

1920年代中国旅行社におけるフォード式経営の導入

—「奉仕の原則」の観点からの分析—

On the Introduction of Henry Ford's Business Methodology
in the CHINA TRAVEL SERVICE in the 1920s
—An Analysis from "the Principles of Service" Standpoint—

張 慧娟

Zhang Huijuan

愛知大学国際コミュニケーション学部

【概要】

中国旅行社は近代中国发展史上诞生的第一家旅行社, 独占中国旅游业鳌头三十余年。总经理陈光甫在建立这家旅行社的过程中引进了当时流行于世界的福特经营理念。并根据福特的经营理念对中国旅行社提出了「服务旅行」的经营理念。这一理念具体表现为「奉献于职员」和「奉献于顾客」这两个方面。

当初, 中国人并没有经营旅行社的任何经验, 留美回国的陈光甫首先在旅行社内部建立了各种规章制度, 以此来提高职员们的素质。为了更好地执行这些规章制度, 陈光甫对职员们在金钱和精神上给与了援助。他通过这些援助来实现「奉献于职员」的宗旨。同时, 开发各种业务, 并根据各种业务的特点给顾客提供各种服务。以此来实现「奉献于顾客」的宗旨。福特重视「服务社会」的经营理念, 但同时也强调了「利润」的重要性。前者和陈光甫一样, 但是在「利润」方面, 由于当时的国情, 陈光甫更加注重「社会效益」。即, 发扬国光, 辅助工商, 便利旅行以及推动上海银行的业务。

可以肯定, 陈光甫的经营理念是近代中国企业管理的一种模式, 这种模式对近代中国旅游业的诞生作出了极大的贡献。

一、はじめに

1903年にヘンリ・フォード（以下フォード）はフォード自動車会社（以下フォード社）を設立し、1908年にT型フォード自動車（以下T型車）を発売した。これは量産のために徹底的に標準化された自動車であった。そして安値で大量に供給するために1913年にベルトコンベアシステムによる生産をスタートした。このような高効率の工場設備、士気を高める高給料の工具及び革新的な生産コスト低減を組み合わせたフォード生産方式は世界的に知られるようになった¹⁾。そして、フォードシステムという経営管理方式とフォードが提唱した「経営奉仕原理」という経営理論も世界に注目されたのである。丁度その頃、中国から陳光甫（以下陳氏）という青年が海に渡ってアメリカで経営学を学んでいた。1910年に陳氏は帰国し、自国の金融業界で5年間の勤務経験の後に1915年に上海商業貯蓄銀行（以下上海銀行）を創立し、1924年に銀行の付属機関として旅行部を設置した。その後、旅行部は独立し中国旅行社と名付けられた。これは近代中国初の旅行組織であり、上海銀行と密接な関係を持っていた。陳氏は親米派であり、彼が創立した上海銀行と中国旅行社ではアメリカ経営方式を実施していた。そしてフォードが主張した「経営奉仕原理」を中国旅行社に取り入れ、旅行者に利便を提供するように「旅行に奉仕する」という経営理念を提示した²⁾。その後、中国旅行社は陳氏の経営方式で大きく成長し、近代中国における旅行社業界のパイオニアになったのである。

以上のような経緯を踏まえて、本論文では、中国旅行社の設立過程を主軸として、経営理念に取り入れた主な「奉仕の原則」³⁾ について考察する。具体的には、陳氏はフォードが主張した経営における労働者への奉仕と市場への奉仕という二つの奉仕原則をどのように受容し、どのように変容したのか、その特徴は何かについて検討する。

二、「奉仕動機」について

フォードによれば、経営は労働者または顧客から利潤を奪うべきではない。経営は利潤を生産すべきである。その生産は賃金を切り下げるものではなく、製品の質を低下させるものではなく、顧客への高価格販売でもない。経営に関わるすべての人々が満足して利益

1) 世界大不況の中、フォード社は60万人以上の人々を直接間接に雇用した。

(下川浩一 『フォード』 東洋経営新報社 1972年 2ページ。)

2) 近代中国工商経済叢書 『陳光甫与上海銀行』 中国文史出版社、1991年7月 103、104、115、215、219、220ページ。

3) 「奉仕の原則」について、藻利重隆 『経営管理総論』 千倉書房 1965年 第三章を参照されたい。

を得るような事態に改善すべきである。つまり、可能な限り高賃金の支給と低価格の販売によって市場を拡大し、人々の生活を豊かにすることに「奉仕動機」の意義は存在するという⁴⁾。陳氏はフォードの理論を受け、それを中国旅行社経営に導入しようと決意した。この決定は陳氏が中国旅行社を創立した動機から見てとることができる。その動機については次の三点にまとめることができる。

