

## 観光客に向けた顧客体験のマネジメントに関する研究

— 中国の烏鎮（うちん）の事例をもとに —

張 善会\*（岡山理科大学経営学部）

大藪 亮（岡山理科大学経営学部）

林 恒宏（岡山理科大学経営学部）

### 要約:

本論文は観光産業を対象に、オフラインとオンラインの両面から顧客体験のマネジメントについて考察する。具体的には、烏鎮を訪れる観光客を対象にインタビュー調査を行なった結果を基に、オンラインとオフラインの顧客接点を起点とする考え方を観光産業に適用することで「最高の顧客体験の提供と業務の効率化を両立させる」マネジメントについて顧客や地域社会との関係性が重要な視点であることが導出された。

### キーワード:

デジタル社会、オンライン、オフライン、顧客体験、サービス・ロジック

## 1. はじめに

### 1.1. 研究背景と問題意識

伝統的な観光産業を対象としたマーケティングは標準化、大量販売を前提としてパッケージ化した観光商品を開発して流通させてきた。現在は、観光商品の高付加価値化と業務の効率化の両立が求められている。デジタル化の進展で注目されているのがオンラインのソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS：Social Networking Service）やデジタル・トランスフォーメーション（DX：Digital Transformation）などを活用したマーケティングである。

伝統的なマーケティングは北米型のサービス・マーケティングの強い影響を受けており、モノの考察を中心に展開されてきた。したがって、伝統的な観光マーケティングの研究は、

---

\* 責任著者：s-zhang@ous.ac.jp

オンラインとオフラインの接点から提供する顧客体験（CX：Customer Experience）への関心は希薄であった。本論文は、顧客体験のマネジメントの仕組みを確立させることが、観光産業の「効果と効率」を高い水準で両立させることになるとの問題意識を持っている。

## 1.2. 目的

本論文の目的は観光産業を対象にしたマーケティング研究において顧客体験に注目して、オンラインとオフラインの接点から「最高の顧客体験の提供と業務の効率化を両立させる」マネジメントについて理論化を目指すことである。そして、観光産業の生産性の向上に貢献することである。サービスの受け手である観光客の顧客体験は観光前、観光中、観光後の一連のプロセスで生成されている。本論文の目的はオンラインとオフラインの接点で顧客体験を提供するために、与え手の行政や事業者がどんなマネジメントをしているのか、受け手の観光客はどのような体験をしているのかについて明らかにすることである。

## 1.3. 研究アプローチと調査方法

### （1）研究アプローチ

本論文はデジタル社会におけるサービス・マーケティングからのアプローチである。最初にデジタル社会におけるマーケティングについて考察する。そして、デジタル社会における顧客体験のマネジメントを考察するために北欧型のサービス・ロジックで編成されたサービス・システム・モデルと価値共創マーケティングを考察してフレームワークを設定する。本論文はオンラインとオフラインでの接点からの顧客体験の評価を収集して考察することで新たな知見を導出する。

### （2）調査方法

本論文は事例研究である。設定したフレームワークで中国の浙江省・烏鎮を対象に情報収集して考察する。中国市場は生活の中にデジタル化が浸透している。たとえば、中国市場には CtoC への SNS の活用、ライブ販売や E コマースの独自の進化、人気のあるアプリの開発など日本が学ぶべき知見が豊富に存在している。調査方法は一次データとして烏鎮でのフィールドワーク、インタビュー調査である。二次データはインターネット（以下、ネット）などの公開情報である。本論文はオンラインとオフラインの視点から「効果的かつ効率的な顧客体験を提供するプロセス」に焦点を当てる。

## 1.4. 論文構成

本論文は第2章でデジタル社会の中で登場した新しいマーケティングについて考察する。そして、北欧学派のサービス・マーケティングのサービス・ロジックのサービス・システム・モデルと価値共創マーケティングについて検討してフレームワークと課題を設定する。第3章で事例研究をおこない設定したフレームワークの視点で情報収集する。第4章で課題の考察をおこない新たな知見を導出して、最後に残された課題を提示する。

## 2. 先行研究

### 2.1. デジタル社会のマーケティング

デジタル社会を背景に、Kotler が重要な概念を提示している。また、観光産業を対象にオンラインを活用するスマートツーリズムが注目されている。デジタル社会のマーケティングで重視される顧客体験について検討する。

#### (1) Kotler のマーケティング

インターネットの発展やスマートフォンの浸透によって誰でもいつでも容易に誰とでもつながり、コミュニケーションできる時代になった。最近注目されている DX やビッグデータ、ロボット、AI などの活用は顧客とつながることでサービスを提供することと親和性が高い (Kotler, 2022)。Kotler はマーケティング 3.0 でソーシャルメディア時代のマーケティング、マーケティング 4.0 (Kotler, 2017) で IoT、AI、ビッグデータを活用したマーケティング、そして、マーケティング 5.0 (Kotler, 2022) ではビッグデータや AI を活用したセグメンテーション・オフ・ワンのコンセプトを提示している。

