

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
成果報告書

令和4年3月

目次

1	はじめに	1
1.1	調査業務の目的	1
1.2	本業務の全体像	2
1.3	調査実施期間	2
2	市内スキー場へのヒアリング調査	3
2.1	基礎情報	4
2.1.1	ゲレンデ情報	4
2.1.2	事業スキーム	11
2.1.3	来場者の属性	12
2.1.4	リフト利用延べ人数	13
2.1.5	設備・施設の状況	14
2.2	ヒアリング設計	16
2.2.1	調査の実施方針	16
2.2.2	調査対象先	16
2.2.3	調査方法	16
2.2.4	調査項目	17
2.3	ヒアリング結果	18
2.4	まとめ	19
3	金融機関へのヒアリング調査	20
3.1	ヒアリング設計	20
3.1.1	調査の実施方針	20
3.1.2	調査対象先	20
3.1.3	調査方法	20
3.1.4	調査項目	21
3.2	ヒアリング結果	21
3.3	まとめ	22
4	投資機関へのヒアリング調査	23
4.1	ヒアリング設計	23

4.1.1	調査の実施方針	23
4.1.2	調査対象先	24
4.1.3	調査方法	24
4.1.4	調査項目	25
4.2	ヒアリング結果	26
4.3	まとめ	27
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	28
5.1	調査設計	28
5.1.1	調査先の選定方針	28
5.1.2	調査対象先	28
5.1.3	調査方法	29
5.2	調査結果	31
5.2.1	新潟県	31
①	少雪対策設備整備資金貸付金（新潟県）	31
②	地域未来投資促進法の活用（新潟県および湯沢町）	32
③	町有地貸付料軽減（湯沢町）	33
5.2.2	長野県	34
④	信州創生推進資金（長野県）	34
⑤	ふるさと納税の活用（野沢温泉村）	35
⑥	DMOによる観光インフラ投資（大町市、白馬村、小谷村）	37
⑦	ファンドの活用（山ノ内町※志賀高原）	39
5.2.3	北海道	40
⑧	宿泊税（倶知安町）	40
⑨	DMO 経由による直接投資（旭川市）	42
5.2.4	その他	44
⑩	企業版ふるさと納税の活用（兵庫県神河町）	44
⑪	特定民間企業との一体運営（Vail Town）	45
5.3	まとめ	47
6	投資を促進する取組みの方向性	48

6.1	課題の整理方法	48
6.1.1	①事業環境.....	49
6.1.2	②資金調達.....	51
6.1.3	③投資活動.....	53
6.2	課題解決に向けた取組みの方向性	55
6.2.1	取組みの方向性の全体像	55
6.2.2	【方向性1】スキー観光の需要喚起による事業環境の改善.....	56
6.2.3	【方向性2】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.....	57
6.2.4	【方向性3】資金調達手段の多様化.....	59
6.2.5	【方向性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	63

図一覧

図 1	本業務の全体像	2
図 2	リフト利用延べ人数（札幌市全体）	13
図 3	リフト数利用延べ人数（スキー場別）※滝野スノーワールドの平成 22 年～27 年度のデータなし.....	13
図 4	Vail Town と Vail Resorts の役割分担※各資料から当法人にて作成	46
図 5	Vail Resorts の売上と投資比率（投資キャッシュフロー÷売上）	46
図 6	課題整理の分類と観点	48
図 7	近年索道投資がされたスキー場と市内スキー場の大人 1 日券の価格（単位：円）	49
図 8	日本スキー場開発の売上高と設備投資予定額.....	51
図 9	譲渡後のスキー場運営の事業スキーム.....	52
図 10	投資環境整備に向けた課題と取組の方向性	55
図 11	ファンドスキーム.....	60
図 12	京銀 観光支援特別融資商品.....	61
図 13	スノーリゾート戦略基本方針 4.....	63

1 はじめに

本章では、本調査業務を実施する背景と目的を踏まえた業務の全体像と調査実施期間を記載する。

1.1 調査業務の目的

札幌市では、冬期の観光消費拡大を図るため、市内スキー場、関連事業者、関係団体、行政が一体となって取り組むための指針となる「スノーリゾートシティ SAPPORO 推進戦略（以下、スノーリゾート戦略）」を策定しており、観光客の多様なニーズに対応できるスキー場へのレベルアップを基本方針として掲げることを想定している。

本業務は、市内スキー場がスノーリゾート戦略を推進するために必要な投資を実施するにあたり、どのような課題やボトルネックがあるのか、また、その課題を解決するためにどういった投資環境の整備が必要なのか、などについて、市内スキー場、金融機関、投資機関といったそれぞれの視点で調査し、取組みの方向性を検討することを目的として実施する。

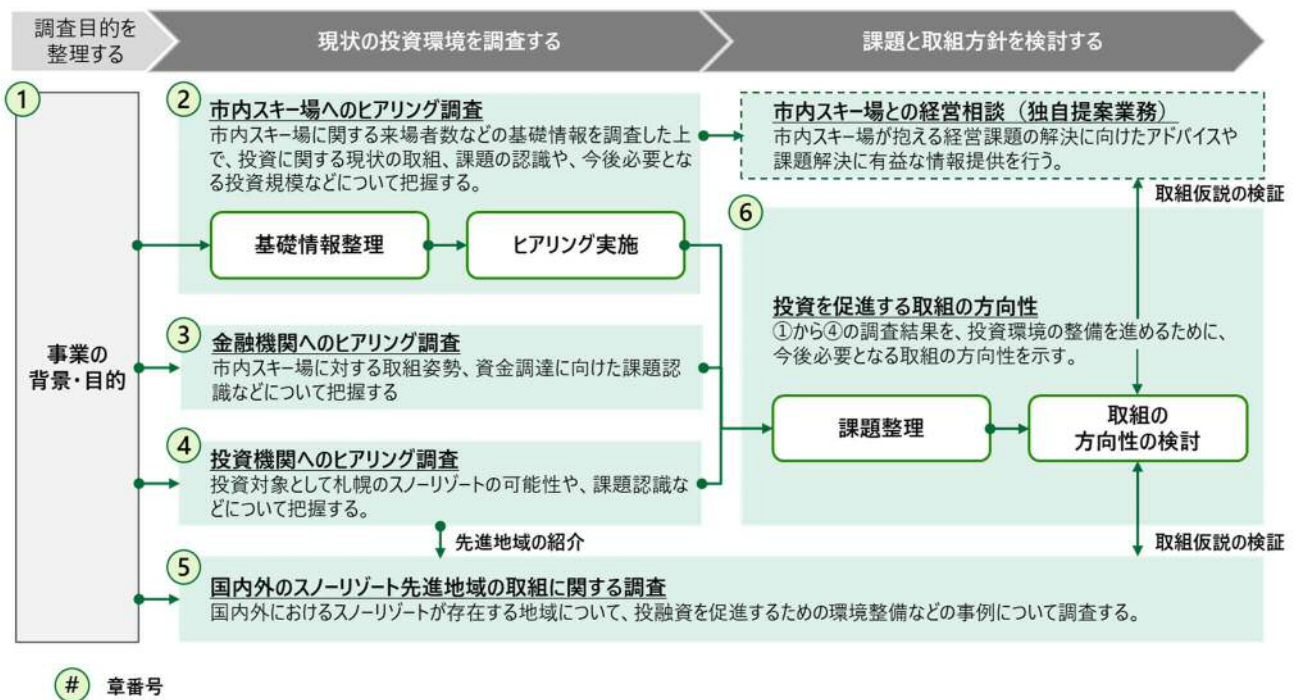
【基本方針 1「観光客の多様なニーズに対応できるスキー場へのレベルアップ」の取組みの方向性】

目指す姿 (10年後に 実現したい姿)	<ul style="list-style-type: none"> 市内6スキー場が、それぞれの特徴を活かした魅力を高め、スキーヤーにとって満足度の高いスキー場になっている。 未経験者でも手軽に安心して体験できる観光客のスキーデビューに最適なスキー場になっている。 観光客がスキー・スノーボード以外の目的でも訪れたい幅広い魅力を備えたスキー場になっている。 1年を通して、市民も含めて誰もが快適に楽しめる場所になっている。 																										
課題	<ul style="list-style-type: none"> ✓スキーヤーのニーズに対応した施設やサービスの提供 ✓スキーヤー以外でも楽しめるコンテンツの創出 ✓誰にとっても快適なスキー場となるための受入環境整備 																										
取組の 方向性	<p>未経験者やスキー・スノーボードをしない人も含めて、観光客に楽しんでもらう目線を取り入れ、各スキー場の特徴を活かした魅力向上に取り組むとともに、スキーヤーが求めるニーズにも対応した満足度の高いスキー場を目指した取組を進めます。</p>																										
推進が 必要な取組	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="3" style="text-align: center;">取組項目</th> <th rowspan="3" style="text-align: center;">重点 取組</th> <th colspan="2" style="text-align: center;">誘客戦略との 関連</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">戦略 ①</th> <th style="text-align: center;">戦略 ②</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">スキーヤーの満足度を高める施設整備やサービス提供</td> <td style="text-align: center;">★</td> <td style="text-align: center;">●</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">観光コンテンツとしてのスキー場の魅力創出</td> <td style="text-align: center;">★</td> <td></td> <td style="text-align: center;">●</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">観光客のスキーデビューに最適なサービスの提供</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">●</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">観光客が快適に滞在できる受入環境の整備</td> <td></td> <td style="text-align: center;">●</td> <td style="text-align: center;">●</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">持続可能なスキー場運営</td> <td></td> <td style="text-align: center;">●</td> <td style="text-align: center;">●</td> </tr> </tbody> </table>	取組項目	重点 取組	誘客戦略との 関連		戦略 ①	戦略 ②	スキーヤーの満足度を高める施設整備やサービス提供	★	●		観光コンテンツとしてのスキー場の魅力創出	★		●	観光客のスキーデビューに最適なサービスの提供			●	観光客が快適に滞在できる受入環境の整備		●	●	持続可能なスキー場運営		●	●
取組項目	重点 取組			誘客戦略との 関連																							
				戦略 ①	戦略 ②																						
		スキーヤーの満足度を高める施設整備やサービス提供	★	●																							
観光コンテンツとしてのスキー場の魅力創出	★		●																								
観光客のスキーデビューに最適なサービスの提供			●																								
観光客が快適に滞在できる受入環境の整備		●	●																								
持続可能なスキー場運営		●	●																								

1.2 本業務の全体像

1.1 における目的を踏まえ、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。

図1 本業務の全体像



1.3 調査実施期間

本業務の実施期間は、令和3年11月から令和4年3月の間に実施した。

2 市内スキー場へのヒアリング調査

本調査の目的は、市内スキー場の運営事業者における、投資に関する現状の取組み、課題の認識や今後、必要となる投資規模などについて把握することである。そのため、本調査では、市内 6 スキー場の基礎情報を調査した上で、市内スキー場に対してヒアリングを実施した。なお、基礎情報調査で使用した資料等は下記の通りである。

【統計データ・報告書】

- ・ スノーリゾート推進に係る基礎調査報告書（札幌市）※非公開版
- ・ スノーリゾートシティ SAPPORO 推進戦略（札幌市）
- ・ 令和 3 年度版札幌の観光（札幌市）
- ・ スキー場事業者に対するアンケート調査結果（観光庁）

【Web サイト】

- ・ さっぽろばんけいスキー場 <https://www.bankei.co.jp/>
- ・ 札幌藻岩山スキー場 <https://www.rinyu.co.jp/moiwa/>
- ・ 札幌国際スキー場 <https://www.sapporo-kokusai.jp/>
- ・ 滝野スノーワールド <http://www.takinopark.com/>
- ・ フッズスノーエリア <https://www.fujino-yagai-sports.jp/winter>
- ・ サッポロテイネススキー場 <https://sapporo-teine.com/snow/>
- ・ snow resort city SAPPORO https://ski.snowsapporo.com/?lang=ja_JP

2.1 基礎情報

2.1.1 ゲレンデ情報

市内 6 スキー場は、①さっぽろばんけいスキー場②札幌藻岩山スキー場③札幌国際スキー場④滝野スノーワールド⑤フッズスノーエリア⑥サッポロテイネスキー場である。他のスノーリゾートと異なり、スキー場と宿泊施設が離れているが、都心部から車で 20～60 分のアクセス可能な場所に集積している。札幌市内の公共交通機関（路線バスや地下鉄、JR）を利用してアクセスすることも可能である。

各スキー場の総面積は 100ha 以下（総面積が最大であるスキー場は、サッポロテイネスキー場で 76ha）と規模は大きくない。中でも、札幌藻岩山スキー場とフッズスノーエリア、滝野スノーワールドのリフト数は 5 本以下の小規模なスキー場である。下記に、スキー場ごとの特徴や、標高やリフト数、コース数などのゲレンデ情報を整理する。



さっぽろばんけいスキー場

▲ 〒064-0945 北海道札幌市中央区豊深410
○ 市内中心部から車で約20分



札幌藻岩山スキー場

▲ 〒005-0040 札幌市南区藻岩山下1991
○ 市内中心部から車で約20分



札幌国際スキー場

▲ 〒061-2301 札幌市南区定山深937番地先
○ 市内中心部から車で約60分



滝野スノーワールドファミリーゲレンデ

▲ 〒005-0862 北海道札幌市南区滝野247番地
○ 市内中心部から車で約40分



フッズスノーエリア

▲ 〒061-2271 北海道札幌市南区藤野473-1
○ 市内中心部から車で約30分



サッポロテイネスキー場

▲ 〒006-0029 札幌市手稲区手稲本町593-17
○ 市内中心部から車で約40分

① さっぽろばんけいスキー場

【特徴】

市内中心部から車で 20 分の距離にあるにも関わらず、W杯も開催される本格的な競技用コースを含む 17 コースが楽しめるスキー場である。また、タクシーパックや近隣の観光施設を周遊する無料シャトルバスも用意されており、アクセス手段の面での利便性も高い。さらに、グリーンシーズンは、ジップラインやマウンテンバイク、キャンプなどアクティビティが豊富で、ウィンタースポーツ競技者向けの夏季トレーニング施設「b・SAP」もあり、通年楽しめるスキー場となっている。

【ゲレンデ情報】

標高	最上部：482m・最下部：482m		最長滑走距離	1,250m	
斜面割合	初級 50%・中級 30%・上級 20%		最大斜度	33 度	
コース数	17 本	リフト数	6 基	パーク	あり

