

札幌観光地経営戦略 概要版

Sapporo Destination Management Strategy

2026年～2030年

一般社団法人札幌観光協会

INDEX



1 はじめに

2 私たちの描くビジョンと2つのKGI

3 理念体系とDMOのミッション

4 環境分析(SWOT分析)

5 環境分析から導く戦略の方向性

6 重点施策と主な実行計画

7 ターゲット戦略:既存市場の深掘りと高付加価値層への拡大

8 KPIツリー:目標達成の構造



1. はじめに

私たちについて

さっぽろ雪まつりをはじめとしたイベントの企画運営、観光案内サービスの提供、観光情報の発信、市内有数の観光施設であるさっぽろ羊ヶ丘展望台の運営、観光関係事業者720超の会員との連携を通じて札幌の魅力の増大と地域経済の振興を目指す組織です。

- 名称 一般社団法人札幌観光協会
- 所在地 札幌市中央区北1条西2丁目
北海道経済センタービル7階
- 設立 1936年5月16日
(DMO登録日2025年10月1日)
- 会員数 723件
- 職員数 39人
※会員・職員数は2026年4月1日時点
- マネジメントエリア 札幌市
- 運営施設
・北海道さっぽろ観光案内所
・さっぽろ羊ヶ丘展望台



観光地経営戦略策定の背景

地域経済の柱

観光は市内総生産の約7%を占め※1、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※2で拡大し、札幌の経済をけん引する重要産業。人口減少社会において、外貨獲得と雇用創出の要となっている。

※1 2021年度市内総生産に占める2023年度観光GDPの割合
※2 観光GDPの増減率は2014年度～2023年度までの伸び率
市内総生産の増減率は2014年度～2021年度までの伸び率

持続可能な観光地経営

データ活用により重点的に取り組む事項の整理、さらには関係事業者を巻き込みながら地域一体となって目標に向けて住民と観光客双方が満足する持続可能な形を目指すことが求められる。

※国ではDMOの登録制度に関するガイドラインを改正し、「観光地経営戦略」の策定を必須化。



観光地経営戦略の位置づけ

札幌市の計画

第2次札幌市まちづくり
戦略ビジョン

第2次札幌市産業振興ビジョン

第2次札幌市観光
まちづくりプラン

関連計画

- ・札幌市 MICE 総合戦略
- ・定山溪観光魅力アップ構想
- ・スノーリゾートシティSAPPORO 推進戦略

DMOの戦略

札幌観光地経営戦略

(2026年度～2030年度)

2. 私たちの描くビジョンと2つのKGI

ビジョン

「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



暮らす人(市民)の姿

自分達の住むまちに誇りを持ち、賑わいを楽しんでいる。観光客を温かく迎え、観光の恩恵を実感している。



働く人(観光従事者)の姿

観光が子どもたちの憧れの仕事となっている。働く人たちは誇りを持ち、適正な収入と成長を享受している。



訪れる人(観光客)の姿

マナーを守り、地域の生活や文化を尊重し、自然を大切に観光を楽しんでいる。「また来るね」、「また来てね」の言葉で笑顔があふれている。

ビジョン実現に向け、重要目標達成指標(KGI)として2つの目標値を設定

KGI① 総観光消費額

2030年度(戦略期間末)

9,147億円

2024年度(現状)

6,941億円

※第2次観光まちづくりプランの
目標値1兆円(2032年)から算出

KGI② 観光産業経済波及効果

2030年度(戦略期間末)

1兆1,471億円

2024年度(現状)

8,233億円

3. 理念体系とDMOのミッション



ビジョン
～目指す姿～

「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



ブランドコンセプト ～旅行者に対する約束～

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



コアバリュー ～地域として大切にしたい5つの価値～



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

DMOの
ミッション



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



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



専門家集団として、市民・事業者の期待に応える

4. 環境分析(SWOT分析)

札幌の観光を取り巻く内部・外部環境分析を行い、「強み」「弱み」「機会」「脅威」の項目で整理

強み (Strength)

- ・圧倒的なブランド力と「食」の集積
- ・都市と自然の近接性
- ・世界トップの積雪量とパウダースノー
- ・年間を通じたイベント開催
- ・クリエイティブ産業の振興
- ・北海道の交通の要所

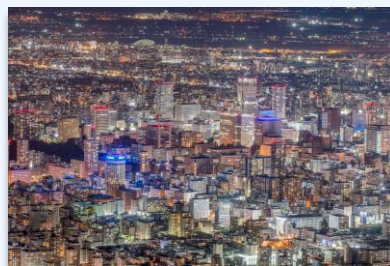


弱み (Weakness)

- ・インバウンド消費単価の低さ
- ・深刻な人材不足(宿泊・飲食・交通)
- ・冬季交通と二次交通の課題
- ・広域連携が不十分
- ・データに基づくマーケティングの不足
- ・繁閑差の大きい観光需要構造

機会 (Opportunity)

- ・世界人口、国際観光市場の拡大
- ・観光DXの進展
- ・ハイグレードホテルの建設ラッシュ
- ・GX/DX新産業やeスポーツなどの萌芽
- ・新千歳空港の国際路線、丘珠空港の拡張計画



