

中国浙江省地方政府の観光マーケティング戦略

—経営構想と経営組織改革—

Hospitality Business Organization Reform and Vision of Marketing for Hospitality and Tourism in China, Zhejiang

宮内拓智

[概要]

本論文は、中国浙江省地方政府における観光振興政策を、マーケティング戦略の観点から検討し、「魅力ある観光目的地」作りにむけての経営戦略構想の特徴やその実現を支える経営組織改革の動向を考察し、観光マーケティング戦略としての効果と今後の方向性を明らかにすることを目的としている。まず、2006年度浙江省全省観光工作会議の位置づけを媒介に、観光マーケティング戦略の基本的フレームワークを明確化し、観光商品開発と観光イメージのブランド構築戦略、ネットワーク化・グローバル化による経営組織改革を検討し、観光産業の発展の到達点と今後の政策的方向性を明らかにした。

[キーワード]①観光マーケティング (Tourism Marketing)、②ホスピタリティ産業 (Hospitality Business)、③ホスピタリティ・マネジメント (Hospitality Management)、④サービス・マネジメント (Service Management)、⑤サービス・マーケティング (Service Marketing)、⑥ブランド構築 (Branding)

はじめに

今日、観光産業は、世界経済全体の GDP の 1 割を占め、商品別分類輸出額でも首位にあり、2010 年までに年平均 10% の増加が期待できると予測されている「21 世紀のリーディング産業」である^(注 1)。他方、国際観光を巡る外部環境は厳しい状況でもあり、世界経済の低迷、国家間の戦争、テロからの脅威、伝染病による恐怖などの要因によって極めて不安定である。

今後、諸外国の国際観光客誘致のための集客競争が予想され、多様化・個性化する国際観光客の階

層とニーズに対応可能な、魅力ある「観光目的地」作りが求められている。

本論文は、中国浙江省地方政府における観光振興政策を、マーケティング戦略の観点から検討し、「魅力ある観光目的地」作りに向けての経営戦略構想の特徴やその実現を支える経営組織改革の動向を考察し、観光マーケティング戦略としての効果と今後の方向性を明らかにすることを目的としている。まず、第1に、2006年度浙江省全省観光工作会議の位置づけを媒介に、観光マーケティング戦略の基本的フレームワークを明らかにする。第2に、この基本的フレームワークを踏まえ、浙江省政府における観光商品開発と観光イメージのブランド構築戦略の特徴や戦略構想にもとづく企業制度改革の枠組みでの経営組織改革によるネットワーク化・グローバル化の動向を考察し、観光産業の発展の到達点から、観光マーケティング戦略としての効果を明らかにするとともに、今後の方向性を指し示す。

I. 観光マーケティング戦略のフレームワーク

1. 2006年度浙江省全省観光工作会議の位置づけ

「十五（第十次五カ年計画：2001年～2005年）」の総括のため、2005年12月27日及び28日、中国共産党浙江省委員会と浙江省政府は、2006年度浙江省全省観光工作会議を開催した^(注2)。そこでは、「十五」の到達点が確認され、「十一五（第十一次五カ年計画：2006年～2010年）」の活動方針が提起された。そのなかで、『浙江省観光業“十一五”計画及び2020年観光業発展計画綱要』や『浙江省全省観光発展総合計画』などが多数編成され、今日的な観光振興政策の体系が整備された^(注3)。

2006年度浙江省全省観光工作会議の開催や観光振興政策の体系化が進められた背景としては、次の点が指摘される。

まず、はじめに、観光産業の育成を通じての観光収入黒字の拡大、外資誘致、雇用創出への期待であり、訪中・訪浙の観光客誘致増大のための体系的な観光振興政策の推進が必要であった点である。次に、「21世紀の観光大国」や「東アジアの拠点観光国」のために観光分野における実践事業の推進の必要性で、グローバル志向な知識基盤サービス産業としての観光産業の育成である。観光産業は、「21世紀のリーディング産業」であり、「21世紀の観光大国」としての優位性、あるいは「東アジアの拠点観光国」としての優位性を獲得することが重要である。ついで、投資誘致の優位観光国で、先進投資環境の構築による観光部門の外国人投資の誘致で、観光部門を知識基盤サービス産業として位置づけ、新業種・新事業に投資を拡大することである。また、世界観光市場の成長と競争の激化という国際環境の変化、国内環境の変化に対応する長期的なビジョンを含む取り組みを展開する必要がある。最後に、「2006年杭州レクリエーション博覧会」や「2010年上海国際万国博覧会」などの大型イベントの開催とその成功をビジネスチャンスとして活用することである。

2. 観光マーケティングの概念

2004年のアメリカ・マーケティング協会の定義によれば、「マーケティングとは、顧客に対し、価値を創造し、伝達し、引き渡すための一連のプロセスであり、または、組織やその利害関係者を益する方法で顧客関係を管理するための組織的機能」であるとされる^(注4)。したがって、観光マーケティングの研究と実践は、観光固有の価値の定義と観光固有の価値に対する顧客の欲求・ニーズの発見から始まる。この場合の「価値」とは、「ニーズまたはウォンツを満たし得ると考えられるもの」であり、その具現化されたものとしては、有形財・無形財・サービスだけでなく、「何らかの活動、人間、場所でもありうる」とし、多様な意味内容を有している^(注5)。

