

## 日本を代表する旅館「加賀屋」(和倉温泉)

石川 裕之 / 戸谷 圭子

同志社ビジネスケース 08-03  
2008年12月



# 日本を代表する旅館「加賀屋」(和倉温泉)

同志社大学サービス・マーケティング・フォーラム 石川裕之  
同志社大学大学院ビジネス研究科 戸谷圭子

---

Copyright © 2008 by Hiroyuki Ishikawa and Keiko Toya.

平成 19 年 3 月 25 日午前 9 時 42 分、突然震度 6 を超える激しい揺れが加賀屋を襲った。

加賀屋においては、既に多くのお客さんが旅館を離れた時間帯であったが、館内にはまだ 100 名程度のお客さんが残っていた。このため、揺れが収まるとすぐに、客室係は一斉に客室に向かい、安否を確認すると共に、フロントまで安全に誘導した。加賀屋では年 2 回災害時の避難訓練を実施しているが、幸いにも訓練どおり、混乱なく初期対応を済ませることができた。

この激しい揺れは、マグニチュード 6.9 の直下型地震である能登半島地震によるものであり、加賀屋のある七尾市や輪島市では震度 6 強を観測する等、同地域に発生した地震としては観測史上かつてない規模のものであった。そして、同地域を中心に甚大な被害<sup>1</sup>を引き起こした。

加賀屋においても、建物にこそ大きな被害はなかったが、水道管の破裂による一部設備の水浸しや壁の塗装の剥離、ガラスの損壊、食器の破損等の被害が発生した。こうした被害を見て、小田真弓は「数日で営業を再開できる状況ではない。今日、明日の宿泊予定の客だけで約 1,670 名。まずは宿泊延期の連絡をしなければならない」と考えた。

---

本ケースは、書籍や新聞、雑誌等の一般に入手できる情報をもとに、クラス討議用に作成されたものである。当該企業に関する保証や情報の出所ではなく、経営管理の巧拙を示すものでもない。

1 石川県の被害状況 (平成 20 年 3 月時点): 死者 1 名、重傷者 88 名、軽傷者 250 名、全壊 686 棟、半壊 1,739 棟、一部損壊 26,932 棟、非住家被害 4,477 棟。和倉温泉では宿泊キャンセルが 6 万 6 千名、損失が推定 20 億円に上る。

## 1. 日本一の評価を受ける加賀屋

「ひとつの時代を画す商品を開発したところが、これからも伸びる。中小でも新商品の開発に成功すれば、いくらでもトップにのし上がるチャンスはある」<sup>2</sup> (小田禎彦)

小田真弓は、和倉温泉の旅館である加賀屋の女将である。東京生まれ、東京育ちであるが、昭和 37 年 22 歳の時に、立教大学のホテル研究会で知り合った、現在の加賀屋の会長である小田禎彦と結婚して以来、加賀屋にて先代女将である孝(たか)の下で修業を積み、その死去(平成 2 年)後、女将として日々旅館の運営を切り盛りしている。

そもそも、加賀屋の創業は明治 39 年に小田與吉郎が 12 室 30 名収容の施設で旅館業を始めたことにある。和倉の地で創業しながらも、與吉郎が加賀国津幡出身であったことから加賀屋という名がつけられた。その後、小田家が代々経営にあたり、與吉郎の長男で、先代女将の夫である與之正が二代目、その長男で禎彦が三代目、次男である孝信が四代目として現社長に就いている。

つまり、加賀屋は與之正と孝の夫妻が礎を作り、禎彦と真弓の夫妻が事業を発展させた。特に、先代女将である孝は、当時の加賀屋が設備面では他の旅館に劣ることを痛感し、代わりにサービスの質を上げることに取り組み、現在まで引き継がれる加賀屋の「おもてなし」の原点<sup>3</sup>を作り上げた。和風旅館では一般的に見られる、女将による客室への挨拶回りを最初に始めたのも孝であった。

ちなみに、加賀屋がある和倉温泉は能登半島の入口である石川県七尾市にあり、開湯 1,200 年の歴史を持つ、北陸を代表する温泉地である。温泉地にある宿泊施設数は 34、収容人員は 8,700 名を超える。北陸自動車道路開通(昭和 63 年)、JR七尾線電化(平成 3 年)、能登空港開港(平成 15 年)等により、かつてより改善しているものの、北陸の他の温泉地と比べて、関東圏や関西圏からのアクセス<sup>4</sup>は良くないが、ナトリウム・カルシウム-塩化物泉として、江戸時代に十返舎一九が賞賛するほどの効能ならびに高温かつ豊富な湯量を誇り、自然、山海の珍味といった魅力、朝市で有名な輪島を始めとする能登半島の観光拠点としての立地と相俟って、観光客数は年間 100 万人を超える<sup>5</sup>。

その中であって加賀屋は、客室数が 246 室、収容人員が 1,400 名を誇り、年間の宿泊客数が 22 万人を、年間の客室稼働率が 80%を超える、和倉温泉を代表する大規模旅館である。

旅館は、雪月花、能登渚亭、能登客殿、能登本陣という 4 つの数寄屋造りの棟から成

2 引用：『日本経済新聞』昭和 59 年 4 月 24 日、pp 8

3 小田孝が行ったおもてなしは、加賀屋のHP内 (<http://www.kagaya.co.jp/kagaya/tradition/index2.html>) に掲載されている。

4 和倉温泉へのアクセス：東京からは飛行機で能登空港まで 1 時間、空港から車で 45 分。電車では上越新幹線、在来線を乗り継ぎ、約 5 時間。大阪、名古屋からは在来線利用でそれぞれ約 3 時間半、約 4 時間。

5 平成 18 年度の観光入り込み客数は 1,035 千人。このうち日帰り客は 62 千人、宿泊客は 973 千人。北陸観光協会の調べでは、平成 14 年時点で宿泊観光客のうち北陸地域内からは 36.8%、関西圏からは 18.2%、関東圏からは 16.2%、東海圏からは 15.2%であった。

り、このうち本館である雪月花は、平成元年に 80 億円の総工費で完成した棟であり、地上 20 階地下 1 階、高さ 71m に達し、完成時には国内最高層の旅館棟であった。また、その一つ前、昭和 56 年に完成した能登渚亭についても、総工費 30 億円という、当時では会社の存続をかける巨額な投資が行われて建設された。

また、建物の外観だけではなく、建物の内部にも豪華な空間が作り上げられている。例えば、加賀屋に到着した客は、客室係勢揃いでのお出迎えを受けた後、担当の客室係に連れられ、旅館内に入るが、すぐに、七尾湾を見渡せ、生演奏の琴が響き、天女が舞う輪島塗の大パネル、九谷焼、加賀友禅等調度品が飾られたラウンジ「飛天」を目にする。その後、客室へと誘導される間に、金沢の城下町を思わせる、加賀・能登の名産品、加賀屋オリジナル商品等を販売するおみやげ処が 6 軒連なる「錦小路」、全長 80m、1,000 坪に広がり、シアタークラブ<sup>6</sup>、日本の伝統芸能が演じられる「祭り小屋」、カラオケスペース、食事処(割烹、居酒屋)がある「錦大路」を目にし、雪月花のフレームのないシースルーエレベーターと高さ 37m に及ぶ巨大な加賀友禅に遭遇することとなる。

さらに、温泉旅館にとって重要である浴場についても、男性用大浴場は、3 フロアに異なる趣向を凝らした浴槽を設置しており、各フロアを浴場内の専用エレベーターで移動し、「温泉巡り」ができるようにしている。女性用についても、2 フロアに露天風呂が楽しめる「辨天の湯」と、装飾が鮮やかな「花神の湯」を設置している。加えて、平成 19 年 8 月には資生堂グループと提携し、1 億円の費用をかけて、和風エステ「サロン&スパ氣」も開始した。

大型旅館として必須である宴会場についても、館内には 42 ヲ所存在する。最大の宴会場は単独で 600 名までの利用が可能であり、600 m<sup>2</sup>あるコンベンションホールと合わせると、1,500 名までの利用が可能となる。

このように豪華な設備を誇る加賀屋であるものの、禎彦を始めとする経営陣には「ぎりぎりの投資をしないとお客さまを呼べない時代であり、それだけのことをしても『商品』として寿命が短くなっている」<sup>7</sup>という考えがあり、継続的に大規模な新規投資を行うと共に、年間数億円の費用をかけて、設備の維持・更新を図っている。

一方、サービス内容については、伝統的な和風旅館のスタイルを継承している。1泊2食を含む宿泊料金が設定されており、お客さんは客室(団体客の場合は宴会場)で食事をする。料理は選択の余地が少ないものの、日本海、七尾湾の新鮮な海の幸、加賀野菜といった地のもの、旬のものを活かした懐石料理が提供されている。おもてなしについては、ほぼ1室1客室係が対応し、「据え膳上げ膳」の言葉で象徴されるような、徹底した「ベタベタ・サービス」が提供されている。なお、客室の種類や料金の違いによって料理メニューは若干異なるものの、サービス内容が変わることはない。