【ゲレンデマップ】



② 札幌藻岩山スキー場

【特徴】

市内中心部から車で30分の距離にある、スキー専用のスキー場である。藻岩山の北斜面と南斜面を利用した、なだらかで幅広いコースが特徴で、初心者への練習に適している。オフシーズンに利用される山頂展望台に行くための観光道路は、冬季は初心者向けコースとなり、札幌の街を眼下に眺めながら滑ることが可能である。また、ナイターでは、日本新三大夜景を眺めることができる。

【ゲレンデ情報】

標高	最上部：448m・最下部：173m	最長滑走距離	2,620m
斜面割合	初級 40%・中級 30%・上級 30%	最大斜度	38度
コース数	10本	リフト数	5基
		パーク	あり

【ゲレンデマップ】



③ 札幌国際スキー場

【特徴】

市内ではサッポロテイネスキー場に次ぐ広さのスキー場であり、国内外からのスキー客が多い。パウダースノーの雪質と降雪量は世界屈指であり、例年5月上旬まで利用可能である。スノーパークやスノーエスカレーターも設置されており、初心者やファミリー層も利用しやすいスキー場となっている。また、小樽市や定山渓温泉、定山源泉公園などの観光エリアが周辺にあり、オフシーズンも観光客も取り込み可能である。紅葉シーズンには山頂展望台で紅葉が楽しめる。

【ゲレンデ情報】

標高	最上部：1100m・最下部：630m		最長滑走距離	3,600m	
斜面割合	初級 30%・中級 50%・上級 20%		最大斜度	30度	
コース数	6本	リフト数	4基	パーク	あり

【ゲレンデマップ】



④ 滝野スノーワールド

【特徴】

約 400ha の国営公園の内にあるスキー場であり、夏季には花畑である場所を冬季のみゲレンデとして利用している。一般的なスキー場とは異なり、国内最大級のチューブソリや歩くスキー、スノーシューのアクティビティ、さらには霧氷・フロストフラワーなど雪景色の散策など、スキー以外のコンテンツが多いスキー場である。国営公園であることから、リフトやアクティビティの大半が無料あるいは低額で利用が可能で、オフシーズンは、トレッキングや溪流遊び、キャンプなどが楽しめる。

【ゲレンデ情報】

標高	最上部：250m・最下部：220m		最長滑走距離	250m	
斜面割合	初級 100%		最大斜度	7度	
コース数	1本	リフト数	1基	パーク	あり

【ゲレンデマップ】



⑤ フッズスノーエリア

【特徴】

札幌市有施設であることから、低価格（大人 1 日券 3,000 円）で利用可能であり、周辺の住民利用が多いスキー場となっている。斜面は、なだらかで幅の広い初心者用グレンデもあり、スノーバイクなども楽しむ事が出来る。また、国内でも希少なリュージュコースが隣接しており体験することも可能である。夏は、マウンテンバイク等のアクティビティも楽しむ事が可能である。

【グレンデ情報】

標高	最上部：563m・最下部：250m			最長滑走距離	1,800m
斜面割合	初級 30%・中級 40%・上級 30%			最大斜度	38 度
コース数	6 本	リフト数	3 基	パーク	あり

【グレンデマップ】



⑥ サッポロテイネスキー場

【特徴】

総面積 76ha にバックカントリーを含む 17 本のコースと 6 本のリフトが設置されており、市内で最大規模のスキー場となっている。テイネ山の標高は 1,000m を超えるため、パウダースノーだけではなく、街並みと海を一望する眺望や 5 月上旬までの滑走（山頂部）を楽しむことが出来る。1972 年札幌冬季オリンピックをはじめ、さまざまな競技会場となっており、雪質・コースレイアウトは世界からの評価も高い。

【グレンデ情報】

標高	最上部：1023m・最下部：340m		最長滑走距離	5,700m	
斜面割合	初級 30%・中級 40%・上級 30%		最大斜度	38 度	
コース数	15 本	リフト数	10 基	パーク	あり

【グレンデマップ】



2.1.2 事業スキーム

市内スキー場は、下表の通り①直営②指定管理③協議会運営の3つの事業スキームに分類される。直営の場合、索道事業や飲食・レンタル事業以外にも、森林法や都市計画法などの法規則の範囲内で、他事業を展開できるなど自由度が高いが、その分、リスクも大きい。指定管理の場合は、国や市の資産を活用して収益が得られる資産効率性の高い事業であるが、自主事業による価格設定や数年間と管理期間が限定されているため、一般的には投資資金の回収が難しい大型投資は行わない。協議会運営は、スキー場運営に必要な事業ごとに事業者が異なり、協議会にて各事業者が一体運営を目指すものであるが、高度なマネジメントが求められる。なお、市内スキー場における資産の所有・運営の関係は下表の通りである。

【市内スキー場の事業スキーム】

事業スキーム	該当スキー場
【直営】事業者が主要な土地や設備を保有し経営するスキーム	さっぽろばんけいスキー場、札幌国際スキー場、サッポロテイネスキー場
【指定管理】事業者が国や市が所有する施設を管理運営するスキーム	滝野スノーワールド、フッズスノーエリア
【協議会運営】複数の事業者が1つのスキー場を協働運営するスキーム	札幌藻岩山スキー場

【市内スキー場における資産の所有・運営の関係】（法人形態は、以降省略）

スキー場	資産	所有者	運営者
さっぽろばんけい スキー場	土地	札幌ばんけい株式会社	札幌ばんけい株式会社
	設備・施設	札幌ばんけい株式会社	札幌ばんけい株式会社
札幌藻岩山 スキー場	土地	札幌市・北海道	株式会社りんゆう観光
	索道	株式会社りんゆう観光	株式会社りんゆう観光
	ロッジ	札幌市	株式会社札幌振興公社
札幌国際スキー場	土地	北海道	株式会社札幌リゾート開発公社
	設備・施設	株式会社札幌リゾート開発公社	株式会社札幌リゾート開発公社
滝野スノーワールド	土地、設備	国	一般社団法人公園財団
フッズスノーエリア	土地、設備	札幌市	株式会社札幌リゾート開発公社
サッポロテイネ スキー場	土地	加森観光株式会社	加森観光株式会社
	設備・施設	加森観光株式会社	加森観光株式会社

2.1.3 来場者の属性

市内スキー場利用者は、地域住民が約 80%で残りが国内外の観光客であると推定されている。インバウンドは、サッポロテイネスキー場や札幌国際スキー場といった規模の大きなスキー場は、来場者全体の約 15%であるが、それ以外のスキー場は 5%未満である。また、市内小中学校のスキー学習や市外の修学旅行の利用客も多い。なお、インバウンドの比率は、新型コロナウイルス感染症（以下、コロナ）の拡大前の令和元年 11 月頃に行った調査によるものである。

スキー場	来訪地域	スキー技術度	その他
さっぽろばんけいスキー場	地域住民が 90%で、 インバウンドは 5% アジア客が多いが、北米客も一定数いる	未経験者と初級者が中心で、 上級者も来場	モーグルやハーフパイプなどの大会が開催されることも多く、競技者も多い スキーをしない観光客が来場
札幌藻岩山スキー場	地域住民が 90%で、 インバウンドは 5% インバウンドはアジア客のみ	未経験者と初級者が中心で、 中級者も一定数来場	スキー専用のスキー場 平日は市内小中学校のスキー学習、休日は親子やスクール生が多い
札幌国際スキー場	地域住民が 75%で、 インバウンドが 15%アジア客が多いが、ニセコ経由で来る欧米豪客も一定数いる	未経験者から上級者まで幅広いが、特に上級者が多い	利用者数は減少傾向ではあるが、市内のスキー学習や市外からの修学旅行も多い
滝野スノーワールド	地域住民が 85%で、 インバウンドは 5% スキーはせず雪を楽しむことを目的としたアジア客が多い	未経験者と初級者のみ 特に未経験者が多い	初心者の子供を連れたファミリー層がほとんど スキーよりもスノーアクティビティを目的とする客が多い
フッズスノーエリア	地域住民が 90%で、 インバウンドは 2% インバウンドはアジア客のみ	未経験者と初級者のみ 特に未経験者が多い	平日は市内小中学校のスキー学習、休日はスクール生が多い
サッポロテイネスキー場	観光客が 35%で、 そのうち、インバウンドが 15% アジア客が多いがバックカントリーを目的とした欧米豪客も来場	未経験者から上級者まで幅広いが、特に上級者が多い	ルスツやサホロなど他スキー場との共通パスがあり、スキー観光客（一度の旅行で複数スキー場を訪問する）も一定数いる

2.1.4 リフト利用延べ人数

市内6スキー場のリフト利用延べ人数の合計は、令和2年度（令和2年4月～令和3年3月）では6,794千人である。直近10年間では、平成28年度（8,773千人）がピークであり、それ以降減少している。なお、令和元年度の来場者数（リフト券販売数ベース）は約80万人であり、来場者一人当たり滑走回数は、約8.5回と推測される。

なお、令和2年度は、コロナの拡大による移動制限または自粛により、観光客の利用が多いスキー場（札幌国際スキー場、サッポロテイネスキー場）のリフト利用者は減少している。一方で、地域住民の利用が多いスキー場は、増加に転じている。

図2 リフト利用延べ人数（札幌市全体）

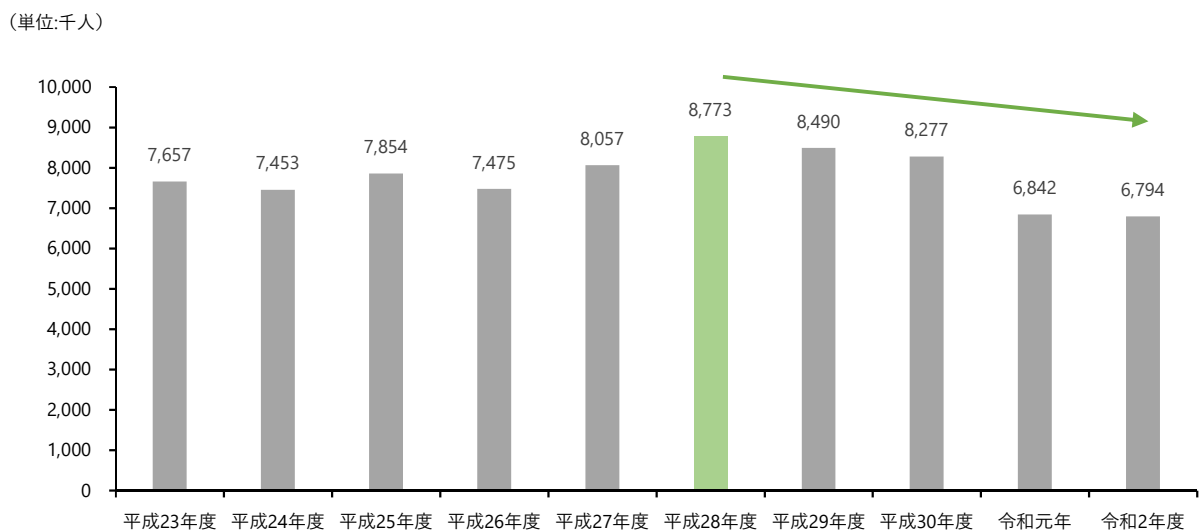
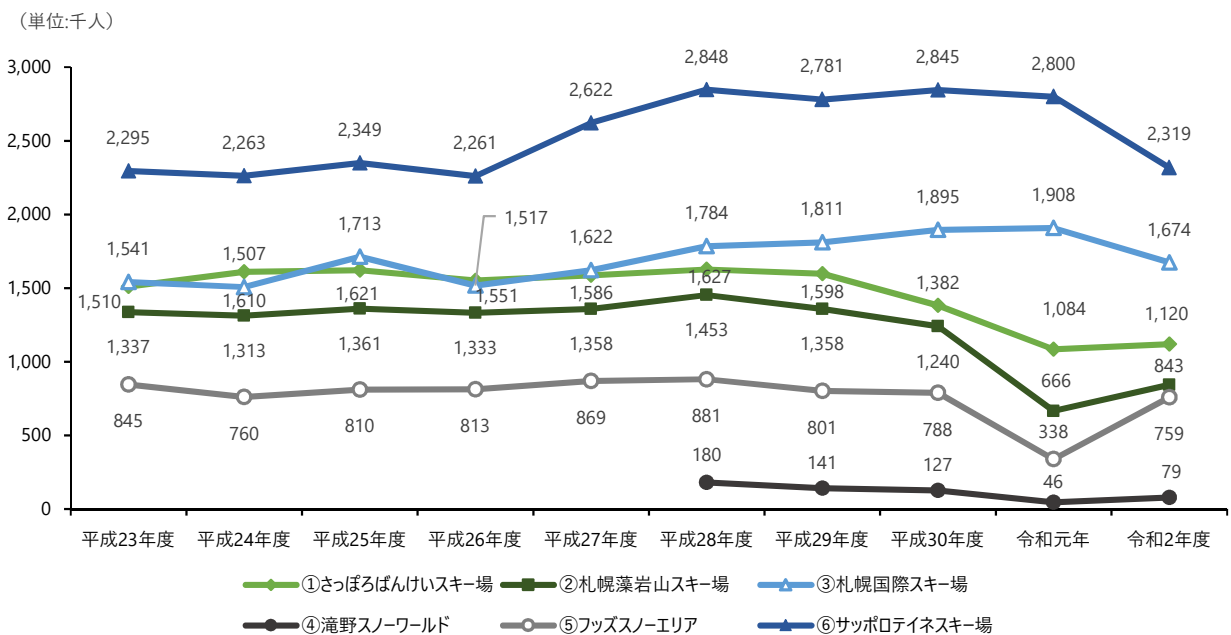


図3 リフト数利用延べ人数（スキー場別）※滝野スノーワールドの平成22年～27年度のデータなし



2.1.5 設備・施設の状況

【索道】

市内6スキー場に設置されているリフト・ゴンドラは合計29基であるが、6割以上が築30年以上となっており老朽化が進んでいる。直近5年以内に更新されたのは、札幌市が実施したフッズスノーエリアの2基のみであり、索道事業者による更新はない（札幌国際スキー場では、ゴンドラの撤去が行われた）。また、札幌藻岩山スキー場では、全基が築年数30年以上となっている。このように、国内のスキー人口の減少による市場規模が縮小している事業環境では、索道事業者が大きな投資額となる索道の更新はしにくい状況であると示唆される。

