

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

令和元年9月

北海道経済同友会
観光問題委員会

はじめに

我が国では、一部の大都市圏を除いて人口減少・少子高齢化の影響が大きく、地域社会の存続そのものが危ぶまれております。北海道もその例外ではなく、むしろ国土の22%を占める面積と人口のバランスを考慮すれば、持続可能な地域づくりのために、他地域とは異なる取組みが必要となります。

北海道が地域をあげて取り組むべき分野の一つに観光があります。観光産業は既に地域の主要産業であり、かつ、成長分野であります。将来にわたって観光産業が発展し続けるためには、国内旅行者だけでなく、世界中の旅行者にとって、北海道が「憧れの地」であることが求められます。

北海道経済同友会観光問題委員会では、近年増加が著しい訪日外国人旅行者（インバウンド）に焦点を当てて、観光産業の発展を通じて北海道が「持続可能な地域」となるために、関係者が何をなすべきか、現状と課題、北海道経済同友会としての行動計画案を、関係の講師からお話を伺い、経済人の視点から議論してまいりました。

このたび委員会活動の区切りとして行動計画案を取りまとめましたので、会員各位並びに関係者各位のご高覧を頂ければ幸甚に存じます。

委員会でご講演を頂いた講師の方々をはじめ、現地視察にご協力頂いた関係者の皆様に感謝申し上げます。

令和元年9月

北海道経済同友会

筆頭代表幹事 石井 純二

代表幹事 渡辺 卓

観光問題委員会

委員長 森 昌弘

副委員長 松嶋 一重

目 次

第1章 データから見るインバウンド観光

1. アジアからのインバウンドの急増・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
2. インバウンドが北海道を選択する理由・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
 コラム 国や地域ごとのきめ細やかな観光マーケティング
 ～100%PURE NEW ZEALAND～・・・・・・・・・・・・・・・・ 7
3. アジアにおける競合先・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 8
4. インバウンド観光振興の意義・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10
 - (1) 需要拡大効果・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10
 - (2) 季節変動の緩和・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12
 - (3) 個人化対応への“時間稼ぎ”効果・・・・・・・・・・・・ 13

第2章 北海道観光のあるべき姿

1. 目標値・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 15
2. 目標達成に必要な北海道観光のあるべき姿・・・・・・・・・・・・ 16

第3章 北海道観光の課題

1. ニーズ：顧客側（デマンドサイド）の視点の強化・・・・・・・・ 18
2. 移動：移動手段の充実（ハード・ソフト両面の改善）・・・・ 19
3. マーケティング：効果的なマーケティングに必要なデータの整備・・・・ 20
4. 連携：産業間・地域間の連携強化と経済効果の最大化・・・・ 20
5. 人づくり：人手不足対策と観光地域づくり・・・・・・・・・・・・ 21

第4章 観光による持続的地域づくりのための方策

1. ニーズ：旅行者の多様なニーズに応える観光地域づくり・・・・ 22
 コラム 世界一のスノーリゾート北海道確立に、留学生の力を！～留学生スキー
 インストラクター『おもてなしスノーレンジャー』育成プロジェクト～・・・・ 23
 コラム 地元への強い「愛」と「誇り」、「独立心」が衰退する町を「美食世界一
 の町」へと変えた～サン・セバスチアンの挑戦～・・・・・・・・・・・・ 25
 コラム 「何もない町」から「世界遺産」に
 炭鉱遺産の「ストーリー」＝「今に生きる文化的景観」の発掘・・・・ 26

2. 移動：移動のストレスフリーを目指して	27
3. マーケティング：データ収集と分析の高度化	28
4. 連携：産業間・地域間連携体制の構築	29
5. 人づくり：人材教育の充実と観光まちづくりへの意識改革	30
コラム 未来を担う子どもたちに「観光教育」を！	
観光のライバル沖縄県の取組～「沖縄県観光学習教材」～	31
コラム 集めるより育てる～北海道観光を担う人材を育成する	
「野口観光ホテルプロフェッショナル学院」～	32
終章 北海道経済同友会としての行動計画案	33

第1章 データから見るインバウンド観光

【第1章のポイント】

- 世界の観光需要とりわけアジアの観光需要は拡大しており、今後も伸びると予測されている。日本及び北海道は、アジア需要を取り込んでいる。
- 北海道は、アジアからの観光客に訴求力の強いコンテンツを有し、北海道それ自身が旅行の目的地になっている。
- アジアの観光地としてはタイがトップを走っており、今後、日本はより一層の観光資源の磨き上げによって、これを追いかける立場にある。
- インバウンド観光には、①需要拡大、②季節変動の緩和、③個人化対応への緩衝効果などが認められ、その恩恵は大きい。

北海道におけるインバウンド推進戦略を検討する前提として、今一度、北海道観光に関するデータを整理し、マーケットの状況を確認したい。

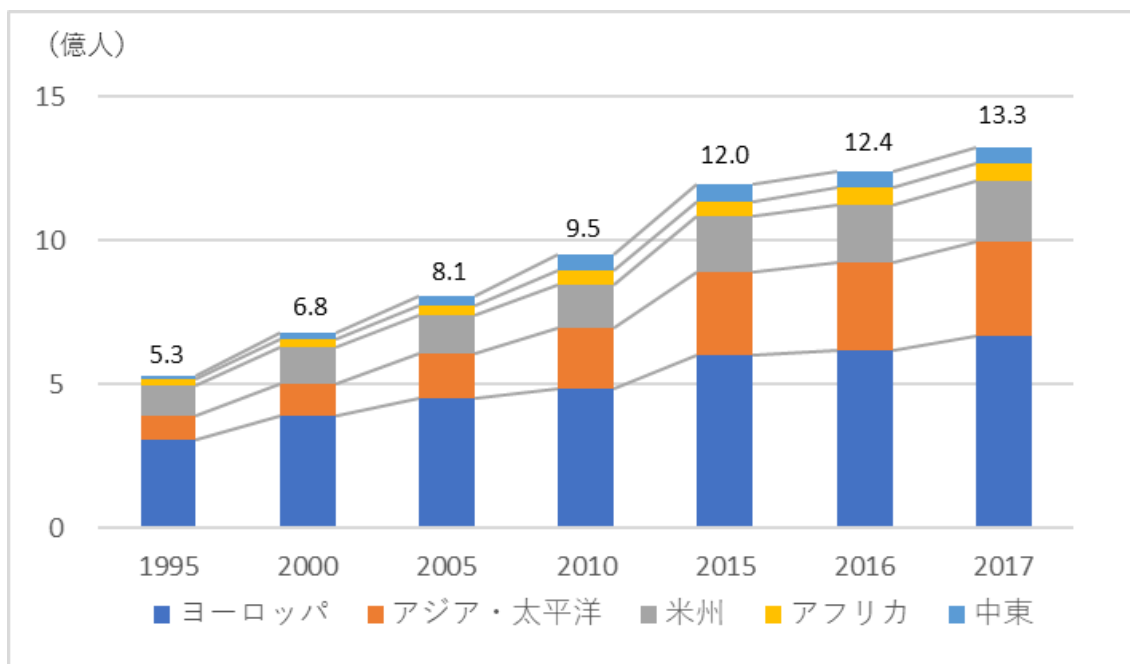
1. アジアからのインバウンドの急増

2019年現在、世界の観光需要は拡大を続けており、今後も伸びていく事が予測されている（資料1）。

また近年、アジアの観光客数が伸びているが、とりわけ日本および北海道を訪れるアジアからのインバウンドは、全体に占める割合と伸び率のいずれも高い（資料2及び資料3）。

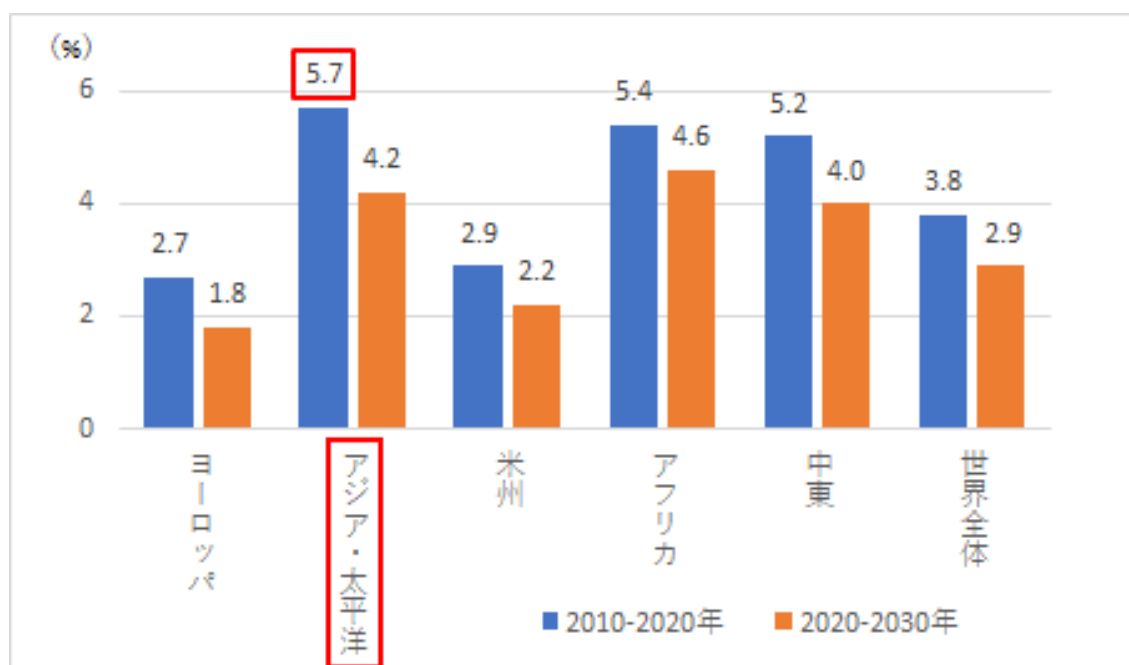
アジアからのインバウンドが伸びている理由として、中国をはじめとするアジア諸国の経済発展により海外旅行を楽しむ中間所得層が急増したことが挙げられ、アジアに位置する日本はその地政学的優位が活かされている。これに加えて、アジアからのLCC就航やビザの緩和など、国内外の環境整備も大きく寄与したものと考えられる（資料4）。

