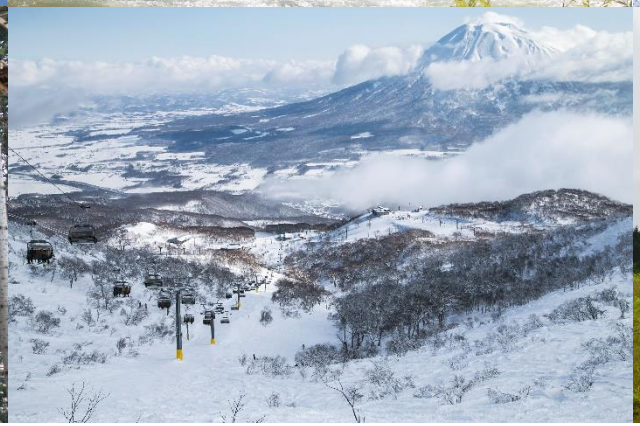
# 倶知安町 観光地マスタープラン
## 2020年度 – 2031年度



# 目次


**はじめに**

**現況分析**
0. 概要
1. 倶知安町までのアクセス
2. 倶知安町の観光産業に関するエリア特性
3. 倶知安町の観光資源
4. 需要の変化
5. 供給の変化
6. 観光地マスタープランと取り組むべき課題の対応

**滞在目的となり得るライフスタイル**
0. 滞在目的となり得るライフスタイルとは
1. 変化する来訪者のニーズ
2. 対象とするターゲット層

**心地よさと賑わいをもたらす空間デザイン**
0. 心地よさと賑わいをもたらす空間デザインとは
1. 現状と課題認識
2. 全体エリアの方針
3. シンボルゲートの整備方針
4. 質の高い開発の誘導

**来訪者の滞在を演出するサービス集積**
0. 来訪者の滞在を演出するサービス集積とは
1. 現状と課題認識
2. ニセコひらふエリアの価値向上に資するサービス

**持続性を確保する仕組み**
0. 持続性を確保する仕組みとは
1. エリアマネジメント・リゾート環境整備
2. KPIの設定・測定
3. 平準化
4. ブランディング活動
5. スマートリゾート

**住民QOLを高める環境**
0. 住民QOLを高める環境とは
1. 観光経済の正しい理解
2. 住民向け施策
3. 住宅施策
4. 人材育成

**おわりに**

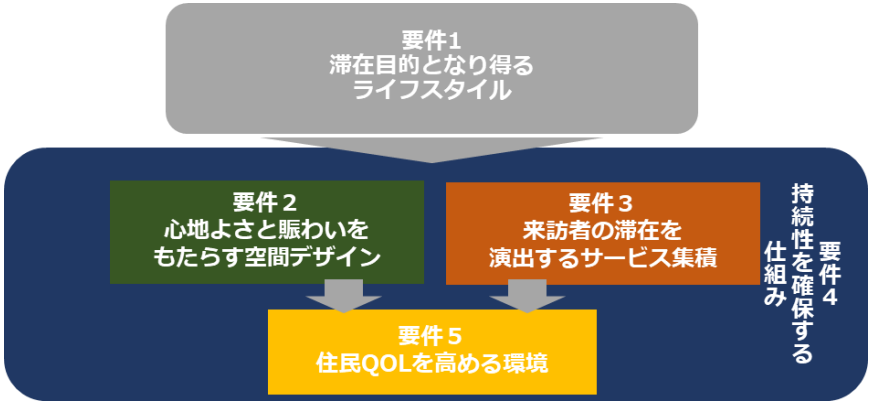
参考資料

# はじめに

- 倶知安町は、高度経済成長期の頃よりスキー場・リフトの整備が進んだことで、国内有数のスキーエリアとなり、更に2000年代以降のインバウンド取り込みを経て、国際的な観光リゾート地域となってきている。
- しかし、その足元は、近年の国際的な観光リゾート振興に大きく寄与してきたコンドミニアム投資は大型化し、対象地域も広がることでリゾートエリアの量的拡大、スプロール化が進行しつつあり、関連サービスの集積はアンバランスな状態にあるなど必ずしも強固なものとはなっていない。
- また、冬季とその他の季節では集客力に大きな差が存在し、通年での雇用が難しくサービスクオリティの低下等の課題も生じており、通年型リゾートの達成には程遠い状態にある。
- 本マスタープランは、本地域を中長期的に振興していくために、目指すべき将来像を示すとともに、それを実現するために必要な方策を「国際競争力を持つリゾートの要件」として整理されている5つの要件に照らして、整理したものである。

## ＜５つの要件＞

1. 滞在目的となり得るライフスタイル
2. 心地よさと賑わいをもたらす空間デザイン
3. 来訪者の滞在を演出するサービス集積
4. 持続性を確保する仕組み
5. 住民のQOLを高める環境




出典：世界が訪れたくなる観光地域づくりに向けた高度化計画策定等事業（経済産業省, 2018）

# 旧観光振興計画を振り返って

- 旧観光振興計画は、2009年３月に策定され2018年度までが計画期間となっており、その計画期間中は、ニセコひらふ地区を中心としたリゾートエリアにおいて、インバウンドの急増や投資及び開発の進展など観光を取り巻く急激な情勢変化が生じた。
- 旧振興計画を振り返った結果、かねてからの懸案事項で達成されていないもの、情勢の変化により今後対応が必要なもの、近年出てきた新たな概念により発展的に取り組むべきものに整理された。

## ■かねてからの継続的懸案事項

・閑散期の底上げによる観光の平準化　・閑散期底上げのためのMICEの方向性打ち出し
・観光客の利便性を高める2次交通対策　・受入環境良化のための交流拠点機能整備
・コミュニティ機能強化のためのエリアマネジメントの達成　・観光施策財源の継続的模索

## ■情勢の変化から対応が求められるもの

・異なる国々、客層のインバウンド対応　・リゾート客への経験価値の創出とブランディング
・人手不足対応と繁閑差解消によるクオリティの向上　・文化・クエイティブ関係資源と人材の創出
・「質」を持続するためのキャパシティの検討と観光の持続可能性の模索

## ■発展的・戦略的に取り組むもの

・本格的なDMO形成（ニセコエリアレベル、倶知安町レベル）・投資誘導のための景観形成
・インバウンドの先進地としての注目度、ブランド力の活用　・海外市場の多極化によるリスク分散
・下支えとなる国内市場の継続的開拓　・イベント等閑散期対策の戦略化
・行政と民間協働での観光地としてのあるべき姿（ビジョン）提示と観光地マスタープランの策定
・ICT/IoTを活用したリゾート形成

# 旧観光振興計画を振り返って

- 旧観光振興計画における達成指標については、各項目ごとのKPIはないが、全体目標として観光入込数年間１６０万人、宿泊延数年間８０万人泊が設定されており、それぞれすでに達成されている。
- しかしながら、観光入込数・宿泊延数の伸びは、主に冬季におけるインバウンドの増加によるものであり、冬季とその他の季節の間の集客力の差が大きくなっている。また、繁閑の差が拡大することで通年での雇用がより難しくなり、結果としてサービスクオリティ低下等の問題も生じている。

## ■当初目標と達成状況

| 設定指標 | 目標値 | 2017年度実績 |
|---|---|---|
| 観光客入込数 | １６０万人 | １６１万人 |
| 宿泊延数 | ８０万人泊 | １２７万人泊 |

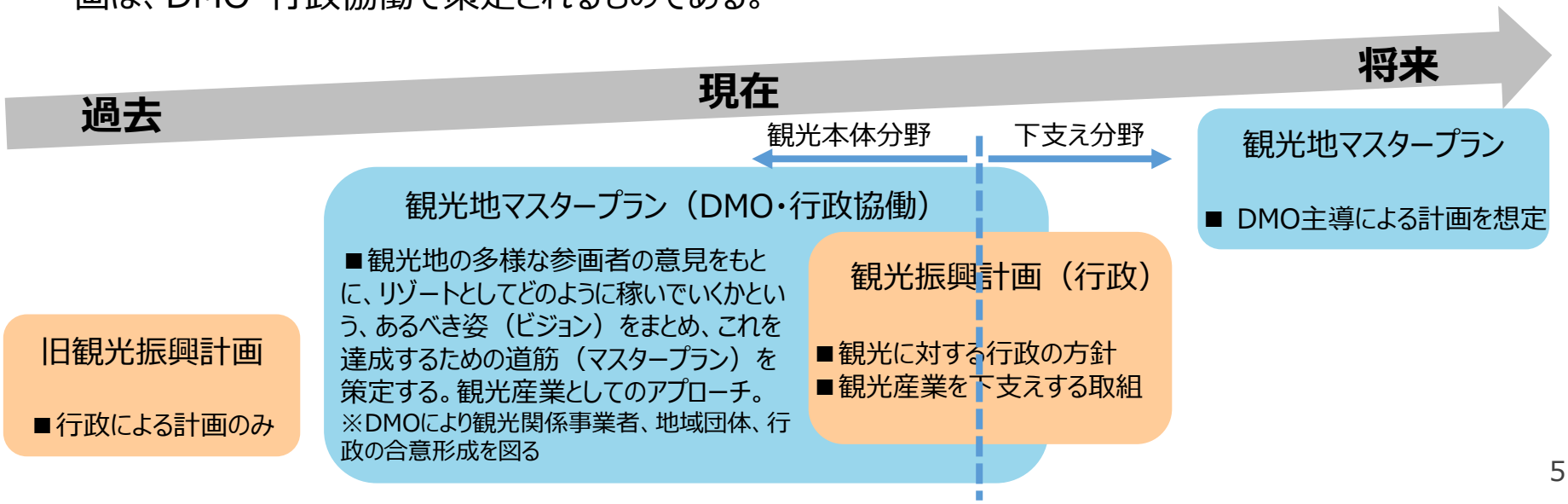
## ■その他の検証指標

| 検証指標 | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 |
|---|---|---|---|---|
| 来訪者満足度（満足計） | ８６．７% | ８７．３% | ８５．９% | ８４.７% |
| リピーター率 | ６８．４% | ６９．５% | ７４．１% | ７０.７% |
| 国際会議 | ２０１９年　G20観光大臣会合 | | | |

※来訪者満足度及びリピーター率は、ニセコ観光圏（蘭越町・ニセコ町・倶知安町）による参考値

# 観光地マスタープランと観光振興計画

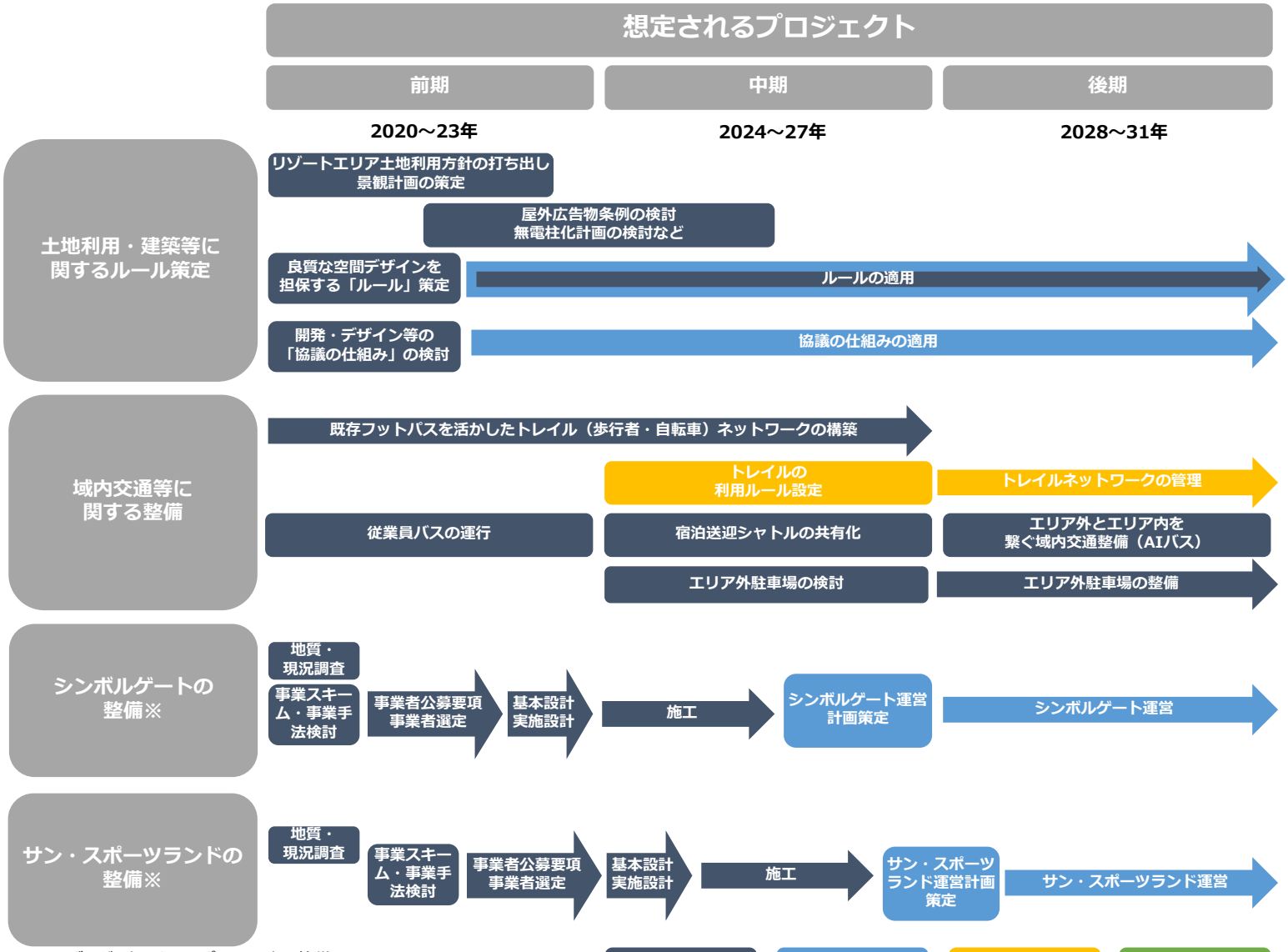
- 以上のような情勢変化と旧観光振興計画の振り返りに対応して、旧計画で示された目標像である「通年型 国際高原リゾート」をベースに、観光地マスタープランと観光振興計画を策定した。
- これらは、2030年度の新幹線開業を見据えて、第6次総合計画と同期間である2020年度から2031年度までの12年間を計画期間とする。
- 観光地マスタープランは、行政とDMO等の観光関係団体が協働で、**どのような観光地を目指したいかという具体的で視覚的なビジョン**を共有し、そのビジョンを達成するための**観光産業としてのアプローチ**を策定したものである。
- 一方で、観光振興計画は、倶知安町の観光振興に関する基本的な理念や方針、観光関連産業を支える**行政としての取組**を示している。
- 旧観光振興計画は行政主導の計画であったが、今回策定される観光地マスタープランと観光振興計画は、DMO・行政協働で策定されるものである。



# 全体像：ロードマップ

- 要件2・3を実現するため、プロジェクトを以下のように進める。

※中期及び後期のプロジェクトは、変化のはやいエリア特性やデジタル技術を鑑み、必要に応じて見直す。

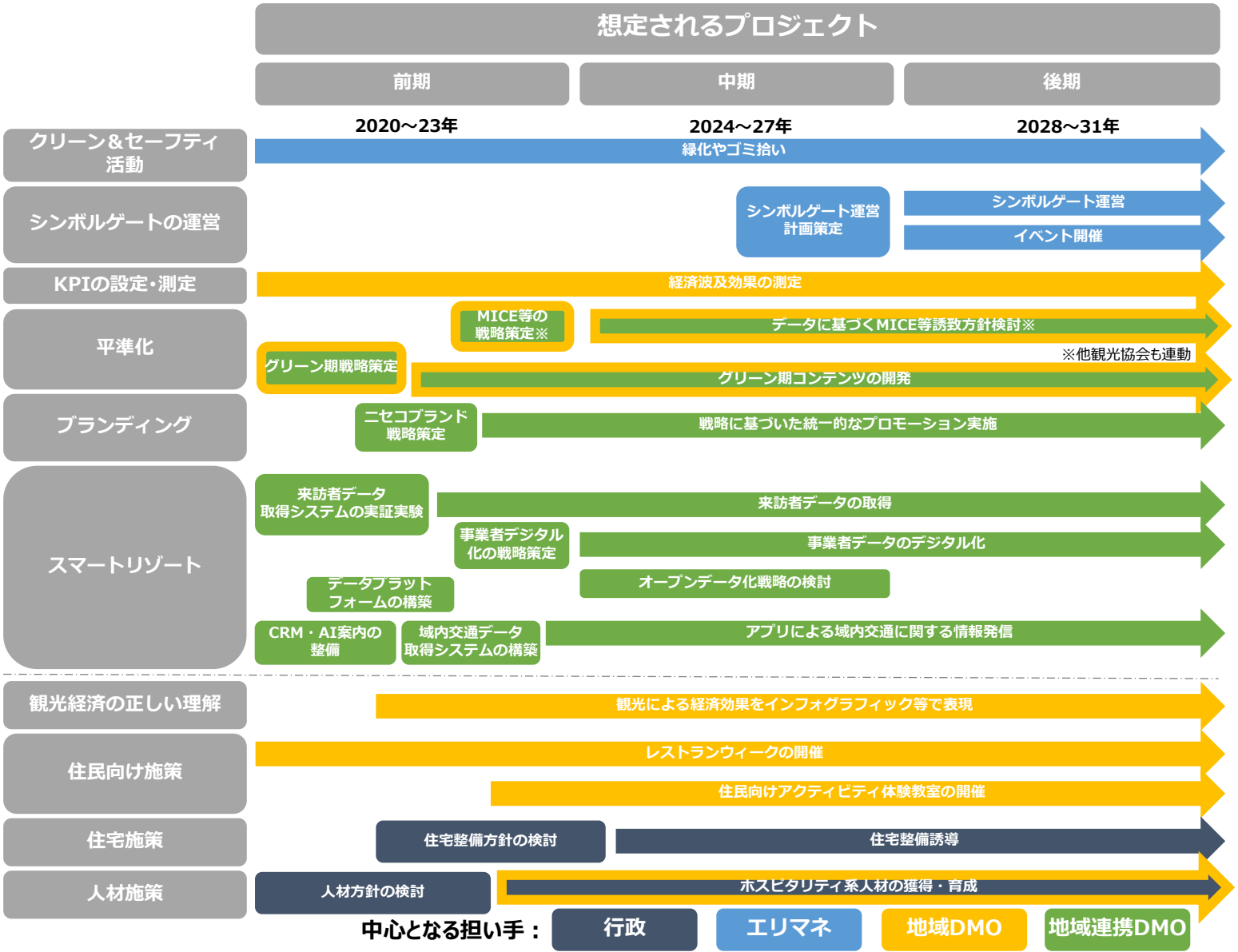



※シンボルゲートとサン・スポーツランドの整備は、方針の内容次第で順番が変わる可能性が

# 全体像：ロードマップ

- 要件4･5を実現するため、プロジェクトを以下のように進める。

※中期及び後期のプロジェクトは、変化のはやいエリア特性やデジタル技術を鑑み、必要に応じて見直す。



# 現状分析

# 0. 概要

- 主にインバウンド観光客数の増加に伴って、倶知安町の観光客入込は増加傾向にある。また、季節間で比較すると、インバウンド観光客の増加に伴って、より冬季への集中が増している。冬季とその他の季節の間の集客力の差が大きくなることで、通年での雇用がより難しくなり、継続した従業員教育が行えず、結果としてサービスクオリティ低下等の問題も生じている。
- オーストラリア人観光客が依然として多いが、近年はアジア系観光客の伸びが大きい。他のエリアの選択肢が増えたことや、アジア系観光客が周遊型の観光を行う影響で、全体として滞在期間は減少傾向にある。
- 外資系ホテル・コンドミニアムの開発は続いており、特にひらふエリアの地価上昇が著しい。
- このような急激な変化の下で、ひらふエリアを中心に交通や環境等を含めた問題が顕在化している。具体的には、開発コントロールがうすいことによるスプロール化や、施設の増加や観光客増加に伴う交通障害が問題となり、ブランディングにおけるマイナス影響や住民にとってのデメリットが生じている。
- 「持続可能な観光」を達成するためには、こうしたスプロール対策や観光振興に伴うメリットの住民理解促進が必要となる。
- また、コンドミニアムを中心とした宿泊施設は増えているが、それに見合った関連サービスは集まっていない。空間に関しても、個々の施設は民間投資が入り、豪華なものが存在しているが、その他の公共スペースや単体では利益になりにくいが、存在することでリゾート全体での価値上昇につながる機能については、リゾートとしての整備が追いついていない状況にある。
- さらに、2030年度の新幹線開通に伴って、観光客の倶知安町へのアクセス方法や、従業員の居住地等について、大きく変化する可能性があると考えられる。

# 1. 倶知安町までのアクセス

- 現在、新千歳空港から倶知安町までは、鉄道で約3時間・車で約2時間程度かかるが、高速道路・新幹線の開通で、今後短縮される予定である。
  - 余市ICから先の倶知安ICまでは、「倶知安余市道路」として整備が進行中であり、2027年度ごろ開通予定。
  - 倶知安駅は、2030年度には、北海道新幹線の停車駅となる予定。
- 域内交通は、公共バスに加えて、スキー事業者のシャトルバス等もあるが、ばらばらに運営されているため、来訪者にとっては分かりにくい形態となっている。

| | | | |
|---|---|---|---|
| **区域まで** | 鉄道 | JR 函館本線<br>札幌～小樽～余市～倶知安 | 約２時間３０分 |
| | | JR 千歳線・函館本線<br>新千歳空港～（札幌・小樽経由）～倶知安 | 約３時間 |
| | | 北海道新幹線（2030年度以降）<br>札幌～倶知安 | 約２５分 |
| | バス | 札幌～小樽～倶知安<br>（北海道中央バス、ニセコバス） | 約２時間３０分 |
| | | スキーバス：新千歳空港～ニセコひらふ<br>（冬季のみ。運行会社 やルートにより所要時間が異なる） | 約２時間３０分～３時間３０分 |
| | レンタカー等 | 札幌～倶知安<br>（高速道路、国道３９３号線経由） | 約１時間５０分 |
| | | 新千歳空港～倶知安 | 約２時間 |
| **域内交通** | 道南バス | | |
| | ニセコバス | | |
| | スキー場間・スキー場エリア内シャトルバス（NISEKO UNITEDシャトル等。冬季のみ） | | |
| | くっちゃんナイト号（夏・冬のみ） | | |
| | じゃがりん号 | | |
| | タクシー等 | | |

# 2. 倶知安町の観光産業に関するエリア特性

- 現在、コンドミニアムの小規模開発や飲食店などの関連サービスの集積が進んでいるのはひらふエリアである。一方で、HANAZONOエリアにおいても、1社1リゾートの形態でスキー場とホテル・コンドミニアム等の宿泊施設・商業施設等の開発が進んでいる。
- また、リゾートで働く従業員の大半は、市街地に住んでおり、そこからリゾートエリアへ通勤している。

**HANAZONO**

- 1社1リゾートでの開発計画に基づいたスキー場・大規模ホテル・コンドミニアム・商業施設の開発が中心である。
- 今後の開発について、まだ余裕がある。

＋

**ひらふ**

- 中小規模のコンドミニアム開発が中心であり、徐々にリゾートエリアが拡大しつつある。
- 既存のコンドミニアムも、築15年を過ぎたものが出始め、今後リノベーションが進むことが予想される。

**市街地**

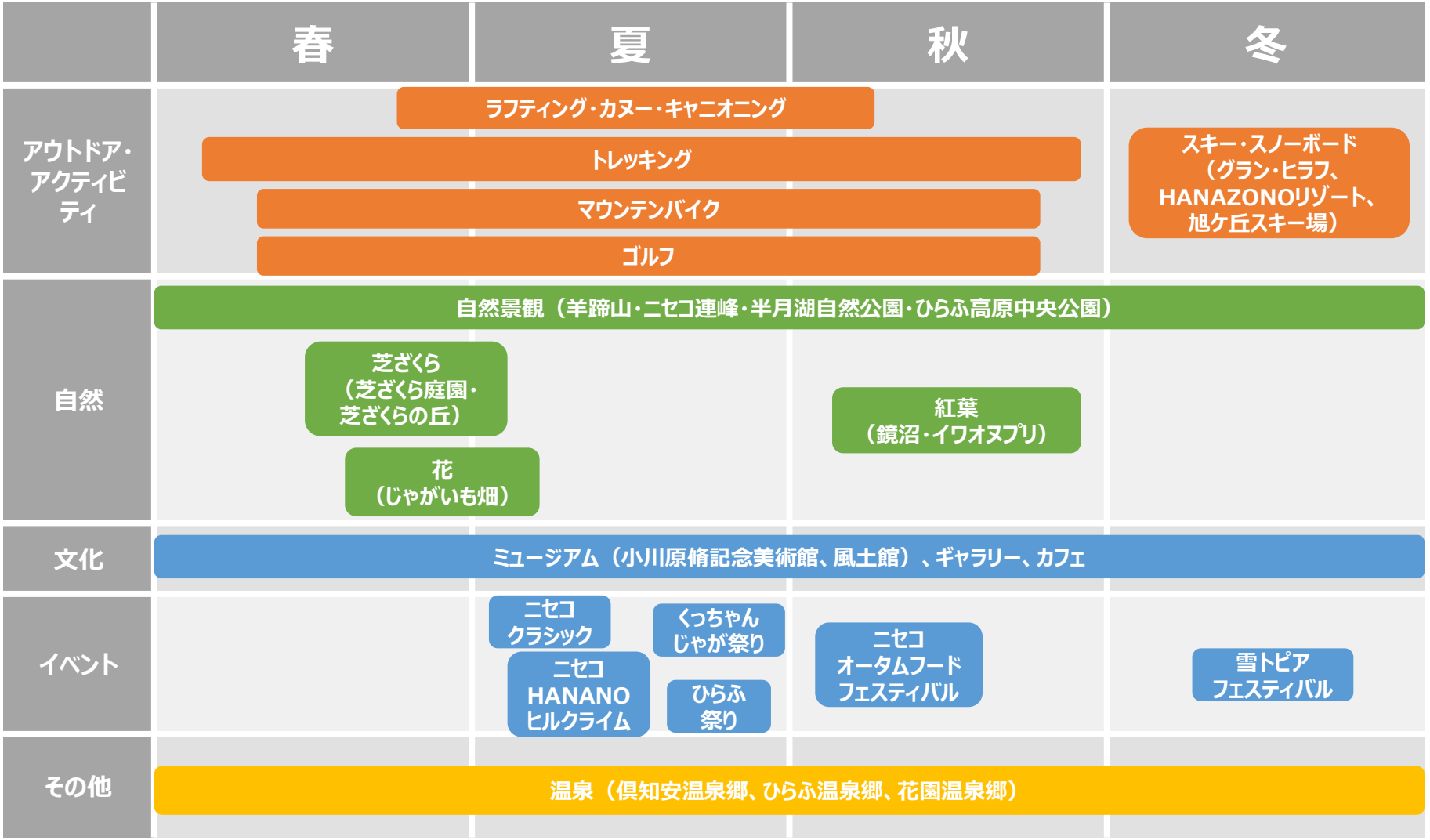
- リゾートで働く従業員の大半が、市街地に居住している。
- 生活関連サービスについても倶知安町の市街地に集中している。

**その他の郊外**

- 羊蹄山や半月湖、芝ざくら等の観光資源が点在。

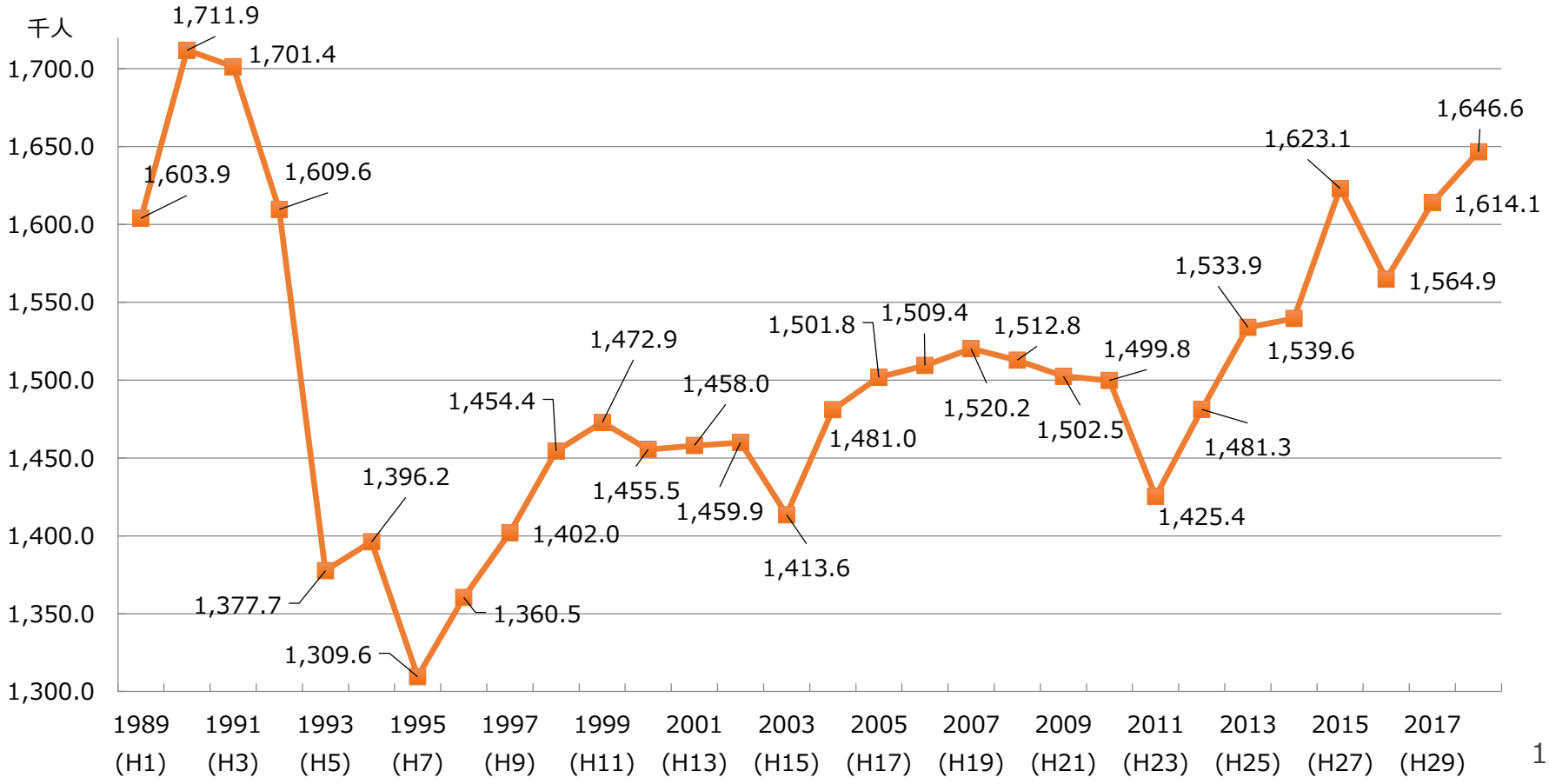
# 3. 倶知安町の観光資源

- スキー・スノーボードが注目を浴びるが、それ以外にも多くの観光資源がある。特に、アウトドア・アクティビティに関しては、スキー・スノボード以外にもラフティング等をはじめ、通年で楽しむことが可能である。



# 4. 需要の変化

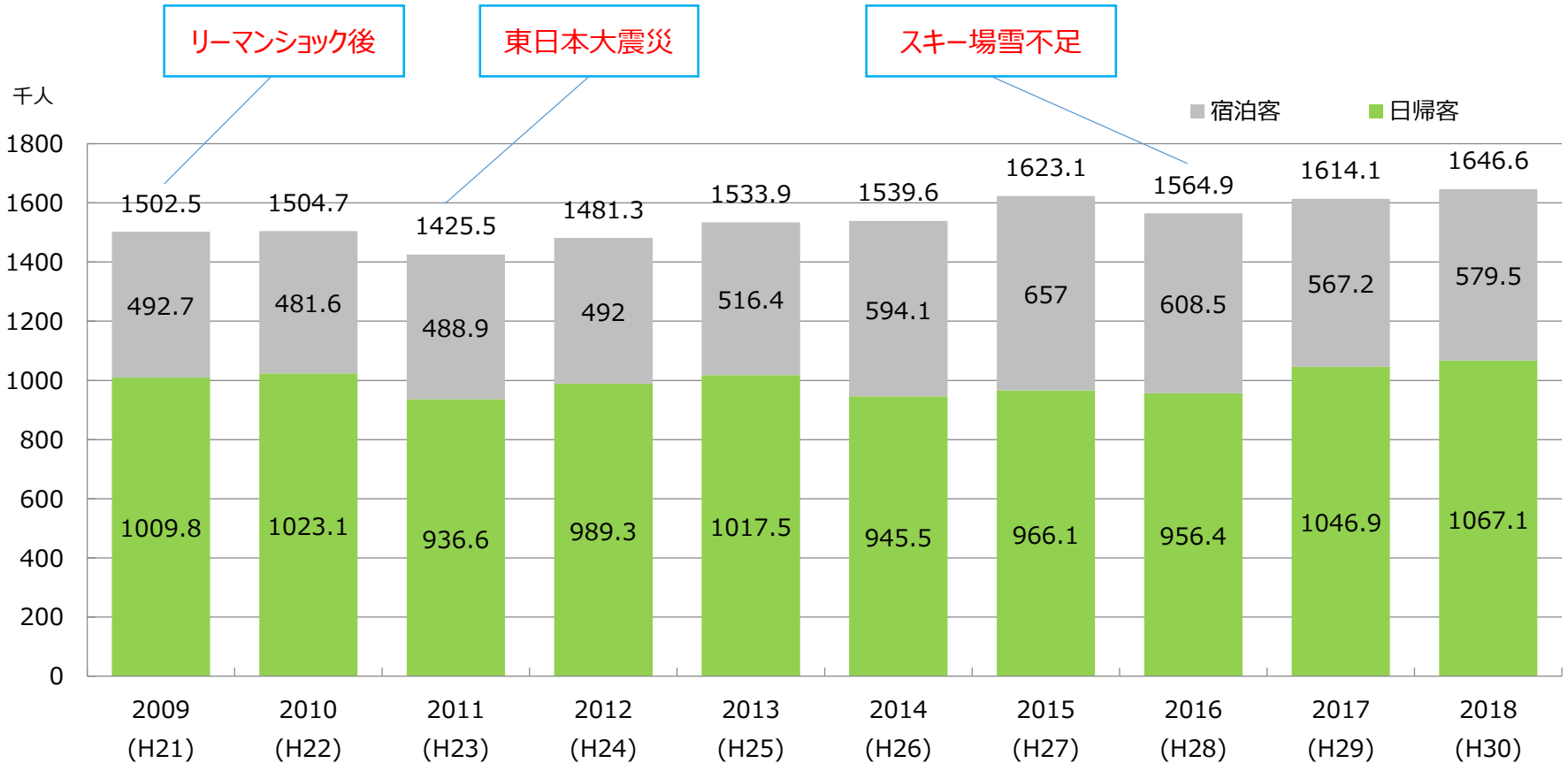
- 1990年に170万人を超えていた観光入込客数であったが、バブル崩壊に伴い、その5年後には約130万人まで落ち込んだ。
- 1990年代までは日本人観光客が大半であったが、その後オーストラリア人をはじめ、インバウンド客の取り込みに成功し、2018年には約165万人の観光客を迎え入れている。



# 4. 需要の変化

## ①過去10年間の倶知安町観光客入込状況の推移

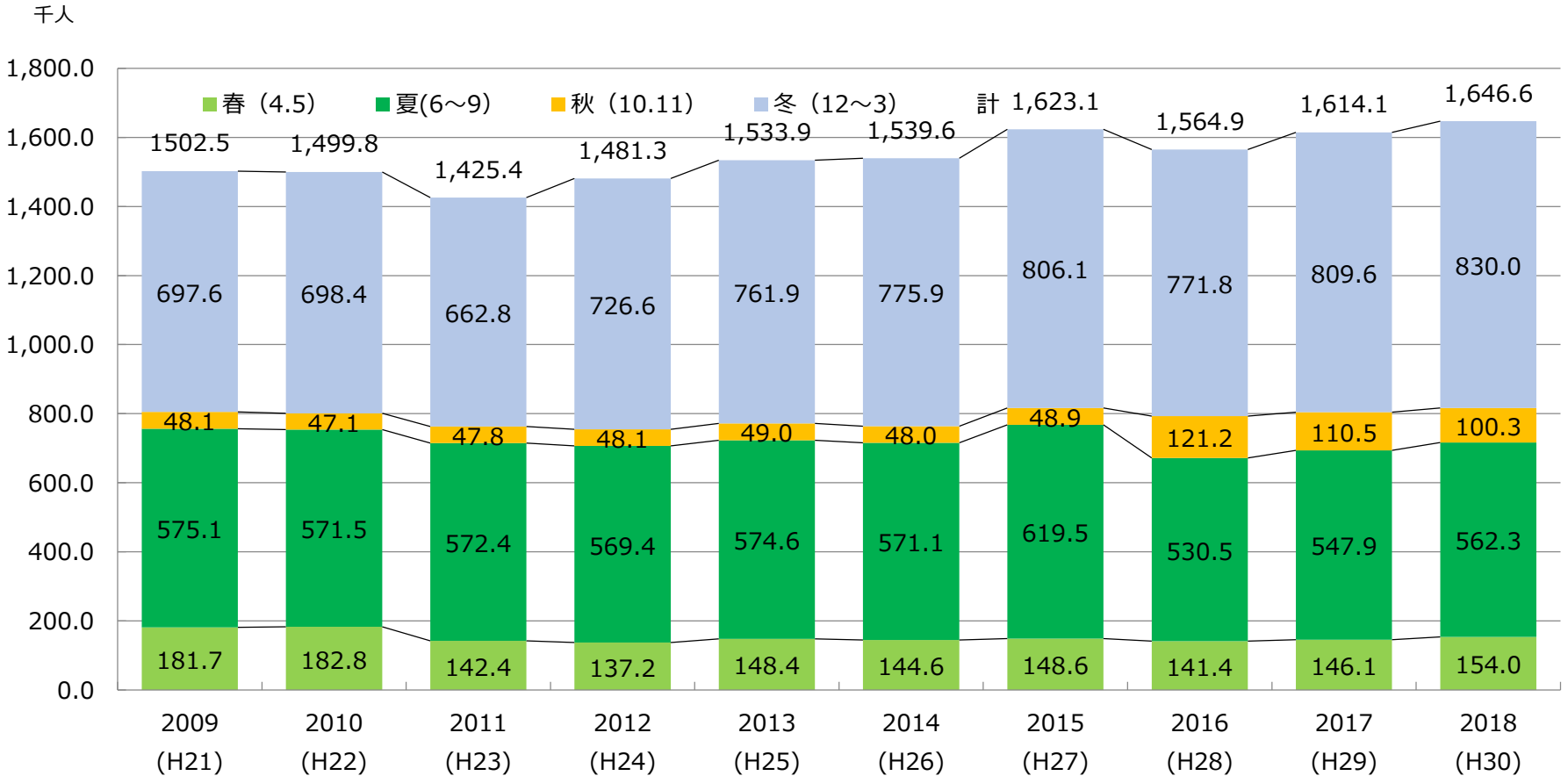
- この10年間の観光客の入込は、概ね増加傾向で推移している。
- 一方で、冬季期間に観光客が集中していることで、スキー場の雪不足や海外リゾートとの競合等の外部的要因によって、観光客数が大きく下がることもある。



# 4. 需要の変化

## ②過去10年間の季節別観光客入込状況の推移

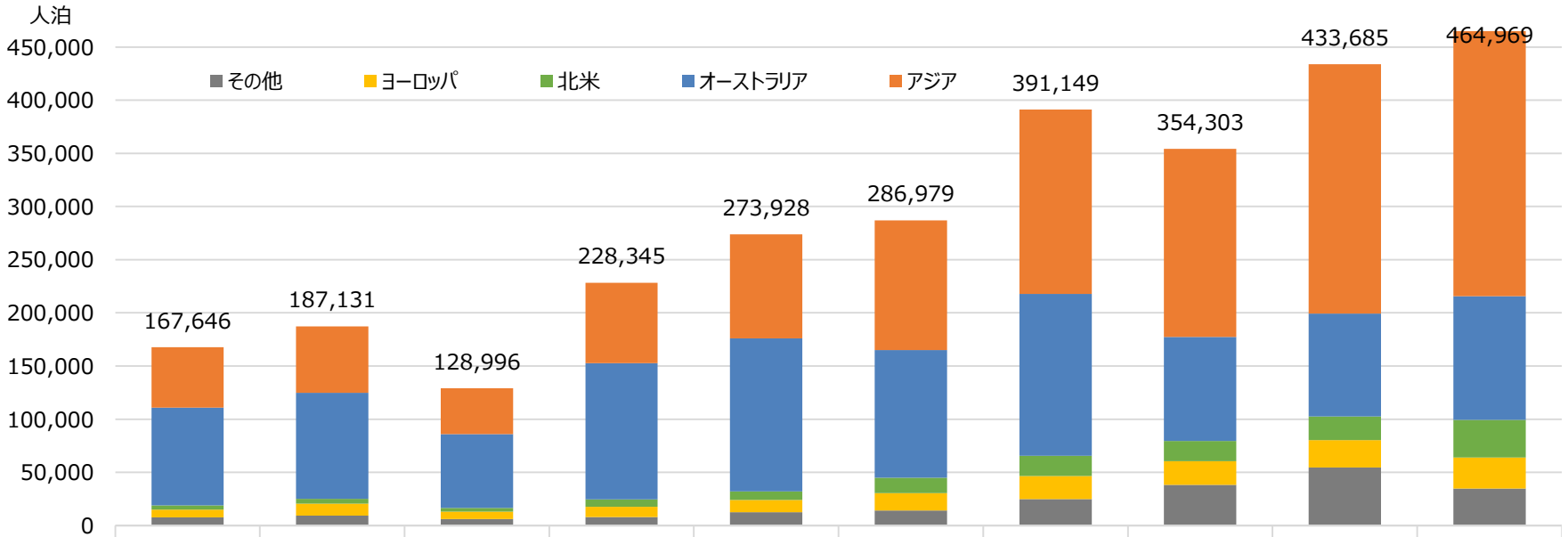
- 冬季は外国人観光客が中心、それ以外の時期は日本人観光客が中心である。近年、外国人観光客数が伸びていることもあり、冬季への集中が拡大している傾向にある。



# 4. 需要の変化

## ③過去10年間の倶知安町外国人宿泊延数の推移

- 全体の宿泊延数に対して、外国人観光客の宿泊延数の伸び率は高く、2018年度の外国人宿泊延数は46万人泊で2009年度に比べて2.8倍となっている。
- 依然として、オーストラリアからの観光客は多いが、近年の宿泊延数の伸びは主にアジアが中心である。