#### (2) スマートツーリズム

スマートツーリズムは観光地でデータと情報処理技術を駆使して、効率性、持続可能性、豊かな体験、ビジネス価値の提案などを強調したアプローチである。スマートツーリズムとはビッグデータ、IoT、クラウド、5G などの最先端技術を活用し、観光客のニーズに対応した情報を提供すると同時に観光サービスを提供するツーリズムを指す。

Gretzel et al(2015)はスマートツーリズムをさまざまなデータに情報処理技術を駆使することで、効率性や持続可能性、体験の豊かさを重視した観光と定義している (pp.179-188)。渋谷(2022)は、「スマートツーリズムとして位置づけられる観光情報のリアルタイム化や個別

化が個人の好みに合った観光地や観光商品へのアクセスを容易にした。個人の嗜好に合った観光ルートの提案は、観光者の効率的な移動や時間の使い方に貢献する。すなわち、スマートツーリズムは観光者の訪問先や購入商品などの選択に大きく関わるものである」(p.2)と提示した。

### (3) 顧客体験

Holbrook&Hirschman (1982) は消費が経験的な視点でのファンタジー、フィーリング、ファンの流れとして考察できると提示した (p.132)。Pine&Gilmore (1999) は新しいコンセプトの顧客体験を浸透させた。Schmitt (2003) は顧客が求めているのは自分たちの感覚 (sense) をときめかせ、感情 (heart) に触れ、精神 (mind) を刺激する製品、コミュニケーション、マーケティング・キャンペーンだ、と提示している。Gentile et al. (2007) は顧客体験を企業と顧客の関係性の展開、すなわち相互作用から生じる主観的・個人的な経験であると定義している (p.397)。Verhoef et al. (2009) は先行研究を考察して顧客体験を管理する戦略的な視点、顧客の領域からのさらなる研究が必要だと提示している。Lemon&Verhoef (2016) はカスタマー・ジャーニーと顧客体験のプロセスモデルのフレームワークを提示した。このフレームワークは購買前、購買中、購買後の顧客体験の一連のプロセスを統合的に捉えた考え方である。サービスの与え手は顧客接点の数が増加しており肯定的な顧客体験を提供することがパフォーマンスや顧客ロイヤルティの向上につながり、さらに口コミを通じて収益向上につながると述べている。田中 (2018)は顧客体験を商品やサービスを購入して利用する過程、その後のサポートの過程における経験的な価値(心理的・感情的な価値)で、観光産業で日本風に言えば「おもてなし」に近い考え方だと提示している (p.24)。

### (4) 小括

デジタル社会を背景にマーケティング研究は顧客体験に関心を示すようになった。顧客体験は与え手と受け手の相互作用から生じる主観的・個人的な心理的・感情的な経験である。観光産業では与え手が受け手の顧客とのオンラインとオフラインによる接点を重視する必要がある。そして、与え手は経済時空間で行われる購買中だけでなく購買前、購買後の接点を活用する視点が重要である。なぜならば、顧客体験は生活時空間で顧客が感じ取る文脈だからである。顧客体験のマネジメントは与え手が顧客接点を活用して消費前、消費中、消費後のサービス提供のプロセスを管理することである。

## 2.2. デジタル社会のサービス・マーケティング

北欧学派の Grönroos (2007b) は、サービス・ロジックを提示してサービスの与え手と受け手の相互作用の視点を提供したり。デジタル社会のサービス・マーケティングで重要な視点は顧客体験をマネジメントすることである。そこで、サービス・ロジックにもとづいたサービス・システム・モデルと価値共創マーケティングについて検討する。

### (1) サービス・システム・モデル

北欧学派の代表的研究者が Grönroos である。Grönroos (2007a) のサービス・システム・モデルはサービス・プロセスやシステムのマネジメントに利用できる考え方である。顧客の立場から与え手のサービス提供のマネジメントについて説明している。サービスの受け手である顧客はそのプロセス及びサービス生産に参加する (Grönroos, 邦訳 (2013) pp.310-311)。受け手は与え手とのオンライン (システム・オペレーション) とオフライン (接触する社員、物的資源・設備) の接点からサービスを受ける。観光産業におけるサービスの与え手は顧客体験の提供をとおして顧客の文脈を高めることを目指す。与え手はオンラインとオフラインの接点をマネジメントすることで顧客の文脈を高める。

