

**第2回**  
**次期札幌市観光まちづくりプラン**  
**検討委員会資料**

**令和4年9月16日**

# 第1回検討委員会の振り返り

## 第1回検討委員会の振り返り

## 第1回検討委員会で頂戴した主なご意見

**強み/機会**

- ・ ナイトタイムエコノミーの多様性は札幌観光の強み
- ・ 歓楽街に安心安全にいける観光地は、世界と比べても強み
- ・ 北海道は屋外で国際スポーツ大会が開催できる気候、人の確保や移動を考えると札幌に優位性

**現状分析**

- ・ 観光資源が他都市と比較して強みとなるのか分析が必要
- ・ 地域経済の見える化のため、他都市の指標調査、議論が必要
- ・ 富裕層誘致をするには一般観光客と異なる視点で施策検討が必要
- ・ 推進体制の在り方を議論する前に、現状体制の課題整理が必要

**将来ビジョン**

- ・ スノーリゾート、雪のまちというのは一つの柱
- ・ 札幌市は北海道旅行全体の「ゲートウェイ」と「ショーウィンドウ」の役割を果たすべき

**基本方針**

- ・ 域内調達率を増加させることは極めて重要
- ・ 冬季オリ・パラとか新幹線延伸のような千載一遇のチャンスをどう生かしていくかという視点が観光の戦略には必要
- ・ 都市観光の弱みを軽減する施策について議論が必要
- ・ 総合政策や都市経営という一つ上の次元の取り組みと直接的に連動させることが重要
- ・ 持続可能な観光は重要な方向性だが、施策や旅行形態とは異なり、行動を起こす際の心構えとして浸透する必要

**指標**

- ・ 「延べ宿泊客数」をKPIとすることで、コロナ禍からの回復度合いと地域への波及効果を検証できるようにすべき
- ・ 経済波及効果や域内調達率をどう上げていくのかを検討するにあたり、データが見える化する指標づくりが考えられる
- ・ 地域における観光産業の寄与度のわかりやすい伝え方の検討が必要

## 第1回検討委員会の振り返り

### 第1回検討委員会で頂戴した主なご意見

#### 受入環境

- ・ 免許保有率の低下を見据えた二次交通整備が必要
- ・ ススキノのビル内の飲食店の見える化（メニュー、単価等）が望まれる
- ・ 将来ビジョンに沿った受入環境整備が必要
- ・ 定山溪と都心部間の二次交通整備が必要

#### コンテンツ

- ・ 夜間観光の魅力「ススキノ」の魅力アップと札幌観光の連携は重要な視点
- ・ 宿泊客向けの朝観光メニューの造成が望まれる
- ・ 道内食材を駆使したガストロノミーツーリズムは富裕層向けの有望なコンテンツとなり得る
- ・ 都心部の更なる賑わい創出が必要

#### マーケティング/プロモーション

- ・ 国内の発地別のターゲット設定と商品造成が必要
- ・ インバウンドの地域の偏りの解消（リスク分散）が必要
- ・ イベントを通じたインバウンド等の誘客の仕組が望まれる

#### MICE

- ・ 経済効果の高いイベントを誘致すべき
- ・ 冷涼な気候を活かした国際スポーツ大会の誘致は有望

#### 推進体制

- ・ 3つの観光協会が担う役割の明確化と一層の連携強化が望まれる
- ・ 既存の観光振興組織とDMOの役割分担が会員企業にとってわかりづらくなる恐れがある
- ・ 推進体制をマネジメント可能な人材確保が重要
- ・ 推進体制の検討プロセスを活用したチームビルディングが重要
- ・ 明確な目的・ビジョンの設定とその共有方法の検討が必要
- ・ 顧客目線に立った意志決定が行える体制・仕組みが必要
- ・ 道外人材や若手人材の登用・活用方法の検討が必要

