

中国旅行社企業の成長過程と現状に関する一考察

—江蘇省の事例を通じた組織論の観点から—

張 慧娟

はじめに

一、中国旅行社企業の成長過程と現状

- 1、中国旅行社企業の成長過程
- 2、中国旅行社企業の成長現状

二、江蘇省旅行社企業の現状

- 1、江蘇省の観光環境
- 2、江蘇省旅行社企業の現状

三、江蘇省旅行社企業と江蘇省旅游局の関係

- 1、江蘇省旅游局の位置づけ
- 2、江蘇省の旅行社企業と江蘇省旅游局との関係

おわりに

はじめに

中国の旅行社企業は1970年代の末からインバンウンド観光だけの経営活動からスタートし、1980年代に入ると国内観光活動とアウトバンウンド観光の経営活動まで発展してきた。このような経営活動範囲の拡大により旅行社企業の経営管理活動も少しずつ改善されてきたのである。また旅行社企業数も増加し、従来の数社から2007年に19720社まで増えた¹。しかし、先進国と比べ13億の人口を有している中国にはこのくらいの旅行社数は決して多くないことが現実である。中国経済発展と共に旅行社企業数もこれから増えていくことが予測できる。このような傾向の中で、本稿では、中国経済改革政策を実施してからの中国旅行社企業の成長過程を軸として、旅行社企業の経営管理活動の改善過程に政府はどのような機能を果たしているのか、現在旅行社企業はどのような課題が残されているのかについて考察する。また、旅行社企業経営管理における外部環境適応機能

1. 「中国旅游年鑑（2008年）」

と企業内部における働きづけ機能が具体的にどのようなあり方をとっているのかについて検討する。

一、中国旅行社企業の成長過程と現状

1、中国旅行社企業の成長過程

中国旅行社業界の数は、1970年代末にかつての外事接待専用の国際旅行社から1997年まで全国に4,986社まで急速に増えた²。外国観光客数は延5758.79人で、国内観光客数は延6.44億人に達した³。その背景には中国政府が1978年から経済改革開放政策を推進することによる都市居民の年収の増加、国内観光交通整備の改善及び国民消費観念の変化による観光客数の急増があった。このような供給より需要が大きい市場が中国旅行社企業の発展によい環境を与えてくれたのである。しかし、当時旅行社企業は殆ど設立したばかりであるため、企業内部における責任者の未経験の問題、ガイドの質の問題、内部人員配置の問題などにより観光産業発展のスピードに追いつかなくなった。それゆえ、客を騙す暴利経営、偽帳簿による脱税、業務範囲を超えた違法経営などの問題が生じ、一つの社会問題になった。旅行社市場全体における無秩序の問題は中国社会及び中国経済に影響を及ぼすことによって中国政府の関心を引いたのである。当時中国政府と観光管理部門は観光人材の育成、大規模なインフラ整備及び観光資源の開発など旅行社企業にかかわる外部環境から多方面の工夫をしてきた。同時に旅行社企業経営に対して中国政府は1985年に中国初の旅行社行政法則である『旅行社管理臨時条例』を公布した。その3年後中国国家旅游局はこの条例の実施細則を発表した。更に、1992年に中国政府は観光産業を第三次産業の中の重点産業として位置付け、1996年に『旅行社管理臨時条例』を修正し、『旅行社管理条例』を正式に公布したのである。この条例によって中国の旅行社企業は新たに分類された。いわゆる、従来の一類旅行社、二類旅行社、三類旅行社から国際旅行社と国内旅行社に分け

2. 「中国経済年鑑（1998年）」

3. 「中国経済年鑑（1998年）」

中国旅行社企業の成長過程と現状に関する一考察

られた⁴。このような分類型は旅行社の業務内容と職能によって行ったということより中国政府が旅行社全体をコントロールし、旅行社の質を確保するためであろう。これは中国政府が旅行社企業発展の初期段階から旅行社企業の質を重視していたことを意味している。

中国旅游局は旅行社の質を向上させるために1991年から旅行社に対して年審査制度を実施した。良い企業を残し、悪い企業を撤退させるという方針で毎年、年審査を実施した後、全国に旅行社百強を発表している。このような政策を実施したことによって旅行社経営の規範化を促進したようである。更に旅行社の質をより一層向上させ、観光客からのクレームを積極的に処置するために国家旅游局は1995年の元旦から保証金制度を正式に実施した。即ち、各旅行社は流動資金の一部を品質保証金としてそれぞれ所属している旅游局に納める制度である。同時に各旅游局に質監督所を設け、旅行社経営管理にかかわる品質を監督する役割を担っている。この強制的な保証金制度は旅行社側が脅威を感じるには言え旅行社の質をより一層高めたのも事実であった。そして、旅行社の社会的なイメージをアップさせるために1996年にガイドのクラス制度を実施した。更に、旅行社経営管理の専門化を推進するために1997年に旅行社経営者の資格試験という資格勤務制度も実施したのである。

表1 1991年—2007年観光客数と観光収入

年度	海外からの観光客		国内観光客	
	観光客数 (万人)	観光収入 (億ドル)	観光客数 (億人)	観光収入 (億元)
1991	3334.9800	28.45	2.80	200
1992	3811.4945	39.47	3.29	250
1993	4153.6943	46.83	3.50	320
1994	4368.4456	73.23	5.24	950
1995	4638.6511	87.33	6.29	1375.7
1996	5112.7516	102	6.40	1638
1997	5758.7923	102.74	6.44	2112.70
1998	6347.84	126.02	6.94	2391.18
1999	7279.56	140.99	7.19	2831.92
2000	8348.39	162.24	7.44	3175.54
2001	8901.2924	177.92	7.84	3522.37

