

第1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

議事概要

日時	2025/06/19（木）13:00 - 15:00		
内容	第1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		
出席者	団体名		参加者（敬称略）
	座長	大阪体育大学 学事顧問	原田宗彦
	委員	國學院大學 観光まちづくり学部 教授	梅川智也
		株式会社地域経済活性化支援機構 執行役員	大田原博亮
		プロスキーヤー	小野塚彩那
		JTIC.SWISS 代表	山田桂一郎
		公益財団法人日本交通公社 理事	山田雄一
		一般社団法人日本スノースポーツ & リゾーツ協議会 常務理事	河野博明
	オブザーバー	国土交通省鉄道局施設課	
		環境省自然環境局国立公園課	
		林野庁森林整備部森林利用課山村振興・緑化推進室	
		スポーツ庁参事官（地域振興担当）	
	事務局	観光庁観光地域振興課	

◆議事概要

審議事項 資料3について

委員：

- ・海外のスノーリゾートと比較して日本のスノーリゾートというのはどういう問題を持っているのか、どういう方向を目指すのかという、中長期的な議論もあっていいのではないかな。
- ・日本のスキー場は、スキー場あってスノーリゾートなしと思っているが、本当に1週間、2週間滞在できるスノーリゾートが必ずしもあるのか言えない状況ではないかな。滞在できる施設、あるいは機能が極めて重要になってくる。
- ・今回、高付加価値化という言葉キーワードにされているが、滞在化、あるいは滞在型がキーワードにされた方がいいのではないかな。
- ・理由としては、滞在化が進めば、平準化が進む。日本人だけをマーケットにしていたら、土日はいっぱい、平日はガラガラという状況になるので、滞在化を進めて平準化し、生産効率を上げていくという形にしていかないとダメではないかな。
- ・海外事例を調べた方がいいのではないかな。

委員：

- ・長期滞在型を目指さないと、雇用の問題も出てくるのではないかな。特に野沢温泉では、海外の方に利用いただいているスキー場は、ウィークデーは全く日本人が見られず、土曜日になると日本人が来場するというような形が出来上がっている。
- ・マウンテンリゾートや高付加価値の問題において、補助金によりかなり設備が良くなってきている。大きなメリットである一方、安い民宿がなくなり、逆に日本人が高くて泊まれないというような弊害も出てきている。

・スノーマシンに頼っているスキー場がかなり多く出てきている。いかに安定したオープンができるかどうか、そして長期の営業ができるかどうかと言うことも重要だ。これは、雇用の観点としても重要で、1 ヶ月しか雇ってもらえなくなったとすると、次年度以降スキー場には全く興味を示さず、従業員がいなくなってしまうと営業ができないというような悪循環になる。

委員：

・索道の平均索道年数、築年数の課題は、以前の有識者会議でスノーリゾートの投資環境をどうしていくかと議論を交わしたときから変わっていない。さらに加えて、ポイントは、索道会社がベースタウンとスノーコンテンツをつないでいく一つの大きな柱になっていること。築年数が改善していない裏側にあるのは、この索道会社自体がなかなか非常に厳しい状況にあるということ。

・雇用継続できない、小雪によって人気が少ないから稼ぐ機会も減ってしまい稼ぎどころがないという状況で、ポイントは索道会社の経営について、国際競争力として、どう育てていくのかという議論に集約されるかと思う。

・索道を更新するために特に金融目線が必要で、莫大な設備投資に対してしっかりと利益が出て回収できる道筋を出さないとなかなか索道の更新ができない状況だが、新しいニーズが出てきたり雪が少なくなってきたりと経営環境が厳しい中でやっていかなくてはいけない。

・外資でも国内でも、魅力的な投資先として見出していけないと、国際競争力のあるリゾートというのはなかなか難しい。

・索道を中心として、例えばレンタルショップだったり、スクールだったり、さまざまな形で事業を増やして会社全体として更新し、利益を生み出すことを見出していけないと、大容量・高速な索道で多くのお客さまにコンテンツを楽しんでいただくということができない。そのために、マネジメント人材のところが重要になってくる。