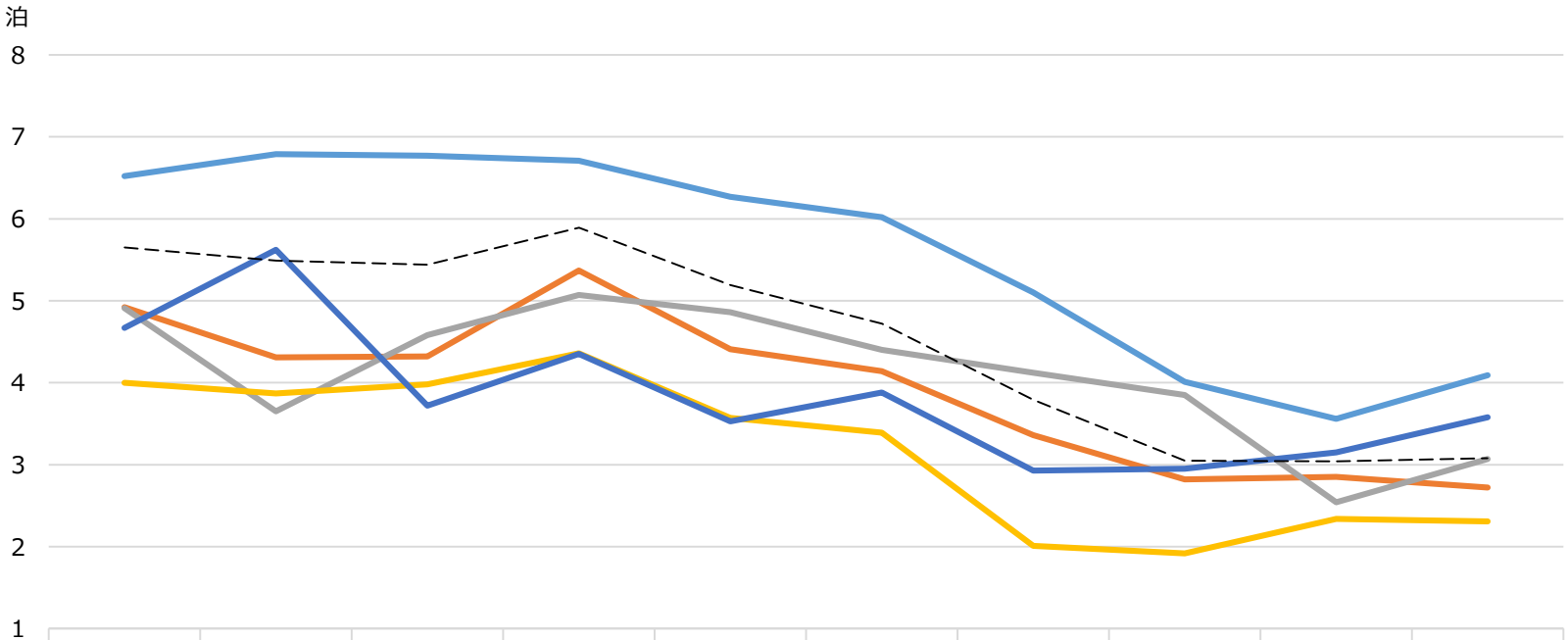



| | 2009(H21) | 2010(H22) | 2011(H23) | 2012(H24) | 2013(H25) | 2014(H26) | 2015(H27) | 2016(H28) | 2017(H29) | 2018(H30) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 合計 | 167,646 | 187,131 | 128,996 | 228,345 | 273,928 | 286,979 | 391,149 | 354,303 | 433,685 | 464,969 |
| アジア | 56,823 | 62,262 | 43,000 | 75,660 | 97,956 | 121,851 | 173,472 | 176,962 | 234,462 | 249,444 |
| オーストラリア | 91,854 | 99,665 | 69,469 | 127,986 | 143,904 | 120,074 | 152,227 | 97,966 | 96,545 | 116,164 |
| 北米 | 3,999 | 4,677 | 3,522 | 7,033 | 8,006 | 14,696 | 19,006 | 19,028 | 22,371 | 35,480 |
| ヨーロッパ | 7,219 | 11,149 | 7,004 | 9,812 | 11,647 | 16,282 | 21,533 | 22,049 | 25,856 | 29,168 |
| その他 | 7,751 | 9,378 | 6,001 | 7,854 | 12,415 | 14,076 | 24,911 | 38,298 | 54,451 | 34,713 |

# 4. 需要の変化

## ④過去10年間の外国人観光客の平均宿泊日数の推移

- 平均宿泊日数は、全体として低下傾向にある。オーストラリア人観光客は長期滞在傾向であるが、他国との平均宿泊日数の差は縮まりつつある。
- 要因としては、他のスキーエリアの整備が進み、外国人観光客にとっての選択肢が増えたことが考えられる。

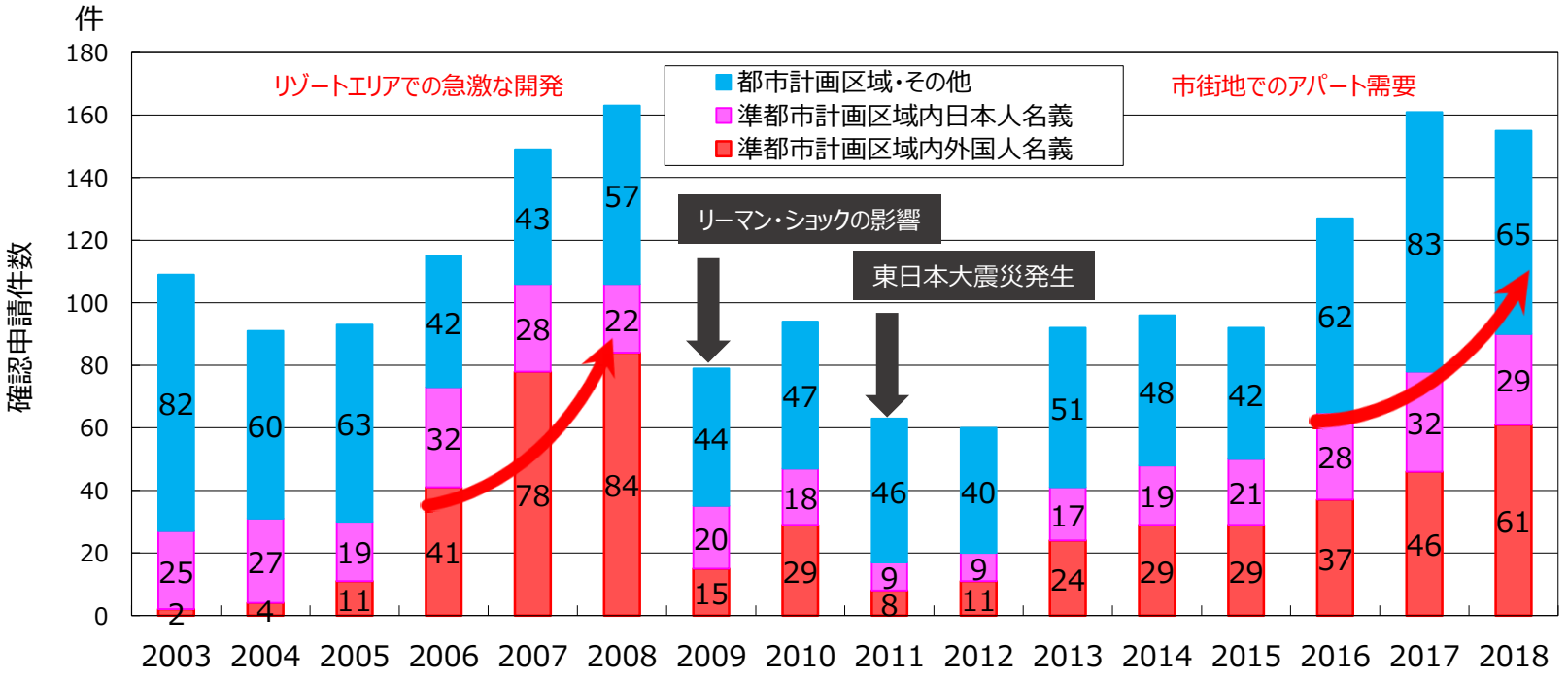



| | 2009(H21) | 2010(H22) | 2011(H23) | 2012(H24) | 2013(H25) | 2014(H26) | 2015(H27) | 2016(H28) | 2017(H29) | 2018(H30) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| オーストラリア | 6.52 | 6.79 | 6.77 | 6.71 | 6.27 | 6.02 | 5.1 | 4.01 | 3.56 | 4.09 |
| 香港 | 4.92 | 4.31 | 4.32 | 5.37 | 4.41 | 4.14 | 3.36 | 2.82 | 2.85 | 2.72 |
| シンガポール | 4.91 | 3.65 | 4.58 | 5.07 | 4.86 | 4.4 | 4.12 | 3.85 | 2.54 | 3.07 |
| 中国 | 4 | 3.87 | 3.98 | 4.36 | 3.57 | 3.39 | 2.01 | 1.92 | 2.34 | 2.31 |
| アメリカ | 4.67 | 5.62 | 3.72 | 4.35 | 3.53 | 3.88 | 2.93 | 2.95 | 3.15 | 3.58 |
| 全体 | 5.65 | 5.49 | 5.44 | 5.89 | 5.19 | 4.72 | 3.79 | 3.05 | 3.04 | 3.08 |

# 5. 供給の変化

## ①倶知安町における建築確認申請の推移

- 2000年代後半はオーストラリア人によるリゾートエリアにおけるコンドミニアム不動産ビジネス開発事業の進出が中心であった。
- リーマンショックや東日本大震災の影響で、一時期開発の伸びは収まっていたものの、2015年から市街地エリアにて従業員宿舎建設が急増し、再び開発が活発となっている。

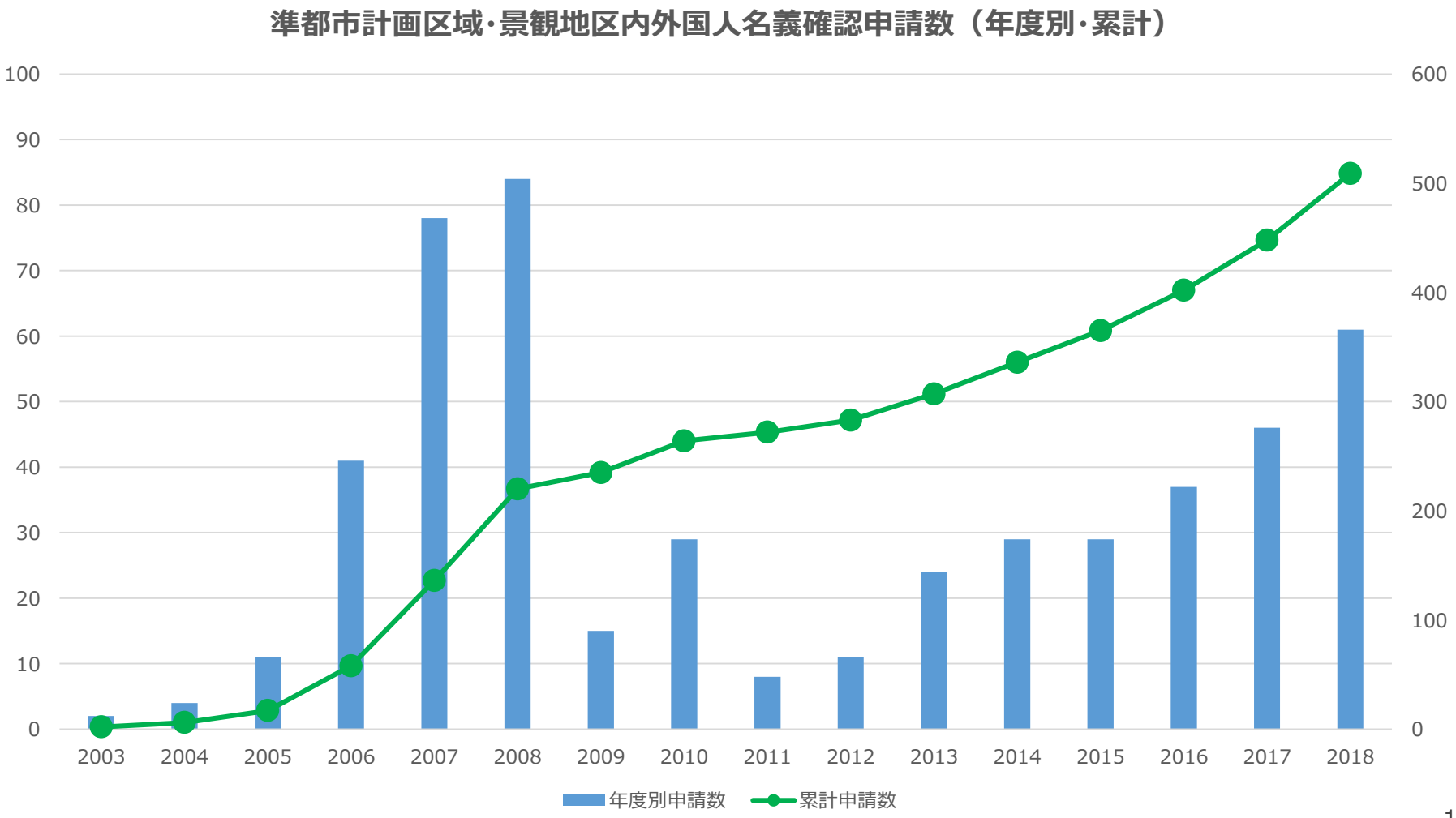



| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 準都市計画区域（景観地区）内 | 27 | 31 | 30 | 73 | 106 | 106 | 35 | 47 | 17 | 20 | 41 | 48 | 50 | 65 | 78 | 90 |
| 都市計画区域・その他 | 82 | 60 | 63 | 42 | 43 | 57 | 44 | 47 | 46 | 40 | 51 | 48 | 42 | 62 | 83 | 65 |
| 合計 | 109 | 91 | 93 | 115 | 149 | 163 | 79 | 94 | 63 | 60 | 92 | 96 | 92 | 127 | 161 | 155 |

# 5. 供給の変化

## ②リゾートエリアにおける外国人名義の建築物の推移

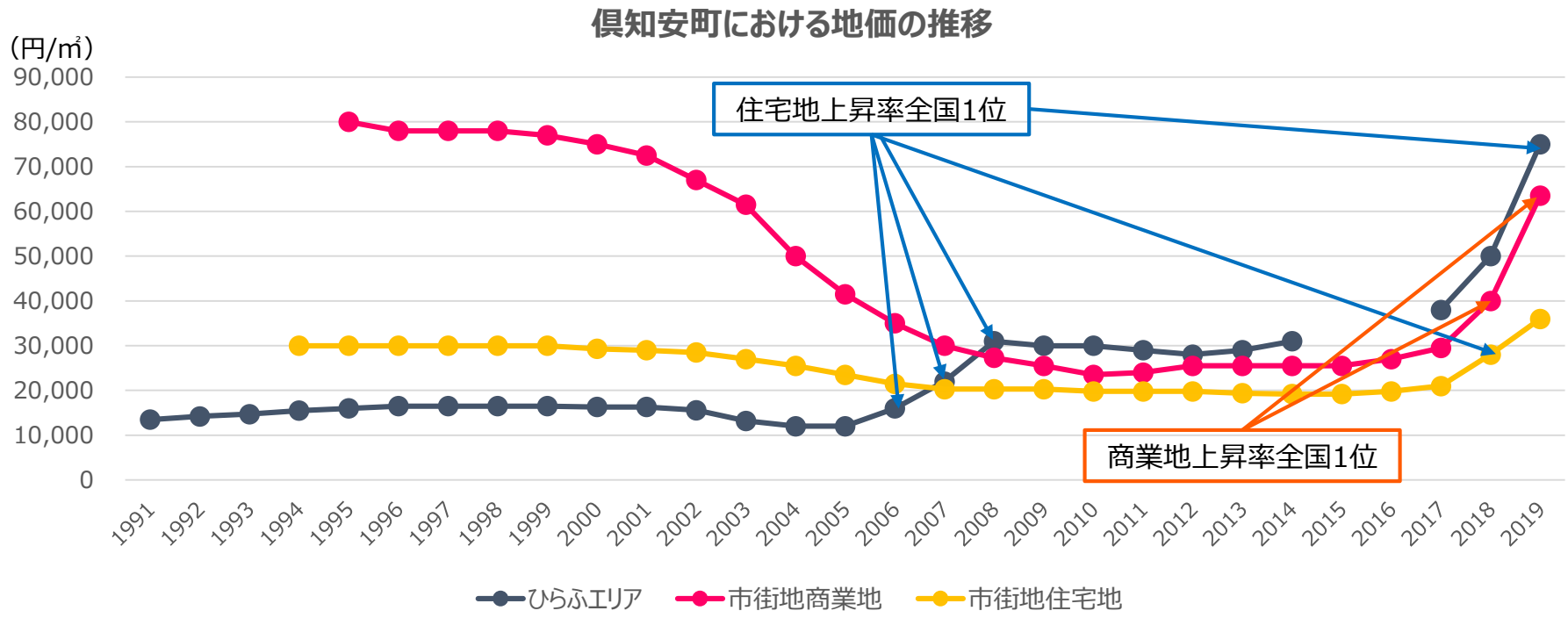
- ひらふ・花園といったリゾートエリアには500棟程度の外国人名義の建築物が存在し、2000年代中頃から外国人による開発ノウハウや投資意欲によりリゾート開発が進展してきた様子が分かる。



# 5. 供給の変化

## ③倶知安町における地価の状況の推移

- 投資と開発の進展に伴い、2000年代中ごろからリゾートエリアの地価が上昇。コンドミニアムの販売価格も地価上昇と1ユニットの大きさの変化、しつらえの高質化により高くなり続けている。
- 2000年代後半のリゾートエリアの地価上昇時は倶知安町市街地への影響は少なかったが、近年はリゾートエリアの状況が波及しており、市街地の地価も急騰している。

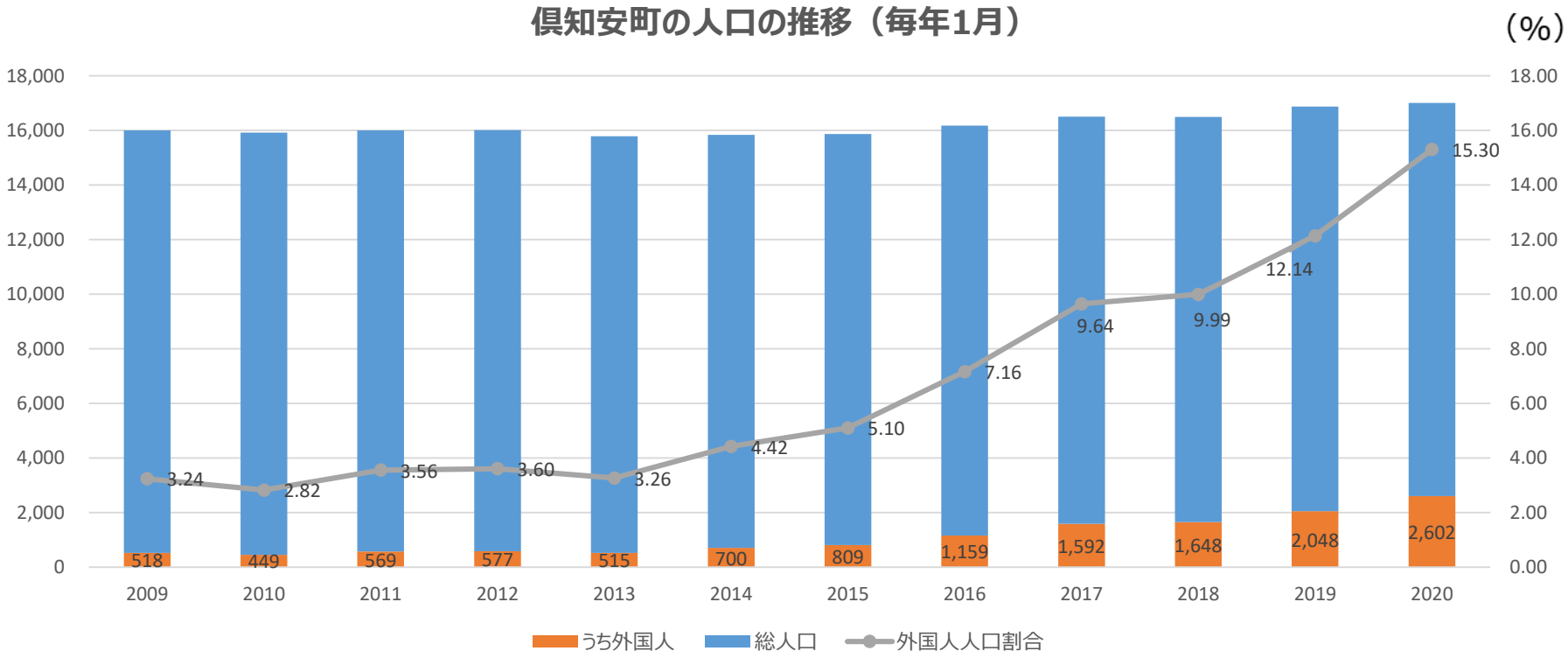



※ひらふエリアは、地価公示・都道府県地価調査における字山田の調査点の価格。
　市街地商業地及び住宅地は地価公示における調査点の価格。ひらふエリアと市街地商業地は、調査地点の変遷があるため、単純比較とはならない。
※調査地点の変更の関係から一部欠損値あり。

# 5. 供給の変化

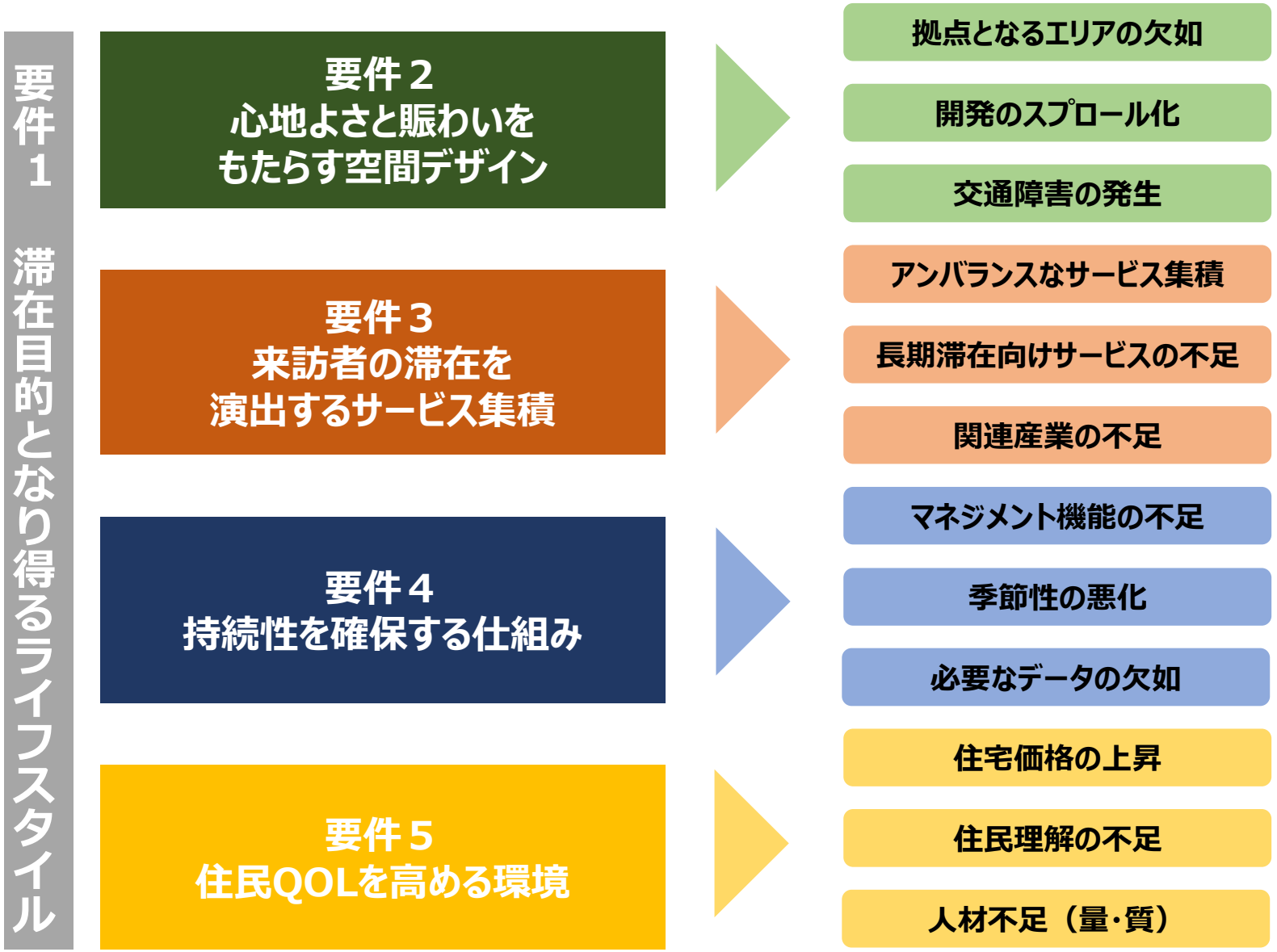
## ④外国籍住民の推移

- この10年間の倶知安町の人口は、調査月を1月に設定した場合は約1万6千人～7千人程度で推移し2015年頃までは横ばい。それ以降は微増傾向にある。
- 日本全体の傾向と同様に、日本人は微減傾向にあるものの、外国籍住民の流入により総人口が減少せず、最も外国籍住民が多くなる1月は、人口の15%以上が外国籍住民となる。



# 6. 観光地マスタープランと取り組むべき課題の対応

- 本観光地マスタープランでは、各要件ごとに以下の課題について対応している。



# 滞在目的となり得るライフスタイル

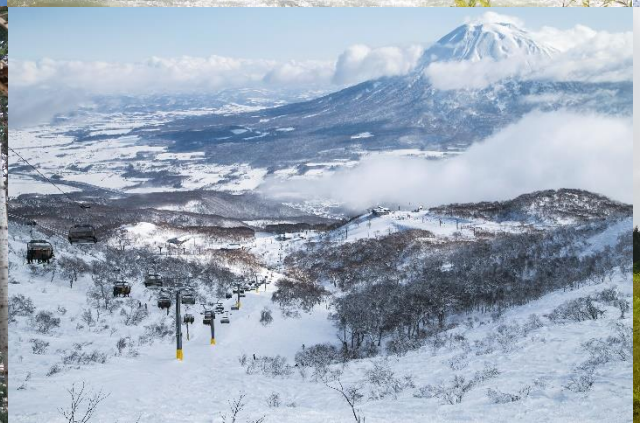
# 0. 滞在目的となり得るライフスタイルとは



- ５つの要件の中で、もっとも基本であり要となるのは「滞在目的となり得るライフスタイル」である。
- 滞在目的となり得るライフスタイルは、地域での「経験」となり、それはそのまま観光地ブランドの核となる。
- 滞在目的となるライフスタイルの提案：

  **「アジアにおけるオールシーズン・アウトドアライフスタイルの中心」**

  - スキー場が現在の集客核となっていること。
  - スキーに限らず羊蹄山をアイコンに住民においても自然を楽しむ、自然の中で遊ぶという志向がみられること。
  - 所得アッパー層においては環境や自身の健康への注目が高まっていること。



（参考）検討会にて示された課題 P.100

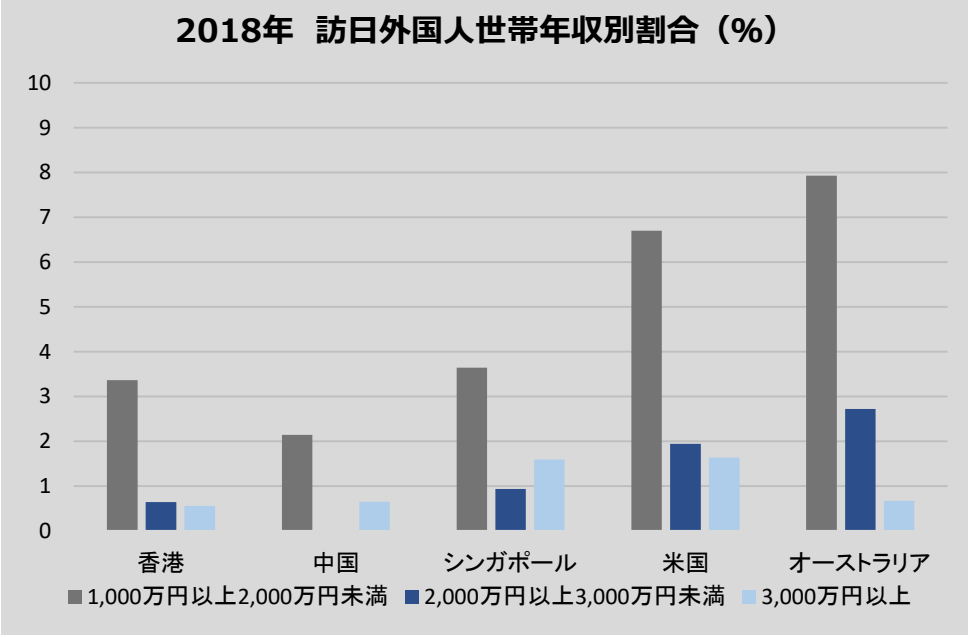
# 1. 変化する来訪者のニーズ

- 近年の宿泊延数の伸びの中心であるアジアからのインバウンド客は、20代・30代が中心となるが、この世代はデジタル機器に適応しながら成長しており（デジタルネイティブ）、それ以前の世代と比べて旅行・観光におけるニーズが大きく変化している。
- 日常と非日常（旅行）の区別が曖昧になり、日常生活で利用しているテクノロジーを、当然のように旅行先でも利用することを期待する。
- また、旅行の動機としても、非日常的な要素を見たい・体験したいという基礎的な欲求から、自己実現に繋げたいという高次元の欲求へ変化しつつある。
- そうした来訪者のニーズの変化に対応させてリゾートをアップデートしていくことが、競争力を保つために必要となる。

| 世代 | 誕生年 | 2020年時点の年齢 | 2030年時点の年齢 | |
|---|---|---|---|---|
| ジェネレーションZ | 2000年代～ | 0～20歳 | ～30歳 | デジタルネイティブ |
| ミレニアル | 1980年～2000年代 | 20～40歳 | 30～50歳 | |
| ジェネレーションX | 1960年代～1980年 | 40～60歳 | 50～70歳 | デジタルイミグラント(移民) |
| ベビーブーマー | 1946年～1964年 | 56～74歳 | 66～84歳 | |
| サイレントジェネレーション | 1928年～1945年 | 75～92歳 | 85～102歳 | |
| 最も偉大な世代 | 1928年以前 | 92歳以上 | 102歳以上 | |

# 2. 対象とするターゲット層

- スキーシーズンとグリーンシーズンでは、客層が大きく変化するため、それぞれで対象とするターゲット層を、競合となるその他スキーリゾートのターゲット層を踏まえながら検討していく必要がある。
- スキーシーズンは、オーストラリア・アメリカ・香港・シンガポール・中国本土の富裕層がターゲットとなる。ターゲット層の世帯年収はアメリカの山岳リゾートのブリッケンリッジとベイルの中間の、2000万円を想定する。
- グリーンシーズンは、アジアや国内のミドル層のやや高めがターゲットとなる。ターゲット層の世帯年収は富良野とブリッケンリッジの中間の、 1000万円強を想定する。
- ニセコエリアの成熟化に伴い来訪者の国籍は多様化している。経済・外交などの状況変化によるリスクヘッジの観点からも来訪国のある程度の分散が望ましい。




出典：訪日外国人消費動向調査（観光庁, 2018）よりJTBF作成

| 競合スキーリゾートのターゲット世帯年収（イメージ） | | |
|---|---|---|
| | グリーンシーズン | スキーシーズン |
| 富良野 | 800万円 | 1000万円強 |
| ブリッケンリッジ | 1200万円 | 1500万円 |
| ベイル | 2000万円 | 3500万円 |

出典：ヒアリング等に基づきJTBF作成

# リノベーション・パート 1

Renovation part

**要件２**

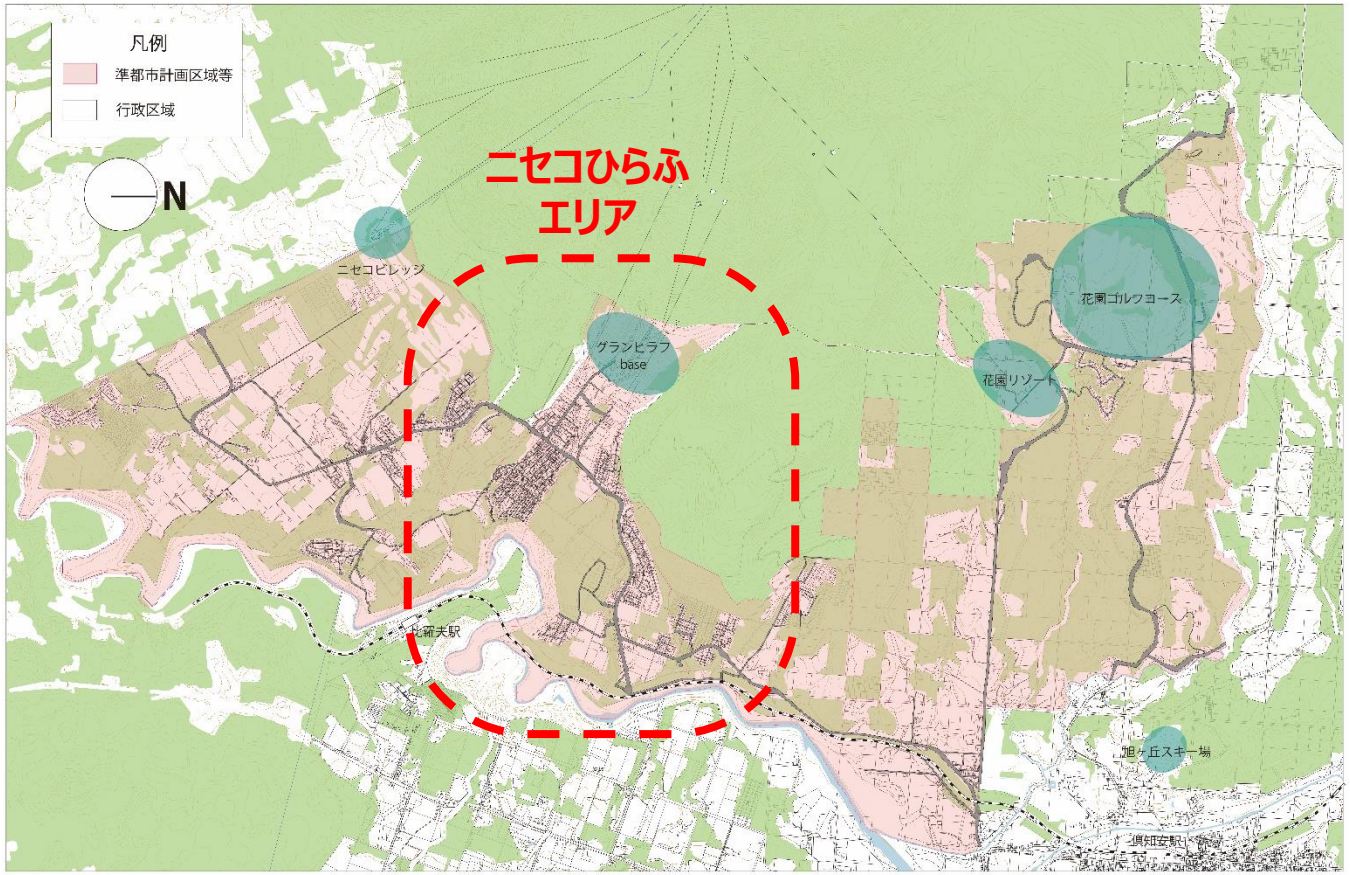
## 心地よさと賑わいをもたらす空間デザイン

# ０．心地よさと賑わいをもたらす空間デザインとは

## 本節において中心的に提案を行うエリア

リノベーション・パートでは、本町のうち大小様々な事業者が集積してリゾートとしての拠点地域を形成している「ニセコひらふエリア」を中心的な提案対象とする。

※他のリゾートエリアでの事業や公的な施策を行わないということではない。




（参考）心地よさと賑わいをもたらす空間デザインとは　P.101-102

# ０．心地よさと賑わいをもたらす空間デザインとは

## 「サービススケープ」の概念を重視した空間デザインと景観誘導の必要性

### 視覚を通じ適切な期待を醸成する景観

サービススケープ(Servicescape)

景観による視覚情報にて、顧客にその場で提供されるサービスに対する期待を適切に醸成し、満足度やロイヤルティの向上に結びつける。
目に見えないサービスを“景観”で見える化する。

### 賑わいをつくる動線と広場空間

マグネット・エリア／カルチャー

人々が自然と足を向け、そこに滞在するような誘因(マグネット)を持った動線と広場空間。

- 滞留空間は更にセキュアなプライベート空間と賑わいのパブリックな空間で構成
- 歩車分離の動線
- VIP対応の施設サービス
- セキュリティ

# １．現状と課題認識 ― ①移動と交通

## ①一般車両駐車場の配置と交通の障害について

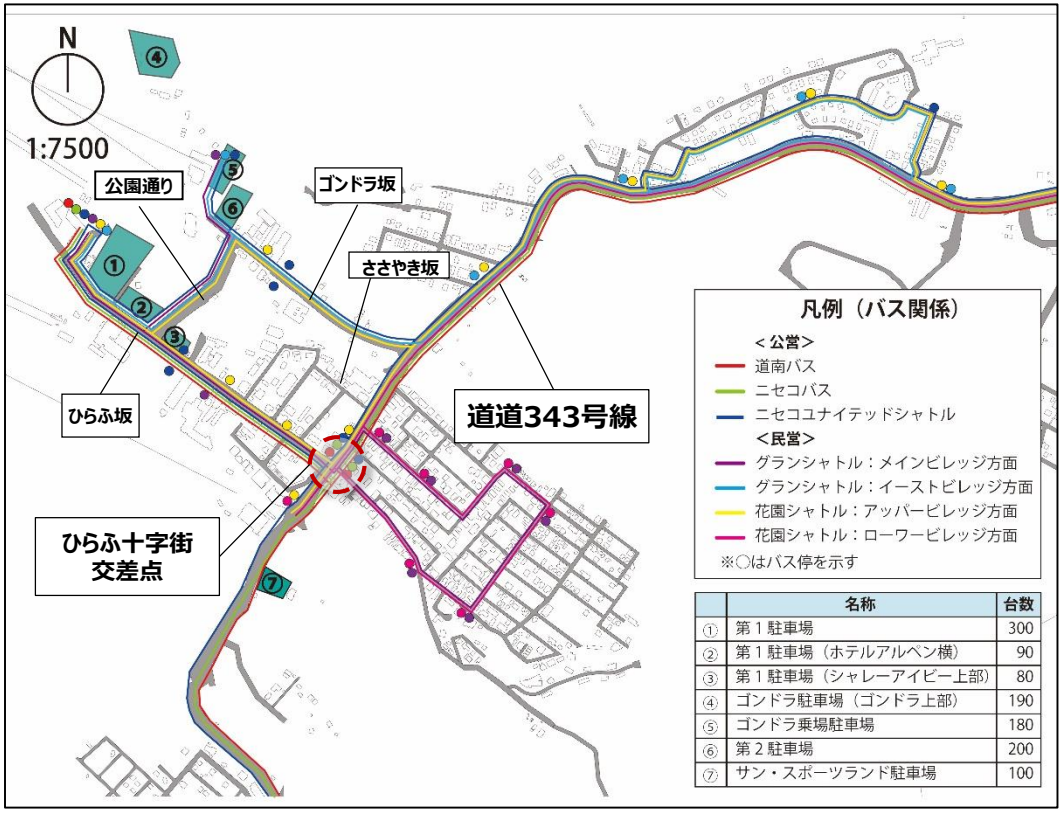
- 一般車両駐車場はゲレンデ周辺に立地しており、ひらふ坂と道道343号線に車両が集中し、最盛期の時間帯によっては交通の障害が見られる。

## ②公共交通との交通結節点

- 多くの路線バス、民間バスがひらふ第１駐車場とひらふ十字街交差点を経由する。

## ③快適な歩行者ルートの不足

- ひらふ坂以外は歩道が区分されていないことが多く、幅員も狭い。
- ひらふ坂以外は歩きたくなるような設えが全体的に不足している。




| | 名称 | 台数 |
|---|---|---|
| ① | 第１駐車場 | 300 |
| ② | 第１駐車場（ホテルアルペン横） | 90 |
| ③ | 第１駐車場（シャレーアイビー上部） | 80 |
| ④ | ゴンドラ駐車場（ゴンドラ上部） | 190 |
| ⑤ | ゴンドラ乗場駐車場 | 180 |
| ⑥ | 第２駐車場 | 200 |
| ⑦ | サン・スポーツランド駐車場 | 100 |

# １．現状と課題認識 ― ②シンボル空間

## ①広場・イベント空間の不足

- 十分な面積が確保され、整備がなされており、賑わいをつくることができる広場空間、公園が不足している。

## ②羊蹄山への眺望点の不足

- 羊蹄山の眺望を楽しみながら写真撮影ができる場所、サービスを受けることができる場所が不足している。

## ③シンボルとなる施設・場所

- ひらふエリアの象徴として一番に連想される施設や場所、中心性を持った空間の確保が望まれる。

ニセコエリアの中心であるニセコひらふエリアでは個々の建物、ファニチャー、街路には、
良い空間・デザインがある。

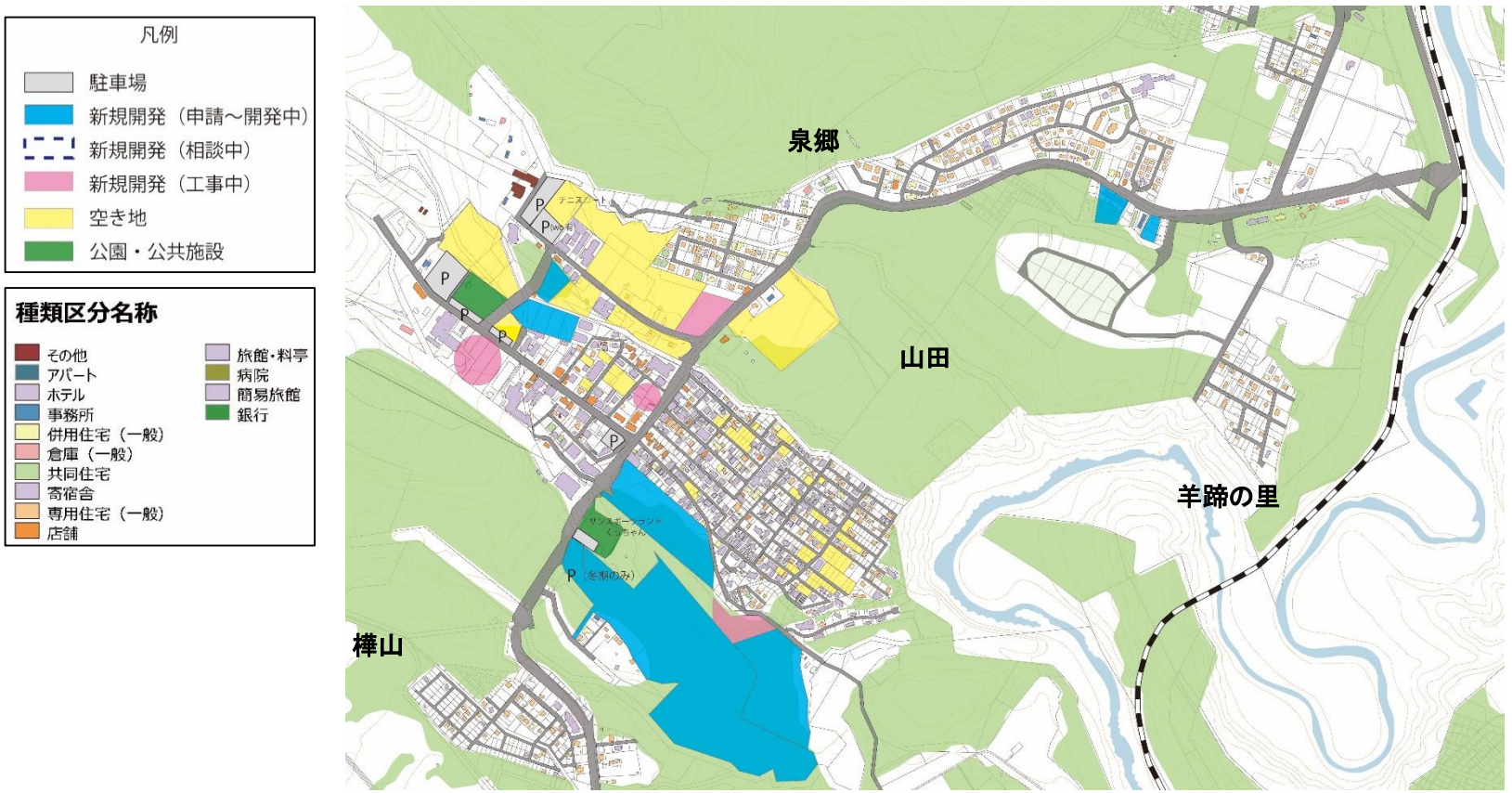
しかし、
ニセコエリアの中心として共通する（認識される）
イメージが弱く
シンボルとなる（デザインとして参照される）場
が不足している。