### (2) 価値共創マーケティング

観光における顧客体験は与え手と受け手の相互作用をとおして受け手の顧客が感じる文脈のことである。北欧学派のサービス・ロジックに基礎を置く価値共創マーケティングでは文脈の生成プロセスを 4C アプローチで考察する (村松他編著 (2020) pp.14-15)。4C アプローチは、Contact、Communication、Co-creation、value-in-Context から編成されている。村松編著(2015)はリアルあるいはネットを活用した顧客との接点 (Contact) を獲得して顧客とどのようにコミュニケーション (Communication) して文脈を高めるのかについて考察することが重要だと提示している (p.145)。

顧客体験のマネジメントは与え手が顧客接点を活用して消費前、消費中、消費後のサービス提供のプロセスを管理することである。与え手が受け手との間でどのような接点 (Contact) からどんな情報提供や相互作用 (Communication) をして受け手の文脈を高めることができるのかについての考察が必要である。

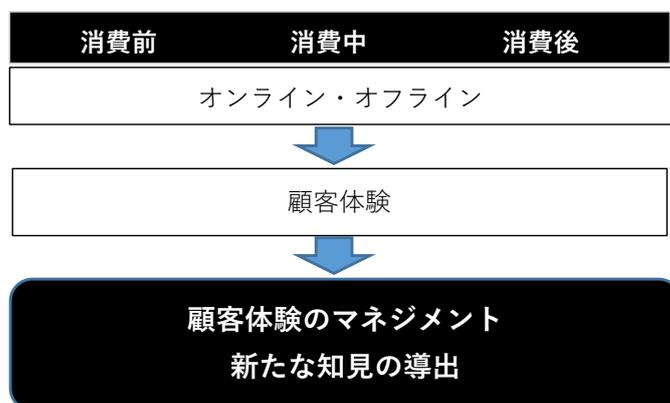
### 2.3. フレームワークと課題の設定

観光産業を対象にした先行研究はデジタル社会を背景にオフラインとオンラインの接点や顧客体験に焦点を当てた研究が少ないという課題がある。そこで、本論文ではオンラインとオフラインの顧客接点から顧客体験を提供する考え方を観光産業に適用することで「最高の顧客体験の提供と業務の効率化を両立させる」マネジメントについて考察する。観光客は消費前、消費中、消費後にオフラインとオンラインの接点からどんな顧客体験をしているのかを考察して新たな知見を導出する。本論文は4Cアプローチのオンライン、オフラインにおける接点での顧客体験について情報収集する。そして、Grönroos (2007a)のサービス・システム・モデルにもとづき顧客と直接接点を持つオンライン（システム・オペレーション）とオフライン（接触する社員、物的資源・設備）の視点から顧客体験のマネジメントについて考察して新たな知見を導出する。

課題1：観光客は観光消費前、消費中、消費後にオンラインとオフラインの接点からどんな顧客体験をしているのか。

課題2：サービスプロバイダーが顧客体験をどのようにマネジメントしているのか。

図表 2-1 フレームワーク



出所：筆者作成

## 3. 事例研究

### 3.1. 烏鎮の概要

烏鎮は（Wuzhen）は中国浙江省北部の嘉興市にある観光地である。烏鎮は「アジアのヴェネツィア」と呼ばれ大運河に面して江南の街並みが復元されている。上海、杭州、蘇州を

結ぶ三角形の真ん中に位置し交通が便利なことから国内外からの観光客が多い。

烏鎮や西安などの長い歴史を誇り、高齢化が進む観光地は SNS や DX を積極的に活用した顧客体験を提供している。烏鎮は 1300 年の歴史があり、5A 級の観光地で 2001 年に世界文化遺産に指定された<sup>2)</sup>。烏鎮は地域の観光会社「烏鎮観光株式会社」を設立して地元住民を積極的に雇用している。特に、高齢者のスタッフは地元の歴史文化について詳しく、観光会社の研修を受けて清掃、警備などの基本業務以外に観光客への対応を担っている。また、浙江省の「烏鎮インターネットタウン」と呼ばれる定住を目的としたエリアを建設している。烏鎮はクラウドコンピューティングやモノのネットなどの新技術とスマートフォン（以下、スマホ）などを活用した観光サービスを展開している<sup>3)</sup>。

### 3.2. フィールドワーク

2023 年 12 月 2 日から 7 日の期間で現地を訪問してフィールドワークを実施した。フィールドワークからの顧客体験を観光消費前、観光消費中、観光消費後のプロセスとオンラインとオフラインからの視点で整理した。

#### (1) 観光消費前

##### ①オンライン

顧客は事前にネットを活用して情報を収集する。顧客は多様なプラットフォームから事業者と双方向のコミュニケーションができる。さらに、顧客はオンラインのコミュニティで観光消費後の顧客とコミュニケーションも取りやすい。以上のことから、ネット上の情報収集は真実性がより高くなり参考になる。