中国における「観光」の場合、中華人民共和国国家観光局は、世界観光機構の規定を踏まえ、「観光(旅游)」を「休暇を過ごすためにあるいは商用・公務その他の目的で出かけ、連続して1年を超えない時間内で、人々が、通常居住している生活環境から離れて、ある地点への旅行あるいは当該地域に滞在している時間的活動のことである」と定義している^(注6)。また、観光業に関する諸規定は、利益を目的として、観光客の接待に関する組織で、観光客に旅行行程中の各種のニーズを満足させる産業であるとしている^(注7)。観光産業には、狭義のものと広義のものがある。狭義の観光産業は、利益を目的とし、観光客の接待に関する組織のビジネスであり、一般的に、旅行業をさしている。広義の観光産業は、観光客の接待に関連した一切の活動を組織し、利益の手段とする産業の総称であり、旅行業者だけではなく、観光地のレストラン、宿泊、交通、観光案内、ショッピング、娯楽などの観光業に関する諸産業である。

したがって、「観光」とは、特定の目的地への何らかの目的に出かけ、再び戻る時間的プロセスであり、この「観光」を、固有の「中核的価値」とする観光マーケティングは、観光に関連する企業やその他の組織が観光客のニーズを満たし、かつ事業目的を達成するように、観光客と交換関係及び他の利害関係者との間にパートナーシップを構築・維持・発展させる一連の諸活動である^(注8)。さらに、観光マーケティング戦略とは、「観光に関連する組織のマーケティング目標を達成するように、経営資源を考慮しながら、不断に変化し、高度の不確実性を有する観光市場環境、とくに経営状況へ有利に創造的に適応し、特定の観光市場を創造・維持もしくは拡大するための観光マーケティング手段の総合方策」である^(注9)。

3. 観光マーケティング戦略の体系

アメリカ・マーケティング協会2004年定義より、マーケティングとは、価値の創造・伝達・配送の過程である。したがって、観光マーケティングも、観光の価値の創造・伝達・配送の過程である。この観点から、観光マーケティング戦略の体系を考えた場合、価値創造過程としての観光商品開発と

価値伝達過程としての広告・広報戦略、価値配過程としての利害関係者間におけるネットワーク構築とに区分される。また、これらが融合した場合、ブランドの構築・維持の領域となる^(注10)。

(1) 価値創造過程としての観光商品開発

観光マーケティングの場合、「観光の目的地」すなわち、デスティネーションが「観光商品」となる^(注11)。この場合、「観光商品」とは、「体験それ自体の商品化」であるため、目に見えない不可視性という特性を有している。そのため、観光マーケティングでは、観光客の受け入れ体制の改善や新規の観光魅力の開発や創造など環境整備を通じて、「国際デスティネーションとしての整備と質の向上」を進めていかなければならない。

まず、第1に、歴史的・文化的資源の観光商品化であり、知名度の高い「西湖」と関連のある文化体験型の商品開発、伝統文化芸術の常設公演、文化観光祭典などである。さらに、特産物の観光資源化を通じての地域経済活性化支援、伝統風俗の観光商品化を図ってきた。つぎに、体験志向型観光商品開発で、例えば、食文化体験関連型の観光商品開発やレジャー・スポーツの観光商品化などである。また、近年、IT化が進んでおり、サイバー観光商品開発も重要である。これは、国内外の観光関連業者が同時に参加できる大規模な国際観光交易展をコンピュータネットワーク上に開催することである。その狙いは、全世界的な広報効果及びサイバー関連産業の活性化にあり、旅行商品、ホテル、記念品、伝統文化などのテーマ別のサイトやサイバー空間上での観光ショッピング網を構築し、観光特産品、記念品、工芸品などを取り扱うようにする。あるいは、浙江省観光局のホームページや中国国内ホテル・リゾート、航空会社、旅行会社など観光関連ホームページに、サイバー観光ショッピング網や地方自治体の関連サイトを連携させる。さらに、ショッピング観光の活性化として、観光ショッピング環境改善、伝統市場の名所化、特定ショッピング街の造成、免税店の拡大と事後免税制度の活用などを行う。

(2) 価値伝達過程としての広告・広報戦略

広告・広報活動は、マーケティング・コミュニケーション活動の一環で、製品、人、場所、アイデア、活動、組織、国家などをプロモートするために利用される^(注12)。通常、大きく5つのマーケティング・コミュニケーション戦略プロセスを展開する。

まず、①標的顧客層へのコミュニケーションの強化である。顧客の属性やニーズからアプローチして、あるいはデスティネーションの魅力を探査してのアプローチから、市場の細分化を行う。戦略市場の選定を通じて、標的市場への集中広報を展開する。また、市場調査の強化による潜在的観光市場の開拓を図る。そのため、新規観光市場における成長の潜勢力及びニーズの把握・分析のためのマーケティング・リサーチの強化を進める。

ついで、②先進観光イメージのコミュニケーションの強化であり、国家・地域の観光イメージ事業を持続的に展開することを目標としている。地域の核心イメージについての広報では、伝統衣装、文化財、自然、食事などから4~5つの核心的イメージを選択して、集中的に広報する。また、選定された観光イメージを、積極的、効率的、効果的に広報する必要がある。例えば、中国浙江省の場合、「詩画江南、山水浙江」をイメージの核にしている。

③観光広報メディアの多様化も重要である。例えば、文化使節団派遣などの人的広報手段の活用すること、とくに、国内外の有名人・芸術家・スポーツ選手などを「文化観光大使」として委嘱・活用することや先端マルチメディアを利用した広報活動の強化である。また、総合観光情報データベースシステム構築による国内外サービス網の設置である。このシステムの構築目的は、個人や業界、関連機関などへの情報提供であり、国内予約網と接続させて顧客の利便性を向上させることにある。

