

# 第4期中期事業計画

令和3年-令和5年

(2021-2023)



北海道観光  
PRキャラクター  
キュンちゃん

令和3年3月

公益社団法人 北海道観光振興機構

## はじめに

北海道における令和元年度の観光入込客数は 5,277 万人で、内訳は日本人 95%、外国人 5%となりました。また、道内の総観光消費額の推計は 1 兆 5,159 億円で、内訳は日本人 71%、外国人 29%となり、これはわずかに 1 割に満たない外国人が北海道全体の消費額の約 3 割を占めたということになり、「稼ぐ観光」の大きなけん引役となった外国人は、北海道観光における重要性を示しています。また 5 年前と比較しますと入込客数は 100 万人減でしたが、消費額は 900 億円増となっています。

既に 1 年に及ぶこのコロナ禍は、経済成長の落ち込み度合いをみても、リーマンショックを上回る戦後最大の経済危機で、令和 2 年度には、前述の外国人消費額 29%である約 4,323 億円が失われることとなります。しかしながら、世界的に大きく移動が制限されていますが、観光地の魅力が喪失されたわけではないのが他の災禍と異なる点です。感染抑制と共に、観光需要をしっかりと回復させていく施策を打ち出し、両輪で進めることで必ず回復できると考えています。本道の観光消費額の約 7 割は国内観光が支えています。当面は、国内の旅行需要を増やすことに重点を置き、北海道の観光産業を維持、発展させていき、足腰の強い観光産業を作り上げていくことで、それが将来のインバウンドの回復、発展につながると考えています。

この「第 4 期中期事業計画」は、道内唯一の広域連携 DMO である北海道観光振興機構が、持てる機能を十分に発揮していくため、今後 3 年間における取組・施策を幅広い関係者で共有しながら実践していくために策定するものです。そのために当機構では、令和元年度に新たにマーケティング部を発足させて、マーケティング思考に基づく事業の企画・立案・実行・検証に取り組んでまいります。

今、本道観光には、道内 7 空港の一括民間運営委託や、ウポポイ(民族共生象徴空間)の開業、東京オリンピック・パラリンピック競技大会やアドベンチャートラベル・ワールドサミット(ATWS)といった大型イベントの開催が予定されているなど、追い風が吹いています。またコロナ禍により、過密や集中することへのリスクを多くの人々が強く意識するようになりました。これからの観光は、ソーシャルディスタンスへの配慮が欠かせません。そこでは密ではない、広域分散型の北海道には大きな優位性があります。そして働き方が大きく変化してきています。在宅勤務が標準になり、デジタルシフトの流れは不可逆的でさらに加速していくでしょう。しかしながらそれは、観光の文脈においての体験や共感、人の感性といったデジタル化できないアナログの価値が高まることも意味します。このデジタル化の急流の中で、アナログの価値を訴求していくことが、北海道観光のブランド価値を高めていくものと考えています。

加工貿易立国である日本は、人口減少が進む中、国内の製造業がグローバル化の中で多くの拠点を海外に設けており、ここから生まれる多額の海外内部留保を引き出す観光の役割は、北海道経済においてますます重要性を増していきます。しかしながら道内では労働力不足という限界もあることから、闇雲に来道者数を獲得する方向ではなく、観光における付加価値向上で北海道の観光ポテンシャルを引き出し、上質の顧客を惹きつけて外貨を稼ぐ、量×質を追求することが重要です。北海道観光には、世界最高レベルを構築できる潜在力があります。最高レベルの観光を構築して域外から稼ぎ、人口が減っても豊かに暮らせる北海道を造りあげ、そして次の世代につなげていくことがこれからの観光地域づくりの目指すところだと考えています。

北海道観光を支える豊かな自然環境の保全、安全・安心に配慮した受入環境の整備、魅力ある観光資源を活用した観光地づくりなど、強みを伸ばし、弱みを克服しながら、北海道観光のさらなる発展、ひいては地域の経済振興のため、国や北海道、市町村、業界団体等と連携・協働しながら、民間ならではの英知と資源を活用して、観光振興の取組における中核的な役割を果たすよう積極的な活動を展開してまいりますので、関係各位のご理解とご支援、ご指導を賜りますようお願い申し上げます。

# 目次

第1 基本理念と行動指針	1
■基本理念	1
■行動指針	1
第2 第4期中期事業計画の策定にあたって	2
1 前期計画（第3期中期事業計画）目標の結果について	2
2 本道観光を取り巻く現状と課題	4
(1) 現状	4
(2) 課題	6
3 本道観光振興の在り方	7
(1) 第3期中期事業計画期間中の環境変化	7
(2) 今後の北海道観光振興の在り方	8
4 北海道観光振興機構の広域連携 DMO としての役割	9
(1) 北海道観光振興機構の役割の明確化	9
(2) 北海道観光振興機構の具体的な役割～マーケティングとマネジメント～	9
5 重点ターゲット	10
(1) 重点ターゲット設定の考え方	10
(2) 第4期中期事業計画期間中の重点ターゲット	10
6 取組みの柱	12
7 取組期間	13
8 定量目標	14
第3 取組・施策について	15
I “マーケティング”思考に沿った事業（打ち手）の検討・実施	15
1 デジタルマーケティング、リサーチ	15
2 プロモーション・誘客	15
3 観光資源	16
4 受入環境・観光インフラ	17
II 関係者と連携した観光地域づくり	17
1 道内市町村、DMO・観光協会	17
2 道内観光関連事業者	17
3 国・道など	17
III 持続的な組織運営	18
1 人材	18
2 財源	18
3 KPI 管理と PDCA サイクルの運用	18

## 第 1 基本理念と行動指針

### ■基本理念

道民と一体となって、観光を北海道のリーディング産業に導き、観光で地域を活性化します

### ■行動指針

北海道の地域と産業を牽引する観光の中核組織としての役割を果たします

- 前例にとらわれることなく、新しい発想で機動性と専門性を発揮します
- 地域の声をよく聞きながら、各界の力を結集します
- 民間の英知と資源を活用し、組織力を強化します

