

中国国有ホテル改革とその課題

東洋大学国際地域学部助教授 飯嶋好彦

はじめに

中国における国有企業は、1949年の建国以来、経済活動の基盤であった。しかし、それは、1990年代に入ると、外資系企業や非国有企業との競争に敗れはじめ、市場支配力を急速に失った。そして、経営赤字に転落する企業が続出し、国有企業全体に占める赤字企業の割合は、1985年の9.6%から1998年の41.4%へと急増する（馬、2002）。

そのため、1998年3月首相に就任した朱鎔基は、「3年以内に大中型国有企業の赤字問題を基本的に解決する」と公約し、経営不振の国有企業の破綻処理、レイオフを通じた大胆な人員削減等による強力な国有企業改革を推し進めた。

これにより、国有企業は、その存続が保護される立場から、市場原理に従って淘汰される存在へと変貌する。その結果、国有企業は、2004年末時点で137,000社となり、1988年の238,000社から大幅に減少した。また、国有企業（国有持ち株会社を含む）が鉱工業生産高に占める割合は、2003年に4割を切った（読売新聞、2005）。

これに対して、中国ホテル産業の国有企業は、上述した鉱工業のそれとは趣が異なり、依然として産業の主体であり、過去の発展を創造した中心的な存在である。つまり、国有企業が2003年末時点で所有するホテル（以下「国有ホテル」という）は5,622軒、553,642室あり、それぞれ全体の57.7%、55.8%を占めている（中国国家旅游局、2004）。

また、同年ホテル産業全体の営業収入は約983億元あったが、その41.7%は国有企業が稼ぎ出した（中国国家旅游局、2004）。さらに、1994年から2003年までの10年間で6,756軒のホテルが創出されたが、その約半数は国有企業が開発している（中国国家旅游局、1995；2004）。

このように、ホテル産業における国有企業は、主動的な役割を果たしてきた。しかし、視点をホテル経営面に移すと、施設数等のハード面で見られた優位性は跡形もなく霧散する。そして、鉱工業系国有企業と同様、非効率的であり、競争力に乏しい組織へと転落する。

そのため、中国政府は、「所有と経営の分離」、つまり国有という企業の所有形態を維持したままで、経営の自主性を高める政策を導入することにより国有ホテルを改革しようと試みた（川村、1999）。だが、この施策は、所有者側の各種政府機関の抵抗により、実質的に骨抜きにされ、期待した効果が現れなかった。それゆえ、現在では、この「所有と経営の分離」に替わる新たな改革手法が模索されている。

そこで、本稿は、「所有と経営の分離」を目指した国有ホテル改革が限界を迎えていることを指摘しつつ、これに替わる新手法として、国有ホテルの経営統合や私有化が実行されていることを述べる。だが、この経営統合や私有化にも問題がないわけではない。そのため、本稿は、これら改革手法を採択する際の課題について付言したい。

1. 所有と経営の分離と国有ホテルの業績

所有と経営の分離による国有ホテルの改革

計画経済下の国有企業では一般的に、過剰な人員が配置されており、従業員の能力にかかわらず賃金は同一であった（李、2000）。そして、企業の減価償却費や利潤は全て政府が吸い上げて他に投資するため、企業の設備等は陳腐化しやすかった。また、政府が指定する企業に製品を売却するだけなので、マーケティング部門もなければ、マーケティングを行う必要性もなかった（丸川、2002）。

これにより、企業側には、生産を拡大し利潤を追求するというインセンティブが全く働かなかった。そこで、中国政府は、所有と経営の分離を図り、所有者である各種政府機関が企業活動に関与せず、経営者に主体性を持たせることで、経営者の動機付けを高め、終局的に企業の業績を向上させようと考えた。

そして、中国政府は、この考え方を国有ホテルにも導入し、1984年に「北京建国飯店の経営管理方式を普及させることに関する請訓報告」を通達する。この通達の主眼は、総支配人へのホテル経営権限の委譲と、ホテル経営に精通した中堅管理者層の育成にある（川村、1998）。

つまり、同通達は、従来党官僚が握っていた人事権、例えば、幹部従業員の任免、一般従業員の賞罰、昇給、退職や解雇などの権限と、経営や財務に関する決定権を現場の総支配人に委譲することで、総支配人の地位と権力を強化することを目的にしていた。他方、ホテル経営に精通した中堅管理者層は、総支配人が党官僚の影響力を排除する際の強力な支援者となるため不可欠であることから、その育成が求められたのである（川村、1998）。

