

「スノーリゾートの投資環境整備に関する検討会」

報告書

～国際競争力の高いスノーリゾート形成を目指して～

令和2年4月28日

スノーリゾートの投資環境整備に関する検討会

目次

はじめに.....	1
1. スノーリゾートの現状と課題.....	2
1-1. スキー・スノーボード市場の現状.....	2
1-2. 投資家の視点から見た現状と課題.....	3
1-3. 金融機関の視点から見た現状と課題.....	3
1-4. スキー場事業者・地方自治体の視点から見た現状と課題.....	4
1-5. 課題解決の方向性.....	7
2. 課題解決に向けたスノーリゾートの取組の好事例.....	10
2-1. スキー場事業者の取組例.....	10
2-2. 地方自治体の取組.....	12
2-3. 海外のスノーリゾートにおける取組.....	12
3. スノーリゾートの投資環境整備の課題と方向性.....	14
3-1. スノーリゾートへの投資が想定される投資家類型及び投資対象となる物件 の特徴.....	14
3-2. 国際競争力の高いスノーリゾートの投資環境モデル.....	14
3-3. スノーリゾートの投資環境整備に向けた取組.....	19
おわりに.....	20

はじめに

本検討会は、わが国のスキー場を、高品質のスキーリゾートに改革することによって、世界水準のデスティネーションを形成するという志のもとに設置された。

世界水準のデスティネーションは、地域独自の資源と国際市場とを、目線の高いビジョンのもと冷静な頭と熱い心を持つ人々がつなげていくことによって形成される。

地域独自の資源の筆頭が、わが国が誇る自然である。海洋に囲まれた土地は山がなければ砂漠化するが、わが国の美しい山々は、海風を受け止め、世界が憧れるパウダースノーをつくり出す。かつてのスキーブームはこうした自然の恵みが当たり前のものである国民の間の流行であったが、世界をマーケットとした場合、状況は異なる。アジアには四季が明確でない国、雪が降らない国が多く、欧米豪にはリゾート滞在が生活スタイルに組み込まれている国が多い。さらに、スキー・スノーボードを好む層は世界の富裕層と重なる部分が多く、多様なターゲットを誘客することによって、安定した需要を見込むことが可能である。マーケットが変容している現状下では、過去のスキーブームやリゾート開発の失敗や成功さえも乗り越えていく必要がある。

資源と市場をつなぎ地域を活性化するという難しい課題に挑戦する人々には、強力なツールが必要である。ヒト、モノ、カネ、情報の全てが求められるが、特に、対象となる事業の未来を信じて投じられるカネが重要である。わが国のスキー場の索道施設は老朽化し、世界のスキー場と比較する客層を引き付けていくための設備更新には大規模な資金が必要だ。また、雪遊びをしたい、スキーやスノーボードを始めてみたい、ゆったりと滞在して時にスキー、時に街歩きや近隣の観光地へのお出かけを楽しみたい、というスキーリゾートに関する多様なニーズに応えていくためには、スキー場と周辺地域のベースタウンが一体的に整備されることによって重層的に魅力が配置され、魅力と魅力とが利便性の高い交通アクセスでつながっていく必要もある。

このような観点から、本検討会は、スキーリゾート形成に必要な投資環境整備に焦点を当てた議論を行った。スキーリゾートへの投資を促進するための課題・ボトルネックを明らかにし、その解決方策を検討することにより、スキーリゾート形成に向けた投資機運を高めることを目的としたのである。令和元年12月から令和2年3月にかけて、4回にわたり、構成員や出席者の皆様から貴重な情報・経験・分析結果を提示して頂き、それをもとに集中的に議論し、国際競争力の高いスキーリゾート形成のための投資環境モデルを明らかにした。

このような取りまとめがなされたことは政府レベルでは初めてのことであり、意義深いものである。本報告書を踏まえ、観光庁をはじめとする国の機関や、索道事業者、宿泊事業者、交通事業者、金融機関、観光資源の関係者、商工会、地方公共団体等の地域の関係者が一体となって、国際競争力の高いスキーリゾートの形成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。

スキーリゾートの投資環境整備に関する検討会
座長 矢ヶ崎 紀子

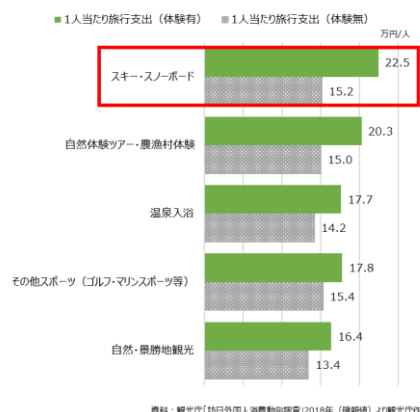
1. スノーリゾートの現状と課題

1-1. スキー・スノーボード市場の現状

スキー・スノーボードを中心としたスノーリゾートは、外国人が楽しめる滞在型のコンテンツであり、訪日外国人旅行者の地方での長期滞在や消費拡大を図る上で、鍵となるコンテンツである。スキー・スノーボードを実施した訪日外国人旅行者の1人当たり旅行支出は22.5万円であり、訪日外国人1人当たりの旅行支出である15.3万円を上回っている。

近年、スキー・スノーボードを楽しむ訪日外国人旅行者が大幅に増加してきたことに加え、2022年北京冬季五輪に向けてスキー・スノーボード人口が増加中である中国の潜在需要に鑑みると、今後もインバウンド市場の成長が見込まれる。

