

# 戦略マップで表す訪日観光振興における行政の役割 —ニセコひらふ地域豪州スキー客集客の事例から

## The Role of the Government in Promoting Inbound Tourism Expressed by a Strategy Map: The Case of Niseko Hirafu

山本千雅子 グラデュウス・マルチリンガルサービス株式会社  
大島 淳一 社団法人 雪センター

### 1. はじめに

地球規模での観光客誘致の重要性から、日本政府は訪日観光客を平成 22 年までに 1 千万人に増加することを政策目的とするビジット・ジャパン・キャンペーンを平成 14 年に閣議決定した。国内のスキー場入込客数は最盛期の 6 割程度と激減しているが、北海道のニセコひらふ地域（倶知安町）は豪州スキー客の宿泊延数が平成 13 年度の 3,269 人泊から平成 17 年度には 75,492 人泊と 5 年間に約 20 倍増加し（図 1）<sup>1)</sup>、訪日観光客集客の成功事例として注目されている。スキー場を擁する積雪寒冷地は概して高齢化と過疎化が深刻で、訪日観光客誘致による経済効果は地域の持続性に貢献すると期待される。

本研究は訪日スキー客を対象としたアンケート調査と関係者インタビューからひらふ地域が集客に至った背景を戦略マップで表し、さらに行政（自治体）の観光振興政策の視点からみた戦略マップ（観光政策戦略マップ）を作成し行政の役割を提示することである。

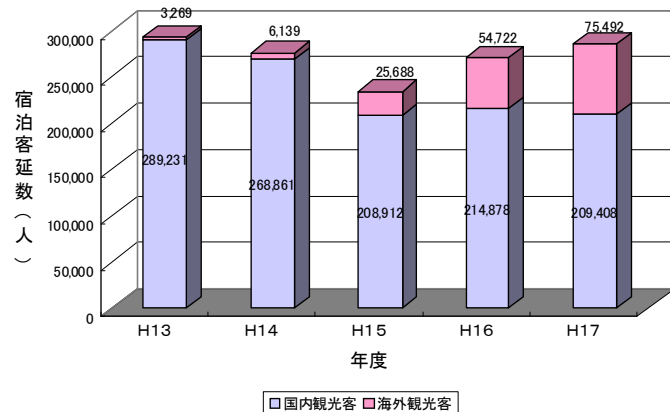


図 1. 倶知安町観光客延べ宿泊数の推移(12月～3月)

### 2. ニセコひらふ地域

パウダースノーを誇るグランひらふスキー場（ニセコアンヌプリ東斜面）を擁し、蝦夷富士と呼ばれる羊蹄山を正面に望む景色の良い集落である。スキー場周辺に自然発生的に民宿やホテル、飲食店が集積し、その外側に別荘地という形で発達した。行政（倶知安町）は観光振興そのものには積極的な関与はせず、上下水道などインフラ整備で観光事業を支えてきた。平成 16 年ごろから豪州をはじめ国内外の資本によるコンドミニアム建設など長期滞在型の観光地として欧米型の開発が進んだが、昭和 30 年代から開発された同地区は都市計画の網をかぶせる前に分譲が終わっていたため土地利用規制がないことから、外国資本が敷地いっぱい建物を建て屋根の雪を敷地外に落とすなどのトラブルが多発した。その解決方法が緊急課題となり、住民が組織したひらふ地域の景観まちづくり団体と倶知安町は平成 18 年 4 月に景観協定を締結した。当初は町による景観条例が検討されたが、後志支庁の「羊蹄山麓広域景観づくり推進協議会」にその役割は委ねられた。しかし、各自治体の景観規制に対する緊急度と温度差は否めず条例制定には至っていない。その間にも全国基準地価（国土交通省）で住宅地の上昇率全国一の前年同期比 33.3%増と高沸し、多くの地元業者が外国資本に不動産を売却した。平成 13 年には同地域に 1 軒しかなかった外国人所有不動産は、コンドミニアムを除いて 121 軒（平成 18 年末）に増加している。

