

長野県のスキー場の将来を考える懇談会を踏まえた  
今後のスキー場振興に関する方針

令和6年3月

長野県観光部

## はじめに

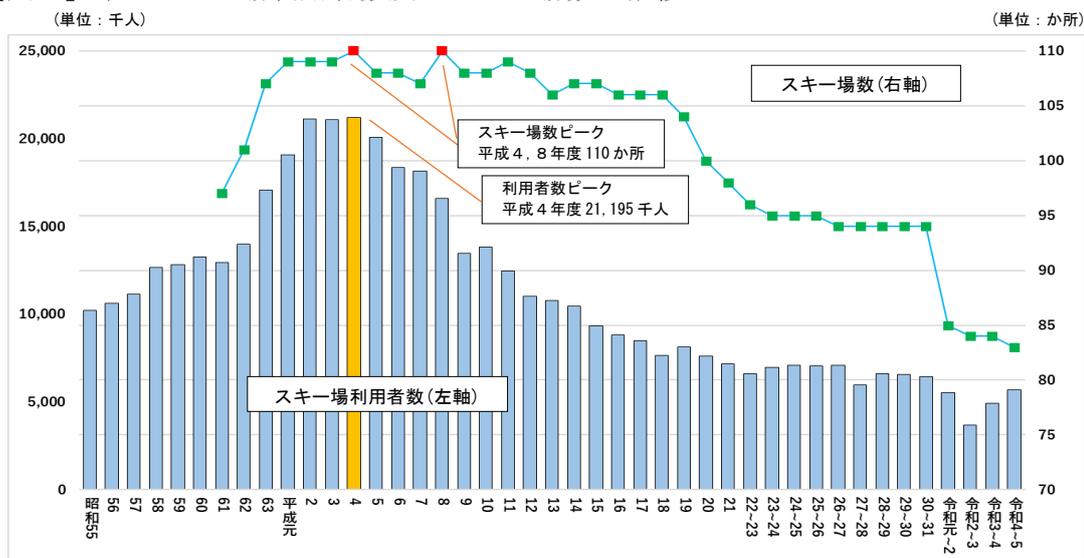
- 標高 3,000m 級の山々に囲まれる長野県は、全国有数のスキー場を擁し、多くの地域において冬季の地域経済をスキー場に支えられている。また、スキーやスノーボードは本県の冬季観光を代表するアウトドアアクティビティの一つであり、国内外からの観光誘客において重要な観光コンテンツとなっている。
- 宿泊施設、飲食店、交通事業者等裾野の広いスノーリゾートの中核的な存在であるスキー場は、長年、冬季の地域の経済・雇用を支えるとともに、自然との触れ合う機会の創出、ウィンタースポーツに係る文化の継承の礎になっており、言わば、長野県の社会的共通資本の一つとして役割を果たしてきたと言える。
- 一方、足元をみると、県内スキー場は非常に厳しい経営環境に置かれている。スキー最盛期からの利用者の大幅な減少や、温暖化や雪不足による営業日数の減少、索道施設の老朽化等様々な課題に直面している。また、スノーリゾートへの旅行者の期待に応えるためには、スキー場のみならず、宿泊や飲食などスノーリゾートに滞在する期間や空間全体での満足度向上に向けた取組の重要性が増している。
- 以上のような状況を踏まえ、県内スキー場の課題や必要な対策を整理、検討するため、県内索道事業者や有識者を交え「長野県のスキー場の将来を考える懇談会」を開催した。本方針は、同懇談会での意見や、併せて実施したアンケート調査による索道事業者からの回答等を基に、今後の県内スキー場の振興に向けた基本的考え方等を整理するものである。

# 1 県内スキー場の現状

## (1) 県内スキー場利用者数及び県内スキー場数の推移

- 県内のスキー場利用者数は、平成4年度の約21,195千人をピークに数十年にわたり大きく減少傾向にあり、新型コロナウイルス感染症の影響が及ぶ前の直近10年間の県内スキー場利用者数は概ね6～7百万人とピーク時の約30%で推移している。(図1)
- コロナ禍の影響を最も大きく受けた令和2～3年(シーズン)は約3,677千人まで減少しており、ピーク時の約17%にまで落ち込んだ。
- その後、令和4～5年(シーズン)の利用者数は約5,692千人にまで回復しているものの、平成30～31年(シーズン)の約88.2%にとどまり、コロナ禍以前の水準には届いていない。
- 県内スキー場数をみると、平成4年度及び平成8年度の110か所をピークとし、以降、徐々に減少している。平成20年代に入ってから概ね95か所前後で推移していたが、記録的な暖冬・少雪の影響を受けた令和元～2年(シーズン)には85か所にまで減少した。令和4～5年(シーズン)の県内スキー場数は83か所あるが、うち営業したスキー場数は78か所(ピーク時の約70%)となっている。
- 県内スキー場数の減少を加味するため、スキー場1か所当たりのスキー場利用者数をみると、ピークである平成4年度(約19.3万人)を100としたとき、令和4～5シーズン(約7.3万人)は37.8と4割に満たない。
- スキー場利用者数の落ち込みに対し、合理化や運営事業者の変更等を伴いながらもスキー場数は維持されてきたことにより、長野県というエリアの中だけでもスキー場間の競争環境が激化していると言える。

