

# フィンランド・ロヴァニエミにおける サンタクロースビジネスを軸とした観光戦略と地域資源マネジメント

井村直恵  
陳韻如

## 要約

本稿では、戦略的地域資源の開発とマネジメントにむけて、地元固有の文化や建物、自然を活かした観光戦略と、新たに導入したコンセプトを軸とした観光戦略との組み合わせが街づくりを成功に導いた事例について井村（2019）が提案した地域資源分析モデル（IBECモデル）にもとづいて検討する。地元固有の文化と新たに導入したコンセプトを組み合わせることはディレンマを生じる事が多い。新たに導入したコンセプトを持続可能な地域資源として定着させることも困難な課題である。フィンランド北部ラップランド地方にあるロヴァニエミという街は、「サンタクロースの公認ホームタウン」として、サンタクロースを軸に国内外からの観光客誘致に成功している。北極圏という地理的特徴と、サンタクロースという著作権フリーなコンテンツを組み合わせ、地域のビジネスモデルとして競争力を構築する過程で、ロヴァニエミの地域資源戦略には2度の大きな転換点があった。その機会を有効に活かし、政府、市、企業、関係者が協力して街づくりを行ってきたストーリーを事例研究で明らかにする。

## 1. はじめに

フィンランドのロヴァニエミという都市は、北極圏にあり、1980年代以降、サンタクロースをテーマにした施設を街の観光資源として積極的に活用し、「サンタクロースの公認ホームタウン」として世界中から観光客を誘致することに成功している。現在、ロヴァニエミでは、街の労働人口の8割以上がサービス産業に従事しており、観光業が中心的産業となっている。

ロヴァニエミ市はフィンランドの北方、北極圏のラップランド地方にあり、11月から4月までの半年間が雪に覆われる地域である。近年は北極圏の生活文化を伝える体験ツアーとしてのハスキー犬サファリでの犬ぞりやスノーモービルツアー、オーロラ観光ツアーも盛んである。

ロヴァニエミは北極圏観光（Hall, 2008）、サンタクロースビジネスの成立におけるマーケティング（Pretes, (1995), Clarke, (2006), Rusko et al., (2013)）など主に観光研究における成功事例として研究対象となることが多い。一方で極地（北極圏）ツーリズムに観光客が求める雪に覆われた観光地のイメージは、今後の温暖化現象の進展で脅かされていることで、長期的には新たなアトラクションや観光上の魅力の開発の必要性も指摘されている（Tervo-Kankare et al., 2013）。

日本では、CiNiiでロヴァニエミやサンタクロース村等関連する用語を検索しても検出されず、日本においてフィンランドのラップランド地方にあるサンタクロース村は、今まで研究対象になってこなかった。

本稿では、サンタクロース村を中心としたロヴァニエミ市の観光戦略について議論する。「サンタ

クロス」はディズニーランドやユニバーサルスタジオのように著作権があるコンテンツではない。しかし、広告費が全く必要ない、おそらく世界的に最も有名なキャラクターでありコンテンツである。このような著作権フリーの「サンタクロス」という神話を「わが町のシンボル」としてコンテンツ化している都市は他にも複数存在する。ロヴァニエミ市が「サンタクロス」というコンテンツを、元来の街の観光資源とうまく組み合わせ、街の中心的な地域資源として育成したビジネスモデルを記述することが本稿の目的である。以下ではロヴァニエミのサンタクロスビジネス戦略において、ロヴァニエミがいかにして世界中の他の競合する街と比較して、「サンタクロスビジネス」に対する競争優位を獲得するに至ったか、もともと地元の文化や資源ではなかったサンタクロスという神話をどのように街の地域資源として根付かせたかというストーリーに焦点をあて、ロヴァニエミのサンタクロスビジネスを中心とした街づくりについて記述する。

## 2. 観光地化戦略

### 2.1. 観光資源としての地域資源

Throsby (2010=2014) は、文化とまちづくりは「芸術や文化は都市生活や、街や都市の経済発展に様々な形で貢献することが出来ると認識されるようになってきた。」と述べ、文化とまちづくりの関係の経済面での影響を指摘する。都市がもつ文化資本は「住民にも訪問者にも同様に消費される多くの芸術的、文化的な便益を継続的に生み出す」(Throsby, 2010=2014) ことができ、文化資本はまちの持続的な経済発展に寄与する。勝又&勝又 (2016) は、まちづくりの文化資源を歴史的建物・景観、まちづくりの核となる文化施設、ソフトの3つに分類して文化経済学会誌に掲載された先行研究23編の分析対象や分析方法等を分類している。その結果、23編中19編でコミュニティや市民グループ、NPOの活動などが報告されている。このことは地域資源の有無や種類が重要なのではなく、文化資本を利用して持続的経済発展に繋げるためにはコミュニティの形成や関係者の協力と関与が重要な要素であることを示す。Throsby (2010=2014) はシドニーのオペラハウス、ビルバオのグッゲンハイム美術館、ロサンゼルスゲティ・センターなどを取り上げ、これらの建築物がその評判により観光客を誘致するという。「固有の都市環境の大部分を作り出し、明白な文化のニーズに対応する建築物が、都市の文化政策だけではなく、その経済にも同様に重要な貢献をなす。」と述べ、都市に文化的な建築物を建設することと地域の文化の活性化についても指摘する(Throsby, 2010=2014)。一方で地域観光のディレンマとして、行政と民間、民間の中では観光業界と非観光業界、日常は直接観光には関わっていないと認識している地域住民との葛藤が生じる(井口, 2016)。故に地域で暮らす人々への共感という視点が観光政策は重要である。宮本(1975)は、「観光資源というものはいたるところに眠っておるのです。それを観光対象にする仕方の問題があるのだ」と述べる(宮本, 1975)。地域固有の経済的・文化的価値を尊重し、非日常的な発想ではなく、日常性を大切にすることで本物の価値を発見することが地域観光資源の発見には必要である(井口, 2016)という。

地域固有の経済的・文化的価値を地域資源とする一方、新たに導入された非日常的価値観を持続的な地域資源とするという価値観が同一の地域内で組み合わせられ、まちづくりに活用されることは困難な課題である。本研究が対象とするロヴァニエミは、この地域独自の気候や自然、歴史的背景を生かした地域固有の資源に加え、80年代半ば以降「サンタクローズ」という非日常的価値観を地域のビジネスに根付かせ、まちづくりに成功した事例である。

## 2.2. 分析枠組み

本研究では、井村（2019）で提示した地域資源分析の枠組みを用いて、ロヴァニエミにおけるサンタクローズ村を中心とした地域資源戦略を分析する。井村（2019）では、地域資源分析モデルを提示した（図1）。以下では分類した各地域資源の頭文字をとって「IBECモデル」と呼ぶ。IBECモデルでは、地域資源をその土地の歴史や文化など元々保有していた資源と、新たな価値観を持って付与された資源という分析軸と、地域資源が提供する経済的価値が生産的価値か経験的価値かという2つの分析軸を用いて4つに分類する。本研究が注目するのはこの4分類の中で経験的価値に関係する Encounter と Ba である。元々保有していた資源をうまく活用する地域資源は Encounter である。Encounter の資源では、観光客はその地域が保有する歴史や自然、文化などのストーリー性を体験することに価値を見出す。例えば京都に来て、京都の寺や神社等を訪問する場合がこれに該当する。これに対して、地域が元々保有していなかった資源であるストーリーやサービス等をビジネスモデルとして活用し、顧客が体験する地域資源が Ba である。全国でのB級グルメを梃子にした地域活性化や街づくりなどは Ba に相当する。地域が新たに付与されたビジネスモデルを受け入れ、多くの人が協力し、うまくコミュニティとしての場作りができればそのビジネスモデルは持続的モデルとして地元に着し、長時間かけてその地の新たな文化や価値観を形成する。秋葉原におけるオタク文化や、AKB等は、他の地域とは異なる差別化された地域資源となり、その地域でコミュニティが形成されることにより持続的な地域資源としての Ba が形成された例である。

