



NOZAWA ONSEN
SNOW RESORT

国際競争力の高いスノーリゾート形成の促進に向けた検討委員会

2022.12.19ヒアリング資料



スキー場の歴史

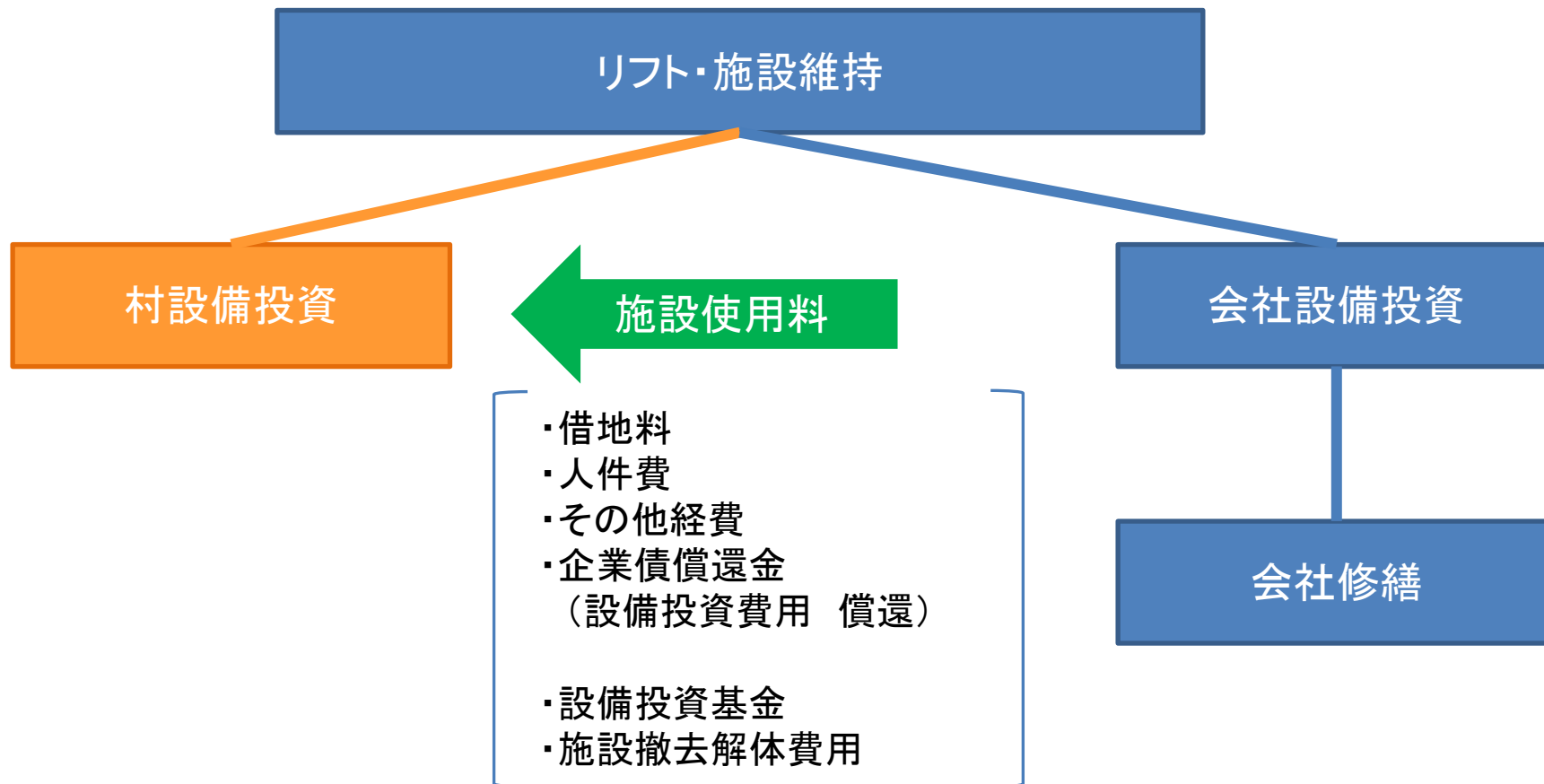


昭和20年代後半の日影ゲレンデ



昭和34年頃の日影ゲレンデ

施設使用料と設備投資の流れ



これからのスキー産業を考える

スキー人口

90年代前半から増え続けたスキー・スノーボード人口は、バブル崩壊後スキー人口が減り始め2004年にはピーク時の半分以下にまで減少している。90年代後半に急激に増加していったスノーボード人口だが、近年は伸び悩み、減少気味となっている。今後も、スキー・スノーボード人口は減少傾向にある。

参加回数

スキーヤーがシーズンに平均何度スキー場に足を運ぶかを示した「平均参加回数」をみると、90年代前半から後半にかけては約6回であったのに対し近年は約4回と三分の二に落ち込んでいる。この傾向は今後も変わらない。

参加率

90年代前半には約15パーセントの人がスキーをやっていたが、近年では10パーセントを割り込むなどスキー人口の減少が顕著となっている。また、スキーをやっていない人がスキーをやってみたいと思うかという「参加希望率」も参加率と同様に低下している。

ウィンタースポーツ用品市場

スキー人口の減少と共にスキー板、ウェアなどウィンタースポーツ用品市場が大幅に縮小している。90年代前半と比較すると市場規模は約半分にまで落ち込んでおり、スキーを筆頭にウィンタースポーツ市場は厳しい状況にある。

スキー場経営

施設の老朽化が進み、多くのスキー場施設が耐用年数の限界を迎え施設の使用が不可能になる。

野沢温泉ではスキー産業が衰退すると

- ・スキー場事業の経営状況が悪く、従業員の削減など地域の雇用や経済にとって大きな問題となる。
- ・スキー場での宿泊業や商業が、成り立たなくなる。
- ・スキー場を核とした地域社会が崩壊。
- ・スキーを基盤とした地域文化が成り立たなくなる

野沢温泉のスキー産業をなくならせないために・・・



老朽化する施設・機械・温暖化の対応

- ・索道施設の計画的なメンテナンス・新規掛け替えの検討

 - コスト負担軽減のため古いリフトの廃止・修繕と架け替えの検討
 - ゲレンデ全体の連絡コースなどを含めて検討

- ・施設の計画的な改修・新規建て替えの検討

 - 長期計画の中での索道・建物の集約とリニューアル

- ・大型機械等の計画的な購入とメンテナンス

 - 雪上車な購入の計画、自社整備計画
 - バランスをもったゲレンデ規模の検討

- ・滑走エリア・運休リフトの見直し対応

 - 広大な滑走エリアの魅力強化と温暖化や来場者にあつた対応

将来への対応

- ・索道施設の計画的なメンテナンス・新規掛け替えの検討

コスト負担軽減のため古いリフトの廃止・修繕と架け替えの検討
ゲレンデ全体の連絡コースなどを含めて検討

- ・施設の計画的な改修・新規建て替えの検討

長期計画の中での索道・建物の集約とリニューアル

- ・大型機械等の計画的な購入とメンテナンス

雪上車な購入の計画、自社整備計画
バランスをもったゲレンデ規模の検討

- ・滑走エリア・運休リフトの見直し対応

広大な滑走エリアの魅力強化と温暖化や来場者にあつた対応

→ マスタープランの作成

野沢温泉スキー場 マスタープラン

現状を考える

- リフトは平均経過年数26.3年(2016年現在)と老朽化が進んでいる
- 過去20年の投資費用は金額は21億円以上
- 機種別投資費用は、ゴンドラリフトが一番多く、自動循環リフトが続き、固定リフトは比較的費用が掛かっていない
- 今後5年間の通常投資費用は8.3億円、15年間では20億以上の設備費用が必要
- リフト利用率は平均20.2%(週末のみ27.3%)
- 将来日本の人口は減少し、スキー・スノーボードを行う年齢層は53%に減少予想

野沢温泉スキー場のリフトは平均経過年数28.1年と老朽化が進んでいる

※20年間の投資・整備金額については2016.3現在

リフト名	種類	搭乗人員	延長	支柱数	輸送能力 (毎時/人)	速度	搭乗時間	運行開始	経過年数	20年間の 投資・整備 金額(千円)
長坂ゴンドラリフト	GL	12	3,515	35	3,200	5	14' 37	H2(1990).12.1	29	657,990
日影ゴンドラリフト	GL	6	2,274	22	1,800	5	07' 35	S59(1984).11.19	35	477,650
やまびこフォーリフト	DQ	4	1,097	15	2,400	4	04' 35	H5(1993).12.25	26	77,050
やまびこ第2フォーリフト	DQ	4	732	12	2,400	4	03' 03	H7(1995).12.2	25	77,610
スカイライン連絡ペアリフト	W	2	198	3	1,200	1.6	02' 05	H1(1989).12.15	30	21,118
上ノ平フォーリフト	DQ	4	1,752	27	2,400	4	07' 18	H4(1992).12.12	27	120,390
パラダイスフォーリフト	DQ	4	934	14	2,400	4	03' 54	S61(1986).11.29	33	144,470
湯の峰ペアリフト	W	2	623	13	1,200	1.8	05' 47	S63(1988).12.10	31	13,338
水無トリプルリフト	T	3	547	12	1,542	1.8	05' 05	H1(1989).12.15	30	12,190
チャレンジペアリフト	DW	2	1,223	20	1,200	4	05' 09	S62(1987).12.3	32	62,260
ユートピアペアリフト	W	2	401	9	1,200	1.6	04' 11	S62(1987).12.3	32	13,590
カンダハーペアリフト	W	2	872	15	1,200	2.3	06' 20	S60(1985).11.29	34	39,813
真湯ペアリフト	W	2	560	11	986	1.3	05' 51	S58(1983).11.22	36	61,995
日影トリプルリフト	T	3	201	5	1,542	1.6	02' 06	S61(1986).12.20	33	16,245
日影フォーリフト	Q	4	523	9	1,800	1.6	05' 44	H28(2016).12.1	3	
長坂トリプルリフト	T	3	271	5	1,542	1.6	02' 50	S60(1985).12.12	34	38,090
長坂フォーリフト	DQ	4	664	14	2,400	4	02' 46	H2(1990).12.19	29	64,070
長坂ゴンドラ連絡ペアリフト	W	2	431	8	1,200	1.6	04' 30	S59(1984).11.22	35	24,114
柄沢ペアリフト	DW	2	1,031	16	1,200	4	04' 18	S63(1988).12.19	31	77,349
遊ロード(1区)			170		2,400	0.5~0.67	4'13~5'40	H6(1994).12.3	25	77,071
遊ロード(2区)			118				2'56~3'56			

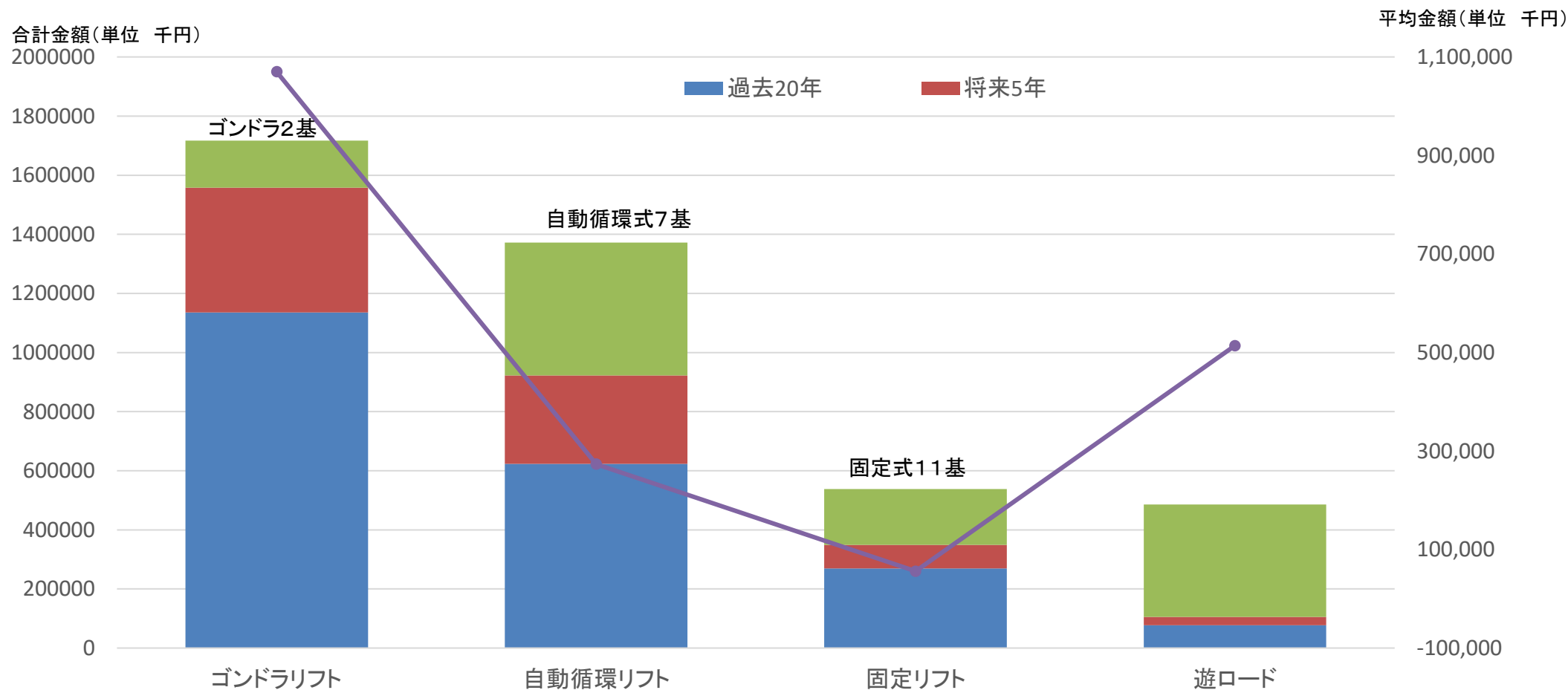
GL=ゴンドラ、Q=クワッド、T=トリプル、W=ペア、D=デタッチャブル式

今後5年間の通常設備投資費用は8.3億円、15年間では20億以上の整備費用がかかってくる

※2016年マスタープラン作成資料

	今後5年間 整備予想費用(千円)	今後15年間 整備予想費用(千円)	内 容
長坂ゴンドラリフト	240,500	342,300	一部制御板交換、ワイヤーロープ交換、支柱塗装、握索機修理、その他
日影ゴンドラリフト	182,100	239,500	制御板モーター、支柱塗装、握索機修理、機械設備オーバーホール、その他
やまびこフォーリフト	61,800	136,800	ランプレールオーバーホール、機械設備オーバーホール、ロープ交換、制御板他
やまびこ第2フォーリフト	49,000	117,200	握索機修理、ランプレールオーバーホール、機械設備オーバーホール、制御板他
スカイライン連絡ペアリフト	5,500	15,700	ロープ交換、施設塗装、減速機・電動機オーバーホール、その他
上ノ平フォーリフト	44,000	161,400	ロープ交換、握索機オーバーホール、ランプレールオーバーホール他
パラダイスフォーリフト	74,000	119,800	施設塗装、制御板、線路金物、握索機オーバーホール、機械装置オーバーホール他
湯の峰ペアリフト	6,600	20,700	施設塗装、減速機・電動機オーバーホール、施設塗装、ロープ交換
水無トリプルリフト	0	10,800	施設塗装、終端ベアリング交換、ロープ交換
チャレンジペアリフト	23,600	141,850	走行レール、施設塗装、機械設備オーバーホール、制御板、握索機修理、その他
ユートピアペアリフト	4,000	8,000	施設塗装、ロープ交換
カンダハーペアリフト	2,100	43,200	電動機オーバーホール、支柱塗装、制御板、減速機オーバーホール
真湯ペアリフト	0	18,500	ロープ交換、減速機・電動機オーバーホール、支柱塗装、終端ベアリング交換他
日影トリプルリフト	4,500	10,800	ロープ交換、支柱塗装、減速機オーバーホール、終端ベアリング交換
日影第2ペアリフトA線	9,000	16,400	終端ベアリング交換、減速機・電動機オーバーホール、ロープ交換、支柱塗装
日影第2ペアリフトB線	0	7,400	支柱塗装、ロープ交換
長坂トリプルリフト	10,500	12,900	支柱塗装、減速機・電動機オーバーホール、ロープ交換、終端ベアリング交換他
長坂フォーリフト	44,800	58,800	機会設備オーバーホール、握索機修理、ロープ交換、ランプレールオーバーホール
柄沢ペアリフト	37,200	104,450	機械設備オーバーホール、握索機修理ロープ交換、ランプレールオーバーホール
長坂GL連絡ペアリフト	2,100	13,000	電動機オーバーホール、減速機オーバーホール、ロープ交換
遊ロード	28,000	409,000	制御板、電動機・減速機オーバーホール、ドームコーキング、踏みベルト交換
	829,300	2,008,500	