① 名所宣伝と外貨獲得の動機

第一次世界大戦以後、欧米各国で観光ブームを起し、世界旅行が当時の流行となった。しかし、東洋文化を代表する当時の中国では旅行社組織がなかったため、訪中観光客の取り扱いは各国の在中旅行機構に任せていた。それらの旅行機構は中国の名所遺跡を十分に把握できなかったため、訪中観光客の観光コースはほぼ中国の都会の商店街に限られていた。それゆえ、訪中観光客は中国の素晴らしい風景を満喫できないまま中国から去って行った。例えば、ある世界旅行のツアー客が中国に短期滞在したとき、ある国の旅行社が現地人を使って上海の城隍廟を案内することしかできなかった。陳氏はその状況を目撃して「名所遺跡とまったく言えず、文化の話にもならない。たとえ我が国を代表する民間の素朴な風物が一部あっても、外国人が短時間で味わえるものではない。」⁵⁾と指摘した。それゆえ、陳氏は中国人自ら旅行社を創立し、外国語ができる優秀なガイドを養成する。そして、訓練されたガイドの案内活動によって中国の名所を世界に宣伝する。同時に、旅行社は観光客に様々なサービスを提供することによって中国によい印象をもたらすということを希望した⁶⁾。また、陳氏は中国人自らの力で中国の西部と北部の名所遺跡を観光地として開発し、それらの観光地を世界の人々に開放することによって内陸経済を活発させるということを主張した。更に、陳氏は外国人観光客を誘致することによって外貨収入を増加させることができ、それは貿易輸出と同等の重要性を持っていると指摘した⁷⁾。つまり、陳氏は国益を獲得するために中国において観光業を創立すべきだと指摘したのである。

② 旅行に利便を提供する動機

孔子は「父母在不遠門（父母在せば遠遊せず）」という思想があった。このような根強い考え方は中国人の心に染み込んでいた。人々は遠い旅をせずに両親を守って暮

4) 同書 第三章。

5) 近代中国工商経済叢書 226ページ。

6) 中国旅行社档案 『陳光甫訓詞』 卷号：Q368-1-558 上海市档案館。

7) 上海貯蓄商業銀行档案 『本行創弁旅行社的用意』 卷号：Q275-1-2701 上海市档案館。

らすことが一番の親孝行だと思いついていた。しかし、近代社会が進み、工業発展により新しい都市が生まれ、多くの若者が親と離れ都会で暮らすようになった。一方、近代化が進んでも交通網は未発達であり、旅行者に提供できるサービス業界もなかった。このような状況により当時の国民の中で「在家千日好、出門一時難（家にいればいくら長くいてもよいが、旅に出れば一日でも不自由する）」という言葉がはやっていた。旅行が好きな陳氏も国内旅行の途中で次のようなできごとにあった。「ある年の真冬の真夜中、私は一人旅で徐州駅で降りた。あの年は特に寒かった。寒風は肌を刺し、旅の間は氷と雪の世界だった。私は毛皮を着ても思わず身震いをした。年末の真夜中で、異郷の旅人としての私は大変寂しく感じた。しかし、駅から出た時、三、四等車両の客が露天の駅の入り口で大勢集まり、乗車を待っていた。私は老人から子供まで男も女もそれぞれ自分の荷物を守りながら寄り添い、骨髓に徹する風の中で震えていた様子を見た。長い夜の中で身を寄せるところがない人々の光景は私に非常に深い印象を残してくれた。」⁸⁾ その後、陳氏は国内旅行で様々なことを目にし、「国内の旅行は外国より難しい、時には一、二百里（1里=500メートル）の短距離旅で受けた苦難、かかった時間、使った精力は外国の一、二千里の長距離旅より多い。これは大変遺憾なことと言わざるをえない。」⁹⁾ と痛感した。旅の途中で様々な苦難を体験した陳氏は旅行組織を創立し、国内の旅行者に利便を提供しようと考えようになったのである。

③ 銀行業務を促進する動機

中国旅行社の営業利益は、1924年に創立してから30年間で14年も赤字¹⁰⁾を抱えた。しかし、中国旅行社はチケット購入販売代理、旅行ツアー、招待所、食堂、留学手続き代行、出版物、郵便と保険などの業務、そして、貨物運送業務まで拡大し続けていた。中国旅行社が営業活動を継続できた主な原因は上海銀行による資金面での援助だった。表1のように上海銀行は数回にわたって合計580万円の資金を投資した。当時、一部の株主は中国旅行社の営業状況を見て中国旅行社の営業を停止させる案があった。しかし、陳氏は「損益については、表面の数字に限って判断している。実は旅行社がつくり出した利益は上海銀行より五倍も多かった。上海銀行の利益は数字上の計算によって表すことができるが、旅行社の利益はそのようなやり方では現れない。旅行社