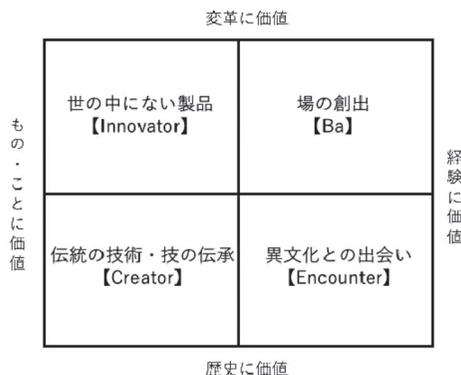


図1：地域資源分析モデル（IBECモデル）

従来の地元の観光資源を活かした観光客の誘致戦略は、自然や歴史的遺産などを活用するものが多い。一方、Baで展開される地域資源は地元が元々持つ文化や歴史的建造物・歴史的ストーリーに基づかず、後付けで導入されたり、ストーリー化されたものである。後付けの戦略は街全体を牽引して地域を活性化することを目的としながらも、短命に終わってしまったり、観光客の地域的な広がりには発展しないことが多い。一部のテーマパークは地域の活性化の牽引役となることが期待されているものの、実際にはテーマパークを運営する企業にとって、テーマパーク周辺のビジネス圏が占有され、地域全体の文化資源の形成やまち全体のビジネスを潤す仕組みにはなっていないことが多い。テーマパークを中心として国内外の広範な地域から顧客を誘引し、かつ地域全体のビジネスを活性化するのは困難である。

本稿で示すロヴァニエミ市におけるサンタクロースというコンテンツの活用は、地元本来なかったストーリーを長期的な観光資源として構築する、Ba資源の育成に関する成功事例である。

### 2.3. 文化的資源としての「サンタクロース」

本研究で主題とするサンタクロースビジネスは、サンタクロースというコンテンツをめぐるサンタクロースの出身地や居住地としての世界の人々からの認識獲得競争である。競合相手は国内の観光客相手では近隣のレジャー施設、国際的観光客については、サンタクロースをテーマにしている街であろう。

世界で、サンタクロースの出自として名乗りを上げている国や地域は、デンマーク王国のグリーンランド、スウェーデン、アラスカなどが有名である。その他、米国のインディアナ州サンタクロースも「Town of Santa Claus」としてマーケティングしている。これらの街や地域はサンタクロース市の出自を地域資源として街のブランド化をはかっている。

本稿で取り上げるフィンランド・ロヴァニエミ以外に世界的に有力とされるサンタクロースの出身地は、デンマーク王国のグリーンランドである。グリーンランドには古くから400歳を超えるサンタクロースが住んでいる、という神話があった。その神話を元に、1957年にグリーンランド国際サンタクロース協会（Danish Santa Claus Guild）が設立された。協会の活動はデンマーク、スウェーデン、ノルウェーを中核としており、支部は日本、ドイツ、スイス、オランダ、カナダ、スペイン、フランス、イタリア、米国、エルサルバドルなどにある。グリーンランドのイルリサットには世界一大きな郵便ポスト（「サンタポスト」）があり、世界中からサンタクロースへの子供達からの郵便物を受け付けている。デンマークでは、世界サンタクロース会議を毎年7月にコペンハーゲン郊外にある世界最古の遊園地、Dyrehavsbakkenの"Bakken"で行い、世界中から約120人の公認サンタクロースが集まり、会議を行う。サンタクロースの出身地をブランド資源とする国や地域のうち米国インディアナ州サンタクロース市を除く4地点はいずれも北極圏にある。

ロヴァニエミのあるフィンランドでは、Korvatunturi（フィンランドとロシアの国境にある小さな村）が1920年代よりサンタクロースの故郷であると言われてきたが、1925年にサンタクロースが

Korvatunturi からロヴァニエミに引っ越しをしたという新聞報道があったとされる<sup>1)</sup>。サンタクロースは北極点からやって来る、と言われるようになったのは1970年代からである。

北極圏出身説が有力なサンタクロースであるが、モデルとなったのは聖ニコラウスであり、聖ニコラウスは現在のトルコのリエキア地方で生まれている（浅野, 2006）。その為、サンタクロースの起源はトルコとする説もある<sup>2)</sup>。聖ニコラウスは嵐で難破しかかった舟を救ったという話や、持参金がなく結婚できない娘の家に金貨を投げ入れたという逸話が残る。舟を難破から救った伝説から、ニコラウスは航海者の守護聖人としてビザンティン帝国や地中海沿岸で信仰を集めており、金貨を投げ入れたエピソードはその後西欧で変化し、サンタクロースがクリスマスにプレゼントを置いていく、という良く知られたサンタクロースの神話に変化した。フィンランドやロヴァニエミはサンタクロースの伝説が出来上がる中で、幾度かの関係がありつつ、サンタクロース（聖ニコラウス）がロヴァニエミ出身だという事実はない。

このように世界中にサンタクロースの街として名乗りを上げる地域が数多く存在し、「本家」「認定」「本物」を巡って論争する中、ロヴァニエミはいかにして世界中から観光客を集める「サンタクロースの街」としてのブランドを獲得し得たのかについて現地調査に基づき分析する。

### 3. 研究方法

本研究は、ロヴァニエミがサンタクロースを他国に先駆けてビジネスモデル化することに成功したプロセスを地域資源戦略の観点から明らかにする。IBECモデルに基づいて分析する上で、ロヴァニエミが元々有していた地理的優位性、ラップランド地方の文化、自然などに加えて、サンタクロースという神話を街のシンボルとして地域資源に取り込んだ過程を追う。戦争で破壊された街が復興する過程でサンタクロースという新たなシンボルを持ち込み、育て、ブランド化することに成功した。ロヴァニエミ市が国際的な知名度を得るために、地域や国の様々な個人、市、企業、関連産業が協力してサンタクロースビジネスという特有のモデルを他都市に先駆けて確立した。

本研究では、ロヴァニエミに関する様々な文献、サンタクロースに関する文献、極地ツーリズムに関する文献等に加え、2019年2月に現地調査を実施した。現地調査では、ロヴァニエミ市観光局、観光業者、サンタクロース村、ハスキーサファリ等での聞き取り調査を実施した。なお、本稿の情報は、現地調査までのデータに基づくため、2019年に発生したCOVID-19による観光客減少の影響等は稿を改めて議論する。

## 4. ロヴァニエミ市の地域資源戦略の変遷

### 4.1. ロヴァニエミ市概要

ロヴァニエミは、北歐フィンランド北部ラップランド地方の人口6.3万人の州都である(図2)。街の郊外には北極線が通っている。ヘルシンキからはジェット機で約75分、プロペラ機で約105分北の位置である。ヘルシンキからは「サンタクロース・エクスプレス」の愛称のある寝台列車で約12時間で行くことも出来、観光客のみならず、週末にはホリデーに向かうファミリーに人気がある。2015年の統計で、人口の84%がサービス分野で雇用され、2%が第1次産業、13%が第2次産業に従事している。人口の大半が観光業を中心とするサービス分野で生計を立てており、観光業を中心とした街づくりは地域経済を存続させるためには重要な政策である。ロヴァニエミの街は、戦争で一度壊滅的に破壊された。しかし、戦後復興を遂げ、現在では世界各地から観光客が訪れる人気の観光スポットに変貌した。



図2 フィンランド地図とロヴァニエミの位置

### 4.2. ロヴァニエミの産業

ロヴァニエミ市及びラップランド州は北極圏における運輸と物流の拠点である。伝統的な工業関連のサービスに加え、19世紀以降観光業が成長し、毎年約50万人以上の観光客がロヴァニエミを訪問している。観光業及び小売・サービス業に加え、近年では「アーケティック・デザイン」と呼ばれるデザイン産業も伸びている。ロヴァニエミ市はラップランド州の教育の中心地でもあり、ラッ

プラント大学（University of Lapland）とラップランド応用科学大学（University of Applied Science）という2つの大学がある。企業や政府の多くの研究機関の拠点がロヴァニエミ市におかれ、北極圏特有のノウハウ提供を目的とした企業展開が行われている。自動車産業などが寒冷地技術に関する研究等を行うなど、北極圏の厳寒な気候は冬の環境下での自動車の耐久テストに最適とされ、寒冷地テストの集積地になっている。これはロヴァニエミ市が北極圏での技術的ノウハウの構築の中心的な役割りとしての地位を確立するため、計画的かつ戦略的に企業を誘致した結果である。市内にはスノーモービルなどを製造販売するBRP Finland Ltd. などがある。その他にも、公園の遊具などを製造するLappset Ltd. などがロヴァニエミに拠点を置く主な企業である。