こうした加賀屋は、平成 18 年 9 月で創業 100 周年を迎えたが、この 1 世紀の間に、客室が 20 倍となる等、旅館の経営規模が格段に拡大すると共に、「プロが選ぶ日本のホテ

6 シアタークラブでは、OSK 日本歌劇団の解散に伴い、平成 15 年に元団員により結成された専属の歌劇団「雪月花歌劇団」が毎晩レビューを行っている。

7 引用：『日経流通新聞』昭和 62 年 9 月 26 日、pp 9

ル・旅館 100 選」(株旅行新聞新主催)では昭和 56 年以降、28 年連続総合第一位の評価を受ける等、質・量両面から日本を代表する旅館にまで成長した。加賀屋に宿泊することを売り物にした旅行会社のツアーが組まれることも多い。TV や映画、雑誌等のマスメディアにおいて取り上げられることも少なくなく、禎彦や真弓にあっては、全国の講演会等で引く手あまたの状態にある。

また、天皇・皇后両陛下といった皇室の方々を始めとして、各界の著名人が宿泊することもしばしばあり、一般客においては結婚記念日や還暦、喜寿といった特別な日のお祝いのために宿泊することも多い。

## 2. 加賀屋の一日

「いちばん重要なのは、客室係の『おねえさん』です。それから料理。客室係とお料理が旅館の命だと思います。特におねえさん方は、お客様のご到着からお帰りまで付き添うわけですから、彼女たちの笑顔とサービスで、お客様に『良かった』と提供いただけるかどうかが決まってしまう。」<sup>8</sup> (小田真弓)

加賀屋の一日はお客さんに合わせて進行する。つまり、館内にてお客さんが活動する時間帯、お客さんが到着して、就寝するまでの時間帯と、起床して、出発するまでの時間帯が加賀屋のオンタイムとなる。このため、お客さんに直接対応する、約 170 名<sup>9</sup>の客室係の勤務時間帯も、お客さんが到着し、就寝するまでの間として午後 3 時 30 分から 10 時までと、お客さんが起床し、出発するまでの間として午前 7 時から 9 時 30 分までの 2 回に分かれている。

前者の時間帯においては、客室係は担当するお客さんの部屋を点検し、ミーティングに参加した後、全員揃ってお客さんのお出迎えを行い、その後担当する客室係が館内を案内しつつ、客室へと誘導する。その途上で、お客さんの身丈、身幅を目測し、客室に着いた後、お客さんにぴったり合った浴衣<sup>10</sup>を用意すると共に、一服の抹茶と季節のお菓子<sup>11</sup>をお出しする。その後、夕食を給仕し、お客さんの応対や後片付けがひと段落すると、同時間帯の仕事は終わる。

後者の時間帯においては、通常出勤は 6 時前に行い、朝食の給仕、お客さんのお見送りを行う。電車で来たお客さんについては、和倉温泉駅までお見送りをするようになる。その後、部屋の片付けを行い、同時間帯の仕事が終わる。

なお、午前 9 時 30 分から午後 3 時 30 分までは、加賀屋にとってお客さんがほぼ不在となるオフタイムであり、客室係は自宅に戻り、家事や仮眠をすることが可能となる。一方で、障子やふすまに開いた穴の修繕等、施設の修繕や改修<sup>12</sup>を数時間で一気に実施する時間帯であり、新しいお客さんの受け入れに向けて準備が行われる。

8 引用：『ビジネスアドバンス』第 34 号，平成 18 年 10 月 16 日

9 加賀屋の客室 246 室に対して、1 室 1 客室係を満たす客室係数ではないが、ピークにおいては、団体客等において 1 客室係が複数客室を担当したり、退職した客室係が臨時で従事したりすることで対応する。

10 浴衣のサイズは、身丈は 5cm 刻みで 12 種類、身幅も 4 種類で、計 48 種類用意している。

11 季節のお菓子は、年 5 回 3 種類ずつ、加賀屋が新しく創作したお菓子を出すことにしている。

12 加賀屋では大手建設会社の大工も常駐して、修繕・改修に対応している。

同様に、女将である真弓の一日も、お客さんに合わせて進行する。朝 7 時半には出勤し、事務所にて、前日の接客報告を受ける。その後、お客さんの出発に合わせて、午前 10 時過ぎまで、玄関にて、ほぼ 90 度にお辞儀をし、にこやかに手を振り、お見送りを行う。こうした加賀屋のお見送りは、「私は頭を下げる時、目の前にいるお客様の、目には見えないけれど、その方の後ろにいらっしゃる大勢のまだ見ぬお客様にも挨拶をしている。加賀屋でいい一日を過ごせたお客様は、きっとご友人やお仲間を紹介してくれる」<sup>13</sup>とする孝の教えが引き継がれている。

次に、新しいお客さんの受入に向けた仕事は、お見送りが終わった午前 10 時 20 分から始まる。中女将や若女将と共に、客室センターやフロント、調理部とミーティングを行い、その日宿泊するお客さんの到着時間、宿泊の目的、過去の宿泊歴、要望・好みといった情報、さらには客室センターが行う客室係の割り振りの確認を行う。客室センターは、予約時点から可能な限りお客さんの情報の収集を行っており、例えばお客さんと同じ出身地の客室係を割り当てる、地元のお客さんと都会からのお客さんは料理の献立を変える等、そうした情報を事前準備に反映している。

そして、午後 3 時過ぎに最後のミーティングを行い、到着するお客さんのお出迎えるを行う。この際、到着するお客さんを見て、真弓が客室係の割り振りを変更することもある。なお、真弓はお見送りとお出迎えるを合わせると 1 日 5 時間以上玄関に立っている場合もある。その後、午後 6 時頃から客室を回り、お客さんに挨拶を行うと共に、客室係の応対をサポートする。挨拶回りならびにお客さんの応対が落ち着き、夕食をとるのは午後 8 時以降となる。

このように、女将は旅館の日常の業務運営の要としての役割を果たす。ただ、真弓は理想の女将像を「スポットライトは現場で汗を流して働いている社員に当たるべきであり、お客様に対しても、社員に対しても、あらゆる面で目立たない要であること」<sup>14</sup>としており、そうした女将の姿を見て、長女で中女将である長谷川明子は「でしゃばらず、いつも控えめ。黒子として全体を見渡している」<sup>15</sup>と評価している。

また、女将は日常の業務運営にとどまらず、社員を家族として扱い、その親としての役割も果たす。社員には、例えば客室係には入社したばかりの 10 代から 60 代のベテランまで、出身も全国各地からで、様々な事情を抱えた者がいるが、一緒に食事をとることに始まり、冠婚葬祭への出席、その子供たちの入学、進学時のプレゼントの手渡し等、接点を重視し、「社員は宝物であり、家族である。加賀屋に行ったら良かったと言われるような会社になりたい」<sup>16</sup>という考えの下、アットホームな雰囲気作りに取り組んでいる。

そもそも、加賀屋の考えるサービスとは、「プロとして訓練された社員が、給料をいただいて、お客様のために正確にお役に立ち、お客様から感激と満足感を引き出すこと」<sup>17</sup>

13 引用：細井勝（2006）『加賀屋の流儀』、PHP 研究所、pp 107-108

14 引用：『ビジネスアドバンス』第 34 号、平成 18 年 10 月 16 日

15 引用：『朝日新聞』平成 18 年 6 月 22 日夕刊、pp 3

16 引用：テレビ東京『ソロモン宮殿』平成 20 年 3 月 2 日放映

17 当文面は社員全員が携帯する品質方針カードに記載されている。

であり、必要なサービスをきちっとご提供できる正確性と、お客様のお気持ちを考えるホスピタリティの精神にあるとしている。

その中でも、モットーとして重視しているのは、「笑顔で気働き」ということである。「気働き」とは「事のなりゆきに応じて即座に心のはたらくこと、気の利くこと」であり、マニュアルだけにはとらわれないおもてなしを重視している。

たしかに加賀屋には「加賀屋客室係十二訓<sup>18</sup>」という客室マニュアルがあり、客室係はそれをカードにして携帯しているが、客室係教育リーダーである岩間慶子<sup>19</sup>は「おもてなしとは、お客様のニーズに合ったサービスを提供すること、マニュアル通りのこと、お客様から言われたことをしているだけでは、真のおもてなしとは言えません。お客様の行動、会話をさりげなくチェックし、言われる前に、望んでいることをする。相手が期待していた以上のサービスを提供することで、感動が生まれるんです」<sup>20</sup>としている。

また、孝信も「社員一人ひとりの気働きが会社の利益に直結しているのだとはっきり伝えていきます。そうしたおもてなしに多くのお客様が感動してくださるのであり、その積み重ねは確実に加賀屋の繁盛につながるわけです」<sup>21</sup>としている。

