

**「地域売り込みツアー」で宿泊客を増やそう****～個別地域の「観光磁力」向上による観光客の再集客～**

(株)日本政策投資銀行 北海道支店 企画調査課 調査役 吉川 福利

**【要 旨】**

- 観光における「北海道ブランド」は高く評価されているものの、北海道の宿泊客延数は平成11年度をピークに大きく減少している。主要観光地の状況を見ると、ニセコ地域や帯広市のように宿泊客延数を増やした地域がある一方で、北海道全体の減少割合より大きく宿泊客延数を減少させた旧来の温泉観光地なども多く存在する。
- 北海道における観光産業の課題は「宿泊客の季節繁閑解消・地域格差の縮小」及び「平均宿泊数の増加」であり、北海道観光の拡大を牽引してきた道外日本人観光客の「失地回復」が鍵となる。
- 個別地域の「観光磁力※」の低下を要因として各地域で宿泊客数の大幅な減少が生じており、北海道全体に加えて個別地域での観光への取り組みが必要である。個別地域の「観光磁力」の向上のためには、ブランドイメージが強すぎる、かつ、誘客単位として「大きすぎる」北海道全体ではなく、地域単位ごとに地域内資源だけで完結し個別地域を巡る「地域売り込みツアー」を企画し、観光客から個別地域に対する注目を集める必要がある。ニュージーランド政府観光局による「ニュージーランド8街道」の取り組みは、観光ルートの再整備による観光客の再集客、季節分散・地域分散を図った好例である。
- 地域売り込みツアーは、経済波及効果を意識して日帰り客よりも宿泊客の誘致を図るものである。まずは観光客のトレンドを踏まえて2泊3日ツアーの構成から着手し、そこから春夏秋冬別、4泊・5泊ツアーへと発展を図るべきである。地域ごとに複数の地域売り込みツアーを用意することにより、たとえば三大都市圏との定期便が就航している道内空港を含む9地域で4本ずつツアーを用意すると合計36本の地域売り込みツアーを北海道全体で観光客に提供できるようになり、各地域及び北海道全体の観光磁力の向上につながる。
- 地域売り込みツアーを遂行するためには、地域ごとに観光を推し進める体制が必要である。そのためには観光宿泊客の増加が地域に好影響をもたらすことについて住民に理解を得て、地域全体の協力を必要とする。そのうえで専門家を擁する観光専門組織を地域ごとに設置し、その活動の継続性と専門性を確保することが有効である。長野県飯田市（南信州観光公社）、長野県飯山市（信州いいやま観光局）及び北海道弟子屈町（ツーリズムてしかが）での取り組みは、観光専門組織を中心とした観光事業の継続性確保で参考となる。
- 各地域は観光客を奪い合うのではなく、足りないものを補うべきである。地域間で連携し、複数の地域にまたがる様々なツアーの組み合わせにより観光客に対して数多くの選択肢を提供・発信することで、北海道の魅力が再度観光客に伝わり、結果として各地域及び北海道全体の観光宿泊需要の喚起につながるものと思われる。

※ 観光磁力：地域が有する観光客を惹きつける力、誘引力のことを指す造語。P.7にて詳述。

平成11年度をピークに減少が続いている北海道内の観光地における宿泊客数の増加に向けて、当行では平成24年7月にミニレポート<sup>1</sup>を発行した。今回のレポートは第2部として、第1部のレポートで整理を行った北海道観光において解決しなければならない課題を踏まえて、道内における観光宿泊客の集客について具体的な対策について検討し、その対策を実施するために必要な体制づくりの方向性についてとりまとめている。前回発行のレポートをご一読頂いてから本レポートをご高覧頂ければ幸甚である。

## 1. 前回レポートのまとめ

### (1) 宿泊客延数<sup>2</sup>の減少

以下では、前回レポートにて整理した事柄をまとめる。

まず北海道における宿泊客延数（表1参照、前回レポート掲載から平成23年度分追記）は、全体では平成11年度をピークとして減少傾向にあり、平成11年度から同23年度にかけて744万人減少した（減少率▲20.5%）。特に直近5年間に於いて宿泊客延数は急減している（平成18年度→同23年度、▲556万人減、減少率▲16.1%）。宿泊客数の減少要因としては「リーマン・ショック」（平成20年）や「新型インフルエンザの蔓延」（平成21年）、「東日本大震災」（平成23年）などの外的要因の影響が大きかったと考えられる。

また札幌市は毎年900万人を超える宿泊客延数を確保する一方で、宿泊客延数の減少が北海道全体の減少割合より大きい地域もある。宿泊客延数の変化の状況は地域によって差が生じていることについても留意が必要である。

### (2) 道外日本人客の減少

次に道外から北海道への航空機利用旅客数が減少している。三大都市圏（東京・近畿・中部）と道内空港を結ぶ定期便に関する航空輸送実績の推移（図1参照）をみると、三大都市圏から道内への旅客数（下り便集計）は、平成14年度が最多（963万人）であり、平成18年度にいったんは増加に転じたものの、近年は減少傾向にある（平成23年度は752万人）。特に直近3年間の旅客数の減少が大きい（平成20年度→同23年度、▲124万人減、減少率▲14.1%）。

「航空自由化」元年の平成10年度以降、航空会社は経営の効率化を進めた結果、航空機の小型化や羽田発着以外の路線の運航回数減少により、三大都市圏と道内空港を結ぶ定期便の輸送能力は減少し、旅客数も減少している。来道者の交通手段は航空機の比率が高く、航空機を利用する旅客数の減少は、道外日本人観光客の減少につながる。特に新千歳空港以外の空港における旅客数減少は顕著であり、誘客策を検討しなければならない。

また、関東発着の北海道向けパッケージツアー（往復の交通費に宿泊費がセットとなっている旅行商品、「募集型企画旅行」と呼ばれるもの）の企画数が減少傾向にあることから、

<sup>1</sup> 「北海道の観光宿泊客増加に向けて～ピーク時からの長期推移データより導き出す現状と課題～」  
（平成24年7月） [http://www.dbj.jp/pdf/investigate/area/hokkaido/pdf\\_all/hokkaido1207\\_01.pdf](http://www.dbj.jp/pdf/investigate/area/hokkaido/pdf_all/hokkaido1207_01.pdf)

<sup>2</sup> 観光客の宿泊回数の延べ数。1回の観光旅行で1人が2回宿泊すれば、2人とカウントされる。

(表1) 北海道の主な観光地における宿泊客延数の年次推移

(単位：万人)

| (平成年度)            | 9年度   | 10年度  | 11年度  | 12年度  | 13年度  | 14年度  | 15年度  | 16年度  | 17年度  | 18年度  | 19年度  | 20年度  | 21年度  | 22年度  | 23年度  | 5年間増減 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 北海道全体<br>(前年度比)   | 3,482 | 3,541 | 3,631 | 3,410 | 3,565 | 3,528 | 3,446 | 3,419 | 3,397 | 3,443 | 3,279 | 3,222 | 3,092 | 2,991 | 2,887 | ▲556  |
|                   |       | 2%    | 3%    | ▲6%   | 5%    | ▲1%   | ▲2%   | ▲1%   | ▲1%   | 1%    | ▲5%   | ▲2%   | ▲4%   | ▲3%   | ▲3%   | ▲16%  |
| 札幌市<br>(前年度比)     | 915   | 921   | 942   | 889   | 933   | 948   | 948   | 995   | 968   | 1,010 | 924   | 974   | 948   | 937   | 958   | ▲52   |
|                   |       | 1%    | 2%    | ▲6%   | 5%    | 2%    | ▲0%   | 5%    | ▲3%   | 4%    | ▲8%   | 5%    | ▲3%   | ▲1%   | 2%    | ▲5%   |
| 定山溪温泉※1<br>(前年度比) | 189   | 189   | 193   | 181   | 189   | 193   | 171   | 197   | 169   | 181   | 141   | 139   | 123   | 109   | 111   | ▲70   |
|                   |       | 0%    | 2%    | ▲6%   | 4%    | 2%    | ▲11%  | 15%   | ▲14%  | 7%    | ▲22%  | ▲1%   | ▲12%  | ▲11%  | 2%    | ▲39%  |
| 函館市<br>(前年度比)     | 352   | 359   | 392   | 366   | 418   | 406   | 402   | 386   | 395   | 415   | 421   | 439   | 422   | 404   | 320   | ▲95   |
|                   |       | 2%    | 9%    | ▲7%   | 14%   | ▲3%   | ▲1%   | ▲4%   | 2%    | 5%    | 2%    | 4%    | ▲4%   | ▲4%   | ▲21%  | ▲23%  |
| 湯の川温泉※2<br>(前年度比) | n. a. | n. a. | n. a. | n. a. | n. a. | 153   | 144   | 135   | 138   | 140   | 138   | 135   | 128   | 135   | 115   | ▲25   |
|                   |       |       |       |       |       |       | ▲6%   | ▲6%   | 3%    | 1%    | ▲2%   | ▲2%   | ▲5%   | 5%    | ▲15%  | ▲18%  |
| ニセコ地域※3<br>(前年度比) | 132   | 135   | 148   | 148   | 140   | 137   | 136   | 134   | 131   | 132   | 134   | 135   | 117   | 117   | 152   | +20   |
|                   |       | 2%    | 9%    | ▲0%   | ▲5%   | ▲2%   | ▲1%   | ▲1%   | ▲2%   | 1%    | 2%    | 1%    | ▲13%  | 0%    | 29%   | 15%   |
| 登別市<br>(前年度比)     | 153   | 157   | 166   | 149   | 158   | 158   | 154   | 141   | 135   | 131   | 130   | 121   | 117   | 116   | 106   | ▲25   |
|                   |       | 3%    | 6%    | ▲10%  | 6%    | ▲0%   | ▲3%   | ▲8%   | ▲4%   | ▲3%   | ▲1%   | ▲7%   | ▲3%   | ▲0%   | ▲9%   | ▲19%  |
| 帯広市<br>(前年度比)     | 81    | 81    | 84    | 79    | 88    | 85    | 81    | 77    | 82    | 81    | 84    | 76    | 88    | 86    | 91    | +9    |
|                   |       | ▲0%   | 4%    | ▲6%   | 12%   | ▲4%   | ▲5%   | ▲4%   | 6%    | ▲1%   | 3%    | ▲9%   | 15%   | ▲2%   | 6%    | 12%   |
| 洞爺湖地域※4<br>(前年度比) | 128   | 123   | 118   | 59    | 94    | 109   | 111   | 107   | 107   | 103   | 105   | 96    | 85    | 76    | 64    | ▲38   |
|                   |       | ▲4%   | ▲5%   | ▲50%  | 59%   | 16%   | 2%    | ▲3%   | ▲1%   | ▲4%   | 2%    | ▲9%   | ▲11%  | ▲11%  | ▲16%  | ▲37%  |
| 上川町<br>(前年度比)     | 103   | 103   | 105   | 97    | 98    | 93    | 86    | 88    | 85    | 91    | 90    | 85    | 78    | 75    | 64    | ▲28   |
|                   |       | ▲1%   | 3%    | ▲8%   | 1%    | ▲5%   | ▲8%   | 2%    | ▲3%   | 7%    | ▲2%   | ▲6%   | ▲7%   | ▲5%   | ▲15%  | ▲30%  |
| 小樽市<br>(前年度比)     | 63    | 72    | 84    | 86    | 86    | 81    | 80    | 80    | 79    | 77    | 73    | 70    | 68    | 66    | 64    | ▲13   |
|                   |       | 14%   | 17%   | 3%    | ▲1%   | ▲5%   | ▲2%   | ▲0%   | ▲1%   | ▲2%   | ▲5%   | ▲4%   | ▲2%   | ▲3%   | ▲3%   | ▲17%  |
| 旭川市<br>(前年度比)     | 53    | 54    | 58    | 60    | 57    | 61    | 67    | 58    | 60    | 70    | 75    | 69    | 66    | 62    | 59    | ▲10   |
|                   |       | 3%    | 8%    | 3%    | ▲5%   | 7%    | 10%   | ▲14%  | 3%    | 17%   | 7%    | ▲8%   | ▲5%   | ▲6%   | ▲5%   | ▲15%  |
| 富良野市<br>(前年度比)    | 55    | 58    | 57    | 56    | 56    | 57    | 54    | 47    | 52    | 58    | 61    | 65    | 64    | 58    | 59    | +1    |
|                   |       | 6%    | ▲2%   | ▲2%   | 0%    | 2%    | ▲6%   | ▲13%  | 12%   | 12%   | 5%    | 6%    | ▲2%   | ▲10%  | 2%    | 1%    |
| 旧阿寒町※5<br>(前年度比)  | 99    | 103   | 102   | 91    | 97    | 98    | 91    | 87    | 85    | 83    | 76    | 69    | 64    | 56    | 50    | ▲33   |
|                   |       | 4%    | ▲1%   | ▲11%  | 6%    | 1%    | ▲7%   | ▲4%   | ▲2%   | ▲3%   | ▲8%   | ▲9%   | ▲8%   | ▲11%  | ▲11%  | ▲40%  |
| 旧釧路市※5<br>(前年度比)  | 66    | 65    | 71    | 63    | 55    | 56    | 58    | 61    | 65    | 64    | 61    | 58    | 55    | 53    | 52    | ▲12   |
|                   |       | ▲2%   | 9%    | ▲10%  | ▲13%  | 2%    | 2%    | 5%    | 7%    | ▲1%   | ▲4%   | ▲6%   | ▲5%   | ▲4%   | ▲1%   | ▲18%  |
| 音更町<br>(前年度比)     | 69    | 68    | 65    | 64    | 64    | 62    | 59    | 58    | 57    | 55    | 53    | 50    | 50    | 46    | 45    | ▲10   |
|                   |       | ▲2%   | ▲4%   | ▲1%   | ▲0%   | ▲3%   | ▲4%   | ▲2%   | ▲2%   | ▲3%   | ▲4%   | ▲5%   | 0%    | ▲8%   | ▲3%   | ▲18%  |
| 斜里町<br>(前年度比)     | 62    | 69    | 66    | 60    | 63    | 60    | 58    | 60    | 60    | 60    | 53    | 48    | 45    | 44    | 44    | ▲16   |
|                   |       | 11%   | ▲4%   | ▲9%   | 4%    | ▲4%   | ▲3%   | 2%    | 1%    | ▲1%   | ▲11%  | ▲9%   | ▲6%   | ▲2%   | ▲2%   | ▲27%  |
| 弟子屈町<br>(前年度比)    | 58    | 54    | 54    | 51    | 65    | 52    | 53    | 46    | 45    | 42    | 38    | 38    | 32    | 30    | 29    | ▲12   |
|                   |       | ▲6%   | ▲0%   | ▲7%   | 29%   | ▲20%  | 2%    | ▲13%  | ▲3%   | ▲7%   | ▲8%   | ▲1%   | ▲16%  | ▲4%   | ▲4%   | ▲30%  |

