

第2回 国際競争力の高いスノーリゾート形成促進に向けた検討委員会 議事次第

令和7年8月25日（月）13：30～15：00

合同庁舎第2号館12階国際会議室

1. 開 会

2. 議 事

- 課題・論点に対するご意見への対応方針（案）について
- 対応案について

3. 閉 会

【配布資料】

- | | |
|-----|--------------------------------|
| 資料1 | 委員からの課題・論点に対するご意見への対応方針（案）について |
| 資料2 | スノーリゾートのタイプ |
| 資料3 | 対応案について |

【参考資料】

- | | |
|-------|----------|
| 参考資料1 | 通年化の海外事例 |
|-------|----------|

課題・論点に対する ご意見への対応方針(案)

課題・論点に対するご意見と対応方針（案）

第1回会議 ご意見

スノーリゾートの抱える本質的な課題

（長期滞在への対応）

- ・海外と比較して1週間程度の長期滞在を楽しめる「スノーリゾート」が少ないため、「滞在化」をキーワードに、長期滞在を促す機能の強化が重要
- ・週末に集中する需要の平準化が重要

（通年化の促進）

- ・スキー場の夏場の活用の推進が必要なため、海外の事例も参考にするとよい

（雇用の安定）

- ・JAPOWのブランドを毀損せず、安定した営業・雇用を継続するには降雪機の活用が必要
- ・降雪機の活用にあたっては水資源・雪を守るための環境配慮の取組も必要

（索道施設の更新）

- ・索道の更新には莫大な費用がかかるため、事業の多角化による会社全体の利益向上を行うほか、スキー場が国内外の投資家にとって魅力的な投資先となる必要

対応方針（案）

- ・長期滞在型を目指す地域において、観光客のニーズを踏まえた具体的に形成計画への記載を求めていく。（需要の平準化や食の多様性等）
- ・地域の方向性を決めるためのカテゴリー分けができるよう、観光庁にて資料「スノーリゾートのタイプ」を作成。地域公募の際に展開を検討していきたい。
- ・本事業での勉強会等を活用し好事例を地域に共有し、長期滞在型を目指す地域において長期滞在の取組を促していきたい。

- ・通年化は、多くの地域で導入を進めているところ。年間雇用にもつながるため、観光庁としては、引き続き、形成計画への記載を求めるとともに、海外の事例については、参考事例として地域に展開していく方針。

- ・降雪機・造雪機とも補助の対象になっており、申請も多いところ。ただ、営業日数の確保がメインとなっており、国としては、過去申請を行った地域に関してはその地域に応じた申請の数量を制限する等検討していきたい。
- ・環境配慮の取組も重要であるため、形成計画への記載を徹底していきたい。

- ・形成計画に金融機関への償還も含めた詳細な試算の記載を求める等検討していきたい。
- ・日本・海外におけるマスタープラン作成・活用した先進地事例を調査し、本事業の勉強会等を通じて地域に共有し、マスタープラン作成を促すしていきたい。

課題・論点に対するご意見と対応方針（案）

第1回会議 ご意見

持続可能な地域経営の観点

（マネジメント機能の強化）

- ・ 季節型、事業者の輻輳、雪依存の不安定な経営、複雑な歴史背景など地域経営が難しい条件下で、経営能力の高い人材の持続的な雇用が困難
- ・ 索道事業者には「地域として儲ける」という視点が不足しているところがあるように見受けられる
- ・ 人間関係に依存した体制ではなく、責任の所在を明確にし、持続的に機能する運営体制の構築が必要



対応方針（案）

- ・ 観光消費を地域住民に還元し地域活性化に寄与させるためには、経営等の専門性をもった人材が必要と認識。観光庁として、専門家派遣等支援策を検討していきたい。
- ・ 本事業の主たる目的は補助事業を通じて地域の活性化に寄与していくことで、索道事業者に地域として儲ける視点が不足している場合には、本事業に申請する要件に合致しないため、地域への裨益等を形成計画の要件に含める等検討していきたい。
- ・ DMOのような基盤が必要と認識しているため、形成計画の申請主体について検討していきたい。また、確立計画との整合性や、申請主体が優先順位を明確にして申請するよう求めていく。