8) 近代中国工商経済叢書 225ページ。

9) 同書 224ページ。

10) 中国旅行社档案 『1924年～1952年全社歴届決算表』 巻号 Q368-1-477 上海市档案馆。

に対して重要なのは金銭より好感度だ。人の金銭を得るよりも好感度を得たほうが遥かに優れている。現在の旅行社は大勢の人々の好感を得ている。このようなことは利益でどのように計算するのか。」¹¹⁾と反対の意見を述べた。

表1 上海銀行からの投資額 (万元)

| 時 間 | 金 額 |
|------------|-----|
| 1926年 | 5 |
| 1937年 | 45 |
| 1942年5月2日 | 50 |
| 1943年6月9日 | 100 |
| 1943年7月21日 | 80 |
| 1947年2月3日 | 300 |
| 合計 | 580 |

出所：中国旅行社档案 『1924年～1952年全社歴届決算表』

巻号 Q368-1477 上海市档案馆。

一方、陳氏による中国旅行社の役割は上海銀行の経営戦略からみてとることができる。上海銀行が1915年6月に設立されたとき、資本金はわずか10万元だった¹²⁾。しかし、1931年には資本金500万元に達し、1937年ごろ全国で多数の支店を持つまで成長した¹³⁾。そして近代中国の私営金融業界の中で優れた業績を作り上げ、「南三行」のトップになった¹⁴⁾。このような成長は陳氏の優れた経営戦略と直接関わっていた。また、その具体的な経営戦略を打ち出す理由について陳氏は「我々の利息が低いため、沿海都市にある外国の銀行と競争できない。しかも我々のコストは大都会にある中央銀行、交通銀行よりも高い。したがってわれわれは内陸部への発展しか選べなかった。しかし、内陸で支店を設置するのに多くの困難に直面した。例えば、軍閥による強制借金があった。このような借金の回収がほぼできないので、不良債権は我々にとってもっとも深刻な問題になった。」と述べた¹⁵⁾。このような問題に対して、陳

11) 近代中国工商経済叢書 112～113ページ。

12) その年、その他の私営銀行の資本金は、浙江興業銀行は75万元、塩業銀行は150万元、中国通商銀行は約350万元だった。(同書 3ページ。)

13) 同書 15ページ。

14) 近代中国の私営銀行においては「南三行」と「北四行」と言われた金融業界のトップがあった。「南三行」は上海商業貯蓄銀行、浙江興業銀行と浙江実業銀行の総称である。この三つの銀行は上海地域を中心に業務活動を行った。「北四行」は金城銀行、塩業銀行、中南銀行及び大陸銀行の総称である。この四つの銀行は華北地域を中心に営業活動を行った。

15) 近代中国工商経済叢書 218ページ。

氏は「我々はある地域を開発しようと考えるときまずそこで旅行社支店を設置し、その地元の一部の人の支持を得てから銀行支店を設置すること。」という新しい戦略を実施した¹⁶⁾。そして中国旅行社の支店が内陸で次から次へと設置した。地域の人々にこれまでにないサービスを提供することで印象付けした。このように中国旅行社がなければ上海銀行の成長ができない。言い換えれば、中国旅行社は上海銀行の成長に多大な貢献をしたのである。

上述のように陳氏が創立した中国旅行社の経営は、やはりフォードと同じように「利潤動機」ではなく、「奉仕動機」だった。即ち、中国旅行社の経営は祖国の名所遺跡を世界に宣伝し、国益を勝ち取るために存在するものであり、旅人に利便を提供するために存在するものであり、そして上海銀行の業務拡大のために存在するものでもあったことが明らかになった。

三、労働者への奉仕

フォードによる労働者への奉仕は、可能な限り高い賃金を支払い、労働時間を短縮し、福利厚生を増進することであった。この新しい「賃金理論」についてフォードは次のように述べている。「失業している人は仕事のない顧客である。かれは購買力をもっていない。十分な賃金の支払いを受けない人は、購買力が減少した顧客である。かれには買う能力がない。不況は購買力の減退に起因する。購買力は、不確実な、あるいは不十分な収入により弱められ、不況の治療は購買力を通して行われる。そして購買力の源泉は賃金である。』¹⁷⁾つまり、労働者に高賃金の支給を実現した時は、購買力の増大につながることになる。需要が増えれば仕事も増え、新しい生産活動が行われることになる。これは、既存の消費者に製品を供給することと共に、新しい消費者を開発すべきことが経営の目的であるということの意味する。

また、フォードによる高賃金の支払いはたんに経営者の願望の問題ではなく、労働者たちからの要求に関わるものでもない。製造過程における移動組立法の導入に生じたコスト削減の結果であった。その移動組立法は、「①人と工具を作業の順序にしたがって配置し、各構成部品が最短距離を進むようにする。②仕事の傾斜台その他作業運搬機を使い、作業を完成したには部品を次の労働者に、できれば自動的に運ぶようにする。③滑り台式組立ラインを使用し、組み立て部品が最良の距離で次に渡されるようにする。」と理解するこ