北海道経済部「北海道観光入込客数調査報告書」より作成

※1 札幌市観光文化局観光コンベンション部観光企画課「札幌の観光」の定山溪地区宿泊施設利用者数より入力。

※2 函館市「函館市市税概要」各年度より入力。

※3 倶知安町・ニセコ町・蘭越町の合計。

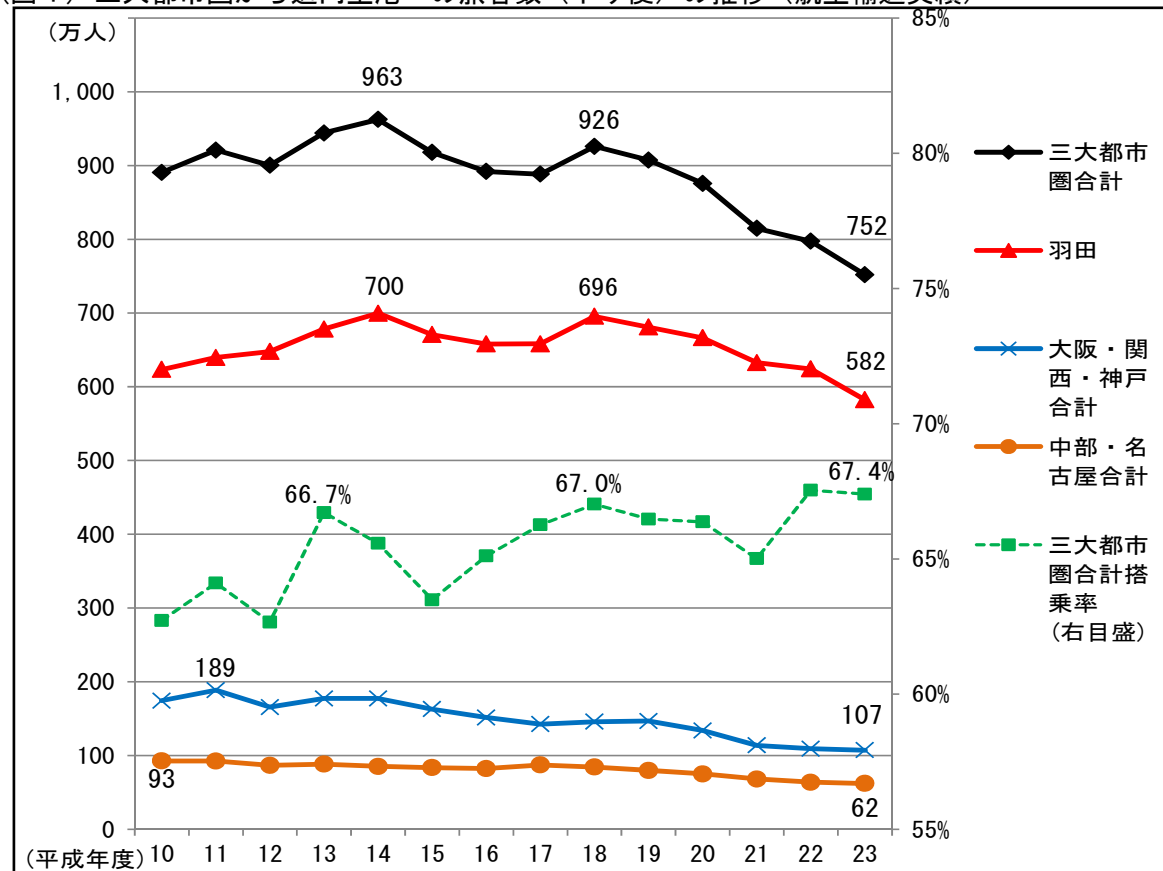
※4 洞爺湖町(旧虻田町及び旧洞爺村)及び壮瞥町の合計。

※5 釧路総合振興局産業振興部商工労働観光課の資料より入力。

注 色つきセルは、表中の最多と最少を示す。

航空機を利用するパッケージツアーで来道する観光客の減少も一因として考えられる。

(図1) 三大都市圏から道内空港への旅客数(下り便)の推移(航空輸送実績)



国土交通省「航空輸送統計年報」より作成

### (3) 平均宿泊数の減少

次に道外日本人観光客の平均宿泊数が減少している。道外日本人観光客を対象とした調査によると、道外客の平均宿泊数は平成11年から平成22年にかけて、3.9日から2.5日へと減少している。この平均宿泊数の減少を宿泊客延数で換算すると以下の通りである。

平成22年度における北海道の宿泊客延数のうち、道外日本人客の延べ数は1,300万人(推計)であり、平均宿泊数2.5日で割り戻すと同年度における道外日本人客の実人数は520万人と推計できる。仮定として平成11年から同22年までの道外日本人客の実人数が変化していない場合、平成11年から同22年までの平均宿泊数の減少分1.4日を勘案すると、10年間で宿泊客延数は728万人(520万人×1.4日)減少したこととなる。平成11年度から同22年度までの北海道の宿泊客延数合計は640万人減少しており、宿泊客延数の減少には道外日本人観光客の実人数減少に加えて、道外日本人観光客の平均宿泊数の減少も大きく影響している(後述の表3参照)。

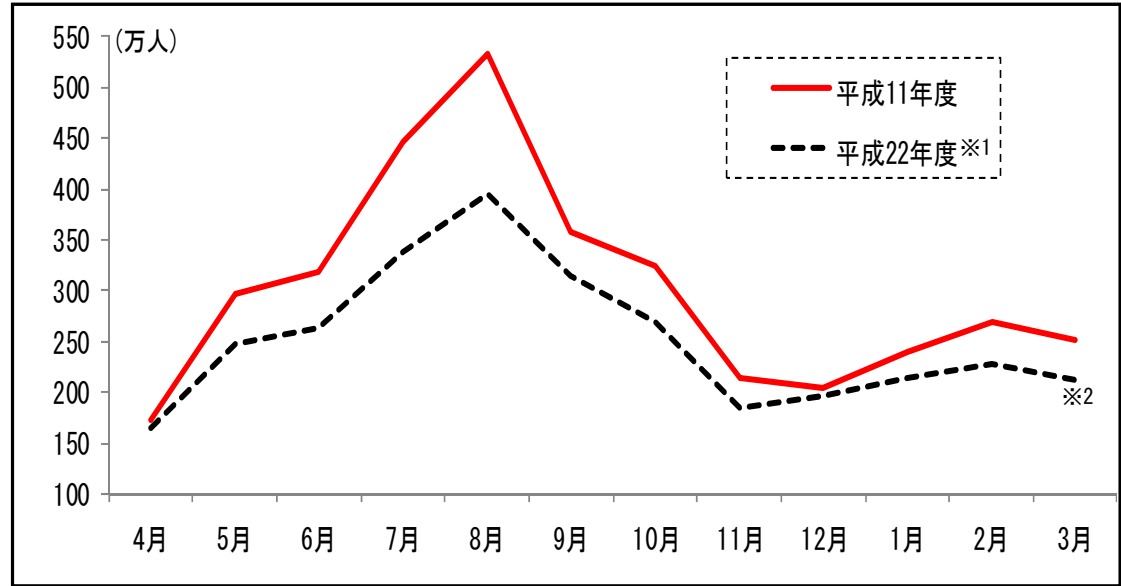
### (4) 季節繁閑

北海道の宿泊客延数は季節による繁閑の差が大きい。北海道の宿泊客延数の月別推移(図

2 参照、前回レポート掲載と同じ）をみると、平成11年度の宿泊客延数のピークに比べて平成22年度では7月及び8月の宿泊客延数の減少が目立つ。しかしながら7月から9月は各月とも月間300万人を超えており、夏場の3ヶ月間で年間宿泊客延数の3分の1を占め、宿泊客延数が最少の4月と最多の8月の差が2.4倍と季節繁閑が大きい状況には変化がない。

（図2）北海道の宿泊客延数の月次推移（10年前比較）

（単位：万人）



| （平成） | 4月  | 5月   | 6月   | 7月    | 8月    | 9月   | 10月  | 11月  | 12月 | 1月   | 2月    | 3月   | 合計    |
|------|-----|------|------|-------|-------|------|------|------|-----|------|-------|------|-------|
| 11年度 | 173 | 298  | 318  | 446   | 533   | 358  | 324  | 214  | 204 | 241  | 270   | 252  | 3,631 |
| 22年度 | 164 | 248  | 264  | 339   | 396   | 314  | 269  | 185  | 198 | 215  | 227※2 | 212  | 3,030 |
| 減少数  | ▲ 9 | ▲ 50 | ▲ 55 | ▲ 107 | ▲ 138 | ▲ 44 | ▲ 55 | ▲ 29 | ▲ 7 | ▲ 26 | ▲ 42  | ▲ 40 | ▲ 601 |

北海道経済部「北海道観光入込客数調査報告書」より作成

※1 東日本大震災の影響を控除して検討するため、平成22年度統計を比較対象としている。平成22年度3月の数値は東日本大震災による影響を控除するため平成21年度の数値を採用している。

※2 減少数及び平成22年度の合計値は修正後のものである。

道内の主要観光地における平成11年度から同22年度までの宿泊客延数の推移をみると、宿泊客延数を増やしている地域がある一方、地域によっては大きく宿泊客延数を減少させている地域がある（表2参照、今回作成）。あわせて季節ごとに様々な動きがあることがわかる。中でも、夏以外の季節においても宿泊客延数が大きく減少している地域もあり、四季に関係なく宿泊客延数が減少している地域が存在していることがわかる。

また宿泊客延数が平成11年度よりも増加している地域（例：札幌市）においても、秋と冬は宿泊客延数が増加していないこともあり、宿泊客延数が過去より増加している地域であっても、年間を通じて安定的に宿泊客を確保することは難しく、季節繁閑への対応の難しさを示している。



(表2) 地域別月別宿泊客延数の推移(平成22年度、平成11年度を100とした指数)

| 市町村名      | 4月  | 5月  | 6月  | 7月  | 8月  | 9月  | 10月 | 11月 | 12月 | 1月  | 2月  | 3月※4 | 合計  |
|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|
| 全道計       | 95  | 83  | 83  | 76  | 74  | 88  | 83  | 86  | 97  | 89  | 84  | 84   | 83  |
| 札幌市       | 107 | 102 | 102 | 103 | 105 | 108 | 92  | 97  | 105 | 102 | 93  | 97   | 101 |
| 函館市       | 157 | 87  | 101 | 86  | 81  | 95  | 118 | 102 | 176 | 162 | 126 | 141  | 104 |
| ニセコ地域※1   | 188 | 69  | 98  | 83  | 87  | 82  | 70  | 68  | 87  | 90  | 65  | 50   | 81  |
| 登別市       | 69  | 72  | 68  | 76  | 73  | 73  | 62  | 58  | 90  | 79  | 69  | 82   | 72  |
| 帯広市       | 96  | 99  | 98  | 95  | 102 | 109 | 104 | 114 | 105 | 99  | 105 | 93   | 102 |
| 小樽市       | 95  | 93  | 82  | 73  | 71  | 81  | 76  | 77  | 93  | 76  | 85  | 76   | 80  |
| 洞爺湖地域※2   | 60  | 65  | 60  | 71  | 63  | 75  | 67  | 53  | 72  | 55  | 60  | 65   | 64  |
| 上川町       | 44  | 64  | 73  | 65  | 67  | 79  | 69  | 76  | 99  | 88  | 76  | 87   | 72  |
| 旭川市       | 163 | 137 | 112 | 92  | 110 | 124 | 88  | 105 | 93  | 95  | 108 | 138  | 108 |
| 富良野市      | 82  | 145 | 124 | 92  | 90  | 113 | 158 | 162 | 119 | 100 | 89  | 81   | 105 |
| 旧釧路市※3    | 102 | 57  | 67  | 65  | 66  | 75  | 64  | 84  | 77  | 74  | 121 | 84   | 76  |
| 旧阿寒町※3    | 48  | 49  | 46  | 49  | 52  | 61  | 50  | 49  | 74  | 75  | 70  | 80   | 56  |
| 音更町       | 73  | 77  | 72  | 60  | 72  | 73  | 68  | 87  | 81  | 74  | 73  | 82   | 73  |
| 斜里町       | 71  | 57  | 62  | 63  | 76  | 79  | 63  | 77  | 81  | 92  | 64  | 56   | 68  |
| 弟子屈町      | 54  | 63  | 57  | 48  | 53  | 70  | 59  | 66  | 61  | 57  | 48  | 42   | 56  |
| 全道計(札幌除く) | 90  | 77  | 76  | 69  | 67  | 81  | 80  | 82  | 93  | 84  | 80  | 78   | 77  |

