

「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」
最終報告書

令和8年3月
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

1.はじめに	1
2.スノーリゾート地域の現状と課題.....	3
(1) 地域一体の経営視点の不足.....	3
(2) ニーズの多様化.....	3
(3) 長期滞在への環境整備不足.....	3
(4) 需要の偏在.....	4
(5) 地域への還元.....	4
(6) 二次交通など、不十分な受入環境整備.....	4
(7) 索道施設の設備投資不足.....	5
(8) 安全管理体制.....	5
(9) 温暖化による雪不足.....	5
(10) 今後見込まれるその他の課題.....	5
3.目指すべき方向性.....	6
(1) 持続可能なリゾート地	6
① 地域活性化に資するリゾート地 ～「住んでよし」の観光地域～.....	6
② 国際競争力の高い長期滞在型リゾート地 ～「訪れてよし」の観光地域～.....	6
4.今後の取組の方向性.....	6
(1) 地域マネジメント.....	6
(2) マーケティング戦略.....	7
(3) マウンテンリゾートの形成.....	8
(4) 地域住民の満足度向上	9
(5) 受入環境整備の加速化	9
(6) 観光DXの推進	9
(7) 環境に配慮した取組の推進.....	10

(8) スキー場の高付加価値化.....	10
(9) 安心安全の確保	11
5. 今後さらに求めること	12
6. おわりに.....	12

1.はじめに

観光は、今や我が国第2位の輸出産業に急成長し、地域の活性化・日本経済の発展に不可欠な産業となっている。現在、持続可能な観光立国の実現に向けて官民一体となって取り組んでいる中、令和7年の訪日外国人旅行者数は約4,268万人と暦年で過去最高となり、また、訪日外国人旅行消費額についても令和7年の暦年で約9.5兆円となり、訪日者数・消費額ともに力強い成長軌道を描いている。

一方で、訪日外国人旅行者が都市部を中心とした一部地域に偏在する傾向が見られるほか、観光客が集中する一部の地域や時間帯等によっては、過度の混雑やマナー違反による地域住民の生活への影響などへの懸念も生じている状況である。

令和5年3月31日に閣議決定された観光立国推進基本計画（第四次）においては、観光立国の持続可能な形での復活に向け、観光の質的向上を象徴する「持続可能な観光」「消費額拡大」「地方誘客促進」の3つをキーワードに、持続可能な観光地域づくり、インバウンド回復、国内交流拡大の3つの戦略に取り組むこととしており、種々の施策に官民一体となって取り組むこととしている。また、この基本計画では、訪日外国人旅行者数は、令和7年までに令和元年水準超え、訪日外国人旅行消費額は、早期に5兆円達成、訪日外国人旅行者一人当たり地方部宿泊数は、令和7年までに2泊等の目標を設定している。現在、観光庁において検討が進められている次期観光立国推進基本計画においても、引き続き「観光の持続的な発展」「消費額拡大」「地方誘客促進」が施策の方向性として位置づけられる予定であるほか、施策の柱として「インバウンドの戦略的な誘客と住民生活の質の確保との両立」「国内交流・アウトバウンドの拡大」「観光地・観光産業の強靱化」が設定される方向で検討が進められている。

この観光立国推進基本計画で掲げる「地方への誘客」「地方での宿泊数の増加」「1人当たり消費額の増加」といった目標を実現できる最も象徴的なデスティネーションの一つが「スノーリゾート」と言える。実際、観光庁の「インバウンド消費動向調査（令和6年）」においても、スキー・スノーボード実施者の平均滞在日数は訪日客全体の約1.3倍、地方訪問率は訪日客全体の約1.7倍、一人当たり旅行中支出額は訪日客全体の約1.5倍となっている。

スノーリゾートを取り巻く状況としては、1980～90年代のスキープームや「バブル期」を背景にスキー・スノーボード等のスノースポーツに係わる投資が全国で行われたが、昨今、国内の参加人口は大幅に減少している。その一方で、スノースポーツを目的とした訪日外国人旅行者数及び消費額は増加基調にある。

訪日旅行における体験の有無別に一人当たり旅行支出（消費単価）を「インバウンド消費動向調査（令和5年）」の「今回の日本滞在中にしたこと」及び消費額の結果を用いて算出したところ、「スキー・スノーボード」は体験した旅行者の消費単価の上位3項目内に入り、体験した旅行者数は最も多かった。また、令和5年のスキー・スノーボードによる訪日外国人旅行消費額全体の押し上げ効果について、体験の有無別の消費単価の差額と体験した旅行者数を掛け合わせて簡易的に試算してみると、643億円となった。

