

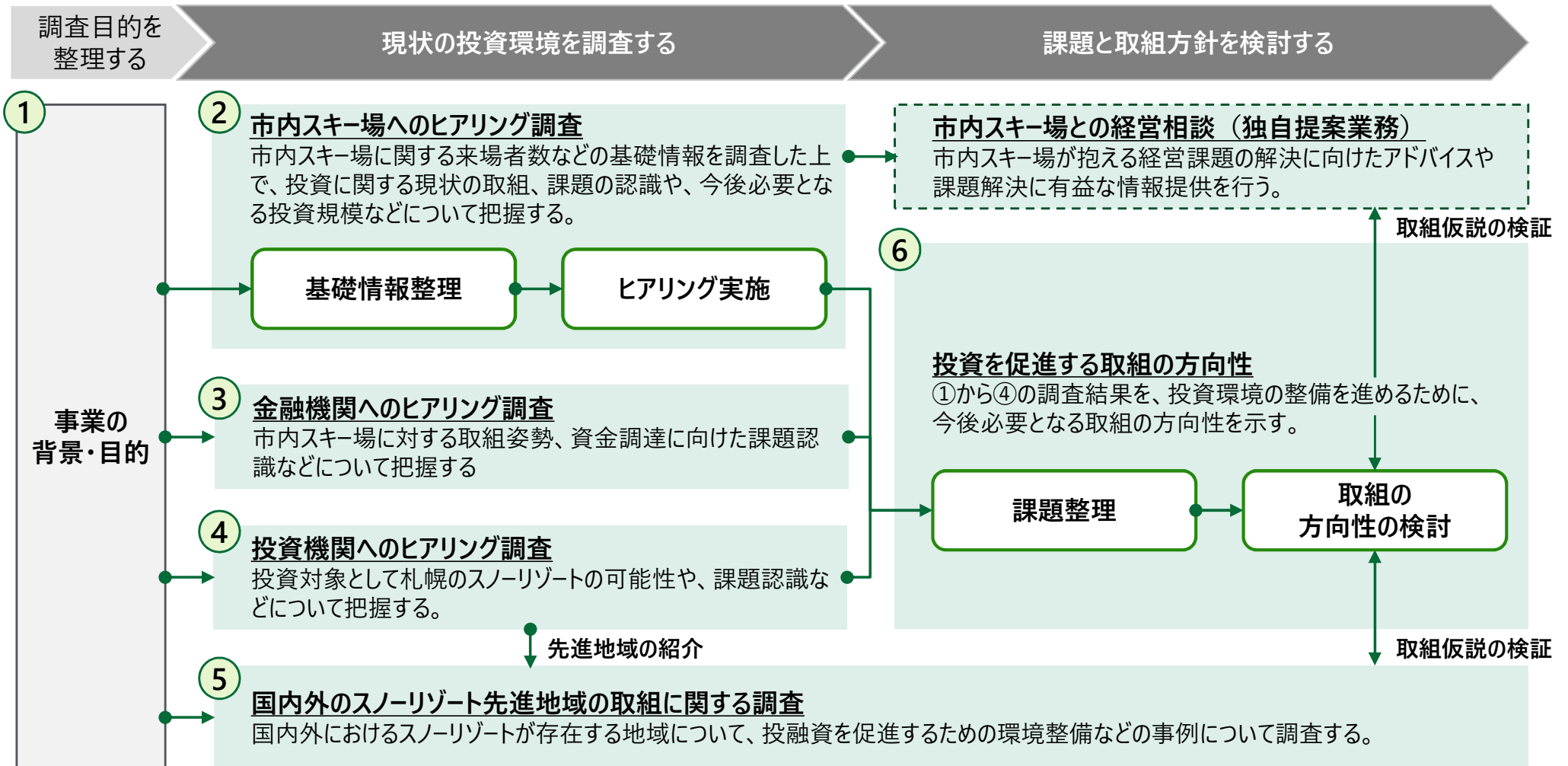
**スノーリゾート推進に係る投資環境整備に向けた調査業務  
(概要版)**

**令和4年3月**

# 1. はじめに

- 本業務では、札幌市のスノーリゾート形成において重要なプレイヤーである市内スキー場と金融機関および投資機関の3者の視点から、市内スキー場が投資を実施するに当たっての課題を整理する。
- 投資を促進するための取組みの方向性は、国内外のスノーリゾート先進地域の取組み事例や市内スキー事業者との経営相談を踏まえて検討する。

