

デスティネーション・マーケティング ケーススタディ：  
「金沢編」

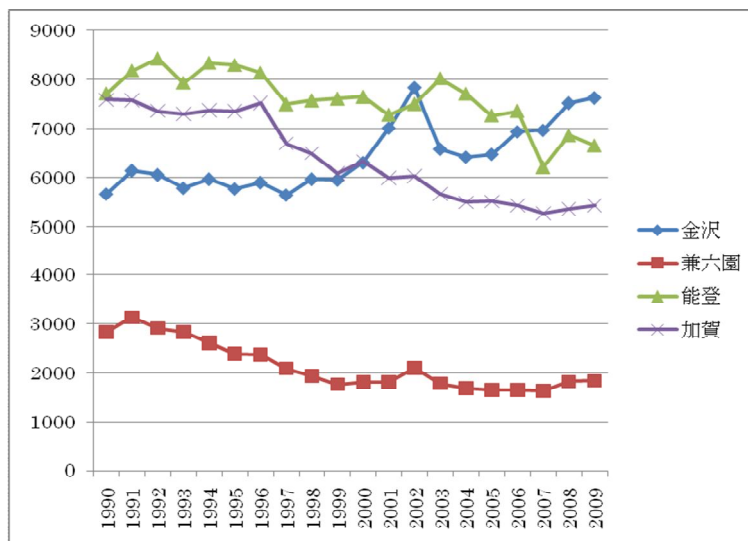
注：本教材は教育におけるディスカッション素材を目的として作成されており、特定の経営意思決定の巧拙を議論することを目的としていない。

1、デスティネーションマーケティングにおけるターゲティングとポジショニング：金沢市の観光

石川県の県庁所在地である金沢は、第二次大戦中の空襲を受けなかったために、加賀百万石で知られる加賀藩の城下町として栄えた街並みが比較的残されていた。この歴史的町並みと日本三名園の一つとして知られる兼六園に加えて、金箔や大樋焼などの伝統工芸が連綿と継承されてきたことから、ハードとソフトの両面から日本の伝統的な味わいを体感するのに適した環境がはぐくまれてきた。新潟、長野、岐阜などと比べると、富山、石川、福井の北陸3県の観光客数は比較的安定していた。

石川県全体の観光客数は、ほぼ横ばいで、大きな目玉である兼六園の観光客数がやや減少傾向にある中で、金沢の観光客数は比較的堅調な伸びを見せていた。本ケースでは比較的回遊率が高いと言われる金沢<sup>1</sup>を題材に様々な角度からデスティネーション・マーケティングを検討する。

図1) 金沢、能登、加賀および兼六園の観光客数推移



出所：石川県商工労働分観光推進総室 「統計から見た石川県の観光」北陸の中での比較。

<sup>1</sup> 65%の宿泊客はリピーターと言われていた

平成 21 年度の金沢市観光調査報告書によれば金沢の宿泊者の内訳は日本人約 95~6%、海外 4~5%であった。国内の内訳は平成 21 年で、関東圏が 32.2%、中部 37.2%、関西 21.2%であったが、関東圏の割合は過去 3 年で約 7%減少し、中部の割合は約 10%増加していた。海外の内訳は、1 位 台湾 (30~43%)、2 位 アメリカ (9~12%)、3 位 香港 (7~8%)、4 位 中国本土 (3~5%)、5 位 フランス (3~5%) で、アジア地域 54~64%、欧州 14~21%であった<sup>2</sup>。日本全国の延べ宿泊者数の国別内訳は、1 位台湾 14.4%、2 位中国 14.1%、3 位アメリカ 12.7%、4 位韓国 11.9%、5 位香港 8.6%、6 位シンガポール 2.9%、7 位オーストラリア 2.9%、8 位英国 2.4%。9 位タイ 2.4%、10 位フランス 2.4%であった。石川県の構成でも 2008 年の全宿泊者数 19 万 4 千人中、台湾は 9 万千人と 47%を占めていた<sup>3</sup>。日本全体の傾向と比較すると金沢はやや欧米系観光客の割合が多かった。石川県は、H15 年に向けた「海外誘客 15 倍構想 (外国人宿泊客 50 万人)」の目標に向けて台湾へのプロモーションを強化しようとしていた。平成 21 年度の、日本全国における外国人延べ宿泊者数で、石川県は 17 位であった。