#### その他

- ・ GSTC-Dの認証は大都市では難易度が高く、持続可能な観光の推進にあたり、実施可能な取組みについて検討を深めることが望まれる

# 次期プラン

## 次期札幌市観光まちづくりプラン骨子案

### 次期札幌市観光まちづくりプラン骨子案の構成

#### 第1章 プラン策定にあたって

- ・プランの概要

#### 第2章 前プランの振り返り

- ・成果指標、取組結果の評価を行う

#### 第3章 現状分析

- ・札幌観光を取り巻く環境から機会と脅威を整理
- ・札幌観光の特徴や受入体制等を分析し、強みと弱みを整理
- ・現状における問題点を整理

#### 第4章 将来ビジョン

- ・札幌観光の目指す姿を、旅行者・観光関連事業者・市民の3つの視点と、観光地経営の視点で整理

#### 第5章 成果指標

- ・将来ビジョンの実現に向けて達成したい目標水準を成果指標として整理

#### 第6章 基本方針

- ・将来ビジョンの実現に向けた取組みの基本方針を整理

#### 第7章 施策の方向性

- ・基本方針ごとに施策の方向性、想定施策を整理

#### 第8章 推進体制

- ・札幌観光の推進体制の在り方を整理

# 第1章 プラン策定にあたって

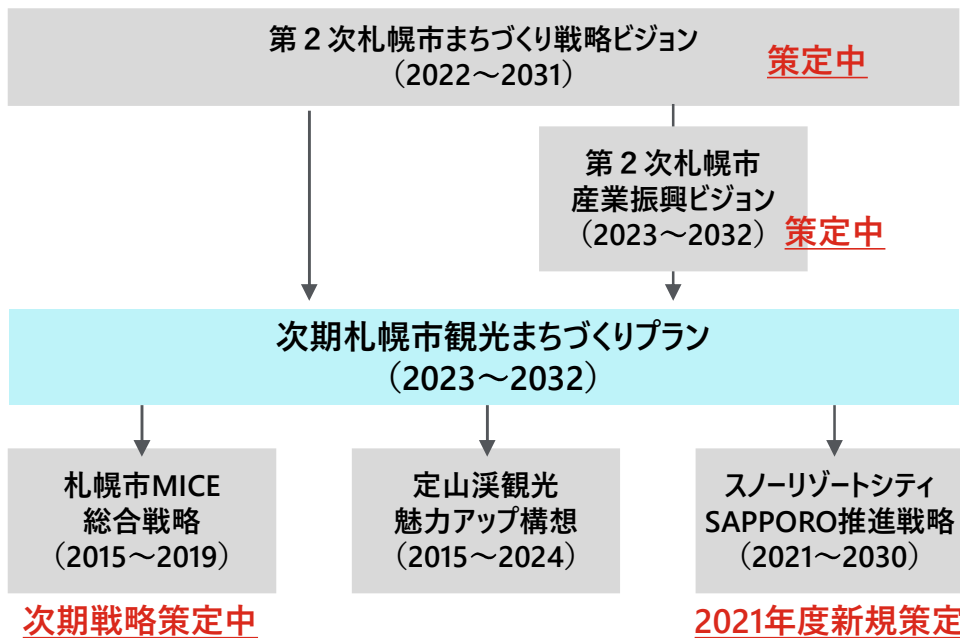
## 【計画期間】

2023年度(令和5年度)～2032年度(令和14年度)の10年間

※社会情勢の変化等に応じて策定後5年をめぐりに改定を検討

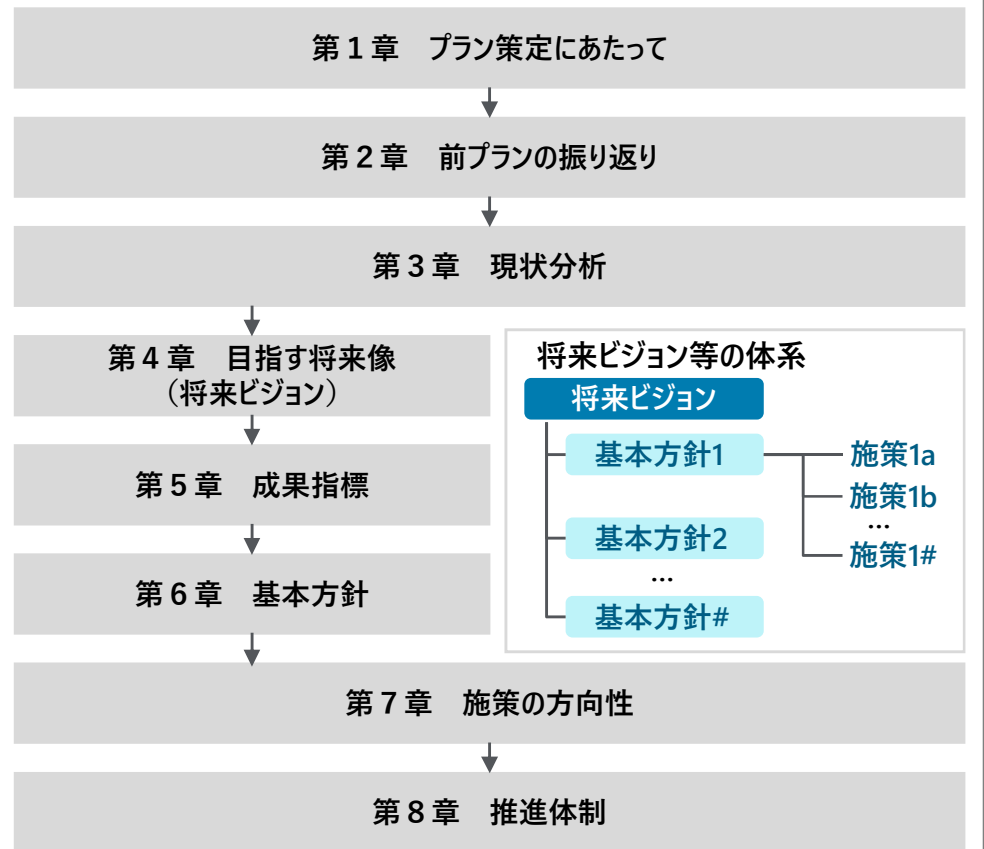
## 【プランの位置づけ】

- 札幌市まちづくり戦略ビジョンの個別計画として位置づけ
- 札幌市産業振興ビジョンにおける観光分野のアクションプランとしての性格も有する



## 【全体構成】

- 前プランの振り返りと現状分析を踏まえて、観光都市としての将来ビジョンを設定
- 将来ビジョンを実現するため成果目標、基本方針および施策の方向性を定め、推進体制を提示



## 第2章 現プランの振り返り

各指標ともに、コロナ禍以前までは順調に増加しており、取組の成果が見られる。ただし、道外・海外の消費単価は、伸び悩みが見られ、課題が残る。

- ✓ 年間来客数および総観光消費額は、2018年度に目標の88.0%、82.6%まで達したが、コロナ禍の影響が長期化し、最終目標には届かない見込み
- ✓ 観光消費単価は、道外および海外の単価が2016年度をピークに下降
- ✓ 平均滞在日数および再訪意欲は着実に増加してきたが、コロナ禍以降はサンプル数減等により評価が難しい

成果指標	単位	当初値 (2012年度)	目標値 (2022年度)	実績 (2021年度)	達成率				
					2021年度	ピーク時			
年間来客数	万人	1,304	1,800	789	43.8%	1,584	88.0%	2018年度	
道内客	万人	874	1,000	584	58.4%	958	95.8%	2018年度	
道外客	万人	362	450	204	45.3%	378	84.0%	2019年度	
海外客	万人	68	350	1	0.3%	272	77.7%	2018年度	
観光消費額	億円	3,743	7,000	2,183	31.2%	5,780	82.6%	2018年度	
単価	道内客	円	20,871	23,000	22,949	99.8%	22,949	99.8%	2017年度～
	道外客	円	35,823	50,000	27,847	55.7%	31,601	63.2%	2016年度
	海外客	円	86,378	120,000	93,627	78.0%	122,219	101.8%	2016年度
平均滞在日数	日	—	—	—	—	—	—	—	
	国内客	日	1.30	1.26	96.9%	1.35	103.8%	2019年度	
	海外客	日	1.27	1.40	2.05	146.4%	2.05	146.4%	2021年度
再訪意欲	%	45.0%	66.0%	61.9%	93.8%	61.9%	93.8%	2021年度	