4. 「旅行社管理条例」第一章、第五条。

2002	9790.8252	203.9	8.78	3878
2003	9166.21	174.06	8.7	3442.27
2004	10903.82	257.39	11.02	4711
2005	12029.23	292.96	12.12	5286
2006	12494.21	339.49	13.94	6229.74
2007	13187.33	419.19	16.10	7770.62

出所：『中国経済年間（1991年—2007年）』、『中国旅游年鑑（2008年）』

これらのことを実施することによって政府は観光市場の秩序を整備しながら、旅行社企業経営管理活動を随行するために必要な専門的な能力、知識、経験などの資質を有する経営者の出現を期待していたと思われる。

1998年は中国改革開放20年の年であり、この20年間旅行社企業は政府行政指導により無秩序な管理から規範管理へと大きく変化したのである。表1のように国内観光客数は外国人観光客数より年々増加してきた。特に中国政府は1995年に有給休暇制度を含む新しい労働法を公布し⁵、こうしたことにより国内観光客数は外国人観光客数を超えた。そして、政府は内需拡大の一環として1999年からメーデー（5月1日）、国慶節（10月1日）、旧正月（旧暦1月1日）と年に3回の大型連休（いずれも7連休）制度を導入した⁶。その結果表1のように国内観光客数は1995年の延べ6億2千9百人から2005年の延べ12億1万2千人まで増えた。観光収入も1995年の1375億7万元から2005年の5286億元までほぼ4倍増加となった。また表2のように国内旅行社数も1997年の3995社から2007年の17882社まで4倍以上増えた。これは国内観光市場が成長してきたことを指している。同時に中国政府は1996年に『旅行社管理条例』により“旅行社は利益目的を有する旅行業務に従事する企業である”ことを明確にした⁷。これは旅行社が企業として経営管理活動を行い、利潤目的という経営目標を明らかにしたこと意味している。

5. 「労働法」第四章、第三十六条。

6. 「全国年節及記念日放假弁法（1999年）」より。

7. 「旅行社管理条例」第一章、第三条。

表2 1997年—2007年までの全国の旅行社企業数

年度	旅行社数(社)		
	合計	国際旅行社	国内旅行社
1997	4986	991	3995
1998	6222	1312	4901
1999	7326	1256	6070
2000	8993	1268	7725
2001	10532	1310	9222
2002	11552	1349	10203
2003	13361	1364	11997
2004	15339	1472	13867
2005	16846	1590	15256
2006	18475	1688	16787
2007	19720	1838	17882

出所：『中国経済年鑑（1998年—2007年）』、『中国旅游年鑑（2008年）』

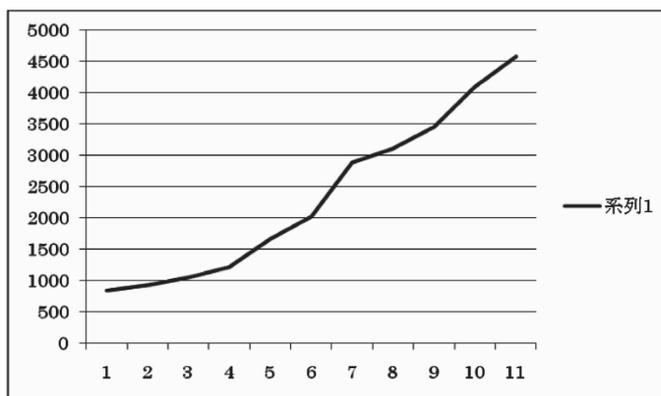
2、中国旅行社企業の現状

上述のように中国観光市場の成長に伴い、旅行社企業の数も徐々に拡大された。これにより旅行社企業利益目標の経営活動を随行する過程の中で市場競争が生じたのである。しかし、市場競争においてはその旅行社内部の管理能力と外部に対する環境適応能力を問わなければならない。2001年以後中国はWTO加盟に伴い各産業が大幅に市場開放され、観光業界においても外資系旅行社企業が中国市場に登場するはずであった。このことを予測して国家旅游局はWTO加盟前から国内の旅行社企業に対して中小旅行社のグループ化、中国国際旅行社の地方分社の独立などの組織的改善と新しい管理システムの導入を実施していた。これは中国旅行社企業における「所有」と「経営」の分離が本格的に進められたことを意味している。このことによって専門経営者による経営活動の実行と企業内部組織構造の改善の必要性が追求されるようになった。しかし、こうした改善活動を実施している内に2003年に中国旅行社企業は新たな打撃を受けた。それはSARSによる観光客数の激減で、旅行社業界の利益が赤字に転落したことだった。更に同年の12月1日に中旅途易旅游有限公司と日航国際旅行社(中国)有限公司という二つの外資系旅行社が同時に北京で設立された⁸。

8. 国家旅游局「2003年旅行社業利用外資現状」2004年。

この二つのことは中国旅行社業界にとって大きなできごとであり、中国旅行社企業はこれから本土で外国の同業者と正式に苦戦しなければならないことを意味している。そのために中国旅行社企業は新たな戦略を打ち出した。まず観光地と連携して入場料の割引契約、観光地の宣伝と共同開発を打ち出した。このことによって観光地の収入が安定し、旅行社企業のコスト削減もできた。これは旅行社企業経営活動における環境適応の機能を果たしていること意味している。また旅行社同士の価額競争を下げるためにいくつかの大手旅行社企業が空港会社と連携して、新商品の統一開発と統一宣伝活動を行った。更に、優れた管理システムを導入するために外国の旅行社と連携して合弁旅行社を作った。このように旅行社企業における連携活動を随行することによって旅行社企業の利潤目標の達成に有利になったことは事実である。しかし、旅行社企業同士の連携はあくまでも大手旅行社企業同士の間のできごとであった。一般的な中小旅行社同士の場合競争が多く、連携が少ないことが現状である。