近年、ホテル業でも Arctic Treehouse Hotel を始めとして、冬期に部屋から直接オーロラを見ることが出来るホテルや、氷のブロックを積み上げて冬季限定で開業するアイスホテル等、北極圏特有の気候を生かした設備やサービスも充実してきている。

#### 4.3. ロヴァニエミへの観光客の推移

ロヴァニエミは、1年のうちの半分が雪に閉ざされた街であるにもかかわらず、フィンランドにおいてヘルシンキに次ぐ国際的観光都市になっている。2018年には1泊以上した述べ660,000人の宿泊客のうち67%が外国人であった。

図3は、2008年から2018年におけるロヴァニエミへの訪問者の推移を示す。2018年には前年比国内及び国外からの訪問者合計は5.2%増加している。国内顧客は1.8%の伸びだがインバウンド（国際）顧客は7%増加した。

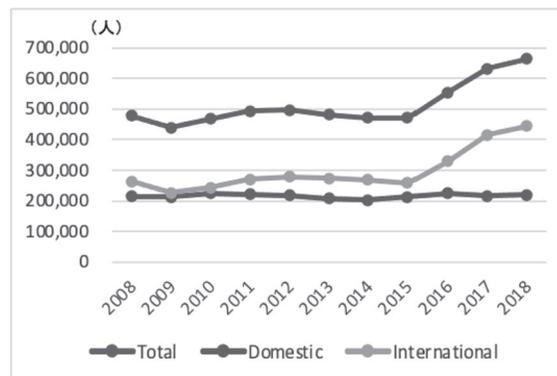


図3：ロヴァニエミ市への国内及びインバウンド訪問者の推移  
出所：ロヴァニエミ市観光局統計

図4はインバウンド訪問者の国籍の内訳である。国内からの訪問者は年間20万人ほどであり変化は無いが、国外からの訪問者は2015年までは30万人弱で推移し、2016年以降は急伸し、2018年には45万人近い国外からの訪問者がある。内訳はヨーロッパが55%、アジアが33%、アメリカが4%、

オセアニアが4%となっている。日本は全体の4%であり、中国が11%と中国からの訪問者の割合は多い。アジアからの訪問者は2008年以降、リーマンショックの影響を受けた2009年には微減したものの、一貫して右肩上がりに急増している（図5）。2008年と2018年を比較すると、アジアからの訪問者は2008年には約2万人だったが2018年には140,000人超と7倍以上に増加し、ロヴァニエミがアジア人にとってフィンランドを訪れる際の一大観光地となっていることが示される。この違いはEUからの観光客の推移（図6）と比較すると歴然である。EUからの観光客は、年によって多少の増減があるものの年間20万人前後で推移している。これらの数字から、この10年間でロヴァニエミにとって都市の観光マーケティング上、アジア市場の重要性がEU市場と同等の重要性を持つ市場に育ったことが示されている。アジアからの観光客市場は2012年頃までは日本人観光客が牽引していたが（図7）、その後、中国からの観光客が激増している（図8）。2008年から2018年までの間に日本からの訪問者は8,000人から16,000人強だった。また、中国からの訪問者は2008年の5,000人弱から2018年には5万人近くにまで増加している。

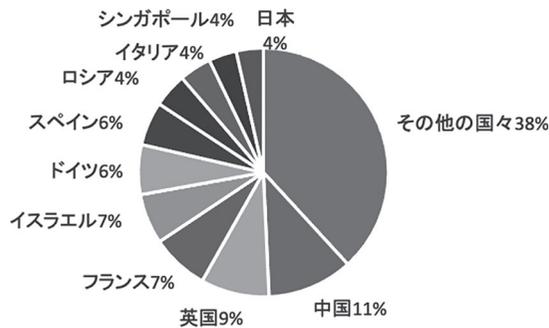


図4：インバウンド訪問者の国籍内訳（2018年）  
出所：ロヴァニエミ市観光局統計

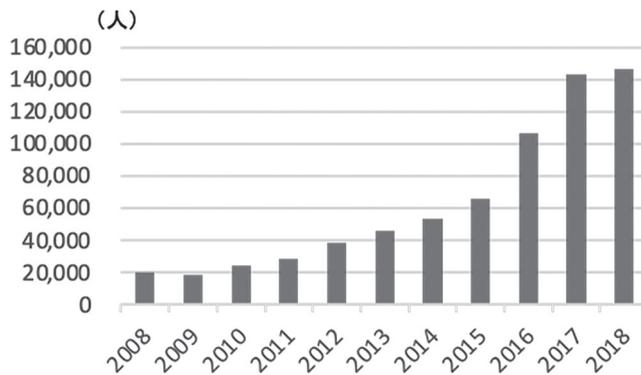


図5：アジアからの訪問者の推移  
出所：ロヴァニエミ市観光局統計

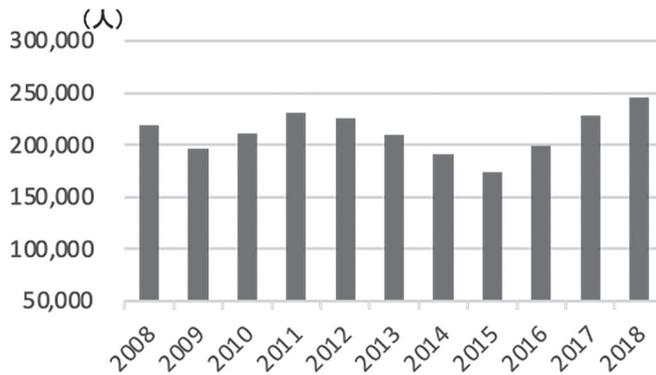


図6：ヨーロッパからの訪問者の推移  
出所：ロヴァニエミ市観光局統計

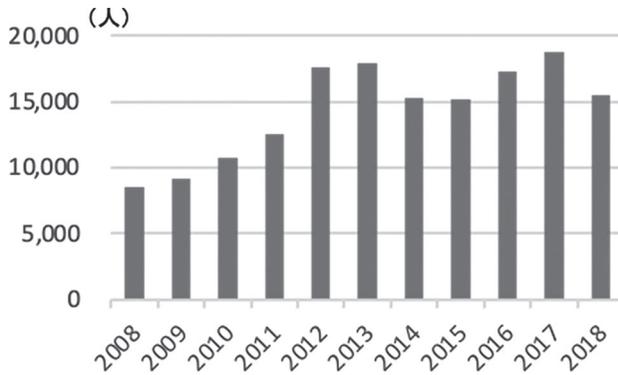


図7：日本人訪問者の推移  
出所：ロヴァニエミ市観光局統計

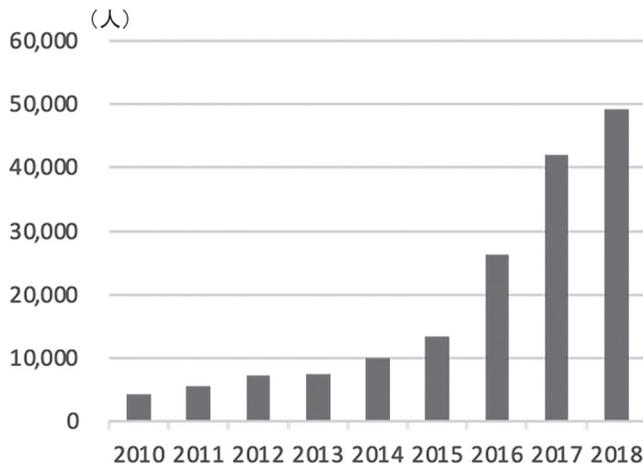


図8：中国人訪問者の推移  
出所：ロヴァニエミ市観光局統計

旅行者が訪問する季節も、25年間で大きく変化した。1995年には夏・冬ほぼ同数だったが、次第に冬に訪問する訪問者が増え、夏の訪問者が割合としては減少した（図9）。ロヴァニエミが、冬の雪に閉ざされた厳しい季節をオンシーズンとして観光客誘致の街づくりに成功したことがデータから示されている。

