

北海道における地域のスキー場活性化と海外への総合プロモーション

SKIING JAPAN HOKKAIDO PROJECT

山口 敬太郎

国土交通省北海道運輸局
企画観光部交通企画課専門官

北海道運輸局では、平成19年5月に北海道内のスキー関係者、観光事業者及び行政機関で構成する「地域のスキー場の活性化に関する検討委員会」を設置し、スノー人口の増加、裾野の拡大を目指し、地域の中小スキー場の活性化に向けた調査、検討を行いました。

また、全国規模や広域での海外への総合プロモーションを展開するため、「北海道スキープロモーション協議会」の設立やポータルサイトの整備、海外スキー博への出展などにより世界のスキーリゾート「Hokkaido」を目指す取組を行ってきました。

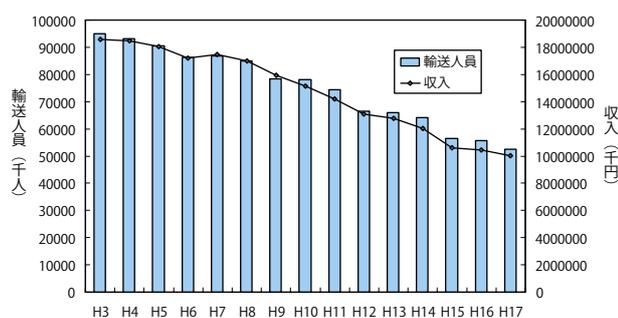
本稿では、国内・道内スキー場総合活性化戦略として実施してきたこれらの取組について紹介します。

I 地域のスキー場の活性化に向けた取組

1 北海道のスキー場の現状と取組の概要

北海道のスキー場数は、平成5～6年度シーズンの142カ所をピークに、19年度シーズンには106カ所となり、その減少数は全国で最も多くなっている。

また、索道輸送人員は、平成3年度ピーク時の約9千6百万人から17年度で約5千2百万人に、また、索道収入も約180億円から約100億円にそれぞれ約半減している。



輸送人員と収入の推移

最近、ニセコや富良野など大規模なスキー場には、外国人スキー客が数多く来場し、賑わいを取り戻しつつあるが、一方で多くの地域の中小スキー場では、経営悪化により設備投資が行えず、快適性や満足度の低下等により来場者数が減少し、さらに経営悪化するといった悪循環を繰り返しており、いずれはスキー場が閉鎖の危機に追い込まれることが懸念される。

このため北海道運輸局では、「地域のスキー場の活性化に関する検討委員会」を設置し、公募選定によるモデルスキー場のコンサルティングと北海道内スキー場の類型ごとの活性化方策の検討を2つの柱とした地域のスキー場活性化の取組を実施した。

2 モデルスキー場のコンサルティング

モデルスキー場のコンサルティングについては、平成19年5月末から1カ月間の公募を行い、委員会での審査により「ニセコいわない国際スキー場」と「国設阿寒湖畔スキー場」の2つのスキー場が選定された。

(1) ニセコいわない国際スキー場の取組

ニセコいわない国際スキー場は、スノー人口の減少、過疎化・少子化を背景に利用者数が大幅に減少し、リフト数もかつての7本から現在はセンターリフト1本による営業となり、施設の老朽化も目立ってきている。

しかし、同スキー場には、日本海を見下ろす好ロケーション、北向き斜面がもたらす抜群の雪質、休止中コースの深雪ゲレンデがあることから、これらを活用した「徹底した地元集客戦略」と「スキー場特性を活かした高付加価値化戦略」を2つの柱とした活性化策を提案した。

具体的には、「徹底した地元集客戦略」として、近隣町村の小学校児童を対象とした招待券配布、子どもが楽しめるコースづくりやイベント等の開催、地元商店街のポイントカードとの連携等を、「スキー

