

札幌観光地経営戦略

【2026年～2030年】

Sapporo Destination Management Strategy

「暮らす人」も「働く人」も「訪れる人」も
笑顔が広がり、人生が豊かになるまち・札幌



2026年5月

一般社団法人札幌観光協会

目次

1. 観光地経営戦略策定の背景と目的	1
2. 観光地経営戦略の位置づけと期間	1
3. 観光地のビジョン	2
4. 環境分析	3
4.1. 外部環境分析	3
4.1.1. 札幌の観光を取り巻く外部環境（マクロ）	3
4.1.2. 札幌の観光を取り巻く外部環境（ミクロ）	10
4.2. 内部環境分析	17
4.2.1. 札幌の観光政策など	17
4.2.2. 観光客などの状況	17
4.2.3. 商品・サービスの状況	34
4.2.4. 観光による受益の波及	49
4.2.5. 持続可能な観光	50
4.2.6. 観光危機管理	51
4.2.7. 財務状況	51
4.3. 内外環境統合分析	53
4.3.1. SWOT 分析	53
4.3.2. クロス SWOT 分析	54
5. 観光地経営戦略	61
5.1. 観光地経営の理念体系	61
5.2. 観光地のビジョン、重要目標達成指標（KGI）	62
5.2.1. 観光地のビジョン（ありたい姿）	62
5.2.2. 重要目標達成指標（KGI）	62
5.2.3. 重点施策	63
5.3. 観光地のビジョンに基づく観光地域づくり法人の使命	63
5.4. コアバリュー・ブランディング	64
5.4.1. 札幌のコアバリュー導出のための分析：札幌の特徴	64
5.4.2. 札幌のコアバリュー	67
5.4.3. ブランディング	68
5.5. データに基づいた観光地経営の体制構築と実行	70

5.6. 観光地域マーケティング戦略.....	73
5.6.1. STP 戦略.....	73
(1) セグメンテーション.....	73
(2) ターゲティング.....	73
(3) ポジショニング.....	76
5.6.2. 地域のマーケティングミックス（4P）戦略.....	77
5.7. 観光地域マネジメント戦略.....	83
5.7.1. 北海道の拠点都市としての強化と戦略的な広域連携.....	83
5.7.2. マネジメント区域における環境整備の方針.....	83
5.7.3. 観光による受益を広く地域に行きわたらせる方針.....	86
5.7.4. 持続可能な観光に関する方針.....	88
5.7.5. 新たな産業・資源の活用による魅力・活力の創出.....	90
5.7.6. 観光危機管理の向上.....	90
5.7.7. 学術機関の集積・新産業を活用した MICE の強化.....	91
5.8. 戦略の重要成功要因（KSF）及び KPI.....	92
5.9. 効果検証体制.....	93

1. 観光地経営戦略策定の背景と目的

観光は地域経済・雇用創出効果が大いことなどから世界の成長産業の一つであり、人口減少時代にある日本では地方創生の切り札とされています。札幌市においても、観光は市内総生産の約 7%を占め、さらには観光 GDP の増加率も 75.9%と市内総生産の 13.3%を大きく上回る伸び率で拡大し、札幌の経済をけん引する重要な産業です。

札幌市では、コロナ禍を経て多様化する旅行者のニーズや持続可能性への意識の高まりに応えるため、国が策定した新たな「観光立国推進基本計画」（2023 年 3 月）などを踏まえ、「第 2 次札幌市観光まちづくりプラン」（2024 年 3 月）を策定し、取組を進めています。

一方、国では、オーバーツーリズムの未然防止・抑制に向けた対策を講じながら、誘客及び旅行消費拡大を進める必要性を踏まえ、「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」を改訂（2025 年 3 月）し、地域の核となる観光地域づくり法人（DMO）の役割及び同法人が中心となり策定すべき「観光地経営戦略」などの内容を更新しました。

国際観光競争が激化する中、持続可能な観光地経営を推進するには、データによる環境分析に基づき、観光地として重点的に取り組むべき事項（施策や事業）を整理することや、札幌の多様な関係者の役割と明確な行動、その時間軸を明らかにする観光地経営戦略が必要であり、また、これを推進する地域の推進主体が必要です。

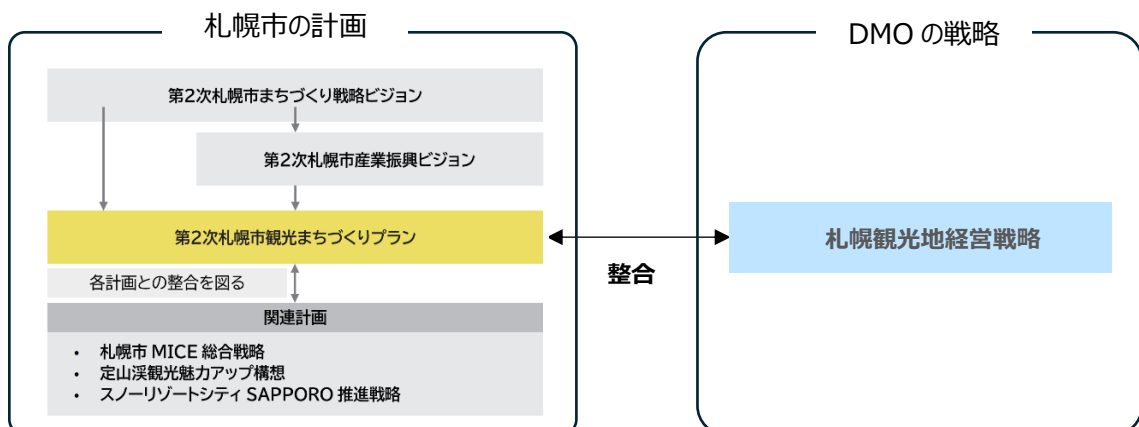
こうした背景から DMO の設立について札幌市と札幌観光協会が中心となり検討を行い、その結果、札幌観光協会を DMO 化し札幌観光の推進体制を強化することとしました。そして、札幌の観光の現状と進むべき方向性を明らかにし、ビジョン達成に向けて地域一丸となって取り組むため、「札幌観光地経営戦略」を策定しました。

2. 観光地経営戦略の位置づけと期間

本戦略は、「第 2 次札幌市まちづくり戦略ビジョン」及び「第 2 次札幌市産業振興ビジョン」における個別計画としての性格を有する「第 2 次札幌市観光まちづくりプラン」（計画期間：2023 年度～2032 年度）の内容と整合を図りながら策定するものです（図表 2-1）。

戦略の期間は 5 年間（2026 年度～2030 年度）とし、1 年ごとに戦略に基づいた事業計画の効果検証を行い、必要に応じて事業などの見直しを行います。

図表 2-1 観光地経営戦略の位置づけ



3. 観光地のビジョン

札幌の観光地のビジョンは、「第2次札幌市観光まちづくりプラン」で示されている「大自然とともにある、北の首都～世界の旅行者に選ばれる持続可能な観光都市 SAPPORO」をより具現化し、観光に関わる人が具体的にどのような状態になることを目指すのかを表現したものとして、『「暮らす人」も『働く人』も『訪れる人』も笑顔が広がり、人生が豊かになるまち・札幌』としました。

第2次札幌市観光まちづくりプラン

「大自然とともにある、北の首都」
～世界の旅行者に選ばれる持続可能な
観光都市 SAPPORO～

札幌観光地経営戦略

「暮らす人」も「働く人」も「訪れる人」も
笑顔が広がり、人生が豊かになるまち・札幌



<ビジョンが具現化された時の札幌の姿>

市民は札幌の食や自然、都市機能、
イベントをはじめとするまちの賑わいを楽しんでおり、
自分たちの住むまちに誇りを持っています。



そんな札幌に魅力を感じる人が増え、
札幌・北海道が、世界が憧れるいつか行ってみたい場所になり、
たくさんの方が訪れています。

観光客はマナーを守り、地域の生活や文化を尊重し、自然を大切にしながら札幌を楽しんでいます。

市民は観光客が札幌を選んで訪れてくれることを嬉しく感じ、おもてなしの心を持って温かく迎えています。



観光客は市民の生活の中に自然に溶け込んでいます。

観光は子どもたちの憧れの仕事となっており、
そこで働く人たちは自分たちの仕事に誇りを持っています。



これらの結果、市民も観光従事者も観光客も観光に対する満足度は高くなっています。



「また来るね」、「また来てね」の言葉で、
札幌のまちに笑顔があふれています。

4. 環境分析

4.1. 外部環境分析

4.1.1. 札幌の観光を取り巻く外部環境（マクロ）

（1）政治・経済

1) 世界

（地政学的リスク¹）国際政治・軍事的緊張、為替変動・物価高騰の経済的影響

冷戦後の一極体制が終焉し、特定の国の相対的な影響力が低下する中で、世界は極めて地政学的リスクの高い時代を迎えています。世界各国の政治や国際関係は、為替変動、物価高、観光客の往来など、私たちの経済や生活に直接・間接的に影響を与えています。特に観光はこうした外部環境に影響を受けやすい産業であるため、リスクへの対応が必要です。

（観光）観光は世界の成長産業。日本の観光開発ポテンシャルは世界第3位。国際観光競争が激化

観光は、世界で最も急速に成長している産業の一つと言われ、コロナ禍における混乱を経たものの、2023年には主要な経済成長のエンジンとしての役割を再開しました。2023年の観光GDPは世界GDPの9%を占め、世界のサービス輸出の23%、モノとサービスをあわせた輸出の6%を占めています²。一方、国際観光における競争も激化しています。

こうした中、世界経済フォーラムが2024年に公表した「旅行観光開発指標（TTDI）³」において、日本の旅行観光開発指数は世界第3位、アジアでは第1位という結果でした。中でも、「文化資源」、「健康・衛生」、「地上・港湾インフラ」の3つの指標で高く評価されており、これらが日本の観光の強みと言えます。

2) 国

（観光政策）訪日外国人6,000万人、同消費額15兆円を目標

国では、コロナ禍を踏まえ、持続可能な観光地域づくり、外国人観光客の回復、国内交流拡大の3つの戦略に取り組む「観光立国推進基本計画（第4次）」（2023年3月）を新たに策定しました。計画の目標値は、2030年までに訪日客数6,000万人、その消費額15兆円などと設定されており、これを達成するための施策、各種補助事業が展開されています。

（宿泊・飲食業の賃金）宿泊業・飲食・サービス業の賃金は全16産業の中で最も低い水準

「令和6年賃金構造基本統計調査」によると、全国の宿泊業・飲食・サービス業の賃金は269.5万円で、全16産業のうち最も低く、全産業平均の約80%、最も高い「電気・ガス・熱供給・水道業」（437.5

¹ 国際政治・経済・軍事的要因により引き起こされるリスク・影響。

² UNWTO (2024), *International Tourism Highlights 2024 Edition*, UN Tourism, <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284425808>

³ TTDI: Travel and Tourism Development Index。世界経済フォーラムが産業界や政府と連携して開発した指標。持続可能で包摂的かつレジリエントな観光・地域経済の実現を目指す同フォーラムの取組の一環として位置付けられている。

万円) の約 60%と低い水準となっています。都道府県別で見ると、北海道の宿泊業、飲食サービス業の賃金は 257.9 万円で、全国平均より 11.6 万円、東京都より 58.4 万円低い状況です (図表 4-1)。

図表 4-1 宿泊業・飲食サービス業の賃金 (2024 年)

(万円)

	全国	北海道	東京都
全産業	330.4	288.5	403.7
宿泊業、飲食サービス業	269.5	257.9	316.3
宿泊業、飲食サービス業の全産業に対する割合	81.6%	89.4%	78.4%

(出典) 厚生労働省「令和 6 年賃金構造基本統計調査」。

(コンテンツ産業政策)⁴ 自動車産業に次ぐ輸出額を持つ日本の基幹産業

エンタメ・クリエイティブ産業の中でも、コンテンツ産業 (マンガ、アニメ、音楽、ゲーム、映画、デジタルメディアなど) は、成長する海外需要を取り込む鍵となる産業として注目されています。世界的にも中長期的な成長が見込まれており、世界市場は、2018 年から 2027 年まで年平均成長率 5%で成長すると予測されています。2022 年時点の世界市場規模は 135 兆円に達しており、石油化学産業や半導体産業を上回る規模となっています。

また、日本発コンテンツの海外売上は、この 10 年間 (2010 年～2023 年) で約 3 倍に拡大し、2023 年には約 5.8 兆円となりました。これは、半導体産業や鉄鋼産業の輸出額を超え、自動車産業に次ぐ規模です。さらに、この額は同年の訪日外国人旅行者による年間消費額 (約 5.3 兆円)⁵を上回っています。

こうした状況の中で、コンテンツ産業は、2024 年 6 月にまとめられた「新たなクールジャパン戦略」において「基幹産業」として位置付けられ、2033 年までに海外売上高を 20 兆円とする目標が設定されました。

このように、コンテンツ産業は産業としての成長性に加え、日本文化への関心を高める契機となり、訪日観光の促進や地域活性化につながるなど、観光との親和性も高い分野です。そのため、観光政策においてコンテンツを活用した誘客や体験創出を進めることは、観光産業とコンテンツ産業の双方の発展に資する有効な取組と考えられます。

⁴ 経済産業省「エンタメ・クリエイティブ産業戦略 ～コンテンツ産業の海外売上高 20 兆円に向けた 5 年アクションプラン～」(2025 年)。
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/entertainment_creative/pdf/20250624_1.pdf

⁵ 観光庁「訪日外国人の消費動向 2023 年 年次報告書」(2024 年)。

3) 北海道

(経済政策) MICE⁶や産業観光⁷、観光デジタルコンテンツなどのポテンシャルの向上

北海道がもつ再生可能エネルギーのポテンシャルは国内随一⁸であり、札幌市は、GX 投資の潜在力や自然と調和した札幌市のまちの魅力を活かすため、「GX 金融・資産運用特区」を活用して、アジア・世界の GX に関わる「金融センター」となることを目指しています。

また、北海道の「デジタル関連産業の集積に向けた推進方向」（2023 年 7 月）では、「次世代半導体産業の集積」を目指しており、2024 年には千歳市に次世代半導体の国産化を目指す企業の進出がありました。同推進方向では、「スマート観光・コンテンツ」の展開を掲げており、具体的には e スポーツの振興や AR による観光・交通案内や多言語翻訳サービスなどを推進することとしています。

こうした、新産業の展開は、札幌市の産業構造・ビジネス環境に影響を与え、観光においては、MICE や産業観光、e スポーツを含めたデジタル観光コンテンツ開発、受入環境の DX を後押しする可能性があります。

(観光政策) 総観光消費額 3.0 兆円、住民満足度 70%を目標値に設定

北海道の観光計画「北海道観光のくにつくり行動計画」（2021 年度～2025 年度）では、「観光立国北海道」の再構築を目標とし、「オンリーワン！自然・食・文化を生かした観光地」、「いつでも！どこでも！何度でも！」、「誰もが安全・安心・快適に滞在」、「持続可能な観光関連産業の発展」を目指す姿としています。

北海道観光機構のグランドデザインでは、2030 年の重要目標達成指標として総観光消費額を 3 兆円（うち、外国人観光客 1 兆 2,500 億円、道外客 8,000 億円、道内客 9,360 億円）と設定し、その他 KPI として住民満足度を 70%と設定しています。今後、従業員満足度、経営者満足度も設定する予定です。総消費額向上の戦略として、ガストロノミー・リズム（ワイン・リズム）、ケア・リズム（リハビリ、レスパイト）、ナイトタイムエコノミー（エンタメ、夜景鑑賞）、アドベンチャートラベル（自然体験、アクティビティ、文化・歴史）を掲げています⁹。

(2) 社会

1) 世界

(人口動態) 世界の人口は 2080 年代半ばまで増加。これをピークに減少¹⁰

2024 年時点の世界の人口は 82 億人で、2080 年代半ばに 103 億人をピークに減少に転じると言われている

⁶ 企業等の会議（Meeting）、企業等の行う報奨・研修旅行（インセンティブ旅行）（Incentive Travel）、国際機関・団体、学会等が行う国際会議（Convention）、展示会・見本市、イベント（Exhibition/Event）の頭文字を使った造語で、これらのビジネスイベントの総称。<https://mice.jnto.go.jp/about-mice/whats-mice.html>

⁷ 産業観光とは、その地域特有の産業に係るもの（工場、職人、製品など）、ならびに昔の工場跡や産業発祥の地などの産業遺構を観光資源とする旅行のこと（株式会社 JTB 総合研究所「産業観光」）。<https://www.tourism.jp/tourism-database/glossary/industrial-tourism>

⁸ 札幌市「北海道・札幌 GX/AI 金融・資産運用特区」。<https://www.city.sapporo.jp/kikaku/gx/kinnyuutokku.html>

⁹ 北海道観光機構「グランドデザイン」。https://www.visit-hokkaido.jp/asset/company/r06_business_plan.pdf

¹⁰ 国際連合広報センター「世界の人口は今世紀中にピークを迎える、と国連が予測（2024 年 7 月 11 日付 国連経済社会局プレスリリース・日本語訳）」。https://www.unic.or.jp/news_press/info/50542/

ます。中国、ドイツ、日本、ロシアを含む 63 の国と地域では人口が既にピークに達しており、ブラジル、トルコ、ベトナムを含む 48 の国と地域では 2025 年～2054 年の間に、インド、インドネシア、パキスタン、米国を含む残りの 126 の国と地域においては、2054 年以降に人口がピークに達すると見込まれています。

また、2024 年時点の年齢中央値は 30.6 歳、平均寿命は 73.3 歳であるのに対し、2100 年にはそれぞれ 42.1 歳、81.0 歳となることが予測されています。

(観光産業の世界的労働力不足) 今後 10 年で 20 経済圏にて 4,300 万人超不足

世界の成長産業である観光産業は今後 10 年間で 9,100 万人の新たな雇用を創出し、世界全体で新規に生まれる雇用の 3 分の 1 を占めると予測されています。一方、日本、中国、EU、米国を含む 20 経済圏では、4,300 万人を超える労働力不足が見込まれ、必要とされる人材の 16%が不足する可能性があるとしています。中でも、日本は不足率が 29%と、20 経済圏の中で最も大きな不足に直面すると予測されています¹¹。

(サステナブルな社会・観光への希求) 世界の旅行者の 84%がよりサステナブルな旅行を重要視

2015 年の国連サミットでは、「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」が加盟国の全会一致により採択され、同アジェンダに記載された「持続可能開発目標：Sustainable Development Goals (SDGs)」は、世界の国々や企業の取組目標となっています。

また、Booking.com 社による調査¹²では、世界の旅行者の 84%（日本の旅行者：69%）は「よりサステナブルに旅行することが重要だ」と回答、93%（日本の旅行者：85%）が「旅行に関してよりサステナブルな選択をしたい」と考えているという結果となっています。

持続可能な観光の推進ツールとして、GSTC¹³などによる国際基準があり、世界では、札幌市を含め、基準に基づく認証取得に積極的に取り組んでいる国、地域があります。

(気候変動) 平均気温の上昇、積雪の減少

世界では、異常気象、海面上昇、災害の頻発化など温暖化に伴う気候変動による影響が増加しています。

札幌市の年平均気温の経年変化を見ると、この 100 年間で 2.1℃上昇しています¹⁴。札幌市のある石狩地方の 20 世紀末（1980～1999 年の 20 年平均）と 21 世紀末（2076～2095 年の 20 年平均）の間に起こるとされている気候の変化は、「4℃上昇シナリオ¹⁵」だと、平均気温が約 4.8℃上昇、「2℃上昇シナリオ」だと約 1.4℃上昇することが予測されています。

また、気候変動による影響として、北海道日本海側の年最深積雪はこれまでも減少傾向にあり、20 世

¹¹ World Travel & Tourism Council (2025), *The Future of Work in Travel & Tourism*, WTTC, https://www.traveldailynews.gr/wp-content/uploads/securepdfs/2025/09/Future_of_Work_in_Travel_and_Tourism.pdf

¹² Booking.com「ブッキング・ドットコム、2025 年版「サステナブル&トラベル」に関する調査結果を発表」。

¹³ GSTC(Global Sustainable Tourism Council)：グローバル・サステナブル・ツーリズム協議会。持続可能な観光の推進と持続可能な観光の国際基準を作ることを目的に、2007 年に発足した国際非営利団体。

¹⁴ 札幌管区気象台「石狩地方の気候変動」（2025 年）。

https://www.jma-net.go.jp/sapporo/tenki/kikou/sp_ccreport/hokkaido/leaf/14_ishikari.pdf

¹⁵ 4℃上昇シナリオ (RCP8.5)：21 世紀末の世界平均気温が工業化以前と比べて約 4℃上昇。追加的な緩和策を取らなかった世界に相当。2℃上昇シナリオ (RCP2.6)：21 世紀末の世界平均気温が工業化以前と比べて約 2℃上昇。パリ協定の 2℃目標が達成された世界に相当。

紀末に比べて、21世紀末には「4℃上昇シナリオ」で約38%、「2℃上昇シナリオ」で約11%減少すると予測されています。札幌市の積雪についても今後減少することが予測される中、スキー場の営業や「さっぽろ雪まつり」をはじめ、札幌の重要な観光資源である雪に大きな影響を与えられと考えられます。

(災害の激甚化・頻発化・感染症など) 札幌市は自然災害リスク低も、高まる観光危機管理の必要性

気候変動により、世界中で大雨、洪水、ハリケーンなど、気象災害の激甚化・頻発化が顕著となっています。我が国においても、毎年のように地震、津波、風水害・土砂災害などの自然災害が発生しています¹⁶。日本は地震大国でもあり、近年では、北海道胆振東部地震（2018年）、能登半島地震（2024年）などが発生しており、今後も全国で大規模地震の発生が想定されています。

一方、政府の地震動予測地図（2020年版）によると、札幌市は主要都市と比較して地震リスクが低く、評価基準日（2020年1月1日）から30年以内に震度6弱以上の地震が起こる確率は約2%とされ、関東・中部・近畿などと比べてはるかに低くなっています¹⁷。台風についても、北海道は全国的に見て被害が少ない地域で、過去の平均接近数でも他地域の半分ほどとなっています¹⁸。このように、札幌市は自然災害リスクが低いことが強みとして挙げられますが、2018年の北海道胆振東部地震の発生や気候変動による風水害リスク増加の可能性などには、留意が必要です。

また、2020年に端を発した新型コロナウイルスは、札幌市をはじめ、全国、および世界の観光に大きな影響を与えました。渡航を含めた移動が禁止・抑制され、観光客の往来が途絶えると、観光産業はたちまち顧客を失い経営が困難に直面するため、パンデミックの発生は観光にとって災害同様、大きな脅威の一つです。このように、自然災害の激甚化・頻発化や感染症によるパンデミックへの対応など、観光危機管理の必要性が増大しています。

(価値観・ライフスタイルの変化) 消費は「モノ」から「経験価値」と「共創」へ

「モノ」が飽和している経済の成熟期においては、消費者は、本物志向や経験によりもたらされる感情による満足感など「経験価値」を求めるようになってきました。また、購買後も「継続的に経験価値」を「共に」創造する関係に変化しています。コロナ禍を経て、リモートワークやワーケーション、ブレイジャーなど、働き方、住まい方、旅行のスタイルにも変化が見られます。

2) 国

(人口減少・少子高齢化) 人口減少社会において高まる交流人口の重要性

我が国は人口減少・少子高齢化が進展しており、2030年には総人口が1億2,012万人となることが推計されています。北海道の人口を見ると、2030年は479万人（2020年比91.7%）、2050年は382万人（同73.1%）、札幌市の2030年の推計人口は195万人（2020年比98.8%）、2050年は175万人（同88.5%）となっており、生産年齢人口もそれぞれ、2030年で2020年比約

¹⁶ 国土交通省『令和7年版 国土交通白書』（2025年）。

¹⁷ 札幌市「NEXT SAPPORO 企業進出総合ナビ」（地震調査研究推進本部「全国地震動予測地図2020年版」に基づく）。
https://www4.city.sapporo.jp/invest/merit/02_disaster.php

¹⁸ 地域別台風接近数の年平均値（1991年～2020年）は、北海道1.9回、東北2.7回、関東甲信3.3回、東海3.5回、近畿3.4回、九州北部3.8回、沖縄7.7回となっています（出典は脚注16に同じ）。

2%減、2050年で2020年比約10%減が見込まれています（図表4-2、4-3、4-4）。

人口減少・少子高齢時代には、公共交通を始めとした都市機能の維持や、労働人口の確保が大きな課題となるほか、地域における消費の縮小も懸念されます。定住人口一人当たりの年間消費額は139万円とされており、これは、外国人旅行者6人分、国内旅行者20人分（宿泊客）、国内旅行者71人分（日帰り）の旅行消費額に相当します¹⁹。地域経済の維持には、地域外からの来訪者による消費の取り込みや外貨の獲得が重要となります。

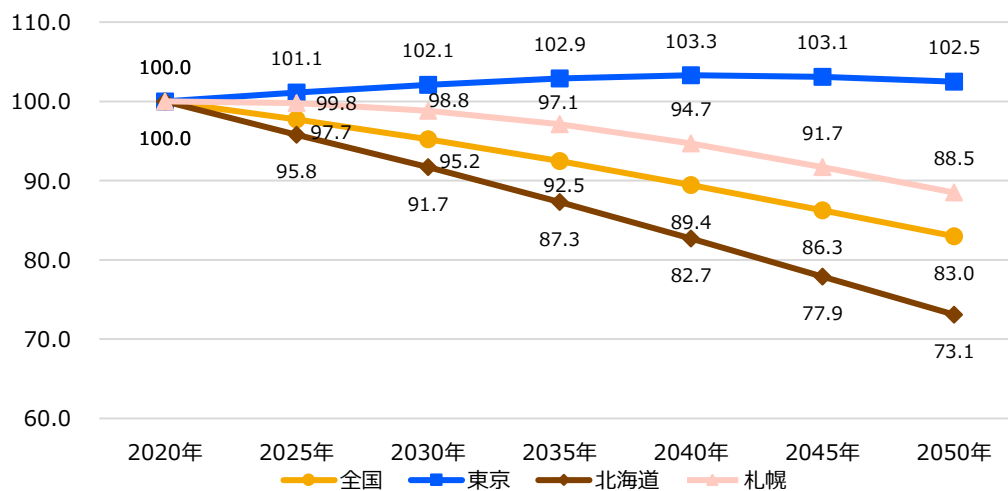
図表 4-2 総人口の推移（2020年～2050年）

(万人)

	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年
全国	12,615	12,326	12,012	11,664	11,284	10,880	10,469
東京	1,405	1,420	1,435	1,446	1,451	1,448	1,440
北海道	522	501	479	456	432	407	382
札幌	197	197	195	192	187	181	175

(出典) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（2023年）、「日本の地域別将来推計人口」（2023年）。

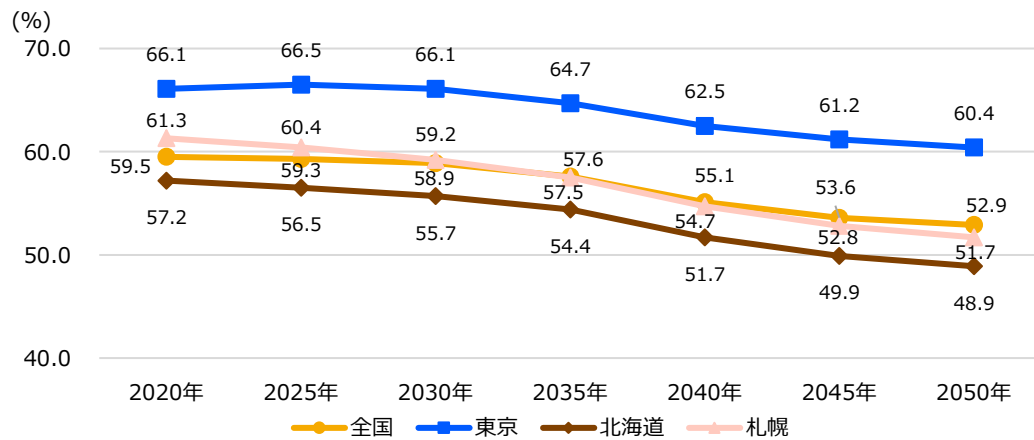
図表 4-3 2020年の総人口を100としたときの総人口の指数（2020年～2050年）



(出典) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（2023年）、「日本の地域別将来推計人口」（2023年）。

¹⁹ 観光庁「我が国の観光産業の現状と今後の展望」（2025年）スライド「観光がもたらす経済効果（2024年）」。

図表 4-4 総人口のうち生産年齢人口の割合（2020年～2050年）



（出典）国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（2023年）、「日本の地域別将来推計人口」（2023年）。

（国内における観光人材不足）国内におけるインバウンド受入の最大の課題は「人手不足」

（一社）日本旅行業協会による、全国の旅行会社、観光関連事業者、自治体、DMO、DMC、観光協会、非営利活動法人、営利活動法人などを対象とした「第4回インバウンド旅行客受入拡大に向けた意識調査」²⁰では、「インバウンド観光客受入の課題」において「人手不足や人材不足」が約50%と最も高い結果となっており、全国的に観光人材の確保が最大の課題です。

（3）技術

生成AI、自動運転、複合現実（MR）、再生可能エネルギー、最新医療など、世界の技術は日進月歩であり、観光を含めた経済社会活動に影響を与えます。

観光においても、旅行者の体験をより豊かにするためにAI、VR、AR、ビッグデータ分析などの先端技術が採用されるとともに、MaaS（Mobility as a Service）²¹、非接触チェックイン、モバイル予約、デジタルパスポートなどが新たな規範となっています。また、ビッグデータの収集・分析により観光客の流れを把握・予測することで、観光地をより効率的かつ効果的に運営・管理することが可能となります。

VRやARを活用したバーチャル観光市場は年々増大²²しており、地理的・物理的な訪問が難しい場所へのアクセスの拡大といった補完的な役割がある一方、温室効果ガス総排出量を減らしたいと考える持続可能性を重視する層に対しては、代替品（脅威）ともなり得ます。

²⁰ （一社）日本旅行業協会「第4回インバウンド旅行客受入拡大に向けた意識調査」（2025年）。

https://www.jata-net.or.jp/wp/wp-content/uploads/2025/09/2509_4th_inbopinipaper.pdf

²¹ スマートフォンやデジタルデバイスを通じて計画・予約・支払いが可能となる、様々な交通手段を一つの統合サービスとして提供する新しい交通の形態。

²² Market Data Forecastによると、世界のバーチャル観光市場の規模は2024年に227.1億米ドルであり、同市場は、2025年から2033年にかけて年平均成長率（CAGR）30.2%で成長すると見込まれ、2033年には1,111.6億米ドル規模に達すると予測されています。Market Data Forecast Analysis, *Global Virtual Tourism Market*, <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/virtual-tourism-market>

図表 4-5 札幌の観光を取り巻く外部環境（マクロ）

	世界	日本	北海道
Politics (政治/ 政策)	◆地政学的リスク ・国際政治・軍事的緊張	◆観光政策 ・2030年訪日外国人旅行者数6,000万人、同消費額15兆円 ・中国人向け訪日ビザ緩和 ◆コンテンツ産業政策	◆観光政策 ・2030年消費額3兆円 (外国人観光客1兆2,500億円)、住民満足度70% ◆宿泊・飲食業の賃金 ・全産業平均の約90%
Economics (経済)	◆観光産業の成長 ◆国際観光競争の激化 ◆日本の観光ポテンシャルの高まり	◆為替変動・円安 ◆物価高	◆北海道デジタル関連産業の集積に向けた推進/ 金融資産運用特区
Society (社会)	◆サステナビリティな社会・観光への希求（価値観） ・SDGs ◆気候変動 ・気温の上昇、積雪の減少 ◆災害の激甚化・頻発化など ◆新たな感染症の脅威 ◆価値観・ライフスタイルの変化 ◆観光産業における労働力不足		
	◆人口動態の変化 ・2080年半ばをピークに世界人口は減少	◆人口動態の変化 ・人口減少 ・少子高齢化（労働人口の減少）	
Technology (技術)	◆DX ・生成AI、自動運転など ◆観光DXの推進 ・AI、VR、AR、ビッグデータ、MaaS、非接触チェックイン、モバイル予約など ◆最新医療 ◆再生可能エネルギー		

4.1.2. 札幌の観光を取り巻く外部環境（ミクロ）

（1）日本の外国人観光客市場：外国人観光客旅行消費額は約8.1兆円

日本の外国人観光客市場を見ると、2024年の外国人観光客旅行消費額は8兆1,257億円、旅行消費額の高い国・地域は、①中国、②台湾、③韓国、となっており、一人当たり旅行支出は22.7万円となっています²³。

国・地域別の一人当たり旅行支出を見ると、アジアではシンガポールが最も多く、次いで中国、香港となっています。欧米豪では英国が最も多く、次いでオーストラリア、スペインとなっています。全体的に、アジア（インド・韓国を除く）では女性の割合が約50～60%で男性よりやや高いのに対し、欧米豪では男性の割合が約60～70%と高くなっています。年代は、全ての国・地域で20～30代が全体の約50～80%を占めており、特に欧州の国やカナダで約70～80%と高くなっています（図表4-6）。

²³ 観光庁「訪日外国人の消費動向 2024年 年次報告書」（2025年）。

図表 4-6 一人当たり旅行支出、平均泊数、性年代、目的

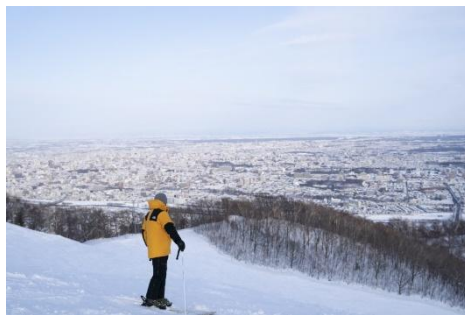
	国・地域	一人当たり旅行支出	平均泊数	性年代	目的
1	英国	381,318円	13.2泊	男性63.2%、20～30代で約60%	観光・レジャー約80% VFR 6.8 % その他ビジネス6.9%
2	オーストラリア	380,492円	13.9泊	男性57.9%、20～30代で約50%	観光・レジャー 約80% VFR 5.5%
3	スペイン	368,428円	14.1泊	男性61.1%、20-30代で約70%	観光・レジャー 約80% ハネムーン 6.6% その他ビジネス 5.4%
4	フランス	360,952円	16.7泊	男性67%、20～30代で約60%	観光・レジャー 約80% VFR 8.3%
5	イタリア	358,471円	13.2泊	男性60.5%、20～30代で約80%	観光・レジャー 約80% その他ビジネス 5.9%
6	ドイツ	333,027円	16.3泊	男性68.2%、20～30代で約70%	観光・レジャー 約70% VFR 7.5% その他ビジネス12.7%
7	米国	331,976円	12.1泊	男性 63.3%、20～30代で約60%	観光・レジャー 約70% VFR 9.2% その他ビジネス 7.4%
8	ロシア	327,325円	15.4泊	男性56.2%、20～30代で約80%	観光・レジャー 約90%
9	カナダ	306,272円	12.2泊	男性60.8%、20～30代で約70%	観光・レジャー 約80% VFR 6.1、トランジット 6.5%
10	シンガポール	291,047円	8.9泊	女性50%、20～30代で約60%	観光・レジャー約90%
11	中国	276,604円	9.2泊	女性57.2%、20～30代で約60%	観光・レジャー約90%
12	香港	248,882円	6.8泊	女性51.8%、20～30代で約50%	観光・レジャー約90%
13	インド	241,590円	16.3泊	男性74.6%、20～30代で約60%	観光・レジャー 約40% VFR 8.4 % 企業MTG 14.7% その他ビジネス20.7%
14	ベトナム	221,401円	35.4泊	女性52.9%、20～30代で約60%	観光・レジャー 約50% VFR 13.4% ビジネス13.1%
15	マレーシア	216,437円	9.5泊	女性51.4%、20～30代で約60%	観光・レジャー約80% その他ビジネス 5.7%
16	インドネシア	215,034円	13.6泊	男性50.6%、20～30代で約70%	観光・レジャー約70% VFR/その他ビジネス 各6.6%
17	タイ	197,305円	8.0泊	女性61%、20～30代で約60%	観光・レジャー約80% VFR 5.0%
18	台湾	187,512円	6.0泊	女性53%、30～40代で約50%	観光・レジャー約90%
19	フィリピン	185,518円	15.1泊	女性53%、20～30代で約60%	観光・レジャー約70% VFR 9.3% その他ビジネス 5.5%
20	韓国	109,103円	4.2泊	男性55%、20～30代で約70%	観光・レジャー約90%

VFR : Visiting Friends and Relatives (友人・親戚の訪問)

(2) 他地域との比較分析：都市と自然の共存、食、雪の掛け合わせで札幌は強み

札幌の強みがある観光資源として、①都市と自然の共存、②食、③雪、などが挙げられます。これらの類似資源を保有する国内外の13の地域における各資源の特徴を整理した上で、①都市と自然の共存については、都市機能（人口規模で判断）と自然との共存状況（市内中心部から自然やトレッキングなどのアクティビティが行える環境への公共交通機関または車による所要時間）、②食については、世界的美食ランキング²⁴や食品想起率²⁵²⁶など外的評価の有無など、③雪については、降雪量や雪を活用したイベントの有無などからおおまかなスコア化を行い、比較分析を行いました（図表4-7、4-8）。

これらの結果から、札幌は、①都市と自然の近接性、②食、③雪、の単体では競合が多く存在する状況ですが、これらの3つの掛け合わせであると、どの地域よりも競争優位性が高いと考えられます。しかし、本分析はごく初期的な定性分析であり、今後、競合分析やブランド・ポジション調査などを通じて、より精度の高い競合環境の分析を実施する必要があります。