## 第2 第4期中期事業計画の策定にあたって

### 1 前期計画（第3期中期事業計画）目標の結果について

指標 ※は、観光地域づくり法人の必須 KPI	目標 (R2 年度)	実績 (H31/R 元年度)	達成率
<b>① 観光入込客数（実人数）</b>	6,000 万人	5,277 万人	88.0%
うち道内客	4,880 万人	4,441 万人	91.0%
うち道外客	620 万人	592 万人	95.5%
うち外国人	500 万人	244 万人	48.8%
<b>② 宿泊客延数 ※</b>			
国内客	3,000 万人泊	2,866 万人泊	95.5%
外国人	1,700 万人泊	754 万人泊	44.4%
<b>③ 宿泊客の割合</b>			
道外客（5泊以上）	19.0%	13.5%	71.1%
外国人（7泊以上）	19.0%	27.5%	144.7%
<b>④ 観光消費額</b>			
道内客 1人あたり	14,000 円	13,432 円	95.9%
道外客 1人あたり	76,000 円	70,773 円	93.1%
外国人 1人あたり	200,000 円	138,778 円	69.4%
<b>⑤ 観光総消費額 ※</b>	2兆1,544 億円	1兆5,159 億円	70.4%
うち道内客	6,832 億円	6,540 億円	95.7%
うち道外客	4,712 億円	4,296 億円	91.2%
うち外国人	1兆円	4,323 億円	43.2%
<b>⑥ 観光・旅行全体に対して「とても満足した」とする割合 ※</b>			
道内客	47.0%	27.5%	58.5%
道外客	57.0%	42.3%	74.2%
外国人	64.0%	49.5%	77.3%
<b>⑦ リピーターの割合 ※</b>			
道外客（5回以上来道）	50.0%	35.9%	71.8%
外国人（2回以上来道）	34.0%	31.4%	92.4%

#### ■ データの出所

- ・ ①②北海道観光入込客数調査報告書（北海道経済部観光局）
- ・ ③④⑤⑥⑦北海道来訪者満足度・観光産業経済効果調査（北海道観光振興機構）

- 必須 KPI の一つの⑤観光総消費額は、道内市町村や北海道による各種調査及び観光庁が提供する宿泊観光入込客数などのデータにより推計された観光入込客の実人数（①観光入込客数）と、道内の主要観光スポット及び交通拠点など計 102 地点で実施したアンケート調査により得られた道内での観光消費単価（④観光消費額）を乗じて算出された額。

① 観光入込客数

10月に発生した「令和元年東日本台風」の影響に加え、日韓における国際情勢の影響や新型コロナウイルス感染症の世界的流行による旅行需要の大幅な減少が響き、令和元年度（2019年度）の観光入込客数は全体で5,277万人（前年比▲4.4%）となり、達成率は88.0%となっています。

② 宿泊客延数

国内客では、ほぼ目標値（達成率95.5%）となっています。外国人では、ラグビーワールドカップの開催などの増加要因があったものの、日韓における国際情勢の影響や新型コロナウイルス感染症の世界的な流行拡大に伴い大きく減少し、754万人泊（前年比▲10.8%）と大きく減少し、達成率も目標の半分程度の44.4%となっています。

③ 宿泊客の割合

道外客では、前回調査に比して「1泊」の割合が増加していますが、「4泊以上」の割合は前回の割合を保持しており、一概に短期化したとは言えず、北海道から距離のある西日本方面や航空便などが少ないエリアからの来訪客ほど「6泊以上」が多くなるなど、滞在日数が長い傾向にあります。外国人では、シンガポール、オーストラリアを出発国とする外国人の平均が7泊以上であり、これにより目標を大きく上回っています。なお外国人全体の平均宿泊日数は5.9泊となっています。

④ 観光消費額

道内客と道外客では、ほぼ目標値（道内客の達成率95.9%、道外客の達成率93.1%）となっています。外国人ではLCC利用での安価型旅行スタイルの普及やビジネスホテル利用、中国人観光客のモノ消費に対する消費額の減少から7割程度の達成率となっています。

⑤ 観光総消費額

道内客と道外客では、ほぼ目標値（道内客の達成率95.7%、道外客の達成率91.2%）となっています。外国人では入込客数と消費単価が伸び悩んだことから、4割程度の達成率となっています。なお外国人の分野別内訳は交通費30.4%、宿泊費28.8%、飲食費16.5%、買い物費18.2%、その他費用6.1%で、訪日観光客全体と比して交通費の占める割合が高い（訪日観光客は10.3%）ことが、北海道の特徴となっています。

⑥ 観光・旅行全体に対して「とても満足した」とする割合

5段階評価のうち、最上位の評価である「とても満足した」と回答した割合を示しています。目標に対する達成率は、道内客で58.5%、道外客で74.2%となっています。個別項目では国内客の「Wi-Fi環境」の満足割合は、前回調査より10ポイント程度増加となり整備が進んでいることを窺わせています。外国人の達成率は77.3%でした。外国人の回答のうち、個別項目では、景観について「とても満足した」との回答が53.3%で、最も高い評価となっています。

⑦ リピーターの割合

道外客では、71.8%の達成率となっています。リピーター率は年齢が高くなるほど上昇する傾向があり、40歳代～70歳代では8割前後がリピーターです。しかし、10歳代、20歳代で初めて訪問した割合が目立ち、全体としてリピーター率は前回調査より減少する結果となっています。外国人は前回調査と比べると、初めて来道した割合が減少し、リピーターの割合が増加しています。国・地域別にみると、「初めて」の割合は欧州、フィリピンで8割を超え、香港、台湾、韓国はリピーター割合が高い結果となっています。