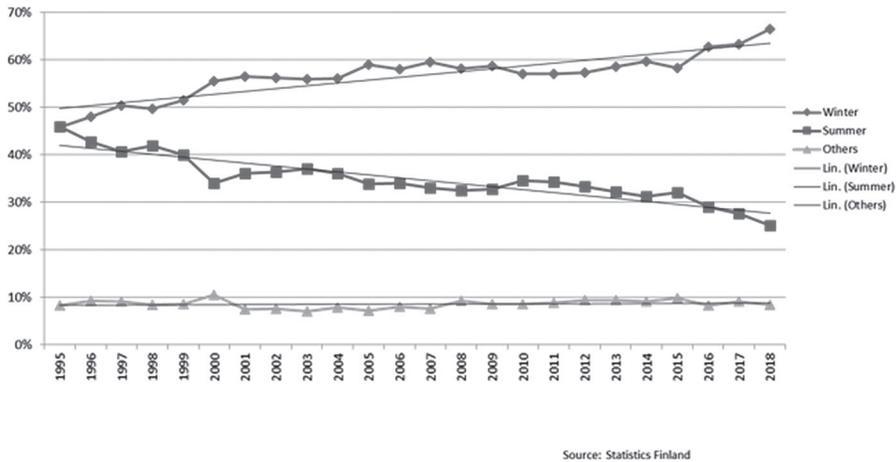


図9：観光シーズン別観光客の推移

出所：Statistics Finland

#### 4.4. ロヴァニエミの歴史

ロヴァニエミ市は、1944年10月10日ラップランド戦争におけるドイツ軍によるロヴァニエミ焦土作戦で破壊された都市である（図10）。1週間における火災の後、街の中心部の約90%の建物が破壊され、焼け残ったのはわずか13棟だった。



図10：ロヴァニエミ焦土作戦後の市内

出所：ロヴァニエミ市IRより提供

戦後の壊滅的状态からの街の再建と復興を任されたのが建築家やデザイナーとしても有名なアルヴァ・アアルトであった。彼は「トナカイの枝角計画 (Poronsarvikaava: (英語) Reindeer Alter Plan)」と名付けたロヴァニエミの復興計画に着手した。彼は、ロヴァニエミの街の中心部をトナカイの頭部に見立て、都市中心部にあるスポーツスタジアムをトナカイの目に見立てた(図 11)。北、西、南に伸びる道がトナカイの枝角である。アアルトによるロヴァニエミの復興計画は 1946 年に終了した。

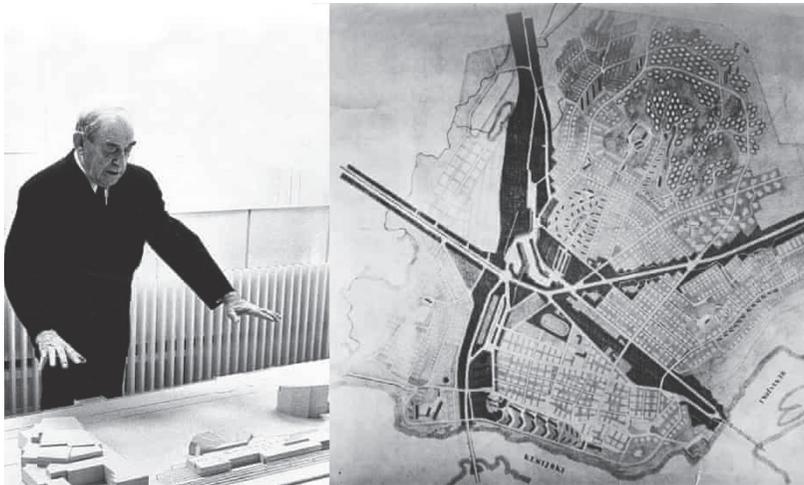


図 11：アルヴァ・アアルト・「トナカイの枝角計画」  
出所：ロヴァニエミ IR より提供

#### 4.5. ロヴァニエミの観光資源

観光業はロヴァニエミ市の主要産業の 1 つである。ヘルシンキからも遠く、特に 11 月から 4 月のシーズン（特に 12 月がピーク）は雪に覆われる。この時期の観光客のほとんどが、オーロラを見る 1 泊以上の宿泊を伴う滞在をする。そのため、旅行業者、宿泊関連だけでなく、外食産業、小売業、交通産業、物流産業等裾野の広い、ロヴァニエミ市の経済にとって中心的産業である。

##### 4.5.1. 自然

フィンランドは 2018 年に WHO から世界で最も空気のきれいな国として認定される自然豊かな美しい国である。ロヴァニエミはフィンランド北部の州都として、従来から夏のリゾートに人気の観光地であった。フィンランドや欧米の国では、長い夏期休暇を利用してリゾートでの長期滞在を楽しむ人が多い。ロヴァニエミは北極圏にあり、夏至には白夜となる。また周りを大自然に囲まれており、自然公園等での釣り、ハイキング等のんびりと夏の休暇を楽しむヨーロッパ各地からの訪問客が多い。

#### 4.5.2. 建築

ロヴァニエミの戦後の復興に貢献したアアルトは、その後、ロヴァニエミ市内に1968年の市立図書館(kaupunginkirjasto)を始めとして、行政文化センター、住居などを設計した。行政文化センターには、図書館のほか、市庁舎(kaupungintalo)、ラッピアホール(kongressikeskus Lappia-talo)等があり、ラッピアホールはロヴァニエミ劇場(Rovaniemen teatteri)の本拠地として利用されている。行政文化センターはアアルトセンターと呼ばれている。1975年に完成したラッピアホールは、アアルトが亡くなる前に完成を見届けた最後の建築である。市庁舎はアアルトの死後、1986年に妻のエリッサ・アアルトが完成させた。

フィンランドはアアルトを代表として、デザインで有名な国であり、現在もフィンランドに現存するアアルト建築は観光名所になっている。

アアルト建築以外にも、アアルトと同時期に活躍したファーディナンド・サロンガスの建築も有名であり、中でロヴァニエミ消防署と旧ロヴァニエミ市庁舎は現在アークティック・ライト・ホテルという4つ星ホテルとして利用されている。

その他にも、市内中心部には北極圏博物館「アルクティウム」がある。北フィンランドの歴史、ラップランド地方の少数民族サーミ族の文化、北フィンランドに生息する動物や植物の生態等について学ぶことが出来る施設である。アルクティウムはデンマークの建築家グループ BirchBoulderup & Thorup-Waade によって設計された。アルクティウムは施設の展示物だけでなく、ガラス張りのトンネルのような美しい建物も街の観光名所になっている。隣接するピルケ・サイエンスセンターは90%以上フィンランド産木材が使用された木造建築であり、フィンランドの森に関する展示が常設されている。

これら、アアルトを始めとした有名建築家の施設をめぐることも、ロヴァニエミの観光資源であり、ロヴァニエミ市は有名建築施設をめぐるルート表示を街中に設置して観光ルートを整備している。

#### 4.6. 極地ツアーとサンタクロースビジネス

上記の観光地としての地元の文化や歴史に基づく地域資源を観光資源とする戦略は、他の多くの都市でも行われている。極地という地理的条件に基づく観光は、ロヴァニエミ以外でも実施可能であり、競合は世界中に存在する。中でも、ロヴァニエミを世界中から観光客が訪れる特別な場所へと押し上げたのは、1950年代から徐々に始まった極地ツアービジネスとサンタクロース村との絶妙な組み合わせである。

##### 4.6.1. 1度目の転機

ロヴァニエミへの国際的な観光地としての1度目の転機は、1950年のエレノア・ルーズベルトの訪問である。人権活動家として有名な彼女は1950年5月にロヴァニエミに復興の視察のために訪れた。ロヴァニエミ市は彼女のために、市内中心地から8キロメートル離れたところに、わずか1週

間で木製の小さな小屋型の（Cabin 型）の滞在施設を建設した<sup>3)</sup>。室内はアアルトデザインの家具が配置された。市内から離れたところに建設したのは、エレノアが「北極線に行きたい」と要望したのがきっかけであった。彼女はロヴァニエミ市が北極線上に建設した「極地の郵便局」から最初に郵便を出した顧客（宛先はトルーマン米国大統領）となり、現在「ルーズベルト・コテージ」と呼ばれて保存されている Arctic Cabin（図 12）と、「極地の郵便局」は、その後様々な施設が建設され、北極圏旅行が広まることとその後サンタクロース村建設の原型となった。