自然環境・雪



都市機能



北海道の食

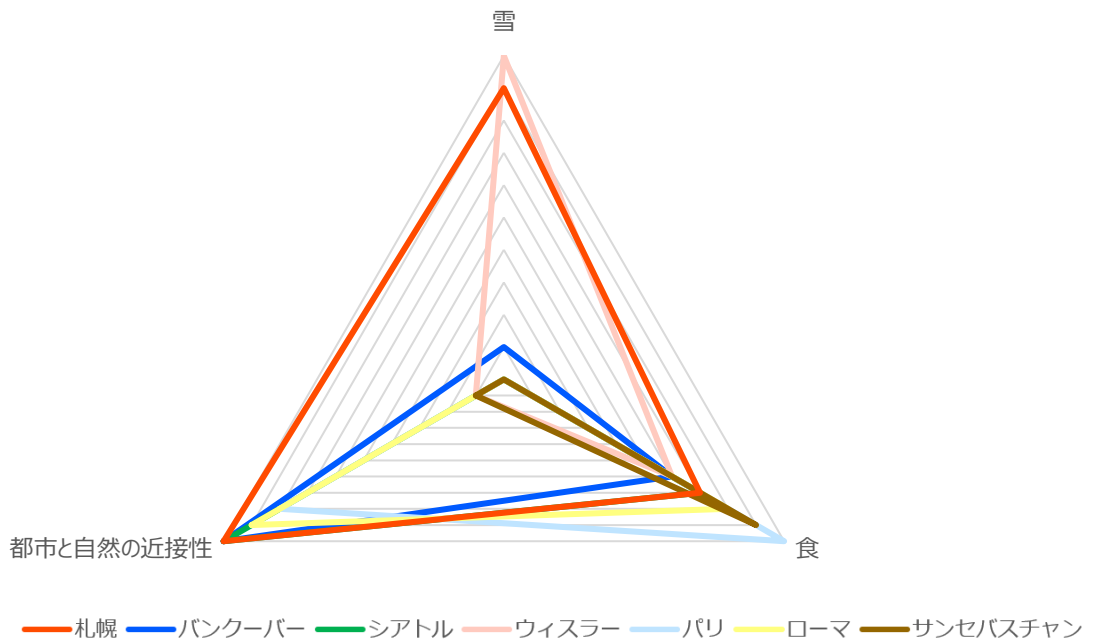
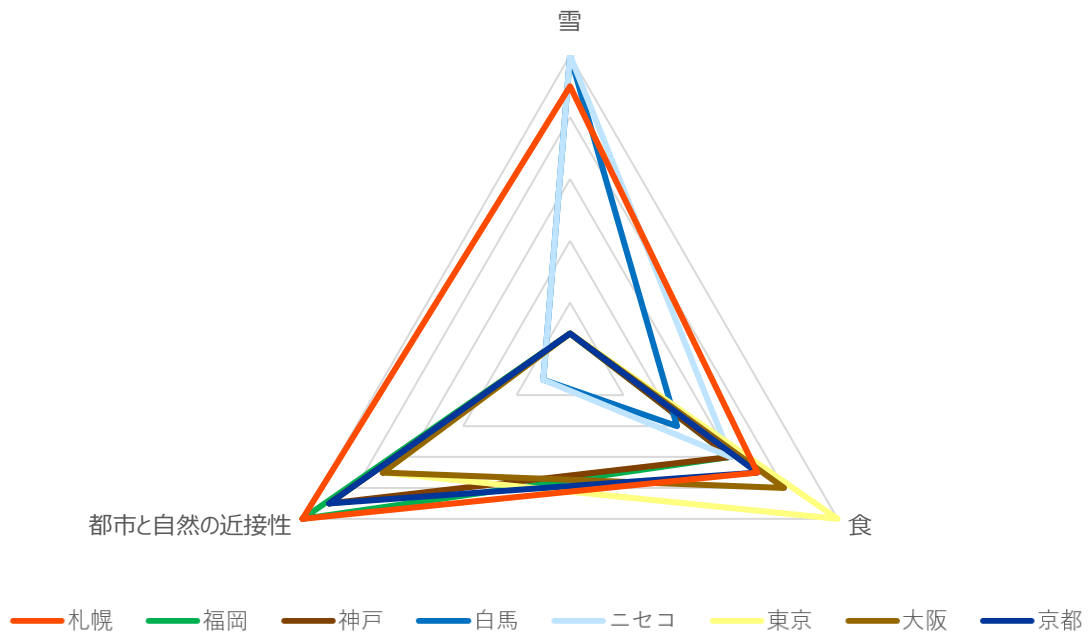
²⁴米国の料理・旅行の専門誌「Food and Wine」によるランキング。180人以上のグルメ及び旅行ジャーナリストが投票したのち、専門の審査委員会によってランク付けしたもの。2024年は、1位東京、2位イスタンブール、3位メキシコシティ、4位パリ、5位リマ、6位ローマ、7位シンガポール、8位コペンハーゲン、9位大阪、10位マドリッド、11位京都、12位リスボン。

FOOD&WINE, 12 Top International Cities for Food and Drinks, According to the Experts,
<https://www.foodandwine.com/global-tastemakers-best-international-cities-food-drink-2024-8620204>

²⁵ 株式会社ブランド総合研究所「地域ブランド調査2025」。 https://news.tiiki.jp/05_research/survey2025

²⁶ 消費者が地名に対して食品やブランドをどれだけ覚えていたかを示す指標。

図表 4-7 他地域との比較分析（上：国内、下：海外）



図表 4-8 他地域の特徴²⁷

	都市名	3つの軸における特徴
国内		
1	大阪市	<ul style="list-style-type: none"> ◆都市と自然の近接性：人口約 280 万人、中心部より約 30 分でハイキングやトレッキングが可能な箕面公園や生駒山が存在 ◆雪：降雪は稀 ◆食：美食ランキング 9 位。「食い倒れの街」として知られ、たこ焼き、お好み焼き、串カツなどが特徴。ミシュラン星付レストランも多数
2	京都市	<ul style="list-style-type: none"> ◆都市と自然の近接性：人口約 140 万人、中心部から約 20 分で嵐山、約 60 分で比叡山が存在 ◆雪：降雪は稀 ◆食：美食ランキング 11 位。京料理、懐石料理、おばんざい、和菓子、抹茶など、地域の歴史文化を背景とした豊かな食文化が存在。ミシュラン星付レストランも多数
3	神戸市	<ul style="list-style-type: none"> ◆都市と自然の近接性：人口約 150 万人、中心部から、ハイキングやトレッキング、ゴルフなどが可能な六甲山まで車で約 30 分～45 分 ◆雪：降雪は稀 ◆食：世界的に有名な和牛である神戸牛や、開港の歴史を背景としたパン、スイーツなどが有名
4	札幌市	<ul style="list-style-type: none"> ◆都市と自然の近接性：人口約 196 万人、中心部より約 30 分で、ハイキングやスキーが可能な藻岩山、滝野すずらん丘陵公園、定山溪などへアクセス可能 ◆雪：降雪量 約 5m、世界三大雪まつりの一つが存在 ◆食：食品想起率第 2 位。スープカレー、ラーメン、ジンギスカン、海鮮など、寒冷地ならではの食や北海道の質の高い食材が集積
5	東京	<ul style="list-style-type: none"> ◆都市と自然の近接性：人口 1,425 万人、中心部から約 60 分～90 分で、高尾山、奥多摩など登山、ハイキング、キャンプ、溪流釣り、カヌーなど可能 ◆雪：降雪は稀 ◆食：美食ランキング 1 位。多くの外国料理の集積、ミシュラン星付レストランが存在する他、江戸前寿司や江戸前天ぷらなど江戸時代からの食文化も存在
6	ニセコ (倶知安町)	<ul style="list-style-type: none"> ◆都市と自然の近接性：人口約 1.5 万人、国際的なリゾート地としてのインフラが整っている。新千歳空港から 3～4 時間、札幌市から約 2～2.5 時間 ◆雪：スキーリゾート ◆食：海産物、ジャガイモ料理、乳製品、ジンギスカンなど、北海道の自然環境で育まれた食。国際色豊かなレストランも存在
7	白馬村	<ul style="list-style-type: none"> ◆都市と自然の近接性：人口約 8,300 人、国際的なリゾート地としてのインフラが整っている。松本市、長野市からのアクセスは車または電車で約 2～3 時間 ◆雪：スキーリゾート ◆食：信州そば、山の幸（山菜、きのこなど）、野沢菜、地元のワインと日本酒などが特徴。国際色豊かなレストランも存在
8	福岡市	<ul style="list-style-type: none"> ◆都市と自然の近接性：人口約 170 万人、中心部から海辺、農村まで 40～60 分 ◆雪：降雪は稀 ◆食：博多ラーメン、もつ鍋、明太子、水炊き、ゴマそばなど新鮮な農産物・海産物や屋台文化が存在
海外		
1	パリ	<ul style="list-style-type: none"> ◆都市と自然の近接性：人口約 200 万人、中心部から地下鉄やバス約 20 分でブローニュの森など、ハイキング、ピクニック、ボートなどのアクティビティができるエリアが存在 ◆雪：降雪は稀 ◆食：美食ランキング 4 位
2	ローマ	<ul style="list-style-type: none"> ◆都市と自然の近接性：人口約 280 万人、中心部から、徒歩または公共交通機関で 30 分以内に、ピクニック、サイクリング、ハイキングなどが楽しめる公園や丘が存在

²⁷ 各自治体 HP、観光サイトを参照（表内について、国内は五十音順、海外はアルファベット順）。

		<ul style="list-style-type: none"> ◆雪：降雪は稀 ◆食：美食ランキング6位
3	サンセバスチャン	<ul style="list-style-type: none"> ◆都市と自然の近接性：人口約 18 万人、市内中心部に海水浴を楽しめるビーチ、徒歩圏に眺望の良い緑豊かな丘や、ハイキングやピクニックができる山が存在 ◆雪：降雪は稀 ◆食：世界の美食の街として知られ、ピンチョスを提供するバル文化が特徴。ミシュラン星付レストランも多数
4	シアトル	<ul style="list-style-type: none"> ◆都市と自然の近接性：人口約 78 万人、近隣に複数の国立公園、市内に多数の公園が存在。中心部から 10 分で港、30 分で湖や滝へのアクセス可、ハイキング、カヤック、サイクリング、キャンプなど体験可 ◆雪：降雪は稀 ◆食：アイコンックなバイクプレスマーケット、クラフトビールやワイン文化の他、コーヒーやウイスキーもあり、ワシントン州東部の豊かな農地からの収穫物を活用
5	バンクーバー	<ul style="list-style-type: none"> ◆都市と自然の近接性：人口約 66 万人、中心部から約 30 分でグラウスマウンテンという、冬はスキー、夏はハイキングなどのアクティビティや展望台などのある観光地が存在 ◆雪：降雪量は数十センチ ◆食：太平洋に面しており、シーフード（サーモン、牡蠣、カニ）が豊富。各種、アジア料理、地元食材を活用したファーム・トゥ・テーブル、カフェ文化などが存在
6	ウィスラー	<ul style="list-style-type: none"> ◆都市と自然の近接性：人口約 1.4 万人、バンクーバーから車で約 2 時間 ◆雪：スキーリゾート ◆食：ファーム・トゥ・テーブルのコンセプトに基づいた地元食材を生かした料理（サーモンなど）や世界各国の料理や多様な食を楽しめる

（3）近隣観光地の状況：観光資源は自然、雪、市民、食など。国内女性客が上位ターゲット

札幌近隣の観光地のビジョン、主な資源、ターゲットは図表 4-9 のとおりであり、資源については、自然、雪、市民、食など、後述する札幌の観光資源・魅力との共通項が多く見られます。ニセコは豪州を中心としたスキーヤー、小樽、富良野・美瑛は国内女性客を上位ターゲットとしています。

図表 4-9 近隣観光地の状況²⁸

		ビジョン（理念）	主な資源	ターゲット
1	ニセコ	観光で「地域」が元気になる	<ul style="list-style-type: none"> ・パウダースノー ・ニセコ三山、羊蹄山 ・農業景観 など 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 豪州を中心としたスキーを滑る層（30～50 代） 2. 香港・シンガポール・マレーシアなどをアジア圏観光客 3. 日本人（首都圏・関西圏・中京圏・道内）の観光客
2	小樽	<p>ホンモノの小樽とふれあう</p> <p>—観光客と市民がふれあ い、新しい発見があり、また 来たいと思える街——</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・自然 ・市民生活 ・食と酒 ・遺産と歴史 ・何気ない風景 ・小樽ブランド 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 国内：20～40 代女性 2. 中国、台湾、韓国、香港、タイ、マレーシア、シンガポールの FIT・リピーター層 3. ステイ型滞在者（主に欧米・オセアニアや国内ワーケーション、クアオルト²⁹など）
3	富良野・美瑛	「豊かな自然と美しい田園を 100 年後の子孫に今以上に返す」	<ul style="list-style-type: none"> ・自然と共生した人々の素朴さ・おおらかさ ・豊かな食文化 ・冬遊び ・農地景観 など 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 道内：家族層、ドライブ旅行の女性同士、カップル 2. 道外：50 歳以上のアクティブ層、20～40 代の元気な女性、修学旅行生、移住予備軍 3. 海外：東アジア（台湾、香港）は 30～50 代のリピーター、東南アジアは家族層への雪と桜、オーストラリアへは家族層の冬のスキー

²⁸ 各地域の観光振興計画/観光圏整備計画、「観光地域づくり法人形成確立計画」（令和 6 年）をもとに作成。

²⁹ クアオルト（Kurort）とはドイツ語で、クア（Kur）「治療・療養、保養のための滞在」とオルト（Ort）「場所・地域」という言葉が合わさった言葉で、「療養地」という意味。

(4) 交通・宿泊などに関するマイクロ環境

1) 北海道新幹線の延伸：札幌観光の新たな交通インフラ・拠点の開発

倶知安駅、新小樽駅の新設（予定）を含む北海道新幹線の延伸（新函館北斗駅より札幌駅まで）が進められており、函館、倶知安、小樽など、札幌の周辺観光地との広域周遊の可能性を広げます。同延伸に伴う札幌駅周辺の再開発では、国際水準の宿泊施設の整備なども予定されており、今後、札幌観光における交通、宿泊などの要所としての機能がさらに強化されることが見込まれます³⁰。しかしながら、開業時期は計画していた 2030 年度末から延期され、2038 年度末頃となる見通しです³¹。

2) 航空路線の拡大など³²：新千歳空港の国際路線増便や丘珠空港の拡張・整備

新千歳空港では、東アジア路線の増便・大型化、東南アジア・中国地方都市路線の戦略的誘致、欧米豪などの復便・新規路線誘致を施策として挙げています。2025 年 12 月には、カンタス航空がシドニーとの季節運航直行便を就航したのに加え、2026 年 12 月にはエア・カナダがバンクーバー便を新たに就航する予定です。

丘珠空港においては、夏季のみ就航しているリージョナルジェット機³³が冬季も運航し、一年を通して安定した空港利用が可能となる滑走路延長や市内中心部への交通便利性の向上などを目指しています³⁴。

3) 宿泊事業者：ハイグレードクラスを含むホテルの建設ラッシュ

札幌市内では、訪日客の需要などを背景としたホテル開発が活発化しており、札幌駅、大通公園、ススキノ地区、中島公園周辺などにおいて、外資系を含むホテルの進出などが相次いでいます。また、2024 年以降、ハイブランドを中心とした外資系ホテルの開業もしくは開業に向けた準備・検討が進められています。

4) コンテンツ産業：ゲーム開発・e スポーツの芽

2021 年、札幌市に、日本を代表するゲーム会社の国内 2 番目の開発拠点が設立されました。また、2025 年、26 年には e スポーツの世界大会が開催（2027 年も開催予定）され、初開催の 2025 年には延べ 3 万 4,000 人以上が来場するなど、コンテンツ産業が新たな観光資源となる可能性を秘めています。

³⁰ JR 北海道北海道新幹線「札幌延伸に向けた取り組み・札幌駅部の新幹線工事・札幌駅周辺開発」。

<https://www.jrhokkaido.co.jp/corporate/shinkansen/stretching.html>

³¹ 国土交通省「『北海道新幹線（新函館北斗・札幌間）の整備に関する報告書（令和 7 年 3 月報告）』の公表について」

https://www.mlit.go.jp/report/press/tetsudo09_hh_000231.html

³² 北海道エアポート株式会社「中期事業計画（2025 年度～2029 年度）」。

https://www.hokkaido-airports.com/ja/corporate/pdf/business_plan2025-2029.pdf

³³ 地域航空路線に対応した座席数が約 50～100 席の小型ジェット旅客機。低燃費、低騒音であり、必要滑走路長が短いという特徴がある。

³⁴ 札幌市「丘珠空港の将来像」（2022 年）。

https://www.city.sapporo.jp/shimin/okadama/rikatsuyo/documents/okadamakuukounosyouraizou_r4-11.pdf

4.2. 内部環境分析

4.2.1. 札幌の観光政策など

(1) 観光計画：ビジョン「大自然とともにある、北の首都」、総観光消費額1兆円、市民満足度70%目標

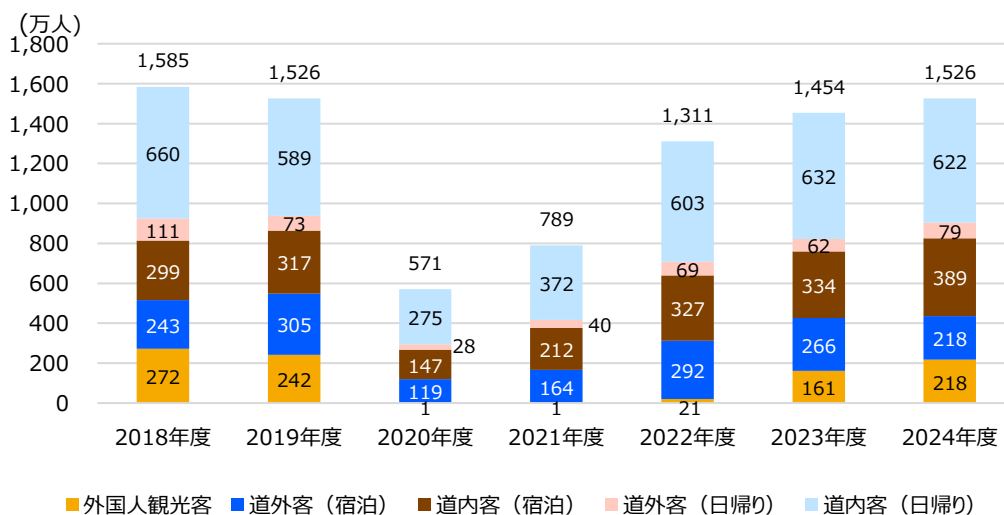
「第2次札幌市観光まちづくりプラン（2023-2032）」では、「大自然とともにある、北の首都」をビジョンとしており、札幌の魅力（食、文化、ライフスタイル）を磨き上げ、世界の旅行者に選ばれる観光都市としてのブランドを確立するとしています。そのためには、「事業者が旅行者に高い価値を提供することで潤い、関連ビジネスが拡大することで雇用や税収が増える。それが魅力的なまちづくりをさらに促進し、市民は生活の豊かさ、札幌への愛着、誇りを感じる。そうして生まれる市民の笑顔、おもてなしの心が、地域の魅力をさらに向上させ、旅行者をもっと引き付ける、という観光まちづくりの好循環を生み出していくことが必要」としています。また、こうした好循環の前提として、札幌の魅力の源泉となっている先人から受け継いだ「自然や文化を守り次世代へ受け渡す」ことが大切であり、「札幌の魅力の背景である北海道のゲートウェイ、魅力のショーケース機能の発揮」が必要、としています。プランの成果指標として、「総観光消費額」（目標値：1兆円）、「観光客満足度」（目標値：90%（道外客）、97%（海外客））、「市民満足度」（目標値：70%）が設定されています。

4.2.2. 観光客などの状況

(1) 観光入込客数：コロナ禍前水準の約96%まで回復も、道外・外国人はやや遅れ

2024年度の札幌市の観光入込客数は1,526万人で、2016年度以降、コロナ禍前で最も観光入込客数の多かった2018年度（1,585万人）の約96%に回復しています。図表4-10の内訳を見ると、道外客や外国人観光客の回復が道内客よりもやや遅い状況です。

図表 4-10 観光入込客数の年次推移



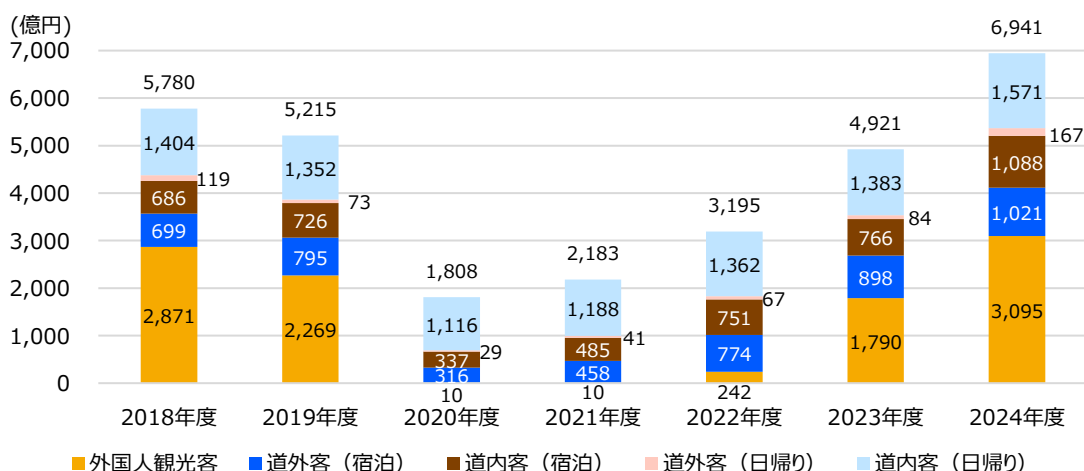
（出典）札幌市資料。

(2) 観光消費額：総消費額は6,941億円、外国人観光客消費額単価は約14万円

2024年度の札幌市の観光による総消費額は、6,941億円で、2016年度以降、コロナ禍前で最も観光入込客数の多かった2018年度（5,780億円）の約120%に達しています（図表4-11）。外国人観光客の来訪者数は全体の約14%にすぎませんが、消費額は全体の約45%を占めています。

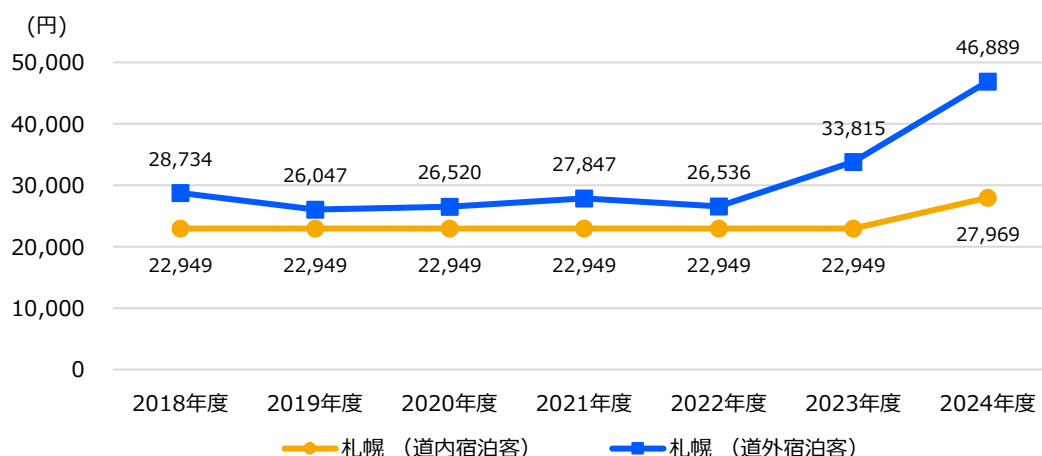
2024年度の消費額単価は道外宿泊客が4万6,889円、道内宿泊客が2万7,969円、外国人観光客が14万2,029円となっています（図表4-12、4-13）。

図表 4-11 総観光消費額の年次推移³⁵



（出典）札幌市資料。

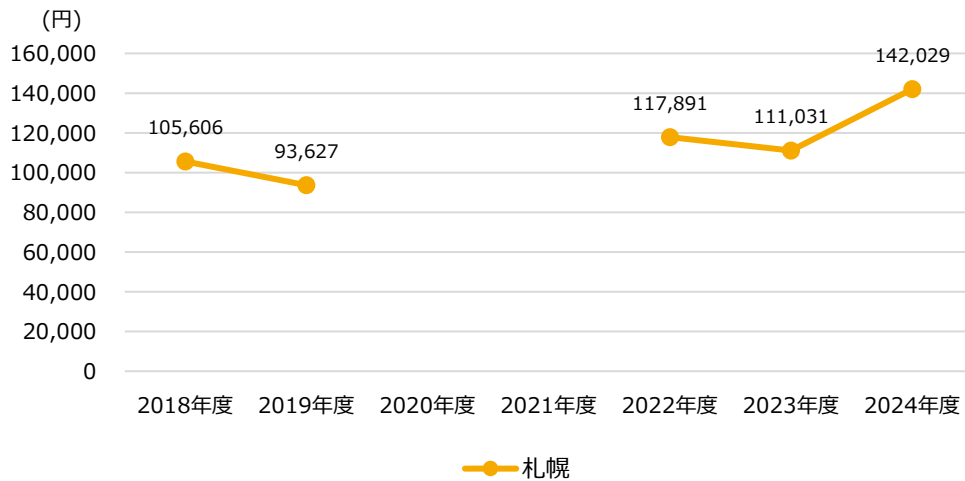
図表 4-12 国内客単価³⁶



（出典）札幌市資料。

³⁵ 道内客（日帰り）には市民客も含む。

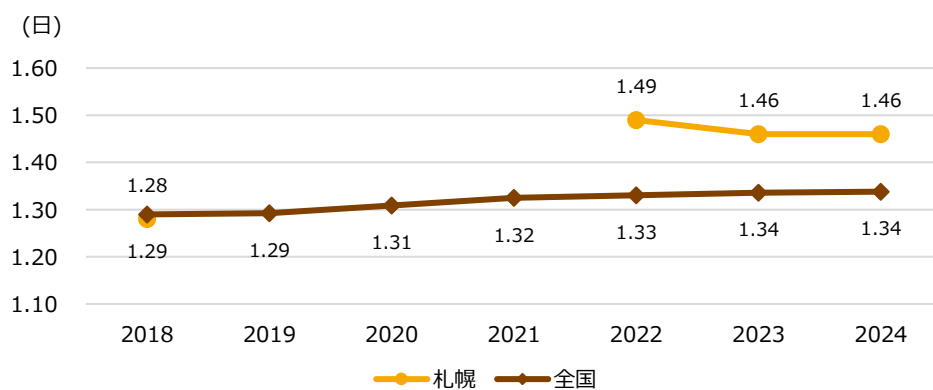
³⁶ 道内の単価は複数年に一度の調査に基づき更新しているため、同じ数値となっている。

図表 4-13 外国人観光客単価³⁷

(出典) 札幌市資料。

(3) 平均滞在日数・周遊率：国内客 1.46 日、外国人観光客 1.76 日、周遊率は 80～90%

札幌の平均滞在日数は、2024 年度時点で国内客が 1.46 日、外国人観光客が 1.76 日で、外国人観光客については全国平均と大きな差はありません（図表 4-14、4-15）。周遊率は、2023 年時点で道外客が 86.4%、2024 年時点で外国人観光客が 82.7%となっています。主な周遊先としては国内客、外国人観光客ともに小樽が最も多く挙げられており、その他千歳、旭川、函館が共通してランクインしています（図表 4-16、4-17）。

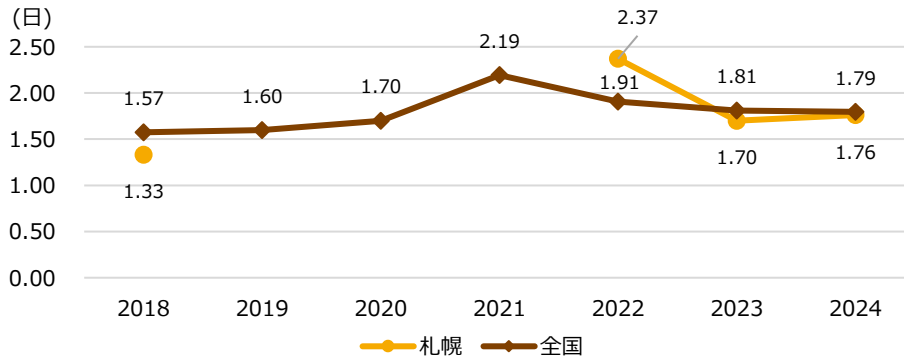
図表 4-14 国内客平均滞在日数³⁸

(出典) 札幌市資料、観光庁 平成 30 年～令和 6 年「宿泊旅行統計調査報告」(2019 年～2025 年)。

³⁷ 2020 年度、および 2021 年度は新型コロナウイルスの影響によりデータなし。

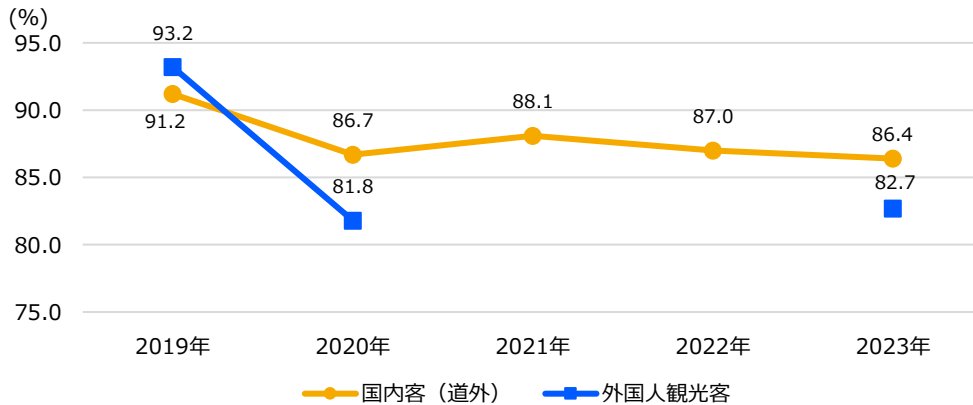
³⁸ 札幌市は、2019～2021 は新型コロナウイルスの影響によりデータなし。札幌市データは年度、観光庁データは暦年。

図表 4-15 外国人観光客平均滞在日数³⁹



(出典) 札幌市資料、観光庁 平成 30 年～令和 6 年「宿泊旅行統計調査報告」(2019 年～2025 年)。

図表 4-16 周遊率⁴⁰



(出典) 札幌市「来札観光客満足度調査 外国人個人観光客動態調査報告書」(2019 年)、
令和元年度・令和 4 年度「来札観光客満足度調査 外国人個人観光客動態調査報告書」(2020 年、2023 年)、
令和 2 年度・令和 3 年度「来札観光客満足度調査報告書」(2021 年、2022 年)。

図表 4-17 主な周遊先（国内客：2023 年、外国人観光客：2024 年）

国内客の主な周遊先（%）			外国人観光客が札幌に来る直前/直後の訪問先（%）			
順位	訪問先	割合	直前の訪問先		直後の訪問先	
1位	小樽	51.5	1位	小樽 26.6	1位	小樽 35.8
2位	函館	33.5	2位	千歳 24.8	2位	千歳 10.5
3位	千歳	29.9	3位	旭川 6.9	3位	旭川 6.9
4位	旭川	26.5	4位	登別 6.0	4位	登別 6.4
5位	洞爺湖	16.9	5位	函館 5.3	5位	函館 6.0

(出典) 国内客：札幌市「令和 4 年度 来札観光客満足度調査・外国人個人観光客動態調査報告書」(2023 年)。
外国人観光客：北海道観光振興機構「観光統計データ」インバウンド GPS データ (2024 年)。

³⁹ 札幌市は、2019～2021 は新型コロナウイルスの影響によりデータなし。札幌市データは年度、観光庁データは暦年。

⁴⁰ 外国人観光客データは、冬の観光客のみの動向。

(4) 観光客の属性

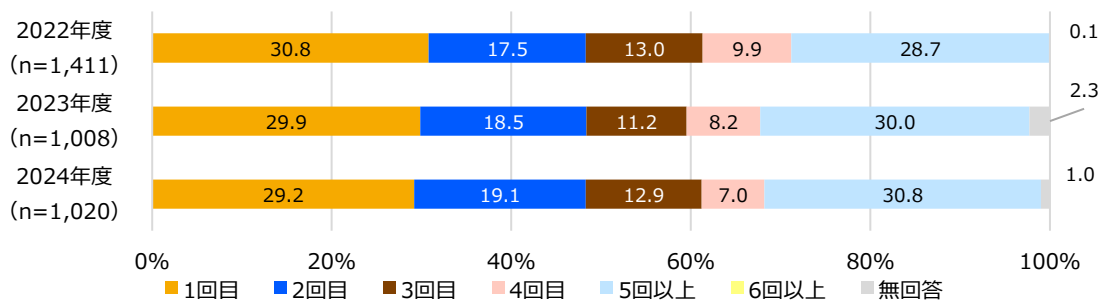
1) 国内客⁴¹

令和4年度～6年度「新千歳空港における観光客動態調査」の結果によると、2022年度～2024年度の道外客の訪問回数は、「1回目」と「5回以上」がそれぞれ約30%で多くなっています。同行者は、「夫婦・パートナー」(約30%)、「友人・知人」(約20～30%)、「家族旅行(子連れ)」(約10～20%)の割合が高くなっています。居住地を見ると、関東が約40%～50%で最も高く、次いで関西地方が約20%、中部地方が約10～20%となっています(図表4-18、4-19、4-20)。

札幌に来訪する国内客の旅の目的は、調査時(2024年度)の訪問では、「美味しいもの」が69.8%でトップとなっており、次いで「市内の観光スポット」、「買い物」、「景色・景観」がいずれも約20～30%で高くなっています。再訪した場合の目的も「美味しいもの」が78.5%でトップとなっています。

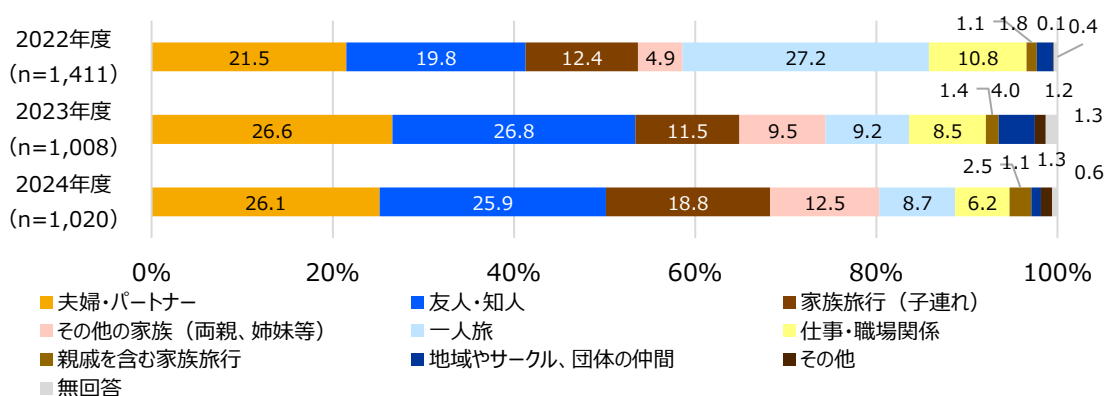
調査時の訪問の目的よりも再訪した場合の目的として多く挙げられているのは、「イベント」(+44.7%)や「温泉」(+24.3%)、「夜間観光」、「スポーツ観戦」、「ウィンタースポーツ」、「雪遊びやスノーアクティビティ」(それぞれ約+10%)です(図表4-21)。

図表 4-18 訪問回数 (国内客)



