

# 本委員会における論点の確認

**「スノーリゾートの投資環境整備に関する検討会」  
(令和元年度開催)  
の議論の前提**

# 第34回 観光戦略実行推進会議（令和元年11月28日開催）

## 第34回 観光戦略実行推進会議 議事要旨

1. 日時：令和元年11月28日（木）17：10～17：40

2. 場所：首相官邸4階大会議室

3. 出席者：

（政府側）

管内閣官房長官、赤羽国土交通大臣、北村内閣府特命担当大臣（地方創生）、萩生田文部科学大臣、木村総務大臣政務官、岡田内閣官房副長官（参）、杉田内閣官房副長官（事務）、和泉内閣総理大臣補佐官、古谷内閣官房副長官補（内政担当）、田端観光庁長官、濱野内閣官房内閣審議官（内閣官房副長官補付）、高橋内閣官房内閣審議官（内閣官房副長官補付）兼観光庁次長、境総務省大臣官房地域力創造審議官、佐藤出入国在留管理庁審議官、志野外務省大臣官房国際文化交流審議官、鈴木スポーツ庁長官、瀧本スポーツ庁次長、宮田文化庁長官、中岡文化庁次長、迫井厚生労働省大臣官房審議官（医政、医薬品等産業振興、精神保健医療、災害対策担当）、牧元農林水産省農村振興局長、本郷林野庁長官、瓦林国土交通省大臣官房公共交通・物流政策審議官、水嶋国土交通省鉄道局長、一見国土交通省自動車局長、鳥居環境省自然環境局長、清野日本政府観光局理事長

（有識者・敬称略）

村瀬茂高（WILLER 株式会社代表取締役）、森晃（合資会社酒屋旅館代表社員）、藤井大介（株式会社大田原ツーリズム代表取締役社長）、デービッド・アトキンソン（株式会社小西美術工藝社代表取締役社長）、原田 劉 静織（株式会社ランドリーム代表取締役）

○管内閣官房長官より以下ご発言あり。

【管内閣官房長官】

- ・政権発足以来7年間、観光を地方創生の柱、成長戦略の切り札と位置付けて、さまざまな取組を行った結果として、訪日外国人は3,119万人に達していますが、日本各地には、まだ外国人に知られていない観光資源が多く眠っている。
- ・それらの資源を活用することで、2020年4,000万人の目標だけでなく、2030年6,000万人を目指すだけのポテンシャルが日本にはある。
- ・その一つがスノーリゾートである。本日のプレゼンにあった野沢温泉では、各所に外国語の看板等を設置した上で、旅館の中だけではなく街中にある様々なレストラン、飲食街、外湯を每晚楽しんでいただけるようにするなど、町全体で環境整備をしたことで、人口3,600人の村に毎日2,000人の外国人が滞在している。こうした長期滞在を楽しめる「スノーリゾート」に生まれ変わらせる取組を全国10箇所程度の地域で進めてまいりたい。
- ・地方では鉄道駅から観光地までの「ラストワンマイル」を運ぶ交通がなく、観光地に行きたくてもいけない、という問題があると伺った。この問題に対して、地方鉄道、バス、レンタカー、さらにはシェアサイクル等のあらゆる交通手段の予約・支払が事前にインターネット上でできる、いわゆる「MaaS」という新たなシステムづくりを政府として支援し、来年度から全国19箇所まで本格運用してまいりたい。
- ・こうした取組については、各地で経営感覚をもってリードする存在が必要。そのため、政府としては、「観光地域づくり法人」（DMO）の登録制度をスタートしているが、来年度から、各地のモデルとなりうる法人には国による専門人材の登用支援、職員派遣を行ってまいりたい。
- ・引き続き、各省が縦割りに陥ることなく、観光庁を中心に、政府一体となって、外国人が楽しめる当たり前の環境整備やコンテンツづくりに取り組んでいただきたい。

# 令和元年度開催 スノーリゾートの投資環境整備に関する検討会

## スノーリゾートの投資環境整備に関する検討会 構成員名簿

(敬称略、五十音順)  
(◎：座長)