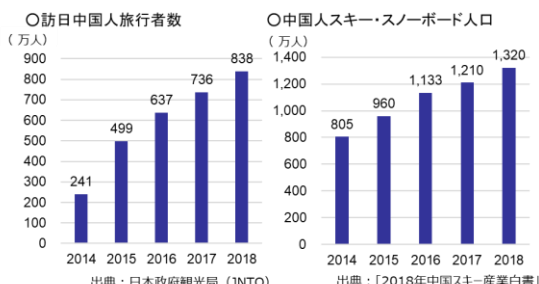
◆主な「コト消費」の体験有無別1人当たり旅行支出



◆スキー、スノーボードを楽しむ訪日外国人旅行者が増加中

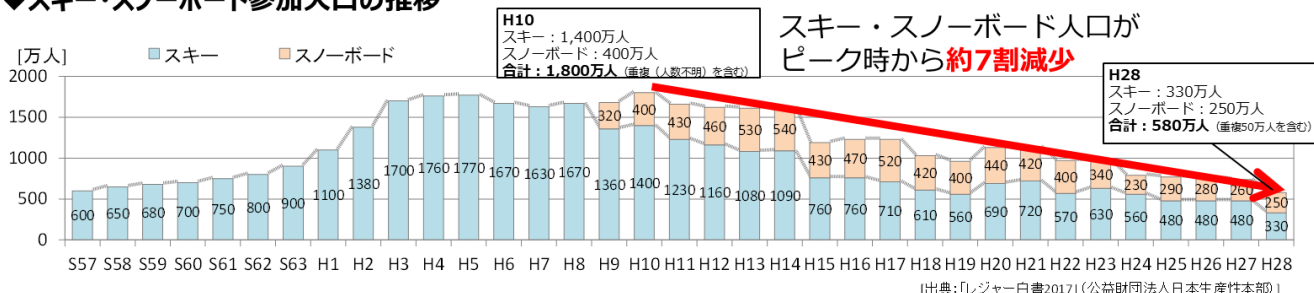


◆訪日外国人旅行者が増加する中国では、2022年北京五輪に向けてスキー・スノーボード人口が増加中



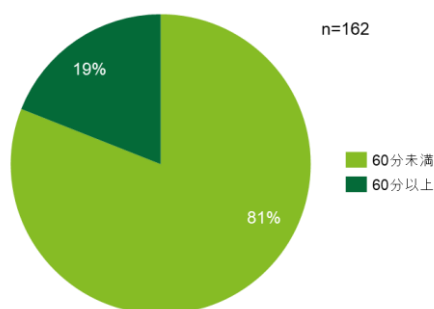
一方で、国内市場は減少傾向にある。国内のスキー・スノーボード人口は580万人（平成28年）と最盛期から約7割減少している上、スキーヤー・スノーボーダーがシーズンに平均何回スキー場に足を運ぶかを示す「平均参加回数」は、1990年代は約6回であったのに対し近年は約4回と2/3となっている。

◆スキー・スノーボード参加人口の推移

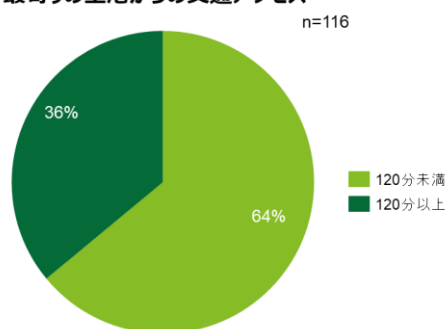


こうした市場状況を踏まえると、新型コロナウイルス感染症拡大が収束した後、スノーリゾートへのインバウンド需要をタイムリーかつ的確に取り込む必要がある。そのためには、インバウンド需要を取り込む意欲やポテンシャルの高い地域において、上質なスキー場の整備、多言語対応、長期滞在できる街中の環境整備といった取組を一体的に推進し、国際競争力の高いスノーリゾートを形成することが重要である。日本のスキー場は海外のスキー場と比べて国際空港からの交通アクセスに恵まれており、JAPOW（Japan Powder Snow）とも呼ばれる日本の良質な雪と共に日本のスキー場の知名度は向上してきているが、日本の自然の豊かさをより多くの訪日外国人旅行者に知ってもらい、スキー・スノーボード以外のコンテンツも兼ね備えた滞在型のリゾートづくりを進める必要がある。

◆最寄りの鉄道主要駅からの交通アクセス



◆最寄りの空港からの交通アクセス



1-2. 投資家の視点から見た現状と課題

- ・ 索道事業の事業譲渡が困難

株式の譲渡のみで索道事業の経営主体が変わっている場合、敷地境界が不明確であったり、借地の所有者から事業譲渡に係る承諾を得なければならないという問題が放置されており、索道事業の事業譲渡が困難となっている。

- ・ 担保余力不足によって資金調達が困難

観光施設財団が設定されている等により、スキー場全体に担保が設定されている場合、事業者の担保余力が不足し、設備投資を行うための資金調達ができない。また、索道事業の収益性が低く、担保処分をしても資金回収ができない可能性があることも問題である。

- ・ スキー場の供給過剰

資金調達ができないスキー場は、会社は倒産する一方で施設自体は残ることも多く、スキー場数が減らず、スキー客需要が分散する。その結果、スキー客満足度が下落し、スキー離れに拍車をかけている。

1-3. 金融機関の視点から見た現状と課題

- ・ 事業計画の甘さによるスキー場の破綻

過去に多くのスキー場が破綻した理由は、国内スキー人口の減少、降雪不足等に加え、リゾート開発の事業計画の見通しが楽観的であったこと、リゾ

ート開発のノウハウが伴わない中で過大な借入・設備投資を行ったことが考えられる。

- ・ 融資判断が難しい

一般的に、スキー場に対する投融資は、額が大きく貸出期間が長い一方で、短期的には自然環境の変化、中長期的にはレジャー産業のブーム等の環境変化に左右されやすく、判断が難しい。また、スキー場全体に観光施設財団が設定されている場合、不動産担保評価が難しい。

- ・ 事業者の経営の硬直化

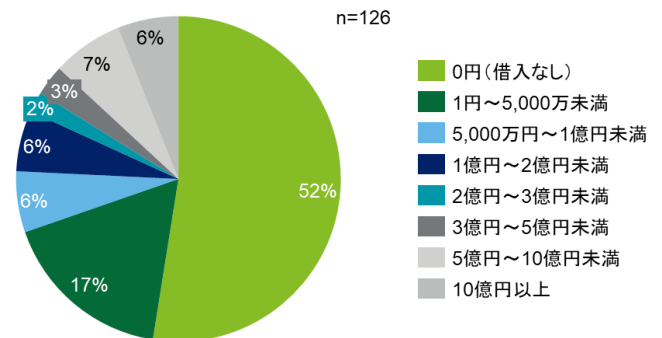
スキー場事業者は、過大な借金の存在により経営が硬直化し、新規投資ができない状況にある。

(注: アンケート調査では、約 1/4 の事業者が 1 億円以上の借入を行っている。)

- ・ 地銀との接点が少ない

スキー場は、経営体力のある大手資本のスキー場か、小規模な第三セクターで厳しい経営状況のスキー場の 2 つに分かれており、地方銀行が投融資をする機会は多くない。

◆借入金額の規模



1-4. スキー場事業者・地方自治体の視点から見た現状と課題

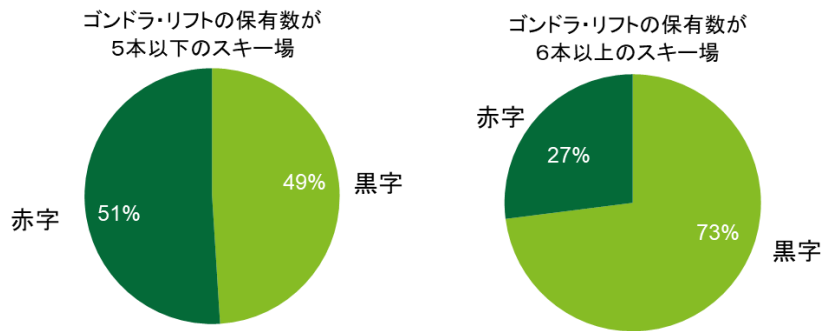
(1) スノーリゾートの可能性

日本のスノーリゾートは、中国や欧米と比べて、都市間のアクセスが良好である上、温泉、食等日本の伝統・文化を体験できる施設が充実しており、アジアを中心としたインバウンドの受入体制を整えることで、スノーリゾート市場が拡大していくことが見込まれる。

(2) スキー場関連事業者の経営状況

スノーリゾートの市場自体には魅力があるが、索道事業者、宿泊事業者等のスノーリゾート関連事業者が小規模に分散しており、投資の受け皿がないことで、投資が進まないという課題がある。また、経営主体の小規模分散により経営効率化が阻害されていることが、赤字経営のスキー場や将来への投資ができないスキー場が多く存在する要因となっている。(注: アンケート調査では、ゴンドラ・リフトがあわせて5本以下のスキー場の赤字割合は51%であるのに対し、ゴンドラ・リフトがあわせて6本以上のスキー場の赤字割合は27%となっている。)