[図1] 県内スキー場利用者数及びスキー場数の推移

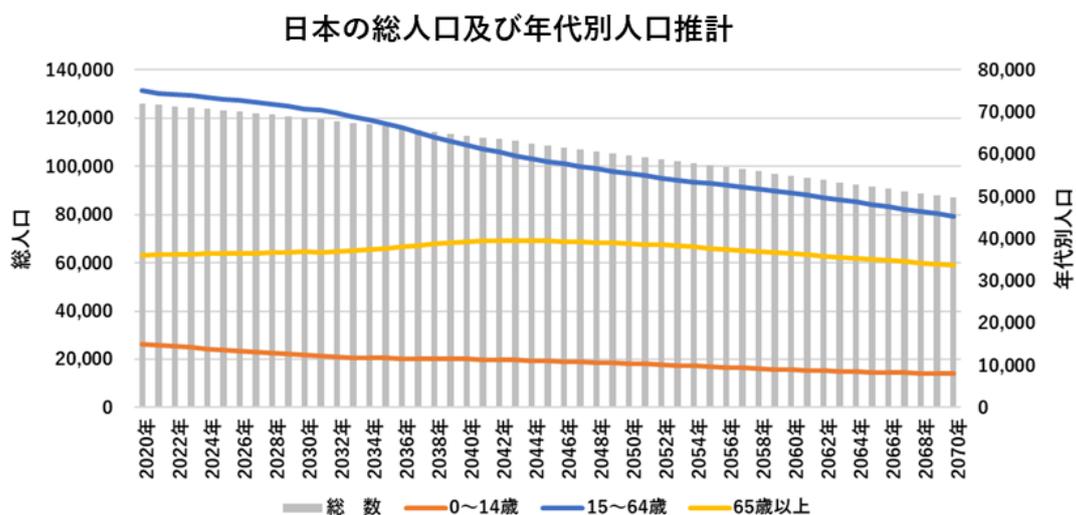


出典：長野県「スキー・スケート場利用者統計調査」、「スキー場等現況調査」より観光誘客課作成

(2) 国内スキー・スノーボード人口の推移と将来見通し

- スキー場利用者について、国内全体に目を向けると、(公財)日本生産性本部によれば、スキー・スノーボード人口は、長野五輪が開催された1998年をピークに約1,800万人に達したが、その後、減少傾向で推移し、コロナ禍の影響を大きく受けた2021年には約280万人にまで落ち込んでいる。コロナ禍以前の2018年においても約590万人とピーク時の3割にまで減少している。
- 今後の国内人口推計でも、スキー場の主要な顧客層である15-64歳の人口は、0-14歳とともに減少傾向にあり、これに伴い、スキー・スノーボード人口も減少傾向となることが見込まれる。(図2)
- スキー・スノーボードへの参加拡大や、スキー・スノーボード以外のスキー場への来訪目的(誘客コンテンツ)づくりを進めていくことが求められる。

[図2] 日本の人口推計

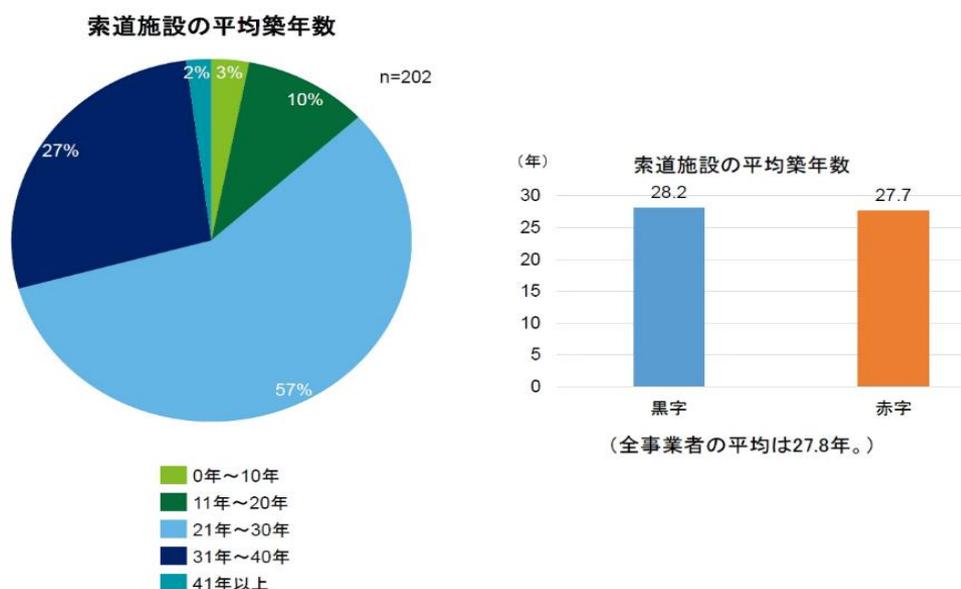


出典：国立社会保障・人口問題研究所

### (3) 索道施設の状況

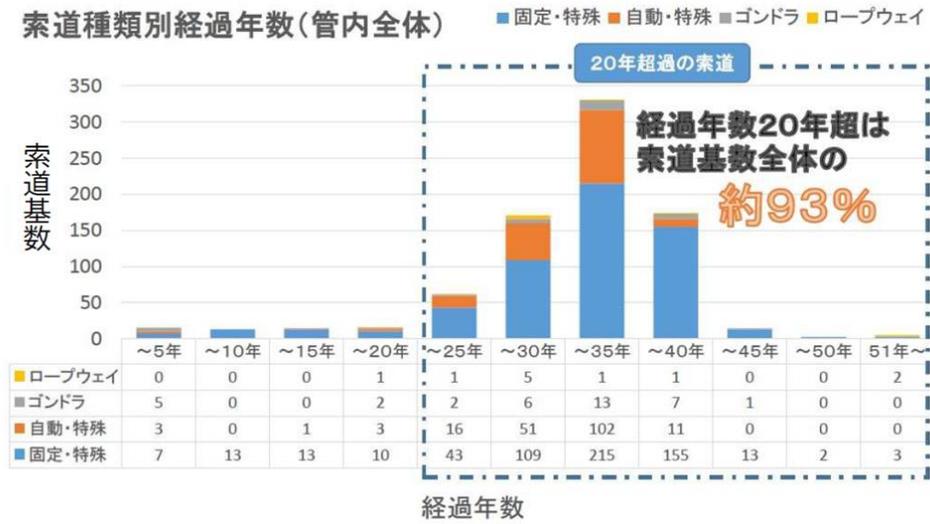
- スキー場のリフト、ゴンドラ等の索道施設は、新たな設置や更新に向けた投資が十分に進んでいないことから老朽化が進んでいる。これにより、主要な装置や部品の交換、修繕等の維持管理に係る経費負担の増大や、故障による運行の停止など、今後のスキー場経営に大きな影響を与えることが懸念されている。
- また、特にインバウンド誘客においては、最新機器の揃う欧米のスノーリゾートに対し、施設面での魅力の見劣り・陳腐化を懸念する声もある。
- 観光庁が実施したアンケート調査によると、全国の索道施設の平均築年数は27.8年で、21年以上が経過している施設は8割を超えている。(図3)
- また、長野県の状況を見ると、長野県索道事業者協議会によれば、県内索道施設の9割が設置後20年を経過しており、県内でも索道施設の更新に向けた投資の必要性が高まっている。(図4)
- 索道施設の更新に向けた設備投資が進まない要因としては、施設・設備の性質上、大きな投資額が必要となるのに対し、利用者数の減少により当初計画していた売上が確保できていないことや、現行設備の維持管理経費が高んでいることで、十分な資金の積立が困難なことがあげられる。
- また、金融機関において融資対象としての評価が低く、資金調達が難航していることや、供給側が寡占状態で海外に比べても施設の更新に要する経費が高いなどの声がある。

[図3] 全国の索道施設の平均築年数



出典：観光庁「スノーリゾートの投資環境整備に関する検討会」報告書  
参考資料「スキー場事業者に対するアンケート調査結果」

[図4] 長野県の索道施設の設置後経過年数

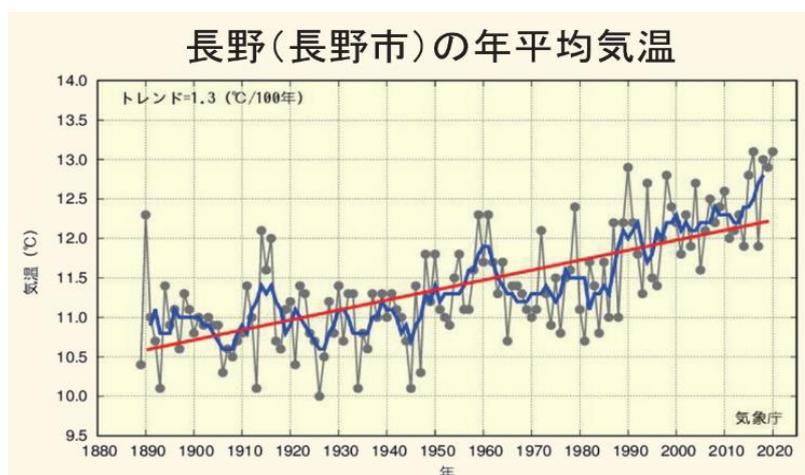


出典：長野県索道事業者協議会資料(令和4年度時点)