20年間リフト機種別投資費用はゴンドラリフトが多く、固定リフトが少ない

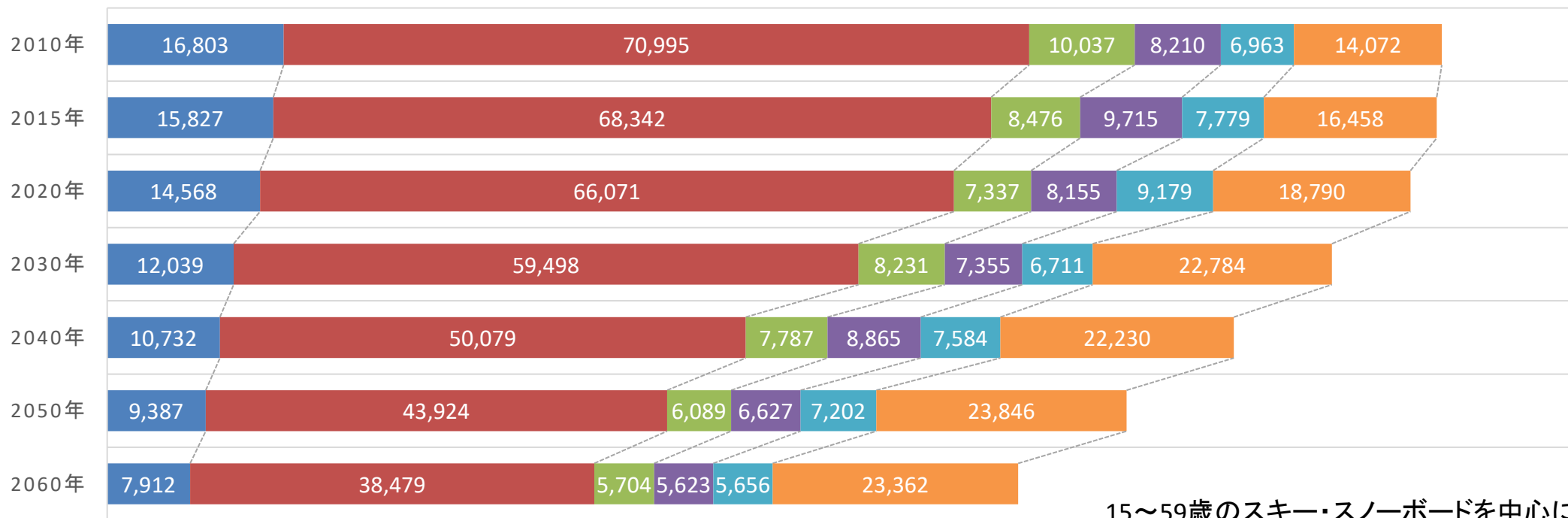


※自動循環リフトは、固定式リフトの3.6倍、ゴンドラリフトは自動循環の6.4倍の整備費用がかかった。

※遊ロードは建設から20年でこれから整備費用がかかってくる。

将来日本の人口は減少する。 2060年スキー・スノーボードを行う年齢層は53%に減少

■ 0～14歳 ■ 15～59歳 ■ 60～64歳 ■ 65～69歳 ■ 70～74歳 ■ 75歳以上



15～59歳のスキー・スノーボードを中心に行う年齢層は2060年には現在より53%に減少すると予想されている

資料:2010年は総務省「国勢調査」、2015年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果

(注)2010年の総数は年齢不詳を含む。

※内閣府ホームページより

マスタープランの基本コンセプトと考え方

ゲレンデの滑走量を維持

- 野沢温泉の魅力であるゲレンデスケール・滑走量を維持

ゴンドラリフトの整備

- 長坂ゴンドラリフトの直線ルートでの架け替え
- 日影ゴンドラリフトの整備

メインとなるリフト・コース整備

- やまびこエリア・上ノ平エリア・パラダイスエリアのリフト整備
- やまびこ～スカイラインコースへの連絡コース

夏季利用を目的にした整備

- 毛無山頂までの夏季利用リフト
- 上ノ平高原一帯を使つての夏季観光
- 日影再開発による夏季利用施設

コストダウンを考えた整備

- 利用の低い自動循環リフトの固定リフトへの変更
- 日影第2リフトA線・B線(ダブル)の一本化
- 今後のメンテナンス費用を考えた整備

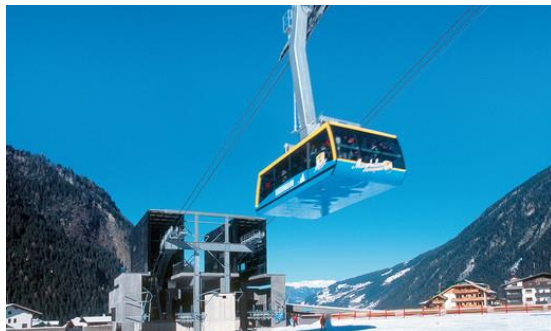
リフト撤去による効率化

- 利用率の低いリフト等の撤去
- リフト撤去によるコース閉鎖
- 適正なリフト本数による従業員の削減

最近のゴンドラ・リフトの種類



3線式自動循環式普通索道



ロープウェイ



普通索道自動循環+特殊索道リフト
MIX/Combined Lift



単線自動循環式普通索道



複線自動循環式普通索道



自動循環6人乗りリフト

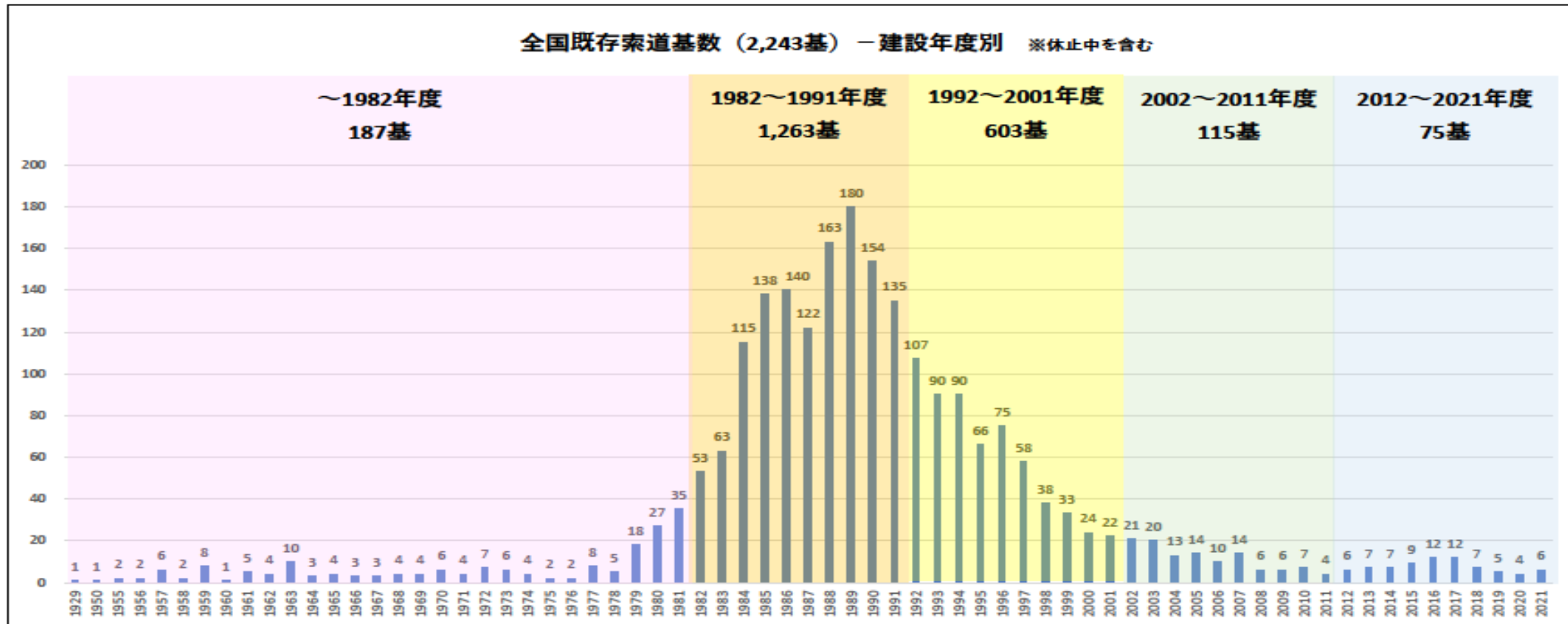


固定4人乗りリフト



索道見本市・海外スキー場視察研修





一般社団法人 日本索道工業会 2022年5月調べ

※30年～40年前に建設した索道が50%以上を占めている

索道のあるスキー場数の推移

(一財)日本鋼索交通協会									
年度 協会	H11	H16	H21	H26	H30	H31	R2	R3	R4
北海道	137 (100)	128	102	101	98	100	99	97	95 (69)
東北	144 (100)	121	109	105	101	100	98	96	95 (66)
北陸信越	216 (100)	198	177	158	160	155	148	144	141 (65)
関東	51 (100)	44	41	34	33	33	32	30	30 (59)
中部	56 (100)	89	40	34	34	32	32	25	26 (46)
関西	37 (100)	36	29	24	23	23	22	21	21 (57)
中国	46 (100)	44	39	35	31	30	28	21	23 (50)
四国	7 (100)	8	7	5	5	5	5	4	4 (57)
九州	4 (100)	3	3	3	3	3	3	2	2 (50)
合計	698 (100)	671 (96)	547 (78)	499 (71)	488 (70)	481 (69)	467 (67)	440 (63)	437 (63)

※1. 各年の1月15日現在の数である。

※2. 平成14年以前は、一部データが不明なため、最も大きい平成11年のデータを基に減少傾向を推察。

※3. 平成11年から5年ごと及び最近5年間のスキー場数の推移を示す。

索 道 の 輸 送 人 員 (新 型 コ ロ ナ ウ イ ル ス の 影 響 状 況)

(一財)日本鋼索交通協会

(単位:千人)

各地区	令和3年度			令和2年度			令和元年度			平成30年度		
	普通索道	特殊索道	合計	普通索道	特殊索道	合計	普通索道	特殊索道	合計	普通索道	特殊索道	合計
北海道	4,215	26,536	30,751	3,589	24,778	28,367	8,643	32,484	41,127	9,307	37,203	46,510
	45%	71%	66%	39%	67%	61%	93%	87%	88%			
東 北	2,300	26,947	29,247	1,957	23,633	25,590	3,473	21,492	24,965	3,884	29,835	33,719
	59%	90%	87%	50%	79%	76%	89%	72%	74%			
北陸信越	9,077	85,911	94,988	6,904	67,814	74,718	12,396	87,300	99,696	13,473	107,206	120,679
	67%	80%	79%	51%	63%	62%	92%	81%	83%			
関 東	6,444	22,640	29,084	4,584	19,234	23,818	8,148	23,677	31,825	9,187	25,613	34,800
	70%	88%	84%	50%	75%	68%	89%	92%	91%			
中 部	3,512	18,217	21,729	3,078	15,495	18,573	5,424	14,227	19,651	5,799	18,259	24,058
	61%	100%	90%	53%	85%	77%	94%	78%	82%			
関 西	2,419	16,825	19,244	2,395	12,170	14,565	3,808	7,399	11,207	4,189	14,925	19,114
	58%	113%	101%	57%	82%	76%	91%	50%	59%			
中 国	696	9,061	9,757	676	7,271	7,947	1,630	3,671	5,301	1,820	8,247	10,067
	38%	110%	97%	37%	88%	79%	90%	45%	53%			
四 国	672	1,641	2,313	599	1,445	2,044	1,361	1,487	2,848	1,470	1,664	3,134
	46%	99%	74%	41%	87%	65%	93%	89%	91%			
九 州	193	2,382	2,575	183	1,919	2,102	375	1,931	2,306	411	2,420	2,831
	47%	98%	91%	45%	79%	74%	91%	80%	81%			
合 計	29,528	210,160	239,688	23,965	173,759	197,724	45,258	193,668	238,926	49,540	245,372	294,912
	60%	86%	81%	48%	71%	67%	91%	79%	81%			

(注)○データは、地方協会会員での取りまとめで国土交通省の統計とは合わない。

○下段の数字は、コロナの影響前の平成30年度を100とした指数を示す。なお、30年度は暖冬のため例年より実績が7%落ち込んでいる。

○小数点四捨五入

索道の運輸収入(新型コロナウイルスの影響状況)

(一財)日本鋼索交通協会
(単位:百万円)

各地区	令和3年度			令和2年度			令和元年度			平成30年度		
	普通索道	特殊索道	合計	普通索道	特殊索道	合計	普通索道	特殊索道	合計	普通索道	特殊索道	合計
北海道	2,548	4,343	6,891	2,109	3,897	6,006	5,380	6,929	12,309	5,478	7,393	12,871
	47%	59%	54%	38%	53%	47%	98%	94%	96%			
東北	1,155	4,163	5,318	991	3,503	4,494	1,757	3,622	5,379	1,861	4,613	6,474
	62%	90%	82%	53%	76%	69%	94%	79%	83%			
北陸信越	5,029	14,858	19,887	3,827	10,502	14,329	7,019	15,471	22,490	7,094	17,690	24,784
	71%	84%	80%	54%	59%	58%	99%	87%	91%			
関東	3,216	4,881	8,097	2,664	3,990	6,654	4,420	5,180	9,600	5,425	5,203	10,628
	59%	94%	76%	49%	77%	63%	81%	100%	90%			
中部	1,944	3,806	5,750	1,642	3,279	4,921	2,762	3,103	5,865	2,789	3,641	6,430
	70%	105%	89%	59%	90%	77%	99%	85%	91%			
関西	1,561	3,022	4,583	1,568	2,254	3,822	2,399	999	3,398	2,534	2,592	5,126
	62%	117%	89%	62%	87%	75%	95%	39%	66%			
中国	310	1,336	1,646	318	1,103	1,421	841	555	1,396	940	1,274	2,214
	33%	105%	74%	34%	87%	64%	89%	44%	63%			
四国	469	326	795	444	287	731	786	304	1,090	799	338	1,137
	59%	96%	70%	56%	85%	64%	98%	90%	96%			
九州	158	294	452	153	225	378	306	249	555	328	291	619
	48%	101%	73%	47%	77%	61%	93%	86%	90%			
合計	16,390	37,029	53,419	13,716	29,040	42,756	25,670	36,412	62,082	27,248	43,035	70,283
	60%	86%	76%	50%	67%	61%	94%	85%	88%			

(注)○データは、地方協会会員での取りまとめで国土交通省の統計とは合わない。

○下段の数字は、コロナの影響前の平成30年度を100とした指数を示す。なお、30年度は暖冬のため例年より実績が7%落ち込んでいる。

○小数点四捨五入

スキー場インフラ整備計画(令和4年度及び5年度以降)の概要

(一財)日本鋼索交通協会

地区	建設年	斜距離 (m)	計画(年度)		設備計画の内容	概算費用 (百万円)	備考	
			R4	R5以降				
北海道	道北	1990	991.61	●	索道施設の更新	471.0	・リフト撤去 ・リフト更新	
	道北	1986	333.20	●	索道施設の更新 (2名用搬器化)	263.5	・R6設計 ・R7工事	
	道北	—	—	●	降雪機新規導入	400.0	貯水池等導入費 含む	
	道南	1985	1,720	●	●	撤去⇒更新	4000.0	
	道南	1986	626	●	●	撤去	上記に含む	
	道南	1983	881		●	撤去⇒更新	1500.0	
	道南	1983	526		●	撤去⇒更新	1000.0	
	道南	1985	722		●	撤去⇒更新	800.0	
	道南	1988	1,138		●	撤去⇒更新	上記に含む	
						11,934.5		
東北	岩手県	—	—		●	ICゲートシステム導入	35.0	
	山形県	—	—	●		ICゲートシステム導入	8.0	
		1972		●		山頂駅工事	5.0	
		—	—		●	ICゲートシステム導入	8.0	
		—	—		●	ICゲートシステム導入	8.0	
		—	—		●	ICゲートシステム導入	8.0	
		—	—		●	ICゲートシステム導入	8.0	
		—	—		●	ICゲートシステム導入	8.0	
	山形県	1985	560	●		延伸再建	262.0	R3~
1989		755	●		撤去	14.0		
						364.0		

新潟県	—	—	●		ゲート設置(ランドー・バギー)	7.0	概算									
	—	—		●	高機能降雪機	200.0										
新潟県	—	—		●	ICゲートシステム導入	50.0										
北陸 信越	新潟県	1993	1,086	●	●	山頂駅舎上に展望台建設 計画があるので、完成後 現在の特殊索道の機能を 向上させ、普通索道の客 車を付けることも出来る ようにスキー以外のお 客様を上げ下ろしする。	100.0	展望台建設ありきの 計画ですので、 それにより実施の 時期が変わりま す。								
									長野県	—	—	●	ICゲートシステム	25.0		
									富山県	1993	655.11m		●	減速機整備	600.0	
										1987	302.89m	●		原動装置整備	650.0	
															1,632.0	

