

倶知安町 観光地マスタープラン 改訂版

2020-2031
本編



目次

はじめに

現況分析

0. 概要
1. 俱知安町までのアクセス
2. 俱知安町の観光産業に関するエリア特性
3. 俱知安町の観光資源
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

マスタープラン見直しにあたって

1. マスタープラン策定により実施した主な事業・取組
2. 環境変化を踏まえた改定の視点
3. 日本版持続可能な観光ガイドライン(JSTS-D)
4. マスタープランの全体像

要件1 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

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
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

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
1. 現状と課題認識
2. ニセコひらふ地区の価値向上に資するサービス
3. 地域内の滞在・周遊促進へのアプローチ

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
1. エリアマネジメント・リゾート環境整備
2. 環境対策
3. 平準化に向けた夏季コンテンツの充実
4. 想定外事項への対応
5. 顧客等のデータ集約と活用（スマートリゾート）
6. DMOの強化

要件5 住民QOLを高める環境

0. 住民QOLを高める環境とは
1. 観光の恩恵の正しい伝達
2. ローカル向け施策
3. 住宅不足への対応
4. 人材施策

おわりに

はじめに

- 倶知安町観光地マスタープランは、2020-2031年度を計画期間とし、行政とDMO等の観光関係団体が協働で2019年度に策定したものである。
- また、2019年11月より施行された宿泊税の徴収により、観光費（事業費・人件費）が増大するとともに、（一社）倶知安観光協会のDMO化も行われた。
- このように「計画（戦略）」「財源」「組織」の3つのピースが揃ったことにより、民主導による戦略的な取り組みや即自的な課題への対応が可能となった。
- また、本マスタープラン策定後、COVID-19による需要減少を経て、2025年時点ではニセコエリアにおいては需要は国内外ともに力強く回復しており、国際的な観光リゾート地域として認知されている。
- 一方、従来からの課題である冬季とその他の季節の繁閑差や観光客の増加に伴う交通課題に加え、地価や物価の高騰・為替変動による観光振興に対する住民理解低下への懸念、人材・住宅不足等、当地における観光課題は新たな局面を迎えている。
- このような状況をふまえ、今後7年間にわたり発展的に取り組む事項を整理し、本マスタープランの改定を行った。
- 新たに見直した本マスタープランの適切な推進と地域内での適切な管理により、引き続き戦略的な取り組みを展開し、顧客・地域・事業者が「三方よし」となるための観光地マネジメントの実践を目指したい。

観光地マスタープランとは

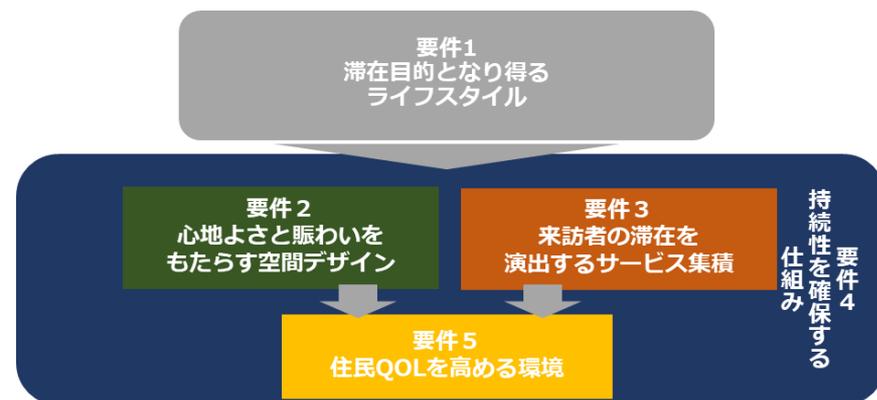
- DMOと行政等の観光関係団体が協働で策定した、観光戦略のマスタープラン（MP）である。
- 目指すべき観光地のあり方（ビジョン）と現況の課題を示し、ビジョンを達成するための観光産業（DMO、行政、エリマネ団体、関連団体等）としてのアプローチを示す。
- 本MPはDMO、行政、関係団体等、官民にて認識をすり合わせて整理。本MPに記載の課題や取組方針をもとに、DMO、行政、関係団体は、適宜連携しながら取組を実行。
- 本MPはDMO主導のもと、観光地経営会議にて進行管理し、必要に応じてローリングを実施。

計画期間	策定主体	(一社)倶知安観光協会(地域DMO)、倶知安町、(一社)ニセコひらふエリアマネジメント協働で作成
2020年度から 2031年度まで 12年間	協 力	(一社)ニセコプロモーションボード(地域連携DMO)
	MP見直しの体制と経緯	2024年4月から2025年3月にかけて観光地経営会議を計3回開催。加えて、KTA理事へのヒアリングや勉強会を開催 【メンバー】 KTA理事、倶知安町、エリマネ、NPB 【事務局】KTA事務局、JTBF 【オブザーバー】 東急不動産他

- 本MPは、本地域の中長期的な振興を図り、目指すべき将来像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



観光地経営会議の役割

- 観光地経営会議はマスタープランで示された目指すべき将来像と大きな道筋をベースに、継続的なローリングや各事業の推進を議論する場である。
- また、マスタープランの見直しにおいても、本会議での了承をもとに行う。

メンバー・体制

- 倶知安町の観光に携わる多様な主体がメンバー
- 地域DMOが事務局を務める
- 町長は顧問として参加
- 行政の関連部局もオブザーバーとして参加

会議の役割

- 観光地マスタープランの進捗管理・検証・計画の見直しをおこなう
- 関係者間で情報を共有する

観光地経営会議



観光地マスタープラン進捗管理

①
事業の
進捗確認

②
成果の
評価

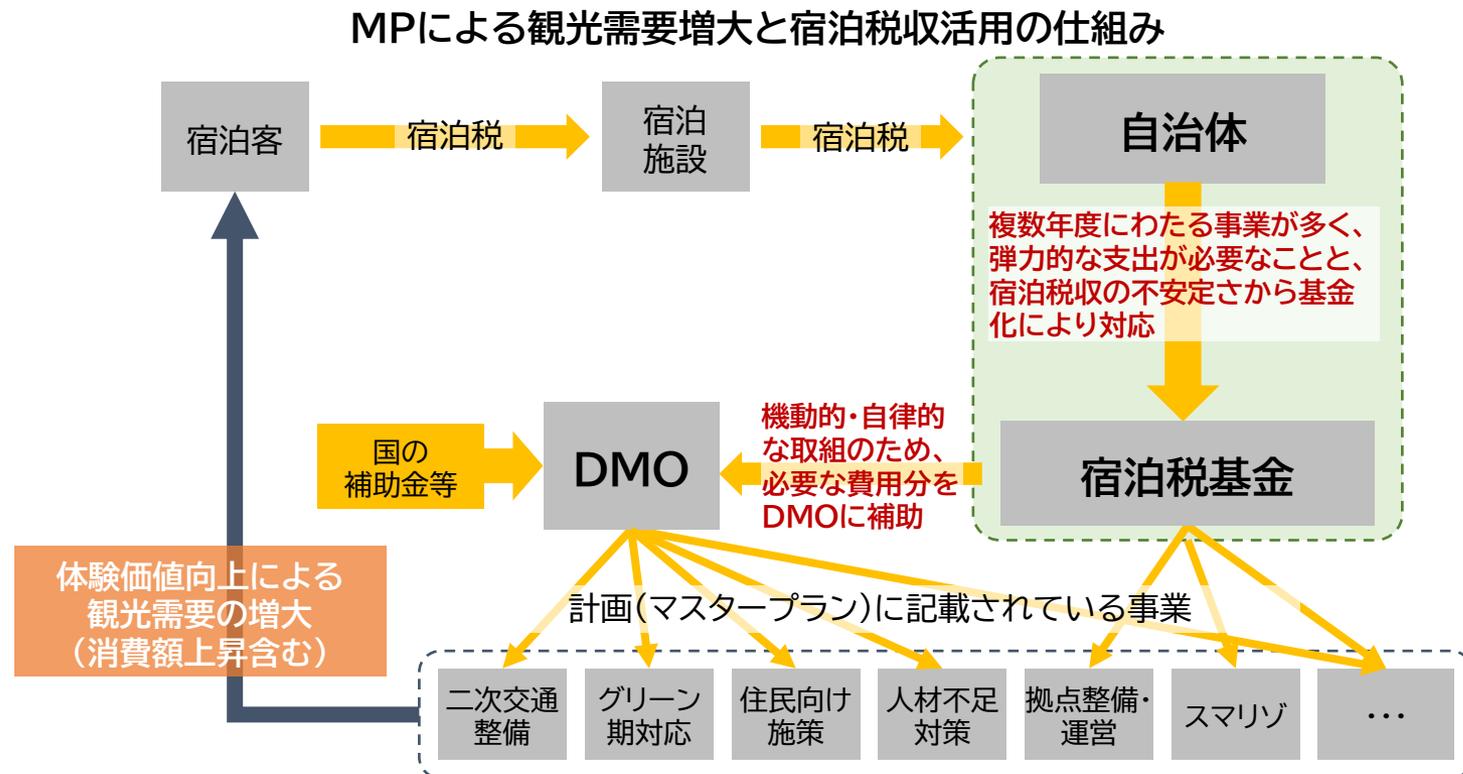
③
計画の
見直し

継続的検討
事項に関する
議論

事業を具体化して推進

マスタープランの実行と宿泊税活用の関係

- 国際競争力を持つリゾートの5つの要件をふまえた「質の高い滞在経験」を実現するためには、エリア全体での総合的かつ継続的な取り組みが必要であり、その方針を示すのが観光地MPである。
- また、観光地MPは、宿泊税を原資として位置づけ、取り組みの実行を行う。
- 宿泊税等を原資として観光地MPに位置づけられた事業に取り組むことにより、質の高い滞在体験の実現⇒消費単価の向上による宿泊税収の増加⇒宿泊税を原資とした更なる課題への対応、という好循環の形成、競争力の強化が期待できる。



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。
- 国別ではオーストラリア人観光客も依然として多いが、地域別ではアジア系観光客が半数を占めるようになっている。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、ニセコひらふ地区の地価上昇が継続している。
- 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、コンドミニウ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、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。
- 従業員居住地の変化により、通退勤の交通渋滞や住宅難など、新たなステージの課題が顕在化している。

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。
 - ▶ 仁木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。
 - ▶ 倶知安駅は、2038年度以降に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 札幌～小樽～余市～倶知安	約2時間30分
		JR 千歳線・函館本線 新千歳空港～（札幌・小樽経由）～倶知安	約3時間
		北海道新幹線（2038年度以降） 札幌～倶知安	約25分
	バス	札幌～小樽～倶知安 （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 （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 （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、ひらふ無料循環バス等。冬季のみ）		
	くっちゃんナイト号（冬のみ）		
	スカイバスニセコ（夏のみ）		
	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。

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。

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。

国土地理院の地理院地図

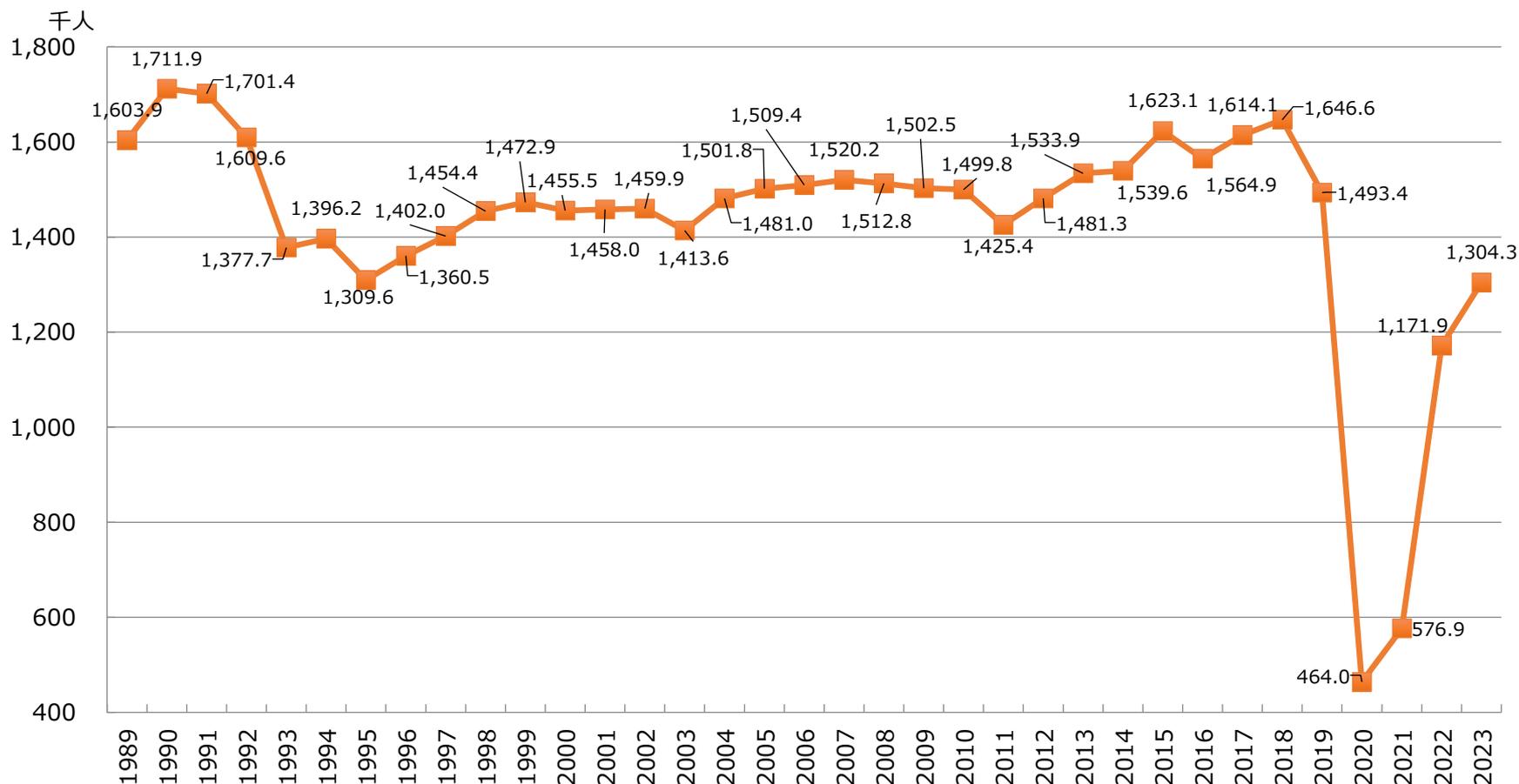
3. 倶知安町の観光資源

- 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・スノー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。

	春	夏	秋	冬
アウトドア・アクティビティ	ラフティング・カヌー・キャニオニング			スキー・スノーボード (ニセコ東急グラン・ヒラフ、 HANAZONOリゾート、 旭ヶ丘スキー場)
	トレッキング			
	マウンテンバイク			
	ゴルフ			
自然	自然景観 (羊蹄山・ニセコ連峰・半月湖自然公園・ひらふ高原中央公園)			
	芝ざくら (芝ざくら庭園・ 芝ざくらの丘)		紅葉 (鏡沼・イワオヌプリ)	
	花 (じゃがいも畑)			
文化	ミュージアム (小川原脩記念美術館、風土館)、ギャラリー、カフェ			
イベント		ニセコ クラシック	くつちゃん じゃが祭り	雪トピア フェスティバル
		ニセコ HANANO ヒルクライム	ひらふ 祭り	
その他	温泉 (倶知安温泉郷、ひらふ温泉郷、花園温泉郷)			

4. 需要の変化

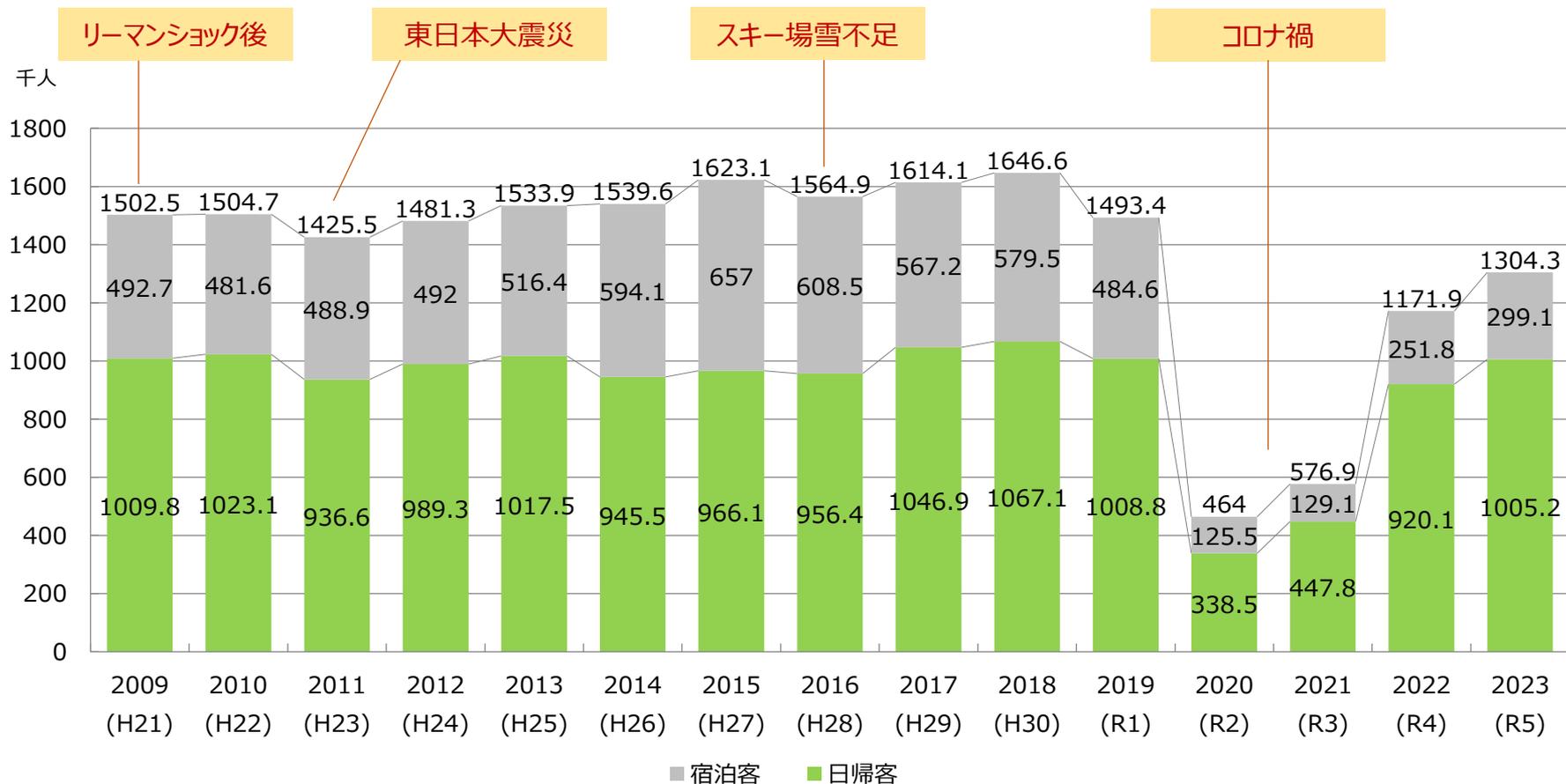
- 1990年度に170万人を超えていた観光入込客数であったが、バブル崩壊に伴い、その5年後には約130万人まで落ち込んだ。
- 1990年代までは日本人観光客が大半であったが、その後オーストラリア人をはじめ、インバウンド客の取り込みに成功し、2018年度には約165万人の観光客を迎え入れた。新型コロナウイルスの影響により2020年度に大幅に減少したものの、回復傾向がみられ2023年度には約130万人が来訪した。



4. 需要の変化

① 過去15年間の倶知安町観光客入込状況の推移

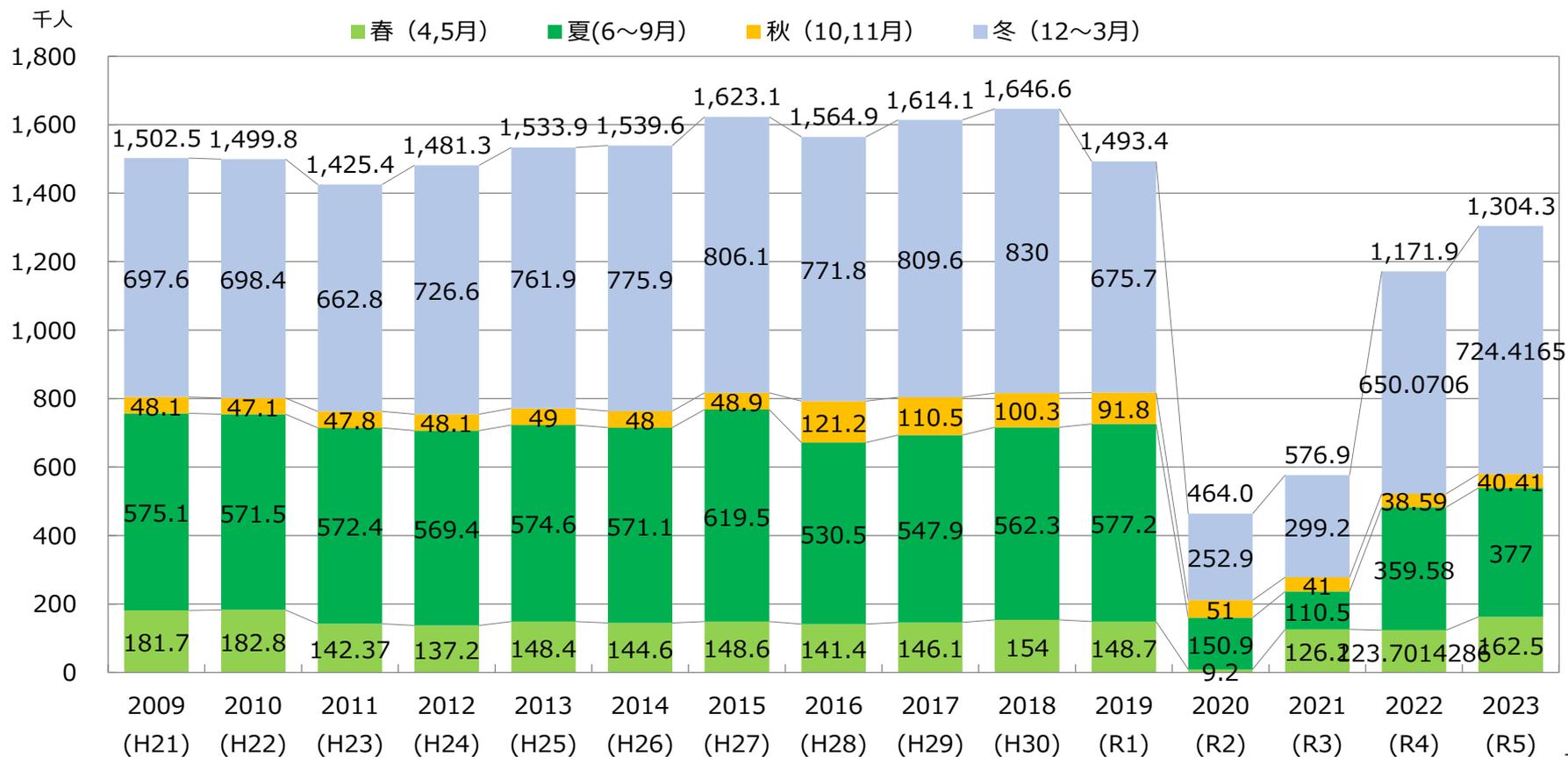
- この15年間の観光客の入込は、概ね増加傾向で推移してきた。コロナ禍による大幅減少を経て再び増加傾向がみられる。
- また、冬季期間に観光客が集中していることで、コロナ禍以外のスキー場の雪不足や海外リゾートとの競合等の外的要因によって、観光客数が下がることもある。