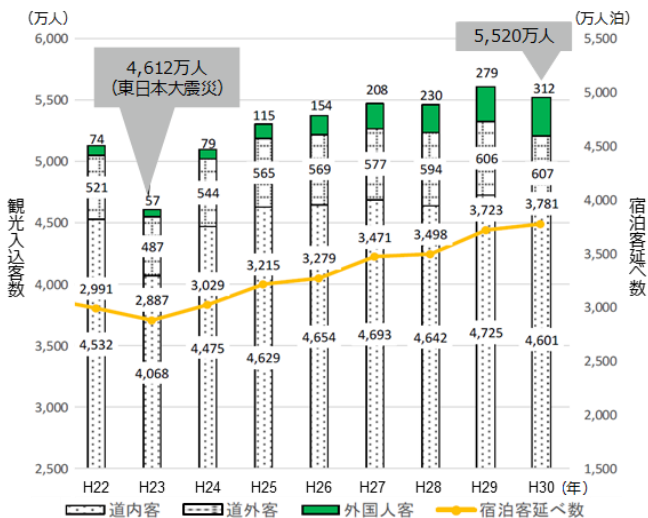
## 2 本道観光を取り巻く現状と課題

### (1) 現状

#### ① 観光客数の推移

- 北海道の観光入込客数は、東日本大震災翌年の平成 24 年度は 5,098 万人で、直近の平成 30 年度は 5,520 万人となっており、この間、微増から横ばいで推移しています（平成 24 年度対比 108.3%）。
- 平成 30 年度の 5,520 万人の内訳は、道内客が 4,601 万人（構成比 83.4%）、道外客が 607 万人（同、11.0%）、外国人が 312 万人（同、5.7%）となっています。（平成 24 年度対比は、道内客が 102.8%、道外客が 111.6%、外国人が 394.9%）。特に外国人は、アジア圏の北海道人気に加え国際線の新規就航や増便も追い風となり、平成 24 年度の約 4 倍となる過去最高を記録、これは日本を訪れた外国人全体の 9.8%を占めています。
- また、圏域で見た入込客の構成は、半数以上が道央に集中し地域偏重は続いているが、過去 10 年間でみると、道央が 9%の伸びであることに対し、道南圏、釧路・根室圏、十勝圏で 20%前後の伸びを示しています（平成 20 年度-平成 30 年度対比）。
- 令和元年度は、第 2 四半期まではほぼ堅調でしたが、第 3 四半期ベースでみると、10 月以降台風 19 号の影響や「ふっこう割」の反動での道内客の減少、外国人では G20 観光大臣会合やラグビーワールドカップの開催効果による欧米客の増加はあったものの、日韓関係の影響による韓国人客の減少も大きく、全体で 192 万人（前年比 94.6%）となっています。
- 更に、第 4 四半期以降の観光産業は、新型コロナウイルス感染症の世界的流行、移動制限等で甚大な影響を受けています。

【観光入込客数及び宿泊客延べ数の推移】



出所：北海道観光入込客数調査より平成 22 年度以降を抜粋して表示

【観光入込客数の旅行者属性比較】

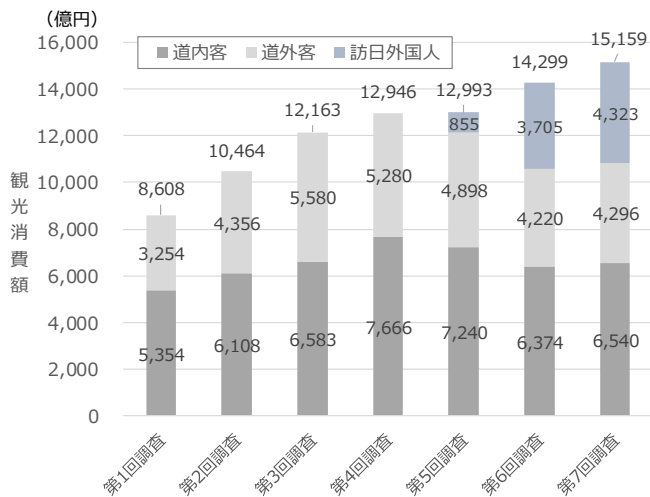
	平成24年度		平成30年度		対平成24年度比
	人数(万人)	割合(%)	人数(万人)	割合(%)	
道内客	4,475	88%	4,601	83%	103%
道外客	544	11%	607	11%	112%
外国人	79	2%	312	6%	401%
全体	5,098	100%	5,520	100%	108%

出所：北海道観光入込客数調査

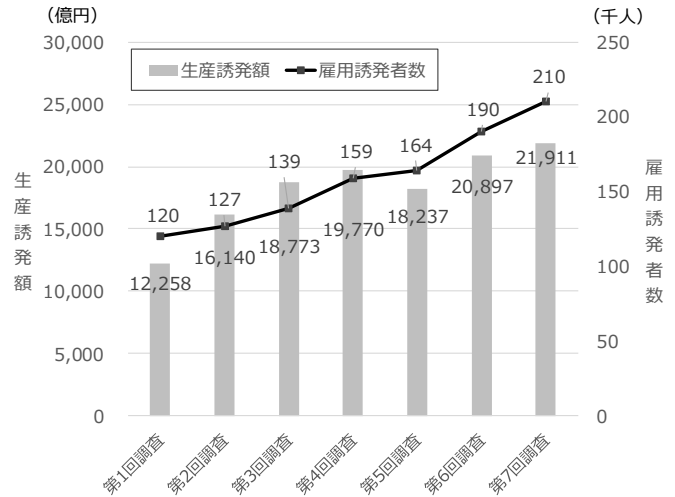
② 観光消費と経済効果

- 北海道の観光総消費額（令和元年度、推計値）は 1 兆 5,159 億円となりました。内訳は、道内客が 6,540 億円（構成比 43.1%）、道外客が 4,296 億円（同、28.3%）、外国人が 4,323 億円（同、28.5%）となっています。また、1 人あたりの消費額は、道内客が 13,432 円、道外客が 70,773 円、外国人が 138,778 円となっています。
- 観光消費がもたらす生産波及効果は、サービス業、運輸・情報通信業、製造業をはじめ多岐に渡る産業に波及しており、生産誘発額（令和元年度、推計値）は 2 兆 1,910 億円となりました。
- さらにこれによって誘発される新規雇用者数の推計は年間約 21 万人となっており、これは道内就業者数の 8.7%（平成 28 年度道民経済計算比）に相当します。
- 以上のように、観光は大きな経済効果、道内産業に大きな影響を与える産業となっています。

【観光消費額の推移】



【生産誘発額と雇用誘発者数の推移】



出所： 第1回～第6回調査 北海道観光産業経済効果調査※  
第7回調査 令和元年度 北海道来訪者満足度調査

出所： 第1回～第6回調査 北海道観光産業経済効果調査  
第7回調査 令和元年度 北海道来訪者満足度調査

○ 第1回調査：昭和 63年10月～平成元年 9月 ○ 第2回調査：平成 5年10月～平成 6年 9月 ○ 第3回調査：平成 11年 1月～平成11年12月  
○ 第4回調査：平成16年 7月～平成17年 6月 ○ 第5回調査：平成21年 7月～平成22年 6月 ○ 第6回調査：平成 26年10月～平成27年 9月  
○ 第7回調査：令和元年9月～令和2年2月 ※期間中の測定データを基に、年間推計

③ 北海道観光における近時のテーマ・トピック

- 令和元年度は「7 空港の民営化」、令和 2 年度は「民族共生象徴空間ウポイ開業」、令和 3 年度は「東京 2020 オリンピック・パラリンピック」「アドベンチャートラベル・ワールド・サミット」と、今後の観光に影響を及ぼすテーマが続きます。



