

# 第4章 スノーリゾート推進の方向性

## 1. 目指す将来像

### (1) 基本的な考え方

札幌は、人口約 200 万人の大都市でありながら、年間約5mもの雪が降る世界で唯一の都市であり、昭和 47 年(1972 年)に冬季オリンピックを開催し、現在2度目となるオリンピック、そして初めてとなるパラリンピックの招致を目指している国際的なウインタースポーツシティでもあります。市内には、多様な魅力を持つ6つのスキー場が、都心部から車で 60 分以内に点在しているほか、スノーアクティビティが楽しめる施設や世界的な認知度を誇る「さっぽろ雪まつり」など、世界に誇れる「雪の街」としての魅力を備えています。

現状においては、市内スキー場に対する観光客の認知度が低いなど、札幌が持つ雪の街としての魅力が十分に観光客の誘客につながっていない状況にあります。インバウンドスキー客の増加が見込まれ、北海道のスノーリゾートとしてのブランド力も向上しているこの機会に、雪の街としての魅力を最大限に活用した観光振興に取り組むことは、冬期の誘客促進の有効な手段になるものと考えられます。

そこで、市内スキー場やスノーアクティビティ等の雪体験コンテンツの魅力を更に高め、「雪の街の魅力」を観光客の誘客に最大限に活用するとともに、充実した都市機能や観光コンテンツを備えた「国際観光都市の魅力」との融合により、札幌でしか実現できない、街全体で冬を楽しむ「都市型スノーリゾートシティ」としてのブランド化を目指します。

### スノーリゾート推進に向けた現状分析まとめ

#### 【機会】

- ・インバウンドスキー客の拡大(5年で2倍)
- ・北京五輪を控えた中国でのスキー人口急増
- ・北海道のスノーリゾートとしての認知度向上
- ・スノーリゾート推進に向けた国の積極的な支援
- ・道内空港一括民営化や新幹線札幌延伸

#### 【脅威】

- ・国内スキー・スノーボード人口の減少
- ・国内外のスノーリゾート地域との競合
- ・雪不足によるスキー場の営業開始時期の遅れ
- ・コロナウイルスの影響

#### 【強み】

- ・年間約 5mの雪が降る世界唯一の大都市
- ・都心部近郊に多様な魅力を持つ 6 つのスキー場
- ・冬季オリンピックのレガシーを有する都市
- ・充実した観光インフラ、商業・飲食施設
- ・豊富な観光コンテンツや冬の大規模イベント

#### 【弱み】

- ・冬期の観光客が少ない(冬期閑散期)
- ・市内スキー場の認知度不足
- ・スキー場の施設・設備の老朽化
- ・スキー場等郊外観光施設へのアクセスが不便
- ・雪まつり終了後は、大規模イベントがない

## (2) 将来ビジョン

札幌が目指すスノーリゾートの将来ビジョンについて、①何を提供するのか(提供価値)、②誰に対して提供するのか(顧客像)、③どのように提供するのか(提供方法)、という3つの観点から整理します。

### ①提供価値

札幌は、大都市での快適かつ刺激的で、選択肢豊富な滞在と、スキー等の本格的な雪体験の両方を同時に提供できる世界で唯一の街です。

また、雪と大都市が生み出す景観や体験(雪とイルミネーション、雪と夜景、雪とイベント、都心部でのウインタースポーツ体験等)も、札幌ならではの特別な価値と言えます。

よって、札幌が目指すスノーリゾートの提供価値は、「大都市に滞在しながら本格的な雪体験ができるという世界で唯一の価値」と整理します。

### ②顧客像

札幌が目指すスノーリゾートは、スキー等の本格的な雪体験と都市観光の両方を提供できることが強みであり、これらを両方とも楽しみたいと考える顧客に対して訴求することが、効果的であると考えられます。

具体的には、観光のついでにスキーやスノーアクティビティも体験したい観光客、スキーのついでに観光も楽しみたいスキーヤー(スノーボーダーを含む。以下同じ。)、異なる観光ニーズが混在する多世代ファミリーなど、スキー技術度にかかわらず、多様なニーズを持った幅広い層の観光客が顧客として想定されます。