場特性を活かした高付加価値化戦略」として、パウダースノー愛好者やヒラフ地区の外国人スキー客をターゲットにしたキャットツアー^{*}の本格実施、冬期体験型観光メニューとして春山ツアーの実施等を提案した。また、その他の取組として、スキー場ホームページの作成、ボランティアスタッフ制度の充実、新たなリフト券の導入等を提案した。

これらの活性化策を実施したことによる主な成果としては、地元ボランティアスタッフの手づくりによる子供向け施設の設置やイベント等の開催により多くの地元客を集め、地域密着型スキー場としての展開に向けた機運が高まったこと挙げられる。

また、本格実施を始めたキャットツアーは、シーズンを通じ好調を維持し、プロボダー・アウトドア会社と連携した企画や取材等も含め、40ツアー、340名の参加実績となり、外国人参加者も約2割を占めるなど、ツアー参加者のリピータ化や新規マーケットの拡大に期待感を持てる結果となった。

さらに、テレビ・新聞に「地元スキー場」として数多く報道され、PRの面においても、地元住民の意識向上の面においても、大きな効果があった。

以上による今シーズンの実績は、リフト輸送人員が約11万人で対前年度比約4.7%増となり、特に各種イベントが実施された2～3月には、対前年度比15%以上の伸びとなった。

リフト券の販売は、大人シーズン券が対前年度比で16%の増となり、今シーズンから販売された家族割・学割も好調で、来シーズン以降も伸びが期待される。

来場者数は、対前年度比約14.2%増となり、売上もキャットツアーの好評などにより2千万円台を超え、対前年度比で約13.2%増となった。



ニセコいわない国際スキー場「キャットツアー」

^{*}圧雪車（キャット）に乗って標高700m地点まで上るツアー。

(2) 国設阿寒湖畔スキー場の取組

国設阿寒湖畔スキー場は、F I S公認のスキー大会も開催されるなど、競技スキーのメッカとしてスキー合宿誘致による成果をあげているが、一方でスキーブームの衰退などにより来場者数は年々減少している。

しかし、道東屈指の観光地である阿寒湖温泉街が同スキー場の至近距離にあり、周辺には素晴らしい自然のロケーションを有することから、これらの特性を生かし「阿寒湖畔の観光客の誘致戦略」と「地元のスキー需要発掘戦略」の2つを柱とした活性化策を提案した。

具体的には、「阿寒湖畔の観光客の誘致戦略」として、冬の阿寒湖展望などを体験するプログラム、「冬の雪遊び場」としての場内スペースの活用、スキー場ホームページの作成、外国人旅行客をターゲットにしたPR等を、「地元のスキー需要発掘戦略」として、リフト券の特典の付与、小中学生を対象としたイベント「キッズデー」の開催、特定客層への優待サービスの実施、レストランメニューの改善等を提案した。また、その他の取組として、阿寒湖畔スキー場活性化委員会の設置等を提案した。

これらの活性化策を実施したことによる主な成果としては、第一にNPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構や地元関係者が数多く参加し「阿寒湖畔スキー場活性化委員会」が設置されたことであり、今後、地域のスキー場関係者により活性化に向けた協議や取組が継続的に進められることとなった。

「冬の雪遊び場」としてロッジ前に設置された「キッズパーク」には、地元活性化委員会を中心としたボランティアにより、2基の大きな雪像やソリ専用コースが手づくりされ、シーズンを通し親子連れや外国人観光客に利用され、賑わいを見せた。

小中学生対象イベントとして1月12～13日に開催された「キッズデー」では、大手アウトドアショップの協力で多彩な催しが行われ、両日の来場者数は1,600人を数え、また、この様子が新聞・テレビで報道された効果により、以降の来場数を大きく伸ばした。

