HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	北海道における外国個人旅行客向けWeb サイト改善及びバス周遊フリーパス事業の提案
Author(s)	赤穂, 雄磨
Citation	Sauvage : 北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院院生論集, 10, 41-67
Issue Date	2014-03-25
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/83009
Type	departmental bulletin paper
File Information	Sauvage10_Akaho.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

【研究ノート】

北海道における外国個人旅行客向け Web サイト改善及びバス周遊フリーパス事業の提案

赤穂　雄磨
観光創造専攻
yumaakaho@gmail.com

1. はじめに

北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院では、カリキュラムの一環として毎年度下期に「パブリックセクター広報論演習」を開講している。本演習では、地方自治体等のパブリックセクターが直面する変革に向けた課題、及びそれに対応する戦略的広報のあり方を国内外の先進事例等を踏まえて学ぶとともに、受講生自らが地方パブリックセクターの政策・観光・産業・環境等の分野における新しい広報・プロモーション事業戦略について、提案することを主な内容としている。本研究ノートは、当該演習において北村倫夫客員教授の指導のもとに作成し、2013 年 1 月 25 日に以下の要領で行った提案発表（プレゼンテーション）に使用した提案書並びに提案先からのフィードバックをもとに執筆したものである。

提案書名	訪問先	提案先
第一部：北海道における外国人個人旅行客向けのウェブサイトコンテンツ改善の提案 （本稿 1～10 頁に記載）	札幌第二合同庁舎	・ 社団法人北海道観光振興機構
第二部：北海道における外国人個人旅行客向けのバスを利用した周遊フリーパスの提案 （本稿 11～25 頁に記載）		・ 社団法人北海道観光振興機構 ・ 国土交通省北海道運輸局企画観光部

2. 本稿構成・記載目的

実際に当日使用した提案書を次頁より記載するが、提案書の最終頁に提案先より賜ったフィードバックの内容を付記してある。結論から述べれば、上述の両提案とも提案先担当者から好意的に受け取られ、内容に対し高い評価を頂戴した。そのため今後のパブリックセクターへの提案時の参考資料（雛形）としての活用を期待して、事例の記録を目的に寄稿した。

北海道における外国人個人旅行客向けのウェブサイトコンテンツ改善の提案
～新規顧客開拓に向けた広報戦略～

Ⅰ．提言の背景と目的

1．背景

1.1 北海道観光振興の戦略ターゲットは外国個人旅行客

北海道は以下の市場、環境の状況並びに条件を勘案し、他県に先駆けて外国人個人旅行客（以下 FIT）の誘客に重点を置くべきである。

- 日本全体における訪日外国人旅行者の多くは FIT であり、北海道に多い外国人旅行者（台湾人、香港人、韓国人、シンガポール人）も然りである[1]。そして彼らよりも長く滞在する傾向があり、経済効果の高い顧客である欧州人、北米人及びオセアニア人も大多数が FIT である[2]。
- 近年、北海道には全国における訪日外国人旅行者の二大訪問先である東京、大阪からの LCC 就航数が大きく増加しており、FIT 獲得の機会や環境は整ってきたといえる[3]。
- 北海道はそのスケールから道内だけで長期周遊旅行が成り立つ日本有数の観光地域であるとともに、広域での観光路線の設定やプロモーションに際しても、他県の行政との折衝を要さない意志決定プロセス上のメリットもある。

1.2 FIT の誘致に必要な Web サイトの充実

FIT は、団体企画旅行志向の旅行者と異なり個人で旅行先情報を収集し、旅行計画を立てる。そのため、かつては以下の作業を主にガイドブックを用いて行っていたが、昨今の情報テクノロジーの発展により、いまや FIT の大多数がインターネット経由で情報収集から購買までを行うようになっている[4]。以下の従来の作業支援に購買支援機能までを加えて、ワンストップで完了させるサービス機能が Web サイトに備わっていれば、さらに強力なツールとなるといえよう。

- 写真や趣向から観光資源をピックアップし、それぞれの内容を確認
- 地図上でマッピングし周遊イメージを掴むとともに、資源へのアクセス情報（交通機関の種類、時刻表など）を確認
- 日程に落とし込み、それに合わせて宿を検索

---

[1] 北海道に多い旅行者トップ 5 の FIT 比率は、台湾 47.1%、韓国 66.6%、香港 67.2%、中国 15.2%、シンガポール 69.6%である（日本政府観光局, 2010 に基づく）。

[2] 滞在日数はアジア人の平均 6 日と比較し、欧州人 9.8 日、北米人 8.0 日、オセアニア人 8.7 日である。なお例として訪日英国人の 93.4%、アメリカ人の 87.5%、豪州人の 90.5%が FIT であった（日本政府観光局, 2012 に基づく）。

[3] 2012 年 11 月時点で、新千歳からの 1 日のフライトは、LCC（エアアジア、ジェットスター、ピーチ）は東京（成田）6 便、大阪（関空）7 便である。なお LCC ではないが、比較的安価なスカイマークやエアドゥを含めると東京（成田＆羽田）29 便、大阪（関空）10 便である。

[4] 日本人旅行者の事例であるが、「フォートラベル 2010-2011 年末年始の旅行動向調査（2011）」では、国内旅行で 85.3%、海外旅行で 73.2%が個人手配旅行で、そのうち前者の 71.7%、後者の 86.7%はインターネット経由で手配（購入）まで行っており、観光業においてインターネットが情報検索ツールから販売チャネルまで拡大していることを示唆している。

1.3 北海道の有力 Web サイトは（社）北海道観光振興機構（以下「機構」）のサイト

各地域のサプライヤー群をまとめている地域の観光局とのネットワークがあり、一地域に限ることなく広く道内の観光資源を網羅している機構の Web サイトは、北海道における有力 Web サイトである。さらに以下の「強み」によって外国人旅行客に対しても、最も有力な観光 Web サイトといえる。

- 機構のウェブサイトは多言語対応が行われており、且つ SEO 対策もきちんとなされている[5]。
- ウェブサイト内の観光資源のカテゴリーがタグによって分別されており、FIT の趣向に応じて資源のある場所をマップ上に表示できる（英語版の Area の頁の「Show on Map 機能」）。
- ウェブサイト内は観光資源毎に写真だけでなく映像もあり、特徴や魅力が伝わりやすい。
- オフラインでも参照できるガイドブック「Travel Around Hokkaido」がある。

1.4 北海道への外国個人旅行客拡大に要する機構のサイトの改善点

上記の通り観光 Web サイトとして非常に優れた機構のコンテンツであるが、FIT の視点からすればコンテンツに改善の余地がある。例えば、以下の 3 点において「提供されている情報」と「FIT に必要とされている情報」の間にギャップが発生しており、FIT 市場と地域産業のリンクとなっていないことが懸念される[6]。

(1) 観光資源のシーズン情報の不足

FIT の視点から見た場合、機構のサイトには「シーズン情報」が欠如しており、「いつ」その資源を消費できるのか分からないこと。

(2) 交通情報の不足

同様の視点で見た場合、「観光資源にアクセスするための情報」が足りず、「どのような手段で、どのくらいの時間で」それらの資源を見て廻れるのか不明なこと。

(3) 宿泊予約の不都合

同様の視点で見た場合、観光資源の近隣の宿泊施設の予約は、宿泊施設毎のシステムに依存する（サイトによってインターフェースが異なる）ため、長期旅行者になればなるほど（予約の宿が増えるほど）手続きが煩雑になっている。

---

5 英語版の場合、「Hokkaido Travel」で検索すると観光庁サイトに次いで、上位に表示される（2012 年 12 月時点）。

6 日本人個人旅行者向けのガイドブックで代表的な「地球の歩き方」の観光地の紹介は、まず「最寄の大都市へのアクセス方法」、「大都市内の交通手段」に始まり、「都市付近の見所のハイライト」、「都市の地図」、「その他観光資源」、「食事どころ」、「宿泊施設」と続く。

表 1：FIT の視点から見た機構のサイトの強みと弱み（問題点）

情報種別	提供されている情報	提供して欲しい情報（※）	備考
交通手段	札幌から都市または観光資源までの行き方・手段	基点から都市または観光資源までの行き方・手段	-
	大都市・主要駅の北海道における位置	大都市・主要駅の対象地全体における位置感	クリック一つで示せるのは機構のサイトの強み
	移動手段の種類の紹介	移動手段の種類の紹介	-
	n/a	最寄の都市間の行き方・手段（Getting There /Around）	問題：前頁(1)
	n/a	都市から観光資源までの行き方・手段（Getting To/From）	
	n/a	上記交通手段の利用方法（チケットの購入方法、乗車方法など）（How to～）	
	都市間の移動に必要な時間（電車、バスとも都市名のみとともに掲載）	都市間の移動に必要な時間（都市名を地図上で掲載しながら）	
観光資源	資源タイプでの区分	資源タイプでの区分	クリック一つで示せるのは機構のサイトの強み
	n/a	シーズンでの区分 （When to～）	問題：前頁（2）
宿泊情報	宿泊施設の位置	宿泊施設の位置	クリック一つで示せるのは機構のサイトの強み
	宿泊施設の予約（宿泊施設毎のインターフェース）	宿泊施設の予約（統一インターフェース）	問題：前頁(3)