### 3. 豪州人訪日スキー客集客の成功要因調査

#### 3. 1 文献調査/インタビュー調査

ニセコひらふ地域に関連した行政による訪日観光客推進事業について調査したが、倶知安町、後志

支庁、北海道、国のいずれも特別なキャンペーンを行って豪州スキー客を誘致した経緯はなかった。したがって豪州スキー客は自然発生的に増加したといえる。同地域に7社あるカヌーやラフティングなどの自然体験ツアー主催者の草分けで国土交通省の観光カリスマにも選出されている豪州人のロス・フィンドレー氏は、ニセコに来た本国の友人らが帰国後、ニセコの良さをさらにその友人に伝えたことから豪州のスキー愛好者にニセコの良い雪質が知られ、集客に至ったと述べている。

### 3. 2 アンケート調査

ニセコひらふに訪れた豪州人を主体とする訪日スキー観光客を対象にアンケート調査を実施した。(平成 17 年 2 月 3 日～4 日と 2 月 15 日～16 日。スキー場レストランで昼食時に配付し現場で回収。有効回答 286 票。) 主な調査項目は①ひらふを知ったきっかけ、②ひらふの良いところ(来訪後の評価)、③今後のひらふに望むことで、記述式アンケートをキーワード分析<sup>2)</sup>で集計した。以下は結果である。

①ひらふを知ったきっかけ 62%が口コミ(48%が友人、評判が9%)、23%が旅行業界から、11%がマスメディア(新聞・雑誌・テレビ・航空会社の機内誌)である(図2)。

②ひらふの良いところ(来訪後の評価) メディア等から見・聞いてきたことを実際に自分で体験した後で、改めて「良い」と評価した項目は、「雪質」が82.2%、「親切な人」が20.3%、「文化体験」が19.2%、「食べ物」が15.3%である(図3)。つまり、ひらふが豪州スキー客を惹き付けた一番の「資源」は雪質であり、次いで「親切な地元の人」と「文化」「食べ物」であることが明らかになった。

③今後のひらふに望むこと 41.0%が今のままの日本の田舎の文化・親切さを保つことを望んでおり、日本的な「エキゾチックな雰囲気」に加え、「おおらかな田舎の雰囲気」、「地域の人々の純朴な親切さ」に魅力を感じている(図4)。その一方で、西洋的なホテルやレストランを求める人もいる(5.6%)。