さらに、「お客様にノーと言わない、できませんと言わないこと」も重視している。これは、孝が大切にしたい「ご要望を叶えられた時の、お客さんの驚く顔や喜ぶ顔を見たい」という精神を受け継いでいるものである。実際、加賀屋に引き継がれている孝のエピソードの一つには、日本酒の銘柄にこだわるお客さんが加賀屋に常備していない富山の地酒を飲みたいと言い出した時に、往復3、4時間かけて、タクシーを走らせて買いに行き、お客さんを驚かせたというものがある。

現在においても、こうしたサービスの精神に沿って、加賀屋でしか受けることができないと思われる格別なおもてなしが行われている。例えば、食事の席で遺影を見た客室係が即座に陰膳と献花を用意したことや、接客中に吉事を迎えたとわかったお客さんに対して、祝いの酒樽や料理、記念品を用意し、生バンドのメンバーの演奏を催したこと、宿泊中に骨折したお客さまが帰宅する際、特急の自由席を確保するため、1時間半も前から並んで席を確保したこと等、数え切れないエピソードが存在している。

ただし、こうしたおもてなしを実現するためには、お客さんの情報を把握することが何よりも大事であり、予約段階で情報を収集することもさることながら、お客さんが旅館に到着して以降の情報収集が必要となる。こうした役割を担うのは、最前線でお客さんに応対する客室係であり、真弓は常日頃から客室係に対して「アンテナを張ってお客さんの情報を入れて、喜んでもらえればいいから」<sup>22</sup>と指導する。

さらに、旅館内には「客室係の注文はお客様の声」という考えが浸透しており、社員

---

18 加賀屋客室係十二訓には、「お客様がお着きになる前に受け持つ部屋が清潔か、臭気はないか、マッチのセットはあるかをよく調べる」や「玄関でのお迎えは定時に集まり、元気な声でご挨拶をし、温かくお迎えする」、「客室では、自己紹介をし、退出時、朝のご挨拶は礼儀正しく」といった事項が記載されている。

19 岩間慶子は、40年近くに亘る客室係としての勤務経験を評価され、「温かいおもてなしの心を伝えるマイスター」として石川県から観光マイスターに認定されている。

20 引用：北陸求人情報サイト『ジョブステ』  
([http://www.weblife365.com/kyujin/column/shigoto/07\\_10sigotodo.html](http://www.weblife365.com/kyujin/column/shigoto/07_10sigotodo.html))

21 引用：ベネッセ教育開発センター『BRED』9号、平成19年7月

22 引用：テレビ東京『ソロモン宮殿』平成20年3月2日放映

が協力して、客室係の情報をおもてなしという形で実現させようとすると共に、客室係がよりお客さん対応に専任できるように支援する体制を整えている。例えば、客室係以外の者は、一人の従業員が複数の仕事を担当する複合職務制をとっており、夕食時等の繁忙時に、客室係以外の者が接客をサポートしやすい体制をとっている。

また、客室係の労働負荷を軽減するために、布団敷きを社外に委託すると共に、館内には料理自動搬送システム<sup>23</sup>が導入されている。中でも、雪月花に4億円の費用をかけて導入されたシステムは、朝7時から夜7時まで稼動し、料理運搬に携わる者を30人から10人に削減する効果があった。もともと禎彦は「旅館は質の良いサービスが決め手。客室係などの部門は手を省けません。しかし、料理の搬送、予約受付など直接にサービスと関係ない部門は機械化し、省力化しようと考えています」<sup>24</sup>という考えを持っており、昭和59年時点でいち早く予約管理にコンピューターを導入する等、積極的に「サービスの科学化」を進めて来ている。

一方、サービスの品質を向上させるために、加賀屋はクレームを重視しており、クレーム・ゼロを究極の経営目標と位置付けると共に、「クレームがあるのはお客さんの気持ち加賀屋にある証し」として、いかなるクレームであっても、貴重な宝として社内にフィードバックする仕組みを作っている。

そもそも、加賀屋のおもてなしには定評があるため、お客さんの期待は高く、それを上回るおもてなしを提供しないと、普通ではクレームにならない事象がクレームになる可能性がある。

まず、発生したクレームに対しては、初動を重視し、現場レベルで迅速な対応をとることを基本としている。加賀屋では、各客棟に、「ミニ社長」として担当客棟の売上や人事管理といった経営管理を担う副支配人と、「ミニ女将」として客室への挨拶回りや客室係への指示といった役割を担う、ベテランの客室係であるグループリーダーを配置し、日常の業務管理を行っているが、クレームが発生すると、即座に副支配人やグループリーダーに連絡が入るようにしており、大抵の場合、彼ら以下で対応し、遅くともお客さんがお帰りになるまでに解決することになっている。

また、女将においては、各客棟で発生したクレームを毎朝チェックし、迷惑をおかけしたお客さんに対しては、お見送りの際に自らが改めて謝罪する。

さらに、加賀屋では、クレームを発するお客さん以上に、不満を持ちながらも、そのまま帰られるお客さんの存在を懸念しており、単にお客さんからのクレームを待つだけでなく、積極的に宿泊客にアンケート調査を行い、できる限りお客さんの声を集めることにしている。アンケート結果は年間3万通程度集まるが、その中で判明したクレームについては、旅館や営業所から、場合によっては女将が直接お詫びに出向いたり、手紙を書いたりしてフォローを行う。

こうして集まったクレームは、旅館の日常の業務運営に徹底的に反映される。アンケ

23 料理自動搬送システムが最初に導入されたのは昭和56年に完成した能登渚亭であり、旅館・ホテル業界初のことであった。雪月花に導入されたシステムは、吊下げ式運搬モノレールや食器仕分けコンベヤー、大型食器洗浄機、無人搬送台車、カート、カート格納庫等で構成され、コンピューター制御で稼動している。

24 引用：『日本経済新聞新聞』昭和59年5月5日，pp 8



ート調査において、お客さんからのクレーム対象となった社員に対しては、毎週直接経営層がその旨を伝達し、指導する。また、月 1 回、各部署のリーダークラスで構成されたクレーム検討会を行うと共に、年 3 回、このうち 1 回は客室係、もう 1 回はパブリック（館内飲食店、娯楽等）担当、そして最後 1 回は全員を集めて、「クレーム大会」と呼ばれるクレーム検討会を行う。この中では、最も大失態を起こし、加賀屋にとって貴重な「財産」を作り出した社員を「クレーム大賞」として表彰する。

孝信は「マニュアルと気働きの境を新入社員に伝えるのはたいへん難しい。そこで大切にしているのがお客様のクレームです。クレームの内容を分析すると、『こう対応すればクレームにならなかった』ということが見えてくる。クレームは気働きの大きなヒントになる」<sup>25</sup>としている。

また、サービス品質向上の一環として、国際標準化規格であるISOの取得を通じて、社内体制の整備にも取り組んでいる。具体的には、平成 10 年に国内の旅館・ホテルで初めてISO9002<sup>26</sup>を、平成 13 年にはISO9001（2000 年版）を取得しており、それを契機として、経験や勘に頼っていたサービスの標準化・文書化を図り、その運用を管理する仕組みを整備することで、お客さんに対して最低限行うべきおもてなしにばらつきが出ない状況を作り出している。

このように、客室係が先頭に立って社員が一丸となっておもてなしを実施し、その品質向上に努めている加賀屋であるが、真弓が「お客さまの満足度とともに、働いている人の満足度というものも大切なこと。従業員の喜びが全部お客さまのところへ還っていく」<sup>27</sup>という考えを持っているように、おもてなしの担い手である社員に対しても様々な配慮が施されている。

福利厚生面では、子供のある社員が長く安心して勤務できるように、加賀屋からわずか 500m の距離の所に、従業員用母子寮である「カンガルーハウス<sup>28</sup>」が設置されている。

また、社員の自己啓発を促すために、昭和 62 年以降、米国への視察研修を実施しており、1 回 10 日間程度で、リッツ・カールトン等の超一流ホテルに宿泊し、大学等にてセミナーを受け、米国の最先端のサービスを体感する機会を提供しており、既に 200 人近くが参加している。

加えて、一人一芸を推奨し、習い事をバックアップする制度を設けており、場合によっては 1 ヶ月に亘る休暇を付与することもある。社員の中には介護、手話、着付け、日本舞踊、語学等、旅館での業務に直結する技能・資格を取得した者もいる。

---

25 引用：ベネッセ教育開発センター『BRED』9号，平成 19 年 7 月

26 ISO9000 とは、国際標準化機構（ジュネーブに事務局）により開発された品質マネジメントシステム規格のことであり、品質保証を通じて、品質マネジメントシステムの継続的な改善と顧客満足向上の実現を目指すもの。ISO9002 は 1994 年版に沿った規格であり、2000 年の改訂で ISO9001 に吸収された。

