

50 Years

北海道観光

50年の

軌跡





# 「北海道観光50年の軌跡」発刊にあたって

一般財団法人北海道開発協会

理事長 是川 聡 一

1970年に開催された日本万国博覧会を契機に、日本の観光は飛躍的に発展したと言われています。北海道観光もこれと軌を一にして成長しました。知床旅情のヒットや、冬季札幌オリンピックの開催によって北海道ブームが高まり、道外から年間3千万人近い旅行者が訪れるようになりました。北海道へジャンボ機が就航したことで大量輸送時代が始まり、北海道は夏だけでなく冬季レジャーとしても定着してきました。その後バブル崩壊によって、国内旅行は低迷しますが、2010年代に入って訪日外国人観光客は予想を超える勢いで伸びてきました。残念ながら新型コロナウイルスの影響で、現在、先行きは全く見えない状況となっています。

一方、北海道観光は地域における重要産業であり、雇用や交流人口拡大にとって必要不可欠なものです。

今後、団体旅行者や訪日外国人旅行者が以前と同様の形で回復することは難しいかもしれませんが、北海道では「アドベンチャートラベル」や「ワーケーション」など優位性を生かした、新たな胎動が見られ始めています。

このような時期だからこそ、もう一度原点に立ち返って、先人の知恵や経験などから北海道観光のあるべき姿を探ることは、大きな意義があるものと考えます。

このたび、その結果を「北海道観光50年の軌跡」という形にして、発刊することになりました。

北海道観光が産業として本格的にスタートした1970年頃から今日までの約半世紀の歴史を振り返り、観光に関する様々なデータを収集、整理することによって、観光振興をどう進め、各種課題にどのように対応してきたのか検証しました。

とりわけ観光関連事業及び地域観光における実態を出来る限り正確に把握するために、各分野の現場に精通され、知見をお持ちの、多くの有識者の皆様に執筆いただきました。

本書の発刊が、道内各地で観光振興に取り組む方々にとって何らかのヒントになれば幸いです。

## も く じ

I	グラフで見る北海道観光 観光入込と50年の主な出来事(海外・国内・道内)	4
II	北海道観光の概観	8
	1 観光をとりまく産業の進化史	8
III	北海道における観光振興の取組	36
	1 北海道運輸局「観光の歩み」	36
	2 北海道政執行方針で辿る道の観光政策	40
IV	観光事業の50年	44
	1 鉄道	44
	(1) 鉄道と北海道観光	44
	(2) 北海道観光列車の歴史～お座敷列車、ジョイフルトレインから観光列車へ。その歴史と未来。～	51
	【グラフ①】道内-道外間機関別輸送人員の推移	55
	【グラフ②】道内輸送人員、列車キロ、営業キロの推移	56
	2 航空	57
	(1) 北海道観光における航空会社が果たした役割	57
	(2) インバウンドにおける国内航空会社の役割	74
	(3) 航空会社で働く私が北海道観光に関われたこと	76
	【グラフ③】空港別旅客輸送人員の推移(道内)	80
	【グラフ④】空港別旅客輸送人員の推移(道外)	81
	【グラフ⑤】空港別整備状況の推移	82
	【グラフ⑥】主要航空路線別搭乗率の推移	86
	3 バス	87
	貸切バス業界の50年	87
	【グラフ⑦】貸切車両数・走行キロ・輸送人員の推移	93
	【グラフ⑧】都市間バスの運行状況(開設順)	94
	4 旅客船	96
	利尻・礼文航路の活性化と観光	96
	【グラフ⑨】港別輸送人員の推移	100
	【グラフ⑩】クルーズ船寄港実績	101
	5 道路・レンタカー	102
	道の駅からシーニックバイウェイ そして、外国人ドライブ観光へ	102
	【グラフ⑪】北海道における高速道路のあゆみ	114
	【グラフ⑫】北海道の道の駅登録一覧	115
	【グラフ⑬】レンタカー主要空港別取扱台数および訪日外国人貸出台数の推移	116
	【グラフ⑭】レンタカー空港別および国・地域別貸出件数の推移	117
	6 スキー・ゴルフ場	118
	スキー・ゴルフマーケット事業者の変遷	118
	【グラフ⑮】普通索道・特殊索道輸送人員の推移	130



7	宿泊	131
	(1) 鶴雅グループの歩みとアドベンチャーリズム	131
	(2) 公共の宿の将来像	138
	【グラフ⑩】北海道の宿泊延数の推移	142
8	旅行業・MICE	143
	(1) 道内マーケットを考える	143
	(2) 北海道旅行会社五十年の歩み	149
	(3) 北海道のMICE誘致活動を振り返って	152
9	観光施設・土産品	156
	(1) タワー観光 さっぽろテレビ塔	156
	(2) タワー観光 五稜郭タワー	159
	(3) 北海道観光土産品の変遷	163
V	観光地の50年	168
	(1) 北海道の表玄関・函館	168
	(2) 博物館をいかに使うのかー観光と博物館・小樽の場合	173
	(3) ニセコでの30年	177
	(4) 札幌のまつり・イベントの継続と進化①	181
	(5) 札幌のまつり・イベントの継続と進化②～YOSAKOIソーラン祭り～	188
	(6) 時代の変化に対応する事業継承～心躍る驚きを多くのお客様に～<登別温泉>	190
	(7) 洞爺湖での観光事業の歩みと将来像	193
	(8) 層雲峡 命名100周年を迎えて	196
	(9) 知床観光のミッション	200
	(10) 富良野ナチュラクスホテルの取り組み ～観光の醍醐味は人との出会い～	204
	(11) トマム開発を振り返る	207
	(12) 豊富温泉に嫁いで～過去と未来の50年～	212
VI	北海道観光、発展の条件	216
	(1) 金融機関OBからみる北海道観光に金融機関が果たした役割	216
	(2) 地域における連携と人材育成～ハードよりスピリット～	221
	(3) 観光・宿泊業界の人材育成を考える	225
	(4) インターネットは北海道観光をどう変えてきたか?	229
	(5) インバウンドブームの総括	234
	(6) 北海道観光の可能性を広げた新たな滞在型観光資源開発の取り組み	240
VII	明日の北海道観光に向けて 一 座談会一	245
	「北海道観光50年の軌跡」座談会～明日の北海道観光に向けて～	245
VIII	関係資料一覧 (アドレス 掲載)	252
	(1) 「北海道観光50年の軌跡」関係データ類	252
	(2) 「北海道観光50年の軌跡」発刊に伴い収集した資料	253
	(3) 国・地方自治体・関係団体の観光及びインバウンドに関する方針・提案一覧	254
	編集後記	255

# グラフで見る北海道観光 観光入込と50年の主な出来事 (海外・国内・道内)

## 1970年(昭和45年)～1982年(昭和57年)



イベント関係 交通関係 世界の出来事  
写真は北海道観光振興機構(北海道観光連盟)のパンフレット表紙 **道内の出来事**

**1970**  
日本万国博覧会(大阪万博)  
JALジャンボジェット機就航  
国鉄「ディスカバージャパン」キャンペーン

**1971**  
「旅行業法」制定(旅行あっ旋業法を改正)  
環境庁設置  
第二次海外旅行ブーム  
**札幌市営地下鉄南北線開業**

**1972**  
「自然環境保全法」制定  
沖縄返還  
日中国交正常化

**札幌冬季オリンピック(66万人)**

**1973**  
円が変動相場制に移行  
第1次石油危機・オイルショック

**1974**  
利尻礼文サロベツ国立公園指定

**1975**  
沖縄国際海洋博覧会(349万人)  
ベトナム戦争終結

**1977**  
有珠山噴火

**1978**  
新東京国際空港(成田空港)開港  
日本政府世界観光機関(WTO)加盟  
国鉄「いい日旅立ち」キャンペーン

**1979**  
イラン革命・第二次オイルショック

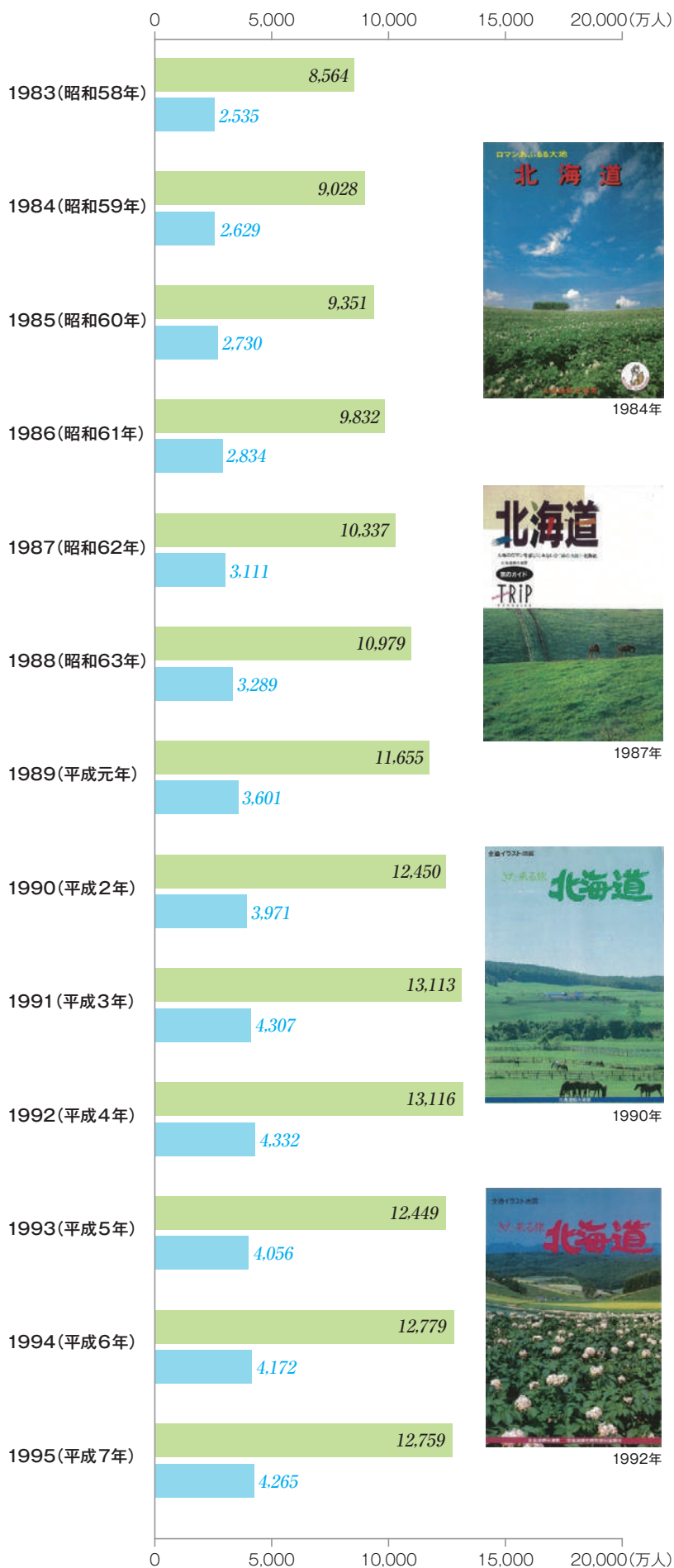
**1980**  
イラン・イラク戦争

**1981**  
神戸ポートアイランド博覧会(1,610万人)  
「北の国から」放送開始

**1982**  
北海道博覧会(267万人)

■ 入込客数(延べ人数) ■ うち道外客  
出典:「北海道観光入込客数の推移」(北海道経済部観光局)

## 1983年(昭和58年)～1995年(平成7年)



イベント関係 交通関係 世界の出来事  
 写真は北海道観光振興機構(北海道観光連盟)のパンフレット表紙 道内の出来事

### 1983

東京ディズニーランド開業

「アルファリゾート・トマム」開業

### 1985

つくば科学万博(2,033万人)  
 プラザ合意

### 1986

「国際観光モデル地区」制度開始

札幌・支笏湖国際観光モデル地区指定

### 1987

国鉄民営化  
 総合保養地域整備法(リゾート法)公布  
 海外旅行倍増計画(テンミリオン計画)策定  
 第三次海外旅行ブーム

函館・大沼国際観光モデル地区指定  
 釧路湿原国立公園指定

### 1988

瀬戸大橋開通

青函トンネル運用開始  
 青函連絡船廃止  
 新千歳空港開港

### 1989

天安門事件  
 ベルリンの壁崩壊

### 1990

日本人海外旅行者1,000万人突破  
 愛知花の万博(2,312万人)

### 1991

バブル経済崩壊  
 湾岸戦争・ソビエト連邦消滅

### 1992

第1回YOSAKOIソーラン祭り開催

### 1993

EU発足  
 北海道南西沖地震

### 1994

関西国際空港開港  
 ロサンゼルス大地震  
 英仏海底トンネル開通

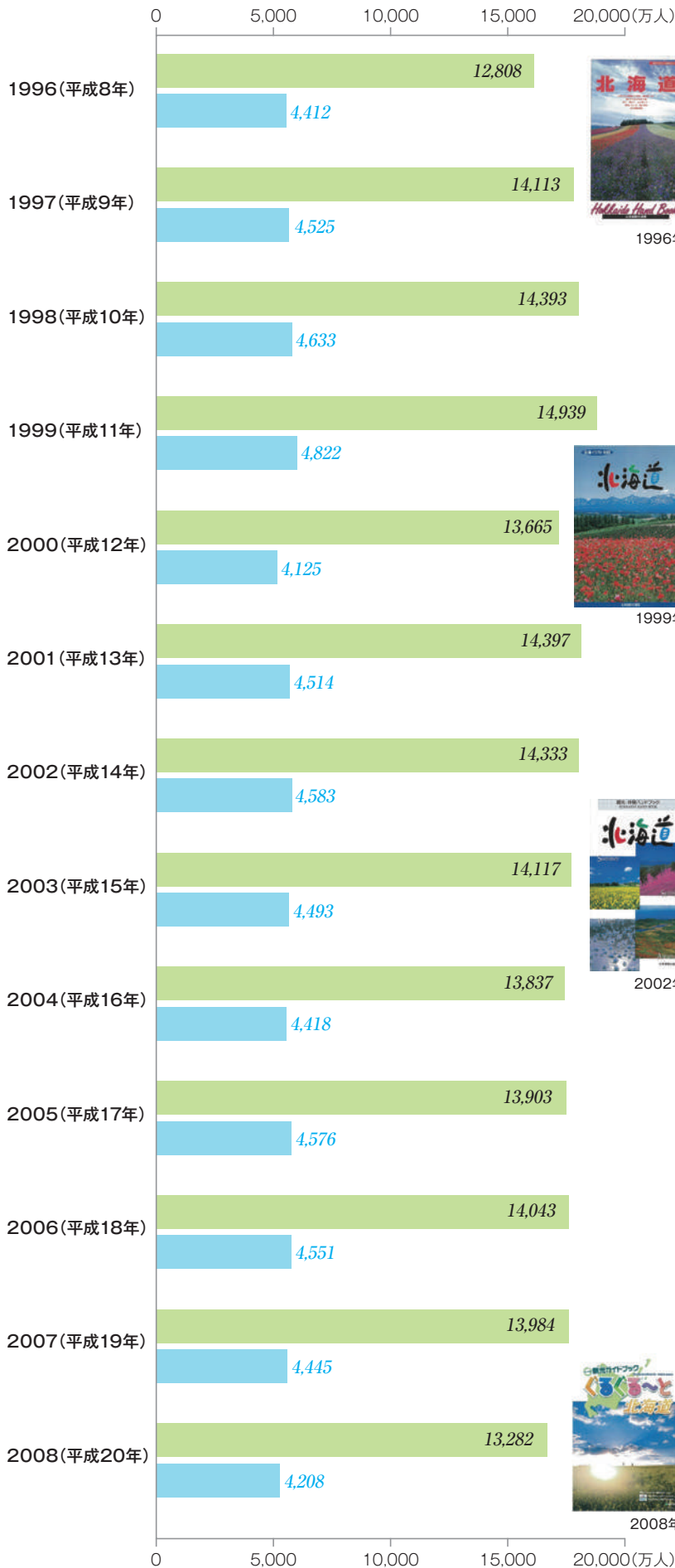
### 1995

ゆりかもめ(新橋駅～有明駅間)開通  
 阪神淡路大震災  
 地下鉄サリン事件  
 Microsoft Windows95発売

■ 入込客数(延べ人数) ■ うち道外客

出典:「北海道観光入込客数の推移」(北海道経済部観光局)

# 1996年(平成8年)～2008年(平成20年)



イベント関係 交通関係 世界の出来事  
 写真は北海道観光振興機構(北海道観光連盟)のパンフレット表紙 道内の出来事

**1996**  
 在ベルー日本大使公邸占拠  
 コンサドレー札幌が設立

**1997**  
 消費税5%スタート  
 香港中国返還 アジア通貨危機  
 たくぎん破綻

**1998**  
 長野冬季オリンピック(120万人)  
 高知学芸高校上海列車事故  
 エアドゥ就航(札幌-羽田間)

**1999**  
 日本長期信用銀行破綻 マカオ中国返還  
 トルコ大地震 台湾中部大地震  
 欧州単一通貨ユーロの導入

**2000**  
 有珠山噴火

**2001**  
 ユニバーサルスタジオジャパン開業  
 ディズニーシーグランドオープン  
 アメリカ同時テロ

**2002**  
 JAL・JAS統合  
 サッカーW杯日韓共同開催  
 欧州単一通貨ユーロの硬貨、紙幣流通開始  
 エアドゥ民事再生法申請

**2003**  
 「観光立国」宣言 JNTO発足  
 ビジットジャパンキャンペーン開始  
 イラク戦争 SARS発生  
 エアドゥANAと包括提携契約締結

**2004**  
 スマトラ沖地震  
 日本ハムファイターズ北海道移転

**2005**  
 中部国際空港開港  
 知床が世界自然遺産に登録

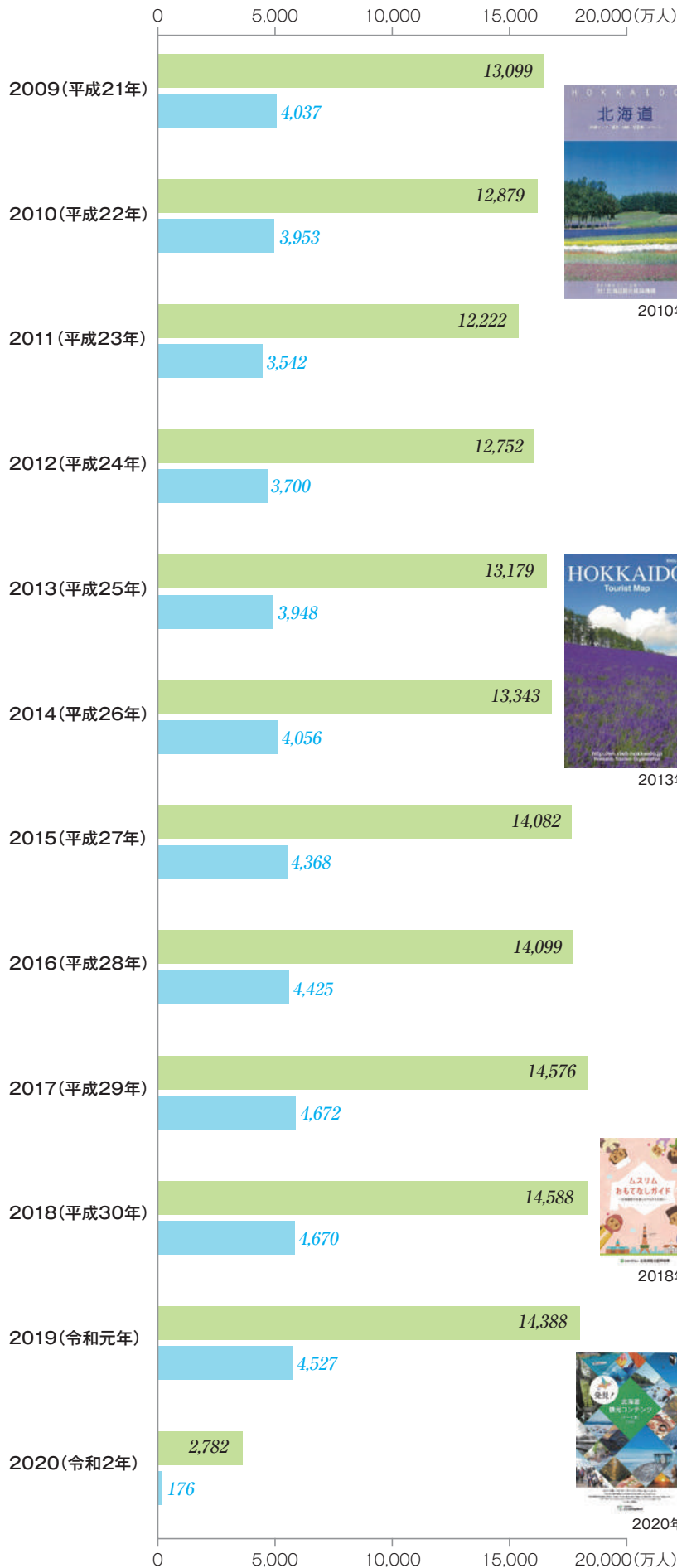
**2006**  
 「観光立国推進基本法」全会一致で成立  
 愛知万博(2,205万人)  
 第1回日中韓観光大臣会合開催(阿寒湖)

**2007**  
 「観光立国推進基本法」施行  
 世界金融危機(~2009年)  
 スカイマーク就航

**2008**  
 観光庁発足  
 「ミシュランガイド東京2008」発行  
 リーマンショック  
 北海道洞爺湖サミット開催

■ 入込客数(延べ人数) ■ うち道外客  
 出典:「北海道観光入込客数の推移」(北海道経済部観光局)

## 2009年(平成21年)～2020年(令和2年)



イベント関係 交通関係 世界の出来事  
 写真は北海道観光振興機構(北海道観光連盟)のパンフレット表紙 道内の出来事

### 2009

「観光圏整備法」施行  
 中国個人観光ビザ発給開始  
 新型インフルエンザ流行

トムラウシ山遭難事故

### 2010

東北新幹線全線開通 日本航空経営破綻  
 尖閣諸島中国漁船衝突事件・上海万国博覧会開催

### 2011

九州新幹線全線開通 東日本大震災  
 ニュージーランド地震 タイ洪水被害

道東自動車道が帯広圏と繋がる

### 2012

国際観光旅館連盟と日本観光旅館連盟統合、日本旅館協会設立  
 中東呼吸器症候群(MERS)発生

LCC就航(新千歳-成田/関西)

### 2013

観光立国推進閣僚会議を開催開催  
 訪日外国人旅行者1000万人突破  
 富士山、世界遺産に登録

「富良野・美瑛観光圏」が観光圏に認定

### 2014

観光立国実現に向けたアクションプログラム策定 消費税(5⇒8%)  
 円安進む(12月対ドル121円)  
 エボラ出血熱感染拡大

「ニセコ観光圏」が観光圏に認定

### 2015

第1回「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」開催  
 日本版DMO候補法人の登録制度創設  
 ギリシャ金融危機  
 COP21でパリ協定採択

「水のカムイ観光圏」が観光圏に認定

### 2016

国立公園満喫プロジェクト有識者会議設置  
 20年ぶりに新祝日「山の日」が誕生  
 軽井沢スキーバス転落事故 熊本地震発生

北海道新幹線開業  
 台風等で鉄道運休、道路通行止め  
 釧路市「観光立国ショーケース」に選定

### 2017

九州北部豪雨

札幌・帯広で冬季アジア大会  
 日勝峠が1年2カ月ぶりに復旧

### 2018

「国際観光旅客税法」成立 「改正通関案内士法」施行 「改正出入国管理法」成立  
 平昌五輪

「富良野・美瑛観光圏」が観光圏に再認定  
 胆振東部地震発生

### 2019

消費税(8%⇒10%) 沖縄・首里城が焼失  
 韓国日本製品不買運動  
 ノートルダム大聖堂火災

G20観光大臣会合開催(倶知安)  
 道内7空港民営化(HKK連合受託)

### 2020

新型コロナウイルス発生  
 東京オリンピック延期GOTOキャンペーン

■ 入込客数(延べ人数) ■ うち道外客  
 出典:「北海道観光入込客数の推移」(北海道経済部観光局)



# 01 観光をとりまく産業の進化史

札幌大学名誉教授 佐藤 郁夫

## 観光の歴史

観光全体に直接当てはまる産業は存在しない。このことから構成者である産業、つまり主役をはじめとするキャストは社会変化に合わせて舞台に入れ替わり登場している。ただし、多様な消費者が主役となってきた事実は動かない。たとえば、コロナ禍となる前には外国人が主役。その時、舞台を盛り上げていたキャストは、これまで無縁と思いでいたドラッグストアや百貨店などの流通大手や飲食店などだった。このように、多くの産業が相互依存的に集積、補完することによって観光は成り立っている。このため四季の移ろいについてはある程度、予想ができて産業は忽然として変わってしまう。

したがって、観光行動の本質は消費者の移動であるとみなされ、その起因となる政治・経済・社会、技術などの動きを受けて姿は変わっている。具体的には、移動手段としての道路・鉄道・航空機などは整備の拡充や更新を急がせ、移動方法や宿泊施設を選択するスマートフォンなどのモバイル機器等については、利便性を追求して開発競争に走ってきた。

振り返ると、1970年代の大衆化によって一般にまで浸透してきた観光は鉄道、飛行機、高速道路、大型宿泊施設等が受け皿としての役割を担った。1980年代には消費者の嗜好がレクリエーション体験などへと移り変わっていることと内需拡大を急いだために過剰な土地開発などバブル経済の一因を作り、1990年代以降は、バブル経済崩壊で低価格化、観光の見直しへと路線を変更させた。そしてインターネットや体験型観光の更なる浸透は、他の業態への参入余地を開いて従来の相互依存関係が多様化した。その多岐に及んで、複雑な道筋の軌跡をたどることは地域経済活性化につながる要素が何かという古くて新しい問題の解答へと橋渡しをすると考え、改めてその変遷を振り返ってみたい。

## 観光関連産業の芽生え

### 北海道ブームの始まり

1970（昭和45）年には日本全体に爆発的な観光ブームが起きた。まず、3月14日から開催され9月13日に終了した日本万国博覧会の入場者は当初予想された入場者数5,000万人をはるかに上回って6,421万人以上に達し、日本民族の大移動とも称される盛況となった。なお、この内、6,251万人が日本人であり、外国人は170万人に達した。外国人の内訳としては、約38%が北米からの訪問客であった。この東京オリンピックに続く一大イベントを受け入れるため、ホテル建設ラッシュが起きている。

万国博覧会の終了によって、その反動で観光客が激減することは関係者にとって予想されていたことであった。とりわけ、新幹線の車両を倍増、増結、駅ホームの改修を行うとともに、在来線についても団体客を対象とした車両の改造など、国鉄の輸送力や設備は著しい増強がなされていた。このため、万国博覧会後の旅行需要を喚起するため、万国博覧会終了直後の1970（昭和45）年10月、国鉄は従来の固いイメージを脱却する「ディスカバー・ジャパン」キャンペーンを展開した。東京、名古屋、大阪を中心とする東海道ベルト地帯の若い女性を対象を絞り込んで、日本の良さ、美しさの再発見を国民の前に企画したのである。キャンペーンの期間中には、新しい旅を具体化させるために「ミニ周遊券」が登場している。日本交通公社にとっても万国博覧会の終了後の対策は頭の痛い問題であった。万国博覧会に向け、大量に採用も行ったため、人員が1万人を越えていたからである。

こうして、国鉄の「ディスカバー・ジャパン」キャンペーンに呼応するため、1970（昭和45）年12月、日本交通公社は国内旅行の新しいパッケージ商品「エース」を売り出している。これらの提案に対し、高度成長に酔っ

ていた国民は競って離島、最果て、小京都へと出かけたのである。こうした観光関連業界の試みは大成功をおさめて、後の“アンノン族”に代表される新しい旅の姿が生まれていった。

高度成長による個人所得の高まり、そして、東京オリンピック・万国博覧会と国際的・歴史的な大イベントが続いたことによって、一時的に膨れ上がった人員や設備を縮小させることなく、再び新たな企画を国民に提案し、これが受け入れられて需要が維持される。このような好循環があって、わが国の経済や観光産業が成長を持続したことがこの間の動きから見えてくる。このような好循環が可能になったのは、経済の基盤となる国力の伸び、雇用の維持を優先した企業経営システムを支えた企業収益とそれに伴う個人所得の上昇が背景になっていたとみられる。同時に、このような企画提案型観光によって大きな恩恵を受けることになった北海道は、この膨張する需要を吸収するために、大量輸送・大量宿泊型の観光に大きく依存する体質を形成するようになり、代理店に頼る体質も浸透していくことになったものと推測される。

実際、国鉄の花の北海道キャンペーンや歌謡曲のヒットから北海道ブームが始まり、オイル・ショックに見舞われるまで、来道客は急激な伸びを遂げた。その伸びの一翼を担ったのは、日本交通公社が夏の北海道を対象に、初のオンシーズン、大量仕入れを実現することで団体企画商品として発売した「エース・団体“夏の北海道”」である。1971（昭和46）年に発売されたこの商品は、もともと観光客が多い夏の北海道に対してあえて大量仕入れを行うことで、仕入れコストの軽減と販売量拡大などを目指して初めて取り組んだものだった。このような北海道に向けて観光客を導く動きが活発化することで、1970（昭和45）年度に来道客（実数）は100万人の大台を越えたが、その伸びは前年度比23%増と驚異的であった。翌1971年度には同30%増、1972（昭和47）年度が同16%増、1973（昭和48）年度は同23%増、オイル・ショックに見舞われた1974（昭和49）年度ですら10%近い伸びを示していた。この間に来道客数は倍増し、1974年度には約240万人に達していた。

ちなみに、この恩恵を受けたのが、帯広市に拠点を置く菓子メーカーの帯広千秋庵（現在の六花亭製菓株式会社）であった。当時、同社のホワイトチョコレートは海外で売れていたチョコレートがわが国でも支持されると見込んで生産していたものの、通常の黒いチョコレートは当初の見込み通り売れたものの、売れずに残っていた在庫品であった。しかし、テレビ番組で紹介された帯広市内の愛国駅と幸福駅がその名称から切符がブームとなったことによって、北海道帰りのお土産品として爆発的なヒット商品となり、その後の成長を決定づけた。

また、このホワイトチョコレートのヒットにヒントを得て飛行機の機内で提供されるお菓子として生まれたのが1976（昭和51）年に売り出された石屋製菓株式会社の白い恋人であり、これも北海道を代表する観光土産品となっている。

この時期の北海道ブームは1972（昭和47）年開催の札幌国際冬季オリンピックがインフラ整備の面で大きく貢献した。大会費用総額2,200億円のうち、都市環境の整備事業に約2,000億円が投じられ、この内道路整備費に825億円が札幌市内とその周辺に使われた。

この膨大な資金によって交通インフラが整備されたのである。なかでも、1971（昭和46）年12月の道央自動車の千歳－北広島間と札幌自動車道（札幌－小樽）には総工費317億円が投じられて開通している。この2年前の1969（昭和44）年10月には国道230号線、通称「定山溪ルート」も開通している。また、海路では、1970（昭和45）年7月の小樽－舞鶴を結んだ世界最大のカーフェリー「すずらん丸」就航、そして空路でも1973（昭和48）年10月の日航ジャンボ機ボーイング747-SR機の千歳空港への初乗り入れが行われている。

宿泊施設の面でもこの間に大きな動きがみられ、オリンピック開催前には札幌プリンスホテルが開業している。1973（昭和48）年以降もオリンピックで札幌市の知名度が飛躍的に高まったことと北海道ブームを反映してホテルの開設が相次いだ。札幌グランドホテルが1973年に創業時の旧館を解体して17階建の新館建設に着工（1976年営業開始）するとともに、センチュリー・ロイヤルホテル、



B747-SR (JALホームページより)

札幌東急ホテルなどが開業。1974（昭和49）年6月には26階建の札幌全日空ホテルが開業しており、シティーホテルについては現在につながる宿泊態勢が整いつつあった。

なお、ジャンボ機の就航に象徴されるように雪崩のような観光客の急増は道内観光を箱物中心に走らせる遠因をもたらした、とみることができる。施設不足のもとでは受け入れ態勢さえ整えば経営的には十分成り立つ状況となったためである。また、夏場の繁忙期の賑わいは顕著なものになり、業務処理能力を超え、サービスのノウハウ蓄積の機会を逸してしまうことにもつながったとみられる。

ちなみに、1972（昭和47）年には、旅行業法が成立した。それまでは「旅行あつ旋業法」として第二次世界大戦後の1952（昭和27）年に制定された法律があったのが、旅行業界の急成長によって多くの課題が生まれたために実態に合わせた改正の必要がでてきた。この法律によって、旅行業者の区分が①一般旅行業、②国内旅行業、③旅行業代理店業と明確にされた。また、営業保証金の引き上げ、旅行業取扱主任者制度の新設、旅行業約款の認可制度導入など、観光の大衆化の時代にふさわしくなるような各種の整備が進むことになった。

一方、1976（昭和51）年に新しい観光の芽が育っていた。富良野市のラベンダー畑が国鉄のカレンダーに採り上げられたのがきっかけだった。それまで、富良野市は大手資本が主体となった国体やワールドカップ開催誘致が観光地開発の手法だった。しかし、ラベンダーという天然香料の原料用として栽培されていた農産物が写真家などによって観光資源としての道筋を発掘された。

## 観光レクリエーションとリゾート開発 オイル・ショックと余暇利用型観光

高度成長に冷や水を浴びせた第1次オイル・ショックによって観光産業は長い低成長のトンネルに入ることとなった。北海道においても、来道客数は前述したように1974（昭和49）年度に約240万人に達したが、この記録は1985（昭和60）年度まで、10年間も更新されることはなかった。とりわけ、時間距離が長くかかる鉄道を利用した来道客は1974年の108万人をピークに減少を続けた。その一方で、航空機による来道客数は2003（平成15）年度まで一貫して増加を続けているが、1974年度に初めて鉄道を上回り、1979（昭和54）年度には100万人を突破している。

道内各地への観光客の入り込み数（延べ人数）をみると、1974（昭和49）年度に7,400万人を記録した後、1975（昭和50）年度はいったん前年度を2.5%下回ったものの、1976（昭和51）年度には前年度比6.6%増と再び増加している。その後一進一退を繰り返しながらも総じてみれば増勢傾向を維持し、1985（昭和60）年度には約9,400万人に達している。この主因となったのが道内客の入り込みである。1974年度の道内客が全体に占める割合は62.5%であったが、1985年度には70.8%にまで上昇しており、道外客の伸び悩みを道内客の増加でカバーしたことが分かる。同期間の日帰り客の推移をみると31%伸びているものの宿泊客についてはわずかに同8%増にとどまっている。低成長期に入るとつれ、宿泊を伴う観光客は伸び悩み、経済波及効果が少ない日帰り客に移行していったのである。これは低成長による所得の伸び悩みに加えて、モータリゼーションの急速な普及によって、レクリエーションなど通過型観光への志向が強まったためとみられる。

ところで、この頃の北海道経済はオイル・ショックによって重厚長大型産業が深刻な打撃を受け、第1次産業についても減反政策や200海里規制などで縮小を迫られていた。そのように基幹産業の基盤が弱まりつつあった状況において、地域を牽引する産業の育成は緊急かつ最大の課題であった。したがって、豊かな自然資源や文化財に恵まれているとともに、低成長を背景にしたモノ消費から時間消費的活動への志向の高まり、などを考慮すると、北海道にとって観光関連産業の育成はもっとも重要な政策の1つと目されるようになっていた。

こうして、北海道観光審議会は知事の諮問を受け、1975（昭和50）年12月に「北海道の特性を生かした観光レクリエーション施設整備の推進方策について」と題した中間答申、1978（昭和53）年2月には「北海道の



特性を生かした観光レクリエーション施設整備の推進方策」を知事にあてて答申している。これは、国民の間で海外旅行の普及による意識変化などから、余暇に対する意識も変化するようになり、これまでのラジオ・テレビなど受動的なものから、滞在型の旅行やスポーツ、レクリエーションが普及する、という見方が広まりつつあったことも背景にある。また、このような国民の余暇利用施設への需要の高まりを受けて、建設省の「大規模観光レクリエーション都市」、運輸省の「大規模観光レクリエーション地区」、林野庁の「総合森林レクリエーション・エリア」など、新たな構想が浮かび上がってきたことも背景になっている。

なお、中間答申では、まず、北海道における観光レクリエーションの高い市場性について触れている。このなかで道内観光地への入り込み客の総数は1973（昭和48）年から1985（昭和60）年までの12年間に3.4倍の約1億9,900万人にまで伸び、年平均増加率は10.9%になると見込んでいた。また、1973年時点の宿泊客の割合である約49%が1985年には64%になると予想していた。このような変化に相応しい北海道における施設の計画的、先行的な整備を図る必要性について述べていたのである。ちなみに、2004（平成16）年度の観光入込客数（延べ人数）の実績は約1億3,800万人、宿泊客の割合は20%であり、1970年代に見込んだ成長とオイル・ショックをはさんだその後の伸びがいかに大きく異なっているかを雄弁に物語っている。

また、答申では、北海道の観光地は広大であるとともに、特有の資源を有しているため、道南地域、道央地域、大雪山地域、道東地域、道北地域の5つの広域観光地域に分類、それぞれの特性が観光レクリエーション開発に十分生かされているとはいえないと述べている。このため、①ニセコ山系周辺地区に大規模観光レクリエーション基地の建設、②既存観光地の再開発、③都市観光および産業観光施設の整備、④観光レクリエーション地区の整備、などについて提言している。加えて、自然保全に十分配慮しながら道路整備を進めることや鉄道およびバス輸送力の増強、航空・海上輸送力の拡充整備についても提唱している。

このような観光レクリエーションへの動きが官民あげて活発化したのは、オイル・ショック以降、昭和50年代に入るとわが国の旅行動向が量的にはほぼ横ばい状態となったことが影響している。内容的にも交通費の上昇が反映して近距離旅行が増えている一方で、離島や海外への旅行客も増加している。また、料金の面でも低廉なものや高級志向商品がともに人気となるなど、旅行の二極分化が強まっていた。日本交通公社はこのような状況をとらえて、大衆旅行は国民の間にすでに定着して、市場は成熟期に入ったと分析している。

北海道においては、レクリエーションを主体にした観光の具体的な動きは早い段階にみられていた。札幌オリンピックが行われた1972（昭和47）年、全日空の子会社である全日空商事が「スカイホリデー」の“北海道スキーツアー”を発売したのである。この商品は、いわゆるキャリアと呼ばれる航空会社が国内パッケージ旅行市場に本格的に参入した最初でもあった。全日空がこのような商品に取り組んだのは、航空機の輸送実績が急増していたことによる冬のオフ期対策が背景にあった。1966（昭和41）年度に500万人であった国内航空旅客輸送実績は機材のジェット化、大型化などから、1975（昭和50）年度には2,500万人と5倍にも伸びていた。また、輸送機関別にみても、東京－札幌間の航空機のシェアは国鉄を圧倒して、約90%に達していたのである。

このような来道客の急伸を受けて鉄道輸送についても、国鉄の輸送人員は1970（昭和45）年から1974（昭和49）年まで前年を上回って推移した。とりわけ、1974年については前年比22%増と大きな伸びとなった。

このため、輸送能力にあわせたデスティネーション開発とホテル業への進出が必要になっていた。とりわけ、巨大路線に育っているものの、冬場にはオフ期になる北海道での潜在需要の開発・拡大が搭乗率向上にとって重要になっていたのである。こうして、強力な宣伝をバックに若年層を取り入れる戦略によって需要拡大が図られるようになり、“日航ジェットプラン”も1976（昭和51）年にこれに追随した。この結果、冬の北海道は、短期間でスキーのメッカへと育て上げられたのである。

このように旅行業界がレクリエーション観光に傾斜する動きを横目でみながら、北海道は1981（昭和56）年3月「北海道観光圏別整備基本計画－魅力ある広域観光地域の創出をめざして－」を策定、発表している。このなかで観光レクリエーションの動向については、①単なる自然鑑賞や温泉での休養など“見る観光”から

“体験する観光”への志向の強まり、②旅行目的の多様化を受けた団体旅行から家族・小グループ旅行への志向の強まり、③所得水準の上昇や費用の相対的低下による海外旅行のウエイトの高まり、④高齢社会の進行に伴って、健康で自由時間を持ち、比較的金銭的にも余裕のある高齢者の旅行が増大する傾向にあり、生きがいを求める観光レクリエーション志向も強まっている、などを指摘している。

しかしながら、北海道は①市場性の高い関東以西から遠隔地にある、②観光地が点在しており旅行日数や費用がかさみやすい、③海外旅行との競合関係が強まっている、などの課題があることを指摘している。さらに、④夏に6割以上の観光客が集中する傾向に対し、大規模スキー場など冬季レクリエーションの開発など受け入れ体制の整備が必要となっている。また、⑤地方空港の整備・拡充、国鉄幹線の電化による輸送時間短縮、高速自動車道の延長などが入込客拡大に貢献する一方で、従来の滞在型観光地が通過型観光地に変容するなど、新しい流れへの対応の必要性、⑥地域の特質を生かした個性ある観光地づくりと受入体制の整備、などが必要になっていることについて指摘している。

対応策としては、これまでの2度の答申でも設定した5つの基礎的な観光圏をさらに道内93ヶ所（98市町村）の主要観光地を基礎にした17の広域観光地域に分類している。このように地域分類したのは、①観光地域の連携を強めて複合機能の効果を高められる、②既存観光地の環境整備と再開発によって、地域の個性化を強めることができる、③既存観光資源にあわせて産業の活用、資源の開発などにより、観光価値を高められる、④点在する観光地をルート化することで一帯としての魅力を発揮することができる、などの観光ポテンシャルを考慮したためである。なお、この地域区分は交通機関の発達など社会環境の変化や観光客の動きにあわせて弾力的に対応する、としている。

基本計画では、広域観光地域相互間を結ぶ幹線道路を主体とする広域的な観光ルートの設定と観光公共施設の整備によって、各広域観光地域の観光効果の相乗効果を高め、均衡ある観光客の入り込みを図っている。具体的には指定地域の各種交通機関の接続・連携の強化、コース内の優れた景勝地や休憩地への展望・休憩施設、駐車場、便所および給水施設などの計画的な整備である。この幹線ルートは、追分ソーランライン、日本海オロロンラインなど7ヶ所の沿岸周遊幹線ルートと12の内陸周遊幹線ルート、一般周遊ルートなどからなっている。

### レクリエーション観光振興からリゾート開発へ

こうした行政主導の滞在型観光、レクリエーション型観光の育成を目指した政策と軌を一にして、民間資本を中心に、新しい動きが道内各地に表れてきた。

まず、レクリエーション観光にいち早く取り組んだのは北海道中央バスであった。1971（昭和46）年5月同社のトップ交代の際に、ニセコアンヌプリにスキー場建設の計画が持ち上がった。同社にとって①バス旅客輸送の増加を図る、②営業エリアの地域でスポーツ振興、地域社会の発展貢献、③経営の多角化、などが期待できたからである。同年中には土地を取得、突貫工事を経て、1972（昭和47）年12月に開業にこぎつけている。ちなみに、1978（昭和53）年に北海道が出した答申でニセコ山系の大規模開発を提示していたが、この答申は1972年からのスキーツアーの増加と北海道中央バスによるニセコ開発の成功などを背景にして提示されたものとみられる。

また、道内最大都市の札幌郊外でもスキー場建設の動きがみられた。札幌市の第三セクターの札幌リゾート開発公社は朝里岳をスキー場に開発する構想を立ち上げ、日本交通公社もこれに賛同・協力することとなった。開発の途中において、自然保護団体からの反対運動が起きたため、ゴンドラ、リフトの夏季運航をしないなどの条件を付けた協定を結ぶことになった。このため、工事は予定より遅れたものの1978（昭和53）年12月に日本交通公社の子会社が出資した1,700万円を合わせた資本金3,000万円で定山溪高原観光株式会社が設立されて、札幌国際スキー場がオープンしている）。

このようなレクリエーション観光と滞在型観光を融合・発展させた形として、リゾート開発も行われるように

なってきた。まず、過疎で悩んできた占冠村は地域活性化のための方策として大規模なスキー場の建設を計画し、1974（昭和49）年から調査活動を続けてきた。こうして1980（昭和55）年に占冠村は国鉄札幌鉄道管理局長に陳情書を提出、1981（昭和56）年10月に国鉄石勝線が開通、村内に2駅が開設されたことに伴い、アメリカのコロラド州アスペンを意識したリゾート構想は具体的に動き始めた。1982（昭和57）年3月には株式会社シムカップ・リゾート開発公社が設立（資本金9,800万円、内占冠村5,000万円、ホテルアルファ2,800万円、関兵精麦2,000万円）し、9月にはホテルおよびスキー場の起工式が行われている。翌1983（昭和58）年には、ホテルアルファトマム、リゾートセンター、インフォメーションセンター、リフト4基、ゴンドラ1基等が完成し、スキー場としてオープンしている。

また、新得町では、かつて日本新八景に選ばれたこともある狩勝峠周辺の611ヘクタールにおよぶ鉄道防雪林の買収を契機に観光による再開発に取り組むようになった。当初本州企業による大型開発計画も進んだが、オイル・ショックで頓挫、その計画は縮小してしまった。その後、再開発のために設立した狩勝高原開発株式会社がその目玉と考えていた佐幌岳スキー場の再開発計画は林野庁から1980（昭和55）年6月に承認され、株式会社旭川台場ヶ原サンバレーによる造成が始まった。同年10月には狩勝高原スキー場としてオープンした。その後、このスキー場を滞在型のものにするため、分譲方式のホテルを建設、町も500万円を出資して、台場ヶ原サンバレー熊谷組と第三セクターを組むとともに、ホテルの3室を購入して事業に協力している。この後、資金的な問題から、西武セゾングループとの関わりができ、リゾート開発が急速に進み、1985（昭和60）年には株式会社サホロリゾートが成立している。翌1986（昭和61）年には世界有数のレジャー企業「地中海クラブ」が西武セゾングループと提携して、日本最初のバカンス村が狩勝高原に建設することになった。こうして総事業費440億円という巨額な投資が進められていったのである。

一方、やはり過疎で悩んでいた留寿都村では村にあったスキー場運営会社が倒産。村長は登別でのほりべつクマ牧場を経営し、その手腕を評価されていた加森公人専務（当時）にスキー場の経営継承を依頼した。同氏はこれを承諾し、1981（昭和56）年9月加森観光株式会社を設立、大和ルスツスキー場の運営を開始している。翌1982（昭和57）年には全天候型カラーテニスコートをオープン、コテージを竣功させるなどリゾート化のための施設整備を始めている。なお、同年「大和ルスツ」から「ルスツ高原」へと名称を変更している。

このようなレクリエーション観光やリゾート開発の動きを受けて、北海道東北開発公庫の出融資実績も大きく変化していた。第1次オイル・ショック直後の1974（昭和49）年度から1980（昭和55）年度の間“国際観光ホテル業及び国際観光旅館業並びに観光レクリエーション施設整備事業”向け年平均出融資実績は55億円となり、業種別の構成比で約10%を占め、順位で紙・パルプ、産業用土地造成事業、水運業に次ぐ4番目に多くなっていた。

ところで、同じ頃、まちづくりが観光振興に資するという新しい動きも表れた。小樽市の運河とその周辺の倉庫群である。1966（昭和41）年に策定された市内の道路建設計画は倉庫群を壊し、運河の埋め立てを予定していた。実際、1972（昭和47）年には、有幌地区の石造倉庫群が支障物件として撤去され、周辺の景観が一変していた。こうした事態に反対した市民は「小樽運河を守る会」を結成、文化遺産として保存する運動を開始したが、結局、市議会において運河の一部埋め立てで決着した。こうして1982（昭和57）年の水底ヘドロ固定に始まる周辺整備が進められ、翌1983（昭和58）年には北一硝子3号館が営業を開始した。1986（昭和61）年4月には運河周辺の散策路やガス燈も完成し、小樽市はかつての商業拠点から道内有数の観光地へと変身していった。

このような歴史を活用したまちづくりが観光振興や地域活性化の資源になりうるという観点から、函館市も1980年代中期以降、1988（昭和63）年の「西部地区歴史的景観条例」施行など各種の取り組みを続けるようになった。また、ラベンダー畑に新しい観光資源を見出した富良野市は1981（昭和56）年から始まったテレビドラマで知名度が急速に高まることで観光地としての足場が自発的に固まってきた。



## バブル経済期前後

### バブル経済期

オイル・ショックとその後の円高不況から脱した日本経済は戦後復興期を想起させる高い成長を享受することとなった。いわゆるバブル経済と呼ばれる高度成長である。その一端を担うこととなったリゾート建設の背景にあるのは国民所得の向上を受けた余暇時間の拡大もさることながら、金融機関の「カネ余り」現象と内需拡大政策であった。高度成長期が終わるとともに、企業の資金需要が減退、企業の「銀行離れ」が進んだ。また、優良企業は転換社債やワラント（新株予約権）などを通じて資金を調達するエクイティ・ファイナンスによって資金を調達するようになっていった。このため、銀行は優良企業に代わる新しい貸付先として1980年代に入って日本経済の国際化を受けて都心の一等地のオフィス需要が高まるにつれ、不動産業への融資を拡大した。しかも、この不動産向け融資のほとんどが転売、「土地転がし」のための資金融通としての資金供給であったため、金融部門が実態経済から乖離していった。このような不動産価格の上昇は個人も引き寄せ、投資用の賃貸マンションやリゾートマンションなどの購入も活発化した。また、企業の側も都市開発・住宅建設へと積極的に乗り出していった。

実態経済についても金融・保険、不動産業、サービス業の設備投資が高い伸びを示し、マイクロエレクトロニクス技術などハイテク・新技術などの向上によって生産能力が高まりをみせていた。さらに、関西国際空港や東京湾横断道路の建設、幕張新都心計画などの開発プロジェクトも行なわれ、物流・輸送能力なども増強された。一方、土地投資や株式投資によって余裕資金を手にした東京など大都市圏住民を中心に高級・高額商品などの購買へと向かい、個人による消費活動も空前の好調を記録した。このため、スキー場や別荘地などのリゾート開発、ゴルフ場開発なども大規模に進められた。

1975（昭和50）年度から1985（昭和60）年度の10年間、来道客数（実数）は6%しか伸びなかったが、バブル経済期の1986（昭和61）年度から1990（平成2）年度までの4年間で62%も来道客が増加した。また、観光客の入り込み数（延べ数）の推移をみると、1987（昭和62）年度に始めて1億人を超え、その後も着実に伸びている。同じ4年間でみると全体では27%の伸びとなった。この内道外客は40%、道内客が21%の伸びである。また、地域への経済効果が大きい宿泊客の推移をやはり同期間でみると約37%伸びているが、その一方で日帰り客の伸びは24%にとどまっており、消費額の多い宿泊客のほうが伸びているのである。

このような活発な消費活動や生産活動などバブル経済に突き進むわが国の経済活動を政策的に推進するエンジンとなったのが、英国のサッチャー首相が最初に取り組んだサッチャリズムとこれにならって米国のレーガン大統領が行なったレーガノミクスなどの規制緩和と民間の力を活用して市場主義を押し進める経済政策である。政府は、この世界的な動きを受けて、市場開放、門戸開放、内需拡大、金融の自由化・国際化に向けた一連の施策を打ち出した。

そのような流れを生み出す前段階となったのはオイル・ショックを契機に悪化した財政赤字への対処として取り組んだ行政改革であり、「増税なき財政再建」を掲げて1981（昭和56）年3月に設置された第二次臨時行政調査会がその道筋を切り開いた。同年7月に出された第一次答申のなかには「民間の創造的活力を活かし」の一文が盛り込まれており、これが「小さな政府」の実現、公社などの解体・民営化、規制緩和、という路線へとわが国を導いていった。

また、産業構造の転換に成功してオイル・ショックからいち早く立ち直り、対米輸出で巨額の経常黒字を計上し続けるわが国に対する米国からの批判に対応し、プラザ合意後の円高基調によって輸出型産業が主導する経済構造への見直しを迫る動きに対処するものとして1986（昭和61）年4月に前川春雄前日銀総裁が座長となって『国際協調のための経済構造調整研究会報告書』、通称「前川レポート」が取りまとめられ、発表された。この有名な報告書は内需主導型の経済成長、産業構造の抜本的転換、金融資本市場の自由化・国際化の一段の促進を柱に据え、消費生活の充実、地方における社会資本の整備の推進を図ることを目指したものであった。前述した関西国際空港などの大型公共工事もその一環であった。

ただし、財政的に脆弱なままで内需を拡大するためには民間の力を活用する必要があった。このため、1986（昭和61）年には「民間事業者の能力の活用による特定施設の整備の促進に関する臨時措置法」など民活法が公布された。このような法整備を行なうことによって財政を出動させることなく、たとえば国有地の払い下げを前提とした公共施設の建設を実施する過程で民間企業による公共事業への進出を狙おうとしたのである。したがって、土地利用区分の見直しや農地の転用、保護林の指定解除などが具体化するようになっていった。

実際、トマムリゾートの開発を例にみると、舞台となったトマム山は大部分が国有林であり、民間企業がこれをスキーコースとして借り受けることはできなかった。このため、第三セクターがレクリエーションの森として営林署から借り受け、その後で民間企業が借りるという方法がとられた。また、農地にかかっている規制（農地法・農業振興法）の解除も第三セクターが中心になって行なった。つまり、許認可は第三セクター、開発は民間業者という手法ができあがり、これが広まっていった。

ところで、このような多くの自治体が観光開発に取り組む際に事業主体として採り入れた第三セクター方式とは、行政（第一セクター）が民間企業（第二セクター）に出資や人的支援などを行なうことなどによって、つくられた株式会社のことである（一部に有限会社などもみられる）。行政がもつ高い信用力と民間の経営能力を利用して巨額の資金調達を円滑に推し進めることや財政負担の軽減を期待するとともに、健全な経営を目指した経営手法である。なお、第三セクター方式が公式に社会に登場したのは1973（昭和48）年という比較的早い時点といわれている。

それが一般的な認知を得るようになったのは、1980年代に入って起きた民活への動きのなかで国鉄などの赤字ローカル線網の見直しに伴って各地に第三セクター方式の鉄道会社ができ、マスコミ等から大きく取り上げられたことが1つのきっかけとなっている。しかし、高いコスト構造など厳しい競争に向かない体質が染み付いた行政が主導する企業経営は多くの問題を抱え、その多くが失敗へと向かった。ちなみに、1980年代に入って本格化した炭鉱の閉山とともに大量に発生する失業者の働く場の確保と経済基盤の維持のために夕張市が取り組んだ観光事業の多くも第三セクター方式であった。

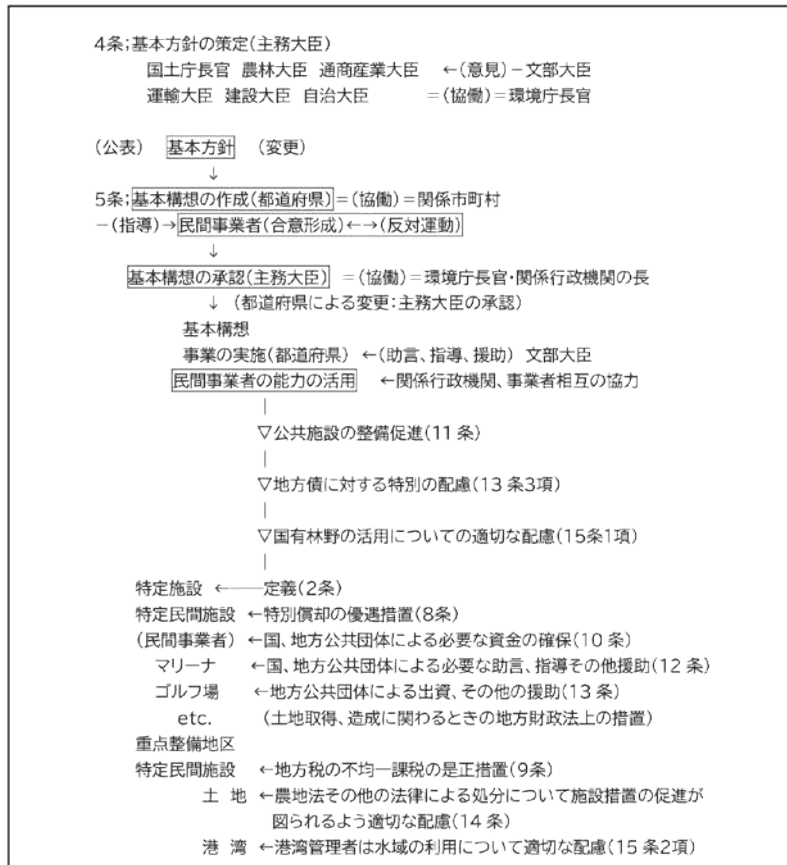
内需拡大の動きが活発化するなかで、スキー場、ゴルフ場、ペンション・ホテル建設などのリゾート開発などの関心は急速に高まっていった。1982（昭和57）年には、西武鉄道グループの国土計画がニセコ東山スキー場とニセコ東山プリンスホテルを開業した。また、対抗する東急グループは1985（昭和60）年にニセコ地区での既存企業買収によってスキー場などリゾート経営に乗り出した。さらに、同年には日本航空開発と中央バスが共同出資でホテル日航アンヌプリが開業するなど3つ巴のスキー客獲得合戦が繰り広げられた。なお、大和ルスツスキー場の開業、大手旅行会社の共同企画スキー場が商品化されたのは1981（昭和56）年であり、アルファリゾート・トマムでホテルとスキー場が開業されたのは1983（昭和58）年である。ちなみに、大和ルスツは1989（平成元）年にルスツリゾートへと改称した。

改めてリゾート開発への経緯をみると、1985（昭和60）年7月、一部国会議員でつくった政策集団である自由主義経済推進機構が「緑陽日本構想（グリーンシャイン構想）」を発表しているが、そのプロジェクトの1つに大規模リゾート整備が提言されていた。これを受け、同年8月に通商産業省が「大規模複合余暇施設整備事業構想」を発表したことを契機に、都合7省庁が8つのリゾート整備に関する構想を掲げる結果となった。さらに、47都道府県は同年11月に「大規模リゾート地域整備推進協議会」を設立し、国をあげたリゾートブームとなった。これらを統合するために1987（昭和62）年3月には、事務局は国土庁地方振興局において関係6省の局長クラスなどによる連絡会議を設置、リゾート構想の一元化を働きかけた。こうして同年6月には「総合保養地域整備法（通称リゾート法）・同施行令」が公布・施行された。また、同月に閣議決定された「第四次全国総合開発計画」でも戦略プロジェクトの1つとして、大規模リゾート地域の整備が位置づけられた。

こうした全国的な動きに合わせて、北海道が1987（昭和62）年に策定した「北海道新長期総合計画」のな

かでも戦略プロジェクトとして「国際リゾート連担都市」が組み込まれている。このなかではリゾート開発が求められる背景として、①今後自由時間が大きく増加し、所得が高まり、国民意識が変化することで、人々の余暇活動へのニーズが増大する、②質的にも自然とのふれあい、健康づくり、文化活動、国や地域、世代をこえた人々の交流など創造的なものへと大きく変化する、と述べている。また、1989（平成元）年3月に北海道庁は「北海道観光振興基本計画」を発表しているが、これは1981（昭和56）年の「北海道観光圏別整備基本計画」以来のものである。この間に観光の地域振興に与える効果について評価が高まり、各種の観光プロジェクトの活発化、リゾート、イベント、コンベンションなどに積極的に取り組む必要から基本計画を策定した、と述べている。

### 総合保養地域整備法（リゾート法）と民活・規制緩和



出典:鈴木茂、小淵港「リゾートの総合的研究」p132を簡略化して引用

北海道では大規模リゾート開発として、大沼やニセコ周辺、石勝高原や狩勝高原などで、民間資本による開発がすでに進んでいた。1986（昭和61）年12月には新得町に進出した地中海クラブが西武セゾンと提携、日本初のバカンス村の建設が決定した。翌年には「クラブメッド・サホロ」が創立されている。また、1987（昭和62）年7月にはルスツ高原ホテル・サウスウイングが竣功し、12月にはイーストMt.がオープン。ゴルフコースも1988（昭和63）年5月にオープンしている。

ちなみに、1987（昭和62）年には人気女優が主演を務めた「私をスキーに連れて行って」が上演されてヒット、スキーブームが訪れ、1991（平成3）年まで北海道のスキー人口は増え続けた。このことは、1988（昭和53）年の青函トンネル開業、寝台列車「北斗星」が東京都に向けて走るようになるなど、全国的な話題提供との相乗効果ができあがったと思われ、同年の輸送人員実績は前年比8%増と大きく伸ばした。さらに、翌1989（平成元）年には寝台列車「トワイライトエクスプレス」、くしろ湿原ノロッコ号、1990（平成2）年のオホーツク流水ノロッコ号、1992（平成4）年の新千歳空港駅開業、1993（平成5）年の劇団四季によるJRシアターのオープンなど毎年のような話題提供が続いたことから、輸送人員実績は1995（平成7）年まで前年を上回っ



て推移した。

なお、1989（平成元）年4月には、総合保養地域整備法に基づく基本構想が承認され、北海道富良野・大雪リゾート地域整備構想として重点整備地区に指定されている。この地域には、大雪国立公園を中心としているだけでなく、千歳、帯広、旭川という3つのジェット化空港を結ぶ三角形のなかに位置していて、富良野、トマム、サホロなどのリゾートを組み入れた大規模なものとなっている。

#### 北海道富良野・大雪地域整備構想の概要

重点整備地区	特 徴
旭岳地区	旭岳、天人峡などの温泉と山岳スポーツをドッキングさせた山岳レクリエーションリゾートの形成を目指す
ジャパンヘルシーゾーン地区	体験牧場・農園などや健康増進のための温泉活用など健康リゾートの形成を目指す
北星丘陵リゾート地区	ラベンダーなどヨーロッパ風の田園風景、丘陵景勝地を利用したおしゃれなリゾートの形成を目指す
ふらの地区	スキーのメッカとしての知名度と、特産品などや文化村を利用して都市的機能を併せもつ大型滞在リゾートの形成を目指す
かなやま地区	広大な樹海とかなやま湖の豊かな水を利用して、家族で楽しめる野外レクリエーションリゾートの形成を目指す
トマム地区	豊かな自然のなかに、景観との調和をはかったホテル、コンドミニウムなどを設置し、スポーツとコンベンション機能を併せもつた国際的山岳型リゾートの形成を目指す
日高地区	日高山脈や沙流川を利用した森や水とのふれあいを目指すファミリーアドベンチャーリゾートに大型スキー場、ゴルフ場が一体となったリゾートの形成を目指す
サホロ地区	十勝平野の田園パノラマが眺望できる狩勝高原に開村した地中海クラブパカンス村を中心にスポーツ、文化などを楽しめる国際リゾートの形成を目指す

出典：『北海道開発庁四十年史』p85より

さらに、これら先行組にはやや遅れたものの、赤井川村でも1987（昭和62）年からヤマハ・グループによるキロロ・リゾートの開発が展開された。同リゾートはカナダの山岳リゾート「ウイスラー」をモデルにしたといわれているが、バブル経済真っ最中の1988（昭和63）年6月にはスキー場、レクリエーション等を管轄する第三セクター、株式会社赤井川森林レクリエーション開発公社が設立されている。必要資金の大部分はヤマハが出資し、設立時点での赤井川村の出資比率は12%であった。なお、バブル経済が崩壊した1991（平成3）年に増資を行うとともに株式会社キロロ開発公社に社名を変更、スキー場、マウンテンホテルをオープンさせている。

行政の関与だけに限定されず、民間が単独主体となって取り組む事業についてもバブル経済最盛期から末期にかけて、金融機関の積極的な融資姿勢とバブル経済期の過大な需要予測から、巨大レジャー施設や高級ホテルなどへの建設も相次いで進められた。たとえば、新興ゼネコンによる洞爺湖湖畔の高級会員ホテル建設、理容・美容サービス企業による札幌市郊外へのレジャー施設、ホテル建設などである。

本州からの巨額な資金流入で大きな影響を受けたのが水産都市から観光都市へと変身しつつあった函館市である。1989（平成元）年の函館市のマンション建設数は32棟、うち19棟が道外資本であり、購入者に至ってはその8割が首都圏在住者といわれていた。とりわけ歴史的建築物が多い市の西部地区がマンション建設ラッシュに見舞われたため、1988（昭和63）年4月には景観が損なわれないように歴史的景観条例を制定。同年9月には伝統的建造物群保存地区にも指定している。反面、観光振興にも積極的に取り組み、同年には「函館ヒストリープラザ」「ベイ・はこだて」などを相次いで営業開始させ、港湾周辺の再開発を進めている。

また、1989（平成元）年には国際観光都市宣言も行っている。なお、翌1990（平成2）年には西武グループが大沼湖畔にリゾートホテルを完成させている。

バブル経済期に巨額の資金が北海道観光の整備に向けられたことの証左として1980年代の北海道東北開発公庫の業種別出融資実績の推移をみると、国際観光ホテル業および国際観光旅館並びに観光レクリエーション施設整備事業に傾斜配分されている様子が明確に表れている。この間に紙パルプなど製造業や工場用地造成事業の割合が低下して観光関連向けの融資割合が増加した結果、業種別にみて観光関連業種が1980年代における最大の融資先となっている。

**北海道東北開発公庫の北海道における国際観光ホテル業および国際観光旅館  
並びに観光レクリエーション施設整備事業への出融資実績と出融資全体に占める構成比の推移**

	1974～1980年度平均	1981～1985年度平均	1986～1990年度平均
出 融 資 額	55億円	113億円	130億円
構 成 比	9.0%	19.9%	20.7%

出典：日本政策投資銀行『北海道東北開発公庫史』を参考に筆者作成

このように国民全体が消費に走ったバブル景気を背景に開発型の施策が過熱するなかで注目される動きがみられた。自然保護や環境意識への社会的な関心の高まりである。レクリエーションなどのリゾート開発に林野庁は積極的に動いていたが、これは膨大な赤字を抱えて深刻化していた国有林野特別会計の問題がその根底にあった。このため、老齢木を切ることで森が若返る、を建前に林野庁は赤字解消を図るため国有林の伐採に乗り出したのである。道内では知床国立公園がその対象となった。1985（昭和60）年、北見管林支局は第5次網走地域施業計画を立案し、知床国立公園内の国有林で1,700ヘクタール、約2万立方メートルの伐採を計画した。この計画に対して地元の自然保護団体がシマフクロウなど野生動物の保護上問題があると計画の白紙撤退を求めた。開発一辺倒の流れに対抗し、離農跡地を買い取ることで森林再生を図るナショナルトラスト運動も高まりをみせ、国民からの共感も広がっていった。こうして1987（昭和62）年に行なわれた野生動物調査の後、530本の立木を伐採してこの伐採計画は終了している。このナショナルトラストの動きが結果として後の知床の世界遺産登録に結びついたのである。

また、その後の北海道観光に大きな影響を与えたとみられるのが国鉄の分割・民営化に先立って行なわれた赤字ローカル線の廃止である。1980（昭和55）年、政府は膨大な累積赤字を抱える国鉄の再建のため、1985（昭和60）年を目標に定員削減による合理化と赤字ローカル線の廃止、バス転換を図る国鉄再建促進特別措置法（国鉄再建法）を設立させた。この法律では原則として1日1キロあたりの旅客輸送量を8,000人とし、それを下回る路線のうち、1日あたり4,000人未満の路線は廃止してバス転換、ないしは第三セクターなどの民営鉄道にするのが適当とされた。1日あたり2,000人未満の路線は1985（昭和60）年までの廃止が盛り込まれていた。その後廃止方針の見直しもみられたが、広域な北海道では廃止路線は他の地域と比較しても多いものであった。ちなみに、線区別にみて、100円の収入をあげるのに必要な営業係数は深名線が全国でワーストワンであったが、ワースト10には深名線のほか道内から7線が入っていた。

1982（昭和57）年、臨時行政調査会は国鉄を5年以内に分割・民営化し、その推進機関として国鉄再建監理委員会を設置することを政府に答申した。それから1年も経たない1983（昭和58）年に白糠線が全国で初めてバスに転換した。1982（昭和57）年11月には第2次廃止路線も発表された。道内は14線が対象となっていたが、これらは長大線で、準幹線扱いの路線であった。こうして、1987（昭和62）年3月29日の羽幌線を最後にローカル線の廃止が推し進められ、北海道の鉄道網は大正時代へと逆戻りしたのである。なお、このような暗い話題続きのなかで1980（昭和55）年、千歳線と室蘭線が電化され、旭川－室蘭間を電車L特急が運行を開始した。また、翌1981（昭和56）年には帯広と札幌を結ぶ石勝線が開通した。この石勝線の開通がアルファ・トマムリゾートへとつながっていったのは前述した通りである。また、札幌－トマム間のリゾート専用列車



が運行を開始したのは1985（昭和60）年だった。

ここまでみてきた国鉄赤字ローカル線の廃止は、高度成長以降の大都市への人口の流出、炭鉱や農業・水産・林業など地域の基盤産業の衰退に伴う過疎化の加速、国民の所得水準の高まりによるマイカーの浸透、個人志向の高まりなど、多くの要素を含みながら起きたことである。ただし、観光という観点からみると広大な土地を有する北海道においては、高速道路の整備ともあいまって、移動手段に多様性を失わせ、大型バスやマイカー、レンタカーに頼った移動を決定づけ、その後の道内における観光行動に少なからぬ影響を及ぼしたとみられる。

ところで、バブル期の北海道観光の歴史を振り返るなかで教訓として今一つ記憶にとどめて置く必要があるのが1988（昭和63）年に行なわれた「世界・食の祭典」である。1981（昭和56）年に神戸市が行なった神戸ポートアイランド博（通称ポートピア'81）は入場者1,610万人、剰余金94億円という大成功をおさめた。これに触発された全国の自治体も地方博覧会に取り組むようになり、これを契機に博覧会ブームが起きた。しかしながら、バブル経済が終了するまで毎年各地で行なわれた地方博覧会で、わずかに横浜博覧会（入場者1,333万人）、名古屋市の世界デザイン博覧会（同1,518万人）がそれなりの実績をあげたものの、ポートピア'81を超える成功を納めたものは現れなかった。博覧会ブームが起きるなかで、国からの支援などもあったことから北海道でも博覧会への取組みが決められた。ところが、事前準備の不足などから「世界・食の祭典」の入場者は当初計画の400万人を大きく下回る171万人にとどまり、抱えた負債金額も約90億円に達し、大きな政治・社会問題となった。なお、1981年から1989（平成元）年までに開催された観客動員50万人以上の主要な博覧会をみると、神戸ポートランド博以降、36回もの博覧会が実施されている。そのうち、北海道関連は7回ともっとも多くなっている。

繰り返しとなるが、知床の伐採問題の背景となったのは林野庁の財政であり、国鉄の民営化も財政問題が背景となっている。後述するようにリゾート開発もその根底には疲弊する地域経済、深刻化する過疎、そして農家家計の問題などがある。夕張市が「新生・夕張地域おこし計画」（総事業費4,911億円、うち観光開発686億円）を1987（昭和62）年に発表し、翌1988（昭和63）年に松下興産株式会社の大型プロジェクト「レースイリゾート計画（事業費128億円）を呼び込んだのも炭鉱閉山による人口流出問題に対処して地域の生き残りを目指す試みであった。

ここで改めてバブル経済期の北海道観光の動きを振り返ってみると、その背景には農業、林業、水産、国鉄、炭鉱など、経済の基盤となり、雇用を支えてきた産業が次々と産業転換や政府主導で打ち出される産業政策のもとで疲弊し、衰退、大量の失業者を抱えて苦悩する姿がみえてくる。こうして生き残り策に行き詰まり、翻弄される地域経済の担い手たちは唯一の生き残り策としてリゾートをはじめとする観光、そしてイベントへと走り、時には活路を見出し、あるいは蹉跌を味わった。

なお、バブル経済期にみられた社会的な動きとして、1983（昭和58）年に開園した東京ディズニーランドの成功に触発された各種テーマパークの普及、同年に発売された家庭内ゲーム機の浸透と1985（昭和60）年のファミコンソフト「スーパーマリオブラザーズ」の社会現象とも評される大ヒット、衛星放送やケーブルテレビ放送の開始、スポーツクラブ・カラオケボックスの流行、など、レジャーやレクリエーションの多様化が急速に進んだこともその後の観光の動きに影響を与えていった。つまり、その後のバブル崩壊、失われた10年と言われた長期に渡る景気後退を受けた安くて近い場所で短期に満足を得ることができるレジャーの新しい姿、個人化に向かう形への種まきが進んできた。

また、旅行関係でバブル経済をうかがわせたものとしては、日本経済新聞が毎年発表するヒット商品に1985（昭和60）年には分割前払い旅行券が名前を連ねたことが挙げられる。1988（昭和63）年には、円高が進んだことやバブル景気を受けて海外旅行が活発化して、海外旅行者が年間840万人に達した。1989（平成元）年は同様の経済環境を反映してJTBが販売した10万円を切る米西海岸パック旅行がヒット商品となった。さらに、1990（平成2）年には海外旅行が1,000万人を突破したことからヒット商品となるなど、バブル経済など

が旅行業界に追い風になっていたことを示している。

ちなみに、観光業界に大きな影響を与えるはずの消費税導入を実施できたのは、1989（平成元）年4月からである。日銀が銀行への貸し出し金利である公定歩合を2.5%の史上最低水準に1987（昭和62）年4月から設定、長期に据え置いたことが不動産・株式の高騰を招きバブル経済発生要因の一つになっていたと思われる。このようなことから、個人消費にとってマイナス効果を及ぼすはずの消費税導入にも関わらず、株価や地価の上昇によって個人消費はむしろ活況を続けていった。

1981（昭和56）～1989（平成元）年までの観客動員50万人以上の主要博覧会

開催時期	名 称	開催地	観客動員数
1981年 3～9月	神戸ポートアイランド博	神戸市	1,610万
1982年 3～5月	ふくおか'82大博覧会	福岡市	136万
6～8月	北海道博覧会	札幌市	268万
1983年 7～8月	'83新潟博覧会	新潟市	108万
10～11月	大阪城博覧会	大阪市	532万
1984年 3～5月	'84高知・黒潮博覧会	高知市	102万
6～8月	小樽博	小樽市	120万
7～9月	とちぎ博	宇都宮市	134万
10～12月	国際伝統工芸博・京都	京都市	130万
1985年 4～6月	'85鳴門ピア	鳴門市	52万
4～8月	くじの祭典	洲本市など	218万
1986年 6～8月	'86さつぼろ花と緑の博覧会	札幌市	130万
6～9月	北海道21世紀博	岩見沢市	200万
1987年 3～5月	葵博-岡崎'87	岡崎市	181万
3～5月	世界古城博覧会	彦根市	84万
7～9月	未来の東北博覧会	仙台市	297万
8～11月	天王寺博	大阪市	247万
1988年 3～5月	さいたま博覧会	熊谷市	250万
3～8月	瀬戸大橋架橋記念博'88（香川県側）	坂出市	350万
3～8月	瀬戸大橋架橋記念博'88（岡山県側）	倉敷市	296万
4～10月	なら・シルクロード博	奈良市	682万
6～10月	世界・食の祭典	北海道	171万
7～9月	青函トンネル開通記念博	函館市	146万
7～9月	青函トンネル開通記念博	青森市	147万
7～9月	ぎふ中部未来博'88	岐阜市	408万
7～9月	十勝海洋博覧会	広尾市	52万
1989年 3～5月	サザンピア21（南の理想郷）	鹿児島市	88万
3～5月	静岡駿府博覧会	静岡市	108万
3～6月	'89姫路シロトピア博	姫路市	158万
3～9月	アジア太平洋博覧会-福岡'89（よかトピア）	福岡市	609万
3～10月	横浜博覧会	横浜市	1,333万
4～5月	世界のつづじまつり'89くるめ	久留米市	83万
4～5月	松江菓子博'89第21回全国菓子大博覧会	松江市	73万
7～8月	'89鳥取世界おもちゃ博覧会	鳥取市	61万
7～10月	'89海と島の博覧会・ひろしま	広島市	598万
7～11月	世界デザイン博覧会	名古屋市	1,518万
9～22月	甲府博覧会（こうふ博）	甲府市	56万

出典：宮崎辰雄「神戸を創る」p194より

## バブル経済崩壊期

バブル景気の前後に「ジャンボ機の後輪説」が新聞の経済面ににぎわした。北海道経済は景気拡大期では全国に遅れ、景気後退については全国より先に悪化することからジャンボ機の後輪にたとえられたのである。1990（平成2）年に入った直後に地価の高騰を抑制するために一般金融機関に対して不動産融資の総量規制が導入された。さらに、1989（平成元）年5月から金利の引き上げが1年以上続いた。これらを受けて全国の景気は1990年の株価下落、1991（平成3）年の地価下落などの逆資産効果で急速に下降局面入りした。しかし、北海道の景気は観光・レジャーの好調が持続し底堅く推移したために「ジャンボ機の後輪説」が当てはまるのかがマスコミ等で注目されたのである。

実際、1990（平成2）年以降に、「ラマダ・ルネサンス・ホテル・サッポロ」や「ロイトン札幌」のオープン、「トマム」「サホロ」の大規模リゾートの施設増設などから、北海道東北公庫の北海道地域設備投資動向調査でも91年度計画は全体で90年度実績見込み比2.2%減となるなかで、ホテル・旅館やスキー・ゴルフなどの観光・レジャー関連の設備投資は同54.4%増となっていた。旅行代理店のJTBは支店営業を強化するために組織改編を1990（平成2）年に行った。

なお、1990（平成2）年には深川-旭川鷹栖間の北海道中央道が開通、道都・札幌市から道内人口第二位を誇る旭川市までをつなぐ高速道路が出来上がることとなった。

しかしながら、実際には地価や株価が下落、それらが不良債権となり東京マネーに頼った北海道の金融機関にとって深刻な問題となった。1990（平成2）年7月26日付けの北海道新聞によると、1989（昭和64）年12月時点での北海道の調査では、営業している既設のゴルフ場施設は133、造成中33、道への開発許可申請中8、計画・構想中184だった。このことに示されるように、バブル経済期には1村1リゾートのような一大観光開発ブームが訪れていた。しかし、バブル経済崩壊とともに局面は一転する。特に、バブル経済のさなかに消費者の高級志向や需要の伸びの見込みを誤って、過剰な投資を行ったリゾート施設、レジャー施設等についてはバブル経済崩壊とともに顧客獲得に追われ、経営不振に苦しめられることとなった。また、開業が相次いだテーマパークについてもカナディアンワールドにみられる地域性とテーマ性の不一致、グリユック王国の冬季シーズンの不振、などから、その多くが経営難に直面し、バブル崩壊後の景気後退期になって破綻に至ったところも現れた。

過剰なリゾート開発が引き起こした問題を国民に知らしめたのが、1991（平成3）年に発覚した空知管内浦臼町のリゾート開発をめぐる不正融資事件である。バブル経済期に地域の存亡をかけてリゾート開発に取り組んだ自治体、その弱い立場を利用して巨大開発を展開した民間企業、というわが国経済の矛盾や問題が顕在化したのである。こうしてバブル経済崩壊後の不況が長期化するとともにトマム、キロロ、サホロなどのリゾート、高級会員ホテルなどが過大な投資と需要の伸び悩みを背景に経営不振となり、なかには、破綻、経営者交代によって開発計画が見直しされる場所も現れた。また、第三セクター方式で観光開発を行ったところでは、民間事業者の撤退などによってそのツケが自治体に回るところもみられた。

その変化を示すことになったのが、スキー需要の変化であった。1991（平成3）年の14,830千人、前年比約109%を記録した普通索道輸送人員、82,054千人を記録したロープウェーなどの特殊索道輸送人員はともにこの年をピークに2011（平成23）年まで減少傾向が続いた。

ただし、来道客数については、バブル経済崩壊後もほぼプラス成長を維持している。この背景としては①地方航空路線が整備されるにつれ、道北、道東などへの来道客が増加した、②航空会社や旅行代理店の格安ツアーが人気となった、③人気テレビ番組効果で北指向が強まった、④経営不振に陥った宿泊施設などが積極的な顧客獲得競争に走った、などの要因をあげることができる。それでも、1991（平成3）年から1995（平成7）年までの来道観光客数5年間伸び率は3%を下回るような低水準な伸びにとどまった。

北海道の観光産業の歴史を総じてみると、高度成長によって観光関連企業に民間資本が蓄積されるまでは外貨獲得、域際収支、国際収支の改善などの面から有望な産業として行政の手厚い指導と保護による育



成策が講じられてきた。道内の基幹産業が軒並み不振に直面したオイル・ショック後の低成長期から現在に至っても、リゾートなど次代を担う産業として官民あげた観光産業の育成が本道の優先課題であり続けてきた。

とりわけ産業基盤が脆弱で過疎に悩む地域にとって観光関連産業の育成は死活問題ともいえる問題であった。実際、観光振興は過疎からの脱出に大きな効果があったことが各地域から報告されている。たとえば占冠村では、①人口定住と増加（1980（昭和55）年国勢調査1,601人、1985（昭和60）年国勢調査2,097人、1990（平成2）年国勢調査2,721人、1995（平成7）年国勢調査2,104人）②就業の場の確保（1997（平成9）年2月現在のリゾート関連就業者1,326人。うちトマム地区居住931人）、③食材料の供給、燃料関係の供給、日用品の消費、④税収の状況、⑤住民意識の活性化により、積極的な村づくり活動の推進、などに具体的な成果があったと報告されている。したがって、その依存度の高さからリゾートを運営していた会社の破綻は地域の破綻に直結することにもなりかねない問題となる。実際、占冠村では、当初経営に携っていた会社がバブル経済崩壊で経営破綻、その後も経営がスムーズに引き継がれなかったため、マスコミなどは地域の存続の危機として取り上げた。

地域経済の問題は農業など地場産業の問題と密接に関わっている。北海学園大学の佐藤克廣が示したように、道内リゾートのゴルフ場開発は実勢価格よりも高い価格で農地を売り払いたい、借金を清算したいという農家の利害と一致していた結果から生じた部分があり、農業政策の失敗のツケ回しの一面もみられる。しかし、開発を中心にとらえて、農家がいなくなり農村景観が失われた地域は観光地としての魅力が乏しくなるのも事実である。一方、地場産業の衰退に歯止めがかからず、過疎が進行すると観光産業の担い手もいなくなってしまう。リゾート開発と観光振興の間にはこのようなディレンマも潜んでいる。

ちなみに、北海道新長期総合計画では国際リゾート連担都市の形成をはじめとした、滞在型観光など新しいニーズにこたえる観光施設の開発や各種イベントの開催などで、1997（平成9）年度の観光客の入り込み客数（延べ数）は1億5,200万人（1985年度実績9,351万人）に達すると見込んでいた。集計方法が1997年度から変更され、やや多めに算出されているものの、結果として同年の入り込み客数は1億4,070万人となった。達成率は93%であるが、その内訳は道外客の達成率が87%、道内客の達成率が96%であり、バブル崩壊を考慮に入れると比較的目標に近い実績値になったとみられる。

ただし、来道客数は堅調であっても、バブル経済崩壊以降の失われた10年に北海道観光の“安・近・短”指向（安い料金で近場の宿泊日数の少ない短期間の旅行）の定着と全道的なホテル、旅館の過剰、不況の要因であった円高が定着したことによって10万円前後で欧米まで行けるようになった海外旅行との競合は、観光関連企業の経営環境を厳しい状況に追いやっている。とりわけ、過当競争に入った宿泊施設の面では、東京発千歳行きのパック料金が1泊2日で2万円を切るまでに下落するなど宿泊単価低迷に悩まされている。

ここでこの時期から顕著になってきた格安ツアーについて少し詳しく触れておきたい。バブル経済期に海外観光に多くの国民が出かけていった。プラザ合意後の1987（昭和62）年の海外渡航者は683万人で前年に比べて24%も増えた。JTB（日本交通公社）、近畿日本ツーリストなど各社は円高還元として格安ツアーを売り出し、旅行業界は活況に沸いて日本経済新聞のヒット商品にまで名を連ねた。これに目をつけたのが1987年の国鉄民営化に伴うJR6社の旅行業への参入だった。JR東日本の「びゅう」、JR東海の「ぷらっと」など、その成り立ちにおいてはJTB、日本旅行の株主であった国鉄が競争相手となったのである。旅行会社の収入は国鉄など交通機関の切符販売による手数料収入である。そのJRが独自にパック旅行等を駅ビル内の窓口や独自に設けた旅行部門で販売するようになった。さらには、海外旅行専門会社を設立、かつてはJTBが中心であった時刻表まで発行したのである。

また、昭和40年代から昭和50年代にかけて流通業界では旅行業を開始していた。そのなかで航空券やホテルの部屋を大量に仕入れていたスーパー最大手のダイエーが北海道向けのスキーツアーを業界大手より

1万円も安い2万8,000円で販売していた。これに対し1983（昭和58）年に運輸省が販売中止を指導し、関係者の間で大きな話題を呼んだ。団体パック旅行に対して航空各社が設定していた最低販売価格を下回っていたためである。この指導を受けてダイエーは販売を中止したものの、航空会社が最低販売価格を設定することそのものに問題があったことから、公正取引委員会の指導が入り、航空会社は国内向けの最低販売価格を廃止したのである。一方、セゾングループは世界有数のホテルグループを買収、スカンジナビア航空、英国ヴァージン航空に出資する。このような新規参入に対して旅行会社も安売り競争に走り、JTBが海外旅行の安売りに踏み切った。これがきっかけとなり、パック旅行の価格を旅行会社の間で決めているとして、公正取引委員会が調査に乗り出したことから、海外旅行の価格競争は激化するようになった。こうして、海外旅行はさらに大衆化し、大消費地から遠距離にある北海道や沖縄などの国内旅行との価格競争が過熱するようになったのである。また、1980（昭和55）年に設立されたエイチ・アイ・エスに代表される低価格を売り物にした新興企業の急成長もあって、低価格競争にはもはや歯止めがかからなくなっていった。

このように低価格商品が消費者に受け入れられたのは資産価格の下落によって1991（平成3）年3月から始まった景気後退がその主因であった。このため、1992（平成4）年3月には緊急経済対策が打たれた。同年8月には10兆7,000億円規模の総合経済対策、翌1993（平成5）年3月の新総合景気対策13兆2,280億円、9月の緊急経済対策約6兆円、1994（平成6）年2月の総合経済対策15兆2,500億円、1995（平成7）年中にも21兆円を超える経済対策が行われた。一方、北海道の当初開発予算の推移をみると1981（昭和56）年の約7,035億円をピークに7,000億円を下回って推移していたがバブル景気による税収増から1988（昭和63）年に前年比15%増の7,667億円と増加基調に転じた。バブル経済崩壊以降も増勢を続けたが1993年7月に発生した北海道南西沖地震に対する復興もあって、1994年には9,000億円を初めて上回り、翌1995年には前年比8.7%増の約9,947億円となった。一連の経済対策は日米構造協議で対米黒字削減を受けた公共投資による内需拡大目標として1991年から10年間で430兆円もの公共投資基本計画に沿う施策の一面も有していた。なお、1993年にはこの数値目標は630兆円に拡充された。

このように内需拡大政策が続くほど景気は落ち込んでいた。このため、輸入が大幅に減少したことから貿易収支は黒字が拡大した。為替レートの観点では、このような状況はドルに対して円高が進むことにつながる。1995（平成7）年には、ドルに対して100円以下になるほど円高が進展した。したがって、1990年代初期は、自動車業界や電機業界など輸出型産業が主力を占めるわが国にとって逆風が吹き荒れる経済環境となった。さらに、北海道南西沖地震、冷夏、阪神淡路大震災、地下鉄サリン事件などのかつて経験したことがない社会不安の連続は、来道観光客を増やす面ではマイナス要因として作用した。

なお、阪神淡路大震災は旅行代理店にも深刻な打撃になった。とりわけ、JTBや近畿日本ツーリストのように全国にまんべんなく営業拠点を置いている会社と違って関西を最大商圏としていた日本旅行にとっては、その頃の販売・収益が減少基調だったことから1991（平成3）年の湾岸戦争以上に会社経営に大きな影響をあたえた。

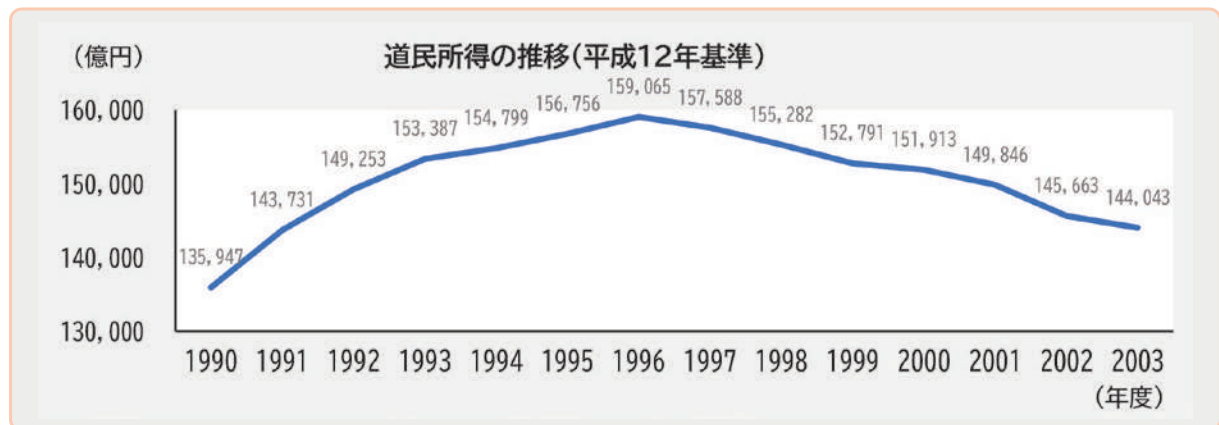
ところで、バブル経済崩壊後の暗い話題の多い世相のなかで、北海道発で全国に明るい話題を提供したのが「YOSAKOIソーラン祭り」であった。20歳の北海道大学の学生がたまたま見た高知県の「よさこい祭り」に触発され、札幌でもやってみたいと思い、仲間と一緒に中心部の道路使用許可の取得など数々の困難を乗り越えて1992（平成4）年6月に第1回が開催、10チーム、1,000人が参加して成功をおさめた。その後は初夏を彩る老若男女を問わない参加型のイベントとして各地に急速に浸透し、毎年200万人前後の観客動員数に達し、2010（平成22）年には観客動員数が最高の218万人を記録するなど、一躍、冬の「雪まつり」と並ぶ札幌市の夏の祭りの1つに育っている。

また、1995（平成7）年にはインターネットが日本人の生活にも浸透するようになった。同年11月に販売されたウィンドウズ95は秋葉原で深夜販売を始めた店も多くなるほど、業界関係者や報道陣の間で大きな騒ぎとなった。年末までには、80万本を超える大ヒットとなったことから日経ヒット商品番付にまで名を連ねた。1993

(平成5)年の格安パックスツアーのヒットに続く、急速に普及が進んだパソコンとインターネット接続は旅行業界に大きな変革をもたらすことになった。それまでの旅行代理店の店頭で旅行商品を注文していた消費者の購買行動は店頭を訪れないように変化した。1996(平成8)年9月には、近畿日本ツーリストがインターネットを利用した旅館・ホテルの宿泊プランを販売している。

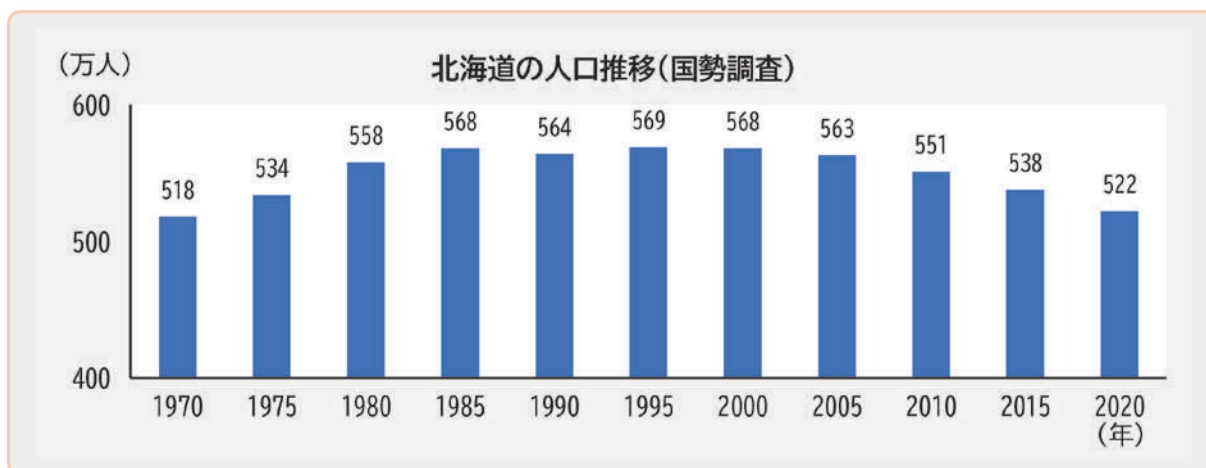
### 1997年、観光関連産業の異変

円高は1997(平成9)年に向けてやや改善していた。1995(平成7)年の100円割れ以降、1996(平成8)年平均108円強と徐々に円安に向かっていったのだ。その一方で、主力産業の停滞はリゾート法によって開発ラッシュが起きたゴルフ場利用を減少させて景気を悪化させた。また、株価や地価など資産価格の下落は銀行の不良債権増加につながった。道民所得については1996年度までは拡大を持続していた。ところが、①所得税・地方住民税の特別減税の廃止による所得減、②1997(平成9)年4月からの消費税率2%引き上げが所得の伸びを低下させたことによる需要引き下げ効果が経済活性化の足取りを鈍らせた。さらに、同年7月に起こったアジア通貨危機を受けて株価が落ち込んだことから景気はさらに冷え込んだ。こうして地価や株価下落による不良債権増加で苦しんできた金融機関の資金調達が難しくなり、同年11月に北海道拓殖銀行が経営破綻して北洋銀行に譲渡されることとなった。結果、1997年度の道民所得は大きく落ち込んだ。観光関連業界は小売売上など個人消費の需要変化に左右される。したがって、所得が減少すると、「自律的成長」の支えを失って観光客の入り込みは落ち込むこととなる。



また、1998(平成10)年にかけて連続して発生した大手金融機関の破綻という、わが国の金融システム不安が引き起こした不況は企業によるリストラ、個人所得減少などによる深刻な需要減少によって、物価下落が長引き、デフレーションを引き起こした。また、自殺者増加などの社会不安も観光関連業界の自律的な成長の障害となった。とりわけ、1995(平成7)年から人口減少に転じていたために道民による域内の観光関連需要を増加させることは徐々に困難を伴うようになった。このため、航空運賃など高額になりがちな北海道旅行料金の負担に耐えられることから、安定的な需要を見込まれる高所得層の取り込みが必要になった。これは宿泊業界にとっては既存施設の増改築等につながるものであり、資金調達能力における優勝劣敗を明白にした。





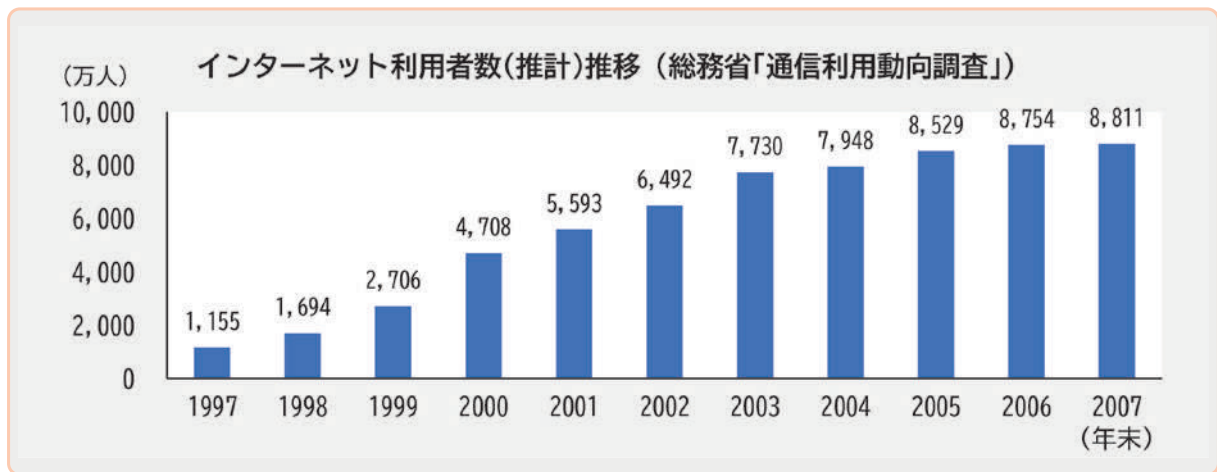
1997(平成9)年には北海道の観光関連に今一つ大きな変化が起きていた。旭山動物園が創立30周年を迎えて予算1億円をかけて整備を行なったのである。実に、16年ぶりに旭川市から旭山動物園につけられた予算である。これを原資にウサギやモルモットなどの小動物と直接ふれあうことのできる「こども牧場」とカモやガンなどの鳥を自由に飛ばせて飛行能力を見せるように工夫した体験型施設の「ととりの村」ができあがった。さらに、この年に年間パスポートも販売開始された。翌年には「もうじゅう館」が建設され、この年度の入園者数は35万人に達し、その後旭山動物園の入園者数は増加を続けた。見飽きたはずの身近な存在だった動物園、美術館、水族館などの施設であっても工夫次第では大きな観光資源となることに気づかされた出来事であった。

この効果もあって新千歳空港の旅客輸送実績は2000(平成12)年度から2005(平成17)年度にかけて約5%落ち込んだ一方で旭川空港は同じ期間に13.7%増となっている。ちなみに、西武グループが西武球場を所沢市に建設した理由は、鉄道事業は始発と終点に大きな集客を期待できるようにすると往復利用客増を見込めるから、と言われている。したがって、この旭山動物園の活況は札幌市と旭川市の道内2大都市の結び付けが北海道経済活性化に大きな示唆を与えてくれることになった。

さらに、今一つ1997(平成9)年11月には北海道拓殖銀行の破綻に加えて思いがけない業界で観光関連業に大きな地殻変動が起きていた。大手インターネット会社Yahoo!が同月に上場したのだ。わが国でインターネットが使用可能になった1995(平成7)年11月のウィンドウズ販売からわずか2年後のことである。いかに急速に国民の間にインターネットが浸透していったかが分かる。ヤフーが日本に拠点を置いたのが1996(平成8)年1月、日本語版商用検索サイトを市場に提供したのが同年4月であるから、会社設立後、業務を開始してから1年半後に株式を公開したことになる。なお、2000(平成12)年にはヤフーの総アクセス数が1億ページビューに達していることに加えてグーグルも日本語での検索サービスを開始している。このようなインターネットの急速な普及や浸透は団体旅行に頼りがちだった旅行業界に大きな変革が訪れていることを暗示した。

ヤフーがインターネットの日本語版商用検索サイトを発表した1996(平成8)年1月には早くも新形態の観光関連の業態が登場した。日立造船の子会社がホテル予約サイト「ホテルの窓口」、後に名称を変更して「旅の窓口」を立ち上げたのだ。また、高級ホテルや旅館の予約サイト「一休.com」を開設することになるプライムリンクが設立したのは1998(平成10)年。2000(平成12)年3月には、ヤフーとJTBなどが共同出資で旅行会社「たびゲーター」を設立した。

こうしてインターネット普及は急速に進んだ。総務省の通信利用動向調査によると、1997(平成9)年末には1,155万人(推計)がその5年後の2002(平成14)年末には6,942万人(推計)になり6倍以上に増えている。年齢層が共通でないなど調査手法の関係で厳密な比較はできないものの急速に浸透していることが明白である。なお、普及率は同期間に9.2%から54.5%に上昇している。



### 航空業界の規制緩和

観光関係者を苦しめていた格安運賃や格安旅行の実現には航空業界の規制緩和も背景になっている。1978(昭和53)年にアメリカの航空業界で航空自由化が行われ、海外を訪れる日本人の間で日本の航空運賃の割高さに対して不満が高まるようになっていた。そのような状況において、1985(昭和60)年の御巣鷹山の事故を契機に航空政策に見直しの動きが現れるようになり、運輸政策審議会は国内線の競争を促進する旨の答申を出した。ところが、その後も路線別原価主義に基づく運賃制度に対する見直しは進まず、1995(平成7)年度になってやっと一定の範囲内で運賃を自由化する幅運賃制度が導入された。しかし、世界最大の需要を誇るはずの羽田―千歳間の航空運賃が逆に以前より高くなるなど、運輸行政に対する不満はおさまらなかった。このため、運輸省はこれまでの施策を見直し、「同一路線への追加参入」の免許基準を廃止することを1997(平成9)年春に発表した。廃止するのは、国内線がすでに開設されている路線に、2社目の乗り入れ(ダブルトラック)、3社目の乗り入れ(トリプルトラック)を認可する免許基準であった。

これを受け、1996(平成8)年11月に北海道の企業家が資金を提供してできあがった北海道国際航空(エア・ドゥ)と格安チケット販売で急成長したエイチ・アイ・エスを中心としたスカイマークエアラインズが設立。40年振りに既存3社に加えて独立の航空会社2社による市場参入の意向が表明された。こうして、1998(平成10)年12月、エア・ドゥが新千歳―羽田線を就航させたのである。従来では考えられなかった割安な航空料金が登場したことなどが影響して、1999(平成11)年度の新千歳空港国内線の乗降客数は前年度実績の約1,672万人を5.4%上回る1,762万人となった。この対前年度伸び率は、金融不安に見舞われた1998年度の同2.5%増、1997年度の同4.3%増、バブル経済崩壊でオイル・ショック以降のマイナス成長から立ち直った1996年度の同5.3%増などと比較すると非常に高い伸びとなっている。新千歳空港の国内線の乗降客数の伸びとしては、バブル経済の影響が残っていた1990(平成2)年度の同9.4%増と1991(平成3)年度の同7.4%増に比肩する伸びである。

この時期の国内線の乗降客の伸びを支えた今一つの要因としてマイレージサービスの導入が挙げられる。日本航空、全日本空輸、日本エアシステムの大手航空各社が1997(平成9)年4月に国内線に、搭乗距離(マイル)に応じて無料航空券などがもらえるマイレージサービスを導入した。幹線利用、国内出張について値ごろ感を消費者に植え付け、新規参入航空会社への対抗姿勢を打ち出すことで利用者を増加させる効果を期待したのである。また、産経新聞2002(平成14)年11月9日付けによると、新規参入航空会社への対抗姿勢として、大手が運賃を合わせて値下げ攻勢(航空業界では「マッチング」と呼ばれる)も実施されたという。具体的な方策として、大手航空3社は、羽田―千歳線の特割運賃はエア・ドゥと同額、大阪―福岡線についてはスカイマークエアラインズよりわずか1,000円だけ高い特割を設定した。なお、このような大手3社の「マッチング」については1998(平成10)年12月に公正取引委員会から「節度ある行動」を求める通告が出された。

また、このような航空業界の動きに対抗するように、JR各社も攻勢に出ていた。1999(平成11)年1月はJR



東日本とJR北海道は東京と札幌間を往復する新型の寝台特急「カシオペア」の運転を開始した。ただし、この航空業界の規制緩和をエンジンとした北海道観光の活況は長く続かなかった。2000（平成12）年春に有珠山の噴火が起きたため、同年の伸びはマイナスとなり、その後は一進一退で推移しており、この頃から航空運賃の引き下げでもカバーできないような旅行需要の姿がみられるようになっていく。

### ビジット・ジャパン・キャンペーンと観光関連業界

金融システム不安を主因とする1997（平成9）年から1998（平成10）年にかけての景気の落ち込みは大きなものだった。2001（平成13）年のヒット商品を出した会社に希望退職が実施されたほどの景気落ち込みもあったことから、日本経済を立て直すために不良債権処理のような「守り」と合わせて「攻めの構造改革」を政府は進めた。

その一つとして、レジャー需要を掘り起こして景気浮揚を期待できる方策として「国民の祝日に関する法律の一部を改正する法律」が2000（平成12）年から施行された。ハッピーマンデー制度と俗称される制度だが、「国民の祝日」が日曜日に当たる時は、その日に最も近い「国民の祝日」でない日を休日にできるようにした。この施行で3連休が増え、観光など余暇を楽しむ機会が広がることを見込んだ。また、2001（平成13）年6月には祝日3連休化法が成立した。

しかし、観光関連業界の構造変化は急速に進展しており、2001（平成13）年1月、近畿日本ツーリスト、JR西日本の旅行部門であるT i S本部、日本旅行との統合が発表された。ところが、同年9月に米国で同時多発テロが発生した関係で近畿日本ツーリストと日本旅行を合わせて100億円もの減収になったことから、統合前に計画していた不良債権を一掃できるような状況ではなくなった。統合によってJ T Bとの旅行業界2強体制からの新たな成長路線計画だったが、見直しを迫られた。なお、日本旅行は2002（平成14）年1月に300人の希望退職を募集した。大手旅行会社でテロ後に人員削減を打ち出したのは同社が最初だった。ちなみに、2001年3月には、ユニバーサル・スタジオ・ジャパン（USJ）がオープンする予定であったことから関西圏への旅行需要増を期待しての3社統合計画だった。

このように観光関連業界には経験のない逆風が吹く環境において、2002（平成14）年6月には経済財政諮問会議によって「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2002」に基づき、国土交通省が関係府省と協力して策定した「グローバル観光戦略」が同年12月に発表されている。この戦略は日本人観光客が1,600万人を超えているのに対して、訪日外国人観光客は、その1/3の約500万人であることから、その差を是正することを目指したものである。そのため、戦略の1つである「外国人旅行者訪日促進戦略」として2010（平成22）年までに1,000万人の訪日外国人誘致を実現する、ビジット・ジャパン・キャンペーンが実施された。

なお、「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2002」では、観光については、概略以下のことが記述されている。観光産業の活性化・休暇の長期連続化として「経験し、楽しむ」産業へと変わるために国土交通省には、①内外への情報発信、②観光地の魅力度の分析、診断、公表の仕組みを工夫することによって地域独自の取組みを促す、厚生労働省と国土交通省は協力して、休暇の長期連続化や休暇取得時期の多様化を進めて、文部科学省は必要に応じてこれに協力する、外務省と国土交通省は観光客誘致のためにビザ発行の規制緩和を行う、外務省と国土交通省は日韓で共通に使える公共交通機関のパスを発行するための環境整備に着手する、などである。このような政策の一貫として2003（平成15）年に観光カリスマ100選などが始まった。同年9月には国土交通大臣が初の「観光立国担当」になった。

また、「官から民へ」を掲げて導入された指定管理者制度や郵政民営化が進められた。このため、数多くの地方自治体運営の宿泊施設等がこの制度を利用した。さらに、派遣労働に関して規制改革が行われて、派遣を禁じられていた業種の緩和、派遣期間の1年間から3年間への延長が実施された。このため、所得の伸びは期待できず、気楽に旅行に出かけられない層の拡大が進むようになった。

景気後退による税収の悪化を受けて北海道開発予算は、1兆円近かった1997（平成9）年の事業費をピー

クに、2011（平成23）年の4,358億円まで減少を続けた。こうして道民所得の低下は続いた。人口減少、サービス業の拡大によるパートなどの非正規労働者や派遣労働者の増加と開発事業費削減のマイナス効果は給与水準の低下によって道民による域内観光の機会を失わせることとなり、大衆向けの公共団体関係宿泊施設の利用減少に拍車がかかった。

このように観光の大衆路線の不振が進展する一方で宿泊施設による高級化路線は着実に広がった。たとえば、阿寒湖湖畔を拠点とする鶴雅グループは毎年のように業容を転換・拡大した。2000（平成12）年「阿寒の森ホテル 花ゆう香」、2002（平成14）年サロマ湖の「鶴雅リゾート」、2004（平成16）年「あかん鶴雅別荘 鄙の座」と開業が続いた。また、やはり道内大手の野口観光では、2002年層雲峡プリンスホテル朝陽亭北番屋、湖畔亭別館活魚亭を「洞爺ごきらく亭」と改称して営業再開、2003（平成15）年には野口観光マネジメント株式会社を設立して10ホテルを承継、2004年層雲峡国際ホテルを買い取って「朝陽リゾートホテル」と改称して営業開始、2006（平成18）年登別プリンスホテル紅葉館を「望楼NOGUCHI登別」と改称して営業開始を行うなど積極的な経営を打ち出した。一方、かつてのカラカミリゾートは経営の見直しなどで2004年にトーホウリゾートと社名を改めた。カラカミリゾートの兄が経営していたカラカミ観光は1999（平成11）年の和歌山県の南紀白浜温泉の川久、2002年の宮城県の秋保グランドホテル買収など道外進出でホテル事業を拡大していたが、2004年に大阪ジャスダック市場に道内企業で初となる株式の公開で資金調達手法を広げていった。

各社が活発な事業拡大に取り組んだ背景には、冬季に閑散期となるため借金体質に陥りがちだった金融機関で破綻が続いた影響から早く逃れて自立したいという思惑もあった。2000年代の初期に積極経営に取り組んでいた加森観光はその典型的な例の一つだった。1998（平成10）年に破たんした同社のメインバンク日本長期信用銀行の仲介でルスツリゾートを経営していた同社は周囲の懸念を払しょくするように積極的な事業拡大策を打ち出していた。1998年に占冠村から経営破たんしたアルファリゾート・トマムを譲り受けるにあたっては自治体にリゾートの4割の資産を取得してもらうことで運営に専念した。2001（平成13）年に登別マリンパークの経営移譲、サホリゾートの営業権買収、2002（平成14）年の大分県別府の杉乃井ホテルの運営受託、テイネオリンピアの買収、2003（平成15）年には安比高原スキー場などを運営する岩手ホテルアンドリゾート買収など相次いで事業を拡大することによってリゾート施設経営による運転資金確保を急いだ。このような努力の結果、北海道新聞2001年1月19日や日本経済新聞夕刊2005（平成17）年10月27日などによると、同社のキャッシュフローは1998年当時と比較すると倍増した。

なお、宿泊関連業界の道外への事業拡大は、年間を通じた安定的な運転資金や収益確保への期待が減少傾向にある道内人口などから見込み難くなったことなどが経営判断の背景になったとみられる。

### グローバル化、インターネット、急変する観光関連業界

道内観光施設の積極経営が続く一方で、2001（平成13）年にはエア・ドゥの経営危機が顕在化した。北海道は同年に公的資金を投入したが、やはり同年9月に発生した米国の同時多発テロで航空機利用を控える世界的な航空不況の影響を受けてエア・ドゥは再び経営危機に陥ったことから2002（平成14）年2月に追加経営支援を要請したが北海道は公的支援に応じなかった。このため、同年6月に民事再生手続きに入った。エア・ドゥの再生スポンサーとして名乗りをあげ、整備・販売システム提供を支援してきたのがANAだ。2003（平成15）年には全ての便を共同運航便にすることで全座席の50%を肩代わりしてもらった。ANAが航空機をリースすることで同年7月には、活況に入った旭山動物園を直接訪問できる旭川空港-羽田空港線を開設した。

一方、地方空港を主要な路線としていた日本エアシステム（東亜国内航空が名称変更：JAS）と日本航空（JAL）が2002（平成14）年10月に経営統合された。日本エアシステムは経営体力が他の航空会社と比較して経営基盤が強くなかった上に航空業界の規制緩和で新規参入した航空会社に対抗して安値攻勢戦略を

とったことや米国同時多発テロによる航空需要の落ち込みなどが同社の財務悪化要因となったことが経営統合につながったとみられる。また、JAL側としては国内線の拡大を期待した。なお、日本経済新聞2002年10月4日などによると、経営統合によって、大手2社体勢になるため運賃の変動に公正取引委員会が警戒するなど各方面からその動きが注目されたようである。

また、2001（平成13）年の米国同時多発テロは北海道観光にも大きな地殻変動の種を植え付けた。航空機利用を控えるようになったことを理由にオーストラリアの北米へのスキー旅行客を北海道に向かわせるきっかけになった。季節が南半球と逆転し、北米に行くよりも安上がりでパウダースノーやスキーを楽しめたのが理由だった。このため、2006（平成18）年の基準地価調査結果で倶知安町が上昇率トップの座につき、2021（令和3）年になってもこの傾向は続いている。コンドミニアム建設などによって新しいリゾートが生まれたのだ。ニセコ地区については、これまでの観光地とは異なる観点を見出すことができる。バブル期のリゾート開発は大手資本によるゴルフ場など計画したレジャー施設建設が中心だった。ところが、2000年代のニセコ地区については、ラフティングなど体験型レジャーをビジネスにしていたニセコ在住オーストラリア人の口コミがきっかけになったと言われる。なお、バブル経済崩壊で多額の不良債権処理に苦しんでいた東急グループは、後述するJASの日本航空との統合など事業再編に取り組んでいた。その一つとして開発を継続していたニセコ花園スキー場をニセコのスキー・リゾートとしての可能性に気づいたオーストラリア人を中心に設立した「日本ハーモニー・リゾート」に2004（平成16）年に売却、東急不動産はヒラフ地区に経営を集中するようになった。

