

第2回 国際競争力の高いスノーリゾート形成の促進に向けた検討委員会
議事要旨

■日時： 令和4年12月19日(月) 13:00～15:20

■参加者： 別紙 出席者名簿のとおり

■議事：

1. 開会
2. 観光地域振興課長 あいさつ
3. 第1回委員会の振り返り
4. 関係者へのヒアリング
 - (1) 一般社団法人日本スノースポーツ&リゾート協議会 河野博明氏
 - (2) 札幌市 新居範昭氏
 - (3) 日本ケーブル株式会社 大久保俊吾氏
 - (4) 株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイド 木内陽介氏
 - (5) 株式会社岩岳リゾート 和田寛氏
5. 意見交換
6. 今後の予定
7. 閉会

■ヒアリングの概要

(1) 一般社団法人日本スノースポーツ&リゾート協議会 河野博明氏

—日本のスノーリゾートの魅力

- ・日本の伝統、文化、歴史、自然、食の魅力、あるいはパウダースノーといった大きな財産が、近年、インバウンドによって見直されている。温泉もインバウンドに非常に喜ばれている。
- ・森林限界を超えておらず雪崩の危険が少ないことは日本のスキー場の特徴。葉を落とした広葉樹の中を滑ることができる日本ならではのツリーランコースが評価されている。

—日本のスノーリゾートの現状と課題

- ・日本人スキー客は1980年、90年代の半分あるいは3分の1に減少。スキー場が衰退すると、地域の雇用がなくなってしまう、その地方の産業自体が変わってしまうという危険性がある。
- ・地域産業を維持するためには、通年雇用を促進し、スノーリゾートからマウンテンリゾートを目指すことが重要。
- ・施設の老朽化が大きな問題であり、設置後50年を超える索道もある。スキー人口減少により再投資が困難になっている。施設の計画的な更新を進める上ではマスタープランの作成が重要だが、できる地域とできない地域がある。メンテナンスさえままならないというところ多く、日本のスノーリゾートにおけるマイナス要素となっている。
- ・海外では毎年索道の見本市が開催されている。研修などで現地に足を運んで、世界のゴンドラ・リフトについて最新の取組を検証する必要がある。
- ・地球温暖化による問題も大きい。野沢温泉では本事業で降雪機を導入したことで、12月にスキー場がオープンできているが、町なかでは降雪がない状況。

―野沢温泉におけるマスタープランの事例

- ・2016年作成の野沢温泉スキー場のマスタープランの例では、索道の平均年齢が26.3歳であり、現在では30歳になろうというところ。維持管理にかかる設備投資は5年間で8.3億円を見込んでおり、15年だとさらにかかってしまう。
- ・ゴンドラリフト、自動循環のリフト、固定のリフトで維持管理にかかる整備費用は大きく変わってくる。自動循環のリフトは固定リフトの3.6倍、ゴンドラリフトは自動循環の6.4倍の費用がかかる。
- ・野沢温泉のマスタープランのポイントは、夏季に使用できるゴンドラ・リフトや設備を整備し、通年営業化を図ること。また、短いリフトを撤去して、2～3本を1本にする効率化を進める。ただし、地球温暖化が進む中で標高1,000m以下の場所への投資は効果的でない。人工降雪機も大きな武器だが、国際競争力の観点からは、それだけに頼るのも難しい。

―本事業の推進に向けた意見

- ・第1回委員会ではスノーリゾートとしてカテゴリー①、②の分類をしていたが、補助対象の間口は広げた上で、できるだけ幅広く皆さんに知らせ、審査する中でふるいにかけるといった形を取ってほしい。初めから対象外になってしまうとスキー場のやる気がなくなってしまう。
- ・索道を有するスキー場は減少傾向にあり、ここ10年は、全国で平均して年に5～6本しか索道の新設がされていない。コロナ禍で索道輸送人員も落ち込んでいる状況。各地域でマスタープランを作成したうえで、老朽化した索道施設の合理的な更新を進めるため、国や自治体に力添えをいただきたい。