**最も人が集まる場所を**
**「シンボルとなる空間」へ**

## ① エリア設定

- スキーリゾート施設、ホテル・コンドミニアム、各種サービス施設が集中的に立地する、スキー場ボトムの国定公園区域、準都市計画区域のセンタービレッジ地区（アッパーヒラフ）、ペンションビレッジ地区（ローワーヒラフ）、山田Ⅰ地区（泉郷等）、山田Ⅱ地区、大沢川沿い地区の範囲を「ニセコひらふリゾートエリア」と設定し、空間デザインについてはこのエリアを起点とした戦略を立案する。

エリア図




（参考）土地利用現況　P.103

## ② 基本方針

### １）シンボルとなる玄関（ゲート）づくり

- ニセコのシンボルとなる場を計画的に整備し、駐車車両の誘導を同時に検討する
- 交通との関係、キャパシティの設定について整理する必要がある

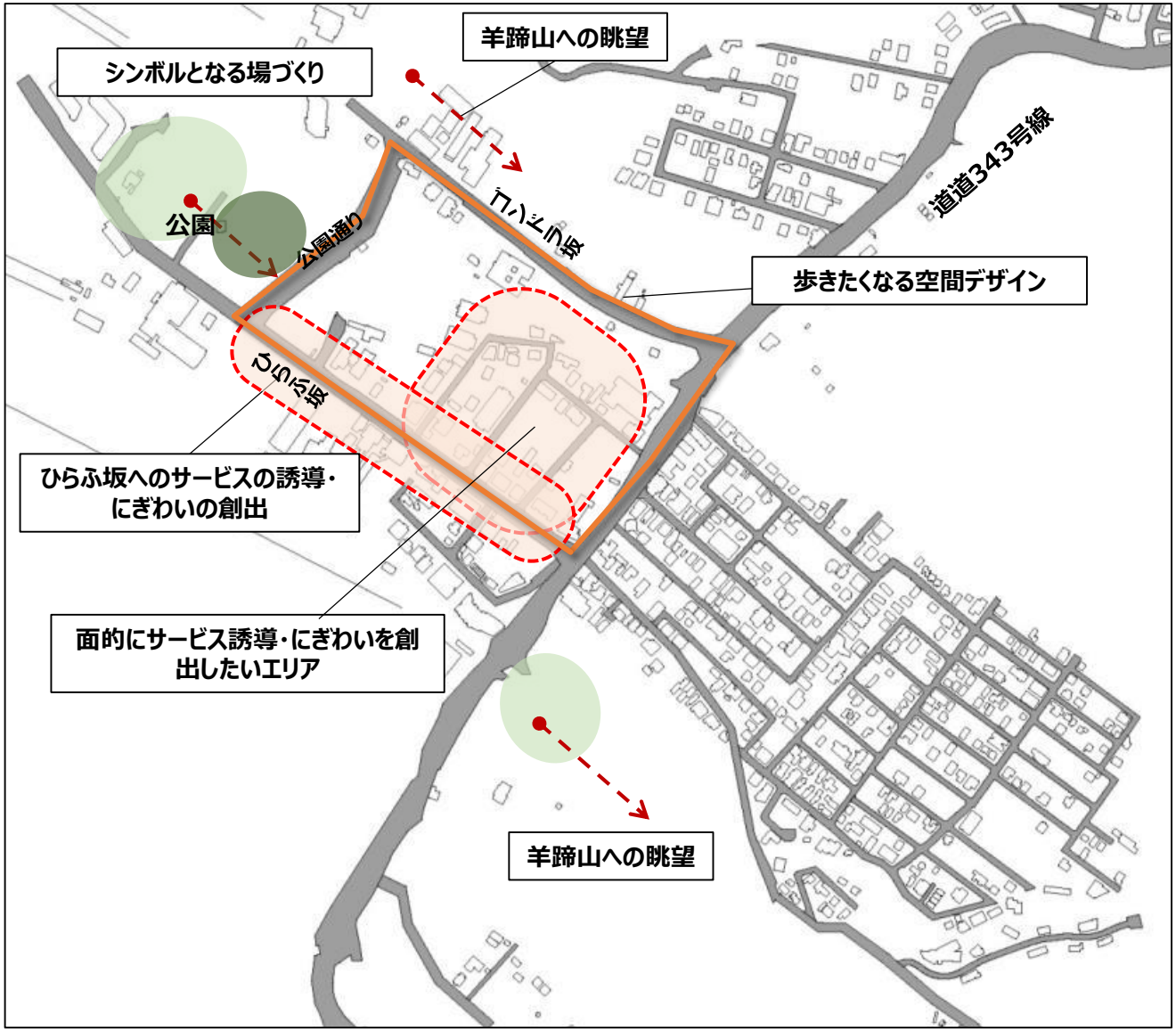
### ２）リゾートに必要なサービスの誘導・整備

- 文化・娯楽施設、リラクゼーション施設、魅力的な飲食店、各種サービス機能の計画的な誘導

### ３）歩きたくなる空間デザイン

- 道道343号沿い～ひらふ坂～公園通り～ゴンドラ坂のメイン周遊ルートの整備
- 幅員が狭い道路での歩車分離
- 直線道路で歩行者に単調な印象を与えないための仕掛け

## ② 基本方針


羊蹄山への眺望
シンボルとなる場づくり
公園
公園通り
ゆりの坂
道道343号線
歩きたくなる空間デザイン
ひらふ坂
ひらふ坂へのサービスの誘導・
にぎわいの創出
面的にサービス誘導・にぎわいを創
出したいエリア
羊蹄山への眺望

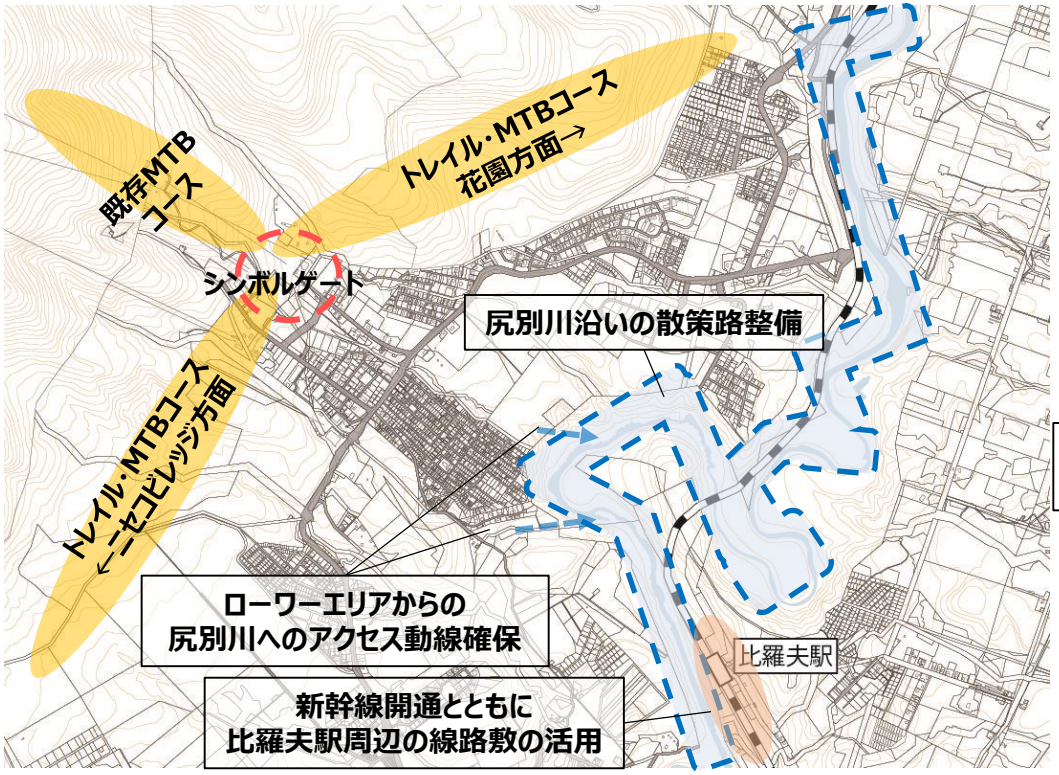
## ③ 公共交通と駐車場配置

- ひらふエリア内の既存駐車場を活用・再整備するとともに、ひらふエリアのバウンダリーにパーク＆ライドが望まれる。なお、狭隘化しているひらふ第一駐車場をシンボルゲートとして整備することを最優先とし、この整備効果等を踏まえてサン・スポーツランドや将来的なエリア外駐車場と接続交通の整備を順次行うことを想定する。

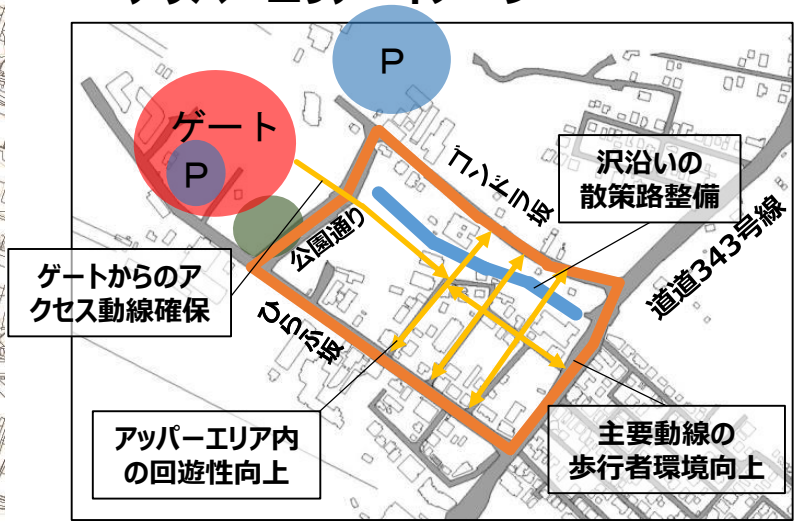
## ④ トレイル（歩行者・自転車）ネットワーク

- ひらふ坂～公園通り～ゴンドラ坂を周遊できる歩行者環境、既存の沢を利用した散策路を整備。
- 周辺の森林を散策できるトレイルコースを整備（歩行者、マウンテンバイク）、花園エリア・ニセコビレッジエリア等との広域的な回遊性の向上。
- 尻別川沿いの散策路整備、ひらふエリアからのアクセス動線の確保などがトレイルネットワークとして想定される。

**広域イメージ**




**アッパーエリア　イメージ**



# 3．シンボルゲートの整備方針

要件２
継続検討

## ゲストとホストが快適な時間を過ごし、交流できるシンボルへ

**ニセコひらふ第一駐車場を「シンボルゲート」と位置づけ、観光客（ゲスト）が楽しめる場と機能を整備するとともに住民（ホスト）も同時に楽しめる場とすることが大事である。このことにより、ゲストとホストが自然に交流し、ゲストにとって記憶に残る体験となることを目指す。**

### 方針１：シンボル空間としての「広場」の整備

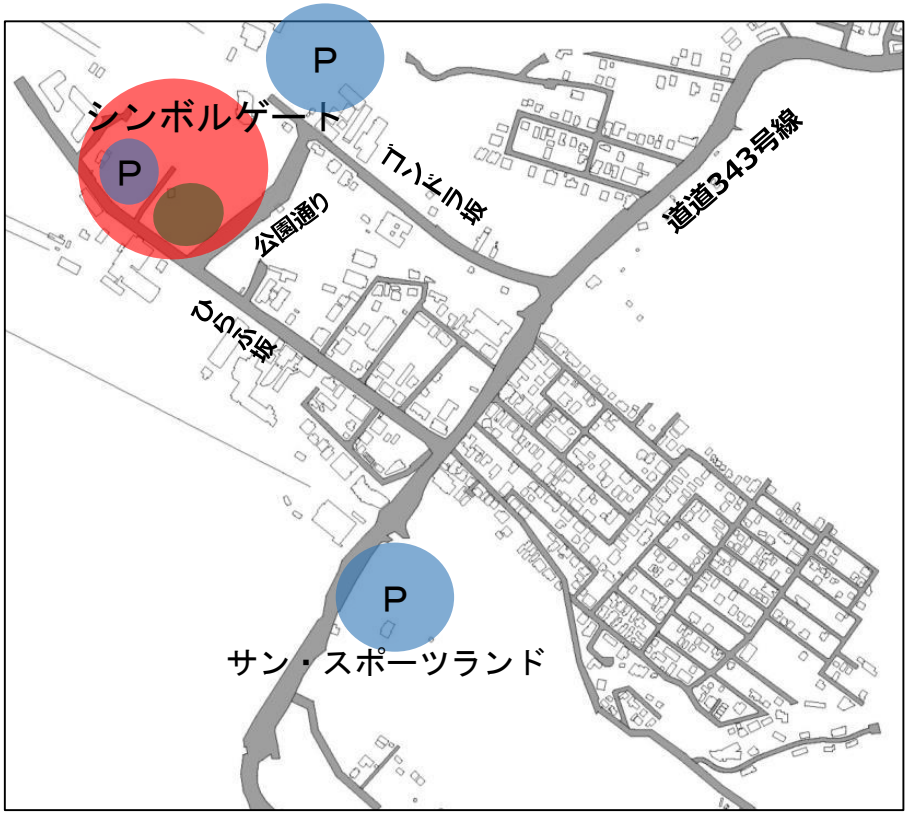
- 季節ごとの様々なイベント、日常的なイベントを開催できる快適な広場空間の整備
- 羊蹄山を背景に記念撮影のできる視点場の整備

### 方針２：「交通拠点」としての機能強化

- シャトルバスのターミナルとしての交通空間、待合空間の整備
- 一般駐車場の有料化によるゲスト優先の交通マネジメント
  （従業員駐車場の分離による混雑緩和・快適性向上）

### 方針３：ニセコのゲストとホストのシンボルとなる機能の導入

- ニセコのカルチャーを感じさせ、滞在満足度を高める文化的機能の導入
- 地元住民が日常的に利用できるリラクゼーション空間・機能の導入
- 相互交流が促される仕掛けと、住民にとってのサードプレイス化




**（参考）シンボルゲートの整備方針　P.104-105**

# 3．シンボルゲートの整備方針

要件２
継続検討

## シンボルゲート整備の前提条件（交通施設）

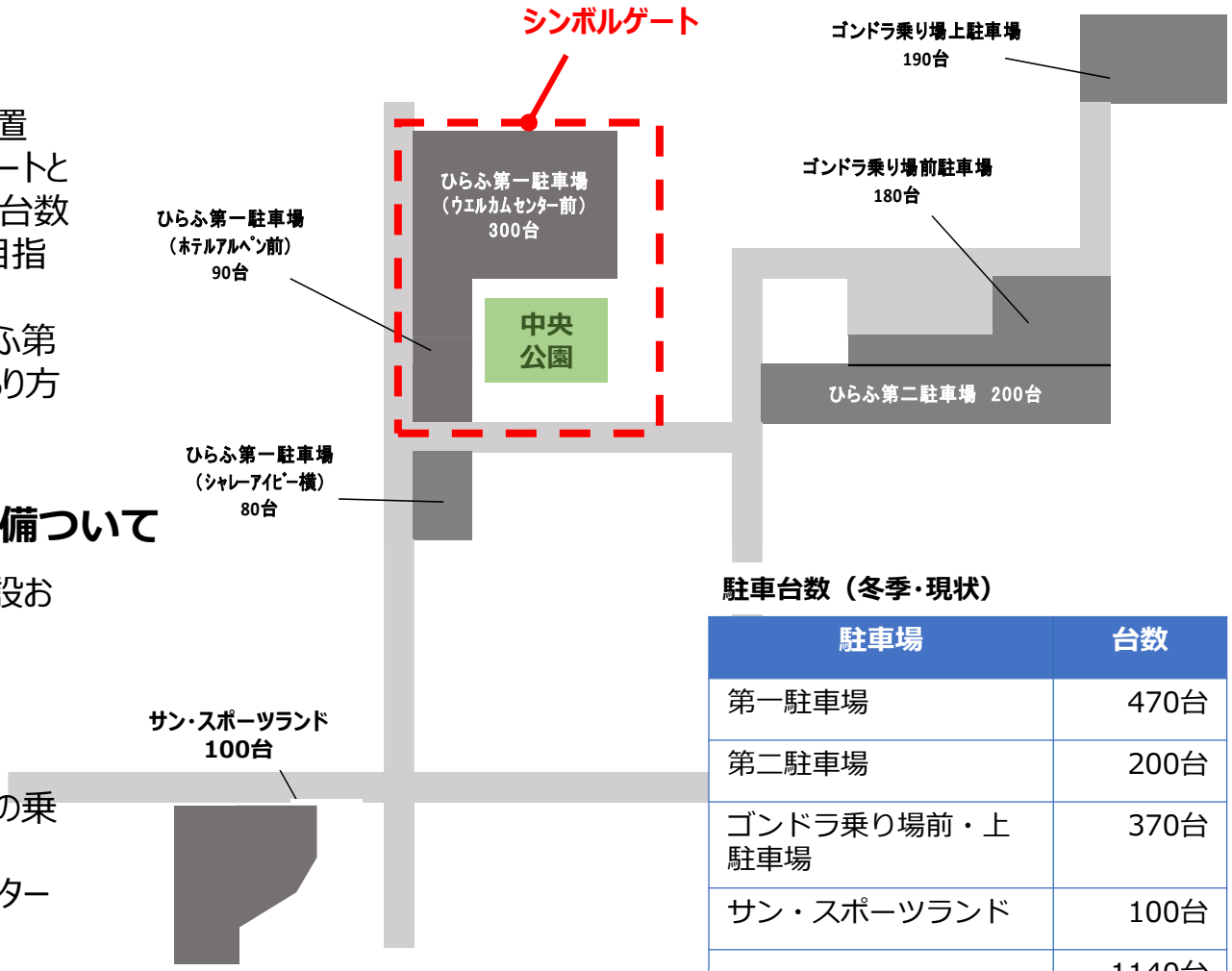
### ①駐車場の配置について

- アッパーヒラフ周辺の駐車場の配置は、今後の整備によるシンボルゲートと補完機能点の増強により現状の台数を下回らないよう確保することを目指す。
- ピーク時の混雑緩和のため、ひらふ第一駐車場の有料化など運用のあり方についても検討する。

### ②第一駐車場の関連施設整備ついて

- 駐車場の配置ともに、以下の施設および機能を確保する。

1) 自動車走行レーン
2) 歩行者専用通路
3) シャトルバス・送迎車・タクシーの乗降所、待機場所
4) ひらふの顔となるウエルカムセンター（再整備）




駐車台数（冬季・現状）

| 駐車場 | 台数 |
|---|---|
| 第一駐車場 | 470台 |
| 第二駐車場 | 200台 |
| ゴンドラ乗り場前・上駐車場 | 370台 |
| サン・スポーツランド | 100台 |
| | 1140台 |

# 3．シンボルゲートの整備方針

要件２
継続検討

## シンボルゲートとサン・スポーツランド（補完機能点）の再整備と機能分担

● シンボルゲート及びサン・スポーツランドの土地を活用し、以下の機能を導入する。

**オープンスペース**

●イベント広場・公園
●野外ホール

**デイリーサービス**

●ウェルカムセンター・TIC
●フードホール・レストラン
●パークカフェ
●食品・物販店舗

**コミュニティ＆カルチャー**

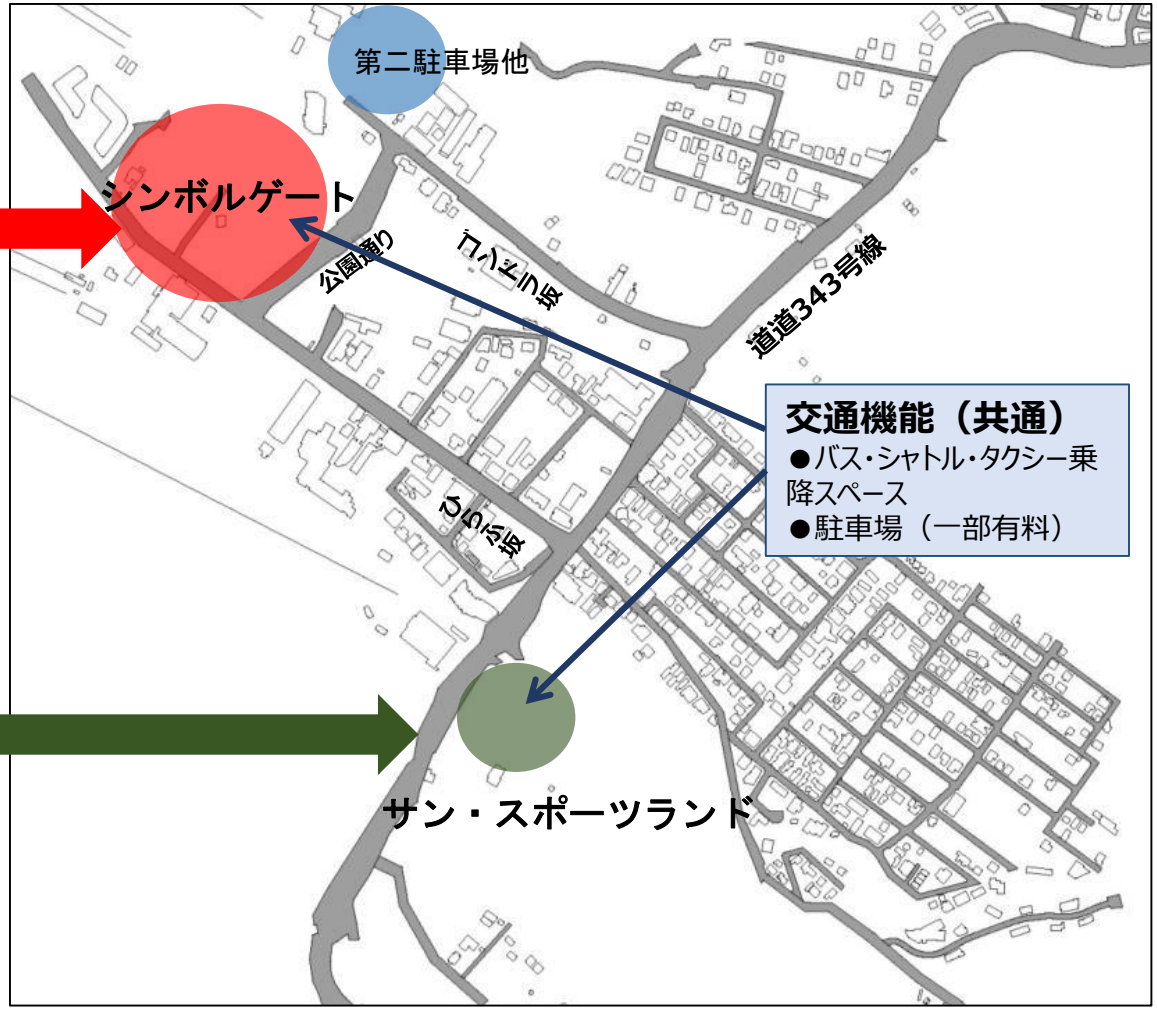
●コミュニティスペース
●文化関連スペース
●図書館機能・スペース

**ビジネスサポート**

●コワーキングスペース
●会議室スペース

**オープンスペース**

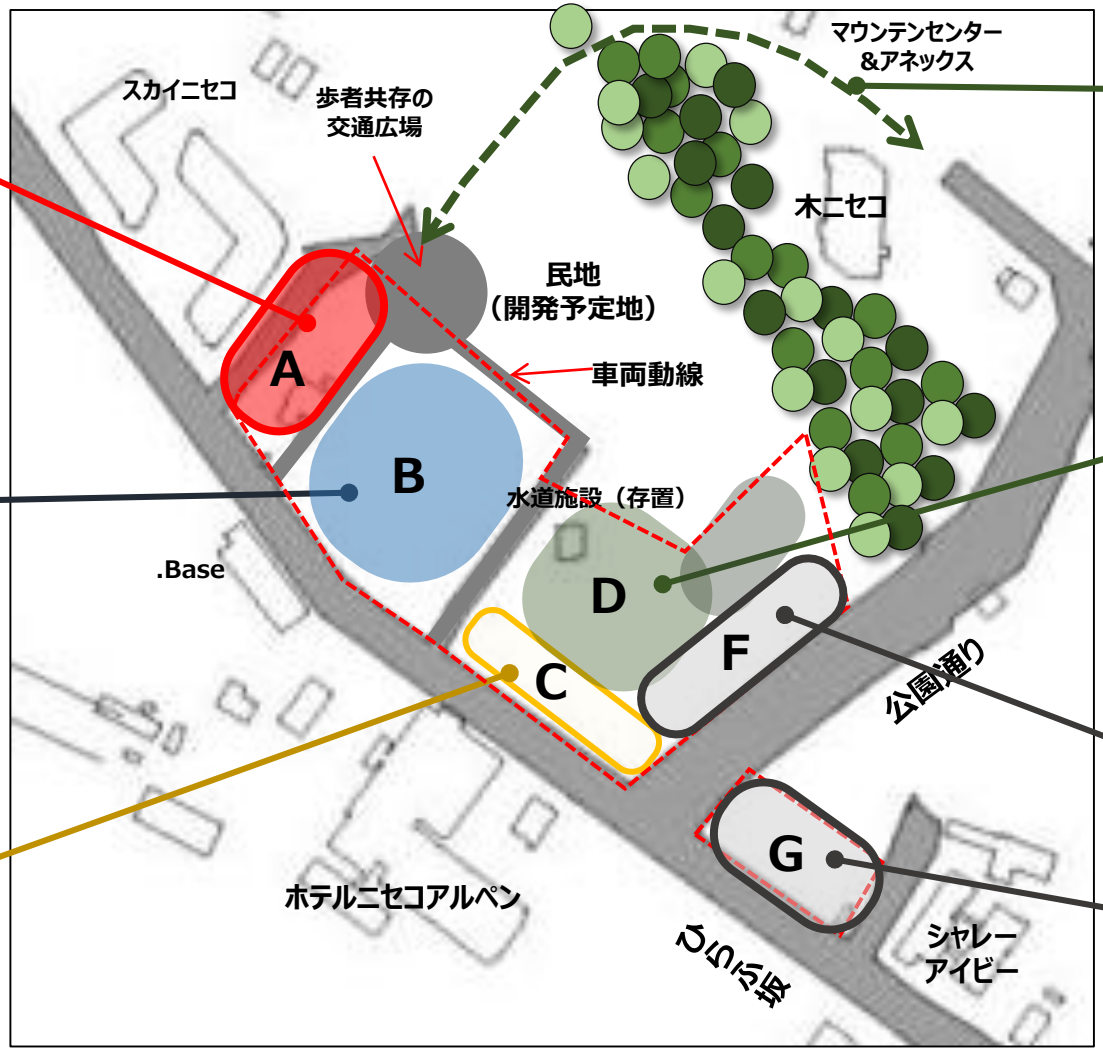
●イベント広場



# 3．シンボルゲートの整備方針

要件２
継続検討

## シンボルゲートのゾーニングイメージ




**ゾーンA**

（ウエルカムセンター）
- フードホール
- レストラン
- パークカフェ
- 食品・物販店舗

**ゾーンB**

- イベント広場
- シャトルバス・タクシーステーション
- 駐車場
（一部地下化またはゾーンDの冬季部分利用）

**ゾーンC**

- 街並みを形成する小規模店舗ゾーン

**フットパス**

- シンボルゲートとマウンテンセンターをつなぐ夏季のフットパス
（ゲートエリア全体の回遊性を高める）

**ゾーンD**

- 中央公園
- パークカフェ
- 駐車場（冬季一部）

**ゾーンF**

駐車場（冬季）

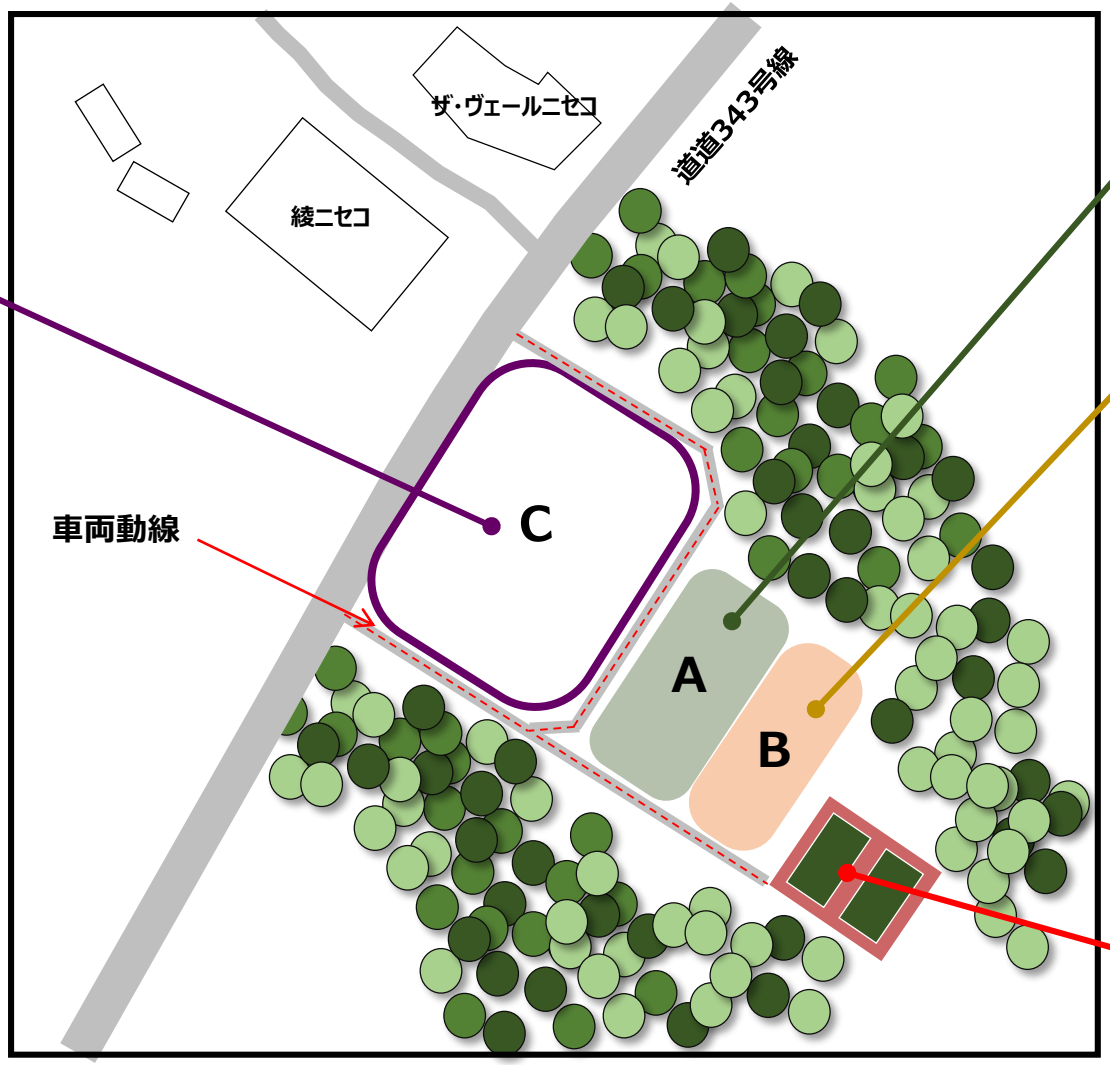
**ゾーンG**

駐車場（通年）

# 3．シンボルゲートの整備方針

要件２
継続検討

## サン・スポーツランドのゾーニングイメージ




**ゾーンC**

●駐車場（ターミナル機能）

**ゾーンA**

●イベント広場

**ゾーンB**

●コミュニティスペース
●文化関連スペース
●図書館機能・スペース
●コワーキングスペース
●会議室スペース

# 3．シンボルゲートの整備方針

要件２
継続検討

## シンボルゲートA案配置（交通ターミナル機能あり）

駐車場
①平面駐車（※夏季は広場として利用） 約40台
②平面駐車　約20台
③平面駐車　約60台
④平面駐車　約80台
平面駐車合計　約200台
④地下駐車　200～250台程度（事業計画により）
※合計400～450台程度収容

# 3．シンボルゲートの整備方針

要件２
継続検討

## シンボルゲートA案パース（鳥瞰）

※バスターミナルがシンボルゲートに入らない場合（B案）は、広場空間が広くなる

# 3．シンボルゲートの整備方針

要件２
継続検討

## シンボルゲートA案パース（羊蹄山）

※バスターミナルがシンボルゲートに入らない場合（B案）は、広場空間が広くなる

# 3．シンボルゲートの整備方針

要件２
継続検討

## シンボルゲートB案配置（交通ターミナル機能なし）

駐車場
①平面駐車（※夏季は広場として利用） 約80台
②平面駐車　約20台
③平面駐車　約60台
④平面駐車　約80台
平面駐車合計　約240台
④地下駐車　200～250台程度（事業計画により）
※合計450～500台程度収容

# 3．シンボルゲートの整備方針

要件２
継続検討

## サン・スポーツランドA案配置（交通ターミナル機能なし）

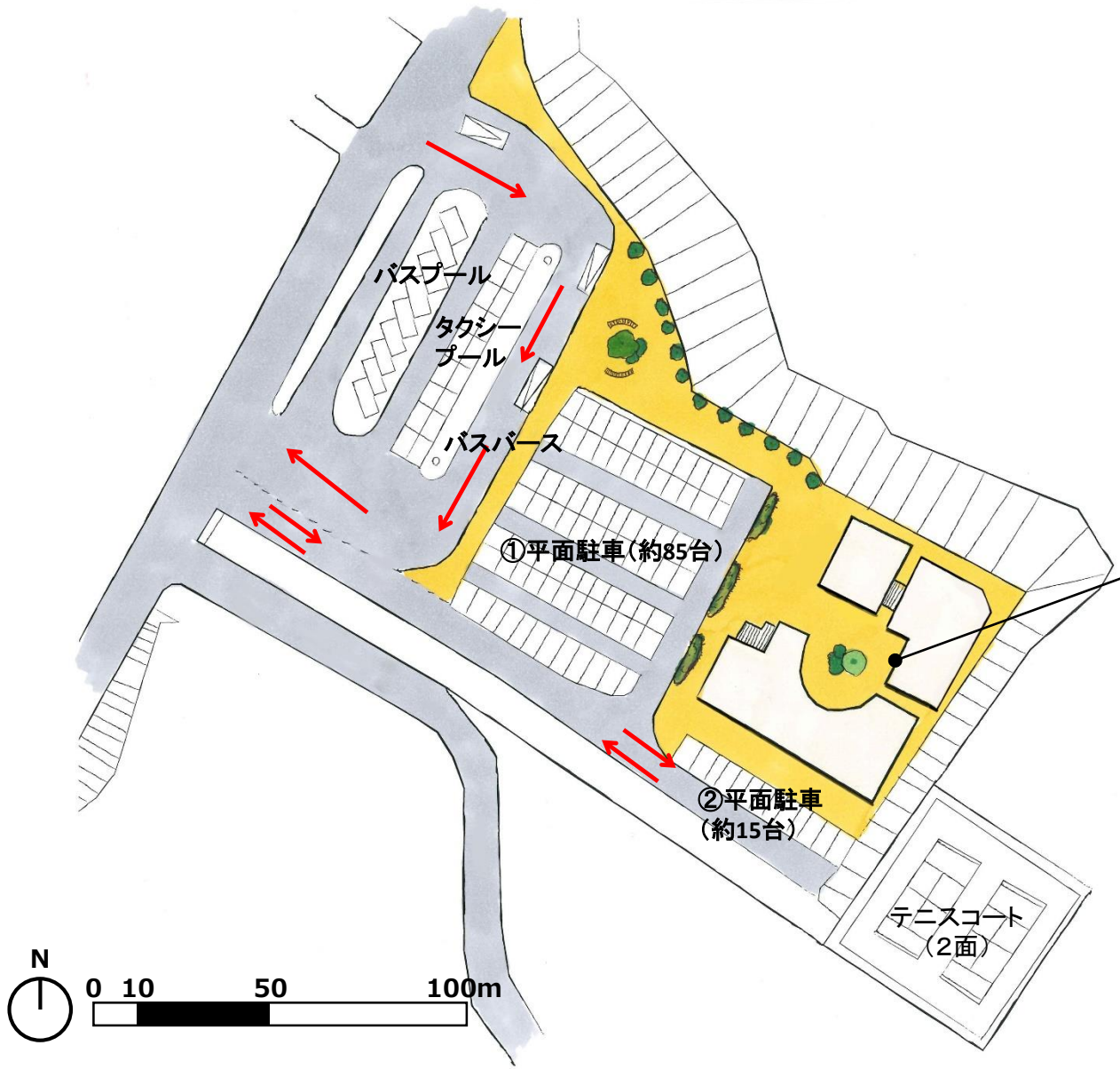
**駐車場**
①平面駐車　約120台
平面駐車合計　約120台

複合施設（約1800㎡）
・コミュニティスペース
・ライブラリー＆カフェスペース
・コワーキングスペース
・会議室

# 3．シンボルゲートの整備方針

要件２
継続検討

## サン・スポーツランドB案配置（交通ターミナル機能あり）




**駐車場**
①平面駐車　約85台
②平面駐車　約15台
平面駐車合計　約100台

複合施設（約1600㎡）
※A案より面積はやや狭くなる
・コミュニティスペース
・ライブラリー＆カフェスペース
・コワーキングスペース
・会議室

要件２

## ①　現状の土地利用規制（都市計画法・景観法）

- 既存の都市計画法、景観法により開発基準が設けられているが、良好な景観を積極的に誘導する、または開発のボリュームをコントロールする観点からは不十分な点もある。

### ひらふエリアにおける規制の概略

**＜都市計画法＞**

**○準都市計画区域**

・容積率、建ぺい率、斜線制限、接道義務

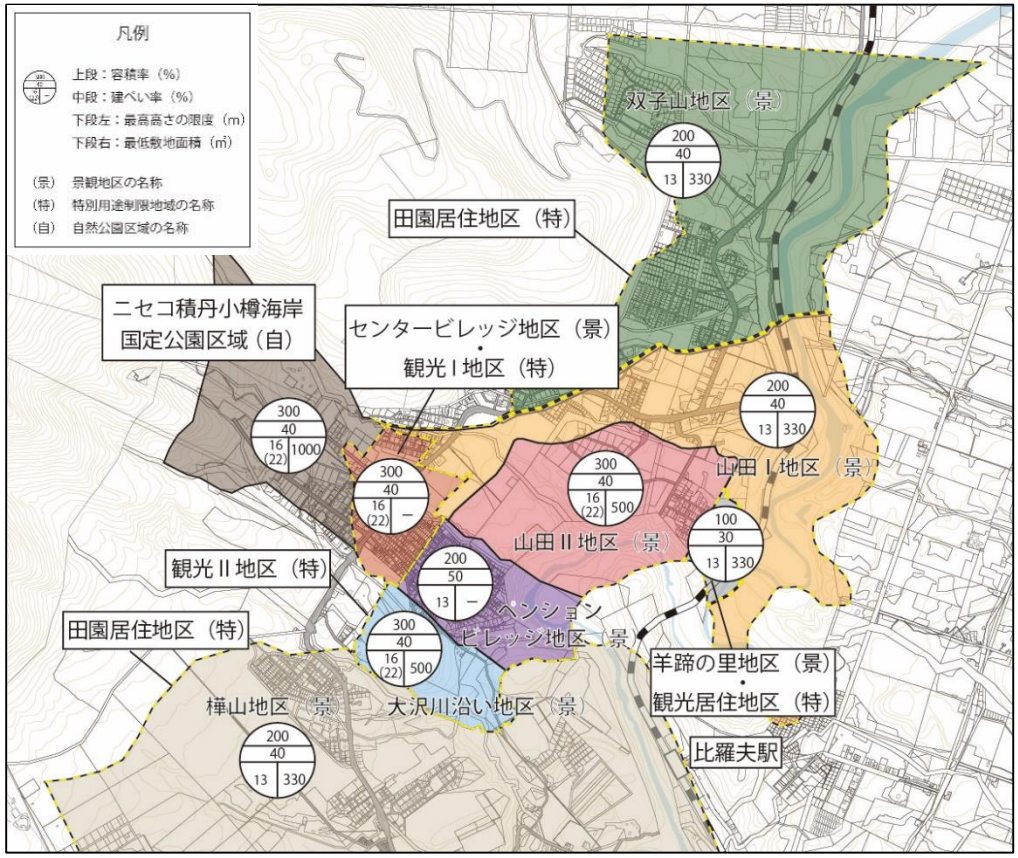
**○特定用途制限地域**

・建物用途の制限

**＜景観法（景観地区）＞**

・形態意匠の制限、最高高さの限度、壁面位置の制限、最低敷地面積

※一部がニセコ積丹小樽海岸国定公園区域のため、自然公園法上の制限あり




（参考）土地利用・法規制等の現状　P.106-108

## ②　ひらふエリアの景観デザインの特徴と課題

- サービススケープの構築にあたり、その地域らしさの演出を強化する。
- ひらふらしい景観を構成する要素は点在するが、全体としての統一感を醸成する。

### ひらふエリア全体の景観特性

**＜良い点＞**

- 建物の色彩に統一感が感じられる界隈がある
- 突出した高さの建物がない
- エリア全体として緑が豊か
- ひらふ坂の植栽（花）
- 街並み越しに羊蹄山へのビュー

