

# 「北海道観光産業研究会」報告書

平成28年3月

北海道観光産業研究会（事務局：北海道経済連合会）

# 目次

はじめに .....	3
1. 北海道観光をめぐる潮流と課題 .....	5
(1) 北海道観光の現状 .....	5
【観光客数】 .....	5
観光客数全体では過去最高を記録 .....	5
増加を牽引したのは外国人観光客 .....	5
(参考) 外国人観光客誘致拡大に向けた積極的な施策展開 .....	6
(参考) 外国人観光客への依存度大幅上昇には慎重な声も存在 .....	7
国内観光客では道外客がピークを下回る状況 .....	8
【圏域別の状況】 .....	9
道央圏への集中とエリア間格差の拡大 .....	9
【季節変動】 .....	10
観光需要の季節変動大 .....	10
(2) 北海道観光を取り巻く環境変化 .....	12
<需要面・供給面> .....	12
人口減少の進展 .....	12
少子高齢化の進展 .....	14
人手・人材不足の顕在化 .....	17
<交通ネットワーク> .....	17
新千歳空港への集中と地方路線の廃止・減便・機材小型化 .....	17
LCCの就航拡大 .....	19
北海道新幹線の開業 .....	20
高規格幹線道路等の整備進展 .....	20
(3) 本研究会で指摘された課題 .....	21
国内観光客誘致への低い関心 .....	21
現状分析ができていない .....	21
中長期スパンの戦略の強化 .....	21
地域の観光振興体制の脆弱さ .....	22
多様な関係者の巻き込みや連携が不十分 .....	22
オール北海道の取り組みの限界 .....	22
脆弱な2次交通基盤と事業リスクとの調和 .....	23

2. 北海道観光産業の事業基盤強化に向けた提言 .....	24
【意識改革】 .....	24
国内観光客への取り組み強化と適切なK P Iの設定 (◎) .....	24
雇用条件向上に向けた経営者の意識改革と労働生産性向上 .....	24
【地域の観光振興組織の強化】 .....	24
「地域」の観光組織の「機能強化」 .....	24
日本版DMO導入に向けた支援 (◎) .....	25
成功事例の創出.....	26
【交通ネットワークの強化】 .....	28
新千歳空港を中核に複数空港バンドリングによる民間運営委託の実現 (◎) .....	28
北海道新幹線札幌までの早期開業 (◎) .....	28
二次交通ネットワーク強化に向けた取り組みに対する支援 (◎) .....	28
高規格道路等の整備促進 (◎) .....	28

## はじめに

北海道観光は、大きな環境変化に直面している。例えば、外国人観光客の急増、国内道外客の伸び悩み、道央圏とそれ以外のエリアとの格差拡大、北海道新幹線の開業、LCCの就航などである。

そこで、本研究会は、10～15年先を見据えつつ北海道観光を取り巻く環境変化や課題の整理、それを踏まえた提言をまとめて、北海道経済連合会における今後の国及び道への要望活動に生かしていくことを目的に設置した。

本報告書は、研究会の議論の内容を踏まえて取りまとめたものである。

### 「観光産業研究会」委員名簿（敬称略、五十音順、最終回現在）

#### （座長）

（株）JTB北海道 代表取締役社長

北海道経済連合会 常任理事

笹本 潤一

#### （委員）

（株）AIRDO 取締役

原 高太朗

（株）近畿日本ツーリスト北海道 取締役 営業部長

谷口 哲也

サッポロビール（株）北海道本社 北海道戦略営業部長

小林 弘明

JRタワーホテル日航札幌 マーケティング部長

中村 正彦

（株）知床グランドホテル 専務取締役

桑島 大介

全日本空輸（株）執行役員 札幌支店長 北海道地区担当

菅谷 とも子

鶴雅グループ 取締役

大西 希

日本航空（株）北海道地区副支配人

佐野 寛人

（株）日本政策投資銀行 北海道支店次長兼企画調査課長

菊池 洋紀

北海道空港（株）取締役 営業部長

佐藤 憲司

北海道中央バス（株）取締役 常務執行役員 運輸部長

二階堂 恭仁

北海道旅客鉄道（株）営業部長

萩原 国彦

#### （事務局）

北海道経済連合会 地域政策グループ

総括部長 紀 芳憲（報告書とりまとめ）

次長 三浦 晶代

## 研究会の開催状況

### 第一回 平成 27 年 1 月 19 日（月）

1. 当研究会設置のねらい（事務局）
2. 座長挨拶、委員紹介
3. 事務局から資料説明  
「国内の人口減少、少子高齢化等が北海道観光関連事業に与える影響」
4. 意見交換

### 第二回 平成 27 年 9 月 16 日（水）

1. 新座長挨拶、委員交代に伴う新委員紹介
2. 事務局から資料説明  
「訪日外国人旅行者数 2000 万人の受入に向けた北海道ブロック連絡会」での検討事項
3. 意見交換  
第一回目の議論の振り返りと（1）国内（特に道外客）の誘致に対する考え方と進め方、（2）観光客の地方分散について、（3）人材不足・人材育成について

### 第三回 平成 27 年 12 月 2 日（水）

1. 座長挨拶
2. ご講演「日本版DMOの推進について」及び意見交換  
（株）ジェイティービー グループ本社 旅行事業本部 観光戦略部長  
兼 （株）JTB総合研究所 客員研究員 加藤 誠氏
3. 事務局説明（これまでの情報・議論の整理）および意見交換

### 第四回 平成 28 年 3 月 10 日（木）

1. 座長挨拶
2. 事務局説明（報告書（案））および意見交換

なお、第一回の研究会開催後に期間を開けたのは、①異動に伴う座長の交代が生じたこと、②平成 27 年 3 月に「訪日外国人旅行者数 2000 万人の受入に向けた北海道ブロック連絡会」が設置されたことから、その動向を見極める必要が生じたこと、によるものである。

# 1. 北海道観光をめぐる潮流と課題

## (1) 北海道観光の現状

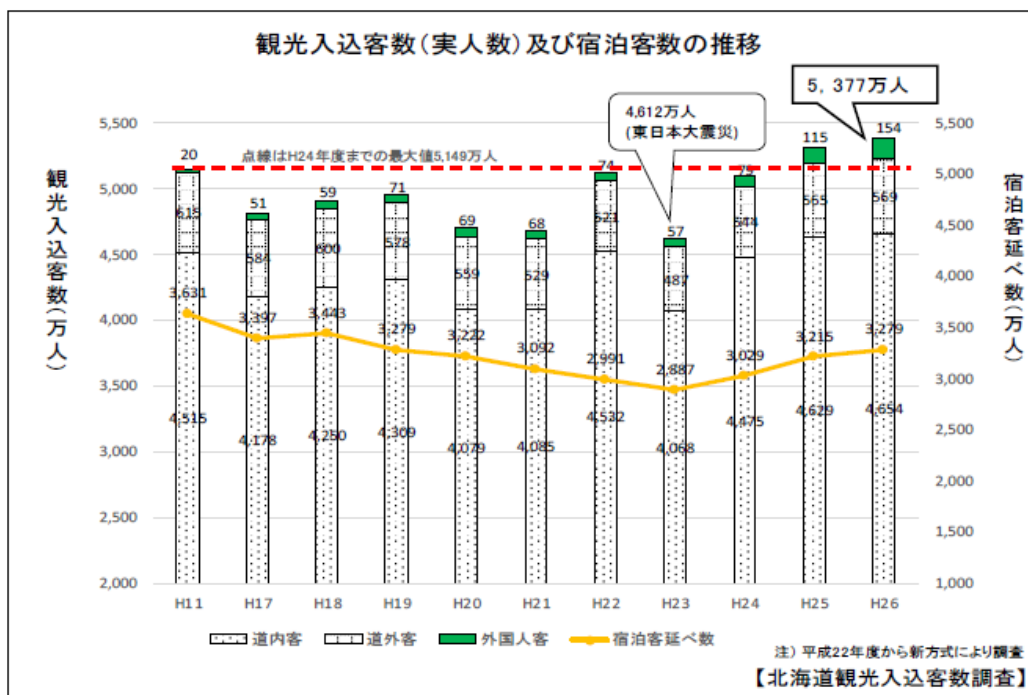
### 【観光客数】

#### 観光客数全体では過去最高を記録

北海道の実人数ベースでみた観光入込客数は、東日本大震災の影響があった平成23年度を底に回復傾向にあり、26年度は5,377万人と過去最高を更新している。

但し、これから述べるように、増加を牽引したのは外国人及び日帰りのウエイトが大きい道内客であり、国内道外客は過去のピークであった11年度の水準を下回る状況にある。また、宿泊客延べ数も、過去のピークであった11年度の水準を下回る状況にある。

