採用、半分は人材市場で公募し試験採用した契約社員である。契約社員の契約期間は1～3年で平均は2年。優秀な人間であれば、逃げられないように3年とする。生産労働者の場合は3つの部分に分けられる。一つは契約制労働者、一つは短期契約の臨時工で、労働者の半分以上は臨時工で普通夏に解雇し、収穫後の秋に募集して採用している。もう一つはパートナーから派遣された固定労働者である。契約労働者は閔行開発区付近の者を公募面接して採用する。契約期間は1～3年。毎年卒業シーズンに合わせて採用するが、転職があり不足した場合には随時募集し採用している。

事務・営業職はすべて上海市内から会社専用バスで通勤しているが、通勤時間が長いために退職し移動する人も多い。特に営業人員が最も移動が多い。新たに市内から管理職を採用する場合、同一待遇条件では場所が遠く基本的に来たがらないので、待遇条件をよくしなければならない。

生産労働は一般的に単純作業であり、新規労働者に対してまず安全教育を行い、労働就業規則を教え、次に各ライン別に分かれて現場教育を行う。現場の作業は簡単で1時間程度で覚えられるものである。

賃金水準(手取り月給)は94年8月時点で、部長で2000元、課長で1200-1300元、一般事務職900元、契約労働者700元前後、臨時工450元である。一般労働者の場合は基本的に自動化された作業なので時間給に基づく。他方、営業人員は能率給制でノルマ達成度におうじた給料を得ており、平均で月2000元で

あり、部長クラスと同じである。現在、非営業部門から営業人員の給料が高すぎるとの不満があり、経営側としても従前より格差を縮小しようとしている。ただし、企業の販売状況は営業人員の努力如何にかかっており、一番移動しやすいのも営業人員で、もしかれらが他に移動すると個人的に結びついていた顧客もまとまって離れてしまうので重大である。従って、彼らの待遇はやはりある程度よくしなければならない。この9月に平均で10%の賃上げを実施したばかりである。毎年度末の決算を踏まえて、年初に定期昇級を行っている。

福利厚生面では住宅手当を積立てているところだが、まだ具体的に職員住宅の建設計画はない。管理者はすでに住宅をもっており、労働者はまだ若く（平均21才）、当面住宅問題は表面化していない。いずれ労働者が結婚年齢に達すれば、住宅がなければ他に移ると言いだすかもしれない、住宅問題は表面化するだろう。

人事労務管理面では多くのやりにくい問題に直面してきた。物の考え方や行動様式に特に違和感を感じている。第一に、日本人は比較的先を見て計画的長期的な観点から行動（投資）するが、中国人は短期的現実的な状況しか考えない傾向が強い。中国人労働者の本音の部分では、明日がどうなるかわからないとの先行きの不安、不確実性が強くある。日本人の管理者は短期に異動してしまう、合併事業自体が有限の存在であり、その先は不明である、合併の国家政策もどう変わるかわからないといった不確定要素がある。この中国人の短期的指向には文化大革命の影響が強くあるのではないか。第二に、中間管理職の行動様式にも個々人の性格の違いもあろうが、部下に対して厳しく対処できず、放任的な対応をとる傾向がみられる。この背景には部下を叱ったり、批判したりすれば、いつ自分が仕返しをされるか分からないといった不信や恐れがある。また上級の中国人経営者が中間管理職を通さずに直接現場の職員に対して指示する傾向があり、このことも中間管理職の養成を阻害している。従って、われわれは部下に対して恐れずに叱ることができ部下をうまく指導でき、また管理職に精神的肉体的に耐えられる人材を養成するよう心がけている。第三に、上

述のことと関連するが、中国の社会文化では法律は守るものというよりも、人を罰するためのものという罰則主義的なところがある。しかもその罰する権力は往々にして見せしめの強制、暴力を伴う。従って、ひとびとの対応は法律を守らなくても罰せられなければよいとの考えが非常に強い。例えば、就労規則があっても具体的に罰せられなければ守らなくてもよい傾向がみられる。罰せられて（例えば罰金、賃金カット）はじめて規則遵守の効果が現れる。従って、従業員のインセンティブを刺激するためには、奨励金や賃上げなどと同時に罰金などを適当に使うことも必要であろう。

