

第1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7日(水) 14:00～16:00

■参加者： 別紙 参加者名簿のとおり

■議事：

1. 開会
2. 観光地域振興部長挨拶
3. 委員紹介
4. 座長の選任
 - ・事務局より原田委員を座長に推薦。委員から異議なしとの声を受け、座長に就任いただいた。
5. 議題
 - (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の整理
 - (2) カテゴリー①及びカテゴリー②の判断基準の具体化について
 - (3) 各カテゴリーに求められる要件について
 - (4) 事業費の配分の考え方について
6. 今後の予定
7. 閉会

■意見交換の概要

(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について)

- ・日本のスキー場において、索道経営はあるが、地域経営の発想がないことが大きな課題。本事業により、地域の一体性が高まり、スノーリゾートとしての戦略を考えられるようになったということは非常に重要な成果。
- ・本事業があったから地域がまとまったという声はよく聞いている。地域が一体化する重要なきっかけであり、今後も事業を続ける必要性が高い。地域の一体性を継続的に担保するためには、最初の申請時だけでなく、事業の半ばでもチェックしていく必要がある。
- ・各事業者の要望の取りまとめが形成計画ではない。地域がどういうスノーリゾートを目指すのか、そのビジョンを示すこと、そのために必要な個別事業であるという流れが望ましいが、なかなかそこまでできる地域が少ない印象。
- ・地域の目指す姿の設定に当たって、STP分析を適切に理解し実施できている地域は少ない。
- ・KGI（重要目標達成指標）、KPI（重要業績評価指標）といった数値目標や、その実現に寄与するKFS（重要成功要因）を定め、取組の進捗に応じてその検証をするといったPDCAを回せていないために、観光地域づくりとしてのスノーリゾート形成が進んでいない。
- ・事業者の取組と行政による政策が両輪となって進む必要があるが、行政計画における観光やスノーリゾート形成の位置づけが曖昧であり、政策的に地域づくりが進んでいないために、エリアマネジメントを前提とした形成計画になっていない地域が多い。
- ・安定した人材確保に向けてはグリーンシーズンの活性化も必要であり、年間を通じて客足が途絶えない地域をつくることも大きな課題。

- ・3か年で支援してきた地域に対してアンケートを行い、本事業によって地域で何が変わったのか、また何が課題として残っているのか等を把握してはどうか。
- ・コロナ前は外国人が手ぶらでやってきて、日本のスキー場で購入やレンタルをしていたので、スポーツ用品の消費額が大きかったという話もあるので、そのようなことも期待しながら今後の推移を見守っていききたい。

(カテゴリー①とカテゴリー②の判断基準について)

- ・カテゴリー①、②に分けるのは事業として妥当性が高い。本格的なスキーリゾートにはスキーを主目的とした方が来訪するが、カテゴリー②の中には、スキーが他の観光とあわせてその一部というところもある。それぞれに必要な支援について視点を変えて検討する必要がある。
- ・カテゴリー分けの基準について、連泊や長期滞在を指標に加えてはどうか。すでに3日券や5日券で販売しているスキー場もあるため、その販売実績により、長期滞在型のスキーリゾートと日帰りを楽しめるスキーリゾートとして整理するのも良い。
- ・「国際競争力」を考える上で、海外のスキーリゾートと比較するのをやめた方が良いのではないかと。3,000mの山まで50人乗りのゴンドラで運ぶ等、海外はスケールが日本とは大きく異なる。日本は1,000mクラスの山でパウダースノーや森の中でのスキーが楽しめる特異な気象条件であり、ヨーロッパのスキー場とは違った魅力がある。
- ・海外の旅行博では多くの地域がパウダースノーを掲げて出展している。日本のパウダースノーは知名度があるが、どこでも同じだとマーケティングやブランディングの面からは問題。プラスアルファの部分が課題であり、地域には地域ならではの強みを考えてほしい。
- ・日本のスキー場には適正数がある。日本を代表とするスキーリゾートとして、生き残っている地域に支援する必要がある。
- ・本事業に採択されたスキーリゾートが観光庁のお墨付きをもらったということではない。自主事業で取り組んだ方が自由度が高いという判断をしている地域もある。誤解を招かないよう留意しつつ、日本全体で国際競争力の高いスキーリゾートを目指すべきである。

(各カテゴリーに求められる要件について)

—地域のポテンシャル・地域経営

- ・カテゴリー①と②の中間的なスキーリゾートもあると考える。都市近郊レジャーとしてのカテゴリー②の需要は今後増えると見込まれるため、本委員会でも見落とさないよう議論していきたい。
- ・スキーリゾートにおいては索道だけでなく、行政や宿泊、飲食等様々な事業者と連携していかなければならないので、地域全体の経営方針を考えることのできる体制の構築は非常に重要。単なる協議会ではなく、どのように意思決定や合意形成を図るか、しっかりと議論できる推進組織が必要であり、組織化の中身も見る必要がある。
- ・地域経営組織の課題はスキーリゾートに限ったことではなく、全国のDMOなどでも同様。
- ・「地域経営」を評価の視点にするのは重要であり、しっかりと組織がマーケティング・地域マネジメントの役割を果たしているのかということ判断基準にすべき。併せて、組織を育成するような人的・金銭的支援策も検討すべき。