これは雪質やアクセスの良さ、標高が低いため身体への影響が少なく寒すぎない気温の中でスキーを楽しめるといった日本のスキー場の魅力の高さが大きな要因と考えられる。その一方で、日本には、スキー場あってスノーリゾート無し、という声も聞かれるのが現状である。

このような状況を踏まえ、冬期の観光振興のため、スノーリゾート地域における様々な課題に対

応すべく、国内外のスノーリゾート地域やスノースポーツ等の現状及び課題について幅広く調査・分析し、今後の方向性を検討するため、有識者7名による「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」が、令和7年6月、観光庁において設置された。

なお、本検討委員会では、全国全てのスキー場を対象としたものではなく、観光庁にて実施している国際競争力の高いスノーリゾート形成促進事業（以下、観光庁のスノーリゾート事業）の支援対象地域である、インバウンド需要を取り込む意欲・ポテンシャルの高い地域を対象として議論をしたものである。

本検討委員会において、令和7年6月から12月にかけて4回にわたり議論を行い、今般、最終報告書として、スノーリゾート地域の現状と課題や、目指すべき方向性、今後の取組の方向性を取りまとめた。

このような検討委員会が立ち上がり議論され最終とりまとめがなされたことは意義深いものであると考えている。この「最終報告書」を踏まえ、観光庁をはじめとする国の機関や全国の関係地方公共団体、関係機関、関連団体さらには民間事業者が一体となってスノーリゾート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。また、次期観光立国推進基本計画にも本報告書の内容が反映されることも期待する。

「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」

座長 原田宗彦

2. スノーリゾート地域の現状と課題

スノーリゾート地域が抱える課題として、以下が挙げられる。

(1) 地域一体の経営視点の不足

日本のスノーリゾートにおいては、従来より、各スキー場の事業者が単独で経営を行い、自治体等地域関係者との連携した取組が希薄であったため、地域全体での観光客に関するデータの収集・分析や効果的なブランド戦略（ブランディング）、プロモーション等の民間的手法の導入等、地域一体となった経営視点が不足していた。そのため、地域で稼ぐ力を持ち、地元への誇りを醸成する地域経営の視点に立ったスノーリゾート地域を形成していくためには、地域内の関係者が連携し地域としてデータ分析による戦略をたてて、スノーリゾート地域としての経営に取り組む必要がある。

令和7年5月～6月に、令和2年度から実施している観光庁のスノーリゾート事業において採択したことがある地域を含めた全国の19のスノーリゾート地域を対象に観光庁において実施した「国際競争力の高いスノーリゾート形成に向けたアンケート調査（複数回答あり）」の調査結果（以下、観光庁による調査結果）によると、60%の地域でデータ収集・分析においてデータを活用した誘客のための戦略構築が地域にとって最も大きな課題となっていると回答した。

地域が戦略を立てて経営に取り組む際には、マーケティングに基づき、自らの強み、弱み、立ち位置を把握し、誰に対してどのような魅力を訴求していくかを明確にすることが重要であるが、地域経営のための司令塔となるマネジメント人材が不足している地域も少なくない。

(2) ニーズの多様化

訪日外国人旅行者は、その国・地域の違いはもとより、様々な嗜好やニーズの違いがある。スノースポーツへの取り組み方も、子供・若者・高齢者、個人・家族・グループ、初級者・上級者、滞在型・日帰り型、日本人・外国人、さらには訪日外国人旅行者の中での国・地域別など、属性によりそれぞれニーズが異なっている。

これまでは、主に欧米豪を中心とした上級スキーヤーがスキー客の多くを占めていたが、近年では、アジア圏を中心とした初心者から中級者のスキー客や、滑走ではなく単に「雪」に触れあうことを楽しむ層が増えてきている。

そのため、各スキー場は、上級スキーヤーだけでなく、初心者やファミリー層等様々なニーズを持ったスキー客に対応した誘客や環境整備が求められている。

(3) 長期滞在への環境整備不足

日本のスノーリゾート地域は、温泉や日本料理、街歩き等日本の伝統・文化を体験できる施設が充実しており、大きな強みである。「インバウンド消費動向調査（令和6年）」における「訪日前に期待していたこと」を見ても、「日本食を食べること」や「繁華街の街歩き」等の割合が高く、また、「日本の歴史・伝統文化体験」への関心が高くなっている。この強みを活かすことでスノーリゾート市場の更なる拡大が見込まれるものの、長期滞在に向けた受入体制が整っていない地域が多い。

具体的には、長期滞在においては多様な食の提供が求められる中、ホテルでの宿泊では食のバリエーションが豊かでないことが多く、滞在者が食に飽きるケースがある。また、宿泊施設周辺の飲食施設の不足から、食事の確保が困難になっている地域が出てきている。さらに、夕食の確保が難しい場