27 引用：『ビジネスアドバンス』第 34 号，平成 18 年 10 月 16 日

28 従業員用母子寮「カンガルーハウス」は創立 80 年記念事業として、昭和 61 年に総工費 6.2 億円をかけて完成。鉄筋コンクリート 8 階建てで、1 階部分は保育園があり、6 時から 23 時 45 分まで保育士が待機。2～7 階が寮であり、部屋数は 53 室（間取りは 1K もしくは 2K）、家賃は部屋タイプで異なるが、月 2 万円以下である。

なお、研修については、加賀屋では新卒採用<sup>29</sup>として毎年客室係を10名弱採用、加えて若干名の通年採用しているが、そうした新規に採用した客室係が早期に職場に慣れ、お客さん対応できるように、密度の濃い研修が行われている。具体的には、試用期間として3ヶ月間、午前中は9時から11時、午後は1時から7時にまで及ぶ研修を受ける。内容は、最初に加賀屋の歴史・精神、調理場等の旅館の裏側を学び、それから、岩間慶子を始めとする教育係から、挨拶や礼儀作法、料理の出し方といった客室係としての基礎をならう。その後2ヶ月程度経過すると、着物を着て、先輩の客室係に付き添いながら、実際の接客を手伝い、3ヵ月後に女将による審査を受け、合格すると、支度金と免状を受け取り、初めて一人で接客を行うこととなる。

### 3. 加賀屋の事業拡大

*「質の高いサービスに料理や施設の豪華さ、非日常性等がうまくミックスした本物の日本旅館の良さを追求していく。室数を減らしても中身を充実させることを考えたい。」<sup>30</sup>*  
(小田孝信)

加賀屋の平成19年3月期の売上高は、グループ全体で130億円に達する。このうち、95億円は、加賀屋と、同じ和倉温泉にあり姉妹館である「あへの風」の売上高を合わせた、旅館業での売上高が占める。

あへの風は、平成11年9月に、加賀屋別館であった「サンかがや」を増改築して開業した旅館である。客室は和室129室、洋室20室(シングルルームあり)、収容は730名可能であり、2つの大浴場と17の宴会場、750㎡のホール、食事処、レストラン、結婚式場、プール等を備えた大型旅館である。孝信の妻である恭子が女将を務める。

しかし、加賀屋と同じ大型和風旅館でありながら、客室の広さを小さくし、2~4名のお客さんを受け入れることが容易なものとしており、そのおもてなしも「さりげないおもてなしを心がけ、必要以上のお邪魔をせず、陰からサポートするスタイル」を目指している。また客室係は、一人一部屋担当制ではなく、シフト制を導入すると共に、寝食分離の形としており、食事は各客室ではなく、お食事処「花舞茶寮」で提供し、旬の食材を使った料理とレビューや舞踊を楽しめるようにしている。また食事そのものも、朝食はバイキング方式とし、夕食のメインディッシュは選択式にする等、工夫を凝らしている。

こうしたあへの風のおもてなしは、加賀屋にとっては「挑戦」とも言える取り組みであるが、その背景には、バブル崩壊以降の景気低迷、お客さんのニーズ、レジャーさらには旅行に対する嗜好の変化といった、加賀屋を取り巻く経営環境の変化がある。

29 平成18年4月の加賀屋グループの新卒採用は22名で、うち加賀屋の客室係は5名。初任給は客室係が235,000円(大学卒、短大・専門卒。ただし試用期間3ヶ月間は200,000円)、その他一般職は180,000円(大学卒)。

30 引用：『日本経済新聞』平成14年1月12日、pp 8

そうした変化は、既に加賀屋の日々の業務運営に大きな影響を与えており、例えば、宿泊客について、かつては男性の団体客が多かったが、現在では家族や少人数のグループのお客さんが中心となっており、女性客の比率が半分以上を占めている。また、客室稼働率は80%程度を維持しているものの、低額クラスの部屋から予約が埋まる状態であり、客単価が下がる傾向にある。実際、平成4年では平均4万3千円を超えていたが、現在では10~15%程度下がっている。

このため、あえの風だけではなく、加賀屋においても、変化を先取りし、新たな取り組みを進めて来ている。平成5年には、宿泊と食事が一体であった宿泊料金に対して、連泊するお客さんについては2日目からは食事代を別にする形で「泊食分離」に取り組み、平成12年には日帰り利用プランの設定を行った。また、インターネットを利用した申し込みでは日に応じて柔軟な価格設定を行なっている。客室についても、平成15年の能登渚亭の新装にあたっては、個人客を意識し、露天風呂やベッドルーム、洋風応接セット、掘りごたつ等を組み合わせ、多様なものとした。

さらに、宿泊客の拡大を図るために、開業100年である平成18年には、ご最厚いただいているお客さんを対象に会員制倶楽部「加賀屋センチュリークラブ」を設立すると共に、海外からの集客にも力を入れている。

海外からの集客<sup>31</sup>は、特に台湾からの集客に力を入れており、平成18年度には1万8千人近くの台湾からの宿泊客があった。

もともと加賀屋と台湾とのつながりは、平成7年に日本の自動車メーカーが実施した現地ディーラーの訪日慰安旅行で加賀屋が利用され、そのおもてなしが台湾で話題になったことに始まるが、翌年には台湾の旅行会社と提携して、加賀屋での宿泊を組み合わせたツアーを開始し、その後、毎年数千万円の広告費をかけて、お客さんの拡大に取り組んできた。

平成15年7月の能登空港開港以降は、チャーター便を使ったツアーの拡大にも取り組んでおり、能登-台湾間のチャーター便は平成19年度では年間53便にまで拡大している。

日本人相手とは違い、サービスは試行錯誤の連続であったが、例えば、歓迎看板を台湾で縁起が良いとされる赤色に変えたり（黒地に白字の看板は台湾では葬式の案内を示す）、料理メニューに月餅やちまきを加えたりする等、台湾観光客の慣行や嗜好を積極的に取り入れることで、台湾からのお客さんに対応してきた。

その結果、現在では、現地での知名度<sup>32</sup>は高く、台湾では加賀屋に泊まるのが富裕層のステータスにまで位置づけられており、台湾向けの特別価格を設定していないにもかかわらず、加賀屋での宿泊を切望する台湾人は多い。その内訳も、団体から小グループまで多様であり、OL、カップルといった若年層も多い。

なお、台湾に関しては、平成22年目途で現地でのフランチャイズ展開を計画している。場所は台北市北部の台湾有数の温泉地「北投温泉」であり、「日本の旅館をそのまま台湾

31 小田禎彦は、海外からの集客の実績等が認められ、平成15年5月に「外客誘致と広域観光のカリスマ」として、国土交通省選定の「観光カリスマ」に選ばれた。

32 台湾では、平成20年4月から、加賀屋の女将をイメージさせる人物を主人公（配役：ジュディ・オング）に設定したテレビドラマ「花の恋」が放映された。ドラマのロケは加賀屋でも行われた。

に」というコンセプトの下、現地のデベロッパーに能登渚亭をモチーフにした純和風の建物<sup>33</sup>を建築させ、そこで加賀屋のおもてなしをそのままを展開し、結果として、日本にある加賀屋のイメージを高め、日本への訪問客を増加させることを目指している。

一方、加賀屋グループ大での新たな取り組みとしては、加賀屋やあえの風での旅館経営の中で培ったノウハウを活かした事業の多角化を進めている。具体的には、グループ会社である加賀屋レストランシステムが外食事業を展開しており、加賀料理店「加賀屋旬の店」を、東京、大阪、名古屋を始めとして全国に8店舗、「やわらかとんかつわくら」を金沢に1店舗展開している。「加賀屋旬の店」では、治部煮をはじめとする伝統の加賀料理を提供しており、都市圏での情報発信の拠点としての役割を果たすと共に、加賀屋の宿泊客の中心である都市圏のお客さんの情報を収集する役割も果たしている。また、平成5年には「雅総合研究所」(資本金1千万円)を設立し、和風旅館や飲食店等のサービス企業の経営全般に関するコンサルティング事業にも進出している。平成19年4月にはその中に「雅リゾート」という部署を設置し、経営不振に陥った旅館の再生ビジネスにも着手した。

加えて、和倉温泉全体の魅力を向上させるため、自治体や地域団体のイベントやプロジェクトに参画するだけでなく、自ら投資し、平成17年には輪島塗工芸家である角偉三郎の作品を集めた「角偉三郎美術館」を、平成18年には七尾市出身で世界的に活躍するパティシエ辻口博啓による美術館「ル・ミュゼ・ドウ・アッシュ」をオープンした。小田禎彦は「和倉温泉、七尾市、もう少し範囲を広げて能登半島がにぎわってこそ、加賀屋の商売も大きくなれる」<sup>34</sup>としている。

このように経営環境が変化する中、グループ全体で新しい取り組みを進めており、経営に対する社外からの評価も高いが、禎彦を始めとする経営陣は必ずしも楽観視していない。お客さんの多様化、ニーズの変化等、経営環境は引き続き変化しており、お客さんが加賀屋に求めるものも刻々と変化し、期待するおもてなしの水準も上がっている。このためにも、設備、サービスそして人材への投資を行ない、変化を先取りしていく必要があると考えている。