## (2) 課題

### ① 持続可能性の確保

- 北海道において、観光産業は主要かつ重要な産業であり、北海道の社会経済の持続可能性を高めるため、観光産業の持続可能性を高めていくことが必要です。
- 北海道にとって重要な観光資源である自然資源は有限のものであり、オーバーユースにより持続性が毀損されるリスクを常にはらんでいることから、自然資源を含め、観光地域としての持続可能性を高めていくことが必要です。
- 本道観光の課題である、地域偏在と季節偏在について、道央圏に偏っている観光客を広域的に分散する地域偏在の解消や、夏季に偏っている観光客の閑散季節への分散により、観光産業の安定経営や観光地の負荷軽減を図ることで、観光産業の持続可能性、観光地域としての持続可能性の両面を高めていくことが必要です。

### ② 観光産業の産業としての重要性の理解

- これまで、「観光のリーディング産業化」といった目標が掲げられていましたが、観光がリーディング産業化された時の姿や、それを示す指標、具体的な施策が明確でなかったことから、これらを明示することが必要です。
- 地域経済活性化の観点から、観光産業の拡がりやサプライチェーンを、観光振興に関わる各主体が理解するとともに、域内における経済効果を高めるために、域内調達を高めていくことが必要です。

### ③ 新型コロナウイルス感染症への対応

- 新型コロナウイルス感染症により甚大な影響を受けている観光産業の回復に向けて、“New Normal”（新しい旅行の常識が普及・定着する時期）を見据えつつ、段階的な取組を進めていくことが必要です。
- 観光産業を守るために必要な需要回復を推進するとともに、観光客の旅行行動の変容や、地域住民の観光客受入に対する意識変化に注目し、状況に応じた取組が必要です。

### 3 本道観光振興の在り方

#### (1) 第3期中期事業計画期間中の環境変化

第3期中期事業計画の期間中に、北海道観光を取り巻く環境は大きく変化しています。

##### ① 道内7空港の一括民間運営委託

- 北海道エアポート株式会社は、令和2年1月より道内7空港（新千歳、稚内、釧路、函館、旭川、帯広、女満別）のターミナルビル等の運営事業を開始し、6月からの新千歳空港を皮切りに各空港の運営も順次開始しています。世界の観光客を魅了し北海道全域へ送客する「マルチ・ツーリズムゲートウェイ」を実現する方針を掲げ、さらなる北海道観光振興への期待がかかっています。
- 令和6年度には新千歳空港の旅客数2割増等を計画していましたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、北海道エアポート株式会社は中期計画を見直すとしていましたが、現状では行われておりません。また、新千歳空港の令和2年4月の出入国者は単月では初めてゼロとなるなど、厳しい状況が続いています。

##### ② ウポポイ（アイヌ文化施設「民族共生象徴空間」）開業

- 政府はアイヌ文化の復興・発展のための拠点となるナショナルセンターとして、白老町にウポポイ（アイヌ文化施設「民族共生象徴空間」）。なお、「ウポポイ」はアイヌ語で「（おおぜいで）歌うこと」を意味する）の整備を行いました。
- 「ウポポイ」は、年間来場者100万人を目標に、広さ約10ヘクタールの土地に、国立アイヌ民族博物館、国立民族共生公園を中心に展開され、アイヌ文化を体験できる施設です。
- 「ウポポイ」は、令和2年4月24日に開業予定でしたが、新型コロナウイルス感染症の影響から開業日を2度延期しましたが、7月12日に開業を迎えました。

##### ③ 東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会

- 令和2年に開催予定であった東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関し、北海道ではサッカーが札幌ドームで、陸上競技のマラソン（マラソン・競歩）が札幌大通公園及び市内中心部で開催される予定でしたが、令和2年3月24日に、東京2020組織委員会と国際オリンピック委員（IOC）は東京2020大会の開催延期を発表しました。東京オリンピック競技大会は2021年7月23日から8月8日までの17日間、東京パラリンピック競技大会は、2021年8月24日から9月5日までの12日間となっています。

##### ④ アドベンチャートラベル・ワールド・サミット（ATWS）

- 2021年9月に北海道においてアドベンチャートラベル・ワールドサミット（ATWS）が開催される予定で、旅行会社や観光局、観光協会、ガイドなど世界中のアドベンチャートラベル（AT）関係者が一堂に会し、約800人の参加が見込まれています。
- ATとは、カヌーやスキー、ラフティングといった自然と異文化体験などを組み合わせた旅行スタイルで、約50兆円の市場規模があるとされています。アドベンチャートラベラーはより深く地域を知ろうとする傾向があり、地域での取組み（メニュー）が多いほど、消費と新たな雇用を生み出す可能性があり、宿泊やお土産以外に地域コーディネートによる新たな収入機会を増やす狙いがあります。

## (2) 今後の北海道観光振興の在り方

北海道観光を取り巻く環境の変化や、政府の観光政策の動向等を踏まえて、これまで重視してきた観光客数の増加のみならず、北海道における新たな観光振興の在り方を定義し、これに取り組むこととします。

### ① 持続可能な観光の推進

- 北海道において、観光産業は主要かつ重要な産業であり、その持続可能性を高めることは、北海道の社会経済の持続可能性を高めることと同義です。
- 北海道観光において自然資源は重要な観光資源ですが、これらは有限のものであり、オーバーユースによりその持続性が毀損されるリスクを常にはらんでいます。
- ここから、北海道における観光振興において、「産業の持続可能性」、そして自然資源を含む「観光地域としての持続可能性」をいかに確保するかを重要視し、政府の「持続可能な観光指標に関する検討会」の議論内容を踏まえ、我が国において「持続可能な観光振興」を先駆的に進めるディスティネーションを目指していきます。

### ② 観光産業の戦略産業としての推進

- 北海道観光振興機構は基本理念として、「道民と一体となって、観光を北海道のリーディング産業に導き、観光で地域を活性化します」と掲げていますが、リーディング産業化が果たされた時の姿が必ずしも明確にできていませんでした。
- 観光は、多様な産業に生産波及効果をもたらす、裾野の広い産業であり、様々な産業分類に属する事業者が関与するにも関わらず、「誘客」「宿泊」といった一部の業種のみが関連する産業であると見做されてきました。観光産業を、観光客のカスタマージャーニーにあわせ、誘客、移動、買物、観光、飲食、宿泊といった活動（消費）シーンと対応した幅広い業種が関わる産業であると認識し、複合的な産業として捉えて、取組を進めていくこととします。
- 地域経済活性化の観点から、域内調達をいかに高めるかという発想を持ち、観光産業のサプライチェーンを理解し、適切な制度的、人的、金融的支援等を組み合わせて推進します。

