

**「スノーリゾート地域の活性化に向けた検討会」
最終報告
～世界に誇れるスノーリゾートを目指して～**

平成 29 年 4 月 28 日

スノーリゾート地域の活性化に向けた検討会

目 次

1. はじめに	1
2. スノーリゾート地域の現状と課題	3
(1) 国内観光旅行の現状.....	3
1) 日本人の旅行回数、宿泊数の推移.....	3
2) レクリエーションの状況.....	3
(2) 訪日外国人旅行の動向.....	4
(3) スノーリゾート地域に関する実態.....	4
1) 世界における日本のスノーリゾート地域の状況.....	4
2) スキー場の経営実態.....	5
3) 経営課題の認識と取組み状況.....	5
(4) 消費者の意識・ニーズ.....	6
1) スキー・スノーボードのイメージと参加状況.....	6
① スキー・スノーボードのイメージ.....	6
② スキー・スノーボードへの参加状況.....	6
2) 海外在住の外国人のスキー・スノーボードの実施状況.....	7
3) 海外在住の外国人における日本のスキー場のイメージ.....	7
(5) 最近の観光全般に関する政策等の動向.....	7
3. 今後の取組の方向性	9
(1) スノーリゾート地域の経営力の向上.....	9
1) 各スノーリゾート地域に応じた取組.....	9
①スノーリゾート地域のマーケティング.....	9
②スノーリゾート地域の戦略策定（ポジショニング、ターゲティング、ブランディング等）.....	11
2) スノーリゾート地域における日本版DMOの形成と通年経営を含めた事業継続.....	11
①地域におけるDMOや民間事業者等の連携・推進体制の構築と運営等.....	11
②雇用や二次交通の問題を含めた年間を通じた事業継続の方策検討.....	12
③索道等の老朽化する施設への対応の検討.....	13
④事業の再生又は廃業・撤退の場合の対応.....	13
(2) 訪日外国人旅行者のスノーリゾートへの誘客の対応.....	15
1) 新たなマーケットとニーズの把握.....	15
2) 外国人旅行者にとって魅力ある滞在コンテンツの充実.....	15
3) 受入環境の整備とこれに関する情報発信.....	15
①受入環境の総合的な整備.....	15
②外国人インストラクター等の充実に向けた取組.....	16
4) スノーリゾートの積極的な情報発信.....	16
(3) 国内からのスノーリゾート来訪者の増加に向けての対応.....	17

1) 生涯を通じたスノースポーツ人口の拡大.....	17
①少子高齢化・人口減少が進む中でのスノースポーツ人口の拡大.....	17
②若者への取組.....	18
③参加拡大の機会の獲得.....	19
2) ユニバーサル対応.....	19
(4) 安全・安心の確保.....	20
1) スキー場内及びバックカントリースキー（コース外滑走）の安全確保への対応.....	20
2) 施設の安全対策.....	20
3) 事故・災害時の体制確保等.....	20
(5) 関係者の連携強化等.....	21
1) 関係機関の連携強化のための体制の検討.....	21
2) 包括的なアクションプログラムの策定.....	21
(6) モデル事業の取組.....	22
1) 大規模スノーリゾート地域.....	23
①世界に誇れるスノーリゾート地域形成に向けた取組.....	23
②東北地方の取組.....	23
③具体的な目標のイメージ.....	24
2) 中小規模スノーリゾート地域.....	24
①スキー場に加え、スキー以外の要素の充実.....	24
②近隣スノーリゾート間の連携.....	25
③具体的な目標のイメージ.....	25
4. おわりに	26

1. はじめに

観光は、国内の幅広い産業に需要と経済効果をもたらし、多くの雇用を創出することから、地域を活性化させる原動力となり、地方創生の切り札と位置付けられ、現在政府、地方が一丸となって取り組んでいる。

特に地方が人口減少、少子高齢化に直面する中、持続的に観光地域づくりを進めていくための対応が求められている。

また、訪日外国人旅行者数と訪日外国人旅行消費額が、めざましい増加傾向にあり、2016年の訪日外国人旅行者数は前年比21.8%増の2,403万9千人、訪日外国人旅行消費額は前年比7.8%増の3兆7,476億円と、ここ5年連続で前年を上回り、過去最高を記録している。

訪日外国人旅行者は、東京周辺やいわゆるゴールデンルートに集中しており、これらを地方に分散させていくことが課題になっている。

ここで、スキーをはじめとしたスノースポーツは、一般的には自然条件、経済条件が厳しい地方の山間地域がそのフィールドであるが、スノースポーツを活性化することで、地方部の観光客数の入込増と地域の活性化が期待される。このような中、政府では、「観光先進国」への新たな国づくりに向けて、2016年3月30日、「明日の日本を支える観光ビジョン」を策定し、「視点1：観光資源の魅力を極め、地方創生の礎に」、「視点2：観光産業を革新し、国際競争力を高め、我が国の基幹産業に」、「視点3：すべての旅行者が、ストレスなく快適に観光を満喫できる環境に」の3つの視点を柱とし、種々の施策に官民一丸となって取り組むこととしている。また、このビジョンでは、2020年に訪日外国人旅行者数4,000万人、訪日外国人旅行消費額8兆円、地方部での外国人延べ宿泊者数7,000万人泊等の目標を設定している。スノーリゾート地域の活性化は、ビジョンの目標を達成し、全国津々浦々に観光消費を波及させるためにも重要である。

一方、スノーリゾートに関する現状をみると、1990年代のスキーブームや「バブル期」にスノースポーツに係わる投資が全国で行われたが、スキーブームや「バブル期」の終焉により参加人口は半減し、スキー場の数も減少傾向であるが、現在の日本のスノースポーツ人口を鑑みた場合、これでもまだ飽和状態である、との声もある。

このようなスノースポーツをとりまく厳しい状況がある一方、国内外からスポーツツーリズムの魅力が認識されるとともに、日本の雪質やスノーリゾートへのアクセスの良さ等が評価され、スノースポーツを目的としたインバウンド観光客の数も増加基調にある。また、アジアからの訪日外国人旅行者を中心に、スノースポーツから雪遊びまで、ニーズが拡大している。

このような状況を踏まえ、国内外の旅行者がともに減少する冬期の観光振興のため、スノーリゾート地域における様々な課題に対応すべく、国内外のスノーリゾート地域やスノースポーツ等の現状及び課題について幅広く、調査・分析し、今後の方向性を検討するため、有識者15人による「スノーリゾート地域の活性化に向けた検討会」が、平成27年1月、観光庁において設置された。

本検討会は、2015年1月から5月にかけて、4回にわたり議論・現地視察等を行い、2015年6月に中間報告を取りまとめた。また、2015年12月から2016年3月にかけて、2つのワーキング・グループにおいて各3回ずつ議論を行った。さらに、それらの結果について、2017

年2月から3月にかけて、2回にわたり議論を行った。

今般、最終報告として「スノーリゾート地域の現状と課題」と「今後の取組の方向性」を取りまとめた。

このような取り組みが行われ、取りまとめがなされたことは政府レベルでは初めてのことであり、意義深いものであると考えている。この「最終報告」を踏まえ、観光庁やスポーツ庁をはじめとする国の機関や全国の関係地方公共団体、関係機関、関連団体さらには民間事業者が一体となってスノーリゾートに関する取組を強力に推進し、国の成長と地方の創生に取り組まれることを期待する。

スノーリゾート地域の活性化に向けた検討会

座長 原田宗彦

2. スノーリゾート地域の現状と課題

スノーリゾートについては、様々な定義が考えられるが、本報告では、以下のように広義の概念で取り扱うこととする。

- 「リゾート」とは、人々が休暇や余暇を過ごすために訪れる行楽地、保養地、避暑地・避寒地などの場所、またはそこでの活動を意味し、頻繁に訪れる先、長期滞在先の2つの意味合いを含む概念であり、「スノーリゾート」とは、その中でも、冬季の雪を魅力とした場所や活動を指す。「スキーリゾート」とも呼ばれることがある。
- 「スノーリゾート」の狭義の概念としては、スノースポーツを楽しむための施設で、スキーやスノーボード等で滑走する斜面（ゲレンデ）、スキーヤーやスノーボーダーを高い位置へ運ぶ索道施設（リフト・ゴンドラ）、休憩・食事施設等で構成される「スキー場」がある。国内では、長らくスノースポーツを楽しむ場として「スキー場」の概念に親しみがあつた。
- 一方で、「スノーリゾート」の広義の概念として、スキー場のコースでスノースポーツを楽しむだけでなく、スキー場で雪遊びをする、安全に留意しつつスキー場外の雪道を散策する、スキー場周辺の街なかなどで食事やショッピング等を楽しむ、旅行者と地域の人々が交流するといった、多様な活動の概念があり、海外ではそれらの概念がより一般的である。
- よって本報告では、スノーリゾートを広義の概念で取り扱うこととする。