(出典) 札幌市 令和4年度～令和6年度「新千歳空港における観光客動態調査報告書」(2023～2025年)。

図表 4-19 同行者 (国内客)⁴²

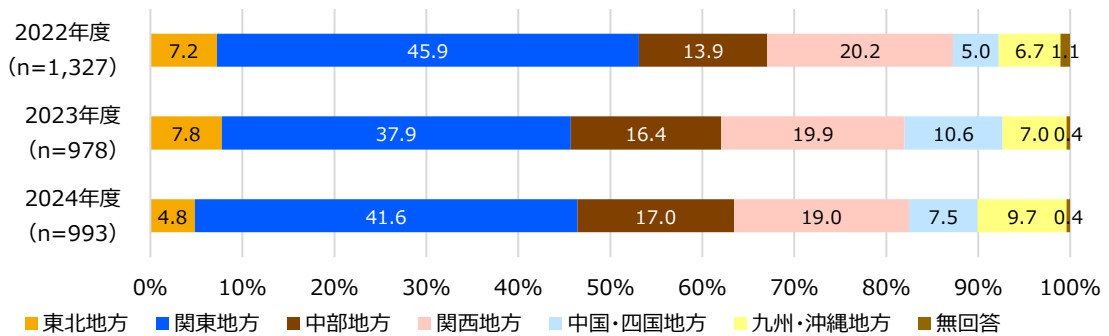


(出典) 札幌市 令和4年度～令和6年度「新千歳空港における観光客動態調査報告書」(2023～2025年)。

⁴¹ 新千歳空港を利用した道内客を含む。

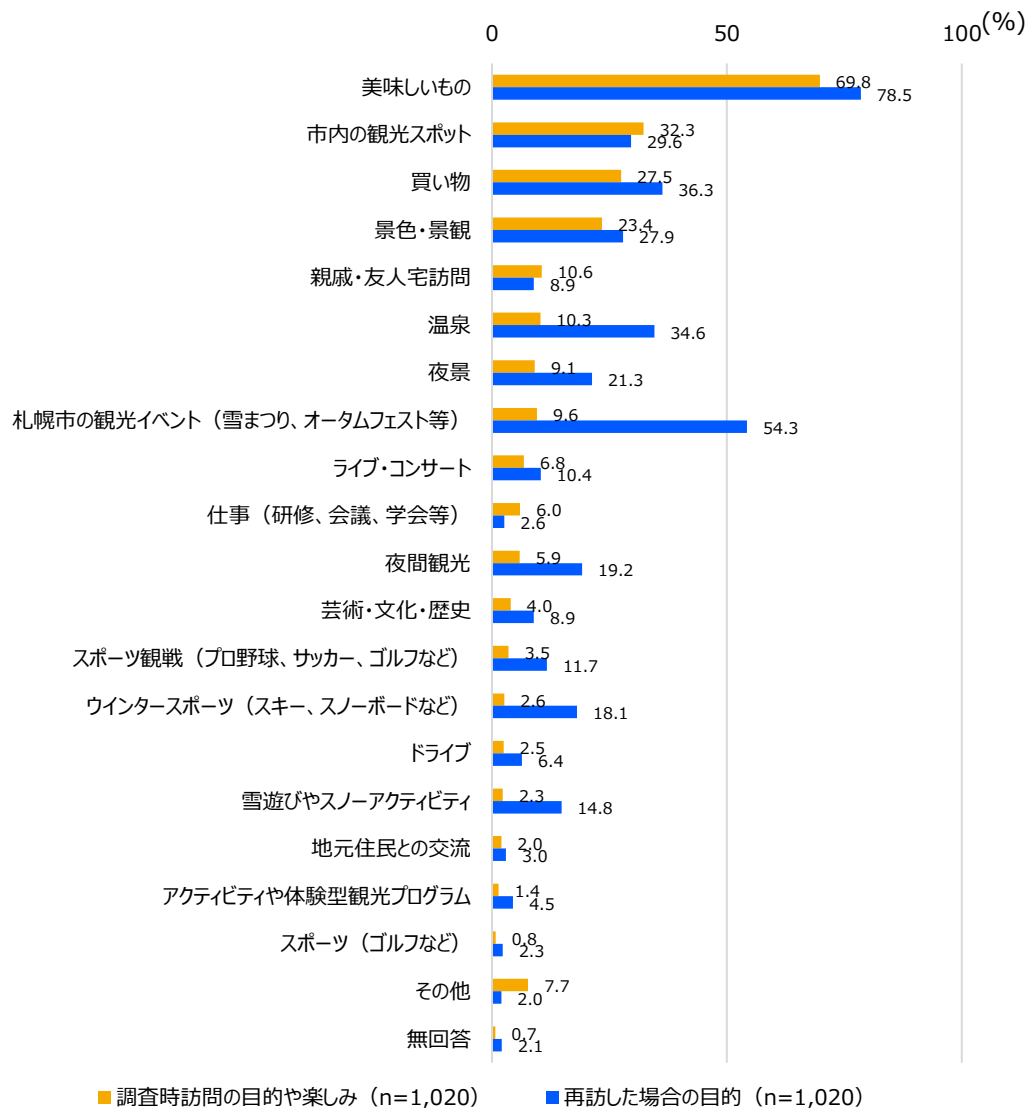
⁴² 2024年については回答者が複数の回答をしたケースがあるため、回答割合の合計が100%を上回る。

図表 4-20 居住地（国内客） ※北海道を除く



(出典) 札幌市 令和4年度～令和6年度「新千歳空港における観光客動態調査報告書」(2023～2025年)。

図表 4-21 札幌滞在中の目的や楽しみ/今後再訪する場合の目的・楽しみ（国内客）（2024年度）

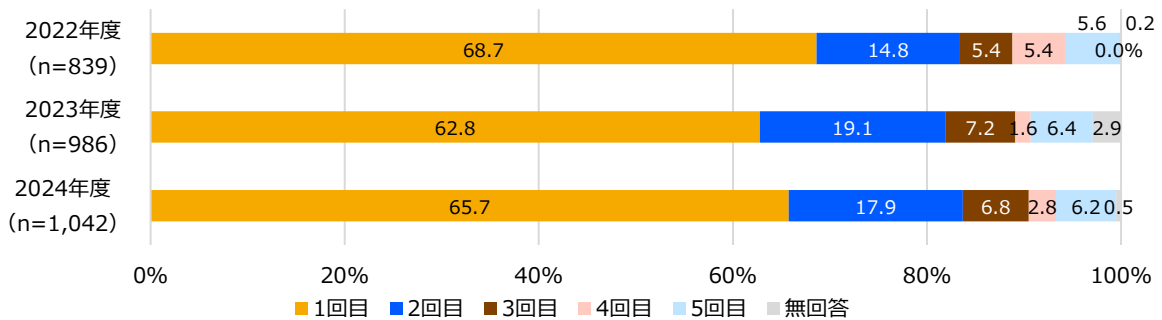


(出典) 札幌市「令和6年度新千歳空港における観光客動態調査報告書」(2025年)。

2) 外国人観光客

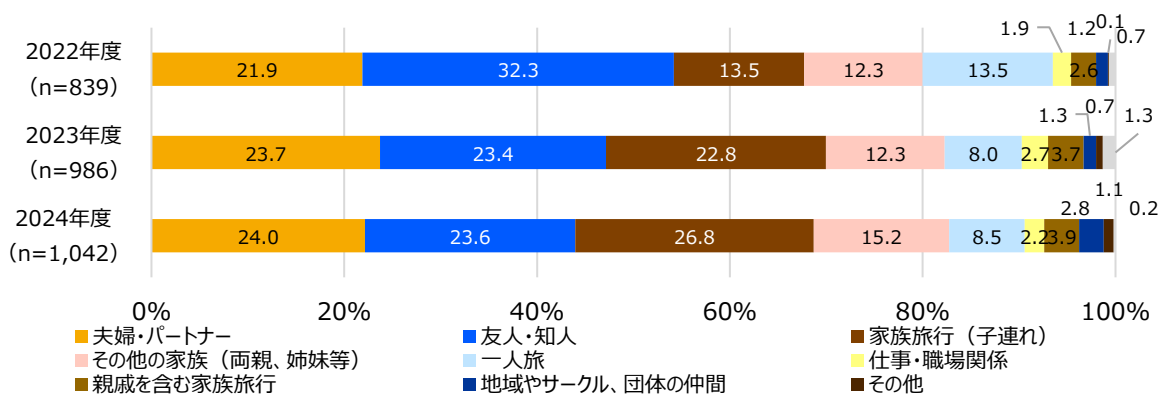
令和4年度～6年度「新千歳空港における観光客動態調査」の結果によると、2022年度～2024年度の外国人観光客の訪問回数は、「1回目」が約60～70%で最も多く、次いで「2回目」が約10%～20%になっています。同行者は、国内客同様、「夫婦・パートナー」（約20%）、「友人・知人」（約20～30%）、「家族旅行（子連れ）」（約10～30%）の割合が高くなっています（図表4-22、4-23）。

図表 4-22 訪問回数（外国人観光客）



（出典）札幌市 令和4年度～令和6年度「新千歳空港における観光客動態調査報告書」（2023～2025年）。

図表 4-23 同行者（外国人観光客）⁴³



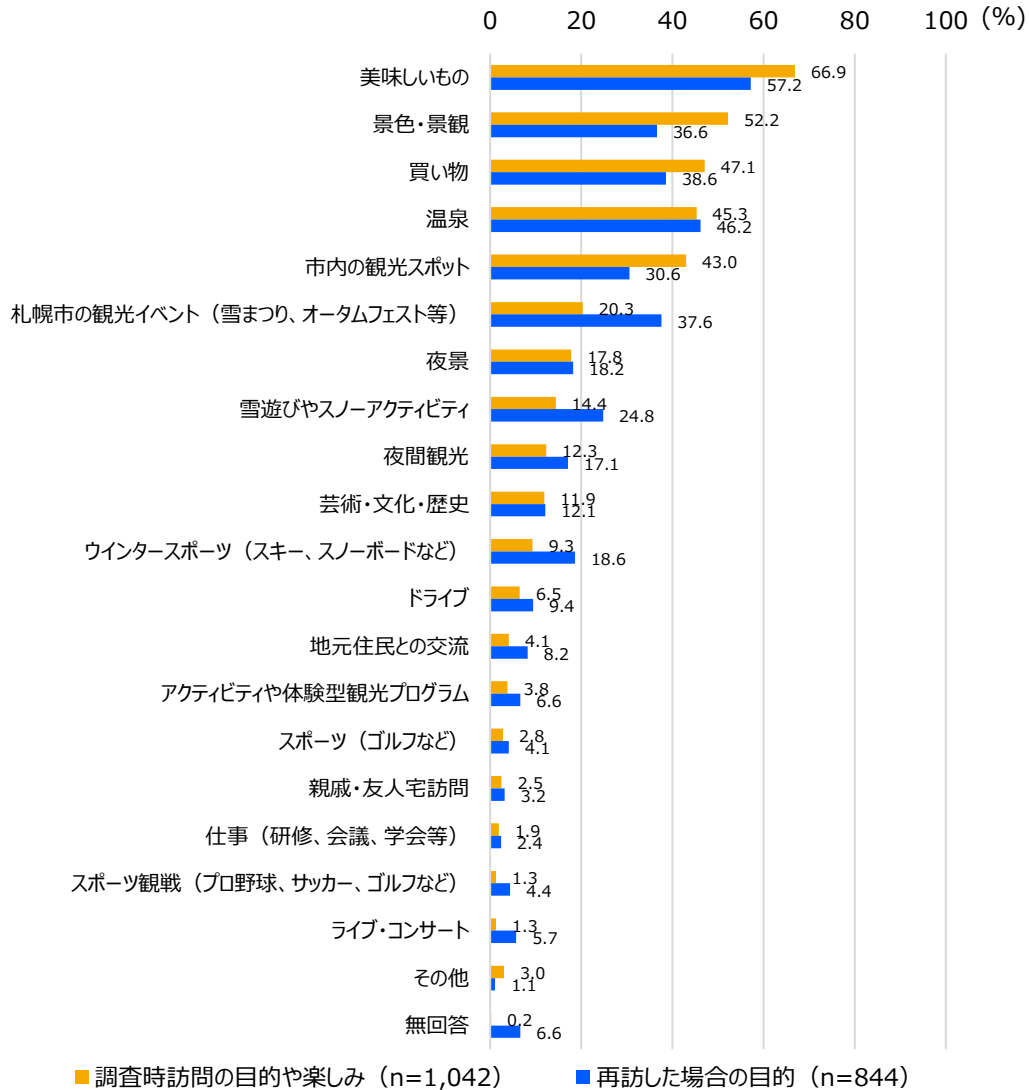
（出典）札幌市 令和4年度～令和6年度「新千歳空港における観光客動態調査報告書」（2023～2025年）。

札幌に来訪する外国人観光客の旅の目的は、調査時（2024年度）の訪問では「美味しいもの」が66.9%でトップとなっており、次いで「景色・景観」、「買い物」、「温泉」、「市内の観光スポット」が約40～50%と高くなっています。再訪した場合は、「美味しいもの」が57.2%でトップとなっており、次いで「温泉」、「買い物」、「観光イベント」が約40～50%となっています。外国人観光客にとって「食」、「温泉」、「景色・景観」、「買い物」、「市内の観光スポット」は札幌の主な魅力と考えられます。

調査時の訪問の目的よりも再訪した場合の目的として多く挙げられているのは、「イベント」（+17.3%）、「ウィンタースポーツ」、「雪遊びやスノーアクティビティ」（それぞれ約+10%）です（図表4-24）。

⁴³ 2024年度については回答者が複数の回答をしたケースがあるため、回答割合の合計が100%を上回る。

図表 4-24 札幌滞在中の目的や楽しみ/今後再訪する場合の目的・楽しみ（外国人観光客）（2024年度）



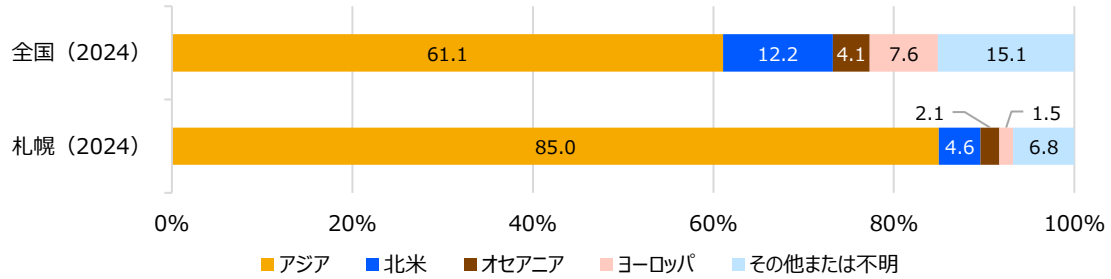
（出典）札幌市「令和6年度新千歳空港における観光客動態調査報告書」（2025年）。

（発地（州）、国・地域）

令和7年度版「札幌の観光」によると、2024年度時点の札幌の外国人観光客の発地は、エリアではアジアが85.0%と大半を占めています。国別では、韓国が27.0%で最も多く、次いで中国が21.0%となっています。このような特徴は、国全体の傾向と比較しても顕著な違いがあります（図表4-25、4-26）。

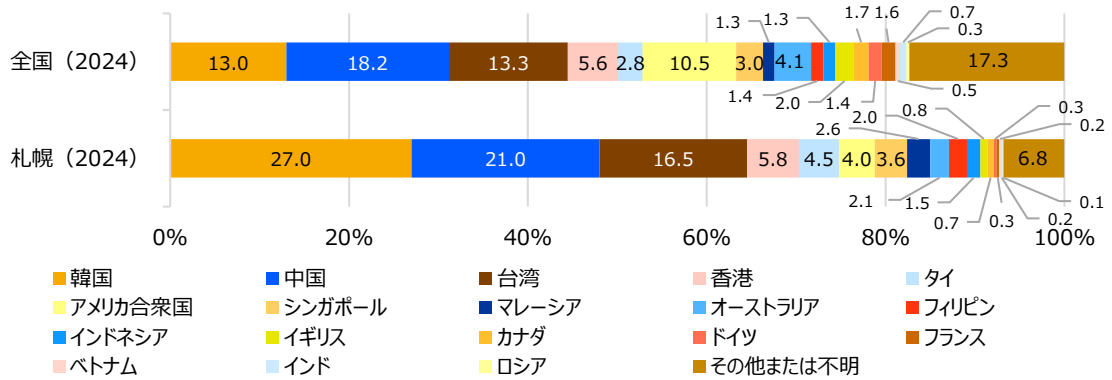
また、コロナ禍前の2018年度～2019年度に最も割合が高かった中国からの観光客は、コロナ禍後の回復がやや遅い状況です（図表4-27）。

図表 4-25 発地（州）別外国人観光客の宿泊者数の割合⁴⁴



(出典) 札幌市「令和7年度版札幌の観光」(2025年)、日本政府観光局(JNTO)「日本の観光統計データ 2024年都道府県別外国人延べ宿泊客数」。

図表 4-26 発地（国・地域）別外国人観光客の宿泊客数の割合⁴⁵



(出典) 札幌市「令和7年度版札幌の観光」(2025年)、日本政府観光局(JNTO)「日本の観光統計データ 2024年都道府県別外国人延べ宿泊客数」。

図表 4-27 発地（国・地域）別外国人観光客の宿泊客数の推移

(%)	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
韓国	23.3	14.9	4.6	4.4	31.3	29.0	27.0
中国	24.6	28.3	22.3	19.6	6.0	11.9	21.0
台湾	18.5	19.0	4.9	2.9	15.5	18.6	16.5
香港	7.8	7.7	2.0	0.9	8.5	6.5	5.8
タイ	7.5	7.5	3.2	1.6	7.9	6.0	4.5
アメリカ合衆国	2.1	2.6	16.4	14.8	5.4	3.9	4.0
シンガポール	3.6	4.2	1.7	0.7	6.1	4.9	3.6
マレーシア	3.5	3.4	2.0	0.9	4.3	2.6	2.6
オーストラリア	1.1	1.6	1.7	0.9	2.6	1.9	2.1
フィリピン	1.1	1.6	1.8	1.8	1.8	1.7	2.0
インドネシア	1.5	1.7	1.4	1.4	2.0	1.8	1.5
イギリス	0.3	0.7	2.5	2.5	0.8	0.8	0.8
カナダ	0.3	0.5	1.3	3.0	0.5	0.7	0.7
フランス	0.2	0.2	2.5	2.5	0.3	0.3	0.3
ドイツ	0.1	0.2	1.6	0.8	0.3	0.3	0.3
ベトナム	0.2	0.2	6.9	2.2	0.4	0.6	0.2
インド	0.1	0.2	1.4	1.4	0.5	0.4	0.2
ロシア	0.3	0.4	1.4	0.6	0.1	0.1	0.1

(出典) 札幌市 令和元年度～令和7年度版「札幌の観光」(2019年～2025年)。

⁴⁴ 札幌市データは年度、JNTOデータは暦年。

⁴⁵ 札幌市データは年度、JNTOデータは暦年。JNTOデータは外国人全体の延べ宿泊者数に国・地域別延べ宿泊者数の合計が満たないため、不足分は「その他または不明」に含む。

「令和6年度新千歳空港における観光客動態調査」によると、2024年度の外国人観光客の発地別に訪問目的を見ると、すべての国・地域で「美味しいもの」が50%以上と高くなっています。また、「買い物」、「温泉」、「景色・景観」も多くの国で50%以上の観光客の目的になっています。その他、オーストラリアでは他の国より多くの割合の観光客が「ウィンタースポーツ（スキー、スノーボードなど）」を目的に訪問していることがわかります（図表4-28）。

図表 4-28 外国人観光客の国・地域別訪問目的⁴⁶（2024年度）

今回の札幌滞在中の目的や楽しみ（n=989） 凡例： 50%以上

	札幌市の観光イベント（雪まつり、オータムフェスト等）	美味しいもの	市内の観光スポット	買い物	温泉	景色・景観	夜間観光	夜景	雪遊びやスキーアクティビティ（ウィンタースポーツ以外）	（雪遊びやスキーアクティビティ以外の）体験型観光プログラム	ウィンタースポーツ（スキー、スノーボードなど）
韓国（n=491）	20.4%	64.2%	43.6%	34.8%	42.2%	50.3%	5.9%	13.8%	5.7%	1.6%	3.7%
台湾（n=230）	14.8%	67.0%	47.0%	61.7%	50.9%	50.9%	14.3%	23.9%	23.5%	3.5%	8.7%
中国（n=146）	15.1%	73.3%	41.8%	57.5%	47.9%	58.2%	20.5%	21.9%	22.6%	2.1%	15.8%
オーストラリア（n=27）	22.2%	55.6%	25.9%	18.5%	18.5%	29.6%	25.9%	18.5%	29.6%	3.7%	63.0%
香港（n=25）	28.0%	88.0%	56.0%	80.0%	64.0%	84.0%	32.0%	12.0%	8.0%	4.0%	4.0%
シンガポール（n=19）	26.3%	63.2%	42.1%	63.2%	63.2%	84.2%	10.5%	10.5%	10.5%	21.1%	5.3%
マレーシア（n=15）	33.3%	66.7%	46.7%	66.7%	40.0%	73.3%	13.3%	13.3%	13.3%	0.0%	13.3%
アメリカ合衆国（n=14）	42.9%	78.6%	21.4%	64.3%	57.1%	50.0%	7.1%	0.0%	14.3%	0.0%	21.4%
タイ（n=12）	16.7%	66.7%	25.0%	58.3%	25.0%	33.3%	16.7%	8.3%	41.7%	25.0%	8.3%
イギリス（n=5）	60.0%	100.0%	40.0%	40.0%	40.0%	60.0%	20.0%	40.0%	20.0%	20.0%	20.0%
フランス（n=5）	80.0%	100.0%	60.0%	80.0%	80.0%	40.0%	40.0%	40.0%	20.0%	0.0%	0.0%

	（ウィンタースポーツ以外の）スポーツ（ゴルフなど）	スポーツ観戦（プロ野球、サッカー、ゴルフなど）	ライブ・コンサート	芸術・文化・歴史	ドライブ	仕事（研修、会議、学会等）	親戚・友人宅訪問	地元住民との交流	その他	無回答
韓国（n=491）	3.1%	1.0%	0.6%	7.1%	3.1%	0.8%	1.6%	2.4%	2.0%	0.4%
台湾（n=230）	1.3%	0.9%	0.0%	9.1%	10.4%	1.7%	1.3%	3.5%	2.2%	0.0%
中国（n=146）	3.4%	1.4%	3.4%	17.1%	3.4%	3.4%	4.8%	5.5%	2.1%	0.0%
オーストラリア（n=27）	0.0%	0.0%	0.0%	14.8%	7.4%	3.7%	7.4%	7.4%	7.4%	0.0%
香港（n=25）	0.0%	4.0%	0.0%	24.0%	44.0%	0.0%	0.0%	4.0%	0.0%	0.0%
シンガポール（n=19）	0.0%	0.0%	5.3%	26.3%	0.0%	0.0%	0.0%	5.3%	5.3%	0.0%
マレーシア（n=15）	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	33.3%	0.0%	6.7%	6.7%	0.0%	0.0%
アメリカ合衆国（n=14）	7.1%	7.1%	14.3%	42.9%	0.0%	0.0%	7.1%	14.3%	7.1%	0.0%
タイ（n=12）	8.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%
イギリス（n=5）	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	20.0%	20.0%	0.0%
フランス（n=5）	20.0%	0.0%	0.0%	80.0%	0.0%	20.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%

（出典）札幌市「令和6年度 新千歳空港における観光客動態調査」（2025年）をもとに NTT データ経営研究所作成。

また、同調査の2024年度の外国人観光客の発地別の同行者を見ると、全体的に「夫婦・パートナー」、「家族旅行（子供連れ）」、「友人・知人」が多いですが、台湾や香港では「家族旅行（子供連れ）」（それぞれ37.4%、32.0%）、中国やオーストラリアでは「友人・知人」（それぞれ34.2%、48.1%）が他の同行者と比べて多くなっています（図表4-29）。

⁴⁶ サンプル数が少ないデータは参考値として掲載。

図表 4-29 外国人観光客の国・地域別の同行者⁴⁷ (2024 年度)

観光・旅行の同行者の種類 (n=989) 凡例: 30%以上

	一人旅	夫婦・パートナー	家族旅行 (子供連れ)	その他の家族 (両親・姉妹など)	親戚を含む 家族旅行	友人・知人	地域や サークル、 団体の仲間	仕事・職 場関係	その他	無回答
韓国 (n=491)	9.6%	23.4%	24.2%	15.5%	3.5%	22.8%	2.0%	2.0%	0.8%	0.4%
台湾 (n=230)	3.9%	20.4%	37.4%	22.2%	3.0%	17.4%	3.5%	2.2%	1.3%	0.0%
中国 (n=146)	6.8%	24.0%	23.3%	13.0%	3.4%	34.2%	1.4%	2.1%	1.4%	0.0%
オーストラリア (n=27)	3.7%	18.5%	29.6%	3.7%	7.4%	48.1%	7.4%	0.0%	0.0%	0.0%
香港 (n=25)	8.0%	36.0%	32.0%	4.0%	12.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
シンガポール (n=19)	0.0%	63.2%	15.8%	5.3%	10.5%	26.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
マレーシア (n=15)	13.3%	40.0%	20.0%	6.7%	0.0%	26.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
アメリカ合衆国 (n=14)	14.3%	35.7%	21.4%	0.0%	7.1%	21.4%	7.1%	0.0%	7.1%	0.0%
タイ (n=12)	0.0%	58.3%	0.0%	8.3%	0.0%	25.0%	8.3%	0.0%	0.0%	0.0%

(出典) 札幌市「令和 6 年度 新千歳空港における観光客動態調査」(2025 年) をもとに NTT データ経営研究所作成。

同調査の 2024 年度の外国人観光客の発地別の消費額を見ると、全体的に「宿泊費」、「飲食費」、「買物代」が多くなっています。「宿泊費」では、香港が最も高く、次いでアメリカ合衆国、オーストラリア、タイ、「飲食費」では、アメリカ合衆国が最も高く、次いでタイ、香港、「買い物代」ではタイが最も高く、次いで香港、シンガポール、中国となっています。合計額では、タイが最も高く、次いでアメリカ合衆国、香港の順となっています(図表 4-30)。

図表 4-30 外国人観光客の国・地域別の消費額⁴⁸ (2024 年度)

今回の旅行で札幌市内で支払った費用 (n=989) 凡例: ¥30,000円以上

	①交通費	②宿泊費	③飲食費	④買物代	⑤温泉・ 温泉施設・エス テリラクゼー ション	⑥美術 館、博物 館、資料 館、動物 園、水族 館など	⑦アウト ドアアク ティビ ティ(登 山・川下 り、自然 体験・乗 馬・ス キー等)	⑧体験型 観光(歴 史・伝統 文化体 験、工芸 ・農産加 工、農作 業、漁業 等)	⑨スポ ーツスポ ーツ観 戦、舞 台・音楽 鑑賞	⑩その他 娯楽サー ビス費(レ ンタル料 、写真 撮影代 など)	⑪その他	①~⑪合計
韓国 (n=491)	¥11,567	¥27,134	¥21,856	¥20,171	¥1,872	¥465	¥602	¥268	¥157	¥76	¥1,040	¥85,208
台湾 (n=230)	¥7,719	¥17,695	¥17,962	¥28,259	¥1,005	¥1,030	¥1,619	¥733	¥435	¥1,238	¥1,097	¥78,791
中国 (n=146)	¥16,636	¥29,091	¥20,415	¥33,295	¥6,564	¥1,048	¥2,288	¥315	¥219	¥86	¥4,760	¥114,719
オーストラリア (n=27)	¥29,890	¥40,182	¥22,553	¥20,061	¥6,285	¥667	¥31,852	¥0	¥8,148	¥3,889	¥185	¥163,711
香港 (n=25)	¥31,200	¥67,880	¥27,720	¥47,880	¥7,200	¥3,880	¥2,000	¥3,600	¥2,220	¥800	¥1,600	¥195,980
シンガポール (n=19)	¥5,412	¥22,154	¥10,320	¥37,675	¥0	¥947	¥5,263	¥53	¥263	¥526	¥0	¥82,613
マレーシア (n=15)	¥2,700	¥12,000	¥11,000	¥14,333	¥0	¥467	¥6,333	¥0	¥0	¥0	¥133	¥46,967
アメリカ合衆国 (n=14)	¥27,443	¥62,403	¥96,316	¥14,122	¥143	¥2,561	¥3,571	¥0	¥0	¥0	¥0	¥206,560
タイ (n=12)	¥63,083	¥39,417	¥54,458	¥73,792	¥0	¥0	¥25,208	¥208	¥20,833	¥417	¥10,833	¥288,250

(出典) 札幌市「令和 6 年度 新千歳空港における観光客動態調査」(2025 年) をもとに NTT データ経営研究所作成。

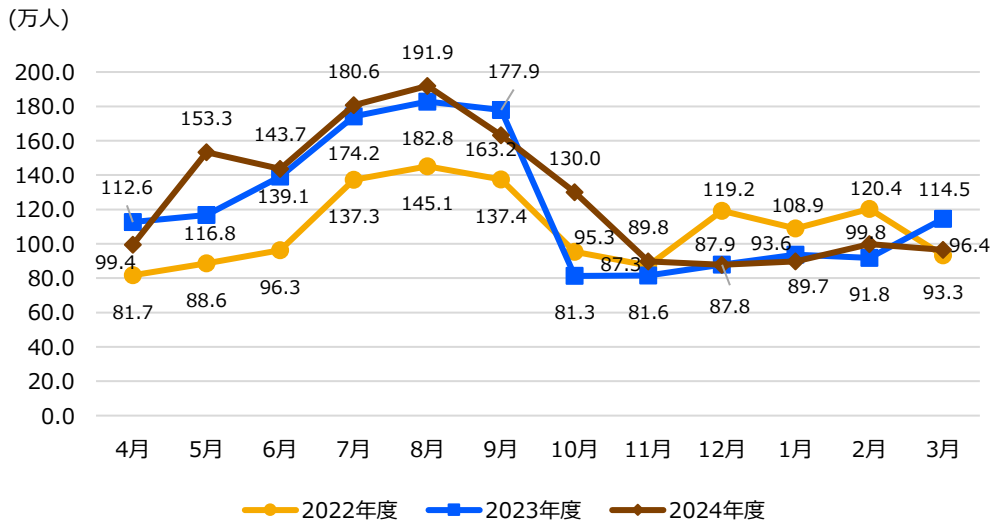
⁴⁷ サンプル数が少ないデータは参考値として掲載。

⁴⁸ サンプル数が少ないデータは参考値として掲載。

(5) 繁閑差：全体では夏季繁忙・春秋に集客余地、外国人は冬季集中・秋季が低水準

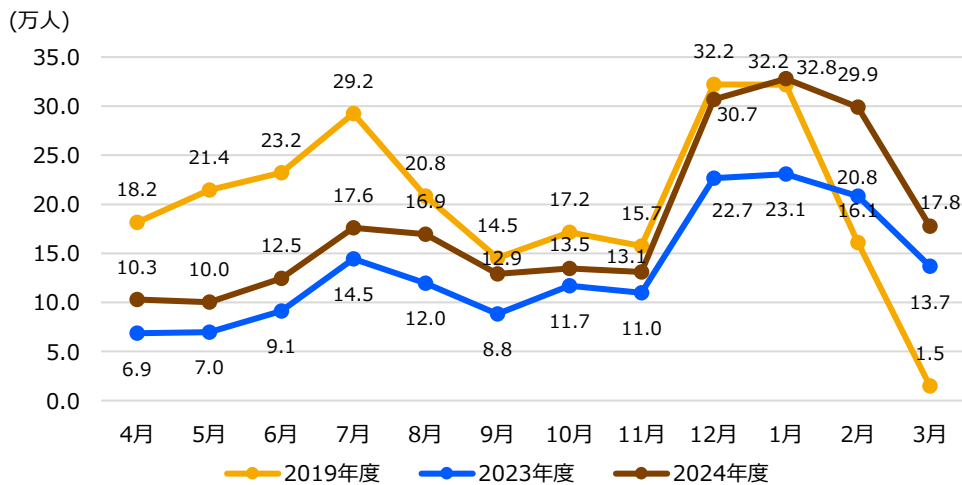
令和5年度～令和7年度版「札幌の観光」によると、観光入込客数は夏季（7月～9月）に多く、秋から冬が少なくなる傾向が見られます。一方、外国人観光客の宿泊客数は、冬季（12月～2月）に多く、秋（9月～11月）に少なくなっています（図表4-31、4-32）。今後、外国人観光客の入込客数の増加が見込まれる中、9月～11月の需要を伸ばしていくことが重要です。

図表 4-31 観光入込客数（月別内訳）



（出典）札幌市 令和5年度～令和7年度版「札幌の観光」（2023年～2025年）。

図表 4-32 外国人観光客宿泊者数（月別内訳）

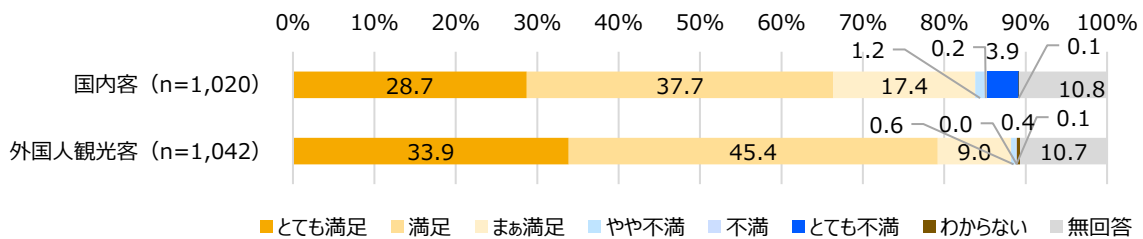


（出典）札幌市 令和2年度・令和6年度・令和7年度版「札幌の観光」（2020年・2024年・2025年）。

(6) 観光客の評価：外国人観光客の方が国内客よりも満足度が高い

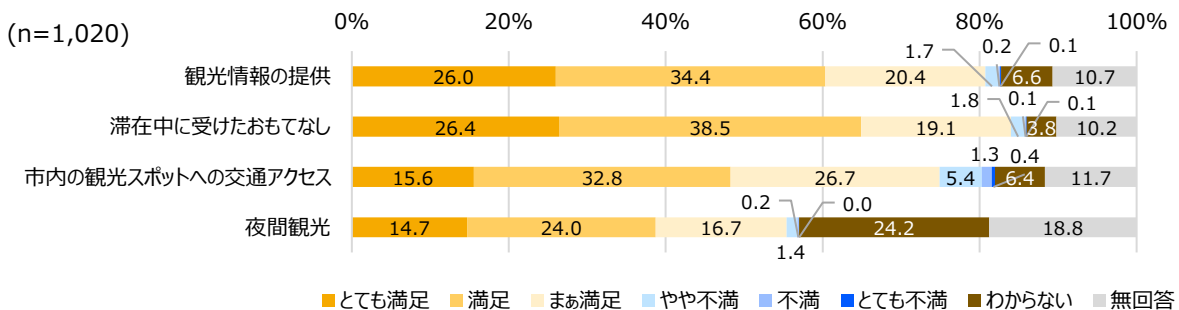
「令和6年度新千歳空港における観光客動態調査」によると、2024年時点の観光地としての総合的な満足度（「とても満足」、「満足」をあわせた割合）は、国内客で66.4%、外国人観光客で79.3%となっています（図表4-33）。個別満足度を見ると、国内客は、「観光情報の提供」、「滞在中に受けたおもてなし」の満足度は60%を超えていますが、「市内観光スポットへの交通アクセス」、「夜間観光」は50%を下回っています（図表4-34）。一方、外国人観光客は、「観光情報の提供」、「市内観光スポットへの交通アクセス」は約70%、「滞在中に受けたおもてなし」は77.7%、「夜間観光」は64.0%となっており、総じて、外国人観光客の方が各項目における満足度が高い状況です（図表4-35）。

図表 4-33 観光地としての総合的な満足度（2024年度）



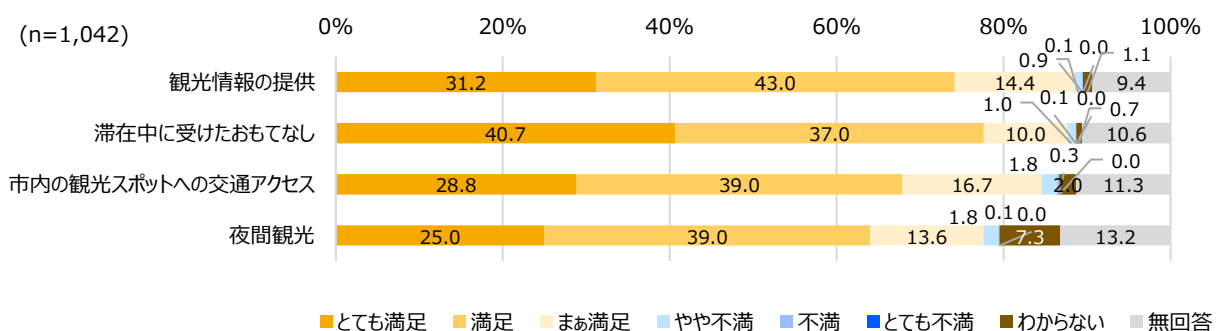
（出典）札幌市「令和6年度新千歳空港における観光客動態調査報告書」（2025年）。

図表 4-34 個別満足度（国内客）（2024年度）



（出典）札幌市「令和6年度新千歳空港における観光客動態調査報告書」（2025年）。

図表 4-35 個別満足度（外国人観光客）（2024年度）



（出典）札幌市「令和6年度新千歳空港における観光客動態調査報告書」（2025年）。

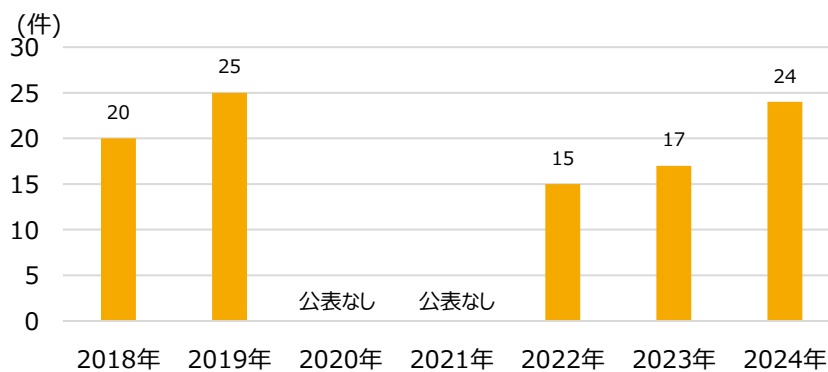
(7) MICE : 国際会議開催件数は、東京、京都、大阪に次いで国内第4位

札幌市の国際会議の ICCA 基準⁴⁹の開催件数は、2018 年以降 20 件～25 件前後で推移しており、コロナ禍後の回復状況は国全体としての開催と同傾向にあります。コロナ禍後の 2023 年は 17 件、2024 年は 24 件とコロナ禍前の水準に回復しており（図表 4-36、4-37）、2024 年の国内比較では、東京、京都、大阪に続いて第 4 位、アジア太平洋では 21 位、世界では 105 位となっています⁵⁰。

札幌コンベンションビューローによるインセンティブ旅行の誘致支援件数は、コロナ禍には 0 件となったものの、2024 年度には 74 件に回復しています（図表 4-38）。インセンティブ旅行誘致支援の国・地域の支援人数・件数とも台湾が最も多くなっています。次いで、支援人数は韓国、支援件数はタイが多くなっています（図表 4-39、4-40）。

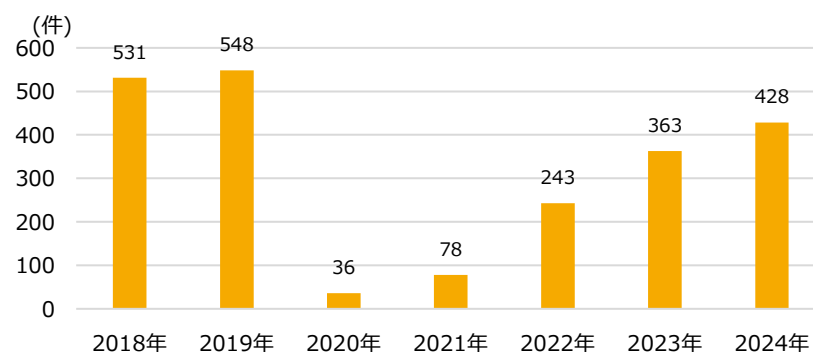
札幌市では、今後、国際会議において誘致を目指す分野として、札幌市重点産業分野（観光、食、健康福祉・医療、IT、クリエイティブ、GX・金融）、及び札幌市内の学術機関において強みのある分野（地球惑星科学、感染症学、獣医学、酪農学、低温科学）を設定しています。