以上による今シーズンの実績は、スキー場のオープンが前年より10日ほど早かったこともあるが、リフト輸送人員は20万人を超え対前年度比約20.9%の大幅増となった。



国設阿寒湖畔スキー場「キッズデー」

リフト券の販売は、今シーズンから販売されたシーズン早割が大人券の販売でほぼ純増し、その他の券種も概ね実績を伸ばした。

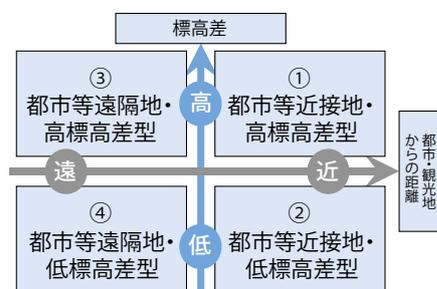
来場者数も対前年比20%の増となり、売上は2千6百万円を超え、対前年度比約14%増となった。

3 スキー場の類型ごとの活性化策

委員会では、モデルスキー場のコンサルティングと合わせて、道内のスキー場全般の活性化を図るため、国内外スキー場やモデルスキー場における取組などを踏まえ、スキー場の類型ごとに汎用性のある活性化策の整理を行った。

(1) スキー場の分類

スキー場の分類ごとの活性化策の検討は、立地・商圈を踏まえ、都市・観光地からの距離を分類基準にした「都市・観光地からの距離」と、スキー場の地形・規模を踏まえ、コースの標高差を分類の基準にした「コースの標高差」の2つの要素により、道内のスキー場を以下の4つに分類し、検討を行った。



スキー場の4つの類型

(2) 類型ごとのターゲットの検討

①都市等近接地・高標高差型

標高差・規模が大きく、スキー場そのものに魅力

があり、また、都市・観光地にも近いため、あらゆる客層をターゲットにした集客戦略が可能である。

②都市等近接地・低標高差型

標高差・規模が限られ、スキー場そのものの魅力は限定的だが、都市・観光地に近いため、都市住民の日帰り客や近隣を訪れる観光客をターゲットにした集客戦略が重要である。

③都市等遠隔地・高標高差型

都市から遠隔地であるが、標高差・規模が大きく、スキー場そのものに魅力があるため、比較のコアなスキー愛好者をターゲットにした集客戦略が重要である。

④都市等遠隔地・低標高差型

標高差・規模が限られ、スキー場そのものの魅力も限定的であるため、地元客をターゲットとした集客戦略が重要である。

(3) スキー場の類型ごとの活性化策

スキー場の類型ごとの集客ターゲットを踏まえ、整理を行った主な活性化策の概要を紹介する。

①地元住民

地元住民が集客ターゲットと考えられるのは、前記類型のうち、①都市等近接地・高標高差型、②都市等近接地・低標高差型、④都市等遠隔地・低標高差型であり、主に次のような活性化策が重要と考えられる。

- ・シーズン券の早割や地域、期間限定による割引販売
- ・特定ユーザー向け各種リフト券の導入や優待デーなどの定期的な開催
- ・地元小学生への優待券配布などによる家族連れ地元客の誘致
- ・子供用雪遊び場やかまくら・そりコース、ボーダーや子供を飽きさせない安全に配慮したアクティブなコースやアトラクションなどの設置
- ・カービングスキーやスノーボードの楽しさについての情報発信と手軽な体験企画などの実施
- ・初心者が専用の用具の利用により1日でターンをマスターできるような特別レッスンコースの設定
- ・子供と一緒に滑りたい親や体験希望者対象向けの初心者用スノーボード教室の無料(特別料金)開催

- ・子供が雪に親しみ、また参加したいと思わせるようなスキー学校などにおけるプログラムの実施
- ・子供を預けたい親の利用の促進を図る、比較的長時間にわたるジュニア向けスキー学校などの開催
- ・冬場の体力づくりのためのスキー場利用に向けた地元のシニアクラブやスポーツ少年団の誘致
- ・学校や生徒側の費用等負担の軽減を考慮した、地域のスキー学校、スキー連盟などとの協力によるスキー授業の誘致