**＜改善が必要な点＞**

- スケールオーバーの建物の存在
- １階部分の公開性（歩行者に対して開く）
- ファサードのデザイン統一性
- のぼり旗、看板の景観への配慮

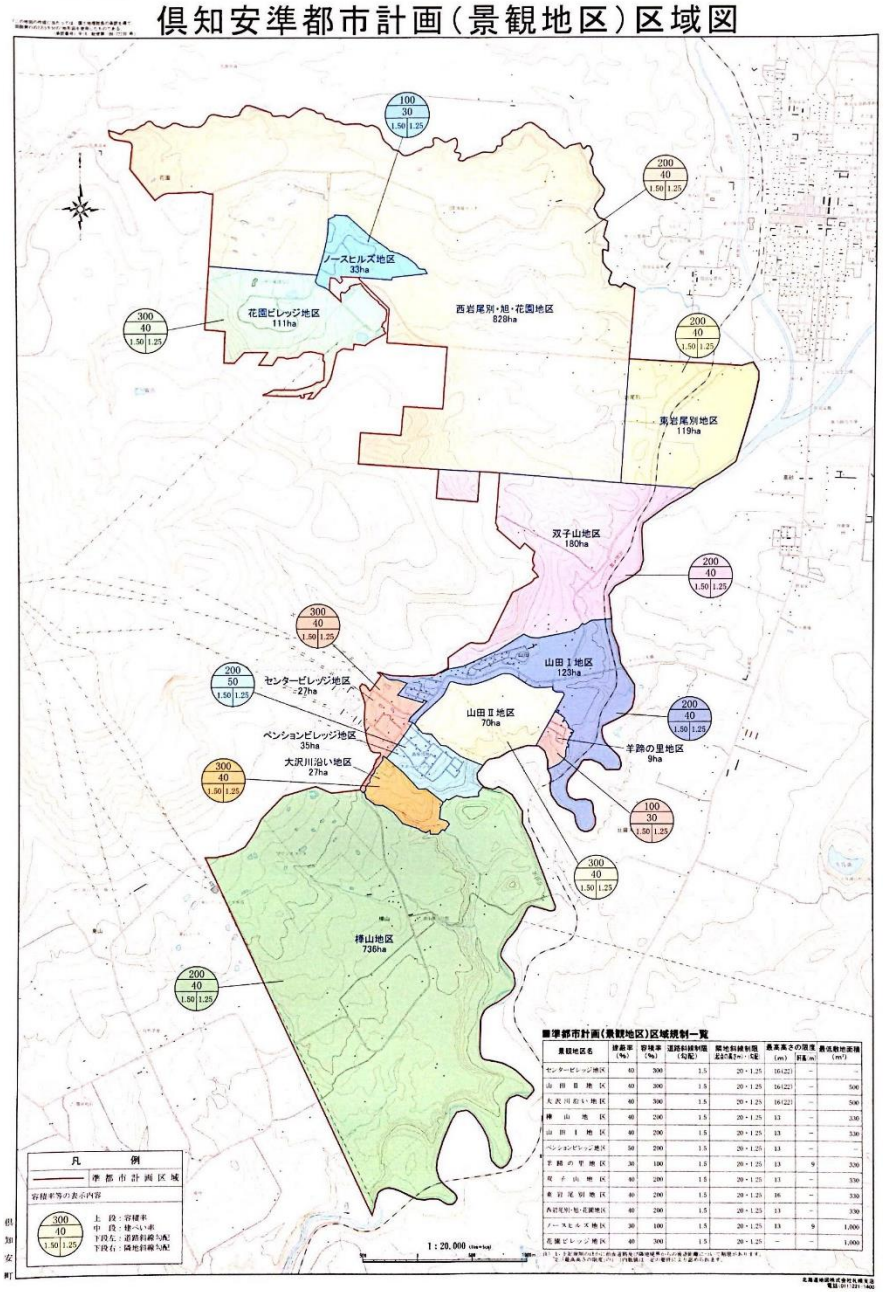
## ③ 開発規制面での課題

### 開発事業面

- 依然継続する高い開発圧力
- 交通や上水道などの開発容量に係る問題
- 開発事業自体を抑制（禁止）することはできない
- 環境面、防災面での十分な配慮の必要性（技術的な問題）
- 駐車場の不足による道路・公共駐車場への負担増
- 海外投資家や事業者との共通理解の構築

### 景観・デザイン面

- 基準はあるが街並み等の「共通イメージ」が形成されていない
- デザインそのものをきめ細かく調整する方法がない
- 工作物・開発行為・屋外広告物については、独自基準が存在しない



## ④　開発コントロールの基本的な仕組み（観光視点からの提案）

- 国際的に評価されるリゾート地を形成するためには、良質な空間デザインを担保する「ルール」と開発・デザイン等の「協議の仕組み」が必要である。
- このような仕組みが不動産の価値を担保し、価値を共有できる投資を呼び込み、街の「良い不動産ストック」を形成することが可能になる。

カッパー・マウンテン（コロラド）

ベイルリゾート（コロラド）

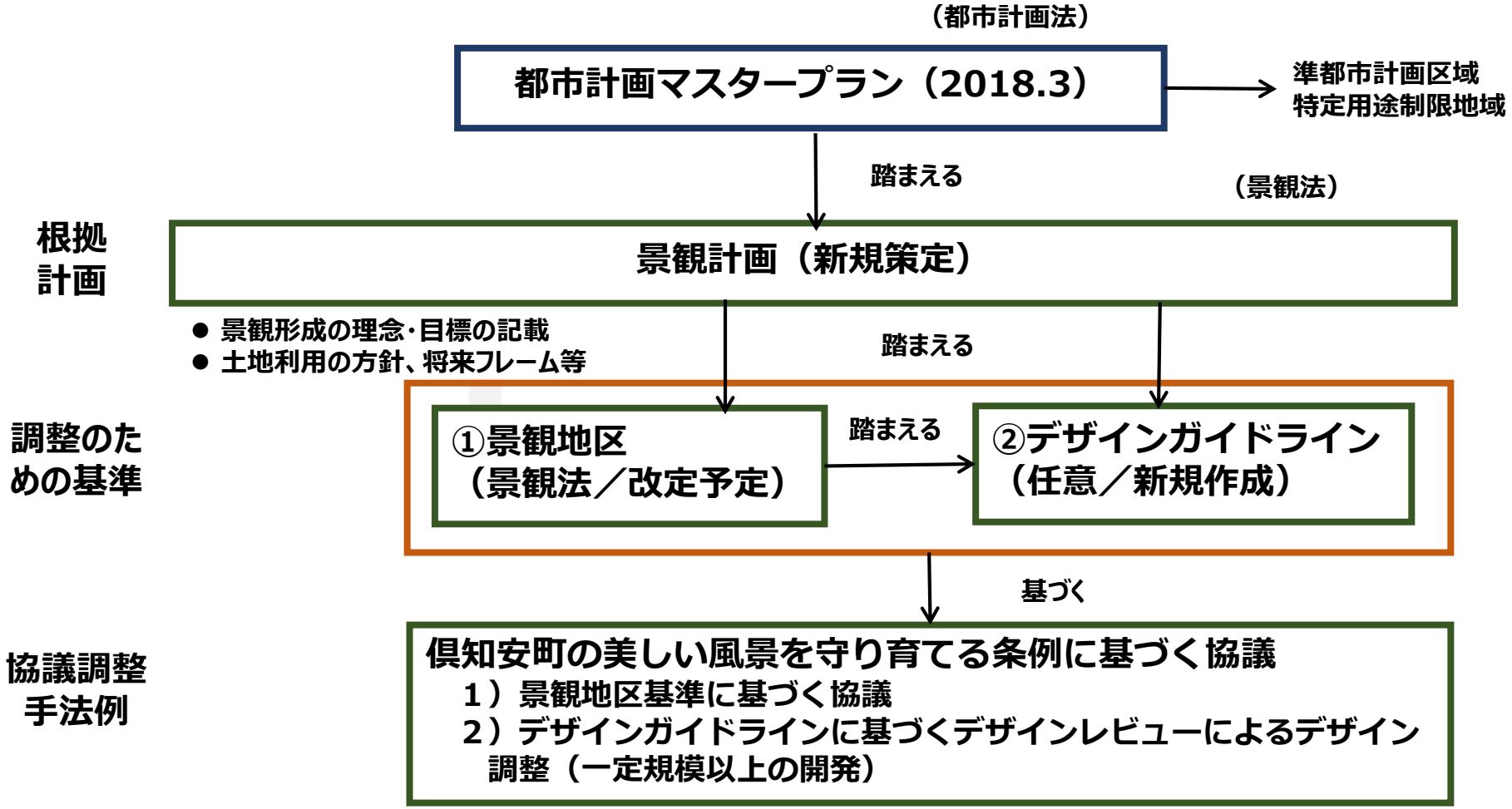
## ④　開発コントロールの基本的な仕組み（観光視点からの提案）

# 開発コントロール手法

| 開発密度と量のコントロール、環境への配慮のための手法 | | 景観とデザインをきめ細かく調整するための手法 |
|---|---|---|
| ①特定用途制限地域（都市計画法）<br>・用途の制限<br>②準都市計画区域（都市計画法）<br>・容積、建ぺい、斜線制限<br>③開発許可制度（都市計画法）<br>・造成等技術的基準<br>④指導要綱（倶知安町要綱）<br>・駐車台数、落雪距離 | 現　状 | ①景観地区（景観法）<br>・形態・意匠、建物高さ、壁面位置等<br><br>②協議手続き（景観条例） |
| ＋<br>都市計画法を活用した開発抑制の手法を追加検討する | 追加検討事項 | ＋<br>景観法及び倶知安町の美しい風景を守り育てる条例を活用した景観・デザイン調整の手法を追加検討する |

## ⑤ 開発事業の調整（計画及び協議調整の手法）

・ニセコひらふエリアの開発事業や屋外広告物の調整の根拠となる計画体系を以下の通り想定する。



## ⑤ 開発事業の調整（開発･リノベーション誘導）

- 倶知安町がリゾート地としての環境及び景観の質を保ち、国際的に評価される地域としてブランド価値を保ち、高めていくために、特に開発の激しいエリアの開発総量を適切にコントロールする。
- 快適なリゾート環境維持の観点からリフトのキャパシティを主要な指標として、サブの視点を３つを掲げ、宿泊施設のベッド数のストック総量の上限の目安を示す。

**＜主要な指標＞**

**視点１**
リフトキャパシティ

**３つのシナリオ（ひらふエリア）**

**A** リフトキャパ1.0 **18,000ベッド**

**B** リフトキャパ1.33 **24,000ベッド**

**C** リフトキャパ4.94 **89,000ベッド**

**＜サブ指標＞**

**視点２**
森林及び温泉資源

- **ニセコエリアの自然環境及び温泉資源保護の視点から一定の抑制を行う考え方**
- **北海道が具体の規制方法を検討中だがひらふエリアにおいては温泉資源の観点でこれ以上の温泉掘削はやや困難な状況**

**視点３**
水資源（上水道）

- **水資源保護の視点から一定の規制を行う考え方**
- **現状の開発計画を超える場合、現在の供給施設では対応が困難になっている。**

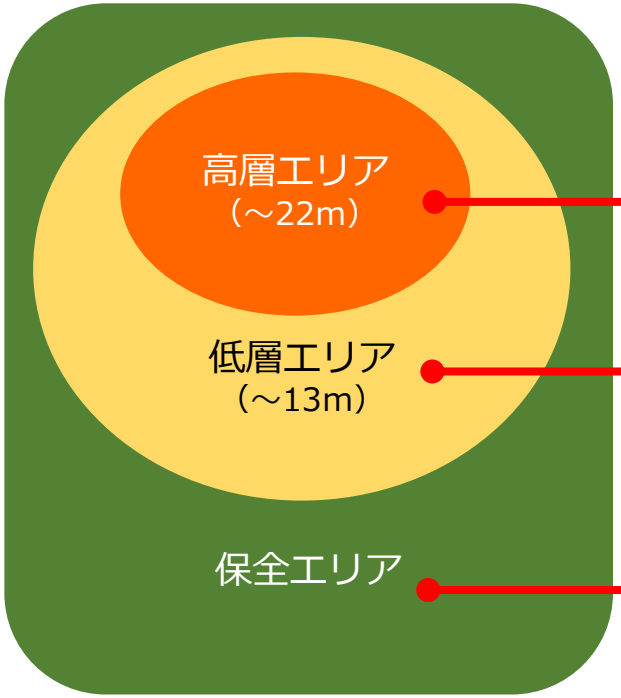
**視点４**
自動車交通

- **車両の流入による慢性的な交通障害の発生を避ける考え方。**
- **駐車場の附置義務により、公共駐車場の混雑を抑制すると同時に、開発そのものを抑制することにより交通障害を防ぐ。**

**※海外のスキーリゾートにおいても、リフトキャパとベッド数がほぼ同等であることが一般的である**

## ⑤ 開発事業の調整（開発密度の設定イメージ）

- 現状の緩やかな土地利用規制のみでは開発容量の設定を実現するのは困難である。
- そこで、以下のような密度概念を想定しそれを実現するための手法を導入することにより、より集約的な市街地を形成し、守るべき自然を守り、景観に配慮し、ブランド価値の毀損の回避を目指す。
- スプロール化の回避は、G20観光大臣会合で議論され、「北海道倶知安宣言」でうたわれている、持続可能な観光にも資するものである。




**高層エリア**
- センタービレッジなどスキー場麓のメインエリアのみ高層化を可能とし、コンパクトな市街地形成を図る
- 相対的土地優位性を確保し遊休地の有効活用、既存建物のリノベーションなどを誘導

**低層エリア**
- 高層以外のエリアでは高さ制限の強化、最低敷地面積の拡大、駐車場附置義務などの規制強化により、ゆとりある市街地形成を図るとともにベッド数の抑制

**保全エリア**
- 都市計画法等を活用した保全エリア設定による、森林・自然的環境の保全

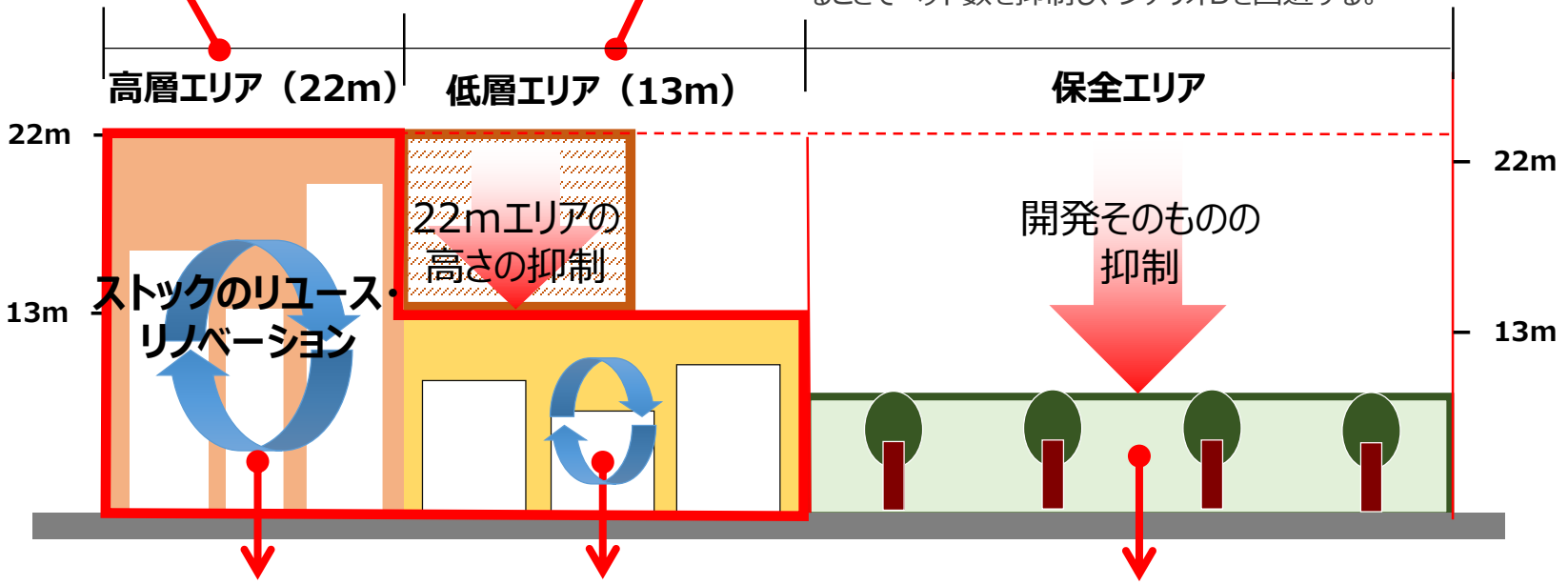
## ⑤ 開発事業の調整（エリアの価値を高めていくための戦略的考え方）

**シナリオA（18,000ベッド）**
**リフトキャパに合わせて開発抑制・誘導された場合**

- 高層エリアと低層エリアの範囲でシナリオAのベット数を確保。

**シナリオB（24,000ベッド）**
**現状の開発動向が続いた場合**

- 高層エリアの一部を低層エリアに変更すること、最低敷地面積の基準強化により、良好で余裕のある空間形成を図ることでベッド数を抑制し、シナリオBを回避する。




- 高層エリアを限定することでリノベーションを促進させる。
- 良質なストックへと転換させることで、高層エリアのプレゼンスを高める。

**シナリオC（89,000ベッド）**
**際限なく開発が進んだ場合**

- 保全エリアを設定し開発を抑制することに加え、低層エリアを抑制することでシナリオCを回避する。

※開発圧力次第では他エリアについても開発誘導が必要になる。

## ⑤ 開発事業の調整（規制手法）

- 開発容量を設定し、実際に新規開発を抑制するためには法に基づく規制が必要となる。
- しかしながら現状は準都市計画区域であることから規制そのものには限界がある。
- そこで下記の通り、いくつかの手段を想定し、現実的に実行可能な手法について十分に検討した上で、実行していくことが考えられる。

### ＜手法１＞現状の準都計のまま対応

- 現状の準都市計画区域の中に、保全的な規制を可能な限り適用する

**規制手段**

①景観地区の規準強化（都市計画法・景観法）
②特定用途制限地域の見直しや用途地域の設定（都市計画法）
③温泉掘削規制（道温泉資源要綱）

**開発事業への条件付け**

①開発負担金（町指導要綱等）
②宿泊施設の駐車場義務付け・バリアフリー化（町指導要綱等）

### ＜手法２＞非線引都計に変更して対応

- 非線引き都市計画区域に変更し、地区計画等を活用することにより開発規制の法的根拠を強化する
- 中長期的視点で検討すべき手法

**規制手段**

①景観地区の規準強化（都市計画法・景観法）
②特定用途制限地域の見直しや用途地域の設定（都市計画法）
③地区計画（土地利用方針及び用途制限により規制）
④緑地保全地区等の指定（都市緑地法）
⑤温泉掘削規制（道温泉資源要綱）

**開発事業への条件付け**

①開発負担金（町指導要綱等）
②宿泊施設の駐車場義務付け・バリアフリー化（町指導要綱等）

## ⑥ デザイン誘導の仕組み（Ｉデザインガイドライン）

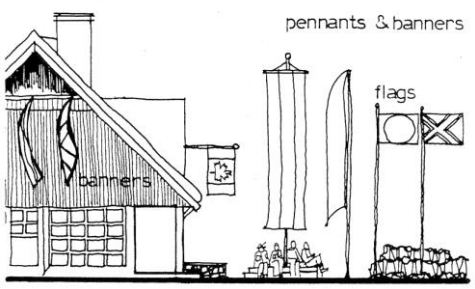
- 海外事業者による開発も多いひらふエリアでは、目指すべきまちの姿について明文化するだけでなく、イメージをビジュアルで表現し共有することが必要。
- 良好なデザインの方向性を示すとともに、ひらふエリアに相応しくないデザインについても併せて明記することで、統一感のある景観の形成を目指す。

**デザインガイドラインにより守り育てる**
**ひらふエリアの景観特性イメージ（案）**

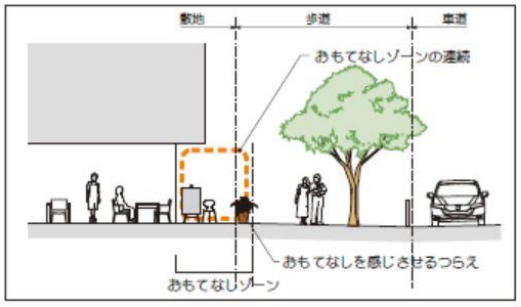
- 来訪者がそぞろ歩きをして楽しめる歩道、足元空間の充実
- アクセントカラーの採用（赤系など）、植栽の設置などひらふ、北海道らしさを感じられる要素の採用
- 通り沿いの滞在空間は羊蹄山を含めた眺望を意識した設えとする
- 屋外広告物の色彩は景観に配慮したものとする

・・・・・etc

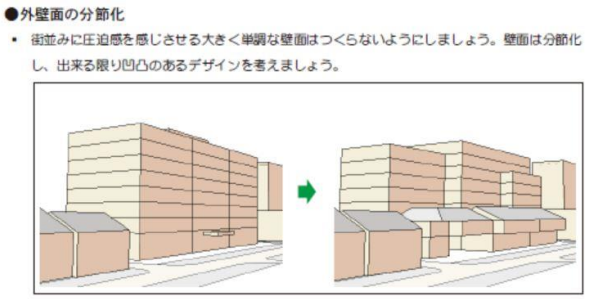
デザインガイドラインで示す目指すべき方向性イメージ
（Whistler village design guidelineより引用）




デザインガイドラインで示す目指すべき方向性のイメージ
（長野表参道景観ガイドラインより引用）



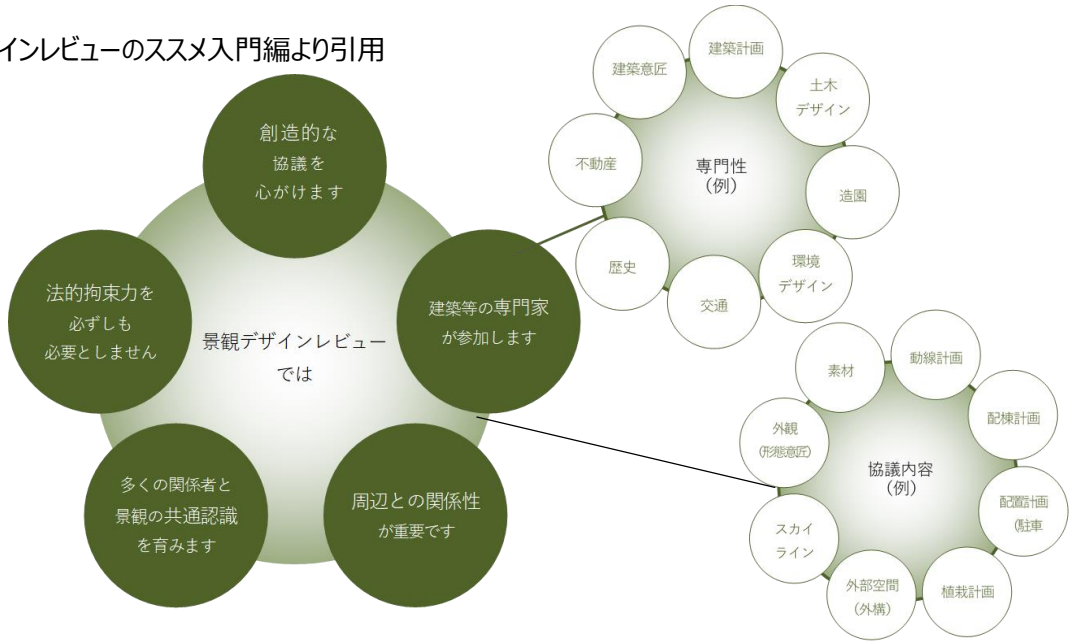

デザインガイドラインで示す相応しくないデザインのイメージ
（長野表参道景観ガイドラインより引用）



## ⑥ デザイン誘導の仕組み（Ⅱデザインレビュー）

- 目指すべきまちの姿の実現に向けた、実質的な議論と調整の場を設置
- 地域の特性を理解した建築家やデザイナーの参加を促すことが必要。
- エリマネ組織など住民が継続してデザイン誘導に関与できる体制を構築。

景観デザインレビューのススメ入門編より引用



### 倶知安町でデザインレビューを実施する場合に対象とする開発事業（例）

- 用途が「宿泊施設（旅館、ホテル、コンドミニアム）」「飲食店」「店舗」のうち、開発規模が表内のいずれかに当てはまるもの

| | |
|---|---|
| 開発区域 | ・3000㎡を超える敷地 |
| 建物高さ | ・10mを超える建築物 |
| 延べ面積 | ・1000㎡を超える建築物 |

（参考）自治体の開発誘導に関する事例　P.109-112

# ４．質の高い開発の誘導

## デザインレビューの会議の様子（公共施設の事例）

要件２
継続検討

## ⑦ 景観形成に向けたロードマップイメージ

- 開発の規制に関する検討と並行して、倶知安町の景観について目指すべき目標を明確化するために景観行政団体への移行と「景観計画」の策定が必要。

観光MP策定

**景観計画の検討**

**○景観計画と並行して取り組むこと**

- **緑の基本計画の検討**
- **準都市計画区域の拡大の検討**
- **景観地区の見直し検討**
- **景観地区内の工作物・開発行為の制限条例化検討**
- **駅周辺での緑化地域・高度地区の検討**

※スケジュールは想定であり、現況調査の結果や関係機関の調整により変更する可能性がある。

**○景観計画策定後に取り組むこと**

- **屋外広告物条例の検討**
- **無電柱化推進計画の検討**
- **特定用途制限地域の検討**

# リノベーション・パート 2

Renovation part

**要件３**

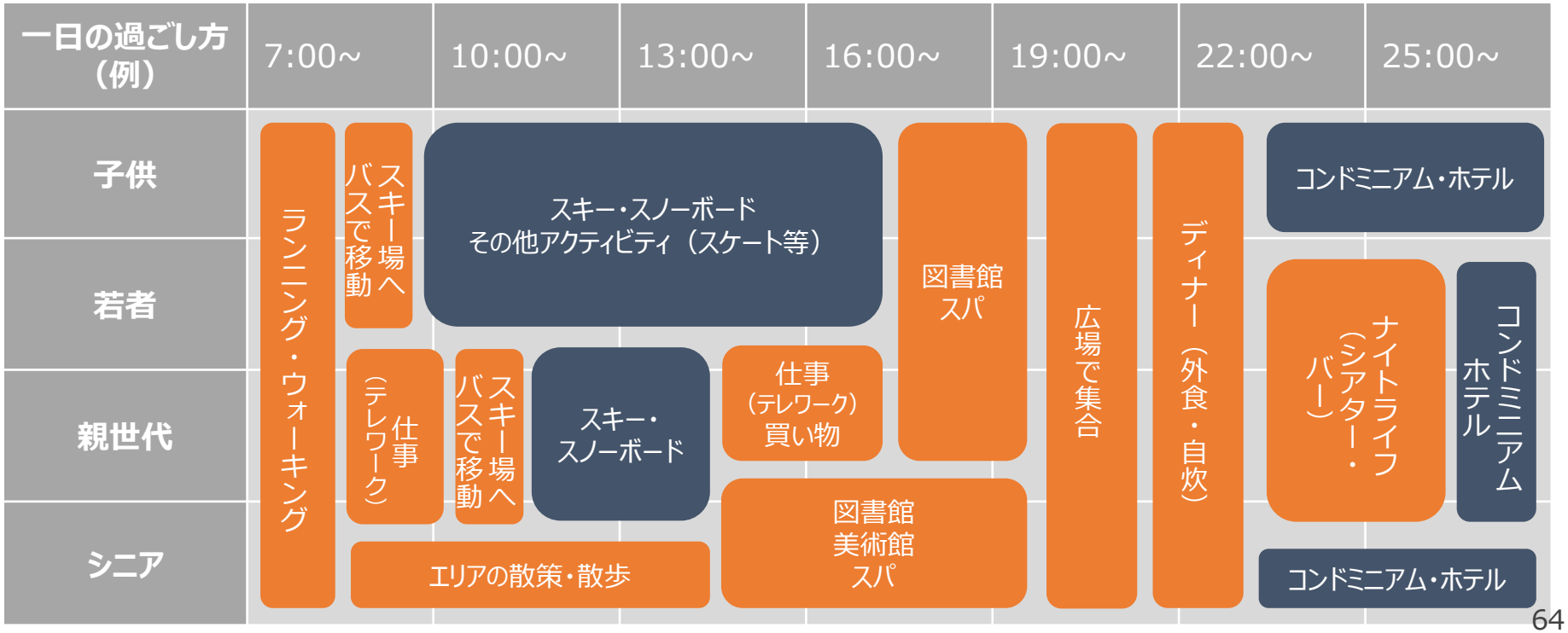
## 来訪者の滞在を演出するサービス集積

# ０．来訪者の滞在を演出するサービス集積とは



- スキー・スノーボードや、コンドミニアム等の宿泊施設で過ごす時間は、一部でしかなく、リゾートにおける経験価値を向上させるためには、スキー場やコンドミニアム以外のサービスも同時に整備していく必要がある。
- さらに、IoT、ビッグデータ、AIといった新しいデジタル・パラダイムとリゾートが掛け合わされたスマートリゾートが実現されることで、既存の課題の解決と、新たな経験価値が生み出されることが期待される。

## スキーシーズンにおける来訪者（ファミリー層）の過ごし方（例）

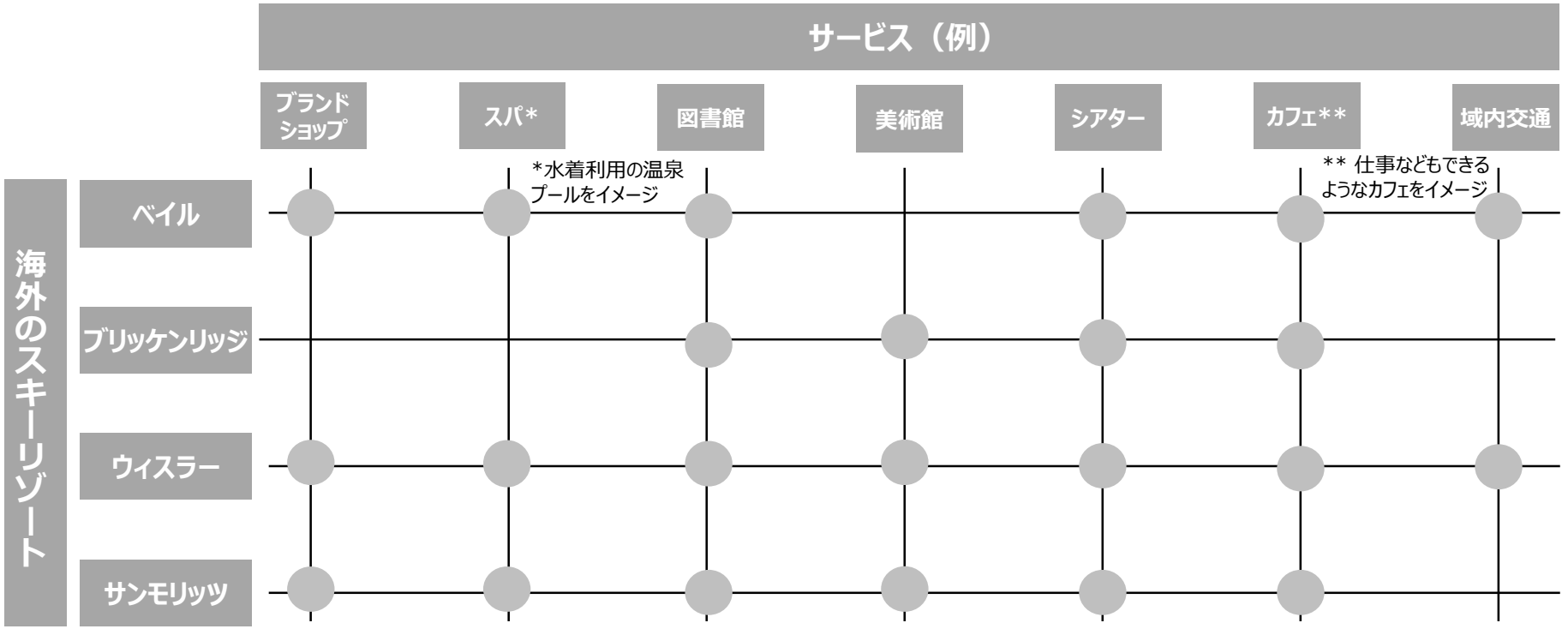


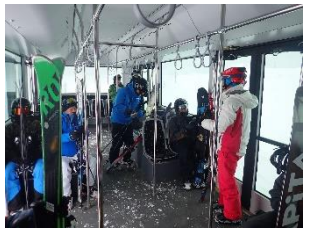
# 0．来訪者の滞在を演出するサービス集積とは



- 海外のスキーリゾートにおけるサービスを比較した。スキー・スノーボードのみに留まらない、快適な長期滞在を可能とするサービスが集積している。

注）単純にサービスが存在するかではなく、優れたものがあるかどうかで比較した。





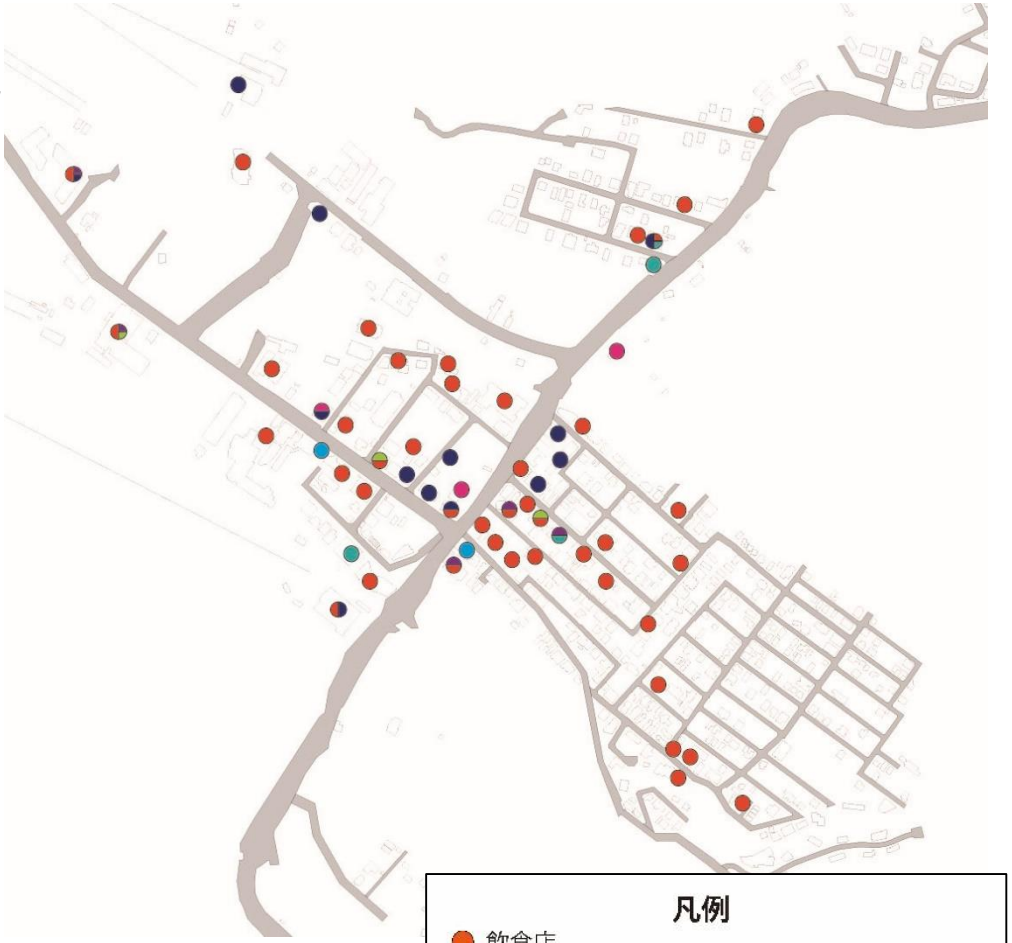
# １．現状と課題認識

## ①　長期滞在を支える基本サービスの不足

- 飲食店はニセコひらふエリア全体に立地しているが、特にひらふ坂沿いと道道343号線沿いに立地する店舗が多い。
- 長期滞在者が日用品を入手できる店舗、旅行者が購入したくなる地元の新鮮な生鮮食品や特産品を扱う店舗はあまりない。
- 特に夏季の朝食店も不足している。

## ②　文化的な施設・ナイトライフ・リゾートを楽しめる施設の不足

- ギャラリー、美術館、コンサートホールなどの文化的施設はエリア内に少ない。
- ナイトライフを楽しめる店舗の選択肢は少ない。



# 2．ニセコひらふエリアの価値向上に資するサービス



## コアエリア（アッパーヒラフ）

- レストラン・カフェ
- バー・パブ
- 食料品店（地元食材等）
- 日用物販店
- 温泉・スパ
- アクティビティカウンター

## ネットワークサービス

- トレイル（ランニングやウォーキング）
- エリア外駐車場
- 域内公共交通（バス）
- エリア外駐車場との接続交通
  （シャトルバスやゴンドラなど）

**エリア流入車両整理の流れ**

**第一駐車場（シンボルゲート）の整備**

（第一駐車場の整備を踏まえて）
**サン・スポーツランドの整備の検討**

（サン・スポーツランドの整備を踏まえて）
**エリア外駐車場の整備の検討**

**カフェ**

**コワーキングスペース**

## エリア全体

- 美術館・ギャラリー・ホール等の文化関連施設
- アウトドア以外のアクティビティ
- 子どもサポート施設
- コワーキングスペース
- 会議スペース・コミュニティスペース
- 図書館機能

**スパ（水着で入れる温浴施設）**

**シアター**

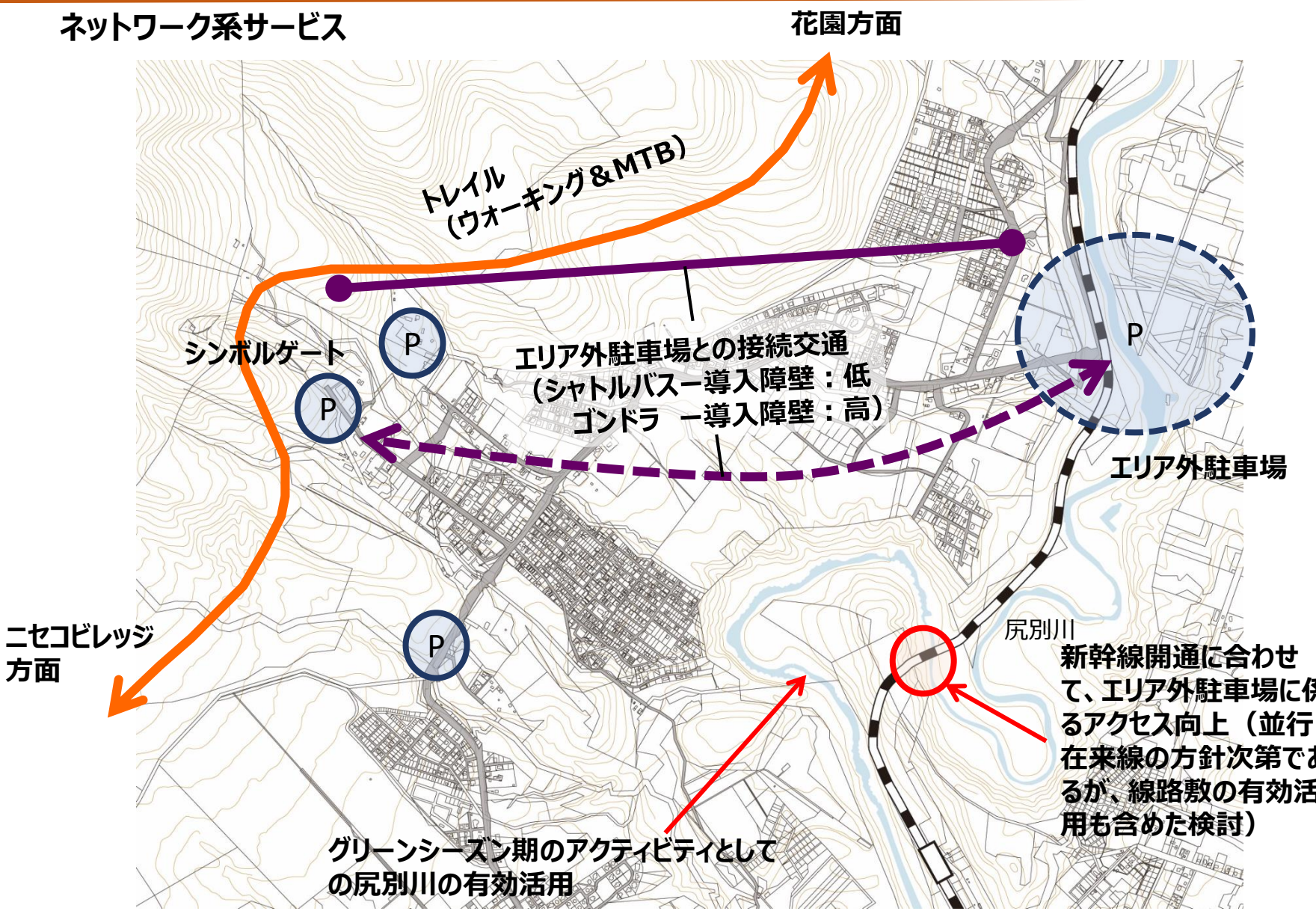
**美術館**

**図書館**

# 2．ニセコひらふエリアの価値向上に資するサービス

要件３

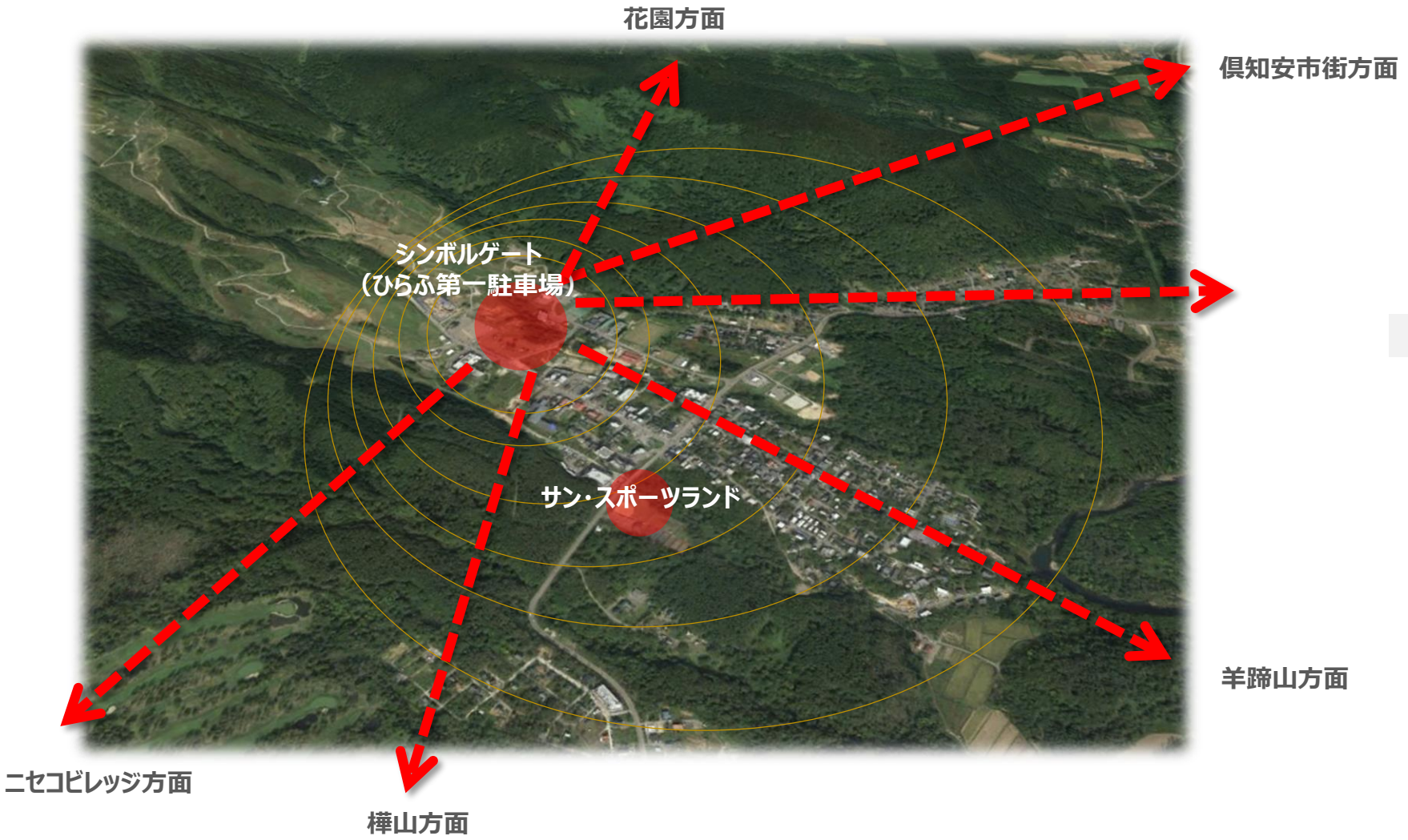
**ネットワーク系サービス**



# 2．ニセコひらふエリアの価値向上に資するサービス

要件３

**ひらふ第一駐車場、サン・スポーツランドに新たな機能を複合的に導入していくことで、エリアの価値全体を高め、周辺地域への良い波及効果を生むことを目指す。**



## （補足）クリエイティブクラスをターゲットにした機能

- IT系やデザイン系の「クリエイティブクラス」をエリアに誘引するためには、コワーキングスペースなどのビジネス環境が必要と言われている。
- その背景には、ビジネス出張と余暇の融合（ブリージャー）、余暇とビジネス出張の融合（ワーケーション）が一般化しつつあることがあり、リゾート地においてもビジネスサポート環境が重視されつつある。