(2) 札幌市 新居範昭氏

―スノーリゾートシティ SAPPORO 推進戦略の取組

- ・大都市でありながら本格的な雪体験ができるという「世界で唯一の価値」を誘客に活用できるという観点、また、街全体で冬を楽しむ「都市型スノーリゾートシティ」としてブランド化を目指すことができるという観点から、札幌市では2021年11月に、市内のスキー場、関連事業者、関係団体、行政が一体となって、札幌の冬のリゾート化を目指して取り組むための指針となるスノーリゾートシティ SAPPORO 推進戦略を策定。
- ・札幌市の人口は200万人余り、これほどの大都市で年間5mもの雪が降る街は世界で札幌しかない。また、大都市の近くで極上のパウダースノーを楽しめるスキー場があるというのも世界唯一。それぞれ特徴を持った6つのユニークなスキー場があり、一番近いところで20分程度、一番遠いところでも60分前後で行ける、この特徴を生かしてブランディングをしていきたい。
- ・誘客のターゲットとして、スキーが主目的の観光客と普通の観光に訪れた方の2種類を設定。第1回委員会で示されたカテゴリー①、②の両方に対応できるようなスノーリゾートエリアであると考えている。
- ・スキー場以外の冬の魅力として、世界的認知度のさっぽろ雪まつりや札幌五輪のレガシーを活用したウィンタースポーツ体験など、近郊で家族で楽しめるスノーアクティビティも豊富。ベースタウンでは北海道・札幌が誇る豊かな食、夜景、イルミネーション、ススキノなどのナイトコンテンツなどが楽しめる。

- ・視野を広げると、札幌から車で2時間程度の範囲に、ニセコやルスツ、富良野など、世界的な認知度があるスノーリゾートが点在。新千歳空港から近く、アクセスが便利な札幌が、道内のスキー場周遊の拠点として機能できる。道内のスノーリゾートと連携して、北海道全体のスノーリゾートとしての価値をさらに高めたい。

—地域連携による具体的な取組

- ・今年度の取組として、本事業を活用し、スキーを含めた雪体験と都市観光の両方を気軽に楽しめる周遊チケットを造成し、12月下旬から販売予定。
- ・民間主導によるベースタウンからのアクセス改善の取組として、星野リゾートにより、ススキノのホテルから札幌国際、トナム、ニセコ、ルスツ、キロロに直行便の送迎バスを運行。ウェアを着たままスキー場に直行でき、帰りもススキノで夜を楽しめるというコンセプト。市の戦略を契機に、今後も民間による取組が誘発されることを期待したい。

—索道事業者の課題

- ・大都市スノーリゾートとしてのブランド化、招致を目指す2030冬季オリ・パラ開催後に見込まれる飛躍的な知名度向上後のインバウンド誘客に当たり、スキー場の魅力向上が不可欠だが、リフトやロッジなどの施設・設備が非常に老朽化しており、札幌の高いポテンシャルを十分に発揮できていない。
- ・市内のスキー場では、30年以上の索道が62%を占めている。魅力アップに向けて取り組んでいかなければならず、支援があると非常にありがたい。

(3) 日本ケーブル株式会社 大久保俊吾氏

—索道事業の収益化の重要性

- ・索道事業の固定費は非常に大きいですが、収益化できる事業である。業界の外からは索道事業が、周辺地域や事業の発展には必要だが、赤字不可避のインフラ、と見えているケースもあるようなので、この点を改めて共有したい。海外の具体例でも、利用者数が10万人を超えたところが損益分岐点となり、償却前利益が出始める。30万人超の来場者で株主への配当等も行えるほどの利益が発生する計算になる。
- ・配当等ができるというのは、スキー場が投資対象になるということ。オーナーもどんどん代わり、大きな投資を要する事業があってもサポートできるオーナーに渡る可能性が高い。北米のスキー場はそのような状況。
- ・バイルリゾートの運営するリゾートでは、不動産はその多くが開発済みであることもあり、不動産収益は大きくない。索道事業の利益をもとに1兆円超の時価総額がついている。索道事業でしっかり利益を出した上で自分への再投資を行うサイクルに入ることが非常に重要。バイルリゾートと日本スキー場開発の償却前営業利益は、両者とも34%と18%と黒字。
- ・索道事業者による事業は本来幅広いが、索道部門が一番限界部分の収益率が高く、レンタルも次いで高い。海外の具体例でも、レンタルで7,000万円(円換算)の利益が出ている。国内事業者で同程度以上に収益を上げている事業者もある。例えばこの例のように収益が7,000万円になればレンタル品の更新も進められるし、それを原資としてグレンデのコンテンツ開発も進む。