(1) 国内観光旅行の現状

1) 日本人の旅行回数、宿泊数の推移

- 国民1人当たり国内宿泊旅行の回数は、2005年の1.78回/年から2015年の1.35回/年と減少傾向にある。（「旅行・観光消費動向調査」（観光庁））
- 国民1人当たり国内宿泊観光旅行の宿泊数については、2005年の2.92泊/年から2015年の2.27泊/年とやや減少している。（「旅行・観光消費動向調査」（観光庁））

2) レクリエーションの状況

- スポーツ市場を含むレジャー市場全体の市場規模は、1996年の約90兆円をピークに長期に減少し、2015年は約72兆円でピーク時の80%程度まで減少している。（「レジャー白書2016」（公益財団法人日本生産性本部））
- スキー・スノーボード人口は、1998年に合計で1,800万人に達したが、その後は減少傾向で、2015年には合計で740万人と、ピーク時の4割程度まで減少している。（「レジャー白書2016」（公益財団法人日本生産性本部））

(2) 訪日外国人旅行の動向

- 訪日外国人の旅行者数は増加傾向で、「ビジット・ジャパン・キャンペーン」を開始した 2003 年の 521 万人から増加し、2013 年に初めて 1,000 万人を超え、2016 年にはさらに 2,000 万人も超え、2,403 万 9 千人に達し、4 年連続で過去最高を記録した。
- 2016 年の国・地域別の訪日外国人旅行者数の内訳は、アジアが 2,010 万人 (83.6%) と大半を占め、さらに、「中国」637 万人 (26.5%)、「韓国」509 万人 (21.2%)、「台湾」417 万人 (17.3%)、「香港」184 万人 (7.7%) と東アジアが 1,747 万人 (72.7%) を占める。
- 2009 年～2016 年の訪日外国人旅行者数の月別推移において、1 月～2 月の冬季は閑散期であり、今後、需要創出が必要となっている。
- 一方で、「訪日外国人消費動向調査 平成 27 年」(観光庁) では、訪日外国人が次回訪日した際にしたいことで「スキー・スノーボード」は 17.9%あり、スキー・スノーボードの潜在需要は大きい。

(3) スノーリゾート地域に関する実態

1) 世界における日本のスノーリゾート地域の状況

- 世界の代表的なスノーリゾート地域であるスイスのツェルマツト、フランスのシャモニー・モンブランは、4,000m 級の山のふもとにあり、標高が高く、コース総滑走距離も長い。一方、国内でも、志賀高原スキー場 (長野県下高井郡山ノ内町)、ニセコユナイテッド (北海道ニセコ町、倶知安町等)、白馬バレー (長野県白馬村) は、索道施設数では劣らないものの、標高が世界の代表的なスノーリゾートと比べて低く、最大滑走距離も短く、規模では劣っている。
- ドイツのインターネットマーケティング企業が運営する世界のスノーリゾートを紹介するポータルサイト「Ski resort. info」では、3,000 件以上のスキー場が評価される中で、日本のスキー場については、500 位以内に 13 カ所のスノーリゾートが含まれるものの、上位が苗場 (160 位)、志賀高原 (246 位)、ルスツ、野沢温泉、ニセコユナイテッド (289 位)、白馬八方尾根、安比高原 (322 位) と 100 位以内に入っているスキー場がないのが現状である。[※]
- フランスのサヴォア地方モンブランが公表している 2014 年版の旅行者情報によると、2012 年～2013 年シーズンの冬季のウィンタースポーツ関連の旅行者 (延べ宿泊者数) は、エリア全体で 4,010 万人泊であり、また、同シーズンの冬季の延べ宿泊者数の 44%が海外からの旅行者が占めている。一方で、国内ではニセコ地域では、ニセコ地域で、2015 年の冬季 (2015 年 12 月～2016 年 3 月) の宿泊客延数 76 万人泊にしめる外国人客の割合が 49 万人泊であり、63.8%と高いが、同様に外国人客の割合が高い地域が国内では限られているのが現状である。

- 一方で、世界 20 の国と地域の海外旅行経験者・意向者を対象とした「海外の消費者の意識・実態調査」（リサーチ・ナウジャパン合同会社 2015 年）によると海外在住者における日本のスキー場のイメージとしては、「雪質がよい」が 29.3%と最も高く、「温泉が素晴らしい」（23.4%）、「コースのバリエーションが豊富」（22.0%）、「スキー場の飲食が美味しい」（18.3%）となっている。
- 日本では、例えば東京から 150km～200km の近距離に多くのスキー場がある。海外のロンドン、パリ、ニューヨーク等の大都市と比較し、日本では、都市に近接して多くのスキー場があると言われており、アクセスの面で非常に恵まれている。

注：平成 29 年 3 月現在。この評価は、スキー場のサイズ、索道数、アクセス等で構成される 18 項目の基準に基づき、評価が行われている。しかし、スキー場によって評価に用いられる項目数が統一されておらず、日本のスキー場には 3 項目のみで評価されている例が確認されているなど、評価が一律に行われていない可能性がある。

2) スキー場の経営実態

- 2015 年 2 月～3 月にかけて、全国のスキー場を対象に「スキー場の経営実態に関するアンケート調査」（観光庁）を実施したが（有効回答 161 スキー場）、それによると来場者数が 1 万人～5 万人弱の規模のスキー場が 4 割弱で、20 万人以上のスキー場は全体の 1 割強であることが確認できた。
- スキー場の来場客の特徴としては、“日帰り客が多い”が 85.1%と最も多く、“子連れスキー客が多い”（60.2%），“県外からの国内客が多い”（32.9%）と続く。
- また、“料金が安い”、“周辺の温浴施設が充実”等の特徴は、スキー場の規模に関係なく共通の特徴であるが、“雪質が優れている”、“中・上級者向けコースが充実”、“スキーの教育プログラムが充実”等の特徴は、規模の大きいスキー場や周辺地域の特徴であることが確認された。
- さらに、“パウダースノー”を魅力と考えているスキー場は全体の 62.1%で、魅力になっていないと考えているスキー場は 21.8%となった。

3) 経営課題の認識と取組み状況

- 同調査によると、スキー場の経営課題の認識は、「施設の老朽化対策」（98.7%）、「安全管理体制の整備・運用」（96.3%）、「人材の確保」（91.3%）が上位で、スキー場の規模に関係なく、大半のスキー場が課題として認識している。
- 一方、「スノーリゾートとしてのブランド力向上」、「通年リゾート化」、「訪日外国人の受入環境整備」等は、規模の小さいスキー場では課題認識が低いことが確認された。

- また、インバウンド対応に向けた「海外へのPR・魅力発信」は62.1%、「訪日外国人の受入環境整備」は62.7%が“取り組んでいない”との回答であり、6割が取り組み自体を行えていない状況である。

(4) 消費者の意識・ニーズ

1) スキー・スノーボードのイメージと参加状況

① スキー・スノーボードのイメージ

- 2015年3月12日から3月13日にかけて、全国の15歳～69歳の男女1,200名を対象に「スノーリゾートに対する消費者の意識調査」を実施したが、それによると、スキーのイメージとしては、「爽快感を味わえる」、「自然に触れ合える」、「楽しい」、「懐かしい」、「高級・お金がかかる」、「寒い」、「家族で楽しむ」等が上位となった。
- 一方、スノーボードのイメージとしては、「若者向け」が特に高く、「かっこよい・おしゃれ」、「寒い」等が上位となった。
- スキーやスノーボードの実施者に限定した場合、中断者や未経験者と比べ、「楽しい」、「爽快感を味わえる」、「自然に触れ合える」、「仲間と交流」等のイメージ項目が高い。また、「健康」のイメージ項目は、実施経験に関わらずそれほど高くなく、今後推奨するのであれば新しいイメージ醸成の位置付けとなる。