### ③ With コロナ/Post コロナ時代の新たな観光の推進

- 新型コロナウイルス感染症の世界的流行は、観光関連産業に甚大な影響をもたらし、その影響はなお継続しています。
- With コロナ/Post コロナのそれぞれのフェーズでは、適切な情報発信、観光関連事業者の支援、観光行動の変容（混雑回避、遠方回避、衛生過敏など）や旅行・観光に関する住民側の忌避心理への対応などといった、これまでとは異なる取組が求められます。
- “New Normal”時代を見据え、新たな観光振興の在り方を主体的に検討し、新たな観光行動や観光客受入の在り方の普及・啓発を図るとともに、観光の産業としての持続可能性を考慮し、多様な観光客層の開拓や顧客市場の分散化、インバウンドのみならず日本人旅行客に対するマーケティングの強化等を行うことで、適切な観光入込客数の確保及び経済効果の獲得に努めていきます。

## 4 北海道観光振興機構の広域連携 DMO としての役割

### (1) 北海道観光振興機構の役割の明確化

- 北海道観光振興機構は、平成 29 年 11 月に日本版 DMO として登録を行い、活動を進めていますが、令和 2 年 4 月に観光庁より「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」が示され、今後は「登録 DMO」として、同ガイドラインに沿った運営が求められています。
- 同ガイドラインへの準拠を念頭に、北海道観光振興機構は、広域連携 DMO として、道内市町村・DMO や道内の観光関連事業者に対して、これらの主体では実施することが難しい事業、これらの主体が実施するよりも効果及び効率が高まる事業を実施することをその役割とします。
- また、北海道庁との役割分担においては、北海道観光振興機構は、専門性の高い人材を有し、観光政策の実行にあたっての具体的な戦略の検討を含む、「“マーケティング”思考に基づく事業（打ち手）の企画、実行、検証」と、「広域連携 DMO としての道内観光マネジメントの推進」をその役割とします。

### (2) 北海道観光振興機構の具体的な役割～マーケティングとマネジメント～

#### ① “マーケティング”思考に基づく事業（打ち手）の企画、実行、検証

- 「マーケティング」とは、限られた経営資源をより効果的かつ効率的に活用し、事業（打ち手）の効果・効率を最大化するための諸活動を指しています。したがって、マーケティングとは、単なる調べ物（リサーチ）やプロモーションのことを指すのではなく、リサーチの結果得られたファクト（事実）やロジック（論理）を基に仮説を立て、最も効果及び効率の高い事業（打ち手）を企画し、これを実行し、この効果検証を行う一連のプロセスであることから、マーケティングの担当部署のみの活動ではなく、事業（打ち手）を所管する部署を含む組織全体で取り組むべきものです。
- これらの考え方を踏まえ、北海道観光振興機構は、自組織及び道内市町村・DMO や道内の観光関連事業者にとって有用なリサーチを実施し、自組織の事業（打ち手）の企画、実行、検証を行うとともに、道内市町村・DMO や道内の観光関連事業者にとって必要な情報提供、事業の検討支援、事業連携等を行うことをその役割とします。
- これらの一連のプロセスを仕組み化し、恒常的に PDCA サイクルが回る運用を具現化していきます。
- また、北海道観光振興機構は、道内市町村・DMO や道内の観光関連事業者がリスクを取りづらく、実施しづらい、新たな顧客市場の開拓等を目的としたターゲティングと事業（打ち手）の先行的実施もその役割とします。

#### ② 広域連携 DMO としての道内観光マネジメントの推進

- 北海道観光振興機構は、道内における観光地域づくりの舵取り役として、道内市町村、DMO・観光協会や道内の観光関連事業者と連携した活動を推進していきます。
- 道内市町村、DMO・観光協会や道内の観光関連事業者との関係においては、一括民間運営委託の進む道内 7 空港に関連する地域を軸に、観光客の旅行行動等のニーズを踏まえた広域的な視点から、プロモーション等のマーケティング活動を行い、各地域の主体による観光資源開発や受入環境整備等の戦略的な着地整備を支援していきます。
- 観光関連事業者との関係においては、道内観光の課題を踏まえ、誘客、移動、買物、観光、飲食、宿泊といった業種ごとに必要な事業の推進、アライアンス構築を行っていきます。

## 5 重点ターゲット

### (1) 重点ターゲット設定の考え方

これまで、北海道観光振興機構では、国・地域別に誘客目標を設定してきました。こうしたターゲットの設定は、関係者にとってわかりやすく、また設定しやすいものですが、近年は、FIT 化が進み、同じ国・地域を発地とする観光客でも、属性や嗜好が異なり、同じようにプロモーションを行っても、十分な反応が得られないことが通常となってきました。

北海道観光振興機構では、重点ターゲットの設定にあたり、これまでの国・地域別という考え方のほかに、今後増えていくであろう考え方・価値観や行動を示す先進的な消費者グループであり、旅行者が旅に求める趣味・嗜好をグルーピングした「トライブマーケティング」の発想を取り入れることとします。また、北海道観光振興機構は、道内市町村・DMO や道内の観光関連事業者がリスクを取りづらく、実施しづらい、新たな顧客市場の開拓等を目的としたターゲティングを主として取り組むこととします。

なお、いわゆる With コロナのフェーズにおいては、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて落ち込んだ需要を取り戻すために、国内・海外の大規模市場からの観光客回復に関しても取り組むこととします。

### (2) 第4期中期事業計画期間中の重点ターゲット

#### ① 道内市場

##### ○ 道央圏在住のミドルシニア層

道央圏、特に札幌都市圏の人口は約 238 万人で全道の約 46%を占めています。道内客における 50 歳代の世帯主の年収構成は 600 万円以上が 40%となっています。なお、道内客の旅行費用は日帰り客 8,687 円、宿泊客 30,372 円となっています。

##### ○ 団塊世代のマイクロツーリズム

レジャー頻度は減少していく世代ではありますが、時間とお金にゆとりがあり、家族や仲間が誘ってくれるなら近場で 1 泊程度の旅行ニーズがあります。この世代の女性は「全く新しい場所へ行く旅行」に、男性は「思い出の場所への旅行」に興味を持っているというデータが示されています。

#### ② 道外市場

##### ○ 大規模市場-3 大都市（東京、名古屋、大阪）及びエアライン就航地

コロナ収束後に旅行に行きたいとした人は 66%と意欲的で、旅行先別では国内旅行の意向が約 7 割あるのに対し、海外旅行は約 4 割が控える傾向があり、国内旅行へ振替需要が見込まれています。なお、リピーター率は 72%。世帯主の年収構成は 600 万円以上が 32%、旅行費用は 76,649 円、宿泊予約時のインターネット利用率は 56%となっています。

