

金沢：  
ケースノート

2011年3月15日

ケースの構成： 本ケースはテーマ1、金沢の観光全体を通じたターゲティングとポジショニング テーマ2、金箔を事例にした体験型ツーリズムマネジメント テーマ3、21世紀美術館を事例にした伝統と革新のマネジメント テーマ4、近江町市場を事例にした市民生活と観光のマネジメント テーマ5、ANAホテルを事例にした観光ネットワークとしての宿泊施設マネジメントの5部構成である。

ケースの使用方法： 本ケースの対象は観光ビジネスに興味を持つ学部生、大学院生および、実際に観光ビジネスに携わるビジネスパーソンである。経験豊富な講師がケースリードを行う場合は、観光ビジネスの幹部層トレーニングにおいても活用可能である。(全15回程度のコースを仮定するならば)コース全体の中での、使用法は大きく2つある。一つは、ディスティネーション・マーケティングのコース前半においてディスティネーション・マーケティングの全体像を捉える教材として。もう一つは、コース後半で受講生がある程度の知識を取得した上で、包括的に意思決定するためのトレーニング教材としてである。前半の使い方場合は課題の整理が中心になるので90分のクラス、後半の使い方の場合が意思決定の議論も加わるので180分(2コマ)のクラスで行うことが望ましい。

前提： 経営戦略と消費者マーケティングの基本、加えてロジカルシンキングの基本を学んできていることが望ましい。全くそうした知識が無い場合は、250ページ程度の入門書を事前学習しておくことで効率的な議論が可能となる。

本ケースの目的: ディスティネーション・マーケティングはある意味矛盾のマネジメントである、行政と民間、伝統と革新、地元と外部の観光客など様々な要素が複雑にからみあい、そしてその各要素がお互いに矛盾しあうことが多い。これは単純にロジカルにトレードオフを重ねてさえゆけばよいものではなく、時には俗人的な要素で解決することや問題がこじれることもある。本ケースはディスティネーション・マーケティングにおいていかに多くの要素を包括的に取り込まねばならないか、そしてその要素が、時にはどれだけ矛盾するかを気付かせることが目的である。故に初学者向けには、テーマ毎の課題を議論する際に、各戦略オプションにおけるプラス面とマイナス面の双方をバランスよくロジカルに議論させることによって、ディスティネーション・マーケティングの難しさと面白さを感じさせる。ある程度経験を積んだ受講者の場合は、そうした状況・課題の整理をした上で、どのように戦略オプションを選択し、実行に結びつけるかまでを議論させる。

ケースリード： 個別のテーマにおけるディスカッション課題はケース中に記載されているが、全体の進め方としては最初にテーマ1、金沢の観光全体のケースにおいて金沢の特徴を把握した