合、訪日外国人旅行者がコンビニやスーパーに殺到することとなり、その結果地域住民が日常的な食材を買いにくくなる状況も生まれ、地域住民の日々の生活にまで影響を与えている地域も出始めている。その解消のためには、宿泊施設以外で食が楽しめるよう泊食分離や、自分たちで食事を調達できる宿泊施設（コテージやコンドミニアム等）の整備とともに飲食施設の充実が求められる。

（４）需要の偏在

日本のスノーリゾートは、従来、冬季シーズンのみ開業するスタイルが多く、現在でも、スキー場施設のグリーンシーズン（夏季）の稼働はまだまだ少なく、年間を通して稼働が平準化されていない。ベースタウンの宿泊施設、レストラン等については、利用者が多い冬季に合わせて設計されているため、夏季になると利用者が減少することで稼働率が落ち込んでいる。

また、冬季と閑散期との入込客数の差が大きいことで、閑散期に合わせて正規雇用数を設定し、冬季の入込客数の増加分はバイト・パート等の非正規雇用に依存せざるをえず、雇用の継続性が大きな問題となっている。この繁閑差の大きな格差が持続的経営にとって障害にもなっている。

このほか、日本人旅行者が土日に集中し、その多くが車を使った日帰り客であることから、駐車場不足になっているスキー場も出てきている。

（５）地域への還元

スノーリゾート地域においては、スノーリゾートに関する産業が、地域の基幹産業となっている例が多い。そのような地域では、スキー場は地域の振興、労働力の確保、生産性向上に不可欠な存在となっている。そうした中、一部の地域では海外資本を含む外部資本が多く進出しているが、それが地域経済に還元されていない事例が多く見られる。

また、訪日外国人旅行者が増えることで地域住民がこれまでのようにスキーが楽しめない状況や、全国各地で問題になりつつある訪日外国人旅行者のマナー問題等により観光客の更なる受入れに関する地域住民の不安感の高まりが発生しつつある。

（６）二次交通など、不十分な受入環境整備

日本のスノーリゾートは、都市部からの主要駅（新幹線駅等）へのアクセスは諸外国に比較して短時間で済む。一方でそこから宿泊地等やゲレンデ・リゾート施設への移動手段が十分に確保できていない地域が多く、二次交通の整備が大きな課題となっている。二次交通については、スノーリゾートに限らず全国の地方部での課題とも言えるが、特に利用者の需要に季節的、時間的な偏在が大きいスノーリゾートでは顕著な問題と言える。また、滞在先のベースタウンから複数のスキー場の選択が可能となることが長期滞在化につながるものと考えられるが、交通手段が不十分な地域が多い。

また、無料公衆無線 LAN 環境の整備、多言語対応の強化、キャッシュレス利用環境といった訪日外国人旅行者に対応した受入環境の改善について、観光庁のスノーリゾート事業等で整備の促進を図っているものの、依然として不十分な地域が多く、引き続きニーズが高い。

実際、観光庁による調査結果において、スノーリゾートの課題の認識は「二次交通への対応」（94.7%）、「ベースタウンにおける受入環境整備」（63.2%）が上位となっており、大半のスノーリゾートが課題として認識している。

次に、スキー場が抱える課題として、以下が挙げられる。

(7) 索道施設の設備投資不足

日本のスノーリゾートにおいては、スキー場の経営が索道事業のみになっているケースが多く、収益性が上がらず、資金の確保が難しい状況にある。このような中、索道施設（ゴンドラ・リフト）（以下、索道施設）は設備の維持管理費用コストが高いことに加え、新設・更新にかかる費用が非常に膨大であるため、設備投資を進めることが難しくなっている。

更新されない索道施設が原因で、輸送能力が低く非効率な輸送になっていて、諸外国と比較してスキー場としての魅力が低下しているとの声も聞かれる。実際、観光庁による調査結果において、回答のあった19地域中16地域のスノーリゾートが索道施設の新設・更新が進んでいないことを課題として認識している。また、日本索道工業会の調べ（令和4年5月時点）によると、全国の既存索道2,000基あまりのうち、7割が築30年以上、9割が築20年以上となっている。

(8) 安全管理体制

日本の良質な雪を求めてバックカントリースキー（スキー場の管理区域以外で、自己の責任において自然そのままの雪山を滑走すること）の需要が高まっている。近年では、十分な知識や技術を持たない初心者のスキーヤーやスノーボーダーまでもが「JAPOW」という言葉の浸透によって安易に入り込んでいる状況も見受けられる。スキーヤー等の安全確保については、自己責任を基本としつつも、実際は、バックカントリーでの遭難時には、地元警察等からスキー場事業者に対して協力要請等がきており、対応に追われることが多くなっている。

