

事前ヒアリングでの主な意見

本事業の成果と課題に関する内容

■ 本事業の成果と課題、改善点

- ・経営統合に直接結びつかないものでも、地域が欲しがらる事業に広く補助金を配布している状況がある。
- ・形成計画は補助金に関する部分が断片的に描かれて全体像がつかみにくいため、中期的な投資計画が見えるとよい。
- ・経営体力のない事業者の退出手を支援することも必要。
- ・先進事例の劣化コピーが生まれているのでは。支援には取組の先進性、差別化も評価すべき。
- ・地域が一致団結する効果は非常に大きい。採択に当たってプレゼンテーションをさせるようにすれば、より団結の効果は高まる。
- ・実際にリフト・ゴンドラの機能向上を図る場合、補助事業としている搬器だけの架け替えは考えにくく、現状に即しているとはいいがたい。
- ・索道の掛け替えは事業者負担も大きく、1年では工面できない。
- ・複数年度の支援ができる枠組みとすることや、支援対象として索道の機能向上（座席の革張り等）や廃屋撤去を加えることが望ましい。
- ・レストハウスの建て替えも支援対象にしてほしい。

判断基準の具体化に関する内容（利用実績、規模、共通リフト券、投資計画）

■ 判断基準について

- ・カテゴリー①②に求められる一定水準を定量的・客観的に示した上で、これをクリアできる地域について、地域の一体感や形成計画の内容を加味して総合的に評価するという考え方にできるとよい。
- ・スキー場の総滑走距離は一つの目安となる。
- ・（コロナ前に）実際に呼び込めているインバウンド数はポテンシャルを端的に示している。
- ・雪質は判断が曖昧であり基準とするのは困難。パウダースノーを売りにしている地域間でも差がある。
- ・最高部の標高、標高差、最長滑走距離、平均勾配、リフト・ゴンドラの数、時間当たりの輸送人員等が指標となる。その他レストランの座席数や価格帯、リフト券の種類等も把握できるとよい。
- ・国際的なアライアンス（エピックパス・アイコンパス）は、パス所持者が加盟地域に足を運ぶため、特にカテゴリー①のスキーリゾートにとってインバウンド誘客の影響力が大きい。
- ・ヨーロッパアルプスやロッキーと比較した整理について、それらの地域ではエキスパート～初心者の全ての利用者層を受け入れられるが、日本ではそのような場所は限られる。
- ・地域の金融機関と連携ができているところでは自社での投資を着実に進めている。
- ・委員会では、客視点のインサイトも必要。

■ カテゴリー分類について

- ・広域でディステーションを作るタイプとスキー場が目的地でそこに滞在するタイプを分けて考えた方がよい。
- ・スキー場と一体のタイプ、少し離れているタイプ、広域的なタイプ、それらの複層的なタイプなど、バースタウンの分類を示すのもよい。
- ・小さいスキーリゾートを線的につないでもなかなかうまくいかないのではないか。核となるような拠点的スキー場は必要という印象がある。
- ・受入環境が不十分な場合は、近隣都市とのつながりを考えるのは重要。地域公共交通の利用も想定される。エリア内に非宿泊者用のスキー用具置き場を設置するなどの受入環境整備も必要。
- ・欧州と比べて日本はスキー場が狭いので、スキーヤーは広域で動いている。長野なら以前は松本に観光に行く人が多かったが、今は新幹線で金沢に行っている。

各カテゴリーに求められる要件（目指す姿）に関する内容

■ カテゴリーごとのターゲティング、全体像

- ・カテゴリー①と②では、目指す姿も、地域内で取りまとめるべきステークホルダーも違う。
- ・世界中と比較してどこがライバルでどこと競っていくかという考えがないところが多いのが問題であり、3C分析をきちんとしていくことが重要。
- ・スキーに関心がない人や旅行グループの一部のみが利用する場合を想定してターゲットにしているスノーリゾートも利用者にはありがたい。
- ・小さなスノーリゾートにおいては、ポジショニングを明確にしていくことが重要。徹底的に初心者だけをターゲットにしたり、ファミリーに特化したり、日帰り客でいいと割り切ることも必要。
- ・ツェルマットなど、村の人がみんなスキー関連産業に関わっている地域では、地域文化としてスキーがあり、強みになる。そのような独自性を生かす戦略もある。仏・トロワバレーのように、自国民向けの文化があって、外国人も喜ぶものであるとよい。
- ・日本らしい居心地の良さを生かした受け入れ環境づくりが必要。地域の人との交流は魅力になる。
- ・パウダースノーは日本の宝。日本らしい+αとして、温泉はウリになる。
- ・仏・シャモニーは空港からバスで5時間。日本のスノーリゾートでは、国際空港から近い地の利を生かしたり、スケールメリットを生かしたりする戦略も必要。