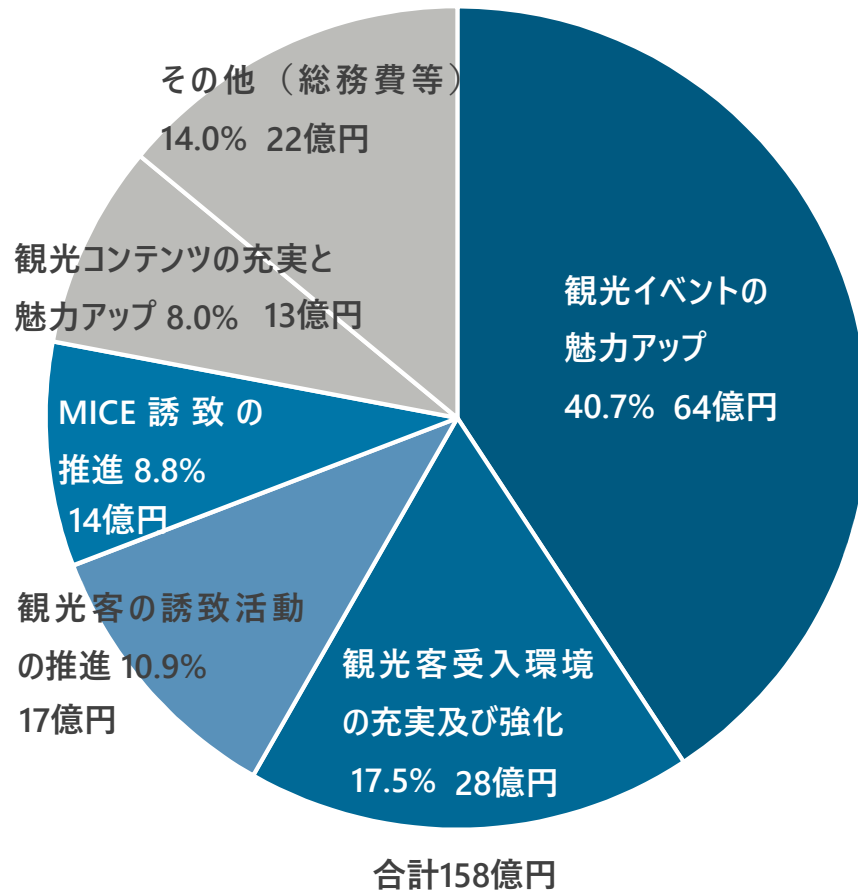


## 第2章 現プランの振り返り

### 【取組実績（事業費）からの評価】

観光・MICE推進部予算の施策別割合（10年合計）及び推移 ※コロナ対策・震災復興・MICE施設整備を除く

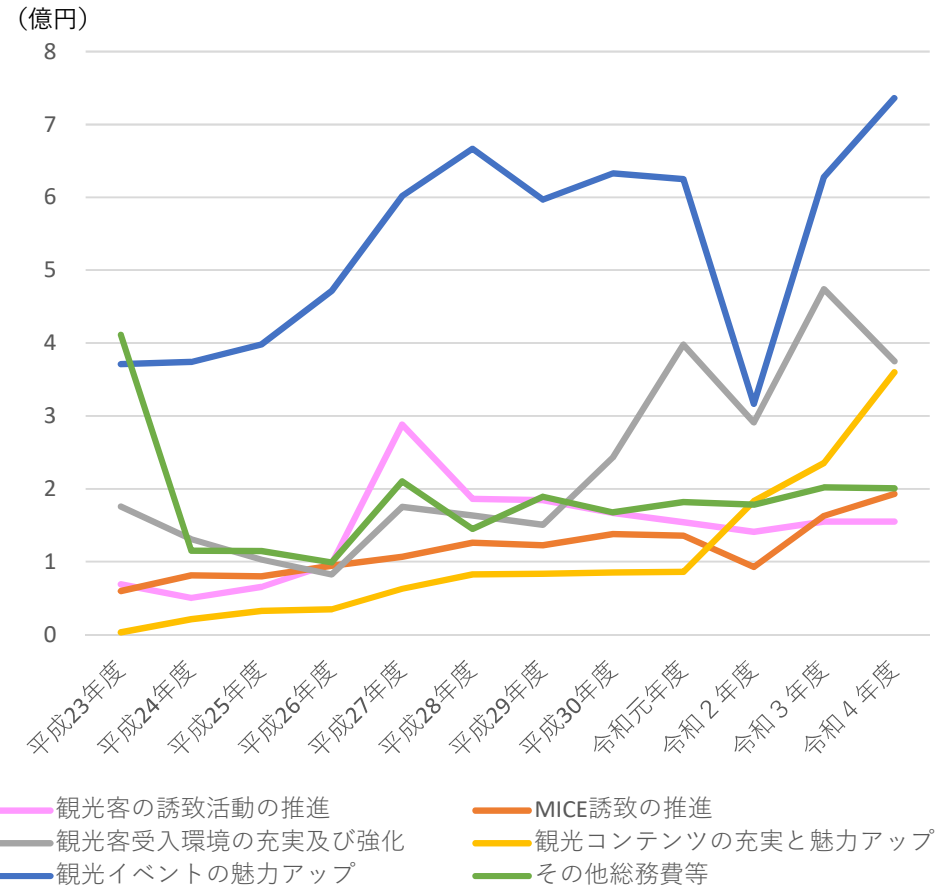
重点施策（改定後）別の事業費実績割合



#### 【割合】（10年合計）

- ✓ イベント関係が4割を占め、他と比較すると構成比が大きい。
- ✓ 観光コンテンツの充実と魅力アップは構成比が低い

重点施策（改定後）別の事業費推移



※令和2年度までは決算、令和3年度以降は予算

#### 【推移】

- ✓ 近年は観光客受入環境の充実及び強化、観光コンテンツの充実と魅力アップの増加率が高い

## 第2章 前プランの振り返り

そのほか、重点施策（2017年度改定）をはじめとするこれまでの取組み実績等について記載

重点施策の成果指標						目標値
成果指標	H29年度 2017年度	H30年度 2018年度	R1年度 2019年度	R2年度 2020年度	R3年度 2021年度	R4年度 2022年度
<b>重点施策1 観光客の誘致活動の推進</b>						
（国内）道外客観光客数	326万人	354万人	378万人	147万人	204万人	450万人
外国人宿泊者数	257万人	272万人	242万人	1万人	1万人	350万人
欧米等からの宿泊者数	12万人	13万人	16万人	－	－	20万人
<b>重点施策2 MICE誘致の推進</b>						
国際会議開催件数（暦年）	116件	109件	102件	2件	未確定	130件
インセンティブツアー誘致・支援件数	86件	58件	69件	－	－	90件
<b>重点施策3 観光客受入環境の充実及び強化</b>						
再訪意欲	57.4%	56.1%	58.4%	60.4%	61.9%	66.0%
滞在中のおもてなし満足度	85.0%	82.0%	83.6%	81.9%	91.8%	90.0%
<b>重点施策4 観光コンテンツの充実と魅力アップ</b>						
国内観光客の平均滞在日数	1.20日	1.28日	1.35日	1.27日	1.26日	1.30日
外国人観光客の平均滞在日数	1.20日	1.33日	1.39日	1.82日	2.05日	1.40日
定山渓温泉宿泊客数	128万人	118万人	101万人	36万人	39万人	130万人
<b>重点施策5 観光イベントの魅力アップ</b>						
主要観光イベント <sup>※</sup> 観客数	1,037万人	1,028万人	1,069万人	－	－	1,200万人
さっぽろ雪まつりの経済効果	494億円	－	－	－	－	550億円
オータムフェスト道外在住者認知度	14.0%	10.6%	11.3%	10.4%	10.9%	20.0%

