

# スノーリゾートシティSAPPORO推進戦略 検討委員会

## 第2回 協議用資料

### 目次

1. 前回の振り返り
2. 論点整理
3. 論点①目指す将来像について
4. 論点②将来ビジョンの実現に向けた課題整理
5. 論点③誘客ターゲットと誘客戦略

- 第1回検討委員会において、札幌が目指すスノーリゾートの将来像の基本的な考え方と、具体的な将来イメージについて意見をいただいた。顧客像については、具体的なターゲットを想定し、もっと掘り下げる必要があるとされた。

## 札幌が目指すスノーリゾートの将来像の基本的な考え方

### 【提供価値】

- 昔よりスキーを滑らない人が多く、楽しみ方が多様化しており、特にアジア層はその傾向が強い。
- しっかりとスキーをする方が2人、短時間だけスキーをする方が2人、全くしない方が2人の6人家族を想定した場合、ノンスキーヤーへの配慮がポイント（ニセコはそこが弱い、札幌は魅力がたくさんある。）

### 【顧客像】

- ターゲットをアジア系と欧米豪のどちらに定めるかが課題
- 欧米豪の富裕層と一般的スキーヤー、アジアのスキー経験者と未経験者の4つに分類可能。本物を獲得し、価値を上げることが重要
- ニセコはリピーターが多く、札幌でもスキーの魅力でリピーターをどう作るかが重要（特に少しだけスキーをする層が狙い目）
- 札幌在住の外国人を取り込み、母国に発信してもらうことも重要
- インバウンドだけでなく、道外からの観光客もターゲットにすべき
- 市民がもう一度スキー場に戻ってくるような仕掛けも必要
- 海外旅行がメインの方など、コロナがなければ来なかった国内観光客が北海道に来訪し始めており、新規顧客獲得のチャンス

### 【提供方法】

- アジア系の観光客は滞在期間が短いので、無駄な時間が一番嫌いであり、ストレスフリーなサービスが重要
- スキーをする予定のない観光目的の観光客に、札幌に来てからスキーをやってみたいと思わせる仕掛けも重要
- スキー目的以外でも、まずはスキー場に来てもらうという戦略が必要

## 札幌が目指すスノーリゾートの具体的なイメージ・ブランドイメージ

### 【スキー場】

- グリーンシーズンも営業することで、冬のスキーの誘客にもつながる。
- 市街化調整区域の規制緩和があれば、スキー場の魅力作りが可能
- ホテル併設型ではないので、宿泊施設との結びつきが重要

### 【観光コンテンツ】

- すすきの等のにぎやかな場所や商業施設も外国人には楽しい場所であり、スキーをする人とそれ以外の人が両方楽しめる商品の提供が重要
- ウイスラーでは閑散期だった4月に音楽イベントを開催し集客に成功

### 【サービス・インフラ】

- 宿泊施設間や空港から荷物を配送するサービスがあると良い。
- 宿泊施設で、リフト券購入やレンタル手配などを可能にしたい。
- 雪質や天候に応じてスキー場が選択できる共通チケットがあると良い。
- 二次交通の整備はマスト。ホテルでの荷物スペース確保も必要
- 公共交通での移動は観光客には困難。ストレスフリーな移動が重要

### 【プロモーション（ブランディング）】

- 各スキー場が想定するターゲットを明確に伝えられることが重要
- 冬に来た時に札幌の夏の魅力をプロモーションする仕掛けがあると良い。
- 良い映像を一元化してアーカイブ化するとプロモーションに有効
- ブランディングに必要な言葉は、冬だとやはり「Powder」
- 「なぜ札幌を勧めるのか」という問いへの答えがブランディングには重要

### 【推進体制等】

- 6スキー場が連携し、エリアの舵取り役となる一体的窓口があると良い。
- 地域経済活性化支援機構（REVIC）の活用も一つの選択肢
- 道内スノーリゾートの広域連携の実現は、長期的なゴールになるのでは。
- 冬の観光客数を夏と同じレベルにまでもっていくという目標感が必要