### 構 成 員

大田原 博亮	株式会社地域経済活性化支援機構 執行役員 地域活性化支援部 マネージング・ディレクター
※岸波 光弘	株式会社北洋銀行 地域産業支援部 管理役
沢柳 知彦	ジョーンズ ラング ラサール株式会社 執行役員 ホテルズ&ホスピタリティ事業部長
杉元 宣文	株式会社日本政策投資銀行 常務執行役員
デービッド・アトキンソン	株式会社小西美術工藝社 代表取締役社長
※富井 哲	株式会社野沢温泉 取締役
※中村 正人	長野県 観光部長
※南雲 剛	湯沢町 産業観光部長
◎矢ヶ崎 紀子	東京女子大学 現代教養学部 国際社会学科 コミュニティ構想専攻 教授
※山崎 陽介	株式会社岩手銀行 法人戦略部公務・地方創生室 室長代理
※和田 寛	白馬観光開発株式会社 代表取締役

(※：それぞれ、一般社団法人日本スノースポーツ&リゾート協議会、一般社団法人全国地方銀行協会、一般社団法人第二地方銀行協会より推薦があった者)

### オブザーバー

内閣府	地域経済活性化支援機構担当室
金融庁	監督局 銀行第二課 地域金融企画室
国土交通省	鉄道局 施設課長
国土交通省	鉄道局 総務課 企画室長
スポーツ庁	参事官 (地域振興担当)
農林水産省	農村振興局 農村政策部 都市農村交流課長
林野庁	国有林野部 経営企画課 国有林野総合利用推進室長
林野庁	森林整備部 森林利用課 山村振興・緑化推進室長
環境省	自然環境局 国立公園課長

### 事 務 局

観光庁 観光地域振興部 観光資源課・観光地域振興課

### はじめに

本検討会は、わが国のスキー場を、高品質のスノーリゾートに改革することによって、世界水準のデスティネーションを形成するという志のもとに設置された。

世界水準のデスティネーションは、地域独自の資源と国際市場とを、自線の高いビジョンのもと冷静な頭と熱い心を持つ人々がつなげていくことによって形成される。

地域独自の資源の筆頭が、わが国が誇る自然である。海洋に囲まれた土地は山がなければ砂漠化するが、わが国の美しい山々は、海風を受け止め、世界が憧れるパウダースノーをつくり出す。かつてのスキーブームはこうした自然の恵みが当たり前のものである国民の間の流行であったが、世界をマーケットとした場合、状況は異なる。アジアには四季が明確でない国、雪が降らない国が多く、欧米圏にはリゾート滞在が生活スタイルに組み込まれている国が多い。さらに、スキー・スノーボードを好む層は世界の富裕層と重なる部分が多く、多様なターゲットを誘客することによって、安定した需要を見込むことが可能である。マーケットが寛容している現状では、過去のスキーブームやリゾート開発の失敗や成功さえも乗り越えていく必要がある。

資源と市場をつなぎ地域を活性化するという難しい課題に挑戦する人々には、強力なツールが必要である。ヒト、モノ、カネ、情報の全てが求められるが、特に、対象となる事業の未来を信じて投じられるカネが重要である。わが国のスキー場の索道施設は老朽化し、世界のスキー場と比較する客層を引き付けていくための設備更新には大規模な資金が必要だ。また、雪遊びをしたい、スキーやスノーボードを始めてみたい、ゆったりと滞在して時にスキー、時に街歩きや近隣の観光地へのお出かけを楽しみたい、というスノーリゾートに関する多様なニーズに応えていくためには、スキー場と周辺地域のペースタウンが一体的に整備されることによって重層的に魅力が配置され、魅力と魅力とが利便性の高い交通アクセスでつながっていく必要もある。