図表 1



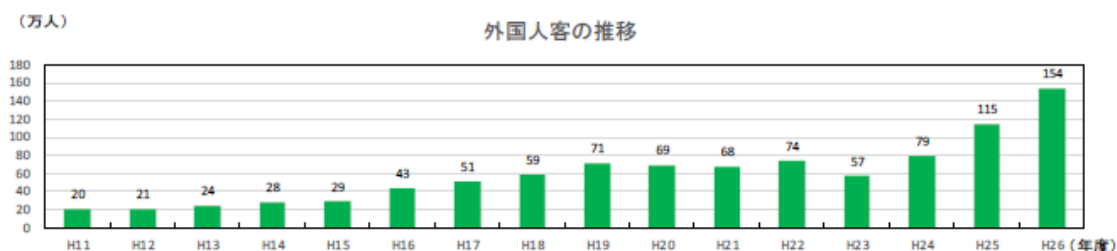
(資料) 北海道「北海道観光の現況 2015」

#### 増加を牽引したのは外国人観光客

外国人観光客の推移をみると、平成23年度を底に増加に転じ25年度に初めて100万人の大台を達成、26年度には154万人となっている。

宿泊客延べ数ベースでは、470万人泊(26年度)で全体の14.3%のシェアとなっている。

図表 2



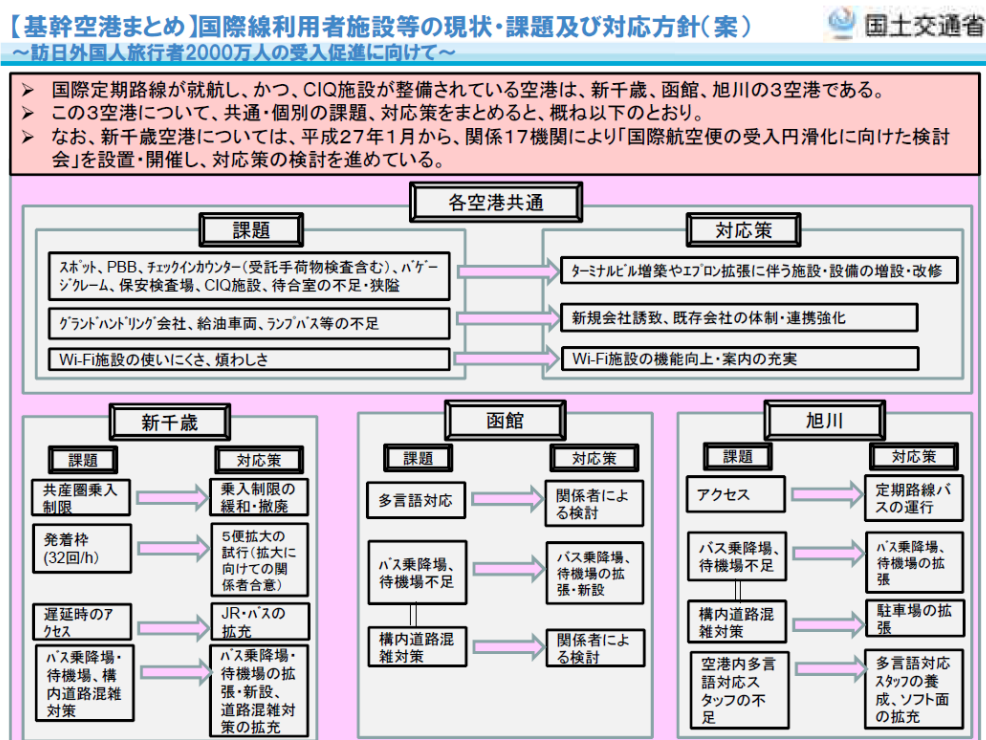
(資料) 北海道「北海道観光の現況 2015」

(参考) 外国人観光客誘致拡大に向けた積極的な施策展開

北海道運輸局、北海道開発局、航空局が中心となり、北海道内の経済界、観光・交通関係者が参画した北海道ブロック連絡会においては、訪日外国人旅行者2000万人時代を見据え、北海道の受入環境の現状と課題を把握し、必要な手立てを迅速に講じるための各種検討が行われている。

また、北海道でも、知事公約として外国人観光客300万人達成を目標に掲げ、北海道が作成した地方創生総合戦略でも重点戦略プロジェクトの中でその達成に向けた事業展開を予定するなど積極的な取り組みがなされている。

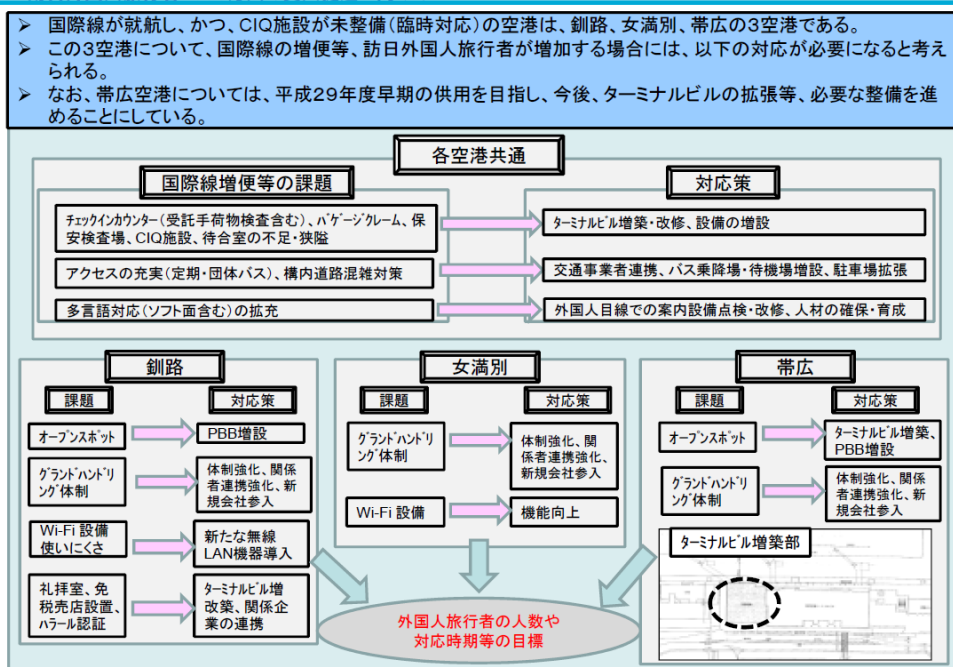
図表 3



(資料) 第二回北海道ブロック連絡会資料

図表 4

【準基幹空港まとめ】国際線利用者施設等の現状・課題及び対応方針(案) 国土交通省  
 ~訪日外国人旅行者2000万人の受入促進に向けて~



(資料) 第二回北海道ブロック連絡会資料

(参考) 外国人観光客への依存度大幅上昇には慎重な声も存在

もともと、当研究会の間では、外国人観光客への依存をさらに大きく高めていくことについては下記のように慎重な声もあった。

- ✓ インバウンド比率は昨年度知床ウトロ地区では7%強。地域としてはまだ増える余地はあるのではと思う。一方、当ホテルではもっと高い状況にある。25%以上になると日本人のお客様から嫌われる、選ばれなくなると思う。
- ✓ 札幌ホテル協会によると、会員のインバウンドの比率は平均20%程度となっている。昨年に比べて5~6ポイント上がり、急激に増えたため、日本人からの苦情が増えているのは事実。中期では30%を目標としているが、宿泊部門の中では20%が妥当ではという意見もある。
- ✓ 宿泊業界では、あえて外国人を一定比率以上は受けない、というところもある。色々な施設で聞くと、地区によって差が大きいというのが実態。巷で言うと30%を超えると日本人のクレームが出やすく、そのバランスを取っている施設が多い。一方、完全にインバウンド向けとしているという施設も出てきている。また、外国人を積極的に受けている飲食店は少ないと聞いている。