② スキー・スノーボードへの参加状況

- 2016年2月5日から2月8日にかけて、全国の15歳以上の男女約3万名と、規模を拡大して「スノーリゾートに関する消費者調査」を継続して実施した。それによると、スキー人口（最近3年以内実施者）の推定値は約823万人、スノーボード人口の推定値は約563万人である。（注）同調査では、最近3年以内の実施者を推定したものであるため、前述の日本生産性本部のスキー・スノーボード人口の推計値（1年を対象）とは異なる）
- スキー人口は20～40代の男性が比較的多く、スノーボード人口は20～30代の男性、20代の女性が比較的多い。
- 利用することが多い国内スキー場は、白馬、ニセコ、苗場が上位3位で、白馬利用者は関東、近畿、中部と広く分布、ニセコ利用者は道内が多く、苗場利用者は関東が多い。
- 滞在方法は、「日帰り」もしくは「週末や祝日を利用」が半数を占め、宿泊形態は「ホテル」が約7割を占める。「コンドミニアム」利用者は、「週末や祝日に、平日を組み合わせ」や「長期（1週間以上）」が高い傾向である。
- スキーやスノーボードの再開経験者（過去に中断し、再開した経験あり）の再開理由は、「時間が取れるようになった」、「一緒に行く仲間ができたから」等が上位で、40～50代男性や30代以上の女性で「子供がスキーやスノーボードを実施する年齢になった」が上位である。

2) 海外在住の外国人のスキー・スノーボードの実施状況

- 世界 20 の国と地域の海外旅行経験者・意向者を対象とした「海外の消費者の意識・実態調査」(リサーチ・ナウジャパン合同会社 2015 年)によると、スキーの実施率はイタリア、ベトナム 25.5%、カナダ、タイ 20.5%、フィリピン 19.5%と続く。一方、スノーボードの実施率は、フィリピン 22.5%、インド 16.5%、タイ 16.0%、インドネシア 15.0%と続く。
- 同調査によると、スキーの今後 3 年以内の実施意向は、ベトナム 20.5%、中国 18.5%、フィリピン 18.0%、香港 17.0%等、アジア諸国・地域が高い。また、インドネシア、韓国、フィリピンはスノーボードの実施意向も同様に高い。

3) 海外在住の外国人における日本のスキー場のイメージ

- 同調査によると、海外在住者における日本のスキー場のイメージとしては、「雪質がよい」が 29.3%と最も高く、「温泉が素晴らしい」(23.4%)、「コースのバリエーションが豊富」(22.0%)、「スキー場の飲食が美味しい」(18.3%)と続く。
- 上記結果を国・地域別にみると、ヨーロッパや北米では、「雪質」や「コースのバリエーション」等のイメージ項目が高い。一方、中国、韓国は、「温泉が素晴らしい」等が上位で、イメージが異なる。また、香港、台湾、フィリピン、シンガポール、タイ等は、「雪質」と「温泉」の組み合わせが上位となった。

(5) 最近の観光全般に関する政策等の動向

- 政府は、「観光先進国」への新たな国づくりに向けて、2016 年 3 月 30 日、『明日の日本を支える観光ビジョン構想会議』(議長：内閣総理大臣)において、新たな観光ビジョンを策定した。『世界が訪れたいくなる日本』を目指し、観光に関する新たな目標を定めるとともに、その実現のため、3つの視点(「視点1：観光資源の魅力を極め、地方創生の礎に」、「視点2：観光産業を革新し、国際競争力を高め、我が国の基幹産業に」、「視点3：すべての旅行者が、ストレスなく快適に観光を満喫できる環境に」)を柱とすると種々の対応策をとりまとめた。

観光ビジョンにおいて設定した新たな目標は、以下のとおりである。

・訪日外国人旅行者数	・現状 2015 年	1,974 万人
	・目標 2020 年	4,000 万人
	2030 年	6,000 万人
・訪日外国人旅行消費額	・現状 2015 年	3 兆 4,771 億円
	・目標 2020 年	8 兆円
	2030 年	15 兆円
・地方部での外国人延べ宿泊者数	・現状 2015 年	2,514 万人泊
	・目標 2020 年	7,000 万人泊
	2030 年	1 億 3,000 万人泊

- | | |
|-------------|-------------------|
| ・外国人リピーター数 | ・現状 2015年 1,159万人 |
| | ・目標 2020年 2,400万人 |
| | 2030年 3,600万人 |
| ・日本人国内旅行消費額 | ・現状 2015年 20.4兆円 |
| | ・目標 2020年 21兆円 |
| | 2030年 22兆円 |

現在、観光ビジョンの施策の実行に、政府一丸、官民一体となって取り組んでいる。スノーリゾート地域の活性化に向けた取組についても観光ビジョンを踏まえて行う必要がある。

- また、東北観光復興を効果的に推進するため、復興庁において2016年1月に有識者からなる「東北観光アドバイザー会議」が立ち上げられ、2016年4月15日に、提言が取りまとめられた。この中で、スノーリゾートに関しても「スターの発掘・育成—Tohoku Snow Brand の確立—」といった観点から取組を進めることが提言されている。
- 更に「日本再興戦略」改定2015において、日本でスキーを楽しむ外国人旅行者が増加していることを踏まえ、外国人インストラクターの在留資格要件について、早期にスノーリゾート関係者のニーズ調査を実施し、実務経験年数要件に替わる要件の検討を進めることとされた。これを踏まえ、外国人スキーインストラクターに係る上陸許可基準の見直しが行われた。具体的には、在留資格「技能」で入国・在留しようとする外国人スキーインストラクターについて、スポーツの指導に係る3年以上の実務経験がない場合であっても、これに準ずる者には入国・在留を認めることとし、改正等の具体的な内容として、スキーの指導に係る技能について国際スキー教師連盟（ISIA）が発行するISIAカードの交付を受けている者とし、平成28年7月22日から運用を開始した。

3. 今後の取組の方向性

(1) スノーリゾート地域の経営力の向上

1) 各スノーリゾート地域に応じた取組

現在、国内には500カ所を超えるスキー場が存在し、それらのスノーリゾート地域を大きく分類すると、大規模で本格的なスノースポーツを楽しむことができ、国内客からインバウンド客まで幅広く誘客が期待される地域がある一方、中小規模でスノースポーツ以外の要素も含めた独自の魅力溢れる地域や、地方自治体が経営し、地元客や日帰り客中心の利用になっている小規模のスキー場などがある。また、一部のスキー場では、経営状況が厳しく、存続が危ぶまれるものも存在する。

地域で稼ぐ力を持ち、地元への誇りと愛着を醸成する観光地経営の視点に立ったスノーリゾート地域を形成していくためには、まず、国内のスノーリゾート地域において、自らがデータ分析によるマーケティングに基づき戦略をたてて、スノーリゾート地域としての経営に取り組む必要がある。

その際、マーケティングに基づき、自らの強み、弱み、立ち位置を把握し、誰に対してどのような魅力を訴求していくかが重要な視点である。言い換えれば、ポジショニング、ターゲティング、ブランディングに取り組む必要がある。

また、スノーリゾート地域においては、スノーリゾートに関する産業が、地域の基幹産業となっている例も多く、そのような地域では、地域の振興、雇用確保に不可欠な存在となっている。そのためにも、地域全体で稼ぐことが重要であり、日本版DMOの形成により、これが地域の活動の舵取り役として機能することが期待される。また、取り組みにあたっては、地域のスポーツコミッションとの連携も期待される。

①スノーリゾート地域のマーケティング

i) 多様化する消費者ニーズの把握

- 国内では、消費者のライフスタイルが変化し、余暇活動やスノースポーツ等に対するニーズが多様化している。加えて、訪日外国人旅行者は、その国・地域の違いはもとより、様々な嗜好やニーズの違いがある。
- スノースポーツへの取組み方も、子供・若者・高齢者、個人・家族・グループ、初級者・上級者、滞在型・日帰り型、日本人・外国人、さらには外国人の中での国・地域別など、属性によりそれぞれニーズが異なっており、また、従来はなかった商品・サービスが必要となるケースがある。
- スノーリゾートを来訪する目的についても、スノースポーツだけではなく、スノーリゾート地域の自然、食、歴史、文化、温泉、宿泊施設、商業施設等の各地の特色ある観光資源が重要な要素となっており、これまでの画一的な消費者対応では、スノーリゾートに消費者を惹きつけることは難しくなっている。