(資料 1 - 1) 国際観光客到着客数の推移



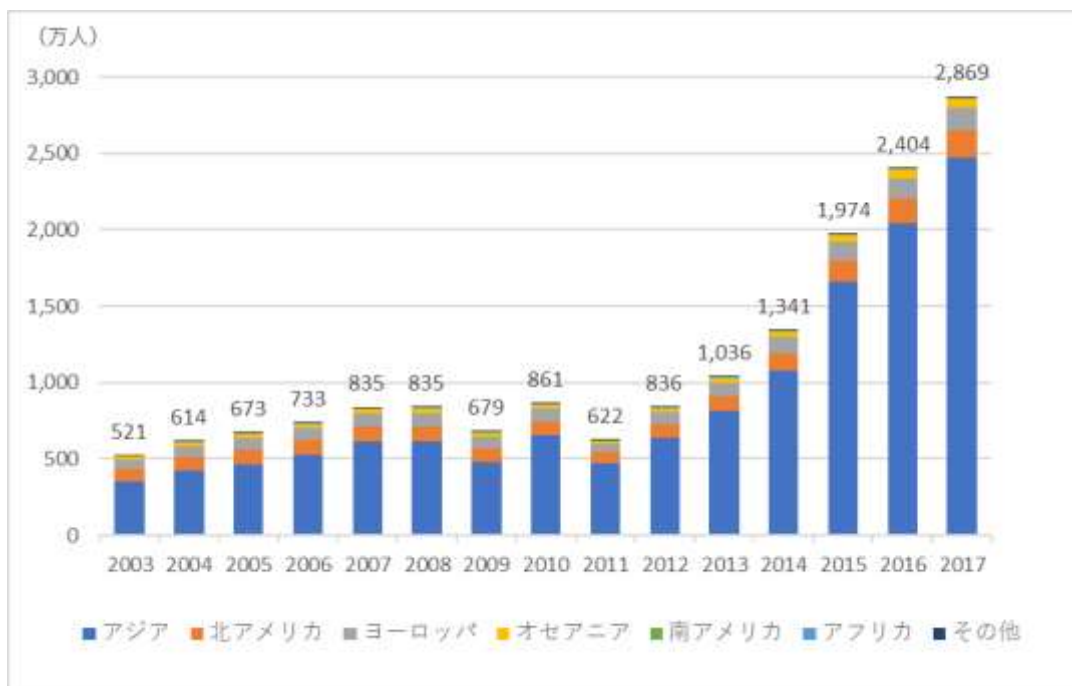
(出典) UNWTO 「Tourism Highlights 2018 Edition」 日本語版より作成。

(資料 1 - 2) 国際観光客到着客数の年間平均成長率予測



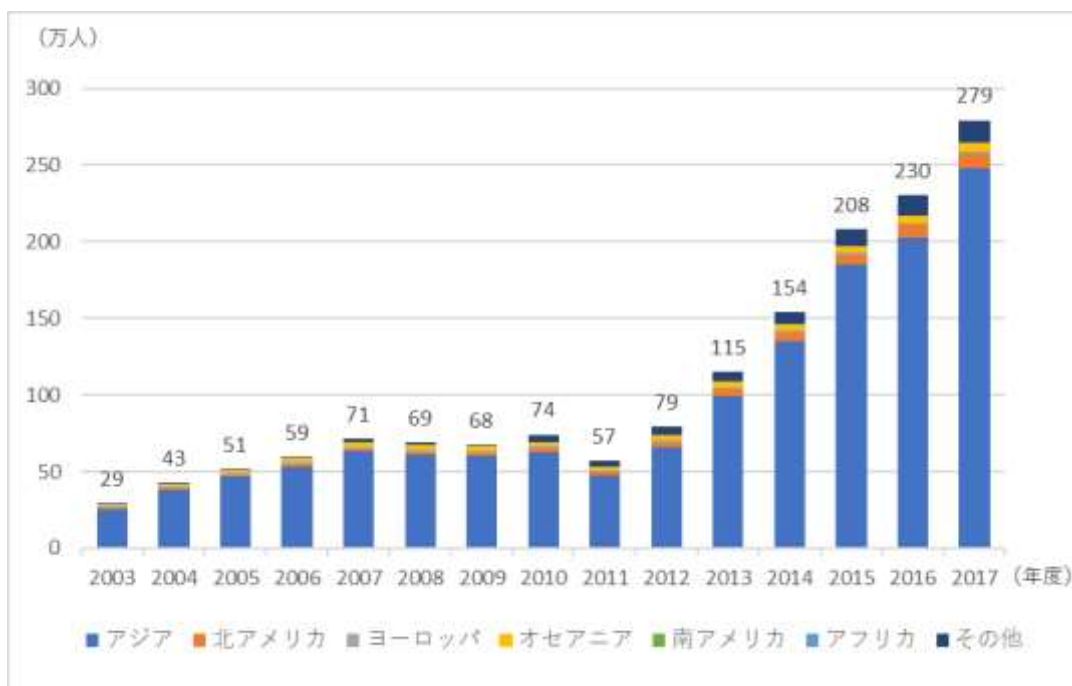
(出典) UNWTO 「Tourism Towards 2030」 より作成。

(資料2) 訪日外国人旅行者数の推移 (全国：2017年)



(出典) 日本政府観光局 (JNTO) より作成。

(資料3) 訪日外国人旅行者数の推移 (北海道：2017年)



(出典) 北海道経済部観光局より作成。

(資料4) ビジット・ジャパンキャンペーン以降の歩み

	ビザ緩和	イベント・施策	問題
2003年		ビジット・ジャパンキャンペーン始動	SARS流行
2004年	中国ビザ発給地域拡大 香港訪日短期滞在ビザ免除		
2005年	中国ビザ発給地域を全土に拡大 台湾・韓国訪日短期滞在ビザ免除	知床世界自然遺産登録 愛知万博開催	
2006年		第1回日中韓観光大臣会合開催(釧路市他) VJC事業の高度化・重点化	
2007年			
2008年		北海道洞爺湖サミット	世界同時不況・円高
2009年	中国個人観光ビザ制度の導入		新型インフルエンザの流行
2010年			尖閣諸島問題
2011年	中国個人観光ビザ制度の緩和 中国個人観光ビザ制度の緩和(マルチビザ発給)		3.11 東日本大震災
2012年			
2013年	ASEAN諸国観光ビザ制度の緩和 タイ・マレーシア訪日短期滞在ビザ免除		
2014年	訪日ビザ免除拡大 免税制度の改正		
2015年			
2016年	中国個人観光ビザ制度の緩和		
2017年			

(出典) 北海道運輸局より作成。

2. インバウンドが北海道を選択する理由

日本に多くの観光地がある中で、インバウンドが北海道を選択する理由は何か。この点については、アジアからのインバウンドは「自然や風景の見物」「雪景色鑑賞」「伝統的日本人料理を食べる」を上位に挙げる(資料5)。一方、欧米豪からのインバウンドは、「伝統的日本人料理を食べる」「自然や風景の見物」「温泉への入浴」であり、アジアと大きく変わらないように見えるが、実際のマーケティングに当たっては国や地域ごとにきめ細やかな対応が求められよう(資料6)。

期待項目の上位はいずれも北海道の典型的な観光資源であり、北海道の魅力が世界中のインバウンドに強い訴求力を有することが推測される。

なお北海道の場合、観光地としての認知度が高く(資料7)、実際に訪問した地域としても上位に位置している(資料8)。

こうした傾向は、アジアからのインバウンドにおいて特に顕著である。これらの期待項目・認知度・訪問経験のデータからすれば、北海道は、日本の別の地域を目的とした旅行者が二次的に立ち寄る観光地ではないと考えられる。つまり「日本の中の一地域」ではなく「北海道」という単体の目的地となっているといえよう。

(資料5) 北海道観光への期待 (複数回答) アジア8地域

順位	(サンプル数 1,918)	期待度
1	自然や風景の見物	65%
2	雪景色鑑賞	64%
3	伝統的日本料理を食べる	57%
4	温泉への入浴	54%
5	現地の人が普段利用している安価な食事	52%

(出典) DBJ・JTBF アジア・欧米豪 北海道観光に関する訪日外国人旅行者の意向調査 (2018年度版) より作成。アジア8地域とは、韓国・中国・台湾・香港・タイ・シンガポール・マレーシア・インドネシア。

(資料6) 北海道観光への期待 (複数回答) 欧米豪4地域

順位	(サンプル数 296)	期待度
1	伝統的日本料理を食べる	58%
2	自然や風景の見物	58%
3	温泉への入浴	45%
3	日本旅館での宿泊	45%
5	エコツーリズムに参加	44%

(出典) DBJ・JTBF アジア・欧米豪 北海道観光に関する訪日外国人旅行者の意向調査 (2018年度版) より作成。欧米豪4地域とは、アメリカ・オーストラリア・イギリス・フランス。

(資料7) 日本の観光地の認知度 (複数回答)

地域	12地域全体		アジア8地域		欧米豪4地域	
	比率	順位	比率	順位	比率	順位
北海道	46%	5	60%	4	19%	11
札幌	38%	7	48%	7	18%	12
函館	15%		21%		3%	
帯広／十勝	5%		6%		2%	
ニセコ	4%		5%		4%	
知床／阿寒	4%		5%		2%	
旭川／富良野	8%		12%		2%	
東京	63%	1	67%	1	54%	1
大阪	54%	3	63%	3	36%	5
京都	51%	4	59%	5	36%	3
富士山	59%	2	65%	2	49%	2
九州	27%	14	37%	11	7%	17
沖縄	41%	6	50%	6	24%	8

(出典) DBJ・JTBF アジア・欧米豪 北海道観光に関する訪日外国人旅行者の意向調査 (2018 年度版) より作成。サンプル数は、全体 6,283、アジア 4,134、欧米豪 2,149。順位は 20 位まで表示されている。

(資料8) これまでの日本旅行における訪問地域 (複数回答)

地域	12地域全体		アジア8地域		欧米豪4地域	
	比率	順位	比率	順位	比率	順位
北海道	25%	5	28%	5	8%	10
札幌	18%	6	20%	6	8%	10
函館	9%	16	10%	15	2%	
帯広／十勝	2%		2%		1%	
ニセコ	2%		1%		3%	
知床／阿寒	2%		2%		1%	
旭川／富良野	5%		5%		1%	
東京	59%	1	58%	1	63%	1
大阪	41%	2	42%	2	31%	3
京都	37%	3	37%	3	38%	2
富士山	32%	4	33%	4	28%	4
九州	11%	13	12%	12	2%	
沖縄	12%	11	13%	11	6%	13

(出典) DBJ・JTBF アジア・欧米豪 北海道観光に関する訪日外国人旅行者の意向調査 (2018 年度版) より作成。サンプル数は、全体 2,833、アジア 2,425、欧米豪 408。順位は 20 位まで表示。

コラム 国や地域ごとのきめ細やかな観光マーケティング

～100%PURE NEW ZEALAND～

人口 470 万人、外国人観光客 304 万人と北海道（人口 540 万人、外国人観光客 280 万人）と同規模のニュージーランドは、広さ（日本の約 3/4）から見ると北海道よりはるかに過疎。それにも関わらず、観光のブランド価値を確立し、受入国別のきめ細かなマーケティングにより多くの観光客を迎え入れている。北海道も、コアとなる観光的価値を考え、北海道のブランドイメージを作り上げ、発信していく時期に来ている。

