

人的ネットワークを活かした中国での シティプロモーションの展開

唐 寅 *Tang Ying*
(財)福岡アジア都市研究所主任研究員

田梅 朋子 *Tomoko TAUME*
(財)福岡アジア都市研究所研究主査

要旨：知名度の低い日本の地方都市が中国でプロモーションを効果的に実施し、成功を収めるために、さまざまな中国人ネットワークの中から有力なパートナーを見つけ出し、win-win 関係に基づいて相互信頼を深め、機能するプラットフォームの構築に向けた努力が欠かせない。それによって日本側のメッセージを対象となる中国側顧客のところにきちんと届けられ、彼らのニーズと期待、好みと行動を理解し、それに基づいた商品開発やサービス提供を無駄なく行うことが可能となる。本稿はこうした考えに沿った形で行われたわれわれの取り組みをまとめている。

キーワード：人的ネットワーク、プラットフォーム、相互利益、メディア

1. はじめに

福岡市はアジア大陸に最も近い九州の中核都市として、1980年代末からアジアの交流拠点づくりに積極的に取り組んできた。このアジアへの近接性を活かし、中国をはじめとするアジアの活力を取り込む施策の一環として、われわれは中国で人的ネットワークを活用し、福岡市の情報を効果的に発信するシティプロモーション事業を実験的にはじめている。

(財)自治体国際協会の報告によると、近年、目覚ましい経済発展を続ける中国の巨大マーケットに魅力を感じ、地域特産品の売り込みや観光客、企業進出の誘致を目的とした日本の地方自治体による中国でのプロモーション活動が増えている。しかし、一方では広大かつ地域性も著しく異なる中国で目的意識があいまいで、顧客となる中国人のニーズも十分に把握できていないままにプロモーション活動が行われていた結果、必ずしも効果的・効率的ではないという厳しい現実もあり、中国マーケットで成果を挙げるのは難しいとも指摘されている¹⁾。

福岡市は2005年7月に上海事務所を開設し、業務の一環として集客のための広報活動を展開してきたが、現状では依然として上海での福岡の知名度がいまひとつ上がらない状態が続いている。旅行社の店

頭に掲示される日本へのパッケージツアーのポスターには福岡がまったく登場しないし、観光ガイドブックに紹介される福岡の見所も、博多キャナルシティと太宰府天満宮しか掲載されていない状況である²⁾。

「観光」という観点からすると、中国からの訪日ニーズは、世界的に知名度の高い東京・大阪・京都というゴールデントライアングルに集中し、福岡は寄港地としてのクルーズ船の来訪を除いて、一般の中国人観光旅行の目的地から外れ、福岡九州へはほとんど来ていない状況である。知名度が低く、わざわざ福岡に観光に来る理由もないのであろうと推測される。

このような現実を踏まえ、福岡市の集客プロモーションは、「観光」以外の集客を目標に考えなければならない。福岡市の「よさ」をただ一方的に宣伝し、中国の旅行会社がパッケージするのを待つのではなく、相手のニーズを発掘し、そのニーズに合わせたオーダーメイドによるビジネスツアーの誘致を積極的に行うことが求められている。そのためには的確なプロモーションを行うことが重要だ。

そもそもプロモーションとは、基本的に「誰に (WHO)」「どのようなメッセージ (WHAT)」を「どのような方法 (HOW)」で訴求すれば、受け手

の信頼性や共感、感動などにつながるかというコミュニケーション戦略を立案、実施するプロセスである³⁾。偶然と好意による交流をどのように意図した目的に近づけるか、この目的と手段を明確にかつユニークに結びつける戦略的展開が成功への近道になる。

成功するプロモーションは、プロモーションを行う主体とプロモーションのターゲット、それに介在するステークホルダが、コミュニケーションを通してニーズ把握と商品開発を行い、そしてフィードバックによって還元し、好循環的サイクル状のプロセスの形成が望ましいとされている⁴⁾。このプロセスにおいて、人的ネットワークを活かすことができれば、ターゲットの絞り込みやメッセージの伝達、さらに結果のフィードバックなど一連の作業がより適切かつ円滑に行えるようになるはずだ。

日本では中国ビジネスに人脈が重要だという認識がすでに広まっている。しかしその認識の中身についてはまだきちんと捉えられてないことが多い。それには「面子」(人脈) 「圈子」(ネットワーク) 「票子」(相互利益) など多様な段階や側面がある⁵⁾。自治体のシティプロモーション施策文書には「人的ネットワークの形成」や「留学生人材ネットワークの活用」といった表現が頻繁に登場するようになったが、現場ではその具体的な実施手法に苦労していることが多い。

このような背景のもとで、われわれは人的ネットワークを活かす具体策として、中国側にある有力なプラットフォームを活用する形でシティプロモーションを試みた。本稿は、われわれのこうした実践的な取り組みを紹介するものである。