④モニタリングシステムの構築が必要である。P.コトラーによれば、デスティネーションのマーケティングは、来訪者数やそのタイプを見て、それぞれの観光の魅力を注意深くモニタリングする必要があるとしている^(注13)。今日のIT環境によって、マーケティング情報システムを通じて、変化する環境の傾向を明らかにして、変化を予測することが出来る。新市場あるいは潜在的市場が欲しているものの変化についての情報を集めることが必要であり、とくに、国際観光市場の動向分析を重視し、観光広報活動に対するモニタリングシステムを構築し、観光広報効果を評価する体系を構築する必要がある。

⑤広報・情報活動における協力体制で、海外観光広報にネットワークを構築すると同時に、地方自治体間の情報の共有化、地方自治体と中央広報チャンネルと連携などである。

(3) 価値配送過程としてのネットワーク構築

通常、価値配送過程は、マーケティング・チャンネルを通じた価値連鎖の一環として行われる。しかし、この視点は、取引=交換パラダイムによる二者間の相互作用関係の形態変化に過ぎず、三者以上の行為者からなるインタラクションとダイナミズムを考える場合、マーケティング・チャンネルは、観光業者とそれを支える多くの利害関係者から構成されており、顧客市場、紹介者市場、供給者市場、雇用・リクルート市場、内部市場など、多様なレベルの取引のネットワークを形成している点に着目する必要がある。また、組織内のパートナーシップだけでなく、他の事業者とのパートナーシップをはじめ、政府や非営利組織、企業などとの間に、水平的なパートナーシップを確立しなければならない。焦点となる組織とそれを支える利害関係者から構成され、利害関係者集団との良好な関係を築いたネットワークの確立が、組織への最終的な利益をもたらす固有の社会的資産となる。これが、マーケティング・ネットワークであり、今後の観光マーケティングを考える場合、この視点が有効であると考えられる。また、今日のマーケティング・コンセプトは顧客中心志向であり、従来型の自己の組織を

中心としたスポーク型のネットワーク構造ではなく、顧客への価値提供を中心に置いたマーケティング・ネットワークとして捉えていかなければならないと考える。

II. 浙江省における観光マーケティングの戦略構想と経営組織改革

ここでは、先述した観光マーケティングのフレームワークを踏まえて、浙江省での観光マーケティング戦略への取り組みについて概観してみる^(注14)。

全世界の観光業の隆盛の背景として、①経済発展と社会の安定、②海外渡航の自由化と規制緩和と政策、③観光システム設備の完備、④観光目的地の開発、⑤プロモーション活動の展開について指摘される^(注15)。中国国民経済でも持続的で安定した成長と民主化の進展の加速化にともなって、対外観光政策は、より一層、規制緩和され、観光業の規模拡大と観光業の対外開放は必然である。国際競争に対応するために、観光企業改革の深化と産業調整政策は必須であり、観光産業組織機構を整備し、大型企業の集団化、中型企業の専門分化し、小型企業のネットワーク化が発展路線であり、大型観光企業集団と中小型観光企業を専門分化し、共同で社会化を実現し、観光市場に適応する競争的で合理的な企業ネットワーク機構を形成し、より多くの観光企業を、より強い観光企業に転換させることを実現し、浙江省の観光産業における核心的競争力を向上させる必要がある。

「すべての面で、新たな注意を促し、浙江省の各地域に有する観光資源の基礎の上に、資源のレベルや市場のニーズ、交通条件に依拠して、時期や重要度を分別し、毎年、数多くの重点プロジェクト建設計画を提出し、環境に対応した最も良好なシステムを建設し、逐次、全省に各種のハイレベルの観光資源と社会経済的資源を開発し、観光商品となし、あわせて、寧波などの中心的都市に、国内一流のレベルの人工的景観を作り出し、全省の観光業の全面的・持続的な向上を図る」とともに、「観光商品建設は、浙江省の大多数の都市において、すべての条件が備わっており、『観光強省』を建設するために、浙江省は全国で最も有利な条件を持つもののひとつである」ことが、浙江省における観光産業の発展を加速させる指導的思想である^(注16)。

1. 企業グループ化・ネットワーク化戦略構想と経営組織改革

浙江省全省観光工作会議などの場で追求された経営戦略構想としては、第1に、経営規模拡大を目指す、観光サービス企業集団の設立である。浙江省の観光産業は、小規模で、資源は分散しており、弱い市場競争力が現状である。今後、産業組織機構を調整し、より強力な競争力を素早く育成し、国際的に連携した観光企業集団によって、企業集団の戦略的計画能力や主体的投資能力、技術開発能力、資本運用能力、対外市場開発能力などを十分に発揮させ、産業全体を連動させるハブ機能を果たすリーダー企業としていかなければならない。また、そのための手段としては、以下のようなものがあげ

られる^(注17)。

国内の各種の産業を連合させ、観光投資に興味関心のある企業の発展手段とすること、とくに、観光産業と密接な関連にある分野（金融、タバコ、ホテル、交通輸送、情報通信、文化娯楽、マスメディアなど）の産業内部には、優れた幅広い経済勢力と、資本運用に成功した経験を持つ企業集団が存在し、現在でも、ある程度の知名度を有し、比較的良好な観光開発と、経営経験、人材・資本を有しているが、「ひとつの事業を主力とし、多元的に発展し、相互に優位性を保ち、共同活動」する持株会社制の観光企業集団の基礎作りのための資金が不足しているのは明らかである^(注18)。ブランドとなる優秀な企業をリーダーとし、資本で連携し、優秀企業の低コストでの拡張の進行を進め、産業分野を超え、所有制度を超え、地域を超えた投資や連合、保有を通じて、観光企業組織機構を編成し、一群のネットワーク化を形成し、主要な経営方式の観光企業集団を一体化し、経営規模の拡大と経営レベルの集約化を行う。