「100%PURE NEW ZEALAND」: ニュージーランド観光のキャッチコピー（1999 年～）

ニュージーランドらしいユニークな体験につながるアクティビティと風景、人と文化を有意に組み合わせて発信することで、100%ピュアなニュージーランドをお伝えする。

★国別の細やかなマーケティング

各国のターゲット層を詳しくリサーチした結果を活用して、「ニュージーランドから各マーケットのターゲット層の関心や優先度に合わせて最適化したメッセージを発信」

ニュージーランド観光局の HP は、各国別にトップページ写真、「おすすめのモデルコース」を変えて、きめ細かなマーケティングをしている。

言語もその国の言語で表記しており、HP で情報発信している国は、“21 ヶ国”にもなる。

日本向け HP



<おすすめモデルコース>

- ・ 28 のモデルコースを提供
- ・ 日本向けモデルコースの特徴
法人団体/MICE 向け 3 日間コース
「観光をプラスで楽しむ」 4 コース用意

英国向け HP



<Featured Itineraries>

- ・ 54 のモデルコースを提供
- ・ 英国向けモデルコースの特徴
ウォーキング 7 コース
サイクリング 5 コース 用意
両方で全体の 1/5

「第 1 回委員会講演、講演資料から作成」

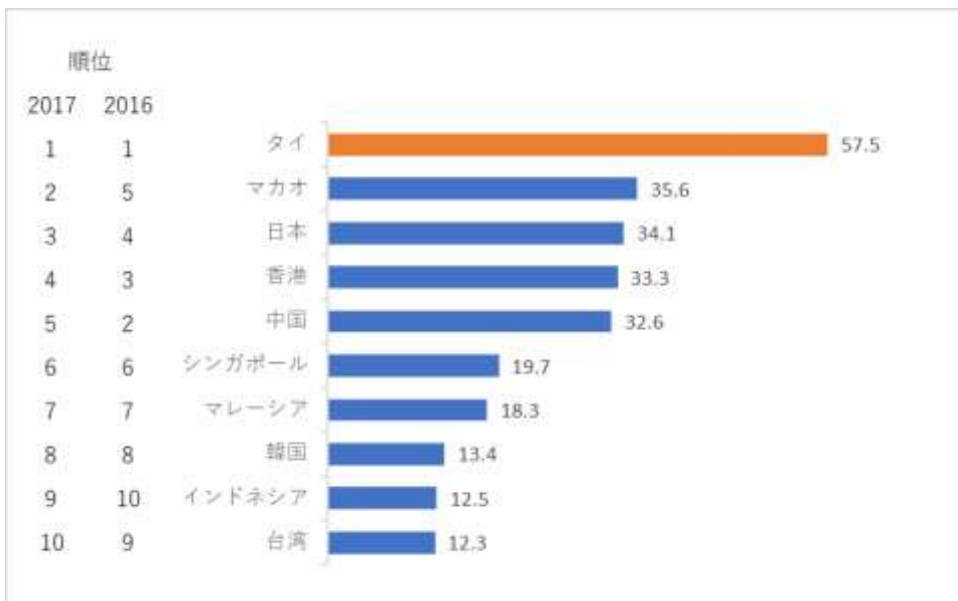
3. アジアにおける競合先

日本や北海道へのインバウンドが増加しているとはいえ、アジアにはインバウンド誘客において競合する観光地も複数存在する。

国単位での比較となるが、2017年のデータを見ると、インバウンドの伸び率では日本とベトナムに勢いがあり、客数では中国とタイのボリュームが大きい。日本と近いのは香港である。そして国際観光収入ではタイが大きい。日本と近いのは香港とマカオである（資料9）。

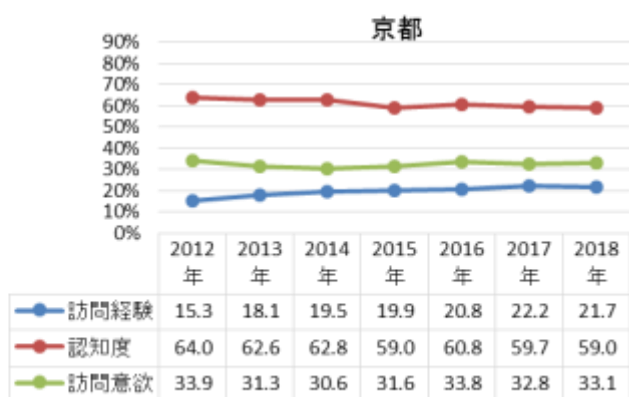
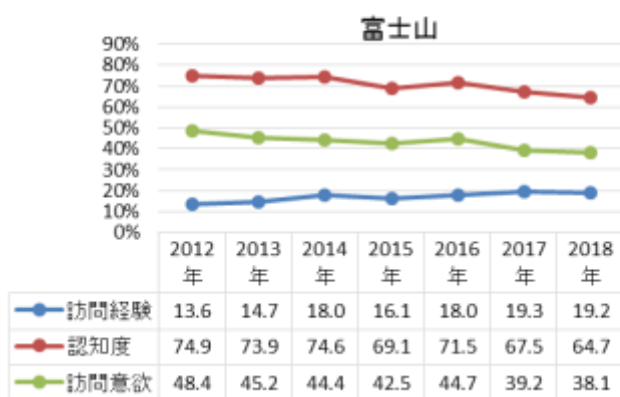
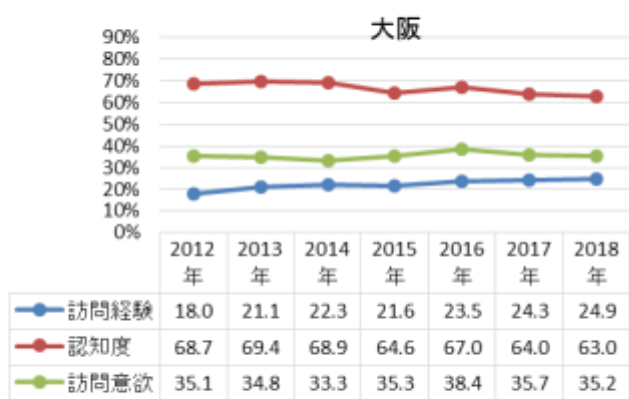
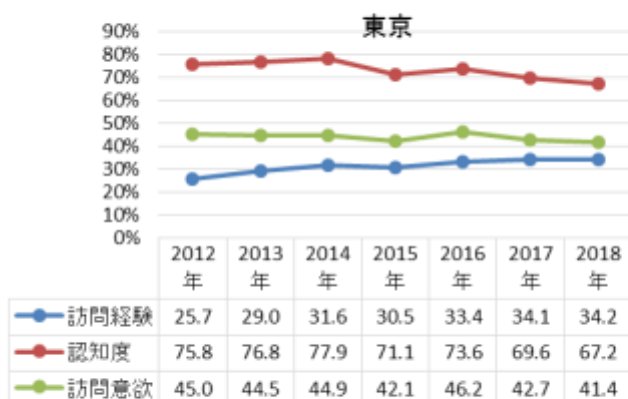
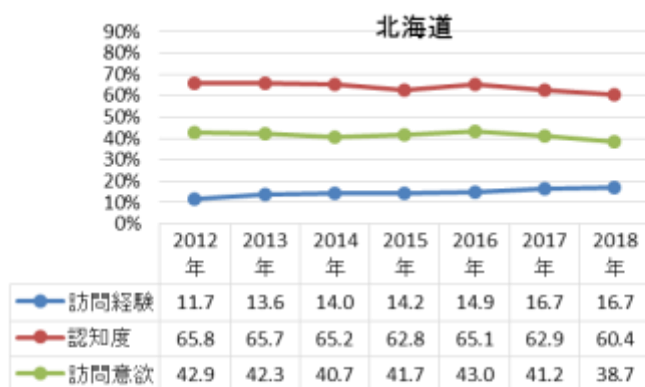
つまりアジアの中ではタイがトップを走っており、日本は、今後、伸び率・客数・金額のバランスをみながら、これを追いかける立場にある。アジアにおける競合を考えた場合、日本及び北海道においてさらなる観光価値の磨き上げが必要なことは言うまでもない。最近のデータでは、北海道を含む日本の主要観光地に対するインバウンドの訪問意欲については、若干ながら低下傾向にあることを示すものもある（資料10）。観光戦略の新たな段階が求められていると言えよう。

（資料9） 国際観光収入 2017 （10億米ドル）



（出典）UNWTO「Tourism Highlights 2018 Edition」日本語版より作成。

(資料 10) 訪問経験・認知度・訪問意欲 過去調査の推移 (数値は%表示)

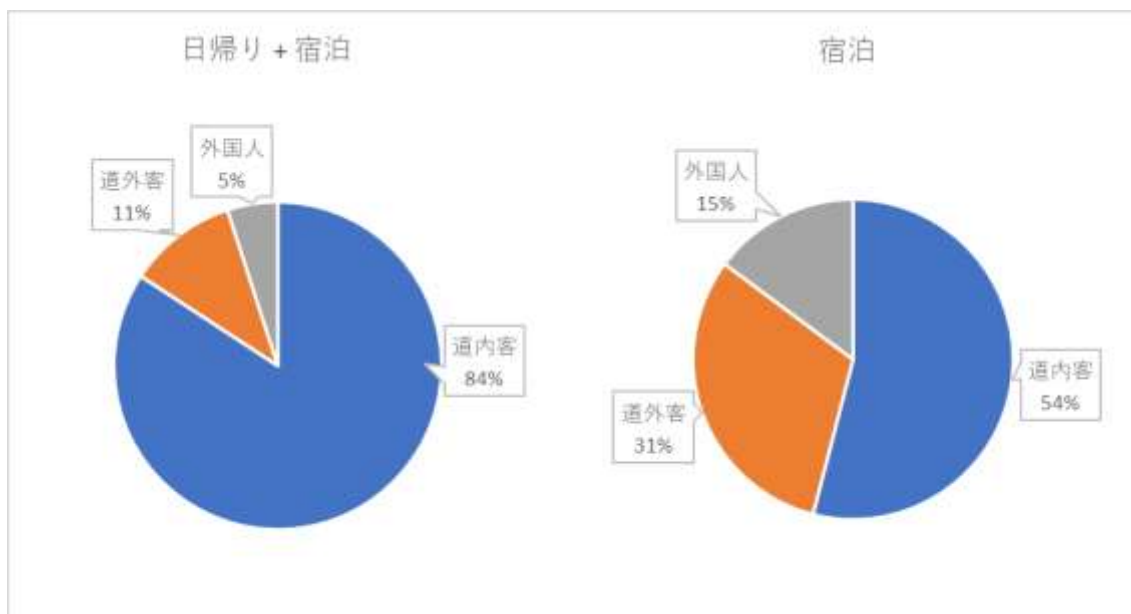


(出典) DBJ・JTBF アジア・欧米豪 北海道観光に関する訪日外国人旅行者の意向調査 (2018年度版) より作成。

4. インバウンド観光振興の意義

観光需要全体をみれば、平成 29 年度時点で、北海道における観光入込客数の多くは依然として国内客であり、インバウンドが占める割合は総数（日帰り+宿泊）の 5%程度、宿泊の 15%程度である（資料 1 1）。他方で、インバウンドが北海道にもたらす恩恵は大きい。ここでは、その点を再確認しておきたい。