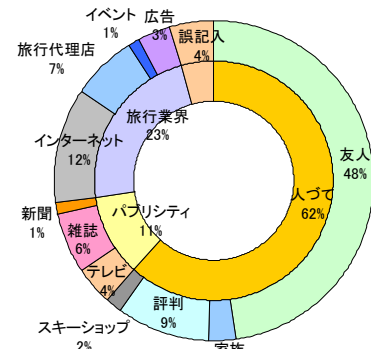


図2. ひらふを知ったきっかけ

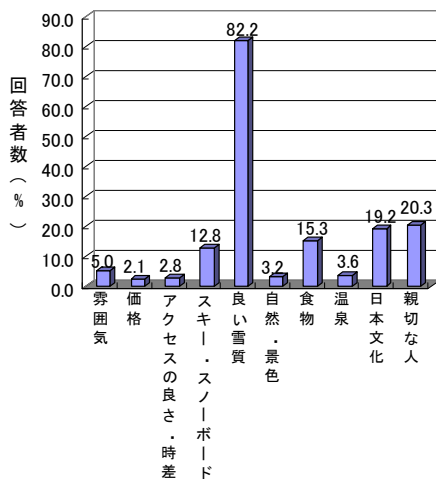


図3. ひらふの良いところ

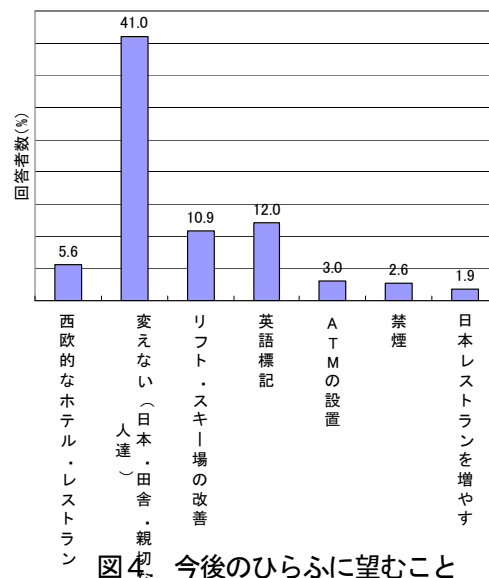


図4. 今後のひらふに望むこと

### 3. 3 豪州人スキー客のひらふ来訪までの経緯と成功要因

図5は平成 13～16 年度における豪州スキー客の来訪までの経緯とそれに影響を与えた項目との因果関係を年次別にまとめたものである。満足した客がリピーターになるとともに、下から上への矢印が示すように口コミで新たな顧客を呼び込むというシステム・ダイナミクスが働き、年を追うにつれ来訪客数が増加した。平成 16 年度には宿泊と新千歳～ひらふ間の地上交通のパッケージが豪州で販売