図1 1998年—2008年中国国民出境人数（延べ万人）



出所：『中国旅游年鉴2008年』による作成

これまで中国観光業界はインバウンド観光市場から国内観光市場に成長してきた。そして外資旅行社の登場により中国のアウトバウンド観光市場も注目されるようになった。一国の観光市場にとってこの三つの観光市場は欠

かせない存在である。インバウンド観光市場は国の外貨収入が増やせる。国内観光は産業規模の拡大が実現できる。アウトバウンド観光市場は利益を得ると同時に旅行社管理の国際化を促進することができる。中国のアウトバウンド観光市場は1983年から正式に始まった。中国観光客の観光目的地は当時の香港、マカオから2000年の東南アジアまで、更に2004年の欧州に段々と拡大されてきた⁹。出境人数も図1に示しているように1998年の延べ843万人から2008年の4584.44万人まで増加した。しかし、中国総人口から見ると出境人数はわずか3.5%しか占めていない¹⁰。人数から見れば中国のアウトバウンド観光市場はこれから発展していくと推測することができる。政策の面においては1997年に中国政府は『中国公民自費出国旅游管理暫行办法』を公布した。これは中国国民が外国旅行に関する初めての法則であった。その後それを修正し2002年5月27日に『中国公民出国旅游管理弁法』を公布した。国際旅行社数も表2のように1997年の991社から2007年の1838社まで増えた。旅行社企業の商品もかつての“一島一地域”のツアーから観光客の「多多益善」（多ければ多いほどよい）の要求に応じて“パッケージツアー”つまり長時間多箇所のツアーに、更に特徴のあるツアー（例：ロシアへの冬のスキーツアー、オーロラ観光ツアー）、最近、個人観光業務までさまざまな商品を打ち出してきた。しかし、海外観光客数が急速に伸びたため、専門知識や語学力のある添乗員が足りなくなり、未成熟な添乗員が同行することが多いのが事実である。同時に、旅行社企業の商品開発能力及び環境適応能力が足りないため、人気のある新商品が開発されると直ちにまねされてしまう。同じ商品で顧客を引き留める手段として多くの旅行社企業は価格を下げることを選んだ。その結果旅行社企業間で低価格競争を引き起こしたのである。各旅行社企業は利益を獲得するためにいろいろな工夫をしているが、悪質な行為も現れた。例えば、旅行社企業やガイドがリベートを取るとは依然として深刻な問題になっている。表3のように旅行社企業に対する観光客からのクレームは全観光業界の50%以上を占めている。このような現状を改善するために2009年に中国政府は1996年に公布した『旅行社管

9. 張広瑞、魏小安、劉德謙『2003年—2005年中国旅游發展分析與予測』社会科学文献出版社、2005年、72—73ページ。

10. 2008年中国総人口は13,28億。

理条例』を修正し新しい条例を公布した。この条例では、旅行社企業の設定、投資及び経営管理に関してより明確な規定を定めた。また、旅行社企業の質を高め、観光客の利益をより一層確保するために悪質な旅行社企業とガイドに対して明確な罰金制度を設けた。この条例を公布した直後国家旅游局は従来の実施細則を廃止し、新しい実施細則を発表した。しかし、このような改善行動は政府の行政指導により統合の機能が果たされているが、旅行社企業自らの市場に対する「適応」能力が大きな課題になってきた。

表3 2005年—2007年観光客からのクレーム（件）

年	合計	旅行社	ホテル	交通	観光地	その他
2005	7022	4011	939	153	909	1010
2006	10465	6449	1230	304	1333	1149
2007	9971	6048	1040	194	1653	1036

出所：『中国旅游年鑑 2008 年』による作成

二、 江蘇省旅行社旅行社の現状

1、江蘇省の観光現状

江蘇省は陽子江の下流に位置し、黄海に臨んでいる。10万平方キロメートルの面積があり、約7,438万人の人口がある。『魚米の郷』と言われ、農産品、化繊、機器、特殊工芸産品が豊富である。地理的には京杭大運河（北京・杭州間）が蘇州を通過しており、昔から交通が発達している。現在は鉄道と高速道路の大動脈である京滬線（北京・上海間）が通っている。市内には陽子江、淮河、大運河などの河がある。大きな湖は太湖、洪沢湖がある。観光スポットとして蘇州の獅子林と拙政園、無錫の太湖、徐州の雲龍山と雲龍湖、連雲港の孔望山と花果山などがある。図3のように江蘇省観光産業の総収入は1998年の486.14億元から2008年の3268.4億元までほぼ6倍以上増加した。

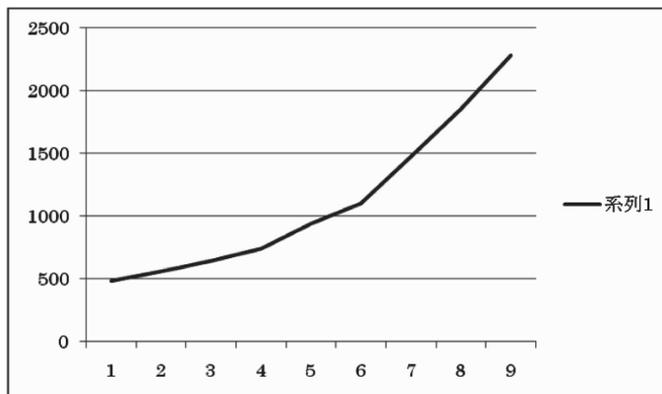
中国旅行社企業の成長過程と現状に関する一考察



出所： http://www.3608.com/map/map_list_6371.html

観光客の人数について表4のように1998年の延べ6223.8万人から2008年の26665.9万人まで4倍以上伸びた。その大きな原因のひとつとして江蘇省には豊富な観光資源を有しているからである。表5のように2006年まで江蘇省には216箇所の国家級観光地があり、その内、蘇州市の寒山寺や宜兴市の竹梅景区などの4A級観光地は63箇所あり、4A級観光地の数は全国ナンバーワンになっている。無錫花園リゾートや蘇州香榭リゾートなどのリゾート地は七箇所ある。刺繍の卿や三得利ビール工場などの全国工業・農業モデル観光地は94箇所あり、全国第二位を占めている。森林公園においては49箇所があり、国家級文化資産は120箇所もある。観光ホテルにおいては表6のように全省13都市にわたり799軒のホテルあり、84209室が揃っている。また、1999年に江蘇省旅游局（以下省旅游局と略称）は省内の観光産業をより一層発展させるために、全国初の“郵游合作”活動を実施した。いわゆる、郵便局と連携して江蘇省の観光地の写