エレノア・ルーズベルトがロヴァニエミを訪問したのは、エレノアが連合軍救済復興機関（UN Relief and Rehabilitation Administration）の代表としてロヴァニエミの復興の一部を財政的に支援したからである。エレノア・ルーズベルト達一行には多くの報道関係者が同行していた。エレノア・ルーズベルトの訪問に伴う報道は、ロヴァニエミの観光地としての知名度と関心を国際的に爆発的に高める効果があった。1956年には、増加する観光客を迎えるためキャビンが増設され、フィンランドやラップランドの業者が旅行ガイドや宿泊施設を増やしたり、ハイキングルートを整備して、その後多くの施設が増設されていった。ルーズベルト・コテージにはその後ソビエト連邦のブレジネフ書記長、イスラエルのメイヤー首相など世界のVIPも訪れ、フィンランドの外交的施設としても良く利用された。



図 12：ルーズベルト・コテージ  
出所：サンタクロース村 HP より引用

#### 4.6.2. 2度目の転機

ロヴァニエミにとって2度目の転機となったのは1984年12月25日のロヴァニエミ空港へのコンコルドの到来である。コンコルドフライトはロンドンの Goodwood Travel Agency がチャーターし、ロンドンから97名の顧客を載せ、小さなロヴァニエミ空港に到着した。その後、顧客達の一行はバ

スではサンタクロース村を訪れ、新しく建設されたサンタクロースの家でサンタクロースとの写真を撮影し、プレゼントを貰い（男性は銀のカフス、女性は銀のネックレス）、スノーモービルを楽しみ、トナカイのソリに乗り、クリスマスディナーも含めて8時間の滞在を楽しんだ後、夕方再びコンコルドに乗り、ロンドンに帰港した。

Airways Magazine によれば<sup>4)</sup>、Goodwood Travel Agency（以下 Goodwood 社）は1982年にモナコ GP のためにコンコルドをチャーターした経験があった。このチャーター便の成功経験に基づき、当時の取締役の Colin Mitchell と Jan Knott はコンコルドでロンドンからラップランドに行き、サンタクロースに会うチャーターツアーを企画した。彼らが英国航空にこの企画を持ち込んだ時、当時の英国航空のコンコルドチャーターの責任者 George Blundell-Pound はヘルシンキ空港ではなくロヴァニエミ空港を利用すべきだと考えた。しかしロヴァニエミ空港はクリスマスは閉鎖していたため、チャーター便を飛ばすためには、多くの準備が必要であった。George Blundell-Pound の後継の責任者は、ロヴァニエミ空港にはコンコルドを受け入れる十分な設備が無い、とこの案に反対して怒った。そこで、Goodwood 社はヘルシンキから一時的にロヴァニエミ空港まで設備を移動することを提案したが、それには追加で £2,500 かかり、それはツアー代金 £800 に更に £25 が上乗せされることを意味した。英国航空は依然渋っていたため、Colin Michell がヘルシンキの友人にこの話をしたところ、友人からロヴァニエミ空港にクリスマスの数日前に DC-10 が着陸するという情報を得た。Michell は「DC-10（300 席程度の中距離用ジェット旅客機）が着陸できるならコンコルドも着陸できるはずだ」と訴えたが事態は改善せず、地方の小さなロヴァニエミ空港にコンコルドを飛行させるというアイデアはまともに取り合ってもらえなかった。

Goodwood 社の担当者は機長と上級整備士を伴って現地を訪問し、現地のツアーオペレーターで地上の設備を借りてくれる企業を見つけた。しかしこの企業からも Goodwood Travel と同様、「頭がおかしい」と言われる程、現実味の低いプランだった。

Goodwood 社の次の課題は、顧客の募集であった。Goodwood 社はモナコ GP のためにコンコルドをチャーターするツアーを組むことでわかるようにモータースポーツのファンを中心顧客にする企業であったため、サンタクロースに会いに行くツアーの参加者とは顧客層が異なっていた。Goodwood 社にとってコンコルドをチャーターした上に、広告費を捻出するのは困難だった。そこで彼らはフィンランドの政府観光局に相談してみたところ、フィンランドの政府観光局は Sunday Express に小さな広告を掲載してくれた。

クリスマスにコンコルドをロヴァニエミ空港に迎えるというのはフィンランドにとっても大きな投資であり、多くの困難があったものの、フライトは完売し、ロヴァニエミという小さな街が地図に載り、その後毎年クリスマスのロヴァニエミへのコンコルドツアーは恒例となりチケットが毎年完売する人気ツアーとなった。

ロンドンを発ったコンコルドの飛行時間は、一旦ノルウェーの北の果ての都市であるトロムソの

北の北海まで飛び、超音速飛行をした後、ロヴァニエミに着陸する2時間のフライトだった。これは陸の上空では超音速飛行が禁止されていたためである。飛行時間は観客がシャンペンを楽しみ、北極圏着陸に向けて着込んだりして過ごすのに丁度いい時間だった。コンコルドのフライトは実際には騒音も激しく快適なものではなかったが、顧客満足度は大変高かった。このツアーの様子がBBC等によって国際的に報道され、ロヴァニエミは世界的にサンタクロースの街として知られるようになった。

1984年の初ツアーの成功後1985年から、コンコルドのフライトは白夜とクリスマスの時期の2度運行されることになり、クリスマスシーズンには需要の増加に対応するため、約1週間、毎日運行された。コンコルドのチャーター便は、その後1999年にコンコルドのパリでの不幸な事故が起きるまで毎年運行された。1999年に英国航空は1,000席のコンコルドチケットを完売していた<sup>5)</sup>。

サンタクロース村は1985年に地元起業家により創設され、ロヴァニエミ市はこの年から「サンタクロースのホームタウン」としてのマーケティングを開始した<sup>6)</sup>。1985年にはフィンランド航空のDC-10が東京から日本のメディアと旅行代理店の人々を載せて就航した。その後日本でも、オーロラ見物と合わせて昼間にサンタクロース村訪問のエクスカージョンが出来るツアーが数多く生まれ、フィンランドを訪問する日本人観光客の数も増加した。ロヴァニエミ空港では、サンタとトナカイが彼らを迎えた。以降、ロヴァニエミ空港のフライトは徐々に増加し、通常、ロヴァニエミ空港はフィンランド航空のヘルシンキ便のみが就航する国内空港だったが、クリスマスシーズンである11月末から1月限定でEU各地からの便が増便される国際空港へと変貌した。

ロヴァニエミを訪問するコンコルドツアーは非常に高額であるが、最も短い距離でコンコルドフライトを体験できるという付加価値によって富裕層のみならず一般顧客層からも人気があった。

1987年における本ツアーの価格は£1,195 (\$2,199)であった<sup>7)</sup>。一般のフライトが£631 (\$1,161)であることに比較すると約2倍の価格であり、高額なため子供は乗客の10-15%にとどまった<sup>8)</sup>。だが中には親子3世代でツアーに参加した人たちもいるなど。コンコルドのロヴァニエミツアーは毎年完売する大変な人気であった。

以上のようにロヴァニエミの知名度を高め、国際的観光都市として押し上げたのは1984年のコンコルドのツアーであり、これを契機にロヴァニエミは観光都市としての発展をした。ロヴァニエミの観光戦略を大きく飛躍させるきっかけを作ったコンコルドツアーを計画したのはフィンランド側の戦略ではなく、Goodwood社というイギリスの旅行代理店であった。当時のロヴァニエミは多くの顧客を受け入れるほどのインフラもなく、宿泊施設も質量共に十分ではなかった。地方の小さな空港にコンコルドを乗り入れさせるためには多くの困難があったが、フィンランド政府、ロヴァニエミ空港、ヘルシンキ空港、地元の業者、ロヴァニエミ市その他多くの関係者の協力でコンコルドの乗り入れが可能になった。1990年代後半にはクリスマス時期の観光客が急増するクリスマスツーリズムは、ロヴァニエミを起点としてラップランド全域に広まった。

## 5. 近年のロヴァニエミ市の観光戦略

ロヴァニエミ市は2010年にEUに加えて、ノルウェー、日本、中国、韓国、米国、ロシアで「サンタクロースの公認ホームタウン (The Official Hometown of Santa Claus)」として登録商標を獲得する。本章では2019年2月3日から5日にかけて実施した現地での聞き取り調査に基づき、ロヴァニエミ市及びサンタクロース村の戦略について記述する。

サンタクロースの「公認」ホームタウンとしての登録が、サンタクロース村、ではなく、ロヴァニエミ市によって行われたことも重要である。サンタクロース村の中心的施設の1つが極地郵便局であるサンタクロース村の郵便局では、1年中世界中の子供達からサンタクロースへの手紙を受け付けており、その数は1年700,000通である。サンタクロース村の極地郵便局からは通常の郵便を出すことも出来るが、クリスマスに届く郵便ポストも別に設置されている。