マーケティングの基本はターゲティング (どんな顧客層に) とポジショニング (どんな認知で) に 4P (製品・価格・チャネル・プロモーション) を整合させることであるが、金沢は、今後どのようなターゲティングで観光政策を進めてゆくかが一つの論点であった。

ポジショニングと製品・価格戦略：都市の特徴を一言で表すのは簡単ではないが、金沢検定の審査委員<sup>4</sup>も兼ねている ANA ホテル金沢の平ジェネラルマネジャー<sup>5</sup>の言葉によれば、金沢は「日本の伝統のエッセンスが程良い広さに集約されている」街であった。NEWYORK TIMES も「金沢を訪れたものは本物の日本を垣間見られる」と紹介していた<sup>6</sup>。永井道雄 (元文部大臣 1923-2000) が「周回遅れのトップランナー」と評したように、高度成長期からバブル期にかけて必ずしも産業発展が目覚ましくなかった故に、急激な都市化が進みにくく、また昭和 40 年代にいち早く景観条例が施行されたこともあって、江戸時代からの街並みが維持された。日本の主要都市の多くが変わり映えのしない近代建築化した中で、金沢は希少な存在となっていた。こうしたポジショニングは英国のコッツウオルズ地方が典型である。コッツウオルズは昔ながらの街並みで、ウィリアム・モリスをして「英国で最も美しい村」と言わしめ、世界中から膨大な観光客が押し寄せてきていた。

金沢は局地的ではなく、比較的面として旧来の街並みが残っており、東茶屋街、西茶屋街、主計町といった 3 つの茶屋街が存在し、長町の武家屋敷跡地界隈なども散策が可能な状態になっていた。

<sup>2</sup> 正確な観光客数および内訳の統計は取りにくいことが多い。ここでは宿泊者数を代替指標として使っている。平成 20~21 年度の数値。平成 21 年度 金沢市観光調査報告書 金沢市産業局観光交流課より (この調査は個人旅行者が 95%近くを占めているので、実際はもっと多いであろう団体客の傾向が反映されにくい)

<sup>3</sup> アクタス 2011 年 3 月号 p. 83

<sup>4</sup> 社団法人金沢経済同友会が主催する金沢通を認定する検定。初級、中級、上級がある。

<sup>5</sup> 2011 年 3 月 4 日ヒアリング

<sup>6</sup> NEWYORK TIMES 2010 年 12 月 24 日

金沢の観光客向けのサービスの価格は首都圏と比較して格段に安いわけではなかった。近辺の北陸 3 県と比較するとやや高めにも見えた<sup>7</sup>。一般観光客向けの観光サービスは特に安価ではないが、特筆すべきは高級感を感じられる製品やサービスが比較的リーズナブルに体験できる場合があることであった。例えば、金銀箔工芸さくだで行っているお箸に金箔をつけるクラフト体験は手軽に初心者でもオリジナルデザインの金箔箸を作ることができるのだが、料金は一人 600 円である。さらにはお座敷遊びも堪能できる茶屋街も、紹介プロセスには独自のものがあるが、花代自体は京都などと比べるとリーズナブルであった。

金沢の住民の気質は、必ずしも最初からオープンでは無く、自分から歩み寄ることは少ないが、金沢に興味を持って訪れてくれる人にはホスピタリティを見せると言われていた。「まいどさん」というのは金沢弁で「こんにちは・いらっしやいませ」という意味に近い言葉である。金沢には市民による観光ボランティアガイドの会「まいどさん」があり、300 人を超えるまいどさんが<sup>8</sup>、365 日体制で無料のボランティアガイドを行っていた<sup>9</sup>。まいどさんは金沢人の訪問者に対してのホスピタリティの象徴ともいえる仕組みであった。