■ 各カテゴリーに求められる要件

- ・カテゴリー①は、スノーコンテンツ・索道・ベースタウンの全てが必要。カテゴリー②では、コンテンツ造成と合わせ、休憩、レンタル、コンテンツ案内を一体的に担える集客拠点の整備が重要。一方で索道への投資の重要性は高くなく、雪に親しむ上ではムービングベルトが重要。
- ・カテゴリー①を目指すスノーリゾートではパウダーエリアへのアクセスが必要。パウダースノーを求めるのはごく一部の豪、米、加の利用者で、欧州の利用者はそれほどでもない。一方、ライトな利用者の受け皿となる地域では、便利さ、高品質、高サービス、都心からのアクセスの良さ、アフタースキーコンテンツが重要。スキー文化への憧れを持つ層もいる。
- ・カテゴリー①では、利用者層ごとに特色あるベースタウンがあり、ゲレンデは自由に縦横無尽に利用でき、1日では滑りきれないという規模感が望ましく、統合により魅力向上が期待できる。ツェルマットでは全コースが200km以上あり、スキーでイタリア側に滑り降りて買い物をして戻ってくることもできる。
- ・欧州では環境問題への意識が強いため、環境への対策を要件にするか、優先できるとよい。

■ 目指す姿の達成に向けて必要な取組

—地域マネジメント体制

- ・Best of the alps (BOTA) は広域連携による山岳リゾート。BOTA では広域連携の中での住み分けを議論。プロモーションも各リゾートと一緒に動くときと一部のみで動くときがあり、ターゲット設定により変えている。
- ・投資環境構築に当たり、意志決定機関が明確化されていることが必要。
- ・リゾート全体として駐車場、宿泊容量、コンテンツの充実等を総合的に考えられる組織が必要。スキー場内でも、索道事業者とレストランの足並みが揃っていないことが課題。
- ・DMOのあり方として、スキー場や観光施設等の指定管理者となって収益活動を行うという形もある。
- ・経営努力が見え、しっかりとマネジメントができていく地域であることが支援の前提。

—地域経営

- ・マスターデベロップメントプランによる長期投資計画がもっと作成されるべき。
- ・経済効果や一人当たり消費額をつかめていないことが課題。
- ・IC ゲートによる顧客データ管理の情報を生かした経営戦略が必要。
- ・海外資本が入ってくるのはある意味では歓迎だが、規律をもった投資を誘導する必要がある。
- ・スイスは基本的にローカル資本で運営。村全体で観光客を受け入れている。
- ・山全体での共通リフト券化が重要。共通リフト券が標準とならないと、本当の一体化とは呼べない。
- ・日本は索道事業者の収益性が低い。リフト券の値上げとダイナミックプライシングは必須。
- ・宿泊税等で外国人の入込状況を把握し、国内にお金を落としていくことが必要。

—プロモーション・DX化

- ・国別ニーズに対応した誘客戦略、プロモーションを行い、情報発信、魅力訴求、決定・購買、来場・体験というサイクルを続けていく必要。
- ・日本のプロモーションは他国と比べ地域ごとにバラバラという印象。
- ・訪日客は雪の情報を得るアプリを活用。日本ではスキー場ごとにアプリがあり、縦割り。また、HP では情報が確認できるが、アプリではできないというところが多い。
- ・スイスでは国全体のマウンテンバイクや e-bike のルートをアプリで一元的に検索できる。DX化で統一的に情報提供していくことは必要。

—ベースタウンの受入環境整備（泊食分離、二次交通、web 購入、キャッシュレス等）

- ・インバウンド長期滞在にはベースタウンでの泊食分離、Wi-Fi、キャッシュレス対応が重要。
- ・泊食分離で部屋の広さが外国人仕様であるコンドミニウムにニーズ。スイスではホテルよりもシャーレヤコンドミニウムの方がベッド数が多く、ピークシーズンは1週間以上でなければ泊まれない。
- ・アフターコロナでは、長期滞在、ワーケーションのニーズがさらに高まる。
- ・数十 km の範囲に点在するスキー場を相互に利用できる二次交通が重要。また、夜間の外出に対応できる二次交通の利便性向上は課題。