され、またビジネスチャンスとみた多くの外国人が英語圏顧客のニーズに巧みに対応した事業で積極的に参入し、さらに集客に拍車をかけた。

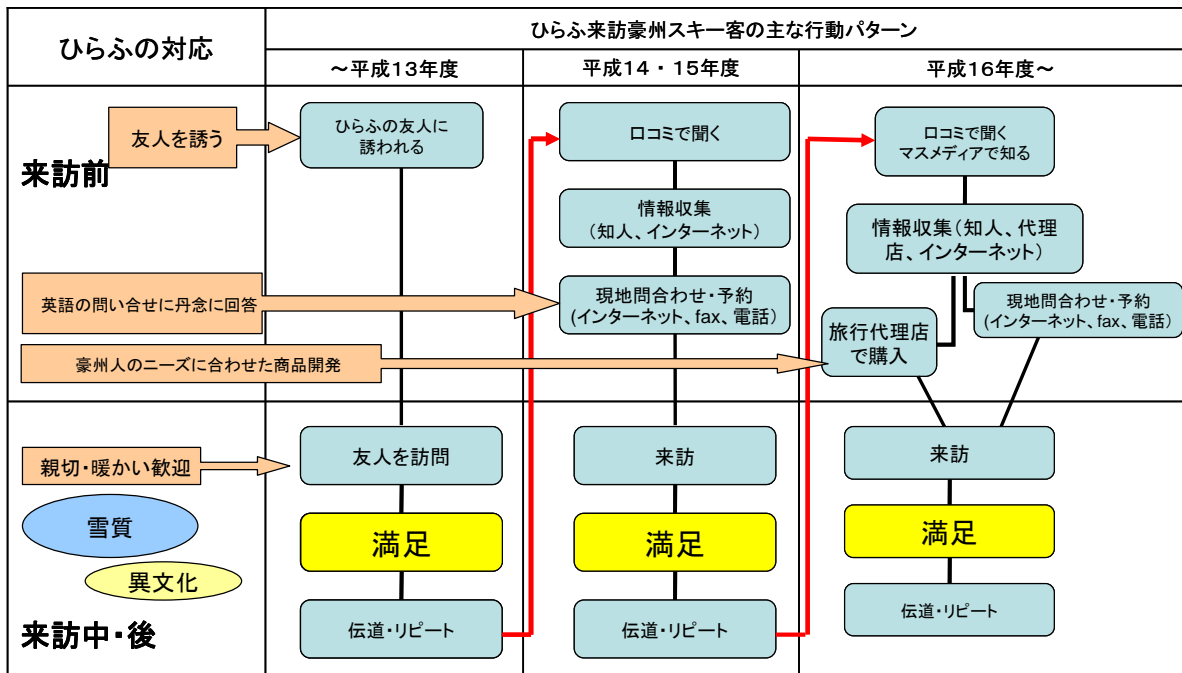


図5. 平成13～16年度シーズンの来訪豪州スキー客の来訪経緯と地元の対応の因果関係

#### 4. 戦略マップ

##### 4. 1 バランス・スコアカード (BSC)

戦略マップは企業や行政組織等のマネジメントツールであるバランス・スコアカード (BSC) <sup>3)</sup> のプロダクトとして作成されるもので、目標達成に至るまでの各要因の因果関係を有向グラフで表す。民間における導入の成功事例には東京三菱銀行や米国のモービル石油などがある。行政評価のツールとしても注目され、米国の行政組織や教育機関、日本でも三重県病院庁で導入されている。

BSCは、従来のように財務的な視点のみで組織の業績を評価するのではなく、財務、顧客、プロセス、学習と成長という4つの視点から組織をマネジメントする。「財務の視点」とは収益の視点である。「顧客の視点」とは顧客がどのように見ているか、組織の存続・成長に重要な外部の視点である。「プロセスの視点」とは組織がどのように物事を運ぶかという内部の視点で、「学習と成長の視点」とは新しい技術革新を取り入れ人材の教育を行うという、組織が継続して成長する能力に関する長期的視点である。通常は財務の視点を一番上に、次に顧客の視点、プロセスの視点、一番下に学習と成長の視点をおいて、それぞれの視点に含まれる項目の相互関係を矢印で示す戦略マップを作成する。

##### 4. 2 ニセコひらふ地域の観光戦略マップと行政の観光政策戦略マップ

図6(1)は前述の調査に基づくひらふの平成16年度の集客経緯から作成した観光事業の戦略マップ、図6(2)は行政の観光政策戦略マップである。大きな違いは、前者の「顧客」が観光客であるのに対し、後者では法人を含む住民である。また、前者では「観光事業収入の増加」が目標なのでBSCの一番上は「財務の視点」だが、後者は「地域の福祉の増進」(地方自治法1条の2)と少子高齢化社会における地域の生き残りが目標なので「住民の視点」が一番上になる。いずれにとっても観光地として持続するには、4割の豪州客が魅力と答えている日本の田舎の文化・親切さを保つ必要がある。ひらふの観光事業者にとって長期の視点とは3～5年先のことであるが、行政には少なくとも10年先を見て、日本人事業者が生き残り、外国人事業者と協同して景観と地域を維持・育成する戦略が求められ、そのために私権を制限する規制(条例)も地域の存続と福祉の増進という公益の視点から検討されよう。