- 一方、スノースポーツの新たな提供価値として「健康増進」「健康づくり」も今後期待される場所である。スポーツに触れることは健康な心身を培うことに資するものであり、スノースポーツが持つオシャレなイメージとともにメディアへの積極的な発信等についても検討すべきである。
- スノーリゾート地域において提供する商品・サービスの開発や参加人口の拡大施策等を円滑に進めるために、多様化する消費者ニーズを的確に把握することが必要であり、今後、前述の属性別の視点も十分踏まえ、客観的なデータ収集分析による調査に基づき主要なターゲット等を設定することが必要である。また、消費者ニーズの調査・分析を継続的に行っていくことが必要である。

ii) 新たなニーズの喚起の視点

- スノースポーツの参加人口の拡大へとつなげていくために、新たなニーズに対応する商品・サービスの開発を進めていくことが必要である。
- 消費者の新たなニーズを喚起するためには、新たなスノースポーツの楽しみ方や新たな商品・サービス等、スノースポーツプラスアルファで提供できるコンテンツの提案等が必要だと考えられる。

iii) スノーリゾートごとの魅力や観光資源を活かしたマーケティング

- 国内には、ニセコや白馬バレー等、周囲の観光資源に恵まれたいくつかの大規模なスノーリゾート地域とともに、多くの中小規模のスノーリゾート地域が存在する。
- 前者の大規模なスノーリゾート地域にはインバウンドの受入れに成功している地域も多く、日本を代表する世界有数のスノーリゾートとして、今後更に訴求していくことが期待されるため、地域の観光資源を含めたスノーリゾートの磨き上げ、ブランド化、海外発信等の総合的な取組が望まれる。その際、大規模なスノーリゾート地域においては当該地域におけるインバウンドの受入れの目標（KPI）を設定し、PDCAを回しながら地域全体として取り組むことが望まれる。
- 一方、後者の中小規模のスノーリゾート地域は、市町村営のスキー場等、地域の雇用や経済を支える地域に根ざした存在であることが多いが、個々のスノーリゾート地域では観光資源やPRの機会等が限られ、その磨き上げ等のノウハウも不十分なことが多い。これらのスノーリゾート地域については、近隣のスノーリゾート地域との連携も視野に入れて、マーケティングを行い、各地域の持つ観光資源を磨き上げるとともに、効果的なプロモーションを実施していくことが必要であると考えられる。

②スノーリゾート地域の戦略策定（ポジショニング、ターゲティング、ブランディング等）

- マーケティングを踏まえ、スノーリゾート地域の自らのポジショニング、ターゲティング、ブランディングの視点から戦略を立てて、地域の関係者が連携して戦略の実現に取り組む必要がある。
- 特に、いかにブランディングを図るかが訴求力の向上のために重要である。
- 国内外に対してスノーリゾート地域を魅力あるものとしていくため、地域の外部からの意見や助言も取り入れながら、自らのスノーリゾート地域の魅力を磨くことが必要である。
- 日本国内のスノーリゾートの魅力としては、外国人にも評価の高い世界でも稀な雪質（パウダースノー等）と鉄道駅や空港からのアクセスが優れている点が挙げられる。
- また、自然、温泉、食、歴史、文化、スポーツ、宿泊施設、商業施設等の地域の観光資源に加えて、日本ならではの日本文化体験プログラム、おもてなし・良質なサービスについても、日本のスノーリゾートの魅力になり得ると考えられることから、これらを含めた旅行商品の造成が期待される。また、宿泊施設においては、一部の地域で既に取り組まれているホテル・旅館の品質認証制度といったようなものもスノーリゾート地域のブランディングに寄与するものと考えられる。
- この他、今後増加が見込まれるアジアからの訪日客や、国内での人口割合の増加が続く高齢者、今後を担う若者等に対するレッスンサービスを充実させ、競合する他国と差別化を図ることも考えられる。
- 上述のブランドの構成要素を認識し、観光資源として磨き上げるには、観光に関するビッグデータの活用など、客観的なデータを継続的に収集、整理を行い、マーケティングを行うことや取組の更なる検討と改善を進めることが求められる。
- 近年、国際的に環境意識の一層の高まりが見られ、欧米豪の富裕層は特に敏感であることから、スノーリゾート地域の取組にあたっては、環境保全に対する留意が必要である。また、このこと自体がブランド力の向上にも繋がる。

2) スノーリゾート地域における日本版DMOの形成と通年経営を含めた事業継続

①地域におけるDMOや民間事業者等の連携・推進体制の構築と運営等

- 全国各地でのこれまでの観光振興の課題としては、概して、ア)農林漁業、商工業等の事業者、文化財等の管理者や住民など多様な関係者の巻き込みが不十分、イ)観光客に関するデータの収集・分析が不十分、ウ)効果的なブランド戦略（ブランディング）やプロモーション等の民間的手法の導入が不十分、といったものがある。

このため、「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、内外の人材やノウハウを取り込み、多様な関係者と協同しながら、観光地域づくりの戦略を策定し、着実に実施する調整機能を備えた法人として、各地における

日本版DMO (Destination Management / Marketing Organization) の形成が求められている。

日本版DMOには、1) 日本版DMOを中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成、2) マーケティング、戦略策定、マネジメント、3) 関係者が実施する事業と戦略との整合性の確保、といった機能が期待されている。

特に、スノーリゾート地域の多くでは、当該地域に関する産業が地域の基幹産業であるとともに、人口が比較的少ない地域であるため、地域の多様な関係者が情報共有や合意形成を図り、一丸となって共通の目標に取り組むことが必要である。このことから、日本版DMOの形成が求められるところである。また、日本版DMOの活動にあたっては、地域のスポーツコミッションとの連携が重要である。

国においても、日本版DMOの形成・確立に向けて、情報、人材、財政金融という3つの視点から支援を行うことが望まれる。

- すなわち、スノーリゾート地域の地域づくりの中心となる組織・機能（日本版DMOや地域スポーツコミッション等）を確立し、マーケティングに基づく戦略策定や、地域の関係者が一体となって観光資源を磨き上げることが期待される。その際、欧州のベストオブジアルプス（BOTA）等を参考にして、地方公共団体、スキー事業者、宿泊サービス事業者などで構成されるDMOを形成し、DMOが中心となってマーケティングを行う仕組みを検討する必要がある。
- また、国も必要な助言等を行いながら複数のスノーリゾート間の連携により、利用者の利便性・快適性の向上や、国内外への訴求力を高めること等が期待される。
- スノーリゾート地域の盛り上がりを支える地域住民の理解・協力を得ること等も重要である。
- 一方、国内外からの来訪者と地域住民が心地よく交流し共存できるためにも、来訪者に対して、例えば、駐車場のルールや深夜の静穏確保等について理解・協力を得ることも必要である。

②雇用や二次交通の問題を含めた年間を通じた事業継続の方策検討

- 通年での雇用、年間を通じた事業継続性という点からは、特にグリーンシーズンの誘客が重要であり、今後、グリーンツーリズム、森林レクリエーションをはじめとして、グリーンシーズンの滞在コンテンツの発掘、磨き上げ、情報発信などその推進方策について検討する必要がある。具体的には、トレッキング、カヌー、ラフティング、紅葉鑑賞等をはじめとしたアクティビティに関する滞在コンテンツの充実と情報発信が必要である。

- シーズンを通して人材を安定的に確保する方策として、スキーシーズンはスノーリゾートでの雇用、グリーンシーズンは他の仕事に従事するといった働き方の変革が必要である。
- グリーンシーズンにおける索道（リフト等）について、既存の利活用の事例も踏まえながら、国と地域の関係者間で連絡調整を図り、安全を確保しながら活用していくことが望ましい。
- 二次交通の問題については、利用者の需要の季節的、時間的な偏在に対して、バスなど二次交通をどう確保・調整するのか、交通の種類、便数、時間帯等を含めて地域の関係者間で検討していく必要がある。特に、長期滞在を促進するためには、スキーやスノーボード以外のアクティビティが重要となるため、他のアクティビティの場所までの二次交通を確保することも検討する必要がある。

③索道等の老朽化する施設への対応の検討

- スノーリゾートで消費者にスノースポーツを楽しんでもらうための大前提として、索道等の施設の安全性の確保や安全管理の技術伝承があり、各スノーリゾートでは索道等施設の安全管理投資等を行う必要がある。
- 一方で、索道施設（リフト等）は、ピークである平成5年頃には全国で3,000機を超えていたが、平成26年は2,351機稼働している状況であり、国内の索道施設の8割は、建設から20年以上が経過している。索道施設の架け替えには、毎年の収益の何倍もの積立金が必要となるが、そのような規模の資金を確保できていないスノーリゾート地域が多数存在する。
- 安全管理投資額は、老朽化が進むにつれて年々上昇する傾向にあり、費用の捻出が大きな課題である。施設の安全性はスノースポーツのイメージと直接関連するものであり、財源の確保が重要である。他の地域における更新の取組事例も踏まえ、地域としてどのように対応するかを検討する必要がある。
- さらに、スノーリゾートでの宿泊施設についても、リノベーションによって、更なる安全確保や魅力・快適性向上を行うことが期待される。その際、一部の地方自治体に既に見られるが、地方自治体が中心となって、宿泊施設の外観の改装、トイレの改修などに対して支援している例も参考となる。

④事業の再生又は廃業・撤退の場合の対応

i) 事業の再生

- スノーリゾート地域では、スノーリゾートそのものが当該地方公共団体の経営基盤に直接結びついている地域もあり、地域の基幹産業ともなっている。
- 日本のスノーリゾートの多くは、中小規模であるが、スキー産業は巨額の設備投資が必要となる装置産業である。また、労働集約型の産業であり、生産性を高めるのが非常に難しい業種である。

