

スノーリゾートシティ SAPPORO 推進戦略の特色
－スキー場関連を中心として－

Features of Snow Resort City SAPPORO Promotion Strategy

菊 地 達 夫
KIKUCHI Tatsuo

北翔大学生涯スポーツ学部研究紀要

第13号 2022

スノーリゾートシティSAPPORO推進戦略の特色 －スキー場関連を中心として－

Features of Snow Resort City SAPPORO Promotion Strategy

菊 地 達 夫
KIKUCHI Tatsuo

I. はじめに

戦後、飛躍的に増加した観光施設としてスキー場がある。日本におけるスキー場は、九州地方、中国地方、四国地方、近畿地方、中部地方、関東地方、東北地方、北海道地方すべての地方に分布する。スキー場の立地は、1970年代、1980年代に急増し、スキー（スノーボード）客も増加した。スキー人口のピークは、1992年度であり、その後は減少の一途である。2000年以降、スキー場は、休廃業が続いている。2020年度以降になると、COVID-19の感染拡大により、さらにスキー場経営は厳しい状況になっている。

他方、2000年以降、日本人スキー客の減少は続いているものの、外国人スキー客は増加し、注目が集まっている。外国人の場合、雪体験という形でのスキー場への来場があり、誘客の在り方に変化を与えている。さらに、冬季五輪やワールドカップといった大規模イベントが開催されることで、新たな誘客を生む期待も大きい。

こうしたスキー場を取り巻く変化は、単体のスキー場戦略で改善を図ることは徐々に難しくなってきた。ゆえに、スキー場間の連携、スキー場と他の観光との連携等、一体化やブ

ランド化を目指す動きが増えてきた。その先導役を自治体や関係機関が担い、観光地づくりを形成するような取り組みもある。例えば、都市型スキー（スノー）リゾート構想である。道内では、旭川市と周辺自治体において日本版DMOを活用し、都市型スノーリゾートづくりを目指している。続いて、札幌市でも、スノーリゾートシティSAPPOROといった都市型スノーリゾート構想を推進しようとしている。

本稿では、スノーリゾートシティSAPPORO推進戦略に着目し、その内容の特色と策定過程の様子を明らかにする。具体的には、札幌市の地理的環境の特色に触れ、スノーリゾートシティSAPPOROの概要を示し、背景と特色について述べる。次に、推進戦略の内容は、どのような策定過程を経たのか、検討委員会における議事録を資料として、どのような議論が行われていたのか浮き彫りとする。

ところで、日本の都市型スキー（スノー）リゾート構想を対象とした地理学的研究はあまりない。その理由として、スキー場は、山間の町村部に多く、都市とりわけ大都市のような地域にはあまりない。冬季五輪の開催地をみても、人口規模の少ない地域が多い。開

催地で人口100万人を超えるところは、札幌、カルガリー（カナダ）、北京（中国）程度である。

菊地（2018）では、旭川地域の都市型スノーリゾート構想（大雪カムイミンタラDMO）を取り上げ、その特色を述べ、観光地づくりの提案を示した。提案では、スキー技術に応じたスキー場の選択の方向性、他の観光との組み合わせを挙げた。組み合わせでは、都市滞在型と温泉地滞在型に分け、飲食店や生涯学習施設（博物館等）との結び付きを提案した。また、旭川地域は、スキー場の分布、宿泊施設の数、空港との距離等の状況から、都市型スノーリゾートの地理的条件に優れていることを示唆した。

その都市型スノーリゾート構想は、観光地経営の考え方に重なる部分が多い。日本交通公社編（2019）によれば、観光地経営を「観

光地の持続的な発展を目的として、一定の方針（ビジョン）に基づいて、観光地を構成する様々な経営資源と推進主体をマネジメントするための一連の組織的活動」と定義している。よって、観光地経営の視点も、部分的に注視していきたい。

Ⅱ. 地理的環境の特色

札幌市は、1972年冬季五輪の開催地であった。近年の開催地と比べ、種目数、参加国・地域数に大きな違いがあるものの、ほとんどの競技場を市内で実施した。とりわけ、アルペンスキー会場は、積雪量や標高差を必要とする。大都市（都市）を開催地とした場合、アルペンスキー会場は、周辺の間山岳地で行うことが多い。他方、札幌市は、市街地において一定の積雪がある。