一方、道内他地域の既存リゾートの動きとしては、施設の6割を所有していた関兵精麦の2003（平成15）年の経営破たんによって、占冠村が所有する4割のリゾート施設運営を受託していた加森観光は2005（平成17）年にアルファリゾート・トナムから撤退した。占冠村は施設を関兵精麦から買収していた星野リゾートに所有・運営を一本化した。2003年に起こった関兵精麦の経営破たんは札幌市内のホテルのホテル・オークラグループの札幌進出につながった。また、同年には札幌市内のホテルがシェラトンに継承されるなど道内のリゾートや大型宿泊施設が資金力や経営ノウハウを豊富に有する企業による買収が宿泊施設業界に続き、わが国の金融システム崩壊の影響が残ることを示した。

1990年代に出現したばかりのインターネットも観光関連業界に急激な構造変化をもたらした。2003（平成15）年10月30日付け日経流通新聞によると、ネット通販の中で旅行関連の売り上げが急速に伸びてきたと報じている。個人が宿泊・予約サイトで利用するケースが増えてすそ野が広がってきたのだ。航空機・電車の切符も含めてネット予約が身近になり、すべての関連企業で手数料や取扱高を伸ばしていた。しかも、同年3月には重症急性呼吸器症候群（SARS、サーズ）やイラク戦争の影響で海外旅行が落ち込んだ状況だったにも関わらず、ネットは回復が早かった。同紙は航空会社の2002（平成14）年度のネット経由での航空券売上高を推計しているが、日本航空と日本エアシステムを合わせて1,000億円強、全日本空輸は1,300億円程度に達し、日本航空が6割増、全日空は7割増とみられると報じている。なお、経済産業省調べによると1998（平成10）年から2003（平成15）年までの5年間で市場規模はほぼ60倍に拡大した。2003年度の消費者向け市場規模で運営事業者別の市場占有率をみると、旅行代理店は約43%と最大であるがネット専門の宿泊予約サイトはすでに約12%に達していた。また、日本経済新聞2004（平成16）年8月18日付けによると、全旅行市場に占める占有率も急伸を続けて4%近くになっていた。



## 代理店除く旅行関連取扱高ベース 2002 年度売上高ランキング

順位	社名	本社	2002年度売上高 (百万円)	前年比伸び率 (%)	2003年度 伸び率見込み(%)
1	JTB	東京	19,200	98.9	57.8
2	エンタテインメントプラス	東京	14,000	75.0	60.7
3	エイチ・アイ・エス	東京	12,200	85.6	18.9
4	びあ	東京	8,200	78.8	-
5	近畿日本ツーリスト	東京	6,900	78.5	-
6	ジャルパック	東京	4,528	61.7	32.5
7	プライムリンク(一休.com)	東京	4,400	144.4	93.2
8	国内線ドットコム	東京	3,532	-	78.4
9	アルキカタドットコム	東京	2,250	80.0	77.8
10	ANAセールス&ツアーズ	東京	1,500	-	-

## 代理店除く手数料ベース 2002 年度売上高ランキング

順位	社名	本社	2002年度売上高 (百万円)	前年比伸び率 (%)	2003年度 伸び率見込み(%)
1	マイトリップ・ネット(旅の窓口)	東京	3,184	48.9	-
2	プライムリンク(一休.com)	東京	325	144.4	84.6
3	ベストリザーブ	大阪	168	78.2	-
4	ANAセールス&ツアーズ	東京	150	45.6	-
5	バルコ・シティ	東京	75	177.8	▲17.8

(注1)決算期は3月が中心だが、エイチ・アイ・エスは10月、近畿日本ツーリストとバルコ・シティは12月、ジャルパックが8月となっている。

(注2)社名の下段、カッコ内のサイト名は筆者が加筆

(資料)日経流通新聞 2003年10月30日から作成

物流を伴わない予約などのサイトはインターネットとの親和性が高いことを商機とみて、2003(平成15)年には楽天が当時・会員数300万人を超える宿泊予約サイトのマイトリップ・ネット(「旅の窓口」)の株式を取得して宿泊予約事業を強化。また、翌年には2001(平成13)年に独自で開設していた楽天トラベルを分社化、2004(平成16)年9月に両社を統合、旅行事業に注力した。また、同年3月にはヤフーがビジネス向けの宿泊予約サイトを開設、6月にはJTBが海外パック旅行のネット販売を24時間化、7月には近畿日本ツーリストがネット販売の専門部署を新設、ライブドアが2005(平成17)年2月にビジネス客相手に強みを持ち、「旅の窓口」を立ち上げた起業家が独立して創設したベストリザーブを完全買収するなど、ネット旅行市場は目覚ましい動きと伸びを続けた。

北海道では、リクルート北海道じゃらんが2002(平成14)年にインターネットに取り組んだ。道内では、まだインターネット予約が宿泊施設のオーナーにとって草創期だったため、ノウハウ伝授など啓もう活動が重要な仕事となった。このため、2002年時点では宿泊客全体の3%位を占めるような状況だった。ところが、2003(平成15)年の売上げの伸びは前年比で3倍程度、2004(平成16)年は同約60%増を記録するなど急速にインターネット予約が浸透した。

インターネット予約の支払いにはクレジットカード等が利用されるのが一般的。そこで、クレジットカード取扱高の内、小売店や飲食店など販売関連業界の推移をみると、2008(平成20)年まで伸び続けていることが分かる。なお、電子商取引、旅行代理店や航空会社などのカード取扱高は「その他」の項目に含まれるが、全体の取扱高に占める割合は1997(平成9)年の約16%から2003(平成15)年には21%強へと上昇しており、全体を上回って取扱高を増やしている。ちなみに、その後も上昇を続けて2020(令和2)年時点では42%近くに達している。



延べ人数でみた北海道への観光客入り込み客数の2001(平成13)年から2004(平成14)年までは、有珠山の噴火や米国の同時多発テロなどの影響から2003(平成15)年のビジット・キャンペーン開始にも関わらず14,397千人から13,837千人へと減少を続け、この間に3.5%減となった。その一方で、このようにネット宿泊予約サイトが急伸したのは、その値段の安さに消費者が魅力を感じたからである。宿泊料金が安価になるのは宿泊施設がサイト側に支払う販売手数料が旅行代理店の店頭と比較して非常に安価であることや閑散期の需要喚起策としてのキャンペーンで格安商品を設けている、周辺の観光地情報の案内を掲載できるなど機敏かつ柔軟に消費者に対応できたのが背景だった。こうしてインターネット利用への急速な移行は、個人利用の市場を拡大、代理店は団体利用に取り組むという旅行予約のすみ分けを明確にしていた。

### リーマンショック前後

道内人口や道民所得の減少の持続は、道内客を対象とした宿泊施設などに深刻な影響を及ぼした。ちなみに、2000(平成12)年から2003(平成15)年間の北海道開発事業費の当初予算ベースは約15%減であることから同期間の平成12年基準・道民所得は約5.2%減となった。さらに、2003年に入っても銀行の不良債権処理問題が残ったことなどから、日経平均の株価も下落を続けてバブル崩壊後の最安値となる8,000円弱を記録した。ただし、ITバブル崩壊がきっかけで悪化が続いていた景気は2002(平成14)年1月を谷に長期に回復傾向に転じており、低迷していた株価についても、りそな銀行の公的支援決定とともに上昇傾向に転じ、景気は回復に向かっていた。しかし、成長率は中国向けの輸出を除くとわずかな伸びにとどまっていた。換言すれば、所得の増加を背景とした内需の伸びが乏しいことから、大衆路線を主とする観光関連業界は構造変化を迫られていた。

こうして、郵政民営化に伴うかんぽの宿や各種公営の宿泊施設については、2004(平成16)年前後から、洞爺湖、函館市湯川、七飯町大沼、層雲峡、弟子屈町、網走市などの施設運営について営業継続を申し入れる企業等もないことから閉鎖が相次ぐようになった。一方で、札幌市など大都市では、いわゆるスーパー銭湯などの日帰り温泉施設が1990年代末から2000年代初期にかけて建設が続き、遠距離に移動して交通費などの支出がかさむレジャーを避けて自分の生活空間や収入の範囲内でレジャーを楽しむ傾向が強まった。

2000年代の初めは、2001(平成13)年3月のユニバーサル・スタジオ・ジャパン開業、米国の同時多発テロ、イラク戦争に続いて、2005(平成17)年2月の中部国際空港開港、3月の愛知万博開催などの国内外の出来事が北海道観光にとって逆風となった。とりわけ、「愛・地球博」を愛称とした愛知万博は目標とした1,500万人を大きく上回る延べ2,200万人以上が入場するほどの成功であった。

このように旅行に所得に見合った合理性や新しい視点を求める傾向の強まりを受けて、2001(平成13)年から2005(平成17)年にかけての来道観光客数は約1.3%増と横ばい状態で推移。ただし、知床の国立公園内の森林伐採を市民の力で防いだことがきっかけになった世界遺産の登録が2005(平成17)年に可能になり、北海道観光に明るい話題を提供した。また、旭山動物園の好調は続いており、2005年度は250万人近く、2006(平成18)年度には300万人を超える入園者を記録した。このため、道外観光客は前年比で2005年が

0.5%、2006（平成18）年では3.8%増加した。なお、新千歳空港の旅客輸送人員は2005年度0.5%減、2006年度3.9%増、旭川空港は2005年度が同3.9%増、2006年度同6.1%増、女満別空港が2005年度同1.7%増、2006年度同5.6%増を記録した一方で、道内他空港は前年を下回っており明暗を分けた。なお、知床の世界遺産登録と旭山動物園は、ともに自然保護や環境問題、持続的な観光という新たな視点、つまり合理性を追求する消費者の欲求充足を提供することで本道の観光に貢献した。ちなみに、2005年4月には、観光関連業界の過去の商慣習に大きな変化をもたらす個人情報保護法が施行された。

一方、2006（平成18）年頃から米国では、低所得者であっても住宅を購入させる金融手法が住宅価格の上昇の伸び悩みや低下に直面し、当初の収益期待が崩れて不良債権化するサブプライムローン問題が表面化した。また、わが国においては、2007（平成19）年2月にいわゆる「消えた年金」という、受け取れるはずの年金を受け取れない人が多数存在していることが明らかになり、社会全体が不安定な時期に突入した。

この頃導入された指定管理者制度は道内の観光関連業界に大きな影響を与えた。2006（平成18）年頃から明確になった夕張市の財政再建問題は市の観光関連施設の運営にあたって指定管理者を利用することになったからだ。夕張市は2007（平成19）年2月に指定管理者を公募していた観光施設の運営委託・売却先として加森観光を選定した。石炭歴史村、ホテルマウントレースイ、ホテルシューパロ、マウントレースイスキー場など17施設である。加森観光は、買収ではなく、運営受託という初期投資の軽減、先行きの改装など投資リスクを最小限にするこれまで様々な地域で導入してきた手法を採用した。しかしながら、日本経済新聞地方経済面2007年2月14日付けによるとこの時期の北海道観光は知床や旭山動物園などを除いて大きな伸びを期待できる環境ではなく運営を受託するのは厳しい決断であった。

このような環境にあったことから、2008（平成20）年7月にバブル経済の象徴になった洞爺湖のホテルでのサミット開催で世界中の要人が集まるなど大きな話題を提供したにも関わらず、来道観光客は2007（平成19）年が前年度比1.5%減、2008年同3.2%減、2009（平成21）年同4.9%減、2010（平成22）年同0.3%減、2011（平成23）年は東日本大震災が起きたことから大きく落ち込み同8.6%減と5年間もの漸減傾向が続いた。

しかも、2007（平成19）年6月に米国でアップルが携帯電話でインターネットも使えるiPhoneを販売開始すると同年9月初旬に100万台を超えるなど記録的なヒットとなり、インターネット利用がより簡便化することが確実になるなど観光関連市場は大きく変わろうとしていた。ただし、日本へのiPhone上陸は日米の通信方式や携帯電話販売方法の違いなどから、遅れて2008（平成

20）年となった。スマートフォン（俗称スマホ）が普及したことは個人旅行の予約はインターネット、団体旅行の予約は旅行代理店というすみ分けを明確にした。なお、総務省調査では、スマートフォンの世帯普及スピードは加速、現在9割近くの世帯が保有している。

北海道洞爺湖サミットに先進国首脳が集結した2か月後にリーマンショックは起き、世界全体が不況に突入したために幾度もの景気対策実施にも関わらず日本経済は上向かなかった。一方、北海道経済浮揚に重要な役割を担うはずの北海道開発予算については、なおも減少傾向が持続した。景気対策の中心は、企業貸出への保証枠拡大などだったためである。観光関連では2008（平成20）年10月には生活対策として高速道路料金の引き下げなどによって通行量を拡大する政策が導入されたが所得水準の維持・向上の面では直接的





効果は乏しかった。このため、景気悪化によって2008年12月31日から2009（平成21）年1月5日にかけて「年越し派遣村」が開設されるほど所得格差は拡大した。2008年10月の観光庁設置はこのような経済環境の下で景気浮揚を期待されてのスタートだった。

リーマンショックによる深刻な景気後退、インターネット普及を背景とした直接販売の増加、加えて、マイレージサービスの一般化や早割制度など多様な航空運賃設定の多様化等は手数料に頼ってきた旅行代理店のさらなる収益悪化につながった。このため、道内旅行代理店では2009（平成21）年3月に破産に追い込まれた会社もあった。2010（平成22）年7月3日付け北海道新聞によると、東京商工リサーチ北海道支社の調査では、全国の旅行会社の8社が2009年に倒産している。2010年入り後も旅行需要低迷や航空券発券手数料引き下げから創業50年の歴史を持つ道内代理店が自己破産した。

この100年に一度の景気後退は航空業界など観光関連業界にも大きな影響を与えた。まず、2009（平成21）年9月には国民の健康と観光関連への配慮として、同年春から流行していた新型インフルエンザに対する速やかな対策が打ち出された。また、北海道開発予算の減少傾向は続き、地方経済の疲弊は深刻さを募らせた。

航空業界では2010（平成22）年1月、日本航空が会社更生法の適用を申し出た。翌月には、上場廃止となった。2002（平成14）年の日本エアシステムとの経営統合はリーマンショックによる景気落ち込みによる需要減少などが負担となって財務悪化が表面化したからだ。こうして、新経営陣による更生計画案が作成された。約1万6千人の整理解雇の実施や第三者割当増資、政府の支援による公的資金の提供などから2012（平成24）年9月には再上場を果たした。

なお、2010（平成22）年10月に「新成長戦略」が閣議決定されたが、その「戦略」の一つとして地域活性化戦略には観光が位置づけており、観光立国の推進として訪日外国人を2020（令和2）年初めまでに2,500万人、将来的には3,000万人まで伸ばすことが表明された。また、その2,500万人による経済波及効果は約10兆円、新規雇用は56万人を見込んでおり、観光が少子高齢化時代の地域活性化の切り札として位置づけられた。これによって、観光は引き続き景気浮揚のカギの一つであることが示された。

## 東日本大震災とインバウンド

リーマンショックの景気落ち込みの影響が残ったことから2009（平成21）年のわが国の経済成長は5%を超えて戦後最悪となるマイナスを記録した。それでも2010（平成22）年から回復に向かいつつあったが、2011（平成23）年3月11日に東日本大震災と原子力発電所事故の発生が国内民間需要を急速に冷やした。しかも、対ドルで80円を下回る円高になったため輸出数量が減少した。また、日本人の旅行意欲は上向かなかった。

この大幅な円高が2012（平成24）年になって修正されて円安に振れたことは、海外からの旅行客にとって、日本の物価が安くなった印象を与えることとなった。例えば、対ドルで100円程度に円安になると、海外から見ると日本への旅行費用や日本での買い物は3割近い安売りになる。こうして、2012年の訪日外国人来道者数は前年比40%近い増加となった。

今一つの訪日外国人急増要因は、日本人より早く定着していたスマートフォンだった。これが個人客の海外での旅行を助けた。個人客の増減を判断できる主要空港でのレンタカー扱い件数はそれまで前年を下回って推移していたが訪日外国人の急増した2012（平成24）年には、前年比2桁近い伸びとなった。漢字を利用する台湾人や中国人にとってスマホを使って日本の諸事情をインターネットで調べることでさほどの不自由を感じずに旅行を楽しめるようになった。とりわけ、かつて植民地であったことから自分を日本人と考える祖父母を持つ台湾人の訪日客は多く、北海道への2012年度の訪日外国人観光客の約36%を占めた。前年度比約47%増であり、中国人の約2.7倍だった。ちなみに、JRの輸送人員、索道輸送実績は前年割れが続いていたが、2012年を境に増加傾向に転じた。

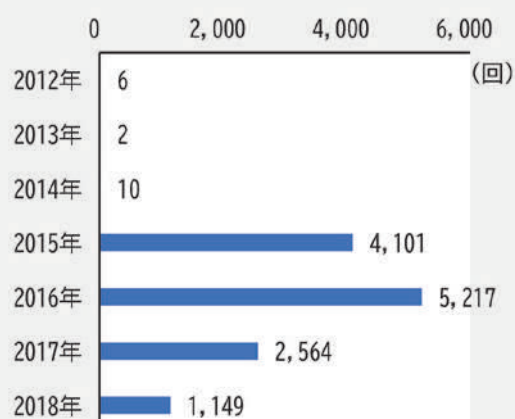
索道輸送実績の伸びに端的に現れるように南国育ちの台湾人にとってスキー体験は大きな魅力の一つだった。また、今一つの背景として、台湾人にとって自国で人気の日本映画・「LOVE LETTER」の舞台が北海道小樽市の運河だったことも来道動機に結びついたようだ。その後、中国人インバウンドが増加するようになったものの、やはり映画の舞台となった阿寒湖、赤井川村などに同様の目的で向かう観光客は多かった。

なお、中国はリーマンショック発生直後の2008（平成20）年11月に4兆元、日本円にして56兆円もの大型景気刺激策を打ち出した。この大型景気刺激策の効果があって中国経済は拡大、東日本大震災発生直前の2010（平成22）年にはドル表示で日本国内総生産を追い抜き、世界第二位の経済規模となった。ちなみに、北海道新聞2011（平成23）年2月15日付けによると、過去5年間の日本の経済成長率は0.4%減、対する中国の同期間の成長率は10.8%増だった。したがって、原発事故に落ち着きが見られるようになった2012（平成24）年頃から、中国からの訪日外国人来道者数が増加するようになったのは、日本と中国の経済力の面からみても必然的な動きであった。

なお、東日本大震災で知人や親せき等との連絡を取り難い状況を見て、何とか方法がないだろうかと考えて出来上がったのがLINEだ。日本人の多くが口コミに利用している代表的システムであり、顧客の口コミによる評価が宿泊施設や旅行代理店、そしてマーケティング・ツールに大きく影響するようになった。なお、2013（平成25）年にJTB総合研究所が「スマートフォンの利用と旅行消費に関する調査」をまとめているが、スマートフォンを利用して旅行前は「宿泊施設」旅行中は「お昼ごはんの場所」が最も多かった。2013年時点ですでにLINEはスマートフォン利用において重要な機能の一つとなっていた。このような普及状況を反映して、2012（平成24）年のヒット商品番付にはLINEが入った。さらに、ヒット商品番付にはLCC（格安航空機）も入っているが、新千歳―成田、新千歳―関西国際空港間に就航が開始されていたからである。

なお、2001（平成13）年から右肩下がりの減少傾向が続いていた北海道開発予算については2012（平成24）年予算から増加に転じた。また、金融緩和政策を背景とした為替変動が寄与して中国人のインバウンドは急激な伸びを見せて、2013（平成25）年度は前年比13.4%増、2014（平成26）年度は倍増、2015（平成27）年度は同63%増と増加を続け、台湾人の55万人弱の来道客を上回って北海道を訪れる最も多い外国人となった。来道する訪日外国人全体についても、2013年度には初めて100万人を超えて前年比45.6%増、2014年度同34%増、2015年度は早くも200万人を超える前年比35%増だった。このように急増する中国人訪日客は、「爆買い」と呼ばれる活発な購買行動を呼び起こした。日経テレコムで「爆買い」をキーワードに設定して新聞記事に取り上げられた記事数の推移をみてみた。2015年以降に頻出していることから、中国人観光客がドラッグストアや百貨店など消費関連の業界に大きな影響を与え始めていたことが分かる。なお、2015年には新語・流行語大賞に選ばれている。

「爆買い」の日経テレコム検索記事の登場回数



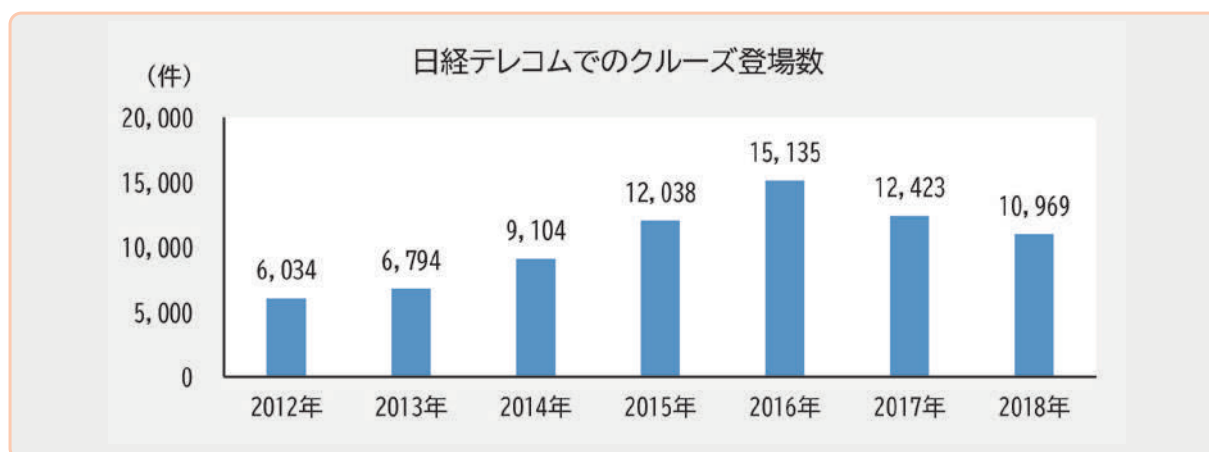
また、2010（平成22）年頃から中国籍企業による観光関連企業や土地などの大型買収が目立つようになった。2010年の旅行会社買収、ニセコ町のマレーシアや香港、2011（平成23）年のニセコ町のマレーシア、香港などの企業進出である。2012（平成24）年には赤井川町ではタイ、倶知安町とニセコ町に香港や米国などの企業が進出を表明した。2014（平成26）年には加森観光から米国系企業がアートホテルズ札幌を買収、他の米国系投資法人がベストウェスタンホテルやメルキュールホテル札幌を買収した。2015（平成27）年には、シ



ンガポール、中国、米国などの企業が次々に北海道の土地などの買収を続けた。このような買収などは大規模な金融緩和が打ち出されたことから、2011（平成23）年の1ドル80円から2014年にかけて1ドル120円を超える円安に振れたことによる50%引きに近いバーゲンセール状態が要因の一つになった。

中国人の訪日に今一つ貢献したのがクルーズ船観光だった。日経テレコムで「クルーズ」をキーワードに設定して新聞記事に取り上げられた記事数の推移をみると、2015（平成27）年まで増加傾向に推移していた。所得水準が高く、時間・金銭にゆとりを感じる事が可能なクルーズ旅行は、それが可能な消費者の間に定着するようになった。したがって、インバウンド客に限らず、高齢化進展と所得格差が拡大する日本国内の富裕層の間にも需要が広がった。なお、クルーズ需要が伸びてきた2014（平成26）年3月末には大衆観光の一翼を担ってきたジャンボ機が引退している。1970年代から観光の大衆化から旅行者の大量輸送を担ってきたジャンボ機であるが、石油などのコストが嵩む、旅行客の多様化に対応が難しくなった、などの理由が小型機へのシフトを加速させることになった。クルーズの増加とジャンボ機の引退は旅行需要の多様化を示す象徴的な出来事となった。

クルーズ旅行の代理業務をビジネスモデルとするベストワンドットコムが設立したのはインターネット予約のビジネスモデルに各社が参入した2005（平成17）年であり、マザーズに上場を果たしたのはインバウンドが増加を続ける2018（平成30）年4月だったのは、旅行需要の多様化や変化をやはり示している。なお、2020（令和2）年になって、新型コロナウイルス感染拡大で観光関連業界が大きなダメージを受けた。その象徴的な出来事としてクルーズ船乗客への感染拡大がマスコミで連日取り上げられたことが挙げられる。



このような外国人の急増などで観光客が2010年代後半に増加したことから、札幌市などではインバウンド向けとして既存ホテルの人員強化やホテルの新設が相次いだ。一方、道内大手の宿泊企業・野口観光は2018（平成30）年にホテル運営技術、2019（令和元）年には調理関連技術の習得を目的とした専門学校を創設して受け入れ態勢を整備するようになった。新しい観光客の受け皿を狙った経営戦略である。ところが、その過程においてコロナ禍が発生、インバウンドは突然消え、北海道観光を取り巻く風景が一変してしまったのである。

※本稿は、2000年頃までは、2008年4月25日に北海道大学出版会から発行された『北海道経済と観光』の第2章「北海道観光の歴史的展開」をベースに利用、その後の出来事については新聞記事や企業のホームページ等を参考に追記、訂正を加えたものである。

# 01 北海道運輸局「観光の歩み」

北海道港運協会専務理事 元北海道運輸局観光部長 **石橋 圓行**  
北海道エアポート(株) 営業開発本部観光開発部担当部長 前北海道運輸局観光部長 **安田 稔幸**

国が本格的に観光行政に取り組み始めたのは、日本全体がバブル崩壊後で厳しい状況の2003(平成15)年に、小泉首相が観光立国宣言を行い、世界各国から観光客を呼び込み、日本を活性化しようという、ビジットジャパンキャンペーン(VJC)が開始されてからである。

当時、国土交通大臣は扇千景さんで、2003(平成15)年の訪日外国人旅行者数は524万人でしたが、それを2010(平成22)年度までに約倍の1千万人にする計画だった。

その時北海道はどうだったかというと、2003(平成15)年度が29万人で全国シェアも低く、まだ道内の観光地で外国人観光客を見るのは珍しい状況だった。また、その年にSARSが発生しスタートが秋以降となり実質半年遅れてしまった。

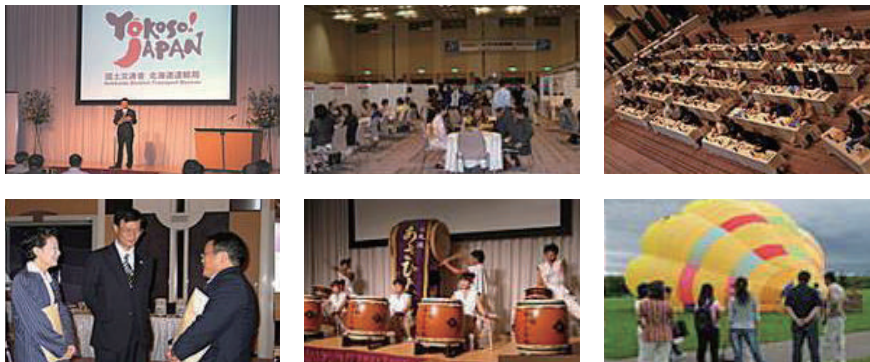
北海道運輸局では企画振興部が、交通、物流と一緒に観光も担当しており、観光課は3名体制だったが5名に増員された。

当時の部長が、まずVJC事業として「北海道観光ビジネスフォーラム」をやろうということになり、具体的には当時北海道に一番来ていた台湾、香港の旅行エージェントを根こそぎ呼んで来て、観光地を視察してもらい商談会をやろうというものだった。それが国の出先機関である北海道運輸局が観光に関する最初の事業となった。

事業では台湾、香港から109名を招請して、札幌コンベンションセンターで大規模フォーラムを実施し、道内からは観光協会関係者や観光事業者に多数集まってもらったが、残念ながら持参した資料は日本語ばかりで、中国語表記のものはほとんど無かった。通訳も用意はしたが、道内からの参加者は実際何をしたいかわからず、ただ黙って座っているだけの状態で、台湾・香港の旅行会社の方も同様の状況で盛り上がりには欠けていた。第一回目はまさに初心者同士の集まりで商談会としては寂しい状況だったが、夜の懇親会で我孫子北海道観光連盟会長(当時)が、これほど一堂に道内の観光関係者が集まったのは初めてだと感激して挨拶していただき、その後、会が盛り上がり、参加者同士で次に繋がる交流が出来たという点では大きな成果があった。

それまでそれぞれの観光地だけで誘致活動をしていたのが、北海道運輸局が始めた「北海道観光ビジネスフォーラム」で全道一体となってインバウンドに取り組んでいこうというきっかけになったと思う。

その後会を重ねるごとに、パンフレット等の多言語化も進み、参加者もちょっとしたプレゼントを用意するなど、商談会にも慣れていった。



Hokkaido Tourism Business Forum 2005 summer

「北海道観光ビジネスフォーラム」は地方連携事業として実施していたので、国の負担分は50%が上限で、地元も費用の半分を負担する必要があり、その費用捻出が大変だった。その時担当していた広告代理店の担当部長が宿泊施設やバス会社、食事箇所などに幅広く声をかけ、それぞれ無償提供してもらうことで、その対価を地元負担分として算出した計画を作成することで、継続可能な事業スキームを作ることが出来た。

ビジネスフォーラムが優れていたのはファミトリップ、観光説明会、大規模商談会をセットで行ったことである。そのため運輸局の観光予算の半分近くをビジネスフォーラムにかけていた。

最初はJNTOから海外エージェントを紹介いただき、ホールセラー（造成）とリテラー（販売）を一緒に呼んでいた。それぞれ目的が違うので整理するのが大変だった。

その後全国的に招請事業が広がったので、旅行会社のキーマンに来てもらうのが大変になってきた。

それでも北海道はブランド人気があったので、他の地域に比べキーマンに来てもらうことが出来た。

どこの国・地域も、最初は季節運航のチャーター便で始まり、プログラムチャーターになり、それが定期便化していくケースがほとんどだった。最初新千歳空港に国際定期便が少なかったときは、各地方空港にチャーター便が数多く入ってきていた。ただ定期便になるとほとんどが新千歳空港になるのでそれは問題でもあった。

北海道ビジネスフォーラムは全国的にも評価が高く、2006（平成18）年の「第1回日中韓観光大臣会合」の開催地として北海道が選ばれる大きな要因となった。

その当時、駐日中国大使は現在外務大臣をしている王毅氏であり、王毅氏が参加されていたのは今となっては忘れられない思い出となった。道内での会議開催地は公募を行い、釧路市（阿寒町）、旭川市、札幌市の3市が応募した結果、釧路市で会議、旭川市で交流会、札幌市で商談会、と3か所すべてで会議及び関係行事を行うことになった。さらに富良野からリゾート列車で札幌に移動し、中国代表団は函館まで足を延ばすなど、ほぼ道内全域をてんこ盛りで回っていただいた。



会議自体も第1回ということで、正式な決定が遅く、何もかもが初めてで、参加者も直前まで決まらなく、さらに来日してからも予定が都度変わるため、大変な思いをした。また会議の予算も地方連携事業として北海道側に降りてきて、地元負担分をお願いする必要があり、すべての契約を北海道運輸局で行ったので2重に大変だった。

しかし、この初めての観光担当大臣会合開催はその後、北海道に中国・韓国からの観光客が急増するきっかけとなったのは間違いない。

また2年後の2008（平成20）年に行われた「北海道洞爺湖サミット」につながった。残念なのはサミット直後リーマンショックで世界全体が不景気になり、訪日外国人旅行者の動きが停滞してしまったことである。



2019（令和元）年に倶知安（ニセコ）で開催された「G20観光大臣会合」では「第1回日中韓観光大臣会合」「北海道洞爺湖サミット」での経験が生かされたのは間違いない。

北海道運輸局ではプロモーションだけではなく受入環境整備にも力を入れている。VJC事業をやってきた中、各地域から招請事業の要望が来るが、実際に案内すると外国語の案内表記やパンフレットもないところがあり、連れて行ってマイナスになると思われることが多くあった。最低限このくらい（ミニマムスタンダード）を説明して、走りながらも受入環境整備をする必要性を訴えてきた。

VJCの進捗にともない、北海道運輸局でも2006（平成18）年、企画振興部が企画観光部になり、国際観光課に加え観光地域振興課を新設し、受入環境整備を担当することとなった。

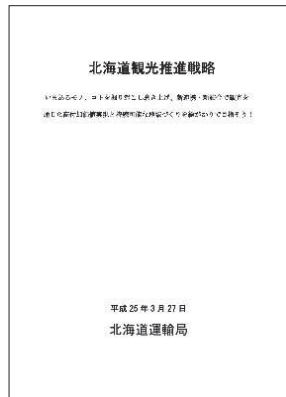
受入環境整備で一番の問題は何といっても言葉、特に通訳の問題だった。台湾や香港のツアーでは、自称通訳と呼ばれる人間に、免税店と言われるところが無料でバスを提供し、その代わりに自分の店舗で買い物して



もらうことを優先させる事例も多くあった。結果参加者は十分に北海道観光を楽しめず、高い買い物をして帰国するケースも多くみられ問題となった。現地の募集広告も一行広告と言われる、「北海道、何日間でいくら」だけを表示してお客様を集めているところがあるのも問題であった。

当時正式な通訳案内士の数が限定され、同行するのは団体ビザが必要な中国本土からのツアーだけで、台湾や香港から同行してきたガイドは通訳案内士の資格はもちろんなく、観光地での案内も自己流で問題となり、北海道内限定や札幌市内限定の通訳案内士制度導入につながった。その後さらに訪日外国人旅行者が急増し、通訳案内士の絶対数が不足したため業務独占資格から名称独占資格へ規制緩和された。

国の事業は基本3年位で見直しされ、どんどん高度化していくのが一般的な流れになっている。北海道運輸局はVJ事業をやりながら、2013（平成25）年に「北海道観光推進戦略」を策定した。「北海道観光推進戦略」作りは大変だった。JNTO勤務の経験もある当時の運輸局長に指導を受けながらも、自分たちでビジョン、戦略を分かりやすく具体的に考えたことは人材育成面では大いに役立ったと思う。



経産局や環境整備部門を持つ開発局の予算規模は大きく、予算規模の小さい運輸局はどうしてもソフト事業中心になってしまう。ハード整備は目に見えるので強いが、ソフト面はどうしても目に見えないので弱い。本省からは成果を出せと言われることが多いが、ソフト事業は短期的に成果を出すのが難しく5年10年のレンジで人が育って初めて成果がでてくることが多い。

VJ事業で一番危惧されたのは、運輸局と地域の現場で乖離が生じることだった。

北海道運輸局国際観光課では毎年7～8月にスタッフが手分けして、全道をくまなく回り、250人くらいの観光関係者と会って意見交換をし、それをベースにVJ地方連携事業の北海道ブロック戦略を作った。その時北海道で世界に一番通用するコンテンツは何かと検討し、結果スノー（スキー、スノーボード）ということになった。

北海道民はパウダースノーといってもそれしか知らないのも、その価値を分かっていないことが多い。ニセコのロス・フィンドレー氏は、世界中にこんなパウダースノーがある地域は他にないと言っている。

そこで、北海道運輸局では「スキープロモーション協議会」を立ち上げ、北海道内14のスキーリゾートをまとめた。欧米では北海道自体が知られておらず、単独でプロモーションに行ってもなかなか相手にされないのが実情だった。

それで「Hokkaido Snow Travel Expo」をビジネスフォーラムの後継事業として始めた。

2012（平成24）年富良野から2019（平成31）年の旭川カムイまで8年間継続して開催した。

第2回のルスツ以降は欧米人の参加者も多くなった。好評だった一番の要因は北海道のパウダースノーを実際滑って体験してもらったことだった。1、2月のメインシーズンに開催したので受入側は大変だったが、地域の皆さんに協力いただき、ニセコを中心にオーストラリアだけではなく、アジアや欧米からも多く来ていただくなどのグローバルな広がりとなる大きな成果を上げることが出来たと思う。



Hokkaido Snow Travel Expo  
[2012年 富良野]



Hokkaido Snow Travel Expo  
[2015年 サホロ]



Hokkaido Snow Travel Expo  
[2019年 旭川カムイ]

スキーマーケットは一時「私をスキーに連れてって」の映画ヒットもあり、大きな賑わいを見せていたが、ボーリングブームと同様、一斉に人が引いてしまった。「Hokkaido Snow Travel Expo」はそれをインバウンドで盛り返すきっかけとなった。

ブームのころ1,500万人いたスキー人口は2016（平成28）年頃にはスノーボードを合わせても約500万人にまで減ってしまっていた。少子高齢化の中、そこを底にしてから増えてきたのはインバウンド効果である。

その中で北海道として特筆すべきは、留学生のスキーインストラクター育成事業である。

従来インバウンドのスキー客はオーストラリア人が中心であったが、2015（平成27）年北京オリンピック開催が決まったところから中国人スキー客、具体的には富裕層のファミリー客が急速に増えてきた。その人たちは自分の子どもに中国語でスキーを教えて欲しいというニーズが強かった。その子供たちがいずれ欧米の学校に留学した時、人脈作りのためウインターバカンスの素養としてスキーを身につけさせておきたいというのが理由である。



そのため、各スキー場に中国語を話せるインストラクターがいないかとの問い合わせが多く来るようになった。スキー場関係者から相談を受け最初日本人インストラクターに中国語を覚えてもらおうかとも思ったが、マスターするのに時間がかかりすぎるのが難点だった。それで思いついたのが道内に約2,000人いる留学生のうち約半分位いる中国人留学生だった。中国語が母国語の留学生にスキーを覚えてもらおうという逆転の発想である。

本事業に賛同いただいた加森観光（株）やレンタル会社の（株）スポーツピアにリフト券やスキー用具を無償提供いただき、指導員の謝金は札幌市が負担していただくなど官民連携して新しい取り組みが始まった。6年間で認定指導員を48名誕生させることが出来た。

本取り組みについて、中国新華社通信の取材を受け、その動画ニュースが何と240万回の再生回数だったとのことである。またJTB交流文化賞、ジャパンスポーツツーリズム協会会長賞、国土交通省広瀬真一賞など多くの賞もいただいている。

アドベンチャートラベルについても初めは北海道運輸局からである。2014（平成26）年にナショナルジオグラフィックの「世界に影響力がある100人の写真家」に選ばれた有名カメラマンを招請し、北海道の自然とアイヌ文化を撮影していただいた時に、北海道のことを絶賛されATWS（アドベンチャートラベル・ワールドサミット）を紹介してくれた。

その後初めて北海道から2016（平成28）年アラスカATWSに参加し、こらからの北海道観光はこれだということになり、2021（令和3）年の北海道開催につなげることが出来た。

北海道民がこの豊かな自然の魅力を一番評価していないのかもしれない。この空気、水、豊かな土地と海、そのなかでとれる食、すべてがどこよりも素晴らしいと思う。ATWSは、自然、体験、文化の3つの要素があるが、北海道では様々な体験をしたあとに温泉にはいってもらい、最高の食事を提供できる。これは世界中どこにも負けない要素だと思う。もっと自信をもって自分たちの地域を高く売りたい。

新型コロナウイルス感染症がワクチン接種により終息しても、外国人観光客、特に中国からの観光客にアレルギー反応が出るのが危惧される。これから一番心配なのは北海道民の訪日外国人に対する拒否反応が後遺症として残るのではということである。

国としては、輸出として見ると自動車産業に次いで観光産業は重要だと認識しているし、北海道においても経済効果、雇用面から成長戦略の中核をなす産業であることは間違いないので、まずはアフターコロナを見据え、やれることから一つ一つ確実に実行していくこと以外に解決策はないと思っている。

## 02 北海道政執行方針で迎える道の観光政策

北洋銀行地域産業支援部特任審議役・元北海道経済部観光振興監 神 姿子

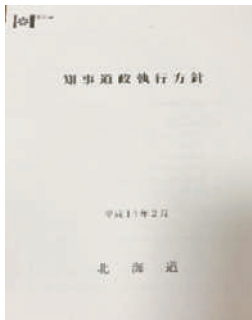
観光は今日、北海道を代表する重要な産業に成長しているが、このように大きな位置の占めるようになったのはここ30年ほどのことである。

この論考では、毎年度、北海道議会議場において道の当初予算の説明に併せて表明される知事の「道政執行方針」を、政策的な重要度を端的に反映する指標として、その観光政策の変遷を社会情勢の変化と見比べながら振り返って見ることとしたい。



道政執行方針が表明される北海道議会本会議場(北海道議会議務局提供)

### I 堂垣内道政～レク基盤整備から観光振興へ



知事道政執行方針  
(原本から筆者が撮影)

1971(昭和46)年に就任した堂垣内知事は、官公需依存度の高い本道経済を背景に、政策の傾向も基盤整備に力点を置いており、就任直後の執行方針では「生活水準の向上に伴い余暇を楽しむ人が増えており、健全なレクリエーションの場が必要」として「本道の優れた自然を活用して、健全でスケールの大きい観光・レクリエーションの基盤を整備する」との方針を述べている。

全国的には、1964(昭和39)年の東京オリンピック、1970(昭和45)年の大阪万博を契機に、観光旅行が国民の間に幅広く普及しつつあった時代であるが、道においては、道民の余暇を充足することが観光施策の重要課題とされ、産業としての視点は希薄であった。

こうした考えは2期目にも踏襲されていたが、3期目就任直後の執行方針では「観光については、必要なインフラを整備するとともに、効果的な宣伝誘致活動を促進」と産業政策の視点が表れてきている。

ちなみに、知事就任時の観光入込数は延べ5,860万人であったが、2期目の終わり1979(昭和54)年には7,830万人と順調に増加するなど、観光が産業としての存在感を増してきたことの反映と思われる。

さらに、知事として最後となる1982(昭和57)年の執行方針ではこうした傾向が一段と顕著になり「広域観光ルートの整備」「接遇、受入体制の改善」「四季を通じて魅力あふれる観光地づくり」「関係団体との宣伝誘致を充実」など具体的な課題や政策を掲げるまでに深化している。



北海道を代表する観光スポット 赤れんが庁舎  
(北海道観光公式サイトGood Day北海道(北海道観光振興機構)から)

### II 横路道政～産業としての観光振興とイベント重視

1983(昭和58)年に就任した革新系の横路知事は、就任直後から一村一品運動を提唱するなど地域経済の活性化を重視したが「観光は1次産業から3次産業まで幅広い関連を持ち、地域の所得や雇用に効果の大きな産業」と観光に関しても産業としての位置づけを明確にした上で「官民連携によるイベントの開催」「広域観光ルートの整備、宣伝誘致などに尽力する」としている。

とりわけ、イベントを重視する姿勢が顕著で、翌1984(昭和59)年の執行方針では「多彩なイベントの開催などを通じて魅力的な観光産業を開発する」としており、こうした姿勢は1985(昭和60)年、1986(昭和61)年



と継続している。

更に1985（昭和60）年には「民間とも協力して本道の自然を生かした複合型、リゾート型のレクリエーション基地の整備を進める」として、1983（昭和58）年に開業し当時成功プロジェクトとされていたアルファトマムリゾートの影響や、1987（昭和62）年に整備される国のリゾート法を意識した政策が掲げられている。

こうした傾向は2期目に入って一層顕著になっていったが、1988（昭和63）年、行政主導のイベントの代表例ともいえる「世界食の祭典」が入場見込を大きく下回り、90億円という多額の赤字を残して終わり、また、リゾート法の下で整備された各地の大規模リゾートもその後の経済環境の変化の中で、多くの負債を抱えて行き詰まる例が散見される結果となった。

この間の観光入込数の推移をみると、1980（昭和55）年の8,250万人が1990（平成2）年には1億2,440万人を超えるなど、着実な伸びを見せている。

特筆すべきは、横路2期目に観光の経済効果に関し「第1回北海道観光産業経済効果調査」を始めたことである。産業振興策を考える上では、当然に実施されるべき調査であるが、全国的にも行われたことは無く、当時各県からの視察や問合せも多かったとのことである。

調査結果は、観光消費額が8,608億円、経済波及効果は1兆2,258億円と多額に上り、改めて観光が地域経済に及ぼす影響力の大きさを示すものとなった。

この結果を受けて、3期目最初の執行方針では、観光の経済波及効果を大きく強調した上で、各般の施策に言及している。

また、この頃から東南アジアなどからの観光客が増え、インバウンドに対する期待が高まってきており「外国人にも親しみやすい観光地づくりを進め北海道観光の新たな展開を図る」（1990年）「国際化への歩みをより確かなものにするため、新千歳空港の国際化・コンベンションの誘致」（1992年）などインバウンド誘致に積極的になってきた。

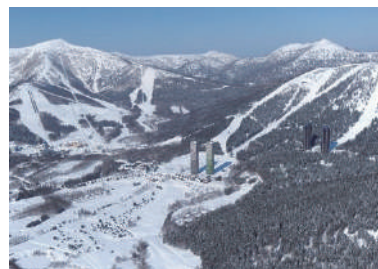
### III 堀道政～観光のくにつくり条例と滞在型観光の促進

横路後継として1995（平成7）年に就任した堀知事は、就任直後の執行方針において、横路道政のスタンスを基本的に継承しながらも「見る観光から体験する観光へ」と観光客のニーズが変化する中で「参加体験・滞在型観光」という新たな旅行スタイルを提案している。

こうした考えは、後の「花観光」や「フィルムコミッションの誘致」「アウトドアガイド資格認定制度」「北海道遺産プロジェクト」など新たな観光資源の創出へと展開していった。

また、2期目の初め1999（平成11）年の執行方針では、「観光をより大きな産業として育てていくための条例を検討するなど、観光立国に取り組んで行く」ことを宣言し、2001（平成13）年には「観光を本道のリーディング産業とすることは、自主的自律的な北海道の形成につながる」とし「それぞれの地域が観光の意義と可能性を認識し、地域を愛するすべての者が協働し、知恵を出し合いながら観光のくにつくりを進めていくことが必要」として「観光のくにつくり条例」を制定した。

堀道政最終年となった翌2002（平成14）年には、冬季体験型観光や観光ボランティア活動の促進といった条例の精神を体现する仕組みや、国内外に北海道の多彩な魅力を発信する観光プロモーション活動など、これまでにない積極的な財政投入を行った。



大規模リゾート開発の成功例とされた  
トマムリゾート(占冠村)  
(北海道観光公式サイトGood Day北海道  
(北海道観光振興機構)から)



観光人材育成策として期待される  
アウトドアガイド資格制度(カヌー)  
(北海道経済部観光局作成パンフレット「北海道  
アウトドアガイド資格制度」から)

この背景には、バブル崩壊後の長引く景気の低迷や拓銀の経営破綻という厳しい経済状況から脱するため、従来の公共事業に加え、即効性のある観光業に大きな期待が寄せられていたことがある。



観光資源としての役割も期待できる  
北海道遺産(タウシュベツコンクリート橋)  
(北海道観光公式サイトGood Day  
北海道(北海道観光振興機構)から)

この間、観光入込数は1995(平成7)年の1億2,750万人から1999(平成11)年には1億4,940万人と増加し、その経済効果も道内総生産に占める割合が1994(平成6)年調査の4.6%から1999(平成11)年調査では5.4%と着実に伸びており、観光が産業として本道経済を支える構図になってきたことがうかがえる。

### III

#### IV 高橋道政～北海道ブランドの魅力発信とインバウンドの誘客拡大

高橋知事が就任した2003(平成15)年は観光にとって大きな転換点となった年である。

この年の施政方針演説で小泉総理は、2010(平成22)年に訪日外国人観光客を1,000万人に倍増することを掲げて観光立国を宣言。いわゆるビジット・ジャパン・キャンペーンの幕開けであり、我が国の観光政策が外国人観光客誘致へと大きく舵を切ることとなった。

しかしながら、高橋知事就任直後の執行方針では「花観光の推進」や「新鮮な食の魅力の活用」「発展著しい東アジア圏を中心に外国人観光客を増大」など、基本的に堀道政を踏襲する内容となっている。

こうした傾向は1期目を通して継続していくが、2005(平成17)年の執行方針では「高い競争力を持つ食や観光を北海道ブランドとして磨き上げ、その魅力を国内外に発信」と観光を単独のテーマから北海道ブランドを形成する重要なアイテムとして総合的に発信していく方向を打ち出し、さらに翌2006(平成18)年には、食や観光など世界に通用する北海道ブランドが本道経済再生の切り札であると表明している。



インバウンドに弾みをつけた北海道洞爺湖サミット  
(北海道庁ホームページ「北海道洞爺湖サミット」から)

高橋道政の観光政策は、2期目に入って大きく変化することになる。そのきっかけとなったのは、2008(平成20)年の北海道洞爺湖サミットであり、その後の太平洋・島サミットやAPEC貿易担当大臣会合などの国際会議の成功である。

2010(平成22)年の執行方針では、食や観光資源など世界に誇りうる多くの財産を北海道価値とした上で、～サミットで世界から高い評価を受けたこれらの財産はこれからの成長エンジンとなるもの...国内外の様々な変化を追い風に北海道価値を戦略的に活用し、我が国や世界に貢献することができると確信している...と高らかに宣言している。

一方で、高橋知事が就任して以降、観光客は横ばいであり、経済効果も伸び悩んでいる現実もあった。知事に就任した2003(平成15)年の観光入込数は1億4,110万人、2007(平成19)年は1億3,980万人と漸減し、経済効果も道内総生産に占める割合が2005(平成17)年調査では5.8%、2010(平成22)年調査では5.4%と減少している。

人口の減少とともに国内市場が縮小するのは自明のことであり、知事の観光施策は外国人誘客に大きく傾いていくことになる。

2011(平成23)年の執行方針では、グローバルネットワークの構築の視点で「食や観光の優位性を武器に、世界を舞台に発展していくには、人や物の交流を支える環境整備が必要」とし「北海道ブランドの魅力を世界に広く発信し、海外への販路拡大や国内外からの誘客促進を図る」としている。

2期目最終年の2014(平成26)年になると、前年の新千歳空港の出入国者が120万人を超えたことや開業間近の北海道新幹線をこれまでの成果として掲げ、北海道観光のブランド力を一層強化するため、統合型リゾート、いわゆるIRの検討に言及している。

3期目となる2015（平成27）年の執行方針では、外国人観光客が過去最高水準に達するなど本道観光は飛躍の時を迎えていると現状を高く評価した上で、2020（令和2）年をめどに外国人観光客300万人を目指すとの目標を掲げた。

これ以降の執行方針でも、外国人観光客の順調な伸びに支えられて、これまでの取組に自信を示すとともに、さらなる観光客の増大に向けた受入体制の充実についてDMO、稼ぐ観光、民泊など、かつてないほど詳細に取り上げられている。

更に2017（平成29）年には外国人観光客の受入を500万人とする大胆な目標を打ち出した。

そして、この間の観光入込数は、2010（平成22）年の1億2,880万人から2018（平成30）年の1億4,580万人へと着実に増加、とりわけ外国人観光客の伸びが著しい。また、経済効果も、消費額の大きな外国人観光客に支えられ、道内総生産に占める割合が6.3%と大きく伸び、インバウンドの拡大によって、観光が稼げる産業として存在感を増してきたことが分かる。

## V 鈴木道政～アフターコロナ / 本道観光の未来に向けて

2019（平成31）年に就任した全国最年少の鈴木知事は初の執行方針においてラグビーワールドカップやG20観光大臣会合での好機を活かした魅力発信や海外トップセールスーを掲げ、一定の成果を収めたところである。

これまで、知事の道政執行方針をもとに、この50年間の道の観光政策の変遷を見てきた。

初期には観光について触れられない年もあったが、ここ30年来は必ず取り上げられ、その位置付けは年々高まり、今日では本道のリーディング産業、経済の牽引役として確固たる地位を占めている。

しかしながら2020（令和2）年に起きた新型コロナウイルス感染症のパンデミックによってインバウンドはピタリと止まり、いま観光業はかつてないダメージを受けている。

こうした中、「ピンチをチャンスに」をモットーとする鈴木知事の下、新たな取り組みが始まった。

それはコロナ収束後を見据え、広く道民や企業を巻き込んで、食や自然といった北海道の魅力を国内外に発信しつつ、シビックプライドを醸成する「HOKKAIDO LOVEプロジェクト」である。

未曾有の困難を前にした今こそ、道民が心を一つに「住んでよし訪れて良しの北海道」、未来を見据えた「観光の国づくり」を進めるよう期待したい。



世界の高級リゾートホテルが次々と立地するニセコ地域（G20世界観光大臣会合が開催されたPark Hyatt Niseko Hanazono）  
（Park Hyatt Niseko Hanazono公式ホームページから）



コロナ下での新たな取組み「HOKKAIDO LOVEプロジェクト」  
（筆者が撮影）



## 01 鉄道と北海道観光

交通新聞社北海道支社長 竹谷 英一

北海道の主要観光地は、交通網の整備に伴い観光客が増加し、段階的に発展してきた。

特に鉄道の開通は、湯の川、登別、定山溪などに見られたように人口集積地から温泉利用客の急激な増加をもたらし、石炭輸送を目的とした産炭地への線路網の拡充は、北海道内の観光流動を大きく加速させてきた。

しかし、近年50年においては、炭鉱閉鎖や自動車交通の発展、道路網の整備、地域人口の減少により線路網は急激に縮小し、また、航空路線の地方拡大により本州からの観光では2次交通を担うなど鉄道の役割が大きく変遷する50年となった。

## 1. 個人旅行、女性旅行の増大を目的とした国鉄キャンペーン (1970～)

1970 (昭和45) 年に開催された日本万国博覧会 (大阪万博、183日間、来場6,422万人) で、大量の団体旅客を輸送した国鉄は、終了後の反動減少やファッション雑誌 (an・an、non・no) を持ち歩き、一人や少人数で旅行する若い女性、いわゆるアンノン族の増加対策として、1970年代から1980年代にかけ、個人旅行、女性旅行の増大を目的とした5つの大掛かりな全国キャンペーンを展開した。

北海道は、札幌オリンピック開催 (1972年冬季) やSLブーム、知床ブームに加え、「北の国から」 (ドラマ・富良野)、「駅STATION」 (映画・増毛) の放映を背景に安くて便利に鉄道旅行ができる「青春18のびのびきっぷ (青春18きっぷ)」「ワイド周遊券」が発売されると「カニ族」に代表される個人旅行のメッカとなった。



エキゾチック・ジャパン (郷ひろみ)

また、1981 (昭和56) 年には中高年夫婦の旅行促進を目的に全国のグリーン車やB寝台などが利用できる格安きっぷ「フルムーン夫婦グリーンパス」が発売されると一大ブームとなり、秋から春の閑散期における来道観光を底上げし、さらに1983年には4月から9月に同様の列車利用ができる女性グループをターゲットとした「ナイスミディパス」 (2006年廃止) が発売されると冷涼で爽やかな気候、大自然な景観、おいしい農海産物など現在に至る「北海道ならではの」旅行が脚光を浴びることとなった。

これらのキャンペーン展開により全国の観光地は、個人旅行や女性目線を意識した街づくりへと変化して行く。

## 【国鉄キャンペーン】

- ・1970 (昭和45) 年 「ディスカバー・ジャパン」 (副題「美しい日本と私」)
- ・1977 (昭和52) 年 「一枚のキップから」 (小林啓子 レイルウェイ・ララバイ)
- ・1978 (昭和53) 年 「いい日旅立ち」 (山口百恵)
- ・1980 (昭和55) 年 「いい旅チャレンジ20,000km」 (JR移行後の1990年まで実施)
- ・1984 (昭和59) 年 「エキゾチック・ジャパン」 (郷ひろみ 2億4千万の瞳)

## 2. 航空輸送の大型化による鉄道への影響 (1973～)

1973 (昭和48) 年以降、世界的に話題となっていたB747 (ジャンボジェット) の国内線就航に加えDC-10やトライスターの大型機が羽田～千歳空港間を占め、輸送力は一気に2倍近くまで膨れ上がり、空席を埋める

ための大幅な団体割引が誕生したことで北海道は団体旅行のメッカにもなっていく。

くしくもB747が千歳に就航した1974年は、道内と道外間との移動手段において鉄道（青函連絡船を含む）が航空機に逆転される年となり、道内への路線網拡充を経た直近2018年の航空機シェアは86.8%、1973年との輸送人員比では、約5.3倍（1,816万人増）と爆発的な伸びを示し、一極化の様相を呈している。

また、航空機による大量の団体輸送は、貸切バスの輸送人員にも反映され、その増加は航空機の増加曲線と一致しているものの、近年は個人旅行へのシフトに加え、乗務員の高齢化や東日本大震災の復興工事に伴う大型免許取得者のトラック転業など乗務員不足による貸切バス不足で航空機の伸び率とは反比例した下降線をたどっている。

一方、1973（昭和48）年にシェア46%を占めていた鉄道は、1992年には船舶にもシェアを抜かれ現在に至っている。（北海道新幹線開業の2016年は船舶を上回る）

1970年代の鉄道、航空機の戦略方向を一見すると、鉄道は団体から点と点を結んだ個人旅行に、航空機は個人から直線的な団体旅行に向かい、双方で逆方向に舵を切った時代を感じられる。

また、航空機による大量輸送（団体）は、高嶺の花から現在の大衆化につながっていく大きな転換戦略でもあった。

### 3. 地方ローカル線の廃止と鉄道遺産（1980～）

1960（昭和35）年、人々の身近にあった鉄道の旅客輸送シェアは、全国の約76%には及ばないものの北海道でも約50%を占めていたが、マイカーの急激な普及、それに伴う道路網の整備拡張と都市間バスの運行増大などの影響により、四半世紀後の1985年には約23%に半減した。

この鉄道離れにより1980年の「国鉄再建法」で「輸送密度」（駅間ごとの乗車人員を起点駅から終点駅までならした1日1kmあたりの平均人数）が4,000人未満の路線はバス転換対象路線となり、北海道の線区の多くは、その中でも輸送密度2,000人未満の第1・2次特定地方交通線に指定され、国鉄が民営化される前に早々と廃線となりバス路線へと転換されていった。

また、石炭から石油へのエネルギー政策などの転換期とも重なり炭鉱で栄えた街も衰退を迎えたことで石炭輸送から派生した道内各地の地方鉄道も廃線の一途となり、「ストーブ列車」で多くの観光客が訪れていた三菱大夕張鉄道の1987年の廃線により、北海道の旅客鉄道（軌道線を除く）はJRだけとなった。（2016年～北海道新幹線の開業により、道南いさりび鉄道が営業）

これらの廃線跡には、季節によって見え隠れする「タウシュベツ川橋梁」、32mの大アーチを持つ「第三音更川橋梁」に代表される「旧国鉄士幌線コンクリートアーチ橋梁群」（上士幌町）や「旧国鉄手宮線散策路」「旧手宮機関車庫」（小樽市）、「北海道炭礦鉄道岩見沢工場」（現JR北海道岩見沢レールセンター）、「北炭幌内炭鉱・幾春別炭鉱関連遺産」（三笠市）など現在は近代化遺産として第1級の観光資源となっているものが数多く点在している。

### 4. 乗ることが観光になったリゾート列車・観光列車（1985～）

この項は、北海道観光資源創造センターの永山理事長が「北海道観光列車の歴史」のタイトルで詳しく寄稿されているので、簡略に記述する。



JTBパノラマ特急 トマム駅

国鉄末期に近づく1980年代半ばは、全国的なスキープームになっていた。

1981（昭和56）年の石勝線開業を機に国鉄とトマム、サホロにある2つのリゾートホテルとのタイアップにより、千歳空港からのスキー客輸送を目的に「ジョイフルトレイン」の先駆けといえる特別なリゾート列車が国鉄苗穂工場で改造開発され、斬新なデザインと展望ハイデッカー、高級

内装の「アルファコンチネンタルエクスプレス」が1985年に誕生し注目の的となった。

その後の「フラノEXP」やJR発足後の「ニセコEXP」、「クリスタルEXP」、「ノースレインボーEXP」は、多くの主要観光地を巡り、特に富良野、ニセコを日本有数のリゾート地への発展に貢献した。

また、自然と調和させ、地域の新たな魅力発信と観光開発を結び付けた「くしろ湿原ノロッコ号」「オホーツク流氷ノロッコ号」「富良野・美瑛ノロッコ号」やより旅情を誘う「SL冬の湿原号」などは、鉄道と着地観光を一体化させた観光資源となり、JR北海道はJR各社の先駆けとして数多くのリゾート列車・観光列車を走らせてきた。

## 5. 国鉄改革とJR北海道の発足 (1987~)

1980 (昭和55) 年の「国鉄再建法」により、1985 (昭和60) 年度までに経営の健全性の確保を求められた国鉄は、廃線を進めるものの度重なる値上げと廃線による地方での国鉄離れが進んだことや戦争引揚者の大量採用による労働コストの増加など継続的な大量赤字により、経営の改善が見込めないことから国鉄の経営形態の抜本的な改革を分割民営化により行う「国鉄改革法」が1986 (昭和61) 年に公布され、全国を6社の旅客会社と1社の貨物会社に分割し民営化することとなった。

1987 (昭和62) 年4月、分割民営化により経営の多角化を求められ発足したJR北海道は、国鉄時代には制限されていたホテル、物販、飲食、旅行業などの関連事業への進出が可能となり、これら関連事業を鉄道事業と並ぶ重要な柱と位置付けて積極的に進出してきた。

鉄道事業においても全国画一的であった車両が、前述のリゾート列車・観光列車や速達性を重視した「振り子特急」など北海道の特色を反映した車両が登場し、企画さっぷも目的、価格、家族構成など様々な旅客ニーズに対応したものやホテル・旅館がセットになった格安パッケージツアーも販売されるなど新たな需要が生み出され、利用者からも国鉄時代と比べて「運転本数が増えた」、「お客さまに対する態度が格段に改善された」、「駅や車両がきれいになった」などの評価を得た一方、発足初期においてもマイカー需要やバス利用の増加、高速を含む道路網が整備拡充されていくことから経営基盤の強化を図るため残る赤字ローカル線の廃線を進めることとなった。





1966 (昭和41) 年にあった北海道の国鉄網3977.5kmは、2021 (令和3) 年4月現在の新幹線を含むJR北海道網2372.3kmの1.68倍になる。



「国鉄さよなら、新会社スタート」イベント

ちなみに、コロナ禍前の2018 (平成30) 年度におけるJR北海道単体の経常利益は▲198億円で、グループ会社との連結による経常利益は▲111億円となり、グループ会社の業績により赤字が大幅に圧縮されている。

## 6. 青函トンネルの開通と豪華寝台列車 (1988～)

民営JR発足の翌1988 (昭和63) 年3月、20世紀最大の工事といわれた世界一の長大トンネル (53.9km) 「青函トンネル」 (津軽海峡線) が開通した。

鉄道が一本でつながったことにより青函圏一体が一つの観光目的地となり、新たな流動が生まれ、産業面でも北海道から本州への農産物輸送を飛躍的に増加させた。

また、同年の新千歳空港の開業など航空機の台頭により寝台列車が衰退していく中、個室を備える「北斗星」 (上野～札幌) が青函トンネルを潜り、運行されたのを機に全国的なブルートレインブームとなり、後の豪華寝台「トワイライトエクスプレス」「カシオペア」の運行につながり、さらには現在の「ななつ星」や「四季島」「瑞風」など抽選により参加ができる「周遊型豪華列車ブーム」に至っている。

一方で、約80年に渡り海峡の旅客、物流輸送の役目を担ってきた「青函連絡船」は、青函トンネルの開通により、9月までの復活運航など「さよなら大フィーバー」を経て惜しまれつつ終航を迎えることとなった。

1998 (平成10) 年には、長大で未知な海底トンネルと「ドラえもん」をコラボさせた「ドラえもん海底列車」、吉岡海底駅「ドラえもん海底ワールド」が生まれ、新幹線運行への改良工事が開始される2006 (平成18) 年まで多くの家族旅行に親しまれる一大イベント企画となった。



1987年12月 試験走行



青函連絡船「津軽丸」



## 7. 特急列車の速達化と旅行形態の変化 (1994～)

1994 (平成6) 年、北海道内の航空路線や高速バス対策として登場した振り子 (車体傾斜式) 特急「スーパー北斗」は、札幌～函館間を最高時速130km、最短所要時間を30分短縮させる2時間59分で結び、さらに1997年、札幌～釧路間に「スーパーおおぞら」、2000 (平成12) 年には、札幌～帯広間の「スーパーとがち」にも振り子特急が導入され、電化区間である札幌～旭川を含め札幌から道内主要都市は最高速度130kmで結ばれ、始発時刻の繰り上げなどによる滞在時間の大幅な増加は、日帰りの観光とビジネス圏の拡大や目的地の増加、宿泊日数の短縮、遠隔観光地への旅行増加など、その後の道内旅行の形態を大きく変化させてきた。

しかしながら、「スーパーおおぞら14号」の脱線・火災事故や振り子を含む気動車特急の車両故障などトラブルが後を絶たなかったことから、高速運転や勾配、曲線での加減速など車両の走行負荷の抑制やメンテナンス時間を確保するために減速、減便が行われ現在に至っている。

## 8. 北海道を舞台としたJRデスティネーションキャンペーン (2002～)

1978 (昭和53) 年から国鉄と自治体で共同実施した全国観光キャンペーン「デスティネーションキャンペーン」は、JR発足の翌1988年、JR旅客6社の共同により再開され、多くの観光事業者も参画することで特定エ

リアの新たな観光素材をPRし、誘客、送客の双方を目的とした一大キャンペーンへと発展した。

北海道では、有珠山噴火（2000年）により低迷する来道観光者の回復や知床世界自然遺産登録（2005年）への機運醸成、東日本大震災（2011年）からの復興、北海道新幹線開業（2016年）による青函圏の周遊観光促進を主要目的に開催された。

2002（平成14）年の「ごちパラ」は、大自然に育まれたおいしい食材をテーマとしたもので、「ごちそう」と「パラダイス」を掛け合わせた「ごちパラ北海道」は、今も本州のデパートにおける北海道食品展催事の看板テーマとして多く使われ続けている。

- ・2002（平成14）年10月1日 - 12月31日 「ごちパラ北海道」
- ・2006（平成18）年 6月1日 - 8月30日 「ひとりひとりが、花のおもてなし。はなたび北海道」
- ・2012（平成24）年 7月1日 - 9月30日 「心にくるたび。キュンと北海道」
- ・2016（平成28）年 7月1日 - 9月30日 「ひと旅 ふた旅、めぐる旅。青森・函館」

## 9. 重大鉄道事故の発生とJR風土の改革（2011～）

JR北海道は、2011（平成23）年に石勝線列車脱線火災事故を発生させ、その後、「お客様の安全」を最優先とする企業に再生するため、さまざまな取り組みを進めていたものの車両トラブルや社員の不祥事を連続して発生させていた。



さらに2013（平成25）年、函館線大沼駅構内での貨物列車脱線事故を契機として、線路検査データの改ざんなどが判明し、社会からの信頼を失う

こととなり、現在、社員の安全意識を継続して高め、安全を最優先とする企業風土の醸成に向けた取り組みを全社一丸となって進めている。

石勝線 列車脱線火災事故	<ul style="list-style-type: none"> <li>・発生日時：2011年5月27日（金）21:55頃</li> <li>・場 所：新夕張駅～占冠駅間（清風山信号所構内）</li> <li>・列 車：釧路駅発札幌駅行特急「スーパーおおぞら」14号</li> <li>・概 要：トンネル内に停車後、火災が発生 乗務員が乗客を避難誘導できず、乗客がドアを開け、徒歩でトンネル外に避難 乗客78名が負傷</li> <li>・原 因：脱落した部品が燃料タンクを破損し、漏れた燃料が発電機付近で出火</li> </ul>
函館線大沼駅 構内貨物列車 脱線事故	<ul style="list-style-type: none"> <li>・発生日時：2013年9月19日（木）18:05頃</li> <li>・場 所：函館線 大沼駅構内</li> <li>・列 車：帯広貨物駅発熊谷貨物ターミナル行 8054列車</li> <li>・概 要：17両のうち4車両の10軸が脱線（負傷者無し）</li> <li>・原 因：軌道変位が整備基準値を大幅に超過した状態であったにもかかわらず検査データの改ざんにより補修されていなかったため車両通過の影響により軌間内脱線の限度値を超過</li> </ul>

## 10. 北海道新幹線の開業とJR北海道の「単独では維持することが困難な線区」（2016～）

2016（平成28）年3月、青森市から旭川市までを結ぶ北海道新幹線計画の一部である新青森駅～新函館北斗駅間（148.8km）が開業し、「はやぶさ」「はやて」が運行され、東京～新函館北斗駅間が最短4時間2分で結ばれた。（現在は、3時間57分）

開業から1年間の利用者数は、229万人で一日平均では事前想定5,000人を上回る約6,300人となり、前年の在来線特急に対して164%となった。

2016（平成28）年度、羽田～函館線の航空利用者は、5万人減少し、95%となったものの青函間のフェリーは3万人増加した105%となり、内、函館～大間間が113%と高い伸びを示したことから北海道新幹線の開業

により青函圏は陸・海・空による新たな周遊観光ルートが形成されたと考えられる。

また、購入者層の60%が本州居住地の弊社「北海道時刻表」において、開業により函館エリアおよび札幌エリアの販売数が大きく伸びると想定し、函館は期待通りであったが、2番目に大きな販売増となったのが旭川駅内のキヨスクで3倍弱、3番目が新千歳空港駅内のキヨスクとピンポイントで航空機での到着後購入に大きな伸率を示しており、新函館北斗駅の開業が「新幹線+航空機」に派生し、道北圏にまで効果が及んでいることが現れている。



北海道新幹線H5系とトンネル神社

一方、同2016（平成28）年、JR北海道は、発足から30年を経た経営環境の変化として、安全に係る費用の増加および6.5倍に延長された高規格道路網とそれに伴う高速バス路線の拡充と広域ながら地域人口密度の急激な減少などにより、民間企業が担えるレベルを超えた鉄道輸送サービスの維持と地域交通の持続的な維持のために「単独では維持することが困難な線区について」10路線13線区を報告し、地元自治体などによる協議会との相談を経た解決策の構築を図ることとなった。

「単独では維持することが困難な線区」として挙げられているのは、1980年の国鉄再建法でバス輸送が適当であるとされた輸送密度4,000人未満の次の13線区、1,237.2kmであり、内、3線区は既に地元との協議を経てバス輸送へと転換されている。（2021年12月現在、※印）

- ※ 石勝線 新夕張—夕張 間（2019年4月1日）
- ※ 札沼線 北海道医療大学—新十津川 間（2020年4月18日）
- ※ 日高線 鷗川—様似 間（2021年4月1日）
- 日高線 苫小牧—鷗川 間                      石北線 新旭川—網走 間
- 釧網線 東釧路—網走 間                      根室線 釧路—根室 間
- 根室線 滝川—富良野 間                      根室線 富良野—新得 間
- 富良野線 富良野—旭川 間                      留萌線 深川—留萌 間
- 宗谷線 名寄—稚内 間                      室蘭線 沼ノ端—岩見沢 間

## 11. 北海道新幹線札幌延伸までとそれから（2021～）

新函館北斗～札幌間は、2031（令和13）年3月に開業予定である。

これにより、東京～札幌間の所要時間は、5時間00分、青森～札幌間では3時間9分、函館～札幌間では1時間27分となり、北海道内の交流人口が1.3倍の21,000人/日に、道南地区を除く北海道と東北地方の交流人口が2.0倍の6,200人/日に増加すると予測されている。

さらに次世代新幹線（試験車両ALFA-Xアルファ・エックス：最高速400km/hと営業運転360km/hを走行試験中）が札幌開業に合わせ運転されれば、JR北海道が目指す札幌～東京間、4時間30分も視野に入り、首都圏（特に北関東）との交流人口も大幅に増加される。

また、2030（令和12）年冬季オリンピックが札幌大会と決まり、札幌開業も1年早まれば、北海道観光は大フィーバーが予測され、市民からの低迷するオリンピックの開催支持も大きく得られるものと思われる。

前述の新函館北斗の開業効果が旭川にまで大きく波及していることを考えると札幌開業による効果は道内の全空港に波及することとなる。

新幹線を含め点と点を結び観光移動する鉄道旅行は、遠距離になればなるほど往復利用は敬遠され、観光目的地となる「札幌+どこか」の片道の移動手段は航空機が予測されることから周遊観光ではなくルート観光がクモの巣状に広がると考えられる。

なお、北海道内7空港の一括運営委託では、航空ネットワークの充実などを図り、地域と連携した広域観光の振興を含め地域経済の活性化につなげるとし、先は長い2049（令和31）年までに約4,290億円を投じ、路線数を2.4倍の142路線、7空港の旅客総数を17年度比1.6倍の4,584万人とした目標を掲げていること



からもクモの巣ルートの網は、間違いなく拡大されていくこととなる。

この先9年、札幌開業による道東、道北への遠心効果を考え、東北とのさらなる双方向需要の拡大に向け、釧路や女満別空港と仙台または花巻空港との航空路線開設の必要性を感じる。

また、コロナ禍前以上に増えるインバウンドを含めた個人旅行者に対し、この「新幹線(札幌) + 航空機」や「航空機+航空機」によりオープンジョーで広がる多様な移動手段と観光名所を一体的なクモの巣(Web)情報として、現状可能な基盤となる全道域のMaaS(交通ネットワークの一元化)を構築し、時刻データの提供不備やコミュニティ化、オンデマンド交通など多くの課題を抱える地域の毛細交通が整備された段階で、細部MaaSとしてクモの巣上に糸を1本ずつ足していくことが、統一されたエンジンによる全道域を網羅した「北海道MaaS」への早道と考える。

現状は、周遊型やルート型、滞在型など観光関係者が長年の努力によりモデル観光を形成したあとにMaaSが出現したため、その汎用として観光位置情報や共通クーポン、一連決済などを個々の既存モデル観光に加えて「観光MaaS」として求めるため、目的地までの経路が輻輳するとお金とパワーが余分にかかり、地域ごとに温度差が生じることとなる。



基盤とする「北海道MaaS」が出来上がると既存や新たなモデル観光を、その中で個々にテーマ性を持たせた「おすすめルート」としてコンテンツ化することで、労力もお金も閲覧(PR)努力も格段に効果的になる。

また、東北6県+新潟に匹敵する広大な北海道では、毛細交通までの移動手段が鉄道であれ、都市間バスであれ、地域の輸送サービス、移動手段の維持・確保の観点から主要JR駅が、そのゲートウェイとして大きな役割を担うことになり、「単独では維持することが困難な線区について」においても細部MaaS個々を地域振興と観光開発の単位にすることが地域事情を

より反映させるものになると考えられる。

## 12. 北海道新幹線には夢がある

新幹線の開業や延伸には交流人口の拡大だけではなく、夢がたくさんある。

45年ほど前、高校の修学旅行で京都に行った。青函連絡船を挟み往復鉄道の苦行だったが、この時、初めて新幹線に乗り、その速さに驚き、車窓から「あれが富士山か!」と生徒の誰もが感激した。半面、SLに牽引された客車で通学している現実とのギャップとあと数カ月で、そのSL牽引客車が日本から姿を消す寂しさを感じていた。



新幹線0系と富士山

北海道の多くの子どもたちは、飛行機や復活したSL観光列車に乗ったことはあるが、新幹線には乗ったことがない。新幹線に乗ること自体が教育旅行と考えると東日本大震災で下火になった東北への修学旅行も札幌延伸により全道域で再活性化され、北海道には無い歴史と文化に触れ、学ぶ機会が増えるだろう。

また、近い将来、貨物新幹線も走り北海道が自慢とする農海産物を新鮮なまま首都圏にお届けでき、本州産品も早期に入荷できることで、速達大量性による鉄道へのモーダルシフトも加速化され、トラック運送業への過剰な負荷や海運輸送の人員不足などによる運送段差の解消やCO2排出削減も期待できる。

待ちに待った札幌延伸が近づく、あと9年が短いのか? 長いのか?

## 02 北海道観光列車の歴史 ～お座敷列車、ジョイフルトレインから観光列車へ。その歴史と未来。～

北海道観光資源創造センター理事長 永山 茂

### 近年全国的に人気が高まる観光列車

北海道では2019（令和元）年夏、JR東日本の観光用車両「びゅうコースター風っ子」が宗谷本線を走った。2020（令和2）年夏には東急電鉄の観光列車「ザ・ロイヤルエクスプレス」がコロナ対策を施した上で、JR北海道が運行する道内周遊観光列車として走り注目を浴びた。一方、北海道庁でも2016（平成28）年から毎年、観光列車の運行に関わる調査事業を実施している。

ここ数年の間に、全国の鉄道各社は数十億円と言われる巨費を投じて、相次いで観光列車を導入した。JR系の代表的な豪華列車だけでも、「ななつぼしin九州（JR九州）」「TWILIGHT EXPRESS 瑞風（JR西日本）」「TRAIN SUITE 四季島（JR東日本）」などがあり、大手私鉄やローカル鉄道のものを含めると全国で数えきれないほど運行されている。



びゅうコースター風っ子



ザ・ロイヤルエクスプレス



TRAIN SUITE 四季島

観光用の鉄道車両の歴史は概観するとお座敷列車から始まり、国鉄分割民営の前後には、ジョイフルトレインが大ブレイクし進化する。しかしバブル崩壊後はこれらの団体型の観光需要が一旦下火となるのだが、近年の地域活性化・地方創生の流れとともに、個人で予約をして乗るタイプの観光列車が主流となり、現在に至る。

本章ではこの注目を浴びる観光列車の歴史と現況、さらには未来の姿について述べたい。

### 「観光列車」の概念と3分類

観光列車には多種多様なスタイルがあり、未だ明確な定義はないとされる。前述のように、原型はお座敷列車であり団体型のジョイフルトレインなのだが、観光列車の概念を簡便にまとめると「日常の通勤や移動ではなく、非日常の旅行やレジャー目的を満足させてくれる鉄道輸送サービス」と言うことができる。

さて、これらの巨費を投じた豪華列車型に加え、観光シーズンに合わせた運行される実用型の臨時列車的なもの、さらにはSL列車やトロッコ列車のように特殊な車両で運行するものや、ローカル鉄道で手作り感満載の工夫を凝らしたものなどがあり、様々な形態で運行されている。

これらの列車は「乗る事自体が目的であり、わざわざ列車に乗る」という特徴があり、それらはほぼ共通している。これが広義の「観光列車」であることには異論はない。

しかし豪華なものや特殊なもの、さらにはローカル鉄道での小規模手づくり感覚のものを同じ「観光列車」としてひと括りにしてしまっても良いのだろうか。筆者は「運行の概要と沿線地域への経済的な効果」を基準に、独自に3種類に分類してみた。

1は「高額少人数タイプ」のクルーズトレインで、富裕者層向けに特化した列車であり前述の「ななつぼし」などが該当する。各社が威信をかけたフラッグトレインなので値段は高額にも関わらず、なかなか予約も取れない。運行による経済効果は鉄道会社がほぼ独占しており、地域経済に対する貢献度は小さい。



2は観光の目的は行先にあり「どうせ行くならこれ乗る・乗りたい」といった観光シーズンに運行される臨時列車や、鉄道ファン向けなどの「季節タイプ」の観光列車だ。一部で特殊な指定券などが必要な場合があるが、大半が定められた運賃料金のみで安価に乗れる点は共通している。しかしこれを利用する観光客の消費はまばらで、運行期間も短く地域経済への影響は限定的だ。

最後の3は、第3セクターやローカル鉄道等が取り組む「地産地消・地域貢献」を目的とした列車であり、この種類は全国で運行されている。特徴は鉄道利用者の減少や、厳しい経営環境からの脱皮を目指して、地元住民と一体となって走らせている場合が多く、文字通り「地域密着タイプ」であるため地域経済への効果も大きい。また地域活性化の好事例として取り上げられる事が多いが、北海道での動きは鈍い。

### 先見性で北海道の鉄道観光が輝いた時代

さかのぼること30数年前、1987（昭和62）年の国鉄分割民営化の前後の北海道では、ジョイフルトレインと呼ばれる観光列車型の車両、いわゆるリゾート列車が次々とデビューしていた。

1985（昭和60）年12月、国鉄（当時）がリゾートホテルとタイアップして、苗穂工場で急行列車用の車両を大改造して誕生させた「アルファコンチネンタルエクスプレス」がその第一号だ。石勝線沿線に開発されたリゾートホテル（現在の星野リゾートトマム）への輸送手段として、旅の拠点である札幌や千歳空港を発着地点とし、列車に乗った時からリゾート気分を楽しんでいただくという趣向で運行し好評を博した。

翌年には「フラノエクスプレス（1986年）」、続いて「トマムサホロエクスプレス（1987年）」が北海道の大地を颯爽と走り始めた。



アルファコンチネンタルエクスプレス



フラノエクスプレス



トマムサホロエクスプレス

さらに民営化後も「ニセコエクスプレス（1988年）・クリスタルエクスプレス（1989年）・ノースレインボー（1992年）」と続き、さらに当時は国鉄時代から歴史を紡いだ「お座敷列車くつろぎ」なども運行しており、北海道の鉄道は観光用車両の黄金時代を迎えた。



ニセコエクスプレス



ノースレインボー



お座敷列車

「広大な北海道だからこそ、この大地を鉄道観光で訪れてもらおう」との考えのもと観光需要に着目し、これらの車両の導入を図った事には素晴らしい先見性があった。その方向性は30余年経った今振り返っても決して色あせてはいない。このように当時の北海道の鉄道は、日本の観光列車のトップランナーとして光り輝いていたのだ。

今では全国に数多くの観光列車が運行されているが、そのいずれもがこうした北海道での先進的な取り組みを参考に、また北海道のレベルを目指して取り組まれたものと言っても過言ではない。

しかし現在の観光列車の勢力図は「南高北低」と言われ、当時観光需要などに見向きもしなかったJR九州



などに凌駕されてしまったことは、残念である。しかしアフターコロナ見据えた北海道の観光列車戦略が、反転攻勢のステージとなることをに期待したい。

### SLからリゾート車両まで、北の車両を生み育んだ母なる苗穂工場

JR苗穂工場は、1909(明治42)年に開設された北海道最大の鉄道車両工場である。現在でも道内における最終的な整備や改造などを一手に引き受けており、その技術力の高さを生かし、かつては多くの車両の製造が行われた。

苗穂工場製の車両はその多くが北海道の鉄道輸送に貢献し、鉄道史に大きな足跡を残した。1938(昭和13)年からは日本を代表するSL・D51形を12両製造した。そこから伝承された技術は、2000(平成12)年に釧網線の観光列車として復活した蒸気機関車C11型の再生にも寄与した。またJR発足前後には前述した多くのジョイフルトレインの改造工事を行った。1988(昭和63)年には、D51形以来半世紀ぶりに新造でリゾート車両「ニセコエクスプレス」を製造した。

110余年にわたって北海道の車両を整備し時に生み出してきた苗穂工場の技術力は、これまで送り出した車両の功績とともに末永く称えられる。

### 新しい観光列車の潮流

2018(平成30)年3月、JR北海道は北海道150年事業に呼応して、観光的利用も視野に入れた「北海道恵み」シリーズ車両4種4両(キハ40系改造)をデビューさせた。また2019(令和元)年にはその後継企画車両として「山紫水明」シリーズの2種2両(キハ40系改造)の運用も開始し、合計6両とした。さらに2020(令和2)年から2021(令和3)年にかけて、「はまなす・ラベンダー編成」と言うディーゼル特急型5両編成を2編成(キハ261系新造)導入し、観光列車の運行体制を強化した。この特急型車両の導入により「Wi-Fi・充電コンセント・バリアフリートイレ・多目的スペース・テーブル付きラウンジ」など標準的な観光仕様の条件を満たす車両が、北海道に誕生した。

これからは、本州から渡道し運行するタイプの列車(JR東日本や東急電鉄など)に加え、これら3種の地元車両のラインナップにより、北海道独自の運行ができる環境が整った。これからの動きに期待が高まる。



はまなす編成



山紫水明

### 地域密着の観光列車が目指すもの

観光列車の収支はどのようにになっているのかを述べる。

JR西日本のSL運行を例にすると、SL観光列車単独で当然収支は合わない。しかし走っている場所は山口線。乗客の多くが大阪神戸京都から出かける訳で、山口までは新幹線を利用する。また合わせて沿線自治体には土産や飲食宿泊などの消費は発生し、それが沿線地域の経済循環を作り出す訳だ。

観光列車の収支の目論見は「乗客良し、地元良し、そして運行会社良し」の「三方良しの仕組み」となっており、その消費の合計で収支勘定をする仕組みと見るのが分かりやすい方法だ。

地域密着型の観光列車運行は沿線住民に意識の変化を引き起こす。観光客が大勢やって来た事によって、今まで気づけなかった地元の鉄道の魅力を感じ始めるのだ。このような変化が「マイレール意識」に繋がりを、利用促進や運行継続に貢献して行く事になるのだろう。

少子高齢化や地方の人口減少は、避けがたい現実であり確実に訪れる未来である。国鉄時代末期のローカル線廃止問題の時代には「乗って残そう」がスローガンとなったが、結局それらの鉄道は残らなかった。

時代は「呼んで活かそう地元の鉄道」に変化しつつあると感じている。その具現化にひとつの方法が「観光列車」の運行であると考えている。

### 私たちが考える「北海道・夢の観光列車」

北海道には、雄大な自然や豊富な食材があり、さまざまな工芸品や文化がある。これらを組み合わせれば、世界中から観光客を呼べるような夢の観光列車を作ることだって、けっして夢ではない。

ではどんな姿が良いのか？

車両の色は「赤」が良い。真っ白な雪の大地にも、緑の大地、青く美しい海岸線など、四季折々の情景に映える色だと思う。さらに青や緑の色彩の列車が多い中、赤いのは「観光列車」なのだと一目で見分けがつくのだ。外観には、ちょっとお洒落にアイヌ文様などもデザインしてみてもどうか。

車内はどうか。

長距離移動も考えれば二列一列の座席配置が理想だ。ゆったりと列車の旅を楽しめる。また小さな売店なども設備したラウンジ車両も必要だ。全道各地に観光経済効果をもたらすためには、最低でも4両は必要だ。一両ごとに道央、道南、道東、道北などのテーマを持たせたコンセプト車両にしてみてもどうか？

北海道は広いので、夜行列車にもなるかも知れない。車窓に流れる風景を眺めながら、沿線地域の名物料理も楽しもう。まさに至福のひとつときだ。

もちろんWi-Fiやバリアフリー化も必須だ。スーツケースなどの収容スペースにも気を配る必要がある。

さらに、大事なことがある。

いつも窓はピカピカに磨いておかねばならない。美しい北海道の車窓景観は、それだけでも大きな価値があるのだ。

そして窓越しで観光客と沿線住民が「手を振りあって」ふれあう。それが北海道の観光列車の最大の価値ではないかと思っている。

#### 【写真提供】

上田哲郎氏：「アルファコンチネンタルエクスプレス」「フラノエクスプレス」「トマムサホロエクスプレス」「ニセコエクスプレス」「ノースレインボー」「お座敷列車」

北海道鉄道観光資源研究会：「びゅうコースター風っ子」「ザ・ロイヤルエクスプレス」「TRAIN SUITE 四季島」「山紫水明」「はまなす編成」

## COLUMN

### ～オリエント急行が北海道の大地を走った奇跡!～

国鉄分割民営化の翌年1988(昭和63)年10月、青函トンネルを抜けたオリエント急行は、堂々たる13両の雄姿で札幌駅のホームに姿を現しました。国鉄時代から構想6年の歳月を経て、奇跡の国際観光列車の来道が実現した瞬間です。

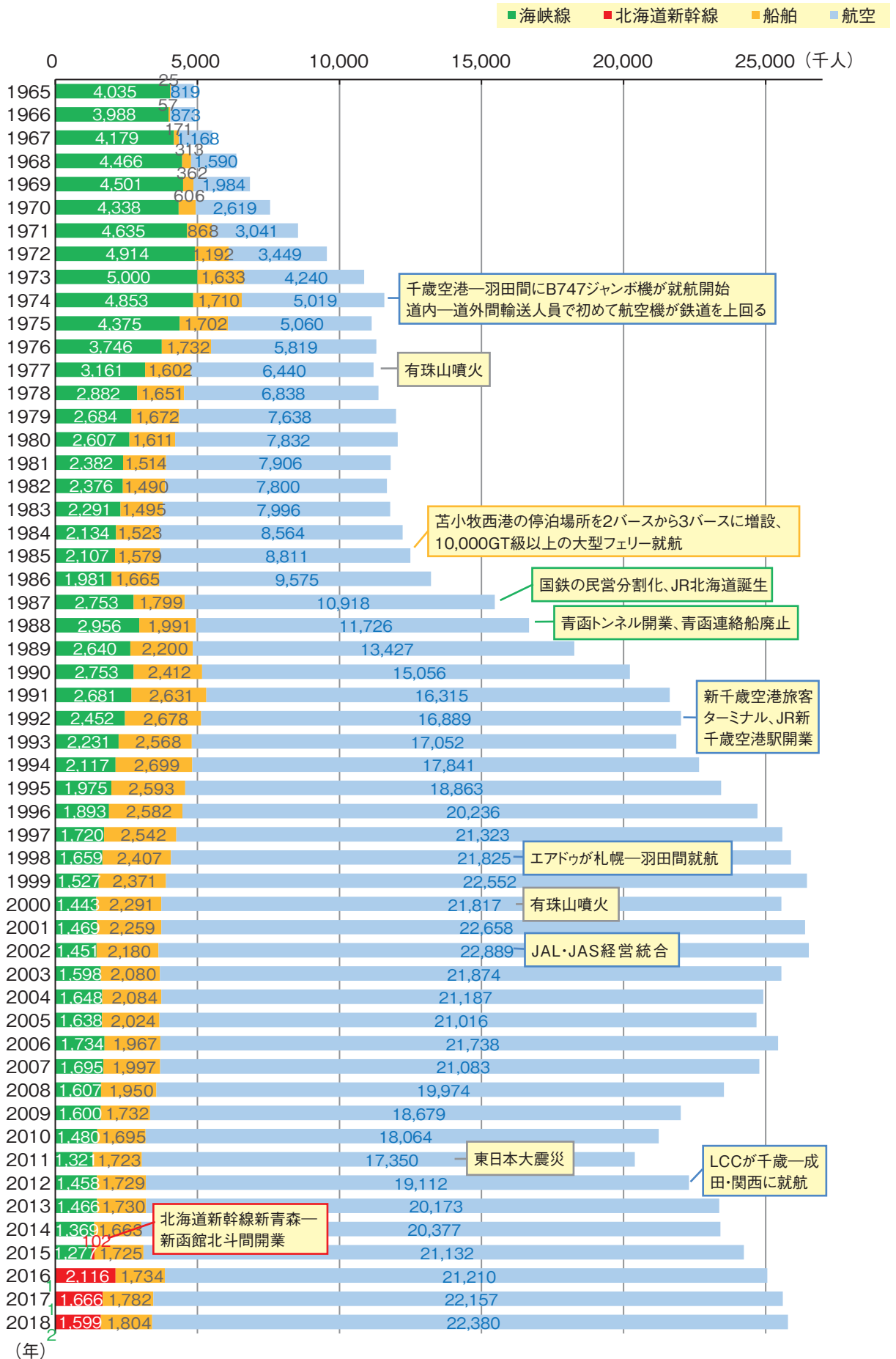
パリを出発してからシベリア鉄道、中国、香港を経由して海路日本へ。到着後に車両に改造を施し、1万5,494キロを走り切り、東京駅に到着した時「世界最長の列車」となりました。その列車が民放の開局記念イベントで実施された日本縦断の旅の途中、北海道にやってきました。白石駅などでは公開イベントも行われ多くの人達が来場し、その優美な姿に感動の声をあげました。

この事業には多くの困難が伴っていました。ヨーロッパと日本の鉄道は軌間も違えば、車両の長さや重量など多くの基準が違います。戦後の一時期以外、外国製の車両が日本の鉄道を走った事はありませんでした。この列車を走らせるため300個以上の線路を移動させたり、運輸省(当時)の特別な認可を受けたりしました。総事業費は30億円だったと言われています。

世界で一番有名な列車を北海道の大地で走らせる。そんな夢を実現させるべく努力を積み重ねた「鉄道マン」。その情熱と心意気によって実現した奇跡の企画となりました。

# グラフ① 道内一道外間機関別輸送人員の推移

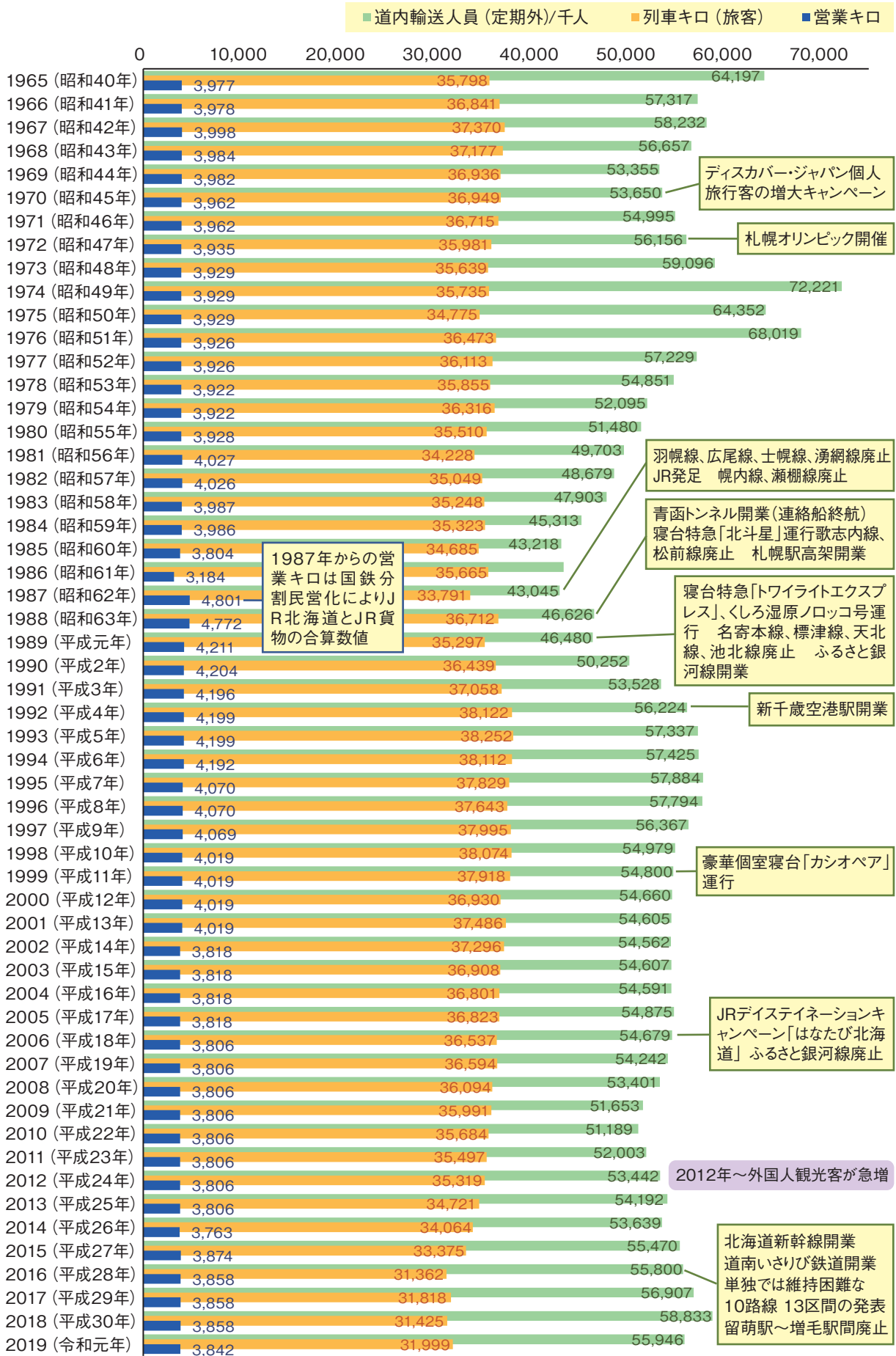
出典:北海道陸運協会「数字でみる北海道の運輸」(国土交通省航空輸送統計年報・北海道運輸局資料による)





## グラフ② 道内輸送人員、列車キロ、営業キロの推移

北海道陸運協会「数字でみる北海道の運輸」(北海道運輸局資料による)



### IV

観光事業の50年

## 01 北海道観光における航空会社が果たした役割

前(公社)北海道観光振興機構シニアアドバイザー・北海道エアポート(株)社長付(元JAS・JAL) **加藤 高弘**  
札幌国際大学教授(元ANA・エアドゥ) **吉田 和彦**

**事務局** —北海道観光における航空会社の役割は非常に大きかったし、今でも大きなものがある。しかしながらその歴史についてはあまり知られていないのではないかと感じている。以前加藤さんに話を伺ったが、道東における東急グループも含めたJAS(TDAより1988(昭和63)年に商号変更)が果たした役割は、現在道央一極集中といわれているなか、当時は例えば大ヒットした「カニ食べ放題ツアー」など大変大きなものがあったのを記憶している。

ここでもう一度航空会社が果たしてきた役割と、今後について、更に団体型から個人型に変わる状況を踏まえ、営業のみならず、機材や空港整備のハードの観点も含め総合的にお二人からご意見を伺いたい。議論にあたっては吉田さんから議論のポイントを4つの年代区分に分けていただいた。

1970～1990年	規制のなかで、好調な景気動向により機材の大型化をしてマストリーズムが伸長した時代。特に1974(昭和49)年は道外からの輸送機関シェア1位が鉄道から航空機に変わった年。この時期にジャンボ機導入などの機材の大型化があった。
1990～2000年	発着枠の拡大と各種規制(45・47体制の緩和、運賃、路線の参入撤退基準)の緩和によるエアドゥなどのニュービジネス航空会社の勃興、運賃の多様化とインターネットの浸透で個人旅行が伸長した時代。
2000～2020年	オープンスカイ*、発着枠の拡大により需要に合致し環境対応の進んだ効率的な機材導入、LCCの参入、路線便数の増加によるインバウンド需要が拡大。
今後	北海道エアポート(HAP)の営業施策(着陸料の減免措置、地域との誘客キャンペーン等)の拡大とコロナ禍でも対応可能なアドベンチャートラベル(AT)の推進により、従来の中国をはじめとするアジア圏に加えて、欧米からのツアー客も増えてゆく可能性も。

\*航空会社の路線や便数、乗り入れ企業、運賃など、航空協定で決める規制を撤廃(自由化)すること。

**まず、最初に吉田さんから分けたポイントについて話を伺いたい。**

**吉田** さきほど1974(昭和49)年に国鉄の道外からの輸送量が飛行機に逆転されたという話がありましたが、全日空として、世間をお騒がせしたロッキード社のトライスター(326席)を国内線に投入した年です。その年は大量採用で千名位の新入社員が入った年だったと聞いています。日本航空はジャンボ機を既に大阪万博があった1970(昭和45)年に導入していました。



トライスター



B747

北海道では1972(昭和47)年に札幌オリンピックが開催され、地下鉄も開業し、札幌全日空ホテルができたのも1974(昭和49)年です。そういった意味では航空会社が大型機材をどんどん導入していったのが1970年位からになります。

自分は1979（昭和54）年入社ですが、この年も同期入社事務系総合職、運航乗務職、整備職で800名以上。事務系特定地上職、客室乗務員、グランドホステス（グランドスタッフ）を入れると2千名以上入社しました。いわゆるジャンボ要員です。航空会社が大型機を導入し、規模の経済性を追求した時代です。（大きいことは良いことだというCMではないが）大型機材が導入され、北海道にも沢山のお客様がやってきました。当時航空機を使う需要は伸びていましたが、羽田空港の発着枠が多くなく、便数を増やせないで止む無く機材を大型化せざるを得なかったと聞いています。しかしながら常に大型機材（座席）を埋める需要があったわけではありませので、空いた時期や時間帯では席を旅行会社に安く卸して、団体型のツアーを沢山造成していただきました。まさにマストツーリズムの時代、大量輸送、大量送客ですね。北海道の温泉観光地を中心に大型の宿泊施設や温泉街が賑わっていた時代。国民所得も右肩上がりに伸びていました。レジャーという言葉が流行り、北海道だけではなく全国どこでも旅行ブームが起きていました。それは1990年頃まで続いたと記憶しています。

総じて1970～1990年は所得の向上、機材の大型化、観光施設の大型化によりマストツーリズムの興隆、旅行の大衆化が図られた時代だったといえます。

**加藤** 1974（昭和49）年というのは私が入る前の時代ですが、2002（平成14）年にJALとJASが経営統合（JJ統合）した際に、JALには1974（昭和49）年から1975（昭和50）年に入社した優秀で個性的な先輩方が大変多くいらっしゃいました。その後、第一次オイルショック（1973年）の影響もあり、JALは1976（昭和51）年から1977（昭和52）年、TDAも1975（昭和50）年から1977（昭和52）年まで、ほとんど新入社員が入っておらず、私は1978（昭和53）年入社だったので、翌年の東京空港支店（羽田空港シフト勤務）から経営管理室への異動を皮切りに業務引継ぎ等ではいつも若手（で大丈夫か?）と言われていたのを覚えています。JALはオイルショック前から大型化の波に乗り大量採用が始まっていました。ANAも1974（昭和49）年と1979（昭和54）年からと伺いましたが、TDAは1979（昭和54）年に日欧貿易不均衡是正の背景もありエアバス導入が決まり、1980（昭和55）年が採用の山となりました。運航開始は1981（昭和56）年3月で大型機の運航が他社より遅れていたため採用にも多少のずれがあり、TDAが大型機を導入するには大変苦労しました。

第二次オイルショック（1979年）のため、1980（昭和55）年と1982（昭和57）年に2回運賃値上をしましたが、当時、需要予測は航空機と鉄道との輸送分担モデルで行っていましたが、1979（昭和54）年以前の時系列データをみると、北海道（札幌）は航空利用が7～8割までできていましたが、まだ九州各地ではそこまでいっていなかったものが急に増えてきておりました。理由はJALやANAの機材大型化に加え鉄道運賃が毎年のように上がったことも大きかったと思います。九州も鉄道と航空のシェアが逆転するのですが、航空の将来の需要を考えるとシェアが一定のところまで行くと鉄道を含めた全体需要の伸びが大きくないので止まってしまうので心配だと言って当時の他社の担当者を驚かせた記憶があります。実際には、その後の航空需要は結構伸びお互いの運賃値上げ等による鉄道との需要の取り合いもありましたが、総需要は思った以上に伸びていきました。但し、他社が大型化したころよりも鉄道からの転移需要は少なく航空の伸びは鈍化し、幹線など競合する路線でTDAが大型化してお客様のシェアを拡大するには逆風になっていました。

TDAの道北・道東の東京路線は大体がまだYS（プロペラ）就航路線でした。私が入社した1978（昭和53）年には旭川、帯広、釧路は運航していましたが、女満別はまだ東京からの定期便がありませんでした。ジェット化していたのは唯一釧路線だけで120～130名乗りの小型ジェット（ダグラスDC9）の運航でした。

当時、ANAが九州で航空機利用のハネムーンに火をつけていたこともあり、6月の釧路線も多くのハネムーン客が羽田空港の



YS11



DC9-31(上)とDC9-41(下)



チェックインカウンター前に二人揃って並ばれていました。機内の座席は横2席と3席の計5席のため2名席はすぐ埋まってしまい、遅くなると3名席の窓からの2席も全て埋まってしまい隣同士の席が取れず新婚のお客様が前後の席で手をつないで乗られていたというような逸話も残っています。さらに、この時期の釧路空港はILS (Instrument Landing System・計器着陸方式) がまだなかったため霧での欠航が多く到着するまで心配していました。また、他のYS路線は向かい風だと羽田までの燃料が足りなくなり、特に偏西風の強い冬場には三沢等でテクラン (Technical Landing・給油のみの目的で空港に着陸) することもありました。一方、小さいジェット機でしたがDC9は結構頑張って飛んでいたなという印象でした。

実はTDAは合併直後の1971 (昭和46) 年にばんだい号墜落事故を起こした関係もあり、航空機の導入は一機毎に認可を得なければなりません。実際にA300やDC9-81等の新機種の導入も担当しましたが、当時は飛ばせる幹線等競合路線や就航便数が少なく需要予測等で苦慮しました。なお、A300を導入した理由の一つは2,000m滑走路でのオペレーションができるということでした。その後ジェット化された北海道内空港のほとんどが2,000m滑走路だったので大型化への期待は非常に大きく、旭川や釧路への就航も計画しました。



MD87



A300-B2

先程お話ししました2度の航空運賃値上げにも携わりました。航空運賃改定を路線別効用 (長い路線ほど時間短縮効果が大きいのでより高額に設定することが出来るので利益がでる。一方、短距離路線は赤字傾向。) でなく路線別原価を参考にして行うという考え方は1980 (昭和55) 年以降の値上げでも主流になりました。その結果、1座席当りの運航コストが一番低いのが運航路線の距離が長く大型化の一番進んだJAL、次にANAで、TDAが一番高く、必要な運賃値上げ率も同様となり、TDAは幹線やANAとのダブルトラック路線で運賃値上が出来ない分を単独路線で賄わざるを得なくなり、他社の運賃に影響のない道北・道東路線は割高になってしまいました。また、YSの路線別原価 (1座席当り) は高く小型ジェット化し需要も増加すると長距離路線では収支は赤字から大きく改善されました。一方、道内路線は短くジェット化効果も少なく値上げ幅も大きく需要が減退し休止に追い込まれるものもありました。

当時の東京から北海道の路線の傾向は、道北・道東路線では札幌線と異なり東京からの下り便よりも東京への上り便の方がお客様は少なく (1995年度で下り便の利用率は上り便よりも3%~6%が高い)、それは道北・道東の空港の運用時間が短いため旅行時間が制約されるのに加え、ツアー等で帰りが札幌になるコースの方が最後の夜の札幌のグルメやお土産購入等で人気があったためでした。この傾向は今でも続いているように思われます。従って札幌着道北・道東発の商品を作らなければならないのですが、集客には大変苦労しました。このことが大型機になるとより顕著に出てしまい、運航効率が悪くなってしまいました。

また、上期 (5~10月)、下期 (11~4月) の需要比率は、1995 (平成7) 年度で札幌が54対46とほぼ半々に近いのですが、道北・道東は上期で釧路63%、女満別59%、旭川58%、帯広55% (帯広は下期発の道民需要と下期着のスキー需要が大きい) と、総じて上期偏重で下期は苦戦しました。大型機を夏だけ飛ばせばいいのですが、機材繰りに余裕がなく年間通じて大型機を飛ばすことになると下期はより一層需要喚起をしなければならなくなってしまいます。大型機の導入は収支で見ると需要の多い夏は良いが冬は悪く年間では結構厳しくなっていました。

そのため、TDAは旅行会社に道東路線のIT運賃 (Inclusive Tour Fare・包括運賃) やGIT運賃 (Group Inclusive Tour Fares・団体包括運賃) を低価格で卸し、さらに札幌との組合せでは札幌の当該運

賃を札幌線がJALやANAより便数が少なく利便性が悪いため利用率が低かったこともあったので他社よりも安く卸しました。さらに札幌着道東発の逆回りの場合には全ての区間をより安価にして旅行会社に売りやすく儲かる商品づくりを進めました。TDA商事が造成した「ナイスウング」商品も活躍しました。夏だけでなく冬のキャンペーンとして「白い輝き北海道キャンペーン」を大々的に始め、旅行会社の店頭販売や商品造成の社員研修のために今では定番の流水乗りやワカサギ釣り等の体験旅行も積極的に行いました。合わせてカニ等北海道の海鮮料理も堪能できる周遊の観光バスルートを設定してバス代を負担して動かししました。当時は東急グループのバス会社がありましたのでご協力を頂けました。また、何よりもホテルや旅館関係の皆様には宿泊需要の上期偏重という同じ問題を抱えていたこともありウイング会を作ってもらい旅行会社社員研修への協力や宿泊料金の優遇等で多大なご支援を頂戴しました。その結果、各施設を回りながら観光地を巡ることのできるバスルートを活用した個人向け商品を作れることになりました。まだまだご利用のお客は少なくバス経費を完全には賄えず商品自体は赤字でした。同様に、旅行会社にも独自の個人型商品造成や専用周遊バスを走らせてもらったりしました。

団体販売で好調だったのがメディア商品でした。通常は1バスサイズで設定し募集を掛けお客様が増えた際には2バス3バスに増やす、所謂縦積みが出来ることでも最もコストの大きい新聞等の広告費が一定なので想定より集まった分だけ大きく儲かることになります。例えば、逆回りコースは安い料金でツアー設定するのでお客様集めにも効果的でした。このように旅行会社とも協力しながらお客様を増やしました。その後、研修旅行はやってもしょうがないといわれたりもしましたが、その頃のメディア仕入造成担当は真剣に各宿泊施設で沢庵一切れや食事の品数を減らしても貧弱に見えないか等を議論していました。極端な場合は普段は食べられないカニづくしを検討しました。不必要なものは減らしコストパフォーマンスをあげ、珍しいものは惜しげもなく提供する努力をしてもらいました。そうしてできたカニ三昧ツアーなどは大変好評でした。受入側も大型施設が多かったので、40名が80名や120名になっても固定費は変わらないので利益も出て大変喜ばれました。原価割れしているように見えて意外に儲かっていたこともあったのではないかと思います。北海道はお客様にとって安く良いものが提供され特に食と観光の組み合わせが上手く行って送客できていたと思います。但し、間違いなく閑散期は安くしないとなかなか売れなかった時代でした。コスパを追求したやり方は、一部は今の先駆けになっています。道北・道東についてはTDA(JAS)が地域の関係の皆様を支えられ、旅行会社の方々に連携してもらい観光需要を創造してこられたという思いが大変強いですね。

今後のインバウンドに対しても同様に海外と地域とが緊密に協力・連携して取り組んでいかなければならないと思います。そうしないと札幌中心のままでは道北や道東は一方通行になってしまい、道北や道東の空港には年中チャーターが来るようなことは期待できず、せいぜい期間限定のプログラムチャーター止まりになってしまいます。定期便は片道に偏重した需要では儲かり難く開設は躊躇されるので、道北・道東だけでも完結できるような面展開の内容充実が必要になってきます。

そういう点では北海道エアポートの役割も重要になってきます。例えば羽田や福岡のように各空港のダウンタウンに免税の基幹店舗、市中免税店を作るのは採算が取れないでしょうから、新千歳空港の免税店を活用して、せめて新千歳以外の空港でもお買上品を引き取れるような仕組み、ロジを含むものが必要になってくると思います。さらに、土産やグルメを担っている地域の地元店舗等との連携を加えられれば、逆回りや地域完結の面展開の拡充への対応が出来るようになります。それも海外へ旅マエ(旅行前に下調べをする期間)から情報提供することで事前予約ができ、旅ナカ(旅行中の期間)での追加のニーズにも対応して、お土産購入に困らないかつ地域のグルメにも対応可能なシステムづくりができればなおさら良いと思います。うまくいけば、旅アト(旅行後しばらくの期間)の越境EC(インターネット通信販売サイト上で行う国際的な電子商取引)の展開にも発展していくでしょう。実際には、観光地巡りや二次交通展開等を含め既に国内のお客様で苦労したことも参考にしつつインバウンドのお客様への対応を準備して迎えていかないと、海外の航空会社も新千歳には来られるが他の空港にはなかなか来られないような気がします。

話を戻しますと、J J 統合で状況が一変したような気がします。JALの札幌線の路線収支はJASほど悪くなかったので特に団体系の運賃を徒に割引く必要もなくなり、旅行会社も道東や道北のツアーを札幌の出入りにした方がバス回航等もやり易くコスト低減にもなったこともあり、お互いにそれまでのようなきめ細かな対応が少なくなってしまったように思います。JASは機材を大型化した際には空いた座席を必死になって埋めることで収入増を目指していましたが、そのころになると機材効率面からの小型化を含め路線収支の改善に目を向けるようになり、個人運賃も便別や購入時期に応じた様々な観光型のもが出てきましたし、Web化の波もあり旅行会社との関係も大きく変わっていきました。また、キャリア系の旅行会社も収支が悪化し、個別商品の赤字改善が求められるようになりました。