（持続可能な地域経営）

- ・ 外部企業により寡占されると、観光消費が増えても地域が豊かにならない



- ・ 外部企業が地域に裨益させるための仕組みが必要であり、取り組んでいる地域を調査し、本事業での勉強会等を活用し好事例を地域に共有し、仕組みづくりを促していきたい。

（地域住民への影響への対応／価格高騰と日本人利用者の減少への対応）

- ・ スキー場とベースタウンのキャパシティと需要をマネジメントできていないため、オーバーツーリズムによる夕食難民や交通問題だけでなく、地域住民のスーパーの日常利用に支障が出ているなど生活への影響がある
- ・ 住民がスキーや地域文化を楽しみ続けられる仕組み（地元価格等）が必要



- ・ エリアとしてキャパシティマネジメントがなされていない地域があるため、形成計画の要件に含める等検討していきたい。
- ・ 地元価格については、地域が主体となり検討するべきだが、本事業での勉強会等を活用し、導入事例の横展開を検討していきたい。

課題・論点に対するご意見と対応方針（案）

第1回会議 ご意見

インバウンド増加による影響

（国際競争力の多様化を踏まえたSTPの再考）

- ・全てのインバウンドがJAPOW（非圧雪）をもとめているわけではない。
- ・アジア人にも上級者が増加、国別ではなく、志向によるセグメントが必要。また、「ターゲティング」ではなく、「ポジショニング」に基づく差別化戦略をとるべき。



・資料「スノーリゾートのタイプ」をもとに、カテゴリー分けをし地域の方向性を決めたい。地域においてどのようにセグメントするか、ポジショニングに基づき差別化を図るか等検討するべきであり、形成計画への記載を徹底していきたい。

（バックカントリーに関連するトラブル対応）

- ・知識や経験のない利用者が安易にバックカントリーに立ち入り、遭難や事故に至るケースが増加しており、地域によっては、インバウンドが無償で救助を受けている実態がある。



・すでに取り組んでいるところをヒアリングし、好事例の横展開をし、安全管理の推進に向けた取組を促していきたい。

・地域ルールの設定や講習会等への参加など促すことができるように、形成計画の要件に含める等検討していきたい。

（インストラクター問題への対応）

- ・観光ビザで入国する非正規のガイドが横行しており、日本円が介在せず、法的な規制がしないため取り締まりが困難



・地域にお金が落ちない仕組みであることは認識している。各地域の取組をヒアリングし好事例の横展開を検討していきたい。

（国が支援している地域の海外への見せ方）

- ・国がスノーリゾートを支援することで、インバウンド客にとって「安心して滞在できる場所」としての価値が高まる。「地域（全体）」として魅力を伝える戦略が効果的。



・引き続きJNTOと連携し、支援地域のスノーリゾートのPRに取り組む。

- 各地域は、マーケティングを立案するにあたり、地域の特性を掘り下げ、独自のポジショニング及びターゲットを設定する。
- 誘客ターゲットを明確化し、スノーリゾートの特性に応じたきめ細かな支援とするため、スノーリゾートの目指す姿を明確にするとともに、スノーリゾートを類型化した上で、各地域、事業申請をしていただく。

