

第2回スノーリゾートシティ SAPPORO 推進戦略検討委員会

日時：令和2年11月5日（木）9:30～

場所：ORE 札幌ビル7階 会議室B

議 事 錄

【次 第】

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

1. 開会

○事務局（石川） お忙しい中ご出席いただきまして誠にありがとうございます。定刻となりましたので、第2回目スノーリゾートシティ SAPPORO 推進戦略検討委員会を開催させていただきたいと存じます。なお、本日につきましては定山渓観光協会の金川委員と、日本旅行業協会北海道支部の笹本委員が所要により欠席となります。
それでは、早速議事に移りたいと思いますので、これより先は委員長の遠藤委員長にお願いしたいと思います。

○遠藤委員長 おはようございます。それでは早速議事に入らせていただきます。まず前回から少し日にちも空いておりますので、前回の検討委員会の振り返りと本日の内容について事務局からご説明をお願いいたします。

○事務局（菅） 札幌市役所観光 MICE 推進課で調整担当係長をしております菅と申します。資料の説明は私からさせていただきたいと思いますので宜しくお願ひします。

2. 前回の振り返りについて

○事務局（菅） まず、本日の配布資料でございますが、協議用資料と書いた A4 の横の資料と、基礎データ一覧と書いた A4 縦の資料が配布されているかと思いますが、基礎データ一覧の方は参考資料となりますので、協議用資料に沿ってご説明させていただきたいと思いますので、宜しくお願ひいたします。それでは早速協議用資料を 1 枚おめくりいただきまして 2 頁目でございますが、前回の振り返りでございます。

＜協議用資料 p2 【前回の振り返り】の内容を説明＞

○事務局（菅） 本日の協議事項につきましては、論点 3 つご用意しております、1 つ目が目指す将来像について、顧客像と将来ビジョンの再整理をさせていただきたいと考えています。それから論点の 2 つ目といたしましては、将来ビジョンの実現に向けた課題整理について、課題を整理した上で基本方針と取組を検討していきたいと考えております。論点の 3 つ目でございますが、誘客ターゲットと誘客戦略ということで、居住地別に市場の特性を整理し、ターゲット毎の誘客戦略を検討するということで、前回の会議を踏まえ、本日は以上の 3 点について皆さんにご議論いただきたいと考えておりますので宜しくお願ひいたします。以上でございます。

○遠藤委員長 ありがとうございました。前回の振り返りのところは私もよく読みましたが、だいたい皆さんから出た意見を幅広く網羅されているのではないかと思います。も

し、ここでお気づきの点あればこれからのご発言の機会でも結構ですし、後ほどでももし何かあればお願ひします。それでは時間の関係もありますので、協議事項の論点の1つ目から事務局からご説明を頂きたいと思います。宜しくお願ひします。

3. 目指す将来像について（論点1）

○事務局（菅） それでは、論点1についてまずご説明をさせていただきます。資料1枚おめくりいただきまして4頁でございます。

＜協議用資料 p4～7【目指す将来像について】の内容を説明＞

○遠藤委員長 ありがとうございました。かなり前回と比べ具体的になってきております。まずは、この論点1について、主に4、5、6頁に対して委員の皆様方からコメント頂けたらと思います。それでは、井上委員から宜しいでしょうか。宜しくお願ひします。

○井上委員 井上でございます。現在、スキー場の連絡会議があるのですが、この資料に基づく戦略の全体や顧客像、ビジョンについてはその中でも異論は全くなく、この内容で良いという話がでておりました。ただ、市内6つのスキー場はそれぞれ事情が色々異なりまして、例えば、アクセスの問題や、山の標高、またそれぞれの顧客層も異なってきますので、具体的にその取組を進めるにあたっては、十分にご配慮いただけたらと感じております。宜しくお願ひします。

○遠藤委員長 ありがとうございました。まさに、井上委員が発言されたように、連携した組織や地域としてマクロで進めていく点と、個別スキー場でミクロで進めていく点が戦略的にやっていかなければならないと考えます。現時点では現案でよろしいかと思いますが、私もそこは気になっておりまして、是非個別具体的なスキー場の進め方は、次の論点2のところで出てくると思いますので、そこで言及していただければと思います。では続きまして、クリス委員お願ひ致します。

○クリス委員 4頁にも国籍により差があると書いてありますが、僕の経験で言うと、ニセコのお客様は、1日どのくらいのお金を使っているかが国籍によって全然違っています。例えば、オーストラリア人は大体1週間～10日間くらいの宿泊となっていますが、1日当たりの金額からすると、あまりお金を使わないのが現状です。逆に、アジアの方は、宿泊日数が3泊～4泊程度ですがお金を結構使っているので、どの国籍に重点を置くかを決める際に、札幌市として消費単価を重要視するのか、それとも滞在期間を重要視するのかは、考えなければならないポイントだと思います。

○遠藤委員長 今のところで、顧客像はだいたいこのような指標でいいかと思うのですが、今クリス委員がおっしゃった顧客の消費単価の視点で考えると、人数×単価を見ることがだと思います。滞在が長くても消費単価が低い場合、結果として短く泊まり、消費が高いお客様と同等だという考え方もできますし、その辺は顧客の属性等もう少し深堀して

も良いのではないかなと思います。それからクリス委員に私から確認したいのですが、6頁のキャッチコピーです。私も欧米の方に聞いたのですが、「Powder in the City snow resort city SAPPORO」の「Powder」というのは「Powder snow」というイメージができると考えて良いと認識していますが、改めてこの「Powder in the City」で誤解を与える表現ではないか、ご意見いただきたいのです。

○クリス委員 良いと思います。きちんと「Powder」も、「City」も表記されていますので。また、英語の観点からも、「in the City」の表現がいいと思います。「City」がメインですが、おそらくこれからアジア人はそこまでキーがメインではなく、食べ物・温泉等の色々できる場所であることを「City」は連想させるので、「Powder in the City」は悪い表現ではないと思います。

○遠藤委員長 「Powder snow」もイメージができるとのことです。ありがとうございました。ブランディングコンセプトが変わったので、確認をさせて頂きました。ありがとうございました。では、続いて高木委員お願い致します。

○高木委員 全体的には非常にまとまっていると認識をしております。ありがとうございます。その中で今後の検討事項となると思うのですが、やはりコロナ禍の中で、色々と変化することも想定されますので、特に添付資料のアンケート等は引き続き2年、3年は続けていただか必要があるのかなと思います。今後、そこで微調整が必要であると感じています。以上でございます。

○遠藤委員長 ありがとうございます。事務局へのご要望として、アンケートは引き続き継続した方が良いということでおよろしいかと思います。それから、アンケートでいうと私も研究をする中で、定点観測をしたいがために、あまり質問とか設問を変えないのが一般的ですが、例えば今はICTがすごく進んでいるので、こういうものを使ったスキー場サービスがすごく変わってきた場合とかは、少しフレキシブルにアンケート内容を修正し、取ってはいかがかなと思います。最終的には、札幌がいかに雪を活用して多くの観光客に来てもらうかというそこのゴールにアプローチをかけるのがアンケートの目的ですので、個人的には少しフレキシブルにアンケート項目を設定していけばよいかと思います。ありがとうございました。それでは水口委員お願い致します。