##### ○ 教育旅行（3 大都市及び東北エリア）

全国の高等学校の県別旅行先での北海道のシェアは 6%で全国 7 位（1 位の沖縄県は 15%）となっており、伸びしろが見込まれています。また、約 6 割の学校が 10-12 月の閑散期に教育旅行を実施しています。

##### ○ SIT 市場（Special Interest Tour-特定目的旅行）

キャンプやカヌーといったアウトドア体験、スポーツ観戦や美術・音楽鑑賞ツアーなど SIT と呼ばれる旅行タイプは、通常観光より高い消費、旅行者の地域的・季節的分散につながる旅行者が多いと言われています。また、道外客の旅行形態では「一人旅」が最も多くなり、旅の目的も「個人の価値観を反映するテーマ性の高い旅」など多様化しています。

##### ○ 国内ミレニアル世代

独自の価値観を持ち、デジタルメディアで得た「共感」を消費行動や旅行の動機とするこの世代に、自らが体感した北海道をスマホで共有・拡散を促す取り組みが重要で、今後の消費を担うミレニアル世代をターゲットとして捉える必要があります。なお、国内のミレニアル世代は、日本の総人口のうち約 2,816 万人、構成比は約 22%になります。

### ③ 海外市場

- 訪日客回復に向けた東アジア（中国、韓国、台湾、香港）の大規模市場  
令和元年度の来道者 244 万人の内、4 市場の合計は 169 万人と全体の 69%を占め、道内総観光消費額 4,323 億円の内 2,865 億円と全体の 66%を占める大規模市場です。また 4 市場平均のリピーター率は 36%で、全体平均の 32%を上回っています。
- 国籍をまたいだミレニアル世代  
デジタルネイティブで、既存概念に縛られない新しい価値観で今後の消費を変える存在として注目されるこの世代は、世界人口の 32%を占めています。彼らが最も重視していることは「世界を旅すること」で 57%と高い割合を示しています。
- 欧米豪市場の AT 層  
AT の市場規模は欧米を中心に約 50 兆円とされ、富裕層の割合が大きく、一人当たりの平均支出額は訪日外国人の約 2 倍となっています。また、旅行者は自身の内面からの変化や視野の拡大を求めて地域に留まろうとするために長期滞在も多いことが分かっています。

## 6 取組みの柱

本計画における事業施策・組織の基盤整備は、次の3本柱で構成します。

第4期中期事業計画	
I	“マーケティング”思考に沿った事業（打ち手）の検討・実施
1	デジタルマーケティング、リサーチ
2	プロモーション・誘客
(1)	国内市場-道内
(2)	国内市場-道外
(3)	海外市場
3	観光資源
4	受入環境・観光インフラ
II	関係者と連携した観光地域づくり
1	道内市町村、DMO・観光協会
2	道内観光関連事業者
3	国・道など
III	持続的な組織運営
1	人材
2	財源
3	KPI 管理とPDCA サイクルの運用

## 7 取組期間

本計画の取組期間は、令和 3 年度から令和 5 年度までの 3 年間とし、計画の取組内容に関しては、来道観光客へのヒアリング、会員アンケートなどを通じモニタリングを行うこととします。なお、道の「北海道観光のくにづくり行動計画（第 5 期）」の策定の進捗や内容、期間中の大きな経済社会情勢の変化等に応じて本計画を見直すこととします。



## 8 定量目標

道の「北海道観光のくにつくり行動計画」で設定されている北海道観光の目標が達成されるよう当機構として協力していきます。

指標	分類	基準 (2019年度)	目標 (2025年度)
観光消費額 単価	道内客(円)	13,432	15,000
	コト消費割合(%)	4.8	10
	道内宿泊者数(万人)	934	1,074
	道外客(円)	70,773	79,000
	コト消費割合(%)	4.2	10
	長期滞在者 <sup>1</sup> の数(万人)	80	112
	外国人 <sup>2</sup> (円)	138,778	-
観光入込 客数	国内客(万人)	5,033	5,580
	宿泊客延数(万人泊)	2,866	3,500
	道内客(万人)	4,441	4,880
	道外客(万人)	592	700
	リピーター数(万人)	471	570
	外国人(万人)	244	-
関連指標	繁忙・閑散期の比率 <sup>3</sup> (%)	57.1	60
	道央圏以外の宿泊者数 <sup>4</sup> (万人泊)	1,261	1,540
	地方空港利用来道率 <sup>5</sup> (%)	19.8	22
満足度 <sup>6</sup>	道内客(%)	31.6	40
	コロナ対応の評価(点)	(2020年度)4.4	5
	アウトドア関連人材指標 <sup>7</sup>	-	-
	道外客(%)	44.3	50
	コロナ対応の評価(点)	(2020年度)4.5	5
	アウトドア関連人材指標	-	-

<sup>1</sup> 長期滞在者：目標指標上は5泊以上と定義。

<sup>2</sup> 外国人：国の次期「観光立国推進基本計画」公表後に検討し、設定予定。

<sup>3</sup> 繁忙・閑散期の比率：宿泊客延数が最も少ない月 ÷ 最も多い月にて算出。

<sup>4</sup> 道央圏以外の宿泊者数：道央圏以外の圏域の宿泊延数の合計。

<sup>5</sup> 地方空港利用来道率：新千歳・丘珠以外の空港の来道者数の合計 ÷ 全空港の来道者数にて算出。

<sup>6</sup> 満足度：「とても満足した」と回答した割合。

<sup>7</sup> アウトドア関連人材指標：令和3年度末策定予定の「北海道アウトドア活動振興推進計画」が決定次第、設定予定。

## 第3 取組・施策について

### I “マーケティング”思考に沿った事業（打ち手）の検討・実施

#### 1 デジタルマーケティング、リサーチ

##### (1) 観光データのプラットフォームの構築

観光ビッグデータ、ターゲットごとのマーケティングデータ、地域連携・支援のためのリサーチデータを収集・蓄積・可視化するプラットフォームを構築し、戦略策定プロセスに必要な基礎資料を充実させていきます。

##### (2) リサーチ結果（ファクト）に基づいた事業（打ち手）の検討とPDCAサイクルの確立

リサーチ結果（ファクト）を基にターゲット設定を行い、ターゲットの誘客促進、消費拡大、満足度向上に資するプロモーション、観光資源開発、受入環境整備といった事業（打ち手）の検討を行う。また、実施した事業（打ち手）の効果を検証し、事業（打ち手）の改善につなげるPDCAサイクルを確立します。