図3 1998年—2008年江蘇省観光総収入（億元）



出所：各『江蘇省旅游業年度報告』により作成。

表4 1998年—2008年江蘇省観光客人数及び収入

年	総人数	外国人観光客	外貨収入額	国内観光客	人民元収入
	(延べ万人)	(延べ万人)	(億ドル)	(延べ万人)	(億元)
1998	6223.8	115.4	5.3	6108.4	442.3
1999	6736.2	134.4	6.2	6601.8	510.5
2000	7352.5	161	7.2	7191.5	587.5
2001	9258.6	183.7	8.2	8074.9	675.8
2002	10260.8	222.6	10.5	10038.2	830.2
2003	11647	223.2	11.3	11423.8	975
2004	14968.4	306.6	17.6	14661.8	1289.8
2005	17612.6	378.3	22.6	17234.3	1625.6
2006	20381	445.2	27.9	19935.8	2012.2
2007	24711.1	512.5	34.7	23198.6	2508.26
2008	26665.9	544.3	38.8	26121.6	2933.21

出所：『江蘇旅游年鑑（1999年—2009年）』

表5 2006年未までの観光資源

	項目	数	その他
1	全国優秀観光都市	23	山東省、浙江省と並べ全国一位になっている。
2	国家級観光地	216	その中4A級：63（6年連続全国一位になっている。）3A級：50、2A級：100、1A級：3。
3	リゾート地	7	その中国家2級：2、省級：5
4	全国モデル工業・農業観光地	94	その中前年度より工業は10増、農業は27増。

中国旅行社企業の成長過程と現状に関する一考察

5	観光景勝地	22	その中国国家級は5で、省級は17である。
6	国家級水利景勝地	13	その中前年度より2つ増。
7	森林公園	49	その中国国家級は16個で、省級は33個でその中前年度より2つ増
8	自然保護地	13	その中国国家級は2ヶ所であり、省級は11ヶ所である。
9	国家級文化遺産	120	その中前年度より67ヶ所増。
10	国家歴史文化名城	7	
11	国家歴史文化名鎮	7	
12	省歴史文化名城	6	
13	省歴史文化名鎮	16	その中前年度より4ヶ所増
14	歴史文化名村	4	
15	歴史文化保護区	3	

出所：江蘇省旅游局『2006年江蘇省旅游業年度報告』により作成

真を葉書に載せて郵便局で販売する。この新たな観光資源宣伝活動によって江蘇省の知名度が高くなり、江蘇省を訪ねる観光客が年々増えたのである。特に2003年に世界中に騒いでいたSARSの年にしても江蘇省にきた観光客の人数は前年度と比べると増加していた¹¹。

このように観光客の欲求を喚起し、観光行動を生起させる観光対象である観光資源と観光施設について、江蘇省は豊富な自然観光資源と人文観光資源を有している。更に、省旅游局は外部組織との連携でそれらの観光資源を宣伝に出した。そして、その行政組織間の連携活動を随行する過程において省旅游局は情報提供の役割を果たし、郵便局は情報伝達の役割を果たしたのである。その結果観光客の観光意欲を引き出し、観光行動を起こすようになった。同時に旅行社企業の市場拡大に対して良い環境を与えてくれたのである。

表6 2006年末までのホテル地域分布状況

	都市	ホテル(軒)	部屋(室)
1	南京	127	16,271
2	無錫	69	9,951
3	徐州	48	4,609
4	蘇州	136	18,011

11. 以上の資料は「江蘇省旅游業年度報告(2000年—2006年)」により。

5	南通	48	4,914
6	連雲港	71	4,496
7	淮安	41	2,746
8	塩城	52	3,549
9	揚州	58	5,494
10	鎮江	33	2,780
11	泰州	24	2,407
12	宿迁	31	2,123
13	常州	60	6,858
14	合計	799	84,209

出所：江蘇省旅游局『2006年江蘇省旅遊業年度報告』により作成

2、江蘇省旅行社企業の現状

観光客の増加により旅行社企業の数も年々増加してきた。江蘇省の旅行社企業は1997年に国家の『旅行社管理条例』により、国際旅行社と国内旅行社を正式に分類された。旅行社企業数の拡大は省政府が依然として「旅行社企業数を増やししながら、旅行社企業の質を維持すべき」という慎重な態度を崩さなかった。このような方針で観光市場の需要に適応して現存の旅行社企業の質を維持しながら拡大してきたのである。表7のように1998年の420社から2008年の1661社までほぼ4倍増えた。地域からみると表8のように全省13都市にわたって分布されており¹²、その内百を超えている地域は南京、蘇州及び徐州三ヶ所である。近年江蘇省旅行社の数は全国の上位を占めている。

