

観光地倶知安戦略会議 Bチーム

2003年10月25日、26日

立花 隆典(東急リゾート)

宮崎 俊朗(倶知安町 商工会議所)

中村 剛(ほりで~INN 自然会)

吉田 聡(吉田司法書士事務所)

浅上 勲(倶知安町 観光振興係)

講師 森本 伸夫(日立ソフト)

Niseko N-Ken

5Forces分析 ワークシート(1/2)

夏の観光してみると登山は有力な素材である。しかしながらニセコ、蘭越においては登山客が増えているにも関わらず、倶知安町ルートではあまり増えていない状況。この理由としては、倶知安に温泉が少ないことが考えられる。また、登山客が横ばいの傾向があるのは、羊蹄山はきつい(富士山は車でいける)からと思われる。その他の問題点としては、夏は空港からも倶知安駅からもバスが無く、タクシーを使うしか足が無いことがあげられる。冬の観光を考えると、道内からは車かバスを利用しているが、途中にある国際にお客を取られている。道外からは、JR、バス、レンタカーを利用している。JRIは今年から直行便が無くなるなど、利用しづらくなってきている。冬については、海外からの客が倍々に増えているのに、(電話、カード、両替、案内、言葉などの)ファシリティが弱いことが問題になってきている。

サプライヤー、交通ルート

- ◆札幌からの観光客はJR、バス、マイカーを利用する
- ◆本州からの観光客は、冬はバス、夏はレンタカーが主体
- ◆夏は千歳からのバスが無いので、交通が不便である
- ◆レンタカーは多い(不即時には本州からも持ち込んでいる)
- ◆観光客はツアーの企画ものを利用してることが多い
- ◆航空運賃が安いから客が多い(北海道全体の傾向)
- ◆エージェントに宿代が値切られる(少ないパイを食い合う)
- ◆航空会社の早割りサービスを使う客が増えている

新規参入

- ◆外国のツアーエージェントが参入してきている
- ◆香港やオーストラリアのエージェントが、不動産の購入まで始めた

競争状況

- ◆ルスツはそれほどよくなる状況ではあるが、今年は連合軍の強みが出てくるだろう
- ◆道内からの客はキロロ、ルスツに取られている
また札幌国際も近さで有利
- ◆富良野は農業が強くモデル的にも倶知安のライバル
『北の国から』の効果によって、倶知安よりもかなり先行している
- ◆夏は小樽がライバルと言えるだろう
しかし、レンタカーの利用者は倶知安に寄ってくれることと、後志全体としては倶知安に協力してくれている

マクロ環境からの影響 (マクロ経済、政治・規制、技術、人口統計、文化、環境)

- ◆スキー人口が減っている、小子化、高齢化
- ◆日本全体では中高年齢層の登山客は多い
- ◆オーストラリア経済は、現在バブルなので多くの人々が日本へ来るようになった、しかし総人口が2000万人しかいないので今後は心配ではある
従来はカナダのウィスラーへ行っていた人たちが、ニセコへ来ている

5Forces分析 ワークシート(2/2)

顧客

- ◆冬70万人年間145万人(7割は道内からの客)。
- ◆11-4月が冬シーズン、6-10月が夏シーズン。
- ◆夏はラフティングの効果によって、観光客が増えているようだ(55000人)。
ただし、これらの客はルスツなど、他の観光地に宿泊していることもあり、一概に倶知安に泊まるわけではない。
- ◆遊びは多様化しており、かつ浅く広くの傾向にある。
- ◆スノーボードは若い人が中心ではあるが、一部の中高年も興味を持っている。
- ◆登山客の数は昨年と横ばい(倶知安から3000人、全体では10000人、真狩が多いようだ)。
登山者名簿に書いていない人もいるので、実際にはもう少し多い。
- ◆北海道における紅葉の見所はニセコである。
- ◆本州の人には『北海道＝富良野』のイメージが強く、倶知安の夏の知名度は低い。
- ◆道内からは減少傾向、道外からは増えてきている。
- ◆中高年齢者の登山客が増えている。温泉があることはメリット。
- ◆登山者にとっては羊蹄山はきつようだ。富士山は車でかなり上までいける。
また登山が趣味の人には羊蹄山は面白くない？との声もある。
しかし、アメリカ人ではあるが、真冬に3回も登った人もいるので、全ての人の声では無いだろう。
- ◆海外客からはカードが使えない、両替も出来ないなどの苦情が多い。
- ◆オーストラリアからの訪問者が多い。時差が少ない、価格も安い、雪質が良いことが受けている
倶知安に住んでいる人も増えている。