**吉田** 1992(平成4)年頃はエンドース(Endorse・裏書すれば他社への乗換可能)をやっていた時代でした。その頃は営業サイドではANAとJALの実績数値を交換していました。JASとはしていなかったと思います。運賃規制が緩和されるに従い、各社が早期購入割引運賃などを導入し運賃が多様化するとともに裏書が出来なくなりました。北海道の路線でいうと夏は左うちわで、大型機を投入して良かったのですが、冬は需要がなく、需要に合わせた機材繰りが出来ませんでした。ANAもトライスターを入れる前はB727、B737とYS、フレンドシップしかありませんでした。B727、B737はほぼ幹線、準幹線で使い、その他ローカル線でYSとフレンドシップを使う形を取っていました。良い事か悪いことか分かりませんが、45・47体制(航空会社の事業割当体制)で日本の航空会社は各社とも規制のもとで保護され、守られていました。日本航空は国際線と国内幹線、全日空は国内幹線とローカル線、JASはローカル線+一部幹線可という体制でした。運航資格制限という中で、競争がありそうでありませんでしたし、運賃も許認可制で個札系運賃は3社横並びの同じ運賃でした。いい意味ではいい時代だったかもしれません。ただ需要喚起のための団体運賃は運用上柔軟な対応をしていました。北海道路線は、先ほど加藤さんの話もありましたが、道東は大変苦勞されていたと思います。

特に冬場は何をやっても席が埋まりません。ANAは冬場路線数の多かった九州キャンペーンに力を入れていました。北海道路線はスカイホリデーのスキーツアーはありましたが、あまり収益増に寄与する積極的な販売展開にはつながらなかったように思います。また北海道では沖縄路線の販売に力を入れていました。上期に稼いで下期マイナス、結果年間でトントンならいいという、ある意味いい時代でした。

お客様は景気が良かったのか、どんどん給料も上がり、今の東南アジア諸国と同じで給料が上がり、金銭的余裕が生まれ、どこかに行こうかというようになっていたと思います。今以上に当時の日本人は余暇に使う金があり、旅行によく行っていたような気がします。

#### 事務局 ― 当時航空会社と地元自治体や観光協会との関係はどうだったか。

**吉田** 今のように観光庁という組織もなければ、観光で国を盛り上げようという考えもなかったように思えます。観光立国宣言で、ビジットジャパンキャンペーンでインバウンド誘致が始まり、観光は輸出産業の位置付けとなり観光庁もでき、国内の各地の観光振興も本格化しました。それまで国内線では路線を飛ばして、なんとか座席を埋めたい航空会社と、観光客を誘致したい宿泊施設と土産品店をはじめとする観光施設、バス会社の売り上げを増やしたい事業者、観光協会、そしてそれらをコーディネートする旅行会社がお互いに一生懸命に知恵を絞り、汗をかいていたと思います。潤沢に資金があるという話はあまり聞かなかったですね。北海道(道庁や当時の北海道観光連盟)にも今ほど潤沢な観光予算がなかったと思います。観光庁ができて、インバウンド中心に観光が国策とされてから少しずつ金銭的、ノウハウ的なバックアップやメニューが拡大されてきました。

**加藤** TDA(1988年まで)が沖縄線を持っていなかったこともあり、奄美地方は熱心に感じました。航空路が生活路線の一面も持っていたので、路線の維持は絶対で、地元自治体とはコミューター会社のJACを作りましたし、観光に対する期待も強く、やはり地元の観光協会や宿泊施設の方々等との連携による沖縄に



対抗した真夏のコーラルキャンペーンも行っていました。北海道も、TDAは道北・道東中心に地元自治体や財界等と各空港の利用促進協議会を創設したり観光協会とも連携したりして、特に宿泊施設等の方々には一方ならぬご支援頂いて需要を創造していったのは先程述べたとおりです。

JASでもTDA同様新しく空港ができたりジェット化されたりした際には、地元の関係者と空港利用推進協議会を設立・活用して需要喚起に努め、観光協会とも積極的に連携してイベント協賛や観光誘客にも尽力しました。また、観光だけでなく地域の路線維持のために、例えばコウノトリ但馬空港開港では兵庫県からの補助もあり、地元市町村の航空券補助制度を創設したほか、JACが大阪線を開設しJASは接続の良い大阪-東京線のダイヤを設定したりしました。北海道からも補助を受け、道内の千歳や丘珠を中心に離島を含む地域空港間の路線ネットワークを維持・運航するHACを設立しています。また、国際線進出後は、日本の都市と中国のJASの就航した空港周辺の都市との姉妹提携にも注力し、日本の高山市と中国の麗江との姉妹都市の実現や釧路市にも中国との姉妹都市提案等観光連携のお手伝いを行いました。

因みに私が2001(平成13)年にJASの札幌支店に販売部長で赴任したときのことで、北海道は他府県に先駆け「観光立県」宣言をされたこともあって体験型観光やモデルコース設定等を積極的に進められていました。私も道北や道東の観光協会や施設の方に具体的なコースのご紹介や、はしりのそば打ち、乗馬、カヌー、ラフティング等の実地体験をさせて頂き、ナイスウイングの体験型旅行商品の造成や販売につなげていきました。但し、その当時から体験型ツアーには優秀なインストラクターの育成が重要だといわれていましたが、現在にもその課題は続いていますし、ますます重要になってきていますね。

#### 事務局 — ゴルフツアーやスキーツアーはキャリア系が圧倒的に強かったが、その理由を伺いたい。

**加藤** ゴルフ場に販売促進・広告協賛等で割引券を提供する仕組みでのホールインワン協賛が大きいと思います。今はCF券(Customers Fare/お客様優待券)もなくなりましたが当時はゴルフ場の担当者の移動を含めメリットを提供することで関係を深めプレー代値引きやスタートの確保等もしてもらっていました。無料航空券を賞品にした航空会社の冠を付けた大会、例えばTDA杯やJASカップ等も開催し集客出来ました。さらに、ゴルフ場は各地からのツアーも企画してもらえまして、航空会社も路線の到着時間に合わせてスタートを確保してもらうこともできました。ここまでの関係は旅行会社ではなかなかできませんので航空会社との関係が必然的に深まっていったのだと思います。ゴルフ場と航空会社がウインウインの関係で直接結びついていたのでゴルフ商品は航空会社系が圧倒的に強かった訳です。北海道のゴルフツアーはスルーで午前・午後回りが可能なため1泊2プレーや2泊3プレーに最適でグルメとの組み合わせも可能で、大都市圏に比べるとプレー費が安くトータルでのお得感もあり、航空会社系のゴルフ商品の中でも大変人気がありました。

**吉田** 2000(平成12)年を迎えるか迎えないかの頃CF券(お客様優待券)がなくなりました。それまでは「ホールインワンで札幌-沖縄無料航空券をペアでもらえます」など、どこのゴルフ場にもそれなりのプライズ(賞品)があったといっても差し支えありません。いわゆる宣伝予算で、冬場に道内のお客さまに道外に飛行機に乗ってゴルフにいらしていただくためでした。1人のお客さまが2人、3人と連れてきてくれました。協賛コンペも多数ありました。輪厚などはANAオープンをずっと開催していたので、普通スタートはなかなか取れないコースも、ANAやスカイホリデーに頼むと何時何分に取りましたとすぐ返事が返ってきたと聞いたことがあります。持ちつ持たれつの関係でしたね。

事務局 — 旅行会社と航空会社との関係ではKB(kick back/航空増売手数料)契約の話は避けて通れないと思う。9月や3月になると旅行会社は全体の売上よりも航空会社と約束した販売目標達成を最優先していた。このいびつな状況はあまり知られていないが、9月や3月にはよくミステリーツアーと呼ばれる安いけれども航空機に沢山乗る商品が多数あったにはそのせいである。これは北海道発の話だが、

## 本州でも同じようなことがあったと思う。

**加藤** 当時は航空券の手数料は5%でしたが、札幌や福岡ではお客様に配券していましたのでその手数料でデリバリーサービスを提供するのは厳しかったと思います。特にJASは幹線や競合路線で団体や観光需要だけでなく個人やビジネス需要を含めてインセンティブで旅行会社に売上シェアのアップ施策等をいろいろとやってもらっていたのは事実で、時代と共に厳しくなっていました。何故かという、一つはそのような優良路線にのみ新規航空会社が入ってくるので路線収支が厳しくなってしまうためにインセンティブコストを十分に確保できなくなったためです。また、個人運賃が多様化しチケットレス化が進みFFP (Frequent Flyer Program/マイレージサービス) が国内線に導入されたことも旅行会社施策が変わった大きな要因になりました。チケットレスがANAとJASでスタートした時には、JALは旅行会社のためにも国内線のチケットレス化はしないと断ってシェアアップを狙ったりもしました。

お客様の旅行も個人化・多様化し、冬の北海道でもレンタカーを利用する方も出てきました。パッケージツアーではJASは札幌線の利便性格差(便数劣後等)による利用率ダウンのため旅行会社に割引対応をしてお客様を獲得しようとしたためJALやANAよりも安価でした。スキーツアーでは、市内ホテル宿泊プランがビジネスパックよりも安く良いホテルに泊まれるということで、スーツを着たビジネス客が千歳空港発のスキーバスに乗っているという珍現象が見られたりもしました。このようにパッケージツアーでは観光目的とは違うビジネス目的のお客様が多数利用されることもあり収益性の面で問題になっていましたが、JASは幹線のビジネスシェアが低く、そのようなビジネスパックに頼らざるを得ない面もありました。その後、旅行会社に関係なく直接お客様に安く航空券を販売する新規航空会社が出てきましたので、パッケージではなくお客様に直接メリットを還元するようになっていきました。

新規航空会社と戦うにはシステム上は負荷になりましたが、至近の便のみ安く設定できる便別運賃が必要になりました。また、JALやANAとも同一路線で異なった運賃を設定できるハンデ戦が起こりました。JASはビジネスを含め旅行会社に依存しながらも、大手3社共同で国内線ドットコムを設立したりして、お客様の利便性の向上とネット販売の強化を図るなど販売チャネルを多様化させ新規航空会社や旅行会社への対策も行いました。また、観光ユーザーに事前購入型の安い運賃を設定し、新規航空会社に対抗する手法は欧米でレガシーキャリアがLCCに対してやっていたものでもありました。このような状況は、CF券(お客様優待券)がなくなったこともあり、旅行会社にとっては大変厳しい環境になりました。

ANAは当時旅行会社に結構強気な対応をされていましたが、JJ統合して、JALは旅行会社に気遣いしていると感じました。その理由として、JALは大型機が就航している国際線の比重が高く、ファーストやビジネスより座席数の多いエコノミーに、ツアー客を大量に乗せなければトータルで黒字にならないからだと思っていましたが、個人客においてもインハウス(社内)を含め、旅行会社を通しての海外業務渡航のシェアが高く、きめ細かな対応が必要だったためでもありました。

この頃から国内線では大手航空会社がお客様志向にサービスを矢継ぎ早に拡大していったのは事実です。FFPもそうですし、直接お客様を囲い込んでコミュニケーションをとりながら旅行会社に購入しに来る前に色付けをしたり、魅力的な運賃でチケットレスでも獲得したりするような流れになっていきました。

**吉田** ANAは強気だったという人もいますが、CF(お客様優待券)もなくなり、KB(航空増売手数料)のための販売促進費も他社よりも少なかったのが実態です。アメリカは1978(昭和53)年にデレゲーション(delegation/規制緩和)になりました。その時に運航資格制限や運賃制限が無くなりました。路線の参入、撤退も自由になりましたし、CRS(Computer Reservation System/航空会社系のコンピュータ予約システム)強化やマイレージの実施など、そのうち日本に飛び火してくるだろうと、よく社内で話しをしていました。おかげさまで、その後運輸省から、NCA(日本貨物航空)と全日空、東亜国内も国際線を飛ばしても良い、東亜国内も国内幹線を飛ばしても良いと言われるようになりました。

運賃もアメリカでは1978(昭和53)年に運賃を認可するセクションもなくなり、自由化が推進され、サウスウ

エスト航空がLCCとして成長しはじめました。その流れは日本にも来るようになり、一方でインターネットというすごいものが出てきたらしい、となり、日本でも同じ大きな流れが来ると感じていました。

日本でも遅ればせながら1986（昭和61）年ぐらいから幅運賃制度といって、最初は良く分かりませんでした。路線ごとの50%までは勝手に割引してもいいという運賃規制緩和がスタートしました。そうこうしているうちに、運賃の制限がなくなり、自由化されましたので、この際早割をやって往復割引をなくしてしまおうとしたら、北海道の皆さんから怒られ、このことがエアドゥ誕生につながったと聞いています。

ツアーでもそれまでは採算を度外視したダンピング競争はなく、航空会社と旅行会社の関係はいい時代でした。その後、いろいろなことが自由化され、変化し生き残る体力のある旅行会社は良かったのですが、割引運賃の拡充に伴いCT（Commutation Ticket／回数券）も廃止され、道内の地場有力旅行会社は軒並み倒産しました。特に業務性航空券を扱っていた旅行会社には、CTが無くなり、回数券より安い運賃がネットで販売され、予約の電話で決済ができるなど、お客さまと航空会社が近い航空券販売手法が確立した結果、回数券の配券、回しが出来なくなったことが一番のダメージだったと思います。

**加藤** JJ統合後、2003（平成15）年位までに運航効率や路線収支を優先させる体制が確立されました。その結果新千歳空港への一極集中と、地方空港路線の小型化による収支改善が進みました。そのことでは、特に道北・道東のお世話になった宿泊事業の方々を落胆させてしまったのも事実です。

**吉田** 気がついてほしいのは、本来航空会社にとっては何をしなくても座席が埋まってゆくのが望ましい姿。運賃弾性を考慮したりはしますが、それでも需要を作れなければ需要に合った飛行機を配便する需給適合という考え方になります。冷たい言い方をすると、過去のなかでは作られた需要で皆が色々と無理をしながら、多くのお客様に来ていただいたということだと思います。

1990（平成2）年～2000（平成12）年にかけては、やっと日本でも規制緩和が進み、3大空港（羽田、成田、関空）の発着枠の拡大に向けた整備も進みだし、発着枠が拡大するなかで、増便の余地が生まれ、運賃の自由化やインターネット販売も進んだことから、新規航空会社の参入を促しました。機材も中型機（B767）も投入され、路線時間帯の需要によって機材（大型機、中型機）を使い分ける時代に入ってきたと思います。



B767-300



B777-200

**加藤** TDA～JASの時代は先程もお話ししましたようにウイング会の宿泊施設の方々から特別なレートをもらう等ご支援を受け、旅行会社にもご協力・連携して頂き、旅行商品を作っていました。宿泊施設の方々は、航空会社に最大限協力して宿泊価格を下げ、ひいてはより多くのお客様に来てもらわないとペイしないのに、収支改善とは言いながら一方的に小型化するのは如何なものかと思われていたと感じております。但し、その当時施設の収支が大変厳しくなった経営者の方々の中には、その後の国内の大口団体の衰退・小グループ化等を見据えて血の滲むような努力を積み重ね、施設の小型化等にも手を付けつつ、単価の高いお客様向けにシフトしながら収益性を向上された方もおられ、頭が下がる思いです。

**吉田** 先見の明のあり経営者は、地域の代表としての発言と、企業としての個人型への対応を使い分けられているのではないかと思います。個人客を高い単価で満足（お客さま満足度の向上と他社との差別化によって）していただきリピーター化につなげていく戦略を取り、収益性の低い団体依存型から個人型へとしっかりとシフトチェンジをされていたのではないのでしょうか。

**加藤** 当時、航空会社で使われ始めたレベニューマネジメント（Revenue Management／収入の最大化をめざし時機に応じた複数の価格を設定すること）の考え方はもともとホテルの客室料金と予約管理による収入



の極大化理論から出てきております。大きなホテルの場合にはオン・オフ時期に予想される空室を色々な条件の適切な料金で埋めるような仕組みであり、その後は需要に見合った一定規模のホテルを作る方が収益性を向上しやすくなるという考えにも繋がっていきました。

**吉田** 10数年前にとある地域のホテルを訪ねた時、今一番予約が入ってくるのはインターネット経由で、宿泊単価も高いとのことでした。旅行会社に高い手数料を払うのならば、直接システム投資をしてでもインターネットでの予約受付を拡大した方が、(数年で投資費用を回収できるので)メリットが大きいということでした。

**加藤** レベニューマネジメントの本格導入前は宿泊施設も営業マンを抱えて旅行会社向けに独自のセールス、個人裁量権を持たせた客室確保や値段調整を行っていました。旅行の個人化の波が想定以上に進んでいったとは言え、急激に関係を変えることは難しく、旅行会社とも上手くやっていたのが実情であったと思います。やはりインターネットの進展により宿泊施設が柔軟な料金を自由に設定したり、直接販売を拡大し収益を改善したりしたことが一番大きいですね。

**吉田** 北海道は特にインターネットの普及によって、皆スマホから情報を検索しています。また宿泊施設のランクも口コミで分かるようになっていて、利用されています。

**事務局** — 現在の旅行形態はダイナミックパッケージが主流になり、航空機や宿泊の予約はスムーズに出来るが、一か所に滞在してそこでどう楽しむかについての情報が一元化されていないので、どうしても表面的なものになっていると思う。

**吉田** その点でいえば最近JALと北海道宝島旅行社さんが提携したのは注目すべきニュースだと思います。お客様にとってみれば、北海道について旅マエ(旅行前に下調べをする期間)から魅力ある滞在型メニューが分かり、予約ができるようになりますからね。

**加藤** JALパックが着地型よりも発地型の商品に偏重していることも理由の一つだと思います。ANAはANA総研を含め着地型に対する考え方がしっかりできていて、いろいろな地域に目を向けて深く入り込んでいらっしゃる。着地型としては、しっかりしたランドオペレーターに商品を作ってもらい自主的にWEB等で海外に売っていくようなモデルが必要で、まさにこの形はアドベンチャートラベル(AT)では標準として求められています。実際には収支だけでなく情熱がないと着地型商品を事業化するのには難しくなっています。JALには国際線のサービス等に強い思いや独自のロマンを持ってこれだけは譲れないという誇りや拘りを持って海外からのお客様のご対応をされている社員の方々がいました。北海道観光で申しますと地域の担い手と言われる方々がそのような領域にまで達していかなければならないのではないかと考えています。

観光がサイトシーイング(Sightseeing)だけでは限界があり心配になってしまいます。今までは見たことのないもの、絶景を見るだけでも済んでいましたが、これからはその経緯やバックグラウンド等を知って体験して初めて理解を深めるというような視点に大きく変わってきており、そこに注力して旅行商品を作り上げていく必要があります。北海道の観光の取組みを見ましても、そのようなストーリー性を持ってお客様に一か所にずっといてもらえるような仕組みづくりをされた長期滞在型商品はまだ数少ないと感じています。また、道外のお客様からは地元の方がなんでこんなものと思うものが、実はコンテンツとして非常に魅力があるということが多々あり、地元の方々が普段のように観光で来るお客様ともコミュニケーションをとり相手の気持ちや願いにマッチングすることがその切掛けにもなるのです。例えば、一次産業との連携でも魅力的な旅行商品を作ることが可能になってきます。農業や漁業の担い手の方々のお宅等に泊まって見聞きしたことを翌日実体験して初めて本当の良さが分かることに繋がり、まさにATの目指す一つの方向でもあります。ATについて言えば、北海道には20年以上も前から先進的にツアーガイドのグローバルスタンダード化に貢献しているお手本になる担い手もあり、さらに地域・自然・文化的にも他の地方より有利な面もあり将来有望なジャンルです。

そもそもSIT(Special Interest Tour/特別な目的を持った旅行)は今まで成功した事例が少ないんです。なぜ失敗しているかという、収益面から少しでも数を追ってしまうとSがほんとは全くお客様にとって求

めているSpecialではなくなってしまっていた、魅力的でなくなるということが多かったと感じています。

**事務局** — 海外、特にヨーロッパツアーなどは上手くいったケースが見受けられ、お客様が添乗員に付いてリピーターになっている。一方国内では単価が安いと、造成コストを回収するために大量販売する必要があり、事業化するには難しかったと思う。

こういう厳しい時代でも外から北海道に来ているのは、「Youは何しに」というような本当にSpecialな人が来ているのだと思う。おそらくこういう流れの中ではすこしずつでもSpecialなところに行く方が増えていくと思う。バックカントリースキーなどもその一例ではないか。

**加藤** 中国からは観光はまだ団体型が主流だとは思いますが、富裕層や台湾や韓国からは個人型が主流になってきています。個人が行きたいところに行って自由にお金を使うようになってきました。こういうニーズに応えるためのコンテンツ提供を旅マエ（旅行前に下調べをする期間）から行い、旅ナカ（旅行中の期間）でも対応しプッシュできるようなシステムにしていかないとだめだと思います。日本人にSITが浸透するのはまだまだ難しいかもしれませんが、海外からのお客様にはAT中心に十分に可能性があります。日本人の観光も2極分化してきており、富裕層はGoToキャンペーンの適用がなくても北海道に来られています。特に今は海外に行けないので北海道に来ている人も見受けられます。今後は、そのような需要層にはAT的な発想でのアプローチが奏功するように思います。

**事務局** — 年金も団塊の世代前の80代の皆さんは良くて、海外旅行にも出かけていた。今70代の方は2カ月に一度、年金でどこに行っても39,800円という値ごろ感になってしまった。それまでは15万20万円の海外旅行に年金受給者が年に2、3回は行っていた。日本人全体の所得水準が下がり、日帰り旅行も増えてきている。

今観光史のデータ分析で一番頭を悩ませているのが、1997（平成9）年のたぐん破綻以降道民所得が落ちてきているのに、どのデータを見ても1998（平成10）年、1999（平成11）年と旅行者が増えていることである。旅行客が落ち始めたのは2003（平成15）年ころからである。それが何の原因によるものかが分からない。先ほど航空機利用のメインがビジネス需要だという話を伺ったが、観光需要とビジネス需要両面からご意見を伺いたい。

**加藤** 1998（平成10）年、1999（平成11）年は新規航空会社が出てきた年であり、航空座席の供給量が増えていました。道内でいえば、エアドゥやSKYが就航しました。ただし母数はたいしたことがない気がします。

**吉田** そのころ各社とも機材の大型・中型化、便数増が進み、所得が落ちても座席供給量が増え、運賃も安くなったので需要が増加したと思います。

**加藤** 新規航空会社への対抗も含め、航空会社はバーゲン系等で運賃を多様化してインターネット販売を拡大し、旅行会社もメディア中心に団体販売に元気がありました。

**吉田** 旅行会社が旅行商品として売っている部分と航空会社がインターネットで超割と言われる、どこでも1万円というような運賃も出ました。

**事務局** — 当時は景気が悪いといっても景気の良い業種もあり、団体需要も一定程度あった。

**加藤** 先程お話ししたように2001（平成13）年に札幌で販売現場に携わったときに、売り出し日割引等バーゲン系の割引について北海道地区だけが疑問視していました。何故かという、例えば運賃を半額にしてもお客様は倍には増えないというように、割引いても見合う需要まで増えないからでした。大都市圏では上手くいっていましたが道内の札幌以外の地域では空港利用圏の人口密度や航空利用頻度が低いためにお客様が思った以上に増えず、地方支店は大変苦勞しました。道北や道東地域は値段を下げ、あまり増えなかった

搭乗人員をかけた収入が値下げ前の収入以下になってしまいました。但し、これは道北・道東発の状況であり、首都圏等から北海道に来る方には大きな効果があり、恩恵がないのは北海道地区だけという状況で、会社全体で見るとお客様が大幅に増え値下げ前より増収になっていました。

**吉田** 座席供給量が増えたのは羽田が2000（平成12）年になって発着枠が拡大したからです。高速離脱誘導路なるものもできた。その年、成田と羽田で発着が40万回を超えました。それまでは30万回を少し超えたぐらいでした。2001（平成13）年は9・11テロ、2003（平成15）年はSARS（コロナウイルス）というイベントリスクにより世界的に航空需要が一時的に減じる状況になりました。トレンド的にはその後の推移を見ても拡大基調だったということ。2010（平成22）年に入ってやっとアメリカに遅れること20年、EUに遅れること15年で一部制限付きのオープンスカイ<sup>\*</sup>になったことから、2012（平成24）年にやっと日本でも海外LCC乗り入れが始まり、和製LCCが誕生し、B737やA320といった小型機を使ったビジネスが浸透してきました。

<sup>\*</sup>航空会社の路線や便数、乗り入れ企業、運賃など、航空協定で決める規制を撤廃（自由化）すること。ただし、羽田は混雑空港としてオープンスカイ適用外、成田は門限があるため「一部制限付きの」と表現している。

**事務局** — データを見ると、北海道では2003（平成15）年位から地方空港路線が小型化され、座席供給量が落ちてきている。

**吉田** ジャンボ機なら修学旅行で360名OKでしたが、B767が導入され、大型団体を受けられなくなってきました。

**事務局** — ジャンボ機はどうして使わなくなったのか。

**加藤** エンジン4基とエンジン2基では燃料効率が大きく違うからです。

**吉田** 東京—札幌でジャンボ機はお客さまが少なくともドラム缶約200本消費していました。B767はエンジン2基で260人前後運べるので大変効率が良くなった。さらに飛行機の技術進化は目覚ましく、最新のA350やB787あたりは燃費性能が飛躍的に向上し、CO2排出量も大幅に削減されています。



A350



B787-10

東京—札幌間は需要の高い時間は限られています。東京発8時から10時までと札幌からの17時から19時位だけである。そこはジャンボでもいいがそれ以外は観光、ビジネス共お客様が少ないので、B767で十分ということになったわけです。ともあれB767という座席数、燃費効率ともにちょうど良い機材でした。あとその後はB737のストレッチ型やA320サイズの機材が入ってきてローカル線に導入され、より需要に見合った機材を投入することができるようになりました。



B737-800



A320

**加藤** 沖縄線は大型機材が残りました。ただし、お客様が多い時間帯に使用するため、沖縄での駐機時間が長くなるケースもありました。札幌線にもピーク時には大型機材が投入されていましたが、現在、ANAが



導入したA380を使える路線は限られており、ハワイ線以外はなかなか飛ばせないと思いますし、同様に、当時のジャンボ機も同じようなスケール感があり国内線での使い方が難しい状況になっていました。また、2002（平成14）年のJ J統合により両社の国内線で機材効率や収支改善を優先させる施策が加速され、例えば新千歳-羽田のような需要の大きな幹線や競合路線への大型・中型機材の集中や便別対応、道北・道東路線のような低需要な地方空港路線の小型化による路線毎の収支均衡が図られたことは先ほど述べたとおりです。合わせて、レベニューマネジメントの進展により、全体需要の引き締めに加え、ビジネスよりも運賃単価の低い観光の需要はさらに抑え込まれることになりました。

**事務局** — 大型機材が少なくなり、以前は修学旅行などで行われていたシップチェンジ（使用する飛行機を変更すること）もできなくなり、北海道へのスキー修学旅行に大きな影響が出たと思う。函館を例にすると以前はジャンボ機が就航していたので修学旅行も多数来ていたが機材小型化で少なくなってしまった。

**吉田** 函館はANA、エアドゥともに機材の小型化については地元から大変文句を言われました。なんせジャンボ機2便とB767、2便が飛んでいたものが、全体路線需要と路線時間帯別収支から機材配置（全体最適の機材繰り）によって「とぼっちり」を受けた路線がいくつかありましたが、函館もその一つでした。結果機材はB767とB737にダウンサイズとなってしまいました。

**加藤** 函館は滑走路を3,000mに延長し、また空港ビルも大きく立派にしています。

**吉田** 一時期B747機材が余り、（機材繰りで）小松-札幌あたりにも飛ばしていました。

**加藤** 機材が原因（悪者）になってはいますが、1990（平成2）年頃の大分古い話になりますが、福岡-札幌は航空運賃が高く、スキーの修学旅行が出来なかったものを各学校の予算内に収めるために、JALは修学旅行運賃の申請をやり直して通常35%の割引率を55%まで引き上げることで可能にしました。当時、JASはこんなことをされると福岡-東京よりも安くなるのではないかと思ったぐらいで、少なくとも福岡-仙台よりは安くなってしまい修学旅行の誘致には困りました。観光とは少し違うジャンルかもしれませんが、修学旅行は航空会社にとって運賃や必要な座席数も予め決まっていれば良いお客様でした。但し、修学旅行運賃が公示だったので、その後は国際運賃を外航（外国の航空会社）が施策的に安くしたために海外に修学旅行が行ってしまったりしました。

現在、コロナ禍による北海道への修学旅行の受入促進が行われていますが、国内の他の地方への修学旅行を変更するよりも、一般的に費用面でより容易く思われがちな海外への修学旅行を変えてもらう方が結構難しいのです。前述のように航空運賃が国際線に比べて高い場合もあり、国内線の航空会社に個別に対応をお願いする必要が出てくるのも一つの理由で、ハードルが大変高い状況です。特に、コロナ感染拡大前までは外航にはまだまだ大きい機材があり、修学旅行等大型団体にも運賃や座席確保に柔軟に対応していましたので…。

**事務局** — 修学旅行費用は関西5泊6日で約11万~12万くらいだったが、当時新聞広告で関西39,800円の旅行商品がどんどん掲載されるので、保護者から多数クレームがあったと聞いている。次に為替レートの影響についても伺いたい。

**加藤** 大きいですね。急激な円高になった際に一番コスト削減に注力したのはJALでした。古くは日本人1人と外国人数人分のコストが一緒になるようなことにもなり、外航との競争に勝つためにはコスト削減が必須になっていました。収入も同様で、外国の航空会社は自国人よりも日本人を運んだ方が円高メリットがあるため（円高で自国通貨に比べ円が海外貨幣建てでは大きく値上がりしている）、海外に行く日本人を意識的に取りにきていました。JALは国際線で収益性の良い路線が少なくなり国内線の拡大を目指していましたが、2000（平成12）年の羽田増後ANAの便数の優位性は大きく変わらなかったためにJ J統合につ

なっていました。

#### 事務局 — 為替レートと原油価格の関係について伺いたい。

**加藤** 国内線では燃料代は基本運賃に反映されています。運賃値上げは第一次オイルショックで1973（昭和48）年と1974（昭和49）年に、第二次オイルショックで1980（昭和55）年と1982（昭和57）年に2回行いました。1987（昭和62）年には割高な東京－釧路、帯広、旭川、女満別線について飛行経路変更に伴う燃料コスト等減分として1,000円値下げをしました。1996（平成8）年には標準原価を最高額とする25%幅で運賃設定可能な幅運賃制度が導入され、2000（平成12）年に航空法改正で運賃・料金の設定・変更は認可制から事前届出制へ移行されました。なお、原油価格の上昇局面は円高により相殺されることもありましたが、円高による方向別格差の問題が生じました。その後、燃油サーチャージを2001（平成13）年に国際航空貨物で導入し、2005（平成17）年から国際航空旅客でも導入しました。

**吉田** 一番原油価格があがったのは2008（平成20）年頃でした。本当に異常だった。

**加藤** その当時JALは燃料をヘッジしていて2,000億円弱の損失が発生し、結局は経営破綻の一因にもなりました。

**吉田** その時（2008年）エアドゥは燃油費や為替で毎日一喜一憂、スポットで燃料を買っていたわけではなく、ヘッジして燃料を購入してはいたのですが、ヘッジ比率が低く、記憶では1バレル110ドルぐらいまで高騰（現在は50ドルぐらい？）し、かつ円高基調だったので、年間の費用と言われるものの燃油費だけで30%台に達して経営的には苦しかったと思います。あとは着陸料とか航行施設援助費という公租公課も18%あり、両方合わせて50%以上にもなっていました。

#### 事務局 — エアドゥ（AIRDO）が果たした役割について伺いたい。

**加藤** エアドゥは実際にはANAの関係会社になっていますね。JJ統合は2002（平成14）年になりますが、その年の10月から国内線運賃を値下げし翌年の4月から路線をJAL・JASどちらかに片寄せしダイヤを揃えました。その結果、国内での対ANA競争力はアップしましたが、ANAよりも被害を被ったのは新規航空会社でして経営がおかしくなっていました。SKYは第3勢力の旗頭となり頑張っていました。エアドゥに続きSNJも破綻してしまいました。当時、ANAはJJ統合に危機感を持っていましたので、コードシェア等の公正取引委員会の承認を得てエアドゥを援助し、株式議決権等の条件付きで羽田発着枠を維持しました。JJが競合路線の利用率でANAより優位に立った時期が2年位ありましたが、その時は幹線等競合路線の便数はANAに勝っていました。ところがエアドゥの前例に則りSNJやSFJを救済しコードシェアにより競合する同一路線でANAの便数が圧倒的に優位になると、競争力も再逆転してしまいました。



**吉田** 加藤さんの言う通りで、東京－札幌でも統合直後はANA3：JAL3：JAS1.5の割合だったのですが、エアドゥの経営状況が悪くなり、ANAが座席の50%を買い取ることになり、コードシェアをやることになりました。結果見せかけの便数や座席数が大きく伸びました。

便数でいえば、今まで12便だったのがコードシェア便を入れると18便になりました。これはANA単独では増便（座席供給量）できませんでしたが、エアドゥにとっても空席でも座席を買い取ってくれるので大変助かりましたので、まさにwin-winの関係だと言えました。

当時、大手航空会社は段階的に運賃規制の緩和を受けて、国内線の運賃の弾力性を持たせるという観点と、発売時期が搭乗1か月前から2か月前へと変更になったことから国際線のPEX運賃（各航空会社が割引価格で販売する正規割引運賃）を国内に導入するために「早割」を作り、一物一価の原則に従い、往復割引運賃を廃止して利便性を高めようとしていました。しかし、道内では「繁忙期は逆に運賃が高くなる。」などと反発を招き、「いつでも東京まで1万6千円」をキャッチにエアドゥが設立されました。その後は大手との価格競争が起こり、エアドゥが経営危機に陥り、紆余曲折ありましたが最終的にはANAがエアドゥ支援に乗り出しました。間違いなく東京から北海道への便数が拡充し、利用者が増加したということでは貢献は大といえます。

**加藤** 前にもお話したように、JALは航空憲法（1972年7月に発動された、航空会社の事業割当を決めた日本の産業保護政策の通称）見直し後のANAの国際線での急激な拡大に見合う国内線の羽田枠増加を切望してきましたが、特に2000（平成12）年の羽田の大幅な発着枠増が大きな変化の最後のチャンスだと思い、ANAと同便数にするよう強く要望していましたが、シェアの変化は思ったようには出来ませんでした。また、海外ではパンナムなど倒産した航空会社は事業における国内線シェアが低く、経営の安定度に問題があったことが分かっており、JALは国際線のイベントリスク回避のためにも国内線のシェア拡大になるJASとの統合を実現する必要性がありました。特に国内線では、便数が多いANAの回数券がエンドース（裏書き）してJALやJASにも乗れるので、企業など大口ユーザーに重宝されファーストチョイスされていましたが、JJ統合後はエンドースできない企業Web専用などの各社独自の回数券になり、便数優位による囲い込みが益々重要になりました。その結果、統合により競合路線での便数がANAより多くなったため、狙い通り競争力の逆転を図ることができました。ただ、その後ANAが新規航空会社の救済でコードシェアにより便数を増やしたため、競争優位が元通りになってしまいました。

**吉田** 当初国内線でコードシェアかと驚かれましたが、1999（平成11）年にANAはスターアライアンスに入り、外航各社とコードシェアを実施していました。独占禁止法という話もありましたが、スターアライアンスに入り、例えばアメリカへの太平洋路線の場合、ユナイテッド航空はスターアライアンスメンバーなので、お互いに便名にコードシェアを振ることができました。そしてこれは独禁法適応除外でもありました。このことを知り国内でも同じ方法が取れるのではと考えるようになったということで、まさに学習効果があったわけです。

**加藤** JJ統合やANAによるエアドゥの救済以外にも、公取への事前相談は結構ありました。ネット上で個人運賃の代理店販売は認めていませんでしたが、3社比較サイトが出来てしまう危機感からできた国内線ドットコム、並びに東京-大阪線を羽田空港等の同一カウンターで3社のチェックインができるシャトル便サービス等、大手3社と一緒に実施したものが多かったと思います。総じてお客様のサービス面での向上により了承を得られましたが、色々な条件が付与されました。エアドゥの件は、お客様の利便性に加え、エアドゥそのものがなくなってしまうような状況は回避すべきとのことだったと思います。

**吉田** 何を言われようが、お客様の利便性を出すことで押し通すことが出来たと考えています。お客様の利便を損なうことに対して公取も正面きっての反対できなかったのでしょうか。

JALが東京-札幌16,000円の運賃を出した結果、エアドゥは道民の支持があり、道民利用率（構成比）が65%あったものが、お客さまも「運賃が同じならば」と、またJALに戻ってしまいました。こういうことを繰り返しているうちにJALもANAも勉強し、運賃弾力性みたいなものが分かってきました。これくらいの運賃ならこのくらいお客様を取れるだろうと予測できるようになりました。

エアドゥは経営破綻となりましたが、運賃を高止まりさせる役割をエアドゥが持ったことも無きにしもあらずだったと思います。

**加藤** 確かにANAがエアドゥを救済した時に運賃が上がった記憶があります。しかし5年ほど前にSKYが破綻し救済された際には、スポンサー企業が今までのように、他の新規航空会社が大手航空会社の救済後に運賃値上げがあったとしても、そのような動きには追従しないとっていました。



**事務局** — エアドゥでは観光性のマーケットに対してどう対応していたか伺いたい。

**吉田** エアドゥについていえば、破綻した原因にもつながるのですが、売上金を回収して初めてなんぼのものになるにもかかわらず、搭乗精算方式で売だけ売って代金の回収をきちっとしていなかった（売掛金回収）と聞いたことがあります。破綻した際に、旅行会社からお金をいただいている事例が多数あったようです。これはエアドゥの営業体制と経営の問題でした。このことで資金繰りが苦しくなり自転車操業に陥ってしまったようです。その点ANAは発売精算方式と言って搭乗前でも発券したらお金をいただく方法を導入していました。昔はANAも飛行機が飛んだら、後ろに燃料屋さんが請求書を持って立っているという時代もあったと聞いています。エアドゥでは売ったものをしっかりと回収するという概念に乏しかったのではないかと思いますし、その原因は精算のシステムがきちっとできていなかったことにもよると思います。北海道もエアドゥに当時どんどん資金投入していましたが、ザルに近かったのではないのでしょうか。民事再生となり全部ひっくり返してみたら、「なんだこれは」ということになり、発売と精算の仕組みを立て直し、ANAからコードシェア分の売上金が入ってくるようになって、立ち直ったということです。

民事再生後は、団体については取り扱わず、個札（個人航空券）営業のみをしました。団体の話があったら全てコードシェアの中でANAセールスに任せ、IIT航空券（個人型包括運賃）も作らなかったです。そもそも予約システムが、今でいうエクセルシート使い、手作業でやっていました。ANAと提携したのち全部の機能を付けたわけではありませんが、Able（エーブル）システムを入れて予約・発券・座席管理（収入管理）を始めたらびっくりしていました。

**事務局** — 最後に、将来北海道観光に対して航空会社はどうあるべきかなどの提言含めてお話ししていただきたい。

**吉田** さきほど昔話的に話をしたが、いい意味で航空会社の中で旅行を売っている人間も、旅行会社の人間も、地域の皆さんもギラギラしていたと思います。皆で「稼ごうぜ」という気持ちが出ていたと思います。それが最近少し弱くなっているのではと感じます。単なる心配し過ぎないのかもしれませんが、そういう意味ではもう一回世の中が変わるかどうかわかりませんが、ギラギラした「地域に対する熱い思い」を今一度期待したいですね。地域にお金が落ちる、その役割は現在DMOが担うようになってきていますが、皆で問題意識を持ってやっていかないと、今以上にお客様が北海道にくることはあり得ないと思います。いくら北海道エアポートが頑張っても、エアラインセールスに期待するところはありますが、地域が汗をかく、航空会社も汗をかく、旅行会社も汗をかく、こういうことが最も大切であると考えています。多分旅行自体は昔も今も同じで、コロナが落ち着いたら間違いなく北海道に来たという人は海外も含め出てきます。そこに心に響くようなメッセージをいろいろなところが発信していくことが大切だと思います。

**加藤** かつて、JALは海外マーケットから日本への外国人の誘客には苦戦していました。JALの在外支店は日本人会のケア等海外在住日本人のお世話するような役割を担っていて、そのような対応をきちんとやっていたらなければならない時代でもありました。また、海外のお客様のファーストチョイスはその国のナショナルフラッグキャリア（その国を代表する国際線を運航する航空会社）ですので、JALは機内でお寿司の提供や着物の着用など日本文化によるサービス提供に磨きをかけて外国人の獲得にも臨んでいましたが、やはりメインは、旺盛な日本人の海外業務渡航に加え、ジャルパックの努力もあり、円高による日本からの海外観光旅行の大幅な増加による需要でした。

一方、国際線後発のANAは、JALが業務で現地と行き来する日本人に強いので、その需要だけでなく海外の現地の人に乗ってもらうことにも努力しています。2019（令和元）年8月に東京で中国最大の旅行情報サイトの公式日本総代理店調印式発表会がありましたが、中国のANAは来賓対応されていました。JALは誰も来ていませんでした。残念ながら、北海道関係者も大変少ない状況でした。

このように、現地の旅行会社等との連携でいえばANAの方が一日の長があります。特に、中国本土へは

現地マーケットに合わせてウイチャット（微信）やアリペイ等にミニプログラムでコンテンツを作って直接アプローチする必要があります。

北海道でもインバウンドのお客様がほしいから是非お越しくささいと言うのであれば、北海道の関係者が一緒になって同様に現地とのコミュニケーションを直接取っていく必要があります。そこに、北海道エアポートが観光開発目的で連携して面展開（MaaS<sup>※</sup>）できたら良いと思います。また、広域連携DMO等がKOL（Key Opinion Leader）対応を含め海外に先方の言葉で話しかけてもらえる仕組みや出発地別等のインバウンドデータのプラットフォームを上手くつくれば、北海道の各地域の観光関係企業や団体も連携し活用することで取り組みやすくなります。海外のLCC等エアラインセールスに対しても同様です。最終的には、財界とも連携しながら観光素材の販促や二次交通の提供等の旅前・旅中対応、千歳空港を含めた道産品の土産・グルメ等の出入り空港毎に対応できる仕組みの開発と共に、各空港の使用料の減免施策、就航路線に対する販売促進・広告宣伝費用の負担に加え、海外エアラインには旅前に機内等で予約したお客様の免税店販売や飲食等についても販促手数料を支払うような施策があっても良いと思います。

※MaaS（Mobility as a Serviceの略称）：鉄道・バス・タクシー・旅客船・旅客機・カーシェア・シェアサイクルなど複数の交通機関のサービスをひとつのサービスとして結び付け、人々の移動を大きく変える仕組み。

**吉田** 中国マーケットは下手をすると九州、沖縄に持っていかれる可能性があります。沖縄は第2滑走路が2020（令和2）年3月供用開始になりました。福岡も2本目の滑走路が2024（令和6）年オープンする予定です。どちらも発着枠が飛躍的に拡大し、アフターコロナで海外からのLCCが乗り入れやすくなります。北海道も7空港上下一体運用にはなりましたが、やはり新千歳空港一極集中になっています。テンセントやウイチャットペイのミニプログラムなどはありますが、北海道で作った中国語のホームページを中国では見ることが出来ません。北海道での感染対策含めて情報発信が中国にはされていないのです。そのあたりの対応を北海道全体で急いで構築をする、そして観光客の利便性向上の為のMaaSの整備をすることが大切だと思います。

**加藤** 既に富良野市はテンセントと組んで中国でもウイチャットペイのミニプログラムで観光施設・飲食店等の情報発信に加えチケット事前販売、バス乗り換え案内、テーブルオーダー等を可能にしたワンストップサービスを展開しています。開発している会社は、観光施設・飲食店・LCC等との連携含め旅マエ（旅行前に下調べをする期間）・旅ナカ（旅行中の期間）のみならず、旅アト（旅行後しばらくの期間）の越境EC（インターネット通信販売サイト上で行う国際的な電子商取引）までシステム対応ができるといいます。

中国から見ると九州や沖縄の方が近くて圧倒的に安いですが、北海道は食と観光でブランド価値が高く十分に勝負することができます。他の地方から見ると北海道は自然発生的なものでしか勝負していないと揶揄されることもありますが、与えられたものを最大限活用すべきです。至近では観光の経済波及効果は2兆円を超えていましたが、農業・漁業・酪農等の生産・加工現場やグルメ等との連携を更に強化しATにも資するコンテンツに育て上げればもっと観光誘致が図れて拡大できます。先ほどお話いたしました北海道全体での展開と合わせて、旅マエ・旅ナカ・旅アトを含めたワンストップサービスとしてより多くの外国語でガイドしたり海外へ直接情報発信したりしていくことが大事です。

当然のことながら、航空会社にも空港や路線を機軸とした道内の各地域を巻き込んだ同様の展開によるインバウンド誘致がより強く求められます。更には、道内のメインインフラであるJR北海道の路線が縮小していく中で道内の観光促進に資する安価で高速な航空ネットワークの拡大への切望も根強いものがあるのですが、コスト的には大変厳しくHACのような小型プロペラ機材就航となり、購買力のある業務利用がメインにならざるを得ない状況です。

そこで自論にはなりますが、北海道エアポートが中心になって小型ジェットで道外各地から新千歳に就航している航空会社に対して道内他空港までの追加運航を促し、その際には新千歳空港及び目的空港の追加分の発着に関わる空港使用料減免等の運航支援や、各地域との連携による利用促進施策の展開等を行ったら良いと思います。同時に、各航空会社には、当該道内路線のJRコードシェアを実施しJRに企画切符設定等

を行ってもらうことで、観光誘致等への共同プロモーション展開も可能になり、路線収支の改善にもつながります。一方、道内の北海道新幹線や特急等には、IATA駅コード<sup>※1</sup>と航空会社便名付与によるコードシェアを実施し特別運賃を設定すること等により、国内のみならず外航や海外の旅行サイト等からの誘客促進と合わせ、JR北海道の経営支援も実現できるような、相互のチャネルを活用したグローバルな施策展開を行ったら良いのではないのでしょうか<sup>※2</sup>。

※1 国際航空運送協会 (IATA) が定めたコード (符号)。空港コードと同様に鉄道駅にコードを割り当てること。

※2 ルフトハンザ航空はドイツ鉄道 (DB) と提携しフランクフルト国際空港とケルン間の週119便、デュッセルドルフ週105便、シュツットガルト週77便、アーヘン週42便、ウルム週49便、合計5駅間週392便にコードシェアしている。(2019年12月～)

**事務局** ー本日のお話を伺って、政治・経済動向が航空会社に大きな影響を与えていることを痛切に感じた。あともう一つ深めないといけないと思ったことは「インターネット」である。インターネットの影響をどう捉え、どう「見える化」させるのかが、「北海道観光50年の軌跡」をまとめる上で必要不可欠だと改めて感じた。

本日はありがとうございました。

注：文中の写真は全て日本航空株式会社・全日本空輸株式会社・株式会社AIRDOのホームページから転載。



## 02 インバウンドにおける国内航空会社の役割

日本航空株式会社京都支店長（前北海道地区副支配人） 安部 圭太

北海道各地の空港への路線網を維持し続けるためには、インバウンドだけではなく、アウトバウンド（北海道から本州、海外へ）も含めた双方向の流動を喚起することが、地域の活性化にも繋がると思うが、今回はインバウンド需要が旺盛となる中、海外からの需要をいかにして北海道に呼び込むために貢献していくかを考えた。

北海道経済同友会観光問題委員会の「北海道におけるインバウンド推進戦略について」という資料には以下の点が提起されており、私の思いと合致する点が多かったので紹介したい。

1. 観光客のニーズを満たすこと
2. スムーズな移動手段を確保すること
3. 効果的なマーケティングが展開できること
4. 観光産業のみならず、北海道全体の取り組みとすること

### 1 観光客のニーズ

外国人に北海道へ来てもらうためには、海外のお客さまの目線で魅力的な観光資源やストーリー性のある素材の掘り起こしが有効だと思う。この点に関しては、航空業界だけでなく、北海道の地域で幅広く観光に携わる企業同士のコンソーシアムの連携をもって北海道の魅力について深掘したいが、注目したい素材が二つある。

その一つは「アドベンチャーツーリズム」である。すでに阿寒湖を中心にアドベンチャーツーリズムの取組みが始まっており、2019（令和元）年はKAMUY LUMINA（カムイルミナ）の来場が3万4000人を超えたそうです。お客さまを呼び寄せる新しい試みが、集客に繋がり、今後多言語化を進めていくことでもっと多くの海外の方に体験して頂けると思う。

次に「北海道・北東北の縄文遺跡群」である。世界遺産への登録が決まり、海外からお客さまを呼び込む有力なコンテンツになることは間違いない。

加えて、北海道が認定した「北海道遺産」も含めて、北海道の魅力を様々なかたちで伝える工夫をしていきたい。



写真提供:あかんアドベンチャーツーリズム



### 2 スムーズな移動手段

実際に来道頂くには使いやすい運賃も必要である。当社は訪日外国人向け運賃「Japan Explorer Pass」を発売しており、道内でも5,500円、本州との行き来でも11,000円と非常に廉価な設定と言えるが、未だ課題があり、予約ができるタイミング、発券時の利便性などに改善の余地がある。

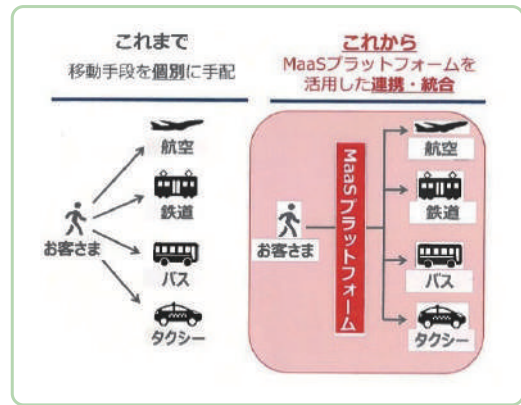
海外や国内から来道頂き、最終目的地まで到達するためには一次交通、二次交通、ラストワンマイルまでの交通モードを整え、ストレスなく移動できることも大事である。

近年、北海道の2次交通ネットワークは充実してきた。一昔前までは、ガイドブックを手に観光地を巡る方

が多かったが、今はスマホで交通情報も簡単に取得できるようになった。

MaaS\*も徐々に浸透してきた。これまではお客さまが航空券、鉄道、バス、タクシー、それぞれの乗り物を個別に予約、発券していたが、今後はプラットフォームが整い、スマホの中ですべて予約、決済ができるようになる。また到着地までのアクセスも手軽に把握できる。そんな世の中が近づいている。

\*MaaS (Mobility as a Serviceの略称) : 鉄道・バス・タクシー・旅客船・旅客機・カーシェア・シェアサイクルなど複数の交通機関のサービスをひとつのサービスとして結び付け、人々の移動を大きく変える仕組み。



### 3 効果的なマーケティング

マーケティングの目的は効果的なターゲティングとプロモーションにあり、世界各国に同じ情報を均一に提供するのではなく、国や地域の嗜好に合わせ、ターゲティングしながら、プロモーションを変えていくことが求められる。

航空会社は自社のホームページの改善を図っており、多言語化を進めているが、海外における認知度はまだ低い。その課題を克服すべく、旅行に関する口コミサイトの中で一番お客さまのアクセスが多いトリップアドバイザーと連携した。最近のサイトプロモーションは、お客さまにプロモーションを流すだけでなく、どのようなお客さまがアクセスしているのかをデータで読み取ることができる。サイトを訪れるお客さま情報から、次の打ち手を検証する情報を入手できるような仕組みになっている。



また、プロモーションだけでなく、実際に現地を訪れるために必要な予約が完了できる一気通貫的な仕組みとして「Guide to Japan」というサイトがある。興味を持ってサイトに入ると、北海道の魅力が伝わり、北海道行きの航空券がすぐには買えるような仕組みである。

### 4 北海道全体の取組み

北海道全体を需要喚起していくためには、宿泊、交通モード（航空、鉄道、バス等）の予約概況を、「天気予報」のように北海道各地の需要概況を把握することができるとよい。半年、1年ぐらい先の客況を把握できると、どの地域にプロモーションをかけるべきかが分かるようになり、需要の弱いところを底上げし、盛り上げていく対策が取れるのではないかとと思う。

現状の事業は数年タームでの計画をもとに、実施、検証をしていく事業が多いと思うが、環境や需要の変動にマッチングしていくためには、同時に比較的短期のタームで対策を打っていくことも必要だと思う。お客さまのニーズを察知し、流れを呼び込んでいきたい。

これからも北海道の皆さまと一緒に、北海道の食と観光、文化など様々な魅力を国内、海外に向けて発信し、北海道でしかできない体験と価値を提供していくことで、地域活性化に貢献していきたいと思います。



日本航空A350-900  
(2019年度から国内幹線に導入)



北海道エアシステムATR42-600  
(2020年運航開始)

## 03 航空会社で働く私が北海道観光に関わったこと

元日本航空札幌支店支店長代理 児玉 久美子

## おもてなし (Hospitality)

私は1969 (昭和44) 年、日本航空札幌支店に入社、国際線旅客業務を担当。3人体制、カウンターでの予約発券、旅行会社から依頼される海外への学会出席や企業視察旅行等の手配や情報提供の他に、仕事で来道される海外からのお客様の帰路便の変更から札幌の食事処等の情報提供まで、何でも屋であった。近くに札幌グランドホテルがあり、宿泊の外国人旅行者が鶴丸を見て来店された。

昔、国際線は72時間前までに再確認 (Reconfirmation) が必要だった。怠ると取り消されても約款上反論できない。国内線にその規則はないが、遠い札幌まで来て心配になるのか、羽田までのJAL便の確認でも立ち寄られる。

国際線はJAL便でないことが多かったが嫌がらない!おもてなしの心で対応する。日本からの帰りにJAL便利用を勧めると確率高く変更成功。当時は普通運賃しかなく高額でエンドースメント収入として計上される。

日本茶を出し丁寧に接客しながら、セールス意欲が湧いたし面白かった。

「TOKYO2020オリンピック」で使われた「おもてなし」と言う言葉、私の入社時のJALに既にあった。

HospitalityDesk (おもてなしデスク) という表示ボードがあり、ユニフォームの胸には専用のブークブローチを着けていた。東京の帝国ホテル、パレスホテル、ホテルオークラのシェルボードの壁に鶴丸、革張りのデスクのJALカウンター。大阪、福岡、札幌の国際線カウンターも同じ作りで、ホスピタリティデスクの表示ボードを置いていた。ロンドン、パリ、ニューヨーク等海外支店のカウンターも同じであった。

## 北海道から海外への旅、そのサポート役

業務で来道するインバウンドはあったが、海外から北海道へ誘致と言う動きはなかった。1972 (昭和47) 年、札幌冬季オリンピック以降、雪祭り時期、少しずつ外国人旅行者が増え始めたが、まだまだ日本国内からの誘致中心であった。

ジャンボ機が導入され、海外へのパック商品として誕生したばかりの「ジャルパック」の取り扱いもアウトバウンドの柱のひとつになった。



(JALホームページより)

インターネットもない時代で、カウンターをクローズ後、昼間受けたお客様や旅行会社からのリクエストを海外の支店や乗継便の海外航空会社へテレタイプを使って手配する忙しい毎日。(タイプライターに向かい決められた様式で略語を使用し打ち込み長いテープを作る。SITA (国際航空情報通信機構) 回線を利用し送信する。入社後数年は通信専任のスタッフがいたが後に我々が各自行った)

この決められた様式はAIRIMP (ATC/IATA Reservation Interline Message Procedureの略) と言い、国際線業務のやり取りは世界共通であった。(航空会社の略語は2文字、空港名・都市名は3文字。現在あまりに多くの航空会社があるためアルファベットと数字の組み合わせ2文字の会社もある。JALはJL、ANAはNH、札幌の都市名はSPK、新千歳空港はCTSである) 現在、利用者が自らPCやスマホを使い航空会社のホームページで予約発券するケースが多くなっているが、その画面の図柄は様々なデザインでも、相手へ流れる信号はこの決まった形式に準じている。遅くまで働いているとヨーロッパ各地の相手から返信が届く。ああ・あちらは朝、働き始めたなあと思ったものだ。IATA (国際航空運送協会) には、細かな規則があり、遵守するための分厚いマニュアル、運賃タリフ、料金計算規則、時刻表 (ABC、OAGの2種類。JR全国



時刻表より厚い)も分厚く、ページを捲くって調べ、便ごとの経由地を調べ距離(マイル)を合計し運賃を計算する。最後に手書きで航空券を作る。覚える事が多く、学生時代に戻ったような毎日だった。

千歳にあった米軍のクマ・ベースが1970(昭和45)年閉鎖となり、軍用機で先に帰国したご主人の次の勤務地や故郷へ行くための手配もあったが、英語もそれほど流暢ではないご家族を見ていて、これからを心配したことが思い出される。

### 仕事は楽しい、好奇心

JALは、国際線と国内の幹線からスタートした会社である。日の丸を背負って海外路線開設を行い、日本の企業の海外進出と共に成長して行った。「日本を代表している気持ちで仕事をしなさい」とよく言われた。

世界のイベント情報は、本社に集められ支店に流れてくる。逆に北海道でのイベント情報も本社経由で海外支店へ流す。関心を持ちそうな会社・団体・組織へ情報を提供し、JAL便でお出かけ頂く営業を旅行会社をお願いしていた。支店には旅行代理店営業しか無かった。私は幸い4地区(アメリカ、ヨーロッパ、アジア、日本地区)のスタッフと社内教育を受ける機会があり、身近に世界を知り、北海道の良さを伝える相互交流とネットワーク作りが出来た。「人を知る事は楽しい」「旅する事は楽しい」「世界は面白い」と本当に思った。好奇心が仕事の原動力であった。

インターネットはなく、情報誌も少ない時代だったので、旅先で経験した生の情報で、お客様に喜んで貰える事が嬉しかった。一方、海外・道外のお客様からの問い合わせを受ける度に、北海道の情報を正しく持つていなければと思うようになっていった。

### 地域と共に、海外支店の協力

1985(昭和60)年、御巢鷹山の事故が発生し、自信を無くし悶々とした数か月を過ごしていたが、事故原因が分かって来てからは安全運航を誓い、動き始めた。地域に根つき、地域の声を聞き、地域に貢献できる会社となろうと動き始めたのである。親しまれる会社になりたいと素直に思った。

1986(昭和61)年、企業営業が札幌に誕生、私を入れて3名でスタート、多くの企業を回り、官公庁、諸団体にも出かけた。海外視察等の話があると多くの情報を持っていたJALは、重宝がられ頼りにされる会社になっていった。

大型機導入、大量輸送を見込み、大型化されたホテルや観光関連事業は、国内の他観光地とお客様の取り合いで苦勞していた。新しい需要は海外からと思ったところは、既に個々に動いていたがそれには限界がある。

オール北海道で動く必要性を感じた北海道・札幌市がリーダーとなって、1989(平成元)年ごろから年に1~2回、北海道の魅力をPRする誘致事業がスタートし、アジア地域で日本との航空便が就航している都市訪問から始まった。

相手国の運輸庁、観光庁への表敬訪問、札幌に直行便未就航航空会社や旅行会社のトップ表敬訪問、併せて”北海道のタベ”をトップからスタッフの方々まで招待しPRを行う。

JAL、ANAの海外支店の人脈の蓄積はかなりのものがあり、肩書ではなく適切な交渉相手の紹介を依頼されたり、又、説明会・懇親会への参加誘導等の協力も依頼された。



上海航空歓迎会



シンガポールセミナー



シンガポールセミナー

## お互いを知り、お互いを理解し強くなって行く

1990(平成2)年には、オール北海道として「誘致協」(北海道誘致宣伝協議会)が作られ本格的になった。JALもANAも会員となり、自社便利用ではない訪問団にも参加した。行先は中国(北京、上海、杭州、広州)、香港、台湾、タイ、シンガポール、ハワイである。

台湾との相互訪問は隔年毎にあり、台湾の旅行会社は熱心であった。旅行会社、ホテル、観光施設、お土産屋さん等との意見交換会では、具体的な意見が多く出た。印象的なひとつに、バスに積み込まれるお弁当があった。立派なお弁当でも台湾の人は、冷たいご飯(白米)は食べない。これがキッカケで暖かいものへの工夫が始まり、双方の思いが形になって行く。

試行錯誤の中、ミスもあった。ある年、台湾からの受け入れで懇親会が開催されるホテルに行くと会場内のバナーが簡体字になっている。

さすが札幌のホテルは立派、開始直前には正しい繁体字のバナーが会場内正面に掲げられた思い出。交流の継続で観光受け入れ体制は整備されていった。



北京



杭州



杭州

## 国際都市としての意識は静かに道民に根づいて

又、北海道も札幌市も冬季オリンピックの頃から姉妹都市・姉妹州の締結を進めて来た。北海道は黒竜江省やマサチューセッツ州、アルバータ州など、札幌市は、ポートランド市、ミュンヘン市、瀋陽市などと交流を深めていった。文化交流が中心で、大型の往来にはなりにくい、地道に継続されている。

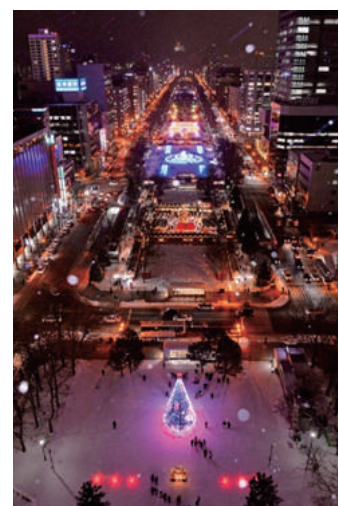
北海道はアルバータ州エドモントンへ、札幌市はミュンヘン、北京へ職員の駐在派遣を行った。(ミュンヘンは大学の同期が、エドモントン、北京は後輩達が派遣されJALでお世話させて頂いた。感謝)

## 直行便就航の必要性

2009(平成21)年には、中国人の個人ビザ発給が北京・上海・広州地区から緩和され、多くの来日が予想される事から、知事(副知事)を団長に札幌への直行便就航要請に出かけた。

北京、上海、広州等には、異なる航空会社があるので一社ずつ本社訪問。冬のニセコ地域でオーストラリア人スキー客が急増したのは、カンタス航空の直行便就航の結果。雪質の良さが知れ渡ると、直行便が運航しない曜日や予約が取れない場合には、成田乗り換えでも入って来る。JALシドニー線も賑わうのである。

中国の航空会社はもちろん競争相手であるが、とにかく北海道へ送り込んで欲しいと割り切った。成田や関空経由では航空運賃が高くなるし時間もかかる。直行便が不可欠。定期直行便就航の要請と冬場のチャーター便の要請をした。空気も水もきれいで緑豊かな北海道を知れば通年運航の自信があった。



ホワイトイルミネーション

## イベントへの協力、一石何鳥

イベント創出も航空会社が果たした大きな協力だったと思う。雪祭り、ホワイトイルミネーション、よさこいソーランまつり、PMF、ゴルフ大会のスポンサーとして積極的に関わってきた。

ホワイトイルミネーションは、JAL国際線機内誌12月号表紙のニューヨーク・ロックフェラー・センターのクリスマスツリーがキッカケである。雪祭りやホワイトイルミネーションの絵葉書を海外支店の同僚たちへ送り続けた。幸いな事に印刷物だけであれば社内の連絡便を使えたので、毎年12月の私の草の根作業であった。又、中国訪問の際にも持参し会場で配布し喜ばれた。

それが無い時期には、絵の作者（札幌の画家金井英明氏）の50枚つづりの絵葉書を持参したのも私の草の根思い出。あるがままの自然の他に、魅力的な観光イベント・スポット作りに協力する。

地元プロスポーツへの協力は、台湾から野球観戦に、タイからサッカー観戦に、数は少なくとも北海道へ入って来る。認知度が上がり来道客が増え、北海道でお金を使ってくれて、それにより北海道が潤い強くなる。経済力が増せば、発着双方の航空機の利用も増え、皆豊かになる。

どさんこ意識の目覚め、北海道愛=おもてなし

入社間もない頃は、東京に研修で行く度に東京の最新の街中に魅了され、札幌を田舎町と感じたが、研修・会議では大阪・福岡・名古屋・沖縄のスタッフと出会い相互交流が始まり、彼らから北海道の良さ素晴らしさを逆に教えられた。

見渡すと魅力的なモノが色々ある。それを外へ伝えたい!と思った。社内には伝えるネットワークがあった。長く観光業界の中心部にに関わりながら働けた事は貴重な経験であった。少々はみ出しながら自由に動き回れたのは、上司の理解、会社にも余裕があった。有形無形の営業で会社に貢献したと思う。

会社からもその必要性を感じ後継者を作るように言われ続けた。知識の継承、情報の継承はできても、生き方の継承は難しい。今ならパワハラと言われる「24時間、360度アンテナを張って仕事をする」と上司に教わり（教わったと言う表現はパワハラとは感じていなかった）、携帯電話の無い時代、寝ている家族を起こさないため寝室に別電話を付けていた。JAL機は24時間、世界のどこかを飛んでいたし、旅先のお客様から緊急電話が入るかもと。どこまでを継承できるのか、押し付けられるのか、実際にはとても難しく、又、環境が劇的に変化している。

旅行者はインターネットで動く。

情報は瞬時に変化する。

顔と顔を会わせないで完結する。

後輩達には、感性を磨くことを心がけてほしい。

旅先で時間の許す限り美術館や博物館へ、特に道外海外では市場へ行く。

とても興味深い。

情報と感性の蓄積の引き出し作り。

北海道は圧倒的に航空機に頼っている。

責任がある。

海外と関わっている会社のせい、意見を求められ協力を求められる。

あくまでも黒子、でも頼りになる存在でありたい。

おもてなしの心って?普通の心。

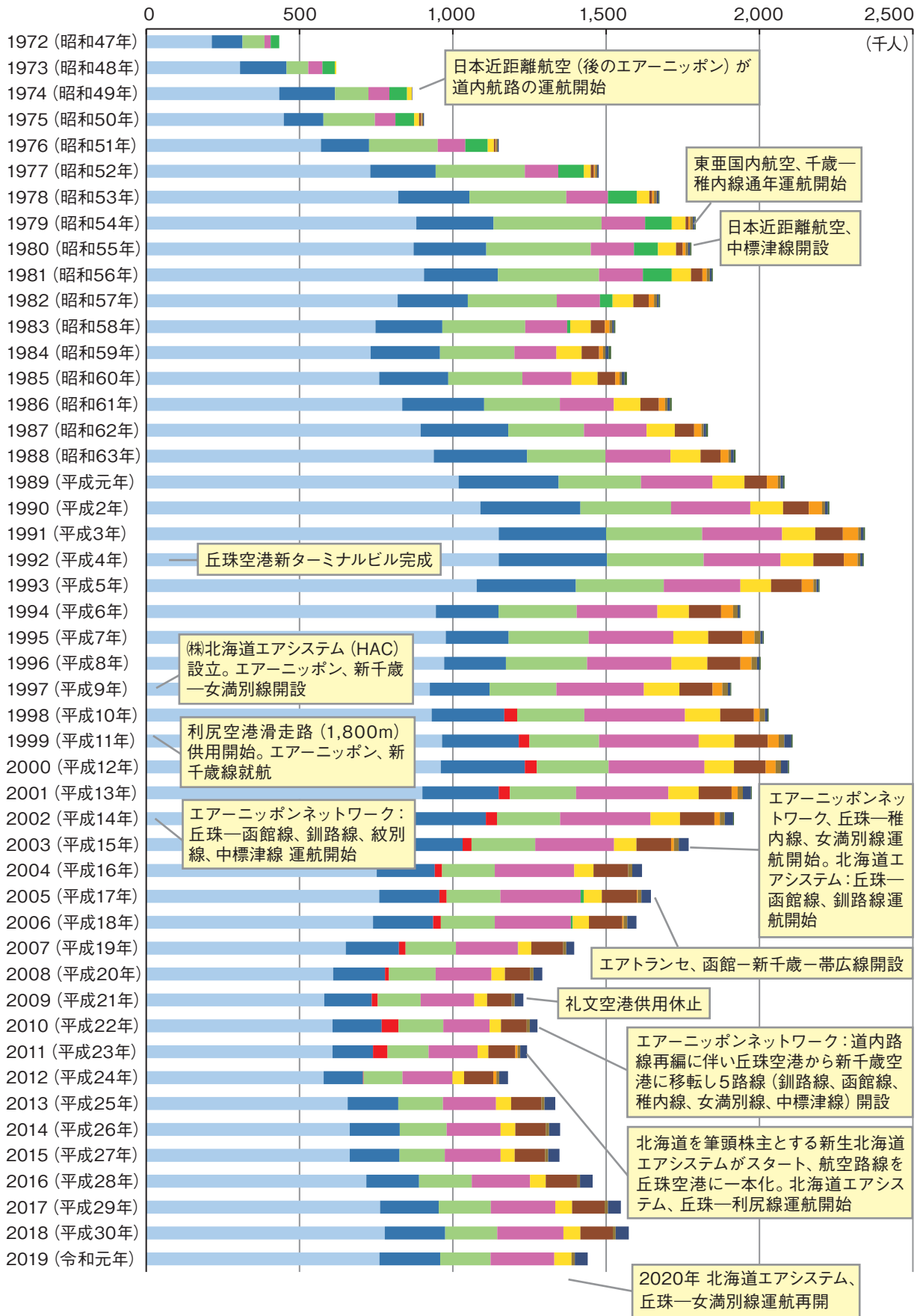
北海道が大好き!北海道愛から始まると思う。



### グラフ③ 空港別旅客輸送人員の推移(道内)

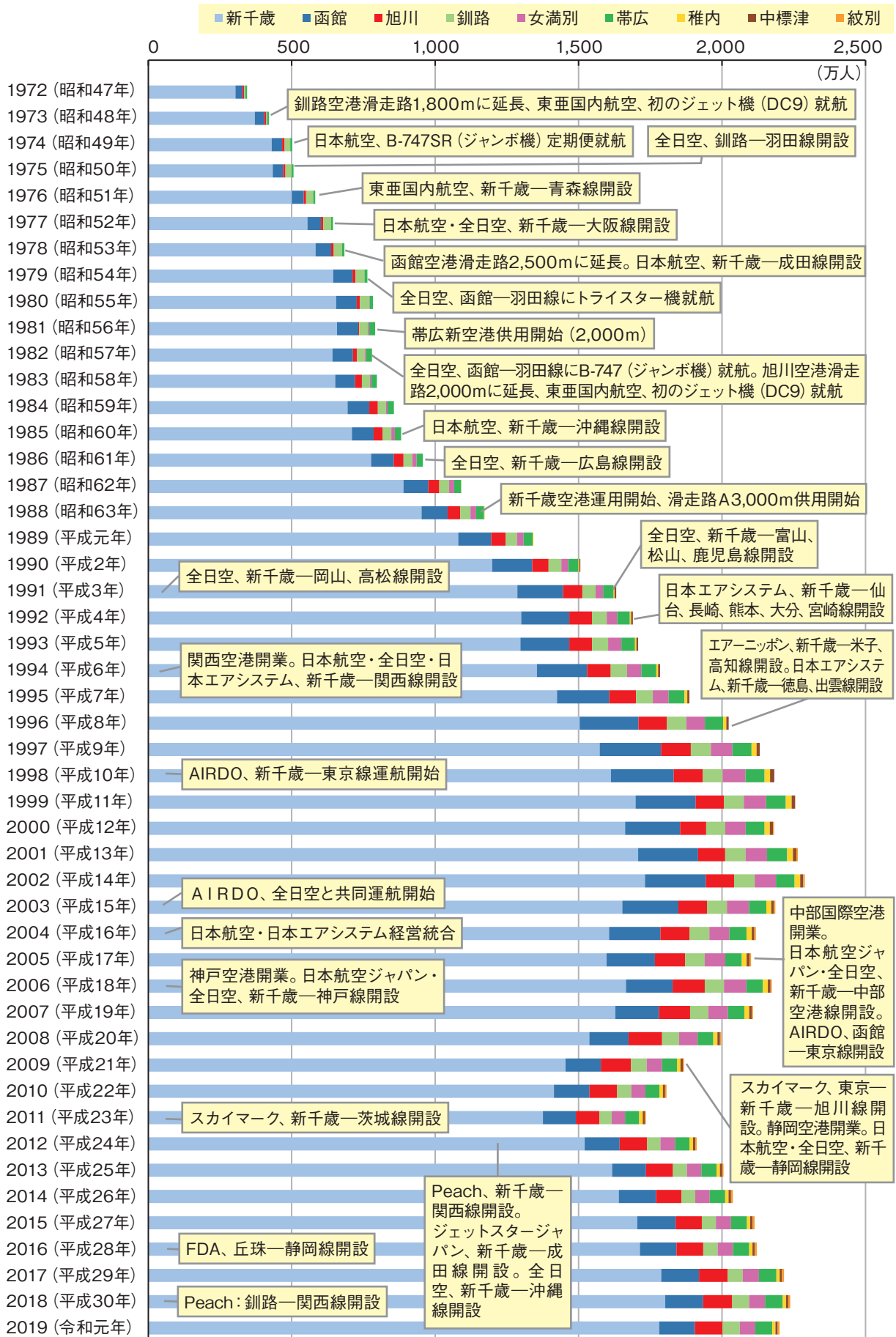
出典:北海道陸運協会「数字でみる北海道の運輸」(国土交通省航空輸送統計年報による)  
 ※「数値は片道ベース」

■新千歳 ■函館 ■旭川 ■釧路 ■女満別 ■帯広 ■稚内 ■中標津 ■紋別 ■奥尻 ■利尻 ■礼文



## グラフ④ 空港別旅客輸送人員の推移(道外)

出典:北海道陸運協会「数字でみる北海道の運輸」(国土交通省航空輸送統計年報による)  
※「数値は片道ベース」



グラフ⑤ 空港別整備状況の推移

出典：東京航空局「管内空港の現況」、北海道開発局「北海道にある空港」、北海道空港(株)「北海道空港50年史」、旭川市「旭川空港の沿革」、北海道開発協会「年表とグラフで見る北海道の航空と空港の推移と特徴」、北海道エアポート㈱「女満別空港歴史年表」[2021年女満別空港の概要]

年	全般	国際空港	国内空港	特定地方管理空港	帯広空港	中標津空港	女満別空港	紋別空港	利尻空港	礼文空港	奥尻空港	丘珠空港
1960 (昭和35)		函館空港	釧路空港	旭川空港	帯広空港							
1961 (昭和36)		新千歳空港	函館空港	旭川空港	帯広空港							
1962 (昭和37)		新千歳空港	函館空港	旭川空港	帯広空港							
1963 (昭和38)		新千歳空港	函館空港	旭川空港	帯広空港							
1964 (昭和39)		新千歳空港	函館空港	旭川空港	帯広空港							
1965 (昭和40)		新千歳空港	函館空港	旭川空港	帯広空港							
1966 (昭和41)		新千歳空港	函館空港	旭川空港	帯広空港							
1967 (昭和42)		新千歳空港	函館空港	旭川空港	帯広空港							
1968 (昭和43)		新千歳空港	函館空港	旭川空港	帯広空港							
1969 (昭和44)		新千歳空港	函館空港	旭川空港	帯広空港							
1970 (昭和45)		新千歳空港	函館空港	旭川空港	帯広空港							
1971 (昭和46)		新千歳空港	函館空港	旭川空港	帯広空港							
1972 (昭和47)		新千歳空港	函館空港	旭川空港	帯広空港							
1973 (昭和48)		新千歳空港	函館空港	旭川空港	帯広空港							
1974 (昭和49)		新千歳空港	函館空港	旭川空港	帯広空港							
1975 (昭和50)		新千歳空港	函館空港	旭川空港	帯広空港							
1976 (昭和51)		新千歳空港	函館空港	旭川空港	帯広空港							
1977 (昭和52)		新千歳空港	函館空港	旭川空港	帯広空港							
1978 (昭和53)		新千歳空港	函館空港	旭川空港	帯広空港							
1979 (昭和54)		新千歳空港	函館空港	旭川空港	帯広空港							



年	全般	国際空港			特定地方空港			地方管理空港					
		新千歳空港	函館空港	釧路空港	種内空港	旭川空港	帯広空港	中標津空港	女満別空港	紋別空港	利尻空港	礼文空港	奥尻空港
1980 (昭和55)	日本近距離航空・中標津線開航。国鉄千歳空港駅開業開始。連絡道路で旅客ターミナルビル接続。CI改修工事完成。日本航空の国際線チャーター便第1号出発。	全日本空輸・名古屋線にジャンボ機 (B737) 就航。	釧路空港	旧旅客ターミナルビル撤去。日本近距離航空・新千歳線開設 (定期便)。	旭川空港	第2種 (B) 空港に格付変更。	日本近距離航空・千歳便運航開始。	新千歳空港飛行場設置許可。第3種空港指定。東京線開設。	紋別空港	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	利尻空港	奥尻空港	丘珠空港
1981 (昭和56)	植物・動物検疫飛行場、税関空港に指定。新千歳ターミナルビル増築工事完成。	全日本空輸・東京線にジャンボ機 (B747) 就航。	函館空港	新千歳ターミナルビル増築工事完成。	種内空港	抵張工事のため、供用停止。	新千歳供用開始 (2,000m)。	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	女満別空港	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	利尻空港	奥尻空港	丘珠空港
1982 (昭和57)	日本航空・沖縄線開設。新千歳空港に指定。	全日本空輸・東京線にジャンボ機 (B747) 就航。	釧路空港	新千歳ターミナルビル増築工事完成。	種内空港	供用再開し、滑走路延長・拡張供用開始 (1,000m)。ジャンボ機2機運用開始。	新千歳供用開始 (2,000m)。	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	女満別空港	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	利尻空港	奥尻空港	丘珠空港
1983 (昭和58)	全日本空輸・カムカムチャーター便就航。定期便旅客10,000人達成。	全日本空輸・東京線にジャンボ機 (B747) 就航。	函館空港	新千歳ターミナルビル増築工事完成。	種内空港	供用再開し、滑走路延長・拡張供用開始 (1,000m)。ジャンボ機2機運用開始。	新千歳供用開始 (2,000m)。	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	女満別空港	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	利尻空港	奥尻空港	丘珠空港
1984 (昭和59)	全日本空輸・カムカムチャーター便就航。定期便旅客10,000人達成。	全日本空輸・東京線にジャンボ機 (B747) 就航。	釧路空港	新千歳ターミナルビル増築工事完成。	種内空港	供用再開し、滑走路延長・拡張供用開始 (1,000m)。ジャンボ機2機運用開始。	新千歳供用開始 (2,000m)。	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	女満別空港	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	利尻空港	奥尻空港	丘珠空港
1985 (昭和60)	全日本空輸・カムカムチャーター便就航。定期便旅客10,000人達成。	全日本空輸・東京線にジャンボ機 (B747) 就航。	函館空港	新千歳ターミナルビル増築工事完成。	種内空港	供用再開し、滑走路延長・拡張供用開始 (1,000m)。ジャンボ機2機運用開始。	新千歳供用開始 (2,000m)。	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	女満別空港	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	利尻空港	奥尻空港	丘珠空港
1986 (昭和61)	全日本空輸・カムカムチャーター便就航。定期便旅客10,000人達成。	全日本空輸・東京線にジャンボ機 (B747) 就航。	釧路空港	新千歳ターミナルビル増築工事完成。	種内空港	供用再開し、滑走路延長・拡張供用開始 (1,000m)。ジャンボ機2機運用開始。	新千歳供用開始 (2,000m)。	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	女満別空港	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	利尻空港	奥尻空港	丘珠空港
1987 (昭和62)	全日本空輸・カムカムチャーター便就航。定期便旅客10,000人達成。	全日本空輸・東京線にジャンボ機 (B747) 就航。	函館空港	新千歳ターミナルビル増築工事完成。	種内空港	供用再開し、滑走路延長・拡張供用開始 (1,000m)。ジャンボ機2機運用開始。	新千歳供用開始 (2,000m)。	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	女満別空港	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	利尻空港	奥尻空港	丘珠空港
1988 (昭和63)	全日本空輸・カムカムチャーター便就航。定期便旅客10,000人達成。	全日本空輸・東京線にジャンボ機 (B747) 就航。	釧路空港	新千歳ターミナルビル増築工事完成。	種内空港	供用再開し、滑走路延長・拡張供用開始 (1,000m)。ジャンボ機2機運用開始。	新千歳供用開始 (2,000m)。	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	女満別空港	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	利尻空港	奥尻空港	丘珠空港
1989 (平成元)	全日本空輸・カムカムチャーター便就航。定期便旅客10,000人達成。	全日本空輸・東京線にジャンボ機 (B747) 就航。	函館空港	新千歳ターミナルビル増築工事完成。	種内空港	供用再開し、滑走路延長・拡張供用開始 (1,000m)。ジャンボ機2機運用開始。	新千歳供用開始 (2,000m)。	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	女満別空港	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	利尻空港	奥尻空港	丘珠空港
1990 (平成2)	全日本空輸・カムカムチャーター便就航。定期便旅客10,000人達成。	全日本空輸・東京線にジャンボ機 (B747) 就航。	釧路空港	新千歳ターミナルビル増築工事完成。	種内空港	供用再開し、滑走路延長・拡張供用開始 (1,000m)。ジャンボ機2機運用開始。	新千歳供用開始 (2,000m)。	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	女満別空港	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	利尻空港	奥尻空港	丘珠空港
1991 (平成3)	全日本空輸・カムカムチャーター便就航。定期便旅客10,000人達成。	全日本空輸・東京線にジャンボ機 (B747) 就航。	函館空港	新千歳ターミナルビル増築工事完成。	種内空港	供用再開し、滑走路延長・拡張供用開始 (1,000m)。ジャンボ機2機運用開始。	新千歳供用開始 (2,000m)。	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	女満別空港	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	利尻空港	奥尻空港	丘珠空港
1992 (平成4)	全日本空輸・カムカムチャーター便就航。定期便旅客10,000人達成。	全日本空輸・東京線にジャンボ機 (B747) 就航。	釧路空港	新千歳ターミナルビル増築工事完成。	種内空港	供用再開し、滑走路延長・拡張供用開始 (1,000m)。ジャンボ機2機運用開始。	新千歳供用開始 (2,000m)。	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	女満別空港	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	利尻空港	奥尻空港	丘珠空港
1993 (平成5)	全日本空輸・カムカムチャーター便就航。定期便旅客10,000人達成。	全日本空輸・東京線にジャンボ機 (B747) 就航。	函館空港	新千歳ターミナルビル増築工事完成。	種内空港	供用再開し、滑走路延長・拡張供用開始 (1,000m)。ジャンボ機2機運用開始。	新千歳供用開始 (2,000m)。	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	女満別空港	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	利尻空港	奥尻空港	丘珠空港
1994 (平成6)	全日本空輸・カムカムチャーター便就航。定期便旅客10,000人達成。	全日本空輸・東京線にジャンボ機 (B747) 就航。	釧路空港	新千歳ターミナルビル増築工事完成。	種内空港	供用再開し、滑走路延長・拡張供用開始 (1,000m)。ジャンボ機2機運用開始。	新千歳供用開始 (2,000m)。	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	女満別空港	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	利尻空港	奥尻空港	丘珠空港
1995 (平成7)	全日本空輸・カムカムチャーター便就航。定期便旅客10,000人達成。	全日本空輸・東京線にジャンボ機 (B747) 就航。	函館空港	新千歳ターミナルビル増築工事完成。	種内空港	供用再開し、滑走路延長・拡張供用開始 (1,000m)。ジャンボ機2機運用開始。	新千歳供用開始 (2,000m)。	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	女満別空港	定期便1日千歳線4往復。東京線2往復。	利尻空港	奥尻空港	丘珠空港



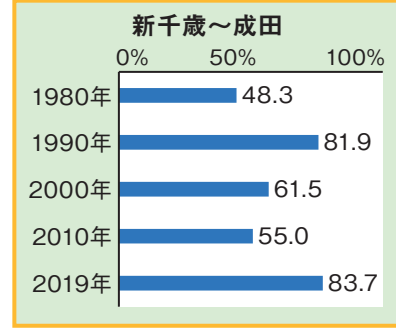
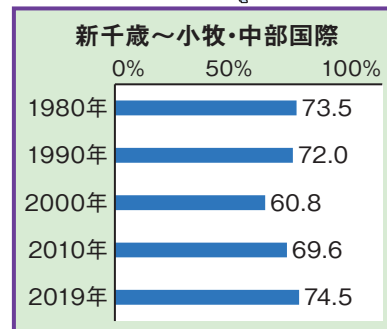
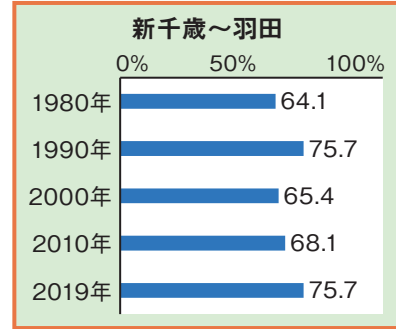
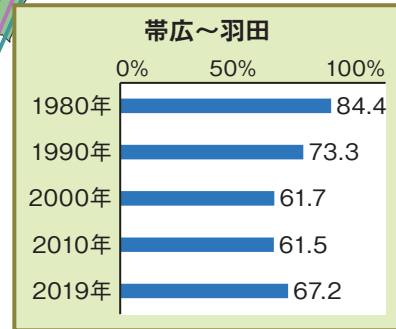
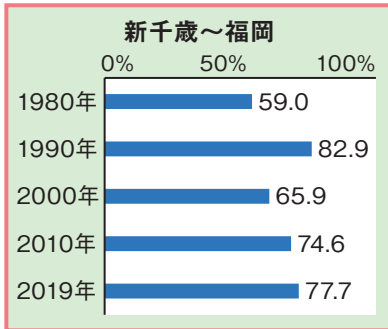
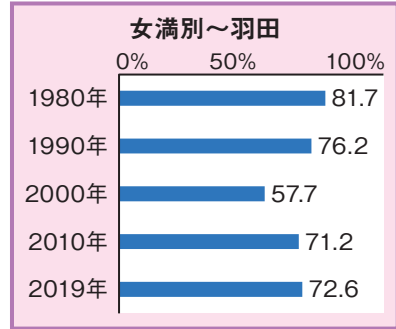
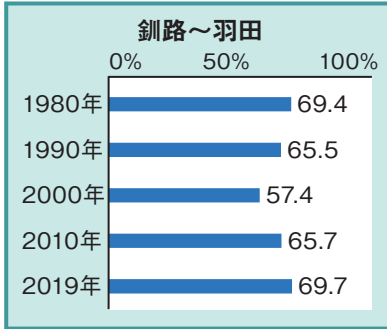
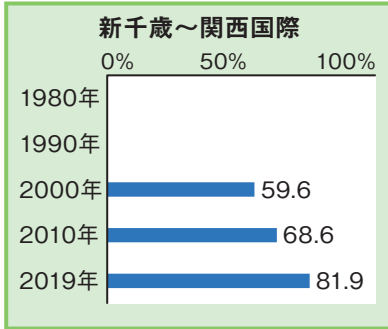
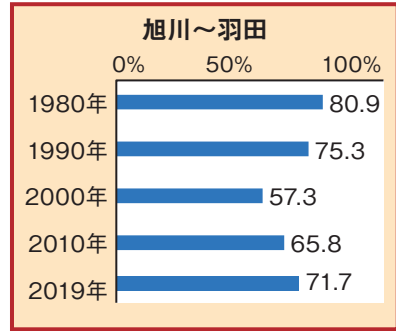
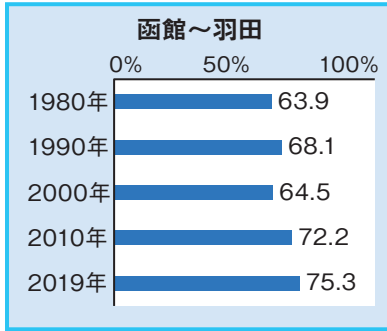
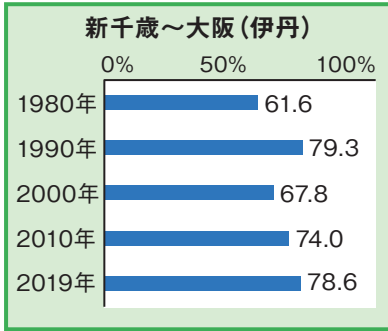
年	全般	国際空港				特定地方管理空港				地方管理空港				
		新千歳空港	函館空港	釧路空港	種内空港	旭川空港	帯広空港	中標津空港	女満別空港	紋別空港	利尻空港	礼文空港	奥尻空港	丘珠空港
2007 (平成19年)	中国国際航空：北京線開設 中国南方航空：大連線開設				全日本空輸：新千歳線を 通年運航	旭川空港：定期便増強・増航 期間強化	帯広空港：定期便増強・増航 期間強化	中標津空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	女満別空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	紋別空港	利尻空港	礼文空港	奥尻空港	丘珠空港
2008 (平成20年)	空港整備法を空港法 に改正				全日本空輸：新千歳線を 通年運航	旭川空港：定期便増強・増航 期間強化	帯広空港：定期便増強・増航 期間強化	中標津空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	女満別空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	紋別空港	利尻空港	礼文空港	奥尻空港	丘珠空港
2009 (平成21年)	国際線旅客ターミナルビル新築工事起工式 開港20周年				全日本空輸：新千歳線を 通年運航	旭川空港：定期便増強・増航 期間強化	帯広空港：定期便増強・増航 期間強化	中標津空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	女満別空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	紋別空港	利尻空港	礼文空港	奥尻空港	丘珠空港
2010 (平成22年)	スカイマーク：東京～新千歳、旭川線開設 日本航空：全日本空輸、国際線運航 日本航空：全日本空輸、国際線運航 ANA：全日本空輸、国際線運航 ANA：全日本空輸、国際線運航				全日本空輸：新千歳線を 通年運航	旭川空港：定期便増強・増航 期間強化	帯広空港：定期便増強・増航 期間強化	中標津空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	女満別空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	紋別空港	利尻空港	礼文空港	奥尻空港	丘珠空港
2011 (平成23年)	6月に「重々インジゲン 」を 「空運営業のあり方」が全 国の国際線空港につ いて打ち出す				全日本空輸：新千歳線を 通年運航	旭川空港：定期便増強・増航 期間強化	帯広空港：定期便増強・増航 期間強化	中標津空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	女満別空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	紋別空港	利尻空港	礼文空港	奥尻空港	丘珠空港
2012 (平成24年)	国内線旅客ターミナルビル3階フードコート、 全日本空輸：新千歳線開設 国際線年間乗 降客数100万人突破				全日本空輸：新千歳線を 通年運航	旭川空港：定期便増強・増航 期間強化	帯広空港：定期便増強・増航 期間強化	中標津空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	女満別空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	紋別空港	利尻空港	礼文空港	奥尻空港	丘珠空港
2013 (平成25年)	ANA：全日本空輸、国際線運航 ANA：全日本空輸、国際線運航				全日本空輸：新千歳線を 通年運航	旭川空港：定期便増強・増航 期間強化	帯広空港：定期便増強・増航 期間強化	中標津空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	女満別空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	紋別空港	利尻空港	礼文空港	奥尻空港	丘珠空港
2014 (平成26年)	ANA：全日本空輸、国際線運航 ANA：全日本空輸、国際線運航				全日本空輸：新千歳線を 通年運航	旭川空港：定期便増強・増航 期間強化	帯広空港：定期便増強・増航 期間強化	中標津空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	女満別空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	紋別空港	利尻空港	礼文空港	奥尻空港	丘珠空港
2015 (平成27年)	ANA：全日本空輸、国際線運航 ANA：全日本空輸、国際線運航				全日本空輸：新千歳線を 通年運航	旭川空港：定期便増強・増航 期間強化	帯広空港：定期便増強・増航 期間強化	中標津空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	女満別空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	紋別空港	利尻空港	礼文空港	奥尻空港	丘珠空港
2016 (平成28年)	ANA：全日本空輸、国際線運航 ANA：全日本空輸、国際線運航				全日本空輸：新千歳線を 通年運航	旭川空港：定期便増強・増航 期間強化	帯広空港：定期便増強・増航 期間強化	中標津空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	女満別空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	紋別空港	利尻空港	礼文空港	奥尻空港	丘珠空港
2017 (平成29年)	ANA：全日本空輸、国際線運航 ANA：全日本空輸、国際線運航				全日本空輸：新千歳線を 通年運航	旭川空港：定期便増強・増航 期間強化	帯広空港：定期便増強・増航 期間強化	中標津空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	女満別空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	紋別空港	利尻空港	礼文空港	奥尻空港	丘珠空港
2018 (平成30年)	ANA：全日本空輸、国際線運航 ANA：全日本空輸、国際線運航				全日本空輸：新千歳線を 通年運航	旭川空港：定期便増強・増航 期間強化	帯広空港：定期便増強・増航 期間強化	中標津空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	女満別空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	紋別空港	利尻空港	礼文空港	奥尻空港	丘珠空港
2019 (令和元年)	ANA：全日本空輸、国際線運航 ANA：全日本空輸、国際線運航				全日本空輸：新千歳線を 通年運航	旭川空港：定期便増強・増航 期間強化	帯広空港：定期便増強・増航 期間強化	中標津空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	女満別空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	紋別空港	利尻空港	礼文空港	奥尻空港	丘珠空港
2020 (令和2年)	ANA：全日本空輸、国際線運航 ANA：全日本空輸、国際線運航				全日本空輸：新千歳線を 通年運航	旭川空港：定期便増強・増航 期間強化	帯広空港：定期便増強・増航 期間強化	中標津空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	女満別空港：エアニッポンネットワーク： 新千歳線休止	紋別空港	利尻空港	礼文空港	奥尻空港	丘珠空港



## グラフ⑥ 主要航空路線別搭乗率の推移

出典:国土交通省航空輸送統計年表

※2020年は新型コロナウイルスの影響があるため2019年を抽出。



※1980・1990・2000年は小牧空港、2010・2019年は中部国際空港

## 01 貸切バス業界の50年

HKB株式会社代表取締役社長 田中 富雄

## この業界に入った頃の思い出

1974(昭和49)年7月20日に有限で創業した。社名を「桧山観光バス」にしたのは、ただただ「桧山と乙部町」を宣伝したい、その知名度を上げる意気込みで、これまでに何度も名を変えたが、現在の英文字でさえ「H(桧山)K(観光)B(Bus)株式会社」である。

起業への動機は、思えば「時代の在り様に沿う」ものだった。事業の3条件「人・物・金」は当たり前の事だが、「豊かで誠実な商い」を理想に、観光貸切バス会社としての内容充実を求めて来た。2021(令和3)年NHK大河ドラマ・渋澤栄一ではないが、「T(その時間)・P(その場所)・O(その出逢い)」に遭遇した「縁(えにし)」としみじみ思っている。

田中家は代々漁業家であったが、1972(昭和47)年頃ロシア交渉での漁獲量が極端に「大幅制限」されるなど国の水産業が窮地に陥った。当時、北海道・東北鮭鱒協会会長だった父は自ら「減船」に応じ、文字通り「獲る漁業の廃業」になった。事業返還見返りの補償金で「水産加工とその商品開発」業界へと入った。加工場での働き手を日々送迎する小型バスが製品直送に、また社員の慰安旅行にと大いに活躍した。その事が後の「観光貸切バス」の事業になろうとは!機は熟すと、言うのだろう、実感するTPOである。

私は東京での大卒後帰郷し、2年ほど実家で働く。その頃の経済に対する受け取り方は解ってはいたが、中央の都会を支えるのが極端に遠い地方の資源経済で、その対比にあるとの現実をつくづく痛感させられた。たとえ田舎であっても十分に学べた故郷でのTPOであった。漁業をバス事業に転換した頃はオイルショックの時でもあった。観光貸切バスに関しては、なにしろ右も左も皆目解らない全くの「素人」で、これこそがまさに「創業」の「草」であったと悩んだ日々を思い出す。

内外共に日本経済低迷期に遭い、事業転換、知らぬ起業にと満身創痍で進んだが、誰もがその対処に想像を働かせ、生き抜いた時代だった。大学4年間は専攻の経済学修養になればと政治家書生で学ぶ。「運輸関係振興と政策に臨む」場面が主だった。この頃に全日空役員の方々や、後に「北海道バス協会会長」になれる「北海道中央バス・加藤社長」とお逢い出来た事で、多くの事業仕組みを教わり、起業への縁になった貴重な思い出になっている。

函館の空港開港時から全日空は東京定期便を担い、南北海道での飛行機旅客輸送の大動脈を築いた。千歳空港を除いたローカル線搭乗客数のトップを記録した最盛期があった。大阪万博開催の1970(昭和45)年から1972(昭和47)年頃の貿易収支の大幅黒字を契機に、「大型航空機購入圧力」が強くあった。全日空は「函館～東京定期便就航10周年」を迎えてもいた函館空港にトライスターなどの大型機を就航させた。

大型化による搭乗客倍増で、「観光貸切バス・ツアー時代」がやって来た。また、シーズンのオン・オフ2面で、極端なバス料金格差に苦しむ打開策として中京地区がオフシーズン利用の「秋の味覚」や、「忘年会を北海道で」とうたった格安旅行企画が大当たりに。「冬の4白(オホーツクの流氷、さっぽろ雪まつりの氷像、釧路湿原の丹頂、渡り鳥の白鳥)」



トライスター(ANAホームページ)

も当たる。一年を通し、空からの集客増大は、受入宿泊業が冬季休業する北海道ならではの営業体制を完全に変えた。

安価で新鮮な地元特産品での工夫は、薄利多売にも関わらず大いに活気づき、効果をもたらした。函館の空に、プロペラからジェット機、更にはジャンボ機へと北海道観光増収原因になる、世界中を変えている大きな時代のうねりが来ていた。

## 南北海道の観光

1973（昭和48）年、道の観光振興策で「みち」に名称が付く。室蘭への太平洋側は『恵山・内浦湾ライン』、日本一の真昆布は勿論、道唯一の国宝・南茅部町（現函館市）で発見された中空土偶と縄文遺跡群が世界遺産に臨み、認定される。日本海側は「追分ソーランライン」で、松前城・江差追分・積丹半島を巡る「鯨街道」、北前船の歴史や夕日の鮮やかさを売りに小樽までの海沿いである。函館発着と札幌周辺への誘致宣伝に付加価値を持たせ、観光貸切バスへの知識向上を促した。翌1974（昭和49）年の観光貸切バスの創業は機運のTPOそのものであった。実は「ダサイ！」と陰口を叩かれたが、当社車両の横腹に「追分ソーランライン」と名所史跡名を記してイメージを誘い、知名度を上げる努力を諦めなかった。後にこの書き込みは、道内他社にも浸透し、北海道全体としての観光バスの明るさ、楽しさを演出して行く。中でも「義経・弁慶・静号」は、小樽にある道内初の蒸気機関車名で、伝説の「義経」を宣伝にと盛り上げた。バス共々津軽海峡往復フェリーを利用の檜山管内の乗客が、みちのく平泉方面を目的にした時の、特に修学旅行生を大いに喜ばせた。また函館市営バスに大きな事業展開があった。「定期観光・貸切バス部門」の赤字決済処理に民間委託を呼び掛け、募集した。「恵山高原観光」が手を挙げる。



追分ソーランライン  
（北海道観光振興機構）

当初議会は数千万円の助成を付けてと考えたが、「函館帝産バス・函館バス」と当社での話し合いが持たれ、「民間移管に税金を使うのは問題では？」とのこと、結局観光会社は運輸業「恵山高原バス」を創業することで移管決定が成された。1984（昭和59）年、「函館バス地区協会創立10周年記念事業」に、東京から亡き「西美智夫先生」をゲスト講師に招く。日本バス協会・公認「バス関係・乗務員指導教育」を担当していた。

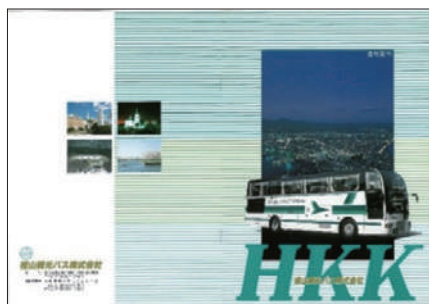
「東京はとバス」時代には一人娘さんをもバスガイドに就社させ、乗務員（運転手／バスガイド）の資質向上実践者だった。退社後独立、「バスガイド指導者養成講座」を年2回開催、25年間バスガイド指導者育成に尽力された。お嬢さんは「はとバス」を退社後、転職の「航空会社・搭乗社員教育者」として活躍する。TPOの縁は、西先生ラインを引き寄せた当社員の活躍にある。営業は地域競争もさる事ながら、道外集客で地元との「競争回避」を図れる大きな「力」になった。大手旅行会社も北海道の魅力を引き出してくれてもいたし、我々も学ぶ機会に恵まれる時代に入って行く。「青函連絡船・80年終焉」に変わり、「海底トンネル電車化」は、それまでフェリー利用の本州・東北が目的だった渡島・桧山管内からの旅行が無くなる中で、逆に益々地元思考の「観光力スキルアップ」に効果をもたらした。社名が檜山の名の通り、凡そ500kmの「追分ソーランライン」に重きを置きながら、全道一周コースへと社員一丸で進んだ。今は平成時代の鉄道運輸を飾るかのようによく北海道新幹線が開通している。平成初期には「3町観光研修会」を10年間開催させた松前・上ノ国・江差町が、観光バス産業への知識と向上の機会を与えてくれた事には、篤く御礼に変えたい。機運は高まり、函館市、3町と周辺町村参加での東京地区へ、大掛かりな誘致宣伝会開催後、全日空が企画造成の目玉商品として「感動案内人コース」を季節問わずに3年半実施してくれた。その最終日があのだ東日本大震災だった。函館市内の「北海道坂本龍馬記念館」を見学後、バスに向かい横断歩道を渡りながらの大揺れだったと担当者からの報告があった。名古屋からの母娘さんで、土方歳三ファンのお嬢さんが高校入試合格を、お母さんからのご褒美旅行と。予定通りの午後4時に湯の川温泉宿泊ホテルへ送る事が出来た。無事の幸いに感謝するが、深夜函館駅周辺を襲った津波で道内唯一の犠牲者があった事は、かけがえのない大きな教訓になり、毎年その供養を訓戒にしている、忘れられない出来事である。また当時外国人用通訳者を「ガイド」と呼んだ事を憂慮の西先生は、講座開設25年間に普段名の「ガイド」を「バスガイド」と明記、全国に広めた。ひそかにだが、その事は「車掌」と呼ぶ時代を変え、「バスガイド」としての資質向上に影響、職業観をより良く左右した。節分時期に九段会館で3泊4日間の講座開催25年は、全国担当者に勇気を与える。蔑みに見られる面を少しでも「高質」にと、西先生の歩まれた観光バス業界向上への一筋の道を讃えると



共にご尽力に感謝したい。受講生を送り、西イズムに薫胸できた事を思うと、それも西先生の起業が、我々同業者の未来へ望みをつなげたTPOだったと振り返る。

## 転換する事業

1980(昭和55)年から2012(平成24)年までの30年余り、高卒入社後のバスガイド養成を6年間の全寮制度実施し、教習内容を模索する。資質向上の基礎を従来の教育制度に学び、2年で300km圏内「短大」、3年からは道内全域を乗務する「大学」、4年次研修を「観光王国・九州一週間コース」で北海道との違いを学ぶ恒例にした。6年目には指導者として高卒後の入社新人や後輩指導に当たる「大学院」とする。観光案内に絶対必須の四季感覚、乗務全般の資質底上げと、金銭感覚の清浄化をも含めた「総合教育」とした。西先生に沿い、具現化の担当者が社内風土向上を「若者・後輩を育て見守る」との社訓・社歌作成にも併せ、大きな成功感覚になった。函館の交通は陸・海・空の3拍子が始発・終着で揃う立地の好条件にある。福岡空港への直行定期便が開設された全盛期を今も懐かしく思い出す。「乗客に誠意を持つ!」、この大命題を全社員で目指したのもTPOの縁を大切にしたい意味を持つ。第一期生が社員寮への転居で、乙部町での成人式に望んだ事は、町議会議員の父を、また病氣療養中の母を喜ばせてくれた。が、母はその1980(昭和55)年12月に、1981(昭和56)年8月には父が後を追うようこの世を去り、私は代表権を継いだ。



今、コロナ禍での観光産業の衰退を決して手をこまねいて見ている訳ではなく、あがくほどの必死さで「挨拶営業」に回った日々を、これからも無駄にしたいくはないと願うばかりである。諸先輩の奮闘努力の継続が切れたような状況の今が残念だが、これまでの事が殊の外、また懐かしくもある。

バブル期の金融は、北海道東北開発公庫の活躍も大きかった。当社も異業種を委譲してくれるチャンスに恵まれ、一時は「貸切バス」に加え、ガソリンスタンド・国内旅行斡旋・温泉旅館などと挑戦した。その日々もTPOの縁と実感する。北海道初の「ボルボ社製2階建てバス」を持った事もあった。

思い出せば翌1975(昭和50)年、道内初の「冷房装備」新車を入れた。涼しい北海道に必要がない!などと言われたが、檜山と言う遠隔地でたった1台きりのクーラー車両は小・中学校修学旅行生を大いに喜ばせた。



ボルボ社製2階建てバス

平成バブル崩壊、メインバンクの破綻余波、リーマンショック、時に洞爺湖での折角の良い国際行事「G8」

があっても、地震（奥尻・東日本津波／原子力爆発）・雷／豪雨水害・豪雪等の自然災害が重なる上での道内特有の脆弱さが景気を下げる現実がある。日々の平安さを望めない地球規模の天候変容は抵抗し難いもの！誰もが「ため息」しながら経緯を注目する今！「新型コロナ」が英国型・インド型変異株となり、深まる病状重症化する現実に呆然とするしかないのか？

## 函館山夜景観光

特別に群を抜く函館観光の目玉は「函館山からの夜景」である。

車両用登山道は戦後1951（昭和26）年整備、1954（昭和29）年天皇陛下の戦後初の御来道に日中のドライブを楽しまれた。この道を有料道路にしなかった道庁の配慮は、まさに英断である。

1957（昭和32）年、週刊誌で函館山が「新日本百景・第一位」になり、観光化が推進。翌1958（昭和33）年には、高田屋嘉兵衛・石川啄木の両像を建立、函館山ロープウェイ開設、山紫水明大沼が国定公園になるなど大きなニュースが並んだ。北海道が最悪な低迷期だった1974（昭和49）年、道も函館市も大きく「観光開発」に舵を切っていく。

ちょうどこの頃が創業だった事は、大きな意味を持って来る。やがて、乙部町から函館湯の川地区に本社を移転した。夜景は天候に左右される。個人客の殆どが天候判断による為、その当日に申し込みが出来る「夜景定期バス便」は喜ばれ、大いに実績に結びつく。オペレーションが大変だが、天候良好は集客が見込める確実な販売コースである。当初は北都交通（旧会社）一社運行で全日空からの人材派遣もあった。その後2004（平成16）年7月、北都交通の経営整理に、当社との共同運行が成されたのも、全日空の皆さんとの縁であったとTPOを思う。創業30年目の事業展開で、貸切のみに加え、函館市内定期観光・1日便、半日の午前・午後便、夜景鑑賞定期便と、業務内容が充実した。

1990（平成5）年頃になると、登山道急カーブでの交わし合いは渋滞の原因となった。併せて次々に登る車両数へ駐車場不足、一般利用者や登山口周辺住民からの苦情が相次ぎ、解決策を検討する必要に迫られた。一案は、全ての貸切バスを登山禁止に、山頂駐車場との往復輸送を市営シャトルバスでとの事。夜の暗がりでのバスの乗り換えは修学旅行生にとって大きな問題になった。これが元で修学旅行先に函館が選ばれなくなるとのリスクから、バス業界のみならず、湯の川温泉をはじめ、修学旅行生を受け入れる宿泊施設も猛反対で、結果的に山頂での駐車時間を厳守30分以内にする前提で白紙に戻った。

その後「ルール化」は順守され、個人化が進んだ今は大きな問題にならなくなったが、定期観光の利用客人員は落ちる一方だった。期待した新幹線開業ブームは8か月しか続かなかった。北陸・金沢のようにブームが2年続けば、もっと事業体力を持続できたかもしれないと思う。新幹線の駅が現在の函館駅であったなら、もしかしたらもっと続いたかもしれないと思う事も、これもTPOか！と。

## 規制緩和と値下げ圧力

様々な業種と同様に、1990（平成2）年に貸切バス事業も「許可制」になった。2003（平成15）年、ビジットジャパンキャンペーン（VJC）が始まり、インバウンド需要が増大、バス台数の不足を対処する為に、多くのバス事業者を起こす効果があった。しかしながら既存のバス会社は、新規参入会社にどんどんシェアを奪われた。インバウンドマーケットの振興拡大で、バランスが保たれている内は良かったが、2011（平成23）年・東日本大震災、2018（平成30）年・胆振東部地震でのブラックアウトが影響し、北海道の観光需要は大きく激減



「函館山夜景」  
（函館国際観光コンベンション協会）





する。その都度、貸切バス料金の値下げ圧力があり、貸切バス業界は大変な目に遷ってきた。また一番安定する学生団体においても、旅行者に法外な手数料を払うと言う、実質的な値下げ営業で、仕事を奪われる事例もあった。2014（平成26）年には、高速ツアーバス事故で浮き彫りになった観光バス市場の構造的問題解決の一環として、国土交通省は新たな「貸切バス運賃・料金制度」をスタートさせ、安全対策に重点を置く事業を目指した。

バス協会では、法令遵守の貸切バスを継続する事の確認をしていたが、貸切バス事業者のバス協会加盟率が必ずしも高いとは言えず、法令遵守機運が業界全体では今一度あがらなかったのは残念である。災害などで観光マーケットが縮小すれば、業界の底辺にある貸切バス事業の打撃は大きい。安心・安全を守る為の設備投資でかさむ費用を助ける状況が、一向に好転しない現実がある。乗り切る力！「旅」の在り方の模索は！と考え、実施して行くのみである。

### コロナを乗り切る

2020（令和2）年1月以降受けていた中国の旅行社からの取消の連絡が入る。その後国の緊急事態宣言後、日本人観光客も来なくなってしまった。給料やバスリース代金の支払いが大変になるが、国・金融機関の支援制度を受けながら、スクールバスや福祉バス運行などで何とか経営を維持している。今回のコロナ禍で、北海道バス協会も国難と位置付け、国土交通省に、様々な要請をしているが、乗合バスのウェイトが高く、貸切バス専門会社の声が届きづらかった為、全国のバス会社の有志で、菅官房長官（当時）への陳情も行った。

「私たちは日本の成長戦略であるインバウンドを支えて来た。その観光バス支援がないのはいかがなものか？」と訴え、結果、観光バス業界75年の歴史で、初めての観光貸切バス事業者への助成金を出してもらう事が出来た。自ら47年間の業界生活の中で色々な経験をしたが、安心安全が担保されなければ駄目だと実感している。

### これからの貸切バス業界

2017（平成29）年から北海道バス協会の理事になり4年が経過する。バス事業はどうしても乗合バスの方がウェイトが高い為、貸切バス専門会社の声が届かない。乗合バスは過疎対策で補助金も出ているが、貸切バスの単独支援はなく、成長戦略を担っている割には影響力が小さい。貸切バス業界としても、もっと社会に対しての発信力をつける必要がある。各地域で実施のこれまでツアー企画は、全て東京に集約され、北海道をあまり良く知らない担当者が企画造成をする流れになっている。特に地方のバス会社は中央の旅行会社に頼っていただけでは、立ち行かなくなって来ている。これからのこの業界がどう変わり行くかは分からない。今一番お願いしたい事は今後のバス業界がどうなるのかについて、旅行業界やその他観光業界の皆さんと率直な意見交換をして、情報を共有して行きたいという事である。政府の成長戦略の目玉はインバウンドであり、本来であれば2020（令和2）年は訪日外国人旅行者が4千万人と推定した。その目前での今回コロナ禍であった。今までインバウンドが順調に伸びたのは、我々貸切バス業界も大いに貢献してきたと自負している。コロナが収束しても、すぐには以前の状態に回復するとは到底現実に思えない。集客が望めない今、車両台数の減車を最大効率を求めての判断・決断にある。現状維持が見込めるのか？残念な現実に諦めざるを得ないのか？この3年余りが勝負なのか！

今、観光業界をはじめとする日本経済は最悪な状況にある。貸切バスを車両保持するだけでコストが掛かる現状である。事業を継続する為に必要な、ありとあらゆる金融支援を得たいとする業界からの願いを、国に対してしなければと考える。令和の新しい「成長戦略再スタート」の為にも、業界は元より、国全体が力を併せ、日本経済を立ち直らさなくては、観光業界・貸切バス業界の発展、明日はないと思う。



## あとがき

この度、北海道観光50年の軌跡を振り返り、感謝と、尽力された方々への尊敬、畏敬、御礼を決して忘れてはならない。決して諦めてはならないと、地団太を踏みながら、コロナ禍の収束する事を待っている。

運輸業に含まれる観光バスや貸切バスが、安心・安全を大前提に、TPOの「その時、その場所、その出逢い」で、明るい思い出創りを望むお客様と歩めます様に。“乗務運行”の名の元に、運転手や、消えそうな職種  
のバスガイドが、なくならない様に、また無くしてはいけなと切に願います。

観光貸切バス事業の「端（はし）」にいるひとりとしてその思いを強く、深くしていることしきりであると記します。「こうべ」を垂れ、起業者としての一歩の大切さを、取り戻せる時が来るように祈っている。