※主要観光イベント：雪まつり、ライラックまつり、YOSAKOIソーランまつり、夏まつり、オータムフェスト、ミュンヘン・クリスマス市

## 第3章 現状分析

第1回検討委員会や事業者ヒアリングの結果も踏まえ、札幌の観光市場を取り巻く環境の「機会」と「脅威」を再整理した。

### 機会

#### 世界に対する知名度向上

- 2030年冬季オリパラ開催の可能性、2023年ATWS開催

#### アクセス利便性の向上

- 北海道新幹線の札幌延伸、丘珠空港の滑走路延長

#### 都市機能・受入環境の充実

- 都市部の再開発の加速、ハイグレードホテルの建設ラッシュ、新MICE施設の検討

#### スノー観光の関心の高まり・国からの振興

- (観光庁、札幌市による) スノーリゾートの推進

### その他、国内観光市場・北海道に対する機会

#### コロナ禍によるリベンジ需要と新トレンド

- コロナ禍からのリベンジ需要 & 新たな観光トレンド

#### その他

- 新千歳空港の機能強化
- 道内空港一括民営化 (新たな広域周遊の可能性)
- 屋外での国際スポーツ開催適地
- デジタル技術の発達 (DXの推進)

### 脅威

#### 道内観光市場縮小の可能性

- 全国平均ペースを上回る道内人口減少

#### 観光地間での誘致激化

- 政令市を含む各自治体で地域一体での観光地域経営に着手 (DMO設置)

#### 道内周遊拠点としての機能低下

- オープンジョーの加速

### その他、国内観光市場・北海道に対する脅威

#### コロナ禍長期化による観光受入力低下

- コロナ禍による需要回復の長期化と観光事業者の経営環境の悪化
- 観光人材の確保の難しさ

#### 持続可能な観光への対応

- 自然災害、気候変動、新たな感染症などのへの対応
- 自然環境、歴史・文化等の観光資源の保全
- 特定地域からの往来停止リスク

#### その他

- コロナ禍による観光客のニーズ変化
- コロナ禍によるMICEの在り方変化 (ハイブリット開催等)
- 国内人口減少 (国内観光市場縮小)

## 第3章 現状分析

第1回検討委員会や事業者ヒアリングの結果も踏まえ、札幌観光の「強み」と「弱み」を再整理した。

### 強み

#### 自然と都市の共生と快適さ

- 都市と自然が近い、夏が涼しい、梅雨がない、スギ花粉が少ない
- パウダースノーと都心部に近いスキー場
- 歓楽街でも治安が良く安心安全に楽しめる
- 日本の都市初のLEED プラチナ認証（都市環境評価）

#### 観光資源の多様性とブランド力

- 夜間観光の魅力（すすきの、夜景）
- 観光スポット、温泉、スポーツ、文化、芸術、歴史等の多彩な観光資源
- 四季折々で開催されるイベントの安定した集客力
- 日本人に対する高い観光ブランド力
- 国内外観光客の高い再訪意欲（5割以上）
- 海外観光客からの高い満足度
- 冬季オリンピックの開催実績とレガシー

#### 北海道観光のゲートウェイ

- 北海道に対する食ニーズに応えられる飲食店数と種類
- 来道者の多くが利用する新千歳空港との繋がり
- 宿泊施設の受入キャパが大きい
- 道内周遊の拠点としての機能

### 弱み

#### 繁閑差の大きさ

- 観光事業者にとって安定的な経営が難しい

#### インバウンドの偏り

- アジア圏からのインバウンドが多く欧米豪は少ない
- 欧米豪から観光地としての認知度が低い
- インバウンド受入環境の改善余地（英語以外の多言語化、観光施設等でのキャッシュレス環境、多様な文化・宗教への配慮）

#### 観光消費単価の伸び悩み

- 観光消費単価が横ばいで、他都市と比べ宿泊・交通の割合が高く、経済波及効果の高いサービスでの消費が少ない

#### 満足度の低さ

- 観光資源間の二次交通の不足等による満足度の低さ
- 大雪等の悪天候により移動できないリスク（飛行機・JR）
- さっぽろ雪まつり以外のイベントの認知度と定番観光施設の満足度の低さ

#### 観光地域マネジメント

- 一体的、戦略的に観光振興する推進体制がない
- 市民の観光に対する理解が十分に得られていない
- 事業者のSDGsに対する取組意識の低さ

### 第3章 現状分析

これまでに整理した強み・弱み・機会・脅威から、今後求められる取組みの例を検討した（クロスSWOT分析）

		機会 O	脅威 T
		①2030オリ・パラ誘致②北海道新幹線延伸 ③都市部の再開発の加速④ATWS2023開催 ⑤ハイグレードホテル建設ラッシュ⑥スノーリゾート推進	①道内人口の減少 ②全国での観光地経営の推進 ③コロナ禍の長期化、観光事業環境の悪化 ④自然災害、感染症などの高まるリスク
強み S	① 自然と都市の共生と快適さ ② 観光資源の多様性と国内でのブランド力 ③ 北海道観光のゲートウェイ	→観光地としての海外での認知度向上 →雪の魅力や都市と自然の共生など、特徴を生かした札幌ならではのコンテンツ開発 →AT等の高付加価値コンテンツ開発 →まちのリニューアルに合わせた受入環境の更なる充実	→リピーターの獲得 →道内連携の推進 →域内調達率の向上
	① 繁閑差の大きさ ② インバウンドの偏り ③ 観光消費単価の伸び悩み ④ 満足度の低さ ⑤ 観光地域マネジメント	→閑散期の誘客促進 →マーケティングに基づく戦略・施策の実施 →誘客の多角化 →イベント・観光資源の質の向上 →受入環境の更なる充実 →観光人材の確保と育成	→地域一体による観光地経営 →持続的可能な観光地の実現



## 第4章 将来ビジョン

次期プランの計画期間である10年間は、新幹線延伸、オリ・パラ誘致をはじめとする千載一遇の機会が訪れる。この機会を最大限に生かし、効果を一過性に終わらせることなく、世界から選ばれる観光地として持続的に発展していくことを目指し、将来ビジョンを設定する。