- ・スキー場の歴史的に第三者のレンタル屋やスクールが多くあるなど、各地いろいろな事情があると思うが、索道事業者がレンタルをはじめとする索道以外の収益事業を実施し、その収益を財源とした再投資をすることは重要。レンタルでいえば、索道事業者が利便性の良いリフトの近くでいいものをお貸しすることで、しっかり売上収益が立てられるような好循環に入ることもできる。レンタルのリニューアルも必要。
- ・索道事業者に収益があれば、レンタル、スクール、ゲレンデ整備、コンテンツや食事等の改善が可能になる。週末ごとに訪問客を飽きさせないイベントを実施するための費用も確保できる。更に、リフトの更新や夏事業への投資が進み、通年で人が集まるようになると、スキー場の周りの土地でも開発が進んでいく。地元ホテルやコンドミニアムが建つと、それが更なる原動力になる。
- ・このようなサイクルに入るためには、スキー場の収益向上からスタートするのが良い。デベロッパ開発やホテル整備が先に進むと、キャパシティの設計がアンバランスになりがち。コンドミニアム開発では分譲後の稼働率に対する無関心が起き、スキー場の収益に結びつかない。ベースエリアの開発ばかりが先行しても、スキー場が収益化しないとレンタルをはじめとするコンテンツの陳腐化が進み悪循環に陥る。スキー場の収益化が進むことで、スキー場に関連するインフラ、コンテンツ、索道事業者以外が展開する事業についてもある程度の自浄作用が働く。
- ・索道事業の収益改善に向けた一つの大きな課題は、索道の単価の最適化。日本のリフト券の単価は安いと言われており、まず定価を上げていく必要がある。バイルではリフトの一日券は200ドル近いが、ETP (effective ticket price) は50%を少し切っており、平均単価90ドルぐらい。ほとんどがWEBのディスカウントで買っている。
- ・日本のスキー場はWEB化も遅れている。例えば、レディースデーは、割引がなくても来ていた女性の方にも割り引いており、不要な割引をしている可能性がある最たる例。割引を必要としている(来場動機としている)顧客にピンポイントで割引を届けることができるWEB販売がなかった時代の商品である。

一収益改善のために必要な事業

- ・WEBでのリフト券販売を推進するには、利用者にWEBで購入するインセンティブが必要。チケットの列に並ばずにすぐにリフトを利用できるのは利用者にとって大きなインセンティブの一つでありICゲート、アクセスコントロールシステムは、既に観光庁事業の補助対象だが、引き続き必要。
- ・カテゴリー②のターゲットはスキー未経験者であり、練習場所の確保や、スキースクールを活用して生徒数を増やす取組も必要。スキースクール事業者は小規模なため、初心者用のベルトコンベヤーの設置などは索道事業者がやる必要があり、これも応援する必要がある。
- ・夏季の事業化により、通年で売上を立てられる構造が必要。ただし、全ての索道事業者が夏事業をやって売上が上げられるかというと、そうでもない。特別なウリがない、あまり景色が良くない場所などではなかなか難しい。冬に集中するか、夏も投資をして集客をしていくのかは、夏事業への投資を始める前に個別で判断する必要。
- ・夏季の事業化の先行事例としては白馬のマウンテンハーバー等があるが、こういった取組をただ真似したような例が増えてくるとコンテンツ自体の陳腐化を招く。劣化コピーを応援するこ

とにならぬよう先進性を評価するべきと考える。

- ・スキー場では人手不足が問題になっているため、IC ゲート導入やリフト統合でリフト係を減らし省力化できると良い。
- ・リフトは高額だが、固定リフトであれば、3 億円から 5 億円程度で整備できるものもあるため、支援があると助かる事業者が多いと思う。

