

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

第3回

日時：令和5年1月25日（水） 14時～16時
会場：オンライン

1. 開会
2. 観光地域振興課長 あいさつ
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

■ 配付資料

- ・説明資料（本スライド）

第2回委員会の振り返り

第2回委員会の振り返り

日時：令和4年12月19日(月) 13:00～15:20

議題：関係者へのヒアリング

(ヒアリング及び意見交換の要点)

日本のスノーリゾートの現状

- ・インバウンド増加によるニーズの急速な変化に対し、地域の受入体制が追いついていない。
- ・索道やレストハウスの老朽化が進み、集客の核となるスノーリゾート施設は海外と比較しても見劣りする状況。
- ・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。現在の索道事業者の収益性に対し、設備投資へのニーズが大きく、必要な更新が進んでいない。

日本・地域ならではのスノーリゾートとしての差別化の重要性

- ・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。
- ・伝統文化、歴史、自然、食の魅力に加え、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。
- ・温泉地をうまく活用して魅力づくりを進めることで、世界に訴求できるスノーリゾートになる可能性がある。
- ・札幌では、大都市の近くで極上のパウダースノーを楽しめる世界唯一の特徴を生かしてブランディングを進める。
- ・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し、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。
- ・岩岳リゾートの例のように、スノーリゾートが、スキーをしない人にとっても目的地となり、多様な人を受け入れられるようなイノベーションを期待する。
- ・先進事例の劣化コピーはコンテンツの陳腐化を招くので、安易に支援するのは望ましくない。

第2回委員会の振り返り

スノーリゾートの経営改善のために必要な方策

地域経営・全体像について

- 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。
- 外部の事業者とのアライアンスにより、都心からキャパシティに見合う大規模な誘客を確保する努力も必要。
- スキー場やリゾートホテルの所有と経営・運営を分離することで、これまで進みにくかったハード面のバリューアップ投資を含めてスピード感を持って投資が可能な体制ができ、スキー産業の活性化につながる。
- 固定費型ビジネスの要素が強いスノーリゾートでは、平日の集客を改善し、売上を平準化することが収益改善のポイントとなるため、インバウンド誘客を指向することはビジネス構造から見ても非常に有効。
- 地域と連携して地域再生マスタープランを作成し、計画的・集中的な投資を進めることで、高級ホテルの誘致やスキー場への再投資につながるほどのキャッシュフローの確保につながっている。
- DMO等が地域をマネジメントしていくためにも、観光税を含めたしっかりとした財源確保も課題。
- 特に欧米旅行者の関心が高いSDGsや環境保全を意識することは不可欠。

スキー場の経営について

- スキー場のマスタープランを作成し、計画的にリフト・ゴンドラを統廃合して配置の効率化を図る必要がある。
- 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。レンタルやスクールなどの事業も併せて、スキー場の収益化を進めることで、スノーリゾート全体の地域経営の好循環につながる。
- スキー場の統合・一山一社化は投資の収益性を改善するうえで有効である。固定費の削減、経営判断の円滑化、資機材の最適化・ボリュームディスカウントなどメリットが大きい。
- リフト券価格の最適化が必要。そのためには定価を上げたうえでWEB割引を導入し、不要な割引をしないこと。
- 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ことに留意が必要。
- 日本の索道開発費用が高い原因についても確認が必要。収益改善が進まない要因として、スキー場開発に関する厳しい規制の影響もあるのではないかと。

第2回委員会の振り返り

ベースタウンの開発コントロールについて

- マスタープランで地域の開発ルールを設定することによって、過度な分譲（コールドベッド）やスキー場のキャパシティを超えた不動産開発をコントロールしていく事例もある（カナダ・ブリティッシュコロンビア州）。
- マスタープランがあることで、ホテルや駐車場などの集客上のボトルネックや将来的に必要な投資の可視化ができ、投資の呼び込みにも役立つ。
- 地域経営の改善に不動産投資は有効だが、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。索道事業と不動産投資のバランスには留意が必要。

グリーンシーズンの取組や人材育成について

- 現場スタッフだけでなく、経営者の経営能力を高めるため、多様な人材育成への支援が必要。経営能力向上のためのプログラムがある事例（ツェルマット）や登山・スキー学校が設置されている事例も（シャモニー）。
- 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。グリーンシーズンの取組により、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。
- 夏季の集客が難しいスノーリゾートでは、ゴルフリゾートとの一体運営により夏冬で裏表の人材配置を行い、利益率改善を図っている。

カテゴリー分類・支援事業について

- カテゴリー②に定義されるアジアの初心者系のスノーリゾート来訪者には、熟練ではないがスキーを主目的に訪日する層と、雪に少し触れてみたいと思っている層の2種類ある。後者に対しては特に交通アクセスの良さが強みになる。
- カテゴリー分類によらず、本事業の補助対象の間口は広く設けておいてほしい。
- 全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必要。

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

とりまとめ
(案)

1. 国際競争力の高いスノーリゾート形成促進事業の 成果と課題

スノーリゾート形成に関する検討経緯

【第1回説明済】

- 観光庁では、平成27年より、スノーリゾートの活性化及び国際競争力の強化に向けた検討を進めており、これらの成果を踏まえ、令和2年度より補助事業を設け、国際競争力の高いスノーリゾート形成に取り組む地域の支援を実施。

| 実施時期 | 施策名 | 概要 | 成果 |
|-------------------|------------------------------------|--|--|
| H27.1 ～H29.3 | スノーリゾートの 活性化に向けた検討会 | スノーリゾート地域の活性化に向けて、国内のスノーリゾート地域の現状・課題、国内外の事例等を踏まえ、今後の取組のあり方等を検討 | 最終報告（H29.4.28） |
| H29.10～ ～H31.3 | スノーリゾート地域の 活性化推進会議 | 今後の具体的な取組を、官民が連携して推進するため、アクションプログラムの策定、モデル事業の実施及びその成果の横展開等の推進方策等について検討 | アクションプログラム 2017（H29.11.29） アクションプログラム 2018（H30.8.1） |
| R1.12 ～R2.3 | スノーリゾートの 投資環境整備に関する 検討会 | 国際競争力の強化に向けたスノーリゾート改革を推進するため、金融機関、地方自治体等からなる検討会において、スノーリゾートへの投資の課題・ボトルネックを明らかにし、解決方策について検討 | 報告書（R2.4.28） |
| R2年度～ | 国際競争力の高い スノーリゾート形成 促進事業（本事業） | 国際競争力の高いスノーリゾートを形成する地域を公募し、「アフタースキー・グリーンシーズンのコンテンツ造成」「受入環境の整備」「外国人対応可能なインストラクターの確保」「二次交通の確保」「地域のプロモーション」「スキー場インフラの整備」といった取組を支援 | |

本事業の概要

【第1回説明会】

【目的】 スノーリゾートは、外国人旅行者が地方で楽しめる有力な滞在型コンテンツであり、外国人旅行者による長期滞在や更なる消費拡大につながるため、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における国際競争力の高いスノーリゾート形成のための取組を支援する。

【補助対象事業】

地域の関係者が一体となって策定した「国際競争力の高いスノーリゾート形成計画」の実現に向けた以下の取組

- アフタースキー・グリーンシーズンの体験型・滞在型コンテンツ造成
 - 受入環境の整備（多言語対応、Wi-Fi整備、キャッシュレス対応、公衆トイレの洋式化等）
 - 外国人対応可能なインストラクターの確保
 - 二次交通の確保（スキー場間の周遊等のためのバス運行の実証実験）
 - 地域のプロモーション（プロモーション資材の作成）
 - スキー場インフラの整備（索道施設の撤去※1、搬器の更新（機能向上分）※1、高機能な降雪機の導入、ICゲートシステムの導入、レストハウス等の改修・撤去※2）
- ※1 R4年度は補助対象外 ※2 R4年度から補助対象