サンタクロース村を大きく特徴づけるのは、1社が運営を独占している施設ではない点である。現在、40社以上のツアー会社がハスキー犬ツアー、トナカイのソリ、スノーモービルツアー、オーロラ見学ツアーを催行する他、フィンランドを代表するマリメッコやイッタラのアウトレット、フィンランドデザインファームのショップ、クリスマスやサンタクロース関連のお土産物、雪と氷の建築物、天井がガラス張りになっていて部屋の中から直接オーロラ見物ができるイグルーと呼ばれるコテージタイプの宿泊施設や通常のホテルタイプの宿泊施設等も村の中に複数点在する。それぞれの店舗や会社により営業時間、営業内容、営業ポリシーなどが異なる。ハスキー犬ツアー会社はロヴァニエミ市内に3社ありうち1社がサンタクロース村で、11月～4月の間に営業する。ロヴァニエミ近郊でハスキー犬は合計1,000頭飼育されており、筆者が訪問したツアー会社 *safartica* 社では300頭を飼育・調教していた。夏の間、ハスキー犬はロヴァニエミ郊外のハスキー犬牧場に連れて行かれてそこで飼育されている。トナカイはロヴァニエミ及びその近郊で食用も含めて、10,000頭ほど飼育されており、ハスキー犬ツアー、トナカイのそりツアーはいずれも冬季限定である<sup>9)</sup>。冬のシーズンにはオーロラを見にいくツアーも数多く催行されている。オーロラは光源のない場所で、晴れた日に運がよければ観察出来る。ツアーはバスで約1時間ほど郊外まで行き、ツアー会社が所有するオーロラ観察施設内でオーロラの出現を待つ。サンタクロース村はロヴァニエミ市中心部から8km離れた森の中にあるため、市内よりもかなり暗く、もっと手軽にオーロラ体験をしたい人のためには敷地内にも多くのオーロラ観察ができるイグルーが存在する。イグルーは天井がガラス張りになっており、ベッドに寝転んだままオーロラ観察が出来る。オーロラが出現するとフロントから放送が入り知らせてくれるというサービスが付いている。同様に郊外にはアイスホテルと呼ばれる氷のブロックをかまくらのように組んだ宿泊施設も冬季限定で営業する。

サンタクロース村のみならず、街の中心部でもツアー会社がオフィスを構え、多くのツアーを催行している。冬季の観光客の大多数は街中に宿泊し、日中は日帰りでサンタクロース村を訪問したり、ショッピングやアアルト建築見学の他、街中から各種の観光ツアーに参加して過ごし、夜はオーロ

ラ観察ツアーに参加して楽しむ。車で30分ほどの郊外に行けば、スキー場（Ounasvaara Ski Oy）も存在する。これら多様な観光プランは、サンタクロース村内及び街中の旅行代理店だけでなく、ロヴァニエミ観光局のHPでも積極的に紹介されている。

図13-15はそれぞれサンタクロース村が発行した案内用地図（2010年、2018年、2020年）である。2010年には、メインキャビン、サンタホーム、レストラン、ルーズベルト・コテージなどごく限られた施設のみが存在する。ポッカファミリーが経営する施設に13ヶ国語を話すサンタクロースが毎