2. 日中共同プロジェクトから芽生えた発想

2.1. 「アジア都市景観推進プログラム」

中国プロモーションへの取り組みの着想は、当研究所の日中共同プロジェクト「アジア都市景観推進プログラム」の実施過程において生まれたものである。

福岡市は中国と交流の歴史が長い。とくに1987年

(昭和62年)に策定した福岡市基本計画に掲げられた「アジア交流拠点都市づくり」施策の元で、留学生支援、JICA 関連の視察団受入や技術者派遣といった技術交流、さらに広州市やその他の都市間交流など多くの事業を通じて官民合わせて広範な人的ネットワークを構築してきた。特に広州市との友好都市交流事業においては、基本計画の策定前より開始され、30年以上にわたり、都市整備、保健、建築、農業など行政の各部局において、日中関係団体との相互訪問交流が繰り広げられ、それぞれの分野で人的ネットワークが形成されていった実績を有している。

われわれは、ダイナミックに発展する中国との交流をいっそう拡大させるという目標達成のために、地域にある中国人材のネットワークとその可能性を調査し、課題解決に貢献できる仕組みを模索する目的で、2008年(平成20年度)より日中交流プラットフォームの形成に関する研究を行っている⁶⁾。それは福岡にゆかりのある中国関連人材の基礎的状况を調査したうえで、日中交流に関するさまざまな課題を解決するために、自治体、民間企業、研究機関・研究者など多層にわたる連携を支援し、そのエンジン部分となる人材の出会い、情報交換、意見交換、共同作業を行う場としてのプラットフォームをいかに整備していくのかを調査分析し、行政が待ちの姿勢、受身的な立場から、より積極的に能動的に仕掛けを作り出す側にかわるきっかけを探るものであった(写真1)。



写真1 2008年3月、福岡市役所で人材ネットワークシンポジウム

福岡市の優位性を踏まえて、主旨目的に応じたプラットフォームの形成手法をさらに具体的に考察するにあたり、われわれは2009年（平成21年度）から「アジア都市景観推進プログラム」を実施している。それは中国住宅都市農村建設部（建設省）の傘下にある中国人間居住環境委員会及びその国際部門に当たるアジアハビタット協会（後述）が、福岡市の持つ景観形成の実績を高く評価し、「アジア都市景観アセスメント研究」をはじめとする都市景観推進プログラムに関する共同プロジェクトの実施を提案し、それに応える形で始めたものであるが、福岡市都市景観賞など、福岡市のこれまでの経験を分析・整理し、対外的に発信する体制を整えることによって、「都市景観形成」を通じてアジア交流拠点としての福岡市の主導的役割を果たすことへの期待もある。

福岡市が住みやすい都市やベストシティとして海外メディアから高い評価を受けている背景には、都市景観の美しさが理由の一部と指摘されている。景観形成はまちづくりのきっかけであり、まちづくりの結果でもあるので、景観形成から生まれた福岡市の優位性を積極的に情報発信するに値すると考える。

具体的には、アジアハビタット協会が組織する研究チームに参加し、都市景観アセスメントの策定について積極的に情報発信などを通じて主導的役割を果たす。また、アジアハビタット協会が福岡市で開催する景観関連のイベントに協力し、地元関係者と中国の地方政府及び景観関連業者との交流の場を創出するといった内容が含まれている。

プロジェクトはこれまで福岡市が取りくんできた「景観事業」の成果をふまえ、日中の各関係グループが協力することによって、景観課題の把握、形成手法の検討から具体的な普及活動に取り組む仕組みを解明するものだが、そのプロセスの体験と観察分析をもとに、景観をテーマにした日中交流プラットフォームの形成を検討するきっかけが作り出された。

2.2. 「中国人間居住環境フォーラム」

2009年8月、中国・内モンゴル自治区ウーシン旗にて開催された「第5回中国人間居住環境フォーラ

ム」に、福岡アジア都市研究所がフォーラムの主催者である中国人間居住環境委員会に海外専門機関として招聘され、研究所副理事長が大会の中で「福岡市の都市景観形成」をテーマにしたプレゼン報告を行った⁽¹⁾。その際、この機会に福岡市を紹介するため、来場者に福岡市を紹介するパンフレット資料などを配布し、講演会場や懇親会場で参加者との交流を行い、中国の主要メディアの取材にも積極的に対応するなどのプロモーションを行った。その時、相手が主催するフォーラムというプラットフォームで何ができるかを初めて体験したのである（写真2）。