【形成計画の枠組み】

国際競争力の高い スノーリゾート形成計画

策定者：
DMO又は地域関係者が
一体となって立ち上げた協議会等

- ・ 目指す姿（コンセプト）
- ・ 推進体制・取組方針・KPI
- ・ 現況・課題・取組計画
- ・ スケジュール

記載内容（地域全体で作成）

個別事業計画（地域内の各実施主体が作成）

個別事業計画（地域内の各実施主体が作成）

個別事業計画（地域内の各実施主体が作成）

【補助対象】 観光地域づくり法人（DMO）、民間事業者等（形成計画に位置付けられた実施主体に限る）

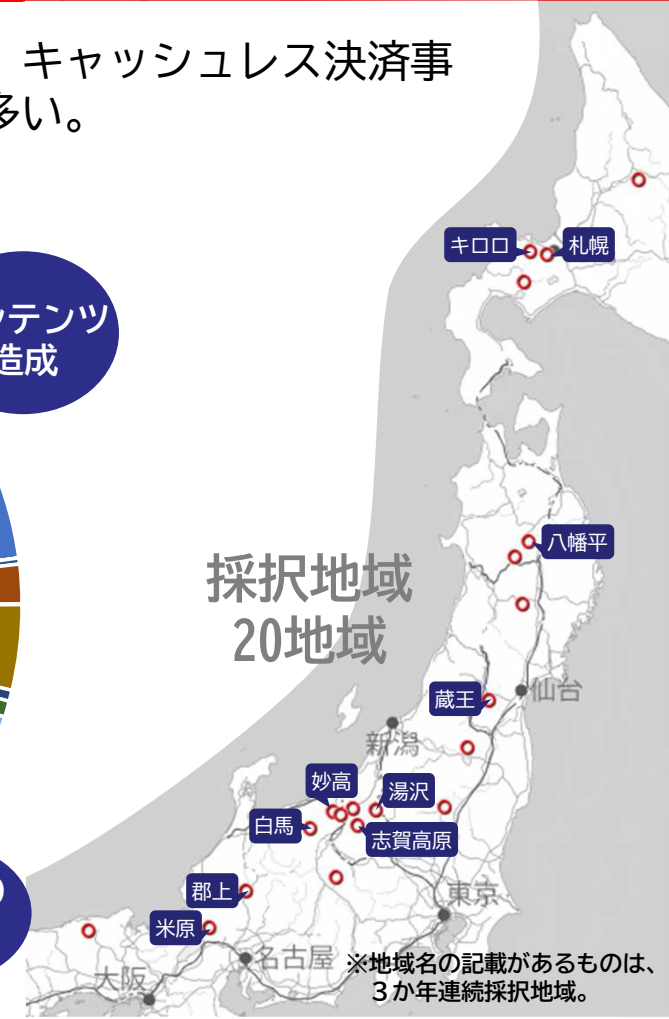
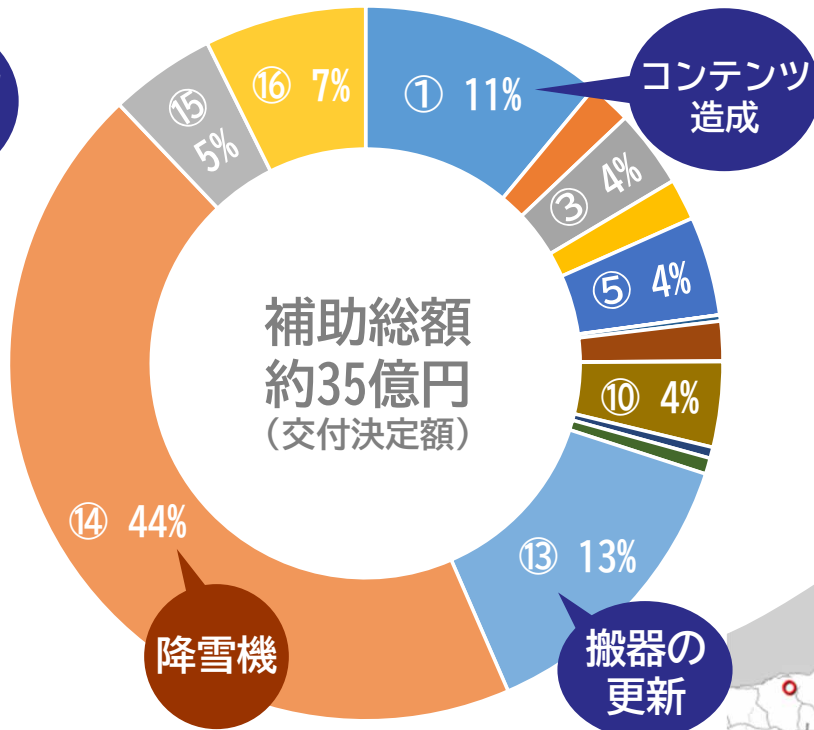
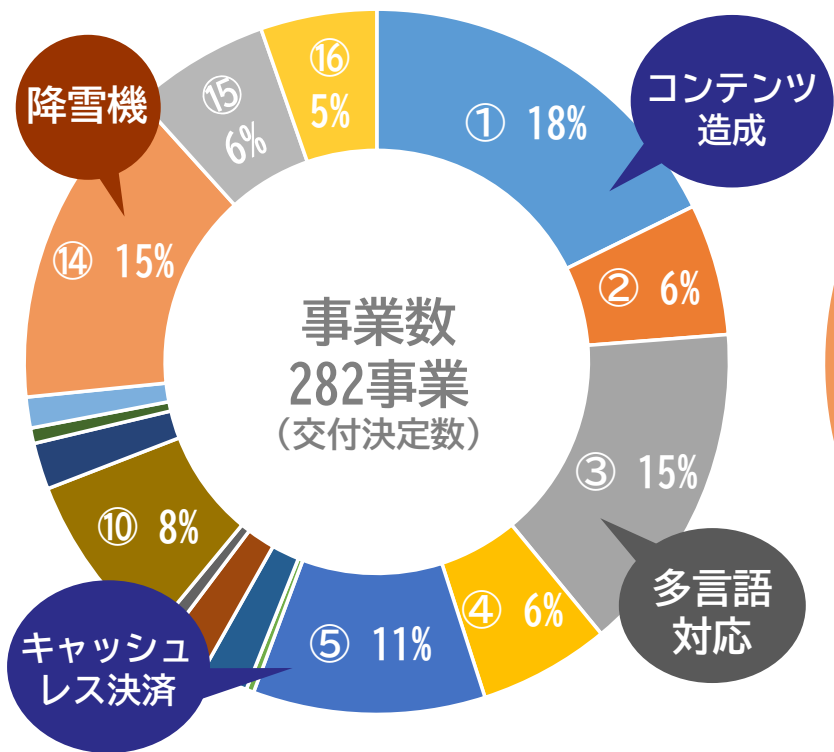
【補助率】 1/2

【実績】 （R2～R4合計）支援地域数：20地域（延べ46地域） | 事業数：282事業 | 補助総額：約35億円
（交付決定額ベース）

3カ年の実績の概要

【第1回説明会】

- これまでの実績では、事業数ではコンテンツ造成、多言語対応、降雪機、キャッシュレス決済事業、金額では降雪機、搬器の更新、コンテンツ造成事業への交付決定が多い。
- 採択地域20地域のうち、10地域で3か年連続の採択を受けている。



- ①アフタースキー及びグリーンシーズンの体験型・滞在型コンテンツ企画・造成・改善
- ②アフタースキー及びグリーンシーズンのコンテンツに関する旅行商品造成
- ③多言語案内環境の改善・向上
- ④データ通信利便性向上(Wi-Fi整備等)
- ⑤キャッシュレス決済環境の整備
- ⑥外国人対応可能な人材の育成(接遇向上研修等)
- ⑦安全管理に関する事業(リスク管理講習会等)
- ⑧公衆洋式トイレの整備
- ⑨外国人対応可能なインストラクターの確保
- ⑩二次交通の確保
- ⑪地域のプロモーション
- ⑫索道施設(ゴンドラ・リフト)の撤去
- ⑬搬器の更新
- ⑭高機能な降雪機・造雪機の導入
- ⑮ICゲートシステムの導入
- ⑯レストハウス等の改修・撤去






取組事例

【第1回説明会】

| | アフタースキーのコンテンツ造成 | グリーンシーズンのコンテンツ造成 | 受入環境の整備 | 外国人対応可能なインストラクターの確保 |
|----|---|--|--|--|
| | キロロ（北海道） | 八幡平（岩手県） | 志賀高原（長野県） | 八幡平（岩手県） |
| 取組 | <p>体験型スノービレッジの造成。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・イルミネーション ・かまくら体験・雪像 ・巨大スクリーン ・観光プロモーション ・地産地消グルメ 等 | <p>年間を通じた誘客促進のため、スキー場を活用して、マウンテンバイクコースを整備。</p> | <p>リフト券WEB購入およびキャッシュレス決済化。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多言語対応の自動発券機を導入 ・販売サイトの多言語対応・QR決済端末設置 | <p>バックカントリーに求められる地域の在り方や連携に関する講習会の実施。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・海外基準の安全管理等に関するウェビナー ・雪崩ポイントや対応を共有するワークショップ |
| 成果 | <ul style="list-style-type: none"> ・ SNS等での広がりが見込めるコンテンツが実現 ・ 来場者約8,800人(79日間) | <ul style="list-style-type: none"> ・ サイクルツーリズム商品造成が平行して進み、八幡平の食材を巡るサイクリングツアー等、多様なコンテンツとして自走している | <ul style="list-style-type: none"> ・ WEB購入率が前年度比142% ・ QR決済額が目標値の470% (940万円) <p>⇒事前購入・キャッシュレス決済のニーズの高さを確認</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・ ステークホルダーの議論の場の形成 ・ エリアのリスクの見える化、共有 <p>⇒今後の議論を展開するベースの構築</p> |
| 様子 |  |  |  |  |