- 現在、スノーリゾートの衰退に伴い、雇用の場も失われつつあり、地方創生、雇用の場としての存続の観点からもスノーリゾート地域の活性化が大きな課題である。
- スキー場の再生の場合は、全国でのスキー場の再生事例も参考にしつつ、例えば、中小規模のスキー場の場合は、ターゲット層の絞り込み、リフト料金の工夫、来場者ニーズへのきめ細やかな対応や大規模スキー場の差別化など、再生に向けて様々な工夫に取り組むことが期待される。
- また、現在、ほとんどのスノースポーツ大会は入場料や協賛金を取らずに運営をしている状況であるが、スノースポーツを継続させ、PR していく観点からも今後はスノースポーツを興業として捉え、収益性をあげ、スノー観光ビジネスへの経営の展開を図り、財源確保のための自助努力を図ることも必要である。その際、一部の地方公共団体において既に導入されている宿泊税等についても参考となる。
- 仮にスノーリゾートの支援を行う場合、民間ファンドによる支援や、税制（例えば、既存の特例措置の延長等）などが想定されるが、引き続き検討が必要である。

ii) 廃業・撤退の場合

- 事業継続が不可能だと判断したスノーリゾートについては、施設の廃止が必要になるが、その現況や課題を把握し、廃業・撤退を円滑に進めるための必要な対応策を検討する必要がある。例えば、スキー場の経営がいきづまり、実際は営業していないにも関わらず、廃業に伴う原状回復等の資金が確保できず、休止扱いとし、廃業できないスキー場もありうる。一方で、スキー場の廃業は、地域経済にとって死活的な問題となる。

このため、過去の同様の事例も参考にしつつ、原状回復等を円滑に行うとともに、廃業に伴う地域経済への影響をできるだけ少なくすることが重要である。廃業に伴う、環境の保全も重要な視点である。このため当該事業者が中心となって、関係団体や地方公共団体等も連携して、検討が必要である。

(2) 訪日外国人旅行者のスキーリゾートへの誘客の対応

1) 新たなマーケットとニーズの把握

- 訪日外国人は、スキーリゾート地域に長期滞在する富裕層も多く旅行消費額も大きいことから、スキーリゾート地域の経済活性化の観点からも新たな参加人口として期待され、特に富裕層は重要なターゲットとなる。外国人観光客は平日でもその来訪が見込まれることから、需要の平準化、経営の安定の観点からその受入は重要である。
- 今後、訪日外国人を取り組んでいくに当たり、観光ビッグデータ等も活用し、訪日外国人の来訪実態やニーズを継続的に調査・分析し、ニーズに対応する商品・サービスを備えることが必要である。
- 2018年平昌冬季オリンピック競技大会、2022年北京冬季オリンピック競技大会の開催を契機とし、韓国、中国をはじめとするアジア諸国におけるスノースポーツ人口の増加が期待される。中国では、スキー場が1996年から2015年の20年間で567カ所に増え、スキーヤー数も2~3万人から1,250万人に急増したとの報告もある。この動向を踏まえて、アジア諸国からの我が国のスキーリゾートへの来訪者の増加を図るための情報発信等が必要である。

2) 外国人旅行者にとって魅力ある滞在コンテンツの充実

- 訪日外国人旅行者のスキーリゾートへの滞在期間の長期化を促すため、地域の伝統工芸体験や伝統芸能など各地の特色ある地域文化を活かした滞在型プログラムの提供や、宿泊施設・食のおもてなしなどによる滞在コンテンツの充実が必要である。その際、外国人旅行者目線で魅力あるコンテンツとすることが必要である。
また、広域観光周遊ルート等を活用した他地域への周遊促進、他地域からの呼び込みも重要である。
- 特に、アジアを中心とする訪日外国人旅行者を中心として、スキーやスノーボード等のスノースポーツだけではなく、雪遊びなど雪とふれあうこと自体にも大きな関心があることから、スキーリゾート地域における幅広い雪の楽しみ方を魅力として発信することが重要である。雪遊び以外にも、雪山散策や冬の自然観察などの体験プログラムの充実が考えられる。
- アフタースキー（ナイトライフ）の楽しみの充実のため、レストランや飲食店の営業時間等のあり方についても地域の関係者間での検討が望まれる。

3) 受入環境の整備とこれに関する情報発信

① 受入環境の総合的な整備

- スキーリゾート地域全体における無料公衆無線 LAN 環境の整備、多言語対応の強化、クレジットカード利用環境の整備促進、二次交通の整備、手ぶら観光の推進とも連携した公共交通機関を利用した円滑に周遊できる仕組みづくりなどの

受入環境整備が必要である。宿泊施設における多言語対応、無料公衆無線 LAN 環境の整備やトイレの洋式化も必要である。

- スノーリゾート地域に来訪する外国人に、我が国の制度や文化・慣習（マナー）等について理解を深めてもらうため、外国人への情報提供のあり方について更に検討する必要がある。
- 訪日外国人の滞在中の事故、病気、災害等の事態に備え、来訪者・事業者・関係機関の連絡体制や情報提供方法を確立し、安全・安心の確保に努めることが必要である。特に、訪日外国人が怪我をした際等に言語の障壁により苦勞することがないように対策を講じる必要がある。
- また、これら受入環境の整備状況を的確に発信し、外国人が旅行先を決める際の判断に資するようにすることが重要である。

②外国人インストラクター等の充実に向けた取組

- 外国人スキー客への対応のためには、外国語を話せる日本人インストラクターとともに、外国人インストラクターの充実も重要な視点である。
- 「日本再興戦略」改定 2015 において、日本でスキーを楽しむ外国人旅行者が増加していることを踏まえ、外国人インストラクターの在留資格要件について、早期にスノーリゾート関係者のニーズ調査を実施し、実務経験年数要件に替わる要件の検討を進め、結論を得ることが盛り込まれた。
- 具体的には、外国人スキーインストラクターに係る上陸許可基準の見直しを行い、在留資格「技能」で入国・在留しようとする外国人スキーインストラクターについて、スポーツの指導に係る 3 年以上の実務経験がない場合であっても、これに準ずる者には入国・在留を認めることとし、改正等の具体的な内容として、スキーの指導に係る技能について国際スキー教師連盟（ISIA）が発行する ISIA カードの交付を受けている者とし、平成 28 年 7 月 22 日から運用を開始した。
- 今回の上陸許可基準の見直しに伴う外国人スキーインストラクターの活動状況調査を踏まえ、見直しの効果の把握や、さらなる見直しについて、その必要性の有無も含めて検討を行なうべきとの意見もあった。
- また、今後、アジアからの訪日客の増加等を見据え、更なる外国人インストラクター（所要の手続きを踏んだ留学生を含む。）または、外国語の話せるインストラクターや富裕層のニーズにも対応できるスキー観光（ツアー）ガイドの充実に向けた取組が必要である。

4) スノーリゾートの積極的な情報発信

- スノーリゾート地域の活性化を図り、訪日外国人旅行者を呼び込むためには、スノーリゾートのブランディングを行った上で、ビジット・ジャパン地方連携事業や日本政府観光局（JNTO）によるビジット・ジャパン事業を活用し、海外の旅行博への出展等において、外国人にも評価の高い世界でも稀な雪質（パウダースノ

一等)と鉄道駅や空港からのアクセスが優れている点など日本の魅力についてプロモーションを行うなど、政府や地方公共団体、スノーリゾート関係者等が連携して国内外で戦略的かつ強力な情報発信を展開していくことが必要である。

- 情報発信にあたっては、スノーリゾートに関心が高いと考えられる欧米豪、東アジア・東南アジア、富裕層に訴求することが重要である。
- 情報発信においては、スノースポーツの振興に関する民間の全国横断的な組織の協力も得て取り組むことが望ましい。
- 現在、国内ではスノーリゾート地域が個別にポータルサイトを設け、独自に国内外への情報発信をしている。また、国内で横断的に情報発信を行うサイトとしては、「SNOW RESORT JAPAN」(一般社団法人日本スノースポーツ&リゾート協議会)、「JAPAN SKI GUIDE」(SURF&SNOW)等がある。
- 今後、既存の民間団体が設置している国内横断的な情報発信を行うポータルサイトへの支援の検討を含め、我が国のスノーリゾートに関するオールジャパンでのポータルサイトの充実等による国内外への強力な情報発信が必要である。
- なお、情報発信にあたっては、スキー場のコース数、コースの長さなどの基本スペックだけでなく、スノーリゾートにおける無料公衆無線 LAN 環境や多言語対応の状況、スキースクールの外国人対応の可否、事故・災害時等の安全確保対策の状況など、スノーリゾートの統一的なデータベースを構築し、関係者間で情報共有を図り、これらの情報を一体的に海外に情報発信すること等が考えられる。
- またその際、スノースポーツを支える日本のスキー用具産業やその技術の動向を踏まえ、海外市場へ日本のレンタルスキーの良さなどを情報発信することが重要である。具体的には、国内で例年開催されている「JAPAN SNOW EXPO」等といったウィンタースポーツに関する展示会の開催状況を踏まえつつ、今後の更なる開催が望まれる。
- 各スノーリゾートの積雪の状況について、適時、的確な情報を提供することが望まれる。