## 本業務の全体像 # 章番号



## 2. 市内スキー場へのヒアリング調査

- 市内スキー場の運営事業者に対して、経営環境や投資に関する現状の取組み、今後の投資可能性および課題をヒアリングした。
- 各社、コロナの感染拡大および長期化によって、厳しい状況にあり、一部の市内スキー場で投資の全てあるいは一部が見送りとなっている状況である。
- 投資を進めるには、経営環境がコロナ前に戻り、投資を行うための事業利益を蓄積できる経営状況に戻ることが最優先課題となっている。

### ヒアリング結果

調査項目	ヒアリング概要
I.経営環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コロナの感染拡大および長期化によって、各社厳しい状況にある。市内スキー場を訪れる地域住民が増え索道売上が大きく減少していないスキー場もあるが、客単価の高い国内外観光客が大幅に減少したことで、コロナ以前よりは収益性が低下している。</li> <li>• 市内スキー場は周辺のスキー場よりもリフト券が安いこともあり、収益率が高いレンタルやスクールで利益を稼ぐ収支構造になっており、地域住民よりも国内外の観光客の方がそれらサービスを利用する割合が高いためである。また、感染拡大防止に伴うスクール人数の制限、食事やレンタルの回避などにより、収益性低下に拍車をかける状況となっている。</li> </ul>
II.投資に関する現状の取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 前述のような経営環境であるため、市内スキー場の多くは投資が進まない状況に見舞われている。一部の市内スキー場で投資が全てあるいは一部が見送りとなっている。</li> </ul>
III.設備やコンテンツ造成を含む投資の可能性と投資規模	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 索道等の設備投資のため自己資金を蓄積している。索道は、老朽化対策としての設備投資を計画している索道事業者が多いが、索道を更新する場合には、リフトの輸送力の向上に伴い駐車場スペース確保やスキー場までのアクセス改善を合わせて検討する必要がある。そのため、投資の規模がさらに大きくなり、投資の判断が難しくなっている。</li> <li>• また2030年冬季オリパラの開催が決まればスキー場の設備投資を検討している索道事業者もあり、投資するタイミングを見計らっている。また、索道以外にも、山頂レストランや展望台などグリーンシーズンを含めたスキー場の魅力アップに資する投資を検討しているスキー場もある</li> </ul>
IV.投資をするに当たった課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 経営環境がコロナ前に戻り、投資を行うための事業利益を蓄積できる経営状況に戻ることが最優先課題となっている。</li> <li>• 資金調達においては、金融機関と相談し必要な資金を借り入れしている状況にあるが、設備投資の資金は出来るだけ事業利益の蓄積による自己資金で実施したいとの意向が強い。また、投資機関による出資については前向きな意見は多くなかった。</li> <li>• 市内スキー場が市街化調整区域等の土地開発に絡む各種規制の対象地域となっていることも、投資を検討する上での課題となっている</li> </ul>

### 3. 金融機関へのヒアリング調査

- 市内に拠点のある金融機関に対して、市内スキー場に対する融資の取組み姿勢や課題等をヒアリングした。
- 金融機関は、札幌市におけるスキー産業は、経済波及効果の高い産業であると認識しており、市内スキー場がターゲット選定やプロモーション等の適切な戦略を実行することが出来れば、成長余地が高いと考えている。個社の経営状況に問題がなければ、融資はおける課題は特にならない。
- また、札幌市が投資環境整備を進めるのであれば、金融機関も取組に参画可能との回答を得た。

#### ヒアリング結果

調査項目	ヒアリング概要
I. 市内スキー場に対する取組み姿勢	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コロナ前後で変わっておらず、スキー産業は、宿泊・交通といった観光業や札幌中心部の飲食店を中心とした飲食業などへの波及効果が高い産業であると認識している。</li> <li>• 一方で、国内スキー人口や札幌市のスキー人口の減少に伴う事業環境の悪化を認識していることも窺える。そのため、市内スキー場が共通のスキー客を奪い合うことがないよう、ターゲットを選定し、適切な戦略を実行することができれば、各スキー場および札幌スノーリゾート全体の成長余地があると考えている。</li> <li>• また、冬季だけではなく、グリーンシーズンなど他の季節でも、スキー場に来場する需要の創出と取り込みが必要であると考えている。</li> </ul>
II. 資金調達に向けた課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>• スキー場や周辺の土地における地権者と実際の事業者が異なることも多く担保権が取りにくい事、スキー場全体が観光施設財団*として登記されていることで不動産評価が難しい。</li> <li>• しかし、融資は他の事業者と同様、個社の経営状況や事業計画等に基づいて融資判断していくことから、融資時における課題は個社に依存するものであり、スキー産業全体に対する課題は特にならない。</li> </ul>
III. 投資環境整備への参画可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>• スノーリゾートを形成するためのプロジェクトファイナンスやファンド組成、制度融資などの投資環境整備への参画可能性は、前向きに検討できる。</li> <li>• 一方で、索道等のインフラ整備に必要な資金需要が多額となれば、地元の金融機関だけでは確保することは難しく、市外の投資機関にも参画を依頼する必要がある、スノーリゾート事業計画の実効性や実施主体の認識統一、ファンドであれば出口戦略が重要である。</li> <li>• 制度融資については、設計次第ではあるが、利用できる事業者が限定されることは公共性の観点から困難であること、財務状況が悪化している事業者にとっては融資を受けられることが容易になるものではない。</li> </ul>