（資料 1 1）平成 29 年度観光入込客数

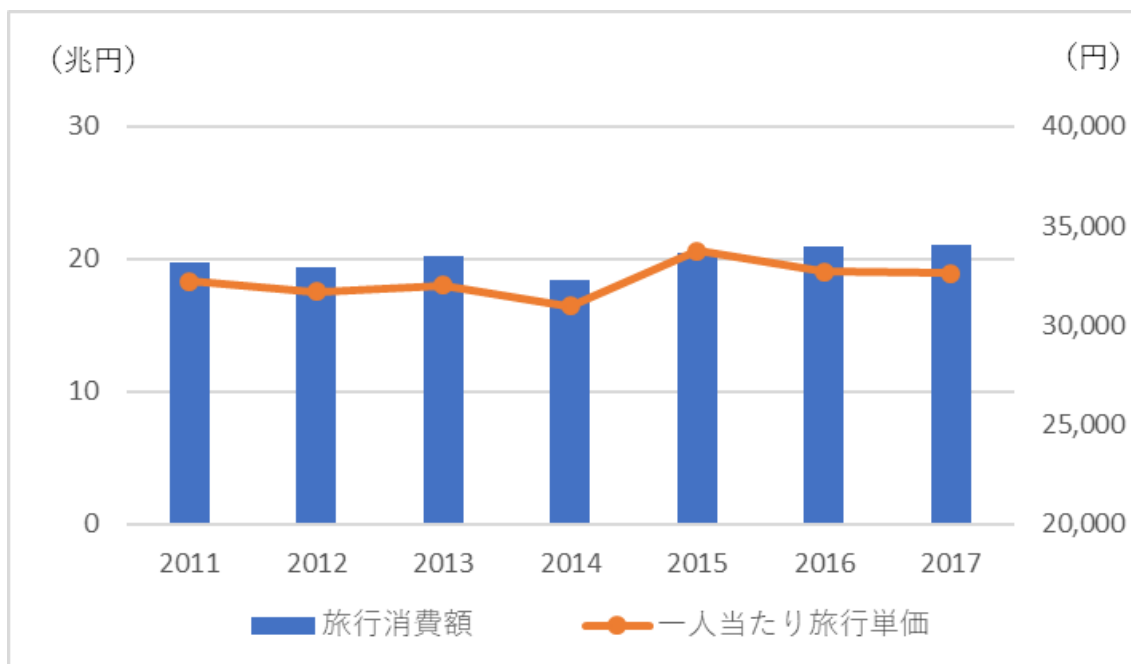


（出典）北海道経済部観光局より作成。

（1）需要拡大効果

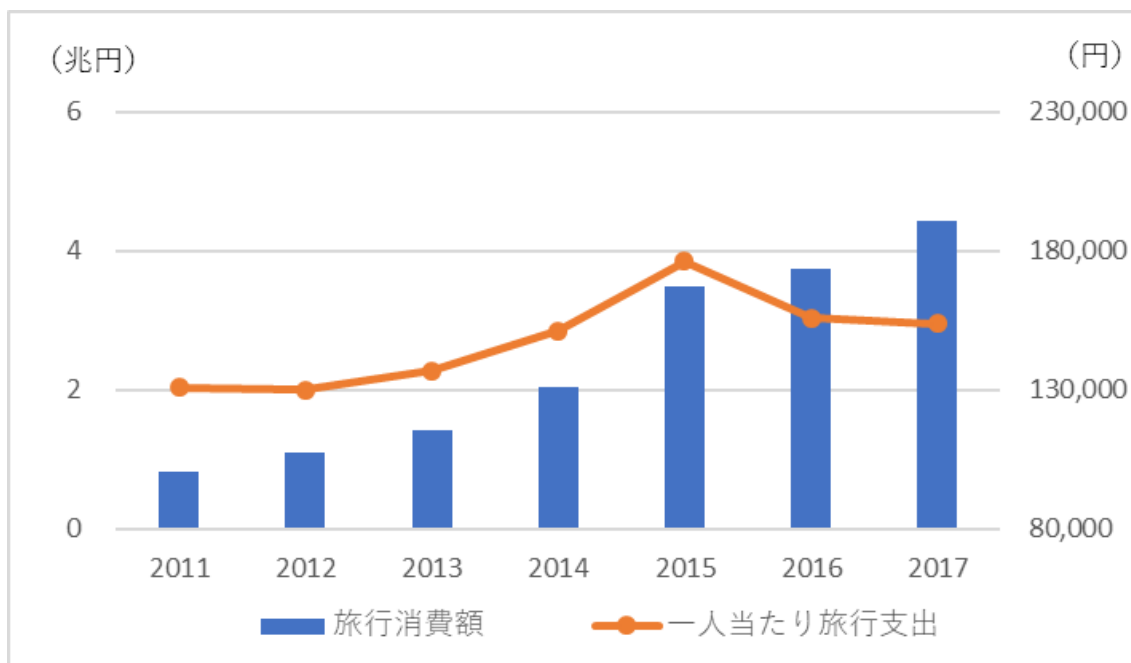
インバウンドがもたらす恩恵の第一は、需要の拡大である。今後、国内の観光客は、人口減少と高齢化を背景に減少が見込まれるため、観光客数を伸ばそうとすれば、国内客だけでなくインバウンドを取り込む必要がある。またインバウンドの場合、旅行者 1 人当たりの消費額が、国内客のそれと比較して相対的に大きい。したがって、客数・消費額のいずれにおいても伸びしろのあるインバウンドは、観光需要の拡大に不可欠なターゲットである（資料 1 2）。

(資料 1 2 - 1) 日本人国内旅行消費額



(出典) 国土交通省観光庁より作成。

(資料 1 2 - 2) インバウンドによる旅行消費額



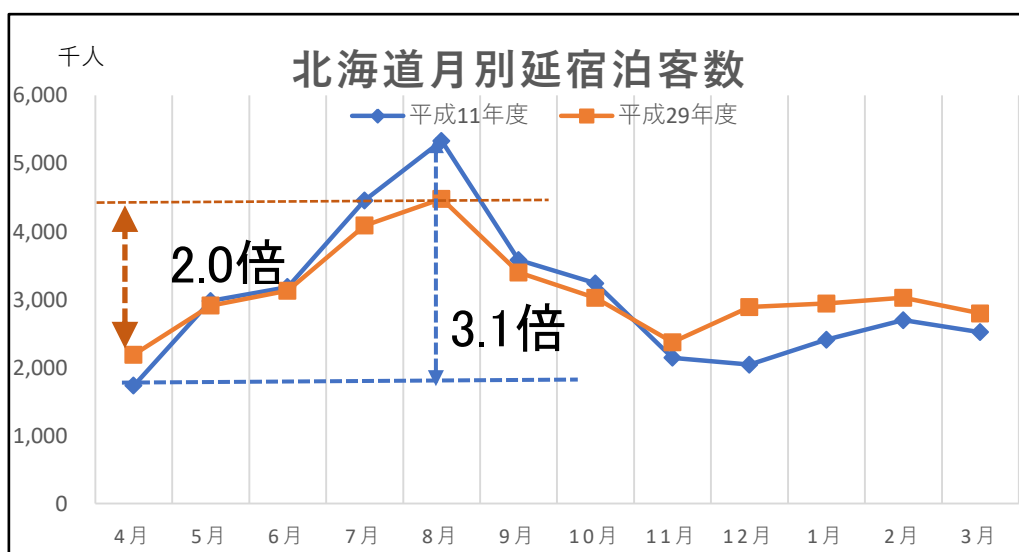
(出典) 国土交通省観光庁より作成。

(2) 季節変動の緩和

インバウンドがもたらす恩恵の二番目は、季節変動の緩和である。四季がはっきりしていることや有給休暇の取得率が低いこと等を背景として、国内客はゴールデンウィークや夏休み等に需要が集中する季節繁閑があり、とりわけ北海道の場合にはその傾向が著しい。この点、インバウンドであれば、日本と休暇時期の異なる国々から年間を通じて観光客を呼びこむ事によって、その変動を平準化できる可能性がある。通年で安定した入込が期待できれば、業界の収益力は底上げされ、季節雇用の多い就業環境も変わる。そして雇用条件が改善すれば人材が確保・定着しやすくなり、人手不足の緩和にも寄与するだろう。

実際、インバウンドが増加している北海道において、どのような効果が出ているだろうか。過去に延宿泊客数のピークであった平成11年度と、それを久しぶりに上回った直近の平成29年度を月別で比較すると、インバウンド効果がよく分かる。北海道の場合、長年にわたって冬季観光の底上げが課題であったが、雪景色観光や中華圏の春節需要によって、冬場の観光客数の押し上げ効果が出ている。また繁忙期と閑散期の差は、平成11年度には約3倍程度あったものが、平成29年度には2倍程度にまで縮小し、観光入込の平準化が進んでいる(資料13)。

(資料13) 北海道・月別延宿泊客数(平成11年度 vs 平成29年度)