取組事例

【第1回説明会】

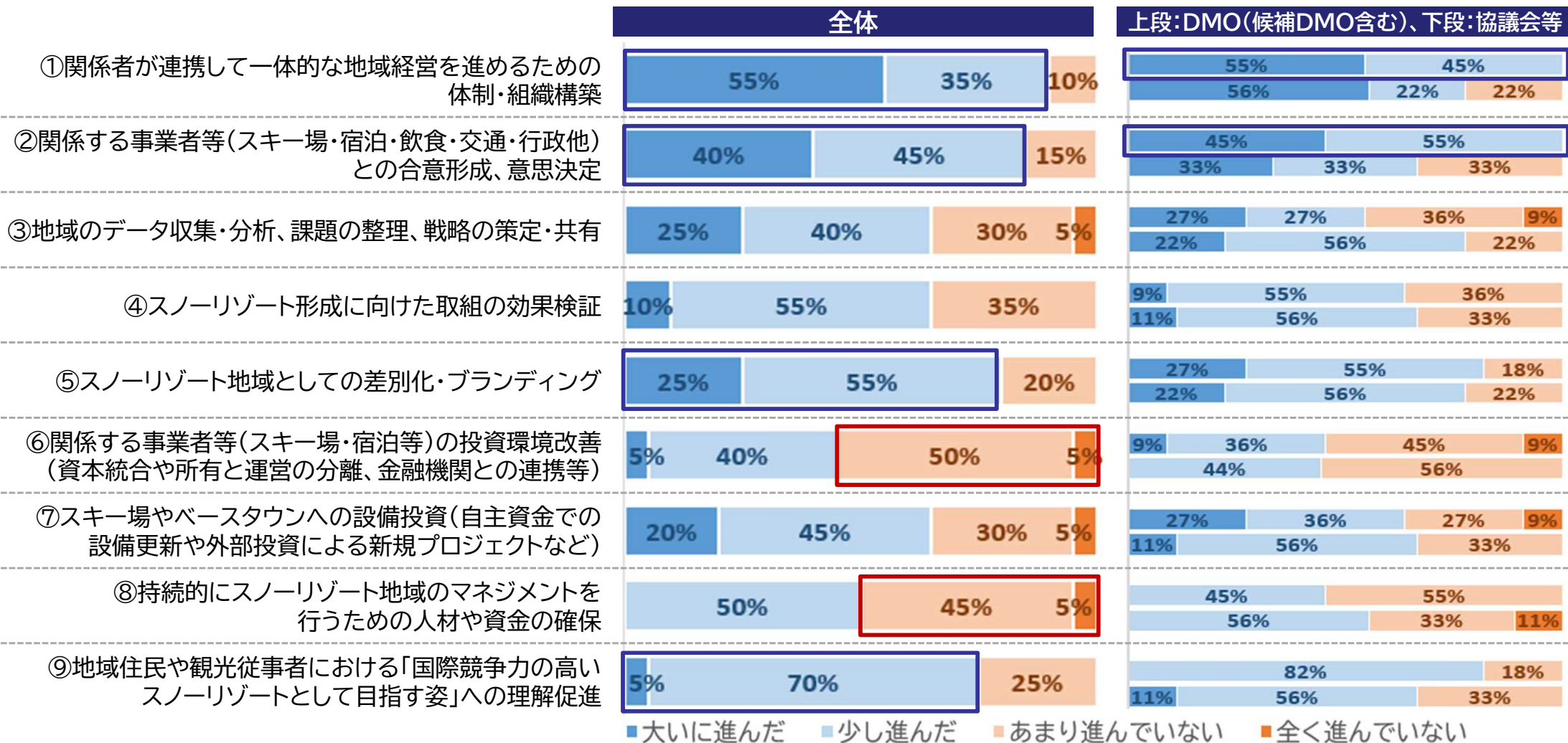
| | 二次交通の確保 | 地域の プロモーション | スキー場インフラ整備 | | |
|----|--|--|---|---|--|
| | | | 降雪機の導入 | ICゲートシステムの導入 | 搬器の更新 |
| | 湯沢（新潟県） | キロロ（北海道） | 野沢温泉（長野県） | 斑尾高原（長野県） | 志賀高原（長野県） |
| 取組 | <p>駅⇔各スキー場間のシャトルバスを整理し、関係者連携による冬期周遊バス設定に向けた実証実験の実施。</p> | <p>地域観光コンテンツを紹介するプロモーションビデオ（4本）を作成。</p> | <p>高機能な人工降雪機の導入。</p> | <p>ICゲートシステムの導入。 ・周辺地域と連携したパスの共通券化 ・事前購入客による域内観光客の動態データ取得</p> | <p>新規整備中のゴンドラについて、補助を活用して搬器台数を拡大し、輸送力を増強。</p> |
| 成果 | <ul style="list-style-type: none"> 移動の快適性への評価が向上。 （25%⇒74%） ⇒インバウンド回復に向けて事業化（路線バス化・観光バス化）を目指す。 | <ul style="list-style-type: none"> 作成素材の活用。 <ul style="list-style-type: none"> ▶ ナイトタイムイベント会場での放映 ▶ 映像を活用したフォトジェニックイベント ▶ WEBでの公開など | <ul style="list-style-type: none"> 安定したゲレンデ整備が実現し、シーズン営業日数が延長。 2019：117日⇒2020：148日 | <ul style="list-style-type: none"> 共通券販売による地域内周遊の促進。 リフト乗車回数や、事前購入客等の情報を入手して戦略策定に活用。 | <ul style="list-style-type: none"> 輸送力：469人/h ⇒604人/h ゴンドラ整備によるエリアのハブとしての需要の高まりに対応し、利便性が大きく向上。 |
| 様子 |  |  |  |  |  |

形成計画作成20地域における地域経営の推進状況（アンケート結果）

【新規】

スノーリゾートの地域経営を進める上で、「形成計画」作成以前と比較して、以下の各項目の施策が進んだと感じますか？

- ①体制・組織構築、②合意形成・意思決定、⑤差別化・ブランディング、⑨地域理解促進の項目について、7割以上の地域で施策が進んだと実感している。
- ⑥投資環境改善や⑧人材・資金確保は、進んでいないと感じている地域の方が多い。
- DMOがとりまとめをしている全ての地域（11地域）で、①体制・組織構築、②合意形成・意思決定が進んでいる。



主な自由意見（アンケート結果）

【新規】

回答の凡例：◎大いに進んだ ○少し進んだ
△あまり進んでいない ×全く進んでいない

| 施策 | 具体的な状況や課題認識 |
|---|---|
| ①関係者が連携して一体的な地域経営を進めるための体制・組織構築 | ◎ 戦略全体のマネジメントを担う 推進組織を設立 した。今後は全市的なDMOの設立を検討中。 ○ これまで個々の事業者が独自の動きをしており、地域一体とした動きが乏しかったが、形成計画策定により 各業種によるディスカッションの機会が創出 され連携が進んだ。 |
| ②関係する事業者等(スキー場・宿泊・飲食・交通・行政他)との合意形成、意思決定 | ◎ スキー場における村と連携したレストランのプロデュース等の取組により、 DMO、スキー場、自治体のトライアングル化 が進んだ。 ○ 新たにDMCが設立 され、インバウンド受入に向け、滞在型・着地型商品造成等の 具体的なアクション を通じた、 交通事業者や市街地エリアとの連携 が期待される。 |
| ③地域のデータ収集・分析、課題の整理、戦略の策定・共有 | ○ 村とリゾート開発事業者で定期的にミーティングし、 データや課題を共有 している。 △ アフターコロナとなる今後のデータ収集・分析による戦略の再整理 が必要。 |
| ④スノーリゾート形成に向けた取組の効果検証 | ○ WEBの閲覧履歴、WEBチケット、宿泊予約等について、 統一したデジタルデータを活用した顧客ニーズの収集、活用 の体制づくりが進んだ。 △ コロナ禍であったため、 外国人観光客の入込がなく 、利用効果が図れなかった。 |
| ⑤スノーリゾート地域としての差別化・ブランディング | ◎ R2年度に制定した 景観デザインコードに則り、スキー場共通 の案内標識、総合看板、ゲレンデ安全標識、バス停看板等を当補助事業を活用して整備した。 ○ 形成計画策定以前よりも、 ポジショニングが見えてきた ところではあるが、ブランディングの形成には至っていない。 |
| ⑥関係する事業者等(スキー場・宿泊等)の投資環境改善(資本統合や所有と運営の分離、金融機関との連携等) | ○ 市内金融機関もDMOの会議に参加し、 計画策定時から事業者との融資に関する協議が進む ようになった。 △ スキー場内の 経営統合について協議 しているが、今しばらく時間を要する見込み。 |
| ⑦スキー場やバースタウンへの設備投資(自主資金での設備更新や外部投資による新規プロジェクトなど) | ◎ 新規宿泊施設の誘致やレストランの開業 など、投資が進んでいる。 ○ 事業者単体での設備投資は厳しく、 補助金等を使用 する事がほとんどである。 △ 周辺が国有地であり、 新たな投資を呼び込めていない 。 |
| ⑧持続的にスノーリゾート地域のマネジメントを行うための人材や資金の確保 | ○ DMOが旗振り役 を担い活動をしているが、人材や資金については、今後も大きな課題。 △ スノーエリアを統括するような組織がなく 、一体的にマネジメントがしづらい状況。 |
| ⑨地域住民や観光従事者における「国際競争力の高いスノーリゾートとして目指す姿」への理解促進 | ○ コロナ禍において、 地域住民や事業者を対象とした取組 を実施する機会も多く、一歩ずつ認知は進んでいる。 △ ベンチマークとなるような大きな投資がなく 、現状維持的な規模の投資のため、地域住民や観光協会とのコミュニケーションは進んでいない。 |

これまでの事業における成果と課題

【赤下線は第1回資料に追記】

- 採択実績、審査員及び有識者からの意見、補助事業を活用している地域からの意見等を踏まえ、これまでの事業における成果と課題を以下に整理した。

成果

■ 本事業を活用した事業の成果発現

- ・ 特に滞在型コンテンツの造成、多言語案内・キャッシュレス化等の受入環境整備、降雪機導入による営業日数の安定化に対して、本事業を活用した取組が進み、成果を上げている。

■ 地域の連携・一体化の促進

- ・ 本事業を契機に、DMO等が中心となり、索道事業者だけでなく地域関係者と合意形成を図りながら、スノーリゾートとして一体的に取り組む体制構築や地域のイメージ形成が進んでいるとの声が多い。

■ 自主財源での事業推進を後押し

- ・ 補助金事業と併せ、自主財源でのスノーリゾート形成への取組が進んでいる地域も多い。

課題

■ 地域の現状分析を踏まえた形成計画の熟度向上

- ・ 他地域との比較や海外からの認知度を踏まえたポジショニング分析、ターゲット設定が不十分なため、明確な目標像（目指す姿）や競争戦略が描けていない地域が多い。
- ・ 地域の目標像（目指す姿）を設定するにあたり、ICTを活用した顧客データ分析や、地域全体での経済効果分析など、データに基づく説得力のある分析ができていない地域が多い。

■ 事業費の効果的な配分

- ・ 形成計画はDMO等がとりまとめているが、補助事業は事業者からの要望の寄せ集めになっており、形成計画で示した「目指す姿」と補助事業とのつながりが不十分な地域が多い。
- ・ 結果として形成計画の評価に関わらず、応募要件に適合する事業を広く採択しており、効果が高い事業への重点投資となっていない。
- ・ 事業の執行と併せてスキー場の経営統合や経営合理化を進め、新たな投資を呼び込むといった動きには至っていない。

■ 外国人に対応した人材育成の促進

- ・ 外国人対応可能な人材育成やインストラクター確保は、国際競争力を高める上で必要性が高いという指摘は多いが、実際にインバウンドが戻っていない中で、事業として十分に活用されていない。