旅行社企業の質を維持するために省旅游局は1630社に（国際旅行社：82社、国内旅行社：1548社）対して年審査を実施した。その結果1575社が合格し、32社が延期合格、22社が不合格になった。その内延期合格社と不合格社の名前はインターネットに公表した。それ以外、省旅游局は1999年から民間の消費者協会に全国初の旅游監督センターを設立した。つまり観光客からの苦情の相談窓口をこれまでの旅游局の監督所に設置している一か所から二カ所に増やしたのである。これは観光客に苦情相談の便利さを提供してくれたことを表しているが、旅行社企業における管理上の問題は依然として大きな課題となっていることを意味している。これを改善するため

12. その内省政府各部門は一部の旅行社企業の株を所有している。

中国旅行社企業の成長過程と現状に関する一考察

に省旅游局は旅行社業務運営の効率化を推進した。即ち、旅行社企業経営管理の主要な一環として情報収集の手段、情報処理の方法及び情報伝達の方式をインターネット方式で行う。このことによって顧客に従来の伝統的な情報伝達方式を改善し、情報伝達の速度が速くなったのである。

こうした旅行社企業の管理活動を改善している中で図4に示したように1995年から江蘇省の観光市場ではアウトバウンド観光市場が既に成長し始めた。この急成長の市場に2002年に省旅游局は『江蘇省出国(境)旅游管理工作ハンドブック』を公布した。現在省内49社が出境業務の資格を有しており、全省国際旅行社数の59.7%を占めている。

また、1997年当時観光客の増加により旅行社業界の人材不足の問題が一つの大きな課題になった。省旅游局はかつてのガイド採用制度を改善し、全社会向けのガイド資格試験を実施した。このような人材市場拡大により従来の人材市場における提供より需要が多い局面を基本的に解決したのである。また、このことによってガイド同士の競争が始まり、優秀な人材が現れ、同時にガイドの質が高まり、旅行社企業のイメージアップも期待できるという省政府の方針があった¹³。

表7 江蘇省の旅行社企業数(社)

年	合計	国際旅行社	国内旅行社
1998	420	65	355
1999	503	67	436
2000	640	68	572
2001	801	68	733
2002	863	71	792
2003	1018	72	946
2004	1167	76	1091
2005	1307	77	1230
2006	1478	79	1399
2007	1582	81	1501
2008	1661	83	1578

出所：『中国旅游年鉴』1998年—2007年

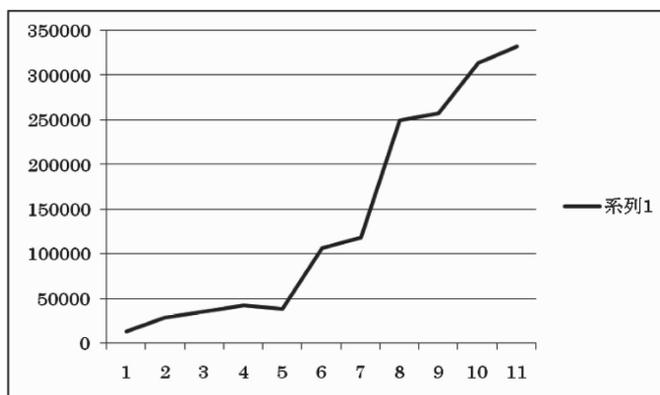
13. 上述した資料は「江蘇省旅游局工作報告(2000年—2008年)」により。

表8 2006年々末までの旅行社の地域分布状況

	地域	国際(社)	国内(社)	合計(社)
1	省直属	18	51	69
2	南京	9	345	354
3	蘇州	18	140	158
4	無錫	15	89	104
5	常州	2	72	74
6	揚州	3	95	98
7	鎮江	3	66	69
8	南通	85	3	82
9	徐州	3	113	116
10	淮安	1	70	71
11	連雲港	2	94	96
12	塩城	82	1	81
13	泰州	0	63	63
14	宿迁	1	38	39
15	合計	79	1,399	1,478

出所：江蘇省旅游局『2006年江蘇省旅游业年度報告』により作成

図4 1995年—2007年江蘇省出境人数(人)