確かに、全国各地の観光地に無料ボランティアガイドの仕組みは存在するが、規模、期間のカバレッジ、組織面でまいどさんほどの無料ボランティア組織は少なかった。広島市観光ボランティアガイド協会では無料ガイドの日は月に 3 日で、対象は 3 か所とやや限定的であったし、山形市観光ボランティアガイド協会「霞城まちなみ案内人」は通年で行っていたが、ガイドの人数は 43 人であった。京都史跡ボランティアガイド協会「おこしやす観光ガイド（伏見区本拠）」は午前・午後各 2000 円と有料であった。

平成 5 年に募集を開始した金沢のまいどさんは、A4 で 2 ページに渡る会則を持ち、年間 10 回以上のガイド研修を行うほど組織化されており、平成 22 年度には第 16 期生会員を擁するまでになっていた。こうして金沢の観光に浸透してきたまいどさんは、年間約 45000 人をガイドするまでに確立されてきた。

多くの外国人が京都に抱くような伝統的な日本のエッセンスを持つ一方で、21 世紀美術館に代表される先進的な面も発展しつつあった。

チャネル：

県外から石川県内への入り込みの内訳は、平成 21 年度で自家用車 52%、鉄道 32%、飛行機 12.5%、バス 6%、高速バス 3.5%となっていた。30~40 代は自家用車、40~50 代は飛行機、50 代以上は観光バス、鉄道が多いと言われていた<sup>10</sup>。過去 3 年でマイカー

<sup>7</sup> 石川県への県外からの宿泊客（平均 1.42 日）消費額は平成 21 年度で平均 ¥40,000。県外宿泊客の平均消費額は、東京 ¥4,2000 京都 ¥30,000 福井 ¥25,000 長野 ¥37,000 沖縄 ¥70,000 となっていた。

<sup>8</sup> 平成 22 年 4 月時点

<sup>9</sup> 実費（交通費、入場料・入館料、昼食代）は客の支払い

<sup>10</sup> 平成 21 年度 金沢市観光調査報告書 金沢市産業局観光交流課より

の割合がほぼ倍増し、貸し切りバスは3分の1に、鉄道は横ばいで、飛行機が9%ほど減少していた。飛行機の利用者は到着も帰途も小松空港に入り自動車で移動するパターンが大半を占めていた。旧日本陸軍の飛行場であった小松空港は地の利が良く豪雪地帯でありながら、比較的雪による欠航は少なかった。

2014年に北陸新幹線が金沢まで延長され、東京—金沢間を2時間半程度で結ぶことが予定されていた。新幹線の開通は金沢と首都圏の移動方法に大きな影響を与えることが予想されていた。首都圏からの輸送量が4倍に増え、ビジネス客や観光客が増加するという予測がある一方で<sup>11</sup>、若年層が首都圏に流出、大手企業支店の統廃合が進むなどのマイナス面も指摘されていた。

何よりも、東京などの大都市圏との交流が増大することで「ミニ東京化」し、所謂「金沢らしさ」<sup>12</sup>が失われるのではないかと、との漠とした懸念を持つ人も少なくなかった<sup>13</sup>。

プロモーション：

金沢市の直接的な観光宣伝予算はそれほど大きな金額ではなく、平成23年度（2011年）は観光宣伝費で33.1百万円、海外誘客促進費で25.9百万円で、観光事業促進費で94.4百万円、販路拡張費が50百万円であった。

ハード面で観光資源を強化する費用の方が大きく、観光施設費は148.6百万円であった。こうした観光施設費やクラフト創造都市推進費（150百万円）などは間接的にプロモーション効果を持つ場合もあった。例えば、金沢ブランド立ち上げ支援費の160万円、金箔技術振興研究所・金箔作業場（仮称）運営費の15百万円といった予算は間接的な観光宣伝予算とも考えられた。直接的な観光宣伝費用の中でも観光宣伝物印刷費で14.4百万円であった。直接的なプロモーションはイベント型が多く、いわゆる宣伝広告は少なかった<sup>14</sup>。