もっとも、加賀屋のおもてなしについては、お客さんや経営環境の変化に対応する重要性は考慮しつつも、「上げ膳据え膳」のベタベタ・サービスをモットーとするスタイルを変えることは考えていない。禎彦においては、昭和54年に社長に就任した頃、ベタベタ・サービスは野暮ったいと思い、「旅館が成長してホテルになる」と考えたこともあるが、都会とは違い、交通の便の悪い温泉地では施設集約型のホテルは難しく、客室係がお客さんの傍でもてなし、施設の不足をカバーする労働集約型の旅館でないと成り立たないと考え直したことがある。また、真弓においても、バブル崩壊以降、売上高が下がった時期に、加賀屋のおもてなしを見つめ直す必要を感じたこともあったが、今では「加賀屋の精神を守りつつ、時代にあったおもてなしを考え続けていくこと」が重要であると考えている。

33 地上14階、地下3階からなる。和洋室と個別温泉風呂がある客室を90室、純日本式の大浴場、日帰り入浴施設、エステを設置予定。

34 引用：『日経流通新聞』平成10年3月26日、pp 24

能登半島地震発生時、禎彦は、友人の子女の結婚式に出席するため、東京の羽田空港にいて、和倉にいる秘書と電話中であった。地震の発生を伝える秘書の声を聞き、禎彦はすぐに羽田から和倉に引き返し、午後2時には加賀屋に到着した。

到着した時、真弓以下社員はきびきびと働いていたものの、被害の状況から当面の休業を心配し、強い不安を感じている様子であった。

禎彦としても、被害のなかった施設を使って部分的に営業することは可能であり、社員の不安感や売上に与える影響を考えると、休業期間は最小限にとどめたいという気持ちがあった。また地震による風評被害がどの程度になるか心配でもあった。しかし、一方で本当に安心してお客さんを迎えることができるのか、または部分的な営業がお客さんにどのような印象を与えるのかという懸念もあった。

そこで、禎彦は社員を集め、次のとおり宣言した。「残念ながら、明日から当分、休業せざるを得ない。だが、何とか1ヶ月で営業再開に持っていくから、動揺しないでほしい。給料もちゃんと払うから心配は無用だ。『災いを転じて福となす』でいこう。」<sup>35</sup>

結果として、加賀屋は4月28日の再開まで、1カ月にわたり休業し、約2万8千名(約5千組)の宿泊をキャンセルすることとなった。

---

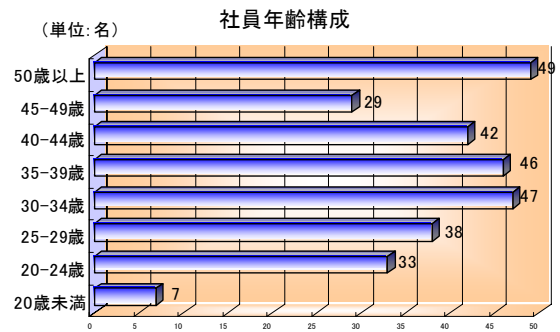
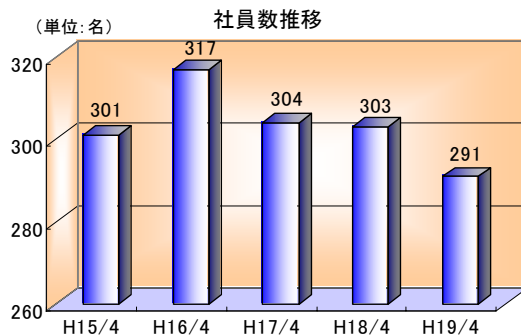
35 引用：「ザ・経営者 小田禎彦」、『日経ベンチャー』2007年8月16日号, pp 15-21

## 参考情報

### ●加賀屋グループ情報 (<http://www.kagaya.co.jp>)

#### 概要

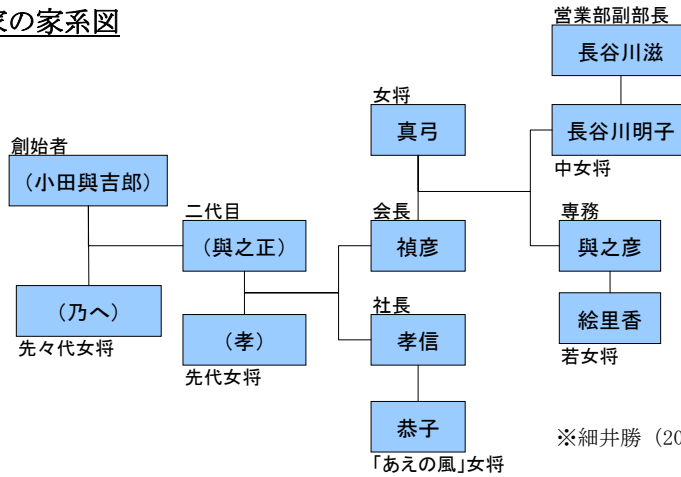
社名：株式会社加賀屋 資本金：5,760万円  
代表者：代表取締役社長 小田孝信  
所在地：〒926-0192 石川県七尾市和倉町ヨ部 80 番地  
事業内容：旅館業 営業所：東京、大阪、名古屋、新潟  
創業年月日：明治 39 年 9 月 10 日（創立年月日は昭和 33 年 4 月 25 日）  
従業員：800 名（うち加賀屋は約 300 名）、平均年齢 40 歳



#### グループ会社

- ・(株)加賀屋レストランシステム：レストラン・物品販売
  - ・加賀屋旬の店（店舗：銀座、東京有明、大阪梅田、京都、名古屋、広島、金沢、七尾）
  - ・やわらかとんかつわくら（店舗：金沢）
- ・(株)雅総合研究所：宿泊施設に関するコンサルティング
- ・(株)タイコ食産：生鮮食料品の仕入れ販売、旅行券
- ・(株)加賀屋サービス：旅館の宿泊客・披露宴他の接客業務の請負
- ・(有)山加興産：有価証券の保有管理運営・損害保険
- ・(有)タイコ整美：ホテル旅館等の清掃及び雑務、生花販売
- ・(株)レグレット：洋菓子製造・販売

小田家の家系図



※細井勝 (2006) 『加賀屋の流儀』を参考に作成

加賀屋の客棟 (<http://www.kagaya.co.jp/kagaya/index.html>)

- 雪月花 (20階建: 18~20階は浜離宮)
- 浜離宮: 客室12室、収容人員60名
- 標準: 客室72室、収容人員450名
- 洋室: 客室9室、収容人員30名
- 平成元年完成

能登渚亭 (12階建)

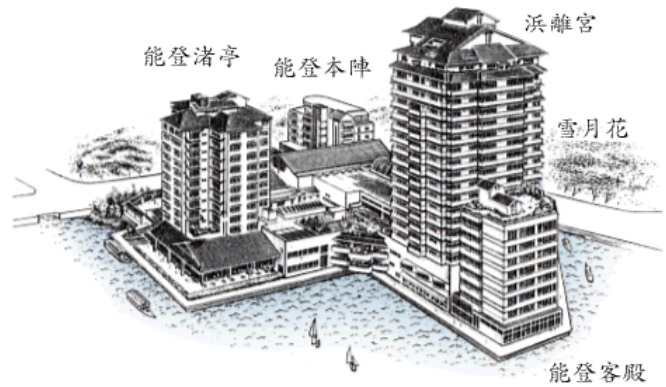
- 客室77室、収容人員430名
- 昭和56年完成、平成15年新装

能登客殿 (9階建)

- 客室40室、収容人員240名、
- 昭和40年完成、60年代改装1回

能登本陣 (8階建)

- 客室36室、収容人員190名、
- 昭和45年完成、60年代改装1回



※加賀屋 HP から抜粋

各客棟の宿泊料金比較

棟名	客室内容	H20/6の最低宿泊料金
雪月花	和室12.5畳+控の間6畳+広縁	43,050円
能登渚亭	和室10畳+控の間6畳+広縁	35,700円
能登客殿	和室10畳	28,350円
能登本陣	和室10畳	25,200円

※インターネット通年プラン: 1泊2食付、3名1室の場合の一人当たり料金 (料金は日により変動)

あえの風の部屋タイプ (<http://www.aenokaze.jp>)