3C分析 フレームワーク

長期滞在、夏のお客の誘致には食事が重要である。本土からの客は北海道に海産物をもとめているが、倶知安は海産物は強くない。このため、農産物など目玉となるものが必要である。じゃがいもは倶知安の名産ではあるが、料理方法も含めてその知名度は低く、さらなるPRが必要である。スキー場については、ルスツ、キロロのような豊富なチケット種別が無いなど、サービス面が弱い。北海道の他の地区では、行政などとの連携が進んでおり、倶知安においても小樽との協力関係は重要と思われる。倶知安としては、現状に対してあまり人の手を入れず、自然そのままの観光ルートを活かすことも考えたい。

顧客 (Customer)

前ページを参照

自社、地元 (Company、Country)

- ◆ ニセコの周りには見所が何も無い (PR不足が原因か)
- ◆ ICカードゲートシステムが売りにしているが、顧客にとってのメリットが見えない
- ◆ スキー場のリフトチケットの種別が少ない
- ◆ 小樽の客は倶知安に来るので、小樽と組むことを考えたほうが良い
- ◆ 夏は食事の場所が足りない、また美味しい場所も少ない、このためお客を小樽に取られる
- ◆ 本土からの客は海産物を期待するが、倶知安は海産物は弱い
- ◆ 倶知安名産のジャガイモが一般消費者にはなじみが無い
- ◆ アスパラは喜ぶようだ (羊蹄山の水を凍らせてパック)。倶知安の隣の岩内はアスパラ発祥の地
- ◆ いももち、小豆 (十勝が有名) など名産物は多い
- ◆ オーストラリア人は、チャンチャン焼など海産物が好きだが、お店側はメニューが用意できずに出されていない。やきとり (タレ) は売れている
- ◆ ドイツではじゃがいも料理を **100種類** できないと妻とは認めないとのこと。じゃがいも料理おバリエーションは豊富である。
- ◆ 真狩市のマッカーリーナ (フランス料理) は成功しているようだ
- ◆ スキー場にある焼き鳥のバンバンは外人がいっぱい入っている (メニュー、スタッフが英語対応)
それを目当てに、ナイト号を使って、若い人が町からもやってくる (冬は流行っている)
- ◆ 若い人はセイコmartを利用、朝のバイク形式では取られすぎる

競合相手 (Competitor)

- ◆ ルスツスキー場 (加森観光) は共通券が65,000円で、テイネ、トマムから安比までの全てのスキー場を滑られる。また遊園地やゴルフ場が隣接しており、夏も流行ってるようだ。さらに近くにある洞爺湖の宿泊客を呼び込んでおり、東アジアからの観光客も多い。
- ◆ キロロスキー場は、家族券割引などでファミリー層を狙っている。夏のゴルフ場はクローズした。小樽と協力して東アジアからの韓国客を誘致している。
- ◆ 札幌国際は札幌に近い日帰り主体である。宿泊は札幌市内や定山溪温泉。ここも札幌市とタイアップしてアジアの客を誘致している。
- ◆ 富良野 (人口3万人) は北の国から効果もあって観光客は多い。冬よりも夏が強い。ラベンダーなどイメージ重視。札幌からは遠いことは問題であるが、道東とセットで旅程を考えられる。
- ◆ 夏で考えると、小樽が倶知安のライバルと言えるが、レンタカーを使った道外の客は倶知安まで足を延ばす可能性が高い。倶知安と同じ後志地区であり協力してくれる可能性が高い。

SWOT分析 ワークシート

倶知安町は観光資源は豊富である。しかしじゃがいもを含めて情報発信が成功していない。さらに交通手段や食事場所など、各種の観光客の受け入れ体制も十分では無い。このため、増加してきている海外や首都圏富裕層からの観光客の取り込みが出来ない可能性が高い。さらに海外からの観光客によるトラブルも心配である。