◆ゴンドラ・リフト保有数ごとの黒字・赤字割合



海外のスノーリゾートでは、索道事業に加えて、レンタル事業、スキースクール事業、物販事業、飲食店事業を併せて行っている事業者が多く、それらの事業が重要な収入源となっている。収益源が索道事業のみである事業者が多いことが、日本の索道事業者が収益を上げられていない要因となっている。

(3) 地域内連携・長期滞在の促進

スキー場に自動改札のシステムが導入されておらず、リフト券が共通化されていないため、来場者の長期滞在を促進できていないことが課題である。

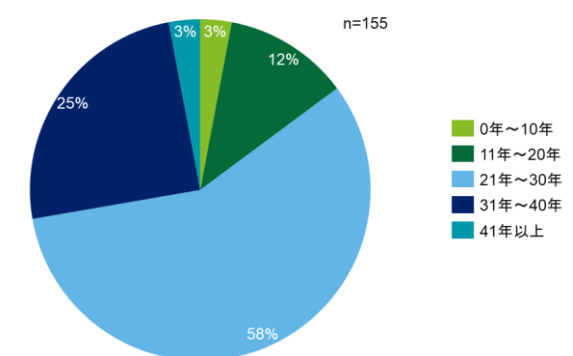
(4) 施設の老朽化・維持管理負担

長期に渡って、ゴンドラ・リフトの新設・更新に対する投資が少なくなっており、索道施設の老朽化が進んでいる。(注：アンケート調査では、索道施設の平均築年数が27.5年となっており、また、直近20年間で建てられた索道施設は全体の15%となっている。) スキー場は、一般的に標高の低いところから高いところへ開発されていくため、最も多くの人々が利用する麓のゴンドラ・リフトが最も老朽化していることが多い。

安全運行のため、設備の維持管理費用も索道事業者の重い負担となっている。

国内においてリフトを建設する際の費用が、海外と比較して高いと言われており、索道の更新への投資が進みにくい要因となっている可能性がある。

◆索道施設の平均築年数



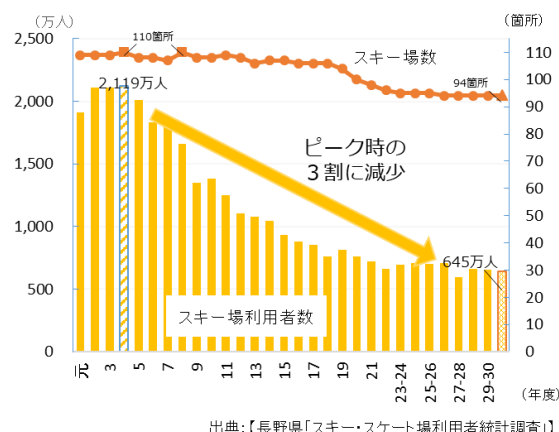
(5) 資金調達

海外のスキー場との競争に当たっては、索道等のインフラの質の向上が不可欠であるほか、マーケティング（市場の調査・分析等をいう。以下同じ。）や接客対応も重要だが、利用者ニーズの変化に対応する取組を行うための資金が得られていない。

(6) スキー場間の価格競争

国内スキー人口はピーク時の 1/3 程度に減少している一方、例えば、長野県内のスキー場数は 8 割～9 割程度残存しており、国内市場だけを見れば、スキー人口の減少に対し、スキー場数の減少が少なく、過当競争とも言える状況になっている。これにより、スキー場業界において価格破壊が起き、欧米のスキー場と比べ、新規の投資を行いにくい構造となっている。

◆長野県におけるスキー場利用者数及びスキー場数



(7) ベースタウンの活性化

宿泊事業者の高齢化による廃業等で、スキー場周辺の宿泊施設数がピーク時から大幅に減少しており、これがスキー場の入込客数の減少に直結している。安定的にスキー場客数を確保するには、周辺宿泊施設を含むベースタウン（スキー場利用者が宿泊、飲食、観光等で滞在する宿泊施設・飲食施設等の集積地、市街地等をいう。以下同じ。）の活性化が重要である。

(8) グリーンシーズンの取組強化

スキー場施設のグリーンシーズン（夏季）の稼働が極めて少なくなっている。年間を通して稼働が平準化されていないことが、新規投資を行う上での足枷になっている。

他方、ベースタウンの宿泊施設、レストラン、バー等については、閑散期である夏季に合わせて設計せざるを得ないため、繁忙期の冬になるとキャパシティ不足が発生する。

(9) 少雪等経営リスク

ここ数年、少雪傾向となっており、温暖化による深刻な雪不足が課題である。今後、雪不足のリスクも踏まえて投資をする必要がある一方、降雪機の導入は、投資に対する定量的な効果を測定することが難しく、投資優先度が上がり難い。

(10) 労働力不足

労働力不足が大きな課題となっている。近年、特に冬季の短期雇用の確保が難しくなっており、雇用の通年化を意識した取組が必要である。

(11) リゾートとしての持続可能な開発

外部資本により開発される施設は、投資元、開発規模、デベロッパーの考え方

等が投資時点の経済・社会情勢により変化することがあり、また、地元が外部資本の動きを詳細に把握することが困難な場合があるため、地元が開発を適切に整理・誘導しづらいことが課題である。しかし、観光地域の持続可能な開発という観点からは、対象エリアのキャパシティに配慮した開発やエリアのブランド価値を踏まえた上での投資が望ましい。

1-5. 課題解決の方向性

上記の現状と課題に対して、検討会で議論された解決の方向性は以下の通りである。なお、課題解決の方向性の全体にかかわることとして、マーケティングの視点を忘れないことが重要である。投資を行うに当たっては、潜在需要を含む需要予測に関するマーケティングを十分に行い、域外のスキー客、特に外国人の視点を取り入れ、誘客のターゲット層にとって魅力的な環境を整備するための投資とすることが必要である。また、画一的ではない、地域の個性を生かしたスノーリゾートの形成が必要である。

(1) スキー場事業者への支援・負担軽減

国際競争力の高いスノーリゾート形成には投資環境整備を進める必要がある。しかし、スキー場事業者の自助努力だけでは限界があるため、索道事業者を含めた地方自治体、宿泊・飲食・小売等の民間事業者及び地域金融機関の共助・公助による官民一体の投資環境整備が重要である。例えば、観光地域づくり法人（以下「DMO」という。）が地域を束ねる等仕組みの工夫を行い、地域全体の戦略を描く必要がある。

地方自治体の助成・出資もある程度必要である。スノーリゾートの活性化は、投資額と影響範囲が大きいことから、通常の町おこしの取組にとどまらず、地域とともに都道府県・国も一体となって取り組む必要がある。