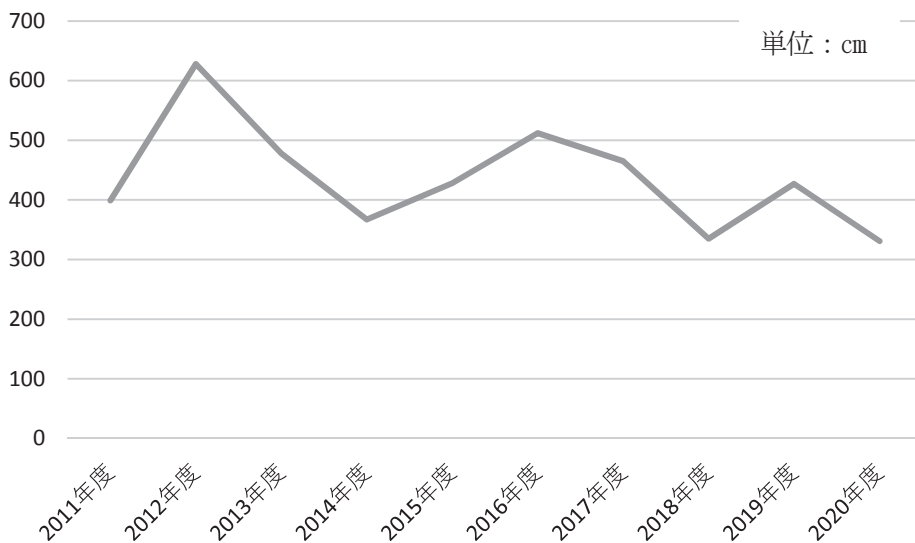


図1 札幌市の降雪量の推移

資料)「札幌の降雪量」https://www.sapporotenki.jp/data/record_snow.html (2022年1月10日閲覧)。

注) 年度は、10月～翌年4月 (例：2011年度=2011年10月～2012年4月)。

図1は、近年における札幌市の降雪量の推移を表したものである。年度毎の降雪量は、減少傾向であるものの、毎年度3m以上となっている。2012年度においては、6mを超えた。2021年度でも、1月、2月を中心に大雪が生じている。例年、10月から4月まで降雪があり、1月と2月とくに多い。よって、1年間の内、降雪が約半年間ある。

図2は、札幌市におけるスキー場の分布を表したものである。現在、6か所のスキー場が、市域の南西方面を中心に分布している。以前には、荒井山、小鳥の村、真駒内、コバワールドスキー場の4か所もあった。これらのスキー場は、都心部から1時間圏内に位置し、公共交通機関（JR・地下鉄・バス）で行くことが可能である。その数はもちろん都心部との近接性に特色がある。例えば、ばん

けいスキー場は、中央区に位置する。荒井山、コバワールドも同区であり、中央区に3か所のスキー場が存在したことになる。都心部となる大通公園も中央区であり、同じ区内にスキー場があること自体、違和感があろう。

図3は、スキー場の標高を表したものである。最も標高の高い札幌国際で1100mであり、他5か所は、それ以下であり相対的に低い。札幌市は、石狩平野に位置し、日本海岸にも近い。

よって、札幌市は、高原都市や高山都市ではない。しかしながら、スキー場の雪質は、シーズンの開始・閉鎖時期を除き、基本パウダースノーである。また、札幌国際のように、11月下旬から5月上旬といった長期間の滑走可能なスキー場もある。