○水口委員 4頁のこの表はとてもわかりやすく、ものすごくイメージがつかみやすかったです。とても良いと思います。道外観光客の部分もとても良く、北海道のお客様は年配の方が多いと海外のエージェントからはよく言われておりましたが、スキーヤーは30代前後が多く、これはとても良い情報だと思いました。この表は、わかりやすいので使っていけると思っています。それが、5頁、6頁の顧客像としては多様なニーズをもった観光客と整理されていますが、将来ビジョンの一段階下の階層で、先程の表を生かして東アジアはこんな人達、東南アジアはこんな人達というのを日本人も含めてもう少し細分化して考えていったらと思います。そうすると、とても良い戦略ビジョンになるのではないかと感じました。それから、7頁の道内の広域の連携ですが、これも他のスキー場と組んだ時

に札幌の役割というのは札幌 6 スキー場だけではなく、札幌のシティとしての機能がとても大事になってくると思います。その点で、6 スキー場で考えた場合と、道内で考えたときの札幌の役割というのを分けて考えた方がよいと考えています。

○遠藤委員長 まず、1 つ目で水口委員からコメントいただいた将来ビジョンのところで、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ことは、ひとつ柱ですが、その中で例えば顧客像に応じたとか、戦略的にそのマーケティングに基づいたものが入ると、より良くなるのではないかというコメントだったかと思います。ここは、事務局でご検討いただければと思います。それから、7 頁目ですが、これは追加で付記してもよいかなと思います。まさに、今おっしゃったようにスノーリゾートシティ SAPPORO で考えていることと、北海道全体で見た時に札幌の都市機能というのは、他とは比較する材料がなく独特なところがあると思いますので、札幌の役割は連携をやっていく中で考えていかなければならないかと思っております。その点は、急に答えがでないと思いますが、やっていく中でぜひ重要な視点だと思いますので、宜しくお願ひ致します。それでは吉川委員、宜しくお願ひ致します。

○吉川委員 観光業の方からは、やはりこのタイミングなので、他地域との差別化というのを進めるべきだというお話をお聞きすることができます。その意味では、スノーリゾートという屋外スポーツ、アクティビティでもあり、雪の体験でもありますので、海外客だけではなく、国内客にも十分に楽しみを伝えられるかと思います。内容は、非常によくまとまっていると思いますし、このようなまとめを希望されている業界の方も多いのかなと思いながら聞かせて頂きました。

○遠藤委員長 ありがとうございました。方向性としては、概ね了解ということでご意見を頂いたということになるかと思います。それでは岸波委員宜しくお願ひ致します。

○岸波委員 将来像につきましては概ね問題なく、すばらしいものだと思います。先ほどお話をありました 7 頁の広域連携につきましては、札幌市内のスキー場で十分楽しんだ後、旭川のカムイや富良野に行ってまたスキーをするか、あるいはその逆があるかという問題はあると思います。広域連携を実現するには、例えばですが、来年度北海道で開催予定の ATWS (アドベンチャー・トラベル・ワールドサミット) と、その後の AT アドベンチャーツアーの動きと連動させていくべきかと考えます。以上です。

○遠藤委員長 現在、スキー客の行動で顕在化しているのは、例えばニセコからルツ、ルツからニセコ、ニセコから富良野という行動が一部見えているのですが、本当にそれが北海道全体として言えるのかはおっしゃるように調べていく必要があると思います。ただ、北海道中のスキー場を全部滑るというのは、私はスキーヤーでもありますので、可能であればやってみたいなど個人的には思ったりしますが、全員がそうとは限りません。この点は動向を見ながらの検討ということになるかと思います。それから、ATWS もおっしゃる通りで、開催後の動きとしてツア化や商品造成、ストーリー化等、広域で動いていくことも大事な視点かと思います。どうもありがとうございました。では伊藤委員よろしく

お願ひ致します。

○伊藤委員 北海道エアポートの伊藤です。今日は宜しくお願ひ致します。資料は非常にまとまっていてわかりやすいです。後程の話とも関係すると思いますが、アンケートが、お客様が来ていない状況では取れないと思いますので、コロナ以前の過去のアンケートは非常に重要な宝物だと思います。別紙に国別の話も出ていると思いますので、国別の細かいセグメント別分析をした上で、どのようなプロモーションができるのかを検討していく必要があると思います。プロモーションをする段階では、東アジアか東南アジアというような大きな括りではなく国別の視点が重要です。コロナ後に千歳空港にどれだけ直行便が飛んでくるかは全く分からない状況で以前のように多くの国から直行便がくることは難しいので、戻ってくる国別に、ターゲットを絞りながらプロモーションをやっていく必要があるのではないか。現在は平時よりも飛行機が飛んできていない状況ではあるのですが、国別の分析をしながら戦略を立てることが重要であると思っています。

○遠藤委員長 どうもありがとうございます。我々も今アンケートは取れない状況にありますので、コロナ前のアンケートは宝物というのは同感でございます。また、直行便はインバウンドを誘致していく上で大事な視点でありますので次に何を進めるかとなった時に、国別をセグメントしフライトの状況を見ながらプロモーションの実施範囲を決めていくことは大事だと思います。どうもありがとうございました。では、土田委員お願ひ致します。

○土田副委員長 土田でございます。宜しくお願ひ致します。前回の議論を受けて非常にまとまっているなというのが第一印象です。感じたのは、6頁の「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」という語感の部分かもしれません、スキーとスキー以外の雪遊び体験が含まれているのか、また本格的にスキーをやる人にこの考え方をどう伝えていくのかを議論しなければいけないと考えています。今回、スキーと雪体験が2軸となって、それぞれターゲットも若干変わってくるということですが、スキー目的でくる人が例えば5割・2割・3割をどう評価して良いのかは個人的にわからない点です。また、将来像は、本格的なスノーリゾートに札幌がなるのであれば、5割・2割・3割はもっと上がるべきなのか。まずは、ベーシックなスキー場の安定経営、持続可能性の視点から、スキー目的の人を一定数これからも推進戦略を展開していく上で上げ、かつ裾野を広げるために雪体験があると理解しています。現在、私は、雪まつりのつどい会場の管理運営をしているのでその現状を見ると、市民・道民の利用から、ここ数年はインバウンド、そのなかでも欧米人が雪体験を楽しめている実例をコロナ前までは見ておりましたので、その辺はどうなのかなと思っています。

それともう1点、道内連携ですが、実際なかなか手を取り合って実施するのは色々と課題があることが経験上感じております。そのため、道内連携した場合のメリット等、連携することで本当に新しい価値が生まれ、お客様に選ばれるのかを考える必要があると思います。プロモーションは広域連携するとより遠くのお客様を呼べるためプロモーションの効

率の観点からよく連携はするのですが、今回もプロモーションレベルだけで連携するのか。これも少し個々の話になりますが、道内連携は非常に言葉の響きが美しいですが、実際はここで何をどういうように進めるかの議論は今後必要かと思います。

○遠藤委員長 ありがとうございました。今、土田副委員長からありました主目的がスキーの観光客の割合の件で、事務局に聞きたいのですが、これは去年のアンケートの結果に基づくものなのでしょうか。