よって、札幌が目指すスノーリゾートの顧客像は、「雪体験と都市観光の両方を求める多様なニーズを持った幅広い層の観光客」と整理します。

#### 目指すスノーリゾートの主な顧客像

項目	主な顧客像
旅行目的・ニーズ	<ul style="list-style-type: none"><li>観光が主目的だが、ついでにスキーやスノーアクティビティも体験したい観光客(東アジア、東南アジア、国内)</li><li>雪への憧れが強く、気軽に楽しめる雪体験を求めている観光客(東南アジア)</li><li>旅行全体ではスキー目的だが、札幌では観光も楽しみたいスキーヤー(欧米豪)</li></ul> ⇒ <b>観光とともに手軽にスキー等の雪体験を楽しみたいというニーズを持つ観光客</b>
スキー技術度	<ul style="list-style-type: none"><li>札幌で初めてスキーにチャレンジする未経験者(東アジア、東南アジア)</li><li>(日常的にスキーをしていない) レジャーとしてスキーを楽しむ初中級レベルのスキーヤー(東アジア、国内)</li><li>パウダースノーを求めて道内スノーリゾートを訪れる中上級スキーヤー(欧米豪)</li></ul> ⇒ <b>初心者～初中級者がメインの顧客像だが、一部のスキー場では本格的スキーヤーも適合</b>
同行者・年代	<ul style="list-style-type: none"><li>異なる観光ニーズが混在する多世代ファミリー(全居住地)</li><li>アクティブな雪体験を求める子連れファミリーや若者グループ(全居住地)</li></ul> ⇒ <b>多様なニーズを持つ多世代のファミリー、グループが最も適合</b>

**顧客像：雪体験と都市観光の両方を求める多様なニーズを持った幅広い層の観光客**

### ③提供方法

札幌が目指すスノーリゾートでは、スキー等の本格的な雪体験と、食や買い物、観光施設の周遊、イベント参加などの都市観光の両方が楽しめることが最大の魅力です。しかし、限られた滞在期間の中で両方を楽しむためには、時間や手間など観光客の負担をいかに軽減するかが課題となります。札幌の強みを最大限に活かすためには、短時間でストレスなく両方を体験してもらえらるためのサービスを提供することが重要になると考えられます。

よって、札幌が目指すスノーリゾートの提供方法は、「手軽に快適に効率的に楽しめる一体的なサービスとして」提供することと整理します。

### ④将来ビジョン

札幌は、「大都市に滞在しながら本格的な雪体験ができるという世界で唯一の価値」を、「雪体験と都市観光の両方を求める多様なニーズを持った幅広い層の観光客」に対して、「手軽に快適に効率的に楽しめる一体的なサービスとして」提供することにより、「雪の街の魅力」と「国際観光都市の魅力」とが融合した、世界で唯一の大都市におけるスノーリゾート「スノーリゾートシティ SAPPORO」としてブランド化を目指します。

#### 札幌が目指すスノーリゾートの将来ビジョン

##### 提供価値

「大都市に滞在しながら本格的な雪体験ができるという世界で唯一の価値」を、

##### 顧客像

「雪体験と都市観光の両方を求める多様なニーズを持った幅広い層の観光客」に、

##### 提供方法

「手軽に快適に効率的に楽しめる一体的なサービスとして」提供する。



##### 将来ビジョン

「雪の街の魅力」と「国際観光都市の魅力」とが融合した

**世界で唯一の大都市スノーリゾート「スノーリゾートシティ SAPPORO」**

としてブランド化を目指す。

## ⑤ブランドイメージ

スノーリゾートシティ SAPPORO の認知度を高め、ブランド化を推進するためには、目指す将来ビジョンを国内外に分かりやすく伝えるためのブランドイメージが必要となります。

札幌が目指す将来ビジョンは、「雪の街の魅力」と「国際観光都市の魅力」との融合がポイントとなりますので、その両方の魅力を端的に表現したブランドイメージが望ましいものと考えられます。