### コンセプト

世界の旅行者から選ばれるまちへ  
～都市と自然の共生する持続可能な観光都市SAPPORO～

### 目指す姿

#### 旅行者が

行きたい、もっと居たい、また来たいと思う「まち」

- 世界中から多くの方が多様な目的で訪れ、札幌・北海道の魅力を満喫しています
- 訪れるたびに新しい魅力を発見しています
- 快適な環境の中で、安心して過ごしています

#### 多様な事業者が観光により潤う「まち」

- 観光関連事業者はもちろん、多様な事業者が参画し、観光が市内・道内経済の成長をけん引しています
- 豊富な観光人材が活躍し、高い付加価値を生み出しています

#### 市民が誇りに思う魅力あふれる暮らしやすい「まち」

- 観光振興により地域の魅力が維持・向上し、世界から旅行先として選ばれ続けるまちであることに市民が誇りを持っています
- 観光により地域が潤い、旅行者、市民の双方にとって快適なまちづくりが促進され、市民が幸せに暮らしています

#### 地域一体で持続可能な観光を実現する「まち」

- 観光関連事業者、市民、行政などの多様な関係者が参画し、地域一体で持続可能な観光の実現に向けた観光地経営を実践しています

※持続可能な観光(国連世界観光機関(UNWTO)の定義)  
「訪問客、産業、環境、受入地域の需要に適合しつつ、現在と未来の環境、社会文化、経済への影響を十分に配慮した観光」

## 第5章 成果指標

将来ビジョンの実現を図るため、成果指標を設定する。目標値については今後検討。なお、指標の選定にあたっては、他自治体との比較検証のしやすさも考慮した。現プランにおける成果指標は「観光入込客数（年間来客数）」、「観光消費額（+観光消費額単価）」、「平均滞在日数」、「再訪意欲」の4項目

成果指標	2018	2021	補足
総観光消費額	5,780億円	2,183億円	【継続】経済効果を測るうえで必須
来訪者満足度	道外客 26.8% 海外客 60.2%	道外客 41.4% 海外客 -	【新規】来訪者の満足度を高めていくことが選ばれる旅行先になるには必須
市民満足度	-	-	【新規】持続可能な観光地として発展するためには市民の満足度が高まるのが必須であり、新たにアンケート調査による把握を検討
延べ宿泊客数	13,742千人	6,310千人	【新規】日帰り客に比べ観光消費額が多いと考えられる宿泊客を指標として管理
観光入込客数	15,846千人	7,893千人	【継続】札幌観光は、札幌圏からの日帰り客が多いが、規模が大きく、リピート客も多いと思われるため指標として管理
観光消費額単価	道内客 22,949円 道外客 28,734円 海外客 105,606円	道内客 22,949円 道外客 27,847円 海外客 93,627円	【継続】付加価値を高めるためには単価の向上が重要(現プランでは総観光消費額の要素として管理)
リピート率	道外客 72.1% 海外客 40.0%	道外客 70.8% 海外客 -	【新規】現プランでは、再訪意欲率としているが、実績を重視し、リピート率を指標として管理（新規客獲得も重要であり、リピート率上昇のみを追うものではない）
平均滞在日数	国内客 1.28日 国外客 1.33日	国内客 1.26日 国外客 2.05日	【継続】滞在日数の増加は消費額の増加に直結するため
※観光GDP	1,911億円（2014年度）		これまで、北海道がおおむね5年に一度実施している「北海道観光産業経済効果調査」（直近は2014年度）の結果を活用して推計しており毎年管理する成果指標とはしないが、定期的な把握、評価を行う
※経済波及効果	3,027億円（2014年度、直接効果含む）		

## 第6章 基本方針

将来ビジョン実現に向けた基本方針を整理した

①観光客数の確保



②観光の質の向上  
消費単価の増  
域内調達率の増



観光GDP・  
経済波及効果の増

③観光客の満足度向上

更なる誘客（口コミ）やリピーター確保

④持続可能な観光の実現に向けた観光地経営

持続可能な観光を、全てに通じる根底的な理念とし、その実現を図る観光地経営を実践



## 第7章 施策の方向性

### ①観光客数の確保

- ◆ **コロナ回復期のリベンジ需要の取り込み**  
国内：早期回復のための需要喚起  
海外：インバウンド回復に向けたプロモーション
- ◆ **多様な観光資源の活用や観光トレンドの変化を捉えた誘客**  
食・スポーツ・イベントなど自然と都市が共生する札幌だから  
実施できるツーリズムによる誘客促進、持続可能な観光（サステナブル  
ツーリズム）の推進等
- ◆ **2030冬季オリ・パラをはじめとする機会を生かした  
飛躍的な認知度向上、欧米豪からの誘客促進**  
オリ・パラ、ATWS2023等の機会を生かしたプロモーションによる認知度向上、誘客促進
- ◆ **閑散期対策、平日需要喚起**  
スノーリゾートの推進、MICE、大規模イベント、文化・スポーツイベント  
誘致等
- ◆ **新幹線札幌延伸による新たな需要創出**  
ニセコ、函館、東北、ゴールデンルート訪問客の札幌滞  
在・周遊を促進
- ◆ **ユニバーサルツーリズムの推進**  
宿泊施設等におけるバリアフリー化の推進、従業員研修・施設  
コンサルティング、ハラールやヴィーガンなど多様な旅行者ニーズへの  
対応、情報発信等

### ②観光の質の向上

#### 消費単価増

- ◆ **都市観光と自然体験の融合など、札幌ならではの  
付加価値の高いコンテンツ造成**  
スノーリゾート、アドベンチャートラベル、  
夜間・朝などの時間帯コンテンツの充実
- ◆ **少人数・高単価・高品質を意識したサステナブルな旅行商品の造成**  
コロナによるニーズの変化、サステナブルツーリズムの  
高まり等を踏まえた高付加価値商品造成への補助等
- ◆ **富裕層や欧米豪向けコンテンツ造成**
- ◆ **大規模イベントの在り方見直し・リブランド化**
- ◆ **MICEの在り方変化に対応したMICE誘致**  
新たなニーズに対応した助成制度の創設、見直し等
- ◆ **広域連携による滞在日数の長期化**  
周辺都市の魅力を一体的にPR+周遊促進

#### 域内調達率増

- ◆ **地域経済への波及効果を意識したコンテンツ造成**  
アドベンチャートラベルなど、地域への還元率の高いコ  
ン텐츠造成
- ◆ **地産地消や域内サプライチェーンの強化**  
先導的取組みへの補助等の事業者支援、他事業者への展開