○事務局（菅） 昨シーズンに収集したアンケート結果です。

○遠藤委員長 この点も少し割合が変動すると思います。そのため、一旦メルクマールとしてはこれでよいかと思うのですが、副委員長がおっしゃった主旨はこれをどれくらいの割合までもつていく等のお話ではないかと思います。それから、道内連携はおっしゃるところで、お互いに連携をしていく意味・メリットが無ければ当然ながら連携することが難しいところもあるので、この辺はスノーリゾートシティ SAPPORO が動き始めた中で、ニーズに応えられないというところを他方に求める、あるいは来訪している顧客のニーズから踏まえてというところで、もう少し先で取り組んでいかなければならない問題だと思います。おそらく、主旨としては戦略で書いている連携と、実際連携することは温度差があるということなので、しっかり検討していかなければならないこととして承りたいと思います。それから、事務局の方にご確認でしたが、ご欠席のお二方の委員から何かコメントがあればお願い致します。

○事務局（菅） それではご意見いただいておりますので、ご紹介させていただきたいと思います。まず、金川委員でございますが、「将来ビジョンに異論は無いが、各ターゲットで求めるニーズが異なると思われる所以、伝える優先順位は柔軟に対応しても良いのではないかと思います。それから、広域連携を視野に入れるのは良いですが、まずは札幌内のサービス・アクセス等、札幌で完結するパッケージをしっかり構築してからでないと、単に他地区の宣伝になってしまふ恐れがあるのでないでしょうか。長期的なビジョンとして目指す方向性ということであれば、異論はありません。」ということで意見をいただいております。それから、笹本委員の意見でございますが、先程お話に出ておりましたが、ブランディングコンセプトについて、「Powder」という言葉だけでアジアも含めた外国人観光客が雪を連想できるのか少し心配であります。情報発信にあたって表現を工夫するなど、しっかりと雪を連想させるように留意すべきではないでしょうか。」ということで、ご意見いただいております。以上です。

○遠藤委員長 ありがとうございます。まず笹本委員のご指摘事項は、先程クリアになったかと思いますので、金川委員のところで、まずは札幌をしっかりやってという点は当然だと思いますので、私も全く同じだと思っております。また、お気づきの点がありましたら、いつでも構いませんのでご意見をいただくとしまして、それでは時間も限られていますので、論点 2 について事務局からご説明いただければと思います。

4. 将来ビジョンの実現に向けた課題整理について（論点2）

○事務局（菅） それでは引き続きまして、論点2の資料を説明させていただきたいと思います。資料8頁でございます。

＜協議用資料 p8～12【論点2 将来ビジョンの実現に向けた課題整理】の内容を説明＞

○遠藤委員長 ここはボリュームがありますので、2巡してもよいと思っています。まず、具体的に事務局提案の資料では、スキー場の観光コンテンツ、サービス、インフラ、プロモーションマーケティング、推進体制、広域連携、この6つの領域で「目指す姿」と「今後の課題」が提示されています。その課題をクリアしていくために必要な取組として、いくつか事例を挙げられたと理解しています。それでは、ここはボリュームもありますので少し順番を変えさせて頂き、伊藤委員よろしくお願ひします。

○伊藤委員 資料の内容は、全く異論がないのですが、この取組をすると同時に、もうひとつ別の視点を加えられないかということでご提案をしたいことがあります。私は、今札幌に住んでおりますが、元々東京の人間なものですから、やはり札幌というと五輪を開催した街であり、今2回目の五輪開催に向け誘致がされております。東京オリンピックでは、レガシーの概念が重視されていて、五輪を開催するだけではなく、五輪後にレガシーを活かしながら観光客を誘致する視点があると思います。そういう意味ではスキーを深堀りし、お客様を集めるということに加えて、さらに五輪を2回も開催した街札幌としてプロモーションをすることにより、冬の約半年間の期間だけではなくオールシーズンでレガシーとしての五輪開催都市札幌の魅力を将来できるであろうDMOで発信していくことが、PRの視点として将来的に必要ではないかと思っています。具体的に挙げるとしたら、東京に住んでいる人が実際にカーリングをする場合、一番近いカーリング場は河口湖にあるのですが、オールシーズンやっています。河口湖では、夏にウインタースポーツを楽しめることが1つの観光コンテンツで成立しています。カーリングにこだわっている訳ではありませんが、例えば、札幌にはまだまだカーリング場が少ないようです。五輪のレガシーということで10年、20年後に観光客が楽しめるカーリング場が増えてくると、冬のシーズンだけでなく、オールシーズンで札幌が五輪開催の街ということで観光客を全世界から誘致するようなプロモーションが将来成立していくと、さらに上のステージでお客様が増えていくようなことができる可能性があると思っています。議論を混乱させてしまうかもしれません、五輪の街札幌の視点もよろしくお願ひします。

○遠藤委員長 ありがとうございました。事務局に聞きたいのですが、将来のオリンピックとの関わりというのは、これから先のことだと思いますが、頭の整理としてどのように認識したらよろしいでしょうか。

○事務局（菅） この戦略の目的といたしましても、一義的には観光客につなげるということはございますが、付随的な効果として市民のウインタースポーツ振興であるとか、

さらにはオリンピック招致の機運も醸成していくというようなことも戦略の目的として考えておりますので、伊藤委員がおっしゃっていただいたことはまさに戦略の目的にもかなうようなところなのかなと考えております。

○遠藤委員長 どうもありがとうございました。現在ジャンプ台の観光活用として、夏の観光コンテンツにリフトを稼働してしっかりお金を稼げる可能性があるのは大倉山くらいでしょうか。あと、1972年に札幌冬季オリンピックが開催された時は、地下鉄等のハード的な観点のレガシーが多かったのですが、これからはソフト的なレガシーの1つとして冬のスポーツを楽しめる等、まさに伊藤委員がおっしゃった冬を軸としたコンテンツで夏も楽しめる視点は、私も非常に賛同するところであります。高みを目指すという点では、道内連携の他にもオリンピックレガシーを活用できる唯一のスノーシティというは、すごくインパクトがあって非常によろしいと思います。1ステージ2ステージ高いぐらいのテーマだと思いますが、なにか取り組めることができればぜひご検討いただければと思います。それでは岸波委員宜しくお願ひ致します。

○岸波委員 論点2に課題整理と今後の必要な取組を検討とありますが、具体的にインフラ整備を考えていく上で、やはりここは国の補助金を活用した取組というのも現実的に検討していくべきと考えています。まず、先日公表されました令和3年度の観光庁の観光予算概算要求概要を見たのですが、現状コロナウイルスにより観光産業は厳しい状況におかれていますが、インバウンド再開を見据えて、各種取組を推進するとしています。従来のWi-Fi環境の整備や多言語翻訳システム機器の導入などについて補助金が付いておりましたが、観光庁では今後、いわゆるDX（デジタルトランスフォーメーション）による観光サービス変革等、観光事業の創出も掲げています。例えば、VR機器の整備やデジタルサイネージの導入についても今後補助金がついていくと思われます。VRの活用では、例えば市内中心部で各スキー場をVRゴーグルを通して体験することも可能です。また、デジタルサイネージの活用では複数の宿泊施設が共同で各スキー場の降雪状況や交通情報を流すということも考えられると思います。それから道外の日本人客に対しても、例えば総務省のテレワーク推進に関する補助金を活用して仕事と旅行を組み合わせたワーケーションとスキーを組み合わせるという形で考えていくこともできると思います。いずれにしましても、何か具体的にインフラ整備やプロモーションマーケティングをやっていく時はすぐ結果が伴わないこともありますので、チャレンジの第一歩として国の補助金を活用するのは有効な手段だと思います。以上です。