そこで、雪の魅力を表す“Powder”と、都市を表す“City”という二つのキーワードを掛け合わせ、大都市の中にパウダースノーが降り積もるという札幌ならではの情景をイメージさせる「Powder in the City」をブランディングコンセプト<sup>13</sup>として設定します。

今後は、このブランディングコンセプトに基づき、スノーリゾートシティ SAPPORO の魅力を国内外に積極的に発信していきます。

### スノーリゾートシティ SAPPORO のブランドイメージ

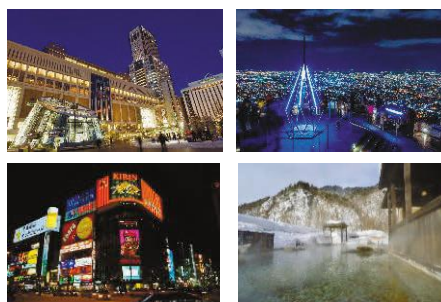
#### (ブランドイメージの考え方)

目指す将来ビジョンのポイントとなる、「雪の街の魅力」と「国際観光都市の魅力」の融合を表現したブランドイメージを構築

雪の街の魅力



観光都市の魅力



#### (ブランディングコンセプト)

# Powder in the City

SNOW resort city SAPPORO

目指す将来ビジョンを象徴するキーワードである、雪の魅力を表す「Powder」と、都市を表す「City」を掛け合わせて、ブランドイメージを表現しています。

<sup>13</sup> 【ブランディングコンセプト】企業理念やブランドの世界観などのそのブランドの核となる部分の具現化したもの。

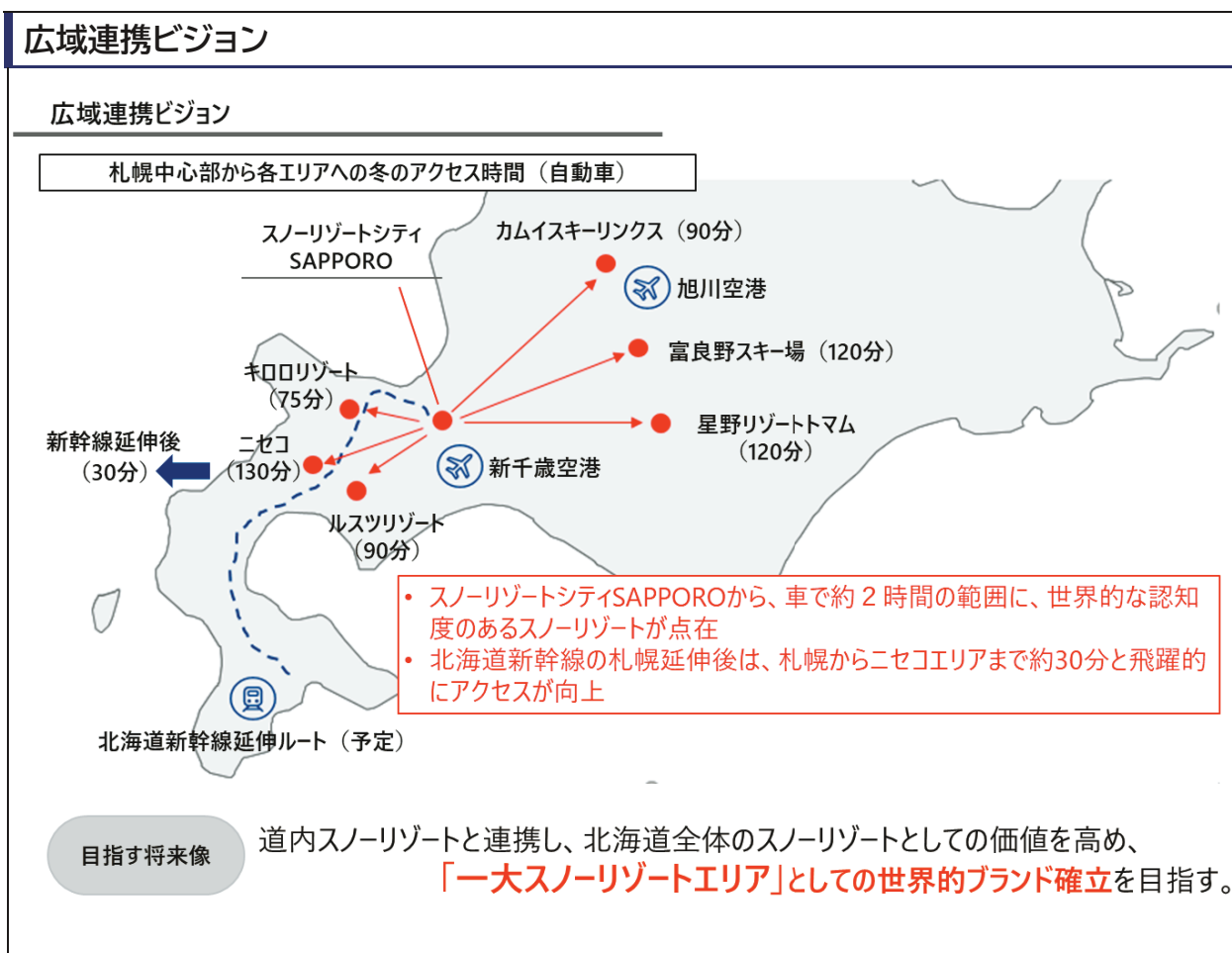