図2をみると、北部は、小樽市や石狩市が

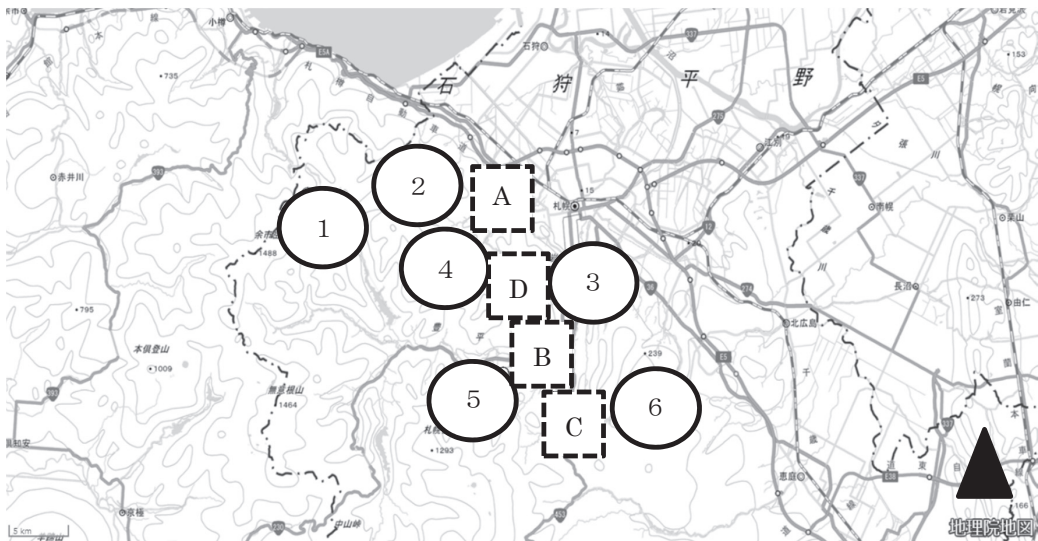


図2 札幌市におけるスキー場（旧スキー場を含む）の分布

資料）地理院地図を一部加工修正。

①札幌国際（南区） ②サッポロテイネ（手稲区） ③札幌藻岩山（南区）

④ばんけい（中央区） ⑤フッズ（南区） ⑥滝野（南区）

旧スキー場：A 荒井山（中央区） B 小鳥の村（南区）

C 真駒内（南区） D コバワールド（中央区）

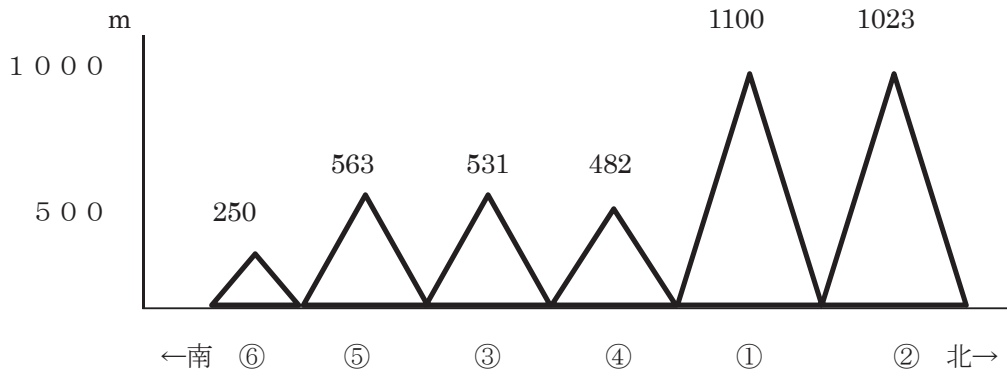


図3 札幌市におけるスキー場の標高

資料) スノーリゾートシティSAPPORO推進戦略案(2021年)より。

注) 図中の番号は、図2のスキー場と同じ。

日本海に面している。小樽市や石狩市には、いくつかの海水浴場が分布する。札幌市は、海水浴場にも、都心部から1時間圏内で行くことができる。すなわち、札幌市は、大都市でありながら、夏の海水浴、冬のスキー(スノーボード)といった双方を楽しむことができる。このような大都市は、世界的にみてほとんどない。

以上、札幌市の地理的環境は、他の地域(大都市)と比べ、特異性(優位性)が際立っていることを確認した。

Ⅲ. スノーリゾートシティ SAPPORO 推進戦略の概要

推進戦略は、札幌市まちづくり戦略ビジョン、札幌市産業振興ビジョン、札幌市観光まちづくりプランといった上位計画が序列し、その下位に位置付く。また、並列計画として、定山溪観光魅力アップ構想、関連計画として札幌市スポーツ推進計画が関係する。