スキー場	リフト数 (基)	リフト・ゴンドラの築年数（基）				直近5年間の 更新数（基）
		10年未満	10～19年	20～29年	30年以上	
さっぽろばんけいスキー場	6	1	0	0	5	0
札幌藻岩山スキー場	5	0	0	0	5	0
札幌国際スキー場	4	1	0	2	1	0
滝野スノーワールド	1	0	0	1	0	0
フッズスノーエリア	3	2	0	0	1	2
サッポロテイネススキー場	10	0	2	2	6	0
合計 (全体に占める割合)	29	4 (14%)	2 (7%)	5 (17%)	18 (62%)	2 (7%)

【その他設備・施設】

市内スキー場は、索道以外の設備投資に対する姿勢は二極化している。さっぽろばんけいスキー場や札幌国際スキー場、サッポロテイネススキー場は、ICゲートやスノーエスカレーターなどの索道以外の投資やグリーンシーズンの強化に向けた設備投資を進めている。一方、札幌藻岩山スキー場、滝野スノーワールド、フッズスノーエリアは、索道以外の設備や施設の新設や改修は見られない。

スキー場	スキー場内の主な設備・施設	うち、冬季利用以外のもの
さっぽろばんけい スキー場	<ul style="list-style-type: none"> ・ センターロッジ ・ レンタルショップ (salomon ステーション) ・ レストラン (炭火焼肉ばんけい苑、食堂パンケ) ・ 駐車場 (1,000 台、無料) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ウィンタースポーツ複合施設(b.SAP) ・ MTB コース (ban.K TRAILS) ・ キャンプ場 ・ ジップライン/ツリートレッキング ・ 釣り堀、テニスコートなど
札幌藻岩山 スキー場	<ul style="list-style-type: none"> ・ ロッジ (北斜面、南斜面) ・ レンタルショップ ・ レストラン ・ 駐車場 (650 台、無料) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 藻岩山ロープウェイ (冬季利用可)
札幌国際 スキー場	<ul style="list-style-type: none"> ・ IC ゲート ・ スノーエスカレーター (有料) ・ スキーセンター ・ レンタルショップ ・ レストラン (6 店、1,032 席)、山頂カフェ ・ 駐車場 (1,850 台、無料) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仮設展望台
滝野 スノーワールド	<ul style="list-style-type: none"> ・ ロッジ、休憩場、案内所など多数 ・ 展望台 ・ レンタルショップ ・ レストラン ・ 駐車場 (2,050 台) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ キャンプ場 ・ サイクリングコース ・ 釣り、水遊び ・ 炊事場
フッズスノーエリア	<ul style="list-style-type: none"> ・ リュージュコース ・ ロッジ ・ レンタルショップ ・ レストラン ・ 駐車場 (500 台、無料) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ キャンプ場 ・ MTB コース
サッポロティネ スキー場	<ul style="list-style-type: none"> ・ ローディングカーペット ・ スノーエスカレーター ・ IC ゲート ・ スキーセンター、ホットカフェ ・ 団体専用ハウス (オリンピックハウス) ・ ラウンジ (K-ラウンジ) ・ レンタルショップ ・ レストラン (ハイランド 650 席、オリンピック 200 席) ・ 駐車場 (2,800 台、無料) 	

2.2 ヒアリング設計

2.2.1 調査の実施方針

本調査は、市内スキー場の全体の投資環境の整備を目的としており、調査対象となる各事業者の経営改善を目的としていない。そのため、事業計画や財務情報、固定資産台帳といった機密性の高い資料の提供は求めない事とする。

また、指定管理の場合は、事業者には設備投資の義務はないため（施設の維持管理することが義務）、施設の維持管理する立場として、事業者が所有者または指定管理期間が無期限であるという仮定の立場として、調査項目への回答を求める。さらに、協議会運営の場合は、投資が検討出来る運営の在り方についても回答を求める。

なお、これらの調査の実施方針にしたがってヒアリングした内容は、個社を特定できるような形式での一般公開はせず、札幌市の内部資料に留める。

2.2.2 調査対象先

札幌市と協議し、スキー場ごとのヒアリング対象事業者は、以下の通りとなった。

スキー場	事業スキーム	調査対象先
① さっぽろばんけいスキー場	直営	札幌ばんけい
② 札幌藻岩山スキー場	協議会運営	りんゆう観光
		札幌振興公社
③ 札幌国際スキー場	直営	札幌リゾート開発公社
④ 滝野スノーワールド	指定管理	公園財団
⑤ フッズスノーエリア	指定管理	札幌リゾート開発公社
⑥ サッポロテイネススキー場	直営	加森観光

2.2.3 調査方法

調査対象先に事前に調査項目(2.2.4を参照)を提示した上で、直接対面式でヒアリングを実施した。なお、株式会社札幌振興公社は、先方の担当者の希望により、メールでのヒアリングを実施した。

2.2.4 調査項目

ヒアリング項目は下記の通りである。なお、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は、各スキー場で想定される投資内容を札幌市と協議し具体化した上でヒアリングを実施する。（詳細は、2.3.2 詳細を参照）

- I. 経営環境
 - ・コロナの感染拡大による事業環境の変化の影響
 - ・資金繰り等の財務状況の変化や経営状況 など
- II. 投資に関する現状の取組み※直営および株式会社りんゆう観光が対象
- 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
 - ・索道やロッジの改修
 - ・土地活用による商業施設の建設
 - ・コンテンツ造成
 - ・2030年の冬季オリパラ開催を想定した投資有無 など
- IV. 投資をするに当たっての課題(事業環境、資金調達、法規制等、など)
- V. その他
 - ・協議体運営の在り方※りんゆう観光、札幌振興公社のみ
 - ・重点事業 など

2.3 ヒアリング結果

I. 経営環境

- ・索道収入は横ばいだが、コロナの影響で収支は悪化している
- ・インバウンドや道外からの高単価スキー客が消滅し、観光事業は収支が悪化した
- ・コロナに加え、例年雪不足による営業日数が減少していることも収支悪化の要因である
高単価スキー客は消滅したが地元住民の利用が増加、ただしスキー学習の利用者が減少かつ利用者制限のため収益は半減し、他部門の収益により減少した収益を補填している

II. 投資に関する現状の取組

- ・経営状況の悪化により、一部の投資は見送った
- ・営業収支の改善が見込めず、大規模投資は保留もしくは全てストップした

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

- ・オリパラ開催が決定すれば大型投資の可能性あり（索道更新、駐車場や道路の拡張、ロッジの建替えまたは設備の更新、ゲレンデの移設など）
- ・魅力向上のための投資も検討中（キッズエリアの拡充、宿泊施設、レストランなど）
- ・索道や道路等インフラ整備更新と駐車場スペース拡大が必要

IV. 投資をするにあたっての課題(事業環境、資金調達、法規制等、など)

- ・ビジネスモデルやスキー場の魅力を活かしたレイアウトに変更する必要あり
- ・コロナにより経営状況が悪化して人件費や地代等の負担が重くなり、自己資金の蓄積が進まない
- ・コロナなど感染症の蔓延や少雪など自社でコントロールできない経営上のリスクが高まっている
- ・駅などからスキー場までのアクセス改善が必要
- ・指定管理の受託の場合、料金設定の制約がある
- ・用途地域の制限などの法規制あり

V. その他

- ・インバウンドのスキー需要を取り込むため、海外に向けた集客強化を予定している
- ・初心者向けを意識したレッスンを創設することも検討が必要
- ・将来を見据え、中期経営計画のなかで設備投資予算を策定している
- ・オリパラ開催を想定した場合の新規投資は、誘致が確定してから検討する
- ・ヒグマなど野生動物が敷地内に侵入して営業ができない場合がある
- ・指定管理の場合、まず札幌市が方向性を示してほしい
- ・外部資本の参加は想定していないが、業務の一部を委託することはあり得る
- ・メインバンクとの関係性を重視しているので、ファンドからの出資を受けるかは不明

2.4 まとめ

市内スキー場の経営環境は、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たことで索道売上は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。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。

投資に関する現状の取組みでは、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。

しかし、そのような状況においても、各事業者は、何かしらの投資の必要性は認識しており、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、索道事業者は投資の判断が難しくなっている。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。

投資をするに当たっての課題としては、まず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。資金調達においては、金融機関と相談し必要な資金を借入られ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。また、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。

3 金融機関へのヒアリング調査

本調査の目的は、金融機関における、市内スキー場に対する取組み姿勢、資金調達に向けた課題認識などについて把握することである。本調査では、市内に拠点がある金融機関に対して、ヒアリングを実施した。

3.1 ヒアリング設計

3.1.1 調査の実施方針

本調査は、市内スキー場が投資に必要な資金を金融機関から調達する場合に、金融機関の視点でどのような課題を認識しているか調査するものであり、個々の会社に対する融資における与信等は調査の対象外とする。

また、金融機関には、スノーリゾート形成事業を対象としたプロジェクトファイナンス¹やファンドなどの資金調達スキームへの参画も期待されるため、投資環境整備の参画に対する姿勢や課題認識も確認する。

なお、これらの調査の実施方針にしたがってヒアリングした内容は、個社を特定できるような形式での一般公開はせず、札幌市の内部資料に留める。

3.1.2 調査対象先

札幌市と協議し、調査対象は市内に拠点がある金融機関とした。なお、金融機関に対しては、調査の実施方針を説明し、承諾を得た上で回答を頂いている。

3.1.3 調査方法

調査対象先に事前に調査項目(3.1.4を参照)を提示した上で、直接対面式またはリモートでヒアリングを実施した。

¹【プロジェクトファイナンス】特定事業に対して融資を行い、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し、債権保全のための担保も対象事業の資産に限定する手法。企業に対してではなく特定事業の成否に対して行う融資。主に大規模な事業を対象とする。

3.1.4 調査項目

ヒアリング項目は下記の通りである。（詳細は、3.2.2 詳細を参照）

- I. 市内スキー場に対する金融機関の取組み姿勢
 - ・コロナによるスキー産業に対する取組み方針の変化
 - ・スノーリゾート戦略を踏まえた上で、市内スキー場に対する取組み方針の変化
- II. 資金調達に向けた課題
 - ・市内スキー場（索道事業者）に対して融資を行う場合の課題
- III. 投資環境整備への参画可能性
 - ・スノーリゾート事業に対する金融機関としての捉え方
 - ・検討可能な参画方法と想定される課題

3.2 ヒアリング結果

調査項目ごとに各事業者のヒアリング結果を要約して記載する。

- I. 市内スキー場に対する金融機関の取組み姿勢
 - ・スキー産業に対する融資姿勢の変化はないが、冬以外の需要の取り込みが必要と考えられる
 - ・スキー産業は他産業への波及効果が高く、スキー場の戦略次第では成長余地あり
- II. 資金調達に向けた課題
 - ・担保権などの取りやすさが課題だが、あくまでも融資は個社ごとに判断する
 - ・個社ごとに判断するものであり、スキー産業に対する資金調達の課題はない
- III. 投資環境整備への参画可能性
 - ・ファンド参画は前向きに検討可能だが、出口戦略を描けるかが課題である
 - ・スキー事業者に限定した制度融資設計は、公共性の観点で困難であると思料される
 - ・参画は前向きだが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が必須である

3.3 まとめ

市内スキー場に対する金融機関の姿勢は、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。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。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。

資金調達に向けた課題は、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²として登記されていることで不動産評価が難しいことが確認できた。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いと回答であった。そのため、金融機関の視点では、市内スキー場の個社の課題以外に投資を実施するに当たっての考慮すべき阻害要因はないと考えられる。

また、金融機関には、市内スキー場にとって投資しやすい環境を整備するための具体的な施策に対する参画可能性や評価も確認できた。まず、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、前向きに検討するとの回答を得られた。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り、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との助言を得た。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ることが容易になるものではないとの助言を得た。

² 【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

本調査の目的は、投資機関（外国資本含む）における、投資対象として札幌のスノーリゾートの可能性や、課題認識などについて把握することである。本調査では、スノーリゾートで想定される投資内容を整理した上で、対象となる投資機関の属性を決定し、それぞれヒアリングを実施した。

4.1 ヒアリング設計

4.1.1 調査の実施方針

本調査は、市内スキー場が投資に必要な資金を投資機関から出資金として調達する場合に、投資機関の視点でどのような課題を認識しているか調査するものである。調査実施前に、投資機関が市内スキー場を所有することや索道事業者を買収することを前提としていないことを札幌市と確認したため、この前提を投資条件として、投資機関への調査を実施することとした。

また、投資機関は市内スキー場への出資だけではなく、スノーリゾートに対する直接投資も期待されることから、札幌市と協議し、投資機関による直接投資の可能性を調査することとした。

さらに、市内スキー場が同業他社と協業することで、スノーリゾート戦略の基本方針である「観光客の多様なニーズに対応できるスキー場へのレベルアップ」が促進される可能性もあることから、同業他社（投資機関属性としては、索道等の運営者となる可能性もありオペレーターとする）に対して市内スキー場とのアライアンスや運営受託の可能性も調査することとした。

なお、これらの調査の実施方針にしたがってヒアリングした内容は、個社を特定できるような形式での一般公開はせず、札幌市の内部資料に留める。

【投資機関属性ごとの投資目的】

投資機関属性	投資目的
オーナー（投資家）・ オペレーター（同業他社）	<ul style="list-style-type: none">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、運営上のキャッシュフローによるインカムゲインを得ること事業の譲渡・売却によるキャピタルゲインを得ること
国内デベロッパー	<ul style="list-style-type: none">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行うこと自社で REIT³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
在外デベロッパー	<ul style="list-style-type: none">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

³ 【REIT】投資者から集めた資金で不動産への投資を行い、そこから得られる賃貸料収入や不動産の売買益を原資として投資者に配当する商品。

4.1.2 調査対象先

札幌市と協議し、調査対象とする投資機関属性ごとの調査対象先は以下の通りとなった。オーナーについては、オーナーとなる投資家に対して不動産投資の助言を行っている不動産アドバイザーを提供している事業者を調査先とした。また、不動産投資や地域活性化を目的とした事業に出資するファンドも調査対象先に加えた。なお、投資機関に対しては、調査の実施方針を説明し、承諾を得た上で回答を頂いている。

投資機関属性	調査対象先
不動産アドバイザー	2社（国内1社、外資1社）
ファンド	2社（国内1社、外資1社）
ディベロッパー	3社（国内3社、外資1社）
オペレーター	1社（国内1社）