上で、2~5 までを順番に議論し、最後の金沢観光全体のターゲティング・ポジショニングを議論して終えるパターンがよいだろう。

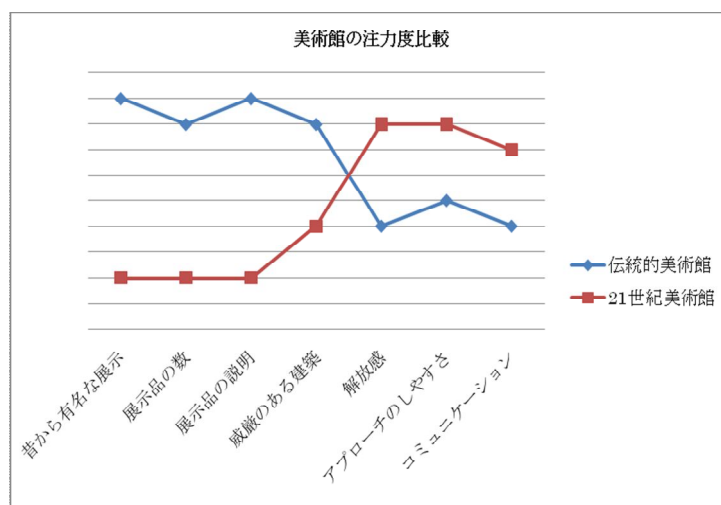
- 1、 (ケース開始時) 金沢市： アイスブレイク質問「ケースを読む前の金沢の印象・イメージはどのようなものだったか？ケース読後で何かギャップはあったか？」この質問を通じて参加者の知識レベルを確認されたい。次に「金沢の特徴は何か」という質問を通じて環境分析の整理を行いたい。その際、福井・富山・京都などとの比較をしてもよいだろう。金沢のまいどさんの仕組みがなぜ比較的他地域よりも組織化され継続してきたかを少しプレスした上で、こうした仕組みを継続させるための課題・留意点を挙げさせると一見理想的な仕組みの難しさに気がつくであろう。例えば、継続の理由としてリーダーの存在、気質などがでてこようが、ではそうしたリーダーはどこから出てくるのかと投げかけて、ANA のケースに繋げてよい。
- 2、 金箔：課題 1 の議論の中で金箔が金沢独自であることが強調されると思われる。その際「独自性がなぜよいのか？」と問いかけ、差別化のためには顧客価値が前提であることを意識させたい。この時に VRIO 分析（リソースベースビュー）を紹介し、このフレームワークで様々な独自性を議論させてもよい。課題 2 では例えば 2 人一組でグループディスカッションの時間を 5 分取って 10 個のアイデアを出させてもよい。家族・友人で揃えたいくなる仕掛け、メンテナンスの案内、グレードアップの仕掛けなど種々出てくると思われる。いくつか顧客へのアピールが強そうなアイデアを 2~3 個選択し、それを実施するためのオペレーションや費用を多少の仮定をおいて議論させる。この時 CRM のフレームワークを説明し、リピータと新規顧客の経済性の違いを気付かせたい。
- 3、 21 世紀美術館：まずは受講生に「最近行った美術館、美術展とその理由。もし最近行っていないとすればなぜか。典型的な美術館のイメージは何か」を発表させ、それをボードの左に書いておく、次に課題の 2 に移り 21 世紀美術館が左の項目の何を削減・減少したかを発言させて右のボードに記述してゆく。その上で 21 世紀美術館が通常の美術館に比べ何を増加、創造したかを発表させ右のボードに書いてゆく。削減したものとしては、教科書にのっているような有名なアート、展示品の多さ、展示品のわかりやすさ、建物の格式・権威的な雰囲気などいろいろでてこよう。増加したものは解放感、気軽さや入りやすさ、モダンアートの分かりにくさ、コミュニケーション（美術館と来場者、来場者間）などであろう。創造したものは美術館を媒体とした街のにぎわいかもしれない。

その際、以下のようなブルー・オーシャン戦略で見られるところの戦略キャンバスを描きながら授業をしてもよいだろう。課題 2 の議論をつうじて、美術家の主要ターゲットが中高年層から若年層にシフトしている可能性があることと、そのシフトのプラスとマイナスを議論させたい。

課題 3 では、地方自治体・観光における美術館の役割を議論させる。金沢は伝統的な観光資源に恵まれているが、21 世紀美術館に代表される革新性が金沢の観光客から見たポジショニングにどのような影響を与え得るかを議論させたい。「21 世紀美術館によって金沢のポジショニングは明確になるのか、曖昧になるのか」という質問に対しての立場を分けて

議論させてもよい。住民の立場からのプラス・マイナスにも簡単に触れておきたい。

また、21世紀美術館ですら、必ずしも経営的にはペイしていない現状と、どのような状況を目的として経営するのかを意識することの重要性を気付かせたい。通常は公共団体でなければ維持できない施設もやり方次第では収益化できる可能性があることをヒルズライブラリーの参考事例を通じて認知させたい。しかし、収益化だけが目的ではないことも要確認。



ある程度ビジネス経験のある受講生の場合には、ヒルズライブラリーとの比較を語らせてもよい。

(参考) ヒルズライブラリー： 一般的にはと図書館も採算ベースにのる事業ではなく、公共団体で提供すべき事業と見なされていたが、森ビルが運営するヒルズライブラリー（六本木ヒルズ内）は、それまでの常識を覆した運営で、事業として成立するモデルを構築した。