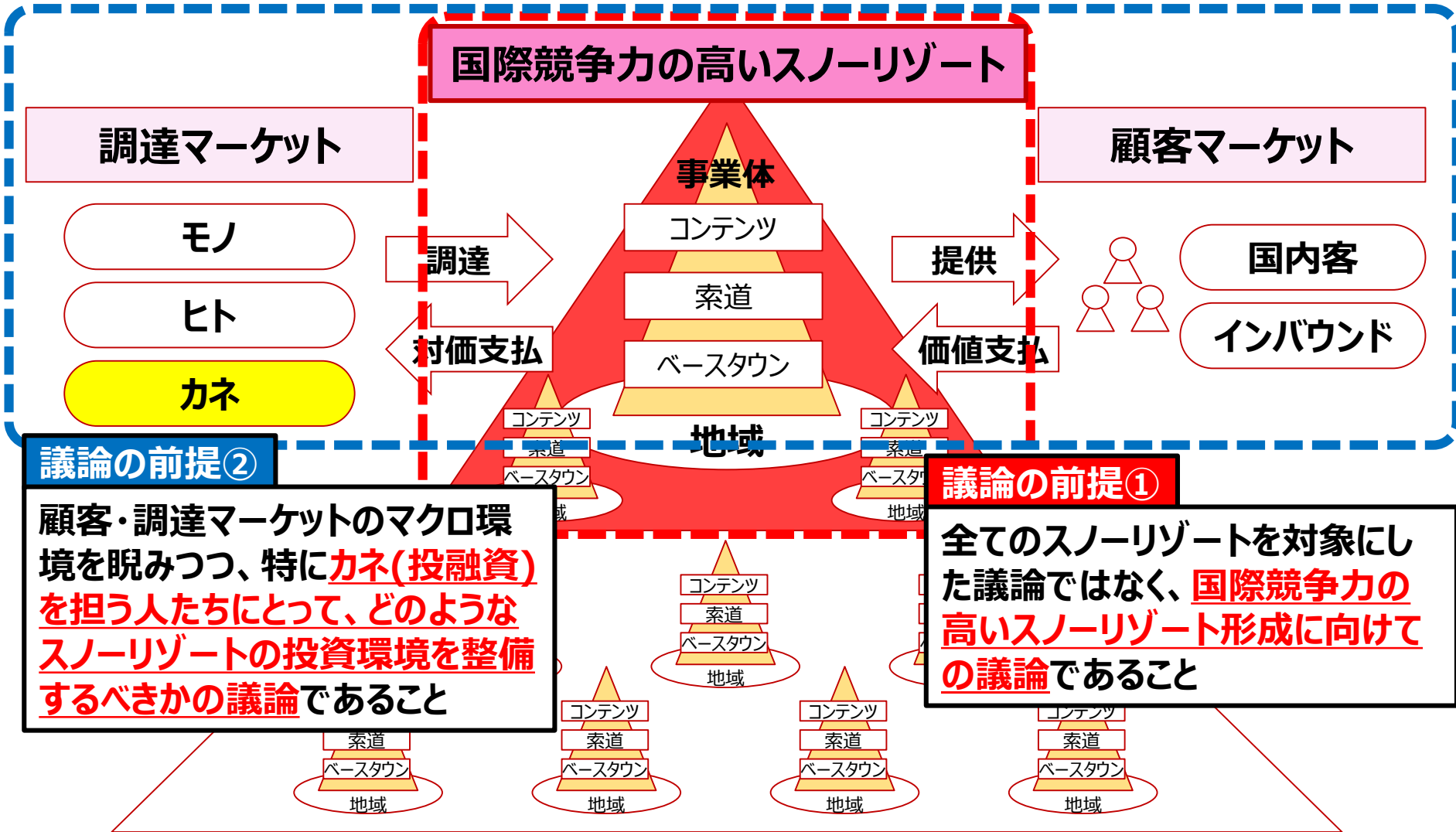
このような観点から、本検討会は、スノーリゾート形成に必要な投資環境整備に焦点を当てた議論を行った。スノーリゾートへの投資を促進するための課題・ボトルネックを明らかにし、その解決策を検討することにより、スノーリゾート形成に向けた投資機運を高めることを目的としたのである。令和元年12月から令和2年3月にかけて、4回にわたり、構成員や出席者の皆様から貴重な情報・経験・分析結果を提示して頂き、それをもとに集中的に議論し、国際競争力の高いスノーリゾート形成のための投資環境モデルを明らかにした。

このような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。本報告書を踏まえ、観光庁をはじめとする国の機関や、索道事業者、宿泊事業者、交通事業者、金融機関、観光資源の関係者、商工会、地方公共団体等の地域の関係者が一体となって、国際競争力の高いスノーリゾートの形成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。

スノーリゾートの投資環境整備に関する検討会  
座長 矢ヶ崎 紀子

# 本検討会の議論の前提（確認）

・本検討会の議論の前提は以下の通りと考える。



## 国際競争力の高いスノーリゾート

調達マーケット

- モノ
- ヒト
- カネ

顧客マーケット

- 国内客
- インバウンド

議論の前提②

顧客・調達マーケットのマクロ環境を睨みつつ、特にカネ(投融資)を担う人たちにとって、どのようなスノーリゾートの投資環境を整備すべきかの議論であること

議論の前提①

全てのスノーリゾートを対象にした議論ではなく、国際競争力の高いスノーリゾート形成に向けての議論であること

## 日本全国のスノーリゾート

「国際競争力の高いスノーリゾートを形成する」という政府方針から、前提①を設定した

# 一般的なスノーリゾートにおける収益構造

## スノーリゾート

併せて収益化  
索道会社は①と②を

①スノーコンテンツ  
(遊ぶ)