- ✓ 外国人観光客に特化した店はススキノではほとんどない。よくてバイキング型レストランで観光バス相手となる。富裕層とか相手にやりたい、という飲食店はあっても実際にやっているところは少ない。
- ✓ 道外の日本人観光客から見た北海道のイメージや北海道に求めているものは、癒しゆとりである。だが、外国人だらけで、求めているものが得られないという声を多く聞く。

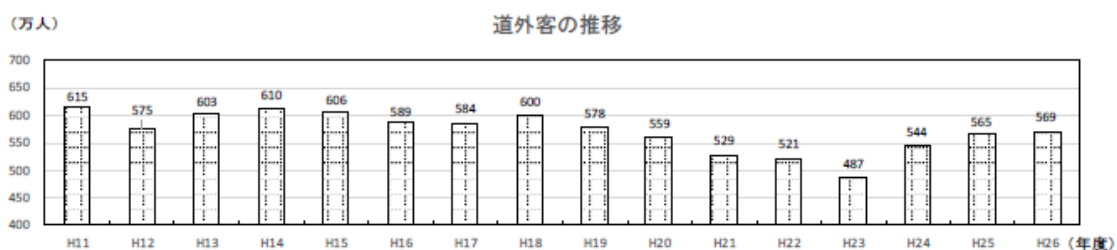
### 国内観光客では道外客がピークを下回る状況

実人数ベースでみた国内観光入込客数も、東日本大震災の影響があった平成23年度を底に回復傾向にあり、26年度は過去最高を更新している。

但し、増加を牽引したのは日帰りのウエイトが大きい道内客である。国内道外客は、平成23年度を底に回復傾向にあるものの、過去のピークであった11年度の水準を下回る状況にある。

外国人観光客は大きく増加しているが、国内観光客のシェアは圧倒的であり、その動向は北海道の観光関連産業の事業経営に大きな影響を与えることとなる。

図表 5



(資料) 北海道「北海道観光の現況 2015」

図表 6

単位: 万人、%

	観光入込客数(実人数)				延べ宿泊客数	
		構成比	うち宿泊客	構成比		構成比
日本人	5,194	97.8%	1,536	93.0%	2,846	88.5%
道内客	4,629	87.2%	983	59.5%	na	na
道外客	565	10.6%	553	33.5%	na	na
外国人	115	2.2%	115	7.0%	369	11.5%
合計	5,310	100.0%	1,652	100.0%	3,215	100.0%

(資料) 「北海道観光入込客数調査報告書」(H25年度)より作成

(資料) 第一回観光産業研究会・事務局説明資料より抜粋

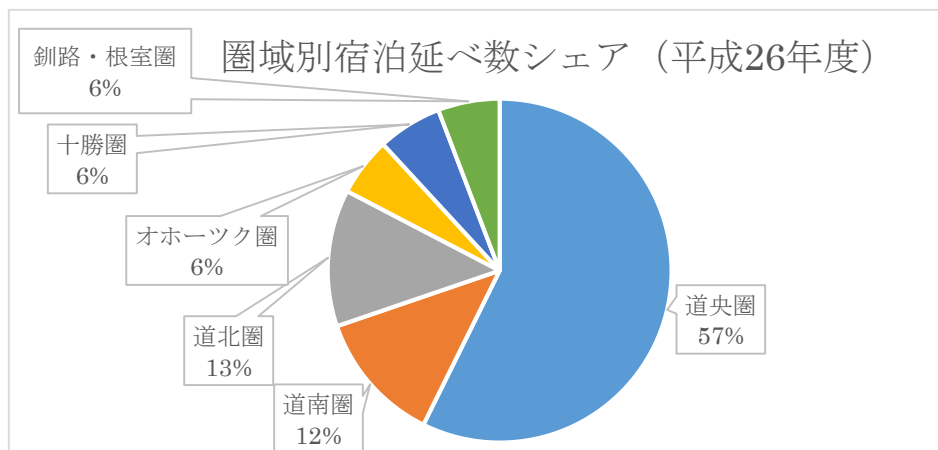
## 【圏域別の状況】

### 道央圏への集中とエリア間格差の拡大

観光客の宿泊延べ数をみると、道央圏が57%と過半を超える状況にある。

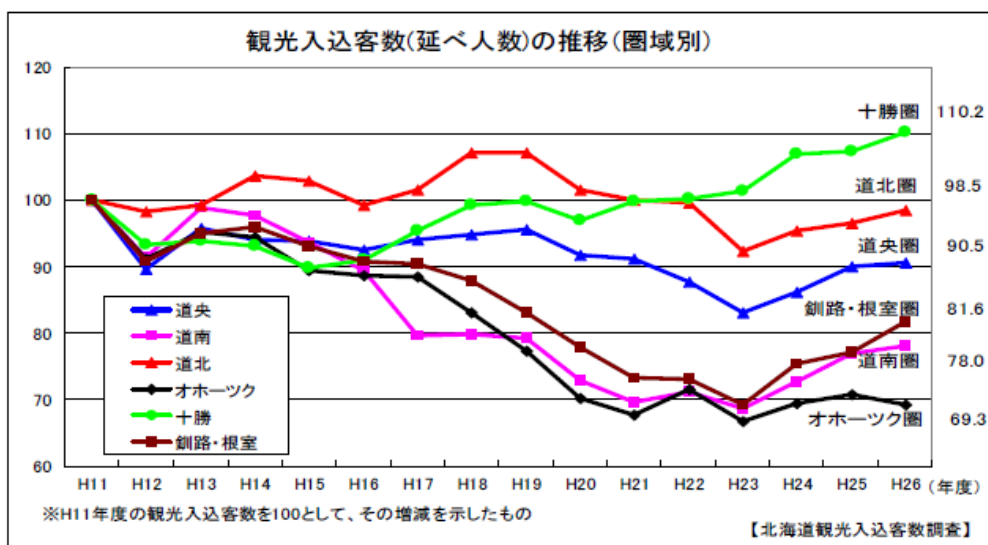
過去からの推移をみても、道東道の開通による交通アクセス向上の効果などがあつた十勝圏以外は平成11年度に比し減少しているが、特にオホーツク圏、釧路・根室圏、道南圏の落ちこみが目立つ状況にある。この点に関して北海道経済部観光局では、「旅行形態が団体旅行から個人旅行へのシフトに十分対応できなかったことや修学旅行客の減少などが影響していると考えられる」としている。

図表 7



(資料)「北海道観光入込客調査報告書」(平成26年度)より作成

図表 8



(資料) 北海道「北海道観光の現況 2015」

観光客の地方分散は、北海道観光にとっての大きな課題の一つである。当研究会の場に出た意見等の概要は以下のとおりである。

- ✓ 機内誌で特集を組んだり、同業他社とも連携し冬も来てくださいとガイドブックを作って配布したりなど色々な仕掛けを行っているが、正直観光客の増加には結びついていない。
- ✓ インバウンドが圧倒的に大きく増えているが、そのほとんどが道央圏に集中している。温泉地の魅力が都市と比べて低く、その理由の一つが、特に外国のお客様はショッピングがついていないと満足度が上がらないことが背景にあると考えている。
- ✓ 札幌市内のホテルは、ピークの季節には満室で取れないケースもある。今後一層観光客を増やそうとすると、札幌で作るのか、もっと他の地域で観光客を受けられようにするのかということも考える必要がある。
- ✓ 北海道に300万人の外国人観光客を目標に迎えるのであれば、道央一極集中は無理。広く全道に行ってもらわなければならない。