## < 協議事項 >

### ① 【目指す将来像について】（論点1）

- スノーリゾートシティSAPPOROの顧客像の再整理
- スノーリゾートシティSAPPOROの将来ビジョンの再整理

### ② 【将来ビジョンの実現に向けた課題整理】（論点2）

- 将来ビジョンの実現に向けた課題を整理し、基本方針と必要な取組を検討

### ③ 【誘客ターゲットと誘客戦略】（論点3）

- 居住地別に市場の特性を整理し、ターゲットごとの誘客戦略を検討

- 顧客像を具体的に想定するため、居住地別の冬期観光客の特徴・ニーズを整理する。
- スキー場来場者へのアンケート結果に基づき、市内スキー場を訪れる観光客の特徴を整理する。

居住地別の冬期観光客の特徴・ニーズ

居住地	冬期観光客の特徴・ニーズ	市内スキー場を訪れた観光客の特徴
東アジア	<p>【ニーズ】 <u>食や温泉、ショッピング</u></p> <p>【同行者】 <u>家族・親族が多い。</u></p> <p>【リピーター】 中国、香港、台湾は5割以上がリピーター</p> <p>【滞在期間】 他のインバウンドと比較すると短い。</p>	<p>【来札の主目的がスキー】 <u>約5割</u></p> <p>【スキー技術度】 <u>8割程度が未経験または初級者</u></p> <p>【スキー未実施率】 <u>1割程度</u></p> <p>【アクセス】 5割以上が直行バスやレンタカー等を利用</p>
東南アジア	<p>【ニーズ】 <u>食やショッピング、スノーアクティビティ、自然、観光スポット</u></p> <p>【同行者】 <u>家族・親族が多い。</u></p> <p>【リピーター】 初めての人が多く、リピーターは少ない。</p> <p>【滞在期間】 比較的長期</p>	<p>【来札の主目的がスキー】 <u>約2割</u></p> <p>【スキー技術度】 <u>未経験者6割、初級者4割</u></p> <p>【スキー未実施率】 <u>4割程度</u></p> <p>【アクセス】 公共交通機関が多い。</p>
欧米豪	<p>【ニーズ】 <u>食や自然、観光スポット、温泉</u> <u>欧米は歴史や伝統文化体験、豪はスノーアクティビティ</u></p> <p>【同行者】 欧州は夫婦・パートナー、自分ひとりが多い。 米・豪は<u>家族・親族、友人が多い。</u></p> <p>【リピーター】 初めての人が多く、リピーターは少ない。</p> <p>【滞在期間】 日本の滞在は長い、札幌の滞在は短い。</p>	<p>【来札の主目的がスキー】 <u>約3割</u></p> <p>【スキー技術度】 <u>7割以上が中上級者</u></p> <p>【スキー未実施率】 <u>ほぼ0%</u></p> <p>【アクセス】 欧米は公共交通機関が多い。 豪は5割以上が直行バスやレンタカー等を利用</p>
道外観光客	<p>（市内スキー場を訪れていない観光客）</p> <p>【ニーズ】 食、自然、観光スポット、温泉、イベント</p> <p>【同行者】 夫婦・恋人と自分ひとりが7割程度と多い。</p> <p>【年代】 40代以上の割合が8割以上と高い。</p> <p>【スキー場に行かない理由】 準備に手間や時間がかかる、体力的に自信がない、同行者が楽しめないという理由でスキー場に行かない層が一定数いる。</p>	<p>【スキー技術度】 <u>初中級者が多い</u></p> <p>【同行者】 <u>子供連れ家族、友人同士が多い</u></p> <p>【年代】 <u>30代未満の割合が高い。</u></p> <p>【滞在期間】 スキー場を訪れていない人より市内宿泊日数が長い。</p> <p>【アクセス】 約4割がレンタカーを利用</p>

- 居住地別の特徴・ニーズを踏まえ、スノーリゾートシティSAPPOROの顧客像を再整理する。

## 顧客像の再整理

### 【居住地別の冬期観光客の特徴・ニーズのまとめ】

- ①食や温泉、ショッピングなど多様なニーズを持つ。
- ②市内スキー場を訪れている観光客は、スキーが主目的の人は少ない。
- ③スキー場に行っても、スキーをしない観光客が一定数存在
- ④家族や親族と一緒に訪れる観光客が多い。
- ⑤スキー技術度は、東アジア・東南アジア・国内は初心者～初中級者が大多数を占め、欧米豪は中上級者が多い。