観光前に顧客は TikTok、WeChat、美团、小紅書などから情報収集や商品購入などが簡単にできる。観光地の入場券は現地に行ってから購入することもできるし、ネットで事前に購入することもできるので効率的、効果的である。一定の期限内であれば自由にキャンセルすることもできる。しかし、スマホ決済は慣れている中国人にとっては便利だが不慣れな中国人とスマホ決済ができない外国からの観光客にとっては不便である。

##### ②オフライン

消費前に友人、知人と対面でのコミュニケーションから情報収集する。また、観光会社の案内所に行って聞くこともできる。

## （２）観光消費中

### ①オンライン

入場手続きのデジタル化が整っている。たとえば、烏鎮世界インターネット科学技術館に入館する場合は WeChat から QR コードをスキャンして入場することができる。ネットで顧客誘導や地元ホテルがライブ販売を実施している。観光中に気に入ったレストランを見つけたら店に入ってスマホで検索してスマホから直接オンラインで注文できるし、店内のメニューから注文することもできる。TikTok でライブ販売中に、宿泊地の周囲の観光情報を説明して、観光地の歴史文化、交通ルート、消費者からの質問にも対応している。

烏鎮観光スポットの入り口には、スポット内の電子地図へアクセスするための QR コードが掲示されている。

### ②オフライン

観光スポット周辺の風景が美しく、古い町並みの風景が復元されている。住民の生活様式と歴史文化を紹介する博物館、大劇場や美術館もある、地元江南地域の特徴的な生活をゆっくりと感ずることができる。地元の料理や伝統的な食事を提供する飲食店がたくさんある。スタッフは地元住民が多く、明るく、丁寧に対応してくれる。

## （３）観光消費後

### ①オンライン

多くの観光客は SNS で観光後に積極的に情報発信している、自分の観光体験を文章や動画にして情報発信している。観光後に自分が体験した喜びを記録しながら他者と共有できる。これから観光したい顧客は投稿者と交流することができる。投稿者はフォロワー数が増えることが嬉しい。

### ②オフライン

消費後、対面で友人や知人に撮影した写真や動画を見せて観光体験を共有する。

## 3.3. インタビュー調査

### （１）概要

烏鎮に観光で訪れる観光客に対するインタビュー調査は、2023 年 12 月 3 日から 12 月 6 日までで実施した。この期間中に、観光スポットの中で観光者 8 名に対して半構造化の形式でインタビュー調査を実施した。

図表 3-1 インタビューした観光客の属性

観光客	年齢	性別	居住地域
A 氏	26	女性	江西
B 氏	26	女性	澳門
C 氏	36	女性	山東省
D 氏	33	女性	山東省
E 氏	21	女性	浙江
F 氏	28	女性	大連
G 氏	66	女性	廈門
H 氏	40	女性	内モンゴル

出所：筆者作成

インタビューの質問項目は以下の通りである。

#### インタビューの質問項目

- Q1. (観光前) 烏鎮を訪れるきっかけについて教えてください。
- Q2. (観光前) 烏鎮を訪れる前にどのようにして情報収集をしましたか。
- Q3. (観光中) インターネットで得た情報はどの程度役立つと感じましたか (5 (とても役立つ) 4 (少し役立つ) 3 (普通) 2 (あまり役立たない) 1 (全く役立たない))。
- Q4. (観光中) 烏鎮を訪問中にリアルな体験とネット上の情報がうまく組み合わさったサービスを受けたことがありますか。その事例を教えてください。
- Q5. (観光後) 新しいテクノロジーを活用した烏鎮の観光施設やサービスに出会いましたか。それについてどのように感じましたか。
- Q6. (観光後) 烏鎮滞在中期待以上の体験はどんなことでしたか、期待以下の体験はどんなことでしたか (5 (とても良い) 4 (良い) 3 (普通) 2 (やや悪い) 1 (悪い))。
- Q7. (観光後) 観光後に情報発信しますか、どの方法 (WeChat、小紅書、TikTok、または他のソーシャルメディア) を使用しますか。

出所：筆者作成

#### (2) 回答内容のまとめ

Q1. (観光前) 烏鎮を訪れるきっかけについて教えてください。

「TikTokのプロモーションで」(A氏)、「友達の紹介で」(B氏、C氏)、「以前訪問した時の経験が良かったため再訪することを決めた」(D氏)、「小説を通じて烏鎮に魅了された」(E氏)と回答している。また、「友達と会うためついでに」(F氏)、「出張のついでに訪れる」(H氏)など、個々の動機は様々だが、総じて烏鎮が魅力的であると感じていることがわかった。

Q2. (観光前) 烏鎮を訪れる前にどのようにして情報収集をしましたか。

「TikTok」(A氏、C氏、D氏、E氏)、「小紅書」(A氏、B氏、D氏、E氏、F氏)、「美团」(C氏)、「百度、飛猪、携程」(G氏)などのオンラインプラットフォームで、烏鎮の観光や美食に関する情報を検索してから交通ルートや観光計画を作成した。「友達からの口コミ」(H氏)も重要な情報源である。