### (3) 広域連携ビジョン

スノーリゾートシティ SAPPORO の周辺には、車で約2時間の範囲に世界的な認知度のあるスノーリゾートが点在しています。令和12年度(2030年度)には北海道新幹線の札幌延伸が計画されており、延伸後は札幌からニセコまで30分以内と飛躍的にアクセスが向上することが見込まれています。また、令和2年度(2020年度)から実施された道内空港の一括民営化により、道内周遊の更なる活性化が期待されています。

北海道を訪れるインバウンドスキー客の中には、長期滞在し、道内のスノーリゾートを周遊しているスキーマーも多いことから、新千歳空港から近く、どのスノーリゾートにもアクセスが便利な札幌は、周遊の拠点として機能できるものと考えられます。

また、スキーやスノーアクティビティなどの雪体験と、都市観光を合わせて楽しめる札幌は、道内周遊における立寄り先としても魅力的な選択肢になり得るものと考えられます。

そこで、札幌は、広域連携の将来ビジョンとして、道内の他のスノーリゾートと連携し、道内を周遊するスキーマーに対して札幌が持つ機能や魅力を提供することで、北海道全体のスノーリゾートとしての価値を高め、「一大スノーリゾートエリア」としての世界的ブランド確立を目指します。



## 2.誘客の方向性

### (1)市場分析

スノーリゾートシティ SAPPORO の誘客ターゲットとして想定される市場について、居住地別の来札観光客数とスキー実施率の視点で分析すると、下表のとおり整理されます。

東アジアは、来札観光客数が圧倒的に多く、スキー実施率はそれほど高くはないものの、インバウンドスキー客の市場規模は最も大きいと推定されます。特に、中国は国内のスキー人口が急増しており、有望な市場です。