4. 需要の変化

②過去15年間の季節別観光客入込状況の推移

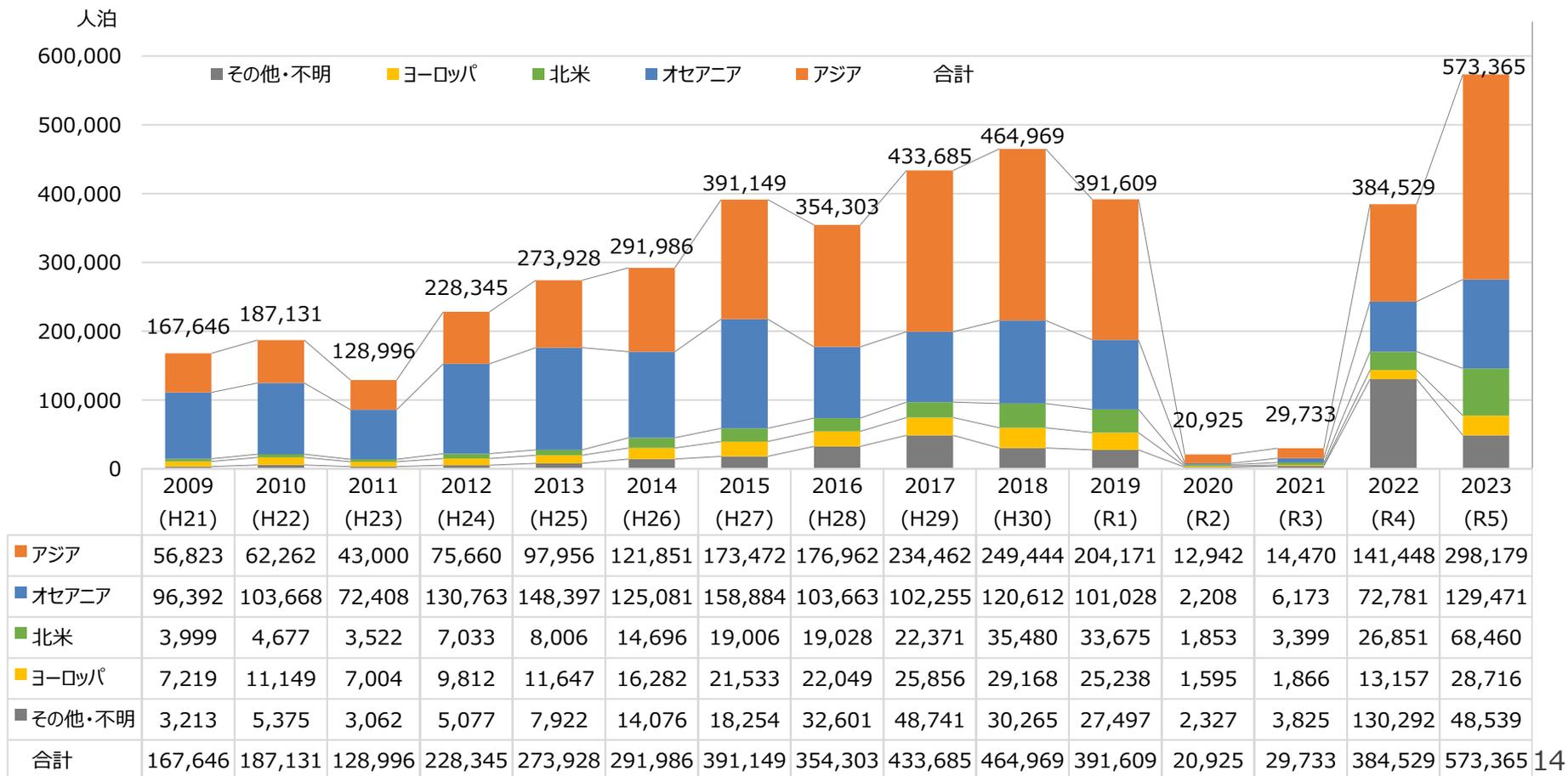
- 冬季は外国人観光客が中心、それ以外の時期は日本人観光客が中心である。近年、外国人観光客数が伸びていることもあり、冬季への集中が拡大している傾向にある。
- コロナ禍において冬季の観光客が大きく落ち込んだことにより繁閑差は一時的に改善したものの、その後の回復に伴い、再び繁閑差は拡大しつつある。



4. 需要の変化

③過去15年間の倶知安町外国人宿泊延数の推移

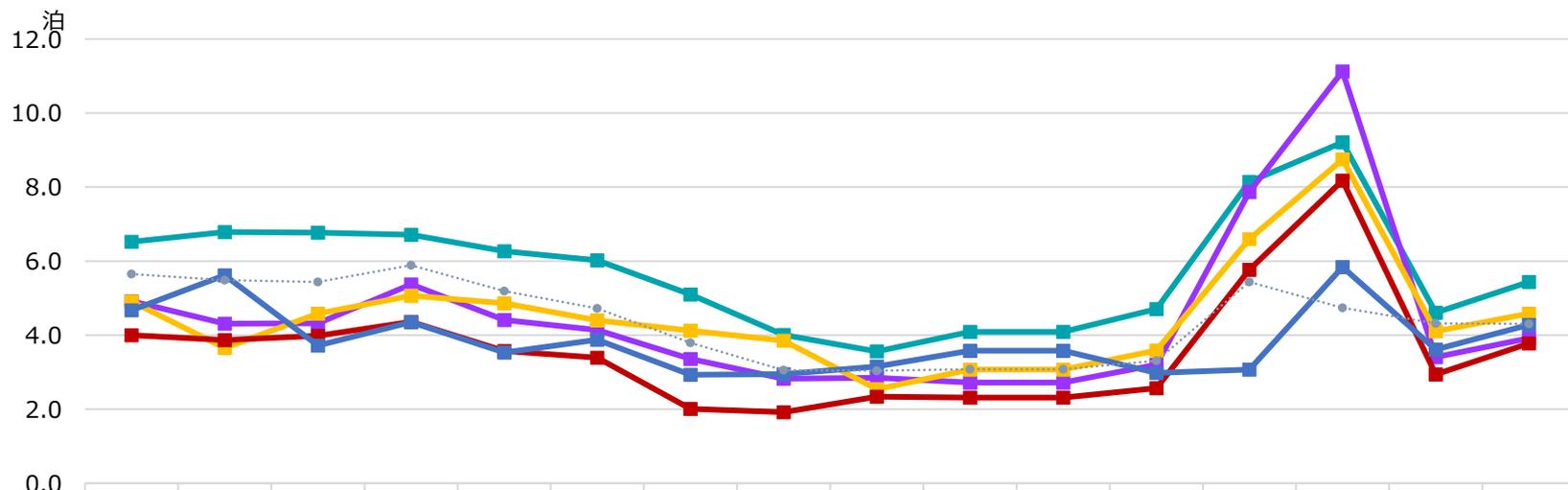
- 全体の宿泊延数に対して、外国人観光客の宿泊延数の伸び率は高く、コロナ禍による激減を経て、再び大幅な伸びを示しており、2023年度は57万人泊で2009年度に比べて3.4倍となっている。
- 依然として、オーストラリアからの観光客は多いが、近年の宿泊延数の伸びは主にアジアや北米が中心である。



4. 需要の変化

④ 過去15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ったものの、コロナ禍においては大幅な伸びを示した。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り、2021年度は香港人観光客が最長となった。
- 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。



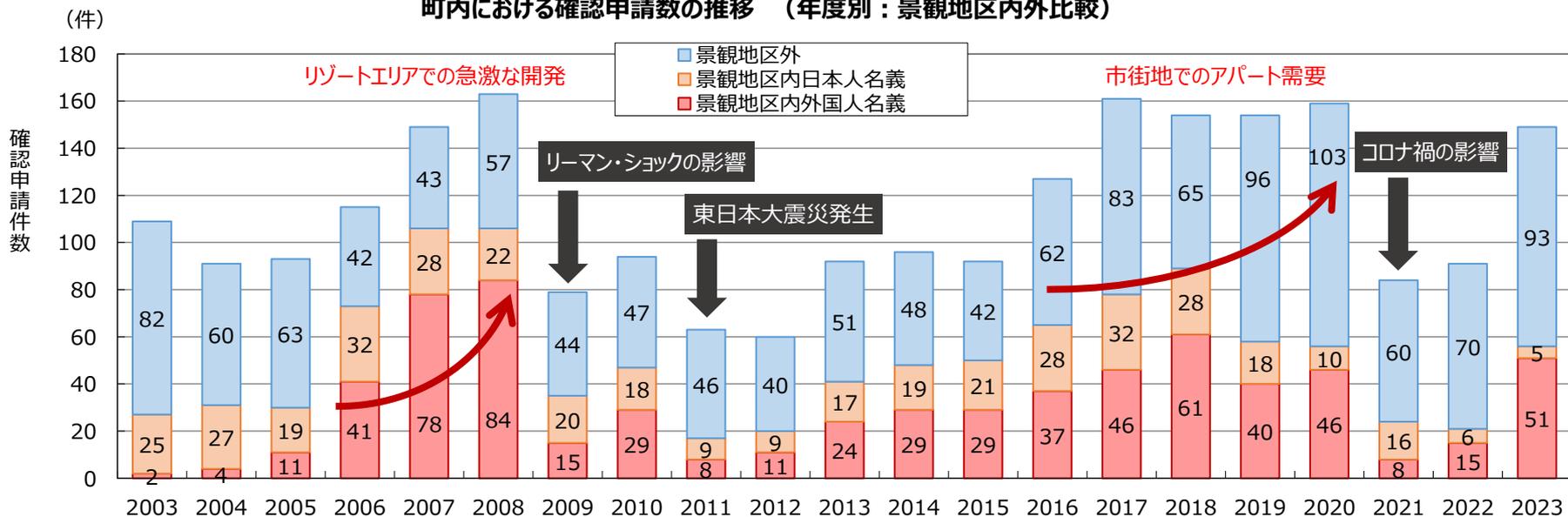
	2009 (H21)	2010 (H22)	2011 (H23)	2012 (H24)	2013 (H25)	2014 (H26)	2015 (H27)	2016 (H28)	2017 (H29)	2018 (H30)	2018 (H30)	2019 (R1)	2020 (R2)	2021 (R3)	2022 (R4)	2023 (R5)
オーストラリア	6.5	6.8	6.8	6.7	6.3	6.0	5.1	4.0	3.6	4.1	4.1	4.7	8.1	9.2	4.6	5.4
香港	4.9	4.3	4.3	5.4	4.4	4.1	3.4	2.8	2.9	2.7	2.7	3.2	7.9	11.1	3.4	3.9
シンガポール	4.9	3.7	4.6	5.1	4.9	4.4	4.1	3.9	2.5	3.1	3.1	3.6	6.6	8.8	4.1	4.6
中国	4.0	3.9	4.0	4.4	3.6	3.4	2.0	1.9	2.3	2.3	2.3	2.6	5.8	8.2	2.9	3.8
アメリカ	4.7	5.6	3.7	4.4	3.5	3.9	2.9	3.0	3.2	3.6	3.6	3.0	3.1	5.8	3.6	4.3
全体	5.7	5.5	5.4	5.9	5.2	4.7	3.8	3.1	3.0	3.1	3.1	3.3	5.4	4.7	4.3	4.3

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（＝景観地区内）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年度から市街地エリアにて従業員宿舍建設が急増し、再び開発が活発となっている。

町内における確認申請数の推移（年度別：景観地区内外比較）



	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
景観地区内	27	31	30	73	106	106	35	47	17	20	41	48	50	65	78	89	58	56	24	21	56
景観地区外	82	60	63	42	43	57	44	47	46	40	51	48	42	62	83	65	96	103	60	70	93
合計	109	91	93	115	149	163	79	94	63	60	92	96	92	127	161	154	154	159	84	91	149

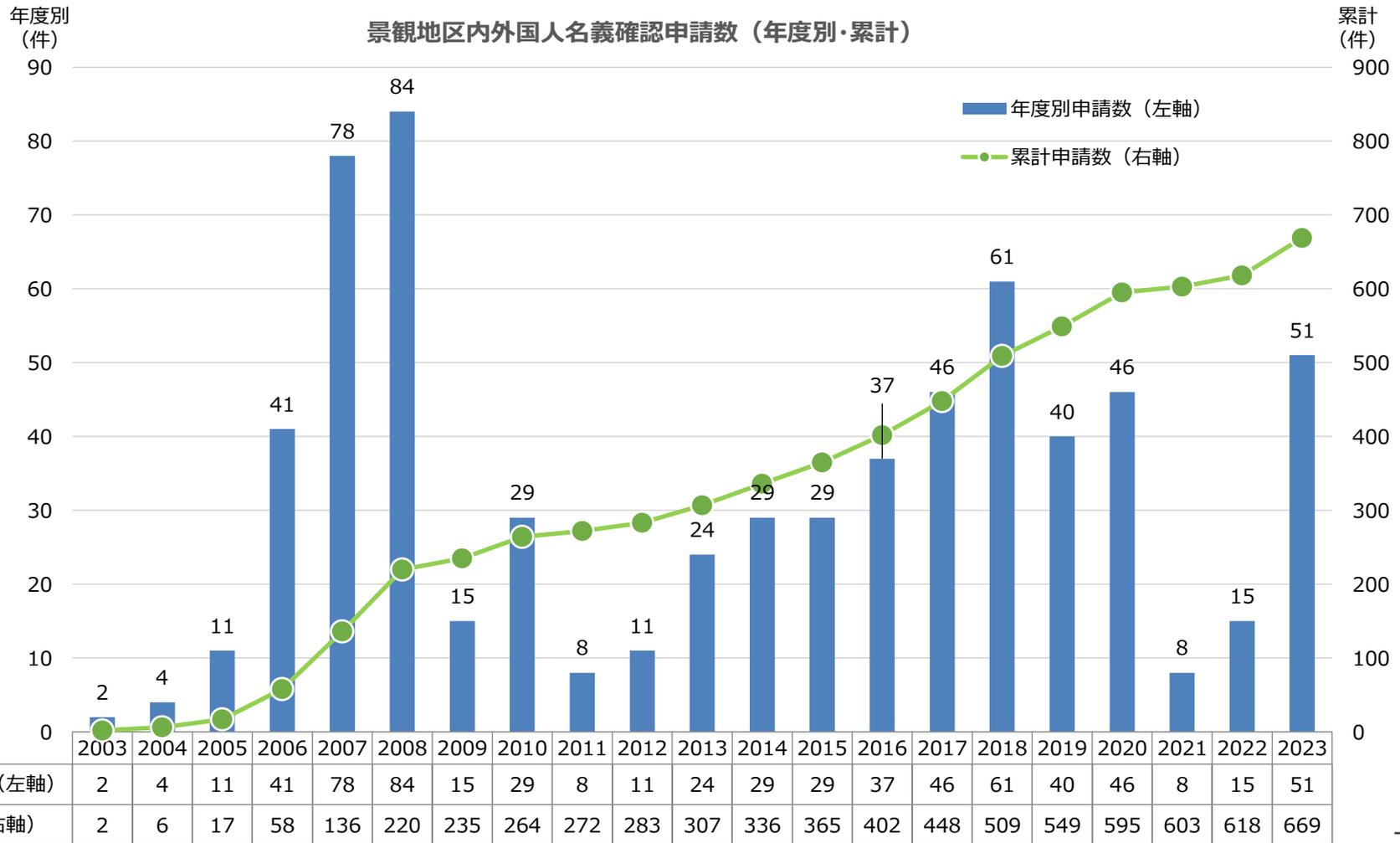
※建築物の新築・増築・改築・移転のみの件数（変更確認申請、用途変更、大規模修繕、大規模模様替は除く）。

※景観地区は平成20年3月決定、それまでの分については景観地区の区域に当てはめて集計。また、令和5年10月に一部拡大。

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

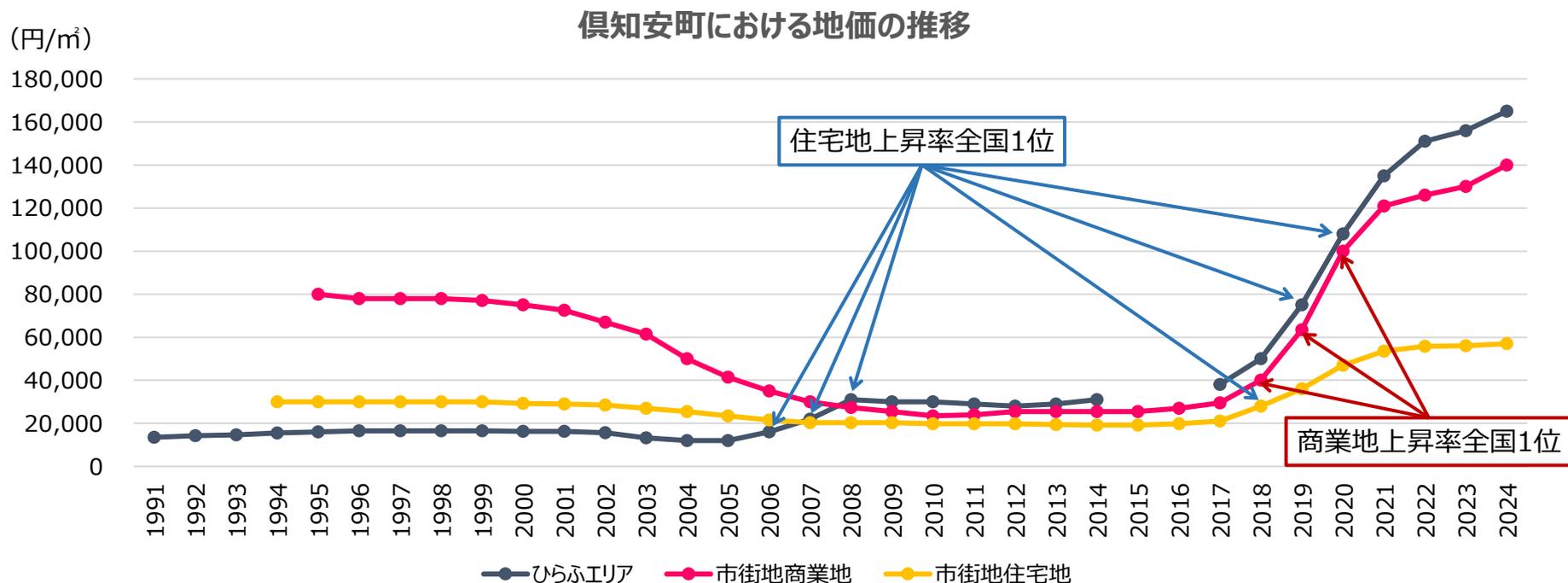
- ひらふ・花園といったリゾートエリアには700棟程度の外国人名義の建築物が存在し、2000年代中頃から外国人による開発ノウハウや投資意欲によりリゾート開発が進展してきた様子が分かる。



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。コンドミニウ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ニセコひらふ（2022年までは字山田）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。

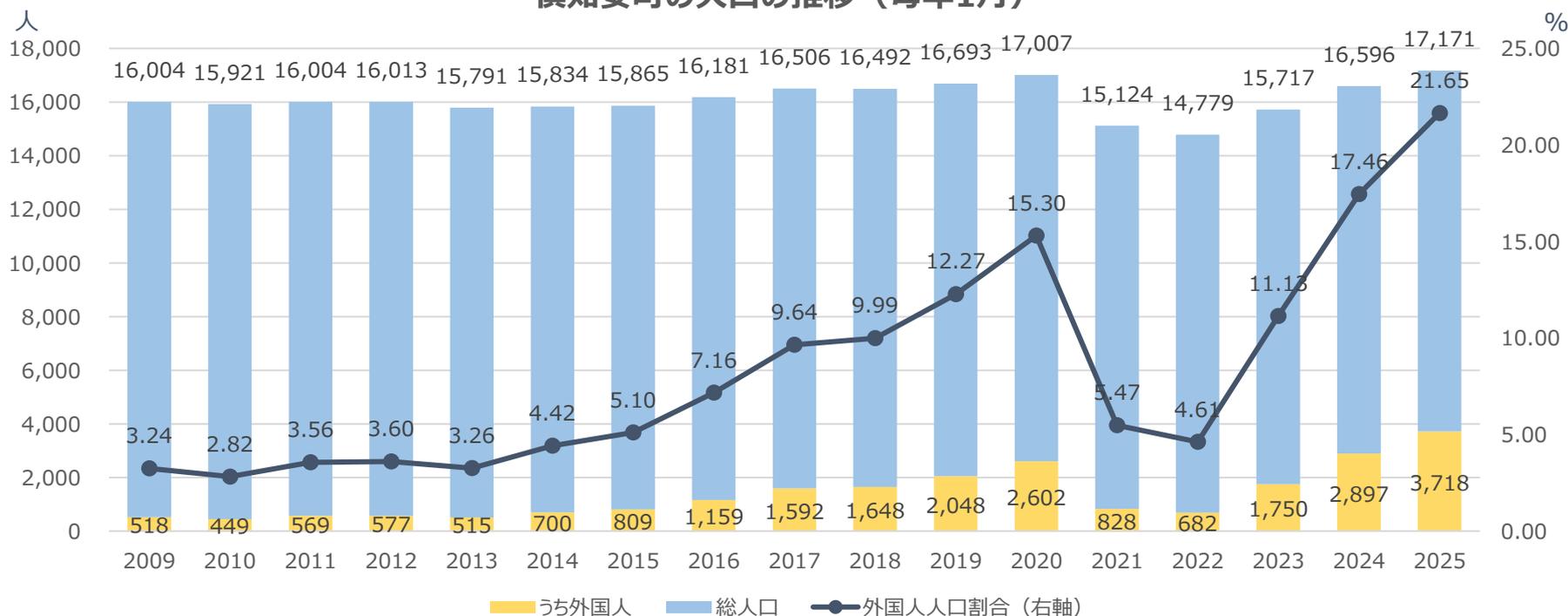
※調査地点の変更の関係から一部欠損値あり。

5. 供給の変化

④外国籍住民の推移

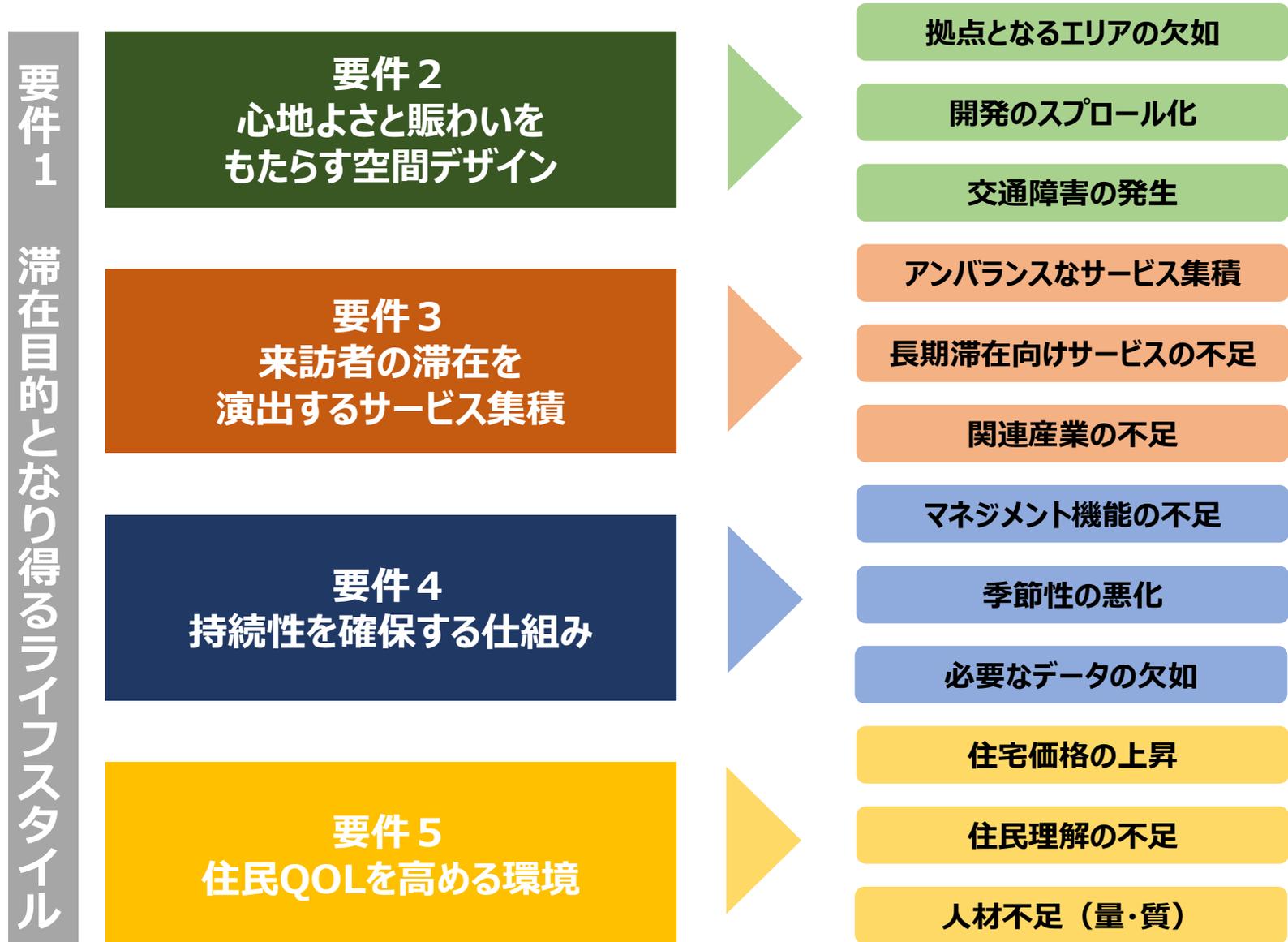
- この15年間の倶知安町の人口は、調査月を1月に設定した場合は約1万6千人～7千人程度で推移している。日本全体の傾向と同様に日本人は微減傾向にあるものの、外国籍住民の流入により2015年頃から2020年頃にかけて微増傾向にあった。
- コロナ禍においては、リゾートエリアの従業員と推測される外国籍住民が減少したものの、2023年以降外国籍住民の人数、構成比ともに増加しており、最も外国籍住民が多くなる1月は人口の約2割が外国籍住民となる。