写真2 2009年8月、内モンゴルで第5回中国人間居住環境フォーラム

講演会場で参加者がプレゼンテーションや配布資料を熱心に見ていたのはもちろん、その内容は『中国建設報』という大手専門紙にも掲載されたので、これにより、景観都市福岡を中国全土に知らしめたのは予想以上の成果であった。また、中国各地から集まった、中国人間居住環境委員会の会員をはじめとする参加者は、中国国内各地においてはそれぞれの立場（行政、事業者、研究者）での有力者であったことを考えると、その情報発信の波及効果には計り知れないものがあつた。フォーラム終了半年たつても、中国国内最大手インターネット検索サイト「百度」で「福岡」とキーワードを入れると、フォーラムでのプレゼンテーション記事がまだフロントページでヒットしている。これはプロモーション効果が非常に大きかったという実証となる。

プロモーションの波及効果が大きかったのは、有力なプラットフォームに参加したことによるものであろう。プラットフォーム戦略を上手に展開できれば、単一のリソースだけでは実施困難な事業も実際に実現できる可能性が高まるに違いない。

ここから得たヒントは、相手側のプラットフォーム（ステージ）をいかに活用するかが大事だ、ということである。すべてをこちらで計画し、舞台も作って踊りもするというのは、労力がかかり、非効率的である。費用対効果の観点から見ても、既存のプラットフォームを積極的に活用することが効率的だと実感できた。われわれが中国で機能するプラットフォームに参加した理由はここにある。

2.3. 「アジアハビタット協会」

アジアハビタット協会がなぜこのような機能的なプラットフォームを持ち得るのか。その特色を探っていくうちで、われわれがいくつかのヒントを得ることができた。

アジアハビタット協会（2004年設立）の母体は中国人間居住環境委員会であり、アジアハビタット協会は実質上その国際部門に相当する。アジアハビタット協会が効果的に活動できる理由は、人間居住環境委員会の活躍に負うところが多い。

人間居住環境委員会は2002年12月に創立された中国初の住居環境に関する研究・普及団体である。会員は、主に住居環境に関係する行政機関と社会団体であり、ほかに不動産開発、研究設計、都市計画、景観関連の企業も参加している。研究、コンサルティングサービスが中心で、専門研修も行っている。

委員会は中国建設部の局長経験者を組織のトップに据えたことで多くの行政資源を獲得することに成功した。また、委員会の中に専門家チームを設け、都市計画や建築、社会学、経済学など多岐にわたる国内外の著名な専門家を100名以上加入させていることによって、業界での認知度の向上につながったのである。

さらにメディア戦略を重視し、「中国人間居住環境網」、「中国建設報・中国人間居住コラム」などを

定期的に発行するほか、有力メディアとの戦略的提携も進めている。人民日報をはじめ、経済日報、中国環境報、中国不動産報、中国経済導報、といった総合誌及び業界専門誌、さらに搜狐網、新浪網といった主要インターネットサイトとは良好な関係を保ち、戦略的に情報発信を行っている。2003年以降毎年開催される「中国人間居住環境フォーラム」は、このような有力メディアによって大々的に報道され、中国国内で幅広い関心を集めている⁽²⁾。

以上をまとめると、すなわち、機能するプラットフォームは、多くの社会資源に通ずるルートを持ち、メディアなど多様なチャンネルを持って積極的に情報発信に努め、常に人々をひきつける魅力にあふれていることが必要不可欠である。

3. 効果的なシティプロモーションの展開

中国でプロモーションへの成功を導き出すために、強力なプラットフォームの存在が欠かせない。われわれが日中共同プロジェクトを通じて得られた示唆を参考に、本格的に人的ネットワークを活かした中国でのプロモーション活動を行い始めた。

現地協力団体であるアジアハビタット協会（中国人間居住環境委員会）とのコミュニケーションを通じて、われわれがターゲットを絞り込み、マスメディアへ働きかけ、福岡の知名度アップと訪問視察団の誘致を目標に掲げてプロモーション活動を展開した。

3.1. ターゲットを絞り込む理由

シティプロモーションは「都市を宣伝し、売り込む」ことである。いわば「地域を持続的に発展させるために、地域の魅力を地域内外に効果的に訴求し、それにより、人材、物財、資金、情報などの資源を地域内部で活用可能としていく」プロセスでもある⁷⁾。そのプロセスの中で、ターゲットによる認知にとどまらず、ターゲットをステークホルダに変え、ターゲットによる協働・参画までを考えた戦略的視野も持つことが望まれている。

市政情報の正確な発信を目的とする行政が行っている広報活動と違い、シティプロモーションは地域

資源の情報を組み合わせなどして加工発信し、しかもその情報発信の見返りに対する期待も大きい。設定された目標に応じて、例えば、新聞報道記事、テレビ番組、来訪、交流、投資などさまざまである。したがって、一方的な情報発信やアピール・提案だけでなく、ターゲットとなる受け手からの双方向のコミュニケーションが望ましい。