(3) 国内からのスノーリゾート来訪者の増加に向けての対応

1) 生涯を通じたスノースポーツ人口の拡大

① 少子高齢化・人口減少が進む中でのスノースポーツ人口の拡大

- 国内のスノースポーツの参加人口(最近1年以内)は、740万人(2015年)であり、1990年代の1,800万人をピークに半分以下に減少している。最近3年以内に実施した層まで拡大すると、前述の「スノーリゾートに関する消費者調査」より、スキー人口約823万人、スノーボード人口約563万人で、のべ約1,386万人である。今後、更なる少子高齢化・人口減少が進展し、近い将来に超高齢社会が到来することに鑑みれば、スノースポーツの参加人口の拡大のためには、戦略をもって総合的に参加人口の裾野を拡大する取組を実施することが重要である。

- ターゲットを選定するにあたっては、経験や性別、年代、世代、収入等の観点から、統計的な分析でセグメンテーションを行い、分析結果をもとに、主要なターゲットに関する検討を行うことが必要である。
- スノースポーツの参加人口拡大に向けたターゲットとしては、特に、(2)で述べた海外からの観光客（インバウンド）に加えて、国内では、子供、若者、高齢者（シニア）が重要である。
- 小学生などの子供については、スノーリゾート地域を中心とし、日本の教育におけるスノースポーツの普及を促し、子供のスノースポーツ人口の拡大を図ることが重要である。
- 若年層の競技人口拡大のため、近年減少を続けている教育旅行におけるスノースポーツ振興について、スノーリゾート地域だけではなく、都市部での呼びかけなど、今後の取組拡大が必要である。
- また、子供向けのスキー教室や索道利用の割引、無料化等の取組も望まれる。
- 幼児向けスノースポーツスクールの実施など、幼少期からスノースポーツに親しむ環境づくりも必要である。
- 高齢者については、平日の来訪も可能であり、今後の高齢人口の増加を見据え、「健康増進」や「地域活性化」といった観点からターゲットとなり得る。
- 高齢者は、時間に余裕がある人が多く、平日の来訪が可能であることが想定され、また、過去にスノースポーツを経験した人も多いと思われるため、経験者が再度スノースポーツに取り組みやすくなるよう、環境整備や情報提供の充実について検討することが必要である。例えば、一世代前よりもスキー用具の使いやすさや快適性が向上していることや、高齢者向けのゆるやかなコースの設置状況、スキー場施設のバリアフリー化の対応状況などについて情報提供を行うことが必要である。
- その他として、「かつてスノースポーツに取り組んでいたが現在は中断している層」、「新たにスノースポーツに取り組む層」がターゲットとして有望である。

②若者への取組

- ここでは若者とは概ね、高校生、大学生さらには社会人となった青年層等を指し、この層に働きかけることによって、スノーリゾートへの生涯を通じたリピート率の向上も期待ができる。
- したがって、民間企業が行っている若者を対象としたリフト券の割引など、スノーアクティビティに要する費用が高いと感じている若者の体験を促す取組が必要である。
- 最新のレンタルスキーを借りることができるスノーリゾート地域を増やすことで、ファッションに敏感な若者が抵抗感なく利用しやすい環境づくりを行う必要がある。また、そのようなスノーリゾート地域が増えていることをしっかり情報発信する必要がある。

③参加拡大の機会の獲得

- 五輪等の世界規模の国際大会の開催は、若者のスノースポーツへの憧れを促すとともに、開催都市や開催国のスノーリゾートの認知度やイメージの向上等、スノースポーツ人口拡大のトリガーとなる。1972年の札幌冬季五輪も我が国のスキーブームの契機の一つであった。
- 若者のスノースポーツの憧れについては、以前のスキーブーム（1980年～1990年代前半）の際には、1972年の札幌五輪や、1987年に放映された映画「私をスキーに連れてって」を代表するメディア等が契機の一つとなった。今後、スポーツ庁がタイアップした映画のような取組例を増やしていくことも重要である。
- その後も、国内では、2016年に新潟県湯沢町苗場でFISアルペンワールドカップ、2017年に北海道札幌市で冬季アジア札幌大会といった国際大会が開催され、スキーへの関心を喚起している。
- これらの日本で開催される国際大会等は、スノースポーツの振興とスノーリゾート地域活性化の絶好の機会であることに留意し、オールジャパンとして取組むべき内容のロードマップを策定・共有することが重要である。
- トップアスリートの育成を通じ、スノースポーツの魅力を発信することや、地方自治体が策定するスポーツ推進計画等を踏まえ、スポーツ団体や地域等との連携により、スノースポーツ人口の参加機会を拡大させる取組みを進めることが考えられる。
- また、最近では、官民連携のプレミアムフライデー推進協議会が設立され、月末の金曜日に従業員が午後3時をめぐりに退社できるよう企業に働きかける取組等が進められる予定である。このような取組をスノースポーツ人口の拡大につなげる努力が必要である。
- なお、スノーリゾートへの来訪者を増加させるためには休暇取得が必要不可欠であるので、働き方改革や冬季の休暇取得の向上を促す等、休暇改革や国民の意識醸成・環境整備が求められる。

2) ユニバーサル対応

- 高齢者や障がい者は、スキー用具をゲレンデと宿泊施設間で運ぶことが困難な場合があるため、ゲレンデにおけるスキー用具の預かりのサービスの提供について検討することも重要である。
- 障がい者や高齢者のスノースポーツへの参加促進のため、スキー場の施設などのバリアフリー化が一層進められることが期待される。
- 障がい者については、障がい者やその介助者に対する支援のあり方について検討するとともに、スキーやスノーボードへの参加実態を把握し、他のスポーツと比較してスキーやスノーボードへの参加率が低い場合には、実施率を高めることが必要である。

(4) 安全・安心の確保

1) スキー場内及びバックカントリースキー（コース外滑走）の安全確保への対応

- スノーリゾートで国内外からの旅行者にスノースポーツを楽しんでもらうためには、コースの安全管理は重要な課題である。また、今後、子どもや高齢者、障がい者の来訪促進を図るためにも、一般のスキー客との動線とできるだけ交錯しないゆるやかなコースや雪遊びの場などを設定し、その情報も合わせて発信するといったような、安全管理に更に留意するといった対応が望まれる。
- 現在、訪日外国人を中心にバックカントリースキー（コース外滑走）の需要が高まっているが、コース内滑走の場合よりもさらに厳格な安全への配慮が必要である。安全の確保については、スキー客の自己責任を基本としつつも、国、地方公共団体及びスキー場事業者等において、スキー客に対して、「バックカントリースキーはコース内の滑走に比べて危険性が高く、安易に行うべきものではなく、冬山登山と同様の知識・技能・装備が必要であること。」について広報啓発するとともに、スキー場事業者等において、スキー客に対して、天候や立ち入り禁止区域についての情報提供や注意喚起、登山届けの提出や必要な装備品の携行の呼びかけ、スキーコースを表示する警告表示（外国語表記を含む）及び境界設備の整備、拡充を行うなど、安全の確保に努めることが必要である。
- バックカントリースキーに関し、例えば、ニセコ地域や白馬地域では地域の協議会によって立ち入り禁止区域を定めているなど、ルールを設けて注意喚起を行っている。また、例えば、白馬五竜スキー場では、スキー場事業者によって、前日の降雪予報などを考慮し、雪崩の危険性が高いと判断したときは、早朝から、スキーカット（斜面をスキーでななめに横切って積もった雪を落とす作業）や花火等であらかじめ人工的に雪崩をおこし、スキー客を巻き込むことを予防し、安全性を高めている。このような事例も、安全確保の取組として参考となるものである。

2) 施設の安全対策

- スノーリゾートで消費者にスノースポーツを楽しんでもらうための大前提として、索道等の施設の安全性の確保や安全管理の技術伝承があり、各スノーリゾートでは索道等施設の安全管理投資等を行う必要がある。
- また、施設の安全管理にあたっては、品質基準（耐震性等含む）等に関するきめ細やかな運輸安全マネジメントの検討が必要である。