倶知安町の人口の推移（毎年1月）



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。



マスタープラン見直しにあたって

1. マスタープラン策定により実施した主な事業・取組

● 2020年度に策定した倶知安町観光地マスタープランをもとに、今日までに多くの取組等が実施された。

<要件>	<課題>	<方策>	<実施した主な事業・取組>	<実施主体>	<実施年度>	
					20 21 22 23 24~	
要件2 心地な空間デザイン 賑わいをもたらす	拠点となるエリアの欠如	土地利用・建築等に関するルール策定	準都市計画区域の変更	町	23 ~	
	開発のスプロール化		ひらふ無料循環バス	KTA/民間	20 ~	
	交通障害の発生	域内交通等に関する整備	くっちゃんナイト号	KTA/民間	20 ~	
要件3 来訪者の滞在を演出するサービス集積	アンバランスなサービス集積	シンボルゲートの整備	スカイバスニセコ	KTA/民間	22 ~	
	長期滞在向けサービスの不足		ひらふーフリッジ間におけるP&Rによる従業員送迎実証	KTA	24~	
	関連産業の不足	サン・スポーツランドの整備	タクシー車両・乗務員派遣「ニセコモデル」	町/KTA	23 ~	
要件1 滞在目的となり得るコンテンツ	マネジメント機能の不足	クリーン&セーフティ活動	MICEコンテンツ・ゲストスピーカープログラム作成&提供開始	KTA	22 ~	
		シンボルゲートの運営	MTBラック、スタンド設置	KTA	23 ~	
	季節性の悪化	KPIの設定・測定	ツインピークスバイクパークの整備、マウンテンバイクツアーの企画造成	NAMBA	23 ~	
		平準化	ニセコひらふグリーンパーク開催	民間	23 ~	
	必要なデータの欠如	ブランディング	WELCOME BACK KUTCHAN NISEKO動画	KTA	22	
		スマートリゾート	プロモーション映像上映(渋谷・札幌等)	KTA	22 ~	
			デジタルサイネージ設置	KTA	23 ~	
	要件5 住民のQOLを高める環境	観光経済の正しい理解	二セコサマーカレッジ	KTA	23 ~	
			住民向け施策	ワクチンの職域接種	KTA	21
		住民理解の不足	住宅施策	スカイバスニセコ町民割引	KTA	22 ~
			住宅施策	Kutchan ID+	町/KTA	24~
		人材不足(量・質)	人材施策	スキーの町宣言50周年記念誌発行	KTA	22
倶知安の成り立ち紹介冊子「漫画くっちゃんむかし話」作成				KTA	20 ~	
		タイミーと連携した冬季の働き手の確保	町/KTA	23 ~		

タクシー不足対策



スカイバス運行



MICE・ゲストスピーカープログラム



ニセコデジタルマップ



MTBスタンド



2. 環境変化を踏まえた見直しの視点

マスタープラン（MP）見直しの意義・位置づけ

- MPの改定は、MPそのものをすべて見直すというのではなく、中期（2025～）の特に強化すべき部分を中心に再整理するもの
- 現行MPで整理した「国際競争力を持つリゾート」の5つの要件を基軸としたフレームは維持しつつ、中期以降に必要な視点を追加（強化）する
- 本MPをもとに、DMO、町、エリマネ等の取組を進めていくものとする



MPの見直しにおいて強化すべき視点

1. 都市化に伴う対応

1-① 交通問題・TDM

- ひらふスキー場周辺駐車場の有料化、ローカル向けスペース、料金の配慮
- フリンジ駐車場（ニセコひらふ地区縁辺部）を設置したパーク&ライド
 - * 中長期的には倶知安駅-フリンジー-ひらふをつなぐ新しい交通機能を検討
- 建物用途に見合った実効的な駐車場設置義務の示唆
- 二次交通の強化（運行中のシャトルの日中増便、市街地の回遊性を高めるためのナイト号車両大型化および増便）
- 従業員の通勤対応

1-② 住宅難対策

- 観光リゾート地では、域外投資の加速が不動産価格の上昇を招き、従業員等向けの「手ごろな価格の住宅」が不足する。この対応として、リゾートへの投資圧力を利用した低廉な住宅の供給を誘導



アフータブル住宅
(ブリクケンリッジ)

1-③ 土地利用誘導、景観対策

- スプロールから再開発への転換
- 屋外広告物、建物意匠や工作物等もリゾートの価値を高めるデザインへ

2. 観光の持続可能性

2-① 環境対策

- 観光リゾート地を訪問する人々が「環境配慮型」に変わっていることをふまえた、リゾート地ニセコエリアとして実施すべき、総合環境対策ビジョンを検討



2-② 平準化に向けた夏季プログラムの充実

- サービス施設（コンドミニアム）や豊富なリゾート人材を活用した、夏季におけるMICEプログラムの展開

2-③ 人材不足への対応

- 短期：リゾート内の即時的な人材活用や他地域との人材共有
- 中長期：大学クラスの高等教育機関の設置に向けた検討を加速。DMOや事業者と観光MBAをもつ大学と連携

2-④ 想定外事項への対応

- 外部環境の変化（感染症、政情不安、特定国との関係悪化）を見据えたリスク対策

3. 滞在者、居住者へのマネジメント

3-① ローカル優待

- 欧州リゾートの訪問者/従業員特典/住民特典カードを参考に観光客・ローカルに関するCRM導入
 - 顧客データ連携プラットフォーム：宿泊客向けに交通システム利用や観光サービス利用、着地型プログラム利用等に関する特典を提供
 - Kutchan ID+：マイナンバーカードと連携してローカル向けにリフト、飲食、体験等に関する優待を提供。ニセコで暮らすことの楽しさを促進
- 顧客データ等を一元的に集約しつつ、対象者に合わせて得られる特典を変える形を想定し、顧客等のデータ管理を実施



スイス・ザンクトガレン
Mobility Ticket



オーストリア・レッヒ
Team Card

3-② 観光産業の理解促進

- 観光関連産業データの集約と公開

3. 日本版持続可能な観光ガイドライン（JSTS-D）

- 日本版持続可能な観光ガイドライン(Japan Sustainable Tourism Standard for Destinatios, JSTS-D) はグローバル・サステナブル・ツーリズム協議会（GSTC:Global Sustainable Tourism Council）による観光地向けの持続可能な観光の国際基準「GSTC-D2.0」に準拠した指標として開発され、2020年6月に観光庁から公開されたもの。A マネジメント、B 社会経済、C 文化、D 環境の4分野から構成。
- 地方公共団体やDMOは、指標にもとづいた取組を進めることで持続可能な観光地マネジメントを進めることが可能となる。
- 本マスタープランにおいても、JSTS-Dの管理指標を踏まえた計画とする。

JSTS-Dの4つのカテゴリーと47の大項目

A	持続可能なマネジメント	B	社会経済のサステナビリティ	D	環境のサステナビリティ
A 1	観光地経営戦略と実行計画	B 1	観光による経済効果の測定	D 1	自然遺産
A 2	観光地経営の責任	B 2	ディーセント・ワークと雇用機会	D 2	自然遺産における旅行者の管理
A 3	モニタリングと結果の公表	B 3	地域事業者の支援と公正な取引	D 3	自然遺産における旅行者のふるまい
A 4	観光による負荷軽減のための財源	B 4	コミュニティへの支援	D 4	生態系の維持
A 5	事業者における持続可能な観光への理解促進	B 5	搾取や差別の防止	D 5	野生生物の保護
A 6	住民参加と意見聴取	B 6	地権と使用権利	D 6	動物福祉
A 7	住民意見の調査	B 7	安全と治安	D 7	省エネルギー
A 8	観光教育	B 8	多様な受入環境整備	D 8	水資源の管理
A 9	旅行者意見の調査	C	文化的サステナビリティ	D 9	水質
A 1 0	プロモーションと情報	C 1	文化遺産の保護	D 1 0	排水
A 1 1	旅行者の数と活動の管理	C 2	有形文化遺産	D 1 1	廃棄物
A 1 2	計画に関する規制と開発管理	C 3	無形文化遺産	D 1 2	温室効果ガスの排出と気候変動の緩和
A 1 3	適切な民泊運営	C 4	地域住民のアクセス権	D 1 3	環境負荷の小さい交通
A 1 4	気候変動への適応	C 5	知的財産	D 1 4	光害
A 1 5	危機管理	C 6	文化遺産における旅行者の管理	D 1 5	騒音
A 1 6	感染症対策	C 7	文化遺産における旅行者のふるまい		
		C 8	観光資源の解説		

4. マスタープランの全体像

MP改定において強化すべき視点

1. 都市化に伴う対応

1-① 交通問題・TDM

- ・ 駐車場整備、附置義務変更、二次交通強化、従業員通勤対応

1-② 住宅難対策

- ・ 従業員等向けの「手ごろな価格の住宅」の確保

1-③ 土地利用誘導・景観対策

- ・ スプロールから再開発への転換
- ・ 屋外広告物、建物意匠、工作物デザイン強化

2. 観光の持続可能性

2-① 環境対策

- ・ 環境配慮型のリゾート客へ対応するための総合環境対策ビジョンの策定

2-② 平準化に向けた夏季イベントの充実

- ・ 夏季におけるMICEプログラムの展開

2-③ 人材不足への対応

- ・ リゾート内の即時的な人材活用、大学クラスの高専教育機関の設置(DMO、事業者との連携)

2-④ 想定外事項への対応

- ・ 外部環境の変化を見据えたリスク対策

3. 滞在者、居住者へのマネジメント

3-① ローカル優待

- ・ 訪問者カード、従業員特典カード等を見据えた、顧客データの集約
- ・ マイナンバーカードと連携した住民優待
- ・ ニセコに住むことで楽しめるアクティビティ促進

3-② 観光産業の理解促進

- ・ 観光関連産業データの集約と公開

要件1 滞在目的となり得るライフスタイル

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	要件4 持続性を確保する仕組み	要件5 住民QOLを高める環境	施策	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	体制	見直し の視点	JSTS-D との対応
	シンボルゲートの整備			①シンボルゲートの整備	***	***	***	***	***	***	***	町	-	B8
	サン・スポーツランドの整備			①サン・スポーツランドの整備	***	***	***	***	***	***	***	町	-	B8
	土地利用の誘導			①リゾートとしての価値を高める土地利用、景観誘導の検討	***	***	***	***				町	1-③	C1
				②屋外広告物条例の検討	***	***	***	***				町	1-③	C1
					③無電柱化計画の検討	***	***	***	***			町	1-③	C1
					④建築物、工作物や屋外広告物などの良質な空間デザインを担保する「ルール」策定・運用(景観地区条例の見直し等)	***	***	***	***	***	***	町	1-③	C1
					⑤開発・デザイン等の「協議の仕組み」の検討・運用	***	***	***	***	***	***	町	1-③	C1
	域内交通等に関する整備・渋滞緩和策			①ひらふスキー場周辺駐車場の有料化、ローカル対応、流入抑制の検討	***	***	***	***	***	***	***	町	1-①	B8,C4
				②駐車場整備、建物用途に見合った実効的な駐車場の附置義務	***	***	***	***	***	***	***	町	1-①	C4,6
				③二次交通強化(シャトル増便とナイト号の無料化、ニセコモデル、ライドシェア)	***	***	***	***	***	***	***	KTA	1-①	B8,C6
					④従業員バスの運行(ワーカーバス)	***	***	***	***	***	***	KTA	1-①	B8,C6
					⑤エリア外とエリア内を繋ぐ交通整備(フリンジ・パーク&バスライド)	***	***	***	***	***	***	町	1-①	B8,C6
	ニセコひらふエリアの価値向上に資するサービス			①既存フットパスを活かしたトレイル(歩行者・自転車)ネットワークの構築	***	***	***	***	***	***	***	町	-	D13
				②トレイルの利用ルール設定・トレイル管理	***	***	***	***	***	***	***	KTA	-	D13
	地域内の滞在・周遊促進へのアプローチ			①訪問者カード・従業員カードによる滞在促進	***	***	***	***	***	***	***	KTA	3-①	D13
				施策	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	体制	見直し の視点	JSTS-D との対応
	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	***	***	***	***	***	***	***	町	-	B7,D11
				②シンボルゲートの運営	***	***	***	***	***	***	***	町	-	B7
	環境対策			①総合環境対策ビジョンの策定	***	***	***	***	***	***	***	町	2-①	A14
				①夏季のMICEプログラム拡充(GREEN MICE)	***	***	***	***	***	***	***	KTA	2-②	A11
	平準化に向けた夏季コンテンツの充実			②グリーン期コンテンツの発展	***	***	***	***	***	***	***	KTA	-	A11
				③ガストロノミーツーリズムの強化	***	***	***	***	***	***	***	KTA	-	A11
	想定外事項への対応			①想定外事項への対応	***	***	***	***	***	***	***	町	2-④	A15,16
				顧客等のデータ集約と活用(スマートリゾート)	①データの取得・プラットフォームの構築(訪問者、従業員施策への展開)	***	***	***	***	***	***	町	3-①	A11,D13
				②KPIの設定・測定(経済波及効果・住民意識調査等)	***	***	***	***	***	***	***	KTA	-	A3,7,9,11,B1
	DMOの強化			①DMOの強化	***	***	***	***	***	***	***	KTA	-	A2
				観光の恩恵の正しい伝達	①観光関連産業データの集約と公開(宿泊税等)	***	***	***	***	***	***	***	KTA	3-②
				②わかりやすい観光の恩恵のとりまとめ	***	***	***	***	***	***	***	KTA	3-②	A8
	ローカル向け施策			①ローカル優待のシステム構築(KUTCHAN ID+)	***	***	***	***	***	***	***	KTA	3-①	B3,C4
					②MTBやラフティング等のグリーンシーズンの体験優待	***	***	***	***	***	***	KTA	3-①	C4
	住宅不足への対応			①住宅確保策の展開	***	***	***	***	***	***	***	町	1-②	C4
				人材施策	①リゾート人材確保(ワーカーマッチングアプリとの連携等)	***	***	***	***	***	***	KTA	2-③	B2
				②高等教育機関と連携した人材育成プログラム	***	***	***	***	***	***	***	KTA	2-③	B2

※赤字箇所は、現行マスタープランから記載の変更がある箇所

要件 1

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。



1. 変化する来訪者のニーズ

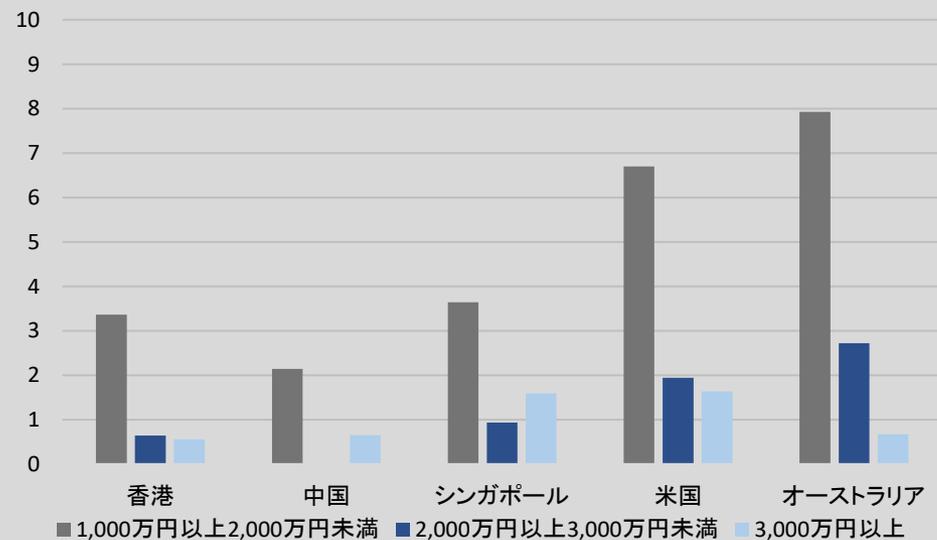
- 近年の宿泊延数の伸びの中心であるアジアからのインバウンド客は、20代・30代が中心となるが、この世代はデジタル機器に適応しながら成長しており（デジタルネイティブ）、それ以前の世代と比べて旅行・観光におけるニーズが大きく変化している。
- 日常と非日常（旅行）の区別が曖昧になり、日常生活で利用しているテクノロジーを、当然のように旅行先でも利用することを期待する。
- また、旅行の動機としても、非日常的な要素を見たい・体験したいという基礎的な欲求から、自己実現に繋がりたいという高次元の欲求へ変化しつつある。
- そうした来訪者のニーズの変化に対応させてリゾートをアップデートしていくことが、競争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

2018年 訪日外国人世帯年収別割合 (%)



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
バイル	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. 2024年度までの主な取り組みの振り返り

＜実施した主な事業・取組＞	＜実施主体＞	＜実施年度＞				
		20	21	22	23	24～
準都市計画区域の変更	町				23	～
ひらふープリング間におけるP&Rによる従業員送迎実証	KTA					24～
第1駐車場利用ルールの策定、サイン設置、レーン整備、夜間除雪	KTA／エリマネ				23	～
第1駐車場有料化実証	エリマネ／町				23	～

5年間の実績と課題

- 2023年1月に策定した倶知安町景観計画を踏まえ、リゾートエリアにおける土地利用のマインドを量から質への転換を図るべく2023年10月より準都市計画区域を拡大、合わせて景観地区、特定用途制限地域を変更した。一方で、ニセコエリアにふさわしい魅力あるリゾート景観においては、これらのルール変更では不十分であり、一体感のある風景づくりとしてデザインの誘導方策の検討が求められる。
- シンボル空間の整備方針を検討中。整備に向けた各種調査・土地利用調整実施。

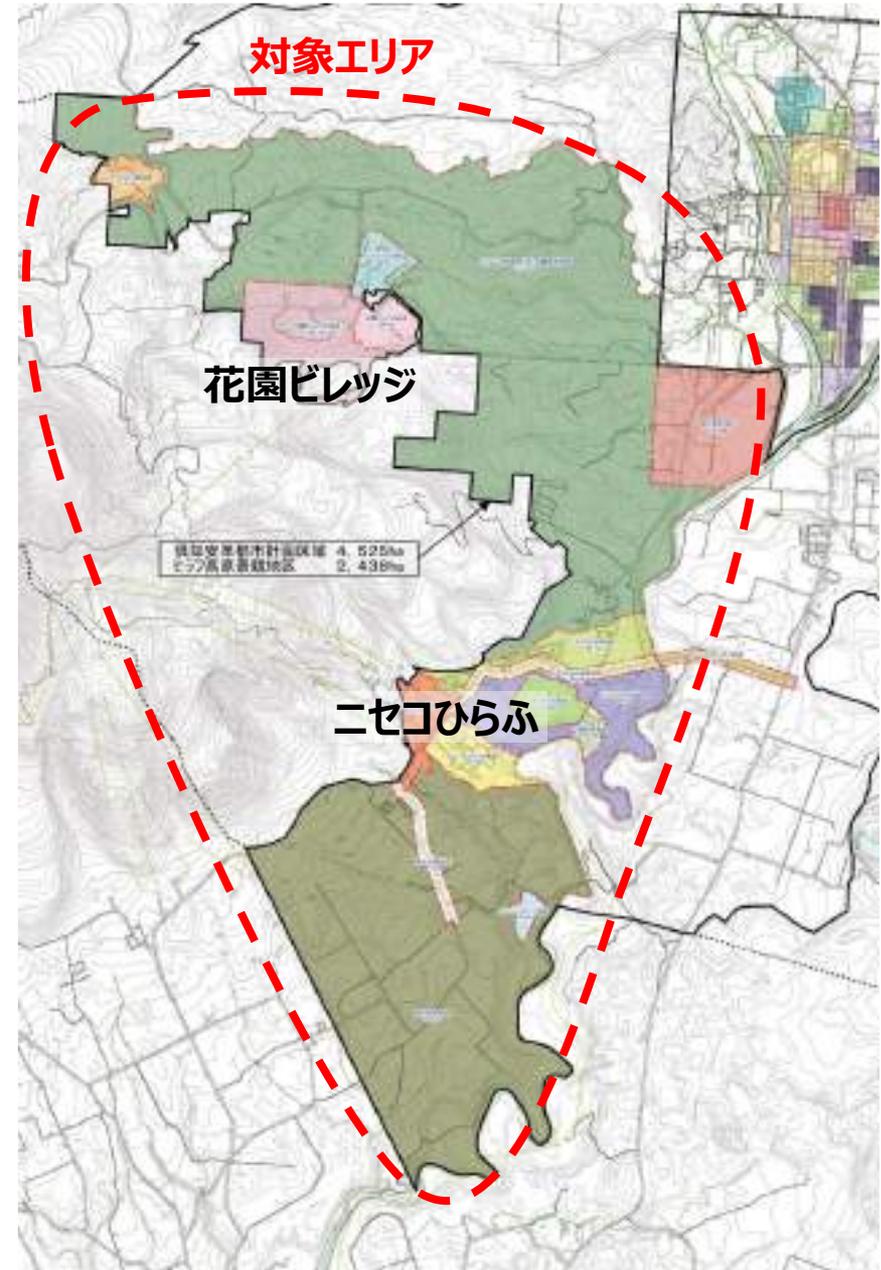
この5年間で新たに対応が必要になった課題

- コロナ禍および建築資材等の高騰の影響による宿泊施設等の工事の遅れ等が発生しており、計画の見直しなど現状をふまえた対応が必要となっている。
- 従業員の通勤による交通障害が顕在化している。

0. 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「ニセコひらふ地区」および「花園ビレッジ地区」を含む「ヒラフ高原景観地区」を中心的な提案対象とする。

※他の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。



1. シンボル空間の整備方針

① 現状と課題認識

課題 1 : 第 1 駐車場の安全性の確保

- 一般駐車場と路線バスや送迎者などの乗降、待機場所が施設的に非区別。
- 冬季間は駐車場内が大変混雑し、特に歩行者にとって非常に危険な状況。
- 歩車分離、乗降場や待機所と一般車両との施設的な分離を早期に図り、利用者の安全性確保が必要。
- 一方で、現状流入している全ての送迎車両への安全な乗降を確保するためには、今よりも格段に広大なスペースが必要

課題 2 : アッパーヒラフの交通混雑の解消

- アッパーヒラフの第 1・第2駐車場、民間駐車場は慢性的に混雑。
- 路上待機、出退勤時の従業員による車両集中、多くの路線バス・民間バスの第1駐車場への集中などによる交通障害が発生。
- 今後、第2駐車場の駐車台数の減少、倶知安 IC 供用などによる混雑の激化が懸念。
- アッパーヒラフにおける適切な駐車容量の確保と車両流入の抑制等の対策を並行的に実施し、早期の課題解決を図ることが必要。

公共交通の状況



現状の駐車台数

①	第1駐車場 (ウェルカムセンター前)	300
②	第1駐車場 (アルペンホテル前)	90
③	第1駐車場 (シャレーアイビー上部)	80
④	Gondola 駐車場 (Gondola 上部)	190
⑤	Gondola 乗場 駐車場	80
⑥	第2駐車場	200
⑦	サン・スポーツランド臨時駐車場	100
	計	1,040

第1駐車場の状況



周辺道路の混雑の状況



課題3：シンボルとなる施設・空間形成

- ニセコひらふ地区は、海外リゾートと比較して、シンボルとなる施設や人が集う広場空間が不足。
- ひらふウェルカムセンターは、冬季のみの開業で、狭隘化と老朽化が進んでいることから、シンボルとなる施設としての機能向上が求められる。
- 第1駐車場やひらふ高原中央公園は、イベントに活用されているが、必要な施設整備がなされていないため、十分な賑わいを創ることが難しい状況。
- 町と民間事業者が連携して、最も人が集まるリゾートコアとして必要な機能を配置することにより、オールシーズンで賑わいを形成するエリア（＝シンボルとなる空間）へ発展させることが必要

広場・イベント空間の不足

第1駐車場でのイベント開催状況



シンボルとなる施設・場所

ひらふウェルカムセンター



海外リゾートのシンボル空間

バイルセンター



ひらふ高原中央公園



羊蹄山への眺望点の不足

第1駐車場から見る羊蹄山



カッパーマウンテン



- 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

凡例	
	駐車場
	新規開発（申請～開発中）
	新規開発（相談中）
	新規開発（工事中）
	空き地
	公園・公共施設

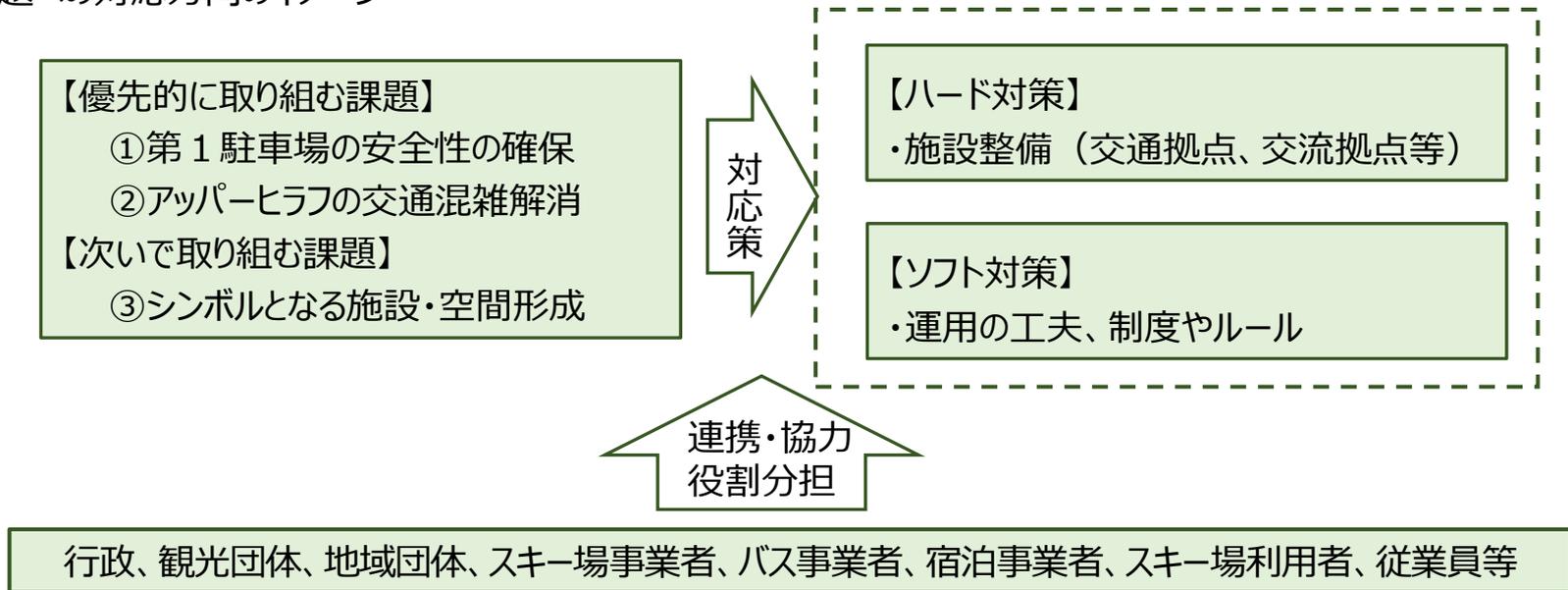
種類区分名称			
	その他		旅館・料亭
	アパート		病院
	ホテル		商業施設
	事務所		銀行
	併用住宅（一般）		
	倉庫（一般）		
	共同住宅		
	寄居舎		
	専用住宅（一般）		
	店舗		