Q3. (観光中) インターネットで得た情報はどの程度役立つと感じましたか (5 (とても役立つ) 4 (少し役立つ) 3 (普通) 2 (あまり役立たない) 1 (全く役立たない))。

5点評価は(A氏、E氏)、4点評価は(B氏、C氏、F氏、G氏、H氏)、3点評価は(D氏)である。5点評価の理由は、「オンラインで得た情報は実際の現地状況とほとんど一致していたので、非常に助かった」(A氏)、「事前にオンラインで観光スポットの入場チケットを予約し、食事セットメニューも事前に予約したのでたいへん良かった」(E氏)。オンラインで得た情報は烏鎮の実際の状況とほぼ一致しておりそれを信頼して計画したことがわかった。

Q4. (観光中) 烏鎮を訪問中にリアルな体験とネット上の情報がうまく組み合わさったサービスを受けたことがありますか。その事例を教えてください。

「QRコードを活用した便利なサービスが高評価で観光スポットの入場、バスの利用、飲食店でのオーダーなど様々な場面で使われていた」(A氏、B氏、C氏、D氏、E氏、F氏、G氏、H氏)。「観光前に予約して観光中はスマホのQRコードをスキャンするだけで入場ができる。観光中に気に入った飲食店を見つけたら、店内にTikTokで検索し直接オンラインで予約する。予約したQRコードを店員がスキャンしたら注文が完了する。この仕組みは非常に便利でパフォーマンスが高いと感じる」(C氏)。「スマホのQRコードを使用した事前

予約や決済が観光体験の効率と効果を高めて快適なサービスを受けるのに役に立っていると感じている」(D氏、H氏)。「オンライン予約に関しては小さな問題があったが、素早く解決できた」(E氏)。「年齢によっては無料の入場券が提供される」(G氏)。中国の観光産業ではスマホによるオンラインとオフラインを活用したサービス提供が浸透して高評価であることがわかった。

Q5.(観光後)新しいテクノロジーを活用した烏鎮の観光施設やサービスに出会いましたか。それについてどのように感じましたか。

「新しいテクノロジーを活用した観光スポットや世界インターネット科学技術館などの施設に対してたいへん感動した。世界インターネット科学技術館での3Dの視覚効果が素晴らしい。受付のロボットが自由に観光客と対話し、歌ったり踊ったり、観光地の紹介などを行うので面白かった」(C氏、D氏)。「観光スポットの電子地図は良くできている」(E氏)。「観光スポットの入口では顔認証での入退場が簡便で迅速であった」(F氏)。

Q6.(観光後)烏鎮に滞在中、期待以上の体験はどんなことでしたか、また、期待以下の体験はどんなことでしたか(5(とても良い)4(良い)3(普通)2(やや悪い)1(悪い))。

5点評価(C氏、D氏、E氏、G氏、H氏)4点評価(A氏、B氏、F氏)であった。「多くの人が環境の清潔さや親切なサービス、観光スポットの美しさに高い評価を与えている」(A氏、B氏、C氏、E氏、H氏)。「新しい技術や施設には関心がなかったが今回の旅行で素晴らしい体験をしている」(A氏)。「ゆったりとした雰囲気で見学できることが良い」(B氏)。「快適な環境でリラックスできた。風景は美しく、多くの若者が唐装や漢服を着ており、それも美しい光景の一部である」(C氏)。「清潔で美しく、設備は充実しており、休憩エリアがたくさんあり快適で便利だ」(E氏)。「訪れる前に飛猪アプリで宿泊施設を予約した。室内には木製の烏鎮特有の櫛や、地元特産の新しいスリッパなどがある。烏鎮アートフェスティバルの地元特産の雑誌や書籍、縫製キットも備わっている。烏鎮に到着後スマホからチェックイン手続きをすると入口で荷物を預けることができるのですぐに観光できる。預けた荷物はスタッフが宿泊先の部屋に運ぶ仕組みである。烏鎮観光スポット内の宿泊施設の顧客は顔認証したら観光スポット内外を自由に出入りできる。観光スポット内の宿泊施設は快適で顔認証などの便利なテクノロジーも良かった」(F氏)。

Q7. (観光後) 観光後に情報発信しますか、どの方法 (WeChat、小紅書、TikTok、または他のソーシャルメディア) を使用しますか。

「烏鎮の観光後に体験を WeChat、小紅書、TikTok、Weibo などのソーシャルメディアから情報発信して」(A 氏、B 氏、C 氏、D 氏、E 氏、G 氏、H 氏)、「友人やコミュニティ内のフォロワーと体験を共有している」(B 氏、D 氏、E 氏、F 氏、G 氏、H 氏)。「写真やショート動画を活用し、感動や喜びの体験を記録して共有することが観光前に情報収集する他の人にとって参考になる」(C 氏、D 氏)。烏鎮での体験や情報がソーシャルメディアで広がり、他の旅行者にとって有益な情報源となっている。