## COLUMN

### ～北海道を訪れる観光客におもてなしの心で～

#### 北海道観光おもてなしタクシー乗務員認定機構事務局

旅行スタイルが団体型から個人型に変容を遂げる中、観光客が航空機やJR等で道内に入り空港や駅から二次交通として利用機会が多いのがハイヤー（タクシー）です。

観光客に安心と質の高いサービスを提供し、北海道の観光振興とハイヤー事業の活性化を目的に、既に沖縄県や長野県で実施していた観光タクシーの認定制度を道内においても導入しようと札幌交通圏で2011（平成23）年に認定制度がスタートしました。



2010（平成22）年に北海道ハイヤー協会や北海道観光振興機構、観光関係団体などが構成員となって、『北海道観光おもてなしタクシー乗務員認定機構』を発足させ、『おもてなしの心』と『観光知識』を備えたタクシー乗務員を、『認定乗務員』として認定しました。（認定資格はグリーン、シルバー、ゴールドの3段階）

初回の認定試験に合格した176名（グリーン）の認定乗務員が誕生し活動を開始しました。2016（平成28）年には認定乗務員が500名（累計）を超え、うち2名は最も難易度の高いゴールドに合格し、模範ドライバーとして活躍しています。

当初は、札幌交通圏をモデル地区として、この認定制度を道内の主要都市でも展開出来ないかと、各地域の関係者と協議を重ねましたが、結果、実施には至りませんでした。

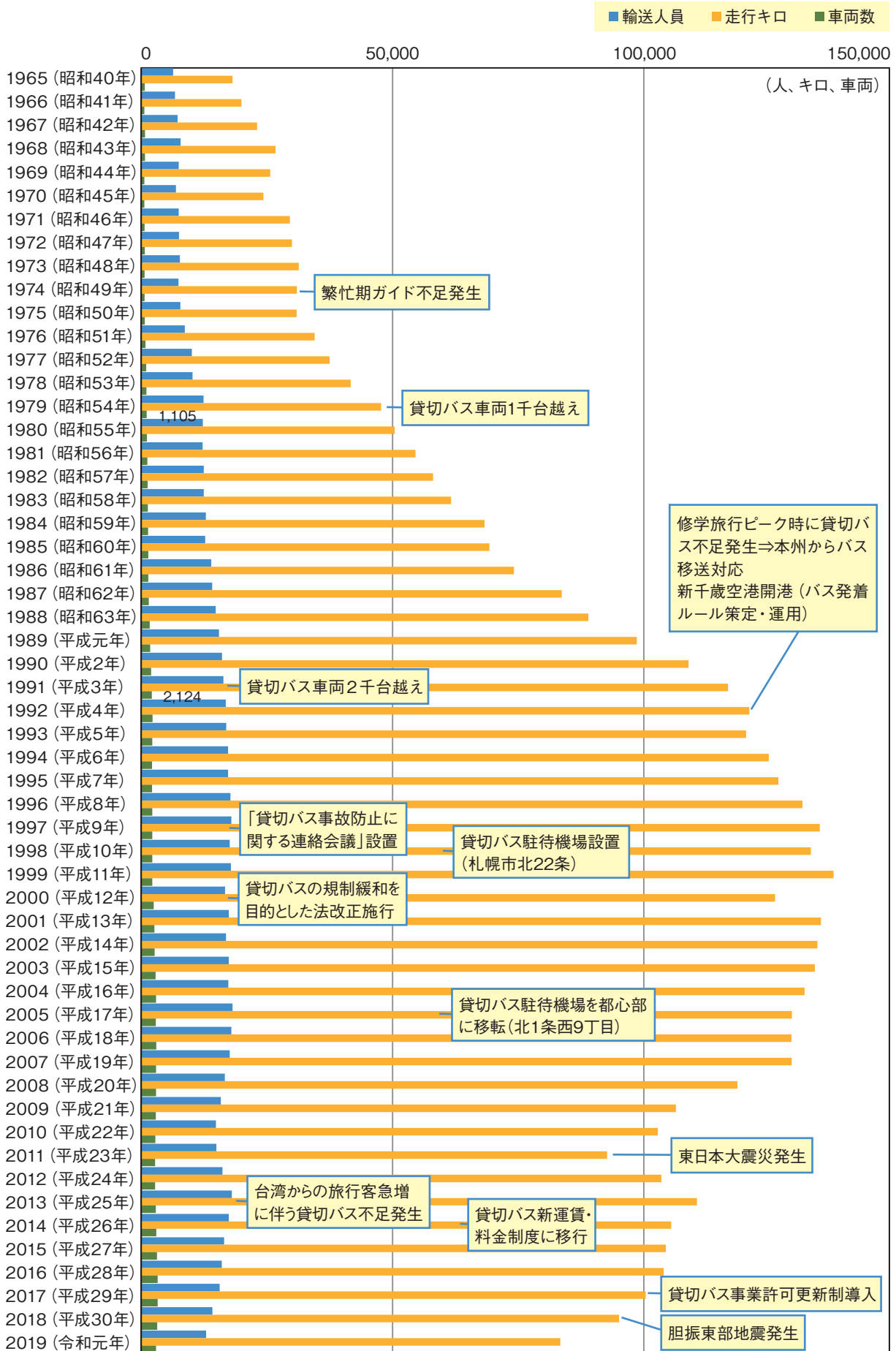


昨今は、ご高齢や免許のない観光客、インバウンド観光客等を中心に利用がありましたが、札幌市内の二次交通の整備促進等により観光タクシーの利用件数は年々減少傾向となっていました。また新型コロナウイルスの感染拡大による観光タクシーの需要減や新たな認定試験への受験者の減少などに伴い、認定制度の役割は一定程度果たされたと判断され、『北海道観光おもてなしタクシー乗務員認定制度』は本年（令和4）3月末でその役目を終えることとなりました。

しかしながら、アフターコロナにおいても、個人型旅行の需要が拡大することから、引き続き、おもてなしの心と観光知識で質の高いサービスを提供し、訪れる観光客に気持ちよく旅行をしていただけるような新たな施策を、官民が一体となって検討し北海道全体を盛り上げていければと願ってやみません。

# グラフ⑦ 貸切車両数・走行キロ・輸送人員の推移

出典:北海道陸運協会「数字でみる北海道の運輸」(北海道運輸局資料による)



グラフ⑧ 都市間バスの運行状況(開設順)

出典:北海道陸運協会「数字でみる北海道の運輸」(北海道運輸局資料による)

開設年(月.日)	発着地	名称	主な停車地	運行系統 キロ	所要時間	事業者名	備考	
1978(昭和53)	9.18	札幌～洞爺湖温泉	(中山峠)定山溪	109.0	2時間40分	道南バス		
1983(昭和58)	11.10	札幌～岩見沢	高速いわみざわ号	43.3	55分	中央バス	道央道経由	
	12.1	札幌～登別温泉	高速おんせん号	110.3	1時間50分	道南バス	道央道経由	
1989(昭和59)	4.25	札幌～室蘭	高速むろらん号高速白鳥号	登別	136.0	2時間40分	中央バス 道南バス	道央道経由
	4.25	札幌～室蘭	高速むろらん号(室工大経由)	—	138.0	2時間40分	中央バス	道央道経由
	5.23	札幌～留萌	高速るもい号	滝川、深川	155.7	2時間50分	中央バス	道央道経由
	6.27	旭川～紋別	特急オホーツク号	上川、滝上、渚滑	144.2	3時間00分	道北バス	
	7.1	札幌～浦河	高速ベガス号	門別、静内	156.3	3時間45分	道南バス	道央道経由
	9.1	札幌～富良野	高速ふらの号	赤平、芦別	143.9	2時間28分	中央バス	道央道経由
	9.1	札幌～旭川	高速あさひかわ号		139.6	2時間05分	中央バス JRバス 道北バス	道央道経由
	12.1	札幌～岩内	高速いわない号	小樽、余市、仁木	97.7	2時間42分	中央バス	札幌道経由
	12.1	札幌～滝川	高速たきかわ号		95.5	1時間37分	中央バス	道央道経由
1985(昭和60)	1.20	札幌～稚内	特急わかかない号特急はまなす号		337.2	5時間50分	宗谷バス 北都交通	道央道経由
	4.1	札幌～苫小牧	高速とまこまい号高速ハスカップ号		68.9	1時間37分	中央バス 道南バス	道央道経由
	4.10	札幌～三笠	高速みかさ号	岩見沢	58.0	1時間16分	中央バス	道央道経由
	6.1	札幌～瀬棚	特急せたな号	長万部、北檜山	208.2	4時間40分	北都交通	道央道経由
	9.20	旭川～枝幸	特急えさし号(旭川)	名寄	172.0	3時間35分	道北バス 宗谷バス	
1986(昭和61)	10.1	札幌～ニセコいこいの湯宿いろは	高速ニセコ号	小樽、余市、倶知安	122.2	3時間00分	中央バス	札幌道経由
	12.1	札幌～夕張	高速ゆうばり号	栗山	69.0	1時間39分	中央バス	道央道経由
1987(昭和62)	8.6	札幌～釧路	スターライト釧路号	音別、白糠	331.6	5時間35分	中央バス くしろバス 阿寒バス	道央道、道東道経由
	8.24	札幌～神威岬	高速しゃこたん号	小樽、美国	117.5	3時間13分	中央バス	札幌道経由
	8.24	札幌～美国	高速しゃこたん号	小樽、余市、古平	82.3	2時間20分	中央バス	札幌道経由
	11.2	旭川～北見	特急石北号	層雲峡、留辺蘂	163.2	3時間30分	道北バス 北見バス	
1988(昭和63)	7.1	札幌～新十津川	高速しんとつかわ号	滝川	100.6	1時間46分	中央バス	道央道経由
	11.10	釧路～根室	特急ねむろ号		141.5	3時間20分	くしろバス 根室交通	
	12.1	札幌～小樽	高速おたる号(円山経由)高速つばめ号	—	37.4	1時間03分	中央バス JRバス	札幌道経由
	12.1	札幌～小樽	高速おたる号(北大経由)高速つばめ号	—	41.0	1時間06分	中央バス JRバス	札幌道経由
	12.1	札幌～小樽	高速おたる号(望洋台経由)		39.1	1時間08分	中央バス	札幌道経由
	12.1	札幌～栗山	高速くりやま号	栗沢	52.7	1時間12分	中央バス	道央道経由
	12.1	札幌～日高	高速ひだか号	富川	151.9	3時間05分	道南バス	道央道経由
1989(平成元)	12.22	旭川～帯広	ノースライナー(狩勝峠経由)	中富良野	181.4	4時間00分	道北バス 拓殖バス 十勝バス	
1990(平成2)	3.9	札幌～名寄	高速なよろ号	士別、剣淵	205.0	3時間30分	中央バス 道北バス	道央道経由
	3.9	札幌～帯広	ポテライナー(直行便)		203.0	3時間45分	中央バス 北都交通 JRバス 十勝バス 拓殖バス	道央道、道東道経由
	9.22	旭川～遠軽	特急北大雪号	白滝、丸瀬布	123.8	2時間21分	道北バス 北見バス	



開設年(月.日)	発着地	名称	主な停車地	運行系統 キロ	所要時間	事業者名	備考	
1991(平成3)	4.1	旭川～鬼志別	特急天北号	音威子府	223.1	5時間05分	宗谷バス	
	4.20	札幌～千歳空港	新千歳空港連絡バス	恵庭	52.1	1時間18分	中央バス 北都交通	道央道経由
	5.30	札幌～網走	ドリーミントオホーツク号	北見	349.2	6時間00分	中央バス 北見バス 網走バス	道央道経由
	7.21	札幌～えりも	高速えりも号	様似	213.6	4時間00分	JRバス	道央道、日高道経由
1992(平成4)	11.20	札幌～根室	オーロラ号	厚床	450.7	7時間15分	北都交通 根室交通	道央道、道東道経由
	6.1	札幌～枝幸	特急えさし号(札幌)	音威子府、美深	301.1	5時間30分	宗谷バス	
1993(平成5)	4.21	札幌～函館	高速はこだて号	八雲、森町、新函館 北斗駅	321.3	5時間50分	北都交通 中央バス 道南バス	道央道経由
	6.26	旭川～釧路	サンライズ旭川・釧路号	阿寒湖(釧北峠)	311.7	7時間15分	道北バス 阿寒バス	
1994(平成6)	7.22	釧路～北見	特急釧北号	阿寒湖	148.7	3時間33分	阿寒バス 北見バス	
1995(平成7)	6.1	旭川～帯広	ノースライナー (三国峠経由)	層雲峡	192.4	3時間45分	道北バス	
	7.21	札幌～遠軽	高速えんがる号 (旭川経由便)	旭川、白滝	262.3	4時間36分	中央バス 北見バス 道北バス	道央道経由
	12.1	札幌～余市	高速よいち号	小樽	61.5	1時間53分	中央バス	札幌道経由
1996(平成8)	4.11	札幌～紋別	流水もんべつ号 (旭川経由便)	—	289.2	5時間20分	中央バス JRバス 道北バス 北紋バス	道央道経由
	4.11	札幌～紋別	流水もんべつ号 (直行便)	—	279.3	4時間20分	中央バス JRバス 道北バス 北紋バス	道央道経由
	10.1	札幌～豊富	特急はぼろ号(高速経 由)	小平、羽幌	301.5	5時間04分	沿岸バス	道央道経由
1997(平成9)	3.1	札幌～羽幌	特急はぼろ号 (増毛経由)	増毛	202.7	3時間45分	沿岸バス	道央道経由
	6.1	札幌～根室	オーロラ号	中標津	503.5	8時間30分	北都交通 根室交通	道央道、道東道経由
2001(平成13)	8.1	札幌～伊達	高速伊達ライナー号	白鳥台中央	144.6	2時間30分	道南バス	道央道経由
2004(平成16)	4.1	室蘭～千歳空港	高速はやぶさ号	登別	98.0	1時間57分	道南バス	
	4.29	札幌～広尾	高速ひろおサンタ号	向別	266.0	4時間40分	JRバス	
2006(平成18)	9.1	札幌～知床	イーグルライナー札幌知 床線	佐呂間、東藻琴、斜 里	415.1	7時間30分	斜里バス	
	12.20	札幌～大谷高校前	高速室蘭サッカー号		136.0	2時間40分	道南バス	道央道経由
2007(平成19)	4.1	札幌～遠軽	高速えんがる号 (直行便)	—	254.9	3時間48分	中央バス 北見バス 道北バス	道央道経由
2008(平成20)	4.25	帯広～千歳空港	とかちミルクライナー		189.9	2時間45分	帯運観光 北都交通	
	7.1	札幌～千歳空港	快適湯ったりライナー号	定山溪発着	76.3	1時間40分	北都交通	
2100(平成23)	3.17	札幌～函館	函館特急ニュースター 号	新函館北斗駅	341.3	6時間15分	北海道バス 北海道観光 バス	道央道経由
2013(平成25)	4.24	札幌～釧路	釧路特急ニュースター 号	白糖	326.1	5時間37分	北海道バス	道央道、道東道経由
2018(平成30)	6.2	札幌～帯広	ポテトライナー (特急便)		202.0	3時間25分	中央バス 北都交通 JRバス 十勝バス 拓殖バス	道央道、道東道経由
	8.1	浦河～千歳空港	特急ひだか優駿号	富川、静内	140.8	3時間05分	道南バス	
	8.1	帯広～阿寒	まりもエクスプレス帯広 号	本別、足寄	129.0	2時間55分	網走観光交 通	
	8.1	帯広～釧路空港	スイーツライナー	本別	114.8	2時間00分	拓殖バス	道東道経由

## 01 利尻・礼文航路の活性化と観光

北海道旅客船協会長・ハートランドフェリー（株）代表取締役社長 蔦井 孝典

皆さんは「リレイ航路」と聞いて、どんな航路を思い浮かべるだろうか？  
陸上競技のバトンを持って船に乗り、島々を渡りつないで巡る船旅だろうか？  
それとも…

それは日本のてっぺん稚内から日本海に浮かぶ二つの島、  
利尻島と礼文島を結ぶ「稚内利礼航路」のことである。

今では日本百名山の一つ、海拔0mからの登山が魅力の利尻山がそびえる利尻島として、また、本土では高山でしか生息できない希少種の花々が、島中で見られる礼文島として、国内はもとより海外の皆様にもお越しいただいている。

それまでも、最北宗谷岬と並び、さいはての島、利尻・礼文を目指して多くのカニ族が北上し賑わっていた。

しかし、本格的な観光の幕開けは1970（昭和45）年4月、稚内利礼航路初のカーフェリー新造船「第一宗谷丸」537tの就航を待たなければならない。

それは、初めてバスやマイカーをフェリーに乗せて来島し、島内観光を楽しめる時代となったからである。この年、延べ旅客297,404人、バス132台、乗用車3,443台を運んでいる。

このころ、宗谷バスによる島内の定期観光バスも始まっている。

続いて1972（昭和47）年4月、新造船「第二宗谷丸」998tが就航し、フェリー2隻体制となる。

9月には、礼文島最北部スコトン岬からの眺望と眼下にトド島を臨む展望台が完成、翌1973（昭和48）年6月には、利尻島南部仙法志御崎公園にアザラシ餌やり体験が楽しめる自然磯観察場が完成した。

この年、乗船旅客数は延べ443,253人と倍増しており、両島にとって離島ブームのピークにあたり、その後数年は増減を繰り返す。

1974（昭和49）年9月には利尻礼文サロベツが、国立公園の指定を受ける。

1984（昭和59）年5月、新造船「第十宗谷丸」1,554tが就航して、稚内・礼文間が2時間10分にスピード化された。

利尻島最大の湖沼オタマリ沼の周辺の散策路を整備し、翌1985（昭和60）年、湖畔に沼浦休憩舎が完成する。

7月には、登山道駕泊コース3合目に湧出する甘露泉水が、「全国名水百選」に選定される。

1986（昭和61）年5月、新造船「第十一宗谷丸」1,982tが就航し、8月には皇太子時代の天皇陛下が利尻山登山道駕泊コースより登山、杓形コースより下山された。



駕泊港出港



スコトン岬

又、逆さ利尻山の見られる姫沼では湖畔一周の遊歩道が整備され、入り口に吊り橋「想い出橋」が完成した。

このころより団体ツアーの受け入れホテルが求められ、利尻島鴛泊に「北国グランドホテル」が、礼文島香深に「三井観光ホテル」が開業している。

1987（昭和62）年には、東京羽田と稚内がANAの直行便で結ばれ、全国と利尻・礼文とのアクセスが格段に向上した。

1989（平成元）年5月、礼文島に香深フェリーターミナルが新築完成、6月に新造船「ニュー宗谷」3,178tが就航し、フェリーを3,000t型に大型化した事により、延べ乗船旅客は494,934人と再び増加している。



澄海岬

又、礼文島西海岸の西上泊海中公園予定地は、空のように青く澄み渡った入江からなる景勝地で、ここを公募により「澄海岬（Sky-misaki）」と命名して、人気の観光スポットとして再生した。

10月、第一回「利尻島一周ふれあいサイクリング」が開催され、その後の「利尻島一周悠遊覧人G」や礼文「最北フラワーマラソン」と共に、島外参加者を集めるスポーツイベントとして成長し回を重ねている。

1990（平成2）年9月、利尻山は、その姿から以前より利尻富士と呼ばれ、東利尻町は開基110年を記念して自らの町名を「利尻富士町」へと改めた。

1991（平成3）年6月、礼文島西部元地には天然メノウが拾えるメノウ浜、地蔵岩・桃岩・猫岩が点在しており、360度のパノラマを楽しめる桃台猫台展望台が完成する。

又、利尻島鴛泊フェリーターミナル前に「利尻富士観光ホテル」と「利尻マリンホテル」が、翌1992（平成4）年、礼文島香深フェリーターミナル前に「ホテル礼文」が、利尻島杓形に「利尻町営ホテル利尻」が次々と開業し、増加する宿泊需要に応じていった。

4月、礼文島北部にレブンアツモリ群生地が整備され、礼文島固有種の保護が図られ、観光客も身近に観察出来る様になった。

6月、新造船「クイーン宗谷」3,197tが就航し、延べ旅客数665,454人と増加している。



1993（平成5）年、利尻島最大の高層湿原である南浜湿原に木道が整備された。

1995（平成7）年、フェリーの運航時間を稚内・利尻間1時間40分、稚内・礼文間1時間55分と短縮し、利便性が向上した。又、関西空港と稚内間に直行便が就航し、西日本とのアクセスが強化され、3月、新造船「プリンス宗谷」3,208tが就航し、延べ旅客数724,688人と増加した。

1997（平成9）年4月、利尻島に杓形フェリーターミナルが新築完成、7月には新造船「アインズ宗谷」2,270tが就航し、延べ旅客数815,193人と増加している。

8月、利尻島野塚展望台から利尻町運動公園までサイクリングロードが完成し、利尻・彩くるロード約60.2



kmを自転車で島一周出来るようになる。

1998(平成10)年3月、礼文島北部の淡水湖である久種湖は周囲4.2kmの散策路で湿地生植物や野鳥が見られ、湖畔にキャンプ場が併設される。

5月、利尻島鴛泊に両島初の温泉、「利尻富士温泉」が開業する。

2001(平成13)年5月、新造船「フィルーズ宗谷」3,551tが就航し、乗用車は最多の延べ34,590台を運んでいる。

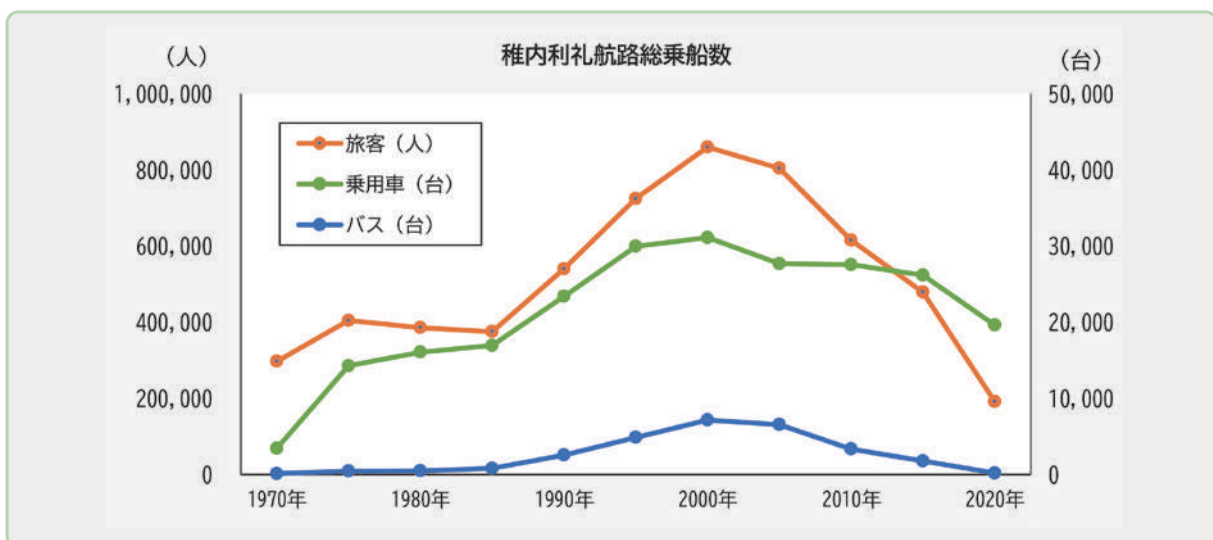
2002(平成14)年には、両島への入込がピークを迎え、フェリーの乗船者数は延べ981,549人に達した。

礼文島船泊漁業協同組合では、ウニむき体験がスタートし、殻付きの新鮮なウニを自分で割って味わえるとあって人気となる。

又、利尻島沓形には、「ホテルアイランドインリシリ」が、翌2003(平成15)年、礼文島香深に両島最大のホテル「花れぶん」が開業した。

5月、新造船「ボレアス宗谷」3,578tが就航、フェリーの総トン数が18,102tと輸送力が最大となり、バスは最多の延べ8,628台を運び、両島の団体ツアー入込がピークとなった。

2004(平成16)年、中部空港と稚内間に直行便が就航し、東海地方からのアクセスも向上した。



2005(平成17)年、両島の宿泊客数がピークとなり、4月、利尻島沓形に天然温泉「利尻ふれあい温泉」が開業。2006(平成18)年、鴛泊に「ホテルあや瀬」が開業し、2007(平成19)年9月、利尻島沓形の築130年の商家を利用して、りしり石蔵文化ギャラリー「島の駅海藻の里利尻」がオープン。

ここでは海岸に打ち寄せられる海藻や野花を使った押し葉作りが体験出来る。

2008(平成20)年5月、利尻・礼文の玄関口稚内フェリーターミナルが新築完成、同時に本航路で初めて横揺れ防止装置フィンスタビライザーを装備した新造船「サイプリア宗谷」3,555tが就航する。

2009(平成21)年9月、礼文島香深に島初の温泉「礼文島温泉うすゆきの湯」が開業した。

2013(平成25)年7月、礼文島南部知床に映画「北のカナリアたち」の撮影用校舎を保存、周辺を「北のカナリアパーク」としてオープンする。

2014(平成26)年3月、本航路初となるボーディングブリッジを備えた利尻島鴛泊フェリーターミナル「海の駅おしどまり」が新築完成する。

6月、北海道銘菓「白い恋人」のパッケージにデザインされた利尻富士が見られる沼浦展望台を「白い恋人の丘」と名付け、そこでプロポーズしたカップルに証明書の発行を開始する。

2015(平成27)年6月、利尻島神居で小舟に乗り漁師の漁具を使いウニ取り体験が出来る「神居海岸パーク」がオープンする。

2016(平成28)年11月、礼文島の新桃岩トンネル1,489mが開通し、香深フェリーターミナルから観光地西海

岸元地地区が短時間で結ばれる。

2017(平成29)年、利尻町ウニ種苗センターで地元漁業者が直接ウニの生態や飼育、保護について観光ガイドを始める。

2019(令和元)年、利尻島ペシ岬の鴛泊灯台が「恋する灯台」に認定される。

2020(令和2)年2月、本航路12年ぶりの新造船「アマポーラ宗谷」4,256tが就航した。

今後は、脱炭素社会に対応した新エネルギー船の普及を進めたいものであり、技術革新と短距離フェリーへの実用化に期待するところである。

こうして50年にわたり島内のインフラや観光施設の充実とホテル、フェリーの大型化による定員と輸送力の増強、スピード化による旅行時間の短縮化を図って、増加する団体ツアーを中心とする観光需要に応じてきた。

しかし、入込客数のピークは過去のものとなり、今、原点に振り返り考えると両島の魅力はやはり自然とそこに暮らす人々であると言え、そこには自然との調和がある。

最近、従来からの登山、トレッキング、サイクリング、フィッシングに加え、シーカヤックやSUP、バックカントリーなどシーズンを通してのアクティビティを楽しむFITの姿が見られるようになって来た。

これらFITの中でもインバウンドは、入込数は少ないものの、国籍が多岐にわたることが特色として挙げられ、将来性のある市場であると期待される。

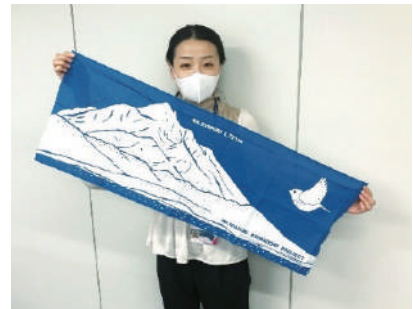
カフェやゲストハウス、コンドミニアムなど新しい形態の宿泊施設も見られ、多様化する宿泊客への対応も進んできている。

今後は、ネイチャーガイドの育成、特に多言語対応のガイドは急務であり、MaaS<sup>\*</sup>やキャッシュレスの普及と共に地域の課題となっている。

又、秀峰利尻富士を中心とする景観や磯舟を操ってのウニ漁や利尻昆布の天日干しなど島ならではの営みとグルメ、礼文島愛とロマンの8時間コースをはじめとする8つのトレイルコースは、基幹産業の観光にとって両島の宝であり、自然との共生は後世に伝えていかなければならない。

毎年行われる登山道の修復や登山マナーの普及活動を支援する利尻コマドリプロジェクトやトレイルコースの補修、高山植物の保護・増殖活動を支援する礼文リボンプロジェクトは、グッズの販売を通して活動を支援するものであり、地域の試みとしてよい手本である。

今後も環境保護活動を啓発する意味でも推奨して行きたいと思う。



コマドリプロジェクト

先日、利尻島オタマリの浜が群来により白く染まった。

春告魚のニシンが産卵のために生まれ故郷に群れ集い、リレーのように子孫へバトンを繋ぐ。

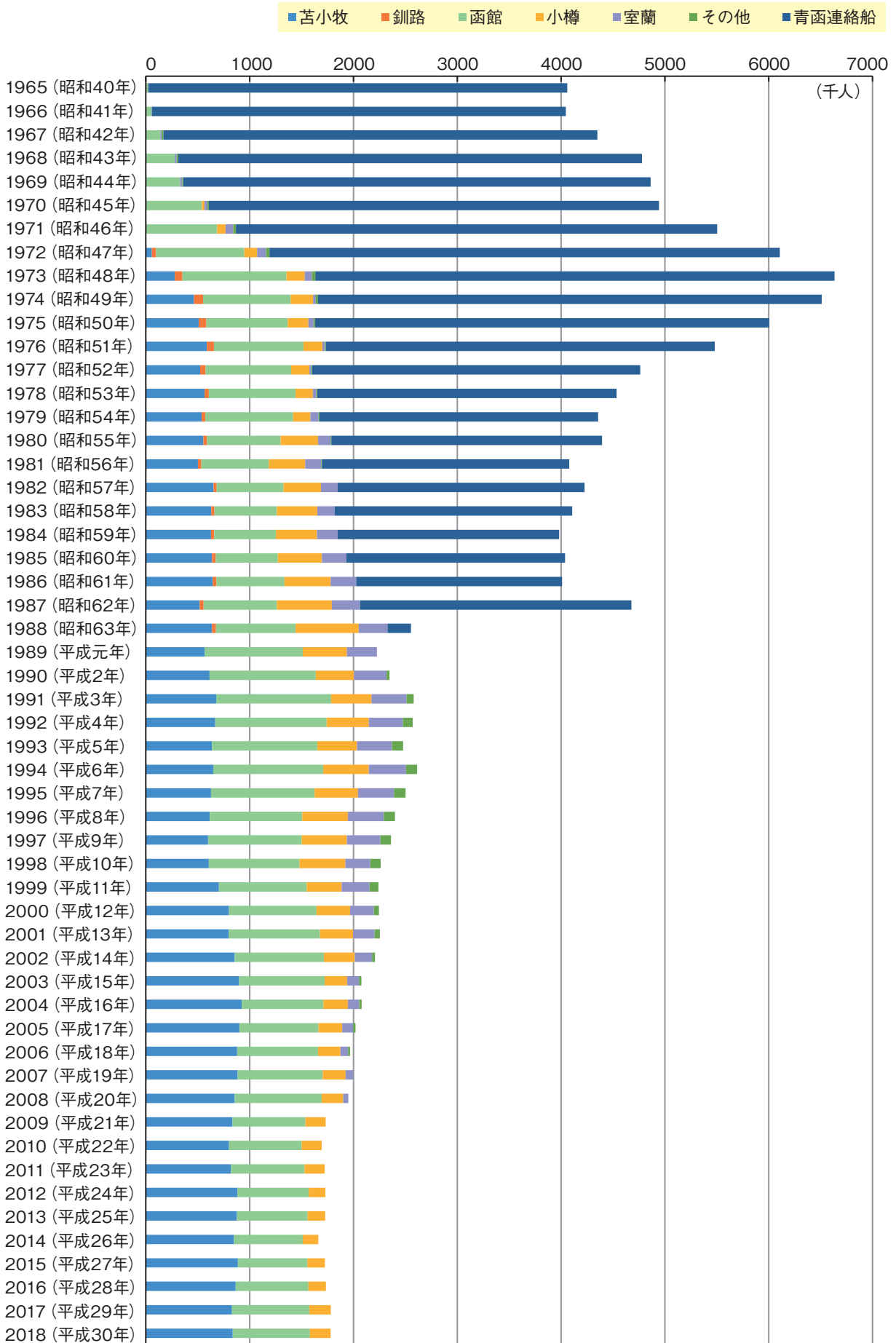
これからも変わらずこの浜に戻ることを祈った。

再び多くの方々にこの島、利尻島・礼文島へおいでいただくためにも。

<sup>\*</sup>MaaS (Mobility as a Serviceの略称) : 鉄道・バス・タクシー・旅客船・旅客機・カーシェア・シェアサイクルなど複数の交通機関のサービスをひとつのサービスとして結び付け、人々の移動を大きく変える仕組み。

## グラフ⑨ 港別輸送人員の推移

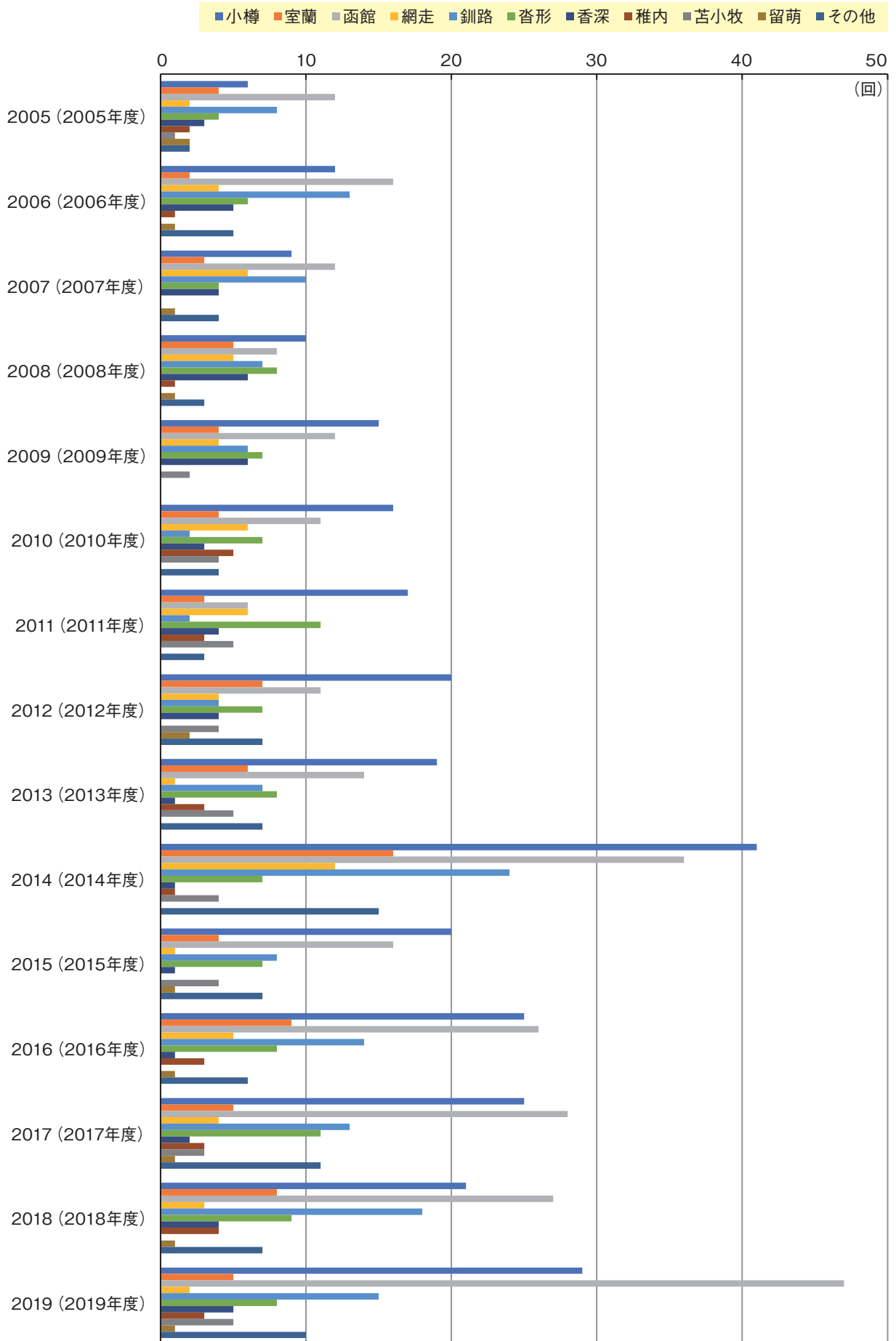
出典:北海道陸運協会「数字でみる北海道の運輸」(北海道運輸局資料による)





グラフ⑩ クルーズ船寄港実績

出典:北海道クルーズ振興協議会 ※外国船籍と日本船籍の合計



# 01 道の駅からシーニックバイウェイ そして、外国人ドライブ観光へ

北海道建設業信用保証（株） 理事（元国土交通省北海道局長） 和泉 晶裕

## 北海道における道路に関わる観光施策

北海道においては、平成一桁年代に石勝樹海ロード（一般国道274号）や積丹周遊道路（一般国道229号）、三国峠（一般国道273号）など一般国道網の不通区間が相次いで開通したことにより、道内をめぐるドライブ観光が盛んになってきた。一方、全国的には高規格幹線道路網など道路の「流れ」機能の充実にくわえ、「たまり」機能の充実にも着目し、休憩機能のみならず地域振興的な意味も併せ持つ「道の駅」制度が創設された。

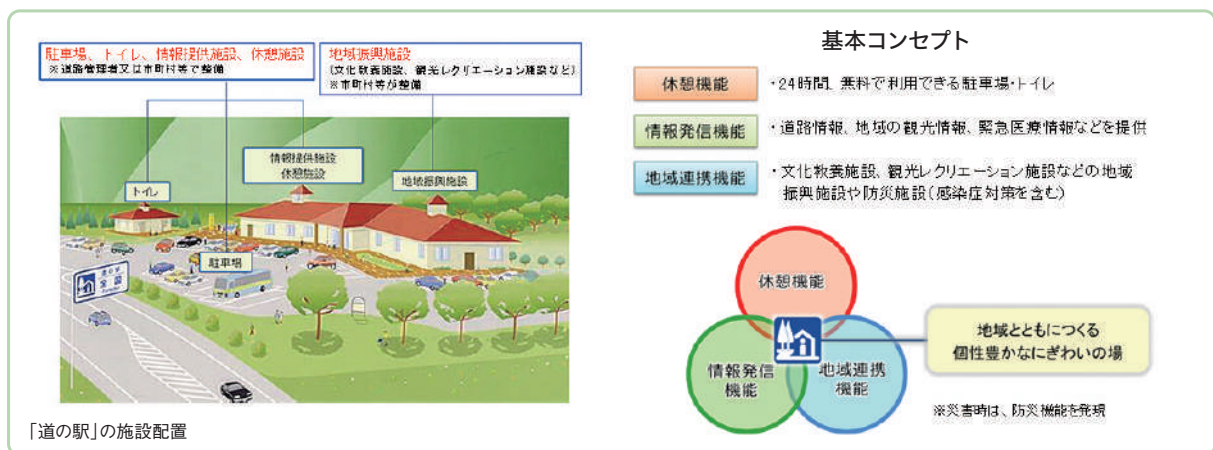
さらに北海道では、点としての「道の駅」に加え、線としての道路において地域住民等が沿道景観の改善や地域づくり等に取り組む「シーニックバイウェイ北海道」に取り組むとともに、外国人旅行者にも公共交通網が脆弱な北海道内をレンタカーで自ら運転して周遊してもらおう外国人ドライブ観光を推進し、近年その利用が大きく伸びている。

ここでは、これら道路に関わる観光施策の取り組みについて経緯も含め紹介する。

## 1 道の駅制度の展開

道の駅制度は、1990年代にそれまで道路の「ながれ」を円滑にすることを重点に道路整備を進めてきた、高速道路ネットワークに加え、一般道路網の整備が進み、長距離ドライブ観光が増え、女性や高齢者のドライバーが増加するなかで、一般道路にも安心して自由に立ち寄り、利用できる快適な休憩のための「ながれ」を支えるための「たまり」空間が求められ始めた。

また、人々の価値観の多様化により、個性的で魅力ある空間が望まれ、これら休憩施設では、沿道地域の文化、歴史、名所、特産物などの情報を活用し多様で個性豊かなサービスを提供することかできること、さらに、これらの休憩施設が個性豊かなにぎわいのある空間となることにより、地域の核が形成され、活力ある地域づくりや道を介した地域連携が促進されるなどの効果も期待できることから、道路利用者のための「休憩機能」、道路利用者や地域の方々のための「情報発信機能」、そして「道の駅」をきっかけに町と町とが手を結び活力ある地域づくりを共に行うための「地域の連携機能」、の3つの機能を併せ持つ休憩施設「道の駅」が誕生した。



1991(平成3)年頃から山口県、岐阜県、栃木県などにおいて、地域振興と交通安全上の視点から、道路の休憩施設と農業振興施設などと連携した実験が行われ、その有効性が確認された。

1993(平成5)年1月18日には「道の駅」懇談会(会長:越正毅教授)から「道の駅」の提言が提出され、それを受け、同年2月23日「道の駅」の整備についての要綱が策定され、それに基づき全国一斉に「道の駅」の募集が始まった。そして、同年4月22日第1回指定として全国103箇所、北海道14箇所が登録された。

道の駅の整備フローは、自治体等からの構想段階からの道路管理者への事前相談に始まり、道路管理者との連携内容など具体的な役割分担を決めながら計画を決定し、自治体、道路管理者の行政手続きを進めて、オープン前後に指定が行われる。

「道の駅」の設置者、登録方法については、「道の駅」は、市町村又はそれに代わり得る公的な団体が設置し、登録は、市町村長からの登録申請により、国土交通省で登録される。

整備の方法は、道路管理者と市町村長等で整備する「一体型」と市町村で全て整備を行う「単独型」の2種類がある。

#### <「道の駅」登録要件>

##### ○休憩機能

- ・利用者が無料で24時間利用できる十分な容量を持った駐車場
- ・清潔なトイレ(原則、洋式)
- ・子育て応援施設(ベビーコーナー等)

##### ○情報発信機能

- ・道路及び地域に関する情報を提供(道路情報、地域の観光情報、緊急医療情報等)

##### ○地域連携機能

- ・文化教養施設、観光レクリエーション施設などの地域振興施設

##### ○その他

- ・施設及び施設間を結ぶ主要経路のバリアフリー化

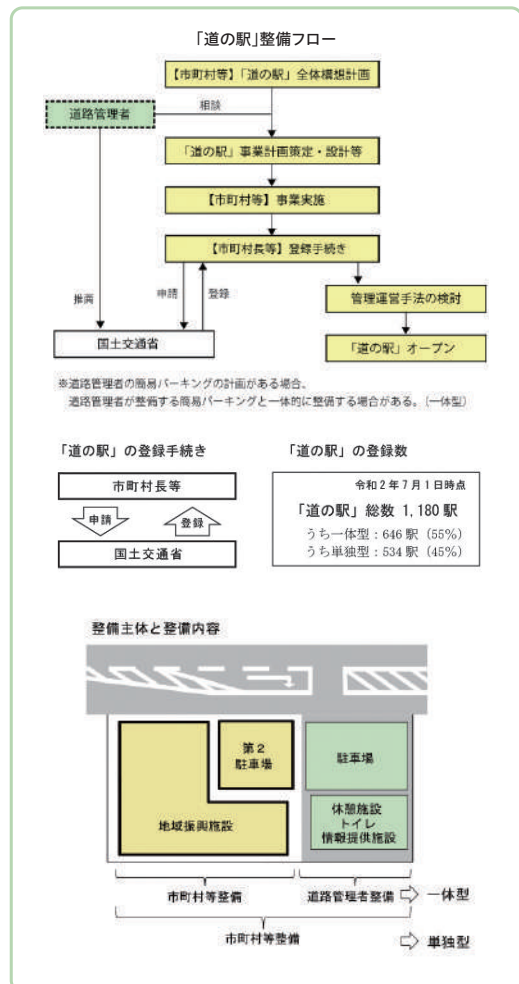
##### ○設置者

- ・市町村又は市町村に代わり得る公的な団体<sup>※</sup>

<sup>※</sup>都道府県、地方公共団体が三分の一以上を出資する法人または市町村が推薦する公益法人

北海道においては、1998(平成10)年頃までに一般国道網の不通区間が相次いで開通し、観光の個人旅行化の流れとともに自家用車でのドライブ観光が人気となっていた。一方、女性ドライバーの増加などを背景に、1990(平成2)年頃には新聞の読者欄に「国道沿線にトイレ整備を」という要望も出るようになり、トイレ整備に向けての検討が進められた。

それと同時期に建設省(現国土交通省)道路局においては道の駅制度の検討が進められ、1993(平成5)年度に「24時間利用できる清潔な水洗トイレ・無料の駐車場、道路・地域情報発信機能」等を登録条件とした制度が創設されたことから、北海道でも積極的に市町村へ道の駅の登録を促した。





既存施設で「24時間利用できる清潔な水洗トイレ」の条件は厳しかったが、1993（平成5）年の第1回登録においては、その要件を満たす「三笠（三笠市）」「スタープラザ芦別（芦別市）」「南ふらの（空知郡南富良野町）」「しらぬか恋問（白糠郡白糠町）」「びふか（中川郡美深町）」「江差（檜山郡江差町）」「望羊中山（虻田郡喜茂別町）」「富士見（天塩郡遠別町）」「忠類（中川郡幕別町）」「足寄湖（足寄郡足寄町）」「摩周温泉（川上郡弟子屈町）」「おといねっぶ（中川郡音威子府村）」「かみゆうべつ温泉チューリップの湯（紋別郡湧別町）」「いわない（岩内郡岩内町）」の14駅が登録された。

道の駅制度がスタートした当初は知名度がなく、場所も全道に点在し、利用者も見込めないことから、北海道独自で道の駅スタンプラリーを企画し、初年度より実施した。

現在、「北海道道の駅スタンプラリー（以下「スタンプラリー」）」は1993（平成5）年の第1回指定時から2021（令和3）年まで28年間にわたり「北海道地区道の駅連絡会」（事務局：一般財団法人北海道道路管理技術センター）により実施されている。

実施当初は無料のスタンプ帳を配布し応募者は300人程度であったが、道の駅登録数の増加とともに認知度も向上し、スタンプラリー参加者も増加した。

スタンプ帳を無料で配布した時のピーク年には、年間約30万冊以上のスタンプ帳を配布し5万人もの応募者があった。その後、道の駅連絡会の運営見直しなどが進み、スタンプラリー帳は有料化され現在に至っているが、依然人気の高い企画であり、現在ではブロック単位や他施策との連携など多様な企画も併行して行われ、道の駅にリピーターを呼び込む手段のひとつとなっている。

北海道の道の駅の現状の課題としては、

- ①季節により入込客数が大きく変動し、経営が厳しい道の駅が多い。
- ②自治体運営では財政難から、施設の老朽化などの対応ができない道の駅がある。
- ③道の駅の運営が指定管理者制度を活用するところが多くなり、地域振興的な視野が狭くなる道の駅がある。
- ④全国的に個性ある道の駅が増える中、既存の道の駅の中には、埋没しているところがある。
- ⑤道の駅連絡会全体として活動の意志決定に労力と時間がかかる。
- ⑥インバウンド観光や地域利用、防災機能強化など新しい話題や公共的ニーズへの対応ができない道の駅がある。

などが挙げられ、今後の対応が求められる。

## II シーニックバイウェイ北海道の取り組み

### 1 シーニックバイウェイ北海道の取り組みの背景

「シーニックバイウェイ」とは、英語の「scene（シーン）」の形容詞「scenic（風景のよい）」と「byway（わき道、寄り道）」をつなげた「風景の良いわき道」という言葉である。

1990年代に米国で始まった取り組みを参考とし、北海道独自の制度設計を行い、2005（平成17）年よりスタートした制度である。

シーニックバイウェイ北海道は、各地域に住む人たちが中心となって、市町村を超えて「みち」でつながり、地域への愛着と誇りを持って自らの発案で

- ①花植えや清掃活動、屋外広告物の整理・撤去などによる「美しい景観づくり」
- ②風景を楽しむ視点場を整備や体験型観光のメニューの作成、地域を案内するガイドの育成、観光客向けのパンフレット作りなどを行う「魅力ある観光空間づくり」
- ③地域ビジネスの創造、地域の農産物を活用した食材の提供や地域の歴史・文化の伝承、人材育成、地球環境と地域環境への取り組みなどを行う「活力ある地域づくり」

を行い、自律した地域を目指す取り組みである。その際、地域活動が円滑に行えるように、行政や経済団体

等が黒子となってこれらの活動を財政的、制度的、人的にバックアップする仕組みとなっている。

1990年代に入り、観光の形態は大型バス等による団体型から自家用車やレンタカーを利用する個人型へ移行しており、女性や高齢者の旅行者も増える中、「道の駅」制度の創設、コンビニエンスストアの増加に伴い、ドライブ観光の壁となっていたトイレ不足が解消され、さらに地域の個性を活かした道の駅の増加や美しい沿道風景、積雪を考慮した幅の広い道路網などが北海道のドライブ観光をより魅力的なものにした。

この増加する「ドライブ観光」の旅行者を、いかに地域に立ち寄ってもらい、地域の活力につなげることができるのか、また、地域の人とのふれあいが生まれるのかという視点がシーニックバイウエイの萌芽となった。

1996（平成8）年頃に議論されていた第六期北海道総合開発計画策定のための学識経験者による交通ワーキンググループでは「北海道こそ沿道景観を改善するべき」「観光と環境の両立を目指すべき」などの提言が出された。

ドライブで楽しむ沿道・農村風景などは、そこに住む人たちが農業等の産業を営んでいるからこそ維持されている風景であり、この風景の維持・保全のためにはその産業が持続的に行われることが重要である。一方、地域からも地域の隠された様々な資源を生かした地域ビジネスを展開し、一次産業に付加価値をつけ、地域経済を活性化する取り組みに注目するようになっていた。

ドライブ「観光」から沿道「景観」、そして「地域」活力につなげる総合的な施策を展開するためには、地域の方々と行政が広域的に一緒になって取り組むことが必要だった。

そのような時期に米国では、ルート沿線の地域住民やNPOが連携して地域の観光や環境への取り組みを進めるシーニックバイウエイプログラムに取り組んでいた。

それを参考として2001（平成13）年8月の国土交通省が発足して最初の概算要求時に、重点施策として「シーニックバイウエイ北海道」を盛り込み、2002（平成14）年3月の米国調査を経て、2003（平成15）年シーニックバイウエイ制度検討委員会（委員長：石田東生筑波大学教授、現在筑波大学名誉教授・特命教授）を国土交通省内に設置し、2年間のモデルルートでの試行を経て制度案が検討され、2005（平成17）年5月にシーニックバイウエイ推進協議会（会長：北海道商工会議所会頭）（以下「推進協議会」）が設置され、制度が正式にスタートした。

全国でも北海道の取り組みを参考に「日本風景街道（シーニックバイウエイジャパン）」制度が2007（平成19）年に創設され、全国において地域住民等による活動が進められており、2021（令和3）年8月現在144ルート（シーニックバイウエイ北海道指定13ルート含む）が指定されている。

## 2 シーニックバイウエイ北海道の取り組み

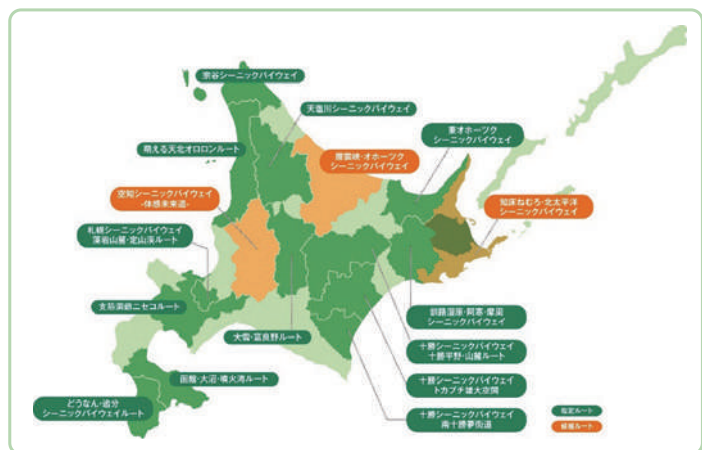
### ①ルート指定の状況

シーニックバイウエイ北海道の指定は、地域の活動団体から構成されるルート運営代表者会議でまとめられたルートストーリー（ルート運営活動計画）が提出され、第三者委員会の審議を経て、全道的な行政や経済団体で構成される推進協議会が認定する。

2021（令和3）年8月現在、シーニックバイウエイ北海道の指定ルートは13ルート、これから指定を目指す候補ルートが3ルート認定されている。

### ②支援体制

各シーニックバイウエイルートでの活動に



対して、行政、民間など多様な主体により様々な支援が行われている。

推進協議会では、構成する行政、経済団体が各々の広報ツールなどにおいて広報等の支援を行うとともに、ホテル、レンタカー会社、信用金庫協会、IT企業等との包括連携協定を結び各企業との活動を進めるとともに、「ベスト・シーニックバイウェイズ・プロジェクト」「シーニックデッキ・カフェ」「秀逸な道」等の指定など全道的な活動の企画、立案、推進を行っている。

また、推進協議会の事務局である北海道開発局では、地域の人たちが集うフォーラムやワークショップの開催など地域活動の場づくりを支援するとともに、風景が良い絶景スポットに路側縦列駐車型の「ビューポイントパーキング」を設置し視点場を創出したり、ルート内の道路情報板等での各種表示などで、地元や旅行客の認知度向上に努めている。

また、行政と活動団体の中間的な支援組織として「一般社団法人シーニックバイウェイ支援センター」（以下「支援センター」）が設置され、推進協議会により公式の支援組織として指定されている。現在、支援センターは、広報誌「SCENIC BYWAY」や「シーニックドライブマップ」の発行、各ルートの誘客ツアー企画、外国人ドライブ観光の支援、活動資金確保などの活動を中心に活動している。

### ③活動団体の取り組み

全道で取り組む活動団体は、NPO法人、商工会、観光協会、青年会議所、任意団体など幅広い分野の地域住民等が参加している。取り組み内容は、シーニックに参加する以前から各団体で取り組んでいた活動に加え、新たな発想、体制での個性的な活動も多くなっている。特に広域的に複数の団体が連携することで実施可能となった清掃活動や冬のキャンドルイベント、情報提供などがシーニックバイウェイ北海道の特徴と言える。

#### （活動例1）シーニックデッキ、シーニックカフェ

地域の方々が推薦する風景の良い場所にウッドデッキを期間限定で設置し、観光客に楽しんでもらったり、地元の美味しい食材を使ったメニューを提供するカフェを登録している。2020（令和2）年9月現在、全道で28箇所のシーニックデッキ、64箇所のシーニックカフェが運営されている。また、シーニックデッキの利用が高まった場所には縦列駐車型のビューポイントパーキングを整備している。



実証実験での光景

#### （活動例2）大雪・富良野ルート～ウィンターサーカス

大雪・富良野ルートでは登録から10年間「ウィンターサーカス」と称して、北海道の冬の最大の資源である「雪」を活用した取り組みを行いました。アーティストがデザインした雪像を地域の方々との協働で制作し、地域文化の向上に資する取り組み。この活動は2009（平成21）年度から始まったベストシーニックバイウェイズプロジェクトの最優秀活動にも選ばれた。夜にはプロジェクターで雪像に様々な映像を投影し、ここでしか見られない風景が演出される。



#### （活動例3）南十勝シーニックバイウェイ～学校シーニックバイウェイ

地域の子どもたちに、地域を愛する気持ち、訪れる人を思う気持ちを育むため、2010（平成22）年にスタートした活動。活動団体のメンバーが小学校へ出向き、子どもたちにシーニックバイウェイの想いを伝えるとともに、子どもたちに地域のおすすめ情報を話し合ってもらおう等の授業を実施した。また、おすすめ情報をまとめた「たんけんマップ」を作成し、このマップを使ったモニターツアーも実施した。この活動は2011（平成23）年度のベストシーニックバイウェイズプロジェクト最優秀活動に選ばれた。





### III 外国人ドライブ観光の推進

#### 1 外国人ドライブ観光の取り組みの経緯

2002（平成14）年のシーニックバイウエイ北海道の制度検討と時を同じくして2003（平成15）年政府では「ビジットジャパン」を強力に進めることとし、インバウンド観光に力を入れ始めたことから、シーニックバイウエイ北海道としてインバウンド観光への取り組みを進めるため、「外国人のレンタカーによるドライブ観光」を推進することとした。

当時、北海道に来る外国人の観光形態は、観光資源が公共交通が脆弱な地方部に多いこともあり、主に空港からの貸切バスまたはJR+貸切バスという形態が多かった。そのため、新千歳空港周辺で外国人に貸し出されるレンタカーは年間200台～300台程度しかなく、主にニセコへのオーストラリア人などが中心であった。

一方、世界各国では空港からレンタカーを借りて旅行することがごく普通に行われていることから、シーニックバイウエイルートを自らドライブしながら北海道の観光資源を最大限楽しめるレンタカーによる観光の推進に取り組み始めた。

外国人のレンタカーによるドライブ観光に以下のような効果を予測した。

#### ①公共交通の不便さの解消、地方部への誘導可能性

公共交通の不便な特に「地方部」への観光客の誘導の手段となるとともに、様々な地域への訪問可能性が高まり、北海道観光の魅力が向上する。

#### ②移動の自由度の確保（場所、時間）

近年、団体型から個人型へと旅行形態が変化するなか、車両毎の移動となり、食事や風景、観光地などの滞在の自由度が高い。

#### ③近年のバスドライバー不足への対応

貸切バス運転手不足が予想されることから、貸切バスに頼らない移動手段を確保することにより、バス台数等に観光入込数の制約を受けない移動方法が必要であった。

#### ④アクティビティとしてのドライブ観光

自ら運転し、走ることの爽快感や家族、知り合いのみの空間創出、自由性などバイクのようなドライブのアクティビティ性に着目した観光形態が創出される。

#### ⑤地域への経済効果創出

トランクルームなどのバスより大きい貨物スペースがあることから収納スペースを気にせずお土産を購入できることや、少人数グループのため既存の小規模飲食店等に立ち寄れることなど地域への経済波及効果が期待される。

そこで、実験ツアーの対象国として、当初の取り組みのリスクを可能な限り低減するため、

①日本と同じ右ハンドル、左側通行の交通運用の国

②免許証や自動車の保有状況が一定数存在、日本で国際免許証による運転が可能

③道路標識の英語表記に加え漢字表記をある程度理解可能

などから香港、シンガポールを対象国とした。

特にシンガポールは徴兵制度時に免許取得し保有率が高いこと、国土が狭く、自動車保有が高額であることなどからドライブ観光ニーズが高いと予想された。

香港とシンガポールからのドライブツアー造成にあたり、香港では全日本空輸の香港支店に協力してもらい「ANAスカイホリディ」において「シーニックバイウエイ北海道」としてFIT向けのドライブツアーを造成してもらい、また、シンガポールでは「PRIME TRAVEL&TOURS (現FOLLOW ME JAPAN)」によるチャーター便による団体向けドライブツアー148名47台を造成してもらった。

実際のツアーを行うにあたり、2005（平成17）年から2007（平成19）年にかけては、外国人対応の環境を整えるため以下の対応を試行した。

### ①英語マップの作成 (MAPCODE入り)

当時のナビゲーションシステムには多言語対応のナビゲーションがほとんどなく、(株)デンソーが開発した「MAPCODE」というシステムを利用し、ツアーの宿泊地周辺を含むMAPCODE入り地図を作成し、配布した。

その後、レンタカー会社によっては英語対応のカーナビゲーションを搭載するようになり、MAPCODEとの併用により、誘導が円滑に行われるようになった。

### ②GPS、GPS携帯電話（フューチャーフォン（ガラケー））の活用

旅行者の安心確保のため、GPS、GPS付き携帯電話を配布し、位置情報をリアルタイムで確認し、誘導し、観光客の安心に寄与した。

また位置情報を検知し、観光スポットや飲食店情報などの一定距離内に到達した時に自動で情報が配信される実験も行った。

### ③ETCの利用

当時、ETCカードは外国人のクレジットカードでは持っていないため、必要数をカード会社に用意してもらい、高速道路料金所でのトラブルがないようETCカードを配布し、旅程終了後に精算を行った。

なお、これら対応はFITに難しいため、団体型のドライブツアー時に行ったものである。

これら対応を行った結果、シンガポールからの団体ドライブツアーは成功裏に終了し、これがきっかけとなって北海道のドライブ観光人気に火が付いた。



2004年3月  
ドライブツアーの募集広告

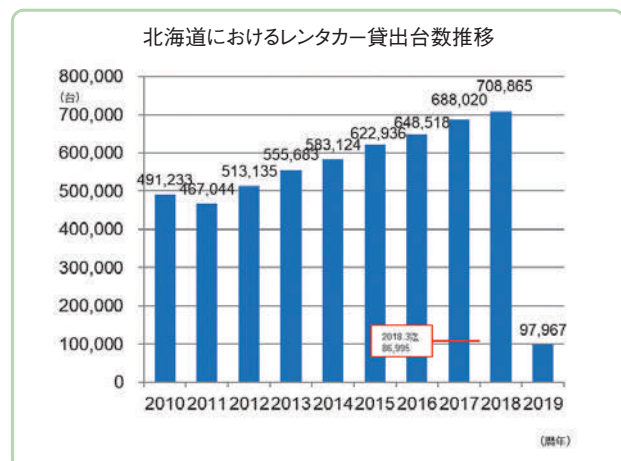
## 2 外国人ドライブ観光の現状

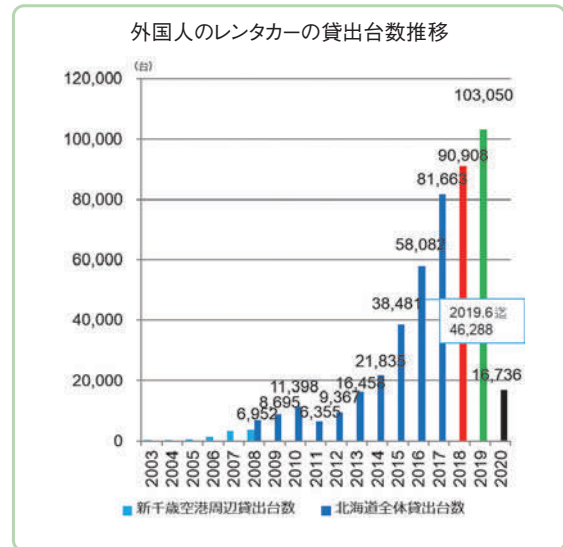
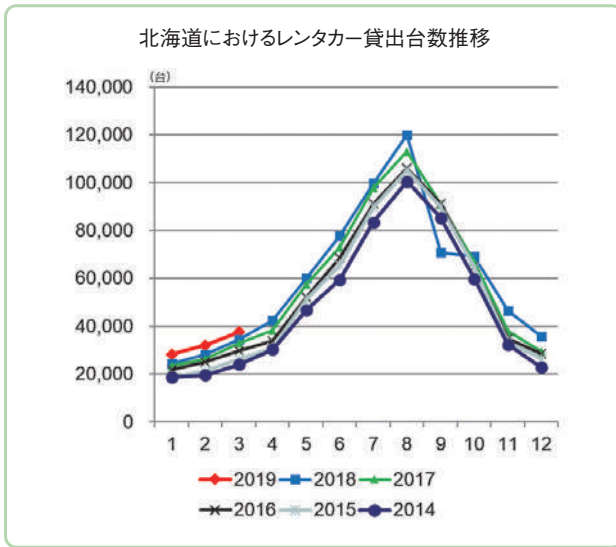
北海道のレンタカーの貸出数（日本人、外国人合計）は年10%前後の伸びを示しており、旅行の個人型が進んでいることがわかる。

月別貸出数では、日本人の夏休みに影響され、8月にピークを迎え、1月に最低となっている。

一方、北海道での外国人へのレンタカー貸出数は、2005（平成17）年前後では数百台であったが、誘致の取り組み以降年々増加し、2019（令和元）年には実台数で10万台を超えた。2020（令和2）年以降は新型コロナウイルスの影響もあり、激減したが、今後、新型コロナウイルスが終息した後は、特に個人型の旅行であるレンタカー利用はこれまで以上の規模で増加するものと予想される。

外国人への月別貸出数では、7月にピークとなり、年間では夏場の6～8月に次いで10月、12月、2月にピークが現れている。





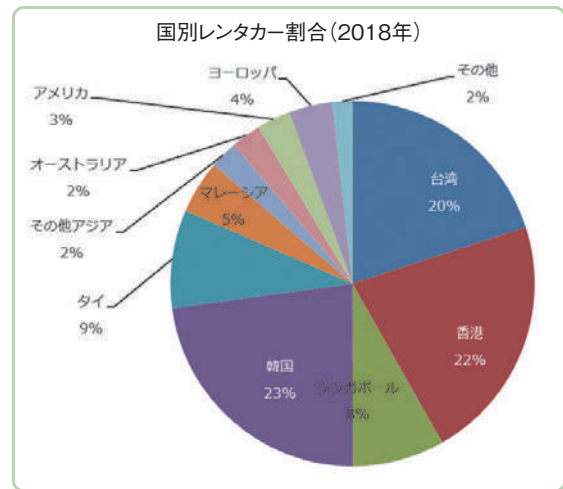
これは、海外の夏休み、スクールホリデーが7月、12月の国が多いことや、7月のラベンダー、10月の紅葉、12月～2月のスキー、雪まつり、流氷などの観光目的があることが一因になっていると思われる。

国別割合では、台湾、香港、韓国、シンガポール、タイが多くなっている。

団体・個人旅行者として台湾は来道者数が一番多かったが、日本での国際免許証は認められていなかった。しかし、2007（平成19）年より道交法が改正となり国際免許証取得が可能となり、その後レンタカーの利用が急激に増加した。

また、タイ、マレーシアにおけるJNTO等の誘致活動により来道者が近年急増しており、レンタカーの利用も伸びている。

近年、北海道における外国人のレンタカーは急激に伸びているが、それに伴い受け入れ環境も改善されつつある。

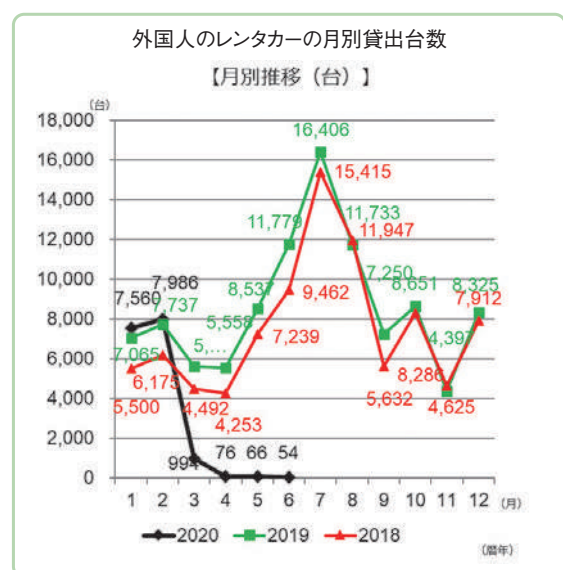


### ①道路交通施設関係

- ・道路標識のうち、「一時停止」の表示が「止まれ」→「止まれ STOP」と英語標記が併用されるようになった。
- ・道路情報板に、安全に関わる情報について日本語と英語の切り替え方式となった。
- ・「道の駅」にフリーWi-Fiが整備された。

### ②その他民間サービス

- ・カーナビの多言語化が進んだ。
- ・レンタカー会社の窓口が多言語化されている。
- ・レンタカー窓口にて、ETCカードの貸し出しが可能となった。
- ・NAVITIMEにより多言語化されたスマートフォン用ドライブアプリ「Drive Hokkaido!」が開発、運用され、行動履歴等が把握出来ている。

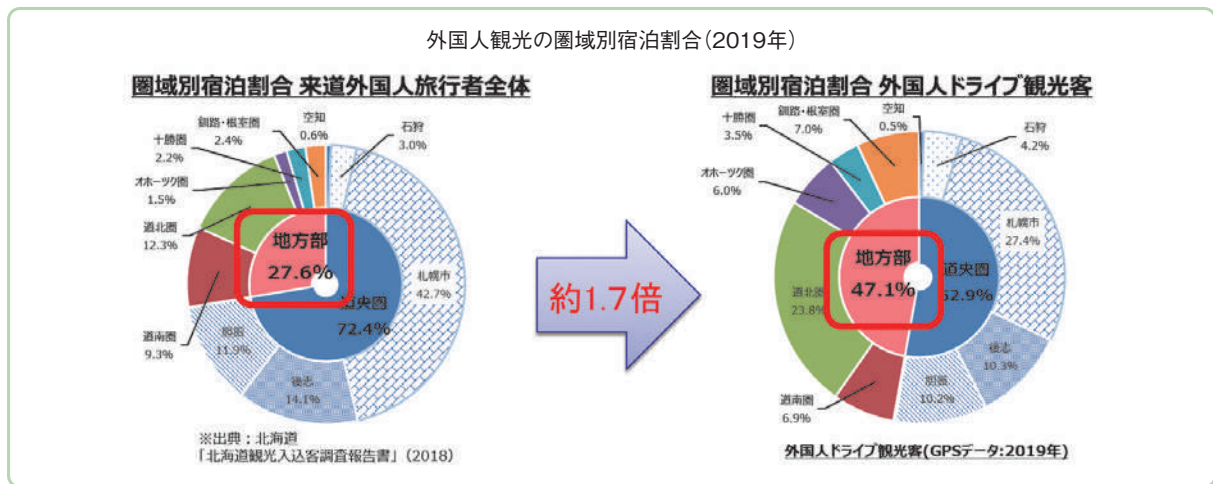
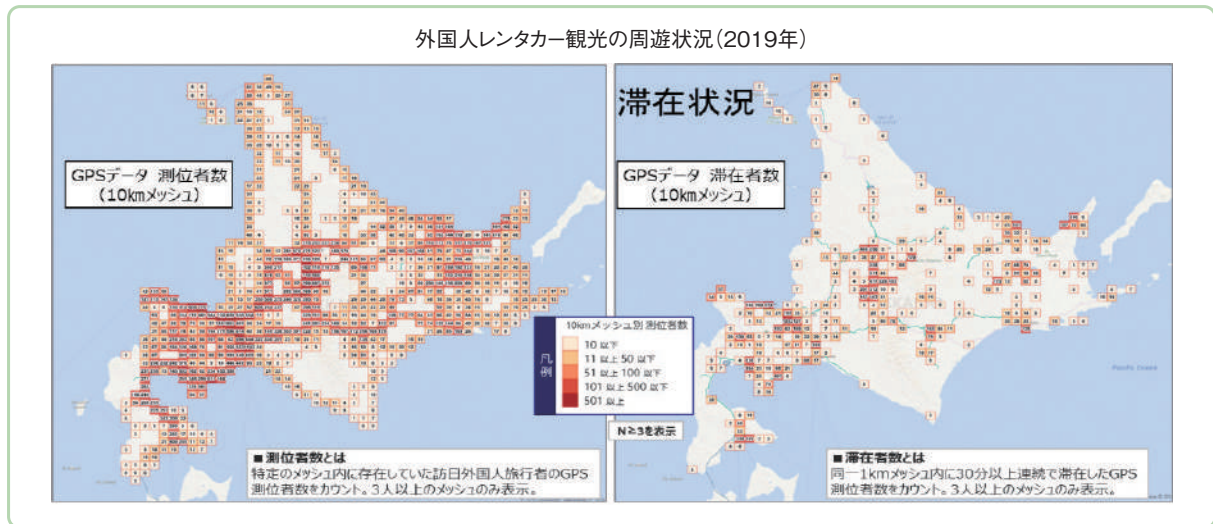




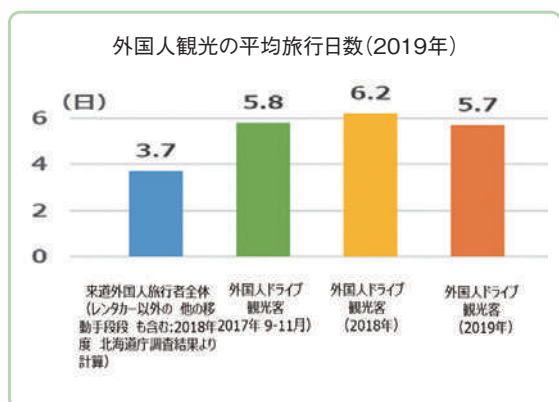
NAVTIME JAPANの多言語化されたスマートフォン用ドライブアプリ「Drive Hokkaido」で把握されたデータは、北海道開発局との連携協定に基づき、北海道開発局に提供され（一部購入）、分析結果が公表されている。これらの結果について以下に解説する。

次の図は、外国人のレンタカーの行動履歴を地図に示したものである。

周遊状況では檜山地域の一部を除き、ほぼ全道的に周遊していることがわかる。特に高規格幹線道路沿線が濃く、函館～札幌～釧路・知床間のルートが多く周遊されている。一方、日高、十勝南部、上川以北の道北、道南の日本海側が薄く訪問数が少ない。高速ネットワーク網の有無、観光PRの濃淡など様々な要因が考えられる。



外国人旅行者全体の平均旅行日数は3.7日(2018年度北海道調査)であるが、レンタカーによるドライブ観光客は5.7日(2019調査)と全体と比較して約1.7倍となっており、来道実数人数よりレンタカー利用の旅行者の方が延べ宿泊数も多く、地域への経済波及効果が多いと推測される。



国別の月別貸出台数の推移を見ると、多い月順では、台湾が7月、8月、10月、韓国が7月、8月、12月、香港が

7月、8月、6月、10月、12月、シンガポールが6月、12月、7月となっており、各国のスクールホリデイ、祝日などの状況により異なるが、ラベンダーや芝桜、紅葉などの花観光や、スキー、雪まつりなどの雪観光に根強い人気がある。

日本人のピークが夏休み、お盆休みの8月にピークを迎えることから、外国人観光客の月別のバラツキは季節ギャップを埋めるには有効と考えられる。特にビジネス利用が少ない地方部の観光地周辺の宿泊施設にとっては一層有効であると想像される。

主要な観光地を発着する旅行者の移動範囲を図化してみると道央、道東、道南、道北の単位で周遊している傾向がある。

富良野発着では、旭川、札幌とのアクセスが多く、国道237号、道央道、道東道などが多く利用されている。

釧路発着では十勝、オホーツクと広範囲に移動していることがわかる。

また、観光地が広範囲で分散していることから移動経路も多種多様となっている。

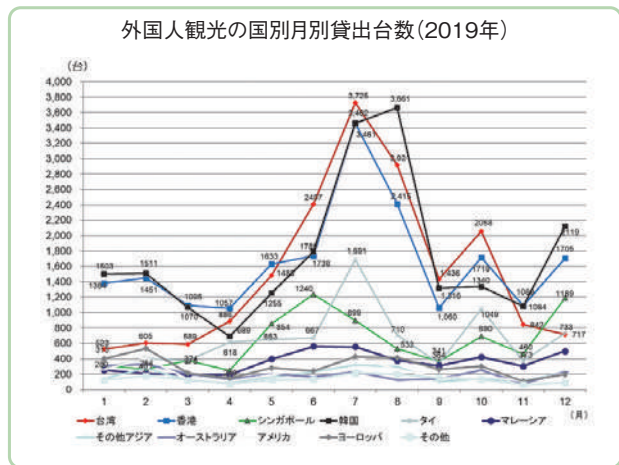
ニセコ・倶知安発着では、札幌、小樽、千歳と洞爺湖、積丹半島周辺の範囲で移動が多くなっている。このエリアは冬期リゾートとしての利用が多いことから、冬期と夏期の差を比較する必要があると思われる。

※ナビタイムジャパン提供アプリ「Drive Hokkaido」GPSデータ（2017年9月～2018年12月）の集計による

※同一の1kmメッシュ内に30分以上連続で滞在した場合を「滞在」とし、富良野市に滞在していた前後で滞在を観測した市町村を表示

※同一市町村内発着のトリップは除いて集計

※上記の集計データについて、富良野～富良野発着前後の滞在市町村間の利用経路（点列でプロットしたもの）を重ねて表示したもの



### 3 コロナ禍を踏まえた外国人によるレンタカードライブ観光における今後の対応

新型コロナウイルスにより世界的に旅行は制限され、北海道のインバウンド観光もほぼゼロとなった。人と人との接触を可能な限り低減したり、マスク着用、手洗い徹底、アルコール等による消毒が推奨され、会食も少人数での自粛を求められた。

今後、各国でワクチン接種が進み、終息を迎えた後には、再度、インバウンド観光客が戻ると予想されるが、衛生環境はより敏感になると予想される。

レンタカーによるドライブ観光は、家族、友人等のグループによる乗車に限られ、大型バスのような他人との接触機会が少ない点は、今後さらに有利となるだろう。

一方、新型コロナウイルスの影響で、大型バス事業者は厳しい環境におかれている。

それ以前は急増するインバウンド観光に対応するためのバス運転手の確保は、大型二種免許保有者数の減少及び高齢化により困難な状況に陥っていた。貸切バス台数は、2013（平成25）年度2,888台に対し、2018（平成30）年度は3,176台と、約1.1倍増となっているが、バス事業者数は2013（平成25）年度264社に対し、2018（平成30）年度は238社と、約0.9倍となっている。その間の輸送人員は8割と減少傾向にあり、コロナウイルスの影響前でも大型バスを大幅に増加させるには厳しい状況が続いていた。

第8期北海道総合開発計画（2016年～2026年）では、「2020（令和2）年にインバウンド観光客500万人」を目標として掲げているが、新型コロナウイルスの影響で実現は厳しい状況である。ピークだった2018（平成30）年度の来道外国人観光客実数は311万5千人であり、2020（令和2）年に500万人を目標とした場合、約200万人（これまでの1.6倍）の外国人の移動を新しく確保しなければならない状況であった。

貸切バス台数はインバウンド観光が増加した過去5年間でも1割程度の伸びしかなかったため、6割増は到底見込めない。これをカバーするためには、以下の方法で対応する他ないと考える。

- ①貸切バス台数を可能な限り増車する（過去5年程度並（1割））
- ②レンタカー台数の増加（台数の増加は柔軟に対応可能なため、増加状況により増車）
- ③7空港民営化を機に海外からの地方へのダイレクトアクセス便を増加させ、貸切バス輸送の利用範囲を極力抑える。
- ④観光MaaS<sup>※</sup>の取り組みなどによりJR、乗合バス、タクシーなどの利用を効率的に運用し、貸切バス利用範囲を極力抑える。
- ⑤上記取り組みを実現するインフラの整備（観光アクセスが効率的となるネットワーク整備、MaaS環境の整備）

※MaaS（Mobility as a Serviceの略称）：鉄道・バス・タクシー・旅客船・旅客機・カーシェア・シェアサイクルなど複数の交通機関のサービスをひとつのサービスとして結び付け、人々の移動を大きく変える仕組み。

特に本項目で述べた外国人によるレンタカードライブ観光を推進することは、急激な増加への対応、自国の運転免許証を保有している一定以上の所得層の受け入れ、地方への経済波及効果を考慮すると、北海道として積極的に取り組み、世界で一番のドライブ環境を構築することは意義のあることである。

今後、ドライブ観光を推進する上で取り組むべき項目を以下に列挙する。

#### ①ドライブ空間整備（景観、多言語案内等）

- ・空港からの円滑な貸出（空港内からレンタカー窓口）
- ・円滑な移動（案内標識・カーナビ、ETC活用、交通違反対応等）
- ・観光地、宿泊地における駐車案内等



## ②地域の受け入れ環境整備

- ・観光・食事、休憩等案内・誘導
- ・小規模施設（食堂、コンビニ、道の駅、お土産物屋等）の対応（多様な決済方法、多言語対応等）
- ・地域の楽しさを醸成するイベント企画、シーニックバイウェイ団体等によるおもてなしの実施等

## ③安全・安心の確保

- ・交通ルール遵守のための取り組み
- ・日本特有のルールを優先的に伝達（一時停止標識、右左折、歩行者優先等）
- ・冬期利用時の注意
- ・道路交通規制情報の積極的提供
- ・災害時の情報入手手段、避難場所情報等の提供

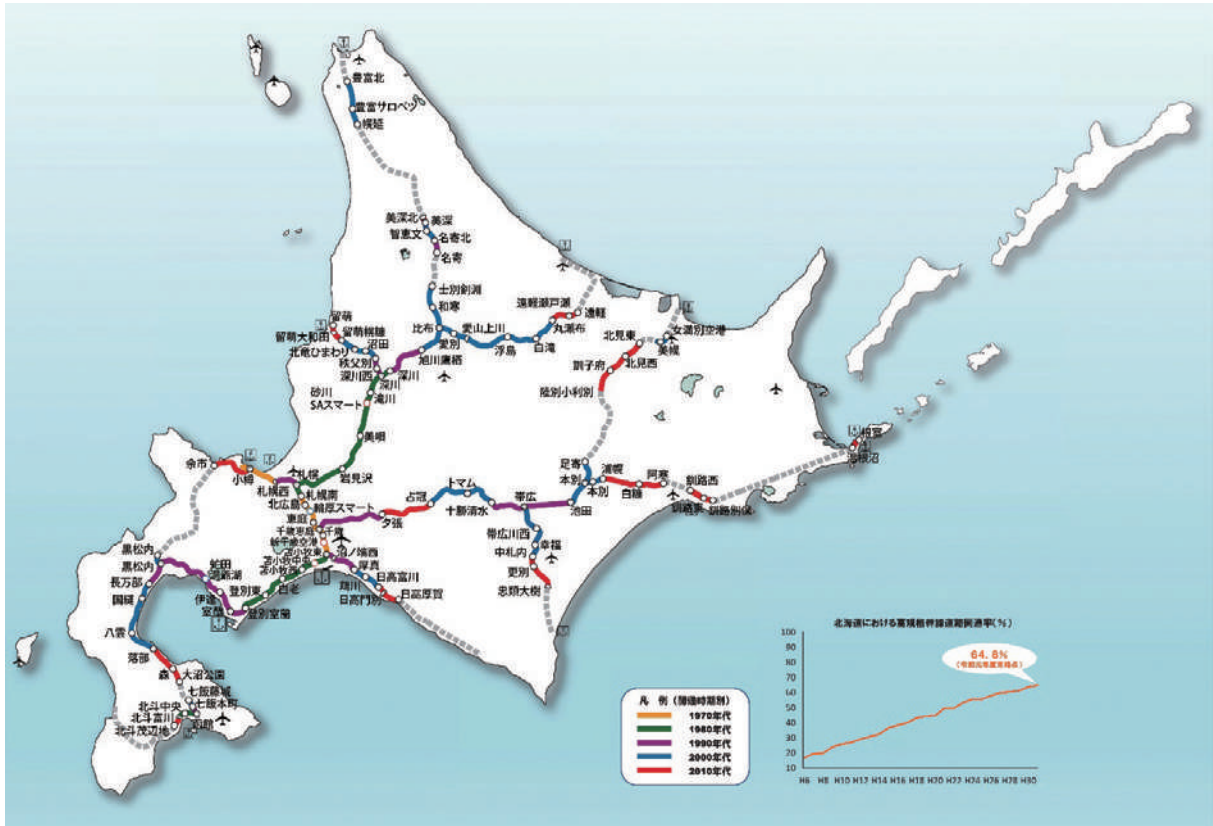
## ④各種IoT技術の活用によるドライブ支援

- ・案内標識の多言語標示
- ・安全機能の整備
- ・観光案内、情報提供アプリ等の提供

外国人のレンタカーによるドライブ観光は、2005（平成17）年の取り組みから17年経ち、北海道内にも受け入れの一定の理解と環境が醸成されてきたが、今後、タイやマレーシアなど英語、中国語圏以外の国からもさらに増加すると予想され、また冬期間の利用も増える傾向にあることから、次なるステージの環境を整える必要がある。

# グラフ⑪ 北海道における高速道路のあゆみ

出典:北海道建設部土木局道路計画課



開通した年	開通した区間	開通した年	開通した区間	開通した年	開通した区間
1971(昭和46)	千歳～北広島 小樽～札幌西	2002(平成14)	帯広JCT～帯広川西 名寄北～智恵文南入口	2011(平成23)	夕張～占冠 森～落部
1978(昭和53)	苫小牧東～千歳		函館～北斗中央		日高富川～日高門別
1979(昭和54)	北広島～札幌南		池田～本別・足寄		北斗富川～北斗茂辺地
1980(昭和55)	苫小牧西～苫小牧東		秩父別～沼田		大沼公園～森
1983(昭和58)	札幌～岩見沢 白老～苫小牧西	2003(平成15)	厚真～鶴川 和寒～士別剣淵	2012(平成24)	留萌幌糠～留萌大和田 中札内～更別
1985(昭和60)	登別東～白老		比布JCT～愛別		美深～美深北
	札幌南～札幌		愛別～愛山上川		北見西～北見東
1986(昭和61)	登別室蘭～登別東	2004(平成16)	豊富サロベツ～豊富北	2013(平成25)	千歳空港IC
1987(昭和62)	岩見沢～美唄		沼田～北竜ひまわり	2014(平成26)	更別～忠類大樹 裏幌～白糖
1988(昭和63)	美唄～滝川		美幌～女満別空港		砂川SAスマートIC
1989(平成元)	滝川～深川	2005(平成17)	帯広川西～幸福 鶴川～日高富川	2015(平成27)	訓子府～北見西 白糖～阿寒
1990(平成2)	深川～旭川鷹栖		八雲～国縫		釧路西～釧路東
1991(平成3)	室蘭～室蘭登別		愛山上川～上川天幕		輪厚スマートIC24時間
1992(平成4)	札幌西～札幌JCT	2006(平成18)	智恵文南入口～智恵文 北竜ひまわり～留萌幌糠	2016(平成28)	丸瀬布～遠軽瀬戸瀬
1994(平成6)	虻田洞爺湖～伊達		旧白滝～丸瀬布	2017(平成29)	陸別小利別～訓子府
1995(平成7)	十勝清水～池田		トマム～十勝清水		日高門別～日高厚賀
1997(平成9)	虻田洞爺湖～長万部 名寄～名寄北	2007(平成19)	虻田洞爺湖IC	2018(平成30)	余市～小樽JCT
	苫小牧東～沼ノ端西	2008(平成20)	幸福～中札内		釧路東～釧路別保
1998(平成10)	深川JCT～深川西 沼ノ端西～厚真 深川西～秩父別		輪厚スマートIC 落部～八雲 占冠～トマム	2019(令和元)	遠軽瀬戸瀬～遠軽 温根沼～根室 留萌大和田～留萌
1999(平成11)	千歳恵庭JCT～夕張 函館～七飯本町	2009(平成21)	黒松内JCT～黒松内 北斗中央～北斗富川 本別～浦幌 白滝～旧白滝 智恵文～美深 幌延～豊富サロベツ 上川天幕～浮島	2020(令和2)	苫小牧中央IC
2000(平成12)	旭川鷹栖～和寒 高野交差点～美幌 七飯本町～七飯藤城				
2001(平成13)	国縫～長万部 浮島～白滝				

IV 観光事業の50年

## グラフ⑫ 北海道の道の駅登録一覧

出典:北海道地区「道の駅」連絡会「北の道の駅」・国土交通省道路局ホームページ

2022年1月31日登録廃止

※ →と数字は、重点「道の駅」に指定された道の駅と指定された年

年 度	登録された道の駅		
1993(平成5)	1 三笠 4 しらぬか恋問 7 望羊中山 10 足寄湖 13 かみゆうべつ温泉チューリップの湯	2 スタープラザ芦別 5 びふか 8 えんべつ富士見 11 摩周温泉 →2018重点指定 14 いわない	3 南ふらの →2019重点指定 6 江差 9 忠類 12 おといねっぶ
1994(平成6)	15 まるせつぶ	16 厚岸グルメパーク	
1995(平成7)	17 サンフラワー北竜 20 よってけ!島牧 23 YOU・遊・もり	18 みついし 21 てっくいランド大成 24 おんねゆ温泉	19 あっさぶ →2015重点指定 22 オホーツク紋別 25 ルート229元和台
1996(平成8)	26 ハウスヤルビ奈井江 29 おこっぺ 32 ピンネシリ 35 オスコイ!かもえない 38 樹海ロード日高	27 おびら鯨番屋 30 阿寒丹頂の里 33 フォーレスト276大滝 36 なかさつない 39 そうべつ情報館i(アイ)	28 マリーンアイランド岡島 31 おとふけ 34 上ノ国もんじゅ 37 マオイの丘公園
1997(平成9)	40 ニセコビュープラザ →2014重点指定 43 サラブレッドロード新冠 46 田園の里うりゅう	41 しりうち 44 ピア21しほろ →2015重点指定	42 横綱の里ふくしま 45 香りの里たきのうえ
1998(平成10)	47 みたら室蘭 50 ほっと・はぼろ 53 おうむ 56 うたしないチロルの湯	48 とうま 51 サロマ湖 54 さるふつ公園	49 スペース・アップルよいち 52 愛ランド湧別 55 森と湖の里ほろかない
1999(平成11)	57 くらまつない 60 つるぬま 63 知床・らうす	58 たきかわ 61 なとわ・えさん 64 さらべつ	59 スワン44ねむる 62 つど〜る・プラザ・さわら
2000(平成12)	65 だて歴史の杜 68 にしおこっぺ花夢	66 あさひかわ 69 オーロラタウン93りくべつ	67 自然体感しむかっぶ 70 はなやか(葉葉野花) 小清水
2001(平成13)			
2002(平成14)	71 ライスランドふかがわ 74 てしお	72 なかがわ 75 コスモール大樹	73 230ルスト 76 ぐるっとパノラマ美幌峠
2003(平成15)	77 らんごし・ふるさとの丘 80 むかわ四季の館 83 しらたき	78 とようら 81 あいおい	79 メルヘンの丘めまんべつ 82 しかおい
2004(平成16)	84 あしよろ銀河ホール21 →2017地域交通拠点モデル指定 86 ひがしかわ「道草館」		85 サーモンパーク千歳
2005(平成17)	87 花ロードえにわ 90 鐘のなるまち・ちっぶべつ	88 シェルプラザ・港 91 あぶた	89 真狩フラワーセンター 92 うりまく
2006(平成18)	93 絵本の里けんぶち	94 風Wとままえ	95 しほろ温泉
2007(平成19)	96 名水の郷きょうごく 99 うとろ・シリエトク	97 びえい「丘のくら」 100 しやり	98 ☆ロマン街道しよさんべつ 101 パパランドさつる
2008(平成20)	102 もち米の里☆なよろ 105 流氷街道網走	103 みなとま〜れ寿都	104 とうや湖
2009(平成21)	106 北前船 松前 109 うらぼろ	107 ステラ★ほんべつ	108 ウトナイ湖
2010(平成22)	110 しんしのつ		
2011(平成23)	111 夕張メロード	112 おだいとう	113 縄文ロマン 南かやべ
2012(平成24)	114 わっかない		
2013(平成25)			
2014(平成26)			
2015(平成27)	115 あかいがわ	116 みそぎの郷 きこない	117 しかべ間歇泉公園
2016(平成28)			
2017(平成29)	118 ノンキールランド ひがしもこと 120 石狩「あいろーど厚田」 →2014重点指定 121 なないろ・ななえ	119 北欧の風 道の駅とうべつ →2014重点指定	
2018(平成30)	122 びえい「白金ビルケ」		
2019(令和元)	123 北オホーツクはまどんべつ	124 あびらD51(デゴイチ)ステーション	125 遠軽 森のオホーツク
2020(令和2)	126 るもい →2018重点指定	127 かみしほろ	128 ガーデンスパ十勝川温泉
2021(令和3)	129 羊のまち 侍・しべつ		

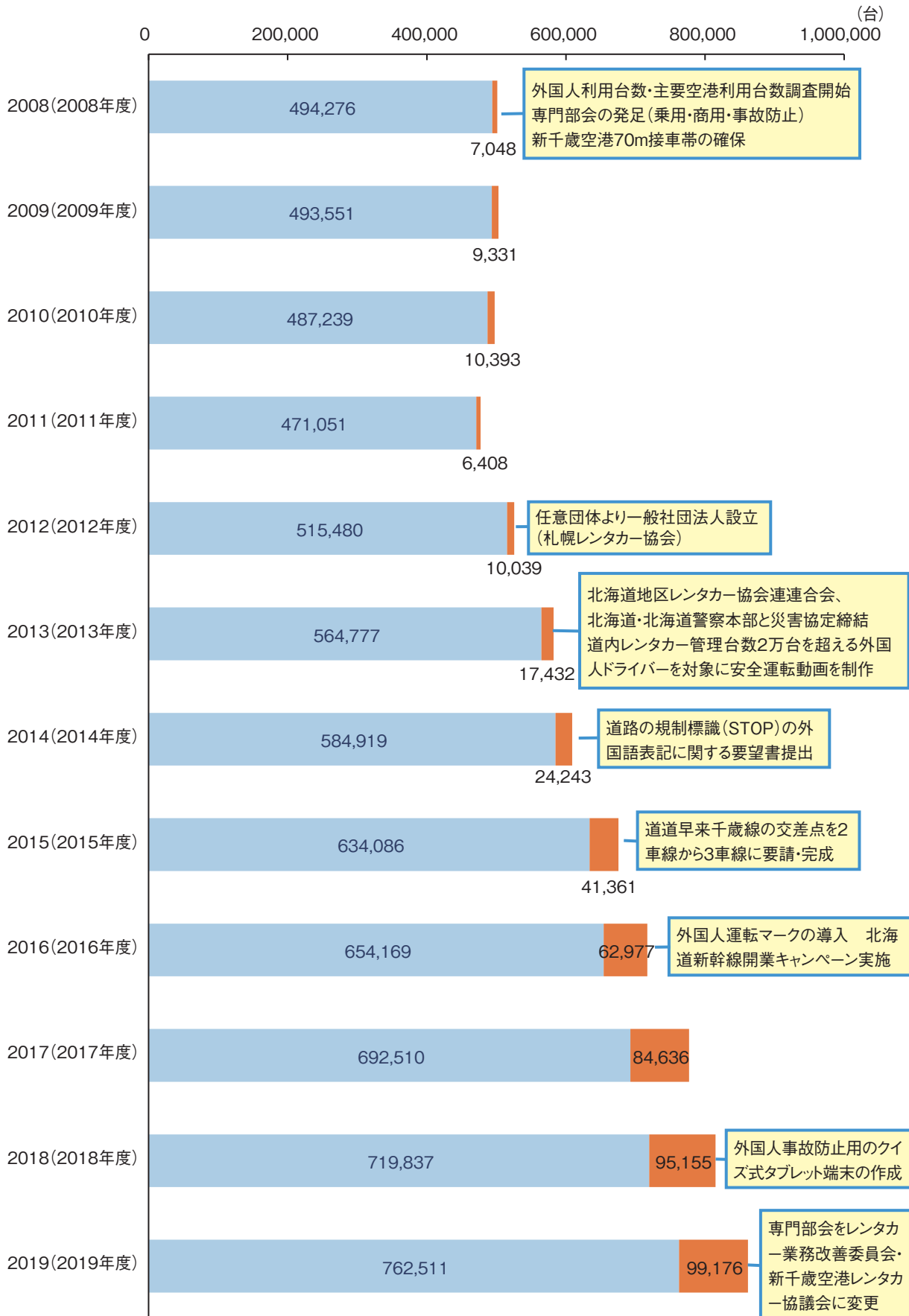


グラフ⑬

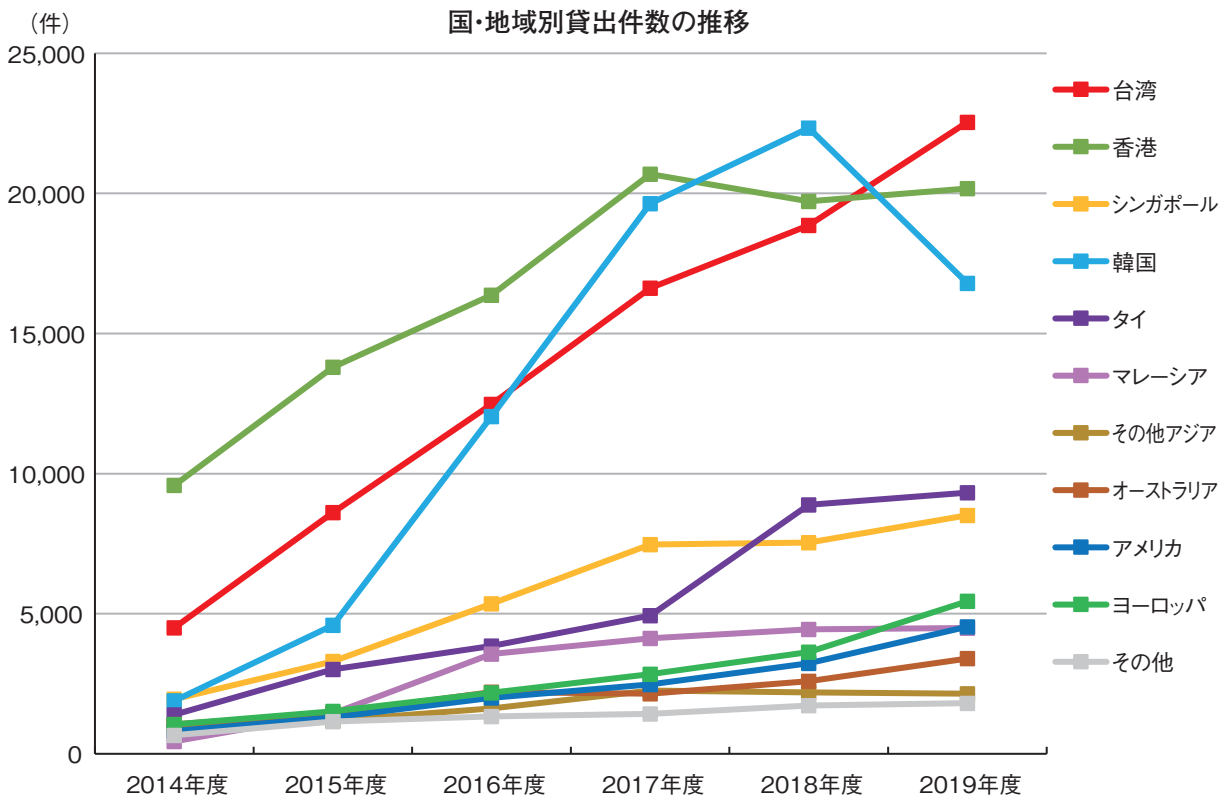
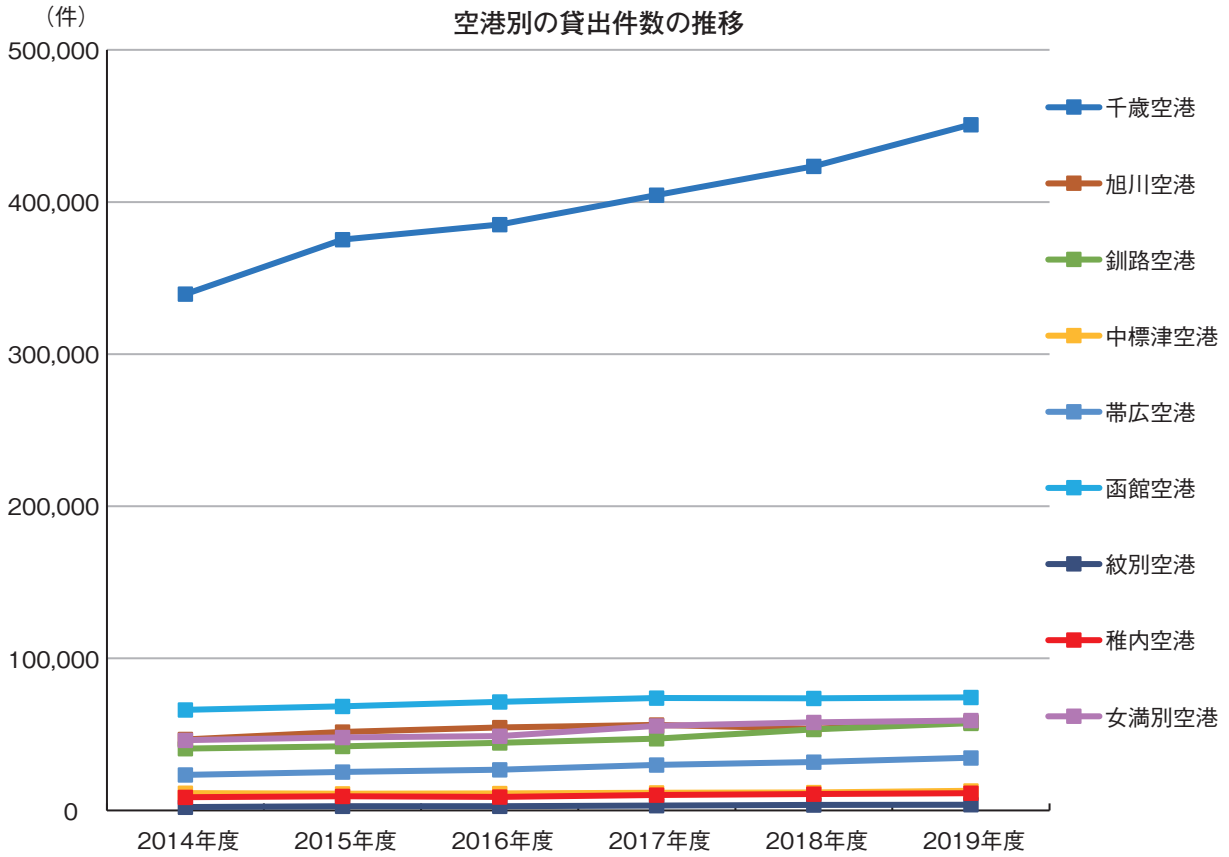
レンタカー主要空港別取扱台数および訪日外国人貸出台数の推移

出典:北海道地区レンタカー協会連合会(会員会社からの集約数値)  
 ※主要空港:新千歳・旭川・函館・女満別・釧路・中標津・帯広・稚内・紋別の9空港

■ 主要空港でのレンタカー取扱台数 ■ 訪日外国人へのレンタカー貸出台数



出典:北海道地区レンタカー協会連合会(会員会社からの集約数値)



## 01 スキー・ゴルフマーケット事業者の変遷

北海道大学観光学高等研究センター客員教授 遠藤 正

## スキー編

## 1. はじめに

「住んでよし、訪れてよし」の2003（平成15）年の観光立国宣言以降、2006（平成18）年に観光立国推進基本法が成立された。

観光が我が国の国家的な成長産業として大きく注目されるようになった。

その後、2008（平成20）年には観光庁が設置され、観光立国を推進する体制も本格化した。

観光庁では、インバウンドの推進をはじめとする様々な施策を打ち出し、その一例として2011（平成23）年には、スポーツツーリズム推進基本方針を定めた。

この方針では、スポーツの特性を生かし、「観る」、「支える」、「する」の3つの切り口で観光との融合を深めていくことが提唱されている。

例えば、「プロスポーツの試合を観る」、「マラソン大会をボランティアで支える」、「自らスポーツをする」などといったものがある。

スポーツツーリズムは、従来からも存在していたが、観光庁ではより積極的にスポーツの力を活用するのが大きな狙いである。

このようなスポーツツーリズムにおいて、北海道を代表するスポーツがスキーである。

北海道民にとって、スキーは生活に近いスポーツであり、例えば小中学校では、「スキー授業」が体育の時間にあり、身近なスポーツとして存在している地域もある。

さて、スキーは国民の余暇活動を代表するスポーツとして、リフトやゴンドラの普及・拡大、あるいはリゾート地の開発などと併せ、その人気をさらに高めていった。

特に、1990年前後のバブル経済の時には、「国民的スポーツ」とも称され、全国にスキーブームが巻き起こった。その後、バブル経済の崩壊とともに、国民のスキー離れが加速し、全国のスキー場の多くは、大変厳しい時代を迎えることとなった。

ところが、2000年代前半からインバウンドによるスキー客（主にオーストラリア）に、北海道の雪質の良さ（パウダースノー）が注目され、年々その数を伸ばすと共に、コンドミニアムやワールドクラスのホテルブランドも最近では進出するようになった。

バブル経済崩壊以降、停滞が続いていたスキー場やその地域に大きな変化が訪れたのである。

現在、新型コロナウイルスの影響で残念ながらインバウンドのスキー客は、ほぼゼロの状態であるが、今後、海外との往来が従来のように回復すれば、基本的にこうしたインバウンドのスキー客は回復が見込めるであろう。

本稿では、北海道におけるスキーのはじまり、バブル経済における全国的なスキーブーム、そして、その後のインバウンドのスキー客という新たなマーケットの創出までを取りまとめた。

そして、ポストコロナの時代と未来へ向けた提言を行なっている。

## 2. 北海道におけるスキーの発展

北海道におけるスキーの始まりは、今から1世紀以上前の1912（明治45）年にさかのぼる。

オーストリアから来た、レルヒ少佐（のちに中佐）により1911（明治44）年に新潟県上越市において将校らに



スキー指導をしたのが始まりである。

当時のスキー道具は、現代のそれとは大きく異なり、例えばスキー板は、近年のように最先端の科学技術や高機能な素材などを駆使したものではなく、木材の単板構造であり、長さもかなり長いものであった。

また、レルヒの指導したスキー技術は、現代のように左右それぞれ一本のストック（ポール）ではなく、一本の杖を駆使しての滑走であり、現代のスキー技術とは大きく異なっていた。

レルヒは、新潟上越市での指導後、1912（明治45）年2月に北海道の旭川に赴任し、同様に現地の将校に対してスキー指導を始めて行なった。

北海道における本格的なスキー普及のきっかけである。

なお、当時のスキーは、スポーツやレジャー目的ではなく、冬季の軍事的な側面としての一環であった。

旭川で指導を終えたレルヒは、倶知安町にも訪れ、4月には羊蹄山からの滑走を行なった。

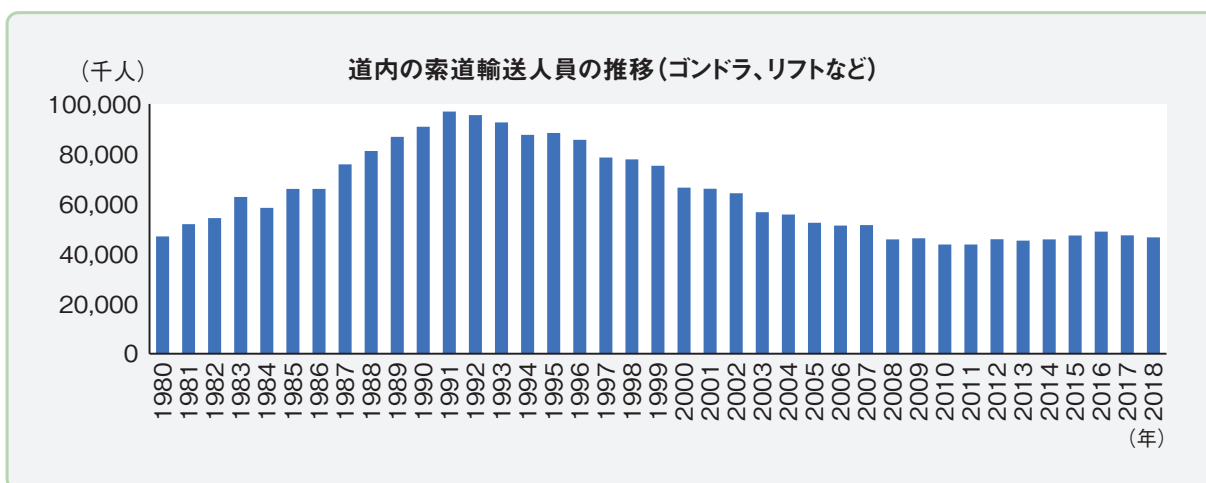
当時の用具や服装で羊蹄山を滑走する労力は相当なものであったことは容易に想像できる。北海道のスキーの広がり、このオーストリアのレルヒによる将校への指導が大きな契機であった。

1912（明治45）年、北海道にスキーが初めて導入された後、スキーが大衆化する大きな契機となったのは山や斜面を登る労力を大きく削減する、リフトなどの整備であった。

日本に初めて導入されたリフトは、進駐軍の指示によるもので、1946（昭和21）年に開設された長野県丸池スキー場と北海道札幌市の藻岩山のそれであった。

その後、北海道内でもリフトやゴンドラの導入が広がり、例えばニセコ地域には1960年代に長距離のリフト建設が始まり、スキー客の大量輸送が可能となった。

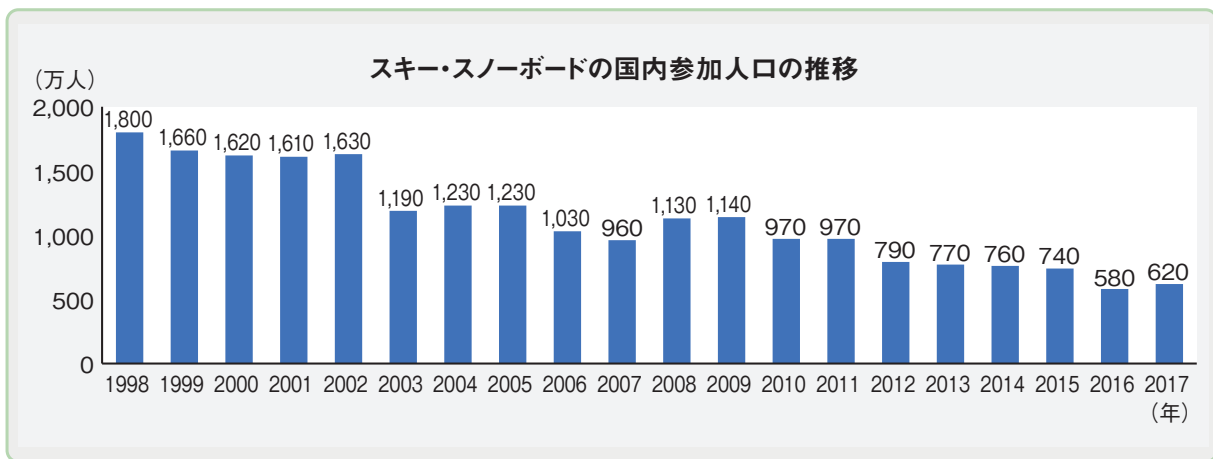
このようにスキー客の大量輸送とスキーの長距離滑走が可能となり本格的なゲレンデスキーが幕開けを迎えるのである。



また、こうしたスキー場開発と並行してホテルや旅館といったスキー観光客を受け入れるための宿泊施設がスキー場周辺に建設され、スキーによるスポーツツーリズムが成長していったのである。

スキーの歴史の中でも、特に1980年代後半から1990年代前半にかけての爆発的なスキーブームは、日本のスキー史にとって大きな出来事となった。

次は、日本のスキー・スノーボードの参加人口のピークを表すグラフである。



バブル経済の活況と連動するように、スキーは国民的な冬季の代表的なスポーツとなったのである。

年末年始を中心に多くのスキー観光客がゲレンデに集まり、リフト乗車待ちの長蛇の列。スキーショップには毎年モデルチェンジされる最新のスキー道具やウェアが並び、スキーに特化したテレビ番組を始め、映画まで登場し、日本全国一大スキーブームが形成されたのである。

しかし、こうしたスキービジネスの好調も長期的には続かず、バブル経済の崩壊と共に、スキー人気が下降し、スキー人口も一気に減少したのである。

人々のスキー離れが生じると、スキー場をはじめとするスキー関連産業は一気に厳しい経営状況に陥り、冬季のスポーツツーリズムの代表格であったスキーによるツーリズムは一気に縮小傾向となったのである。

さらに、少子高齢化や余暇の過ごし方の変化など、社会的な変化も加わり、その後のスキー人口はなかなか当時のようには戻らず、今なお全国各地で厳しい状況が続いているスキー場も少なくない。

このように停滞した状況を打破しようと全国のスキー関係者は、スキー人口の増加に向け、若者を惹きつけるための企画、新たなスキーレッスンのプログラムの開発、特典付のリフト券の販売など様々な取組みを行っているが、こうした取組みが定着し、成果が発揮されるには、もう少し時間を要するだろう。

また、我が国は既に人口減少段階に入っていることから、こうした企画が功を奏したとしても、従来と同じようなレベルでスキー人口を回復することは容易ではない。

令和へと時代が変わり、この昭和末期と平成初期のバブル時代のスキーブームを知る人は、徐々に減少してきているが、当時の光と陰、経験や知見を将来の持続的なスキー場経営のために是非有効に活用すべきであろう。