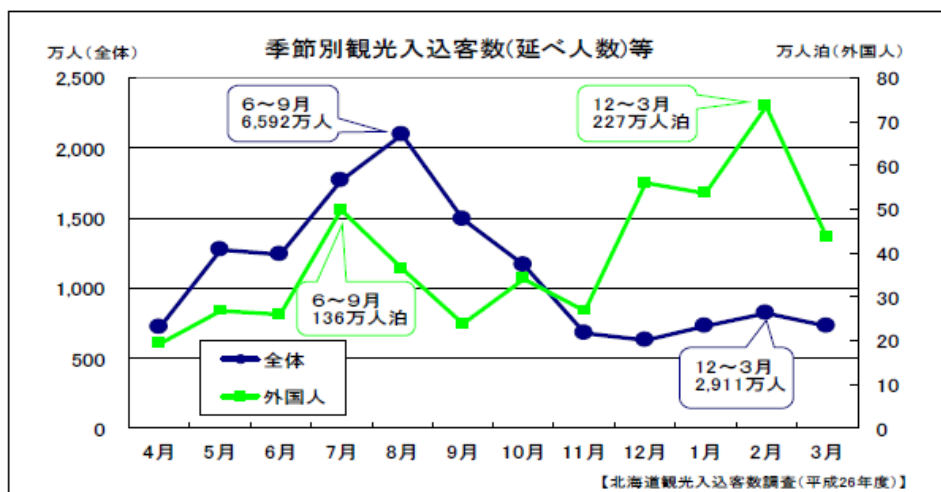
### 【季節変動】

#### 観光需要の季節変動大

観光入込客数の延べ人数を月別にみると、年間入込客数の約半分が6～9月の夏季に集中し、冬季である12～3月の入込客数は2割程度にとどまる。

こうした需要の季節変動の大きさは、閑散期に非効率な経営を余儀なくされ、非正規雇用への依存につながるなどが指摘されるなど観光関連事業者の経営にとって大きな足枷となっている。

図表 9



(資料) 北海道「北海道観光の現況 2015」

外国人観光客誘致に力が入れている背景の一つには、オフシーズンである冬季（12～3月）にも多くの観光客が訪れているということがある。

国内観光客に関しても、時間面で比較的自由度の高いシニア、学生、女性等をターゲットに、それぞれのセグメントにあった魅力的な旅の提案や情報発信などを強化していくことが必要と考えられる。また、国内外のMICEや各種イベントの誘致・開催に積極的に取り組んでいくことも同様である。

既述のように、近年急速な増加を示している外国人観光客については誘客強化に向けた各種の積極的な取り組みが国、道においても展開されている。

一方で、ウエイトが大きい国内観光客とりわけ観光消費額の高い道外客の入込は伸び悩みの傾向にある。

こうしたこと等を踏まえ、第二回以降の研究会では国内観光客（特に道外客）の誘致を中心に議論を行った。したがって、以下の北海道観光を取り巻く環境変化と課題の整理及びそれを踏まえた提言は、国内観光客に軸足を置いたものとしている。

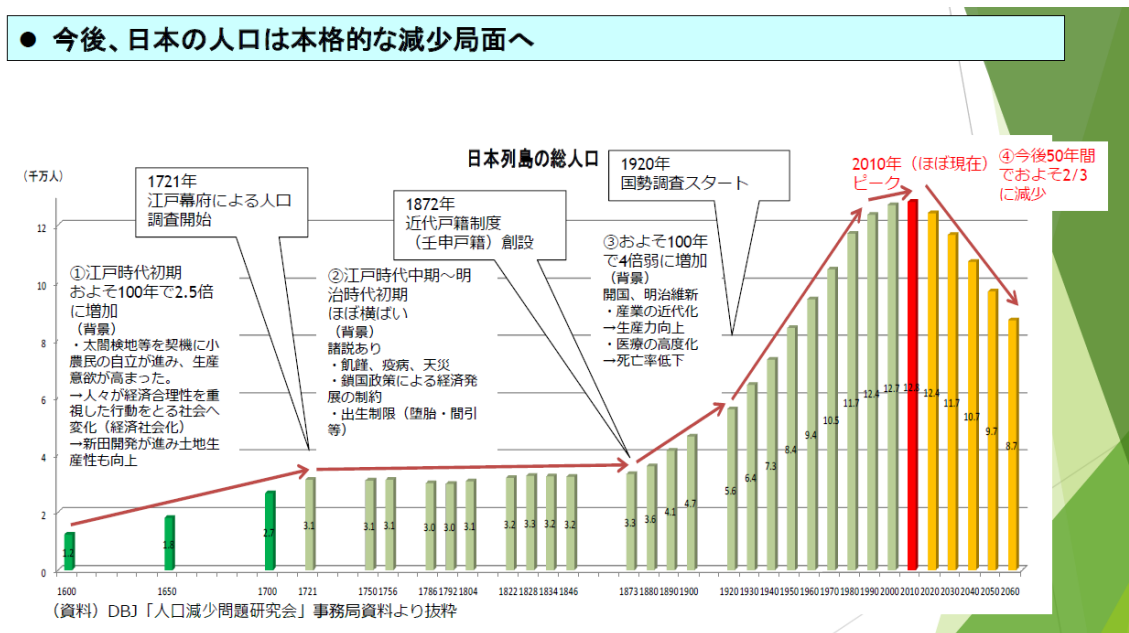
## (2) 北海道観光を取り巻く環境変化

<需要面・供給面>

### 人口減少の進展

日本の人口は、明治時代以降右肩上がり増加してきたが、本格的な減少局面に入った。これは、観光事業者にとってこれまで経験したことのない大きな環境変化である。

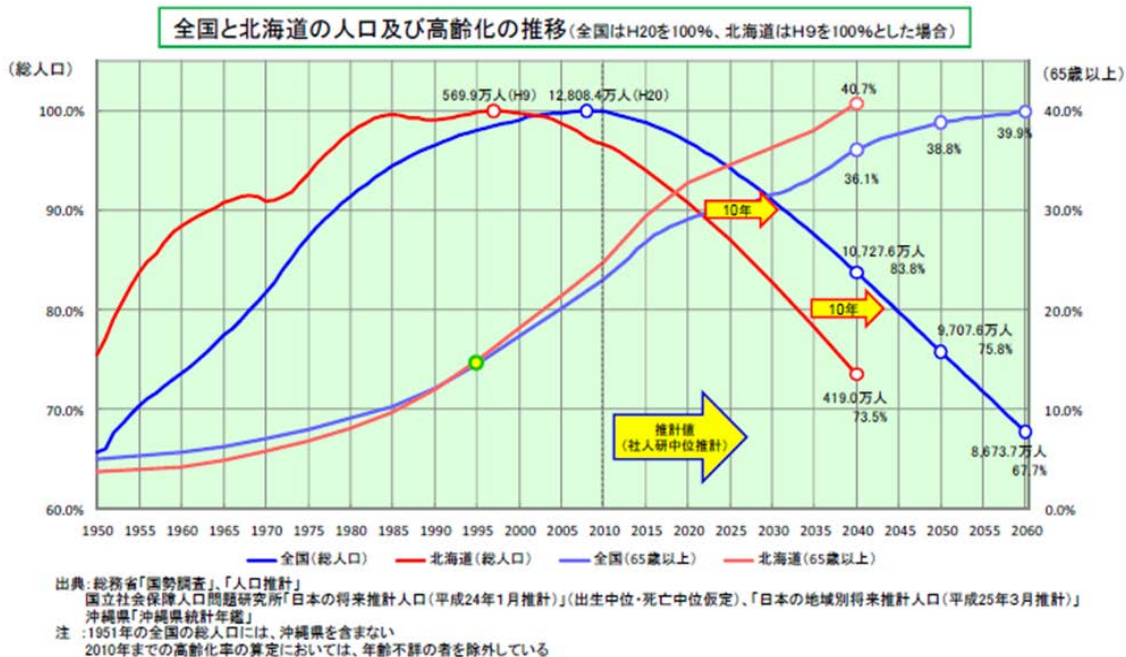
図表 10



(資料) 第一回観光産業研究会・事務局説明資料より抜粋

さらに、北海道観光においては道内客のウエイトが大きい(宿泊客の実人数ベースで59.5%)、道内人口減少は全国に比べ10年程度先行している。このため、季節変動が小さく、客室稼働の安定化に寄与してきた道内客の減少は観光関連事業者の事業経営に大きなインパクトを与える可能性がある。

図表 11



(資料) 国土交通省「北海道開発の将来展望に関するとりまとめ」(平成 26 年 9 月)

図表 12

- 外国人観光客に対する注目度は高いが、北海道観光の国内需要への依存度は高い。

	観光入込客数(実人数)				単位: 万人、%	
	観光入込客数		うち宿泊客		延べ宿泊客数	
	構成比		構成比		構成比	
日本人	5,194	97.8%	1,536	93.0%	2,846	88.5%
道内客	4,629	87.2%	983	59.5%	na	na
道外客	565	10.6%	553	33.5%	na	na
外国人	115	2.2%	115	7.0%	369	11.5%
合計	5,310	100.0%	1,652	100.0%	3,215	100.0%