索道事業者の多角経営を促すためには、本業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索道事業者が行うことが望ましい。これらの事業が収益を上げることで、施設や設備の更新頻度を上げ、サービス全体の品質向上につながる。一方、既存のレンタル事業者やスクール事業者との関係悪化が懸念されるほか、索道事業者が新規に事業を行うためには、スキー用具・施設への投資が必要となるが、索道事業者にその投資を行う組織体力がない場合には補助等による支援が必要である。

(2) スキー場事業者の経営効率化

小規模なスキー場事業者が分散して存在していることが課題であり、資本の統合による運営の効率化を図り、スキー場経営を改善していく必要がある。

特に、事業者単位ではなく、エリア内のスキー場全体を俯瞰し、不要なゴンドラ・リフトや非効率な配置となっているゴンドラ・リフトの統廃合を進め、索道

事業の効率化を図ることが重要である。

リフト券の価格戦略も経営力の強化には必要である。スキーヤー層と重複の多い富裕層のマーケットを取り込んでいくことが重要であり、大衆消費的な価格の低い仕組みを改革するとともに、日本人だけが誘客の対象ではないという理解を広めていく必要がある。

(3) ベースタウンの活性化

インバウンド誘客に当たっては、スキーだけではなく、外国人に人気のコンテンツである「温泉」「日本の食」「街歩き」等を組み合わせることが重要であり、スキー場事業者も、ベースタウンの魅力向上に取り組む必要がある。

長期滞在する訪日外国人旅行者が増加し、複数のスキー場を周遊する動きも出てきており、このようなニーズを把握し、二次交通を整備すること等の取組により、更なる活性化を図る余地がある。

また、スノーリゾートを訪れる訪日外国人旅行者は、スキーのみを行っているわけではない。長期滞在の観点からは、ベースタウンに限らず、周辺地域を含めた楽しみ方ができるよう、国立公園、文化財、日本遺産等の観光資源との連携を含め、広域的かつ実質的な連携体制を構築する必要がある。

(4) 将来顧客の開拓

スキー・スノーボードをせずに、雪や冬の寒さを体験するといった目的でスノーリゾートを訪れている訪日外国人旅行者も多いことから、雪見・雪遊び等のコンテンツ開発を通じて、その先のスキー・スノーボード初心者の市場を開拓する必要がある。例えば、初心者向けのムービングベルトの設置、山頂付近でのビュースポットの整備や、ゴンドラ・ロープウェイの夜間・早朝のプレミアム運行等のコンテンツを提供することで誘客を促進することができる。独自性のあるコンテンツ開発を行うために、適切なマーケティングをしていくことが必要である。

(5) 需要平準化

通年での誘客に向けたグリーンシーズン対策が重要であり、既存のゴンドラを活かした取組が有効である。一方、スキー場とは別の場所に資本投下が必要となるゴルフ事業等については、スキー場経営との相乗効果が見込めず、顧客層の重なりも少ないことから、収益構造の改善に大きく貢献するものではない。

(6) 投融資を呼び込むための取組

スキー場の低収益性を改善していくためには、公有地の借地料、固定資産税、都市計画税等の軽減といった支援や、分譲に係る収入で収益性を上げるモデルの導入、グリーンシーズン対策をしっかりと行い通年で収益を上げられる構造とすること等の対応が必要である。例えば、運営のキャッシュフローだけでは事業価

値が上がらないため、リゾート会員権販売・ヴィラ等の分譲をいかに組み合わせるかが重要である。分譲利益の見込みがあれば、キャッシュフローを生まない事業でも、投資の対象になり得る。

スキー場全体に一つの観光施設財団が設定されている場合には、全体としての評価が低くならざるを得ず担保評価が難しいことから、債務者のバランスシートの影響を受けない融資の方法を検討する必要がある。例えば、新設のスキーリフトについては、別の会社を設立し、その会社がスキー場にリースすることにより、既存のスキー場と分離した形で融資を行うことが考えられる。そのためには、一部の底地の担保を解除することや、必要に応じて観光施設財団から一部の土地を切り離す必要がある。

また、索道への大規模な設備投資に対する投融資は、償還の不確実性が高く、地域金融機関が投融資へ参画することは困難であるため、まずは小規模な設備投資から行い、実証実験的に地域金融機関の投融資への参画を促すことが考えられる。具体的には、ムービングベルトの緩斜面への設置等の初心者向け設備の導入、索道のリノベーション、標高の高い所の新しい搬器と標高の低い所の老朽化した搬器の入れ替え等から始めることが考えられる。こうした取組の好事例を関係者間で共有することが必要である。

(7) 金融機関の取組

金融機関が管理会計による分析を用いて、スキー場事業者が行う事業のうち、どの事業の収益性が低いのかを明らかにして経営指導を行うことで、スキー場事業者の経営状況を改善できる余地がある。

スノーリゾートへの融資は、担保となる不動産が生み出す価値だけではなく、ブランドや多様なサービスによる価値創造を理解する必要がある、柔軟なファイナンス手法の適用が求められる。例えば、事業性を評価しそこから生み出されるキャッシュフローを返済の原資とするプロジェクトファイナンスの導入の検討も必要である。なお、ヴィラ・コンドミニアムを分譲する際に、購入者がローンを組めていないという問題があり、非居住者向けにヴィラ・コンドミニアム購入用ローンを用意する検討も必要である。

地域金融機関等が積極的に融資へ関与するためには、既存のスキー場を核として、ホテル、交通等の事業者と一体となって、国の財政支援と協調して開発を進めていくことが重要である。地域金融機関は、海外マーケティングに関する知見を補完するため、日本政策投資銀行等との協力関係を活用することも重要である。

(8) リスク対策

雪が少ない年であっても高標高域（森林限界を超えるエリア）のスキー場であれば営業可能であるため、少雪対策として高標高域のスキー場の開発の検討が必要である。この際には、個別のスキー場の状況をよく理解し検討を進める必要が

ある。

スキースクールにおいて指導者が不足している等労働力不足の解消が重要であり、例えば、留学生の労働時間が週 28 時間に制限されている規制の緩和や、在外経験を持つ指導員等既存のリソースの活用、ガイドの育成について検討する必要がある。

(9) 規制の合理化等関係省庁の協力

索道の整備・運行に関する規制、保安林・林地開発に関する規制、自然公園に関する規制等の実情に即した合理化や許認可に係る審査の迅速化等に関する要望への対応等については、関係省庁の協力が必要となる。具体的には、許認可等の事務を担当する地方支分部局に限らず、必要に応じて、本省の所管部局が参画することにより、両者の共通認識の下、個別事案に関して柔軟かつ迅速に対応することが期待される。

(10) その他

リゾートエリアの開発の進行により行政コストが上昇している中、増加する外国人観光客の受入環境整備に対応する必要があり、宿泊税等の特定財源が必要である。

2. 課題解決に向けたスノーリゾートの取組の好事例

2-1. スキー場事業者の取組例

(1) スキー場事業者の経営効率化に係る取組

- ・ スキー場経営が悪化する中で、上下分離形式によるスキー場運営の民営化を行い、自治体との協力体制を構築しつつ、マスタープランを作成して計画的に、サービス向上、雪上車等の大型機械の導入、スキースクールやレンタル等の事業拡大、グリーンシーズンの誘客を目的とした整備を進めてきた結果、リフト券の価格の維持やインバウンド客数の増加を実現した。
- ・ 多額の投資を行い、リフト等の架替えを進めている。古いリフトの場合、メンテナンスコストが過大となっているため、資金力がある場合には、架替えた方が経済的な合理性がある。リフト等の架替えの他、リゾートセンターの建設、人工降雪機のリニューアル、ナイター照明のリニューアル等、利用者の利便性を高めるための投資を行っており、そうした投資を行っていることにより経営がうまくいっている。