③ニセコひらふ地区の課題への対応方向

- 課題への対応は、多くの時間、費用を要することが想定され、全てを同時に進めることは困難。
このため、**課題の優先性を考慮し、段階的に対応。**
- 施設整備等によるハード対策と交通マネジメント等、各種の運用によるソフト対策の両面からアプローチすることが必要不可欠**であり、一方からのアプローチのみでは課題への十分な対応は困難。
- 行政機関のみでは十分な効果をあげることが困難であり、観光団体、地域団体、スキー場事業者、バス事業者、宿泊事業者、スキー場利用者、従業員等の**対象地区に関わる全ての関係者の連携・協力・役割分担により取り組むことが必要。**

課題への対応方向のイメージ



- シンボル空間整備にあたっては、課題の解決を図りつつ、観光客（ゲスト）と住民（ホスト）がともに楽しむことに加えて様々な交流が促進される場の形成を目指す。

【整備コンセプト】 世界水準のオールシーズン型国際リゾートエリアの中心地区として、ゲストとホストが快適な時間を過ごし、様々な交流が促進される空間の形成

【整備方針】

【方針 1】安全性の高い「交通拠点」の形成と機能強化

- 歩行者と車両が施設的に分離したバス乗降場の整備
- 待合空間、観光案内所等の整備

【方針 2】利用客優先の駐車場整備

- 景観に配慮した駐車場の整備
- 代替駐車場の確保や段階的整備による整備期間中の駐車台数確保

【方針 3】観光客と住民の満足度や利便性、交流を支える機能の導入

- 中長期滞在客の滞在満足度を高める機能の導入
- 住民が日常的に気軽に利用できる空間・機能の導入
- 様々な交流が促される空間・機能の導入

【方針 4】シンボル空間としての「広場機能」の整備

- 季節ごとの様々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

交通拠点形成と機能強化の考え方

安全性の高い「交通拠点」の形成と機能強化

- ひらふスキー場第1駐車場はニセコひらふ地区における**扇の要**に相当するとともに、**スキー場への結節点**でもあり、**スキー場ゲレンデと円滑なアクセスなど連携の強化**が必要。
- ひらふスキー場第1駐車場を、ニセコひらふ地区の核となる『**シンボル空間**』と位置づけ、ここを起点としてニセコひらふ地区中心部の賑わいの創出や視点場を考える。
- スキー場周辺の駐車場は、海外リゾートで配慮されている**グリーンシーズンの修景を考えたデザイン**とする。
- 広場空間はイベント利用を考慮し傾斜をなくす。
- **第2駐車場は立体化**により収容台数を増加させ、利用者の交通分散を図る。



利用客優先の駐車場整備

- 冬季間慢性的に混雑し、スキー場利用者の利便性を損ねている一因として、従業員等の事業系車両の駐車と各宿泊施設の送迎車両の流入集中がある。
- アッパーヒラフの駐車場は利用客優先として活用・再整備し、利用客以外の車両は、ニセコひらふ地区のバウンダリーにパーク&ライドが望ましい。
- ひらふスキー場第1駐車場をシンボル空間として整備にあたっては、冬季施工できないことを鑑み、整備期間中のスキー場や自然公園利用者の代替駐車場確保策として第2駐車場やサン・スポーツランド臨時駐車場、エリア外駐車場の整備・活用等を図ることが必要。

利用者優先の安全で円滑な交通及び駐車環境の形成のために検討する施策

■ ひらふスキー場駐車場の有料化

- ひらふスキー場駐車場の再整備の一定程度進捗後、スキー場利用者と利用者以外の駐車エリア分離、流入車両削減などのため、冬季の有料化が望ましい。合わせて、町民利用料金や町民用スペースの設定など一定の配慮の検討が必要である。

■ スキー場利用客以外の車両のアッパーヒラフ外への誘導

- 従業員などのスキー場利用客以外の車両はアッパーヒラフ外の駐車場に誘導し、乗り入れ車両台数の抑制を図ることが望ましい。あわせて、代替駐車場利用者の利便性を確保する公共交通の充実を図ることが望ましい。

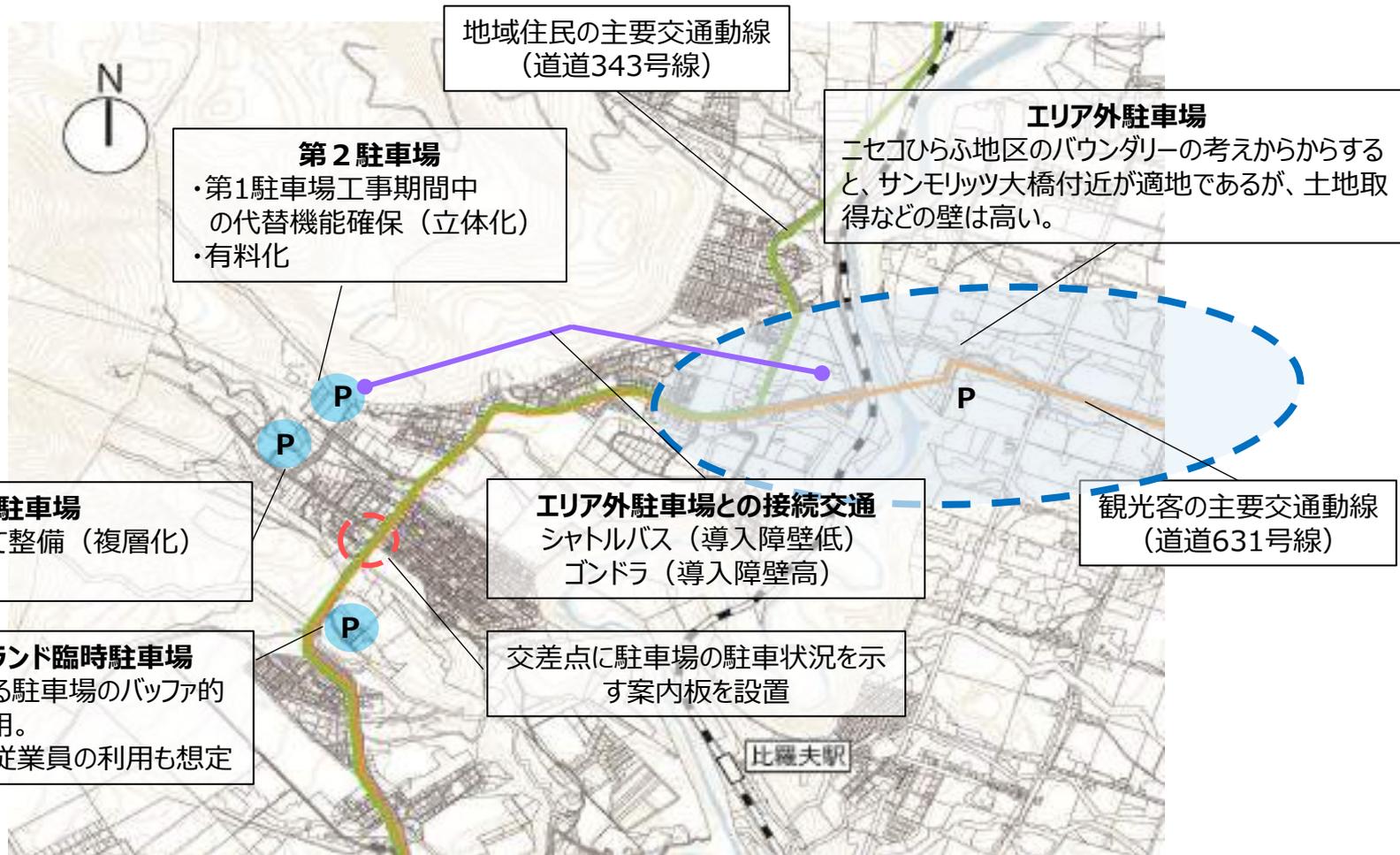
■ 路線バス、シャトルバス、空港バス等のダイヤ調整等の工夫

- バス乗降場には、特定時間帯にバスや送迎車両が集中していることから、適正な規模の交通拠点施設とするためにも、各バス事業者とのダイヤ調整等の工夫により、限られたバスバースを効率的に活用することが望ましい。

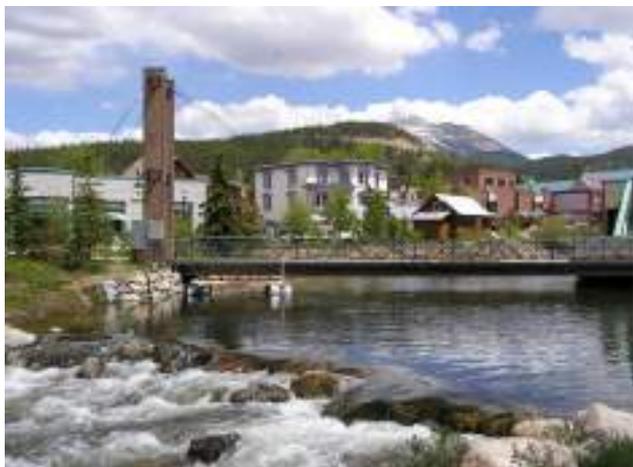
■ 宿泊施設の送迎車両の流入抑制の工夫

- 空港バス利用者の宿泊施設への送迎、宿泊施設とスキー場ゲレンデ間の移動は、原則、ひらふ無料循環バスの活用に誘導し、アッパーヒラフへの乗り入れ台数の抑制を図ることが望ましい。
- また、空港バス利用者の利便性向上のため、荷物輸送の分離を図る施策を合わせて検討する必要がある。

利用客優先の駐車場整備



「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(Service scape)

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

ニセコエリアの中心であるニセコひらふ地区では個々の建物、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**

- 本マスタープランの策定時（2019年度）にはシンボルゲート整備方針およびサン・スポーツランド整備方針について検討を行った。
- その後のコロナ禍、建設資材等の高騰による各種工事への影響、北海道新幹線開業延期など社会情勢の変化をふまえつつ、倶知安町によりシンボル空間整備方針の検討が進められていることから、その検討状況をふまえ、シンボル空間整備方針を見直す。
- シンボル空間整備については、本マスタープランの計画期間終了後も含む中長期的な事業となることが想定されることから、本マスタープランの計画期間内においては、快適な移動手段の整備などの施策に注力する。

マスタープラン策定時に検討した
シンボルゲート整備案（A案）



交通施設の整備方針

①駐車場の配置について

- アッパーヒラフにおける駐車場は、今後の整備によるシンボル空間の増強、流入抑制等により適正な駐車台数を確保することを目指す。
- ①～③および⑥あわせて、スキー場や自然公園利用者（利用客）に十分な台数として600台程度を確保する。
- 自然公園利用者以外のためにサン・スポーツランド駐車場やエリア外駐車場を配置する。
- ピーク時の混雑緩和のため、アッパーヒラフにおける駐車場の有料化を前提に運用のあり方を検討する。

②第1駐車場の関連施設整備について

- 駐車場の配置とともに、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ェルカムセンター（再整備）

現状の駐車場の配置



- ひらふ坂沿道に、交通拠点機能、観光交流機能、賑わい機能を配置。
- ひらふ高原中央公園は、配置機能を駐車機能、賑わい機能に変更。



※導入施設の内容については現時点の想定であり、今後の検討により変更となる可能性があります。

⑦ シンボル空間の整備方針

シンボル空間とサン・スポーツランド（補完機能点）の再整備と機能分担

- シンボル空間及びサン・スポーツランドの土地を活用し、以下の機能を導入する。

- 交通拠点・観光交流複合施設

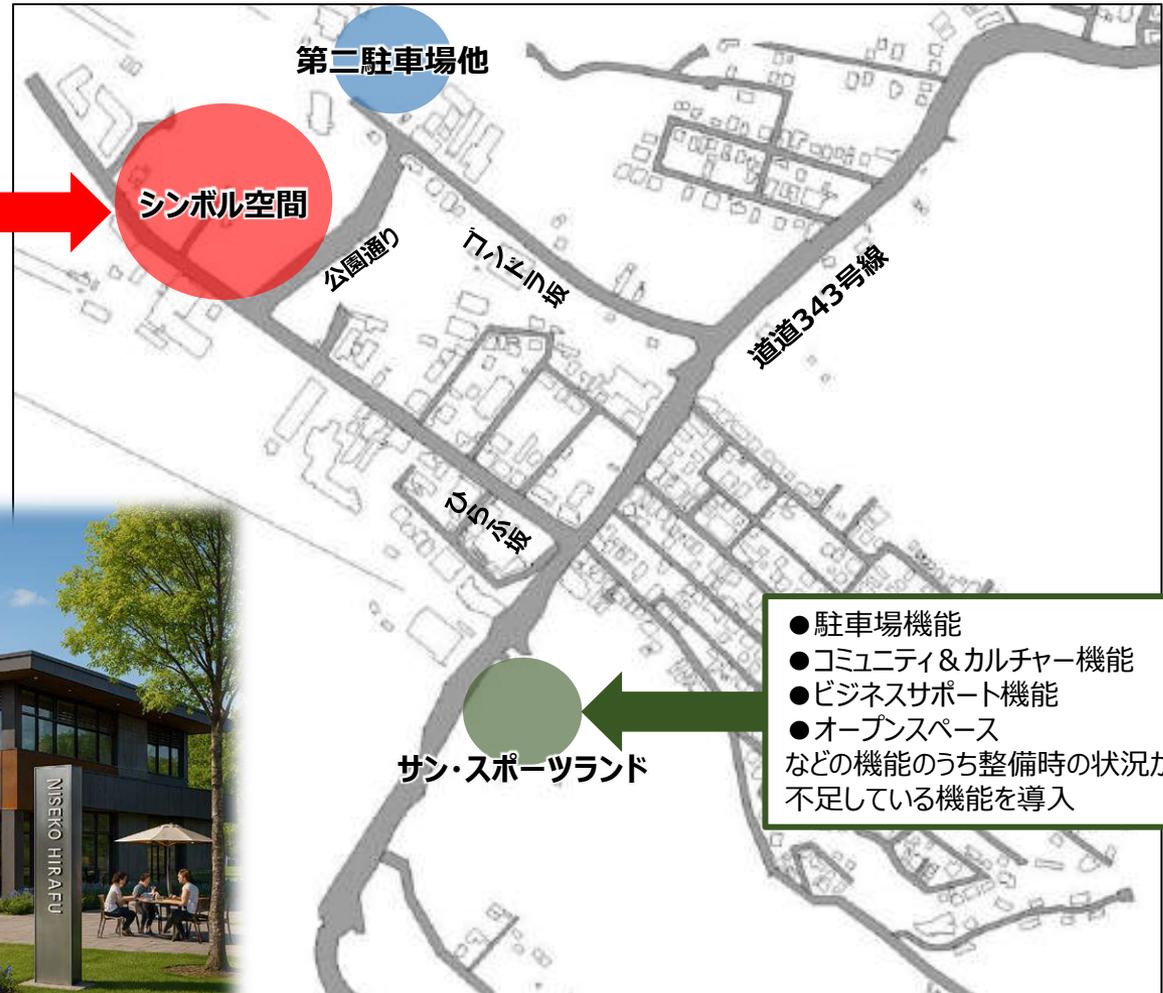
- ・バス・タクシー乗降場
- ・送迎車両乗降場
- ・バス・タクシー待合
- ・多目的交流空間
- ・観光案内所
- ・地域情報コーナー
- ・物販・飲食施設
- ・リゾート連携施設
(医療、荷物配送など)

など

- イベント広場

- 賑わい施設

など



- 駐車場機能
 - コミュニティ&カルチャー機能
 - ビジネスサポート機能
 - オープンスペース
- などの機能のうち整備時の状況から不足している機能を導入

シンボル空間想定整備イメージ



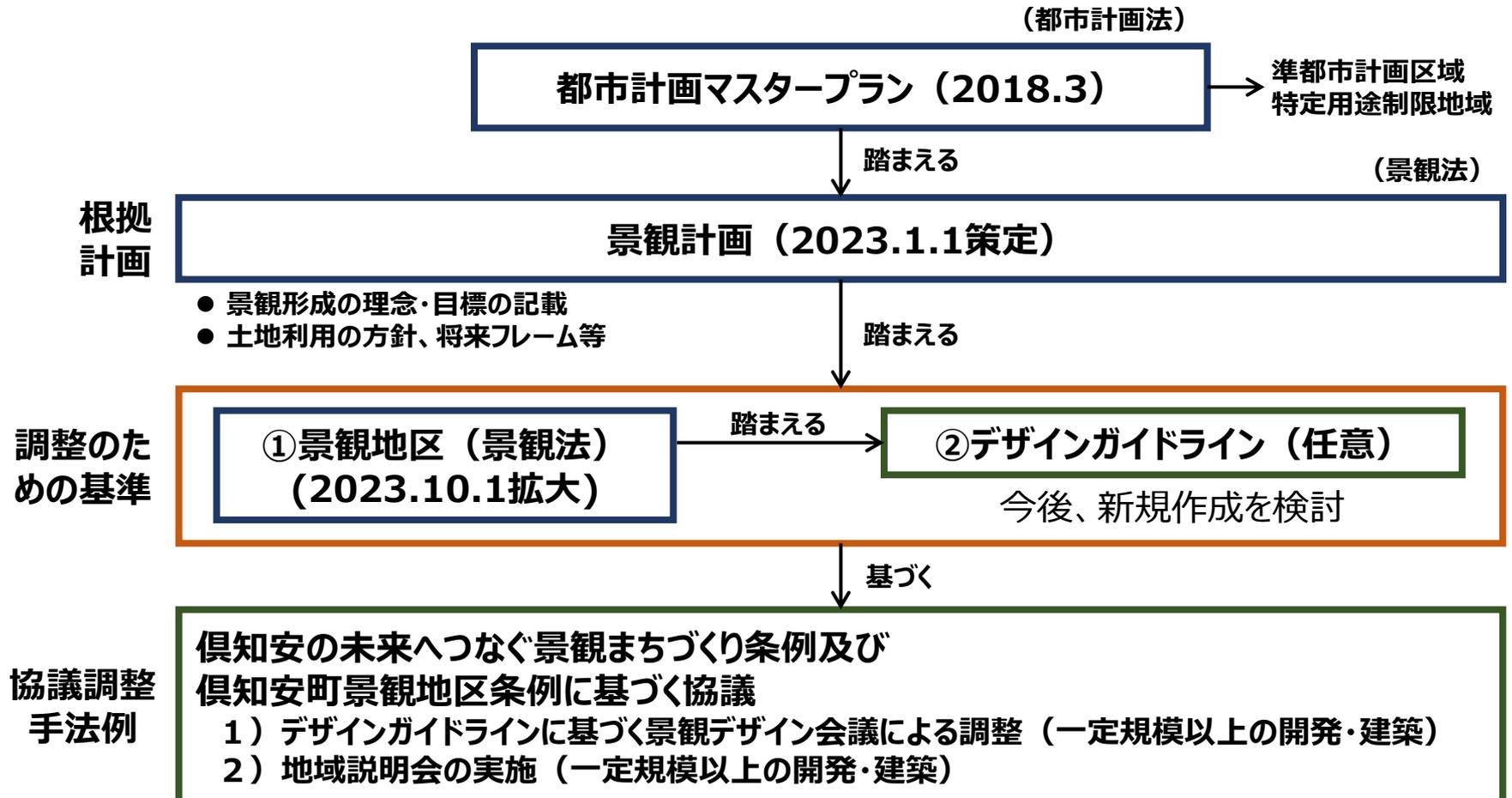
※ 整備方針検討のために作成したイメージであり、計画の内容は決定したものではありません。

2. 質の高い開発の誘導

① 開発調整の考え方

計画及び協議調整の手法

- ・ニセコひらふ地区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。



対象行為の拡大、エリマネ組織などが継続してデザイン誘導に関与できる体制の構築を検討

開発・リノベーション誘導

- 2023年10月1日より運用が始まった新たな土地利用規制は、本マスタープランの考え方をふまえ、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ことを目的の一つとしている。
- 快適なリゾート環境維持の観点から、以下の4つの視点で開発の誘導を行う。

視点1

リフトキャパシティ

- 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に応じた考え方
- 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

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

視点3

水資源（上水道）

- 水資源保護の観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

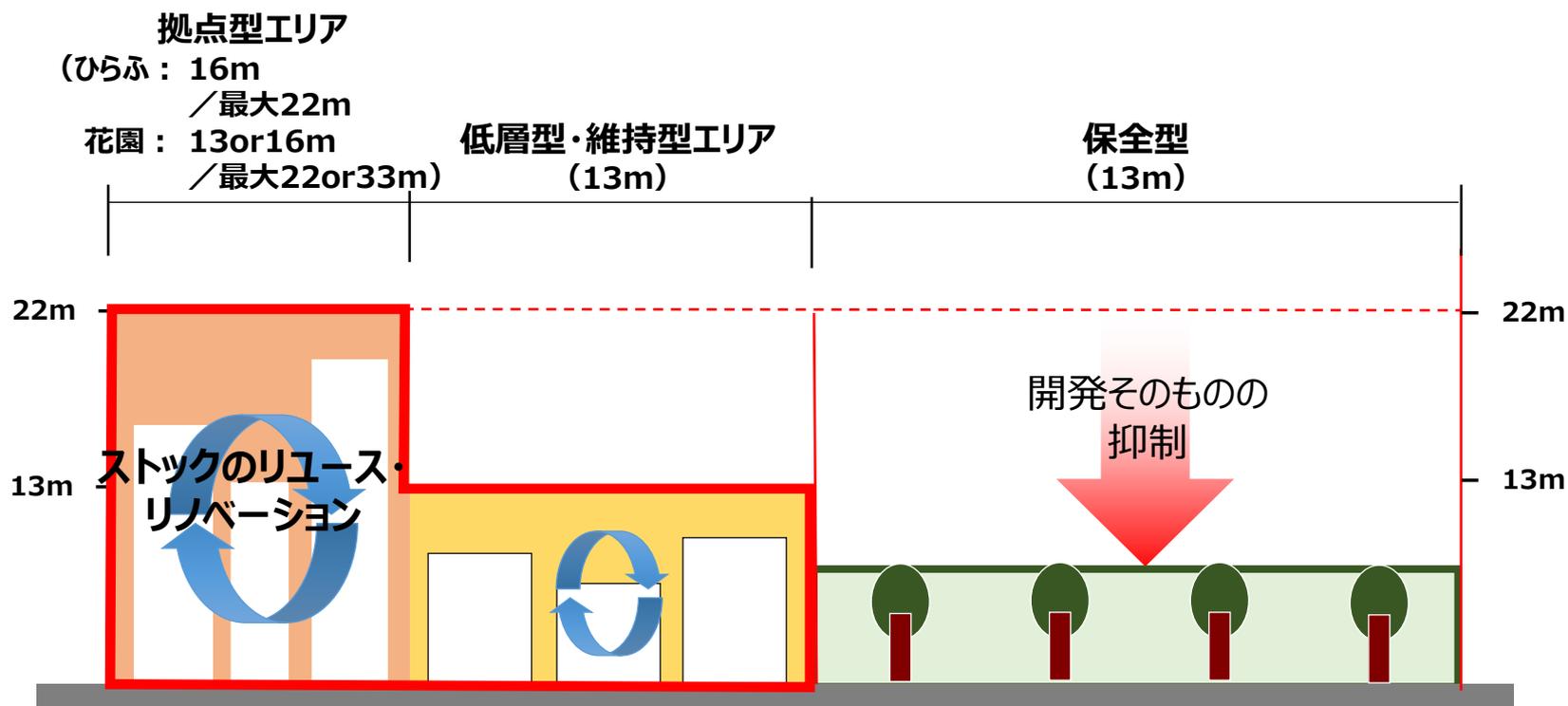
視点2

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観点から一定の抑制を行う考え方
- 北海道が具体的な規制方法を検討中だがニセコひらふ地区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