多様な方法を採用し、多様な企業資金を引き寄せることを通じて、浙江省内の莫大な民間資本、観光企業集団や大型観光開発プロジェクト資金に重点的に支援する。また、観光産業基金を通じて購買を促進し、観光投資会社の投資を委託し、観光企業連合投資などの間接的な方法での投資によって、社会資金の最大効果を十分に発揮させ、観光リーダー企業のやる気と自らの利益獲得を保障し、ウイン・ウインの局面を形成する。

多様なルートや方法で、外資を地元を引き寄せ、観光事業集団に投資し、組織することが重要である。中国はすでにWTOに加盟し、観光産業の開放はすでに既成事実となっている。未だ、浙江省の観光企業の基礎はまだ脆弱なものであり、外国の強大な観光業の挑戦に対抗できるだけの力を短時間のうちに大きく発展させる方法はない。企業として、積極的に対抗しできなければ、外国の観光企業と協力するパートナーを求め、「鶏を借りて、卵を得る」ようにしなければならない。例えば、三者協力型の観光企業（建設—経営—施設運営の面）の共同開発、BOT投資、共同管理、フランチャイズ経営、分社機構の設立などの方法があげられる。グローバル企業の誘致を通じて、中国資本企業を合併買収あるいはコントロールできるようにし、そのブランドと競争力を用いて、国有観光企業の合併と改造を進め、浙江省の観光企業集団を発展させ、規模拡大しなければならない。同時に、観光産業への外国企業投資に関する法体系の整備し、対外企業に対して、国民並みの待遇を実行し、申請手続き項目の簡素化や外国投資家への一定の税制インセンティブの付与などを行わなければならない。

第2の経営戦略構想は、小企業連合の誘導と観光サービス小企業集団ネットワーク形成である。浙江省の観光業は小規模企業が多いのが現状であるが、協力・連合などの方法を通じて、大量の小規模観光企業を、専門的な社会的分業のシステムに組み込み、次第に、一群の大型の観光企業集団を形づくり、「小規模企業の専門化・精密化・特化」を機軸に、活力あふれる小規模企業を中心にした企業ネットワーク、例えばホテル業ネットワーク、旅行業者ネットワーク、テーマパーク・ネットワーク、

異業種ネットワークなどへと発展しなければならない。そのための方法としては、以下のものが提起されている^(注19)。

省全体レベルあるいは各地地域レベルでの観光交通センターや観光総合商品市場を設立し、小企業が商品・サービスを販売するだけでなく、最新の商品やサービスについての消費者需要を獲得し、あわせて、小企業がおかれた環境と自らの特色に基づいて、専門化の方針を進め、同時に、グローバル企業との協力を不断に追及し、小企業ネットワークの形成を加速化させなければならない。

小企業の専門化とレベルアップの他には、税収等の各種の奨励策を通じて、非核心的業務に携わる大規模観光企業集団が、小規模企業を包摂するようインセンティブを与え、大規模観光企業集団との共同発展を核心とする網目状の小観光企業ネットワークの形成を加速化させなければならない。

小企業に対する経営コンサルティング機構の設立も必要である。各レベルの地方政府は、大学・専門学校、金融企業、投資機構によって、大型観光企業集団と関連する専門家研究機関となし、全省をカバーする観光小企業ネットワークのコンピュータ・ネットワークを通じて、国内外の最新の商品や市場、産業動向の情報を提供し、さらに、小企業が環境の変化に対応する能力を強化するために、企業の必要に応じて、各種類の経営コンサルティング・サービスを提供する。例えば、戦略的計画の策定やマーケティング・リサーチの展開、他の企業との協働、スタッフを獲得し教育訓練するシステムの設立などで、小企業の経営管理能力を向上させ、小企業ネットワークの成長をスピードアップさせなければならない。

第3の経営戦略構想は、観光サービス企業組織の機構改革及び機構変革の加速化である。観光企業は、観光商品の供給者として、観光発展において重要な作用を果たしている。現在の浙江省にある観光企業では、単体の規模での経済的効率はいうまでもなく、企業集団全体でも発展する需要に対応することが出来ない。そのためにも、次の4つの柱からなる観光サービス企業組織の機構改革および機構変革の加速化が必要である^(注20)。

①組織機構の改善強化：観光企業において、現代企業制度の確立を積極的に推進し、取締役会、監査役、スタッフ層、株主総会などを整備し、模範的な法人統治機構を確立し、国際的なマネジメントを導入し、独立した取締役会制度を企業に促進し、各部門の責任・権利・利益を明確化し、とくに、企業の独立主体としての地位や経営管理スタッフの受託責任を明確化し、観光企業の自主的なファイナンスに関する効率的な管理を実行し、真の「政治と経済の分離」を実現させなければならない。他方、観光企業の株式会社への改造の加速化が求められ、企業集団の資産的連携を強化し、持株会社によって組織規模を拡大させ、起業のための資産と経営とを一体化させ、模範的な観光企業集団の組織機構の確立を目的としている。

②資本機構の改善強化：資本市場の発展は、企業への融資方法を幅広く開拓し、企業が直接市場に上場し融資提供を受けるための条件にとって、すべて有利な政策を作り出し、株式取引センターの内