(2) ベースタウンの活性化に係る取組

- ・ 1週間～10日滞在する訪日外国人旅行者は、1日中スキーを続ける人が少ない。そのような外国人旅行者でも満足できる環境を作るため、山上テラスの整備等を行っている。また、夜も楽しめる環境があることが重要な要素となっており、スキー場単体の取組には限界があるが、地域の人と協力し、長期滞在可能なベースタウンを整備する取組を進めている。
- ・ 単にスポーツをする場所としてのスキー場ではなく、リゾート地へと変化させる必要がある。そのためには、長期滞在に適した環境の整備が必要であるため、経営体力のない宿に資金を出して、外国人が長期滞在できるようリノベーションを行う取組を進めている。

(3) 需要平準化に係る取組

- ・ 通年での誘客を図るため、山上テラスやアトラクション施設の整備、東京の商業施設の誘致、ベースタウンの魅力向上等グリーンシーズンの魅力を増強させる取組を行っている。
- ・ 通年でしっかり稼ぐために、山上テラスを作ったところ、夏の方が冬より集客できている状況になっている。

(4) リスク対策に係る取組

- ・ 人手不足という課題に対して、リフト券販売の無人化での対応等の施策を行っているが、無人化のためのシステム及び機器の導入には費用負担が大きいため、導入が進まない。

(5) 地域一体となった取組

- ・ 共通のゲートシステムを導入し、エリア全体を一つのスキー場であるかのようにインフラ整備を行うとともに、各スキー場を連絡するシャトルバスを1時間に数本ずつ運行し、地域内のスキー場すべてをシャトルバスで移動することができるようにしており、複数のスキー場への周遊を促進する観点からインフラ整備を行っている。また、DMOの立ち上げ等、プロモーションについても地域で一体的に行っている。

(6) バックカントリーに係る取組

- ・ 欧米豪からの旅行者は、ゲレンデの滑走よりも非圧雪の環境での滑走ニーズが大きい一方、バックカントリーでの滑走はリスクが高いため、コース外にできるだけ間伐を施す、雪崩の管理を人為的に行う等、滑走エリアを広げる取組を行っている。

2-2. 地方自治体の取組

(1) スキー場事業者への支援・負担軽減に係る取組

- ・ 地方自治体が所有している土地を貸し付けているスキー場に対して、運営支援として、借地料を軽減している。また、リフト券転売の対策として、罰則付きの条例を制定している。

(2) ベースタウンの活性化に係る取組

- ・ 美しい景観を阻害している電線類を撤去するため、無電柱化推進計画を策定し、無電柱化に取り組んでいる。

(3) 地域一体となった取組

- ・ 重点的に支援するDMOの指定を行い、観光地域づくりの担い手の形成に取り組んでいるほか、いくつかのエリアにまたがる地域連携DMOの形成に取り組んでいる。あわせて、体験型コト消費の商品造成の取組をバックアップする体制を整えている。
- ・ 官民連携によるインバウンド推進協議会を立ち上げ、旅行商品造成、まちづくり、交通等について検討を行い、Wi-Fi、キャッシュレス、案内標識等の受入環境整備を進めている。また、デュアルスキーをはじめとするユニバーサルツーリズムの推進等の取組を行っている。

(4) バックカントリーに係る取組

- ・ 過去に遭難等の事故が発生しており、安全対策としてバックカントリーのガイドマップを作成している。

(5) プロモーションに係る取組

- ・ スキーエリアが一体となり、国・市場ごとの特性に応じた戦略的なプロモーション、トップセールスを通じてインバウンドの誘客活動を行っている。

2-3. 海外のスノーリゾートにおける取組

(1) 収益性

- ・ 海外のスノーリゾートでは、索道事業に加えて、レンタル事業、スキースクール事業、物販事業、飲食店事業を併せて行っており、これらの事業が重要な収益源となっている。
- ・ インバウンド客はスキー板を持って来ないことが殆どであるため、レンタル事業に係る整備が重要である。用具のレンタルを3～4年で更新し、新しい用具を提供している。多言語対応や施設・空間のリゾート感の演出等を含め、

貸出の過程も重要である。

- ・ カナダのウィスラーブラッコムでは、スキー場運営のキャッシュフローで経営・投資を行っており、索道事業単体でも十分投資家から見て魅力的なものとなっている。

(2) リフト券の価格戦略

- ・ 海外のスノーリゾートは、日本のスノーリゾートと比べ、リフト券の価格が高くなっている。その要因は、日本では索道事業者が儲かっていないので、高い価格でリフト券を販売するだけの品質が提供できていないこと、リフト券のネット販売が遅れていることが考えられる。
- ・ ダイナミックプライシング（変動価格）を導入することで、リフト券価格の変動に敏感な層に対しては早期購入割引のリフト券を提供する一方、当日の窓口価格を高くすることができている。リフト券の価格を上げるためには、リゾートとしての品質感が重要であり、古いリフトやレストランだと認識されないように、投資を行う必要がある。
- ・ リフト券のウェブ販売は、少雪の年でも事前にチケットを販売すること、窓口業務を減らすこと、顧客データの収集を行うことが可能となるため、事業者にとってメリットがある。また、スキー場利用者もリフト券窓口に並ぶ必要がなくなり利便性が向上する。さらに、自動改札機の導入により、ウェブで買ったチケットを当日に引き換える必要がなくなるため、窓口に並ばずにスキーが始められるようになる。ウェブ販売を進めていくためにも、自動改札化を進めていく必要がある。

(3) 将来の顧客開拓

- ・ オーストリアのスノーリゾートでは、アジアの初心者需要の獲得や将来のスキー人口を担う国内の子どもへのスキー教育のため、ベルトコンベアで斜面を上ることができるラーニングエリアを設けている。日本の索道事業者はスクール事業を行っていないところが多いため、スクール事業を行うためのこうした初期投資を補助等で支える必要がある。

(4) 行政との連携による包括的な開発計画

- ・ カナダでは、州政府とスキー場デベロッパーが包括的な開発計画を結び、マスタープランに沿った開発である限り、当該開発（伐採、建設等）に係る許可がスムーズになされる仕組みが存在する。スキー場デベロッパーを中心にベースタウンの開発も進められている。また、ベースタウンの先行開発によりスキー場の開発が遅れ、スキー場の混雑等でスキー場の魅力が失われてしまうことを避けるため、開発可能な宿泊施設のベッド数が決められている。

3. スノーリゾートの投資環境整備の課題と方向性

3-1. スノーリゾートへの投資が想定される投資家類型及び投資対象となる物件の特徴

国内のスノーリゾートへの投資が想定される投資家類型は、主に、オーナー・オペレーター（自社で所有・運営を行う会社）、国内デベロッパー、在外デベロッパーの三類型が想定される。