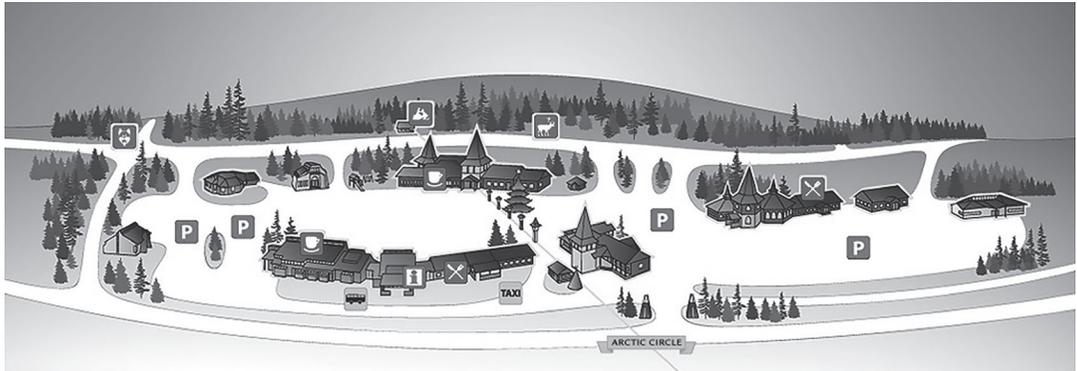


図13：2010年のサンタクロース村案内地図

出所：サンタクロース村観光客向け配布資料

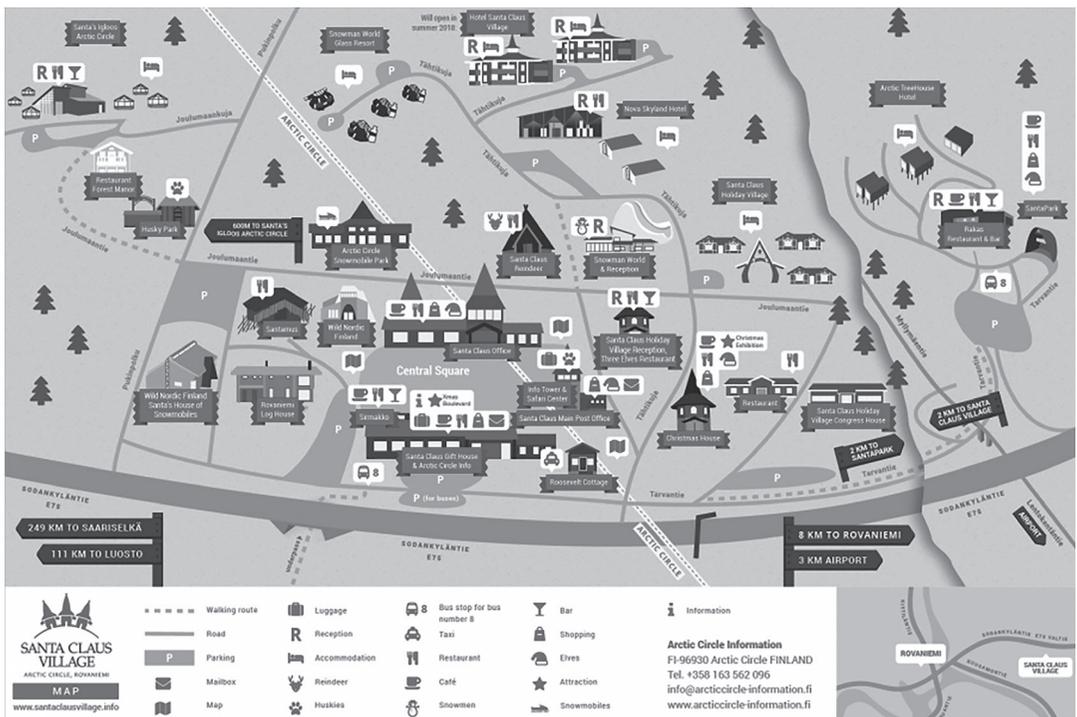


図14：2018年サンタクロース村案内地図

出所：サンタクロース村観光客向け配布資料

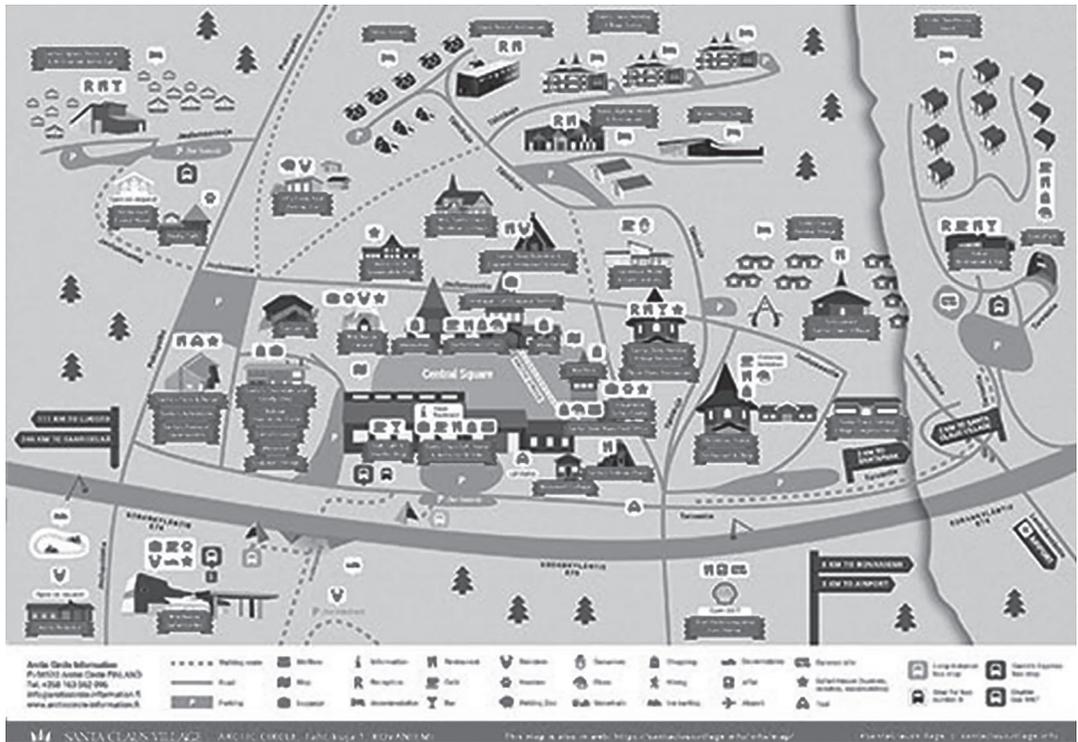


図 15：2020 年サンタクロース村案内地図

出所：サンタクロース村観光客向け配布資料

日待機しており，訪問者はサンタクロースと挨拶して写真を撮ることが出来る（有料）。

2010 年以降急増したアジアからの訪問者，特に中国からの訪問者の需要に対応するため，サンタクロース村の関連施設は大きく拡充された。クリスマスの時期の長蛇の列に対応するため，サンタクロース村のサンタクロースの家は 2 つに増え，2 名のサンタが別々のサンタの家で顧客を待つ。2 軒のサンタの家は異なる会社により経営されており，待ち時間中にはサンタクロースの家の説明，ソリの展示等サンタクロースの生活や，国際的なサンタクロースの活躍の展示等に加え土産物が並ぶ。案内図からも，2018 年から 2020 年までの 2 年間でも更に施設が拡充されたことがわかる。特に，宿泊施設（イグルー）が増設されたこと，国道の向かいにまで新たな施設が展開され，スノーモービル場やトナカイサファリが開発されたことが伺える。

これらの施設は案内図の右方の 3 分の 1 程はポッカファミリーの経営によるものであるが，残りの施設の多くが異なる中小企業によって開発された施設である。筆者らが 2019 年 2 月に訪問した際も，案内図左手にあるサンタの奥様の施設や案内図上部，左上のイグルーなどが建設中であった。また，中国人観光客の増加に合わせて，中国人経営のベンチャー企業も参入し，フィンランド発の人気キャラクターであるムーミンをテーマにした氷のパークが出来ていた。

施設の土地は，基本的には市の所有であり，新規参入者は不動産を購入するために多額に資金を

準備することなく参入出来る。サンタクロース村の一部は内務省が市民のために建設した核燃料庫の一部が転用された<sup>10)</sup>。

このようにサンタクロース村には、サンタクロースだけでなく、イグルー体験やトナカイ、ハスキー犬サファリ等でのレジャーを通して、観光客がサンタクロースだけでなく、フィンランドやラップランドにおける極地の生活や文化に触れ、体験する多くの機会が準備されている。それが1社独占ではなく複数の企業によって共同経営されている。

ロヴァニエミへの観光は、近年、夏よりも冬の方が圧倒的に多いが、夏には白夜体験ツアーや自然体験ツアーの他、サンタクロース村も年中無休で営業している。フィンランドの国内客を主たるターゲットとして、「サンタスポーツ」という企業がオリンピックトレーニングセンターロヴァニエミを運営する。そこにはサッカー、体操、リユージュなどの室内外の練習施設と共に、ホテルが併設されている。フィンランドの小中高大学生などが合宿等に利用できるようになっている。サンタスポーツは、市の主導で誘致されており、市のホームページ等でも紹介されプロモーションされている。

## 6. まとめ

本稿では、ロヴァニエミの街としての地域資源の構築とダイナミズムについて検討した。ロヴァニエミは、年のうち半分が雪に覆われ、しかも1日中太陽の出ない日が続く北極圏にある。ロヴァニエミ市と企業、関連産業は協力して、その極地の厳しさを逆に戦略的な観光資源として北極圏の生活文化を体験するビジネスモデルを構築した。

ロヴァニエミがサンタクロースを軸として様々な観光資源を構築し、街づくりを行う上で、エレノア・ルーズベルトの来訪と、コンコルドツアーという2度のターニングポイントがあった。いずれの機会もロヴァニエミ市やサンタクロース村が計画し招致したものではない。しかし、彼らは到来した機会をただ1度の機会とするのではなく、貴重な機会を活かそうと、市、企業や関係者が協力してストーリーづくりをした。それが、エレノア・ルーズベルトやコンコルドツアーに随行してきたメディアや報道機関によって世界的に紹介され、知名度を得ることが出来た。彼らはそこで得られた知名度と施設、協力体制を一過性のもとするのではなく、次の機会へと活かしてきた。その結果、もとは冬に閉ざされてオフシーズンだった冬季に多くの観光客を呼ぶことに成功した。

第1の転機では、米国政府、旅行代理店という米国側の関係者に加え、ロヴァニエミ空港、フィンランド政府だけでなく、ロヴァニエミ市がわずかに2週間でエレノア・ルーズベルトの「極地に行きたい」という希望を充足するために、ルーズベルト・コテージを建設し、記念になる郵便局も併設して受け入れ体制を整えた。その際、建設業、インフラ関連の企業が協力し、VIPを迎えるハイクラスなホテルがなかったロヴァニエミ市内のホテルも随行するメディアや役人の受け入れのために協力した。その後、この街づくり体制を生かして、ハイキングコースなど観光に向けた環境が整

備され始めた。

2度目の転機では、コンコルドツアーを受け入れるため、英国航空、ツアーオペレーターの旅代理店、ロヴァニエミ空港、ロヴァニエミ市に加え、フィンランド政府も広告に協力し、インフラを整えた。サンタクロース村でサンタに会い、サンタクロースショッピングをし、スノーモービルと犬ぞり体験をし、クリスマスディナーを提供するために、多くの関連企業が協力した。コンコルドツアーは、同行したBBCやその他のメディアを通じて広く英国を始めとして世界に知られるようになり、ロヴァニエミのサンタクロース村及びロヴァニエミでのエンターテインメントの知名度を高めた。同時に、多くの国内来訪者がひと目コンコルドを見ようとして、ロヴァニエミを訪れるきっかけを与えた。

その後サンタクロース村を中心として、ロヴァニエミでは観光産業及び宿泊、小売、なども含めた関連産業が充実した。サンタクロース村内及び市内中心部でのツアーオペレーターによるスノーモービルツアー、犬ぞり、トナカイソリ、オーロラ見学ツアーや、増加する観光客に対応するために、多くの宿泊施設が増設された。特に北極圏体験を目的とした、オーロラを見るためのイグルー、アイスホテルは、この地に訪れないと出来ない非日常的な異文化体験を来訪者に提供する。建築需要の急増で、建設業関連もロヴァニエミでは活況であり、ロヴァニエミは観光業を中心として多くの雇用を創出している。

以上のように、ロヴァニエミでは、地域資源としてのラップランドの文化や自然や建築物を観光資源として活かしながら、その一方で1985年以降、サンタクロースがそれ自体を訪問目的としたテーマパークとしてだけでなく、外国人にとってオーロラ目的の北極圏ツアーの旅行先を選択する際に補完財としての差別化の要因とした街づくりを行ってきた。ヘルシンキ観光に合わせて、もしくはオーロラ見物を目的として、ロヴァニエミは辺境の地でありながら、昼も、夜も、来訪者を楽しませるための街づくりを行っており、こうした施設やサービスの充実度が、サンタクロースの出身地を標榜する他の街や、オーロラ見物に有名な他の街とは大きく異なる点である。