部に、観光企業専門の株式取引部門を設立し、リスク投資を含む各種の社会資金を、観光産業へと投資が向かうように、奨励し、誘引し、資本の優良利用と良好な循環を形成する。

③管理機構の改善強化：観光商品開発機構を設立し、有効なプロダクト・イノベーションを進める。「契約」制度を強化し、マネジメント層と中間管理者層を確立し、「指標を考課し、リスクを低下させる」制度のため、遂行する責任・権限・利益を統一化する考課指標を明確化する。分配制度の改革で、個人業績・効率に応じた傾斜分配モデル、例えば、「高い給料、高い報償、中間領域の収入も組入れる」方法を推進し、積極的な分野の業務や業績に人員を傾斜配分する。ISO9000 や ISO14000 の品質基準の全面導入の推進で、完全な品質保証システムを確立し、業務プロセスの改善で、ERP 等の現代経営情報技術を広範・大規模に普及させる。

④企業文化の整理強化：観光企業の企業文化建設を強化し、まず、基本理念を構築し、従業員・スタッフの模範となる中核的な文化システムとなし、次第に、共同の価値概念を形成し、組織の凝集力を強化する。CIS 活動を後半勝つ強力に推進することで、鮮明な企業イメージを確立し、企業のブランド戦略の基礎を築かねばならない。

2. 浙江省の観光イメージの確立とブランド構築戦略

観光市場が次第に成熟化するにつれて、量的拡大が目標の粗放型発展から、深いレベルの、品質重視の、内容豊富型の発展へと向かい、単一のマス・ツーリズムから、複合的で多機能的な観光へと発展する。これゆえ、観光資源の開発において、自然環境と人工的環境とを開発を重視するものから転換し、高い文化的要素を含む観光資源を発掘し、独自の文化的な内容を有し、文化的施設と優良な品質をシステムティックに管理し、逐次、浙江ブランドを形成することに寄与するものとなる。浙江省の観光イメージ確立とブランド構築戦略の主要な内容は以下の通りである^(注21)。

(1) 観光商品におけるブランド特性の形成

まず、完成した観光商品体系を設立し、全面的に観光商品の品質を向上させることである。観光商品の発展は、市場に対応して、観光商品機構の多様化・系列化をリードするため重要である。今後、ますます、観光市場が多様化する局面で、団体ツアー見物型の観光資源や伝統的観光商品に依存した観光産業発展の観念を打ち破り、早急に、現代的な観光市場のニーズの変化に対応し、観光商品のイノベーションのテンポを加速化し、伝統的なツアー見物型の観光商品を現代化レベル（例えば、高度な科学技術手段との融合や現代的な意識高まる参画性など）まで引き上げる努力を行うと同時に、レクリエーション観光、リゾート観光、ビジネス観光、スポーツ観光、学習観光などの非団体ツアー見物型の観光プロジェクトの開発を加速化し、こうした品種の多様化を生み出す努力によって、観光の内容を豊富化し、高級で品格のある観光商品と観光様式として、観光客の多様なニーズに対応するこ

とができるようになる。資源開発を通じて、観光商品を、単発のイノベーション開発から、持続的なイノベーションへと転換し、個別商品のイノベーションから、製品ライン全体への持続的なイノベーションへと転換し、長期的な製品ライフサイクルの初期段階を保有する。同時に、我々の商品を、進出できるように、逗留できるように、観賞できるように、享受できるように、連動できるように、反復利用できるようにしなければならない。

次に、観光商品の内容を向上させることである。文化的資源を主とし、見物を主とした、ホット・スポット型の都市と団体旅行を主とする第一世代の観光商品から、独自のテーマを有し、テーマを集中させた、歴史と文化の内容の一致をさらに強めた、かなりの高付加価値を備えた第二世代の観光商品に転換しなければならない。発掘、整理、パッケージングの過程を通じて、不断に、それぞれの特色から新しい意義深い観光商品を国内外の市場に向けて推奨し、内容がより一層豊富で高品質な観光商品を観光客に提供することで、観光客の満足度を高める

最後に、独特な観光商品の発展に大いに力を入れることである。個性的な観光は、世界観光業発展のトレンドである。例えるならば、従来のツアー型観光商品は、「観光スーパーマーケット」の「大衆商品」であるが、他方、オプション型の個性的な観光商品は、「観光スーパーマーケット」の「専門商品」で、品質の高い、新しいトレンドの商品である。浙江省は、多くの「我々だけが有し、我々を好む人だけが有する」観光景観項目を挙げて、とくに、コラボレーションやハブスポークの中心となる「龍頭」項目とし、浙江省の観光景観ポイントの建設に、「点から線へ」あるいは「平面から立体へ」と発展させた。観光景観地区・ポイント建設の分野で、世界レベルの高品質観光商品を創設し、国家レベルでの観光品質に重点を置いた戦略を実施し、規模を拡大し、品質を高め、特色を打ち出し、システムを完備することを目標に、計画や建設に力量を集中させ、多くのものを世界レベルや国家レベルの観光景観ポイントに向上させた。

(2) 浙江省全体の観光イメージの打ち出し強化

潜在的な顧客市場の開拓・拡大は、観光産業マネジメントのすべての要素の中の核心である。観光商品と一般商品を比較して、最大の相違点は、観光商品の移動不可能性である。この観光市場における特性から、商品市場の成長・拡大におけるプロモーション活動の重要性が規定される。また、ブランド構築においても、マーケティング・コミュニケーションとしてのプロモーション活動が必要不可欠である。浙江省における観光プロモーションの展開は、以下のように行われる^(注22)。