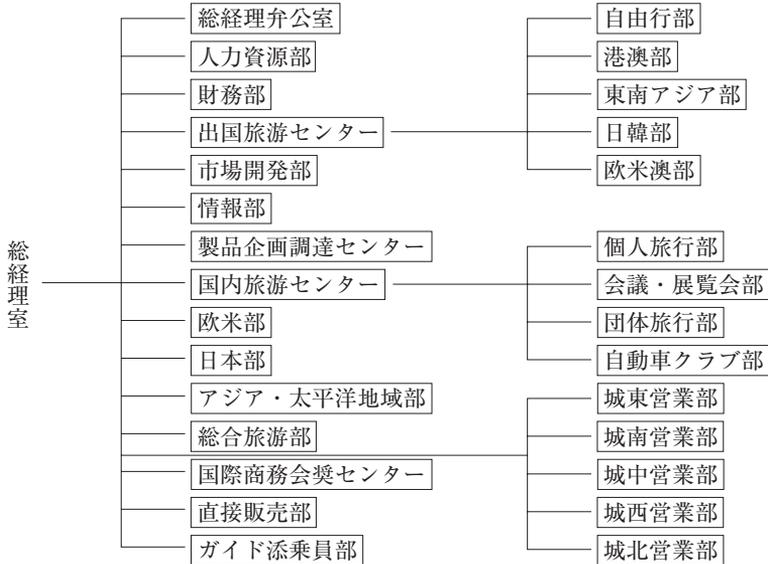
出所：江蘇省旅游局の資料による作成

事例研究：

江蘇省中国旅行社有限公司（以下中旅と略称）は中国大手旅行社企業であり、中国旅行社百強の一つである。近年年間4億人民元の利益を出しており、年間延べ20万人の外国人観光客を受け入れている。中旅の組織構造は図5で示しているように機能的組織と事業部組織を組み合わせた組織構造である。このような組織構造は中旅の観光業務の多様化を表している。各事業部は利益を目標にして、商品の企画、販売及び実施の職能を担っている。このような組織構造は各部門の責任者の管理能力と専門知識を問われる。中旅の場合各部門の責任者は殆どその分野で活躍している経験豊富なベテランである。彼らは各部門のリーダーという役割を果たすことによって中旅を支えているといっても過言ではない。中旅の各事業部はそれぞれの業務を担当しているが、二つの事業部は同じ業務を担当していることもある。例えば、日本部の場合1994年に設立した以来、主に日本人観光客の中国国内における観光案内業務と政府関係の仕事、いわゆる政府要員が日本への訪問に関する案内、通訳ガイドなど公務員としての業務も担っている。同時に、中国人の日本への観光業務も担っている。つまり、中旅の場合日韓部と日本部という二つの組織が双方とも中国人における日本への観光業務を担っているのである。日本部の場合もともと日本語ガイドがいる。彼らは日本の事情や文化はよく知っている。また、彼らは日本人観光客の観光案内に関する経験と中国政府要員の日本訪問の案内の経験により中国人の日本観光に関する豊富な知識を有している。彼らの豊富な経験とよりよいサービスの提供から中国人観光客の信頼を得た。例えば、日本観光におけるすべての食事のメニューを写真付きで事前に観光客に配り、食文化や食事方法を説明する。顧客からの日本に関する情報の問い合わせは直ちにインターネットで日本の情報をとり、顧客に説明する。また、すべての添乗員はガイドブックに沿って行動し、ツアー終了後必ずアンケートをとり、観光客の満足度を測る。添乗員の労働意欲を引き出すために、奨励金制度を実施している¹⁴。このように現在日本部は観光客のニー

14. 上述した内容は2009年2月29日（金）江蘇省中国旅行社有限公司で行ったインタビューによる。

図5 江蘇省中国旅行社有限公司組織図



出所：江蘇省中国旅行社有限公司パンフレットによる

ズに適応しながら、内部の従業員にも動機付けの機能を随行している。その二つの機能を果たすことによって日本部の業務は順調に進んでいる。しかし、日韓部が同じ業務を実行しているため日本部の市場シェアの拡大が問題とされるのであろう。

三、江蘇省旅行社企業と江蘇省旅游局の関係

1、江蘇省旅游局の位置づけ

江蘇省旅游局は江蘇省政府の直属機関であり、江蘇省内の観光業界を主管する組織である。その職責について次のように書かれている。

- 1、国家観光業界に関する政策・法規を徹底的に実行する。省観光業界管理に関する法規・規則及びそれに関する政策・基準を立案し、その実施を推進する。
- 2、全省における観光戦略計画を策定し、その実行を推進する。全省における観光統計業務を指導する。

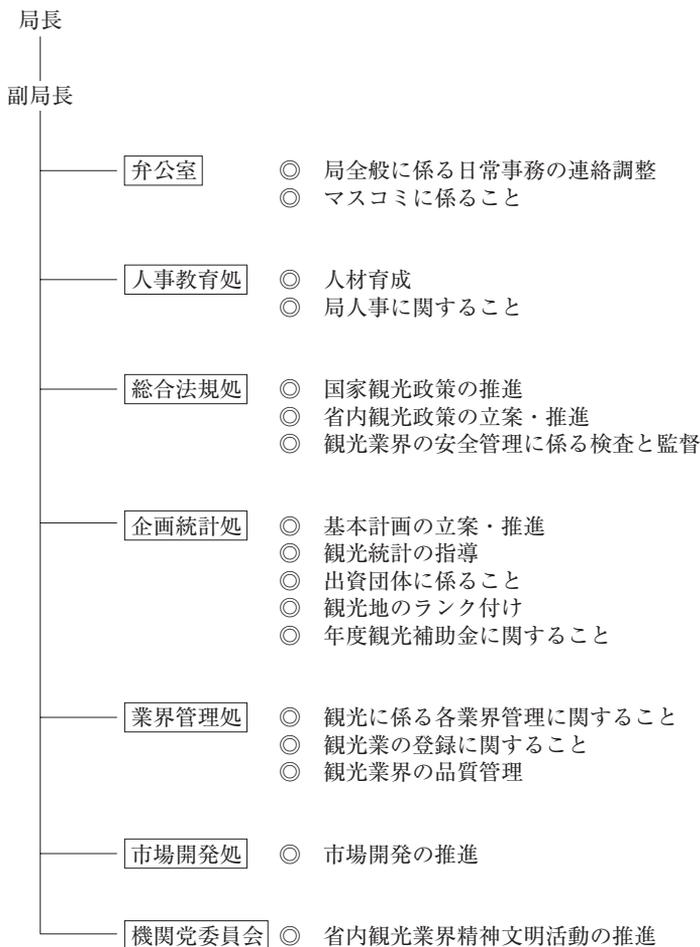
- 3、国際、国内における観光市場開発に係る戦略を作成し、全省の観光イメージアップ宣伝活動とマーケティング活動を推進し、重要な観光商品の開発を指導する。
- 4、インバウンド観光、国内観光及びアウトバウンド観光という三つの観光市場の全面的な発展を促進する。
- 5、全省の観光市場と観光業界におけるサービスの品質管理に監督、検査を行い、観光客からのクレームを処理し、法にしたがって観光客と観光企業の経営者の権利を保つ。
- 6、ホテル、旅行社及び観光に係る施設に安全管理の監督検査を実施する。
- 7、全省における観光資源を調査し、観光資源開発、観光施設の建設、観光環境改善などの項目に企画、審査及び許可の業務に参加する。省重要観光施設に関する投資の申請業務を担い、それらの管理に参加する。
- 8、全省の観光企業に対して業界管理を実施し、全省観光体制改革に関する研究と指導を行う。
- 9、全省における観光業界の人材育成を企画し、従業員の職業訓練、資格制度及びクラス制度の実施を推進する。
- 10、全省における観光業界の精神文明建設活動を指導する。
- 11、省政府からのその他の事項を引き受ける¹⁵。