東の風

和室 89 室、収容人員 480 名

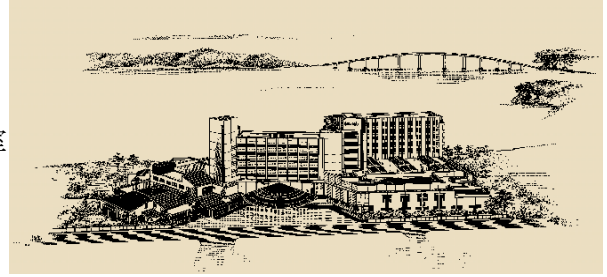
内、ハンディキャップルーム 2 室

洋室 13 室、収容人員 20 名

ツインルーム 7 室、シングルルーム 6 室

西の風

和室 40 室、収容人員 230 名



※あえの風パンフレットから抜

各部屋の宿泊料金比較

部屋タイプ	客室内容	H20/6 の最低宿泊料金
西の風	和室 13.5 畳+広縁	22,050 円
東の風	和室 10 畳+広縁	26,250 円
□インターネット基本プラン: 1泊2食付、3名1室の場合の一人当たり料金(料金は日により変動)		
シングルまたはツイン (1泊朝食付: 1室1名)		12,000 円

加賀屋の口コミ・評判情報 ※じゃらん予約ネット (<http://www.jalan.net>) から抜粋

- ・女性/30代 (宿泊時期: H20年01月)  
今回父の還暦のお祝いの為ちょっとお高かったのですが、一度は泊ってみたいと思っていて加賀屋さんに決めました。まずチェックイン時小さい子供がいるからとコネティングルームにアップしておきましたと嬉しいお知らせ。そして夕食も朝食も子供の方でわざわざおにぎりを作って頂き浴衣や入浴セット迄用意して下さいました。まだ1歳の為食事も布団もナシにしておいたので何も無いと思っていたのでかなり感激しました。2日目の朝何気なく還暦の話をしてたら記念品まで。最初から最後まで仲居さんの対応には本当感動しっぱなしでした。ちょっとお高いのでなかなか行けないとは思いますが、また是非行きたいと思っています。
- ・男性/40代 (H20年01月)  
思っていた通りのよい宿です。旅館ではなくあの規模はホテルですね。店も多く楽しめました。ただ、日曜に泊まりましたが、宿泊客は大変多いですね。サービスは行き届いてました。ベッドルームがあるのには驚きました。部屋は充分広く寛げました。
- ・女性/30代 (H19年12月)  
「一度は加賀屋へ行ってみたい！」そんな憧れのお宿へ、母と母の友人たちと5名で泊まることができました。大女将・若女将には、夢のような、お心遣いをしていただき、滞在中、いつも私たちは笑顔でいっぱいでした。そして、担当仲居さん接客も、まるで世間という“女将さん”レベルで心のおもてなし”をしていただきました。日本一の宿で働くプライドや気品を感じました。館内はまるで美術館のようでした。食事も、何を食べてもおいしかったです。“さすが、連続日本一!”行く前から、帰ってきてから、何度思い返しても満足いく加賀屋でした。母は、近々また行きたい!!と決意して、2月の誕生日にまた行くそうです。
- ・女性/30代 (H19年12月)  
身内でいってきました。雪月花は想像以上に広いお部屋でした。掘り炬燵の部屋はとてもありがたくて・・・居心地良かったです。海が見渡せる角部屋だったので眺望については問題なし。夜は真っ暗で怖いですけどね(笑)。お料理は見た目豪華なんですけど、すごーーく美味しいとは感じませんでした。でも巨大旅館にしてはマシなほうですね。鮎・ロ子・蟹・和牛・・・と食材はふんだんに用意されています。幼児がふたりもいたのですが、



日本を代表する旅館「加賀屋」(和倉温泉)

石川 裕之/ 戸谷 圭子

サービスよくしてくださって嬉しかったです。仲居さん手作りのおにぎりには感謝、感謝！何度も作って下さいました。館内のお土産コーナーなど楽しめるようになっているし、居酒屋などのレストランも夜遅くまで営業されているのでとても便利です。居心地のよい旅館だと始終感じました。

・男性/50代 (H19年12月)

誕生日だと言ったら、特製のケーキの他にラテンの生バンドを部屋に呼んで演奏してくれた。接客の態度が他のホテルにはないものであった。たとえば、ホテルを出る際に、荷物を持って、玄関で接客係が見送りをした。何から何まで目配り気配りの1日であった。

・女性/20代 (H19年12月)

両親の結婚記念日、そして私が1月にお嫁に行く前最後の旅行ということで、お世話になりました。何気なく記念日のことを伝えたところ、写真サービス、記念品等の心遣いをいただきました。お部屋についていただいた仲居さんのサービスもすばらしく、感激しました。出てきたお料理も何から何まで美味しく、非常に素敵な時間をすごせました。両親は、「夢のようだったね」と言ってくれ、私もこの旅行を企画してよかったと思っております。なかなか頻繁にはお邪魔できないとは思いますが、日々の仕事を頑張ってまた行きたいと思っております。本当にありがとうございました！！

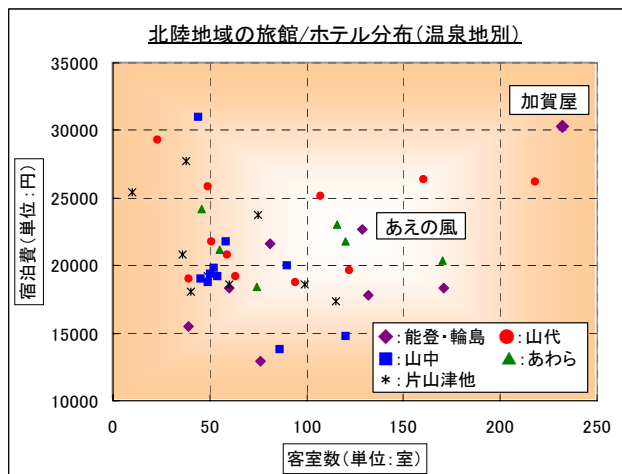
・男性/30代 (H19年09月)

9月23日に大人2名、子供3名で宿泊しました。子供達の夕食を大人と同じように、魚介類を中心とした懐石料理に変更をお願いしたら、快く聞いて頂けました。大変うれしく思いました。また、昨年亡くなった父の写真を持ってきて、座布団に立てかけていたら、仲居さんが事の子細に気付き、夕食の際に父の為に陰膳まで用意してくれました。父と一緒に家族揃っておいしい夕食を頂きました。このことが今回の旅行で一番嬉しかったことです。本当に有り難く思います。仲居さんの心配りがとても良かったです。あえて、改善点を言うならば、子供用のお抹茶は、器が小さく量も少ないのもう少し薄い方が良いと思います。もう一度、訪れたいと思います。

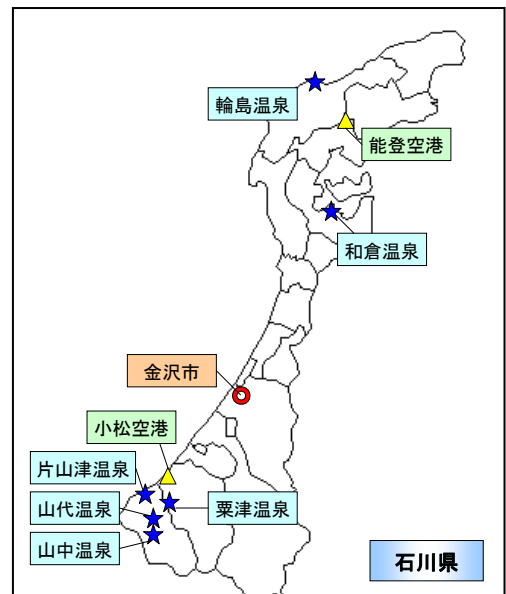
・女性/40代 (H19年08月)

日本一の加賀屋さんに泊まる事を楽しみに行ったのですが、私達の場合は期待はずれでした。部屋の交換はしてもらえず、飲み物の注文は間違え、時間のたった泡のないビールを飲み、大浴場の髪ゴムのお願いには嫌な顔をされ...まだまだ数々ありますが...皆さんの口コミを見て私達だけが運が悪かったのでしょうか。遠いところを行ったのにとっても残念です。

●北陸地域の温泉地、旅館・ホテル関係



※JTB「2007.12-2008.3 かにかに&湯けむり紀行 北陸能登」から抽出。宿泊費は2月23日3名1室で宿泊する場合の最低価格



日本を代表する旅館「加賀屋」(和倉温泉)  
石川 裕之/ 戸谷 圭子

●温泉旅館・温泉地ランキング

「第33回プロ選ぶ日本のホテル・旅館100選」(株旅行新聞新社)

総合順位

1	加賀屋 (和倉温泉)	6	ホテル秀水園 (指宿温泉)
2	稲取銀水荘 (稲取温泉)	7	水明館 (下呂温泉)
3	日本の宿古窯 (かみのやま温泉)	8	萬国屋 (あつみ温泉)
4	白玉の湯泉慶・華鳳 (月岡温泉)	9	八幡屋 (母畑温泉)
5	草津白根観光ホテル櫻井 (草津温泉)	10	ホテル鐘山苑 (富士五湖鐘山温泉)