時には姉妹都市のフランス・ナンシーでの見本市に出展する等も行っていた。金沢市の観光協会のホームページは日本語、英語、フランス語、スペイン語、簡体中文、繁体中文、韓国語の7ヶ国語に対応していた。最近では、北陸3県の共同キャンペーンのような試みも始まり、2010年初旬には北陸3県広域連携観光推進協議会が主導して石川県、富山県、福井県の観光地や特産物を車体にラッピングした列車が、首都圏を走るJR中央線に登場した。石川県は、先に述べた外国人宿泊客50万人という目標に向けては台湾へのプロモーションが重要と位置付け、小松—台北便を活用した団体客の誘致に力を入れていた。また、スキー、ゴルフ、サイクリングなどのスポーツ・レジャー旅行や企業などが実施するインセンティブ・ツアー（報奨旅行など）にも注力しようとしていた。

<sup>11</sup> 石川県 HP のステップ21 まとめより

<sup>12</sup> 必ずしも明確に金沢らしさが定義づけられている訳ではないが、一般には「城下町に由来する都市構造や歴史的な重層性のある文化」がその中核にあると言われることが多い。

<sup>13</sup> 北陸新幹線開業により懸念される影響対策会議 報告書 平成23年2月

<sup>14</sup> 金沢市平成23年度予算から

### ディスカッション課題：

- 1) なぜ金沢ではまいどさんの仕組みが比較的上手くいっているのかを議論してみよう。
- 2) (以降のミニケースを吟味した上で) 欧米の富裕層・一般層、台湾・中国などアジア系の富裕層・一般層のそれぞれをメインターゲットとする際のプラス面とマイナス面を議論してみよう。またターゲットを特定する場合と、上記全ての顧客層をターゲットとする場合のプラス面とマイナス面を議論してみよう。

### 2、体験型ツーリズム： 金箔

金沢における金箔の歴史は古く、文禄2年(1593年)に藩祖前田利家が豊臣秀吉の朝鮮の役の陣中より国元へ金・銀箔の製造の書を送っていることに始まると言われていた。

金沢の主要工芸として続いてきた金箔は、現在では日本の金箔生産の99%を金沢が占めるまでの代表的工芸として発展してきた。金箔は金沢観光の一つの主要テーマとして立体的に展開されつつある。一つは金沢市立安江金箔工芸館である(入館料300円)。ここでは金箔の製造工程からその適用製品までを展示している。金箔のような素材製品の消費者向けの展示は通常難しいのだが、一般消費者にも分かりやすいよう随所に工夫を凝らしている。

例えば、金箔の特徴はその薄さであり、1万分の1ミリという薄さは呼吸一つにも反応する繊細さなのだが、あまりの薄さにそれを体感するのは難しい。ここでは、それを1000倍にして、アルミホイル、サランラップや新聞紙等の様々な薄いと思われる素材と比較することでその薄さを実感できるようになっている。

図2) 1000倍にしての厚さを比較した展示



様々な薄いもの、細いものを1000倍にした場合との比較展示。手前真ん中が金箔、その左の円柱形が髪の毛。サランラップを1000倍にしたものは、分厚い防弾ガラスのようであった。一方、金箔は普通のプラスチックの下敷き程度に感じられた。

民間レベルでも手軽に金箔体験ができる場が用意されている。例えば作田金銀製箔株式会社では60~90分で金箔クラフトが体験できる工房が設置されており、フレンドリーな職人さんが分かりやすくお箸の金箔クラフトを教えてくれる。手軽な割に、金箔ゆえの出来

上がりの美しさは印象的であり、修学旅行の需要も多いという。お箸1膳600円という価格は試してみようという気になりやすい手ごろな価格である<sup>15</sup>。ちなみにさくだのHPは日英2ヶ国語である。惜しむらくは英語のHPは金箔の説明のみであり、クラフトの説明は入っていない。

こうしたインパクトのある体験こそ、リピート観光に繋げるチャンスと思われる。

図3) クラフト指導を受ける筆者達



また、金沢市内の様々な場所、製品、ポスターなどでも金箔を発見することができる。金箔の作成過程で出てくる「切廻し(きりまわし)」は様々な用途に活用されるが、特に金が体内に入っても無害なことから金沢では金箔ソフト・金箔コーヒー・金箔シュガーなど飲食に多用されている。市内の飲食店のポスター、写真を良く見ると金箔入りの食事がさりげなく配置されているケースも散見される。加賀百万石と呼ばれる、豊かな財力に支えられた華やかな加賀文化に支えられた、美しい金箔や蒔絵技術をふんだんに使った金沢仏壇は昭和51年に、経済産業大臣から伝統的工芸品の指定を受けていた。他には金箔エステ、金箔入り化粧水・金箔グロス等化粧品類など用途は実に広範囲であった。