上述のように省旅游局は江蘇省政府における最高観光行政機関である。この組織は国家観光政策に係る法規の実行、江蘇省地域の観光政策の策定と推進、地域の観光業界に係る人材育成、全省に置ける観光戦略の企画・推進という職能を有している。同時に観光客からのクレーム処理、国内旅行社の申請、許可という権限を持っている。これらの職能は図6に示しているように省旅游局が所有している弁公室、人事教育処、綜合法規処、企画統計処、業界管理処、市場開発処、機関党委員会という7つの部署を通じてそれぞれ随行している。また、具体的な政策実行に関する業務は省旅游局に所属している江蘇省旅游局旅游質量監理所、江蘇省旅游局旅游訓練センター、江蘇省旅游局旅游情報センター、江蘇省旅游局發展諮問センター、南京旅游職業学院という5つの直屬部門がそれぞれ担当している。

15. 江蘇省旅游局ホームページによる。

つまり、省旅游局の組織はトップ、ミドル、ローアという3階層から構成されている。それぞれ最高意識決定の職能、管理の職能と監督の職能に分

図6 江蘇省旅游局の組織図



出所：http://www.jstour.gov.cn/col/coll65/index.html により作成

化されている¹⁶。これらの組織は部門間の連結関係が殆ど見られないのが

16. 江蘇省旅游局ホームページによる。

特徴である。その中、南京旅游職業学院という組織は、一つの教育機関として学校運営や人事管理においては省旅游が担っているが、教育活動に係ることに対しては省教育局が直接担当している¹⁷。これは省旅游局が外部組織との連携でつくった組織である。このような外部組織と連携してひとつの組織を運営することは運営過程に係る効率性の問題に問われるのであろう。

2、江蘇省の旅行社企業と江蘇省旅游局の関係

省旅游局は旅行社企業に対して年度検査、通訳ガイドに対して年度審査、通訳ガイド I C カードの管理、入国観光客奨励及び旅行社営業に関することなどいくつかの面から行政指導を行っている。具体的には、年度検査において、観光事業の拡大に伴い旅行社企業数が年々増加している現状に対して旅行社企業の質を維持するために、毎年旅行社企業に検査活動を行っている。これは悪質な旅行社企業を取り締まるために旅行社業界に対する整理整頓のことを意味している。具体的な過程においては、毎年1月1日から3月31日まで、各旅行社企業が年度検査報告書と監査報告書をそれぞれの市旅游局に提出し、各市旅游局がまとめて省旅游局の業界管理処に提出する。検査は利潤目標の達成状況、具体的な受け入れ人数とツアー数によって行う。更に、会計上に関する検査は省工商局に所属している会計事務所と協力して行っている。検査活動は合格、延期合格及び不合格という三つの結果が出されている。延期合格の旅行社企業は、若干数は基準に達していないもので、一定期間内で営業しながら改善を求め、もう一回年検査を受けることになる。不合格の旅行社企業は営業免許を取り消すことになる。この検査過程においては業界管理処と江蘇省工商局との連携活動が見られる。この検査活動は旅行社企業の内部管理の規範化と改善が求められている。即ち、政府が旅行社企業の質の維持と管理の改善に対して行政検査という手段を実行したのである。これは省旅游局が旅行社企業に対して統合の機能を果たしていることを表している。

通訳ガイド I C カードの管理において、国家統一試験の合格者は省旅游

17. 2008年3月18日江蘇省旅游局で行ったインタビューによる。

局に通訳ガイド IC カードを申請することができる。省旅游局は通訳ガイドの質を保つために通訳ガイドに二種類の検査活動を行っている。一種類は日常検査活動である。即ち、省旅游局は 120 名以上の検査員を有し、日常的に検査活動を行っている。もう一種類は年度審査活動である。即ち、通訳ガイドに対して業務態度、顧客からの苦情、行政処分などの面によって審査活動が行われている。具体的には、通訳ガイドは年間一回各地域が行っている通訳ガイド育成訓練に参加し、参加時間は年間 56 時間以上でなければならない。審査基準として、国家旅游局が定めた「通訳ガイド管理実施方法」に従い日常検査結果を元に、1 回 10 点を取られた場合不合格になり、数回合計 10 点を取られた場合、延期合格になる。延期合格期間中は停職になる。

入国観光客奨励において、省旅游局はより多くの外国人観光客に来てもらうために奨励金政策を打ち出した。具体的には「江蘇省入国観光貢献奨励暫定方法」と「江蘇省入国観光貢献奨励金管理方法」という二つの政策である。つまり、外国観光客の観光事業に貢献した旅行社企業に対して一定金額の奨励金を下す。これは旅行社企業に対して外国観光客の観光事業に貢献意欲を引き出す一種の政策であり、近年の外国人観光客数の増加をみると省旅游局は旅行者企業に対して動機付けの機能を果たすことによって極めて大きな効果が表れているといえる。

旅行社企業営業に関して、省旅游局では「江蘇省旅行社営業部管理暫定方法」と「旅行社品質保証金暫定規定」という二つの制度がある。前の制度は旅行社企業が営業部を設立させるための具体的な基準であり、後者は旅行社企業の品質を保つために、旅行社企業が設立する時一定金額の保証金を必要とする制度である。これらの保証金は苦情処理、旅行社が倒産した時生じた経済損失及び検査による罰金があった時に利用されている。また、保証金は常に満額でなければならない。使われた分を一定期間中に補充しなければならない。この保証金政策は、省旅游局が旅行社企業の質と管理の改善に期待をしていることを表している。しかし、資金の少ない旅行社企業または新しい旅行社企業の育成に対して厳しい制度であろう¹⁸。