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> <p>⇒ <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></p>
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> <p>⇒ <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></p>
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> <p>⇒ <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></p>



**顧客像：観光と雪体験の両方を楽しみたい多様なニーズを持った観光客**



- スノーリゾートシティSAPPOROが目指す将来ビジョンを改めて整理する。

## 将来ビジョン① (スノーリゾートシティSAPPORO)

SAPPOROは、

**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**

「観光と雪体験の両方を楽しみたい多様なニーズを持った観光客」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。

**ブランドイメージ**

目指す将来像を象徴するキーワードを掛け合わせてブランドイメージを表現

雪の魅力を表す「**Powder**」× 都市を表す「**City**」

(ブランディングコンセプトの例)

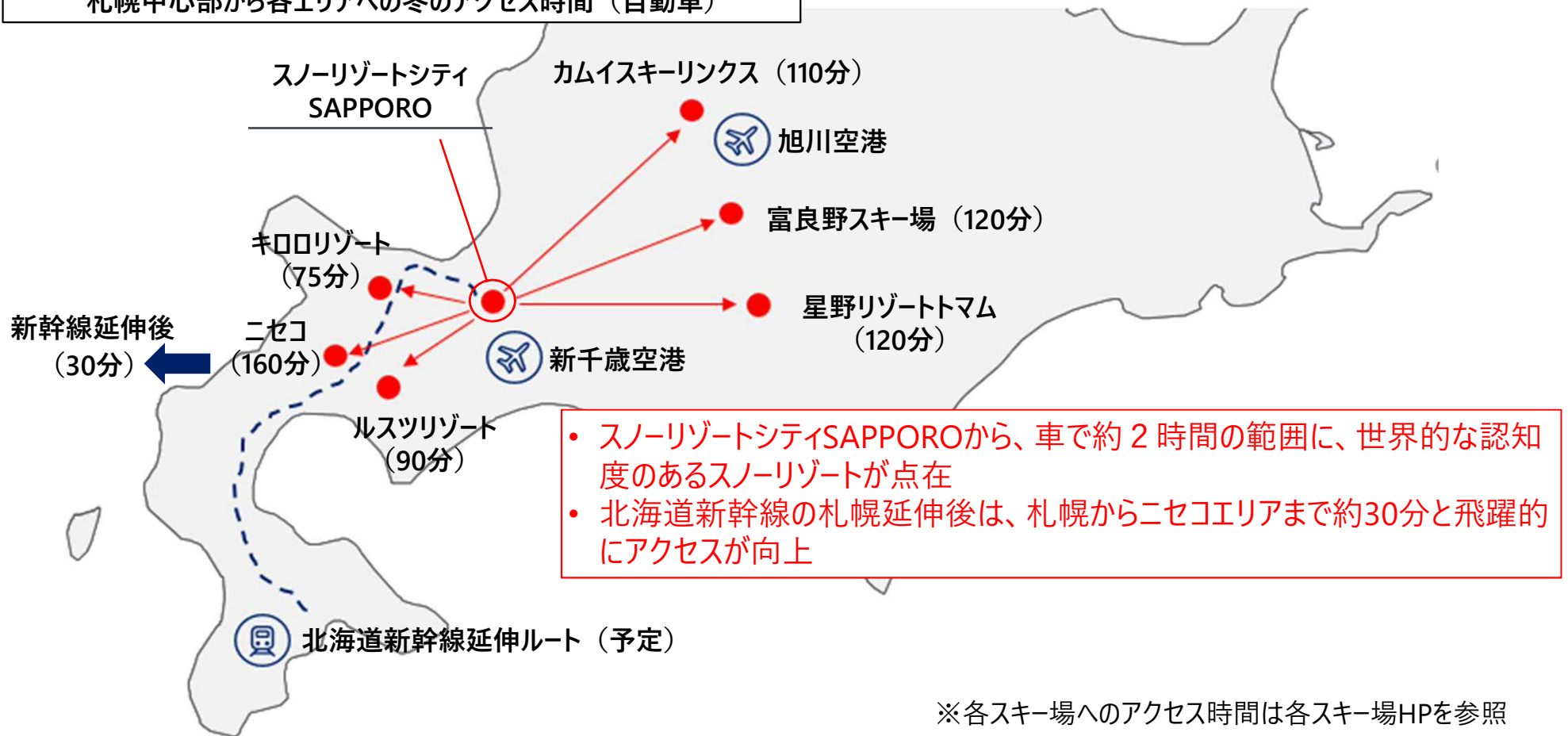
**Powder in the City**  
snow resort city SAPPORO