（※）世界各国で利用されている英文ガイドブック「ロンリープラネット」日本で利用されている海外旅行用ガイドブック「地球の歩き方」の記載項目を参考に筆者作成

2. 目的

以上の背景を踏まえて、本提案は北海道への外国個人旅行客の誘致拡大に向けて、基幹観光 Web サイトである北海道観光振興機構のサイトを外国人 FIT のニーズに対応したコンテンツを供給することによって、より魅力的かつ効果的なサイトへ改善する方策を示すことを目的とする。

訪日前のプランニングを容易にし、購入まで結びつけることで、長期間滞在し周遊旅行を行う FIT の「新規獲得」が狙いである。新規顧客獲得後のリピーター化につなげる施策については**第二部「北海道における外国人個人旅行客向けのバスを利用した周遊共通フリーパスの提案」**を参照願いたい。

Ⅱ．提言

1. 前提

- 機構の中期事業計画及び平成 24 年度事業計画における「二次交通及び外国人の受け入体制の整備・充実」への提案である。すなわち計画変更の提案でなく、計画の更なる促進に向けた提案を前提とする。
- 実現性を勘案し、新たな開発や投資を要さないローコストで実施可能な施策を前提とする。
- すでにある FIT 市場とのマーケットリンクの役割を果たすことを優先とし、サプライヤーの役割を担うことは本案では検討しない。
- 前述 I.1.4 の問題の解決がどのように I.2 で示した目的の達成に貢献するか明確にするために、提案は 3 つに分けてそれぞれ実施する。（提案 2.1～2.3）
- アクターネットワーク理論[7]に基づき、活用されていないアクターとの連携を模索し、さらにインバウンド観光を促進させる仕組みを併せて検討する。（提案 2.4）

[7] アクター間の相互関係（ネットワーク）を明らかにしたり、活用されていないアクターとのネットワークを模索するための社会学的・経済学的理論。

表 2：購入にいたるまでのプロセスと提案の関係

プロセス（※）	ＦＩＴから見た重要度	備考
⇒検討	検討してもらうためには、他の地域と比較して観光資源の魅力だけでなく概して安全、清潔、便利といった基礎インフラ部分も重要となる。（為替などの外部の影響も重要になってくるが。）	機構単体で解決不可能のため今回は勘案せず。
検討⇒選好	自由に旅行するための交通、宿泊及び飲食情報など観光資源以外の情報もそろっていることが重要。	問題　(1)、(2)の解消で対応 **⇒提案　2.1へ**
選好⇒情報収集	あらゆる情報にアクセスしやすいことが、収集活動へといざなう。	無料で、いつでも、どこからでもアクセス可能なウェブサイトでの情報発信がなされてり、対応済み。
情報収集⇒計画	情報が計画に使いやすい形式で提示されていることが重要。	問題　(1)、(2)の解消で対応 **⇒提案　2.2へ**
計画⇒購入	宿泊、交通などの購入方法がシンプルであることが重要。	問題　(3)の解消で対応 **⇒提案　2.3へ**

（※）亀山（2012）「インバウンド観光促進向けたプロモーション」の示すパーチェスファネル（一般的にはＡＩＳＡＳやＡＩＤＭＡなど5段階）は上記プロセスの前に「認知」と「興味」を加えた7段階であるが、機構のサイトが転換率に影響を与えるのは、「北海道」が検索対象に挙がってからであるため、ここでは割愛している。（筆者作成）

＜コラム：シーズン、交通、宿泊情報は FIT 大国の肝！？＞

ツーリズム先進国として有名なスイスの FIT 比率は 7 割以上といわれている。その政府観光局のサイトのタグは以下の通り。逆説的であるが、シーズン、交通、宿泊の 3 つの情報が FIT にとって重要であることを示唆してくれる（そもそもホーム下部に FIT 用の頁が用意されているが）。なお「交通」をクリックするとスイストラベルシステムと呼ばれる列車、バス、山岳鉄道などを横断的に利用できるフリーパスの紹介へ、「宿泊」をクリックすると予約サイト（政府観光局が用意している共通のインターフェース）へアクセス可能。

○頁上部のスクリーンショット

順位の高さは重要度！？

（スイス政府観光局ＨＰより抜粋）

○頁下部のスクリーンショット

プランニングから購入までをサポート

（スイス政府観光局 HP より抜粋）

2. 提案内容

2.1 機構のサイト内の情報の追加

以下の手順により情報量と種類を増加・強化し、プランニングに必要な情報が揃っていることを PR する。

(1) シーズン情報の追加

視認性が高く、強みである「Show on Map 機能」を活かす方向で、Season 別にソートできるようにし、タグを加える。

(2) 交通手段の追加

電車以外の周遊交通手段として主要都市・観光資源を結ぶバス路線を「Show on Map 機能」上に追加する。

（機構ホームページより抜粋）

図 1：機構ホームページ上の Show on Map 機能頁

(3) 交通情報の追加

主要都市、主要駅並びに上述(1)で追加した主要バスストップを「Show on Map」から選択できるようにし、「基点（札幌）及び近隣主要都市からの所要時間・料金」情報を掲示する。

(4) 関連リンクの追加

上述(3)で選択できるようにした主要都市、駅、バスストップを「ハブ」と捉え[8]、「スポーク」となる「近隣観光資源の紹介・行き方」の掲示も併せて行い、その詳細頁へのリンクも貼る。また列車やバスの利用方法の頁へもリンクを貼る。

8 「ロンリープラネット」や「地球の歩き方」といったガイドブックのインデックスも移動・宿泊の拠点のハブとなる都市別に作成されており、その都市の近隣情報として観光資源が載せられている。

(5) 地場旅行代理店・ツアー実施業者情報の追加

現時点では機構サイト内では Activity 別に検索される情報であるが、現地の旅行代理店や現地発着ツアーオペレーターへのリンクも上記(4)のハブ都市の情報内にあれば更に観光資源へのアクセスが高まる。

(5)そのハブ都市と、そこから行きたい場所（観光地）でどのようなアクティビティがツアー形式で楽しめるか検索できるようになっている。
機構に掲載のある観光資源にはたくさんのタグがついているため、これを活用して近い検索システムをサイトに付帯できないだろうか。

（ニュージーランド政府観光局サイトより抜粋）

図 2：ハブ都市と現地発着ツアーとの親和性の事例

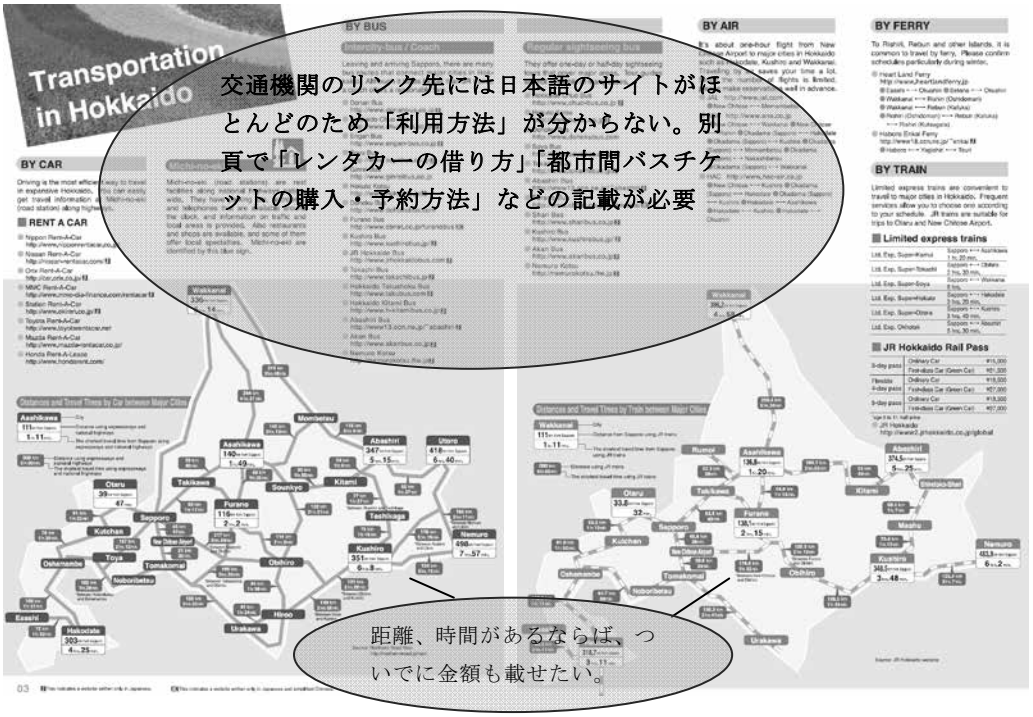
2.2 機構のサイト内の情報アクセスの多様化・潜在顧客のデータ取得

どこに何があり、どのくらいの時間を移動に要するか分かるマップは重要である。機構の「Travel Around Hokkaido」を以下の要領で改善することで、さらにプランニングを促進し且つオフライン時でも参照可能な情報源を強化する[9]。また後のマーケティングに活かすための潜在顧客の属性情報を取得する。

(1) 金額の記載
主要都市間を結んだマップに金額も記載する。

(2) 交通機関利用方法の記載
各交通機関の「利用方法」を併せて記載する（できれば時刻表も載せたいところ）。

[9] FIT が自身で立てた計画を訪日後も参照するケースを鑑みても、北海道では Wifi 環境が利用できない地域もまだ多いため、あらかじめダウンロードしてオフラインや印刷による紙媒体で参照できるようにしておくべきである。