#### 4. 考察

##### 4.1. 課題 1：観光客は観光消費前、消費中、消費後にオンラインとオフラインの接点からどんな顧客体験をしているのか。

顧客の立場からサービス・システム・モデル (Grönroos, 2007a) にもとづきオンライン (システム・オペレーション) とオフライン (接触する社員、物的資源・設備) の接点から届けられる顧客体験についてフレームワークで整理した (図表 4-1)。

図表 4-1 フレームワークで整理

	オンライン	オフライン
観光消費前	情報収集 (事業者、観光消費後の評価) ネット予約	情報収集 (友人・知人、観光会社) 小説
観光消費中	入場手続きのデジタル化 QR コードの活用、顔認証での入退場、 電子地図、顧客誘導、ライブ販売 ロボットの対応	自然景観、伝統的な歴史ある街並み、快適な環境 (清掃、休憩所) 博物館、大劇場や美術館 地元の料理や飲食店 スタッフの対応
観光消費後	積極的な情報発信、交流	友人知人と観光体験を共有

出所：筆者作成

### (1) オンライン（システム・オペレーション）

観光客は消費前に TikTok（A 氏、C 氏、D 氏、E 氏）、小紅書（A 氏、B 氏、D 氏、E 氏、F 氏）、美团（C 氏）、百度、飛猪、携程（G 氏）などのオンラインプラットフォームで情報収集している。SNS は直接事業者や観光後の投稿者とコミュニケーションできて信頼性が高い。観光客は事前にネットで予約をすることで消費中の手続きが簡単で便利である。観光消費中はスマホの QR コードや顔認証システムを活用することで多様なサービスが受けられて便利なのがあった。さらに、電子地図、スマホを活用した顧客誘導、ロボットを活用した取り組みなどが評価されていた。観光客は消費後に積極的な情報発信をしていた。

### (2) オフライン（接触する社員と物的資源・設備）

観光消費は現地でのオフラインでの体験が中心である。観光中は自然景観や街並み、さらに快適でのんびりと過ごせる環境整備が評価されている。観光客が五感で体験するための博物館、劇場、美術館などや地元の料理を味わえる飲食店が必要不可欠である。

特に、重要なのは人接触する社員（スタッフ）の対応である。スタッフは良く教育されて清掃や挨拶などの基本動作だけでなく、地元の歴史文化について明るく丁寧に対応していることが良い顧客体験につながっている。

## 4.2. 課題 2：サービスプロバイダーが顧客体験をどの様にマネジメントしているのか。

企業の立場からサービス・システム・モデル（Grönroos, 2007a）にもとづきオンラインとオフラインの接点から顧客体験のマネジメントについて考察した後に、新たな知見を提示する。

### (1) サービス・システム・モデルの視点

#### ①オンライン（システム・オペレーション）

烏鎮は中国で有名な観光地であると同時に「烏鎮インターネットタウン」と呼ぶインターネットとスマホを活用した観光活動を推進して顧客接点から情報を積極的に収集している。烏鎮は観光前の予約から観光中の注文、支払いまで QR コードを活用したシステムを導入している。観光スポットの入口では顔認証システムが導入されている。したがって、観光客の属性、行動履歴などのビッグデータを収集していた。そして、世界インターネット科学技術館、博物館や美術館にもロボットや AI などを活用する試みが進展中である。

## ②オフライン（接触する社員と物的資源・設備）

接触する社員の視点ではスタッフの対応が重要である。顧客が快適な環境で良い体験をするためには基本動作と顧客対応の教育が重要である。そして、積極的にオンラインを導入して業務の効率化を図りオフラインでなければならないことを明確にすることが求められる。事務的な対応はオンラインやロボットで可能である。臨機応変な対応はスタッフが担当するなど使い分けてマネジメントする必要がある。物的資源・設備の視点では観光客が五感で体験するための施設のマネジメントが必要不可欠である。

### （２）新たに導出した関係性の視点

導出した関係性の視点には顧客との関係性と地域との関係性の二つの視点がある。そして、顧客や地域との関係性をマネジメントするためには「もてなし」やホスピタリティの概念が参考になる。

「最高の顧客体験の提供と業務の効率化を両立させる」ためにはオンラインとオフラインの接点を活用した顧客体験をマネジメントできなければならない。オンラインで顧客を知るための情報収集と、収集した顧客情報をもとに顧客を理解し適切な顧客体験を創出するマネジメントが必要になる（田中（2010）p.138）。