委員：

・日本の多くの地域は世界と比べても、基本的には多く雪が降るというような状況にあって、これがある意味、日本のマーケットの最大のブランドだと思う。このブランドを毀損しないというのがまず第1だと思っていて、そういう意味では人工降雪機の整備や技術革新をもっと包括的に整理をしていくべきではないか。

・アメリカ的なビジネスでいくと垂直統合、索道からスキーからレストランから宿泊から統合して、その中で全体収益を上げていくことで索道に投資をしていくというモデルが一つあり、これを目指すというのも一つではないか。

・ヨーロッパ、スイスでいうと半官半民的な、日本で言うと第3セクターのような形で行政がある程度売り出され、索道更新をしているという例もあるわけで、索道というものをどのようなファイナンスで整備をしていくのかというものについては、少し検討が必要ではないか。

・全体でファイナンスを回していくということを考えると、産業政策なり都市計画なりなども含めて、やはり地域でそのスキー場、またはマウンテンリゾートというものをベースにして、どう儲けるのか、経済を循環させるのかということをもう少し改めて考えていく必要があるのではないかと。

委員：

・インバウンドの需要が非常に上がってきている今のスノーリゾートにおいて、全ての価格設定が対インバウンドになりすぎて、日本人の利用が非常に難しいと感じる。

・日本の JAPOW という一つのブランドは世界中探してもどこにもないブランドなので、そこを売り出していくのは非常に大事な資源と思うが、もしコロナのようなパンデミックが起こったときには、このままだと崩壊

してしまうのではないか。

- ・いつ雪崩が起こってもおかしくないような場所で、軽装で入って行って、実際に事故を起こして救助を要請することが起こっているの、これはその地域でのルール設定をもう少し徹底的にやるべきではないか。

- ・インストラクター問題については、どこのスキー場でもあるし、法がないから取り締まれないというのが実情だ。観光ビザで入ってきて、自国の通貨・口座で決済された場合は、おそらく日本の税金がかからないようなシステムができていていると思うので、そういうところの取り締まりを強化すべき。

委員：

- ・最初に観光庁でスノーリゾートの議論が始まった頃、ここまでしっかりした議論がなく、それに比べると非常に議論が明確化されてきているところは事実だが、全部が解決はされていない。

- ・索道では、どうやって通年でリフトを動かすのかというのが一番大きな課題だ。

- ・人であふれていてずっと通年でリフトが動いているという、そういう仕組みを今後どうやって作っていくかというのも重要。行政と民間が協力しながら新しい仕組みを作る。例えば、パーク PFI のような公民連携の枠組みを導入しながらその施設整備も進めていくというような、視点の転換も重要だ。

- ・JAPOW について、本当に全てのインバウンドが JAPOW を狙ってきているかどうかという疑問を感じる。天然雪とは何なのだというのももう一度考えてみる必要があるのではないか。

審議事項 資料4「国際競争力を更に高めるためにどうすべきか」について

委員：

- ・索道経営の方は一生懸命索道で儲けようって形でやってらっしゃるが、地域全体としてどう儲けるか、その辺の問題が非常に気になる。

- ・一つの組織体、例えばアメリカのスノーリゾートなんかを見ると、不動産事業でコンドミニアムを売って、その収益で例えば索道の更新をするような一つの事業体でいろいろお金を回しながらやっているケースがある。

- ・エリアマネジメントの概念を強くしないといけないのではないか。冬季 DMO のような概念を少考えていくことが必要ではないか。

- ・補助事業を入れたことで何か良くなったとか、どういう成果を出したいのかという指標が欲しい。その指標をどうするかというようなことも論点として必要ではないか。

- ・また、国が支援している国際的なスノーリゾートであるということを、世界的にアピールすべきじゃないか。HP 等積極的にアピールするというような施策も重要なのではないか。

委員：

- ・国際競争力に対抗するための補助事業の効果については、スキー場の営業日数が伸びていると言う部分、これはスノーマシンを入れていただいたおかげであり、大きなメリットだ。