エリアの価値を高めていくための戦略的考え方

- 新ルールへの運用（事業者との協議、誘導）によりベッド数を抑制するとともに、拠点型エリアや低層型エリアにおいてリノベーションを促進し、良質なストックへと転換させる。
- そして、良好で余裕のある空間形成を図り、拠点型エリアのプレゼンスを高める。



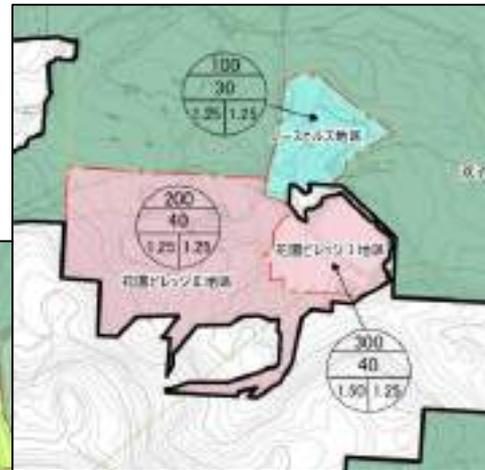
※開発圧力次第では他エリアについても開発誘導が必要になる。

②土地利用の現状と課題

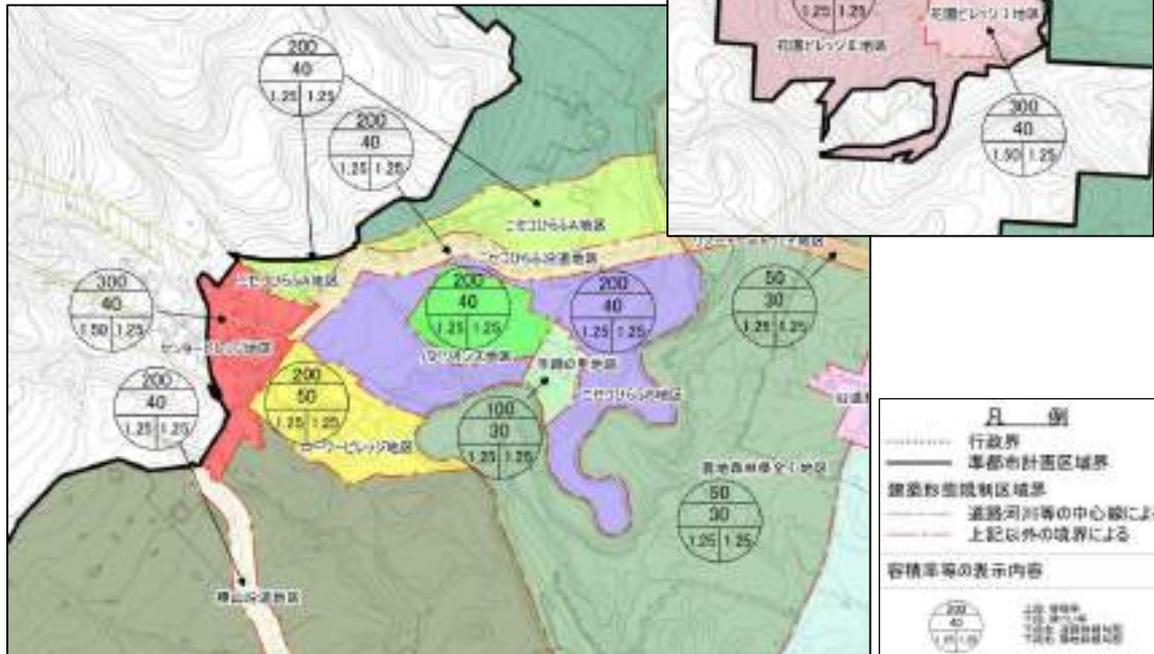
現状の土地利用規制（都市計画法・景観法）

- 既存の都市計画法、景観法により開発基準が設けられており、2023年10月1日より新しいルールが運用が始まったものの、法の限界もあり、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。

花園ビレッジ地区周辺



ニセコひらふ地区周辺



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、面積の制限

<景観法>

- **景観地区：リゾート景観重点地域**
 - ・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
- **景観計画による届出：リゾート近隣重点地域**
 - ・位置・配置の制限、規模の制限、形態意匠の制限、敷地の外構の制限
- **一定規模以上の開発行為・建築物の事前協議**
 - ・景観デザイン会議及び地域説明会の義務化

※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

ニセコひらふ地区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。

ニセコひらふ地区全体の景観特性

<良い点>

- ・ 建物の色彩に統一感が感じられる限界がある
- ・ 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

景観のアクセントとなる植栽
(ひらふ坂)



統一感のある色彩の街並み



高さの統一感がある街並み
エリア内の緑の豊かさ



街並み越しに見える羊蹄山



店舗が設置するのぼり旗、看板



歩行者に対する外構の公開性



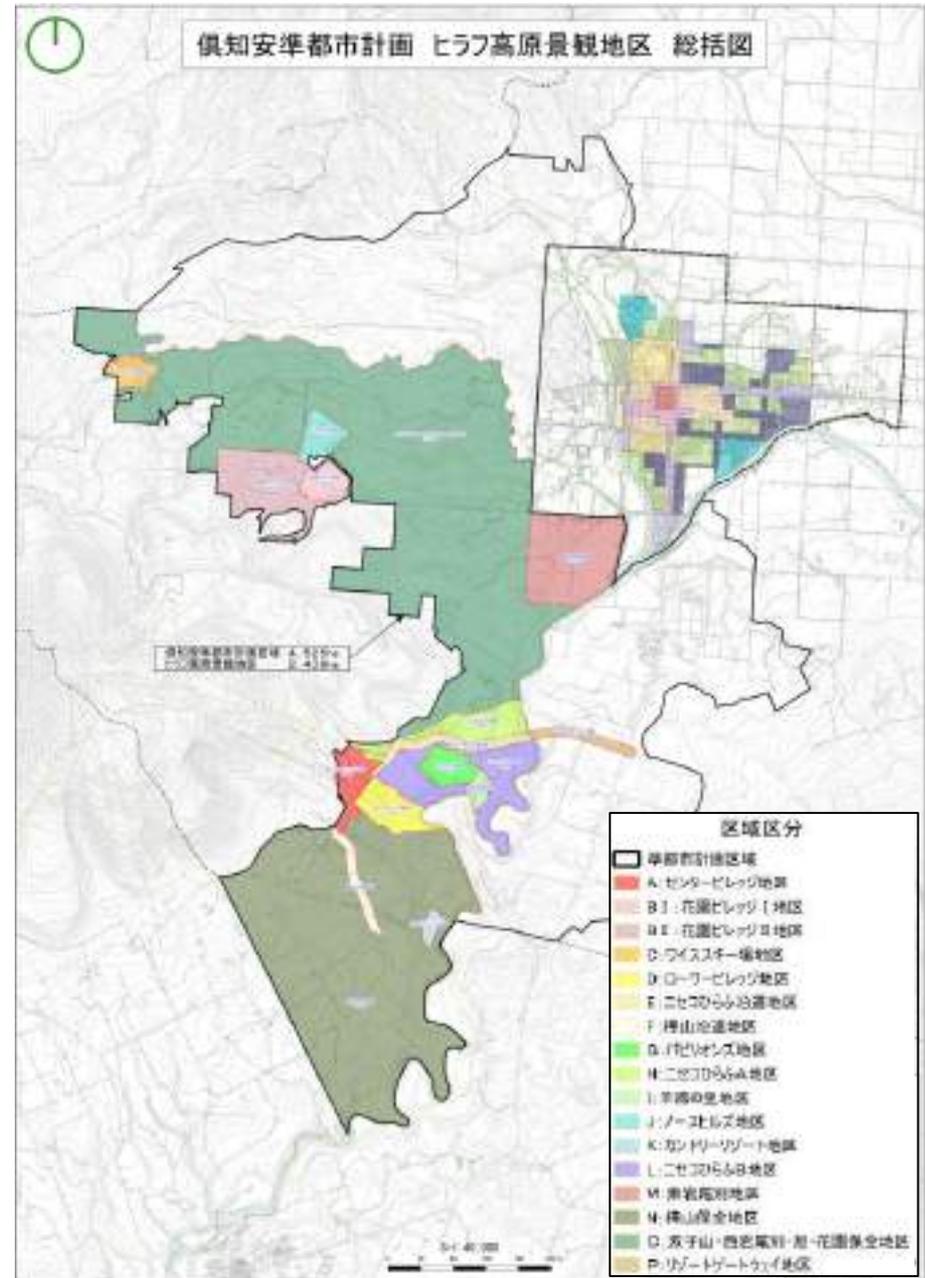
開発規制面での課題

開発事業面

- 高い開発圧力によるリゾートエリア外へのスプロール化の懸念
- 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

- 景観地区の基準や大規模行為を対象としたデザイン調整の仕組みはあるものの、街並み等の「共通イメージ」が形成されていない
- 屋外広告物については、独自基準が存在しない
- 既存施設に対する景観誘導策がない
- 社会情勢を受けた着工後の中断、遅れによる景観等への影響



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**」が必要であり、2023年度より運用されている。
- 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）

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

- ①特定用途制限地域（都市計画法）
 - ・用途、面積の制限
- ②準都市計画区域（都市計画法）
 - ・容積、建ぺい、斜線制限、接道義務
- ③開発許可制度（都市計画法）
 - ・造成、堆積物、緑化等技術的基準
- ④指導要綱（倶知安町要綱）
 - ・駐車台数、落雪距離



- ・建物用途に見合った実効的な駐車場の附置義務の基準
- ・リゾートエリア外でのスプロール防止のため、各規制の区域の拡大検討

現 状

2023.10.1以降

景観とデザインをきめ細かく調整するための手法

- ①景観地区（景観法）
 - ・形態・意匠、建物高さ、壁面位置、最低敷地面積、緑地・緑化等
- ②景観計画による届出（景観計画）※景観地区以外
 - ・位置・配置の制限、規模の制限、形態意匠の制限、敷地の外構の制限
- ③協議手続き（景観条例）
 - ・大規模建築物、大規模開発時の景観デザイン会議による意見聴取



- ・景観デザイン会議での調整実績を活かし、工作物も含めたデザインガイドラインの構築
- ・屋外広告物の独自規制の手法

追加検討事項

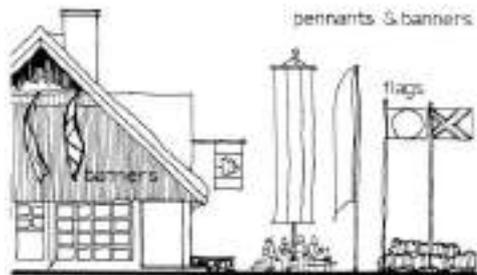
デザイン誘導の仕組み（デザインガイドライン）

- 海外事業者による開発も多いニセコひらふ地区では、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である。
- 一方で、一定規模以上の開発行為、建築行為を対象として「景観デザイン会議」の制度が運用されていることから、景観デザイン会議での調整により蓄積される魅力ある開発・建築のしつらえの事例を踏まえたデザインガイドラインの作成が求められる。良好なデザインの方向性を示すとともに、ニセコひらふ地区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。
- あわせて、景観形成に特に大きな影響を与えるシンボル空間周辺やひらふ坂沿道など重要な区域における「景観デザイン会議」の対象行為の拡大の検討や、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の構築も必要である。

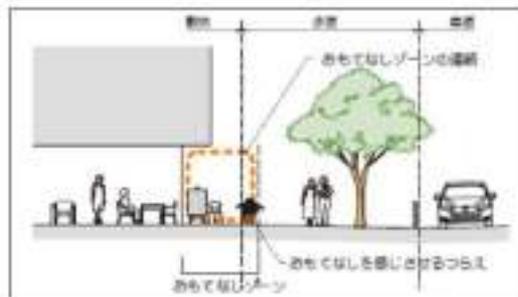
デザインガイドラインにより守り育てるニセコひらふ地区の景観特性イメージ（案）

- 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)



さらなる質の高い景観形成に向けて

- 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ことから、2023年10月1日より準都市計画区域が拡大され、新たなルールの運用が開始された。
- さらなる質の高い景観形成に向けて、現実的に実行可能な手法について十分に検討した上で、新たな規制等を実行していくことが中長期的な検討課題として挙げられる。

実効的な駐車場の附置義務

- 現在「倶知安町建築物等に関する指導要綱」の運用基準により、建築時に必要な駐車台数が定められているが、実際の駐車需要と基準との乖離もみられる。
- 路上停車による交通障害を防ぐため、建物敷地内に荷捌きスペースを義務付けたり、隔地駐車場の整備や地域循環交通の普及による車両流入を減少させるなど、地域全体の交通の流れを改善し、観光客や住民が快適に移動できる環境を整えることも必要である。
- ひらふ坂周辺の回遊性を高めていくなど、地域の目指す方向性を考慮した運用基準の緩和等の柔軟な対応も、質の高い開発につながる重要な取り組みと考えられる。

運用基準（抜粋）

算定基準	ホテル・旅館	客室数を3で除した数以上 ただし、共用部のないホテルは客室数に応じた数以上
	飲食店等	客席面積を10㎡で除した数以上
	物販店舗等	売場面積を25㎡で除した数以上
	レンタルスキーショップ	待合室面積を10㎡で除した数以上
地域地区係数	センタービレッジ地区・国定公園特例地域・花園ビレッジ地区	0.8
	ペンションビレッジ地区	1.0
	その他の地域地区	0.9

屋外広告物条例の検討

- 倶知安町景観計画において、屋外広告物設置の基本方針を定めているものの、屋外広告物の許可等の手続きは北海道の条例に基づき、道が窓口となって運用されている。
- 世界水準のリゾートエリアとして質の高い景観誘導のためには、屋外広告物のデザインコントロールは重要な要素であることから、町独自の条例制定による運用の検討が望まれる。
- 高彩度の広告物や大規模な広告物を制限する一方、サインージや音響、照明を伴う広告などリゾートの魅力に影響を与える広告物の取扱いを定めることで、リゾート地としての質の高い景観形成、地域ブランドの向上につなげる。
- 建築物等の景観誘導の施策と連携し、住民がデザイン誘導に関わる仕組みの検討も求められる。

禁止・配慮・工夫・推奨と分けて屋外広告物の規制誘導を図るイメージの例
(犬山城下町屋外広告物ガイドラインより引用)

01 景観を損なうような設置は、景観を損なうおそれがあるため、禁止します。

02 景観を損なうような設置は、景観を損なうおそれがあるため、禁止します。

03 景観を損なうような設置は、景観を損なうおそれがあるため、禁止します。

04 景観を損なうような設置は、景観を損なうおそれがあるため、禁止します。

09 景観を損なうような設置は、景観を損なうおそれがあるため、配慮をお願いします。

10 景観を損なうような設置は、景観を損なうおそれがあるため、配慮をお願いします。

11 景観を損なうような設置は、景観を損なうおそれがあるため、配慮をお願いします。

12 景観を損なうような設置は、景観を損なうおそれがあるため、配慮をお願いします。

17 景観を損なうような設置は、景観を損なうおそれがあるため、工夫をお願いします。

18 景観を損なうような設置は、景観を損なうおそれがあるため、工夫をお願いします。

20 景観を損なうような設置は、景観を損なうおそれがあるため、推奨しています。

21 景観を損なうような設置は、景観を損なうおそれがあるため、推奨しています。

屋外広告物審査会による優れたデザインの誘導と蓄積の例
(金沢市屋外広告物ガイドラインより引用)

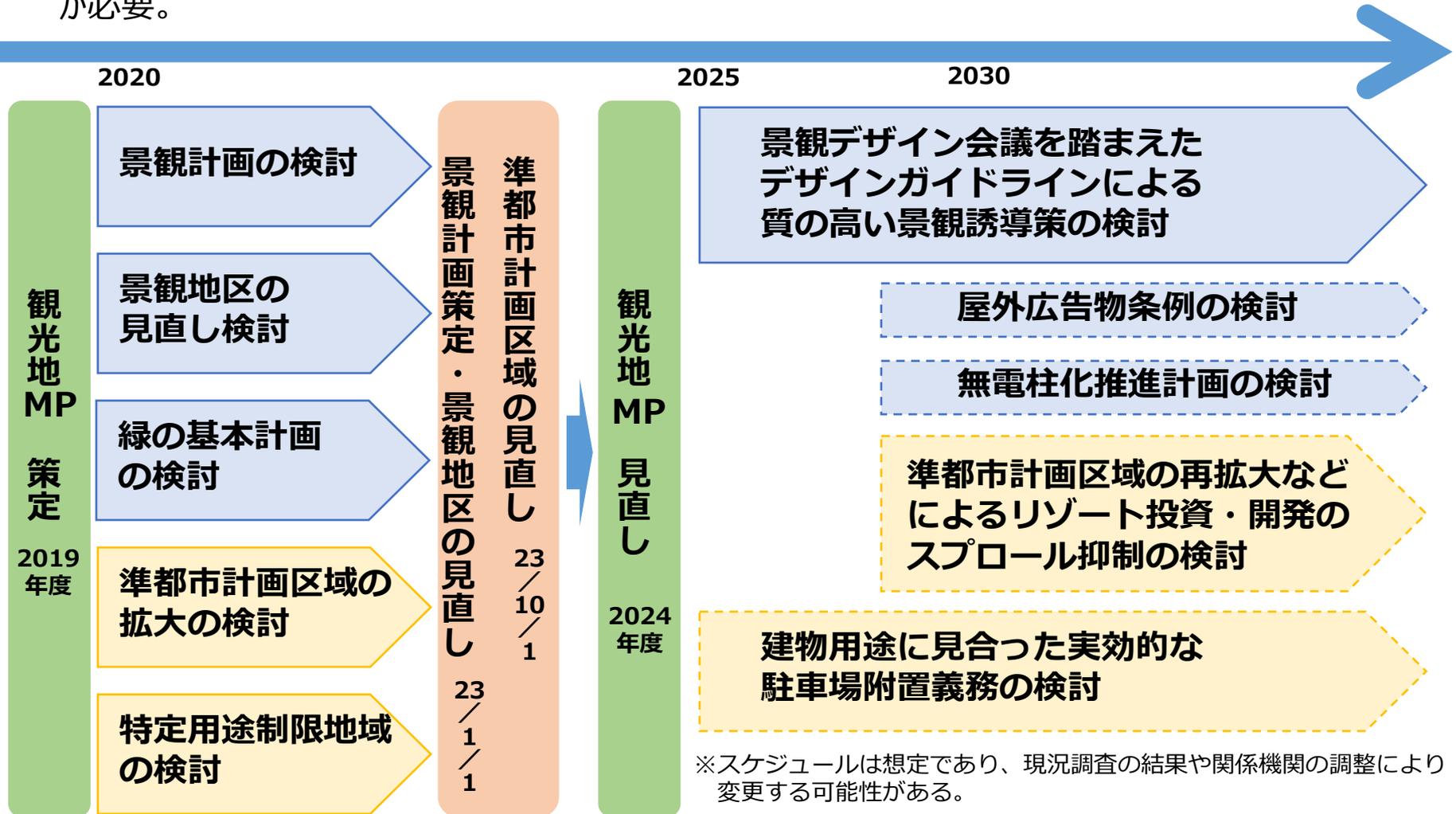
金沢市屋外広告物審査会について

金沢市屋外広告物審査会（PO21）は、設置前の広告物に対し、審判として金作を審査し、広告物のデザイン性、安全性について審議します。また、広告の効果をより高める施策も行っていきます。

継続的な対応を促すため、審査会は毎週、本数500超程度開催しています。

④ 景観形成に向けたロードマップイメージ

- ・ 倶知安町は2022年9月、景観行政団体へ移行し、2023年1月に「景観計画」を策定した。
- ・ 今後は、屋外広告物の規制誘導の方策や、デザインレビューなどより質の高い景観形成のための施策が必要。



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. 2024年度までの主な取り組みの振り返り

＜実施した主な事業・取組＞	＜実施主体＞	＜実施年度＞				
		20	21	22	23	24～
ひらふ無料循環バス	KTA／民間	20	～			
くっちゃんナイト号	KTA／民間	20	～			
スカイバスニセコ	KTA／民間			22	～	
タクシー車両・乗務員派遣「ニセコモデル」	町／KTA				23	～
Eat Street in Niseko	KTA				23	

5年間の実績と課題

- ひらふ無料循環バスやナイト号、タクシー「ニセコモデル」など、2次交通に関する施策が充実。
- 特に冬季は、飲食店、地元食材等を扱う食料品店等が不足している。

この5年間で新たに対応が必要になった課題

- 2030年度に予定されていた北海道新幹線開業が遅れる見込みとなったため、倶知安駅からのアクセスや在来線跡地活用に関する施策の見直しが必要となった。

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、コンドミニウ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ウ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。

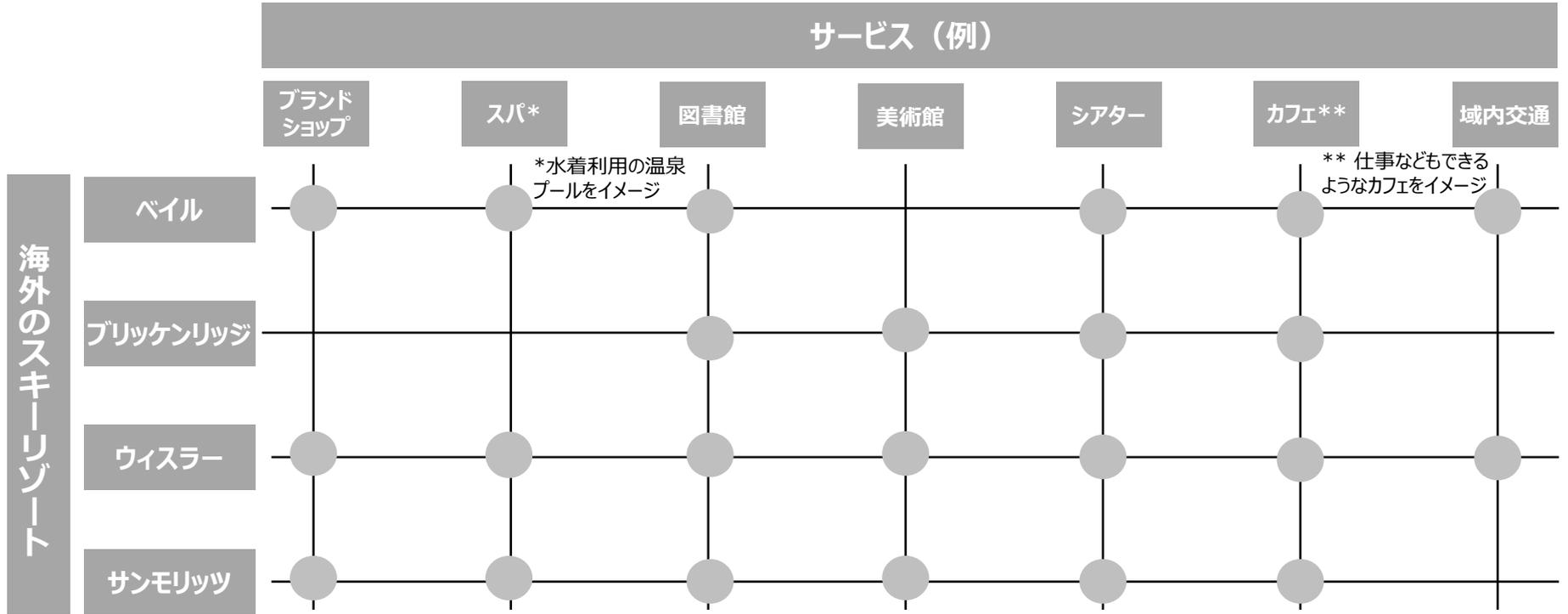
スキーシーズンにおける来訪者（ファミリー層）の過ごし方（例）

一日の過ごし方 (例)	7:00~	10:00~	13:00~	16:00~	19:00~	22:00~	25:00~
子供	ランニング・ウォーキング	バス スキー場へ 移動	スキー・スノーボード その他アクティビティ（スケート等）		図書館 スパ	ダイナー（外食・自炊）	コンドミニウム・ホテル
若者							広場で集合
親世代		仕事 （テレワーク）	バス スキー場へ 移動	スキー・ スノーボード	仕事 （テレワーク） 買い物		
シニア		エリアの散策・散歩		図書館 美術館 スパ			コンドミニウム・ホテル

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のではなく、優れたものがあるかどうかで比較した。



*水着利用の温泉
プールをイメージ

** 仕事などでもできる
ようなカフェをイメージ



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地区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。