スポーツツーリズムの目的は、地域の活性化や振興に結びつくことが本来の姿である。

### 3. インバウンドによる北海道スキーの変化

国内のスキー事情が一気に悪化した1990年代後半以降、日本国内ではスキーを取り巻く状況はなかなか好転しなかった。

ところが、2000年代前半に入ると、ニセコ地域には新たなスキー観光の形態が出現することになる。

良質なパウダースノーを求めるオーストラリアからのスキー観光客の登場である。

従来、オーストラリアのスキー観光客は、良質な雪を求め、アメリカ合衆国やカナダあるいはヨーロッパなど海外に渡っていた。

しかし、2000年前後に一部のオーストラリア人スキー観光客がニセコ地域を訪れ、その雪質の良さを体感すると、ニセコの注目度は一気に高まったのである。

雪質の良さとは一体どのようなことか少し解説したい。

スキーが上達してからの楽しみの一つとして新雪滑走がある。

整備されたコースを滑る「ゲレンデスキー」も楽しいが、大自然の中で新雪を滑り、粉雪を巻き上げて非日常的な浮遊感覚を味わえる「バックカントリースキー」も全く異なった楽しみがある。

そして、バックカントリースキーで重要になってくるのが、浮遊感を演出するための上質な粉雪である。

ニセコ地域の雪質は世界各国のバックカントリーを滑った多くのスキーヤーが「世界屈指のパウダースノー」と高く評価する。

ニセコ地域の最大の地域資源となっているのが、スキーヤーを魅了する、このパウダースノーなのである。

さらに、海外からのスキー観光客からは、「母国からの移動距離が短い」「温泉など異文化も体験できる」「北海道産の食材による美味しい食事がある」など、雪質に加え、観光面でも高い評価を得ている。

北海道や日本のスキー観光客にとっては、どちらかと言えば日頃当たり前であったニセコ地域の様々なことが、全く価値観の異なる外国人スキーヤーの視点で評価された。

スポーツツーリズムを推進する観光庁が打ち出した目指すべき姿として「より豊かなニッポン観光の創造」という事を同庁ではうたっている。

スポーツを通じて新しい旅行の魅力を創り出し、我が国の多種多様な地域観光資源を顕在化させ、訪日旅行・国内観光の活性化を図ろうとするものである。

外国人スキー観光客が今やリピーターとなりニセコ地域に何度も来訪する現象は、スポーツツーリズムの先行事例としてヒントとなる点が多いのではないだろうか。

ただし、ある分析によるとこうしたインバウンドにより、ニセコ地域の経済に十分な経済効果が行き渡っていないとの指摘もある。

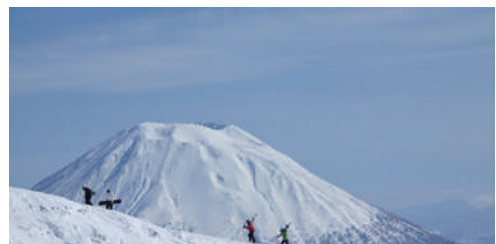
インバウンドの来道によって、地域が活性化されてこそである。

将来、何れ全道にインバウンドのスキーヤーが広がっていくと推察される。

地域で経済効果の恩恵を受けるための戦略を関係者で、着実に構築することが肝要である。



ニセコマウンテンリゾート グラン・ヒラフ  
(北海道索道協会ホームページより)



ニセコHANAZONOリゾート  
(北海道索道協会ホームページより)

#### 4. 日本型のスキーツーリズムと欧米型のスキーツーリズム

ところで、こうしたニセコ地域の外国人スキー観光客が来訪する要因として雪質の良さだけが注目されがちだが、それだけで全てを説明することは難しい。

筆者は、スキー指導に携わって30年以上になるが、1990年代までの国内スキー人気の高まり、その後の衰退、ニセコ地域における新たな外国人スキー観光客の登場など、北海道やニセコ地域が直面してきた一連の出来事をスキー場で体験してきた。

そうした経験も加えて、スキーディステーションとしての地域の魅力を少し解説したい。

外国人スキー観光客にとってニセコ地域のスキーの魅力が増したもう一つの要因は、外国人が楽しめるスキーリゾートへとニセコ地域が変わったからである。

それについて、「欧米型のスキーツーリズム」と「日本型のスキーツーリズム」という考え方にに基づき説明したい。

通常北海道に滞在する外国人スキー観光客の多くは、家族や友人らと一緒にコンドミニウムと呼ばれる施設に1週間前後からそれ以上ニセコ地域に滞在し、スキーを楽しむ。

これを「欧米型のスキーツーリズム」と定義したい。

一方、日本人の場合は、日帰り、あるいは1泊2日から2泊3日といった一週間に満たない短期型の滞在が多い。こうしたスキーの観光形態を「日本型のスキーツーリズム」とする。こうした分類でスキーツーリズムを考



えた場合、2000年頃までのニセコ地域は当然ながら「日本型のスキーツーリズム」を受け入れるための施設が中心であり、それらが整備されて来た。一方、2000年代の前半以降、ニセコの雪質の良さに気付いたオーストラリアに代表される外国人のスキーヤーや投資家は、既に経験している「欧米型のスキーツーリズム」をニセコ地域で実現するため、コンドミニウムに代表される施設整備に動き始めたと考えられる。

スノーリゾートとしてのニセコ地域のポテンシャルに対し、一定の評価を与えた投資家や起業家が「欧米型のスキーツーリズム」実現への投資を行ったことが、現在のニセコ地域の活況に繋がった大きな要因の一つと言えよう。

現地を訪れる外国人スキー観光客の中には、すでに他国でのスキーリゾートを経験している者も少なくなく、「日本型のスキーツーリズム」をターゲットにした従来の環境だけでは、こうした顧客を満足させることがなかなか難しかったと考えられる。

また、具体的な「欧米型のスキーツーリズム」のニーズは、現在あるコンドミニウムを詳細に分析することで浮かび上がってくる。

従来の日本のホテルや旅館とは異なり、長期滞在を前提とした、キッチン、食器、冷蔵庫、洗濯機、インターネット環境などがコンドミニウムには整備されている。

また、各部屋にベッドルームが備え付けられ、それぞれにシャワーやトイレなども設置され、プライバシーが保たれる構造となっている。

国内スキーヤーを顧客のメインとしてきた「日本型のスキーツーリズム」ではこうしたニーズに十分に答えることができなかったのである。

「欧米型のスキーツーリズム」と「日本型のスキーツーリズム」の違いはこうしたところにも顕著に現れているのである。

勿論、古き良き日本の建物や文化といった、日本的な側面を重視する外国人スキー観光客も実際には存在することも忘れてはならないし、そのような路線を重視することも差別化の戦略としては重要である。

肝心なことは、「欧米型」、「日本型」の優劣ではなく、どのようにスキーリゾートの特徴を打ち出し、顧客となるスキー観光客のニーズに応え、満足度を高めて行くか。これがツーリズムの本質的部分であろう。

北海道では、インバウンド対応・受入れ整備が進むが、日本らしさ、北海道らしさを失っては、本末転倒である。地域の個性を失わないような整備が求められる。

また、2010年代から現在にかけては、ワールドクラスのブランドのホテルブランドがニセコ地域に進出し始め、コンドミニウムが主流だった開発から、ホテルも加わった開発へとビジネスの変化が起きている。

今後、このような動きが北海道の他所で生じる可能性もあるが、先述のように観光の成果が地域の振興や活性化にしっかり結びつくことが肝要であり、そのような戦略的な観光振興の計画や目標が欠かせないのである。

## 5. 未来の北海道スキーへの期待

インバウンドによって、ニセコ地域における外国人宿泊延数は2007（平成19）年には約14万3千人泊であったが、2015（平成27）年には3倍近い39万1千人泊と大きな伸びとなっている。

一方、観光客を受け入れるための体制整備の一例として、ニセコ地域にある倶知安町では外国人の冬季の住民登録数は、2007（平成19）年末には370人程度であったが、2015（平成27）年には1,000名を越えた。

急速に増加する外国人観光客の状況がこうした数字からもうかがえる。

さて、こうした現在のニセコ地域の状況は、我が国で過去に起きたバブル経済時のような現象とする見方も少なくない。

しかし、一方では、こうした2000年代前半に始まった外国人スキー観光客の動きは、2008（平成20）年の世界同時不況時、2011（平成23）年の東日本大震災時など観光にとって厳しい場面に何度か直面し、一時的に海外からのスキーヤーも減少したものの、その都度回復基調に戻る強さも持ってきていた。

日本におけるバブル経済の期間は実際には4年弱の期間であり、ニセコのスキーの活況は20年近くに及んでいる、ニセコ地域のインバウンドの現在の状況と比較すると、バブルの再来として結論づけるには、詳細な調査に基づく分析が不可欠だ。

さて、2020（令和2）年新型コロナウイルスの世界的な広がり、インバウンドはほぼゼロベースにまで落ち込んだ。

今後、どのような回復を見せるか未知数であるが、国内スキーヤーの回復に追い風が吹いている状況となっている。

スキーは、屋外で行うスポーツであり、三密を避ける基本的な要素が整いやすいスポーツである。

2020（令和2）年～2021（令和3）年の北海道内のスキー場は地元のスキーヤーが戻ってきた。

筆者もいくつかのスキー場を訪問したが、駐車場がかなり混雑している様子を何年かぶりに目撃した。

改めて、北海道にとってスキーは冬季を代表するスポーツであることを認識した。

こうした地域のスキーヤーが増加をブームに終わらせないよう、関係者の叡智に期待したい。

日本ではかつてバブル経済によって、スキーマーケットが大きく膨らみ、その後バブル経済の崩壊により、甚大なる影響が生じた。

特に、スキー参加人口の減少は致命的なダメージであった。

その後、なかなかスキー人口が容易に戻らないことは、多くの関係者が認識していることである。

今回、新型コロナウイルスによる生活様式の変化が契機となり、スキーヤーが戻ってきた。今後、北海道のスキー場は、これらの顧客を着実に確保することが大いに期待される。



札幌藻岩山スキー場(北海道索道協会ホームページより)



朝里川温泉スキー場

また、地球温暖化の進展は、北海道のスキーにとって大きな脅威となる。

地球温暖化によりパウダースノーが激減した場合、北海道の冬の観光資源のコアが喪失ということに直結する。

降雪量の増減や変動は地域によって違いはあるが、ここ数十年を見ると北海道の降雪量は、総じて減少傾向ではないだろうか。

地球温暖化による「少雪化」はスキー場の存続はもちろん、様々な影響が冬季の観光にもたらさえる。

天然雪が現在の北海道観光の「コア」であることから、これを失った際の地域への影響についても検討を早急に開始すべきである。

人工雪で天然雪を補完する術もあるが、果たして世界のスキー場に対してどのような差別化や強みを示せるか。北海道スキーは、この一世紀において様々な困難な局面を経験しながらも、発展を遂げてきた。現在、2030年北海道・札幌冬季オリンピック・パラリンピックの招致も本格化しているが、未来に残すレガシーは間違いなく「パウダースノー」である。

これから先のさらなる一世紀へ向けた取組みが、北海道の冬の観光の未来につながる。

#### 参考文献

- ・北海道運輸局 数字で見る北海道の運輸「道内の索道輸送人員の推移」
- ・公益財団法人日本生産性本部 「レジャー白書2016」
- ・ひらふスキー場発達史刊行委員会 「ニセコパウダー・ヒストリー ひらふスキー場リフト開業50年」

## ゴルフ編

### 1. はじめに

我が国では、2008（平成20）年の観光庁設置以降、観光立国を推進する体制が本格化され、2011（平成23）年にはスポーツツーリズムが大きなテーマの1つとなった。

スポーツツーリズム基本方針によるとスポーツを「観る」、「支える」、「する」の3つの切り口で観光との融合を深めていくことが提唱されていることをスキーの稿で述べた。

そして、このようなスポーツツーリズムにおいて、北海道には冬はスキーが代表するスポーツであり、バブル時代の日本全国のスキーブームによって、北海道のスキー場も賑わった。

一方、北海道の夏を代表するスポーツとしてゴルフも、観光との関連性が深い。

スキー、ゴルフとも北海道の季節特性からそれぞれ楽しめるシーズンは限られているが、北国の自然や天候の恩恵により、スキー場にはパウダースノーが冬にもたらされ、ゴルフ場には冷涼で湿度の低い快適なプレー環境とベント芝（洋芝とも呼ばれる）による理想的なコースがもたらされている。

北海道民にとっては、日常的な北海道の季節や自然特性は、スポーツツーリズムの観点では、極めて優秀な「スポーツ観光資源」を生み出す理想的な環境であることに改めて気づかされる。

北海道のスポーツツーリズムの資源として、北海道のゴルフ場は高いポテンシャルを有している。

本稿では、北海道のゴルフの歴史にも触れ、世界の潮流から見た、ゴルフと観光をより積極的に結びつけるゴルフツーリズムについて提唱する。

### 2. 日本と北海道ゴルフ発展の経緯

日本における最初のゴルフ場は、1901（明治34）年、イギリス人の貿易商であったグルーム氏により、兵庫県の神戸市の六甲山に造られた4ホールコースの始まりである。

当時、六甲山の上に4ホールコースができるまでに、3年の月日を要したとの記録があり、その工事の大変さは現代のそれとは比較にならないほど困難を極めたものであったことは容易に想像がつく。

その後、1903（明治36）年には9ホールコースが作られ、同年には日本で初めてのゴルフクラブとなる「神戸ゴルフ倶楽部」が誕生した。

創立時のメンバーは131人、うち日本人は7人とされている。

その後、1904（明治37）年には18ホール（3,576ヤード）のコースが完成した。

1906（明治39）年には、会員数268人となり、同年に同倶楽部の公益性が認められ、日本で初めて社団法人として認可を受けることになる。

また、この時代には、1904（明治37）年に兵庫県の横屋コース、1906（明治39）年には横浜根岸コースが造られ、関西と関東でゴルフ場が生まれた。

これらのコースは、何れも外国人が中核となつての造成であったが、1913（大正2）年に9ホールで開業した長崎県の雲仙ゴルフ場は、日本初のパブリックコースとなった。

そして、1914（大正3）年には東京ゴルフ倶楽部が設立された。

また、1921（大正10）年には、程ヶ谷ゴルフ株式会社が設立され、会社による経営形態のゴルフ場が初めて登場したのである。

さて、北海道における初めてのゴルフ場は、1928（昭和3）年に銭函コースと函館コースが開場したというのが一般的な説である。

諸説があり、1927（昭和2）年に函館コースが早く開業したとする説もあるが、本稿では1928（昭和3）年を北海道にとっての本格的なゴルフが普及の第一歩としてここでは共通認識を持ちたい。

ここで、まずは函館コースについて触れたい。

当時の記録によると函館市郊外の柏野の競馬場の柵の中に6ホールが造られたとされている。1,860ヤ-



ド、パー24という設定であった。

ただし、競馬場内に作られているので、競馬開催中にはプレーができないなど、競馬場内という立地により、様々な制約もあったようである。

一方、銭函コースは、本格的なリンクスコースを作りたいという、後の三菱鉱業小樽支店長となった佐藤棟造氏が中心となり推進され、3ホールでコースで出発した。

海岸は石狩湾が一望に眺めることができ、山側には札幌オリンピック開催地となった手稲山を見ることができ、リンクスコースとして理想的な場所である。1928（昭和3）年に9ホールとなり、名称も小樽ゴルフ倶楽部から銭函カンツリー倶楽部へと改称された。

さて、ゴルフ場が日本で造成されて以降、ゴルフが発展する契機の一つが、戦後1957（昭和32）年に日本で開催された第5回カナダカップにて日本が団体優勝、個人では中村寅吉が優勝したことによる。

この日本人プレーヤーの活躍によって、ゴルフ人口は一気に拡大した。

そして、1970年代に入ると第2次ブームとしてプロゴルフトーナメントが人気を博し、尾崎将司や青木功といったゴルフ界にスターが誕生し、ゴルフに国民の注目が集まった。

北海道との関係では、1985（昭和60）年に北海道を代表するプロゴルファー高橋勝成が、尾崎将司との日本プロゴルフマッチプレー選手権の決勝を制し、北海道出身のプロゴルファーの先駆けとなった。

高橋勝成プロは今なお、シニアツアーで元気なプレーを見せている。

また、実弟の高橋成司氏は実業家であるが、北海道を代表するトップアマとして長い間活躍し、日本アマチュアゴルフ選手権競技に出場するなど多くの競技で活躍し、北海道のゴルフ発展のために様々な方面で活躍している。

ところで、ゴルフ場の発展において、会員権についても簡単に触れたい。

1991（平成3）年発行の日本ゴルフ学会監修のゴルフ学大全によると1972（昭和47）年頃から日本のゴルフ会員権相場が高騰し、オイルショックにより一時会員権が急落するも、会員権相場は年々過熱し、ついに1980年代には、億円単位の会員権が登場するなど、投機の対象となり、異常な社会現象を招いたことが指摘されている。

その後、訪れるバブル経済の崩壊により、会員権相場で支えられていたゴルフ場のビジネスは、大きく様変わりしことは周知のとおりである。

会員権の価値が大きく変わり、さらには社用のゴルフの機会も減少するなど、ゴルフ人気に陰りが訪れ、ゴルファーの減少が加速した。

### 3. ゴルフ市場の課題

さて、スポーツツーリズムという観点では、ゴルフとスキーは幾つか共通点がある。

共通点の一つは、スキー場、ゴルフ場ともに主にバブル経済の時期を中心に、それらが数多く開発・造成されたことである。

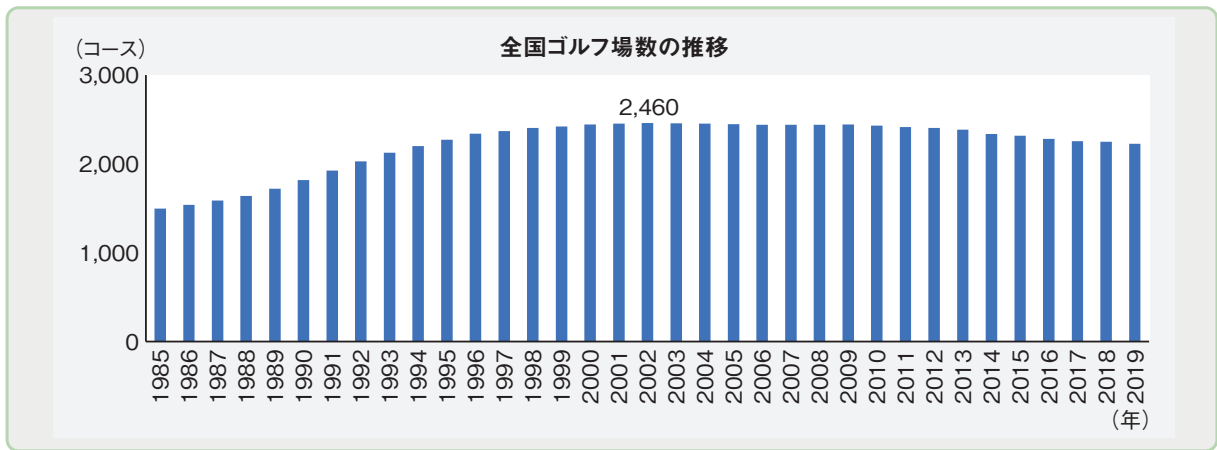
そして、両者ともバブル経済の崩壊以降、それらの施設利用者数が減少傾向にあり、厳しい経営状況下となったところが少なくない。

もう一つの共通点は、スキーやゴルフの国内参加人口がなかなかピーク時の頃のような状態に戻らないという点である。

ゴルフもスキーもその参加人口を増やすための様々な対策を講じているが、少子高齢化といった社会背景もあり、ピークの頃の参加人数を回復するには至っていない。

以下のグラフは、1985（昭和60）年から2019（令和元）年までの全国のゴルフ場数の推移である。

1975（昭和50）年に1,000を超えた全国のゴルフ場は、2002（平成14）年にはその数2,460となり過去最高となる。



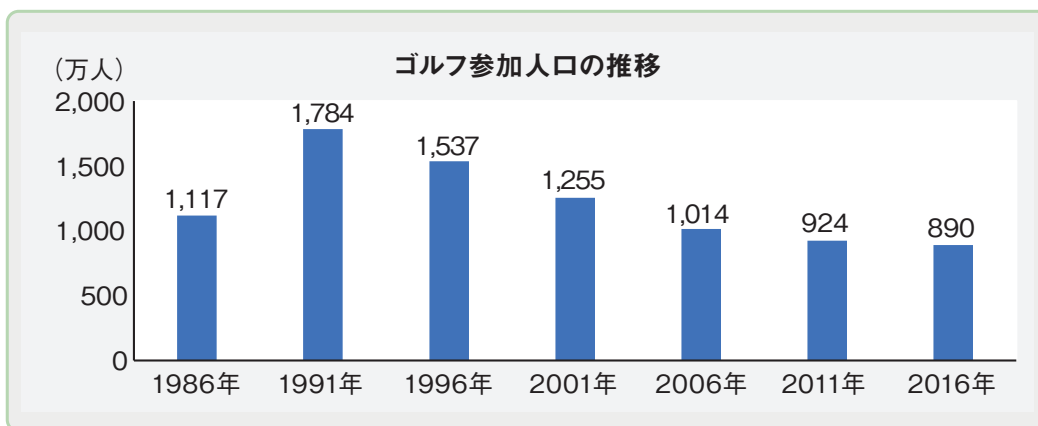
次のグラフは、ゴルフ参加人口の推移であるが、1991（平成3）年の1,784万人をピークに2016（平成28）年には890万人と大きく減少していることがわかる。

また、その年代別内訳は50代以上で半数を占めており、ゴルフ参加人口の高齢化が理解できる。

今後、少子高齢化が進む中、対応策としては「ゴルフをしていない層」を掘り起こすか、「ゴルフをやめた層」を再開させるかということになるが、余暇の過ごし方や趣味が多様化した現代でどのような効果的な策があるか、大きな課題が残っている。

また、ゴルフ場は、会員制のメンバーシップとそうではないパブリックに大別できるが、それぞれの仕組みの中で創意工夫も求められる。

また、今後のゴルフ人口を増やすためにはゴルフというスポーツの敷居を下げ、誰もが手軽にプレーすることも求められている。



写真提供:ゴルフ5カントリー美唄コース



写真提供:ザ・ノースカントリーゴルフクラブ

#### 4.ゴルフと観光をより結びつけたツーリズム

ここで、観光の大きな潮流を石森秀三（現北海道博物館館長、北海道大学観光学高等研究センター特別招聘教授）が1990年代に提唱した観光革命論を元に紹介したい。

観光革命論は、観光は今まで歴史的な大きな変化を半世紀周期で3度経験しており、2010年代に4度目の

観光革命が起こると予測した。

最初の大きな変化は「第一次観光革命」と呼ばれ、1860年代に生じた。

この時代はスエズ運河の開通により海の交通が活発となり、アメリカ大陸横断鉄道の開通など、大規模な交通インフラが整備されることで観光が促進された。

続いて「第二次観光革命」は1910年代に生じており、タイタニック号といった大型客船の登場や自家用車の発達など主に交通手段の発達によって観光活動がより促進されたのである。

そして、「第三次観光革命」は1960年代に生じており、この時代はジャンボジェット機の就航など航空機の普及が観光活動をさらに活発化、大衆化させたのである。

石森によるとアジアの新興諸国の経済発展などにより2010年代に「第四次観光革命」が起こる可能性が高いと予測され、我が国のアジア諸国からの訪日外国人観光客数の伸びからも容易に理解できるように、アジア諸国の観光客は石森が予測した通り、経済成長と共に現実として急速に伸び、正に「第四次観光革命」が目の前で起き、2020年を迎えた。

今後これらの観光客の動向がどうなっていくのか興味深いところであるが、日本がかつて経験した高度経済成長から現在に至る観光客の行動を参考にすると、現在北海道を訪れている外国人の多くは団体旅行を利用しているが、今後は個人旅行や少グループといった、より小さな人数での観光が増加すると予測される。

また、「モノ消費」から「コト消費」と言われるように、より個人の嗜好や趣味を重視した観光に変わっていく。

よって、こうした背景から今後アジアの新興諸国の旅行者を中心にゴルフと観光をより結びつけるゴルフツーリズムが期待できるのである。

なお、ゴルフツーリズムの対象となる顧客は、北海道外からのゴルファーと海外からのゴルファーとして本稿では定義する。

さて、サイモン（2010年）によるゴルフツーリズムの分析によると、ゴルフツーリズム市場は、経済面で200億米ドル、参加人数で5,000万人、コース数で32,000コースのマーケット規模とされている。

また、世界のゴルフ場の数に着目すると米国が15,000を超えるコースがあり世界第1位となっている。

一方、日本には全国に2,000以上のコース数があり、英国、カナダとならび世界の二番手グループに位置している。

ゴルフツーリズムにおいて、ゴルフ場はまさにその「観光資源」であり、数字だけで見れば我が国はゴルフツーリズムの「観光資源」が極めて豊富といえる。

次のグラフは、都道府県でゴルフ場を多数有する代表的な都道府県の2014（平成26）年の比較である。1位は兵庫県で147、2位は千葉県で117、3位に116で北海道が入る。

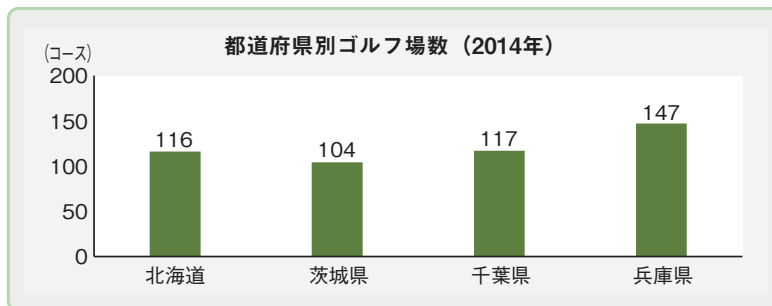
このように北海道は全国でも屈指のゴルフ地域であり、これらを観光資源として活用し、さらなる活性化に期待したい。

一方、北海道は本州と比較して、約半シーズンという短い期間でゴルフ場経営をしていかなければならぬ。

そこで、例えば比較的余裕のある平日にインバウンドのゴルファーを入れることは、経営に寄与するはずであり、ゴルフツーリズムを推進する意義はそこにある。

マナーや言葉の問題があり懸念されるところもあるが、例えば海外のゴルフツーリズム先進国であるタイなども基本的には同じような課題をクリアしてきたはずである。

北海道が誇る素晴らしい自然と美味しい食を組み合わせたゴルフツーリズムは、大きな可能性もあるが、ア





ジアではマレーシア、ベトナム、フィリピンなどとのゴルフツーリズムの競合も少なくなく、さらなる推進が不可欠である。

また、新型コロナウイルスの影響により、海外へのゴルフ渡航ができなくなった国内のゴルファーも当然ながらゴルフツーリズムの顧客である。

道外のゴルファーと言っても多様である。本格的にゴルフに集中したい層から、手軽に楽しみたい層まで様々である。また、仕事で来道する層、家族で来る層、少人数で来る層など様々である。マーケティングを活用し、戦略的に誘客するグローバルな視点が求められる。

さて、国内のゴルフ場の予約や宿泊手配は、オンラインが主流になりつつある。

一方、インバウンドのゴルフツーリズムにおいては、実際にビジネスとするためには観光商品を組み立て・販売する「バイヤー（買い手）」とゴルフ場やホテルあるいはリゾートといった「サプライヤー（売り手）」の調整が原則必要となってくる。

こうした、ゴルフツーリズムのバイヤーとサプライヤーをマッチングさせるInternational Association of Golf Tour Operators（以下IAGTO、国際ゴルフツアーオペレーター協会）について紹介する。

IAGTOは1997（平成9）年イギリスのPeter Walton氏（現IAGTO会長）によって設立され、主にバイヤーとサプライヤーをマッチングさせる商談会事業やゴルフツーリズムのコンサルティングなどを行なっている。

IAGTOのホームページによると、世界63か国、700名近いゴルフツアー専門オペレーターと、ゴルフリゾート、ゴルフ場、航空会社、ホテルなど98か国、2,500社を超えるサプライヤー会員で構成されている。

IAGTOでは1998（平成10）年以降、会員であるバイヤーとサプライヤーの商談や情報交換の場としてゴルフツーリズムの見本市であるInternational Golf Travel Market（以下、IGTM）を欧州圏で毎年開催している。

また、近年のアジアでのゴルフ人気を踏まえ、2012（平成24）年にアジア圏で初の見本市となる第1回Asia Golf Tourism Convention（以下、AGTC）をマレーシアのクアラルンプールで開催した。

2022（令和4）年春には日本の宮崎県で開催が予定され、日本のゴルフツーリズムの国際化元ともいえるべき、大きなイベントが予定されていたが、新型コロナウイルスの状況を鑑み、開催は見送られた。

何れにせよ少子高齢化、人口減少、ゴルフ参加人口という課題に対して、ゴルフツーリズムには様々な可能性が秘められている。

## 5. 新たなゴルフ人気復活の契機となるか

2020（令和2）年、世界各国で急速な広がりを見せた新型コロナウイルスは、ゴルフにも大きな影響を与えている。世界保健機関（WHO）は、同年3月に入り世界的に流行しているとして「パンデミック」を宣言した。

新型コロナウイルスの特徴については、報道等で様々に説明されていることから詳細な説明を避けるが、大きな特徴の一つは「3密」と呼ばれる状況下において、人から人への感染が生じやすいということである。

厚生労働省によると3密とは、①密閉空間（換気の悪い密閉空間である）、②密集場所（多くの人が密集している）、③密接場面（互いに手を伸ばしたら届く距離での会話や発声が行われる）、と定義されている。

全国各地のゴルフ場では、入場時の検温、手指消毒、従業員のマスク着用、ビニールシートなどによる飛沫防止等、様々な感染対策が行なわれている。

以前のゴルフ場とはすっかり様変わりしたが、安心してゴルフプレーを楽しむためには、こうした細かな対応が必要である。

しかしながら、明るい話題もある。

新型コロナウイルスの影響で様々に自粛が求められる中、全国各地でゴルフ人気も徐々に復活していることが報告され、全道でもそのような動きが見られる。

ゴルフの大きな特徴の一つは「屋外で行なうスポーツ」であるということである。

これは、新型コロナウイルス対策を考えていく上で大きなアドバンテージとなる。

3密の一つである「密閉空間」と大きく異なり、ゴルフは「開放的な空間=屋外」と言える環境で行なえるスポーツである。

クラブハウス等で一時的に密になるような場面を考慮すれば、密閉された空間に長時間いることはほとんどない。

ゴルフの大きな強みである。

続いてのゴルフの特徴はプレー中に「ソーシャルディスタンス」の取りやすいスポーツであるということである。

カートへの同乗乗車等、そうではない場面も幾つかあるが、ラウンド中の大半は個人が独立してプレーするゴルフは、「ソーシャルディスタンス」を保ちやすいスポーツと言える。

また、1組あたりのプレー人数は概ね2～4人程度であることを考えると「密集」という項目についても、該当しないスポーツと言える。

このようなスポーツとしてのゴルフの特徴が、新型コロナウイルスの影響により再評価されたと言っても良い。

そして、ゴルフ場に戻ってきたゴルファーや新たにゴルフを始めた層を如何に惹きつけるか。ゴルフ業界全体でこの機会を失うことがないように、大いに期待するところである。

さて、函館や銭函から広がった北海道のゴルフ場は、一世紀を経て、その数100を超えるまでに成熟した。

バブルの時代と比較すると、予約も取りやすく、価格も下がったが、国内ゴルファーの利用だけで十分な利用客数を確保するのは容易ではない。

そこで、今後は、北海道のスキー場がインバウンドによって大きく変化が生じたように、ゴルフでもこのインバウンドにチャレンジしてみるのも一手ではないだろうか。

ただし、先述のように、アジアの新興国もインバウンドとゴルフにかなり前から注力し、プロモーションしており、北海道がインバウンドのゴルフを推進しても、期待通りの成果となるかは未知数の部分でもある。

ライバルは世界各国である。インバウンドに対する北海道観光の人気は、高いものがあり、北海道ブランドを活かせる余地が多々ある。アジアの経済が成長する中で、各国のゴルフ人気が高まる可能性は高い。

また、新型コロナウイルスの影響により、道外のゴルファーに対して改めて北海道ゴルフを訴求できる機会が到来している。

もちろん、潜在的な道内や地元のゴルファーが、もっと参加し、楽しめる可能性もある。

何れにせよ、新型コロナウイルスの影響により、再度ゴルフは注目を集めている。

インバウンドの再開に必要な渡航制限の解除にはもう少し時間がかかるが、北海道のゴルフ場と観光を今まで以上に結びつけ、この好機を最大限に活用した展開に期待したい。



写真提供:札幌ティネゴルフ倶楽部



写真提供:ツキサップゴルフクラブ

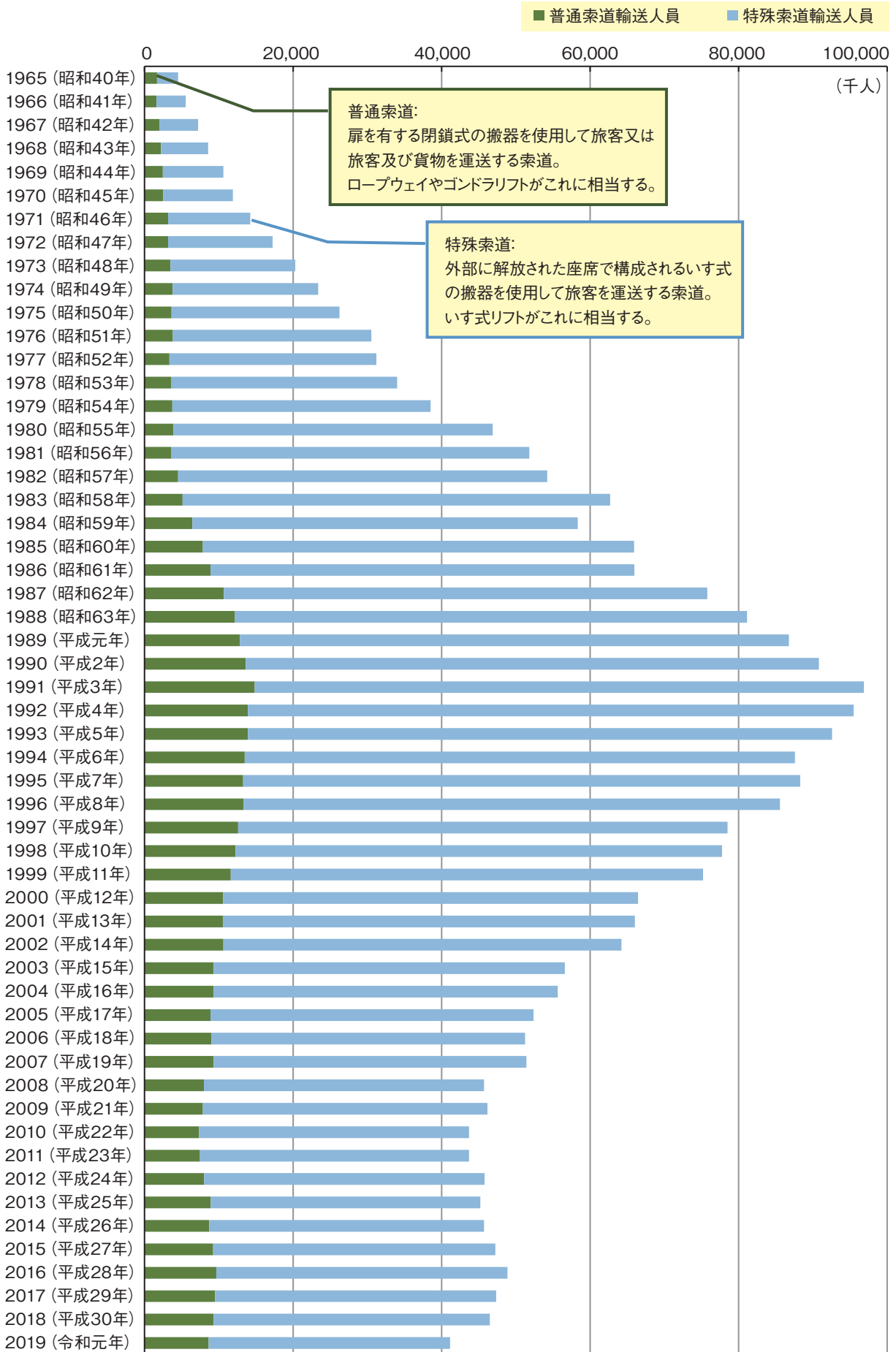
#### 参考文献

- ・三集出版「日本ゴルフ全集」
- ・ぎょうせい「ゴルフ学大系」
- ・日本ゴルフ協会「日本ゴルフ協会70年史」
- ・一般社団法人日本ゴルフ場経営者協会「利用税の課税状況からみたゴルフ場数、延利用者数、利用税額等の推移」
- ・総務省「社会生活基本調査」
- ・経済産業省「平成16年特定サービス産業実態調査」

グラフ⑮

普通索道・特殊索道輸送人員の推移

出典:北海道陸運協会「数字でみる北海道の運輸」(北海道運輸局資料による)



IV

観光事業の50年



## 01 鶴雅グループの歩みとアドベンチャーリズム

鶴雅ホールディングス株式会社 代表取締役社長 大西 雅之

弊社は、会社としては1955（昭和30）年、旅館としては昭和31年創業で、自分は昭和56年に阿寒に戻ってきた。

自分の所はあまり高度成長期の恩恵を享受できておらず、地域の中でも後発であり、低価格のお客様をメインに受けており、単価よりも人数を重視した営業を続けていた。

父が1989（平成元）年に亡くなり、一大決心で、高品質化に向けた設備投資に踏み切った。以降苦難の時代であったが2000（平成12）年に鶴雅としての多店化を始めた。2021（令和3）年現在14軒になっているので、一年半に1軒ずつ位のペースで増やしてきた。上手くいっている施設もあれば苦労している施設もある。自分のところは一般的なチェーン化とは違い再生案件ばかりで、個々の施設の個性が違う。それぞれ施設に自分の子供のような気持ちを持っている。

施設に対して子どもというのも変だが、一つ一つが作品であるとの思いを持っている。成長にも限度があるし、求めているのも単なる規模の拡大ではない。一軒でもいいから世界に通用する宿を作っていきたいと思っている。宿を運営している皆と一緒に作品作りをしている。もう一つ当社の特徴は、お金があって一年半毎に宿を作ってこれたのではなく、全部「ご縁」があって作ってきた。友人から譲ってもらったり、破綻した宿を引き受けたりしたもので、新築と言われるものは、2019（令和元）年支笏湖に作った「碧（あお）の座」が初めてである。

皆古い施設を譲っていただき、それをリニューアルや増築をして作ってきた歴史である。元々作った方や地域も違うので、全部土台が違う。そのためそれぞれが個性を持った宿になっている。大手チェーン店の成長力はすごいですが、それは、一つの成功例を他の地域に持っていきやり方だったので、それぞれの施設が似ている。

自分のところは新しく建物を建てず、いろいろなタイプのものを直しているのですべて違っている。お泊りになったお客様がそれぞれ違った宿だと思っていただいた方が楽しいのではないかと思います。

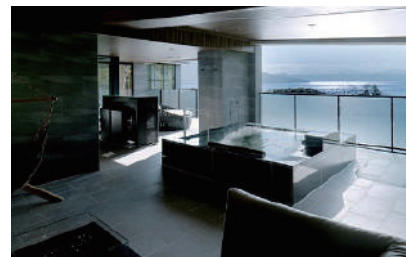
北海道電力さんから譲っていただき、2022（令和4）年3月に着工しようとしている洞爺も、これから施設を直して開業する予定である。宿の名前は洞爺の明るい光を活かし、「洗の譚」を考えている。

自分は施設を売ることは全く考えていない。子供を手放すのと同じだと思っている。

## 鶴雅グループの歩み

## 1995（平成7）年 ホテル名に「鶴雅」を加える

自分のところの最初の施設は「阿寒グランドホテル」であった。「阿寒グランドホテル鶴雅」とするまで単体できた。何故グランドホテルという名前に執着していたかという、父が語っていたことには、当時「グランドホテル時代」というのがあって、全国の温泉地にグランドホテルが出来た。北海道であれば、札幌グランドホテルを頂点にして、いいホテルで、その地域で一番のホテルがグランドホテルの名前を付けるという時代であった。実は三井観光さんが阿寒湖に出るにあたり、「阿寒湖荘」を取得した際、父の所にグランドホ

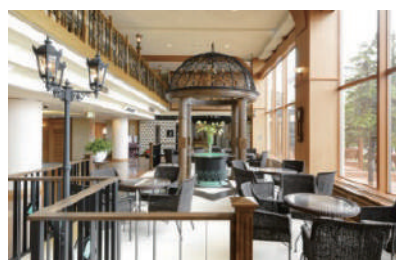


テルの名前を譲って欲しいと来た。当時経営状況もあまり良くなかったので、のどから手が出るほどお金が必要ではあったが、その時三井観光さんに、「うちは後発の企業だが、この名前を息子に残していきたい」と言ったと父から何回も聞いた。そのため父の思いを大切に「鶴雅」の名前を付けるときも「阿寒グランドホテル鶴雅」とした。グランドホテルという名前は重厚長大のイメージがあるので、個人旅行化が進んできた現在では、自分の施設の経営方針には合わなくなってきたと思った。そこで「鶴雅」を入れて「阿寒グランドホテル鶴雅」とし、更に「あかん遊久の里鶴雅」に変えたが、社名には「阿寒グランドホテル」の名前を残した。しかし2016（平成28）年には持株会社に移行し、社名も「鶴雅ホールディングス株式会社」に変え、グランドホテルの名前がすべて消えることになった。



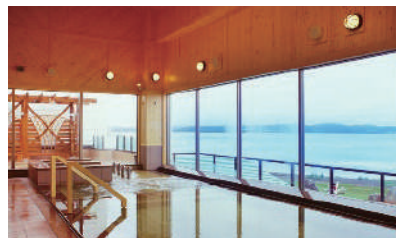
## 2000（平成12）年「阿寒森のホテル花ゆう香」

最初に阿寒湖で「花ゆう香」を作り、2店舗化し、複数化を始めた。何故これを始めたかと言うと、当時地域の中でカラカミさんもロイヤルグループさんも3軒位ずつホテルを持ち始めた。自分のところだけが1軒で孤立している感じがしたので、「山浦」とさんと組んで鶴雅グループとして地域に埋没しない体制づくりを始めた。



## 2002（平成14）年「サロマ湖鶴雅リゾート」

それまで自分は阿寒湖からは出ないと言っていたのがなぜサロマに行ったかと言うと、2001（平成13）年秋にサロマ湖東急リゾートが経営撤退を発表した。これもご縁で、当時常呂町の助役と収入役が突然訪ねて来られた。出来れば本州資本の大手ではなく、地場資本と一緒に町づくりや地域づくりについてやれる人をお願いしたいということであった。うちのメンバーのうち、金子現鶴雅リゾート社長以外全員反対した。反対理由も「あの東急グループでも運営できなかったのに」という明確で説得力のある理由だった。ただ実際見に行ったら大変魅力ある施設だったし、夕陽の状況も大変素晴らしかったのでどうしてもやってみたくてという気持ちになり、阿寒から初めて出るようになった。今も大繁盛旅館とは言えないまでも、赤字にもならず順調に推移している。サロマの価値はそこが上手くいっているかいないか以上に自分たちにとって大きい価値があった。同じ地域で2～3店舗やっているところは結構あるが、経営者にとって遠隔地で施設を持つのは、様々なリスクや難しさを感じて他のエリアにはなかなか進出できないものである。



道東の友人の経営者に「道央にはお客様が多くいる。札幌圏というか道央圏と道東では商売の環境は全然違うし、まして収益力は何倍も違う。道央圏へ進出してはどうか？」と話をするが、なかなか決断しない。その理由はやはり、競争が厳しいのではと思って身を引いてしまうようだ。

## 2004（平成16）年「鄙（ひな）の座」

サロマからその後阿寒に帰って「鄙の座」を作った。鄙の座にもドラマがある。前身の「阿寒観光ホテル」の経営が厳しくなり、買い取った。自分には現在の鄙の座のイメージはあったが、役員達は客室を減らすために多額の投資することに反対した。しかし70数室を25室にし、イメージ通りに出来上がり、好評を得ることができ、その後展開する小型高品質旅館のモデルとなった。





## 2007（平成19）年「北天の丘あばしり湖鶴雅リゾート」

「網走グランドホテル」から「北天の丘あばしり湖鶴雅リゾート」になる時もドラマがあった。網走は話が少し複雑で、網走に「友愛荘」という、かに料理で有名な宿泊施設があり、その山口社長と、地元の三共建設樋口会長と親しくしていた。山口さんは自分より一周り上、樋口会長はさらに10歳くらい上で年は離れていたが、3人氣が合い、当時「ホテル大観」の経営が厳しいのでそこでホテルをやろうと3社が出資して「網走グランドホテル」を作った。最初からあまり営業は上手くいっていなかった。



共同経営というのは難しく、いいときは何となく皆遠慮する。悪くなってくると皆身を引いてしまう。3人年代も違い、すべてこれは自分の責任だと言う雰囲気にならなかった。最終的に状況が厳しくなった時、三共建設のメインバンクから自分のところにすべて引き受けてもらえないかとの話があり、「友愛荘」も三共建設も倒産してしまったこともあり、引き受けざるを得なくなった。このことは自分にとって喉にささった棘であったので、2007（平成19）年引き受けることで解決できた。取得を含めて20億円かけてリニューアルしたので、大きな投資ではあったが今は稼ぎ頭の一つになっている。

## 2008（平成20）年「屈斜路湖鶴雅オーベルジュ『SoRa』」

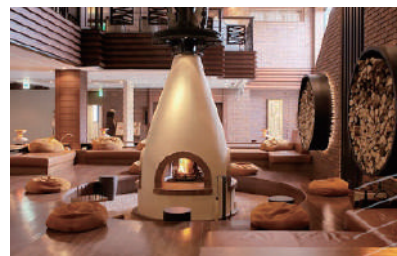
自分のところに「SoRa」という手に負えない子供がいる。最近こそ言われなくなったが役員会をやるといつも、「社長いつまであそこをやるのですか」と言われていた。その都度どうしても止めろと言うなら自分が個人で買うと言っていた。今もそこだけが唯一赤字箇所となっている。出来の悪い子供ほど可愛いもので、売りに出すことより、黒字化出来るビジョンはある。ただ優先順位からなかなか着手できない。



## 2009（平成21）年「しこつ湖鶴雅リゾートスパ『水の調』」

支笏湖もご縁があったから出ることが出来た。支笏湖に出たいきさつは、サロマに出た時には自分はもう道東からは出ないと言って、当時サロマにグレードの高い客室を約20室作る設備投資を考えていた。土地も確保し図面も出来て建設会社と最終交渉中であった。その時に私の知り合いから支笏湖の話が来たので見に行った。建物は古かったが一つ一つの部屋が広がった。サロマは、建物はがっしりしているが部屋は狭かった。15億円位かけて本格的に改修したがもともと部屋が狭かったのでグレード感が出てこなかった。一方支笏湖は直しがいいがあると思ったので、すぐに金融機関にサロマ湖の計画を延期して支笏湖進出したいと相談した。

支笏湖の魅力について、定山溪は160万人宿泊しているが、支笏湖は10万人しか宿泊していない。札幌から定山溪は40分、支笏湖は1時間と多少違いはあるが近い場所にある。さらに新千歳空港からは35分で来ることが出来る。これだけの立地、これだけの自然があるのに、現状の宿泊人員を見るとまだまだ魅力が十分発揮できていない。大きな敷地をもった施設で十分可能性があるのでは是非やらせてほしいとお願いした。相手からは1ヵ月で結論を出してほしいと言われたが、メイン銀行もこれは面白いと理解してもらいあっという間に話が決まった。



最終的に支笏湖には16億円位かかった。サロマの増築計画は8億円だったので倍になってしまった。もしこの話がなかったらサロマに増築していて道東からなかなか、出れなかったかもしれない。その後定山溪、ニセコ、函館大沼に出れたのも、最初の一步をサロマで踏み出していたおかげだと思う。



## 2010 (平成22) 年「定山溪鶴雅リゾートスパ『森の譚』」

定山溪は市町村共済の競売物件で情報が入って来るのが遅かった。入札前日メイン銀行の常務に相談したら、頭取の決済をもらうには時間がなさすぎると言われた。銀行からの帰り道悔しい気持ちを持ちながら、この物件はあきらめようと言いつつも聞かせていたが口惜しさがこみあげてきた。また就寝中に工事している夢を2回も見た。落札したのは東京の不動産会社だったがさっぱり公表されなかった。1か月後これは変だと思ったので、この話を紹介してくれた信託銀行不動産部に、我々は今でもやりたいと思っているので、もし落札した不動産会社が出来ないなら、こちらに転売してもらえないか聞いて欲しい。また所有者にも今でも関心を持っていることを伝えて欲しいとお願いした。そうしたところ、何か労使問題でもめたとのことで1回目の落札が破談になり、再度競売入札が行われることになった。最終的には2社での一騎打ちになったが、自分のところで落札することが出来た。2回夢を見たのが正夢になった。



## 2013 (平成25) 年「ニセコ昆布温泉鶴雅別荘『空の抄』」

ニセコは元のオーナーは京都でホテルや飲食事業をやっている方で、ひょっこりと、うちに来られ、「大西さん今日は仕事の話に来た。大西さんは知らないかもしれないが私は大西さんのところのハードリピーターだ。鄙の座にも水の譚にも何十回も泊っている。自分の体調が思わしくないで、自分の関わっている地元以外の事業を整理したい。ニセコを大西さんに買ってもらいたい。」と話があった。ここからがすごいのは、「買い手がいないわけではない。外国人含めてすごい値段でいっぱい来ている。でも自分は大西さんに幾らでもいいからやって欲しい。」と言われた。いまでもこの言葉は忘れられない。これでニセコがスタートした。その後オーナーは薬が効いて元気になられ、今でも交際が続いている。



## 2016 (平成28) 年「大沼鶴雅オーベルジュ『エプイ』」

大沼もあるご縁から始まった。あるときJR北海道の関係者と食事していた時、JR北海道もホテルの経営ではいろいろ苦勞をしているとの話が出た。特に大沼が一番苦勞しているとのことだった。自分としては北海道新幹線も来るし、立地も素晴らしいと思うと言ったら、本当にそう思っているのかと言われた。その後実際関連ホテルの整理が始まり、大沼について実務者同士の話し合いが行われ、結果話がまとまった。

いつも新たに開業するときは毎回チャレンジだと思ってやっている。特にその地域が持っている力、自分はそれを「郷土力」と呼んでいるが、その郷土力を取り入れた宿を作りたいと思っている。

大事にしている考え方というのは、宿がどれだけ頑張ってみても、全ては地域が繁栄できるか否かにかかっている。昔は一つの巨大なホテルが出来て、その中にお土産店やナイトクラブなど様々なものを取り入れてそこで完結する時代もあった。その時はホテルだけでもやっていけたかもしれない。その象徴的な施設が山城の「百万石」さんや伊東の「ハトヤ」さんだと思う。その圧倒的な知名度で地域の名前よりも旅館の名前が良く知られていた時代があった。



今は地域が人を呼ばなくてはならなくなった。もう一つ言うと、観光の国際化の中で温泉地のような地域の名前すらもの足りなくなってきた。さらに例えば東北海道というようなエリアで集客するようになってきている。地域やエリアのブランド力を高めると自分たちの施設もおのずとその中でポジションを上げていくことになる。そのため、弊社の社訓には「郷土力を磨き、個性豊かな夢のある鶴雅ブランドを創造します。」があり、経営理念でも「北海道観光のブランド力向上と地域活性化に貢献し、100年ブランドの創造と実践に

チャレンジしてまいります。」を掲げている。わが社は地域と共に我々も成長し、100年ブランドというのは何代にもわたって、存続していける企業を目指すことを掲げた。地域と共に企業活動を行っていくというのが根底にある考え方である。

## アドベンチャーリズムを阿寒から全道へ

2000（平成12）年から20年あまり、阿寒のまちづくりを行ってきた。今年NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構理事長を降りて次の方に引き継ぐことにしている。しかし、しばらくは理事長・会長制を取り完全な引退ではなく諮問組織のようなイメージでバックアップしていこうと考えているが、いずれにしても若い世代に活躍してもらうようになって欲しい。

グランドデザイン懇談会を経て、阿寒湖温泉の再生を目指し、まず「阿寒湖温泉再生プラン2010」を作った。プランでは「お客様優先・快適性追求・自然尊重主義」をコンセプトに56のプロジェクトを策定した。

その後「阿寒湖温泉創成計画2020」を作った。そこで自分は行政や関係団体と連携を密にして、滞在型観光をめざし阿寒湖温泉地区のブランド化と環境に配慮したまちづくりを進めることを、2020（令和2）年まで関ってきた。今まさに財団法人日本交通公社にお手伝いいただき、2030プランを作ろうとしており、それは今回新しく発足する新メンバーが主体となってビジョンづくりを行ってもらいたいと考えている。

2007（平成19）年から札幌国際大学と連携して始めた「観光人材養成講座」は観光分野で活躍している多くの卒業生を輩出し自分でも良い事業だと思っている。

2014（平成26）年には全国で初めて阿寒湖温泉の入浴客から徴収する入湯税を、150円から100円増額することが決められ、2015（平成27）年から実施された。入湯税の増額は阿寒観光協会まちづくり推進機構など阿寒湖温泉の観光関連3団体がまちづくりのための安定財源を求めて要望していたもので、年間約5千万円弱の増収分は基金として積み立てられ、阿寒フォレストガーデン整備事業、景観整備事業、マリモ再生事業など温泉街の集客増に向けた財源に充てられている。

阿寒の大きなターニングポイントは2016（平成28）年、釧路市が観光庁から「観光立国ショーケース」（他は金沢市・長崎市）に選ばれたことと、阿寒摩周国立公園が環境省から「国立公園満喫プロジェクト」に選ばれたことです。そのおかげもあって広域観光周遊ルートの核になった。

こういうことを経て注目を浴び、大手旅行会社やJALや日本政策投資銀行など様々なところから出資をいただき株式会社阿寒アドベンチャーリズムという会社（DMC）が出来、これをもとに「カムイルミナ」を実施した。今はアドベンチャーリズムの組織づくりを行っている。今年はVRを使ってまりの世界を体験する企画を行うことになっている。地域でこういうことができるようになったのも大きいと思う。

また冬季でいうと、阿寒は小さいスキー場だが、スキーも体験メニューにしっかり入れようと思っている。4年続けて全日本アルペンスキー選手権を開催したし、ジュニアオリンピックも行った。本格的なスキー場である。ニセコのようなスケールはないが、スキー場と様々なアクティビティをセットにして魅力あるリゾートにしていきたい。

合わせて定期的に世界規模の大会を開催してブランド価値を高めていきたい。

これまで頑張っ街づくりを目指していろいろなことをやった結果、変わってきたと思うが、これだけやるのに20年もかかってしまったというのが実感である。その中で一番目指してきた滞在期間を延ばす取り組みの芽は見え始めてきた。それはアドベンチャーリズムが契機となった。世界でアドベンチャートラベルの中心になっているのがATTA（Adventure Travel Trade Association）という組織で、このATTAが阿寒



湖を非常に評価していただいている。これは前田一步園やアイヌ文化が育ててきた「自然との共生」や「自然に生かされている」という考え方と今の旅がマッチしてきた。そこにアドベンチャーツーリズムで背骨が通った。

「カムイルミナ」などいろいろなことをやっているが、多くのプロジェクトがアドベンチャーツーリズムの中の一つとして位置づけできるようになった。

目標が明確になっているのでまちの方向性もはっきりし、自分のところも「SIRI」アイヌ語で大地という意味だが、要はアドベンチャーベースをつくり、アクティビティを中心にした取組を4、5年前から始めてきた。これが今定着してきて、私自身の感覚ではもう自社が温泉旅館という意識はもっていない。まだ全社員に浸透しているかどうかは分からないが、少なくとも役員クラスまでは自分と同じイメージを持ってやっていると思う。



今回支笏湖のユースホステルを購入した。支笏湖ヴィレッジ構想の中核施設の建設の為である。小さな温泉町が、滞在型観光地として、互いに連携し、町ぐるみでお客様の満足度を高めるプロジェクトである。

支笏湖はアドベンチャーツーリズム推進に向けて準備をしており、その核になる「SIRI」を作っている。阿寒と今度作る支笏湖は本格的な「アドベンチャーベース」になる。小さいところは「アドベンチャーゲート」とし、サロマ、ニセコ、大沼を考えている。

今回買取したユースホステルの場所には、アドベンチャーベースの他、パン・デ・パンやスイーツの店を新設する。また滞在型の客室も作ることにしている。イメージ的にはあまり高単価ではなく、夕食の提供はしない。最初から2泊以上で室料のみとして、家族が泊っても負担が大きくなる仕組みにしたいと思っている。高単価用には「水の譚」と「碧の座」があるので、商店街の活性化を考えると、違うコンセプトの施設があったほうが良い。

支笏湖ヴィレッジ構想のイメージとしては、湖畔の各ホテルのパブリック機能の共用や、キャンプサイト・ガイド会社・商店街の連携など、様々な皆さんと協力して行っていくことである。

幸い観光庁の補助事業に千歳市が提出した支笏湖ヴィレッジ構想に連動した計画案が採択されたので、具体的な動きが始まるものと期待している。この小さくまとまった支笏湖というまちを一体で楽しんでもらえるようになったら素晴らしい。今回ユースホテルの場所に作る宿泊施設は素泊まりで、軽食程度しか提供しないので、まちの飲食店や他の宿泊施設で食べていただくことになる。例えば「翠明閣」のイタリアンや「碧の座」の鉄板焼など、お互いに利用し合えば良いと思う。送迎バスもようやく支笏湖名湯ライナーとして全体で運行するようになった。色々なものを共同で運営しながら支笏湖の魅力を高めていく、そんなまちにしたいと思っている。

## アフターコロナに向けて

いまはコロナとの戦いの日々だがワクチン接種も進んできて、GoToもいずれ再開する目途が立ってきたと思う。そうするとインバウンドはまだ厳しいが国内はこの秋から結構動いてくれると思っている。そのため自分たちはアフターコロナに照準を合わせていく必要がある。いま自分のところでは10数件のプロジェクトが動いている。

それぞれはそんなに大きな投資ではないが、全体としては14億円位かけて行っており、そのうち1/3位は補助金である。例えば「鶴雅」であればブッフスタイルからレストランの充実を図るための設備投資であり、「花ゆう香」は全く新しいビジネスリゾートという発想で、シングルのお客様を中心にした、ビジネスホテルの良いところを取り入れたリゾートホテルを作るため19室をリニューアルする。「鄙の座」ももっとアイヌ文化を取り入れるプロジェクトとアートギャラリーを別棟につくることを計画している。いままで外湯でまりも湯をやっ



ていたが老朽化したのですべて壊して、巨大な足湯を作りながら、その周囲に、自分はまりも横丁と呼んでいるが、飲食の商店が集えるような場所ができればと考えている。弊社もパン・デ・パン2号店を「花ゆう香」の中に設けようと思っている。支笏湖は先ほどのプロジェクトもあるし、網走も観光庁の市や観光協会・事業所が連携した補助事業申請が通ったので、部屋の改装を行う予定である。定山溪も町ぐるみの申請が通っている。

これからコロナで観光の在り方が大きく変わると思う。コロナでは悪いことが多かったが2点良いことがあった。

一つは北海道全体というより自分自身のことになるが、66歳になるのでそろそろ現業を去って、後継の人たちにアドバイスをする立場になろうと、今年の引退を考え、いろいろな準備をしていたが、コロナで物理的にやめられなくなった。もう一つの側面で言うと、この1年間位、疑似引退を体験した。時間はたくさんあるし、やることは少ないので妻とガーデニングをしたり、ドラマも随分見たが、数か月で飽きてしまった。やっぱり、今日何をしようかと考えるのはまだ早いのではないかと思った。何を言いたいかという、悠々自適というの、あまり面白いものではないのではないということが分かった。これは自分にとっては極めて大きいことで、社内で「やめるのをやめた」と言った。

その途端今の10いくつかのプロジェクトが出てきた。経営者がビジョンを持って掲げていかないと、中小企業は前に進んでいかない。全部の施設で、国の施策である補助事業に取り組むぞと言った。皆も色々考えたようだが、社内全体がアフターコロナに向けて活性化し始めた。これが1番目の大きいプラスだった。

もう一つは、コロナはいろいろなものを根底から変えていく要因になった。自分のところもIT化をどんどん進めることになった。作業の根本的な見直し、例えばロボットの大量導入もすることになった。その他自動精算機など様々なIoT関係機器が導入された。宿の仕組みも変わったが、旅も大きく変わると思う。うちではアドベンチャーツーリズムに向かうと言っているが、これも時代の要請だと思っている。単に景色をみるような慰安旅行も残るとは思うが、やはり目的型の自然回帰ツアーが多くなっていくと思う。また国もこの動きを支援している。国が様々な施策（コロナ対策資本金劣後ローン等）を我々業界に用意してくれて、立ち向かっていくツールというかチャンスを与えてくれたことである。この2つはコロナがなかったらなかったと思う。

観光業界に向かって言いたいことは、コロナによって観光は変わっていくが、自分たちで新しい道筋をつけていかないと、生き残っていけないということである。そのために、国も様々な支援を地域や個々の企業に対してやってくれている。金融的にも様々な支援をしてもらえるようになっている。こういうものをしっかり活用しながら、経営者として新たな挑戦をしていくことが生き残っていくことにつながると自分は思っている。

コロナでひどいことにはなったが、ただひどいひどいと言っているだけではだめで、自分のところで、様々な変化をどう生かしていくかを考えることが大事である。マインド的にも、もう一回仕事をやる気になったら面白いと思う。そうはいつでもある先輩からずっと続けると後継者も育たないので、引退時期を明確にして、そのための準備をすることも必要であると言われていた。自分は早くに父親を亡くし苦労したが、今があるのはその事も大きかったと思っている。

## 02 公共の宿の将来像

(株) アンビックス副会長 前川 勝美

## はじめに

わが社の創業の歴史は1977(昭和52)年に創業した不動産会社「日動」が原点にある。その後1991(平成3)年に小樽に朝里クラッセホテルを開業した事がホテル業へ事業参入した第一号店である。

1998(平成2)年に不動産会社日動から独立、会社名を「アンビックス」とした。

ここから本格的な観光ホテル業へと邁進していったのである。

わが社のホテル観光業の歴史は他社の事業の歴史と若干異なる変遷をもっている。北海道内の自治体との大きな関わりを持つ、指定管理営業が主であるからである。事業所14件のうち、直営店運営は5事業と少ない。

何故ならば、事業拡大モデルの背景は自治体温浴施設宿泊業が牽引の原動力であったことであろう。

成長エンジンの切掛けとなったのは、2000(平成12)年に東神楽町に温浴施設を開業した事である。一般公募入札での採択により、当社案の設計思想で事業を獲得したのであった。時代背景は全道では自治体での温浴宿泊施設が苦戦を強いられている中での開発で注目を集めていた。わが社が自治体との温浴宿泊施設ホテルに大きく舵をきっていったのは、この「花神楽」の成功がきっかけであろう。開発当時東神楽町は人口約8千人の町に1年目、30万人が訪れた。10年間で300万人、60億円の経済効果であった。これを契機に、2002(平成14)年からの美唄「ゆーりん館」、2004(平成16)年からの「羽幌温泉ホテル」、2006(平成18)年の南幌温泉「ハート&ハート」と三石温泉「蔵三」と受託経営が続く。

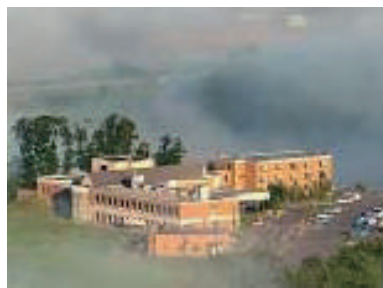
最近では2014(平成26)年の平取温泉「ゆから」がある。



朝里川温泉「朝里クラッセホテル」



東神楽「森のゆホテル花神楽」



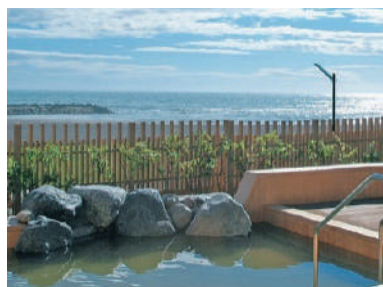
美唄「ゆーりん館」



「南幌温泉「ハート&amp;ハート」



はばろ温泉「サンセットプラザ」



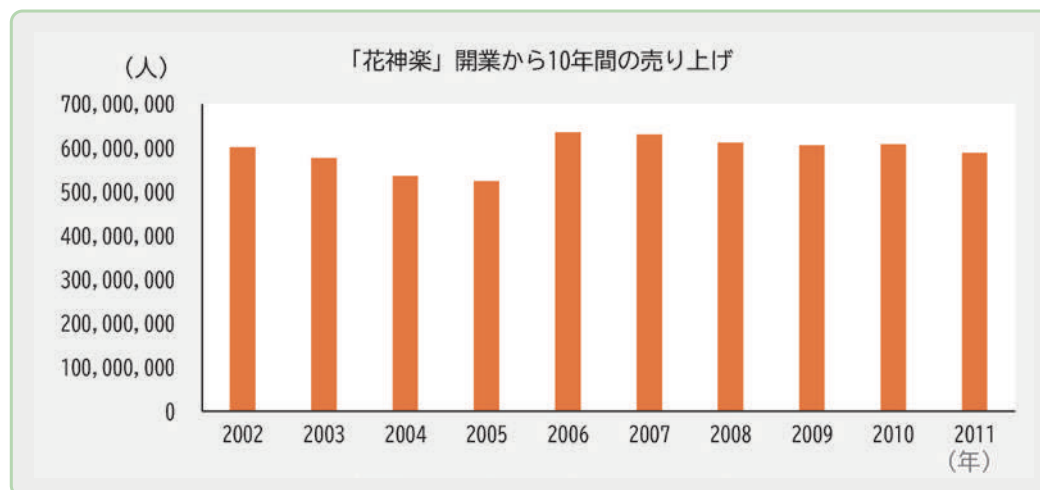
三石温泉「蔵三」



平取温泉「ゆから」

これらの受託案件は、開発設計から受ける場合と、既存施設をそのまま受けるスタイルと両面の開発運営受諾であった。

わが社は創業30年目を迎えるが、長く温浴ホテルを継続してやってこられたのは、自治体との連携により、成果を出してきた事が信頼に繋がっていったのだろう。北海道で1950（昭和25）年ころから始まった、自治体による公共温浴温泉ホテル経営は1995（平成7）年ごろから自治体主体の第三セクター方式に代わっていく。そんな中で東神楽町成功の要因は設計、運営を全面的に任せてもらったことに起因すると考える。案件の中には、再生案件は難しいと判断し、お断りする案件もあった。しかしその後時代は、新たな施設がオープンし、地域間競争状態に突入していったのであった。



### 公共の宿の時代背景

1950（昭和25）年に村営宿泊所として改築され愛山溪クラブは山を愛する人という意味合いを込め「愛山」と命名したそうだ。この施設の歴史は古く、1926（大正15）年に湯宿が建設された。大雪山方面の登山路の宿として位置づけされた。その後の1960年代は公共の宿は国民宿舎を中心に、共済組合や厚生労働省が主体での建設が多く開発されていった。1980（昭和55）年ごろからは、地方自治体による、ホテルに近い大型施設が建設されていく。1981（昭和56）年のホテルノースシテイや1980（昭和55）年のグリーンピア大沼、1991（平成3）年のマウントレースイ、津別ホテルホレスターなどがある。自治体主体で観光をメインにした本格的施設が目立っていった。規模も大型化していく。そして、1994（平成6）年、わが社が現在指定管理しているサンセットプラザ羽幌などがこの時期にオープンした。それからは自治体の温浴宿泊施設の建設が目立つ。地元住民サービスと観光需要の両面を狙ったスパ型ホテルである。

1990年代の公共の宿が建設していった時代背景を考察すると、国が定めた地方自治法の規制緩和が考えられる。地方自治法の改定の主は、自治体で条例が定められる。地方の特徴を出しつつ条例を制定し、交付金支給の獲得などに使われていった。国の地域の創意工夫を促すねらいがあり、地方の活性化に狙いがあった。竹下内閣時代に「ふるさと創生事業」と銘を打ち、各自治体に1億円を配り、用途に規制を設けず配布して話題になった。これらには地域の人口減少に歯止めがかからないという背景があり、地方インセンティブとして実施された。1989（平成元）年である。（HP：関有一：中央大学総合政策部教授：行政異管理から）国民の余暇活動の充実、地域振興、内需拡大を全面的に打ち出された時代である。1987（昭和62）年の総合保養地整備法（リゾート法）なども整備された事も背景にあり、社会が余暇の増大ムードなどにも後押しされていった時代であった。時代は余暇関連を核とした地域振興が高まった時代でもあった。

### 公共の宿が置かれた競争環境

公共の宿の施設数を振興局別で見ると、上川総合振興局、空知総合振興局、オホーツク総合振興局という順位に多くなっている。

経営管理者の変化状況については、約4分の1弱が閉館になっており、残りは、直営又は公社として営業をしている施設と民間に委託又は売却された施設がほぼ拮抗している。\*



わが社の公共の宿は上川、日高、留萌、オホーツク、空知、十勝と道内に広く点在している。2000（平成12）年にオープンした「花神楽」は大雪山連邦の雄大な景色が見える大浴場が売りで、コテージとキャンプ場公園と併設の山岳系宿泊施設。2006（平成18）年に宿泊棟増室。2003（平成15）年美唄「ゆーりん館」新規オープン。パークゴルフ、運動公園内の高台に新設。テーマはイタリア。彫刻家安田侃が育った町。イタリアで彫刻の勉強していた背景から、イタリア青の洞窟をテーマに温泉を売りにした。

2004（平成16）年羽幌サンセットプラザを既存施設受託。道の駅をフロントに併設レストランを改築。甘えびを売りに観光戦略立案。2006（平成18）年、三石町の「蔵三」を新規に開業。三石海浜公園内、「蔵」をテーマにした施設。昆布の町のイメージから舟形の温泉湯舟を設置。同じく2006（平成18）年既存施設、南幌温泉「ハート&ハート」を受託。回廊型温泉に改装。2010（平成22）年津別「ランプの宿」既存施設受託。テーマはランプの明かり。津別の森の森林療養をアピール。最近では2014（平成26）年、平取温泉を新設オープン。平取和牛とアイヌデザインを取り入れた宿泊施設。このように地域の特徴を取り入れ、公共の宿をアピールしてきた。わが社の公共の宿の受託で苦戦を強いられている宿泊施設は既存施設の受託といえる。テーマ、地域性を取り入れる事が重要であると考えます。

※参考：道内主要公共団体関係宿泊施設及び公的休養施設一覧（北海道開発協会編）

わが社（アンビックス）公共の宿の経営分析

2019年度									
主な指定管理店舗	開発から	開発から	開発から	既存施設	開発から	既存施設	既存施設	既存施設	
項目	神楽	蔵三	平取	津別	美唄	羽幌	南幌	アルコ	
収益	100	100	100	100	100	100	100	100	100
労務費	30%	33%	25%	35%	28%	35%	32%	45%	
原価	22%	27%	30%	19%	24%	23%	23%	16%	
減価償却費	3%	1%	0%	0%	2%	1%	3%	1%	
経費	3%	2%	2%	2%	4%	4%	3%	5%	
販売費									
一般管理費	3%	2%	1%	2%	2%	1%	1%	2%	
水道光熱費	12%	16%	12%	16%	15%	21%	22%	18%	
利益率	高い	比較的高い	高い	低い	やや高い	低い	低い	低い	
従業員数	人	70	28	26	20	63	48	62	30

## 北海道の観光需要としての背景

北海道の観光の歴史について考察していくと、大きな切掛けが二つ考えられる。一つは冬季札幌オリンピックである。その誘致活動の一環から、1934（昭和9）年の札幌グランドホテルの開業がある。「北の迎賓館」として、北海道庁と札幌商工会議所が中心となって開業の話が進められた。札幌で冬季オリンピックを誘致するに当たり、ホテルの建設が検討されたのであった。そして、1972（昭和47）年に開催された第11回札幌冬季オリンピックが大きな引き金になっていったと推測する。1961（昭和36）年に誘致が決定し、真駒内競技場や手稲山スキー場、真駒内屋外競技場、札幌市営地下鉄の開業。建設インフラが加速し、全世界に日本「北海道」が知れ渡る事になる。国内で有名になった「虹と雪のパレード」オリンピックソングが大ヒットとなって、北海道のイメージが確立された。オリンピックに合わせ、札幌プリンスホテルの開業に有名な設計家、黒川紀章氏設計によって、開業したのであった。その後は道外からの投資が加速していった。そして、二つ目は、1981（昭和56）年の放送開始となった、テレビドラマ「北の国から」であろう。田中邦衛が演ずる五郎、吉岡秀隆が演ずる純、中嶋朋子が演ずる蛍、この三人が不憫な田舎で生活し、純と蛍が成長していく過程が話題となった。このロングドラマで歌われた「北の国から」は大ヒットとなり、北海道のイメージを定着させた。このころから旅行「北海道」がブームとなっていったと推測する。

参考：Ja.wikipedia.org/wiki/札幌グランドホテル；www.princehotels.co.jp/press/（開業39年-プリンスホテル）

1963年	1972年	1981年	1990年	1999年	2010年
46万人	176万人	223万人	392万人	634万人	594万人
オリンピック前	冬季オリンピック	北の国から放映開始	国内増大、ラベンダー畑	国内ピーク	国内減少

(北海道来道観光客推移:HP北海道経済部2019:<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/2020/7/22>)

※2014年は732万人、海外需要で回復、国際線拡充

## 総論

1990（平成2）年から2000（平成12）年の内需拡大時期も終わりにさしかかり、綻びが出始めた日本経済。北海道観光入込数も低迷期に入る。そんな中、わが社は道内地域に特化した温泉宿泊施設として展開した。温泉戦略を明確に打ち出し、日帰り温泉による集客に特化した。1970年代～1990年代に作られた公共の宿は、テーマ性に乏しく、地域の特性や効率的設計にも課題があった。それを裏付けるのは、当社はデザイン設計から関与した施設は収益性が高く、既存施設のリニューアルを受け継いだ施設は、その後、苦戦を強いられる。そのデータがわが社の公共の宿の経営分析（前頁の表）に表れている。

北海道観光の歴史の中でいつも課題化されていたのは、通年営業の中で季節波動が激しいことである。夏に観光ニーズは高く、冬のシーズンはニーズが弱いのが弱点であった。そんな中、2017（平成29）年からのインバウンドブームが到来し、経営効率は一変したのであった。「ふらの」に代表される、夏のイメージを脱する要因になったインバウンド需要はこれからも重要な戦略と言える。

北海道の地方自治体は少子高齢化が加速し、人口減少と共に、税収減収し、社会保障費負担が増加していくだろう。しかし、北海道は観光としての交通インフラが拡充してきている中で、2030（令和12）年度には新幹線札幌乗り入れが予定されている。インバウンドも2024（令和6）年ごろまでは戻ってくると考えられる。マイナス面だけでもない。

一方、自動運転化やドローンや農業のテクノロジー化など従来我々が想像できない時代がやってくるのは間違いない。地方がハンデである事は克服されていくだろう。重要なのはそれらを見据えた、地方活性化戦略を構築すべきである。世界で予見される、温暖化や環境問題、食料問題、水不足、エネルギー活用、災害の可能性など、これらは北海道にとって優位性を持つ条件が整っていると言える。

本州の酒蔵やワイナリーは北海道に注目している。観光ニーズも農業観光や景観観光などに潜在的なニーズがまだまだある。地方を活性化していくには、観光と農業は必須であり、その装置である公共の宿は地域の資源と考えるべきだろう。そんな中でテーマ性をもって、地方の公共の宿をどう、リノベーションするかという事である。先にアンビックスの事例を述べたが、「花神楽」は開業から10年で60億円の収入を稼ぎ出したという事を参考にしてもらいたい。

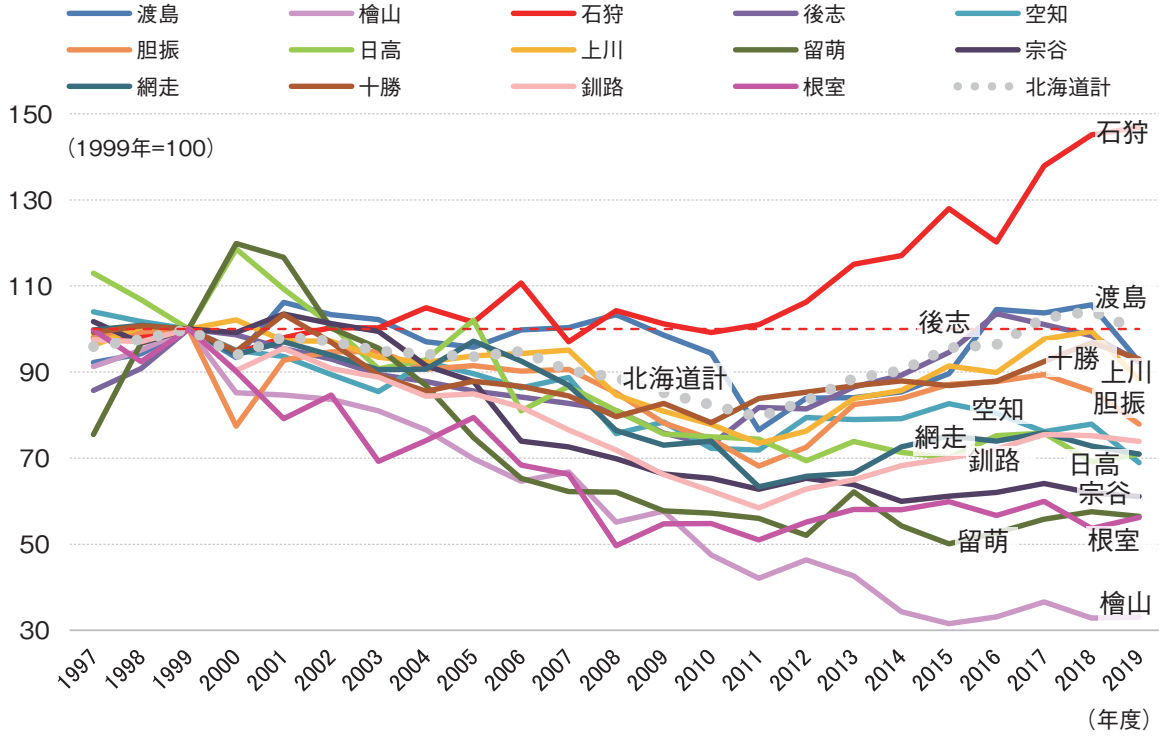
最後に、西武鉄道22年、アンビックス25年、観光関連で45年を通過し今思う事は、これから数十年後、必ず、北海道の時代がやってくると確信する。農業の6次化は必ず進めなければいけない。その時のタッグを組むのが公共の宿である。地域活性化は観光・農業・景観・連動型リノベーションと思う。

現在、コロナ禍に於いて、宿泊の宿はダメージを受けているが、収束後を見据えて、改めて世界観の観光戦略を構築していくべきだろう。課題は多くあるが、見直す良い機会になったのではないかな。

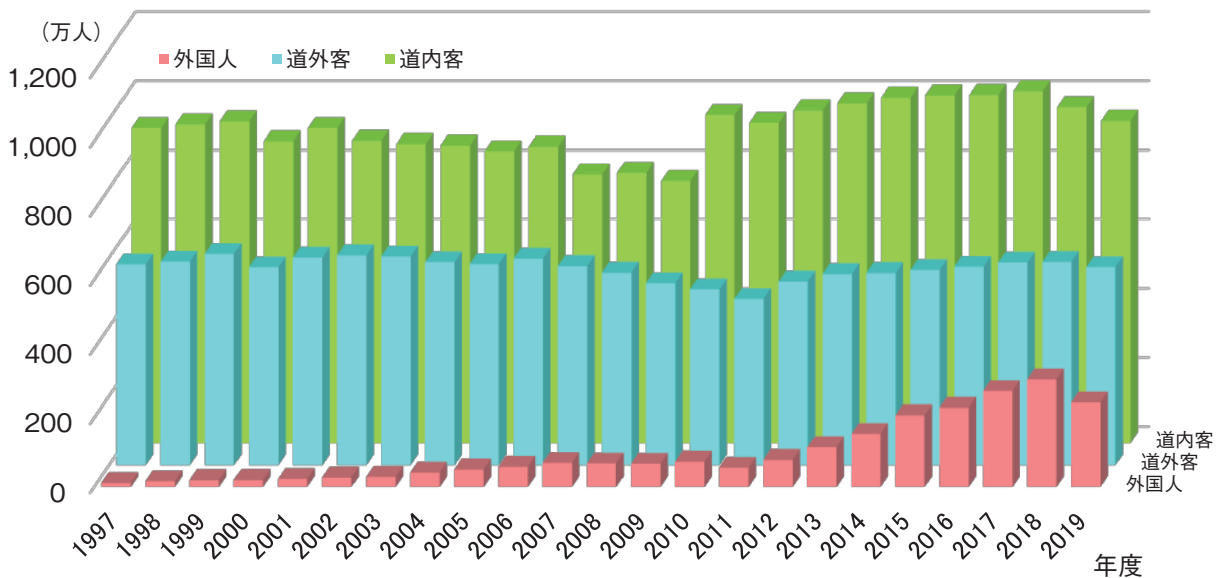
グラフ⑯ 北海道の宿泊延数の推移

出典:北海道経済部観光局「北海道観光入込客数調査報告書」  
 ※1997年度から「全国観光統計基準」に沿った調査を実施しており、1999年度から212市町村を集計  
 ※2010年度から調査方法を観光庁基準に変更

北海道の宿泊延べ数の推移（振興局別）



北海道の宿泊客の実人数の推移





## 01 道内マーケットを考える

元(株)近畿日本ツーリスト北海道代表取締役社長 / (公社)北海道観光振興機構専務理事  
佐藤 誠之

観光における「マーケット (market) : 市場・売買・取引など」という言葉の意味を考えたところ、やはり北海道観光がどのように商売に結び付いているのかを述べるのが、理解を得られると思われる。ここでは50年間を10年ごとの年代に区切り、北海道の観光マーケットがどのように変化してきたかを述べたい。

### 1970年代

1970 (昭和45) 年に大阪で「日本万国博覧会 (大阪万博 3/15~9/13)」が開催されている。

参加国77か国、6400万人が訪れたといわれており、アメリカ館では“月の石”が展示され大いに話題となった。旅行市場も大きく成長曲線を描くこととなり、その後旅行会社が造成するパッケージツアーへとつながる。また、1972 (昭和47) 年には札幌で「第11回冬季オリンピック (2/3~2/13)」が開催されており、札幌の名前を国内外へ発信する機会となった。

1978 (昭和58) 年5月20日に新東京国際空港(現在の成田国際空港)が開港され、海外旅行の気運が一段と盛り上がることになる。

観光市場は北海道だけではなく、修学旅行をはじめとする団体旅行と、2000年代まで続く企業の出張業務など航空券販売による航空会社からの手数料収入が主流であった。

### 1980年代

1983 (昭和58) 年にインターネットが誕生したといわれており、今後の観光、特に旅行市場に大きく影響を与えることになる。また、同年に「東京ディズニーランド」が開園しており、観光素材としてこれほど大きな集客力を持つものは類を見ない存在となる。北海道から東京ディズニーランド観光に行くには航空機利用となるので、航空機会社・旅行会社にとっては現在もありがたいテーマパークとなっている。

1986 (昭和61) 年「テンミリオン計画 (概ね5年間で日本人の海外旅行を1000万人にする海外旅行倍増計画)」が国から発表され、円高・好景気に支えられ1990 (平成2) 年に1年前倒しで目標を達成。

1987 (昭和62) 年4月1日「国有鉄道民営化」により観光業界に脅威を与える新たなライバル出現となった。1989年に元号が昭和から平成へ変わり、おりしも1986 (昭和61) 年12月から始まったバブル経済期と共に観光市場は国内も海外も大きく拡大していくことになった。

### 1990年代

1990 (平成2) 年大手旅行会社である株式会社JTBが分社化により「株式会社JTB北海道」を設立する。(その後、2018 (平成30) 年4月に新グループ経営体制へ移行し、地域別・機能別の事業会社15社を本社に統合)

1991 (平成3) 年3月、51か月続いたとされるバブル経済期が崩壊。崩壊期間は1993 (平成5) 年5月までと言われ、その間に1993 (平成5) 年皇太子結婚、1994 (平成6) 年松本サリン事件などがあり、同年9月4日関西国際空港が開港となった。この年の4月には株式会社日本旅行も「株式会社日本旅行北海道」を設立する。大手旅行会社が分社化に舵を切った背景には、バブル経済の崩壊と共に観光市場にも暗雲が立ち込み、団体旅行や航空券販売額の減少などにより、航空会社からの手数料収入も大幅な落ち込みとなったことも

影響を与えているのではないだろうか。現に日本旅行北海道の落合前社長は「1998（平成10）年頃には航空券販売はそれまでの半減以下になった」と語っている。

1995（平成7）年1月17日に起こった「阪神淡路大震災」は犠牲者6,434人にのぼり、北海道から関西方面への旅行は以後数年間激減となる。

1997（平成9）年11月17日の「株式会社北海道拓殖銀行」破綻は北海道観光にとって団体旅行や出張業務という企業需要だけでなく、個人旅行にも将来へ向けての不安感を与えることになる。同じく11月24日には日本4大証券会社である「山一証券株式会社」が自主廃業となり、北海道経済だけではなく日本経済に大きな衝撃を与え、引き連られるように観光市場も縮小していく。この年に北海道を訪れた外国人人数（インバウンド）は118,600人（北海道経済部観光局発表）で、地域経済に貢献とはまだまだ呼べない規模であった。

1998（平成10）年海外では「サッカーワールドカップフランス大会（6/10～7/12）」が開催されたが、観戦チケット問題で旅行業界には逆風となった。

## IV 2000年代

2000（平成12）年の幕開けは俗に「2000年問題」と呼ばれたコンピュータの不具合問題から始まったが、大きな混乱もなく年明けを迎えた。「シドニーオリンピック（9/15～10/1）」が開催され、日本人の出国者数も1,780万人を超え、この10年間で約700万人増えている。

日本人の海外旅行は右肩上がりでも推移しており、同時に海外からの訪日外国人も増え続け、北海道においても20.6万人となり、道内観光にも訪日外国人の影響が出始めてきた。

2001（平成13）年9月11日アメリカ同時多発テロ事件が勃発し、これまで伸びてきた海外旅行が大きく落ち込むことになる。北海道だけではなく、日本全体が海外旅行の自粛傾向となり2003（平成15）年まで続く。

2002（平成14）年にはEU域内ユーロ（通貨）が統合され、「ワールドカップ日韓大会（5/31～6/30）」が開催されたが、2003（平成15）年イラク戦争勃発やアジアを中心に世界的にSARSの流行などもあり、2003（平成15）年の日本人出国者数は1,329万人と減少している。

2004（平成16）年になると「アテネオリンピック（9/17～9/28）」も開催され、再び海外旅行が伸び始め、北海道を訪れる外国人も42.7万人まで伸び、5年間で倍増となっている。これは国がインバウンド振興を主要な観光施策の一つと捉え、2003（平成15）年度から「ビジット・ジャパン・キャンペーン（VJC）」と銘打ち、2010（平成22）年までに訪日外国人旅行者数（以降は訪日外客数と表記）を1,000万人にする目標を掲げ、展開してきたことも要因と思われる。

北海道を訪れる外国人といえば、2000（平成12）年あたりまでは主に台湾人、続いて香港人・韓国人が牽引して来たが、2004（平成16）年から中国人が伸び始め2010（平成22）年（訪日外国人来道者数：74.1万人）にはそれらの国と肩を並べ、2015（平成27）年（訪日外国人来道者数：208万人）からは1位の座を占めている。今や北海道観光においてはインバウンド戦略（特にアジア4カ国）を視野に入れなければ成り立たないところまで来ている。インバウンド市場については改めて後述させていただくことにするが、その間の2008（平成20）年は北海道で「洞爺湖サミット（7/7～7/9）」開催、8月には「北京オリンピック（8/8～8/28）」が開催されたが9月15日から始まる「リーマンショック」の影響で、世界経済は大きなダメージを受け観光市場も航空会社の増売手数料減額、インターネット利用を主力とした旅行会社（OTA：オンライントラベルエージェント）が勢力を伸ばすことになり、観光市場・旅行需要は大きく変化していくことになる。

観光庁が設立されたのもこの年の10月である。それまで大手旅行会社を中心にした観光市場は、教育旅行ならびに企業や組織団体の旅行（MICE/親睦旅行等）を取り扱っていたが、今後は個人旅行の分野に今以上に注力しなければならない状況となった。

北海道においても観光の市場は団体から個人（FIT）へ移行する動きが強くなり始めた頃であり、その代表的な旅行会社が株式会社阪急交通社とクラブツーリズム株式会社ではないだろうか。株式会社阪急交通

社は1962（昭和37）年に札幌支店の開設、クラブツーリズム株式会社は2000（平成12）年に北海道業務センターを開設している。どちらも道内の個人旅行取り扱いというよりは、道外（主に首都圏）からの北海道旅行者の現地手配業務が主となっていたと思われる。道民に対しての個人旅行販売に本格的力を入れ始めたのはほぼ同時期で、基本はメディア媒体利用による募集型旅行である。会員向け情報誌として株式会社阪急交通社は「トラピックス倶楽部」、クラブツーリズム株式会社は「旅の友」を発行し、さらに集客力を強化することになる。

ここで北海道における個人旅行マーケットについて、私の出身母体グループであるクラブツーリズム株式会社を参考として述べてみたい。

クラブツーリズム株式会社は1980（昭和55）年に近畿日本ツーリスト株式会社渋谷営業所を母体にして、旅のダイレクトマーケティング事業を開始したのが始まりである。会員囲い込みの基本となる旅のダイレクトマーケティング誌「旅の友」を1985（昭和60）年に創刊している。

北海道においては、2001（平成13）年に道民を対象とする企画旅行「バスツアー」を新聞チラシなどのメディア展開にて始めており、会員向け冊子「旅の友」は2005（平成17）年から配送した。その間も、旅行募集のための新聞折り込みチラシはほぼ毎月実施している。2008（平成20）年に「北海道旅行センター」と改名し、北海道発型の企画旅行すなわち道民向けの旅行商品造成に特化する。また、2010（平成22）年には道民向けの海外旅行造成も手掛けることになる。

それまでもクラブツーリズム株式会社は「シニア・平日・クラブ化」を基本にした企画旅行を実施しており、他社との差別化を図るため、価格競争とは一線を画したテーマ型商品やイベント企画（「ばんえい競馬応援ツアー」や「早朝ラベンダー畑貸し切り見学」）などで会員拡大を目指してきた。2012（平成24）年にはすでに東京で成功を取めている「ひとり旅」の募集を開始し、大ヒットさせている。北海道においても個人旅行マーケットは旅行会社にとって、重要市場となっていた。

2009（平成21）年3月20日には大手航空会社代理店であった道内企業の「普門エンタープライズ（1989年7月設立）」、翌年7月2日は老舗の牧野航空旅行（1961年4月設立）が自己破産となったのも、リーマンショックや市場の変化が影響していると考えられる。

この頃からすでに、大手航空会社の航空券はホームページなど航空会社の直販で購入する方が安くなる場合が多く、まさに航空会社の施策（販売手数料削減）とインターネットの普及が拍車をかけたのではないだろうか。官公庁や企業出張の航空券販売や、旅行商品のリテリングを中心に商売をしてきたような代理店は生き残りが難しくなったことを物語っている。

2009（平成21）年は私の出身母体である近畿日本ツーリスト株式会社（現在のKNT-C Tホールディングス株式会社）が「株式会社KNT北海道」を設立した年でもある。それまで団体旅行と個人旅行を別会社として事業展開していたが、北海道と九州だけは他地域に先行して分社化し、団体・個人という枠組みをなくし、地域密着型営業で危機を乗り切る思いであった。

## 2010年代

2010（平成22）年の「上海万国博覧会（5/1～10/31）」は史上最多の入場者数7,300万人を集め、観光需要もリーマンショック等の影響から立ち直りを見せ始めた。前年678.9万人まで落ち込んだ訪日外客数も861.1万



「旅の友」北海道最初の冊子



普門エンタープライズ「ニューホリデー」カタログ



人まで回復を見せ、北海道を訪れる外国人数も74.1万人となった。道内における道外客数と道内客数を合わせた観光入込客数も5,127万人となったが、2011（平成23）年3月11日に「東日本大震災」が発生し、旅行の自粛などにより、再び観光需要は低迷することになる。

2012（平成24）年には「ロンドンオリンピック（7/27～8/12）」が開催され、訪日外客数も戻り始めいよいよ北海道の観光市場はインバウンド戦略が問われることになる。というのも、2013（平成25）年には北海道を訪れる外国人数が115.3万人と100万人を大きく超え、2014（平成26）年154.1万人、2015（平成27）年208万人と右肩上がりに推移する。200万人を超えてからは毎年前年比110%以上で伸び続け、2018（平成30）年には311.5万人と、300万人を超えるところとなった。この年は9月6日に「北海道胆振東部地震」が発生し、日本で初めての“ブラックアウト”と呼ばれる北海道全域におよぶ大規模停電が起こる。

2013（平成25）年から急激に伸び始めたインバウンド市場について、ニセコ地区（ニセコ町と倶知安町）を例としてあげたい。ニセコ地区にインバウンドが訪れ始めたきっかけは2000（平成12）年頃にオーストラリア人がSNSを通じてニセコの魅力を発信したことが始まりと言われているが、特にパウダースノーと呼ばれる雪質は外国人に絶賛されている。主にオーストラリア人と香港人が牽引しているが、2010（平成22）年に外国人観光客宿泊者延数約24.8万人から5年後の2015（平成27）年には倍以上の約57万人にまで伸びている。その勢いは衰えず現在まで続いており、ニセコ地区は単なる観光客数の増加にとどまらず、外国人の居住そしてビジネス投資にまで及んでいる。まさにインバウンドが地域経済に貢献している好例である。

インバウンドの伸びと同様に、日本人の旅行・観光需要の伸びも好調に推移していたが、2012（平成24）年4月の「関越自動車道高速バス居眠り運転事故（7名死亡、39名重軽傷）」により、2014（平成26）年4月1日より貸し切りバスに新たな運賃・料金制度がスタートし、追い打ちをかけるように2016（平成28）年1月「軽井沢スキーバス転落事故（15名死亡、26名負傷）」の影響で、バス旅行客の減少が一気に加速することになる。その後も今日までバス旅行客は減少傾向にあるが、先に述べたように訪日外国人来道者数は伸び続けている。また、北海道の観光入込客数も、大きく伸びてはいないが毎年5,500万人前後で推移している。

2019年は元号が平成から令和へ変わり、前年311万人を超えた訪日外国人来道者数が244万人まで減少する。これはだれも予測することが出来なかった新型コロナウイルス感染症の世界的な流行と、日韓情勢の悪化により韓国からの来道者が約73万人から約43万人へと極端に減少したことによると思われる。

2010年代最後の年に発生した新型コロナウイルス感染症は全世界に及び、あらゆる業界・業種に影響を及ぼしている。とりわけ観光関連産業への影響は甚大であり、このことは今までの観光のあり方、旅行のあり方を大きく変貌させ、環境変化に対応できないものは生き残ることが出来ないところまで来ている。北海道における観光市場においても同じことであり、結びとしてこれからの北海道観光市場について私見を述べてみたい。

### これからの観光マーケット

2020年代に入り、一昨年から全世界に拡大している新型コロナウイルス感染症により、あらゆる業界に大きな影響が出ている。ここでは観光市場ということで私見を述べるが、人の移動が制限されることによって観光消費が極端に減少している。そのことは観光消費額の大きい北海道においては生命線の課題である。2020（令和2）年における北海道の総観光消費額は1兆5,159億円（北海道経済部観光局発表）で、道内客（道民）による消費額は6,540億円、道外客4,296億円、外国人観光客4,323億円となっている。新型コロナウイルス感染症により、外国人観光客の来道が元に戻るまでには今後5年近くかかるとわれ、それまでの観光市場としては道民、道外日本人の需要をいかにして喚起するかにかかっている。県民が県内にどの程度宿泊しているか、という統計データがあるが、そのデータによると道民は他府県民に比べて圧倒的に地域内に宿泊している。2019（平成31）年の資料によると、北海道は延宿泊数3,688万人泊のうち1,327万人泊が道民で36%（全国1位）となっている。パーセンテージ2位は岩手県28.5%で169万人泊、ちなみに泊数でも北海道は全国2位の東京1,227万人泊を100万人泊超えている。それだけ道民は道内旅行が好きで、ここに旅行市場・観光市場

が存在することになる。

新型コロナウイルスに向き合った観光市場は、まずは道内、次に道外日本人、そしてインバウンドということになるのではないだろうか。国土の約22%を有する北海道内を道民はどの程度旅しているか。この機会に自分の住む地域や周辺地域を再発見することを提案する、というマーケットがある。



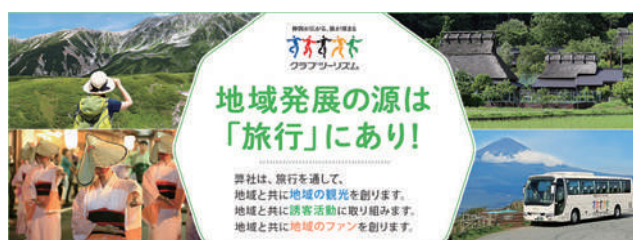
【北海道・日本遺産】江差の五月は江戸にもない  
～ニシンの繁栄が息づく町～



【北海道日本遺産】カムイと共に生きる上川アイヌ  
～大雪山のふところに伝承される神々の世界～

また、「密」を避けるということからワーケーションという考え方が拡大すると思われるが、まさに北海道は「疎」に恵まれており、地域として生き残るにはこれまで気づかなかった「疎」の環境をいかに魅力あるか発信し、各地域との競争に打ち勝つことが求められる。その意味ではワーケーションという事業の中にも創意工夫が必要で、各地域自治体の力が試されることになる。ワーケーションに最も重要な要素は「地域住民の理解と協力」である。単なる箱物を造っただけでは競争相手に勝つことは出来ない。行政の本気度が試されるマーケットである。

そして、2021(令和3)年9月には北海道札幌において東アジアで初めての「アドベンチャー・トラベル・ワールド・サミット(ATWS)」が開催予定となっている。アドベンチャートラベルは「自然」「異文化体験」「アクティビティ」の3要素の内、2つ以上を含む旅行のことで、市場規模は欧米を中心に約70兆円、富裕者層の割合が大きく長期滞在が多いといわれ、地域における経済効果が大きい。疎に恵まれた自然の中で地域の人々との交流があり、文化を感じ、自ら体験をする、そんなアドベンチャートラベルは北海道の持つ魅力を十分に発揮することが出来、これからの旅行の主流になるのではないだろうか。旅行形態も大人数という団体ではなく、個人あるいは数人によるグループでの体験旅行であり、まさにコロナ禍における新しい旅行スタイルといえる。このことは決して訪日外国人だけに適する旅行スタイルではない。日本国内に在住する旅行者の間でも広がるはずである。いずれは日本風に変化していき、新たなスタイルが生まれると思われる。観光関連産業事業者が地域を巻き込み、北海道ブランドを造成することを期待する。



道内における観光マーケットという観点で述べてきたが、コロナ禍にあっても北海道がこれまで誇って来た観光素材である自然や食はそのまま健在である。すでに旅行会社など観光関連産業事業者もこれまでとは違った取組、領域に踏み出している。前述のクラブツーリズム株式会社では2021(令和3)年に「地域共創営業部」を立ち上げ、今まで以上に地域と密接な関係を持つことを命題にして、道民ならびに道外客を北海道旅行へ誘う戦略を取っている。大手航空会社も地域支援事業を強化するため組織変更を実施した。北海道としても基本に立ち返り、各地域で観光市場を見つめなおすことが求められる。観光という裾野が広いジャンルの中で、北海道が先頭に立って光り輝く姿を見せる日が来ることを信じてやまない。

自分が勤務する(公社)北海道観光振興機構でも、道内観光マーケット活性化に向けた「地域支援活動」を毎年、積極的に行っているので直近2020(令和2)年度の主な事業活動を紹介し、筆を置くこととする。



地域支援活動



ワーケーション体験ツアーの実施(岩見沢市)



地産地消の取組(知床斜里町ウトロ)



サイクルツーリズム(体験プログラムの開発)(芽室町)



アドベンチャートラベル ガイドの養成(網走市)



アドベンチャートラベル 体験プログラムの開発(鹿部町、七飯町)



阿寒摩周国立公園 屈斜路カルデラ外輪山トレイルルートの開発(美幌町、津別町、大空町)

《主な支援事業の内容》  
地域の観光団体や自治体などが主体的に取り組む観光地域づくりの取組を積極的に支援。(ソフト事業)  
主な事業内容  
●モニターツアー(実証)、  
●専門家派遣(観光素材の発掘、磨き上げ)  
●WEBページの製作、発信、先進地視察  
●調査、データ分析など  
●二次交通整備など

令和3年度からは「ワーケーション」の受入整備にも本格的に支援

《令和3年度以降の重点施策》  
●ウイズコロナ対策  
・道内でのワーケーション受入整備、誘致活動  
・観光のデジタルトランスフォーメーション(非接触対応による周遊観光の施策)  
・サイクルツーリズム、ワインツーリズム、ヘルスツーリズムなど北海道が優位性を誇るプログラムの開発等  
・文化・歴史 アイヌ文化、北東北・北海道縄文遺跡群の世界文化遺産登録に伴う受入整備等



十勝サウナのブランド化(帯広市)



デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進(富良野市街 飲食店混雑回避のためのシステム構築)



訪日外国人周遊促進を目的とした商品造成事業の説明(上川きた地域)



訪日外国人向け体験プログラムの開発(長沼町)

＜参考資料出展先＞

- ・訪日外国人来道者数(実人数)の推移 : 北海道経済部観光局
- ・来道観光客数(実人数)の推移 : 北海道経済部観光局
- ・北海道観光の現況2020 : 北海道経済部観光局
- ・観光入込客数(実人数)の推移 : 北海道経済部観光局
- ・年別訪日外客数、出国日本人数の推移 : JNTO(日本政府観光局)
- ・ニセコ町観光統計(訪日外国人宿泊客数): ニセコ町
- ・倶知安町入込状況資料(観光客入込状況): 知安町



## 02 北海道旅行会社五十年の歩み

前(株)日本旅行北海道代表取締役社長 落合 周次

私は1978(昭和53)年に入社し、最初の赴任地が札幌でした。

4月でしたので、スパイクタイヤがまき散らす粉塵に悩まされ、コロナ禍で必需品となったマスクが欲しい季節でした。

通りを歩いているとまだまだ木造の建物がたくさんあり、全日空ホテルだけが目立っていた記憶があります。

頑張ってくれば3年で東京に戻すという約束でしたので頑張ってみました。現在、43年目、札幌は私のふるさととなりました。

さて、50年前といえば1970(昭和45)年、大阪万博の年です。

私の入社前ですから、先輩から聞いた話になりますが、この頃旅行会社各社が国内海外パッケージツアーを相次いで発売開始しており、高卒新人を大量採用しています。

右も左も分からないような社員が添乗員として万博に行っていたそうです。

国鉄との共催旅行、農協、宗教団体や修学旅行、北海道特有の航空券の販売が収入源となっていました。

特に航空券は日本航空・全日空・東亜国内航空3社とも販売に応じた増売手数料が大きく、大手地場エージェントも航空券配達専門の職員を配置し、凌ぎを削るような業界環境でした。

1970年代後半になりますと、1971(昭和46)年のニクソンショックから徐々に円高ドル安が進み海外旅行が安くなったと感じられ北海道でも海外旅行に関心を持つ人が増えてきました。

この時代は出発から帰着まで添乗員が付いてお世話しておりましたので、同業者や取引先の招待、また、卒業を控えた学生の旅行などが拡大しました。

こののちのオイルショックで下火にはなりましたが、拡大基調は変わりませんでした。

北海道からは羽田乗り継ぎで海外に行くことができたので便利でしたが、この後1978(昭和53)年に成田空港が開港すると北海道からは乗り継ぎで不便を感じるようになります。

この年代は業界としては、大手旅行会社数社と地場旅行会社数社でしたので、各社とも余裕のある仕事内容だったのではなかったかと思います。

1980年代に入りますと、私も入社3年目となり、団体旅行の営業担当となりましたが、千歳羽田間はジャンボジェットが飛び、オイルショックから立ち直ったこともあり、団体旅行もパッケージ旅行も大きく拡大していきましました。

当時はまだ競合他社も少なく、私自身の販売拡大も順調だった記憶があります。

北海道の特性で冬休みが長いことや、特に建設会社関連は積雪もあり、相当数の会社から海外旅行の申し込みをいただきました。

学校の先生方も研修を兼ね欧州をメインに申し込みをいただきました。



ジュネーブのレストラン



ニュージーランド・クイーンズタウンのスピードボート



テレビの泉

また、1983（昭和58）年に東京ディズニーランドがオープンすると、団体個人問わず多くのお客様に行っていただきました。

私も招待旅行や慰安旅行、キャディーさんの旅行では200人近くお連れしており、1年間で5回前後ディズニーランドに行った記憶があります。

北海道からは必ず航空機と宿泊もセットになるので、大変有難いテーマパークの誕生でした。

1980年代後半になりますと好景気のもと、全日空の国際線進出や各国に向けたチャーター便が千歳から直接飛ぶようになり、海外旅行ブームが到来しました。

プログラムチャーターといって、千歳プリズベン、シドニー千歳便を冬季間10便程度大型機で多くの道民の皆様にご利用していただいた記憶があります。

正に海外旅行ブーム絶頂期だったと思います。

国がテンミリオン計画と銘打ち海外旅行1,000万人を目指すという方針を出したのもこの頃です。

また、各社が募集旅行の集客拡大のため、新聞広告を出すようになったのもこの頃からだったと思います。

一方、1987（昭和62）年に国鉄が分割民営化され、旅行業進出することが明らかになった時はこの先どのように業界地図が変わっていくのか気になるところでした。

1990年代の始まりは順調でしたが、1991（平成3）年のバブル崩壊で雲行きが怪しくなってきました。

北海道特有の冬場のお得意様である建設関連会社の旅行も徐々に減り始めてきました。

1980年代の好景気で旅行需要は増えますが、団体旅行が減り始め、競合が厳しくなってきました。

この頃から格安航空券も出てきます。

弊社では厳しい状況の中、コスト削減と市場密着型を目指し、北海道の分社化を決定しました。

私も結論から言えば北海道会社に籍を移すことにしました。

完全な北海道民になったわけです。

1994（平成6）年、関西国際空港が開港しましたが、翌年1月16日、私は開港間もない関空からオーストラリアに向け団体の添乗員として同行していました。

現地に到着する早々、関西で大きな地震があり、火災も発生し数人亡くなった、とガイドから聞きました。

時間の経過とともに災害規模の大きさが伝わってきましたが、旅行中も被害の様子が気になり、今思えば観光先の記憶があまりありません。

帰りは成田経由でしたので旅行は予定通り終了したのですが、この後の関西方面への旅行は暫くの間激減しています。

また、この頃に10年有効パスポートが発行されるようになり、世の中は不景気なのに個人レベルでの海外旅行は順調に推移しています。

1997（平成9）年の拓銀破綻は衝撃でした。旅行商品のいずれも販売減少となり、弊社の社員数も減耗不補充とし、新入社員採用も控えめにしています。先行きに見切りをつけ去っていく社員もいましたが、この時代に会社に残って頑張ってくれた若者が今は管理職となって会社を支えています。

翌年はサッカーワールドカップのフランス大会がありましたが、日本の多くの旅行会社が観戦チケット購入で被害に遭い全国的にも大騒ぎとなりました。

弊社でも一部団体が既に出発しており、かなりの現金を持たせて社員を派遣し、既出発のお客様には何とか観戦できるようにしました。

この時、テレビ新聞各社が大きく取り上げ、同業他社のみなさんが取材拒否されたようで、道内テレビ各局のニュースで私の顔が出ていました。

たった1社、しっかり経緯を説明しお詫びした結果、テレビをご覧になった方から激励の言葉をいただきました。

2000（平成12）年に入りますと、先ずスタートでミレニアム問題が発生します。コンピュータが誤作動を起こすのではないかと心配され、大晦日から元旦にかけ、会社に泊まり込みとなりました。0時が過ぎ、何も起こり

ませんでした。3時頃まではじっとしていました。それ以降は一緒に泊まった社員と新春のめでたいお祝いを始めました。

翌年、アメリカで大事件が起こります。9.11テロです。この影響は計り知れず、航空会社の警備は厳しくなり、海外旅行を手控えるお客様が多く、この後2～3年復活まで時間を要しました。

2000年代後半になりますと、海外旅行も復活し、この頃から北海道にやってくる外国人を見る機会が増えました。

一方国内は航空会社の航空券販売に応じた増売手数料が引き締められるようになり、道内各社も航空券の配達業務から徐々に手を引くようになりました。

その分航空と宿泊がセットになったパッケージ商品の拡大に努めるようになりますが、ここで強敵が現れます。いわゆるネット系旅行会社です。出てきた当初はまだまだ時間がかかるだろうと高をくくっていましたが、この後急成長して今に至っています。

また、2008（平成20）年は洞爺湖サミットがあり、世界に向けた北海道の大きな宣伝になったと思います。

この頃からインバウンドも増え始めています。このまま続けばよかったです。

2009（平成21）年はリーマンショックで影響を受けたうえ、航空会社の増売手数料減額、ネット系旅行会社の躍進で、旧来の旅行会社は大きな痛手を被りました。

この頃、独自色を出しながら活躍してきた道内大手の旅行会社が会社を整理しています。このままではいずれじり貧状態になることが予見され、次の手を打つ必要が出てきました。

2010年代に入りますと、旅行会社は旧来の収入構造から新しい領域を求めて方向転換を進めていきます。大型の宗教団体旅行も規模が縮小になり、修学旅行は各社とも価格競争でしのぎを削り、パッケージ商品も廉価競争です。

活路を見出すため、旅行会社はそれぞれがMICEに力を入れ、急激に伸びてきたインバウンドを狙い新しい部署を拡大していきます。

2011（平成23）年になると、インバウンド旅行者は順調に増え続け、おおきな収入源となってきましたが、3.11の東日本大震災が起こります。

インバウンドはゼロになり、国内旅行も大打撃を受けました。

その後早い段階で台湾から国を挙げての応援は、非常にありがたいものでした。



翌年からはインバウンドも戻り、海外旅行に出かけるお客様も増えてきました。

特に北海道ではインバウンドが右肩上がりに大きく増え始め、台湾・韓国のみならず、インドネシア・シンガポール・マレーシア・タイ・中国などアジアを中心に多くの観光客が訪れるようになりました。

中でもニセコ地区にオーストラリアのスキー客が来るようになってからは価格だけに囚われない高品質の宿泊が売れるようになってきています。

また札幌では大型の学会・大会の開催件数も徐々に増えてきています。

2020（令和2）年の東京オリンピックでは、マラソンの札幌開催が決まり、国内・海外とも沢山の皆さんに来ていただけたと思っていたところに、コロナでした。計り知れない影響が今も続いています。

旅行関連・飲食関連は壊滅的な被害を受けていますが、近い将来必ずお客様は戻ってくるでしょう。

今のうちに新しい何かを探して、次の時代を迎える時です。



## 03 北海道のMICE誘致活動を振り返って

前(公財)札幌国際プラザ企画事業部長/NPOコンベンション札幌ネットワーク副理事長  
根子 俊彦

### コンベンション誘致活動スタート

「コンベンション」について、現在は、対象範囲を広げて「企業等の会議(M/Meeting)、企業等の報奨・研修旅行(I/Incentive Travel)、大会・学会・国際会議(C/Convention)、展示会・見本市、イベント(E/Exhibition/Event)の頭文字を取った「MICE」として、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベント」と定義されているが、「コンベンション」の北海道での実質的な誘致活動が始まったのは、1987(昭和62)年、「コンベンションビューロー」として札幌国際交流プラザ(札幌国際プラザの前身)が立ち上がってからである。

日本全体では、1964(昭和39)年、東京オリンピック、1970(昭和45)年、大阪万博など大型の国際イベントが次々と開催となる中、PCOと呼ばれるコンベンション運営会社が誕生するなど、受入れ基盤が整備されはじめ、さらに1979(昭和54)年、G7東京サミットなどの国際会議の開催が続いた。

運輸省(現、国交省)は、1988(昭和63)年、全国25都市を「国際コンベンション・シティ」に指定し、その中に札幌市も選定された。

その後、1994(平成6)年に「国際会議観光都市」、2015(平成27)年には「グローバルMICE強化都市(現「グローバルMICE都市」)」に認定されている。

札幌では、何といても1972(昭和47)年の冬季オリンピックの開催が、「国際都市札幌」としての地位を確立させたと言えよう。

1950(昭和25)年にスタートし、今や世界的な祭りに成長した「さっぽろ雪まつり」も、オリンピックの際のテレビ中継で一気にその知名度を高め、冬のイベントのモデルとなって他地域を牽引。