- ・バックカントリーの安全性の問題は、行政を絡めて、条例化して行く必要があるのではないか。

委員：

- ・国際競争力については、欧米、アジアどちらもありだと思っている。欧米に限ると領域が非常に絞られてしまうので、アジアも含めた形での「国際競争力」でもいいのではないか。

委員：

- ・世界的に見てスキーやボードをする方は、それなりに所得がある人たちに限られるということもあるので、

国際競争力というのはそういった方たちに選んでいただけるかどうかということが大事だ。

- ・バックカントリーに関しては、天然の雪が降るところの競争力で、日本はかなり圧倒的に強いポジションにある。
- ・ただ、ファミリーで整備された場所を綺麗に滑りたいみたいな需要やファーストタイマーでこれからスキーを学びたい等は、海外のスキー場の方がまだまだ強い部分である。

委員：

- ・地域がブランディングを行い、海外の EXPO などに出展していく必要があるのではないか。
- ・地域のサステナブルの観点として、雪を守っていくこともしていけないといけないのではないか。

審議事項 資料4「持続可能なスノーエリアを形成に向けてどうすべきか」について

委員：

- ・地域の産業を回していく司令塔みたいな機能がない地域もあると感じる。
- ・行政だけではなくて、冬の DMO のような組織を作り、二次交通の問題、夕食問題等をトータルで解決しないと国際競争力のあるスノーリゾートと言えないのではないか。
- ・補助事業の対象エリアでいいが、レストランのキャパシティ等数値や指標を分析し、受入環境整備に向けた計画的な取組というのを進めていった方がいいのではないか。

委員：

- ・地域に根ざしたスキー場をやっているところは持続可能だと思う。
- ・スキー学校やガイドのあり方については、どんな人でも来てくれればよいという意見もあり、多様な意見が存在することも大きな問題である。

委員：

- ・まだまだ持続可能な状況の取り組みができていない地域もある。
- ・理由は、他の観光地に比べると、スノーリゾート地域はますます環境変動や地域経営がやりにくくなっているのが実態だ。
- ・経営や地域経営能力自体が高度化しているので、経済的な観点で見ると、持続可能というのは、経営で言うと利益を出すことで、地域経営でいうと地域に入ってくるお金から地域から出ていくお金を引いた、いわゆる地域 GDP がプラスにならないと持続可能になり得ない。
- ・スノーリゾートの地域経営というのは極めて難しいという前提で経営能力、地域経営能力が高い人材は、日本の中では非常に少ない状況。
- ・補助金頼みだとなかなか持続可能にならないので、一定程度は税金で見えていくのか、収益を上げていくのか、収益を上げるところについては事業ポートフォリオを考えていかななくてはいけない。

委員：

- ・一部スキー場経営者において、経営視点、持続可能性の理解が不十分である。
- ・雪があるにもかかわらず営業を断念した事例、例えば電気代の高騰等があるが、外部要因を理由にした経営判断の回避というような現象が見られる。
- ・スキー場によっては撤退も含めた合理的経営判断が求められる段階に来ており、経営人材の育成と支援の強化だけでは解決できないのではないか。

委員：

・観光客が来て観光消費が生じるけども地域が必ずしも豊かにならない根本的な理由は、日本はマーケティング的にはそれなりに成功してお客さんは来ている一方、それを回すための観光産業というか、ホスピタリティ産業というところが、国内の資本なり、地域の地方なり、また地域の人材なりといったところにおいて非常に相対的に弱い。

・そのため、そういう経営力を持った人たちが外から入ってきて、どんどん展開をされていっているというのが、今の全国各地で起きている状況。

・解決するためにどこが主体となるか、DMO なのか商工会なのか行政なのかという問題はあるが、改めて地域でどういう風に観光を、ホスピタリティ産業を自分のところで集積してクラスタリングしていくのかということとを、マーケティング等とは別に考える必要はあるのではないか。