②スキー・スノーボード愛好者

スキー・スノーボード愛好者が集客ターゲットと考えられるのは、前記類型のうち、③都市等遠隔地・高標高差型であり、主に次のような活性化策が重要と考えられる。

- ・スキー場や周辺地域の特性を生かしたコアなスキー・スノーボード愛好者向けツアーなどの実施
- ・スキー・スノーボード愛好者の満足度を高めるため、宣伝や集客にノウハウのあるアウトドアツアー会社や有名プロの参加・企画による企画ツアーなどの実施
- ・最新各種ブランドを取り揃えたレンタルの実施

③観光客

観光客が集客ターゲットと考えられるのは、前記類型のうち、①都市等近接地・高標高差型、②都市等近接地・低標高差型であり、主に次のような活性化策が重要と考えられる。

- ・スキー場来場者が地域のホテル、商店街などで利用できる優待、割引クーポンサービスの実施
- ・雪上車やスノーモビルなどを活用したスキー場や周辺におけるアクティビティの実施
- ・出張者や短時間でスキー場を利用したいユーザー向けの格安なレンタル、リフト券セットの導入
- ・雪経験のない国内外旅行者向けの雪遊び場・かまくら・そりコースなどの設置や初心者専用用具による短時間の体験レッスンの実施
- ・長期滞在者向け文化や食の体験ツアーや周辺スキー場と連携した複合プランの実施
- ・一定以上の技量を持つ現地ガイド育成及びアプタースキーなどのサポート体制の整備

- ・場内や宿泊施設における外国語対応スタッフの育成及び配置
- ・スキーと冬（雪）を体験する北海道への体験型修学旅行用プログラム等の整備及び積極誘致

(4) その他の活性化策

スキー場の類型ごとの活性化策のほか、スキー場が共通して抱える課題の解決策としては、以下のような取組も有効と思われる。

①スキー場の運営全般

- ・マーケティング調査などによる目標の設定及びスタッフ間の意識共有と経営方針の公開
- ・スタッフやその家族へのアンケート調査実施などによるスキー場に来場しない理由の徹底分析と弱点に集中した対策の実施
- ・近隣スキー場と極力競合し合わない、個性や特性を生かした各種の取組の検討及び実施
- ・地元関係者によるスキー場の利用促進等についての懇談会などの設置及び定期的な開催
- ・地域の理解や運営費節減に向けた自治体、地域の協力者によるボランティアスタッフの導入
- ・冬休み期間に長期滞在が可能なスキー技術を持つ学生への宿泊サポートなどによるスタッフ化の実施
- ・スノー文化の継承や地域住民の健康増進、地域交流の施設を目指す運営方針の設定

②スキー場のPR

- ・ホームページを活用したスキー場各種情報の発信
- ・レンタカー利用の長期滞在者の移動を促進する道内各スキー場、観光地などへのアクセス情報の発信
- ・北海道のパウダースノーを目指す外国人向けPRとしての海外の専門雑誌や関連ネットへの広告掲載
- ・施設のPRや連携したツアー商品開発のための海外代理店、卸売業者に対する現地見学旅行等の開催

③施設等の充実

- ・センターハウスの整備・清掃の徹底及びわかりやすい場内表示や幼児用施設などの設置

- ・顧客満足度に影響の大きい「ゲレンデ食」に関し、提供方法、メニュー、接客、食器等備品の改善の実施及び「食」目的の来訪者に対する地域ブランドを生かしたハイクオリティーなメニューの提供
- ・ショップ、売店の商品内容や陳列方法の改善
- ・家族連れなどが気軽に来場しやすいよう、持ち込みによる食事などが可能な休憩所などの設置
- ・日本人向けペンションとは異なるタイプの外国人長期滞在者向けの宿泊施設の提供

- ・スキー場のオールシーズンの利用促進を図るイベント等の誘致、開催
- ・場内施設の改善及びメンテナンスの確実な実施と安心して利用できることについての積極的なPR

※地域のスキー場の活性化についての関係資料は、北海道運輸局ホームページ (http://www.hkt.mlit.go.jp/bunyabetsu/tiikikoutuu/ski_kasseika/index.html) に掲載しています。