北海道経済部「北海道観光入込客数調査報告書」より作成

※1 倶知安町・ニセコ町・蘭越町の合計。

※2 洞爺湖町(旧虻田町及び旧洞爺村)及び壮瞥町の合計。

※3 釧路総合振興局産業振興部商工労働観光課の資料より入力。

※4 東日本大震災の影響を控除するため平成22年度との比較を行い、3月は平成22年3月の数値を用いた。

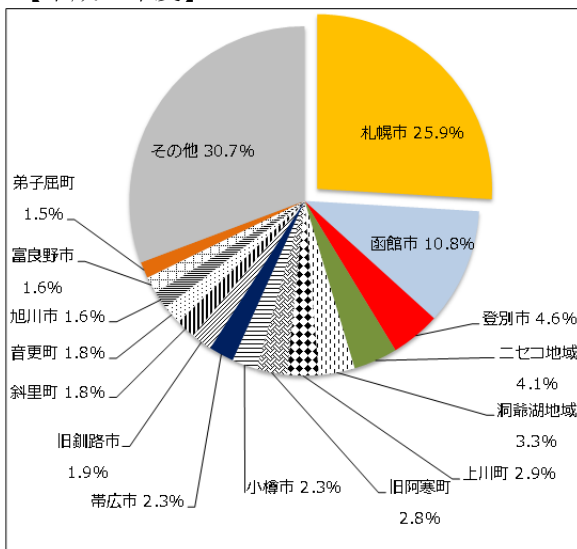
注 色つきセルは、年度合計の指数を下回っているもの、かつ、100を下回っているものを示す。

### (5) 地域格差の拡大

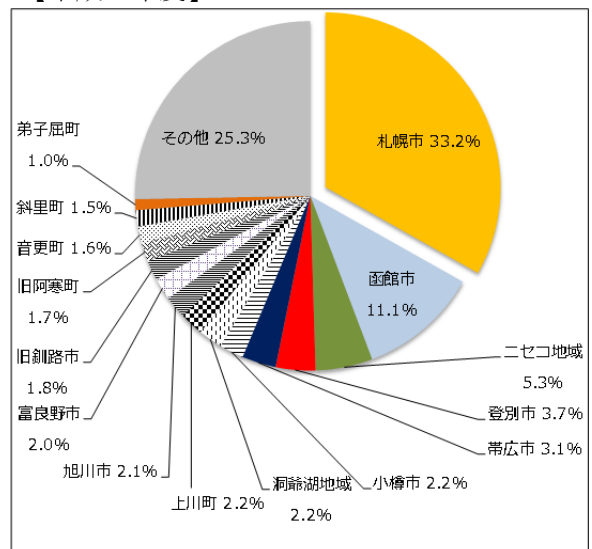
主要観光地の宿泊客延数の推移(表1参照)をみると、札幌市など特定の地域における宿泊客延数は増加している。北海道全体の宿泊客延数は減少し続けているものの、札幌市は安定的に宿泊客延数を確保している。そのため、札幌市における宿泊客延数が北海道全体の宿泊客延数に占める割合は、平成11年度から同23年度にかけて上昇している(図3参照、今回作成)。

(図3) 地域別宿泊客延数のシェア推移(平成11年度及び平成23年度)

【平成11年度】



【平成23年度】



北海道経済部「北海道観光入込客数調査報告書」より作成

図3では表1に掲載した宿泊客延数の上位15地域のシェアを示している。札幌市をみると、平成11年度に25.9%であったシェアが同23年度には33.2%にまで上昇している。つまり、現状では北海道全体の宿泊客延数の約1/3は札幌市に集中している。ほかには、函館市とニセコ地域、帯広市などがシェアを伸ばしているものの、札幌市に比べて伸びは小さく、他の主要観光地もシェアを低下させている。また、上位15地域以外の「その他」地域のシェアは平成11年度の30.7%から同23年度は25.3%に低下しており、主要観光地以外でも宿泊客の減少に直面していることを示している。なお、宿泊客延数が増加している札幌市においても定山溪温泉地区の宿泊客延数は減少しており、同地域内であっても宿泊客の動向に差が生じている。

#### **(6) 北海道観光産業の課題**

北海道の観光産業にとって宿泊客延数の減少は大きな影響を与えており、宿泊客延数の回復を図る必要がある。前回レポートで整理した以下の点を勘案した具体的な対策を講じる必要がある。

$$\text{宿泊客延数} = \text{宿泊客数（道内客＋道外日本人客＋外国人客）} \times \text{平均宿泊数}$$

上述の宿泊客延数の減少に関する要因分析も踏まえて、北海道の観光産業においては下記の点が課題と考えられる。

- ① 宿泊客の季節繁閑解消・地域格差の縮小
- ② 平均宿泊数の増加

①「宿泊客の季節繁閑解消・地域格差の縮小」については、宿泊客が集中する夏場以外の季節の集客を進め、かつ、宿泊客数が北海道全体の減少割合よりも大きく減少している地域における宿泊客誘致を目指すものである。道内ではピーク時である夏場の宿泊客数に合わせた設備投資を行ってきた宿泊施設も多いが、今後の持続的な観光産業の発展のためには稼働がピークとなる夏ではなく、稼働率が低い夏以外の季節に宿泊客を集めて宿泊者数を通年で平準化させる取り組みが必要である。

そのためには、航空会社の経営効率化などによる航空機の旅客輸送能力低下を一因として減少したと考えられる道外日本人観光客の再集客を目指す必要がある。宿泊客のうち道内客及び外国人客も引き続き重要な顧客であるものの、北海道観光の拡大を支えてきた道外日本人客の「失地回復」が重要であると考えられる。道外日本人客の集客に関する対応策として、航空機の旅客輸送能力の増強に期待する考え方もある。しかしながら航空会社の経営状況を勘案すると、現状の旅客数のままでは航空機の大規模化など輸送能力の増強には期待しづらい。もちろん、使用機材の大規模化や運航回数の増加について航空会社への要請などの活動は続けるべきであるが、航空会社の施策だけに頼る対応策は結果が出にくいと考える。

やはり観光地が地域の魅力を自ら高めて、観光客の集客に努めるべきである。そのうえで地道なリピーターの確保による観光客の増加を目指すべきである。具体的な対応策については次章にて取り上げる。

②「平均宿泊数の増加」については、北海道を旅行する観光客の日程に宿泊数の追加を目指すものである。平成22年度の道外日本人観光客の実人数520万人（推計）が全員1泊追加すると理論的には全体では520万人の宿泊客延数の増加となり効果がとても大きい。

しかし観光客に「プラス1泊」してもらうことはかなり難しい問題である。前回レポートにて整理したように、家計における消費支出は減少傾向にあり、旅行関連の支出も減少傾向にある。加えて「国内パック旅行費」に関する支出回数も減少しており、旅行に関する消費動向は良好ではない。

平均宿泊数を増やすための対応策に「特効薬」はないと考えられる。10年かけて減少し続けた平均宿泊数を一足飛びに増やすことは無理であることから、長期的な視野が必要であり、観光地において様々な「仕掛け」をじっくりと整備する必要がある。具体的な対応策については次章にて取り上げる。



## 2. 地域に立脚した宿泊客誘致

### (1) 誘客単位としてのエリア設定

本章では、宿泊客の季節繁閑解消・地域格差の縮小及び平均宿泊数の増加に向けた具体的な対応策について検討する。

まず宿泊客の季節繁閑解消・地域格差の縮小を図るためには、地域ごとの取り組みが必要である。上述の表1によると、大半の観光地ではここ数年の宿泊客延数の減少が大きい。特に北海道全体の宿泊客延数の減少割合に比べて地域での減少割合が極端に大きい地域が複数存在する。このことを考えると、宿泊客延数減少は、北海道における航空機の旅客輸送能力の低下による道外日本人客の減少だけが要因ではなく、特定地域の魅力が減退しているのではないかと、という仮説につながる。

つまり北海道全体の「観光磁力<sup>3</sup>」の低下というより、特定地域の観光磁力が低下しているのではないだろうか。特定地域において地域自体の魅力が低下し、その結果として宿泊客延数の大幅な減少をもたらしていると考えられる。その場合、仮にキャンペーンなどによって北海道全体の宿泊客延数が回復したとしても、観光磁力が低下したままでは特定地域の宿泊客延数が回復しないおそれがある。またキャンペーンなどによって宿泊客延数が回復したとしても、それは一時的なものであり、地域ごとに観光磁力を向上させなければ、数年後には再び宿泊客延数が減少に転じる可能性がある。

以上より、地域ごとに観光磁力を高めるような対応策を講じて宿泊客を誘致する必要がある。そのためには、北海道全体での取り組みに加えて、地域ごとでの取り組みが必要となる。

観光客の誘致に関する北海道全体で取り組みを行う場合、プロモーション戦略次第では地域が埋没してしまうこともあり、地域自らが対外的にアピールしていく必要がある。そのためには「北海道」という括りは大きすぎる。また「北海道」ブランドそのものが強い<sup>4</sup>ため、地域によっては観光客に対して地域の魅力を伝え切れていないと考えられる。

そこで、本レポートでは北海道各地の観光磁力の向上のため、誘客活動の単位として「大きすぎる」北海道を、「狭域」な複数の観光エリアに設定することを提言する（図4参照）。観光エリアごとに地域の実情にあった方法で地域に観光客を惹きつけることを検討すべきである。

本レポートでは観光エリアの代表例として、道外観光客の重要な交通手段である三大都市圏との定期便が就航している道内9空港が含まれる観光エリアを想定した。羽田空港からの旅客数が他の空港に比べて安定している新千歳空港から全道各地の観光地への送客も想定しうるものの、北海道の広大さを踏まえると新千歳空港の集客力に頼るだけでなく、各

<sup>3</sup> 地域が有する観光客を惹きつける力、誘引力のことを指す造語。石森秀三氏（前 北海道大学観光学高等研究センター長、現 北海道開拓記念館館長）の「文明の磁力」を模した。

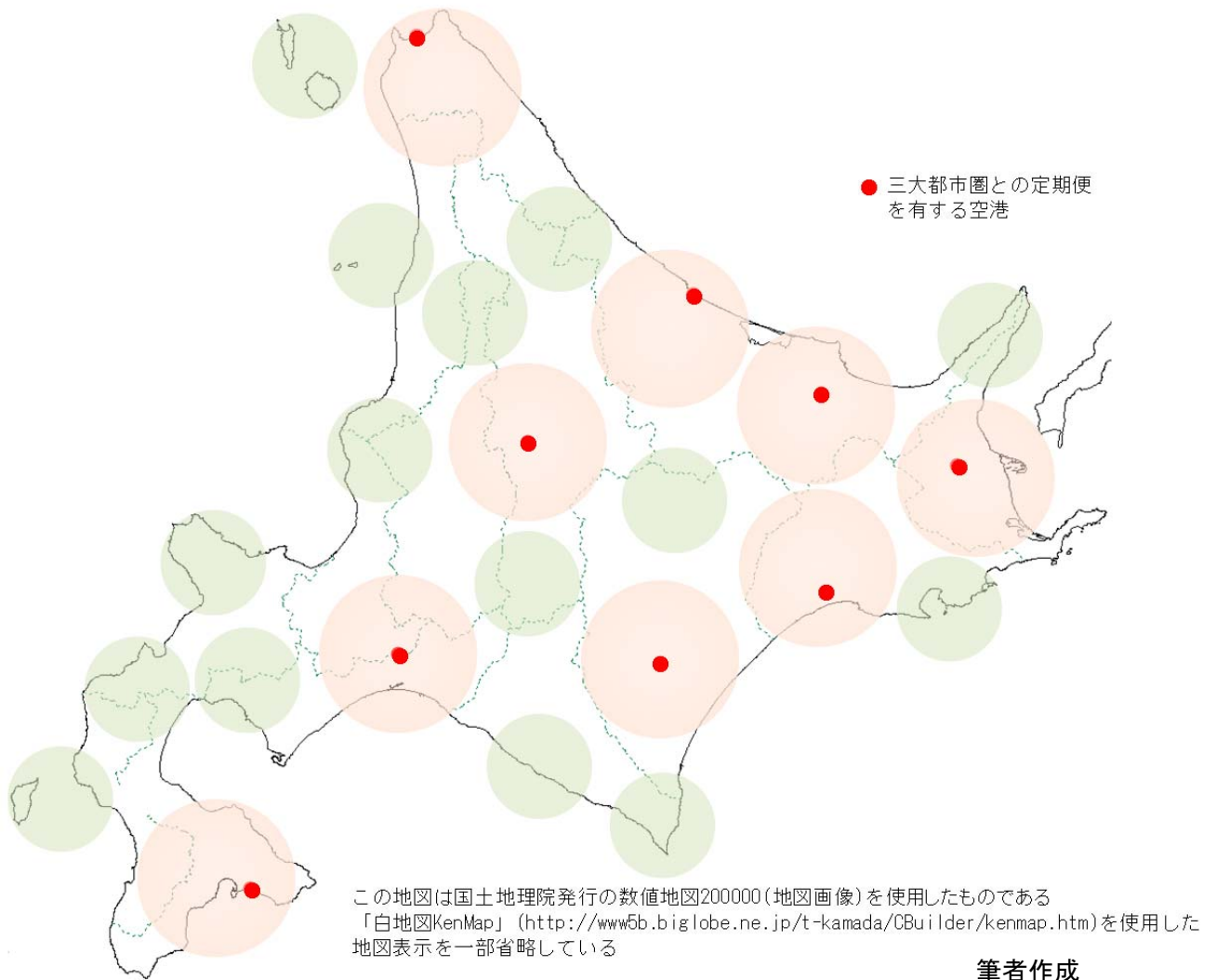
<sup>4</sup> (株)ブランド総合研究所の「地域ブランド調査2012」の調査結果によると、北海道は全都道府県の中で地域ブランド力が4年連続でトップであった。