脅威 (Threat)

- ・気候変動による積雪減少の長期的リスク
- ・国内人口減少、少子高齢化による市場縮小
- ・国際観光における競争の激化
- ・国内物価高による旅行需要の減少

5. 環境分析から導く戦略の方向性

SWOT分析から導く戦略の方向性(14の施策)

※赤字の施策は重点施策

[強み×機会] 積極攻勢

- 1 札幌の観光資源の再定義・高付加価値化
- 2 新たな産業・資源の活用による魅力・活力の創出
- 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 学術産業の集積・新産業を活用したMICEの強化
- 5 **観光による経済波及効果の最大化**

[弱み×機会] 弱点強化

- 6 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など)
- 7 受入体制の強化(多様な観光客への対応力等)
- 8 二次交通の整備(特に冬季)
- 9 地域連携の推進(繁閑差の解消、地域周遊の促進、複合的な情報発信)
- 10 **観光誘客と地域住民の幸福度・豊かさの両立**

[強み×脅威] 差別化

- 11 持続可能な観光の推進

[弱み×脅威] 防衛

- 12 観光人材の確保・育成(DX、外国人材、学術機関との連携)
- 13 観光危機管理の向上
- 14 **データに基づいた観光地経営と観光DX**



※これら14項目をDMOがハブとなり、市や地域事業者と一体となって推進

6. 重点施策と主な実行計画

★ 重点施策01

データに基づいた
観光地経営と観光DX

★重点施策02

観光による経済波及効果の最大化

★ 重点施策03

観光誘客と地域住民の
幸福度・豊かさの両立

実行計画	内 容
地域と連携したDMPの構築 ★重点施策01	多様なデータの収集、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。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。
デジタル・データの収集・整備 ★重点施策01	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。
顕在・潜在マーケティング調査・分析 ★重点施策01	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態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。
観光における繁閑差解消に向けた取組の検討・実施 ★重点施策02	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。
観光による受益の市民への定期的な発信 ★重点施策03	市民に観光による受益をしっかりと認識してもらえるよう、観光による経済効果や宿泊税活用による街の充実について定期的に情報発信を行う。
外国人観光客向けマナー啓発 ★重点施策03	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。
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。
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。

6. 重点施策と主な実行計画

★ 重点施策01

データに基づいた
観光地経営と観光DX

★重点施策02

観光による経済波及効果の最大化

★ 重点施策03

観光誘客と地域住民の
幸福度・豊かさの両立

実行計画	内 容
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。
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。
客観的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。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。
札幌ガイド育成	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・検討を行い、導出された方針に基づき、ガイド育成事業を実施する。
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。
学術機関と観光関連企業の橋渡し	<ul style="list-style-type: none"> ・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。
世界水準の観光サービスを学ぶ機会の提供	観光産業を担う人材が、世界水準のサービスやホスピタリティを現地で学ぶ機会の創出を検討。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。

7. ターゲット戦略：既存市場の深掘りと高付加価値層への拡大

【第1ターゲット】既存市場の深掘り



ポジショニング
※ターゲットにおける
札幌の立ち位置

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

ターゲット

安心と快適性のもとに、都市機能と自然の恵みを楽しむ層

<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
- ・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】高付加価値層への拡大



ポジショニング
※ターゲットにおける
札幌の立ち位置

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

■ 量より質という考え方のもと、徐々に第2ターゲットに取組の比重をシフト

■ 今後の札幌を取り巻く変化を考慮し、IT、クリエイティブ、医療、健康・福祉、スポーツなど今後札幌の有力な観光資源となっていく可能性がある分野の検討を同時並行で行っていく。

8. KPIツリー: 目標達成の構造

KGI(Key Goal Indicator:重要目標達成指標)
※2030年度の目標値

総観光消費額
9,147億円

観光産業経済波及効果
1兆1,471億円

KSF(Key Success Factor:重要成功要因)

消費単価の向上

滞在日数の増加

来訪者数の管理

需要の平準化

環境歴史文化保全

地域への受益拡大

KPI(Key Performance Indicator:重要業績評価指標)
※目標値は下表記載

一人あたり
旅行消費額

延べ宿泊者数

来訪者満足度

月別来訪者の
平準化率

持続可能な観光
に対する
住民満足度

観光関連従事者
の平均給与額

指標 (KPI)	実績値 (2024)	目標値 (2030)
一人あたり旅行消費額 (円)	国内(道外): 46,889 / 海外: 142,029	国内(道外): 52,805 / 海外: 174,182
延べ宿泊者数 (万人)	全体:1,269/海外:383	全体: 1,415/ 海外: 529
来訪者満足度 (%)	国内(道外):83.8/ 海外:88.3	国内(道外): 88.8 / 海外: 96.7
月別来訪者数の平準化率 (%)	17.5	20.0
持続可能な観光に対する住民満足度(%)	未取得	取得後、目標値を設定
観光関連従事者の平均給与額	未取得	取得後、目標値を設定

札幌観光地経営戦略の全文は
こちらからダウンロードできます。



札幌観光地経営戦略 概要版

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/>