さらに、同通達では、従前の同一賃金制度を止め、逆に賃金の格差を是認した。同時に、福利厚生や教育訓練を充実することで従業員の労働意欲を向上させようとした。また、同通達は、レストランや宿泊の提供だけでなく、宴会場やバー、または売店やビジネスセンター等の付帯施設

を充実させ、サービス内容を豊富にすることに加え、収入源の多様化を許容している（張、2000）。

このように、国有ホテルでは、1980年代中葉という早い段階で、人事権や給与、福利厚生や収入獲得手段など、さまざまな分野において経営自主権が認められ、外見的には所有と経営が分離しているように見えた。

だが、実際には、上海の錦江飯店グループを事例にすれば、従業員の採用、任免、賞罰に対して、上海政府の統制が加えられていた。そして、全ての総支配人は、政府により任命され、彼らの給与も政府役人のそれに準じていた（Qi, 2001）。また、対外貿易省（現「対外経済貿易省」）は、その傘下のホテル事業を建前としては分離独立させたが、分離独立後のホテルのトップの大半は、やはり同省からの出向者であった（柯、2005）。

さらに、錦江飯店グループは、2001年にフランスのアコー社と合併企業を設立したが、その設立の背景には、アコー・ブランドと同社のセールス網を使用するという目的に加え、外国資本と提携関係を築くことで、政府の関与を抑えたいという錦江飯店側の意図があったといわれている（Zhang et al., 2005）。

一方、政府は、日々のホテル営業だけでなく、その支店の展開についても干渉してきた。例えば、江蘇省や浙江省では、上海に本拠を置くホテルが両省内に支店を持つことを制限していた（Qi, 2001）。この規制は、旅行者が消費した金銭が省外に流失することを危惧したことから生まれたといわれている（Qi, 2001）。しかし、同時に、地方政府自身がホテルを所有していたため、その営業を保護する必要があったからだと考える。

このように、1980年中ごろから始まった中国国有ホテルの改革は、所有と経営の分離を図り、経営の自主性を確立することを目標にしていた。だが、現実には、総支配人の任命や従業員の雇用などは中央または地方政府によって決定されていた（Qui & Lam, 2004）。また、与えられたはずの人事権や給与決定権などは委譲されておらず、さらに、支店展開に対しても行政の干渉が及ぶなど、むしろ「政企不分」状態が依然として存在していたのである。

国有ホテルの業績

他方、国有ホテルの生産性と収益性は、1980年代中盤以降今日に至るまで、期待に反して一向に改善されていない。例えば、中国ホテル産業の1994年から2003年まで10年間の稼働率をみると、国有ホテルは、諸ホテルの中で最も低い部類に属している（表1参照）。

また、実稼働（実際に販売された）客室1室当りの年間営業収入を比較しても、やはり国有ホテルは集体企業が所

表1 資本形態別の年間客室稼働率の比較（％）

資本形態	1994年	1996年	1998年	2000年	2002年	2003年
国有ホテル	61.9	54.6	50.5	54.3	57.9	55.1
集体企業	61.0	51.1	48.4	53.1	58.2	54.8
有限責任公司				59.2	63.3	60.3
股份有限公司				60.2	65.6	56.1
香港澳門台湾投資	61.7	61.4	55.9	63.6	66.0	57.7
外商投資	64.8	57.1	54.3	58.9	64.8	55.7

（出所）中国国家旅游局編『中国旅游統計年鑑（各年度版）』、中国旅游出版社を利用して作成。

有するホテルと同様に少額であり、外資系の「香港・マカオ・台湾投資ホテル」や「外商投資ホテル」の3分の1から2分の1以下に過ぎない。さらに、国内資本によって所有されている「有限責任公司」や「股份有限公司」に比べても、3割前後数値が低くなっている（表2参照）。

表2 資本形態別の実稼働1室当り年間営業収入の比較（万元）

資本形態	1994年	1996年	1998年	2000年	2002年	2003年
国有企業	4.3	9.0	8.0	7.8	8.1	7.4
集体企業	8.0	6.8	7.6	7.1	7.4	7.6
有限責任公司				10.5	10.3	10.1
股份有限公司				10.7	12.5	11.3
香港澳門台湾投資	25.4	26.6	19.20	18.9	20.6	29.2
外商投資	26.1	22.8	21.22	13.4	19.0	17.0