行動を起こしてほしいターゲットを予め定め、それぞれの方向性とポイント、期待する効果などを明確にし、ターゲットが関心を持つように考慮されたメッセージを、ターゲットにふさわしいコミュニケーション・チャンネルを選んで伝え、相手の理解を得るためのコミュニケーションに努めることができれば、シティプロモーションの成果が大いに期待できるようになるはずだ。

3.2. ターゲットの選定

われわれが設定したプロモーションの目的は、第一義的には、中国の経済活力を福岡に取り込み、中国の人々から観光・ビジネスなどそれぞれの目的にあった場所として福岡が選ばれることである。そこにはニーズとシーズのマッチングをいかに効率よく行うかの課題がある。知名度のない日本の地方都市が莫大の予算をかけずに中国でプロモーション活動を展開しようとしたとき、ターゲットの選定からスタートしなければならない。

プロモーションのターゲット選定は、中国の現地関係者（団体）へのヒヤリングをはじめ、関連文献や報道資料の調査、さらにこれまで福岡市の中国人訪問客の受け入れの実績分析など一連の作業を経て、「住みよいまちづくり」に関心を持つ地方政府関係者、研究機関関係者、建築・設計などの開発業者に焦点を当て、それをテーマにした視察・研修ツアー（公務・商務旅行）の造成に絞り込んだのである。

一般の観光旅行と違って、視察、研修、国際会議・イベントといった公務・商務旅行への参加者には、公務員や企業の経営者や技術者が多く、いわば中国社会の中間層以上に属し、経済的に裕福で、社会的地位も高い。中国社会科学院の報告によると、中国

では社会階層として10のグループがあり、中間層以上の階層に属するのは、国家と社会の管理者階層、企業の経営管理者階層、私営企業家階層、専門技術者階層、一般事務員、公務員階層の6つである。いまはまだ総人口の10%台にすぎないが、毎年1%ずつ増えているので、2030年頃には総人口の35~40%を占めるようになるという⁸⁾。

一人当たり消費単価の高さに期待するだけでなく、このようなボリュームゾーンの開拓はこれからさまざまな対中事業の持続可能な展開を保障するメリットもある。

また、社会的な影響力のある者の受入れは、地域の各種資源をPRするきっかけとして有意義であり、地域の本当の良さを体験してもらえるのでリピーター作りにも効果があると言われている⁹⁾。観光資源として特に有名なものがなく一般の観光旅行誘致に苦戦している地方都市にとっては、既製の団体旅行と違って、個別の意向や事情でオーダーメイドツアーの造成をうながしやすい利点があると考えられる。

なお、「住みよいまちづくり」にテーマを定めた理由は福岡の優位性があるからだ。福岡は海外のメディアから住みよいまちとして高い評価があること、しかも中国ではわれわれが知る限り日本国内の他都市に比べ、この点について比較的認知度が高いことが、いわば福岡の「評判」であり、戦略的プロモーションを通して福岡の持続的発展に寄与すると判断した。商業都市福岡にとって、住みよいまちづくりをテーマにした公務・商務旅行の誘致は、他都市とのすみわけを実現し、自分の得意とする分野に、ニーズのあるターゲットを特定しやすい。

日本の優位性としては、先端技術のほか、街の清潔さ・安全さ、公共道徳の高さ、交通マナーの良さ、ホスピタリティーの高さ等が挙げられる。中国にとって、社会経済発展段階における日本の工業化、都市化の先行経験に支えられる日本ブランドの魅力は高い。このような歴史的蓄積は最大限に活かすべきであろう。しかし、これらは潜在的には日本のどの地域にも存在するので、地域間競争が激しさを増す中で、差別化を図る努力が必要である。

そこでわれわれが市場細分化という考え方に基づいて、ターゲットの特徴やニーズに合わせ、現在ある都市の資源を前提に、適切に応えることを図った。ターゲットのニーズを細分化し、そのニーズの特徴に合わせて限られた資源を有効に開発し、特色を打ち出すことによって競争に勝ち残る可能性を高めることができる。さらに市場細分化によって集中的に資源投下ができれば、費用対効果においてより効果的にプロモーションを行い、都市の総合的価値の向上にも寄与できる。

もちろん、これは中国国内においても急速な都市化の進展に伴い、都市問題が深刻化し、2000年以降に住みよいまちづくり（「建設易居城市」）に対する関心が高く、視察研修のニーズが高いことを鑑みた選択である。2005年に中国国務院が全国都市計画工作会議で「建設易居城市」を今後の都市計画の主要内容に盛り込むよう指示している。2007年に建設部から「易居城市評価基準」が交付されてから、全国100以上の都市が「易居城市」を都市づくりの目標に掲げている¹⁰⁾。地方政府及びまちづくり関係者にとって、住みよいまちづくりは時代の流れであり、都市発展が目指すべき方向として位置づけられている。