16) 同書 218ページ。

17) 下川浩一 184ページ。

とができる¹⁸⁾。このような移動組立法を実施することによってコストを削減し、労働時間が短縮されたのである。そして、生産コストの削減は高賃金の支給を可能にし、労働時間の短縮は労働者の精神と肉体の解放につながる。それゆえ、移動組立法を導入することによって労働者への奉仕を実現できたのである。陳氏はフォードによる労働者への奉仕を次のように導入した。

① 昇進制度と奨励金制度の実施

陳氏は従業員の能力を最大限に発揮させるために、彼らの働く動機に応じて社内昇進・昇給制度を実施した。これは従業員の努力が従業員個人の職務と報酬に反映されるための制度であった。具体的には、職務を職員、事務員、助員、試用助員という四級に分け、更に、各級を三級三等に分けた。各クラスは賃金の格差に反映された。この制度は毎年実施され、従業員個人を業績、人格などの項目に分けて評価する。更に、特別奨励金制度を設けて、業績の最も優れた人に特別奨励金を与える。その際、年末に中国人にとって最も縁起のよい赤紙で奨励金を包んで陳氏自ら従業員に渡す¹⁹⁾。このような方法は、優秀な従業員にとって金銭面の奨励と共に上司に高く評価されたという名誉も得たことになる。陳氏は従業員に対して全員の賃上げではなく、個人の能力に応じて彼らへの奉仕を遂行したのである。

② 貯蓄制度の導入

陳氏は従業員を職務に安定させ、定年退職後の生活のために"扣儲特儲"制度を設けた。具体的には、毎月の従業員の給料から10%を差し引き、中国旅行社側はその差し引いた同額の金額を加え、個人の特別貯蓄として銀行に預かる。その貯金の引き出しについて、入社5年以内退社する人はその貯金総金額の50%しかもらえない。入社6年後退社する人は貯金の60%を引き出せる。このように退社する人は入社年数の順次に10%ずつ上がって引き出せる。入社10年後退社する人は全額引き出せるという規定を作った²⁰⁾。また、当時の中国では極めて珍しい「従業員持株制度」を実施した²¹⁾。自社株を購入させるために全従業員に対して無利息貸付方法を実施した。更に、株式賞与方式 (share bonus plans) を実施した。具体的には、自社株を無償で高級職員に持たせ、年末の謝礼金として従業員に株を無償で配分した²²⁾。このように陳氏はこの二つの貯蓄制度を実施し、従業員の財産形成の支援という面から従業員へ

18) 南龍久 『現代企業の経営組織』 白桃書房 1990年 91ページ。

19) 近代中国工商経済叢書 212ページ。

20) 同書 P110、P150。

の奉仕を遂行したのである。

③ 従業員育成について

陳氏は人材育成を非常に重視していた。中国旅行社から一部の資金を設け、上級職員を海外研修させ、国内外の専門家と学者を招いて定期的に講演会を開いた。更に、上級職員のために特別講座も開いた。他にも、従業員のために外国から本を大量に購入し図書室を設置した²³⁾。これらのことは陳氏が従業員の資質向上に力を入れていたと理解することができる。従業員の資質が向上すれば、旅行者に対して高い質のサービスを提供することができる。高い質のサービスの提供は企業の知名度向上につながる。知名度が上がれば中国旅行社の経営拡大も可能になる。当時、中国旅行社のサービスは国内外で高く評価され、アメリカでは陳氏の名前は宋子文²⁴⁾より有名だと言われた²⁵⁾。これは陳氏が社内教育活動を通じて従業員への奉仕を実現した結果であろう。

④ 社内雑誌の発行

陳氏は全従業員に対して中国旅行社の運営方針を理解してもらい、職場の経験を情報交換するために全従業員が投稿できるような社内月刊誌『海光』を作り上げた。この雑誌は上海銀行と合同で作ったもので、専従職員を配置した。その主な内容は国内外における優れた管理方法の紹介、国内外に発生した金融事件の記録、各都市の商業情報、各支店及び各部門の業務情報などの紹介であった。同時に、定期的に銀行業務や旅行社業務及び経営管理知識を紹介し、業務調査報告書なども載せた。更に、従業員同士の結婚、出産、引っ越しなどの個人情報をも載せてあった。他にも、中国旅行

21) 従業員持株制度は、アメリカでは1900年以前からこの制度を持っていた企業はわずか五社だった。1918年までには89社に達していた。1919年には24社、1920年には46社、1923年には51社がこの制度を実施した。その後この制度を導入する企業の数減っていた。これは19世紀末葉以後、アメリカの企業が寄宿舎制度、社立学校制度、企業年金制度、疾病・傷害保険制度、従業員持ち株制度などを実施したことによって従業員のための手厚い企業内福利政策の充実であるといえるでしょう。(河本一郎ほか[著] 『従業員持株制度のすべて』 東京：商事法務研究会，1970。)