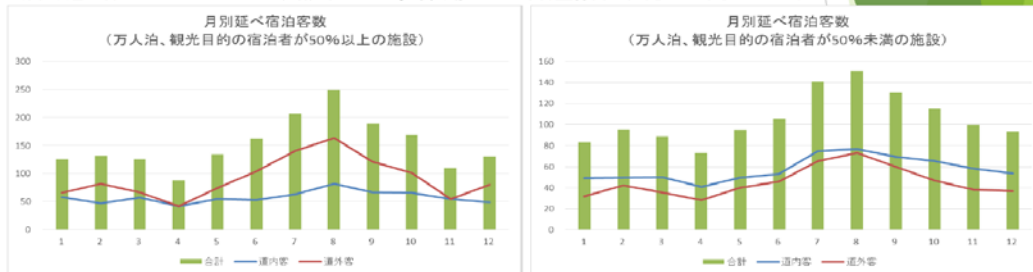
(資料) 「北海道観光入込客数調査報告書」(H25年度)より作成

(資料) 第一回観光産業研究会・事務局説明資料より抜粋

図表 13

●人口減少に伴う域内需要低下は、経営面ではよりインパクトを持つ可能性あり

(例1) 道内客はビジネスだけでなく、観光目的でも季節変動が小さく、客室稼働の安定化に寄与してきた。



(資料) 観光庁「宿泊旅行統計調査 (H25年)」より作成

(例2) 公共交通についても、人口減少に伴う道内客需要の低下が稼働率や収益等に与える影響は小さくないと考えられる。

(資料) 第一回観光産業研究会・事務局説明資料より抜粋

### 少子高齢化の進展

少子高齢化により年齢別人口構造の変化も進展している。

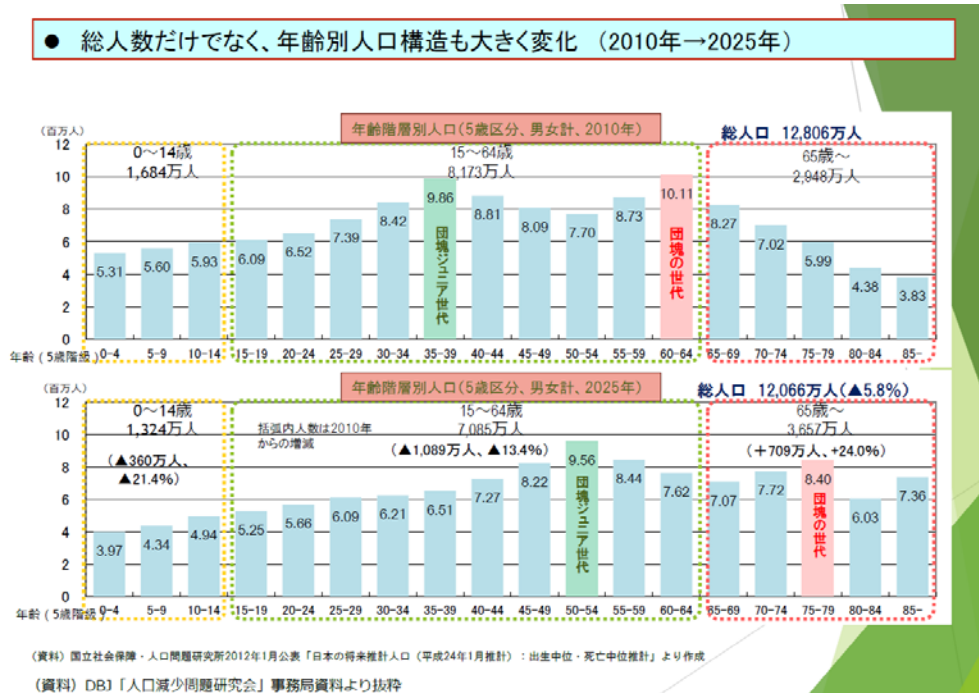
人口構造の変化は、年齢効果や世代効果を通じて消費行動に影響を及ぼすことから、観光消費についても変化をもたらす可能性が高い。例えば、少子高齢化に伴い、①「子連れの家族旅行」のシェアが縮小し、夫婦旅行や友人・知人との旅行のシェアが拡大していくことや、②旅行日数も、平均的には2泊3日、3泊4日が主体だが、60代以上では4泊5日、5泊以上も相応のシェアとなっていることから全体バランスも変化していくことといった変化が生じる可能性がある。

観光関連事業者はこうした環境変化に対応していくことが不可欠となっている。当研究会の場でも出た関連意見の概要は以下のとおりである。

- ✓ 経営者が環境の変化についていけるか。どう新しいものに対応できるか、どうやったらいいかというノウハウ等を共有できる仕組みが必要なのではないか。
- ✓ 温泉街が苦戦している理由の一つには、都市部では、新陳代謝が働いているが、温泉街では撤退があっても新しい人がはいつてきづらいという面もある。
- ✓ サービスの質を良くしてくことで、お客様に選んでもらうことに力を入れるという考え方もある。これから増える50代以上は夫婦旅行が多いが、こうしたターゲットを念頭にサービスやダイヤの設定の仕方、座席の配列などを考えていければと思う。



図表 14



(資料) 第一回観光産業研究会・事務局説明資料より抜粋

図表 15

### 人口構造の変化等が及ぼす消費行動への変化

市場の変化、社会の変化を的確に把握し、時代とともに変化する顧客特性をどのように捉えていくかは、重要な課題である。製品カテゴリーやブランドの趨勢をみていくと、特定の世代に愛好され、顧客の加齢とともに受け継がれていくもの、または常に特定の年代に支持されているものなどがある。

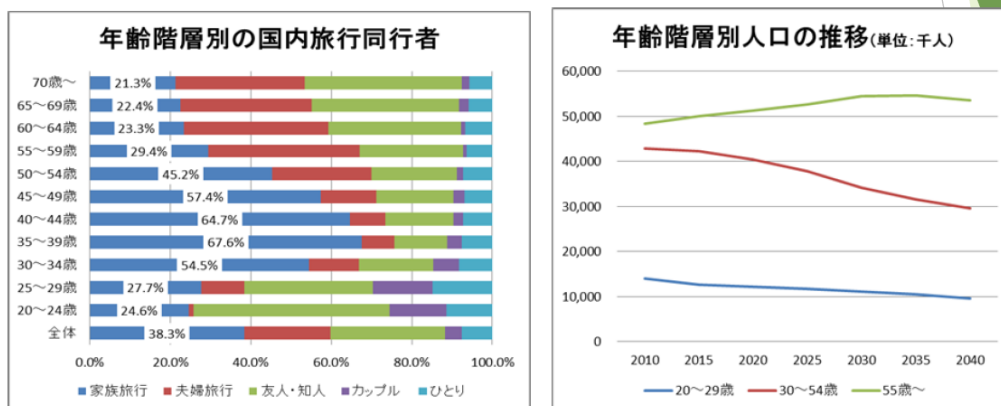
- **年齢効果 (Age Effect)**  
 …特定の時代背景に関係なく、あらゆる時代を通じて共通に年齢変化とともに変化していく部分。生理的・肉体的変化だけではなく、就職や結婚、出産・育児、定年などライフステージの変化の影響も含む。
- **世代効果 (Cohort Effect)**  
 …特定の時代背景や年齢の変化(加齢)に関係なく、例えば「団塊世代」に代表されるように、若い頃、同じ時代に同じ時代環境の中で育った人々が共通に持ち続けている、他の世代の人々とは異なる部分(習慣、価値観、行動様式など)。
- **時代効果 (Period Effect)**  
 …特定の年齢層や特定の世代の変化や違いではなく、時代の変遷につれてあらゆる年齢層、あらゆる世代の人々が同じ方向に変化していく部分。