4.1.3 調査方法

調査対象先に事前に調査項目(4.1.4を参照)を提示した上で、直接対面式またはリモートにてヒアリングを実施した。

4.1.4 調査項目

ヒアリング項目は下記の通りである。なお、投資機関属性ごとに投資目的が異なるため調査項目を修正している。
(詳細は、4.2.2 詳細を参照)

不動産アドバイザーに対する調査項目

- 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
 - ・スノーリゾートとしての魅力と可能性
 - ・関心をもちそうな投資家
 - ・投資案件になりそうなスキー場
 - ・スノーリゾートとしての課題
- II. 投資する上での課題認識
 - ・投資条件 など

ファンドに対する調査項目

- 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
 - ・スノーリゾートとしての魅力と可能性
 - ・投資案件になりそうなスキー場
 - ・スノーリゾートとしての課題
- II. 投資する上での課題認識
 - ・投資条件 など

ディベロッパーに対する調査項目

- 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
 - ・スノーリゾートとしての魅力と可能性
 - ・開発可能な不動産
 - ・スノーリゾートとしての課題
- II. 投資する上での課題認識
 - ・投資条件 など

オペレーターに対する調査項目

- 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
 - ・スノーリゾートとしての魅力と可能性
 - ・スノーリゾートとしての課題
 - ・連携可能なスキー場と連携内容
- II. 連携する上での課題認識

4.2 ヒアリング結果

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

調査対象先	回答概要
不動産アドバイザー	<ul style="list-style-type: none"> ・ ナイトエコノミーが充実しており、外資投資家が関心を示す可能性あり ・ ニセコに勝るアフタースキーは魅力的で、外資投資機関が興味を持つ可能性あり
ファンド	<ul style="list-style-type: none"> ・ 冬はスキー以外のレジャー創造、夏も集客できる魅力が作れば可能性がある ・ 国内スノーリゾートでは人口・アクセス・雪質の点で優位性あり
ディベロッパー	<ul style="list-style-type: none"> ・ スキー客の大半が市民であるスノーリゾートは投資の呼び込みが容易ではない ・ 過去のスキー場開発の失敗もあり現状はスキー場への投資は難しい ・ 札幌や千歳から近く、アクセス面での魅力はあると考えられる ・ スノーリゾートとしての認知度は低いが観光客も多くポテンシャルはある
オペレーター	<ul style="list-style-type: none"> ・ アフタースキーが充実していてポテンシャルは高い、地域やスキー場間での連携が必須

II. 投資（または連携）する上での課題認識

調査対象先	回答概要
不動産アドバイザー	<ul style="list-style-type: none"> ・ 所有も経営も出来ない投資制約では投資の呼び込みは容易ではない
ファンド	<ul style="list-style-type: none"> ・ 所有も経営も出来ない投資制約では検討不可、投資インセンティブは呼び込みに有効 ・ 投資計画の対象領域における官民の明確な役割分担が必要
ディベロッパー	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社でコントロールできない不動産への投資はリスクが高い ・ スキー場の集客力や札幌市の戦略に対するコミット力が懸念点 ・ 戦略の具体化と推進組織の確立が必要
オペレーター	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市内スキー場と当社が連携するに当たっての課題はない

4.3 まとめ

投資対象として札幌のスノーリゾートとしての可能性は、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かった。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。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。

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。スノーリゾート形成に必要な具体的な投資計画が整理されていない現状では、ディベロッパーに対して投資可能性をヒアリングすることは時期尚早だと思われる。

不動産アドバイザーの2社から国内より外資系の投資機関が関心を示すことを助言としてもらっており、投資資金を札幌のスノーリゾートに呼び込むためには、スキー場経営をビジネスとして成功させている欧米か、資金力の高いアジアの投資機関が有力だと思われる。

ただし、その場合は、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。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をしないと回答している。

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

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。そのため、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。

5.1 調査設計

5.1.1 調査先の選定方針

スキー場事業者が投融資を進めるため、自治体が行っているスキー場に対する投融資や補助金等の直接的な取組みやスノーリゾート地域における投融資の呼び込みなど間接的な取組みを行っている地域を調査対象とする。なお、札幌市も選定されている観光庁「国際競争力の高いスノーリゾート形成促進事業」による補助金を財源とした取組みは、札幌市にとって既知の情報であり、補助金による投融資環境は持続性のない解決策であるため対象外とする。

5.1.2 調査対象先

札幌市と協議し、調査対象先は以下の通りとした。

対象地域	取組概要
新潟県	① 少雪対策設備整備資金貸付金（新潟県）
	② 地域未来投資促進法の活用（新潟県および湯沢町）
	③ 町有地貸付料軽減（湯沢町）
長野県	④ 信州創生推進資金（長野県）
	⑤ ふるさと納税の活用（野沢温泉村）
	⑥ DMOによる観光インフラ投資（大町市、白馬村、小谷村など）
	⑦ ファンドの活用（長野県山ノ内町※志賀高原）
北海道	⑧ 宿泊税（倶知安町）
	⑨ DMO 経由による直接投資（旭川市）
その他	⑩ 企業版ふるさと納税の活用（兵庫県神河町）
	⑪ 特定民間企業との一体運営（Vail Town）

5.1.3 調査方法

インターネットやビジネス情報検索ツール（factiva※有料）を活用したデスクトップ調査を実施した。また、当法人の過去の調査記録も使用した。なお、事例調査で使用した Web サイト、資料等は下記の通りである。

【Web サイト、資料】

- ・ 令和 3 年度新潟県観光行政の事業概要（新潟県）
<https://www.pref.niigata.lg.jp/uploaded/attachment/272966.pdf>
- ・ 令和 3 年度新潟県雪対策実施計画（新潟県）
<https://www.pref.niigata.lg.jp/uploaded/attachment/288982.pdf>
- ・ 新潟県地域未来投資促進法（新潟県）
<https://www.pref.niigata.lg.jp/sec/sangyoritchi/1356885368125.html>
- ・ 新潟県地域未来投資促進法による地域経済牽引事業計画承認状況（新潟県）
<https://www.pref.niigata.lg.jp/uploaded/attachment/259513.pdf>
- ・ 株式会社日本リフトサービスプレスリリース（株式会社日本リフトサービス）
<https://ishiuchi.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2018/10/de8736a847da94d1e4ed3761e2b7901a.pdf>
- ・ 新潟県湯沢町における基本計画の概要（湯沢町）
<https://www.town.yuzawa.lg.jp/material/files/group/4/kihonkeikakuyuzawamati.pdf>
- ・ 新潟県湯沢町企業立地のご案内（湯沢町）
<https://www.town.yuzawa.lg.jp/material/files/group/4/kigyouritti29-1.pdf>
- ・ 第 2 回スノーリゾート投資環境整備に関する検討会「スノーリゾートとしての湯沢町」
<https://www.town.yuzawa.lg.jp/material/files/group/4/kigyouritti29-1.pdf>
- ・ 長野県中小企業融資制度のご案内（長野県）
<https://www.pref.nagano.lg.jp/keieishien/sangyo/shokogyo/kinyu/chusyo-yushi/ichiran/shinjigyo.html#tiikasseika>
- ・ 令和 2 年度ふるさと納税寄付活用報告（長野県野沢温泉村）
<http://www.vill.nozawaonsen.nagano.jp/about/W002H0000549.html>
- ・ 野沢温泉村返礼品（ふるさとチョイス）
<https://www.furusato-tax.jp/city/product/20563>
- ・ ふるさと納税（長野県白馬村）
https://www.vill.hakuba.lg.jp/gyosei/furusatonozei_jjuteiju/furusatonozei/2446.html

- ・ 令和二年度活動状況報告書（一般社団法人 HAKUBAVALLEY TOURISM）
https://www.vill.hakuba.lg.jp/material/files/group/7/HAKUBAVALLEYTOURISM_Annual_Report_2020.pdf
- ・ Hakuba Valley
<https://www.hakubavalley.com/access/>
- ・ ALL 信州観光活性化ファンドプレスリリース（REVIC）
<http://www.revic.co.jp/pdf/news/2016/161215newsrelease.pdf>
- ・ 志賀高原山の駅
https://shigakogen.co.jp/facilities/yamanoeki_winter
- ・ 倶知安町の宿泊税に係る資料（倶知安町）
<https://www.town.kutchan.hokkaido.jp/file/contents/3107/34494/syukuhakuzeisiryou20190701.pdf>
- ・ 宿泊税を財源とした事業（倶知安町）
https://www.town.kutchan.hokkaido.jp/town_administration/AccommodationTax/3474/
- ・ カムイミンタラ DMO
<https://www.taisetsu-kamui.jp/>
- ・ 北海道旭川市返礼品（ふるさとチョイス）
<https://www.furusato-tax.jp/product/detail/01204/5235369>
- ・ 地方創生プロジェクトシート（北海道旭川市）
https://www.city.asahikawa.hokkaido.jp/hanyoukanri/furusato_co_freereatop/d072673_d/fil/psDMO.pdf
- ・ 企業版ふるさと納税平成 29 年度寄附実績一覧（内閣府）
https://www.chisou.go.jp/tiiki/tiikisaisei/pdf/h29jisiseki_itiran.pdf
- ・ The New York Times
<https://www.nytimes.com/>
- ・ Vail Resort
<https://www.vail.com/>
- ・ 国内スキー市場の概観（デロイトトーマツ）
<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/financial-advisory/articles/rea/ski-market-in-japan.html>
- ・ 観光業界の基本と取引のポイント（有限責任監査法人トーマツ）

5.2 調査結果

5.2.1 新潟県

① 少雪対策設備整備資金貸付金（新潟県）

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。しかし、直近5年での決算額はなく（令和3年度予算では貸付金収入は187,110千円）、利用実績は見られない。

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。

【制度概要】

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（市町村を除く）

(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

② 地域未来投資促進法の活用（新潟県および湯沢町）

新潟県および新潟県湯沢町では、地域未来投資促進法⁴を活用した基本計画が策定されており、ウィンタースポーツなどの観光資源を活用した観光・まちづくり分野において、付加価値が高く経済的効果が認められる事業計画を実施する事業者に対して、法人税の減免などの優遇措置を適用している。長野県でも同様に、長野県北アルプス地域（大町市、池田町、松川村、白馬村、小谷村）を対象に、スキー場等の豊富な観光資源を活用した観光・スポーツ・文化・まちづくり分野における事業計画には優遇措置を適用している。

平成30年には、株式会社日本リフトサービスの事業計画「石打丸山スキー場復活プロジェクト」が承認され、最新鋭のゴンドラリフト（6人乗りチェアリフトと10人乗りゴンドラキャビンの混合運転）が設置された。

なお、札幌市でも同様に地域未来投資促進法に基づく基本計画を策定し、スポーツ産業の集積を活用したスポーツ・まちづくり分野が対象となっているが事業計画の承認実績はない。

【新潟県湯沢町における基本計画の概要】

新潟県湯沢町における基本計画の概要

<p>計画のポイント</p> <p>湯沢町は、年間440万人が訪れる観光地であるという特性を活かし、観光産業に関連する企業及び業種の進出を推進するとともに生産性改革を高め、地域経済の発展及び雇用の創出を狙う。同時に、既存業種とは異なる産業の誘致も推進し、雇用の創出を実現し、定住者の増による経済効果、税収増を目指す。</p>	<p>《促進区域図》</p> 
<p>促進区域</p> <p>湯沢町全域</p>	 <p>観光立町宣言 湯沢町 君と一緒に暮らす町</p>
<p>経済的効果の目標</p> <p>1件あたり平均3,628万円の付加価値を創出する地域経済牽引事業を3件創出し、これらの事業が促進区域で1.33倍の波及効果を与え、促進区域で約14,476万円の付加価値を創出することを旨とする。</p>	
<p>地域経済牽引事業の承認要件</p> <p>【要件1：地域の特性を活用すること。①～②のいずれか】</p> <p>①湯沢町の越後湯沢温泉、ウィンタースポーツなどの観光資源を活用した観光・まちづくり分野 ②湯沢町の温泉を活用した健康関連分野</p> <p>【要件2：高い付加価値を創出すること】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・付加価値増加分：3,628万円超 <p>【要件3：いずれかの経済的効果が見込まれること】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">●取引額：3%増加 <li style="width: 50%;">●雇用者数：2%増加 <li style="width: 50%;">●売上げ：3%増加 <li style="width: 50%;">●雇用者給与等支給額：5%増加 	
<p>制度・事業環境の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・立地企業への優遇制度 ・不動産取得税、県固定資産税、法人県民税、事業税の軽減措置の創設 ・ITベンチャー創出等のためのITオフィス構築等のビジネス環境の整備 ・情報通信インフラの整備 	
<p>地域経済牽引支援機関</p> <p>公益財団法人にいがた産業創造機構、湯沢町観光協会、湯沢町商工会</p>	<p>計画期間</p> <p>計画同意の日から平成34年度末日まで</p>

⁴ 【地域未来投資促進法】地域の特性を生かして、高い付加価値を創出し、地域の事業者に対する相当の経済的効果を及ぼす「地域経済牽引事業」を促進することを目的とする法律 https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/chiikimiraitoushi.html

【優遇措置の内容】

1. 要件

(ア) 地域の特性を活用すること

- ① 湯沢町の越後湯沢温泉、ウインタースポーツなどの観光資源を活用した観光・まちづくり分野
- ② 湯沢町の温泉を活用した健康関連分野

(イ) 高い付加価値を創出すること（付加価値増加分 3,628 万円超）

(ウ) いずれかの経済的効果が見込まれること

（取引額 3%増加、雇用者数 2%増加、売上 3%増加、雇用者給与等支給額 5%増加）

2. 優遇措置

(ア) 固定資産税の優遇（予定）

(イ) 不動産取得税・法人県民税・法人事業税の減免

【活用事例】

新潟県石打丸山スキー場における新規索道設備 2 基とスキー場付帯施設（センターハウス）の建設で活用



③ 町有地貸付料軽減（湯沢町）

湯沢町は、町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。

5.2.2 長野県

④ 信州創生推進資金（長野県）

長野県では、金融機関及び長野県信用保証協会と協調し、長期・固定・低利の融資制度を設けており、中小企業信用保険法に該当する中小企業等であれば利用することが出来る。その制度のひとつとして、創業支援や事業承継、事業展開など目的別に利用可能な信州創生推進資金があり、観光需要に対応して地域の活性化を図るため観光施設整備に利用可能な制度融資となっている。対象となる観光施設には、スキー場も含まれており、索道事業者も利用することが出来る。