Strength	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 倶知安は小樽に近い ◆ 農産物が豊富、じゃがいも、アスパラ、いもち、小豆、かぼちゃ ◆ 外国人が多く住んでいる(オーストラリア) ◆ 倶知安町とニセコの連絡バス(ナイト号)がある、ただし上手く活用されていない ◆ エリア内にコンビニ(セイコマート)がある ◆ お客さんが宿のバリエーション(ホテル、民宿、ペンションなど)をチョイスできる ◆ 雪がいい(世界一のパウダー) ◆ 富良野よりは札幌、千歳から近い ◆ 車で一時間圏内に観光スポットが多くある ◆ 羊蹄山と羊蹄山の水は有名 ◆ 地酒がある ◆ 冬の交通アクセスは良い(バス便が多い) ◆ 各町に美術館がある ◆ 温泉がある ◆ 紅葉はすごい(日本有数の名所) ◆ SLが走っている 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ PR力が弱い(売り物のスポットのPRが足りない) ◆ リフトチケットの種類が弱い ◆ 夏は食事する場所が足りない、美味しい場所が無い ◆ 倶知安名産のジャガイモが一般消費者にはなじみが無い ◆ ATMがスキー場周辺に無い。倶知安町にも少なく、閉まるのが早い。 ◆ 本土からの客は海産物を期待するが海産物は弱い ◆ インターネットアクセスが整備されていない ◆ 加森、キロロは一社で運営するため思い切った販売戦略が打てる ◆ 夏は交通のアクセスが悪い ◆ 倶知安と読めない、知名度が低い ◆ 町としての一体感が無い、協力的でない ◆ 町民が地元の良さを知らない? ◆ 英語対応のファシリティが無い ◆ スキー場の食事が高い、美味しくない(他所も同じだとは思う) ◆ 道路状況が悪い(案内、幅、カーブ) ◆ 天候が悪い日が多い(他の道内のスキー場に比べて)多い ◆ 車での移動が多い場所なのに、道の駅が倶知安には無い(情報が無い、地場を売る施設)
Opportunity	Threat
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 外人観光客が増えている ◆ 国の支援策が強化されてきている(国交省のシーニックバイウェイ制度が発足、行政が主体となってハイキングロード整備) ◆ 航空運賃制度が変わって、チケットが安く買えるようになった ◆ 全国的に登山客は増えている ◆ 首都圏の高年齢層と富裕層が色々の趣味に興味を持っている(ダンス、ピアノ、バイオリン…) ◆ 夏の道内の観光客は増えている(札幌市も1300万人を2000万人にすると発表) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 加森、キロロなど他のスキー場はリフトチケットの充実させている。さらに行政との連携でアジア系観光客誘致の取組みをしっかりとっている ◆ 他の町では協力関係が強力(洞爺湖+ルスツ、札幌+定山溪、小樽+キロロ) ◆ 中小ツアーエージェントの経営が悪化している ◆ 航空チケットはInternetで安く買えるのに、宿の予約はそれほどでも無い ◆ 海外からの観光客が増えてトラブルが起きる可能性がある ◆ 冬の道内の観光客は減っている

SWOT分析から実施項目を抽出する

①弱みを強みに換える

- ◆PR力が弱い(売り物のスポットのPRが足りない)
- ◆倶知安と読めない、知名度が低い。町民が地元の良さを知らない?
- ◆本土からの客は海産物を期待するが海産物は弱い
 - >どうしようもない?農産物のPRでカバーする
 - >PR力を強化して、PRする(何を、何処には重要!)
- ◆倶知安名産のジャガイモが一般消費者にはなじみが無い
 - >ジャガイモのPR(倶知安リバイバルプランじゃがいも100?)参考:横須賀の海軍カレー
- ◆加森、キロロは思い切った販売戦略が打てる
- ◆スキー場の食事が高い、美味しくない(他所も同じ?美味しい所もある、コロツケカレーはどうか?)
- ◆他のスキー場に比べてお客に満足出るリフトチケットの種類が弱い(加森は65,000円で全スキー場が滑れる)
 - >他のスキー場の現状に対して競争力のあるチケットを考える(ニセコ全山共通が150,000円!)
- ◆夏は食事が足りない、美味しい場所が無い、このため小樽に取られる
 - >小樽に負けない美味しい食事の場を作る(特に夏?)
- ◆ATMが無い
 - >決済方法の検討、ATMを作る(郵便局、交番)参考:Edyカード、クレジットカードは可能か?
- ◆インターネットアクセスが整備されていない
 - >YahooBB誘致をがんばる
- ◆夏の交通アクセスが悪い
 - >充実する
- ◆町としての一体感が無い、協力的でない
 - >重要なことは認識。方法が問題(危機感を煽る?)
- ◆英語対応のファシリティが無い
 - >強化する(町をあげた総合的な対応が必要)
- ◆道路状況が悪い(案内、幅、カーブ)
 - >橋が出来ると変わるはず
- ◆天候が悪い日が多い
 - >美味しい食事、温泉、楽しみ方(楽器教室、DVDレンタル、コンサート)問題:集まるスペース
- ◆車での移動が多い、道の駅が倶知安には無い(情報が無い、地場を売る施設)
 - >道の駅相当の情報拠点を作る