22) 近代中国工商経済叢書 P149、P150。

23) 同書 P110。

24) 宋子文 [1894～1971] は中国の政治家・財政家である。広東省の人で、宋慶齡の弟、宋美齡の兄である。国民政府の財政部長・中央銀行総裁・外交部長・行政院長を歴任した。

25) 同書 P158。

社側から度々テーマを出して原稿を募集し、当選される人は奨励金を与えた²⁶⁾。この『海光』という内部月刊誌は管理者の意思を伝達し、様々な情報を提供する目的以外に、親睦を深める場でもあった。つまり、『海光』は本社と支店、支店と支店との絆を深め、社内コミュニケーションを活発させる役割も果たした。これは社内における仕事の能率向上につながり、中国旅行社の競争力アップにもつながる。このように陳氏は社内交流促進の面から従業員への奉仕を遂行したと考えられる。

⑤ 福利厚生への導入

陳氏は中国伝統的な管理思想である「以和為貴（和をもって貴しとなす）、為政以德（為政者が徳や権威で国を治めること）」を用いて、毎月定期的に食事会を開き従業員を招待した。具体的には、人事部が事前に従業員の個人情報と陳氏に報告し、陳氏は食事のときそれぞれの従業員の優れた点を励まし、欠点を戒めた。また、陳氏は従業員の健康を重視し、スポーツ活動に積極的に参加するように促し、球技チームを作って運動会を開いたりした。更に、従業員に対して子供の教育費の補助、本人及び家族の医療費補助を行った。また、社内に"診察所"を設置し無料診察を行うという福利厚生への面にも力を入れていた²⁷⁾。従業員の心身面での状況変化は職場に影響を与える。心身とも健全であれば仕事に集中できる。陳氏は従業員の健康な心身を保つように福利厚生への面から奉仕活動を遂行したと理解することができる。

さて、これまで述べてきたことを総じていけば、中国旅行社は顧客に提供した高い質のサービスが、国内だけではなく世界の人々にも高評されていた。その主な原因は陳氏による従業員への奉仕活動に関わっていたと考えられる。当時の中国旅行社はフォード社と比べ得られる利潤が少なく、莫大な資本金もなかった。それゆえ、フォードのように目立った賃上げはできなかった。一方、製造業の場合、熟練労働者の生産活動により良質な製品を作り出すことができる。それに対して旅行社の場合、様々な旅行商品に良質なサービスを作り出すのは従業員の資質に関わっている。陳氏は社内における昇進制度、貯蓄制度、従業員育成制度、福利厚生制度及び社内誌の発行を通して従業員への奉仕を実現したととらえることができる。そして、それらの社内制度を実施することによって従業員の資質が高まり、彼らにより高い質のサービスを作り出すことが可能になった。このようなサービス活動を顧客に提供することを通じて顧客からの信頼度が高まり、業務拡大に繋がったのである。

26) 同書 P150。

27) 同書 P111。

四、顧客への奉仕

フォードは経営の合理化を主張した。その経営の合理化はフォード社内で実施されていた生産の標準化と移動組立法という二つの内容であった。それにより作業能率が向上され、生産原価の切り下げも実現できた。フォードはそれで得た経営利潤によって自動車の販売価格を引き下げ、顧客への奉仕を実現できたのである。これについてフォードは「一九二二年には、われわれは、自製するものの約三倍を外部から購入した。今では、それは二倍程度になっている。またわれわれは、最低賃金を、一日五ドルから一日六ドルに引き上げた。しかし、われわれの車は、当社の平均賃金が一日二ドル四〇セントであった一九一四年と比較して、四〇%も安い価格で販売されている。」²⁸⁾ と述べた。フォードによる価格引き下げの原理は一般の経営者による経営方策とは逆になっている。従来一般の経営者は低価格の材料を購入し、低価格の生産活動を行い、可能な限りの高価格で販売する。その経営活動を通じて多くの利潤を得ることが経営の目的であった。しかし、フォードは「経営は、またその愛顧によって経営を支えている公衆にも報いなければならない。売り手はもちろんのこと買い手のためにも利潤を生まない経営は、よい経営ではない。」²⁹⁾ と指摘した。即ち、フォードによれば、可能な限りの低価格で販売することは顧客への奉仕である。その奉仕活動を実現した時、新しい顧客を作り出すことが可能になり、生産活動を維持または拡大することができるのである。陳氏はフォード理論を受け、顧客に提供するサービスの面から顧客への奉仕を遂行した。具体的には次の五つの業務活動から理解することができる。

① チケット購入販売代行に伴うサービスの提供

人々は長途の旅に伴う煩瑣な手続きやリスクを好まない。従って、それらを代行し準備するサービスが必要である。陳氏は外国の旅行社と比べ有利な立地条件を利用して旅行者に送迎サービスを積極的に提供するという戦略を打ち出した。例えば、旅行者の上海から北京までの移動³⁰⁾ は揚子江があるため途中の鎮江駅で降り、船で揚子江を渡り、再び別の列車に乗らなければならない。このような長距離旅の途中で複雑な交通手段に乗り換えることは顧客にとって大変不便なことであった。特に家族連れや荷物の多い人にとってなおさら困難なことであった。それらの人々に対して中国旅