（機構のホームページよりダウンロード）

図 3：Travel Around Hokkaido の観光マップ図

(3) 各シーズンの観光情報の記載

計画時と来訪時のタイムラグを勘案し、現在のシーズンだけ特集[10]するのではなくその他のシーズン別の代表的な観光資源情報も四季カレンダーとは別途、記載しておく。

(4) ダウンロード時の属性入力の必須化

ダウンロード時にウェブ上で国籍・年齢・性別の入力を促す（オンライン参照時は不要）。どのシーズンのマップをどのような属性の顧客が多く求めているのか分かるようになる。

2.3 宿泊施設の予約・購入プロセスの共通化

Show on Map 機能の Accommodation に記載のある宿泊施設に以下の要領で打診を行い、予約・購入プロセスの共通化を図ることで利便性とベネフィット[11]を高め、スムーズに購入へいざなう。

(1) 地域観光局の活用による宿泊施設のリストアップ

ネットワークの強みを活かし、サプライヤー一社一社に打診するので

10 2013 年 1 月現在の「Travel Around Hokkaido」は冬場のスキー、イベントと温泉地の特集。

11 オンライントラベルエージェントの多くはポイントプログラムを利用者に提供しており、利用客の囲い込みを行っている。利用者の視点からみれば、自身のポイントが活用できるサイト経由で宿泊施設の予約・購入ができることはベネフィットとなる。

はなく、サプライヤー群をまとめている地域観光局に協力を仰ぎ、各地域で①すでに外国語対応のオンライントラベルエージェント（以下OTA）を利用している宿泊施設、②これから利用したい宿泊施設及び③まだ機構サイトに載せていないが、これから外国人を取り込みたいと考えている宿泊施設のリストアップを行う。

(2) OTA の活用支援

上述②と③の希望者には、世界的に主要な OTA[12]複数社へのアップ（利用）を支援し、機構の Accommodation のそれぞれの宿泊施設詳細サイトとリンクを張る。同様に①もリンクを張る。

(3) OTA の利用促進と選別

上述(2)から一定期間後結果を分析し、顧客獲得に貢献したか否か、どの OTA が有効に作用したかを分析する。ポジティブな結果が得られた場合は、OTA を選別のうえ(1)のルートで改めて、まだ OTA の利用をしていないサプライヤーに利用を薦める。

2.4 更なるインバウンド観光促進に向けた仕組み（関係性）づくり

上述(1)～(3)の案で得られる FIT 市場の一次データを分析し、更なるインバウンド観光促進に向けたマーケティング戦略に活かすためには、そういった作業に適したアクターとの連携が必要となってくる。参考程度ではあるが、本案ではアクターネットワーク分析図（次頁の図 4）を用いて、適したアクターを探してみた。

(1) 北海道大学観光学研究センターとの連携

北大には日本で唯一の観光学の大学内共同研究機関である観光学高等研究センター（通称 CATS）があるので、そこと連携し[13]、知識のパイプをつくる。これにより留学生など国際的な人材の動員による協力[14]や収集したデータ分析など作業の依頼をできる関係を構築する。

(2) JNTO 海外オフィスのデータ収集・PR 活動への活用

上述 1.1～1.3 の案は海外 FIT 市場「からの」アクセスを確保することを目的としているが、FIT 市場のデータがある程度蓄積できれば（あるいは先立って重点的に営業したい FIT 市場がある場合は）、機構側から特定の海外 FIT 市場「への」アクセス（営業活動）も可能になる。その際、狙った市場のデータ収集や訴求を自ら行うのではなく、すでに存在するアクターである「JNTO の海外事務所」に依頼（依頼ルートは臨機

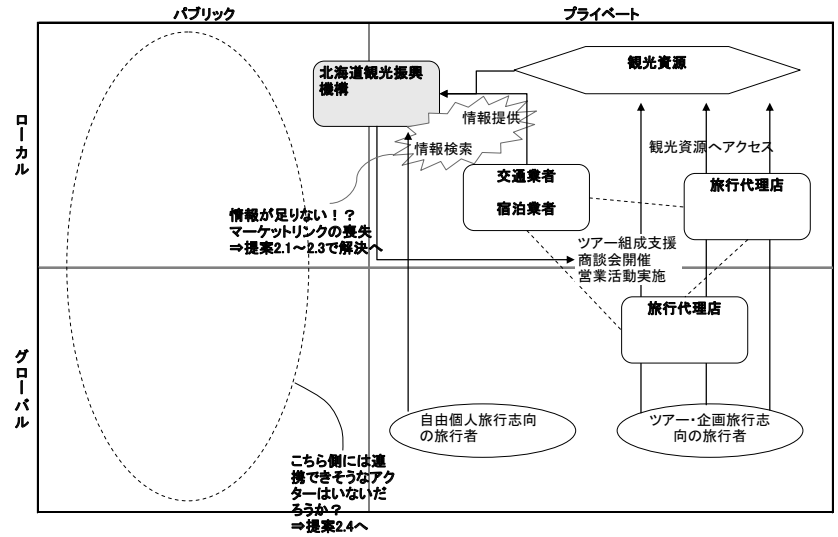
---

12 OTA は多種多様。例えば、同じプライスライングループでも Agoda(http://www.agoda.com/)と Booking.com(http://www.booking.com/)では主要利用客の国籍や手数料率や取り方が異なる。OTA は最終的には、集めた顧客データの分析のうえ選別しても良い。なお Jainchill（2012）によれば 2012 年 6 月時点でグローバル OTA のマーケットシェアは Expedia（子会社に Hotels.com）が 35.5%、Priceline が 27%、Orbitz が 19.9% Travelocity が 17.5%であった。

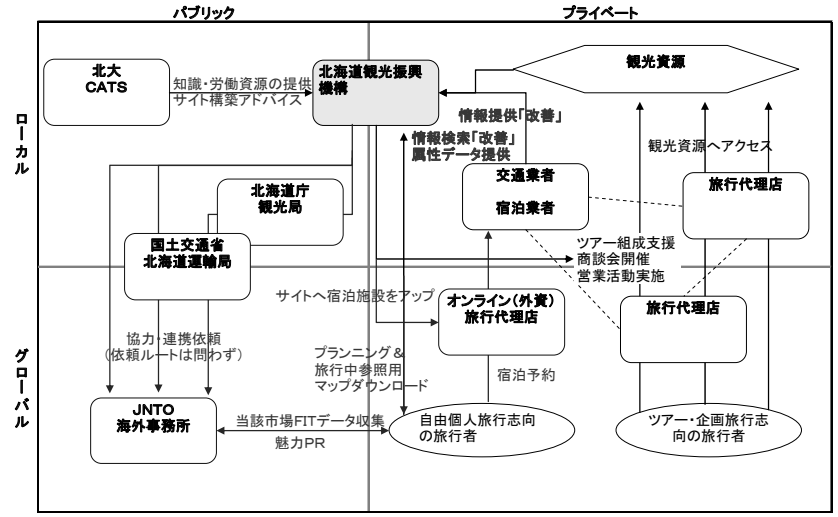
13 機構の広報グループと本学の内田准教授らで行われる自発的なワーキンググループ（情報ワーキング）を公式な関係にアップグレードし、積極的に協同できるようにする考えると分かりやすいものと思量。

14 特に言語や文化的・民族的背景に起因する「感覚」などの分野で支援を仰ぎ、サイトのブラッシュアップに反映したい。

応変に対応する）をする形で時間と費用を節約する。レップとして上述の、FIT の旅行計画支援のツールが完成したことを PR してもらうのも良い。



＜現状＞
FIT 市場とのマーケットリンクがない。発信している情報が不十分。



＜本案実行後＞
FIT 市場への訴求、データ取得、（そして分析のうえマーケティングに活用）という良いサイクル（PDCA）が構築できる

（筆者作成）

図 4：アクターネットワーク分析図による本案実行前と実行後の比較

Ⅲ．終わりに

潜在的な旅行者と地域の観光資源・産業とを効率的に結びつける役割を誰が担うべきであろうか。旅行代理店という回答は半分正解であり半分は不正解である。FIT は自分で旅行を設計する旅行者であり、転じて、旅行代理店の使用率が低い顧客だからである。この潜在的な FIT と地域の観光資源・産業とを結びつける重要なファクターは「旅行代理店」ではなく「情報」そのものであり、情報発信に徹すること

のできる公益性の高い団体だからこそできる役割を具現化したのが本提案である。

なお、FIT に対する利便性を高めることは、旅行代理店との決別を意味しない。むしろ、より「地域の」旅行代理店の活躍の場は増えよう。上述のハブ都市から近隣の見所を「周遊」するためには、既存路線よりも、観光ポイントをめぐる現地発のツアーのほうが、利便性が高い可能性があるためである。そのため FIT の誘致は地場の旅行代理店を含む「地域の」観光産業全体に利益をもたらすものであり、自信をもってユーザーフレンドリーな情報発信に徹されたい。

なお、今後の課題であるが、機構がこういった直接的に収益に繋がらない施策を実施するにあたり、職員にどのように動機づけするかが挙げられる。通常の民間企業と同様に目標達成度合いに応じた賞与額の変動やインセンティブの提供ができない場合は、思いのほかこの動機づけが大きな課題となろう。