金箔の価格は金・銀・銅の割合で、1号、2号、3号と分かれ、「えんつけ」か「たちきり」<sup>16</sup>かによっても変わってくるのだが、109mm角100枚で16,000から20,000円程度の市場価格で販売されることが多かった。

金沢には金箔の他にも、加賀友禅、九谷焼き、加賀毛針、金沢漆器、和菓子作りなどにおいて30以上の体験プログラムがあり、パンフレットにもまとめられていた。個々には観光客の興味を引きそうな素材であるが、現時点では、こうした体験型プログラムは単に一覧表的に紹介されているのみであった。

<sup>15</sup> デパートなどで販売している金箔の無い漆塗の箸よりも安価

<sup>16</sup> えんつけ→たたくときに数ヶ月かけて作った和紙を使用、たちきり→洋紙を使用。(工程が短縮できる)

## ディスカッション課題

- 1) 金箔を観光の主要テーマとして、打ち出すことのプラス面とマイナス面を考察しましょう。
- 2) 金箔をテーマにどのようなリピートに繋げる仕掛けが考えうるか議論してみましょう。その際、その仕組みを実現するためのオペレーションや費用の概算なども考慮に入れましょう。

### 3、伝統と革新：金沢 21 世紀美術館

金沢 21 世紀美術館は、「新しい文化の創造」と「新たなまちの賑わいの創出」を目指して 2004 年 10 月にオープンした。市役所と兼六園に挟まれた、人の吸引としては有力な場所に位置し、現在では最も成功した国内の現代美術館の一つと言われる金沢 21 世紀美術館であるが、設立前は猛烈な反対運動があったという<sup>17</sup>。それまでと違った新しいものを産み出す際には常に摩擦がつきまとう好例であろう。

一般に地方都市の美術館は年間入場者は 10 万人未満の場合が多いと言われるが、人口 45 万人余の金沢市で、年間入館者が 150 万人超というのは例外的と言えよう。基本的に美術館は入場料等の事業収入のみで継続できる例は少ない。ゆえに多くの美術館はパブリックセクターからの補助金等で支えられている。金沢 21 世紀美術館も、年間のランニングコストは 7 億円であり、収入は 3 億円なので、4 億円程を金沢市が持ち出している<sup>18</sup>。これだけの入館者を誇る金沢 21 世紀美術館でも赤字なのだが、他のバブル期に設立された地方美術館は入場者も少なく、地域へのインパクトも少ない中で料金値上げや、予算カットを余儀なくされている。

金沢 21 世紀美術館が設立されるまで、やや減少傾向にあった兼六園の入場者数が下げ止まり、やや上昇傾向を見せている背景の一部には金沢 21 世紀美術館効果があるのではという声も聞かれていた。正確な統計が補足しにくいのが、入場者内訳は、印象ベースでは地元民と観光客が半々と推測されていた<sup>19</sup>。

レアンドロ・エルリッヒ作の「スイミング・プール」や、ヤン・ファールブル作の「雲を測る男」等でも有名な金沢 21 世紀美術館だが、特筆すべきはそのオープンさであろう。建築のコンセプトも「まちに開かれた公園のような美術館」であり、図 6 のように入口がいくつもある円形の建物であることからそのオープンさがうかがえよう。「気軽さ」「楽しさ」「使いやすさ」がキーワードになって、これまでの美術館では捉えてこなかったような新たな顧客層、使用状況を取り込んでいるのが金沢 21 世紀美術館であろう。

ただでさえ一般的に分かりにくいと言われる現代アートであるが、展示品の説明も通常の美術館よりも少ない。しかし、秋元館長によれば 10～30 代の若年層は比較的素直に受け入れているように見えると言う。筆者が訪問した時も、来場者の平均年齢は 20 代後半程度