3.3. 人的ネットワークからステークホルダーへ

われわれがプロモーションのターゲットを「住みよいまちづくり」に関心を持つ地方政府関係者、研究機関関係者、建築・設計などの開発業者、そしてマスコミ関係者と設定したが、われわれは最初から彼らと直接つながっているわけではなく、発信したいメッセージを直接届けられるかどうかは不安である。

そこでわれわれがアジアハビタット協会とパートナーシップを組み、彼らの協力を得たうえで効果的なプロモーションを行うようにした。

パートナーを選ぶに当たって、次の点を考慮した。外的要素として、相手が何を期待し、何ができるか。内的要素として、われわれの目標、われわれができることも明確に示し、そしてこれらの要素をマッチ

ングさせ、つながりの度合いに応じて選択するように努めた。なお、このつながりの度合いは、これまでの交流の積み重ねに負うところが多く、福岡市が展開してきたアジアとの交流実績がここでは大きな資産になる。

プロモーションは、かの団体のネットワークを活用して参加募集を行い、まちづくりという特定分野の関心ある人を対象にセミナー形式で開かれ、政府関係者、研究者、関連業者だけでなく、マスコミ関係者なども招待し、福岡の「住みよいまちづくり」の取り組みを紹介した。規制中心の都市計画に「美しいまち」の要素が重視するようになった福岡のこの20年間の景観形成によるまちづくりの実績が、来場者のニーズにマッチするところが多く、参加者との交流も表層的内容に止まらず、より中味のあるものに発展する可能性が高まった。福岡のような知名度の低い地方都市であるにもかかわらず、建設部関係の会場で、政府関係者や北京大学の専門家、建築関係の業者及びマスコミ関係者が100人以上も参加したのである（写真3）。



写真3 2010年4月、北京で福岡プロモーション

ここでは、アジアハビタット協会はわれわれのネットワークから次第にステークホルダーに変わり、協働してプロモーションを開催し、われわれとターゲットとの連絡調整役を務めるだけでなく、ターゲットの意向を踏まえて次の事業につなげる仲介役として、プロモーション事業の成功を共に支えるようになった。

3.4. メディアへの働きかけ

現代社会において、外から見た都市の多くは、イメージの中に生き、情報化時代の想像された都市であり、メディアが作り上げた都市とも言える。大衆はメディアが報道した話題に注目し、メディアが重要視するテーマに関心を寄せる傾向が強い。メディアは都市と外部世界をリンクする架け橋として、プロモーション活動において重要な役割を果たす媒体である。プロモーションが成果を上げられるかどうかは、メディアの介入度合いによって大きく左右されると言える。

また、昨今の通信技術の革新により、メディアの範囲は格段に広がっている。新聞・雑誌・テレビ・ラジオ・インターネットなど、新旧織り交ぜた多種多様なメディアがそれぞれに特性がある。メッセージを発信するにあたっては、ターゲットの分析に基づき、メディアの選択をしっかりと考慮しなければならない。どんなメッセージでどのようなメディアを使えば、特定のターゲットに対して目標を達成できるのかを慎重に検討すべきである。

国土が広大で多くの人口を抱える中国においては、マスメディアを利用したプロモーション活動は非常に効果的な方法だと思われる。経済発展とともに、中国のマスメディアも急速に発展、変化し、それぞれに政府系、専門誌・ビジネス誌、富裕層・新中間層向けメディア、庶民系大衆誌などに分類され、活字メディアだけでも10000種以上（新聞1943紙、雑誌9549誌、2008年）、雑誌類の発行部数は30億に上る。ほかにテレビやインターネットといった情報伝達媒体も発達・普及し、ドットコム数だけを見ると、2009年現在すでに1681万以上に達している¹¹⁾。

この中からいかにしてターゲットに影響を与えられそうなメディアを選出し、しかもわれわれが発信するメッセージが情報洪水の中で確実にターゲットに届けられるようにするのは、実に難しい。テレビに広告を出すような莫大な予算もなければ、日中関係の変化にも影響されやすい環境のもと、われわれがパートナーと協力し、中国の有力メディアに働きかけ、情報発信を図って行かなければならなかった。

具体的には、景観形成によるまちづくりをテーマに、人間居住環境委員会（アジアハビタット協会）と共催する形式で、中国建設部の施設内にあるホテル会場を使い、共催相手団体と戦略的提携関係にある主要マスメディアを招待し、当日は有力サイトによるインターネット上での実況中継を行った。