―スクール人材の確保

- ・第 1 回委員会ではスクールへの有資格外国人の招聘が困難という話もあったが、ウイスラーなどでは、ワーキングホリデービザを活用して、日本人が逆にスキーを教えに行っており、語学能力もそこで習得している。日本から派遣し、スキースクール運営ノウハウを日本に持ち帰ってきてもらうというような逆の動きも必要。

―マスタープランに基づく開発の必要性

- ・マスタープランは、カナダの特にブリティッシュコロンビア州（BC 州）において非常に重要視されている。同州には、国有地の開発権を一括してあるデベロッパーに与えるというシステムがあり、個別の開発を個別に許可するのではなく、包括的にプランを承認するというプロセスをとる。これにより審査が迅速になるだけでなく、スキー場開発における各種施設のバランスが確保される。不動産デベロッパーはどんどん開発したいが、スキー場のリフトを全然建てないのにホテルとかコンドミニアムが多く建つとスキー場が混雑し満足度が下がる。不動産開発の前にしっかりリフトを建てるべきといったことがガイドラインで示されている（同州HPに掲載）。
- ・また、1 年に 10 日ほどしか利用されない分譲不動産（コールドベッド）が増えすぎるとスキー場も不健康になっていくので、あまり増やさないようにバランスさせる。管理規約のようなもので縛っており、マスタープランで管理している。
- ・日本では BC 州のような制度はないが、それでもマスタープランがあることで、将来の集客上のボトルネックの見える化にも役立つ。5,000 人を 1 日に集客したいときに、その場合はレストランが混雑しすぎる、駐車場が全然足りていない、宿泊客がそもそも足りないといったことを想定できる。
- ・将来的にどのリフトをどのタイミングで架け替えあるいは大型修繕をしていくのか、フェーズ分けと見える化ができる。こういった包括的なプランが存在することによって、投資家の呼び込みにも役立つ。
- ・日本でも、スキー場側が開発をある程度コントロールできる環境では、新しく開発するホテルやコンドミニアムに対し、スキー場が将来の収益を上げていけるようにするにはどうしたらいいかというような観点でルールの設定ができるとよい。

―カテゴリー分類の考え方

- ・首都圏近郊で標高差が 400m 以上あり、普通索道（ゴンドラ・ロープウェイ）があるスノーリゾートは資料のとおりだが、白馬エリア、飯山エリア、越後湯沢エリアは、それぞれ規模も大きく、カテゴリー①のスキー場になり得ると考える。中でも越後湯沢エリアは新幹線とバスで 1 時間半と非常にアクセスが良いことが特徴。

- ・ カテゴリー②に定義されるアジアの初心者系のスキーヤーには2種類あると思っている。1つは、熟練ではないがスキーを目的に日本に来ている層であり、パーソナ的には香港とか台湾、シンガポールなどの、欧米に留学経験があって、英語も話せて白人の友人も多いような人。
- ・ もう1つは、スキーは未経験で、雪にちょっと触れられたらいいなと思っているぐらいの層。この人たちはそもそも目的がスキーではないので、あまりアクセスの悪いところには行かないが、すぐ近くでスキー場があるなら行ってみようかというような行動を取る。
- ・ 数的には後者がアジア人観光客の内の圧倒的多数であり、まずはいかにこの層にとってのスキー場に来るハードルを下げ、ゴールデンルートから外れて足を延ばしてもらえるかが重要であり、一度体験し、スキーヤーになったのちにリピーターとして次回以降の訪日により遠くのカテゴリー①のスキー場を目指すような動線も必要と考える。スノーリゾートが訪日外国人観光客 6000 万人目標に貢献するには必要なアプローチと考える。
- ・ カテゴリー①に該当するスキー場のうち、これらのカテゴリー②のニーズも満たす、アクセスが良く規模も大きいスノーリゾートは関東では越後湯沢や野沢温泉が挙げられる。