部門別順位

	もてなし部門	料理部門	施設部門	企画部門
1	稲取銀水荘	ホテル秀水園	加賀屋	日本の宿古窯
2	加賀屋	稲取銀水荘	白玉の湯泉慶・華鳳	加賀屋
3	日本の宿古窯	加賀屋	稲取銀水荘	白玉の湯泉慶・華鳳
4	萬国屋	日本の宿古窯	指宿白水館	草津白根観光ホテル櫻井
5	堂ヶ島ニュー銀水	ホテル鐘山苑	水明館	ゆのくに天祥

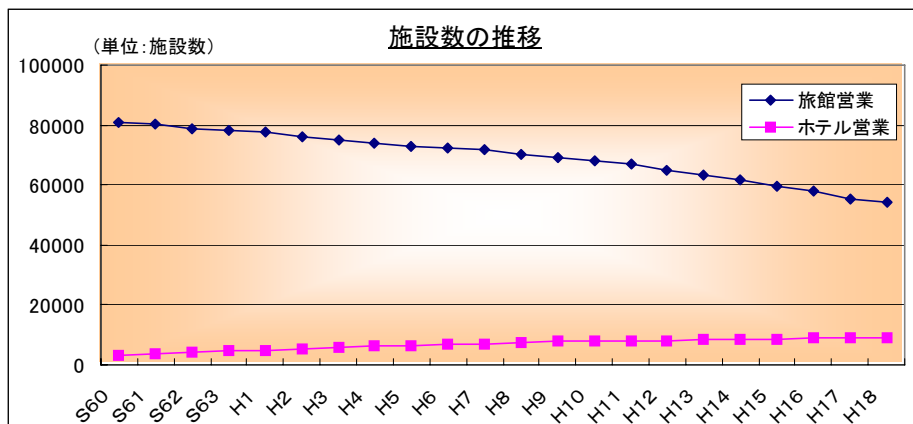
「第21回につぼんの温泉100選」(株観光経済新聞社)

	H2	H7	H12	H17	H19
1	和倉 (石川)	古牧 (青森)	古牧・奥入瀬 (青森)	草津 (群馬)	草津 (群馬)
2	雲仙 (長崎)	登別 (北海道)	登別 (北海道)	登別 (北海道)	由布院 (大分)
3	指宿 (鹿児島)	雲仙(長崎)	草津 (群馬)	由布院 (大分)	黒川 (熊本)
4	登別 (北海道)	温海 (山形)	和倉 (石川)	黒川 (熊本)	登別 (北海道)
5	道後 (愛媛)	指宿 (鹿児島)	秋保 (宮城)	下呂 (岐阜)	指宿 (鹿児島)
6	山代 (石川)	秋保 (宮城)	道後 (愛媛)	指宿 (鹿児島)	有馬 (兵庫)
7	温海 (山形)	和倉 (石川)	由布院 (大分)	和倉 (石川)	道後 (愛媛)
8	玉造 (島根)	山代 (石川)	伊香保 (群馬)	有馬 (兵庫)	別府 (大分)
9	別府 (大分)	上ノ山 (山形)	山代 (石川)	道後 (愛媛)	和倉 (石川)
10	下呂 (岐阜)	下呂 (岐阜)	下呂 (岐阜)	城崎 (兵庫)	城崎 (兵庫)

※古牧温泉は平成13年まで10年間第1位を独占し、平成14年以後は「名誉入選扱い」となり、ランキングから除外

●旅館関係統計

旅館営業施設数の推移



※出所: 厚生労働省「保健・衛生行政業務報告」

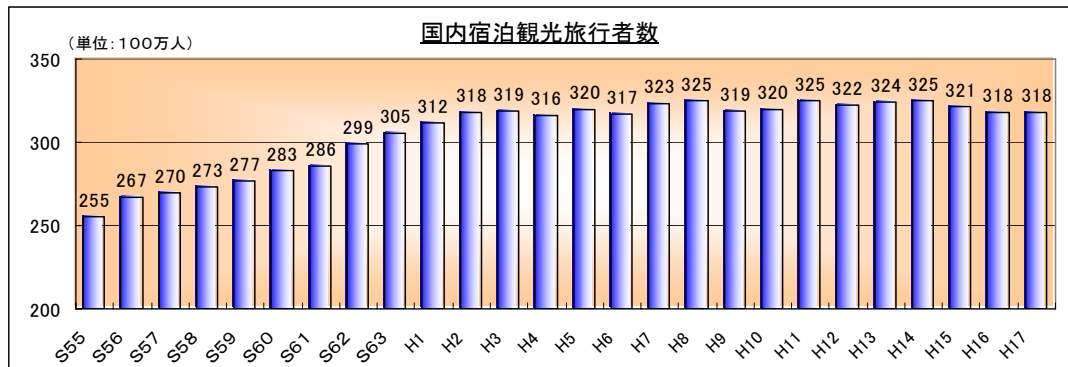
**国際観光旅館（100室以上の大旅館）の実績推移**

	H12	H13	H14	H15	H16	H17
宿泊人員（人）	121,610	121,113	117,495	122,081	119,324	112,162
客一人あたり売上高（円）	18,981	18,952	18,777	17,798	18,685	18,465
定員稼働率（%）	44.4	43.3	43.1	42.9	42.5	41.0
客室稼働率（%）	65.0	65.8	65.1	66.0	64.5	65.4

※出所：国際観光旅館連盟「国際観光旅館営業状況等調査」

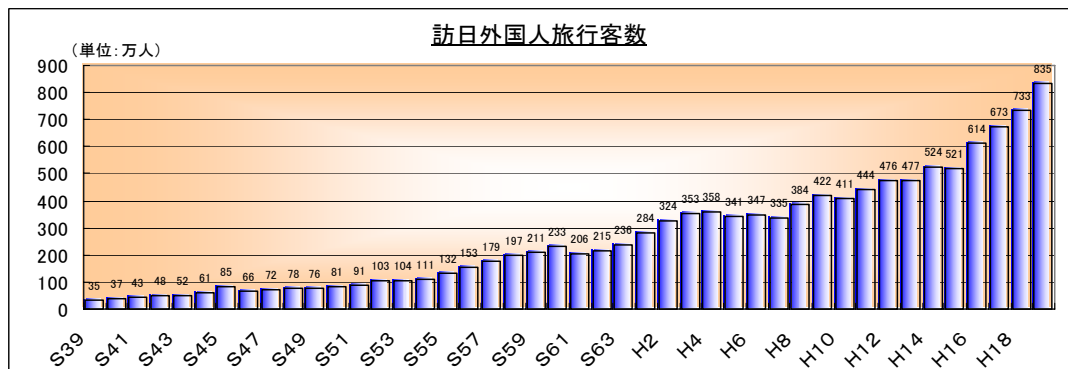
●旅行者数

**国内宿泊観光旅行者数の推移**



※出所：(財)日本交通公社ならび(株)ツーリズム・マーケティング研究所推計

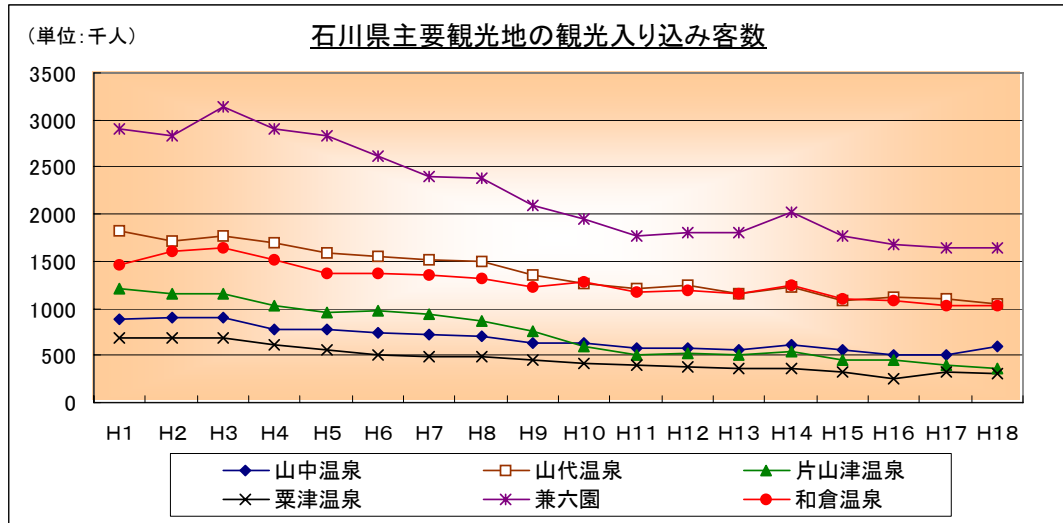
**訪日外国人旅行者数の推移**



※出所：国際観光振興機構 (JNTO)

●石川県観光関係統計

主要観光地の観光入り込み客数の推移



※出所：石川県観光交流局交流政策課「統計からみた石川県」

発地別外国人宿泊客数の推移

(単位:人)	H13	H14	H15	H16	H17	H18
台湾	19,745	18,137	15,990	33,378	64,837	65,216
韓国	3,541	4,539	5,633	10,050	12,765	14,941
中国	757	836	1,964	3,082	2,238	2,676
香港	1,118	1,606	1,501	1,499	722	1,524
米国	3,500	3,068	6,447	9,870	10,089	11,468
全体	47,705	47,320	48,925	77,632	108,417	121,330