関東	栃木県			●		人工降雪設備2期工事	242.0	
	栃木県	1992	429		●	索輪点検整備	3.5	
		1995	377	●		索輪整備	0.7	40輪
		1986	616		●	支えい索切詰	1.7	
		1991	429		●	支えい索切詰	1.7	
群馬県	1987	429	●		セーフティバー取り付け	500.0		
関東	群馬県			●		降雪機追加	7.0	
			1,103	●		夏山化	4.5	
			1,103	●		Vプーリ軸交換	7.5	
			1,103	●		握索機オーバーホール	25.0	
			1,122	●		中間乗降場設置	15.0	
山梨県	—	—		●	降雪機導入	10.0		
						818.6		

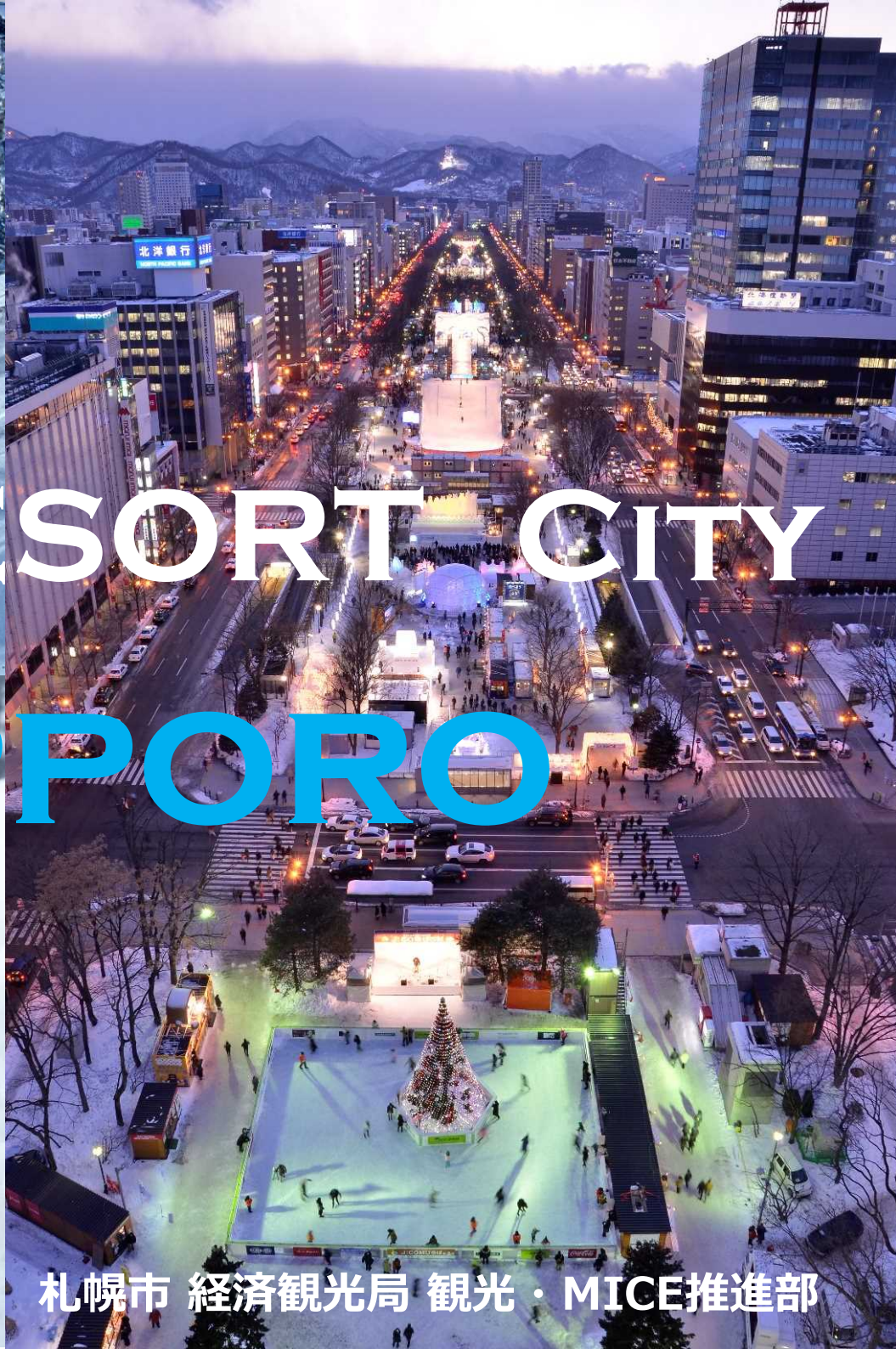
中部	愛知県	1986	613	●		原動緊張装置 電気設備機器	52.0	
	岐阜県	—	—	●		高機能降雪機	25.0	
		—	—		●	高機能降雪機	50.0	
		1989	1,242		●	索道撤去・更新	1,000.0	
		—	—	●		夏季事業	20.0	
	岐阜県	—	—	●		高機能降雪機	25.0	
		—	—		●	高機能降雪機	75.0	
		1999	2,538		●	ゴンドラキャビン更新	50.0	
	岐阜県	—	—		●	夏季事業	20.0	
		—	—	●	●	降雪機の導入	10.0	
						1,325.0		
関西	該当無し						0	
中国	広島県	1979	655	●		ペアリフトに立替	200.0	
		1991	638	●		撤去	2.0	
						202.0		
四国	愛媛県	1996	344	●		支えい索更新工事	5	
		1996	344		●	電動機・減速機OH・原動 滑車ゴムライナー交換工事、 サーボアンプのPLC化への更新	14.0	9
	愛媛県	1996	344	●		支えい索更新工事	5.0	
						19.0		
九州	大分県	—	—	●		降雪設備の自動化他	200.0	
						200.0		
	(R4年度 2786.7)		(R5年度以降 13708.4)			16,495.1		



SNOW RESORT CITY

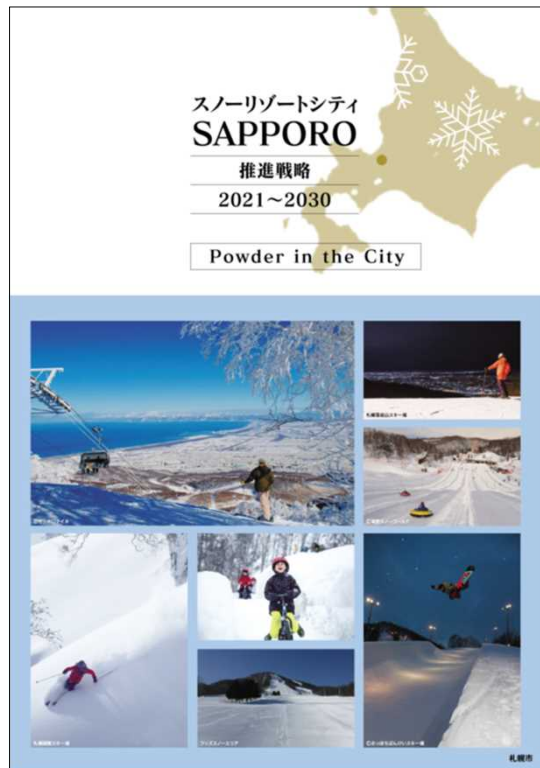


SAPPORO



札幌市 経済観光局 観光・MICE推進部

- 大都市でありながら本格的な雪体験ができるという「世界で唯一の価値」を誘客に最大限に活用
- 街全体で冬を楽しむ「都市型スノーリゾートシティ」としてのブランド化を目指す。



2021年11月

市内スキー場、関連事業者、関係団体、行政が一体となって取り組むための指針となる

**「スノーリゾートシティ
SAPPORO推進戦略」**

を策定

○目的

- インバウンドを始めとした観光客の増加及び滞在期間の長期化による冬期の観光消費拡大
- コロナ禍で大きな打撃を受けた札幌観光の回復
- 2030年冬季オリ・パラの招致・開催に向けた機運醸成
- 市民のウィンタースポーツ振興

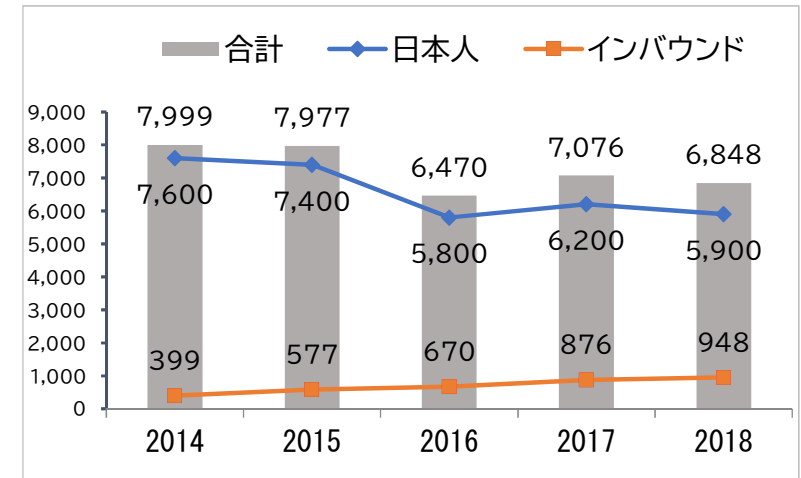
○計画期間

令和3年度（2021年度）～令和12年度（2030年度）

○スキー市場の動向

- 日本人スキー客は減少（5年で2割減）
 - 海外スキー客は増加（5年で2倍以上）
- ⇒今後も、インバウンドスキー客の市場拡大が見込まれる。

過去5年間の国内スキー人口推移

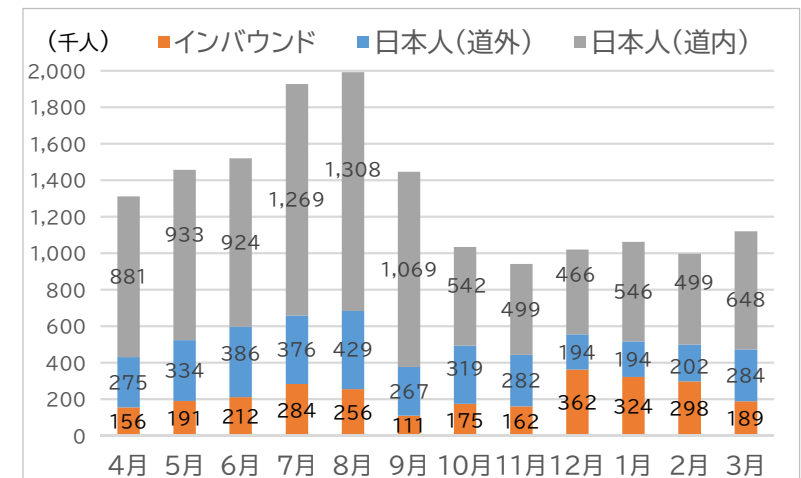


○冬期の札幌観光の現状

- インバウンドは冬期閑散期を補う存在
 - 観光客の雪体験実施率
- 国内16.8% インバウンド43.5%
- スキー体験者は、宿泊日数が長く、周遊観光のニーズも高い傾向

⇒スキーと観光の両方の魅力の訴求で、冬期の観光客・観光消費拡大の可能性

来札観光客数の月別内訳(H30)



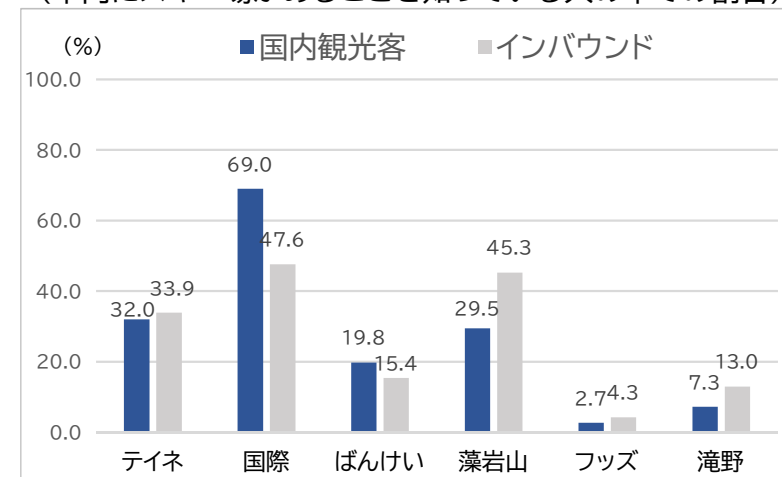
○観光インフラ

- ベースタウンに冬も楽しめる観光コンテンツ（食・ススキノ・温泉など）が多数存在
 - 宿泊施設が充実、冬季キャパは余裕あり。
 - 商業・飲食施設は国内スノーリゾートと比較し、突出して多い。
- ⇒**圧倒的に豊富な観光インフラは、札幌の大きな強み**

○市内スキー場の現状

- 来札観光客の市内スキー場認知度
国内**51.9%** インバウンド**55.9%**
- 各スキー場に対するインバウンドの認知度は、最も高い札幌国際でも5割以下
- リフトは全体の6割以上が築30年以上

来札観光客の市内スキー場認知度
(市内にスキー場があることを知っている人の中の割合)



- ⇒**観光コンテンツとしての高いポテンシャルが十分に活かされておらず、認知度向上や老朽化対応が課題**



○目指す将来ビジョン

- ・「雪の街の魅力」と「国際観光都市の魅力」とが融合した世界で唯一の大都市スノーリゾート

「スノーリゾートシティSAPPORO」としてブランド化

○ブランディングコンセプト

Powder in the City

snow resortcitySAPPORO

雪の魅力を表す“Powder”と、都市を表す“City”を掛け合わせ、

大都市にパウダースノーが降り積もる、

札幌ならではの情景をイメージさせるコンセプトを設定



①都心から1時間以内に6つのスキー場

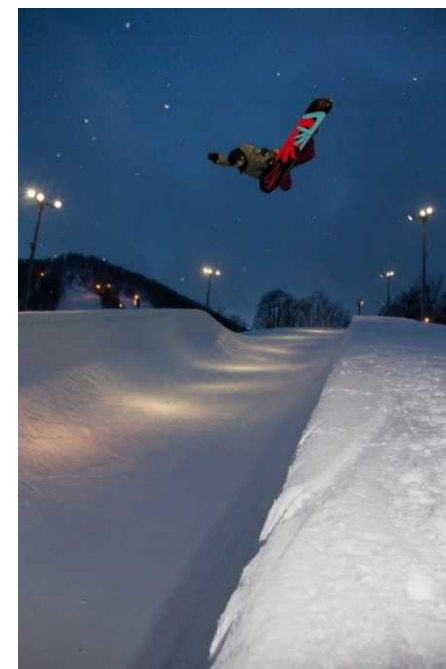
一番近いスキー場は、都心部から車で約20分！
パウダースノーや夜景を見ながらのナйтスキーも！
大都市に滞在しながら、手軽にスキーが楽しめる！



サッポロテイネ



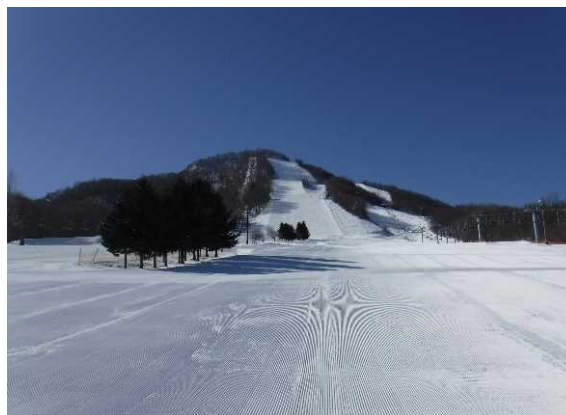
札幌国際スキー場



さっぽろばんけいスキー場



札幌藻岩山スキー場



フッズスノーエリア



滝野スノーワールド

➤ 各スキー場の特徴を踏まえ、将来ビジョンの実現に向けて、各スキー場に期待される役割・将来像を推進戦略に位置付け

スキー場	期待される役割・将来像	戦略上の位置付け
サッポロ テイネ	<ul style="list-style-type: none"> • <u>本格的スキーヤーから初心者まで、あらゆるニーズに対応した総合力の高いスキー場</u> • オリンピックシティ札幌を象徴するスキー場 	本格的スキーヤーのニーズにも対応できる <u>大規模スキー場</u>
札幌国際	<ul style="list-style-type: none"> • 道内有数のパウダースノーや、世界的にも高い知名度を活かし、世界中のスキーヤーが憧れる、<u>札幌ブランドを牽引するスキー場</u> • ゴンドラを活用した新たな誘客コンテンツの創出 	都心部との近さを活かして、観光とセットで楽しむのに適した <u>中規模スキー場</u>
さっぽろ ばんけい	<ul style="list-style-type: none"> • 都心から20分で、本格的なスキー・スノーボード体験ができる <u>究極の都市型スキー場</u> • 競技スキー場としての更なる機能向上(宿泊施設の整備等) 	初体験でも安心して楽しめる <u>初心者向けスキー場</u>
札幌藻岩山	<ul style="list-style-type: none"> • 市街地から近く、夜景や藻岩山全体としての連携により、<u>観光とスキーの一体的な提供というコンセプトに最適なスキー場</u> • 身近なスキー技術向上の拠点としての役割 	
フッズ スノーエリア	<ul style="list-style-type: none"> • リフト料金が安価で、コンパクトで短時間の利用に最適な、観光客の手軽にスキーを体験したいというニーズに対応した <u>スキー場</u> 	
滝野 スノーワールド	<ul style="list-style-type: none"> • 低料金で、初心者用ゲレンデや様々なスノーアクティビティが体験できることから、雪初体験の観光客に雪遊びの楽しさや魅力を伝える、<u>スキーファンへの入口としての役割</u> 	