**クリエイティブクラスとは？**

- 既存の製品・サービスではなく、新しい価値を生み出す人。ITやデザイン系が多い。
- 自身の成長を重視し、定住にこだわらず、ネット環境があればどこでも働けるため、アメニティ豊かな地域を好む

**事例：クリエイティブクラスを惹き付けることに成功している地域（コロラド州デンバー）**

- 米国コロラド州デンバーは、伝統的な基幹産業を持たないにも関わらず、生産額と人口を増大させ、慢性的な住宅不足となっている。
- この理由の一つは、都市的な快適さを持ちながら、後背にコロラド山岳エリアを持つ事から生まれるライフスタイルが、クリエイティブクラスを惹きつけているためと言われる。

# マネジメント・パート 1

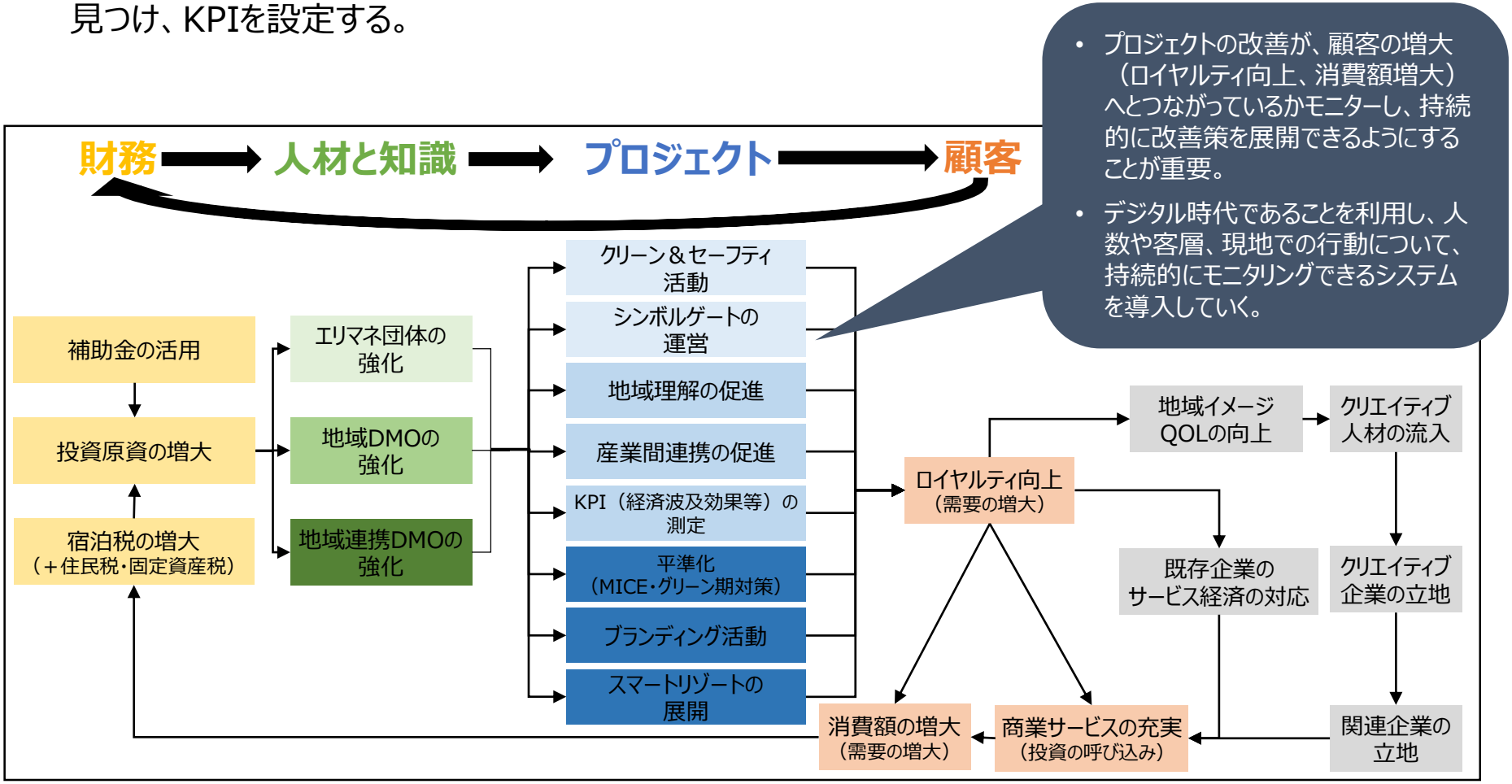
Management part

## 要件４　持続性を確保する仕組み

# 0. 持続性を確保する仕組みとは



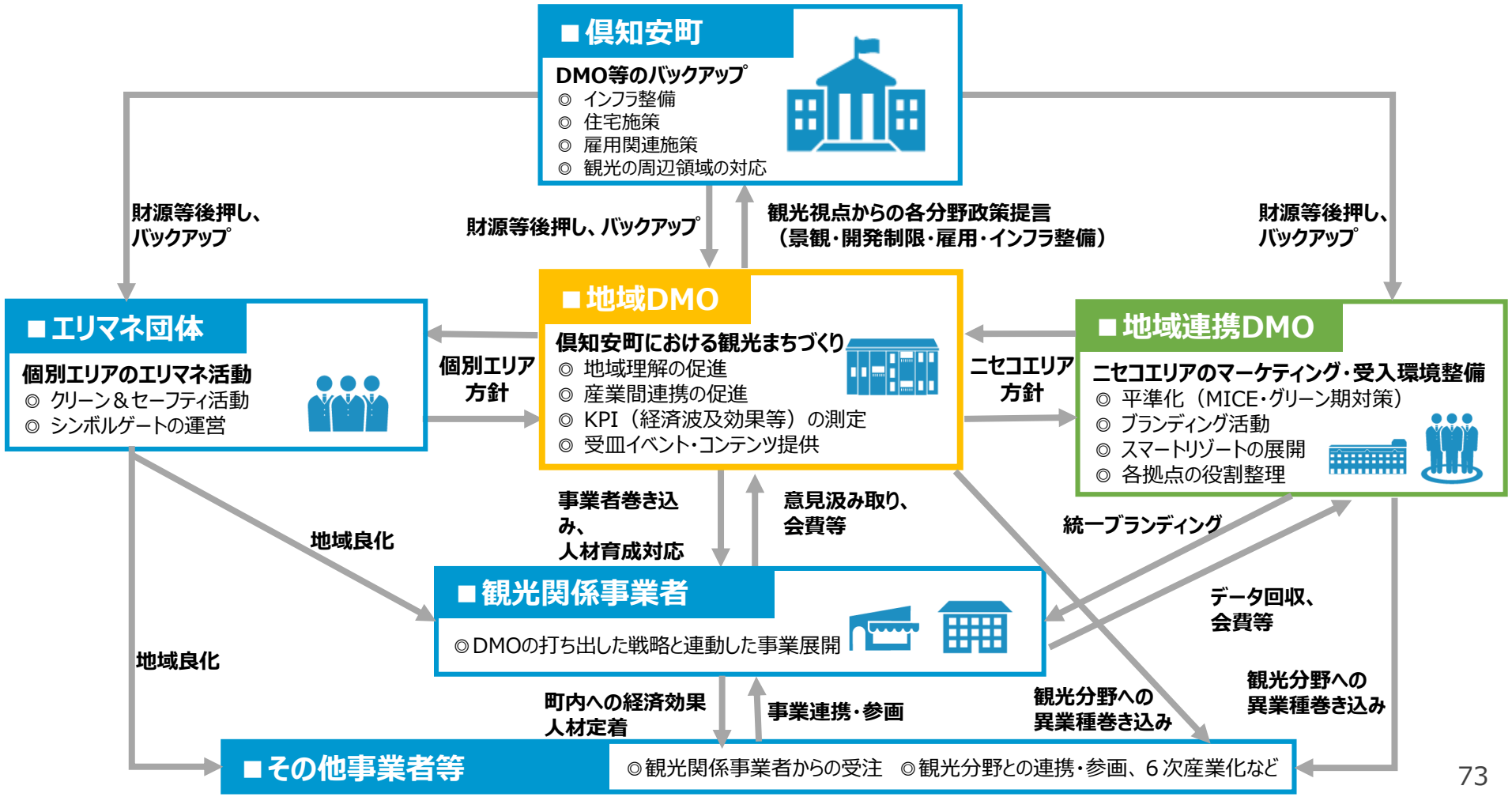
- 観光振興により、地域で得られる税などを元に、DMOやエリアマネジメント団体といった観光関連団体の強化を行い、民間からの投資や人材の流入につなげていき、観光を軸とした持続的な地域発展の仕組みと好循環を形成する。
- これらの仕組みについて、各要素を代表性をもって代替出来、かつ、定期的に計測できるような事項を見つけ、KPIを設定する。



# 0. 持続性を確保する仕組みとは



- 地域連携DMOと地域DMOが適切な役割分担のもと観光産業発展のための好循環を回すエンジンとなり、行政はバックアップを行う。
- プロジェクトの改善が、顧客の増大（ロイヤルティ向上、消費額増大）へとつながっているかモニターするためKPIを測定し、計画のローリングを実施していくのは地域DMOの役割となる。



# 1. エリアマネジメント・リゾート環境整備

## ①クリーン＆セーフティ活動

- 地域の持続性を確保するためには、継続的な取り組みによって、地域の関係者の信頼関係を構築することが必要となる。
- エリアマネジメントのベースとなる活動は、そういった継続的な取り組みとして、緑化やゴミ拾い（クリーン）、各種ルールの管理と誘導（セーフティ）が中心である。
- こうした取り組みは、リゾートの衛生要因（「あって当たり前、なければ不満」）であり、リゾートにおける経験価値を保つためにおいても、継続的に取り組まれることが求められる。

### ニセコひらふエリアマネジメントのクリーン活動

出典：ニセコひらふエリアマネジメントのFacebookページ（2019）

### 設定すべきルール・誘導策の案

- 駐車場の利用に関するルール設定・運用
- お酒や喫煙に関するマナー周知
- エコ促進に関するルール設定・運用
- 環境認証制度の設定・運用
- 屋外空間の利用（広告、イベント開催等）に関するルール設定・運用
- エリアの工事に関するルール設定・運用（誘導）
- エリアの防災・防犯対策
  （公序良俗に反する行為のパトロールや啓発活動）

# 1. エリアマネジメント・リゾート環境整備

## ②シンボルゲートの運営

- シンボルゲートを観光客のみならず、地元住民も利用するような空間とする。
- シンボルゲートでは、オールシーズン人が集まり滞在するようなサービス集積（テナントミックス）やイベント開催を想定。
- サービス集積の際には、適切なルール設定により、地元企業を育てるような誘導を行う。

### 事例：地元企業を支援する空間づくり（Pop Brixtion, London）

- 50以上の小規模のテナントや集会所、広場、園芸地区などで構成された、古いコンテナを使った複合施設
- テナントは全て個人経営、賃料を5～8割引に設定し、創業を支援
- 入居企業全体の75%が地元出身企業、1/3は飲食店
- 毎週１時間、地域でのボランティア活動が入居の条件

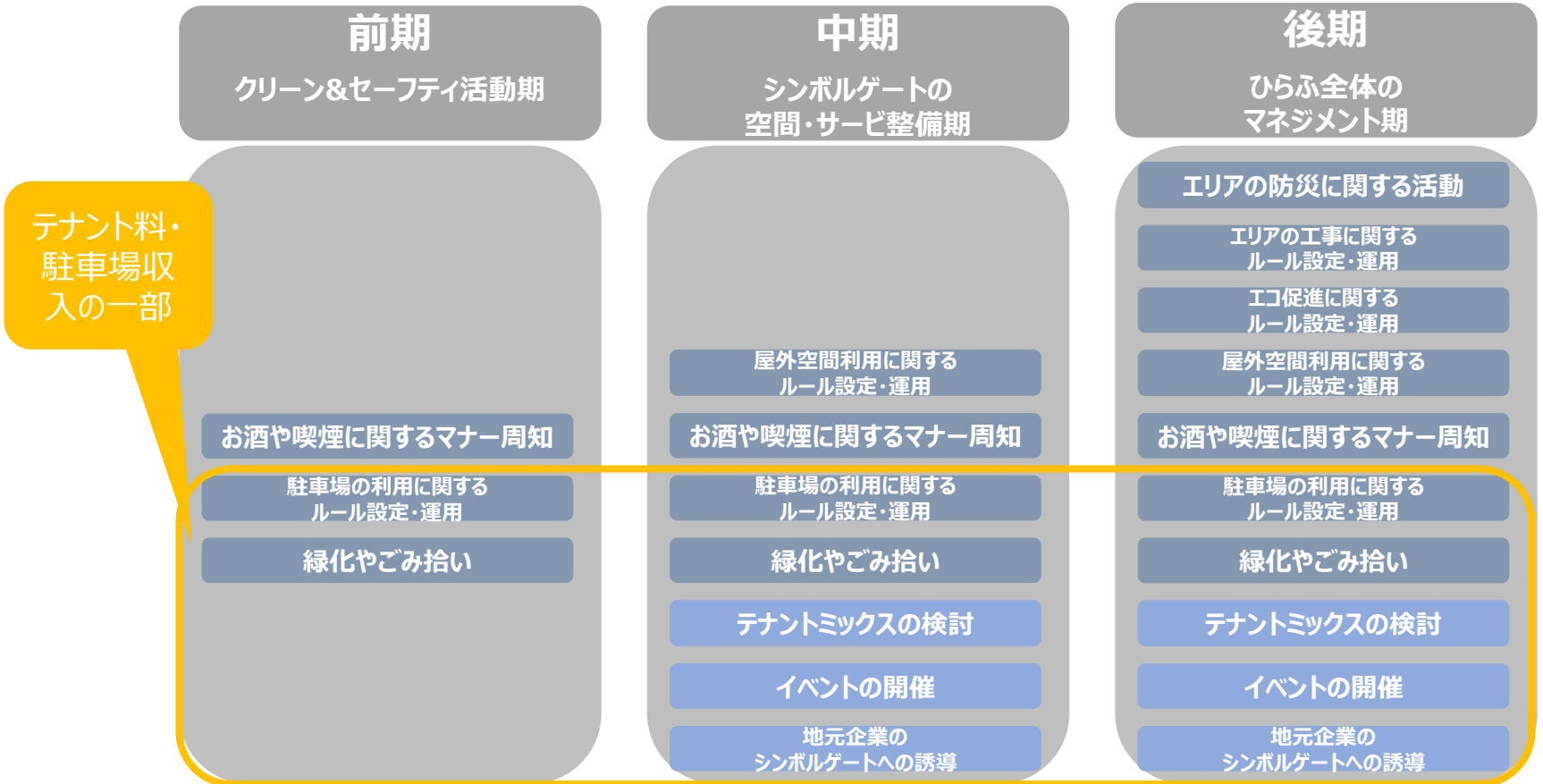
出典：株式会社シグマ開発計画研究所講演資料（2019）

### シンボルゲートにおけるルール案

- 住民も観光客も滞在を楽しめるテナントミックス
- 観光客向けのみの施設にならないように、一定の業種の出店に制限を設ける（お土産屋の比率制限等）
- 地元出身企業へ、出店するインセンティブ付与
- ボランティア活動（緑化やゴミ拾い等）への参加促進

## ③エリアマネジメント活動の拡大

- クリーン＆セーフティ活動を継続的に行いながら、活動拠点となるシンボルゲートでの空間デザイン・サービス集積を進めていく。シンボルゲートに併設される駐車場も含め、シンボルゲートの運営を観光関連団体が行う。
- テナント料・駐車場収入の一部が観光関連団体の収益となり、活動規模が大きくなるにつれて、町からの委託業務を増やしていく。



# 2. KPIの設定・測定

## ①量から質への転換

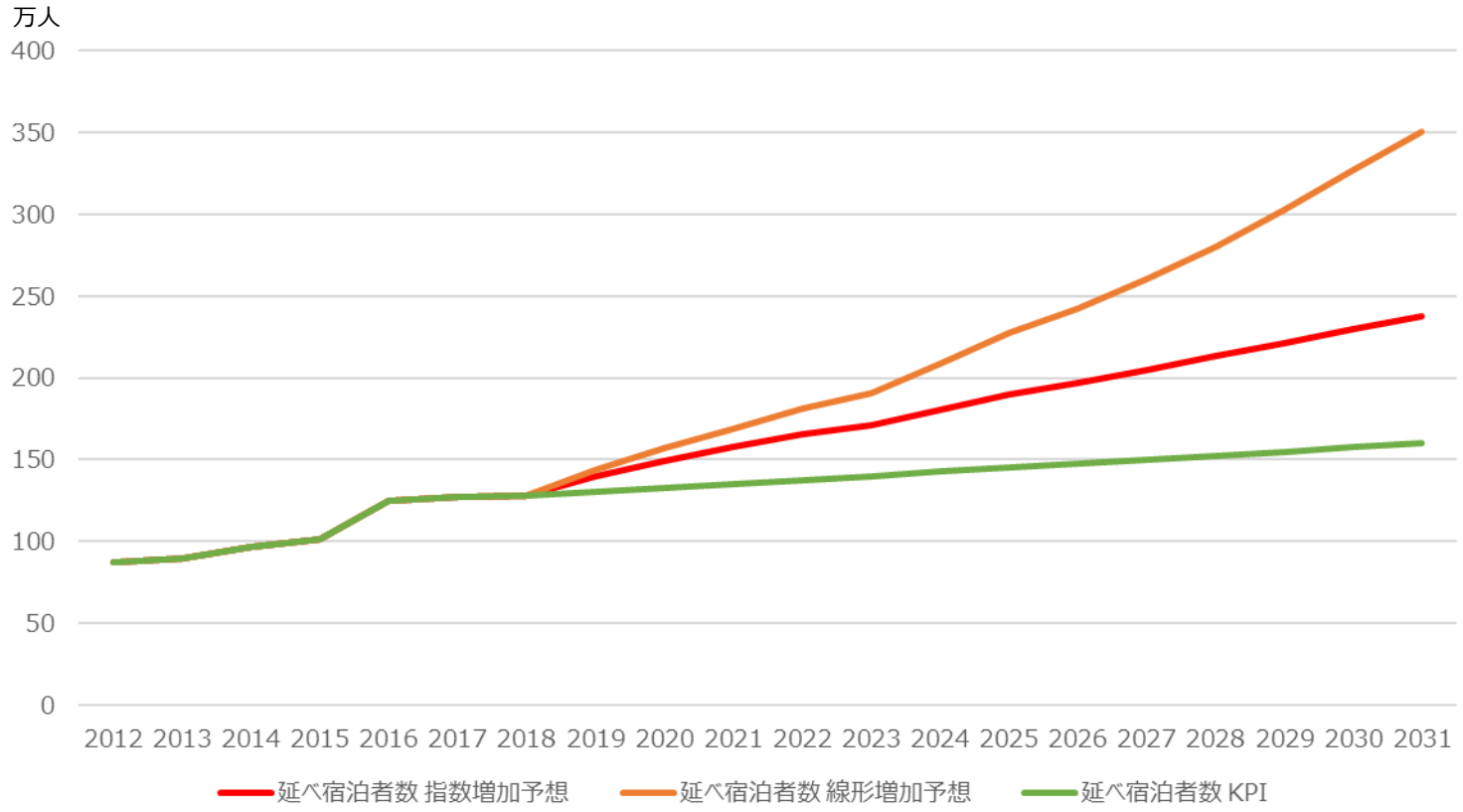
- 観光庁がDMOの必須KPIとしている最も基本的な指標として、旅行消費額・延べ宿泊者数・来訪者満足度・リピータ率が上げられるが、それに加えて、倶知安町では、経済波及効果・繁閑差率・来訪国数を指標とする。
  - ✓ 経済波及効果：
    リゾートエリアとそれをバックアップするダウンタウンエリアの経済的な循環が、倶知安町エリア全域での観光への取り組みの一つの指標となる。
  - ✓ 繁閑差率
    ウィンターシーズンとグリーンシーズンの繁閑差が、雇用やホスピタリティへの影響が大きいため、当該エリアでは課題となっている。各種施策では閑散期の入込の底上げを図っており、通年型リゾートを目指すうえで繁閑差の縮小は最重要。
  - ✓ 来訪国数
    国際的な山岳リゾートを目指すうえで、来訪する外国人観光客の出身国については特定の国に偏るのではなく多方面にわたることが、各国の経済的リスクや偏りのないブランディングの面では望ましい。

| | 2019（現状） | 2027（中期） | 2031（後期） |
|---|---|---|---|
| 一人当たりの旅行消費額（平均） | 6.7万円 | 前年比100%以上 | 前年比100%以上 |
| 延べ宿泊者数（万人泊）* | 132 | 150 | 160 |
| 来訪者満足度（7段階評価のうち、7・6のみを選んだ割合） | 88.9% | 90%以上 | 90%以上 |
| リピーター率 | 55.6% | 60%以上 | 65%以上 |
| 経済波及効果** | 1321億円 | 2019年比100%以上 | 2027年比100%以上 |
| 繁閑差率*** | 0.35 | 2019年より繁閑差を縮小 | 2027年より繁閑差を縮小 |
| 来訪国数 | 27 | 2019年より増加 | 2027年より増加 |

* 2019年度の数値は、実際の値ではなく2018年度の数値（128万）を基にしたKPI
** 事業者ヒアリング・経済センサス活動調査（2016）・観光経済地域調査（2014）の結果をもとに、観光経済波及効果簡易推計システム（2015）を用いて算定
***倶知安町が実施する宿泊調査における夏期(5-10月）と冬季(11-4月)の比率
2019年度の冬期実績が確定していない事から、2019年度下期(11-4月)実績は前年度分を参考

## ①量から質への転換

- 過去の延べ宿泊者数から予測（指数増加予測、線形増加予測）すると、オレンジ線・赤線となり、何も規制がなければ、今後も大幅に増加していくことが予想される。
- そこで、ベッド数のコントロールをかけることで「量」の増加を主にグリーンシーズンに留め、滞在の「質」を高めていくことに注力する。
- その際、「経済波及効果」等の「質」を評価する指標が重要になっていく。

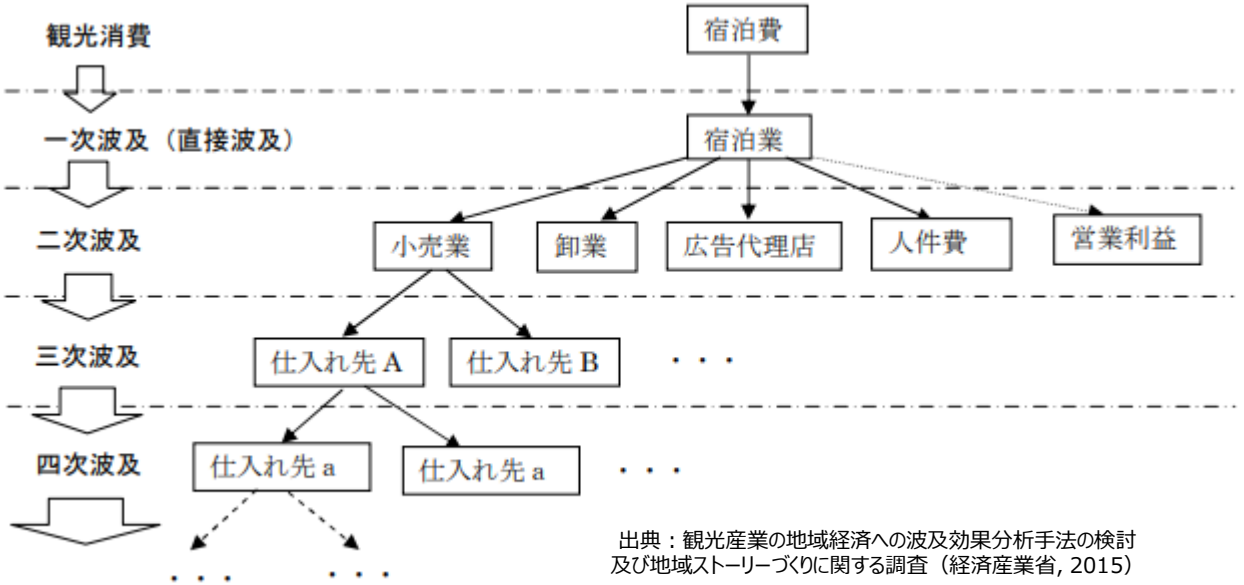



**（参考）持続可能性指標の検討　P.113**

## ②経済波及効果の測定

- 観光振興の視点として、量から質への転換が必要であり、そのためには、「経済波及効果」等の質を評価する指標の設定が必要となる。
- 観光客の消費額を起点として、その消費が施設や箇所等に及ぼす効果を乗数の形で推計することで、地域への観光客の入込者数や従来の「観光業者」の売上高のみでなく、地域の商工業や農林水産業全体への波及効果も測定し、観光が地域へもたらす経済効果を把握する。
- 本推計には、**①観光客数、②消費単価、③域内調達率/経費構造**のデータが必要となる。①については観光CRMの実現により把握、②については消費者に対するアンケートにより把握、③については、経済センサス・事業者アンケートによって把握する。

**経済効果の波及イメージ（宿泊業の場合）**



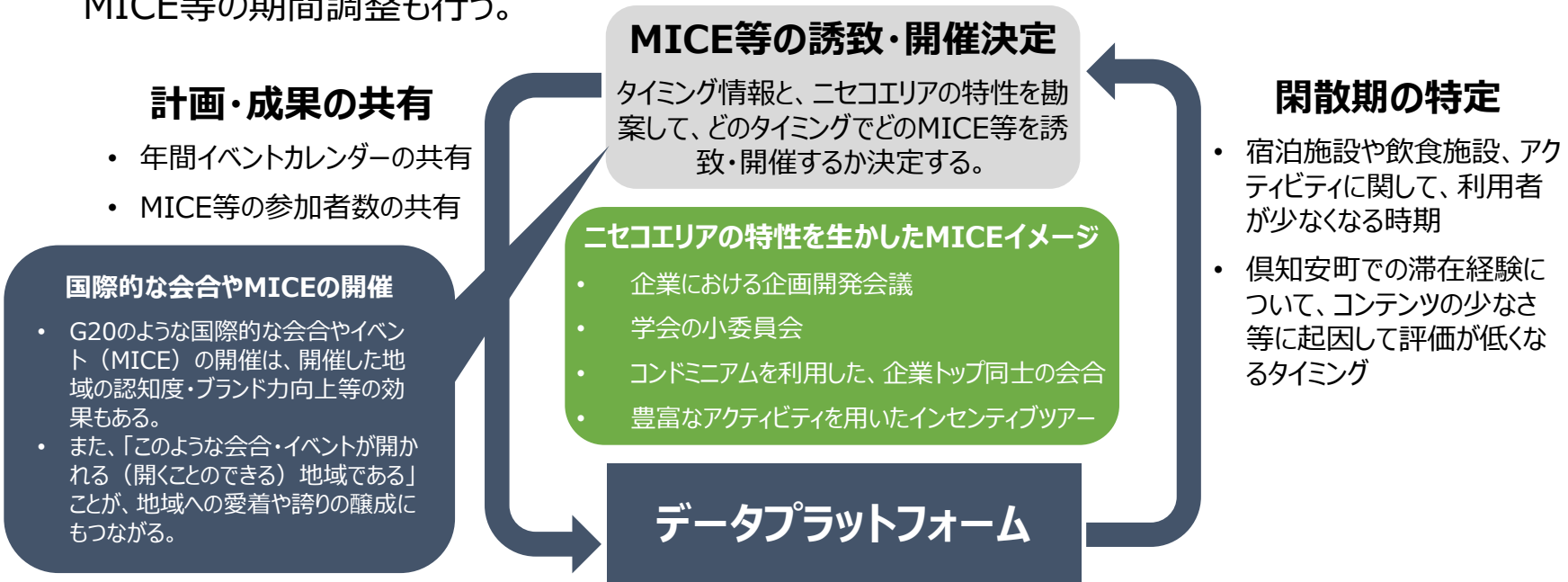

出典：観光産業の地域経済への波及効果分析手法の検討及び地域ストーリーづくりに関する調査（経済産業省, 2015）

（参考）経済波及効果の測定　P.114-115

# 3. 平準化

## ①MICE等の誘致

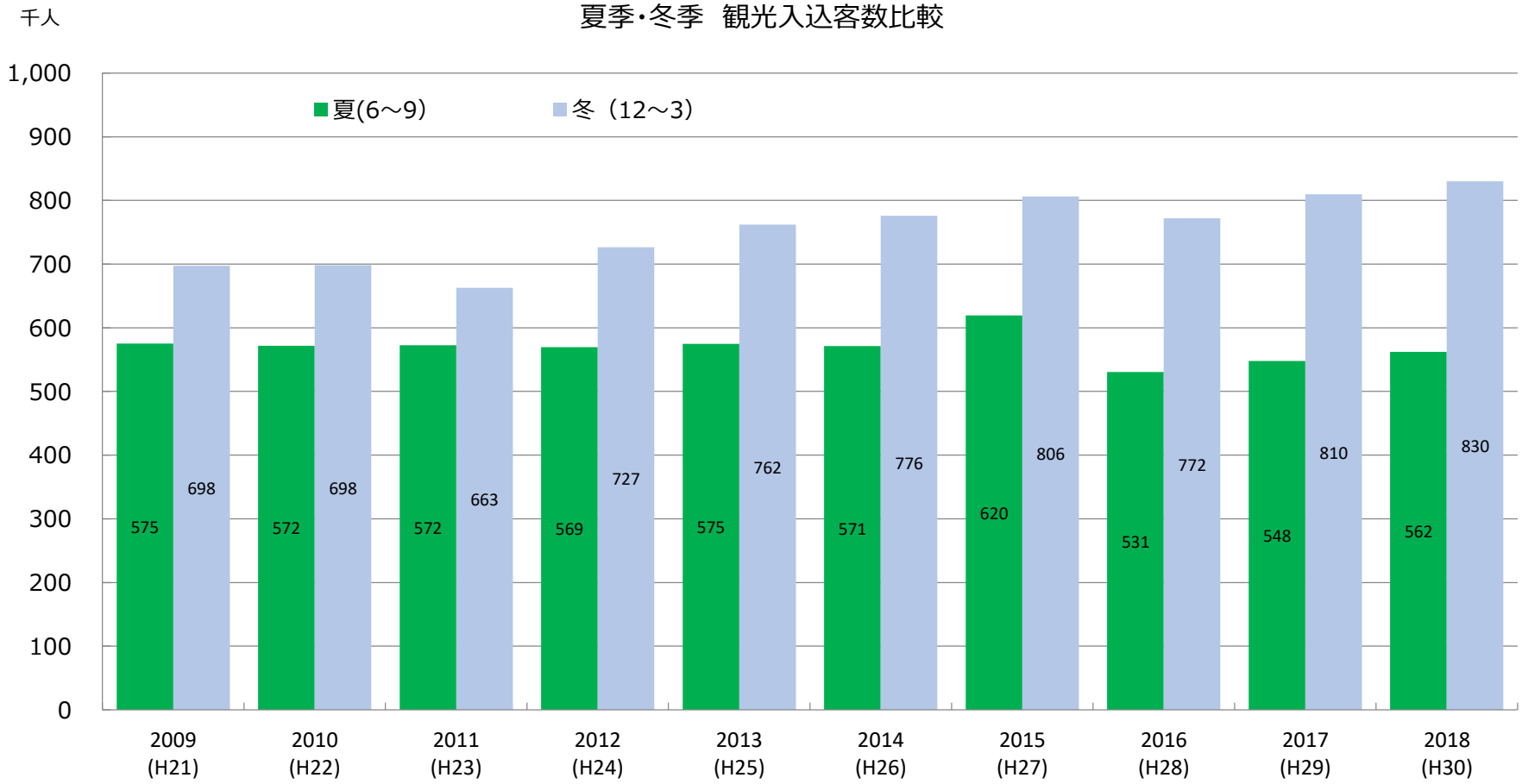
- 来訪者数の季節変動が非常に大きいため、それが産業としての生産性の低下を含む様々な問題（通年での雇用や飲食店の営業が難しい等）の原因となっている。
- MICEの多くはビジネス目的であるため、平日に開催されることが多い。また、その他イベントも、開催側で時期をコントロールできる余地が大きい。そこで、イベントを含むMICE等を閑散期（低収入期、低評価期）に誘致・開催することで、需要の平準化を進める。
- MICE等を誘致・開催すべき閑散期については、データプラットフォームに蓄えられたデータを基に決定する。具体的には、1年を52週に分解し、要対策期間を抽出し、そこに有効なMICE等を誘致・開催する。その際、ニセコリゾート観光協会等の近隣でMICE誘致に取り組む団体と、エリアで誘致・開催するMICE等の期間調整も行う。



# 3. 平準化

## ②グリーン期コンテンツの発展

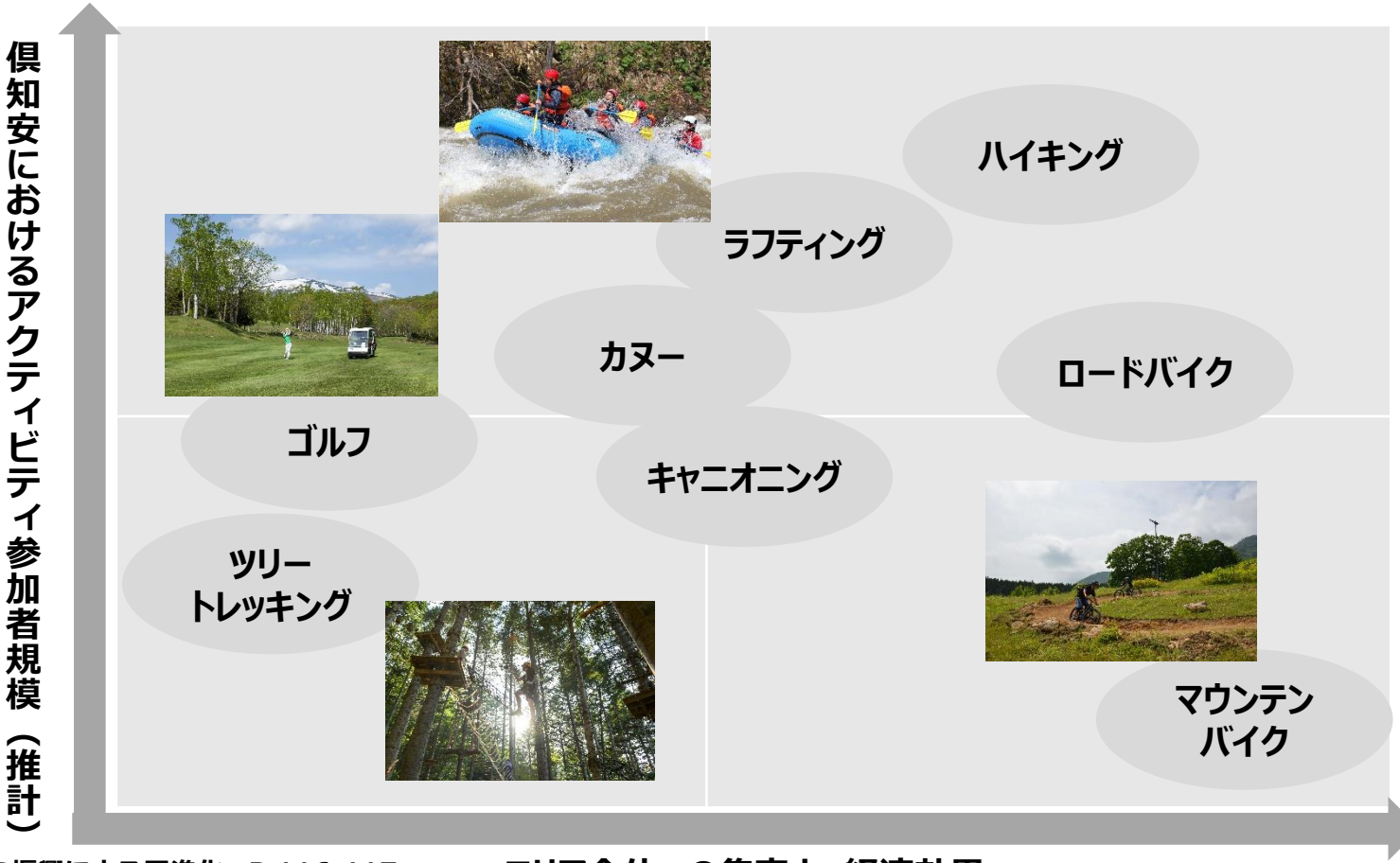
- スキー・スノーボードに比べて、グリーン期のアクティビティは競技人口が少なく、夏冬間の宿泊客数の差は拡大しつつあり、グリーン期を中心とした更なる誘客が必要となる。
- 2030年度の新幹線開通によって札幌を含む国内他都市からのアクセスが格段に向上することを利用し、グリーン期のメインターゲットである日本人の集客力向上に繋げる。



# 3. 平準化

## ②グリーン期コンテンツの発展

- ラフティング・カヌー・キャニオニング等のリバーアクティビティは、安定した集客力を持ち、倶知安町における夏のアウトドア・アクティビティとして認知されている。
- その他にも、ツリートレッキングやハイキング、ロードバイク等、グリーン期においてもアウトドアライフスタイルを楽しむ素地は既に出来ている。

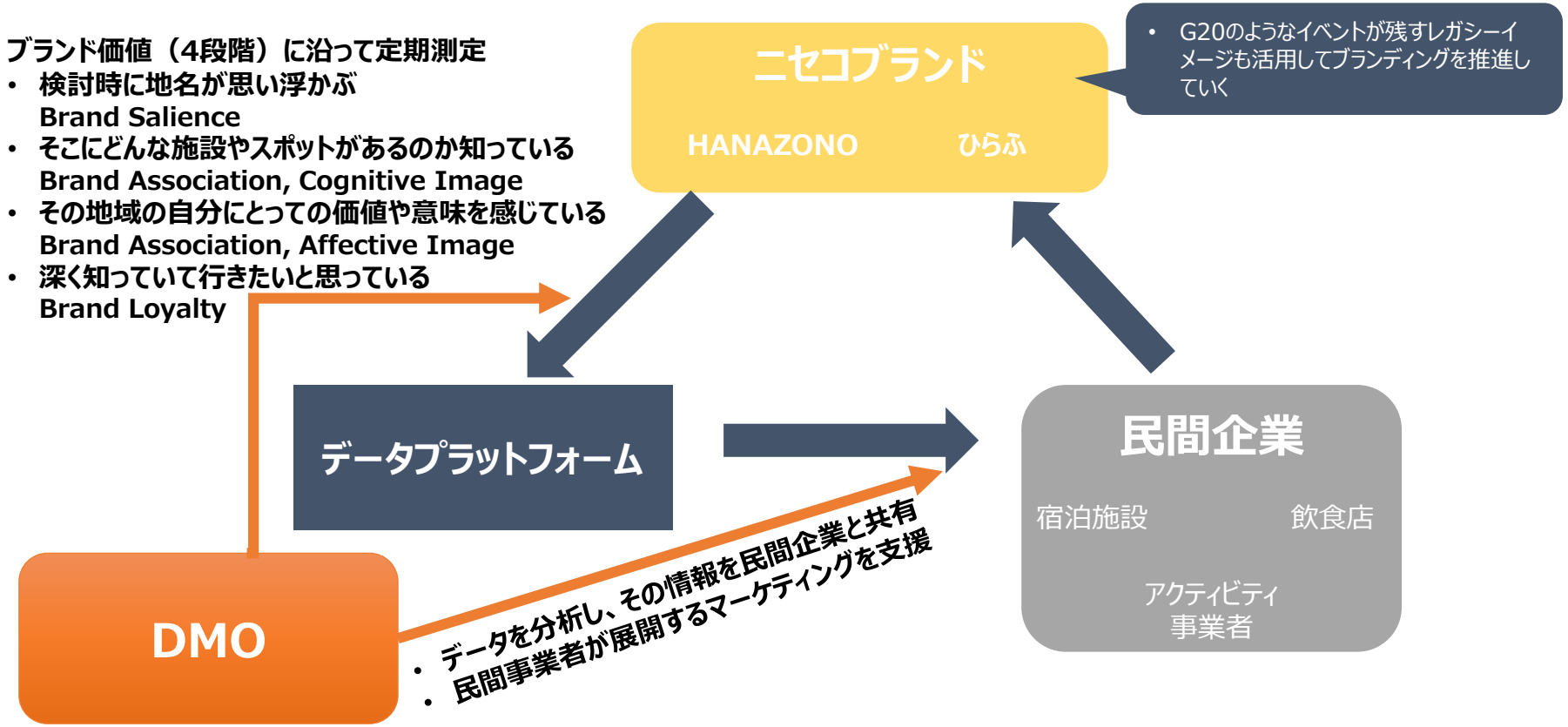



（参考）MTB振興による平準化　P.116-117

# 4. ブランディング活動



- 既存の民間企業によって形成されているニセコブランド・ひらふブランド・HANAZONOブランドを、DMOが前面に出るのではなく、後ろから支え、支援する。
- 具体的には、DMOは、データプラットフォームに集められたデータを分析し、その情報を民間企業と共有し、民間事業者が展開するマーケティングを支援（場合によって補助金を交付）する。支援の結果についても、成果を測定・共有し、ブランディングを推進していく。
- 関連産業の集積とエリアのブランド化の好循環を目的とする。




