

第3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5年1月25日(水) 14:00～16:00

■参加者： 別紙 出席者名簿のとおり

■議事：

1. 開会
2. 観光地域振興課長挨拶
3. 第2回委員会の振り返り
4. 委員会のとりまとめ（案）について
5. 今後の予定
6. 閉会

■とりまとめ（案）に関する意見交換の概要

（全般）

- ・委員会の取りまとめとして、索道経営だけでなく、地域経営、地域全体での取組が重要ということを明確に打ち出したことを評価したい。
- ・地域にとって取り組みやすくなるような成果がまとまったと感じる。
- ・規模だけではない評価基準が示せたことを評価したい。
- ・形成計画作成者へのアンケートで、本事業前後の地域の変化がよくわかった。今後の事業推進にあたり伸ばすべきことが明確になっている。
- ・スノーリゾート補助金が地域でのコミュニケーションのきっかけになっていると感じている。
- ・事業目的としてインバウンドへの意識が必要なことは理解するが、スノーリゾートが冬の地方経済を支える重要な産業であると国が認識していると打ち出した方が良い。宿泊、索道、お土産等の様々な産業が絡むものであり、スノーリゾート関連産業全体として盛り上げていくことの重要性に触れてほしい。

（地域のポテンシャル・地域経営について）

- ・今後の事業推進に当たっては、投資環境整備と地域経営向上に向けた経営者のレベルの引き上げが必要。
- ・アンケートにもあるが、スノーリゾート補助金により地域で意思疎通、合意形成ができるようになったという声をよく聞いている。一方で、⑥投資環境改善、⑧人材や資金の確保のように、スノーリゾートを事業として見ていくためのマネジメント人材の不足が課題。今後いよいよ投資環境整備を進めていく必要があるということが一目瞭然である。
- ・スノーリゾートは、中心に索道があり、収益は大きくないが莫大な費用がかかる事業特性をもつ。索道事業の改善がコンテンツの改善、ベースタウンの改善につながり、好循環が生まれる。索道事業のような大きな事業において、補助金はあくまで投資の呼び水に過ぎない。事業費の調達については、いかに内部や外部からの投資を呼び込むかという視点が必要不可欠。カテゴリ①の判断に当たっては、地域が資本統合や所有と経営の分離など、投資環境の改善に目を

向けているかという視点で採択地域を選定できるとスノーリゾートの改革につながる。

- ・日本のスノーリゾートは治安も良く、欧米、アジアからの誘客力も高く、投資ニーズもあることから投資対象として魅力的であるのに、どこにどうやって投資していいのかが見えにくいいため、ニセコなど一部の地域を除いて内部、外部ともに投資につながらず、索道もベースタウンも老朽化している。
- ・これまでの延長線上で資本統合や所有と経営の分離を進めていくことの他、政策的な議論も必要かもしれないし、地方鉄道における上下分離の考え方（地方公共団体等が出資する第3セクターが鉄道を所有し、民間事業者が電車を運行）も参考になる面がある。
- ・スキー場における経営改善方策は、上下分離や所有と経営の分離というよりは一括統合、事業多角化が主流。スクール、レンタル、飲食等もスキー場事業者が一括でマネジメントする方向。アメリカのバイルリゾートが先日スイスのスキー場を買収した。そこはスイスでは珍しく経営を民間事業者に一括委託しているリゾートだったが、上下（経営と所有）を一括で買収した。スキー場事業者がリフト券収入しか得られていないのが日本の課題。スノーリゾートとしてのブランドを高めても、それが裨益するスクール、レンタルの利益を独占できない。特にスクールについては、過去からの構造的な問題もある。スキー場事業者にはサービス業として収益を高め、投資を入れていけると認識してもらう必要があるが、海外とは状況が違う。
- ・カテゴリ①で長期滞在を目指す上では、平均泊数や消費額をどうやって増やしていくのかという目標設定や、リフト券価格を上げられているかも評価対象としたい。