## 第7章 施策の方向性

### ③観光客の満足度向上

- ◆ **マーケティングの強化**  
来札観光客や市場動向、札幌の強み踏まえたターゲット設定、ターゲット毎のコンテンツ造成とプロモーション、データ収集・分析機能の強化
- ◆ **観光人材の確保・育成**  
ガイド、観光案内所、ホテルスタッフ等
- ◆ **インバウンド受入環境整備**  
多言語化、キャッシュレス化、Wi-Fi整備・運用等
- ◆ **公共交通の利便性向上**  
案内機能強化、多言語化、キャッシュレス化、定山溪と都心部、観光施設間を繋ぐ二次交通の見直し
- ◆ **ユニバーサルツーリズムの推進**  
宿泊施設等におけるバリアフリー化の推進、従業員研修・施設コンサルティング、ハラールやヴィーガンなど多様な旅行者ニーズへの対応、情報発信等
- ◆ **災害対応や感染症対策の強化・発信**  
非常用自家発電設備整備補助、情報発信強化

### ④持続可能な観光の実現に向けた観光地経営

- ◆ **一体的・戦略的に取り組める組織体制の構築**  
DMO設立も含めた推進体制の強化
- ◆ **市民の観光に対する理解促進**  
観光による地域経済・雇用への貢献、重要性に関する啓発
- ◆ **持続可能な観光の実現に資する取組の推進**  
日本版持続可能な観光ガイドラインに沿った取組の実践、先導的取組みへの補助等の事業者支援等
- ◆ **観光地経営のための安定的な財源の確保**  
宿泊税の導入など

# 協議事項①

<協議事項>

# 「札幌観光の取組の方向性や推進体制の検討」

## ①次期プランに関する論点

- ・札幌観光にふさわしい将来ビジョンとなっているか？
- ・成果指標は適切か？
- ・その他骨子全体をとおして

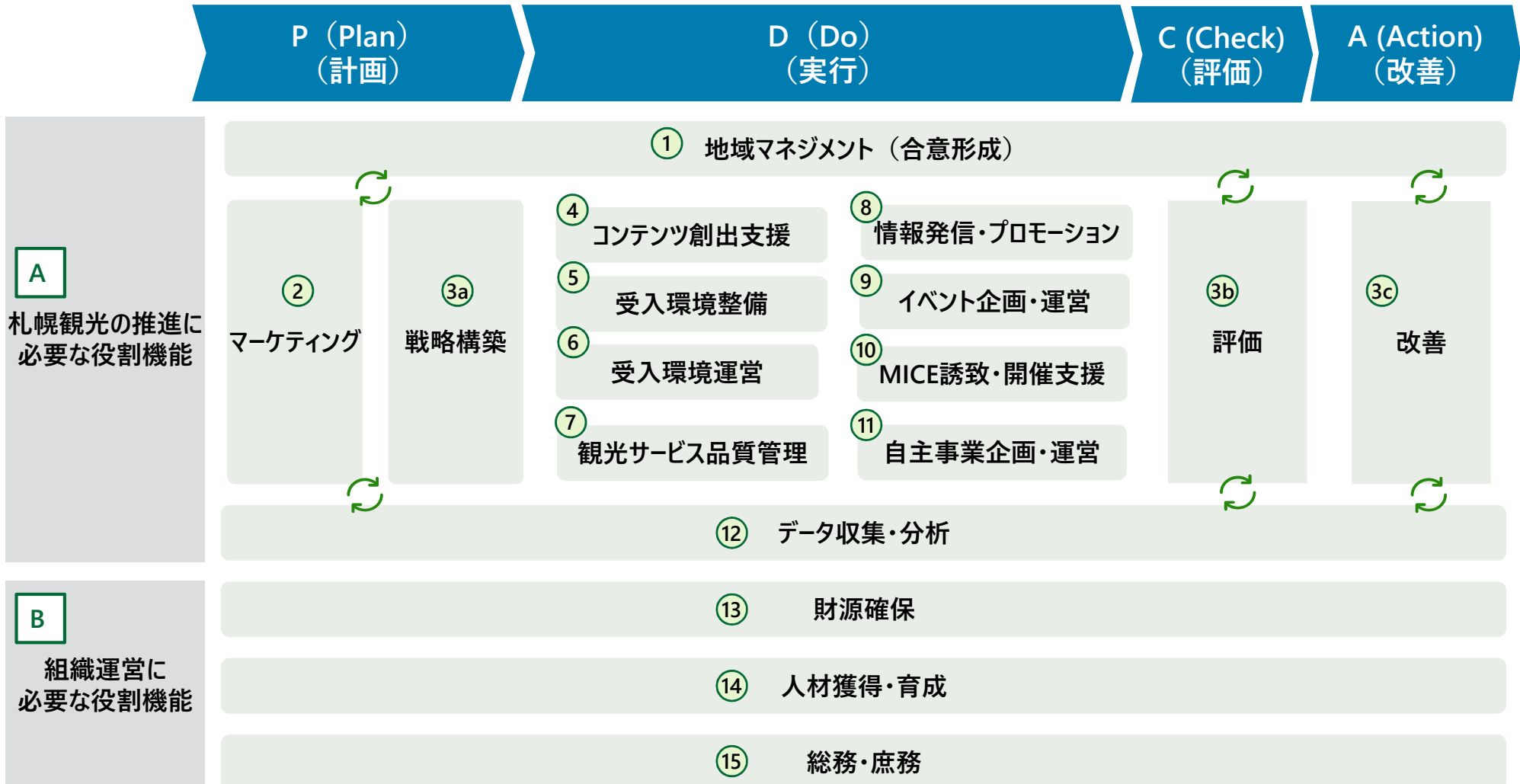
## ②推進体制に関する論点

現状の課題を踏まえ、札幌観光の推進体制のあるべき姿について

# 推進体制

## 観光地経営の視点に立った観光地域づくりの推進体制に求められる役割・機能

国が推進するDMOに求められる機能や、他の先進事例などを踏まえ、観光地経営の視点に立った観光地域づくりの推進体制として必要だと思われる役割・機能を、札幌観光の推進に必要なもの（A）と組織運営に必要なもの（B）に分けて整理した。