○遠藤委員長 ありがとうございました。この辺は、後ほど私からも個人的な考えもございますが、岸波委員がおっしゃった国の補助金や国のスノーリゾートがどこに力点を置いているかという点のご説明だと思います。去年度、札幌市も応募し選定されましたが、どちらかというとハードの整備に軸足を置いたものではなかったでしょうか。来年度は、VRというところもあったので、これらを意識しながら、なにができるのかを検討していくことは有効だと思いますので、その点も少し俯瞰しながら進めたいと思います。それでは、

吉川委員宜しくお願ひ致します。

○吉川委員 今、岸波委員からもお話があったと思いますが、3番のサービスインフラのところで、例えば行き方であったり予約の方法であったり混み具合であったり決済というようなことで、ITでもう少し札幌に来られたお客様のかゆいところに手がとどくようなサービスが今後出てくるのだろうなと思われます。一方、札幌はIT企業の集積度も高いということですから、この点を組み合わせながら満足度の高いまちづくりということもあると思い聞いていました。

○遠藤委員長 ありがとうございました。ITの活用は結構重要になってきており、例えばスキー場に来てリフトチケットを買うために並ぶ時間は、観光客にはとても貴重な時間を奪うものであるため、この点が改善されれば良いと思います。また、ICTの活用とマーケティングは表裏一体のため、せっかくリフトチケットを売ったのだけれども、そこで収集できる顧客情報は、もちろん個人情報として配慮しなければならないですが、双方向でデータをとるような仕組みを是非検討頂けたらと思います。広い意味では、まさに札幌のIT産業の需要を創出するということもあればすごくよいのではないかと思います。ありがとうございました。それでは水口委員宜しくお願ひ致します。

○水口委員 まず8頁のスキー場のところで、東アジア、東南アジア、欧米、日本というマーケットを分けて考えたらよいのではないかという話をしましたが、これは目指す姿は上から2つ目くらいは東アジア、東南アジアだけれども、欧米のお客様を見た時に、ヨーロッパや北アメリカの世界中のスキー場を回っている人達が雪以外で北海道・札幌に来てよかったですと思うものは何なのかというものを明確にしておいた方がいいと思っています。それから、先程日本人の若いスキーヤーが意外と来てくれているといううれしいネタもあったので、その人達が日本の中であればやはり北海道、やはり札幌だと思うようなものが欧米人も同じように思うのであれば、どちらにも来て頂ける可能性は高いと思いますので、どのあたりに重点を定めるのかというのも考えたらよいと思います。その時に、スキー場がどのように変わっていくのか、どのように進んでいるかが10頁の基本方針のグリーンで記載されている1番の「スキー場の観光コンテンツ化」という所がありますが、これはきっとアジアに向けてはこれで良いのかもしれません、ヨーロッパや日本のお客様を考えたときに、スキー場が進化しているようなキーワードにしたら、さらにすばらしいスキー場を目指すみたいなことが打ち出せるのではないかと思いました。

○遠藤委員長 先ほどから水口委員の方から、一貫しておしゃっているお話しには、せっかく顧客別に分けたにも関わらず、戦術・具体論に入った際にそこが落ちているのではないかというご指摘だと理解しています。アジアの方は初めてスキーをした後、体力的に疲れた、休みたいという事になると思うのですが、欧米の方はスキースタイル・ライフスタイルが異なり、アメリカ・カナダ等のスキーリゾートの事例ではそこに滞在しアフタースキーは家族や仲間でワイン・ビール等を酌み交わしながら、2~3時間のアフタースキーを楽しむ等、親睦ありきのスタイルを想定すると、マーケットによってアフタースキーコ

ンテンツが異なるわけです。そうすると、今水口委員がおっしゃったように、アジアのスキーの方の観光コンテンツ化と、欧米の方の観光コンテンツ化は違うと思いますので、そこはしっかりした検討が必要だと思います。併せて、日本人のスキーヤーも同じだと思うので、せっかく道外のお客様が来て、やはり北海道だよねと思ってもらうには、先程の伊藤委員の例で、都内に住んでいる人は河口湖まで相当時間が掛かりますが、札幌だとわずか30分位でスキーに行き、滑り、帰ることができ、さらにそれでも時間があるという強みを踏まえ、日本人にも訴求できるポイントを考えると良いかと思います。また、水口委員のご発言で私が感じたところは、観光コンテンツ化をするにあたって、各スキー場の持っている特性を含め、全体組織としてやっていく所と、個別の具体的な細かい戦術ではスキー場毎にそれぞれ実施する等、分けて考える必要もあるのではないかと受けとめておりました。どうもありがとうございました。それでは、高木委員よろしくお願ひ致します。

○高木委員 今後の課題として非常に整理されていると思います。その中で、遠藤委員長がおっしゃったように、色々な各企業の努力として当然スキー場や私共ホテルがありながらも、これらの各企業ではできないことは市・道・国がやって頂くというのが前提だと思いますが、その中では是非、推進体制や地域広域連携という形で、先程土田副委員長が非常に難しいと言うお話があったかもしれません、財源を効率・有効的に使うためにも、同じような事を様々な所でやるのではなく、情報を関係者間でしっかりと提供した上で、効率よくやる必要もあるのではと感じております。以上です。

○遠藤委員長 ありがとうございます。当然、各企業の営業戦略等で担う部分と企業だけは出来ない部分があると思います。その観点からですが、先行している取組を行っている北海道スキー・プロモーション協議会での経験を、水口委員より後程コメントを頂きたいと思います。続いてクリス委員宜しくお願ひします。

○クリス委員 スキー場のコンテンツについて少しお話をしたいと思います。スキーやスノーボードがメインとなるのがもちろんですが、それ以外のアクティビティがあると第1回検討委員会でお話した家族6人の事例を想定した場合でも、皆が楽しめるようになると思っています。例えば、スノーシューや子供が遊べる場所、その遊べる場所の隣にコーヒーが飲める場所等があると、子供を見ながら両親も楽しめるので良いと思います。私は、ニセコに1度トナカイを連れてきたことがあり、そこで皆が写真を撮りながらサンタクロースが隣に居るような空間づくりを、冬期に約1か月程度実施したことがあります、すごく好評でした。そのような空間づくりをすると、雪が楽しいと感じる雰囲気を作れるため、すべてのお客様が楽しめるので良いと思いますが、街の中には余りスペースが無いため、これはスキー場でしかできないことだと思います。スキー場では、スノーシューやスキー・バイクが出来るといいと思います。また、伊藤委員が発言されたように、レガシーが凄く大事です。ハードのレガシーだけではなく、外国人が多く滞在するのであれば、ソフトのレガシーとして外国語が使える人材や雇用促進が進むと、子供達の英語教育の促進にもつながります。また、外国人がたくさん訪れるとファッションや食べ物、音楽等の文化