オーナー・オペレーター型の投資家は、破綻したリゾートを買収し、その収益性を改善させることによって、インカムゲイン（運営上のキャッシュフロー）を得ることや事業の譲渡・売却によるキャピタルゲインを得ることを目的としている。

国内デベロッパーは、既存物件に改装投資等を行うことによる収益改善や新たな開発を目的に投資している。自社で REIT を抱えている場合には、投資した物件を REIT の対象物件に入れ、中長期的な運営利益を得ることも目的としている。

在外デベロッパーは、一つのスノーリゾート全体を買収し、コンドミニアムの分譲利益を得ること、破綻したリゾートに付加価値を付けて品質の向上を図り、運営収益の向上を図ること、自国顧客を送客することを目的として投資している。

これらの投資家が投資対象とする物件の特徴は、以下のとおりである。

- ・ 前所有者の経営が破綻する等で債務が整理済みとなっており、新規の投融資がしやすい環境にあること。
- ・ 投資時点の経済的資産価値が開発に費やした費用を下回っており、新規参入が想定されないこと。
- ・ 索道事業と宿泊事業を含むベースタウンの事業が一体化していること。
- ・ ヴィラ・コンドミニアムの分譲を行うことができる余地があること。

3-2. 国際競争力の高いスノーリゾートの投資環境モデル

(1) 一般的なスノーリゾートにおける収益構造（別添資料 1p1 参照）

索道事業は、単体では収益性の低い索道を活用しながら、スノーコンテンツと一体となって収益を上げる産業である。スキー客の来訪目的は、スキー等のスノーコンテンツがメインとなるが、ベースタウンにおけるスキー以外のコンテンツもデスティネーションを決める重要な要素の一つであり、両者の魅力を併せて誘客し収益を上げていく。

スノーコンテンツの収益源は、リフト券、飲食・物販、レンタル、スクールであり、ベースタウンの収益源は、宿泊、飲食・物販、レンタル、スクールである。索道事業以外のスノーコンテンツとベースタウンの事業は収益性が高い一方、索道事業は投資額に対して収益性が低い。しかし、索道事業は、スノーリゾート全体の収益化には不可欠である。索道は、スキー場内での移動手段であり、索道の輸送能力

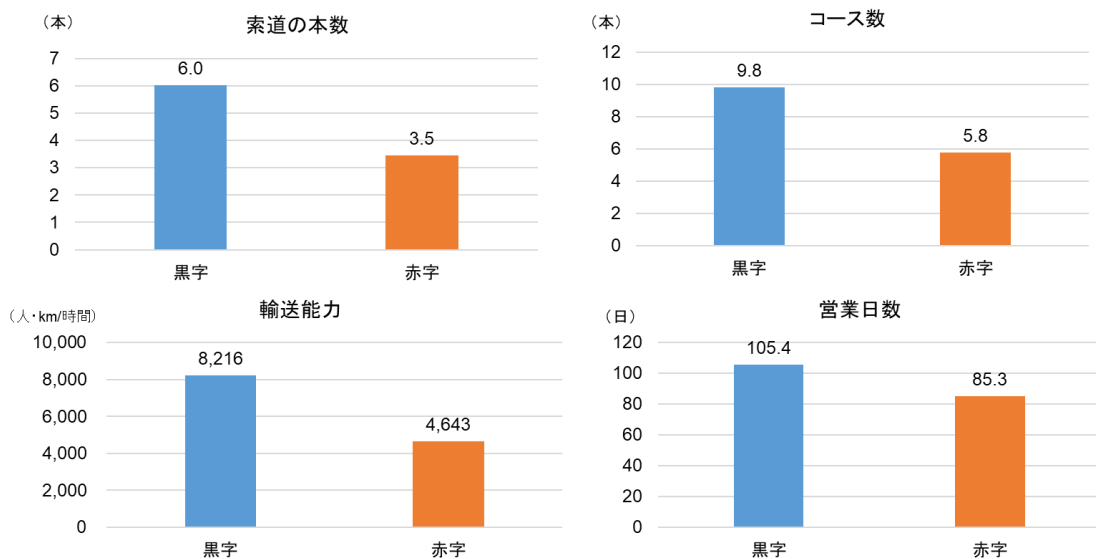
が低ければスキー客の待ち時間が長くなってサービスの質が低下することから、輸送能力の改善等によりデスティネーションとしての価値を損なわないようにする必要はある。

索道事業以外のスノーコンテンツに係る設備投資額は小さいが、索道やベースタウンに係る設備投資額は大きく、スキー場の規模と投資額は比例すると考えられる。ベースタウンの開発はスノーリゾートの魅力増強・活性化には不可欠であるが、大規模な設備投資が必要であり、外部投資を受け入れるための投資環境の整備が必要となる。

なお、索道事業者の約半数が赤字であり、事業規模が小さな事業者が多い一方、事業規模が大きかったり、インバウンド割合が増加していたり、リフト券の価格が高かったり、降雪機を導入する等ある程度の投資を行っている事業者は、黒字となっている。(注：アンケート調査では、営業利益が黒字であるスキー場は、赤字であるスキー場よりも、索道本数及びコース数が多く、輸送能力が高く、また、営業日数が長くなっている。)

◆施設・設備の規模、営業日数（黒字/赤字ごとの集計）

■ 黒字：3年間連続で営業利益が黒字である事業者を対象に集計（n=35）
 ■ 赤字：3年間のいずれかの年度において営業利益が赤字であった事業者を対象に集計（n=55）



(2) スノーリゾートが抱える一般的な経営課題（別添資料1p2参照）

①索道事業者の課題

- ・ 小規模事業者が多数存在し、資本が分散していることにより非効率な事業構造であること。
- ・ 団体客が大挙して押し寄せた過去の成功体験から脱却できない経営者が多いこと。(マネジメント能力の不足)
- ・ 少子高齢化により担い手が不足していること。

- ・ オールシーズン楽しめるコンテンツ(特にグリーンシーズンにおいて目玉となる集客コンテンツ)が不足していること。
- ・ 索道が公的インフラと見なされ、索道事業者がスキースクール等の附帯事業を行うことに制限があること。
- ・ 少雪対策等リスクに対応するための設備が不足していること。
- ・ 設備老朽化により大規模なリニューアル投資が必要であること。
- ・ 事業者の多くが負債・不採算資産を抱えていること。
- ・ 個別事業者による集客・発信には資金的に限界があること。

②ベースタウンの個別店舗運営事業者の課題

- ・ 小規模事業者が多数存在し、資本が分散していることにより非効率な事業構造であること。
- ・ 団体客が大挙して押し寄せた過去の成功体験から脱却できない経営者が多いこと。(マネジメント能力の不足)
- ・ 少子高齢化により担い手が不足していること。
- ・ 設備老朽化により大規模なリニューアル投資が必要であること。
- ・ インバウンド集客に向けた設備投資が必要であること。
- ・ 事業者の多くが負債・不採算資産を抱えていること。
- ・ 個別事業者による集客・発信には資金的に限界があること。

(3) スノーリゾートの投資環境課題 (別添資料 1p3 参照)