スノーリゾートタイプの事例

長期滞在向けスキー場

方向性①

「滞在化」をキーワードに、長期滞在を促す機能の強化が重要
主に欧米豪のロングホール層を念頭

日帰り向けスキー場

インバウンド需要だけではなく、国内利用者へのアプローチも重要
主にアジアのショートホール層を念頭

事業多角化型スキー場

方向性②

会社全体の利益向上だけでなく、それ以上に地域住民に還元する仕組みも重要

目的特化型スキー場

自治体が主導となり経営悪化が進まないような仕組みが重要
過疎債や交付金等、補助金以外の活用を検討

都市型スキー場

方向性③

近隣リゾートが連携し、一体の地域として誘客することでスケールを拡大すること重要

地域特化型スキー場

地域周遊する二次交通等滞在メニュー利用の利便性を高めること重要





国際競争力の高いスノーリゾート形成促進に向けた基本方針

方針

2030年に向けて、国際競争力を更に高めるとともに、地域活性化に資するスノーリゾート形成を目指す

対応案

国際競争力を更に高めるための対応

(1) スノーエリアの高付加価値化の進め方の観点

- 観光地全体の付加価値を上げるためDMOの観光地経営戦略と整合をとるべき。
- 各エリアの長期滞在や通年化のベストな取組をシェアすべき。

(2) マーケティング戦略の観点

- 各エリアはカテゴリー分けをし地域の方向性を決めたうえで、ポジショニングを適切に実施し戦略を立てるべき。
- 特にターゲティングにおいては、志向によるセグメントのほか、
 - ・消費額の大きな観光客の誘客（プライベートゲレンデ等）
 - ・スキーをしない客層のお金を落とす仕組み
 - ・国内利用者、地域住民の誘客を考えるべき。
- 官民でプロモーションを行い、オールジャパンで地域全体として魅力を伝える戦略を立てるべき。

持続可能なスノーエリア形成に向けての対応

(1) 持続可能な高付加価値な施設の観点

- 各エリアは、小雪化に向けた中長期的戦略を立てるべき。特に索道の配置など時間や費用の要するものは必須とし、索道の合理化（コースの新設等）含めて検討すべき。
- マスタープランの作成や金融機関への償還も含めた詳細な試算を行い、自己資金を前提とした索道の更新に向けた計画を策定し着実に実施すべき（補助金は前提とすべきではない）。
- 降雪機・造雪機の活用にあたっては環境配慮の取組もあわせて実施すべき。

(2) 受入環境整備の加速化の観点

- ベースタウンの受入環境整備を計画的に実施すべき。
- 夕食難民対策や二次交通などをキャパシティマネジメントのうえ体系的に進めるべき。
- 課題解決に向けた取組をシェアすべき。

(3) 観光消費の地域への還元の観点

- 経済効果等数値の収集分析評価を行うべき。
- 持続可能な地域経営のために、外部企業が地域に還元させるための仕組みを考えるべき。

新たな課題への対応

(1) 解決のアプローチの観点

- バックカントリーのルールづくりやインストラクター問題等課題解決に向けた取組をシェアし、各エリアの取組を促すべき。

(2) 役割分担の観点

- 官民でプロモーションを行い、オールジャパンで地域全体として魅力を伝える戦略を立てるべき。（再掲）
- 索道事業者など民間事業者のできない部分はDMOなどがその解決に取り組むべき。

(3) 形成促進事業に対する対応はどうすべきか

- 上記対応策を盛り込む形で形成計画の要件を定義すべき。
- 申請にあたっては、持続可能な地域経営のため、形成計画策定者がDMO以外の場合は、DMOを共同申請者とし、DMOが地域マネジメントを担うべき。

海外における通年化の取組ー歴史的な山岳リゾートからの発展

① ツェルマット（スイス）

通年化の経緯

- 1830年頃 高山アドベンチャーが評判、登山村として発展
- 1865年 マッターホルン初登頂後、観光客が急増し、観光施設が建設される
- 1898年 ゴルナーグラート鉄道開業（通年型の交通基盤）
- 1960年代～ スキーリフトやケーブルカーの建設が段階的に進み高山地域へのアクセスが向上
- 2018年 世界最高所の3Sケーブルカー「マッターホルン・グレッシャー・ライド」が開業、年間を通じてスキーと氷河へのアクセスを可能に
- 2023年 「マッターホルン・グレッシャー・ライドII」開業
ノンスキーでのイタリアへの国境超えが可能に

地域形成の特徴

- ・ 地域共同体「ブルガーゲマインデ」による意思決定
- ・ ガソリン車の乗り入れを規制し、村内では独自の電気自動車や馬車のみが走行
- ・ エネルギー供給の80%が再生エネルギー（水力が多い）
- ・ 伝統木造工法での建築物