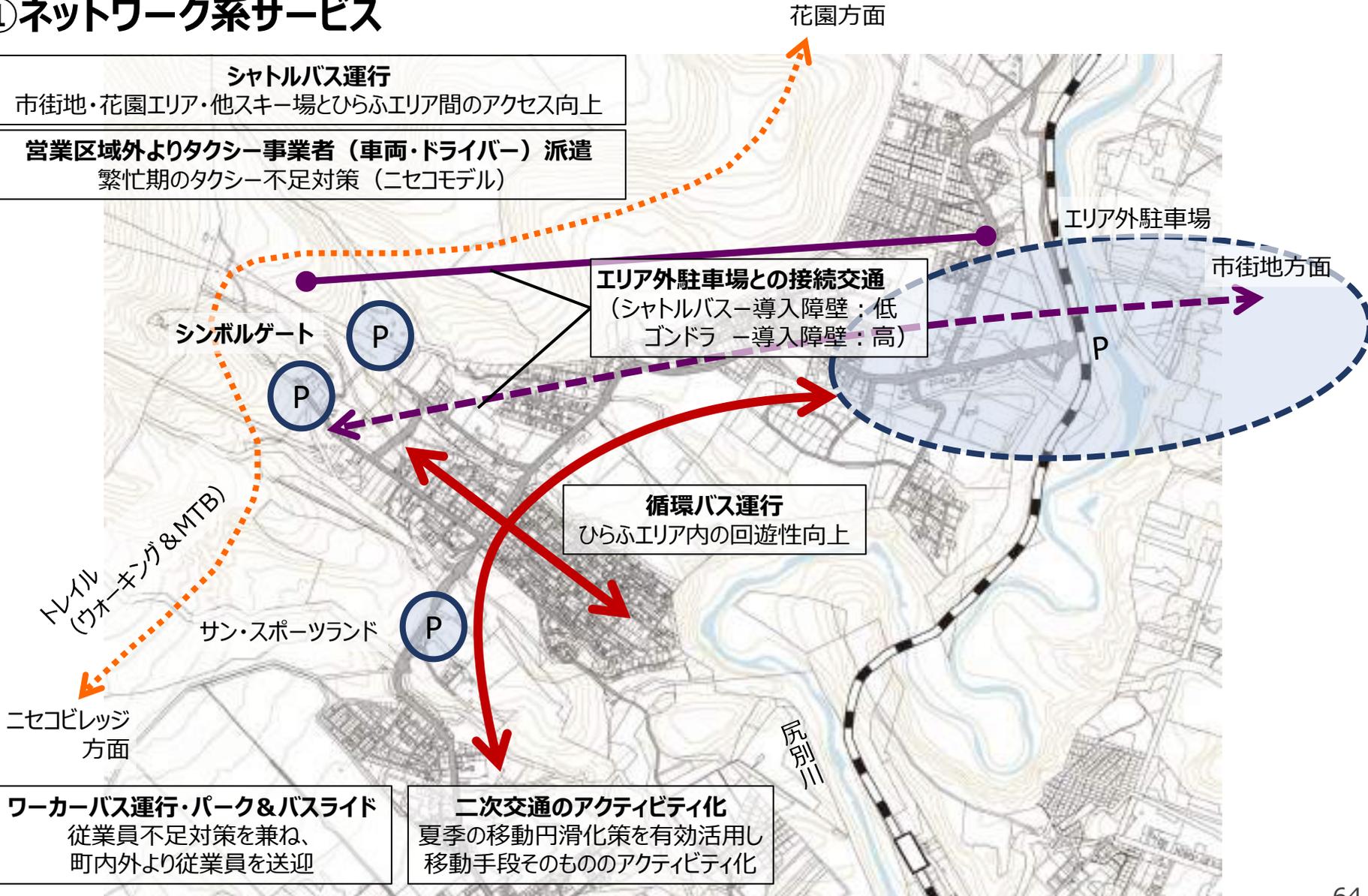


2. ニセコひらふ地区の価値向上に資するサービス

① ネットワーク系サービス

シャトルバス運行
市街地・花園エリア・他スキー場とひらふエリア間のアクセス向上

営業区域外よりタクシー事業者（車両・ドライバー）派遣
繁忙期のタクシー不足対策（ニセコモデル）

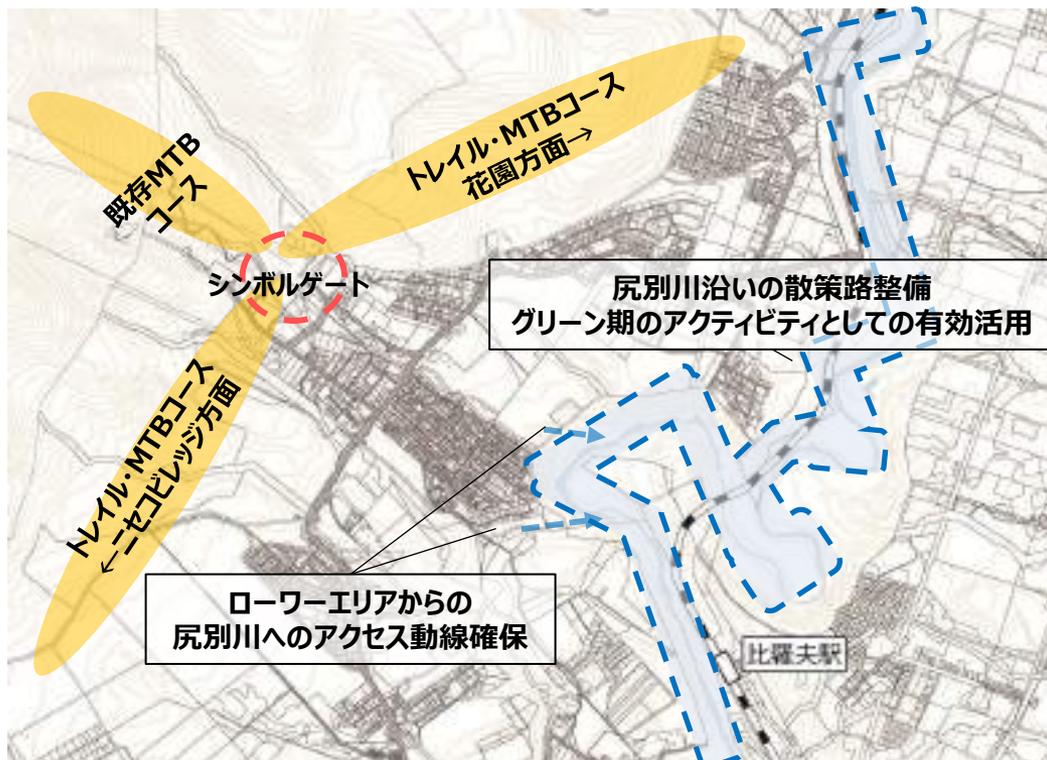


2. ニセコひらふ地区の価値向上に資するサービス

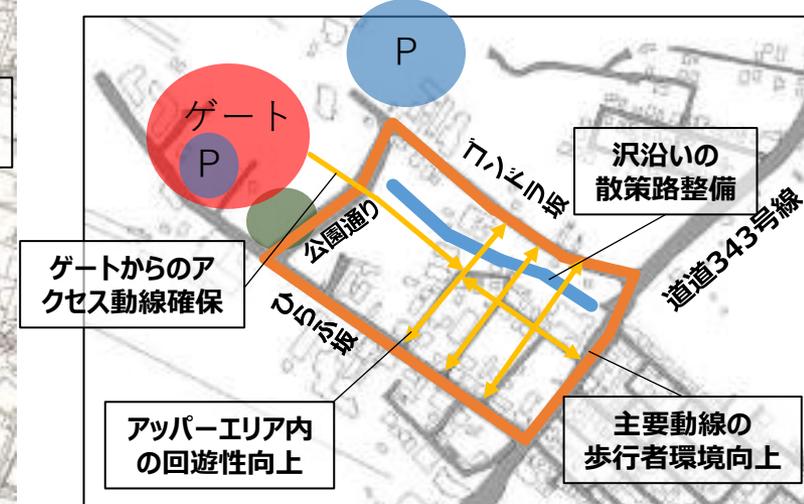
②トレイル（歩行者・自転車）ネットワーク

- ひらふ坂～公園通り～ Gondola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、ニセコひらふ地区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. 地域内の滞在・周遊促進へのアプローチ

コアエリア (アッパーヒラフ)

- レストラン・カフェ
- バー・パブ
- デリ（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

カフェ



コワーキングスペース



訪問者カード



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
- 野外フェス・音楽イベント
- 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
- 訪問者カード・従業員カードの配布による滞在促進

スパ（水着で入れる温浴施設）



美術館



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

ミュージックフェス



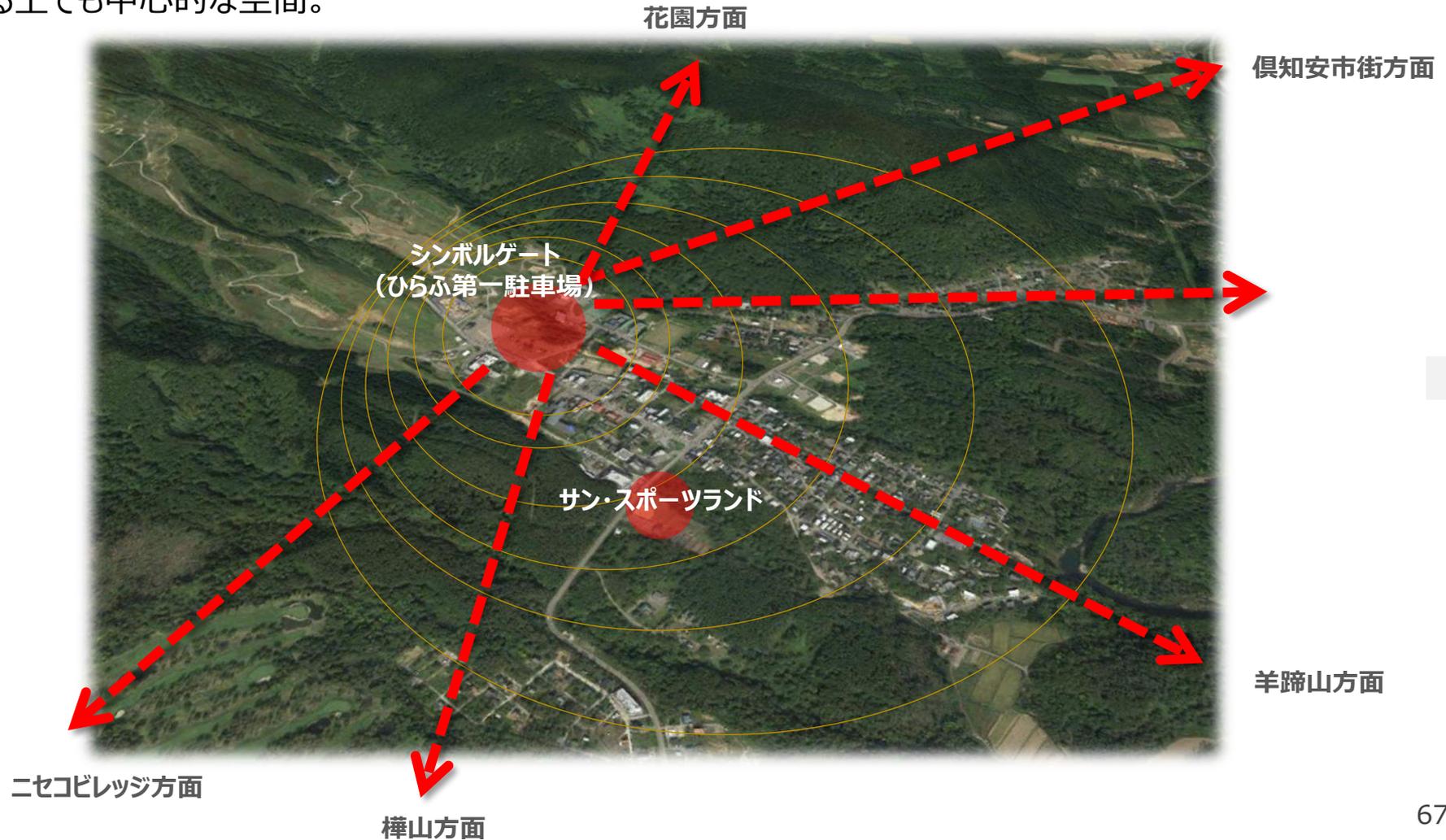
図書館



3. 地域内の滞在・周遊促進へのアプローチ

シンボルゲートを起点とした開発誘導及びサービス機能

- ニセコひらふ地区の扇の要に位置するひらふスキー場第1駐車場（＝シンボルゲート）を中心拠点として、サービス機能を複合的に導入し、地区の価値を高め、周辺地域への良い波及効果を目指す。
- ひらふスキー場第1駐車場（＝シンボルゲート）はニセコひらふ地区の開発・リノベーション誘導を考える上でも中心的な空間。



3. 地域内の滞在・周遊促進へのアプローチ

(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されている。
- 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. 2024年度までの主な取り組みの振り返り

<実施した主な事業・取組>	<実施主体>	<実施年度>				
		20	21	22	23	24~
MICEコンテンツ・ゲストスピーカープログラム作成 & 提供開始	KTA			22	~	
MTBラック、スタンド設置	KTA				23	~
ツインピークスバイクパークの整備、マウンテンバイクツアーの企画造成	NAMBA				23	~
ニセコひらふグリーンパーク開催	民間				23	~
WELCOME BACK KUTCHAN NISEKO動画	KTA			22		
プロモーション映像上映（渋谷・札幌等）	KTA			22	~	
デジタルサイネージ設置	KTA				23	~
リアルタイムトレイルマップの改良	町/NPB/KTA			22	~	
ニセコデジタルマップの開発による施設の稼働状況の可視化	町/NPB/KTA			22	~	
データ収集・分析PF構築	町/NPB/KTA	20	~			
森林吸収プロジェクト協議会	KTA	20	~			
KPIの算出	KTA	20	~			
旅先納税の構築	KTA			22	~	

5年間の実績と課題

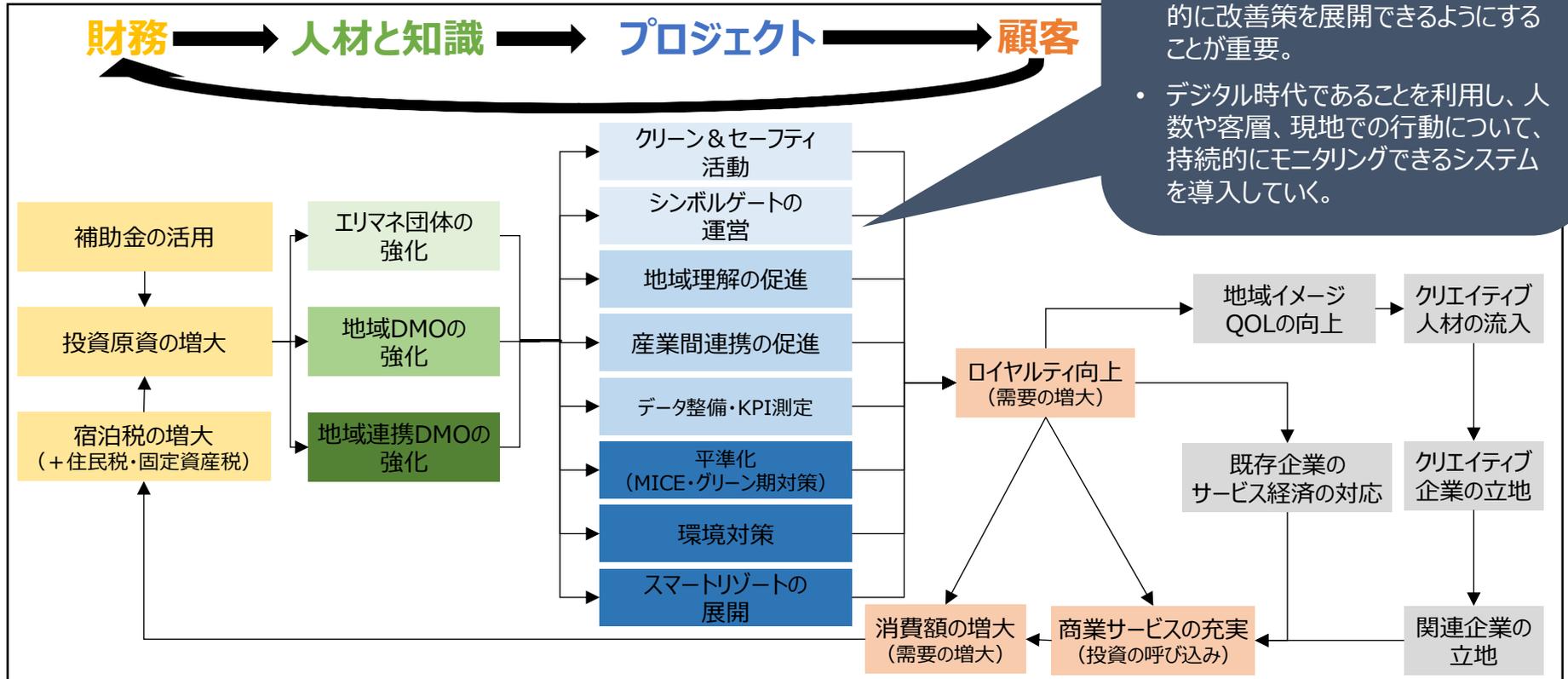
- MTBを中心としたサマーコンテンツの強化やデータ収集・分析PFの構築及び経済波及効果の算出等による観光地経営に資するデータ管理の高度化等を実現。
- 繁閑差の解消に向けた夏季等のコンテンツの強化（MICE等）

この5年間で新たに対応が必要になった課題

- 顧客の環境思考への対応。
- 宿泊税を経営基盤としたDMOの強化による観光地マネジメントの高度化

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。



1. エリアマネジメント・リゾート環境整備

- 最も人が集まる場所を「シンボルとなる空間」とするために、デザイン設計や整備が求められる（要件2）。
- 一方、シンボルとなる空間には維持管理も含めた運営やサービス集積が必要となる。
- そこで、観光団体・地域団体が中心となり、このような空間の環境整備を行う。

関連するこれまでの主な取組

フラワースポットの設置（2024）



ハロウィンカボチャの飾り付け（2024）



ひらふスキー場第一駐車場有料化実証事業（2024）



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、そうし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・マナーの管理と誘導（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、継続的に取り組むことが求められる。
- なお、来訪者はリゾートエリアを超えた範囲にも訪れているため、これらの対象として市街地等のリゾートエリア外のエリアも視野に入れる。

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）

主な実施事項および検討事項（案）

- クリーン活動
 - 清掃活動・緑化活動・雑草駆除活動等
- 公共空間の演出・フォトジェニック空間等
 - ひらふ高原中央公園等の活用（グリーンシーズン）、ひらふ坂イルミネーション、ハロウィンかぼちゃ等
- スマートごみ箱の設置と運用
- 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）

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 Brixton, 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

2. 環境対策

- ニセコエリアのキラコンテンツであるパウダースノーは誘客の核である一方、気候変動に伴う雪の減少が見込まれる今日において、**パウダースノーを守る環境活動自体を地域一体で実施することが望まれる。**
- また、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。**また、デジタル・ネイティブとなるミレニウム、Z世代が社会の中心になってきている中で、彼らはネットによって世界中の情報と繋がっており、環境問題もより「自分事」として捉える傾向がある。
- 更に、リゾートが環境対策を実施していたり、**環境への配慮をアピールしていることが、リゾートで働く従業員の誇りや満足度を高めることも確認されている。**
- 環境を意思を持って維持していくことは、**ニセコエリアの価値を守るとともに、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。**

ニセコエリアのパウダースノー



関連するこれまでの主な取組

森林吸収プロジェクト協議会



- J-クレジット販売促進活動
- 登山道保全修復講習会
- 半月湖さんぽ 等

①総合環境対策ビジョンの策定

- 今日の観光振興においては、環境対策はブランディング的な意味合いを持ちあわせている。
- ブランディングとしての環境対策の一環として、リゾート地として総合環境対策ビジョンを策定し、これを打ち出すことが望ましい。

【参考】Vail Resortの3つのコミットメント (Vail Resort HPより)



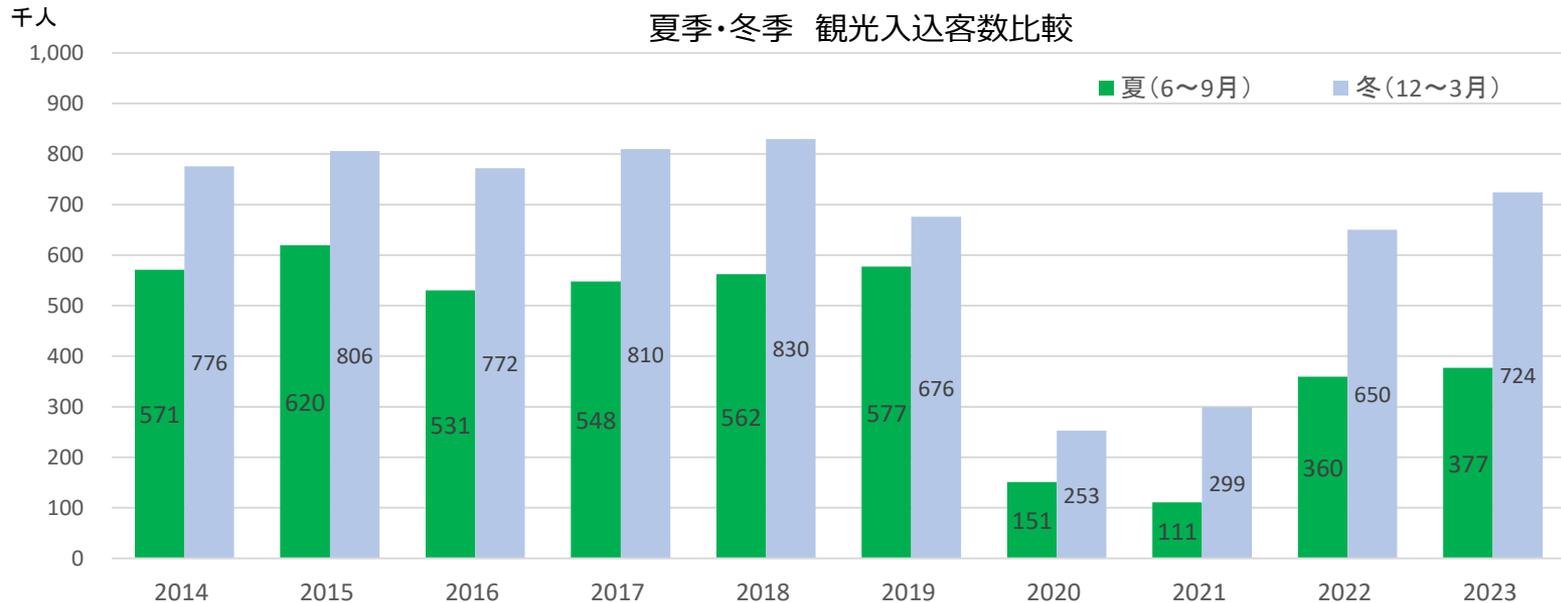
アメリカの大手スキーリゾート事業者Vail Resortは、リゾートにおける環境対策のブランディングとして「Epic Promise」という指針を打ち出し、「①2030年までにCO2排出ゼロ」「②2030年までに埋立てゼロ」「③森林や野生動物の生息地への影響ゼロ」という目標を立てて取り組んでおり、同取組はスキーヤーや従業員から一定の支持を得ている。

ニセコエリアとして打ち出すべき 総合環境対策ビジョンの内容（案）

- 交通量の減少に向けた取り組み
 - パーク&ライド、従業員バス 等
- 使用車両の電動化
- 再生可能エネルギーの活用
- 効率的なごみの収集
 - スマートごみ箱 等
- 森林保全・CO2削減への貢献
 - Jクレジット、POW Japanとの連携 等
- 野生生物の保護

3. 平準化に向けた夏季コンテンツの充実

- 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。
- 通年型リゾートを目指すうえで**繁閑差の縮小は重要**であり、また、夏季の需要増加は宿泊税収（地域への再投資に向けた原資）の増加にもつながる。
- これまでの夏季の取組である**MTB等のサイクルツーリズムの推進**に加え、**GREEN MICE**や**ガストロノミー**を夏季コンテンツに位置付けて注力する。なお、**MICEは地域側が開催日程や内容、顧客属性を一定程度誘導できる特性を持つ**ため、夏季の需要増加策としても有効となる。



関連するこれまでの主な取組

- ✓ MICEコンテンツ作成 & 提供開始（2022～）
- ✓ MTBラック、スタンド設置（2023～）
- ✓ ニセコひらふグリーンパーク開催
- ✓ ひらふ祭り

①夏季のMICEプログラム拡充(GREEN MICE)

3. 平準化に向けた
夏季コンテンツの充実

要件 4

- 繋閉差の解消に向けたMICEを展開するため、ニセコエリアのコンドミニアム、ホテル、ヴィラ、ユニークベニューや豊富なサービス人材活用し、インセンティブを中心とした**グリーンシーズンのMICE誘致・開催**に取り組む。
- 現在までに、「MICE NISEKO」HPの設立やMICEプログラムの造成、国内外商談会、ホテルインスペクションツアー、DMCの育成等に取り組んでいるが、プログラム拡充や受入れの実績を蓄積し、更なる事業者の参入を呼び込む。

海外商談会の様子 (タイ・バンコク)