\*【観光施設財団】観光施設財団抵当法に基づき、観光施設財団登記簿にその所有権保存の登記をすることによって設定され、一つの不動産とみなされるもの。

## 4. 投資機関へのヒアリング調査 2/2

- 投資機関（外国資本含む）に対して、投資対象として札幌のスノーリゾートとしての可能性や、課題認識をヒアリングした。
- 札幌のスノーリゾートには、ショッピングや飲食店、ナイトエコノミーなどのベースタウンが充実していることに可能性を感じる投資機関が多かった。
- 一方で、市内スキー場は中心部からの近い距離にある立地に対する一定の評価はあったが、中小規模のスキー場が多いため、個々のスキー場に魅力を感じているといった声は少なかった。

### ヒアリング結果

調査項目	ヒアリング概要
<b>I.(投資対象として) 札幌のスノーリゾートとしての可能性</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ショッピングや選択できる豊富な飲食店、ナイトエコノミーなどのベースタウンがあることに、スノーリゾートとしての可能性を感じる投資機関が多い。これは、ニセコなどの山岳リゾートにはない魅力であり、他のスノーリゾートと比較しても優位性があるとの判断が多かった。</li><li>• 一方で、市内スキー場は中心部からの近い距離にある立地に対する一定の評価はあったが、中小規模のスキー場が多いため、個々のスキー場に魅力を感じているといった声は少なかった。</li><li>• ディベロッパーにおいては、明確な開発要件や開発可能な土地の有無や広さ等の情報提供をしていないこともあり、投資可能性について言及できていない。また、国内ディベロッパーは、現時点における市内スキー場のスキー客が宿泊ニーズのない地域住民であることや、過去のスキー場開発の失敗から、前向きな反応はなかった。</li></ul>
<b>II.投資（または連携）する 上での課題認識</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 投資機関が開発した不動産は、投資機関が所有すること、市内スキー場に投資機関が出資した場合には経営に参加することが条件となり、不動産の所有や経営方法の見直しなどが必要となる。</li><li>• 今回の調査において前提とした、投資機関が投資したとしても市内スキー場の所有と経営は変わらない投資条件では、どの投資機関も投資は困難であると回答している。</li></ul>

## 5.国内外のスノーリゾート先進地域の取組みに関する調査 1/2

- 本調査の目的は、国内外におけるスノーリゾートが存在する地域について、投融資を促進するための環境整備などの事例を調査し、札幌市における投資環境整備に向けた施策の参考とすることである。
- 本調査では、道内外および海外のスノーリゾートを対象に、環境整備状況を確認した。

### 先進事例

地域	取組内容	取組概要
新潟県	①少雪対策設備整備資金貸付金（新潟県）	• 人工降雪機等を整備しようとする索道事業者が利用可能な少雪対策設備整備資金貸付金制度を整備
	②地域未来投資促進法の活用（新潟県および湯沢町）	• スキー場等を活用した観光・スポーツ・文化・まちづくり分野における事業計画に税務上の優遇措置を適用
	③町有地貸付料軽減（湯沢町）	• スキー場に対する運営支援として借地料を軽減
長野県	④信州創生推進資金（長野県）	• スキー場を含む観光施設整備に利用可能な制度融資を整備
	⑤ふるさと納税の活用（野沢温泉村）	• ふるさと納税を通じてスノーリゾート形成に必要な事業費の一部を調達
	⑥DMOによる観光インフラ投資（大町市、白馬村、小谷村など）	• DMOが周遊バスの運行や、顧客管理システム構築などに対する投資を実施 • DMOの運営費は関係自治体からの会費や長野県や観光庁からの補助金によって賄われている
	⑦ファンドの活用（長野県山ノ内町※志賀高原）	• 志賀高原スノーリゾート再生を目的に観光まちづくり会社(DMC)を設立し、ALL信州観光活性化ファンドから投融資を確保
北海道	⑧宿泊税（倶知安町）	• 宿泊者から徴収した「宿泊税」を、魅力的なまちづくりに係る事業費に充当
	⑨DMO経由による直接投資（旭川市）	• 大雪カムイミントラDMO(DMO)を設立し、スキー場を運営し圏域シャトルバスを運行 • 企業版ふるさと納税を財源に滞在型・通年型観光推進事業を実施
その他	⑩企業版ふるさと納税の活用（兵庫県神河町）	• 企業版ふるさと納税を活用したスキー場再生プロジェクトを推進中
	⑪特定民間企業との一体運営（Vail Town）	• 地域に投資を行う企業に対して開発の自由度を与えることで、投資の活発化を誘引