—インストラクター等の人材確保

- ・日本人でスキーを教える技術と資格があり、外国人対応できる人材となると母数も少ない。対価もかかり、予算確保も課題。外国人のインストラクター（ワーキングホリデー等）も有力な人材。
- ・人材確保にはコネクションが重要で、北半球と南半球の季節ごとに世界のスキー場で勤めるような人材を持つ企業と連携して人を集めることになる。
- ・欧州では山岳ガイドも兼任している人が多く、夏場は登山ガイドを行っている。
- ・言語、ホスピタリティの問題もある。日本ではスキー技術が中心だが、欧州ではおすすめのレストランなど町のガイドもできる。
- ・悪天候時のスキー以外のメニューが必要で、それらも一体的にガイドできる体制はなかなかない。
- ・スキーそのものの楽しさ、スキー場の非日常環境を伝える、景色を見る体験機会を提供する存在であることが顧客満足の観点からも必要。
- ・スルーガイド+アクティビティガイドという形が望ましい。
- ・スルーガイドが文化財の背景等を完全に説明することは難しい。欧米人はかなり質問する。地域を知っていてガイドできる知識があるか、知識に長けた人のネットワークがあるかどうか重要。食事中などにどのような話ができるかがガイドの評価につながる。
- ・旅程やプログラムを考えるコーディネーターの仕事も現状日本ではあまりなく、浸透には時間がかかる。活躍している人もいるが数えるほど。
- ・接客対応する全ての人がリゾートホストとして経験と感動を提供する存在である必要。

—バックカントリー・サイドカントリー

- ・バックカントリーも管理されたツアーをもっとやればよい。欧米は日本の積雪量に慣れていないので、安全面からもニーズがある。個人やファミリー向けの5~20人程度のプログラムを考えるべき。
- ・管理区域外の場所に対して取り決め（管理）をすることで責任も発生する。事業者としてどこまで取り組むべきかは、経営判断の分岐点であり課題。
- ・バックカントリーをエリアプロモーションのコンテンツとする場合は、関連する自治体や警察、消防の協力体制が必要。搬送技術やエリア外の知識、搬送、脱出ルート、パトロール自身が事故に遭わないチーム体制、先発隊・後発隊のオペレーションの組み方、無線通信がうまくいかないときの中継スタッフの配置など、地域の知識と技術がないとレスキューに行けない。

—アフタースキーコンテンツ

- ・訪日客は、パウダースノーがあり最高の状態で朝イチに滑り、午後は飲みたいという方が多い。スノーブーツを履いたままおいしいコーヒーが飲める場所もほしいという声も。夜は外食が多いという傾向で、ホテルでゆっくりする前にスノーブーツのままで飲めるバーも求められている。ヨーロッパではテラス型の飲食が多い。すぐに飲食できる場所のニーズがある。
- ・ウィスラーでは、バンクーバー観光のついでに利用する人もおり、雪質が良くなくともネームバリューで利用され、スキー以外のコンテンツと景色、食事で十分楽しんでもらうことができている。

—グリーンシーズンコンテンツ

- ・マウンテンリゾートとしての質向上には、四季に因数分解して考える必要。
- ・グリーンシーズンの安定収入はスタッフの質向上や定住者増加に資する。
- ・日本の雪は世界的に優位があるが、夏は海外と比較した強みがあるとは言い切れないため、条件によっては、オフシーズンは完全に閉めて集中投資するメリハリの利いたマネジメントも大事。
- ・装置が必要なマウンテンバイク、ジップライン等は使用料、ガイド料などのお金が動く。
- ・欧州では、下りのハイキングやマウンテンバイクが人気。e-bike・ジップライン・パラグライダーのタンデムフライ等のスカイスポーツも充実。e-bikeは体力差のある男女、夫婦でも利用できる。
- ・雲海を生かした取組なども。

—インフラ整備（搬器、降雪機等）

- ・索道の整備として、高標高域への新規開発やリゾート同士をつなぐ整備は意義あり。
- ・各スキー場で降雪機を買うような小さな投資では魅力向上には直結しない。一方、イメージ変革で集客が大幅に増える、活性化のフックになるような先行事例もある。
- ・カテゴリ①を目指すに当たり、国内スキー場は索道の魅力が海外に比べ明らかに見劣りする。
- ・欧州では索道投資が進み、スキー場連結型ゴンドラがどんどんできている。

事業費の配分の考え方に関する内容

■ 事業費の配分

- ・カテゴリごとに支援の考え方を分けていくのは理解。
- ・基本的な考え方として、補助対象は絞ったほうが良い。
- ・欧米の世界的リゾートは初心者も中上級者も受け入れられることを踏まえると、カテゴリ①の地域ではカテゴリ②の要素も有していると考えられる。
- ・人数や消費のボリュームが圧倒的に大きいカテゴリ②を補助対象ととらえ、スノーリゾートの質を引き上げていくことも重要。