北海道における外国人個人旅行客向けのバスを利用した周遊フリーパスの提案
～新規顧客のリピーター化に向けた事業戦略～

Ⅰ．提言の背景と目的

1．背景

1.1 北海道観光振興の戦略ターゲットは外国個人旅行客

北海道は以下の市場、環境の状況並びに条件を勘案し、他県に先駆けて外国人個人旅行客（以下 FIT）誘客に重点を置くべきである。

- 日本全体における訪日外国人旅行者の多くは FIT であり、北海道に多い外国人旅行者（台湾人、香港人、韓国人、シンガポール人）も然りである[15]。そして彼らよりも長く滞在する傾向があり、経済効果の高い顧客である欧州人、北米人及びオセアニア人も大多数が FIT である[16]。
- 近年、北海道には全国における訪日外国人旅行者の二大訪問先である東京、大阪からの LCC 就航数が大きく増加しており、FIT 獲得の機会や環境は整ってきたといえる[17]。
- 北海道はそのスケールから道内だけで長期周遊旅行が成り立つ日本有数の観光地域であるとともに、広域での観光路線の設定やプロモーションに際しても、他県の行政との折衝を要さない意志決定プロセス上のメリットもある。

1.2 FIT による周遊観光に適した二次交通の整備の重要性

上述の通り、FIT は滞在期間が長く、特に北海道の場合は現時点において、1 週間～2 週間を過ごす者が多い[18]。これから欧州人、北米人及びオセアニア人を取り込もうと考えた場合、その滞在期間はさらに長くなる[19]。そのため 1,2 箇所だけを見て廻るための点と点を結ぶような短期旅行と異なり、多くの箇所を見て廻るための「周遊観光」に適した移動環境の整備が重要になってくる。

1.3 北海道の周遊観光に対するバスシステムのポテンシャルと課題

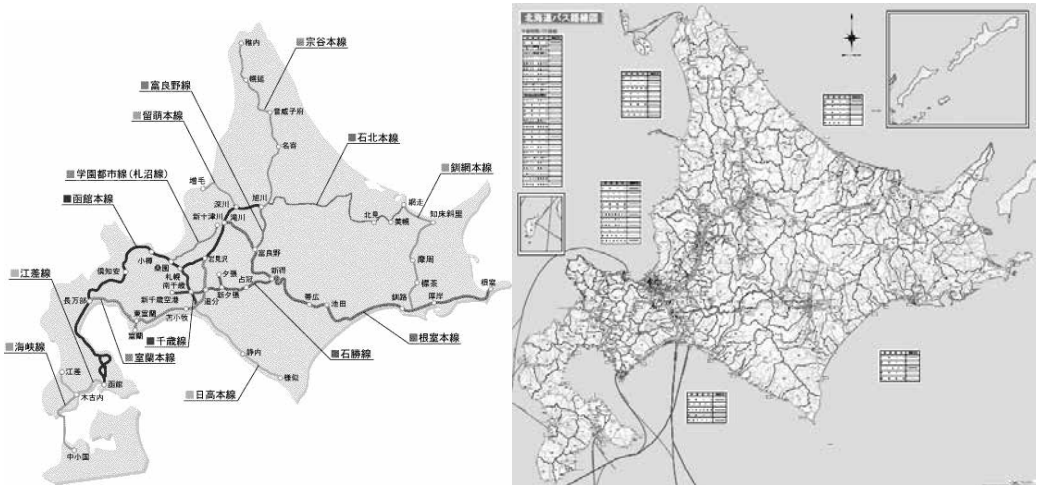
北海道は広大な空間に魅力的な観光スポットが散在し、それらを結ぶ周遊観光には、北海道全土を隅々まで網羅しているバスシステムが適している。乗り換え・乗り継ぎにより様々なルートがとれる点や、旅行者などの利用客による急な増加にも「増便」による臨時対応が可能な点[20]も FIT の周遊旅行の

---

15 脚注 1 参照。
16 脚注 2 参照。
17 脚注 3 参照。
18 国土交通省北海道開発局開発監理部開発調査課（2011）では、北海道での滞在日数は、「5～7 日」と「8～14 日」が最も多く 25.4%、次いで 4 日以内が 21.7%となる。
19 日本政府観光局（2010）では、対象の 87%が欧米豪からの個人旅行者となっており、最も多いのが「15～21 日」で 33.0%、次いで「8～14 日」が 29.5%となっている。
20 2012 年 12 月 19 日に筆者より担当者へ行った北海道中央バス株式会社へのヒアリングに基づく。繁忙期の 8 月、特にお盆と旅行シーズンが重なる時期以外は予約状況をみて即座に増便対応可能とのこと。

足としてポテンシャルが高いといえる。しかしながら FIT 周遊旅行に対し以下の課題を残している。

- 北海道のバス事業者のほとんどが、2013 年 1 月現在外国語の対応サイトをもっていない。
- 社団法人北海道バス協会[21]もリーディングカンパニーである北海道中央バス[22]も、北海道全土のバス運行状況を把握・管理しておらず、またバス事業者が一同に介し意見を交換するようなプラットフォームは存在しない。そのため外国人に対し北海道のバスルートが全体的にどのようになっているのか発信するような情報源が存在しない。
- 北海道を周遊旅行するための旅行用フリーパスは存在しない。



（左図ＪＲ北海道旅客鉄道株式会社ホームページより、右図社団法人北海道バス協会ホームページよりダウンロード）

図 5：鉄道（左図）とバス（右図）ネットワークの比較

[21] 2012 年 12 月 18 日に筆者より担当者へ行ったヒアリングに基づく。ヒアリングでは協会はバス事業者から運行データを吸い上げておらず、まだバス会社間の連携も事後報告を受けるのみでるという。本書案のようなサプライヤー業務を行うことは不可能とのことであった。

[22] 2012 年 12 月 19 日に筆者より担当者へ行ったヒアリングに基づく。同社は RAKUTOKU13 という北海道のバス事業者 13 社と連携した商品頁を開設しているが（日本語のみ）、これはあくまで PR が目的の連携で、実際は路線単位で同ルートを走る同業者らが共同運航を行っているだけで 13 社が連携して何かを行うことはないとのことであった。

表 3：鉄道とバスの外国人 FIT の視点からみた強みと弱みの比較

	鉄道	バス
強み	・単一業者のため利用方法 ・購入方法が共通で分かりやすい。 ・外国人向けのフリーパスがある	・ 既存の路線だけで全土を網羅するネットワークがある。 ・ 臨時増便対応が可能。
弱み	・ 廃線なども影響もあり路線が非常に限られる。 ・ 基点から放射線状の動線が多く、周遊よりもピストンの動きになりがちである。	・ 路線により利用方法や購入方法が異なり分かりにくい。 ・ 周遊のためのフリーパスがない。 ・ 外国人向けのバス情報の発信（母体）がない。

（筆者作成）

1.4 北海道の外国個人旅行客拡大に向けたバス周遊フリーパスの導入の有効性と課題

FIT 向けのバスシステムの機能向上には周遊観光に適したフリーパスの導入が有効であることは、FIT のニーズから伺い知ることができる。現時点で北海道では交通手段として鉄道を利用する者が最も多くその利用者の半数以上はフリーパスを利用している[23]。一方バス利用者も鉄道に次いで存在するものの、フリーパスが存在しないため、たとえば以下ような不便を FIT に強いていると推測される。

(1) 購入の煩雑性

外国人から見た場合、その旅行中に効率よく北海道全土を周遊しようとした場合、降車先で次の行き先のチケットを購入することになるが、これはそこに行って購入してみなければ乗りたい日・時刻に乗れるかどうか不明であること意味する。長期旅行で周遊範囲が広がるほど複数のバス会社を利用することになり、予約が一社の窓口で済まず、接続に不安を残しながらの旅路となる。

(2) 異なる利用方法の混在[24]

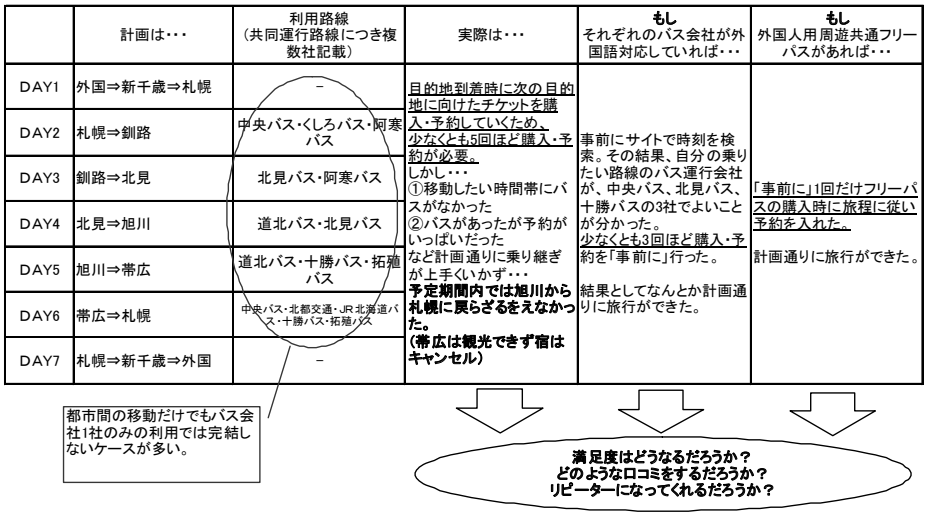
同様の視点で見た場合、利用の方法が複数にわたることが懸念される。特に観光資源へのアクセスは都市間高速バス（あるいは鉄道であっても）と市内交通バスという利用方法の異なる交通機関の乗り継ぎが発生する可能性が多々ある。あくまで都市間バスであろうと、市内路線バスであろうと共通の利用方法であることが望まれる。