- ・体制づくりの後には人材育成が課題となるため、その課題に対して取組を進めている地域を加点するような判断も良い。
- ・事業名からもカテゴリー①が重要視されがちだと思うが、カテゴリー②のスノーリゾートも重要性は非常に高い。カテゴリー①と比べて裾野が広いカテゴリー②の地域で取組が進むことで、観光立国推進閣僚会議の「インバウンド消費について速やかに5兆円超を目指す」という目標に向けた起爆剤になりうる。雪は、日本の観光の中に盛り込むことができると、日本の魅力として他国と差別化できる要素であり、観光消費を生むもの。各地域にもどこの国のどういうニーズをターゲットにしていくかを形成計画に盛り込んでほしい。
- ・カテゴリー①はコンテンツ造成や索道、ベースタウン等複合的で大規模な投資となり、その上で国際競争力の高いスノーリゾートを目指すため、しっかりとした組織としての意思決定を行い、事業を進めることが必要。対してカテゴリー②については、基本的にコンテンツ造成等が中心なのであれば、緩やかな要件でも良いのではないかと。
- ・外部からの投資環境を整備することも重要だが、事業者の経営能力を高め、利用収入から自主投資ができるようにすることも必要。

―スキー場の魅力

- ・スキー・スノーボードと雪遊び以外のアクティビティとして、屋内外で、早朝から夜まで多種多様な体験ができることが重要。長期滞在では特に悪天時の楽しみ方を提供できることが必要になる。
- ・スキーと併せて、食事やアフタースキーまで一日中楽しませることが出来るインストラクター&ガイドの人材育成により、CS（顧客満足）とCL（顧客ロイヤリティ）を高めることが重要。
- ・スキー場間を接続する索道の新規整備や、オフピステも含めた安全管理の水準向上を行い、それらを積極的に情報提供していくことが重要。
- ・ゲレンデやレンタル品、リゾートとしてのサービスなどのクオリティ向上が重要。

―ベースタウンの魅力・受入環境整備

- ・海外のスノーリゾートと比較して、一番日本に欠けているのは滞在機能。長く泊まれる機能が極めて弱く、欧米豪のスキーヤーを誘客するには強化が不可欠。宿泊機能の充実や泊食分離の方針を打ち出すエリアへの支援が重要である。
- ・長期滞在ではまずコンドミニウム、次に食事のバリエーション、さらに二次交通やレンタカーの需要が出てくる。海外ではこういった対応は、予算に応じて、全て整っている。カテゴリー①では特に長期滞在に向けたエリア戦略が必要であり、乗り放題やフリードリンクサービスなど、複数日のリフト券を買った人に地域ぐるみでインセンティブを与える仕掛けが求められる。需要が高ければ受入体制は後追いでついてくる面もあるが、必要とされる受入体制がわかっているのであれば戦略的に誘導できると良い。
- ・日本は農家の繁閑期の仕事としてスキー場や民宿を経営したところから発展してきたところが多いので、画廊があったり、ミシュランのレストランがあったりするヨーロッパのベースタウンと作りが違ふ。こういった背景を踏まえつつ、インバウンドのニーズに応じていく

けでなく、日本らしい滞在を求める人に、独自のディステーション像を造っていくことも課題。札幌のような都市拠点が近隣スノーリゾートの巨大なベースタウンとなることも考えられる。ベースタウンの区分についても細分化して議論する必要がある。

- ・日本のスノーリゾートは個人経営の民宿やペンションが多いことが特徴だが、コロナ禍により廃業が相次ぎ、空き家が多い状況である。宿泊事業者は非常に疲弊しており、危機に直面している。投資環境整備に関する検討会でも議論したが、先祖代々の土地を手放せないことで投資につながらず、新たな魅力が生まれないので、所有と経営の分離、不動産の流動化に向けた支援や、長期賃借で一体的に投資をするような取組方策の例示が必要。
- ・スポーツ庁のグローバルコンテンツ育成事業では、スキー場にテントを張ったり、キャンピングカーで泊まったりするスノーキャンピング、野外バーベキューといった新しい取組の実証実験をしており、いろんなところでイノベーションが起きていると感じる。
- ・ICゲート対応リフト券のシステムは、リゾート内でのキャッシュレス決済システムと連携させることができるが、金銭的な負担から活用していない地域も多く、地域連携、長期滞在の誘発につながっていない。
- ・スノーリゾートを国際水準に高めていくには、案内看板を大型ビジョンに改修してゲレンデ情報や安全運行情報が多言語でわかるようにするといった簡単な投資からクオリティや安全性を高めていくべき。

第1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 参加者名簿

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	欠席
	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	課長補佐		(代理出席)
	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3名)
	スポーツ庁(地域振興担当)	参事官		(随行1名)
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			

※欠席委員については、会議の動画を視聴の上、いただいた意見を議事要旨に反映した。