<sup>17</sup> 元は金沢大学教育学部附属小・中学校の敷地

<sup>18</sup> 建築などの初期費用は約 200 億円

<sup>19</sup> 2011 年 3 月 3 日 秋元館長へのインタビュー



に見受けられ、高校生と思しきカップルも複数見られた。旧来の美術館では平日に高校生カップルがデートに来ると言う状況は想像しにくかっただろう。

美術館の目指すもの4つのうちの一つとして、「まちに生き、市民とつくる、参画交流型の美術館」がある。秋元館長就任時800人だった、友の会メンバーは2011年初頭には2000人を超えていた。さらに、産業界とは様々な協賛関係を模索中であった<sup>20</sup>。

また、目指すもの一つとして「子どもたちとともに、成長する美術館」というものもあり、アーティストが学校を訪問して現代アートを教えるような活動も行われていた。「地域の伝統を未来につなげ、世界に開く美術館」も目指すもの一つであった。地域住民のアートに関する意識は若干変化を見せ、金沢21世紀美術館への理解も深まってきてはいたが、いかに地域の伝統を未来に繋げてゆくかは必ずしも明確になっていないように見受けられた。

金沢21世紀美術館以外にも金沢市の先進的な取り組みはいくつか見られ、その一例が鈴木大拙館（仮称）であった。「禅」の紹介者として海外でも知られる仏教哲学者鈴木大拙の思想を広める場として設立計画が進んでいるが、「思索と語らいができる施設」というコンセプトを形に落とし込むことは非常に難しい。金沢市はその難事業に挑戦中である。

#### ディスカッション課題

- 1) これまでの伝統的な美術館と比較して、金沢21世紀美術館が減らしたものの、削減したもの、増やしたものの、創造したものはなにかを議論してみよう
- 2) 上記のようなフォーカスの効いた施策と、21世紀美術館が開拓してきた顧客層と、街への影響にはどのようなものがあるか議論してみよう
- 3) 発展： こうした美術館の経営上の位置づけはどのようにあるべきか（単体として収支が成り立つことを目標にすべきか、パブリックセクターの支援を前提にある程度のコストセンター化はやむを得ないとするか）を議論してみよう。

#### 4、市民生活と観光のバランス：近江町市場

近江町市場は、藩政時代の1721年（享保6年）にその基盤が構築された290年間の歴史を持つ鮮魚・青果を中心とした市場である。長年にわたって市民の台所として親しまれてきているが、昭和41年に小売りと卸に分かれ、小売り機能も強化されてきた。多くの市場は商業集積地・繁華街とは近接していても、隣接はしていないケースが多いのだが、近江町市場は文字通り、繁華街と隣接しており、一歩外にでるとコムサデモードなどのブランドショップも入った大型商業施設が目の前にあるような立地であった。

---

<sup>20</sup> 企業会員は98社（2011年2月末）



図4) 近江町市場出口からの風景：



地の利の割に、設備の貧弱さ、老朽化などから集客が減少してきていたことから、平成21年に市場の持つ伝統を維持しつつ、多くの新たな機構を付加した複合施設型市場として再開発された<sup>21</sup>。アトリウム、地下フードコートおよび対面する大型商業施設を含め武蔵地区として回遊性の高い構成となり、さらに子連れの来店客の利便性を考慮しちびっこ広場を設置した。

ちびっこ広場は専任職員が複数名常駐し、日替わりでリズム遊びなどのイベントも用意されていた。1時間500円（1日最大4時間）の乳幼児の一時預かりサービスも提供されていた。隣接して数10人が入れるキッチンも設置され、食育を中心とした料理教室が開催されている。そこでは子どもも参加できるように調理台の高さが調節できる工夫がしてある。またセミナー会場なども整備され企画展なども行えるようになっていた。

歴史的建造物「北國銀行」の建物の3階を利用し、NPO法人金沢アートグミが独自に、また振興組合と連携して企画展を行っている。飲食店は充実したが、かつて見られた市場で買った魚をお店に持ち込んで客のリクエストに合わせてその場で調理するといった風情のあるサービスを提供する店は、後継者がいないため、なくなっていった。