(資料) 第一回観光産業研究会・事務局説明資料より抜粋



図表 16

●子連れの家族旅行のシェアが縮小し、夫婦旅行や友人・知人との旅行のシェア拡大が予想される。



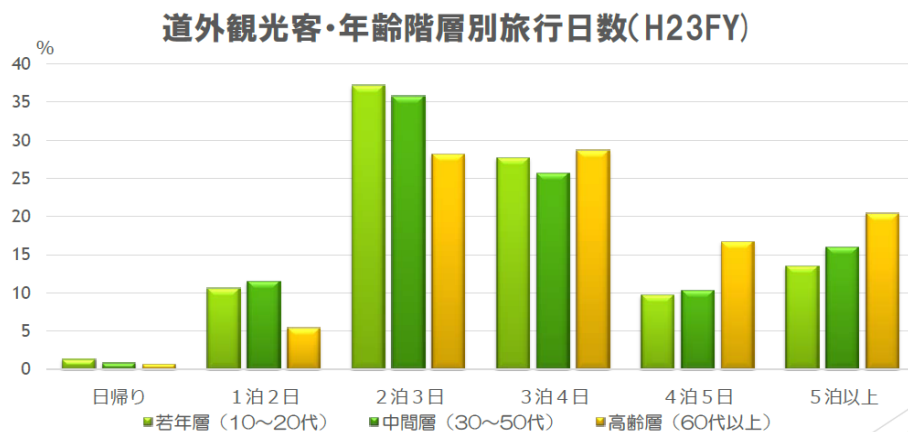
(資料) 日本交通公社「旅行者動向2012」、国立社会保障・人口問題研究所中位推計より作成

(資料) DBJ南九州支店「『奄美・琉球』世界自然遺産登録を活かした地域活性化策(奄美群島編)」より抜粋

(資料) 第一回観光産業研究会・事務局説明資料より抜粋

図表 17

●高齢者化に伴い、道外客につき比較的長期の旅行日数に対するニーズが高まる？



(資料) 北海道「平成23年度観光客動態・満足度調査」より作成

(資料) 第一回観光産業研究会・事務局説明資料より抜粋

## 人手・人材不足の顕在化

一方、進む人口減少・少子高齢化は、働き手世代の減少をもたらしており、人手・人材不足が顕在化してきている。

本課題に関して当研究会の場に出た意見等の概要は以下のとおりである。

- ✓ パイロット不足が顕在化しており、厳しい状況になっている。また、北海道では旅行部門、予約部門、空港部門の各部門で採用活動をしているが、全て厳しい。内定を出しても辞退される。特に空港部門はインバウンドの受入関係もあるので人数を増やしていきたいのだが、勤務条件の厳しさもあり、なかなか集まらない。
- ✓ 会社の年齢構成は40代が少なく、この層を補うために新卒採用に努めているが、人材確保に大苦戦している。中途採用など採用方法の多様化が必要。
- ✓ 大きな問題として乗務員不足があり、今後さらに深刻化する。路線バスの維持も難しい状況になっているほど。当社は運転手の自社育成も始めたが、バス運転手になりたいという機運を高めないとどうにもならない。これは北海道だけでなく全国的な傾向。一番の原因は東日本大震災で、復興のため特殊免許を持っている人材が東北に集約されている状況。次はオリンピックが来るということで長期的な人材不足になると思っている。
- ✓ 宿泊業は、朝早く夜遅い、拘束時間長く給料も安いと敬遠されがちとなっている。人材育成より人材確保のほうが大変。離職率は高く、特に高卒は3年でこの業界から出て行ってしまう。

## <交通ネットワーク>

### 新千歳空港への集中と地方路線の廃止・減便・機材小型化

北海道を訪れる観光客の85%以上が移動手段として航空機を利用しているなど北海道観光にとって空港は重要な役割を果たしている。北海道には13の空港が存在するが、需給調整規制が廃止され、路線ごとの免許制から事業ごとの許可制に移行した平成12年の改正航空法施行以降、地方航空路線を中心に、路線の休止・減便、機材の小型化などが行われている。

こうしたことも、道央圏に比べ地方圏が苦戦している一因となっているとの指摘もなされている。

図表 18

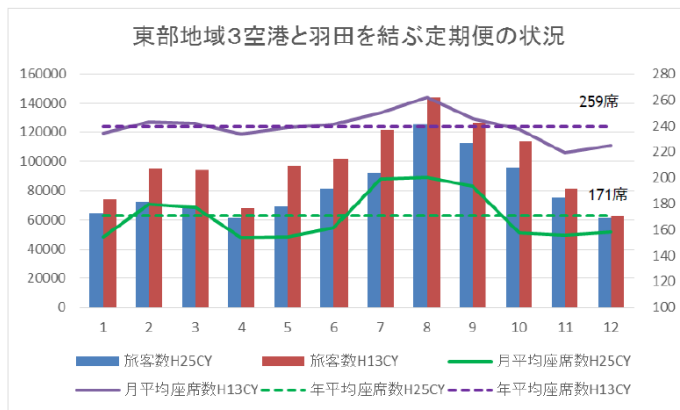


(資料) 道経連・第2回社会資本P T資料より

図表 19

(参考)航空法改正以降のローカル線における使用機材の変化

・平成12年の航空法改正以降、需要動向に応じて便数・使用機材の適正化を図る動きを強めてきた。



(資料) 国土交通省「航空輸送統計年報」より作成  
対象空港は女満別空港、中標津空港、釧路空港

(資料) 第一回観光産業研究会・事務局説明資料より抜粋

LCCの就航拡大

平成24年より本邦LCC (Low Cost Carrier) の就航が開始しているが、新千歳空港でもピーチアビエーション、バニラエア (旧エアアジアジャパン)、ジェットスター・ジャパンの国内LCC 3社が運航を行っている。

観光客数の増加という意味ならず、利用者は若者が中心であることから将来的なリピーター確保という観点からも、大きなチャンスといえる。本件に関して当研究会の場が出た意見等の概要は以下のとおりである。

- ✓ 新千歳空港では全体の15%がLCC 3社で占めていて、LCCが就航している空港(成田・関西・中部)に限るとその割合は58%を占めている。
- ✓ LCCのお客様は若い人が多く、時間に余裕はなく極端に言うと何か食べに行く、買物するという日帰りやせいぜい1泊が多いと聞く。
- ✓ LCCの社長から「LCCの就航により当初予想していたものと違う需要が生まれる」との話も聞いた。こうした層も無視できないのではないか。

## 北海道新幹線の開業

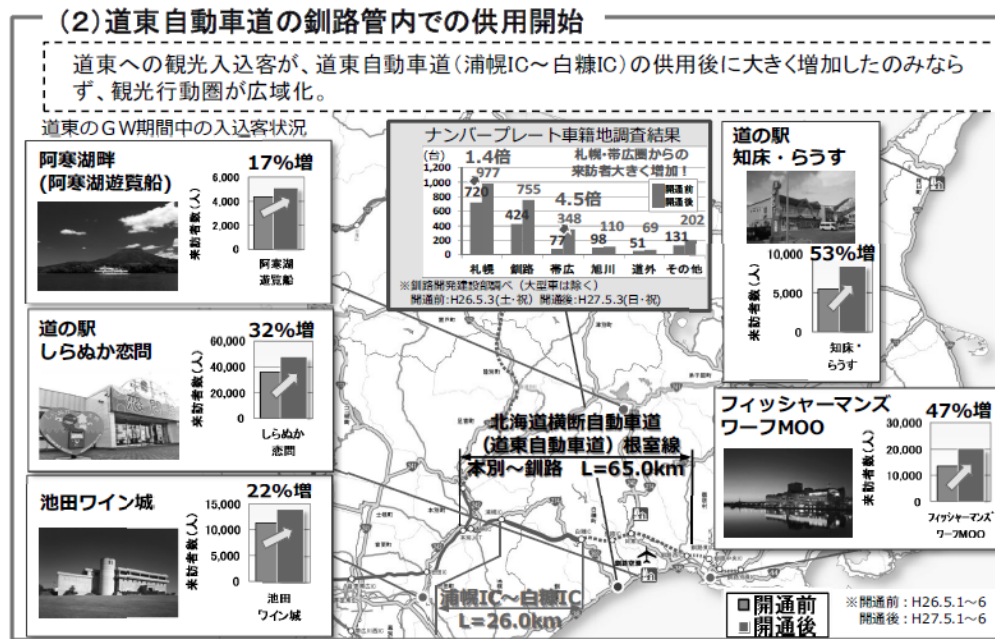
3月26日に東京・新函館北斗間で開業する北海道新幹線は、国内観光客を呼び込む上で大きなインパクトをもたらす可能性がある。なぜなら、①1日13往復と利便性の高く、冬期間も含めた道外との安定的な高速交通アクセスが確保されること、②航空機による点でのネットワークではなく、沿線地域と線でのネットワークを形成すること、③1日当たり輸送能力も約2.7倍と大幅に増強されること、があげられる。