その集客が札幌・北海道の発展に大きく貢献してきた。

オリンピックや雪まつり、その後のPMFパシフィック・ミュージック・フェスティバルや北方都市会議(現在「冬の都市市長会議」)などの「コンベンション」が、札幌のまちづくりへの大きなフックとなってきたのである。

北海道全体でのコンベンション・MICEの誘致については、IME(国際MICEエキスポ、現在)への出展を抜きには語れない。

1991(平成3)年から開催されている国内唯一の全国MICE見本市であるが、1993(平成5)年、北海道IME出展者実行委員会を結成、道内都市に呼びかけて共同出展し、北海道全体へのコンベンション誘致を開始した。

コンベンションの誘致と言えば、現在も都市セールスの柱として、都市それぞれが競合しながら展開していることが圧倒的に多いが、北海道においては、年に1度首都圏で開催されてきたIMEに共同で参加することで、他地域とは異なり、複数都市での誘致連携体制が築かれることとなり、その独自の取り組みが注目されてきた。

2004(平成16)年からは恒常的な組織として、「北海道コンベンション誘致推進協議会」(2016(平成28)年「北海道MICE誘致推進協議会」に名称変更)を設置、IME出展以外でも、首都圏での商談会やプロモーションなどを共同して実施している。



IME北海道ブース

現在は、札幌・旭川・函館・釧路・北見・帯広・登別・苫小牧の各MICE誘致支援機関、北海道、北海道観光振興機構が参画し、北海道全体としてのMICE誘致の推進役を果たしている。

## 誘致の成果

このような地道な誘致活動の結果、少しずつ成果を上げてきた。

政府系会議では、1995（平成7）年のAPEC高級事務レベル会合の開催や1997（平成9）年の国連軍縮札幌会議などが続き、2008（平成20）年のG8サミット開催へとつながっていったのである。



APEC高級事務レベル会合は、北海道で行われた初の本格的な政府系会議であり、北海道あげての支援体制を組んだが、その経験は、その後の国際会議の誘致・支援にとって大きな財産となった。

国連軍縮会議では、札幌国際プラザから国連軍縮局へ職員を派遣し、開催準備作業を行ったが、そこで国連との繋がりが生まれ、2004（平成16）年、2007（平成19）年と全3回の軍縮会議と、中央アジア非核兵器地帯国連会議が2回、モンゴル非核兵器地帯国連会議が1回開かれることとなったのである。

2004（平成16）年当時は、まだメールでのやり取りもなく、国連本部のニューヨークとの時差から、こちらの朝、FAXで質問や資料を投げ、夜中に電話で確認して修正するといった手作業を延々と続けたことが思い出される。

このような中から、北海道における誘致の一大目標であったG8サミットの北海道開催が決まり、2008（平成20）年7月、ザ・ウィンザーホテル洞爺を会場に首脳会議が行われた。

洞爺湖をバックにG8の首脳が並んだ写真が、鮮明に記憶される。

札幌でもアウトリーチ国関連の会議が開催され、22か国の首脳と7つの国際機関の代表が北海道に参集したのである。

このサミットの開催によりメディアを通じて北海道の魅力を世界に広めることができたと言える。

## 国際学会の誘致

国際学会の誘致においては、何といても2003（平成15）年のIUGG国際測地学・地球物理学連合総会の開催があげられる。

1919（大正8）年に設立された伝統あるこの学会は、オリンピックと同じように4年ごとに総会を開催する地球物理関係の最大の国際会議であるが、札幌での開催にいたるまでには、北海道出身の名古屋大学教授らが中心となって7年間にわたる誘致活動が行われ、日本国内では京都と競合。アジア初の由緒ある会議を獲得するため京都の動きは強烈であったが、札幌が勝ち残って国内候補都市となり、最終的にはバーミンガムでの理事会で、インドとの競争を経て、札幌開催決定となったのである。

開催年は、SARS（重症急性呼吸器症候群）の世界的な流行があり、開催への懸念の声が上がっていたが、「参加者全員の問診票でのチェック」や「緊急事態での体制」も十分に用意をして開催を執行し、結果として、12日間の会期に世界の科学者99カ国4,600名が札幌に集まった。



札幌駅前通りバナー

歓迎式典は、天皇皇后両陛下のご臨席を得て実施され、地球科学の役割についてのお言葉が、海外参加者にも強い印象を与えた。

海外の科学者の小学校への出前授業や、地球環境を議論した中学生サミットや高校生によるポスターセッション発表やIUGG市民大学の実施など、市民参加プログラムも多数実施し、IUGGでは初めての試みとなったこのアウトリーチは、IUGG本部からも大変高い評価を得た。

また、市民ボランティアの協力を得て、日本文化体験やランチツアーなど、会議参加者の同伴者向けプログラムも多彩に用意し、定員を大きく上回る申し込みもあるほど好評だった。



ウエルカム・パーティー



ポスターセッション



書道体験



北海道神宮ツアー



中学生サミット

これらは国際会議支援メニューとして定着し、以後の会議誘致の有力なツールともなっている。

その後も、2006（平成18）年の国際顕微鏡学会議（55カ国2,300名参加）、2011（平成23）年の国際微生物学連合会議（66カ国4,800名参加）と大型国際学会の誘致が実現し、それぞれ天皇皇后両陛下のご臨席を得て実施された。

国際顕微鏡学会議の際は、悠仁親王ご誕生の日と重なり、お泊りになったホテルの正面に、朝たくさんのテレビ中継車が並ぶという光景もあった。

札幌コンサートホールKitaraでの記念式典では、参加者から寄せられたお祝いに対して感謝のお言葉もあり、会議開催に花を添える出来事となったのである。

また、国際微生物学連合会議は、京都で開催されて以来、21年ぶりの日本開催だったが、2011（平成23）年は、3月に東日本大震災があったことから、関係者から開催に否定的な意見も出る中、主催代表の北海道大学名誉教授が孤軍奮闘し、9月の開催にこぎ着けた。

日本での国際会議開催に対する原発事故の風評被害の払拭にも貢献したのである。

## 企業インセンティブの誘致

観光庁が「Japan MICE Year」と位置付けて、本格的にMICEへの取り組みを開始したのは2010（平成22）年であるが、北海道における企業インセンティブ誘致は、全国に先駆けて2000（平成12）年、JNTO（現日本政府観光局）と共同で、韓国の生活用品販売会社のインセンティブ・ツアーからスタートした。

海外企業のインセンティブ・ツアーの情報やノウハウもあまりない中、開催可能な施設を提案し、道央圏のホテル等への視察にも同行して対応した結果、ようやく実現にこぎつけた。

このインセンティブ・ツアーでは、スイートルームを一施設で多数用意することや全員が参加する焼肉パーティーの実施など、難しい要求がたくさんあったが、定山溪とルスツで何とか実施することができた。

その中でも、特に印象に残っているのが「キムチの持込み」である。

250名のツアーでチャーターした搭乗ジャンボ機に、期間中参加者が食べる大量のキムチを全て韓国から持ち込みたいとのリクエストがあり、新千歳空港税関での事前の手続きと当日の（今では考えられないが、）制限エリア内のボーディング・ブリッジでの出迎え、税関へのキムチ搬入の手伝いまでを行った。



定山溪温泉でのパーティー

結果、これらの対応が高く評価され、それから10年間のツアー継続となった。



最大で2,500名参加のツアーも催行され、以降の北海道へのインセンティブ・ツアーの先例となったのである。

## ネットワークの力

北海道のMICE誘致で特筆すべきは、連携・ネットワークの力である。

前述した道内の都市連携「北海道MICE誘致推進協議会」などのネットワークを活かした誘致活動は、他県と比べて圧倒的な広さを持つ北海道にとっては、非常に重要であった。

特に、インセンティブ・ツアーでは、いろいろな場所をまわることで、ツアーの魅力度を増し、参加意欲をかき立てることができる。

必然的に広域かつ地域が連携して誘致に取り組むことが求められ、対応してきたのである。

また、企業間のネットワークもまた、北海道MICEの強みであった。

「コンベンション札幌ネットワーク」は、札幌を中心に活動する企業連携の団体であるが、発足した2001（平成13）年当時は、ライバルとなる企業が連携協力し、誘致事業や人材育成などの基盤整備を行うといった活動は、他地域ではあまり例がなく、全国的にも注目を浴びる存在であった。

設立の際、目標として掲げたのが“3大スーパー・コンベンション「サミット」「オリンピック」「医学会総会」の北海道誘致”であった。

「サミット」については、2008（平成20）年、洞爺湖での開催で実現したが、道内でサミット誘致に最初に声を上げ、外務省担当課長を呼んでのセミナーや誘致PRのためのポスターデザイン・コンテストなども独自に行い、サミット本番では、公式ポスターを企業協賛により提供したのである。

オリンピックについては、2030（令和12）年の誘致が本格化していることから、残されているものは、日本医学会総会である。

4年ごとに開催される国内最大の学会であるが、東京以北での開催はまだない。今後の誘致実現が期待される。

## これからの北海道MICE

新型コロナウイルスの感染の影響は、北海道のMICEにも大きく及んでいるが、「MICEは平和の中でこそ可能だ」ということをあらためて実感する。

北海道洞爺湖サミットでは、「環境」をメインテーマの一つとして取り上げ、札幌では、「グリーンMICE」に取り組んできたが、今、世界ではSDGs持続可能な開発目標に向けた取り組みが加速している。

北海道が、MICE分野で「環境」も含めたSDGs先進地となれば、大きなアドバンテージを得ることができる。

将来に希望を託したい。

### コンベンション札幌ネットワークについて

**NPO法人コンベンション札幌ネットワークは、コンベンションの振興・発展を通じて、地域経済の活性化、学術文化の向上、世界に開かれたまちづくりに寄与することを目的に活動しています。**

今日、私たちを取り巻く地域社会も、世界経済のグローバル化、人的交流のポータリティ化という激しい潮流の中にあり、「人」「物」「情報」そして「知」が果てしなく移動する時代を迎えています。「人」「物」「情報」「知」の交流、即ちコンベンションが、地域に果たす経済的・社会的役割はますます大きくなっており、これに伴い、コンベンションの振興及び活性化に多くの期待が集まっています。

コンベンションにおいては、施設、都市環境、運営能力、出会いとコミュニケーション、都市空間、地域文化など、地域が持つ魅力、総合力が、その発展の鍵を握っております。

そこで、私たちは、産学官民が連携・協働し、人材の育成、地域の創出など、様々な角度から地域の魅力を醸成することで、コンベンションの更なる振興・発展を図り、もって地域経済の活性化及び学術文化の向上並びに世界に開かれた街づくりの推進に寄与することを目的とし、2001年10月からコンベンション関連企業、団体で組織・活動してまいりました「コンベンション関連産業札幌ネットワーク」を発展改組し、2004年11月「NPO法人コンベンション札幌ネットワーク」を設立いたしました。是非この機会に多くの皆様がご参加下さいますようお願いいたします。



## 01 タワー観光 さっぽろテレビ塔

前(株) さっぽろテレビ塔代表取締役社長 高山 裕史

52歳の時に北海道企業再生ファンドに北海道銀行から出向して、一番大きな案件として、丸井今井の再生を担当した。ファンドが筆頭株主となり、銀行と協力しながら伊勢丹グループとの提携などいろいろ対応したが、結果倒産したため、責任をとり、同年ファンドを退職した。退職直前に銀行から北海道観光事業株式会社に行ってくれないかとの話があった。最初何の会社かと思ったがそれがさっぽろテレビ塔であった。



当時さっぽろテレビ塔では不祥事が起きていたので、新たなルール作りや社内体制の再構築が必要であった。北海道観光事業株式会社は札幌市の出資を受けているが25%以下なので所謂第3セクターではないが、札幌市から銀行に相談があり、たまたまタイミング良く私に話がきたようであった。そして当社の8代目の社長に就任後、更に次から次と不祥事が明るみとなり、その対応で大変な毎日が続いた。

一連の不祥事を解明するために、弁護士や公認会計士の方たちをベースに「第三者委員会」を立ち上げ全容を調査したが、札幌市からの指導もあり、不祥事の発覚の都度、記者会見を開いた。その当時は、不祥事の実態をまず職員に説明し、午後から株主に説明、そして夕方には記者会見と、発覚の都度、複数回記者会見を行い非常に気が重い日々が続いた記憶がある。また全容解明後、弁護士や公認会計士の他に大学の先生や経済界など有識者による「責任審査会」という組織を別に立ち上げ、どこに問題があり、どう責任を取るべきかについて検討いただいた。

一連の不祥事により、旅行事業部門が大きな痛手を負った。当社は、札幌市内の約半数の100校近くの小学校から修学旅行やスキー学習の受注をいただいていたが、不正発覚の翌年から10数校に激減した。一般企業からの受注も同様に大きな影響を受け、その結果旅行事業部門は立ちいかなくなってしまった。

なぜ北海道観光事業株式会社は塔体事業だけでなく、旅行事業等にも手を広げたかという、当社は1957(昭和32)年に開業したが、その翌年の1958(昭和33)年に展望台入場者数が70万人とピークであった。以後年々入場者数は減少し、塔体のリニューアル後は一時的に盛り返したが、下降トレンドが続いていた。塔体事業は定期的なメンテナンスなどで多くの経費がかかり、利用者減を他の事業でカバーする必要がある、当時JALとも親しかったので、旅行事業部門を立ち上げたと思われる。聞くところによると日帰りバスツアーの草分け的存在だと言われている。その後修学旅行のシェアを拡大しながら、大手旅行会社の企画商品を積極的に売るなどして、旅行事業部門の売上は順調に伸びていた。第一種旅行業登録の番号も若く業務性航空券販売では札幌市役所関係のシェアも高く、JTBや日本旅行と並ぶ道内でも有数の旅行代理店になっていた。営業所も大阪と東京に持っていて、主に航空券の販売を行っていた。



私が社長に着任した時は、大阪営業所はすでに閉鎖していたが、東京営業所には10人ほどの職員がいた。前述の通り不祥事が発生してから、旅行事業部門は厳しくなっていたが、更に財務面から見ても、過去の不明朗な会計処理による資産の劣化が見られ、抜本的な見直しが必要であった。このことから2期連続の赤字決算で、全ての膿を出すとともに、立ち行かなくなった旅行事業部門を、窓口部門、修学旅行部門、本州の営業部門の3つに分けてそれぞれ別々の会社に従業員の雇用を前提に引き受けてもらった。

それでも会社としては、まだ厳しい状況であったことから、希望退職を募って社員数を減らした。私が社長

に就任した当時には役職員が約70名いたが、3年前の退任時には24名にまで減少していた。希望退職に応募いただいた職員や旅行事業部門の職員には本当に申し訳ない気持ちであるが、それらの方々の犠牲の上に立って、当社は再生することが出来たと思っている。

私は社長として9年間在籍していたが、最後の3年間はインバウンドが急速に伸び、業績の向上に繋げていくことが出来たが、今はコロナ禍で大変だと思う。

展望台の入場者数は開業2年目の70万人がピークだったが、私が着任した翌年は35万人くらいまで落ち込み、更にその2年後の2011（平成23）年には、30万人を割りかねないところまで落ち込んでしまった。その間社内に40万人プロジェクトを立ち上げいろいろな取組を行った。最初に取り組んだのは地元の人にテレビ塔へ足を運んでいただくことだった。地元の方が来てくれないところには観光客も来てくれない。地元の方が魅力を発信してくれると訴求力が違う。不祥事が多発したので信用度も落ちたので何か社会貢献もしようということになった。

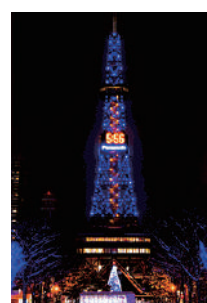
一連の不祥事の処理やリストラと相まって、経営を安定させるために、外部から人材を入れることにした。私が携わった丸井今井のリストラで退職された方から何人か優秀な方に来てもらうことが出来た。彼らには、経営に参画してもらったり、会計・経理、イベント企画など多くを担ってもらった。またその他にも、営業強化のために破綻したJALや地元ホテルの優秀な方に入社してもらい、プロパー職員の意識の向上と相まって、少数精鋭な組織となったと思っている。

評判の良かったイベントをいくつかご紹介すると、火種をいかに長く持たせるかを競う「線香花火大会」がある。当時、札幌で開催されていた花火大会が次々と消え、それに代わるものとして、お金のないテレビ塔でも何か出来るものはないかと、職員皆で考えた結果が、毎年、夏の1週間にテレビ塔の下で実施した「線香花火大会」だった。地味な花火大会だったが、国産の高価な線香花火を使い、毎年地元の方や観光客など多くの方に参加してもらった。数年間実施した中で、私の記憶では、一番長く火種を持たせたのは、初めて線香花火をやったオーストラリアの方だったと思う。また夏休みに行った「エレベーターガール体験会」も小学生の女の子には大変人気があった。参加者には、テレビ塔について勉強もしてもらい、エレベーターガールと同じ柄の小さな制服を着て案内してもらった。両親のみならずおじいちゃんおばーちゃんにも喜んでもらい、それを見ている観光客の皆様の笑顔が忘れられない。この体験会は、夏休みの自由研究にも使ってもらっていたので、募集は毎回すぐに埋まってしまっていた。

また「テレビ塔お泊り会」も行った。これは参加する小学生に寝袋を持ってきてもらい、いろいろな体験イベントをした後、2階にある会議室で全員泊まってもらっていた。テレビ塔に泊まることなど、普通には考えられないことなので、これも皆大変喜んだイベントだった。

一番注目を集めたのは、営業時間終了後、1日1組限定で30分間1万円の「展望台貸切プラン」だった。展望台の狭さを逆手に取った企画であったが、一番多い年には約180組あった。

売上金額としては大きなものではなかったが、お客様の多くがプロポーズに利用され、感動していただいたことが一番だったし、随分とお客様に教えられたこともあった。例えば展望台には「テレビ父さん神社」があり、彼女がガチャポンに入っているおみくじを引いた時に、そこから指輪が出てくるように仕掛けて欲しいとの要望があり、担当者は苦労したが何とか上手くいって、彼女が大粒の涙を流して大感激したというようなこともあった。プロポーズの他に、結婚記念日や奥さんの誕生日、還暦のお祝いなどに利用してもらい、当人に感動してもらうために、一切宣伝は行わず、口コミで広まって行った。その他お客様から様々なリクエストがあったが都度出来る限り対応して本当に喜ばれたし、職員もお客様に感動を与えられると言うことで、職場のモ





チベーションも上がり、明るい会社となって行った。ちなみに、これらのイベントの全ては、企画担当者が中心となり若い職員達で作り上げていったものであった。テレビ父さん神社にお賽銭箱が置いてあり、結構お賽銭が集まる。それを会社の利益にするのもどうかと考え、そのお金で毎年、2か所の保育園や幼稚園に絵本などを届けている。またある会社の50周年記念に「テレビ父さん」の絵本を作っていたが、それを市内の全幼稚園や保育園に配ったりもした。2016（平成28）年テレビ塔が60歳の還暦を迎えたことを記念してテレビ塔からのダイブイベントを実施した。地上30mからのダイブであったが、大変多くの方に飛んでいただいた。街の真ん中であの高さからのダイブイベントは、日本で初めてだったと聞いている。実施するにあたっては沖縄まで勉強に行ってもらった。海外からのお客様も大変多く利用いただいた。この期間、大通公園の1丁目は、ダイブ直前に躊躇する方を、地上で多くの方が励ましている光景が良く見られ、非日常の世界であった。その他HACに協力いただいた遊覧飛行や、階段解放なども行った。



不祥事の影響や業績の低迷もあり、暗くなりがちな会社ではあったが、様々なイベントを行うことで徐々に明るくなり、社員の意識も代わるようになった。あと自分も含め毎日社員でやったのは、周辺の清掃作業だった。

営業的に一番会社に貢献したのはインバウンドの増加であった。地元の方を大切にしようということはやってはいしたが、そのことが直接営業成績に即結びついたかという、そうではないが、インバウンドが伸び始めたころ、ささやかなイベントが地元の口コミを通してうまく伝わっていったことは間違いないし、地道な営業活動が実を結んだと考えている。イベントについては海外の旅行会社からのアプローチも来るようになった。

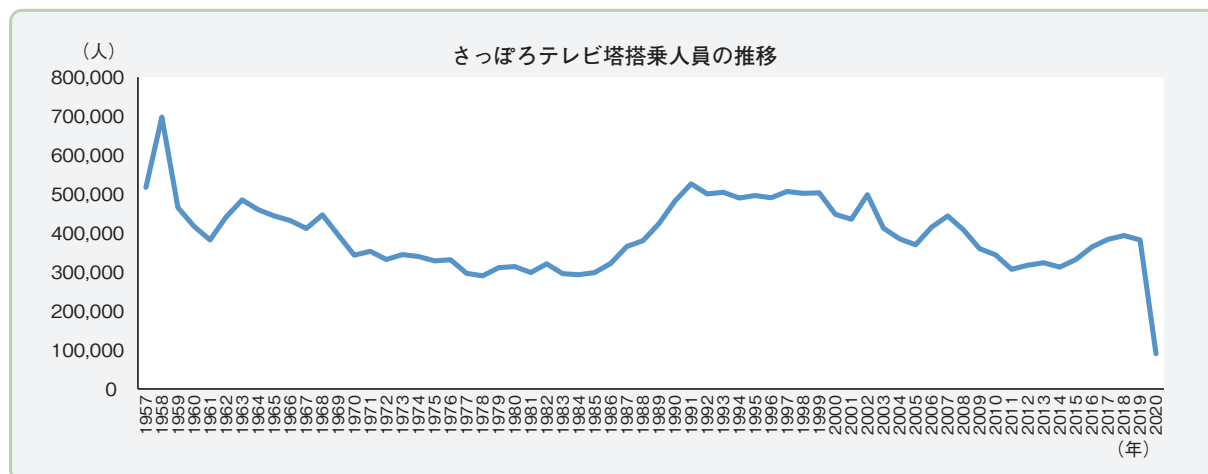
私が退任した翌年には目標の40万人に届くと思っていた矢先にコロナが発生して、到達できなくなったのは大変残念であるが、退任数年前から塔体事業そのものだけでなく、お土産販売などの物販事業や札幌ドームの飲食部門も含め良くなってきたのは、職員の大きな努力の賜物だと感謝している。

元タファミリー的な温かい雰囲気のある会社だったので、ゼロベースで改革できたのは自分のように外部から来た人間だったからだと思う。多少なりとも企業再生に携わったものとして、外部の血を入れることで、再生の可能性が高まると思っている。リストラをするときは特にそうだと思うし、単に数値だけを見て合理化だけやるのではなく、社員の一人一人を良く見てやって、モチベーションをどう上げていくかを常に考えていくことが大事だと思っている。

全国的にタワー協議会という組織があり、道内ではさっぽろテレビ塔と五稜郭タワーの2社が加盟している。あまり知られていないが、全国タワー巡りのようなことも行っていた。

丸井今井の倒産やテレビ塔での不祥事対応など、ドラマになるくらい、いろいろなことを体験した。

今振り返ってみて、一番やってきたし、これからも続けて欲しいことは「地元を大切にする」ということである。



## 02 タワー観光 五稜郭タワー

五稜郭タワー株式会社 代表取締役会長 中野 豊

五稜郭タワーは当初、五稜郭築城100周年を記念して、地元資本による第3セクター方式で計画されていましたが、地元資本が集まらず、たまたま父である中野真輔が役員をしていた東京の不動産会社が函館周辺の土地の分譲で成功していたため、投資の相談を受けたのが始まりでした。父は、土地分譲のお客様を東京から案内して来る時に、函館空港着陸前の機上から五稜郭の星形を見ていたので、その素晴らしさは上から見なければ分からないと、タワー建設計画を不動産会社の役員にはかり、実現することになりました。タワー建設は進みましたが、その間に第3セクター方式の計画立ち消えなど、様々な問題が起こり東京の不動産会社は手を引くことになり、積極的に話を進めていた父が引き受けることになりました。そして五稜郭築城100周年の記念事業として1964（昭和39）年12月1日に創業しました。



当時の函館は観光地としての整備もされておらず、開業から赤字が10年続きましたが、1973（昭和48）年に放送された函館を舞台としたテレビドラマ「北の家族」をきっかけに年間入場者が徐々に増加し、ようやく入場者が30万人を超えるようになり、1975（昭和50）年に、初めて黒字となりました。

1976（昭和51）年に会社が軌道に乗り始めたことと、当時の役員が2人亡くなったことで、社長である父から会社に入るように言われ、急遽函館に来ることになったのですが、来てから3年くらいはどういう仕事をしたらよいか全くわからず大変苦労しました。当時の観光入込の殆どが団体旅行であったため、最初に自分がやったことは食事部門を充実させ、一人でも多くのお客様にご利用いただき、タワー入場につなげることでした。食事を良くして、料金を安くすることでタワーに入場してもらおうと考えましたが、結果的にはスタッフを多く抱えた割に利益は薄く、試行錯誤を重ねました。

その後、青函トンネルの開業やバブル景気の追い風を受け、函館観光は飛躍的に入込数を伸ばし、1987（昭和62）年には、タワーの入場者数も60万人台に到達しました。その後も入場者は年々増加を続け1992（平成4）年には旧タワー最高の93万9千名を記録しました。これをピークに、その後は年々入込数の減少が続く、2000（平成12）年には、3月30日の有珠山噴火による風評被害がシーズンを通して続き、65万名まで減少してしまいました。その翌年は、75万名まで回復するも、ジリ貧の状況が続きました。

そんな中、新五稜郭タワー建設を見据え、不採算部門となっていた食事部門を2002（平成14）年に撤退させました。当時100人いた社員を50人に減らさざるを得なかったのはつらい思い出ですが、当時の営業部長が独立して食事部門を別会社として設立したことで、ほとんどの従業員を失業させずに済み、非常に救われました。結果、タワー事業に専念することで経営が安定し、銀行からも信頼を得ることが出来ました。

2004（平成16）年には金融機関やゼネコンの協力を得て、新タワープロジェクトを立ち上げて準備を進め、2005（平成17）年に着工、2006（平成18）年3月31日に旧タワーを閉館し、翌日4月1日から現在の新タワーがオープンしました。その後、旧タワーを解体し、下層部にアトリウムを建設、創業記念日の12月1日に完成しグランドオープンとなりました。初年度の入場者数は新タワーのリニューアル効果が大きく出て、創業以来、初めて100万人を超え、過去最高の111万8千人を記録しました。

その後、観光入込数は徐々に減少傾向で推移を続けましたが、2016（平成28）年の北海道新幹線の開業を契機に、増加へ転じ、この度は年間入場者数100万



人を超え、その以降は海外からのインバウンド客の増加の後押しもあり、安定して80万人台を維持し、コロナ前の2019（令和元）年度には、年間89万3千人まで回復していました。そんな絶好調な状況から、新型コロナウイルス感染症が猛威を振るい、正に天国から地獄へ落とされたような状況を経験することになりました。

企業にとって今後いかに会社を継続させていくかが重要な課題ではありますが、弊社について一番重要なことは、特別史跡五稜郭跡に関する歴史や文化の魅力を広く全国へ発信してゆくことであると考え、1998（平成10）年より下記のような会社の基本理念を掲げています。

#### <基本理念>

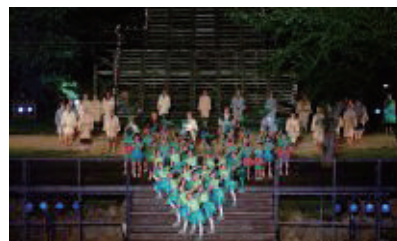
わが社は、特別史跡五稜郭跡の歴史・文化を紹介する観光施設として、訪れる人々に、感動と知的充足感、安らぎと信頼を提供することを目的とし、従業員が一丸となって、常に「真心」のサービスを追及し、地域社会への経済的・文化的貢献に寄与することを基本理念とする。

創業以来、「地域社会への経済的・文化的貢献」として、様々な地元の事業に対して協力を行って来ました。その一つが「箱館五稜郭祭」です。1969（昭和44）年、丸井今井デパートが元町から五稜郭地区へ移転。翌1970（昭和45）年にはホリタデパート（現在のシエスタハコダテ）が丸井今井の向いにオープンし、五稜郭地区が函館の商業圏の中心となりました。地域の商店主の皆さんは、意気盛んで、地元の「祭」



を開催し、市民にもあまり理解されていなかった箱館開港の歴史や開港がきっかけで五稜郭が築城されたこと、そして明治維新の戊辰戦争の最後の舞台になったことを広く市民に理解してもらい、五稜郭をもっと大切にしようと、呼びかけから始まった祭でした。箱館開港、五稜郭築城、戊辰戦争の歴史を後世に伝えることを目的として1970（昭和45）年から開催されています。その後、土方歳三生誕150年を記念して「土方歳三コンテスト」を始め、歴女ブームもあり、女性の参加者も多く出てくるようになりました。今ではパレードでの戦闘シーン（殺陣パフォーマンス）が有名となり、その結果戊辰戦争については皆さんによく理解していただくようになりました。一方で函館の開港の歴史についてはあまり表現できていないことは残念ですが、五稜郭＝土方歳三のイメージが定着したおかげで、年間を通じて観光客にきていただけるようになったのは大変ありがたいことです。

二つ目として「函館野外劇」があります。最初、フランスの「ル・ピディフ野外劇」をよく知っていた函館在住のフランス人神父、フィリップ・グロウド氏から五稜郭で野外劇をやるべきだと提案がありました。当初は、本当に実現するのか不安がありました。当時文化庁長官だった植木浩氏はフランス勤務経験があり、グロウド神父の友人である東京在住のクリスチャン・ポラック氏と友人だった縁で函館に来て頂きました。その時には「野外劇の会」も出来上がっていて、懇談会に植木長官にも入っていただき意見交換を行いました。その後、文化庁に具体的な提案を出すことになり、私が東京に持って行きました。事故等が起きれば即中止するという条件でOKが出ました。



一回の公演に出演者が500人必要なのですが、地元の皆様のご協力の元、なんとか開催にこぎつけました。開催当初は観客も函館市民だけでしたので、事業収益もなかなか伸びませんでした。回を重ねる毎に、徐々に修学旅行や団体ツアーが入って来るようになりましたが、それでも十分な収益は得られなかったため、経済的な援助も継続して行わざるを得ませんでした。そんな中、2013（平成25）年に、野外劇のメインステー



ジに使用していた付近の堀の石垣が崩れ、翌2014（平成26）年以降は五稜郭の内堀を使用した開催は出来なくなってしまい、一の橋前の広場に場所を移行し、大幅に縮小した形で現在は細々と開催を継続しています。

三つ目は「五稜星の夢（ほしのゆめ）イルミネーション」です。1989（平成元）年から開催され、2021（令和3）年で32回目を迎える冬の恒例イベントとなりました。当初から市民ボランティアによる実行委員会組織で運営され、一口（電球1個）500円の寄付を集め運営しています。電球の設置には毎年ボランティアが招集され、多くの市民や学生によって行われています。寄付した人には絵葉書が郵送され、最終日にはこの絵葉書の提示で五稜郭タワー展望台にご招待しています。



五稜郭では、春は「箱館五稜郭祭」、夏は「函館野外劇」、冬は「五稜星の夢（ほしのゆめ）イルミネーション」が開催されており、一年を通して特別史跡五稜郭跡を全国へアピールするべく、地元市民による熱い思いから現在も継続されています。しかし、イベントの運営として近年問題なのは、いわゆる商店街の店主と言われる人たちがいなくなっていることです。そのことでお金だけではなく、人手を確保することも年々難しくなっています。ライフスタイルが変わり商店街が機能なくなって来ていることが大きな要因です。道南を代表する江差町の「姥神大神宮渡御祭」など、多くのお祭りやイベントで年々参加者確保が厳しくなっている聞いていますが、人口減少や商店街の消失に伴い、「箱館五稜郭祭」や「函館野外劇」だけの問題ではなく、各地域のイベントやお祭りの開催や伝統芸能の保存が危機的状況に向かっていることは間違いないと感じています。

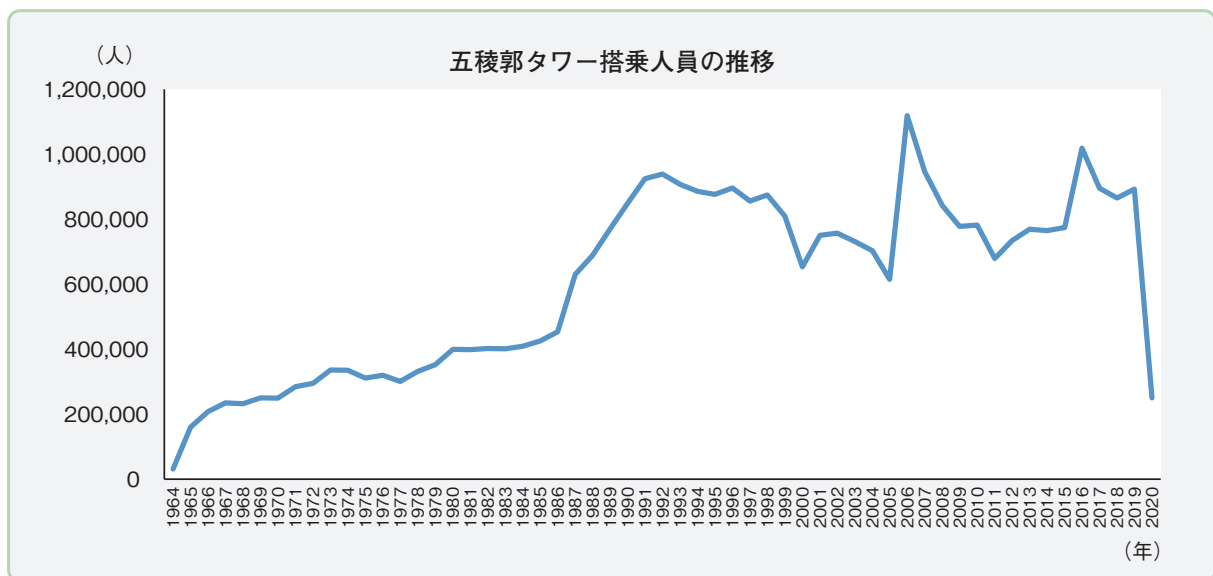
2019（令和元）年は、戊辰戦争終結150年の節目の年だったので、「みなみ北海道 最後の武士（もののふ）達の物語」と言うタイトルで、道南の戊辰戦争（箱館戦争）ゆかりの地27か所に統一デザイン、統一企画、統一ルールによる歴史群像モニュメントを29基設置しました。当初よりこのモニュメントを10年越しで活用することを構想し、実行委員会組織を立上げ、10市町の自治体からの負担金と民間企業による協賛金によって実施することが出来ました。おかげさまで、2019（令和元）年度は五稜郭タワーのみならず、箱館奉行所、江差の開陽丸など、関連施設の入場者数も増加させ、成果を得ることが出来ました。これまでは一般的に「箱館戦争」と言う言い方で紹介をしていましたが、地域を限定させる小さな戦いのイメージ、軽いイメージを連想してしまうと感じ、日本が近代国家へ向かう激動期の重要な出来事としてとらえ、京都の鳥羽伏見の戦いから始まった全国規模をイメージする「戊辰戦争」をタイトルに入れて企画を進めました。きっかけはNIKKEIプラス1「何でもランキング」（2018年6月9日付）「明治維新の名所10選」で、世界遺産の「京都二条城」が1位を獲得し、2位には、幕末に西洋式の城郭技術を取り入れ、戊辰戦争終結の地となった「五稜郭」が選ばれたのです。これを見て、地元の認識や評価よりも、全国的な認識や評価が非常に高いことを実感し、「戊辰戦争終結の地」としてのアピールした方が良いのではと考えました。インバウンド向けには「The civil war of The Last SAMURAI」というタイトルにしました。海外の旅行会社との商談会に行った時、「Last SAMURAI」に対する食いつき、反応はすごく良く、将来的にはインバウンド戦略の一つのとして活用して行きたいと考えています。3年目の2021（令和3）年には、11自治体、32か所、34基のモニュメントとなり、更なるモニュメントの増設やスマートフォン機能の活用による外国人対応の充実など、バージョンアップを図りながら継続的に活用していく予定です。

2021（令和3）年10月には55年ぶりのリメイクで映画「燃えよ剣」が全国で公開されました。主役の土方歳三を演じるのは岡田准一、近藤勇役は鈴木亮平、沖田総司役は山田涼介と今を時めく豪華キャストに新選組ブーム再来が期待され、こちらも前述の「みなみ北海道 最後の武士（もののふ）達の物語」の事業と併せて

ポストコロナに向けた集客の弾みになればと期待しています。

近年のマーケティングの重要性から、新五稜郭タワーの開業時（2003年）からお客様がどこから来ているかの地域情報について、国内観光客は都道府県別、外国人観光客は国別に分けて、全てのお客様のデータ収集を実施してきました。この地域別データによって、コロナ禍での顧客動向が推測しやすくなり、緊急事態宣言発令時における弊社の休業の可否の判断などに非常に役に立ちました。データに基づいて判断することのメリットは、間違いにくく、結果を検証しやすくなるので、皮肉にもコロナ禍において改めて観光マーケティングの重要性を実感しました。デジタル・トランスフォーメーションが提唱される今、改めて地域における高精度な観光マーケティングの整備が急務であると感じています。その為には、地域の連携が重要となります。まずは地元へ一人でも多くのお客様に足を運んで頂くためにはどうするべきかを、地元の皆様と考え、協力し合い、地域全体が活性化へ向かう努力が必要です。一企業として自社だけを売り込むのではなく、エゴを捨て、広域連携の中心となって地域全体の魅力を全国へ売り込むことが、弊社五稜郭タワーの原点であり、今後もこだわっていきたいと考えています。

#### IV



## 03 北海道観光土産品の変遷

株式会社 HPI 代表取締役会長 井上 俊彌

## 北海道観光土産品の変遷 I

私が北海道の観光土産品業界にかかわるようになったのは、義兄がある事情で貴金属、アクセサリーの事業をすることになった時、北海道で産出した十勝石（黒曜石）、瑪瑙（メノウ）、碧玉を加工したアクセサリー、置物などが北海道の土産品として市場に出ており、たまたまその関連業者とつながりがあったため、扱うようになったからである。

もともと義兄の前職は商売には無関係な仕事だったため、当時東京で営業の仕事をしていた私に声がかかった。業績の良かった会社だけに残念だったが、身内のためと1963（昭和38）年3月に退社、すぐに義兄の会社で仕事をする事になり、これが北海道の観光業界に入るきっかけになった。

当時の観光土産品と言えばまず木彫品（熊、人形、置物、壁掛け、食器、アクセサリー等）で、繊維製品ではアイヌ文様入りの「のれん」、三角形をした「ペナント」、袋物などの雑貨が土産品の主流を占めていた。

食品もあったが、当時の食品と言えば、菓子類ではバター飴、バター煎餅、まりも羊羹、トラピストクッキー、山親父、わかさいもなど、海産物としては昆布、ホタテの貝柱、鮭製品、魚の干物など、酪農品としてはバター類など、日持ちのするものが主流だった。



木彫夫婦アイヌ人形



当時の土産菓子



バター、チーズなどの酪農製品

北海道のメノウは、産出量は少ないが良質のものが採れた。十勝石（黒曜石はあまり質が良くなった為大部分他の土地のものを使っていた）、碧玉は産出が少なく製品も少なかった。メノウの一部は礼文島の海岸でもとれたので、礼文島のお土産として各店で販売をしていた。そのため土産品店の社長から島民にメノウ、碧玉製品について講演を依頼されたこともあった。

北海道の木彫製品では、特に熊の木彫が有名で、この歴史については諸説あるが、素朴なものだがかなり昔からアイヌの人たちが使っていたパイプやサパンペ等の祭具に使われていた木彫熊が原型ではないかとも言われているが、アイヌの人たちには文字がなかったのでいつ頃作られたものか判らない。

大正の末期に八雲の徳川農場の場主である徳川義頼がスイスのベルン近くのブリエンツという町にある木彫りの専門学校で作られた、可愛らしい木彫熊を見本として持ち帰り、冬の農閑期に農夫に農場の資金とするため彫らせたそうで、それと前後して旭川の近文で松井梅太郎が作った木彫熊が、商品としての北海道の木彫熊のはじまりだったのではないと思われる。

木彫熊は完成品になるまでには原木を切り出してから何年も掛けて乾燥させて彫る。また、手工芸品のため大量生産ができず、翌年に販売するにはオフシーズン中に生産し、貯め置いたものを観光シーズン前に土産品店に発送するため、当時の卸業者は金融的な役割もしなければならなかった。

当時の観光土産品店にはどこも木彫製品が主力で人形、壁掛け、置物、アクセサリーなどで溢れており、店



頭では木彫熊の実演があったり、中には1.5m～2m程の高さの大木に3～4頭の熊を彫り上げた大作も並んでいた。

その木彫品も時代と共に変化し、同じ熊でも大きめの熊は敬遠され、キャラクター的な可愛らしい変り熊、そして北キツネ、フクロウなどの木彫品に変化してきた。



木彫熊各種



フクロウなどの木彫品



鮭木彫壁掛

観光旅行の初期のころに良く売れたのは、木彫品のほか旅行の記念としてペナント、のれん、提灯、袋物などがあり、当時の飲食店、居酒屋などは壁いっぱい各地のペナントや提灯が飾られた店もあった。

昭和30年代の頃は、北海道は遠く、一生に一度は行ってみたいという事で周遊観光が一般的で、特に印象深いのは全国の農業団体がバス5台も6台も連れ、農閑期に一週間ほどかけて北海道周遊観光に來られたことだ。

その後修学旅行、一般の観光団の観光旅行が盛んになるなか、短期間で周遊観光をするようになり、そのため朝早くホテルを出て、夕方遅くホテルに入るといったスタイルに変わったため、一時期は旧道沿いにあった

土産店、ドライブインは賑わったが、その後新しい道路、高速道路などの発達で通過するようになり、道路沿いにあった土産店は次々と廃業し、代ってホテル、旅館内の売店が充実するようになってきた。そのため温泉街のお土産店も縮小傾向となり、現在頑張っているのは、登別と阿寒温泉街ぐらいになってしまった。

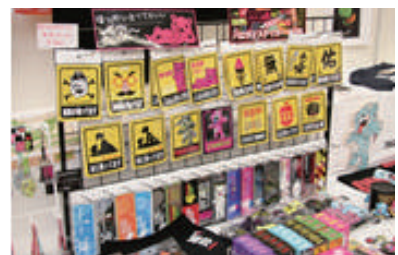
観光旅行も昭和50年代に入り、交通機関の発達、休日の増加などにより、特別な行動ではなく日常生活の延長というようになってきた。

同時に土産品の内容も徐々に変化し、1970（昭和45）年ごろには木彫、雑貨と食品の割合が5対5程になり、その後食品の割合が徐々に増加、現在は9対1位になっているのではないと思う。生活様式の変化は観光土産品にも大きく影響している。まず、すべての人の生活が豊かになってきたこと、したがって各家庭の中は物で飽和状態になっており、従来の様な衝動買いはなくなり、更に現在の住宅は居住空間を広くとるため、従来どこの家庭にもあった床の間、ちがえ棚、広い玄関などと言ったものがなくなり、おまけにテレビなども薄くなり、従来飾り物が置かれていたようなスペースが無くなってしまった為、その分無駄にならない食品に代わってきていると思う。しかし国内では木彫品が売れなくなってきているが、中国、韓国、台湾などのアジア圏はもちろん、世界のどの国でも木彫熊を記念品として持参すると大変喜ばれる。ふくろう製品はヨーロッパ地区では知恵の神とよばれ喜ばれるが、アジア地区では夜活動する動物という事で敬遠される所もある。

北海道の観光土産品の市場は約3,700億円（第6回北海道観光産業経済効果調査）と言われており、その中で食品は9割ほどを占めているが、その食品の中で菓子の割合は60%以上を占めて市場が大きい為、次から次へと新商品が出てきている。

農産品にはメロン、とうもろこし、じゃがいも等があるが、初期には日持ちがしなかったことと、輸送期間が長かったこともあり本州方面では売れなかったが、その後品種改良、輸送機関の発達などにより土産品の一翼を担う商品ともなっている。

海産物では昆布以外にホタテ、鮭、カニ、いか製品、干物などがあり、流通機関の発達、冷蔵、冷凍施設の完備で観光土産品市場に大きく貢献するようになってきた。インバウンドの方、特に中国の方には北海道のナマコは（キンコと言われている）高級品食材として人気がある。



雑貨類のお土産品



昆布類



水産加工品類



農産物加工品類

北海道観光の土産菓子としてのルーツは何と云っても、先ず札幌千秋庵の「山親爺（ヒグマの愛称）」が挙げられる。1921（大正10）年札幌千秋庵を開業した先々代の社長である岡部式二氏が北海道の新鮮な牛乳、食材を使って北海道のお土産として製造されたそうだが、昭和30年代から40年代にかけて当時としては珍しい可愛らしい子熊のコマーシャルで、北海道士産として随分売れたもので、今でも年配の方は味を覚えており、地元の方も観光で来られた方も懐かしく買って帰られる方が多く、第2段として昭和50年前後から製造されているノースマンも根強い人気がある。

それと前後して作られたもので、未だに底堅い人気があるのは、洞爺湖の「わかさいも」である。1909（明治42）年、創業者の若狭函寿氏が「焼いも」風に作ったお菓子で、原料は北海道産の大福豆、芋の繊維に似せて細切りの昆布が入っている。当時は黒松駅構内で立ち売りをしていたが、1928（昭和3）年に室蘭本線の開通により寂れ、温泉地である洞爺湖に転住、それを機に「焼きいも」を「わかさいも」に改名、このほか「いもてん」、「うすまん」等も人気がある。

又、明治の初めの旧陸軍歩兵第5連隊内で販売されていた大沼甚三郎が考案したという「月寒アンパン」は当時月寒の名物として一時は10軒ほどの製造工場があったそうだが、現在の株式会社ほんまの創業者である本間与三郎のみが引き続き製造し、今日まで続いており生地には卵も多めに使い水分が控えめで一般的なアンパンと比較して賞味期限も1か月と長く、道民は勿論観光土産品としても喜ばれている。

ヒットした菓子と言えば、まず六花亭のホワイトチョコレートが挙げられる。

## 北海道観光土産品の変遷 II

六花亭はもともと帯広千秋庵だったが、昭和40年代半ばにヒットした「ホワイトチョコレート」の全道、全国展開のため社名を六花亭と変更したと聞いている。当時はチョコレートと言えば茶色というイメージだったが、このホワイトチョコレートの出現により、チョコのイメージが変わってきた。その後チョコレート関係ではロイズコンフェクトが「生チョコレート」「ポテトチップチョコ」等がヒット、北海道のチョコレートメーカーとしては群を抜いている。

しかし何と言っても北海道の観光土産品菓子の代表格と言えば「白い恋人」である。2021年9月まで会長を務められていた石水勲氏の当時の父親の石水幸安氏は、社長時代に札幌の地下鉄が開通になった頃には地下鉄をイメージした「シエルター」、幸福駅が話題になった時は、小樽の銭函駅を念頭に、千両箱のパッケージを作り「小判さぶれ銭函」というクッキーを作るなど、大変なアイデアマンだった。その幸安氏が私の所に、この度息子（石水勲氏）のアイデアを取り入れたという「白い恋人」を持ってきたのが1976（昭和51）年の7月頃だったと思う。一見したところ土産菓子というより当時のデパート向けの垢抜けしたデザインのパッケージで土産品業界として受け入れられるかどうか心配だったが、勲氏の懸命な努力により、一年半くらいした頃に、当時の全日空北海道支店の支店長の目に止まり、機内提供菓子に採用され火がついた。北海道の観光土産品という事なので、北海道に来なければ買えないという販売戦略を未だに守り、さらに惜しみなく宣伝費にも金を掛けたことにより国内では1、2を争う土産菓子となっている。

かつての（社）札幌観光協会、（社）北海道観光連盟では35年前ぐらいから毎年、沖縄を含め、国内各地区、台湾、韓国、香港、ハワイ、シンガポール、オーストラリア（タスマニア島などにも）等に観光客誘致運動に出掛けて行ったが、関係先を訪問する際には木彫りの熊に加え「白い恋人」、そして「さっぽろ雪まつり」のビ



デオを持参していた。オーストラリアの人がニセコ開発に携わったのも、もしかするとこの「さっぽろ雪まつり」のビデオに刺激されたのかも知れない。当時の外国の方は「白い恋人」の1枚1枚包装しているのを見て、日本のお菓子は気配りが良く、清潔だと感心していたものである。

その他、土産菓子としてメロンゼリーがあるが、当初は夕張の歴史村観光で製造していたが、その後倒産したため現在はホリ、北辰フーズが製造している。また、ホリ（北菓楼）の「北海道開拓おかし」は道内メーカーとしては珍しい。

そのほか、カルビーの「ジャガポックル」は「白い恋人」同様国内、外の観光客共に人気がある。YOSHIMIの「焼とーきび」、きのとやの「札幌農学校」、ルタオの「チーズケーキ」、最近では柳月の「三方六」が善戦している。

急激にヒットして短期間で急落してしまったのが、花畑牧場で発売した「生キャラメル」であるが、全国的に製造されたため飽和状態になったのと、価格が少々高めという事で長続きしなかったのではないと思われるが、一時的とはいえ北海道の土産品市場を賑わした商品である。

その他和菓子の老舗三八の「バターせんべい」、五勝手屋の昔懐かしい「丸缶羊羹」、深川市の「うろこだんご」、池田町の「バナナ饅頭」、江別市の「レンガ餅」、「谷田のきびだんご」、「塊炭飴」、「旭豆」、「各地温泉饅頭」、最近ではカーリングで有名になった北見市清月の「赤いサイロ」や地域性のある根強い商品など、北海道には、数え切れないほどの銘菓がある。

その他に土産品というより道産品としての「北見ハッカ」がある。道東方面に自生しているしそ科の多年草である薄荷から抽出されるハッカ油は、この度の新型コロナウイルスの影響で一時供給が間に合わなかった。又、最近では北海道の清酒、ワイン、ウイスキーなどの酒類も土産品市場に参入、海外にも進出している。



どーさんプラザHPI

### 北海道観光土産品の変遷 III

観光土産品でもう一つ大事なことは、品質管理である。観光土産品業界には自主ルールである公正取引競争規約がある。出来たのが1966（昭和41）年で、当時の観光土産品業界の最大の問題点は、あげ底、かくぶち、と言った過大包装と誤解を与える様な不当表示であった。私が当時の北海道観光土産品協会の会長になってまず取り組んだのが、公正競争規約の徹底でした。

当初は会社により温度差があったが、昭和60年代になり取り組みが徹底され、お客様からのクレームも大幅に減少することになった。

一つでも問題が発生すれば北海道全体の土産品のイメージダウンにつながるの、今後も色々な面で商品管理に取り組んでいかなければならない。

北海道の製造業者にとって大きな課題は、製造原価の問題である。本州の業者の様に大量生産で製造原価を抑えることがなかなか難しい。既に大量生産している「白い恋人」の様なメーカーもあるが、そこまで行けたのは大変な努力の積み重ねがあったからこそである。

北海道には商品化するための素材は沢山ある。その素材を十分に生かし、知恵を絞り付加価値のある、独自の商品開発が必要である。以前、福岡の明太子製造業者の社長と会った時原料は北海道からも買っているが、北海道の人が同じ物を作っても我々にはかなわないでしょうという自負心を持っていた。

昆布製品についても同じである。北海道は素材が豊富なため、原料で移出するだけで経済が回っていたため、2次産業が遅れていたが、今後は素材そのものも年々厳しい状況になっているため、2次産業の振興が



重要課題になってくる。

観光産業の収入は即効性があり農業、林業、水産、宿泊、飲食、運輸、建設、工業、商業など、あらゆる産業に波及効果を及ぼしており、雇用の面でも地域に大きく貢献している。

以前アメリカの9. 11のテロがあった直後、沖縄にアメリカの基地があったため沖縄への観光客がぱったり止まったことがあった。我々地方の観光業者は沖縄の観光業者の大変な窮状を知り、同業者として応援しなければという事で訪問した折、当時の沖縄観光コンベンションビューローの会長より、実は9. 11直前まで1日2万、3万個と売れていた卵がぱったり売れなくなった。そして、それまで観光に縁が無いと言っていた市内のガソリンスタンド、クリーニング店、コンビニ、スーパー等でも大きく影響を受けることになり、初めて観光産業というものが沖縄経済にとって如何に大事だったのかという事が判り、沖縄における観光への評価が変わったことは、観光業界にとっては不幸中の幸いだったと話していた。

北海道は他府県に比べ歴史が浅い。北海道でうちは100年、120年の歴史があるといっても、他府県では200年、300年はざらで、それだけに底力がある。

しかし北海道には、他の地域にはない多くの資源、素材、人材、教育機関を持っている。これを生かすためにはより一層北海道独自の産、官、学連携が必要である。

### 北の思い出を形に

観光産業は大きく分けると「宿泊、交通、土産、食」の4つに分けられるが、どれが欠けても成り立たないものと思う。その一つのお土産の目的は大きく分けて2種類、「自分に贈る」と「待っている人に贈る」もの。どちらも「おみやげ」には変わりはないが、観光一辺倒になってはいけなし、実用本位であればどこで買っても同じ。目的によって種類の違うことが、「奥の深さ」である。

楽しい思い出を伝え、いつまでも残すことがその本質である「おみやげ」。厳選した逸品をお届けすることで、観光に來道する皆様に楽しい思い出を持ち帰り頂くことが出来るものと思う。



展示会の様子

# 01 北海道の表玄関・函館

前函館山ロープウェイ(株) 代表取締役専務 櫻井 健治

## はじめに

津軽海峡の潮の流れは、日夜微妙に消長変化し、その速さは最大で8ノット(時速約15km)にも達するという。この海峡を境にして、長い間、日本の外地とさえ呼ばれ、わが国の歴史からほとんど隔離されてきた蝦夷地が、太政官布告によって北海道と改称されたのは、明治新政府が北海道開拓使を設置した1869(明治2)年7月に引き続く8月のことである。

日本の国土の5分の1という広大な面積を有する北海道は、特に18世紀に入ってから、外国船の来航が頻繁となり、またロシアの南下政策に対応するため、江戸時代後期の天明年間になって、ようやく幕府の命令で各藩から兵が派遣され、北辺防備にあたったが、厳しい寒さと食糧不足などから、多くの死者を出したといわれる。

このさい果ての地に、本格的な開拓政策が打ち出されたのは、明治の元号で始まる日本近代の夜明けと同時であり、北海道発展のあし跡は、そのまま日本近代の歩みを象徴していると言ってよいだろう。

1869(明治2)年を契機として、急速に変革の道をたどり始めた北海道は、開拓の意欲と情熱に燃える多くの人々によって、膨大なエネルギーが投入されることになった。しかし、入植者の労苦は、単に未開の地を切り開くことだけにとどまらず、厳しい風雪や野獣との闘いもあって、過酷な生活環境の中で作業を進めなければならなかったのである。

北海道へ移住することが、一大決心であった人々にとって、開拓作業を投げ出し、安易に生まれ故郷である内地へ逃げ帰ることが出来なっただけに、自然と闘い、これを克服しなければ、自らの生存そのものが危ぶまれたのである。やがて開拓が進むにつれて、土着性も確立し、北国の新たな精神文化が形成されていくことになった。

その北海道にあって、函館は1854(安政元)年の日米和親条約の締結によって、1859(安政6)年6月、神奈川(横浜)、長崎と共に自由貿易港として海外に門戸を開いたが、北海道の表玄関(海の玄関)として本格的な機能を発揮していくことになったのは、まさしく1869(明治2)年からとってよい。

こうした背景のもとに、函館における交通体系の整備に関わる一端に視点をあて、拙稿を進めていくこととしたい。

## 青函連絡船から北海道新幹線へ

国際海峡である津軽海峡によって隔たれた本州にあって、東京上野と青森間の鉄道は、1891(明治24)年に日本鉄道の手によって開通したが、函館と小樽間はそれより遅れること13年後の1904(明治37)年、北海道鉄道によって開通した。1906(明治39)年3月には鉄道国有法が公布、同年11月に日本鉄道は国有化されて、日本列島の鉄道整備は年々充実されていくこととなる。

さらに1908(明治41)年3月からは、比羅夫丸の就航によって青森～函館間の青函連絡船航路が開設され、鉄道と海路が一体化された形で、鉄道輸送網は一段と充実されることになったのである。

津軽海峡の大動脈として活躍した青函連絡船は、1988(昭和63)年に青函トンネルの開業にあわせ廃止となったが、就航以来80年間に亘る歴史のなかで、1945(昭和20)年7月14日には、第二次世界大戦にあってアメリカ海軍機動部隊の襲撃を受け、12隻の青函連絡船が沈没被害を被り、壊滅的状态となった。

さらに1954(昭和29)年9月26日には、函館を襲った台風15号により、洞爺丸をはじめとする5隻の連絡船

が転覆沈没し、1,430名にもものぼる尊い人命が奪われるといった海難事故に遭遇した。

輸送力の飛躍的増強とスピードアップ、さらに天候に左右されない安全確実な輸送力を確保するため、津軽海峡海底でのトンネル建設計画は戦前からあり、本格的な地上踏査は戦後間もなく行なわれ、海底部の地質調査も始まっていたが、洞爺丸等の海難事故の発生を契機として、建設計画は一気に浮上することとなり、1964（昭和39）年5月、北海道側吉岡調査斜坑の着工にこぎつけることになった。

その後、幾多の試練と挫折を繰り返し、1985（昭和60）年3月には本坑全貫通、3年後の1988（昭和63）年3月13日、待望の北海道と本州が陸続きとなり、全長53.85km、海面下240mという世界最長の青函トンネルが完成し、鉄路で結ばれた津軽海峡線が開業したのである。構想から実に40年の歳月を経ての大事業であった。

この約7,000億円の費用を投じ完成した国家的プロジェクトとも言うべき青函トンネルは、新幹線仕様設備が整備されており、1970（昭和45）年に決定された「全国新幹線鉄道整備法」に基づく「北海道新幹線」の早期建設は、道民誰もが望む大きな夢であり、願いでもあった。

その北海道新幹線（新青森～新函館北斗間149km）は、1973（昭和48）年の整備計画決定から32年を経た2005（平成17）年5月ようやく着工し、10年余の歳月を費やして、2016（平成28）年3月26日、ようやく開業という記念すべき日を迎えたのである。

この日、新函館北斗駅から6時35分発「はやぶさ10号」が東京に向け、また新青森駅・東京駅からは6時32分発「はやて91号」「はやぶさ1号」が青函トンネルを経て、北の大地をしっかりと踏んだのである。

いささか個人的なことになって恐縮だが、1954（昭和29）年に函館を襲った台風15号の時、私は小学校1年生であった。わが家は国鉄青函連絡船の貨用専用ふ頭である有川棧橋に極めて近い距離にあったことから、台風の翌日から洞爺丸が沈没したあの悲惨な現場を毎日の様に目のあたりにすることになったことを記憶している。



写真提供:北海道鉄道観光資源研究会

また、1988（昭和63）年の青函トンネルの開業を前にして、地元行政や経済界を含む多くの人々は青函トンネルの一日も早い貫通を望む一方で青函連絡船も引き続き運航してもらいたいとの希望が強く、函館市を中心とする渡島・松山の各市町村と経済界等が一体となり、「青函連絡船存続期成会」「青函トンネル建設促進期成会」を結成、さらに「北海道新幹線建設促進道南地方期成会」も誕生して、当時の運輸省、北海道開発庁、鉄道建設公団、国鉄本社等へ幾度となく陳情で足を運ぶことになった。その頃私は、函館市企画部の一職員として総合交通体系の業務を担当していたこともあり、これら期成会の業務にも直接携わることとなった。

今、青函連絡船が姿を消した函館港は、函館～青森間と函館～大間間を結ぶフェリーが、人と物資の輸送に活躍しているが、1987（昭和62）年度から受け入れを開始したクルーズ船の入港については、2016（平成28）年度から一段と活発化してきており、道内での寄港回数第一位を保持している。

このため函館駅横の若松ふ頭にあっては、岸壁の整備を進め、2020（令和2）年度に岸壁全長360mが完成し、9万トンクラスの受け入れが可能となったが、さらに12万トンクラスの着岸をめざし、整備を進めているところである。

また、2021（令和3）年度からは、クルーズ船利用者の利便性向上を図るため、CIQ機能さらにはバス・タクシーの待合所を兼ねた旅客ターミナルビルの建設に着手することとしており、再び函館港の賑いを取り戻すべく取り組んでいる。

一方、北海道新幹線の新函館北斗～札幌間の建設については、2030（令和12）年度（2011年度事業費試算1兆6,700億円）の完成をめざし、



写真提供:函館地区クルーズ振興協議会



鋭意工事が進められている。

また道内においては、自動運転車と貨物列車が通行可能な「第二青函トンネル」の建設構想が、じわじわと熱を帯びてきていることも、一言付記しておかなければならないだろう。

## 函館空港の国際化

函館空港の設置が告示されたのは、1957（昭和32）年10月のことである。その概要は滑走路が1,200m×30m、誘導路が85m×12.5m、エプロン2バースという規模であり、翌年2月に第2種空港の指定を受け、1959（昭和34）年10月に全日本空輸によってDC-3型機を使用し函館～札幌（千歳）線、函館～仙台線に就航したのが始まりで、1961（昭和36）年4月には函館～羽田線が開設された。以来60有余年が経過し、新千歳空港に次ぐ空の玄関として成長してきた。

まず滑走路の延長等の推移を見てみると、1971（昭和46）年11月に2,000m、1978（昭和53）年12月に2,500m、1999（平成11）年3月に3,000mに拡張され、現在に至っている。

また、函館空港がジェット化されたのは、1971（昭和46）年の滑走路延長時で、国内空港では10番目であったが、やはり全日本空輸により函館～羽田間にB-737を就航させたのが最初である。

函館と各地を結ぶ就航路線については、国内・国際線とも様々な動向変化があるので、ここでは逐一取り上げないが、国際化については、私自身直接関わってきたので記しておきたい。

1992（平成4）年11月27日に日・ソ航空当局間協議が行なわれ、1994（平成6）年4月以降に函館空港でC I Q体制が整備され次第、函館～ユジノサハリンスク間に週2便の定期航空路線を開設することが決められた。当時私は、市役所企画部の企画管理課長であったが、1993（平成5）年4月、上司より就航する航空会社の決定とC I Q（税関、入管、検疫）機能の設置について、何としてもこの1年間で実現すべく対応せよとの命を受けたのである。その方面に関わっては無知識であったが、仕事上の命令であれば如何ともしがたい。

まずは航空会社を決めるべく動き出し、国内の航空各社へ足を運んだが、全く話に乗ってきたくれない状況であった。当然、函館～ユジノサハリンスク間に就航しても果たしてペイラインに達するかどうかという不安があったからであろう。

一方、サハリン沖では「サハリンII」（石油・天然ガス開発）のプロジェクトが進みつつあり、このプロジェクトに参画するアメリカの技術関係者が、成田～函館～ユジノサハリンスクと航空機を利用することが予測されていた。

東京のソ連（当時）大使館にも幾度となく足を運び、情報交換や就航要望にも努めたが、交渉事は簡単に進むものではない。そこで考えたのはソ連の旅客機をチャーターして市民訪問団を結成し、ユジノサハリンスクへ乗り込もうという計画である。実施は1993（平成5）年10月のことと記憶している。当時市議会議長であった谷口利夫氏を訪問団長に、私が事務部長の名のもとに数人のスタッフを伴い、このチームはサハリン航空を訪問しての就航交渉班、あとの百十数名の市民の方は訪問団であり、「昔の樺太への訪問（函館は樺太からの引揚者の受け入れ港）ですよ」というPRのもとに参加者を募ったこともあって、比較的容易に集めることが出来たのである。

私どものサハリン航空との就航交渉班は、滞在中2度にわたり社を訪問し、スホルブリック社長、ロープキン副社長（後に一時期ユジノサハリンスク市長）との折衝の結果、函館線開設の承諾を得て、1994（平成6）年4月4日に初フライトする約束を取り付けたのである。



B737-200(全日空ホームページより)



サハリン航空:アントノフAn-24

さらにCIQの設置については、函館税関、当時の札幌入国管理局、小樽検疫所への陳情要望から始まり、東京の上部機関まで何度も足を運び、こちらも開設に向けて取り組むこととなった。また両替所については、道南の銀行や信用金庫で対応してくれる所がなく、青森のみちのく銀行にお願いして開設が決まった。

函館空港ビルデング(株)では、この頃国内線ターミナルビルの増改築を予定していたが、函館市と北海道の要望を受け、1994(平成6)年2月末竣工という計画のもとに国際線ターミナルビルの建設に着工することとなった。

1994(平成6)年4月4日、午後3時30分、完成したばかりの国際線ターミナルビルで、函館市長をはじめとする出迎え関係者が見守る中、エアロフロート・ロシア国際航空の36人乗りのプロペラ機アントノフ24型機が、函館空港の滑走路に着地したのである。

こうして函館空港の国際化がスタートし、さらに2006(平成18)年6月の大韓航空の函館～仁川線(週3往復)、2007(平成19)年2月の台湾ユニ航空の函館～台北線(チャーター便)の就航にも直接関わってきたが、現在国際線はすべて運休となっており、さらにコロナ禍でインバウンドそのものが停止状態にあることから、コロナの一日も早い収束と各路線の復活再運航を願うばかりである。

一方で、道内7空港の一元化による会社運営が開始されたところであり、函館空港の存在価値は一段と高まるものと考えており、空の要衝としての一層の機能発揮を期待したい。

### 函館の象徴・函館山とロープウェイ

昭和30年代を迎えた高度成長期にあって、観光振興は行政主導から大衆化へと変化してきたが、こうした時期の1957(昭和32)年11月、週刊読売が主催した「新日本百景」の全国投票において、函館山が第1位に選ばれた。このことが函館山にロープウェイ施設を整備する気運へとつながった。1958(昭和33)年6月、函館商工会議所議員有志を中心とした函館観光事業(株)が設立されて建設に着手、同年11月から31人乗りゴンドラで営業を開始したのが、函館山ロープウェイの始まりである。



1958年～開業当時の山麓駅と初代ゴンドラ



2014年～現在のゴンドラ5代目

その後、1970(昭和45)年4月には45人乗りゴンドラに入れ替えたが、青函トンネルの建設が進み、開業に伴う観光客の飛躍的増加が予想されたことから、輸送力の増強を図るため、1986(昭和61)年に経営形態を函館市と日本政策投資銀行が参加しての第三セクターとし、1988(昭和63)年4月には、125人乗り大型ロープウェイを導入すると共に山頂駅と展望台を一体化した全天候型施設としてオープンした。

2011(平成23)年5月には、「函館山からの眺望」が、ミシュラン・グリーンガイド・ジャポンで3つ星に選ばれたところであるが、陸・海・空の交通網の充実と相まって、ロープウェイの利用も着実に高まってきた。2015(平成27)年には山麓駅舎と山頂展望台の大改修を行い、一層のサービス向上に努めてきているところである。

ちなみに、年間輸送人員最高記録は、2016(平成28)年度の198万人であり、コロナ禍が進む前年の2019(令和元)年度は159万人を数えている。函館市を訪れる観光入込み客との相関関係で見ると、延輸送人員では来函客の約35%の方がロープウェイを利用して下さっている勘定になる。

左右を海に囲まれ、くびれた地形の美しい街並みを俯瞰するには、標高334mという高さが一番適している様に思えるが、今後一番懸念されるのは、人口減に伴う夜景の明るさの減少であるといっただろう。

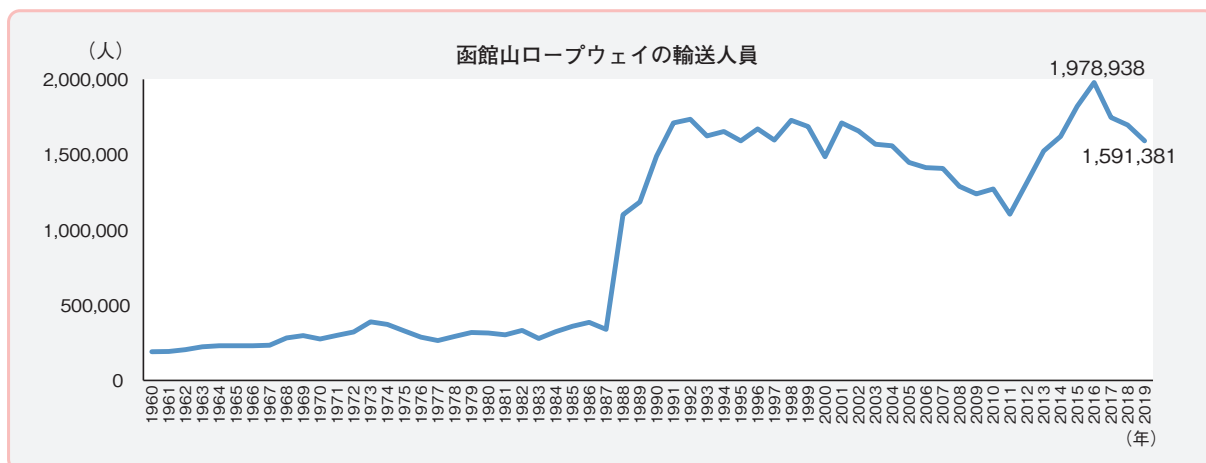
## さらなる発展に向けて

これまで既述してきたとおり、北海道新幹線の札幌までの延伸建設や函館空港の整備充実と相まって、北海道縦貫自動車道（七飯藤城IC～大沼公園IC）、函館・江差自動車道（北斗茂辺地IC～木古内IC）の建設も着実に進捗してきており、これらの供用開始によって、道内での移動時間はさらに短縮され、人的交流も一段と活発化していくことが期待される。

また函館市内では、2016（平成28）年度以降、26件のホテルが新設され、14件のホテル・旅館が改修あるいはリニューアルオープンしており、道内観光地において極めて宿泊率の高い函館にあって、その受け皿も一層整備充実してきている中で、今誰もが一番望んでいることは、コロナ禍の収束でしかないといっても過言ではない。

函館市では、市内観光の要所ともいえる西部地区において、民間のノウハウを活用しながら、将来にわたって持続可能な西部地区ならではの暮らしと風景を構築し、市内外の多様な方々の移住などによる定住人口の回復と交流人口の底上げを図るべく、西部地区再整備事業に取り組むこととしており、函館の魅力度は、さらに増していくものと考えている。

北海道の玄関口としての役割を担い発展してきた函館は、今後わが国全体での人口減少は如何ともしがたい中で、陸・海・空の交通要衝の地としての役割を引き続きしっかりと担いながら、さらなる発展に向けて、地域全体が努力を惜しまないことが極めて重要であるといっていよう。





## 02 博物館をいかに使うのか — 観光と博物館・小樽の場合

小樽市総合博物館館長 石川 直章

### 1 コロナ禍前の小樽観光の現状

北海道観光における博物館の果たすべき役割について述べる前に、筆者の勤務する博物館のある小樽と、コロナ禍までの観光の概況にふれておく。

2021（令和3）年6月現在、小樽市の人口は111,226人。市としては全国で200～300番くらい、道内でも10番目の「中小都市」である。

その人口11万の町に、コロナ禍以前は700～800万人の観光客が訪れていた。コロナ禍に巻き込まれた2020（令和2）年度には、これが260万人足らずに激減してしまった。それでも、小樽市のような規模の町で200万人をこえる来訪者があることは、道内でも屈指の観光地であることを示している。

『平成30年度小樽市観光動態調査』（小樽市 2020）によれば、小樽を訪れる観光客のうち、道内はおよそ29%、道外からは55%、そして海外から16%という比率である。この数字を2013（平成25）年の統計と比べてみると、海外からの観光客が2%から大きく変化し、その増加分、道内が減少している。インバウンド効果の恩恵に浴している、典型的な地域であった。海外からの来訪者に対して「日本文化」を紹介しようとするのが、国の観光戦略でもあるのだが、地域の博物館としては別の視座が必要であることは後述する。

小樽への来訪回数では、2回以上のいわゆる「リピーター」が全体のおよそ60%、国内に限れば68%と多くを占めている。道外居住者にとって、けっして近い場所ではない北海道で、このような高いリピーター率となることは、小樽が「定番の観光地」となっている以上に「小樽の持つ潜在的な魅力」にも要因があると思われる。

先ほどご紹介した、海外観光客の占有率は通年のもので、実はこれまで閑散期といわれていた冬期に限ると27%まで高くなる。ニセコのスキー、札幌の雪まつり、そして小樽での「雪あかりの路」などのイベント、さらにはアジア圏の人々にとって、厳寒の気候や雪そのものも観光資源となっていた。今後、さらにこの需要は増加する傾向があり、それを踏まえての投資なども行われていたが、一方で、無秩序な看板・広告・のぼりが並ぶ「チープな観光地」との批判も出てくるようになった。ただし、観光拠点の地区から離れた場所で、古民家を再生のカフェやショップなどを展開するなどの、マスの観光とはべつの観光産業の芽も出てきていた。そこに2020（令和2）年3月ころからのコロナ禍が発生し、その影響に、最も早く直面することになった。現在もその深刻な影響は小樽の経済そのものに深刻な打撃を与えている。

小樽市総合博物館の施設のうち、観光地の小樽運河に隣接し、小樽の歴史を紹介している分館（運河館）の2020（令和2）年度までの5年間の入館者推移は、みごとに小樽への観光客の推移と連動している。この点についても後述する。

### 2 「どこを見せるのか」 小樽における観光史

多くの観光客がめざす「小樽のイメージ」といえば、小樽運河を代表とする、明治後期から昭和初期にかけて「北日本随一の経済都市」とよばれ、北海道だけではなく、「日本の経済を支えてきた時代の遺産」である。

しかし、この遺産がつくられた時代、小樽はいわゆる「観光地」ではなかった。大正時代のガイドブックには「ともかく小樽には、自然の名所は少ない。否、人によっては全く絶無と酷言しかねぬ（略）。自然といわず人工といわず、古跡の探るべき無く、名勝の賞するに足るものがない。いわゆる景致まことに蕭條（しょくじょう）たるを止むを得ざるにうなづかれるであろう。」（棟方虎夫『小樽』1914）と表現されている。

それでも、経済的な北の中心となっている小樽にはたくさんの人々が来訪し、土産物として絵葉書の需要も高かった。その絵葉書が何を被写体として選択しているかの分析を通し、当時の小樽の人々が何をもち「小樽のアピールポイント」と考えていたかを探ることが可能である。この分析の詳細は拙稿（石川 2010）を参照いただきたい。小樽市総合博物館所蔵の、明治40年代から昭和40年代の当時の5～8枚組で販売されていた絵葉書の画像を分析した結果、20%近くが小樽港の光景を題材にしたものであった。以下、小樽公園、銀行街、花園大通りと続く。小樽公園は明治前期の市街地開発に先立ち計画された、道内でも先駆的な大型の都市公園である。明治末には、国内屈指の公園設計者、長岡安平を招き、皇太子（のちの大正天皇）の宿泊施設を含む近代的な都市公園となっている。

大正から昭和初期、多くの銀行支店が建ち並んだ、色内通と浅草通の交差点付近は「色内銀行街」とよばれた。1882（明治15）年に石炭輸送のための鉄道が開通すると、小樽は北海道における物流の拠点となる。多くの物資が小樽港へ集まり、その物資を保管する倉庫業、商品流通の卸業などが急速に発展することになる。1905（明治38）年の統計では、道内「商工業家」の30%が小樽に、また主要工場生産額の半数近くが小樽の工場から生み出されていく。

これらの物資流通や投資などのため金融面での需要が高まり、小樽には多くの銀行が集中していく。これは1906（明治39）年に日本銀行出張所が小樽支店に昇格したあたりから顕著になる。同じ時期に三井銀行も支店機能を函館から小樽に集約し、最盛期（大正末）には25行（無尽をふくむ）が存在した。その最も典型的な景観が色内十字街を中心とする「色内銀行街」であった。

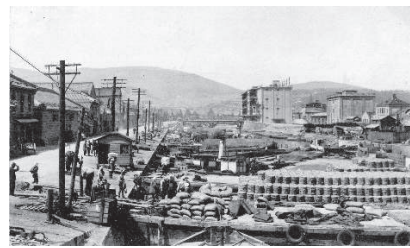


塚町方向から撮影した銀行街

さらに花園大通りは、経済的な活況に沸く小樽を象徴する商店街で、映画館、劇場などがならび「丸井」と「大国屋」の二つの百貨店がならぶ、道内有数の繁華街である。



昭和初期の都通  
電気館（映画館）の塔が見える



解荷役 小樽倉庫の前 昭和初期

当時の絵葉書からは、小樽はいわゆる「観光名所」ではなく、経済的な繁栄を具現化した光景が「見せたい小樽」であった。ちなみに現在、小樽観光の代名詞ともいえる小樽運河は、戦後も、大規模な空襲を免れ、石炭や食糧の供給基地として復興の拠点として、経済的な繁栄が続くが、昭和30年代後半から、石炭需要の急激な減少、札幌への一極集中化、さらに太平洋側に苦小牧港の開設による、入港船舶の減少が追い打ちをかけた。昭和40年代には、全国的な高度成長期の風潮とは異なり「斜陽の町」といわれ、経済的な凋落も著しかった。

その最中、1966（昭和41）年、小樽運河を全面的に埋め立てる都市計画決定がなされた。経済的な苦境を打開する切り札として、計画されたものであり、1972（昭和47）年の札幌冬季五輪開催に向けた札幌自動車道に接続する形で工事が進行していく。一方で、1970（昭和45）年に日本建築学会が運河と倉庫群の存在を高く評価する声明を発表。国鉄（当時）の「ディスカバー・ジャパン」キャンペーン開始され、1973（昭和48）年、文化庁「歴史的建造物保存地区」制度導入するなど、全国的に、歴史的な景観に対する関心がたかまっていた。同年に「小樽運河を守る」会が発足し、小樽は「運河論争」に突入していく。

この「運河論争」が小樽が観光に大きくシフトしていくきっかけとなっている。論争が一つの帰着を迎え、整備が完成した1988（昭和63）年こそが、小樽にとっての観光元年ともいえる。

### 3 観光地の中になった博物館

小樽市総合博物館は1956（昭和31）年に開館している。これは戦前から活動している函館、網走、釧路に続く公立博物館で、道内では先駆的なものであった。上記したように、設立時はまだ小樽が末期とはいえ繁栄期の中にあった時期で、単に市民向けの生涯学習施設というよりも、主要都市としての「面子」のようなものがあったのではないかと推測される。他の先行する博物館のような専門職員を置くのはさらに5年後であることからそれがうかがえる。

それでも当時は道内の博物館も少なく、また現在観光資源となっている、歴史的な建造物の多くが現役の社屋で使用されていて、観光の対象とはなり得なかったこともあり、市が刊行した当時の観光パンフレットには博物館が掲載されている。

当時の小樽の観光入込数の統計がないが、最も古い1960（昭和35）年の観光客数はわずか80万人足らずであり、これに対し博物館の入館者数はおよそ1万人。当時の人口およそ19万人からすれば、市民ユースの数字ととらえるべきで、観光の集客施設ではなかった。

ところが上記したように、小樽は「突然」観光都市となる。根強くあった北海道観光ブームの中で、忘れ去られたような近代の遺産群が集約する「ノスタルジックな街」として注目される。つまり、「斜陽」の象徴であった、かつての黄金期の遺産が新たな観光資源となったのである。

小樽市博物館も開館時は、のちに国指定重要文化財となる「旧日本郵船株式会社小樽支店」（1926（明治39）年築）を使用し、1985（昭和60）年に、「小樽倉庫旧本庫」（1893（明治26）年築）に移転する。両建造物とも、小樽の黄金期の代表的な遺産であり、特に「小樽倉庫旧本庫」は小樽運河に面しており、この時期の観光の中心区域の中に取り込まれたことになった。また、観光産業に不慣れで、観光施設やノウハウが不足している状況で、博物館はその受け入れ場所ともなった。1991（平成3）年には入館者数13万人を記録している（この年の観光入込数はおよそ490万人）。

しかし、これは「代替利用」であり、次第に他の施設や、駐車場が整備されると、観光入込数は増加していくにもかかわらず、入館者数は減少していく。観光と博物館の立ち位置を把握しきれていなかったのである。



旧日本郵船株式会社小樽支店



小樽倉庫旧本庫（現運河館）

### 4 観光施設としての博物館と博物館を利用する観光

博物館そのものが観光目的となり、集客施設として機能する例は少なくない。東京の国立科学館、近代美術館などは、来館者の中に多くの観光客が含まれている。また、地方の博物館においても、金沢21世紀美術館や青森県立美術館は、遠来の観光客がそこを目指して来館している。また、恐竜の研究・展示で有名な福井県立恐竜博物館なども、地域の観光の中心となっている。北海道内でも、むかわ町穂別博物館などもそれにあたるであろう。

しかし、このタイプの博物館となるためには、継続的な資金注入、展示の質を保つ人材の育成・確保などが必要不可欠となる。実は、小樽市総合博物館はその点で失敗をした歴史を内包している。バブル経済の時期に設立した「小樽交通記念館」（1996（平成8）年開館、2006（平成18）年閉鎖）がその例である。当時流行の「第3セクター方式」で運営し、年間20万人以上の来館者を期待したものの、開館後わずか2年で赤字となり、保存している50両の鉄道車両の整備も追いつかず、ネットでは「鉄くず置き場」と揶揄される状況に追い



込まれた。博物館のあるべき姿と、その結果であるべき集客性を取り違えた典型例といえる。



旧交通博物館(現小樽市総合博物館)



小樽市総合博物館本館

小樽市総合博物館は、その再建築として運営を担うことになる。一度失敗した博物館を運営するということで、運営のコンセプトの明確化を行った。

その第一は「小樽周辺の歴史と自然の情報提供」、第二が「市民とともに歩むことのできる博物館をめざす」、そして三番目が「立地と特性を生かした博物館活動を行う」というものであった。このうち、従来の概念でいう観光施設の要素は三番目に含まれているのだが、実は、第一の「情報提供」が今後の博物館に置いて「顧客層」を増加させるキーポイントになると考えている。

地域の博物館にとって、いうまでもなく最も重要な使命は「地域住民が必要とする博物館になること」である。その上に積み重ねるべき要素はいろいろな意味での「情報提供」である。

例えば入館者数は、博物館活動の評価指数として使われること事が多いが、小樽市総合博物館は近年、12万人台を推移していた。果たしてこの12万人という数字が博物館を評価している数字なのだろうか。この数は北海道の総合博物館の中ではトップクラスではあるが、それが当館がトップクラスの博物館である、という評価ではない。来館者数は博物館活動の評価とならない、来館者が多いから良い博物館というわけではない、という証左に他ならない。

博物館の顧客を来館者以外の人たちと考えた場合、収蔵資料や学芸員そのものの利用者数を増やしていくこと、また、リファレンスや調査、普及活動などの業務に力を入れなければならない。

地方の博物館の大事な役目は、きめ細かく地方の歴史の移り変わりを収集し記録していくことである。この情報の収集、発信こそが、博物館が観光に寄与できる最も重要な点といえる。和歌山市立博物館(当時)の寺西貞弘氏は、和歌山ラーメンについての情報提供を求める多くの声に対応する姿勢として、「わからないなりに、真摯に回答の準備をしないといけない。それが公立博物館の学芸員のあるべき姿である。」(寺西貞弘 2011「和歌山ラーメンの源流」(『和歌山市立博物館 研究紀要』第26号)と記している。古代政治史の著名な研究者でもある寺西氏は、当時「ラーメン井の一つも収集していなかった」博物館の現状の中で、自ら戦中、戦後の和歌山ラーメンの発祥と分布を調査報告されている。

地域の博物館が、その地域の観光に寄与するためには、博物館の強みは「博物館であること」であり、地方の博物館は地域のために存在することこそを強く再確認するべきではないだろうか。

観光都市である小樽の場合、博物館は観光を下支えする役割を担っていると自負をしている。博物館が地域に深く関わることで、日本、そして北海道の近代化を街角や路地裏に見ることができるまちとして、小樽がさらに先へ歩むことができるのではないかと考えている。

資料：県民所得 平成12年基準

## 03 ニセコでの30年

株式会社NAC代表取締役 ロス・フィンドレー

### ニセコに来たきっかけ

自分はオーストラリアで1986(昭和61)年にスポーツ関係の大学を卒業したが、その頃は不景気でスポーツ関係の仕事がほとんどなかった。そこで3年間いろいろな仕事をした後日本に来た。当時日本はバブル景気でスキーインストラクターの仕事もたくさんあった。いずれオーストラリアに戻った時に、スポーツに関する職歴があったほうが有利だと気楽に考えて日本に来た。最初に働き始めたのは1989(平成元)年で、札幌の三浦雄一郎&スノードルフィンズスキースクールである。三浦先生とは今でも交流があり、最近もこちらに寄っていただいた。また息子の三浦豪太氏と自分の妻はモーグルのナショナルチーム仲間であつた家族ぐるみの付き合いをしている。

ニセコにはスノースクールの寮仲間と滑りに行こうということになり、滑りに来たのが始まりである。雪質の良さやゲレンデの広さもあり、それから2シーズン何度か来るようになった。一人で来ることもあり、その時妻と知り合い、3シーズン目にはニセコに移ることになった。

一番大きかった理由はニセコにスキーコミュニティがあつたことである。

海外からわざわざ日本に来たら、スキーだけでなく、みんなで交流し、遊びたいと思っている。当時ニセコには同じような気持ちを持った若い人が沢山いた。札幌は街が大きすぎてどうしても交流は宿泊施設内に限られてしまう。スキーインストラクターを集めるためにもコミュニティは大変重要な要素であり、外国人だけでなく日本人と交流できればさらに魅力がアップ、人が集まってくる。



「ニセコヒラフスキー場」  
(ニセコプロモーションボードHPより)

### NACの開業

自分がニセコで事業を始めようと思った時に、自然を生かしたビジネスを何かできないかと思い、川をラフティングに使えたらいいのではないかと考えた。

その時に、北海道開発局、北海道土木現業所の河川管理者には、「川の流れをまっすぐにしてどんどん早くし、流れを遅くしたいときは砂防ダムを作るようにしていると、ラフティングにとっておもしろい場所がなくなってしまう。」と話をしたことを覚えている。

自分が最初にラフティング事業を始めたいと言ったとき、こちらの土木現業所では初めてのことでその時どう対応したらいいか大変困っていたと、後から聞いた。



北海道はユニークなところだから、生かすべきものが沢山ある。北海道の河川を、自然を大切にしながら、もっと人が遊べるようにするべきである。海だったら、ただテトラポットを置くだけではなく、見た目の良い人口ビーチを作ってウインドサーフィンが出来るようにすることも考えてほしい。

ある会合の後の懇親会でロスさんの言うことは分かるけれども、何かあつたときに誰が責任を取るのが問題になるので実現が難しいと言われた。これを聞いて北海道は絶対変わらないと思ひあきらめた。その時の自分の顔色が変わつたのを見て、担当の方がもう時間ですと言って慌てていたのが思い出される。

## NACの成長

事業を開始して2年目までは倶知安市街にある自分の家に道具を置き、そこから川で集合してラフティングを行っていた。2年目である程度実績も出てきたので、ニセコひらふにベースを作ることにした。

自分が仕事を始めたタイミングが良かったと思う。アイデアがちょうどうまく当たった。

当時ペンションや宿泊施設はスキー客が減り大変困っていた。そのため夏の集客にも力を入れる必要に迫られていた。ANA、JALやJTBなど旅行会社が冬の北海道に沢山お客様を送っていたのが落ちてきていた。夏を伸ばすにはアイデアが必要であった。そこで自分の体験型メニューのアイデアを使ってくれた。落ちてきたとはいえ、まだ航空会社や旅行会社に余裕があったので、広告宣伝費を5年間位はたくさんかけてくれた。またメディアの取材もたくさんあった。当時はYouTuberやInfluencerなどはいなかったので大変効果があった。首都圏や関西のお客様は、ラフティングを出来るのはニセコのNACしかないと思っていた。そのくらいメディアからも注目されていた。

その時いろいろな選択肢があった。ラフティングをやっていたので川の近くで良いのではとも思ったが、そうすると冬は全く使えなくなるので、やはりスキー場のエリア内が通年使えるのでこちらに決めた。今ではここがお客様の中心地になっているので良かったと思っている。この場所はバブルのころ大きなお土産屋さんを作るつもりで買っていた人がいたが、バブルがはじけて事業計画が中止となりそのまま放置されていた土地であった。自分の計画を気に入ってくれて売ってもらえた。ただしこの土地を買った1997(平成9)年~1998(平成10)年頃は、ペンション経営も厳しく、厳しい状況の割には高い値段であった。



銀行は建設関係、観光業ともだめで、農家は農協から借りるので、お金を借りる人がほとんどいなかったと思う。自分が融資の相談に行ったのは2月位だった。前年から事業を始めたので前年比の伸びが非常に大きく、会社の成績も良く見えたので、ちょうど年度内の実績になると思い、融資をしてくれたのだと思う。融資してもらったお金で土地を買い、土地を担保に建物を建てることが出来た。ローンも10年と15年だったので、現在はすべて返済している。

## インバウンドの急拡大

自分がニセコに来たときは日本人だけのコミュニティだった。外国人が来たのは2001(平成13)年からである。本格的に外国人が来るようになったのは2003(平成15)年くらいからだと思う。

自分はオーストラリアへのプロモーションなどに直接関わってこなかった。オーストラリア人がニセコに来るようになった当時、オーストラリアの2つの旅行会社が連れてくるのは合わせても10人から20人位だった。雪質が良いのが分かっている、日本とスキーをつなげて、オーストラリア人に理解してもらうのが難しかった。このギャップを埋めるのは難しかったが、2001(平成13)年にアメリカ同時多発テロが起きたことで、オーストラリア人が日本のニセコに目を向けるきっかけとなった。そこで、アメリカへのスキー客の行先に困った旅行会社が、急遽200人をニセコに連れて来た。その200人がオーストラリアに戻りニセコの良さを口コミで広げ、旅行会社も宣伝に力を入れたので、オーストラリアでニセコは大人気のスキー場となった。

現在、さらに全世界に知られるスキー場となったのは、ハイアットなどの世界ホテルチェーンのマーケティングの力がニセコを評価したことも大きいと思う。

またニセコエリア全体をカバーするニセコプロモーションボード(NPB)という組織を、2007(平成19)年に自分もかかわって作った。その後マーケティング専門スタッフを入れたことで効果を発揮してきている。今後は、小さいひとつ町だけでは予算やノウハウも不足するので、国や道にロビー活動をかける必要があると思っている。そのためにもNPBはさらに組織強化をしていかなければならないと考





えている。

世界的なリゾートになったきっかけはオーストラリア人のスキー客が始まりで、次に日本国内に住んでいる外国人スキー客、近隣アジアに駐在している外国人スキー客が続き、それから海外でスキーをしたことがあるアジア系のスキー客と広がっていった。

最初はスキーがある程度できる人たちだったが今はビギナー客も多くなった。

自分もここまで世界から人が来るとは思っていなかった。もし分かっていたらもっと先行投資が出来ていたと思う。

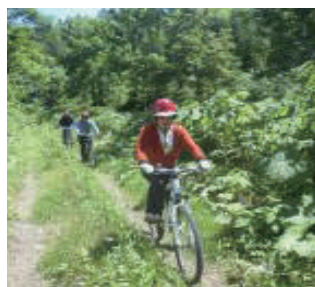
海外から土地売買の話が沢山来たが自分はわざと関係を持たないようにした。自分のやることではないし、やりたいことでもなかったからである。

自分はニセコに来た方に楽しく遊んでもらうことが、自分の仕事だとおもっている。大きな利益がなくてもたくさんの方に楽しんでいただければそれでよい。大手旅行会社や行政機関から提携して事業をしないかとの話もあったが、提携すれば結局自分自身の手を縛り、自分たちの良さが出せなくなるのではと思い、それらの話も全てお断りした。世界中どこでもパートナーを入れるとそれに合わせざるをえないようになってしまう。

## ニセコの現状と課題

今まで事業で儲かった分は次の企画に投資し循環させてきた。銀行も一回きちっと返済すれば信用してもらえるようになり、今では何千万単位で新たな投資を行えるようになった。しかしながら、今はコロナで市場が厳しいので国の融資制度をたくさん利用しており、当面は新規事業をするのは難しい。

いまの状況は、全体では平年の50~60%くらいで他と同様、厳しい状況にあるが、修学旅行だけ爆発的に伸びている。今年の予約状況は今までで一番多い。これから本州からの修学旅行は取消しになる可能性もあるが、そうなるとその分道内が増えてくる。札幌圏でTDLなどに行っていた学校が、東京がシャットダウンされるとニセコに来てNACを利用していただけるようになる。



海外からニセコへの投資はコロナにあまり影響を受けずに粛々と進んでいる。

不動産屋さんと話すと、物件を見て買う方と、この地域のことを知っているのでも物件を見なくても買う人と2分化されてきているとのことである。今は物件を見なくても買う人たちが動いている。

スキーリゾートとして道内でニセコに次ぐ可能性があるところを考えてもどこも弱い。

富良野は街もあるがトータルで考えるとニセコとはかなり違いがある。また新たにスキーリゾートを開発するのは現状では非常に難しい。

道外でも長野県の白馬などは海外からのスキー客を積極的に受け入れているが、温暖化の影響もあって、雪質があまりよくない。しかし野沢温泉は日本の古い家並が残っているので人気が高い。本州はベストシーズンに行けば良いが、シーズン期間がだんだん短くなってきている。中国も立派なスキーリゾート施設を作っているが、雪質がほとんど人工雪である。

現状で、ニセコは日本のみならず、アジアの中でも匹敵するライバルはいない。雪質やシーズンの長さもあるが一番の魅力は安全・安心であるということ



である。

オーストラリア人の家族に話を聞くと、ニセコは治安面で何の心配もないと言われる。日本人から見たら当たり前かもしれないが、海外からくる旅行者にとって安全・安心が一番の魅力である。暗くなって街から女性が一人で歩いて帰ってくるなど他の国では全く考えられない。東京のように大都市でも女性が夜一人歩き出来る都市は世界中ほとんどないと思う。

これからさらにニセコが世界的なリゾートを目指すには、行政機関の意識改革が必要だと思う。開発は単に観光施設だけではなく、そこに働く人たちの生活環境、例えば低廉な住宅確保も併せて、まずリゾートの全体像を描く必要がある。倶知安町は今人口1万5千人だがたとえばまず2万人にするという目標を作るべきだと思う。世界に注目されるリゾートにするために、あと何が必要かを明確にするべきである。残念ながら現状では今後人口が1万2千人に減少する前提でいろいろな計画を考えている。

新幹線や高速道路が入ってきたら、札幌が軽井沢のように通勤圏になることも、町の可能性が広がる要素になると思う。

今の日本は田舎の町が勝負をかけなければならない時期に来ているが、固定資産税が増えると地方交付税が減らされることなどもあり、どの自治体でも勝負をあきらめてしまっている。そのため国がインセンティブ方式導入を考えるべきだと思う。

いまは小さくなったら国が助けてくれるのでそちらの方向に考えが向きやすい。

新しいことをやって子供や人口が増えるとインセンティブがもらえるようになれば新しく入ってくる住民のための住宅建設も積極的に行えるようになる。特に倶知安は今仕事が多いし、賃金レベルも他の市町村に比べて高いので、住むには悪い町ではない。

今、まちづくりでいろいろな協議会が作られているが、大学の先生などの有識者に頼りすぎていると思う。地域の住民からアイデアが出ないので、ほとんどの案はその町の行政機関から出され、それを追認するために、大学の先生たちを利用している。日本のまちづくり計画の専門人材が少ないと思う。ひとつのやり方として、DMOを使ってまちづくり計画の専門人材を入れて、計画を進めるべきである。

## 今後の将来像

自分が会社を作った主な目的は「人のために仕事をつくる」「楽しく仕事ができる」「ニセコを訪れた方に喜んでもらいたい」の3つであった。

自分が日本で会社を興したときは、若い人がアウトドア系の仕事出来るようにしたいと思った。それまで日本ではアウトドア業界、例えば登山ガイドやカヌーなどはほとんど個人または夫婦の個人経営だけだった。NACほどの事業規模は全国でも初めてだったと思う。会社には若い人が沢山来てくれた。最初はいろいろな考えを持った人間の集まりだったが、だんだん自分の考えを理解してもらえるようになっていった。

会社として先を考えるとリスク分散の観点からニセコエリア以外にも事業拠点を広げなければならないと考えている。



グラン・ヒラフ(ニセコプロモーションボードHPより)

## 04 札幌のまつり・イベントの継続と進化①

一般社団法人札幌観光協会 会長 柴田 龍

札幌観光協会は、札幌の観光振興に寄与することを目的に1936（昭和11）年に設立、「札幌観光案内所（当時）」の運営や「さっぽろ雪まつり」をはじめとするまつり運営への参画、さっぽろ羊ヶ丘展望台の管理運営、大通公園とうきび販売事業などを行ってきた。

1973（昭和48）年に社団法人としての認可、2013（平成25）年に一般社団法人へと移行した。

現在では、北海道さっぽろ観光案内所や羊ヶ丘展望台の管理運営の他、大通公園を中心とする6つのまつり事業の事務局運営や、札幌公式観光サイト「ようこそさっぽろ」の運営など、様々な事業を実施している。

2021（令和3）年4月時点で、700件の会員が加盟している。

札幌観光協会の事業では、大通公園でのとうもろこし販売が有名だったが、自主財源確保に一番貢献していたのは多い時で年間100万人近くの来場者数があった、さっぽろ羊ヶ丘展望台の運営である。

全国的にも自主財源比率が高い珍しい組織であり、これらの財源を基に、観光客誘致のPR活動等を行ってきたが、2010（平成22）年から2013（平成25）年にかけて札幌市から4大まつりと呼ばれる【さっぽろ雪まつり】【さっぽろ夏まつり】【さっぽろ菊まつり】【さっぽろライラックまつり】に加え、【さっぽろホワイトイルミネーション】【さっぽろオータムフェスト】の実行委員会事務局業務が移管されることになり、結果スタッフも増強され、組織的な役割が大きく変わるようになった。

まずはそれらのまつり、イベントの始まりとターニングポイントになった出来事について説明しておきたい。

### さっぽろ雪まつり

1949（昭和24）年頃から札幌市では観光行政の模索を始めており、全国的にも都市の観光資源づくりに対する論議が活発化しつつあった。

「市民の冬のレクリエーション」「2月の不況対策」「観光行事」の3本の柱を立て、雪まつり開催についての原案が煮詰められ、1950（昭和25）年に第1回がスタートした。

雪まつりのルーツをたどるといづれも戦前、札幌一中（現南高）の雪戦会、中島公園の池で催されていた氷上カーニバル、それに小樽市内の小学校で盛んだった雪像展がかさなり合う。

雪像制作には大量の雪が必要となるが1974（昭和49）年のオイルショック時には雪を輸送するトラックの燃料が不足し、雪の量を削減するために大雪像の中にドラム缶を入れてなんとか完成させたこともあった。

2013（平成25）年の雪まつりでは初めて大雪像「豊平館」でプロジェクションマッピングを行ったが、あまりの人気で想定以上に来場者が集まり危険であったため、会期中で中止したこともあった。

それ以降は、来場者数を上手くコントロールして安全管理を徹底することを心掛けるきっかけになった。



第一回「熊」



大通会場「第71回開会式」(2020・2・4)



大通会場「市民雪像」



## さっぽろ夏まつり

1950（昭和25）年に始まった「さっぽろ雪まつり」が札幌観光のメイン行事として脚光を浴び始めた。

これを契機に、夏の観光対策を模索していた札幌市や札幌観光協会などの関係者が主体となって、本格的に夏まつりをつくることにした。

こうして『第1回さっぽろ夏まつり』が1954（昭和29）年に開催された。

当初の内容は、それまで札幌市内の各団体や各地域が各自で趣向をこらし、独自に実施してきた夏の行事や催しものが例年と同じように行われていただけで、それらを一つに統括して『さっぽろ夏まつり』という総称を冠しただけであった。

翌1955（昭和30）年に開催された第2回では、前年に始まっていた『狸まつり』が参加することになり、装飾コンクール、狸みこし、狸太鼓などを目玉に、夏まつり発展の力強い推進力として期待を集めた。

1959（昭和34）年の第6回からは大通6丁目に今では夏まつりの代表的なイベントになっている「納涼ビアガーデン（現在の名称は福祉協賛さっぽろ大通ビアガーデン）」が登場した。

しかしながらビアガーデン開設にあたっては、第一に大通公園は公園風致条例で厳しく規制されている公共地であり、公園内での商行為、営利行為は許されないという原則があった。

しかも販売するのが酒類ということで、収益の一部を福祉団体に寄付する福祉目的だったとしても、そうすんなりと承認されるものではなかった。

第二に、ビールメーカーとの折衝であった。

商戦の激しいメーカー間の思惑や消費量の予測の不確かさなども手伝って、交渉は難航した。

そのほかに、「酒は陽気に飲むもので、しめっほい福祉の酒では商売にならない」「伝統的にビールを愛飲するドイツと札幌では風土が違う。ビアガーデンは日本人になじまない」という批判の声も聞かれたという。

このような問題や批判の声を受けつつも、主催者の福祉活動に向けた積極的な取り組みと、福祉関係者らの参加が功を奏し、初めてのビアガーデンが開かれるに至ったのであった。

2018（平成30）年には関係機関と協議の上、受動喫煙防止法施行に先駆け飲食席における全面禁煙化を実施した。



第13回北海道盆踊り(1966年)



第66回北海道盆踊り(2019年)



さっぽろ大通ビアガーデン

## さっぽろ菊まつり

1963（昭和38）年、札幌を中心とする菊の愛好家は園芸ブームに乗ってめっきり増えており、グループ活動をしているところも多数あり、それぞれが菊花展を開いていた。

札幌市観光課でこれらのグループを一本にまとめ、スケールの大きい菊花展にする案をたて、各グループと打ち合わせた結果、「仮称札幌市菊花展は各グループが市と共通して開き、盛大なものにする」ことに話がまとまった。第1回は、1963（昭和38）年10月29日から大通公園西7丁目で札幌市と菊花六団体連合（北海道菊花協賛会・札幌菊花芸術研究会・札幌菊花同好会・月寒菊花同好会・琴似菊花同好会・厚別菊花同好会）の共催で開かれた。

2011（平成23）年、札幌駅前通地下広場（チ・カ・ホ）のオープンと共に、開催場所を地下街から現在のチ・カ・ホに移した。



第6回大通7丁目(1967年)



第19回大通地下街(1981年)



第57回地下歩行空間(2019年)

### さっぽろライラックまつり

ライラックまつりの提唱者については、「1959(昭和34)年に詩人の更科源蔵さんや画家の国松登さんらが『ロマンのマチらしいまつりがあったら…』と、札幌のツパリ祭、としてスタートしたライラックまつり」(北海道新聞1960(昭和35)年5月26日)と伝えられている。

まつりの開催にあたっては、中核となった札幌文化団体協議会の熱意の結実であることはいうまでもないが、NHK札幌中央放送局を始め新聞・放送などマスコミ機関のバックアップも大きな推進力となった。

2005(平成17)年には、北海道産のワインを楽しむライラックワインガーデンが始まり、今ではまつりの中心になっている。

飲食事業の人を引き寄せる力にはすごいものがあるが、5丁目での野だてや折り紙体験など開催当時の目的である文化的行事や大通会場、川下会場で見事な花を咲かせるライラックを愛でることも大切にしている。



第7回苗木プレゼント(1965年)



第31回苗木プレゼント(1989年)



第61回ライラックスプリングステージ(2019年)

### さっぽろホワイトイルミネーション

第1回の1981(昭和56)年当時は、夏型観光が主流であり、「四季折々の魅力あふれる札幌」に訪れてもらう通年観光への脱却は観光業界にとって大きな課題であった。

そんな折、ニューヨークのロックフェラーセンターにあるクリスマスツリーのように札幌でもイルミネーションを使ったイベントが出来ないかとのアイデアが出され、「世界的な一大フェスティバルとして知られたさっぽろ雪まつりにつながる初冬の新しい観光イベントの創造」という想いも合わさって、大通2丁目ではわずか1,048個の電球からさっぽろホワイトイルミネーションが始まった。

2002(平成14)年からは、さっぽろホワイトイルミネーション大通会場内で「ミュンヘン・クリスマス市 in Sapporo」が開催されている。

2011(平成23)年には、東日本大震災で節電が求められる中、家庭の廃食油を使ったバイオディーゼル燃料で自家発電を行い、イルミネーションの光を維持して札幌から元気を発信した。



第1回点灯式(1981年)



南1条通(2019年)



大通公園(2019年)



## さっぽろオータムフェスト

2004（平成16）年から大通公園で開催されていた全道市町村の自慢の味が集まる「リンテージアップフェスティバル」を拡大する形で2008（平成20）年に初めて開催。

ドイツミュンヘンで行われている世界的なビール祭の祭典「オクトーバーフェスト」のようなイベントを、同じくビールが有名な札幌でも、という想いが込められている。

地域特産物・料理のPRおよび北海道全体・地域間の活性化を目指すイベントとして位置付けられ、秋の期間の賑わいあるイベントとして継続されている。

2018（平成30）年には、開催前日に胆振東部地震が発生したが、自家発電機を持ち込んで会期中から何とか実施した。

予想を上回る多くの方に来場いただき、出展者の食材を無駄にすることなく、地震から立ち直る良いきっかけとなった。

まつりやイベントは平常時に楽しんでいただただけでなく、災害等が発生した際の立ち直りのきっかけや地域の元気付けに大きな役割を果たしてきており、運営者として継続することの重要性を痛感している。



大通1丁目「さっぽろオクトーバーフェスト」



大通6丁目「はーべすとバザール」



大通8丁目「さっぽろ大通ほっかいどう市場」

「観光コンテンツ」として注目される札幌のまつりだが、最初に始めたのは市民であり、その歴史を今日まで支えてきたのも市民である。

市民にももっとまつりを楽しんでいただきたいし、特に小さな子供が存分に楽しめる催しを増やすべきだと考えている。まつりは市民のものでもあるし、観光コンテンツでもある。このバランスを欠いてしまうと札幌のまつりとして長く継続させるのが難しくなってくると考える。

一方、まつりの来場者が増えるにつれて課題も浮き彫りになってきた。夏まつりビアガーデンやオータムフェストにおいては、会場が混雑し、空いた席がなく車道近くに人が座り込むといった状態も見られる。

雪まつりにおいては、特にアジア圏からの外国人観光客も多く、札幌・北海道の冬季観光に大きく貢献する一方で、身動きがとれないほど混雑して警備上危険視されるようなケースがある。

対策として、警察の指導の下、会期前から大通公園各丁目の会場構成を見直し、来場者導線の幅を広く確保し、プレハブ等がはみ出して人の流れにボトルネックができないように準備する。

会期中は場内の混雑具合を常に監視し、安全管理に気を配っている。

私見ではあるが、札幌のまつりにおいては、多くの人に来ていただければ成功という考えは当てはまらなくなっており、これからは「適正」な来場者数のコントロールと安全の確保、どれだけ楽しんで満足して帰っていただけるか、他の方に「良かった」と勧めてもらえるか、そういった視点に切り替えていくことが重要だと考える。

夏まつりのビアガーデンにおける取組としては、夕方以降は地元の人で一杯になるため、札幌市民から観光客へのおもてなしの気持ちを込めて、宿泊ホテルから事前予約出来る観光客向け専用シート「おもてなしシート」の仕組みを始めた。

開始当時は、大通会場全体で60席程度だったが現在は100席以上が設置され、登録ホテルは46ホテル、会期中の総予約者は1,700人を超えるまでに増え、手応えを感じている。





全国的にも4大ビールメーカーが一堂に会して大々的にビアガーデンを開いているのは非常に珍しく、飲み比べが出来るといふ面を見ても観光コンテンツとして大きな魅力があり、更なる活路が見出せるはず。

もう一つの課題は、それぞれのまつりの「らしさ」を追求しながら、来場者を飽きさせない工夫をしていくこと。



来場者数を増やすことだけを追いかけると、会場に飲食出店が溢れて、どのまつりも画一的になってしまう恐れがある。

例えばライラックまつりにおけるライラックの花や文化体験行事、吹奏楽演奏、夏まつりのビアガーデンや櫓上での生演奏による盆踊り、オータムフェストの札幌・北海道の食など、まつりにはそれぞれ大切すべきコンテンツがあるわけで、これらが埋もれてはならない。一方で、まつりを取り巻く環境も始まった当時からは変化してきており、当初の設立目的に固執しすぎる必要もなく、残すべき伝統と環境の変化に応じて変えていくコンテンツとを正しく選択、実行することが求められる。

昨今の夏まつり盆踊りでは、外国人の姿も目立つようになり、外国人のために浴衣貸出コーナーを設けたり、従来の盆踊りに加えて「DJ盆踊り」と称した盆踊りの新しい形を取り込んだりと、会場を盛り上げる工夫を取り入れてきた。

最近では来場者の生の意見を取り入れるためにまつり会場でアンケートを実施し、新たな企画の検討や満足度向上につなげるよう心がけている。

まつりのプロモーションに関しては、JR札幌駅構内の「北海道さっぽろ観光案内所」、札幌公式観光WEBサイト「ようこそさっぽろ」を運営するとともに、札幌観光協会の広報・宣伝ノウハウを集約し、一体的に行うことで効果を上げている。

各まつり公式WEBサイトの多言語展開はもちろんのこと、PR動画の制作や海外インフルエンサーの起用、SNSによる情報発信、札幌市の国内・海外誘致施策との一体的な連携等、今後も効果的な広報・宣伝活動を続けていきたい。

まつりについての道外・海外観光客の認知度では、雪まつりは高いが、他のまつりは決して高くないとの調査結果がある。

実行委員会としては、市民にとっては少し地味な印象のある菊まつりのような日本らしさが感じられるまつりが、実は外国人に喜ばれるポテンシャルを秘めているのではないかという思いもある。

まつりの経済波及効果も大変重要である。

札幌市が不定期で実施している調査では、2018（平成30）年2月に開催された第69回さっぽろ雪まつりで、市内総消費額が494億円、生産波及効果としては650億円と算出された。

「第69回さっぽろ雪まつり」(2018年)来場者による市内総消費額

区 分	消費額単価 (円/人) [a]	来場者数 (千人) [b]	総消費額(億円) [a]×[b]	構成比(%)	
札幌市民	4,411	715	31.6	6.4	
その他道民	11,896	776	92.3	18.7	
	宿泊	28,268	182	51.3	10.4
	日帰り	7,759	594	46.1	9.3
道外客	48,595	349	169.7	34.3	
	宿泊	50,718	327	165.9	33.6
	日帰り	18,258	22	4.0	0.8
外国人客	73,657	273	200.8	40.6	
合計	—	2,118	494.3	100.0	

開催期間:平成30年2月5日~12日

出典:札幌市経済観光局観光・MICE推進部観光MICE推進課報告書

また、2017（平成29）年に開催したさっぽろオータムフェスト2017では市内総消費額は475億円、生産波及効果は621億円と算出されている。

「さっぽろオータムフェスト2017」来場者による市内総消費額

区 分	消費額単価 (円/人)【a】	来場者数 (千人)【b】	総消費額(億円) 【a】×【b】	構成比(%)
札幌市民	3,775	901	34.0	7.2
その他道民	10,989	448	49.2	10.4
道外客	37,708	286	107.9	22.7
外国人客	71,521	397	283.7	59.7
合 計	—	2,009	474.8	100.0

開催期間：平成29年9月8日～9月30日

出典：札幌市経済観光局観光・MICE推進部観光MICE推進課報告書

まつりには、それぞれ多額の札幌市の補助金が使われていることから、札幌市民にまつりの経済効果がこれほどまでに大きいことをアピールし、理解をいただく努力を常に行っていく必要がある。

現在は、新型コロナウイルスの影響でリアル開催を諦め、オンライン開催とするまつりも多い。

2020（令和2）年は、ライラックまつり、夏まつりを中止としたが、以降は新型コロナウイルスの影響でリアル開催ができないまつりでも中止とせずにオンライン開催を行ってきた。

経済効果や場の賑わい、非日常のエンタテインメント性を考えると今のところ、オンライン開催がリアル開催にとって代わることはないが、Webを使った告知という面では世界中どこからでも見ることが可能で、情報発信力ではリアルに勝る。実行委員会事務局としては、広報のあり方として大いに勉強になっている。

今後、当面はリアルだけではなく、リアルとオンラインを並行して開催していくことになると思われ、オンライン開催の意義と費用対効果を見極めていきたい。

雪まつりにおける来場者の出発地域を見てみると、大まかに札幌市民が3割、道内が3割、道外が2割、外国が2割といった構成比になっており、7割は市外からの来場者となる。

札幌に足を運んでいただくのは嬉しい反面、観光客の札幌集中が問題となりつつある現在、開催日やイベント内容について各地域と連携していく必要性を感じている。

オータムフェストではすでに大多数の道内市町村と連携しており、各地の特産品を札幌で味わってもらい、次は実際にその地域に足を運んでもらうという道内周遊活性化がひとつの目的である。