【制度概要】信州創生推進資金（地域活性化向け）

1. 対象者

- (ア) 商店街の空き店舗に出店しようとする方または出店後 1 年以内の方
- (イ) 県産品を製造し、地場産業の活性化を図ろうとする方
- (ウ) 宿泊施設や観光施設等※の整備により、地域の活性化を図ろうとする方

※対象となる観光施設等

- ・ スポーツ施設（スキー場、グラウンド、体育館、テニスコート、プール等）
- ・ 温泉施設
- ・ 文化施設
- ・ その他の施設（観光施設として認められたもの）

- (エ) 高齢者や障がい者に配慮した施設整備をしようとする方
- (オ) 「からだに優しい食品」（機能性表示食品など）を製造する方

2. 貸付限度額

設備：1.5 億円、運転：3,000 万円

3. 貸付利率

年 1.2%

4. 貸付期間

設備：10 年以内、運転：7 年以内

⑤ ふるさと納税の活用（野沢温泉村）

長野県野沢温泉村は、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している。具体的には、ふるさとチョイス等のサービスを利用し、世界に通ずるスノーリゾートづくりを用途とする納税を募集し、野沢温泉スキー場⁵のスキーリフト券等を返礼品としている。令和2年度の寄付総額は111,135,348円であり、そのうち、26,410,000円を約30年が経過した長坂ゴンドラリフトの架け替えのための建設事業に活用された。

長野県白馬村では、シャトルバスの運行などベースタウンの観光インフラの充実等に利用しており、スキー場の設備投資には利用していない。

なお、ニセコ（ニセコ町、倶知安町）やキロロ（赤井川村）、カムイ（旭川市）、HAKUBA VALLEY（白馬村など）など国内スノーリゾートが立地する自治体は、ふるさと納税の返礼品としてスキーリフト券を活用している。湯沢町は、スノーリゾートにあるホテルで利用可能な旅行券を返礼品としている。

【野沢温泉村】

令和2年度 ふるさと納税寄付活用報告

▶ ふるさと納税寄付金の活用状況

令和2年度も「野沢温泉物語寄附金」にご寄付いただきありがとうございました。

令和2年度の寄付金総額は111,135,348円となりました。皆様から頂戴した貴重な寄付金は、野沢温泉村発展のため、そして皆様にご愛される野沢温泉村づくりのために活用させていただきます。

・世界に通ずるスノーリゾートづくり

新長坂ゴンドラリフト 建設応援寄付金

活用金額：26,410,000円



平成2年の建設後、約30年が経過した長坂ゴンドラリフトの架け替えのための建設事業に活用させていただきました。

野沢温泉スキー場の新たなランドマークとして最新鋭のゴンドラリフトが完成しました。

多くの皆様のご来場をお待ちしております。

今後とも野沢温泉村、野沢温泉スキー場に変わらぬご支援よろしくお願いたします。

ありがとうございました。

⁵ 【野沢温泉スキー場】野沢温泉スキー場は、長野県野沢温泉村が出資する株式会社野沢温泉が運営している。



野沢温泉スキー場リフト1日券 引換券 ※スキー場オープン日から2022年5月8日(…)

16,000 円

野沢温泉スキー場リフト1日券(ゴンドラ共通)引換券です。ご利用当日、野沢温泉スキー場内の各チケットセンターにてリフト1日券と交…



I-2 全国中学校スキー大会開催応援企画(リフト1日券セット)

16,000 円

全国中学校スキー大会が野沢温泉村で開催されます。全国各都道府県から予選を突破した選手たちが集結し、アルペン、クロスカントリー、…



I-3 全国中学校スキー大会開催応援 (返礼品なし)

16,000 円

全国中学校スキー大会が野沢温泉村で開催されます。全国各都道府県から予選を突破した選手たちが集結し、アルペン、クロスカントリー、…

【白馬村】

世界水準の国際観光地づくりに関する事業



国内外から訪れる人々に四季を通じて白馬を満喫していただけるよう、「オールシーズン×滞在」型の観光地として受入環境を整備することで競争力を高め、代替の利かない山岳リゾートを目指します。

具体的な施策

マウンテンバイクコースや登山道・山小屋の整備、シャトルバスの運行、Wi-Fi(ワイファイ)環境の整備、インバウンド受入サポート体制強化等

⑥ DMOによる観光インフラ投資（大町市、白馬村、小谷村）

長野県大町市・白馬村・小谷村の3自治体は、大北地区索道事業者協議会や各市村観光団体と一枚岩となり、一般社団法人 HAKUBAVALLEY TOURISM を設立した。当社は、国内観光客の入込をベースに、外国人観光客の滞在環境の整備やプロモーションの更なる強化により入込を増加し、通年にわたる安定した顧客の確保を目指している。長野県は、HAKUBAVALLEY TOURISM を重点的に支援する広域型 DMO（観光地域づくり法人）に指定し、県は地域や市村の取り組みと併せ、ハード・ソフト両面から支援している。

当 DMO は、スキー場に対して直接的な投融資はしていないが、観光客の利便性向上に資する周遊バスの運行や、マーケティングを目的とした顧客管理システム構築などの滞在環境整備に対する投資を進めている。当 DMO の運営費は、活動状況報告書によると、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。この手法は、観光庁「国際競争力の高いスノーリゾート形成促進事業」で DMO が推進体制となることが期待されていることもあり、ニセコ等の国内スノーリゾートが採用している。

【DMO 概要】

1. 主な取組み

- (ア) サステナブルツーリズムのブランド化
- (イ) IC チップによるエリア内スキー場のフリーゲート化、EpicPass の導入
- (ウ) エリア内周遊バスの効率化、利便性向上
- (エ) MTB コースの整備
- (オ) バックカントリールールの統一化
- (カ) 日本文化が感じられるまちなみ整備（古民家の利活用）
- (キ) ワンストップ予約システムの構築（宿泊、アクティビティなど）
- (ク) エリア内を案内するアプリ
- (ケ) 顧客データ収集システムの充実によるマネジメントの強化地域の特性を活用すること

●総合案内看板および 10 スキー場内サイン類の設置



●周遊シャトルバスの運行

2021-22 SHUTTLE BUS
HAKUBAVALLEY 共通リフト券のご提示で無料でご乗車頂けます(当日有効券のみ)
 HAKUBAVALLEY Pass holders can ride the Shuttle Bus for free!
 (Valid only on days when you ski or snowboard)

運行時期 Period of Operation
 2021年12月25日～2022年2月25日
 25 Dec 2021 - 25 Feb 2022
 詳細はこちら
 Learn more

運賃 Fare
 大人510円 / 小人260円 (11歳以下)
 小人6歳～11歳は乗車券別
 Adult ¥510/Child ¥260 (Per Trip)
 6歳以下は乗車券別

運行経路
 HV-1 おおまちなり
 HV-2 五竜谷
 HV-3 五竜～八ヶ岳～明志号

2. 収支状況

令和2年自主事業はなく、自治体等からの会費が約44%、国や県からの補助金が25%となっている

●令和2年度収支決算書(収入の部)

令和2年4月1日～令和3年3月31日
(単位:円)

項目	内訳	予算額	収入実績	差異	摘要
1.前年度繰越金	1.預り金	29,394	209,784	180,390	事務職員給与からの預り金(源泉所得税、雇用保険従業員負担分)
	2.繰越金	9,723,111	9,723,111	0	前年度からの繰越金
	小計	9,752,505	9,932,895	180,390	
2.会費	1.1号会員(3市村)	21,000,000	21,000,000	0	大町市、白馬村、小谷村
	2.2号会員(索道事業者協議会)	14,000,000	14,000,000	0	大北地区索道事業者協議会
	3.3号会員(観光3団体)	900,000	900,000	0	大町市観光協会、白馬村観光局、小谷村観光連盟
	4.4号会員(その他)	300,000	0	-300,000	
	小計	36,200,000	35,900,000	-300,000	
3.負担金	1.索道事業者協議会	4,000,000	4,000,000	0	スノーリゾート整備事業
	小計	4,000,000	4,000,000	0	
4.補助金(国・長野県・県観光機構)	1.デザインコード作成事業	3,000,000	2,997,000	-3,000	長野県重点支援事業補助金
	2.3市村統合多言語対応HP作成事業	1,500,000	1,471,000	-29,000	長野県重点支援事業補助金
	3.3市村統合多言語パンフレット作成事業	1,768,000	1,768,000	0	長野県重点支援事業補助金、観光振興事業費補助金(スノーリゾート形成促進事業)
	4.BCルール事業	1,940,000	1,940,000	0	長野県重点支援事業補助金、観光振興事業費補助金(スノーリゾート形成促進事業)
	5.スノーリゾート整備事業	11,950,000	11,962,000	12,000	スノーリゾートスキー場統一案内標識整備負担金、長野県重点支援事業補助金、観光振興事業費補助金(スノーリゾート形成促進事業)
	6.クリーン認証制度策定事業	524,070	246,141	-277,929	観光振興地域協働事業支援金
	小計	20,682,070	20,384,141	-297,929	
5.雑収入	1.雑収入	495	30,194	29,699	預金利子その他
	小計	495	30,194	29,699	
6.借入金	1.借入金	0	11,056,430	11,056,430	HAKUBA VALLEY索道事業者プロモーションボード
	小計	0	11,056,430	11,056,430	
計		70,635,070	81,303,660	10,668,590	

⑦ ファンドの活用（山ノ内町※志賀高原）

REVIC や株式会社八十二銀行などの地域金融機関が中心となり、長野県における観光消費額等の増大を図る「観光まちづくりモデル」の構築及び地域の経済・雇用を支える観光産業の発展に向けた取組み支援を目的とした ALL 信州観光活性化ファンドが設立された（現在は受付完了）。

当ファンドは、長野県内を対象に、町並み整備、観光コンテンツの開発、地域からの情報発信等を行う、観光産業振興に資する地域の中堅・中小等の事業者を投資対象としており、志賀高原リゾート開発株式会社が設立した株式会社志賀高原創生公社に投資している。当ファンドは、日本最大級のマウンテンリゾート「志賀高原」の活性化を推進するため、平成 28 年に山の駅（旧ロープウェイ駅舎）」を長野駅と J R 飯山駅からの急行バスやスキーシャトルバスの発着場とした。また、山を眺望しながら飲食が可能なレストランやインバウンド（訪日外国人旅行者）向けのカフェバー等も建設した。さらに、令和 3 年には、山の駅とジャイアントスキー場を新設ゴンドラで繋ぎ、山の駅は新たにレンタルショップ、ロッカールーム、チケット売場の 3 つの機能を備えたスペースを改修・拡充した。

山之内町はファンドに出資はしていないが、まちづくりの政策や観光庁の「国際競争力の高いスノーリゾート形成促進事業」で連携を図っている。

REVIC は、企業に対する直接投資だけではなく、長野県の遊休不動産の利活用を進める「株式会社 WAKUWAKU やまのうち」や佐賀県のまちづくり会社である「株式会社有田まちづくり公社」などの DMO にも投資をすることで、地域活性化を支援している。

なお、札幌市でも、対象とする産業は異なるが、令和 3 年にバイオ・ヘルスケア分野に取り組む企業を支援する官民連携地域ファンド「札幌イノベーションファンド」を設立している。

【志賀高原山の駅】

●レストラン「山のキッチン」



●ゴンドラ「志賀高原リゾートゴンドラ」



5.2.3 北海道

⑧ 宿泊税（倶知安町）

北海道倶知安町では、令和元年に、観光客を中心とした交流人口を増加させ、魅力あるまちづくりを展開するための施策を実現する財源として、法定外目的税である「宿泊税」が導入された。具体的な使途としては、リゾート地としての質の向上やリゾートタウンとしての魅力向上等に係る事業に活用されており、地域 DMO 支援事業やひらふ地区ロードヒーティング事業などの事業費に充当されている。

なお、当初見込まれていた宿泊税は年間 3.8～4.5 億円であったが、コロナの影響があり、令和元年は 1.7 億円、令和 2 年は 0.5 億円となっている。

【宿泊税の概要】

1. 目的

倶知安町が世界に誇れるリゾート地として発展していくことを目指し、宿泊税を財源として地域の魅力を高めるとともに、観光の振興を図る

2. 納税者

倶知安町内のホテル、旅館、民宿、ペンション、簡易宿所及び住宅宿泊事業法に規定する住宅宿泊事業に係る住宅（いわゆる民泊）に宿泊する方

3. 税率

1 人 1 泊、1 棟 1 泊、1 部屋 1 泊 の宿泊料金の 2 %

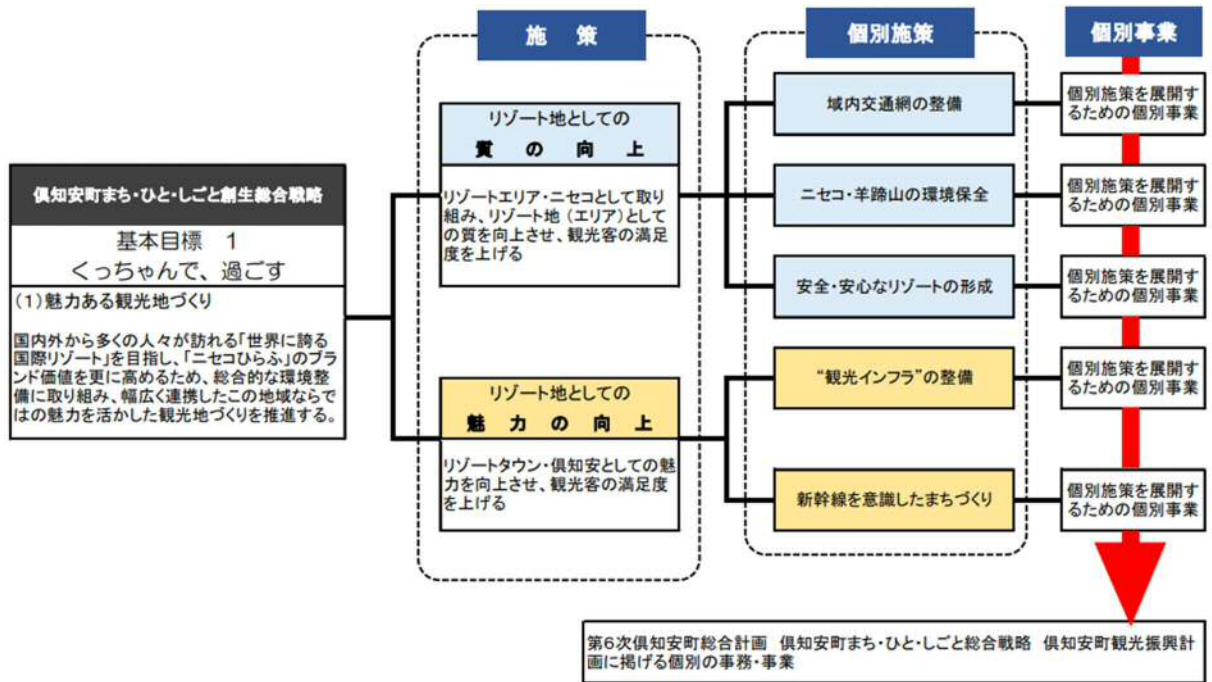
4. 納入方法

特別徴収

【令和 2 年度 宿泊税を財源とした主な事業※（）は事業費】

- ・ 地域 DMO 支援事業（49,964 千円）
- ・ 景観づくり制度構築事業（12,375 千円）
- ・ ニセコエリア観光客受入体制整備事業（11,237 千円）
- ・ ひらふ地区ロードヒーティング事業（12,427 千円）