(4) 株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイド 木内陽介氏

スノーリゾートの経営環境とグリーンシーズンへの対応

- ・ 当社の経営するスノーリゾートのホテルでは、日本人と比べ、アジア、オーストラリアの訪問客は滞在日数が非常に長く、1件あたりの延べ宿泊人数では3倍～5倍になる。マーケティングに同じコストをかけて1件の訪問客を獲得した場合に、日本人は週末に家族で利用という傾向だが、滞在日数が長いアジア、オーストラリア、欧米の訪問客は、平日も含めての利用が見込め、同じコストでもより大きな売上を獲得しやすくコスト効率が高い。
- ・ スノーリゾートの収益構造は固定費型のビジネスであり、リフト運行やコース整備は客数に限らず必要。また、働く従業員も、忙しい日だけ都内からアルバイトを取るの立地上不可能であり、いったん従業員として抱えたらほぼシーズン中雇用が必要。
- ・ そういった中で、どこにどれだけリソースを投入するかの判断が非常に重要。忙しい日にスタッフが少なければCSの低下を招き、逆に繁忙期にも余るほどのスタッフを配置すれば、平日は赤字になる。売上の平準化が収益改善のポイントとなり、平日の売上が上がった分がほぼ利益に反映される。こういった収支構造を背景に、インバウンド誘客を推進することはビジネス構造からして非常に有効。
- ・ スノーリゾートとゴルフリゾートの一体運営により利益率の向上を図っている。志賀高原のスキー場は12月から5月のみの営業であり、春以降は軽井沢などに従業員が応援に行って対応している。また、ゴルフ場も冬の間は営業できないため、その間は冬季事業所に応援に出て対応する。このような夏冬の裏表の運営により、利益が非常に改善される。
- ・ アクセス面でも不利な夏の志賀高原に大量に集客するのはよっぽど魅力的なコンテンツ開発が必要だと思っており、中長期的な視点で検討が必要な事から現状ではこのような方法で利益率の改善を図っている。
- ・ スキーとゴルフの事業間のマルチタスク化によるオペレーションの向上、人材育成も有効。スキー場で働く圧雪や索道のスタッフは機械の扱いが得意で慣れている。こういったスタッフを夏の間はゴルフ場のコース係で機械を扱ってもらう仕事に就いてもらうなど、本人の適性に

じた人材育成をしていき、マルチタスク化による運営力の向上を図っている。

- ・これらの取組により、運営力を強化し投資家に選ばれるオペレーターになっていく事を目指していく。

(5) 株式会社岩岳リゾート 和田寛氏

—白馬地域が直面する課題

- ・白馬では、1990年代をピークにスキー客が減少する中、インバウンドの来訪により落ち込みをおさえている状況。コロナ前は1/3~1/4がインバウンドであり、オーストラリア、ニュージーランド、アジア圏からの来訪が多い。これを受け、Hakuba Valleyという名称で、白馬岩岳を含めた10個のスキー場の集合体としてプロモーションやインフラ整備を実施してきた。
- ・コロナ以前からの構造的な課題として、若者を中心に国内マーケットが小さくなっており、回復は見込めないこと。2点目の課題として、業界構造として供給過剰であり、どこかが安売りするので、全体として値段が上げづらい。
- ・さらに、春から秋にかけてのグリーンシーズンの低稼働や、温暖化による少雪傾向により、特に低標高のスキー場は大きな問題を抱えている。
- ・他方、リフト・レストランの老朽化が進んでいるが、現在の収益性に対して設備投資ニーズが大きく更新が進まない。地域産業の核、地域の集客の核となるスキー場の競争力は海外のスキー場と比べて見劣りする現状がある。
- ・インバウンド増加は望ましいが、地域の経営体制の整備が追いついていない。レストラン、ショッピング等のアフタースキーの充実や二次交通の課題があり、ニーズが変わっている一方で地域の事業者の経営力がキャッチアップできていない。