地域が独自に観光ルートを売り込み、道外客を中心に地域に直接観光客を呼び込む必要性があると考える。

たとえば、新千歳空港から世界自然遺産地域である知床地区に向かうためには自動車ですら約8時間かかるものの、女満別空港からは自動車ですら2時間以内に知床地区へ到着できる。広大な北海道を誘客単位で細かなエリアに分けることで地域と観光資源をより細かく結びつけることができるようになる。

本レポートが提言する観光エリア設定は厳密なものではなく、あくまでイメージとして考えて頂きたい。なおエリア分けの想定に際して、総合振興局及び振興局の地域区分は念頭に置かずに行った。従前の地域区分にとらわれずに、地域ごとに柔軟な発想をもって観光磁力を高められる活動が行えることを第一に考えた。

(図4) 北海道における観光磁力向上のための、誘客単位の観光エリア想定図



## (2) まずは「2泊3日」ツアー

誘客単位としての観光エリアにおける「宿泊客の季節繁閑解消・地域格差の縮小」及び

「平均宿泊数の増加」に向けた具体的な対応策を検討する。

第一に、地域ごとに地域の魅力を盛り込んだ2泊3日の「地域売り込みツアー」を企画することである。「北海道2泊3日ツアー」のような漠然としたものではなく、「〇〇と××を巡る△△地区2泊3日ツアー」のような旅行企画を地域において組成するものである。

地域ごとにツアーを企画することは、宿泊客の地域分散の目的を果たし、新たな旅の形を地域ごとに提供することで観光客数の増加が図れると考える。ツアー日程を2泊3日とするのは、前回レポートで整理したとおり、道外日本人観光客の北海道旅行の日程をみると2泊3日が大半を占めているからである（表3参照、前回レポート掲載から平成23年度分追記）。直近10年間で北海道旅行の短期化が進展しており、短時間で平均宿泊数を増加に転じさせることは難しい。そのため地域ごとに企画するツアーでは、まずは観光客のトレンドである2泊3日の日程でツアーを企画し、そのツアーを地域への誘客の「入り口」とするものである。

2泊3日のツアーを地域で企画する際には、地域内の観光資源を洗い出し、その地域内だけで2泊3日の旅行日程を満たせるものを組み合わせるべきである。地域内にある観光資源が日帰り旅行者や1泊2日旅行者によって利用され、地域内にとどまる時間が短いために消費につながらない、例として知床地域の知床五湖を観光するものの知床ウトロ温泉地区には宿泊しないような、いわゆる「つまみ食い」されるだけの状況を看過せず、いかに宿泊につなげるかをテーマとしてツアー内容を企画するべきである。

（表3）道外客の北海道旅行の日程推移

|      | 平成12年度 |        | 平成14年度 |        | 平成19年度 |        | 平成21年度 |        | 平成23年度 |        |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|      | 回答数    | 構成比    | 回答数    | 構成比    | 回答数    | 構成比    | 回答数    | 構成比    | 回答数    | 構成比    |
| 日帰り  | 91     |        | 7      |        | 24     |        | 18     |        | 31     |        |
| 1泊2日 | 1,860  | 17.7%  | 292    | 8.0%   | 472    | 11.8%  | 108    | 10.3%  | 363    | 9.7%   |
| 2泊3日 | 4,280  | 40.6%  | 1,586  | 43.2%  | 1,885  | 47.2%  | 573    | 54.6%  | 1,285  | 34.2%  |
| 3泊4日 | 2,410  | 22.9%  | 1,067  | 29.1%  | 1,081  | 27.1%  | 234    | 22.3%  | 1,022  | 27.2%  |
| 4泊5日 | 803    | 7.6%   | 365    | 10.0%  | 257    | 6.4%   | 75     | 7.1%   | 452    | 12.0%  |
| 5泊6日 | 316    | 11.2%  | 106    | 9.8%   | 106    | 7.4%   | 59     | 5.6%   | 630    | 16.8%  |
| 6泊7日 | 235    |        | 64     |        | 64     |        |        |        |        |        |
| 7泊以上 | 632    |        | 188    |        | 127    |        |        |        |        |        |
| 合計   | 10,627 | 100.0% | 3,675  | 100.0% | 4,016  | 100.0% | 1,067  | 100.0% | 3,783  | 100.0% |

北海道経済部「来道観光客動態（満足度）調査結果」及び

北海道観光産業経済効果調査委員会「北海道観光産業経済効果調査報告書」より作成

注 旅行日程が不明の回答は控除。

構成比は日帰りを除いて集計。

平成21年度の統計は「北海道観光産業経済効果調査報告書」より作成。それ以外は「来道観光客動態（満足度）調査結果」より作成。平成21年度の統計は観光客以外の数値（例：業務目的の旅行）も含んでいるため、旅行日程が他の調査より短い結果となる可能性がある。

平成23年度の統計は調査期間が震災以後であったこと、かつ、夏季の調査サンプルが大半を占めていることから、これまでの傾向とは異なり2泊3日の割合が減少し、日程の長期化がみてとれる。

### （３）春夏秋冬別ツアー、４泊・５泊ツアー

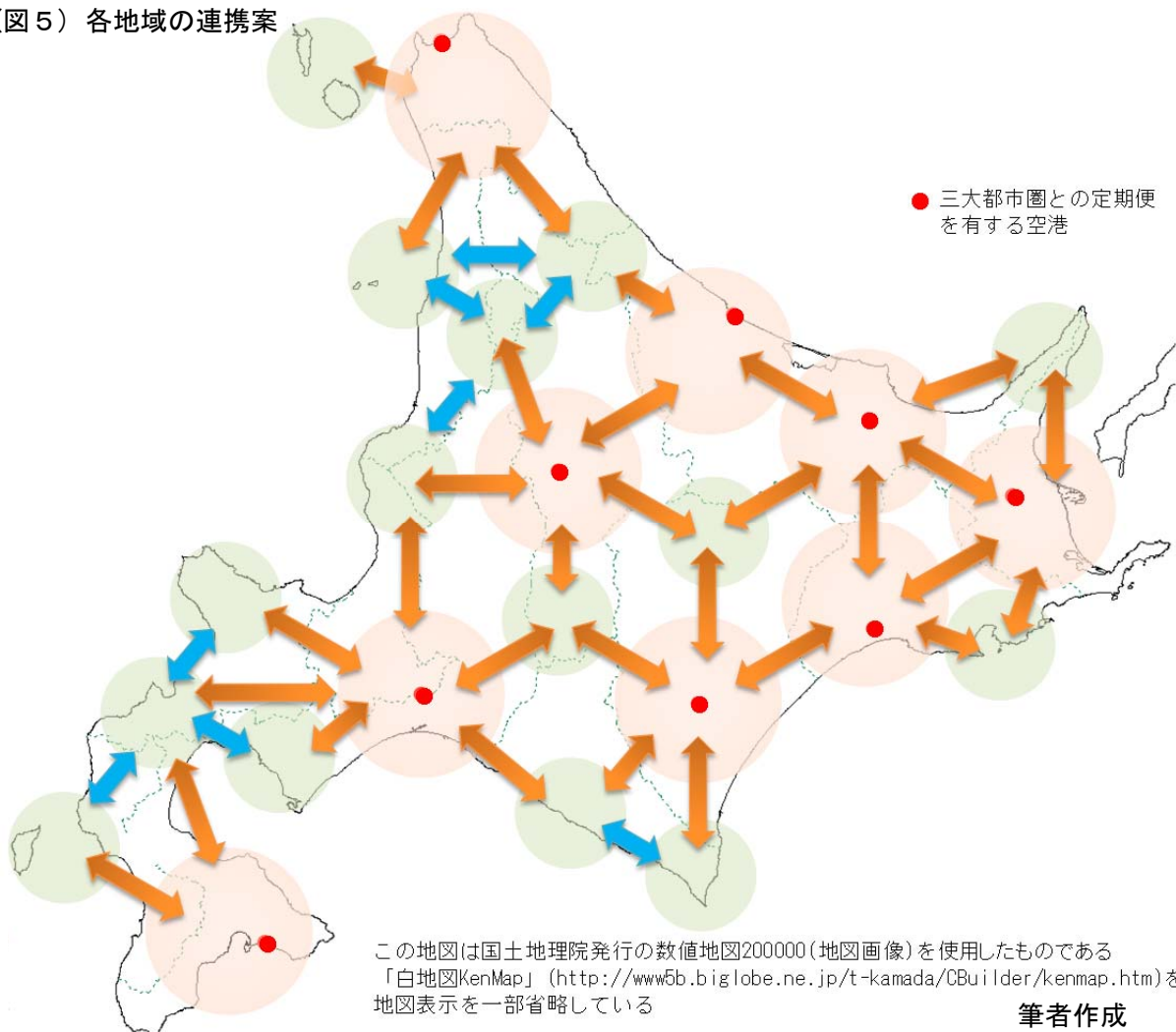
地域ごとの観光客誘致において基本となる２泊３日の地域売り込みツアーを１本企画したところで、次に応用として、２泊３日のツアーを季節ごとに組成するべきである。これは季節の違いを活かして観光客をさらに誘致するものであり、四季ごとにツアーを企画することで夏場に集中する宿泊客の季節繁閑を解消し、宿泊客延数の増加も図れると考えられる。

各地域が季節ごとに計４本の２泊３日のツアーを企画することができれば、たとえば三大都市圏との定期便が就航する道内９空港を拠点とした９つの観光エリアだけでも合計３６本のツアーを北海道全体で用意できる。四季にあわせたツアーを地域ごとに企画することで、北海道は観光客に様々な観光の選択肢を提供することが可能となる。

季節ごとに２泊３日ツアーを企画し各地域にて計４本の２泊３日のツアーを企画できたなら、次はツアー内容を３泊、４泊、５泊に拡大するべきである。これは基礎となる２泊３日のツアーに「プラス１泊」を付け加えていくものであり、２泊３日ツアーの内容を拡充させることで各地域における観光客の宿泊数を増加させることが目的である。季節ごとに３泊から５泊のツアーを各地域にて企画できれば望ましいものの、地域資源の掘り起こしに限りがある場合には、特定季節のツアー内容だけを拡充することでも十分である。

また地域によっては観光資源の掘り起こしに限界があり、ツアーの宿泊数を増加させられないことも考えられる。その場合には、隣接する地域との連携によって、隣接地域にて利用されている観光資源の活用を検討するべきである（図５参照）。

（図５）各地域の連携案





北海道内の観光エリアごとに複数のツアーを企画し、その内容を拡充させるために隣接するエリアとの連携を図ることで、北海道は観光客に対して様々なツアー企画を提案することができるようになる。観光客に対して様々な旅行日程の組み合わせを提供することにより「北海道一周」のような旧来の周遊型とは異なる、各地域を売り込むための個別地域を巡る「地域売り込みツアー」を観光客に提案し、宿泊客の季節繁閑の解消や地域格差の解消を図ることができる。地域ごとに地域内の「資源」を見直すことで、新たな観光資源の発掘や既存資源の再評価により宿泊客の増加と平均宿泊数の増加を図るべきである。

またツアーを企画する際には、地域内で観光客が宿泊すると地域での滞在時間が長くなることで結果的に地域内での観光消費額が増加する<sup>5</sup>ことをしっかりと認識したうえで、地域に宿泊需要をもたらすようなツアーを企画するべきである。地域を訪れる観光客を宿泊につなげるためには、たとえば、早朝の野鳥観察や深夜の星空観察など自然体験を含んだ観光資源の体験が考えられる。早朝や深夜に観光資源を体験させることで必然的に地域での宿泊がセットできる。また地域での滞在時間を増やすために地域内の飲食店ラリーや地域住民との語らいの場を用意するなど、地域における飲食を絡めることで観光客を地域に「足止め」することも有効な手段だと考えられる。

#### (4)「ニュージーランド8街道」

地域売り込みツアーを通じた地域ごとの観光への取り組みの具体的な対応策を検討する際に参考となる事例として、ニュージーランド政府観光局（以下「T N Z」）が提唱した「ニュージーランド8街道」（以下「N Z 8街道」）を紹介する。N Z 8街道は、ニュージーランド政府観光局がニュージーランド観光を売り出すために観光客向けのアピールとして考えたものである。

ニュージーランドは南半球に位置し、2つの主要な島（北島・南島）と多くの小さな島々からなる。国土面積は日本の面積の約4分の3であり、北島と南島の全長は南北に約1,600kmである。N Z 8街道はニュージーランド全体を対象としたものであり、北海道に置き換えて考える際には調整が必要であるものの、観光客に対して地域を売り込む際の事例として参考となる。

T N Z 日本地区局長であった小林天心氏（N Z 8街道の発案者であり、現在は亜細亜大学経営学部教授）によると、N Z 8街道は平成12年に開始されたニュージーランド各地の代表的観光の魅力とニュージーランドの地理的概念をワンセットにして、ニュージーランドをあらゆる人々に大まかにとらえてもらう戦術的な提案であり、ニュージーランド全体を8本のルートでくくり、ニックネームをつけて、各ルート及びその近辺を記憶しやすく、親近感を持たせるように考案されている<sup>6</sup>。具体的には8つのルートごとに、

<sup>5</sup> 国内旅行における宿泊旅行の旅行単価(全国平均)は48,964円、日帰り旅行は同16,006円。観光庁「2010年旅行・観光消費動向調査(年報)」。

<sup>6</sup> 小林天心「ツーリズム・マーケティング実践」(観光進化研究所)に詳しい。小林氏によるとN Z 8街道はカナダの「メープル街道」が前例であり、そのメープル街道も小林氏の発案である。

- ①「岬を巡る『歴史街道』」
- ②「キャプテン・クックの『太平洋街道』」
- ③「マオリ文化の『温泉街道』」
- ④「花と火山の『庭園街道』」
- ⑤「ワインとアートの『鯨街道』」
- ⑥「氷河きらめく『翡翠街道』」
- ⑦「フィヨルドと湖の『アルプス街道』」
- ⑧「動物天国『ペンギン街道』」