協議会は、札幌市を事務局とし、市内6か

所のスキー場、観光関連4団体、スキー関連2団体で組織し、関連事業者・関係団体と連携・協力・支援を行う。

計画期間は、2021年から2030年までの10年間としている。策定は、COVID-19の感染拡大の影響により、2021年度中となり、本格的な運用は2022年度以降となる。その段階は、前期「コロナからの回復期」、中期「本格的な誘客期」、後期「ブランド確立期」となっている。

策定の背景は、秋元札幌市長の公約であったことに加え、マイナス面とプラス面があった。マイナス面として、冬季の観光客の入り込みが、他の季節と比べ少ないこと(2018年度の場合、1月観光客数は、8月観光客数の約半分)、市外在住者のスキー場の認知度が低いこと(国内52%、海外56%)、スキー場施設が老朽化(リフト全体6割以上が築30年以上)していること、スキー場来場者に偏在(2018年度の場合、札幌市民が約8割)があることを挙げている。プラス面として、インバウンド需要が高まっていたこと(2016年か

ら2018年までの3年間で約36%増)、観光インフラ(コンテンツの多様性、宿泊施設数)に優れていることを挙げている。

表1は、推進戦略の概要(一部)を表した

ものである。基本的な考え方は、都市機能・観光との連携を図り、都市型スノーリゾート地のブランド化を目指すとしている。具体的な取り組みとして、3段階の基本方針6項目

表1 スノーリゾートシティ SAPPORO 推進戦略(案)の概要(一部)

<p>【基本的な考え方】</p> <p>市内スキー場やスノーアクティビティ等の雪体験コンテンツの魅力をもっと高め、「雪の街の魅力」を観光客の誘客に最大限に活用するとともに、充実した都市機能や観光コンテンツを備えた「国際観光都市の魅力」との融合により、札幌でしか実現できない、街全体で冬を楽しむ「都市型スノーリゾートシティ」としてのブランド化を目指す。</p>
<p>1 雪の街の魅力と観光都市の魅力を融合した札幌ならではの魅力創出</p> <p>基本方針① 観光客の多様なニーズに対応できるスキー場へのレベルアップ</p> <p>★スキーヤーの満足度を高める施設整備やサービス提供</p> <p>★観光コンテンツとしてのスキー場の魅力創出</p> <p>○スキーデビューに最適なサービス ○スキー場受入環境整備 ○持続可能なスキー場運営</p> <p>基本方針② ブランド力向上や周遊促進に向けた事業者連携の推進</p> <p>★ウインタースポーツ体験コンテンツの充実</p> <p>○都心部や定山渓での雪体験コンテンツ充実</p> <p>○冬限定プログラム造成(食・夜景・芸術×雪)等</p> <p>基本方針③ 雪の街札幌ならではの観光コンテンツの充実</p> <p>★市内6スキー場のトータルブランディングの推進</p> <p>周遊企画・旅行商品 ○食ブランドとスキー場の連携 ○スキーヤーニーズを意識した企画等</p>
<p>2 観光客の満足度向上と効果的な誘客を目指した魅力の提供</p> <p>基本方針④ 来訪者の満足度を高めるストレスフリーなサービス・インフラの提供</p> <p>★スキー場や観光施設等へのアクセス向上</p> <p>○手配・決済等のワンストップサービス ○手ぶら観光推進</p> <p>○受入環境整備(多言語化、Wi-Fi)等</p> <p>基本方針⑤ スノーリゾートとしてのブランド化を目指したマーケティングの強化</p> <p>★世界的認知度向上に向けた一体的な情報発信</p> <p>○マーケティング調査 ○旅ナカでの情報発信強化 ○スキーヤー向けプロモーション等</p>
<p>3 道内スノーリゾートとの周遊を促す広域連携</p> <p>基本方針⑥ 道内スノーリゾートとの広域連携の促進</p> <p>★道内スノーリゾートと連携したプロモーション</p> <p>○道内周遊を促す企画・商品造成 ○道内スノーリゾートへのアクセス向上</p>