戦略的提携関係にあるメディアの中からわれわれがプロモーションの主旨に基づいてテレビ局（中央テレビ）、通信社（新華社など）、総合誌（人民日報など）、業界紙（景観設計など）、ポータルサイト（新浪網）計22社を選んで招待したが、実際に当日来場したのは30社を超えている。

メディアが関心を示した理由は、後日のヒヤリングで明らかになった。まず、人間居住環境委員会からの招待であること。そこには信頼に値する中心人物がいて、今までの経験から言うと、そこから発信される情報は時代のニーズに応える度合いが高く、そのイベントに参加することでいつも得るものが多く、魅力的だという。

また、社会的不確実性の中でメディア参加者の期待を得るために、われわれがテーマ設定とプレゼンテータ選定に、なるべく相手のニーズに応えるように注意深く努力した結果も功を奏したようである。

テーマ設定においては、漠然とした福岡市の宣伝ではなく、景観形成によるまちづくりにテーマを絞り、かつ日本から景観分野の権威である九州大学の教授、福岡市都市景観賞を発展させた経験のある当研究所の副理事長による内容豊富な講演報告を行い、受け手に役に立つような情報発信に努めた。メディア関係者にとって、自らに必要な情報を適宜取捨選択し、必要な解釈を加えて発信を行うことが一般的であるので、われわれは時代のニーズに応えられるようなテーマやメッセージの発信をしなければならない。

プレゼンテータ選定においては、日本からのみならず、現地の中国人専門家、福岡にゆかりのある研究者にも登壇してもらい、彼らの目から見た福岡の魅力を語ってもらった。中国では、このように影響力のある第三者、マスコミや著名人、専門家などを



写真4 中国人専門家による福岡紹介

巻き込み、共感してもらう協力を得ることによって、情報への信頼を高める効果があり、コミュニケーションの回路がいっそう広まる（写真4）。

なお、アジアハビタット協会より提案された中国初の「都市景観アセスメント」プロジェクトの公式発表もその場で行われ、結果的にメディアの注目度を高めることに成功した。

このように、シティプロモーションを成功させるためには、既に存在する情報を受信、発信するとどまらず、新たな情報を誘発させ、それまでは意識されていなかったものを情報として生成することが可能になる。戦略的なシティプロモーションにおいては、意味づけをした発信によって、情報の付加価値が高まる可能性がある。

4. プラットフォームの形成に向けて

4.1. プラットフォームの効用

われわれが行うプロモーションの結果を最終的に目に見える形で提示する必要がある。プロモーションのために投下したヒト（人材）、カネ（資金）、時間といったコストが正当化されるためには、プロモーション活動を評価しなければならないからである。メディアによる報道の件数や来訪者数は一般に考えられる目標である。

また、プロモーション主体にとって、メッセージの発信によって得られたターゲットからの反応をモニターし、次の活動にフィードバックする必要もある。ターゲットがプロモーション主体の期待通りに反応したかどうかを見極め、それによってメッセー

ジを見直す必要があるかどうかを常に判断していかなければならない。

さらに、プロモーションには継続性をもって情報発信していくことが大切であり、それは個別の行為ではなくて一連のプロセスと考える。あるメッセージが発信されるとそれに対する反応が起き、それがまた別のメッセージを呼び起こすきっかけになる。シティプロモーションは、まさに期待する成果を得るためのアクションの連鎖であり、そのプロセスのなかで目的と多様な手段をユニークに結びつける戦略的思考の場としてのプラットフォームが求められ、ステークホルダとの協働、参画が実現できる「場」になるのである。

プロモーションを通じてわれわれがアジアハビタット協会から学べることは多く、とりわけその成功を支える要因の一つは、彼らが回しているプラットフォームが有効に機能していることが参考になる。円滑な情報の流通や、協働態勢を作り出すためには、プラットフォームとそのプラットフォームの中にいる仲介者的役割をもつキーパーソンが必要不可欠だ。プラットフォームが有効に機能するかどうかは、このキーパーソンがユーザの期待に応じて情報を適切に評価し、時には価値付与もして、つなぐ先に魅力を感じさせる能力を持つことが望まれている。

プロモーションの成果を検証する意味も込めて、われわれがアジア都市景観賞を新しい交流プラットフォーム形成の一環としてその実現に取り組んだのである。

4.2. プラットフォームとしての「アジア都市景観賞」

アジア都市景観賞は、アジアハビタット協会が主催し、国連ハタット福岡本部、福岡アジア都市研究所、アジア景観デザイン学会が共催する景観関係初の国際賞である。アジアの優れた都市景観の形成、良好な都市空間の創出、生活水準の質的改善、特色ある都市の発展により積極的に取り組んでいくことを促すことが目的となっている。