さらに、2019（令和元）年には初めてオータムフェスト期間中に帯広市の「とちかちマルシェ」、「はこだてグルメサーカス」、旭川市の「北の恵み 食べマルシェ」が連携して『4大グルメイベントスタンプラリー』を行った。

想定以上の参加者があり、4会場全てを車で巡って制覇した方もいた。

翌2020（令和2）年は、残念ながら新型コロナウイルスの影響で中止となったが、今後はこういった取り組みを札幌主導でどんどん行っていくべきと思っている。

そのほか、雪まつりでも「小樽雪あかりの路」との共同ポスターを作り、一体的な広報宣伝を行っている。

札幌には近くに新千歳空港があり、飲食や買い物、イベントの魅力をとっても道外・海外からの旅行者は必ずと言っていいほど札幌に立寄ることになる。

札幌の果たすべき役割については引き続き、具体的な取り組みが求められている。

今後、特にまつり開催に求められるものとして、SDGsの視点は外せない。



手元資料ではあるが、雪まつりが準備・開催される1月と2月の札幌の平均気温を見ると、1975（昭和50）年から現在までに2度ほど上昇していることがわかる。

感覚的ではあるが、夏まつりとオータムフェスト時期の台風上陸や雪まつりの準備中における少雪と会期中の暖冬等、昨今、まつりが気候変動の影響を多大に受け、各まつり実行委員会事務局として対策に奮闘することが増えてきたように思う。

このような状況下、さっぽろホワイトイルミネーションでは「環境に優しいエコイルミネーション」をコンセプトに、さっぽろホワイトイルミネーション実行委員会と札幌市環境局、北海道経済産業局、NPO法人ひまわりの種の会、その他協力企業・市民団体らと共に「太陽と風のエコ・イルミ推進協議会」を設立。

2001（平成13）年に設置したソーラーツリー（太陽光発電でツリーを点灯）を皮切りに、白熱電球のLED化、グリーン電力証書の活用、カーボンオフセット、廃食油をリサイクルしたバイオディーゼル燃料（BDF）による発電など、環境負荷軽減とイルミネーション魅力アップの両立に積極的に取り組んできた。

大型飲食イベントにおいては、特に販売商品の容器や飲料カップ、ストローやスプーンに代表されるプラスチックゴミの問題を抱えている。

夏まつりビアガーデンでは、ガラスのジョッキを使用し、オータムフェストやクリスマス市の一部ではリターナブル食器を使って対策に乗り出したところではあるが、やれることはまだまだある。

こういった活動がまつり会場だけで行われるのではなく、広く啓発を行っていくことも大型イベントを司るものとしての責務であると思っている。

市民にも観光客にも安心して楽しんでもらえるまつりづくり。

そのために残すべきものと変えていくべきものを的確に捉えながら、イベントを更に進化させていきたい。



## 05 札幌のまつり・イベントの継続と進化② ～YOSAKOIソーラン祭り～

一般社団法人YOSAKOIソーラン祭り組織委員会 会長 星野 尚夫

札幌の街が新緑に染まる毎年6月、市内中心部に位置する大通公園など市内約20ヶ所を会場に、高知の「よさこい祭り」に使われる「鳴子」と北海道を代表する民謡の一つである「ソーラン節」をミックスした「YOSAKOIソーラン祭り」が5日間にわたり開催されている。

このお祭りは、1992（平成4）年当時、北海道大学の学生だった長谷川岳氏（後に北海道選挙区選出の参議院議員）が、たまたま訪れた本場高知の「よさこい祭り」に感動し、北海道でもこの感動を味わえたらとの思いから、共感する学生仲間と共に、よさこい祭りの「鳴子」と北海道の民謡「ソーラン節」をミックスした「YOSAKOIソーラン祭り」を企画・立案し、参加チーム10チーム、参加者1,000名、観客動員数20万人を集めて開催したのがスタート。



1992年(第1回)

参加の決まりは、①手に鳴子を持って踊ること、②曲にソーラン節のフレーズを入れることの2点のみで、それ以外は、踊り、曲、衣装等々チームの自由である。

現在、日本全国には数多くの「よさこい系イベント」が存在するが、その広がりきっかけになったのは、この「YOSAKOIソーラン祭り」であり、更には、台湾・ブラジル・ロシア・アメリカなど海外にも参加チームが広がっている。

メイン会場である大通公園は、札幌の中心部、オフィス街に位置する公園でありながらも、数千本の木々に囲まれた自然豊かな場所で、市民や観光客の憩いの場でもある。

「街は舞台だ!」というのが当時からの合言葉であり、「地域に感動と元気を届ける」ことを目指している。

大通公園内に設置された特設ステージならびに大通公園を挟むように伸びる南北大通りなど市内各会場では、参加する約300チーム、約3万人の踊り子が、オリジナリティ豊かに、かつエネルギッシュに、パレード形式もしくはステージ形式の演舞を披露し、近年は約200万人の観客を動員しており、この祭り期間中、札幌の街は熱気に包まれ、「北海道の初夏の風物詩」となっている。



2019年(第28回)パレード



2019年(第28回)ファイナルステージ

また、この「YOSAKOIソーラン祭り」は、学生スタッフなど各会場・地域のボランティアによって運営されているのも特徴で、参加チームを含めた多くの市民の協力により、毎年祭りが開催されている。

なお、まつりの経済波及効果も大変大きなものがあり、組織委員会が2016（平成28）年、第25回を対象に実施した調査では、総消費額が148億円と算出された。

「第25回 YOSAKOIソーラン祭り」（2016年）来場者による総消費額

区分	消費額単価 (円/人)【a】	来場者数 (人)【a】	総消費額(百万円) 【a】×【b】	構成比(%)
札幌市民	3,813	1,550,962	5,914	40.0
札幌市以外の道民(日帰り)	7,990	305,107	2,438	16.5
札幌市以外の道民(宿泊)	20,146	116,004	2,337	15.8
道外客	49,979	81,927	4,094	27.7
合計	—	2,054,000	14,783	100.0

開催期間：平成28年6月8日（水）～12日（日）

出典：（一社）YOSAKOIソーラン祭り組織委員会（計測結果）

## COLUMN

### ～北海道神宮例祭(札幌まつり)～

「ピーヒャラドンドン」「ピーヒャラドン」…、笛や太鼓の音が、シンボルのライラック、白いアカシヤが咲き乱れる札幌の街に流れ、夏の訪れを告げます。北海道神宮では6月14日の宵宮祭に始まり、15日に例祭、16日は万燈（まんど）のお囃子を先頭に猿田彦、勤王隊が続き、鳳輦四基を中心に総勢およそ1,200人の神輿渡御行列が緑濃き街に平安絵巻を繰り広げます。



#### ～海外からの観光客が、まず驚くのは手水～

境内の絵馬に書かれた文字を見ると、中国、韓国からの旅行者を中心に、タイ、インドネシア、フィリピン、マレーシア、ベトナムなど東南アジアから訪れる方々が増えてるのが分かります。

海外からの観光客が、まず驚くのは手水です。手水は禊（みそぎ）といって、水、滝、川や海で体を洗い清めることが簡略化されたものなのですが、一日中水が流れ出ている様子を見て、日本は水が豊かな国だということを実感されます。

札幌を訪れる海外観光客にとって、北海道神宮は日本文化を知ることができる人気のスポットになっています。平成25年には約14万人の海外観光客が北海道神宮を訪れました。

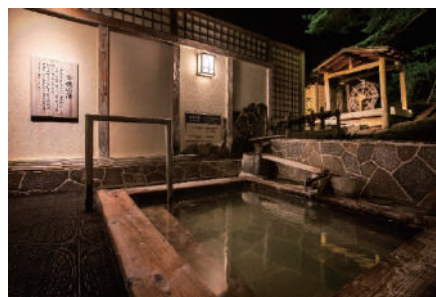




## 06 時代の変化に対応する事業継承 ～心躍る驚きを多くのお客様に～<登別温泉>

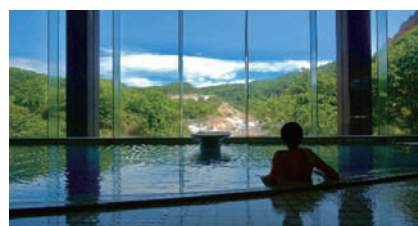
(株) 第一滝本館代表取締役 南 智子

当館は今年(2021年)創業163年目を迎える北海道で一番古い旅館である。創業者の滝本金蔵は、もともと江戸の大工職人で、32歳の時長万部へと移住。のちに幌別へと移り、駅通所(えきていじょ)の建設に携わっていた。妻の佐多はひどい皮膚病に悩んでいて、登別温泉の噂を聞きつけた金蔵は佐多を伴い山道を分け入る。そこで治療のためのささやかな湯小屋を建て、湯治をはじめた。やがて佐多の皮膚病は快癒。その効能を広めたいと湯守の許可を取り湯宿経営を始めた。これが「愛妻の湯」滝本のルーツになる。後を継いだ金之助に子供がいなかったため、一旦栗林合名会社に譲渡されたが、その後1927(昭和2)年、南外吉が譲り受けて以降南家が経営に携わるようになってから私で5代目になる。



登別温泉のすごいところは、10種類ある温泉の泉質のうち、登別温泉に9種類あり、第一滝本館には5種類ある。そのため日本にある温泉の半分はうちで入れるとよく言っている。

この限られた地域で沢山の泉質があり、量も豊富で掛け流しが出来るとするのは、非常に珍しく、貴重だと思っている。自分は以前東京で温浴施設の開発に携わったことがあるが、どこでも食塩泉だったり、浴槽を1週間に一度程度しか洗わなかったり、殺菌のため塩素を使った循環式であったり、登別で育って、当たり前と思っていたこととあまりにも違いがあり驚いた。



あと恵まれているのはアクセスである。新千歳空港から車で1時間の場所にある。札幌からも1時間半で来ることが出来る。自分が登別に戻ってきたとき、リピーターのお客様に「どうして来ていただけるのですか」と尋ねたことがある。お客様は100%「温泉が素晴らしいから」と答えていただけると思っていたが、予想に反して「ここがくつろげる」と答える方が多かった。それは4代にわたって勤めてもらっているスタッフがいたり、お客様も3代4代にわたって来ていただいております。館内だけでなく商店街も変わらない雰囲気を保っている、なつかしさがあるからではないかと思った。ハードだけで戦うと新しい施設に敵わないが、観光地の価値は歴史やソフトも重要と気づいた。



登別温泉の発展と変化は観光業の歴史そのものだと思う。50年前位から日本が豊かになり、飛行機に乗って旅行するようになった。当時の新婚旅行客は沢山の饅頭をもらって、旅館に着いてもくつろぐのではなく、もらった饅頭のお返しのためお土産を買うので大変だった。そのため売店では熊の木彫りが飛ぶように売れていた。それから団体旅行が盛んになり、バスが何台も来るようになった。特に会社の慰安旅行参加者の楽しそうな様子はいまでも覚えている。その後バブルが崩壊し団体旅行に変わって個人旅行、それに加えてインバウンドの時代になった。人口当たりの客室数が極めて多い北海道と沖縄は地域人口減少と旅行形態変化の影響をまともに受けたため、インバウンドへの取組が早かった。特に道央地区はその傾向が顕著だったと思う。約20年前、まだ外国人のお客様が少なかったころ、道央地区の他地域の皆さんとよく一緒に台湾や韓国に現地営業に行っていたことを楽しく思い出す。

自分が社長職を継いだのは8年前になる。その前1997(平成9)年から8年間、総支配人として働いていたことがある。その頃はバブルが崩壊して経営が大変な時期だったので何か役に立ちたい気持ちだった。その後東京に行き不動産会社でいろいろな仕事をしてきたが、2013(平成25)年こちらに戻ってきた。決断するにあたり、何か大きなことがあったわけではない。父が70歳になっていて、自分はここで育っていたので自然と戻る気持ちになっており、特に葛藤はなかった。第一滝本館という家業を継ぐにあたり、新しく仕事をゼロから始めるというより、皆知っているの、周囲の期待感が強かった。大変ではあったが、逆に言うとあの160年続いている老舗の第一滝本館5代目社長だからということで、説明しなくて誰もが知っており、いろいろな方を紹介いただいたりもした。

今のコロナ禍はこれほど長く続くとは思っていなかった。当館では通常営業を行うためにはお客様がどんなに少なくてもスタッフが最低50人必要になる。大変ではあるが、今後どう変わっていかねばならないかを考えている。個人旅行へのシフトは更に加速すると思う。そうすると一人一人のお客様に喜んでもらえるようにならなければいけない。連泊も増やしていきたいので、登別での体験オプションを増やす必要がある。オプションもただアクティビティ体験だけではなく、旅館の外での食事なども必要で、多種多様なメニューづくりは自分の所だけでは出来ないの、地域全体で取り組む必要がある。このことは日本人外国人共通の課題である。

バブル崩壊したころはかなり低価格で販売していた。その頃はお客様が入っても、スタッフは疲弊するし、1万円以下の宿泊料金で、会社は儲からず、お客様に出せるものも限られ満足度も低くなり、「三方良し」のまったく逆をいっていた。その時料金を下げると皆ハッピーになれないことを痛感した。そのため、今コロナで少しでもお客様に来ていただきたいと苦勞しているが、料金を下げてレベルを落とすことはしていない。

自分が5代目で経営を引き継いでいることは、原点に戻ることだと思っている。それは、この温泉は北海道の自然から頂いた特別なものと言うことである。自分たちはこの素晴らしい温泉のそばに位置して、5つの泉質を持っている。このことはある一定の特別なお客様だけにあるのではなく、出来るだけ多くの方に楽しんでもらわなければならないものだと日々言われており、「普通の方がちょっと頑張れば払える値段」が事業の基本になっている。

祖父はよく「大衆旅館」という言葉を使っていた。現在では大衆旅館という言葉はあまり良い印象はないかもしれないが、祖父が言っていたのは皆にこの温泉に入って欲しいということだったと思う。宿泊客に特化して温泉をもっとブランド化したらどうかなどの意見をもらったこともあるが、日帰り入浴をなくすと、何らかの理由で泊まれないお客様が温泉を楽しむことが出来なくなってしまうので、今でも続けている。

自分が総支配人として戻ってきた20年ほど前、第一滝本館では、総支配人の自分や85人の接客係を仕切っている責任者はもちろん、仕入担当の部長、年間6億円を売り上げる売店のマネージャーなど、管理職の多くが女性だった。もともと旅館業は女性が活躍できる職場だと思う。自分自身小学生の子どもがいながら

仕事をしているので出来るだけ女性が働きやすい職場になるよう心掛けているし、出産後もサポートすることで戻ってきやすい柔軟な職場づくりを目指している。

何年か前にブランディングを見直したときに、自分たちの旅館は、普通の旅館に求められるような、静けさや細かな心配りを提供するのには難しく、あちこちで子どもの笑い声が聞こえるような賑わいが楽しい旅館だと考えた。それをどうやってブランディングしようかと考えた時、「CreateWOW」（「わーすごい」を生み出す）を行動指針にすることにした。一般的に日本旅館は20室位が多いが、自分のところは約400室あるので、お客様はまず「わー」と大きさに驚くと思う。「ゆったり」とか「しっとり」ではなくその「わー」という驚きを第一滝本館のValueにしていこうと決めた。



部屋数も少しずつは少なくして効率的な経営をしていこうとは思いますが、基本が出来るだけ多くの人に温泉を楽しんでいただきたいという考え方なので、難しい問題である。

急激に小規模化していけば、今まで支えていただいた地域のステークホルダーの皆さんに迷惑をかけてしまうし、登別のインフラも観光客が一定数いることで成り立っている部分も多い。今回のコロナで交通機関の本数が減ったり、ドラッグストアが閉店したり、現実的に大きな影響を受けている。いまさらながら旅館業を営んでいるものとして地域に対する責任の重さを再認識した。

夫はIT企業を経営しているが、不測の事態に備える、そのために柔軟性と効率性、変革のスピードを常に考えている。観光業も最近それに近くなってきたと思う。団体旅行から個人旅行化が進み、お客様のニーズが急速に変わるようになった。常にお客様が求める新しいものを提供していかなければならなくなってきた。また今はお客様ではないが潜在的な将来お客様になりそうな方に対するアプローチも考えていかなければならなくなった。本当に早いスピードが求められている。

また今回登別温泉街として1日も早く安心安全にお客様を受入れたいとの思いから職域接種を申請して地域の旅館やテーマパーク、商店街の皆様にはワクチン接種を進めているが、1人分のワクチンも無駄にしないよう地域を挙げて協力してくれることが嬉しい。この団結力で登別温泉を更に魅力ある場所にしていきたい。

160年続いてきた、地域経済に果たす役割を維持しながら、東京で経験した企業の生産性追求をどう両立させたらよいのか、まさにアフターコロナを見据えて正念場だと思っている。



## 07 洞爺湖での観光事業の歩みと将来像

(一社) 洞爺湖温泉観光協会 会長 洞爺湖汽船(株) 代表取締役社長 大西 英生

洞爺湖温泉が観光に本格的に取り組む契機となったのは、1949(昭和24)年、14番目の支笏洞爺国立公園として、指定を受けてからだと思う。

洞爺湖温泉としては、更に歴史が古く2016(平成28)年に開湯100年を迎えている。汽船事業はもともと旅客船ではなく、中島から伐採した木材を運搬するのが目的で1886(明治19)年に始められた。終戦後、木材運搬の需要がなくなったので、それを観光船事業に切り替えていった。

1982(昭和57)年、ロングラン花火を始めてから約40年になる。

1977(昭和52)年の有珠山噴火以降、次の年には泥流災害もあり、なかなかお客様が戻ってこなかったことで、宿泊のお客様を戻すにはどうしたらよいかとの議論があり、そのためには夜のイベントが一番ということになり、もともと洞爺湖湖水祭りや昭和新山火祭りなど花火系の祭りが有名だったので、さらに特徴を持たせるため単なる花火大会ではなくロングランの打ち上げを行った。

第1回目は、夏場の52日間から始まったが評判が良く、次は秋の修学旅行生、その後ゴールデンウィークもということになり、1993(平成5)年の第12回以降はゴールデンウィークから10月末までの約半年間という長期間開催となった。

打ち上げ費用は洞爺湖町及び壮瞥町からの補助のほか、各宿泊施設や観光施設からの協賛金にて開催している。

洞爺湖温泉は交通の便が良すぎるためか、通過型観光客も多い。

札幌圏からは中山峠利用が主なので高速道路による大きな変化はなかったが、他地域からは、新たなお客様も増えると共に、通過されてしまうお客様も多くなった。

また、インバウンド、修学旅行、老人クラブでは行程が大きく違い、マーケットによるニーズの多様化が顕著になってきている。

2000(平成12)年の有珠山噴火、リーマンショック、SARS・MERS、9.11同時多発テロ、東北大震災等の自然災害や他国との歴史的軋轢等があると、平和産業である観光業への影響ははかりしれないものとなった。

ここ6~7年は、インバウンドの旅行者で日本全体の観光業が盛り上がり、多分に漏れず洞爺湖温泉も恩恵を受けた。道央・道南は、宿泊施設、貸切バスの不足が問題になるほどであった。

洞爺湖はいわゆる函館~札幌のゴールデンルートに入っていたので、札幌に近いのは回りやすく、洞爺・登別・小樽はコースに組み入れられる事が多かった。

台湾のお客様は、洞爺か登別どちらかには宿泊し、韓国のお客様は洞爺・登別の両方に宿泊する事が多い。そうすると移動が約1時間しかかからないので、必然的に観光することになる。そういう面では観光施設にとって韓国のお客様は本当にありがたかった。

登別のホテルをチェックアウトして時代村に寄り、マリナーパークをみてもまだ午前中で、登別や昭和新山で食事をとり、昭和新山等を見学後遊覧船に乗って、サイロ展望台等にも寄っていた。

そのためか遊覧船では昼間は韓国のお客様が突出して多く、夜の花火鑑賞船は昼間の日程が厳しい台湾のお客様が多く、上手くすみ分けが出来ていた。





昔は、洞爺湖温泉では日本人のお客様で十分に営業ができており、インバウンドに対する取り組みに消極的だった。逆に大浴場や食事場所でのマナーの問題で日本人観光客からのクレームも多く、積極的に受け入れるのが難しかったように思う。

自分がインバウンドに取り組むきっかけは、利用客の少ない冬場対策であった。それまで冬場では1便に数人しか乗船せず、いっそ休業したほうがいいのではという状況が続いていた。

分かった、それならば海外の方に洞爺湖に来てもらえればと、まずは雪のない台湾・香港をターゲットにした。

1990年代の初めの頃は北海道の洞爺湖といっても、どこにあるか知っている人がほとんどいないというレベルで、まりもの阿寒湖や霧の摩周湖の方が、認知度が高かった。

そのため自社のパンフレット以外に宿泊施設などのパンフレットも一緒に持参し、まずは洞爺湖を知ってもらうことから始めた。

洞爺湖汽船と有珠山ロープウェイ・昭和新山熊牧場3社合同のパンフレットなども作成した。

海外の営業も3社だけでなく、地元大型ホテルなどの宿泊施設や食事・土産事業者の皆さんと一緒にキャンペーン展開した。



洞爺湖温泉は、有珠山噴火があるためか地域の団結力が強く仲が良い。何かあるとすぐ集まって、何をしたら良いか意見交換する。

インバウンドについて言えば、中小の宿泊施設は自分のところは利用がないから…と言いがちだが、ここではインバウンドで大型ホテルの宿泊施設が埋まると、中小にも日本人客が流れてくるので、インバウンドは歓迎だと考え一緒に誘致活動に取り組んでくれた。

更に小規模な施設は、団体バスが増える事で乗務員さんが泊ってくれるとあって歓迎してくれる。洞爺湖温泉が賑わうと、結果自分のところも潤うということを共に理解し活動している。

一方、冬に来られたお客様が何もすることがないというのも、洞爺湖温泉にとって問題であった。冬に札幌のキングムーに見学に行った際、海外のお客様が沢山いて、札幌までお客様が来ているのを実感した。スキー場にも来ているのが分かった。



インバウンドの受入環境整備のため、洞爺湖町はインターネット環境整備を早くから進めてきた。始めた一番の理由は外国人観光客が撮影した写真をSNSなどで発信するため、Wi-Fiが使えるホテルのロビーに集まりすぎたためである。

多くの写真や動画をアップしてもらえることは洞爺湖温泉のPRに役立つとのことで、町が整備しようということになった。多くのホテルもロビーに人が集まりすぎるとクレームになるとのことで、町の整備に合わせて客室の環境整備を行うことが出来た。

今一番の課題は、観光人材の確保育成である。

遊覧船の高校生ガイド育成事業のきっかけは、直接的にガイド人材を育てようというより、地元にいる学生や観光関係で働いている若い人が洞爺湖全体を知らない事が多かったためである。案内する機会としては、まずは一定の教本がある遊覧船が良いと思い、地元の虻田高校と一緒に始めた。



実施後、実際にガイドになった人はいないが、この5年間で何人かは総務関係に入社している。また、地元の高校生が洞爺湖をよく知ってもらうきっかけにはなったと思う。

現在、観光関係に勤めている若い人の中で、地元出身者は少ない状況だが、これからは地元出身者に、観

光業を知り、地元の観光業で働きたとの思いが芽生えるのを期待している。

また、旅客船業界でも船員の人材育成が一番の課題であり、旅客船協会での会議等でも常に話題にあがっており、大きな問題としてとらえている。

その他の課題としては、マンネリ化がある。いままでは観光地でなかったところが観光地として認められるようになってきたり、海外のお客様が自分たちでアニメやドラマ・SNSを見て観光場所を探すようになってきた。自分たちもインターネット環境も含め個人化の動きに対応していくことが必要になりハードとソフトが両立しないと地域間競争に勝てなくなってきている。

そういった面では、前述のとおり、洞爺湖町は外国人観光客に撮影した写真をSNSなどで発信してもらうために、インターネット環境整備を早くから進めてきた。

胆振東部地震の際には、ブラックアウトで全部が使用できなくなったので、現在主要地点を太陽電池やバッテリーでカバーすることを検討している。これらは有珠山噴火に際しても必要な環境設備なので、観光目的だけではなく、災害対応としても重要なため、早急に整備を思案している。

また、旅行者がキャリーバックを引きやすいように、インターロッキングであった歩道をアスファルトに変更したほか、JR洞爺駅に念願のエレベーターを設置するなど、官民が一体となり、お客様の利便性向上に努めている。

これは、洞爺湖町の行政及び議会議員の皆様の観光への重要性を十分に理解し最大限の協力を得て実現している。

今後の方向性だが、コロナの終息宣言が出たら、いつでも海外や道内外の旅行社やラウンド会社等の観光業社に営業を行える体制を作っている。

今もネットなどを使って海外の旅行会社とは連絡は取って情報共有をしている。

観光客が少ないこの時期に、更なるコロナ対応や耐震工事などの受入環境整備を行っている施設も多い。

新規事業としては、今年60年ぶりに中島にある森林博物館が新しくなり、「中島・湖の森博物館」としてオープンし、自然の中で軽食が楽しめるカフェや軽登山ができる散策路も整備している。

洞爺湖は通過型観光地の傾向が強いので、宿泊施設の皆さんからも中島での滞在時間を増やすようにして欲しいと言われてきた。

中島での滞在時間が増えれば、宿泊客の増加につながると期待している。



## 08 層雲峡 命名100周年を迎えて

一般社団法人層雲峡観光協会長 西野目産業(株) 代表取締役会長 西野目 信雄

### 1) 明治の文豪 大町桂月が層雲峡と命名

層雲峡という名称は明治の文豪・大町桂月が1921(大正10)年8月に当地を訪れた際、滞在先であった塩谷温泉(現層雲閣グランドホテル)の宿主である塩谷水次郎から乞われ当時の「ソウンベツ」という地名からこの地を「層雲峡」と命名したのが始まりです。大正～昭和～平成と経て2021(令和3)年の今年、層雲峡は命名100周年を迎えています。



写真提供:旭川市図書館

ちょうどこの大正末期から昭和にかけては、北海道中央道路の整備や国鉄石北線の全線開通など、道央から道東への人とモノの往来が盛んになってきた頃であり、その中継地として上川町は重要な位置にありました。層雲峡温泉は旅の途中の秘境にある温泉地として、又大雪山への登山の基地として発展していくこととなります。

### 2) 林業からスタートした昭和中期の観光娯楽と温泉文化

1954(昭和29)年、台風15号(洞爺丸台風)が北海道を襲い、その暴風によって、多くの人命や家屋などが失われました。又北海道の森林も大きな被害が発生しおよそ3年分の伐採量ほどの木が倒れた言われています。風倒木はそのままにしておくと、用材として使えなくなり、早く処理をしないと、各町村に急いで製材工場が建てられました。

ちょうどこの頃、私の生家は稚内市の沼川という内陸部で造材業を営んでおりました。

洞爺丸台風の後には北海道中の木材業者が大雪山系を中心に集まって来た時期であり、生家も旭川市に移り、「西野目産業」を創業します。又、層雲峡渓谷と温泉を一大観光地として開発を進めていた地元上川町の積極的な企業誘致もあり、1954(昭和29)年8月、第二の創業として層雲峡温泉にホテル大雪を開業します。創業時の浴場の名称「チニタ(夢)の湯」は今もその名前は引き継がれています。市民の間に社交場として「温泉旅館」の楽しみ方が広まりつつある時代、「登山」がレジャーとして親しまれ始めた時代を背景に、奇岩絶壁が並ぶ渓谷美が人気を集め、層雲峡温泉は北海道を代表する観光地として発展を遂げていくこととなります。

### 3) 団体パッキングツアーの台頭と北海道が人気No.1の地位を確立

1964(昭和39)年の渡航自由化で始まった日本の旅行の歴史上の大きな変革は、ボーイングB747型機の就航でしょう。その最たるものは、団体割引運賃の導入です。この運賃の導入で、旅行会社の業態も変化しホテルや交通機関、名所旧跡などを組み込んだパッケージツアーの販売を開始。東京や大阪からジャンボ機で飛んで来て大型バスを連ねて北海道を1周する5日間や6日間の観光ルートが人気を集めて行きます。ようやくこの頃になって一般市民の間に余暇・レジャーとして旅行という娯楽が庶民に広がり旅行会社の大量送客の始まりとなりました。



ボーイングB747型機(JALホームページより)

報奨旅行が始まったのもこの頃です。今でも思い出深いのがヤクルト、サッポロビールなど、販促キャンペー



ンの賞品として北海道旅行が大ヒット、旅行会社から予想を超える予約が入り驚いたものです。

その頃には、北海道が旅行先としてナンバー1の地位を獲得、新婚旅行の行き先として宮崎を抜き北海道が一番人気となりました。時には250室全室がハネムーン客で埋まったなんていう話も一度だけではなかったと思います。

#### 4) 冬は閉館があたりまえ…氷瀑祭りのスタート

私がホテル大雪に入社したのは1973（昭和48）年。そのころは初夏の6月からポツポツと予約が入り始めて夏休みに繁盛するものの、10月の体育の日を過ぎるとパタリと予約が止まってしまっていました。道内の宿は冬は閉館するのが当たり前の時代ではありましたが、札幌雪まつりはすでに人気の冬のイベントとして定着しており、私たちも冬の営業について頭をひねっていた頃でした。そんな中、1974（昭和49）年、当時の北海タイムスの記者の方から「氷アート」の作家を紹介された事がヒントとなります。私たちは厳寒の層雲峡らしい巨大な氷柱を使った冬のイベントとしてやってみようと思いつき、1976（昭和51）年の2月、1週間の期間で第一回の氷瀑祭りをスタートさせました。冬の集客に頭を悩ませていたのは航空会社も同じだったようで、「北海道の三白・流水・白鳥・氷瀑まつり」といったタイトルで思い切った割り安価格の商品が発売されます。冬の雪と氷や寒さを売りにした冬季商品のシリーズが続々と各社から発売、真冬でもイベントをやれば集客できるという実績が積みあがります。航空会社、旅行会社とタッグを組んで企画・宣伝する蜜月関係の商品づくりに氷瀑まつりが大きな役割を果たしたことは間違いのないと思っております。



「第1回氷瀑まつり」



「第45回氷瀑まつり」

当初我々は氷瀑祭りを東京ではなく、暖かい九州に売り込みにいきました。「南国の人を呼び込もう!」とあちこちに声をかけ営業に行きました。福岡発の団体ツアーのバスが真冬にどんどん到着する様は当時としては考えられない様子です。

そして次は海を越えて台湾へ売り込みに行くこととなります。今思えば台湾との関係はこの昭和50年代の初頭から始まり、途切れる事なく今も続いていくことになりました。

#### 5) 滞在型観光という言葉

1983（昭和58）年アルファリゾートトマムが開業。それまでの周遊型から豪華ホテルに数泊して、ゴルフやスキーを楽しむスタイルが脚光を浴びるようになりました。また、1977（昭和52）年に富良野で開催されたワールドカップアルペンスキー世界大会がきっかけとなり、スキーのメッカとして富良野が注目を集めます。1986（昭和61）年に国鉄がリゾート列車「フラノエクスプレス」の運行を始めスキーを目的とした滞在型観光への転換が始まります。そしてこの頃、日本全体で離島ブームが起り、利尻礼文の花観光が人気を集めるようになります。



写真提供:上田哲郎氏

カニ族と呼ばれた若者たちが自動車や自転車を乗り継ぎ旅するようなスタイルがブームを起こし、旅行が名所旧跡早めぐり型から、スポーツや冒険、花、鳥といったテーマ型に緩やかに変わってきていたんだと思いま

す。こうした中、私たちも層雲峡だけを売り込んでいてもさらなる成長は難しく地域全体、広域連携でそれぞれの得意分野を持ち寄って、セールスしていく重要性に気付いていくことになります。

## 6) 平成の大ブーム 旭山動物園と旭川空港の国際化

2004(平成16)年にアザラシ館が開業し、3年後の2007(平成19)年には年間300万人を集めた旭山動物園の全国的ブームは層雲峡にも大きな影響を与えました。

それまではあまり観光客が訪れる事がなかった旭川市が一転して日本で一番人気のある観光地となり、一番近い温泉である層雲峡にもたくさんのお客様で溢れかえる日々が続きました。旭川市を中心としたホテルも満室が続き旭川空港も各社が増便や大型化を進めスカイマークが初めて旭川に就航したのもこの動物園ブームの頃の事でした。そして、この頃から海外からのインバウンドが新しい市場として期待されるようになります。



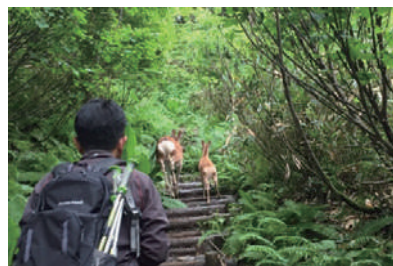
写真提供:  
旭川観光コンベンション協会

2006(平成18)年に観光立国推進基本法が成立します。ビジットジャパンキャンペーンがスタートし、私たちは空港を所管する旭川市やその周辺の町の皆さんと一緒に、台湾を始めとするアジア各国にセールスプロモーションを展開、国内線だけだった旭川空港に国際線を誘致する為、官民一体となったチャーター便の誘致活動を強めて行きます。

こうして台湾・韓国・香港などチャーター便の実績の積み重ねとCIQと言われる出入国に関する施設の整備など、国や道、そして旭川市と協議を重ね、結束した努力が実を結び台湾の航空会社が初めて定期便を就航させます。動物園人気落ち着いた中、代わりにアジア各国からの多くのインバウンド客の方々が層雲峡にお泊りいただく事になり、言語表示や食事、Wi-Fiなど新たなサービスの導入に繋がって行く事になりました。

## 7) ITとデジタル社会の中での地域らしさ

層雲峡温泉には黒岳に登るロープウェイがあり、古くから大雪山の玄関口として賑わってきた歴史があります。これまで私たちはこうした大雪山国立公園の恵みである、「山」、「紅葉」そして「温泉」や「雪と氷」といった大自然を売りとして観光地として発展してきました。そうした中、昨今これらの代わりに「コンテンツ」や「観光資源」といったモノが重要だと言われ始めています。すなわち「体験」や「感動」「食の魅力」といった地域の魅力を磨き上げて「見映えがいい」「誰かに伝えたい」といった観光客の期待感と満足度を満たしていく素材を提供していかないと人を呼び込むことはできません。つまりはスマホで入手できる情報とその価値を最大化していく事が大事ではないかと思えます。



スマホ時代になり私たち宿泊業も「口コミ」といった基準を意識せざるを得なくなりました。

OTAなどを通じてお客様は予約する前にこうした評価の★の数など事前の情報をきちんと見て選択基準とすることがあたりまえになってきています。

団体旅行から個人客への転換という事は現場のサービスレベルだけの問題ではなく、こうしたネット情報に対応する人材も育てていかないと、勝ち抜く事はできません。



その中で層雲峡温泉が選ばれる観光地として成長していくためにはこうしたデジタル対応人材の育成と合わせて地域の観光資源もデジタルに対応しながら見直すこと必要ではないかと思えます。温泉や紅葉だけではなく、もっと大雪山や層雲峡だけでしか体験できない「モノ」や「コト」が大事になっていくのではないのでしょうか。早朝しか見られない雲海や新緑の頃の匂い、銀河流星の滝の近くを歩くと感じる爽やかな空気といった五感で得られる感動を商品化できないか、デジタル技術を使えばきっと商品化できるのではないかと考え方を考えるべきです。又地域で暮らす私たち自身がその価値に気づき、大切にして行こうとする意識も重要です。それが私たちの原点回帰です。

ある人から「北海道は4×4の四季がある」と言われたことがあります。道央・道南・道東・道北それぞれに四季があり、例えば桜が咲く時期、冬のスポーツができる場所が少しずつ違ってます。こうした北海道の広さを強みにして地域どうしでお客を紹介しあう、拠点どうしで連携するなど今後広域連携は更に大切になって行きます。

以前から大雪山国立公園に接する地域での連携を考えています。東川・美瑛・富良野そして十勝川・糠平などの大雪山を一周する環大雪圏の地域の皆さんと同じ目標を共有し、「登山」「ラベンダー」「スキー」「温泉」などそれぞれの強みを活かしていきたいと考えております。冬のイベントなどは同じ時期に各地で開催されているので、これも、地域同士で連携しながらプロモーションしていく事がきっとできるはずだと確信しております。

2017(平成29)年に「北の山岳リゾートを目指した街づくり」をコンセプトに、地域DMOとして大雪山ツアーズを設立しました。ツアーズが実施した首都圏居住者へのアンケートでは山岳リゾートから連想される言葉として「街路や建物のベランダにきれいな花壇が咲き誇る街」や「山頂が望めるおしゃれなカフェ」「景色に溶け込んだケーブルカーやロープウェイ」などのキーワードが抽出されました。

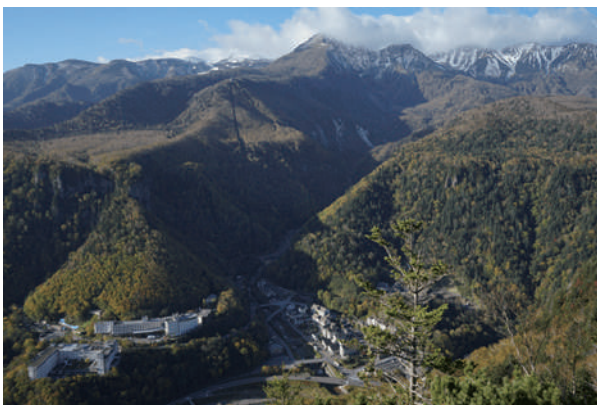
こうした地域が提供する体験とお客様が求めイメージする体験をうまく結びつけ、満足度を高め、この地域のファンとなってくださるお客様を獲得していくことが重要です。

今は事前に得られる情報はいくらでも入手できる時代です。やはり旅マエ(旅行前に下調べをする対象)に選ばれる事の大切さは言うまでもありません。こうした中、私たちは地域の価値の再発見、再定義を繰り返し、お客様に届ける事が、観光協会や地域DMOの最大の仕事ではないか思っております。

層雲峡は古くから大雪山の玄関口として広く知られてきました。100年前の先人たちが築いてきた礎を大切に受け継ぎながら、大雪山国立公園の恵みを活かした地域づくり、日本を代表する山岳リゾートとしての観光地づくりを目指して地域のみなさんと共に努力を積み重ねていきたいと思えます。

かの大町桂月は1923(大正12)年、月刊誌「中央公論」に紀行文を寄せ、その中で「富士山に登って山岳の高さを語れ・大雪山に登って山岳の大きさを語れ」と名言を残しています。

富士山と大雪山が日本を代表する二大名山としたこの言葉から100年、私たちは次の100年先の未来まで大雪山と共にあり続けるよう惜しまぬ努力を続けていきます。





## 09 知床観光のミッション

(株) 知床第一ホテル代表取締役会長 上野 洋司

### 北海道と知床

この度、「北海道観光50年の軌跡」研究会事務局から北海道観光の50年を振り返るに当たり、知床地区の執筆を担当することになりましたが、図らずも私が所属する知床第一ホテルにとっても2021（令和3）年が創業50年にあたり、会社でも今、記念事業を進めているところでもあります。



「50年企画」が同時に進められていることに、北海道観光と知床との因縁を感じております。私にとっては、北海道観光の歴史は、知床の歴史であり知床第一ホテルの歴史そのものであります。

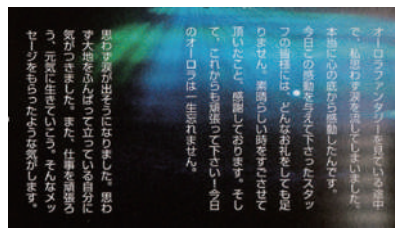
振り返って見ますと、「知床旅情」を契機に盛り上がった知床ブームは、大きな北海道観光の流れを作りました。そして今では私はこの時期が北海道の観光産業の幕開けになったのだらうと思っています。お客様の動きの中で、受けの姿勢でしか観光を捉えていなかった状態から、地域の産業として観光を認識し始めた時期であろうと思います。その意味でもこの度の北海道観光の50年企画は意義のある事業であろうと思います。



それまで、本州からの北海道旅行をリードしてきた飛行機会社は、ジャンボ機を導入して、冬季の北海道路線維持の戦略にスキーツアーを仕掛けて、多くのお客様をスキー場に送り込みました。しかし、スキー場を持たない道内の多くの観光地では、冬季の誘客の為に各地の魅力づくりを求められることになりました。夏に千歳空港にジャンボ機で運んできた沢山のお客様を受け入れた施設が、冬の間、遊休施設になっていては、旅館を中心とした観光地の安定した経営は望むべくもありません。

知床地区では、当時先駆的に地域イベントに取り組んでいた、層雲峡の「氷瀑祭り」や網走の「のっとりランド」を参考にして、「オーロラファンタジー」を中心にしたイベントに取り組みました。

それまでは他地区と同じように「スノーフェスティバル」と銘打って、雪像づくりやスノーモビル大会等を中心にした地域住民のお楽しみイベントの色彩が強いものでした。それが旅館事業者の参加が増えることで、誘客に繋がる事業を模索していくこととなります。流水上での花火大会、スノーモビルランド、流水展示、流水結婚式、ペンギン公園、熱気球繫留搭乗など、様々な挑戦をしました。「オーロラ」に行き着くまでに、若い



人たちの熱い議論が続きました。

そして「オーロラ」にテーマが決まり、旅館事業者で経費を負担し合うことでやっとスタートしましたが、実はそれからが大変でした。私たちの「オーロラ」は、煙のスクリーンにレーザー光線を当てて立体映像を創る仕掛けですが、なかなか思うような「オーロラ」になってくれません。安定したスクリーン、音響とのシンクロ、光線の出力やバランスなどがコントロールできて、満足のできる「オーロラ」になるまで5年ほどかかりました。しかし苦勞して出来上がったものはお客様にも喜んでいただくものになったと思います。

この時、私が最も大事であったと思っているのは漁師の若い人たちとの協働と地域住民の協力です。現場づくりと事業の継続に最も力になったのは漁師の若い人たちの動きでした。そして、現場をご覧になって、日本舞踊家の花柳鳴介さんやオカリナの宗次郎さんが何度も協賛出演してくださいました。このイベントの最大の成果は、観光イベントでありながら、漁師の若い人たちが積極的な協力の姿勢を示してくれたこと、地元のあるいろいろな職場から現場の出役を買って出ていただいたことなど、地域のイベントとして出来上がったことだと思っています。

このイベントはその後30年続くことになりましたが、「ひがし北海道」では各地での冬季イベント開催への弾みとなり、この後、阿寒、弟子屈、十勝川等の温泉観光地が様々な冬のイベントを続いて立ち上げるようになり、各地のイベントが出揃うと、各地が連携して開催期間の統一や共同宣伝が協議されるようになりました。この協議の場は後に観光庁によって制度化される「広域連携DMO」の態勢を未熟ながら先取りしたものでした。又、知床の「オーロラファンタジー」は地域おこしのイベントとして話題になり、道内外各地から視察に訪れる様になりました。そして中には単純に真似る所も現れるようになったようです。この様に、この時期から「ひがし北海道」では、観光をトータルにとらえて、各地の様々な魅力づくり、共同宣伝、地域連携した相互交通の検討等を見据えた観光事業が展開されるようになったと思います。

### 自然観光地から世界遺産観光地へ

おおよそ時を同じくして、知床は自然保護運動の歴史的な大きな波と共に歩んでもおります。知床では、1977(昭和52)年より、知床半島内の開墾離農地をもとの森林に戻すための費用を寄附金で賄おうと、全国に呼び掛ける「100平方メートル運動」(日本のナショナルトラスト運動の先導となった)を行ってまいりました。林野庁が、この「100平方メートル運動」周辺地の伐採計画を発表したことを、運動支援者が問題視して、マスコミを巻き込んで社会問題になりました。いわゆる「知床伐採問題」です。林野庁は国有林管理計画を見直して、現場の組織も変更(「知床森林生態系保全センター」の設置等)しましたが、それ以来知床は自然保護のメッカのように見られるようになりました。

世界的に環境問題や自然保護が語られる中、日本も環境庁から2001(平成13)年には環境省が誕生しましたが、環境省は漁業や観光の生産現場になっている知床国立公園の自然保護行政の手法として、2005(平成17)年に世界自然遺産(遺産登録)という方法を選択しました。知床地区での自然保護運動の高まりと、サケマス漁やコンブ漁における増養殖事業を踏まえた管理漁業が行われていることで、自然保護における世界標準を達成できると考えたと思われます。しかしこれは当然、生産現場に制約と課題を与えるものとなりました。漁業現場ではトドとアザラシの対応に迫られておりますが、観光でも主要観光地である知床五湖やカムイワッカが遺産登録地内に存在していますので、道路や交通手段、利用者人数やガイドの問題など、多くのハードルが顕在化しました。環境省は「エコツーリズム推進法」を制定して、観光による自然利用の指針を示しましたが、知床の観光事業者は、自然を維持しながら、知床観光の発展を図るという緊張した環境の中での事業展開を求められております。

そのような経過でしたが、現場では様々な協議をしながら多くの成果を上げてきております。殊に冬季の新しい観光アイテムとして「流水





ウォーク」や「知床五湖探索」が実績を上げているのが大きな進歩でした。

自然観光地には自然ガイドの存在が不可欠ですが、冬の観光アイテムを増やしたことで、ガイドの人たちの経済環境を高めることが出来たことは、知床にとって大きな前進であったと思います。

世界自然遺産登録によって、瞬間的に夏のお客が増えましたが、地元の関係者が、地道な努力をすることで、増加してきていた大切な冬のお客が減少する結果をもたらしておりました。それが、やっと又増加に転じてきております。観光事業と自然の共存が求められている中で、自然観光地としての北海道のけん引役を求められている世界自然遺産知床が、その役割を果たすことが出来るか、地元の努力が続けられております。



## 北海道観光の展望

北海道は国内の観光目的地としては何時も上位に位置しております。(株)ブランド総合研究所が毎年行っている都道府県の魅力度ランキング調査で、北海道は12年間連続1位にランクされております。

しかも近年は2位以下を大きく引き離して、断トツの1位の位置を保っております。これは北海道がもともと持っている広大な自然空間、おいしい食材、豊富な温泉などに加え、道内各地でたくさんの魅力の発掘や創造がなされて、それが様々の機会をとらえて全国に向けて情報発信されてきた結果であると思います。

しかし、北海道の観光産業は断トツの1位とは遥かに遠い状況にあります。それはどうしてでしょうか？観光産業は、「人が移動することで発生する経済」を指しますが、それは3つの要素で成り立っております。1つは、人が興味を抱く「魅力」(アミューズメント)が存在することです。2つにはその魅力が人に「周知」(アナウンス)されていること、3つには現場に到達するための「移動手段」(アクセス)が用意されていることです。私はこれを「観光の3要素」(頭文字をとって「3A」と呼んでおりますが、観光産業の発展にはこの「3A」が、バランスよく確保されていることが必要です。

都道府県の魅力度ランキング

順位		都道府県	魅力度(点)	
2021	2020		2021	2020
1	(1)	北海道	73.4	(60.8)
2	(2)	京都府	56.4	(49.9)
3	(3)	沖縄県	54.4	(44.1)
4	(4)	東京都	47.5	(36.4)
5	(6)	大阪府	42.0	(31.9)
6	(5)	神奈川県	40.0	(34.7)
7	(9)	福岡県	37.5	(29.6)
8	(11)	長崎県	33.9	(25.9)
9	(7)	奈良県	33.4	(30.6)
10	(8)	長野県	32.5	(30.5)
10	(10)	石川県	32.5	(29.2)

「地域ブランド調査 2021」ブランド総合研究所

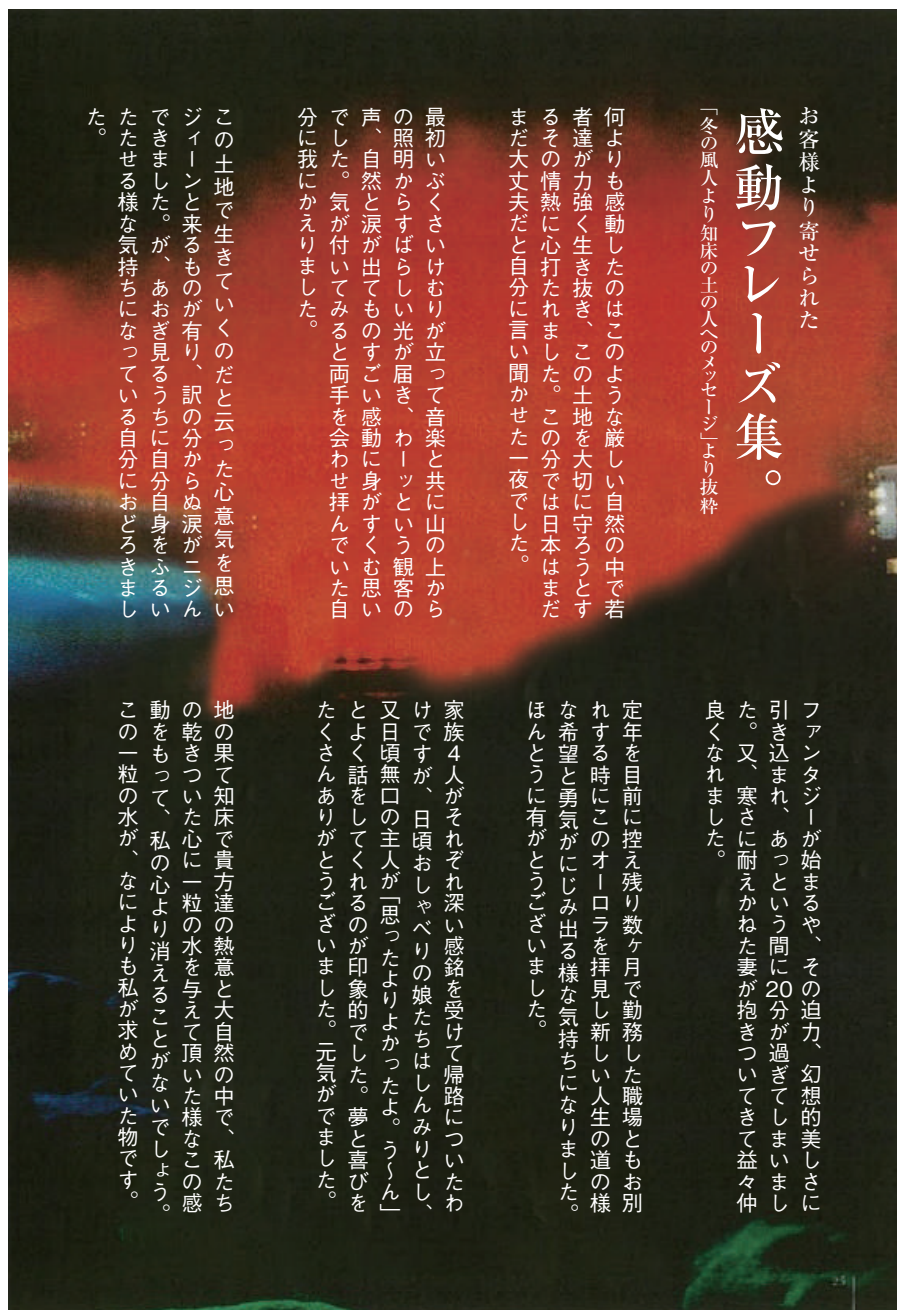
北海道観光のこの50年の歴史の中で、観光に携わる関係事業者は、多くの危機に見舞われながら必死の努力で乗り越えてきました。(過去には、廃業に追い込まれた多くの事業者が居ります。)そして、観光事業者自らを含めて地域の魅力づくりと情報発信に一生懸命努力を重ねてきております。その結果が都道府県魅力度ランキングに現れていると思います。

しかしよく言われますように、広大な北海道ゆえに交通の不便さも非常に多く指摘されております。航空



路線、道路、2次交通としての各種交通機関の態勢が圧倒的に遅れております。先に述べました「魅力」（アミューズメント）創りと「周知」（アナウンス）は地域や民間でも時間を掛ければ何とか達成可能ですが、「アクセス」（移動手段）の整備は行政機関や政治の力がどうしても必要です。航空路線や道路の整備、交通機関の許認可は行政の動きがなければ多くは達成することができません。しかも広い北海道ではこの「アクセス」（移動手段）の整備は決定的な意味を持っております。今課題になっている地方空港への路線対策、基幹道路網の整備、JR路線整理、バスを中心とした各種2次交通機関の態勢づくり等は、観光に直結する重要な「アクセス」課題です。これからの北海道の観光発展のためには、この「アクセス」整備のために、行政力を高めることが最も重要な課題になっています。

今、私達観光事業者は、観光の全体を見渡す機能を持った行政機関の体制づくりを求めていかなければなりません。北海道においては、バラバラになっている航空局や交通局を観光にまとめる段階に来ております。航空路線や交通事業は、地元住民政策である段階を超えて、観光政策で捉えなければ前向きの展開は考えられなくなっております。航空局や交通局を包含した「観光部」の創設を要望する所以です。私達北海道で観光に携わる者は、声をそろえて「観光部」の創設の声を挙げていく時に来ております。



## 感動フリーズ集。

お客様より寄せられた

「冬の風人より知床の土の人へのメッセージ」より抜粋

何よりも感動したのはこのような厳しい自然の中で若者達が力強く生き抜き、この土地を大切に守ろうとするその情熱に心打たれました。この分では日本はまだまだ大丈夫だと自分に言い聞かせた一夜でした。

最初いぶくさいけむりが立って音楽と共に山の上からの照明からすばらしい光が届き、わーっという観客の声、自然と涙が出てものすごい感動に身がすぐむ思いました。気が付いてみると両手を会わせ拜んでいた自分に我にかえりました。

この土地で生きていくのだと云った心意気を思いジーンと来るものが有り、訳の分からぬ涙がニジんできました。が、あおぎ見るうちに自分自身をふるいたたせる様な気持ちになっている自分におどろきました。

ファンタジーが始まるや、その迫力、幻想的美しさに引き込まれ、あっという間に20分が過ぎてしまいました。又、寒さに耐えかねた妻が抱きついてきて益々仲良くなれました。

定年を目前に控え残り数ヶ月で勤務した職場ともお別れする時にこのオーロラを拝見し新しい人生の道の様な希望と勇気がにじみ出る様な気持ちになりました。ほんとうに有がとうございました。

家族4人がそれぞれ深い感銘を受けて帰路についたわけですが、日頃おしゃべりの娘たちははしんみりとし、又日頃無口の主人が「思ったよりよかったよ。うーん」とよく話してくれるのが印象的でした。夢と喜びをたくさんありがとうございました。元気ができました。

地の果て知床で貴方達の熱意と大自然の中で、私たちの乾きついた心に一粒の水を与えて頂いた様なこの感動をもって、私の心より消えることがないでしょう。この一粒の水が、なによりも私が求めていた物です。

## 10

富良野ナチュラクスホテルの取り組み  
～観光の醍醐味は人との出会い～

富良野ナチュラクスホテル専務取締役 石平 清美

北海道の中央に位置する富良野市は旭川空港から車で約50分。夏には、十勝岳を背景に一面に広がるラベンダー畑鑑賞のため、秋から冬にかけては温泉やパウダースノーを楽しむために、国内外から多く観光客が訪れます。同市の玄関口であるJR富良野駅前には富良野ナチュラクスホテルは位置しております。

創業は1936（昭和11）年、曾祖父が富良野駅前にて「畔田旅館」を開設致しました。番頭さんが屋号の旗を持ち、停車場にお客様を出迎えた時代がありました。お客様は、富山の置き薬屋、大阪の反物屋、高知の毛布、岐阜の陶器等行商の方々です。駅前宿で連泊し商品を背負い、汽車で、周りの街にも行商に行っていました。

富良野は農業や林業が主幹産業で、旅館では毎日活気ある商談がなされていました。旅館が建ち並ぶ裏通りのお座敷では、三味線や長唄が聞こえました。時代の変化に伴い、先代の両親は旅館からビジネスホテルに建替えました。

1972（昭和47）年に北の峰スキー場が西武グループに譲渡され、1975（昭和50）年に冬季国体を開催、1977（昭和52）年にFISワールドカップが開催され、パウダースノーの素晴らしさが定着されました。さらに映画「私をスキーへ連れて行って」で若者のスキー旅行が加速されました。

1976（昭和51）年5月に日本国有鉄道カレンダーにファーム富田のラベンダー畑が紹介されると、富良野はもとより日本中、世界中から観光客が訪れるようになりました。紫色一面のラベンダーは、心を落ち着かせる香りで人々を魅了し、年々世界中からも観光客をお迎えすることになりました。

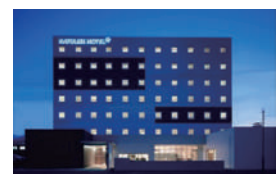
2006（平成18）年倉本聰氏主宰「富良野自然塾」が開講されて倉本ワールドが日本全国へ広まり、日本国民全てが知るドラマ「北の国から」に憧れたファンが富良野を訪れました。2021（令和3）年には放映40周年を迎え、その人気は、この時代にも衰えることなく愛されている作品です。それらが富良野ブランドの構築を導きました。

宿泊業は先行投資の事業であり、時代の変化に何が求められているのか、需要と供給に対応する必要があります。駅前旅館にも変革が求められる時代になりました。ビジネスマンのお客様が増え、1990（平成2）年、父の代にビジネスホテル「グレースホテルクロダ」に建て替えました。まだ車社会への成長過程であり、駅前立地は、ビジネスマンの需要に対応してきました。大広間もあり、街の皆様のご宴会など地域のご利用も多かったです。

富良野市の再開発事業と土地区画事業を機に、主人である歯科医で現社長の協力で、2005（平成17）年に時代にあったホテル事業を決断しました。

元のホテルは、お客様のニーズに合わせた客室にバスルームを設えた典型的なビジネスホテルでした。リニューアルの際、私たちが目指したのは、ゲストを最優先の考えたワンランク上のホテルでした。

ご縁があり知己を得たインテリアデザイナー近藤康夫氏のプロデュースのもと、グラフィックデザイナー廣村正彰氏、キャッチコピー三井浩氏と大成建設建築施工で現在のホテルに生まれ変わりました。





コンセプトは「ナチュラル（自然）とリラックス（癒される）」からなる造語であり、富良野の自然を満喫し、くつろいで頂くことです。空間デザインはもちろん、家具一つに至るまで”ワンランク上”が追求されました。女性をパーソナとし、五感が満足できるよう、「視覚」洗礼されたデザイン、「聴覚」小鳥のさえずりや良い音楽、「触覚」清潔安心な清掃とリネン、「味覚」富良野産・道産の食材のメニュー、「嗅覚」ラベンダーの香を意識しました。

ミニマムなデザインで、小さなフロントは、団体対応ではないことを表現し、お客様とスタッフの距離を近く、気軽にお声をかけられるようにしています。各デザインにはストーリーがあります。

当時は、OTA（インターネット上で取り引きする旅行会社）が普及し始めた頃。ネット戦略は社長が担当しました。新ホテル立ち上げから、じゃらん、楽天トラベルで連続アワードを受賞、その後もエクスペディア、Agoda、Booking.comなど海外サイトでも高評価を頂きました。トリップアドバイザーでは殿堂入りしてExecutive Awardを受賞、さらにミシュランガイド2012（平成24）年、2017（平成29）年と、北海道版ホテル部門で2回連続掲載されました。

新規オープンの際は国内のお客様主体でしたが、海外へのPRや旅行博への出展、インバウンド推進施策の影響により、徐々に外国人のお客様が増えました。JNTO（日本政府観光局）調査で2010（平成22）年の訪日外国人が861万2千人で過去最高となり、中国・タイ・シンガポール・フランス・マレーシアが注目され始めました。

一方、2011（平成23）年の東日本大震災・福島第一原子発電所事故は、旅行の前提となる安心・安全に対する懸念が払拭されないことが影響し、円高となり旅行地として日本を選択する上で影響が出ました。2012（平成24）年より日本は回復するため多方面から駆使し、2020（令和2）年訪日外国人旅行者数4,000万人の目標達成に向け、欧米豪をはじめとした全世界からの誘客、東京オリンピック・パラリンピック競技大会後も見据えたプロモーションのさらなる展開を実施しました。

北海道観光振興機構が主催・募集した各国の旅行博やプロモーションには、進んで参加しました。観光旅行博韓国KOTFAから始まり、台湾ITF、香港ITE、タイTITF、マレーシアMATTA、シンガポール、インドネシア、ベトナム、フィリピン、マニラ、中国、北京、上海、大連、ロンドンスキー博、オーストラリアスキー博、アメリカ、ロシア、ドイツ、ニュージーランド、富良野市との姉妹都市シュラートミンクなど、毎月どこかの国へと、世界中を訪問してきました。インバウンドの集客はJNTOとしても多く施策を組まれました。また上川エリア、富良野美瑛広域、富良野市等、それぞれのチームで関係ある国に、トップセールスでの訪問にも参加させて頂きました。自らが動くことを実践しました。

弊社のフロントには45か国の国旗を飾っていますが、当ナチュラルホテルに来て頂いたお客様の国々です。自分が訪問することで、その国を知り、お客様との会話に安心が生まれます。2015（平成27）年から夏はアジア圏のお客様が花観光に、冬は欧米豪のお客様がスキー観光に富良野を楽しまれ、現在はおよそ七割が海外からのお客様になりました。

観光客が増え、2010（平成22）年に「別邸」としてコンドミニアムタイプ3室を増設しました。宿泊施設のニーズは団体からFIT、ご家族やグループが増えました。そこで2020（令和2）年に非接触型のコンドミニアム「石邸富良野」をJR富良野駅前に増設しました。焼杉の外壁で暖簾をくぐると石畳とデザインされた6つのお部屋があります。リビングから見える石の箱庭を設えました。



1本のいろは紅葉により、四季の新緑・深緑・紅葉・雪景色が楽しめます。6棟のテーマは「サルーテ・食」「リプロ・本」「フォト・映」「ルーチェ・橙」「サルーテ・宴」「シエロ・宙」と非日常感を表現しました。旭川は家具の街であり、建築・塗装と素晴らしい技術です。また、カンディハウスやイタリア製家具、北欧のインテリアを取入れました。社長自ら木材工場に行き、素材を吟味しました。一本の木材から、テーブル、チェスト、照明等を製作し、ベッドヘッドには数種類の木を用いたデザインもあります。本館であるナチュラルホテルから見え、周りにはお食事処やスーパーもあり、滞在で富良野を散策して頂けます。お客様との事前連絡にて、ホテルフロントを使わず、直接、施設にテンキーで入室、タブレットでチェックインをして頂き、TV電話でフロン



トに連絡できます。

経営者としてこだわってきたことは、社長は経営としての数字を管理し、私は現場担当としてスタッフの健康と笑顔を守ることです。スタッフの笑顔はホテルの笑顔となり、お客様の笑顔になります。宿泊施設ハードはニーズも変化と共に進化して参りました。

次はソフト面です。業界を志す若者の育成を目指しています。観光地の魅力で必要なことは、現地でお迎えるスタッフ一人一人の笑顔です。ホテルでの仕事が好きで、その地域が好きなこと。お客様に安心して安全に過ごして頂くためのマニュアルをベースとし、自分の夢を持ち、向上心のある人材です。2015（平成27）年に観光庁と小樽商科大学のコラボである「旅館・ホテルの経営人材育成講座」に社長と参加致しました。翌年より小樽商科大学大学院商学研究科に入学し、MBAを修得しました。学問的裏付けと現場経験を活かした人材育成です。

小学生の社会見学も受け入れます。子どもたちが、富良野に住んでいることは素敵なことを知る。自分の街自慢ができるようアドバイスする。自分たちの笑顔や元気が、富良野のお客様にはうれしいことを伝えます。

台湾教育旅行の受入れでは、高校生に事前に「おもてなし講座」を開催しました。小樽観光協会では「外国人観光客へのおもてなし講座」を担当させて頂きました。何事も積重ねる有言実行を目標にしています。

今回の新型コロナウイルス感染拡大は世界中に被害をもたらしています。いつになれば事態が収束するのか、ワクチン接種はいつになるのか、治療薬はいつになるのか、不安と恐怖の毎日です。早い時期、北海道は札幌のクラスターのために北海道全体が長期間感染警戒地域に指定されました。しかし北海道は縦横1,000 kmであり、市町村は点在しています。報道の方法を改善して頂きたいと願いました。

ふらの観光協会理事、富良野商工会議所理事、富良野旅館組合組合長として、毎日、各会議でコロナ対策を検討しています。「夏は富良野に宿泊してメロンをプレゼント!」「冬は富良野に宿泊して、ふらのワインを1本プレゼント」「ふらの割=10,000円以上のご宿泊は5,000円を市が援助」「冬はお子様のリフト券、宿泊代無料」「泊るとクーポン」等、観光誘致ふらのWebキャンペーン実行委員会を中心に、CM制作、メディア露出、SNS発信、WEB戦略を検討重ねました。

国や道市町村の事業、一次支援金・月次支援金・小規模事業維持補助金・雇用調整助成金などの書類の提出に追われました。雇用調整助成金が打ち切りになると、多数の従業員の解雇を余儀なくされます。政府系融資、特別利子補給制度等々もありますが、融資の返済も始まります。所得税、事業税、固定資産税等の免除や軽減、厚生年金保険料の特例改正、公共料金支払い猶予・免除を要望・陳情をしているところです。

富良野市が2019（令和元）年以前の活気を取り戻すためには、まずは道内のお客様、道外のお客様が富良野の自然、野菜を楽しんで頂き、そしてインバウンド復帰です。インバウンドが戻るのはあと1年か2年かかると言われています。各国の空港が開港しましたら、安全な北海道富良野を広めます。

新型コロナ禍により、旅はいつのまにか「悪」のようになり、旅行に対してのマインドが完全に冷え切ってしまいました。旅は、絶景にグルメと、現地の人々との触れ合いです。旅に出れば予期せぬ人と出会えることが、旅の醍醐味です。

宿泊の次なる変化は、ワーケーションの取組みです。コロナ禍で通勤ではなく、自宅でのリモートワーク、観光地でのリモートワークしながらのパケーションの組合せ。Wi-Fiの拡張、コアスペースの確保、オプションコンテンツの提供等課題はありますが、地域で協力しながら対応して参りたいところです。

「北海道女将の会」の理事の会議では道内観光地の女将たちが、コロナ対策、各種助成申請のこと、従業員のこと、地域との協力体制などを話し合います。悩みは重なり、解決に導かれることが多いです。細かなところ配りは女将ならでの「おもてなし」の実践が観光を支えると思います。

一日でも早く、コロナが収束し、お客様をお迎えするのが待たれます。1936（昭和11）年から時代変化の流れに逆らわず、代々継承して参りました。苦しい時期もありますが、多くのお客様を富良野にお迎えすることを誇りとし、友達の輪を広げ、5代目に継承する企業にして参ります。

## 11 トナム開発を振り返る

前占冠村長 中村 博

私が占冠村役場に就職したのは日本の高度経済成長期の1973（昭和48）年でした。

仕事で対外的に占冠村を紹介するときは、『村の総面積の94%を森林が占め、日高山脈と夕張山脈の2大山脈からなる盆地にあり、寒冷で気温の年較差が大きいなど気象条件が厳しく、交通の便が悪いことから、開村以来「陸の孤島」と言われて来ました』が定番でした。

開拓以来、農林業を基幹産業としてきましたが、夏は小規模な畑作を行い、冬は造材仕事のため出稼ぎし、現金収入を得る半農半労の生活でした。

高度経済成長期に入ると小規模農家は離農し、都市へ流れ一気に過疎化が進みました。離農跡地は力のある農家に集積され、農業経営は専門化し規模拡大と機械化が進んで酪農・畜産（黒毛和種子牛生産）、畑作という今の経営形態ができました。

鉄道は明治時代から占冠を通るという話があって、夢を見て入植した人が居ると聞いたことがあります。1922（大正11）年に一部予定線になりますがなかなか着工されず、ようやく1966（昭和41）年に着工となりました。村民悲願の社会資本の整備で、この村がどの様になっていくのか村民の期待は大きいものでした。

その夢がようやく実現したのが1981（昭和56）年10月1日の石勝線全線開通でした。この日は天高い秋晴れの素晴らしい一日で、当時ご苦労された方の遺影を胸に抱いて一番列車を迎えた老女の姿が脳裏に焼き付いています。この石勝線開通が、トナム地区のリゾート開発のきっかけとなりました。

この頃は道内でも観光開発があちらこちらで進められていて、占冠村でもスキー場を第三セクターで進めようと調査を始めました。三セクは村、国鉄、銀行、航空会社等で構成していましたが、国鉄が赤字問題で抜けてしまい三セクで開発を行うのは困難だということになり、デベロッパー探しが始まりました。

当時の村長は長年の人脈で得たネットワークを使い東奔西走して探しましたが、なかなか見つかりませんでした。たまたま他町で観光開発をやりたいという事業者が札幌におり、それが関兵精麦グループの（株）ホテルアルファでホテルを経営している会社でした。ここを紹介してくれたのは北海道開発局の専門員だと記憶しています。

誘致していた他町は国立公園など開発にはいろいろな規制があり断念せざるを得なかった様です。トナムは農業振興地域、地域森林計画区域という農業と林業の規制の網はかぶっていましたが、リゾート法が成立して「富良野・大雪リゾート地域」構想が動き出し、トナムでの大規模な開発が可能となりました。トナムリゾートの計画対象地域には私有地が350haほど有りましたが、所有者はほぼ4戸で地権者交渉が容易なこともありトナムが選ばれたと聞いています。

こうなると話は早く、第三セクターの占冠リゾート開発公社が設立されました。この会社は許認可の窓口や関係機関との調整などリゾート開発に関するソフト事業を担当する三セクで、占冠村51%関兵精麦グループ49%の出資比率でした。

リゾート開発を始めるにあたり、問題になったことがありました。一つは村振興策の大きな方向転換です。トナム地区が「和牛の里」と呼ばれ肉用牛黒毛和種の子牛生産地で、過去に国や道、村の補助金が投入され振興してきたことにありました。当然トナム開発には反対意見もありましたが議会や農業委員会も村振興のため事業を認め進むことになりました。

用地交渉では、ひざを交えた説明会で用地買収の善処、地元就職斡旋などを4戸の農家に提案し、1戸は移転し営農を継続、残りの3戸は後継者がリゾート会社の職員になり、そのうちの1戸は家族でペンを

経営し現在も営業しています。

トマム開発当時占冠村の基幹産業は農林業で、地元で観光開発を考える人がいない中で大きな開発計画が示されました。すそ野が広く経済に与える影響が大きいので夢を持った人がいました。一方、観光開発は自然破壊につながるという考えを持っていた人もいました。

現在のリゾートエリアは一次開発で、環境アセスメントの際はいろいろな意見を出された方もいましたが、大きな自然破壊につながるなどの反対は少なかった様に記憶しています。(株)ホテルアルファが二次開発を行うために、現在のリゾートの倍くらいの規模の青写真を描き始めましたが、対象地域内には絶対立ち退かない畜産農家とそれに賛同する方がいました。バブル経済が崩壊し企業も破綻したことから、結局二次開発は絵だけ書いて終わりということになりました。その後企業は破綻しますが村民に大きな衝撃と失望、後でも触れますが従業員対策や施設の処理と言った後始末に大きな労力を注ぐことになりました。



アルファコンチネンタルエクスプレス  
(写真提供:上田哲郎氏)

トマムリゾートが開業した当時は経営も順調で、観光客も大勢来ていました。道内で初めてのリゾート列車「アルファコンチネンタルエクスプレス」も毎日札幌—新得間で運行され、千歳空港にも専用の待合室があり、全国からわざわざ列車の写真を取りに来るなど、トマムが高級リゾートとして注目を集めました。村民から見るとあそこは別世界でした。

トマムリゾートが動き出すと、地元から仕事に行く人が少なく、占冠村は大都市の人口動態と同じように夜の人口より昼の人口が多い場所になってきました。寮ができてからは定住するようにはなりませんが、村はすでに過疎化が進み若い人は少なく、大きな就労の場があってもそこで働く正社員はいませんでした。

村の基幹産業である農林業に観光が加わったのもこの時期からで、村長は経済のすそ野が広いといわれるリゾートに、村の物産を供給しようと仕組みをつくるのに努力しました。

「生産する量と消費する量」のギャップの大きさ、「求められる規格」の厳しさがあり、地元農協や商工会とも協議しましたが結局実を結びませんでした。

村総面積の大半が森林で山菜が豊富にありフキ、ワラビ、ウドなど村民に愛され利用されてきました。この無尽蔵といえる山菜の加工を手掛けた一村一品運動にも早くから取り組んでいました。1973(昭和48)年には山菜加工場を作り従業員は役場を除くと一番大きい事業所となりました。三セクで運営し自然食品のブームもあって順調に生産を伸ばして占冠村の顔になるまでに成長しました。



山菜製品



占冠村特産品

しかし、2009(平成21)年に営業不振から債務超過となり、三セクでの経営は破綻しましたが、民間で引き受けるところがあり施設を売却しました。譲渡後は民間の努力で消費が伸び順調に推移していきましたが、外国産の原材料を使用し表示していなかったため産地偽装となり信用を失墜してしまいました。

今は経営者が代わり、コンプライアンス教育を徹底し商品管理に万全を期し、信用回復に取り組んで占冠山菜の再生に努めています。

山菜加工場もそうですが三セクは村の産業おこしに欠かせないものになっていました。この小さな村に4つの三セクがありましたが目的を果たし解散したもの、経営破綻し解散したものそれぞれで現在は1社も残っていません。

宿泊施設を備えた湯の沢温泉も三セクで経営してきましたが、施設の老朽化や利用者の減少などで閉館も検討せざるを得ない状況でしたが、村民からは是非残してほしいという要望があり、現在は指定管理者制度を導入し、民間のノウハウを活用した温泉施設になっています。

エゾシカ対策の一環で食害を減らそうとシカの捕獲を奨励しました。有効利用のためジビエ工房「森の恵



み」という野生獣の解体処理加工場を建て、猟友会や村民有志に開放しています。

このシカ肉は品質が良く今では村の特産品として扱われています。

山菜やシカ肉といった村内で生産される物をうまく循環させる方法がないか、村内の産業と観光、特にトマムリゾートをつなぐ仕組みづくりは今も課題と考えています。

トマムに話を戻しますが、リゾートが順調だった1991(平成3)年にアメリカのアスペン市と占冠村が姉妹都市提携を結びました。アスペン市は銀鉱山で栄えましたが恐慌で寂れスキーリゾートで生まれ変わった都市で、トマム開発のモデルになりました。

アスペン市はフランスのシャモニーなど世界に名だたる5都市と姉妹都市提携を結んでおり、小さな占冠村は6番目の自治体としてそこに仲間入りすることになりました。

開発当時の社長は世界的な音楽祭などアスペンの文化をトマムにもってきたいという夢があり、民間のスキー場同士が協定を結んでインストラクターの交流などが行われました。

行政は1988(昭和63)年の子どものスキー交流をきっかけに中学生の短期交換留学事業がスタートしました。交流を深めるため英語の指導者をアスペン市より招聘し、現在も続いているのは大きな成果といえるでしょう。私が教育長時代に中学生短期交換事業は中学2年生全員を対象に一週間程度の日程で行うことを両自治体で確立しました。引率は中学校の英語教師だけでは回らないので他教科の教師に協力いただき2名体制で行っていましたが、今考えると無理なお願いをしたと思っています。



アスペン市との交流

派遣報告会を毎回行っていますが、引率の教師が「この短期間で生徒の成長が素晴らしい」と言われるように、アスペン市での約1週間のホームステイは異国の文化や生活を体験することで子供たちは大きく変わります。この事業に参加していたアスペンの少年が青年となり、占冠が好きだと再度訪問したのがきっかけで地元の方と結婚し、今では彼らが占冠村とアスペン市の橋渡しの役割を果たしています。また、アスペンからの英語指導者は学校では英語授業のサポートを行い公民館で大人や小学生を対象に英会話教室を開催し交流の礎となっています。

トマムが注目されるといろいろな外国人が来るようになりました。JICAのグループがトマムに泊まって、村内の学校や山菜加工場を見学したことが何回かありました。小学校では初めて会う外国人に戸惑い緊張していましたが、回を重ねるうちに自分たちから話しかけ挨拶ができるようになり、子どもの順応性の高さに驚きました。

1995(平成7)年には第一回国際環境会議を占冠村で開催し、当時ではあまり耳にしないエコツーリズムがテーマに行われました。2回目はアスペン市で開催され、2回だけの会議となりましたがエコロジーの精神は発展し引き継がれています。

この様にトマムリゾートは本村の国際交流に大きな影響がありました。

それぞれの市町村に郷土芸能があり、地域の財産として受け継がれています。

占冠村にも「占冠神楽」「青巖太鼓」の郷土芸能がありましたが、休眠状態になっています。占冠神楽は広島神楽と呼ばれ広島県からの開拓者が継承してきたもので、一度は途絶えましたが、1982(昭和57)年の村開基80年に保存会を作り再興しました。青巖太鼓は先人の不屈の精神を力強い響きと躍動のリズムを演奏するもので、1986(昭和61)年に誕生しました。

アスペン市との交流イベントや交換留学事業では日本の文化として好評を得てきました。

また、村内行事の文化祭、やふるさと祭りなどの大きな催事で披露されていましたが、後継者がいなくなり活動ができない状態になっています。村にとって「占冠神楽」「青巖太鼓」は郷土芸能だけでなく貴重な観光資源でもあり、休眠が解けて再興されることを願ってやみません。



占冠神楽



青巖太鼓(せいがんたいこ)

占冠村には多数の外国人が働きに来ています。シーズンになると住民登録の3割ほどが外国人で占めますが、村民の生活空間ではほとんど見かけません。短期間の就労者が多く、生活に時間のゆとりがなく、地域に溶け込んで交流する状況にないのかも知れません。

これから大事なことは外国人と共に生活する環境を作ることだと思っています。折角の機会であり公民館などを利用して交流の中で異文化に触れあい、お互いを理解し合うことが大切だと感じています。

外国の子ども教育では言語の違いが壁になっています。義務教育の年齢で転入してくると言葉の壁があり、特別支援教育を行わないと小学校の授業についていけない。一方未就学で保育所から交流している子は小学校に入っても全く問題なくコミュニケーションがとれるようになっています。幼児の能力に驚いたことがありました。

私は生活そのものがその地域の魅力だと思っています。

今のトマムリゾートは外資系の資本で、運営も既存の会社と新たに1社が加わり系列の2社運営となりました。私が村長在任中、毎月は難しかったが、2か月に1回程度は定期的な情報交換を行っていました。情報交換行いながら信頼関係を築き、懸案である村有施設の売却を進めるのが狙いでした。

1998(平成10)年にリゾートが破綻し、リゾート施設の4割を占冠村が所有することになりました。道内の観光業者にこれら施設の運営を委託できたことからトマムが廃墟になることは免れました。しかし電気、水などの基幹的なインフラは星野リゾート・トマム1社に集中していて、2社運営が難しくなり道内企業は撤退しました。

この村有施設は2005(平成17)年に星野リゾート・トマムに賃貸し、2008(平成20)年に施設等の売買が双方で合意し村有施設を売却することになりました。

1社運営になってからも低迷は続きましたが、リゾートの職員がスキー場の管理作業中、時々雲海が発生するのを見ていて、素晴らしい雲海を売りたいと提案し「雲海テラス」を商品として売り出し、これが大ヒットしました。

効果は大きかった。雲海は自然現象なので必ず見られるわけではなく、地元のペンションでは1日では見られないこともあり連泊するお客さんが増えました。この自然現象はトマムリゾートだけでなくトマム地域全体を活性化させました。

私の前任の村長は副村長空席のなか、平成の大合併の波の中にあり、2町村による法定合併協議会への対応、三セクで経営し債務超過となった山菜加工場対策、トマムリゾート破綻による事後処理など村の存続を左右する大きな問題が山積し、心労が重なり体調不良で辞任されました。

当時は副村長で山菜加工場、トマムリゾートの懸案事項を抱えていましたが、村発展のためには先達が創ったものを継承していく必要があると強く思い、後を継ぐことを決意しました。

村長になって村議会にお願いしたことは、トマムリゾートの村有施設売却を解決するため「副村長を置くこ





## 12 豊富温泉に嫁いで～過去と未来の50年～

北海道豊富温泉川島旅館 三代目女将 松本 美穂

もともと、旅が好きではあったし、休みがとれば温泉を巡っていた私が、温泉宿に嫁ぐことになるとは、夢にも思っておりませんでした。「好きが高じて」の極端なケースと言えるでしょうか。

豊富温泉は1926（大正15）年開湯、今年で96年の豊富温泉ではありますが、正直なところ歴史がものすごく長くあるわけでも、知名度が高いわけでもない、むしろ「誰にも知られていない温泉」であったと言えます。

北海道内、日本各地の温泉地を訪れていた私が、その「誰もよく知らない温泉」に大きな魅力と可能性を感じてしまったために、大好きな札幌を離れて「女将」の看板をいただくことに決意をしたのです。

簡単に豊富温泉の歴史をご説明しますと、温泉ではなく石油の試掘をしていたところ、温泉と天然ガスが噴出したというのがはじまりで、今でこそ、ガス、油、お湯を丁寧に分離していますが、当時は原油とお湯がかなり混じった真っ黒な、ドロドロな温泉だったそうです。隣接していた炭鉱夫達が、労働の疲れを癒し、火傷の治療をするのに温泉を活用していました。



昔の温泉街



そうこうするうち宿が一軒、もう一軒と増えていき（最初の一軒目が川島旅館です）、旭川以北の北海道北部では唯一の温泉場として、農閑期に近郊の人々や離島観光を目指す人々（中継地として）、サハリンからの人々など昭和中期～後期は賑わった時代が続いていたそうです。



夏のサロベツ湿原

もう一方の地域観光資源であるサロベツ湿原にも目を向けて振り返りましょう。夏には、一面に咲くエゾカンゾウの景色や、バードウォッチャーにはラムサール条約登録湿地として愛されているサロベツ湿原ですが、一度農地改良され、乾燥化が進んでしまった環境を、再生する段階にあります。

終戦の1945（昭和20）年以降、戦後の日本は大変な食糧難の時代であり、1950（昭和25）年には北海道開発庁が設置され、農地づくりが国の緊急開拓事業であったと聞いております。

1961（昭和36）年、サロベツ総合調査が開始されたことはご存知の方が多くかもしれませんが、その1961（昭和36）年から1970（昭和45）年までで実施されたサロベツ総合調査に関する一冊の冊子がございます。

中には当時尽力されていた辻井達一先生や、現在も上サロベツ再生事業におきまして座長をされている梅田先生などの言葉も寄せられており、北海道大学農学部はまだ若かりし辻井先生や梅田先生が学生として在籍されていた頃、仲のよいもうおひとり、吉田恵治さんという方がいらっしゃいました。

辻井先生や梅田先生が植物や水質の専門家として携わられていた一方、その吉田恵治さんは北海道開発局のサロベツ調査とりまとめ役の担当官として、当時札幌と豊富を行き来する日々を過ごされていたらしいました。

吉田恵治さんがサロベツに強い思い入れと深い愛情を注ぐことになる理由の話はもう少しさかのぼります。冊子「サロベツ総合調査をかえりみて」より、松川五郎氏の一文をご紹介します。

#### 松川五郎

私がサロベツに関係を持ち始めたのは、満州開拓長期計画、および実施計画に没頭した昭和9年から昭和20年頃まで、農村開拓の突端を歩いて日本全国に及んだその当時にさかのぼるのである。日本国が大きな敗戦を迎え、満州に行った若者達は第二の故郷をあとに、あるいは死し、あるいは囚われてシベリアにさらわれ、あるいは着の身着のまま直接帰するまに故郷の地を踏んだ。私は立案、指導をやったものとして呆然自失などゆるされるべくもなく、ふたたび国内に安住の地を得て、希望に燃えて働いてもらわねばならないので、その世話に我は我なりに私財をなげうって受け入れに万全を期した。

第二次大戦時の陸軍大将 松川敏胤<sup>としたね</sup>さんは「坂の上の雲」にも登場する方で、鶴見慎吾さんが演じていらっしゃいました。日本にはじめてドイツからスキーを持ち帰ったのが松川大将とも言われていますが、その息子さんが松川五郎さんです。

冊子の中にもありましたが、札幌から農業技術者としてサロベツ開拓に召集された松川五郎さんは、先頭をきってサロベツを切り開いていらっしゃったおひとりです。伯爵のご令嬢だったというご身分の奥様は、開拓事業で日夜忙しい入植者の方達の子どもさん達を集め、無償でめんどうを見ていたそうです。豊富町ではじめての保育園の原型です。

その保育を五郎さんの娘さんが手伝っていらっしゃいました。安子さんとおっしゃって、後に、吉田恵治さんと結婚されました。

サロベツ総合調査もいったん終了し、吉田恵治さんはサロベツ開拓の先駆者、松川五郎さんの娘、安子さんを伴って札幌に戻り、開発局をお辞めになった後、民間の会社を立ち上げられました。

農業開発、国立公園、そして観光、造園設計などを行う会社でした。

民間の会社をつくられた後も吉田恵治さんはサロベツへの思いを深く持ち続けていらっしゃいました。その会社が設立されて20年たったところで私が入社いたしました。

サロベツの開拓と変遷、そして観光とまちづくりに携わった会社から私は豊富温泉に嫁ぎ、移住者「よそ者」として、調査会社のいち担当者から温泉事業者当事者となって様々な取り組みを進めていくこととなりました。

私が関わりはじめた平成後期の豊富温泉は、絶望的な状況でした。15軒ほどあった宿泊施設は、3軒を除いてクローズしており、空き家はそのまま廃墟と化していました。

だまっても観楓会に忘年会に歓送迎会に慰安旅行にと、団体客がおしよせていた時代につくられた施設は、大きな畳敷きの部屋に1名様といった様相で、川島旅館も40名定員の施設でありながら10名で満室といった日も少なくありませんでした。

全国的には、「団体客が減ってきたから海外から団体客を呼ぼう!」といった時期、新たな施策と言えば看板やパンフレット、ホームページの外国語表記という時に、豊富温泉は「温泉療養特化型」へと舵をきったのです。アトピーなどの慢性皮膚疾患に効果が大きいということはわかっているにもかかわらず、温泉全体としてそちらの方向を向くには、しばらく時間を要しました。

- ・アトピーは外見に出る症状なので、一般のお客様に敬遠されたくない
  - ・1泊あたりの金額をできるだけ下げて長く滞在したいのが湯治（療養）客なので、儲からない
- といった思い込みが事業者の一步を踏みとどまらせていたのです。

「まずは小さなことから始めよう」と有志を募り、予算や事業年度にとらわれず活動するため、温泉街のまちづくりと温泉街の活性化を目標に「湯治客が少しでもよりよく滞在できる」ためのことを、ひとつずつ積み

上げていきました。

まずはポータルサイトをつくり、観光案内所のなかった温泉街にコンシェルジュをつくり、ワーケーションがトレンドになる10年以上前にシェアオフィスをつくり、動向調査やモニターツアーを行いました。

ニュースソースの少ない地方においては、小さなトレンドとなり、一躍道北のローカルスターのようになりました。

今でこそ、マーケティングにペルソナ設定をすることは不思議なことではありませんが、「豊富温泉のお客様はアトピー療養の湯治客」と設定することで、温泉の個性が生き、一般のお客様にとっても、温泉効果を裏付けする結果となりました。

客単価に関しても、2016（平成28）年に川島旅館は全面建て替えリニューアルを行った際、それまで（平成になってからほとんど料金改定がされていませんでした）の倍近い価格設定としましたが、受け入れて下さるお客様に多数ご利用いただくことができています。



2016年新たになった川島旅館



こうして、取組みの多くで結果を残すことのできた大きな要因は、私たちの「わらしべ長者作戦」の結果ではないかと捉えています。

行政機関や大学、取組みが目ざればじめると「ヒアリングしたい」と声をかけていただく機会が増えました。

日常業務の傍ら多くの時間を費やしてそういったことに対応するのには、敬遠する事業者さんも少なくないでしょう。

ですが私たちはそういった方々との対話によって、自分たちの取組みを定期的にとまとめ、振り返り、次のヒントをいただくことができました。

また、課題をお話することで、課題解決できる次の人を紹介していただくことができたのです。

全国に、私たちが頼りにして相談できる方、機関が、今ではたくさんある、それが私たちの強みであり、成果のひとつだと考えています。

50年以上ある北海道観光の変遷の中の平成から令和へと移り変わった今は、観光従事者にとって希望と可能性ばかりが輝く時代とは、安易に思うことはできません。

けれど、変わった方が良いと感じていたのに変えられなかった手法や、捨てるのが良いと解っていながら捨てられなかったこと、凝り固まっていたものをリセットするには、このコロナ禍はあまりにも効果的なカンフル剤となりました。

どのスタイルが良くてどれが悪いということではありませんが、情報収集の仕方は完全に旅行代理店窓口からサイト検索に主流は移行し、お客様自身も、何を求める旅行なのか、例えば食事の美味しさ、評価なの



か、いかに安く旅を実感できるか、なのか、感動体験の質なのか、目的が明確になり、全体で見たときには、旅の満足度は向上してゆくのではないのでしょうか。

消費者動向がじわじわ変化してきたことを受け止め、私たち宿屋であっても、ただ宿だけやっていれば良いという時代は終わったと思っています。

「多様性」という言葉は、これからの旅行業界の50年にとってもあてはまります。

企業として「観光」を生業としていく上で、軸足は「宿」非日常のひとつを提供するサービスであったとしても、まずは広い視野を持ちあわせることが重要になっていくのではないのでしょうか。

副業をするように安直に部門を増やした方が良いということではなく、「これは宿の仕事、これはよその仕事」と切り離さず、よりよい姿を追求し続けられるよう、私たち川島旅館の企業理念も「温泉旅館にできることをもっと。」としています。

旅館だけど、牛を飼ってみた

旅館だけど、大学と連携して母子健康課題を考えた

旅館だけど、東京のデパ地下でバターを売ってみた

宿屋がやるからおもしろい。そこに追加の魅力と物語が生まれるからです。



子牛と遊ぶ息子



とよみフレーバーバター

この小さな温泉街にとって、豊富町にとって、北海道にとって、川島旅館があつてよかったと、あと50年後にも言われる存在でいられるよう、私たちは今後ももっともっと、挑戦し続ける宿を目指します。

吉田さんも見ていることでしょうか。

# 01

## 金融機関OBからみる 北海道観光に金融機関が果たした役割

元北海道拓殖銀行出身 **東 陽一**

元北海道東北開発公庫出身 **坂上 修二**

元北海道東北開発公庫出身/株式会社えんれいしゃ調査役 **阿部 欣司**

(本稿は東陽一、坂上修二、阿部欣司の鼎談をまとめたものである)

北海道の主要温泉地は大型ホテルがいくつもあり、世界遺産に指定された知床半島の付け根のウトロにも大型ホテルが立地・整備され、団体客の道内周遊観光の宿泊拠点として成長してきました。

最近こそ道外・海外資本経営のホテルが目につくようになりましたが、まだ多くは道内資本による経営で、なかには道内主要温泉地にチェーン展開を図り、更には本州に進出するなど積極的に事業拡大している会社もあります。

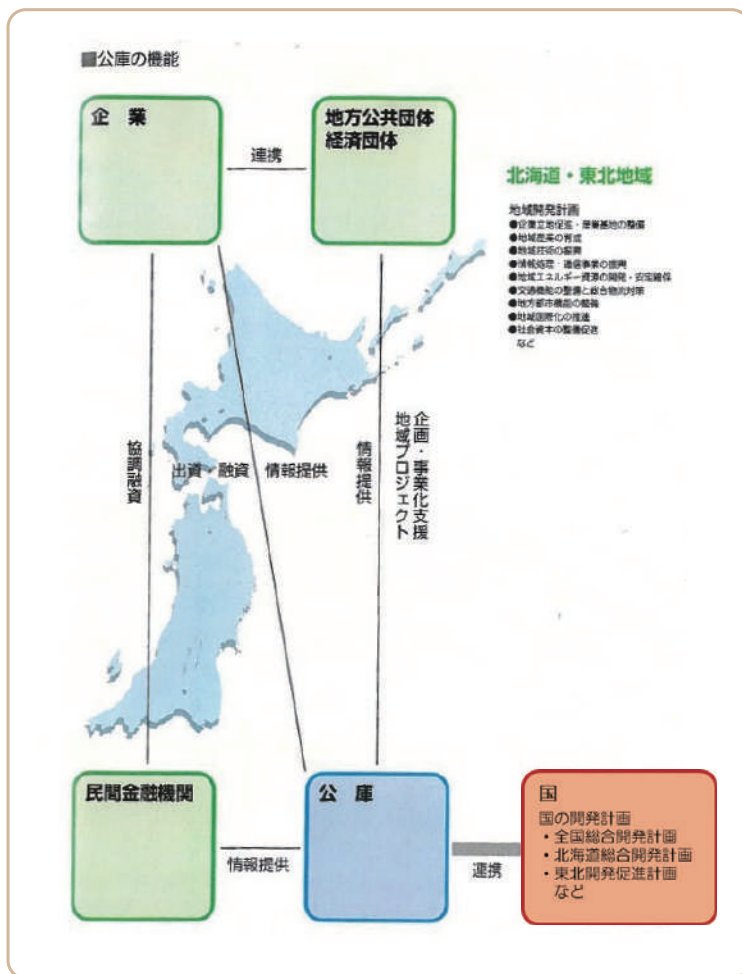
また、スキー場を中核としたニセコ、ルスツ、キロロ、サホロやトマムといったインバウンド客にも人気のある有名リゾートが立地しているのも北海道観光の魅力の一つだと思います。

この地元資本によるホテル事業展開、都市ホテル、ビジネスホテルやさらに投資規模が大きいリゾート事業には、金融支援が不可欠ですが、先鞭を切りこの役割を担ったのは政府系金融機関の北海道東北開発公庫(1999(平成11)年9月末解散。日本政策投資銀行に一切の権利義務を承継。以下、北東公庫と称す)だったと言えます。

この北東公庫は、1956(昭和31)年に民間の金融機関と協調融資という形で長期且つ固定金利で設備資金を供給することにより北海道東北地域の産業振興を図ることを目的に設立されました。

当初の北東公庫は紙パルプなど製造業中心の融資でしたが、国の開発計画に沿い1962(昭和37)年5月に国際観光旅館業の業種が融資対象と認められ、1970(昭和45)年10月に国際観光ホテル業(都市ホテル・ビジネスホテル)、1973(昭和48)年10月には観光レクリエーション事業(スキー場、テーマパークなど)も対象と認められ、観光産業の育成に取り組んできました。

北東公庫の北海道の観光産業への毎年度の融資実績は、1972(昭和47)年度に10億円台であったのが1981(昭和56)年度には100億円台に達し、以降、融資額を伸ばし、設立の1956(昭和



31) 年から日本政策投資銀行に事業継承する1999 (平成11) 年9月末までの間の融資した総額は、2,983億円 (残高:1,210億円) に達しました。

業種別では、紙パルプ製造業2,831億円、土地造成業2,624億円を凌ぐトップの融資額でしたので、金融業界からは「ホテル公庫」と呼ばれていました。

事実、道内主力ホテルの殆どと取引があったので、取引各社の業績を基に毎年度「ホテル・旅館の経営指標」を作成し、道内ホテル業界の実態を把握していました。

また、融資案件によっては1カ月ほど取引先の業績・計画について審査したり、取引先倒産の対応をしたりなどの経験を積んできていたので、ホテル事業に対する見る目は養われました。

ホテル・リゾートに対しては、多額の設備投資を要する装置型産業で、本格稼働に長期を要する特性があるとして、製造業 (貸付期間10年未満が中心) より長い貸付期間で融資していました。

ホテル融資の協調融資銀行は拓銀・道銀・信用金庫などの地元金融機関が多かったと思います。

大型リゾート開発は、本州の銀行も数多く参加していました。

実際のところ、貸付期間が15年超でも期限内での返済は難しく、返済期間を延長する条件変更などで支援する取引先もありました。

協調融資行は、複数行の参加でリスク分散を図ることは珍しくなく、貸付期間も10年未満でしたので、必然的に当公庫の融資割合は高く、設備資金については北東公庫、運転資金については民間金融機関という役割分担で事業を支援してきました。

また、金融機関は人材供給の面でも果たした役割は大きく、主だったホテルの役員には財務担当で拓銀、道銀や北東公庫の出身者がいて、資金繰りや長期事業計画策定を担当していたりしていました。



たくぎん本店



北海道東北開発公庫

前頁で述べた各リゾート事業は、ニセコは1961 (平成36) 年にひらふにスキー場が開業するなど、早くから開発されていましたが、本格的な開発は1980年代で、他のリゾートも1980年代に相次いで開業し、今も北海道観光をけん引しています。

北東公庫はいずれの案件にもかかわっており、先見の明があると自負したいところですが、トマムは一度破綻し、所有者・運営者を変えて再生したもので、これには債権カット等金融機関の負の支援が伴っています。

観光事業の不良債権化は特に1991 (平成3) 年から始まったバブル崩壊で増えましたが、一方で、北東公庫など金融機関の反対で大規模水族館建設など実現しなかった大型プロジェクトもあります。

また、ホテル事業は個人旅行化の進展で、ホテルの大型化が経営の重荷になっている事業者もいます。

この様に激変する事業環境下にあって、卓越した経営力のある会社は金融機関と上手く付き合い事業を進展させています。

以下、北海道観光産業発展に大きな影響を与えた観光事業者の事業展開と金融機関との関係についてみてみます。

北海道観光の発展に先導的役割を果たした会社といえば、カラカミ観光(株)があげられます (現社名: Karakami HOTELS&RESORTS)。

洞爺湖での呉服店・お土産店を前身に1965 (昭和40) 年に阿寒湖畔に温泉ホテルを開業し、以降、洞爺湖



や定山溪にも相次いで進出し、ホテルチェーン化を進めました。

更に、本州にも進出するなど事業拡大続け、2004（平成16）年にはジャスダック市場に上場しており、この成長に合わせ、メインの北海道銀行と北東公庫は融資だけでなく必要な人材を派遣してきました。

阿寒湖畔での最初のホテル投資に対し、経営陣はホテル事業に素人で、且つ、当時の阿寒湖畔は観光地としては未発達であるにもかかわらず、両金融機関は良く融資を実行したものだと思います。

結果は、当社の最高の施設水準と高サービスをもつての進出は、阿寒湖畔に上品で高級なイメージを植え付け、競合する川湯温泉との差を広げ、道内有数の観光地に成長するきっかけにもなり、金融機関冥利につきる融資になりました。

当社は、東日本大震災以降、宿泊客の減少などから投資負担が重くなった施設の売却を進め、効率的な施設に絞って事業を展開していますが、当時の道東観光の発展性を見据えたマーケティング力、魅力ある施設・サービスで需要を喚起する手法を構築した次男茂夫氏（2008（平成20）年逝去）を中心とした唐神5兄弟の経営手腕は高く評価できると思います。

野口観光㈱もホテルチェーン化を早くから果たしています。

初代社長の野口秀次氏はダイハツのディーラーなども経営しており、どんぶり勘定が当たり前の業界に損益・財務を重視した経営を持ち込み、今の実質無借金経営体制をつくりました。

周遊観光に上手く適応し、宿泊拠点温泉地に進出し事業を拡大しました。

秀次氏は工事費の積算に詳しく、一級建築士の資格を持っているとの噂を聞いたことがあります。

1999（平成11）年に就任した現在の社長（2代目）の野口秀夫氏は、団体から個人旅行にシフトする流れも踏まえ、これまでの主力だった値ごろ感のある宿に加え、高品質・高満足の宿も展開するなどして、低料金からアッパーミドル・ハイグレードまで様々なニーズに対応できるフルラインナップの施設・サービスを提供しています。

良好な財務体質にあり、潤沢な自己資金を背景に、定山溪への進出など最近でも積極的な事業を展開しているほか、苫小牧の自社ホテルを活用したホテル専門学校を開校し、観光業界への人材の供給・レベルアップにも尽力しています。

金融機関からの借入は、実際のところ必要ないのですが、取引を続けることで経営に役立つ様々な知見を得ることが出来ることや必要な人材も派遣してくれることから借入をしていると思います。

㈱阿寒グランドホテル（持ち株会社制に移行：鶴雅ホールディングス株式会社）は、信託銀行勤務経験のある現社長の大西雅之氏が2代目として1989（平成元）年に社長に就任してから大きく飛躍しました。

社長就任前後から積極的にIT導入を図り、予約・フロント会計・経理業務、顧客管理などなどの効率化を進めてきています。

2002（平成14）年に本社となっているホテル「鶴雅」の事務室を訪ねたことがあります。壁一面にテレビモニターがずらっと並び館内各部署の様子が映し出されていました。

このモニターで各部署の仕事の繁忙状況が分かりPHSで従業員に配置変更を指示し、人員配置の効率化を図るほか、チェーンホテルとの打合せをテレビ会議で行っており、最近コロナ禍で増えたズーム会議を既に行っていました。

さらに当時から、個人旅行化対応でサービス力向上に務めていて、2002（平成14）年にJTBのサービス最優秀旅館ホテル賞を受賞しています。

当ホテルでANAのキャビンアテンダが鶴雅流サービスの研修を受けているのを見て、鶴雅の高サービスは本物だと思いました。

大西社長は、金融機関からの借入については、事業の目的は借金を減らすことではなく、借入により施設の魅力を高めて、これを上手く活用した経営を行っていれば、借入残高がそれなりにあっても良いと、言っていました。

それ故に、高収益を生み出す魅力的な施設づくりを進めるとともに、北洋銀行出身者を財務担当として役員に迎え財務管理体制を強化しています。また、人脈豊富な地元釧路信用金庫出身の役員が長年にわたり大西氏の補佐役を務めています。業界でも早い時期に温泉熱を利用した省エネ導入で水道光熱費の削減を実現したり、新規進出に際しての様々な調整を担うなど、マルチに活躍しています。

2004（平成16）年の「あかん鶴雅別荘 鄙の座」を最初に、2009（平成21）年～2010（平成22）年に支笏湖・定山溪に開業したホテルなど、中古物件を買って高級施設に改修し、高サービスで収益を生み出す手法は高い評価を得ています。

リゾート事業では加森観光(株)があげられ、当社は登別温泉街から山頂にあるクマ牧場までロープウェイで輸送する事業を行っている(株)登別温泉ケーブルの出資で1981（昭和56）年に設立されました。

北東公庫との最初の取引はルスツにある破綻したスキー場の取得・改修で、スキー場の山裾に流れるプールもある大型遊園地施設を設置し、通年リゾートとして開業しました。

以降、スキー場の大規模化（37コース、総滑走距離42km）、ホテルやゴルフ場の新設などの投資を着実にを行い、小規模スキー場に過ぎなかったルスツを一大リゾート地に変貌させました。

この事業を進めたのが大学生の頃から登別温泉ケーブルの経営に関わってきた2代目社長の加森公人氏（現在：取締役相談役）です。

公人氏からは、「観光の国内と海外の違いは、パスポートを持って行くかどうかだけで、世界中の観光地がライバルで観光はグローバルな視点で見るべき」との示唆を頂いたことがあり、現在のインバウンド観光の状況を1980年代から予見していました。

この視点から、公人氏は積極的に海外事業展開を図り、米国のスキー場を1990（平成2）年に取得し、高収益を生んでいましたが、バブル崩壊による金融危機を予想し、これを売却し、売却代金により債務を圧縮し危機を乗り切りました。

この一件で、公人社長の積極的な投資姿勢の中に冷静な引き際の判断力を併せ持つ経営者としての評価を高めました。

一方で1988（昭和63）年に取得したオーストラリアのコアラ牧場ローンパイン・コアラ・サンクチュアリーを現在も経営しており、当地観光発展に貢献しています。

公人氏は、全国のリゾートの再生請負人として活躍していましたが、実際の所、買収して運営する施設は一部にとどまり、多くは所有しないで運営だけに徹し、投資リスクを回避する堅実な運営を行っていました（全国で事業展開している星野リゾートの事業も、この所有と経営の分離方式です）。

公人氏の所には積極的な事業姿勢から絶えず多くの情報が集まっており、公人氏はその中から事業化に資する情報を見極める手腕にたけていられるとされています。

3代目の社長、公人氏の長男の久丈氏はオーストラリアのコアラ牧場のトップとして、現地に駐在し、業績向上を果たすなど着実に実績を上げて2018（平成30）年に就任しました。

社長就任直後の2018（平成30）年12月には米国に本社を置く世界トップスキーリゾートVail Resortsと長期アライアンス契約を提携し、同リゾート会員中心に欧米系の入込を増やしています。

久丈氏の海外との連携交渉力は高く評価されています。

金融機関との取引は事業規模が大きくなり、メガバンク3行が中心ですが、初代社長の頃から取引のある北陸銀行や北海道信用金庫とも安定取引を継続しており、特に北陸銀行とは人的にも深いつながりが続いており、同行出身者が常務取締役として、財務管理を担っています。

観光産業は北海道の主力産業の一つと言われるまでに成長してきましたが、現状、この業界はコロナ禍で非常に厳しい状況に置かれています。また、コロナ後の観光は感染防止に伴う3密回避など人々の行動変容と相まって個人旅行化が加速し、観光目的も自然景観を単にみるだけでなく、本当に自分が探求・体験した

いものを求める嗜好が強くなるなど、大きく変容すると言われています。コロナ危機、アフターコロナの観光が変容する中での金融機関の役割を考えると、まずはコロナを乗り越える間の資金繰り支援があげられ、コロナ後も後遺症が残ることを加味した支援メニューが必要です。因みに日本政策金融公庫などの政府系金融機関が2020（令和2）年8月、コロナ対策として自己資本とみなすことができる資本金劣後ローンの制度を創設しており、観光事業者も最近の金融手法を活用しやすくなりました。

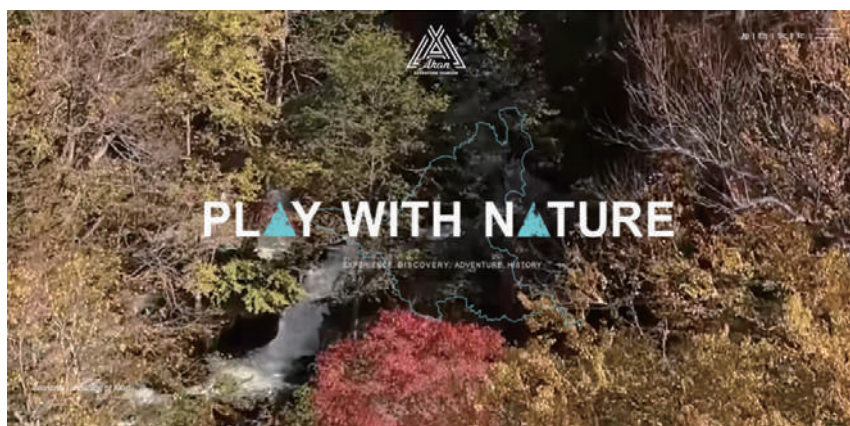
2021（平成3）年9月、アジアでは初めてのATTA（Adventure Travel Trade Association）の世界大会が北海道で開催されましたが（コロナ禍でオンライン会議に変更）、これは北海道には海外で人気のアドベンチャータラベル向けの資源が豊富にあるからこそ実現したものです。

コロナ後の観光は、このような視点で地域の観光資源の見直しやITを駆使して国内だけでなく、世界に当地の魅力を発信することが必要です。この役割を果たすのが、DMOなどの地域の観光活性化に携わる団体で、金融機関にはこれら団体への金融支援や運営体制へのアドバイス・人材派遣などの支援を期待したいところです。

最近の事例では、地域DMOのNPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構などが、体験型ツアーの開発（夜の国立公園散策を楽しむ、アイヌ文化とデジタルアートを組み合わせた夜の国立公園散策アトラクション）を目的に設立した阿寒アドベンチャーツーリズム(株)に日本政策投資銀行、北洋銀行、北海道銀行及び釧路信用金庫が出資による支援を行っています。

個々の観光事業者について考えると、①経営者の世代交代への備えが必要な事業者が多い、個人旅行化の進展・従業員不足の中では②サービスに応じた正当な対価を得るための一層の従業員のレベルアップや③予約・顧客管理システム、情報発信等経営管理など一層のデジタル化が必要、といった課題があります。

地域に根を張る金融機関は課題解決に向けて融資にとどまらず様々な知見などを提供し、事業者の期待に応えることが、金融機関自身の成長につながると思います。



「阿寒アドベンチャーツーリズム」ホームページ <http://akanat.co.jp/>

参考文献：北海道東北開発公庫年史（2002年3月発行）



## 02 地域における連携と人材育成～ハードよりスピリット～

大地みらい信用金庫 理事長 遠藤 修一

### 地域の個性を活かす使命

信用金庫の一番の役割は地域に密着して、地域の皆さんの発展のために貢献することです。まずは地元金融機関として、地域の皆さんが競争力をつけ、あるいは時代に合った魅力をつけていただくようお手伝いし、お客さまのチャレンジに寄り添うというのが私たちの役割だということが根底にあります。

当金庫は、1916（大正5）年の創設なので今年106年目になります。根室地域は高度成長期の景気が良い頃は、基幹産業が水産業で、“北方領土の街”と言われていました。「水産業」と「北方領土」、この2つのキーワードで整理されていた歴史があります。

しかしながら、それだけでは地域の魅力や個性を十分表現するに足りません。私たちは根室・釧路エリアの素晴らしい事業者の皆さんとお付き合いしていく中で、他にも表現の可能性があると感じ、もっと地域の魅力や個性を活かせないだろうかと考えていました。

### 千島海流が産む冷涼な気候

私たちや地元の皆さんも意識しているのは気候が冷涼ということです。札幌、十勝地方まで平均気温が上がってきました。気象庁の1991（平成3）年～2020（令和2）年気温データで30年間を見ると根室の年間平均気温は6.6℃で釧路も同様となっています。東京は2020（令和2）年度15.8℃となっています。今は沖縄も東京も変わらなくなってきています。雨の降り方も熱帯の雨期のようです。

この根室・釧路の冷涼な気候は冷たい千島海流（親潮）がアリューシャン列島、カムチャッカ半島を通過して千島列島沿いを流れてくる影響によるものです。親潮と黒潮がぶつかり、世界3大漁場を作っていることを小学校の頃に習いました。その漁場の一つ北西太平洋海域に根室・釧路エリアが含まれます。根室で観光を考えると、この冷涼な気候が出色の個性と感じています。日本列島どこに行っても暑くなり、亜熱帯化しつつありますが、ここ根室だけは逆に涼しく、個性を際立たせているのです。このことは、動植物や人々の暮らしなどあらゆるものに反映されています。親潮はただ冷たい海流ではなく、栄養源を運んできます。専門的には酸素が海水に溶けている量、溶存酸素量が多いのが寒流です。そのため水産資源も豊かだと言われています。栄養分の多い海から様々な恩恵を受けています。

農業の面では、稲作はもちろん十勝地方と違い畑作も難しい気候の当地根室では酪農が主となっています。冷涼な気候がもたらす海霧によってミネラルを多く含む良質な牧草が育ち、高品質な生乳生産へとつながります。この環境が広大な牧草地をつくり、日本離れたヨーロッパのような景色となっています。

植物の固有種も多く、根室には日本で一番開花が遅い千島桜や千島桔梗のように、“千島”と名の付く植物も多くあり、それも個性の一つとなっています。浜中のエゾカンゾウは7月に咲きますが、これは栃木の1,000m以上の高地で咲くニッコウキスゲとほぼ同種です。

動物では最近、春国俗の“野鳥”が注目されています。これも気象条件や環境が大きく関係しています。根釧エリアには釧路湿原・知床・阿寒摩周の3つの国立公園があります。また、ラムサール条約登録湿地が6か所もあります。北大の植物園長をされていた辻井達一先生の著書の中で、「鳥の立場から見ると、この地域は鳥たちの国際空港がたくさんある」と記述されています。例えば、ハシボソミズナギドリは、タスマニアで産卵してから羅臼・知床に10万羽単位で渡ってきます。日本国内で600種類くらい見ることができると言われる鳥類のうち、この狭い春国俗だけで300種弱を見ることができます。季節によって違った鳥が見られるのも大きな魅力です。

## 独自の文化

更に、歴史を辿ると6世紀位に「オホーツク文化」と言われるものが存在していました。道南では縄文文化が世界遺産登録になりました。根釧エリアでも縄文文化の遺物が出土していますが、根室から海沿いに網走、樺太まで縄文文化とは全く違った「オホーツク文化」がありました。「オホーツク文化」のことが分かってきたのは、2020（令和2）年に101歳で亡くなられた北構保男博士の地元での長年にわたる研究成果によるところも大であります。



弁天島遺跡出土捕鯨彫刻針入切抜き

## 日露の接点としての系譜

歴史・文化に関しては、日露の接点として、江戸時代前半からの歴史があります。琉球や九州が中国や朝鮮半島との交流の歴史があったように、北海道もロシアとの交流がありました。一般的に、北海道における外国との接点は函館と言われていますが、函館は明治になって開港の指定を受けての窓口であり、それ以前の日露交流の接点は、ここ根室や厚岸だったのです。