東南アジアは、スキー実施率が高く、冬期に訪れる割合も高いため、雪への憧れの強さが伺えることから、冬期の誘客ターゲットとして期待できる市場です。

欧米豪は、来札観光客数は少ないものの、スキー実施率が高く、道内にも多数訪れていることから、スキー目的の誘客ターゲットとして重要な市場です。

道外観光客は、スキー人口の減少により縮小傾向の市場ではありますが、依然として一定の規模を有しており、コロナ禍を契機に新たな動きが見られる市場です。

#### 市場規模(観光客数、スキー実施率)

居住地	冬期来札観光客数	スキー実施率	備考
東アジア	約 84 万人	中国:10.2% 韓国:0.3% 台湾:10.6% 香港:13.6%	•札幌を訪れる外国人観光客の約 7 割を占め、年々増加している。 •日本でのスキー実施率は低いが、中国では冬季オリンピックを控えて国策として普及に取り組んでおり、スキー人口が増加している。
東南アジア	約 23 万人	タイ:30.5% シンガポール:17.1% マレーシア:23.9% インドネシア:15.7%	•冬期に多く訪れており、スキー実施率も高く、雪への憧れの強さが伺える。 •東アジアより観光客数の増加率が高い。 •次回訪日時にスキー・スノーボードを実施したいと考えている割合が高く、潜在的なスキー需要が見込まれる。
欧米豪	約 6 万人	米国:19.5% 豪:61.9% 英国:20.4%	•来札観光客数は少ないが、道内を訪問している欧米豪のインバウンドは、約 20 万人と一定数存在している。 •ニセコを訪れている欧米豪のインバウンドはリピーターが多い。
道外観光客	約 87 万人	12.6%	•日本国内のスキー人口は 1998 年をピークに減少傾向が続いている。 •コロナウイルスの影響により、海外旅行の代わりに北海道を訪れるという動きもみられ、今後の需要拡大の可能性はある。

(出典)来札観光客数:札幌市「観光客入込数調査(平成 30 年度)」

インバウンドスキー実施率:観光庁「訪日外国人消費動向調査(平成30年度※観光・レジャー目的)」

道外観光客スキー実施率:札幌市「来札観光客満足度調査(令和元年度)」

## (2) 誘客ターゲット

市場分析とスノーリゾートシティ SAPPORO が目指す将来ビジョンを踏まえ、居住地別の訴求ポイントと戦略上の位置付けを、下表のとおり整理します。

スノーリゾートシティ SAPPORO は、多様なニーズに対応できることが最大の強みであることから、誘客ターゲットを絞り込むのではなく、それぞれのターゲットのニーズに応じた訴求方法により、すべてのターゲットに対して誘客に取り組んでいくこととします。ただし、戦略上の位置付けを踏まえ、戦略全体としてのバランスを考慮しながら、優先順位をつけて取り組んでいきます。

なお、今後の具体的な誘客の取組にあたっては、コロナウイルスの収束状況や、航空路線の回復状況、旅行需要の動向など、その時点における各国の状況を見極めながら、具体的なターゲット国を選定することとします。

### 居住地別の訴求ポイントと戦略上の位置付け

居住地	訴求ポイント	戦略上の位置付け
東アジア	高い認知度を誇る札幌観光に加えて、中国を中心にニーズが高まっている天然雪でのスキーが手軽に体験できることを訴求することで、札幌への更なる誘客とスキー場への周遊促進を図る。	最大のボリュームゾーン (即効性と高い誘客効果を期待)
東南アジア	雪への期待・憧れが強いことから、雪遊びやスノーアクティビティを前面に押し出し、雪体験を気軽に楽しめることを訴求することで誘客を促進するとともに、スキーにチャレンジするきっかけを提供し、将来のスキー目的でのリピーター獲得を目指す。	将来的なボリュームゾーンへ (高い成長率と将来のリピーター獲得)
欧米豪	道内スノーリゾートを訪れる本格的スキーヤーに対して、大都市での刺激的な滞在と、道内有数のパウダースノーや街並み・夜景を見ながら滑るロケーション等を有するスキー場の両方が楽しめることを訴求し、札幌への立ち寄りを促す。	ブランド化に向けた重点ターゲット (コアな層へのピンポイントアプローチ)
道外観光客	コロナ禍により国内旅行需要が高まる中、冬の札幌のアクティブな楽しみ方を訴求することで、新たな顧客を獲得するとともに、スキー初体験やスキー再開のきっかけを提供し、スキー目的でのリピーター獲得も目指す。	安定的なスノーリゾート経営に重要 (コロナ禍を契機とした新規顧客創出)

### (3)誘客戦略

スノーリゾートシティ SAPPORO は、スキー目的の観光客をターゲットに、スキーツーリズムの観点で誘客に取り組むことでブランド力を高める戦略(誘客戦略1)と、観光目的の一般旅行者をターゲットに、観光のついでに雪体験に誘導し、将来のスキー目的での誘客につなげる戦略(誘客戦略2)の、2つのアプローチにより誘客に取り組むこととします。