発展のまっただ中にあるアジア諸都市は、日本の経験も参考に、その地域の自然、歴史、文化に根ざ

した、持続可能な特色ある都市づくりが求められている。特色ある地域づくりは、そこに住む人々の誇りを醸成し、また観光に寄与することで地域の活性化にも繋がる。

福岡市で1987年から開催している福岡市都市景観賞を参考として構想し、2008年から企画され、2009年から北京、上海、福岡で専門家による議論を重ねてから2010年4月に公表し、公募・推薦・ブロック審査、現地審査、最終審査を経て、9月に福岡市で第1回表彰式が行われ、都市の魅力を高めている物件や活動、優れた都市景観の形成に寄与した政府や企業など日本、中国、韓国、シンガポール、香港、マカオの6カ国・地域の11件が表彰された。中国国内からは政府関係者、受賞者、業界関係者、審査委員など130人以上が参加し、日本国内及び地元福岡の参加者と合わせ、総勢200人以上が一堂に会し大いに盛り上げた（写真5）。



写真5 2011年9月、福岡で第1回アジア都市景観賞表彰式

福岡市長が開催市として表彰式の会場で福岡市の魅力をアピールし、表彰式の模様はインターネット経由で実況中継され、受賞都市は国内外のマスコミに大々的に報道され、中国国内で確認できた数だけでも50以上を数える。

アジア都市景観賞の実施は、われわれが行ったシティプロモーションの効果を実際に検証するものであり、結果的に中国から多くの来訪者を獲得することに成功したので、われわれが発信したメッセージがターゲットにきちんと届けられていて、そして目

に見える形で結実したことの実証となった。

また、アジア都市景観賞の開催をめぐる一連の作業は、関係各団体が共通の目標を目指し、横断的連携によって遂行されるプロセスを通じて、われわれがイメージしていたプラットフォームの雛形を次第に作り上げてきた。

4.3. 日中交流プラットフォームの構築

アジア都市景観賞だけでなく、われわれのシティプロモーション活動が積極的に展開しているなかで、中国環境保護基金会、地方政府の都市整備担当責任者、医療機関の関係者からなる視察団も相次ぐ福岡に訪れるようになり、「住みよいまちづくり」の視察・研修を目的にした商務・公務旅行が着実に増えつつある。

これまで、福岡市は行政中心の北京、商業・金融中心の上海、友好都市の広州などをターゲットにさまざまな国際交流を意図してきた。しかし中国経済のめざましい発展効果が次第に地方都市に拡散しつつあり、そこにはまたさまざまな交流のチャンスがうまれつつある。今後、これら都市との交流の機会を「景観」というツールを通じて深めていくことは福岡にとって新たな可能性をもたらすことになるのであろう。

アジア都市景観賞の表彰式を福岡市で行われ、表彰式という舞台を通じて、中国をはじめとするさまざまな都市に再度福岡市を積極的にプロモーションすることができた。福岡市の財政状況が厳しい中、アジアの各都市に出向くことなく、逆に各都市が福岡市に集まるチャンスをこのような形で有効に活用できたことは、費用対効果の観点からも見逃すことのできない新たなプロモーションの一形態である。

また、景観賞の舞台はビジネスチャンスを提供できる舞台にもなり得るのである。第1回の表彰式開催場所に福岡が選ばれた理由について、アジアヒビタット協会からおよそ次の5点を挙げられている。

福岡市で1987年から開催している福岡市都市景観賞はアジア都市景観賞のモデルになっていること。

アジア太平洋地域を統括する国連ヒビタット福岡

本部が福岡市にあること。アジア景観デザイン学会の事務局が福岡市に存在すること。福岡市では、住みよいまちづくりのノウハウを持つまちとして、「都市デザインに配慮した都市づくり」、「高齢者が住みよい都市づくり」、「水資源を大切に作る都市づくり」、「環境に優しいゴミ処理を活かしたまちづくり」、「安心・安全の都市づくり（消防・防災）」などの視察・研修を受け入れ、各国・地域に福岡市の経験を伝えること目指した、視察・研修ガイドを総務企画局が主体となって作成していること。福岡アジア都市研究所とのパートナーシップが機能し、表彰式のみならず、受賞都市をはじめ、関係各方面と今後まちづくりに関するビジネス交流も継続して期待できるから福岡市での開催が決まったという。上記項目はいずれも福岡の持つ強みである。このような優位性を活かして、第2回以降の表彰式も福岡で引き続き開催されることを目指して、その基盤作りが今行われている。

第1回アジア都市景観賞の成功を受けて、今後は、さらに参加国を増やして魅力あるアジアの都市景観育成に寄与すると共に、アジアハビタット協会、アジア景観デザイン学会、福岡アジア都市研究所、国連ハビタット福岡本部などが協力して都市景観に関する評価基準を検討し、人間と自然と技術が調和したアジアらしい都市景観のあり方を示していくことが目標として掲げられている。