28) 下川浩一 47ページ。

29) 同書 50ページ。

30) 上海から北京までの総距離は1463キロメートル。

行社が送り迎えのサービスを提供した。具体的には、南京支部の担当者が鎮江駅まで顧客を迎え、一緒に船に乗って揚子江を渡り、乗り換えの列車の車両まで案内した。このように当時の中国では鉄道網が未発達で、橋作りの技術も進んでいなかったため、揚子江や黄河を挟んだ鉄道はすべて乗換えが必要だった。中国旅行社は乗り換えの顧客の送迎、荷物の運送などのサービスを提供することによって顧客の悩みを解消し、市場からの信頼が高まったのである³¹⁾。

また、チケット購入販売代行について、業務範囲外の販売活動も顧客の欲求に応じて積極的に取り入れた。例えば、開業の日二人の顧客が来店し、上海からロンドン経由ニューヨークまでの通しの切符を購入するように頼んだのである。その時この業務はまだ実施されていなかったため、中国旅行社ではそのようなチケットを扱っていなかった。しかし、顧客を獲得し、顧客の欲求を満足させるために、副総経理の朱成章が自ら車を運転して外国の旅行社支店に行ってチケットを購入し、再び自社に戻って顧客に渡した³²⁾。このような奉仕活動によってチケット購入販売代行業務は、国内の鉄道のみならずアメリカ、日本、カナダの外国鉄道にまで業務範囲を拡大した。更に、国内と外国の汽船チケットの購入販売代理業務も獲得した³³⁾。

チケット購入販売代行の業務範囲拡大に伴い、中国旅行社の経営活動は国内業務のみから国際業務の舞台へと転換することにした。そして、出国する中国人や華僑に旅の利便を与えるために出国手続き申請代行業務を実施した。具体的には、中国駐在の外国大使館と連絡を取り、入国手続きを調べ、必要に応じて様々な書類を作って顧客を案内した。さらに、外国の鉄道や船のチケットを手配し、目的地に到着するまでのサービスを提供した。こうしたことによって、中国旅行社の顧客層は国民から外国人まで拡大した。このような顧客層の拡大により中国旅行社の知名度が高くなった。それに伴い新しい顧客を獲得することが可能になったのである。これらのことは、陳氏が旅行者に旅の途中で発生した様々なトラブルの面から奉仕活動を遂行したと理解することができる。

31) 中国旅行社総社档案 卷号Q368-1-37。

32) 同資料。

33) 上海国際港は各国の船会社と関わりがあったため、旅行部はこれを利用してイギリス、アメリカ、日本、フランス、イタリア、カナダ、オランダなどの外国の船会社計23社と契約しチケット購入販売代理権を獲得した。(同資料。)

② 留学手続き代理に伴うサービスの提供

当時の中国人にとって外国留学の手続きは非常に複雑であり、しかも外国の情報があまりなかった。そこで陳氏は留学の利便を提供するために大学生を対象とした留学手続きの代行業務を実施するという戦略を打ち出した。そのために、毎夏中国旅行社の担当者は各大学で欧米名門大学の留学案内を配り、その後、留学ビザの申請代行、外貨両替、船チケット予約などの業務を行った。更に、外国の船会社と契約し、船が目的地についたら船会社の人に留学生を迎えに来てもらい、入国手続きの手伝い、汽車までの案内といったサービスを提供した。また、1923年春には『遊美手續輯要』というアメリカ留学のための説明書を出版した³⁴⁾。更に、1924年8月10日と22日の二回にわたって、アメリカ留学の中国人留学生計140名を中国初の「中国学生船」という留学生専用船でアメリカまで送った。同船では中国旅行社の主任張銘之氏が自ら添乗して私費留学生をアメリカまで送った³⁵⁾。このように中国旅行社は当時の留学生の「出門難（旅をすることは難しい）」、「出国更難（出国をすることはなおさら難しい）」という悩みを解決するために様々な留学サービスを提供した。これらのサービスを実施することによって中国旅行社の顧客層は留学生にまで拡大した。一方、中国旅行社が提供した欧米名門大学の情報は、留学生からは一種の権威を帯びたものとして受け取られた。それが大学生の選択に影響を与え、留学しようという意思を持たせた。かくて陳氏は留学生への奉仕活動を実現することによって中国留学事業の発展に主導的な役割を果たしたのである。

