

## 第3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: 2025/11/14 (月) 10:00 - 12:00

内容: 第3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

有識者: 原田宗彦委員 (座長)、梅川智也委員(オンライン)、大田原博亮委員(オンライン)  
山田雄一委員、山田桂一郎委員、河野博明委員

オブザーバー: 国土交通省鉄道局施設課長、環境省自然環境局国立公園課長

林野庁森林整備部森林利用課山村振興・緑化推進室長、スポーツ庁参事官

事務局: 観光庁観光地域振興課

#### ●議事概要

##### ●資料1「目指すべき方向性の国際競争力を更に高める」について

委員:

- ・滞在型のリゾートづくりの促進について、滞在型でもいいと思うが、できれば長期滞在という言葉を入れていただいた方が分かり易い説明になるのではないかと。特に、長期滞在については、アジア圏あるいは欧米圏かは地域によってかなりの格差が出ていて、できれば長期滞在を目指すというような部分を入れていただくのが良い。
- ・グリーンシーズンを活用したマウンテンリゾートの形成は、地域の雇用が問題。スノーリゾートからマウンテンリゾートへ通年営業をしていかないと、年間の雇用ができにくい。
- ・欧米豪やアジア諸国等のターゲット別の満足度向上については、単にパウダースノーを楽しむだけではなく、特にアジアは、雪を楽しむ、スキーを滑らなくても良いという人が多数いる。
- ・安心安全が確保されたスノースポーツの実現という部分については、特にルール化がバラバラであり、各都道府県が中心となって条例化をする必要がある。バックカントリーでの遭難があった場合、どのように対応していくのかというのが課題。
- ・熊の問題は、誰が駆除に行くのかという点と二次遭難という危険性もあるので、その辺も含めた救助の方法を考える必要がある。
- ・地域のブランド・ブランディングを明確にした観光地域づくりという戦略については、個々のエリアの問題とスキー場の成り立ちによってかなり違って来る。

委員:

- ・スノーリゾートの一つの地域の対象範囲として、スノーリゾートに住民がいるかどうかということが非常に大きい。
- ・ターゲット層も大事だが、マーケティングからするとポジショニングもある。
- ・高付加価値については、自分たちが高付加価値かどうかではなくてお客様や市場側が決める事なので、それが競争力につながってくると思う。
- ・本来、観光リゾート地の競争というのは、一着になるかどうかや相手をなぎ倒して勝てばよいかではなく、お客様市場からジャッジされて価値があるかどうかといったところなので、そういった判断もまた大事なのではないかと。
- ・熊への対策については、猿・鹿・イノシシ・鳥も含めて、害獣害鳥と考えるのがよいのではないかと。
- ・マネジメント力からすると受入環境整備の話がそうだが、飲食店や宿泊業がちゃんとキャパシティを考えているのかという話だと思う。

## 委員

- ・国際競争力をさらに高めるといふ表現だけだと伝わりにくいと思うので、長期滞在リゾートとしての国際競争力をさらに高めるとか、何を意味しているのかという形容詞が入った方がよい。
- ・現状と課題の中で欠けているところとすると、どういったお客様を呼ぶかといったセグメントの話。
- ・長期滞在リゾートを目指すという時点で、今後、どういうところをターゲットにするのかという視点は、特に形成計画の中でも踏み込む必要がある。日本には、家族客や富裕層の方たちが滞在できる環境が街になく、宿はどうでもよい、とにかく滑ればよいというような人が集まっている。
- ・我々が見ているお客様像というのは、世界のリゾートに行っているお客様像ではなくて、ある意味世界の他のリゾートでは排除される、メインストリームではない人たちが日本に来ている。例えば、ツエルマツトに行っている様なお客様が3年に1回ぐらい日本にも行ってみようと思ってもらえるようなことが本来ここで言うところの国際競争力だと思う。
- ・そこをゴールイメージとして持っておくと、どういうお客様に来てもらって、どういう体制をしてもらって、そのためには例えば宿泊施設等がどういうものがストックとして必要なのか見えてくる。
- ・地元の人たちが経営しているゆっくり静かな滞在ができる施設が重要。
- ・コンドミニアム等、どういったものを集積していった滞在環境を作るかが重要。