- 道内空港の一括民営化や北海道新幹線の札幌延伸を踏まえ、スノーリゾートシティSAPPOROが他スノーリゾートと連携することにより目指す将来像を整理する。

### 将来ビジョン② (広域連携)

札幌中心部から各エリアへの冬のアクセス時間 (自動車)



目指す将来像

道内スノーリゾートと連携して、

**北海道全体で「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、道内周遊の拠点として札幌のブランド価値向上を図る。

- 目指す姿と現状の相違点を踏まえ、将来ビジョンを実現するための今後の課題を整理する。

目指す姿の実現に向けた今後の課題 (1/2)

領域	目指す姿 (10年後に実現したい状態)	今後の課題
①スキー場	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 未経験者でもスキーやスノーボードを手軽に安心して楽しめる観光客のスキーデビューに最適なスキー場</li> <li>• 観光客がスキーやスノーボード以外の目的でも訪れたい多彩な魅力を備えたスキー場</li> <li>• 札幌のスキー場ならではの魅力が、世界中のスキーヤーに認知・評価されている。</li> <li>• 1年を通して、市民も含めて誰もが快適に楽しめる場所になっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 初心者が安心して利用できるための設備のさらなる充実</li> <li>• 多言語対応の観光客向け初心者レッスンの充実</li> <li>• 手ぶらでスキー等を楽しめるレンタル環境のさらなる充実</li> <li>• 雪遊びやスノーアクティビティなど気軽に楽しめる雪体験コンテンツの充実</li> <li>• アクティブな雪体験をしない層の観光客でも楽しめる観光コンテンツの創出</li> <li>• 世界のスキーヤーに札幌のスキー場の魅力を知ってもらうための情報発信やプロモーションの強化</li> <li>• 施設・設備の老朽化対応や魅力的な施設整備の促進</li> <li>• 料金高騰や過度な混雑により市民利用を妨げない工夫</li> <li>• グリーンシーズンにおけるスキー場の活用</li> </ul>
②観光コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 冬期シーズンを通して、札幌の冬ならではの魅力的な観光コンテンツが多数存在しており、札幌を訪れる観光客に豊富な選択肢が提供されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• さっぽろ雪まつり以降の賑わい創出</li> <li>• 札幌の冬をアクティブに楽しむ体験型コンテンツの充実</li> <li>• 既存の観光コンテンツ（食、温泉、夜景、芸術・文化等）に、冬にしかない特徴やストーリーをプラスして、魅力を高める工夫</li> </ul>



- 目指す姿と現状の相違点を踏まえ、将来ビジョンを実現するための今後の課題を整理する。

目指す姿の実現に向けた今後の課題 (2/2)

領域	目指す姿 (10年後に実現したい状態)	今後の課題
③サービス ・インフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 観光客が、観光と雪体験の両方をストレスなく楽しむためのサービスやインフラが整っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 都心部や宿泊施設とスキー場や観光コンテンツとのアクセス改善</li> <li>• チケット購入やレンタル手配等の雪体験をするまでの準備時間の短縮</li> <li>• 空港、駅、宿泊施設、スキー場等の間の移動における、スキー用品やスーツケース等の荷物の持ち運び負担の軽減</li> <li>• 様々なサービスをまとめて手配・決済可能とすることによる利便性向上</li> </ul>
④プロモーション ・マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 市内6スキー場の魅力や特徴と、冬の観光コンテンツの魅力が一体的に発信され、スノーリゾートとしての一定の認知度を得ている。</li> <li>• 来訪者の属性や観光ニーズ、行動特性などマーケティング分析を実施し、その結果に基づき、届けたいターゲットに必要な情報を的確に提供できている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• スキー場等の雪体験とその他の観光コンテンツを合わせて発信するためのツール作成、商品造成、キャンペーン実施等</li> <li>• 市内スキー場のそれぞれの特徴を活かした6スキー場トータルでのブランディング</li> <li>• 市内スキー場来場者や来札観光客の属性・動態等のデータを継続的に取得・分析する手法を確立</li> <li>• マーケティングに基づき、効果的なプロモーションを地域一体となって実施</li> </ul>
⑤推進体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>• スノーリゾートシティSAPPOROの舵取り役として、戦略策定、資金調達、事業推進等を継続的にマネジメントする組織が設立されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 組織形態、構成員、設立までのプロセス等の整理</li> <li>• 運営人材や自立化するための財源の確保</li> <li>• 既存の観光関連団体等の役割・機能の分担</li> </ul>
⑥広域連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 北海道のスノーリゾートエリアとしての世界的認知度が高まり、札幌もその拠点としてブランド化されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 札幌を含めた道内スノーリゾートエリアの連携を強化</li> <li>• 道内周遊を促進するためのアクセス向上や連携商品の企画</li> </ul>