②索道(リフト/ゴンドラ)  
(移動する)

③ベースタウン  
(泊まる/食べる/買う等)

目的地としての価値	収益源	収益性	設備投資額
◎ (メイン目的地)	・入場料 ・飲食/物販 ・レンタル ・スクール	高い	下2つに比べると小さい
▲ (移動手段)	・リフト券	低い ①の収益化には不可欠	大きい  投資規模はスキー場規模(≒輸送能力)に比例
○ (サブ目的地)	・宿泊 ・飲食/物販 ・レンタル ・スクール	高い	大きい

- 一般的なスキー場(索道会社)は、単体では収益性の低い索道(リフト/ゴンドラ)を活用しながら、スノーコンテンツと一体となって収益を上げていく産業。
- 特に索道資産は、投資規模に比して収益性が低い**がスノーリゾートの収益化には**不可欠**
- ベースタウンの開発はスノーリゾートの魅力化/活性化には不可欠であるが、大規模な設備投資が必要であり、外部投資を含めた投資環境の整備が必要

## 今回の委員会について

**今回の委員会の議論の前提（仮説）**



# 第16回 観光立国推進閣僚会議（令和4年10月11日開催）

## 第16回 観光立国推進閣僚会議 議事要旨

日時：令和4年10月11日(火)17:40～18:00

場所：官邸2階大会議室

出席：岸田内閣総理大臣、松野内閣官房長官、斉藤国土交通大臣、柘植総務副大臣、葉梨法務大臣、武井外務副大臣、井上財務副大臣、永岡文部科学大臣、加藤厚生労働大臣、野村農林水産大臣、中谷経済産業副大臣、西村環境大臣、井野防衛副大臣、大串デジタル副大臣、秋葉復興大臣、楠警察庁長官官房長、小倉こども政策担当大臣、山際経済再生担当大臣、高市経済安全保障担当大臣、岡田内閣府特命担当大臣（地方創生）、栗生内閣官房副長官、藤井内閣官房副長官補、和田国土交通省観光庁長官、佐々木内閣官房内閣審議官（内閣官房副長官補付）、萩川内閣官房内閣審議官（内閣官房副長官補付）兼国土交通省観光庁次長

○岸田内閣総理大臣より発言

- ・本日、新型コロナウイルス感染症対策の水際措置を大幅に緩和するとともに、国内では、全国旅行支援がスタートした。
- ・この会議に先立ち、観光に関わる皆さまから、インバウンドの回復に向けた取組や宿泊施設のリノベーションの必要性など、様々なご意見を伺った。
- ・コロナ禍で、日本人の国内旅行消費は半減、年間4.8兆円まで達したインバウンド消費は一時的に消滅した。観光立国の復活に向けて、次の3点の取組が重要。
- ・第一に、旅行消費の早期回復、特に、インバウンド消費については、円安の効果も生かし、速やかに5兆円超を達成することを目指し、関係省庁の政策を総動員して、総合経済対策に向けて、集中的な政策パッケージをまとめていただきたい。
- ・第二に、持続可能で高付加価値な観光産業の実現を目指し、本日いただいたご意見も踏まえ、総合経済対策に、宿泊施設のリノベーション支援を盛り込み、取組を加速させていただきたい。
- ・第三に、世界的な旅行需要の回復が見込まれ、大阪・関西万博が開催される2025年をターゲットに、我が国の観光を持続可能な形で復活させるために、新たな「観光立国推進基本計画」を、今年度末までに策定していただきたい。
- ・新型コロナウイルス感染症を乗り越え、地域経済を再生し、持続可能な経済社会をつくり上げるため、観光立国の復活に向けて、国土交通大臣を中心に、関係大臣のご協力を得つつ、官民一丸となって、観光戦略を強力に進めていただきたい。

**“コロナ感染症の影響も踏まえて、円安の効果も活かし、  
インバウンド消費の速やかな5兆円の達成を目指す”**

**という大きな政府方針に対して、スノーリゾート施策がどのような貢献をしてくかが議論の前提となると考えられる。**

# 政策方針を受けたスノーリゾートとしての施策検討の方向性