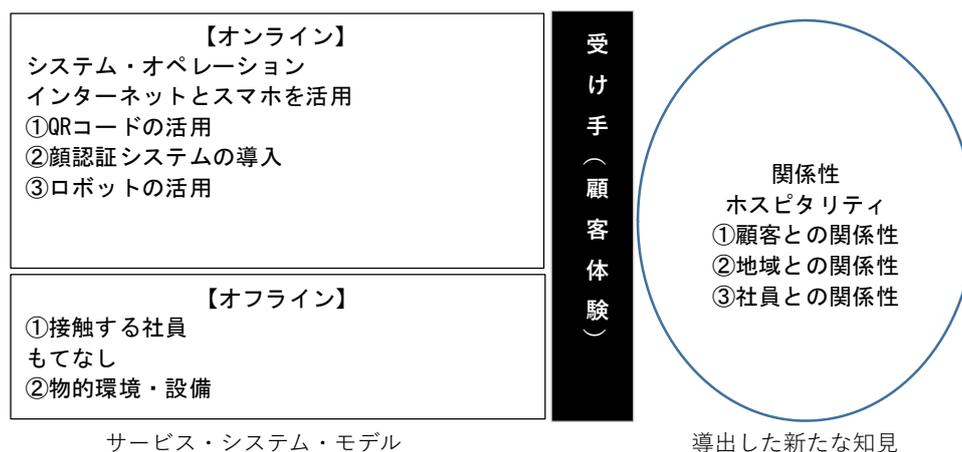
事業者はオンラインの接点から収集したビッグデータを解析することで「最高の顧客体験の提供と業務の効率化を両立させる」マネジメントが可能である。Kotler(2022)はマーケティング 5.0 でビッグデータやAIを活用したセグメンテーション・オブ・ワンのコンセプトを提示している。スマートツーリズムはビッグデータ、IoTなどの最先端技術を活用して観光サービスを提供することである。中国市場で進展するオンラインで収集したビッグデータをAIで解析して対応することである。

サービス・システム・モデルは顧客側の CtoC については言及していない。事業者は顧客の消費前、消費後の生活時空間での情報収集、情報発信力を磨くことが重要である。観光地の人気は事業者が多様なオンラインで情報発信することや顧客との関係性から創造される。したがって、事業者は消費後の顧客をフォローすることが重要である。事業者が観光消費後の感想、意見、提案などを聞くことはこれから自分自身のナレッジ・スキル（サービス内容）を高めるために有効な手段であると同時に顧客との関係づくりにつながる。顧客が情報発信した内容はこれから体験しようとする顧客が参考にする材料になる。観光客の立場で消費プロセスを見ると帰国後の情報発信が消費前の情報収集に大きな影響を与えている。観

光客の顧客体験は日常生活の領域から大きな影響を受けることから生活時空間での情報発信や情報収集が重要であることが導出されている<sup>4)</sup>。

さらに、事業者は多様なプロバイダーや顧客との共有プラットフォームを活用して情報収集や情報発信をする必要がある。調査から多くの若者が唐装や漢服を着ており、それも美しい光景の一部である（C氏）。観光では他の観光客の立ち居振る舞いや服装なども評価に影響することがわかった。事業者が観光消費前から消費後をマネジメントするためには、あらかじめ地域と良好な関係を構築することが重要である。地域には観光産業だけでなく行政、住民、企業、学校などの主体が存在する。今回の調査から宿泊室内には木製の烏鎮特有の櫛や、地元特産の新しいスリッパなどがあることが分かった。烏鎮アートフェスティバルの地元特産の雑誌や書籍、縫製キットも備わっている（F氏）ことが高く評価されている。

図表 4-2 顧客体験のマネジメント



出所：筆者作成

対応はオンラインやオフラインの物的環境・設備で効率と合理性を追求することと、サービス・エンカウンターで接触する社員が担当する「もてなし」がある<sup>5)</sup>。さらに幅広い概念のホスピタリティは「もてなし」の接客・接遇の意味だけでなく、社会の人々が相互に助け合い、社会を豊かにするという意味がある。事業者は社員をはじめ、顧客や地域社会に対するホスピタリティにより関係性を高め、好ましい経営環境をつくりあげることができる<sup>6)</sup>。事業者が顧客体験をマネジメントするためには顧客との心理的・感情的な「もてなし」と顧客や地域との関係性のホスピタリティを磨くことが重要である。

## 5. おわりに

本論文ではオンラインとオフラインの視点で顧客体験のマネジメントについて考察した。伝統的マーケティングは企業の立場から経済時空間で市場取引を前提とした活動に焦点を当てている。本論文の学術的独自性は顧客の立場から観光消費のプロセスを通じた顧客体験の情報を収集して顧客体験のマネジメントについて考察したことである。本論文の実務的貢献は生産性が低いとされる観光産業を対象にオンラインとオフラインの視点から「最高の顧客体験の提供と業務の効率化を両立させる」マネジメントについて顧客や地域社会との関係性が重要な視点であることを導出したことである。残された課題は導出した知見の関係性の視点で観光産業を対象に考察を深めることである。そのためには日本独自の与え手と受け手の関係性の「もてなし」や社員、顧客そして地域社会との関係性の「ホスピタリティ」の概念について検討する必要がある。