2. カテゴリー分類の考え方及び カテゴリーに応じて求められる要件

カテゴリー分類の考え方

【新規】

- 誘客ターゲットを明確化し、スノーリゾートの特性に応じたきめ細かな支援とするため、スノーリゾートの目指す姿を明確にするとともに、スノーリゾートを類型化した上で、これに基づき申請事業を審査し、支援地域及び採択事業を決定する。
- 各地域は、形成計画作成において、この分類をベースに地域の特性を掘り下げ、独自のポジショニング及びターゲットを設定する。

| | | カテゴリー① | カテゴリー② |
|--------------|---------------|---|---|
| 対象 (定義) | | 滑りを求め、ヨーロッパアルプスやロッキー等と比較して日本を来訪しようとする者を惹きつけるスノーリゾート | 雪を見慣れていない、雪に親しんでみたいと考えている者が利用しやすいスノーリゾート |
| 主な ターゲット層 | | <ul style="list-style-type: none"> 本格的スキーヤー（中上級者） 欧米豪 リピーター | <ul style="list-style-type: none"> 初心者・初級者～中級者、ファミリー層 東アジア・東南アジア 初めて |
| 滞在傾向 | | 長期滞在（5日～2週間程度） | 短期滞在（日帰り～3日程度） |
| 利用者の滞在イメージ | 旅行計画・事前準備 | <ul style="list-style-type: none"> シーズン前から行きつけの宿やコンドミニアムを予約し、滞在計画を立てている スキー用品を持参することもあるが、高品質なものであればレンタルも活用する | <ul style="list-style-type: none"> 日本観光に併せてスキーもやってみたいと考えている（天気に応じて現地判断も） 近隣観光地や都市拠点から手ぶらで来訪し、現地でレンタルサービスを利用する |
| | スキー場での過ごし方 | <ul style="list-style-type: none"> コンディションに応じて広域にゲレンデを利用 バックカントリーやツリーランなど、日本のパウダースノーを味わえる非圧雪の環境を楽しむ 雪の状態が良い午前中に滑走し、午後からはアフタースキーをのんびり過ごす（飲酒も含め） | <ul style="list-style-type: none"> レストハウスなどから近いゲレンデを中心に利用し、技術力に応じてスクールに申し込む スキー・スノーボードだけでなく、子どもと雪遊びを楽しむ（ファミリー内で別行動することも） 慣れていないので疲れやすく、こまめにレストハウスで休憩する |
| | ベースタウン等での過ごし方 | <ul style="list-style-type: none"> 自炊したり、近隣店舗で飲食する（泊食分離） 天気が悪い日は近隣地域の観光をすることもある | <ul style="list-style-type: none"> 滞在后、気に入ったスノー関連用品を購入したり、お土産を買ったりして他の観光地へ行く |

カテゴリーに応じて求められる要件

【赤下線は第1回資料に追記】

- 「国際競争力の高いスノーリゾート」の目指す姿として、カテゴリーによらず共通に求められる要件と、特にカテゴリー①のスノーリゾートに求められる要件をそれぞれ示す。
- 各地域は、形成計画作成において、これらの要件に照らし不足する面を確認した上で、目指す姿及び必要な事業を設定する。

※は、カテゴリー②であっても、地域の状況に応じて実施することが望ましい内容

| 形成計画 評価の視点 | 求められる要件(国際競争力の高いスノーリゾートとして目指す姿) | |
|------------------------------------|---|--|
| | カテゴリー①②共通に求められる要件 | +カテゴリー①に求められる要件 |
| 地域の ポテンシャル、 地域経営 (地域の一体性) | <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>応募地域が一体としてスノーリゾート形成に取り組んでいる</u>（関係主体の参画・合意形成・意思決定） ・ STP分析等に基づいて<u>独自のターゲット及び数年後までの目指す姿</u>を描き、そのために必要な取組（対応者、年次計画）をエリア戦略として示している ・ 戦略に基づき、自己資金や補助金だけでなく、<u>様々な投融資を活用してさらに発展していくための資金計画</u>（これまでの取組も含め）がエリア全体として示されている ・ <u>WEB販売を通じ、リフト券等による収益向上が進められている</u> | <ul style="list-style-type: none"> ・ 訪日外国人を惹きつけ、<u>他と差別化された独自の魅力を見出し、磨き上げている</u>※ ・ DMO等によるマネジメント体制が構築され、<u>継続的な人材育成の仕組みや財源が確保されている</u>※ ・ <u>継続的なデータ分析に基づいたマーケティングを行っている</u>※ ・ <u>スキー場とベースタウンで一体的な観光地域を形成している</u>※ ・ <u>エリア全体を一つの共通リフト券で自由に利用できる</u>※ ・ <u>オールシーズン化等により、収益の安定化や通年雇用の促進を図っている</u>※ ・ <u>SDGsに留意した取組がされている</u>※ |
| スキー場の魅力 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 現時点である程度のインバウンドが来訪している ・ 初心者・初級者向けを中心に、<u>中級者程度までのコースや雪遊びコンテンツが充実し、誰でも雪を楽しみ、安心して滞在することができる</u> ・ 経営の安定化に向けた、<u>老朽化した索道の統廃合・更新をはじめとしたスキー場施設の合理化が進められている</u> ・ <u>集客拠点となる利便性の高いレストハウスがあり、わかりやすく情報提供がされている</u> ・ <u>質の高いレンタルサービスを受けられる</u> ・ <u>外国語対応可能なスクールが充実している</u> | <ul style="list-style-type: none"> ・ 現時点で<u>欧米豪を含む多くのインバウンドが来訪しており、世界的に一定の認知度がある</u> ・ <u>上級者に対応した十分なスケールと多様なコースがあり、国際大会の使用実績があるなど、世界の主要スキー場を利用するスキーヤー・スノーボーダーが長期滞在しても満足できる</u> ・ <u>バックカントリーを含め、雪質（パウダースノー）を活かしたコース・コンテンツがある</u> ・ <u>索道の高質化及び合理的な配置により、快適にスキー場が利用できる</u>※ |
| ベースタウンの魅力 | <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>多様なアフタースキーの楽しみ方</u>（飲食、まち歩き、日本ならではの体験、娯楽、国立公園や文化財と連携した取組など）がある（必ずしもスキー場と隣接していなくても良い） | <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>長期滞在に対応できるベースタウンの環境がある</u>（多様なニーズに対応した宿泊施設、飲食、悪天候時のコンテンツ）※ ・ <u>適切なゾーニングのもと、スキー場の需要と連動した開発を誘導する仕組みを構築している</u>※ |
| 受入環境整備 | <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>国際空港や近隣観光地、交通拠点からの利便性の高い公共交通機関や、ベースタウンと各スキー場との間の二次交通が確保されている</u> ・ <u>スキー場・ベースタウンの主要箇所での多言語対応、キャッシュレス化、Wi-Fi対応がある</u> ・ <u>スキーと併せて、食事やアフタースキーを総合的に案内できるガイドサービス（人的対応）がある</u> | <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>各スキー場間をつなぐ二次交通が確保されている</u>※ ・ <u>ベースタウンと各スキー場との間の利便性の高い二次交通</u>（適切な便数・情報提供・MaaS対応）がある※ |

3. カテゴリーの判断基準

カテゴリーの判断基準

【新規】

- 下記の必須要件のうち一部を満たさない場合も、「地域のポテンシャル、地域経営」の内容が特に優れていれば、総合的な評価としてカテゴリー①の判断を行う。
- カテゴリー②の判断については個別の判断基準は設けず、形成計画に記載された定量的・定性的な内容を総合的に評価する（これまでの審査と同様）。

| 審査の視点 | 判断基準の指標となる項目 | カテゴリー①の目安 | 要件 | |
|-------------------|--|--|---|----------------|
| 地域のポテンシャル 地域経営 | 地域のポテンシャル | 他地域と差別化した独自の魅力 | 目的地として当該地域を選ぶ理由になり得る独自の魅力を見出し、地域全体のブランドとして磨き上げている | 必須 |
| | 地域経営 | マネジメント組織体制 | 地域づくりにおける様々な取組について、継続的に議論、合意形成、意思決定を行いマネジメントができる組織を有する、または今後3年以内に構築する | 必須 |
| | | 継続的なデータ分析・検証 | スノーリゾート形成に関する様々なデータを継続的に収集し、エリア全体でデータに基づくマーケティングが行われている | 必須 |
| | 地域の一体性 | スノーリゾートとしての一体的な地域形成 | スキー場(群)と隣接するベースタウンまたはリゾートホテル群として一体的な観光地域を形成している | 必須 |
| | | エリア内を相互に利用可能なリフト券 | 形成計画の範囲全体(より広域なものも含む)で利用できる共通リフト券を販売している、または今後3年以内に販売する | 必須 |
| スキー場の魅力 | インバウンド利用状況 | スキー場へのインバウンド来場者数 | 50,000人/年以上(2022/2023シーズン実績)(形成計画地域の合計) | いずれかを満たす 必須 |
| | | スキー場へのインバウンド来場割合 | 5%以上(2022/2023シーズン実績)(形成計画地域の平均) | |
| | | 索道輸送人員 | 200万人/年以上(2022/2023シーズン実績)(形成計画地域の合計) | |
| | | 世界的な認知度 | 世界的なスノーリゾートアライアンスパスへの参画 | 必須ではない |
| | 長期滞在に対応できる規模 | 総滑走距離 | 40km以上(形成計画地域の合計) | 必須 |
| | 中上級者向けの環境 | 最長滑走距離 | 5km以上(形成計画地域の最大) | いずれかを満たす |
| | | 標高差 | 700m以上(形成計画地域の最大) | |
| | パウダースノーの環境(ゲレンデ内、ツリーラン、バックカントリーエリア等を含めた非圧雪エリア) | 形成計画地域内に多様(概ね5ルート以上)な非圧雪の環境が設定されている。適切なルール・体制づくりが行われ、安全のための情報が適切に発信されている | 必須 | |
| | パウダースノー等を活かしたコンテンツ(バックカントリーを含む) | 高付加価値な収益事業として、専門性の高いガイドを擁して実施するパウダースノーを活かしたコンテンツがある、又は今後3年以内に実施する | 必須 | |
| スキー場経営 | 経営合理化及びスキー場の高質化 | 参画する全てのスキー場において、索道の統廃合を含め、今後のスキー場施設への投資に関する整備計画を有している、または今後3年以内に構築する | 必須 | |
| ベースタウンの魅力 | 宿泊環境 | 宿泊施設客室数 | 1,500室以上 | 必須 |
| | 飲食環境 | 飲食店数 | 50店舗以上(泊食分離に対応できる夜間営業店舗) | 必須 |
| | ベースタウン経営 | 土地利用に関するマスタープラン | インバウンドの受入拡大・長期滞在に対応するための環境整備のマスタープラン(地域で共有された方針)を有している、又は今後3年以内に構築する | 必須 |
| 整備環境 | 長期滞在に対応した交通利便性 | 地域内の各スキー場を周遊する二次交通 | 概ね一日5便(2時間に1本程度)以上の利便性を有する二次交通の運行を実施している、または今後3年以内に実施する | 必須 |