こうした新幹線開業効果を持続的に発揮させることや効果を全道へ波及させることが課題となっている。

## 高規格幹線道路等の整備進展

高規格幹線道路等の整備は計画的に進められているが、供用が開始されたエリアでは観光客の集客面で大きな効果を発揮している。

図表 20



(資料) 国土交通省「平成28年度北海道局関係予算概算概要」

### (3) 本研究会で指摘された課題

#### 国内観光客誘致への低い関心

当研究会の場が出た意見等の概要は以下のとおりである。

- ✓ 国内のお客様を増やしていくことは課題と感じているが、行政にいろいろなお願いをする中で、インバウンドには関心が高いが、日本人のお客様を増やす熱意は感じられない。
- ✓ 東京で見ていると、旅行商品やプロモーション部分も含め、沖縄は首都圏管内で良く出ていて目につくが、北海道は露出、マスコミ、メディア含めて弱い。むろん、沖縄は予算がたくさんあって、プロモーションもできるということも実質大きいのだろうが。
- ✓ ディステーション競争の中で、北海道もしっかり国内にむけてもPRしていかないと他県に負けてしまうのではと危機感を持っている。

#### 現状分析ができていない

当研究会の場が出た意見等の概要は以下のとおりである。

- ✓ 国内観光客の延べ人数データだと平成11年度がピークで、足元はちょっと戻してはいるが、減少傾向にある。主力の首都圏の人口は減っていないのに、なぜ道外客はこれだけ減っているのだろうか。「この減少傾向の原因がまず何か」ということをきちんと探り当てないとおそらく適切な手を打つことができないのではないか。
- ✓ 道外客が何故激減しているのかに関しては旅行会社でも解を持っていない。我々も答えを探している。
- ✓ 各種データ分析が不十分である。旅行業界は経験、カン、度胸と言われていたが、業界自体もマーケティングに弱いと言われてきた。データをしっかり分析することが大切である。
- ✓ データ収集、分析をきちんと行い、自らの地域を知ることが大切である。自分たちの姿をきちっと認識することで、ターゲットが設定でき、テーマやコンセプトが作れる。

#### 中長期スパンの戦略の強化

当研究会の場が出た意見等の概要は以下のとおりである。

- ✓ 道外から増やすには、単年度の計画では無く、せめて4～5年計画で戦略をもってどう国内客を誘致するか考えるべきである。
- ✓ 新幹線が来たら黙っていても短期的に一過性のブームとして増えるが、継続して中長期的に呼ぶという視点からいくと、ストーリー性を持った戦略が必要である。

- ✓ 地域の現状、問題点、目指す方向、獲得していくターゲットを踏まえ、3～5年の中長期スパンで考える観光戦略の立案が非常に重要である。

### 地域の観光振興体制の脆弱さ

当研究会の場に出た意見等の概要は以下のとおりである。

- ✓ これまでの観光振興体制は行政中心のケースが多かった。自治体の観光課は事業予算、人材が不足している。2～3年ですぐ人がかわり、観光に深く入っていただける行政マンが足りない。イベント、広報などの日常業務に忙殺され、予算が下りれば何も考えずついつい色々パンフレットを作ってしまうという構図に陥りがち。経営感覚が足りない。総合的、横断的な権限が不足している。
- ✓ 観光協会においては、会員の会費でなりたっているという制約がある。一部は予算が下りてくるがその中でも制約がある。限られた予算、人材で広報、問合せに忙殺される。観光以外の地域内ネットワークも不足している。グリーンツーリズムなど様々な主体と連携して情報をとらなくてはならない。そういう中で限界が生じている。
- ✓ 持続可能な観光地域作りを進める為には、こういう課題を解決しながら新しい推進母体を考えなくてはならない。

### 多様な関係者の巻き込みや連携が不十分

当研究会の場に出た意見等の概要は以下のとおりである。

- ✓ 観光産業は裾野が非常に広く、旅行事業者だけでなく様々な産業がまともってツーリズム産業を支えている。しかし、これまでは観光産業事業者が中心であった。
- ✓ 観光産業以外の関連事業者や地域の住民を巻き込んだ多様な主体が一体となった組織作りが必要になってきている。そうでなければ旅行者のニーズに対応しきれない。

### オール北海道の取り組みの限界

当研究会の場に出た意見等の概要は以下のとおりである。

- ✓ オール北海道という言葉はよく聞くが、一丸となって動いていくということとはなかなか難しい。できるようでできない。広すぎるし、特色も違うし、道全体をどうするかという考え方では無理があると思う。
- ✓ 札幌市内のホテルは部屋の清掃の人材の不足もあり、稼働率を下げても、単価を上げて効率的な経営をしようというのが主流だと思う。一方で道央圏以外では、道東の方では、まだ抜本的なお客数の数が足りないので

はないか。地域ごとに望むところ、目指すところが違う状況にあると思う。

### 脆弱な2次交通基盤と事業リスクとの調和

当研究会の場に出た意見等の概要は以下のとおりである。

- ✓ 北海道はJRと陸路、航空の組み合わせ無い限り大きい北海道は動けない。例えば、利便性を高めるにバスをたくさん走らせるとか、どことどこを繋げるとか、JRのダイヤを改正してもらおうか等の課題解決は一事業者ではできない。
- ✓ 北海道新幹線開業に関する2次交通に関しても、バス会社、タクシー会社、JRに対し色々なお声をいただいている。実現に向けて検討していくと最後には需要の話になる。どれくらい利用してもらえるのか、激しい閑繁の差といったリスクがある。
- ✓ 最初の立ち上げる時に、初期投資という点で、背中を押してもらえるような補助金、支援などがあればありがたい。企業だからリスクは取るものの、地域で二次交通を考える時にそういったものがあると違った動きができるのではないか。さらに、失敗しても終息できる、ということであれば事業としてはあり得ると思う。
- ✓ 九州で「サンキューパス」という、九州全島、北九州とエリアに分けて3～4日でほぼ全バス会社に乗れるものが非常に売れていると聞いている。一方、北海道は広すぎて、全道パスは厳しいが、もう少し動けるエリアでの周遊パスを作ってみてはどうかと思う。採算性もあるので、ある程度小さい部分で回していく、というのが現実的。
- ✓ 都市間バスとJRが一つのパスで乗れるとよいとの話もあるが、システムがそれぞれ独自化しているし、精算業務の関係で他交通機関との組合せの周遊パスはハードルが高いのが実態。



## 2. 北海道観光産業の事業基盤強化に向けた提言

北海道観光をめぐる潮流及び本研究会で指摘された課題などを踏まえ、今後北海道観光産業が事業基盤を強化していく上で必要となる項目を整理した。

なお、このうち、北海道経済連合会が今後行う国及び道に対する要望活動で取り上げるべきと考えられる項目には◎を付けた。

### 【意識改革】

#### 国内観光客への取り組み強化と適切なKPIの設定（◎）

外国人観光客の誘致強化には異論はないが、同時に圧倒的シェアを占める国内観光客への取り組みが疎かになっては、観光産業への効果は薄れてしまう。北海道新幹線の開業、LCCの就航といったチャンスを生かすという観点からも国内観光客への取り組み強化が不可欠と考えられる。

また、観光振興という観点から観光客の数に注目がいきがちであるが、どのようなセグメントの観光客が訪れたか、訪れた観光客が地域で使った金額及びそれを通じた波及効果も重要である。セグメント別の観光客数、観光消費額、雇用数など地域経済活性化への効果をより明確に説明できる計数もKPIも組み入れるとともに、データ収集・分析を行えるような体制も整え、PDCAを回していくべきである。

#### 雇用条件向上に向けた経営者の意識改革と労働生産性向上

人手不足が顕在化している中で観光関連事業者が将来的に持続的な経営を行っていくためには、現状他産業に比べ劣っているとされる雇用条件を改善していくことが不可欠である。

この実現のためには、後述の地域の観光振興組織の機能強化や交通ネットワークの強化を通じて需要の平準化を図るとともに、事業者においても他産業に比べ低いとされる労働生産性向上に取り組むことが重要と考えられる。