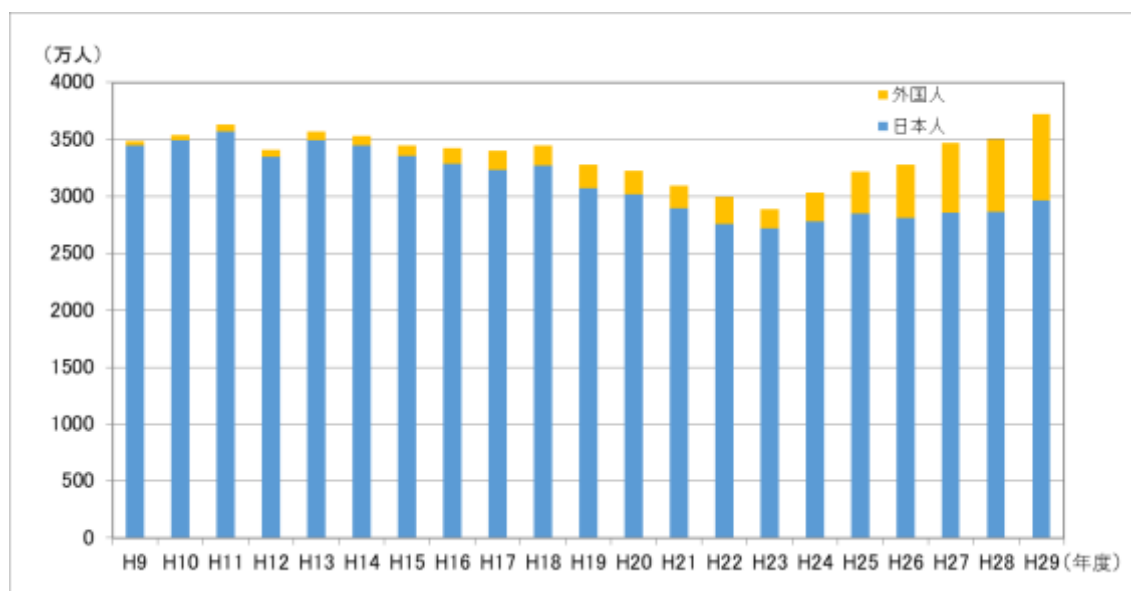


(出典) 北海道経済部観光局「北海道観光入込客数調査報告書」より作成。

(3) 個人化対応への“時間稼ぎ”効果

インバウンドがもたらす第三の恩恵は、北海道における旅行の個人化対応を容易にする可能性がある点であろう。北海道は他地域と比較して、貸切バスによる移動と大型旅館の宿泊を組み合わせた団体旅行に特徴がある。他方で、個人や小グループに対応した公共交通での観光や小規模旅館によるカスタマイズされた観光は、未だに不得手な部分が残されている。国内客において個人化が進んだ平成半ば以降の北海道観光の低迷は、如実にそれを表している（資料14）。

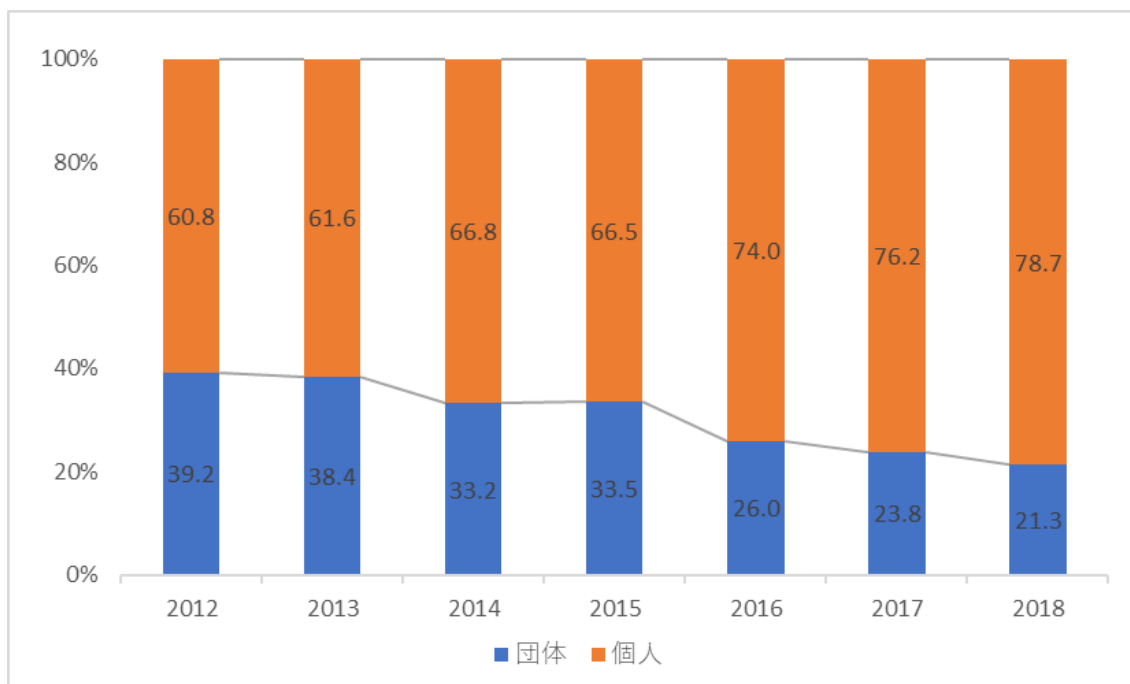
(資料14) 北海道延宿泊者数の長期推移



(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」より作成。

こうした国内客の個人化による北海道観光の退潮を救ったのがインバウンド、とりわけインバウンド団体客であろう。インバウンド団体客の増加は、北海道の観光産業が個人化に対応するための必要な資金と時間的猶予を作り出している。ただし、インバウンドにおいても個人化は急速に進んでおり、残された時間は多くないことに留意する必要がある（資料15）。

(資料 1 5) 訪日外国人の手配方法の推移



(出典) 国土交通省観光庁より作成。

ここまで述べてきた通り、北海道観光の発展のためには、国内客への対応はもとより、インバウンド需要の持続的成長が不可欠であり、インバウンドの増加には大きな可能性があると考えられる。

第2章 北海道観光のあるべき姿

【第2章のポイント】

- 日本の観光関連目標値は、訪日外国人旅行者数を2020年に4,000万人、2030年には6,000万人を達成することとされている。
- 北海道の目標は、2020年に500万人とされているから、仮に全国と同じ伸び率を設定すれば、2030年に750万人が目標となる。
- 多くのインバウンドを受け入れられるかどうかは、ハードの整備や国内旅行客の動向にも左右されるが、北海道観光のあるべき姿として、以下の点が挙げられる。
 - 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組みとすること
 - ⑤必要な人材を確保すること

第2章では、北海道の成長産業である観光業の目標値を確認し、北海道観光のあるべき姿を検討する。

1. 目標値

日本におけるインバウンド関連の主要な目標は、旅行者数・旅行消費額などで設定されている（資料16）。

また、北海道観光におけるインバウンド旅行者数の目標値は、平成29年2月に策定された「北海道インバウンド加速化プロジェクト」（北海道経済部観光局）において、2020年度で500万人とされているから、全国と同じ伸び率を設定すれば、2030年に750万人が目標となるものと仮定することができる（もちろん仮定であるから、公式に設定されたものでなく、関係者で共有されている目標値でもない）。

(資料 1 6) インバウンドにおける政府目標値

	2015年	2020年	2030年
訪日外国人旅行者数	1,974万人	4,000万人 (2015年の約2倍)	6,000万人 (2015年の約3倍)
訪日外国人旅行消費額	3.5兆円	8兆円 (2015年の2倍超)	15兆円 (2015年の4倍超)
地方部での外国人述べ宿泊者数	2,514万人泊	7,000万人泊 (2015年の3倍弱)	1億3,000万人泊 (2015年の5倍超)
外国人リピーター数	1,159万人	2,400万人 (2015年の約2倍)	3,600万人 (2015年の約3倍)
日本人国内旅行消費額	19.6兆円 2011～2015年平均	21兆円 (最近5年間の平均から約5%増)	22兆円 (最近5年間の平均から約10%増)

(出典) 国土交通省観光庁より作成。カッコ内は観光ビジョン策定時である 2015 年時点との比較。

2. 目標達成に必要な北海道観光のあるべき姿

多くのインバウンドを受け入れられるかどうかは、交通手段や宿泊場所などのハード面の整備状況（キャパシティ）に大きく左右されるが、同時に国内旅行客の動向（増減）にも左右される。

ハード面では、北海道 7 空港一括民間委託や、J R 北海道のエアポートライナー輸送能力増強、各地でのホテル建設等が進んでいることから、ここでは交通・宿泊以外のハードやソフト面において、北海道観光のあるべき姿（求められる要素）を挙げてみたい。

(1) 観光客のニーズを満たすこと（ニーズ）

ハード面を中心に個人旅行客への対応がやや遅れている北海道観光においては、今後、観光客のニーズを満たす観光とは何かをより一層追求していく必要がある。

(2) スムーズな移動手段を確保すること（移動）

広域かつ積雪期のある北海道においては、インバウンド客のスムーズな移動を可能とする手段が確立されている必要がある。それは札幌圏のような都市交通が発達した地域よりも、交通手段が限定されている地方部においては、より一層重要である。

(3) 効果的なマーケティングが展開できること（マーケティング）

海外を含めたターゲットを確実に捉えること、また個々の旅行者の消費額を伸ばしていくためには、従来以上に効果的なマーケティングを展開する必要がある。

(4) 観光産業のみならず北海道全体の取組みとすること（連携）

あらゆる産業・地域が観光産業からの波及効果を受けるためには、観光を観光産業だけの取組みとせず、北海道全体の取組みとしていく必要がある。

(5) 必要な人材を確保すること（人づくり）

人口減少が急速に進む中で、多くのインバウンドを受け入れ、満足度の高い観光を実現するためには、地域住民とのふれあいや自然観光のほか、スキルの高い実務人材を確保する必要がある。

以上のようなあるべき姿に対し、次章以下では、課題と対応策を検討する。その際、上記の5つのキーワード「ニーズ」「移動」「マーケティング」「連携」「人づくり」を基軸に論を進めていくこととしたい。

第3章 北海道観光の課題

【第3章のポイント】

北海道観光の抱える課題解決の方向性として、以下の点が挙げられる。

- (1) ニーズ：旅行の個人化に対応した顧客側（デマンドサイド）の視点の強化
- (2) 移動：個人客・インバウンドの公共交通機関利用を踏まえた移動手段の充実
- (3) マーケティング：実績と予測の両面にわたるデータの整備
- (4) 連携：経済効果の最大化のための産業間・地域間連携
- (5) 人づくり：生産年齢人口の減少を踏まえた人手不足対策と観光による地域づくり

前章で述べた北海道観光のあるべき姿を実現するために、現状の北海道観光における課題は何かを挙げてみたい。

1. ニーズ：顧客側（デマンドサイド）の視点の強化

平成11年度以降、北海道観光が国内客の誘客で苦戦（前記・資料14）している理由の一つは、旅行の個人化にあると述べた。

団体旅行は、基本的にパック商品であり、同一商品では一律のサービスを求められるから、サービスを提供する側も均質性・効率性を追求する傾向にある。その結果、観光に対する考え方は供給者の視点（サプライサイド）が優先され、需要者である顧客の視点（デマンドサイド）は後退せざるを得ない。もちろん、このままでは、特別な体験や多様性を重視する個人客から高評価を得るのは難しい。例えば、北海道旅行への期待度と満足度を比較した場合、エコツーリズムやアウトドア・アクティビティへの期待度が高い順位にあるにもかかわらず、満足度では順位を大きく下げる傾向にあるとの調査結果もある（資料17）。

団体バスや大型旅館などハード面を中心に団体旅行客対応が中心だった北海道観光においては、一部の地域や事業者を除いて、個人化への対応が遅れがちである。インバウンドも含めて個人化が進む現状を踏まえれば、今後、既存のハードも活かしながら、どのよう

に需要者の視点に立ったサービスづくりを行っていくかが、北海道観光の課題として挙げられる。

(資料 1 7) 期待項目・満足項目比較表 (アジア全体のみ)