## 5.国内外のスノーリゾート先進地域の取組に関する調査 2/2

- 先進事例のうち、①少雪対策設備整備資金貸付金（新潟県）の取組みは以下のとおりである。

### 取組内容

- 新潟県では、雪を利用した魅力ある観光地づくりのため、スキー観光の振興等の観光地づくりの事業が推進されている。具体的な事業の一つに、県内スキー場にスノーマットや人工降雪機を整備しようとする索道事業者が利用可能な少雪対策設備整備資金貸付金制度がある。
- また、地域の核となる先導的な観光振興のための施設整備を支援する観光基盤整備事業補助金や、スキー観光の活性化を通じ地域全体での受入体制の充実等を図るスキー観光活性化促進事業などもある。

### 制度内容

#### 1.制度目的

県内スキー場においてスノーマットや人工降雪機を整備しようとする索道事業者等に対し、必要な資金を融資することにより、スキー観光の振興を図ること

#### 2. 利用対象者

(ア) 鉄道事業法第 32 条の規定による索道事業の許可を受けた者

(イ) 索道事業者が構成員となっているスキー場の管理団体

#### 3. 対象とする融資内容

スノーマット、人工降雪機及びその付帯施設の整備に要する資金の融資

#### 4. 貸付限度額

4 億円（対象事業費の 10/10 以内）

#### 5. 貸付期間

10 年以内（据置期間 2 年以内を含む）

#### 6. 貸付利率（年率）

貸付期間	責任共有制度対象外の信用保証付き	責任共有制度対象の信用保証付き	信用保証なし
3年以内	1.25	1.45	1.75
3年超5年以内	1.45	1.65	1.95
5年超7年以内	1.65	1.85	2.15
7年超 10年以内	1.85	2.05	2.35

## 6.投資を促進する取組みの方向性【課題】 1/3

- ・市内スキー場が抱える事業環境に起因する課題としては、①リフト券の価格設定、②コロナ感染拡大に伴う収益性の低下、③少雪・感染症等のコントロール困難な経営リスクの増大の3つが考えられる。

### 事業環境における課題

#### ①リフト券の価格設定

- ・市内スキー場のスキー客の約8割は地域住民のスキー客であり、手ごろな値段でウインタースポーツを楽しめるようリフト券を安く設定している。実際、索道事業者へのヒアリングで、リフト券の値上げは索道等をリニューアルしないと難しい、あるいは地域住民の利用を前提としてリフト券を安くしているとの意見も確認している。
- ・投資資金の確保のため、リフト券の値上げを検討している索道事業者もいたが、リフト券の値上げとスキー客の減少度合いをシミュレーションしており、リフト券の価格変動に対するスキー客の反応は大きいと考えている。
- ・なお、道内外で索道等の投資が進む二世コや白馬等のスノーリゾートのリフト券の値段も高めに設定されている。

#### ②コロナ感染拡大に伴う収益性の低下

- ・コロナの感染拡大の影響により索道事業者の収益性は低下しており、投資資金を蓄積することが難しい状況となっている。
- ・収益性の低下は、客単価の高い国内外からのスキー客の減少したことが大きな要因となっている。地域住民のスキー客においても、密回避や感染リスクを懸念して、レンタルや飲食等の各サービス需要も低下している。さらに、感染拡大防止のため、レッスンやレストランの座席数を減らすなど意図的に稼働率を低下させつつも、消毒等のコロナ対策で人件費が増加していることも、収益性低下の要因となっている。
- ・コロナ感染拡大の収束の見通しも立たない状況では、索道事業者は投資を検討することが難しく、各社は経営状況をコロナ前に戻すことが最優先の経営課題となっている。