資料) スノーリゾートシティ SAPPORO 推進戦略案(2021年)より。

注) ★は、重点取組。

を示した。さらに、重点項目として、基本方針①では、施設整備、サービス提供、魅力の創出、基本方針②では、ウインタースポーツ体験コンテンツの充実、基本方針③では、市内6スキー場の連携・一体化、基本方針④では、アクセスの向上、基本方針⑤では、世界的認知度向上に向けた一体的な情報発信、基本方針⑥では、道内スノーリゾート地との連携を挙げている。

その結果、市内6スキー場の期待される役割・将来像、戦略的位置付けを以下のように示した。それは、多様なニーズに対応できる大規模スキー場として札幌国際、サッポロティネを、都市観光との連携強化できる中規模スキー場として藻岩山、ばんけいを、初心者向けの小規模スキー場として、フッズ、滝野の3つに分けた。

目標値(2030年度)として、2019年度の現状値から以下のように示した。それは、冬期来札観光客の市内スキー場認知度について国内外90%(2019年度 国内52%, 海外56%),

市内スキー場来場者数116万人(2019年度約80万人)、雪体験目的の来札観光客数国内23万人(2019年度約15万人)、海外54万人(2019年度約16万人)とした。

以上から、推進戦略は、市内6スキー場の一体化、都市観光との連携、広報・情報発信の充実等といったソフト面の充実・強化を重点とした。

IV. 検討委員会における議論の内容

推進戦略の策定において、学識経験者や観光関連事業者11名からなる検討委員会(任期は2021年3月末まで)を組織した。その目的は、スノーリゾートシティSAPPORO推進戦略策定に向けて、札幌市が目指すスノーリゾートの方向性や誘客ターゲット、今後実施すべき具体的な取組、推進体制等について広く意見集約するものである。2020年度に第1回委員会(10月8日)を開始し、第4回委員会(3月19日)まで、4回開催した。表2は、委員会の主な議題と表出意見(概要)を表し