## 委員：

- ・スノーリゾートに期待をかけているという目指すべき方向性の前に、インバウンド消費の拡大にすごく寄与しているとか、或いは地域経済にすごく貢献しているという、スノーリゾート地域の方々に対してもっと期待感を与えるような記述があるとよい。メッセージとして期待感をしっかり出すというのは重要ではないか。
- ・国際競争力を高めるところは、滞在リゾート作りがすごく重要だと思っていて、長期を付けるかは議論だと思うが、そこを強調したい思いがある。
- ・日本のスノーリゾートは地域性をもっと出す必要があるのではと感じている。ヨーロッパやアメリカのリゾートと何が違うのかということだが、例えば温泉とセットになっているスノーリゾートが多いというのは日本のスノーリゾートの特徴だと思う。簡単に言えば地産地消という事だが、地域で栽培された野菜や牛乳が提供されるなど、日本らしさを何かしら出せないかというのは感じるところ。
- ・国際競争力を高めるには、やはり徹底的な受入環境整備の水準を上げていくことが重要。多言語対応やキャッシュレスが不十分なところがたくさんあるので、目指すべき方向性の中で受入環境整備をレベルアップするだということを明確にメッセージとして出した方がよい。

## 委員：

- ・国際競争力をさらに高めるといふことは言葉の定義からすると、インバウンドの人たちから他国ではなく日本、そして日本の中でも国内地域から自分の地域という風には選ばれるためにということの意味している。
- ・ただ、これをやるためには数億数十億、索道を入れると数百億のお金がかかるので、ちゃんとした投資環境を整備していかないと国際競争力を高めるために必要な施策に対して投下するお金が集まってこないで、絵に描いた餅になってしまう。
- ・索道であれば、受け皿がしっかりとしていないと誰がどこに投資をしてよいか分からないので、一山一社化の資本統合をしていく、ベースタウンについても民宿やペンションを大きくしていくために小規模資産をどのように統合していくか、場合によっては所有と運営をどう分けていくかということが重要。

・要はキャッシュがあるところは、国際競争力を高めるために受入環境整備を整えたりコンテンツを作ったりできるが、なかなかそうした地域ばかりではないので投資環境を資本統合・資産統合をしていって、投資してもらおうための受け皿をしっかりと整備していかないと国際競争力を高めるための施策は投下できなくなってしまう。

・一方で最近感じるのが、外国資本の受け入れを敬遠しがちなところがある。しっかりと見える化をすることで受け皿を作りながら地域として外国人を含めた外部資本をコントロールすることさえできれば投資を受けることができるので、投資環境整備をするだけでなく、地域側でコントロールして管理をしていくという視点がないといけない。

#### ●資料1 「目指すべき方向性の地域活性化に資するスノーリゾートの形成」について

委員：

・資金繰りと投資の部分については、高額な部分があって、これは各エリアがしっかりとしたマスタープランを作っていないといけない。今後地域全体で解決していく問題、資金繰りを含めて事業者の中で解決していく問題と、それぞれすべて地域ぐるみでやっていかないと魅力づくりもできないのかなと思う。

・長期滞在をすればするほど日本人は来なくなるという現状がある。この問題は日本人に長期滞在できる休みがないのが一番の問題である。

・いま各エリアで問題が起きているのは、各エリアの駐車場がパンクをしているという現状。

・泊食分離がいま盛んに言われているが、これも少子高齢化が要因で、宿はやっても良いが食事は作りませんというところが多く出てきている。

・高付加価値のものを作れば作るほど宿泊のキャパが減ってくるので、そうなるのが良いのかという問題、日本人とのバランスをどのように取るのかということを検討する必要がある。

委員：

・世界各国のリゾートは国際競争力があるという定義からすると、どこもポジショニングが明確だと思う。

・長期滞在の話は私も大事に思っている。

・人材育成をすといっても経験が無いことなので多分限界があると思う。そのためにはスノーリゾートだけの話ではないが、日本全体が今後訪日外国人旅行者数 6,000 万人を達成した後、人数ではなく質を上げていくということからすると、特に地方では延べ宿泊者数・滞在は大変で、長期滞在化は大事だと思う。

・これは制度的な問題が大きいと思うが、国全体が ILO の標準に合わせて行く必要がある。

委員：

・日本のスキー場やリゾートの問題は 20 数年空白があるように動いていなかったことだと思う。

・ビジネスとして回していく時、通常であればお金を留保して投資資金をまとめて索道の交渉をしていくという本来普通の企業であればやっていくことだが、スキー場の場合は 90 年代初めに投資したものを最後に、投資をせずに 20 数年経過してしまった。地域の関係者も投資が無いことを前提にやってきたので当然新しい人材を雇うこともないし、いる人たちだけで 20 数年やってきた。