3 上海華亭伊勢丹有限公司（1994年9月21日）

1) 設立経緯

上海にデパートを建てる計画のあった上海華亭集団が1992年4月に来日、伊勢丹を訪問した際に、合併経営についての話しが出された。中国市場の将来の魅力を考えてはいたが、情報が全くなかったので上海に出かけて市場調査を実施した。2カ月間、上海に住みついて「皮膚感覚」データを大切にF Sを作成した。話しがあってからわずか2カ月後の6月に進出の意志決定を行った。同年11月に華亭集団と契約合意となり、12月に上海市政府の認可を得て成立した。

合併契約の出資比率は50対50で、資本金は1760万元。日本側は現金出資、中国側は建物（華亭ショッピングセンターの1～4階部分）などの現物出資。契約期間は13年。立地場所は話しがあった時点で淮海路の現地点に既に決まっていた。淮海路は商業の集積度があり、上海のなかではハイレベルな場所なので、最善の場所であった。契約により、経営権は完全に日本側が掌握し、決算後の損益は伊勢丹が責任を負い、伊勢丹が中国側に対して売上高に応じた比率の手数料を支払う形である。従って中国側は経営にタッチせず、リスクも負っていない。総経理は日本側、副総経理2人（日本側、中国側各1人）。日本側副総

經理の下に営業部と行政部（人事・総務・財務など）があり、いずれも日本側が担当。中国側副總經理は保安と施設を担当している。売場面積は8000㎡。被雇用社員400名、日本側の常駐管理者は8名。

2) 営業

当社は1993年6月に営業開始、開業にあたっては宣伝を全くしなかったが、1-3カ月で口コミでほとんど知れわたるようになり、特に若い女性の間で人気があり、伊勢丹での買物が一種のあこがれ、ステータスシンボルとなっている。上海の生活文化の向上に役立つ情報提供、日本式の販売サービス提供の発信基地として位置づけている。

現在、上海には外資系百貨店が当店を含めすでに13店進出している。南京路に5店、淮海路に4店、徐家淮に3店。浦東に1店（八百伴、95年開業）である。13店のうち香港資本が8店、台湾資本が3店、日本資本が2店（伊勢丹と八百伴）占めており、圧倒的に中国系資本が多い。以上の百貨店はすべてここ1年半のあいだに設立されたもので、旧来の国営百貨店を含めて競争状況が激しくなっている。

こうした中で、当店は営業の差別化戦略を展開している。それは三つの柱からなる。すなわち、①店舗売場づくりの差別化、②商品の差別化、③販売サービスの差別化である。

第一の差別化は売場環境および売場のなかの商品グルーピング化をはかることであり、キャッチフレーズとしていえば「明るく、清潔な、見やすい、買いやすい」売場づくりを意味している。この点で、従来の中国の国営デパートは暗くて、清潔感が欠け、商品配置が雑然とし、買いにくいという印象が強い。また台湾、香港系のデパートも力のあるテナントにいい売場を提供し、テナント間の場所の取り合いで結果的に売場全体における商品のグルーピングがバラバラになっている。例えば、ベビー用品の隣に紳士服スーツを売っている。従って、華僑系デパートにもまだ商品のグルーピング化の概念があまりない。また

当店は通路幅270cmをとり全体としてかなりスペースをとって各テナントを配置している。各売場の入口はやや入りやすく設計している。というのは売場に客が集中して壊されるのを防ぐためである。事実、天津の伊勢丹では開業時に客が殺到し売場が破壊された。清潔については、テナントも含めすべての販売員が自主的に売場の掃除をするよう要求している。

第二の差別化は上海のお客がまだ見たことがないような商品、上海で初めての商品を提供しようとするものである。例えば、世界の一流ブランドの化粧品（シャネル、クリニーク、エスティローダー、資生堂など）などを初めて出した。開業当初、当店の商品の約6割は上海初の商品であった。もっとも、当店の扱っている上海初のブランド商品は、取引先のテナントが他のデパートにも拡大しようとするので、上海初の商品を常時維持することは困難である。しかし、当店は他にない新しい商品を常に提供していく考えであり、今年の8月に4階を改装し、全面的に新しいブランドに転換した。

第三の販売サービスの差別化は最も重要な点であり、しかし最も不十分な点でもある。開業前にテナント派遣社員も含めて販売員全員に対して、接客あいさつ、掃除、基本的な対応行動などの徹底した研修訓練を行った。ある小学校の講堂を借りて伊勢丹の教育マニュアルに基づいて1日8時間、2カ月にわたって掃除、挨拶などを徹底して教育した。接客部門の課題は人材教育につきる。人材教育のなかで最も重要なことは、従業員が伊勢丹の経営方針とサービスについての考えをどれだけ理解できるかである。しかし、今までサービスの概念がなかっただけに、実際毎日活動のなかでサービス水準を維持するのは難しい。開業時のサービスは理想の80%の水準であったが、現在は60%以下に落ちている。かつての習慣の影響もあり、従業員はしだいに手を抜くことを考えはじめた。例えば、販売員はプライドが高いせいか、客に頭を下げることが極めて難しい。従って、サービス教育は毎日の、かつ長期の課題である。