—白馬岩岳マスタープランに基づく取組

- ・現在の取組を始める前は、白馬岩岳では冬の3カ月しか集客できておらず、1年のうち5カ月はほぼ営業できていないことから、従業員も通年雇用しにくく、リゾートバイトに頼る業界構造が生産性・サービス水準の向上の足かせとなり、ベースタウン機能の充実まで取り組めない。リフトや商業施設も12カ月稼げるエリアと比べると圧倒的に投資効率が悪くなるため、設備投資がなかなか進まず、施設老朽化につながっていき、来客低下につながっていった。
- ・白馬観光開発が運営するスキー場でも、施設の経過年数は平均で40年近くとなっており、直近20年以上リフトの新設がない。メンテナンスはしているが、快適性は海外と比べて見劣りする。早急にリニューアルに着手する必要があるが、投資につながるキャッシュフローが出ていなかった。
- ・こうした中で、地元の方々と協働しながら、岩岳エリア再生に向けたマスタープランを自前で作成した。宿泊施設のリノベーション、町並み整備、通年での稼働強化・収益力強化、リフト・降雪機の再配置などを検討し、翌2018年から、順に施策を進めている。
- ・アウトプットの1つが高級ホテルの誘致。マスタープランに基づいて、地元の理解を得ながら、投資家から見た魅力も高めて、地域の発展を図る。現在スキーイン・アウトができる希少な土地を取得しており、今後、デベロッパー等と協働しながら高級ホテルを造っていく。
- ・もう1つが、マスタープランを通じて、再投資が可能なほどのキャッシュフローが出てきていること。ホテル誘致に係る売却益や分譲益も活用しながら、スキー場のリニューアルに着手で

きるようになってきている。

- ・このように国際競争力を高め、地域経済を発展させるプロジェクトを進める際の標語が、「世界水準のオールシーズンマウンテンリゾート」。白馬の中でも岩岳が先頭を切って取り組んでいる。四季を通じてインバウンドに選ばれる施設・サービスを整え、いわゆるスキー場ではなく、非日常をゆったり過ごせるリゾートや長期滞在先として進化していく。
- ・具体的には、グリーン期のコンテンツ造成、町の魅力向上、スキー場のリニューアル、スポーツだけではない楽しみの場の創出、長期滞在に適した環境整備といったアクションをここ5年間で集中的に実施してきた。
- ・岩岳では5年前、およそ冬が12万人、夏が2万人～3万人ぐらいの来場者だったものが、マスタープランを立てた2016、17年辺りから反転攻勢に入った。去年の冬は10万人、夏が20万人まで来客が増え、冬よりも夏が倍の来客となっている。この結果、キャッシュフローが残せるようになり、サービスのレベルや生産性も大幅に改善し、正規雇用、通年雇用が増やせている。やはりグリーンシーズンの取り組みは非常に重要だったと感じている。
- ・先日、ゴンドラリフトの更新を決定。ホテル整備とセットで、チケットセンターやレンタル、レストハウスといったスキーセンター機能の再構築による利便性向上にも取り組む。総額21億円の大変な投資だが、まだ8本のリフトと複数のレストハウスがあり、再編をしながら効率良く架け直したとしても今後更に30～40億円ぐらいの投資が必要。年数億円のキャッシュフローを積み上げていくだけでは限界があるが、工夫して進めていかなければならない。

—白馬エリアの目指す姿

- ・白馬エリアが本当の意味で世界水準のリゾートを目指していくためには、山だけに限らずエリア全体で面としての魅力をしっかり整備し、夏・秋含めた通年での長期滞在客を誘引できるような多様なコンテンツ整備を進める必要がある。
- ・補助金もうまく活用しながら、二次交通の充実や町並み整備に取り組み、面としてお客さんを受け入れつつ、多様なニーズに応えることのできる宿泊施設を、いいボリューム感、いい価格感でそろえていくことが必要。
- ・野放図な開発を抑え、適切なゾーニング、適切な開発を進める枠組みを整備していくことと、地域経済としてしっかり自分たちが稼いでそれを再投資に回していく。索道にしても宿泊にしても、安売り競争ではなく、自分たちの価値に見合った価格、もしくはその価値を上げていくことでさらに高い単価を得られる好循環を作っていくということも必要。
- ・白馬では10箇所のスキー場に14個の索道事業者がおり、分散、小規模の事業者による事業経営がなされているが、事業の再編も行いながら、しっかりしたキャッシュフローが稼げる適切な経営体制を作っていくことも不可欠。
- ・白馬エリアはまだうまくいっていないが、観光税を含めたしっかりとした財源確保も課題。