地域のポテンシャル・地域経営に関するカテゴリー①の判断基準の参考

【第1回説明済】

■ 他地域と差別化した独自の魅力

カテゴリー①の目安

目的地として当該地域を選ぶ理由になり得る独自の魅力を見出し、地域全体のブランドとして磨き上げている



シャモニー（フランス）：ヨーロッパ最高峰のモンブラン山頂付近まで簡単に登ることができ、ゴンドラを乗り継いでイタリアのクールマイユールまで行ける

出典 | <https://www.montblancnaturalresort.com/en/aiguille-du-midi>



蔵王：蔵王国定公園のアオモリトドマツに雪が付着して形成される樹氷が独特の景観を形成している

出典 | <http://www.kankou.yamagata.yamagata.jp/zao/jyuhyo/>



トロワバレー（フランス）：ベースタウンの一つクーシュベルは、高級リゾートとして、プライベート機用の空港や、星付きホテル・レストラン、ブランドショップなどが立地

出典 | <https://courchevel.com/en/one-station-6-universe#Courchevel-Village>



野沢温泉：温泉情緒が残る純日本のスキーリゾートであり、13の共同浴場を無料で利用できる

出典 | <https://www.classic-mountain-resort.com/jpn/nozawa-j022/>

地域のポテンシャル・地域経営に関するカテゴリー①の判断基準の参考

【第1回説明済】

■ スノーリゾートのタイプ

カテゴリー①の目安

スキー場（群）と隣接するベースタウンまたはリゾートホテル群として一体的な観光地域を形成している

複数の山で一つのエリアを形成する スキー場群と ベースタウン・リゾートホテル群

スキー場群としてのスケールが大きく、
エリア内での長期滞在が可能であれば、
カテゴリー①の有力候補となる



域内周遊二次交通

域内を周遊する二次交通により、滞在メニュー利用の利便性を高めることが有効



近隣観光地

近隣観光地との連絡

一山のスキー場と 隣接するベースタウンまたは 直結するリゾートホテル群

スキー場として一定のスケールを有し、
長期滞在の環境が整っていれば、
単独でもカテゴリー①の候補となりうる



近隣リゾートとの連絡

近隣リゾートが連携し、一体の地域として誘客することでスケールを拡大し、国際競争力を高めることも有効

都市観光・交通拠点



各リゾートとの二次交通

隣接するベースタウンやリゾート ホテルがないスキー場

スノーリゾートとしての長期滞在は考えにくく、
原則としてカテゴリー②となる



観光周遊のキラーコンテンツとして、
近隣の都市観光拠点等から誘客する

形成計画の対象範囲にとらわれず、近隣交通拠点や観光地を含めたマーケティングのエリアを設定し、広域的な視野での誘客戦略を検討することが必要

二次交通のイメージ

- 交通事業者による運行（広域）
- 地域関係者連携による運行（近隣）

形成計画（事業計画作成）の主な対象範囲

誘客戦略の対象範囲

地域のポテンシャル・地域経営に関するカテゴリー①の判断基準の参考

【第1回説明済】

■ 共通リフト券と地域統一WEBページ

カテゴリー①の目安

形成計画の範囲全体（より広域なものも含む）で利用できる共通リフト券を販売している、または今後3年以内に販売する



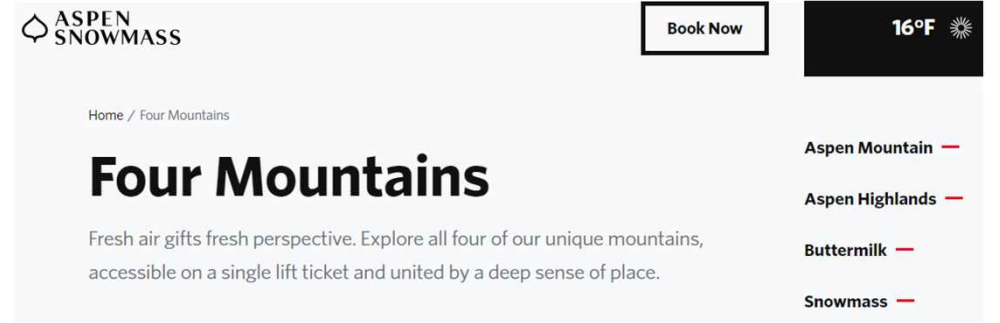
スキーラマドロミテ（イタリア）：8リゾートを一体としたポータルサイトを構築し、共通リフト券を販売

出典 | <https://www.skirama.it/en>



ニセコ：全山共通パスを設定し、オンライン発券機の位置を周知

出典 | <https://www.niseko.ne.jp/ja/online-liftpass/>



アспен・スノーマス（アメリカ）：4リゾートを一体としたポータルサイトを構築し、共通リフト券を販売

出典 | <https://www.aspensnowmass.com/four-mountains>



白馬：10スキー場共通リフト券購入者は、HAKUBAVALLEY内のシャトルバスを無料で乗車可能

出典 | <https://www.hakubavalley.com/ticket/onlinewebshop/>

国際的な認知度

カテゴリー
①の目安

世界的なスノーリゾートアライアンスパスへの参画
(カテゴリー①の必須要件ではない)



バイルリゾートが所有・管理・運営するウィンターリゾートと提携リゾート、約60リゾートで利用できる早割リフトパス

主要な加盟リゾート：

バイル、ウィスラー・ブラッコム、トロワバレー、アールベルク、ドロミテ、**白馬**、**ルスツ**など

参考：<https://www.goskiamerica.com/Topic/EpicPass.html>



アルテラ マウンテン カンパニーが所有・管理・運営するウィンターリゾートと提携リゾート、約50リゾートで利用できる早割リフトパス

主要な加盟リゾート：

カッパーマウンテン、ツェルマット、シャモニー、ドロミテ、キッツビュール、**ニセコ**など

参考：<https://ikonpassjapan.com/>



世界のスノーリゾートが提携したアライアンスプログラム。提携25スキー場で各2日間、合計50日分利用可能なパス

主要な加盟リゾート：

アスペンスノーマス、シャモニー、レイクルイーズ、サンピークス、サンバレー、**ニセコ**など

参考：<https://mountaincollective.com/>

スキー場の魅力に関するカテゴリー①の判断基準の参考

【第1回説明済】

パウダースノーを活かしたコンテンツ

カテゴリー①の目安

形成計画地域内に多様(概ね5ルート以上)な非圧雪の環境が設定され、安全のための情報が適切に発信されている
高付加価値な収益事業として、専門性の高いガイドを擁して実施するパウダースノーを活かしたコンテンツがある、又は今後3年以内に実施する



ウィスラー・ブラッコム(カナダ)：バックカントリーアクセス用のリフト及びチケットを設定し、安全利用のためのルール設定を行っている

出典 | <https://www.whistlerblackcomb.com/the-mountain/about-the-mountain/backcountry.aspx>



ツェルマット(スイス)：ヘリコプターで標高4,200mまで移動し、氷河を下るヘリスキーを実施している

出典 | <https://www.air-zermatt.ch/en/>



安比高原発
八幡平キャットツアー

八幡平：雪上車を用いたバックカントリーのガイドツアーを実施している

出典 | https://www.appi.co.jp/activity/hachimantai_cat_tour/

コンテンツ 02 国内随一のジャパンパウダースノーを満喫!
志賀高原内のバックカントリーガイド
バックカントリーガイド

ご要望や天候状況に応じて、奥志賀高原を中心とした志賀高原内のバックカントリーをご案内します。

時期 1月~3月
所要 120~300分
料金 大人(16歳以上)19,000円~
問合せ 株式会社インターナショナルスキースクール
電話 0269-24-2007
E-mail info@shigaskischool.com
URL https://www.shigaskischool.com

志賀高原：国立公園の体験型コンテンツとして、バックカントリーガイドを設けている

出典 | https://www.env.go.jp/nature/mankitsu-project/contents/pdf/park_map_joshinetsu.pdf

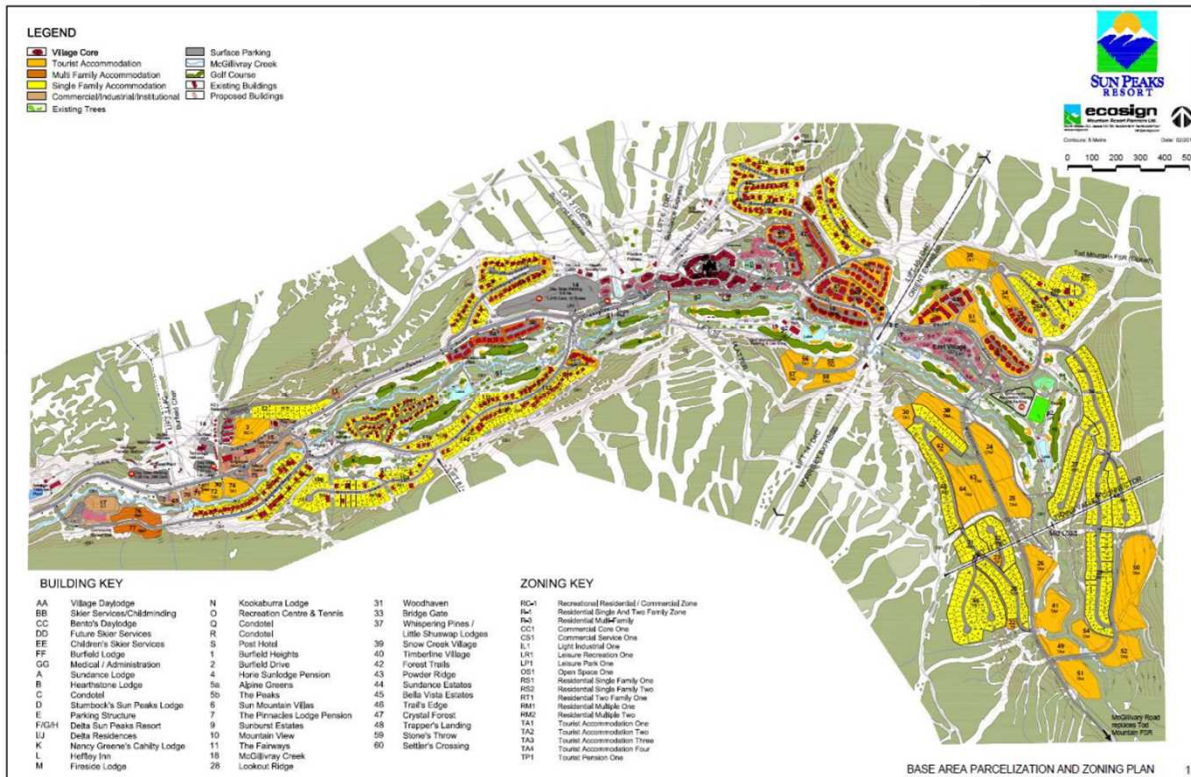
ベースタウンの魅力に関するカテゴリー①の判断基準の参考

【新規】

土地利用・開発に関するマスタープラン

カテゴリー①の目安

インバウンドの長期滞在に対応するための環境整備のマスタープラン（地域で共有された方針）を有している、又は今後3年以内に構築する



サンピークス（カナダ）：スキー場の開発にあわせて開発可能なベッド数やゾーニング制限、デザインコードなどを定めた上で、州とディベロッパーで包括的な開発契約を交わしている。