##### (3) デジタルマーケティングの推進

With コロナ/Post コロナの時期は、新型コロナウイルス感染症の影響を注視するとともに、デジタルマーケティングを活用し、観光動向予測のための視点（観光客数やその属性、行き先、嗜好等）及び、近年広がりを見せるテレワークやワーケーションなど多様な働き方へ対応する視点もリサーチに組み込んでいくこととします。

#### 2 プロモーション・誘客

##### (1) 国内市場-道内

###### ① 道民の道内観光活性化

観光入込客数の8割を占める道民に対して、様々なメディアの活用、イベントの出展、誘客キャンペーンを通じて、地域の観光情報発信を強化し、道民がまだ見ぬ四季折々の景観や、その土地ならではの食など、北海道の魅力に触れる気運を醸成し、観光需要の底上げを図ります。

###### ② 道民の観光需要の回復

道央圏から道内各地域への移動を促進する取組を通じ、観光需要の回復を図るため、オンライン・オフラインでのプロモーションを展開し、特にデジタルマーケティング手法を効果的に活用します。

##### (2) 国内市場-道外

###### ① 季節偏在の解消

国内外に数多ある観光地の中から、北海道が真っ先に選ばれるよう、メディアやイベント、デジタルマーケティングなどを活用し、特に、4～5月、11～12月の観光素材の紹介に力を入れてその魅力を発信します。また、閑散期にも来道している教育旅行の誘致を強化し、将来の顧客となる若年層を取り込むことで、季節偏在の解消を図っていきます。

###### ② 地域偏在の解消

各地域や観光事業者・交通事業者・旅行会社・メディア等と一体となって、観光客を道内全域へ波及させるためのプロモーションをオンライン・オフラインで展開し、道内地方空港を活用とした各地への誘客促進に取り組み、道央圏に集中する観光客の分散化を図っていきます。

###### ③ 入り込み数の確保

平成20年をピークに日本の総人口が減少に転じている中、道外客600万人を維持するため、3大都市（東京、大阪、名古屋）及びエアライン就航地を中心とした北海道未訪問者へのアプローチと同時にリピーターの獲得を図ります。

#### ④ 消費単価を高める取組

高消費単価・高リピーター率の傾向がある SIT（Special Interest Tour-特定目的旅行）の需要をとらえ、趣味層やアウトドアといったテーマ及び年代、性別などデジタルマーケティングの結果を活用し、道外客 1 人あたりの観光消費額を高めるプロモーションを展開します。

### (3) 海外市場

#### ① With/Post コロナ期のプロモーション

With/Post コロナ期中長期期的な施策として、「安心・安全・清潔」のイメージのある日本の特性を打ち出し、目的地は「都市から自然へ」、移動手段は「公共交通機関からプライベート重視」、世代は「シニアからミレニアルへ」をキーワードに、関心をつなぎとめるための情報発信を行い、当面は入り込み数の回復を重点課題とします。

#### ② デジタルマーケティングにシフトしたプロモーション

デジタルマーケティングでは時間（時差）や場所にとらわれないコミュニケーションが可能となり、且つ膨大なビッグデータが得られる。データを的確に分析し、ニーズを捉えた情報提供を行い、効果測定と改善に取り組み PDCA を確立、オウンドメディアやソーシャル情報に 5G といったテクノロジーも組み合わせる新しいプロモーションスタイルを確立していきます。

#### ③ ミレニアル世代への対応

英語圏や中国語圏、また経済成長著しい ASEAN 諸国などに居住する、国をまたいだミレニアル世代の攻略のため、SNS で影響力のあるインフルエンサーの起用や、画像や動画の活用、コト消費での共感を得ることを重視し、デジタルマーケティングを軸に据えたプロモーションを展開します。

#### ④ SIT（Special Interest Tour-特定目的旅行）への対応

AT、サイクリング、マラソン、スキー、ガストロノミー、ウェルネスといったコンテンツは富裕層との親和性が高いとされる滞在型観光で、特に、豊かな自然とアイヌ文化や縄文文化、海・山・川を生かした多様なアクティビティを有する北海道は AT の最適地であり、この北海道のブランド価値を浸透させるための情報発信に取り組みます。

#### ⑤ FIT（Foreign Independent Tour-外国人個人旅行）とリピーター対策

インバウンドは FIT のリピーター化が進み、観光ニーズは定番観光地周遊型から、食や文化体験等へと多様化しつつある中、リピーターの確保、閑散期の需要創出、地域偏在を解消する地域への誘客推進など、FIT に向けた施策の強化が必要となっています。趣味・嗜好に沿った旅行を求める FIT に対して、ニーズを捉えた情報発信に取り組みます。

## 3 観光資源

### (1) 北海道の魅力ある資源の磨き上げ

北海道の魅力ある自然・食・文化等に「トライブマーケティング」の発想を取り入れ、ターゲットに合った素材の磨き上げを、道内 7 空港を核とした道内全域（10 エリア）で展開します。

### (2) 各地域による戦略的な着地整備の支援

北海道が他県に比べ優位性を誇る、「食」「自然」「地域産業」など、観光資源の磨き上げを図る地域に対し、物心両面でのサポートを行う。地域ごとの定期的な勉強会や連絡調整会議の開催を促し、事業の取組の効果検証や業務の棚卸し方法の指南、情報発信方法等の出口戦略まで一貫通貫の取組を促進します。

### (3) With コロナ期における観光資源の高付加価値化

Post コロナ期を見据えた With コロナ期の取組として、北海道がインバウンドの最優先のディスティネーションとなるよう、従来の観光資源の付加価値を高めていきます。在京メディアや在日外国人を活用し、「トライブマーケティング」の観点を通じて、複数の切り口でコンテンツを見せることで、新たな価値観を付与していきます。

## 4 受入環境・観光インフラ

### (1) 二次交通情報の整理と発信

道内の 7 空港に到着した外国人旅行者が目的地まで快適に移動できるよう、バス・鉄道等の二次交通情報をいつでも利用できるようオープンデータ化し、「旅マエ」での正確な情報収集と「旅ナカ」でのストレスフリーな行動ができるよう整理を進めます。

### (2) 多言語化とキャッシュレス化の推進

観光庁の広域観光周遊促進事業の地域開発事業や広域事業等を通じ、各地域（エリア）のターゲットに適合した多言語化とキャッシュレス化等の受入環境整備を進め、外国人旅行者の誘客促進につなげていきます。

### (3) 空港周辺情報の発信

従来の道東・道北等を中心とした広域観光周遊ルートの形成計画地域から、道内 7 空港を核とした道内全域（10 エリア）を対象にした外国人旅行者の周遊促進を進めるため、ゲートウェイとして核になる道内 7 空港周辺の観光スポット・体験施設・飲食店等の情報を、ターゲット毎に的確に整理したうえで発信します。