（出所）表1に同じ。

企業経営の効率面に視点を移してみても、国有ホテルの劣勢は変わらない。例えば、Liu（2002）は、ホテルの所有形態別に、従業員の雇用状況を調査している。それによると、調査対象25国有ホテルのうちの60%、15ホテルで従業員が余剰であると回答している。これに対して、株式企業や合併企業が所有するホテルでは、従業員に余剰があると回答したホテルはそれぞれ25%、37.5%と少数派であった。これにより、国有ホテルでは、相対的に効率的な人材配置を行っていないことが理解できよう（表3参照）。

国有ホテルにおいて余剰従業員が存在するのは、同ホテルの従業員の給与が低いからである（Wei & Shen, 1999）。しかし、一方で、国有ホテルは、従業員を動機付け、

表3 従業員数に対する評価（％）

所有形態	余剰あり	適正または過少	回答企業数
国有企業	60	40	25
集体企業	100	0	2
私有企業	0	100	1
株式企業	25	75	16
合併企業	37.5	62.5	16

（出所）Zhang et al.（2005）、227頁。

やる気を起こし、少ない人数でホテルを運営することができないため (Zhang et al., 2005) このような余剰状態が続いているともいえる。

3. 国有ホテルの統合とその課題

国有ホテルの統合

従前の国有ホテルの改革は、所有と経営の分離による「放権譲利」、つまり、経営自主権や利益留保を認めることで経営者や従業員等にインセンティブを与え、彼らのモチベーションを高め、ホテルの業績を向上させることを目的にしていた。しかし、所有者である中央または地方政府がしばしば経営に関与したことから (Tisdell & Wen, 1991)、不徹底であり、期待した効果が現れなかった (Pine, 2002)。

そこで、この手法に代えて、複数のホテルを一定の企業の傘下に集約するという経営統合により改革を推進しようとする動きが散見されるようになった。例えば、中国郵政通信旅游グループ (China Post and Telecom Tourism Group) は、中国信息产业部の下部組織であり、同部配下の諸ホテルを統合し、1つのホテルグループを形成するために設立された (Pine & Qi, 2004)。

また、2003年6月に上海のホテル企業である錦江集団と新亜集団が合併し、中国最大のホテルグループ錦江国際集団が設立された。この合併は、巨大化による経営効率化と競争力強化を狙い、グローバル化を推進する体制を整えることを目的にしている (Yu & Gu, 2005)。

ホテル統合の課題

このようなホテル統合は、従来大半の国有ホテルがチェーン化されずに単体で運営されていたこと (Yu & Gu, 2005)、および近年国有ホテルの規模が縮小しており規模の経済性が働きにくくなっていること (Gu, 2003) を考慮すると歓迎すべきであると考えられる。

なぜなら、単体での運営では、どうしても所有者が経営に関与しやすい。そのため、それらを複数統合し、従来の所有者から切り離すことで、これまで不完全であった所有と経営の分離を促すことができると思われるからである。一方、国有ホテル1軒当たり平均客室が減少傾向にあり、1994年に128.1室あった客室が2003年には98.5室となり、100室を割り込んでいる。だが、一般にホテル業は、規模の経済性が効く産業である (Cullen, 1997)。つまり、規模の拡大にともないさまざまな運営コスト、例えば、仕入れ、生産、または人材教育、マーケティング、資金調達などに要するコストが低下するのである。

また、Christiansen (2001) は、経費に占める固定費の割合が高い事業ほど、この規模の経済性が強く現れるとい

う。そして、ホテル業は、まさに固定費比率の高い事業である。それゆえ、ホテルの施設規模が縮小することは、規模の経済性を損ない、当該ホテルの経営効率に対してマイナスの影響を与えらると思われる。これまで大半の国有ホテルは、単体で運営されていたことから、この規模の経済性を享受しにくかった。そのため、国有ホテルの経営統合は、ホテル経営の効率化をもたらすと考える。

しかし、この経営統合にも課題は残る。なぜなら、この統合の過程で、旧所有者側からの抵抗が予想されるからである。事実、前出の情報産業部の場合でも、傘下の各ホテルは地方の部局の名義で所有されており、再組織化を図るために資産を持ち株会社に移管する際、この地方部局から根強い抵抗があった (Qi, 2001)。

この信息产业部の事例が示すように、多くの国有ホテルは、国と地方という2つの政府機関によってコントロールされている。そして、たとえホテルの営業が赤字であったとしても、両者は、このコントロール権を容易に手放そうとはしない (Pine & Qi, 2004; Qi, 2001)。そのため、統合を図る場合は、強力な推進力が求められ、その有無が成否を左右する。