- 4、 近江町市場：ここでは市民に親しまれる台所と観光客の矛盾のマネジメントが論点となる。まずは、「だれにとって何が問題なのか、なぜ問題なのか」を整理したい。どちらを取るか（力点を置くか）という議論を少しした上で、両立は可能なのかという議論に進めたい。インフラの底上げ、周辺の強力などである程度の両立が可能かも知れないという意見も出てくると思われるが、そのための費用をどこが負担するのも投げかけたい。
- 5、 ANA ホテル：ここでの論点は2つ。一つはケース内課題でもある、ホテルの観光におけるネットワーク機能。まずはプレスト的のどのようなアイデアがあるかを出させ、次のような効果が望みうるかを議論させたい。組織仕組みも重要であるが、俗人的な要素で状況に変化が生じる可能性を議論させたい。エグゼクティブコースでは、そうした人材を、どのように獲得し、育成し、登用するかまで議論を発展させたい。

6、 (ケースの最後) 金沢のターゲティング・ポジショニング： これまで見てきた様々な要素をベースに金沢のターゲティング・ポジショニング戦略を議論する。オプションの軸としては一つはエリア軸 A) 日本人中心 B) 外国人中心 (欧州系) C) 外国人 (米系) C) 外国人中心 (アジア系で、日本への観光客構成と類似) D) 外国人中心 (アジア系で独自のターゲット) E) 外国人その他 F) 全方位などがあり、別の軸としては富裕層・大衆層などがありうる。まずは、こうした軸だしを議論させ、2人で組になり提案したいターゲティングとポジショニングをグループ討議させる。中国・台湾の富裕層・一般層に、リーズナブルに日本のエッセンスを体感できるというパターンの場合は、そもそも来日している母数も多く、今後の増加も見込めるのでボリュームの伸長が望めるというメリットがある半面、他の地域も狙っているセグメントなので将来的に価格競争・広告競争に陥るリスクもあろう。また、地元の市民生活のペースにも影響が出るかもしれない (例えば近江町市場)。欧州の富裕層に日本の本質を最も凝縮した形で体験できるというパターンで売り込む場合は、現在金沢が持っている資産を自然に活用でき、他の観光地と比較した場合のステータスも上がり、そのステータスが将来的にアジア圏にも拡張される可能性があるというメリットがあるが、そうしたターゲットに的確かつ効率的にプロモーションするには相当のコミュニケーションスキルが要求される。それは単純に大手広告代理店に依頼すればよいものでもなく、単発的に広報をすればよいというものでもない。ソーシャルネットワーキングを活用すればという意見もでると思われるが、その場合だれがそれをコーディネートするのか、もしくはしないのかを議論する必要がある。

クロージング： 講師は、最後に一連の議論でどのような矛盾のマネジメントがあったかを整理し、ディスティネーション・マーケティングで検討すべき対象範囲の広さ、そのマネジメントの難しさと面白さを再確認して終えてほしい。明らかにこの解決策がベストというソリューションは滅多に出てくることはなく、たいていは矛盾に悩みながらも極力STP~4Pの整合性を取るべく意思決定をしていることを強調されたい。

基本的には特定のソリューションの方向性に誘導しない、最後にも明示しないことが望ましい。理想的には各受講生が自分なりの課題意識を持って気持ちの悪い状態で教室を出る (その後も折に触れ考え続ける) 状況で終えたい。

#### 本ケースの参考文献

観光学のイントロダクションとして

- ・ 岡本信之 編 「観光学入門」 有斐閣アルマ

事前リーディングとして：

- ・ 十和田朗編著 「観光まちづくりのマーケティング」 学芸出版社
- ・ 敷田麻美、内田純一、森重昌之編著 「観光の地域ブランディング」 学芸出版社

ケース後の参考として

- ・ 額賀信 著 「地域観光戦略」 日刊工業新聞社
- ・ 牧瀬稔 著 「地域魅力を高める「地域ブランド」戦略」 東京法令出版

- ・ 電通 abic project 編 「地域ブランドマネジメント」有斐閣  
海外事例まで広めたい場合の参考として
- ・ 山上徹 著 「観光立国へのアプローチ」成山堂書店

マーケティングの基礎知識が無い場合の入門書

- ・ 池上重輔著 「マーケティングの実践教科書」JMAM

注1) ケーススタディの常であるが、本ケースとティーチングは最低3回以上の実際の授業を通じた改良・補正を経て完成される。

注2) 本ケースは今後の追加的な調査次第で、4クラスで活用できるティーチング資料に展開できる可能性がある。

以上