■意見交換の概要

—日本のスノーリゾートが目指すべき姿について

- ・日本のスキー場は、環境面では国際的に見てもポテンシャルが高いが、スキー需要の減少に伴い、差別化できず価格競争でお互いをつぶし合ってしまった。2010年頃からコロナ前にかけて

インバウンド需要が入り、各地域で取組の差がでてきていたが、コロナでまた停滞してしまった。観光庁では、すべての地域を平等に支援するよりも、コロナ前からインバウンド誘客に力を入れていた地域を重点的に支援していくことが、将来的に国際競争力を高めることにつながるのではないかと。

- ・「日本らしいスノーリゾート」がどうあるべきかは共通課題の1つ。日本のスキー場は、温泉地の冬の閑散期対策として開発されたケースが多い。温泉地をうまく活用して魅力づくりを進めることで、日本らしいバースタウンとして、世界に訴求できるスノーリゾートになる可能性がある。
- ・他の地域と競争するより、地域ならではの唯一無二のポジションをとる方が良い。比較検討していく上で、総滑走距離や標高差などを重視するより、商品、サービス内容ともに独自性を高め、世界の中で生き残れるポジショニングを考えることが重要。
- ・地元が主導権を持ち続ける経営体制でなければ地域ならではの魅力を活かすことはできない。
- ・今後スキーをする程の高付加価値旅行者層をターゲットにしていくうえで、SDGs や環境保全を意識することは不可欠で、地域でそういったことをできるようにする体制が必要。
- ・白馬の岩岳リゾートは、近年では、真冬でもスキーをしない人の目的地にもなっている。山頂にテラスがあり、カフェを楽しむ人、犬を連れている人など、多様な人が訪れる理由を作っている。このようなイノベーションが進んでいくことが望まれる。
- ・未来のスキーヤーをどのように育てていくかは大きな問題。指導者のなり手が不足している。アジア・ヨーロッパの修学旅行を誘致する等、長期的なファンづくりの視点から新たなターゲット層の誘致・開発をしながら、しっかりと索道経営を改善していくことが重要である。

一 運営体制について

- ・北海道では、かつては、地元企業だけではなく、大手の航空会社や旅行会社とのアライアンスによる開発・スキー商品がよくみられた。特にカテゴリー①においては、外部の事業者とのアライアンスをより幅広く持たないと、大規模のスキー場と宿泊施設群を結びつけてキャパシティに見合う誘客をすることは難しい。
- ・日本の観光事業は、「季節変動」・「曜日変動」・「天候変動」の三重苦の中で運営している。冬季だけでなく通年営業し、雇用を安定化していくことが重要。

一 人材育成について

- ・スノーリゾートを通年化し、持続的に経営していくうえで、カテゴリーによらず現場スタッフだけでなく経営者の経営能力を世界水準に引き上げることが必要。
- ・日本のスキー場・ゴルフ場は開発収入で利益を得てきた部分があった。キャッシュフローを高め、再投資につなげるには利用収入の確保が必要であり、短期的な経営能力だけでは不十分であるため、人材育成の重要性は高まっている。
- ・海外では、現場レベルから経営レベルまで、人材育成への支援が多様。スイスのツェルマットでは、DMOが収集したデータを活用して、現場の経営者が現状把握・市場参画を行うための「イーフィットネスプログラム」という取組が行われ、グシュタード・クランモンタナのようなリゾートではホテル学校が現地にあり、生徒が課外学習として冬期の現場に出て育成が進む。

フランスのシャモニーでは国立のスキー登山学校があり、登山ガイドやスキーインストラクターを養成している。

一 ベースタウンについて

- ・長期滞在型のスノーリゾートを作っていくためには不動産は重要だが、本質はスキー場としての経験であり、索道事業、スクール、レンタルでどれだけ優れたサービスを作り出せるかの視点が中心であるべき。
- ・外部からの不動産投資は集客の起爆剤になりうるものの、必ずしも継続的なスノーリゾートの収入につながるとは限らない。スキーシーズン以外のホテルの稼働を確保しなければならなくなるという点では問題をより複雑化させることもある。
- ・客層によっては、滞在中に気に入ったスキー用品等を手に入れられるようなショップも必要。白馬ではアウトドア系のショップが集結している。