・そのため、それに対するお金もノウハウも人材もないという状況になっていて、そこに需要が増えてきたという状況になっている。

・このアンバランスな状況が地域活性化の面での問題点で、20 数年のビハインドをどう取り返すかが重要。

・そういう意味においては 5 年 10 年の時間軸を持っていかざるを得なくて、人材、特に若手を雇用できる環境づくりが地域にとって重要。

- ・住宅政策みたいなどころと含めて地域側の方でどのようなプランを作っていくのかということを考えていかないと地域活性化には届かないのではないかと。
- ・観光消費の点で言うと、索道事業者以外にエコシステムを作る事業者に張り付いてほしい。
- ・例えば、地元の地域の人たちの人材やお金で周辺の飲食店や宿泊業、ガイドさんやレンタル等が地域で育ち集積していくことが必要。
- ・これからエコシステムを地域で作っていくにはどうしていくのかというのはスキー場だけに任せるのではなく、地域で考えていくようにする必要がある。

委員：

- ・まずは、それぞれのスノーリゾート地域で経済波及効果の分析をしっかりとやらなくてはならない。
- ・地域の特性があるので、観光消費が落ちて他の地域に流れていったではまずいと思うので、地域の中で循環している構造は各地域によって全然違う。
- ・地域毎に特性を踏まえて戦略を作っていくという事だと思うので、まずはそれをやる必要性を感じる。
- ・観光庁でも手引き書を作っていると思うので、個々のスノーリゾートが分析をやることをメッセージとして伝えたいと思うし、地域毎の産業構造を明らかにして戦略を作っていくことが重要。
- ・地域活性化につながる話だと思うが需要の平準化について、土日は混雑して平日は閑散としている業界で平準化は難しいと思うし長期滞在と関連する話かもしれませんが、この点も論点として入れたほうが良い。

委員：

- ・地域で圧倒的に不足しているのはマネジメント人材になり、トップマネジメント・ミドルマネジメントもそうだが、地域での育成も含めてやっていく必要がある。
- ・これは日本全体の課題であるが、地域でも同じ課題を抱えているが、全体的にマネジメント人材が圧倒的に不足している。
- ・お金の問題は当然あるが、マネジメント人材が不足しているのでそれをどうするのかというのがないと施策は前には進まない。

#### ●資料1「目指すべき方向性の持続可能なスノーリゾートの形成」について

委員：

- ・雪がないというのが一番の問題で、観光庁の補助金の中でもスノーマシン・造雪機の申請が多いというのは、地域の切実な悩みだと思っている。
- ・日本人スキーヤーをもっと大事にし、そして日本人が長期滞在型のスノーリゾートに来られるような仕組みが一番理想的とずっと言ってきた。
- ・今後の進め方によって色々な方法があると思うが、いずれにしても地域全体でのマスタープランの作成が必要。
- ・地域全体のマネジメント人材の育成と地域全体のマスタープランというものを大事にしていく必要がある。

委員：

- ・競争力、マネジメント力、マーケティング力があれば地域は活性化してくるし、活性化すれば持続の可能性は高まるし、高まれば高まるほど競争力もつくという話なので、これが良い形で回ってもらえればと思う。
- ・地域が主導権を持てるか持てないかが一つのポイント。外資や外の力に全て依存することで持続可能性を担保することはできなくはないが、それだと地域本来の活性化という話になかなかならない。

・人材育成の中で教育という話からすると、ヨーロッパの場合は日本で言う小中学校の総合学習がしっかりと根付いていて、地域の経済構造や、市がどのように経営しているのかということも学ぶ。若い人たちが高校大学、若しくは外で働いた後に戻ってくるきっかけがない、或いは地域に価値があるかどうかを把握できているかという話に繋がって来るので、時間をかけてアイデンティティーを育てながら街のエコシステムを理解させているところがある。

・持続可能な話になった時、適正人口の在り方も重要。リゾートの在り方というのは働いている方も含めて、キャパシティという言葉はお客様だけではなくて地域のキャパシティそのものを考えていかないと、どこまでも青天井に活性化させて成長するというのはいない。特にスノーリゾートという自然環境の中で限られたエリアでやっているの、その視点というのは今すぐでないにしてもどこかのタイミングで持っておかないといけない。