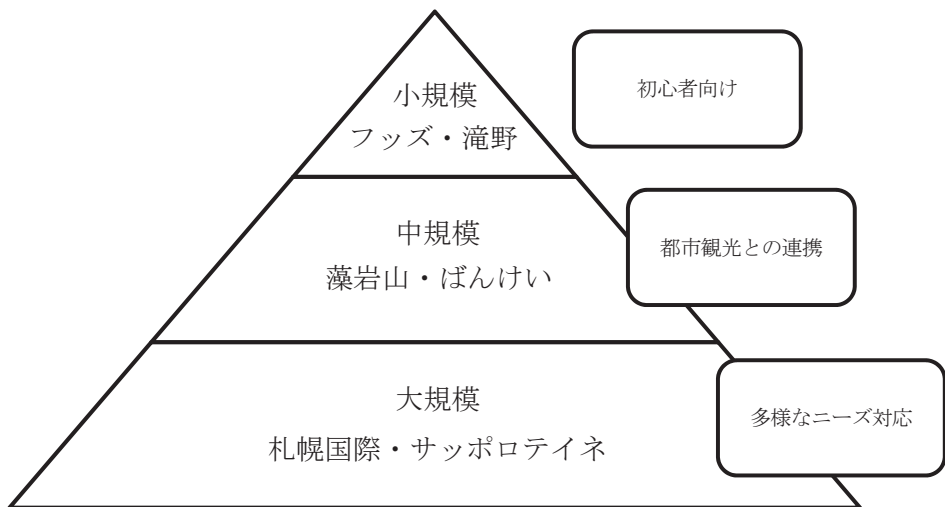


図4 市内6スキー場の期待される役割・将来像，戦略的位置づけ（構造図）
資料) スノーリゾートシティSAPPORO推進戦略案(2021年)より筆者が作成。

表2 スノーリゾートシティ SAPPORO 推進戦略検討委員会の主な議題と表出意見

回	主な議題（点線より上）と表出意見等の概要（点線より下）
第1回 2020年 10月8日	<p>検討委員会の概要説明 推進戦略の概要、現状分析について、 札幌が目指すスノーリゾートの将来像について</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 定山溪温泉と国際 ・ フッズとの連携の曖昧さ（検討） ・ ターゲットの絞り込み（アジア系か、欧米豪か）や細分化の検討 スキー興味関心中間層への重点、留学生や技能実習生へのPR 低価格（冬季）期の道外客へのPR（短時間のスキー等の体験） 市民（中高年者）のリピーター率の向上 海外旅行者の呼び込み（コロナ回復期） 新規スキーヤーの開拓（宿泊施設滞在者／家族等へのPR） 各スキー場の誘客対象者の明確化 ・ 顧客層の変化（スキーヤーやそれ以外）や滞在期間の変化への対応 ・ 技術に応じた滑走の安全確保・徹底 ・ 本物の価値の創出・向上 ・ 駅構内での有料手荷物預かりサービスの充実（スキーやボード等） ・ 市街化調整区域の規制緩和（宿泊施設の立地＝ばんけい） ・ スキー場と宿泊施設の連携強化（宿泊施設併設型でないため） 宿泊施設での業務代行（チケット購入、レンタル品のサイズ合わせ） ・ リフト券の共通化の検討 ・ アミューズメント施設（例：ラウンドワン）との連携 ・ 2次交通の充実 ・ 地域経済活性化支援機構（REVIC）が運用する観光遺産産業化ファンドの活用（設備投資等） ・ アーカイブの一元化（プロモーションツールの整理）の検討 ・ 「SAPOW～Powder in the City～」(例) ブランドイメージ化の検討 ・ 「なぜ、札幌を勧めたのか？」への回答（キーワードの設定）の検討
第2回 2020年 11月5日	<ol style="list-style-type: none"> 1 目指す将来像について 2 将来ビジョンの実現に向けた課題整理について 3 誘客ターゲットと誘客戦略について
	<p>【1】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 6スキー場の違いの共通理解・配慮 ・ 消費単価、滞在期間の重点の明確化 ・ 日本人の対象細分化（みえる化）の検討 ・ 他地域との差別化（スキー場以外の内容を含む点を評価） ・ ATWS（アドベンチャー・トラベル・ワールドサミット）と、その後のATアドベンチャーツアーの動きとの連動 ・ アンケートの継続と項目のフレキシブル化の検討 ・ コロナ後の国際線の就航状況に応じた対象者（地域）絞り込みの検討

	<ul style="list-style-type: none"> ・道内広域連携の難しさの認識 ・「Powder」という標語のみで、外国人が「雪」をイメージできるか検討 <p>【2】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・レガシーとしての五輪開催都市札幌の魅力の発信（通年型観光の確立） ・インフラ整備に向けての国の補助金活用の検討 ・DX（デジタルトランスフォーメーション）による観光サービス変革等、観光事業の創出に向けた準備の検討 ・IT企業の集積を活かした取り組み（サービス・インフラの向上）の検討 ・雪以外の魅力の明確化（欧米・日本人向けとして） ・外国語が使える人材・雇用の促進（ソフト面のレガシーの構築） ・スキー場への準備段階として雪体験空間の必要性（未経験者）の検討 ・取り組む事業の序列化（困難性）の検討 ・スキー場における雪体験のみの方への収益対策の検討 ・スキーの楽しみ方への工夫（未経験者／雪体験との組み合わせ）・検討 ・地球温暖化（雪不足）、環境への配慮の視点の認識 <p>【3】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・組織体と個別スキー場における誘客のバランスの検討 ・札幌にとって望ましいターゲットの重点の検討 ・ブランド化する上での欧米豪とアジア系の嗜好性の違い（共通認識）の検討 ・最大のターゲット、将来ターゲットの明確化、国別対応の明確化 ・他地域の先進事例の情報収集（ターゲットの調整の難かしさ）の検討 ・コロナ禍を利用したPR（三密回避の利点等）地域住民へのPRの検討 ・スキー修学旅行、若年層へのPRの検討 ・Web上での6スキー場のコンテンツの一体化の検討 ・北関東や東北地方在住者へのPR（北海道新幹線延伸を見据えて）の検討
<p>第3回 2020年12月 書面開催</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 目指す将来像について 2 将来ビジョンの実現に向けた取組について
	<p>【1】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ロゴのキャラクター化の検討、海外からの視点の検討 ロゴの複数候補の準備 ・エリア別で大方針を決め、国別にきめの細かいプロモーションの検討 ・本格的な地元出身のスキーヤー（スノーボーダー）の育成（各スキー場で） ・「見る・食べる・遊ぶ・過ごす」雪体験のコンテンツの充実 ・補助金制度の利用（発展性あるコンテンツに対して）の検討 ・アジア系の本格的スキーヤーは、富裕層予備軍の所得の高い20～30代独身カップルの青年層が中心（層の認識のズレ） ・スキーを中心としたサービス、ブランド強化と冬期のアクティビティやイベントによる魅力の向上、誘客拡大（ベースとなる顧客の拡大）の2つを有機的に実行する検討 ・他地域との差別化のポイント（明確化） ・冬季リピーター化の促進、かつ将来のスキー顧客として、雪の魅力を伝え、ベース顧客拡大を図る検討