という8つの「街道」を設定した（図6参照）。

「歴史」、「温泉」、「鯨」、「ペンギン」など観光客がイメージしやすく、わかりやすいニックネームで地域を表すことで、観光客になじみの薄い地名を並べるより覚えやすいように工夫されている。またニュージーランドが持つ代表的な観光要素が網羅されている。NZ8街道は観光客に対して指定ルートどおり

の旅行を強要するものではなく、観光客が旅行日程を決めるうえで参考となるように例示されているものである。旅行会社や個人旅行者はNZ8街道に示された観光地を参考にして旅行日程を決められるようになったのである。

小林氏によると、小林氏がTNZ日本地区局長に就任した平成10年当時、日本からニュージーランドへの旅客数は平成8年の16.5万人をピークに、同9年から同11年にかけて3年連続で前年割れであり約▲13%減となっていた。その最大の理由は、航空会社の政策変更により日本ーニュージーランド間の運航休止及び減便が行われ、日本ーニュージーランド間の航空座席供給量が平成8年から同11年にかけて約30%減少したことであった。航空輸送能力の減少に伴う観光客数の減少は北海道にも一部で生じていると思われる。

NZ8街道の発案時、日本からニュージーランドへの旅客の動きをみると、10年以上旅行ルートがワンパターン化していたとのことである。そしてニュージーランドでは観光客の季節繁閑の差が大きく、一般的には春から夏の10月から3月までが旅行シーズンであり、秋から冬の4月から9月は寒くて旅行に適していないというイメージが定着しており、観光客は夏場に集中していたとのことである。そこでTNZは、集客に加えて、ディスティネーション（最終目的地）の分散化と季節繁閑の解消を目指す行動を開始したとのことである。その取り組みの一つがNZ8街道である。つまりNZ8街道はニュージーランド観光の「分散化」を図るための取り組みの一つでもあった。この分散化への取り組みは北海道においても必要とされていることである。

パッケージツアーでも個人旅行でも、旅行者はNZ8街道で設定されたルート通りに動く

（図6）ニュージーランド8街道



旅旅ビレッジ(<http://www.sera9.com/>)より引用



必要はなく、NZ8街道はニュージーランドについておおよその見当をつけるのに大変便利であるというものに過ぎない。しかしながらNZ8街道の発案後には旅行会社のニュージーランドツアーのバリエーションは飛躍的に拡大したとのことである。NZ8街道により従来の観光ルートから外れていたエリアに対して観光客の目を向けるのに成功したと考えられる。またNZ8街道の企画では、ニュージーランドの観光シーズンは夏だけではなく他の季節もあることを示しており、8エリア×4シーズン＝32回は最低でもニュージーランドを訪れてもらいたいとのメッセージも含まれている。

ディスティネーションの分散化と季節繁閑の解消を図るためにTNZはニュージーランド国内での交通網整備や各種マーケティングなど様々な取り組みを行っており、NZ8街道はその一つに過ぎないものの、観光客を誘致するうえで成果は大きかったと考えられる。NZ8街道の取り組みにより、観光客に対してニュージーランド各地の魅力を知らしめることができたため、結果としてニュージーランドの観光磁力は高まったと整理できる。

なお小林氏によると、NZ8街道の選定時には地元の意向はあまり考慮せず、観光客に対して「売りやすい」ように設定したとのことである。地元との調整を続けているといつまでも「売り物」が決まらないため、決め打ちで行動することも重要である。

TNZがNZ8街道の取り組みを始めた当時、ニュージーランドは航空機による旅客輸送能力の低下に伴う観光客減少と観光客の季節繁閑が大きいという状況にあった。この点は現在の北海道と同じであり、北海道の観光産業が解決していかなければならない「宿泊客の季節繁閑解消・地域格差の縮小」を考える上で、NZ8街道の事例を参考として地域ごとの取り組みを進めていくべきである。NZ8街道のように、地域ごとに特色を出すために「売り物」を決めることが重要である。

(表4) 【参考】日本人海外旅行者数の推移 ↓NZ8街道開始 (単位：万人)

| (平成)      | 08年   | 09年   | 10年   | 11年   | 12年   | 13年   | 14年   | 15年    | 16年   |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| ニュージーランド* | 15.1  | 15.1  | 14.2  | 14.1  | 14.3  | 14.9  | 17.4  | 15.1   | 16.5  |
| 前年比       |       | 0.1%  | ▲5.8% | ▲0.7% | 1.5%  | 4.1%  | 16.4% | ▲13.1% | 9.4%  |
| 各国合計      | 1,669 | 1,680 | 1,581 | 1,636 | 1,782 | 1,622 | 1,652 | 1,330  | 1,683 |
| 前年比       |       | 0.6%  | ▲5.9% | 3.5%  | 8.9%  | ▲9.0% | 1.9%  | ▲19.5% | 26.6% |

法務省「平成12年における外国人及び日本人の出入国者統計について」  
財団法人アジア太平洋観光交流センター「世界観光統計資料集」より作成

※1 ニュージーランドへの旅行者数は平成12年までは法務省資料を基に、同13年以降は財団法人アジア太平洋観光交流センターの資料を基に作成した。

※2 日本人海外旅行者数の各国合計は法務省資料の出国日本人数を基に作成した。

※3 NZ8街道の開始は平成12年である。

## (5) エリアごとの体制づくり

地域内の資源を観光に結びつけて観光客を誘致するためには、それを専門に行う人材と組織が必要であり、上述のような各地域で地域売り込みツアーを遂行するためには、地域において観光を推し進めるための体制が必要となる。既存の旅行会社やイベント会社らの協力を得る方法もあるものの、最終的にはその地域に居住する方々が自ら地域内の資源を

掘り出し、「価値づける」ことが必要である。地域内の人材だけでは気がつかない地域の魅力もあり、地域の観光磁力の向上のためには「よそ者」の協力が重要である。しかし、自分たちの課題として地域自らが宿泊客延数の増加に向けて、持続的な活動を行うことで、地域の観光磁力を高めることが必要である。

また、地域で観光を推し進める体制づくりのためには地域で観光に対する理解を得る必要がある。宿泊客が増えること＝地域にとって経済的なメリットがある、ということについて地域内で理解を得る必要がある。たとえば観光客は地域内でおみやげとして農作物や水産物などを購入し、レンタカー利用に伴いガソリンを購入するなど、観光客は観光事業者以外の産業に対しても経済波及効果をもたらす。また地域での滞在時間が長い宿泊客が増えることで地域内での消費が増加し、宿泊事業者など観光事業者だけにメリットがあるものではなく、地域全体に好影響が生じることについて地域で理解を得ることが大切である。地域で観光に対する理解が深まれば、地域において人材と資金を有する地方自治体が観光を推し進めるための体制づくりを地域の重要課題としてとらえて協力することも考える。

地域において観光を推進するためには継続性を確保することが重要であり、専門知識を有する観光の専門人材を用いた長期的な取り組みが有効である。官民を挙げて観光を推進し、専門的な組織が継続的に活動し、地域住民の参加があつてこそ、地域の観光磁力が向上する。

次章では、地域において官民が協力して観光客誘致の活動を行っている取り組み事例を紹介する。

### 3. 地域での取り組み事例

#### (1) 株式会社南信州観光公社（長野県飯田市）

地域における観光への取り組みとして道内外の事例を3つ紹介する。

まずは長野県飯田市周辺の取り組みである、(株)南信州観光公社（以下「観光公社」）の事例<sup>7</sup>を紹介する。観光公社は長野県飯田市に本社を置く第三セクター会社である。観光公社の株主は飯田市をはじめとする周辺自治体及び地元企業である。

飯田市は長野県南部に位置し、高速バスで名古屋から約2時間、東京から約4時間の距離にある（図7参照）。

（図7）飯田市の位置



南信州ナビ(<http://www.ii-s.org/>)より引用

飯田市は人口約10万人（平成25年1月時点）で、精密機械などの工業やりんごを中心とする農業が主要産業であり、観光面では以前より農業体験などの体験型旅行を中心とした教育旅行の受け入れを行ってきた。しかしかつては体験型旅行の内容が充実しておらず、観光客は飯田市に数時間の滞在しかせず、松本地区や諏訪地区など周辺地域に宿泊客が流れていた状況であった。

観光客の滞在時間が短いことにより観光による経済波及効果が弱いことを認識していた飯田市では、平成7年頃より体験型旅行の内容充実を図ることで観光客を夕方まで飯田市に留め、飯田市における宿泊客増加による経済波及効果の高まりを目的として観光客の受け入れ体制の整備を開始した。修学旅行を中心とする教育旅行をターゲットとして「本物体験」をテーマに、観光客が地域の素材をありのままに体験できるようなプログラムの充実による観光客の受け入れ体制を整備することとなり、当初は飯田市が主導的な立場として事業の展開を行ってきた。その後観光客の受け入れ体制の拡充を図るため体験型旅行业領域が飯田市以外の周辺町村に広がっていく中で、体験型旅行の統括事業者として観光公社が設立された。

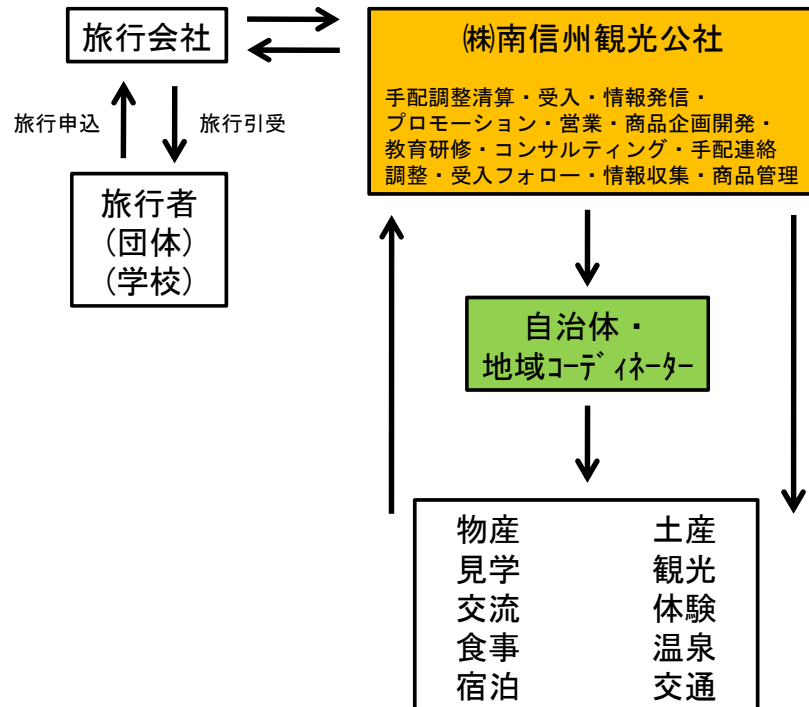
平成13年1月の観光公社設立時には行政からの出資は飯田市周辺の下伊那地区18市町村の

<sup>7</sup> 観光庁「観光を活かしたまちづくりを推進する体制づくり」（平成21年3月）（<http://www.mlit.go.jp/common/000059320.pdf>）に観光公社の取り組みが紹介されている。

うち飯田市を含む5市町村からのみであったが、平成16年には全18市町村（市町村合併により現在は14市町村）が出資している。

観光公社の役割は、修学旅行を中心とした教育旅行の受け皿となる体験学習のプログラム作成とその実施を行い、観光客と地域をつなぐ「窓口」となることである（図8参照）。観光公社設立当初の体験学習プログラム数は約50種類であったものの、その後の企画追加により現在のプログラム数は約160種類まで拡充している。

（図8）(株)南信州観光公社の観光客受入システム



(株)南信州観光公社資料より作成

体験学習の主なプログラム内容は、地域の農業従事者の自宅で宿泊しながら農作業などを体験する「農家民泊」や、ラフティングやキャンプなどの自然体験、南信州の伝統食である「五平餅」やそばなどの製作体験などである。観光公社では地元住民の協力を得ながら地域に存在する資源を観光資源に磨き上げる努力を進めてきた。

観光公社の取り組みとして特筆すべきものとしては、教育旅行として人気の高い農家民泊において、その受け入れ条件として農家民泊1泊につき飯田地区の他の民間宿泊施設での宿泊1泊をセットにして販売していることである。宿泊専用施設ではない農家での宿泊に際して、宿泊事業者での1泊を受け入れの条件とすることで、飯田市周辺における宿泊者数の増加及びその経済波及効果を高めている（表5参照）。

（表5）観光公社が取り扱う農家民泊と周辺のホテル・旅館の宿泊客延数推移（単位：千人）

| （平成年度） | 13年 | 14年  | 15年  | 16年  | 17年  | 18年  | 19年  | 20年  | 21年  | 22年  | 23年  |
|--------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 農家民泊   | 2.8 | 4.5  | 4.8  | 6.6  | 7.2  | 7.5  | 8.5  | 10.3 | 9.5  | 8.0  | 9.1  |
| 旅館・ホテル | 6.0 | 10.0 | 10.5 | 12.0 | 12.0 | 12.0 | 12.5 | 13.5 | 13.0 | 13.0 | 15.5 |

(株)南信州観光公社資料より作成

観光公社による体験型旅行の整備前は、観光客が数時間しか滞在していなかった状況から、観光公社の設立後は農家民泊を通じて合計2泊も観光客が飯田地区に滞在するようになったのである。また観光公社は安定的に観光客を集客していることから、設立4年目から当初計画通り収支は毎期黒字を確保している。

なお農家民泊を受け入れている農業従事者は自分たちの生活の一部をありのままに若い学生が体験することを喜んでおり、また農家民泊の受け入れの対価として観光公社より謝礼も得ている。農家民泊によって観光客はありのままの地域の生活ぶりを体験することができ、受け入れ側の住民も観光客とのふれあいと相応の対価を得ていることが、観光公社の事業が安定的に推移している要因の1つだと思われる。