SWOT分析から実施項目を抽出する

②脅威と弱みの組み合わせによる最悪の事態を防ぐ

- ◆加森、キロロに全ての観光客を取られる。最悪(最善?)、加森に買収される?
 - >リフトチケットの充実と観光客誘致の取組を強化する
 - >倶知安町は加森に買収を働きかける(やっぱり加森か?)
 - >ATMの件もやっぱり加森?加森には北海信金がある。キロロは統合施設なのでカードで全て払える
 - >倶知安町の強みを打ち出すにはニセコ全山でがんばる必要がある
 - >もっと町と山(スキー場)が協力する必要がある
 - >山から町民へのサービスも必要
- ◆エージェン特頼みの中小のペンションが多い。このため、エージェン特的経営が悪化すると中小のペンションは集客が減る。またエージェン特が倒産すれば、お金がもらえなくなる。最悪連鎖倒産する。
加えて、エージェン特からの値下げ圧力によって食事などのサービス内容が悪化して、顧客が離れてしまうことに繋がる。
 - >地域が一体となって対策を考える
 - >サービスの質を落とさない『しかけ』『しくみ』を考える
 - >食材、消費財、クリーニングの共通購買
 - >食事施設のアウトソーシング
 - >Internetに限らず直接予約のお客を増やす
 - >口コミを活かす。北海道大学、企業などの人脈を活かす
 - >シーズンチケットの無料配布なども人を連れて来てくれる(問題はシーズンチケットが高いこと)
- ◆外国語の案内が無いことで、海外からの観光客とのトラブルが増加して、観光客が来なくなる
 - >小樽、稚内などの情報収集
 - >倶知安として町と山が共同で対策を考える
- ◆車の訪問者に対する情報が無いことで、道内の観光客がさらに減少する
 - >中山峠や美笛峠にニセコ情報を置く

SWOT分析から実施項目を抽出する

③事業機会を弱みでとりこぼさないようにする

- ◆ 外人観光客の増加に対して、PR不足と英語のファシリティ不足(特にATM)によって不満が出る
 - ◆ Internetでの宿泊予約が出来ないので、海外からのお客を呼べない
 - ◆ ホームページがあっても英語で無いので、海外からのお客を呼べない
- > 北大、海外の学生に安く作らせて、安く運営させる(eまちづくりで提案したもの)
- ◆ 高年齢層、富裕層に対応できる施設(温泉、食事、スキーコース、登山コース、宿、交通、案内、ガイド)が無いことで、お客を呼べない
- > ガイドの充実
- > 美味しい食事の充実
- > 大きな字のマップや案内
- > 温泉施設の充実
- > 重い荷物の持ち運びを手伝う
- > 快適な輸送手段。バスはゆったりシート。お弁当を用意。雑誌を用意。
- > トレーニング、用具などの事前準備からコーディネートするツアーを開発
- 平沢文雄氏が既に実施していて好評。立花氏(東急)へも参加要請があったが、対応できるガイドがおらず断った経緯がある