---

23 国土交通省北海道開発局開発監理部開発調査課の調査「外国人個人旅行者に向けた情報発信検討調査（2010）」では、北海道内の移動手段は「鉄道」が 82%と圧倒的に多く、次いで「バス」が 48.1%、「飛行機」が 46%、「レンタカー」が 21.2%となっている。また、鉄道利用者のうち、フリーパス（ジャパンレールパス）所持者は 56.5%と半数以上が利用している。

24 2011 年に長野県観光部が行った「外国人旅行者まち歩き点検調査」では、一定の区間や時間帯に乗り降り自由なフリーパスの導入が外国人より提案として挙がっている。この背景には市内交通における整理券と料金表の仕組みによる運賃体系や、両替機（おつりがでてくると思ってしまう）の使い方など「支払い」に関する分かりにくいシステムへの不満があった。

＜参考：都市間交通バスだけを利用して外国人 FIT が 1 週間ほど周遊計画を立て、北海道を訪れたケース（筆者作成）＞



2. 目的

以上の背景を踏まえて、本提案は、北海道への外国個人旅行客の誘致拡大に向けて、周遊観光環境を向上させていくために不可欠なバスシステムの改善を、周遊フリーパスの導入によって推進するための具体策を示すことを目的とする。

第一部**「北海道における外国人個人旅行客向けのウェブサイトコンテンツ改善の提案」**で訪日前のプランニングを容易にし、購入まで結びつけるワンストップサービスを提供することで、FIT の「新規獲得」につなげること狙った。本案では実際に訪日後に移動するためのアクセス手段を整備することで、プランニングどおりに観光資源へアクセスできるようにし、顧客価値を高めリピーターになってもらう「リピーター化」を促進することが狙いである。

Ⅱ．提言

1. 前提

- 実現性を勘案し、すでにある既存インフラの活用を優先とし、新たな開発や投資を要さないローコストで実施可能な施策を前提とする。
- 第一部**「北海道における外国人個人旅行客向けのウェブサイトコンテンツ改善の提案」**との親和性も併せて考慮する。

2. 提案内容

外国人 FIT 用バス周遊観光システム（サービス）の開発を「モデルルートの設定」と「フリーパス商品の開発」の 2 段階に分けて実施する。

2.1 周遊観光モデルルートの開発

上述Ⅰ.1.3 で述べたように、様々なルートを自由に計画できるのがバス交通

網の魅力であるが、初めて北海道に来る（または計画無しに来る）利用客には、定番ともいうべき北海道の周遊観光モデルルート（以下モデルルート）を設定し紹介することが肝要である。なお滞在期間の多様性に対応するためモデルルートは複数のモデルコースで構成されることを基本とする。

(1) モデルルート開発設定の考え方

観光インフラ（交通機関・宿泊施設）の整った主要都市（以下ハブ都市）を繋げたルートを以下の要領で設定し、長期旅行にマッチした「周遊性」とリピート率を高める「多様性」を確保する。

① ハブ都市の設定

十分なバス路線があるか、外国人に対応した宿泊施設があるか、そして近隣の観光資源とそこへのアクセスが容易かを確認のうえハブ都市を設定する。

② ハブ都市をつなげたモデルコースの設定

テーマ別あるいは方向別にハブ都市３箇所以上（1コースにつき２～４泊が目安）をつなげることを前提にモデルコースを設定する。そのうえでそれぞれに名称をつける。

③ モデルコースを繋げた周遊ルートの設定

それぞれのモデルコースをハブ都市でつなげ、周遊できるモデルルートを設定する。

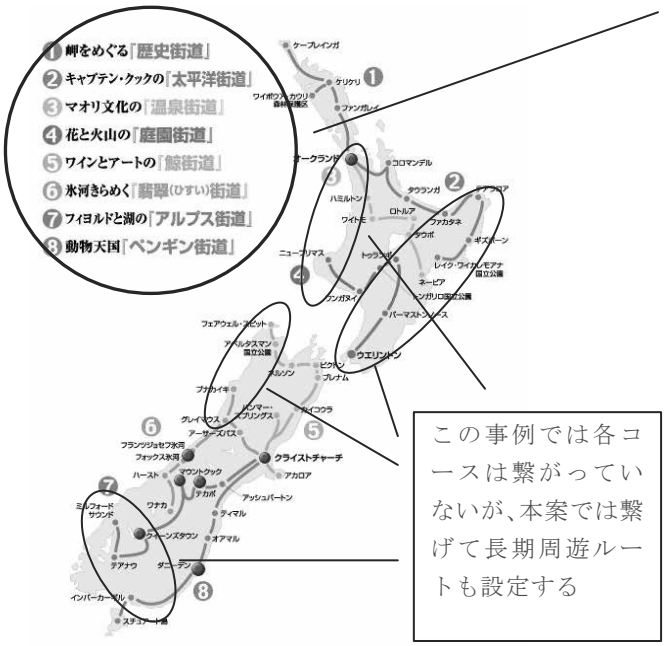
（北海道観光振興機構のサイトより抜粋）

図６：モデルコース設定例１（既存の日本人用モデルコースを活用した場合）

都市名でコースを記載されても土地勘のない外国人にはイメージはわかない。
「どんな観光資源があるのか」または基点（札幌）から見て「どのあたり」にあるのかが分かるコース名にしたい。

（北海道観光振興機構のサイトより抜粋）

図 7：モデルコース設定例 2（既存の日本人用モデルコースを活用した場合）

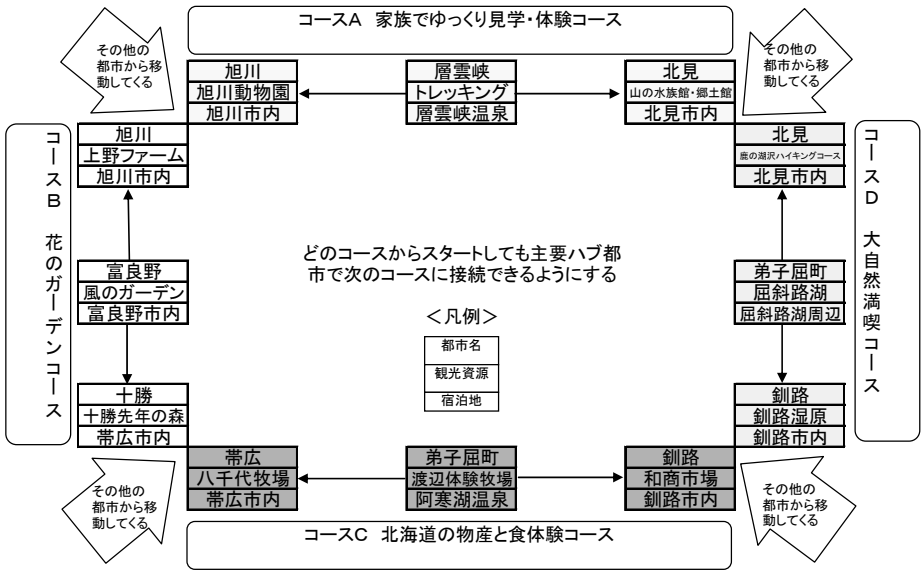


一つ一つのコース（街道）を見ても 8 回、四季を勘案すれば 32 回、ニュージランドを訪れさせるために設定されたコース。テーマと地域で重複しないよう工夫されている。北海道ならエリア別に最低 14 コースは可能！？

この事例では各コースは繋がっていないが、本案では繋げて長期周遊ルートも設定する

（グローバルネット・ニュージーランド・リミテッド社ホームページより抜粋）

図 8：コース名の事例とモデルコースの設定の示唆



（一部社団法人北海道観光振興機構モデルルートを参考に筆者作成）

図 9：北海道でモデルコース設定例と周遊ルート化のイメージ（道北・道東の例）

(2) モデルルート開発設定主体案

北海道の観光資源に最も詳しいのは北海道観光振興機構であるが、バスという交通機関の情報（現在並びに今後の運行状況）となると各バス会社や北海道運輸局に確認する必要がでてくる。また設定したコース&ルート上に FIT が集まるため、事前に交通と宿泊の収容力を関係各社に確認する必要もある。そのため、モデルルートの開発設定を目標にした北海道観光振興機構が主体（事務局）となったワーキンググループ[25]の設置を提案したい。そのうえで北海道運輸局、都市間バス運行事業者並びに各地域の観光局に参加を依頼する。但し直接的に収益を獲得するための施策ではないため、会則や運営委員などを定めたオフィシャルな集まりである必要はなく、プレスリリースも不要である。

(3) モデルルート開発設定後の広報

第一部「北海道における外国人個人旅行客向けのウェブサイトコンテンツ改善の提案」で示した通り、北海道観光振興機構の外国語サイトはＳＥＯ対策がなされており、非常に優れたメディアである。モデルルート&コースという頁を追加すると同時に、オフラインでも参照できる(ダウンロード可能な)「Travel Around Hokkaido」に掲載を行う。

25 あくまで観光の振興（バス事業者の収益改善が目的ではない）が主要テーマのため北海道観光振興が会議体を主催する。意見交換会からのスタートでよいが、目的が共有できた時点で、定期的に開催し調整を図るワーキンググループに昇格させたい。