ロヴァニエミの街づくりをIBECモデルを用いて説明すれば、オーロラや自然、アアルト建築などは、その場に行かないと体験できない経験価値は、もともと地域にあった資源を生かして提供するEncounterに相当する。一方で、サンタクロースビジネスは、自らが作り上げたわけではないコンテンツを他所から持ってきて、その地に根付かせ、訪れる人に経験価値を提供するBaに相当する。ロヴァニエミの街づくりの成功は、Encounter資源、Ba資源をうまく混在させ、顧客にその土地固有の文化と新たな体験を提供させる仕組みをビジネスモデルとして構築し、結果、Ba資源をその場に行かないと体験できないEncounter資源へと移行させ、地元の資源として根付かせたダイナミズムにある。

こうしたビジネスモデルの構築において、サンタクロース村が他のテーマパーク等とは大きく異なるユニークな点は、複数の企業が参入して、施設やサービスを拡充していることにある。複数の企業が参入することにより、起業家に場を提供することとなり、サービスにバリエーションが生まれ、

顧客に選択の機会を与えている。これを可能にした条件として、フィンランドのスタートアップしやすい起業環境、ロヴァニエミ市や地域によるサポートとして、サンタクロース村への参入に多額の先行投資を必要としないこと、ロヴァニエミ市観光局の全面的なプロモーションへの協力である。

ロヴァニエミ市の地域資源の持続的成長モデルは、このように多くの企業の参入を促しつつ、1つの機会を次に活かすための努力を続けてきたことによって構築されてきた。

### 【謝辞】

本研究は平成30年度科学研究費補助金（基盤（B）18H00899）の研究助成を受けて実施した。2019年2月に実施した現地調査において、Ilkka Kōngäs氏（IK-Consulting Ltd.）、Tuula Rintala-Gardin氏（ロヴァニエミ市 Director of International Relations）にお世話になった。記して感謝申し上げます。

### 注

- 1) フィンランドとサンタクロースとの関係は、これ以外にも、サンタクロースが乗るソリのトナカイはフィンランド出身であるという説に見いだせる。Morris（1992）によれば、NYで東洋とギリシャ文学の教授だったクレメント・ムーアが1822年に発表した「聖ニコラスの訪い」という詩で、サンタクロースが8頭のトナカイ（ダッシャー、ダンサー、ブランサー、ヴィクセン、コメット、キューピッド、ドンダー、ブリッツェン）の引くソリに乗っていた。トナカイはフィンランドの古代ラップ人が、冬になると Old Man Winter が山からトナカイで降りてきて冬をつれてくると考えていたことに発する。8頭のトナカイというアイデアはゲルマン神話の神オーディンのスレイブニールという巨大な8本足の馬を元に創作されたと考えられる。これは、オーディンがサンタクロース像の源流であることを示唆し、トナカイが登場する起源はムーアによるものである。
- 2) 英語でサンタクロースを Father Christmas というが、Morris（1992）によれば元は両者は別物であった。大昔、ヴァイキングが厳しい冬を乗り越えるため、部族のものに「冬」の格好をさせ、手厚くもてなしていた風習を、イギリス人が真似た。これを Old Winter, Old Christmas, Old Father Christmas と呼んでいた。彼（「冬」）を宴席に呼び、飲み食いを薦めるという象徴的行為で大自然をてなづけようとした。このように Father Christmas の起源は複数のを訪ね歩き、飲み食いして次第に陽気になる人物だった。一方、サンタクロースは、聖ニコラウスがイギリスやヨーロッパで慕われ、オランダでの「シンター・クラアス」という名が米国に渡り、「サンタ・クロース」となり、これが聖ニコラウスの通称となった。12月6日の聖ニコラウスの命日にサンタは子供はいただきたいものを書いてリストし、クリスマスイブにお菓子やおもちゃなどをもらうという現在のサンタ像に近づく。1870年代にこのサンタ像が米国から再度イギリスに渡り、Father Christmas のイメージと同化した。サンタクロースの神話におけるクリスマスとの関連と冬のイメージはこのように生成された。
- 3) <https://www.theguardian.com/cities/2018/dec/19/the-dark-history-of-santas-city-how-rovaniemi-rose-from-the-ashes-alvar-aalto> 2021年1月6日アクセス
- 4) <https://airwaysmag.com/airlines/concorde-lapland-ba-christmas/> 2021年1月6日アクセス

- 5) <https://londonairtravel.com/2019/07/30/british-airways-100-years-concorde-lapland/> 2021年1月6日アクセス
- 6) <https://www.theguardian.com/cities/2018/dec/19/the-dark-history-of-santas-city-how-rovaniemi-rose-from-the-ashes-alvar-aalto> 2021年1月6日アクセス
- 7) <https://www.csmonitor.com/1987/1215/lchris.html> 2021年1月6日アクセス
- 8) <https://www.csmonitor.com/1987/1215/lchris.html> 2021年1月6日アクセス
- 9) safartica 社によれば、純粋にトナカイのソリというレジャー目的で飼育・調教されているトナカイがどの程度存在するかは不明である。
- 10) <https://www.theguardian.com/cities/2018/dec/19/the-dark-history-of-santas-city-how-rovaniemi-rose-from-the-ashes-alvar-aalto> 2021年1月6日アクセス

#### 【参考文献】

- 浅野和生 (2006) 『サンタクロースの島 ―地中海岸ビザンティン遺跡発掘記』 東信堂
- Clarke, P. (2006). Christmas gift giving involvement. *Journal of Consumer Marketing*, 23 (5), 283–291.
- Hall, C. M. (2008). Santa Claus, place branding and competition | Fennia - International Journal of Geography. *FENNIA*, 186 (1), 59–67.
- 井口貢 (2016) 「観光と地域文化」文化経済学会編『文化経済学』ミネルヴァ書房. 246-258.
- 井村直恵 (2019) 「戦略的地域資源経営に向けた文化・組織観：新たな分析枠組みとしての IBEC モデル，関西実践経営，57号, pp39-54.
- 勝又晃衣・勝又英明 (2016) 「まちづくり」文化経済学会編『文化経済学』ミネルヴァ書房. 229-245.
- 宮本常一 (1975) 「九州の観光資源とその将来」『旅と観光 宮本常一著作集 18』未来社.
- Morris, D (1992). Christmas Watching Random House UK.
- Pretes, M. (1995). Postmodern tourism. The Santa Claus Industry. *Annals of Tourism Research*, 22 (1), 1–15. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)00026-0](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)00026-0)
- Rusko, R., Merenheimo, P., & Haanpää, M. (2013). Coopetition, Resource-Based View and Legend: Cases of Christmas Tourism and City of Rovaniemi. *International Journal of Marketing Studies*, 5 (6). <https://doi.org/10.5539/ijms.v5n6p37>
- Tervo-Kankare, K., Hall, C. M., & Saarinen, J. (2013). Christmas Tourists' Perceptions to Climate Change in Rovaniemi, Finland. *An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 15 (2), 292–317. <https://doi.org/10.1080/14616688.2012.726265>
- Throsby, David (2010) *The Economics of Cultural Policy*, Cambridge University Press. (後藤和子・坂本崇監訳 (2014) 『文化政策の経済学』ミネルヴァ書房.)

## Tourism Strategy and Local Resource Management Based on Santa Claus Business in Rovaniemi, Finland

Naoe IMURA

Yunju CHEN

### ABSTRACT

This paper examines a case where a combination of a tourism strategy based on a newly introduced concept and a tourism strategy that takes advantage of the unique local culture, buildings, and nature led to successful urban development for the development and management of strategic regional resources. This study analyzed Santa Claus business in Rovaniemi based on the regional resource analysis model (IBEC model) proposed by Imura (2019). Combining local culture with a newly introduced concept is often a dilemma. It is also a difficult task to establish the newly introduced concept as a sustainable local resource. The city of Rovaniemi, located in the Lapland region of northern Finland, is the "official home town of Santa Claus" and has succeeded in attracting both domestic and international tourists with Santa Claus as its axis. In the process of combining the geographical features of the Arctic Circle and the copyright-free content of Santa Claus to build competitiveness as a regional business model, there were two major turning points in Rovaniemi's regional resource strategy. This case study will reveal the story of how the government, the city, businesses, and other stakeholders have worked together to effectively utilize these opportunities and develop the city.