## 観光地経営の視点に立った観光地域づくりの推進体制に求められる役割・機能

区分	役割・機能	内容
<b>A</b> 札幌観光の推進に必要な役割・機能 (PDCA)	① 地域マネジメント	地域の多様な関係者との協力関係を構築し、地域の司令塔として観光地域づくりに向けた合意形成を図る。また、観光地域における関係者への戦略の共有などを図り、地域の取組に戦略性・一貫性を持たせる。
	② マーケティング	観光地域づくりのための市場調査や他観光地の調査、調査に基づくターゲット選定、プロモーションなど総合的なマーケティング戦略の立案を行う。
	③ 戦略構築 (評価・改善を含む)	観光地域における観光振興のための戦略をマーケティング手法に基づいて策定し、戦略等を評価するための指標を設定する。戦略の進捗についても管理し、評価・改善を行う。
	④ コンテンツ創出支援	観光事業者に対する業務支援や、観光資源の発掘や再評価、ストーリー付与等のプロデュースや高付加価値化による磨き上げを支援する。
	⑤ 受入環境整備	観光地域に必要な観光案内所やWi-Fi・二次交通・多言語対応等の観光インフラを整備する。また、観光関連事業者が整備するための資金等の支援を行う。
	⑥ 受入環境運営	受入環境として整備した観光案内所などの「観光インフラ」の維持管理を行う。
	⑦ 観光サービス品質管理	関係者が観光客に対して提供するサービスの品質管理・評価・向上をはかるための仕組みや体制を構築する (ガイドライン策定・品質認証制度・観光人材育成など)
	⑧ 情報発信・プロモーション	情報発信やプロモーションのターゲットを明確にし、観光地域のコンセプト等に基づく一元的・集中的な情報発信を行う。また、メディア等への効果的かつ効率的なプロモーション手法を選択し実施する。
	⑨ イベント企画・運営	観光客を誘客するためのイベントの企画・運営を行う。
	⑩ MICE誘致・開催支援	国内外の各種コンベンション等を誘致するための情報発信やプロモーション、視察の受入れ、会議・会議後のインセンティブの支援を行う。また、関係団体との連携強化を図る。
	⑪ 自主事業企画・運営	地域の官民の関係者との効果的な役割を分担した上で、観光資源を活用した滞在プログラムの造成や販売などの収益事業を行う (行政からの委託事業は含めない)
	⑫ データ収集・分析	観光地域づくりに必要なデータを整理し、そのデータを継続的に収集する。また、観光地の状況を正しくとらえるために収集したデータを分析する。収集・分析したデータを関係者に対してレポート発信する。
<b>B</b> 組織運営に必要な役割・機能	⑬ 財源確保	組織運営および観光地域づくりのための必要な安定した財源を確保するため、適切な財務報告を実施することで、組織の意思決定に必要な情報を提供する。
	⑭ 人材獲得・育成	組織運営および観光地域づくりのために必要な人材の確保や関連団体との関係性構築、適切な人事制度の整備と運用を行う。
	⑮ 総務・庶務	各種会議体の運営や情報セキュリティ管理、法務・知財管理など組織のバックオフィス機能を担う。

## 課題の整理

観光地経営の視点に立った観光地域づくりの推進体制に求められる役割・機能と、各団体が実施している事業の内容（資料4）を踏まえ、札幌観光の推進体制の強化に向けた主な課題について整理した。

役割・機能	課題の内容
地域マネジメントについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>札幌市全域の観光地域づくりに向けた合意形成を図る組織（司令塔）がない。</li> <li>関係者への戦略の共有や、地域の取組に戦略性・一貫性を持たせるための仕組みが不十分。</li> </ul>
マーケティングについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>データに基づくターゲット設定やターゲットに応じたプロモーションなどの総合的なマーケティング戦略が立案されていない。</li> </ul>
戦略構築について	<ul style="list-style-type: none"> <li>札幌市の観光戦略として観光まちづくりプランがあるが、策定プロセスに時間を要するため、環境の変化に即応した戦略の改定が困難。</li> </ul>
コンテンツ創出支援について	<ul style="list-style-type: none"> <li>各団体でコンテンツの創出や磨き上げ、高付加価値化などの取組を実施・検討しているものの、それに対する支援が不十分。</li> </ul>
観光サービス品質管理について	<ul style="list-style-type: none"> <li>札幌市・各団体がそれぞれで取組を実施しているものの、観光地全体としての観光サービスの品質管理・評価・向上を図るための仕組みがない。</li> </ul>
情報発信・プロモーションについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>札幌市・各団体が個別に取組を実施しているなど、一元的な情報発信・プロモーションになっておらず、効率性や効果に課題がある。</li> </ul>
データの収集・分析について	<ul style="list-style-type: none"> <li>札幌市で観光客入込数などの基礎的な統計の継続的収集・分析や年次レポートの発行はしているものの、観光関連事業者がリアルタイムに活用できるデータの収集・分析・発信が不十分。</li> <li>札幌市・各団体が収集したデータの共有や、収集したデータの詳細な分析・活用が不十分なため、地域内でデータの有効活用がされていない。</li> </ul>