2.2 北海道周遊用共通フリーパスの開発

上述Ⅱ.2.1 でハブ都市を結ぶ観光コースと周遊モデルルートを設定し、且つ**第一部「北海道における外国人個人旅行客向けのウェブサイトコンテンツ改善の提案」**で、バスの利用方法が明示されたため FIT は物理的に自身の計画（正確にはこの計画はモデルコース・ルートにより誘導された計画）通りに旅行することができるようになった。ここからは、14 頁の＜参考＞の中のシミュレーションで示唆した顧客のリピート率を上げる為、「北海道周遊共通フリーパス（以下フリーパス）の商品化」について述べる。

(1) フリーパスの基本コンセプト

サービスマーケティングの理論では、顧客のリピート率は「顧客満足（CS)」ではなく「顧客価値」で決まるとされる[26]。顧客価値は感覚である顧客満足と異なり、以下の式で表すことができる。

> （結果の品質＋過程の品質）÷（価格＋入手コスト）＝顧客価値
> 分母が大きければ大きいほど、分子が小さければ小さいほど顧客にとっての利用価値が大きくなる。

上記の式における「入手コスト」とはそのサービスを購入する前の段階で要したコストの概念であり、精神的なコストも含む。例えば宿泊施設の場合、価格が安くても遠ければ（遠い＝精神的なコストは高い）顧客は来ないケースがこれにあたる。フリーパスの基本コンセプトは顧客価値の式の分子を小さくし、リピーターを増やすことを前提に、以下のように定める。

① 相対的に安価であること＝リーズナブルな価格

日本の交通費は世界的にも高い[27]と認識されている。国内の交通機関（例えばＪＲ北海道 7 日間フリーパス/25,000 円）との比較だけでなく、海外のフリーパスとも比較のうえ、利用可能期間と併せて鑑み、相対的に適切な値段の設定が必要となる。

② バス会社横断の共通フリーパスであること＝入手コストの緩和

都市間の移動の都度異なるバス会社で購入・予約を繰り返すのは煩雑である。また都市間バスと市内交通バスで利用方法が異なるのもストレスとなる。そのため高速バス会社間並びに高速バスと市内交通バスを共通した利用方法で周遊できる統一フリーパスを目指す。

③ フリーパスは外国人旅行者専用であること

外国人旅行者用特別価格として提供する。これはインセンティブとしての訴求効果のほかに、現在のバス会社の収益構造に影響を与えないよう、主利用客である日本人への適用を見合わせるためのものでもある。

---

26 近藤（2010）では、満足度は全体的な感覚で感情的で直感的なものであり、事後の短絡的な感覚なものとしており、リピート率には影響しないものとしている。

27 公共財団法人国際金融情報センター(2012)によれば、世界の主要国の中で、バスの初乗り 207 円は英国の 256 円に次いで二番目に高く、タクシー初乗り 710 円は最も高かった。

④ 混雑度合いを勘案し路線上でのフリーパス適用可否を決定すること

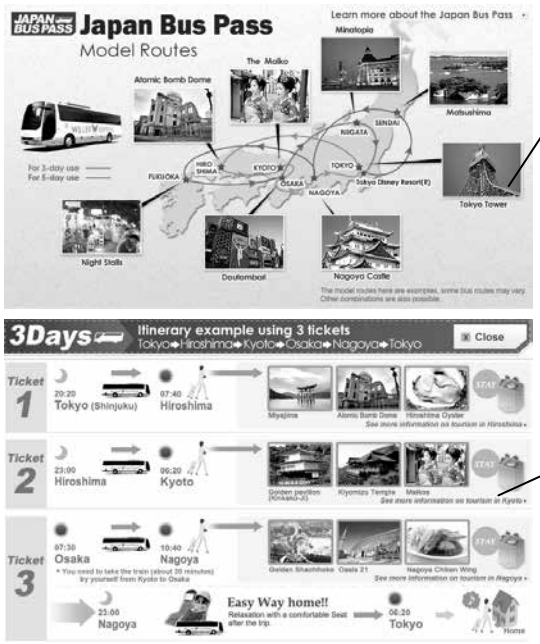
同一路線でも時間帯やシーズンによって混雑度合いが異なることが予想される。そのため同一路線でも全ての既存路線を開放するのではなく、快適に利用できるよう必要に応じて制限・区分（ステッカー掲示の有無などで）をすること

(2) フリーパスの種類・発行・販売・予約・決済・広報の仕組み

一口にフリーパスといっても様々な種類が存在する。後述の比較表（表4）を参考に北海道に最も適したフリーパス商品のありかたを考察したい。

① フリーパスのチケットタイプ

モデルコース一つが 2～4 泊で構成されているため、FIT が見て廻りたいコースの総数で必要日数が分かるので「期間限定型（金額と利用できる日数が正比例）」にフィットする。一方区間限定型（金額と移動できるゾーンが正比例）は周遊ではなく、一つのコースをそれぞれピンポイントで見たい FIT に不利益になるので合わない。例えば宗谷エリアのコースだけを見たい場合、3～5 日間で足りるのに一番高いゾーンチケット（SUNQ パスなら全土版）を買わなければいけなくなる。



WILLER グループは本州全域の主要都市をカバーしているので、フリーパス利用者はこのモデルルートに従う必要はない。
しかしながら、周遊できるモデルルートを観光資源と併せて示すことで、交通機関と観光資源の親和性が高まり、FIT を周遊旅行へ誘導することになる。
（特に定番観光資源を押さえたいとする新規顧客に有効か）

（WILLER TRAVEL 社ホームページより抜粋）

図 10：周遊モデルルートとフリーパスの親和性の事例

② フリーパスの発行と販売

発行、販売とも後述する「北海道バス観光フリーパス運営委員会」が行う。フリーパスチケットの発行形態・販売方式は以下のシステム初期投資を要さない方法にて開始する。

・フリーパスチケットの発行形態は小切手帳のように、期間を鑑みた乗降回数に十分な枚数の「記入式空チケット」が綴ってある「チケット帳」の形態をとる。記入次項は、次頁の図 11 の通りである。
・利用方法は、購入者自身が必要事項を記入し、乗車時（または降車時）に半分を千切って（半券を）運転手に渡す方式とする（都市間バス・路線バス問わず）[28]。
・販売は提携バス会社の定められたブースで委託販売を行う。なおその際、有効期限を全ての空チケットの端に刻印する。
・販売時は外国籍のパスポートの提示を必須とする。
・販売時に、フリーパス購入者に利用可能なバス路線、乗降ハブ都市、時刻表及び事前予約の推奨とその方法が記載された「ご利用のしおり」を渡す。

③ フリーパスの予約と決済

予約と決済も上述同様「北海道バス観光フリーパス運営委員会」が行う。フリーパスチケットの予約方式・決済方式は以下のシステム初期投資を要さない方法にて開始する。

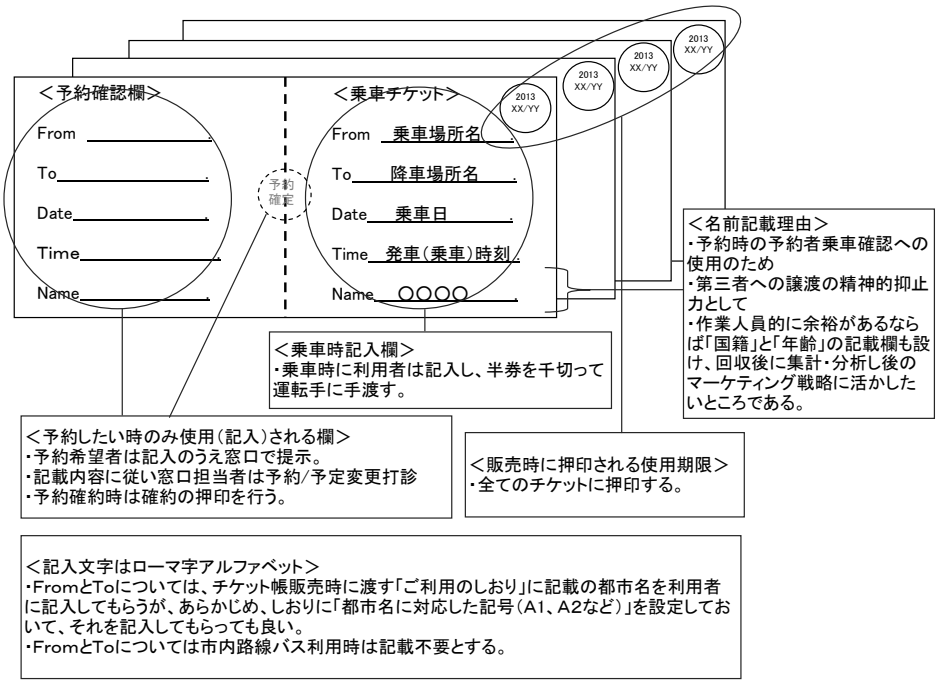
・都市間バスについては予約が推奨される旨、及び予約無しでは席が確保できない可能性がある旨、上述の「ご利用のしおり」に記載しておく。
・予約方式は提携バス会社の定められたブースの窓口に、チケット帳に設けられた「予約確認欄」を利用者自身が記入のうえ、提示してもらい[29]、担当者が代理で日付と路線の空席状況を、電話やオンラインシステムで運行バス会社に確認する方法をとる。空きがあるならばそのまま予約確定し、ないようならば別の日付、時刻を提示し調整する。予約確定時は利用者の安心のため、その押印をチケットに行う。
・決済は、一旦「北海道バス観光フリーパス運営委員会」が委託販売代金を各地の提携バス会社のブースより回収し、実際に顧客より乗車時に運転手が受領したチケット枚数に応じて再分配する方式をとる。チケットの換金レートは当該委員会において協議のうえ決定とする。（例：乗車距離問わず都市間バスで受領されたチケットはＸ円/枚、市内バスで受領されたチケットはＹ円/枚など）