図表 4-36 札幌の国際会議開催件数



(出典) 札幌市資料。

図表 4-37 全国の国際会議開催件数



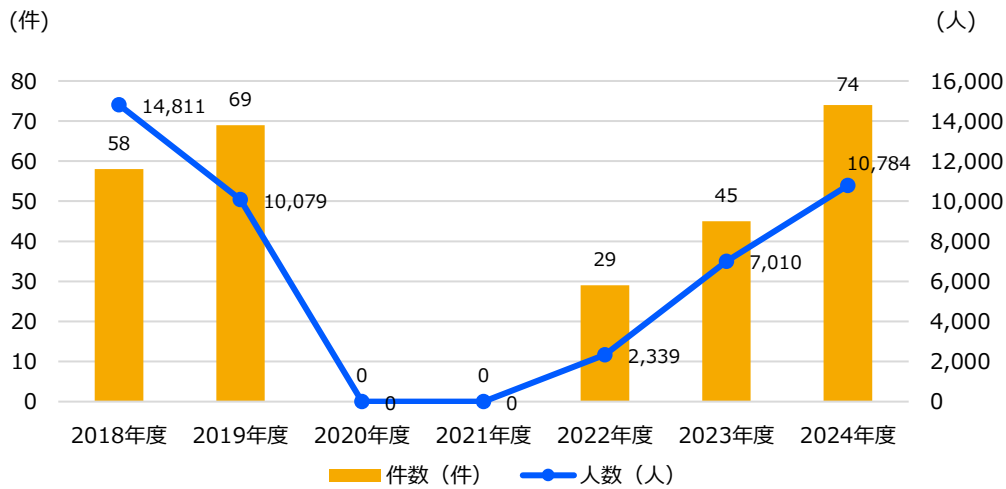
(出典) 日本政府観光局 (JNTO) 「2023 年国際会議統計」(2024 年)、ICCA「GLOBEWATCH BUSINESS ANALYTICS 2024」(2025 年)。

⁴⁹ ICCA (国際会議協会: International Congress and Convention Association) が発行している国際会議統計の選定基準。選定基準は次のとおり。①参加者総数: 50 名以上、②開催期間: 定期的で開催 (1 回のみ開催した会議は除外)、③開催国: 3 カ国以上で会議のローテーションがある (2 カ国間会議、政府系会議、国連主催の会議は除外) (JNTO 「2023 年国際会議統計」参照)

⁵⁰ 公益財団法人札幌国際プラザ コンベンションビューロー「Annual Report 2024」。

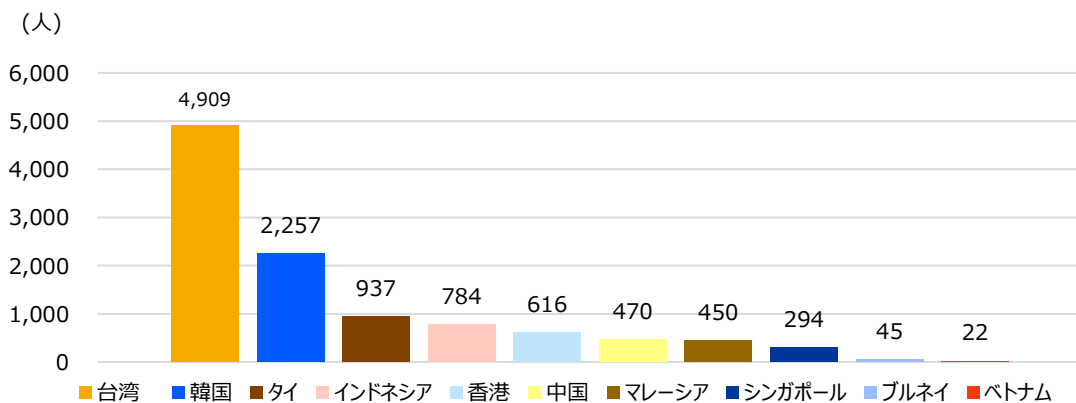
https://www.conventionsapporo.jp/about/Annual%20Report_2024_JP.pdf

図表 4-38 インセンティブ支援件数・人数



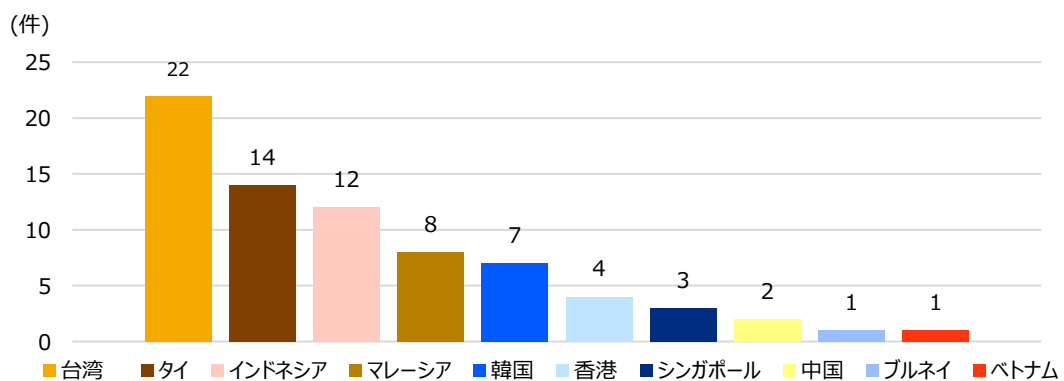
(出典) 札幌コンベンションビューロー資料。

図表 4-39 国・地域別インセンティブ支援人数 (2024 年度)



(出典) 札幌コンベンションビューロー資料。

図表 4-40 国・地域別インセンティブ支援件数 (2024 年度)

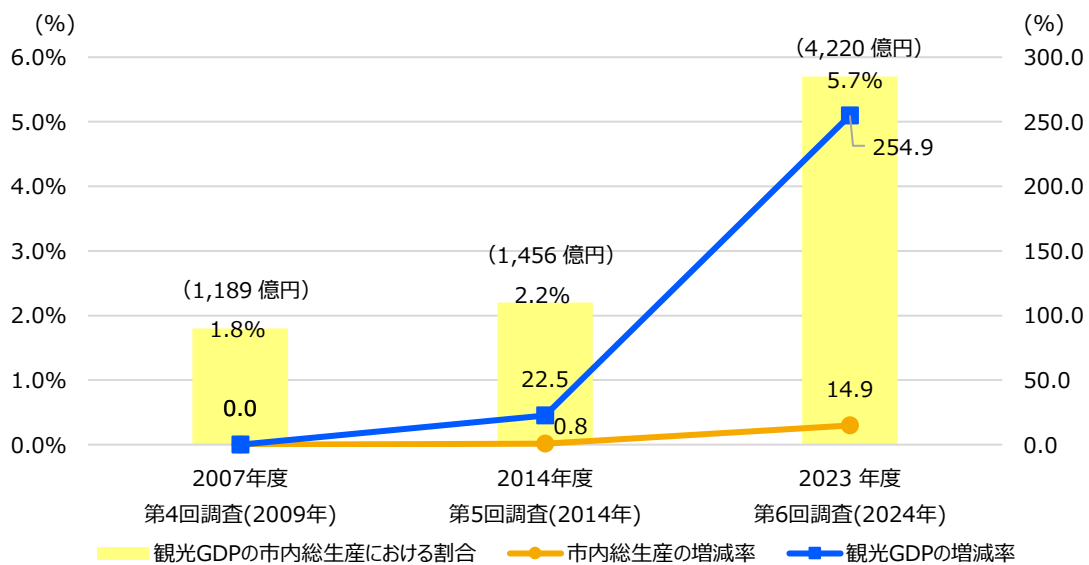


(出典) 札幌コンベンションビューロー資料。

(8) 観光 GDP : 観光が札幌市の経済成長を牽引

「令和6年度札幌市観光産業経済効果調査業務報告書」によると、2023年度の観光GDP（TSA基準）は4,220億円であり、市内総生産額の5.7%を占めています。2007年度～2023年度の増加率を見ると、市内総生産が14.9%であるのに対し、観光GDPは254.9%となっており、市内における観光産業の成長率は極めて高く、観光が札幌市の経済成長を牽引している状況です（図表4-41）。

図表 4-41 市内総生産と観光GDP（TSA基準）⁵¹



(出典) 札幌市「第4回 札幌市観光産業経済効果調査 報告書」(2011年)、「第5回 札幌市観光産業経済効果調査 報告書」(2017年)、「令和6年度 札幌市観光産業経済効果調査業務報告書」(2025年)。

⁵¹ グラフ内の年度は観光GDP（TSA基準）の算出年度。西暦は調査開始年。調査期間は、第4回調査（2009～2010年）、第5回調査（2014～2015年）、第6回調査（2024年）。なお、市内総生産の算出年度は、第4回（2007年度）、第5回（2014年度）、第6回（2021年度）であり、第6回のみ観光GDPの算出年度と異なっている。

(9) 経済波及効果

「令和6年度 札幌市観光産業経済効果調査業務報告書」では、生産誘発額を「ある産業の最終需要が増加した場合、それを満たすために当該産業の生産が増加するとともに、原材料やサービスの購入や雇用者所得の増加によって他の産業の生産も誘発される。その効果は直接効果、第一次間接効果及び第二次間接効果に分けられる。」と説明し、うち直接効果を「新規最終需要の発生により誘発される生産増加であり、観光消費が道内産業の売上高に直接的に貢献する効果」であり、「観光消費額（生産者価格）に域内自給率を乗じることにより求める」ものとしています。観光消費による生産誘発額は、2024年時点で6,584億円の観光消費額に対し、直接効果が5,326億円、生産誘発額の合計は8,233億円となっており、産業全体に占める割合はそれぞれ5.0%、7.7%となっています（図表4-42、4-43）。

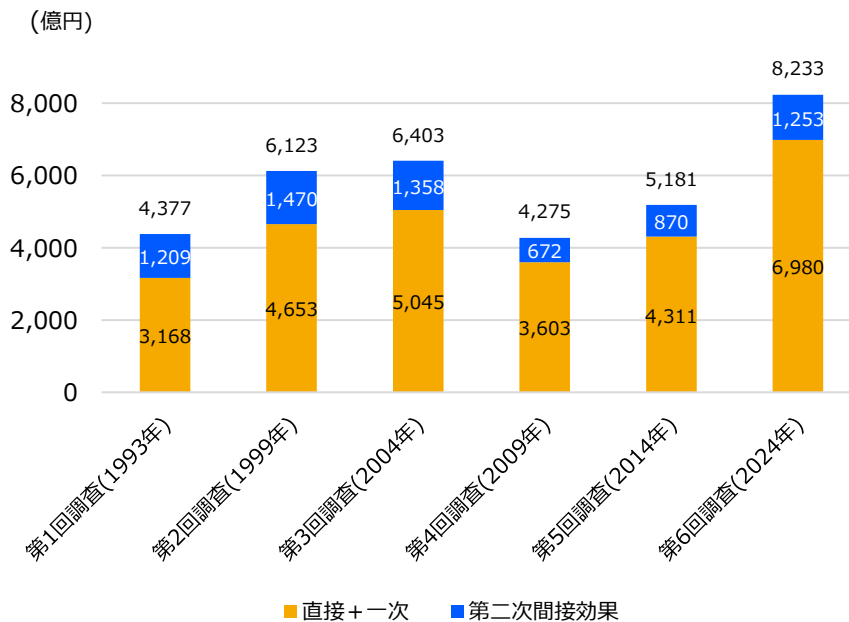
図表 4-42 観光消費による生産誘発額（2024年）

(億円)

	観光消費額	直接効果	生産誘発額		
			計	直接+一次	第二次間接効果
観光消費の経済波及効果	6,584	5,326	8,233	6,980	1,253
産業全体に占める割合	—	5.0%	7.7%	6.5%	1.2%
乗数（生産誘発額÷直接効果）	—	—	1.5	1.3	0.2

（出典）札幌市「令和6年度 札幌市観光産業経済効果調査業務報告書」（2025年）。

図表 4-43 観光消費による生産誘発額の推移⁵²



（出典）札幌市「令和6年度 札幌市観光産業経済効果調査業務報告書」（2025年）。

⁵² グラフ中の西暦は調査開始年。調査期間は、第1回調査（1993～1994年）、第2回調査（1999年）、第3回調査（2004～2005年）、第4回調査（2009～2010年）、第5回調査（2014～2015年）、第6回調査（2024年）。

4.2.3. 商品・サービスの状況

(1) 観光商品・サービス

1) 観光資源の魅力

札幌の観光資源の魅力として、「食」、「都市と自然の近接性」、「四季・気候」、「雪」、「クリエイティブ産業」、「人」、「学術機関の集積」などが挙げられます。北の大地に展開された豊かな自然と共存した近代都市計画によるまちや、札幌の歴史から育まれた多様な文化を受け入れる人間性などは、本州の都市にはない魅力と言えます。また、札幌の中でもすすきのや定山溪など、特徴的なエリアの魅力も存在します。

① 食：訪問目的のトップ、食品想起率⁵³全国第2位

札幌には、3つの海に囲まれた北海道の新鮮な海鮮が集積していることや、ジンギスカン、ラーメン、スープカレー、製菓（スイーツ）、ビール、日本酒、ワインなど、札幌ならではの食や北海道の台所としての機能があります。食品関連産業（食品製造業や飲食店など）の北海道内事業所に占める札幌市の割合は高く、北海道における食の「一大集積地」といえます（図表 4-44）。

前述のとおり、国内外客とも、訪問目的と再訪目的のトップは「美味しいもの」となっていると同時に、「食品想起率」も全国第2位、ミシュランなど世界的な評価を受けている飲食店もあるなど、「食」は札幌の最大の魅力と言えます。また、すすきのという認知度の高い繁華街もあります。

スイーツ、ビール、飲食店の一部においては、「食」を活用した産業観光（菓子作り体験、工場見学、寿司握り体験など）も行われており、札幌や近郊エリアのバラエティに富んだ食のラインナップから、コンテンツとしてのポテンシャルが高いと考えられます。さらに、こうした食の魅力は、札幌への誘客のみならず、道外・海外の物産展や展示会への出展、輸出、店舗展開にもつながっています。

外国人観光客の誘客と商品や店舗の海外展開の明示的な連携（外国人観光客に対する海外店舗やインターネット販売の紹介、海外展開時の札幌への誘客プロモーションなど）については、今後、戦略的にこれらの相互連携を図ることで、さらなる相乗効果が見込まれます。

図表 4-44 食品関連産業の北海道内事業所に占める割合（2021年）

	札幌市	道内他市町村
食品製造業	15%	85%
飲食料品卸売業	39%	61%
百貨店、総合スーパー	55%	45%
飲食料品小売業	27%	73%
飲食店	33%	67%

（出典）札幌市「第2次札幌市産業振興ビジョン」（2024年）。

（原データ：総務省・経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査」。）

⁵³ 株式会社ブランド総合研究所「地域ブランド調査 2024」における調査項目の一つ。「それぞれの自治体（提示した地域名）で、あなたが購入したいものがあれば、具体的な商品名をお書きください」という問いに対して、各市それぞれ3品まで、自由記述で回答してもらい、100人当たりの記入数でスコアを算出している(サンプル数には無回答を含む)。食品想起率(%) = (食品の記入数) / サンプル数 × 100
<https://news.tiiki.jp/articles/4915>

②都市と自然の近接性：人口 190 万人規模の都市機能と 30 分以内に広がる大自然・スキー場

地理的・歴史的要因から、本州とは異なる碁盤の目状の都市上に展開される「近代的で利便性の高い都市空間」、「四季」、「気候」に加え、大通公園や中島公園など「都市の中の緑」、整然とした街並みの先に美しい山が見えるまちの「景観」なども、札幌ならではの魅力です。また、藻岩山やさっぽろテレビ塔、高層ビルの展望台からの絶景、イルミネーション、ライトアップなどに見られる多種多様な夜景も都市ならではの魅力です。また、人口 190 万人規模の大都市にもかかわらず、安全で清潔なまちが維持されています。

こうした、利便性の高い都市機能を享受しつつ、都市中心部より 30 分以内で自然と親しむことができる、特にスキーができる立地は札幌の唯一無二の特性と言えます。

③雪：世界主要都市における積雪量がトップ、世界有数の雪質、雪とともにある札幌市民の生活

札幌市は、年間約 5 m の降雪⁵⁴があり、人口 190 万人規模の都市では世界に類を見ません。また、積雪量のみならず、パウダースノーの雪質も高く評価されており、スノーリゾートとしての魅力を有しています。

札幌市民にとって、日常生活に支障をきたす雪は「やっかいもの」としての側面もありますが、そうしたネガティブな要素をポジティブな要素に変換したのが「さっぽろ雪まつり」です。地元の中学生・高校生が 6 つの雪像を大通公園に設置したことが「さっぽろ雪まつり」の起源であり、市民の生活から生まれた独自の文化として誕生した経緯があります。1950 年に札幌市と札幌観光協会主催でスタートした同まつりは、今では、カナダのケベック・ウィンター・カーニバル（1894 年初開催）と中国のハルビン氷祭り（1985 年初開催）と並んで、世界三大雪まつりの一つにも数えられています。

また、札幌の小中学校には授業にスキーを取り入れているところもあり、広い年代にわたってスキーを楽しむ文化があります。札幌市内には、サッポロテイネ、札幌国際スキー場、さっぽろばんけいスキー場、札幌藻岩山スキー場、フッズスノーエリア、滝野スノーワールドの 6 つのスキー場があります。これらのスキー場は、それぞれグレード規模やコースレイアウトなどの特徴が異なることから、利用者がニーズやスキーレベルに応じて自分にあったスキー場を選択できることが、札幌の強みであると考えられます。

また、市内 6 スキー場は、すべて都心部から車で 60 分以内の距離にあり、都心部に近いことも札幌のスキー場の大きな強みです。ただし、すべてのスキー場に公共交通機関でアクセス可能であるものの、宿泊施設や都心部からスキー場にダイレクトにアクセスできる交通手段が少ないため、乗り換えに手間や時間がかかるといった問題もあります。なお、市内 6 スキー場利用者の内訳は、約 80% が市民、約 10% が道内外の日本人、残りの約 10% が外国人観光客であると推定されています⁵⁵。



藻岩山スキー場



さっぽろ雪まつり

⁵⁴ 札幌市「札幌にはどのくらいの雪がふるの？」。

https://www.city.sapporo.jp/kensetsu/yuki/kids/kids_seikatsu2.html

⁵⁵ 札幌市「スノーリゾートシティ SAPPORO 推進戦略」（2021 年）。

④年間を通じた、札幌の魅力を伝えるイベント

さっぽろ雪まつりや YOSAKOI ソーラン祭りをはじめ、札幌市内では札幌の魅力を伝えるイベントが多数開催されており、その多くには数十年の歴史があります。また、札幌国際芸術祭や札幌国際短編映画祭など、文化芸術関連のイベントも開催されています（図表 4-45）。地域から生まれた長い歴史を持つイベントは、特に観光客の旅行目的の一つともなっており、札幌を代表する魅力と言えます。

「令和3年度札幌観光客満足度調査」によれば、イベントの認知度は「さっぽろ雪まつり」が89.5%、次いで「YOSAKOI ソーランまつり」が33.7%、「さっぽろホワイトイルミネーション」が26.7%、「さっぽろ夏まつり」が21.3%となっています。

図表 4-45 札幌の主なイベント

季節	イベント（初開催年）
春（4月～6月）	さっぽろライラックまつり（1959年） YOSAKOI ソーラン祭り（1992年）
夏（7月～8月）	パシフィック・ミュージック・フェスティバル札幌（1990年） さっぽろ夏まつり（1954年） 北海道マラソン（1987年）
秋（9月～11月）	さっぽろオータムフェスト（2008年） 札幌国際短編映画祭（2006年） さっぽろ菊まつり（1963年）
冬（12月～3月）	さっぽろホワイトイルミネーション（1981年） ミュンヘン・クリスマス市 in Sapporo（2002年） 札幌国際芸術祭（2014年） ※3年に1度開催 スマイルリンクさっぽろ（2023年） さっぽろ雪まつり（1950年）



YOSAKOI ソーラン祭



さっぽろ夏まつり



さっぽろオータムフェスト



さっぽろホワイトイルミネーション

⑤ 札幌の歴史・文化を語る資源、人間性

札幌市内には、赤レンガ庁舎、豊平館、札幌時計台、北海道開拓の村、さっぽろ羊ヶ丘展望台、サッポロファクトリー、モエレ沼公園、サッポロピリカコタンなど、多数の歴史的建造物や場所があります。また、本州の多様な地域から人が集まった歴史から、多様な文化を受け入れ尊重しあう札幌市民の気質も魅力として挙げられます。



北海道庁旧本庁舎（赤レンガ庁舎）



札幌時計台



さっぽろ羊ヶ丘展望台



サッポロファクトリー

⑥ 学術機関の集積

札幌市内には、北海道の近代史と密接な関係を有する大学をはじめとした多数の高等教育機関が存在し、学術研究、専門・技術サービス業の事業所数の割合は全事業所の7.2%⁵⁶と、全国・北海道と比較しても高くなっています（図表 4-46）。札幌市内の学術機関における研究の強み（地球惑星科学、感染症学、獣医学、酪農学、低温科学）は、MICEの誘致分野として活用するなど、観光資源となる可能性を秘めています。

⑦ クリエイティブ産業⁵⁷：アジア初のユネスコ創造都市ネットワーク加盟認定

札幌市は、世界的にも評価の高い文化芸術関連のイベントや施設、ヴォーカロイドキャラクターの開発事業者などを含むIT・デジタルコンテンツの企業集積、次代を担う創造的産業の勃興などが評価され、世界で2都市目、アジア初の「メディアアーツ都市」としてユネスコ創造都市ネットワークへ加盟しました。また、「第2次札幌市産業振興ビジョン（2023年度～2032年度）」においても、「観光」及び「食」とならび、「IT」、

⁵⁶ 総務省「令和6年経済センサス」。

⁵⁷ 芸術、映画、コンピュータゲーム、服飾デザイン、広告など知的財産権を有した生産物の生産に関わる産業。

「クリエイティブ」、「健康福祉・医療」が重点分野として掲げられており、新たな産業として期待されています。

札幌市のCG関連企業数は89社で、政令市の中で2番目に多く（うち、ゲーム関連企業は約70社）、このような企業の集積は札幌市の強みと言えます⁵⁸。昨今は、道外ゲーム・アニメ会社の開発・制作拠点の札幌市への進出が増加中であり、これに伴いより多くのクリエイティブ人材が求められる状況です⁵⁹。

前述のとおり、エンタメ・クリエイティブ産業、とりわけコンテンツ産業は、世界的にも中長期的な成長が見込まれており、日本においても基幹産業として位置付けられています。訪日観光の促進や地域活性化につながるなど⁶⁰、観光との親和性も高く、今後、新たな観光資源としての活用が大いに期待される産業です。

⑧ 修学旅行・教育旅行⁶¹

修学旅行で札幌市を訪れる学校数は、2024年度時点で472校、修学旅行生の延べ宿泊者数は76,291人泊となっています。学校数、延べ宿泊者数とも、2023年度と比較し、それぞれ約11%増、約4%増となっています。

修学旅行や教育旅行は、繁閑差対策ともなり得るとともに、札幌市を訪れた学生は、市内の高等教育機関への進学、レジャー目的やビジネス目的での再訪などによるリピート、ひいては移住などの可能性があるため、戦略的な誘客検討が有用と考えられます。

⑨ 医療

札幌市の事業所数の「医療・福祉」の割合は12.4%で、北海道全体や全国と比較しても高い割合となっています（図表4-46）。上述のとおり、「健康福祉・医療」は、「第2次札幌市産業振興ビジョン」の重点分野ともなっており、北海道の観光戦略とも連動した医療ツーリズムやレスパイトツーリズム⁶²の可能性を秘めています。

⁵⁸ 札幌市「第2期札幌市映像活用推進プラン」（2022年）。CG関連企業数、ゲーム関連企業数は2021年8月時点。

⁵⁹ CGWORLD.JP「札幌市におけるクリエイティブ産業の変遷と、人材育成・産業振興の現状（2024/03/08）」。

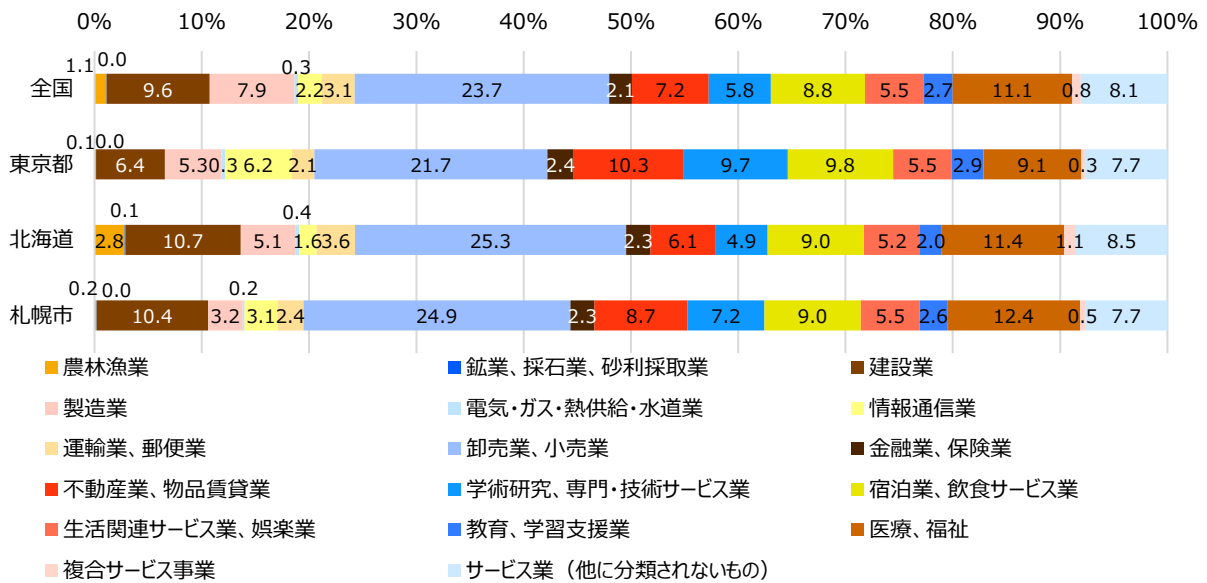
<https://cgworld.jp/article/sapporo-hrd-202402.html>

⁶⁰ 経済産業省「エンタメ・クリエイティブ産業戦略～コンテンツ産業の海外売上高20兆円に向けた5か年アクションプラン～」（2025年）。

⁶¹ 札幌市「令和7年度版札幌の観光」（2025年）。

⁶² 介護が必要な方やその家族が、旅行を通じて一時的な休息を得るための旅行を指します。介護者も一緒に旅行をすることで、心身のリフレッシュや負担軽減を図ることを目的としています。

図表 4-46 産業別事業所構成の比較（2024年）



（出典）総務省「令和6年経済センサス」。

⑩ すすきの：多様な魅力の発信、市民と観光客双方のニーズを踏まえたまちの在り方の検討が重要

前述のとおり、札幌の大きな魅力の一つとして食があります。ジンギスカン、ラーメン、海鮮、寿司をはじめ、多様な飲食店が集まるすすきのは、札幌、さらには北海道全体の食の集積地と言えます。また、飲食店のみならず、エンターテインメント、ホテルやショッピング施設が集まっているほか、札幌の歴史を伝える寺社仏閣や芸妓文化、すすきのアイスワールド、YOSAKOI ソーラン祭り、夏のすすきの祭りの開催などさまざまな魅力に溢れています。

こうした多様な側面を持つすすきのでは、繁華街としての魅力発信のみならず、寺町であるその歴史的背景や芸妓文化など、潜在的な観光資源を活用したさらなる魅力発信が期待されます。

すすきのは夜のまちであることから17時以降に開店する店が多く、昼間は観光客が入ることができる店が少ないのが現状です。また、札幌の飲食店は路面店ではなく雑居ビルに入っていることが多いのが魅力でもある一方、観光客には見つけにくく入りにくいという側面もあります。近年は商業施設の新設や再開発により、状況は変化しつつありますが、今後の持続可能なまちづくりのためにも、市民と観光客の双方にとっての魅力を創出することが重要です。また、今後は札幌駅、大通公園、すすきの、中島公園の一体的な魅力開発や、定山溪など、近隣エリアとの地域連携による、さらなる魅力向上が期待されます。



すすきののまち



寺町としての側面を持つすすきの

⑪ 定山溪：大都市近郊、国立公園内の温泉という強みも、アクセス向上、連泊、地域連携が課題

札幌市街地から南に26km、車で1時間弱の定山溪温泉は、支笏洞爺国立公園内に位置し、緑豊かな渓谷の湯どころとして年間約240万人の方が訪れています。大都市近郊、国立公園、温泉という三つの要素が揃っている点は大きな魅力です。現在、国認定の「定山溪かわまちづくり計画」に沿って、足湯など観光施設環境整備が進められるとともに、定山溪ネイチャールミネラルなどのイベントが開催され、エリア内の周遊促進と賑わいづくりが進められています⁶³。

来訪客は北海道内や札幌市内の住民が多く、札幌市民30%を含む国内客75%、外国人観光客25%となっており、近年は個人客が多くなっています。コロナ禍において、スイーツなどの飲食店やアクティビティ開発を行ったことから、日帰りでも楽しめるエリアとなっています。

一方、札幌市内からのアクセスや外国人観光客を含めほとんどが1泊滞在となっていることが課題となっているため、乗り残しなどが発生している冬場のアクセス向上、食事ができるような場所や長期滞在に資する自然を活用した体験コンテンツの開発などが必要です。また、地域連携を通じた市内周遊による誘客増や顧客管理によるリピーター促進が有用と考えられます。



定山溪温泉

2) 観光商品：札幌のコアバリュー⁶⁴（提供価値）・ストーリーを体現する資源・体験コンテンツの開発や地域連携が課題

札幌には、上記のとおり多数の資源・魅力が存在しており、割引共通切符の販売や相互送客の仕組み、ガイドツアーやコンテンツ造成、一部では高付加価値化の取組なども行われています。

一方で、札幌の観光が持続的に発展していくためには、単独の資源やコンテンツの魅力だけに頼るのではなく、複数の資源や体験を組み合わせ、札幌のコアバリュー（提供価値）を踏まえたストーリー性を持った魅力を創出することで、観光客に「札幌に行きたい」というより強い動機を生み出すことが必要です。また、複数泊の滞在を前提とした「市内で時間を過ごす仕組み」の創出も重要となります。

札幌市では、補助事業で域内周遊の取組などを支援していますが、さらなる地域の魅力向上や滞在日数の増加のため、地域間の連携による取組の強化が必要です。

⁶³ 国土交通省 北海道開発局「新たに2箇所「かわまちづくり計画」が登録されました」（2024年8月8日付プレスリリース）。

<https://www.hkd.mlit.go.jp/ky/release/slo5pa000001eo6g-att/slo5pa000001i1z1.pdf>

⁶⁴ コアバリュー：時代や状況が変わっても観光地として大切に続ける価値観であり、その価値観に基づき、観光客のニーズに応える形で提供される価値の方向性を定めるもの。

3) 札幌のブランド力：国内での魅力度や訪問意欲が高い一方、中国、欧米豪の認知度・訪問意欲が低い

地域ブランド調査（2025年、市町村別）によると、国内において札幌は「観光意欲度」で第1位、「魅力度」、「食品想起率」は第2位となっています。「観光意欲度」は、函館が第2位、小樽が第3位と、近隣地域への観光意欲度も高い結果となっています（図表 4-47）。また、同調査（2025、都道府県別）では、北海道の「観光意欲度」は第1位、他全ての項目において3位以内に入っており、札幌、近隣都市、北海道とも国内における強いブランドを有していると言えます（図表 4-48）。

図表 4-47 市区町村魅力度等ランキング（国内）（2025年）

	魅力度	認知度	情報接触度	居留意欲度	観光意欲度	食品想起率	食品以外想起率
1位	函館市	横浜市	京都市	横浜市	札幌市	夕張市	有田町
2位	札幌市	名古屋市	渋谷区	神戸市	函館市	札幌市	輪島市
3位	京都市	京都市	横浜市	鎌倉市	小樽市	利尻町	今治市
4位	小樽市	札幌市	札幌市	福岡市	京都市	松阪市	鯖江市
5位	鎌倉市	大阪市	大阪市	札幌市	鎌倉市	仙台市	小樽市

（出典）株式会社ブランド総合研究所「地域ブランド調査 2025」。

図表 4-48 都道府県魅力度等ランキング（国内）（2025年）

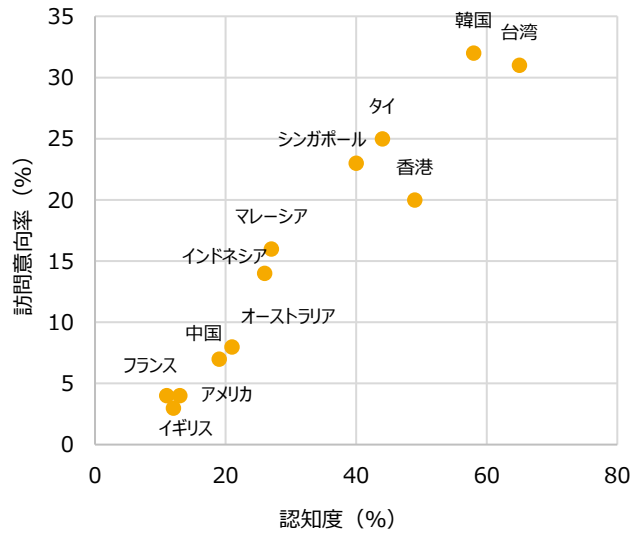
	魅力度	認知度	情報接触度	居留意欲度	観光意欲度	食品想起率	食品以外想起率
1位	北海道	東京都	東京都	神奈川県	北海道	北海道	北海道
2位	京都府	北海道	北海道	東京都	沖縄県	広島県	石川県
3位	沖縄県	京都府	大阪府	北海道	京都府	静岡県	沖縄県
4位	神奈川県	大阪府	京都府	福岡県	福岡県	大阪府	京都府
5位	東京都	神奈川県	沖縄県	兵庫県	神奈川県	長崎県	青森県

（出典）株式会社ブランド総合研究所「地域ブランド調査 2025」。

一方、「アジア・欧米豪訪日外国人旅行者の意向調査 2024 年度版」によると、外国人観光客については、一人当たり旅行支出の多い中国、欧米豪の認知度・訪問意向率が低くなっています（図表 4-49）。また、札幌の認知度（32%）を他主要観光地と比較すると、東京（62%）、大阪（54%）、京都（49%）より低く、横浜（31%）、名古屋（33%）、神戸（30%）、広島（34%）とほぼ同率となっています（図表 4-50）。認知度と訪問意向率の相関性も指摘されていることから、認知度を向上させることは今後の課題の一つと言えます。

図表 4-49 各国での札幌の認知度と訪問意欲（外国人観光客）（2024年）

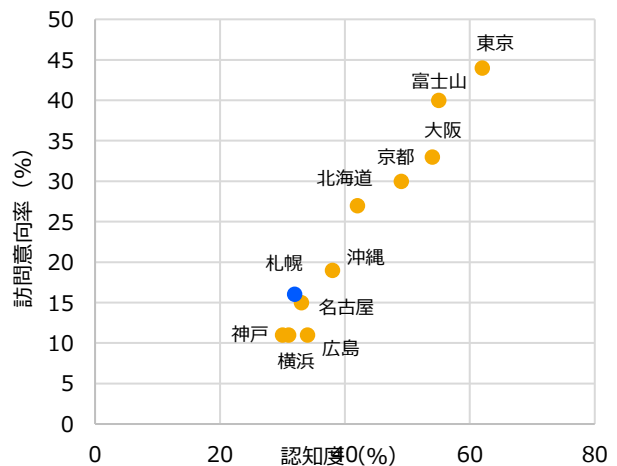
		認知度(%)	訪問意向率(%)
東アジア	韓国	58	32
	中国	19	7
	台湾	65	31
	香港	49	20
東南アジア	タイ	44	25
	シンガポール	40	23
	マレーシア	27	16
	インドネシア	26	14
欧米豪	アメリカ	13	4
	オーストラリア	21	8
	イギリス	12	3
	フランス	11	4



(出典) 株式会社日本政策投資銀行、公益財団法人日本交通公社「アジア・欧米豪訪日外国人旅行者の意向調査 2024年度版」(2024年)。

図表 4-50 海外での札幌及び他自治体・観光地の認知度と訪問意向率（外国人観光客）（2024年）

	認知度 (%)	訪問意向率 (%)
北海道	42	27
札幌	32	16
東京	62	44
横浜	31	11
富士山	55	40
名古屋	33	15
京都	49	30
大阪	54	33
神戸	30	11
広島	34	11
沖縄	38	19



(出典) 株式会社日本政策投資銀行、公益財団法人日本交通公社「アジア・欧米豪訪日外国人旅行者の意向調査 2024年度版」(2024年)。

(2) 食事・交通・宿泊の整備状況

1) 食事：飲食店数が多いが、人材確保や受入体制の整備が課題

札幌市内には、飲食店の集積地であるすすきのをはじめ、多数の飲食店が立地しています。札幌市の産業別事業所数の割合を見ると、「宿泊業、飲食サービス業」は9.0%で市内第4位となっており（図表4-46）、観光関連サービス業の事業所が一定の規模で集積していることがうかがえます。また、札幌市内の飲

食店数は、道内の33%を占めており（図表 4-44）、こうした飲食店の集積は、観光客の食事需要に対応する上で十分な提供能力を有していると言えます。

一方で、飲食業界における人材不足は大きな課題であり、一部の事業者ではセルフオーダー、モバイルオーダー、モバイル POS、自動釣銭機、売上予測 AI、経営データ管理システムの導入などによる生産性向上と省人化を進め成果を挙げています。こうした取組の地域全体への横展開支援などが必要です。