ニセコエリアの持つMICE環境



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。



③ガストロノミーツーリズムの強化

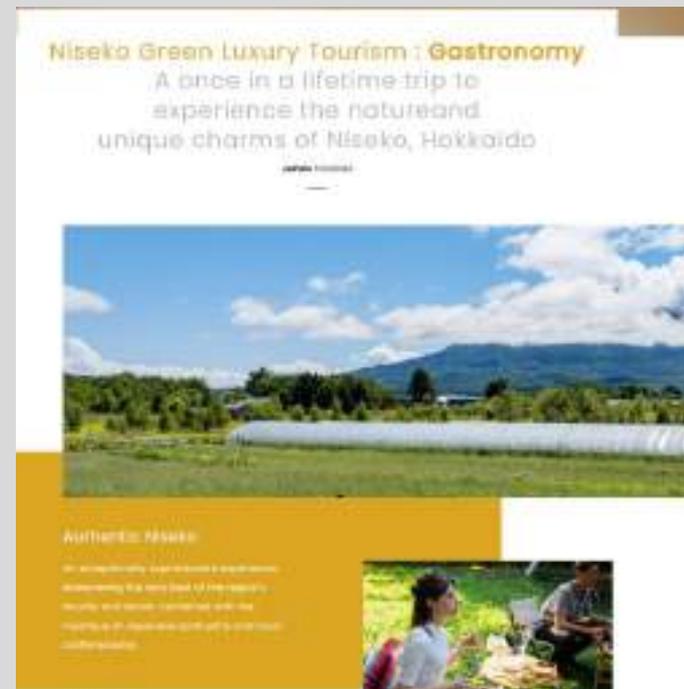
- ニセコエリアが有する広大な自然景観と豊かなテロワールの中で楽しむ食コンテンツは、夏季の有力なコンテンツとなり得る。また、ニセコエリアには農家や醸造、発酵、地元シェフ等が集結しており、食の力を活用したガストロノミーツーリズムの推進にポテンシャルを有する。
- 来訪者ニーズとして夏季のサービス・コンテンツとして「食事」は上位に評価されていることもふまえ（※）、夏季におけるガストロノミーツーリズムの強化を行う。

（※）2023年度来訪者満足度調査（ニセコ観光圏）より

ガストロノミーツーリズムの強化に向けた 取組事項（案）

- ガストロノミー強化に係る人材育成・機運醸成
 - 食と観光ビジネスに関する事業者向け講習会等
- 農協との連携強化
- 食の情報発信プラットフォーム構築及び発信
 - 地域食材の旬な情報、生産者ストーリー、レストラン情報、レシピ、食文化に関する記事等の発信
- 地域食材と食文化をテーマにした体験型コンテンツの開発
 - 農家訪問、収穫体験、醸造所見学、発酵食品作り体験、地元シェフとの料理教室等
- 国内外の食のプロフェッショナルとの連携強化
 - 有名なシェフやフードジャーナリスト、インフルエンサーなどをニセコに招聘。地域の食の魅力を体験してもらい、情報発信を依頼

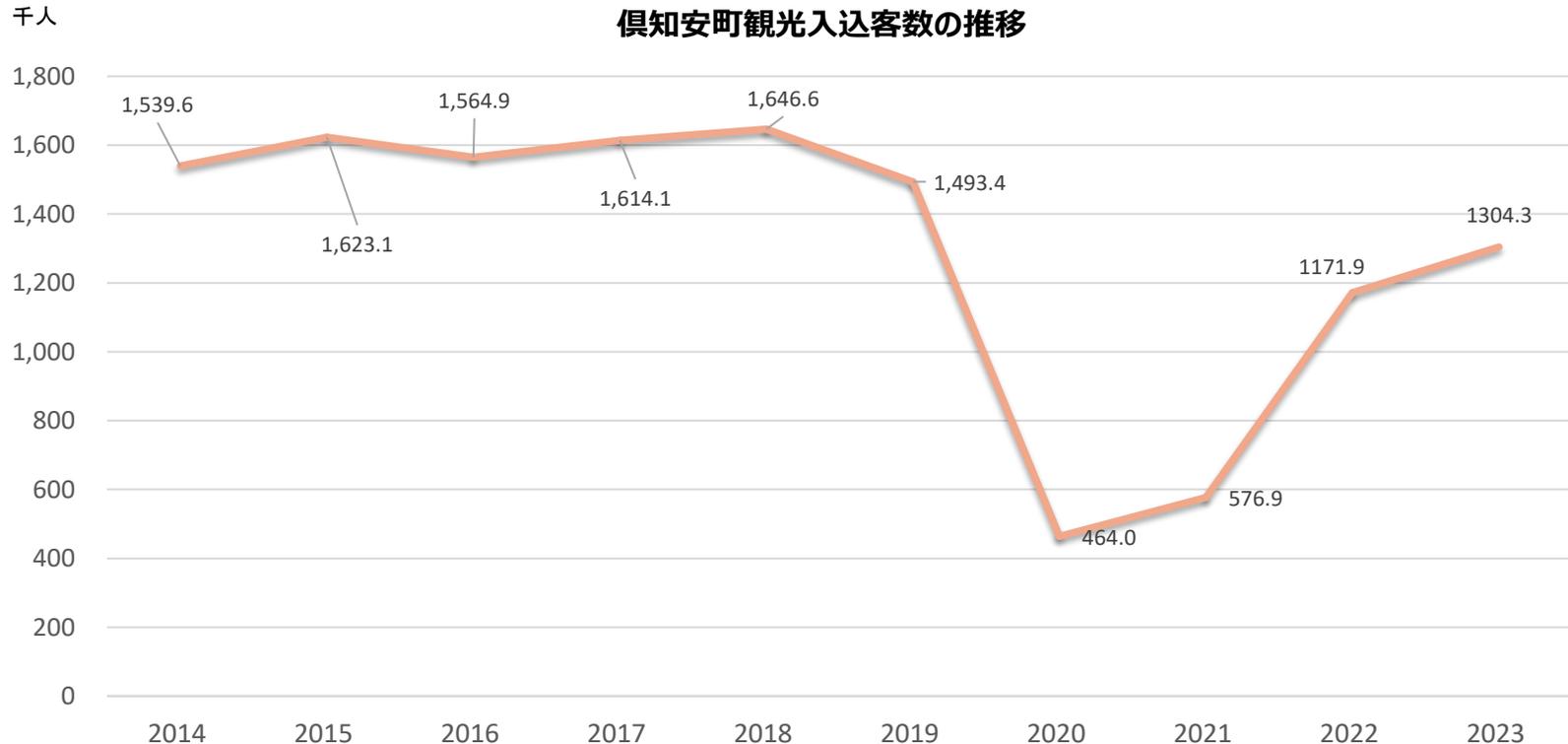
ニセコエリアのガストロノミー関連の取組



出典：Japan Tourism Association

4. 想定外事項への対応

- 新型コロナウイルスの感染拡大に伴う観光需要の減少は地域経済やコミュニティへの影響が多大であり、また、このような外部環境による需要減少の可能性は今後も考えられる。
- また、近年では定期的に小雪となるシーズンも発生しており、自然環境の側面においても想定外の事項の発生が考えられる。
- このような想定外の事項の発生に際した対応の基礎を検討することも、持続的な観光振興に際しては、求められる。



① 想定外事項への対応

- まずは今後の想定外事項が発生した際に対応について検討する議論の場の設定が求められる。
- 現時点で考えられる、想定外事項への対応項目は以下の通り。

想定外事項への対応項目（案）

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ 緊急時の資金確保 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 想定外の事態に備えた財政的なバッファーを設け、非常時用の予備資金や損失補填のための積立金を設定 ✓ 緊急時の取組事例の整理 <ul style="list-style-type: none"> ➢ COVID-19時の各地の取組等の整理 ✓ 協力体制づくり（DMO・行政・商工関係・エリマネ・コミュニティ等） <ul style="list-style-type: none"> ➢ 現在実施している観光地域づくりに関する定期的な意見交換を継続し、平時から強固なネットワークや連絡体制を構築 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 危機管理計画の策定 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 感染症、小雪、災害等のシナリオを想定した事業継続計画（BCP）を策定 ✓ 情報発信体制の強化 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 危機発生時にも迅速に情報を提供できるよう、SNSやHP等情報発信チャネルを日頃から充実させ、事業者や観光客、コミュニティとのコミュニケーションを強化 |
|---|--|

【参考】観光振興財源を活用したコロナ対策

京都市（2020）



- 京都市では、京都市と（公社）京都市観光協会（DMO KYOTO）が、観光関連事業者を対象とする5テーマ・21メニューのオンライン研修を実施。
- 今後の回復期における誘客プロモーションに備える観点から実施。

鳥羽市（2020）

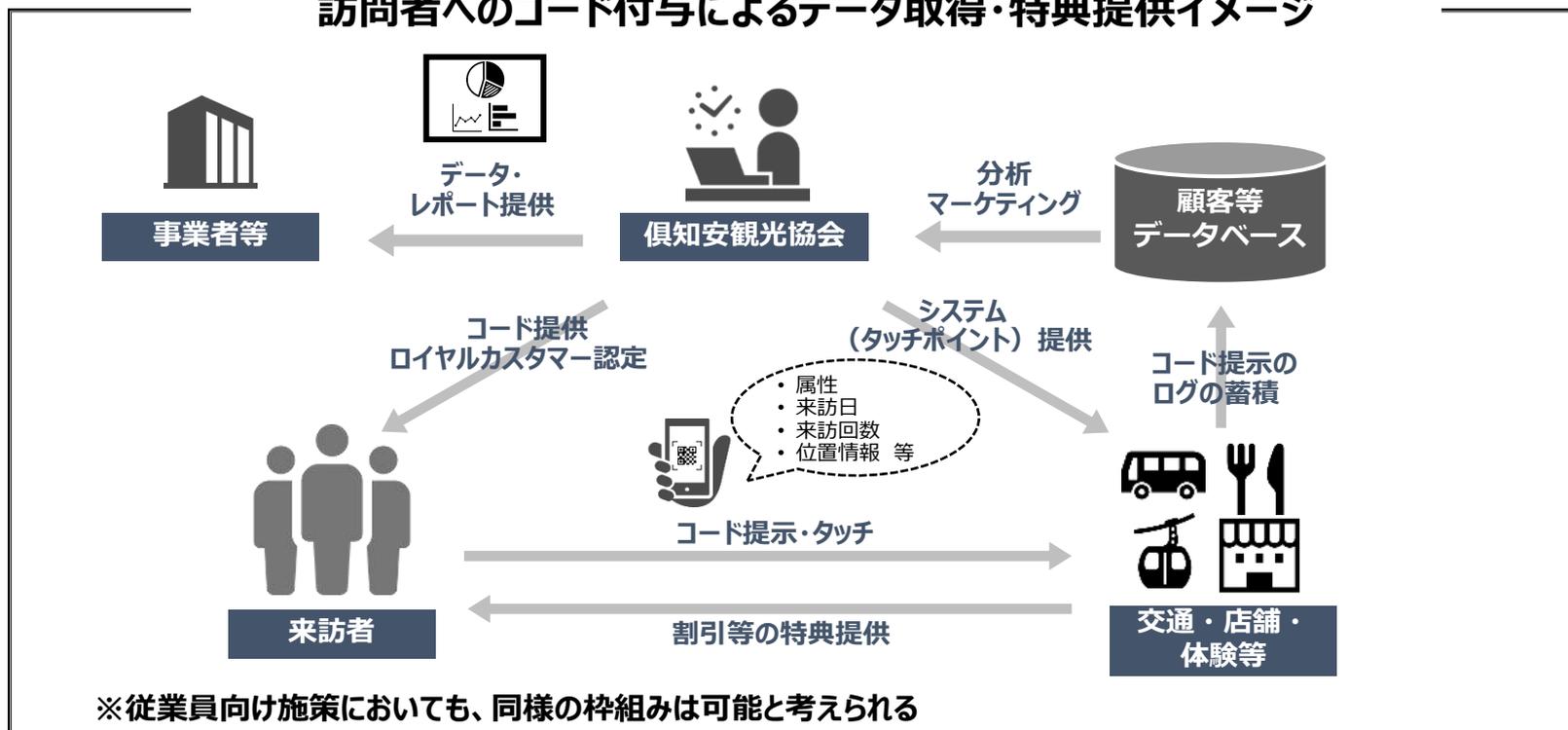


- 鳥羽市では入湯税の基金を活用し、鳥羽市民限定宿泊キャンペーンを実施。
- 先着1,000名で市内宿泊施設に泊まると宿泊代金が1人あたり5,000円引き（離島の場合は6,000円引き）になる制度で1週間で完売。

①データの取得・プラットフォームの構築 (訪問者、従業員施策への展開)

- 現在取組を進めているKutchanID+では、住民向けの割引施策に係るシステムを構築しているが、同システム基盤を活用し、訪問者向けにアプリ上で二次元コードを付与し提示することで、町内の施設や体験、飲食店等で優遇を受けられる仕組みを整備する。
- カードには個人別にユニークなコードを振り、属性データに加え、優遇施設の訪問ログ（行動データ）収集する。これらをデータベース化し、簡易に参照・分析を行えるようにすることで、DMOや事業者がマーケティングに活用することや、来訪頻度が高い顧客をロイヤルカスタマー認定するといったロイヤルティプログラム施策への展開も検討する。
- また、対象者を従業員に向けた優遇施策の展開も視野に入れる（人材確保策の一環）。

訪問者へのコード付与によるデータ取得・特典提供イメージ



【参考】訪問者カード・従業員カード

訪問者カード

- スイス／オーストリアなどで、展開されている訪問者に向けた特典提供システム。
- 宿泊者はチェックイン時に二次元コード付きのカードを受領し、滞在中に、各種の特典を得ることができる。
- カードにはユニークID（個人識別）が付与されており、チェックイン時にDMO等に情報が送信され、どのような宿泊者が宿泊し、いつまで滞在し、どのような施設を行動したかの把握が可能となる。
- システムでは、特典内容を滞在日数によって変えることも可能だ。オーストリアのサント・アントンの場合、メインのアクティビティは索道（ゴンドラ）で山頂までいくことだが、その特典を得られるのは3泊目からとしており、連泊を促進。また、1～2泊目の特典は地域が売り出したい体験や施設等を置くことで、マーケティング施策としても運用されている。



サンアントンのサマーカード
夏を身近に感じよう！

この夏は、サンアントン・ツェルムスで最高の夏を過ごすために、サンアントン・ツェルムス・サマーカードを、夏の間だけ無料で受け取ることができます。このカードは、夏の間だけ有効で、夏の間だけ有効です。夏の間だけ有効です。夏の間だけ有効です。

2日目の日から

- サンアントン・ツェルムスの夏の間だけの特典
- 夏の期間限定の割引
- ツェルムス・サマーカードの特典
- 夏の期間限定の割引
- ツェルムス・サマーカードの特典
- ツェルムス・サマーカードの特典
- ツェルムス・サマーカードの特典
- ツェルムス・サマーカードの特典

3日目の日から

- ツェルムス・サマーカードの特典

4日目の日から

- ツェルムス・サマーカードの特典

従業員カード



- Team cardの主な特典**
- アクティビティ**
 - スキー場のリフト券の割引
 - スキースタールの無料受講（混雑時以外、最大4日間）
 - 夏季・冬季のすべてのアクティビティ15%割引（等）
 - ショッピング**
 - スキー／ボード及びブーツレンタル半額
 - 特定小売店での購入品10%割引（等）
 - レストラン**
 - 地域内の25店舗程度のレストランにおいて、一定割合（10～20%等）の割引（等）
 - 交通機関**
 - 夜行バス乗車券や地域内共通バスの購入権利
 - スパ／ウェルネス**
 - ホテルでのスパやマッサージの割引
 - 美容院の割引（等）

- オーストリア・レッチ地域内の観光関連業界の人材確保策の一環として、従業員特典カード「Team card」を提供
- Team cardは、地域の観光関連業界で働く人々が、地域内の様々な施設やサービスでの割引や特典を受けることができる従業員特典カードであり、観光局が提供している。
- 特典内容は、①アクティビティ、②ショッピング、③レストラン、④交通機関、⑤スパ／ウェルネスの5つで構成されている。
- 本カードは、指定のフォーマットに氏名や会社名、会社サイン等を書き込み、証明写真とともに提出することで、DMOから発行される。
- 人材不足が課題である山岳リゾートにおいて、このような特典が従業員同士の口コミを呼び、人材確保・維持に貢献。
- レッチにおいては、Team Cardの運用は宿泊税を用いて実施されている。

②KPIの設定・測定（経済波及効果・住民意識調査等）

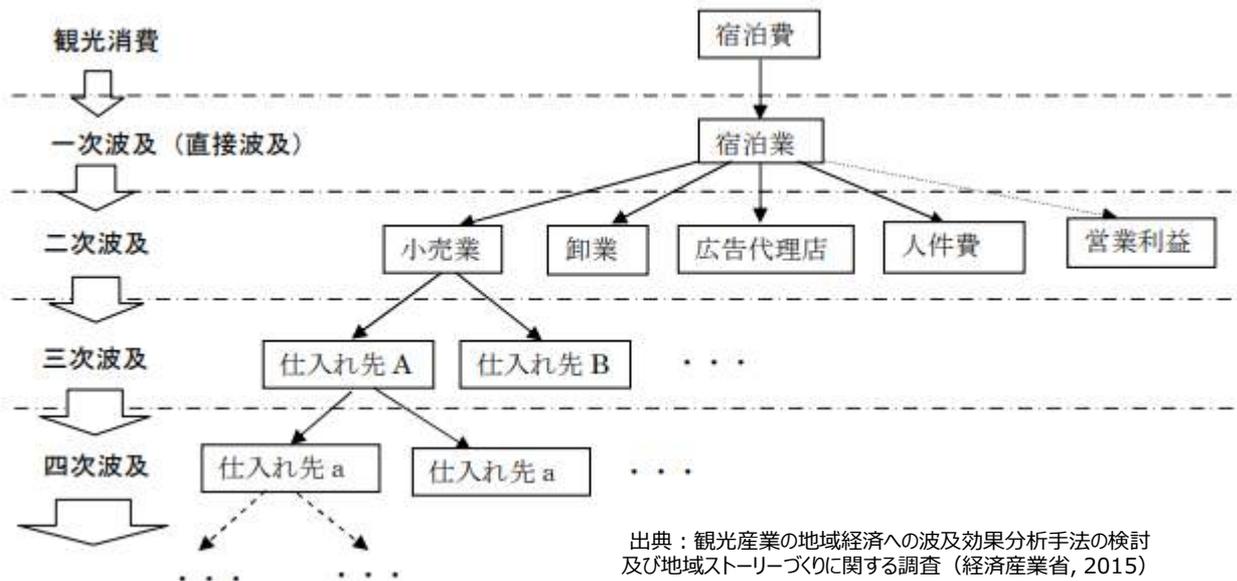
- 観光庁がDMOの必須KPIとしている最も基本的な指標として、旅行消費額・延べ宿泊者数・来訪者満足度・リピーター率が上げられるが、それに加えて、倶知安町では、経済波及効果・繁閑差率・来訪国数を指標とする。
 - ✓ 経済波及効果：リゾートエリアとそれをバックアップするダウタウンエリアの経済的な循環が、倶知安町エリア全域での観光への取り組みの一つの指標となる。
 - ✓ 繁閑差率：ウィンターシーズンとグリーンシーズンの繁閑差が、雇用やホスピタリティへの影響が大きいと、当該エリアでは課題となっている。各種施策では閑散期の入込の底上げを図っており、通年型リゾートを目指すうえで繁閑差の縮小は最重要。
 - ✓ 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。
- また、観光庁がDMOに求める必須KPIの見直しに伴い、今後は「住民満足度」「観光従事者の平均給与額」についても、取得に向けた調査を進める。

	2019	2022	2023	2027(中期)	2031(後期)	算出に当たっての補足説明	目標値の考え方
一人当たりの旅行消費額(平均)	6.7万円	4.6万円	5.9万円	ハイシーズン： 40万円 ポテンシャルシーズン： 5.5万円	ハイシーズン： 60万円 ポテンシャルシーズン： 5.5万円	倶知安観光協会来訪者満足度アンケートから算出される消費額（宿泊客、日帰り客）に対して、日帰り客と宿泊客の人数（倶知安町宿泊統計）で加重平均を算出	ハイシーズンは12-3月、ポテンシャルシーズンは4-11月の数値。ハイシーズンに比べて単価の低いポテンシャルシーズン来訪者の増加により、年平均値はやや低下すると想定。
延べ宿泊者数(万人泊)	114	68	87	102	117	<ul style="list-style-type: none"> 倶知安町宿泊統計 2019年度以前：推計値（参考値として扱う） 2020年度以降：宿泊税徴収時の報告に基づく実測値 	ハイシーズン（12-3月）は2023年延べ宿泊者数実績で固定。ポテンシャルシーズン（4-11月）の需要底上げを想定し、試算
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%	89.7%	87.6%	85%以上	85%以上	<ul style="list-style-type: none"> 倶知安観光協会来訪者満足度アンケート 	
リピーター率	55.6%	82.0%	79.8%	60%以上	60%以上	<ul style="list-style-type: none"> 倶知安観光協会来訪者満足度アンケート 	夏季の初来訪者の増加によりリピーター率はやや低下すると想定。
経済波及効果	1140億円	621億円	927億円	1240億円	1341億円	以下の結果を活用しながら、観光経済波及効果簡易推計システム（2015）を用いて算出 <ul style="list-style-type: none"> 延べ宿泊者数、日帰り客数：倶知安町宿泊統計 消費額：倶知安観光協会来訪者満足度アンケート その他数値：倶知安町観光地マスタープラン参照 	<ul style="list-style-type: none"> 2019年経済効果+（宿泊者数増加分（全てグリーンシーズンと見なす）×グリーンシーズンの消費単価5.5万円）×波及効果乗数 1.2）
繁閑差率	0.35	0.41	0.34	0.51	0.66	<ul style="list-style-type: none"> 倶知安町が実施する宿泊調査における夏季(5-10月)と冬季(11-4月)の比率 	（繁閑差率に加え、通年雇用者の割合を観光事業者へのアンケートから取得することを検討）
来訪国数	27	61	68	80か国以上	80か国以上	<ul style="list-style-type: none"> 2022年度以降：宿泊予約情報の国籍データ 2021年度以前：倶知安駅案内所、ひらふウェルカムセンターでの集計 統計の精度向上を図るため、2022年度より算出方法を変更したため、比較には注意が必要 	

参考：経済波及効果の測定について

- 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について

- 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。

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

- 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。

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				
	市区町村有	製造業等	他の製造業	合計	
宿泊事業(宿泊サービス)	50.0%	17.1%	12.1%	0.3%	0.0%
飲食サービス事業(飲食サービス)	36.7%	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%	1.0%	1.8%

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】観光庁が検討している新たなDMOの指標

- 2025年3月現在、観光庁では、DMOの登録・更新に際して求めるKPIを検討しており、新たに「経済波及効果」「平準化率」「観光従事者の平均給与額」「住民満足度」を必須指標（案）としている。

観光庁：DMOに最低限求める外部マネジメントに関するKGIとKPIの整理

DMOに最低限求める外部マネジメントに関するKGIとKPIの整理② 		
	マーケティング (対旅行者)	マネジメント (対観光地 (マネジメント区域))
マネジメント区域 全体の成果	<ul style="list-style-type: none"> ○旅行消費額(*1) ○延べ宿泊者数 ○来訪者満足度 ○1人あたり旅行消費額 ○来訪者の平準化率(*3) 	<ul style="list-style-type: none"> ○経済波及効果(*1) (*2) ○観光従事者の平均給与額(*3) ○住民の持続可能な観光に対する満足度(*3) (*4)
DMOの成果	<ul style="list-style-type: none"> ○年単位の実行計画を踏まえ、DMO自らが選択し設定するKPI (1つ以上) (例) WEBへのアクセス数の増 (例) 宿泊施設のリピーター率 	<ul style="list-style-type: none"> ○年単位の実行計画を踏まえ、DMO自らが選択し設定するKPI (1つ以上) (例) 観光分野の事業者数 (例) 観光従事者の満足度

(*1)KGIである。
 (*2)更新時においてのみ最新の結果と新たな数値目標を求める。
 (*3)広域連携DMOは必須ではない。
 (*4)都道府県DMOは必須ではない。

※その他、DMO組織内部のKPIも求めることとする。

6.DMOの強化

- 観光振興の実践は、従来のプロモーションやセールスといった誘客重視の取組から、VICEモデルに整理されるような総合的・戦略的なものへと変わっている。
- これに対応するべく位置付けられた組織がDMOであり、倶知安においては、宿泊税原資を背景にした**DMOの体制・取組の強化が、そのまま魅力的な地域の強化に繋がる。**
- これらをふまえ、VICEモデル（来訪者視点、地域視点（住民含む）、事業者視点、環境・文化視点）にそれぞれ対応し、持続可能な地域を形成することをDMOの使命と定め、DMOの強化を図る。