また、インバウンド増加に伴い、滞在中の事故、病気、災害等の事態に備え、来訪者・事業者・関係機関の連絡体制や情報提供方法の確立が求められている。

(9) 温暖化による雪不足

近年、少雪傾向となっており、温暖化による深刻な雪不足が頻発している。少雪化により、スキー場の営業日数の確保が難しくなっており、不安定なスキー場経営につながっていると同時に、雪不足によりスキー場が営業していないことやコースの縮小等によりスキー客もゲレンデにて滑走や雪を楽しむ機会が少なくなっている。

上記現状を踏まえ、スキー場の多くは降雪機や造雪機の導入を行うことで営業期間が確保できる一方で、その乱用は環境負荷を増加させることとなり、さらなる地球温暖化につながるおそれがある。

(10) 今後見込まれるその他の課題

前述(1)～(9)以外にも、今後、将来的に発生し課題となるものとして、昨今問題になっている観光地等に出没するクマを含む害獣への対応が考えられる。特にクマについては、人里に食料があることを知ったクマは冬眠しなくなるという声も聞かれており、今後の状況を注視することが必要と思われる。また、リフト料金等のインバウンド向け価格の設定により、地域住民の利用が困難になっていることも今後課題となりうる。

3. 目指すべき方向性

(1) 持続可能なリゾート地

「環境」、「社会文化」、「経済」の3領域において適切なバランスが取れた持続可能性の高い地域づくりを進めるため、冬季に限らずグリーンシーズン（夏季）も活用することで、スキー場からスノーリゾート、ひいてはマウンテンリゾートを形成することを目指すことが必要である。これにより、これまで冬季と冬季以外の繁閑差が大きいことから難しかった事業の継続性や雇用の確保等により健全な成長につなげていくことが必要である。

加えて、以下の姿を目指すべきである。

① 地域活性化に資するリゾート地 ～「住んでよし」の観光地域～

外部資本の参入や観光客の更なる受入れへの地域住民が抱える不安や懸念を払拭し理解を得て、地域住民が誇りと愛着を持てる地域にすることが必要である。

そのためには、地域関係者のほか地域住民も含め地域づくりに向けた合意形成をし、地域づくりの方向性を共有することが重要である。

また、観光消費を地域に還元していくことで域内経済循環を加速させ、GDP向上に繋げることが重要である。

② 国際競争力の高い長期滞在型リゾート地 ～「訪れてよし」の観光地域～

日本の良質な雪と共に日本のスキー場の知名度は向上してきているが、日本の自然の豊かさ等の特色をより多くの訪日外国人旅行者に知ってもらい、スノースポーツ以外のコンテンツや通年の魅力に加え、誰もが気兼ねなく楽しめる多様な人を受け入れる環境を備えた長期滞在型のリゾートづくりを進める必要がある。

また、地域文化を守りつつ、欧米豪やアジア諸国等のターゲットそれぞれに訴求する地域によって異なる国際競争力の高い魅力を持った地域づくりを進めることが重要である。

4. 今後の取組の方向性

地域経営の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、内外の人材やノウハウを取り込み、多様な関係者と協働しながら、観光地域づくりの戦略を策定し、着実に実施する調整機能を備えた法人として、DMOが中心となって以下のマネジメント・マーケティングに関することに取り組むことが求められる。

(1) 地域マネジメント

スノーリゾート地域の多くでは、スキーに関連する産業が地域の基幹産業である。そのため、地域の多様な関係者が、スノーリゾート形成を軸にした観光地域づくりを進めることについて情報共有や合意形成を図り、一丸となって共通の目標に取り組むことが必要である。また、地域全体として魅力を伝える戦略を立て当該地域における訪日外国人旅行者の受入れの目標（KGI・KPI）を設定し、PDCA

を回しながら地域全体として取り組むことが必要である。

観光地域づくり戦略の策定においては、地域特性を活かした地域ブランディングを明確にするほか、今後は拡大指向から適正化という視点に転換していくことも場合によっては必要である。すなわち地域の状況に応じてどこまでの受入ができるかというキャパシティコントロールの考えを持つことも重要である。

このほか、スノーリゾートの観光客増加は、宿泊、飲食、交通等幅広い業種に利益をもたらすが、売上高や来場者数といった指標のみでは経済的な影響を十分に把握することはできないため、経済波及効果を算出することも重要である。経済波及効果を求めることによって、スノーリゾートの形成や発展が地域にもたらす経済的な影響を可視化できるほか、詳細な分析を行うことで、地域全体への波及効果や創出される経済活動の規模を明確にできる。どの分野が主要な経済的役割を果たしているのかを把握することで、エコシステムの構築を進めることも重要である。