#### ③少雪・感染症等のコントロール困難な経営リスクの増大

- ・コロナに加えて、近年は少雪傾向が続いておりスキー場の営業日数が少なくなっている。索道事業者は、人工降雪機を購入し、雪不足に対応してはいるが、リスク回避できない難しい経営リスクとなっている。索道事業者へのヒアリングでは、12月上旬にオープンできない事や、オープンできても一部コースのみをオープンすることも増えていることが確認できた。スキー場の売上は、営業日数に比例するため、収支への影響額も大きいものと推測される。
- ・このような索道事業者が解決できない経営リスクの増大は、冬季のスキー場運営の難易度をあげており、各社が投資に対して積極的になれない阻害要因となっている可能性がある。



## 6.投資を促進する取組みの方向性【課題】 2/3

- 市内スキー場が抱える資金調達に起因する課題としては、①経営悪化に伴う投資資金の積み立て不足、②過剰債務を防ぐため借入の抑制、③出資による経営の自由度低下への懸念の3つが考えられる。

### 資金調達における課題

#### ①経営悪化に伴う投資資金の積み立て不足

- 現在、索道事業者は、索道の計画的更新に向けて、事業活動で得たキャッシュフローを設備投資資金として積み立てている。しかし、コロナにより収益性の低下により、積み立てが出来ていない索道事業者もいる。
- また、索道を新しいものに変えるとした場合には、1基数億円と大きな資金が必要となるため、索道事業者の負担は重いものとなっている。

#### ②過剰債務を防ぐため借入の抑制

- 積立不足分は、金融機関からの借入金で補うことも可能だが、経営環境が厳しい状況の中で過剰債務とならないよう借入を控えている可能性がある。索道事業者へのヒアリングでも、索道事業者は設備投資に係る資金は、コロナ前の経営水準に戻し、投資資金を積み立てることで自己資金の割合を高めるといった安全性の高い経営手法を取っていることが確認できた。
- 投資額に対する借入金の割合をどの程度にするかは各社の経営判断ではあるが、索道事業者の収益性が高まらなければ、投資資金は蓄積されにくく、結果として投資が進まない要因となる

#### ③出資による経営の自由度低下への懸念

- 出資は、融資と異なり返済義務はなく、設備投資用の資金として活用することも可能である。しかし、索道事業者へのヒアリングでは、索道事業者は外部からの出資に対してはポジティブな意見はなく、単独での経営を前提としていることが確認できた。
- しかし、投資機関は、出資の対価として出資額に相当する事業利益の配当や議決権の割当や、事業を拡大するための経営への参画を求めることが一般的である。

## 6.投資を促進する取組みの方向性【課題】 3/3

- 市内スキー場が抱える資金調達に起因する課題としては、①スキー客に占める地域住民割合の高さ、②スキー場周辺開発のハードルの高さ、③駐車場のスペース不足と維持管理コストの負担、④複数事業者によるスキー場の運営体制の4つが考えられる。

### 資金調達における課題

#### ①スキー客に占める地域住民割合の高さ

- 市内スキー場は、チケット代は安く設定しつつ、良いコンディションでスキーを楽しむための人工降雪機の購入や家族向けのスノーパークやスノーコンテンツの造成、リフト券のWeb決済システムなど来場者ニーズに合わせた投資を実施している。索道に対する投資の考え方は、安全性の維持に重点を置いており、索道事業者へのヒアリングでは、索道の老朽化が進んではいるが安全性が確保されればメンテナンスで対応する姿勢であることを確認している。
- 現状のスキー客の構成割合を踏まえると、市内スキー場の索道事業者が取っている戦略には合理性があるが、札幌市が進めるスノーリゾート戦略で目指すスキー場の姿とは必ずしも一致していない。スノーリゾート推進に係る投資を促進する上では、スキー客に占める地域住民スキー客割合の高さが、大規模な投資資金が必要となる索道投資の阻害要因となっている可能性がある。

#### ②スキー場周辺開発のハードルの高さ

- スキー場内や周辺の土地の開発意欲のある索道事業者や投資機関はいるものの、市内スキー場は市街化調整区域や北海道管轄の保安林の区域に含まれている場合が多く、容易に開発または建物の建設が出来ない。

スキー場	主な開発規制
さっぽろばんけいスキー場	市街化調整区域、宅地造成工事規制区域、景観計画区域
札幌藻岩山スキー場	市街化調整区域、藻岩山風致地区制度、緑保全創出地域制度、景観計画区域
札幌国際スキー場	保安林、都市計画区域外
サッポロテイネススキー場	市街化調整区域、宅地造成工事規制区域、景観計画区域