（参考）環境への取組みとブランディングについて　P.118

# 5. スマートリゾート

## ①将来像

- タビマエ・タビアトは、OTAの発展によりオンライン化が進んでいるが、タビナカのオンライン化は進んでいない。そのため、観光客は地域に到着した途端に、非常にアナログな環境に身をさらすことになる。
- さらに、そうした状況により、事業者もリアルタイムに観光客へ情報を発信することも、フィードバックを受けることも難しくなっている。
- スマートリゾートは、このような状況を打破し、来訪者のシームレスな体験と、事業者と来訪者間のリアルタイムのやり取りを実現し、結果としてエリアの価値を向上させることを目的とする。

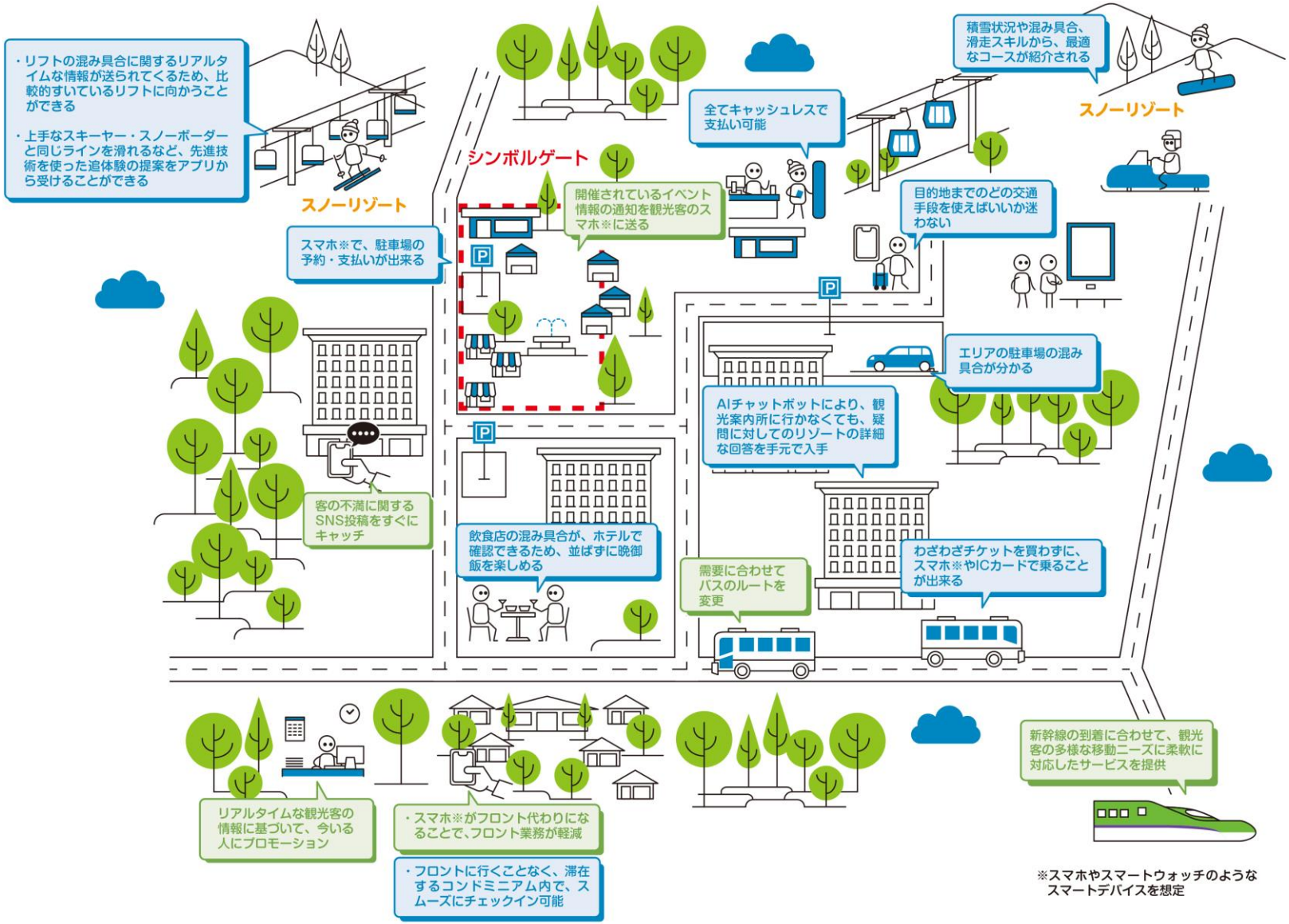
| | 現状 | 将来像 |
|---|---|---|
| 観光客 | • 地域で何ができるのか、情報が一元化されていないため分からない。<br>• 予約がネットで完結せず、現地での手続きが必要。<br>• 地域内での移動がローカルバスしかなく、スムーズに移動できない。<br>• 受け取る広告が、一般向け過ぎて、自分の趣味とは合わない。<br>• 現金のみの店や施設がまだある。 | • ワンストップで、体験可能なものが全て分かる。<br>• ネットで予約が完結し、現地では体験するだけ。<br>• スムーズにエリア内を移動することが出来る。<br>• 自分の趣味に合った体験がお薦めされるようになる。<br>• ほとんどの店・施設のキャッシュレス化。 |
| 事業者 | • 当日まで、予約が埋まるか分からない。<br>• ターゲットとなる人が使っているメディアが分からず、意識的に訴求できない。<br>• 自分の情報をどこにどのような形で出せばよいか分からない。<br>• どの体験が満足度が高い・低いか分からない。<br>• 体験した後、口コミに繋がっているか分からない。 | • 検索状況などから、大まかな需要の予測が可能となる。<br>• 自分のコンテンツへのアクセスがどのメディアから来ているのかわかる。<br>• データに基づいて情報発信先の提案を受ける。<br>• 自分の体験に紐付いたネット上の口コミを自動で追うことが出来る。 |

（参考）スマートリゾートにおけるデータの流れ（将来像）　P.119

# 5. スマートリゾート

## ①将来像

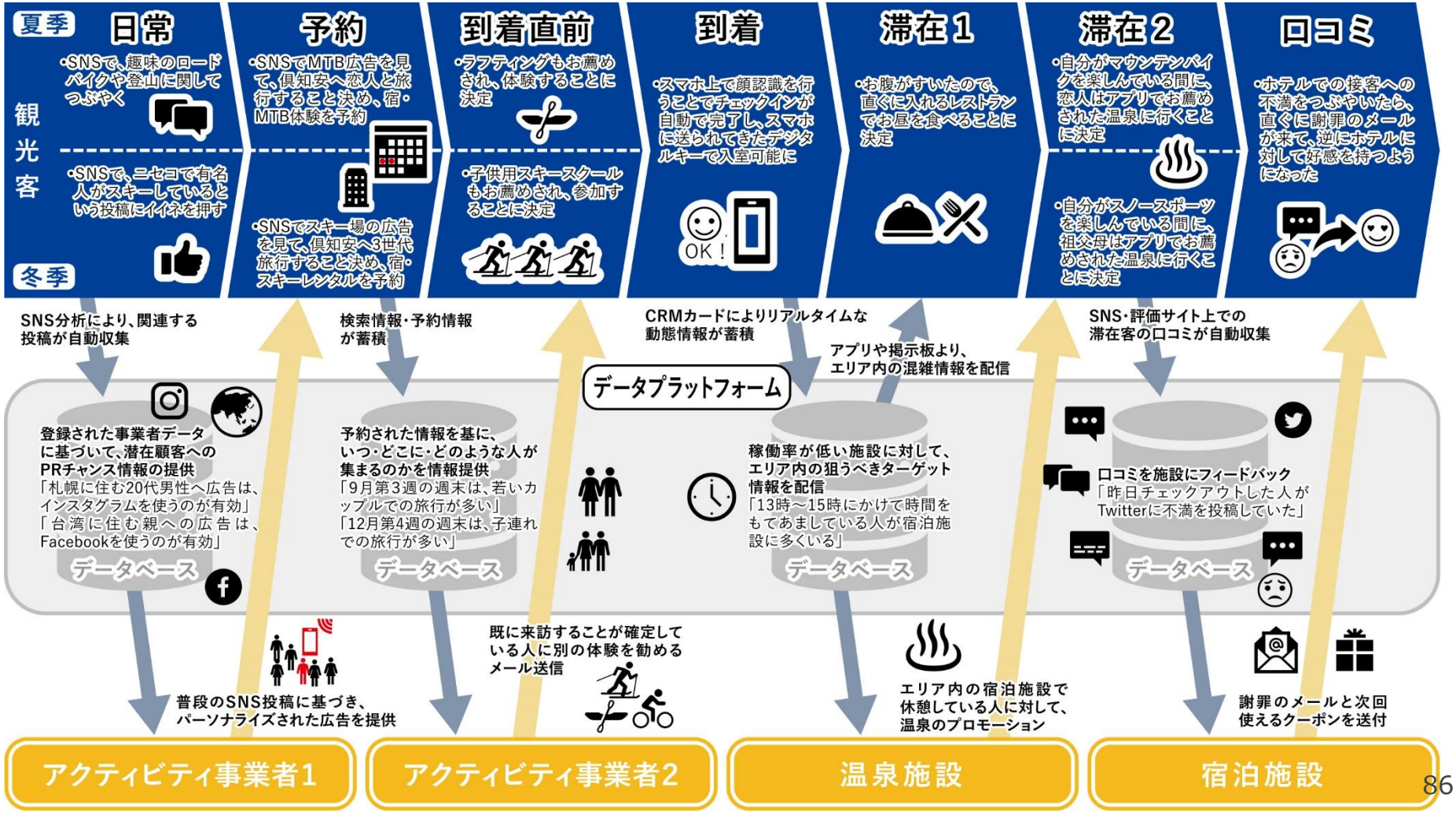
- 将来的にスマートリゾートが実現された際の空間イメージを示したものが以下の図となる。



# 5. スマートリゾート

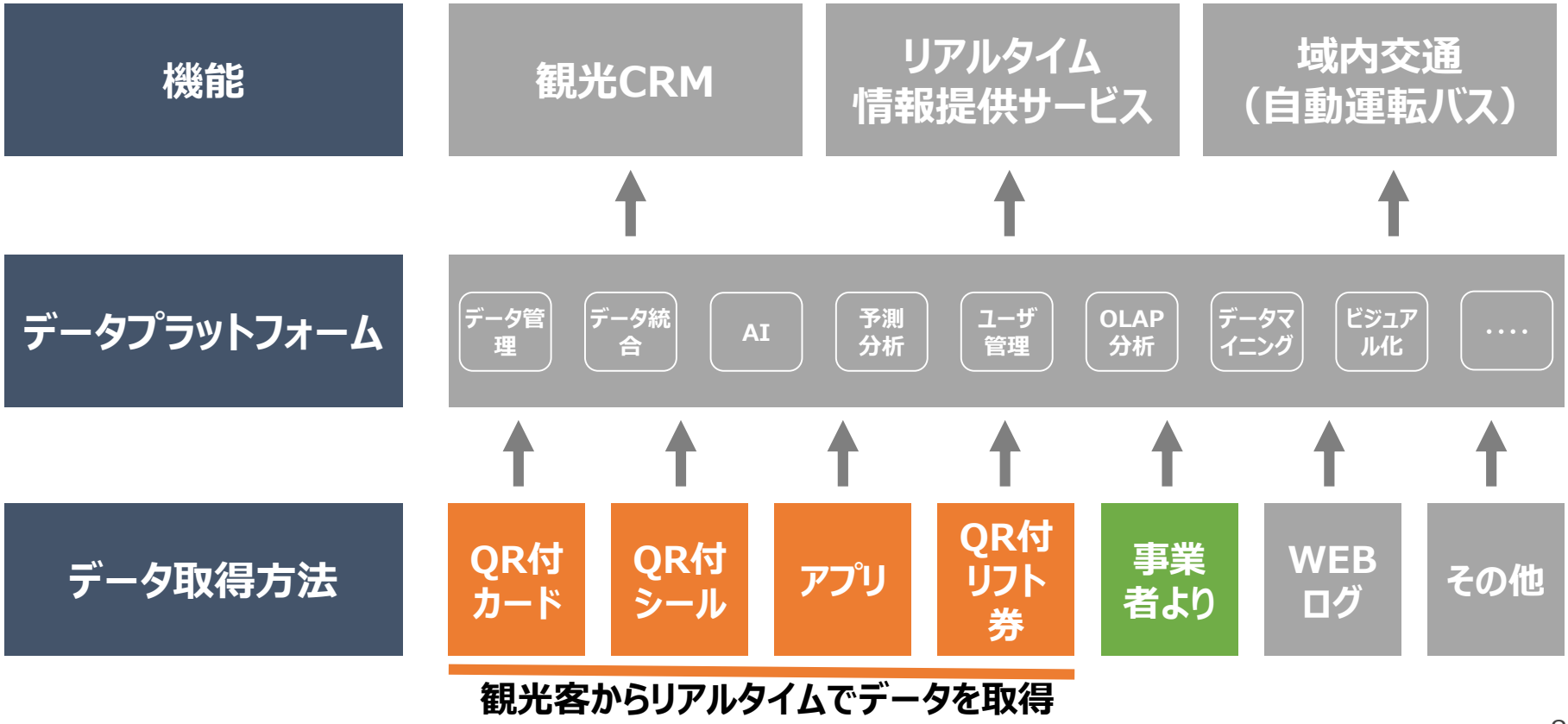
## ①将来像

- 将来的にスマートリゾートが実現された際の体験イメージを示したものが以下の図となる。
- ここでは、 夏季には「札幌に住む20代後半の男性」を、冬季には「3世代の台湾ファミリー」をどのように惹き付け、満足させていくのかという例を、時系列に沿って示している。



## ②来訪者からのデータ取得

- 「勘と経験に基づいた観光政策」から「データに基づいた観光政策」へ移行するため、観光CRMの整備を実施する。
- 具体的には、「人数・行動（立ち寄り先や消費額）・意識（満足度、NPS）」のデータを、「日別・顧客属性別・利用施設別等」できるだけ細かく把握するシステムを構築する。

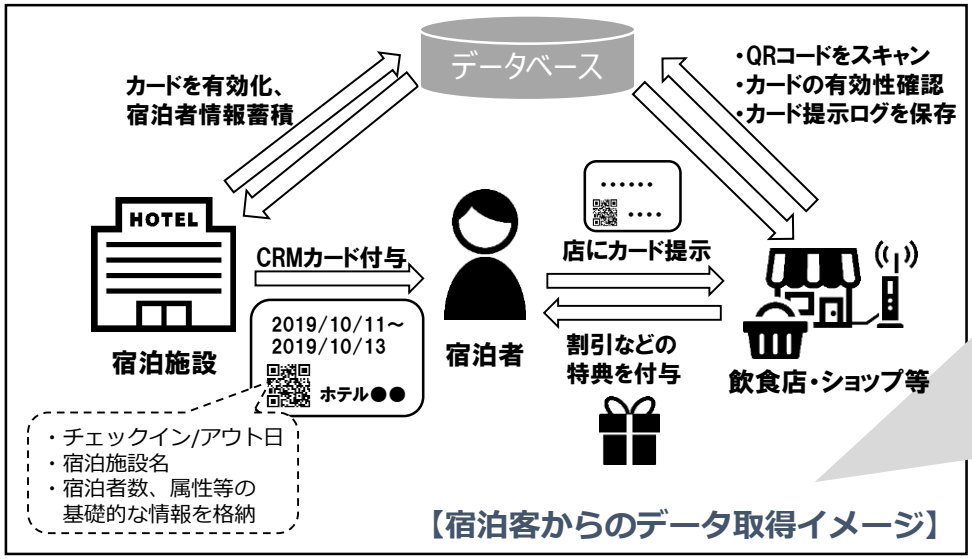



（参考）スマートリゾート実現ロードマップ　P.120

要件４
継続検討

## ②来訪者からのデータ取得　a 宿泊客

- 宿泊税を原資に、宿泊客のリアルタイム行動データをコストを抑えて収集する。具体的には、QRコード方式でデータ収集し、既存のサービスやシステムとの統合を容易にする。
- 最も簡易な方法として、宿泊施設のチェックインにおいて、**QRコードが載ったカード**が想定される（プラスチックであれば30円、紙であれば10円程度のコスト）。
- 既存のコンドミニアム等で配られる特典カードに、**QRコードのシールを貼る等の形**でも可能。
- また、**既存のアプリを流用**し、そこで同様のデータ回収（例：画面にQRコードを表示）を実現する。アプリはリピーターや長期滞在者の利用を想定し、キャッスレスなどへの対応も検討する。
- 5年ごとに、技術の発展に合わせて、データ回収システムの見直しを行う。




（参考）オーストリア・ゼルデンにおけるデータ収集方法（夏季）　P.121

**既存特典カードやアプリを利用した**
**QRコード提示イメージ**

出典：
https://www.nisekocentral.com/niseko-accommodation-deals/experience-niseko-passportよりJTBF加工

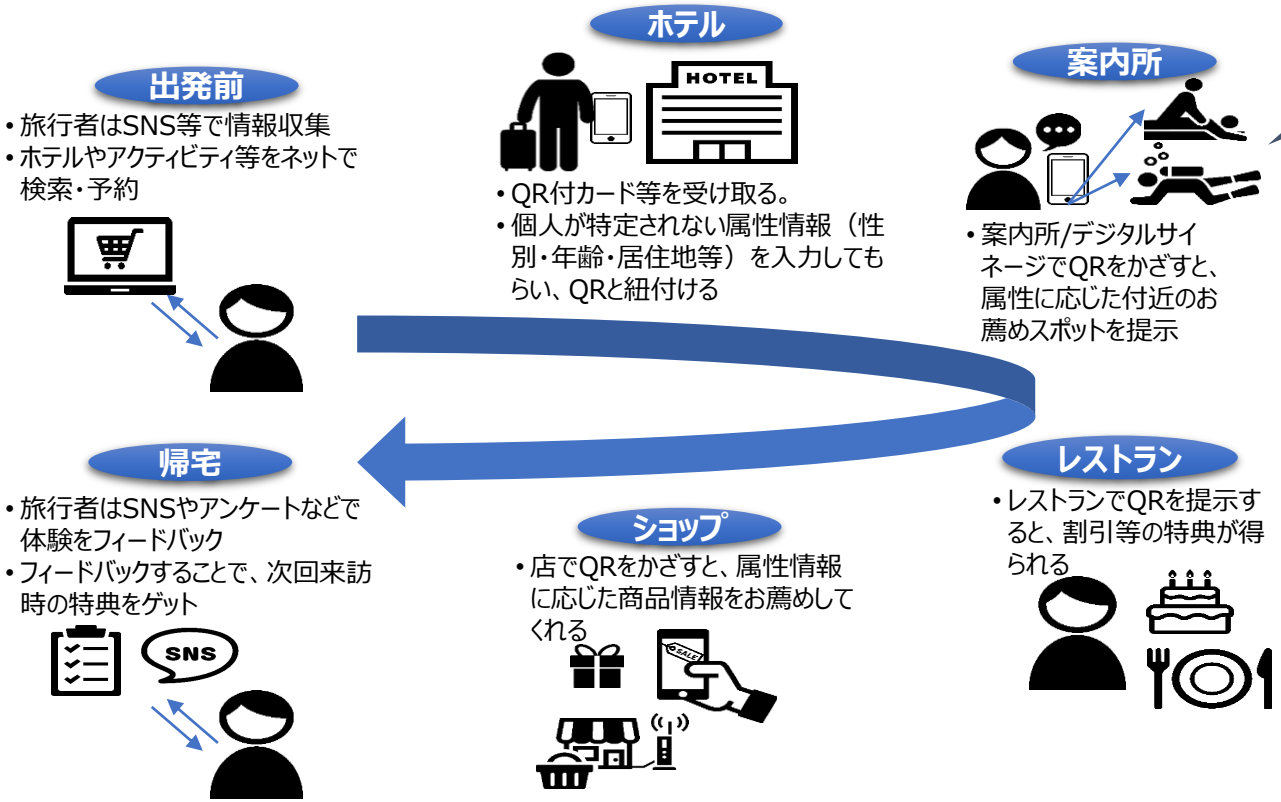
出典：
http://www.nisekotourism.com/ja/media/2018-19-niseko-app-launchedよりJTBF加工

要件４
継続検討

## ②来訪者からのデータ取得　a 宿泊客

- 宿泊客は、一定数の場所でQRコードを読み込むことで、エリア内での特典を得ることが出来る。
  例：眺望の良いレストラン座席の予約権やリフトの早朝営業への参加権を抽選でプレゼント
- また、アプリ上のQRコードには、より詳細な顧客情報が紐付けられているため、その情報にあわせた特典を事業者が提示することが出来る。

**観光客のQRコード提示イメージ**




宿泊客に地域での滞在を演出すると共に、ストレスのない顧客体験を実現することで、税負担以上の金銭的メリットを感じてもらう

**QRシステムを通じての情報取得**

1. **宿泊客数**
   - どの宿泊施設に何人泊まっているかを把握
2. **宿泊客の動態データ**
   - エリア内の飲食店や観光スポットにQR読み取り機を設置し、宿泊客のQRコードを読み取らせる

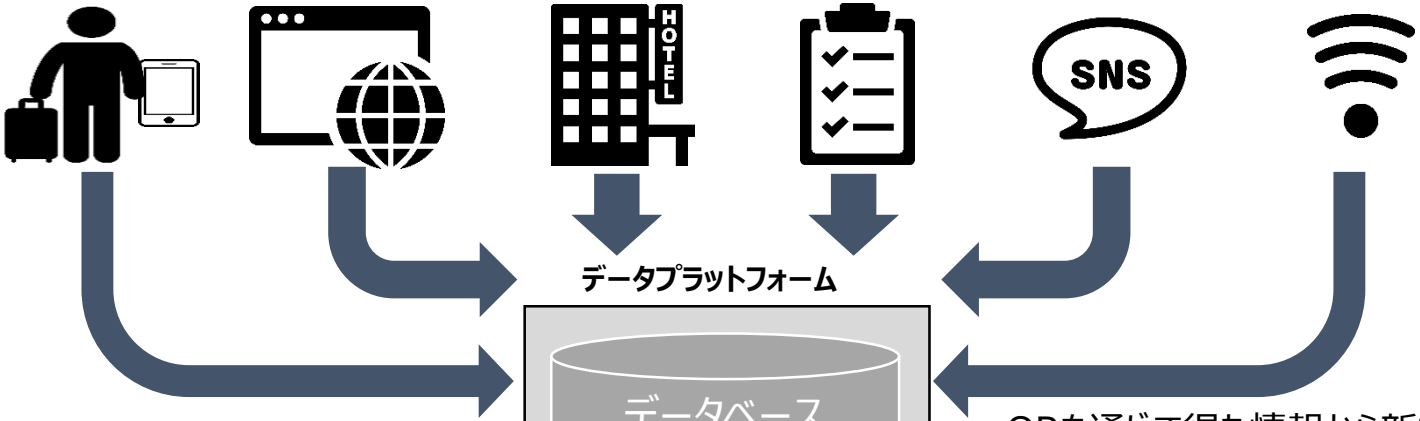
**従来型の紙アンケート調査から、アプリでの情報取得へ将来的に移行**
**→統一のアンケートではなく、必要に応じて調査項目を変更**

1. **消費額**
   - アプリを通じたアンケート依頼
   - 決済機能付アプリの利用歴
2. **満足度**
   - アプリを通じたアンケート依頼

要件４
継続検討

## ③データプラットフォーム

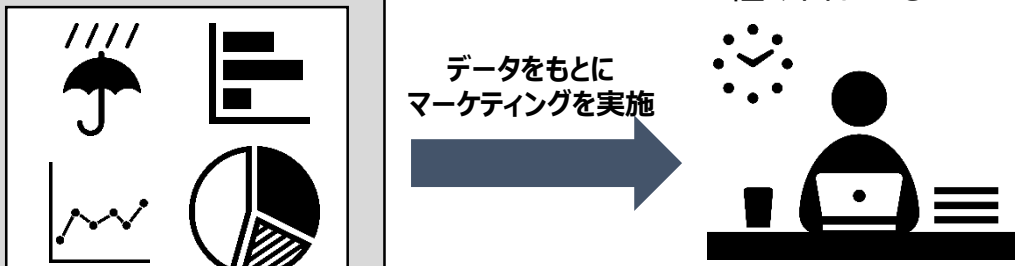
- 観光客・事業者から回収したデータは、他の観光に関連する情報と合わせて、1つのデータベースに蓄積する。ばらばらに集められた顧客データは、統合或いは必要に応じて連携するような仕組みを構築する。
  例：リフト券番号を入力してもらうことで、各種データを紐付ける
- データプラットフォームの中から、直感的にリアルタイムの観光地状況が把握できるようなダッシュボードを作成し、データに基づく観光政策をスムーズに実現できるようにする。




**組み合わせるデータイメージ**

- 道路及び交通のデータ
- 建築確認に関するデータ
- 標準形式（GTFS等）で集められた時刻表を含む交通データ

QRを通じて得た情報から新たなデータベースを作るのではなく、地域連携DMOの観光CRMに組み合わせる




（参考）スマートリゾート関連　P.122-127

# マネジメント・パート 2

Management part

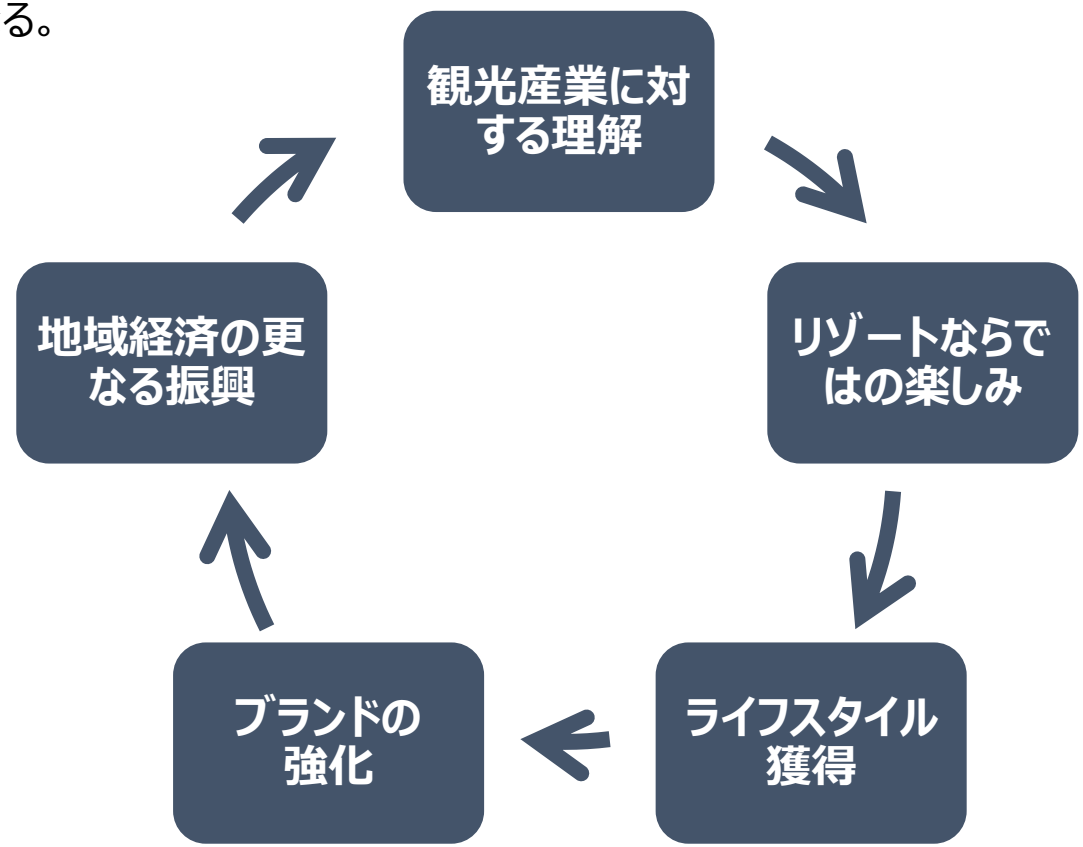
要件５

## 住民ＱＯＬを高める環境

# 0. 住民QOLを高める環境とは



- 住民が観光経済が地域に与える経済効果を理解し、リゾートならではのアクティビティ等を体験することによる、住民QOLの向上を目指す。住民QOLの向上は、地域ブランドの向上につながり、結果的に倶知安町のエリア価値向上につながる。そのエリア価値向上がさらに住民QOL向上につながっていく。
- 更に、2030年度の新幹線開通によって、リゾートに住みながら都市へ通勤する人や、二地域居住者（平日は都市で暮らし、週末はリゾートで暮らす形態）が増加することも考えられる。
- その際にも重要となるのは、「滞在目的となり得るライフスタイル」を確立させ、「住民QOLを高める環境」を整えることになる。



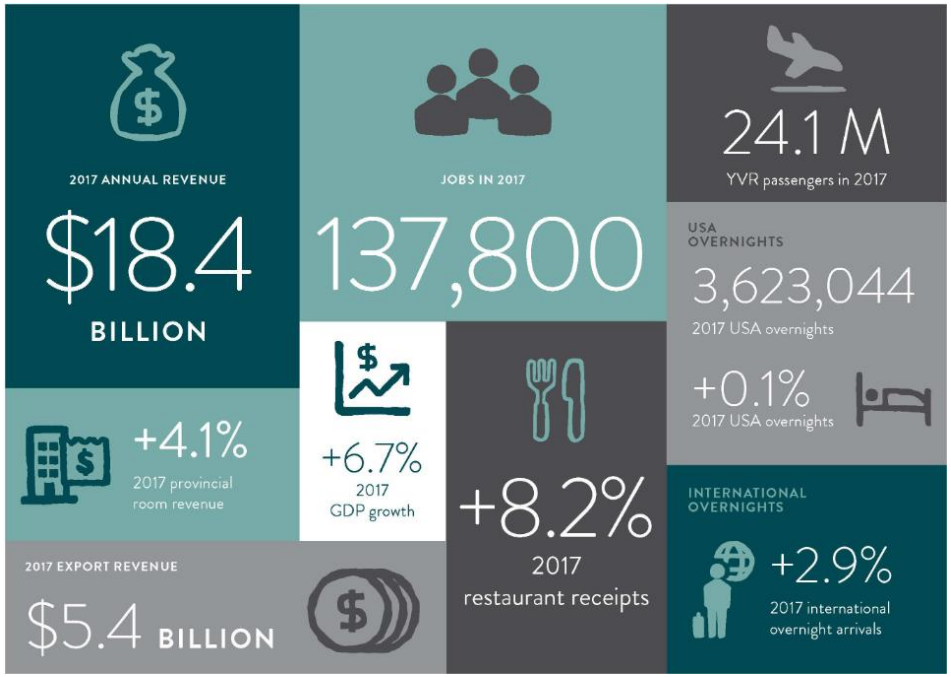

（参考）本マスタープランとSDGs　P.128

# 1. 観光経済の正しい理解



- 公共的な空間が整備（例：無電柱化）されることや、基礎的なサービスが充実（例：スーパーマーケット、ホームセンター、ドラッグストア、家電量販店）していくことは、住民にとってもメリットである。
- しかしながら、そういったメリットは観光振興による直接のメリットよりも、波及効果という側面が大きいため、観光の経済効果は住民にとってあまり明確ではない。
- そのため、観光振興による経済効果が、どこに・どのような形で伝わっていくのか、インフォグラフィック等を活用して分かりやすく伝えていく。

**事例：観光振興による経済効果をシンプルに表現**
**（カナダ ブリティッシュ・コロンビア州）**




出典：https://www.destinationbc.ca/content/uploads/2019/02/2017ValueOfTourism_Stats.jpg

# 2. 住民向け施策



- リゾートであることによって、同規模の町では日常において体験することが出来ないアクティビティや飲食店が、倶知安町には存在する。
- そこで、リゾートならではの滞在環境による経験価値を、平日やオフシーズンに観光客だけでなく住民も楽しめることで、観光に対する地域理解促進と住民QOLの向上を図る。
- ただし、来訪者利用を想定しているアクティビティやグルメは、普段の生活に比べるとやや高額なこともあるので、住民向けの特別サービスを平日やオフシーズンに用意する。

### 事例：オフシーズン中のキャンペーン（コロラド州ビバークリークのグリーン期）

- 整備されたリゾートの広場空間で、住民は無料でライブ演奏などを楽しむことが出来る。
- 観光客のためだけの施設ではなく、地元住民も利用したくなるような仕掛けを施している。

撮影：スキーアメリカ大森氏

### リゾートに住まう喜びを感じられるサービス案

- 住民がウィンターアクティビティを楽しみやすい環境（リフト券、レンタルなど）
- MTBやラフティングなどの様々なグリーンシーズンアクティビティの体験／スクール
- オフシーズンにリゾートエリアの施設、サービス、グルメを楽しめるレストランウィークなどのイベント

### 事例：レストランウィーク（コロラド州ビバークリーク）

- 事業者側がスタッフトレーニングやハイシーズン向けメニューをテストする場として活用。
- 住民が審査する役目を担うなど、ホスピタリティ向上のひとつのプレイヤーとなる。

出典：https://www.colorado.com/events/vailbeaver-creek-restaurant-week

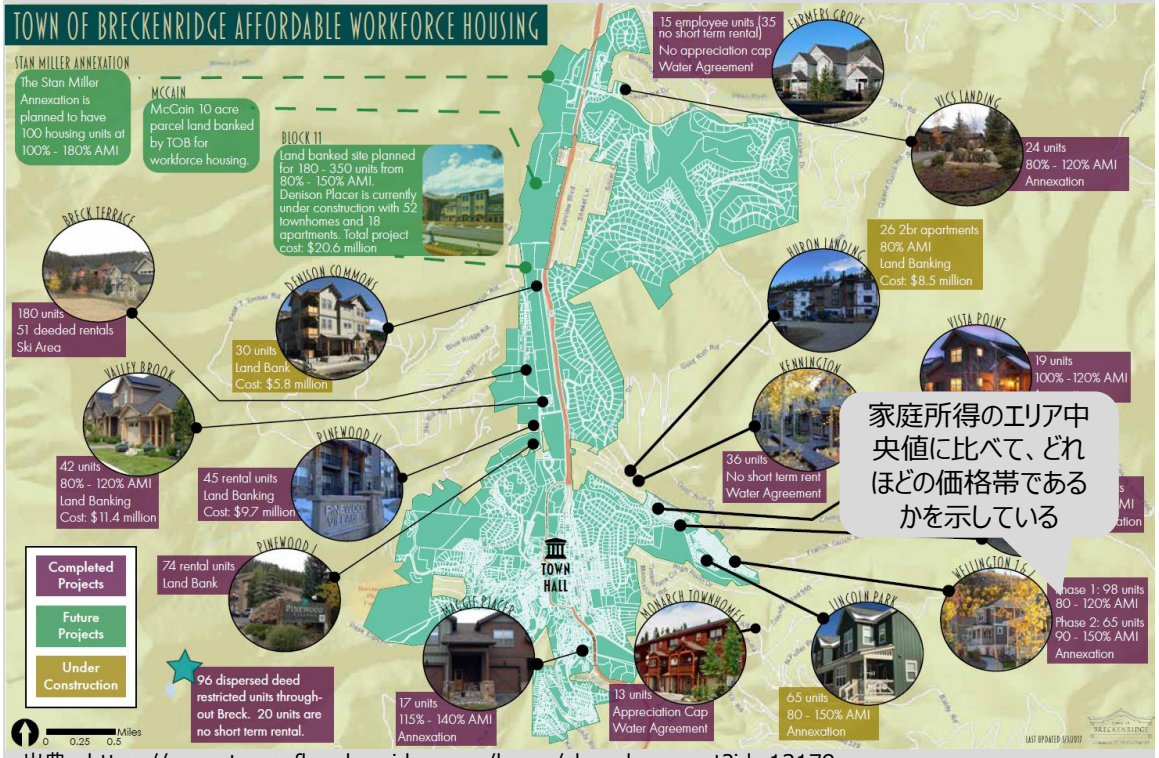
# 3. 住宅施策



- リゾートにおいては、来訪者と従業員の所得格差から「手ごろな価格の住宅」が不足しがちであるが、そのまま問題を放置すると、人材確保やベースとなる飲食店などのサービスの面で、課題が生じる。
- 道内他自治体でも、町有遊休地や町有施設跡地を利用した高質かつ低廉な住宅整備誘導が行われている。
- また、リゾートの従業員だけでなく、地元へのUターン者等も住める・住みたくなる様な住環境を形成する。

## 事例：様々な所得レベルや家庭状況に対応した「手ごろな価格の住宅」の供給イメージ

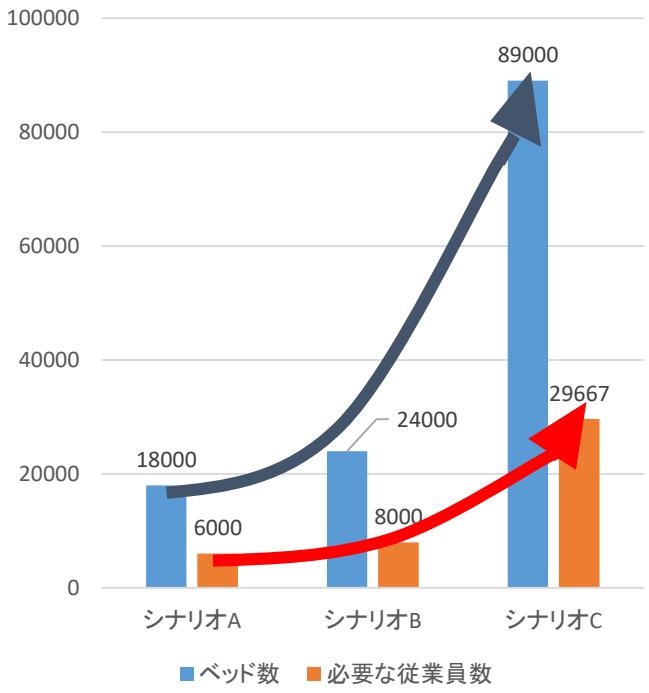
（例：「ブリッケンリッジ 従業員用住宅マップ」（紫が建設済、緑が計画中、黄が建設中））




出典：https://www.townofbreckenridge.com/home/showdocument?id=12179

## ベッド数の増加に伴う必要な従業員数の試算

必要な従業員は3ベッドにつき1名として計算



# 3. 住宅施策



- 住宅整備誘導においては、町有遊休地や町有施設跡地を民間事業者に貸与し、民間企業による集合住宅を建設・管理・運営するといったＰＰＰ／ＰＦＩ事業スキームの導入例が道内で存在する（遠別モデル）。
- 住宅整備の事業発案段階から、付随のサービス整備などに関する民間の知見を取り込み、**外部から収益を稼ぐためのアイデア**のとりこみも検討（民間提案制度）。
- 住宅建築の際のイニシャルコストを大幅に抑えることで、高質かつ低廉な住宅整備が可能となる。

**事例：遠別モデル**
**小規模ＰＰＰ／ＰＦＩ事業スキーム**

- 遠別町字北浜にある約１２００㎡の町有地を民間企業に25年間、無償貸与する契約を結んだうえで町は建設費の半分を補助、民間企業が木造２階建ての集合住宅（２ＬＤＫ２戸、１ＬＤＫ６戸）を建設、保有、管理運営するスキーム。
- 民間事業者は、公募型プロポーザルを経て選定

出典：
https://www.hokkaidobank.co.jp/common/dat/2016/0725/14694080222135065662.pdf

**観光と関連した倶知安町における**
**住宅施策の考慮すべき点**

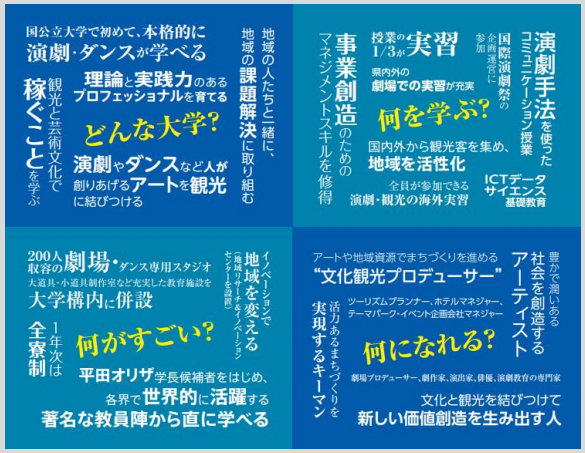
- 住宅の居住対象は、例えば初めは有資格者（保育士など）とし、まずはサービス産業従事者の環境整備に資する人々の流入を促すなど、戦略的な組み立てが求められる。
- 地価が上がり、戸建住宅が成立しにくくなる中で、市街地における集合住宅化への起点としての役割もある。

# 4. 人材施策

**要件５**
**継続検討**

- リゾートにおいて求められる各種スキルに対応した授業・トレーニングを提供する大学や大学院が設置されることで、継続的な人手の確保と人材の育成を両立し、生産性向上が図られる。
  ＊専門職大学とは、即戦力となりうる人材の育成を目指す目的で設置される大学であり、2019年度より創設された。
- 町有遊休地や町有施設跡地が、専門職大学の候補地として考えられる。
- テーマはニセコエリアのイメージに沿ったものとし、そこで行われる講義はニセコエリアの需要にあわせたものとする。校舎は、大学での専門分野・エリアの特性を考慮したデザインが考えられる。
- 国際的なリゾートエリアでの専門職大学の設置は、国や道全体の人材育成と確保に貢献することであるが、町単独での設置は財政規模上難しい。他県での事例を鑑み、国や道にニセコエリアの特色による設置の優位性をアピールし、支援等を働きかける必要がある。