なお、観光庁のスノーリゾート事業において、令和6年度にスノーリゾート地域の経済波及効果分析手引書を作成しており、提供されている分析ツールを活用することで経済波及効果を算出することが可能なため、各地域はそれらを活用し、今後の戦略的な施策立案に資することが期待される。

また、近年、国内外を含めた外部企業が、スノーリゾート地域で多く活動している。持続可能な地域経営のために、地場産業との兼ね合いを確認する上でも海外資本や他産業を含めた外部企業の現状把握を行うとともに、それを見える化し、外部企業が地域へ観光消費を還元する仕組みを確立する必要がある。

このほか、マネジメント人材を含めた人材育成（研修等）や外部からの専門家派遣等を実施していくことで、地域経営や企業の高度化に取り組む必要がある。また、外国人人材を登用した場合にはその外国人人材への教育もあわせて行うことも重要である。加えて、将来の観光客の更なる増大に備え、地域住民の生活に悪影響を及ぼさないための戦略を立てるとともに、地域住民と地域づくりの方向性を共有していくことが重要である。

これら地域一体となった経営を行っていく上では、DMOが先頭に立って関係者間の協議・調整の場を用意していくことを期待したい。DMOの役割がより大きくなっていることを踏まえれば、観光庁のスノーリゾート事業において形成計画策定者がDMO以外の場合、DMOが共同申請者として参画し、地域のマネジメントを担っていくことが望まれる。

(2) マーケティング戦略

前述のとおり、スキー客のニーズは多様化している。スノーリゾートを来訪する目的についても、スノースポーツだけではなく、雪と触れ合うことを主目的とするケースや、スノーリゾート地域の自然、食、歴史、文化、温泉、宿泊施設、商業施設等の各地の特色ある観光資源が重要な要素となるケースもあり、これまでのスキーヤーやスノーボーダーのみを念頭においた対応では、スノーリゾートに消費者を惹きつけることは難しくなっている。

スノーリゾート地域において、参加人口の拡大施策等を円滑に進めるためには、多様化する消費者ニーズを的確に把握することが必要であり、今後、属性別の視点も十分踏まえ、客観的なデータ収集分析に基づき主要なターゲット等を設定することが必要である。ターゲット等を設定するうえでは、欧米豪やアジアといった地域の設定だけでなく、消費額の大きな観光客の誘客（プライベートゲレンデ等）やスキーをしない客層の誘客といったセグメントも考えられる。

また、消費者ニーズの調査・分析を継続的に行っていくことでポジショニングを明確にすることも

求められる。今後は、利用者ニーズを把握した上で、来訪者のセグメントに合ったリゾートづくりを進めるとともに、地域が自らのポジショニングを理解するほか、地域内における客層に応じたゾーニングをし、スノーリゾートごとの特性や地域観光資源を最大限に活用したマーケティングを推進することが重要である。訪日外国人旅行者は平日でもその来訪が見込まれ、そのなかでも長期滞在する傾向が高い消費額の大きな観光客の誘客は、需要の平準化、経営の安定の観点からその受入は重要である。一方、アジアからの訪日外国人旅行者に多いスキーをしない客層の誘客に向けては、スノースポーツだけではなく、雪遊びなど雪と触れ合うこと自体にも大きな関心がある者が一定程度いることから、スノーリゾート地域における幅広い「雪の楽しみ方」を魅力として発信し、誘客促進を検討していくことが必要である。また、パンデミックのように急激な訪日外国人旅行者の減少の可能性もある中、国内利用者について意識した対策も必要である。

以上、マネジメント、マーケティングの観点から取り組むべき内容を紹介したが、次に国際競争力の高いリゾート地の形成に向けて取り組むべきことについて提示したい。

(3) マウンテンリゾートの形成

各スキー場においては、アフタースキーコンテンツやナイトコンテンツの充実等、長期滞在や通年での年間を通した事業継続性が必要である。高付加価値化によって独自性の高いコンテンツを作ることにより、リフト券以外での収益につながる。

長期滞在や通年での年間を通した事業の継続性を実現するためには、需要の平準化に資するグリーンシーズンの誘客が効果的である。今後、夏山の涼しさや風景を誘客に活かすための環境整備や新たなアクティビティの導入をはじめとして、グリーンシーズンの滞在コンテンツの発掘、磨き上げ、情報発信など、これら諸課題の推進方策についてさらに検討する必要がある。

なお、コンテンツ造成においては、スキー場に限らず、自然環境を活かしたトレッキング、マウンテンバイク等をはじめとしたアクティビティの滞在コンテンツの造成が効果的である。関連するアクティビティ事業者等とも連携し、山岳エリア全体のコンテンツの再整理と必要に応じた新規開拓が求められる。