【宿泊税を財源とする観光施策の体系】



⑨ DMO 経由による直接投資（旭川市）

旭川市では、カムイミタラ DMO をカムイスキーリンクスの指定管理者に指定し、当 DMO がスキー場の運営を行っている。当 DMO は、カムイスキーリンクスの売上や旭川市からの一般財源を活用し、カムイスキーリンクスのリニューアルや圏域シャトルバスの運行や体験ツアーの販売等を実施している。

また、旭川市は、ふるさと納税をカムイスキーリンクスの安全性・快適性の向上や施設整備の一部に活用する、あるいは、企業版ふるさと納税を DMO が企画する滞在型・通年型観光推進事業に活用するなど、自治体が積極的に資金調達に関与している。

【DMO の取組み】

●IC ゲート



●SNOW BUS

SKI RESORT BUS SCHEDULE
SNOW BUS [スノーバス]
by mobi

旭川発・スノーアクティビティを満喫する
バス&タクシー運行致

2022.3.13まで予定
(カムイスキーリンクスエリア内)

MOUNTAIN CITY RESORT
HOKKAIDO TAISETSU KAMUYUNTARA

一般社団法人 大雪山カムイミタラDMO
〒747-0433
北海道旭川市東通町3丁目418-1 オクパイ
TEL 096-734-968 FAX 096-73-6992
www.taiyetsu-kamui.jp

【ふるさと納税の活用】

●返礼品

カムイスキーリンクス:シニア1日券(お一人様分)・非売品特製キーホルダー付き



●企業版ふるさと納税によるプロジェクト概要

大雪カムイミントラ DMO が旭川市を含む1市7町圏域観光の舵取り役となり、圏域の豊かな自然環境や四季折々の情景、冷涼な気候と大雪山の伏流水により育まれる安全安心な農作物や食品など、魅力溢れる価値を効果的に発信・提供し、本圏域への誘客や滞在時間の長期化、消費拡大などを図り、地域経済の活性化に結び付ける。



5.2.4 その他

⑩ 企業版ふるさと納税の活用（兵庫県神河町）

兵庫県神河町では、平成 28 年に地域再生計画として認定された峰山高原スキー場整備計画に基づき、平成 29 年に峰山高原リゾート WHITE PEAK（リフト数 2 基、コース数 3 本）をオープンした。事業費は 758,516 千円が見込まれていたが、企業版ふるさと納税制度を利用し、23 社から約 24,000 千円の寄付金を獲得した。また、現時点において、佐賀県基山町も基山草スキー再生プロジェクトに対する寄付金を募っている。

【ゲレンデマップ】



⑪ 特定民間企業との一体運営（Vail Town）

Vail Town は、年間約 170 万人（令和元年）が訪れる（※ニセコユナイテッド 324 万人（令和元年度）の約半数）。歴史的に、スキー場が開設した 2 年後に Vail Town が発足していることもあり、旅行者の快適な滞在のための街づくりは、索道事業者である Vail Resorts と Vail Town が役割分担を行い一体的に行われている。

Vail Resorts は、ゴンドラや人工降雪機の整備や圧雪の徹底などスキー場の設備投資や、レストラン等の各施設のサービス充実を行っている。また、世界中のスキー場を共通パスで利用できる EPIC PASS⁶というカード型のチケットシステムによりシーズンパスを販売し利用してもらうことで、利用客の利便性向上を図っている。EPIC PASS の利用履歴は、利用者のスノーリゾート内における動態を把握するデータであり、そのデータを活用して場内消費の促進やリフト券前売り券の情報発信など、顧客の囲い込みをしている。さらに、オフシーズン中に販売するシーズンパスの売上は、シーズンの売上の大半であるため、シーズン中の悪天候・雪不足などの不確定要素があっても売上が減ることはない。EPIC PASS の価格は 1,000 ドル前後と高額だが、それに見合うスキー場となるよう設備更新や雇用などの投資に回しており、計画的にスキー場の魅力増進が図られている。

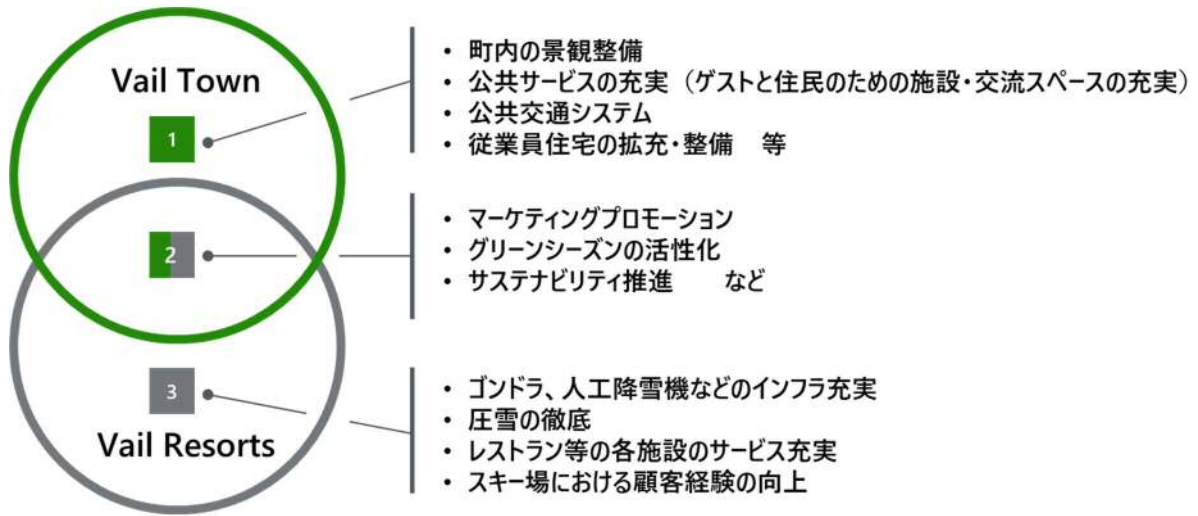
Vail Town は、スキー場を利用するための環境整備として、宿泊税やリフト券税（1 日券の 4%）を財源に、バスシステムの運営や街並み整備、歩行者環境の整備、サステナブル・環境保全などを実施している。また、無料巡回バスエリアは一般車両進入禁止の歩行者天国とし、周辺の商店街・歩行者部分はロードヒーティングを整備することで、観光客の快適さを追求している。ベースタウンの開発は、Vail Resorts の不動産子会社の管理のもと、企業投資による自由な開発が推奨されている。

【Vail Town エリアマップ】



⁶ 【EPIC PASS】全米で約 40 か所、フランス、イタリア、スイス、オーストリアなどの世界各地のスキー場での利用に加え、日本で提携している白馬・ルスツでも 5 日間利用可能なチケット

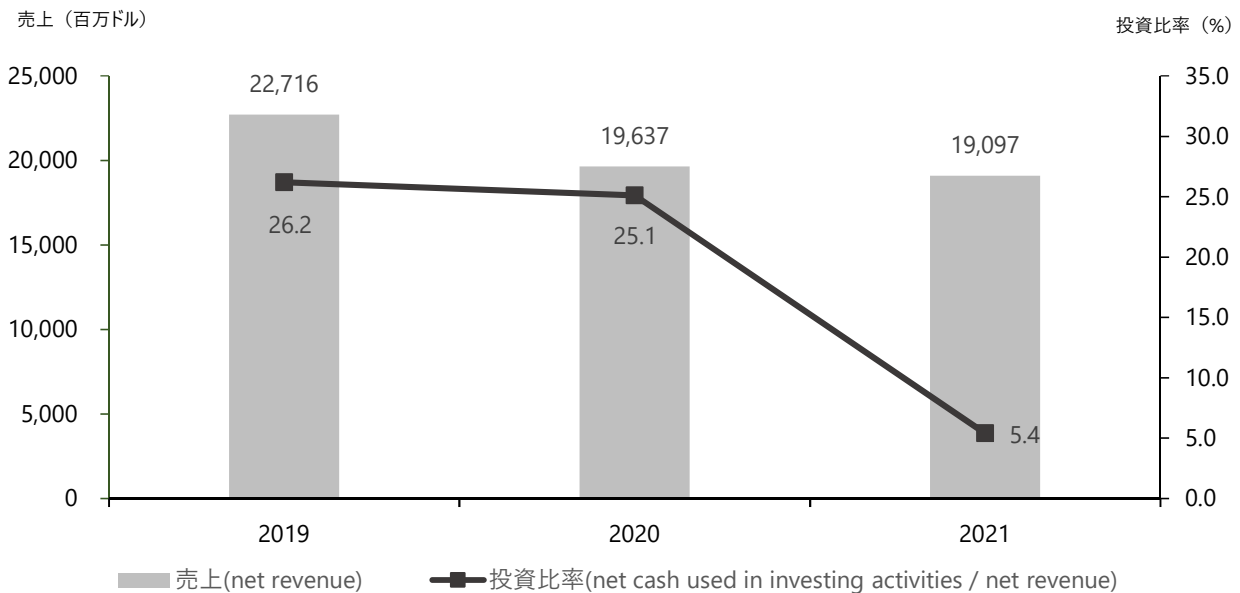
図 4 Vail Town と Vail Resorts の役割分担※各資料から当法人にて作成



参考) Vail Resorts の経営状況

Vail Resorts の米国決算基準における 2021 年 7 月期における営業利益は 19,097 百万ドルであり、コロナ禍でも売上低下は最小限に抑えている。また、今年度の投資計画でも、コロラド州のエイボンにある Beaver Creek スキー場でリフト新設とスキー場の拡張をするなど多数の投資が予定されている。売上に対する投資キャッシュフローは、2021 年は直近 3 年間では最低割合であったが、2019 年および 2020 年は、は約 25%と積極的な投資を続けている。

図 5 Vail Resorts の売上と投資比率（投資キャッシュフロー÷売上）



5.3 まとめ

調査したスノーリゾートにおける投資環境の事例では、HAKUBA VALLEYのように自治体がベースタウンにおける観光客の受入環境整備を進めることで今まで以上の観光客を誘客し、観光客の増加を見越して索道事業者等が投資を行うことで投資が促進されるパターンと、その逆として、ニセコやVailのように索道事業者の集客力に見合った受入環境を自治体が整備することでさらに投資が呼び込まれるパターンの2種類がある。どちらも、スキー場および周辺への投資と、ベースタウンの受入環境整備の投資が連動することによって、継続的な投資環境が構築されているものと考えられる。

自治体によるベースタウンにおける受入環境整備の投資は、DMOが担うことが多い。これは、観光庁の補助事業を利用する際の応募要件にDMOの組成が前提となっていることも要因となっていると考えられる。DMOの財源には、DMOが環境整備に対する投資が持続的に出来るよう、管轄エリアの自治体からの会費に加え、ふるさと納税や宿泊税を活用して調達した資金も充当されている。

索道事業者によるスキー場への設備投資や周辺開発では、原則は索道事業者の経営努力であるものの、自治体による制度融資や地域未来促進法に基づく優遇措置などの投資コストや運用コストを引きさげる施策により、投資促進が図られている事例もある。また、旭川市や野沢温泉村、神河町のように自治体がスキー場を所有（または第三セクターが運営）している場合には、企業版ふるさと納税を含むふるさと納税の活用など自治体が積極的に投資を検討している。

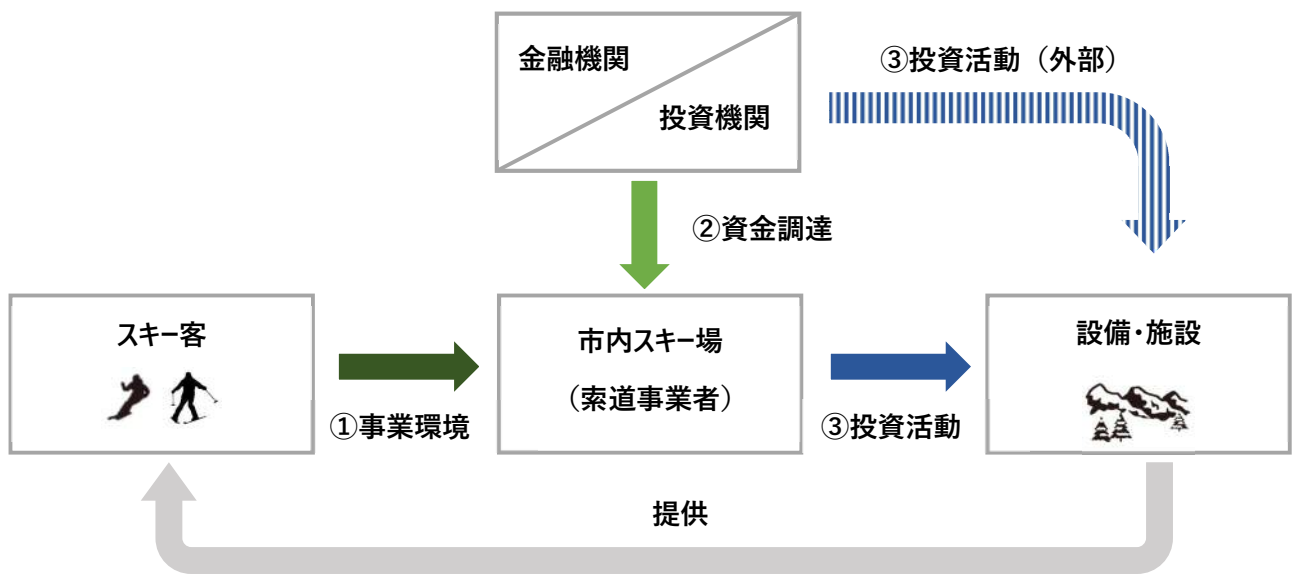
6 投資を促進する取組みの方向性

本章は、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。

6.1 課題の整理方法

市内スキー場を経営する索道事業者（札幌ばんけい、りんゆう観光、札幌リゾート開発公社、加森観光）が投資を実施するにあたり、どのような課題やボトルネックがあるのか、索道事業者の視点だけでなく、金融機関や投資機関の視点でも調査した。本章では、スノーリゾート推進に係る投資環境を①事業環境②資金調達③投資活動の3つに分類し、それぞれの分類ごとに課題を抽出し整理する。③投資活動においては、ディベロッパーや投資家など、外部からの投資を呼び込むにあたっての課題も整理する。なお、滝野スノーワールドは国、フッズスノーエリアは札幌市所有のスキー場であるため、課題抽出の対象外とした。