28 ただ受け取るだけでなく、降車場所で到着のアナウンス（英語でのテンプレートの暗記で対応）対応も行うなど、ユーザーフレンドリーな仕組みまで発展させたい。

29 言語の障壁を低くするため、口頭でのコミュニケーションを可能な限り、文字でのコミュニケーションに転化する。

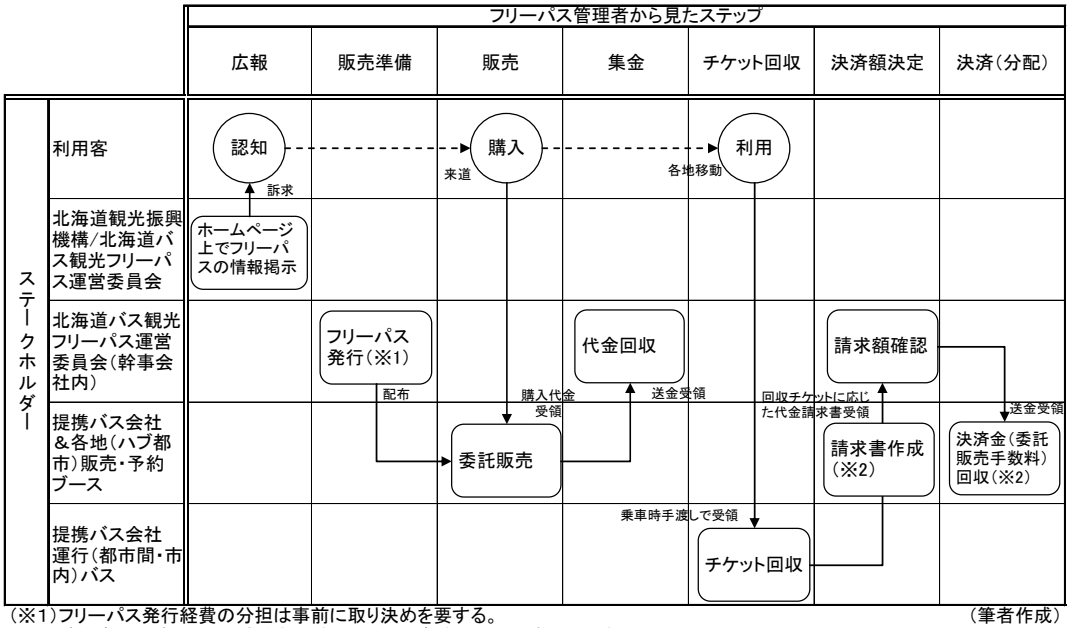
＜コラム：SUNQ パスとその運営委員会とは＞

SUNQ パス運営委員会は、2005 年に九州内の 11 の高速バス事業者で構成された「九州高速バス予約システム運営委員会」を前身とし、その商品は当初は高速バスのフリーパスとして販売されていた。現在は市内交通など高速バスを運営していない業者が加わり「SUNQ パス運営委員会」と名を改め、九州全域の高速バス並びに市内バス（及びフェリー）が自由に利用できるフリーパスの運営・管理を行っている。なお問い合わせの総括窓口は幹事会社である西日本鉄道株式会社、自動車事業本部計画部計画課であるが、本フリーパス専用のホーム頁はＳＵＮＱパス運営委員会により別途立ち上げられており、オンラインでフリーパスの販売も行っている。



（筆者作成）

図 11：フリーパスチケット帳のイメージ



(※1)フリーパス発行経費の分担は事前に取り決めを要する。　　(筆者作成)
(※2)請求書の作成要否、税金支払い方法などは、事前に法的な確認を要する。

図 12：提携会社間決済のイメージ

④ フリーパスの広報

後述する「北海道バス観光フリーパス運営委員会」の独立サイトを立ち上げても良いし（その場合は観光振興機構へリンクを貼る)、観光振興機構内に特設頁を設けても良い。

⑤ 予約システムによる CRM の導入（オプション）

将来的に本フリーパスの利用者が多くなり、販売・予約などにかかる人的資源に余裕がなくなった場合は、「オンラインの予約システム」の導入を行いたい。これにより予約が推奨される都市間交通においては、予約が自動化されるだけでなく、顧客の属性とその目的地・滞在期間が自動的に紐つけになるデータログが取れるため、集計が容易くなりマーケティングへの活用促進が期待できる。初期投資コストを要するので、あくまでオプションとしての提案である。

表４：バスを利用したフリーパス商品比較表

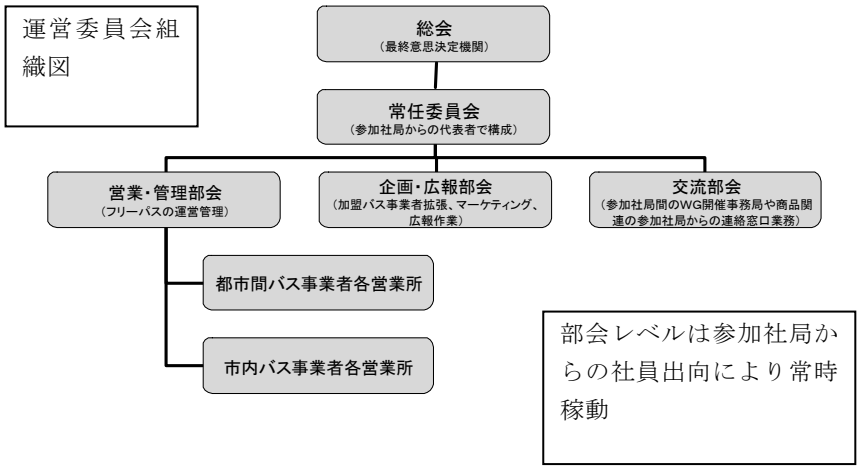
国	ヨーロッパ諸国	オーストラリア	ニュージランド			日本		
社名	Eurolines	Greyhound Australia	Intercity Coachlines		Stray Travel	Willer Travel（株）	SUNQパス運営委員会	**本案：北海道バス観光フリーパス運営委員会**
商品名	Euroline Pass	Kirometer Pass	Frexi Pass	Frexi Trips	Stray Pass	Japan Bus Pass	Sun Q パス	未定
カバレッジ	ヨーロッパ諸国全土（ロシアなど一部国除く）	全土	全土	全土	全土	地区限定 （本州）	地区限定 （九州）	地区限定 （北海道）
バス運行形態	共同運行 （23カ国28社）	自社バス	自社バス	自社バス	自社バス	自社バス	共同運行 （九州内51社局）	共同運行
チケットタイプ	期間限定型	距離型	時間（距離）型	区間回数型	区間限定型	期間限定型	期間・区間限定型	期間限定型
種類	日数とシーズンに応じて6種類 15日/Low 210EUR （23,100円） Mid 245EUR High 350EUR 30日/Low 315EUR （34,650円） Mid 335EUR High460EUR （26歳以下の割引チケットもある）	何Km移動するかに応じて21種類 500km/108AUD （9,180円）～ 25,000Km/2,600AUD（221,000円）	何時間を移動するかに応じて10種類 5時間/119NZD （7,735円）～60時間/449NZD（29,185円）	何区間を移動するかに応じて6種類 5区間/156NZD （10,140円）～30区間/496NZD（32,240円）	最低予想滞在日数に応じて動けるルート（区間）が異なる29種類 1日以上 /60NZD(3,900円） ～31日以上 1995NZD（129,675円）	日数に応じて2種類 3日/8,000円 5日/10,000円	日数＆区間に応じて3種類 北部のみ　3日 /8,000円 九州全土　3日 /10,000円 九州全土　4日 /14,000円	期間に応じて数種類 ＜例＞ 5日（1コース）/8,000円 10日（2,3コース） /15,000円 15日（3～5コース） /21,000円 20日（4～6コース） /25,000円 25日（5～8コース） /29,000円
モデルルート提示	なし	なし	あり	あり	あり	あり	なし	あり
発行	提携事業者	自社・代理店	自社	自社	自社	自社	提携事業者	提携事業者
販売	提携事業者	自社	自社・主要観光局	自社・主要観光局	自社	自社	提携事業者 提携旅行代理店 コンビニ	提携事業者
販売ルート	ネット・現地窓口	ネット・現地窓口	ネット・現地窓口	ネット・現地窓口	ネット・現地窓口	ネット	ネット・現地窓口	現地窓口
乗車予約	現地拠点	ネット・電話・現地拠点	ネット・電話	ネット・電話・提携代理店（有料）	ネット・電話	ネット・電話	高速バスのみ予約要 ネット・電話	現地拠点・電話
ネット予約システム	なし（かならず現地拠点で乗車都度予約）	自社	自社	自社	自社	自社	外部（SUNQパスの全身である高速バス共同予約システム）へリンク	不要 （現地窓口で対応）
顧客	自国人＋外国人FIT	自国人＋外国人FIT	自国人＋外国人FIT	自国人＋外国人FIT	自国人＋外国人FIT	外国人FIT	自国人＋外国人FIT	外国人FIT
ルート設定	都市間	都市間＋観光地	都市間＋観光地	都市間＋観光地	観光地	都市間	都市間+観光地	都市間＋観光地
特徴	・国際線として必ず国境をまたぐことが前提	・行き先は決めていないが自由に旅行したい旅行者用のパスで、都市間の距離だけは目安として載せている。 ・提携ツアー旅行会社などのサービスの利用に「Km」で交換できるのが特徴（交換率は概ね1AUD＝9km前後） ・チケットにより動ける距離が決まっているため、「利用開始から12ヶ月有効」と有効期間を長く設定している。	・チケットにより動ける時間が決まっているため、「利用開始から12ヶ月有効」と有効期間を長く設定している。	・チケットにより動ける距離が決まっているため、「利用開始から12ヶ月有効」と有効期間を長く設定している。	・全てのチケット別にモデルルートとその上で楽しめるアクティビティの紹介（及び斡旋）がサイトに記載されている。 ・チケットにより動けるゾーンが決まっていることと、一方通行であることから「利用開始から12ヶ月有効」と有効期間を長く設定している。	・国外からのみ購入可能（外国人専用チケットである）	・代理店を介して購入可能。但し、入手できるのはあくまで「引換券」で、チケットの発行は所定のバス会社窓口でのみ行われる。	・購入者には全てのコースやパス予約方法が記載された冊子（ご利用のしおり）を渡す。 ・チケットは（少なくともパイロットテスト段階では）チケット帳（綴り）形式とする。
制限	以下は禁止 ・指定の50都市以外での乗降 ・同一区間折り返し ・同一国内での乗降	なし	なし	以下は禁止 ・同一区間の折り返し	・折り返しは禁止（周遊は一方通行） （最低滞在日数や周遊の順番は制限ではなくあくまでモデルルートであり、顧客は自由に利用可能）	以下は禁止 ・同日の夜間バス2便利用 ・同日の折り返し ・目的地到着後1時間以内の再移動 ・購入から2ヶ月以内に利用開始	・ネット購入は日本に住所のある者のみ対象 ・ネット乗車予約は各国語対応も、SUNQパスサイトからのリンクなし ・外国人は現地購入、電話予約のみ対応 ・購入から1ヶ月以内に利用開始	なし （パイロットテスト段階）
サイト	http://www.eurolines.com/en/eurolines-pass/	http://www.greyhound.com.au/australia-bus-pass/oz-flexi-bus-passes/kilometre-passes.aspx	http://flexipass.intercity.co.nz/	http://flexitrips.co.nz/	http://www.straytravel.com/	http://willerexpress.com/st/3/en/pc/buspass/index.php	http://www.sunqpass.jp/index.shtml	チケット用のサイト立ち上げ、または観光振興機構内にページ（夢大地北海道ガイドタクシーのように特設ページにて）立ち上げ