3) 事故・災害時の体制確保等

- 利用者の事故や病気等が発生した場合や、地震や豪雪等の自然災害が発生した場合に備え、利用者・事業者・関係機関の連絡体制や情報提供方法を確立し、安全・安心の確保に努めることが必要である。

- スノーリゾート地域に安心して来てもらうためには、スキー場はもとより、行き帰りの安全性が重要である。

2016年1月15日に発生した軽井沢スキーバス事故を踏まえてとりまとめた

「安全・安心な貸切バスの運行を実現するための総合的な対策」に基づき、国土交通省は、事業許可の更新制や監査体制の強化等の新たな制度を着実に実施し、貸切バスの安全対策に万全を期すことが必要である。

(5) 関係者の連携強化等

1) 関係機関の連携強化のための体制の検討

- スノーリゾートの活性化に向けては、様々な分野の連携が必要である。例えばスノーリゾート地域での観光資源の磨き上げ、多言語対応などの受入環境の整備、国内外への情報発信や、索道施設等の安全管理、スポーツツーリズムの推進、グリーンツーリズムや農家民宿、森林の観光分野への活用などがある。このため、国においても国土交通省、観光庁、文部科学省、スポーツ庁、農林水産省、林野庁等関係行政機関の連携が重要である。

また、スノーリゾート地域は、国立公園満喫プロジェクトと連携した取り組みが期待されることから、環境省との連携も必要である。さらには、スノースポーツ以外のスポーツと連携した取り組みや日本遺産等の日本文化体験プログラムと連携した取り組みも期待されていることから、文化庁との連携も必要である。

- 今後も継続的にスノーリゾート地域の活性化を推進するため、上記の各省庁をはじめとする関係行政機関や関連団体による、情報共有や意見交換のための連絡会議といったような場が必要である。
- また、国においては、国の施策・制度や全国における取組事例等に関して、情報提供や助言等の支援を継続的に行っていく必要がある。

2) 包括的なアクションプログラムの策定

- 今後、スノーリゾートの活性化に向けた取り組みを推進するため、関係者が連携して様々な施策を包括したアクションプログラムを策定し、着実に推進することが望まれる。アクションプログラムには、例えば、以下のような取り組みが考えられ、これは政府の掲げる観光戦略との整合をとりながら、官民の関係者が適切に役割分担と協力をして取り組むことが必要である。

- 大規模や中小規模といったスノーリゾートの規模に応じたモデル事業の実施とその成果の横展開
- スノーリゾート地域での日本版DMOの形成及びそれに対する支援
- 外国人によるモニターツアー等の実施と外国人目線によるスノーリゾート地域の観光資源の磨き上げ
- 我が国のスノーリゾートの魅力等についての、オールジャパンでのポータルサイトの充実など海外への強力な情報発信

- 国内外のスノーリゾートでの先進事例や取組事例の収集整理、事例集の作成、情報提供・共有
 - ・スキー場やその周辺地域の観光資源の磨き上げ（グリーンシーズンを含む）
 - ・スキー場及び周辺の宿泊施設等における生産性の向上
 - ・多言語化対応や無料公衆無線 LAN 環境の整備、二次交通確保、外国人インストラクター充実への対応、ユニバーサル対応など、受入環境の整備
 - ・スキー場の安全管理、事故・災害時の対応
 - ・スキー場の再生・廃業への取り組み
 - ・DMOなどによる体制整備・財源確保・利用促進の取り組み
 - ・複数の地域が連携した取り組み

（6）モデル事業の取組

国内のスノーリゾートとしては、コース数・面積や索道施設数等の規模が大きいものから、比較的規模が小さいものまで、幅広く存在している。海外への情報発信や若者層への取組等、規模によらず共通して有効な取組があるが、一方で大規模なスノーリゾートでは、本格的なスノースポーツを楽しむ場としての魅力づくりが有効であるが、中小規模のスノーリゾートでは、同じような魅力づくりが難しい面もある。

そのため、スノーリゾートの活性化に向けた取組について、スノーリゾートの規模を踏まえて検討することが必要である。具体的な取組については、個々のスノーリゾートにおける主体的な取組が基本ではあるが、全体の底上げのため、特に

- ・前述（1）～（4）に関する国内外の先進事例や取組事例の収集・整理と情報提供
- ・下記の1）～2）の視点を踏まえたモデル事業を、大規模、中小規模のスノーリゾートを合わせて、例えば全国で数カ所程度でモデル事業を行い、その取組成果を他地域に横展開するといった取組を期待したい。

モデル事業においては、ア)明確な目標設定、イ)アクションプログラムも踏まえた取組の役割分担と着実な実施、ウ)実施成果の把握と評価、エ)改善点の抽出と対応を行い、他地域の参考にできるように進める必要がある。また、モデル事業の実施においては、民間事業者、地域の関係団体（DMOなど）、地方公共団体など関係者が一体となって取り組む必要がある。なお、モデル事業を進めるにあたっては、環境保全にも留意しながら進めることが、地域の観光資源の価値を維持、向上させていくに当たっても重要である。また、国においては、モデル事業の実施にあたり、必要な助言等の支援を行う必要がある。

また、モデル事業の課題設定においては、主に滞在コンテンツの充実、受入環境の整備、若者や高齢者の需要喚起、通年経営の取組、安全安心の体制確保、地域の

稼ぐ力の向上などといった観点から、優先度の高い課題を適切に設定することが望まれる。

なお、特に下記1)の大規模スノーリゾート地域においては、当該スノーリゾート地域の事業者と地方公共団体など地域の関係者が、地域の有するポテンシャルを最大限活かして、世界に冠たるスノーリゾートをつくる強い意志を持つことが必要である。

1) 大規模スノーリゾート地域

大規模スノーリゾート地域については、スキー場を中心として周辺地域も含め、外国人、国内客を通じて極力多くのニーズに対応できるような、世界に誇れるスノーリゾートの形成に向けた取組を充実させることが必要である。その際、東北観光復興に向けた視点も重要である。

①世界に誇れるスノーリゾート地域形成に向けた取組

- 大規模なスノーリゾート地域では訪日外国人旅行者が数多く訪れ、平日の利用にもつながっている。一方で、情報発信の不足や受入環境整備の不足等が原因で、現状では訪日外国人旅行者がそれほど訪れていなくても、雪質やアクセスの良さに恵まれたスノーリゾート地域が国内には多く存在する。
- これらの地域では、パウダースノー、アクセスが魅力であるので、これらを最大限いかして、スノースポーツ（雪遊びを含む）を中心に魅力の向上に取り組むことが必要である。
- 世界に誇れるスノーリゾート地域の形成に向け、スノースポーツに加え、アフタースキー（ナイトライフ）の充実等、欧米豪やアジア諸国等のターゲットそれぞれに満足してもらえる魅力づくりの取組が重要である。
- これらの取組みにあたっては、単体の事業者や地方公共団体だけではなく、事業者や地方公共団体が横断的かつ広域的に連携する広域連携DMOまたは地域連携DMOが取り組むことが望まれる。その際、日本のスキー場の規模の問題への対応（連携による規模の拡大）や、索道施設の老朽化対応、二次交通の整備、スノースポーツ以外の魅力づくり等の課題に対して、事業者等とともに取り組むことも重要である。
- スノーリゾート地域に海外からの直接投資が増えている現状を踏まえ、スノーリゾート地域全体の開発について、国内外からの投資のいずれかを問わず、地元自治体との円滑な連携・調整、地域住民との理解・協力を図ることが重要である。

②東北地方の取組

- 東北地方には、蔵王、八幡平、安比、八甲田等、東北地方の恵まれた雪質、新幹線駅や空港からのアクセスの良さを生かし、東北観光復興の拠点となりうるス

スキー場が複数存在している。それらのスキー場を中心にスノーリゾート地域として磨き上げ、東北観光復興の拠点とすることが必要である。

③具体的な目標のイメージ

大規模スノーリゾート地域において最終的に目指す姿は、地域毎の状況に応じて、各地域で考えていくものであるが、以下のような先進事例も踏まえ、国内外からの来訪者の様々なニーズに対応したものであると考えられる。