#### 誘客戦略

##### 【誘客戦略1】 スキーが主目的の観光客を札幌に誘客

本格的スキーヤー	<ul style="list-style-type: none"> <li>本格的スキーヤーに影響力のあるメディアやインフルエンサー<sup>14</sup>などを通して、スキー場と大都市でのアフタースキーの両方が合わせて楽しめる札幌の魅力を訴求し、スノーリゾートとしての認知度を高める。(初中級スキーヤーにも波及し、札幌のブランド力が向上することも期待)</li> <li>冬季オリンピックのレガシーや雪の街としての魅力を最大限に活用し、ウインタースポーツの聖地としてのブランド力を高める。</li> </ul>
初中級スキーヤー	<ul style="list-style-type: none"> <li>アジア圏を中心とした初中級スキーヤーは、スキーが主目的であっても、観光への関心も高いと考えられることから、スキーと観光を効率的に楽しめる旅行商品やサービスを提供することで、札幌への更なる誘客を図る。</li> </ul>

##### 【誘客戦略2】 札幌観光が主目的の一般旅行者を雪遊びやスキーに誘導

一般旅行者	<ul style="list-style-type: none"> <li>旅マエ、旅ナカにおいて、スキーやスノーアクティビティなど雪体験メニューの積極的な情報発信に取り組む。</li> <li>観光のついでに気軽に雪体験が楽しめるサービスやコンテンツを提供する。</li> <li>スキーをしない観光客でもスキー場に行きたくなるような魅力や仕掛けを創出し、スキーに触れるきっかけを提供することで、スキー目的でのリピーターにつなげる。</li> </ul>
-------	---

<居住地別ターゲットと誘客戦略の関係>◎重点ターゲット ○誘客対象 △一部対象

居住地	戦略1		戦略2
	(本格的スキーヤー)	(初中級スキーヤー)	(一般旅行者)
東アジア	△ (一部の富裕層・スキー愛好家)	◎ (中国で拡大見込み)	○ (最大のボリュームゾーン)
東南アジア	△ (一部の富裕層・スキー愛好家)	○ (スキーでのリピーター層)	◎ (将来的なボリュームゾーン)
欧米豪	◎ (ブランド化重点ターゲット)	△ (ファミリー層)	△ (ファミリー層)
道外観光客	△ (コアなスキーファン)	○ (スキー再開のきっかけ)	◎ (新規顧客創出)

14 【インフルエンサー】世間に与える影響力が大きい行動を行う人物。



### 3. 市内スキー場の将来像

#### (1) 市内スキー場の特徴

市内6スキー場の主な特徴や、市内6スキー場を比較した場合の各スキー場の強みは、下表のとおり整理されます。

市内スキー場の特徴・強み		強み(該当するものに○。特に当てはまるものに★)									
スキー場	主な特徴	認知度	パウダー	コースレイアウト	アクティビティ	眺望	都心アクセス	周辺観光	低価格	競技者向け	初心者向け
サッポロ テイネ	<ul style="list-style-type: none"> <li>市内最大規模のゲレンデで、コースも多彩</li> <li>1972年札幌冬季オリンピックの競技会場</li> <li>街並みと海を一望する眺望やパウダースノー</li> <li>スキーセンター、ローディングカーペット等最新設備が充実</li> </ul>	○	★	★	○	○	○	○		○	○
札幌国際 スキー場	<ul style="list-style-type: none"> <li>道内有数のパウダースノー</li> <li>定山溪温泉に近く、連携した取組が可能</li> <li>市内スキー場で最も高い認知度</li> <li>紅葉シーズンにはゴンドラを運行し、仮設展望台を設置</li> </ul>	★	★	○	○	○		○(温泉)		○	○
さっぽろ ばんけい スキー場	<ul style="list-style-type: none"> <li>都心部から最も近いスキー場</li> <li>W杯も開催される本格的な競技用コース</li> <li>子ども向けのスノーアクティビティが充実</li> <li>グリーンシーズンのアクティビティが豊富</li> </ul>			○	○		★	○		○	○
札幌 藻岩山 スキー場	<ul style="list-style-type: none"> <li>市街地から車で30分以内</li> <li>市内で唯一のスキー専用ゲレンデ</li> <li>日本新三大夜景を眺めるナイトスキー</li> <li>スキー学習の利用が多く、初心者の練習に適している。</li> </ul>			○		○(夜景)	★	○	○		○
フッズ スノー エリア	<ul style="list-style-type: none"> <li>市有施設であり、低価格で利用可能</li> <li>なだらかで幅の広い初心者用ゲレンデ</li> <li>国内でも希少なリージュコースを併設</li> <li>夏にもマウンテンバイク等のアクティビティが体験可能</li> </ul>				○		○	○	★		○
滝野 スノー ワールド	<ul style="list-style-type: none"> <li>国営施設であり、低価格で利用可能</li> <li>超初心者用ゲレンデで、未経験者も安心</li> <li>国内最大級のチューブそりなどスノーアクティビティが充実</li> <li>夏には花畑散策や、巨大な遊具、キャンプ等も楽しめる。</li> </ul>				★			○	★		○