2) 交通：国際線の増便・拡大、二次交通の充実、人材確保が課題

札幌市は、北海道の交通ネットワークの拠点都市です。空の玄関口である新千歳空港は、国内主要空港の他、海外 12 路線の定期便と国際チャーター便が就航しています。国際線ではソウル、北京、香港、バンコクは毎日運航、シンガポールは週 4 便、国内線では羽田 54 便、名古屋 13 便、大阪 15 便の運行があり（2024 年 11 月時点）⁶⁵、札幌駅まで鉄道で最速 33 分となっています。また、札幌駅は、JR、バス、地下鉄など複数の交通機関が集積し、北海道内の鉄道、高速バスの拠点となっており、運行されている道内都市間バスの 81%が発着しています⁶⁶。札幌市内では、約 196 万人の市民が日々生活の中で利用する JR・地下鉄・バス・路面電車などの公共交通機関が整備されています。また、タクシー、ハイヤー、観光バスなどの交通サービスや電動シェアサイクルも一部整備されています。

一方、令和 4 年度来札観光客満足度調査・外国人個人観光客動態調査結果では、国内客（20.2%）、外国人観光客（40.3%）ともに「移動のしやすさ」に対する満足度が最も低くなっています。

一次交通については、新千歳空港と丘珠空港の役割分担による効率性の向上や、国際路線の拡大、雪の影響による航空便の欠航、丘珠空港の駐車場整備、札幌市内へのアクセス向上などが課題となっています。冬の天候による欠航は特に各種大型イベントを含む MICE の誘致において大きな課題となっています。また、現状、国際路線の通年での定期直行便はアジアのみであるため、欧米豪誘客には、欧米豪路線の定期直行便の誘致などが課題です（2025 年 11 月時点）。

二次交通については、地下鉄からの主要施設へのアクセス向上、キャッシュレス対応、シェアサイクルのさらなる整備、市電・路線バスなどの減便への対応、観光バスの駐車場や乗降場所の整備、終電の延長、冬季におけるバスや JR の遅延、路面凍結、定山溪・小樽へのアクセス整備が課題として挙げられます。定山溪へのアクセス、特に外国人観光客の訪問が多くなる冬季には、地元住民が乗車できない「乗り残し」が発生しています。バスの減便などはいわゆる「2024 年問題」による人手不足の解消が大きな課題です。

3) 宿泊：宿泊規模は年々増加傾向、今後ハイグレードホテルも整備。人材確保、稼働率の繁閑差が課題

札幌市では近年、訪日客の需要増などを見込んだ投資が進んでいます。「令和 7 年度版札幌の観光」によると、宿泊施設の軒数、客室数、定員数は年々増加傾向にあり、2024 年度の宿泊施設軒数は、418 軒（2019 年度比 101 軒（約 32%）増）、同客室数は 35,817 室（同 3,813 室（約 12%）増）、同定員数は 78,869 人（同 12,286 人（約 18%）増）となっています。さらに、2030 年までには、グローバル企業によるハイグレードホテルの建設も多数予定されているなど、宿泊環境は充実の

⁶⁵ 札幌市「NEXT SAPPORO 企業進出総合ナビ」。https://www4.city.sapporo.jp/invest/merit/03_access.php

⁶⁶ 国土交通省、札幌市「第 2 回 札幌駅交通ターミナル検討会（令和 2 年 5 月 8 日開催）会議資料」。https://www.city.sapporo.jp/sogokotsu/documents/4_all2.pdf

方向にあります。宿泊施設の内訳を見ると、2019年度（コロナ禍前）との比較では、ホテルは大幅に増加、旅館は横ばい、簡易宿泊所は減少しています（図表 4-51）。

ホテルの新規建設が進む一方、客室増に対する人材確保が課題となっています。宿泊業界では、自動チェックイン、チェックアウトは導入が進んでいますが、清掃・調理ロボットの導入、ホテル・旅館の予約から客室管理、請求までを処理する基幹システム（PMS）の導入は一部にとどまっており、全体としてはDXの先進事例が少なく、今後の課題となっています。

宿泊稼働率を見ると、コロナ禍の影響を受けた期間を除いては、6月～10月が70～80%台であるのに対し、3月～5月は50%～60%台の月があるなど、繁閑差が見られます（図表 4-52）。

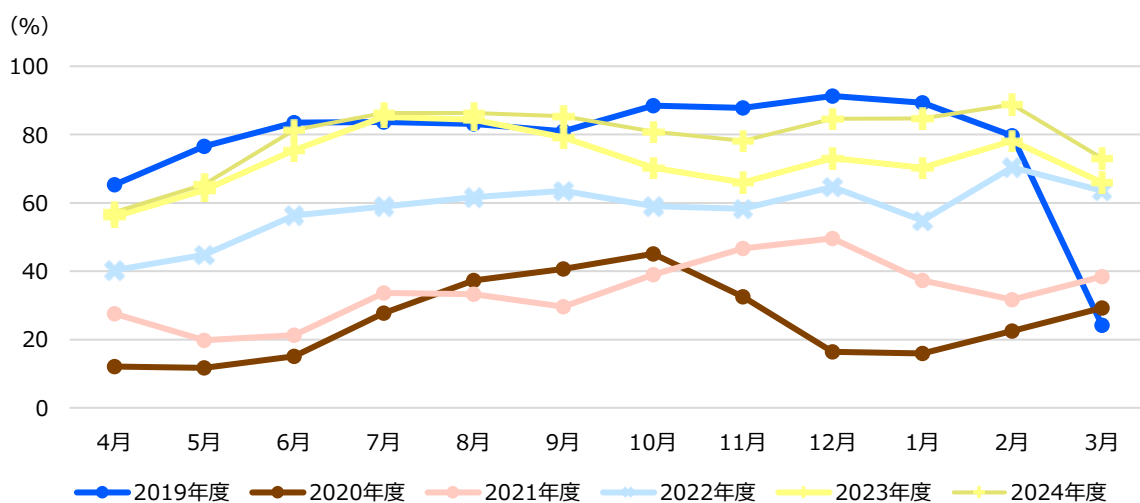
図表 4-51 軒数、客室数、定員数の年度別推移

	合計			ホテル			旅館			簡易宿泊所		
	軒数	客室数	定員数	軒数	客室数	定員数	軒数	客室数	定員数	軒数	客室数	定員数
2019年度	317	32,004	66,583	205	28,164	54,215	39	2,392	8,976	73	1,448	3,392
2020年度	351	33,173	70,313	238	29,346	57,736	42	2,356	8,474	71	1,471	4,103
2021年度	367	34,073	73,745	257	30,696	61,064	42	2,341	9,010	68	1,036	3,671
2022年度	362	34,339	73,729	258	30,825	62,252	42	2,334	8,764	62	1,180	2,713
2023年度	373	34,922	74,300	273	31,700	64,053	39	2,054	7,444	61	1,168	2,803
2024年度	418	35,817	78,869	317	32,541	68,183	37	2,056	7,600	64	1,220	3,086

（出典）札幌市「令和7年度版札幌の観光」（2025）。

図表 4-52 宿泊施設の客室稼働率（月別内訳）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	年度計
2019年度	65.3	76.6	83.5	83.7	83.1	81.0	88.5	87.8	91.3	89.3	79.7	24.2	77.9
2020年度	12.1	11.7	15.1	27.7	37.3	40.7	45.1	32.5	16.4	15.9	22.5	29.2	25.5
2021年度	27.5	19.8	21.3	33.6	33.3	29.6	39.0	46.7	49.6	37.3	31.7	38.4	34.0
2022年度	40.3	44.8	56.3	58.9	61.7	63.5	59.0	58.3	64.7	54.8	70.4	63.5	58.0
2023年度	56.0	63.7	75.4	85.2	84.3	79.2	70.3	66.0	73.1	70.3	78.2	66.0	72.1
2024年度	57.3	65.4	81.3	86.3	86.3	85.4	80.9	78.2	84.6	84.7	88.8	73.1	79.3



（出典）札幌市「令和7年度版札幌の観光」（2025）。

4) その他

札幌市の「外国人観光客受入環境整備状況調査」(2022年)によると、札幌市の受入環境状況は、無料 Wi-Fi、クレジットカード・モバイル決済、トイレの洋式化、窓口・スタッフの多言語化は比較的高い一方、飲食店における施設内端末による情報提供、ベジタリアン料理の提供、ハラル対応など、文化・宗教への対応における整備状況が低くなっています。業種別に見ると、観光・スポーツ施設、飲食店における対応が低い項目が存在します。

(Wi-Fi 整備状況) 市全体の Wi-Fi 整備状況は 80~100%

札幌市では、外国人観光客をはじめとした来札者の利便性及び満足度の向上を図るため、「Sapporo City Wi-Fi」の運用を行っています。現在は地下鉄駅(3路線16駅)、主要観光施設、交通結節点などにおいてサービスを提供しています⁶⁷。

また、これ以外にも、NTT 東日本による市内 2,400 か所における無料 Wi-Fi サービスや、Japan Connected-free Wi-Fi が提供されており、上記調査結果からは、市全体での整備状況は 80~100%、業種別に見ても全業種において 60%以上となっているなど、大方整備されている結果となっています⁶⁸。一方、市内事業者へのヒアリング結果からは、市内における Wi-Fi スポットの不足、利便性や接続性の向上に対する意見も聞かれています。

(受入環境の整備状況) 多言語サイン・案内の整備状況は英語で 41~60%、その他の言語 21~40%。市内の統一感や会話可能な人材配置が課題

札幌市における記名誘導看板、及び案内・説明文、ホームページの多言語対応状況は、英語は 41%~60%、その他の言語は 21%~40%となっています。業種別に見ると、宿泊施設、観光・スポーツ施設は全体とほぼ同様の結果であるのに対し、飲食店(除:案内・説明文の英語)、ショッピング施設、交通機関での整備状況は英語、その他の言語とも 21%~40%となっており、業種により整備状況が異なる状況です。窓口・スタッフの多言語対応についても、全体では 41%~60%となっており、宿泊施設では 81~100%と高くなっています(図表 4-53)。

市内事業者へのヒアリング結果からは、観光案内所が少ない、一部の観光施設や宿泊施設などの多言語対応が十分ではない、多言語対応の人材確保が難しい、市域が広く統一感がない、施設により取組にばらつきがある、実際に会話できる人材の配置が不足しているなどの意見が挙げられています。

なお、札幌市では、以下 4 か所において観光案内所が設置されており、専門スタッフや札幌市観光ボランティアによる観光案内を行っています。

- ① 北海道さっぽろ観光案内所：JR 札幌駅「北海道さっぽろ『食と観光』情報館」内(日本語、英語、中国語、韓国語)
- ② 大通公園観光案内所：観光ボランティアによる案内(日本語) ※4月下旬~10月末

⁶⁷ 札幌市「Sapporo City Wi-Fi」。https://www.city.sapporo.jp/keizai/kanko/news2/city_wifi.html

⁶⁸ 札幌市「外国人観光客受入環境整備状況調査」(2022年)。

- ③ 定山溪観光案内所：常駐スタッフによる宿泊施設や温泉の他、おすすめの遊び方を案内（日本語、英語、中国語）
- ④ さっぽろ雪まつり観光案内所（6丁目観光案内所） ※雪まつり期間中

バリアフリー対応については、さっぽろバリアフリー対応観光スポット、さっぽろバリアフリー対応宿泊施設、同グルメスポット、モデルコースなどをホームページで公表するなど、観光客の利便性向上に向けた取組が見られますが、市内事業者へのヒアリング結果からは、公共交通のバリアフリー化が不十分、施設により取組状況にバラつきがあるなどの声がありました。

（文化・宗教、緊急時対応）

札幌市の「外国人観光客受入環境整備状況調査」（2022年）によると、文化・宗教への対応について、市全体としてベジタリアン料理の提供、ハラル対応の整備進捗度が20%未満で低く、緊急時対応については、災害発生時対応は60%未満ですが、施設内での事故・けが・病気の対応が40%未満となっています⁶⁹。ターゲティングなどの戦略を踏まえた取組が今後の課題です。

図表 4-53 札幌市における受入環境整備状況

	受入環境整備項目		全体	宿泊施設	観光・スポーツ施設	飲食店	ショッピング施設	交通機関
多言語対応	記名誘導看板	英語	3	3	3	2	2	2
		その他の言語	2	2	2	2	2	2
	案内・説明文	英語	3	3	3	3	2	2
		その他の言語	2	2	2	2	2	2
	ホームページ	英語	3	4	3	2	3	2
その他の言語		2	3	2	2	3	2	
	窓口・スタッフの多言語対応		3	5	3	3	3	3
ICT環境	無料 Wi-Fi		5	5	4	4	5	4
	施設内端末による情報提供		2	2	2	1	2	2
決済環境	クレジットカード決済		4	5	3	4	5	3
	モバイル決済		3	4	3	4	5	2
文化・宗教への対応	ベジタリアン料理の提供		1	1	1	2	-	-
	特定アレルギー物質や食品内容表記		2	3	1	1	-	-
	ハラル対応		1	1	1	1	-	-
	カトラリーの提供		3	4	2	4	-	-
	トイレの洋式化		4	5	4	5	5	2
緊急時	施設内での事故・けが・病気の対応		2	3	2	1	2	4
	災害発生時対応		3	4	3	2	2	3
SDGsへの取組	SDGsへの取組		3	3	3	3	2	3

<整備進捗度階層>【1】0～20%、【2】21～40%、【3】41～60%、【4】61～80%、【5】81～100%

※記名誘導看板、案内説明文、ホームページについては「英語」「その他の言語（簡体字・繁体字・ハングル・ピクトグラム）」の加重平均点の点数により評価

（出典）札幌市「外国人観光客受入環境整備状況調査」（2022年）。

⁶⁹ 札幌市「外国人観光客受入環境整備状況調査」（2022年）。

(3) 人材・組織の状況

1) 受入体制

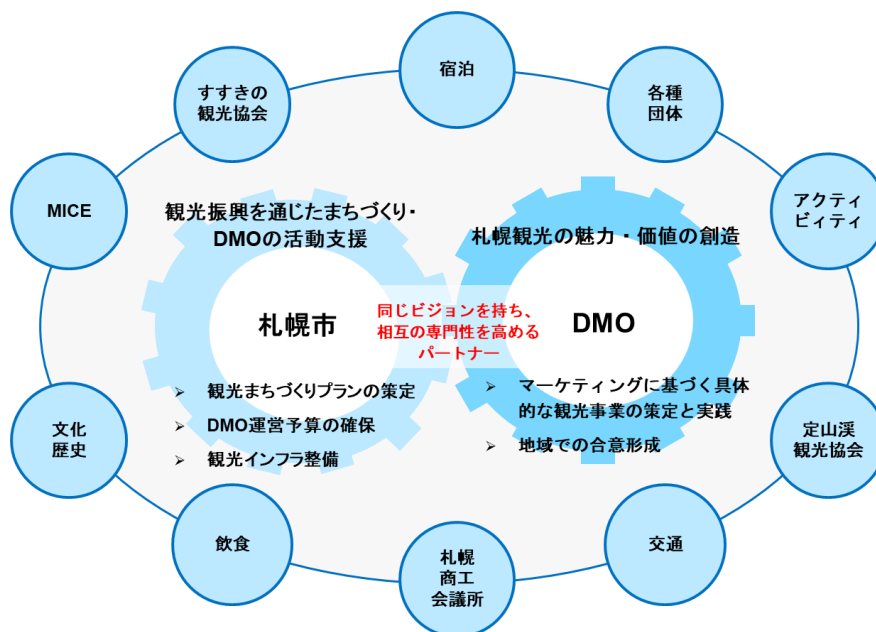
(観光ガイド) 観光ガイドやコーディネーターの育成が課題

札幌市には、「札幌シティガイド検定」、「北海道観光マスター検定」などの合格者で知識も経験も豊富なボランティアガイドにより構成される「札幌観光ガイドの会」があり、市内4か所（道庁旧赤れんが庁舎、狸小路都心民間インフォメーションセンター（狸小路4丁目）、札幌時計台、清華亭の施設内）にて観光案内を行っています。また、市民や一般観光客、団体客、修学旅行生などを対象にした、さっぽろウォーキングガイド（有料）を実施しています。ウォーキングガイドは、市内9コース（さっぽろ基本コース、さっぽろ満喫コース、北海道大学基本コース、北海道大学満喫コース、レトロ建築物コース、大通公園コース、北海道大学植物園コース、円山原始林と北海道神宮コース、オリジナルコース）があり、現在の札幌と開拓・発展期の札幌を同時に味わえるのが魅力となっています。一方、市内事業者へのヒアリング結果からは、外国人観光客に対する観光ガイド育成の必要性、個人旅行者に対して消費を促すコーディネーター機能の不足などが課題として挙げられています。

(観光関連組織) 地域における観光関連組織の相互連携が重要

札幌市内には、宿泊、交通、MICE、観光協会、商工会議所など、多数の観光関連組織が存在し、それぞれの分野における専門性を発揮しています。今後は、こうした観光関連組織の専門性・強みを生かしながら、地域一体となって観光地経営戦略のビジョンを実現していくための取り組みを進めていくことが重要です（図表4-54）。

図表 4-54 観光関連組織の連携イメージ



2) 情報発信力：戦略に基づいた地域一体の情報発信プラットフォームの整備、シームレスな予約・決済システムの構築が課題

札幌の観光情報発信サイトとして、「ようこそさっぽろ」、「Visit Sapporo」（札幌観光協会）、札幌商工会議所による「いい旅できる SAPPORO TOURISM」など、複数のサイトが存在しているため、ターゲットを含めた戦略に基づき、一元化を含めた効果的な情報発信の検討が必要です。

また、情報発信サイトからシームレスに宿泊施設や観光コンテンツの予約・決済ができる、観光客にとって利便性の高い情報発信・予約決済の仕組みの構築を検討することも必要です。

さらに、市内事業者へのヒアリング結果から、情報発信内容として、動画コンテンツ、体験プログラム、交通情報の発信の充実の必要性が挙げられています。



ようこそさっぽろ



Visit Sapporo



いい旅できる SAPPORO TOURISM

3) 事業運営や観光客向け DX：一部の観光 DX の取組が行われているが、データ活用はこれから

市内事業者へのヒアリング結果からは、一部の事業者・団体にて顧客管理（オンライン予約、ホテル・旅館の予約から客室管理、請求までを処理する基幹システム（PMS）など）、事業運営（勤怠管理、経理、回覧文書など）、受入環境（キャッシュレス、セルフオーダーなど）に関する DX の取組が進められており、先進的な取組も見られますが、収集したデータのメンテナンスや活用はこれから、という回答も見られました。

また、地域全体では、データ連携やプラットフォームの構築の必要性に対する意見が多数挙げられ、観光分野広範のデータ収集・分析（特に、人流・観光行動・宿泊データ）や、機会損失の未然防止・経営改善に資する需要予測（MICE、宿泊、飲食）に対するニーズが挙げられました。

4.2.4. 観光による受益の波及

(1) 多様な事業者・業種への波及

1) 域内経済循環の最大化：地域としての取組が課題（GSTC 基準に基づく認証取得、域内消費など）

札幌は北海道の食材 PR を行う場所として効果的という意見があり、多くの事業者・団体において、地元（北海道）産の食材の活用（地産地消）が行われています。一部の事業者では、相互送客や地元・地域企業の紹介・コラボなど、他事業者との連携も行われており、多様な事業者への波及に資する取組が行われています。また、地場産業活用や地域全体で導入すべきものとして、地場産業の活用の推進などを含む GSTC 基準に基づく認証取得のさらなる推進、特産品づくり、域内消費プラットフォーム開発、ブランディングなどが挙げられました。

2) 多様な事業者・業種の巻き込み：域内及び広域における戦略的連携が課題

各事業者・団体間の連携は事業内容に応じて適宜個別に行われていますが、全市としての戦略的連携は行われていない状況です。また、前述のとおり、すすきのや定山溪など域内エリア間の連携や、他都市・町などの広域連携も重要な課題です。

3) 需要の平準化：地域一体となった取組が課題

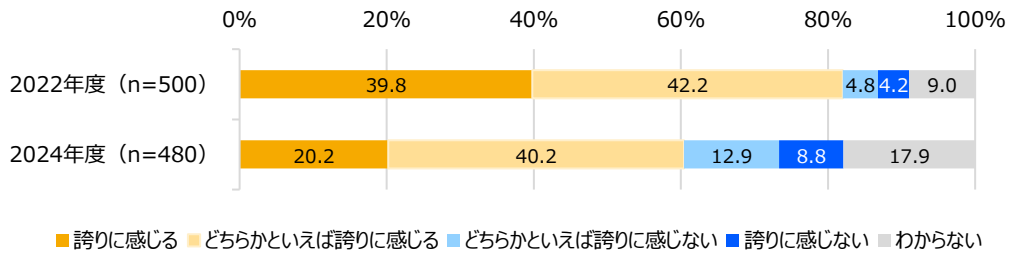
一部の各事業者・団体により、閑散期や平日の誘客など個別の取組が行われていますが、市内事業者へのヒアリング結果では今後の取組意向としての回答が多く、今後の課題となっています。また、個社による需要の平準化に伴う新しいビジネス領域の確立や、業界全体に波及するだけのインパクトの創出は困難であるとの意見があり、今後は地域一体となった取組が必要です。

(2) 地域住民への波及：観光に対する不満を持つ市民が増加している懸念がある

札幌市民に対するアンケート調査結果では、「札幌が観光地として評価されることに対して誇りを感じるか」という設問に対して「誇りに感じる」、「どちらかといえば誇りに感じる」と回答した人は、2022 年度は 82.0%であったのに対し、2024 年度は 60.4%に減少しています（図表 4-55）。また、「札幌に多くの観光客が訪れることは、良い影響と悪い影響のどちらが大きいか」という設問に対して「良い影響の方が大きい」、「どちらかといえば良い影響の方が大きい」と回答した人は、2022 年度は 63.0%であったのに対し、2024 年度は 36.9%に減少しています（図表 4-56）。

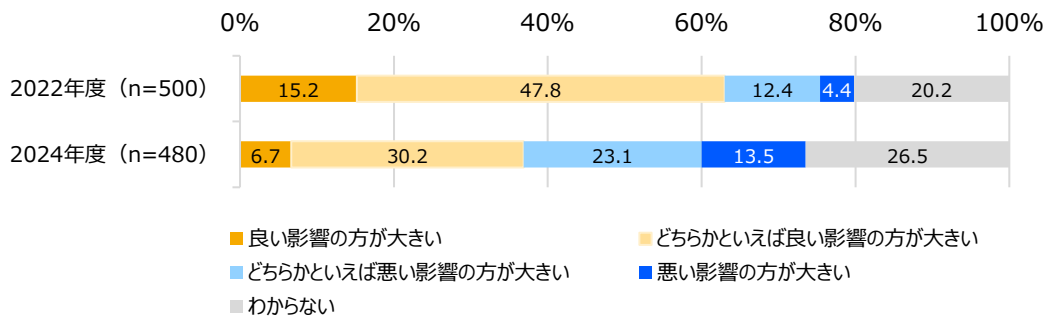
市内事業者へのヒアリング結果からは、道内のオーバーツーリズムに関する報道や外国文化への理解不足、大きなイベント時などにおけるマナー、公共交通機関の「乗り残し」などにより市民の観光に対する意識がネガティブに変化する可能性が指摘されており、今後、市民の満足度向上と誘客の両立のさらなる検討が重要です。

図表 4-55 札幌が観光地として評価されることに対して誇りを感じるか



(出典) 札幌市「市民の観光に関する意識調査」(2022年)、「札幌市の観光に関するアンケート」(2024年)。

図表 4-56 札幌に多くの観光客が訪れることは、良い影響と悪い影響のどちらが大きいか



(出典) 札幌市「市民の観光に関する意識調査」(2022年)、「札幌市の観光に関するアンケート」(2024年)。

4.2.5. 持続可能な観光

(1) 観光人材の確保・育成：取組は行われているが、依然として人材不足が課題

市内事業者へのヒアリング結果からは、人材確保の方法として、外国人人材や隙間アルバイト求人など多様な人材の活用による人材確保、従業員満足度把握や 1on1 による早期ケアなどによる人材維持、MICE の誘致や外国人観光客対応に関する人材育成の取組も見られました。また、DX などによる業務効率化（キャッシュレス、勤怠・精算システムなど）や、柔軟な働き方（時短、シフト制、フレックス、リモート）の導入、福利厚生・休日の充実、チップ制の導入などによる雇用環境の改善を図っている事業者が見られ、労務時間の減少を実現した事例も見られました。

一方、前述のとおり、国内外における観光産業における人材不足が顕著となっています。こうした状況に対し、地域全体として取り組むべきこととして、DMO と学術機関との連携による人材確保、夏季産業事業者（ゴルフ、アドベンチャーツーリズム⁷⁰、農業）との人材共有、働く地域の魅力向上（サークル活動の活性化など）などが意見として挙げられました。

⁷⁰ Adventure Travel Trade Association による定義では、「アクティビティ体験、自然体験、文化体験の 3 つの要素のうち、2 つ以上の要素で構成される旅行」のこと（一般社団法人日本アドベンチャーツーリズム協議会「アドベンチャーツーリズム」）。
<https://japanat.org/adventure-tourism>

（２） 持続可能な観光の推進：国際指標に基づく認証取得を含む取組などを推進

札幌市では、持続可能な観光指標への取組を進めており、札幌市として JSTS-D ロゴマーク⁷¹の使用を許可されているとともに、GSTC にも入会し、今後は、観光地による持続可能な観光の国際指標（GSTC-D）に基づく認証取得を目指しています。また、事業者による持続可能な観光の国際指標（GSTC-I）に基づく認証取得を推進しています。

地域の事業者・団体における具体的な取組として、環境については、カーボンオフセットや Jクレジット購入など、定量的な成果目標に資する取組、文化については、歴史的建造物、アイヌ文化や北海道開拓使の歴史、食やウィンタースポーツといった北海道・札幌ならではの文化の情報発信、活用の取組などが行われています。一方、今後は、受益者負担など、自然・文化資源の保全活用を支える仕組みづくりの推進も重要です。

4.2.6. 観光危機管理

札幌市では、近年激甚化、頻発化する災害やパンデミックなどの観光危機への備えとして、「さっぽろ防災ポータル」や公式観光情報サイト「ようこそさっぽろ」において、災害による被害の防止や軽減のために必要な災害状況や避難情報、観測情報などの提供を行っています。また、札幌災害外国人支援チーム（SAFE）と町内会の連携による地域防災訓練の実施や、医療通訳の整備などを行っています。

また、地域の事業者・団体においては、防災訓練への参加や、災害時情報発信、緊急時の多言語対応体制の構築、避難場所（要配慮者・指定緊急避難場所など）指定、災害応急用協力井戸指定施設としての登録、区域外運送などの特別対応の実施など、災害時の取組・役割分担が行われている状況ですが、避難誘導計画・マニュアルや事業継続計画（BCP）など計画策定事例は少ない状況です。

4.2.7. 財務状況

（１） 宿泊税

札幌市では、国内外の旅行者に選ばれる持続可能な観光都市として発展することを目的として、都市の魅力を高め、及び観光の振興を図る施策に要する費用に充てるため、2026年4月から宿泊税を導入しました。観光施策に対する財源が増加することから、今後観光まちづくりの一層の充実が期待されますが、宿泊税に関しては、効果を検証する仕組みを継続的に整備・見直していくことで、適切な使用を担保していくことが重要です。また、将来的には、定率制の導入についても検討する余地があります。

（２） 地域への投資

ミクロ外部環境分析で記載したとおり、2030年までに外資系のハイグレードホテルを含め多くの宿泊施設の建設が予定されています。

また、北海道新幹線の札幌延伸やこれに伴う札幌駅の再開発、すすきのエリアにおけるホテルを含めた再

⁷¹ JSTS-D（Japan Sustainable Tourism Standard for Destinations/日本版持続可能な観光ガイドライン）ロゴマーク。持続可能な観光の基本理念に基づき、「日本版持続可能な観光ガイドライン（JSTS-D）」に取り組んでいることを明示するもの。

開発など、札幌市では民間による多数の投資が進行中であり、まちの更新が進んでいます。

このように、札幌市では現在、宿泊、交通、商業施設など観光に関連する地域への投資が進んでいる状況であり、受入環境の強化が図られています。

4.3. 内外環境統合分析

4.3.1. SWOT 分析

これまでに整理を行った内部、外部環境分析結果を、強み、弱み、機会、脅威の項目で整理を行いました（図表 4-57）。各項目に付けられている色は、次ページのクロス SWOT 分析で導出された戦略（施策の方向性）に付けられた色と関連しています。

図表 4-57 SWOT 分析結果

	プラス要因	マイナス要因
	強み (Strength)	弱み (Weakness)
内部環境	国内における札幌・北海道の高いブランド認知	アジア圏に偏ったインバウンド市場構成
	全国的な知名度を有する多様な食ブランドの集積	インバウンド1人当たり消費額の低さ
	北海道を代表する“食”の集積拠点	繁閑差の大きい観光需要構造
	大都市における世界有数の積雪量と良質な雪	観光客への提供価値の明確化が不十分
	地域資源を活かした、札幌の魅力を体現する年間を通じた大型イベント	二次交通の利便性の低さ（移動のしやすさへの不満）
	都市の賑わいから自然・温泉まで楽しめる多様な魅力	冬季における交通の不安定さ（欠航・路面凍結・通行止め等）
	クリエイティブ産業の育成とユネスコ創造都市ネットワーク認定	特定路線への観光客集中による交通混雑（乗り残しの発生等）
	本州の多様な地域から人が集まった歴史に育まれたホスピタリティ	拠点都市としての戦略的広域連携の不足
	北海道の交通結節点としての立地優位性	観光関連産業における人材不足
	大都市と豊かな自然の近接性	観光案内・ガイド等の受入人材の不足
	安心して滞在できる都市機能と安全・清潔な環境	地域一体の受入体制の未整備（多言語・キャッシュレス対応等）
	国内上位の国際会議開催を支える都市機能	観光客のマナーをめぐる問題の発生（喫煙・ゴミ・歩行マナー等）
	医療・福祉関連機関が充実した都市機能	宿泊業・飲食サービス業の賃金水準の相対的に低さ
	学術機関の集積が生み出す学生・研究人材の厚い基盤	観光関連・非観光関連事業者間の連携および域内周遊の不足
	GSTC認証を活用した持続可能な観光地づくり	観光危機管理体制の整備不足
	地域一体となった誘客と商品・サービスの海外市場展開の循環	観光情報の一元的な発信の不足
	宿泊税を活用した持続可能な観光財源の確保	データに基づく観光地域マーケティング・マネジメント体制の未整備
	外部環境	世界人口の増加に伴う中長期的な観光市場の拡大
世界的に成長産業としての地位を高める観光産業（世界GDPの約1割）		主要送客国における人口減少（中国・韓国等）
体験価値・共創型消費へのシフト（モノからコトへ）		観光市場における国内外との競争激化
日本の観光競争力の高さ（世界第3位）		物価上昇による国内旅行需要の減少リスク
北海道新幹線の延伸による広域アクセス向上		気候変動による観光資源への影響（気温上昇・積雪減少）
新千歳空港の国際路線拡充による市場多様化		道内主要観光地との競争激化
丘珠空港の拡張によるアクセス利便性向上		世界的な観光産業における労働力不足の深刻化
道内主要観光地の高いブランド力と広域連携の可能性		国内の人口減少・少子高齢化の進行（北海道・札幌含む）
ハイグレードホテルを含む宿泊施設供給の拡大		持続可能性・SDGsへの社会的要求水準の高まり
北海道におけるGX・DX等の新産業振興		災害の激甚化・頻発化およびパンデミック発生リスク
国の観光立国政策と訪日客数・消費額拡大目標（2030年：6千万人・15兆円）		
北海道の観光政策目標（2030年：総消費額3兆円・住民満足度70%）		
ゲーム開発・eスポーツ等デジタルコンテンツ産業の成長の動き		
観光分野におけるDXの加速（生成AI・AR/VR・MaaS等）		

4.3.2. クロス SWOT 分析

前項目の SWOT 分析で整理した札幌の「強み」、「弱み」、「機会」、「脅威」について、「強み」×「機会」、「強み」×「脅威」、「弱み」×「機会」、「弱み」×「脅威」で掛け合わせたクロス SWOT 分析より、以下の 14 の戦略（施策の方向性）を導出しました（図表 4-58）。強み×機会は積極攻勢、「強み×脅威」は差別化戦略、「弱み×機会」は弱点強化、「弱み×脅威」は、防衛/撤退という方向性で整理されています。

図表 4-58 クロス SWOT 分析結果

		外部環境	
		機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
内部環境	強み (Strength)	① S×O (積極攻勢)	② S×T (差別化戦略)
		(2) 札幌の観光資源の再定義・高付加価値化	(5) 持続可能な観光の推進
		(3) 北海道の拠点都市としての強化と戦略的な広域連携	
		(4) 学術機関の集積・新産業を活用したMICEの強化	
		(9) 観光による経済波及効果の最大化	
		(13) 新たな産業・資源の活用による魅力・活力の創出	
内部環境	弱み (Weakness)	③ W×O (弱点強化)	④ W×T (防衛/撤退)
		(1) 観光地域マーケティング戦略の策定 (コアバリュー、STP、4P、顧客ポートフォリオの見直し等)	
		(6) 受入体制の強化 (多様な観光客への対応力等)	(10) 観光人材の確保・育成 (DX、外国人材、学術機関との連携)
		(7) 二次交通の整備 (特に冬季)	(12) 観光危機管理の向上
		(8) 地域連携の推進 (繁閑差の解消、域内周遊の促進、複合的な情報発信)	
		(11) 観光誘客と地域住民の幸福度・豊かさの両立	
		(14) データに基づいた観光地経営と観光DX	

＜札幌観光地経営戦略 14 の施策の方向性＞

（１）観光地域マーケティング戦略の策定

札幌には、「食（海鮮、ジンギスカン、ラーメンなど）」、「都市機能・景観」、「四季・気候」、「雪」、「IT・メディア・アーツ・ゲーム」、「人」、「大通公園」、「すすきの」、「定山溪」などの魅力的な観光資源が多数存在しています。また、国内において、札幌は北海道とともに高いブランド認知を有しています。

これまでは、地域一体的なマーケティング（コアバリューの設定、ブランディング、体系的なプロモーションなど）が十分に整理されていなくとも、個々の資源の魅力や SNS・口コミなどを通じて、観光客が訪れていました。世界の観光産業は世界 GDP の 9% を占める成長産業である一方で、国内外の観光地との競争は激化しています。加えて、札幌市・北海道を含め国内では人口減少・少子高齢化が進行しており、国内客の減少や担い手不足も見込まれています。

こうした環境下で持続的に誘客力を高めていくには、「札幌そのもの」の魅力・価値（コアバリュー）を整理・明確化し、訴求すべき市場におけるポジショニングとターゲティング（STP）を設計することが不可欠です。あわせて、4P や顧客関係管理（CRM）方針を含む体系的な観光地域マーケティング戦略を策定し、中長期的なブランド価値の向上を図ります。

また、現状、札幌を訪れる外国人観光客の一人当たりの消費額は約 14 万円となっています。市場構成を見ると、旅費支出が比較的低いアジアの一部の国・地域に偏重している一方、欧米豪など高い消費単価が見込まれる市場の割合は相対的に低い状況にあります。こうした市場構成が消費水準に影響している可能性が考えられます。

今後は、国際路線の拡充計画やハイグレードホテルの建設計画などの動向を踏まえ、顧客ポートフォリオ⁷²の見直しにより市場の多様化を図るとともに、欧米豪市場を中心に、体験価値を重視し相対的に高い消費が見込まれる高付加価値志向旅行者の誘客を進めます。なお、これらの戦略策定にあたっては、潜在顧客を含めたマーケティング調査や来訪データなどに基づき、エビデンスベースで進めます。

（２）札幌の観光資源の再定義・高付加価値化

札幌は多様な観光資源を有していますが、観光資源や施設はそれぞれの魅力を個別に発信しており、都市全体としての一体的な価値創出には十分つながっていない状況があります。

今後は、単独の観光資源やコンテンツの魅力に依存するのではなく、（１）で明確化したコアバリュー・ブランドコンセプトを軸に札幌の観光資源を再定義し、複数の資源や体験を組み合わせることでストーリー化・体験化を進めることで、観光コンテンツの高付加価値化を図ります。

また、観光資源の再定義や高付加価値化を担う事業者は現状では十分とは言えないため、地域一体となって担い手の育成や誘致を進め、資源開発力の強化を図ります。

⁷² どのような観光客にどの程度来てもらうのかなどの意思決定をするため、顧客を性年代、目的、嗜好、消費額などにより一覧化したもの。

（３）北海道の拠点都市としての強化と戦略的な広域連携

札幌は、北海道の経済・交通の拠点都市としての強みを有しています。道内には、北海道と同様ブランド力の高い⁷³都市や観光地が多数存在していますが、今後は地域全体としての競争力を高める観点から、札幌を広域観光圏の起点・結節点として位置づけ、戦略的な広域連携を強化します。具体的には、札幌から各エリアの魅力を効果的に発信するとともに、相互送客や周遊促進を図ります。

また、広域連携においては、各市町村の観光戦略や宿泊・サービスの受入能力を踏まえ、役割分担と機能補完の観点から、連携戦略を構築します。

（４）学術機関の集積・新産業を活用した MICE の強化

札幌は、人口 196 万人都市の都市機能、安全性、衛生環境、学術機関の集積など、MICE の推進に適した条件を備えています。2024 年の国内における国際会議開催数は第 4 位であり、さらなる強化の余地があります。

国際会議開催に必要な「都市機能」を備えている点は、札幌の大きな優位性です。また、MICE は、参加者の消費単価が高く、閑散期の需要創出にも寄与することから、観光振興において重要な分野です。今後、国際路線の拡充やハイグレードホテルの整備などの環境変化を踏まえ、MICE の一層の強化を図ります。