○誘客ターゲット

- スキーが主目的の観光客を札幌に誘客する戦略と、札幌観光が主目的の一般旅行者を雪遊びやスキーに誘導する戦略の2つのアプローチにより誘客

◎重点ターゲット ○誘客対象 △一部対象

戦略	対象	内容	東アジア	東南アジア	欧米豪	道外
【誘客戦略1】 スキーが主目的の観光客を札幌に誘客	本格的スキーヤー	<ul style="list-style-type: none"> • 本格的スキーヤーに影響力のあるインフルエンサーの活用等、スノーリゾートとしての認知度向上 ⇒ 初中級スキーヤーにも波及し、ブランド力向上 • ウィンタースポーツの聖地としてのブランド力向上 	△	△	◎	△
	初中級スキーヤー	<ul style="list-style-type: none"> • スキーと観光を効率的に楽しめる旅行商品やサービスを提供し、札幌への更なる誘客促進 	◎	○	△	○
【誘客戦略2】 札幌観光が主目的の一般旅行者を雪遊びやスキーに誘導	一般旅行者	<ul style="list-style-type: none"> • 雪体験メニューの積極的な情報発信 • 気軽に雪体験が楽しめるサービス・コンテンツ提供 • スキーをしない観光客でもスキー場に行きたくなる魅力や仕掛けの創出 	○	◎	△	◎

② スキー場以外の冬期観光コンテンツ

世界的な認知度を誇る「さっぽろ雪まつり」は年間200万人以上が来場！
1972年札幌五輪のレガシーを活用したウィンタースポーツ体験！
都心部近郊で、家族で楽しめるスノーアクティビティ体験も！



さっぽろ雪まつり



大倉山ジャンプ競技場



羊ヶ丘スノーパーク



ワンダーランドサッポロ

ベースタウンの魅力（アフタースキーの多様な過ごし方）

北海道・札幌が誇る豊かな**食**、**夜景**、**イルミネーション**、**ススキノ**等のナイトタイムコンテンツ、温泉・商業施設など、観光コンテンツが充実！



食（ラーメン・海鮮・ビール）



日本新三大夜景（藻岩山）



すすきの



ホワイトイルミネーション

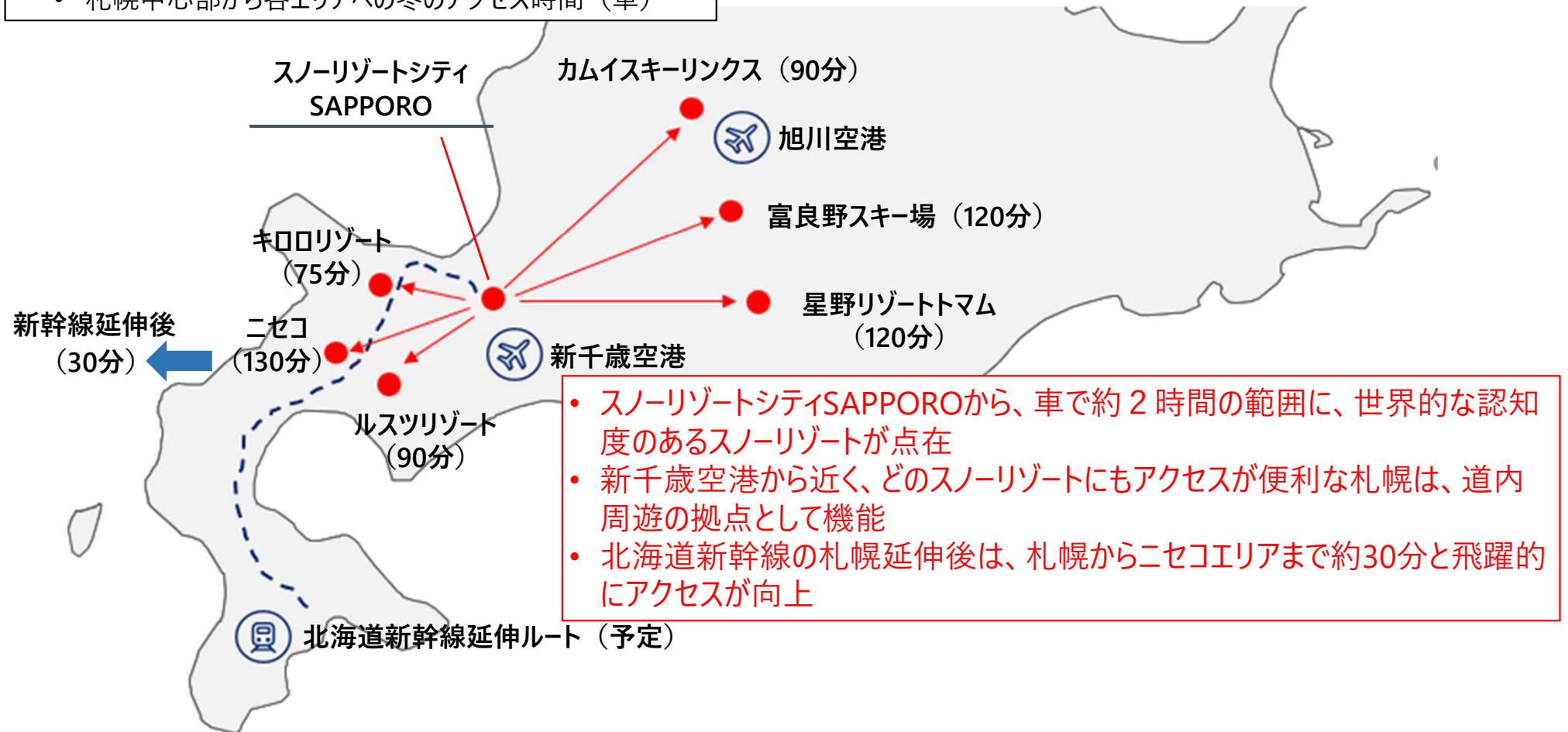


定山溪温泉

○広域連携ビジョン

道内スノーリゾートと連携して、北海道全体のスノーリゾートとしての価値を高め、「**一大スノーリゾートエリア**」としての**世界的ブランド確立**を目指す。

- 札幌中心部から各エリアへの冬のアクセス時間（車）





将来ビジョンの実現に向けた取組を、3つのテーマ・6つの基本方針で整理

1 雪の街の魅力と観光都市の魅力を融合した札幌ならではの魅力創出

基本方針①

観光客の多様なニーズに対応できるスキー場へのレベルアップ

基本方針②

雪の街札幌ならではの観光コンテンツの充実

基本方針③

ブランド力向上や周遊促進に向けた事業者連携の推進

2 観光客の満足度向上と効果的な誘客を目指した魅力の提供

基本方針④

来訪者の満足度を高めるストレスフリーなサービス・インフラの提供

基本方針⑤

スノーリゾートとしてのブランド化を目指したマーケティングの強化

3 道内スノーリゾートとの周遊を促す広域連携

基本方針⑥

道内スノーリゾートとの広域連携の促進

スノーリゾートシティSAPPORO共通チケットの造成 (R4年度国際競争力の高いスノーリゾート形成促進事業採択事業)

【事業の概要】

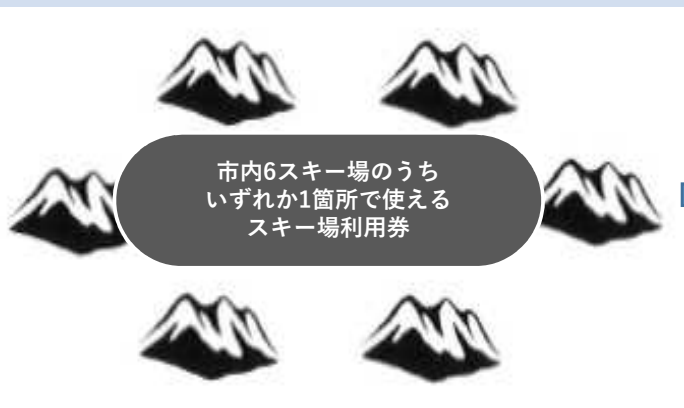
スキーを含めた雪体験と都市観光の両方を気軽に楽しめる札幌ならではの周遊チケットを造成し、12月下旬から販売する予定。

「雪の街の魅力」と「国際観光都市の魅力」とが融合した、世界で唯一の大都市スノーリゾートとしてのブランド化を目指し、「大都市スノーリゾートシティSAPPORO」を満喫できる電子チケットを導入します。

SAPPORO SNOW RESORT PASS

スキーを含めた雪体験が楽しめる共通チケット

- ✓市内6スキー場のどこか「1回」使える共通券
- ✓ライトユーザー（雪遊び層）に刺さるよう内容を検討



市内観光が楽しめる周遊チケット

- ✓人気観光施設の入場券がセットになっている
さっぽろセレクトを活用



プレミアム 6,500円 (税込)
「札幌もいわ山ロープウェイ」と、下記5つの施設から2か所選択

- スキー場での体験 (1つ選択)
- ※プレミアム・スタンダード共通
- ①さっぽろテレビ塔展望台
- ②大倉山展望台リフト
- ③北海道博物館
- ④さっぽろ羊ヶ丘展望台
- ⑤北海道開拓の村

スタンダード 5,200円 (税込)
下記5つの施設から3か所選択

- スキー場での体験 (1つ選択)
- ※プレミアム・スタンダード共通
- ①さっぽろテレビ塔展望台
- ②大倉山展望台リフト
- ③北海道博物館
- ④さっぽろ羊ヶ丘展望台
- ⑤北海道開拓の村

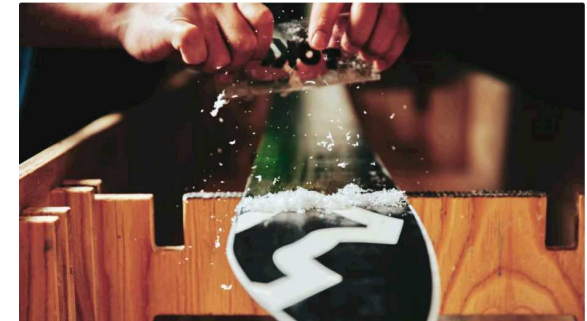


【OMO3 (おもスリー) 札幌すすきの by 星野リゾート】

- 新たにホテルからウェアを着たままスキー場へ直行できる送迎バスを毎日運行。帰りもバス1本でいち早くホテルに戻れるので、ススキノでの夜更かしを楽しめる！

<アクセス対象スキー場>

札幌国際、トナム、ニセコ、ルスツ、キロロ



スノーWAXが選べる無料の「WAXBAR」

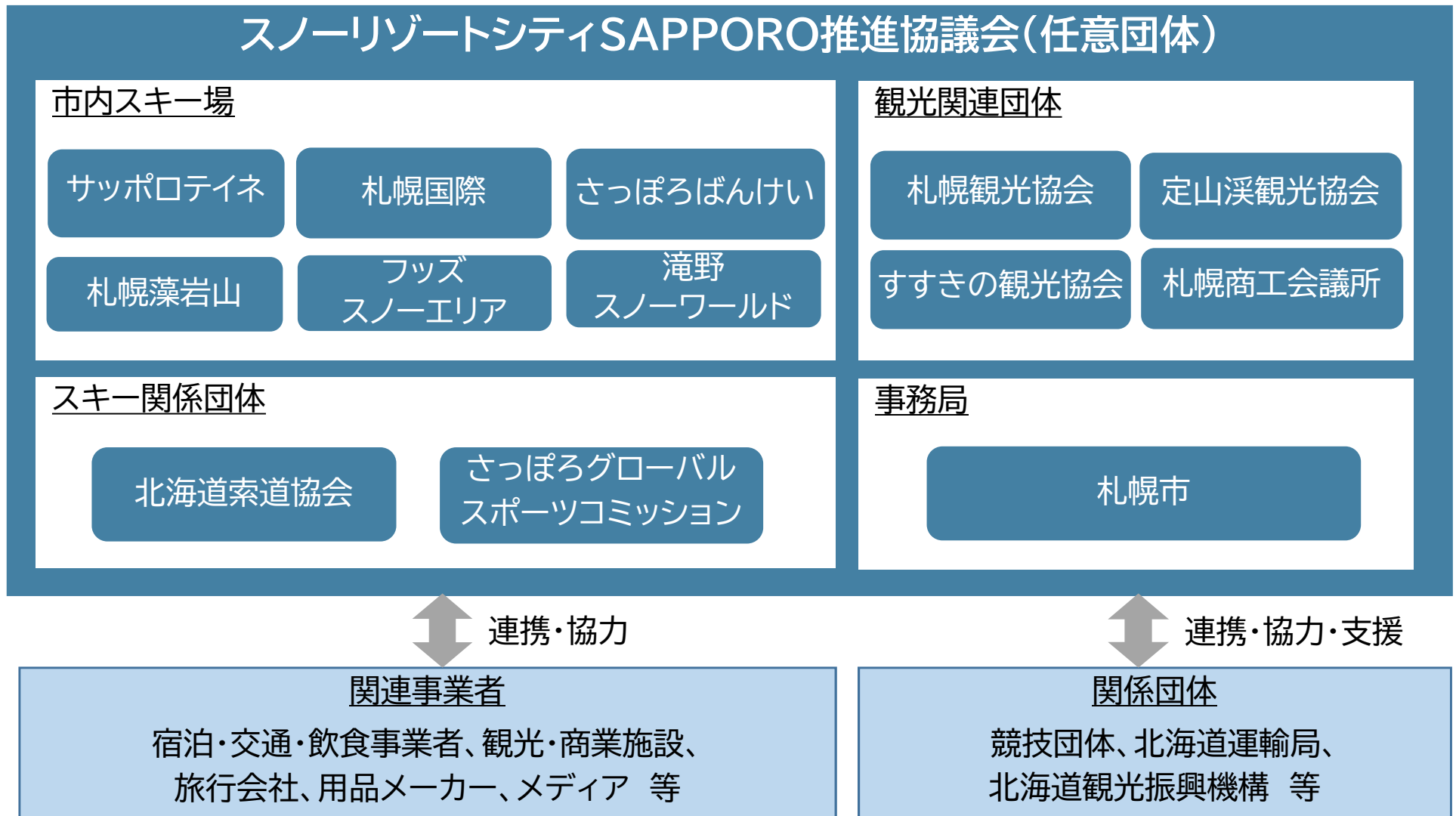


ホテル館内の「ゴンドラこたつ」



○推進体制

- 推進戦略に基づく取組を地域一体となって推進



○課題

- 大都市スノーリゾートとしてのブランド化や2030冬季オリパラ開催を目指すにあたり、スキー場の魅力向上が不可欠であるが、リフト・ロッジなどの施設・設備の老朽化により、高いポテンシャルを十分に発揮できていない。

市内6スキー場のゴンドラ・リフトの築年数

スキー場	リフト・ゴンドラの築年数内訳(基)				直近5年間の更新数
	10年未満	10~19年	20~29年	30年以上	
サッポロテイネ	0	2	2	6	無し
札幌国際	1	0	3	0	1基(H28)
さっぽろばんけい	1	0	0	5	1基(H27)
札幌藻岩山	0	0	0	5	無し
フッズスノーエリア	1	0	0	2	1基(H29)
滝野スノーワールド	0	0	1	0	無し
合計 (全体に占める割合)	3 (10%)	2 (7%)	6 (21%)	18 (62%)	

<参照>札幌市調べ(令和元年度)