一方、このアジア都市景観賞を新たな交流プラットフォームとして戦略的に位置づけし、主催・共催団体をはじめとする関係者（団体）の横断的連携を一層強化し、人的ネットワークを広げ、福岡の魅力やメッセージを積極的に発信し、ニーズとシーズをつなぎ止め、マッチングできる場を提供していくことももう一つの目標として掲げられている。

プラットフォームの基本は基盤づくりであり、そのいかんによって活動する各階層（レイヤー）あるいは補完的要素（コンポーネント）の動きが規定される。したがって、プラットフォームを実際に運営できる事務局の体制を早急に確立し、情報収集と発信能力を強化し、窓口役と仲介役などを努められる

ようなキーパーソンの育成が欠かせない。

5. 終わりに

中国では、人との付き合いを大切にする習慣が今も根強く残っている。そのため、中国でプロモーション活動を行う場合に最も重要なことは、現地に有力な人的ネットワークを築き、そしてそれを継続して丁寧にメンテナンスすることである。そのうえ主旨目的に応じて多くの人的ネットワークの中からステークホルダを見極め、当事者としてそれを巻き込んでいくことが成功への近道であろう。

福岡市は日本国内の他都市よりも先駆けてアジアとの交流に目を向けており、数多くの実績を蓄積してきた。例えば、30年間以上も続いている広州市との友好都市交流事業においては、交流の歴史も範囲も内容も他にはない特筆すべきものがたくさんあり、それをきちんと整理したうえで、急成長した広州市側の力を活用して中国で次につながる事業を展開できる可能性も大いにある。市民レベルでの交流の裾の根が広がっているから、行政主導の国際交流については役割を終えた、と考えるのではなく、逆に行政がこのような人的ネットワーク資産を活かすことによって広州市の活力を取り入れるチャンスを増やし、対中戦略の中でさらにそれを活用していくことが有効だと思われる。

都市間競争が激しさを増す中、プロモーション主体がターゲットと適切に対話できるコミュニケーション能力を有しているかどうか、プロモーション活動のみならず都市全体的な価値創造にも大きな影響を及ぼすようになっている。プロモーション担当者のみならず都市経営者もまた、シティプロモーションの役割を戦略的コミュニケーションの観点からとらえ直していく必要がある。

行財政改革が推し進められる中、地方自治体が行う国際交流の中で必要不可欠と言われる「あそび」の部分が切り捨てられ、硬直さをもたらす弊害が目につく。これでは公式行事はともかくとして、対外関係維持に必要なインフォーマルな交渉はほとんどできなくなる恐れがある。従来と違った新しい「公

共」のあり方を模索する時代に突入した今、外部からの都市利用者のニーズを考慮した柔軟な体制構築が求められている。

中国で展開するシティプロモーションは単なる広報事業に終わらせないで、中国発展のダイナミズムを日本に引き込み、そのプロセスにおいて新たな発展のチャンスを目指すべきである。それを可能にする装置として、あらゆるステークホルダが活躍できる場であるプラットフォームの形成が先決であろう。

注釈

- (1) 中国最大のポータルサイト「新浪網」がこのフォーラムの全容を実況中継した。<http://bj.house.sina.com.cn/chat/2009-08-10/1626323776.html>
- (2) 中国人間居住環境委員会の活動について、そのホームページに詳しい紹介がある。<http://www.cchs.org.cn/index.asp>

参考文献

- 1) (財)自治体国際化協会(北京事務所):「中国における地方自治体のPR活動の状況」、p.57、2007年10月。
- 2) 図行世界編集部:「全球最美的地方特輯 - 日本」、中国旅遊出版社、p.68、2011。
- 3) フィリップ・コトラー他:「非営利組織のマーケティング戦略(井関利明監訳)」(第6版)、第一法規、p.95、2005。
- 4) 仙台市:「仙台市シティセールス戦略プラン」、2004
- 5) 黄光国:「面子 中国人的權力遊戲」、中国人民大学出版社、p.164、2004。
- 6) (財)福岡アジア都市研究所:「日中經濟交流のプラットフォームの形成に関わる研究報告書」、2010。
- 7) 河井孝仁:「シティプロモーション~地域の魅力を創るしごと~」、東京法令出版、p.1、2009。
- 8) 陸学芸他:「当代中国社会階層研究報告」、社会科学文献出版社、p.9、2002年。
- 9) (財)自治体国際化協会(北京事務所):「地方都市への中国人訪日客の誘致について」、p.41、2008年。
- 10) 駱高遠:「宜居城市与城市旅遊的互動研究」、「經濟地理」、2009年3月号
- 11) 崔保国他:「2010中国伝媒藍皮書」、社会科学文献出版社、p.6、2010。