日本を代表する世界有数のスノーリゾートとしての地位をさらに確立するため、前述の海外に対する日本の強みのほか歴史的背景も含めた地域独自の地域資源を含めたリゾートの魅力向上、ブランド化、オールジャパンでの海外市場への情報発信強化など、総合的な取組が期待される。

これらの取組を通じて、スノーリゾートからマウンテンリゾートへの転換を図っていくことが必要である。

このほか、海外における次の取組を参考に、国内外からの来訪者の様々なニーズへの対策を検討するほか、各地域におけるベストな取組があればシェアしていくことも重要である。例えば、スイスのツェルマットでは、富裕層をターゲットとした顧客情報分析や人材育成、訪問者のニーズに的確に対応した受入環境整備を行い、訪問者は統一されたコンセプトのもと質の高いサービスを楽しむことが出来る。フランスのシャモニーモンブランでは、冬季のスノーリゾートだけでなく、夏季のリゾートとして、登山、ハイキング、サイクリング、ラフティング、パラグライダー、マルシェ（朝市）や食文化を含めた体験型プログラムが充実し、訪問者は年間を通じて楽しむことができる。なお、海外と国内では社会制度等異なるため海外の事例を参考にする際はその点の留意も必要である。

(4) 地域住民の満足度向上

地域住民が誇りと愛着を持てる地域とすることが重要であり、地域づくりを進めるうえでは地域住民の理解を得ることが必要である。

地域住民の理解を求める一つの方法として、前述の経済波及効果を住民説明会などで具体的に伝えることが考えられる。地域住民がどの分野が主要な経済的役割を果たしているのかを把握することで、地域住民のエコシステムの学習の機会にもつながる。このような説明会や情報共有により双方向コミュニケーションを図ることが重要である。

また、地域住民を対象としたリフト価格の割引等の地域住民向け優待制度を導入することや、山岳コンテンツにおいて地域の伝統行事と連携等を検討し、地域文化・コミュニティを守るための取組をすることも効果的である。

このほか、地域住民が抱える観光客の更なる受入れへの不安や懸念を払拭するため、訪日外国人旅行者へのマナー啓発や騒音・渋滞対策等を行うことで、地域住民の満足度向上につながる。

これらの取組により、地域がそれぞれの地域に合ったスタイルで観光客の受け入れと住民の生活の質の確保を両立していくことが必要である。

(5) 受入環境整備の加速化

地域全体における無料公衆無線 LAN 環境の整備、多言語対応の強化、クレジットカード利用環境の整備促進などの徹底的な受入環境整備の充実を計画的に行い、受入水準の向上を図る必要がある。あわせて、ホテル以外に長期滞在できる宿泊施設（コテージやコンドミニアム等）の整備の検討を進めることも重要である。計画的に進めるためには、顧客の滞在スタイルを把握し足りないものを明確にして対応していくことが求められる。それにより愛着を持ってリピーターとして利用し続けるかといった顧客ロイヤリティの向上にもつながる。また、これら受入環境の整備状況を的確に発信し、外国人が旅行先を決める際の決断に資するようすることが重要である。

長期滞在を促進するためには多様な食の提供が必要である。対策として泊食分離の取組を検討することも重要であり、その際には、夕食難民が生じないように、地域一体として飲食施設の充実を図っていく必要がある。

二次交通の問題について、利用者の需要の季節的、時間的な偏在に対して、バスなどをどう確保・調整するのか、交通の種類、便数、時間帯等を含めて地域の関係者間で検討していく必要がある。前述した長期滞在を促進するためにも、他のアクティビティの場所までの二次交通を確保することも重要である。そのため、観光庁は、観光庁のスノーリゾート事業等で実施している二次交通の確保のための実証に対する支援の更なる活用を促進し、地域における課題解決に向けた取組のシェアを強化することが求められる。

(6) 観光 DX の推進

地域全体でデータを収集・共有し、活用していく仕組みが必要であり、デジタル技術の活用等観光 DX の推進が重要である。

デジタル化により業務の効率化が図られるだけでなく、データ連携により広域で収益の最大化を図ることが期待できることから、関係事業者は地域の実情に応じて DX に取り組んでいくことが重要である。

また、旅行者の流動動態調査・分析等観光 DX や CRM の活用により、旅行者の利便性の向上・周遊

促進を進めるとともに、従来の観光に体験価値や情報量を付加することで観光地の魅力を高めるなど、地方分散や地域経営の高度化が期待される。具体的には、キャッシュレス化による各種データの把握や、VR・ARなど映像を活用したデジタルコンテンツの充実等、様々なDXの導入・活用を進めるべきである。