#### (4) 地球温暖化の進行・小雪の影響

- 日本の気候変動2020(気象庁)によると、国内の年平均気温は1898～2019年の間に、100年あたり1.24℃の割合で上昇している。また、年最深積雪(一冬で最も多く雪が積もった量)及び一日の降雪量が20cm以上となった日の年間日数に減少傾向がみられる。今後、北海道内陸部の一部地域を除き、地球温暖化に伴い、降雪・積雪は減少すると予測されている。
- 長野県の状況をみると、長野地方気象台・東京管区気象台によれば、長野(長野市)の年平均気温は100年あたり約1.3℃上昇している(図5)。また、今後、21世紀末には、気候変動対策として追加的な緩和策を取った場合でも年平均気温が約1.4℃の上昇することが予測されている。
- 県内スキー場の冬季シーズン平均営業日数の推移を見ると、年ごとに変動はあるものの、中期的に営業日数は減少傾向にあることが読み取れる。(図6)
- これに伴い、各スキー場は冬季の収入機会を逸しているほか、営業日数や滑走斜面を維持・確保するため、降雪機の整備や稼働に係る負担の増加を余儀なくされる等の影響が出ている。

[図5] 長野県(長野市)の年平均気温の推移



出典：気象庁長野地方気象台、東京管区気象台「長野県の気候変動(令和4年3月)」

[図6] スキー場の平均営業日数の推移

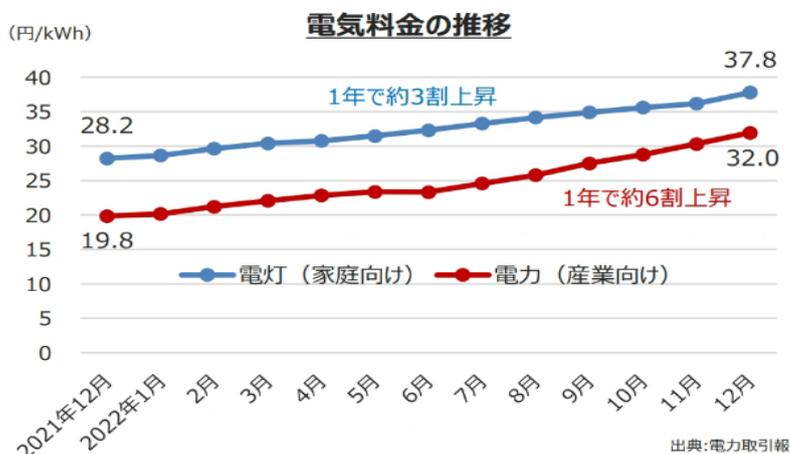


出典：長野県「スキー・スケート場利用者統計調査」より観光誘客課作成

(5) エネルギー価格の高騰

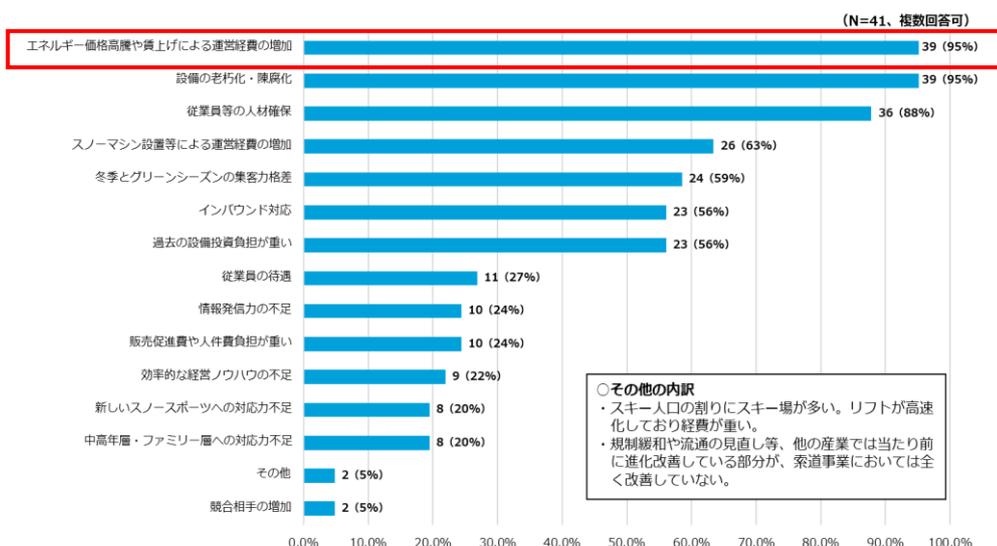
- コロナ禍からの需要回復、ウクライナ情勢等を背景とする原材料価格の上昇や円安の影響などで、エネルギー価格の高騰が国内の企業活動に影響を与えており、エネルギー白書 2023 によると、産業向け電力料金は 2021 年から 2022 年の 1 年間に約 6 割上昇したとされている。(図 7)
- こうした状況は、索道施設や降雪機の稼働、ゲレンデ照明やレストハウスの暖房等多くのエネルギーを要するスキー場においても同様である。県内スキー場の 9 割が、エネルギー価格の高騰等による運営経費の増加を経営課題として挙げるなど、スキー場経営を圧迫する一因となっている。(図 8)

[図 7] 国内電気料金の推移(2021. 12~2022. 12)



出典：資源エネルギー庁「エネルギー白書 2023 について(令和 4 年度エネルギーに関する年次報告)(令和 5 年 6 月)」

[図 8] スキー場経営に当たっての課題



出典：長野県観光部観光誘客課「スキー場のあり方検討に向けた実態調査結果(令和 6 年 3 月)」

(6) インバウンドの増加

- 国内スキー・スノーボード人口の減少に対し、近年、インバウンド需要が高まり、今後の伸びが期待されている。県内のスキー場でも、HAKUBA VALLEY や野沢温泉等を中心にインバウンドの集客が進んでいるエリアがあり、県内のスキー場向けアンケート調査では、41 者中 14 者(約 3 割)のスキー場がインバウンドを集客ターゲットとして設定している。
- 国内訪日外国人観光客の推移を見ると、コロナ禍以前は増加傾向にあり、3,118 万人にまで増加した。コロナ禍での人流抑制の影響により、2022 年には約 382 万人減少したが、2023 年は 2,506 万人(速報値)と、コロナ禍以前の約 8 割にまで回復している。
- 長野県における外国人延べ宿泊者数は、全国の傾向と同じく 2019 年(令和元年)まで増加傾向にあり、都道府県別でも 10~13 位で推移している。(図 9)
- 訪日外国人消費動向調査(観光庁)によると、コロナ禍以前の 2019 年調査では、訪日外国人のうち「今回日本滞在中にしたこと」として「スキー・スノーボード」を選択した割合は 2.8%にとどまるが、「次回日本に訪れた時にしたいこと」として選択した割合は 18.0%にまで上昇する。このギャップ(+15.2 ポイント)は、体験コンテンツとして「温泉入浴」(+17.2 ポイント)に次いで大きく、今後の需要の伸びが期待される。(図 10)