誘致分野については、札幌市の重点産業分野（観光、食、健康福祉・医療、IT、クリエイティブ、GX・金融）や市内学術機関の強み（地球惑星科学、感染症学、獣医学、酪農学、低温科学）とし、都市としての専門性を明確にします。あわせて、磨き上げられた札幌観光の魅力を差別化要因として活用し、レジャー観光との連携を強化することで、滞在価値の向上を図ります。

（５）持続可能な観光の推進

持続可能な観光に対する世界的な要請を受け、札幌市では、GSTC-D 及び GSTC-I に基づく認証取得に向けた取組が進められています。GSTC 基準に準拠した認証の取得は、持続可能な観光地としての信頼性を高めるとともに、特に高付加価値志向の外国人観光客の誘客におけるブランディング強化にも寄与するものです。今後は、地域一体となった取組をさらに深化させ、認証取得を通じて持続可能な観光の実践を着実に進めます。

さらに、近年は高付加価値志向の旅行者を中心に、自身が文化・自然保全に貢献することを重視する傾向が高まっています。こうした動向を踏まえ、受益者負担の仕組みなどを通じて観光資源保全の財源確保を進めるとともに、観光客と一体となった持続可能な取組を推進します。

⁷³「観光意欲度」が全国第 1 位である札幌市に次いで、函館市が第 2 位、小樽市が第 3 位（株式会社ブランド総合研究所「地域ブランド調査 2025 年」）。

（6）受入体制の強化（多様な観光客への対応力など）

札幌は国内旅行者に支えられた安定した基盤を有しつつ、国外からは東アジア圏、特に韓国からの来訪が多くなっています。今後、消費額の向上を図るためには、東南アジアや欧米豪など多様なエリアからの誘客を進めていく必要があります。

そのためには、多文化（言語、宗教、生活習慣など）に応じた受入環境の整備が不可欠です。具体的には、多言語による案内、Wi-Fi、キャッシュレス決済の整備、適切な情報発信、多様な食文化への対応、ガイド機能の充実などを進めます。

札幌における受入環境整備は一定程度進んでいるものの、面的な整備には課題があります。また、ビーガンやハラールなど、多様な食文化への対応については、投資効果の観点を踏まえ、（1）のSTP戦略と整合した形で計画的に整備を進めます。

（7）二次交通の整備（特に冬季）

札幌を訪れた国内外の観光客が不便に感じたことの第1位は「移動のしづらさ」であり、二次交通の整備は札幌観光における最重要課題の一つです。

今後は、市内移動の利便性を図る観点から、地下鉄からの主要施設へのアクセス向上、シェアサイクル、循環バス導入やキャッシュレス対応の拡充などを通じた回遊性とサービス水準の向上について検討を進めます。

また、「2024問題」に起因する市電・路線バスなどの減便への対応や、駐車場整備、終電時間の見直しなど、都市交通の利便性向上のほか、冬季における、バス・JRの遅延対策、路面凍結対応など、安全かつ円滑な移動環境の確保についても検討します。

（8）地域連携の推進（繁閑差の解消、域内周遊の促進、複合的な情報発信）

札幌には、繁閑差の大きさ、域内周遊の不足、観光情報の分散といった課題があります。いずれも個々の事業者による対応には限界があり、地域一体となった取組が不可欠です。

繁閑差の解消に向けては、ターゲットとする国の休暇時期をふまえた誘客戦略の展開や、MICE誘致などにより需要の平準化を図ります。域内周遊の促進については、市内各エリアや多様な事業者の連携による周遊商品の造成や相互送客の仕組みづくりを進め、滞在時間の延伸と消費拡大につなげます。

また、観光情報の発信については、観光情報サイトや各種SNSサービスを活用した複合的な情報発信を行うとともに、旅行者のさらなる利便性向上や周遊促進を図るため、地域連携による効果的な情報発信を進めます。

DMOは、こうした地域連携を推進するハブとなり、関係主体間の調整・合意形成を担い、戦略的な連携体制の構築を図ります。

（9）観光による経済波及効果の最大化

観光消費による経済効果を地域全体へ広く波及するためには、一次産業、二次産業、地場産業などを含む多様な産業との連携が不可欠です。これらの産業と観光との接点を戦略的に設計し、地域内での経済循環を強化します。

具体的には、1）地産地消の推進、2）産業観光の推進、3）観光商品・サービスの海外展開（アウトバウンド）と外国人観光客誘客の連携体制の構築を進めます。

例えば、北海道の食の集積地という強みを活かし、一次産業（原材料）、二次産業（製造）、三次産業（飲食店）を結び、「北海道の食のショーケース」としての地産地消を推進します。また、「食」や「雪（スキー）」などの主要資源については、産業観光の観点から体験型コンテンツとしての可能性を検討し、付加価値の向上を図ります。さらに、札幌では観光商品・サービスの海外展開に取り組む事業者も見られることから、地域戦略として海外展開と外国人観光客の誘客プロモーションを連動させ、相乗効果を生み出す体制を構築します。これにより、観光による経済波及効果の一層の拡張を図ります。

（10）観光人材の確保・育成（DX、外国人材、学術機関との連携）

観光産業における世界的な労働力不足が見込まれる中、国内の人口減少・少子高齢化やコロナ禍の影響、さらには宿泊、飲食分野など観光産業における賃金水準などの雇用環境の課題もあり、人材確保は喫緊の課題となっています。

札幌市内での観光関連事業者は、DXによる業務効率化、柔軟な働き方・福利厚生の充実、外国人材の活用、従業員満足度の把握などを通じた人材確保・維持・育成に取り組んでいます。しかし、外国人観光客需要の拡大を見込んだ宿泊施設の整備が進む中、宿泊産業における人材不足に加え、バス・タクシー・ハイヤー運転手などの慢性的な人材不足が顕在化しています。

今後は、DXのさらなる推進による省力化と高付加価値化を通じて従事者の労働環境の改善を図るとともに、外国人材の受入体制の整備を進めます。また、学校教育段階からの観光産業への理解促進や、学術機関との連携による教育と就業の接続強化を図り、持続的な人材基盤の確立を目指します。

（11）観光誘客と地域住民の幸福度・豊かさの両立

持続可能な観光の実現には、観光誘客の推進と地域住民の幸福度・豊かさとの両立が不可欠です。札幌では、常時オーバーツーリズムが発生している状況ではないものの、特定の時期や路線において公共交通機関の混雑や乗り残しが見られるなど、市民生活への影響が生じています。

また、文化や習慣の違いに対する相互理解が十分進んでいないことや、観光客の一部のマナーに関する問題への懸念が、市民や観光関連事業者の感情に影響を与えている可能性があります。最新の調査では、市民の観光に対するポジティブな感情が減少傾向にあります。

今後、特に外国人観光客の増加が見込まれる中、オーバーツーリズムの未然防止や文化・習慣に関する

相互理解の促進を図ります。また、観光による経済波及効果や雇用創出、インフラ整備による利便性向上などの具体的な恩恵を市民にわかりやすく伝えるとともに、異文化交流やシビックプライドの醸成につながる取組を進めます。

これらを通じて、札幌における観光の意義に対する理解を深め、市民の観光に対する満足度の向上と持続可能な観光の実現を図ります。

（12）観光危機管理の向上（激甚化・頻発化する災害への対応）

気候変動の進行に伴う災害の激甚化・頻発化は、観光産業に大きな影響を及ぼします。観光インフラの強化を図るとともに、自治体、DMO、関係事業者間での役割の明確化を進め、地域全体としての危機対応力を強化します。

具体的には、多言語による防災訓練の実施、避難誘導マニュアルの作成、風評被害対策の強化や、事業者によるBCP（事業継続計画）策定の促進など、災害発生前・発生時・発生後の各段階に対応した包括的な観光危機管理体制を構築します。

また、個々の事業者のみでは十分な対応が困難な場合も想定されることから、地域としての支援体制や連携ネットワークを整備し、迅速な情報共有と早期復旧を可能とする体制づくりを進めます。

（13）新たな産業・資源の活用による魅力・活力の創出

札幌を取り巻く外部環境は常に変化しており、持続可能な観光を実現するためには、新たな魅力・活力を継続的に創出していくことが不可欠です。特に、主要観光資源の一つである「雪」は、気候変動の進行により長期的には積雪が減少する可能性も指摘されており、将来を見据えた資源ポートフォリオの再構築が求められます。

このため、中長期的な視点から、クリエイティブ産業などの潜在的な資源の評価・検証・活用を進めます。具体的には、1）新たな観光ビジネスへの資金調達環境の整備（投資の促進など）、2）地域外からの優秀な人材の獲得や関係・定住人口の拡大、起業家を含む域内人材の育成、3）観光関連企業の誘致などを推進します。

これらの取組は、新たな観光資源の創出にとどまらず、既存の観光資源や宿泊施設、飲食店、観光関連人材、さらには観光との連携が期待される幅広い産業との融合を視野に入れながら推進し、地域全体の活力の向上につなげます。

（14）データに基づいた観光地経営と観光DX

国際観光市場が拡大する一方で、国際観光競争は一層激化しています。こうした環境下において、持続可能な観光を実現するためには、データに基づいた観光地経営の高度化が不可欠です。

具体的には、旅行者や地域（観光産業、観光事業者、市民など）に関するデータを収集・分析し、収

益の最大化と地域への還元を両立させるマーケティング及び各種政策・施策の立案を行います。あわせて、データに基づく PDCA サイクルを確立し、継続的な改善を図る仕組みを構築します。

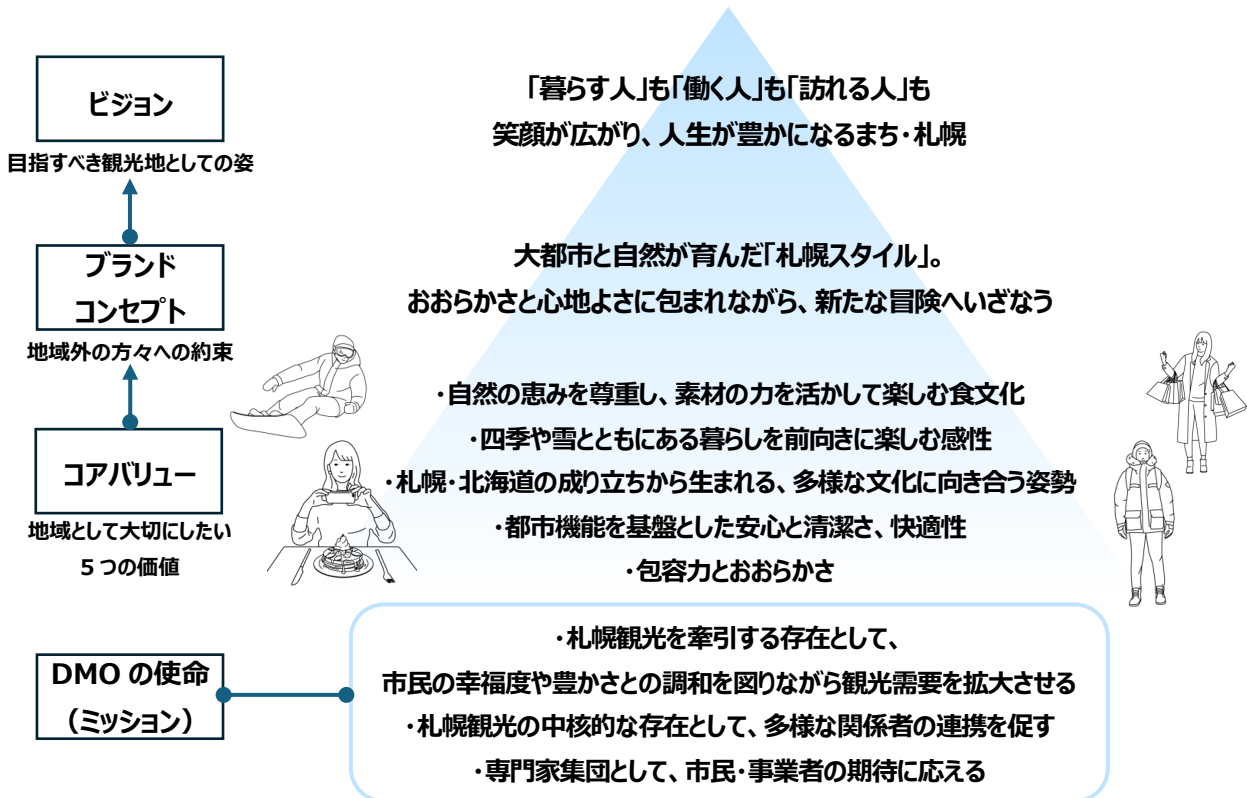
また、現状では一部の事業者において、オンライン予約、電子チケット、キャッシュレス決済、自動チェックイン・アウト、勤怠管理などの ICT ツールや、ホテル・旅館の予約から客室管理、請求までを処理する基幹システム（PMS）の導入による省力化が進められています。今後は、こうした取組の横展開を支援するとともに、生成 AI などの最新動向を踏まえた観光 DX の推進などの検討を進め、データ活用による収益向上と経営の効率化を図ります。

5. 観光地経営戦略

5.1. 観光地経営の理念体系

環境分析を踏まえた「札幌観光地経営」の理念体系（ビジョン、ブランドコンセプト、コアバリュー）、及び、札幌の観光地としてのビジョンの達成に向けた DMO の使命（ミッション）を図表 5-1 のとおりとします。本戦略は、札幌が観光地として大切に続ける根源的な価値観（コアバリュー）と、どのような価値を旅行者に届けていくのかを示すブランドコンセプトを基盤とします。

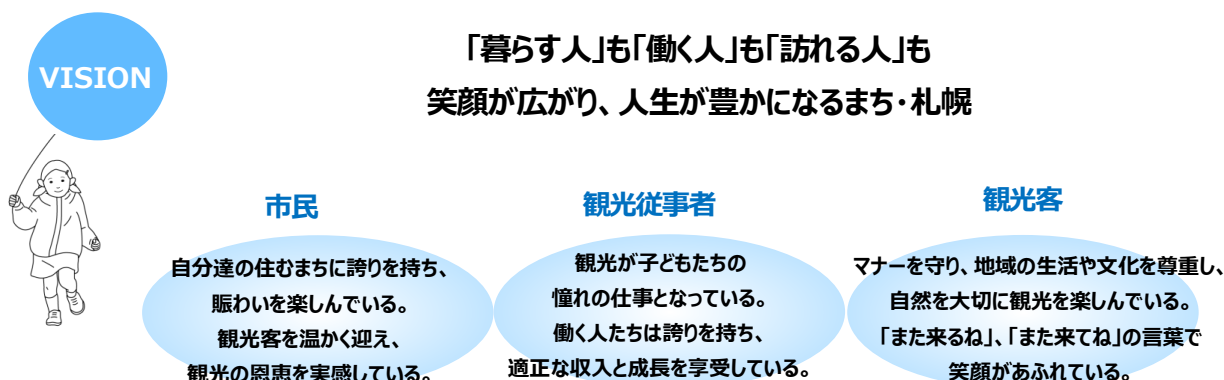
図表 5-1 観光地経営の理念体系



5.2. 観光地のビジョン、重要目標達成指標（KGI）

5.2.1. 観光地のビジョン（ありたい姿）

札幌の観光地としてのビジョンを以下のとおりとします。



5.2.2. 重要目標達成指標（KGI）

ビジョンの達成度を測る重要目標達成指標（KGI）として、「総観光消費額」、「観光産業経済波及効果」を設定し、各目標値を図表 5-2 のとおりとします。

総観光消費額については、「札幌市第2次観光まちづくりプラン」の目標値（2032年度）に対する2030年度目標値として、9,147億円とします。札幌市内における観光客の支出実態から見込まれる観光産業経済波及効果については、2030年度目標値を1兆1,471億円とします。

図表 5-2 札幌観光地経営戦略の KGI 及び目標値

重要目標達成指標（KGI）	2024年度（現状値）	2030年度	2032年度（目標値）
総観光消費額	6,941億円	9,147億円	1兆円
観光産業経済波及効果	8,233億円	1兆1,471億円	

5.2.3. 重点施策

これら KGI を達成するため、先にクロス SWOT 分析から導出した 14 の施策の方向性⁷⁴の中から、「データに基づいた観光地経営と観光 DX」、「観光による経済波及効果の最大化」、「観光誘客と地域住民の幸福度・豊かさの両立」を重点施策として推進していきます（図表 5-3）。

図表 5-3 札幌観光地経営戦略の 14 の施策と重点施策

(1) 観光地域マーケティング戦略の策定	(8) 地域連携の推進
(2) 札幌の観光資源の再定義・開発・高付加価値化	(9) 観光による経済波及効果の最大化
(3) 北海道の拠点としての強化と戦略的な広域連携	(10) 観光人材の確保・育成
(4) 学術機関の集積・新産業を活用したMICEの強化	(11) 観光誘客と地域住民の幸福度・豊かさの両立
(5) 持続可能な観光の推進（文化・自然保全等）	(12) 観光危機管理の向上
(6) 受入体制の強化	(13) 新たな産業・資源の活用による魅力・活力の創出
(7) 二次交通の整備	(14) データに基づいた観光地経営と観光DX

5.3. 観光地のビジョンに基づく観光地域づくり法人の使命

私たちが思い描く札幌の観光地としてのビジョンを達成するために、観光地域づくり法人のミッション（使命）を、以下のとおり定めました。

- ① 札幌観光を牽引する存在として、市民の幸福度や豊かさとの調和を図りながら観光需要を拡大させる
- ② 札幌観光の中核的な存在として、多様な関係者の連携を促す
- ③ 専門家集団として、市民・事業者の期待に応える

⁷⁴ 14 の各施策の方向性は、5.5 データに基づいた観光地経営の体制構築、5.6 観光地域マーケティング戦略、5.7 観光地域マネジメント戦略に組み替えて展開されています。

5.4. コアバリュー・ブランディング

5.4.1. 札幌のコアバリュー導出のための分析：札幌の特徴⁷⁵

札幌のコアバリューを導出するため、札幌の自然環境や歴史、経済・暮らしなどを紐解き、札幌に固有の特徴を整理します。

(1) 自然環境：日本海型気候による明確な四季、豪雪、豊かな自然を有する寒冷地

札幌市は北緯 42 度～43 度に位置し、日本海型の気候の影響を受け、夏は冷涼で比較的過ごしやすく、冬は寒冷で降雪量が多いという特徴を有しています。夏季と冬季で日照時間の差が大きく、四季の変化が明瞭であることも特徴の一つです。10 月下旬には初雪が観測されることがあり、例年 12 月には根雪となり、年間の累計積雪量はおよそ 5m に達するなど、日本有数の豪雪都市です。

地形面では、札幌市は南西部の山地、南東部の丘陵地・台地、豊平川が形成した中央部の扇状地、北部の低湿地からなる変化に富んだ地形を有しています。この多様な地形と冷涼な気候条件により、道内でも植物の種類数が豊富であり、市域の緑被率は約 60% と高く、都市と自然が近接した環境が形成されています。

札幌市が位置する北海道は四方を海に囲まれ、親潮が流れる太平洋やオホーツク海などの寒流の影響を受けています。これらの寒流がもたらす低水温や気象条件は、豊かな漁場を形成する要因となっています。また、陸地に目を向けると、本州では国土の約 70% が山地であるのに対し、北海道は山地の割合が半分程度と平地の割合が高く、森林、清流、火山灰土壌に由来する肥沃な台地が広がっています。さらに、札幌市を含む北海道は梅雨がなく、6～7 月の日照時間が長いことから、糖度の高い良質な農作物の生産に適した自然環境を有しています。

こうした自然環境は、季節感あふれる札幌の暮らしを形づくるとともに、雪まつりやオータムフェストに代表される四季を楽しむイベント文化、清らかな水や豊かな漁場・台地で育まれた食材を活かした食文化など、札幌ならではの都市の魅力と文化の形成につながっています。さらに、良質で豊富な水資源は、ビールに代表される醸造産業やその他の食関連産業の発展を支え、都市の個性と産業基盤の形成にも寄与してきました。

(2) 歴史：開拓使と冬季オリンピックに見る、拠点都市・札幌の形成と進化

札幌は、長い歴史的蓄積を基盤に、明治期の開拓使による近代都市の形成と、1972 年の冬季札幌オリンピックを契機とした都市機能・都市計画の高度化という二つの大きな節目を経て、現在の北海道の拠点都市としての機能と文化的性格を形づくってきました。札幌周辺では旧石器時代の石器が確認されており、縄文文化、擦文文化、アイヌ文化へと連なる長い歴史の中で、人々の暮らしが自然環境と深く関わりながら営まれてきました。こうした先住の人々の営みは、札幌の歴史的・文化的基層を成しています。

現在の北海道の拠点としての札幌の機能は、幕末から明治初期にかけて、ロシア帝国の南下を背景とした国防上の必要性や、北海道の近代化を通じた富国強兵の国策のもと、江戸幕府及び明治政府が蝦夷

⁷⁵ 札幌市「第 2 期札幌市文化財保存活用地域計画」（2025 年）、一般財団法人えぞ財団「札幌解体新書 世界一やさしい札幌の教科書」（2024 年）をもとに作成。

地を直轄化し、交通の要衝であった石狩地方を国防と近代化の重要拠点と位置づけたことを契機として形づくられました。

明治期には、政府による開拓使の設置を通じて、札幌は北海道の近代化の中核として本格的な都市形成が進められました。ウィリアム・クラーク博士をはじめとする外国人専門家の招へいや先進技術の導入、札幌農学校の設置による人材育成を通じて、農業や産業の近代化が計画的に推進され、近代都市としての基盤が整えられました。また、屯田兵制度により全国各地から人々が集まり、多様な背景を持つ人々が地域社会を形成したことは、国防と近代化の双方を担う拠点としての札幌の性格を強化するとともに、札幌の都市文化の多様性の基盤となっています。

戦後の高度経済成長期を経て、1972年には冬季札幌オリンピックが開催されました。これを契機に、都市インフラの整備や都市計画が大きく進展し、札幌の国内外における認知度の向上や、国際都市としての市民意識の醸成が図られました。その後も地下鉄網の拡充などを通じて都市機能の高度化が進み、現在の都市構造が形成されていきました。

このように札幌は、先住の人々の歴史的蓄積の上に、国防・近代化という国家的方針のもとで拠点として計画的に位置づけられた近代都市形成と、国際的イベントを通じた発展を重ねることで、北海道の拠点都市としての役割を担うに至っています。

(3) 産業：近代化と自然を基盤とする食関連産業と、都市構造に支えられたIT・コンテンツ産業

現在の札幌市の産業構造は、第一次産業及び第二次産業の比重が相対的に小さく、第三次産業が高い割合を占めていることが特徴です。これは、開拓使の設置以降、札幌が北海道の近代化の行政拠点として位置づけられ、行政、商業、教育、文化の中心として発展してきた歴史的背景に加え、炭鉱などの鉱工業資源や大規模港湾を有さず、製造業や物流拠点としての立地条件に必ずしも恵まれていなかったことなどが影響しています。

一方、北海道は広大な土地と四方を海に囲まれた地理的条件を背景に、農業や漁業を基幹産業の一つとして発展させ、「日本の食料基地」としての地位を確立してきました。札幌は、こうした北海道の食を支える一大消費地であるとともに、道内各地で生産される一次産品の付加価値を高める食関連産業が集積する拠点としての役割を担っています。道内の食関連産業における事業所数の面でも高い割合を占めており、札幌は北海道における食の一大集積地として位置づけられます。

北海道の近代産業は、1869年に設置された開拓使による官主導の産業振興を起点としており、当初は食料品製造業を中心に発展しました。札幌においても、先に記載したとおり、良質な水資源や冷涼な気候といった自然条件に加え、明治期に整備された都市基盤を背景として、醸造をはじめとする食関連産業が立地・集積し、札幌の産業基盤の一部を形成してきました。こうした経緯は、札幌が北海道における食関連産業の集積地としての役割を担う基盤となっています。

1970年代以降、札幌ではIT関連企業の創業や集積が進み、1980年代半ばには産業団地の整備を通じて、いわゆる「サッポロバレー」と呼ばれるIT・ベンチャー企業の集積が形成されました。こうした動きの背景には、札幌農学校を前身とする北海道大学をはじめとした高等教育・研究機関の集積があり、大学発の人材や技術を起点とした企業創出が進んできました。現在では、ソフトウェア開発を中心とするIT産業が、

札幌の新たな基幹産業の一つとして定着しています。

加えて、クリエイティブ産業においても、都市と自然が近接する景観資源や放送局の立地といった都市特性を背景に、映像制作分野における制作ノウハウと人材の集積が進んできました。ゲーム開発やCGアニメーション制作分野では、過去に関連企業が立地していた系譜を受け継ぎながら、現在も関連企業や人材の集積が形成されています。近年は市場拡大を背景に札幌への新規進出企業も増加しており、IT産業と並ぶ札幌の新たな強みとして存在感を高めています。

（４）文化：自然と近代化を背景に、西洋文化も取り込み形成された都市景観と文化

札幌の文化は、長い歴史的蓄積の上に、開拓使による計画的な都市建設と、夏は冷涼、冬は寒冷な気候条件のもとで形成されてきました。約150年という比較的短い期間で都市と文化が形づくられた札幌では、外来文化を柔軟に受け入れ、環境に適応しながら独自の文化が育まれてきたことが特徴です。

都市空間や景観においては、開拓使主導の合理的な都市計画が文化的基盤となっています。碁盤の目状に整備された街区や、公園を軸とした都市構造は、現在の大通公園や中島公園に受け継がれ、札幌の都市景観を象徴する存在となっています。また、寒冷地に対応した防寒建築技術を背景とする、西洋的な都市景観は、赤レンガ庁舎に代表される官庁建築などに見ることができます。

近代化の歴史と寒冷な気候は、食文化にも大きな影響を与えています。寒さの中で体を温める工夫や良質な水資源、酪農に適した自然条件を背景に、札幌ラーメンやジンギスカン、スイーツなど、札幌・北海道を代表する食文化が形成されてきました。

また、明治期以降に形成された都市構造は、現在の繁華街や地域文化の基盤にもなっています。すすきのに代表される繁華街は、近代化の歴史の中で生まれ、現在では札幌のナイトタイムエコノミーを象徴する存在となっています。札幌まつりや篠路歌舞伎なども、市民主体で受け継がれてきました。

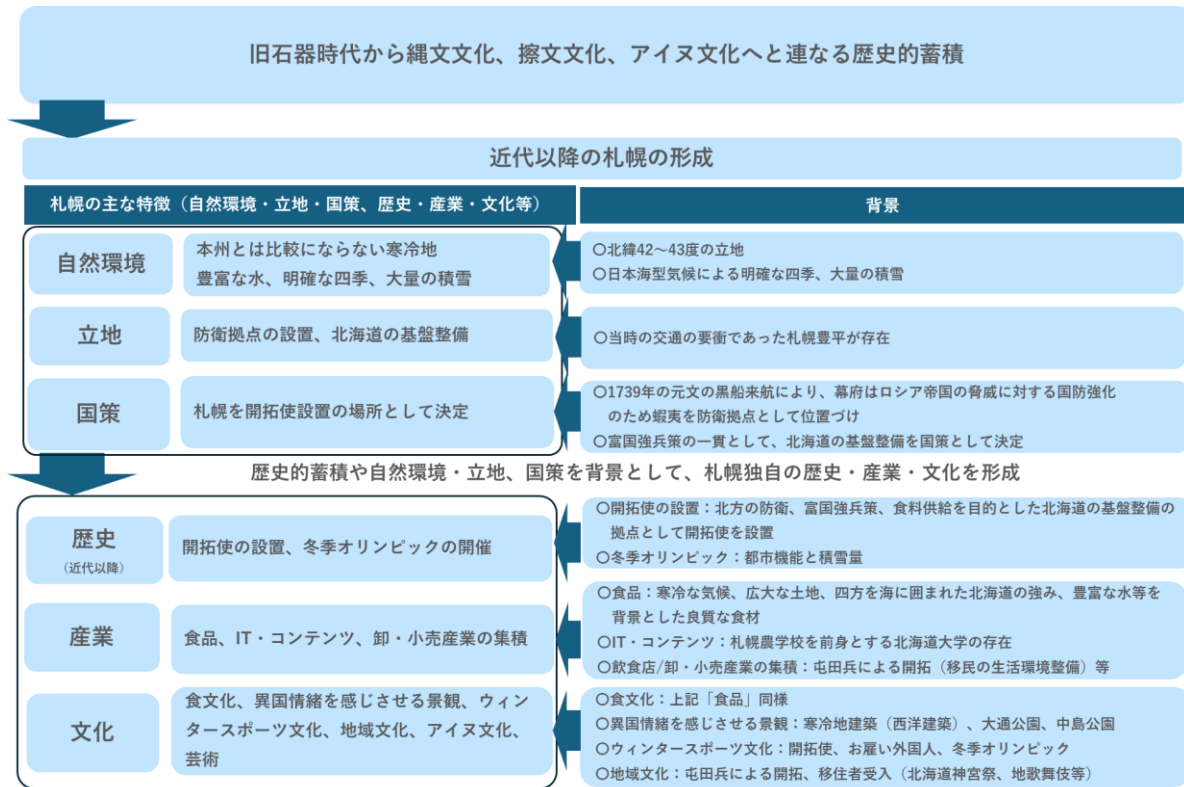
さらに、寒冷地という環境と、明治期にヨーロッパからもたらされた技術や文化は、札幌に独自のウィンタースポーツを根付かせました。スキーをはじめとするウィンタースポーツは市民に定着し、札幌の都市文化に西洋的な要素を加えています。

加えて札幌では、文化や芸術を都市の成長につなげる取組が進められています。2006年には「創造都市さっぽろ」を宣言し、文化芸術の振興を通じて、新たな価値の創出や経済・産業の発展につなげる考え方を明確にしました。札幌交響楽団やパシフィック・ミュージック・フェスティバル（PMF）、札幌国際芸術祭といった公共による取組に加え、民間主導の音楽・舞台芸術の活動や、近年では「No Maps」に代表される官民連携のコンベンションを通じて、創造的な交流と発信が行われています。

このように札幌の文化は、開拓使の歴史、冷涼・寒冷な気候、外来文化の受容、そして創造性を重視する現代的な取組が重なり合うことで形成されており、都市の成り立ちと現在の取組の双方が、札幌固有の文化的個性を形づくっています。

以上のように、札幌の自然環境、歴史、産業、文化の関係性を整理したものが図表5-4となります。現在の札幌は、長い歴史的蓄積の上に、自然環境や立地、近代における国策（国防、富国強兵、北海道の近代化）を背景に形成されてきました。こうした条件の重なりが、他都市には見られない、唯一無二の札幌の歴史、産業、文化を生み出しています。

図表 5-4 札幌の特徴：歴史（国策を含む）・立地・自然環境が産業・文化を創出



5.4.2. 札幌のコアバリュー

本戦略では、コアバリューは「時代や状況が変わっても観光地として大切に続ける価値観であり、その価値観に基づき、観光客のニーズに応える形で提供される価値の方向性を定めるもの」と定義します。コアバリューは、これまで整理をしてきた札幌の自然環境、歴史、産業、文化の特徴を踏まえ、これらが複合的に存在する札幌において「地元住民の暮らし・文化を支える価値観」や「観光客が得られる感動・発見・学び」が交差する点から導出します。

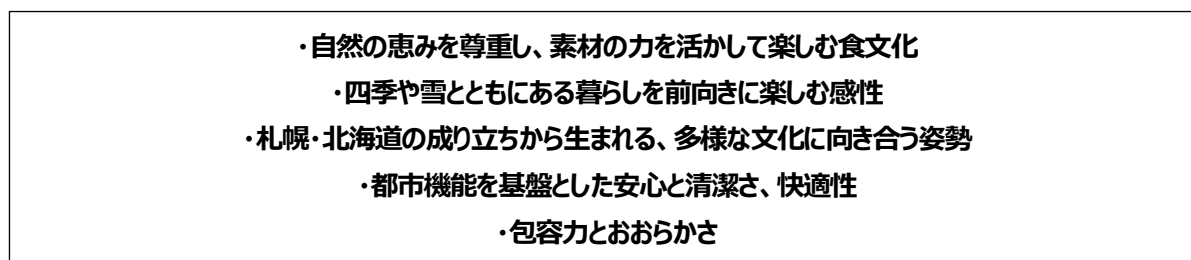
前述のとおり、札幌は、長い歴史的蓄積の上に、豊かな自然環境や立地、近代における国策を背景として発展してきました。開拓使の設置や冬季オリンピックの開催などの歴史を経て、食品、IT、コンテンツなどの産業、食文化、異国情緒を感じさせる景観、ウィンタースポーツ文化、地域文化、アイヌ文化、芸術など、多様な要素が重なり合うことで、札幌ならではの特徴が形成されました。

こうした札幌の特徴を踏まえ、市内事業者や市民を対象に実施したワークショップ⁷⁶での意見をもとに、「地元住民の暮らし・文化を支える価値観」については、「自然と共生し、四季や雪などの自然を楽しむ大都市の暮らし」、「北海道の自然環境に育まれた素材・食を大切に、楽しむ文化」、「札幌・北海道ブランドや歴史・自然環境から育まれた、強い地元愛と助け合いの精神」、「多様なひと・ことを受け入れるおおらかさ・包容力やチャレンジ精神」と整理しました。

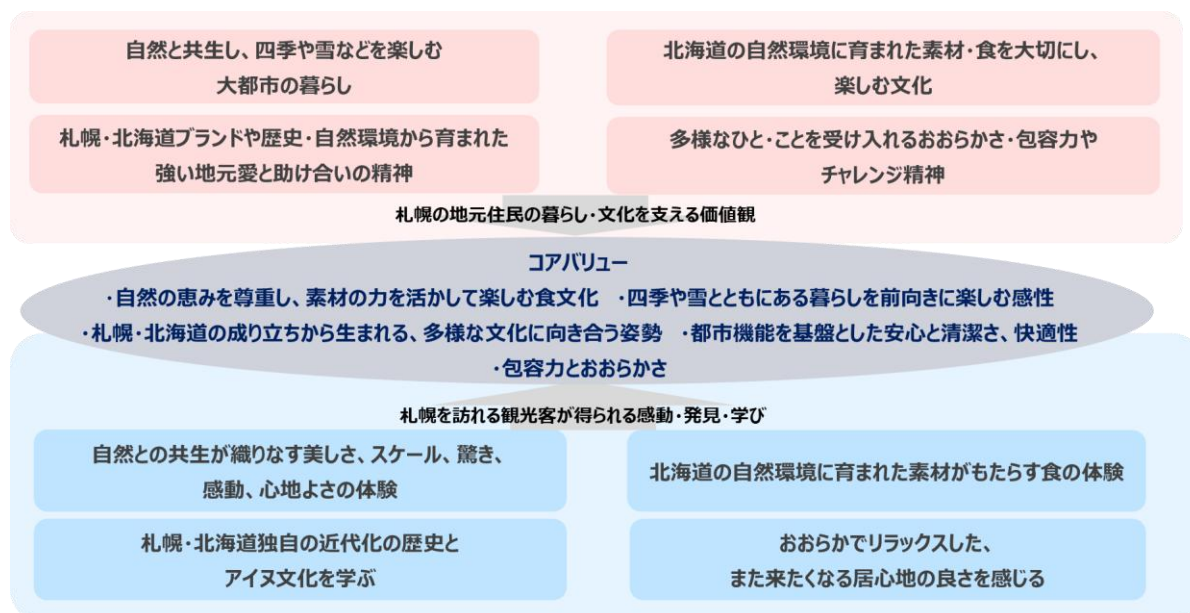
⁷⁶ 札幌市内の多様な観光関連事業者・学生を対象とした、第2回「札幌観光地経営戦略策定に向けたワークショップ『地域でつくる未来の札幌観光』(2025年11月)では、札幌の特徴を踏まえ、「地元住民の暮らし・文化を支える価値観」及び「観光客が得られる感動・発見・学び」、そしてこれらが交差する点としてコアバリューを検討しました。

また、このような札幌において「観光客が得られる感動・発見・学び」については、「自然との共生が織りなす美しさ、スケール、驚き、感動、心地よさの体験」、「北海道の自然環境に育まれた素材がもたらす食の体験」、「札幌・北海道独自の近代化の歴史とアイヌ文化を学ぶ」、「おおらかでリラックスした、また来たくなる居心地の良さを感じる」としました。

以上を踏まえ、札幌の特徴、「住民の暮らし・文化を支える価値観」、「観光客が得られる感動・発見・学び」が交差する点として、本戦略におけるコアバリューを「自然の恵みを尊重し、素材の力を活かして楽しむ食文化」、「四季や雪とともにある暮らしを前向きに楽しむ感性」、「札幌・北海道の成り立ちから生まれる、多様な文化に向き合う姿勢」、「都市機能を基盤とした安心と清潔さ、快適性」、「包容力とおおらかさ」の5つとしました（図表 5-5）。



図表 5-5 札幌のコアバリュー



5.4.3. ブランディング

コアバリューが都市の内在的な原理であるならば、ブランドコンセプトはその原理が外部に表れた姿であり、両者は裏表一体の関係にあるものです。札幌のコアバリューは、都市の歴史や風土、市民が大切にしてきた価値観に根ざしているものであり、ブランドコンセプトは、どのような価値を旅行者に届けるのかを示したものとなります。

なお、商品造成～プロモーションまでの4Pの各段階においては、本ブランドコンセプトに基づき、体験価値への翻訳（図表 5-6）、体験商品の設計（図表 5-12）を行うことが重要です。