①索道会社の課題

- ・ 複数の小規模事業者が存在し、投資の受け皿がないこと。
- ・ マネジメント能力が不足している経営者は投資リスクが高いこと。
- ・ 附帯事業に制限があり、投資利回りが低いこと。
- ・ 設備の老朽化が顕著であり、リニューアル投資額の規模が大きいこと。
- ・ 負債・不採算資産を抱えている場合、投資検討の足枷となること。

②ベースタウンの個別店舗運営事業者の課題

- ・ 複数の小規模事業者が存在し、投資の受け皿がないこと。
- ・ マネジメント能力が不足している経営者は投資リスクが高いこと。
- ・ 施設が老朽化しており、リニューアルが必要だが、事業が小規模なため規模の大きな投資家から見ると魅力が少ないこと。
- ・ 負債・不採算資産を抱えている場合、投資検討の足枷となること。

(4) 投資環境課題の解決の方向性 (投資環境モデル)

投資環境課題の解決のためには、①資本施策と②着地整備・誘客組織化の観点か

ら検討を行い、以下の通り、投資環境モデルの仮説を設定した。

①資本施策（別添資料 1p4 参照）

索道事業者の資本統合並びにベースタウン事業者の小規模資産の統合及び所有と運営の分離という資本に関わる施策を推進することで、投資の受け皿を作り、規模の経済を働かせることにより収益性を向上させる必要がある。

具体的には、索道事業者は、索道事業とスノーコンテンツに係る事業を一体的に行い収益化させること、また、索道会社を一山一社化することで効率的な運営に向けた資本統合を進めることが考えられる。

また、比較的近距離にあるスキー場群を「一山」と見なすこともできる。索道会社の経営統合は利害関係の調整が難しいため、所有と運営を分離し、複数のスキー場の所有は一社の不動産会社（公的 SPC）が行い、個々のスキー場の運営は既存の事業者（複数）が行うという形態も考えられる。

ベースタウンの事業者については、所有と運営を分離し、所有は特定の不動産保有・管理会社（公的 SPC）が、運営は個別店舗の運営事業者が担当することで、小規模資産の統合を進めることが考えられる。資産と運営を分離させることによって、不動産投資（資産保有会社への投資）と企業投資（運営事業者への投資）を区別して整理することができ、投資家のリスク・リターンを明確化できること及びベースタウン事業者の参入障壁を下げ、事業承継を円滑化できることがメリットとなる。

特に、富裕層を含む幅広い多様なニーズに対応できる宿泊施設を整備するため、こうした取組を通じて、宿泊施設への投資を促進する必要がある。

②着地整備・誘客組織化（別添資料 1p5 参照）

資本統合だけでなく、索道事業者、宿泊事業者、交通事業者、金融機関、観光資源の関係者、商工会、行政等の地域関係者をDMOとして組織化することで、索道会社とベースタウンが一体となって面的な着地整備・誘客を行い、海外スノーリゾートに勝るとも劣らない投資対象としての魅力を構築する必要がある。

DMOは、誘客のターゲット層に関するマーケティング分析を行い、一週間から 10 日間程度滞在する訪日外国人旅行者の行動範囲を想定した上で、受入れエリアを特定し、受入環境・体制整備を進める必要がある。すなわち、スノーリゾートに取り組むDMOの対象地域は、地域の都合で決めるのではなく、マーケットインの視点を持って定めることが重要であることと、DMO等の地域の体制や取組に重複が生じないように留意する必要がある。また、DMOの組織内に、マーケティングに関するワーキンググループを設け、地域関係者に加え、誘客のターゲット層である外国人目線を持つ人材を参画させ、着地整備・誘客に向けた検討や着地整備後の情報発信・プロモーションに関する検討を行う。スキー場の麓にあるベースタウンだけでなく、国立公園、文化財、日本遺産等の周辺地域にある観光資源の関係者が上記のワーキンググループへ参画することで、広域的に

連携し、来訪者の長期滞在を促進することが重要である。

また、着地整備後に、誘客促進のための情報発信・プロモーションを実施する
場合においては、日本政府観光局（JNTO）と連携することが重要である。

①資本施策も②着地整備・誘客組織化も、その成否の鍵は、地域をまとめられる
かどうかである。

(5) 投資環境整備のステップ（別添資料1p6、7参照）

上記の解決の方向性を踏まえ、世界水準のスノーリゾート形成に向けた投資環境
整備には、まず、STEP 0（支援方針の策定と地域への浸透）として、国や地方自治
体において投資環境整備のための支援方針を策定するとともに地域への浸透を図
り、次に、STEP 1（地ならし）として、地域の一体感醸成を行い、さらに、STEP 2
（整備）として、投資促進に向けた環境の整備を行うというように段階を踏んで行
うことが必要と考えられる。

STEP 0（支援方針の策定と地域への浸透）においては、国は国際競争力の高いス
ノーリゾートを形成する意欲・ポテンシャルの高い地域の選定基準を作成し、支援
の内容・方向性を明確化する必要がある。また、地方自治体においても国の支援の
状況や地域内のスノーリゾートのポテンシャル・実効力を勘案し、支援方針を検討
する必要がある。地域の関係者は、国や地方自治体の支援方針の理解を徹底し、世
界水準のスノーリゾートを形成していくことに関して合意形成し、個々の事業者と
して支援方針に即した経営戦略の方向性を検討する必要がある。

STEP 1（地ならし）においては、投資環境整備につながる地域の一体感醸成を図
るため、エリア一体となったマスタープランの策定、エリア共通施策（共通リフト
券、周遊バス等）の企画・実行、地域連携協議会の設立を進める必要がある。スモ
ールパイロット施策（小規模かつ実証実験的な設備投資等の取組）の実施を通じて、
関係者間で成功体験を共有することは、地域の一体感醸成を図るために有効である
と考えられる。

STEP 2（整備）における投資促進に向けた環境の整備については、索道会社側は、
小規模索道会社の資本統合、効率的な経営・運営体制の構築を行い、ベースタウン
事業者側は、不動産保有・管理会社を設立し、ベースタウン投資の受け皿整備を行
い、地域全体で着地整備・誘客のための強固な組織化を図る必要がある。

具体的には、スノーリゾート形成を目的とする観光地域づくり法人（DMO）を
設立し、「官民公金」の主要プレイヤーにおいて、観光活性化のキーパーソンを特定
した上で信頼関係を構築し、キーパーソンとの関係性を軸に、地域のコンセンサ
スを形成しながら、着地整備・誘客を推進することが重要である。大きなビジョンを
地域で共有して進めていくことが重要であり、こうしたビジョンに基づいて、着地
整備の具体的な企画や、全体の収支計画を作成し、役割分担と責任の所在を明確化
して進めていくことで、一步一步、地域におけるコンセンサスを着実に形成してい
き、地域の一体感を実体化させていく必要がある。

地域をまとめ、投資環境課題の解決の方向性へと取組を推進するに当たっては、多大な労力と費用を要するため、公的な支援も必要となる。支援の内容は、小規模事業者の統合が進むよう経済的なインセンティブをつけることが考えられる。例えば、一つの山に複数の事業者が存在する場合に、それらの事業者が統合すれば、補助金により少なくともその山のリフトのどこかが架替えられるというものが考えられる。継続的な設備投資が必要となる索道事業者の統合を促進させるために、最初の設備投資を補助金や公的投融資によって支援することが考えられる。