平成17年には160店ほどに減少していた店舗数も、平成22年には180店を超え、市場の歩行者通行量も50%ほど増加した<sup>22</sup>。以前は日曜日に市場が閉まっていたのだが、平成20年12月から近江町いちば館のグランドオープンを機に日曜営業するお店が増え始め、今では6割ほどのお店が日曜営業をするようになっていた。来店者の40%は観光客と見られていた。近江町市場のような地元的生活感のある場所は（特に外国人観光客からは）人気があったが、「市民の台所」として市場を維持してきた関係者の中には観光客の増加に関しては複雑な心境を持つものもいた。観光客は飲食はするけれども、あまり市場で買い物はしな

<sup>21</sup> 工事開始は平成19年

<sup>22</sup> 東海北陸道開通効果も含まれると見られていた

いので、観光客増加が必ずしも売上増加につながらない、その割に対応にはなじみの地場客に比べて説明に多くの時間を要するなど、手間が取られるとする意見もあった。特に外国人観光客に関しては言葉の面の問題もあった。店内の案内などは殆ど外国語対応がなされていないこともあり、また外国語を話せる店員も少ないことから、運営側としては外国人観光客が増加することには必ずしも積極的ではなかった。

### ディスカッション課題

- 1) 近江町市場は観光客に対してどのようなスタンスで今後取り組んでゆくべきか、そのスタンスとそれを実現化するための具体的なアクションに関して議論しましょう。
- 2) 金沢の観光全体として考えた時の近江町市場の役割と位置付をどのように考えたらいでしょうか。

### 5、観光ネットワークのハブとしてのホテル・料亭

行政や行政が運営する観光案内所はもちろん観光ネットワークの拠点であるが、ホテルや旅館・料亭などの観光ネットワークとしての役割も見逃せない。金沢の観光願の81%が宿泊先とするホテル<sup>23</sup>のネットワーク機能は、対観光客の接点としての側面と、様々な観光サービスの提供側を繋ぐ役割の2点が考えられる。格安旅行層、富裕層ともに宿泊を伴う限りホテル・旅館は、観光客が必ず接する場となる。実は飲食での訪問を考えるとホテルは日帰り客も対象にしたハブになり得る。ここでは、主に中間層以上の顧客層を対象とするANAホテルを見てみよう。

ANAホテル金沢は客室数249室の地方都市としては比較的大規模なホテルであり、客室あたりの従業員数平均も0.85と従業員も充実していた<sup>24</sup>。ホテルの収入としては宿泊収入が思い浮かぶと思われるが、ANAホテル金沢は宿泊25%、宴会およびレストラン収入が75%となっている。価格帯は金沢市内の主要ホテルでもトップクラスの高級ホテルであった。宿泊客の構成は、日本人が85.2%、外国人が13.4%（外国人の内、欧米人48%、その他52%）、エアラインのクルーが1.4%であった。また、宿泊者の目的はビジネス45.7% 観光30.0% MICEグループ<sup>25</sup> 4.0% 観光・他グループ18.3% などであった。

ホテルの観光支援は、コンシェルジュが案内をするだけと考える人も多いが、そのコンシェルジュの案内のネットワークは一般の想像以上のものがある。富裕層に対しては、一見ではなかなか入りにくいお茶屋さんもホテルを通して予約することが可能な場合もある。お茶屋さんのハードルの一つは支払いで、カードを受け付けないことが多いのだが、ホテ

<sup>23</sup> 平成21年度 金沢市観光調査報告書 金沢市産業局観光交流課より

<sup>24</sup> ホテルの従業員充実度は客室あたりの従業員数平均（従業員数÷客室数）で図られることが多い。日本ホテル協会加盟社平均は0.9人、国際観光旅館連盟加盟社平均は0.76人だった。京都ブライトンホテルの2.07人、京都ホテルオークラ1.37人、リーガロイヤルホテル京都1.18人。客室規模が多いとこの数値は低くなる傾向があり、986室という関西最大規模の客室数を持つ新・都ホテルは0.45人であった。