コアバリュー：時代や状況が変わっても観光地として大切にしたい価値観であり、その価値観に基づき、観光客のニーズに応える形で提供される価値の方向性を定めるもの。

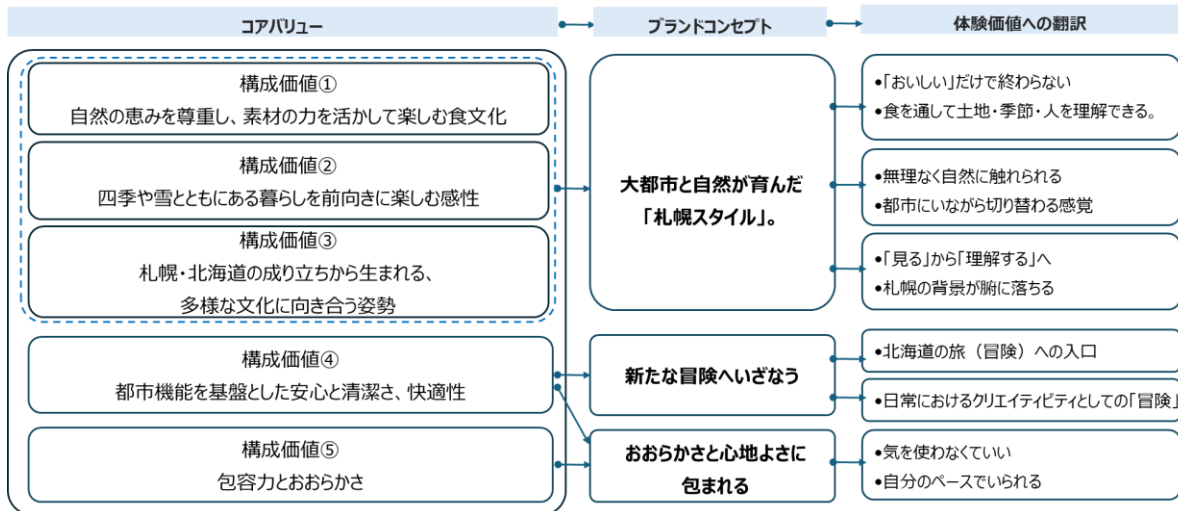
- ・自然の恵みを尊重し、素材の力を活かして楽しむ食文化
- ・四季や雪とともにある暮らしを前向きに楽しむ感性
- ・札幌・北海道の成り立ちから生まれる、多様な文化に向き合う姿勢
- ・都市機能を基盤とした安心と清潔さ、快適性
- ・包容力とおおらかさ



ブランドコンセプト：コアバリューの世界観を踏まえ、私たちが旅行者に対してどのような価値を届けていくのかを示すブランドの基本的な考え方であり、旅行者に対する約束を表現したもの。

大都市と自然が育んだ「札幌スタイル」。
おおらかさと心地よさに包まれながら、新たな冒険へいざなう

図表 5-6 コアバリュー・ブランドコンセプト・体験価値の体系



5.5. データに基づいた観光地経営の体制構築と実行

世界の成長産業である観光は、国内外の観光地との競争も激化しています。持続可能な観光の推進のため、札幌のまちとしてのブランド構築やコアバリューの明確化、STP 戦略の定期的な見直しが必要です。また、札幌の課題である繁閑差の解消、外国人旅行消費額の向上、効果的な情報発信などを図る必要があります。これらを実行するため、DMP（Data Management Platform）を構築し、データに基づいた観光地域マーケティング戦略の策定、体制構築、実行を進めます。

（１）観光地域マーケティングに必要なデータ整備

観光地域マーケティング戦略の策定や実行には適切なデータが必要であるため、観光基礎統計の整備や、デジタルデータの整備、潜在・顕在的な観光客のニーズ把握を進めます。

事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
① 観光基礎統計の整備	観光入込客数、観光消費額、延べ宿泊者数、来訪者満足度等、観光地域マーケティング戦略の策定に必要な観光基礎統計について、観光庁の共通基準や手引書等を参考としながら、統計的に有意なデータ整備を進める。	○	DMO (観光動向) 札幌市 (大規模)	実施主体	2026年～2030年
② デジタルデータの収集・整備	STP戦略や4P戦略の策定はもとより、より具体的な4Pの検討に向け、デジタルデータ（札幌における人流データ、購買データ、宿泊予約状況等）の収集・整備を進める。	○	DMO	実施主体	2026年～2030年
③ 顕在・潜在マーケティング調査・分析	顧客ポートフォリオの見直し・精査、消費額単価向上のため、まだ札幌を訪れたことがない潜在顧客に対するマーケティング調査や、既に札幌を訪れている顕在顧客について、より詳細なニーズや動向把握のための調査を実施する。さらに、競合との差別化軸を明確化し、マーケティング戦略の精度を高めるため、ブランドポジション調査を実施する。	○	DMO	実施主体	2026年～2030年

（２）観光地域マーケティングに必要なツールの整備

観光地域マーケティングに必要な多様なデータの効果的な活用のため、データの蓄積、可視化・共有、分析を可能とするツールとして、DMP（Data Management Platform）の構築を地域と連携して進めます。

事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
④ 地域と連携したDMPの構築	多様なデータの収集（提供）、可視化、分析を可能とする地域との連携によるDMP（Data Management Platform）の整備を行う。DMPの整備にあたっては、地域の関係者への講習などを通じて、使い方や活用方法の普及を行い、地域一体となった観光地域マーケティングの実施を目指す。	○	DMO	実施主体	2026年～2030年

（３）観光地域マーケティングのための体制構築

データに基づく観光地域マーケティングを進めるためには、データの収集、分析、活用に関する専門人材・機能が必要です。このため、DMOのマーケティング機能の強化を図るとともに、地域の関係者との連携体制を構築します。

事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
⑤ DMOのマーケティング機能の強化と地域との連携体制の構築	DMOは、地域における観光地域マーケティング戦略策定主体の中心として、CMOを筆頭としたマーケティングスキルを有する部門を構築し、データ収集や分析、戦略策定における地域の関係者との連携体制を構築する。		DMO	実施主体	2026年～2030年

(4) データに基づく観光地域マーケティングの推進

地域における収益の最大化を図るため、データに基づいた観光地域マーケティングの戦略策定、マーケティングミックス（4P）の実行、効果検証を推進します。

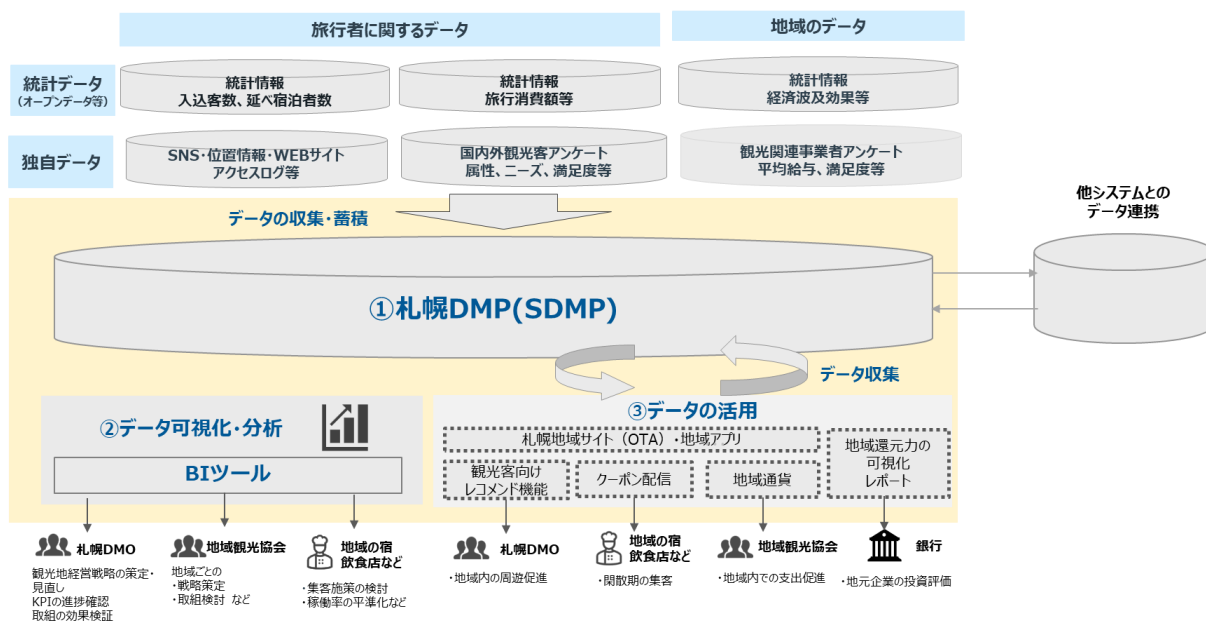
	事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
⑥	データに基づく観光地域マーケティングの推進	ターゲティングやマーケティングミックス（4P）のあらゆる場面においてデータに基づいて観光地域マーケティングを推進するとともに、データによるPDCAを行うことで収益の最大化と地域への還元を目指す。		DMO	実施主体	2026年～2030年

<DMPの活用イメージとデータの活用方針>

DMPの構築により、統計データや独自で収集する旅行者に関するデジタルデータなど、データの蓄積・可視化を行うとともに、これらのデータの分析を通じて、札幌DMOはもとより、地域内の観光協会や観光関連事業者がそれぞれ必要な戦略・施策の検討を行い、収益の最大化を図ることができる状態を目指します。

また、地域のデータとして経済波及効果や観光関連事業者の満足度、観光に対する市民の満足度などの収集・可視化・分析を行い、ビジョン達成に向けた観光地マネジメントを実行します（図表5-7、5-8）。

図表 5-7 DMPの活用イメージ



図表 5-8 データの取得事例

主な目的	主なデータの種類	取得方法	主な目的	主なデータの種類	取得方法
KGI測定	総観光消費額	統計調査	KPI測定	持続可能な観光に対する住民満足度	アンケート
	観光産業経済波及効果	統計調査		観光事業者の平均給与額	アンケート
	住民満足度	アンケート		月別来訪者の平準化率	統計調査
	観光事業者の満足度	アンケート		来訪者データ（属性、目的、ニーズ等）	アンケート
KPI測定	一人当たり旅行消費額	統計調査	STP, 4Pの策定	地域サイトのアクセス数	GoogleAnalytics等
	延べ宿泊者数	統計調査		SNS分析データ	SNS分析
	来訪者満足度	アンケート		人流データ	通信キャリア

(5) 顧客管理と顧客との共創の推進

国内でも有数の来訪者数がある観光都市札幌に適切な顧客管理の在り方について、DMPの構築と連動して検討を行います。

	事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
⑦	顧客管理の在り方の検討及び実行	国内でも有数の来訪者数がある観光都市札幌に適切な顧客管理の在り方（①対面、デジタル、②ターゲティングマーケティング、1 to 1マーケティング、③顧客との共創等）を検討し、それを踏まえた具体的な方法論の検討・実行を行う。※顧客との共創…来訪者によるSNS上での発信促進等	○	DMO	実施主体	2027年～2030年

5.6. 観光地域マーケティング戦略

5.6.1. STP 戦略

(1) セグメンテーション⁷⁷

2024 年度時点で、札幌を訪れている国内客（道外客）の居住地は、全体の約 60%が関東及び関西であり、同行者は「夫婦・パートナー」及び「友人・知人」で全体の約 50%、訪問目的は「食」（美味しいもの）が約 70%で高く、訪問回数は「1 回目」と「5 回以上」が約 30%と、初めて訪問する層とリピーターが多くなっています。また、外国人観光客は、2024 年度時点で全体の約 85%をアジアが占めており、このうち東アジアが約 70%（韓国 27%、中国 21%、台湾約 17%、香港約 6%）となっています。また、同行者は「家族」が約 30%、訪問目的は「食」（美味しいもの）が約 70%、訪問回数は「1 回目」が約 70%と高い割合となっています。

上記、札幌で把握しているデータや観光庁や JNTO の市場別調査から、札幌を訪れている観光客のセグメンテーション（類似したニーズや特性を持つ顧客グループに分けること）は、「地理的変数（居住地など）」、「行動変数（同行者、訪問回数、消費額）」、「心理的変数（来訪目的≒嗜好・ライフスタイル）」、「人口動態変数（職業、所得）」で整理することが可能であり、これらのセグメントの中で、どの変数に着目するのかを次のターゲティングで具体的に示します。

(2) ターゲティング

コアバリュー、及び上記、現在札幌を訪れている観光客の状況、環境分析を踏まえたクロス SWOT 分析から導出された施策の方向性などを踏まえ、第 1 ターゲット及び第 2 ターゲットを以下のとおり設定します。

第 1 ターゲットと第 2 ターゲットについては、KGI である「2030 年度総観光消費額 9,147 億円」及び「量より質」の考え方のもと、徐々に第 2 ターゲットへ取組の比重をシフトしていくこととしますが、今後、さらなるマーケティングの推進に加え、札幌における外国人観光客の国別消費単価や宿泊施設・交通機関などのキャパシティ、海外との直行便の就航状況などを踏まえ、より具体的な数値目標の設定を目指します。

1) 第 1 ターゲット：都市の安心基盤と自然の恵みを活かした、既存市場の質的高度化

第 1 ターゲットに訴求する主なコアバリューの構成価値は、「自然の恵みを尊重し、素材の力を活かして楽しむ食文化」、「四季や雪とともにある暮らしを前向きに楽しむ感性」、「都市機能を基盤とした安心と清潔さ、快適性」とし、こうした価値が訴求するターゲットを「安心感と快適性のもとに、都市機能と自然の恵みを楽しむ層」とします。

具体的には、発地国・地域の政治や経済の安定性、航空路線の離発着状況、JNTO の市場別概況などを踏まえ、東アジア・東南アジアのファミリー層、夫婦・パートナー、友人・知人、国内（関東・関西）の夫

⁷⁷ 国内客、および外国人観光客の「同行者」、「訪問目的」、「訪問回数」は「令和 6 年度新千歳空港における観光客動態調査」の結果、国内客の居住地は同調査結果、外国人観光客の居住地（発地）は、「令和 7 年度版札幌の観光」（宿泊者統計）のデータを使用。前者は、空港利用者を対象としたサンプル調査であり、必ずしも観光客の全構成を代表するものではない。また、後者の宿泊者統計についても、全ての宿泊者を完全に把握したものではない。このため、本分析は観光客の傾向把握を目的とした参考分析として整理している。

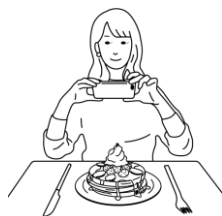
婦・パートナー、友人知人などを主ターゲットとします。ウィンターアクティビティについては、欧米豪をターゲットとした取組も進めます。

なお、現状、東アジア市場が札幌を訪れる外国人観光客全体の約70%を占めていますが、国平均の国別一人当たり旅行支出などを鑑み、今後は東南アジア市場、とりわけ一人当たり旅行支出の高いタイ・シンガポールの構成比の拡大を図ります。欧米豪市場については、ウィンターアクティビティへの高い関心、航空路線の離発着状況、ならびに現在札幌を訪れている層を踏まえ、重点的なアプローチを推進します。

ポジショニングは、「都市ならではの安心感と快適性のもとで集積された自然の恵みを楽しみ、旅の可能性が広がる拠点都市」とし、その実現に向けて、観光商品の再定義やストーリー作りによる高付加価値化を図ります。具体的には、市中心部から近接する自然体験や食文化体験、都市滞在の高度化など、都市機能と自然の恵みを両立させた高付加価値商品の造成を推進します（図表 5-9）。

図表 5-9 第1ターゲットの全体像

コアバリュー	① 自然の恵みを尊重し、素材の力を活かして楽しむ食文化 ② 四季や雪とともにある暮らしを前向きに楽しむ感性 ③ 札幌・北海道の成り立ちから生まれる、多様な文化に向き合う姿勢 ④ 都市機能を基盤とした安心と清潔さ、快適性 ⑤ 包容力とおおらかさ
訴求するコアバリュー	①②④
活用する主な資源	食、自然、雪、四季、高度な都市サービス基盤（商業・飲食の集積含む）
ポジショニング	都市ならではの安心感と快適性のもとで集積された自然の恵みを楽しみ、旅の可能性が広がる拠点都市
ターゲット	「安心感と快適性のもとに、都市機能と自然の恵みを楽しむ層」 ① 主なターゲット： ・国内（関東・関西） ・東アジア（中国、香港、台湾、韓国） ・東南アジア市場（タイ、シンガポール） ・友人・知人、夫婦・パートナー、ファミリー層 ※国内外とも ② その他 ・欧米豪（オーストラリア、アメリカ合衆国など）



2) 第2ターゲット：ダイナミックな自然と歴史を探究し、挑戦を志向する高付加価値市場の拡張

第2ターゲットに訴求するコアバリューの構成価値は、「自然の恵みを尊重し、素材の力を活かして楽しむ食文化」、「四季や雪とともにある暮らしを前向きに楽しむ感性」、「札幌・北海道の成り立ちから生まれる、多

様な文化に向き合う姿勢」とし、こうした価値が訴求するターゲットを「自然との共生や歴史の価値観を深く体感し、新たな挑戦へと踏み出そうとする層」とします。

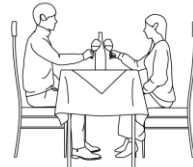
具体的には、欧米豪市場を中心とした高付加価値志向の旅行者を主対象とし、あわせてアジア市場における高付加価値セグメントへの拡張を図ります。

ポジショニングは、「自然との共生と歴史に根ざす価値観を探究し、持続可能な挑戦へと向き合える滞在都市」とします。その実現に向けて、スキーにとどまらず、市内中心部から近接するエリアにおけるアドベンチャーツーリズムやサステナブルツーリズムの高付加価値商品の造成を推進します。これにより、欧米豪市場及びアジア市場からの誘客拡大を図ります。

これらの取組を通じて、190万人都市札幌が進めている「持続可能な観光」の取組を定着させ、日本における先進的なサステナブルツーリズムの拠点として世界から評価される都市を目指します（図表 5-10）。

図表 5-10 第2ターゲットの全体像

コアバリュー	① 自然の恵みを尊重し、素材の力を活かして楽しむ食文化 ② 四季や雪とともにある暮らしを前向きに楽しむ感性 ③ 札幌・北海道の成り立ちから生まれる、多様な文化に向き合う姿勢 ④ 都市機能を基盤とした安心と清潔さ、快適性 ⑤ 包容力とおおらかさ
訴求するコアバリュー	①②③
活用する主な資源	自然、雪、四季、歴史・文化、食
ポジショニング	自然との共生と歴史に根ざす価値観を探究し、持続可能な挑戦へと向き合える滞在都市
ターゲット	「自然との共生や歴史の価値観を深く体感し、新たな挑戦へと踏み出そうとする層」 主なターゲット ・欧米豪市場 ・東南アジア市場 ・東アジア市場 ・高付加価値志向旅行者 ・サステナブル志向の MICE 参加者



さらに、長期的には、気候変動による積雪の減少という課題に対し、雪に代わる新たな資源開発の取組として、今後札幌の有力な観光資源となる可能性をもつもの（IT、クリエイティブ、医療、健康・福祉、スポーツなど）を検討し、将来的なターゲットを見据えた取組も進めていきます。

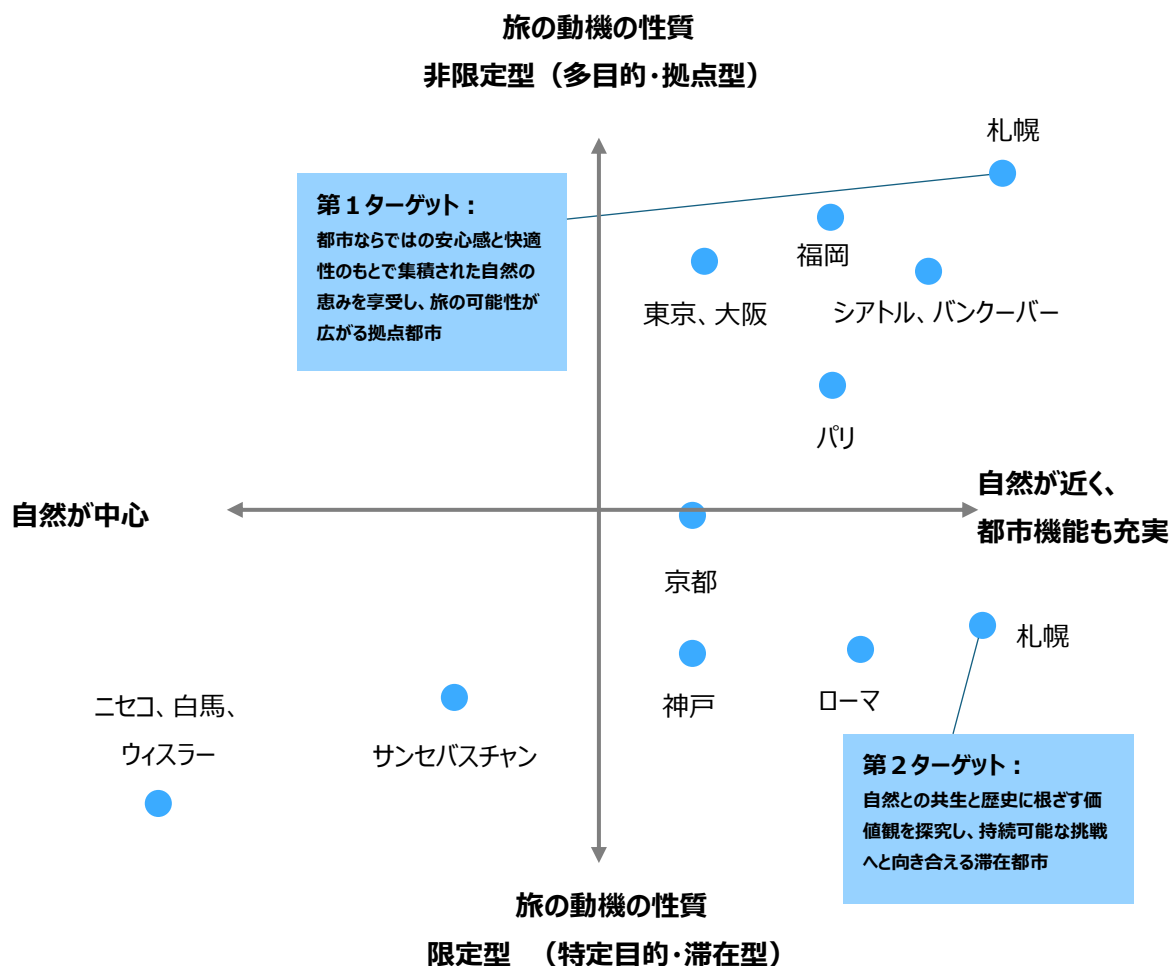
(3) ポジショニング

都市と自然の近接性、食、雪という観光資源をベースに比較分析を行った国内外の13の観光地と札幌のポジショニングを、図表5-11のとおり整理しました。

縦軸を「旅の動機の性質（非限定型（多目的・拠点型）⇔限定型（特定目的・滞在型）」、横軸を「自然が近く、都市機能も充実⇔自然が中心」と設定し、札幌の第1ターゲットは「都市ならではの安心感と快適性のもとで集積された自然の恵みを楽しむ、旅の可能性が広がる拠点都市」としてマップの右上に位置付け、第2ターゲットは「自然との共生と歴史に根ざす価値観を探究し、持続可能な挑戦へと向き合える滞在都市」とし、マップの右下に位置付けています。

第1ターゲットは、現在札幌を訪れている顧客層に対する市場における立ち位置であるのに対し、第2ターゲットは、今後開拓するターゲットに対する市場における立ち位置となります。

図表 5-11 札幌のポジショニング



5.6.2. 地域のマーケティングミックス（4P）戦略

観光庁「観光地域づくり法人（DMO）による観光地域マーケティングガイドブック」を参考に、前項で設定した STP 戦略に基づいて、第 1 ターゲット、第 2 ターゲットに対する地域のマーケティングミックス（4P）戦略を立案しました。

■ 第 1 ターゲット：都市の安心基盤と自然の恵みを活かした、既存市場の質的高度化

訴求するコアバリュー	① 自然の恵みを尊重し、素材の力を活かして楽しむ食文化 ② 四季や雪とともにある暮らしを前向きに楽しむ感性 ④ 都市機能を基盤とした安心と清潔さ、快適性
活用する主な資源	食、自然、雪、四季、高度な都市サービス基盤（商業・飲食の集積含む）
ポジショニング	都市ならではの安心感と快適性のもとで集積された自然の恵みを享受し、旅の可能性が広がる拠点都市
ターゲット	「安心感と快適性をもとに、都市機能と自然の恵みを楽しむ層」 ① 主なターゲット ・国内（関東・関西） ・東アジア（中国、香港、台湾、韓国） ・東南アジア市場（タイ、シンガポール） ・友人・知人、夫婦・パートナー、ファミリー層 ※国内外とも ② その他 ・欧米豪（オーストラリア、アメリカ合衆国など）

■ 第 2 ターゲット：ダイナミックな自然と歴史を探究し、挑戦を志向する高付加価値市場の拡張

訴求するコアバリュー	① 自然の恵みを尊重し、素材の力を活かして楽しむ食文化 ② 四季や雪とともにある暮らしを前向きに楽しむ感性 ③ 札幌・北海道の成り立ちから生まれる、多様な文化に向き合う姿勢
活用する主な資源	自然、雪、四季、歴史・文化、食
ポジショニング	自然との共生と歴史に根ざす価値観を探究し、持続可能な挑戦へと向き合える滞在都市
ターゲット	「自然との共生や歴史の価値観を深く体感し、新たな挑戦へと踏み出そうとする層」 主なターゲット ・欧米豪市場 ・東南アジア市場 ・東アジア市場 ・高付加価値志向旅行者 ・サステナブル志向 MICE 参加者

(1) プロダクト（商品造成）

1) プロダクト戦略

ターゲットに対する商品・サービスの開発・提供に関する取組方針について、以下のとおりとします。

➤ 第1ターゲット・第2ターゲット共通：体験型商品開発及びカスタマージャーニーの設計

- **高付加価値化・繁閑差の解消・域内周遊促進に資するストーリー性ある商品開発**

ターゲットの顕在・潜在ニーズの把握を通じたマーケット・インの視点やまだ誰も開拓していない新しい市場（ブルーオーシャン）を開拓する戦略の考えをもとに、地域一体となって高付加価値化、繁閑差の解消、域内周遊促進に資する資源の再定義・ストーリー性のある魅力ある体験型の商品開発を進めます。

- **カスタマージャーニーの設計による地域のブランド構築・マネジメント**

さらに、単体の観光商品づくりのみならず、「札幌観光の予約・滞在・帰国後の共有」といういわゆる「旅マエ」、「旅ナカ」、「旅アト」の一連の顧客体験として「札幌観光のカスタマージャーニー」の設計を行い、地域としてのブランド構築及びブランドマネジメントを行います。

➤ 第1ターゲット：商品・サービスの「形態」に注力

FIT 層が中心となることから、少人数でも参加可能な着地型商品や、当日観光案内所で購入可能な体験型商品の造成など、商品・サービスの「形態」に注力する方針とします。

➤ 第2ターゲット：商品・サービスの「コア」、「付随機能」に注力

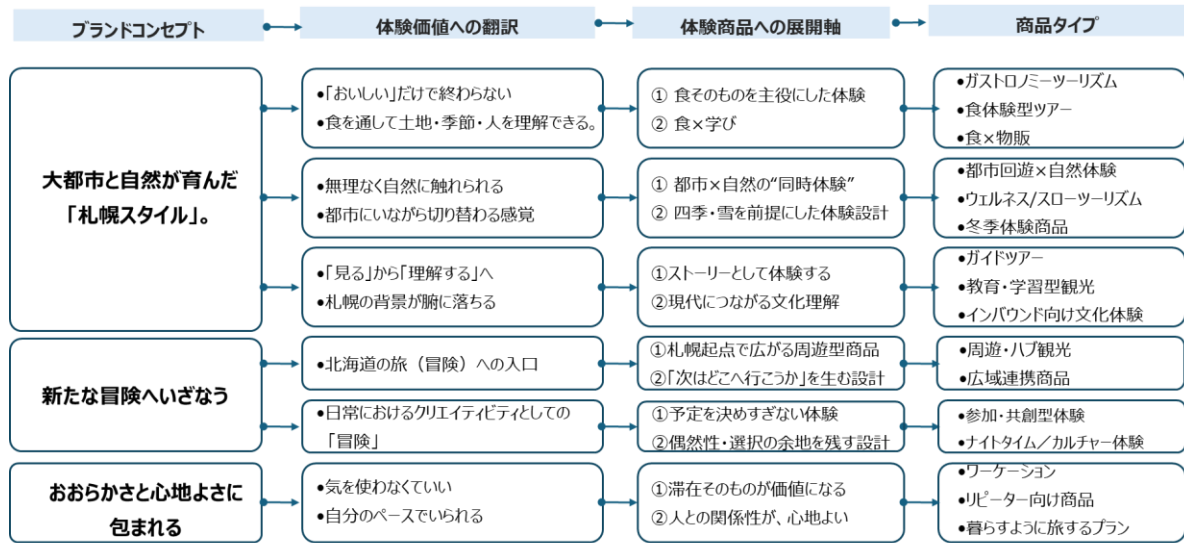
高付加価値旅行者層であり、オリジナリティや独自性の追求、品質へのこだわり、地域密着型体験の重視、持続可能性や倫理的観点からの旅行選択を行う傾向にあるため、①商品・サービスの「コア」（中核となるベネフィット（便益））、②商品・サービスの「付随機能」（コンシェルジュサービス、アフターサービスなど）に注力します。

2) プロダクト戦略に基づいた商品造成

各ターゲットに対し、札幌のプロダクト戦略に基づいた商品造成、マーケット・インの視点による商品造成（体験コンテンツなど）を行います。また、主にデジタルマーケティングを活用したカスタマージャーニーの設計を行い、ブランドマネジメントを実施します。

なお、商品造成にあたっては、コアバリューに基づくブランドコンセプトを起点とした体験商品設計体系（図表 5-12）を参照し、プロダクト戦略との整合を図ることが重要です。

図表 5-12 ブランドコンセプトを起点とした体験商品設計の体系



➤ 第1ターゲット・第2ターゲット共通の商品造成

＜プロダクト戦略に関わる商品造成の取組＞

	事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
①	札幌の商品戦略に基づいた資源の再定義、ストーリー性のある商品開発支援	観光関連事業者向けにコンテンツの企画から販売まで一連のポイントを解説したハンドブックを作成するほか、マーケティングデータを提供し、コアバリュー、STP戦略に基づいたストーリー性のある観光商品開発支援を行う。また、戦略に合致する企画や地域の課題解決（繁閑差の解消、消費額単価の向上、周遊促進等）に資する取り組みに対しコンサルティング人材を派遣し、企画、価格設定、プロモーションまで一貫した伴走支援を行う。		DMO	実施主体	2027年～2030年
②	旅行者ニーズを踏まえたマーケット・インによる商品造成支援	海外専門家・代理店等・トラベルコンサルタント等の招聘ツアー（FAMツアー）の実施により、コアバリューの精査やマーケットインの視点での商品造成の支援を行う。		DMO	実施主体	2027年～2030年
③	札幌観光のカスタマージャーニー（顧客体験）の設計によるブランド価値の向上とブランドマネジメント	札幌を訪れる人が自国で情報収集、旅の予約を行う「旅マエ」（期待形成）から、訪問し滞在を楽しむ「旅ナカ」（体験）、帰国後にその体験を共有する「旅アト」（発信・再訪）までのカスタマージャーニー（顧客体験）を設計し、各場面における徹底したブランドマネジメントを行う。		DMO	実施主体	2027年～2030年

＜第1・第2ターゲット共通の商品造成＞

	事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
④	スノーリゾート推進	「都市型スノーリゾート」としての世界的ブランド確立に向け、冬季観光コンテンツ造成に対する補助、市内スキー場の魅力アップや市内スキー場等が連携した事業への支援を行っていく。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年
⑤	スノーリゾート街なか拠点の創出	利用者の利便性向上や現地の混雑緩和等のため、都心部でのレンタル対応や一元的な情報発信など、スノーリゾートの街なか拠点の創出を行う。		事業者	提言・提案	2027年～2030年
⑥	市内観光施設・交通機関をセットにした周遊バスの検討	観光客の利便性向上と周遊促進に向けて、市内観光施設への入場券と交通機関の乗車券をセットにした周遊バスを検討し、事業者に提言する。		DMO	実施主体	2027年～2030年
⑦	ユニバーサルツーリズム推進	高齢者や障がいのある方等、誰もが札幌観光を楽しめる環境づくりのため、ユニバーサルツーリズムを支える人材の育成や宿泊施設のバリアフリー改修の支援促進等、受入環境整備や旅行需要の掘り起こしに向けた取り組みを推進する。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年

➤ 第1ターゲットを主対象とした商品造成

事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
⑧ 観光イベントの磨き上げ	来札観光客の増加・経済効果の増大につなげるため、大通公園等で開催される各種まつりや大型イベントについて、周辺の景観や環境に配慮した上で観光イベントの更なる魅力向上を図る。また、関係機関と連携し大通公園イベント用のインフラ整備（電気、水道等）を進める。		実行委員会	提言・提案	2026年～2030年
⑨ 美食のまち・さっぽろブランドの推進	札幌の食の競争力向上を目的に、関連企業の共創の場を形成することを通じたイノベーションの誘発や映像等を活用した食の魅力発信を行います。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年

➤ 第2ターゲットを主対象とした商品造成

事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
⑩ アドベンチャーツーリズムの推進	AT等のガイドツアーで活躍が期待できる英語ガイドに向けた研修、ガイドが参画する新規ツアー造成、外国人・市内観光事業者を対象としたモニターツアーの実施等により、AT関係人材の質的・量的強化やネットワークの構築を図る事業を実施していく。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年
⑪ 文化・芸術関係イベント等実施	サッポロ・シティ・ジャズやPMF、国際芸術祭の開催を通じて、文化芸術の振興及びにぎわいを創出する。		実行委員会	提言・提案	2026年～2030年
⑫ 歴史文化のまちづくり推進	札幌市・市民・有識者等が連携し、札幌市文化財保存活用地域計画に基づき、文化財の調査・活用等の取組を推進する。		協議会・札幌市	提言・提案	2026年～2030年
⑬ ガストロノミーツーリズムの推進	北海道各地の素材を扱う多様な飲食店が集積する札幌の強みを活かし、周辺地域との連携も視野に入れながらガストロノミーツーリズムを切り口にコンテンツ造成を行う。		事業者	提言・提案	2027年～2030年

(2) プライス（価格設定）

1) プライス戦略

ターゲットに対する価格設定に関する取組方針として、以下を推奨します。

➤ 第1ターゲット・第2ターゲット共通：需要基準型による高付加価値化

第1ターゲット、第2ターゲットともに、高付加価値化を基本方針とします。その実現に向けて、コストや競合地の価格水準を踏まえつつ、旅行者が価値を実感できる価格帯において、販売実績や旅行者データに基づく「需要基準型」の価格設定が行える環境整備・支援を推進します。

また、旅行者と市民とは価格に対する許容度や価値認識が必ずしも一致しないことを踏まえ、それぞれの需要特性を見極めながら、二重価格の導入についても視野に入れ検討を進めます。

➤ 第1ターゲットに対する高付加価値化の方法

主として「体験価値の高度化」により付加価値を創出します。都市機能と自然の恵みを組み合わせた魅力を再編集し、単なる消費ではなく“意味のある体験”へと転換することで価格水準の引き上げを図ります。

➤ 第2ターゲットに対する高付加価値化の方法

「体験価値の高度化」に加え、「パーソナル感の創出」や「希少性の明確化」を通じて付加価値を高めます。自然との共生や歴史に根ざす価値観を深く体感できる設計とし、限定性・専門性・独自性を価格に反映させます。

2) プライス戦略に基づいた取組

➤ 第1ターゲット・第2ターゲット共通の価格設定

	事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
①	収益の最大化に向けた価格戦略の検討	コストや競合地域の価格設定をにらみながら、需要基準型で旅行者に価値を感じてもらえる金額の範囲で最適な値付けを目指す。また、価値を感じてもらえる金額が市民と観光客で必ずしも一致するとは限らないことから、それぞれの需要をにらみながら二重価格を導入することも視野に入れる。	○	事業者	提言・提案	2027年～2030年

(3) プレイス（販路設定）

1) プレイス戦略

ターゲットに対する販路設定に関する取組方針として、以下を推奨します。

➤ 第1ターゲット：バランス型

マス層（FIT層）がターゲットであるため、①販売規模、②在庫管理、③データ収集、④ブランドコントロールのバランスを踏まえた販路選択を行います。販路については、旅行会社（大手旅行代理店など）、OTAを中心とした販売、観光案内所やホテルコンシェルジュを中心とした販売の検討を行います。

➤ 第2ターゲット：在庫管理、ブランドコントロール、データ収集を重視

高付加価値旅行者層がターゲットであるため、販売数よりも、在庫管理、ブランドコントロール、データ収集を重視した販売を行います。販路としては、特化型旅行会社や現地ホテルのコンシェルジュ（高付加価値旅行者向けなど）、MICEの主催者やPCO⁷⁸（アフターコンベンションなど）を想定します。

2) プレイス戦略に基づいた取組

地域の販路開拓の方法のひとつとして、地域OTAの構築の検討を行います。

	事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
①	地域OTAの構築の検討	旅行者の利便性向上や周遊促進を図るため、地域全体を包括する情報発信、予約、決済機能をシームレスに提供するウェブサイト等の構築を検討する。	○	DMO	実施主体	2027年～2030年

⁷⁸ Professional Congress Organizer の略。さまざまな会議、学会などの企画・運営を総合的にサポートし、サービスを提供する会社。
https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjrmc/53/3/53_245/_pdf

(4) プロモーション

1) プロモーション戦略

ターゲットに対するプロモーションに関する取組方針を以下のとおりとします。

➤ 第1ターゲット・第2ターゲット共通：ターゲットの態度に応じたメディアの選定、一元的な情報発信

第1ターゲット、第2ターゲットとも、ターゲットの態度（興味を持つ、行動する、など）に応じたメディアの選定（広告、広報活動、販売促進、人的販売、口コミ）とし、具体的な戦術として、ターゲットの態度に応じたメッセージング、メディア選定、クリエイティブの作成を行う方針とします。