〔図 9〕外国人延べ宿泊者数の推移(全国及び上位 10 都道府県と長野県の比較)

区分	2018年延べ 宿泊者数		2019年延べ 宿泊者数 (A)		2020年延べ 宿泊者数 (B)		2021年延べ 宿泊者数 (C)		2022年延べ 宿泊者数 (D)	
	人泊	順位	人泊	順位	人泊	順位	人泊	順位	人泊	順位
全国	94,275,240	-	115,656,350	-	20,345,180	-	4,317,140	-	16,502,920	-
東京都	23,194,530	1	29,350,650	1	5,003,240	1	1,536,490	1	6,775,590	1
大阪府	15,124,140	2	17,926,170	2	3,224,750	2	319,380	3	2,129,680	2
京都府	6,267,750	4	12,025,050	3	1,708,410	4	105,580	8	1,413,310	3
北海道	8,335,030	3	8,805,160	4	2,050,370	3	66,130	11	857,170	4
千葉県	4,115,770	6	4,798,250	6	1,141,600	5	597,650	2	851,640	5
福岡県	3,366,510	7	4,261,960	7	623,350	8	104,290	9	606,420	6
沖縄県	6,201,270	5	7,750,760	5	1,065,410	6	237,420	5	582,900	7
神奈川県	2,753,800	9	3,248,700	9	594,600	9	244,400	4	509,100	8
愛知県	2,850,230	8	3,633,500	8	660,140	7	108,370	7	342,470	9
長野県	1,527,160	12	1,577,570	13	526,750	10	62,830	12	179,910	10

出典：観光庁「宿泊旅行統計調査」

〔図 10〕訪日外国人の「今回したこと」と「次回したいこと」

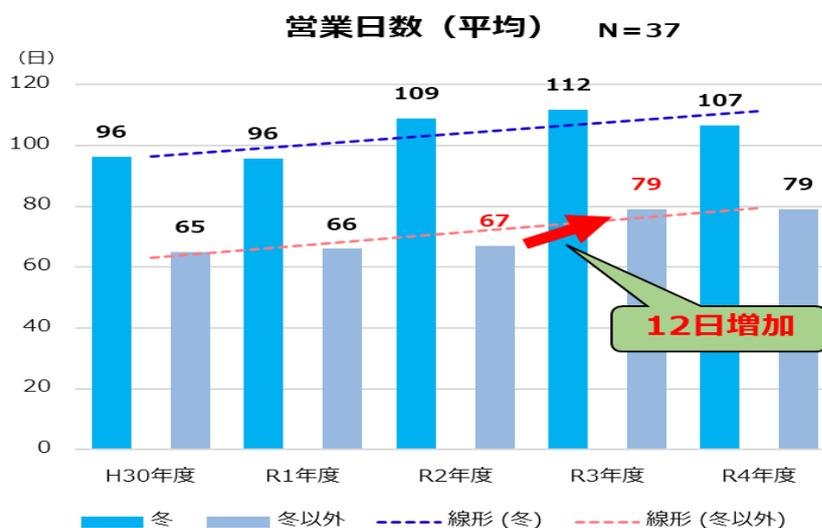
	今回したこと (%)	次回したいこと (%)	ギャップ (ポイント)
日本食を食べること	96.6	57.6	▲39.0
ショッピング	82.8	42.9	▲39.9
温泉入浴	32.0	49.2	17.2
テーマパーク	20.7	21.8	1.1
スキー・スノーボード	2.8	18.0	15.2

出典：観光庁「訪日外国人消費動向調査(2019年)」より観光誘客課作成

(7) グリーンシーズンの取組

- 雪不足等により冬季の営業日数が確保できないため、新たな収入機会の拡大を図ることや、人材の流出防止・育成のため季節雇用者から通年雇用者に切り替えること等を目的とし、県内スキー場でもグリーンシーズンの運営が広がっている。
- 長野県(観光誘客課)の調べでは、県内でも少なくとも35件のスキー場で、観光・展望用リフトの運行の他、キャンプ場や、トレイルランニング、マウンテンバイク等のアクティビティのフィールドとしてゲレンデを活用するなど、グリーンシーズンの取り組みが進んでいる。
- また、県が実施したアンケート調査では、県内スキー場の冬季以外の平均営業日数は近年増加の傾向を見せており、グリーンシーズンの取組が拡大していることがうかがえる。特にコロナ禍の影響を受けアウトドア需要の高まりがみられた令和3年度には12日増加した。(図11)
- 一方で、グリーンシーズンの事業には、山頂展望施設など索道の利用を促すための観光コンテンツの開発や設備投資、夏季に農業が中心となる地域において人材確保や地権者との土地利用の調整などの課題を挙げる声もあった。

[図11] 県内スキー場の営業日数の推移(冬季及び冬季以外)

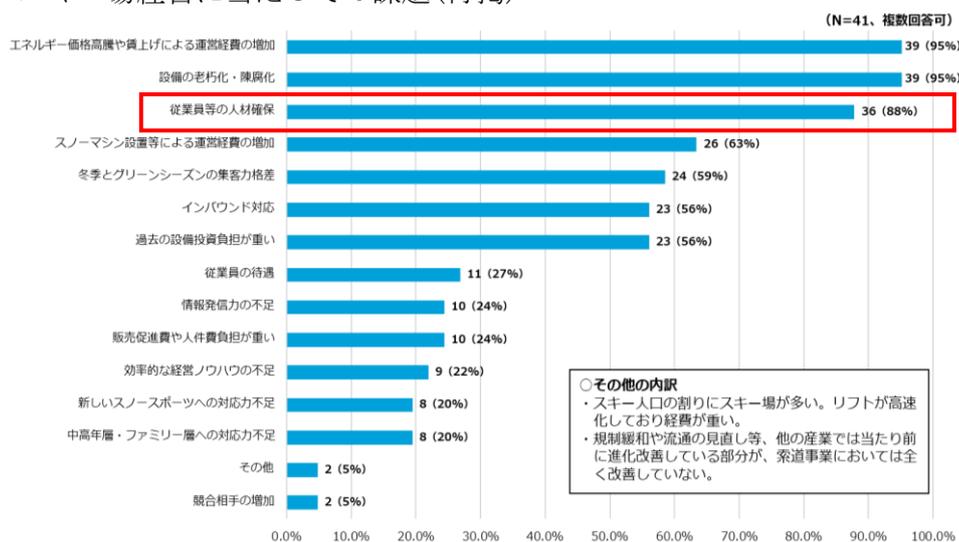


出典：長野県観光部観光誘客課「スキー場のあり方検討に向けた実態調査結果(令和6年3月)」

(8) 人手不足

- 人手不足は国内産業全体で深刻な課題となっているがスキー場も同様である。
- 県が実施したアンケート調査では、スキー場における経営課題として「従業員等の人材確保」を挙げたスキー場は約 88%に及んだ。(図 8 (再掲))
- この背景の一つとして、スキー場は一年を通じて繁閑の差があるため季節雇用に頼らざるを得ず、人材の確保と流出を繰り返すことが挙げられる。
- 今回調査に回答のあった 41 スキー場でみると、従業員(3,980 人)のうち、季節雇用の割合は約 67%にのぼり、県内のスキー場が多くの季節雇用の従業員に支えられていることがわかる。(図 12)
- 人手不足対策に向けては、県内でも、外国人材の活用や、キャッシュレス化等による生産性の向上、通年雇用を進めるためのグリーンシーズンの営業を進める等、様々な観点から対策が取り組まれている。