<sup>25</sup> M) Meeting、(I) Incentive、(C) Convention、(E) Exhibition

ルを通じた場合は、ホテル経由での支払いも可能である。

ホテル発行のカード持参で、近江町市場の魚屋さん（季節もの）が10%ディスカウントされるといった連携も行われていた。2011年度からは、21世紀美術館の半券で、ホテルのレストランを10%割引という連携も始まる予定であった。

観光支援側の基礎力を上げる意味でのホテルの潜在性はある。例えばホテル内で行っているトレーニングを外部に開放することも有意義であろう。JR西日本や他企業へのホスピタリティ研修講師派遣は既に行われており、近江町市場のスタッフたちに、中国語のトレーニングを行い、外国語対応ができる能力を強化しようというプランも進められているという。宿泊施設間の連携としては、湯涌温泉・和倉温泉・山代温泉とお客様の嗜好等情報共有しながら連泊するプランを提供している。料亭での夕食付宿泊プランも連携の一つであろう。

2011年3月4日の北國新聞に掲載されていた「日中韓ドラマ」は、市内のホテルだけではなく、石川県全体の民間企業のネットワークで誘致が決まったという。

ANAホテルのGMである平氏は、金沢のホテル8社会<sup>26</sup>の幹事としてホテル間の連携にも積極的であった<sup>27</sup>。例えば、現時点ではJFL（日本サッカーリーグ）へのホテル8社プロモーションや、中国エージェントからの送客時に、ホテル間での共通ギフトとして箔油取り紙をプレゼントなど<sup>28</sup>が挙げられる。

ANAホテルグループのGM（ジェネラル・マネジャー：総支配人）の中でも特に地元密着のコミュニケーション型として知られる平GMの元で、スタッフにも地元のネットワークハブとしての意識が浸透してきていた。ホテルのスタッフとして1人前になるには5年前後の経験が必要と言われていたが、さらに外部をつなぐネットワークハブとしての動きができるようになるには人としての幅の広さも要求されていた。

地元の歴史を熟知し、料亭からスポーツ関係まで広範なネットワークを持って金沢の観光連携を支援する平氏であるが、実は、元々金沢出身でもなく、新卒からホテル業界というわけでもない。1959年生まれ（2011年当時52歳）の平氏は、慶應義塾大学文学部卒で日本国土開発(株)というゼネコンに入社した。そこで4年の新人時代を過ごしたのち、

1986年に全日空エンタプライズ(株)入社し、1999年には東京全日空ホテル（現ANAインターコンチネンタルホテル東京）総支配人室 経理課長となった。その後、ホテルグランコート名古屋（現ANAクラウンプラザホテルグランコート名古屋）を経て、2004年、金沢全日空ホテル(株)（現ANAクラウンプラザホテル金沢）管理部長となった。2007年、成田全日空ホテル(株)（現ANAクラウンプラザホテル成田）総支配人を経て、2008年から現職であ

<sup>26</sup> 金沢国際ホテル、金沢エクセルホテル東急、金沢スカイホテル、ANAクラウンプラザ、ホテル金沢、ホテル日航金沢、金沢都ホテル、金沢ニューグランドの8社

<sup>27</sup> 料亭間では、同じお客さんが昼と夜で別の料亭で会食をする際には、メニュー情報を共有し、内容が重複しないようにするなどの連携が行われていた。

<sup>28</sup> 上記は期間限定、JALホテルは不参加

る。総支配人としては3年程度だが、管理部長時代を含めると6年以上の金沢滞在を通じて、ネットワークを構築し深化させていっただろうことは想像に難くない。

図5) ANA ホテル 平ジェネラル・マネジャー



#### ディスカッション課題

- 1) 観光ネットワークのハブとしてホテルには具体的にどのようなことが可能かを議論してみましょう
- 2) ホテルがそうした動きをすることの、ホテルにとっての意味、金沢市にとっての意味、宿泊客（訪問客）にとっての意味は何かを議論してみましょう
- 3) 観光ビジネスは「やはり地元出身者が中心にならないと本当の良さが活かせない」という意見を耳にすることがあります。デスティネーション・マーケティングにおける人の役割を議論し、その人の多様性（バックグラウンド・出身）のプラスとマイナスを議論してみましょう。

以上