商品のグルーピングでの誤算は、一つは子供関係の商品（衣服、玩具）は当てが外れたこと。当初一人っ子政策で各家庭は子供を大事にして、従って子供

服がよく売れるだろうと考えて4階全フロアを使って子供用品を配置した。しかし、子どもの日とか旧正月前とかの節目には比較的売れるものの、中国の家庭は子ども関係の費用をあまり支出しないことが分かった。従って、現在子ども用品の売場を半分以上に縮小している。もう一つの誤算は、男性用の洋服が予想以上に売行がよいことだ。売上の坪効率は婦人服よりも高く、しかもかなり高額品が売れている。

当店の販売ターゲットは第一に外資系企業に勤務しているOLであり、かれらの平均収入水準は月1500-2000元である。かれらのセンスはかなり高い。第二にセンスのいい女性が集まってくると若い男性もやってくる。今まで他に男性服のよい店がなかったことも影響している。こうして全体として店のセンス、感度が高くなっている。その点で当店は国営のデパート（上海第一百貨店）とは客層がはっきり異なる。当店は上海におけるファッションの先端をいっていると人々に認知されている（「伊勢丹現象」）。今後の販売方針としては、高所得者への販売を伸ばすとともに、中下層の購買予備軍を拡大し、すそ野を広げていきたいと考えている。

伊勢丹は天津で合弁デパートを93年に開業したが、上海と異なり当初は極めて苦戦を強いられた。というのは、天津市は中国第三の大都市であるが、所得の水準が上海の6-7割であり、比較的保守的で外資系企業も少ない。外資系のデパートもまだ一つしかない。必然的に外資系企業で働くOLも少ない。天津伊勢丹では当初平均的な価格設定を上海の6-7割と考えていたが、実際にはそれでも高すぎ売上が伸びず、今は5割以下の設定をしている。

3) テナント・仕入

コンセッションに基づくテナントへの売場提供は売場全体の90%以上を占めており、テナント数も100余りを数えている。当店の場合、すべてテナント任せという方式はとらず、伊勢丹側からテナントに対してかなり口出しをしている。単なるファッションビルではなく、全館（1-4階）統一した方針を実行し

ており、その方針に従うことを前提に売場の設営、販売員の派遣、商品調達、管理を各テナントに任せている。この点は他のデパートではできていない。テナント数は安定的に推移しており、今まで自願撤退が1例、売上努力が見られないなどでこちらから撤退を求めたのが3-4例ある。また売場を縮小したテナントもいくつかある。

各テナントの商品仕入は各テナントが決定管理しているが、伊勢丹が直接仕入れている商品もある。その場合、上海にある日系メーカーの商品を選択して仕入れ編集している。それら商品は基本的に輸出用の商品である。中国の国営企業メーカーからは一つも仕入れていない。仕入れている商品全体の約40%は外国製の輸入品である（ただし、伊勢丹が直接輸入する部分は少ない）。仕入の価格設定は取引先が決定しており、伊勢丹側は決定できないものの、希望は出している。価格水準は他の外資系デパートと比較して高くはない。もっと高いところもある。もっと安いところもあるが、その場合はローカルの中国メーカーをテナントとして入れている。

テナントに対する家賃は売上の一定比率をとる歩合制をとっている。基本は30%であるが、相互の力関係や、売上利益率によって比率は異なり、実際には25-30%である。売上の坪効率は、日本の基準では60-70㎡が最適とされているが、こちらでそれにあわせると広すぎ、坪効率がかなり落ちてしまう。一方、売場面積をかなり狭くするとその場合にも一定の人員を配置しなければならないので、人的効率が悪くなる。ただし、上海ではまだ人件費が日本よりもかなり安いので、ここでは日本の基準よりも多少売場を狭くして売上効率の最適化をはかるのがよいと考えている。

4) 人事・労務管理

当社の組織編成は営業部、保安部、施設部、ストック管理部の4つのセクションに分かれる。営業部は全員女性、その他の部はほとんど男性である。販売員はすべて女性であるが、三つのタイプに分けられる。第一はテナントからの派