#### （スキー場の魅力について）

- ・ICゲートを導入したことでお客様のトラッキングができてはいるはずだが、海外での話と比べてデータが有効活用できておらず、スキー場間のお金の分配くらいにしか利用できていない。DX推進により収集したデータをターゲティング、経営に生かしているかどうかを判断基準に入れ込むべき。
- ・データがあっても、マーケティング能力が無いとデータの用途がわからない。継続的に人材を育成しないと、補助金をもらって終わりになってしまう。
- ・補助事業を効果的に活用するという点では、索道からアフタースキーコンテンツまで広く使えるという方法だけでなく、この3年はDXを徹底的に進める、といった戦略を決める形も考えられる。重点的に補助金を使って全国で徹底的に取り組を進めるというのは日本の得意なやり方。国として誘導することでリフト券を活用したデータ分析なども進むのではないかと。
- ・スキー板をつくる事業者も国内にはほぼなくなった。いったん産業が衰退すると、それを作る事業者もいなくなる。世界の博覧会でも、索道もスノーキャットもほぼ海外産になり国産は一台もないという状況になってしまった。
- ・索道投資が必要なのは間違いない。海外の人が驚く博物館級のものが動いている。野沢温泉の新しいゴンドラはとてうまくいったが、せっかく新しい索道を入れているのに、設置場所などの細部の調整が悪く、投資が活きていない例が発生していることも深刻な問題。長期間投資をしてこなかったために新規索道整備のノウハウが失われており、どこにどう索道を設置すればより楽しいスノーリゾートになるかというノウハウが失われている。
- ・かけられる場所にかけるという発想で短いリフトをたくさん整備してきたのが誤り。老朽化した索道の更新にあたり、快適に滑るためのコース設計をやり直して新しい索道計画をつくる必要がある。
- ・リフトのコース設定は大事。効果的な配置にできなかった要因には、国立公園などによる規制の影響もあったのでは。白馬などではオリンピックの時ですら柔軟な改変はできなかった。環

境には配慮しつつ、規制緩和も必要。

#### (ベースタウンの魅力について)

- ・ベースタウンの概念をどれくらいの物理的な大きさで考えるかは整理が必要。来訪者が利用するベースタウンというのは徒歩圏内、歩いて5～10分程度範囲のイメージ。例えば札幌市全域がベースタウンとなると、何でも揃っていることになってしまう。大通り公園周辺のみを設定するなど範囲を限定すべきではないか。距離面でもスキー場との行き来に1時間かかる地域をベースタウンとしてもよいのか。せいぜい30分くらいまでの距離感ではないか。ベースタウンがない地域で、事業の要件をクリアするためだけに、遠くの都市拠点をベースタウンと称することがあれば問題。
- ・ベースタウンの定義は観光庁側で定めるべきかは難しい。スノーリゾート全体は徒歩圏に対して広大である。北海道新幹線が開通すればニセコ-札幌間は30分以内になり、札幌をベースタウンとみることもできるようになる。徒歩圏内だと中心市街地のみになるし、二次交通も含めて考えることもできる。地域特性によって考え方が変わってくるし、地元の人からみてもあやふやなものであるので、ある程度形を提示しても良いとは感じた。
- ・ベースタウンをどう定義するかは継続的に議論していきたい。ホテルの中で囲い込んでお金を使わせる戦略の地域もある。
- ・カテゴリー②については、莫大な費用をかけた索道整備というより、ベースタウンの魅力向上の必要性が高い。周りの観光地と一体となり、初心者向け・雪遊びのコンテンツをインバウンドに提供していく取組が重要。
- ・地域のポテンシャルの評価に当たって、ベースタウンの魅力が重要。判断基準案では宿泊施設、飲食環境を数で評価しようとしているが、5つ星クラスのホテルの数や長期滞在に対応できるコンドミニアムの数、単なる食堂ではなくバー、パン屋、温浴施設があるかといった、長期滞在を楽しむための質を評価できるように判断基準を充実できるとよい。
- ・ベースタウンの魅力に関して、多様なお客様の受入環境を整え、通年化を進めることが必要。上質なものを含め、多様性が重要。ヨーロッパでは、宿泊施設は5つ星から1つ星、ユースホステルまで、お客様からはっきりわかるカテゴリー分けがなされている。
- ・飲食に関しても、たくさんあればいいということではなく、世界各国の料理があった方がよい。ツェルマットでも、人口5,700人の村ながら、フレンチ・イタリアンやスイス郷土料理のみならず、日本食が2件、中華料理も2件、タイ料理もインド料理もある。ゲレンデのレストハウスにおける食事も、日本ではカフェと食堂程度しかないところもあるが、質の向上を促すような判断基準があるとよい。
- ・小売りについても、質の高いリゾートではショッピングが楽しめる体制になっている。通年化を目指す上では、スポーツ用品店のみならず多様なお店が必要。インバウンドや富裕層は、アウトドアグッズ以外にもパーティのためのちょっとした買い足しというニーズもある。時計や貴金属のショップがあることはお客様と投資家にとってもプラス材料になる。
- ・スノーリゾートとしてだけでなく、通年化に経営が向かっていることも判断基準であるべき。それに伴い、環境保全、景観等への持続可能な取組も見ていく必要がある。ミシュランのグリーンガイドの9つのチェックポイントでも景観や環境に関する視点は重要なウェイトを占めている。