出典 | <https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/content/001333393.pdf>

白馬：索道事業者と地域関係者で「オールシーズン・マウンテンリゾート」の実現に向けた地域再生マスタープランを作成し、計画的・集中的に地域への投資を実施

出典 | <https://prtmes.jp/main/html/rd/p/00000002.000068296.html>

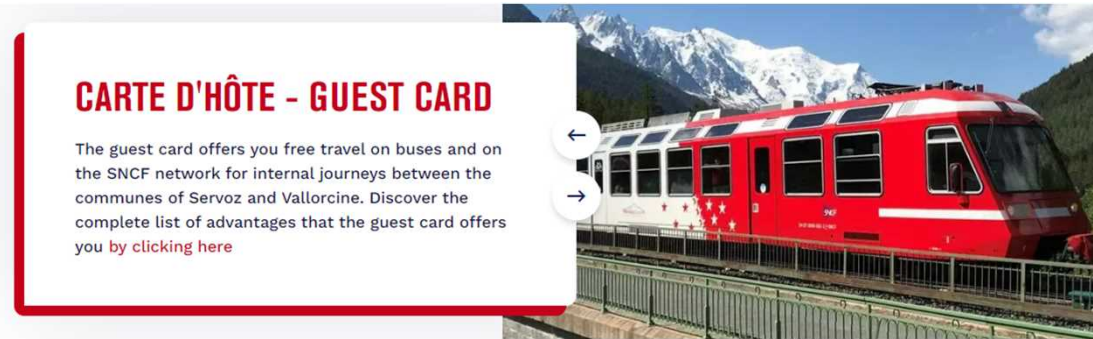
受入環境整備に関するカテゴリ①の判断基準の参考

【第1回説明済】

■ スキー場利用者のための二次交通の例

カテゴリ①の目安

概ね一日5便（2時間に1本程度）以上の利便性を有する二次交通の運行を実施している、または今後3年以内に実施する



シャモニー（フランス）：スキースカ宿泊者に配布されるゲストカード「カルト・ドット」を提示すると街中のバスが無料で利用可能

出典 | <https://en.chamonix.com/la-carte-d-hote>

バイル（アメリカ）：公共の無料循環バスが運行されており、地図上でリアルタイム運行情報が提供されている

出典 | <https://www.vail.gov/government/departments/transportation-services/bus-information>

湯沢：ベースタウンの宿泊施設と近隣スキー場を結ぶ無料シャトルバスの運行（GPS位置情報システム搭載）

出典 | <https://www.yuzawakogen.com/valuable/shuttle-bus/>

志賀高原：エリア内の飲食店を利用できるように無料のナイトシャトルバスを運行

出典 | https://www.go-nagano.net/topics_detail11/id=19114

4. カテゴリーに応じた採択事業の設定

カテゴリーに応じた採択事業の設定

【第1回説明済】

- 目指す姿の達成に向けて必要な取組に対応する補助事業メニューを整理するとともに、カテゴリーに応じた必要性を判断し、採択の考え方を設定する。
- 各地域における事業の必要性や期待される効果について、形成計画及び個別事業計画における記載内容から確認した上で補助の対象とする。

【目的に応じた補助事業メニューと採択の考え方】

| 目指す姿の達成に向けて必要な取組 | 補助事業メニュー | 採択の考え方 |
|---------------------|---|--|
| 本格的スキーヤーにとっての満足度向上 | 索道施設の新設(高標高域への拡張等)、 搬器の更新(機能向上) | カテゴリー②での必要性は高くないことから、 カテゴリー①に絞って採択 |
| 上級者を誘客するための取組 | バックカントリーを対象としたコンテンツ造成や プロモーション等 | |
| スキー場間の相互利用促進 | ICゲートシステムの導入、二次交通の確保(スキー場間)、 索道施設の新設(スキー場間の連結) | カテゴリーを問わず、 すべての地域で必要であることから、形成計画としての評価が高い地域から順に採択 |
| 長期滞在の誘発 | コンテンツ造成(ナイトタイム・ベースタウン)、 二次交通の確保(スキー場～ベースタウン) | |
| 経営安定化につながるオールシーズン対応 | グリーンシーズンの体験型・滞在型コンテンツ造成 | |
| 経営安定化につながる環境改善 | 高機能な降雪機の導入、 索道施設・レストハウスの撤去(合理化) | |
| スキー場での過ごし方の多様化・高質化 | コンテンツ造成(スキー場)、レストハウス改修 | |
| インバウンドを誘客するための発信 | 地域のプロモーション | |
| インバウンド受入環境整備 | 多言語対応、Wi-Fi整備、キャッシュレス対応、 公衆トイレの洋式化等 | |
| インバウンド対応人材育成 | 外国人対応可能な人材の育成(接遇向上研修等)、 外国人対応可能なインストラクターの確保 | |



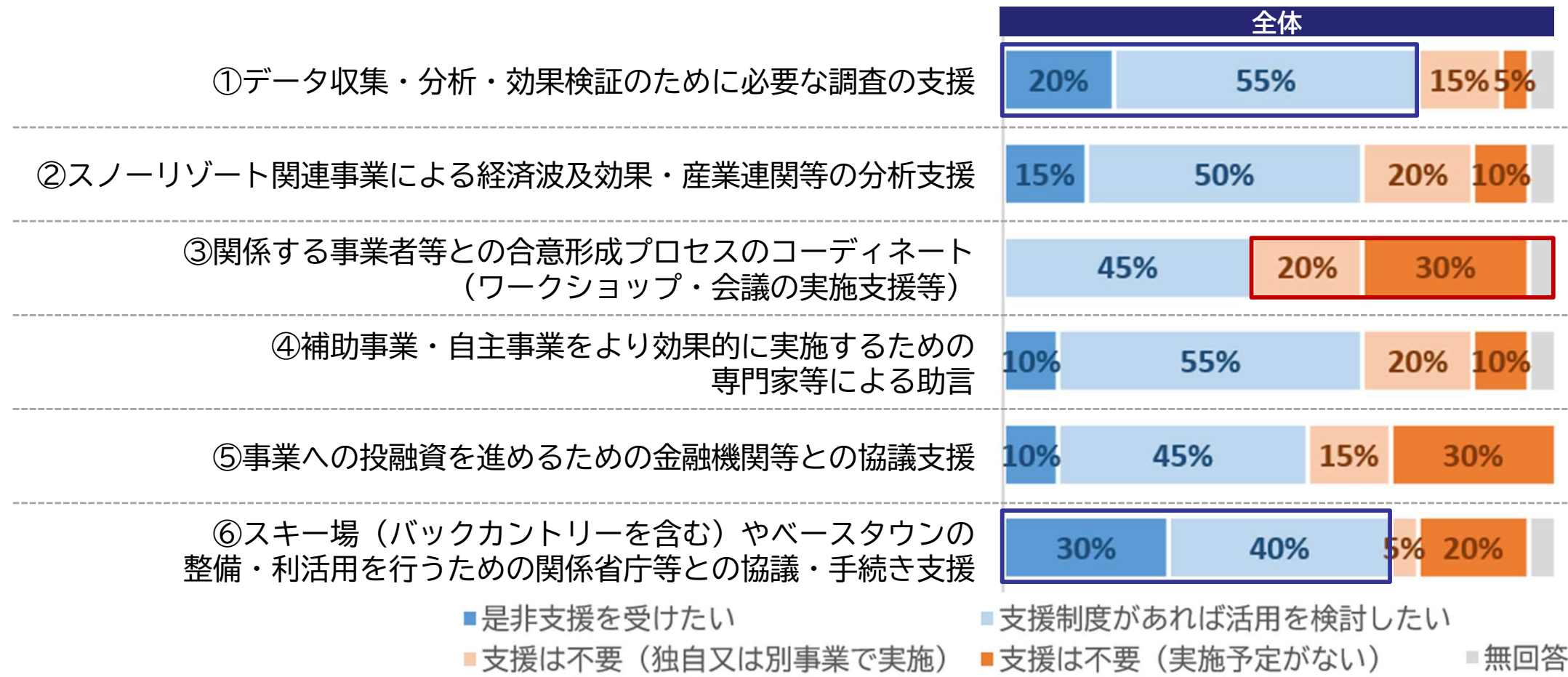
参考資料

補助金の他に必要な支援（アンケート結果）

【新規】

形成計画に記載した「目指す姿」を実現するために、補助金の交付の他にどのような支援があると良いと思いますか？

- ①データ収集・分析等の調査、⑥関係省庁との協議・手続き支援の項目について、7割以上の地域で支援があると良いと感じている。
- 特に、⑥関係省庁との協議・手続き支援については、積極的に支援を求める意向が高い。
- ③関連事業者等との合意形成プロセスのコーディネートについては、支援を必要としていない地域の方が多い。
- DMOがとりまとめをしている地域では、上記に加え、②経済波及効果等の分析や、④専門家による助言についても8割以上の地域で支援があると良いと感じている。