II 海外への総合プロモーション

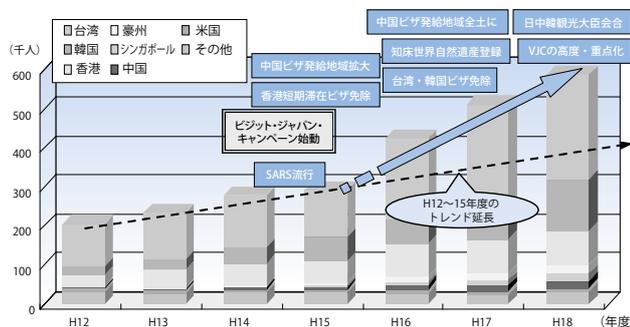
1 北海道における外国人観光客の現状

政府が推進する外国人観光客誘致のための施策「ビジット・ジャパン・キャンペーン」の開始とともに、北海道における外国人来道者数は順調に推移し、平成18年度では、590,650人に達している。これは、日韓ワールドカップが開催された13年度に比べて、2.5倍の入り込みとなっている。

背景には、台湾、韓国、香港、中国への査証緩和などの要因のほか、外国人観光客にとって北海道の冬・雪は大きな魅力の一つとなっている点があげられる。年間の約50%の入り込みが6～9月に集中する日本人観光客（12～3月は約20%）に比べ、外国人観光客は夏の繁忙期に加え、冬季の12～3月にも入り込みのピークがあり（宿泊延べ人数で、6月～9月が年間の約40%、12月～3月約38%）北海道の冬が外国人観光客を魅了していることがうかがえる。また、近年スキーを目的にニセコを訪れるオーストラリア人が増えていることは全国的なニュースとなっているが、平成18年度のオーストラリア来道者は、22,950人、13年度の15倍となっている。

2 北海道でのスキーの魅力

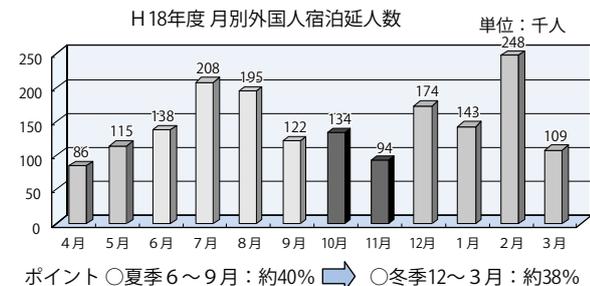
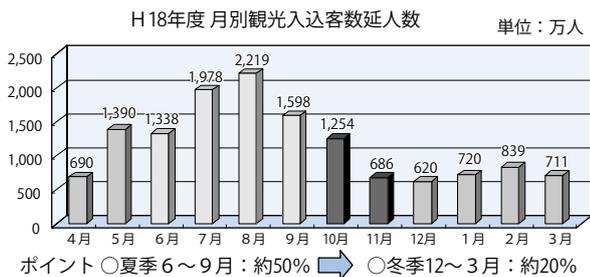
北海道の冬が外国人を魅了していることは統計から推測できるが、観光コンテンツとして北海道でのスキー旅行は、オーストラリア以外の国民にも受け入れられるのだろうか。北海道運輸局では、ビジット・ジャパン・キャンペーンの一環として、平成19年3月イギリスを中心に英語圏で出版されているワールドスノーボードガイド誌 (<http://www.worldsnowboardguide.com/>) の記者を招請し、道内7カ所のスキー場取材してもらった。取材は3



	H14年度	H15年度	H16年度	H17年度	H18年度	対比 (18/17)	対比 (18/14)	全国 H18年
台湾	133,200	119,750	208,600	276,800	267,900	45.4%	96.8%	1,309,121
韓国	41,900	61,200	63,850	70,050	133,850	22.7%	191.1%	2,117,325
香港	55,450	56,600	82,750	86,500	86,050	14.6%	99.5%	352,265
臺灣	2,230	7,550	14,650	18,900	22,950	3.9%	121.4%	102,912
シンガポール	2,250	4,000	6,000	11,800	18,950	3.2%	160.6%	842,292
中国	5,200	5,800	12,050	15,650	17,350	2.9%	110.9%	333,797
米国	7,500	7,850	9,100	8,750	9,700	1.6%	110.9%	129,339
その他	31,620	31,030	30,050	25,200	33,900	5.7%	134.5%	107,292
合計	279,350	293,780	427,050	513,650	590,650	115.0%	211.4%	7,334,077