さて、飯田地区における体験型旅行に関する観光客の受け入れ体制の整備に関して観光公社が設立された理由は以下のように考えられる。①飯田市以外の周辺町村への観光客の受け入れ体制が拡充されたことにより、1つの地方自治体（飯田市役所）による統括が難しくなったため、②行政主体の統括体制の場合には人事異動により継続性の確保が難しく、独立した会社として専門性を確保するため、③第三セクターであることを背景として「公的な」存在として観光客の受け入れを行う地域の農業従事者などからの信頼感を増すため、と考えられる。観光公社が設立されたことで、地域での体験型旅行の商品内容が充実し、宿泊を伴う観光客が増加したため、飯田市や周辺町村において観光による経済波及効果を高めたと整理できる。

観光公社は飯田市をはじめとする各地方自治体から出資金を得ているものの、各地方自治体から観光公社に対する補助金の支出はなく、観光公社は行政から独立して組織運営にあたっているとのことである。しかし行政からの資金面での支援はないものの、農家民泊の受け入れ先を拡充させる際には、飯田市役所や周辺町村の職員が観光公社の従業員とともに農業従事者への説明を行うなど、行政と観光公社は一体となって当地での宿泊客増加のために協働している。

上述のような観光公社への支援体制を築いている行政の取り組みについて整理する。飯田市は、観光公社に対して人材派遣（観光公社の事務所にて市職員が勤務）を行っているほか、飯田市観光課の職員全員を「飯田観光協会」の職員と兼務させるなど、行政として観光分野に注力している。また観光課の人事ローテーションを長期化するなど職員が長期的かつ専門的に観光事業に取り組む体制を整備している。

飯田市役所における観光への取り組みは特筆すべきものであり、その背景としては「観光で稼ぐ」ということを行政が強く意識しているためと考えられる。飯田市では観光客の増加への取り組みに加えて、農作物などの地元産品のピーアールを兼ねた名古屋市から飯田地区へのバスツアー（主催：観光公社）も企画している。このバスツアーは単なる観光ツアーではなく、飯田地区の良さを知ってもらうための仕掛けであり、観光を通じて「飯田ファン」を作ることで他の産業にも経済波及効果を広げようとしているものと考えられる。また現地に来れば飯田地区の良さがわかるという点で、交通手段を提供することによ



り観光客を当地に呼び込むための取り組みとも考えられる。

なお観光公社の代表取締役社長である高橋充氏は、観光公社設立に際して外部から登用された「よそ者」であり、以前は旅行会社に勤務して飯田市に観光客を送客する立場にあった。高橋社長によると、観光公社が設立される過程で体験型旅行の考え方についての基礎やコンセプトがしっかりと固められていたとのことである。単に「よそ者に任せた」というようなことはなく、高橋社長が観光の専門家としてしっかりと業務ができる素地が飯田市には備わっていたとのことである。

観光公社の課題として考えられるのは、観光客が特定時期に集中することである。毎年5月から6月に利用者の6割が集中し、7月から10月に利用者の3割が集中するとのことである。11月以降は閑散期となることから、今後は修学旅行以外の企業研修向けの団体旅行などへの取り組みを強化していきたいとのことである。

観光公社の取り組みは、宿泊客の増加は地域にとって経済波及効果が高いことを認識し地域資源の掘り起こしと地域住民の協力によって地域への宿泊客を増やす取り組みとして参考となる事例である。

以上の観光公社の取り組みをまとめると、以下の通りである。

- ・官民が協力した地域資源の掘り起こしによる宿泊客増加への取り組み
- ・観光客に対応する住民へのメリット（経済的対価・交流）
- ・外部出身の専門人材を活用した官民連携組織による継続性

## （２）一般社団法人信州いいやま観光局（長野県飯山市）

つづいて長野県飯山市の取り組みである、一般社団法人信州いいやま観光局（以下「いいやま観光局」）の事例<sup>8</sup>を紹介する。

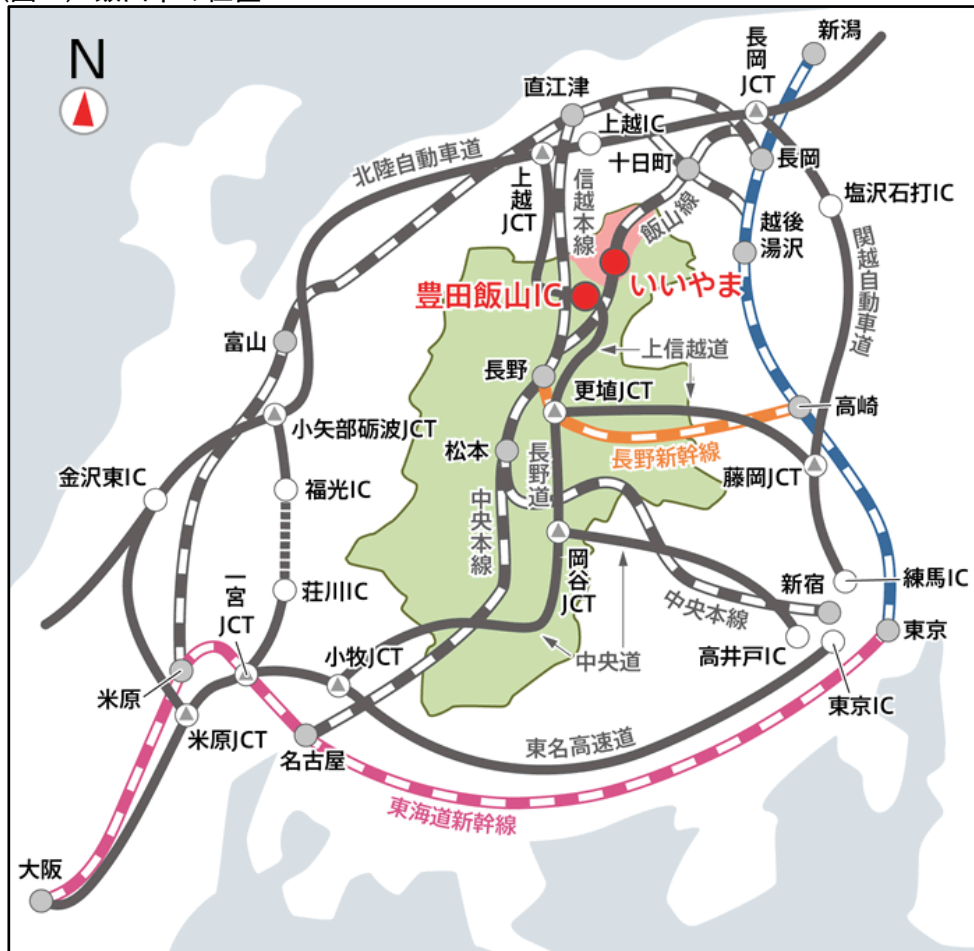
いいやま観光局は、平成26年度開業予定の北陸新幹線（長野～金沢間）の開業を控えた飯山市において、観光まちづくりの推進や現地着地型旅行商品の開発・販売などを通じて観光誘客力の増強を図るため平成22年に設立されている。

飯山市は長野県北部に位置し、人口は約2.3万人（平成25年1月時点）であり、農業が主要産業である（図9参照）。観光面では、市内に斑尾高原スキー場など複数のスキー場が存在し、平成元年には市内のスキー場利用者数は合計120万人を超えていたものの、現在では約35万人まで減少している<sup>9</sup>。

<sup>8</sup>観光庁「地域いきいき観光まちづくり2010」（平成23年3月）「第4章（着地型観光に取り組む特徴的な組織）」（<http://www.mlit.go.jp/common/000146935.pdf>）に、いいやま観光局の取り組みが紹介されている。

<sup>9</sup> 飯山市役所ホームページより（<http://www.city.iiyama.nagano.jp/soshiki/shoukou/kankou>）。

(図9) 飯山市の位置



信州いいやま観光局 (<http://www.i iyama-ouendan.net/>) より引用

飯山市では秋から春にかけて降雪のため主要産業である農業が耕作できないことから、昭和30年代よりスキー場を利用する観光客向けに農業従事者が冬期間に民宿を運営するようになり、その民宿がペンションなどに発展していった。しかし冬場は観光客で賑わうものの、雪がない春から秋にかけては観光客が少ない状況であった。そのため夏場に集客を図る必要があり、また農村地区を中心に過疎に悩んでおり、観光による経済波及効果を高める必要があった。平成5年に農林水産省からグリーン・ツーリズムモデル地区に指定された後は自然体験を中心としたグリーンツーリズムを手がけてきた。

そのような状況下、平成26年度に北陸新幹線の長野～金沢間の開業（飯山駅が開業予定）を控え、新幹線の駅舎にて現地発着型の旅行商品の販売を念頭に、飯山市が新幹線開業に向けて行政における観光セクションの一元化を推し進めた結果として、いいやま観光局が設立されている。

いいやま観光局の前身は一般社団法人飯山市観光協会（以下「飯山市観光協会」）と財団法人飯山市振興公社（以下「飯山市振興公社」）であり、ともに飯山市役所が主体的な立場で運営してきた組織である。

飯山市観光協会は観光客誘致に向けた体制整備や情報発信を担っていて、平成16年に飯山市から分離され一般社団法人として法人化されていた。飯山市振興公社は飯山市所有の観光施設「なべくら高原・森の家」及び温泉施設「いいやま湯滝温泉」の運営を主に行っていた。

両組織はともに飯山市の観光行政における重要な存在であったものの、ともに課題を抱えていた。飯山市観光協会は官民一体の効果的で効率的な観光施策の策定・実行・検証が課題であり、顧客（観光客）本位のサービス提供や創意工夫を売り出す仕組みの再構築が必要な状況にあった。一方の飯山市振興公社は住民福祉増進の役割が薄れ、財産運用収入の低下と今後の設備更新に多額の費用が必要となることが課題であった。平成26年度の新幹線開業を控え、より強力な観光組織を作る必要があったため、両組織を統合していいやま観光局が設立された。

いいやま観光局は、現地発着型の旅行商品を販売するため、平成22年に旅行業第3種登録から旅行業第2種登録に変更し、平成23年に現地発着型旅行プラン「飯山旅旅。(いいやまたびたび)」の販売を開始した（図10参照）。

（図10）インターネットサイト「飯山旅旅。」

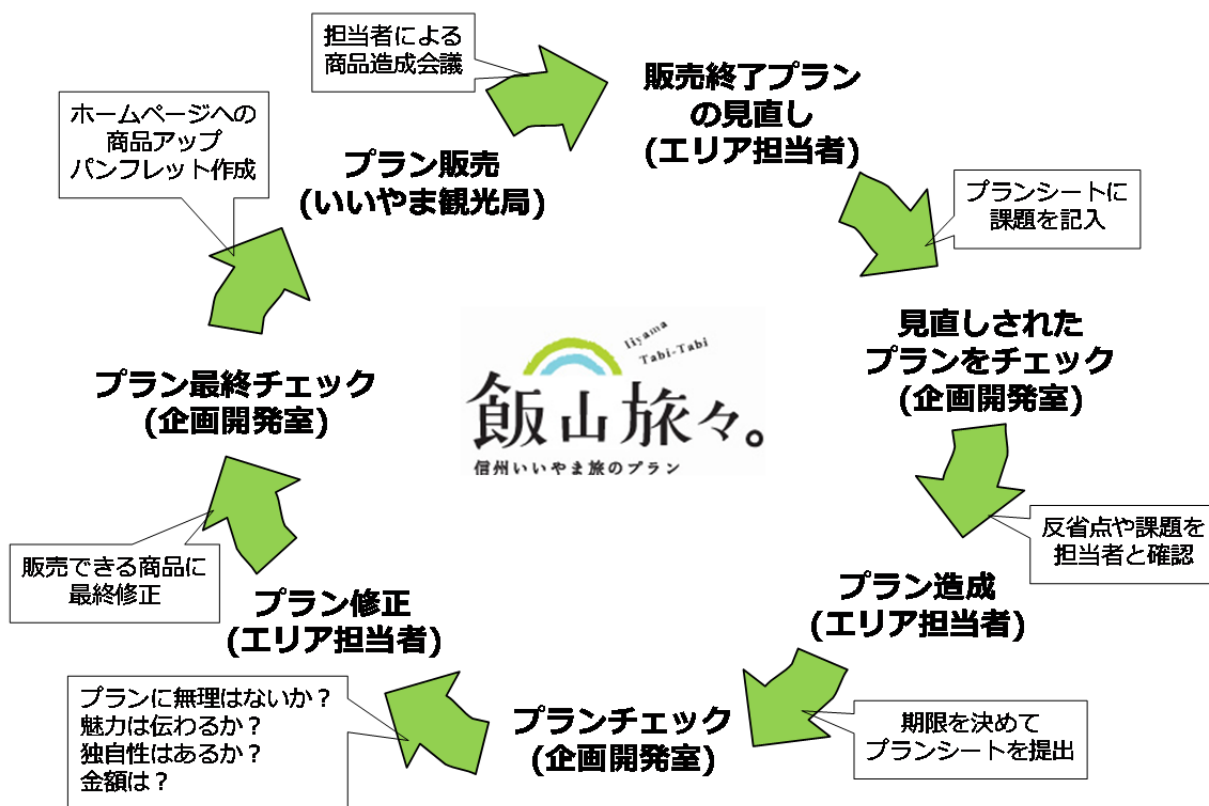
飯山旅旅。(http://www.tabi-tabi.com/) より引用

観光客の多様なニーズに応えられるように、「飯山旅旅。」の旅行プラン数は300を超えている。旅行プランは随時追加されており、平成24年4月時点で319プランであったものが、平成25年2月時点では350プランまで拡充されている。