小規模事業者の統合に当たっては、総論では賛同が得られても、各論では個々の利害が衝突する場合も多いことから、中立的な第三者に入ってきてもらい、様々な調整を行ってもらおうといった支援も必要となる。また、スノーリゾートとしてスキー場を再生させるためには、統合後の設備投資が必要不可欠である。

3-3. スノーリゾートの投資環境整備に向けた取組

国際競争力の高いスノーリゾートを形成するため、スノーリゾート形成に関するマスタープランの作成や地域の関係者がDMO等を中心に一体となって地域内外の投資を呼び込む環境づくりに取り組む地域に対して、財政支援・公的投融資による支援を行うことが必要と考えられる。その際、投資環境整備を推進する観点から、支援内容が索道事業者の経営統合・譲渡・廃止を促進するインセンティブとなることについて留意すべきである。

財政支援・公的投融資による支援を実現させるために、観光庁、地方自治体、金融機関、地域経済活性化支援機構は、別添資料2のロードマップを参照しつつ、以下のことに取り組む必要がある。

(1) 観光庁

観光庁は、国際観光旅客税を活用し、国際競争力の高いスノーリゾートを形成する意欲、ポテンシャル、体制を有する地域に対して、財政支援を行う必要がある。

また、観光庁は、スノーリゾート形成に係る規制緩和要望の詳細を確認し、関係省庁へ情報共有するとともに、関係省庁の検討結果についてフォローアップを行う必要がある。

(2) 地方自治体

地方自治体は、二次交通の整備や周辺道路の整備、管理等、スノーリゾートの周辺インフラの整備を行うことが期待される。また、地方自治体は、国による支援と併せて、国際競争力の高いスノーリゾートを形成する意欲・ポテンシャルの高い地域に対する財政支援を行うことが期待される。

公営スキー場は、経営状況が悪いスキー場が多く、公営であることにより経営の継続が可能となっている場合、スキー場事業者が小規模に分散している要因となっている可能性や周辺スキー場の集客を阻害している可能性がある。こうした状況に

鑑み、地方自治体等は、地域住民のスキー場利用環境の確保に配慮した上で、公営スキー場の適正な配置（存置するスキー場と統廃合するスキー場の整理）に関して検討することが期待される。

(3) 地域金融機関

地域金融機関は、地域において国際競争力の高いスノーリゾートを形成し、地域経済を活性化するため、地域の取組に積極的に参画して助言・サポートを行うとともに、投融資を通じて、必要な資金をタイムリーに提供することが期待される。

(4) 政策金融機関

政策金融機関は、地域の関係者が一体となって投資環境整備に取り組む、国際競争力の高いスノーリゾートを形成する意欲、ポテンシャル、体制を有する地域に対して、地域内外の投融資の呼び水となる資金をタイムリーに提供することが期待される。

(5) 地域経済活性化支援機構

地域経済活性化支援機構は、観光遺産産業化ファンド等の枠組みを活用し、国際競争力の高いスノーリゾートを形成する意欲・ポテンシャルの高い地域であって、投資環境の整った地域に対して、事業者や地域をまとめていくためのハンズオンや投融資を行い、モデルケースを創出することが期待される。

地域経済活性化支援機構が支援を行う地域に対して、日本政策投資銀行等の政策金融機関は、モデルケース創出のため、プロジェクトファイナンスの知見等を活用し、コーディネイト役として地域金融機関の参画を促すとともに、地域金融機関と連携して投融資を行うことが期待される。

おわりに

本検討会は、4回の開催を通じて、スノーリゾートの投資環境整備に関する課題と解決の方向性を整理した。

スノ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く、投資魅力は十分にある一方で、索道事業者、宿泊事業者等のスノーリゾート関連事業者が小規模に分散しており、投資の受け皿がないこと、経営効率化が阻害されていること、過当競争が生じていること、設備の老朽化が顕著であるものの更新投資の余力がないこと等が課題である。

これらの課題解決に挑戦するためには、地域が本気でまとまることである。地域の関係者をDMOとして組織化し、世界水準の大きなビジョンを共有する。索道事業者とベースタウンが一体となった着地整備・誘客の取組を通じて、地域に確かな一体感を醸成する。その上で、小規模索道会社の資本統合等による効率的な経営・

運営体制の構築、ベースタウンへの投資の受け皿となる不動産保有・管理会社の設立等の投資促進に向けた環境整備を行う。こうした一連の取り組みが、地域に良い投資を引き寄せることにつながる。

地域の関係者のコンセンサスの形成、ましてや経営統合は容易なことではない。しかしながら、わが国のスキー場施設の老朽化は顕著である一方で、インバウンド市場の変化と競争相手国の動きは早く、国際競争力の高いスノ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。スノ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、本報告を踏まえた取組を実行に移してほしいと切に願う。

別添資料 1 国際競争力の高いスノーリゾートの投資環境モデルについて

別添資料 2 国際競争力の高いスノーリゾートの形成に向けたロードマップ

参考資料 スキー場事業者に対するアンケート調査結果

〈検討会構成員〉

(敬称略、五十音順)

(◎：座長)

構 成 員

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
※岸波 光弘	株式会社北洋銀行 地域産業支援部 管理役
沢柳 知彦	ジョーンズ ラング ラサール株式会社 執行役員 ホテルズ&ホスピタリティ事業部長
杉元 宣文	株式会社日本政策投資銀行 常務執行役員
デービッド・アトキンソン	株式会社小西美術工藝社 代表取締役社長
※富井 哲	株式会社野沢温泉 取締役
※中村 正人	長野県 観光部長
※南雲 剛	湯沢町 産業観光部長
◎矢ヶ崎 紀子	東京女子大学 現代教養学部 国際社会学科 コミュニティ構想専攻 教授
※山崎 陽介	株式会社岩手銀行 法人戦略部公務・地方創生室 室長代理
※和田 寛	白馬観光開発株式会社 代表取締役

(※：それぞれ、一般社団法人日本スノースポーツ&リゾート協議会、一般社団法人全国地方銀行協会、一般社団法人第二地方銀行協会より推薦があった者)

第2回出席者

磯目 伸二	東急不動産株式会社 ウェルネス事業ユニット ホテル・リゾート 事業本部 リゾート企画部 統括部長
山野 理司	株式会社東急リゾートサービス 運営企画統括部 運営企画部 事業開発グループ グループリーダー
福家 朋裕	倶知安町 観光課長

第3回出席者

大久保 俊吾	日本ケーブル株式会社 専務取締役
--------	------------------

〈検討会開催経緯〉

第1回検討会：令和元年12月20日

（投資家、金融機関の視点からスノーリゾートの投資環境について発表、意見交換）

第2回検討会：令和2年1月14日

（スキー場、地方自治体の視点からスノーリゾートの投資環境について発表、意見交換）

第3回検討会：令和2年3月5日

（スノーリゾートの投資環境モデルについて意見交換、アンケート結果の報告）

第4回検討会：令和2年3月17日

（報告書案の内容について意見交換）

〈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）

03-5253-8328（直通）

FAX：03-5253-8122