資料：北海道観光のくにつくり推進局（単位：人）

外国人来道者数と旅行形態



季節格差大！
 月別比較のポイント
 ○外国人観光客の誘致により、季節格差を縮小
 季節格差小！

(注) 入込み国内は入込み延人数、外国人は延泊数のため、単純比較はできない。

月別観光入込客数・外国人宿泊延人数

月上旬と決してベストシーズンではなかったにもかかわらず、彼らのレポートでは、「世界最高級の乾燥したパウダースノー」、「世界で最も降雪量が多い地域の一つ」、「多くのスキー場が密集している」、「ヨーロッパや北米では決して味わえない文化的な魅力」など、世界のスキーリゾートと差別化を図ることが十分可能と思われる数多くの長所があげられ、高い評価を得た。彼らは新大陸発見ほどの驚きをもって取材し、2009年8月には日本のスキー場だけを掲載したガイドブック発行の計画も進められている。

このように北海道は世界有数のスキー環境にあり、いち早く気づいたオーストラリア、国内スキー施設が不足している韓国、スノースポーツ旅行市場が120万人で新たなスキー旅行地を探しているイギリスなど、スキー客をターゲットにできる市場が海外には存在し、北海道が世界的なスキーリゾートとなる可能性は十分にあると考える。

3 「HOKKAIDO」のブランディング

これまで道内のスキーリゾートでは、国内スキー客の獲得に目を向けてきたため、近隣スキー場はライバルと位置づけプロモーションを行ってきた。もちろんこの関係は変わるものではないが、海外からスキー客を呼び込もうとした場合、連携・協働ははずせないキーワードである。日本の地理関係も定かでない外国人に「〇〇スキー場」「××リゾート」と言っても理解できる人は少ないだろう。「日本は素晴らしいスキー旅行地で、なかでも北海道は最高だ!」という印象を定着させることが重要であり、パウダースノーやバラエティに富んだスキーリゾートの魅力を「Hokkaido」として発信しなければならない。スキー目的地としての認知度を向上させ、



ロンドンで開催されたMetro Ski & Snowboard Show 2007での北海道ブース

海外スキー客の底上げを図ることが、将来の各スキー場の利益につながるものである。

北海道運輸局ではその点を踏まえ、海外に対するスキープロモーションを行っている。具体的な取組としては、海外からでも道内スキーリゾートの情報が容易に見られるように英語・韓国語のポータルサイトを整備し、わかりやすいアドレスで道内11箇所のスキー場を紹介している（www.skiing-hokkaido.com）。

また、海外でのプロモーションも「Hokkaido」を全面に出し、シドニーやロンドンのスキー専門の旅行博覧会に出展し、魅力ある北海道スキーをPRしている。残念ながらこの両都市からは北海道への直行便がないため、スキー客は乗り換えをしなければならない。この点を逆手にとり、京都市と連携することで「北海道のスキー+日本の伝統文化」という外国人にとってより魅力的な旅行地であることをPRしている。この結果、イギリスでは多くのマスコミに北海道スキーが取り上げられているほか、イギリス最大手のスキー旅行会社が北海道スキー+京都のツアーを売り出している。

平成20年4月25日には、道内の官民スキー関係者や京都市からなる「北海道スキープロモーション協議会」を設立した。事務局は4月1日に発足した北海道観光振興機構が担い、世界のスキーリゾート「Hokkaido」を目指し、オール北海道としてスキー・スノーアクティビティを切り口とした外国人観光客の誘致に取り組んでいる。



英国大手インガムズの北海道ツアーパンフレット