#### ③駐車場のスペース不足と維持管理コストの負担

- 索道を架け替える場合には、リフト輸送力の向上も見込まれるが、スキー場周辺土地不足によりリフト輸送力に見合う駐車場が用意できない。
- また、市内スキー場の駐車場は無料であることも多いため有料とすることも難しいが、駐車場の維持コスト（地代や除雪等コストなど）は追加負担となる。駐車場不足や駐車場の維持管理コストも投資の足枷となっている可能性がある。

#### ④複数事業者によるスキー場の運営体制

- 札幌藻岩山スキー場では、りんゆう観光（索道事業）、札幌振興公社（飲食・レンタル事業）が個々で事業を行っていることから必要な投資や実施タイミングを検討するにあたっては、事業ごとに事業者が異なるため高度なマネジメントが求められる。

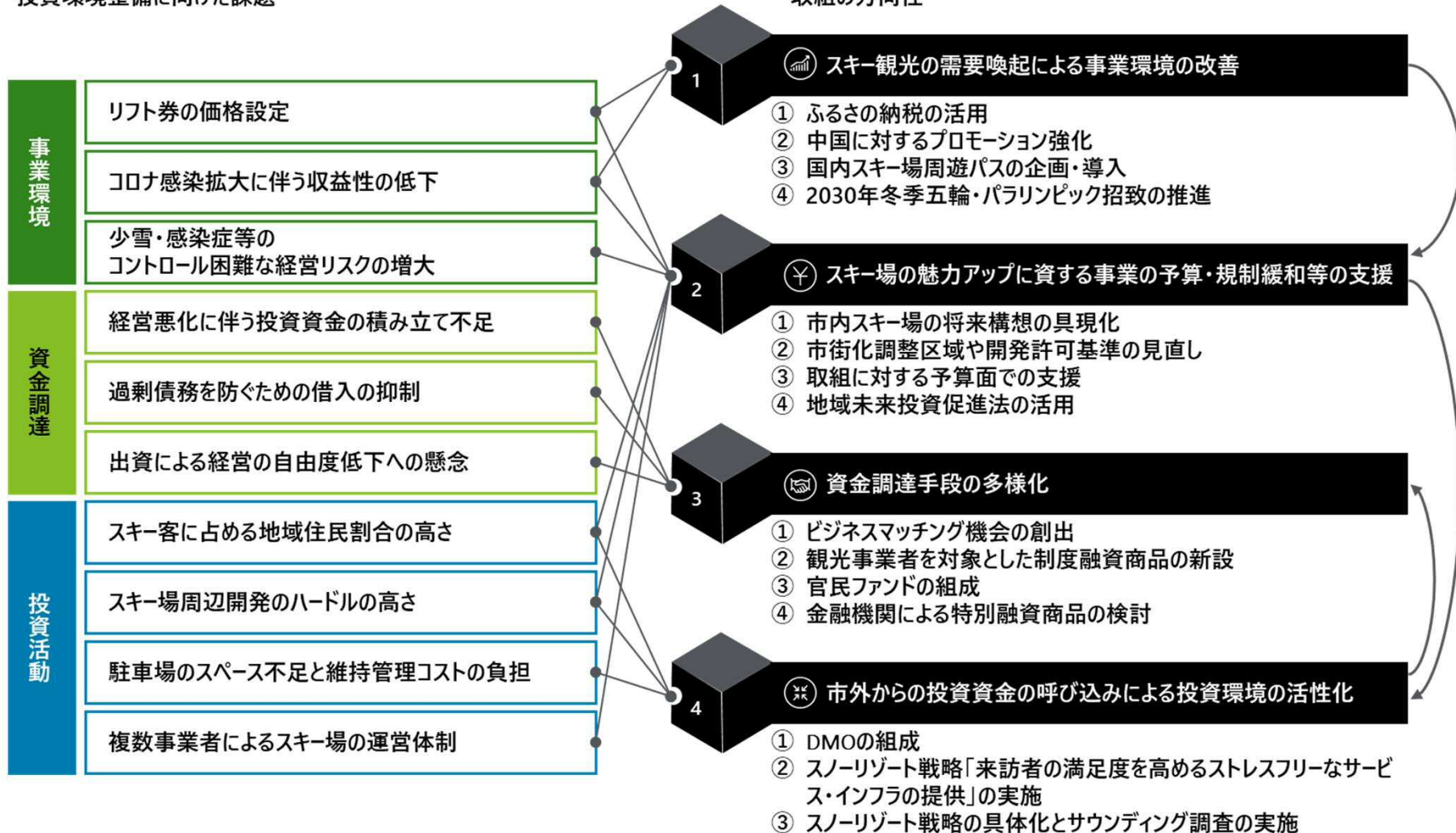
## 6.投資を促進する取組みの方向性【取組の方向性】 1/5

- 上記2～5の調査結果を踏まえ、投資環境の整備を進めるために、今後必要となる取組みの方向性を示す。

### 投資環境整備に向けた課題と取組みの方向性

投資環境整備に向けた課題

取組の方向性



## 6.投資を促進する取組みの方向性【取組の方向性】 2/5

1



### スキー観光の需要喚起による事業環境の改善

- 市内スキー場の索道事業者による投資とボトルネックとなっている主要因は、事業環境の悪化である。特に、コロナの影響は大きく、市内スキー場へのヒアリングでは、コロナによって見送りとなった投資や、コロナ前と同水準の経営状況になれば実行する投資があったことを確認している。そのため、索道事業者が投資を再検討できるようにするためには、スキー観光の需要喚起により事業環境を改善することが最優先だと考えられる。

#### 具体的な取組案

##### ①ふるさと納税の活用（札幌市）

ふるさと納税の返礼品として市内スキー場リフト券を採用することで、リフト券のお得感を醸成し、市外のスキー客が市内スキー場を訪問する機会を創出する。また、集まった寄付金は周遊シャトルバスの運営費等のスノーリゾート形成に必要な観光インフラの事業費として充当する。

##### ②中国に対するプロモーション強化（札幌市/DMO）

北京オリンピックでウィンタースポーツファンが増加すると見込まれている中国では人工雪のスキー場が多い。札幌ではパウダースノーと観光・ショッピングが楽しめることを、SNS等を利用して訴求する。

##### ③国内スキー場周遊パスの企画・導入（札幌市/索道事業者）

市内スキー場の共通パスの導入を前提として、ニセコや長野・新潟などのスノーリゾートにある共通パスとの連携することで国内のスキー客を循環させる仕組みを作る。また、Epic Passのような海外スキー場の共通パスとの連携によりインバウンドスキー客の獲得や、鉄道パス（JR社JAPAN RAIL PASS）や飛行機パス（FDA社乗り放題プラン）などの交通事業者との連携により、さらに利便性を高める。