今後、観光庁のスノーリゾート事業におけるデジタル技術を活用したサービス向上に関する事業の更なる活用が望ましい。

(7) 環境に配慮した取組の推進

近年、地球温暖化により雪が少ない年もあり、降雪機・造雪機の活用が多くのスキー場にとっては必須となっているが、降雪機・造雪機の導入が進むと環境負荷が大きくなる側面もある。特に欧米豪を中心にサステナブルへの関心が高まっている中、日本の良質な雪の価値を守る、環境に配慮した取組をリゾートづくりの中で進めるべきである。

例えば、ゴンドラやリフト等の電力を再生可能エネルギーに切り替えたり、豊富な水資源を活かした小水力発電所を設置したり、将来的にはスキー場の駐車場でEV車の充電が可能なように蓄電池を設置する取組を予定しているスキー場がある。このような取組を行うことで、自然環境に負荷の少ない選択になり、持続可能な経営に繋がっている。また、夏季においても植樹等の保全などの環境保全活動や自然体験型観光の展開をしている地域がある。

海外事例としては、アメリカのジミニピークススキー場は、自家発電の導入により、電力価格の変動に備えたり、新たな雇用の創出の財源にしている。また、フランスのメリベルスノーリゾートでは、通常の太陽パネルではなく、両面で発電できる太陽光パネルをゴンドラの中継駅の屋根に設置し、雪からの反射を利用して背面でも発電することで、従来の太陽光パネルよりも単位面積あたりの発電量を増やすことができています。

このような事例を参考にし、各地域は地域一体となって各施設・設備で環境に配慮した取組を実施することが重要である。観光庁のスノーリゾート事業においても環境に配慮した取組を推進し、地域の取組をより後押ししていくことが望ましい。

さらに、国際競争力の高いスキー場の形成に向けて取り組むべきことを提示したい。

(8) スキー場の高付加価値化

新しい索道施設に更新することで、輸送効率や乗り心地、美観の向上といった利用者への訴求のほか、環境負荷の低減、維持管理費用の削減といったメリットも大きく、索道の更新はスキー場の経営改善、集客力向上に関する効果が極めて大きい。そのため、索道全体の更新を進めていく必要性が高まっているが、財源の確保が大きな課題である。

索道の更新にあたっては、非効率な配置となっている索道施設があるスキー場においては索道施設の統廃合を進め、索道事業の効率化を図る必要がある。この際、利用者にとって利便性や楽しみが向上するようなコースの変更のほか気候変動の影響を踏まえてのコース変更も併せて検討するとともに、隣接し一体とみなせるスキー場においては、事業者単位の合理性ではなく全体としての最適化を目指すことが重要である。このため、単独のリフト・ゴンドラで検討するのではなく、山全体としての索道の合理化（索道撤去に伴うゲレンデのコースの新設、リフトの集約等）を含めて検討しマスタープランを作成することがまず最初に求められる。しかし、索道事業による売り上げのみで更新に必

要な資金を確保することには限界がある場合が多い。そのため、スキー場事業者が経営の多角化など自助努力により資金の確保を目指すことと同時に、スキー場の活性化が地域全体に利益をもたらすことを前提に、地方自治体及び地域金融機関等と協力し、官民一体となった徹底的な投資環境整備を進めることが重要である。観光庁においては、こういった地域全体であらゆる方策を検討した上で実施しようとする索道施設の撤去・新設に対しては、引き続きスノーリゾート事業での支援を重点的に行うことを期待したい。

一方で、補助金は永続的にあるわけではないため、スキー場事業者は自己資金を前提とした索道の更新に向けた計画を策定することを基本とすべきである。そのため、計画の策定においては、中長期的な視点が組み込まれた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うことが求められる。

なお、投資環境の整備においては、小規模資産の統合や所有と運営の分離といった手法も考えられる。また、スキー場事業者の多角経営を促すためには、スキー場経営との相乗効果が見込めるレンタル事業やスクール事業をスキー場事業者が行うことが効果的である。これらの事業によってサービスの向上や、これらスキーに附帯するサービスの質の向上を図り、手法の1つとしてリフト券の値上げ等も含めて収益を上げることで、スキー場全体の施設や設備の更新に係る原資の確保につながる。加えて、スキー場事業者は、計画的に、索道施設の更新のほか、グリーンシーズンの誘客を目的とした整備などの投資を行うことも重要である。

(9) 安心安全の確保

スノーリゾートで国内外からの旅行者にスノースポーツを楽しんでもらうためには、安全管理は重要な課題である。現在、バックカントリースキーの需要が高まっているが、スキー場での滑走の場合よりもさらに厳格な安全の確保が必要である。安全の確保については、スノースポーツを楽しむ者が、事前に十分な情報や知識を得た上で、自己責任であることを自覚することを基本としつつも、スキー場事業者等において、スノースポーツを楽しむ者に対して、「バックカントリースキーはスキー場での滑走に比べて危険性が高く、安易に行うべきものではなく、冬山登山と同様の知識・技能・装備が必要であること」等の啓発を行う必要がある。また、スキー場事業者は、スノースポーツを楽しむ者に対して、スキー場管理区域の明示（外国語表記を含む）及び境界設備の整備に努めることが必要である。バックカントリースキーに関し、立ち入る場所を限定するなど、ルールを設けて注意喚起を行っている地域もある。