[図 8] スキー場経営に当たっての課題(再掲)



[図 12] 長野県内スキー場の従業員構成

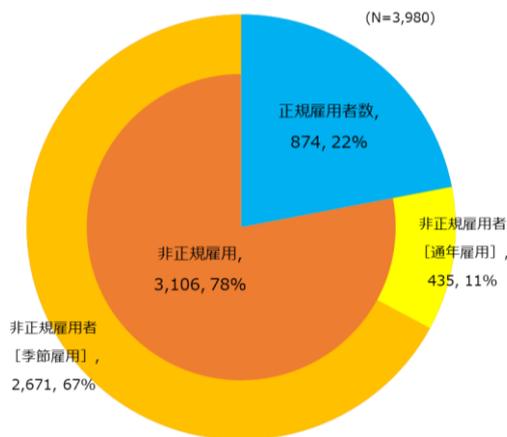


図 11・12 出典：長野県観光部観光誘客課「スキー場のあり方検討に向けた実態調査結果(令和 6 年 3 月)」

## 2 課題

### (1) スキー場と地域の関わり

#### ア スキー場の現状(危機感)や存在意義等に関する共有・議論の不足

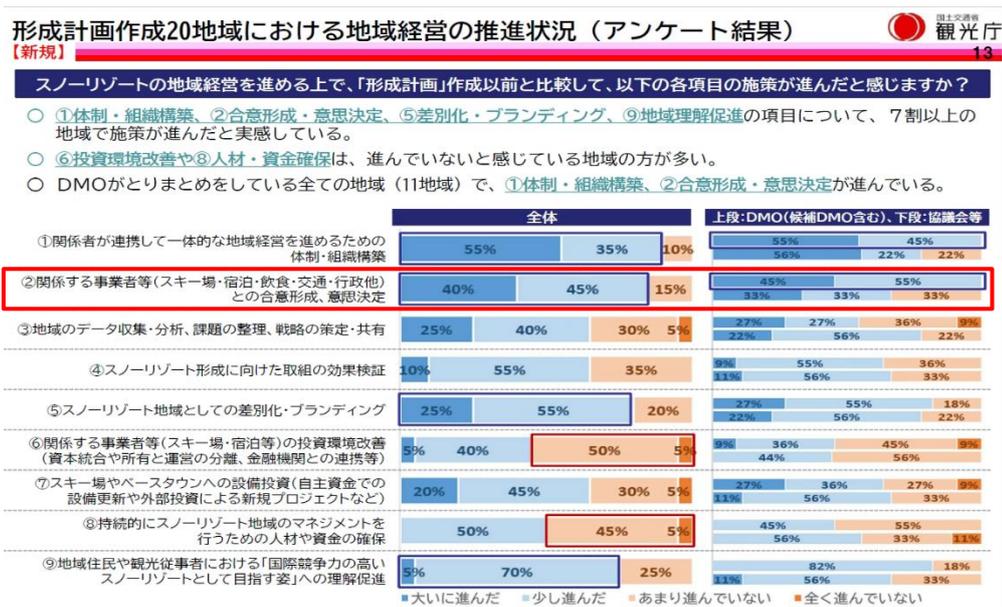
- 冬季の地域経済を支えてきたスキー場のステークホルダー(利害関係者)は、直接雇用されている従業員の他、宿泊、飲食、レンタル、交通等の関連事業者など多岐にわたる。また、スキー文化の継承や健康増進の観点から影響が及ぶ範囲を考えると学校(子ども)や住民にまで広がり、スキー場の存続・発展に寄せられる地域の期待は非常に大きい。
- 一方で、スキー場の置かれている厳しい経営環境等の現状(危機感)は、必ずしもステークホルダーに十分に共有されているとは言い難い。特に索道事業者が直面している索道施設の更新に要する経費は非常に大きく、投資の回収、借入の返済期間は長期にわたる。
- また、公設スキー場については、多くの場合、スキー場の設備投資に係る負担は市町村財政、市町村の住民全体が負うこととなる。県内でも、今後の存続可能性の検討や持続可能な運営体制への見直しが進んでおり、中には、雪遊びや夏季利用を中心とし索道施設の維持・運営を前提としないエリアの活用へと転換する例も出ている。
- こうしたことから、地域住民の生業や生活に与える影響が大きいスキー場の今後のあり方については、個々のスキー場を擁する地域において、現在置かれている状況や危機感、地域におけるスキー場の存在意義、今後の経営に要する負担を含む将来見通し等について、十分に議論し、認識が共有される必要がある。

#### イ 連携・協力に向けたビジョンの作成や共有

- 今後、スキー場の存続・発展に向け、旅行者が滞在する時間・空間全体の満足度を向上させるためには、周辺の宿泊施設、飲食店等との連携・協力が不可欠であり、地域一体で魅力づくりを進めることが必要である。
- 例えば、多言語対応やキャッシュレス化等の受入環境の整備は、スキー場のみならず、宿泊施設、飲食店等の各事業者が一体となって面的に取り組むことが望ましい。一方で、その前提として、誘客ターゲットや訴求すべき地域の魅力、ブランド形成等の目指す姿・理念が、地域において十分に共有されている必要がある。
- 特定の資本による大規模リゾートと異なり、観光地を形成する事業者(经营主体)が多岐にわたるスキー場においては、具体的な客層やサービス内容に一定の多様性は認めつつも、何を地域の価値として提供するか(したいか)に関する認識を関連事業者と共有することが重要である。

- この方策として、DMO等が中心となり、スキー場又はスノーリゾートとして目指すべき将来像や設備投資の計画等を盛り込んだビジョンや成長戦略(マスタープラン)を作成し、地域の関連事業者等と共有する取組が進んでいる。
- 観光庁の補助対象事業者へのアンケート調査では、地域として目指す姿や関係者による取組計画等を定める計画(スノーリゾート形成計画)を策定したことで、「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」が進んだと回答した地域は85%に上る。(図13)
- また、マスタープランは、域外からの移住者、参入事業者がいる際に当該地域が目指す姿を共有し理解や協力を求めることや、金融機関や投資家等からの資金調達にも有用と考えられる。
- 一方で、マスタープランは、県内でも作成事例が少ない上、策定している地域でも宿泊施設等ベースタウンの関連事業者の巻き込みが不十分との声もあり、今後こうした取り組みの加速が求められる。