図 6 課題整理の分類と観点



① 事業環境

- ✓ 事業活動を通じて、スキー客等から投資資金となるキャッシュフローを稼げているか？
- ✓ 今後の事業環境の見通しを踏まえて、投資を控えざるを得ないリスクはないか？

② 資金調達

- ✓ 索道事業者は、金融機関や投資機関から必要な投資資金を調達できているか？
- ✓ 金融機関や投資機関が索道事業者に対して投融資する場合に、懸念点はあるか？

③ 投資活動

- ✓ 索道事業者は、事業活動や資金調達で得た資金で設備投資ができているか？（実施しているか？）
- ✓ 投資機関が札幌のスノーリゾートに直接投資するとした場合に、懸念点はあるか？

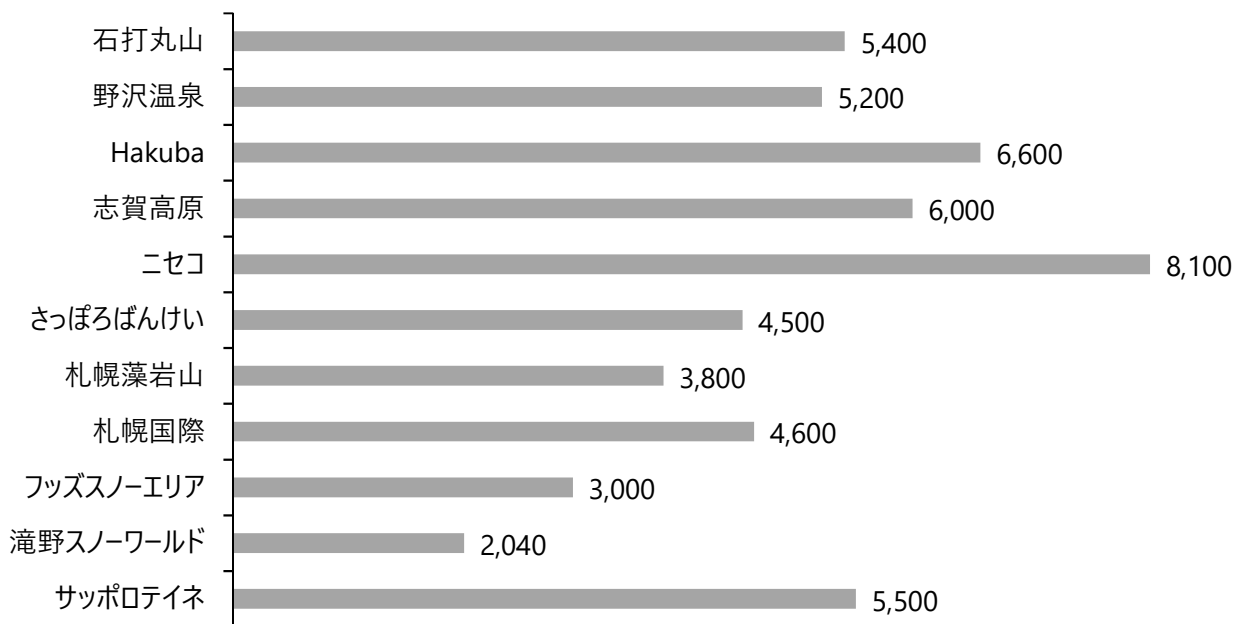
6.1.1 ①事業環境

課題：リフト券の価格設定

市内スキー場では、スキー客の約 8 割は地域住民のスキー客である。索道事業者がスキー場のリフト券を安く設定しているのは、地域住民は手ごろな値段でウインタースポーツを楽しむ事を求めていると考えているからだと思われる。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ニセ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。これは、ターゲットである観光客にとって魅力あるスキー場とするため、索道を含めた設備や施設への投資に必要な資金を調達するためである。リゾート地においては、索道に対する投資と集客は連動すると考えているからだと思われる。

図 7 近年索道投資がされたスキー場と市内スキー場の大人 1 日券の価格（単位：円）



補記

- ・ Hakuba は、HakubaValley に属するスキー場の共通リフト券
- ・ ニセコは、ニセコ全山共通リフト
- ・ 滝野スノーワールドは、土・日・祝日および札幌市内の小中学校の冬休み期間の 1 日券

課題：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、レンタルやレッスンなどのサービスを利用する客単価の高い国内外からのスキー客が、コロナにより移動制限あるいは自粛したことにより減少したことが大きな要因となっている。また、地域住民のスキー客においても、密回避のためにレストランを利用しない、感染リスクを懸念してのレンタル回避などが進んでおり、各サービス需要も低下している。さらに、索道事業者が感染拡大防止のためレッスン定員を半減させる、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。

課題：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。

6.1.2 ②資金調達

課題：経営悪化に伴う投資資金の積み立て不足

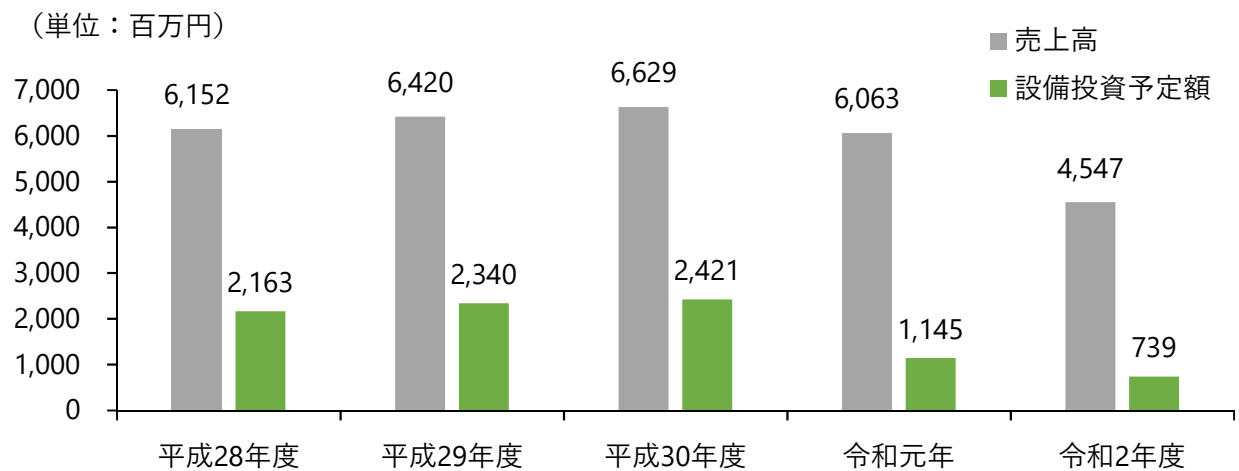
現在、索道事業者は、索道の計画的更新に向けて、事業活動で得たキャッシュフローを設備投資資金として積み立てている。しかし、コロナにより収益性の低下により、積み立てが出来ていない索道事業者もいる。また、索道を新しいものに変えるとした場合には、1 基数億円と大きな資金が必要となるため、索道事業者の負担は重いものとなっている。

課題：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う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。

なお、日本スキー場開発株式会社は、直近5年では、毎年売上高の16%以上の設備投資を行っている。令和2年度決算では、有利子負債比率⁷は約26%（コロナ前の平成30年度は約6%）、債務償還年数⁸は約5.5年（平成30年度は約0.2）となっていることから、投資資金のうち事業で稼いだキャッシュフローの割合は高いことがわかる。

図8 日本スキー場開発の売上高と設備投資予定額



⁷ 【有利子負債比率】有利子負債は、企業が返済すべき債務である負債のうち、企業が金利を付けて返済しなくてはならないもの。有利子負債比率は、返済義務のない自己資本と有利子負債のバランスを示すもので、自己資本で有利子負債を返済できるかを評価する指標。一般的には、有利子負債比率は100%以下が望ましいとされている。

$$\text{有利子負債比率 (\%)} = \text{有利子負債} \div \text{自己資本}$$

⁸ 【債務償還年数】企業の返済能力をあらわす指標の1つで、有利子負債が事業で得たキャッシュフローの何年分に値するかを確認する指標。一般的に、10年以内が望ましいとされている。

$$\text{債務償還年数 (年)} = (\text{有利子負債} - \text{運転資金}) \div \text{営業キャッシュフロー}$$

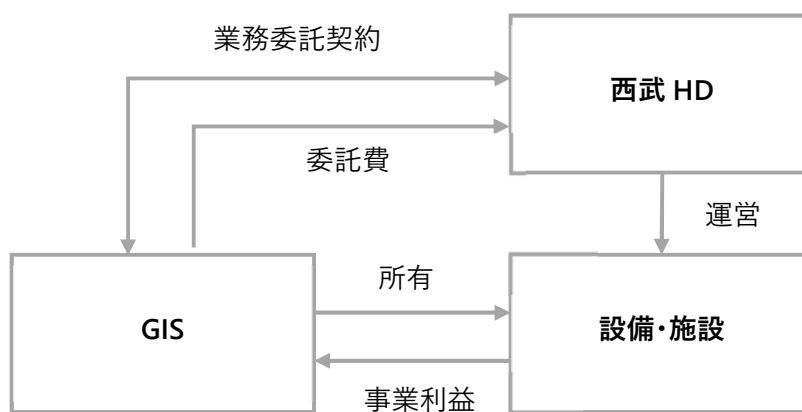
課題：出資による経営の自由度低下への懸念

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。

参考) 株式会社西武ホールディングス（以下、西武 HD）のホテル・レジャー事業の一部譲渡

西武 HD は、苗場スキー場やかぐらスキー場などのホテル・レジャー事業の一部資産をシンガポール投資会社 GIS（以下、GIS）に売却した。西武 HD は、GIS から施設の運営委託契約を締結することで、引き続き資産の運営に関与し、GIS から業務委託費を毎年受け取る。

図 9 譲渡後のスキー場運営の事業スキーム



6.1.3 ③投資活動

課題：スキー客に占める地域住民割合の高さ

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では、インバウンドを中心とした観光客の誘客に力を入れており、リゾート感の醸成やリフトに乗車時の快適さやリフト輸送力などの向上を目的とした索道に対する投資や、観光客を対象とした宿泊施設や商業施設に対する投資が積極的である。

一方、市内スキー場では、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む事を求めていると考えられる。そのため、索道事業者は、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。

また、今回ヒアリングした投資機関が想定している投資内容は、宿泊施設などスキー観光を楽しむ観光客に対するものである。地域住民のスキー客が多いスキー場は投資対象にならないとの意見があり、現状のスキー客の構成割合の場合では、外部からの投資の呼び込みは期待しにくいと思われる。

課題：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海外ディベロッパー等の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。下表に、市内4つのスキー場および周辺を開発する際の主な開発規制を整理した。

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

課題：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。

参考）川場スキー場（群馬県）の立体駐車場

リフト6基、コース数13本と中規模のスキー場である。周辺に大規模の宿泊施設がなく、車で来場するスキー客が多い。そのため、ゲレンデに直結した立体駐車場（土日は有料）を用意し、スキー客の利便性を高めている。



出所：

- ・ 川場スキー場ホームページ

<https://www.kawaba.co.jp/snow/kawaba-city/parking/>

課題：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。

6.2 課題解決に向けた取組の方向性

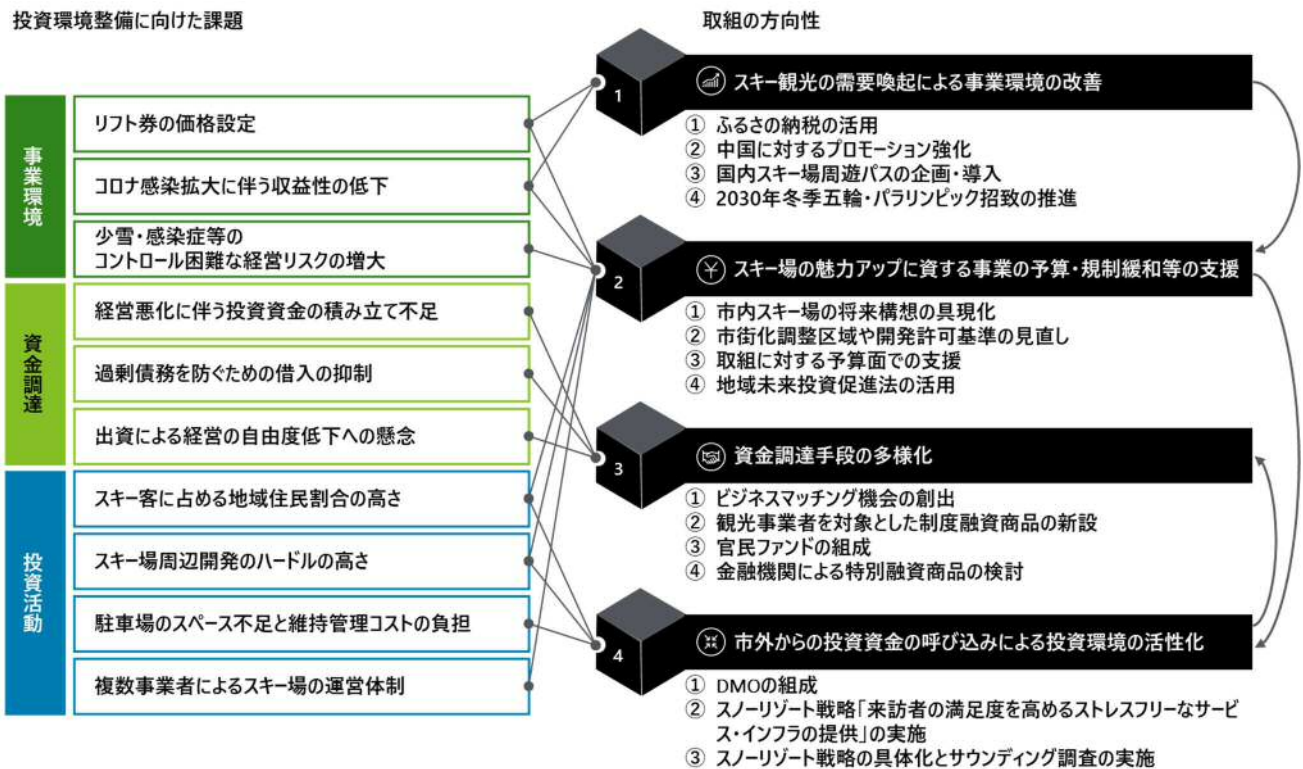
6.2.1 取組の方向性の全体像

6.1 で抽出した課題解決に向けた 4 つの取組の方向性を示す。基本的な考え方は、下記の通りである。

- ✓ スキー観光の需要喚起やオフシーズンの強化等によるスキー場の魅力アップを通じて索道事業者の稼ぐ力を向上することで投資に必要な資金を事業から蓄積できるようにする【取組の方向性 1、2】
- ✓ 稼ぐ力を高める一方で、索道事業者が自社の経営状況や考え方に合わせた資金調達ができるように資金調達の手段を増やす【取組の方向性 3】
- ✓ さらに、市外からもスノーリゾート推進に必要な投資資金を呼び込むことで、札幌のスノーリゾート形成に向けた投資環境を活性化する【取組の方向性 4】