##### ④2030年冬季五輪・パラリンピック招致（札幌市）

オリパラの競技会場候補となっているスキー場の索道事業者（対象3者）は、会場が決定すれば設備投資を実施する姿勢であることを確認している。

## 6.投資を促進する取組みの方向性【取組の方向性】 3/5

2

### ④ スキー場の魅力アップに資する事業の予算・規制緩和等の支援

- 市内の索道事業者は、国内および地域住民のスキー人口の減少や少雪・感染症等の経営リスクに直面している。これらの経営リスクに対応するためには、インバウンドを中心とした観光客の比重を高める、冬期間のみの営業からオフシーズンを活用したマウンテンリゾート化を目指すなど、従来のビジネスモデルを見直さなければならない可能性がある。また、スノーリゾート戦略は観光客のニーズに対応できるスキー場にレベルアップすることを基本方針として定めているが、各スキー場におけるスキー客の半数以上は地域住民であることを踏まえると、各スキー場の将来構想が札幌市と索道事業者で一致していない可能性もある。
- この状況を踏まえると、投資環境を整備する前に、スキー場の将来構想（ターゲット、コースやリフトなどの山のレイアウト、必要となる設備や施設、投資規模、スケジュール等）を事業計画として具現化することで、札幌市と索道事業者のスキー場の将来構想に対する目線を一致させる必要があると思われる。その上で、スノーリゾート推進に必要な索道事業者の取組を選別し、札幌市がその取組に対して予算面や規制緩和等で投資の呼び水として支援していくことが効果的だと思われる。

#### 具体的な取組案

##### ①市内スキー場の将来構想の具現化（索道事業者）

スノーリゾート戦略におけるスキー場に期待される役割や、スキー場が持つ強み弱みを整理し、各市内スキー場が目指す将来構想を具現化する事業計画を策定する。その際、必要となる設備や施設を整理し、投資規模や資金調達方法を具体化する。

##### ②市街化調整区域や開発許可基準の見直し（札幌市）

索道事業者によるスキー場およびスキー場周辺への投資を促進させるため、観光客や観光資源の活用を目的とした建築物は開発が可能とするなど開発許可基準を見直す。

##### ③取組に対する予算面での支援（札幌市）

索道事業者によるスキー場およびスキー場周辺への投資を促進するため、国の補助制度の活用や市の補助制度の創設などにより予算面での支援を検討する。

##### ④地域未来投資促進法の活用（札幌市）

索道事業者が検討しているグリーンシーズン向けの事業や、スキー客に対して付加価値の高い事業が、地域未来促進法に基づく金融・規制緩和等の支援措置が受けられるように、札幌市の基本計画を見直す。また、索道事業者が地域経済牽引事業計画を策定する際には、策定支援を行う。