[図13] マスタープラン(形成計画)の策定によるメリット

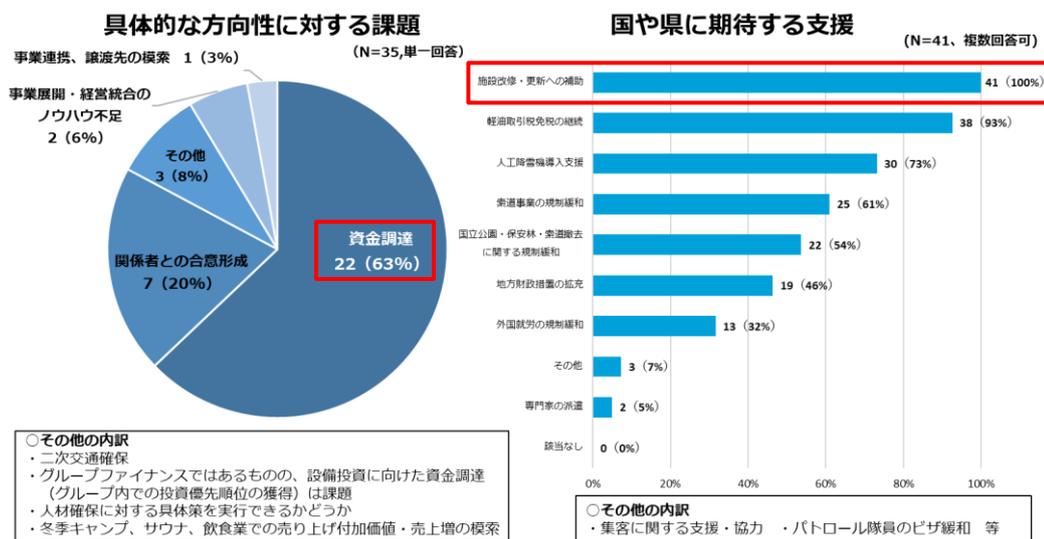


出典：観光庁「国際競争力の高いスノーリゾート形成の促進に向けた検討委員会」第3回委員会説明資料(令和5年1月25日)

(2) 設備投資に係る資金の確保

- 各スキー場において、細やかなメンテナンスや部品交換等により索道施設等の安全確保に努めているが、今後、施設や設備の更新を余儀なくされた際、索道事業者(公設スキー場については所有する市町村)の負担の大きさが課題となる。
- 県が実施したアンケート調査では、各スキー場が目指す今後の方向性や事業計画の実現に対する課題として「資金調達」を挙げる割合が約 63%と最も高い。また、国や県に期待する支援として、全ての事業者が「施設改修・更新への補助」と回答している。(図 14)
- この背景としては、装置産業であるスキー場において施設や設備の更新には大規模な資金が必要な中、資金の確保・調達が計画的に進んでいないことが考えられる。
- スキー場による設備投資に向けた行政の支援としては、観光庁において、令和 2 年度から「国際競争力の高いスノーリゾート形成促進事業」を開始し、スキー場のインフラ整備等に対する補助を開始している。県内スキー場の一部でも活用が進んでいるが、インバウンド誘客が進んでいる地域しか利用できない、必要な投資額に対して補助上限額が低い等の課題の声が寄せられており、幅広く十分に行き届いているとは言い難い状況にある。

[図 14] スキー場における今後の具体的な方向性(経営方針)に対する課題と国や県に期待する支援



出典：長野県観光部観光誘客課「スキー場のあり方検討に向けた実態調査結果(令和 6 年 3 月)」

### 3 基本的考え方

- 観光・レジャーの多様化による利用者数の減少、エネルギーコストの負担増大に加え、雪不足に伴う営業日数の減少など地球温暖化の影響も顕在化してきており、スキー場を取り巻く状況は一層厳しさを増している。
- 今後もこうした厳しい経営環境が劇的に好転することが見込めない中、将来のスキー場の方向性を見極める時期に来ている。
- 地域において、スキー場の将来性や継続に伴う負担等を踏まえ、スキー場の存在意義や持続可能性に係る認識を共有し、存廃を含めて十分に議論していくことが必要である。また、事業の廃止や索道施設の維持を前提としない業態への転換も選択肢の一つであると考えられる。
- 今後のスキー場の発展に向けては、
  - ・地域における、インバウンドや国内向け等のターゲットの明確化等スキー場の再構築に向けた成長戦略(マスタープラン)の検討・共有
  - ・ノンスキーヤー向けのコンテンツ等の充実や、グリーン期での取組等新たな顧客や収益機会の確保に向けた積極的な事業展開
  - ・必要に応じて、マスタープランの実現に向けた外部からの投資の呼び込みなどに取り組む必要がある。
- 県は、地域の自主的かつ主体的に行う多様な選択に対して、その実現に向けて、専門人材を通じて個別に伴走支援していくとともに、共通課題の解決に取り組んでいく。

## 4 今後の県の取組

### (1) 地域経済における寄与度の見える化の促進

スキー場の今後に関する地域での議論や合意形成を促すため、周辺の飲食業、宿泊業等の関連産業に与える経済波及効果分析ツールを開発、提供し、地域経済におけるスキー場の経済波及効果分析を支援することで、周辺事業者等地域のステークホルダーとの対話を促進する。

### (2) 支援体制の構築

- スノーリゾートの再構築に向けたマスタープランの作成や実行面での課題解決に向け、スキー場への助言を行うアドバイザーを設置し、インバウンドや国内・地域等の誘客ターゲットやスキー場の特性、経営状況等を踏まえた助言を行う。
- スキー場からの相談対応、支援施策の検討等を行う支援チームを庁内関係部局で組成し、相談窓口の設置や課題等の収集、法令の取扱いの確認、支援施策の検討等に取り組む。また、国に対する要望については、関連市町村や同じ課題を抱える他道県との情報交換や連携を進める。
- 地域における対話の結果、大規模な索道施設の維持を伴わない事業への転換等を目指すスキー場に対しても助言を行う。先行事例の情報収集や助言等必要なサポートを個別の事案に応じて検討・実施していく。
- 公設スキー場に対しては、当該市町村が抱える課題、また財政運営・経営改善等について総務省によるアドバイザーの派遣等を通じて支援を行う。

### (3) 持続可能なスノーリゾート形成に向けた支援

各スキー場や地域が、現状や課題を踏まえて作成、共有したマスタープランに応じ、プロモーションやコンテンツの充実等目指す姿の実現に向けた支援を展開する。

#### ■ 誘客プロモーションやマーケティングの充実

本県を代表するアウトドアコンテンツとして、インバウンドや国内誘客等、各スキー場のターゲット層を踏まえた効果的なプロモーションを展開する。また、自身で十分なマーケティングが困難な中小スキー場や地域に対する情報提供や助言等を実施する。