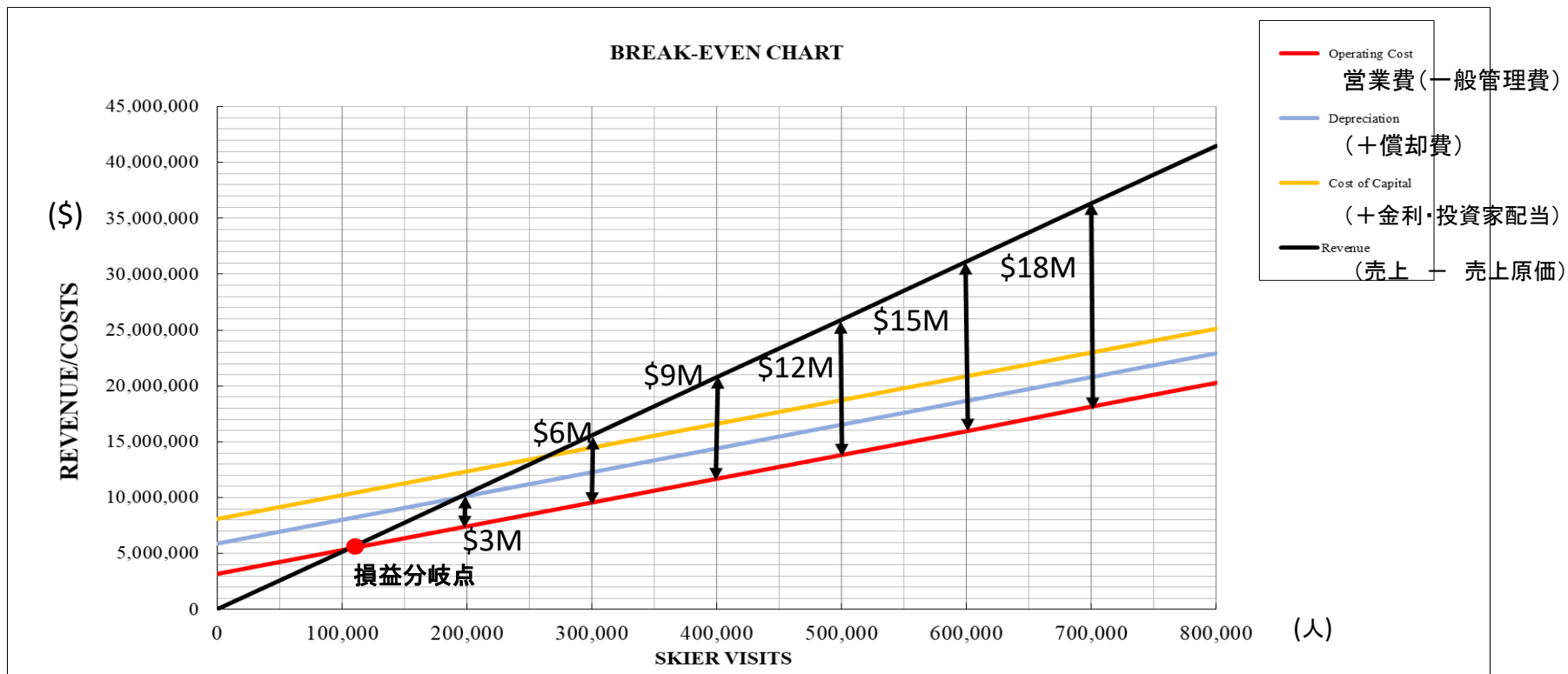
国際競争力の高いスノーリゾート形成の促進に向けた検討委員会
(第2回)
日本ケーブル ヒアリングパート

2022/12/19



スキー場（索道事業）の収益性について

スキー場（索道事業）の収益性



本来、索道事業は・・・

- ・ 限界利益が大きく、損益分岐点を超えれば大きく収益が上げられる事業
- ・ 償却費（メンテナンス・キャピタル見合い）、投資家への分配（コストオブキャピタル）を確保する事業とすることも可能（投資対象になり得る）
- ・ 収益化が困難な「地域の公共インフラ」とは異なり「自走可能」・「セルフサイティナブル」な事業

VAIL RESORTS[®] **FY19**

Mnt. EBITDA \$678M / 売上 \$1,956M
 = 償却前営業利益率 **34%**



FY19

EBITDA JPY1,185M / 売上 JPY6,628M
 = 償却前営業利益率 **18%**

スキー場（索道事業）の収益性向上の地域発展における重要性



・ レンタルスキーや更衣室が
きれいになる

・ 人工降雪機が新しくなる
(雪質が良くなる・
シーズンが長くなる)



・ 圧雪車を更新する
(コースが滑りやすくなる)



・ スキースクールのコンテンツ
が充実、キッズアイテムの充実

・ 魅力的なフードコンテンツ
(レストラン)



・ 顧客を飽きさせないシーズン
を通したイベント



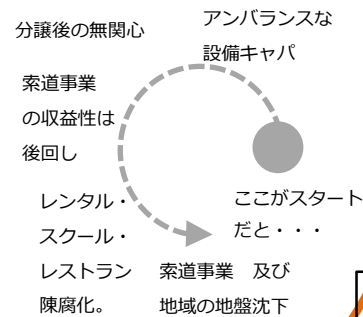
新しく快適に

・ 夏季事業への投資



スキー場（索道事業者）
の収益化・収益性向上

ここがスタート!



キャパシティーアンバランスの解消
さらなるスキー場（索道事業）の高収益化

土地・物件取得者希望者が増える
デベロッパー・ホテルオペレーターへの参画
不動産開発が進む

通年を通した需要が見込める

人が集まる

【キーポイント】

- スキー場（索道事業者）が収益化されれば、地域的にもトリクルダウンあり、ある程度自助・自立的発展が可能。（青字ほとんどは索道事業者がすべきこと）
- ベースエリアの不動産開発ドリブンではサステイナブルでない
- ただし、スキー場の発展にはベッド数や駐車場キャパが必要。ベースエリア開発とのバランスが重要。

スキー場（索道事業）の収益化には何が必要か

■ 日本のスキー場の収益化の3つのポイント

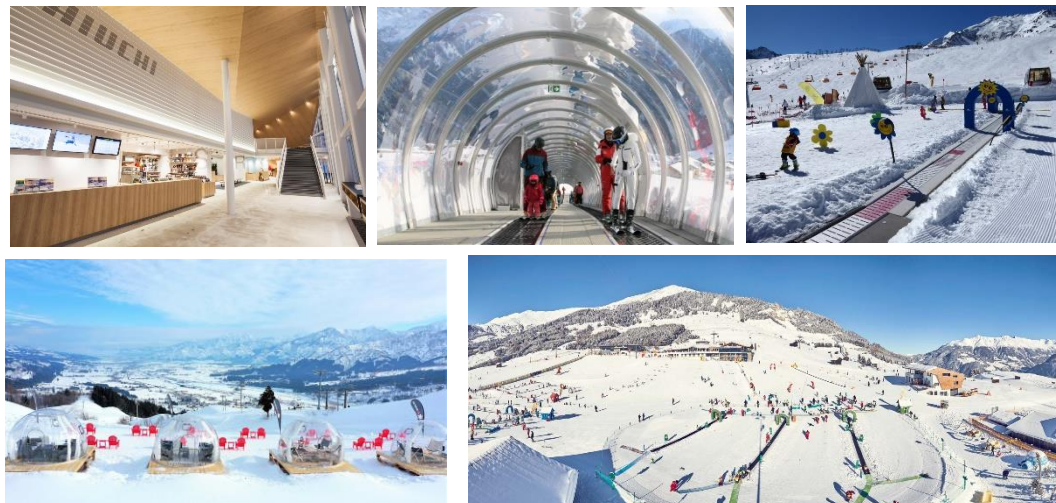
1. 索道単価の最適化

- ・ 定価の上昇
- ・ ダイナミックプライシング
- ・ 適材適所の割引商品投下（Web販売・事前購入の促進）



2. 索道以外の付随的事業の収益の最大化

部門	部門収益率 (売上 - (原価 + 直接経費) / 売上)
索道 (リフト券)	60-70%
レンタル	55-65%
スキースクール	35-45%
料飲 (レストラン)	25%
ショップ	15%



- ・ 高い収益率の付随部門の収益を活かし高品質化投資への好循環に入りたい
- ・ 地域の第三者事業の存在（歴史的な理由もあり許容が必要なケースも）
- ・ 「カテゴリー②」スキーヤーの受け入れに必要な初心者練習コンテンツの整備

3. 夏季事業の収益化

- ・ まず夏季事業を展開する是非についての判断が必要
(冬季への集中も一つの選択肢。夏季事業はすべての場所で一様に展開できる訳ではない)
- ・ 地域の特性を活かした独自性のあるコンテンツ、または普遍的な価値を提供する施設である必要がある



索道以外の補助事業の収益の最大化 (補助資料)

YUZAWA KOGEN
湯沢高原 スキー場 / ノゾラマパーク

ALPINA RESORTS



湯沢高原スキー場の雪体験 『湯沢温泉ゆきあそびパーク』

コンセプトは「温泉街にある“ゆきあそび”(雪体験)ができる場所」。
「スキーはしないけど、“ゆきあそび”はしたい」といった越後湯沢温泉に遊びに来た観光客、訪日外国人や、「スキーはまだでも“ゆきあそび”の体験・スノーデビューをさせたい」親子連れがターゲット。
日本最大級、全長100mのフード付きスノーエスカレータを中心に、チュービング、スノーモービルで電車のように引っ張るスノーモービルシャトルラン、ゆきあそび用遊具などを取り揃えており、初めての雪体験、簡単なゲレンデデビューの足慣らしができる場所として最適です。



©ALPINA RESORTS 2022



スキー場（リフト会社）の収益源

■ ある海外スキー場の部門別収支

索道部門	円（百万円）
リフト売上	1,760
リフト部門直接経費	672
リフト部門収益	1,088

収益率	61.8%
-----	-------

レンタル部門	円（百万円）
レンタル売上	
レンタル直接経費	
レンタル部門収益	

収益率	58.2%
-----	-------

スキースクール部門	円（百万円）
スキースクール売上	
スキースクール直接経費	
スキースクール部門収益	

収益率	37.9%
-----	-------

ショップ部門	円（百万円）
ショップ売上	
仕入れ原価	
ショップ直接経費	
ショップ部門収益	

収益率	16.3%
-----	-------

料飲部門	円（百万円）
料飲売上	
材料原価	
料飲直接経費	
料飲部門収益	

収益率	13.9%
-----	-------

- リフト会社収益の5本柱
- 日本の索道事業者は全て揃えない事業者多い
- 索道事業者の収益性が低い理由の一つ
- レンタル用具／施設、スキースクールコンテンツへの投資が進まない

ここまでのまとめ

- ・ スノーリゾート地域の数あるステークホルダーの中でもスキー場（索道事業者）の収益化によって、スキー場近隣地域の抱える問題をある程度自動的に解決するサイクルが回り始める（一定以上の成長にはベースタウンの地域的な発展も並行して必要）
- ・ スキー場（索道事業者）の収益性を伸ばし自走可能にするための最初の一手への支援が必要（収益性を高めるための支援）
- ・ 索道単価向上にはチケットのWeb販売が不可欠。チケットのWeb販売促進にはチケット売場や発券機に並ばずにリフト乗り場へダイレクトインできるアクセス・コントロール・システムが望ましい
- ・ スキー場（索道事業者）の収益の柱である「レンタル（高性能なレンタルや貸出し環境）」や「スキースクール（ベルトコンベア・雪上アイテム）」、「レストラン（内装・食事環境）」への投資支援も、索道事業者の収益性改善に効果大きい
- ・ スキースクール向けの支援としては、有資格外国人の招へいも良いが、日本人インストラクターの海外研修とそれによるノウハウの輸入も有効
- ・ 不動産開発には冬季2-4カ月だけではなく通年の稼働が必要、夏季事業は「カテゴリー①」にも「カテゴリー②」にも必要
- ・ ただし、夏事業のコピーの乱立は業界全体の沈下の懸念。先進性や独自性を評価対象とすることが必要

マスタープランの有益性

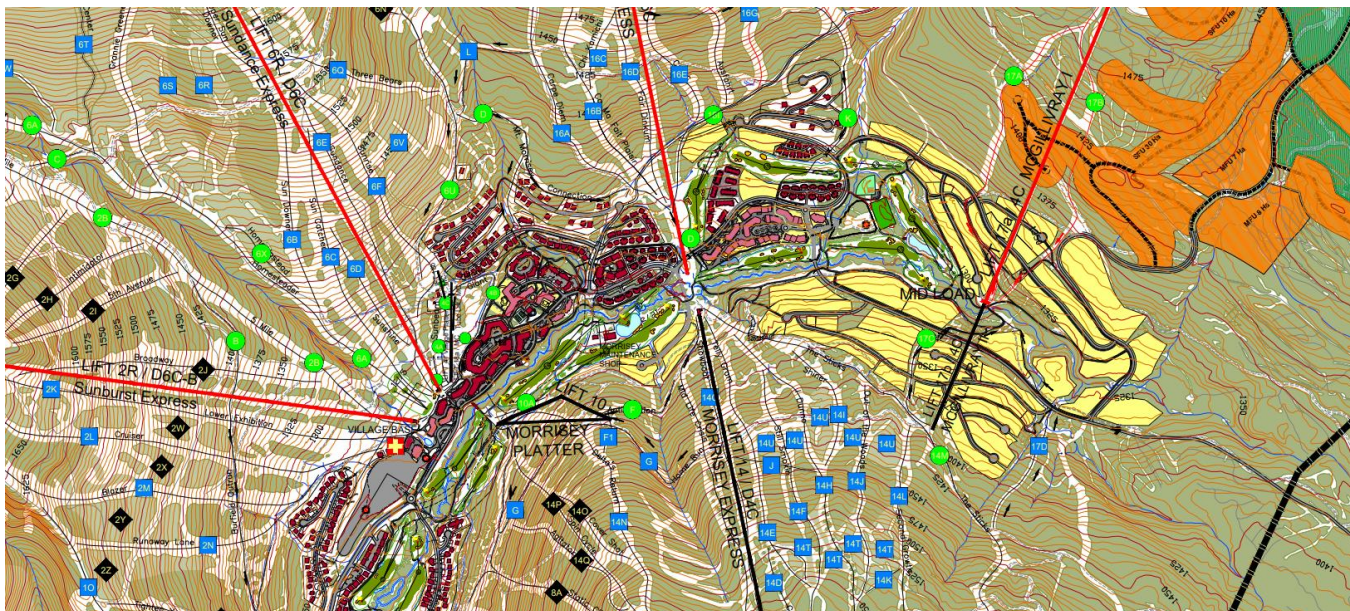
カナダBC州におけるマスタープラン

カナダ・ブリティッシュコロンビア（BC）州において、州政府がデベロッパーに対し、国有地域内の包括的な開発許可を与える制度、（Master Development Agreement）がある。契約締結に際し、マスタープランの提出とその州政府による承認が必須。

その目的は、

- ・ 個別開発案件の審査の迅速化
- ・ 乱開発を防ぎ、各種施設のバランス（リフト・コース・駐車場・宿泊・レストラン等）を保ち、利用者の快適性を確保するリゾート作り（長期的にも人気を保つリゾートとするデザイン）
- ・ ゾーニングによって景観や環境、住環境への配慮をするとともに、利用されない分譲不動産（コールドベッド*⇒スキーヤー来場者数に影響）の乱立の予防（持続可能なリゾートの成長を促すゾーニングデザイン） 等