	<ul style="list-style-type: none"> ・経済効果の観点での誘客策、ターゲット等の再整理、例えば、スキー客の増加と冬季札幌観光・経済への影響度、数値的なエビデンスはあるか、取得できるか ・スノーボーダー、市民向け内容の検討 ・「Powder in The City」と「SNOW SAPPORO」におけるコンセプトとロゴの使い分けの検討 ・ショッピングやナイトプランの導入（他地域との差別化）の検討 <p>【2】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スキー場へのアクセス改善は重要な要素であり、誰が主体になって、どのようなスケジュールで、具体的に何をしていくかを検討（明記） ・五輪開催都市の実績の明記（検討） ・スキーヤーのレベルに合わせた「札幌市共通レッスンマニュアル（初心者向け）」の開発 ・日本文化を体験するといった滞在型のコンテンツと、「スキーの後はひとつ風呂（日帰り入浴）」といった単純明快なコンテンツの導入 ・札幌市の公式 WEB サイト「ようこそさっぽろ」のリニューアルの検討 ・優先順位として大規模投資を必要としない事業の選別の検討 ・リフトのフード、スノーエスカレーター（初心者）、カフェの設置の検討 ・多岐にわたるマーケティング活動の主体の検討 ・海外旅行会社との連携の検討（新規外国人の誘客） ・既存施設の利便性の向上 ・バックカントリースキーの可能性の検討 ・広域連携の意義の明確化 ・観光タクシー利用の検討（札幌市の強み） ・札幌市と関係団体との役割の具体化（検討） ・ITを活用した新サービス提供（空撮による滑走シーン等）の検討
<p>第4回 2021年 3月19日</p>	<p>1 推進戦略素案の確認について</p> <p>2 今後の取組に向けて（DMOの定義・登録要件・フロー）</p>
	<p>【1】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・戦略の公益性（発信の多くが偏在）と収益性の両立の検討 ・ストレスフリーな環境の構築（ロードマップとの関連）の検討 ・スキー場のトータルブランドの構築の検討 ・札幌市内の事業者へ活動を発信、民間事業者の参入・投資を呼び込みの検討 ・コロナ禍において安心して観光できることのPRの検討 <p>【2】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・DMOに中長期的に関わる人材（専門家）の検討 ただ、給与の問題あり、構成メンバーは、企業・行政からの出向が多い ・観光税を導入し、DMOの財源とする検討 ・地域経済活性化支援機構」いわゆる「REVIC」の活用を検討 ・自主財源のための施設管理（指定管理者制度）の必要性の検討 ・1つの市、1つのDMOは、利害関係の調整促進に有利 ・DMOありきというよりも、戦略をどういう形で進めていくか検討

資料) 札幌市役所「スノーリゾートシティ SAPPORO 推進戦略検討委員会」配布資料及び議事録より筆者が作成。

たものである。

第1回では、誘客を目指す上での対象について多くの意見が挙がった。具体的には、新規スキーヤー等の開拓、中間層、経験者（中高年）、潜在層（在住外国人）へのPRの工夫改善、隙間時間・期間を利用したPR等である。その対象は、市外の定住者である。また、新規と継続の双方の誘客が必要な点を指摘した。