#### ■ 冬季の魅力的なコンテンツの充実の促進

近年増加しているインバウンドやニーズの多様化を踏まえ、富裕層向けの高付加価値サービスやノンスキーヤー向けコンテンツの充実等に向けた取組への支援を検討する。

#### ■ グリーンシーズンにおける事業展開の促進

温暖化を踏まえた収益機会の確保や人材確保等の観点から、冬季だけでなく、通年でのアウトドアアクティビティ拠点としての活用が望まれることから、夏季のアクティビティコンテンツの開発に向けた取組を支援する。

#### ■ 国補助制度の拡充や創設の要望

- 国際観光旅客税を活用した「国際競争力の高いスノーリゾート形成事業」について、県内スキー場が一層活用できるよう以下を国に要望していく。
  - ・幅広い事業者が十分な補助を受けられるよう予算の拡充や要件の緩和
  - ・索道施設への投資に要する経費を踏まえた補助上限額の一層の引き上げ

- ・複数年度にわたる事業への支援
- 索道利用者の安全・安心の確保に向けた索道施設や主要な装置・機器の交換、修繕等に要する経費への補助制度の創設を国に要望していく。
- 民間投資の促進
  - 地域未来投資促進法に基づき、不動産取得税等の課税免除を実施するとともに、市町村による同法に基づく税制優遇等の支援策について周知する。
  - 域外資本の受入について、県内外の受入事例を収集し、留意事項等を地域に情報共有を行う。
- 人材の確保
  - 人手不足が深刻化する中、スキー場をはじめとする観光業や観光地で働く魅力の発信等により、スキー場や宿泊施設等の人材確保に向けた取組を支援していく。
  - インバウンドの受入が進んでいるスキー場等において、外国人材を円滑に確保できるようワーキングホリデーの協定締結国の拡大等を国に要望していく。
- 事業環境の改善
  - スキー場の魅力向上のため利用客の利便性の向上等受入環境の整備やスキー場における生産性の向上等に向けた取組への支援を検討していく。
  - グリーンシーズンやノンスキーヤーや向けコンテンツの開発等スキー場の新たな取組を一層促すため、自然公園法における手続きの迅速化等を国に要望していく。
- (4) 将来のスキー人口の拡大
  - 将来のスキー人口の拡大やスキー文化の継承に向け、子どもが広くスキー場に利用する機会づくりを推進する。

## [参考]

### ■ 長野県のスキー場の将来を考える懇談会について

#### ○ 名 称

長野県のスキー場の将来を考える懇談会

#### ○ 構成員(敬称略、順不同)

長野県索道事業者協議会

会長 駒谷 嘉宏

副会長 片桐 幹雄

副会長 辻 隆

(株)地域経営プラチナ研究所

代表取締役 平尾 勇

(一社)日本スノースポーツ&リゾート協議会

専務理事 岩尾 隆

北海道大学観光学高等研究センター

教授 木村 宏

(株)日本総合研究所 地域共創グループ

シニアマネジャー 板垣 晋

ー

アルピコリゾート&ライフ(株)

代表取締役社長 三輪 裕彦

長野県

知事 阿部 守一

観光部長 金井 伸樹

#### ○ オブザーバー

国土交通省北陸信越運輸局観光部、長野県市長会、長野県町村会、(一社)長野県観光機構

#### ○ 開催経過と主な意見

【第1回：令和5年7月28日】

[今後必要な取組について]

- ・ 今後は、スキー場の利用者数にあわせて経営規模の縮小・合理化を図る、又はスノーリゾート化を目指す、のいずれかの手段しかないのではないかと。
- ・ 大規模のスキー場は外資等の活用も選択肢となるが、小規模スキー場は経営・財政規模や経済波及効果をしっかり考慮した上で今後のあり方を判断すべき。県が全てのスキー場を支えるのは不可能。
- ・ スキー場が今後どうあるべきか検討する上では、地域住民がどのような地域にしたいかや地域の魅力について議論・共有することが重要。各地域の戦略は違ってよいので、県や国は地域の戦略立案をサポートすべき。
- ・ スノーリゾートを目指す上では、地域がどのような価値を提供でき、どうやってマネタイズしていくかの議論が必要。その結果、スキー以外の利用で収益化することもありうる。施設の更新や資金調達を前提とせず、地域の今後の取組に合わせた支援を考えるべき。
- ・ 地域がスキー場の地域経済への恩恵を十分に認識していないのではないかと。今後どうするかの前に、まず自分達にとってスキー場はどのような存在か、地域が現状を認識することが必要。
- ・ エリア戦略を検討する上では、地域において誰が旗を振るのが課題。

[資金調達について]

- ・外資が投資したいのはホテル等の不動産であり、スキー場は集客装置という意識。投資家・金融機関に対し、スキー場だけでなくエリア一体での経済効果・魅力を説明できると良い。
- ・スキー場は外資ではなく地域が持つことが本来望ましい。外資は土地を念頭に投資するため、借地のスキー場への投資は進まないのではないかと。
- ・外資かを問わず、資金調達にはエリア内のステークホルダーと共有したビジョンがあるべき。自然に来てもらうのではなく PR 材料を用意する必要。個々のスキー場が作成することは難しいので支援が必要では。

[規制緩和について]

- ・雪不足対策やグリーンシーズンの誘客の観点から、山頂等の高標高地点の活用ニーズが高まっているが、自然公園等の許認可が課題になる。

【第2回：令和5年8月31日】

[今後必要な取組について]

- ・スキー場を擁する地域が、どうあるべきかを考えることが第一。その上で、エリアの規模や個性に応じた支援が必要。
- ・スキー場単独での取組には限界があり、地域の協力・理解が不可欠。そのためにも地域における存在意義(経済波及効果)等を把握することが必要。地域で議論ができていないのに支援を求めるのは順番が違うのではないかと。
- ・各スキー場の特性の活用や地域との合意形成等の課題はマスタープランに集約される。設備投資の計画や経営戦略を定めたマスタープランを基として、何故補助金等支援が必要なのか説明することが議論の根幹。今後のスキー場運営に向けてマスタープランは必須ではないかと。
- ・顧客起点で考えるマーケティングを重視すべき。利用客のニーズを的確に把握し、経営に反映することが必要。基礎的な部分を県が支援できると良いのではないかと。
- ・宿泊施設は、高付加価値化とともに宿泊キャパシティが小規模化している。宿泊を要するエリアのスキー場は広域連携の必要性が増してきている。
- ・共通する課題は人手不足や規制緩和。行政と事業者と一緒に合理化・省力化も含めたルール作りをしない国際的に取り残されるおそれがある。

[国の補助制度について]

- ・国の補助制度(国際競争力の高いスノーリゾート形成促進事業)は、インバウンド限定なことに加え、大規模投資(索道施設)が対象にも関わらず単年度事業を前提としていること、また補助上限額が低いことが、事業者にとって利用しにくい一因となっている。
- ・自己資金がない(融資等を要する)スキー場にとって、補助金の採択の有無によっ