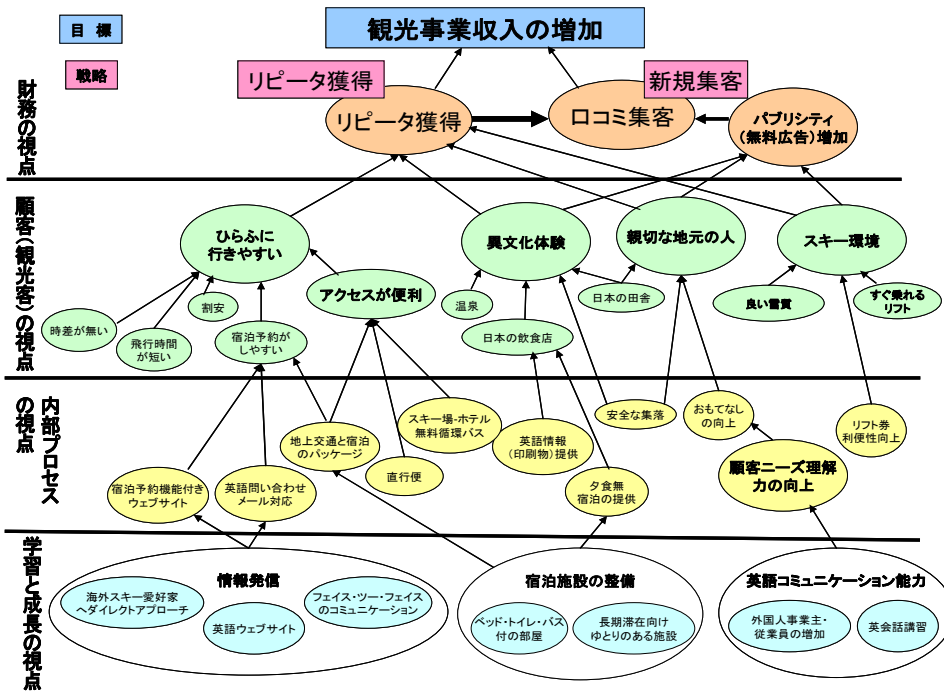


図6(1) ひらふの集客経緯を表す戦略マップ

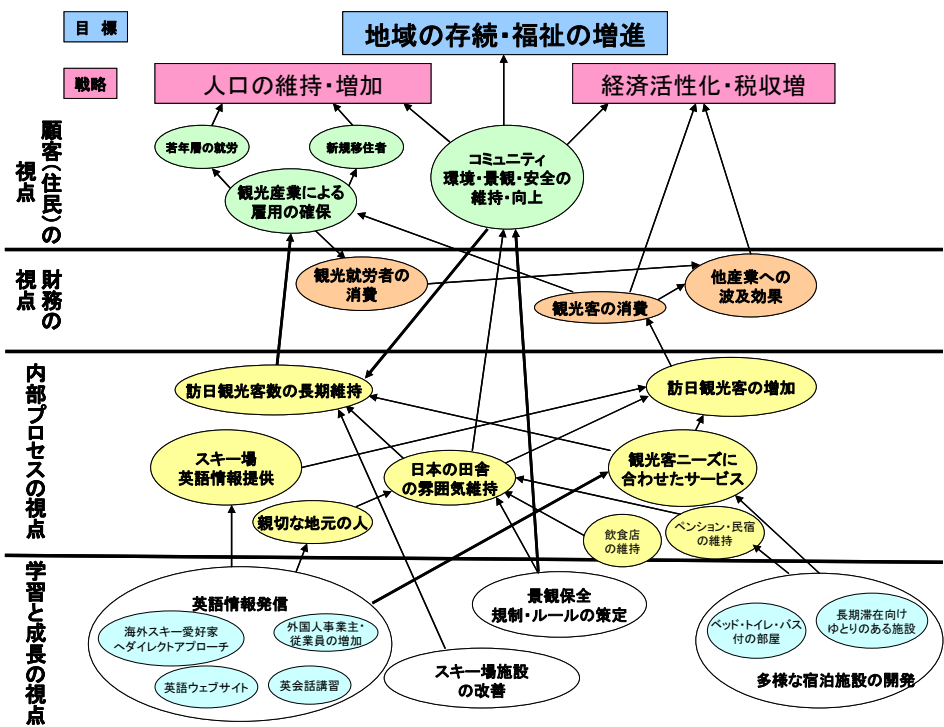


図6(2) 行政の観光政策戦略マップ

参考文献

- 1) 北海道経済部振興課、「北海道観光客入込客数調査：平成13年～17年」
- 2) 山本千雅子等、「記述式アンケート回答の定量化による札幌市民の除雪に対する「不満足度」の評価」、『第20回寒地技術論文・報告集、Vol. 20』、pp 623～630、2004
- 3) デビット P. ノートン、「バランス・スコアカードの実学」、『ハーバードビジネスレビュー』、ダイヤモンド社、2003

本論文は、2007年に計画行政学会全国大会の予稿集に掲載されたものです。  
無断転載ご遠慮ください。連絡先：グラデュウス・マルチリンガルサービス株式会社 chigako.y@gradus.net