主な夏季コンテンツ

- ・ ハイキング、トレイル
- ・ 夏スキー、パラグライダー
- ・ マウンテンバイク・Eバイク
- ・ 氷河ツアー・ヘリ遊覧
- ・ 景観鉄道・展望台



<https://www.myswitzerland.com/ja/experiences/gornergrat-bahn/>

② シャモニー（フランス）

通年化の経緯

- 1760年 アルピニズムの発祥（モンブラン登頂に懸賞金がかかけられ、「登山の発明」とされる）
- 1821年 シャモニー・ガイド・カンパニーが設立
- 1924年 初の冬季オリンピックが開催、大規模なスポーツインフラ投資が行われる
- 1955年 「エギーユ・デュ・ミディ」ケーブルカー全面開通、高山への通年アクセスが可能に
- 1990年代後半～ 気候変動による山岳条件の変化に対応し、渓谷エリアでのアクティビティ開発に注力
- 2003年～ 「ウルトラトレイル・デュ・モンブラン」開催、オフシーズンに大きな経済効果

地域形成の特徴

- ・ 「登山黄金時代」の中心地として、山岳ガイド業が発展
- ・ 冬季アクセス目的で建設された索道インフラを、通年型の景観および体験型アトラクションとして戦略的に再利用
- ・ 気候変動に対応した多様化戦略の一環として、エクストリームスポーツ導入が進む

主な夏季コンテンツ

- ・ ハイキング、クライミング
- ・ パラグライダー
- ・ ラフティング・カヌー
- ・ ツリートップアドベンチャー
- ・ マウンテンバイク



<https://www.chamonix.com/activites/informations-pratiques-remontees-mecaniques/telepherique-de-l-aiguille-du-midi>

海外における通年化の取組—新興スキーリゾートの夏季展開

③ ウィスラー・ブラッコム（カナダ）

通年化の経緯

- 1960年代 1968年冬季オリンピック招致のビジョンに基づきマスタープラン型アプローチで開発が構想
- 1966年 ウィスラー・マウンテン開業
- 1980年 ブラッコム・マウンテン開業
- 1989年 「ウィスラー・ビレッジ・ゴンドラ」を活用したマウンテンバイクのガイドツアーを提供
- 1999年 「ウィスラー・マウンテンバイク・パーク」が正式オープン、大規模な夏のアトラクションに成長
- 2008年 「PEAK 2 PEAKゴンドラ」が開通し二つの山が連結
- 2010年 冬季オリンピックの開催地となり、インフラ改善が進むとともに知名度が向上

地域形成の特徴

- ・ ウィスラービレッジは、マスタープランに基づきスキーエリアと歩行者中心の村が一体的に設計され、宿泊施設、小売店、飲食店が計画的に開発
- ・ ブラッコム山麓のアップービレッジは、ゲレンデ直結のコンドミニアムやハイエンドホテル等、落ち着いたリゾート

主な夏季コンテンツ

- ・ マウンテンバイク
- ・ ハイキング
- ・ ゴルフ
- ・ ゴンドラ遊覧
- ・ 湖でのウォータースポーツ



<https://www.whistlerblackcomb.com/plan-your-trip/lift-access/bike-park-tickets.aspx>

④ バイルリゾート（アメリカ合衆国）

通年化の経緯

- 1957年 バイルの「バックボウルズ」が見出され開発開始
- 1962年 スキーリゾートとして開業
- 1997年 株式公開企業となり、周辺リゾートの買収を加速
- 2008年 エピックパス（ネットワーク型シーズンパス）導入
- 2011年 通年活用への規制緩和となるスキー場レクリエーション機会法が可決
- 2012年 「エピック・ディスカバリー」イニシアチブ発表
山岳体験による環境教育とアクティビティを組み合わせた夏季プログラムを提案（森林局と連携）
- 2016年夏 エピック・ディスカバリーが完全運用開始
- 2016年 ウィスラー・ブラッコムを買収

地域形成の特徴

- ・ ゼロからスキーリゾートを開発し、強固なブランドを形成するとともに、周辺リゾートの買収による拡大とリスク分散を図る
- ・ 不動産販売・賃貸を柱としたビジネスモデルを確立
- ・ エピックパスのサブスクリプションによりポートフォリオ全体で実質的な通年化体験を創出

主な夏季コンテンツ

- ・ エピックディスカバリー
- ・ ゴルフ
- ・ マウンテンバイク
- ・ ゴンドラ遊覧
- ・ フェスやコンサート



<https://www.epicpass.com/benefits/summer.aspx>