・顧客ロイヤリティの話も重要で、自国民からも外国人からもひいては地元民からも愛着のあるリゾートという部分では、お客様の満足度ではなく全体的なロイヤリティを引き上げていかないと持続可能な形にはならない。

委員：

・学校における総合的な学習、今だと探究的学習みたいなもので、そのテーマの中に地元の経済とか産業を守る、そういったことをしっかり教えましょうということで、これはぜひスポーツ庁を通じて文科省の方をお願いをしたい。

・一方的な拡大施策は終わりにして、どこかで最適化を図っていかなくてはならないということでキャパシティを考える必要がある。

・これはオーバーツーリズムの議論と深くかかわってきて、スノーリゾートは日本のツーリズム産業のオーバーツーリズムの解消に向けての一つの有意義な提案に繋がっていくといいと考えている。

委員：

・いま国内のマーケットで 20 代のお客さんは結構増えた。人数は上の世代よりだいぶ少なく、増えた理由の因果関係はわからないが、20 年前の 2000 年代にスキー市場が縮小した際、各スキー場は子ども向けのスキースクールにかなり力を入れて準備し、そのことが影響していると思われる。

・スキーは、5 年後 10 年後の国内市場を作っていくためには、子どもたちにスキーを教えることは市場の底支えにはすごく重要。

・子どものころやティーンエージャーの時にある程度のスキーの経験、もっと言うとスノーリゾートでの滞在の経験みたいなことをしてもらう機会を、地域だけでなく国を挙げて、雪が降る場所においてはそういうことをしっかりやった方が良い。

委員：

・修学旅行もだいぶ減っている。今後は家族で来ている人たちにプラスアルファのベネフィットを与えるような、そういったスキー場経営も重要。

委員：

・目指すべき方向性の持続可能なスノーリゾートの形成の中に、地域全体でのマネジメントの推進という文言を入れられた方が受け取る地域の方々是非常に分かり易い。

・この事業の良いことは索道事業者だけでなく官民合わせた地域の多様な主体の方々が集まって形成計画を作るという、地域全体で取り組もうという動きを促進したのはこの事業のおかげと思う。

委員：

・持続可能なスノーリゾートの形成について、報告書の中でもグリーンシーズンを含め需要を作っていきながら、雇用の継続性を確保していくというのを盛り込んでいかないといけない。

委員：

・スポーツ庁でも、アウトドアスポーツに対してかなり補助事業を展開している。

●論点ペーパー「現状と課題及び取り組みにおける地域住民目線に抱える課題を盛り込むべきか」について

委員：

・教育が大きな柱になってくると思っている。教育の部分、マウンテンリゾートの雇用、それを地域と一体になってやるのが一番大事。

・また、スキー場の“海賊スキー学校”が大きな問題になっているので、その辺を含めての規制していくのが課題。

委員：

・本来持続可能なリゾートや観光地を上位概念として観光庁自身が持っていたはずなので、これが頭でいいのではないか。

・持続可能性を高めるかどうかの話が大事で、持続可能な状態がゴールならば各エリアで在り方の話をちゃんとやらなきゃいけないのではないか。

・住民目線、顧客目線というのは、地域に対するロイヤリティをどう上げるかということだと思う。

委員：

・滞在型リゾートを目指していくとなった時に DMO を巻き込んでいかななくてはいけない、ひいては地域も巻き込んでいかななくてはならないとなった時に、事業者視点だけでは全体像を把握できていないのではないかなとなる。

・スノーリゾートに関して言えば、地元の人たちがスキーやボードをちゃんとできるようになる。それくらいのことを地域のビジョン・文化として栄えさせるということを、キー事業者だけに押し付けるのではなくて、地域として目指す生活文化みたいなものとして目指していくことが必要。

委員：

・住民目線の話は、一言で言えばリテラシーの問題と思う。

・我が地域がスノーリゾートであるということを社会的な或いは経済的な効果・メリットというのをしっかり住民の皆さんにも理解してもらえるような努力を DMO を中心としてやるべき。

委員：

・大事なのは投資家目線であれば受け皿をどう見える化していくかという話。

・観光客目線でも全く同じで、日本の伝統的ルールに基づいていないような行動をしてしまうような人たちも結構多いので、キーワードとしては見える化とルール化、そしてその管理する必要がある。

・それを地域が主体となって官民一体となって、進めていくことが重要。