第2回では、目指す将来像について、日本人の場合、対象の細分化、外国人の場合、国・地域の絞り込み、ブランドイメージ（ロゴ等）の工夫、6スキー場の特色の共通理解、他地域との差別化、アドベンチャーツアーとの連動、対象等を絞り込む上での継続的なアンケート調査の必要性が挙がった。将来ビジョンに向けた課題について、インフラ・サービス整備の工夫強化、五輪開催都市としての魅力の発信、スキー未経験者（雪体験者）への導入の工夫、取り組み事業の順番の見極めが挙がった。誘客対象者やその戦略について、日本人と外国人の違い、短期と長期の戦略の違い、スキー場全体と個別の誘客の違いと調整の必要性、その認識が挙がった。

第3回では、目指す将来像について、雪体験のコンテンツの充実、都市観光のPR、地元本格スキーヤーの育成、スノーボーダーや市民向けのPR、ロゴの検討が挙がった。将来ビジョンの実現について、アクセス・施設設備の利便性の向上、情報発信の見直し・工夫改善、既存（日本文化）・新規サービスの提供・検討、事業実施に向けたロードマップの作成・役割分担が挙がった。

第4回では、推進戦略案について、公益性と収益性の両立、民間事業者の参入・投資の

呼びかけ、6スキー場全体のブランド化の構築、アクセス・サービスを中心とした環境整備の必要性が挙がった。DMO等の今後の取り組みについて、DMOの財源確保の手法、構成メンバー及び育成の検討、戦略の進め方（重点）が挙がった。

以上、検討委員会では、概ね素案に賛成の立場を示しながら、誘客対象の細分とそれに応じた戦略の明確化、交通・施設設備の工夫改善、情報発信の見直し・工夫、それらの連携強化・調整の必要性を中心に議論されていたことがわかる。とりわけ、誘客では、日本人（市内・市外）と外国人（欧米豪・アジア系）の違い、目的・状況別の違い（技術レベル・種目・嗜好性）、期間の違い（短期・長期）等、さらに細分した中で検討していく必要性を強調している。

その後、この素案を基に、庁内的な合意形成を図り、市議会へ報告、パブリックコメントを経て策定された。策定内容をみる限り、検討委員会の表出意見は、ある程度、反映されたものと判断できる。

V. おわりに

本稿は、スノーリゾートシティ SAPPORO 推進戦略を取り上げ、その内容の特色と策定過程の様子を明らかにするものであった。その手順として、札幌市の地理的環境の特色を確認し、スノーリゾートシティ SAPPORO の概要を示し、その背景と特色を述べた。続いて、策定過程の様子として、検討委員会の議事録を用い、表出した意見の傾向を整理した。

推進戦略は、市内6スキー場の一体化と都市観光を組み合わせながら地域ブランドの構

築を目指すものであった。検討委員会の議論をみれば、誘客の対象とその手法をどのように実現していくか最も重視していたと考えられる。加え、COVID-19の収束に向けた過程を見極め、どのように戦略の微調整を図っていくかも注目された。他方、その実現に向けた連携と調整、財源確保は、どのように展開していくか、引き続き議論が必要であると考えられる。

最終的には、冬季観光客の増加と観光消費の上昇を目的としながら、市民の冬季スポーツへの取り組みを誘発して、2030年冬季五輪札幌招致の機運を高めたい思惑も強い。この点については、今回触れていないので、次への課題としたい。

文 献

小泉 諒・杉山和明・荒又美陽・山口 晋

(2021)：平昌冬季五輪から考える—南北関係、セキュリティ、環境問題、競技施設—, E-journal GEO Vol.16 (2), pp.232-261.

菊地達夫 (2018)：旭川地域におけるスキー観光まちづくりの特色と可能性—都市型スノーリゾート構築への提案—, 北翔大学生涯スポーツ学部研究紀要第9号, pp.201-210.

菊地達夫 (2021)：札幌冬季五輪施設における産業的自然の観光活用の可能性—近代化遺産の発展形として—, 野外文化教育第19号, pp.40-50.

菊地達夫 (2021)：1972年札幌冬季五輪における競技施設の活用と特色, 北翔大学生涯スポーツ学部研究紀要第12号, pp.125-134.

日本交通公社編 (2019)：『観光地経営の視点と実践』丸善出版.