**事例：兵庫県但馬地域に誕生する**
**兵庫県立の国際観光芸術専門職大学（仮称）**



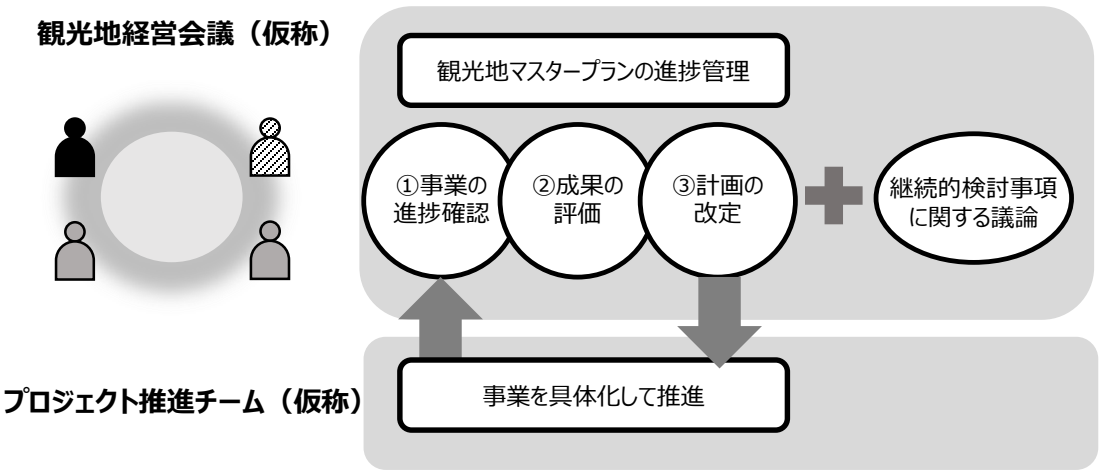

出典：https://web.pref.hyogo.lg.jp/kk48/documents/reaflet.pdf

**倶知安町における専門職大学の講義テーマ案**

- スキー場オペレーション・マネジメント
- スキーリゾートの景観整備
- スキーリゾートのエリマネ・マーケティング・パブリックアフェアーズ
- 多国籍リゾートにおけるHR
- 多国籍リゾートにおける起業塾
- インターナショナルイベントの企画・運営

# おわりに

- 国際的なリゾートとしてこれからも競争力を維持していくためには、住民QOLの向上や自然環境の保全、適正な受入規模の設定などG20観光大臣会合でも議論され「北海道倶知安宣言」にもうたわれている、持続可能な観光に向けた取り組みを推進することが必要となる。こうした取り組みは、事業者のみではなく、町民全体によるおもてなしの意識醸成の土台となり、エリアの価値向上につながっていく。
- こうした意識をベースとして、本マスタープランは倶知安町の観光を中長期的に振興していくために、目指すべき将来像を明確にし、その実現のための大きな道筋を記載した。倶知安町が存在するニセコエリアは変化が激しいため、本マスタープランの継続的なローリングや各事業の推進については、観光地経営会議（仮称）にて継続的な議論が必要である。
- 観光地経営会議は、地域DMOが事務局、民間事業者が中心メンバーとなる。また、町長（又はそれに代わる職位の人）が顧問として、関連部局の担当者もオブザーバーとして参加することがのぞましい。
- 本マスタープランは、ＤＭＯ・行政協働で策定されたものであるが、将来的な観光地マスタープランはDMO主導による計画となることを想定する。



# 参考資料

Reference materials

# 検討会にて示された課題

● 取り組むべき課題について検討会にて議論し、KJ法にて整理した。

- **赤字**：各種課題に対する取り組み案
- ✓ **黒字**：各種課題

## 開発のコントロール

- ベッド数の制限をかけるべき
- 物理的な制限により、いずれにせよ制限がかかる可能性があり
- 一方で、急激に投資が引けていくような規制には注意をする必要がある

## ルールの設定

- エリアの価値が上がるような厳しいルールを作る
- 許可を出す段階で、しっかりとルールを適用させる

## ハード新設に関するコントロール

### 部屋数の上限

- **全体で、部屋数の上限を定める。**
- ✓ 開発余地を計算し、現状のルールの下で、最大何ベッド数まで増える可能性があるのか？
- ✓ 実際、進行中のプロジェクトだけで400部屋から600部屋ほどあるが、そんなに売れるのか？
- ✓ 周辺地域の整備が進み、客からみた選択肢が増えたため、需要の伸びが低下しているのではないか？
- ✓ スプロール化が進んでいる。

### 上水供給量の限界

- **物理的な限界で、開発できないこともありえる。**
- **物理的な限界で、制限を課すことも検討する。**
- ✓ 上水の供給量は限界に近く、現状のキャパであると平成36年で足りなくなるという予想。
- ✓ 上水の供給ができないと言って制限をかけようとしても、個別に井戸を掘り出す可能性あり。

### 温泉湧出量の限界

- ✓ 源泉を一元管理し、各施設に配分するという方法もあり得る。
- ✓ 源泉にも規制がかかっていないため、湧出量が減りつつある。
- ✓ 温泉は特に日本人の間で人気であり、通年型のリゾートとしては必要。
- ✓ 必ずしも、各施設にある必要はない。

## 改築・リノベーションの指針

### 駐車場の不足

- **施設のキャパに合わせて、駐車場の併設を義務付ける。**
- ✓ 施設のキャパにあった駐車場が併設されていない。
- ✓ 開発事業者の申請がそのまま通る（例：送迎車を出すので、駐車場はいらない）。

### リノベの誘導

- **リノベーションに対して適切なルールを定めることで、エリアの価値が上がるような方向に誘導する。**
- ✓ 既存施設のリノベーションが滞っている。
- ✓ 容積率の緩和などで、誘導できないか？

### 都市計画によるコントロール

- ✓ 都市計画MP上は、「都市的な発展」を求めず、土地利用のコントロールを行う。
- ✓ 基本的には、最低限の規制のみしか行わない。

## ソフト・ルールの整備

### 関連産業の不足

- ✓ コンドミニアム等のハードだけが建設されているが、それに伴う関連産業（リネンなど）が追いついていない。

### 住宅の不足

- **従業員のために、手ごろ価格の住宅を用意する。**
- ✓ 冬に引っ越そうとしても、住居が見つからない。
- ✓ 建設作業員の住宅確保のため、多くの住宅が借り上げられている。

### 交通障害対策

#### 客側の変化

- **検討会でも、アジア系の方を呼ぶ。**
- ✓ アジア系の増加とともに車の利用が増えた。
- ✓ スキーをしない客が増えた。
- ✓ コンドミニアムからの送迎が増えた。
- ✓ 2018年度はクリスマスと年末年始の交通障害がピーク。
- ✓ 全体としては、例年より台数は減っているとの意見もあり。
- ✓ 運転手付レンタカーが増えている（中華系アプリ利用）。

#### 交通マネジメント

- **10年後～20年後の技術革新を見据えて、考えていく。**
- **ひらふ第1駐車場はスキー場に行く人のみなど、限定する必要がある。**
- ✓ 事故多発地点がある。
- ✓ ひらふ第1駐車場が、多機能化しすぎている。
- ✓ 緊急時に緊急車両が通れない可能性。
- ✓ ひらふエリアは道路を一方通行にする方法もあり。

### 環境

#### 環境汚染

- ✓ 廃水に対する規制がなければ、水質汚染を招く恐れが高い。

#### （環境）PR不足

- ✓ ごみの分別など、先進的な取り組みがあっても、お客さんには知られていない。
- ✓ コンドミニアムを買う層に訴求できるような、「環境」を利用したマーケティング戦略がない。

### マナー問題

- **マナーについての教育を、住民・観光客の両方に行う。**
- ✓ 飲酒運転が増えた。欧米と日本での飲酒運転への捕らえ方が違うからではないか？
- ✓ 運転マナーが悪い。
- ✓ タバコのポイ捨てが多い。住民がやっていることを観光客がまねしているのでは？

# 心地よさと賑わいをもたらす空間デザインとは

参考

## 「ターゲット」を意識した空間デザインへ

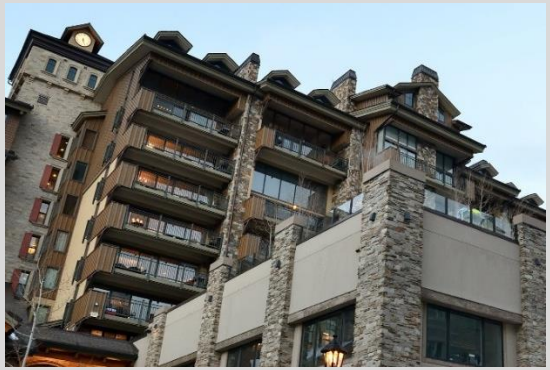
- 視覚情報を通じて、人々はその地域や施設に対する期待値を形成し、それがロイヤルティ、ブランドへとつながっていくため、リゾートにおいて、来訪者の経験に最も影響するのは視覚情報である。
- こうした景観が、本来目に見えないサービスの期待値を形成する考え方はサービススケープと呼ばれる概念であり、倶知安町においても、これを念頭に置いた景観デザインを検討していくことが重要となる。
- この際、ターゲットの世帯年収（例えば2000万円程度）を踏まえた空間デザイン設計が必要となる。

**同じ広場でも、ターゲット層に合わせた空間デザインが必要**

**ブリッケンリッジ：**
**世帯年収1500万円がターゲット**

建物の質感が異なる

**ベイル：**
**世帯年収3500万円がターゲット**

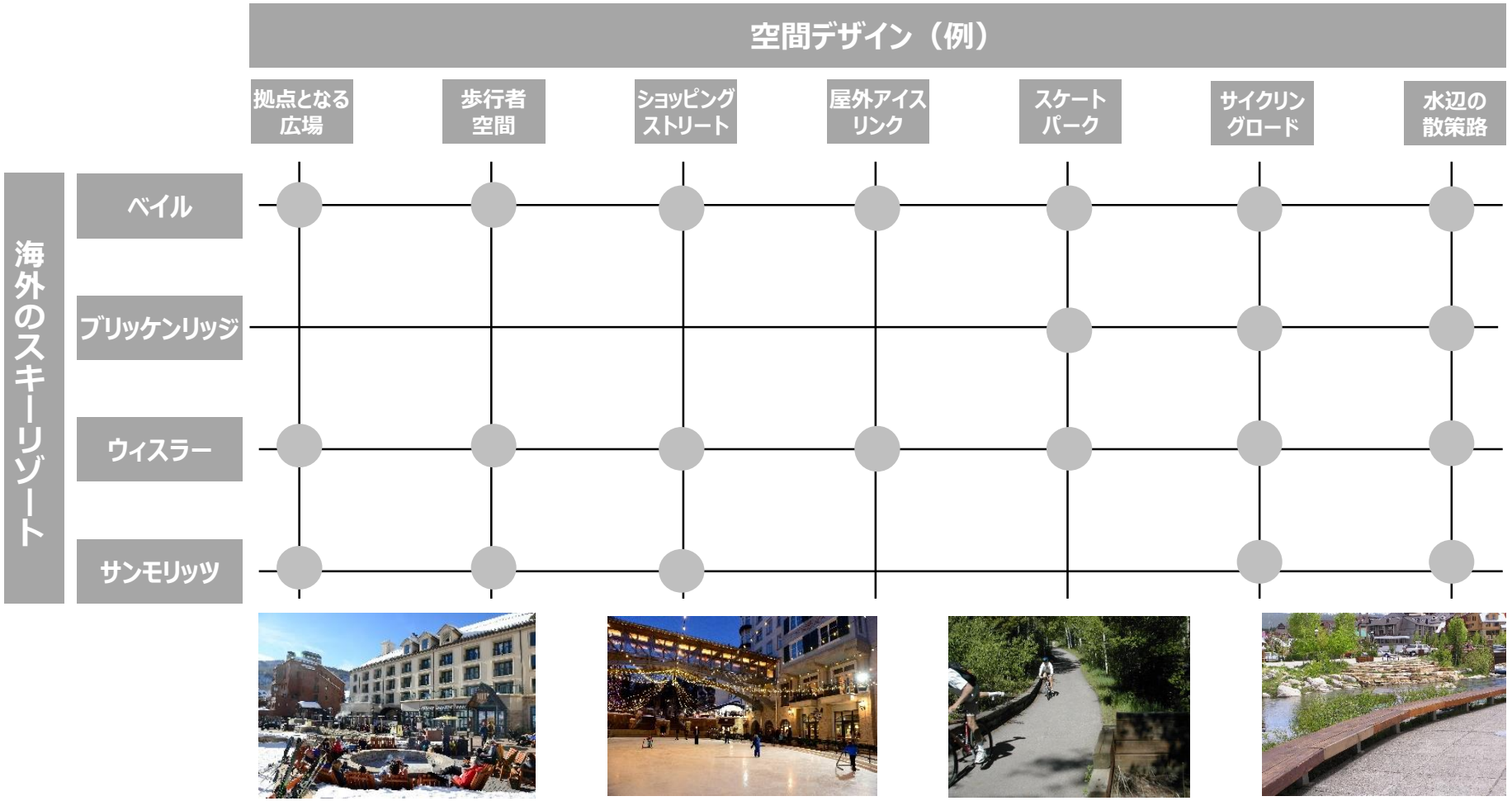


# 心地よさと賑わいをもたらす空間デザインとは



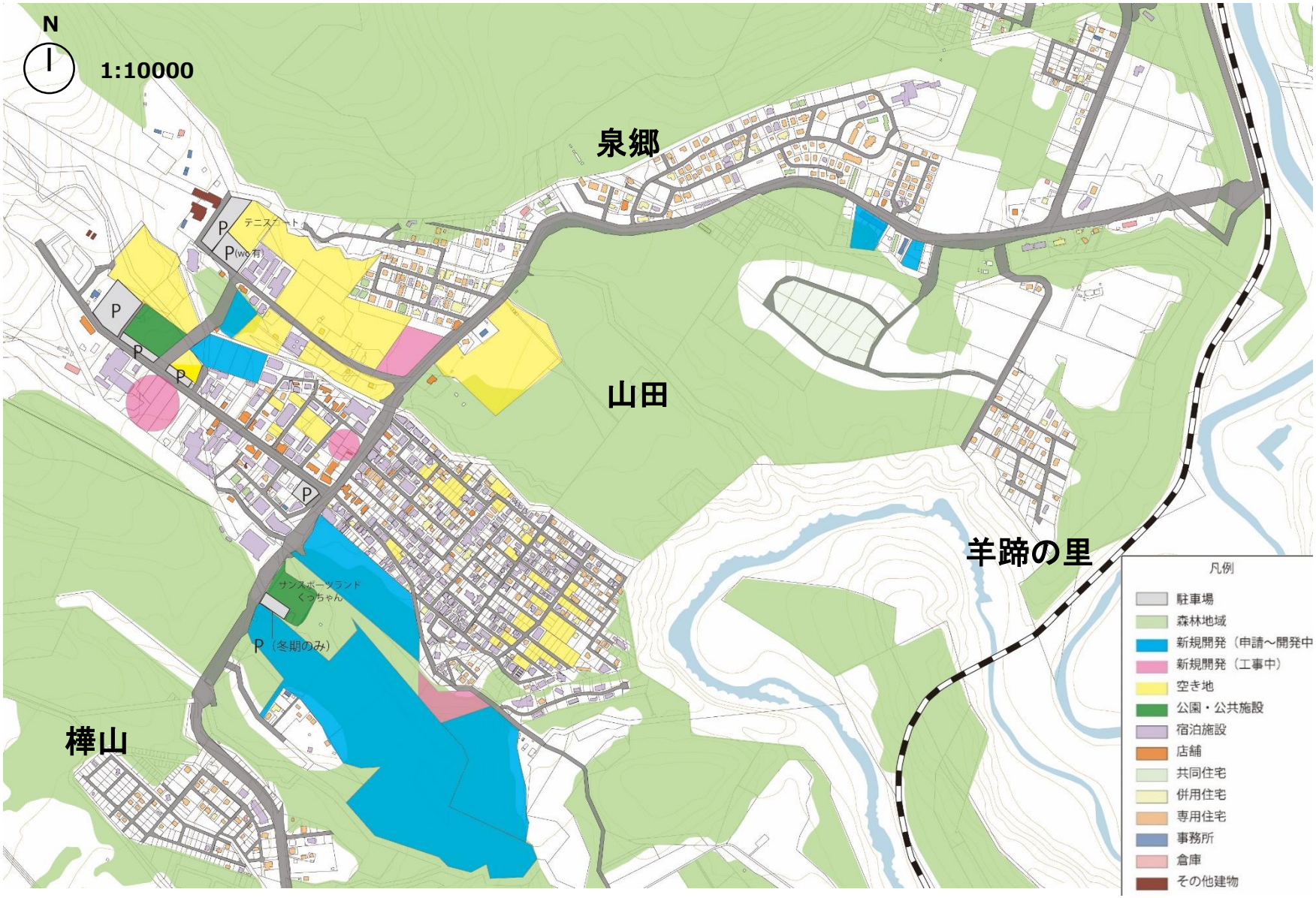
- 海外のスキーリゾートにおける空間デザインを比較した。視覚情報を通じて期待値を形成し、全体の体験価値を向上させるため、様々な空間デザインに投資している。

注）単純に空間デザインが存在するかではなく、優れたものがあるかどうかで比較した。



# 土地利用現況

参考


N
1:10000
泉郷
山田
羊蹄の里
樺山
テニスコート
P(wc有)
サンスポーツランド
くっちゃん
P（冬期のみ）
凡例
駐車場
森林地域
新規開発（申請～開発中
新規開発（工事中）
空き地
公園・公共施設
宿泊施設
店舗
共同住宅
併用住宅
専用住宅
事務所
倉庫
その他建物

# シンボルゲートの整備方針

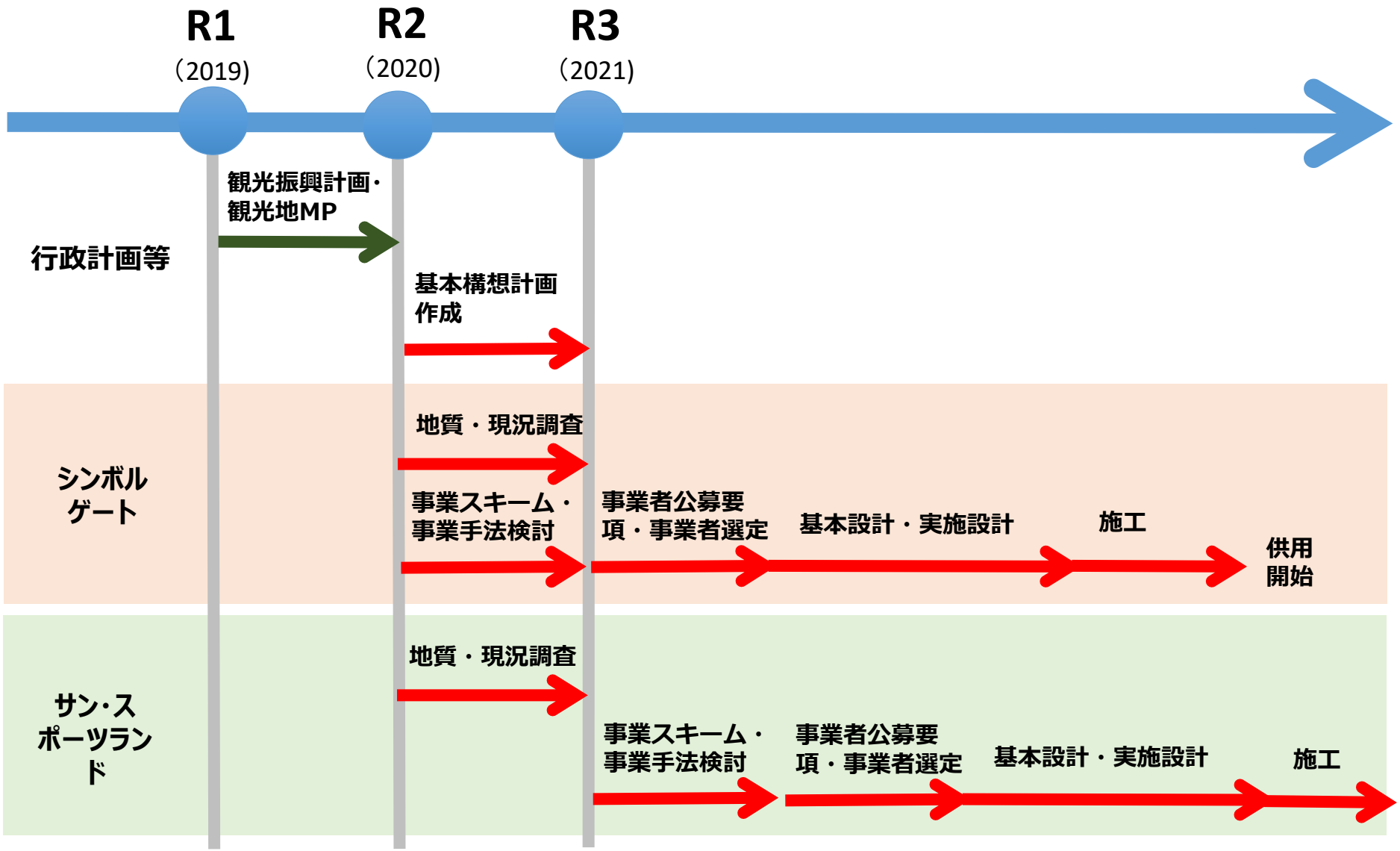
参考

主な町有地

# シンボルゲートの想定整備方針

参考

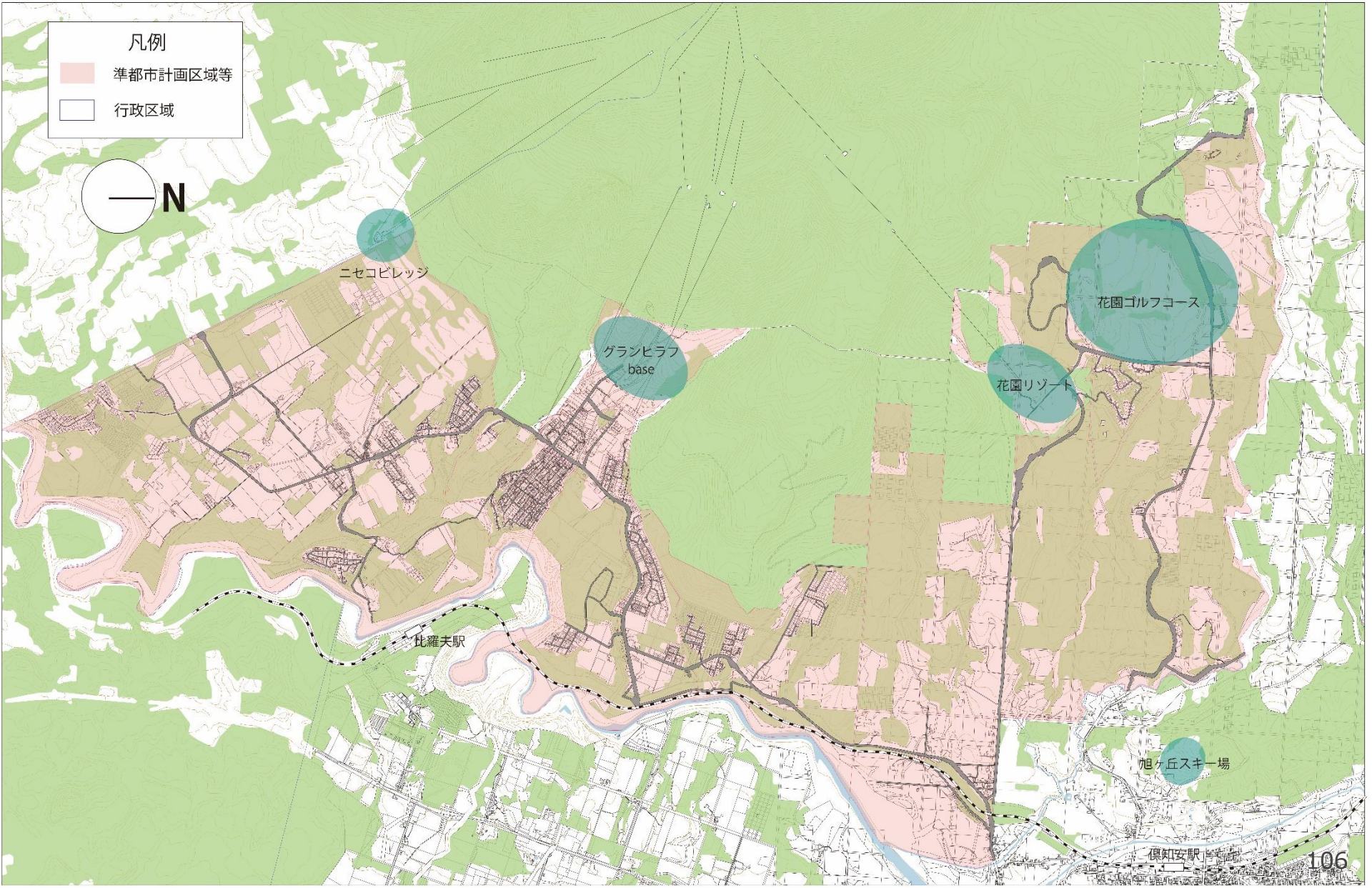
## 整備に向けたロードマップイメージ




※事業手法はPFI事業により民間が設計・施工・運営（BTOまたはBOT手法）を想定したスケジュール
※サン・スポーツランドについては、ひらふエリアの交通施策のバッファと考え、柔軟なスケジュール構成が必要となる

# 土地利用・法規制等の現状

参考



# 土地利用・法規制等の現状

参考

**準都市計画区域の区分と規制概要（形態制限）**

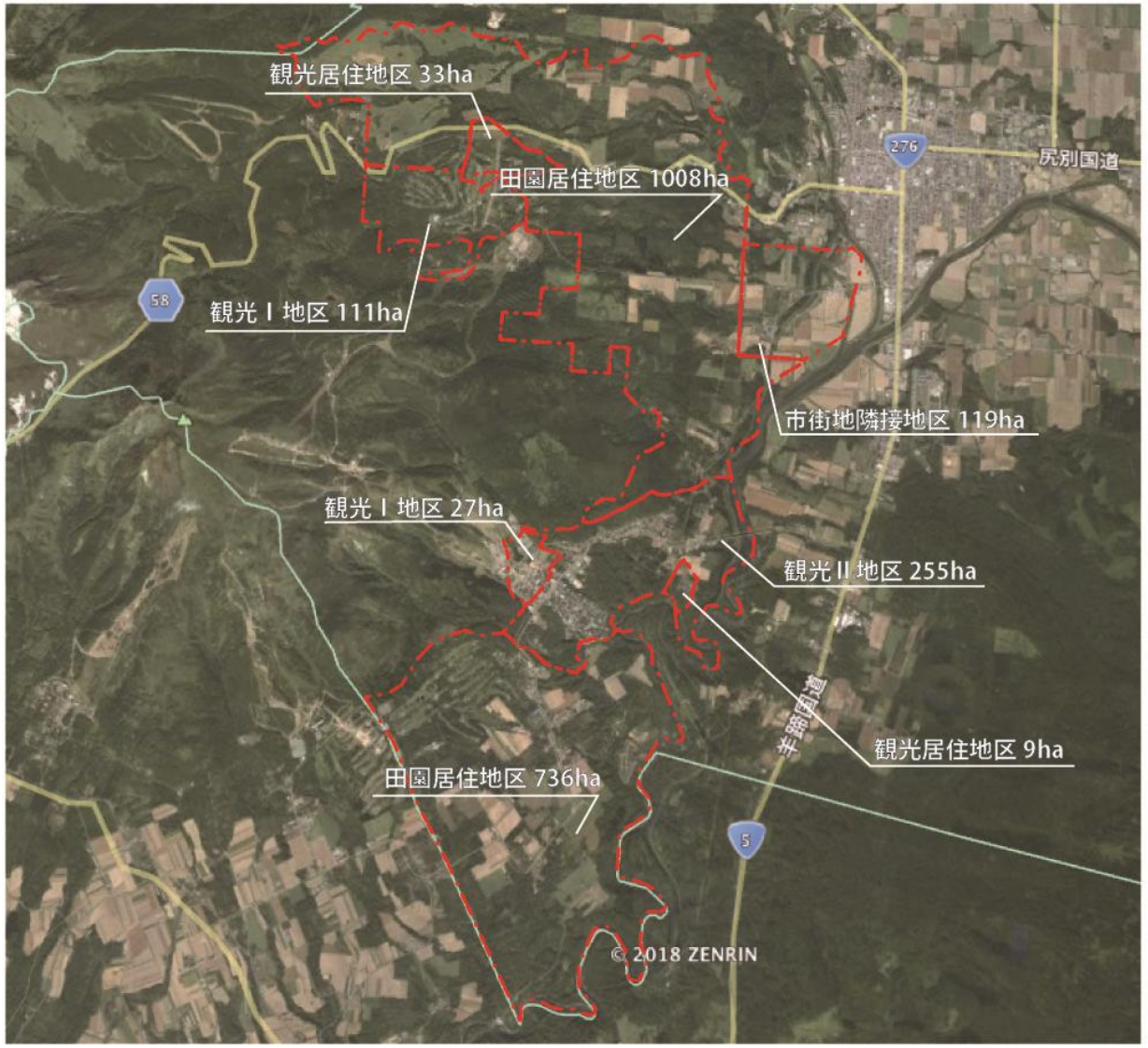
| | 特定用途制限地域 | 景観地区 | 建蔽／容積 | 最高高さ | 現状と特徴 |
|---|---|---|---|---|---|
| 南部（ひらふ地域） | 田園居住地区 | 樺山地区 | 40/200 | 13m | 別荘、住宅等が低密度に立地 |
| | 観光Ⅰ地区 | センタービレッジ地区 | 40/300 | 16m(22) | 宿泊、飲食、物販、住宅等が複合的かつ比較的高密度に集積 |
| | 観光Ⅱ地区 | ペンションビレッジ地区 | 50/200 | 13m | 〃 |
| | | 大沢川沿い地区 | 40/300 | 16m(22) | 宿泊、住宅事業が進行中 |
| | | 山田Ⅰ地区 | 40/200 | 13m | 宿泊、住宅、飲食等が低密度に立地 |
| | | 山田Ⅱ地区 | 40/300 | 16m(22) | 現況森林が多いが、宿泊事業も進行中 |
| | 観光居住地区 | 羊蹄の里地区 | 30/100 | 13m | 低密度の別荘、住宅地として開発済 |
| 北部（花園地域） | 田園居住地区 | 西岩尾別・旭・花園地区 | 40/200 | 13m | 現況森林が多いが、花園開発、新幹線等により開発圧力が高まる可能性 |
| | | 双子山地区 | 40/200 | 13m | 現況森林で起伏のある土地多い |
| | 観光Ⅰ地区 | 花園ビレッジ地区 | 40/300 | — | 花園リゾート開発が進行中 |
| | 観光居住地区 | ノースヒルズ地区 | 30/100 | 13m | 現況森林が多いが、花園開発、新幹線等により開発圧力が高まる可能性 |
| | 市街地隣接地区 | 東岩尾別地区 | 40/200 | 13m | 〃 |

ニセコひらふエリア

# 土地利用・法規制等の現状

## 準都市計画区域の区分（特定用途制限地域）と土地利用現況

- 準都市計画区域内は森林や農地などの自然的土地利用が卓越している。
- これらの貴重な自然資源は極力保全に努め、都市的土地利用をする際にも敷地内の緑化や周辺自然景観との調和などが求められる地域特性である。



# 自治体の開発誘導に関する事例

## ①景観条例による手続き規定の事例（ニセコ町）

- 開発を行う前に町と事前協議の上、住民説明会の開催を義務付けている。
- 事業者は事前景観調査を行い、実施する開発事業が敷地周辺の景観に与える影響について検討することが求められる。

| | |
|---|---|
| **対象となる要件** | ○建築物の建設<br>・高さ10mを超えるもの<br>・延べ面積が1000㎡を超えるもの<br>○土地<br>・土地の区画形質を変更する事業で面積が5000㎡を超えるもの<br>・建築物を建築し、土地を分割し他の者に販売する事業で、面積が5,000㎡を超えるもの<br>※このほか工作物、環境及び景観に影響を及ぼすおそれがある工場及び事業場が対象となる |
| **開発行為の協議フロー** | 1.事前協議（相談、打ち合わせ）<br>2.事前景観調査、報告<br>3.住民説明会開催、報告<br>4.協議書提出<br>5.町より同意、不同意通知<br>6.開発事業着手<br>7.開発事業完了 |
| **その他景観関連の取り組み** | ・景観協定の締結、認定<br>・コミュニティ協定の締結、認定<br>・重要景観等の選定<br>・ふるさと眺望点の指定 |

# 自治体の開発誘導に関する事例

## ②デザインレビューを制度化した事例（京都市・眺望景観創生条例）

- 視点場として設定されたエリア内で行われる開発事業について、事業者、市、歴史的景観アドバイザー（学識者中心）の3者でのデザインレビュー実施を求めている。

| | |
|---|---|
| **対象となる区域・行為** | ○建築物の新築、増築<br>・京都市内の視点場（境内、参道等、境内から30mの範囲、近景デザイン保全区域（参道等から20mまたは30mの範囲）<br>○大規模な新築、増築（床面積2,000㎡以上）<br>・近景デザイン保全区域（境内から500mの範囲） |
| **事前協議（景観デザインレビュー）のフロー** | 1.事前協議申出書の提出<br>2.事前協議申出書及び添付図書等の確認<br>3.事業計画の景観への影響に関する現地調査等の実施<br>4.（影響が大きい場合）歴史的景観アドバイザーを交えた協議<br>（影響が小さい場合）京都市との協議<br>5.協議書の発行<br>6.協議書の受領<br>7.景観申請など<br>8.許可通知書・認定証等の交付<br>9.建築確認申請等 |
| **その他景観関連の取り組み** | ・「歴史的資産周辺の景観情報」と「景観情報共有システム」により、景観デザインレビュー対象地域において地域特性についてまとめた資料を公開している。事前協議申出書の作成は、これらの情報を参照することが求められている。 |

# 自治体の開発誘導に関する事例

## ②デザインレビューを制度化した事例（京都市・眺望景観創生条例）

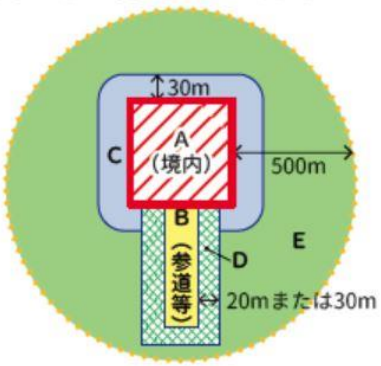
### <京都市　事前協議（景観デザインレビュー）制度> ※京都市眺望景観創生条例に基づく

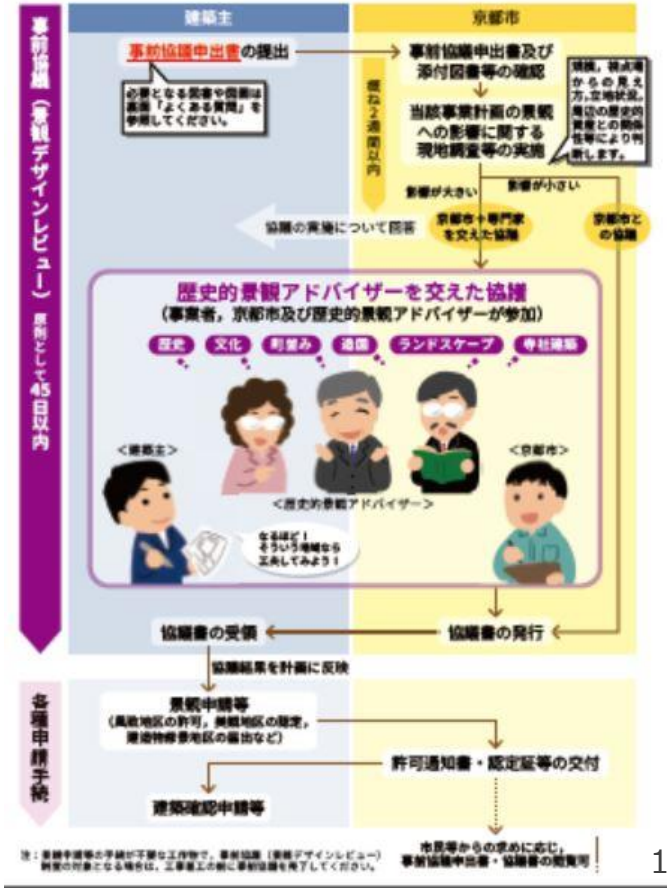
- 「境内の眺め」及び「境内地周辺の眺め」について、自然、歴史的資産等との調和を踏まえ、地域ごとの特性に応じた眺望景観の創生を図ることを目的としている。
- 市内49か所の眺望景観保全地域のうち、27か所の寺社等の周辺エリアを対象とする。

事前協議（景観デザインレビュー）制度の対象区域・行為（建築物）

| 対象区域の種別 | 対象行為 |
|---|---|
| A　視点場（境内） | 新築，増築 |
| B　視点場（参道等） | |
| C　視点場（境内）から30mの範囲 | |
| D　近景デザイン保全区域（参道等から20mまたは30mの範囲） | |
| E　近景デザイン保全区域（境内から500mの範囲） | 大規模な新築，増築（床面積※2,000㎡以上） |

※　増築の場合は，当該増築に係る部分の床面積



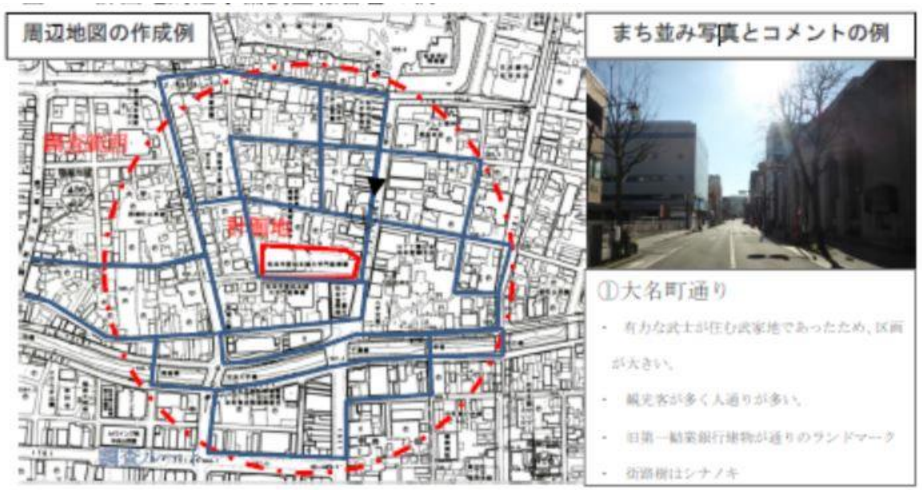
# 自治体の開発誘導に関する事例

## ③デザイン誘導のための事前協議の仕組みの事例（松本市）

**＜松本市　景観事前協議制度＞** ※松本市景観条例に基づく制度

- 事業者に対し、対象行為について計画変更が可能な時期（景観法に基づく届出等の提出の120日前）に、市と建築物の規模等に関する協議（景観事前協議）を行うことを義務付けている。
- 事業者は、協議の前に計画地周辺の地域特性を予備調査することが求められる。地域特性の確認にあたっては、事業者は地区代表者への聞き取りを行う。
- 申出内容は、景観や都市デザイン等の専門的な知識を有する委員で構成する「景観評価会」にかけられる。

| 対象となる行為 |
| --- |
| ①対象範囲における高さ15mを超える建築物の新築、改築又は増築 |
| ②良好な景観の形成に著しい影響を及ぼすおそれがあると市長が特に認める行為 |




予備調査報告書の例

# 持続可能性指標の検討



- すべての観光事業において望ましい最低限の条件と持続可能な観光のあり方の共通理解のために、大きく以下の４つのテーマに分けて、グローバル・サステイナブル・ツーリズム協議会 (GSTC)の基準が策定されている。
  1. 持続可能性の高い計画の実施
  2. 地域住民の社会的・経済的な恩恵を最大限にすること
  3. 文化遺産の活性化
  4. 環境負荷の低減

## 観光地の健康４項目

## 持続可能性指標の項目例

| 環境メリットの最大化、環境負荷の最小化 | |
|---|---|
| **基準** | **指標** |
| 購買方針は、建材、資財、食品、飲料、消耗品を含め、地産地消やグリーン購入を積極的に行うよう定める。 | 文書化された購買方針を持っている。建材、資財、食品、飲料、消耗品を地域で購入するか、あるいは環境的に持続可能な製品に対する支持を明確にしている。<br>解説：<br>従業員がわずかしかいない小規模の事業体は、実行されていれば簡略な方針でもよい。より大きな事業体は文書化された方針を持ち、担当者への周知、地域での購入、持続可能な製品の採用の見直しを欠かさない。 |
| 使い捨て商品や消耗品の購入と使用を管理し、積極的に削減する方法を模索する。 | リユース、リターナブル、リサイクル商品をできるかぎり購入している。購入はまとめて行い、包装はなるべく避けている。<br>解説：<br>廃棄物管理に関する基準をもつべきである。より大きな事業体は、廃棄 管理計画や方針をもつようにする。 |
| エネルギー消費量を測定し、エネルギー源を明確にする。全体的なエネルギー消費を最小限に抑え、再生可能エネルギーの使用を促進する方法を導入する。 | 総エネルギー消費量と、利用者の活動（宿泊、旅行など）ごとのエネルギー消費量、エネルギー源ごとの消費量を測定している。総エネルギー消費量に対する再生可能エネルギーの割合を測定している。<br>解説：<br>従業員および利用者に対して、省エネの方法を周知する。 |

出典：https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/2017/01/Japanese-GSTC-HTOv2-translationv2-.pdf

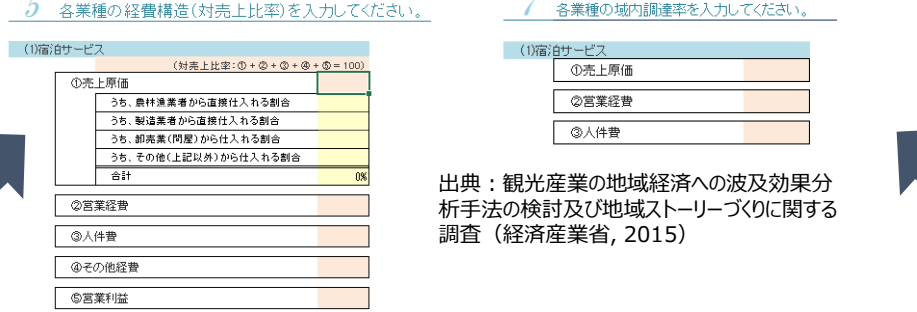
# 経済波及効果の測定



- 域内調達率を計算するため、地域内の各事業者が域内の取引先から仕入れている割合を把握する必要がある。調査対象となる事業者については、全ての観光関連事業者と、農林漁業者、製造業者、卸売業等のうち、「宿泊サービス」「飲食サービス」「小売」との取引がある事業者全てが対象となる。経費構造についても同様である。
- 域内調達率については観光地域経済調査（観光庁）で、経費構造については経済センサス（総務省・経済産業省）のデータで、一部代用可能である。

- 既存の調査で代用できる部分を用いる。
- その他、必要なデータについては事業者ヒアリング調査を進める。
- なお事業者ヒアリングを行う場合は、5年に一度実施する。