①観光の宣伝・プロモーション活動へのインプットを増加し、毎年、必要とするプロモーション経費を不足することなく保証し、次第に増加させなければならない。マス・コミュニケーション、例えばテレビ、新聞、広告、インターネットなどの多様なメディアを通じて、観光を普及・教育し、正確に指導し、観光消費に関する新概念の確立しなければならない。

②観光プロモーションの方法を多様化する。マーケティング・プロモーションは、「人が知ること」から「人が来訪すること」へと至る。多様な潜在的観光顧客市場と多元的な消費ニーズに直面して、大規模宣伝に力を入れ、プロモーションへのインプットを増大すると同時に、多元的な方法によって、有効なレベルアップを探求しなければならない。伝統的な方法と安易な活動では、今後、ますます、当面の市場競争に対応することが出来ないで、合理的で有効な観光プロモーションの形式を積極的に模索しなければならない。制度的イノベーションを通じて、産業界と地方政府の資金をさらに多く引き寄せて、マーケティング・プロモーション活動へ投入し、プロモーション・ミックス戦略によって全体をリードし、積極的参加と良好な局面を形成しなければならない。

③マーケティング・リサーチを強化し、プロモーション活動の実施を重要視する。目下、浙江省は、国際・国内観光市場の基礎調査活動が不足しており、主要な潜在的顧客市場や主要な競争相手に対する欠陥があり、観光客需要等の基礎調査の分析によって、マーケティング・プロモーションにある盲目性を取り必要があり、今後、市場細分化のための調査を強化しなければならない。例えば、観光の目的に重点を置いて市場を区分し、ビジネス、会議、観光、リゾートなどのセグメントとし、あるいは、年齢によって、老人、青年、児童と区分し、あるいは観光の方法で、団体客と個人客に分類する。その後、異なる目的に対して、標的市場を細分化し、それぞれに対応したプロモーション活動を採用し、華東地区の北京、広東、遼寧などの主要な顧客供給源に対して、あるいは、日本や東南アジア、欧米などの主要な顧客供給国に対して、重点的にプロモーション活動を行い、より効果的な機能を実施しなければならない。

④全体のプロモーションを強化し、観光のイメージをレベルアップさせる。浙江省の各都市、各観光企業は、毎年、各種のイベント活動を不断に行ない、プロモーション活動も少なくない。しかし、各自が競争しており、「インパクトが小さく、反響も小さい」ので、浙江省全体の観光イメージの形成が困難である。今後のマーケティング・プロモーションでは、「浙江ブランド」の統一を打ち出して、いかなることをしても、国内外いずれでも大きな影響力のある大規模な活動やプロモーション活動の共同化を通じて、強大な宣伝攻勢となし、「詩画江南、山水浙江」ブランドを迅速に打ち立てなければならない。

3.地域間協力の強化とコンプライアンスの確立

(1) 観光地区間協力の強化と資源共有化の実現

浙江省観光業は、地域的限界を打ち破り、行政・産業界との関係を健全化し、県と県の間、市と市の間、省と省の間の観光道路・観光鉄道の貫通と接続を推進し、地域共同で、計画や顧客の供給源から集客地へ相互に送り出すことを強化しなければならない。あわせて、各市・各県の観光局は、広域

観光の発展の視角から発想して、近距離での重複建設を防止し、資源と顧客の供給源の共有・共同利用化を切実に実施しなければならない。その方法としては、大きく2つに大別される^(注23)。

まず第1は、浙江省の各都市間の協力を強化する浙江省全省内での地域連携である。浙江省における11都市の観光資源は十分豊富に揃っており、かつそれぞれに特色がある。ゆえに、今後の市場発展は、広域観光の原則を堅持し、杭州、寧波、温州、金華などの中心地(准中心地)の観光都市の優位性を維持・向上すると同時に、嘉興、紹興、台州、麗水、衡州などの観光温泉・冷泉地域の観光資源を積極的に開発し、これらの地域の観光開発のための協働に力を注ぎ、ひとつの全省規模の観光ネットワークを形成することである。

長江デルタ地帯の「龍頭」都市である上海との協働を強化する広域地域間連携である。浙江省は、上海市、江蘇省、福建省、安徽省などの観光が発達した省・市の間での協力を強化する。同時に、都市の総合的な実力や交通の利便性が高まるにつれて、地域間協力の範囲が拡大し、北京や山東省、広東省、広西省、雲南省その他の省・市にまで広がり、固有の資源や代替不可能な資源の相互補完関係を形成し、中国観光の一環を構成する大地域となり、地域全体の効果的な宣伝を促進し、長江デルタ地帯全体の観光業の発展を推進し、観光大市場という局面を生み出すことができる。

(2) 観光分野における社会的規制の強化と健全な法規範

市場経済は「法治経済」でもある。浙江省の観光業の社会的規制は、「無から有へ」、「政治・企業一致から政治・企業分離へ」、「縦割り行政から事業管理へ」と変化する道で、いわば「曲がりくねった道」であるが、かなり明確な成果がでてきている。国内外において、さらなる浙江省の観光イメージの形成・確立には、観光ビジネスの社会的規制の強化が必然で、観光ビジネスの社会的規制に関する規定・制度の確立と健全化を通じて、観光企業の社会的規制を強化し、同部門における経営行為の模範とする。旅行者と観光ガイド・チームの建設を強化するために、啓発・教育訓練や考課、管理を通じて、他部門の業務の品質と職業倫理の水準を不断に向上しなければならない。観光の品質を検査監督する部門は、産業への社会的規制を強化しなければならないし、観光客からの訴え一件ごとに受理し、審議を行い、観光客の合法的な権益を保護しなければならない。観光部門は、警察や商工業部や物価部、技術監督部などの部門と連合して、共同で、法を執行し、共同で統括管理し、浙江省の健全で模範的な発展を確保しなければならない。観光業の社会的規制体制改革の不断の深化にともなうて、今後、産業への社会的規制をさらに規範化、制度化、法治化することを通じて、観光客に対しては、望ましい観光環境を創造し、観光企業に対しては、好ましい経営環境を提供しなければならない