委員：

・持続可能という部分で、インバウンドが優先してしまって、コロナや 3.11 みたいになった時に、決して持続可能ではないなというのを感じた。

・夕食難民に関しては、スーパーに行っても地域の方たちが食材を作るものが買えない現状がある。

・何でもかんでも受け入れればいいみたいな、自分のところが儲かればいいみたいな、こういったところからの脱却をするっていうのがまず一つではないか。

・二次交通に関して、アメリカのコロラド州ではサミットステージというリゾートと街をつなぐコネクティングのバスがウィンターシーズンだけでなく夏場も稼働していて、しっかりとリゾートにも行けるし、住民の生活の足にもなっている交通がある。

・仕組みとしては、行政が出していたり、スキー場が出したり、いろんなところが補助し合って出しているの、そういう形で支援していけば解決できるのではないか。

委員：

・滞在環境整備と域内消費マネジメントということで、夕食難民が出るということは需給にギャップがある、すなわち宿泊者数と飲食供給体制の整合がとれていない証左である。エリア全体のキャパシティ、需給管理が求められる。

・パウダースノーではなく整地された盤を好む海外スキーヤーの取り込み、温泉との組み合わせ、ナイトタイムエコノミーの活用と、多様な連携や持続可能な観光地域でグリーンデスティネーショントップハンドレッドの優良事例のような、評価された事例共有も重要ではないか。

審議事項 資料4「新たな課題に対してどうすべきか」について

委員：

・外資が入ってくることに対する地域のルールづくりについて、いろんな外資が入ってくことは予想されるし、もう既に入っていると思うのですが、開発負担金みたいなものをしっかり取るようなルールや日本の地域ルールに馴染むような取組もあっていいのではないか。

・観光庁だけではなく、文科省やスポーツ庁も入ってくる話だが、勝手にスキー場にインストラクターとして入って行って、勝手に儲けて帰っていく、海外に儲けを持っていかれるような世界はもう続けたくないなと個人的に思っているの、その辺は整備したいと感じる。

委員：

・条例等で特にスキー場でのビジネスといったところについて、ある程度索道会社側が規制できるようにするスクールや、場合によってはレンタルなどの関連事業をある程度排他的な構造も含めてやっていくことではないか。

・地域産業をしっかりと育てるという手を地域がちゃんと示す必要があるのではないか。自由経済なのでなかなか難しいところもあるが、やはりそれは自分たちの地域の産業文化なので、自分たちでちゃんと守るのだということを明文化するということを促す必要がある。

・地元の人たちがちゃんとスキー場に足を運ぶようにすることが大事ではないか。通常のプライシングが上がっていくのはある程度仕方がないとしても、地元の人たちはもう少し安価に使えるようにした方がよい。

・最終的には、地域の人たちがスキーというものをしっかりと認識をして、自分たちのものだということに思えるようなコミュニティ文化を作っていくことが最終目標。

委員：

・課題に対して対応していくためには、組織がある程度役割分担しながら対応していかないとなかなか難しいものなので、観光分野でもしっかりと組織化をしていくべき。

・その時に重要視しているのは DMC、DMO ということで、大事なのは、地域の人たち、例えば行政の人たちや、索道会社を含む交通の人たちや商工の人たちや観光局など金融の人たちも含めて、そういう人たちの責任者、トップの人たちが定期的に、半年に一回でもいいので集まるような会合をしっかりと設けること。担当ベースだけでやってしまうとなかなかマクロ的な議論ができない。

委員：

・DMC あるいは DMO というのが重要だが、スポーツの場合はスポーツコミッションというスポーツに特化した DMO が今も全国に 200 ぐらいあって活動している。

・スノーリゾートの場合は、フォーシーズンズでなかなか活動できないので、季節特化型の DMO、DMC になると思うので、その辺りの解決が必要。

委員：

・外資が入ってきた時にその地域の人達に対応できていない事例は、システム化や高齢化によるところがあるので、そこの補助をするのも 1 つの方法ではないか。

・スクールに関しては、各スキー場に解決策を促していくべきで条例等を制定してもよいのではないか。