項目	期待度順位	満足度順位	順位差
自然や風景の見物	1	3	-2
雪景色鑑賞	2	4	-2
伝統的・日本料理を食べる	3	1	2
温泉への入浴	4	2	2
現地の人々が普段利用している安価な食事	5	6	-1
リーズナブルで清潔な施設での宿泊	6	33	-27
日本旅館での宿泊	7	9	-2
エコツーリズムに参加	8	22	-14
日本の伝統的な住宅を利用した宿への宿泊	9	10	-1
スイーツを食べる	10	17	-7
日本の酒 (日本酒・焼酎) を飲む	11	16	-5
食品や飲料のショッピング	12	11	1
紅葉の鑑賞	13	12	1
桜の鑑賞	14	5	9
アウトドア・アクティビティを楽しむ	15	31	-16

(出典) DBJ・JTBF アジア・欧米豪 北海道観光に関する訪日外国人旅行者の意向調査 (2018 年度版) より作成。サンプル数は期待項目 1,918、満足項目 240。

2. 移動：移動手段の充実 (ハード・ソフト両面の改善)

北海道観光における移動は、航空機、フェリー、鉄道、バス、タクシー、レンタカーが主たる手段であるが、ハード・ソフト両面で課題が多い。

航空に関しては、道内都市間の輸送能力や路線の不足、価格面での課題がある。鉄道は、JR北海道の保有する設備の老朽化や便数の不足が課題であろう。こうしたハード面の制約から来る課題は、解決に巨額の資金やランニングコストがかかるため、能力増強や設備更新には限界がある。

他方で、交通機関同士のダイヤの連携やスムーズな乗り換えサービスは、まだまだ工夫の余地が大きいといえよう。またレンタカーに関しては、道路標識なども含めてインバウンドの利用を前提とした場合に改善すべき点が少なくない。

こうした移動手段の課題は、貸切バスで移動する団体客よりも、主として公共交通機関を利用する個人客とりわけインバウンドに大きく影響することから、早期に解決を要する。

3. マーケティング：効果的なマーケティングに必要なデータの整備

効果的なマーケティングは、データの収集・分析が大前提である。

北海道の場合は、北海道経済部が公表している「北海道観光入込客数調査」が充実しており、月別・日帰り宿泊別・市町村別の実績データ（推計値）を分析することが可能である。この点は、他の地域にそんな色のないデータ分析ツールになっている。

しかし、これからの観光を考える上では、以下の点で不足感は否めない。

一つは、客数以外のデータである。消費関連のデータを充実することができれば、PDCAサイクルをまわすために必要な実績値の分析を、さらに進めることができよう。

もう一つは、予約に関するデータである。例えば、数か月先までの予約データを分析することができれば、価格のコントロールやキャンペーンの展開がより効果的になる。予約データの活用は、個別企業内では既に行われているが、地域での横断的な活用にまでは至っていない。

4. 連携：産業間・地域間の連携強化と経済効果の最大化

観光が地域づくりの上で注目されるのは、観光産業が成長産業であるとともに、経済波及効果が大きいからである。また個人客を中心に観光に求められる体験は、テーマパークのような人工的なものばかりではなく、むしろ自然や地場産業など生活に密着したコンテンツである。インバウンドにおいては、とりわけ地域の生活や文化を求める傾向が強い（前出・資料5及び6参照）。

地域の生活に密着したコンテンツの提供は、観光産業だけでは実現できないが、未だに「観光は観光産業のもの」という意識があるのか、観光産業以外の産業（例えば農業や漁業）との連携は不十分であり、住民との協働も不足していることから、今後改善を要する課題の一つと考えられる。

また地域間の連携も未だに十分とはいえない。観光需要と無関係に、行政単位で観光振興策を検討したり、各地域が横並びで宿泊施設などのハコモノを整備すれば、不採算施設が増加するおそれがある。今後は、行政区域を越えて互いに役割分担しながら、経済効果を最大化する手法をさらに推進する必要がある。

5. 人づくり：人手不足対策と観光地域づくり

日本の地域別将来推計人口（平成 30（2018）年推計）」（国立社会保障・人口問題研究所）によれば、2015年に538万人だった北海道の人口は2045年に401万人まで減少し、同時期に生産年齢人口は321万人から193万人まで約40%減少する。外国人労働者の雇用のほか、今以上の女性活躍や65歳以上の高齢者雇用をある程度進めたとしても、「超」人手不足時代が確実に到来する。他方で北海道におけるインバウンドの目標値は、2015年度の208万人から2020年度には500万人とされ、今後も伸びが期待されていることからすると、観光産業に必要な人手もまた確実に増加する。加えて、インバウンドを対象とした観光産業は、多言語対応はもとより、要求されるサービス水準の向上などから、より高度な知識・能力をもった人材を必要とする。したがって、人手の確保、生産性の向上及び人材教育のいずれもが、観光産業全体の大きな課題になっている。

また、北海道が先進的な観光地域になるためには、インバウンドと国内客、地域住民の三者が共存し、互いに恩恵を受ける関係を築く必要がある。心のこもった「おもてなし」の一方で、観光公害対策も必要となるため、国内外の旅行客をどのように受け容れるかは、観光による地域づくりの重要な課題である。

第4章 観光による持続的地域づくりのための方策

【第4章のポイント】

北海道観光の課題を解決し、持続的地域づくりのための方策として、以下の点が挙げられる。

- (1) ニーズ：アドベンチャーツーリズムの振興と特色ある地域づくり
- (2) 移動：移動のストレスを解消する MaaS の導入
- (3) マーケティング：観光データの収集・分析の高度化と活用
- (4) 連携：DMO を活用した産業間・地域間連携
- (5) 人づくり：観光に関する各種学校の充実と観光教育による基盤づくり

本章では、前章で確認した北海道観光の5つの課題を解決し、観光による持続的地域づくりのための具体的方策を検討する。

1. ニーズ：旅行者の多様なニーズに応える観光地域づくり

旅行の個人化に対応した観光地域づくりのポイントは、需要者の視点（デマンドサイド）を重視することにある。

今後、個人客のあらゆるニーズに応えることが最終的な目標になるが、当分の間必要となるのは、人気の高いコンテンツを高品質で展開することであろう。

前章で確認したように、北海道旅行において期待度の高い観光は、自然や風景の見物、雪景色鑑賞である。また、期待度と満足度に関係がある項目として、エコツーリズムやアウトドア・アクティビティが挙げられていた。こうした需要を満たすには、アドベンチャーツーリズム（危険を伴う冒険旅行ではなく、アクティビティ・自然・異文化体験の3つの要素のうち2つ以上で構成される旅行形態のこと）の振興がまず真っ先に必要とされるであろう。北海道観光におけるアドベンチャーツーリズムは、3つの要素を組み合わせ、高い品質で提供できる可能性を有しているが、今後、観光素材の掘り起こしやガイド人材

の育成、アドベンチャーツーリズムのコンセプトに合わせたハード・ソフトの改善が必要となる。

コラム 世界一のスノーリゾート北海道確立に、留学生の力を！

～留学生スキーインストラクター『おもてなしスノーレンジャー』

育成プロジェクト～

北海道はアドベンチャーツーリズムの可能性を大いに秘めているが、インバウンド客のアクティビティを支援するソフト面のユニークな取組を紹介する。

取組内容：北海道運輸局が中心となり、産学官の連携により、道内の留学生をスキーインストラクターに育成するプロジェクトが 2014 年度にスタート。

1 回の理論講習会、実技講習会 20 回実施。SAJ 2 級のバッチテスト、SAH 認定スキー指導員を目指す。

産学官連携：レッスン費、リフト券、スキー用品等は構成及び協力団体から支援。

【構成団体】NPO おもてなしスノーレンジャー、北海道スキー連盟、札幌スキー連盟
北海道スキー学校協会、札幌大学、北海道大学観光学高等研究センター、
札幌市、北海道運輸局

【協力団体】加森観光(株)、(株)スポーツピア、北海道索道協会、(株)りんゆう観光
北海道スキープロモーション協議会

実績：5 年間で 46 名の認定指導員を輩出

効果：★外国人スキーヤーに母国語でスキーレッスンのできるインストラクターの充実によるスキー観光客の受入体制の構築。外国人スキー客の増加に繋がる。

★おもてなしスノーレンジャーが北海道のスキーの魅力を SNS で世界に発信。

留学生を北海道観光の一翼を担う人材に育成



おもてなしスノーレンジャーは、留学中及び帰国後に、北海道のスキーや観光の魅力を SNS 等で情報発信し、北海道の魅力を PR してくれる。

新華社ネットニュースでも紹介 平成 29 年 5 月末で、233 万ビューを超える。

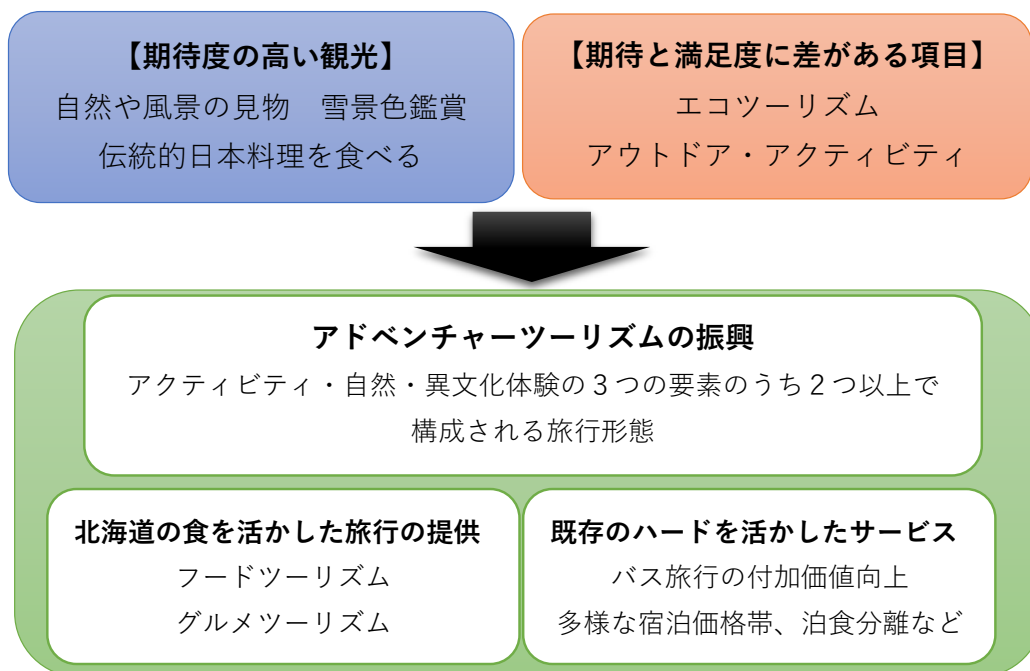


「第 2 回委員会講演、講演資料から作成」

観光地域づくりでは、北海道の食を活かしたフードツーリズムやグルメツーリズムを、インバウンドが求める「住民と触れ合う機会の提供」とともに提供していくことが有効である。地域単位で特色を出していくことで、観光を地域の持続的発展につなげることができよう。