## 協議事項②

<協議事項>

# 「札幌観光の取組の方向性や推進体制の検討」

## ①次期プランに関する論点

- ・札幌観光にふさわしい将来ビジョンとなっているか？
- ・成果指標は適切か？
- ・その他骨子全体をとおして

## ②推進体制に関する論点

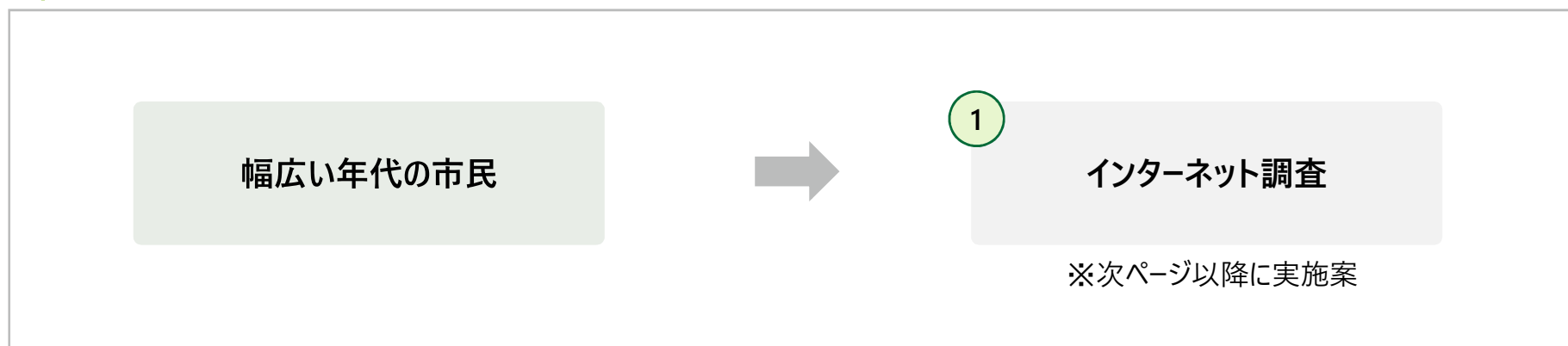
現状の課題を踏まえ、札幌観光の推進体制のあるべき姿について

# 市民アンケート等実施案

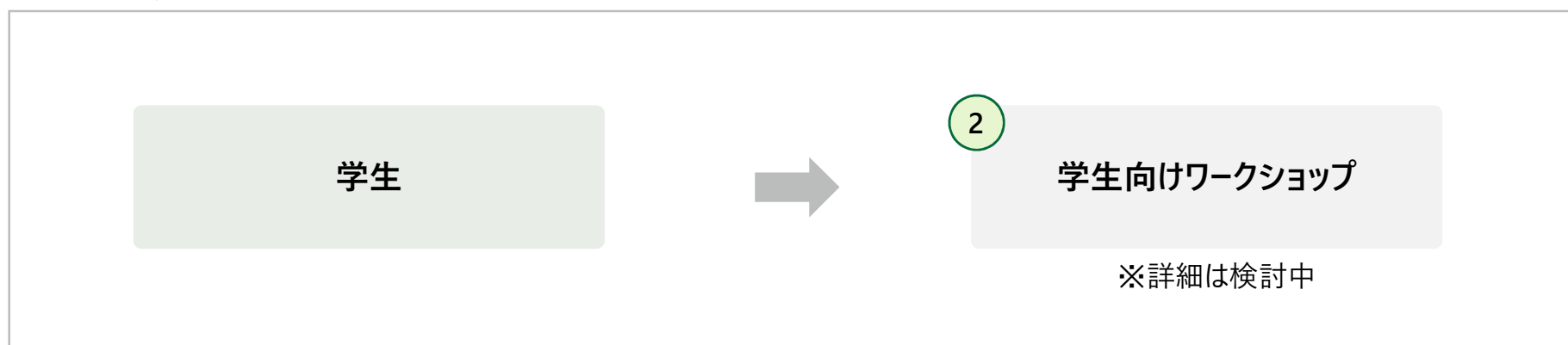
## ● 市民アンケート等実施全体像

市民の観光に対する意識・意見を確認するため、インターネットでアンケートを実施します。また、将来、観光人材となることが見込まれる学生から、ワークショップを通じて意識・意見を確認します。

### 市民アンケート



### ワークショップ



## ● インターネット調査の項目

幅広い年代の市民の意識および意見を収集するため、インターネットを活用した市民アンケートを実施します。

### 市民向けインターネット調査の概要

#### ①目的

- 札幌観光に対する意識および意見を収集すること
- 市民の観光に対する意識を確認すること

#### ②実施内容

- 札幌市が過去に実施した下記2つの市民向けアンケートの定点調査を実施 ※一部、新規の設問あり
- 定点とすることで、回答結果の変化を測り分析する  
＜対象アンケート＞
  - ①現プラン市民アンケート
  - ②平成26年市民意識調査  
(テーマ観光まちづくりに関する意識について)

#### ③実現方法

- 民間アンケート調査会社に依頼し、インターネット上でアンケート項目に対して回答を得る

#### ④実施方法

実施時期	10月上旬から中旬※予定
対象	札幌市在住の市民
サンプル数	1,000名※調整中
回収条件	10代区切りで均等数ずつ回収
アンケート項目数	8問

## ● 市民アンケート項目

回答負荷低減（回答率向上）を考慮し、10問以内を予定しています。  
また、札幌市が実施した過去調査と比較ができるよう配慮しています。

### アンケート項目案

Q 観光客が多く訪れるようになることで、あなたの生活に何か変化があるとしたら、どんなことが思い浮かびますか。  
① あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 経済が活性化し、景気が良くなる
2. 街のにぎわいが増す
3. 札幌の良いイメージが他の地域の人により伝わるようになる
4. 市外・道外・海外からの来訪者と交流の機会が増える
5. 交通が渋滞する
6. 治安が悪化する
7. 街の美しさが損なわれる
8. その他（ ）

Q 札幌市の経済産業にとって、「観光」は重要だと思いますか。あてはまる項目 1 つに○をつけて下さい。  
②

1. とても重要だと思う
2. まあまあ重要だと思う
3. あまり重要ではないと思う
4. 全く重要ではないと思う

Q あなたは、市外からあなたの友人や知人が訪ねてきたら、札幌の何をおすすめしますか。  
③ あてはまるもの全てに○をつけ、具体的に記載してください。

1. 食（ ）
2. 観光スポット（ ）
3. 祭り・イベント（ ）
4. 自然・景観（ ）
5. 街並み・都市（ ）
6. お土産・商品（ ）
7. その他（ ）

Q あなたは、札幌の観光資源や良いところについて、インターネット等（ソーシャルネットワークサービス、ブログ等）を使って情報発信をしていますか。あてはまるもの 1 つに○をつけてください  
④

1. 頻繁にしている
2. たまにしている
3. あまりしない
4. したことがない

## ● 市民アンケート項目

回答負荷低減（回答率向上）を考慮し、10問以内を予定しています。  
また、札幌市が実施した過去調査と比較ができるよう配慮しています。

### アンケート項目案

Q あなたは、札幌に観光客が訪れることについて、どのように思いますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

5

1. 良い
2. まあ良い
3. どちらともいえない
4. やや悪い
5. 悪い
6. わからない

Q 札幌市は多くのインバウンド（外国人観光客）が訪れてくれるよう、誘致を行っています。札幌市がインバウンド誘致に力を入れることについて、あなたはどのよう思いますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

6

1. 良い
2. まあ良い
3. どちらともいえない
4. やや悪い
5. 悪い
6. わからない

Q 札幌観光の現状は、ご自身が想定されていたものと違いがありましたか。あてはまる項目1つに○をつけて下さい。

7

※（観光GDPや観光客数など、札幌観光の現状に関する資料を閲覧した上で回答いただくことを想定）

1. 思っていた通り
2. 概ね思っていた通り
3. 少し違った（）
4. とても違った（）
5. わからない

Q あなたご自身についてお聞きします。

8

性別について、あてはまる項目1つに○をつけてください。

年齢について、あてはまる項目1つに○をつけてください。

1. 男性
2. 女性
3. その他
4. 無回答

1. 19歳以下
2. 20～29歳
3. 30～39歳
4. 40～49歳
5. 50～59歳
6. 60～69歳
7. 70～79歳
8. 80歳以上