一 索道の開発・投資について

- ・スキー場では、老朽化した索道の更新にあたり、今後非常に大きな投資が必要になる。投資の回収には、白馬岩岳の例で紹介があったように不動産による収入が有効な手段の1つではないか。索道と不動産投資のバランスについて考えていく必要がある。
- ・日本では、海外に比べて索道開発にかかる費用が高いこと、および、収益改善が進まないのは（海外に比べて厳しい）規制によるところもあると思われるので、原因についても整理が必要。

【委員質問に対する新居氏回答】

一 札幌におけるスキーをしない層向けサービスの具体的内容は。

- ・札幌市では、気軽に雪体験が楽しめるコンテンツ造成のため、市の単独事業で、新たなスノーコンテンツを設ける事業者への補助を始めた（1/2・500万円上限）。札幌国際スキー場や南区芸術の森エリアに雪遊びエリアを導入する等の支援をしている。

一 スキーをしない層の誘客戦略は索道投資より優先順位が高いのか。

- ・市としては索道整備もコンテンツ造成も重要だが、札幌が雪に親しんでいただく「入口」としての役割を果たすため、スキーに限らず、雪に楽しんでもらえるエリアを作っていくことも重要であると考えている。

【委員質問に対する大久保氏回答】

一 スキー場の統合・一山一社化は投資の収益性を改善するか。

- ・例えば、3社の事業者を1社に統合することで、固定費である一般管理費は、1/3ではないかもしれないが、必ず下がる。また、マーケティングや値上げについての検討は、複数社でも可能だが1社であればより効率的。圧雪車・降雪機など、固定費がかかった上で電気代等の変動費が発生するものでも、一社化することで限定したエリアでの集中的な稼働など、状況に応じて戦略を立てることができ、経費も下げられる。

【委員質問に対する和田氏回答】

一スキー場の統合・一山一社化は投資の収益性を改善するか。

- ・一山一社化は、リフトの再配置を理想的にできるのが大きなメリット。多くのスキー場は、かつて現在の3倍程度来場者がいた頃の非効率なリフト配置となっている。今後更新を進めていく中で、現在の収入配分に対応して全山での最適化を図るためには、一山一社化は不可避なのではないか。
- ・不動産開発での利益を山への投資に充てていくにあたり、ベースタウンのどこに集中投資するかを検討する必要があるが、この判断をする上では、山側で進めるべき投資の方向性について共通認識が必要になる。一社化できていることで迷い無く経営判断ができ、スピード感のある事業遂行につながる。
- ・間接費の削減や、物品購入時にボリュームディスカウントが効くことのメリットも大きい。宿泊施設でも同様。本来は HAKUBA VALLEY 全体で一社となっているくらいが理想的だが、全体最適を図りやすい体制を経営事業構造として作っていくことが重要。

第2回 国際競争力の高いスノーリゾート形成の促進に向けた検討委員会 出席者名簿

区分	所属	役職	氏名	備考
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	(随行1名)
	大阪体育大学	学長	原田 宗彦	座長
	JTIC.SWISS	代表	山田 桂一郎	
	公益財団法人日本交通公社	理事・観光政策研究部長	山田 雄一	
ヒアリング 対象者	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	河野 博明	(随行3名)
	札幌市経済観光局 観光・MICE推進部 観光・MICE 推進課	課長	新居 範昭	
	日本ケーブル株式会社	取締役副社長	大久保 俊吾	
	株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイド	志賀高原焼額山スキー場 チーフマネジャー	木内 陽介	(随行1名)
	株式会社岩岳リゾート	代表取締役社長	和田 寛	
オブザーバー	国土交通省鉄道局施設課	課長		(随行1名)
	環境省自然環境局国立公園課	課長		(随行1名)
	林野庁森林整備部森林利用課 山村振興・緑化推進室	室長		(随行1名)
事務局	観光庁観光地域振興部観光地域振興課			
	観光庁観光地域振興部観光資源課			