*分譲されオーナーユースがない限り、部屋はあるもののスキー場にスキーヤーを供せない、不活用ベッド

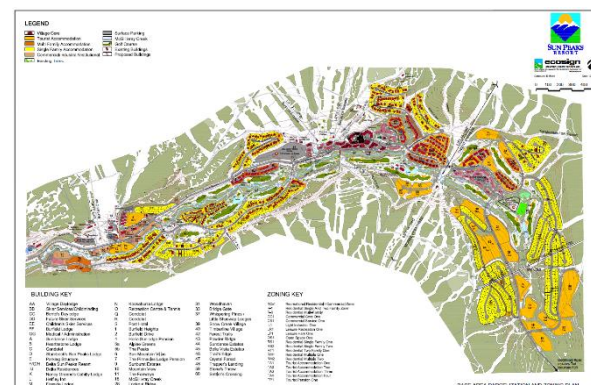
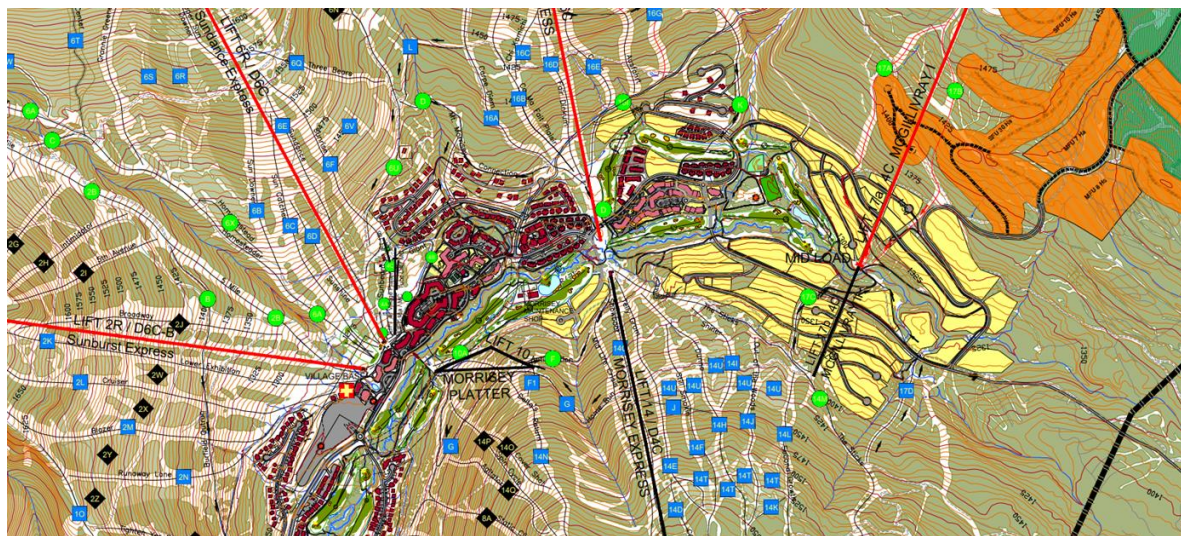


マスタープランの日本における重要性

- ・ 国有地の包括的な開発権とその承認制度のようなものではなく、マスタープランの必要性をそのまま日本に適用はできない。
- ・ 包括的な開発権がないため、プランを作ったとしても、公表できる内容とそうでない内容がある。

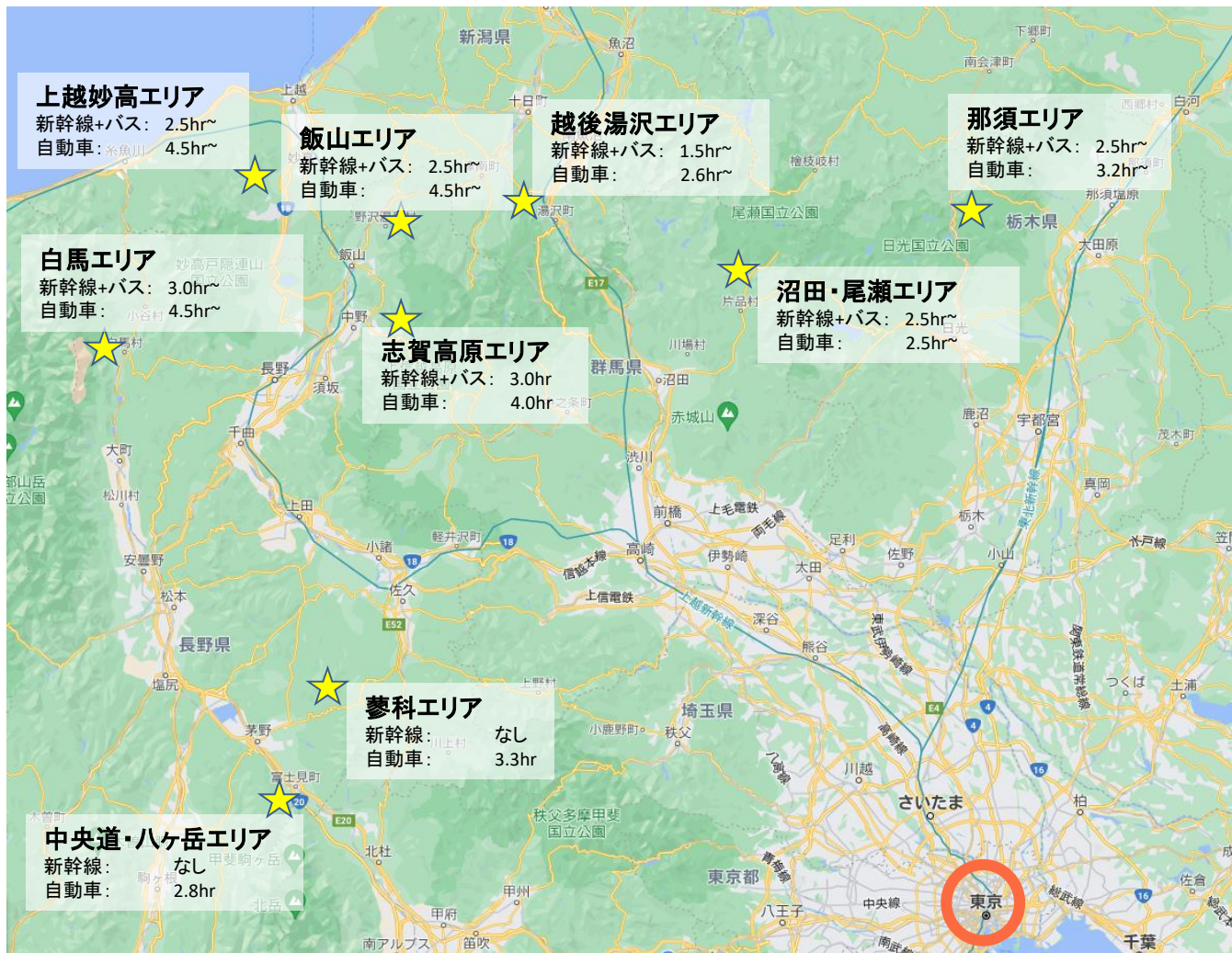
日本での活用方法は・・・

- ・ 将来における集客上のボトルネックの可視化（宿泊キャパ・駐車場キャパ・リフトキャパ・スキーコースキャパ・レストランキャパ等どこにボトルネックがあるかの把握、分析。それに基づく投資戦略立案）
- ・ 設備の更新順序の可視化（フェーズ分けによるスキー場開発とベースエリア開発のバランス）
- ・ プランが存在することによる投資家（スキー場・ベース開発）の呼び込み
- ・ （スキー場事業者がコントロールできるケースに限り）、不動産開発におけるコールドベッド化の防止とそれによる将来のスキー場来場者数（有効ベッド数確保による）最大化。（バブル期リゾートマンションのような例の再発防止）



日本のスキーリゾートによる外国人集客における 越後湯沢エリアの戦略的価値について

東京から近隣主要スキーエリアまでの所要時間

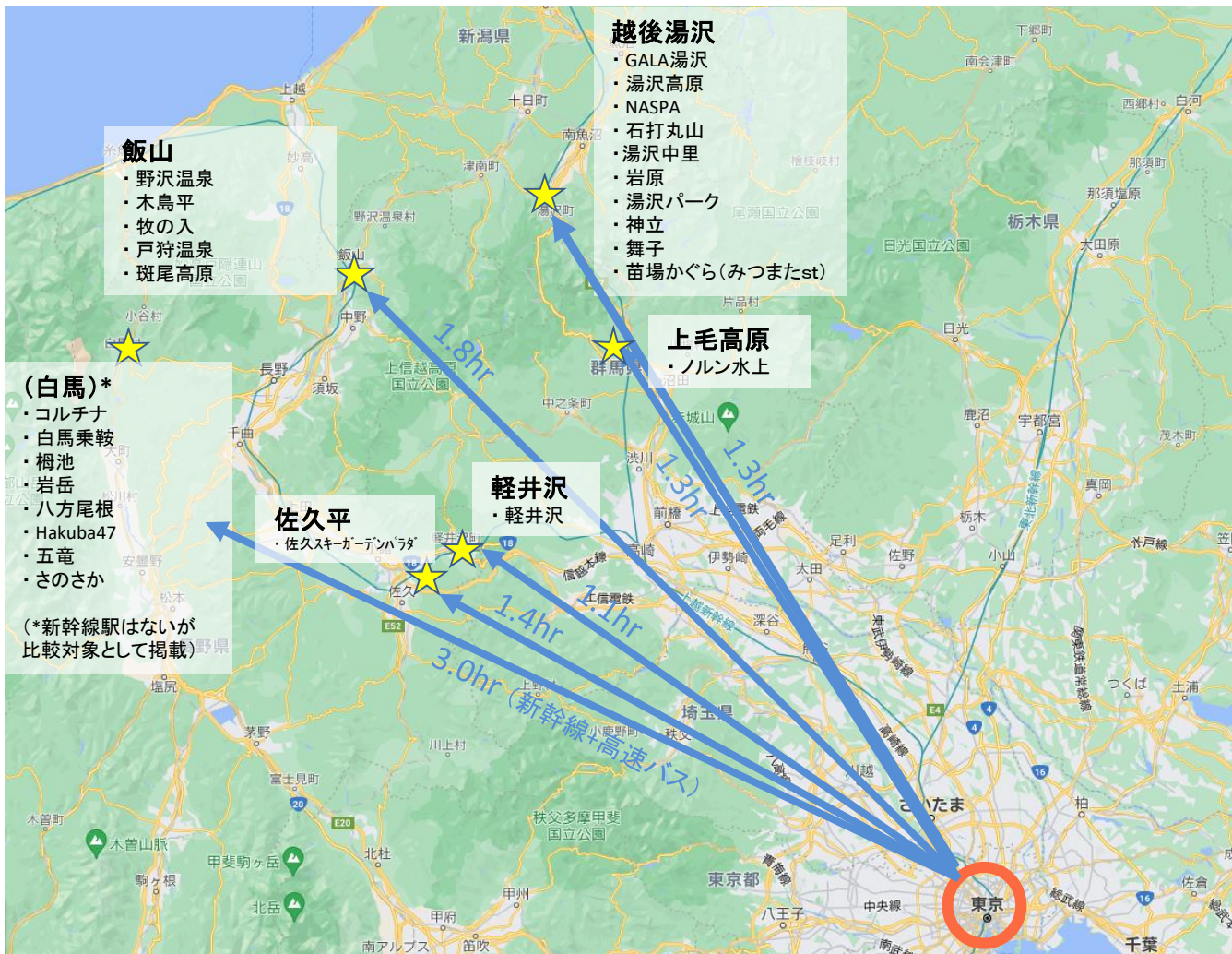


【注記】

- ※ 高低差400m以上、普通索道（ゴンドラ・ロープウェイ）を有するエリアのみ抽出
- ※ 所要時間は目安



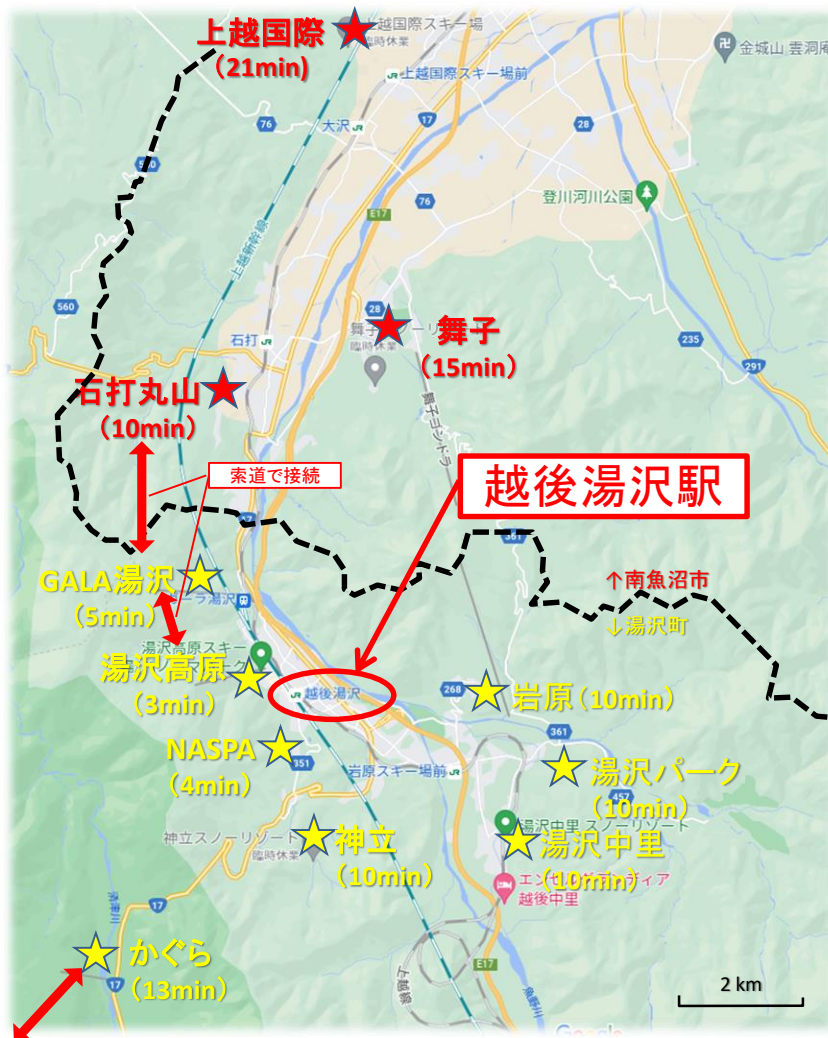
新幹線駅から20分以内でアクセス可能な首都圏近郊スキー場



・ 数ある首都圏のスキー場でも、新幹線+aでアクセスできるスキー場は限られる。

【注記】
※ 矢印横の時間は東京駅から最寄り駅までの所要時間

越後湯沢駅と各スキー場の位置関係



- エリア内のほとんどのスキー場が越後湯沢駅から10分以内にアクセス可能
- GALA湯沢・湯沢中里・上越国際は鉄道駅と直結しており、アクセスと利便性がさらに良い
- 越後湯沢駅から各スキー場へシャトルバスが運行されており、越後湯沢駅がハブ機能となった二次交通あり
- 交通起点となる越後湯沢駅の周囲に温泉街が存在
- 「石打丸山 / GALA湯沢 / 湯沢高原」および「苗場 / かぐら」は索道で直結されており、山上での移動が可能
⇒ スケールの大きさ体感できる環境

- 東京から各スキー場までのトータル所要時間が首都圏の主要エリアの中でも短い
- そのうえでカテゴリ①の要件を満たす規模を有す

主要スキーエリアのスキー場データ比較

スキー場名	面積 (ha)	標高			リフト基数	コース数	
		山頂標高 (m)	山麓標高 (m)	標高差 (m)			
白馬エリア	鹿島槍	78	1,550	830	720	9	15
	さのさか	15	994	793	201	2	2
	爺ヶ岳	30	1,184	925	259	4	8
	白馬五竜	120	1,676	750	926	12	15
	Hakuba 47	32	1,614	820	794	6	8
	八方尾根	220	1,831	760	1,071	23	13
	岩岳	120	1,289	750	539	12	26
	榑池	196	1,704	800	904	19	14
	白馬乗鞍	50	1,300	700	600	9	14
	白馬コルチナ	92	1,402	872	530	6	16
平均	95	1,454	800	654	10	13	
小計	953				102	131	
飯山エリア	木島平	120	1,271	475	796	6	9
	牧の入	50	1,000	620	380	3	11
	高井富士	43	1,050	700	350	4	13
	よませ	54	1,215	750	465	4	13
	戸狩温泉	135	840	400	440	7	18
	斑尾高原	75	1,350	910	440	13	32
	野沢温泉	297	1,650	565	1,085	20	36
	平均	111	1,197	631	565	8	19
小計	774				57	132	
越後湯沢エリア	岩原	130	985	400	585	9	20
	湯沢パーク	37	630	450	180	6	11
	湯沢中里	65	702	458	244	7	16
	神立	130	1,000	460	540	6	15
	苗場かぐら	334	1,845	620	1,225	44	33
	NASPA	43	985	400	260	5	8
	湯沢高原	14	1,170	330	840	6	8
	ガーラ湯沢	70	1,181	360	821	11	17
	石打丸山	236	920	256	664	13	23
	舞子	196	920	260	660	11	26
	上越国際	1,000	1,017	200	817	25	22
平均	205	1,032	381	621	13	18	
小計	2,255				143	199	

【白馬エリア】

- ベース標高が高く、標高差も大きいので、総じて雪質がよく滑り応えのある環境が整う
- バックカントリーに寛容なスキー場が多く、そのエリア規模が大きいため、欧米豪の上級スキーヤーに対し強力な訴求力をもつ

【飯山エリア】

- ベース標高が比較的高く、積雪量も多いので、雪質や営業期間が長い
- 野沢温泉は山頂標高が高いため雪質もよく、またツリーランやバックカントリースキーに寛容であるため、白馬を訪れたスキーヤーが合わせて訪れるケースが多い
- 野沢温泉の情緒ある温泉街は日本屈指のアプレスキーの充実度