## 注

- 1) 北米学派のサービス・マーケティングはモノを対象としたマーケティングが源流である。それに対して北欧学派は相互作用、プロセスの視点を対象とした。デジタル社会の中で顧客体験が注目されることで北米型のモノの視点から北欧学派のプロセスや相互作用の視点が脚光を浴びている。
- 2) 中国の観光の基準として 5A 級とは最高ランクである。  
出所：百度百科 [https://baike.baidu.com/item/国家AAAAA級旅游景区/3575094?fr=ge\\_ala](https://baike.baidu.com/item/国家AAAAA級旅游景区/3575094?fr=ge_ala) (検索日 2023 年 12 月 29 日)
- 3) 烏鎮の公式サイト： <http://www.wuzhen.com.cn> (検索日：2023 年 10 月 27 日)
- 4) 張 (2023) はオフラインとオンラインの使い分けと生活者の時空間から SNS を活用した情報発信と情報収集の視点を加えた「観光消費のサイクル」のプロセスが重要であることを導出した。
- 5) 日本の伝統的な概念に「もてなし」がある。「もてなし」はある特定の相手に、心と心を通じて提供されるものである (余暇ツーリズム学会編 (2019) p.47)。
- 6) 出所：日本ホスピタリティ推進協会 <https://hospitality-jhma.org> (検索日：2024 年 1 月 6 日)

## 参考文献

- Grönroos, C.(2007a) *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition, 3ed.* John Wiley & Sons Limited.(近藤宏一監訳・蒲生智哉訳 (2013) 『北欧型サービス思考のマネジメント』 ミネルヴァ書房)
- Grönroos, C.(2007b) *In Search of a New Logic for Marketing Foundations of Contemporary Theory.* John Wiley & Sons.(蒲生智哉訳 (2015) 『サービス・ロジックによる現代マーケティング理論—消費プロセスにおける価値共創へのノルディック学派アプローチ』 白桃書房)
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z. and Koo, C. (2015), "Smart tourism: foundations and developments", *Electron Markets*, 25, pp.179-188.
- Gentile, C., N. Spiller & G. Noci (2007) How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer, *European Management Journal* Vol.25, No.5, pp.395-410.
- Holbrook, M.B. & E.C. Hirschman (1982) The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun, *Journal of Consumer Research*, 9(2), pp.132-140.
- Kotler, P., H. Kartajaya & I. Setiawan (2010) *MARKETING 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, 恩藏直人監訳 (2010) 『コトラーのマーケティング 3.0～ソーシャル・メディア時代の新法則』 朝日新聞出版
- Kotler, P.H., Kartajaya & I. Setiawan (2017) *MARKETING 4.0: Moving from Traditional to Digital*, 恩藏直人監訳 (2017) 『コトラーのマーケティング 4.0～スマートフォン時代の究極法則』 朝日新聞出版
- Kotler, P., H. Kartajaya & I. Setiawan (2021) *MARKETING 5.0: Technology for Humanity*, 恩藏直人監訳 (2022) 『コトラーのマーケティング 5.0～デジタル・テクノロジー時代の革新戦略』 朝日新聞出版
- Lemon, K.N. & P.C. Verhoef (2016) Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey, *Journal of Marketing*, Vol.80, pp.69-96.
- Pine II, B.J. & J.H. Gilmore (1999) *The Experience Economy*, Harvard Business School, 岡本慶一・小高尚子訳 (2005) 『経験経済：脱コモディティ化のマーケティング戦略』 ダイヤモンド社
- Schmitt, B.H. (2003) *Customer Experience Management*, John Wiley & Sons
- Verhoef, P.C., K.N. Lemon, A. Parasuraman, A. Roggeveen, M. Tsiros & L.A. Schlesinger (2009)

Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management strategies, *Journal of Retailing*, 85. pp.31-41.

田中達雄（2010）『「おもてなし」のIT革命 エクスペリエンス・テクノロジーがビジネスを変える』東洋経済新報社

張善会（2023）「中国人観光客に向けたマーケティング戦略～価値共創マーケティングの意志と能力の視点から」博士学位論文

渋谷和樹（2022）「スマートツーリズムにおける観光者の選択に関する考察」『立教大学観光学部紀要』第24号、pp.60～72.

村松潤一編著（2015）『価値共創とマーケティング論』同文館出版

村松潤一・藤岡芳郎・今村一真編著（2020）『ケースで学ぶ 価値共創マーケティングの展開～新たなビジネス領域への挑戦』同文館出版

余暇ツーリズム学会編（2019）『おもてなしを考える 余暇学と観光学による多面的検討』創文企画