面での多様化も進むため、札幌市に住んでいる家族や子供達がスノーリゾートシティのファンとなって、サポートする環境が生まれると思います。

○遠藤委員長 どうもありがとうございました。スキー、スノーボード以外のアクティビティの重要性とそれをどこで実施するのか、さらに札幌に来ると雪を通じて楽しめることを伝え、充実させていく事が究極的な目標かと思います。また、トナカイはすごく面白い取組ではないかと思います。また、札幌市内で外国人のスキーヤーが増えてくると、直近では特にスキー場とかスキーインストラクター、スノーボードインストラクターの語学力が必要になってくるので、外国人のインストラクターで対応するという面もありますが、やはり雇用面でスキー場の人材固定化の面から考えると、日本人の底上げも必要と考えます。それでは、井上委員宜しくお願ひいたします。

○井上委員 スキー場としては、10頁にあるような必要な取組の例がございますが、これは連携の中では出来るところから進めて行きましょうというお話になっております。もう1点は、どの国の方でもそうなのですが、スキー場に来てもらう前に、スキーの未経験者、初心者が気軽にスキーができる、触れ合えるような、スキー場ではない場所で、例えば大通公園とかでスキーが体験できるという仕組みがあるといいのではないかという意見が出ていました。

○遠藤委員長 ありがとうございました。実際、私も去年関わったのですが、大通で雪まつりの終了後に、競技のノルディックスキー等を実施してみて、我々にも新しい気づきがありましたので、大通公園の活用は検討に値すると思います。それから、今なかなかインバウンドに対する投資がスキー場で難しい状況かと思いますが、出来るだけその点で進めるものは進めていただければ非常にありがたいと思っております。それでは、土田副委員長お願いします。

○土田副委員長 非常に盛沢山の内容ですので、最終的には優先順位をつけ、どの順番で実施していくのかという事が、これからの議論になってくるのではないかと思っていました。実際にこれを全部やろうとすると、どの位の期間・予算が投入できるか等のリソース面でわからない点がありますが、民間企業の場合だと財源や人員に制限がありますので、ステップ1.ステップ2.ステップ3というように優先順位を絞り込んだ上で、最初に狙うマーケットやその方法を絞り込んでいくための議論も今後は必要ではないかと思いながら聞いておりました。その中で個人的に気になったのが、アクセス面は民間ではできない部分もありますので、ここは本検討の中で1つ改善が出来ればと思いました。また、10頁の「スキー場の観光コンテンツ化」という点で水口委員からも意見がでておりましたが、スキー場のビジネスはリフトを利用してもらい頂上に行ってもらうことでお金が生まれるというのが基本かと思いますが、札幌は頂上で綺麗な景色が見えますので、アジア層に向けたプロモーションとしては展望台を活用した商品造成等を行う必要があると思います。ただ、実際にスキーの準備をしていない方が、ゴンドラに乗ってスキー場の頂上に行くことが良いのかという別の問題もあると思いますので、そのあたりは詳しく承知してお

りませんが、非常に有効な視点ではないかと思います。また、最後に1点だけ、雪体験が色々なところでバラバラにちりばめられておりますが、雪体験自体を1つにまとめてパッケージ化し、プロモーション・ブランディングするというのも有効だと思います。スキーフェスティバルでしたら、富良野のプリンスやトマムはスキーフェスティバルがありセットでPRをしているので、札幌としては街ぐるみで実施するというのが戦略だと思っています。

○遠藤委員長 ありがとうございました。リフトを使ってもらうというのは非常に大事な視点なため、せっかくスキーフェスティバルに来てもらって写真だけ撮って帰ってしまうのも勿体ないと思います。また、本日欠席されております笹本委員と金川委員のご意見を、事務局から聞かせいただきたいと思います。

○事務局（菅） 笹本委員からは、「スキーフェスティバルにスキーフェスティバル以外の目的、例えば単純に雪景色を見るとか雪遊びをするといったことで観光客を呼び込むのは良いと思いますが、そのような観光客はお金を落としてくれず、スキーフェスティバルの収益にはなっていないのではないかでしょうか。そのため、スキーフェスティバルをしない観光客からも、スノーパークの入場料を取ることや、レンタルスキーウエアの貸し出しなどにより、スキーフェスティバルが収益を上げることができる仕組み作りが必要ではないでしょうか。」という意見を頂いております。また、金川委員からは、「スキーボード・スノーボード以外のスノーアクティビティが、他地区と比べて弱い印象を受けています。観光かスキーフェスティバルかだけでなく、その中間にある幅広いスノーアクティビティの受入があると、よりマーケットが広がると思います。定山渓では雪三舞というスノーアクティビティのイベントや、雪灯路というスノーキャンドルイベントも実施していますが、今後は、場所を定山渓温泉街の中に移したり、イルミネーションを活用したロングランイベントにするなど、温泉と抱き合せた滞在を楽しむ提案として、今後も強化していく予定です。」とご意見頂いております。以上となります。

○遠藤委員長 ありがとうございました。リフトについては、色々と考え方はあるのですが、まずは乗っていただくという仕掛け、これは是非、全体でノウハウを共有したり、個社で考えていくという事が必要ですので、非常に良い観点ではないかと思います。そこは、スキーフェスティバルの経営に資する視点が必要ではないかと考えています。前回もお話ししたかもしれません、白馬では、夏のゴンドラを使ってもらうため、わざわざ山頂にカフェベーカリーを作り、さらにドッグランを作り犬も連れてきても良い環境を整えています。クリス委員がおっしゃったように、そこで犬を連れてきた家族がコーヒーを飲みながらパンを食べて楽しむというような環境があり、そこで1時間ぐらいの滞在が楽しめるようになっています。また、テレビ等で紹介がされたかと思いますが、夏でも白馬の山頂から見た風景にアルプスの雪渓が背景に映るため、最近ではアルプスの少女ハイジのような風景が撮れるという事で、わざわざブランコに乗るために山に登るといった仕掛けをやっていますので、このような発想は札幌でも見習って良いのではないかと思います。また、岩内リゾートでは、冬季のキャットスキーフェスティバルの中で、ナイター設備は無い事を逆手に夜は星が凄く綺麗なため、星を見るツアーを実施したりしております。このような事例を参考

に、夏も含めたリフト、あるいは何かスキー場をさらに使ってもらう仕組みも検討しても良いのではないかと思いました。

また、定山渓の取組で、有機的な連携は重要だと思います。先程の話に戻りまして、北海道にはスキープロモーション協議会と言われる全道レベルの協議会がございまして、そこは北海道運輸局と関わりが深い組織です。そこで今まで多くの事業をやってこられた水口委員からご経験や連携によるメリット等、連携という視点からコメントを頂ければと思います。宜しくお願ひいたします。