【越後湯沢エリア】

- 越後湯沢エリアは「苗場かぐら」、「Yuzawa Snow Link」、「上越国際」など国内最大級の広さを持つスキー場を有するため、滑走面積・規模感が大きい。索道基数や索道によるスキー場間接続の充実
- 積雪量が多いもののベース標高が総じて低いため、気温条件から雪質や営業期間の面で他の2エリアにやや劣る（かぐらは例外）
- バックカントリーはかぐらスキー場が有名だが、それ以外の多くは場内の一部をツリーラン可とするのみ

※出展：ニッポンのゲレンデ'2020

※出展元に掲載されていないスキー場は独自調査により記載

インバウンド属性別 選択基準と行動特性の考察

A：上級スキーヤー（欧米豪スキーヤー）の選択基準と行動特性

- 目的地となるスキーエリアを定め、そこに1～2週間程度滞在
- スキー自体が主目的なので、エリア規模・雪質・積雪量・バックカントリーを最重要視
- 滞在期間が比較的に長いため、アフタースキーの娯楽（アプレスキー）の充実度も重要
- アクセスの良し悪しは問題視しない

B：アジア系雪初心者の選択基準と行動特性

B-1：雪初心者でスキー意欲あり

- 日本の有名スキーエリアの情報を知っている
- その中で初心者向けの広い緩斜面や、初心者向けのプログラムが充実したスキー場を選択
- アクセスが悪くてもある程度許容

B-2：雪初心者でスキー意欲なし

- 雪山のみが目的ではなく、有名観光地の「ついで」に雪を見に来るパターンが多いため、移動に時間と費用をかけない傾向
⇒ アクセス重視
- 滑走スキルを必要としないスノーアクティビティを重視
- 他の観光地と同様に「眺望」、「食」、「温泉」といったファクターが重要な選択基準
- 滞在期間は短い

【キーポイント】

✓ カテゴリー①のスキー場はAタイプのスキーヤーはもちろん、B-1、B-2タイプの要求を満たすことができる。しかしながら、東アジア・東南アジアの訪日観光客のうち、カテゴリー①に行くセグメントはB-1までであり、パイの大きいB-2の受け皿が必要。

成田・羽田のある首都圏でいえば、カテゴリー①でありながら、カテゴリー②を満たす多様なコンテンツを有し、かつアクセスのよい越後湯沢エリアや野沢温泉、北海道では札幌近郊のスキー場は受け皿としての可能性を有す。

インバウンド属性	スキーリゾート分類	スキーリゾート分類		野沢温泉	越後湯沢エリア	札幌近郊スキー場	
		カテゴリー①	カテゴリー②				
A 欧米豪上級スキーヤー	カテゴリー① ・欧米豪スキーヤー向け ・規模感/雪質/BC/アプレスキー ・首都圏から遠方が多い	カテゴリー② ・アジア系雪初心者向け ・緩斜面/スクール/スノーコテージ ・カルチャー	○	×	○	○	△
B アジア系雪初心者	B-1 スキー意欲あり	○	○	○	○	○	
	B-2 スキー意欲なし ※アクセス重視	△	○	○	○	○	

インバウンド属性別 選択基準と行動特性の考察

◎重要視する ○考慮する △あまり考慮しない

	A 上級スキーヤー	B アジア系雪初心者	
		B-1 スキー意欲あり	B-2 スキー意欲なし
スキー場規模	◎	○	△
標高差	○	△	△
雪質	◎	△	△
バックカントリー	◎	△	△
広い緩斜面	△	◎	○
初心者向けプログラムの充実	△	◎	△
アプレスキー	◎	◎	◎
各種スノーアクティビティ	○	○	◎
眺望	△	○	◎
温泉	◎	◎	◎
食	◎	◎	◎
アクセス	△	○	◎

- ・ 雪に興味のある東アジア・東南アジア訪日客（「B」）を一括するにはできない
- ・ 既にスキーへの参加意向の高い「B-1」だけでなく、よりパイの大きな「B-2」に、如何にゴールデンルートから外れて雪を体験してもらうか
- ・ スノーリゾートが訪日外国人2030年・6000万人目標の一翼を担うには、「B-2」へのアプローチ（如何にスノーリゾートへの訪問のハードルを下げるか）が必要
- ・ 中長期的な視点で見れば、まずは「B-2」の受け皿となりうるスキー場を利用してハードルを下げ、2回目以降のスノーリゾートへの訪問でアクセスではやや劣るがより大規模なカテゴリー①のスキー場を目指してもらうルートもあるのでは（B-1はカテゴリー①のスキー場がある程度自然に獲得できる）
- ・ 国際的なパスアライアンスである、“Epic”や“IKON”も東・東南アジアは重要ターゲットとしているが、現在は「B-1」の獲得を進めている段階であり、「B-2」へのアプローチはこれから（世界のスノーリゾートがまだ獲得できていないマーケットであり、日本はその開拓をできる好位置に）

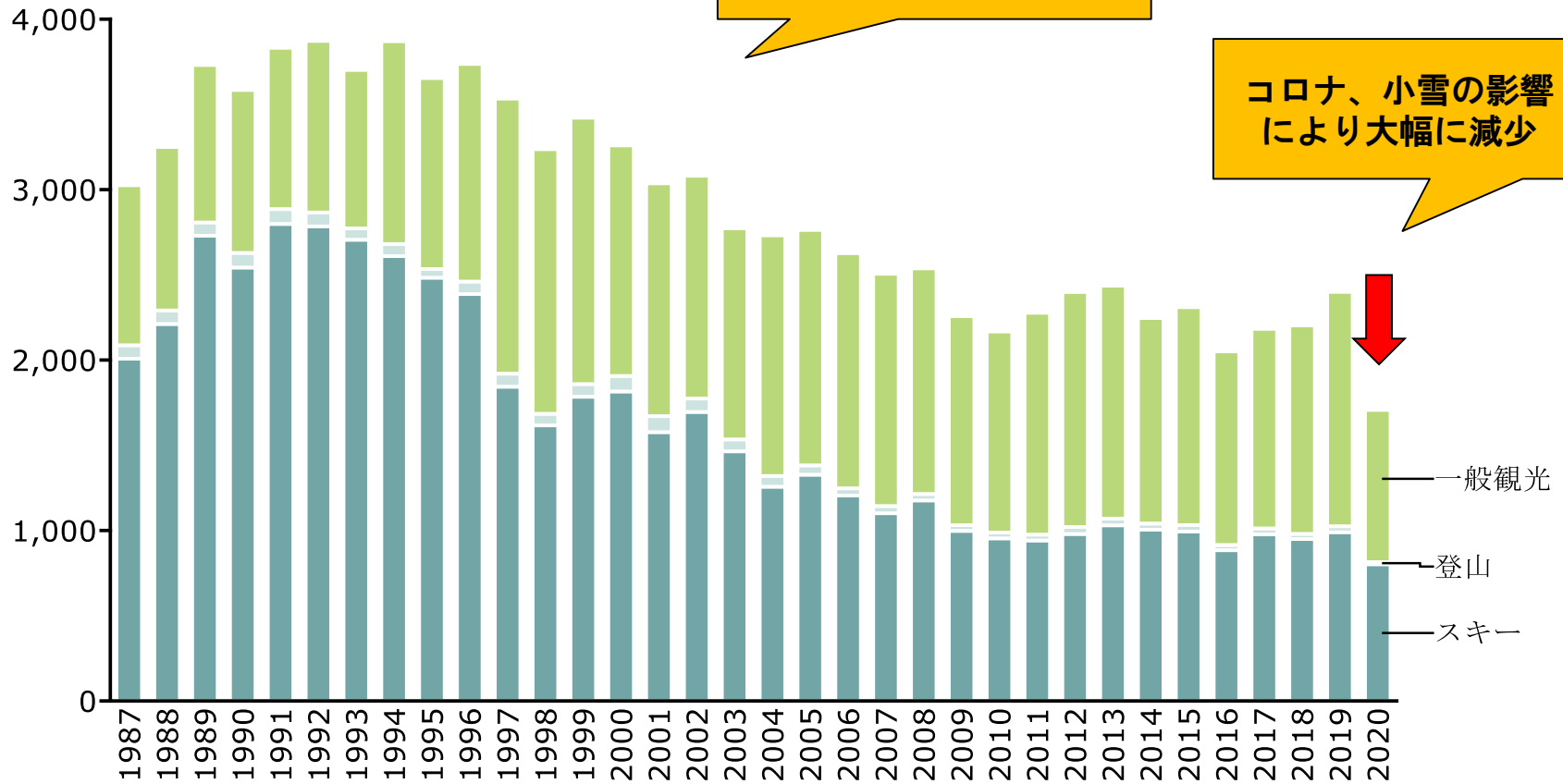


世界水準のオールシーズンマウンテンリゾート を目指して

(株) 岩岳リゾート 代表取締役社長 和田 寛

減少傾向だった白馬村の観光客来訪者数も、2010年前後に底を打っていたが、コロナ・小雪の影響を受け2020年に大きく減少

白馬村目的別来訪者数(千人)

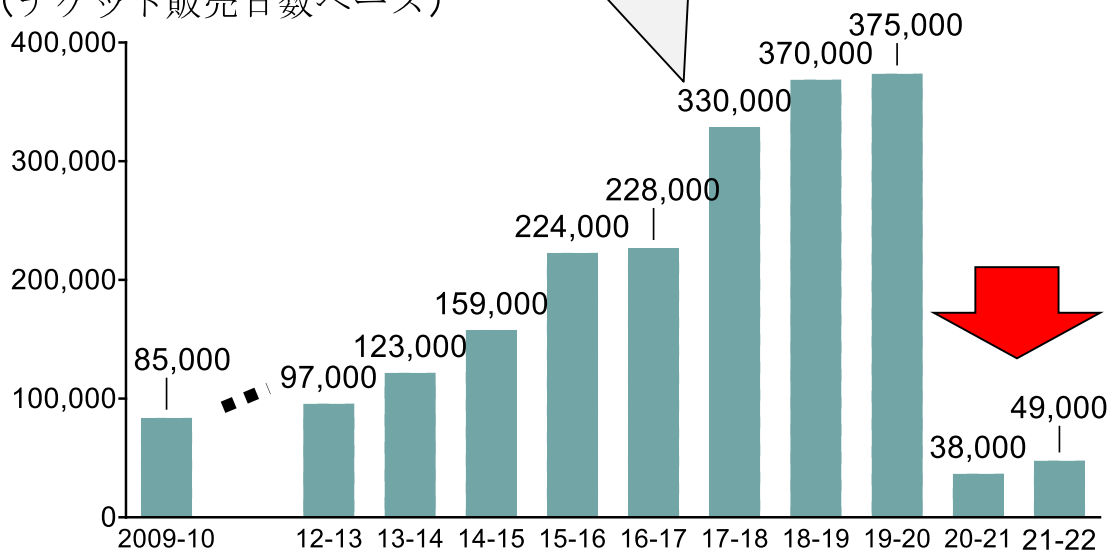


白馬エリアでは2014年より”Hakuba Valley”としてのプロモーションを展開。外国人スキー客が急増していたが、コロナ禍で激減



50%程度が豪州から。次いで台湾（15-20%程度）、香港、シンガポール（5-10%）、北米・EU、中国等

Hakuba Valley
外国人スキー客数
(チケット販売日数ベース)



注: 白馬バレーは、爺が岳、鹿島槍、さのさか、五竜、47、八方尾根、岩岳、楯池高原、白馬乗鞍、コルチナの10スキー場で構成

白馬エリア・当社が直面する課題

低迷する国内スキー・
スノーボード参加率と
今後の若年層を中心と
した人口減少

供給過剰にも起因した
価格下降圧力
(欧米スキー場と比較して
かなり低廉なチケット価格)

インバウンド増加に
伴うお客様のニーズの
急速な変化

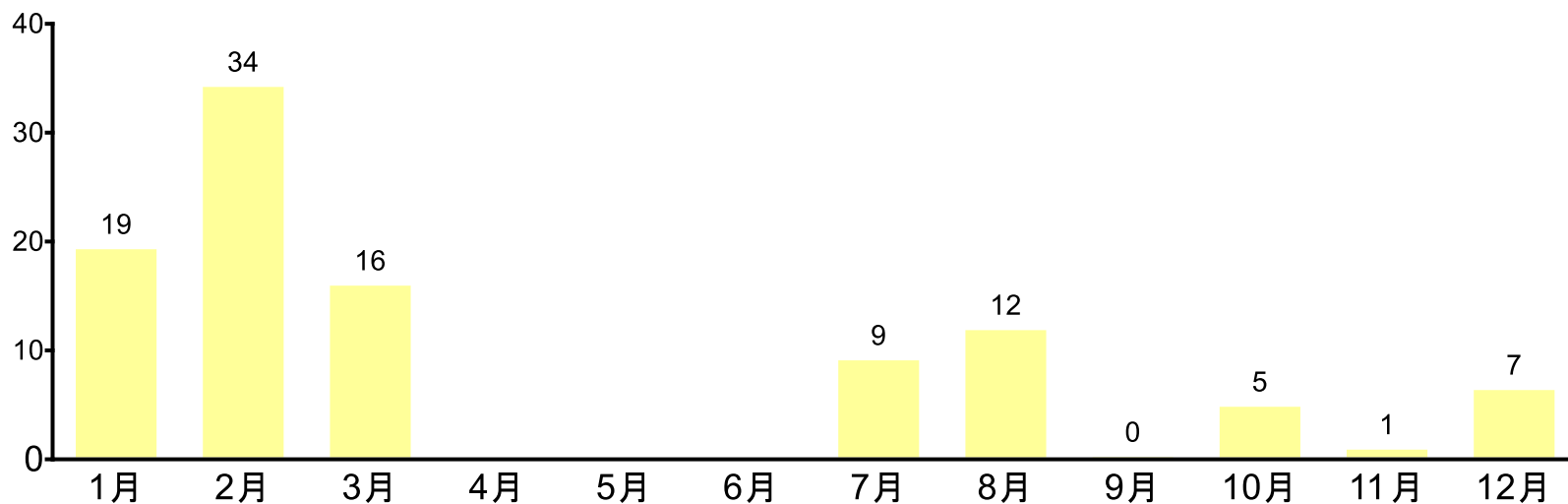
春から秋にかけて
グリーンシーズンの
低稼働
(施設更新への足枷、
困難な冬期短期雇用)

徐々に老朽化してくる
インフラ
(現在の収益性と比して
過大な設備投資ニーズ)

温暖化による
少雪傾向の悪化

特に強いシーズナリティによる地域全体への悪影響は根深い (2016年時点の白馬岩岳の来場者数)

白馬岩岳 月別来場者数(千人:2016年)



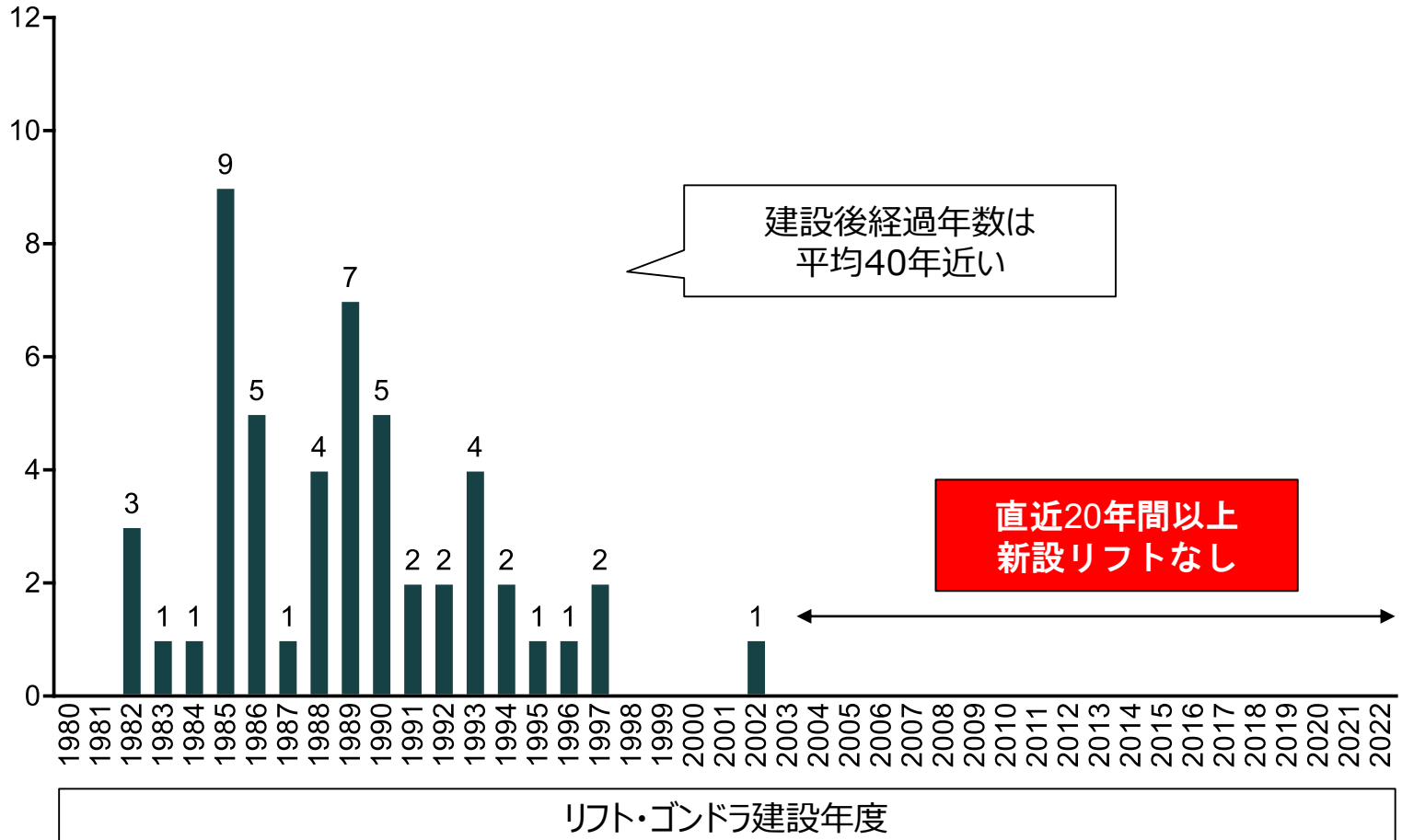
生産性・サービス水準
向上への
足枷
(短期雇用中心)