「飯山旅旅。」の旅行プランの内容は、カタログではエリア別に取りそろえられている。インターネットサイト(<http://www.tabi-tabi.com/>)では、カテゴリー別、季節別、宿泊数別、料金別、希望日、エリア別に旅行プランの検索ができる。カテゴリーとして「飯山を見る」「自然を歩く」「里山体験」「四季を食べる」「雪を楽しむ」「その他」と整理されており、季節も春夏秋冬に通年プランが検索できる。

いいやま観光局は数多くの旅行プランを企画しているが、その企画方法について以下に整理する。「飯山旅旅。」における旅行プランは、いいやま観光局の職員が飯山市内の各観光エリア（斑尾高原観光協会、信濃平観光協会、戸狩観光協会、北竜湖観光協会、飯山市旅館組合、なべくら高原・森の家）にいるエリア担当者と協働して作成したものである。その手法は、6地域ごとに通年、春、夏、秋、冬の季節ごとに10プランを作ることとし、これにより「飯山旅旅。」は旅行プランの販売開始時より、6地域×5季節×10プラン＝合計300プランを観光客に提供することができた。地元に住み地元の資源をよく知っている各観光エリアの担当者が、観光客が楽しめる旅行プランを作り上げたのである。旅行プラン作成の具体的な流れ（図11参照）は以下の通りである。

（図11）「飯山旅旅。」旅行プラン作成の流れ



一般社団法人信州いいやま観光局資料より作成



「飯山旅旅。」の旅行プラン造成においては、期限を決めてプランシートを作成→プランチェック→プラン修正→プラン最終チェック→プランの販売→販売終了後のプラン見直し→プランのチェック→プラン造成、という流れが確立されており、いわゆるPDCAサイクル（Plan-Do-Check-Act cycle）が用いられている。地元をよく知る各地域の担当者が地域資源を活用した新しい旅行プランの企画を行い、旅行プランを観光客に販売するいいやま観光局の職員が観光客の目線でプランの内容をチェックするという循環により、数多くの旅行プランが随時見直され、常に新しい旅行プランも造成されている。

「飯山旅旅。」で取り扱う旅行プランは団体客向けではなく、主に個人による申し込み客・小グループ旅行者（以下「個人型観光客」）向けに企画されている。いいやま観光局が個人型観光客向けに旅行商品を販売する目的は、飯山市における観光客に対する従来のアプローチが主に団体客向けであり、団体客が徐々に減少する中で新たな客層の取り込みを図っているためと考えられる。

いいやま観光局は、「飯山旅旅。」にて数多くの旅行プランを企画販売しているものの、現状では当初計画通りには販売が進んでいないとのことである。その要因は、東日本大震災の影響による旅行控えと立ち上げて間もない「飯山旅旅。」の知名度不足により各種旅行プランがエンドユーザーまで浸透しきっていないことが考えられる。またプラン数が多いことで「売り物」が分散してしまい旅行者に対して地域の良さがうまく伝わり切れていないことも考えられる。現状ではいいやま観光局による個人型観光客の取り込みが不成功しているとは言えないものの、地域に密着した現地発着型旅行商品が数多く取りそろえられており、その内容も随時見直しが行われていることから、飯山市における観光客の取り込みは今後成果を上げるものとして期待できる。

なお、いいやま観光局は新幹線開業にあわせて観光客と市民の交流を図るべく、市内に多く存在する寺社のガイド養成を市民向けに行っている。また飯山市内には和菓子店と洋菓子店が多いことから、まずは地域の住民に店の存在を知ってもらうイベントなども開催し、いいやま観光局で運営を受託している道の駅「花の駅 千曲川」に併設するカフェにて市内14店舗の菓子店の商品も購入できるようにしている。そのカフェは午前7時30分から朝食を提供して観光客の利便性を高めるとともに、おみやげ販売コーナーでは地酒や内山和紙など地元で製造されている商品を販売している。このような取り組みは、観光客が飯山市に来ることで市民の生活に活気をもたらし、観光以外の農工商関係者への経済波及効果があることをしっかりと意識したものであり、飯山市における観光への取り組み姿勢が強固であることを示すものと考えられる。

いいやま観光局は本部が飯山市役所内の飯山市商工観光課に隣接して設置されており、職員の一部は飯山市から派遣されている。とはいえ、飯山市役所とは別組織として専従職員を抱え、責任者に民間企業（宿泊事業）に勤めていた専門家を登用するなど、観光業務に携わる組織として事業の継続性や専門性を高めている。企画開発室長の木村宏氏や係長の大西宏志氏は飯山市に転住してきた「よそ者」であり、飯山市における観光への取り組



みがしっかりしているからこそ、外部の人材登用がうまく機能していると考えられる。

いいやま観光局は飯山市在住の人形作家の作品を展示する「高橋まゆみ人形館」の運営も受託しており、いいやま観光局の運営は順調であると考えられる。

いいやま観光局の取り組みは、地域資源の観光資源化を行うシステムを作り上げ、現地発着の旅行プランの販売を通じて個人型観光客の増加を図る取り組みとして参考となる。

以上のいいやま観光局の取り組みをまとめると、以下の通りである。

- ・新幹線開業を見越した、観光に対する長期的な取り組み
- ・数多くの旅行プランの開発による観光客に対する幅広いアプローチ
- ・外部出身の専門人材を活用した官民連携組織による継続性

### (3) 株式会社ツーリズムてしかが（北海道弟子屈町）

最後に北海道弟子屈町の取り組みである、株式会社ツーリズムてしかが（以下「てしかが社」）の事例<sup>10</sup>を紹介する。

てしかが社は、弟子屈町ならではの旅行商品を販売する旅行会社として平成21年に設立された株式会社である。

弟子屈町は北海道東部に位置し、人口は約8千人（平成24年12月時点）であり、酪農が主要産業である（図12参照）。観光面では、市内に摩周湖・屈斜路湖・川湯温泉・摩周温泉など複数の観光資源を抱えており、平成9年には町内の宿泊客延数は58万人であったものの、平成23年度には29万人まで減少している。

(図12) 弟子屈町の位置



弟子屈町役場ホームページ  
(<http://www.town.teshikaga.hokkaido.jp/>) より引用

平成19年に成立したエコツーリズム推進法を背景に、弟子屈町では地域の経済において観光を基軸として様々な産業を包括した総合産業化に取組み、「循環型社会」を確立して町の自立やその持続を図り、「誰もが自慢し、誰もが誇れる町」を目指す、「てしかがえこまち推進協議会」（以下「推進協議会」）を平成20年に設立した。推進協議会は住民主導の取

<sup>10</sup>観光庁「地域いきいき観光まちづくり2010」（平成23年3月）「第4章（着地型観光に取り組む特徴的な組織）」(<http://www.mlit.go.jp/common/000146935.pdf>) に、てしかが社の取り組みが紹介されている。

り組みであり、住民が地域のことを知らないと言客も呼べないとの意識から、推進協議会に設置された各部会において町民たちがボランティアかつ不定期に観光客の受け入れに関して活発な活動を行った。その活動の中で観光客向けのアイデアの蓄積が進み、これからの観光は地域に利益を還元しないと持続可能な発展が見込めないと考えから、町民たちが蓄積した情報を基に旅行商品を開発し有料にて観光客に対して販売することとなった。その動きの中で町民の有志が旅行会社を設立することとなり、てしかが社が設立された（平成21年4月設立）。てしかが社の創業理念は、着地型旅行商品により観光客の消費を促進し、観光による経済効果を地域内で循環させることである。

てしかが社は弟子屈町民の出資により設立されており、弟子屈町など行政による出資を受けていない純粋民間事業者である。現在もてしかが社は弟子屈町から運営補助費などの公的補助を受け取っていない。また、てしかが社は地元の宿泊事業者に勤務していた白石悠浩氏が代表取締役役に就任し、そのほかの従業員は公募によって集められており、行政から人材派遣も受けていない。

弟子屈町内で唯一の旅行会社（旅行業第3種登録）として、かつ純粋民間企業として、てしかが社は自由な発想で弟子屈町の地域資源を生かした旅行商品の企画販売を行っている。旅行商品の中では、自社企画の星空観察をツアー化した「摩周湖星紀行」（図13参照）が有名であり、年間約3,000人の利用者を獲得している。

てしかが社は地域の宿泊事業者との連携を強化するべく、摩周湖星紀行の申込客に対して宿泊するホテルや旅館などを確認し、摩周湖星紀行の利用者が宿泊する宿泊事業者に対して手数料を支払っている。摩周湖星紀行は星空を観察するツアーであることから当日の天候にツアー催行が左右されるため、ツアー催行の有無について宿泊事業者を通じて利用者に周知する必要があるため、てしかが社は宿泊事業者と連携を進めている。また、星空が見えないときには「暗闇探検隊」という別の企画ツアーを催行するため、摩周湖星紀行の申込客に暗闇探検隊に振り替えるかどうかの確認を宿泊事業者にお願いしている。てしかが社のこうした取り組みは自社だけの利益追求ではなく、地域内の経済循環を意図して地域内の他社にも経済波及効果が及ぶことを企図している。

白石社長によると、てしかが社は体験型観光を提供する事業者ではなく、体験型観光プ

（図13）摩周湖星紀行のパフレット



（株）ツーリズムてしかが提供資料より引用

プログラムのプロデューサーであり、推進協議会と協力し、弟子屈町内のお宝発掘と自然資源を商品化して体験型観光事業者に提供し、情報発信及び販売を担う会社である。そのため、てしかが社は自社企画の旅行商品以外にも弟子屈町内で観光事業を営む他社（カヌーや乗馬など）への送客を取り扱っており、弟子屈町において地域密着型の旅行会社として機能している。

またてしかが社は物販事業として、購入すると町内の宿泊・入浴施設や飲食店、体験・観光施設などで掲示するだけで割引や特典が受けられる「エコリストバンド」(図14参照)を企画し、観光客に販売している。エコリストバンドは観光客が町内にある複数の施設を巡ることで町内での滞在時間を長くし、町内での消費喚起を図った商品であり、あわせて町内の各種事業者同士の連携を図ることにもつながっている。このことは弟子屈町が掲げる、様々な産業を包括した観光の総合産業化の理念に合致した取り組みだと考えられる。

てしかが社は弟子屈町における観光振興のために旅行会社以上の様々な役割を担っている。その中で、てしかが社は観光客の増加よりも、観光客による「消費」の増加についてこだわりがあると考えられる。

てしかが社は従業員6名と規模が小さく、予算も限られていることから組織的なプロモーション活動が行えないため、てしかが社は弟子屈町に観光客を誘致することはできないと考えている。そのため、てしかが社が手がけていることは「誘客」ではなく、弟子屈町を訪れている観光客に様々なアプローチを行っていかに「消費」させるか、と整理することができる。

てしかが社の創業理念は「着地型旅行商品により観光客の消費を促進し、観光による経済効果を地域内で循環させること」であり、観光客が地域内で消費することで地域内の経済循環が行われるということを念頭に置いて、てしかが社は弟子屈町を訪れる観光客が消費する場を提供していると整理できる。てしかが社は観光による地域内での経済循環を意識して活動しており、単に観光客を誘致すればよいという動きとは一線を画している。また弟子屈町には一般社団法人摩周湖観光協会（以下「摩周湖観光協会」）があり、弟子屈町への誘客事業と宣伝事業は摩周湖観光協会が担うものとして役割分担がなされているとも考えられる。

てしかが社の活動は観光客を単に呼び込むためのものではなく、観光客に消費させることである。てしかが社は様々なツアーを組み合わせることで観光客の多様なニーズに対応して弟子屈町内での観光客の滞在時間を長くさせ、消費活動に結びつけようとしている。

(図14) てしかがエコリストバンド



(株)ツーリズムてしかがホームページ  
(<http://www.tourism-teshikaga.co.jp/>) より引用

またてしかが社が様々な地元密着型のツアーを企画することは、町内消費の喚起だけではなく、観光客をリピーター化させることで観光客による継続的な消費につなげることに寄与していると考えられる。

てしかが社の現状をみると、創業時から行われてきた人件費の公的補助が制度終了に伴い平成23年度末に打ち切られており、今後の事業継続には相当な労力が伴うことが予想される。しかし観光を地域の基軸産業としてとらえ、観光客による消費を地域内で循環させることを意識した取り組みを行っている弟子屈町の活動を具現化する観光専門組織として、てしかが社は行政（弟子屈町役場）から独立した組織として、今後も弟子屈町において観光客による消費を増大させる機能を果たして行くものと考えられる。

以上のてしかが社の取り組みをまとめると、以下の通りである。

- ・観光を強く意識した地域全体での取り組み
- ・「誘客」ではなく「消費」に主眼を置いた観光客へのアプローチ
- ・地方自治体から独立した民間主体の専門組織による活動の継続性



#### 4. 北海道における宿泊客誘致への取り組みに向けて

##### (1) 事例から導き出されるもの

第3章では地域における観光客増加への取り組みに関する先進事例として3件の取り組みを紹介した（表6参照）。

（表6）3事例のまとめ

|                  |                                                                                                                                                              |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| （飯田市）<br>観光公社    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・官民が協力した地域資源の掘り起こしによる宿泊客増加への取り組み</li> <li>・観光客に対応する住民へのメリット（経済的対価・交流）</li> <li>・外部出身の専門人材を活用した官民連携組織による継続性</li> </ul> |
| （飯山市）<br>いいやま観光局 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・新幹線開業を見越した、観光に対する長期的な取り組み</li> <li>・数多くの旅行プランの開発による観光客に対する幅広いアプローチ</li> <li>・外部出身の専門人材を活用した官民連携組織による継続性</li> </ul>   |
| （弟子屈町）<br>てしかが社  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・観光を強く意識した地域全体での取り組み</li> <li>・「誘客」ではなく「消費」に主眼を置いた観光客へのアプローチ</li> <li>・地方自治体から独立した民間主体の専門組織による活動の継続性</li> </ul>       |