18～19世紀にかけて、日露交流の人物史でいえば、駿河沖で遭難・漂流して10年後アダム・ラクスマンに付き添われ根室に帰国した大黒屋光太夫、択捉島を探検し「大日本恵土呂府」の標柱を立てた近藤重蔵、また、伊能忠敬も第一次測量で現在の別海町を訪れています。近世では、南下してくるロシアに対して警戒心をもった当時の幕府の老中、田沼意次の時代あたりから国防意識が高まり、まさに根室がその最前線にありました。

他国との交流では、チャールズ・A・リンドバーグが初めて大西洋無着陸横断飛行を成功させた4年後の1931（昭和6）年に、太平洋航路調査のためリンドバーグ夫妻が乗った飛行機「シリウス号」が根室港に着水し、立ち寄ったことも地域の個性あるストーリーといえるものです。



俄羅斯船之図



リンドバーグ夫妻

## 地域の自立のため、価値を創造する

昭和の頃は、そうした個性の素晴らしさが認識されていませんでしたが、時代と共に関心の抱かれ方が変わり、元々持っていた根室・釧路地域の個性をゲストの皆さんに幅広く見ていただけるようになってきました。情報発信の面では、まだ改善の余地が多くあり、私たちがその点を行政機関などの力を借りて強化し、観光素材としての価値を高めていきたいと思っています。

根本的な話に戻りますが、私たちは金融機関ですから、経営的側面でこの地域を自立させることが大切な役割と思っています。では、今、自立していないかと問われると、北海道全体に言えることですが、国でいうGDP、地域でいうと地域内純生産に影響を及ぼす「域際収支」\*を見ると、北海道全体で約2兆円～3兆円のマイナスです。つまり本州からいろいろなものを調達して、自分たちで生産したものを供給しても常に道外に負けているのです。根室・釧路地域における正確な近時のデータはありませんが、独自に調べた結果では1000億円超のマイナスとなっています。地元のいろいろな産業の皆さんと連携して少なくともプラスマイナス・ゼロまで持っていきたいと考えています。そのためには、付加価値の高いビジネスを行い、それをじわじわ増やしていかなければなりません。その中で、せっかく個性のある素材が、マーケティングの工夫がされないまま眠っているという問題意識を持ち、観光だけではなく元々ある水産業や農業につなげながら、その強みを活かしていくことが大切だと考えます。そのためには、それぞれの業種で活躍されている語り部のような方々の力を

借り、個性的なこの地域の人の魅力、エリアの魅力を合わせて発信することが良いと思っています。

グローバル化や高齢化は、マイナス面ばかりではなく成熟化というプラスの捉え方もできます。視点を新たにし、皆さんが魅力だと思っていただきやすい文化的価値を、この地域は浮かび上がらせる余地があると思っています。直近の例でいうと2016（平成28）年、厚岸町でのウイスキー蒸留を東京の企業が始めました。この冷涼な気候とピートに着目し、泥炭層を通して流れる川の近くに蒸留所を建て、余市とは個性の異なる「大きな夢」を具現化したのです。

※域際収支：地域間の財やサービスなどの取引における収入・支出のバランス

## 根室・釧路地域一体で食の魅力発信

「地域みらい創造センター」は、2011（平成23）年に設置した「大地みらい信用金庫」の本部組織です。私が理事長に就任した2010（平成22）年に、まず「価値創造型金融」を標榜しました。それは“地域の価値を高める”ということです。北海道全体に言えることですが、道東は「一次産業＝生産基地」でしかなく、原料調達のみ場所だと言われ続けて長い年月が経ってしまいました。そこで、マーケティング機能を強化することで、付加価値のある最終商品を、グローバルな視点も取り入れながら世界に出していきたいと考えました。その思いから専門部署として「地域みらい創造センター」を立ち上げました。私たちは民間企業ですから、まずは地域の自治体とやるのが重ならないように金融機関として、自らリスクを負ってでもチャレンジし、地元企業の皆さんに自立的発展をしていただくことを一番の目的としました。具体的には、「食と観光のマーケティング力アップ」です。それを1社1社個別にやるのではなく、皆でやることで大きな流れを作りたいと考えました。香港など海外に行きますと「日本」は分かっていただけのもの都道府県単位で分かっている方は少ないのです。幸いに「北海道」は分かっておられる方が多くいらっしゃいます。でも「釧路」・「根室」では分かっていただけでなく、「東北海道」といって初めて分かっていた。こういう現実を踏まえますと個別企業で技術を磨いて個々に売り込むのも良いのですが、地域としての個性を「売り」にするのであれば経営者同士が根室・釧路エリア全体でまとまって一緒に価値観を高めていく方が良いと考えました。精神論ではなく具体的な行動に移すため、2012（平成24）年12月に地域の食・支援機関で立ち上げた組織が「KONSEN（根釧）魅力創造ネットワーク」です。最初の6年間は食関係のメンバーで乳製品と水産製品について課題を見つけてプレゼンのトレーニングや製品デザインの見直しを行う等、皆で一緒に国内外の商談会等へ出展しレベルアップを図りました。それを毎年繰り返すことで、気心も通じるようになり、共通の価値観を持つチームのようになりました。結果的に地域の人材育成にもつながっていったと感じています。「KONSEN（根釧）魅力創造ネットワーク」での私たち信用金庫の役割はその黒子になることだと思っています。

## ガイド人材養成に軸足を置いた取組み

2017（平成29）年に「KONSEN（根釧）魅力創造ネットワーク」として観光への取り組みを表明し、北海道運輸局観光部に講師を依頼してアドベンチャー・トラベル勉強会を中標津町で開催しました。その一環で国のビジット・ジャパン地方連携事業で運輸局主催のファムトリップ（地域発見ツアー）事業に参画。根室を訪れたアメリカのツアー会社ゼグラム社の最高責任者ショーン・コーイン氏から、ここ根室・釧路地域はまさしく「オーセンティック（本物）」と言われました。「何が本物ですか？」と質問したところ、「食も、



アウトドアガイドセミナー・座学

風物すべてがオーセンティック（本物）」との回答です。その「本物」としての素材を磨き、根室・釧路エリアでアドベンチャー・ツーリズムの機運を醸成しゲストの皆さんのご満足を獲得するためには、乳製品や水産製品を単に売るだけではなく、産み出されている東北海道エリアの素晴らしさを知ってもらうことが重要です。そのために、根室・釧路エリアに来ていただいた方に地域のことを理解していただくため、ガイドする側と生産



する側のシナジー効果を目指しPR動画なども作成しました。こういうことを積み重ねていくと「思い」が一つになり、共通した課題も見えてくる。一人で悩まず皆で話をする現実的な対策が一步二歩進むようになる。地域が何となくチームのように進化していく。そのことが地域力になっていく。私たちはお金をご融資することはできません、現場のガイド業をできませんし、水産製品を作っているわけでもありません。あくまで皆さんの“つなぎ役”として汗をかくことによって、地域全体が面ようになって魅力発信できるようになれば、必ず地域に返ってくる。結局一つの運動のようなものだと思っています。



アウトドアガイドセミナー・フィールドワーク

### 地域のための信用金庫として

信用金庫の理念は相互扶助精神です。地元の皆さんと連携して楽しくやるということは、信用金庫として当然のことだと思っています。もちろん地域の自治体や観光協会の皆さんと連携することは欠かせません。来ていただく方へ個別のマーケティングではなくゾーンとして魅力を感じていただけるような土台づくりをしていけば良いと考えています。

### ハード整備より大切な共感性のスピリット

ハード面の整備は基本的には個別企業が考えて整備していく問題だと思います。まずは魅力あるコンテンツ作りが優先です。羅臼町に個人客を対象にした高級旅館進出計画が出ています。鍵となるのは、地元の魚に詳しく“海や魚にまつわる地元の文化”も発信する人材のようです。本物の魅力を伝え、深い満足につなげる力です。いわゆる「物語と感動の素材は何か?」です。世界的なマーケティングの権威であるフィリップ・コトラー氏は、特に精神性=心の部分が重要と指摘しています。心の満足度に遡求できなければ高い料金は払っていただけない。同じものを見たり、食べていただくにしても、どういう精神文化と繋げて伝えるかが大事なのです。オホーツク文化でも良いし、根室の自然環境でもよいのですが、必ず文化的、精神的価値をそこに実際に来て、空気を吸いながら感じていただく必要があります。令和の元号提案者と言われている中西進先生が根室市で講演された時、オホーツク文化を生んだのは「極北の精神」とであると話され、それは則ち「突き詰める力」だそうです。ゴーギャンの絵ではないけれど『我々はどこから来たのか 我々は何者か 我々はどこに行くのか』という、そこには人類の歴史の壮大な物語があります。人は年齢を重ねると、最後は自分の確認のため旅をするようになります。表面的に楽しいとか、おいしいというだけではなく、それを越えた満足や探求精神というものを味わいながら生きたいと思うようになるはずです。

国内の観光需要でいうと本州は寺社仏閣から始まり、北海道は全く違う文化があります。これを組み立てていくべきです。そもそも我々の海の恵みはどうなっているか、そうした自然の摂理を探求するのです。アラスカの氷があるから海が濃くなる、比重の差もあり循環や海流ができてきます。栄養分が運ばれ魚が集まり豊かな漁場を形成します。ここ根室・釧路エリアに足を運んでいただくと、文明社会の中では感じられない、この壮大な物語を確認することが出来ます。

地球に共存する私たちの営みは現在、気候変動問題に脅かされつつあります。特に天然の水産資源が減少してきています。雨の降り方も異常になってきています。この根室・釧路エリアで漁業や水産加工業を生業にしている皆さんにとっては死活問題です。北海道の自然の豊かさや環境が地域価値に直結していることへの意識を高め、持続可能な地域づくりに向け行動する必要があります。そのために、現状がこうなっているのは「何故か?」を観光の中に「学びの要素」として組み入れ、気付いていただくことが必要です。それができるのが、ここ根室・釧路エリアだと思っています。

知らないところへ行き、何か気づかされると心地よいものです。それが旅であり、観光だと思います。

## 03 観光・宿泊業界の人材育成を考える

野口観光(株) 代表取締役社長 野口 秀夫

コロナ禍以前と以後で人の行動や意識も、仕事の仕方も変わる。しかし、人手不足と人材育成の課題は変わらず尚一層大きくなる。

人材育成を考える時、人手不足の原因を探り解消策を考える必要がある。観光業界発展のテーマである。

### 人手不足の発生

#### ①売上の停滞からV字回復へ

観光業界では2000(平成12)年の有珠山噴火以降2011(平成23)年までは売上の前年割れ状況が続いていた。経済週刊誌が「ホテル&旅館大淘汰」と特集を組んでいた程に。

しかし2011(平成23)年を境に、売上はV字回復をした。インバウンドが全国各地を訪れ、消費拡大をした。日本の旅行者も旅行に出るようになり、需要拡大のスピードに供給体制が追い付かず、人手不足が顕在化した。

#### ②働く環境に起因するミスマッチ現象

採用が困難である主要因は、働く人がイメージする仕事環境に起因している。

3K(キツイ、汚い、暗い)のイメージが解消されていないのか?ミスマッチが起きている。

30数年前に業界誌に「ある観光地の温泉旅館の90%が脱法行為をしている、脱法行為をしなければ経営が成り立たない。」と掲載されたのを読んで衝撃を受けた。しかし、今まで多くのホテル旅館はこれに目をつぶっていた。残業しても、残業代は払わない、有給休暇はほとんど投げ捨てである。

又、業界特有の「中抜け勤務」や土日に関が取れない業種の悪いイメージが持たれている。

このミスマッチやイメージによる人手不足は外注部門のクリーニングや清掃業務にも起きている。これによりホテル旅館もお客様の受注に支障をきたし始めている。

#### ③定着率の低さ

新入社員の研修をし、OJTで現場研修を重ねた末に一年以内に退職する社員30%、3年で一巡してしまう様に観光業界は定着率が低い。

技術とノウハウの継承には期間が短くは不十分であり、定着率の向上を図ることによって技術とノウハウの積み上げができ、一層の向上が成し遂げられる。

定着率の低い要因は①、②の要因もあるが、赤字累積による会社の安全性や安心感の欠如もあり、給与水準、福利厚生制度の低さ、業界の慣習によるミスマッチなどが考えられる。大いに改善すべき事項である。

この他にも人手不足の要因は考えられ、ホテル旅館それぞれの会社にそれぞれの課題がある。それらを解消する為に取り組んでいる弊社の事例を記述する。

### 人手不足の解消事例

以前からある業界の慣習と仕事の仕方を振り返る時期に来ている。

お客様の言われることを無条件に聞く姿勢、1年365日24時間年中無休、徒弟制度のような教育方法、コンプライアンスの軽視など見直しをしていかなければならない。そうしなければツケは自分たちに回ってくる。お客様と働く人、取引先も行動も意識も変わったのだから。

## ①仕事の見直し

ホテル旅館業は装置産業であり労働集約産業と言われていたが、今日では、装置型産業の点ではファンド、リートでの投資と運営専門会社の出現で投資と運営を分離した形が割合を拡大している。

一方の労働集約型は、まだそこまでの徹底した見直しが進んではいないし、今からは力技で、すなわち人手を集めて対応することでは、働き手のイメージや意識の変化や人件費のアップなどを考慮すると運営経営両面で乗り切れない。

業務を見直し、そこから仕事の改善、多機能化、省力化、機械化、外注化に取り組みなければならない。そこには新しい取り組みを考え、組み立て、軌道に乗せる人材が必要である。

又、経験と知識と知恵と行動力を有した今まで埋もれていた人材を見つけ育てる必要性が湧いてくる。

さて、ここで弊社の事例をあげてみる。全ての仕事の質量そして軽重を見るのに残業を全て申告させ、無条件で残業代を支払う約束をし、実行した。それらの仕事の中身をチェックし、仕事の断捨離、働き手の補充を行い、もちろん多機能化、機械化、外注化も合わせて実行した。



新たなバイキングの取組「ワゴンサービス」

## ②多機能化(マルチタスク)

仕事を、お客様の動きに合わせて従業員の配置を変え、一日の勤務時間の中で職場を変えていくマルチタスクシフトに変えている。

～お客様のチェックイン時間にはフロント業務につき、お食事時にはレストランサービス業務に、その後はショップにて勤務、又ある社員はフロントで精算業務の後、客室清掃業務にシフトして一日の業務終了のように ～誰もがどの仕事でも受け持てるように研修を積んでいる。

このマルチタスクは、低定着率の解消の役割も果たしている。

同様にホテル旅館の全体の仕事を理解し、それぞれの仕事の中身と重要性を理解して観光業の使命や自分の仕事に対するやりがいの確認につながる。これが重要である。

もう一つは、「中抜け勤務」を解消できる。出勤して8時間をいろいろな部署の仕事を通しでするので、仕事終了は一日の勤務の終了になる。精神的拘束からの解放で中抜けの解消は、社員の心身ともの健康管理に大いに貢献している。

## ③省力化、機械化、外注化

次に進めたのは省力化の為の日常化と単純な業務のロボット化であり、外注化である。

経理や総務の仕事では、毎日同じ単純業務を人の手に委ねて行っているものがあり、ロボット化を推進し切り替えた。一日20分や30分しかかからない仕事でも、グループ20社で各自5分ずつ短縮になれば一日で100分の短縮になり、一年で600時間の短縮になる。

しかし、これも人材がいてこそのことになる。外注も然りである。

外注は、前述したように人手不足による受注制限が発生し売りに支障をきたしているため、弊社では場所により働いている人と業務を引き継ぎ、清掃部門を自前化している。

当然見直しをし機械化も進めている。

## ④休日と福利厚生

待遇は、他業種と比較し引けを取らないものを用意する必要がある。

弊社では、年間107日の休日取得を採用している。又、その他に3年前(法律施行より前)からリフレッシュ休暇(連続して5日の休暇)取得を義務付けている。社員はリフレッシュ休暇を利用して、趣味や自己研鑽、心身の健康づくりに役立っている。年々、利用率が上がっているが残念ながらまだ100%には達成していない。

営業では、365日年中無休を改め、まずは館内の休日を設けた。例えば寿司処やフレンチレストランは週2



日連続で閉店している。それにより交代勤務の人員をそろえない。生産性はこの方が良い結果が出ている。

福利厚生も人手不足解消には重要な要素である。弊社では企業内保育所を3箇所、従業員交流の場として企業内サロン2箇所を設け、子育ての不安解消や社員交流の場の提供をしている。

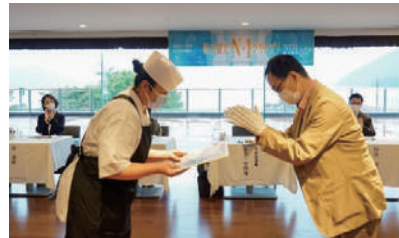
一年に一回社員の2親等までグループ旅館を無料で利用できるモニター制度も設けている。

## 人材育成へ

仕事の仕方、勤務形態、休日、福利厚生など働く環境の基本的条件を整えた上で育成に取り掛かっていく。

研修を技術習得に重きを置くのは間違っている。研修は業界、会社の存在理由、使命をしっかり理解させてから、技術の習得に取り掛かる。

自分の関係する業界、会社、部署の仕事の技術を知るより、使命、ミッションを理解することでそれらに対する働きがい、やりがいを確認することや増幅することができるからである。



2021年料理コンテスト 表彰式の様子

### ①悪循環から好循環へ

人手不足は、最初は量の不足だが、次に質の不足になる。質の不足は、生産性の低下に繋がり、悪循環になっていく。育成からスタートすると、育成は定着率向上になる。

一度、自館のアルバイト、パート、社員全員に対しサービス研修を行なったが、反響は上々で意識が改善された。働く人は、研修に対し好感度が高い。研修は定着率を高め、又応募者が増え、質が向上して好循環を生む。

人材育成はこのように集めるのと育てるのを一体で考えなければならない。

### ②職業訓練学校の取り組み

新卒者の退職理由を見ると、人生設計を学生時代に模索して社会人になるところを、迷ったままで就職先を決めているので即退職につながってしまう。業界、会社、仕事の本質を理解しないままに。

仕事の楽しさを理解せず、悪いところしか見ない状態で退職してしまうのは、業界としても損失と考え、もっと業界のことを理解させることが必要と考え、学校の設立に至った。

その学校は、十分に勉強に集中できるように野口観光の社員として採用し給与を支払いながら、試験で上位者から入学させ入学金と授業料は無料で学業に勤めるスキームにした。



2018年4月開校  
「野口観光ホテルプロフェッショナル学院」



「野口観光ホテルプロフェッショナル学院」  
授業風景

毎年定員以上の申し込みがあり、座学と実習と現場研修を二年間で履行する。

高校を出てすぐ社会人になった弊社の社員と、野口観光ホテルプロフェッショナル学院卒業者を比べると、定着率が全く違う。やはり使命感とやりがいを明確に持って仕事に取り組んでいるのが大きい。

生産労働人口が減少する将来には、人手と人材と両方から外国人労働者が必要になってくる。

観光地が地方にあり外国人労働者は地域再生の重要な要因の一つと

考えられる。

しかし、現状では、政策のピントがずれていたりスピードの遅さが目につく。早急の意識改善が必要である。

## 結び

変化の時代には、対応できる日本人、外国人を問わず人材が必要である。

その為には先ず人手不足の要因を解消することから始める。

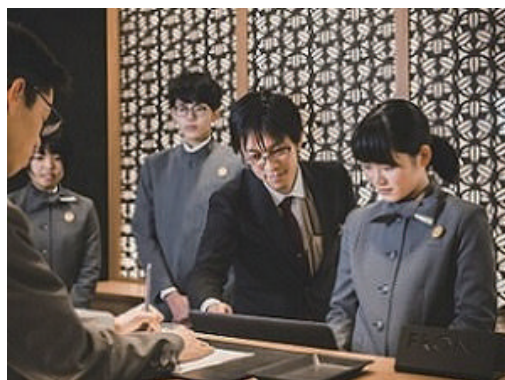
集めて育成する。集めることと育成は、同時並行で進める。

育成は、仕事関係の使命、ミッションを通じ自分の働きがい、やりがいを明確に意識させることが重要である。

技術が一番ではない。現在も将来も、育成が業界と会社の発展につながっていく。



食の安全をお届けする「のぐち北湯沢ファーム」



フロントチェックインの研修風景



出来立て・握りたてを提供するバイキング「実演コーナー」



マスク越しでも伝わる笑顔を中心掛けています

## 04 インターネットは北海道観光をどう変えてきたか？

北海道バリューズコープ(株) 代表取締役 三浦 重道

### インターネット宿予約の始まり

日本でインターネットによる旅行予約ができるようになったのは、25年前の1996(平成8)年1月。日立造船(株)の子会社が宿泊予約サイト「旅の窓口」の運営を開始したのが始まりである。

その頃の旅行や宿の予約は、旅行会社か宿へ直接電話で問い合わせるという方法がほとんどであった。

また、そのプロモーションには、新聞・テレビが使われていた。

北海道では、新聞もテレビも1紙1局が全道をカバーしており、その広告費は県ごとにメディアがある九州や東北などと比べ割安で効果も大きかった。

私は、「旅の窓口」がオープンする2年前の1994(平成6)年に(株)リクルート北



じゃらんを見る筆者(13年前)

海道じゃらんを設立し、北海道の旅行観光情報誌を発行していた。

北海道観光へ新しいメディアの参入である。

「北海道で創刊された地元の情報誌は1年で休刊になる」などと不安視されることが多かった。

しかし、北海道観光の魅力やポテンシャルは大きく、新しい魅力や旬の情報を提供する専門情報誌が期待されていた。

また、観光業界の皆さんからは「宿の集客方法を革新するかもしれない」と期待を示していただき、応援もして頂いた。その結果、発行部数・売上とも10年間伸び続け、部数は5倍、売上は10倍を超えた。

しかし、旅行情報誌は、宿や飲食店に広告を出稿してもらい、集客を促進するメディアである。

集客効果は、広告費の20倍売上を上げることを基準(広告費は売り上げの5%となる)として施設やサービス内容の良さを伝える努力をしていたが、すべての宿や飲食店にその効果を返していたわけではなかった。

前述した「旅の窓口」は成約に応じて手数料6%をもらう成果報酬型である。

「じゃらん」も早くその領域に行くべきと本社へも提言していた。

その「旅の窓口」は、相当な苦労があったと思うが、6年後の2002(平成14)年には売上高32億円、純利益5億円に大きく成長している。

予約手数料は旅行会社の15%に対し6%であり、期待が相当大きかったと推察できる。

2000(平成12)年11月には、「じゃらんネット」(当時はイサイズじゃらん)が誕生した。

「旅の窓口」がビジネス向けなのに対し、温泉やリゾートなどレジャー向けの予約サイトであった。

次いで2001(平成13)年に、「楽天トラベル」が参入した。

さらに2003(平成15)年、「楽天トラベル」は、上記した「旅の窓口」を買収して最大手となった。

買収額は323億円。

「旅の窓口」の売上・利益を考えると、とてつもなく割高であるが、楽天の三木谷社長はインタビューで、「これからのネット旅行マーケットはまだまだ伸びる。一切迷いはなかった。」と答えている。

### 北海道でのインターネット宿予約の普及

2000(平成12)年に開始した「じゃらんネット」は、当初は売上が微々たるもので苦戦した。北海道も「じゃらんネット」の拡大には苦戦した。



その大きな要因は、宿の予約担当者も経営者もインターネット予約に不慣れなことであった。

担当者にとっては電話1本で済む予約が、パソコンに向かいプランを入力しなければならなくなる。

プラン名やサービス内容を書き、写真を撮り、トリミングも必要。しかもサイトごとにフォーマットを替えて入力しなければならない。ややこしい仕事の一つ増えることになるわけで、及び腰の担当者が多かった。

それをやらせる立場の経営者は、インターネットにそれほど強くなく、さらには、「電話だと手数料がかからないのに、ネットだと6～8%の手数料がかかる」との思いから消極的であった。

北海道で「じゃらんネット」を伸ばすには、経営者の意識改革が最優先と考え、私自らも経営者にお会いし、理解してもらうよう活動した。

2002（平成14）年後半になると、インターネットが得意な予約担当者がある宿はネット集客を大きく伸ばすようになった。

それを分析してみると、プラン名を文字数制限の25字まで使って料金・ターゲット・食事内容までわかるようにしている、プラン数が多くターゲット別に用意されている、写真のクオリティが高い、の3点が浮かび上がった。

その3点を提案し、入力画面を作ってもらったら、翌月にはほとんどの宿で3倍以上の集客になり驚かれた。

北海道の宿経営者は、もともと「プロモーションは社長の仕事」という意識を持った方々が多く、その成果を見てインターネット集客を重要課題としたことで、北海道の「じゃらんネット」も一気に伸びだした。

「じゃらんネット」の全国シェアは北海道が10%を超え、人口シェア（4.5%）や宿件数シェア（約6%）を大きく上回った。（現在も7～8%ぐらいと推察する）

2003（平成15）年からは4年間、倍々ゲームで伸び続けた。2002（平成14）年度末の全国のネット予約者は推計1,065万人で推計年間宿泊人数3億8000万人の2.8%となっている。（UFJつばさ研究所推計）北海道もネット予約者は100万人、比率は3%ぐらいであったと思う。

北海道の2019（令和元）年度は、ネット予約者数1,300万人、ネット比率33%と推計されており、2002（平成14）年以降急成長してきたことがわかる。

シティホテルやビジネスホテルのネットシェアは優に50%を超えていると推察される。一方、70%以上あった旅行会社を通しての予約は、40%以下に激減している。

## インターネット予約急成長の理由

それでは旅行代理店や電話で予約していたユーザーがなぜネットで予約するようになったのか？

以下その理由を挙げてみる。

- 多くの宿の料金やサービス内容を短時間で比較できる
  - 写真でイメージがわかり、確認もできる
  - 食事内容やアメニティ、交通手段、近隣観光情報などが詳しい
  - 口コミで実際に泊まった人の感想がわかる
  - 条件を入れて検索すれば希望する宿を探せる
  - 24時間いつでも予約でき、変更やキャンセルも簡単にできる
  - 情報誌やパンフレットより、旬の情報やタイムセール情報が得られる
  - ほとんどが現地決済なので安心して予約できる
  - 旅行代理店や電話のように人を介さないのでプレッシャーがない
- などなど、ネット予約の良さは数多くある。

一方、宿側にもメリットは多い。

- 旅行代理店と比べて手数料が安い。（8～10%、旅行会社は15%）

- ターゲットに合わせたプランを数多く提示できる
- プランごとの予約状況や宿泊者プロフィールがデータ化されるので集客戦略が立てやすい
- 電話対応が少なくて済む。電話を受けて、言葉で説明すると1人10分は必要だし、十分に伝わったかも不安である
- 空室状況に合わせて、料金変更やタイムセールができる
- メルマガやブログなどでユーザーへのプロモーションができる。最近では、SNSと連動したプロモーションも盛んになってきた。またAIを活用して顧客分析も精緻になるなど、益々メリットが多くなってきた。

## インターネット予約が宿のサービスを向上させた

現在、私は北海道バリュースコープ(株)という北海道観光のバリュー(魅力)をスコープ(発見・創造)し、情報発信する仕事をしている。

その事業の一つとして12年前から北海道民向けの「ぐうたび北海道」という観光情報サイトを開設し現在も運営している。

その経験から北海道観光におけるインターネットの役割の変化について述べてみたい。

まず言えることは、インターネットで多くの情報がオープンになり、宿泊施設も観光地も飲食店も競争が激しくなった。

その結果、多くの施設で商品やサービスのレベルアップがなされたことである。

宿で言えば、10年前は価格競争が中心だった。

ビジネスホテルは、近隣ホテルの価格を見て、朝決めた料金を夕方に変更するという事態が起こった。

温泉宿も多くはないが同様のことが起きていた。

しかし、ユーザーが、ネットの口コミ情報を重視するようになり、ここ数年は価格よりは商品やサービス内容のレベルアップが図られるようになってきている。

口コミの評価要素は、部屋、食事、風呂、接客マナー、清潔さ、コストパフォーマンスなどであるが、この10年でユーザーの評価が上がってきている。

10年前は5段階評価で3.5ぐらいとれば良しとされていたが、今は最低でも4.0は取れなければいけないといわれるようになってきた。

口コミ評価は、支配人の評価にも影響するので、口コミを意識した接客マナー、清掃、食事メニューの改善が進み、さらには、部屋や風呂の改装も頻繁に行われるようになってきている。

口コミ情報は、いい意見だけでなく悪口ものせることになる。

「悪口を乗せるなら部屋を出さない」という宿もあったが、多少不満が書いてあっても、投稿数の多い宿の方が予約されやすいということがわかってきた。

宿もお客様の不満に真摯に答えることによって、リピーターを増やすことにつながっている。

また、宿側も褒められる口コミを見て従業員がやる気になり、接客マナーも向上してきた。

さらに、お客さんの声がダイレクトにわかり、自分たちでは気づかなかった良さを発見することになっている。



「ぐうたび北海道」のトップ画面。おすすめ宿の情報を中心に編集している

口コミは、今やキラーコンテンツになった。

その情報を見るユーザーは激安プランよりは、満足できるプランがリーズナブルな価格で提供されることを望むようになってきている。

## インターネット利用ユーザーの変化

「ぐうたび北海道」は、旅行好きな20～30歳の若い女性をターゲットにして編集していた。しかし、実際は40歳以上の女性に利用されることが多かった。また、50歳代からは、男性の利用が圧倒的に多かった。これは、50歳以上の女性がPCに触れる機会が少なかったことによる。しかし、スマホが普及し始めてからは、50歳代以上の女性の利用が急速に増えていった。

また、団塊の世代のリタイアが始まってからは、若い世代よりは熟年世代のユーザーがボリュームゾーンになり、「ぐうたび北海道」ユーザーの平均年齢は50歳を超えてきている。これは、「じゃらん」や「楽天」でも同じことが言えると推察している。

また、2010（平成22）年には74万人だった来道インバウンド客が、2018（平成30）年には311万人と増加した。それも団体客中心だったアジアからのインバウンド客は、海外サイトを使って来道するFIT客が主流になった。

ブッキングドットコム、アゴダ、イクスペディア、トリップアドバイザーなどが、その主な海外サイトである。

国によって使われるサイトもまちまちであり、インバウンド集客のためには、海外サイト数を広げることが必要になってきている。

また、FITで来る観光客は、旅行会社には頼らず、自分たちで行きたいところを探し、レストランや観光スポット、お土産店、イベントなどにどんどん訪問するようになった。その結果、観光関連売上も急成長してきた。また、レストランのサービスや観光地でのガイドのインバウンド客への対応力も見違えるほど向上している。

## 自社ホームページの役割

小社では、主に温泉やリゾートホテルを中心にインターネット集客のプロモーションの仕事も手掛けている。1エリア1宿をクライアントにし、そのエリアでのインターネット集客NO1を目指すお手伝いである。

その最終的に目指すところは、インターネット予約の比率を50%まで伸ばすこと。この20年でネット予約は3%から35%ぐらいまで伸びてきたが、45～50%までは伸びる余地がありそうである。

もう一つの目標はネット予約のうち、自社サイトによる予約の比率を40%まで伸ばすことである。温泉やリゾートホテルは、自社サイトの充実力を入れている。サイトの手数料が8～10%かかるが、自社サイトなら0である。しかし、自社サイトでの予約比率を大きく伸ばすには、デジタルマーケティングに優れた人材を抱えなければならない。また、サイトのデザインやシステム変更も頻繁に行わなければならない。そのコストは優に自社サイト売り上げの20%を超えらると思う。すべてを自社サイトで集客しようとするよりは、「じゃらん」や「楽天」などで集客できない分を補うサイトと位置付けたほうがコストはかからない。

一方、大手サイトは、手数料値上げや契約条件の変更をしがちである。その抑止力として、自社サイトの力をつけておくことも重要である。

現状の予約の内訳は、「じゃらんネット」が40%を超え、自社サイト比率は30%未満の宿が多いが、自社サイトの運用方法を改善すれば、逆転して40%までは伸びていくと予測している。

## 観光情報とインターネット

これまで宿予約サイトの成長を述べてきたが、観光情報の発信にもインターネットの活用で大きな変化が現れている。



特に、ここ数年スマホとSNSの普及により、情報が観光業界からの一方通行ではなく、ユーザーからの発信も重要な要素になってきた。

具体的には、観光地に行く前の情報の他に観光客がスマホを利用して、現地でリアルタイムに「おいしい」、「きれい」、「癒される」などの感想を発信し、帰ってからはブログやSNSで体験したことや評価を発信するのである。

しかもそれは、友人から友人へドミノ倒しのように伝わり、観光地が発信する情報の何百倍にもなるのである。

そのような状況の中で、地方の観光協会など観光振興団体は、インターネットに関してはそのエリアの観光情報を編集したホームページを創ることだけに力を入れていた。

そこで力尽きて、毎年発生する更新やプロモーションの予算も十分にとっていないエリアが多かった。

上記のようにネットの選択肢が多様になったことで、それらを組み合わせて活用すれば情報発信効果はとてつもなく大きくなっていく。

しかし、それを実行する人材も予算も少なく、どのように活用したらいいのか悩んでいるのがほとんどである。

最近では、DMOを立ち上げ、インターネットの有効活用を積極的に推進するエリアもちらほら出始めている。

今後は、情報の更新をルーチン化し、利用客からの情報を取り入れ、ブログやSNSを活用したプロモーションを展開することが必要である。

また、それができる人材を育てるか、外部ブレーンを活用することも必要になってくる。

インターネットを有効活用するには、それなりのコストがかかるが、数億円かけて観光施設を作ることから比べれば微々たるものである。しかも大きな集客・売り上げにつながる。

実は、インターネットによる観光プロモーションは、まだまだセオリーのない試行錯誤の段階である。

今後の各地での取り組みと成功事例の共有によって、北海道観光がますます盛り上がっていくことを期待している。



2021年、94歳で亡くなられた紫竹ガーデンの昭葉さんと(5年前)。帯広生まれの私が赤ちゃんの時よく抱っこしてくれました。

# 05 インバウンドブームの総括

(一財) 北海道開発協会開発調査総合研究所研究員 中村 正

## インバウンドブームの総括

北海道では2020(令和2)年度、訪日外国人観光客入込客数500万人を目指して、北海道庁をはじめ国の出先機関、観光・経済団体で観光及びインバウンドに関する様々な戦略策定や提言を行ってきた。

名 称	発表年月	組織・機関	
「北海道観光のくまにづくり行動計画」 ～観光産業を北海道のリーディング産業へ～ (平成30年度～平成32年度)	2019年3月	北海道経済部観光局	北海道
北海道インバウンド加速化プロジェクト	2017年2月	北海道経済部観光局	
北海道観光推進戦略	2013年3月	北海道運輸局	国の出先機関
北海道産業競争力強化戦略 ～今後の北海道の持続的成長に向けて～	2014年3月	北海道産業競争力協議会 (北海道経済産業局)	
第8期北海道総合開発計画の推進について	2016年3月	北海道開発局	
「世界水準の観光地」について	2017年3月	北海道開発局	
観光ビジョン推進北海道ブロック戦略会議で 掲げた課題に係る数値目標の設定	2019年3月	北海道運輸局 北海道開発局 東京航空局	
北海道観光振興機構第3期中期事業計画 2018—2020	2018年3月	公益社団法人 北海道観光振興機構	観光・経済団体
「北海道観光産業研究会」報告書	2016年3月	北海道経済連合会	
北海道成長戦略ビジョン 「外国人観光客受入強化に関する提言」	2018年6月	一般社団法人 北海道商工会議所連合会	
北海道におけるインバウンド推進戦略について 「地域づくりの核」としての観光業と その実現に向けた行動計画案	2019年9月	北海道経済同友会観光問題委員会	

注:詳細は北海道インバウンド・インフォ「動向・調査・統計」(国などの動き)参照  
URL <http://inbound-jp.info/movement/>

全体を通じて「稼ぐ観光」が一つのキーワードになってきていた矢先、新型コロナウイルスの影響で訪日外国人観光客が皆無となり、残念ながら2020(令和2)年度の主要目標数値は全て未達となってしまった。

未達成の原因を全て新型コロナウイルスに起因させることは簡単だが、新たなインバウンド戦略及びPDC Aサイクル再構築のためには、これまでの定量的数値の算出方法及び根拠を明らかにし、今後、より正確な定量的データ収集方法についてゼロベースで検討し、共有する絶好の機会だと考える。については、特に今後「稼ぐ観光」を検証する上で重要な「訪日外国人来道者数」と「訪日外国人道内観光消費額」について考察してみた。

### 1. 「訪日外国人来道者数」を正確に把握する

経済波及効果など各種効果測定を行うための基礎となる最重要データである外国人来日者数について、全国計を正確に把握するのであれば、法務省の「出入国管理統計統計表」で可能である。しかしながら、北海道への外国人来道者数(実人数)については、他都府県で入出国した方の道内への移動もあるため算出が難しいとされ、現状は日本政府観光局(JNTO)の訪日外客数や訪日外客訪問地調査などにより推計した数値を使用している。

ただし、他都府県とは違い陸路車での移動をカウントする必要がないので、一次交通を精査することによ

り、より正確な来道外国人旅行者数の把握が可能と考えた。

まずは想定される交通機関別移動方法を1-①から2-②の4パターンに整理し、数値については、2018（平成30）年の観光ビジョン推進ブロック戦略会議で新たなKPIを策定する際、2017（平成29）年度の定量的データを数多く収集したので、その数値を用いて2017（平成29）年度訪日外国人来道者数を推計してみた。

### 1-① 道内に直接入出国（道内空港）

- ・法務省「出入国管理統計統計表」により正確な数値が把握可能である。
- ・外国人入国者数と出国者数を合計し、2分の1すれば来道者数が推定可能である。
- ・数値には海外定期便、チャーター便、プライベート機利用者全て含まれる。
- ・数値には旅行者以外の留学生や研修生の数字も含まれる。

### 1-② 道内に直接入出国（道内港湾）

- ・法務省「出入国管理統計統計表」により正確な数値が把握可能である。
- ・クルーズ船の場合、道外港湾で入出国いずれかをしている可能性が高いので合算値で算定する。
- ・クルーズ以外の貨物船等での入出国者数も含まれる。

### 2-① 道外で入出国（国内航空路線利用JAL・ANA・エアドゥ）

- ・JAL・ANA・エアドゥは予約システムから「訪日外国人用割引適用」「海外で発券した国内線」「海外他社請求実績」を把握することは可能である。
- ・訪日外国人及び在日外国人が国内で購入した一般航空券は含まれない。
- ・数値の公表については3社計とし、各社別では公表しない前提で2017（平成29）年度の数値提供有

### 2-② 道外で入出国（国内航空路線利用LCC）

- ・LCCは現状予約システムから外国人来道者を把握するのは難しいため、全利用者における外国人の割合を、JAL・ANA・エアドゥと同じ割合として座席供給数に比例して算出する。<sup>\*</sup>

※入出国が可能な羽田・成田・大阪・名古屋—新千歳間の1日当り座席提供数割合から算出。

JAL・ANA・エアドゥ3社計：20,498席（73.8%）、その他：7,272席（26.2%）、合計27,770席

[出典：2020（令和2）年3月道内時刻表（交通新聞社）]

3社計を「1」とすると、その他は「0.355」であり、その数値を用いて推計を行う。

LCCを利用した外国人の推計値=3社千歳空港利用数（片道）×0.355（シェア係数）×1/2

### 2-③ 道外で入出国してから道内に移動（北海道新幹線・道外間フェリー）

- ・全利用者における外国人の割合を、国内航空機利用者と同じ割合として、全輸送人員シェアから北海道新幹線利用者及び道外間フェリー利用者を推計する。<sup>\*</sup>

※2017（平成29）年度、道内-道外間機関別輸送人員のシェア

航空機86.5%（1）、JR（北海道新幹線）6.5%（0.075）、道外間フェリー7.0%（0.08）

[出典：北海道陸運協会「2017（平成29）年度、数字で見る北海道の運輸」]

航空機利用者数を「1」とすると、JR利用者は「0.075」、道外間フェリー利用者は「0.08」でありその数値を用いて推計を行う。

- ・道内への移動については、航空機利用が圧倒的に多いので、北海道新幹線及びフェリーを利用する道内出入外国人を航空機利用者数に当該シェアを乗じることで、一定の推計値を算出することが可能と思われる。<sup>\*</sup>

※北海道新幹線（JR）利用者推計値=国内航空利用者×JR利用者推計比率（0.075）

※道外間フェリー利用者推計値=国内航空利用者×道外フェリー利用者推計比率（0.08）

以上をもとに、2017（平成29）年度の外国人来道者数を計算した。



方法	利用交通機関	算出根拠	想定人員
1 道内に 直接入出国	①道内空港海外直行便	外国人入国者1,548,599人 外国人出国者1,520,339人 合計 3,068,938×1/2=1,534,469人 出典:法務省「出入国管理統計統計表」	1,534千人
	②道内港湾クルーズ船等	外国人入国者 15,632人 外国人出国者 15,393人 合計=31,025人 出典:法務省「出入国管理統計統計表」	31千人
2 道外で入出国	①JAL・ANA・エアドゥ	新千歳空港発着 588,352人×1/2 道内その他空港 133,075人×1/2 合計=360,714人	361千人
	②LCC	新千歳—羽田・成田・大阪・名古屋間の1日あたり座席提供数割合から算出 JAL・ANA・エアドゥ 73.8%(1) その他 26.2%(0.355) 出典:2020年3月度内時刻表(交通新聞社) 3社新千歳空港発着588,352人×0.355×1/2=104,432人	104千人
	国内航空路線利用計		465千人
	③JR、北海道新幹線を利用	2017年度道内-道外間機関別輸送人員のシェア 航空機 86.5% JR(北海道新幹線) 6.5% 出典:北海道陸運協会「数字で見る北海道の運輸」 国内航空利用者×JR利用者比率 465千人×0.075	35千人
道外で入出国	フェリー 道外間のフェリーを利用	2017年度道内-道外間機関別輸送人員のシェア 航空機 86.5% フェリー 7.0% 出典:北海道陸運協会「数字で見る北海道の運輸」 国内航空利用者×フェリー利用者比率 465千人×0.08	37千人
2017年度、訪日外国人来道者数 ※合計			2,102千人

※2017年度の日本政府観光局(JNTO)の訪日外客数や訪日外客訪問地調などにより推計した数値は2,790千人

道内空港及び港湾で直接入出国する外国人は法務省「出入国管理統計統計表」でほぼ100%把握可能であり、外国人来道者総数を把握する一番のポイントは、国内航空機による外国人来道者数を把握することである。

航空会社では予約システムの運賃種別及び海外発券航空券の精算実績等からカウントすることは可能であり、日本在住外国人及び訪日外国人が国内で購入した一般航空券は含まれないが、数値としての算出根拠として一番精度が高いと考えられる。また、圧倒的道外移動シェアを持つ国内航空機の外国人利用者数をもとに、北海道新幹線及び道外間フェリー利用者を推計し、出来る限り正確な外国人来道者総数を把握することが「稼ぐ観光」の経済波及効果測定にとって必要である。

また、LCCについては、今後の増加が一番見込まれる輸送手段なので、今後いかに正確に利用者数を把握することが可能か、LCC各社との情報共有も最優先課題である。

なお、上記についてはあくまでも全道計の算出方法なので市町村別数値については宿泊者数をベースに推計する方法を併用せざるを得ない。

## II. 「訪日外国人観光消費額」は現状絶対値ではなく傾向値

近年各組織が実施した外国人消費額に関する調査報告書は下記の通りである。

調査名	調査実施団体	調査実施期間
第6回観光産業経済効果調査	北海道経済部観光局	2014年10月～2015年9月
訪日外国人消費動向調査2018年	観光庁	2018年1月～12月
訪日外国人消費動向調査2019年	観光庁	2019年1月～12月
令和元年度北海道来訪者満足度調査	一般社団法人北海道観光振興機構	2019年9月～2020年2月

上記4つの調査による道内で消費した金額の内訳は下記の通りである。

参考表：今回の観光で道内で消費した金額比較

	第6回観光産業 経済効果調査	観光庁訪日外国人 消費動向調査2018 (観光レジャー客のみ)	観光庁訪日外国人 消費動向調査2019 (観光レジャー客のみ)
実施組織	北海道	観光庁	観光庁
調査期間	2014年10月～ 2015年9月	2018年1月～ 2018年12月	2019年1月～ 2019年12月
宿泊費	26,335	29,399	29,345
飲食費	17,333	18,743	18,850
交通費	62,235	4,590	4,567
娯楽等サービス費	4,165	6,259	4,364
買物代	61,507	33,075	35,837
その他	6,527	77	43
合計	178,102	92,143	93,007

観光庁データの「旅行消費単価」は「旅行中」支出の平均値であり、パッケージツアー参加費に含まれる日本国内支出や日本の航空会社及び船舶会社に支払われる国際旅客運賃は含まない。

第6回調査はパッケージ参加費に含まれる道内消費分を加味した推計値である。

出典：北海道観光振興機構令和元年度北海道来訪者満足度調査報告書(195頁)

出典：観光庁訪日外国人消費動向調査2019(参考13・14)

### 令和元年度北海道来訪者満足度調査報告書(今回の観光で道内で消費した金額)

調査実施団体：一般社団法人北海道観光振興機構

調査対象期間：2019年9月～2020年2月

	道内客		道外客	外国人
	日帰り客	宿泊客		
総サンプル数	813	744	2,848	3,821
道内支出合計(円)	8,120	32,594	72,316	143,293
(※現金での支払い額)	6,374	21,512	45,935	93,570
内訳 (円)	①交通費	2,781	8,719	41,912
	②宿泊費	0	12,091	41,837
	③飲食費	2,017	5,917	22,596
	④買い物費	2,953	4,655	25,489
	⑤その他費用	369	1,213	11,458
(※現金での支払い額)	78.5	66.0	63.5	65.3
構成比 (%)	①交通費	34.3	26.8	29.2
	②宿泊費	0.0	37.1	29.2
	③飲食費	24.8	18.2	15.8
	④買い物費	36.4	14.3	17.8
	⑤その他費用	4.5	3.7	6.2

注：観光庁消費動向調査2018年・2019年の数値は観光庁の元データを下記の考え方により、比較検討できるように北海道観光振興機構が考えた再計算方法に基づき算出した数値

- 1) 観光庁の数字は「利用した人の単価」（買い物なら、買い物客の平均額）
- 2) 機構の調査は「使用がゼロの人も含めた単価計算」=波及効果のためにはそれが必要。
- 3) 従って、両者を同じ土俵で比較する必要があり、「観光庁の単価を、支出ナシ=ゼロ円の人も含む単価に計算し直し」をしている。  
支出額÷全サンプル数（観光庁のサンプル母数は5,083）で計算
- 4) 従って、観光庁の統計数値がそのまま掲載されているということではなく、数字の概念を統一している。

参考：観光庁訪日外国人消費動向調査2018年・2019年の元データ

2018年 観光庁 訪日外国人消費動向調査

	回答者数	回答者の単価	購入率	回答者総額 (回答者数×回答者単価)	全観光1人あたり (回答者総額÷母数5083)
宿泊費	3,332	44,849	63.5	149,437,533	29,399
飲食費	3,394	28,070	63.4	95,269,323	18,743
交通費(都道府県内移動のみ)	2,448	9,531	47.2	23,331,532	4,590
娯楽等サービス費	993	32,038	18.9	31,813,287	6,259
買物代	4,054	41,470	82.3	168,120,062	33,075
その他	150	2,618	3.4	392,651	77
観光レジャー客合計(母数)	5,083			468,364,387	92,143

出典：観光庁訪日外国人消費動向調査2018(参考13・14)

2019年 観光庁 訪日外国人消費動向調査

	回答者数	回答者の単価	購入率	回答者総額 (回答者数×回答者単価)	全観光1人あたり (回答者総額÷母数5984)
宿泊費	3,822	45,945	63.0	175,600,402	29,345
飲食費	4,197	26,877	69.8	112,800,745	18,850
交通費(都道府県内移動のみ)	2,849	9,593	47.9	27,330,250	4,567
娯楽等サービス費	1,166	22,397	19.2	26,114,766	4,364
買物代	5,078	42,231	89.1	214,451,063	35,837
その他	161	1,597	2.8	257,160	43
観光レジャー客合計(母数)	5,984			556,554,386	93,007

出典：観光庁訪日外国人消費動向調査2019(参考13・14)

上記のうち、ほとんど旅行中のみで消費されるため、調査方法によって回答相違が一番少ないと想定される訪日外国人旅行者の「買い物」について比較してみた。

	第6回観光産業 経済効果調査	観光庁訪日外国人 消費動向調査2018 (観光レジャー客のみ)	観光庁訪日外国人 消費動向調査2019 (観光レジャー客のみ)	令和元年度北海道来訪者 満足度調査
実施組織	北海道	観光庁	観光庁	北海道観光振興機構
調査期間	2014年10月～ 2015年9月	2018年1月～ 2018年12月	2019年1月～ 2019年12月	2019年9月～ 2020年2月
サンプル数	1,010	5083 (道内のみ)	5984 (道内のみ)	3,821
買物代(円)	61,507	33,075	35,837	25,489

上記の数値から2014(平成26)年当時の爆買いが収まり、リピーターの増加とともに買い物に使う金額が減少している傾向は分かるが、直近の「訪日外国人消費動向調査2019年」と「令和元年度北海道来訪者満足度調査」で、約1万円の差異がある。それぞれ、この数値が経済波及効果を算出する基礎数値になるが、誤



差があまりにも大きい。せっかく一定のサンプル数を集めている調査なので、今後それぞれの調査方法及び調査結果を継続的に検証し、2つの調査結果について整合性を持たせていく必要があり、その主なチェックポイントは以下が考えられる。

1. 調査対象者の国・地域別偏りの防止と一定のサンプル数確保
2. 旅行前支出額の道内消費額への算定・振り分け方法
3. 調査時期の通年・分散化

それまで、調査結果は絶対値ではなく、あくまでも傾向値であるとの共通認識を持つべきである。本文を契機に「稼ぐ観光」に向け、ゼロベースから正確な定量的数値検証についての議論が始まることを切に希望する。

参考：第3回「観光ビジョン推進北海道ブロック戦略会議」（2018年3月4日開催）

<http://inbound-jp.info/movement/>



**【参考データ】北海道観光（客）の特徴**

- 道央圏に集中している.....1
  - ①宿泊施設.....1
  - ②平均宿泊日数.....1
  - ③宿泊施設.....2
  - ④消費税従価店数.....3
  - ⑤外国籍クルーズ船.....3
  - ⑥レンタカー.....4
- 新千歳空港に集中している.....5
  - ①出入差客数.....5
  - ②国際線の利用客数（定期便、チャーター便）.....5
  - ③国際線の便数（定期便、チャーター便）.....7
- 個人で宿泊・移動するスタイルが選んでいる.....9
  - ①二次交通の利用状況.....9
  - ②宿泊タイプ別利用状況.....11
- 繁忙期と閑散期で差が大きい.....12
  - ①日本人との比較.....12
  - ②道外との比較.....13
  - ③道内での比較.....14
  - ④国ごとの比較.....15
  - ⑤外国籍クルーズ船の動向.....17
  - ⑥国際線の動向.....17
  - ⑦宿泊施設の稼働率.....18
- コト消費への効果は高い.....20
  - ①北海道来訪者の平均世帯収入.....20
  - ②旅行の費用.....20
  - ③滞在中の消費額.....21
  - ④北海道旅行に期待すること.....22
  - ⑤【参考】日本旅行で使いたいお金の使い道（全国）.....23
  - ⑥【参考】日本旅行でしたこと、次回したいこと（全国）.....24
- アジア圏からの観光が多く、増加傾向.....25
  - ①北海道来訪者の国籍.....25
  - ②飲食業の売上比較.....26
  - ③国別の旅行金額.....27
- その他.....28
  - ①外国人観光客の平均滞在日数.....28
  - ②北海道への来訪回数.....29
  - ③北海道への再来訪意向.....29
  - ④道内の地域への訪問意向.....30
  - ⑤買い物をする場所.....30
  - ⑥旅行で利用した金融機関や決済方法.....31

## 06 北海道観光の可能性を広げた 新たな滞在型観光資源開発の取り組み

(株) ライヴ環境計画代表取締役／NPO 法人ガーデンアイランド北海道理事・事務局長

有山 忠男

北海道はこの半世紀で世界から注目される国際観光地へと大きく変貌した。その背景には、我が国の経済発展に支えられた旅行需要の増大とともに道路、空港等のインフラの充実、さらに官民による多様な観光開発、観光振興の取り組みがあった。特に観光開発に関しては、トマムやニセコなどの大規模なリゾート開発が北海道の新たな観光を切り開くものとして注目されたが、その一方で、グリーンツーリズムやオートキャンプ場のネットワークづくりなど、規模は小さいものの北海道の気候風土や地域特性を生かした北海道ならではの個性的な観光を創出する取り組みも進展していた。

ここでは、北海道観光50年の経緯を振り返りながら、大規模リゾート開発のような派手さはないものの着実に北海道観光の新たな可能性を切り開いた、主に農村地域などにおけるいくつかの観光地づくりの取り組みを紹介する。

### 北海道観光50年の振り返り

#### 昭和後期の観光

大阪の万国博覧会や国鉄のディスカバージャパンキャンペーンが開始された昭和45年頃からバブルの時期までは、依然として景勝地や名所をめぐる周遊観光や温泉観光が主流だったが、一方で若者が北海道の秘境や離島などを旅するという新たな観光のスタイルも普及しつつあった。この時代は鉄道全盛の時代で、学生など若い旅行者は国鉄の北海道ワイド周遊券を利用し、あまりお金をかけずに北海道をくまなく歩き回っていた。彼らの、そのリュックサックを背負ったスタイルがカニの甲羅のようだったので、「カニ族」などとも称されていた。

そして、この時代の観光の転機を生んだもう一つの要素として、テレビドラマ「北の国から」があげられる。このドラマをきっかけにして、富良野のラベンダーや美瑛の農村景観が注目され始め、いわゆる自然風景を眺める観光や秘境巡り観光とは異なったもう一つの北海道観光のスタイルがあることを気づかせるものだった。そこには、ラベンダーを普及させた富田忠雄さん、美瑛・富良野の農村風景を撮り続けた写真家の前田真三さん、それから「北の国から」の生みの親の脚本家倉本聰さんという大きな人物の存在があった。彼らは、北海道の農村を一躍世界的な観光資源に育て上げた立役者であり、北海道という風土に立脚した新しい観光の可能性を切り開いた3人でもあった。

ここまでの昭和の観光と称すると、その特徴は、“行程やプロセスを楽しむ鉄道とバスの旅”、“ふるさと発見、人との出会いを楽しむ”といった旅の本質を感じさせるロマンに満ちた観光だったように思う。

#### 平成の観光・前期

昭和の末期から平成のはじめの時期は、まさにバブル経済に浮いた時代だった。国の政策としてリゾート法が成立し、全国各地でリゾート開発が展開された。北海道では「富良野・大雪」と「ニセコ・羊蹄・洞爺周辺」が同法に基づきリゾート地区に指定され、さまざまなリゾート開発計画が進められた。

その象徴的な存在となったのは何とんでも「富良野・大雪」のトマムであろう。JR石勝線の開通とあわせて過疎に悩んでいた人口わずか1,500人の農村に数千億円を投資して、大規模なホテル、スキー場、ゴルフ場、コンドミニアムなどを整備し、世界から観光客を集めようという大構想だった。

当時を振り返ると、その事業主体となったアルファリゾート・トマムの関光策社長は、トマム地区全体に約1万ベッドを整備する計画だったようで、だれもが耳を疑うような壮大なプランに圧倒された記憶があるが、そういう開発も可能な時代になったとだれもが感じ、その可能性を否定する空気は全くなかったように記憶している。しかし、バブルの崩壊とともにリゾートは破綻し、占冠村、加森観光、星野リゾートなどに経営が引き継がれたが、成否はともかくこのリゾート開発がその後のインバウンドの誘致や近年のニセコにおける外国資本によるリゾート開発の呼び水になったことは間違いない。

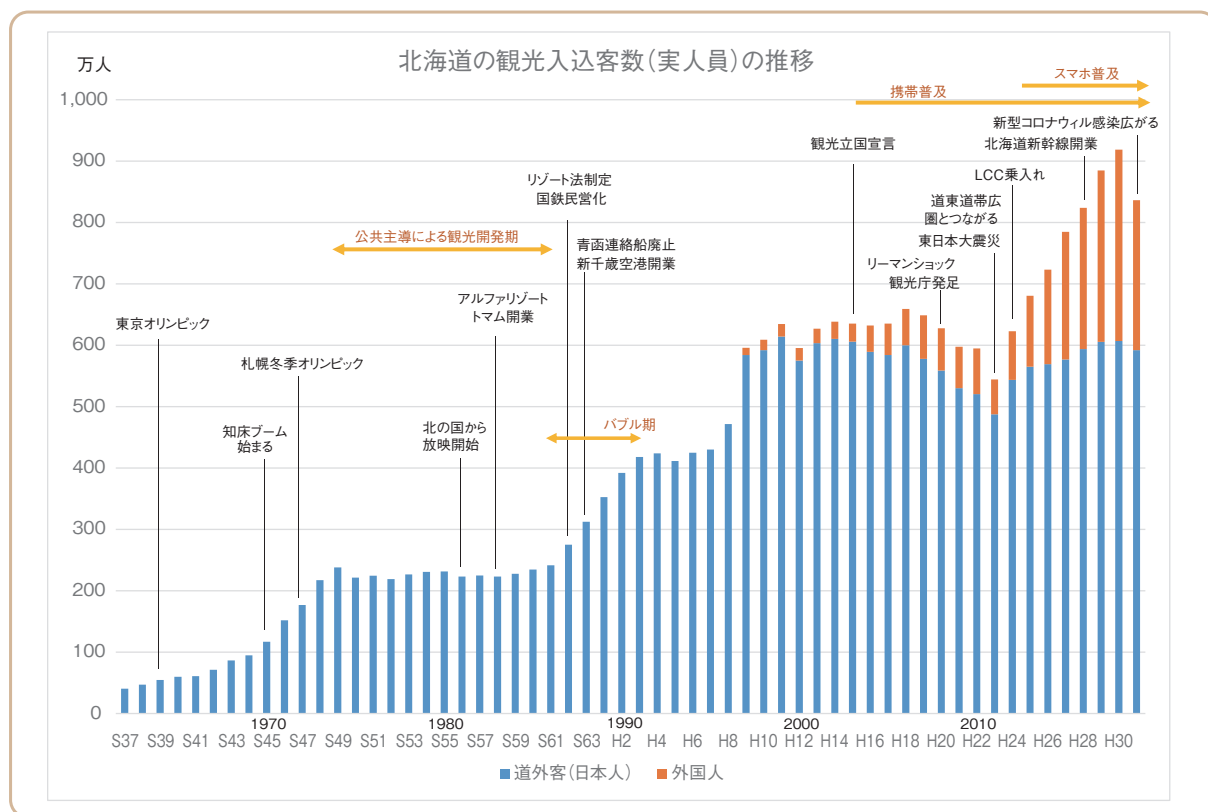
また、この時代のもう一つの特徴としては、モータリゼーションの発達であろう。車での移動を楽しむドライブ観光が急速に普及し、これに伴い、道の駅、オートキャンプ場などの道路付帯の施設整備が進むとともに、スキー場やゴルフ場の開発も盛んに行われた。

## 平成の観光・後期

次の時代をつくるエポックとなったのは、インバウンドの急激な拡大である。2003年（平成15年）の国の観光立国宣言、その後のビジットジャパンキャンペーンの効果が次第に現れて、外国人観光客が以後年々拡大し、2018（平成30年）には全国で3,000万人を超えるに至った。北海道においても同年に311万人もの外国人観光客が訪れ、低迷が続いていた北海道観光に再び活気が戻ってきた。

外国人観光客の増加は、情報通信技術の発達によるインターネットやスマホ、SNSなどの普及と平行に進んできたように思う。これにより、これまであまり知られていなかった北海道の魅力が海外に発信され、外国人観光客の誘致拡大につながった。

また、交通面からこの時代の特徴を記すとLCCの乗り入れがあげられる。格安航空券が利用しやすくなったことで北海道がより身近な存在になってきた。



## 農村が新たな観光の舞台に ―グリーンツーリズムの取り組み

以上、北海道観光の50年を駆け足でみてきたが、この間に北海道観光の目的地や観光行動も大きく変わってきた。すなわち、北海道の魅力といえば真っ先に自然をあげる人は多いが、北の国からなどで富良野、美瑛



が紹介されたことで、北海道の農村の人気は一気に高まった。その広大な農村景観は大自然に匹敵する迫力を感じさせるものがあり、その後の北海道のイメージを形づくる重要な要素となった。平成10年頃、市販されている北海道を紹介する観光ガイドブックを全種類購入し、その表紙を飾る写真を分析したことがあるが、そのすべてが農村風景に関するものだった。その時にはすでに北海道観光のイメージとして、農村風景が人々の脳裏に深く焼き込まれていたのだらうと思う。

このような北海道の農村の持つ観光の魅力やその発展の可能性から、北海道や北海道開発局ではいち早くヨーロッパなどの農村環境視察を繰り返して行い、その普及に取り組んできた経緯がある。北海道農政部では特にファームイン（農家民宿）の普及については力を入れ、ファームイン経営に係る手引書（平成5年度）、ファームイン・マニュアル（平成7年度～）を作成するなど農家の観光事業への参入を後押しした。こうした行政側の努力の効果もあり、北海道各地でファームインがつくられ、平成10年頃にはすでに約30件のファームインが営業をしていた。

中でも、グリーンツーリズムの導入を地域として積極的に取り組んだのは十勝だった。帯広市、新得町、鹿追町ではファームインを中心に乗馬、フットパス、サイクリング、農業体験などのアクティビティを組み合わせ、農村における新たなツーリズムの推進に取り組んだ。その後グリーンツーリズムは、修学旅行生の誘致なども含めて富良野、ニセコ、網走、長沼など多くの地域でそれぞれの地域特性にあわせて展開されたが、専業農家の多い北海道では観光業との兼業は難しく、当初関係者が目指していた農業と観光が共存するヨーロッパのような農村にはいまだ至っていないのが現状である。しかし、安全な食や農業・農村に対する国民の関心は今後さらに高まることが予想され、グリーンツーリズムは今後新たな展開を見せるものと思われる。



ファームイン第1号となった大草原の小さな家  
(鹿追町/写真は当時のもの)

### 広い北海道のまちや野山を歩く新たな観光の楽しみ — フットパスの展開

上記のグリーンツーリズムの取り組みに関連して、イギリスなどに見られる歩く道（フットパス）を北海道で普及させようとする活発な動きもあった。フットパスは、当初、農村活性化の一手段として、ホーストレッキングコースとともに、農道や用水路の管理道路敷地などの有効活用を目的に北海道開発局などがその普及を検討してきた経緯がある。その後、フットパスは地域活性化の一手段として注目され、市町村や農家グループ、地域のまちづくり団体などにより、多くの地域でつくられてきた。現在、根室フットパス、ウヨロフットパス、ニセコフットパスなど50を超える地域に100本以上のフットパスが設けられている。



ウヨロフットパス(白老町)

一方、平成15年には、北海道全域に広がる「北海道長距離自然歩道」の計画もつくられている。これは環境省が全国で進めてきた長距離自然歩道の北海道版で、総延長は4,585km、すべて完成すれば日本一のコースとなるが、残念ながら現時点で供用されている区間はまだまだわずかしかない。

### 北国の気候風土が生んだ花巡り、庭めぐり観光 — ガーデンツーリズムの芽生え

気候区分で亜寒帯に位置する北海道は、本州とは明らかに植生が異なり、北海道ならではの自然景観が広がっている。また、湿度が低く1日の寒暖差が大きい北海道では、本州と比べ花の色が鮮やかで、花観光には適した地域と言える。

先にも触れた富良野地域では、昭和51年富良野の丘陵地でわずかに生産されていたラベンダー畑が脚光を浴び、以後ラベンダーは富良野さらには北海道を象徴する花として知られるようになった。それより以前にも、松前の桜や滝上のシバザクラなども知られていたが、花の名所が北海道観光の一大目的地として道内外から多くの観光客の誘致するに至ったのは、富良野のラベンダーが最初であろうと思う。

### 北海道ガーデン略年表

	道内の主な出来事
昭和51年(1976)	・富良野のラベンダーが国鉄のカレンダーに掲載される。
昭和61年(1986)	・百合が原公園で'86さっぽろ花と緑の博覧会が開催
平成 4年(1992)	・紫竹ガーデン開園(帯広市)
平成 5年(1993)	・花フェスタ札幌始まる。
平成12年(2000)	・滝野公園カントリーガーデン開園
平成13年(2001)	・北海道のオープンガーデン組織「Brains」が活動開始 ・上野ファーム公開始まる(旭川市) ・ゆにガーデン開園(由仁町)
平成15年(2003)	・“北海道を美しい島にしよう”を合い言葉に道民運動組織「ガーデンアイランド北海道」誕生
平成18年(2006)	・えこりん村開園(恵庭市)
平成19年(2007)	・ノーザンホースパーク K's Garden 開園(苫小牧市) ・六花の森開園(中札内村)
平成20年(2008)	・イコロの森開園(苫小牧市) ・十勝千年の森開園(清水町) ・イベント「ガーデンアイランド北海道2008」開催 ・テレビドラマ「風のガーデン」放映
平成21年(2009)	・風のガーデン開園(富良野市) ・北海道ガーデン街道が誕生
平成24年(2012)	・北海道ガーデンショー開催(第1回)(清水町)
平成26年(2014)	・大雪森のガーデン開園(上川町) ・旭川北彩都ガーデン開園
平成27年(2015)	・北海道ガーデンショー(第2回)開催(上川町ほか) ・北海道ガーデンショー、北海道ガーデン街道、ガーデンアイランド北海道が国際ガーデンツーリズム賞を受賞

平成4年には、帯広で民間の観光ガーデンとして「紫竹ガーデン」が開園し、宿根草を中心とした洋風ガーデンが北海道の新しい観光資源として注目された。その後、平成12年に国営滝野すずらん丘陵公園に「カントリーガーデン」が開園、平成13年には旭川の「上野ガーデン」など、相次いで道内に本格的なガーデンが誕生した。さらに平成21年には上川と十勝を結ぶ「北海道ガーデン街道」が誕生し、花やガーデンをめぐる新しい観光のスタイル(ガーデンツーリズム)が普及することとなった。



紫竹ガーデン(帯広市)

### 広大な大地にふさわしい新しい滞在観光のかたち — オートキャンプ、車たびの普及

広大な北海道は、移動に時間がかかることが大きなマイナス要因となっているが、ドライブ観光など移動そのものを楽しむ旅にとっては、非常に魅力的な地域といえる。かつての鉄道の旅は、食堂車があったり駅弁を楽しんだりとまさに移動を楽しむところに大きな魅力があった。しかし、鉄道の旅は、確かにスピードは速くなったものの、その反面旅の情緒などは徐々に失われていった。それが今はドライブ観光がその役割を果たしているように思われる。

昭和から平成にかけて、ドライブ観光が一気に普及した背景には自動車の性能向上、高速道路の延伸など

があるが、一方で道の駅やコンビニなどの普及が大きな役割を果たしてきた。トイレや売店、休憩施設など道路付帯のサービス機能の充実が北海道のドライブ環境を大きく変えることになった。

一方、このようなドライブ観光の普及に伴い着実に発展してきたのがオートキャンプ場だった。オートキャンプ場はテントサイトに車を横付けでき、しかも清潔なトイレや安全な環境が売り物で、特に女性や家族客に好評となり一気に全道各地に広がった。このような本格的なオートキャンプ場が普及するきっかけとなったのは、北海道開発庁が提唱した「北海道オートリゾートネットワーク構想」だった。平成元年、その推進母体ともいべき社団法人北海道オートリゾートネットワーク協会も設立されている。

本構想に基づき整備されたオートキャンプ場の第一号は、平成4年、苫小牧市錦大沼公園につくられた「オートリゾート苫小牧アルテン」だった。現在、総サイト数が200以上、その後日本オーキャン協会が5つ星に認定する北海道で最大規模の本格的オートキャンプ場となっている。平成6年に国営滝野すずらん丘陵公園に整備された「オートリゾート滝野」とともに、キャンプサイトには電源設備、給排水設備等が整えられた本格的なキャンプ場で、一般のキャンプのイメージを一新させるものだった。オートキャンプ場の整備はその後も続き、平成19年度には同協会加盟のキャンプ場は49施設にものぼったが、当時のオートキャンプ需要を創出していた団塊の世代の高齢化に伴い、その後徐々にキャンプ需要の減少傾向が見られ、上記の協会も解散することとなった。

しかし、それから30年後の今日、当時一緒にキャンプを楽しんだ団塊世代の子供たち（団塊ジュニア）がまた新たなキャンプブームを作りつつある。さらにグランピングなど新たに登場したキャンプスタイルなどを見ると、オートキャンプを通じて自然の中での滞在を楽しむ、北海道の新しい観光文化は、着実に根付いたといえよう。

## おわりに

以上、この50年間で主に農村地域などで芽生え、発展した北海道の新たな滞在型観光を目指す取り組みをいくつか紹介したが、その中には必ずしも成功したとはいえないものもある。しかし、現時点でその評価をすることは困難であろう。というのも、イギリスで普及しているフットパスの発祥は19世紀に遡る。写真だけ比較すると、フットパス沿線の農村風景はイギリスも北海道もあまり変わりがないように見えるが、フットパスを維持管理する仕組みや沿道の景観、さらには国民の中に定着したフットパスを楽しむ文化は長い年月を経て築かれたものである。これはアメリカやヨーロッパで定着した、キャンピングカーで各地を移動し長期間滞在を楽しむキャンプスタイルについても言えることであり、いずれも長い年月をかけ、工夫や改良、意識改革などを積み重ねて築かれた一つの観光文化といえるものである。

北海道においても、これまでつくられた基盤的な施設や経験をベースに、その上で北海道の旅の文化、観光文化をいかに定着させることができるかが、今後課せられた大きな課題といえよう。本50年史の企画に参画した一人として、あらためて歴史は積み重ねること、その価値を増すものであることを、願いたいと思う。



北海道オートリゾートネットワーク協会  
パンフレット



「オートリゾート苫小牧アルテン」の計画図



# 「北海道観光50年の軌跡」座談会～明日の北海道観光に向けて～

## 北海道の観光と展望に関する研究会

観光は、1970年の大阪万博を契機に大衆化が進みました。北海道観光も、当時5千万人ほどだった観光客が、知床ブームや有珠山噴火等を経験しながら1億5千万人にまで拡大しました。一方、北海道は人口減少に転じており、地域消費を拡大する観光は地方創生の切り札として期待されていますが、現在、北海道観光は感染症拡大によるインバウンドの消滅等によって大きな転機を迎えています。当開発協会では、これまでの観光産業等の歴史を振り返りながら、明日への手掛かりとすべく、「北海道観光50年の軌跡」を発行しました。

本事業において中心的役割を担っていただいた「北海道観光の歴史と展望に関する研究会」委員の皆様による座談会を開催しました。

**【黒崎所長】** 北海道における観光は、地域の重要な産業であり、雇用や交流人口の拡大に不可欠なものとなっています。北海道観光は、先のインバウンドによる高揚から、一転、新型コロナウイルス感染拡大による打撃をこうむり、大きな転換点にあるように思えます。そのような時期だからこそ、これまでの北海道観光を築き上げてきた先達の方々の経験や、課題を乗り越えてきた知見を参考にすることによって、これからの北海道観光のあるべき姿を検討していくことが出来るのではないかと考え、研究会を開催してまいりました。

本日の座談会は、「明日の北海道観光に向けて」と題しまして、これまでの歴史的経緯を検証するとともに、北海道観光の更なる発展に向け、委員の皆様からの提言をいただきたいと存じます。

**【有山委員】** 北海道観光は、この50年余りの期間で、飛躍的に発展しましたが、その発展を担った多くの方がリタイアしてきていることから、今回、その経緯や関係者の足跡が記録として残るのは、まことに意義深いと考えています。

私なりに50年間の歴史を時代区分してみると、第1期は、1970年から昭和年代の末までで、鉄道とバスの時代です。旅の行程やプロセスが大事にされたように思われます。ディスカバー・ジャパンや、故郷（ふるさと）の再発見など、人との出会いを大切にする、少しアナログの世界でした。

平成に入ってから20年が第2期で、北海道の交通インフラの充実期でした。高速道路や空港の整備を背景に、航空機の利用客や自家用車による旅行者が増加します。それに併せて、道内各地で大型リゾートの開発や道の駅等の整備が進みました。その勢いは、北海道ではバブル崩壊後も続いていきます。道内の観光地が見る見る変わっていった感がありました。

2010年頃から現在にかけての、インバウンドが急速に拡大し北海道観光が一気に国際化した時代が第3期です。観光だけでなく日々の生活にも技術革新が浸透し、携帯電話の普及にはじまり、インターネットやSNSが交流のツールとなりました。

観光地のライフサイクルには、開発期、発展期、成熟期、衰退期があるかと思いますが、北海道観光は、発展期から成熟期に向かう入り口でコロナ禍に見舞われたように思われます。コロナ後の北海道観光を展望すると、このまま成熟期に入っていくというより、まだ未熟な部分もあると思いますし、アドベンチャートラベルなど新しい取組みが生まれてきていますので、もう一度発展期に立ち戻り、次の時代の価値観に相応しい新たな方向性を考えていくべきだと思います。

**【安田委員】** 2003年の小泉総理大臣（当時）による観光立国宣言によって、国が本格的にインバウンド観光の振興に乗り出しました。私が北海道運輸局で、ビジット・ジャパン・キャンペーン（VJC）の中核事業として取り組んだのが「北海道観光ビジネスフォーラム」で、毎年東アジアや東南アジアの旅行会社やメディアを招聘して、北海道内を視察してもらい商談会、セミナーを実施しました。これによりアジア各国で沢山の北海道への旅行商品を作ってもらい、多くのお客様を送客していただきました。

次の目標は欧米豪からの観光客を増やすことです。欧米豪の方々を北海道に呼ぶための魅力は何かと考えた時、それは雪でした。2012年から、スキー客に特化したプロモーション事業として「北海道スノートラベル

エキスポ」を道内各地で8年間開催しました。これにより世界中に北海道のパウダースノー「JAPOW」が広まり沢山のスキーヤーが北海道に来るようになりました。

2022年冬季オリンピックが北京で開催されることが決まると、中国の富裕層が家族連れで冬の北海道へ旅行に来るようになりました。そこで課題となったのが、子ども達に中国語でスキーを教えるインストラクターがいないということでした。日本人のスキー指導員に中国語学んでもらうのは時間がかかりますので、道内に2千人近くいる留学生(6割が中国)に呼びかけスキー指導員の資格取るプロジェクトを実施しました。6年間で48人の留学生指導員が誕生しました。

さらに、外国人旅行者が夏の北海道に長期滞在してもらう戦略を模索しました。ナショナル・ジオグラフィック協会のフェローである写真家のクリス・レイニア氏を招聘し、アイヌ文化や国立公園を取材してもらった際に、何故あなた方はAdventure Travel World Summit(ATWS)に参加していないのかと問われました。これがアドベンチャートラベルに取り組むきっかけとなったのです。2016年のアラスカ大会には、日本から初めて北海道チームが参加しました。そしてついに2021年、アジアで初めて北海道での開催となりました。北海道の澄んだ空気と美味しい水、豊かな自然と新鮮な食は、世界に誇ることのできるものです。北海道を、世界中の人から選ばれるような観光地にしていきたいと思います。

**【神委員】** 私は、道政執行方針で観光がどの様に取り上げられてきたのかを振り返ってみました。道政執行方針には、時々知事が最も重視する施策が端的に表われています。50年間の最初の頃には、観光について一行も触れられていない年もありましたが、年々観光の分量が増えていきました。特に、高橋道政になって、ちょうど国のVJCが始まり、さらに、2008年洞爺湖サミットを契機に国際会議の誘致が活発化するなど、北海道もインバウンド誘致に積極的取り組むようになりました。

インバウンドの拡大に関して、特に印象的なのは、ニセコエリアの発展とその変貌ぶりです。そのきっかけ、背景となったのは、ロス・フィンダー氏も述べていますが、9.11同時多発テロだった訳です。私が後志で勤務していた2005年には、スキー場はオーストラリア人でいっぱい、豪州の投資家による開発プロジェクトが次々と展開されていました。ニセコエリアへの投資は、アジア系資本によって、その後も続いており、今では国際ブランドのホテルが次々と建設されています。

**【佐藤委員】** 私は道外生まれの「よそ者」なのですが、縁があつて北海道で5年半勤務し、北海道が大好きになってしまいました。

私は、「観光マーケット」について執筆しました。マーケットの捉え方は、人それぞれあると思いますが、自分は旅行業界出身なので旅行業にとってのビジネスの対象として書いています。私の勤務していた旅行会社にとっては、「北海道マーケット」は中核となる販売エリアではありません。ところが、国土面積では全国の22%を占め、観光地としては、こんなに素材に恵まれているところはありません。北海道においてどうして観光で食べていけるのか、今回の執筆を通して、改めて北海道の食など良いところを再確認することができ、北海道が新たに取り組んでいく分野は、アドベンチャートラベルだということに確信を持ちました。

**【竹谷委員】** ちょうど50年前といえますと鉄道が斜陽に入って行く時期で、あまりいい話がない時代というのが正直な感想です。炭鉱の閉鎖で鉄道がどんどん廃線になることから始まり、地域交通から鉄道が無くなっていくことで観光への影響がかなり大きかったと思います。国民の目線から離れていた国鉄の分割民営化により新生したJRは期待が大きい中、観光貢献への評価を得たと思いますし、実際、初期のJR北海道はリゾート列車による地域観光の活性化を積極的に行いました。2016年北海道新幹線が開業し、観光への期待の反面、同年JR北海道から「単独では維持することが困難な線区」が発表され検討されていくことについて、正直これから札幌延伸に向けて新幹線をどう活用して行くのかという議論の一方で延伸開業により観光需要が派生する道東、道北の線区の在り方について議論されるのがちょっと寂しいような気がしています。

今試験走行中のアルファエクスになると時速360kmで運転し、札幌東京間4時間半に近づくので関東圏からの需要の取込みと青函圏を中心とした東北との相互流動の拡大が大きな課題に見えます。また、新幹線札幌延伸は2031年の予定ですが、どうか一年前倒しとなり、札幌冬季オリンピックに間に合えば、開催への札幌市民の理解を得やすいのではないかと思います。

**【佐藤座長】** 北海道観光の50年を総括的に書いていて実感したのは、これは「産業の変遷」の歴史であるということです。観光は、英語ではsightseeing、tourismと訳されますが、様々な産業の集まりによって人が

移動し、観光が出来上がっているという観点からは、tourismの方がふさわしいと感じます。

人の移動は様々な産業に関係し、時代によってコアとなる業種も変化してきました。1970年代に輸送の主流が鉄道から飛行機に替わって、人の高速移動の時代が訪れました。スキーリゾートとして有名なニセコでは、実はコアとなる観光産業は、不動産業であり建設業なのです。最近の観光を支えているのは、インターネットを背景としたIT関係とも言え、旅行業に大きな影響を及ぼしています。北海道観光のコンテンツとしては雪があげられるのですが、コンテンツ関連でいえば、映画やMICE、さらにはアドベンチャートラベルなどのエンターテインメント性のあるコンテンツが、現代の観光を構成しているのを確認できます。

コロナ禍は観光関連産業に大きな打撃を与えました。これは観光の本質が人の移動にあるということ、再認識させるものでもありました。人の移動を誘導するコンテンツ創り、観光産業をどうやって北海道の中に創出していくかが重要だと思います。

**【黒崎所長】** 「稼ぐ観光」という言葉があります。狭い意味では、旅行会社のツアー商品や飛行機の座席といった対象ですが、観光地経営という視点など、意味合いが広がってきているのではないのでしょうか。

**【佐藤委員】** 私は旅行会社の出身ですから、儲けるための努力をしています。宿泊関係も同様でしょう。一方、日本の国が、あるいは都道府県や市町村が、他の地域と競争して観光で「稼ぐ」と言うときには、違った側面もあるでしょう。例えばアドベンチャートラベルを目的に訪れるような外国人の方は長期間滞在され、少人数でも、良いものには惜しみなくお金を使います。そういった消費額の大きい客層を北海道に呼び込むための仕掛けが必要となります。プライベートジェットで来日するような富裕層は、専用レーン等で待たずに入国したいのですが、その様な体制にはなっていません。ATWS（アドベンチャー・トラベル・ワールド・サミット）が2年後に北海道で実開催されることになりましたが、お見えになる外国人の方々が何にお金を使うかということを考えなくてはなりません。北海道の観光素材に付加価値をつけ、富裕層のニーズにあったコンテンツを創ることが重要です。そおためには、行政をはじめ関係者が一体となって、具体的な対策を組み合わせる必要があると思います。北海道の魅力や、安全安心を旅行者に身をもって味わっていただくためには、二次交通や通訳ガイドなど様々な分野の改善が必要で、そのための予算措置が欠かせません。高橋知事の時代になって、観光予算は増えたのですが、北海道観光の経済効果の規模からすると、まだまだ予算を増額できると思いますし、それによって、海外の富裕層をターゲットとした「稼ぐ観光」を実現できるのではないのでしょうか。

**【竹谷委員】** 商品的な観光メニューで見ると、日本全国「ここならではの」と言いつつ、同じようなメニューばかりが散らばっているように思います。都市型観光を除き、マリンスポーツの沖縄、歴史文化の京都と違い、「大自然」という究極のキラコンテンツを持つ広大な北海道では、どこに行っても同じというのではなく、地域ごとに特色があるコト的な「ついで」観光を滞在型、周遊型において点在させることが重要と考えています。そうすることで、また来たいとか、せっかくだから長く居たいとなり、派生する産業が拡大されていくと思います。数値目標で言えば、リピーター率と延べ泊数の拡大が分かりやすい稼ぐ目標ではないかというような気がします。

**【安田委員】** 「稼ぐ観光」というのは、北海道を観光地としてブランド化し、高く売ることだと思います。バブル崩壊後の北海道観光は窮地に陥り、事業者は安売りに走って、自らの首を絞めるような状況でした。グローバルな視点で見ると、アジアの人々は、ほとんど熱帯や亜熱帯に住んでいますから、四季の明瞭な北海道は、アジアの中では特別な場所なのです。キラコンテンツとしての雪はもちろん、桜や紅葉など素晴らしい資源がたくさんあります。それらに、どうやって付加価値を付け、どうやって高く売っていくかについて、事業者の方々と一緒に考えてきました。その方策の一つが「人」ガイドを育てるということです。例えば、ニセコを訪れる外国人観光客はスキーガイドを雇うのですが、外国人ガイドの料金は一日10万円というのも珍しくなく、冬期間だけ北海道で働いて、500万も稼ぐ人もいます。一方、日本人のアウトドアガイドは、ほとんどがアルバイト的な雇用です。若い頃は好きだからというだけで働いているのですが、家庭を持って子供が出来たりすると、ガイドだけでは生活できなくなります。10年ぐらいガイドを続けて、一人前のガイドになったと思ったら辞めて違う職種に行ってしまう。北海道観光の1番の売りは自然ですから、自然を巡る旅行の質を高めていく上で、ガイドさんが稼ぐことのできる仕組みを作っていくことが重要だと思います。

**【有山委員】** 教科書的に言いますと、「稼ぐ観光」とは、観光客数を増やすことと、消費単価を上げることです。一方で、観光客の消費を、地域に循環させるという視点も重要だと思います。例えば、ヨーロッパではグ



リーンツーリズムが盛んで、農村部に立地するスモールビジネスに結構お金が回っています。消費する金額が大きなくても、それが地域内で循環することによって、幅広い雇用が支えられています。農村部の事業者は、消費者の多い都市部と比べ体力が弱いですから、そこを、国や地方政府の政策でサポートしています。北海道でも、その様な取り組みが必要となるのではないのでしょうか。アドベンチャートラベルに取り組むことによって、単価の高い長期滞在旅行者をターゲットにしていくとお聞きし、それが、北海道観光の一つの解であるとは思いますが。一方、ヨーロッパでは、富裕層ではない人々が、農村部でゆったりと長期滞在しているリゾート地も見受けられます。その辺のバランスも重要なのではないのでしょうか。

**【神委員】** 私が道の観光振興監をしていた時に、観光庁から、稼ぐ観光とDMO<sup>\*1</sup>の育成がセットで打ち出されました。当時は、行政で「稼ぐ」という表現はあまり見られなかったのですが、大きなインパクトがあったのと同時に、「稼ぐ」力をつけて地方も自立せよという強いメッセージと受け止めました。当時の定住人口1人当たり消費支出は125万円/年（2014年総務省統計）でしたから、1回の旅行で17万円を消費してくれる外国人観光客が、町に7人来てくれるだけで、住民1人分の消費額、経済効果が生まれるのです。従って、過疎化が進む地方でも、交流人口を増やし、観光でお金を使ってもらうことにより、雇用を維持し経済を活性化することが可能となるということで、観光を地方創生の切り札に取り組みました。

ただし、観光客が増えることによって、ホテルや土産物店にお金落ちるのは良いのですが、そのお金が地域内で回っていくことが肝要です。地場の食材が使われているか、地域で生産された土産物が販売されているかがポイントです。地域全体が「稼ぐ」ためには、域内消費率を高めていく仕組み作りが重要となります。そこにDMOの役割があります。DMOに期待されるのは、観光事業者だけでなく、地域の農林水産業、商工業など幅広い関係者を交えた話し合いの場を設ける等により、精力的に地域内循環を高めていく取り組みを展開することです。そこでは、地域の金融機関の役割も重要です。金融機関は、なんと言っても、地場企業の様々な情報に精通しています。企業が、どんな商品を生産しているのか、どんな技術を持っているのか、どんな強みを持っているのかを把握しています。地場の商品開発、域内調達率を高めていく上で、企業のマッチングが重要ですから、DMOと金融機関が一体となった取り組みが期待されます。

\*1 DMO：「Destination Management/Marketing Organization」の略で、官民の幅広い連携によって観光地域づくりを推進する法人。

**【佐藤座長】** 先ほど話したように。観光の本質は人の移動です。ですから、どの様な移動が伸びているかというシグナルを読んで、自らの事業に活かしていくことで「稼ぐ観光」に結びついていくと考えます。ニセコで言えば、9.11同時多発テロ、パウダースノーというシグナルを掴まえた企業が、ニセコに集まったということだと思います。そのチャンスを活かして、事業投資を継続し、産業として成長させていくためには、神委員の指摘のように金融機関の役割がポイントとなります。1980年代までの宿泊業の展開も、ビジネスチャンスをつかんだ事業者と、それに対する金融機関の投資があったのです。人の移動という観点から、もう一つ大事なことは人材でしょう。今日ではアドベンチャートラベルが大いに注目されていますが、ロス・フィンドレー氏は、ニセコに大勢の外国人が訪れる前から、年間を通じたアウトドア活動の普及に取り組んでいました。シグナルを察知するとともに、人材を育てていくことが、これからの「稼ぐ観光」につながるのではないのでしょうか。

**【黒崎所長】** 大変ありがとうございます。皆さんからお話しのあった、パウダースノーや自然環境、あるいは農村景観といったものは、北海道観光の1番の売りであるのですが、それらは、必ずしも商業的な取引の対象ではありません。むしろ、観光以外の産業や、非営利活動によって維持されている面が大きいと思われる。そういった多様な関係者と連携しながらコンテンツを磨いていく必要があるというところに、難しさも感じました。このように地域の観光に関わるステークホルダーは多様であり、人によっては、観光産業という産業は無いのだというくらい、幅広い分野にわたります。そこで、後半は観光産業とは何なのかについて、お話しさせていただきます。

**【安田委員】** 観光産業の範囲は、人によって様々なようですが、奇しくもコロナ禍によって、観光に関係する産業についての理解が深まったように思えます。観光客が来なくなって、タクシーの運転手さんや、クリーニング屋さんまで、仕事が無くなって大変だと言っています。要するに、地域の観光振興を進めていくためには、様々な産業分野の方々を巻き込んでいくことが重要だということです。地域全体で情報を共有し、マーケティング等に取り組んでいくことで、観光地として発展していけるのではないのでしょうか。今こそ、観光産業が変わっていくチャンスです。ピンチをチャンスにする時だと思います。

**【竹谷委員】** 「観光産業とは」を議論すると、ほとんどが受入れ側の業種や取組みになりますが、旅行会社や運輸機関などの送り出し側も、金融機関などの側面支援もあり、かなり裾野が広く、個人的には観光産業を定義立てする必要もそれで狭める必要もなく、無理と思っています。また、多くの方はわが町が観光で儲かればよしというところで止まっていて、行政や経済界、DMOなど広域的に個々の観光事業者や地域の組織を束ねている方が、受入れ側の高度な産業の塊り造りに強い意識を持っていると思います。あえて受入れ側から定義すると「地域活性化の為、誘客をもって外貨を他方から得る生業」という気がします。

**【有山委員】** 観光はやはり、人の動きが無ければ成立しませんから、コロナ禍によって、外的要因に影響されやすいという脆弱性が顕わになりました。観光業はこうした不安定要素に対処し、しなやかに回復していかななくてはならないのですが、その手法の一つとして、事業の多角化があげられます。例えば、仁木町の「NIKI Hills」には、美しいガーデンとレストラン、それから宿泊施設が併設されていますが、もともとはワイナリーで醸造用ブドウの栽培とワインの製造・販売も行っています。このような収益源が訪れる観光客に限定されない複合的な事業経営が、リスクヘッジに繋がると考えられます。

**【神委員】** 観光産業は、時代や地域によって範囲が違ってくるものだと思います。あえて言えば、外から訪れる人に、地域の何らかの価値を提供して対価を得る事業と考えられますが、それが間接的であっても良いと思います。地域の活性化という視点からは、地場で提供されるサービスや財の量が増えれば増えるほど地域にとってプラスになります。

金融機関は、例えば観光事業者の顧客がIT化によって効率化を図りたいとか、製造業では付加価値の高い商品を開発したいといったニーズに則して、手助けになる企業を紹介していますので、様々な分野の企業から相談を受けています。先ほどのDMOの活動や、事業の多角化の取り組みでも、積極的に銀行を巻き込んでいくことで、役に立つ情報を提供できると思います。

**【佐藤委員】** 日本は人口減少が続いていますので、その経済的マイナス分を観光で補うことを考えてみました。世帯の1人当たりの年間消費支出は125万円（家計調査ベース）ですので、これは、訪日外国人旅行者の旅行支出で8人分、宿泊を伴う国内旅行者の26人分、日帰り客だと80人分に当たります。北海道では直近の5年間で13万人の人口減少ですから、訪日外国人旅行者106万人分で消費支出のマイナス分が補える計算となります。人口減少による経済の縮小分を、観光で稼ぐのだと本気で思うなら、政策に反映させるべきです。地域経済への観光の貢献を示すには、観光消費額調査が重要です。これまで5年に1度の調査でしたが、観光振興機構で、一昨年、昨年と続けて実施しました。また、令和元年度の宿泊業など観光関連産業の総生産は7,814億円で、道内総生産全体（19.4兆円、見込み）の約4%を占めています。食料品製造業の7,050億円、農業の6,947億円と比べても、観光の貢献度が高いのが分かります。観光が経済の柱となっているギリシャやイタリア、ハワイ等では、ワクチン接種を条件に隔離期間なしで観光客を受け入れています。国民性というのものもあるかもしれませんが、観光に対する明確な政策が見られます。

コロナ禍を契機に、是非とも観光政策のレベルを上げていただきたいと思います。

**【黒崎所長】** 観光の経済効果を分かりやすく示すのは非常に大切なことだと思います。一方で、あれだけインバウンドが訪れ、42億円もの宿泊税があった京都市でも、この何年か市民税はほとんど増えておらず、2年連続の赤字決算を公表しているようです。神委員の指摘にあったように、観光消費額が域内で循環する仕組みが重要と感じました。

**【佐藤座長】** はじめにお話したように、観光の歴史は産業の歴史であり、それは、様々な産業の相互依存関係と捉えることができます。各産業が単独では成り立つことが難しいのです。表現を変えると美しい自然景観があれば、その周辺に人が移動してきて、対価を払わずに利益を得ることができます。観光地の産業も同様で、ハブとなる業種は、輸送であったりコンテンツであったりと、時代によって変化しますが、そのハブの影響力を利用しようと、様々な産業が集まってきます。インバウンド観光のハブは、実は行政だったのです。政府によるビザの発給緩和措置と消費税免税制度の拡充が、急速な外国人旅行者の拡大とインバウンド消費の増大をもたらしました。観光において、相互依存をより活用していくためには、中心となる産業の山を高くしていくことがポイントとなります。

もう1つ大事なのが人材です。例えば、観光と金融機関との関係を密接にすることが重要なのですが、それに気づいて調整を担う人がいなければなりません。そういった人材を育成していくことも大切です。

**【黒崎所長】** 大変ありがとうございました。地域の幅広いステークホルダーが、総合依存を強めながら取



り組んでいくことが重要であると受け止めました。

最後に皆様方から、今後の北海道観光への提言、あるいは期待するものについて、お話しいただきます。

**【神委員】** 私からは、2点お話ししたいと思います。一つは持続可能な観光地づくりで、まず、オーバーツーリズム対策です。北海道では、あまり深刻ではありませんでしたが、コロナ前の世界の有名観光地では、自然破壊や、環境汚染、住民とのトラブルなど、過剰な観光客が深刻な事態をもたらしていました。インバウンドが回復するまでの期間に、北海道でも適切なルールを整備していく必要があります。豊かな環境が売りの北海道としては、しっかり環境を守ることができる対策を講じていかねばなりません。

持続可能な観光業という視点からは、北海道観光の抱える季節的偏在など繁閑の差を解消していくことも重要です。観光客の平準化による営業面でのメリットは明確なのですが、単独の事業者で取り組むのは困難なところがあります。地域ぐるみで戦略を検討し、持続可能な観光地づくりに取り組んでいく必要があります。

もう一つは、道庁における対応で、観光部の創設です。広大な国土を有する北海道の観光は移動手段と切り離せないものであることから、航空局など交通部門も含めて観光部を構成するという切り口で検討していくことを提案したいと思います。観光部を新設することで、スタッフを充実させることができ、これまでとは違った、分野横断的でスケールの大きな戦略を打ち出せると期待しています。

**【佐藤委員】** まず、北海道民は、大好きな北海道について、もっと誇りを持つべきだと思います。

観光政策を推進するうえで、観光部新設が重要だというのは、大賛成です。観光機構の会員からも声が上がっています。観光が大事だと言われながら、経済部の中の一部門でしか無いという状況に不満を持つ人はたくさんいます。

**【竹谷委員】** 空路の7空港一体運営に加えて、北海道新幹線が札幌まで延伸されると札幌と各空港または各空港間がオープンジョー<sup>※2</sup>となるルート観光がクモの巣状に形成されていくことになります。

コロナ禍前以上に増えるインバウンドを含めた個人旅行者に対し、MaaS<sup>※3</sup>による移動サービスの提供が重要になっていきます。現在は実証実験の域を出ず、位置情報の修正などはグーグルのために行っているようなものです。まずは基軸とする搭載エンジンを定め、主要交通網上の時刻情報と観光情報を一元化し、段階的に多くの課題を抱える地域交通とそこに点在する観光情報をクモの巣の糸のように1本づつ足していくことが「北海道MaaS」への早道だと思います。どんどん進化していく「北海道MaaS」の中のモデル観光を個々にテーマ性を持たせた「おすすめルート」としてコンテンツ化することで、労力もお金もPR努力も格段に効果的になると思います。

※2 オープンジョー (open-jaw) : 出発地または目的地あるいは両方で地上交通機関を利用した旅行が含まれる旅程のこと。往路の到着地と復路の出発地が異なる場合、往路の出発地と復路の到着地が異なる場合、いずれも当てはまる場合。

※3 MaaS (Mobility as a Serviceの略称) : 鉄道・バス・タクシー・旅客船・旅客機・カーシェア・シェアサイクルなど複数の交通機関のサービスをひとつのサービスとして結び付け、人々の移動を大きく変える仕組み。

**【安田委員】** コロナ禍を経て、旅のスタイルも大きく変わると思います。以前のような、安価な料金で大勢を集客するやり方は、立ちいかなくなるでしょう。従って、少ない旅行者を対象として、個性的で質の高いサービスを提供し、適正な料金を得るといったビジネスモデルを展開していかなくてはなりません。

SDGsも非常に重要です。自然保護と観光とが両立できるような持続可能な観光スタイルが必要です。アドベンチャートラベルの要件は、自然、異文化体験、そしてアクティビティです。欧米の時間とお金に余裕があり、環境への意識が高い旅行者がターゲットといえます。そういった市場を踏まえて、SDGsに取り組んでいく必要があります。加えて北海道には、アクティビティの疲れを癒してくれる温泉と世界に誇れる美味しい食もあります。世界一の観光地になるのも夢ではないと思っています。

**【有山委員】** 今回50年を振り返ったことは大きな意味があります。たくさんの成功体験がありましたし、失敗事例や道半ばの取組みもあります。重要なのは、振り返ることによって、明日に目を向けることです。いまイギリスではCOP15が開催されていますが、日本も脱炭素社会の実現を迫られており、とりわけ、若者が持続可能な未来に向けて立ち上がっていると感じます。今の若者が明るい未来の夢を見ることが出来るような取組みが必要です。それが何かは分からないのですが、観光は人生にとってかけがえのない体験をもたらすことができます。若者たちを元気づけ、チャンスを広げるためにも、「北海道観光50年の軌跡」を契機に、次の世代に何を残すかということを議論する必要があると思います。

**【黒崎所長】** ありがとうございます。持続性という発言が多かったという印象です。コロナ禍以前の国



際観光市場は14億人、訪日外客も3000万人という大きな数字が記憶に残っているのですが、今後も同様な規模に回復するのには不透明なところもあります。COP26の話もありましたが、航空機の排出量削減は技実的にも困難な面があるようで、もしかすると、航空機は一部の富裕層しか利用できなくなる可能性も考えられます。予想されるインバウンドのセグメントや、国内の高齢化を踏まえると、将来的にどのような北海道観光モデルを描けばよいのかが、悩ましいところですが、佐藤座長から総括的な発言をお願いします。

**【佐藤座長】** 函館の湯の川温泉には、源泉掛け流しをうたった旅館が多いのですが、源泉の水位が低下し自然湧水の水量が減る可能性があります。そういった状況でも、各旅館は掛け流しを止めていません。温泉を核とした観光地であるのに、どうして旅館全体で対応しないのだろうと不思議に感じました。

前置きが長くなりましたが、要するに、観光は自然条件も含めて様々な産業の相互依存関係で成り立っているのです。外部経済を享受できる源泉が涸れてしまえば、観光地湯の川も消滅するのです。逆に言うと、関係者が協力し合って相互依存を重ね、山を高くすることによって裾野が広がり、観光地を発展させることが出来ます。その際に一番重要なのが人材です。観光はおもてなしがベースと言われていますが、それを構成する食関連やIT関連の産業も欠かせない訳ですから、その分野についても地域産業として育てていかななくてはなりません。時には、力のある事業者が体力の無い人を支援することも必要でしょう。そういった視点に立って、様々なステークホルダーの関係を調整し、高みに引き上げていく人材を、地域で育てていくことが重要です。

皆さんと一緒に、北海道観光がより良い姿に変わっていくことを期待したいと思います。

## 出席者

佐藤郁夫 札幌大学名誉教授（座長）

安田稔幸 北海道エアポート（株）営業開発本部観光開発部担当部長・前北海道運輸局観光部長

神 姿子 北洋銀行地域産業支援部特任審議役・元北海道経済部観光振興監

竹谷英一（株）交通新聞社執行役員北海道支社長・元（公社）北海道観光振興機構専務理事

佐藤誠之（公社）北海道観光振興機構専務理事・元（株）近畿日本ツーリスト北海道代表取締役社長

有山忠男（株）ライブ環境計画代表取締役・NPO法人ガーデンアイランド北海道理事・事務局長

## 司会

黒崎 宏 （一財）北海道開発協会開発調査総合研究所長



## 関係資料一覧 (アドレス掲載)



これらのデータは、Web上で公開しています。ご自由にお使いください。

<http://inbound-jp.info/50years/>

### (1)「北海道観光50年の軌跡」関係データ類

	内 容	形式	コード番号
I グラフで見る 北海道観光	道内一道外間機関別輸送人員の推移	Excel	d01-001
IV-1 鉄道	国鉄・JRの道内輸送人員、列車キロ、営業キロの推移	Excel	d02-001
IV-2 空港	空港別・路線別輸送人員の推移	Excel	d03-001
	主要航空路線別旅客数・搭乗率の推移	Excel	d03-002
	道内空港の概況・空港別整備状況の推移	Excel	d03-003
IV-3 バス	貸切バス車両数・走行キロ・輸送人員の推移	Excel	d04-001
	都市間バスの運行状況	Excel	d04-002
IV-4 旅客船	航路別輸送人員の推移	Excel	d05-001
	クルーズ船寄港実績	Excel	d05-002
IV-5 道路・レンタカー	主要空港レンタカー扱い件数及び訪日外国人貸出件数の推移	Excel	d06-001
	道内外国人国・地域別貸出及び空港別レンタカー利用実績	Excel	d06-002
	北海道における高速道路のあゆみ	Word	d06-003
	北海道の道の駅登録一覧	Excel	d06-004
IV-6 スキー・ゴルフ場	普通索道・特殊索道輸送人員の推移	Excel	d07-001
	道内スキー場事業者の変遷	Excel	d07-002
	道内ゴルフ場事業者の変遷	Excel	d07-003
IV-7 宿泊	主要市町村観光入込客数・宿泊人員・宿泊客延数の推移	Excel	d08-001
	道内主要公共団体関係宿泊施設及び公的休養施設一覧	Excel	d08-002
IV-9 観光施設・土産品	さっぽろテレビ塔・五稜郭タワー利用実績の推移	Excel	d09-001
	函館山ロープウェイ輸送人員の推移	Excel	d09-002
	北海道内の博物館・美術館一覧	Excel	d09-003
V 観光地の50年	全まつり年譜(札幌観光協会)	Excel	d10-001
	YOSAKOIソーラン祭り開催結果一覧	Excel	d10-002

## (2)「北海道観光50年の軌跡」発刊に伴い収集した資料

	資料名	発行元、年	コード番号
経済効果調査等	平成28年度観光客動態・満足度調査報告書	北海道経済部観光局 2017年3月	m01-001
	第1回経済効果調査報告書(概要)	北海道経済部観光局 1990年3月	m01-002
	第2回経済効果調査報告書(概要)	北海道経済部観光局 1995年10月	m01-003
	第3回経済効果調査報告書(概要)	北海道経済部観光局 2000年10月	m01-004
	第4回経済効果調査報告書(概要)	北海道経済部観光局 2006年3月	m01-005
	第5回経済効果調査報告書(概要)	北海道経済部観光局 2011年3月	m01-006
	第6回北海道観光産業経済効果調査報告書	北海道経済部観光局 2017年5月	m01-007
	平成30年度北海道来訪者満足度調査報告書	北海道観光振興機構 2019年3月	m01-008
	令和元年度 北海道来訪者満足度調査報告書 概要版	北海道観光振興機構 2020年3月	m01-009
	令和元年度 北海道来訪者満足度調査報告書 (観光経済波及効果分析を含む)	北海道観光振興機構 2020年3月	m01-010
	令和2年度 北海道来訪者満足度調査報告書 (観光経済波及効果分析を含む)	北海道観光振興機構 2021年6月	m01-011
	第25回YOSAKOIソーラン祭りの開催に伴う 経済波及効果調査	YOSAKOIソーラン祭り 組織委員会 2016年	m01-012
	さっぽろオータムフェスト2017経済効果調査	札幌市 2017年12月	m01-013
	平成26年さっぽろオータムフェスト経済効果調査	札幌市 2014年11月	m01-014
	観光イベントの経済効果調査	札幌市 2014年3月	m01-015
	第16回ミュンヘン・クリスマス市 in Sapporo経済効果調査	札幌市 2018年2月	m01-016
	第69回さっぽろ雪まつり経済効果調査	札幌市 2018年3月	m01-017
	札幌夜景観光経済効果調査	札幌市 2019年2月	m01-018
	第2回札幌市観光産業経済効果調査(概要版)	札幌市 2000年10月	m01-019
	第3回札幌市観光産業経済効果調査	札幌市 2006年6月	m01-020
	第4回札幌市観光産業経済効果調査(概要版)	札幌市 2011年3月	m01-021
	第5回札幌市観光産業経済効果調査	札幌市 2017年12月	m01-022
北海道新幹線開業による経済波及効果と維持・拡大に向けて ～開業初年度の道内経済波及効果:推計350億円～	DB J北海道支店 2018年	m01-023	
調査報告書・レポート	北海道新幹線開業後における道内旅客流動調査結果	北海道総合政策部 2017年5月	m02-001
	北海道新幹線開業を活かした地域振興のために ～「開業に備える」-北海道新幹線-～	DB J北海道支店 2006年	m02-002
	道内航空ネットワーク充実・強化調査研究事業	北海道総合政策部 2019年	m02-003
	北海道における航空を取り巻く状況	北海道総合政策部 2009年	m02-004
	道内交通量および各種交通手段に関する基礎データ	北海道総合政策部 2016年	m02-005
	スノーリゾート推進に係わる基礎調査報告書	札幌市 2021年	m02-006
	北海道における訪日教育旅行受入促進に向けた調査事業	北海道運輸局 2019年3月	m02-007
	北海道における合宿誘致と地域活性化の現状調査	DB J北海道支店 2002年3月	m02-008
	温泉観光地の変化と対応一定山溪温泉の宿泊施設を例にー (定山溪温泉における廃業した保養所の活用実態について)	渡辺水樹氏 2016年	m02-009
	「儲かる経営」を目指してーこれからのホテル・旅館の経営戦略ー	DB J北海道支店 2008年	m02-010
	北海道の観光宿泊客増加に向けて ～ピーク時からの長期推移データより導き出す現状と課題～	DB J北海道支店 2012年	m02-011
	北海道地域におけるマーケティングを重視した 観光振興方策に関する調査	DB J北海道支店 2004年	m02-012



	資料名	発行元、年	コード番号
	海外における北海道「食」ブランドの確立に向けて～「こだわり」の北海道産食品提供と北海道「観光」ブランドとの相乗効果～	DB J 北海道支店 2011年	m02-013
	外国人旅行者のWi-Fi環境満足度向上に向けて～面的整備でつながりやすい「Wi-Fiランド北海道」へ～	DB J 北海道支店 2015年	m02-014
	出張マーケットに関する動向と今後	DB J 北海道支店 2017年	m02-015
	ニセコ町倶知安町の観光(概観)	北海道開発協会 2021年4月	m02-016
	釧路市の持続的発展に向けての観光産業の役割	釧路観光コンベンション協会 2007年	m02-017
	阿寒湖温泉創生計画2020	阿寒観光協会まちづくり推進機構 2018年3月	m02-018
	北海道における鉄道の現状と課題(J R北海道坂本会長)	運輸総合研究所講演会 2009年	m02-019
	北海道における鉄道敷設と運輸: J R北海道「路線の見直し」を問う(現釧路公立大学宮下弘美教授)	地域経済経営ネットワーク研究センター年報 2017年3月	m02-020
年史	北海道観光連盟20周年記念誌	社団法人北海道観光連盟 1982年10月	m03-001
	全国旅行業協会北海道支部50周年記念誌	全国旅行業協会北海道支部 2017年6月	m03-002
	「好きです。さっぽろ」札幌観光協会50周年記念誌	札幌観光協会 1986年6月	m03-003
	釧路観光協会50周年記念誌	釧路観光協会 2001年3月	m03-004
	北海道のバス事業「協会創立70周年を記念して」	北海道バス協会 1999年3月	m03-005
	北海道のバス事業「協会創立70周年を記念誌」追録	北海道バス協会 2003年3月	m03-006
	北海道バス協会90年の歩み	北海道バス協会 2018年	m03-007
	北海道旅客船協会65年のあゆみ	北海道旅客船協会 2011年10月	m03-008
イベント記録	北海道洞爺湖サミット開催概要	北海道洞爺湖サミット道民会議 2008年	m04-001
	第1回日中韓観光大臣会合記録	国土交通省 2006年	m04-002
	さっぽろライラックまつり25年のあゆみ	さっぽろライラックまつり実行委 1984年5月	m04-003
	さっぽろライラックまつり50年のあゆみ	さっぽろライラックまつり実行委 2008年9月	m04-004
	さっぽろ菊まつり20年のあゆみ	さっぽろ菊まつり実行委員会 1982年12月	m04-005
	さっぽろ菊まつり四十周年記念資料集	さっぽろ菊まつり実行委員会 2002年11月	m04-006
	さっぽろ菊まつり五十周年記念誌	さっぽろ菊まつり実行委員会 2012年12月	m04-007
	さっぽろ夏まつり50年	さっぽろ夏まつり実行委員会 2003年11月	m04-008
	さっぽろ雪まつり30年史	さっぽろ雪まつり実行委員会 1979年2月	m04-009
	「創造」さっぽろ雪まつり40回記念写真集	さっぽろ雪まつり実行委員会 1989年3月	m04-010
	「雪に刻むドラマ」さっぽろ雪まつり50年	さっぽろ雪まつり実行委員会 1999年2月	m04-011
その他	グラフで見る北海道観光	北海道開発協会開発調査総合研究所 2020年	m05-001
	北海道・市町村「観光力」ランキング	DB J 北海道支店 2015年	m05-002
	函館市観光関連年表	北海道開発協会開発調査総合研究所 2021年	m05-003
	小樽市観光関連年表	北海道開発協会開発調査総合研究所 2021年	m05-004
	【参考データ】北海道観光の特徴	北海道運輸局 2018年	m05-005

### (3) 国・地方自治体・関係団体の観光及びインバウンドに関する方針・提案一覧

国の観光やインバウンドに関する計画や戦略等をはじめ、北海道の「観光のくにづくり行動計画」、インバウンドや交通に関する計画・方針、道内市町村の観光振興に関する計画、観光・経済団体や民間企業の観光促進に関する計画や提言などをまとめています。

## 編集後記

2020年8月から編集作業が始まり、当初は順調に進んでいましたが、その後新型コロナウイルス感染拡大の影響で、2021年4月以降地域との往来や対面による人との接触が著しく制限され、一部地域や業界への取材が十分出来ない状態に陥ってしまいました。

そのため、当初計画していた、2022年3月発行が危惧されましたが、執筆者及び関係各位のご協力により、予定通り発行できますことを、心より感謝申し上げます。

「北海道観光50年の軌跡」を編集している中で、いくつか気付いた北海道観光のキーワードがありました。一つ目は「多様性」と「エリアマーケティング」です。

北海道には多様性を生かすポテンシャルがあるにもかかわらず、現在どこでも「富裕層」「アドベンチャー・トラベル」が金太郎飴状態になっています。確かに北海道観光にとって一番重要な取組目標ではありますが、グローバルな競争環境に勝ち残れるのは、一部の地域や事業者に限られています。

一方で、旅先で何の予定も立てず、ふらっと地元の方が利用する居酒屋や商店に立ち寄ったり、気が向いた時に何度も温泉に入って、友人や家族とおいしい酒を酌みかわしたいという、ストレス解消や癒しを求めるサイレント・マジョリティも無視できない市場だと思います。

「顕在化したニーズ」だけでなく「潜在化しているウオantz」を探し出し、地域の多様性を生かす「エリアマーケティング」が今求められています。

二つ目は「地域における人材の確保・育成」と「安定的な事業の継続」です。

先進的な自治体を訪ねてみるとそこには「スーパー公務員」と呼ばれる人材が多くいました。また上手くいっている事業者にはカリスマ性のある経営者に加え、長年現場を仕切っている「いぶし銀」のような方が見受けられました。

これからは事業継続に必要なマネジメント能力をもった人材に加え、AIをはじめとする新しい分野に精通した人材が必須で、その確保のためには「安定的な事業の継続」による一定の報酬が不可欠です。

道央圏では一定のスキルを持った人材確保は可能だとは思いますが、その他の地域における人材確保・育成が一番の課題です。観光予算を考えると、「プロモーション」や「受入環境整備」以上に「地域における人材の確保・育成」のための継続的な予算措置を考えていく必要があると思います。

三つめは、「情報の共有化」と「ノウハウの汎用化」です。

「北海道観光50年の軌跡」を発行するにあたり、まず観光に関するデータや資料を集めました。結果、貴重なデータや資料が沢山見つかりましたが、残念ながらそのほとんどがすぐには見つからない場所に眠っていました。また、それぞれの組織や団体が素晴らしいビジョン、戦略を提案していますが、それぞれの関連性や役割分担がよく見えませんでした。

そのため、本書では巻末に発行に際して収集、提供いただいたデータや資料を出来る限り公開することにしました。これが「情報の共有化」と「ノウハウの汎用化」のきっかけになれば幸いです。

(2022年2月 中村記)

# HOKKAIDO TOURISM 50-YEARS HISTORY



一般財団法人北海道開発協会

2022年3月発行