(注24)。

4. 観光分野における企業経営のグローバル化の推進

1990年代初頭、中国の観光部門は、観光企業のグローバル経営の研究に着手し、この分野での構想を提起した。世界経済の発展傾向を見るならば、サービス貿易は、各国の経済・貿易に占める割合はますます大きくなっており、国際観光業はサービス貿易を構成する重要な部分である。国際観光の発展は、グローバル企業による投資の自由化や国際サービス貿易の自由化という、観光企業のグローバル経営にとって、良好な外部環境を創造する。

観光企業の特徴を見れば、観光業は、本来的な外向型経済で、海外から出入する観光客のすべてが、グローバル経営を活用している。観光業は、サービス産業のなかでは、外貨を生み出す有力な産業であり、観光業のグローバル経営が発展すれば、観光業の発展空間の開拓にさらに有利になり、観光からの外貨収入の相対的な均衡を保持し、「観光強省」の目標を実現する。観光商品の特色から見れば、観光商品は生産と消費の同時性を有しており、観光客のグローバル消費が存在するため、観光企業のグローバル経営が可能になる。しかし、目下、入国した観光者の受け入れの部分を掌握する観光企業では、国際観光市場の分業システムの中での、暫定的で従属的な地位に留まっており、一部の企業では、すでに、グローバル経営が開始されているが、まだ、比較的、低級な形態である。

ある任意の観光企業に対して言えば、国際観光者の消費環境の中での地位によるもので、顧客の供給源あるいは目的地は不動であり、現地で直接的に事業経営活動を行っており、グローバル化のプロセスは、選択的の主要素などの違いにより、現実には、初級から高級に至るまでの7段階の階梯に表現できる^(注25)。

観光企業が実施するグローバルな発展戦略の効果は、次の2点にある。第1に、営業権の取引を通じて、資本を融合し、フランチャイズ経営によって企業集団を発展させ、国内市場における競争優位と国際市場における中核的競争能力を確立することである。グローバル企業の実現過程を見てみれば、成功している企業は全て、国内市場において、すでに十分な、資産規模、株式市場、経営モデル、ブランド戦略などの分野での優越的な地位を得て、その後、再び対外拡張に向かうのである。国内観光市場の掌握が無ければ、あるいは、国内観光旅行者が国外観光消費のブランドの支持しなければ、観光企業のグローバル経営活動の安定性と成長性は、効果的に保証することが出来ない。第2に、企業の共同購買、経営管理モデルの輸出、経営管理スタッフの派遣、フランチャイズ経営やマーケティング・ネットワークなどの方式を通じて、グローバル観光企業集団あるいは戦略同盟を構築し、さらに広範囲な市場領域内での戦略的優位性を探求し、企業の国際的な成長空間を開拓発展させることである。それゆえ、観光企業のグローバル経営は、企業集団化を前提とし、その活動を保障している。浙江省では、有利な条件を有する観光集団がさらに一步を進み、積極的に、国際業務を開拓・発展させ、観光業の国際化のテンポを加速化させている。

むすびにかえて

これまで述べてきた様に、浙江省政府は、地域イメージのブランド化をめざす観光マーケティング戦略を展開してきた。また、その戦略を実現できるような政策的環境づくりと経営組織改革・企業制度改革を実施してきた。とくに、観光サービス企業集団の設立と企業ネットワーク化は、今日のマーケティング展開の重要な要点である。上述の観光マーケティング戦略の成果は、次の指標から知ることが出来る^(注26)。2005年度、浙江省の海外からの観光客は345万人で、前年度比25.78%増、外貨収入では、17億1600万米ドルで、前年度伸び率31.99%、いずれも全国ランキング5位である。国内観光客も約12,758万人、前年度比20.36%増、観光収入1239億6500万元、前年度比22.43%増、両方とも全国ランキング第5位である。「九五」期末と「十五」期末を比較しても、海外からの観光客約113万人から234万人増加し、209.1%の成長である。国内観光客も5870万人から6888万人も増加し、103.5%の成長である。外貨収入も、5億1400万米ドルから12億米ドル増加し、233.9%成長である。国内観光収入でも、430億元から810億元増加し、188.3%の成長である。こうした高い成長を支えてきたことが、中国経済発展とその環境変化を巧みに捉え、ビジネスチャンスへと転換させた浙江省人民政府観光局を主体に展開された観光マーケティング戦略の成功として評価できる。

また、今後の浙江省地方政府の観光マーケティング戦略構想としては、①「浙江省全省観光発展総合計画」と「十一五」の実施、②観光交通インフラストラクチャーの整備、③観光経済強省・強県づくり（「十百千工程」）、④国際的な機会を利用した浙江のイメージアップ、⑤海外観光客への積極的プロモーション活動、⑥観光情報インフラストラクチャーの整備、⑦長江デルタ地帯での広域地域間連携の強化、⑧観光環境の法的整備・健全化があげられ、今後の展開・具体化が期待される^(注27)。

【 注 】

(注1) World Tourism Organization “Tourism 2020 Vision” ,については、<http://www.world-tourism.org/facts/eng/vision.htm>. (2006年5月31日)を参照。