また貸切バスや大型旅館など、従来は団体旅行向けのハードと考えられてきた設備も、利用方法やサービスによっては、個人旅行にも十分対応できる可能性がある。例えば、貸切バスでの新たなサービス提供や、旅館やホテルが様々な価格帯ですみ分けたり、泊食分離をはじめとする多様なプランの提供が進めば、ハードの大きさが抱えるハンデは相対的に小さくなる。

旅行者の多様なニーズに応える観光地域づくり



**コラム 地元への強い「愛」と「誇り」、「独立心」が衰退する町を
「美食世界一の町」へと変えた～サン・セバスチアンの挑戦～**

北海道は“食”を活かしたフードツーリズムやグルメツーリズムの更なる充実が、インバウンド推進の大きなコンテンツである。住んでいる人たちが、地元の食材や郷土に誇りを持ち、魅力を感じる町づくりを進めた2つの事例は、北海道にも大いに参考になる。



“バスク冬の時代”

から

“美食世界一の町” へ

美食世界一の立役者

「伝説のシェフ」 ルイス・イリサール
常識を覆すオープン・レシピ=レシピの公開
町のレストラン全体のレベルを上げる



バルが集中
旧市街(400m 四方)に
220 軒
「ピンチョス」発祥地

ミシュラン 三ツ星
世界ベストレストラン9位
「Arzak」

ルイスさんの思いは函館へ

ルイスさんの元で修業した函館の深谷シェフ

2004年 全国で最初の「バル街」スタート

2009年 「世界料理学会」開催、1年半に1回開催

“シェフのシェフによるシェフのための料理”を、世界中のシェフと話し合う

「第3回委員会講演、講演資料から作成」

コラム 「何もない町」から「世界遺産」に

炭鉱遺産の「ストーリー」＝「今に生きる文化的景観」の発掘

炭鉱も閉山し、人口も減少、工場誘致もうまくいかない・・・何もないと嘆いてばかりいないで、足元を見つめなおして地元の「宝」を発掘した仏産炭地域の事例。北海道の旧産炭地も炭鉱遺産を活かす取り組みを進めており、“炭鉄港”が日本遺産に登録された。

ノール・パ・ド・カレ地方 炭鉱盆地（バサン・ミニエ）



1990年閉山 住民も「うちの町は何もない」というていた。

これではだめだと立ち上がったのが、炭鉱の保存活動をしていたジャンさん



10年かけて
炭鉱遺産を調査
大切なのは
ストーリー



【バサン・ミニエの炭鉱遺産のストーリー】

200年前から続く炭鉱が文化～炭鉱跡地を利用したレストラン、
今も使われる炭鉱住宅、学校、教会、病院等
⇒現代にユニークな街並み、景観＝「生きた歴史遺産」

★世界遺産登録の効果★

年間100万人の観光客
“何より、住民に自信と誇りが芽生えた”



今度は、仏政府の「ルーブル美術館別館」建設誘致に名乗りを上げる
(ノール・パ・ド・カレ地方の旧産炭地5自治体が立候補 ランスへ建設決定、
2012年完成)

「第3回委員会講演、講演資料から作成」

2. 移動：移動のストレスフリーを目指して

インバウンドの個人客であっても、公共交通機関でストレスなく移動できる環境の実現が目標である。

第3章で述べた通り、ハード面での解決は巨額の投資やランニングコストの負担を前提とするため、それだけには依存できないことに留意が必要である。むしろ業界横断的な取り組みによって、ソフト面の改善を中心に進めることが有用であろう。

特に有望なのは、複数の交通サービスを一体的に提供する MaaS (Mobility as a Service : マース) である。MaaS に関しては、様々な交通事業者が実証実験や限定的なサービス提供を開始しているが、移動距離が大きく、目的地まで複数の交通機関を組み合わせることが必要な北海道を MaaS 導入の先進地域とする意義は大きい。北海道でも既に JR 北海道やバス会社等を組み合わせた決済サービスを試験的に WILLER 社が提供している。スマホなどを利用して、複数の交通サービスを一括して予約・決済・変更することができれば、インバウンドの個人客をはじめとした観光客の利便性は大きく向上する。

また人口減少が進む北海道の現状に鑑みれば、MaaS のような移動サービスを自動運転やカーシェアリングと組み合わせて、過疎・高齢化地域における住民の移動手段確保につなげていくことも有効であろう。

インバウンドのレンタカー利用に関しては、観光テーマを明確にしたモデルコースの設定や道路標識の整備、多言語対応のインフォメーションセンターや緊急電話対応の整備を推進する必要がある。



3. マーケティング：データ収集と分析の高度化

データ収集と分析の高度化は、観光マーケティングの重要テーマである。

まずどのようなデータが必要かを整理すると、実績値に関しては既に収集している客数のほか消費品目や消費単価など消費に関連するデータである。また予測値に関しては、交通機関に加え、観光施設や宿泊施設の予約状況を示すデータである。

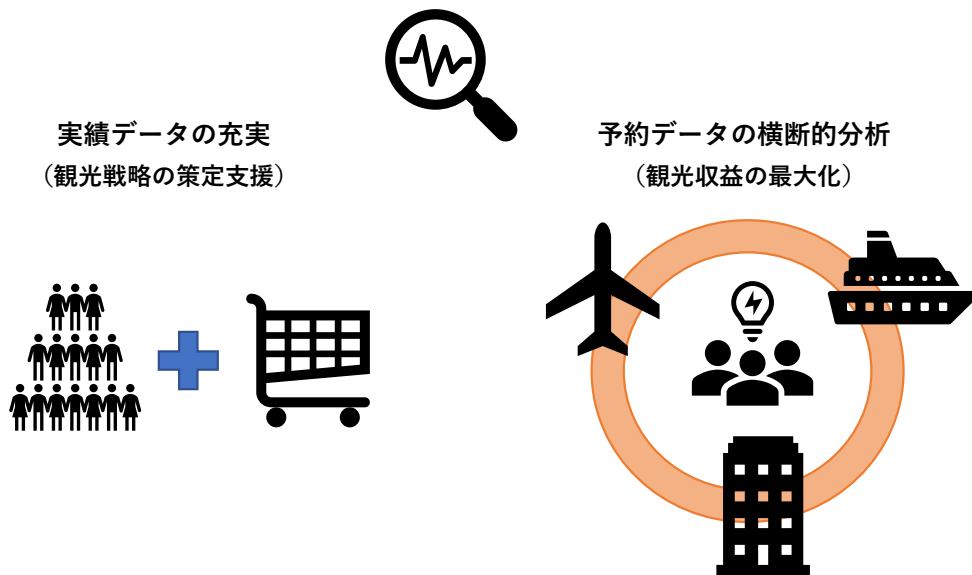
収集したデータはどのように活用できるだろうか。まず、観光の中長期戦略の立案や戦略の随時見直しを行うに当たっては、地域別・属性別の客数や消費に関する実績値の分析が有用である。また予測値は、プロモーションのターゲットを絞り込んだり、柔軟な価格設定で利益を最大化するイールドマネジメントに利用することが想定される。既に沖縄では、一般財団法人沖縄観光コンベンションビューローが関係者の協力を得てデータの収集・分析を行っており、様々な予測値（見通し）を発表している。

データ収集に当たっては、幅広い業種からできるだけ多くの事業者が参加することが望ましく、各業界の協力が欠かせない。また、実績データや予約データは、本来、社内限りの内部データであるから、その提供を受けるに当たっては、情報の取扱いやセキュリティに関する取り決めが不可欠であろう。

そこで、北海道などの行政やこれに準ずる団体において、データ収集と分析の体制を整備し、各事業者と守秘義務契約を締結するなどして、データの提供を受けることが考えられる。これが実現すれば、北海道観光の正確な情報が随時提供されることにより、各業界団体や個別事業者において、より効果的な観光戦略の立案や価格戦略をとることが可能となる。このことは、客数増加と消費単価の増加によって、観光による経済効果の最大化に大きく寄与するであろう。

なお2018年9月に発生した北海道胆振東部地震に起因して、大量の予約キャンセルが生ずることとなったが、その後の「ふっこう割」の検討に当たっては、宿泊業界における予約データの共有や分析が課題となっており、データの収集・分析が災害対策にも活用されることを証明している。

データ収集と分析の高度化



4. 連携：産業間・地域間連携体制の構築

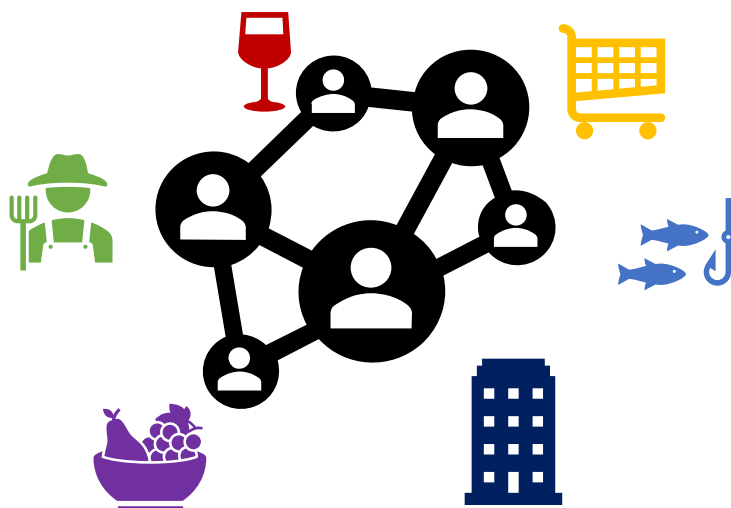
北海道観光における産業間・地域間の連携は、多額の資金を必要とする極端なハード指向を回避するとともに、地域全体で最大の経済効果を上げるために不可欠な手法である。

産業間連携は、例えば、農林水産業など地域に根付いた観光資源の掘り起こしや、工場の夜景観光など、地域資源を活かすことにつながる。一方、地域間連携は、全ての地域で同種の施設を競合して整備する非効率を回避し、地域全体での経済効果を最大化するために必要となる。

このため、北海道各地のDMOを中心に、より効果的な産業間・地域間連携を進める必要がある。具体的には、観光関連事業者だけでなく、農林水産業や製造業、行政機関、金融機関などがDMOに参加・協力し、また隣接する地域のDMOが互いに協力する体制を整備する（地域連携DMOの設立や地域DMO間の連携協定などが考えられる）。