また、錦江国際集団のように、グループが大規模化することは、上述した規模の経済性というメリットを与えるだろう。だが、その反面、巨大集団をマネジメントするというこれまで経験したことのない難問に直面することになる (松野 & 朱, 2003)。そのため、この試練をいかに乗り越えるかが課題になる。

4. 国有ホテルの私営化とその課題

国有ホテルの経営統合は、有意義な行為であると考えられる。だが、今日の中国ホテル産業の経営状況を俯瞰すると、国有ホテルだけが問題なのではなく、同じ公有企業に属する集体企業も同様である。逆に、民間資本である「有限責任公司」や「股份有限公司」は、確かに、外資ホテルに比べると劣るものの、国有、集体企業より、明らかに業績がよい (表2参照)。つまり、公的所有という制度そのものに問題の源泉があるのではないか。

なぜなら、一般にこの制度の下では、たとえ経営の自主性を付与されたとしても、経営者には自営業者のような強い内発的動機がないからである。また、従業員は、これまで雇用が保障されてきたため、国家に対する著しい依存心があり、企業の経営が苦境に陥っても政府に要求すればなんとかなると思っているからである (楊, 2002)。

そこで、公有という所有構造自体にメスを入れ、企業全体ないし企業の株式の一部を民間人に売却すること (すな

わち私有化)によって、経営の自立を促す方策が取られるようになった(丸川、2002)。

この売却手法としては、MBO(マネジメント・バイアウト)方式、つまり、ホテル経営者が事業の継続を前提として、所有者である国有企业から株式・経営権を買取り、自ら企業のオーナーになって独立する手法が多く採用されている。

例えば、蘇州市にある楽郷飯店を事例にすると、所有者である市政府は、同ホテルを63百万円で売却したが、それを買収した会社の株式は総支配人が全体の45%、副総支配人が10%、各部長が2~5%、その他一般従業員が1%所有していた(Lu、2004)。

また、国有ホテルの売却には、オークション方式も採用されている。例えば、蘇州市にある友誼賓館ホテルは、それまで市の労働組合の所有であったが、22百万円でオークションが開始され、37百万円で売却された(Lu、2004)。但し、オークションでは、必ずしも高値で売れるとは限らない。例えば、中国銀行が所有していた北京のオリンピックホテルは、350百万円の価値があったが、実際には225百万円では売れなかった(Bai & Li、2004)。

私営化の課題

このような国有ホテルの私営化は、今後増えていくものと推測する。だが、ここにおいても、以下のような課題が残る。

国有ホテルを買収する側の代表者であり、私営化後の主要な所有者となる総支配人が、当該ホテルの経営者として適切な人材であったのかという点である。つまり、総支配人がホテル経営のプロであればよいが、政府機関からの出向者やコネ等の情実で就任した人であれば、私営化の効果は現れないと思われる。それゆえ、誰に売却するかは、もっとも重要な課題になろう。

確かに、オーナー企業では、敏捷かつ柔軟な意思決定が可能になろう。しかし、経営者個人に極度に権限が集中した企業の発展には限界があることも、明らかである。規模が拡大し、経営内容が高度化するにつれて、経営者個人の力だけで企業を運営することは困難になる。むしろ、適切な内部組織化と、権限の委譲を行わなければ、企業経営の不安定化を招く(今井、2002)。

そのため、中・長期的には、「個人の企業」から「組織の企業」へといかに転換するかが課題になろう。

国有資産の流出をいかに防ぐかという課題もある。つまり、国有ホテルの私営化過程において、その売却価格が市場価格よりも著しく安価に設定された場合、買

手は過大な利潤を得る一方で、国有資産の流出となるからである(萩原、2003)。

国有ホテルの資産は、元来公共物であり、それを特定の総支配人等に売却することは、既存の非国有企业にとっても不公正競争になるという指摘がある(萩原、2003)。加えて、私営化の過程で賄賂や横領等不正行為があり、不当な手段で多くの資産を得た経営者と経営改善によってリストラされた労働者との間に大きな所得格差を生じさせることがあるとの指摘(萩原、2003; 関、2004)に対して、どのような対策を講じるかも、今後の課題となろう。