○水口委員 14、15年前に作られた北海道スキープロモーション協議会は、全道の14のスキー場及び札幌市、道庁、北海道観光振興機構を含めた関連自治体が加盟しておりますが、それは、ニセコにオーストラリア人が来始め、彼らから素晴らしい場所と指摘されてやっと気づいた時代に作られた組織です。当時、各スキー場もオーストラリア人を誘致したい意向があり、自分達のスキー場に誘致したがっている状況でしたが、多くのスキー場が日本国内のお客様しか相手にしていなかった状況で、実際にはルスツやニセコにしか訪れておらず、それ以外のスキー場を外国の方は誰も知らないという環境下でした。そこで、北海道のアンブレラ・ブランドを活用し、皆でプロモーションを実施しようという話になり、北海道の知名度を上げるための活動として、ロンドンに売り込みに行く等を行っていました。ただ、当時はそもそも道内のスキー場があまり知られていない時代でしたのでこのようなモデルで実施しておりましたが、現在では北海道が知られていないことを前提に情報発信する状況ではなくなってきていると思っています。そのため、それぞれのスキー場の特性は、何なのかをPRすることがとても大事になってきていると思います。例えば、当初のスキープロモーションの議論の中で「北海道」がキーワードでしたが、現在のスキーの世界では北海道よりニセコが有名になっているため、ニセコエリアにとっては「ニセコ」でプロモーションした方が良いという話になっています。そこには、役割分担の視点があるので、ニセコにはない、札幌の役割とニセコの役割を上手く繋ぎ合わせて発信していくことが、広域連携を進める上で重要だと思っています。すでに、北海道のスノーリゾートはその段階に来ており、その点を考えながら実施していく必要があると思います。それから、リフトに乗ってもらってなんぼという話もありますが、当時「スキー」プロモーション協議会なのか、「スノー」プロモーション協議会なのか、この一語に対して激論がありました。クリス委員が発言されたように、現在の顧客属性は多様化・進化しておりますが、当時はどのように北海道にスキーに来てもらうかを考える段階でしたので、まずはスキーを実施してもらい、レッスンを上手く実施し、自分でリフトに乗って1本降りたらきっとはまるということを考えていて、これはスキーがリピーターをつくるということにつながるのですが、素道に乗ってもらうためには、自分でリフトに乗って降りてこられるように、そのためにレッスンでもお金をいただいて、というようないい仕組みを作っていく事を基本に据えたので、協議会の名称も「スキー」プロモーションになったという背景があります。現在ではさらに進化しておりますので、その考え方を基本と

しながらも、様々なコンテンツを用意し、多様なマーケットに答えるための議論がここでされていると理解していいです。

○遠藤委員長 札幌における議論の出発点として、北海道の雪を知ってもらう事からさらにもう少し進んでいる状況ですので、この協議会で議論すべきこととして、スノーディスキーの入り口を作る事も大事であると理解しています。また、10頁のところで個人的に入れ込んでほしいのが、一番目の「スキー場観光コンテンツ化」の③観光客がスキーの上達を実感できるという表現になっていますが、その前に「楽しみ」の用語もいれてほしいと思っております。技術ばかりを強調すると、例えば日本のスキーレッスンの場合、2時間のレッスンですと、ほとんど技術を中心に教えるレッスンとなってしまう傾向にあります。これも1つの指導スタイルですが、特に海外のお客様には、是非スキーの楽しみを伝えるようになればと思います。そこは、ニセコにヒントがありまして、3時間レッスン、終日レッスンなど、時間をフレキシブルに対応し、お客様に合わせたレッスン形態になっております。ここ札幌からスキーの楽しみを伝えるためのワードもどこかに入れても良いのではと思います。スキーの上達については、水口委員がおっしゃったように大事なですが、楽しみという言葉も含めればより良いのではないかと思います。それでは、高木委員、ご宿泊という立場で宜しくお願ひ致します。

○高木委員 宿泊という立場では、お客様を滞在中にご満足いただけるようなことを持ち掛けられたりもしますが、先程お話にありましたスキーとの連携であれば、二次交通の重要性、補助金を活用したサポート体制・発信があれば、さらにまた上を目指せるのではないかと思います。

○遠藤委員長 ありがとうございます。現在、ホテルのコンシェルジュに対し、冬季に「スキー場はどこにあるのか」や「スキー場はどのようにして行けるのか」等の質問は多いのでしょうか。

○高木委員 まだ、そこまでは多くはありませんが、そのようなお問い合わせはございますので、各バス会社やスキー場と細々ながら連携をさせて頂いております。現在、ホテルでは実施している所とそうではない所がありますが、今後は重要になってくると思います。

○遠藤委員長 ありがとうございます。それではクリス委員、ご意見あればお願ひいたします。

○クリス委員 スキーや雪は、「楽しめること」が非常に大事です。私が以前の会社で実施した業務でスキー場運営会社との連携がありました。そこでは外国人向けスキースクールが難しいため、受け持ってくれないかという話が6年前にありました。最初の冬は、外国人向けインストラクターが50人位おり、昨年は310名程のインストラクターがいました。インストラクターはプライドもありますので、出来るだけ上手になるよう教えたいといつも言っているのですが、毎年12月の初旬頃に、「上手になるためのレッスンも重要ですが全体の95%位は楽しめるように、特に子供達が楽しめるように。」ということイン

ストラクターに伝えていました。子供達に、スキー上達を目的に強く教えてしまうと泣くケースもありますが、そうなると両親が怒るケースがあるためです。そのため、子供達が1時間ぐらいスキーした後に、残り1時間は雪だるま作り等をして楽しんでもらえるように工夫することで、両親も喜んでくれます。そうすると、両親も翌日レッスンにきたりする場合もあります。ニセコのプライベートレッスンは1日6~7万円と高く、インストラクターには利用者を上達させなければならないというプレッシャーもありますが、そこは逆に楽しめるようにレッスンを行うことを意識していました。また、これはスキー教室だけではなく、例えば、ホテルのスタッフについても、礼儀正しいのは勿論大事ですが、皆が常に笑顔でいることが一番良いのではないかと思っています。これは、外国人の考え方ですが、訪れるのは休暇目的のためですので、例えば、ディズニーの考え方のように、全部のコンタクトで楽しく過ごせることが凄く大事です。さらには、飲み物を出す時、チェックインする時、スキー教室する時にでも、できるだけ楽しめるようにすると皆がリピーターになります。ファンが一番大事です。

○遠藤委員長 ありがとうございます。今後できてくるDMOの役割は、サービスクオリティーやホスピタリティを全体で共有していくような、スキー教室の水準を統一するような取組までは必要ないかと思いますが、ベースには楽しませて上達させて行くということが札幌の共通価値になっていくと、皆で集まって実施する意味が出てくるのではないかと思いました。井上委員、そのような意味で、スキー教室やサービスで議論されましたか、いかがでしょうか。

○井上委員 スキー場として皆様の意見はとても貴重ですし、有難いと思って聞かせてもらいました。私共のスキー場も、その他市内のスキー場もインストラクターは外国語を話せる方を採用しております。今年の春はインバウンドの方は全く訪れておりませんが、それ以前は、他のスキー場もインバウンドのスキー教室を受け入れている事は伺っておりますので、コロナが収束したらまた復活していきたいと考えています。スキー場の大きな課題として、今後10年先を考えると、地球温暖化はスキー場にとってかなりの脅威となっておりますので、今後雪不足により営業が出来ないという事があり得るため、この戦略の中で環境への配慮も入れて頂けたらと思っています。