### 【地域の観光振興組織の強化】

#### 「地域」の観光組織の「機能強化」

北海道観光振興機構においては、北海道全体を念頭に置いた精力的な取り組みがなされている。しかし、課題で指摘されたように、国内観光客を念頭においた場合には北海道全体を念頭に置いた取り組みでは限界があり、複数の基礎自治体に跨るエリアを対象として戦略等を考えるべきである。

一方、こうした地域においては、北海道観光をめぐる潮流と課題で触れた少子高齢化に伴う客層やニーズ変化への対応、北海道新幹線開業やLCC就航に生まれる新たな客層への対応、現状分析ができていない、中長期戦略の欠如な

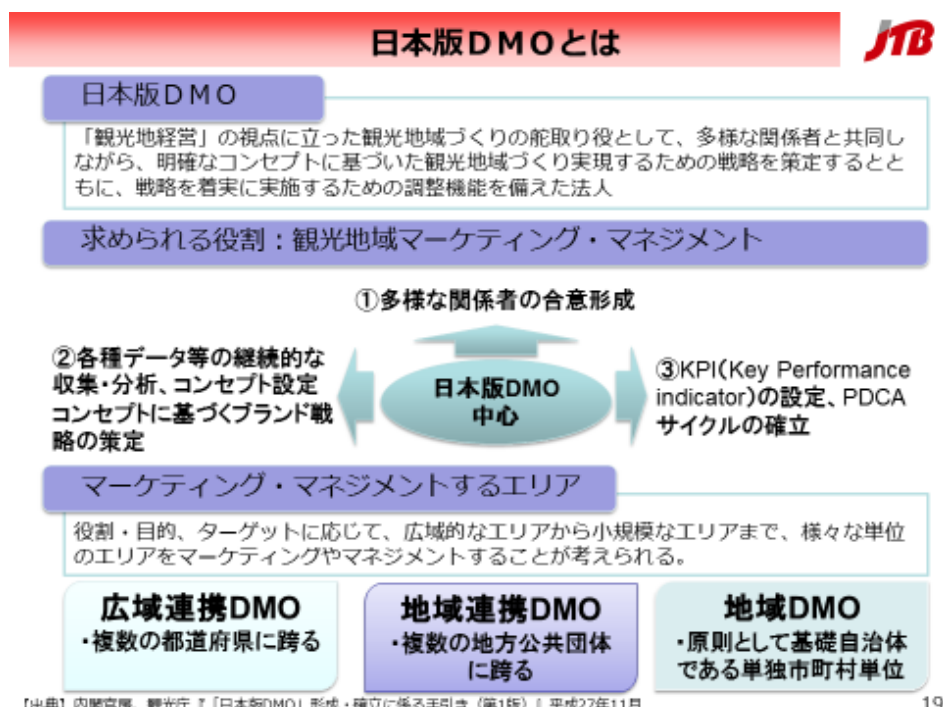
どの課題に対応していくことが求められている。このため、地域の観光振興組織においては、各種データの収集・分析、マーケティング力、戦略立案力、情報発信力などの機能を強化する必要があると考えられる。

## 日本版DMO導入に向けた支援（◎）

機能強化すべき項目として提言した内容は、現在、観光庁が推進している日本版DMOで整備が求められている役割・機能と重なる。

そこで、やる気のある地域が日本版DMOの登録要件をクリアできるように、道庁等においては、関連情報の提供や助言、人材マッチングなどの支援を行っていくことが求められる。

図表 21



（資料）第三回観光産業研究会・（株）ジェイティービー説明資料より抜粋

図表 22



(資料) 観光庁 HP より

### 成功事例の創出

日本版DMOは、観光地経営の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として役割を期待されているだけに、専門人材の確保、安定的な運営資金の確保など登録要件をクリアするのは決して簡単なことではない。そこで、一斉に導入を進めるのではなく、やる気のある幾つかの地域の取り組みを強力にバックアップすることで成功事例を創出し、それを広げていくというアプローチをとることが現実的である。

図表 23

### 日本版DMOに求められる人材

#### 必要な人材①:組織を運営し、経営責任を負う「トップ人材」

【リーダーシップ系統】  
合意形成に関する知識

【マネジメント系統】  
観光地域マネジメント計画に関する知識  
持続性・公共性の知識

【マーケティング系統】  
受入環境の知識  
滞在プログラムの知識  
観光地域マーケティングの知識

#### 必要な人材②:戦略を立て、効果的に事業を執行する「専門人材」

戦略  
策定  
段階

- ・観光市場の変化や各種データや情報を継続的に収集・分析する能力
- ・目指すべきコンセプトを明確化し、商品・サービスを開発するブランディング能力
- ・KPI（旅行消費額、延べ宿泊者数、来訪者満足度、リピーター率など）を設定、進捗管理する能力

事業  
執行  
段階

- ・ブランドコンセプトに基づく、統合的なプロモーションを行う能力
- ・旅行業、物販事業、施設運営事業など、収益事業を実施・運営する能力
- ・財務状況を分析し、安定的な資源を確保する能力

#### 必要な人材③:個々の事業を着実に実施する「スタッフ人材」

- ・各分野に関する基礎的な知識
- ・現場を大切にできる人材(観光では現場が大切)

【出典】内閣官房、観光庁『「日本版DMO」形成・確立に係る手引き（第1版）』平成27年11月

26

(資料) 第三回観光産業研究会・(株) ジェイティービー説明資料より抜粋

図表 24

### 自律的・継続的な活動のための資金確保

#### 安定的な運営資金の確保が重要

行政補助支援策の活用

- ・法定外目的税の設定（宿泊税・入湯税など）
- ・分担金の徴収
- ・民間企業からの寄付、投資

⇒地域の実情に応じて、適切に組み合わせることが重要

【資金運営の課題】

資金の種類	網羅性	自主性	持続性
補助金	—	×	× (単年度)
指定管理	—	×	△ (複数年)
収益事業 会費制	×	○	×
	(フリーライダー)		
法定外目的税 分担金	○	○	○

**自主財源の3要素**

**網羅性**  
マネジメントの責任者となる特定地域内の地権者・事業者等を漏れなく対象とする。フリーライダーの発生を防止し、組織活動の安定性をもたらす

**自主性**  
魅力ある観光地域づくりという目的の下、DMOが自身の事業活動を主体的及び事後的に決定できる

**持続性**  
単年度でなく、DMOが自律的・継続的に活動できる運営資金を確保することが、事業の実効性や人材確保等の面で必要

#### 運営資金獲得の手法

- ・収益事業（土産販売、着地型旅行商品の造成・販売）
- ・公物管理の受託（地方公共団体から施設管理を受託）し、施設運営事業を実施
- ・メンバーシップ・フィー（地域の関係者からの会費、賛助金、寄付金）
- ・特定財源（宿泊税等の法定外目的税、負担金）
- ・行政からの補助金・委託事業

【出典】内閣官房、観光庁『「日本版DMO」形成・確立に係る手引き（第1版）』平成27年11月

28

(資料) 第三回観光産業研究会・(株) ジェイティービー説明資料より抜粋

## 【交通ネットワークの強化】

### 新千歳空港を中核に複数空港バンドリングによる民間運営委託の実現（◎）

北海道を訪れる観光客の85%以上が移動手段として航空機を利用しているなど北海道観光にとって空港は重要な役割を果たしている。現在、国が進める空港の上下一体化による民間委託は、着陸料の低下や空港ビル経営、グランドハンドリングの効率化等が図られ、航空路線の拡大や旅客数の増加をもたらすことが期待される。

そこで、観光客の地方圏への分散という観点も加味し、航空ネットワークの充実に向けた有効な手段として新千歳空港を中核とする複数空港のバンドリングという枠組みでの民間委託の実現が望まれる。

### 北海道新幹線札幌までの早期開業（◎）

北海道新幹線においても、道内各エリアを結ぶ交通の結節点となっている札幌までの延伸・開業ができるだけ早期に実現することが望ましい。

### 二次交通ネットワーク強化に向けた取り組みに対する支援（◎）

観光客にとって利便性の高い2次交通基盤の整備を進めるためには、研究会で課題として指摘されたように、不透明な需要見通しや繁閑差といった事業リスク、交通機関間や各交通事業者間の連携強化に向けた調整など個別事業者では解決困難な課題を克服していくことが必要であり、政策的な後押しが望まれる。

### 高規格道路等の整備促進（◎）

観光客の道央圏への集中が進む中、地方への分散を図る上では高規格道路等の整備促進も重要である。

以 上