SWOT分析から実施項目を抽出する

④脅威を強みによって事業機会にかえる

- ◆小樽の観光客を誘致する
 - >毛がに(海産物)とじゃがいも(農産物)のコラボレーション
 - >現在進めている小樽との協力体制をさらに強化してゆく
 - >小樽ツアーに倶知安の宿泊とじゃがいも料理を組み込んでもらう
 - >小樽ツアーや札幌ツアーの自由時間に選択されるような、興味あるオプションツアーを作る

SWOT分析から実施項目を抽出する

⑤事業機会を倶知安の強みで取り込む

◆農産物、雪質、水は強い

>現状では、観光客を取り込めるほど強くない(認知されていない)ので、もっと強みとして活かせるよう(ターゲット地域、年齢や職種などのセグメントを明確にして)働きかける必要がある

>雪質の良さを売り込む

(しかし、雪質の良さとは何か?どうやって示す?北海道なら何処でも雪質は同じ?)

>外人は雪が珍しくて雪さえあればいいので、雪質の強さだけでは他の地域との差別化にならない

◆羊蹄山は強い

>紅葉や景色の雄大さなどをもっとPRする

◆ラフティングなどのアウトドア・アクティビティ(釣り、テニス、体験メニュー)も強い

>ラフティングは北海道には数箇所あって、ニセコが特に強いわけではない

>複合的なメニューを考える

>出張者が気軽に楽しめるメニュー(レンタル、着替え、交通)

SWOT分析から実施項目を抽出する

⑥事業機会を脅威により逃さないようにする

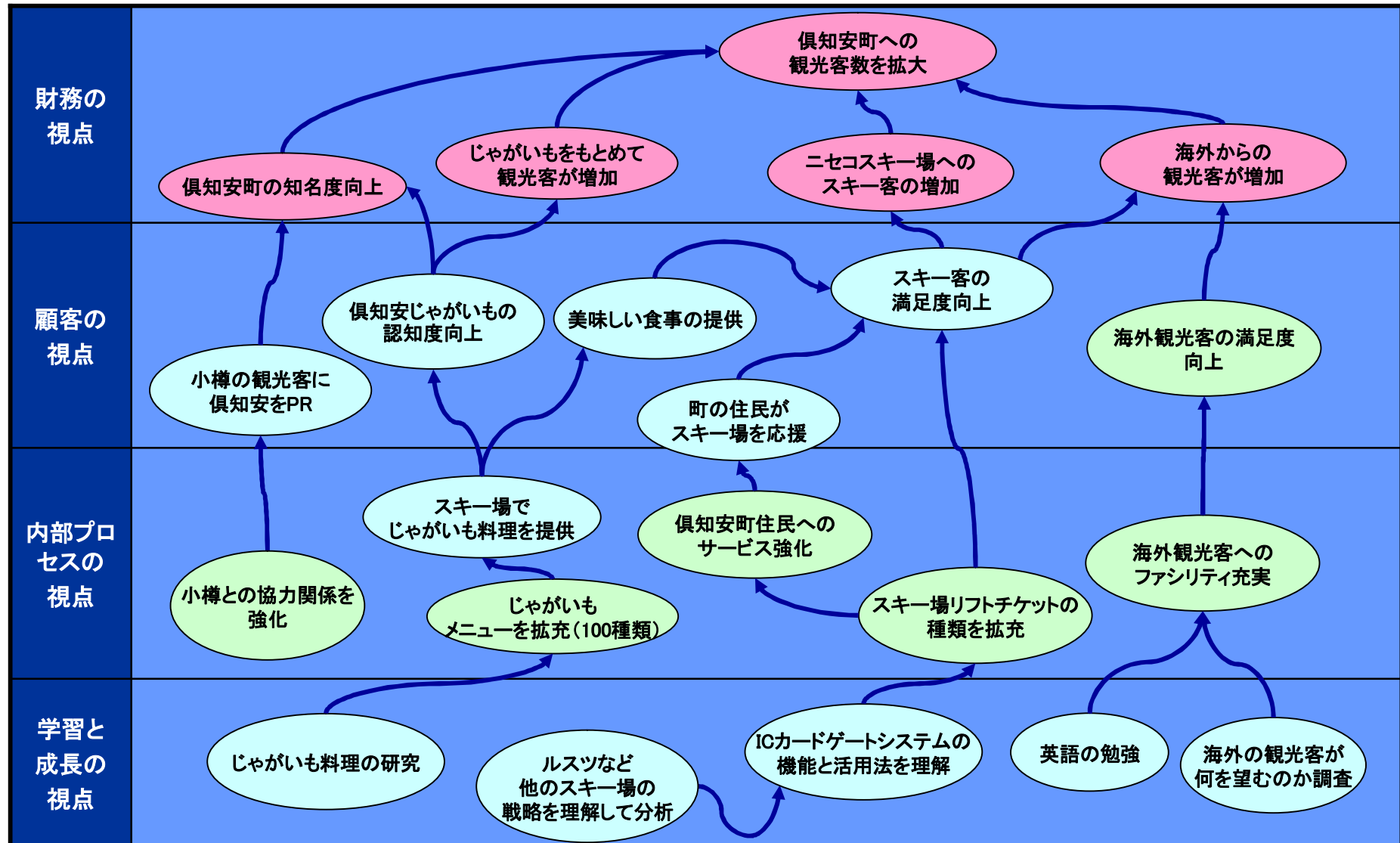
- ◆外国からの観光客が加森、キロロに取られる
 - >Hunk(100%外人がお客の店)は成功しているので、ニセコには外人が多いことを活かせる
 - >逆にルスツなど他の観光地へ倶知安から連れて行くことも考える
- ◆海外観光客のトラブルが多発する
 - >町をあげてリスクを考え、早めに対策を打ち出す