○遠藤委員長 ありがとうございました。テーマとして、少し大きくなってしまいますが、SDGsが世の中で重要だとされており、地球温暖化という大きなテーマを一つの街で全て解決出来るということでもありませんが、視点の1つとして入れてみてはと思います。このような主旨でよろしいでしょうか。吉川委員、岸波委員、伊藤委員、副委員長何かコメントがあればお願いします。

○各委員 大丈夫です。

5. 誘客ターゲットと誘客戦略について

○遠藤委員長 それでは、概ね方向性や課題の取組の了解は得たとして、次へ行きたいと

思います。続いて事務局ご説明をお願いします。

○事務局（菅） それでは論点3の資料を説明させていただきたいと思います。資料13頁をご覧ください。

＜協議用資料p13～14【論点3 誘致ターゲットと誘客戦略】の内容を説明＞

○遠藤委員長 ありがとうございました。誘致ターゲットを4つのセグメントに分け、それぞれにアプローチをして行く事で、将来想定している組織体と個別のスキー場がやっていく事に対する役割分担が出てこようかと思います。現時点では、その辺も含めて幅広に方向性や視点等を伺っていきたいと思います。それでは、井上委員お願いします。

○井上委員 札幌としてスキー場一体のプロモーションをする際に、各スキー場の特性を明確に位置づける必要があるのは理解できます。一方で、単体のスキー場としてもあらゆる顧客層を取り込みたいという営業戦略上の考えもありますので、特定の顧客に限定されすぎるのも問題があるのでないかとも思っています。そのため、戦略上の位置づけとしてプロモーション発信を行う際には、新たに想定されている組織体と個別スキー場のプロモーションのバランスをとる必要がありますので、各スキー場と十分に調整する必要があると思います。どうぞよろしくお願いします。

○遠藤委員長 まさに、スキー場側で実施したいプロモーションと、将来想定している組織体のプロモーションで整合性を図ること、また差異については組織とスキー場の分担を検討するための相談の場を設けて進めるようなイメージを事務局は考えているのでしょうか。

○事務局（菅） 検討委員会とは別に各スキー場の皆様の連絡会を設けているため、札幌全体として取り組む戦略と、スキー場の個別戦略の整合を図りながら進めていく必要があると認識しております。

○遠藤委員長 同じようなプロモーションをスキー場と組織体で実施するのは力が分散してしまうので、そこは是非選択と集中を図る進め方でよいと思います。続いて、マーケティング、ブランディングの観点も含めて、クリス委員どうでしょうか。

○クリス委員 誘致ターゲットを4つのセグメントを設けても良いと思いますが、ニセコでの実体験として、この4つの分別でのROI (Return on Investment) を考えると、オーストラリアや欧米は居住地との距離が遠いため、夏には訪れないものの冬にリピートする可能性はあります。また、アジアの方は、スキーにはそれほど関心がないので、リピートするかどうかは、楽しめるかどうかにかかっておりますが、夏に再度訪れる可能性があります。日本人（道外の方）は、冬季に訪れた方でもちろん夏に戻る可能性はあると思いますが、スキーの観点でみると、例えば長野や地元スキー場等、国内のどこでも行ける環境下にあります。そのため、スキーの観点から見ると、それほど利回りはあまり良くないと思います。ターゲットの観点から、どのようなターゲットが札幌にとって良いターゲットかを考える必要があると思います。

○遠藤委員長 ありがとうございます。今、ROIの観点だと思いますが、投資対効果もマー

ケット毎で違う結果が出てくるので、それを踏まえてやっていくという事で、よろしいのではないかでしょうか。欧米顧客の場合だと、距離や時期なども考えるとスキーヤーは冬にリピートするため、夏の投資対効果はなかなか見通せないですが、逆にアジアの場合はスキーのリピートは未知数であるものの、夏の来訪は期待できるという関係だと思います。また、道外の方だと軽井沢等の他の国内スキー場があるため、そこを差別化するために、北海道ではワーケーション等の特徴を出すことでターゲットが期待する効果を入れてほしいということだと理解しています。そのような要素を、一言二言追加しても良いかと思います。また、何をもって、ROIを図るかは先の話として、成果指標としてはそれぞれ異なるのではないかと思います。それでは、高木委員よろしくお願ひします。

○高木委員 方向性は、特にこのままで宜しいかと思います。その中で、欧米豪のブランド化として、特に私が思うにオーストラリアは季節が違う南半球から来ますので、本当にスキーがしたい人が来るのではないかと思います。また、北海道でいうと、冬はゴルフが出来ないので、ゴルフが好きな本物の方は、本州やハワイに行く等の関係性にありますので、本物を取り込む上で評価は、他のマーケットを取り込むためにも非常に重要なと 思います。また、東アジア・東南アジアの母数が大きい市場を取り込むためにも、誘客ターゲットとして必要だと考えています。また、道外観光客、ここは日本人がベースになるかと思いますが、リピーターを呼ぶ上で楽しみという事を重要視していくと、もっと活性化できると思います。以上です。

○遠藤委員長 ありがとうございます。2点ほど、ブランド化していく上で、欧米豪のスキーをしっかりとブランドとして保っていくことと、ボリュームゾーンもねらっていくという観点でご発言と理解しました。また、道外観光客については、前回水口委員からも頂いたとおり、「なぜ北海道に来るのか。」という理由付けができると、道外の方もまた違った掘り起しが可能となるかと思います。今の状況でも、様々な方が来ていますので、ぜひ道外観光客もターゲットを整理しながら取り組んでいくという事で理解いたしました。それでは、水口委員よろしくお願ひ致します。

○水口委員 この位置づけとても良いと思っています。今後、これをどうやって進めいくかという点にかかっていると思います。この図はとてもいいと思っております。

○遠藤委員長 取組とターゲットのイメージは概ねこの4つで、水口委員もこの方向性はずれていないという理解でよろしいでしょうか。

○水口委員 はい。

○遠藤委員長 ありがとうございます。それでは吉川委員お願ひ致します。

○吉川委員 色々なお客様を対象に来て頂くという意味で、非常によいと思います。日々お会いしている方とのお話を思い出してみると、北海道や札幌がどの国を見てどこから人を呼ぼうとしているかの情報収集ができるおらず、食べ物、言葉、品ぞろえ、雰囲気作りの問題など個別に聞かれることが多いと感じています。そのため、どこを最大のボリュームゾーンとするのか、将来のボリュームゾーンはどこを中心設定するのかをわかりや

すぐ伝えてあげるということも必要かと思いました。

○遠藤委員長 ありがとうございました。この点は人数的には中国になってくると考えられますが、どこがボリュームなのかを国名でもう少し具体的に伝えていくということが必要であると思います。東南アジアといつても、例えば新潟のGALA湯沢スキー場ではタイの誘客がうまくいっており、そこはタイ国内でインバウンド向けに過去にプロモーションを実施したことにより、翌年タイからのお客様が多く来訪し、日本語、英語、タイ語表記を行なって対応したそうです。そのように、顧客が集中すると東南アジアの括りではなく、国レベルで考えていく必要があると思いますので、いま吉川委員がおっしゃったように、国別も次のステージでは検討する必要があると思います。続いて、岸波委員よろしくお願ひ致します。