また、地域一体となったウェブサイトによる情報発信やカスタマージャーニーに沿ったレコメンドなどのプロモーションを通じて、顧客体験の向上を図ります。

2) プロモーション戦略に基づいた取組

➤ 第1ターゲット・第2ターゲット共通のプロモーション

	事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
①	カスタマージャーニーに基づいたプロモーションの実施	カスタマージャーニーに基づいた「旅マイ」、「旅ナカ」、「旅アト」の潜在・顕在顧客に対するプロモーションを、国内・国際市場に向けて行う。各市場の動向を踏まえ、WEB・SNSの活用、招請事業、現地商談会・旅行博の出展、観光レップの設置等を実施する。	○	DMO	実施主体	2026年～2030年
②	観光情報発信	観光情報サイト「ようこそさっぽろ」及び各種SNSサービスを活用した複合的情報発信を行うとともに、旅行者のさらなる利便性向上や周遊促進を図るため、より効果的な情報発信を検討する。	○	DMO	実施主体	2026年～2030年
③	GoogleMapを有効活用するための市内事業者等への運用支援	GoogleMapを有効活用するために必要となるGoogleビジネスプロフィールの登録方法や有効活用の方法、その効果等を市内事業者に認識してもらうため、説明会などの導入支援を実施。		DMO	実施主体	2026年～2030年
④	GoogleMapを活用した効果的な情報発信	旅ナカで国内外の観光客の多くが利用しているGoogleMapを有効活用し、地域の情報を観光客にしっかりと届けられる環境を整備する。		事業者	提言・提案	2026年～2030年
⑤	海外SEO対策	SEO対策として海外サーバーから「ようこそさっぽろ」に誘導するためのランディングページを開発する。		DMO	実施主体	2026年～2030年
⑥	AI検索最適化のための取組	今後増えてくるであろうAI検索における回答に引用されるような情報発信体制を整備する。		DMO	実施主体	2026年～2030年
⑦	戦略的な都市間連携プロモーションの推進（海外含む）	PR連携や観光地魅力アップに向けた連携施策の実施により相互送客の強化を図る。 ※直行便維持のためのアウトバウンド促進を含む		DMO	実施主体	2026年～2030年
⑧	DMOのブランディングと認知度向上	市民・観光客・事業者からの認知と信頼を高め、DMOのブランド力を強化するための施策を検討する。本施策により、地域の魅力を象徴する統一的なイメージを構築し、情報発信の一貫性を高めることで、DMOの役割や活動内容をより分かりやすく伝えていく。		DMO	実施主体	2026年～2030年

➤ 上記以外のプロモーション

繋関差対策や、将来的な札幌観光のファン・リピーター創出に向け、卒業旅行、修学旅行誘致プロモーションを強化します。

	事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
⑨	卒業旅行、修学旅行誘致プロモーションの強化	繋関差対策、将来に向けた札幌観光のファン・リピーターの創出を目的として、卒業旅行、修学旅行の誘致を強化する。		DMO	実施主体	2026年～2030年

5.7. 観光地域マネジメント戦略

5.7.1. 北海道の拠点都市としての強化と戦略的な広域連携

札幌は、ブランド力の高い北海道の拠点であり、近隣にもブランド力の高い都市が存在しています。こうした強みを戦略的に生かし、札幌、近隣観光地、そして北海道全域が相互に寄与、発展するよう、北海道の観光拠点としての機能強化と戦略的な広域連携を進めます。なお、広域連携にあたっては、北海道観光機構や北海道運輸局との連携を図ります。

(1) 北海道観光の拠点としての戦略的な広域連携体制の構築

北海道観光の拠点としての札幌の機能強化を図るとともに、近隣都市、及び道内全域との広域連携を戦略的に進めるため、道内各地域とのネットワーク化の推進などを進めます。

	事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
①	広域連携推進の検討	札幌を拠点とした広域周遊ルートの策定、相互送客やプロモーションの実施による効果的な誘客、MICE連携等に向け、戦略的な広域連携推進の検討を進める。		DMO	実施主体	2027年～2030年
②	広域連携都市とのデータ連携の検討	広域連携都市・近隣他都市との連携において、実効性を高めるためのデータ連携の可能性について検討する。	○	DMO	実施主体	2027年～2030年

(2) 札幌を拠点とした持続可能な広域連携観光の推進

構築した広域連携体制を基軸に、広域周遊商品の造成・販売や、北海道の食の集積地としての魅力発信などの取組を推進します。

	事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
①	広域周遊商品の造成・販売	札幌を拠点とした効率的な周遊を促進できるよう、新たな商品造成に資するデータを提供するとともに、既存商品の紹介を含めたプロモーションに取り組んでいく。	○	DMO	実施主体	2027年～2030年
		札幌を拠点とした効率的な周遊を促進できる、新たな商品造成やプロモーションに取り組んでいく。		事業者	提言・提案	2027年～2030年
②	「北海道の食のショーケース」としてのブランド価値向上	札幌の北海道の食の集積地としての魅力を強化し、戦略的に発信していくため、札幌市内の観光事業者（宿泊、飲食店等）に域内（北海道内）調達を呼びかけ、「北海道の食のショーケース」としてブランド価値を高める。		DMO	実施主体	2027年～2030年

5.7.2. マネジメント区域における環境整備の方針

地域一体となった受入環境の面的整備として、STP 戦略に基づいた多言語対応、キャッシュレスをはじめとした DX 推進、ガイドの育成、観光施設への交通アクセスの改善、シームレスな周遊ルートの検討、オーバーツーリズムへの対応などを行います。

(1) 基礎的な受入環境整備

札幌における多言語対応、手荷物問題（手荷物預かり、配送）、食事提供、キャッシュレス対応や DX 化などの基礎的な受入環境について、現状把握及び旅行者や事業者側双方のニーズ把握を行った上で、

必要な対策の検討・実行を行います。

<実施事業>

事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
① おもてなし推進	①市内観光案内所で活動する観光ボランティアの活動やスキルアップのための研修実施等を支援する。 ②札幌おもてなし委員会の事務局である札幌商工会議所や民間事業者と協力して、市内事業者向けの多言語対応支援やバリアフリー対応店舗の情報発信等の取組を実施する。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年
	観光マップ等の情報更新、増刷。		DMO	実施主体	2026年～2030年
	地域の観光資源開発等による観光客に対するおもてなしの向上を図る。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年
② 観光客受入環境整備	観光客の満足度向上及び再訪率増加のため、無料Wi-Fiの運用、観光案内サイン及び総合案内板の維持管理、観光バス対策、観光施設や宿泊施設に対する施設整備等への補助等の受入環境整備を実施する。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年
③ 観光案内所運営	観光情報を提供する観光案内所（北海道さっぽろ観光案内所、大通公園観光案内所）を運営し、観光客のおもてなしを推進する。 また、都心部における観光案内機能の在り方について検討するとともに、設置場所、運営方法等について調査を行う。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年
④ 外国人の医療受診支援	外国人患者の医療機関受診に係る予約・問い合わせや受診時の通訳支援を行う。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年
⑤ 宿泊・観光・公共交通施設のユニバーサル化推進	宿泊・観光・公共交通施設において外国人や障がいのある方など、様々なバックグラウンドを持った観光客を受け入れるためのユニバーサル化を推進する。 車いす等で移動できるバリアフリー経路の情報発信や、介助手配等の情報を異なる交通機関の間で共有できる仕組みを構築する。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年
⑥ 宿泊施設のDX推進	宿泊施設のDX推進に向けて専門のアドバイザーによる伴走支援を実施し、企業の課題把握、ITツール導入等による業務効率化・生産性向上を図る。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年

<DMO が将来、地域で取り組みたいと考えている事業（実施主体、実施時期未定）>

事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
⑦ 冬期旅行者の安全対策	冬期に札幌を訪れる旅行者が安心して観光を楽しめるよう、除排雪の最適化やステッキ等補助器具の貸し出しなどを行い、積雪や凍結した路面の移動をサポートする。			DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業 (実施主体、実施時期未定)	
⑧ 多言語対応	現状調査、および旅行者や関係事業者のニーズ調査を実施した上で、必要な対策の検討及び事業を実施する。			DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業 (実施主体、実施時期未定)	
⑨ 手荷物問題の解消	現状調査、および旅行者や関係事業者のニーズ調査を実施した上で、必要な対策の検討及び事業を実施する。			DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業 (実施主体、実施時期未定)	
⑩ 多様な食文化・食のバリアフリー実現に向けた支援と、旅行者に向けた分かりやすい情報発信	現状調査、および旅行者や関係事業者のニーズ調査を実施した上で、必要な対策の検討及び事業を実施する。			DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業 (実施主体、実施時期未定)	
⑪ ICT活用を基盤とした、キャッシュレス対応等を含む受入環境のDX推進	現状調査、および旅行者や関係事業者のニーズ調査を実施した上で、必要な対策の検討及び事業を実施する。			DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業 (実施主体、実施時期未定)	
⑫ スマートゴミ箱の設置推進	現状調査、および旅行者や関係事業者のニーズ調査を実施した上で、必要な対策の検討及び事業を実施する。			DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業 (実施主体、実施時期未定)	
⑬ 給水スポット設置	市内の公共施設・観光施設等にマイボトル専用の給水スポット（ウォーターサーバー）を設置する。観光客の利便性向上だけでなく、使い捨てプラスチック容器の発生抑制及び削減、札幌市の水の清らかさのPRとしても活用する。			DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業 (実施主体、実施時期未定)	

(2) 二次交通の整備

札幌観光における不満の第一位である「移動のしづらさ」を解決するため、具体的にどのエリアにおける移動・アクセスに課題があるのか、人流データなど客観的なデータに基づいて把握・分析を行い、課題解決に資する取組の検討、実証実験を行います。また、丘珠空港の利活用推進や札幌駅バスターミナル整備、シェアサイクルの利用推進なども進めていきます。

<実施事業>

	事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
①	丘珠空港利活用推進	「丘珠空港の将来像」の実現に向けて、滑走路延長を含む空港機能強化や空港周辺の賑わい創出等の取組の実施に向けた検討、路線の誘致やPR活動等を実施し、丘珠空港の利用促進を図る。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年
②	北5西2地区バスターミナル整備	札幌駅周辺に分散する市内路線バス乗降場等の集約や交通結節点の強化を図り、周辺の再開発と一体的な交通ターミナルの実現を目指すし、事業者に対し、北5西2地区バスターミナル整備に係る事業費を補助します。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年
③	シェアサイクルの利用推進	シェアサイクル事業者との連携により、利用者のニーズを考慮したサイクルポートの配置を行うことで、観光客等が利用しやすい環境を整える。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年

<DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業（実施主体、実施時期未定）>

	事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
④	客観的なデータに基づいた二次交通対策	市内観光において、人流データ等をもとにアクセスに課題のあるエリアを特定するための調査を行う。		DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業（実施主体、実施時期未定）		
⑤		調査結果を踏まえ、効果的な二次交通手段を検討し、事業者と連携して導入に向けた実証実験を行う。		DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業（実施主体、実施時期未定）		
⑥	南区観光施設循環バスの検討	公共交通アクセスの課題を解消することでエリア全体の魅力を高めることを目的に、定山溪・豊平峡方面、芸術の森・頭大仏方面、八剣山・小金湯方面の観光施設を効率的に回遊できる交通手段の整備を検討する。また、周遊性を促進するための乗り放題バスや観光施設利用料とのセット券などの導入も検討する。		DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業（実施主体、実施時期未定）		

(3) ガイドの確保・育成

札幌には、現在、札幌観光ガイドの会によるボランティアガイドの他、ATガイドなど様々なガイドが存在しています。市内ガイドの実態把握を踏まえ、国内外の事例やニーズをもとにSTP戦略に基づいた札幌の観光ガイドのあり方を検討し、必要なガイドを体系的に育成します。

<実施事業>

	事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
①	【再掲】おもてなし推進	①市内観光案内所で活動する観光ボランティアの活動やスキルアップのための研修実施等を支援。 ②札幌おもてなし委員会の事務局である札幌商工会議所や民間事業者と協力して、市内事業者向けの多言語対応支援やバリアフリー対応店舗の情報発信等の取組を実施。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年
		観光マップ等の情報更新、増刷。		DMO	実施主体	2026年～2030年

<DMO が将来、地域で取り組みたいと考えている事業（実施主体、実施時期未定）>

	事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
②	札幌市内のガイド実態調査	現状、札幌観光ガイドの会によるボランティアガイドの他、ATガイドなど様々なガイドが存在する中、ガイドの分野・種類・多言語対応・人数等の実態把握を行う。			DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業 (実施主体、実施時期未定)	
③	札幌におけるガイドの在り方検討	札幌におけるガイドの在り方について、国内外の事例やニーズをもとに体系的に整理・検討を行う。			DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業 (実施主体、実施時期未定)	
④	札幌ガイド育成	札幌におけるガイドの在り方検討にて導出された方針に基づき、ガイド育成事業を実施する。			DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業 (実施主体、実施時期未定)	

(4) オーバーツーリズムへの対応

交通機関の混雑や観光客のマナー違反によるトラブルなどいわゆるオーバーツーリズムについて、未然防止を含めた対応を進めます。

<実施事業>

	事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
①	観光交通対策関連事業	手ぶら観光の充実や交通利用の分散化等の強化のほか、観光バスの路上駐停車対策として、巡回整理業務の強化や一時乗降所の増設に向けた調査、混雑している札幌駅北口駅前広場の交通整理の強化を行う。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年
②	二重価格の導入の検討	旅行者に対しては、コストや競合地域の価格設定をにらみながら、需要基準型で旅行者に価値を感じてもらえる金額の範囲で最適な値付けを目指す。また、価値を感じてもらえる金額が市民と観光客で必ずしも一致するとは限らないことから、それぞれの需要をにらみながら二重価格を導入することも視野に入れる。【再掲】	○	事業者	提言・提案	2027年～2030年

<DMO が将来、地域で取り組みたいと考えている事業（実施主体、実施時期未定）>

	事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
③	外国人観光客向けマナー啓発	公共空間、公共交通、宿泊施設等の利用等に関する、外国人観光客向けの多言語マナー啓発動画やパンフレットの作成を行い、観光関連事業者を中心とした関連施設での発信を行う。			DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業 (実施主体、実施時期未定)	

5.7.3. 観光による受益を広く地域に行きわたらせる方針

観光による受益を地域に広く波及させる方法として、地産地消や産業観光の推進などによる経済波及効果の最大化と、観光教育の導入や市民と観光客の交流機会の創出、宿泊税の市民生活への還元などによる観光誘客と地域住民の幸福度・豊かさの両立を進めます。

(1) 観光による経済波及効果の最大化

札幌が北海道の拠点であること、特に食の集積地であるという点を魅力として強化し北海道全体への経済波及効果を創出するため、市内事業者に域内調達を呼びかけ、地産地消の推進を図ります。また、産業観光の推進や海外への商品輸出と連携した誘客の推進による経済波及効果の拡大を図ります。

<実施事業>

	事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
①	【再掲】「北海道の食のショーケース」としてのブランド価値向上	札幌の北海道の食の集積地としての魅力を強化し、戦略的に発信していくため、札幌市内の観光事業者（宿泊、飲食店等）に域内（北海道内）調達を呼びかけ、「北海道の食のショーケース」としてブランド価値を高める。		DMO	実施主体	2027年～2030年
②	札幌の魅力を発信する産業観光の推進	市内製造業（製菓、製麺、酒類、加工品（乳製品等））やその他産業（スキー場、メディア等）の産業観光の推進により、体験価値を通じた高付加価値化を目指すとともに、札幌の食や雪などの魅力の背景を伝えることで、札幌のファンを増やし、関係人口や移住者増につなげる。 ※産業観光…地域の産業や生産活動を観光資源として活用し、観光客にそのプロセスや文化を体験させる新しい観光形態		事業者	提言・提案	2027年～2030年
③	商品・サービスの海外展開と連携した誘客体制の構築	札幌市の食を中心とした製品の海外展開を行う際、札幌への観光誘客プロモーションと連携して行う体制を構築する。		DMO	実施主体	2027年～2030年
④	観光における繁閑差解消に向けた取組の検討・実施	補助金等による効果的な支援を行い、閑散期の誘致・開催を促進するほか、誘客が見込める大規模イベント等の新たな観光コンテンツを造成する。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年

<DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業（実施主体、実施時期未定）>

	事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
⑤	地元人材と事業者のマッチングを促進する取組の検討・実施	地元人材の観光事業者への就業・活躍を促進する仕組みやネットワークづくりを進める。		DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業（実施主体、実施時期未定）		

(2) 時間帯及び季節間の需要の平準化の方針

札幌の課題である繁閑差を解消するため、MICEの戦略的誘致や商品開発、大規模イベントなどの新たなコンテンツ造成に加え、ファン・リピーター創出という長期的な視点も踏まえた卒業旅行・修学旅行の誘致などを進めます。

<実施事業>

	事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
①	MICE推進事業強化	国内会議・国際会議開催動向調査を通じてターゲットを明確化することで、プロモーションの確度向上、魅力的なコンテンツ造成によるアフターコンベンションの充実を図り、MICEの継続誘致と開催効果の最大化につなげる。なお、MICE開催については、繁閑差の解消も視野に入れ、誘致戦略を展開する。また、経済波及効果調査を通じて開催効果を見える化する。		札幌市 コンベンション ビューロー	提言・提案	2026年～2030年
②	【再掲】札幌の商品戦略に基づいた資源の再定義、ストーリー性のある商品開発支援	観光関連事業者にマーケティングデータを提供することで、コアバリュー、STP戦略に基づいたストーリー性のある観光商品開発支援を行う。また、戦略に合致する企画や地域の課題解決（繁閑差の解消、消費額単価の向上、周遊促進等）に資する取り組みに対しコンサルティング人材を派遣し、企画、価格設定、販路開拓、プロモーションまで一貫した伴走支援を行う。		DMO	実施主体	2027年～2030年
③	【再掲】卒業旅行、修学旅行誘致プロモーションの強化	繁閑差対策、将来に向けた札幌観光のファン・リピーターの創出を目的として、卒業旅行、修学旅行の誘致を強化する。		DMO	実施主体	2026年～2030年
④	【再掲】観光における繁閑差解消に向けた取組の検討・実施	補助金等による効果的な支援を行い、閑散期の誘致・開催を促進するほか、誘客が見込める大規模イベント等の新たな観光コンテンツを造成する。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年

(3) 観光誘客と地域住民の幸福度・豊かさの両立

持続可能な観光の推進には、観光誘客と地域住民の幸福度・豊かさの両立を図ることが必要です。観光誘客による経済波及効果が大きくなることで、関連事業者の収益が上がり、観光従事者への還元につながるのに加え、札幌市の税収が増加し、福祉や子育てなど様々な施策の充実にもつながります。また、観光

客の受入体制を整えるためにまちのバリアフリー化や二次交通の整備を進めることは、地域住民の利便性向上や暮らしやすさにも寄与します。

一方で、札幌市民の観光に対する感情が悪化しているデータがあることから、観光に対する理解を促進し、市民の満足度を向上させることも重要です。そのため、教育機関と連携した観光教育、市民と観光客の交流機会の創出、外国人のマナー啓発、宿泊税を市民へ還元する取組などを実施します。地域に賑わいが創出され、観光客が札幌の自然や歴史、文化に関わることにより、市民自らもその価値を再認識し、札幌への愛着や誇りを醸成する好循環の創出につなげていきます。

<実施事業>

	事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
①	観光による受益の市民への定期的な情報発信	市民に観光による受益をしっかりと認識してもらえよう、観光による経済波及効果や宿泊税の活用によるまちの充実について、定期的に情報発信を行う。		DMO 札幌市	実施主体	2026年～2030年

<DMO が将来、地域で取り組みたいと考えている事業（実施主体、実施時期未定）>

	事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
②	教育機関と連携した観光教育の実施	小中高の各段階において観光産業の重要性を伝えるための観光教育を実施する。			DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業 (実施主体、実施時期未定)	
③	市民と観光客の交流機会の創出	札幌市民の観光に対する理解促進、また、観光客が地域を知る機会の創出のため、市民と観光客が交流する機会を創出する。 ※観光地での写真撮影をはじめとする各種ボランティア活動、市民と観光客が一緒に行う体験メニュー等			DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業 (実施主体、実施時期未定)	
④	【再掲】外国人観光客向けマナー啓発	公共空間、公共交通、宿泊施設等の利用等に関する、外国人観光客向けの多言語マナー啓発動画やパンフレットの作成を行い、観光関連事業者を中心とした関連施設での発信を行う。			DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業 (実施主体、実施時期未定)	
⑤	市民が観光施設やコンテンツに触れる機会の増加（無料デーの設定など）	市民が観光施設やコンテンツに触れる機会を増やし、地域の魅力を再認識し、観光地としての価値を理解することで、市民が地域に誇りと愛着を持ち、地域の魅力発信を担う存在となることを目指す。			DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業 (実施主体、実施時期未定)	

5.7.4. 持続可能な観光に関する方針

(1) 観光人材の確保・育成

観光人材不足が課題となっている中、持続可能な観光の推進に向けた人材確保・育成が必要です。地元人材や外国人人材の就業・活躍の促進に向けた支援を行うとともに、観光関連従事者の平均給与額を把握し、事業者にフィードバックを行うことで従業員の待遇改善につなげます。また、札幌市内の高等教育機関や専門学校との連携による観光人材の確保・育成を推進します。

<実施事業>

	事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
①	観光人材の確保・育成に向けた検討	観光人材を質と量双方の観点から確保・育成するため、必要なスキルセットや需要と労働供給のギャップの可視化に向けた施策等について検討・提言する。		DMO	実施主体	2026年～2030年
②	観光関連従事者の平均給与の把握、およびフィードバック	観光庁の必須KPIとなっている観光関連従事者の平均給与額を把握し、事業者にフィードバックを行い、従業員の待遇改善につなげる。		DMO	実施主体	2026年～2030年
③	学術機関と観光関連企業の橋渡し	観光人材確保に向け、地域の教育機関や観光関連企業を繋げ、地域として一体感を持った施策を実施する。 ・観光客へのアンケート調査を大学と連携して実施することで、学生の観光に対する興味関心を醸成するとともに学術的なデータとしても活用する。 ・大学等での観光関連講義にDMO・事業者から講師を派遣することで、札幌観光の現状について理解を深める。 ・観光関連企業のインターン制度を企画し、学術機関と企業の連携による人材育成を推進する。		DMO	実施主体	2026年～2030年
④	世界水準の観光サービスを学ぶ機会の提供	宿泊業・飲食業など観光産業を担う人材が、世界水準のサービスホスピタリティを現地で学ぶ機会の創出を検討する。 グローバルな視点と実践的スキルを身に付け、地域の観光産業全体の質的向上と国際競争力の強化につなげる。		DMO	実施主体	2027年～2030年
⑤	【再掲】ユニバーサルツーリズム推進	高齢者や障がいのある方等、誰もが札幌観光を楽しめる環境づくりのため、ユニバーサルツーリズムを支える人材の育成や宿泊施設のバリアフリー改修の支援促進等、受入環境整備や旅行需要の掘り起こしに向けた取り組みを推進する。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年

<DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業（実施主体、実施時期未定）>

	事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
⑥	【再掲】地元人材と事業者のマッチングを促進する取組の検討・実施	地元人材の観光事業者への就業・活躍を促進する仕組みやネットワークづくりを進める。			DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業 (実施主体、実施時期未定)	
⑦	外国人人材の登用	宿泊、交通、飲食、観光施設などにおける外国人人材の登用促進に向けた支援を行う。			DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業 (実施主体、実施時期未定)	

(2) 持続可能な観光の推進

札幌では、持続可能な観光の推進のため、地域一体となった GSTC-D 及び GSTC-I に基づく認証取得を今後さらに進めて行くとともに、観光を通じて、自然環境・自然遺産や、札幌にある文化遺産・歴史的価値のある資産をどのように保全・活用できるのかについて検討を行います。

<実施事業>

	事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
①	GSTC-Dの取得および域内事業者のGSTC-I認証取得支援	DMOとしてGSTC-D基準に基づく認証の取得、および域内事業者のGSTC-I基準に基づく認証取得の支援を行います。		DMO 札幌市	実施主体	2026年～2030年
②	destinations ペイ導入の検討	環境にやさしい移動手段の利用や環境保護活動への参加など、責任ある観光をおこなった観光客に対して、無料体験や割引きなどの特典を提供するプログラムの導入を検討する。		DMO	実施主体	2027年～2030年

＜DMO が将来、地域で取り組みたいと考えている事業（実施主体、実施時期未定）＞

事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
③ 環境・文化の保全に関する仕組みの構築	観光を通じて、自然環境・自然遺産や、札幌にある文化遺産・歴史的価値のある資産をどのように守り伝えるとともに活用できるのかについて検討を行う。具体的には、観光を通じた保全活用を行う資産のリストアップを行う。			DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業 (実施主体、実施時期未定)	

5.7.5. 新たな産業・資源の活用による魅力・活力の創出

気候変動を含む札幌を取り巻く外部環境の変化を想定し、新たな産業・資源の活用による魅力・活力の創出が必要です。そのため、札幌で萌芽しているコンテンツ産業などの潜在的資源の調査を行い、調査結果に基づいた新たな魅力づくりに関する資金調達、人材確保、起業支援などの検討を行います。また、スポーツツーリズムやロケ地ツーリズムなど、新たな魅力としてのポテンシャルを持つ資源を活用した取組を進めます。

事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
① 新たな魅力創出に向けた潜在資源調査・分析	気候変動による雪の減少等を見据え、中長期的に新たな札幌の魅力創出に向けた潜在資源調査を実施します。		DMO	実施主体	2026年～2030年
② 観光事業者のマーケティングサポート	DMPに集約したデータをもとに、観光事業者のマーケティングや分析の支援を実施する	○	DMO	実施主体	2027年～2030年
③ スポーツイベントの誘致及びスポーツツーリズムの推進	スポーツイベントの誘致等を戦略的に行うため、国際競技大会や合宿の誘致、関係団体や道内自治体と連携したスポーツツーリズムを推進する。 ・スポーツ（eスポーツ含む）を契機とした観光コンテンツの造成や自走化などを支援し、スポーツ目的の旅行者の増加を図る。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年
④ コンテンツ産業との連携による観光誘客	札幌フィルムコミッションによる国内外におけるロケ誘致の強化との連携を図り、観光プロモーションやロケ地ツーリズムを推進する。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年

5.7.6. 観光危機管理の向上

災害の激甚化・頻発化は、観光産業に大きな影響を与えます。災害による被害の最小化を図るため、「観光危機管理計画」の策定、計画に基づく訓練の実施、災害時及び災害後の観光客の安全確保及び風評被害払拭のための観光危機管理に関するコミュニケーション戦略を検討・実行します。

＜実施事業＞

事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
① 観光事業者に対する危機管理意識の醸成	自然災害やパンデミックなどの観光危機に柔軟で強く、回復力のある（レジリエントな）観光産業の育成のため、セミナーの開催やコンサルティングによる観光事業者に対する危機管理意識の醸成を進める。		DMO	実施主体	2027年～2030年
② 備蓄物資整備及び観光関連施設の災害対策支援事業	災害時の観光客対策として、備蓄物資（パン・飲料水）の増強を行う。災害等による停電発生時における帰宅困難旅行者の滞在場所として、協定を締結し、「民間一時滞在施設」を確保する。また、当該施設が実施する非常用自家発電設備等の整備に対して補助を行う。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年
③ 災害時の外国人支援	災害発生時には、札幌国際プラザに「災害多言語支援センター」を設置し、多言語による災害情報の発信や避難所巡回、相談対応等を行う。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年

<DMO が将来、地域で取り組みたいと考えている事業（実施主体、実施時期未定）>

事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
④ 観光危機管理計画の策定	安全な観光地という札幌の強みを強化し、観光危機に柔軟で強く、回復力のある（レジリエントな）札幌というブランド構築を見据え、札幌市の観光関係者間の役割の明確化や災害の各フェーズにおける取組方針を体系的に整理した観光危機管理計画を策定します。			DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業 (実施主体、実施時期未定)	
⑤ 災害対応訓練の実施	観光危機管理計画に基づき、連携協定等を締結した上で訓練を実施し、地域で災害に備える力を強化する。			DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業 (実施主体、実施時期未定)	
⑥ 観光危機管理コミュニケーション戦略の検討・実行	災害時の適時・適切な情報発信。 防災情報ポータルサイト「さっぽろ防災ポータル」において、災害による被害の防止や軽減のために必要な災害情報や避難情報、観測情報などを提供する。	○		DMOが将来、地域で取り組みたいと考えている事業 (実施主体、実施時期未定)	

5.7.7. 学術機関の集積・新産業を活用した MICE の強化

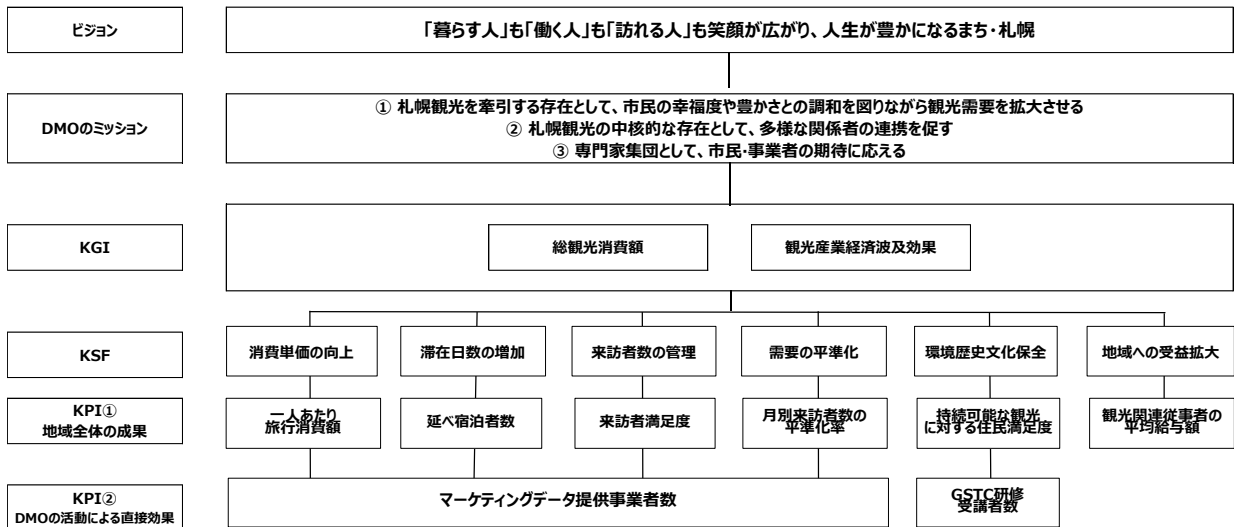
札幌は、190 万人規模の人口を支える都市機能を有し、2024 年における国内における国際会議開催数が第 4 位となるなど、MICE 開催地としての優位性を有しています。データを基軸としたマーケティングによるターゲットの明確化により MICE の誘致を強化するとともに、大規模な国際会議の誘致に向け、新 MICE 施設の整備を進めます。

事業	事業内容	DMPとの連携	実施主体	DMOの役割	実施時期
① 【再掲】MICE推進事業強化	国内会議・国際会議開催動向調査を通じてターゲットを明確化することで、プロモーションの確度向上、魅力的なコンテンツ造成によるアフターコンベンションの充実を図り、MICEの継続誘致と開催効果の最大化につなげる。なお、MICE開催については、繁閑差の解消も視野に入れ、誘致戦略を展開する。また、経済波及効果調査を通じて開催効果を見える化する。		札幌市 コンベンション ビューロー	提言・提案	2026年～2030年
② 【再掲】スポーツイベントの誘致及びスポーツツーリズムの推進	スポーツイベントの誘致等を戦略的に行うため、国際競技大会や合宿の誘致、関係団体や道内自治体と連携したスポーツツーリズムを推進する。 ・スポーツ（eスポーツ含む）を契機とした観光コンテンツの造成や自走化を目指し、スポーツ目的の旅行者の増加を図る。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年
③ 【再掲】観光における繁閑差解消に向けた取組の検討・実施	閑散期に誘客が見込める大規模イベント等の新たな観光コンテンツを造成する。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年
④ 札幌ドームのバンケット機能強化	札幌ドームにバンケット対応ができる設備を設けることで受け入れ環境を整備し、誘致の促進を図る。		事業者	提言・提案	2027年～2030年
⑤ 新MICE施設整備事業	大規模な国際会議等を積極的に誘致するため、メインホール・会議室・展示場が一体となった新MICE施設を整備する。		札幌市	提言・提案	2026年～2030年

5.8. 戦略の重要成功要因（KSF）及び KPI

戦略の重要成功要因（KSF）及び KPI、及び KPI の目標値は図表 5-13、5-14 のとおりとします。

図表 5-13 ビジョン達成に向けた戦略の重要成功要因（KSF）及び KPI



図表 5-14 札幌観光地経営戦略の KPI 及び目標値

重要業績評価指標（KPI）	基準値（2024）	目標値（2030）	
一人あたり旅行消費額（円）	道内（宿泊客）	27,969	31,498
	道外（宿泊客）	46,889	52,805
	外国人観光客	142,029	174,182
延べ宿泊者数（万人）	道内客	568	568
	道外客	318	318
	海外客	383	529
来訪者満足度（%）	道外客	83.8	88.8
	外国人観光客	88.3	96.7
月別来訪者数の平準化率（%）	17.5	20	
持続可能な観光に対する住民満足度（%）	—	データ取得後、設定	
観光関連事業者の平均給与額（円）	—	データ取得後、設定	

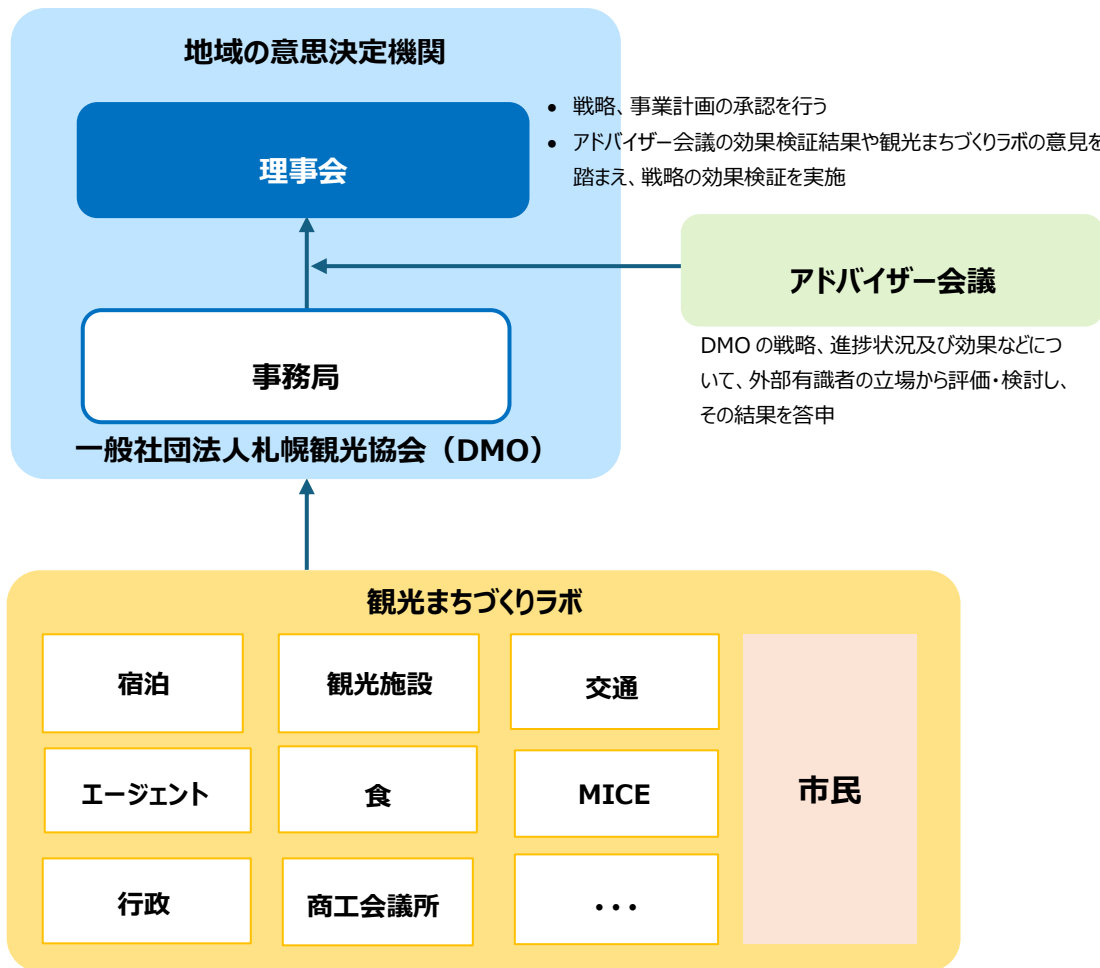
5.9. 効果検証体制

札幌観光地経営戦略の効果検証体制は、図表 5-15 のとおりとします。DMO の外側に事業者や市民で構成される「観光まちづくりラボ」、及び外部有識者で構成される「アドバイザー会議」を設置し、戦略策定（Plan）、事業推進（Do）、効果検証及び改善（Check/Action）からなる一連の PDCA サイクルを運用します。

「観光まちづくりラボ」では、KGI 及び KPI の進捗状況を共有した上で、事業者・市民の視点からの意見やアイデアを収集します。その結果をアドバイザー会議に報告し、専門的かつ客観的な評価・助言を受けます。さらに、その内容を理事会に上申し、改善方針の決定及び次期施策への反映を図ります。

なお、効果検証においては、「第 2 次札幌観光まちづくりプラン」との整合性を確保するとともに、KGI、KPI の指標体系、評価結果の共有、施策改善の連動などを通じて、行政施策との相互連携を図ります。

図表 5-15 札幌観光地経営戦略の効果検証体制



- 事業者や市民からの現場の情報収集、DMO の方針・施策の説明を行うとともに意見交換を行う
- 観光まちづくりの推進に資する事業者の協業とトライアル促進（＝ラボ）
- 戦略策定における意見収集、及び戦略の効果検証の実施

札幌観光地経営戦略（2026年～2030年）

2026年5月発行

一般社団法人札幌観光協会

〒060-0001 札幌市中央区北1条西2丁目 北海道経済センター7階

TEL : 011-211-3341 FAX : 011-231-1970

<https://association.sapporo.travel/>