また、スキー場事業者によっては、スキー場の安全対策として、前日の降雪予報などを考慮し、雪崩の危険性が高いと判断したときは、早朝から、スキーカット（斜面をスキーで斜めに横切って積もった雪を落とす作業）等であらかじめ人工的に雪崩をおこし、利用者を巻き込むことを予防し、安全性を高めている。このような事例も、安全確保の取組として参考となるものである。このほか、非圧雪の滑走を求めるニーズに応えるために、スキー場内に非圧雪コースを設けるなど、安易にコース外滑走に行かないような工夫をすることも選択肢の一つとして考えられる。

このほか、訪日外国人の滞在中の事故や病気等が発生した場合や、地震や豪雪等の自然災害が発生した場合でも対応出来るように、利用者・事業者・関係機関の連絡体制や情報提供方法を確立するほか、ドクターヘリなども含めた医療体制の確保等安全・安心の確保に努めることも重要である。特に、訪日外国人が怪我をした際等に言語の障壁により苦勞することがないように対策を講じる必要がある。

5. 今後さらに求めること

前述「4. 今後の取組の方向性」は、観光庁のスキーリゾート事業において対応可能と思われるものを念頭に整理したものであり、観光庁のスキーリゾート事業においては、今後、前述「4. 今後の取組の方向性」を踏まえて事業を進めていくことが重要である。

このほか、検討委員会では以下のような意見もあった。今後、関係省庁等において議論が進むことを期待したい。

- ・スキー場のルールを知らないために誤った指導がされる恐れやスキー場に使用料が支払われないという課題を抱えた、公認でないスクールや指導者資格を含むインストラクター問題への対応
- ・雪道に不慣れな運転手のレンタカーでの来訪によるトラブルや、レンタカーでの来訪者の増加による駐車場不足からの路上駐車等のマナー違反問題への対応
- ・賃料の高騰等からスキーリゾート地域内に居住することが難しくなっている従業員用住宅の確保への対応
- ・減少している国内のスキースポーツの参加人口の拡大のほか将来的な地域の担い手としての人材育成につながる、幼少期からの体験機会の確保

このほか、今後出てくると思われる課題についても関係省庁等が連携して議論が進むことを期待したい。

6. おわりに

本検討委員会は、4回の開催を通じて、スキーリゾート地域に関する課題と解決の方向性を整理した。スキーリゾートのインバウンド市場は、今後も伸びしろが大きい一方で、取組については内容が多岐に渡ることから、全国各地のスキーリゾート地域の特徴を踏まえて、優先順位をつけて着実に取り組む必要がある。具体的な課題への対応については本提言を踏まえ、国、関係行政機関、地方自治体、DMO、民間事業者等が連携し、一体感を持ちながら行うことが望まれる。インバウンド市場の変化と競合する世界各国のスキーリゾートの動きは早く、国際競争力の高いスキーリゾートの形成のために残された時間はそう多くない。スキーリゾートの形成を通じて、我が国のスキー文化を次世代に継承していくためにも、関係者が一丸となって、本報告書を踏まえた取組を速やかに実行に移して欲しいと切に願う。

〈検討委員会構成員〉（敬称略、五十音順）（◎：座長）

構 成 員

梅川 智也 國學院大學 観光まちづくり学部 教授

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

小野塚 彩那 プロスキーヤー

河野 博明 一般社団法人日本スノースポーツ&リゾート協議会 常務理事

◎原田 宗彦 大阪体育大学 学事顧問

山田 桂一郎 J T I C . S W I S S 代表、和歌山大学観光学部 客員教授

山田 雄一 公益財団法人日本交通公社 理事

オブザーバー

国土交通省鉄道局施設課長

スポーツ庁参事官（地域振興担当）

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地域振興課

〈検討会開催経緯〉

第1回検討委員会：令和7年6月19日

国際競争力の高いスノーリゾート形成促進事業をとりまく状況について
国際競争力の高いスノーリゾート形成促進に向けての課題について
スノーリゾートが抱える課題における論点整理について

第2回検討委員会：令和7年8月25日

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

第3回検討委員会：令和7年11月14日

最終報告概要（案）について

第4回検討委員会：令和7年12月16日

最終報告書（案）について

〈問い合わせ先〉

観光庁観光地域振興部観光地域振興課

電話番号：03-5253-8111(代表) 直通 03-5253-8327