18. 江蘇省旅游局の資料による。

上に述べた行政指導と業務関係をあわせて旅行社企業は省旅游局が有している5つの部署と係わっている。即ち、旅行社企業の通訳ガイドの資格訓練は人事教育処が担当している。旅行社企業の経営活動に関する法則や規則の立案は綜合法規処が担っている。旅行社企業の年間統計管理は企画統計処が果たしている。業界管理処は法則や規則の実施に関する監督機能を随行している。これは旅行社企業の経営活動は省旅游局と密接な係わりがあることを意味している。

おわりに

以下、これまで述べた中国旅行社企業の成長過程に関して、旅行社企業の経営管理活動は主に政府が旅行社企業に対する統括機能を果たすことによって形成されたのである。それについて次の2点に要約することができる。

- (1) 中国政府と中国旅游局は『旅行社管理条例』や『旅行社管理条例实施细则』などの法則を公布することによって旅行社企業に統合の機能を果たしている。省政府に属している旅游局の場合観光にかかわる政策立案や行政指導活動によって旅行社企業に対して統合の機能も果たしている。観光資源の開発や宣伝活動において行政間の連結活動が随行されている。同時にその統合の機能を果たす過程の中で旅行社企業に対して動機付けの機能も実行されている。
- (2) 旅行社企業に対して政府の統合の機能に左右されながら市場変化に適応し管理活動を実施している。また内部に働いているガイドに奨励金制度を実施することによって動機付けの機能が随行されている。しかし、企業内部における部門別の利益責任制の問題で部門間の差が生じてくる。即ち、各部門は内部の状況及び外部環境の変化により利益目標の達成に影響されている。それによって従業員の収入の差が生じてくる。これは組織に所属している人々の働く意欲抽出機能の随行に直接影響を与えているであろう。そして、このことによって育成された人材は職場をやめ、収入がよりよい職場に移動してしまう。同時に、業務担当者の流失によって顧客を失うことになり、人材不足の問題が生じ組織内部の新商品開発にも影響を与えるのである。また旅行社企

業内部における統合の機能の実施が殆どみられないため将来の企業経営管理を担う人材の育成が一つの課題になっている。

参考文献：

- 1、南龍久『現代企業の経営組織』白桃書房，1990年。
- 2、南龍久『現代の経営組織』中央経済社，2007年。
- 3、張広瑞、魏小安、劉德謙『2003年—2005年中国旅游發展分析与予測』社会科学文献出版社，2005年。
- 5、呉継紅『日中観光産業の現状と未来』日本僑報社，2006年。
- 6、国松博・鈴木勝『観光大国中国の未来』同友館，2006年。
- 7、JNTO『国際観光白書2007』ITC，2007年。
- 8、李天元『旅游学概論』南開大学出版社，2003年。
- 9、馬桂順『旅游企業戦略管理』中国旅游出版社，2008年。
- 10、何光偉『中国観光業50年』中国旅行出版社，1999年。
- 11、中国旅游局『中国旅游年鑑』中国旅游出版社，2008年。
- 12、中国経済年鑑編集委員会『中国経済年鑑』经济管理出版社，1991年—2007年。
- 13、陸素潔「在全省旅游工作会议上的講話」2004年—2006年。
- 14、江蘇省中国旅游局「2008年度江蘇省旅行社業務年檢情况的通報」2009年。
- 15、江蘇省旅游局『江蘇省旅游業年度報告』2000年—2006年。

注、この論文は愛知大学国際問題研究所の国際観光研究の助成金を得たものである。

关于中国旅行社的成展过程和现状的考察

—从组织论的观点出发分析江苏—

張 慧娟

中国改革开放以后旅行社主要从事入境旅游业务，即，围绕招揽，组织和接待境外旅游者而开展经营活动。此后随着国民经济的发展在从事入境旅游的同时开始承办中国公民出境旅游业务和国内旅游业务。1996年中国政府根据旅行社的业务范围，为了更好地对旅行社进行统一管理，将旅行社分为国际旅行社和国内旅行社。同时明确了旅行社是具有营利目的的企业。随着中国旅游热的掀起中国旅行社的队伍也不断壮大起来。但是，旅行社的管理问题也成了一个重要的研究课题。政府为了帮助旅行社展开正常的经营活动，出台了一系列的法规和政策对旅行社进行整合，让旅行社的管理活动走向正规化的道路。

同时各地区政府主管旅行社的部门配合中央政府，根据各地区的具体情况制订了一系列规则，并通过监督活动来维持旅行社的服务质量。另外还通过奖励制度来激发旅行社的扩大经营范围的欲望。同时，和外部组织联合起来宣传旅游资源，给旅行社的经营活动创造了更大的旅游市场。

目前中国旅行社本身在经营管理活动中在适应政府的统一管理的同时，根据市场的变化改革自身的管理方式。并且，通过改善初步形成了一套管理体系。另一方面对自己的员工通过奖励制度来激发他们的工作热情。根据1996年中央规定的旅行社的经营目标，各旅行社开始以营利为目标进行经营管理活动。随之旅行社内部各部门也采取了经济目标责任制的管理方法。即以部门为中心把经济指标和利润指标落实到各部门。这种做法能帮助旅行社领导从日常事物中走出来，把精力放到企业整体的发展上去。这种放权式的经营管理方法，给各部门增加了管理的灵活性。但是，经济责任制也会给各部门带来一些问题，比如，如何设定各部门的利润指标，这是一个非常难的课题。另外，各部门利润指标的不同，员工之间的收入就会出现差距。由

此会造成人才的流失，并随之发生客源的流失。而且旅行社内部由于出现了各自为政的局面很难培养出优秀的新领导。所以，目前旅行社采取的经济目标责任制将成为现在旅行社发展的一个重要的课题。