なお、取組の方向性の優先順位は、事業環境の悪化に伴い、検討していた投資を見送った索道事業者がいることを踏まえると【取組の方向性 1】が最優先と思われる。次に取るべき取組の方向性は、札幌市と索道事業者が市内スキー場の将来構想の目線を合わせた上で索道事業者が実施する事業を支援する【取組の方向性 2】だと考えられる。この 2 つの取組が進めた上で、【取組の方向性 3】と【取組の方向性 4】を実施することにより、資金調達の手段が多様化し、投資を呼び込みやすい環境になると思われることから、より効果的に投資の促進につながると考えられる。

図 10 投資環境整備に向けた課題と取組の方向性



6.2.2 【方向性 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。

具体的な取組案としては、道外やインバウンドに対するプロモーション強化や、将来のスキー需要の創出が見込まれ索道事業者も設備投資の機会と認識している 2030 年冬季五輪・パラリンピック招致の推進が考えられる。

【具体的な取組案】※（ ）内は取組の想定実施者

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。

→参考事例) 野沢温泉村、白馬村、倶知安町、ニセコ町など多数※5.2.2 参照

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。

→参考事例) HAKUBA VALLEY TOURISM、カムイミントラ DMO など※5.2.2 参照

④ 2030 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。※2.3.2 参照

6.2.3 【方向性2】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。

具体的な取組案としては、将来構想の検討支援や、市街化調整区域の見直し、地域未来投資促進法を活用が考えられる。

【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（札幌市経済観光局産業振興部経済企画課との調整が必要）。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。

→参考事例) 新潟県※5.2.2 参照

→参考) 地域未来投資促進法の支援措置一覧（北海道経済産業局）より抜粋）

<p>① 税制による支援措置</p> <ul style="list-style-type: none"> ○地域未来投資促進税制【2022年度末まで】 ※P6～7参照 ・建物・附属設備、構築物、機械装置、器具備品（新品に限る）の取得金額の一定割合について、法人税等の特別償却又は税額控除を受けることができる。 【要件】課税特例の確認 ○不動産取得税の免除、固定資産税の減免 ・合計取得金額が1億円超（農林漁業関連業種は5千万円超）の建物・土地（中古品を含む）について、税額を減免される。 【要件】課税特例の確認 ○【自治体向け】 地方税の減免に対する減収補てん【2022年度末まで】 ・土地・家屋・構築物の合計取得金額が1億円以上（農林漁業・関連業種は5千万円以上）の資産について、地方税を減免した場合に、財政力指数0.67未満の自治体に対して、減収額の3/4を補てん。 【要件】承認地域経済牽引事業者が「課税特例の確認」を受けること 	<p>③ 金融による支援措置</p> <ul style="list-style-type: none"> ○日本政策金融公庫からの固定金利での融資 ・設備資金（20年以内）、長期運転資金（7年以内）について、中小企業者（みなし中小企業者を含む）は固定金利での貸付けを受けることができる。 【要件】日本政策金融公庫の審査 ○日本政策金融公庫による海外展開支援 ・海外事業展開について、海外子会社への直接貸付けや信用状の発行を受けることができる。 【要件】日本政策金融公庫の審査 ○信用保証協会による債務保証 ・金融機関からの借入れの際に、通常の保証限度額とは別枠で、信用保証協会による保証を受けることができる。 【要件】信用保証協会の審査 ○中小企業投資育成株式会社からの出資 ・資本金3億円を超える株式会社であっても、出資を受けることができる。 【要件】中小企業投資育成株式会社の審査 ○食品等流通合理化促進機構による債務保証・資金のあっせん ・同機構による保証やあっせんを受けることができる。 【要件】食品等流通合理化促進機構の審査
<p>② 規制の特例措置</p> <ul style="list-style-type: none"> ○【自治体向け】 工場立地法の環境施設面積率・緑地面積率の緩和 ※P5参照 【要件】基本計画に重点促進区域を設定 ○【自治体向け】 農地転用許可等、市街化調整区域の開発許可の手續きに係る配慮 ※P5参照 【要件】基本計画に重点促進区域を設定 ○地域団体商標の登録に関する特例措置 ・一般社団法人も地域団体商標に登録できる。 【要件】先進性の確認 ○事業承継に関する特例措置 ・地域経済牽引事業として事業承継等を実施する場合には、①事業協同組合等を設立する際の発起人の数の要件が緩和される。②事業譲渡の際の債権者への通知に関し、通常必要となる債権者からの個別同意を簡略化できる。 	<p>④ 予算による支援措置</p> <ul style="list-style-type: none"> ○各種予算事業等による加点措置・優遇措置等 ・IT導入補助金、J-LOD補助金（デジタル配信を念頭においたストーリー性のある映像の制作・発信を行う事業）（2021年6月時点） ※措置の内容・要件は、予算事業等の公募要領等をご確認ください。

出所：

・ 地域未来投資促進法（北海道経済産業局）

https://www.hkd.meti.go.jp/hoksr/chiiki_mirai/index.htm

6.2.4 【方向性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。

具体的な取組案としては、協働事業者を募集するビジネスマッチング機会の創出や、札幌市が参画する官民ファンドの組成、観光事業者を対象とする制度融資の新設が考えられる。また、札幌市が所有するスキー場内の設備・施設の改修等に必要な投資資金においても、一般財源に加えて、企業版ふるさと納税を活用することも考えられる。

【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。

→参考事例) せとうち DMO

せとうち DMO では、インターネット上のプラットフォームにて、商品やサービスの売りたい／買いたい情報やパートナー募集などを公開する仕組みを持っている。また、せとうち DMO は、他事業主が公開した情報をニーズに合わせて検索・アプローチすることも支援している。

出所：

- ・ せとうち DMO メンバース会員サイト（せとうち DMO）

<https://setouchidmo.jp/>

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。

→参考事例) 長野県信州創生推進資金※5.2.2 参照

③ 官民ファンドの組成（札幌市/金融機関）

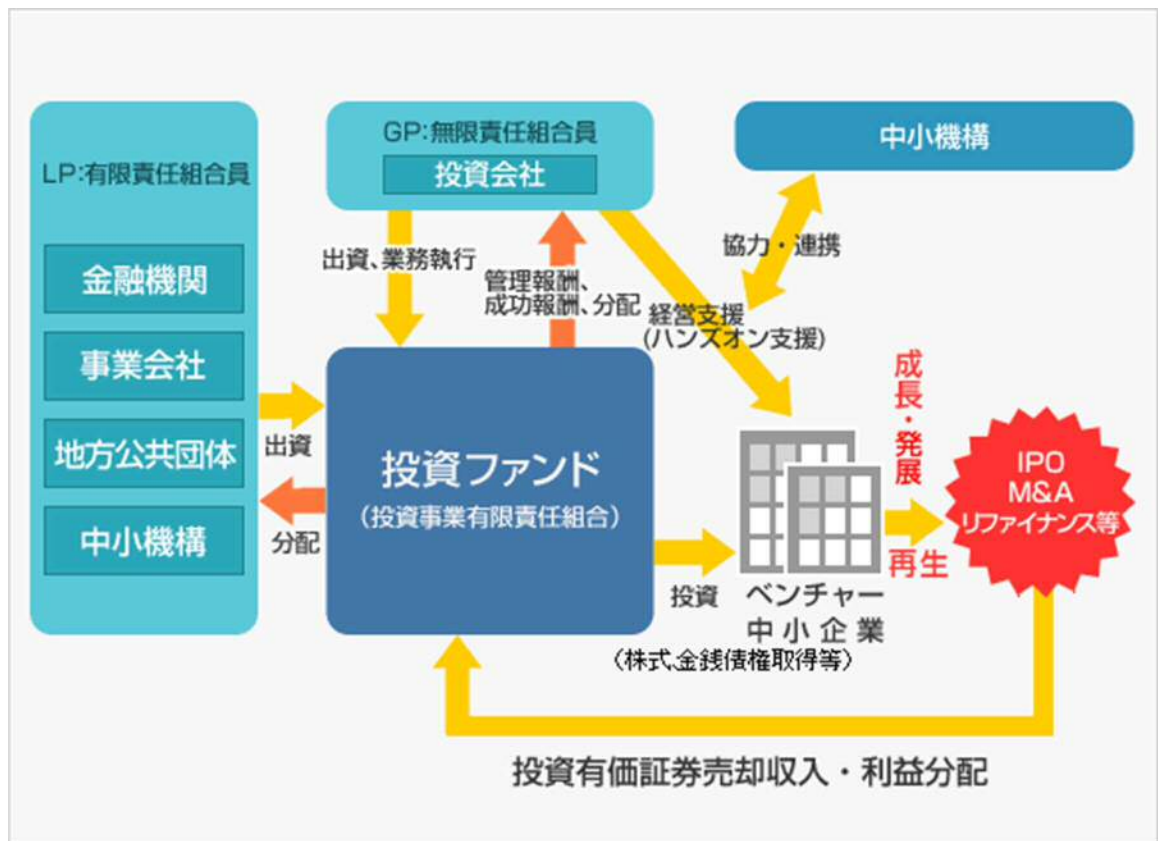
札幌市や地域金融機関、関係団体が連携して、索道事業者への投資やスノーリゾートを形成する事業に対する投資（プロジェクトファイナンス）が可能なファンドを組成する。市内スキー場の索道事業者の出資に対する抵抗感を和らげるため、札幌市が出資することも検討する。

→参考事例）ALL 信州観光活性化ファンド、札幌イノベーションファンド※5.2.2 参照

→参考事例）中小企業成長支援ファンド

中小企業成長支援ファンドは、中小企業者への資金調達の円滑化と踏み込んだ経営支援（ハンズオン支援）を通じて、ベンチャー企業や既存中小企業の新事業展開の促進または中小企業者の再生を支援している。

図 11 ファンドスキーム



出所：

- ・ 中小企業成長支援ファンド（独立行政法人 中小企業基盤整備機構）

https://www.smrj.go.jp/supporter/fund_investment/index.html

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⁹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。

→参考事例) 京都銀行「京銀 観光支援特別融資商品」

近年、地域金融機関に対しては、企業の経営改善や事業再生を促進するために、財務面だけではなく持続可能性を含む事業性を重視した融資が求められていることや、インバウンドが増加していることを背景に平成17年より、観光関連事業者向けの特別融資商品を取り扱っている。

図12 京銀 観光支援特別融資商品



出所：

- ・ 地方創生のための京都銀行の支援サービスのご案内（京都銀行）

https://www.kyotobank.co.jp/about/community/pdf/guidebook_all.pdf

⁹【事業性評価】金融機関が取引先企業との取引姿勢を検討するにあたり、決算データや担保・保証に過度に依存することなく、取引先企業の事業内容やその将来性等を適切に評価すること。

⑤ 企業版ふるさと納税の活用（札幌市）

札幌藻岩山スキー場やフッズスノーエリアのロッジ建て替えを目的として、地方版総合戦略の抜粋・転記による地域再生計画の申請を行い、企業版ふるさと納税を募る。なお、企業版ふるさと納税は、スノーリゾート形成に必要なインフラ整備等にも利用可能である。

→参考事例) 旭川市、札幌市「さっぽろ圏「ひとづくり」プロジェクト」等

6.2.5 【方向性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。

具体的な取組案としては、観光インフラ・サービスの整備を進めるDMOの組成、観光客がスキー場と宿泊施設・商業・観光施設と動線を繋ぐ交通インフラや駐車場の整備、リフト券や各種サービスの決済システム等のワンストップサービスの提供など、既にスノーリゾート戦略で具体的な取組として挙げているものとなる。

【具体的な取組案】

① DMO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。

→参考事例) 野沢温泉村、白馬村、倶知安町、ニセコ町など多数※5.2.2 参照

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。

図 13 スノーリゾート戦略基本方針 4

基本方針4: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				
取組の方向性				
<ul style="list-style-type: none"> 訪れる観光客の満足度を高めるためには、観光客にストレスを感じることなく楽しんでもらうことが重要 雪体験と都市観光の両方を手軽に快適に効率的に楽しんでもらうためのサービスやインフラ提供に向けた取組を実施 				
目指す姿	取組			
<ul style="list-style-type: none"> スキー場や観光施設等を効率的に周遊し訪れた観光客が満喫できる環境 雪体験と都市観光の両方を、ストレスフリーで快適に楽しめるためのサービスの提供 	取組項目	重点取組	誘客戦略との関連	
			戦略①	戦略②
	スキー場や観光施設等へのアクセス向上	★	●	●
	ワンストップサービスの推進		●	●
	手ぶら観光の環境整備		●	●
	観光客受入環境整備		●	●
課題				
<ul style="list-style-type: none"> 効率的に周遊するためのアクセス改善 雪体験の準備時間や手荷物など観光客の負荷軽減 手配・決済の利便性向上 				

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。