- ・ 将来ビジョンを実現するための課題を踏まえ、今後の取組の基本方針（案）の考え方を整理し、必要な取組を例示
- ・ 必要な取組については、第3回でさらに具体的な検討を行う。

## 基本方針（案）の考え方整理と必要な取組の例示

### ① スキー場の観光コンテンツ化

#### < 考え方 >

- ・ スキー未経験者やスキーをしない方も含めて、観光客に楽しんでもらう目線を取り入れたスキー場にレベルアップ
- ・ 各スキー場の特徴を活かした魅力を高め、欧米豪などの本格的スキーヤーにも評価されるスキー場を目指す。

#### < 必要な取組（例） >

- ① スキー場と関係事業者が連携したスキー以外の魅力向上の取組  
（スノーアクティビティの充実、観光スポット（展望台、写真スポット、飲食施設等）の造成、イベント開催など）
- ② 多言語対応可能なインストラクターの確保に向けた市内スキー場が連携した取組  
（外国人インストラクターの受入、日本人インストラクターへの研修など）
- ③ 観光客がスキーの上達を実感できるサービスの提供（観光客向けレッスンの充実、スキー技能検定制度等の活用など）
- ④ 飲食店やメーカー等の企業とコラボしたスキー場限定商品の開発・販売
- ⑤ スキー場内やその周辺における施設整備の促進に向けた規制緩和等の検討

### ② 冬をアクティブに楽しむ観光コンテンツの充実

#### < 考え方 >

- ・ 冬こそ札幌に行きたいと思ってもらえるよう、冬にしか体験できない観光コンテンツを充実させる。
- ・ 特に、気軽に雪や冬を体感できるアクティビティの充実を目指す。

#### < 必要な取組（例） >

- ① 北3条広場（アカプラ）にスケートリンクを設置し、札幌の冬を代表するコンテンツとして定番化
- ② さっぽろ雪まつり後の2月下旬～3月にかけて、ウインタースポーツや雪体験をテーマにした新イベントやキャンペーン等を実施
- ③ 雪を気軽に体験できるアクティビティを都心部に創出
- ④ 歴史や文化等の既存コンテンツに冬を掛け合わせた、冬にしか体験できないプログラムの造成

- ・ 将来ビジョンを実現するための課題を踏まえ、今後の取組の基本方針（案）の考え方を整理し、必要な取組を例示
- ・ 必要な取組については、第3回でさらに具体的な検討を行う。

## 基本方針（案）の考え方整理と必要な取組の例示

### ③ ストレスフリーなサービスとインフラの実現

#### <考え方>

- ・ 雪体験と観光の両方が、快適に効率的に体験できるようなストレスフリーなサービスやインフラを整備

#### <必要な取組（例）>

- ① スキー場、宿泊施設、観光施設等を結ぶシャトルバスの運行
- ② 宿泊施設や都心部などで、チケット購入やレンタル手配等を可能にするサービスの実現
- ③ 空港、宿泊施設、スキー場間での荷物配送サービスや札幌駅等での荷物預かりサービスの実施
- ④ 二次交通や観光案内などの情報を一元的に提供し、予約・決済等も可能となる観光MaaS（観光アプリ）の開発・実装