おわりに

中国は、WTO(世界貿易機構)に2001年加盟し、国内のホテル市場を2005年12月以降完全開放することを公約した(Jones Lang LaSalle Hotels、2003)。これにより、外国資本ホテルに対する参入障壁が取り除かれ、その市場参入が容易になる。

事実、米国系のハイアット・インターナショナルや香港に拠点を置くシャングリラ・ホテルズなどの大手外国資本ホテルは、中国市場の完全開放というビジネスチャンスをつかんで、2008年までに運営ホテル数を現在の2~3倍に増やす計画(日経新聞、2005)を発表するなど、積極的な攻勢に転じはじめている。

だが、同国のホテル市場には、現在供給過剰状態が発生している(Gu、2003; Yu & Gu、2005)。それゆえ、このような外国資本ホテルの大量参入は、中国のホテル市場における競争を激化させるであろう。

ところが、国内資本ホテルは、経営効率の悪さ、コーポレートガバナンスの欠如、サービスの稚拙さなどの理由から、外国資本ホテルに比べて、業績が劣っているとわられてきた(Pine、2002)。加えて、この業績格差は、近年次第に拡大する傾向を示している(飯嶋、2005)。

そのため、国内資本ホテルは、現状のままでは将来の競争に打ち勝つことが難しい。そこで、国内資本ホテルは、改善すべき課題を明らかにするとともに、その解消を早急に図る必要がある。その際、国有ホテルは、国内資本ホテルの中で主要な地位を占めていることから、最も重要な役割を担うと思われる。

付記 本稿は、文部科学省(又は独立行政法人日本学術振興会)の科研費(基盤研究B 16330106)の助成を受けて得たものである。(This work was supported by MEXT(or JSPS) KAKENHI (16330106))

<参考文献>

- Bai, R. & Li, G(2004) Two hospital management groups purchased adjacent hotels, Beijing Business Today, February 18, A13.
- Christiansen, C. M.(2001) The past and future of competitive advantage, MIT Sloan Management Review, 12(2) 105-109.
- Cullen, P(1997) Economies for hospitality management, International Thomson Business Press, Oxford.
- Gu, Z(2003) The Chinese lodging industry : problems and solutions, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15(7) 386-392.
- 飯嶋好彦 (2005). 中国ホテル産業が直面する諸問題 . ツーリズム学会誌 . 5 : 1-20 .
- 今井健一 . (2002) . 企業制度改革と民営化 . 小林熙直(他) , チャイナリスクを検証する : 中国経済発展の制約要因 . ジェトロ . 第5章 : 89-101 .
- Jones Lang LaSalle Hotels.(2003) China's hotel investment market, NY : Jones Lang LaSalle Hotels.
- 柯 隆 . (2000) . WTO加盟に向けて中国の経済構造変化 . 財務省第7回外国為替審議会(2005年4月25日資料) , 5 . (<http://www.mof.go.jp/singikai/gaitame/siryou/h120425g.htm> .)
- 川村誠治 . (1999) . 第3次産業における中国国有企業改革 : 国有ホテルを事例として . 日中経協ジャーナル . 3 : 52-61 .
- 川村誠治 . (1998) . 中国の国際観光ホテル業 . 折尾女子経済短期大学論集 , 33 : 93-109 .
- Liu T. J(2002) Human resource compensation and its sustainable development strategy in Chinese hotel. Master of Philosophy Thesis., The Hong Kong Polytechnic University.
- Lu, J(2004) Models for reforming city-owned hotels in Suzhou, China Travel and Tourism Press, February 18, A9.
- 馬成三 . (2002) . 中国経済の読み方 : 「世界の工場」を知る80のポイント . ジェトロ .
- 丸川知雄 . (2002) . 中国企業の所有と経営 . 丸川知雄(他) , 中国企業の所有と経営 . 日本貿易振興会アジア経済研究所 . 3-32 .
- 松野豊・朱恒華 . (2003) . 試練の中国国有企業改革 . 知的資産創造 , 8 : 82-83 .
- 日本経済新聞 . (2005) . 外資系大手ホテル2-3倍に : 北京五輪の需要を見込む . 2月28日号 .
- 萩原陽子 . (2003) . 試行錯誤が続く中国国有企業改革 . 調査月報 (東京三菱銀行) , 10 .
- Pine, R(2002) China's hotel industry : serving a massive market, Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, 43(3) 61-70.
- Pine, R. & Qi, P.(2004) Barriers to hotel chain development, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16(1) 37-44.
- Qi, P. S(2001) Growth of China's hotel chains and their future expansion, unpublished masters thesis. The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong SAR.
- Qiu, H. Z. & Lam, T(2004) Human resources issues in the development of tourism in China : evidence from Heilongjiang Province, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16(1) 45-51.
- 李捷生 . (2000) . 中国「国有企業」の経営と労使関係 : 鉄鋼産業の事例 . 御茶の水書房 .
- 関志雄 . (2004) . 民営化とMBOを巡る大論争 : 国有資産の流失が正当化できるか . 中国経済新論Webサイト中国の経済改革 .
- Tisdell, C. & Wen, J(1991) Foreign tourism as an element in PR China's economic development Strategy. Tourism Management, March, 55-67.
- 中国国家旅游局 . (1995) . 中国旅游統計年鑑 . 中国旅游出版社 .
- 中国国家旅游局 . (2004) . 中国旅游統計年鑑 . 中国旅游出版社 .
- 張艶 . (2000) . 中国ホテル産業における日系企業の進出及び管理の問題 . 桜美林国際学Magis , 5 : 57-70 .
- Wei, X. A. & Shen, Y. R.(1999) Competition and development in Chinese hotel and tourism industry. Guangdong Tourism Press.
- 読売新聞 . (2005) . 膨張中国国有企業処分急ぐ政府 . 8月22日号朝刊 (13版) , 4 .
- 楊綱 . (2002) . 中小公有企業の所有構造改革 : 四川省からの報告 . 丸川知雄(他) , 中国企業の所有と経営 . 日本貿易振興会アジア経済研究所 . 第4章 : 105-141 .
- Yu, I. & Gu, H(2005) Hotel reform in China : a SWOT analysis, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 46(2) 153-169.
- Zhang, H.Q., Pine, R. & Lam, T(2005) Tourism and hotel development in China, NY : The Haworth Hospitality Press.