為替　1EUR＝110円換算 1AUD＝85円換算　1NZD＝65円換算　　各社ウェブサイト情報より筆者作成

2.3 フリーパスの開発・運営の仕組み

フリーパスにはバス事業者間の協力が前提となるが、Ⅰ.1.3 の現状で示したとおり、多くのバス会社をまとめる組織は存在しないため、Ⅱ.2.1(2)のモデルルート開発主体案で述べている「ワーキンググループ」を発展させる形で、以下の新たな常設組織を立ち上げ、フリーパスの企画、調整、開発から運営にいたるまでの役割を担わせたい。

組織名称：北海道バス観光フリーパス運営委員会（仮名）
法 人 格：なし。法的には総会により定められた幹事社局内の一部署の扱いとする。
参加団体：主催２団体（北海道観光振興機構広報グループ、北海道運輸局企画観光部）北海道バス協会、北海道庁経済部観光課及び民間バス事業者（都市間交通バス事業者、市内バス事業者）
役　　割：フリーパスの企画・開発、関係各社間調整、発行・販売管理、広報及び市場調査
組織体制：フリーパス企画開発後の組織イメージは以下の通り。



Ⅲ．終わりに

リピーターの獲得コストは新規顧客の獲得コストに比べ圧倒的に安く、いかにリピーターになってもらうかが鍵であることは、ビジネスの世界でよく言われることである。リピーターとなってもらうためにどの企業も「品質」に磨きをかけるが、事前に品質が判断できる「モノ」(多くの場合はスペックが判明している)と異なり、観光は体験してみて初めてその品質が分かる「サービス」である。多くのサービスがそうであるように、その体験は場所から動かすことができないため、人がそこまで移動して初めて体験可能となる。すなわち、そこまでのアクセス手段も品質の一部であり、理想（品質）を追求する姿勢なくしてリピーターの獲得はなしえないのである。

今後の課題には、どのようにして多くのバス事業者を「観光サービス」の文脈に巻き込むか、がまず挙げられる。現状を考慮すれば、1 社 2 社のバス事業者だけで

は北海道全土を網羅するサービスの提供は難しく、非常に多くのバス事業者と協力しなければならないことは言うまでもない。多くのステークホルダーに協議に参加してもらうには、どこにどのようなルートで打診を行うか、そしてどのようにコンセプトを伝達するか、を明確にすることが最初の作業となろう。

（以上がプレゼンテーション時に使用した資料）

……

（以下は当日賜った提案先からのフィードバック）

第一部へのフィードバック

- 季節性の提案など、当機構もその通りと考えており、改善に向けて大いに参考にしたい。

第二部へのフィードバック

- 決済方法まで明記されており、実用性を勘案した提案で好ましい。
- バス会社間のネットワークの構築であるが、実際は営業区間の重複などに端を発するコンフクリトがかつてバス会社間であり、なかなか協力関係を築けないのがネックである。むしろバスと電車の協力のほうが現実的であろう。
- 図 11 のチケット帳の半券を記念品としてデザインしたり、パラパラ漫画にするなどの価値を付加したらもっと面白いかもしれない。

＜参考文献＞

- フォートラベル株式会社(2011). フォートラベル「2010-2011 年末年始の旅行動向調査」2011 年 1 月 18 日＜http://4travel.jp/aboutus/pressroom/press/20110118_press.html＞(2012 年 12 月 6 日)
- グローバルネット・ニュージーランド・リミテッドホームページ（おすすめ！モデルコース/8 街道の旅）＜http://www.globalnetnz.com/model-8road-top.html＞(2012 年 12 月 11 日)
- 一般社団法人北海道バス協会ホームページ　＜http://www.hokkaido-bus-kyokai.jp/＞(2012 年 12 月 5 日)
- JR 北海道旅客鉄道株式会社ホームページ(路線図)＜http://www.jrhokkaido.co.jp/network/index_3.html＞　(2012 年 12 月 6 日)
- 亀山秀一 (2012). インバウンド観光促進向けたプロモーション 観光庁国際交流推進課(国土交通大学 平成 24 年度専門課程 観光政策〔官民連携〕研修資料)
- 国土交通省北海道開発局開発監理部開発調査課(2011). 平成 22 年度北海道開発計画調査 外国人個人旅行者に向けた情報発信検討調査報告書概要＜www.hkd.mlit.go.jp/topics/toukei/chousa/h22keikaku/02.pdf＞　(2012 年 12 月 6 日)
- 近藤隆雄　(2010) サービスマーケティング 第二版 生産性出版
- 公益社団法人北海道観光振興機構ホームページ　＜http://en.visit-hokkaido.jp/＞(2012 年 12 月 5 日)
- 公共財団法人国際金融情報センター (2012). トピックスレポート全世界　各国の物価水準（日本の物価との比較）＜www.jcif.or.jp/docs/prices/08010002012016.pdf＞(2012 年 12 月 6 日)
- 長野県観光部(2011). 外国人旅行者まち歩き点検調査　白馬地区調査報告書＜http://www.pref.nagano.lg.jp/kokusaikanko/kensei/soshiki/soshiki/kencho/kokusaikanko/documents /machiaruki.pdf＞　(2012 年 12 月 5 日)
- 日本政府観光局 (2010). TIC 利用外国人旅行者の訪日旅行動向調査報告書＜http://www.jnto.go.jp/jpn/downloads/20091029_TIC_attachement.pdf＞　(2012 年 12 月 11 日)
- 日本政府観光局 (2011). 『JNTO 訪日外客訪問地調査 2010』結果を発表 2011 年 1 月 26 日＜http://www.jnto.go.jp/jpn/news/press_releases/110126_houmonchi2010.html＞(2012 年 12 月 11 日)
- 日本政府観光局 (2012). 日本の国際観光統計 2011 年版 国際観光サービスセンター ニュージーランド政府観光局ホームページ ＜http://www.newzealand.com/jp/＞　(2012 年 12 月 5 日)
- SUNQ パス運営委員会ホームページ（英語版）＜http://www.sunqpass.jp/english/index.shtml＞(2012 年 12 月 5 日)
- スイス政府観光局ホームページ　＜http://www.myswiss.jp/jp.cfm/home/＞ (2012 年 12 月 5 日)
- WILLER TRAVEL 株式会社ホームページ（Japan Bus Pass）＜http://willerexpress.com/st/3/en/pc/buspass/index.php＞(2012 年 12 月 5 日)
- Jainchill, J.(2012). Travelocity fights to regain market share, *Travel Weekly*, 2012.6.4 ＜http://www.travelweekly.com/travel-news/online-travel/travelocity-fights-to-regain-share/＞　(2012 年 12 月 5 日)