紹介した3件の事例に共通するのは、行政による観光への取り組みが熱心であり、観光による経済効果を念頭に置いて観光への取り組みを強化し、地域の観光磁力を高めようとしている点である。観光客が地域を訪れることは地域にとって経済面を含めて好影響があると認識し、行政もしくは地域住民が観光に対して真摯に取り組んでいる事例と考えられる。

なおキーワードとして考えられるのは「専門性」及び「継続性」である。紹介した3事例では、各地域において観光に関する専門組織を設立し、事業の専門性や継続性を高めている。長野県飯田市と長野県飯山市では、観光に関する専門組織において外部出身の観光分野の専門人材を登用していることである。観光に対する取り組みを継続的に行うためには、「よそ者」である外部の専門家を活用することも重要であると考えられる。また外部の専門家がきちんと能力を発揮できる仕組みを地域として整備する必要がある。一方、北海道弟子屈町の取り組みでは、観光の専門組織を設立したものの、観光の専門家を外部から招聘せずに、地域住民によるアイデアを観光に生かすことで地域内の観光磁力を高めている。外部の専門家がいらないことは観光への取り組みが弱いことにはつながらない。外部の専門家の有無に違いはあるものの、観光推進のために地域に専門組織を設立することは、宿泊客誘致・観光客増加にとって有用である。

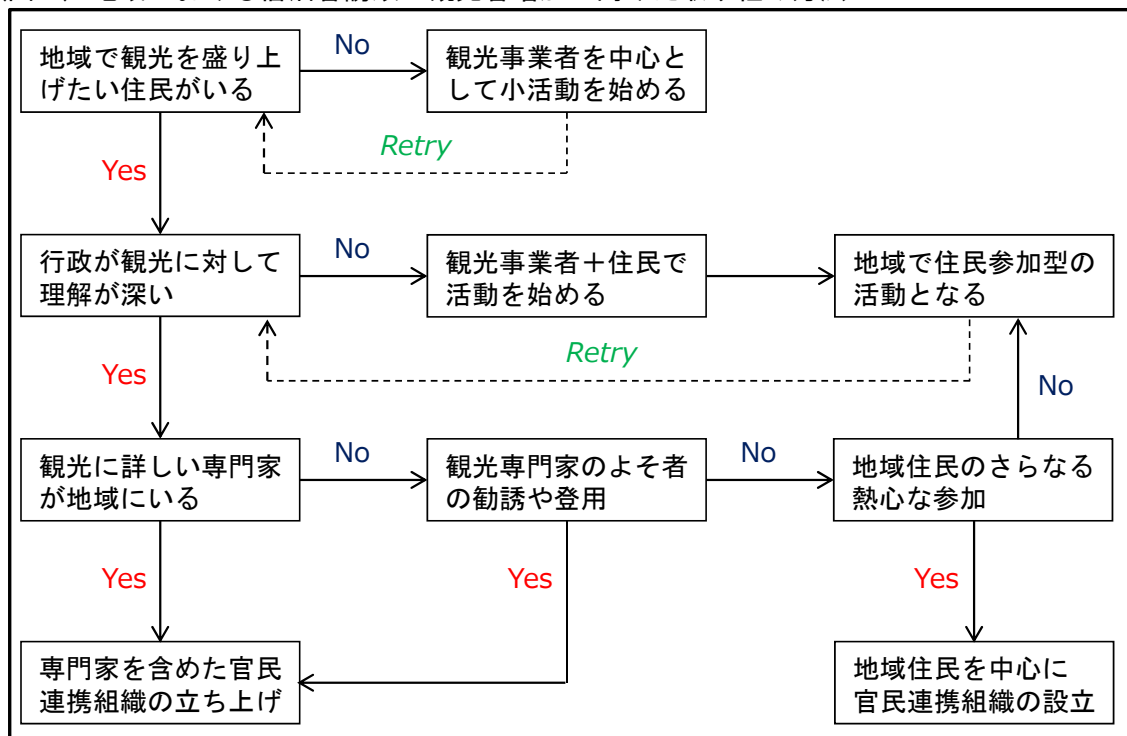
以上より、地域において観光客の増加に取り組む際には、地域において観光がもたらす経済効果などの好影響を認識し、行政が観光の盛り上げにしっかり取り組む必要があり、かつ、地域住民が観光客の受け入れに協力する仕掛けづくりが重要である。そのうえで観光に関する専門組織の立ち上げと、専門人材の活用が大切であると考えられる。観光に関する専門組織は、ゼロから立ち上げることも考えられるが、人材や資金面で制約があれば既存の観光協会の活用や行政からの人材派遣などで対応することも考えられる。また専門人材の登用が難しい場合には、地域住民の持続的な協力による継続性の確保がよりいっそう重要となる。

地域において宿泊客誘致・観光客増加に向けた取り組みを行うための体制づくりについ



て、その方法を下記に図示する（図15参照）。

（図15） 地域における宿泊客誘致・観光客増加に向けた取り組み方法



筆者作成

地域で宿泊客誘致・観光客増加への取り組みを行う体制づくりのためには、まずは地域住民が観光について自分たちの問題であると考えることが必要である。地域において住民の理解がなければ観光に対する取り組みは長続きしない。地域で観光について盛り上がり欠けている場合には、宿泊事業者などの観光事業者が中心となって「勝手連」的に小さな取り組みから始めて、地域住民に観光の波及効果について周知を進めるべきである。その活動が住民を動かすことができれば、行政による関与も期待できる。行政があまり関心を示さないようであれば、観光事業者と住民が中心となって観光客増加に対する知恵出しなどの活動を始めればよい。その活動が住民に広く浸透すれば、行政も観光への取り組みについて理解を深めるだろう。あわせて、宿泊客誘致・観光客増加への活動をより豊かにするためには観光の専門家の存在が望ましい。地域にいないければ地域の事情を理解できる専門家を他地域からスカウトするなりして確保することが望ましい。

その後は活動の継続性を確保するため、専門家を加えた専門組織を官民共同で立ち上げれば、宿泊客誘致・観光客増加に向けた体制づくりが整う。観光の専門家が地域におらず、外部からの登用も難しい場合には、地域住民がさらに熱心に観光客増加のための取り組みに参加することで、事業の継続性を確保して官民共同の連携組織を設立すれば、宿泊客誘致・観光客増加に向けた体制づくりができる。体制づくりのためには外部専門家の有無はあるものの、官民の協力により地域において専門組織を設立すべきである。

## （２）最後に

北海道の観光産業における課題である「宿泊客の季節繁閑解消・地域格差の縮小」及び

「平均宿泊数の増加」について、本レポートでは広大な北海道について誘客活動の単位として複数の観光エリアを設定することと、地域資源を巡る地域売り込みツアーを地域ごとに企画・遂行することを対応策として提言した。それらを実行するためには、地域において観光を推し進める体制が必要であり、その体制づくりのためには地域内にて観光への理解を深めるとともに、観光専門家を擁する専門組織を設置して事業の継続性を高めることが必要であると整理した。

地域内にて観光への理解を深めるためには、まずは宿泊客の増加により直接的な経済効果を得る宿泊事業者などの観光事業者と地域を盛り上げたい住民を中心に、地域において観光客が減少するとなぜ問題なのか、観光客が増加するとどのような効果があるのかについて整理し、地域内で情報共有する必要がある。数値である程度説明できる観光客の経済波及効果に加えて、観光客が地域を訪れて地域住民と交流することに伴う地域住民の満足度向上のような数値では示しづらいこともあわせて地域で共有し、宿泊客の誘致は地域の課題として考えることが必要である。観光客が増えると地域での生活に好影響があると地域住民が理解できるように活動を進めるべきである。地域での活動の中で、立ち寄り客中心の観光客を追い求めるか、消費効果が大きいものの数を確保するのが難しい宿泊客を追い求めるかなどの取り組みの違いも地域ごとに現れるだろう。

各地域では、気候や自然状況、観光資源や開催イベントなどによって観光客の動向がそれぞれ重なることが考えられる。各地域が「敵対」することなく、観光客の「融通」を念頭に、たとえばA地域からB地域に冬のイベントを周遊することをセットにして観光客の満足度をより高めることで各地域の宿泊客を増加させ、双方の観光磁力を高めることが必要である。その結果として北海道全体の宿泊客延数が増加することが期待できる。

地域内にある「地域資源」の見つけ方・活用方法については、各地域の創意工夫が必要となる。地域資源の活用の仕方次第で地域ごとの観光磁力に差が生じると思われる。前述したように朝や夜に自然を体験させるようなことを想定して地域資源を活用することが必要である。「我が地域には何もない」と嘆く前に、地域内で話し合うことが大切である。それでも地域資源を活用した取り組みが進みにくい場合には、地域内外の「よそ者」に意見をもらうことや、他地域での取り組みを「参考」にすることが考えられる。そのうえで地域独自の工夫を加えて「売り物」を作り上げていくべきである。

最後に、地域ごとの宿泊客増加への取り組み目標として、年間で地域人口の30%相当の増加を目指すことを提案する。たとえば人口1万人の町であれば、年間3,000人の宿泊客増加を当初の目標とすることになる。1日あたりに換算すると約8人の宿泊客を増加させることとなる。宿泊客が国内旅行における宿泊旅行の旅行単価(全国平均)48,964円の半分以上を町内で消費すると仮定して試算すれば、3,000人×24,482円＝約73百万円となる。金額として規模は小さいものの、1回あたり2,000円消費する日帰り観光客で同じ効果をもたらすとすれば、年間約36,700人(1日あたり約100人)集客しなければならない。1日あたり宿泊客が8人増加なら何とかなるかもしれない、と思える水準から始めることがよいと思われる。

一地域の地域売り込みツアーは大量の宿泊客を確保することが難しいとしても、複数地域で連携して宿泊客を融通できるようになれば、各地域で受け入れる宿泊客は何倍にもなり、その経済効果も同様に何倍にもなり得る。

地域売り込みツアーは、宿泊客を各地域で奪い合うのではなく、各地域で足りない部分を他地域の紹介により補完し合い、相互に宿泊客を融通するべきである。複数地域にまたがる様々なツアーの組み合わせを観光客に提供することで、北海道の魅力が再度観光客に伝わり、より多くの宿泊需要の喚起につながるものと思われる。

筆者が把握している限り、北海道各地において地域売り込みツアーを独自に企画し遂行している地域は数少ない。早期に着手することで観光客に対する認知度が高まる「先行者利益」の恩恵も踏まえると、観光客による消費を意識した宿泊ツアーを各地域で早めに手がけることが望ましい。地域ごとに観光への取り組みが数多く進むことによって、各地域の観光磁力が高まり、その総和として北海道全体の観光磁力も向上するものとする。

以 上

#### 【参考資料】

- ・財団法人アジア太平洋観光交流センター「世界観光統計資料集」
- ・観光庁「2010年旅行・観光消費動向調査(年報)」
- ・観光庁「地域いきいき観光まちづくり2010」
- ・釧路総合振興局産業振興部商工労働観光課資料
- ・国土交通省「航空輸送統計年報」
- ・小林天心「国際観光誘致のしかた」(虹有社)
- ・小林天心「ツーリズム・マーケティング実践」(観光進化研究所)
- ・札幌市観光文化局観光コンベンション部観光企画課「札幌の観光」
- ・函館市「函館市市税概要」
- ・株式会社ブランド総合研究所「地域ブランド調査2012」
- ・法務省「平成12年における外国人及び日本人の出入国者統計について」
- ・北海道観光産業経済効果調査委員会「北海道観光産業経済効果調査報告書」
- ・北海道経済部「北海道観光入込客数調査報告書」
- ・北海道経済部「来道観光客動態(満足度)調査結果」

#### 【参考URL】

- ・飯山市役所ホームページ  
<http://www.city.iiyama.nagano.jp/soshiki/shoukou/kankou>
- ・飯山旅旅。ホームページ  
<http://www.tabi-tabi.com/>
- ・信州いいやま観光局ホームページ  
<http://www.iiyama-ouendan.net/>
- ・旅旅ビレッジ  
<http://www.sera9.com/>
- ・株式会社ツーリズムてしかがホームページ  
<http://www.tourism-teshikaga.co.jp/>
- ・てしかがえこまち推進協議会公式ホームページ  
<http://www.masyuko.or.jp/ecotopindex.html>
- ・弟子屈町役場ホームページ  
<http://www.town.teshikaga.hokkaido.jp/>
- ・北海道経済部観光局ホームページ  
<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/kkd/raido.htm>  
<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/kkd/toukeijouhou.htm>
- ・南信州ナビ  
<http://www.ii-s.org/>

#### 【取材協力】(レポート登場順)

- ・小林天心氏(亜細亜大学経営学部教授)
- ・株式会社南信州観光公社(長野県飯田市)
- ・一般社団法人信州いいやま観光局(長野県飯山市)
- ・株式会社ツーリズムてしかが(北海道弟子屈町)

㈱日本政策投資銀行 北海道支店 企画調査課 調査役 吉川 福利（よしかわ ふくとし）

**※当レポートの内容、意見は筆者個人に属するものであり、㈱日本政策投資銀行の公式見解ではありません。**

DBJ 北海道経済ミニレポート 2013/6/25 (No.12)

株式会社日本政策投資銀行 北海道支店 支店長 北村 潤一郎 担当:企画調査課

TEL 011-241-4117 E-Mail [hkinfo@dbj.jp](mailto:hkinfo@dbj.jp) <http://www.dbj.jp>

著作権(C)Development Bank of Japan Inc. 2013 当資料は、㈱日本政策投資銀行(DBJ)により作成されたものです。

当資料に記載された内容について、特定の取引等を勧誘するものではなく、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。当資料のご利用に際しましては、ご自身のご判断でなされますようお願い致します。

当行の承諾なしに、本資料(添付資料を含む)の全部または一部を引用または複製することを禁じます。