## 6.投資を促進する取組みの方向性【取組の方向性】 4/5

3



### 資金調達手段の多様化

- 市内スキー場の索道事業者は、収益性の低下により事業の収益から投資用の資金を蓄積することが容易ではない状況にある。また、事業環境が改善する見通しが立たない状況の中で、索道事業者は、金融機関からの投資資金の借入を、過剰債務の懸念があり控えている。さらに、ファンドなど外部からの出資による資金調達は、経営の自由度が低下する懸念があり、進んでいない。このように、索道事業者はコロナ等が要因となり、資金の調達には慎重な姿勢であると考えられる。
- この状況の改善は、事業環境が好転するまでは難しいが、索道事業者が利用できる複数の資金調達手段を設けることで、索道事業者が経営方針・経営状況に合わせた資金調達手段を選択できるようになれば、資金調達に対するハードルが下がり、投資のための資金調達をしやすくなる可能性がある。

#### 具体的な取組案

##### ①ビジネスマッチング機会の創出（DMO/金融機関）

索道事業者が実施する新事業に投資または協働するビジネスパートナーをDMOまたは金融機関がマッチングできる仕組みを構築する。索道事業者は、投資額を全て自社で負担することなく、ビジネスパートナーと分担することが可能となる。

##### ②観光事業者を対象とした制度融資商品（札幌市）

索道事業者が利用可能な制度融資を用意することで、索道事業者の金利コスト負担の軽減を図る。なお、札幌市の制度融資とするのであれば公共性の観点から索道事業者のみ利用できるものではなく、観光事業者など幅広い事業者が利用できるものとなるよう、配慮が必要だと考えられる。また、索道等への設備投資を想定するのであれば資金需要が大きくなるため、札幌市がどこまで負担可能か十分に検討し、貸付金の上限額等を検討する。

##### ③官民ファンドの組成（札幌市/金融機関）

札幌市や地域金融機関、関係団体が連携して、索道事業者への投資やスノーリゾートを形成する事業に対する投資（プロジェクトファイナンス）が可能なファンドを組成する。市内スキー場の索道事業者の出資に対する抵抗感を和らげるため、札幌市が出資することも検討する。

##### ④金融機関による特別融資商品（札幌市/金融機関）

融資の際に事業性評価に重きを置いている地域金融機関と協議し、スノーリゾート戦略に基づきスキー場の魅力を高める事業を計画している索道事業者が利用可能な融資商品を用意可能か打診する。

## 6.投資を促進する取組みの方向性【取組の方向性】 5/5

4

### ※ 市外からの投資資金の呼び込みによる投資環境の活性化

- スノーリゾート形成に、市外からの投資を活用できれば、大きな推進力となり得る。投資機関へのヒアリングでは、市内スキー場が観光客のニーズにも対応できるスキー場に魅力を高めていくことを前提とした場合、投資対象として札幌のスノーリゾートは魅力があり、また可能性もあるとの回答を得た。しかし、観光客がスキーと観光を両方楽しむための観光インフラの弱さや、市内スキー場付近のまちづくり計画の不明確さが、投資を検討する際の課題であると指摘されている。
- そのため、投資機関からの投資を呼び込み、投資環境の活性化を図るためには、スノーリゾート戦略で掲げている観光客が手軽かつ快適、効率的にスキーと観光を楽しむことができる観光インフラ・サービス整備の推進が必要となる。

#### 具体的な取組案

##### ①DMOの組成（札幌市）

スノーリゾートシティの魅力を高める観光地域づくりを担うDMOを組成し、観光インフラ整備やマーケティング等によりスノーリゾートのエリアマネジメントが出来る体制を整備する。

##### ②スノーリゾート戦略「来訪者の満足度を高めるストレスフリーなサービス・インフラの提供」の実施（札幌市）

基本方針に掲げられている取組みを具体化し、DMOによる観光インフラ・サービスの整備を進める。また、整備に係る費用の財源として、札幌市が検討している観光税等の充当を検討する。

##### ③スノーリゾート戦略の具体化とサウンディング調査の実施（札幌市）

投資機関属性を考慮した投資検討の判断材料（スキー場の集客状況、スノーリゾートにおける位置づけ、開発可能な土地の有無、規制等）となり得る基礎情報をスキー場エリアごとに収集・整理し、投資機関に対して土地活用のサウンディング調査を実施する。開発を伴う投資を行う投資機関には、開発許可が下りやすい、法人税等が減免されるなど、インセンティブを用意する。