街の機能充実への
足枷
(定住人口増えず)

設備投資への
足枷
(スキー場、宿、商業
施設、等)

スキー場内施設の老朽化進んでおり、早急なリニューアルへの着手は不可欠(白馬八方尾根/白馬岩岳/栂池高原の例)

白馬八方尾根/白馬岩岳/栂池高原 建設年度別索道基数
(ゴンドラ、ロープウェイ含む)



白馬岩岳の本格的な再生に向け、地元と協調した形で 一大プロジェクトが進行中

地元と協働でのマスタープラン策定と施策推進

地元からの信頼感醸成と、投資家から見た魅力向上

- 顧客の急速な減少、宿泊施設の相次ぐ廃業等に対する危機感を端緒に、2017年に地元観光協会、行政区、索道事業者等で連携して「白馬岩岳マスタープラン」を策定
- 2018年から可能なものから順に施策推進
 - 宿泊施設のリノベーションと街並みの整備
 - グリーンシーズンのアトラクション増強
 - 冬期の降雪能力増強
 - コスト適正化を通じたキャッシュフロー増加 など

再投資を可能にするキャッシュフロー増大

売却益・分譲益も活用した投資の加速

高級ホテルの誘致

- スキーイン・アウトできる希少土地をスキー場会社を取得済み。今後第三者と共同での高級ホテル誘致を企図



スキー場リニューアルの加速

- 老朽化した索道施設のリニューアル（自社CFで2024年に新ゴンドラ運行開始目標の投資を決定）。残るリフトの更新計画を立案中
- ホテル整備と一体的にスキーセンター機能を再構築し、顧客の利便性の大幅な改善



エリア全体での国際的競争力の飛躍的向上と地域経済の発展

「冬の白馬」から 世界水準の「オールシーズン マウンテン リゾート」へ

「オールシーズン マウンテン リゾート」としての
世界Top10に入るブランド確立を最優先で進めることが重要



画一的な遊びの場ではなく、大自然の中で様々な「非日常感」を オールシーズン提供することのできる「リゾート」を目指す

“海水浴場”



“ビーチリゾート”



“スキー場”

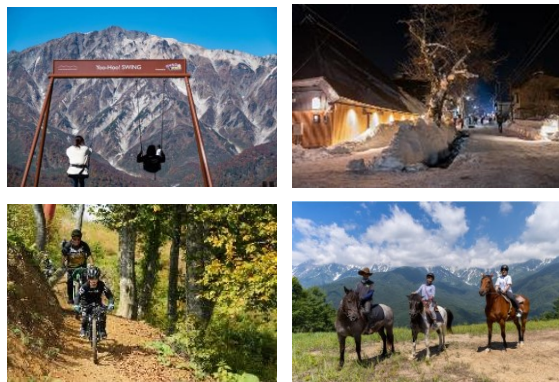


“スノーリゾート”/“マウンテンリゾート”



「世界水準のオールシーズンマウンテンリゾート」実現に向けて 必要となるステップとこれまでの主な取組

- “MTBの聖地”復活（'17～）
- lwatake Green Park（'19～）
- ヤッホー！スウィング（'20～）
- マウンテンカート（'21～）
- 山頂ホーストレッキング（'22～）



- 街並みリニューアル/ライトアップ（'18～）
- スノーピーク白馬（'20～）
- Hakuba Deli（'20～）

グリーン期の
アトラクション増強

地域と一体となった
「街の魅力」向上

「オールシーズン」での魅力増強
世界水準のオールシーズン
マウンテンリゾートの実現

「リゾート」感の強化

既存施設のリニューアル

手軽に非日常感を
味わえる場の創出

長期滞在に適した
環境の整備

- ベース再開発（'19～）
- 山頂レストラン改装（'20～）
- 既存リフト美化工事と老朽リフト撤去（'21～）

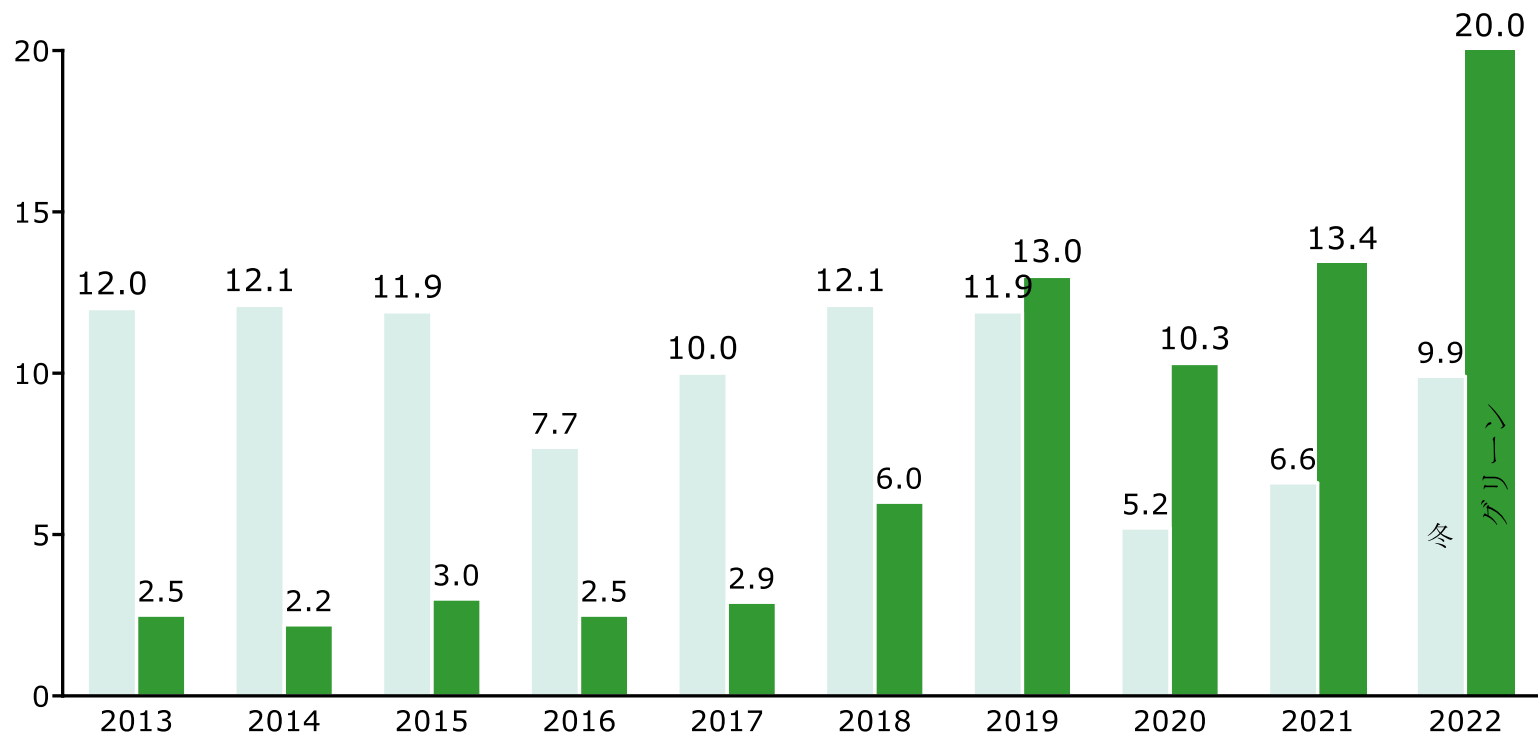
- Hakuba Mountain Harbor（'18～）
- 白馬ヤッホー！フェス（'20～）
- lwatake White Park（'20～）
- 白馬ヒトトキノモリ（'21～）

- 冬の夜祭（'18～）
- 古民宿の一体的改装とセントラルキッチン導入（'18～）
- 白馬リゾートテレワーク（'20～）



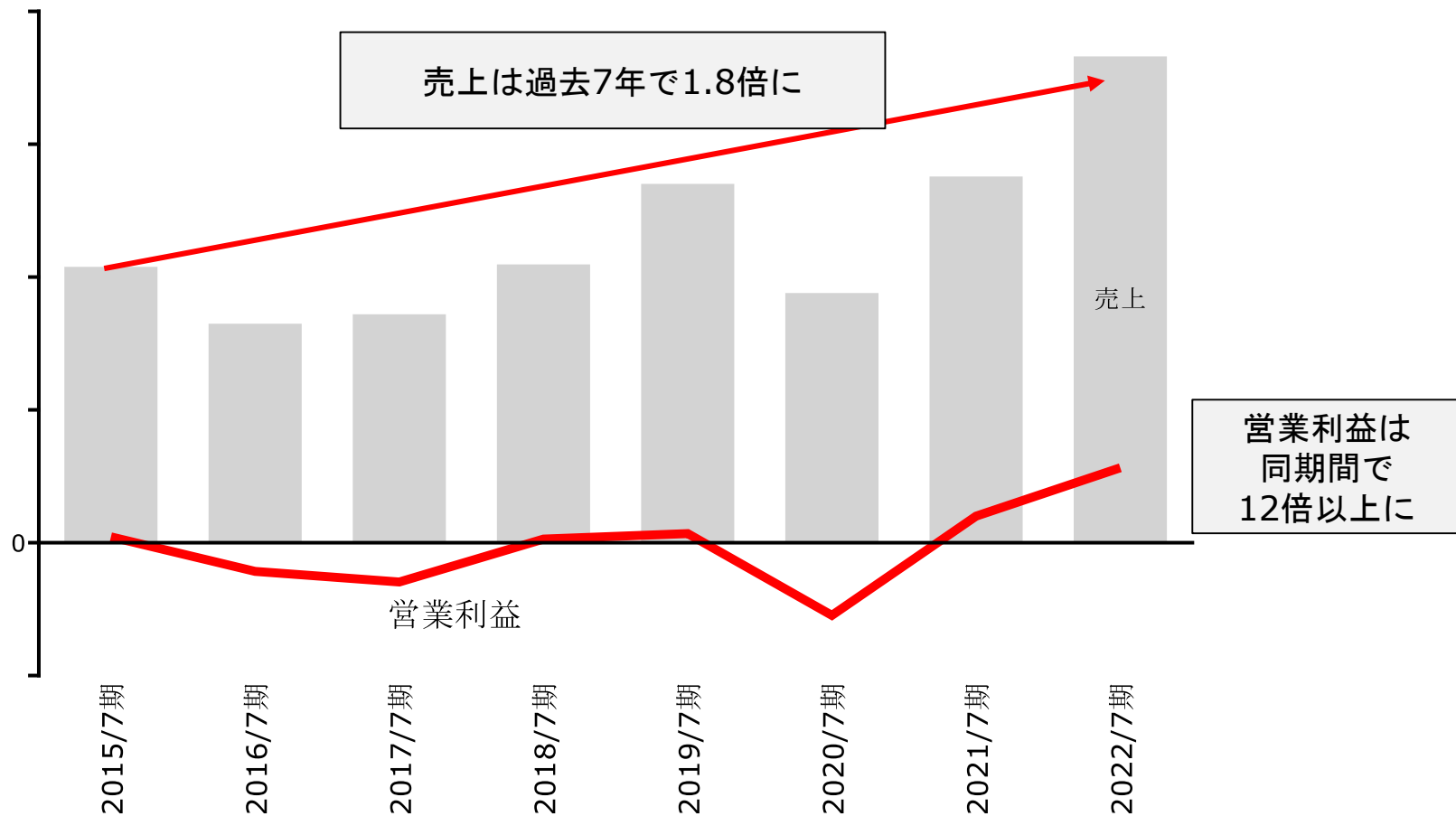
様々な取り組みを進めた結果、グリーン期の来場者数が大幅に増加。 22年グリーン期は過去最高の20万人を達成

白馬岩岳マウンテンリゾート来場者数 (万人)



グリーン期の取組やコスト適正化策が奏功し、売上、利益ともに大幅に改善。将来に向けた投資を行う余力が生まれつつある状況

白馬岩岳マウンテンリゾート
収支状況



出所: (株)岩岳リゾート

白馬岩岳
マスタープラン策定

まずは自社CFベースでの新ゴンドラリフト建設を決定。 継続的なりリニューアルには更なる工夫も必須

PR TIMES プレスリリース・ニュースリリース配信サービスのPR TIMES

Top | テクノロジー | モバイル | アプリ | エンタメ | ビューティー | ファッション | ライフスタイル | ビジネス | グルメ

「白馬岩岳マウンテンリゾート」、総投資額21億円で輸送力・耐風性・静粛性に優れた新ゴンドラリフト導入を決定～世界水準のマウンテンリゾート実現に向けて2024年12月開業予定～

株式会社岩岳リゾート

🕒 2022年9月9日 16時00分

株式会社岩岳リゾート（本社：長野県北安曇郡白馬村、代表取締役社長：和田寛、以下「岩岳リゾート」）は、世界水準のマウンテンリゾート化の実現に向け、総額21億円を投資し「白馬岩岳マウンテンリゾート」内に輸送力・耐風性・静粛性に優れた新ゴンドラリフトを導入することを決定いたしました。開業時期は2024年12月を予定しております。



新ゴンドラリフトキャビンのイメージ/新ゴンドラリフト施設外観イメージ

ゴンドラリフト建て替えの背景

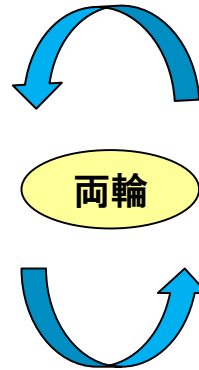
近年、日本のスキー・スノーボード人口は1998年の1800万人をピークに減少を続け、2020年には430万人にまで減少し、20年余りで4分の1の水準にまで激減しております。こうしたなか、国内では、難しい経営状況に陥

- ゴンドラについてはこれまでのCF改善をベースに更新が可能に
- スキー場内にはさらに8本のリフトやレストハウス等が存在。再編しながら全てリニューアルを行うと30-40億円の投資がさらに必要
- CF改善だけでは上記を遂行するには限界がある可能性も
- 地域にとっての「集客装置」として地域経済の核であるスキー場の競争力維持には更なる工夫も必須

今後の白馬が「世界水準のオールシーズン・マウンテンリゾート」を目指すために重要なこと

エリア全体の魅力増強による 通年での長期滞在客の誘引 (点から線へ。線から面へ)

- エリア内の隠れた資産の継続的な発掘により、通年集客力強化可能な多様なコンテンツ整備
- 二次交通の充実
- 街並みの整備
- ナイトライフ、アプレスキー



多様なニーズに応えることのできる 宿泊施設の整備

- 高級ホテルの誘致
- 既存施設の適切なコンバージョン

上記を支える 条件整備

- ◆ 適切な開発を進める枠組みの整備（適切なゾーニング）
- ◆ 強固な地域経済基盤の確立
 - 索道業・宿泊業等の安売競争からの脱却（価値向上→単価向上の好循環の構築）
 - 事業者の再編等を通じた適切な経営体制の構築
 - エリア内事業者での開発利益の留保
 - 公共的要素の強い投資のための財源確保（観光税等）
- ◆ 老朽施設（スキー場、宿泊、商業施設、）のリニューアル及び撤去による「リゾート感」阻害要因の除去
- ◆ リゾート経営にかかわる人材の質的・量的拡大