○岸波委員 4つのターゲット別の誘客戦略は、まさにこのとおりだと思います。先日、REVIC（地域経済活性化支援機構）の方と話す機会がありました。数年前に長野の志賀高原のスキー場を再生しておりますが、その際の苦労話を聞く機会があったのですが、誘客戦略は当然どこも作っていくのですが、参画する関係者間の考えがぴったり合うということではなく、協議体組織に属していても当然自社の利益を追求しなくてはならないという問題があります。そこをまとめながら推進していくことが非常に大変、苦労すると聞いています。その苦労を乗り越えてようやく再生、うまい方向へ導いたというお話です。先程、遠藤委員長がおっしゃった白馬の事例やその他の事例を踏まえ、今後具体的に進めていくためには、そういった点を踏まえる必要があると思いました。

○遠藤委員長 ありがとうございました。関係者の意見の違いというのは当然出てくると思いますので、その時の拠り所となる設計図・考え方をしっかりと確定すると何かあっても立ち戻れることが結構ありますので、こういった議論を深めながら、スキー場のミーティングの場で、スタート前に大きな壁や隔たりがないかご確認いただければと思います。では伊藤委員宜しくお願ひ致します。

○伊藤委員 私も異論はございません。その上で、短期的に今年の冬を考えた時に、雪まつりが中止で、インバウンドもほぼゼロだと思うので、今年の冬に関しては、左下の道外観光客ということになってしまうと思います。コメントにもありますように、スキーの初体験、あるいはスキー再開のきっかけを提供することを重視した方がいいと考えます。さらに札幌全体で新規のお客様を増やしていくこと、あるいはリピーターを獲得していくという観点で初体験、スキー再開のきっかけにというところが重要です。今 Go To キャンペーンで、北海道が結構人気があるということを伺っていますので、今年の冬に関しては道外観光客、特に初心者の方を中心としたサービス提供を充実させ、コロナ禍を逆に活かしていくような発想を現場で探っていただくことが重要ではでしょうか。宜しくお願ひ致します。

○遠藤委員長 もし今年調査されるのであれば、今の視点はすごく大事な視点だと思います。現在、スキー場自体はゴンドラの人数制限を、レッスン時にはネックウォーマーやフ

エースガード等をしているためスキーのレッスンで3密はあまり生じないためコントロールしやすいとのことです。そこは、是非安全安心というのを道外観光客から実績を積み、インバウンドに対してもしっかりとPRできるよう情報を収集しておくと良いと思います。また、道外観光客の方でGo To キャンペーンを利用して来た方に、何がきっかけでスキーをもう一度始めたのか等が聞けるととても良いデータになると思いました。さて、次はご欠席の2人の意見があればお願ひします。

○事務局（菅） ご意見いただいておりますので、ご紹介いたします。まず金川委員からは「どのターゲットも大切ではありますが、コロナ後の各方面の情勢を見ながら適宜判断する事が必要です。特にエアラインとの兼合いは重要だと思います。現状では、ウインターフィーズンの観光を絡めた東南アジア圏のFITマーケットへの更なる誘客拡大と、スキーに関するサービス・アクセスの強化を図りながら、欧米豪、特に新千歳空港への直行便が飛んでいる方面、への誘客が望ましいと考えます。また、定山渓としては減少傾向ではありますが一定需要のある「スキー修学旅行」や、LCCと絡めた「若者」のスキー旅行等、道外客へ誘客の道が開けないか検討したいと考えております。一方で、特にコロナ禍にあっては、札幌市民および近郊マーケットも重要ではないかと考えております。宿泊施設の割引制度にスキー場の割引を付随するなど、今だから出来るマーケットの掘り起こしも価値はあると思います。」とご意見いただいております。それから、笹本委員からは、「冬の道外客の誘客は重要です。現状では、旅行会社として、雪まつり以外では、札幌の冬は売りづらいという状況ですので、例えば6スキー場が一体となってWEBコンテンツ化にするなどの動きがあると商品化しやすくなると考えます。また、10年後の新幹線延伸を見据えた場合、北関東や東北地方の人の動きが大きく変わると見込まれますので、北海道にとって新たなターゲットとなるのではないか、冬の北海道も新たなデスティネーションになり得るのではないか」というご意見をいただいております。以上です。

○遠藤委員長 ありがとうございます。ご欠席された委員のお二方から聞いて思った点を少しへコメントさせていただきますと、道外客は新幹線が札幌まで開通した場合、確かに東北あたりは別のステージで検討に挙げなければならないのでその通りだと思います。それから、飛行機の関係でいうとLCCとかもそうなのですが、そもそも観光客が東アジアで最大のボリュームゾーンというのは、マスツア（団体客）がメインだと思います。欧米豪は、FITがほとんどだと思います。現時点で、東アジアと欧米豪はこれで良いのですが、この緑の注釈的なところを観光行動の変化を見据えてアップデートしていくかなければならないと思います。すなわち、例えば中国の方がFIT主流になった場合、どのように今度動くのか、要はマスツアとして多く来ているところが今度どう変わるかの視点でも検討する必要があると思いました。すぐにはこうした変化は出てこないかもしれません、将来的には観光行動は変化するので、それを見据えて戦略・戦術も柔軟に変化させる観点は忘れてはいけないと思いました。この点、金川委員のFITの話を聞いて思いましたので付け加えました。それでは副委員長、全体を通じてでも結構ですのでコメントをお願い致します。

○土田副委員長 14 頁にあるのをずっと見ていましたのですが、夏も含め今まで札幌で取り組んできたプロモーションのターゲット戦略に関して大きくはずれていないので、冬季もこのようにいくのだろうなと感じています。それぞれ委員の皆様の意見を聞いて季節別の影響や、経済効果によっては取り組み方が違うのではないか、あるいは各市場にあった成果導入等を検討する必要があると思います。おそらく、色々な組み合わせや、実際の商品・サービスがあってこそそのターゲットですので、先ほどの商品サービスの部分でスキーに特化したもの、あるいは雪体験という大きな 2 軸がありましたが、それをここにはめ込んでいくとプロモーションのパターン・ブランディングのプロセスも様々なバリエーションができるので、この辺は非常に議論していく必要があると思いました。また、道外観光客について新幹線の話を聞くまでは、非常に難しいかなと、雪まつりの招致をしている中で、雪まつり以外で集客しにくいと道内エージェントからご意見頂き頭を悩ましていた部分ですでの、これはしっかりと検討していく必要があるのかなと思いました。以上です。

○遠藤委員長 どうもありがとうございました。2 時間近くになりまして十分ご意見いただけたかと思います。その他何かございませんでしょうか。もし何かあれば事務局の方にメールでも結構ですし、最終的には皆さんのが省略した部分があれば議事録の最終確認でフォローアップして頂ければ思います。それでは事務局の方に進行をお渡ししたいと思います。宜しくお願いします。

6. 閉会

○事務局（石川） 委員の皆様、活発な議論ありがとうございました。次の日程は改めて日程調整させて頂きますが、12 月中旬頃を目指して開催したいと思っております。それではこれを持ちまして第 2 回スノーリゾートシティ SAPPORO 推進戦略検討委員会の会議を終了したいと思います。本日はありがとうございました。

以上