③ 観光ツアー実施過程に対するサービスの提供

陳氏は鉄道と船のチケット購入販売代理業務以外、その他の業務開発も重視していた。国内観光ツアー開発項目として例を挙げると、“海寧觀潮”ツアー³⁶⁾。“恵山遊湖”ツアー（太湖遊覽），“富春攬勝（富春遊覽）”ツアーなどの短期ツアーがあった。特に1924年の春から毎年鉄道と一緒に組んだ専用列車による杭州観光ツアーにおいては、専用列車の席を中国旅行社が設計し、顧客の座席はすべて指定にした。座席を指定すれば席取りによる混乱を招かず、且つ落ち着いて整然と観光することができた。この

34) 中国旅行社総社档案 卷号Q368-1-37。

35) 薛念文 『上海商業貯蓄銀行研究』 中国文史出版社 2005年 P207。

36) 潮の満ち引きと独特の地形によってもたらされる川の逆流現象。この海寧では漢の時代から逆流見物の習慣が始まり、南宋の時代には毎年旧暦の8月18日を觀潮節と定めて祭りが始まった。この祭りは現在に至るまで続いており、期間中は中国全土、はたまた世界各地から10万人を超える観光客が自然の神秘を体験しに海寧の町を訪れる。

(http://jp.chinahotel.com.cn/chinahotels_city.php)

座席指定のアイデアは中国旅行社にとって初めての試みであり、宣伝効果を高めた。また、その他のサービスとして観光客のために編集した『湖上春光』というハンドブックを参加者全員に渡した。ハンドブックの中には多くの風景写真を載せ、観光計画、食事と宿泊の住所、遊覧船の価額及び杭州のお土産まで細かく紹介した³⁷⁾。

また、短期ツアー以外にも、1924年6月から莫幹山の避暑地³⁸⁾をはじめ、牯嶺、青島、北戴河など有名な避暑地で臨時事務所を開き、観光案内業務を行った。具体的なサービスとしては、顧客の送迎、銀行小切手の引き換えがあった³⁹⁾。このように短期観光ツアーと避暑地の案内により、中国旅行社の奉仕活動は多くの観光客に旅の喜びを与え、ツアーを成功に導いたのである。

④ 雑誌販売活動に伴うサービスの提供

陳氏は中国社会に観光需要を継続的に喚起するために観光雑誌による宣伝という戦略を打ち出した。1923年に中国旅行社初の出版物『遊川須知』が誕生した。全13章で漢口、宜昌、重慶及び成都など各都市の状況や交通を紹介した。1927年の春には中国国民に観光地の情報を広め、観光の興味を持たせるために季刊誌『旅行雑誌』を出版した。一冊0.2元という採算度外視の低価格で発売された。また、当時の中国社会では中国旅行社のイメージアップをはかり、そして、各組織と密接な人間関係を作ることが重要であった。それゆえ、中国旅行社は出版された雑誌を中外交通機関及び高級官僚に寄贈した。それらを実施した結果、初版の雑誌は大変人気があり、発売して一ヶ月も立たないうちに完売した⁴⁰⁾。このような採算度外視のサービスは陳氏の奉仕理念の一部であり、フォードによる「経営奉仕理念」と違い「利潤無視」の「奉仕」と考えざるを得ない。

⑤ 旅行小切手発行に伴うサービスの提供

沢山の現金を持って旅をするのは極めて危険である。陳氏は旅行者のために旅行小切手の発行を決定した。1924年5月に中国初の英語版旅行小切手が発行された。そ

37) 中国旅行社総社档案 卷号Q368-1-37。

38) 莫幹山は中国浙江省の北部徳清県に位置し、上海、杭州と寧波いわゆる長江デルタ地域の中心部に聳えています。中国江西省の廬山、河北省の北戴河、河南省の鶏公山とあわせ中国四大避暑聖地と言われており、中国重点風景名勝の一つである。

(http://www.bangbenw.com/wzlf/lyzgl/zgmsml/201006/t20100604_107852.shtml)

39) 中国旅行社総社档案 卷号Q368-1-37。

40) 同資料。

れぞれ10元、20元、50元、100元の四種類だった。本社及びすべての支部では小切手の発売及び現金との引き換えができる。発売した当時、宣伝のためにすべての購入者に皮製の札入れをプレゼントした⁴¹⁾。当時は中国貨幣制度が複雑であったため⁴²⁾、旅行小切手の発行は旅行者に利便を与えた。

上述したようにフォードは可能な限り低価格販売によって顧客への奉仕を実現した。陳氏は顧客に対して、チケット購入販売代行、留学手続き代理、観光ツアー実施、雑誌販売活動、旅行小切手発行という五つの業務から様々なサービスを提供した。それらを通じて顧客への奉仕を実現し、顧客層の拡大ができた。しかし、雑誌販売価格における低価格の設定はフォードの理念と違っていた。このようなことは市場拡大の面において一時的な効果があるかもしれないが、中国旅行社経営の存続には影響を与えるのであろう。