連携体制の構築

複数の地域が様々な産業と連携し、役割分担をすることで、観光収益を最大化
例えば、産業間・地域間の連携は、DMOが担うことが考えられる



5. 人づくり：人材教育の充実と観光まちづくりへの意識改革

人手不足対策としては、IT導入等による生産性向上が不可欠であるが、観光産業に関連する教育の機会拡大が求められる。

大学における観光関連学部の充実はもとより、実務的な観光人材を確保していくためには、例えば2018年に苫小牧に開校した「野口観光ホテルプロフェッショナル学院」のような職業訓練校の開設が一つの解だと思われる。さらにこうした取組みを拡大していく必要がある。

さらに地域に根付いた長期的な観光振興を進める観点から、「観光教育」を実施することが考えられる。観光教育とは、小学校などの教育現場において、「地域における観光産業の役割」「地域の魅力」「地域住民としてできること」などを考える機会を設けることをいう。既に沖縄では、沖縄県と一般財団法人沖縄観光コンベンションビューローによって、「沖縄県観光学習教材」が作成され、観光教育が実施されている。

北海道においても、地域に根差した観光を展開し、かつ、観光公害などの弊害を防止して、インバウンド・国内客・地域住民の三者が共存する観点からも、観光教育を実施することは有用であると考えられる。また観光教育には、北海道における観光産業の役割を理解することを通じて、観光産業を志す優秀な人材を掘り起こす効果も期待できる。

人材教育の充実と観光まちづくりへの意識改革

大学・専門学校・職業訓練校等の教育機会の拡大
人材の高度化を目指して教育機会の拡大

観光教育の実施
地域に根差した観光まちづくり



コラム 未来を担う子どもたちに「観光教育」を！

観光のライバル沖縄県の取組～「沖縄県観光学習教材」～

沖縄県は訪日外国人客が年間 212 万人(平成 28 年度)で、観光では北海道のライバル。沖縄県は平成 7 年「美ら島沖縄観光宣言」で観光立県を宣言、さらに平成 26 年「めんそーれ沖縄」県民宣言で、観光産業を県民一体で盛り上げることを宣言している。沖縄の県民一体の取組には、将来の沖縄の観光産業を担う子供たち、小学生に対する観光教育も重要な位置を占めている。教育には時間がかかる。北海道観光の将来のためにも、大いに参考とすべきである。

【沖縄県観光学習教材】

沖縄県、沖縄観光コンベンションビューロー(OCVB)では、沖縄県の観光産業について学べる『沖縄県観光学習教材』を平成 18 年度より作成。現在 11 版。

配布対象：沖縄県内の新小学 4 年生に無償配布

目的：★子供たちに観光という視点から沖縄の歴史・文化・自然を学び、世界へ誇れる沖縄の魅力を理解してもらう

★沖縄県民の一人として観光客を温かく迎える「おもてなしの心」を自発的に育てもらう



小学生に、自分たちの郷土に誇りをもってもらう、観光が県内のいろいろな産業・社会を引っ張っていく牽引車であることを教えるとともに、「そのために君たちは何ができますか、何をしなくちゃいけませんか」という問いかけで考えさせる素晴らしい教材。

「沖縄県観光学習教材」©沖縄県・OCVB

コラム 集めるより育てる～北海道観光を担う人材を育成する

「野口観光ホテルプロフェッショナル学院」～

北海道のインバウンド客の目標 2020 年 500 万人は、2017 年 280 万人の 1.8 倍。
ただでさえ人手不足のところ、どうやって受け入れるか観光の現場は頭が痛いところ。
特効薬はない。それなら人材を「集めることから育てることへ」方向転換したのが、

「野口観光ホテルプロフェッショナル学院」 平成 30 年 4 月スタート。

職業訓練校として、新苫小牧プリンスホテル「和～なごみ」に併設された。

総合ホテル学科 30 名 ホテル経営の基礎とマネジメントを学ぶ

総合調理学科 15 名 調理の基礎から調理師をめざす

野口観光グループの正社員として、給料が支払われ、入学金・授業料は無料、全寮制。
2 年間で「おもてなしのトータルクリエイター」を育てる、人材不足解消のひとつの
重要な解となる取組みである。



令和 2 年に 30 名 令和 3 年から毎年 45 名の卒業生がコンスタントに観光業界に入っ
てくる。北海道の観光業界を支えていく大きな力となることを期待。

「人がいない、若い人が入らない」と嘆くだけではなく、「いないなら育てていこう」という素晴らしい取組みで、人材確保に悩む北海道の他の業界も学び取り入れていくべき取組みである。

「第 4 回委員会講演、視察会から作成」

終章 北海道経済同友会としての行動計画案

北海道観光の位置づけや課題を踏まえ、有効と考えられる方策の実現に向けての行動計画案を、観光問題委員会として、以下の通り提言する。

1. 北海道におけるアドベンチャーツーリズムの振興を目指して、関係者が推進しているアドベンチャートラベル・ワールドサミット（ATWS）の北海道誘致実現やガイド人材育成などに賛同し、関係団体等の求めに応じて後援等による支援を行う。

また観光に関する先進的取組みに関する情報収集を継続的に行い、個人化に対応した観光の在り方を情報発信する。

2. 行政に対し、MaaS など先進的な仕組みの導入・推進を要望するとともに、具体的計画を有する事業者に対しては、その有効性や実現性を前提に、積極的支援を行う。

3. 個別データの秘密保持を含む体制整備を前提として、観光関連データの収集・分析が行われ、北海道観光のマーケティング高度化に資するよう、北海道などに働きかけていく。

4. 各地のDMOにおける産業間・地域間連携を支援するほか、DMOが存在しない地域においてその組成を支援する。

5. 講師の派遣や行政への予算確保等の働きかけを通じて、北海道における各種学校での観光人材育成を支援する。また北海道及び関係機関に働きかけて、北海道における観光教育の実施を促す。

以上

観光問題委員会 活動経過

テーマ：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

開催時期	内容等	講師
平成 29 年 7 月 26 日(水)	第 1 回委員会 講話「インバウンドを北海道の社会・経済的に役 立てる」	青森大学社会学部教授 観光文化研究センター長 東京大学大学院非常勤講師 小林 英俊 氏
平成 29 年 12 月 14 日(木)	第 2 回委員会 講話「北海道におけるインバウンド観光の現状と 課題」	国土交通省 北海道運輸局観光部 次長 安田 稔幸 氏
平成 30 年 7 月 26 日(木)	第 3 回委員会 講話「ヨーロッパと日本 訪れたいくなるまちには 理由がある」	(株)北海道新聞 東京支社報道センター一部 次長 志子田 徹 氏
平成 30 年 11 月 2 日(金)	第 4 回委員会(視察および意見交換会) 視察先「野口観光ホテルプロフェッショナル 学院」	野口観光(株) 代表取締役社長 野口 秀夫 氏
令和元年 5 月 21 日 (火)	第 5 回委員会 提言書(案)『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―』	

*講師につきましては、講話当時のご所属・役職を掲載しています。

観光問題委員会 委員名簿

令和元年5月末現在 <順不同・敬称略>

	役職	氏名	会社名	役職
1	委員長 副代表幹事	もり まさひろ 森 昌弘	北海道電力(株)	代表取締役 副社長執行役員
2	副委員長 幹事	まつしま かずふさ 松嶋 一重	(株)日本政策投資銀行 北海道支店	支店長
3	委員	あさくら みきお 朝倉 幹雄	SOC(株)	代表取締役会長
4	委員	いしくろ なおふみ 石黒 直文	NPO法人私設北海道開拓使の会	理事長
5	委員	いのうえ こうぞう 井上 幸三	(株)電通北海道	代表取締役社長
6	委員	おおむら よしひさ 大村 佳久	(株)つつけん	代表取締役社長
7	委員	おの まさし 小野 雅史	リコージャパン(株)北海道支社	執行役員北海道支社長
8	委員	かわさき まさと 川崎 正人	三菱地所(株)	北海道支店長
9	委員	くろだ ひでのり 黒田 秀徳	北海道観光振興機構	専務理事
10	委員	かなもり じゅんじ 金森 淳司	(株)グランビスタ ホテル&リゾート 札幌パークホテル	執行役員総支配人
11	委員	かもり きみひと 加森 公人	加森観光(株)	代表取締役会長
12	委員 幹事	くりはら すずむ 栗原 進	北海道キヨスク(株)	代表取締役社長
13	委員	さいとう ひろゆき 斉藤 博之	北海道物流開発(株)	代表取締役会長
14	委員	ささもと じゅんいち 笹本 潤一	(株)JTB	執行役員北海道広域代表
15	委員	こばやし てつじ 小林 徹次	伊藤忠商事(株)北海道支社	支社長
16	委員	しまだ おさむ 島田 修	北海道旅客鉄道(株)	代表取締役社長
17	委員	しんかわ しんいち 新川 新一	全日本空輸(株)	執行役員北海道支社長
18	委員	たかの そのこ 高野 園子	高野エンタープライズ(有)	代表取締役
19	委員	ちよう そうりつ 張 相律	(株)プレミアム北海道	代表取締役
20	委員	てらうち たつろう 寺内 達郎	北海道テレビ放送(株)	代表取締役社長
21	委員	なかの ゆたか 中野 豊	阿部建設(株)	代表取締役社長
22	委員 副代表幹事	のぐち ひでお 野口 秀夫	野口観光(株)	代表取締役社長
23	委員	はまもと えつこ 浜本 悦子	(株)アルール	代表取締役社長
24	委員	はぎわら やすひろ 萩原 康裕	北海道電力(株)経営企画室	調査グループリーダー
25	委員	ふじわら よしひさ 藤原 義久	三菱商事(株)北海道支社	理事支社長
26	委員	ほしの ひさお 星野 尚夫	(学)札幌国際大学総合研究所	副所長
27	委員	ほり あきら 堀 安規良	(株)ホリ	代表取締役社長
28	委員 幹事	ほりた まさし 堀田 昌資	イメージワーク(株)	相談役
29	委員 幹事	むらた まさとし 村田 正敏	(株)北海道新聞社	代表取締役会長
30	委員	やまさき けんたろう 山崎 賢太郎	日本航空(株)	北海道地区支配人
31	委員 幹事	わたなべ みつはる 渡邊 光春	(株)札幌都市開発公社	代表取締役社長
	WG	よこはま ひらく 横浜 啓	(株)北海道二十一世紀総合研究所	執行役員調査部部長
	WG	やまうち しんじ 山内 真二	(株)北海道二十一世紀総合研究所	調査部主任研究員
	WG	にしお ひであき 西尾 英明	(株)北海道二十一世紀総合研究所	調査部主任研究員
	事務局	てらさわ しげなり 寺澤 重成	北海道経済同友会	常務理事・事務局長
	事務局	くぼ きまこと 久保木 眞	北海道経済同友会	事務局次長
	事務局	たかばたけ としや 高島 俊弥	北海道経済同友会	事務局次長
	事務局	なかね しんじ 中根 伸司	北海道経済同友会	事務局次長