**観光経済波及効果簡易推計システム（経済産業省、2015）への入力**




出典：観光産業の地域経済への波及効果分析手法の検討及び地域ストーリーづくりに関する調査（経済産業省, 2015）

倶知安町における宿泊業・飲食サービス業の経費構造

| | 売上原価 | 営業経費 | 人件費 | その他経費 | 営業利益 |
|---|---|---|---|---|---|
| 宿泊業，飲食サービス業 | 27% | 31% | 20% | 13% | 10% |

出典：平成28年経済センサス-活動調査結果（総務省・経済産業省）を加工してJTBF作成

「平成24 年観光地域経済調査」における観光関連業者の調達比率

| 観光関連業種 | 仕入・材料費、外注費調達比率 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 市区町村内 | 都道府県内 | 他の都道府県 | 海外 | 不詳 |
| 宿泊事業（宿泊サービス） | 50.0% | 37.1% | 12.1% | 0.3% | 0.6% |
| 飲食サービス事業（飲食サービス） | 38.7% | 33.4% | 25.1% | 2.4% | 0.4% |
| 旅客運送事業・駐車場事業（旅客輸送サービス） | 31.9% | 14.4% | 39.0% | 0.1% | 14.5% |
| 物品賃貸事業（輸送設備レンタルサービス） | 41.3% | 49.8% | 8.9% | 0.0% | 0.0% |
| 社会教育事業（文化サービス） | 41.4% | 35.3% | 21.4% | 1.8% | 0.0% |
| 生活関連サービス、娯楽事業（スポーツ・娯楽サービス） | 22.3% | 29.6% | 38.9% | 3.1% | 6.1% |
| 小売業（小売） | 18.7% | 41.5% | 36.6% | 1.6% | 1.6% |

出典：観光産業の地域経済への波及効果分析手法の検討及び地域ストーリーづくりに関する調査（経済産業省, 2015）

# 経済波及効果の測定

## 事業者アンケート案

＜事業所（店舗）の概要＞

- 名称 ・本店・支店の別 ・従業員数（うち対象地域内在住者数）

＜事業所（店舗）の主な業種＞

- 業種

＜事業所（店舗）の年間売上高＞

- 単独の売上高 ・本社・支店を含めた総売上高

＜事業所（店舗）売上高に対する旅行・観光客売上比率＞

- 旅行・観光客売上比率

＜【経費構造】事業所（店舗）売上高に対する経費・営業利益比率＞

- 原材料比率（製造・料理などの原材料費や販売用商品、及びそれに付随する商品の仕入）
  ※事業所（店舗）の主な業種が「宿泊サービス」「飲食サービス」「小売」の場合、「農林漁業者から直接仕入れる割合」「製造業者から直接仕入れる割合」「卸売業者（問屋）から仕入れる割合」「上記以外から仕入れる割合」についても聞く。
- 営業経費比率（旅費や通信費、水道光熱費、広告宣伝費、消耗品費、修繕費など、製品やサービスの提供に必要となる費用）
- 人件費比率（従業員の人件費）
- その他経費比率（減価償却費、租税公課、利息など）
- 営業利益比率

＜【域内調達率】事業所（店舗）における経費関係の支払先比率（地域内、地域外）＞

- 原材料費（飲食関係、物販関係、その他（機材・備品等））
- 営業経費
- 人件費

出典：観光産業の地域経済への波及効果分析手法の検討及び地域ストーリーづくりに関する調査（経済産業省, 2015）

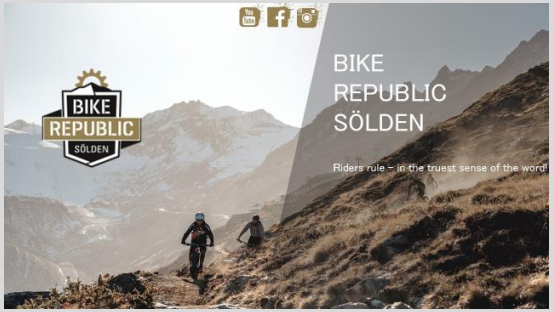
# MTB振興による平準化



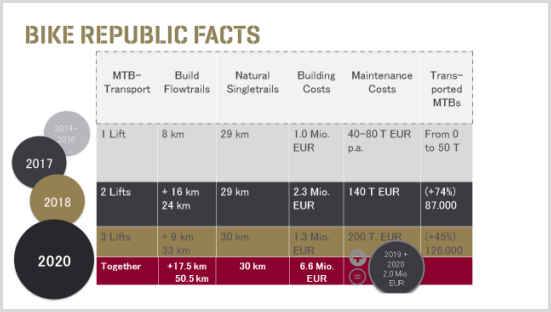
- 夏のアウトドア・アクティビティとして、海外のスキーリゾートに比べて取り組みが遅れているアウトドア・アクティビティがマウンテンバイク（MTB）である。MTBは、エリア全体への集客力や地域への経済効果の面で注目を浴び、様々な海外スキーリゾートで投資が進んでいる。
- アシスト力が大きく、「上り坂」も容易に登れることはもちろん、ロードバイクのように距離の出る走行も容易となるeMTBの登場で、脚力の弱い女性や高齢者の走行も容易にさせており、MTB市場は今後も拡大していくと考えられる。

## 事例：Bike Republic (オーストリア、ゼルデン)

- 地球温暖化による雪不足といった外部環境の変化に対応して、2012年よりマウンテンバイクリゾートに向けて投資を開始。冬季の200万人の宿泊客から1人1ユーロを宿泊税に追加して回収し、投資資金とした。
- 2015年以前には、7・8月しか営業していなかったリフトが、6月から9月末まで営業できるようになった。
- エリア全体で「Bike Republic」というブランディングを開始し、特定の事業者ではなく、エリアのブランドが向上するように取り組んでいる。




出典：ゼルデン観光局　プレゼンテーション資料



# MTB振興による平準化



- 子供をはじめとした住民へMTB体験の機会を提供することは、MTBに対する住民理解促進に繋がる。同時に安全管理やガイドの品質管理など、基礎となる仕組み構築も必要。
- 体験価値を向上させ、エリアとしての競争力をつけるためには、ハード面の整備も必要となる。
- さらに、MTBによる経済効果を循環させるため、エリア全体でのMTBトレイルの整備や人材育成も求められる。

| | 前期<br>MTB啓発期 | 中期<br>MTB拡大期 | 後期<br>MTB成熟期 |
|---|---|---|---|
| 経済効果の循環 | | | スキー場間のトレイル整備<br>専門職大学でのコース作成 |
| 体験価値の向上 | | バス・宿泊施設のMTB対応<br>コースの難易度や距離を示したサイネージの整備<br>MTBパークの創設 | バス・宿泊施設のMTB対応<br>コースの難易度や距離を示したサイネージの整備<br>MTBパークの創設 |
| 住民理解の促進<br>サービス品質の確保 | ガイドの品質管理（基準策定）<br>安全管理の徹底<br>住民に対する体験機会提供<br>学校と連携した体験教室 | ガイドの品質管理（基準策定）<br>安全管理の徹底<br>住民に対する体験機会提供<br>学校と連携した体験教室 | ガイドの品質管理（基準策定）<br>安全管理の徹底<br>住民に対する体験機会提供<br>学校と連携した体験教室 |

# 環境への取組みとブランディングについて



- リゾートに訪れる所得の高い人々は、一般的に学歴も高く、環境保護への関心も高い。そこで、環境を意思を持って維持していくことが 商業的な価値を維持上昇させ、リゾートとしての持続性を高めていくことに繋がると考えられる。
- 国でも持続可能な観光のモデル地区を募る動きがある。G20観光大臣会合において持続可能な観光が議論され、「北海道倶知安宣言」が採択されていることを鑑みると、倶知安町はSDGsの考え方を踏まえた観光を進めるべきエリアと言える。

倶知安町は持続可能な開発目標（SDGs）を支援しています

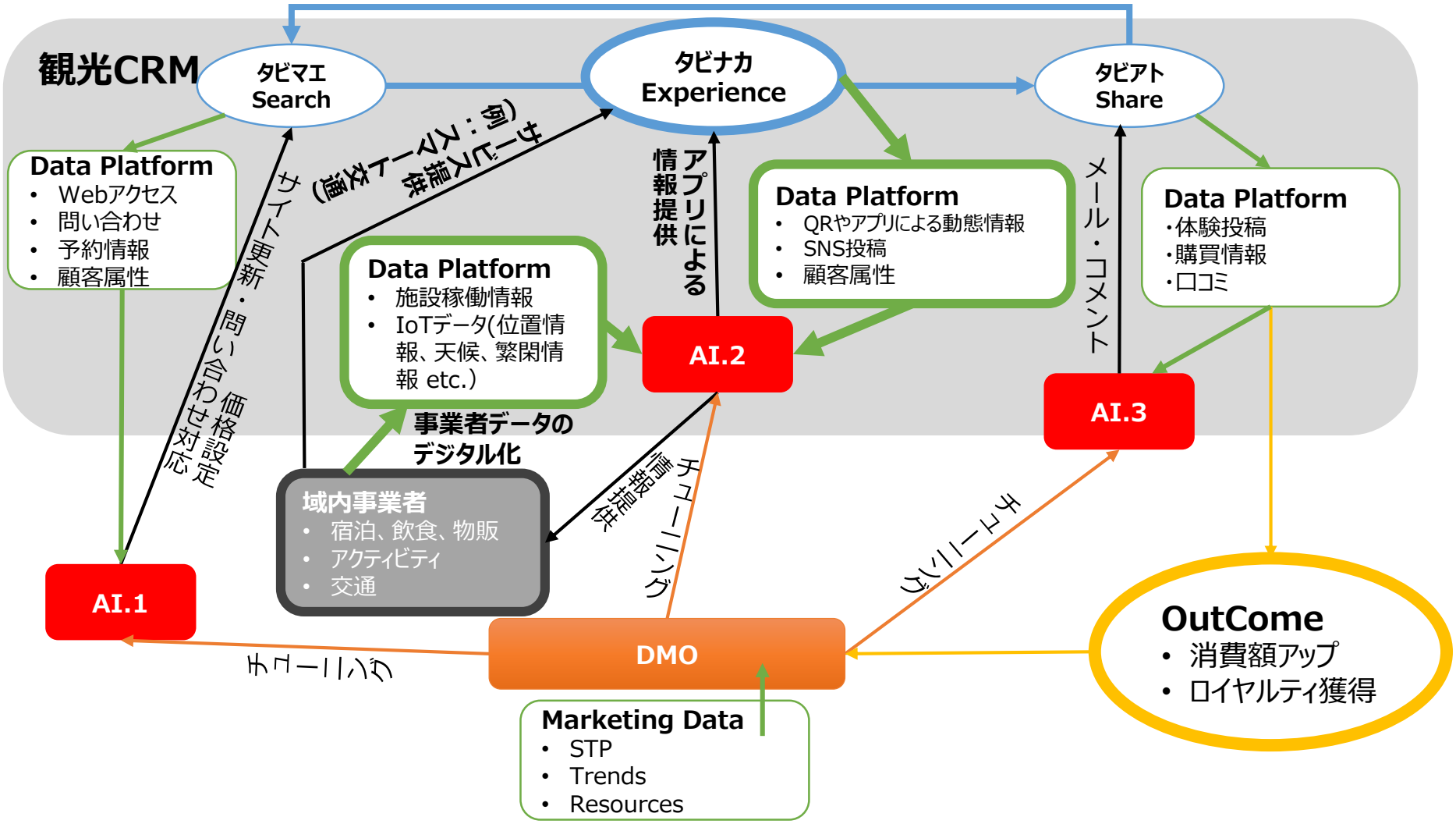
**例）環境に配慮した取組みの視点＊**

- 脆弱な環境の保護
- 野生生物の保護
- 温室効果ガスの排出
- 水資源の管理
- 廃水の処理
- 廃棄物の削減
- 光害と騒音
- 環境負荷の小さい交通

＊観光地用グローバル・サステイナブル・ツーリズム協議会国際基準および推奨評価指標を参考に作成

# スマートリゾートにおけるデータの流れ（将来像）

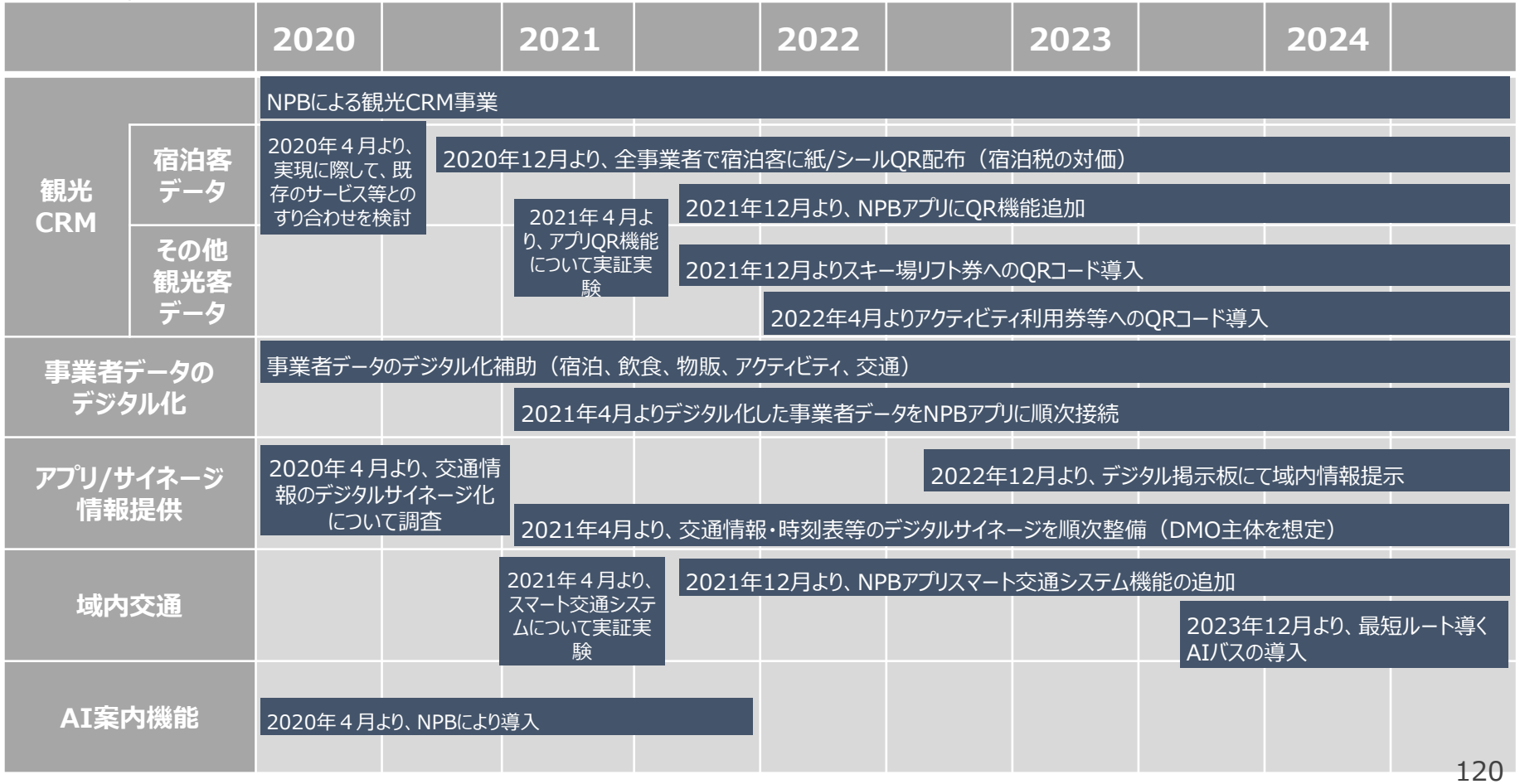
- 観光客から回収するデータを事業者からのデータと結びつけることは、タビマエ・タビナカ・タビアトを通じた**スムーズなリゾート体験**を実現させ、**エリアでの消費額やロイヤルティを高める仕組み**につながる。



# スマートリゾート実現ロードマップ

参考
継続検討

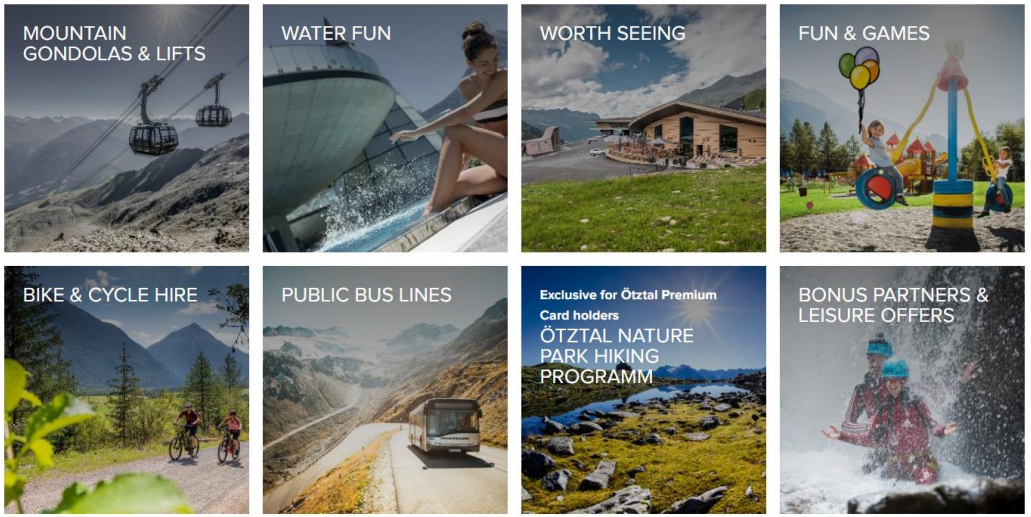
- スマートリゾート実現に向けては、まず観光客のタビナカデータの回収システムを構築する必要がある。
- 宿泊客からのデータ回収はQRコード（紙/アプリ）の利用、スキー場内でのデータはQRコード入りリフト券の利用などが想定される。同時に、事業者データのデジタル化支援もDMOを通じて行うべき。
- 観光客から回収されたデータと連携した、リアルタイム情報提供とスマート域内交通の実現も目指す。
- IT関連は急速な変化があるため、3年目に計画の見直しを行う。



# オーストリア・ゼルデンにおけるデータ収集方法（夏季）

参考

## 事例：オーストリア・ゼルデンにおける宿泊客からのデータ収集方法（夏季）




出典：https://www.oetztal.com/summer/oetztal-premium-card/included-services.html

## Otztal Premium Cardの概要

- 2連泊以上する宿泊客に、夕食時に配布される。
- カードには、本人の名前が記入されており、データベースには国籍や年齢などの情報が保存されている。
- アクティビティや飲食店などでバーコードを読み取ってもらうことで、割引を受けることができる。域内のバスは、全て無料で乗ることができる。
- 観光地側は、どんな客がどんなところに訪れているかという情報を蓄積することができる。
- 配布を希望する宿泊施設は7ユーロを宿泊料金に上乗せして提供する。

# スキー場利用者からのデータ取得

参考
継続検討

- リゾートにおけるメインコンテンツであるアクティビティ利用者（スキー・スノーボード）から、QRコードが印刷されたリフト券を利用した移動データ（リフト乗り場や飲食施設、撮影スポット等）取得が考えられる。
- それらのデータと、購入段階で登録してもらう顧客情報を組み合わせる。
- 利用者側は、自分の動いたデータをアプリ上で確認できたり、追加のコンテンツを体験できたりする。
- 将来的には、QRコードからRFIDを利用したデータ取得への移行も見込まれる。

**事例：QRコード入りリフト券を活用した体験価値向上案（ベイルリゾート）**

**QRコード入りリフト券**
- 購入時に顧客情報を登録
- アプリにも連動可

撮影：JTBF

- 景色の良いスポットで、スキー場のスタッフが写真を撮影
- スキー客は、スマートフォンなどを取り出す必要なし
- その際、リフト券についたQRコードを読み取ることで誰の写真であるかが、自動的に紐付けられる。

撮影：JTBF

- アプリ上に自動で写真が配信される
- 集合写真の場合は、映っている全ての人に写真が配信

# 事業者データのデジタル化

参考
継続検討

- 観光客のタビマエ・タビナカ・タビアトそれぞれに対応した、事業者のデジタル化が必要となる。
- DMOによる、事業者のデジタル化に向けて、その手順に関するマニュアル作成や初期投資に関する補助金等の支援を想定する。

## 事例：スマートホテル化のマニュアル作成（シンガポール）

- DMOとホテル協会が協同して、ホテルのスマート化に向けたマニュアルを作成。
- 宿泊客のカスタマージャーニーを示し、それぞれのパートにおいてなぜスマート化が宿泊施設のメリットになるのかを説明。
- それに合わせて、利用可能な補助金も作られ、マニュアル上で解説されている（中小企業には70%、大企業には50%の補助金を交付）。

出典：
https://www.stb.gov.sg/content/dam/stb/documents/mediareleases/Smart%20Hotel%20Technology%20Guide%202018.pdf

## 倶知安町における事業者データのデジタル化イメージ

- デジタル化した事業者データ（位置・営業時間・飲食店メニュー・予約状況等）をAPIにより、様々な外部システム（Googleマップ、NPBアプリ等）で利用できる形にする
- 観光客のデータと事業者のデータを組み合わせることで、どのような店にどのような観光客が訪れているのかを分析する

### 地域情報のデジタル化に際し、対応するべき課題

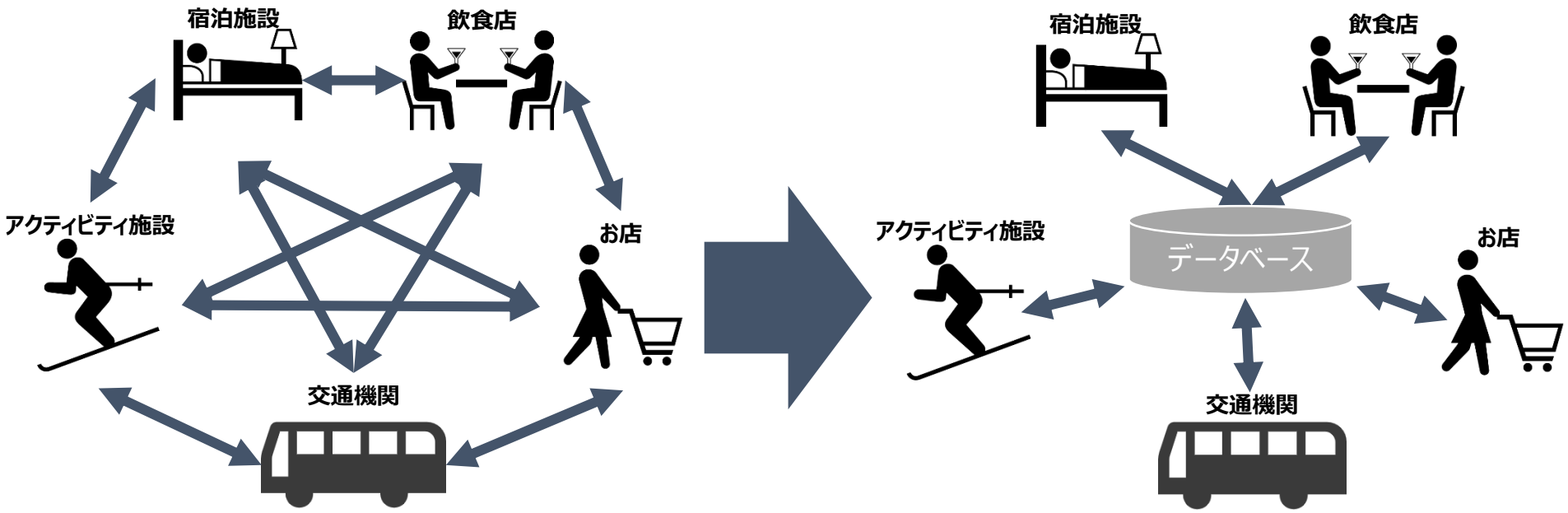
- デジタル化の効果・ニーズを明確化
- デジタル化業務プロセスの明確化
- デジタル化のイニシャルコストの支援

# 事業者データのデジタル化

参考
継続検討

- データベースに登録した情報を更新することで、様々なサイトで紹介されている情報が自動的にアップデートされる仕組みとなる。
  - 例：飲食店が営業時間を変更したときは、データベースの情報をアップデートすることで、APIで接続されている他の事業者（アクティビティ事業者、宿泊施設等）のウェブサイトやアプリ上の情報も自動的にアップデートされるため、情報更新の手間が省ける。
- 事業者は1つのデータベースで情報を更新すればよく、情報更新の手間を省くことが可能となる。
- また、来訪者は常にアップデートされた情報に接するようになる。

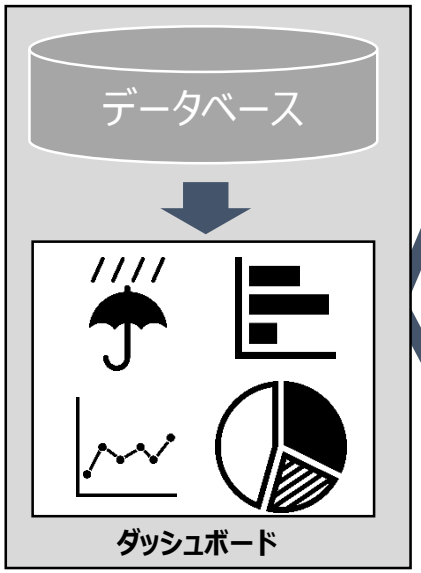
**ハブ&スポーク型のデータ連携実現**



# アプリ・デジタル掲示板の整備

参考

- データプラットフォームに蓄積されたエリア内の情報（交通・飲食・物販・アクティビティ等）を、拠点となる広場やバス停でのデジタル掲示板にてリアルタイムに表示し、観光客のアプリにも属性に合わせて、適宜情報を送信。
- 将来的には、観光客の「好み」がデータプラットフォームに蓄積していくことで、各エリアの情報（イベント・予約情報等）を組み合わせ、観光客の満足度が上がるような提案がアプリ上でなされることを目指す。




APIにて接続

**デジタル掲示板**

データベースから、以下の情報を自動的に案内

- エリア内の混雑情報
- アクティビティや飲食店の空き情報
- イベントや特典情報
- PR機能

**ウェブサイト・アプリ**

観光客の「好み」に合わせた情報発信

- 自分の過去のSNS投稿にあわせた飲食店・アクティビティ施設のお薦め
- 気分・感情に合わせた観光プランの作成

**事例：Visi+Aizu**
**（会津若松市外国人向け観光サイト）**

- 利用者の居住地ごとに、その嗜好に合わせて異なるコンテンツを自動で表示

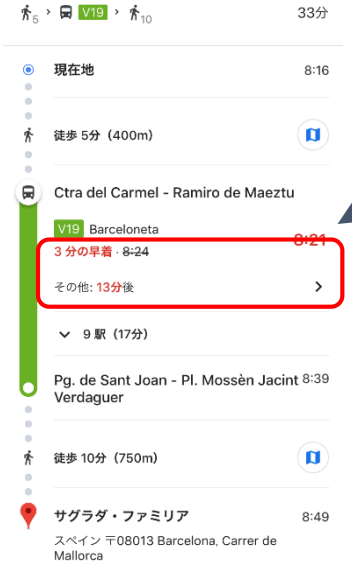
出典： https://aizuwakamatsu.mylocal.jp/trip/ja/

# スマート交通システムの実現



- 公共バスやスキー場間のシャトルバス等、様々なバスがリゾートエリアで運行しているが、それぞれルートが違い、また混雑や雪の影響で予定通りの運行がないことも多々あり、どの移動手段を使えばよいのかが分かりにくい。
- そこで、GPS位置データの取得により、バスの的確な位置情報をリアルタイムで収集し、その情報をアプリ（NPBアプリ、Googleマップ等）・バス停（デジタルサイネージ）と接続し、利用者が出発地と行き先をアプリに入力するだけで、効率的な移動経路を知ることができるようにすべき。
- バスだけでなく、最終的にはタクシーやその他の移動手段（オンデマンドタクシー・シェアサイクル等）も含めて、滞在者はエリア内での移動手段について、各手段の時間・費用と共に、お勧めを知ることができる。

**バルセロナにおけるGoogle Map**




時刻表や運行経路等の「静的情報」と、遅延情報や位置情報などリアルタイムで変動する「動的情報」を広く利用されているフォーマットで用意することで、整備した情報が迅速に世界中の経路検索サービスに反映されることが可能になる。

**住所の新しい表記**

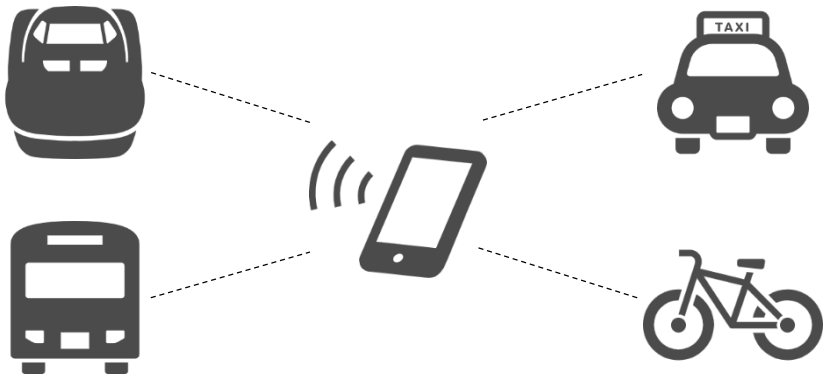
- 救急車を呼ぶ際等の緊急時や、日本の住所表記になじみがない来訪者にとって、現在のひらふエリアの住所である「字山田」という表記は特に分かりにくく、変更の検討が必要となる
- この際、既存の住所では指定できない細かな位置を、利用者の普段慣れ親しんだ3つの単語で表現する「what3words」のようなサービス導入も検討する。
  例：ひらふ第1駐車場入り口
  →英語　hugger.ladders.formation
  日本語　めいく・でばん・にんしき

# AIバスによる利便性向上

**※宿泊施設シャトル、従業員バスの統一・体系化**

参考

- 現在は、各宿泊施設や事業者が独自に宿泊施設シャトルや従業員バスを運行しているが、これは効率が悪く、交通障害の発生原因となることも考えられるため、これらの宿泊施設シャトルや従業員バスを統一することが望ましい。
- 一方で、各施設のニーズやその費用負担の面で、統一が難しいことも考えられるため、その場合は、同一のアプリで運行情報等を取得できるような体系化をまず勧めるべきである。
- DMOは、各事業者が宿泊施設シャトル・従業員バスに関する運行情報をAPI化して外部システムで活用できるようにすることを支援する。そのようなデータが蓄積されることで、どのルートにおいてどのタイミングでシャトル・バスが必要になるかの予想が可能となり、定刻や予め定められたルートではなく、そのときの需要に応じたオンデマンド交通が実現可能となる。
- このようなオンデマンド交通の実現と2030年度の新幹線開通によって、リゾートへのアクセスに関して、来訪者のシームレスな体験が実現する。



# 本マスタープランとSDGs

参考

- SDGsの実現には、個々の取組みをつなぎ合わせて、包括的に取り組むことが必須となる。
- 本マスタープランでのそれぞれの取組みが関連しあい、SDGs実現に繋がっている。

**要件２**
**心地よさと賑わいを**
**もたらす空間デザイン**

**要件３**
**来訪者の滞在を**
**演出するサービス集積**

- 質の高い開発へ誘導

**量から質への転換を**
**実現**

**要件４**
**持続性を確保する仕組み**

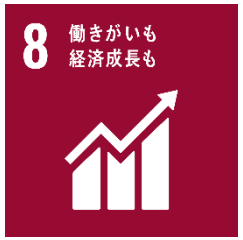
- 地域連携DMOと地域DMOの適切な役割分担
- 行政はバックアップ

- 消費額の大きいリゾート客の環境保全意識に訴求

- エリア内の事業者が直感的に使えるデータプラットフォームを構築

**住民QOL向上に**
**つなげる**

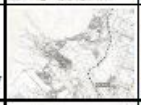
**要件5**
**住民QOLを高める環境**



**※示している目標だけではなく全て目標に貢献**

# 画像出典

| スライドNo | 写真 | 出典 |
|---|---|---|
| 表紙、24 | | 倶知安町提供 |
| 11 |  | 国土地理院の地理院地図 |
| 28 | | 国土数値情報・基盤地図情報・倶知安町提供道路データよりベース図作成、URDI加筆 |
| 29 | | URDI撮影 |
| 29 | | URDI撮影 |
| 30 | | 基盤地図情報・倶知安町提供道路データよりベース図作成、URDI加筆 |
| 30 | | URDI撮影 |
| 30 | | URDI撮影 |
| 30 | | URDI撮影 |
| 31 | | URDI撮影 |
| 31 | | URDI撮影 |
| 31 | | URDI撮影 |
| 31 | | URDI撮影 |

| | | |
|---|---|---|
| 31 | | URDI撮影 |
| 31 | | URDI撮影 |
| 31 | | URDI撮影 |
| 31 | | URDI撮影 |
| 31 | | URDI撮影 |
| 33 | | 国土数値情報・基盤地図情報・倶知安町提供道路データよりベース図作成、URDI加筆 |
| 35 | | 基盤地図情報・倶知安町提供道路データよりベース図作成 |
| 36 | | 基盤地図情報・倶知安町提供道路データよりベース図作成、URDI加筆 |
| 37 |  | 基盤地図情報・倶知安町提供道路データよりベース図作成、URDI加筆 |
| 37 | | 基盤地図情報・倶知安町提供道路データよりベース図作成 |
| 38 | | 基盤地図情報・倶知安町提供道路データよりベース図作成 |
| 40 | | 基盤地図情報・倶知安町提供道路データよりベース図作成 |
| 41 | | 基盤地図情報・倶知安町提供道路データよりベース図作成 |

| | | |
|---|---|---|
| 49 | | 基盤地図情報・倶知安町提供道路データよりベース図作成、URDI加筆 |
| 50 | | URDI撮影 |
| 50 | | URDI撮影 |
| 50 | | URDI撮影 |
| 50 | | URDI撮影 |
| 50 | | URDI撮影 |
| 50 | | URDI撮影 |
| 51 | | 倶知安町提供 |
| 52 | | URDI撮影 |
| 52 | | URDI撮影 |
| 59 | | Whistler village design guideline |
| 59 | | 長野県参道景観ガイドライン |
| 59 | | 長野県参道景観ガイドライン |

# 画像出典



| | | |
|---|---|---|
| 60 | | 景観デザインレビューのススメ入門編 |
| 60 | | URDI撮影 |
| 60 | | 景観デザインレビューのススメ入門編 |
| 61 | | URDI撮影 |
| 65 | | JTBF撮影 |
| 65 | | JTBF撮影 |
| 65 | | 株式会社カントー提供 |
| 65 | | JTBF撮影 |
| 66 | | URDI撮影 |
| 67 | | 基盤地図情報・倶知安町提供道路データよりベース図作成、URDI加筆 |
| 67 | | JTBF撮影 |
| 67 | | PhotoAC |
| 67 | | JTBF撮影 |

| | | |
|---|---|---|
| 67 | | JTBF撮影 |
| 67 | | 株式会社カントー提供 |
| 67 | | JTBF撮影 |
| 68 | | 基盤地図情報・倶知安町提供道路データよりベース図作成、URDI加筆 |
| 69 | | googlemap |
| 70 | | PhotoAC |
| 74 | | ニセコひらふエリアマネジメントのFacebookページ |
| 74 | | ニセコひらふエリアマネジメントのFacebookページ |
| 75 | | 株式会社シグマ開発計画研究所講演資料（2019） |
| 79 | | 観光産業の地域経済への波及効果分析手法の検討及び地域ストーリーづくりに関する調査 |
| 82 | | 倶知安町提供写真 |
| 82 | | 倶知安町提供写真 |
| 82 | | 倶知安町提供写真 |

| | | |
|---|---|---|
| 82 | | 倶知安町提供写真 |
| 88 | | https://www.nisekocentral.com/niseko-accommodation-deals/experience-niseko- |
| 88 | | http://www.nisekotourism.com/ia/media/2018-19-niseko-app-launched |
| 93 | | ontent/uploads/2019/02/2017ValueOfTourism_Stats.jpg |
| 94 | | スキーアメリカ大森氏提供写真 |
| 94 | | スキーアメリカ大森氏提供写真 |
| 94 | | ts/vailbeaver-creek-restaurant-week |
| 95 | | e.com/home/showdocument?id=12179 |
| 97 | | https://web.pref.hyogo.lg.jp/kk48/documents/reaflet.pdf |
| 101 | | JTBF撮影 |
| 101 | | JTBF撮影 |
| 102 | | JTBF撮影 |
| 102 | | JTBF撮影 |

# 画像出典



| | | |
|---|---|---|
| 102 | | JTBF撮影 |
| 102 | | JTBF撮影 |
| 103 | | 国土数値情報・基盤地図情報・倶知安町提供道路データよりベース図作成、URDI加筆 |
| 104 | | googlemap |
| 106 | | 国土数値情報・基盤地図情報・倶知安町提供道路データよりベース図作成、URDI加筆 |
| 108 | | googlemapにURDI加筆 |
| 111 | | 京都市事前協議（景観レビュー）制度リーフレットより引用 |
| 111 | | 京都市事前協議（景観レビュー）制度リーフレットより引用 |
| 111 | | 京都市事前協議（景観レビュー）制度リーフレットより引用 |
| 112 | | 松本市景観事前協議制度の手引きより引用 |
| 114 | | 観光産業の地域経済への波及効果分析手法の検討及び地域ストーリーづくりに関する調査 |
| 114 | | 観光産業の地域経済への波及効果分析手法の検討及び地域ストーリーづくりに関する調査 |
| 116 | | ゼルデン観光局　プレゼンテーション資料 |

| | | |
|---|---|---|
| 116 | | ゼルデン観光局　プレゼンテーション資料 |
| 117,128 | | United Nations |
| 121 | | JTBF撮影 |
| 121 | | er/oetztal-premium-card/included-services.html |
| 122 | | JTBF撮影 |
| 122 | | JTBF撮影 |
| 123 | | https://www.stb.gov.sg/content/dam/stb/documents/mediareleases/Smart%20Hotel%20Techno |
| 123 | | https://www.stb.gov.sg/content/dam/stb/documents/mediareleases/Smart%20Hotel%20Techno |
| 125 | | https://aizuwakamatsu.mylocal.jp/trip/ja/ |
| 126 | | Google map (JTBF撮影) |

# 検討会開催スケジュール



| 回 | 開催日・場所 | 主な議題 |
|---|---|---|
| 第1回 | • 2019年3月8日（金）<br>• サン・スポーツランドくっちゃん | • 現状の倶知安町の観光に関する課題抽出 |
| 第2回 | • 2019年5月14日（火）<br>• サン・スポーツランドくっちゃん | • 開発容量の設定<br>• リゾートエリアの質を高めるためにあるべき施設・機能 |
| 第3回* | • 2019年7月19日（金）<br>• KUMO RESTAURANT〈SKYE Niseko 1F〉 | • リノベーションパート全体に関する議論<br>• 講演「思わずUPしたくなる場所づくりをめざして」<br>（株式会社シグマ開発計画研究所 原 拓也 氏）<br>※有識者からの第３者視点による、マネジメントに関する情報の取り入れ |
| 第4回 | • 2019年9月27日（金）<br>• KUMO RESTAURANT〈SKYE Niseko 1F〉 | • リノベーションパート（素案）<br>• マネジメントパート全体に関する議論 |
| 第5回 | • 2019年11月27日（水）<br>• KUMO RESTAURANT〈SKYE Niseko 1F〉 | • マネジメントパート（素案）<br>• 観光地マスタープランの全体的議論 |
| 第6回 | • 2020年1月29日（水）<br>• 倶知安町役場3F会議室 | • これまでのまとめ<br>• 今後の展開<br>• 観光データ収集の仕組み構築に向けて（KDDI株式会社）<br>※通信事業者からの視点による、スマートリゾートに関する情報の取入れ |

*同時に町内会へのヒアリングを実施

■ 開催日・場所
- 2019年7月19日（金）
- まちの駅ぷらっと

■ 主なヒアリング内容
- 倶知安町のこれからの観光に対するイメージ
- 町民全体でのおもてなしを目指すうえでの課題

# 検討会参画者一覧



## 検討会参画メンバー

| 氏名 | 事業 | 備考（DMO、地域団体職） |
|---|---|---|
| 吉田　聡 | 司法書士 | （一社）倶知安観光協会 会長 |
| 山田　洋 | 印刷業等 | （一社）倶知安観光協会 副会長 |
| 田中　義人 | 観光サービス事業一般 | （一社）倶知安観光協会 統括業務執行理事 |
| 岩佐　信 | 宿泊業 | （一社）倶知安観光協会 業務執行理事 |
| 大久保　実 | 不動産業等 | （一社）倶知安観光協会 業務執行理事 |
| 釜江　良尚 | リゾート事業・宿泊業等 | （一社）倶知安観光協会 業務執行理事 |
| 阪井　啓司 | 飲食店 | （一社）倶知安観光協会 業務執行理事 |
| 冨田　竜海 | 飲食店等 | （一社）倶知安観光協会 業務執行理事 |
| Chris Pickering | コンドミニアム管理・運営・交通観光サービス事業等 | （一社）倶知安観光協会 業務執行理事 |
| 天沼　清貴 | 地域DMO（候補法人） | （一社）倶知安観光協会 事務局長 |
| ラミレズ　麻衣 | 地域DMO（候補法人） | （一社）倶知安観光協会 事務局 |
| 渡辺　淳子 | 飲食店 | （一社）ニセコひらふ エリアマネジメント　代表理事 |
| 大加田　正信 | 地域団体 | （一社）ニセコひらふ エリアマネジメント　事務局 |

## 事務局

| 氏名 | 所属団体等 | 役職 |
|---|---|---|
| 文字　一志 | 倶知安町 | 町長 |
| 福家　朋裕 | 倶知安町観光課 | 課長 |
| 沼田　尚也 | 倶知安町観光課 | 観光係長 |
| 奥山　琢矢 | 倶知安町観光課 | 観光係主事 |
| 田中　康太 | 倶知安町観光課 | 観光係主事 |
| 星加　明仁 | 倶知安町まちづくり新幹線課 | まちづくり係長 |
| 山田　雄一 | 公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 | 部長 |
| 守屋　邦彦 | 公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 | 上席主任研究員 |
| 那須　将 | 公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 | 研究員 |
| 池知　貴大 | 公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 | 研究員 |
| 高鍋　剛 | 株式会社都市環境研究所 | 取締役 |
| 大井　菜摘 | 株式会社都市環境研究所 | 研究員 |

## オブザーバー

| 氏名 | 所属団体等 |
|---|---|
| 下田　伸一 | 株式会社ニセコリゾート観光協会 |
| 東内　学爾 | （一社）ニセコプロモーションボード（地域連携DMO） |
| 高橋　葉子 | ニセコ町商工観光課 |

# 倶知安町観光地マスタープラン

## 2020年3月発行

倶知安町、（一社）倶知安観光協会（地域DMO候補法人）、
（一社）ニセコひらふエリアマネジメント協働で作成

協力：　（一社）ニセコプロモーションボード（地域連携DMO）

事業委託先：公益財団法人日本交通公社、株式会社都市環境研究所