Reforms of China's State-Owned Hotels and Related Issues (Summary)

Yoshihiko Iijima

Assistant Professor, Faculty of Regional Development Studies, Toyo University

Since the founding of the People's Republic of China in 1949, state-owned companies have formed the basis for the country's economic activities. However, during the 1990s, they began to succumb to competition from foreign and non-state-owned companies and rapidly lost their grip on the market. Moreover, a steady stream of companies fell into the red, with about 40% of state-owned companies posting a deficit in 1998.

As a result, the Chinese government became strongly aware of the need for reforms among state-owned companies in the mining and manufacturing sector in particular, and from around the end of the 1990s, it began to promote powerful reforms, such as declaring ailing companies bankrupt and implementing personnel reductions through massive layoffs. Consequently, state-owned companies in the mining and manufacturing sector are undergoing a transformation, from a position in which their survival was protected by the state to one in which they are entities that could be culled by the market mechanism.

In relation to this, unlike those in the mining and manufacturing sector, state-owned companies in China's hotel industry are still the main force in the industry and are a key presence that has created past development. More specifically, as of the end of 2003, state-owned companies accounted for 553,642 rooms in 5,622 hotels (hereafter referred to as state-owned hotels), accounting for 55.8% of all rooms and 57.7% of all hotels.

Moreover, operating revenue in the hotel industry as a whole was around RMB98.3 billion that year, with 41.7% of this generated by state-owned companies. Furthermore,

over the decade from 1994 to 2003, 6,756 hotels were established, with about half of these being developed by state-owned companies.

Thus, state-owned companies in the hotel industry have played a key role. However, if we shift the frame of reference to management, we can see that the advantage they have in numerical terms is completely disappearing. In addition, just as with state-owned companies in the mining and manufacturing sector, they are falling behind as inefficient, uncompetitive organizations.

Consequently, the Chinese government initially attempted a policy of "separating ownership and management", which involved trying to reform state-owned hotels by introducing policies aimed at increasing the autonomy of management, while maintaining the state-focused corporate ownership structure. However, this policy was watered down in practice, due to opposition from the various government institutions that owned such hotels, and the policy did not have the anticipated effect. Therefore, new reform techniques are currently being sought to replace this policy of "separating ownership and management".

Accordingly, while pointing out that the reforms of state-owned hotels aimed at "separating ownership and management" are approaching the limits of their effectiveness, this paper states that new reform techniques that could replace this policy are being tried, such as business mergers and privatization of state-owned hotels. However, these new measures are also not without their problems. Therefore, this paper discusses the issues involved in adopting these new reform techniques.