インバウンドの滞在状況（北海道）

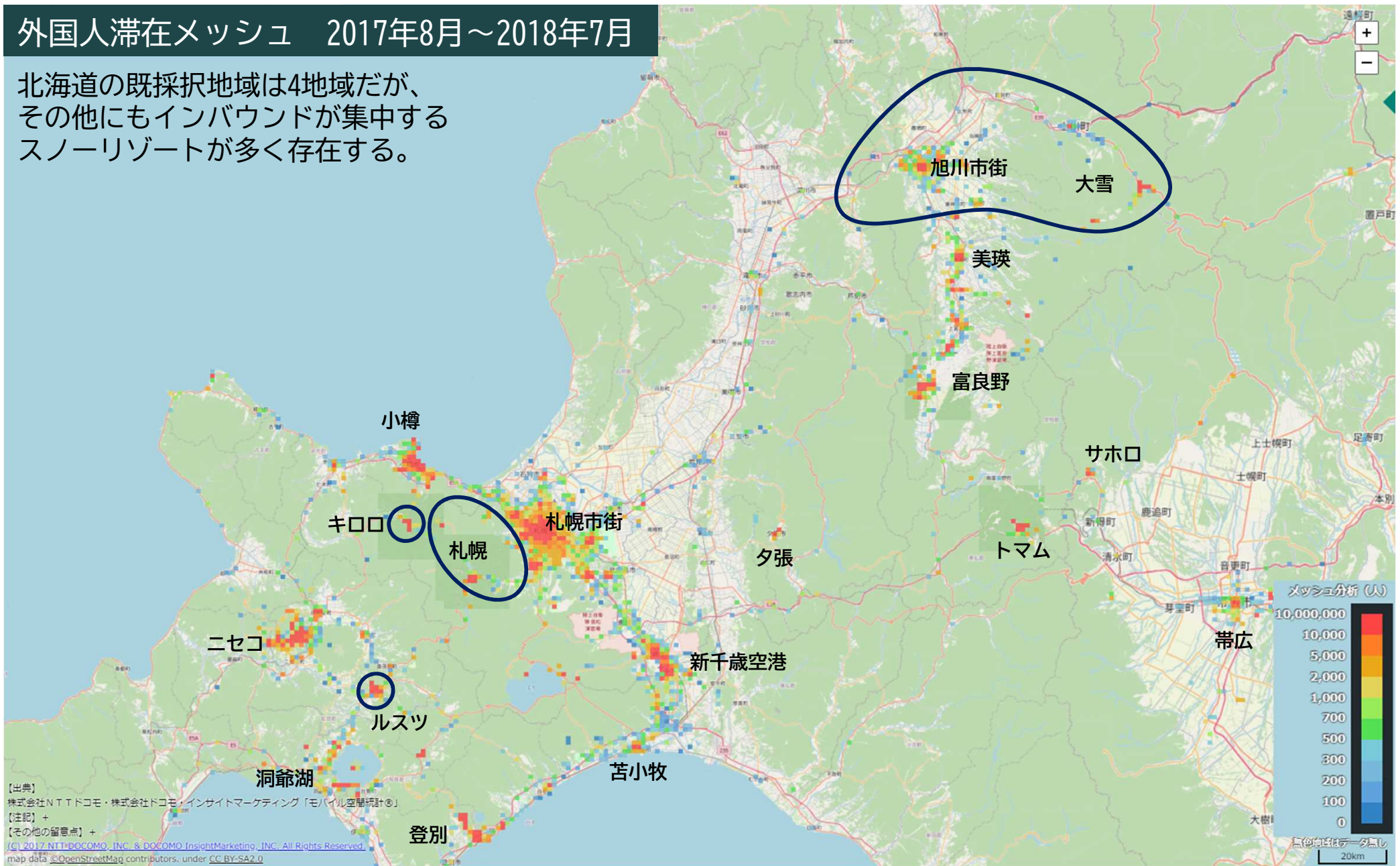
【第1回説明済】

各地点の外国人訪問客のうち、1時間以上そのメッシュの範囲に滞在した人数(RESASにて作成)

紺囲みは採択地域

外国人滞在メッシュ 2017年8月～2018年7月

北海道の既採択地域は4地域だが、その他にもインバウンドが集中するスノーリゾートが多く存在する。



【出典】株式会社NTTドコモ・株式会社ドコモ・インサイトマーケティング「モバイル空間統計」
 【注記】+
 【その他の留意点】+
 © 2017 NTT DOCOMO, INC. & DOCOMO InsightMarketing, INC. All Rights Reserved.
 map data © OpenStreetMap contributors, under CC-BY-SA2.0

インバウンドの滞在状況（東北）

【第1回説明済】

紺囲みは採択地域

各地点の外国人訪問客のうち、1時間以上そのメッシュの範囲に滞在した人数(RESASにて作成)

外国人滞在メッシュ 2017年8月～2018年7月

一部のスノーリゾートにインバウンドの集中が見えるが、北海道や信越ほどのボリューム感はない。



インバウンドの滞在状況（関東～中部・信越）

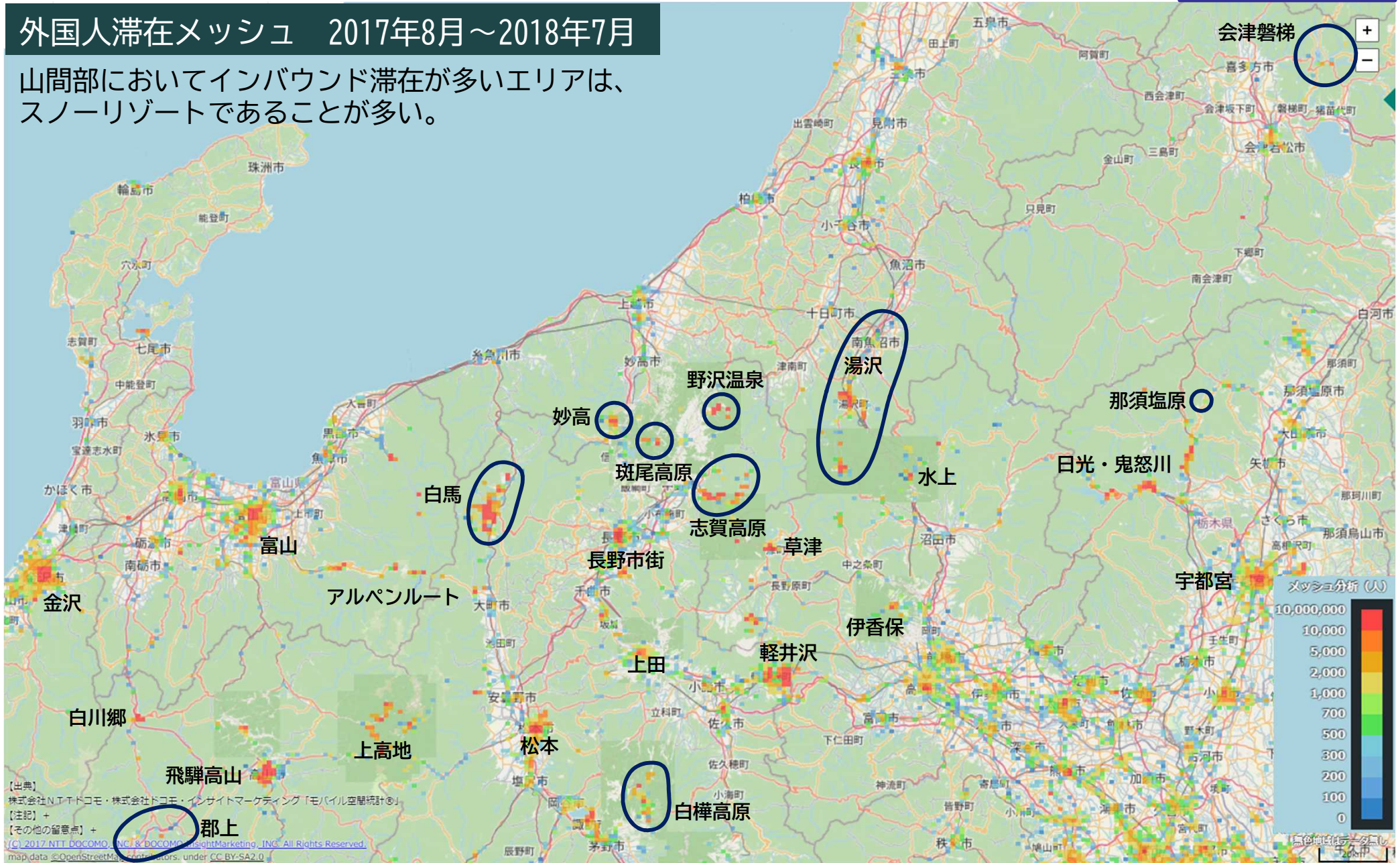
【第1回説明済】

各地点の外国人訪問客のうち、1時間以上そのメッシュの範囲に滞在した人数(RESASにて作成)

紺囲みは採択地域

外国人滞在メッシュ 2017年8月～2018年7月

山間部においてインバウンド滞在が多いエリアは、スノーリゾートであることが多い。



【出典】株式会社NTTドコモ・株式会社ドコモ・インサイトマーケティング「モバイル空間統計」
 【注記】+
 【その他の留意点】+
 (C) 2017 NTT DOCOMO, INC. & DOCOMO INSIGHT MARKETING, INC. All Rights Reserved.
 map data ©OpenStreetMap contributors, under CC BY-SA 2.0