(注2) 浙江省観光工作会議に関しては、浙江省旅游局《關於參加全省旅游工作會議的通知》2005年12月12日を参照。

(注3) 浙江省全省観光発展総合計画の概要に関しては、浙江省人民政府旅游局《2005年浙江省旅游經濟形勢分析》2006年1月、11-13頁を参照。

(注4) アメリカ・マーケティング協会の2004年定義の日本語訳については、那須幸雄「マーケティングの新定義(2004年)について」『文教大学国際学部紀要』第16巻第1号、2005年7月p79、なお、アメリカ・マーケティング協会の2004年定義については、<http://www.marketingpower.com.live/content21257.php>を参照。

(注 5) この点に関しては、P.コトラー著（恩蔵直人監修）『マーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション，2003年やP.コトラー、J.ボーエン、J.マーキンス共著（白井義男監修）『コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング』ピアソン・エデュケーション，2003年などを参照。

(注 6) 中華人民共和国国家旅游局局長・何光暉主編《中国旅游業 50 年》2000 年 1 月における「観光（旅游）」の規定や曹博偉：《旅游的基本概念及其测度》《旅游調研》2005 年第 11 期を参照されたい。

(注 7) 中華人民共和国旅行業管理条例（1996 年 10 月 15 日中華人民共和国国务院令第 205 号）の第 3 条の規定。

(注 8) 長谷川政弘編著『観光マーケティング』同文館，1996 年，8 ページ。

(注 9) 長谷川政弘、前掲書，1996 年，16 ページ。

(注 10) この点に関しては、宮内拓智「マーケティングにおける関係性の変容と『高度大衆消費社会』的状況」立命館経営学会『立命館経営学』第 37 巻第 5 号，1999 年 1 月や宮内拓智「マーケティング論再考」日本流通学会『流通』No.17，2004 年 10 月、宮内拓智「『高度情報ネットワーク社会』のマーケティング・パラダイム」関西大学商学会『商学論集』第 49 巻第 3・4 号合併号，2004 年 10 月を参照。

(注 11) デスティネーションのマーケティングの概念については、P.コトラー、J.ボーエン、J.マーキンス共著（白井義男監修）『コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング』ピアソン・エデュケーション，2003 年，573 ページを参照されたい。

(注 12) P.コトラー、G.アームストロング著（和田光夫・青井倫一訳）『新版マーケティング原理』ダイヤモンド社，1995 年 603 ページ。

(注 13) この点に関しては、P.コトラー、J.ボーエン、J.マーキンス共著（白井義男監修）『コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング』ピアソン・エデュケーション，2003 年，736 ページを参照。

(注 14) 鄭吉昌・夏晴共著《服務業、服務貿易与区域競爭力》浙江省大学出版社，2004 年，244-251 頁。

(注 15) 葛立成・聶献忠：《加入 WTO 对浙江游業的影响与对策研究》，《浙江学刊》，2001 年第 4 期や鈴木勝（李勝娟訳）：《國際旅游振興論》，中国旅遊出版社，2002 年、津山雅一：《東亜一西太平洋地区爆發旅游的背景》，《日本國際旅游学論文》40 頁などを参照。

(注 16) 孫鋼：《新世紀中国区域旅游發展大思路》，中国旅游出版社，2001 年を参照。

(注 17) 鄭吉昌・夏晴共著《服務業、服務貿易与区域競爭力》浙江省大学出版社，2004 年，246 頁。

(注 18) 鄭勝華：《如何提升浙江旅游業核心競爭力》，《商業經濟与管理》，2002 年第 4 期。

(注 19) 鄭吉昌・夏晴共著《服務業、服務貿易与区域競爭力》浙江省大学出版社，2004 年，246-247 頁。

(注 20) 鄭吉昌・夏晴共著，同上書，2004 年，247-249 頁。

(注 21) 鄭吉昌・夏晴共著，同上書，248 頁。

(注 22) 鄭吉昌・夏晴共著，同上書，249 頁。

(注 23) 鄭吉昌・夏晴共著，同上書，249-250 頁。

(注 24) 法規制に関しては、浙江省旅游局の《浙江省旅游業“十一五”規測与至 2020 年旅游發展規則綱要》、《浙江省生態旅游規則》、《浙江省旅游發展總體規則》など整備している。浙江省旅游局《關于旅游行政許可有關事項的通知》2004 年 9 月 14 日や《2005 年浙江省旅游經濟形勢分析》2006 年 1 月、11-13 頁を参照。

(注 25) 杜江：《論旅游企業跨國經營的形式与特征》，《旅游研究空間站網站》，2004 年 3 月。また、7 段階の階梯とは以下のものである。

- ①A 国の観光企業が B 国の観光客の接待を開始する段階
- ②A 国の観光企業が B 国内内部で事業誘致活動をする段階
- ③A 国の観光企業が B 国に代理店かオフィスを設立する段階
- ④A 国の観光企業と B 国企業とのが協力する段階
- ⑤A 国の観光企業と B 国の観光企業が合資する段階
- ⑥A 国の観光企業が B 国に直接投資企業を開設する段階
- ⑦A 国の観光企業が B 国にグローバル經營を發展させる共同經營方式（經營合同やフランチャイズ經營など）の段階

(注 26) 浙江省人民政府旅游局《2005 年浙江省旅游經濟形勢分析》2006 年 1 月、1-3 頁。

(注 27) 浙江省人民政府旅游局《2005 年浙江省旅游經濟形勢分析》2006 年 1 月、16-18 頁。