#### (受入環境整備について)

##### —二次交通について

- ・受入環境の評価としては、二次交通だけでなく、Wi-Fiや多言語対応なども含め、多様な評価基

準が考えられる。二次交通の評価点として、空港からスノーリゾートへのアクセスもあるかもしれないが、ホテルからグレンデまでのアクセスの良さや、スキーイン・スキーアウトできる施設があるかといった観点も考えられる。

- ・日本人の短期滞在が中心であれば自家用車が基本で二次交通は不要だったが、インバウンドの長期滞在向けにリゾートが変わっていく中で、ニセコや白馬では二次交通が弱いことが問題になっている。夜食事にいくにも、21時を過ぎるとタクシーも走っていないのが現状。長期滞在できるリゾートとして必要なものが揃っているかを判断基準にすべき。

### 一人材確保について

- ・本事業の中で、補助を受けた地域は人材育成の研修を受けることを必須条件とできないか。第2回委員会のヒアリングは全ての地域に聞いてほしいような内容だった。事務局の委託先にカリキュラムを作成させて、何名かを研修に参加させるといった仕組みを取り入れてほしい。
- ・各スノーリゾートで十分なスタッフが確保できていない。スキー場がそれぞれバラバラにスタッフ集めに取り組んでいる。スタッフには住まいと教育が必要だが、地域として取り組んでいるところはほとんどない。
- ・アメリカのスキー場ではスキーヤーを楽しくする、国際的な感覚を持つ人材の需要は高い。日本では滑降の技術だけを教えるのが一般的だが、町や雪の楽しみ方を提供するのも大事。
- ・ヨーロッパではスノーリゾートが認定ガイド制度で独占業務にしているところも。ガイドが案内することでベースタウンも活性化する。
- ・日本ではスキーを教えられるだけで教師になれるが、教師と生徒という関係ではなく、お客様としてCS（顧客満足）とCL（顧客ロイヤリティ）の向上に取り組んでいくことが重要。スキー・スノーボードを教えるだけではなく、長期滞在を楽しめるようなコーディネート力も付くような人材育成が必要。
- ・飲食店、ホテルなども含め、経営人材の能力向上も必要。リフト券のデータだけでなく、アプリ導入により収集したGPSデータ、消費動向データなどを使って勉強会をしている海外地域もある。うまく人材育成とDXをかみ合わせないと地域の経営力が伸びない。
- ・マーケティングの専門家としてツェルマットの観光局には35名のスタッフのうち20名のマーケティングが4つのグループに分かれて在籍。皆高給取りで、他業界でもマーケティングに取り組んできた優秀な人材が集まっている。他企業との兼任や、働きながらMBA取得を目指している人材もいる。
- ・人材育成は教育制度の問題でもあり、働きながらオンラインで高等教育機関の観光学の授業を受けられる等、日本でも対応していけることがある。

### 安全管理・DXについて

- ・医療体制も重要。地域にクリニック程度しかなくとも、けが、病気があればヘリですぐに総合病院へ搬送できる体制の確保や、バックカントリー向けに、現地で簡単に加入できる保険なども今後は求められる。ツェルマットでは、事故発生後15分以内にドクターヘリが飛んできて、30分以内に緊急医療を受けられるようになっている。
- ・ツェルマットではイタリア・スイス国境を行き来できるが、レスキュー体制の構築も含め、DX技術が両国での連携に活用されている。加えて、アプリを使って標高差や滑降距離を見える化し、利用者が楽しむことにもデータを活用している。

- ・ バイルリゾートでは、リフト券が記名式であり、お客様がどこのリフトに乗ったのか把握できる。バックカントリー中に行方不明事件があれば、どのゲートから出ていったかという履歴から集中的に検索をかけられる。世界のDXはそのレベルにあり、ICゲートを導入して終わりではなく、どのようにデータを共有して、活用させていくかを地域で検討する必要がある。

## 第3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	敬称略 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	
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2名)
	林野庁森林整備部森林利用課 山村振興・緑化推進室	課長補佐		(代理出席)
	スポーツ庁(地域振興担当)	調査官		(代理出席)
事務局	観光庁観光地域振興部	部長		
	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			