実施項目を決定する

くっちゃんポテトパワーアッププラン

- ① 倶知安のじゃがいもを活かして倶知安の認知度向上を図る。
- ② 町と山が協力してニセコスキー場に道内、道外の客を誘致する。
- ③ 小樽と倶知安が協力して観光客を誘致する。
- ④ 海外からの観光客を誘致する。

くっちゃんポテトパワーアッププラン戦略マップ



バランスト・スコアカード(スコアカード)

	戦略テーマ	目標	先行指標	課題
財務的 視点	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 倶知安町を訪れる観光客を増やす 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 観光客の総数200万人 ◆ 本州からの観光客数 ◆ 道内からの観光客数 ◆ 外人観光客数 ◆ 小樽からの訪問者数 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 観光客の総数 ◆ 本州からの観光客数 ◆ 道内からの観光客数 ◆ 外人観光客数 ◆ 小樽からの訪問者数 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 観光客数の把握方法 ◆ 小樽のメリット
顧客の 視点	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 倶知安じゃがいもの認知度向上 ◆ スキー客の満足度向上 ◆ 海外観光客の満足度向上 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 倶知安じゃがいもの認知度と満足度 ◆ スキー場の満足度 ◆ 海外観光客の満足度 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ クレーム数 ◆ クレームに対する改善数 ◆ 注文の数 ◆ じゃがいもの消費量 ◆ 小樽でのPR回数 	<p>町のクレームはどうするかが問題？</p> <p>札幌市のコールセンターのようなものが必要か</p>
内部 プロセス の視点	<ul style="list-style-type: none"> ◆ じゃがいも料理を増やす ◆ スキー場でじゃがいも料理を提供する ◆ 山(スキー場)と町の協力関係強化 ◆ 小樽と倶知安の協力関係強化 ◆ 海外観光客へのファシリティ(ATM、案内など)充実 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ メニューを100種類にする ◆ 全てのスキー場でじゃがいも料理を提供 ◆ ファシリティの充実度 ◆ ファシリティの達成度 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ メニューの数 ◆ 山と町協力会議の開催数 ◆ 試食会の開催数 ◆ 試食会参加者数 ◆ ファシリティ設置状況 	
学習と 成長の 視点	<ul style="list-style-type: none"> ◆ じゃがいも料理を研究する ◆ 英語を学ぶ ◆ 海外観光客のニーズを分析する ◆ スキーゲートシステムの機能を学ぶ ◆ 他のスキー場の状況を分析する 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 農産物の本を10冊読む ◆ 料理メニューが20品完成 ◆ 勉強会を週一回開催 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 読んだ本のレポート ◆ 勉強会議事録 ◆ 分析レポート 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 料理についてはプリンスホテルのシェフを呼んで実施 ◆ 英会話の講師はオーストラリア人を活用することで、交流を図る

End of File

Niseko N-Ken