### (4) 持続可能な交通インフラの整備

実証事業を通じて、観光客・地域住民双方にメリットが享受できる仕組みを検証する等、域内の二次交通整備などに積極的に関与し、持続可能な交通インフラ整備に寄与していきます。

### (5) 人材育成、交流人口拡大、「おもてなし」機運の醸成

観光に携わる地域人材の育成、自治体の首長や、地域住民への観光による交流人口拡大の重要性の理解などを推進し、地元のポテンシャルや、「おもてなし」の機運醸成を想起させることで地域の自立を促します。

## II 関係者と連携した観光地域づくり

### 1 道内市町村、DMO・観光協会

#### (1) 役割の明確化

自治体と、観光地域づくり法人の役割の明確化について、広域連携 DMO の立場で積極的に関与し、公的組織が出来ない柔軟かつスピーディーな対応を行う団体を、物心両面で支援していきます。

### 2 道内観光関連事業者

#### (1) 自立できる地域づくりの支援

- 観光庁の広域観光周遊促進事業に参画する地域の自治体・観光協会等と地域事業を実施し、旅行者が旅に求める趣味・嗜好をグルーピングした「トライブマーケティング」の発想を取り入れ、的確なコンテンツの造成と受入環境整備を実施し、外国人旅行者の誘客促進を図ります。
- 地域が観光関係者と連携して具体的な取組と目標を設定し、観光地の社会・環境課題や魅力を軸とした事業への取り組みを支援することで、地域のサステナビリティの推進を図っていきます。

### 3 国・道など

#### (1) 国、道との連携強化と効率的な事業の実施

- 従来の広域観光周遊ルート形成計画地域から、道内 7 空港を核とした道内全域（10 エリア）を対象に外国人旅行者の周遊促進を進めるにあたり、国（観光庁・地方運輸局）、道ならびに各観光協会、交通事業者等と連携を深めていきます。

- 情報共有した各種情報を的確に分析・活用し、道内全体で取り組む広域事業と地域と連携した地域開発事業を展開します。
- (2) 道（観光局・各振興局）との連携  
道内に 14 ある（総合）振興局（観光担当）が地域の舵取り役としての機能を発揮することで、地元自治体（観光団体）と当機構が三位一体となり、円滑な連携強化の促進を図っていきます。

### Ⅲ 持続的な組織運営

#### 1 人材

- (1) 広域連携 DMO として「持続可能な組織の在り方の検討」と DMO 形成・確立計画への反映  
令和 2 年 4 月に作成された「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」に基づき、広域連携 DMO の役割を踏まえ、かつ北海道の地域特性も考慮した組織の在り方について検討を行い、目指すべき組織を明確化し、DMO 形成・確立計画へ反映させていきます。
- (2) 専門性の維持・向上が継続的に図られる組織としていくための「人材確保・育成プログラム」を策定  
民間出向者の専門スキルを最大限に活用するとともに、業務を通じたノウハウを蓄積していける仕組みを有する組織としていく必要があることから、プロパー職員の計画的採用や人材育成の在り方も反映させた「人材確保・育成プログラム」を作成し、専門人材の確保、プロパー職員によるノウハウの継承により、災害等の危機発生時やカントリーリスク等の環境変化に際しても適確に対応できる「機動性、専門性を有する人材」で運営される持続的組織の実現を目指します。

#### 2 財源

- (1) 広域連携 DMO として「持続可能な組織の在り方の検討」を踏まえた安定的な財政運営基盤の確立  
「持続可能な組織の在り方の検討」を踏まえた目指すべき組織に必要な財政基盤づくりに取り組み、関係機関の理解と協力を得ながら財政運営基盤を確立するとともに、DMO 形成・確立計画へ反映させていきます。
- (2) 安定的な財政運営に資する自主財源確保  
新型コロナウイルス感染症拡大による影響から、会員企業・団体からの休会や会費減額要請等が多数生じ、会費収入が大きく減少したことから、自主財源確保に向けた取組を強化していく必要があり、新規会員企業獲得に向けた取組を強化（会員特典の明確化、観光関連産業の個別企業への勧誘促進、これまで接点の少なかった業種・企業等との連携強化）するとともに、収益事業の積極的展開により、実収入額の向上を図っていきます。

#### 3 KPI 管理と PDCA サイクルの運用

DMO 形成・確立計画の設定 KPI の進捗状況、達成状況については、外部委員の活用も視野に PDCA サイクルにより評価を行い、組織、施策の見直しに反映させていきます。

#### 【用語について】

- ・ **「トライブマーケティング」**…トライブ(tribe)は直訳すると民族や部族のことで、意味合いとしては「旅行者が旅に求める趣味・嗜好をグルーピングしたもの」を指しています。インターネットや SNS の普及で個人がワールドワイドな情報発信や受信、共有、共感といったデジタル行動が、リアルにつながっていることで生まれた考え方で、SNS 上の同好会といったニュアンスです。この考え方を生かすメリットは、一つのコンテンツをいくつもの切り口で見せることができる、ということが挙げられます。
- ・ **「ミレニアル世代」、「デジタルネイティブ」**…1980 年代から 2000 年代に生まれた 20 代から 30 代の年齢の人々を指します。インターネットやスマートフォン、SNS が子供の頃から身近にあったことから「デジタルネイティブ」とも呼ばれ、各人の情報ネットワークや人との繋がりを持ち、今後の行動や消費に影響を与える世代として世界的に注目されています。

#### 【参考文献】(50 音順)

- ・ 株式会社 J T B 総合研究所「シニアのライフスタイルと旅行に関する調査」
- ・ 株式会社 J T B 総合研究所「進化し領域を拡大する日本人の国内旅行」
- ・ 株式会社日本政策投資銀行「観光ビジョン進捗の中で見えてきた課題と今後の方向性」
- ・ 株式会社マテリアル「トライブマーケティングガイド」
- ・ 公益財団法人日本交通公社「JTBF 旅行意識調査」
- ・ 公益財団法人日本修学旅行協会「2018 年度実施国内修学旅行の実態とまとめ（抜粋）」
- ・ 札幌市「さっぽろ連携中枢都市圏ビジョン」
- ・ 総務省統計局「人口推計-平成 30 年 9 月報」
- ・ デロイト トーマツ グループ「2019 年ミレニアル世代の意識調査（日本版）」



公益社団法人 北海道観光振興機構

〒060-0003

札幌市中央区北 3 条西 7 丁目 1 番 1 緑苑ビル 1 階

TEL 011-231-0941 FAX 011-232-5064