遣社員で50%を占める。第二は本社社員で本社が給料を支払っているもので15%を占める。第三は本社社員をテナントに提供し、テナントが給料を支払うもので35%を占めている。

当初の採用募集400名に対して約15000人の応募があり、第一段階の書類選考で履歴書、学歴（高卒以上）、年齢、身長（160cm以上）、上海在住で親と同居していることなどを主な基準にして1500名に絞った。上海以外の外地出身者を採用すると、年間1カ月間の帰省休暇を与えなければならないので、外地出身の者は採用していない。第二段階は5人を1グループにして各5分程度の面接を行った。前述のように、採用した400人に対して2カ月間徹底的な教育を行った。採用はすべて契約制で、当初6カ月間の試用期間ののちに本契約を結ぶ。開業後の従業員の採用は定期的に開催される人材交流会に当社のブースを出して募集、面接のうえ採用する方法をとっている。

テナント派遣の販売員に対しても必ず当社側から面接および教育を実施している。もっとも、テナント派遣社員はテナントの都合で別のテナントに異動するケースが多いので経常的な教育は困難である。

営業部における具体的な組織人事編成は、部長（統括）1人—部長2人—副部長2人—主任4人—副組長10人—シニア20人—販売員となっている。部長クラスの5人はすべて日本人で、4人の部長・副部長が分担して各階の売場を統括している。主任はすべて中国人で特に能力のある人材を採用している。副組長は売場の管理担当で各階に2人配置している。副組長は主任とともに販売員とは別枠で採用をしている。以上のように、組長がいないことなど中間管理者が極めて弱く、実際には部長・副部長レベルがあらゆる面に直接関与しないとだめである。

賃金水準（手取賃金、獎金、手当を含む）は主任レベルで月1200—1300元、副組長レベル月1000元余り、シニアレベル900—950元、販売員850元である。別に旧正月前に1.5カ月分の年末一時金を、そしてクリスマス時も一時金を出している。平均すると一人あたり月給は1030元、手取で860元となる。この4

月に20%のベースアップを行った。食事も提供している。福利厚生は上海市の規定に従って積立てている。現物給としては伊勢丹特製のトレーナーやバッグをプレゼントしている。原則として年中無休であるが、旧正月の3日間は臨時休業をとっている。

勤務評定は就業規則を遵守することを最低条件として常時行っている。就業規則違反による警告は三つの段階がある。最初は口頭での警告、第二回は書面による警告、第三回目は解雇である。もっとも、口頭警告や書面警告は実際はかれらにとって痛くも痒くもなくほとんど効き目がない。賃金カットのほうがよほど効き目がある。解雇にしても最近では職探しが容易になったので解雇に対する恐怖感も予想したほど強くない。もっとも、伊勢丹の社会的イメージが高いので離職率は比較的低い。罰金制度ならばより効き目があるが、現在罰金制度はまだ実施していない。しかし、奨励制度（従来は売場ごとのノルマ超過達成に応じての平均分配）の見直しに関連して罰金制の導入を検討している。

人事労務管理の難しさは、第一にかつての国営企業の習慣の影響（均等主義、横並び）もあって、比較的優秀な一般社員を能力主義に基づいて抜てき昇進させると周囲の者との関係が悪くなることである。かれらには強い横並び意識があり、「出る杭は打たれる」傾向がある。例えば、すぐれた販売員の賃金水準を少しあげるぐらいならよいが、彼女をグループのリーダーにしようとするは大変である。第二に、いい仕事をすればいい報酬として戻ってくることに對して不信感があり、従って皆できるだけ楽をし手抜きをしようとする。その意味で横並び意識は一面でサボタージュ主義となっている。いい仕事をすればいい報酬として戻ってくるのが販売員に本当に理解させることであれば労働インセンティブを発揮することもできる。この点がいちばんの課題であろう。現状では労働インセンティブを引き出すために多少ともアメとムチを使わざるをえない。

第三に、サービスを阻害する要素として販売員の強いプライド意識がある。確かに個人々人には能力がある者もいるけれど、実力を伴わないプライド意識が

多く見られ、自分に対する謙虚さが足りない。自分を過大評価し、自分に決してマイナス点をつけない、人に頭を下げたり謝ったりしない者が多い。当社の集中的な徹底教育によってこの点はかなり改善されたが、まだ未解決である。

ビジネスとしては一応成功しており、開業1年で営業黒字を実現し、来年度(95年)には早くも初期投資を回収できる見通しである。