### ④ マーケティングに基づく効果的なプロモーションの実施

#### <考え方>

- ・ 来訪者の属性・動態等のデータを把握・分析したうえで、継続的なマーケティングと効果的なプロモーションを実施
- ・ 市内6スキー場と観光コンテンツの魅力を一体的に発信することで、札幌のブランド化を目指す。

#### <必要な取組（例）>

- ① ICT技術を活用したスノーリゾート訪問者の属性・行動特性等を把握する仕組みの構築
- ② スキー場・食・宿泊・交通・観光などスノーリゾートに関する情報を一体的に発信するWebサイト構築（映像アーカイブ）
- ③ 周遊促進につながる企画商品販売やキャンペーンの実施（共通リフト券、周遊PASS、スタンプラリー等）
- ④ 市内6スキー場合同での海外商談会への参加や海外旅行会社の招請等、札幌が一体となったプロモーション
- ⑤ ウィンタースポーツの魅力発信やチケット購入・レンタル予約等が可能な都心部アンテナショップの設置

- 将来ビジョンを実現するための課題を踏まえ、今後の取組の基本方針（案）の考え方を整理し、必要な取組を例示
- 必要な取組については、第3回でさらに具体的な検討を行う。

## 基本方針（案）の考え方整理と必要な取組の例示

### ⑤ 持続可能なスノーリゾート形成にむけた体制構築

#### < 考え方 >

- 将来ビジョンの実現に向けて、スキー場と宿泊施設等の関係事業者との連携を促進
- スノーリゾートを持続的に経営していくため、地域の舵取り役となる専門組織の設立を目指す。

#### < 必要な取組（例） >

- ① スノーリゾートシティSAPPORO推進協議会の取組などにより、市内スキー場、関係事業者、関連団体等の連携を強化
- ② 組織設立に必要なとなる運営資金の確保や外部人材の受入について検討（地域経済活性化支援機構のファンド活用等）
- ③ スノーリゾート推進を目的とした法人を設立し、観光地域づくり法人（DMO）としての認定を目指す。

### ⑥ 道内スノーリゾートとの広域連携

#### < 考え方 >

- 広域連携による目指す姿の実現に向けて、道内スノーリゾートとの連携を強化し、道内周遊を促進する取組を実施

#### < 必要な取組（例） >

- ① 道内スノーリゾートと札幌間のシャトルバスの新規運行、利便性向上
- ② 道内スノーリゾートと市内スキー場の共通リフト券の導入や連携企画（キャンペーン）の実施
- ③ 相互の弱みを補完し合う旅行商品造成（札幌市は富裕層向けホテルが不足⇒ニセココンドミニアムの活用）

- ターゲットとなるインバウンドや道外観光客の冬期間（12～3月）の市場規模や市場特性をデータから整理する。

市場規模（観光客数、スキー実施率）

居住地	来札観光客数	スキー実施率※	補足
東アジア	約84万人	中国：8.4% 韓国：1.4% 台湾：4.1% 香港：9.3%	<ul style="list-style-type: none"> <li>札幌市の外国人観光客の約7割を占め、年々増加している。</li> <li>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。</li> </ul>
東南アジア	約23万人	タイ：13.9% シンガポール：9.7% マレーシア：13.8% インドネシア：6.1%	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>東アジアより観光客数の増加率が高い。</li> <li>次回訪日時にスキー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。</li> </ul>
欧米豪	約6万人	米国：16.7% 豪：20.8% ヨーロッパ：4.2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>来札観光客数は少ないが、北海道の調査（訪日外国人宿泊客数2018年度）によると、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。</li> <li>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。</li> </ul>
道外観光客	約87万人	12.6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>コロナの影響により、海外旅行に行けない代わりに北海道を訪れるという動きがみられ、今後は需要拡大の可能性はある。</li> </ul>

※スキー実施率

インバウンド：北海道『訪日外国人消費動向調査』（平成30年）、道外観光客：札幌市『来札観光客満足度調査』（令和元年）



- 各市場の規模や特性を踏まえ、ターゲットごとに訴求ポイントを整理し誘客戦略を検討する。
- また、各ターゲットのスノーリゾートシティSAPPORO推進戦略全体の中での位置づけを整理する。

ターゲット別の誘客戦略と全体戦略上の位置づけ（案）