て実行の判断ができる仕組みができると利用しやすくなる。

- ・ 索道施設の修繕等に対する支援については、観光庁だけでなく、索道の安全対策を所管する国交省としても安全確保のための対策を検討して欲しい。

[資金調達について]

- ・ 索道施設への投資は30年以上の回収計画であり、10～15年での返済を求める金融機関とは事業計画のスパンが合わない。
- ・ 設備投資には、借入や出資等に頼るのではなく自己資金を中心とすべき。長野県内でも夏季の取組で収益を上げている例がある。県は収益を上げる方法を掘り下げるための支援に取り組むべき。
- ・ 融資が難しければ出資を受けるしかない。投資を呼び込むための相談窓口となることは有効ではないか。
- ・ 資金調達については金融機関を巻き込んだ議論が必要。

## ■ ヒアリング結果

### ○ 概要

- 期 間 令和5年4月から令和5年6月  
方 法 県職員が事業者を訪問し、スキー場運営の現状等に関して聴取  
対 象 県内索道事業者、関連事業者及びスキー場所在市町村  
対象数 26社/団体

### ○ 主な意見

#### (ア) 経営環境・経営状況

- ・スキー人口が減少する中、スキー場数はあまり減少しておらず、供給過剰の状態にある。
- ・厳しい競争環境の中、各スキー場で様々な手法による安売りが常態化してきた。コロナ禍での割引事業の影響が長期化することも懸念される。
- ・インバウンド誘客が進むスキー場は、国際競争を意識してプライスリーダーとして値上げしていく必要。限られている国内スキー客が、中小スキー場に分散する効果も期待できる。
- ・インバウンドを含め富裕層向けの高付加価値なサービスの開発・提供が必要。
- ・スキー人口の減少を受け、今後はノンスキーヤーの集客に向けたコンテンツの発掘・磨き上げが必要。
- ・スキー場と善光寺や松本城等の文化施設の周遊など、スキーエリア以外の観光コンテンツとの連携を進めることが必要。
- ・温暖化の影響で冬期の営業期間が短くなり売上が伸びない。営業期間の確保のためにも降雪機(スノーマシン)の導入が必須。
- ・経営統合を図るにしても、例えば、同じエリアでも、スキー場毎に細かなノウハウが異なり、経営統合による効率化の効果は限定的。資本レベルの統合をしても、現場の効率化・合理化は難しい。
- ・地域住民の冬季の雇用の場となっていることから廃止は考えられない。
- ・周辺の飲食施設等との関係から廃止は困難であり、譲渡を検討しているが引き取り手が見つからない。

#### (イ) 索道施設の更新について

- ・スキー人口の減少、エネルギー価格の高騰等により厳しい経営環境にあり、スキー全盛期に設置した索道施設を維持するだけの資金の積立は困難。
- ・既存設備のメンテナンスや部品交換だけで年間数千万円～数億円を要する。スキー場を維持する上で避けられない経費であり優先順位が高いため、更新経費の積立てや前向きな投資に取り組むことができない。
- ・大規模な設備投資は困難なため、部品交換を繰り返し数年かけての更新や既存リフトの利用期間の延長を検討している。

- ・索道施設や降雪機の製造・施工業者が多くなく寡占状態にあることから競争原理が働かず、新設や維持管理、修繕に係る経費が高止まりしている。
  - ・安全性や搬送力向上に向けた施設の更新を検討したが、支柱の交換を伴うことがわかり資金面で実行できていない。
- (ウ) スキー場内の施設設備の再編、見直しについて
- ・現在の索道施設を設置した全盛期に比べると、利用者のニーズの多様化(スノーボード、雪遊び等)や、温暖化による雪不足で標高の低いゲレンデの利用度が下がっている。今後の設備投資には、ターゲットや集客規模に適したゲレンデレイアウトの変更、リフトの統廃合等の合理化の観点が必要。
  - ・設備投資に際しては、レイアウト変更等を盛り込んだマスタープラン作成に係るコンサルティング経費や 時間も考慮する必要がある。
  - ・スキー場のマスタープラン作成に至っても、資金面から実行に移せていない。
- (エ) 資金調達について
- ・国内金融機関は、過去のリゾート開発の経験からレジャー産業への融資には慎重。一方、外国資本は積極的で資金力も豊富。
  - ・現実問題として、スキー場の維持・設備投資には、海外を含めて外部資金の受入に向けた検討が必要。
  - ・海外投資家は、スキー場単体ではなく、エリア全体の宿泊や飲食を含めた「スノーリゾート」として投資対象を評価している。投資家に魅力を感じてもらうため提案の仕方に工夫が必要。
  - ・インバウンドをターゲットとする地域では外資を積極的に活用すべき。
  - ・地権者の意向により、外資の受入は現実的ではない地域もある。
  - ・住民と移入者(域外資本家)の双方にメリットが生まれるよう受入ルールの整理やエリアマネジメントが求められる。
- (オ) グリーンシーズンについて
- ・雪不足で冬季の営業が十分にできない中、施設の有効活用の観点からも夏季の集客に取り組む必要。
  - ・夏季の営業は、サービス業の根幹となる人材の流出防止や、育成によりサービス品質を向上するためにも有用。
  - ・夏季は農業、ゴルフ場等他の業務に従事している従業員が多く夏季は人材確保できない。
  - ・夏季利用にあたり山頂施設を設置したいが、自然公園法による稜線の景観保護の点から難しいと思われる。
  - ・夏季のリフト運行には冬と異なる高さ制限がかかり支柱の改良や交換が必要。
  - ・元々、農地である土地を冬季にゲレンデとして利用しているため夏季営業は困難。
- (カ) 生産性向上・人材確保

- ・リフト券のオンライン販売、リフト券レス化が遅れており、データマーケティングや省力化が進んでいない。
- ・索道施設の運営・維持に関して DX の活用を進めることで、運行に要する係員等の配置人数を減らしていくことが業界としても求められる。
- ・ワーキングホリデーで受け入れている外国人が活躍してくれており、協定締結国を増やすなど、一層の拡充を期待している。
- ・外国人材の在留資格について、1年以上の勤務が前提となるほか、海外大学からのインターンシップ受入人数が事業所の常勤職員数で制限されるなど、スキー場のような季節労働を考慮しておらず十分な人数が確保できない。

(キ) 公設スキー場の運営について

- ・市町村内でもスキー場周辺の地域と市街地とで、それぞれの考えがあり、スキー場への更なる投資には合意形成が必要。
- ・周辺飲食店等への影響も考慮し、事業の多角化が困難という課題がある。指定管理制度をうまく活用する必要がある。
- ・運営事業者における夏季の収入確保や雇用の維持に配慮する必要性を感じている。
- ・スキー場を所有する市町村の財政規模を考慮すると、数億～数十億円を要する索道施設の更新には、まずは交付税措置のある過疎対策事業債・辺地対策事業債の活用を考えざるを得ない。
- ・公営企業会計では、過疎対策事業債等が利用できないことから設備投資が困難。