## (2)市内スキー場に期待される役割・将来像

各スキー場の特徴を踏まえ、スノーリゾートシティ SAPPORO の将来ビジョンの実現に向けて、各スキー場に期待される役割・将来像を以下のとおり整理します。

市内スキー場に期待される役割・将来像		
スキー場	期待される役割・将来像	戦略上の位置付け
サッポロ テイネ	<p>多彩なコースレイアウト、パウダースノー、キッズパーク、最新の設備・施設といった魅力をさらに充実させることで、<b>本格的スキーヤーから初心者まで、あらゆるニーズに対応できる総合力の高いスキー場を目指す</b>ことが期待される。</p> <p>また、市内スキー場で唯一のオリンピック競技会場であることから、競技コースや聖火台などを有するオリンピックレガシーとして、オリンピックシティ札幌を象徴するスキー場を目指すことが期待される。</p>	本格的なスキーヤーのニーズにも対応できる大規模スキー場
札幌国際 スキー場	<p>道内有数のパウダースノー、世界的にも高い知名度、定山溪温泉との連携といった強みを活かし、<b>世界中のスキーヤーが憧れる、札幌ブランドを牽引するスキー場としての役割</b>が期待される。</p> <p>また、麓から一気に山頂まで到達できるゴンドラを活用した展望台の整備など、グリーンシーズンも含めた新たな誘客コンテンツの創出が期待される。</p>	
さっぽろ ばんけい スキー場	<p><b>都心から 20 分の距離にありながら、国際基準のモーグルコースやハーフパイプを備え、本格的なスキーやスノーボードが体験できる、究極の都市型スキー場</b>としての魅力を更に高めることが期待される。</p> <p>また、競技チームの合宿や国際大会の開催に適した競技スキー場として、これらのニーズに対応した宿泊施設の整備やコースの拡充など更なる機能向上が期待される。</p>	都心部との近さを活かして、観光とセットで楽しむのに適した中規模スキー場
札幌藻岩山 スキー場	<p>市街地から近く、夜景や眺望が楽しめることに加えて、札幌を代表する観光名所である藻岩山全体としての連携や、観光コンテンツとしての魅力・快適性を高める取組により、<b>観光とスキーの一体的な提供という札幌が目指すコンセプトに最適なスキー場を目指す</b>ことが期待される。</p> <p>また、市民のスキー学習やスキー技能検定に長く利用されており、今後も身近なスキー技術向上の拠点としての役割が期待される。</p>	
フッズ スノーエリア	<p>リフト料金が安価、コンパクトで短時間での利用に最適といった強みを活かし、<b>観光客の手軽にスキーを体験したいというニーズに対応したスキー場としての役割</b>が期待される。</p>	初体験でも安心して楽しめる初心者向けスキー場
滝野 スノー ワールド	<p>低料金で、初心者用ゲレンデでのスキーに加えて、国内最大級のチューブ滑りなど様々なスノーアクティビティが体験できることから、<b>雪初体験の観光客に雪遊びの楽しさや魅力を伝え、スキーに関心を持つきっかけを提供する、スキーファンへの入口としての役割</b>が期待される。</p>	

第1章  
第2章  
第3章  
第4章  
第5章  
第6章  
資料