五 おわりに

以下、これまで述べてきた近代中国社会において中国旅行社の設立過程にフォード式経営における「奉仕の原則」の導入について考察してきた。中国旅行社の経営は、顧客への奉仕と従業員への奉仕という二つの原則に関わって新しい市場への拡大を目指していたものと考えられる。それについて次の三点に要約することができる。

- (1) 健全で合理的な社内制度は企業の全面的な素質向上にかかわっている。そして全従業員の資質は旅行社経営の継続に関わっている。誕生したばかりの中国旅行社は従業員が経験不足で、質も足りなかった。陳氏は社内制度作りに力を入れた。その社内制度を実施する過程の中でフォードの「労働者への奉仕」という理念を参考にしたと思われる。フォードは労働者に高い賃金の支給、労働時間の短縮及び福利厚生を増進という三つの活動から労働者への奉仕を実現した。陳氏は従業員個人の能力に応じた評価、従業員の財産形成の支援、社内教育、社内交流の促進及び福利厚生を増進という五つの面から従業員への奉仕を実現したと捉えることができる。これは陳氏が従業員への奉仕活動を通して従業員の優良な資質を求めていたと思われる。高い資質をもつ

41) 同資料。

42) 1890年から1908年までは清朝地方政府が龍洋（光緒元宝）を発行した。1914年から1921年まで袁世凱が大統領になり、中華民国政府は袁像銀貨を発行した。1921年に（孫文）は広東で新たに結成された政府の臨時総統に就任した。1929年から1934年まで中華民国政府は船洋（孫像銀貨）を発行した。1928年、南京に蒋介石を主席とする国民政府が成立した。1933年3月国民政府は「廢兩改元」を宣言し、銀兩の使用を廃止し、銀元のみ使用した。

(<http://homepage3.nifty.com/~sirakawa/Coin/C031.htm>)

従業員がいれば顧客に高い質のサービスを提供することができる。それによって顧客に信頼され、新しい顧客を作り出すことができるのであろう。

- (2) 世界大不況により自動車販売の低迷が続く中、フォードは生産コスト削減により低価格販売を行った。このことによって「顧客への奉仕」を実現したのである。一方、旅行社の存続は国民経済発展の環境に強く依拠している。しかし、近代に入った中国の国民経済と社会進歩が順調に進んでも、観光に欠かせない交通、観光地、宿泊、食事、買い物、娯楽など六要素においてはまだ未整備であった。このような外部環境に対して、陳氏はチケット購入販売代行、留学手続き代理、観光ツアーの実行、雑誌出版及び旅行小切手の発行という五つの業務を行った。しかし、旅行社にとって観光に関わる業務を行うだけでは市場拡大につながらない。旅行社の市場拡大は顧客に高い質のサービスと適切な価格を提供することに依拠している。陳氏は顧客に高い質のサービスを提供することに力を入れた。顧客が旅で生じた様々な悩みを分析し、それらに向けて一つ一つのサービスを提供して顧客の悩みを着実に解消した。それらのサービスは陳氏による顧客への奉仕の実現であるととらえることができる。顧客に各サービスを提供することによって市場拡大が可能になり、旅行社の成長も期待できたであろう。
- (3) フォードは経験豊富な作業労働者に対して賃上げを行った。低迷した市場に対して低価格販売によって市場を活発させた。このような「低価格と高賃金」の奉仕活動を遂行することによってフォードは自動車産業の経営理念を革新した。それに対して、陳氏は中国旅行社経営に対して「旅行に奉仕する」という理念を主張した。創立されたばかりの中国旅行社は近代中国初の旅行組織であり、旅行業務に対して経営者も従業員も全くの素人であった。このような現状に対して陳氏は従業員の素養・資質の向上に社内制度を実施した。社内制度を実施する過程で、陳氏は従業員に対する精神的、金銭的支援活動を通じて従業員への奉仕を遂行した。また、中国旅行社は上海銀行の附属機関であり、顧客に高い質のサービスを提供することに関しては上海銀行と共通だった。つまり、陳氏による旅行者への奉仕は継続的に高い質のサービスを提供することと理解することができる。しかし、ここで注意しなければならないのは、陳氏による経営理念はフォードと同じく「奉仕」の理念に関わっていたが、利潤については違っていた。フォードによれば、利潤は「奉仕」に対する報酬であり、経営の存続のために必要不可欠なものである。即ち、フォードは利潤を無視せず「奉仕」に次いで重要なこととみなした。しかし、当時の国情により中国旅行社の雑誌販売活動及び中国旅行社創立の動機をみれば、陳氏は「奉仕」の次は利潤ではなく、社会的な効果であるととらえることができる。このように陳氏による中国旅行社の経営にフォード式

経営の導入は近代中国産業界におけるアメリカ式経営管理導入の一つのモデルであり、近代中国観光業の形成に多大な貢献をしたといえるであろう。

注：この論文は愛知大学国際問題所の国際観光研究の助成金を得たものである。