出所：石川県観光交流局交流政策課「統計からみた石川県」

石川県の宿泊業の入職率、離職率の推移

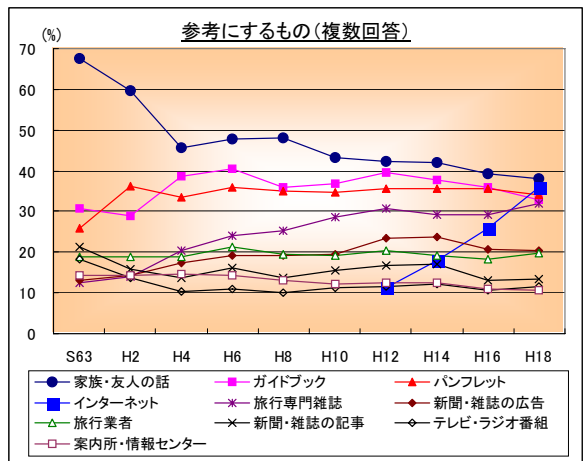
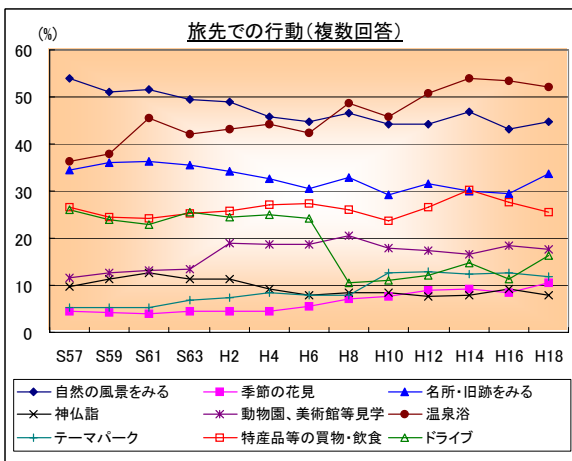
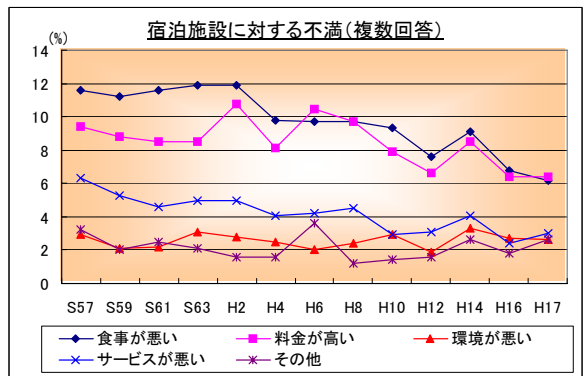
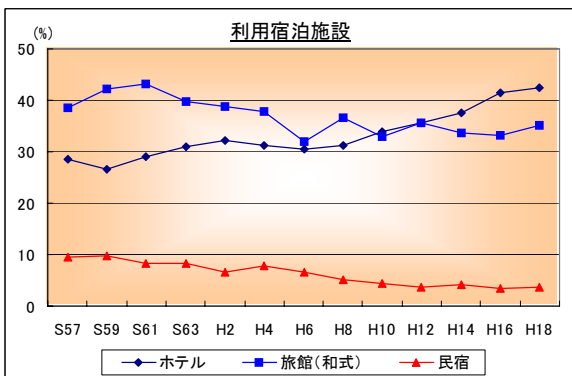
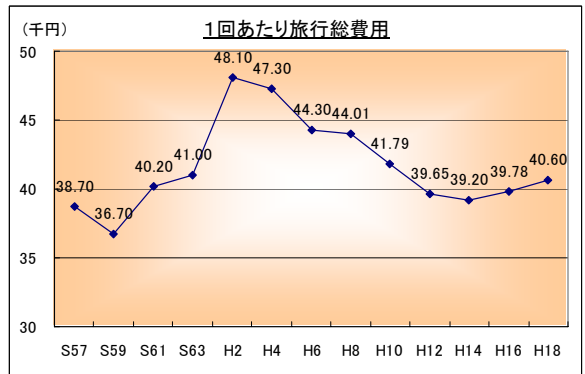
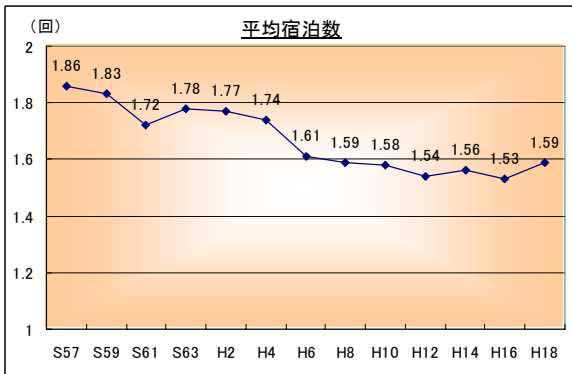
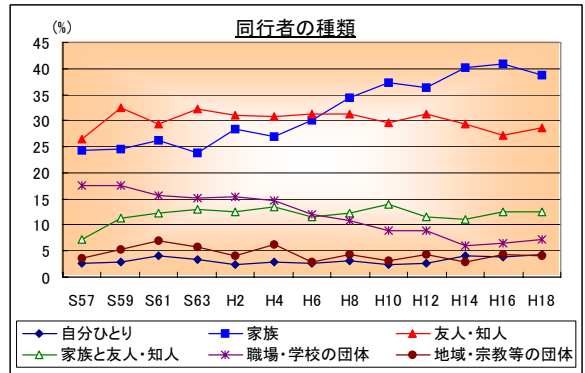
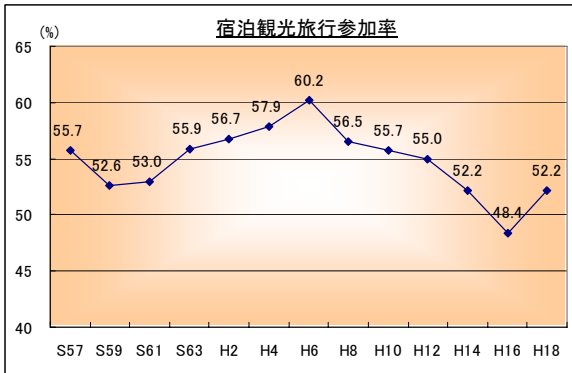
	宿泊業のみ					宿泊業・飲食業	
	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18
入職率 (%)	20.58	14.35	44.82	117.60	19.23	18.85	23.16
離職率 (%)	25.76	20.08	45.25	103.49	22.93	19.89	22.32

※入職(離職)率=入職(離職者)数÷常用雇用者数

※出所：石川県・毎月勤労統計調査年報

日本を代表する旅館「加賀屋」(和倉温泉)  
石川 裕之/ 戸谷 圭子

●観光動向調査関係 ((社)日本観光協会「国民の観光に関する動向調査」)



参考文献・資料

- ・加賀屋グループHP (<http://www.kagaya.co.jp>)
- ・じゃらん予約ネットHP (<http://www.jalan.net>)
- ・和倉温泉HP (<http://www.wakura.or.jp>)
- ・(社) 日本旅行業協会HP (<https://www.jata-net.or.jp/index.htm>)
- ・(株) 旅行新聞新社HP (<http://www.ryoko-net.co.jp/event1.php>)
- ・(株) 観光経済新聞社HP (<http://www.kankokeizai.com>)
- ・サービス産業生産性協議会HP (<http://www.service-js.jp/service>)
- ・石川県HP (<http://www.pref.ishikawa.jp>)
- ・国土交通省HP (<http://www.mlit.go.jp/kanko/index.html>)
  
- ・細井勝 (2006) 『加賀屋の流儀』、PHP 研究所
- ・丸山一彦 (2004) 「サービス産業におけるマーケティング・マネジメントの役割と知識に関する実証研究」、『成城大学経済学部紀要』 164 号
- ・「ザ・経営者 小田禎彦」、『日経ベンチャー』 2007 年 8 月 16 日号, pp 15-21
- ・「アジアのお客様 ようこそ日本へ」、『エコノミスト』 2006 年 10 月 10 日号, pp 83-85
- ・「女性が動かすコツ教えます 女使いの達人が明かす」、『週刊アエラ』 2005 年 10 月 24 日号, pp 46
- ・ベネッセ教育開発センター 『BRED』 9 号, 平成 19 年 7 月
- ・NTT コミュニケーションズ 『ビジネスアドバンス』 第 34 号, 平成 18 年 10 月 16 日
  
- ・日本経済新聞各種記事
- ・日経 MJ (日経流通新聞) 各種記事
- ・朝日新聞各種記事