インバウンドの滞在状況（近畿）

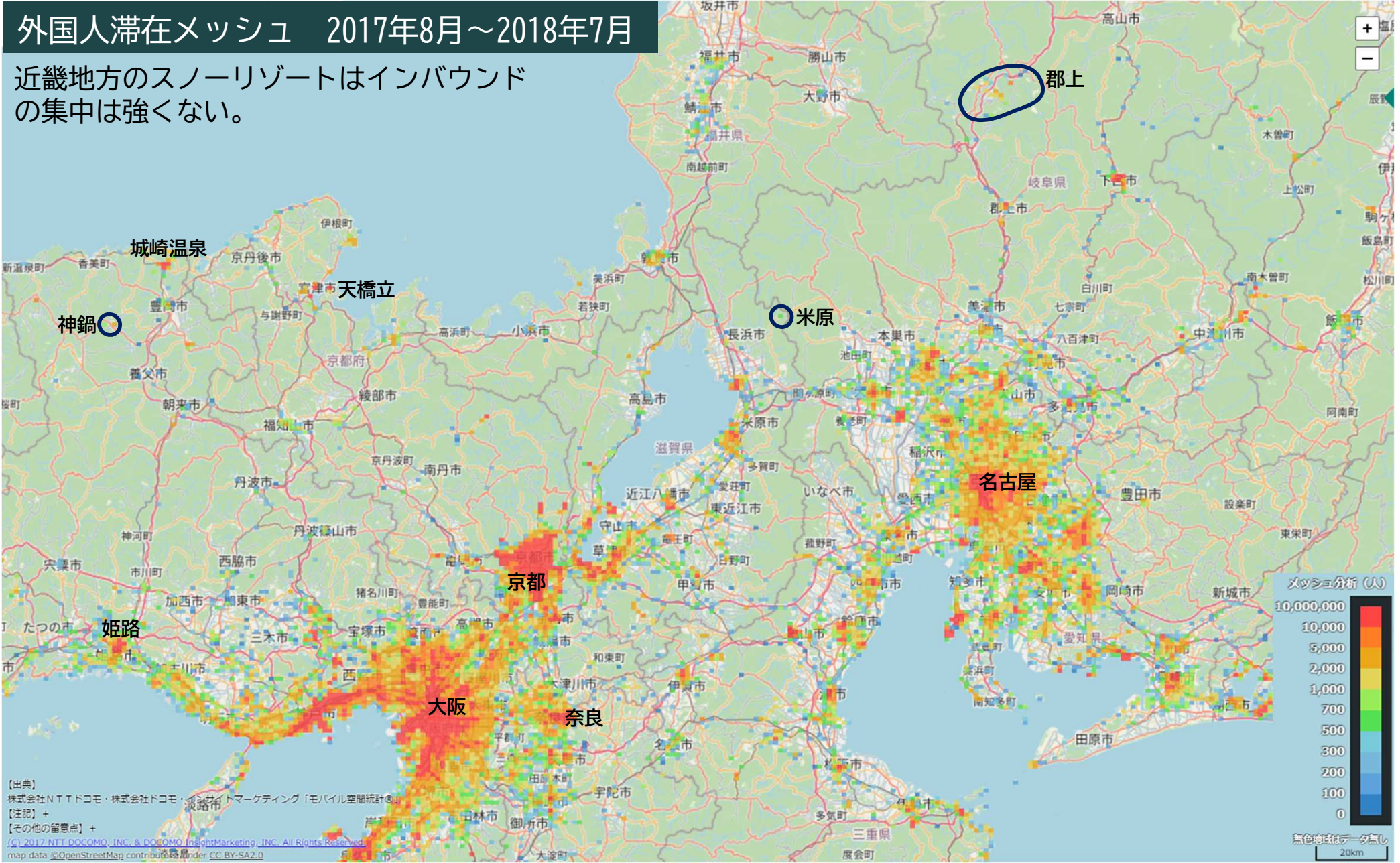
【第1回説明済】

各地点の外国人訪問客のうち、1時間以上そのメッシュの範囲に滞在した人数(RESASにて作成)

紺囲みは採択地域

外国人滞在メッシュ 2017年8月～2018年7月

近畿地方のスキーリゾートはインバウンドの集中は強くない。



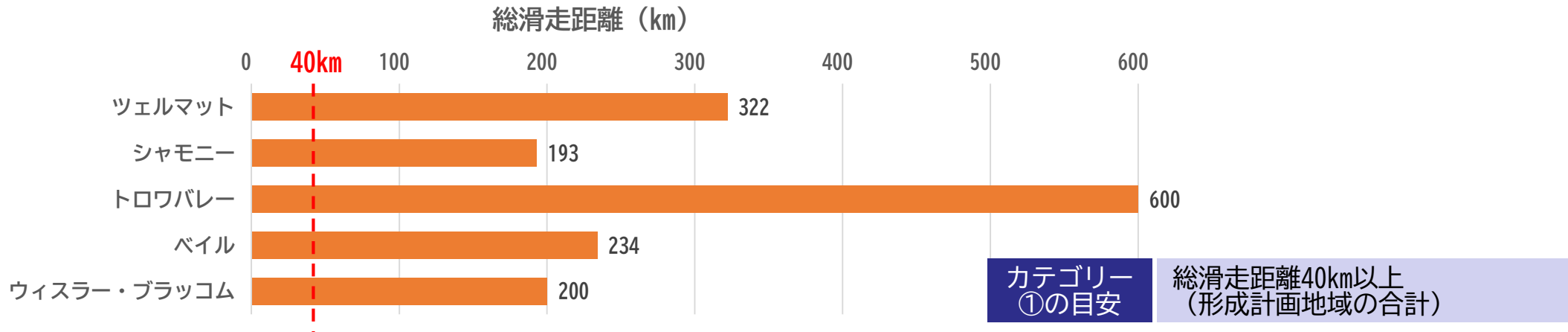
【出典】
株式会社NTTドコモ・株式会社ドコモ・インサイトマーケティング「モバイル空間統計」
【注記】+
【その他の留意点】+
© 2017 NTT DOCOMO, INC. & DOCOMO InsightMarketing, INC. All Rights Reserved.
map data ©OpenStreetMap contributors, under CC BY-SA2.0

カテゴリー①の判断基準の参考データ

【第1回公表用資料に追記】

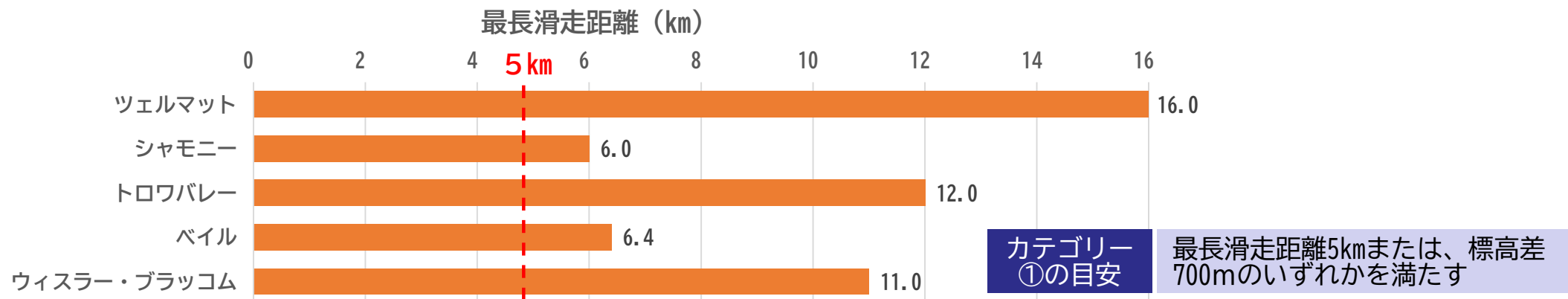
■ 総滑走距離

- 世界のスノーリゾートでは、リゾート全体で200kmを超える総滑走距離を有していることも多い。
- 日本のスノーリゾートの代表例では、HAKUBA VALLEYエリア10スキー場を合計した総滑走距離は135km。



■ 最長滑走距離

- 世界のスノーリゾートでは、10kmを超える最長滑走距離のコースを有していることも多い。
- 日本のスノーリゾートの代表例では、蔵王温泉スキー場で最長滑走距離10kmのコースを有する。

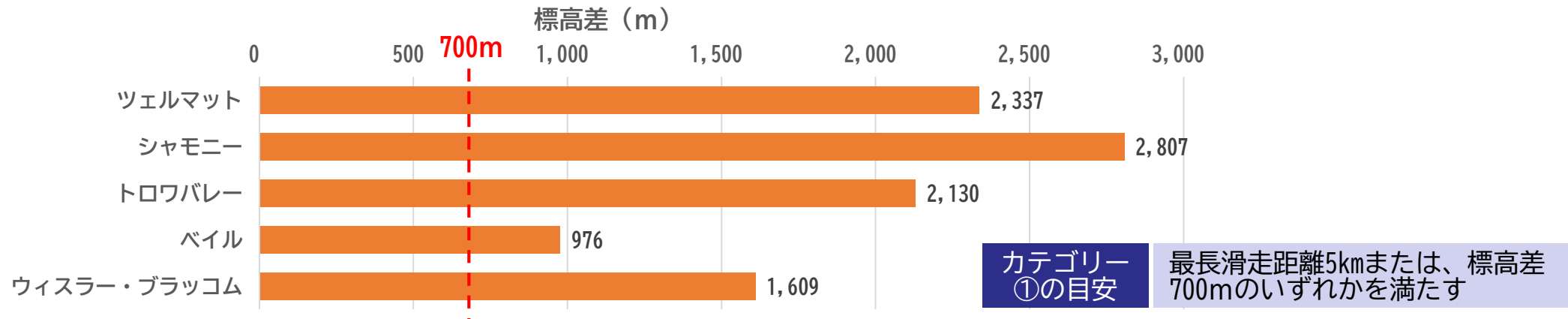


カテゴリー①の判断基準の参考データ

【第1回公表用資料に追記】

■ 標高差

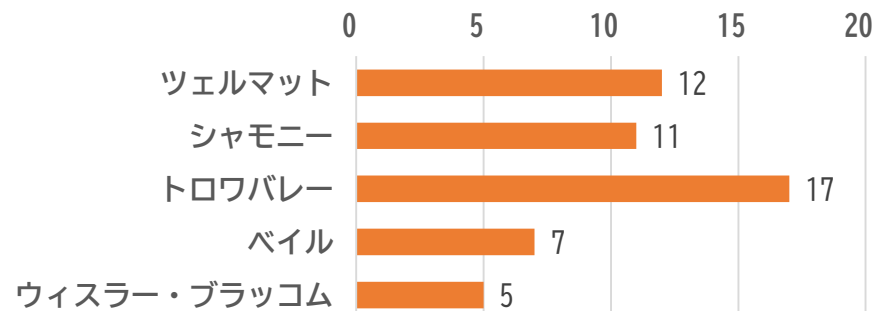
- 世界のスキーリゾートでは標高差が2,000mを超えるものも多くある。また、ピークの標高も3,000mを超え、森林限界より高いため、広大な眺望が楽しめる。
- 日本のスキーリゾートの代表例では、かぐらスキー場（湯沢）で1,225mの標高差を有する。



■ ベースタウンの滞在環境

- 世界のスキーリゾートでは、ベースタウンにミシュランガイド掲載ホテルが複数あることが多い。
- 日本のスキーリゾートでは、札幌、湯沢、白馬でミシュランガイドに掲載されるホテルがある。

世界のスキーリゾートにおけるミシュランガイド掲載ホテル数（※カテゴリー①の判断基準としては採用しない）



※2022.11ミシュランガイドWEBページで検索