- ・スイスのツェルマットでは、地域のDMOが主体的にマネジメントやマーケティングに取り組み、富裕層をターゲットとした顧客情報分析や人材育成、訪問者のニーズに的確に対応した受入環境整備を行い、それらにより、訪問者は、統一されたコンセプトのもと、質の高いサービスを楽しむことができる。
 - ・フランスのシャモニーモンブランでは、冬期のスノーリゾートだけでなく、夏期のリゾートとして、登山、ハイキング、サイクリング、ラフティング、パラグライダー、マルシェ（朝市）や食文化を含めた体験型プログラムが充実し、それらにより、訪問者は、年間を通じて楽しむことができる。
- なお、前述のツェルマットやシャモニーモンブランは、ヨーロッパ5カ国12地区の高級リゾートからなる広域観光促進組織（Best of the alps (BOTA)）に属しており、それぞれの地区が広域的に連携するとともに独自色を発揮してスノーリゾート地域の形成が図られている。
- ・カナダのウィスラー・ブラッコムでは、自然環境保全を図りながら、積極的な投資が行われ、また、障がい者もアウトドアアクティビティを楽しめるプログラムが整備されている。
 - ・アメリカのベイルでは、アフタースキーとして、ショップや飲食店が充実し、かつ、ゲレンデや宿泊施設、飲食店等を無料巡回バスが運行され、それらにより、訪問者は、スノースポーツに加えて、アフタースキーも楽しむことができる。

2) 中小規模スノーリゾート地域

国内に数多く存在する中小規模のスノーリゾート地域においては、スキー場本体のみの対応では、取組に限界があるため、i) スキー以外の要素の充実、ii) 近隣スノーリゾート間の連携が特に重要である。

①スキー場に加え、スキー以外の要素の充実

- 中小規模のスノーリゾート地域においては、ゲレンデの規模やコースの多様さでは大規模スノーリゾート地域に劣るため、それ以外の魅力を提供することが期待される。中小規模のスノーリゾート地域は、自然、食、地域の祭、宿泊施設、動植物（例：スノーモンキー）、樹氷等の魅力的な観光資源を有していることも

多いため、そのポテンシャルをいかして魅力を発掘、構築、充実することが必要である。

- 中小規模のスキーリゾート地域では、特に「ここならでは」「ここでしかできない」体験プログラムをつくったり、ターゲットを思い切って絞るといったことも検討することが望まれる。
- 東北については、スキーリゾート地域の規模ではニセコ、白馬等に比べて小さいがポテンシャルを有するスキーリゾート地域があるため、スノースポーツ以外の魅力を組み合わせるなど、地域の特色を活かしたコンセプトを確立し、魅力的な拠点形成をすることが望ましい。

②近隣スキーリゾート間の連携

- 中小規模のスキーリゾート地域においては、単独では大規模のスキーリゾート地域と同等の取組をすることが難しい。このため、例えば、地元住民のレジャーや学生などの練習場として適したスキー場同士で連携することや、スキー場外の観光の魅力も含めて連携すること等、事業者や地方公共団体の垣根を超えた共通の魅力、コンセプトを基盤とした連携を強化し、存続策を模索していくことが必要である。また、一部地域では既に実施されているが、異なる事業主体での共通リフト券や、複数のスキー場を移動するバスの運行など、近隣のスキーリゾート地域間の具体的な連携が重要である。

③具体的な目標のイメージ

中小規模のスキーリゾート地域では、大規模なスキーリゾート地域のように、多様なニーズに網羅的に対応することは難しいことから、顧客のターゲット層も含め、いくつかの重点的な目標を設定することが望ましい。例えば、以下の様な姿も考えられる。

- ・近隣のスキー場と連携し、リフト券やリフト券の読み取り機器を共通化し、さらには、スキー場の間をバスで運行し、訪問者は、あたかも複数のスキー場が1つの大きなスキー場として、多様なコースを楽しむことができる。
- ・スノースポーツ以外の冬の観光資源（雪遊び、雪上車等によるドライブ、樹氷観光、温泉など）を充実させて、訪問者は、スノースポーツだけでなく、他の観光資源の魅力も楽しむことができる。

4. おわりに

6回の検討会により、スノーリゾート地域活性化に向けた課題と今後の取組の方向性を整理したところである。

議論の中で、日本のスノーリゾートの魅力は世界一級であり、また2018年平昌冬季オリンピック・パラリンピック競技大会、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会、2022年北京冬季オリンピック・パラリンピック競技大会等などのビッグイベントが続き、それに伴う各国でのスキー人口の増加、さらには日本のスノーリゾートへの来訪が期待できることから、オールジャパンの体制のもとで各種施策を進める千載一遇の好機が到来したと確信できたところである。今後も、本報告を踏まえて、関係者の連携のもと、このような好機を活かして、スノーリゾートの活性化に向けた取組を早急に進めていく必要がある。

その際、取組については内容が多岐に渡ることから、全国各地のスノーリゾート地域の特徴を踏まえて優先順位をつけて着実に取り組む必要がある。また、衰退しつつある一部のスノーリゾート地域への対応や東北の観光復興の観点からのスノーリゾート地域への対応等、早急に対応すべき事項もある。今後は、国の観光施策に関する計画にスノーリゾート地域の活性化に向けた取組を盛り込むほか、具体的な課題への対応については本提言を踏まえ、国、関係行政機関、地方自治体、DMO、民間事業者等が連携して、各々の役割を定めた包括的なアクションプログラムを作成し、そのプログラムに沿って着実に成果を上げていくことを期待する。

我が国のスノースポーツ参加人口を増加させ、関係者の連携のもと、ここ20年以上滞っているスノーリゾート地域の活性化させることは容易ではないが、きわめて重要かつ緊急性を持つプロジェクトになると考える。

引き続き、関係者が叡智をしばって、このスノーリゾート地域の活性化のためのプロジェクトを着実に前に進めてほしいと切に願う。

＜検討会委員＞

(座長)

原田宗彦 早稲田大学スポーツ科学学術院教授
(一社)日本スポーツツーリズム推進機構会長

(委員)

阿部守一 長野県知事
安藤和代 千葉商科大学サービス創造学部准教授
奥 直子 (株)日本政策投資銀行企業金融第6部課長
杉山公信 (公社)日本プロスキー教師協会(※注)常務理事・学校部長
(黒川正博) (公社)日本職業スキー教師協会専務理事
河野博明 (公財)長野県スキー連盟副会長
後藤高志 (株)西武ホールディングス社長
(公社)日本観光振興協会副会長

田村正彦 岩手県八幡平市長
中島史恵 女優
本保芳明 首都大学東京都市環境科学研究科観光科学域特任教授
村上英人 宮城県蔵王町長
屋井鉄雄 東京工業大学大学院総合理工学研究科教授
柳一成 (一社)雪国観光圏理事
山田桂一郎 J T I C . S W I S S (ジェイティック スイス) 代表
ロス・フィンドレー (株)N A C (ニセコアドベンチャーセンター) 代表
(座長を除いて50音順・敬称略)

※ () 内は前任者

※注：2016年3月29日付で、公益社団法人日本職業スキー教師協会から、公益社団法人日本プロスキー教師協会へ改称した。

<検討会開催経緯>

第1回検討会：平成27年1月30日（金）

（スノーリゾート及びスノースポーツの現状について議論）

第2回検討会：平成27年2月25日（水）～26日（木）

（長野県白馬、軽井沢にて現地視察、意見交換会実施）

第3回検討会：平成27年3月16日（月）

（プロスキーヤー三浦雄一郎氏講演、各種調査を踏まえ議論）

第4回検討会：平成27年5月25日（月）

（中間報告（案）とりまとめについて議論）

ワーキング・グループ：平成27年12月～平成28年3月

（2グループで各3回開催し、合計6つのテーマについて議論）

第5回検討会：平成29年2月8日（水）

（ワーキング・グループの報告、最終取りまとめの骨子（案）について議論）

第6回検討会：平成29年3月1日（水）

（最終とりまとめ（案）について議論）

<ワーキング・グループ開催経緯>

■利用者にとって魅力あるスノーリゾートの在り方に関するワーキング・グループ

第1回ワーキング・グループ：平成27年12月21日（月）

（スノーリゾートのブランディング及び価値向上について
議論）

第2回ワーキング・グループ：平成28年2月17日（水）

（受入環境整備について議論）

第3回ワーキング・グループ：平成28年3月30日（水）

（障がい者、高齢者スポーツとしてのスノースポーツの
取組・課題について議論）

■国際競争力のあるスノーリゾート事業の在り方に関するワーキング・グループ

第1回ワーキング・グループ：平成27年12月24日（木）

（地域住民や自然との調和がとれた国際競争力のあるスノ
ーリゾート地域づくりについて議論）

第2回ワーキング・グループ：平成28年2月18日（木）

（通年経営や事業継続に向けた取組について議論）

第3回ワーキング・グループ：平成28年3月14日（月）

（施設等の安全管理、スノーリゾート地域の開発について
議論）

<問い合わせ先>

観光庁観光地域振興部観光地域振興課

電話番号：03-5253-8111(代表) 直通 03-5253-8327

FAX：03-5253-8930