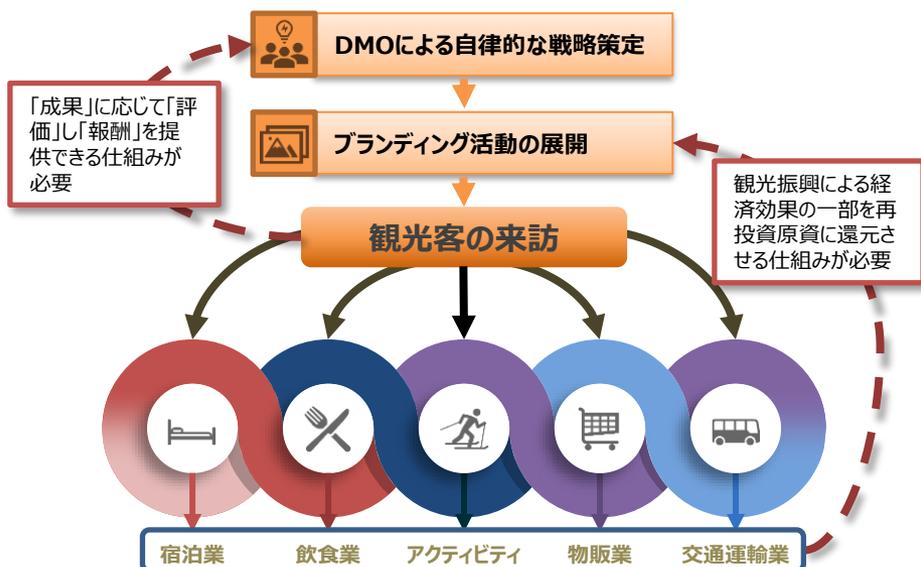
VICEモデルとDMOに求められる対応



① DMOの強化

- DMOの体制強化及びDMO人材の育成を実施する。
- **職員採用の強化**やDMOの**取組の成果**に応じて評価される**仕組み**の強化、DMOによる**海外視察**による知見の強化、他地域からの視察の受入や講演対応、**スタッフの人材育成の充実**（観光MBAや各種研修への参加）、**DMO職員の満足度の計測**等に積極的に取り組む。

宿泊税原資を背景にしたDMOの成果と評価の仕組みイメージ



立命館大学ビジネススクール「観光マネジメント専攻」の人材育成像



海外視察イメージ（2023年8月実施・北米）



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. 2024年度までの主な取り組みの振り返り

＜実施した主な事業・取組＞	＜実施主体＞	＜実施年度＞				
		20	21	22	23	24～
ニセコサマーカレッジ	KTA				23	～
ワクチンの職域接種	KTA		21			
スカイバスニセコ町民割引	KTA			22	～	
Kutchan ID+	町/KTA					24～
スキーの町宣言50周年記念誌発行	KTA			22		
倶知安の成り立ち紹介冊子「漫画くっちゃんむかし話」作成	KTA	20	～			
タイミーと連携した冬季の働き手の確保	町/KTA				23	～

5年間の実績と課題

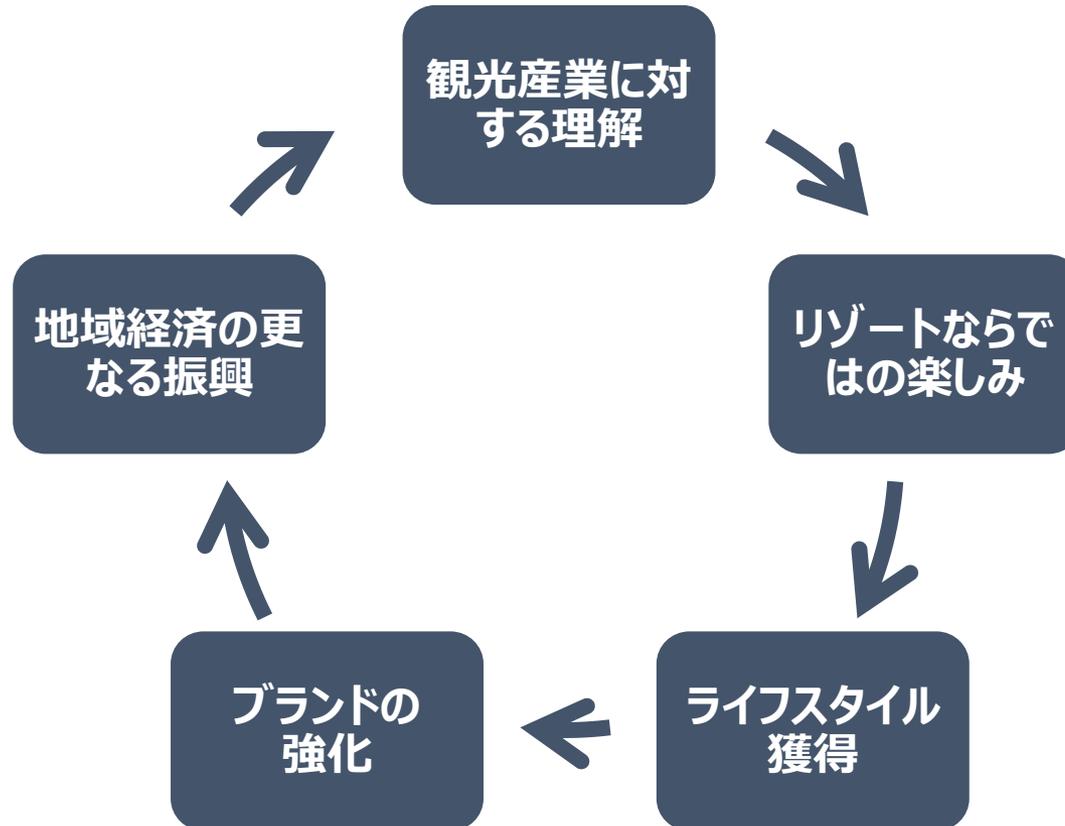
- 住民割引に資するシステム構築と各種住民割の実施（スカイバス町民割引、KutchanID+、MagicalDining等）。
- 住民に対する観光振興の意義や貢献に関する理解の促進。

この5年間で新たに対応が必要になった課題

- 現場の人材不足への対応と中長期的な観光地経営人材の確保
- 住民がリゾートを楽しみ、ライフスタイルとして定着していくための住民向け施策の実施。

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、高速道路網の発達によっては、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。



1. 観光の恩恵の正しい伝達

- 俱知安町にとって観光は主要産業であり、経済波及効果や雇用効果、インフラ・サービスの集積、環境保全等、あらゆる面で、観光が町にもたらす利益（正の外部性）は大きい。
- 一方、交通渋滞や市街地エリアの働き手不足、住宅不足等、一部の住民にとって見えやすいデメリット（負の外部性）が顕在化している。
- 地域の持続性を確保するために、負の外部性への対応を行いつつも、住民に対して観光の恩恵を正しく伝達することや、情報公開を通じて振興への理解促進等を図る。

関連するこれまでの主な取組

宿泊税収の推移と使途の周知（広報くっちゃん令和6年4月号）



①観光関連産業データの集約と公開(宿泊税等) 1. 観光の恩恵の正しい伝達

- 倶知安町では、2019年11月より定率2%による宿泊税の徴収を行っており、特別徴収義務者である宿泊事業者を通じ、毎月、税を徴収し、次年度の観光振興に資する財源として活用している。
 - 2026年度より、宿泊税率は3%となることが予定されている
- 倶知安町においては、インバウンド客等の増大に伴い観光振興に資する財源が増加しているが、宿泊税の導入及び観光振興財源としての活用により、福祉・教育等の住民向け予算を大きく削ることなく、追加の対応や先を見据えた課題対応等が可能な形となっている。
- また、ここ数年においては、宿泊税を原資とした、観光の観点での住民向け施策にも取り組んでいる。
- このように、**宿泊税の徴収は実質的に住民生活・サービスに還元されている**が、宿泊税の徴収状況を適宜公開していくことは、**観光振興の成長を実感し、行政、DMO等への信頼感を高める**うえでも、一定の意義がある。
- そこで、現在公開されている観光統計に加え、**宿泊税額の徴収状況についての公開**を行う。併せて、他の**観光関連データの集約及び公開**について、ポータルページ・ダッシュボード化も含めて検討する。

宿泊税額の徴収状況公開のイメージ



その他、考えられる観光関連データ

- 旅行消費額
- 延べ宿泊者数
- 来訪者満足度
- 経済波及効果
- 繁閑差率
- 観光に対する住民満足度
- 町の産業構造（産業全体、観光内訳）
- 住民の観光産業従事率
- リゾートに従事する外国人の家族構成
- 町内の乗用車登録台数
- DMOアニュアルレポート 等

【参考】観光関連データのダッシュボード化と公開（アムステルダム）

- amsterdam & partners(DMO)では、観光関連データを集約し、データダッシュボード化して公開。
- 情報取得の権限を段階的に、①すべての人、②DMO会員、③データ提供事業者の3タイプに分けて付して、住民含めデータ公開を広くしつつ、DMO会員やデータ提供事業者特典として、詳細データの閲覧権限を有する仕組み。また、他都市比較も可能。
- DMOの取組結果となるアニュアル統計レポートもダッシュボード内で公表。

amsterdam & partnersダッシュボードの権限・閲覧可能内容



すべて

- 来訪者データ状況（総集計結果のみ）
- 空港到着数
- 宿泊者数
- 統計レポート 等



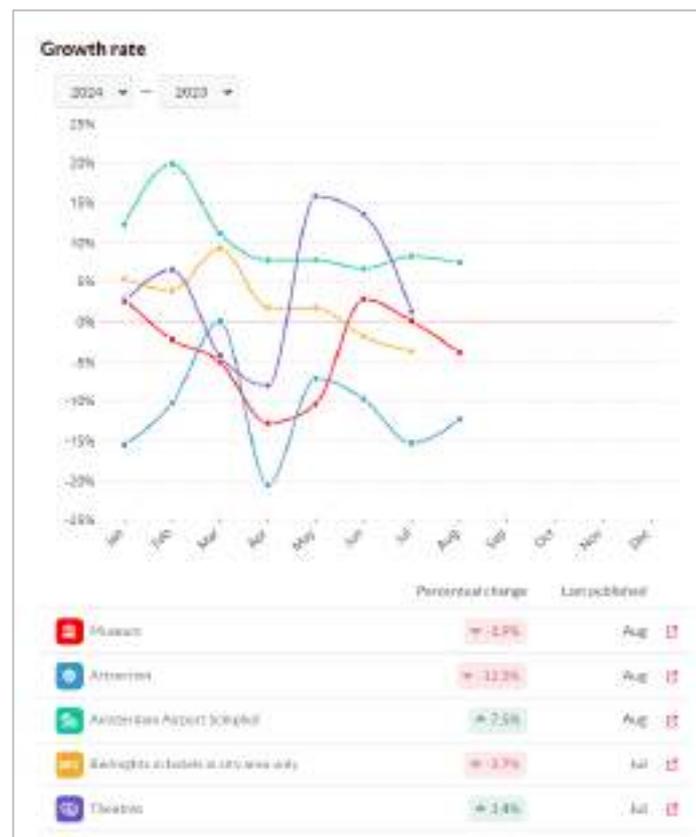
DMO会員

- 施設タイプ別／月別の来訪者
- 宿泊者数、空港到着数等の月別データ
- City Card利用データ
- 国際会議数 等



データ提供施設

- 個別施設ごとの詳細の利用データ



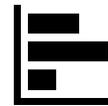
②わかりやすい観光の恩恵のとりまとめ

- 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、温泉）していくことは、住民にとってもメリットである。
- このような観光による恩恵や地域の産業・経済指標等を他地域と比較する等、わかりやすくとりまとめ、住民等に提示していく。

倶知安町における観光の恩恵の取組イメージ

道内の類似自治体（※）と比較した

- 過去20-30年程度の人口、固定資産税、所得等の推移
 - サービス（スーパー、薬局、温泉等）の集積
 - 観光消費額
 - 宿泊税を用いた住民向け施策
- 等について、ハンドブックやポータルサイトにとりまとめ



（※）地方自治体を、財政状況や人口規模、産業構造などの特徴に応じてグループに分けたもの。倶知安町と同グループの自治体は、道内では白老町と当別町が該当



ポータルサイト



ハンドブック



配布・伝達



住民など

20-30年前のスタートラインは他地域と比べて同様の地域の状況だったが、その後、**観光振興の成長により、地域の持続性に大きな差**がついたことを示すことで、**現在及び将来における観光を重要性を伝達**する

2. ローカル向け施策

- 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。
- 一方、来訪需要の増加に伴い、リゾート内サービスの物価上昇が一部見てとれる。
- そこで、リゾートならではの滞在環境による経験価値を住民や従業員が気軽に楽しめる取組を展開することで、**観光に対する地域理解促進と住民QOLの向上**を図る。
- なお、繁閑差の解消等の視点から、平日やオフシーズンの需要喚起策としても戦略的に展開する。

関連するこれまでの主な取組

ワクチンの職域接種（2021）



スカイバスニセコの住民割引（2022～）



その他

- ✓リフト券町民割引・小中学生へのシーズン券配布
- ✓Eat Street in Niseko（2023～）
- ✓おいしい祝い花

- ✓ニセコくっちゃん地元割
- ✓スキーの町宣言50周年記念誌発行（2022）

- 住民や従業員がリゾートでのライフスタイルを恒久的に楽しむことができるよう、リゾート体験や夏季アクティビティ、飲食、買い物等を優待価格で提供するためのシステム構築を行う。
- 2024年度より、スマートフォン上でデジタル町民証明を提示することで、サービス提供店舗で町民優待を受けることができる「Kutchan ID+」を始動しており、住民向けの優待サービスとして、同サービスの推進及びサービス提供店舗の増加を目指す。
- 中長期的には、同システムを活用し、ピークの日や時間で優待を弱め、そうでない時は特典を優待することによる平準化の促進や、対象者に地域内で働く従業員を加えることによる従業員向けの優待の提供による人材確保策といった展開を検討する。

Kutchan ID+による飲食店等での住民優待



<https://kutchanid.machi-wai.jp/>

LOCALS CARD (ニセコプロモーションボード)



<https://www.explore-niseko.com/locals/winter>

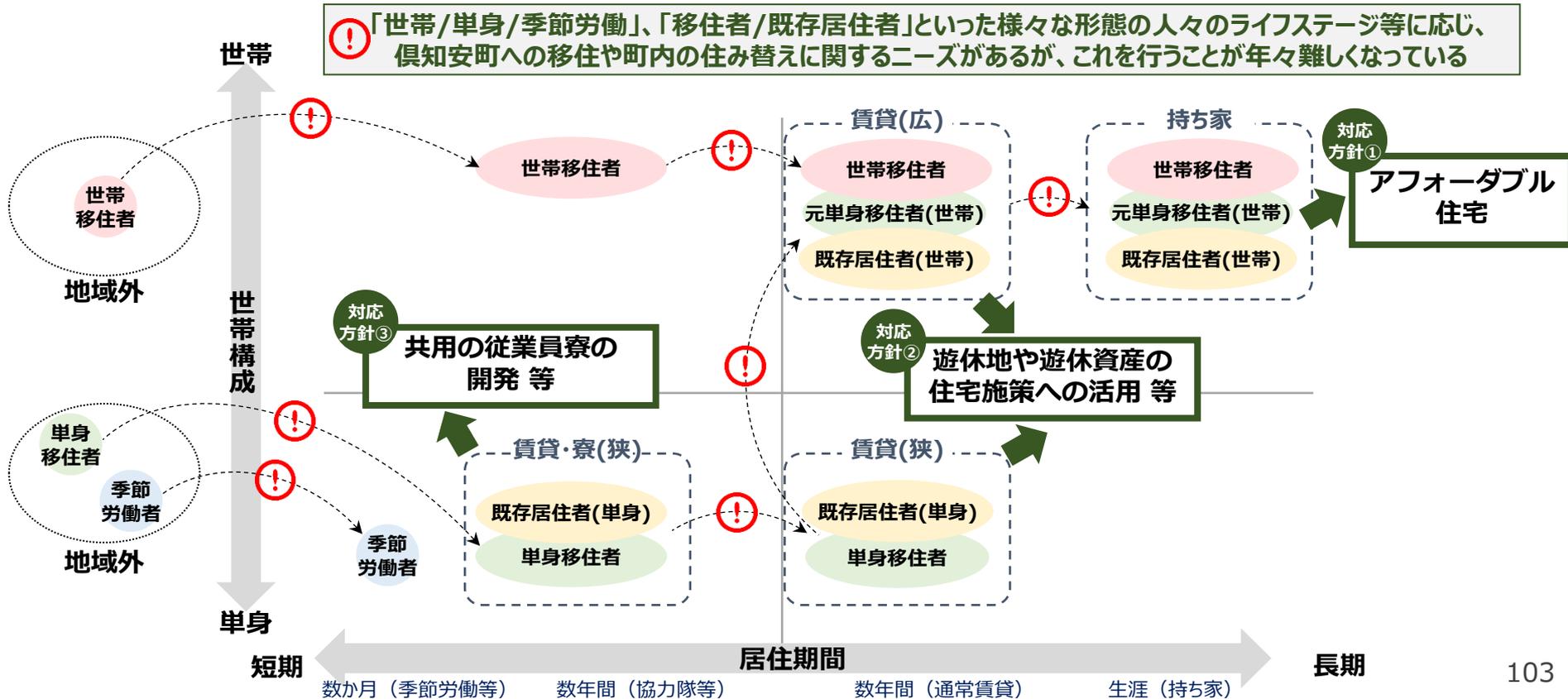
- リゾートに住まう喜びを感じられるサービス・ライフスタイル構築の一環として、住民が夏場のリゾートアクティビティを積極的に体験するための施策を検討する。
- 特にショルダー期である夏場の体験優遇は、事業者にもメリットがある。
- 現時点では、事業者の取組として、町民向けの優待が提供されており、これが継続する場合、事業者の取組の周知や住民による発信の呼びかけを促進する。

住民がグリーンシーズンを楽しむ様子のイメージ



3. 住宅不足への対応

- リゾート化の進展に伴う不動産価格の上昇や、住民以外の居住者による冬期時の使用・貸出用の物件の保有等により、住宅価格の高騰や従業員向けも含めた住宅の不足が発生している。
- これにより、町外からの移住（単身・世帯）や既存住民のライフステージに応じた住み替え、従業員住居の確保等に支障が出ている。
- 住宅不足は居住者の転出を促し、転入を妨げ、所得や経済力が相対的に低い従業員や中小事業者を退出させる効果を持ち、人出不足や飲食サービス等の供給不足といった問題を生じさせる。
- この問題への対応として、住める・住みたくなる様な住環境を形成するため、アフォーダブル住宅や遊休地や遊休資産の住宅施策への活用、共用の従業員寮の開発等を行う。



①住宅確保策の展開

対応
方針①

アフォーダブル住宅の展開

- 住宅不足の対応策として、北米の山岳リゾート等で展開されている、リゾート地への投資圧力を利用して低廉な住宅を確保し、従業員に提供する「アフォーダブル住宅（＝価格が手ごろな住宅）」の展開を図る。
- 具体には、以下の制限を行うことで、従業員向けの住宅空間を創造する投資の呼び込みを目指す。

【海外でのアフォーダブル住宅の事例】

- ① 開発事業者による「眺望が確保できる場所」や「アクセス面の優れた場所」での不動産の建設・分譲を認める条件として、「眺望のよくない場所」や「市街地」等における低廉な住宅の建設・分譲とその後の保守・管理も担う、といった義務付けを課す
- ② これらに対応する開発事業者に容積率の緩和等のインセンティブを付与する
- ③ 低廉な住宅の購入者に転売規制をかけ、高額での転売を抑止する

<展開イメージ>

2025

理論構築・
法的整理

2026-27

条例検討・制定

2028

投資の呼び込み・建設

対応
方針②

遊休地や遊休資産の住宅施策への活用

- 町内における遊休地や遊休資産を主に賃貸利用を想定した住宅への活用を行う。

対応
方針③

共用の従業員寮の開発

- 市街地等において、観光従事者の従業員が居住可能な従業員寮の開発を検討する。特定事業者のみならず、複数事業者が利用可能となることを見据えた展開とし、エリア一体での従業員確保策に寄与することを目指す。

その他の検討施策

- 【住宅開発の促進】市街地の持ち家住宅提供における集合住宅化の誘導
- 【不動産の住宅利用促進】住宅宿泊事業の規制の検討（道権限によるものため、道との調整）

4. 人材施策

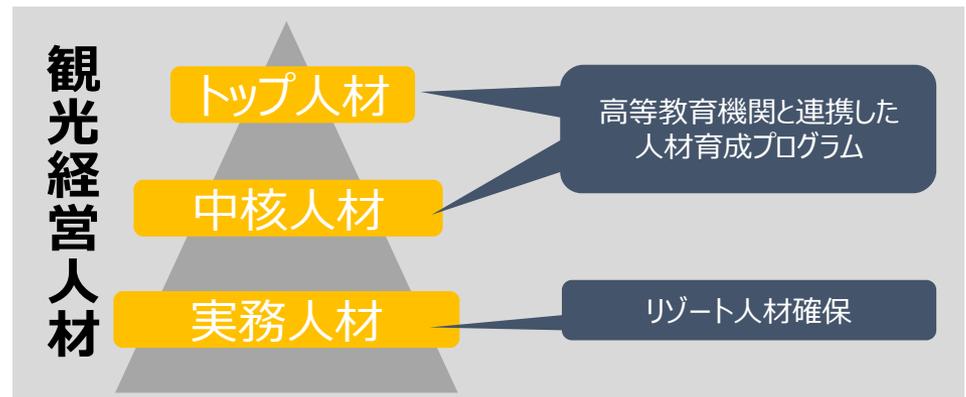
- 国内外の観光地、リゾートでは、コロナ禍を経て人手不足が更に加速しており、ニセコエリアにおいても同様の状況となっている。
- また、競争力の高いリゾート地を目指すうえでは、足元の人手不足への対応のみならず、リゾート地として人材のレベルアップを図る必要がある。
- 観光人材は、観光産業や関連組織の経営を担う「**トップ人材**」、事業の中核を担い、将来の経営層となる「**中核人材**」、現場を支える「**実務人材**」に区分けされるが、各人材に対するアプローチが継続的に求められる。
- なお、近年は働き方への価値観や勤務形態が多様化しており、人材施策においては、時世や働く側の意識に寄り添った取り組みを適宜検討し、実行していく必要がある。

関連するこれまでの主な取組

ワーカーマッチングアプリとの包括連携協定（2023）



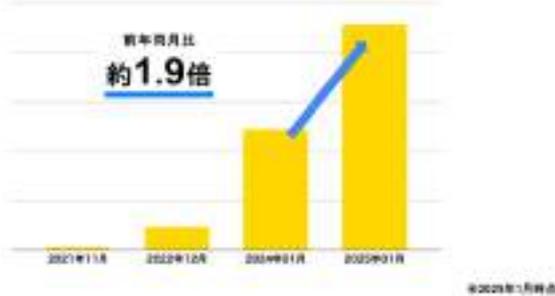
観光経営人材の種別と 対応するアプローチ



①リゾート人材確保（ワーカーマッチングアプリとの連携等）

- リゾートで働く現場人材確保策として、「求人情報をわかりやすくまとめ、ワーカーに提示すること」「ニセコエリア内の潜在的な労働力（スポットワーカー、シニア、子育て世代等）を掘り起こし、従事を促すこと」、「域外のワーカーに対し、ニセコで働く魅力を伝えること」が考えられる。
- 直近では、ワーカーマッチングアプリとの連携により、アプリ内におけるニセコエリア在住のワーカーの登録者数は連携前の2倍となり、求人数も4倍と増加した。
- 引き続き、ニセコエリア内外の潜在的なワーカーへのアプローチを進め、在住者の地元就職や域外労働者のニセコエリア定着を目指す。
- なお、単にワーカーを迎え入れるだけでなく、従業員の足を確保するバスの運行や滞在場所の確保等の取組を一体的に展開する。

ニセコ町、倶知安町の事業所数推移（Timee提供資料）



ニセコ町、倶知安町のワーカー数推移（Timee提供資料）



【参考】スイスのエンガディン地方での従業員共有プラットフォーム



スイスのエンガディン地方のティチーノ州（湖畔地域）は夏季、グラウビュンデン州（山岳スキーリゾート）では冬季に観光需要があるなか、2018年に従業員共有プラットフォーム「Jobs2Share」により、両州の事業者間で従業員を共有し、雇用の安定化と人材の有効活用を展開。

※現在は同プラットフォームは終了したが、名前を変えてネットワークは存続

② 高等教育機関と連携した人材育成プログラム

- 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クラスの高等教育機関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。
- 高等教育機関の設置は、以下2つの方向性が考えられる。

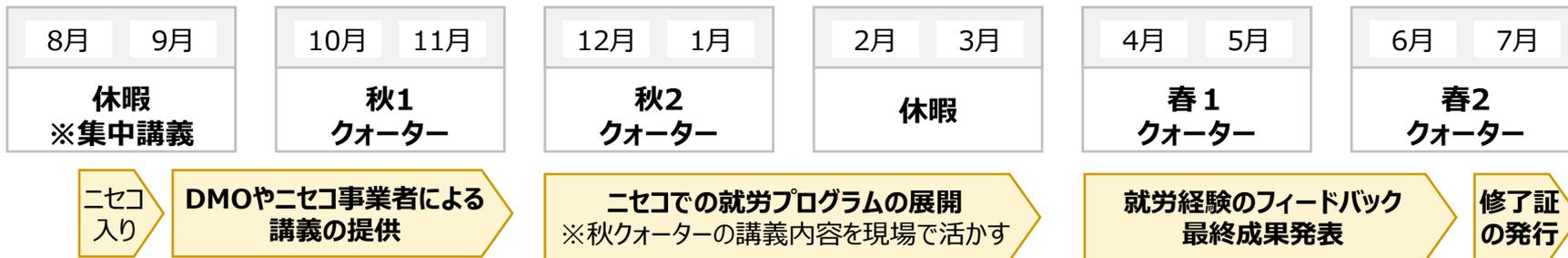
① ビジネススクールとの連携したニセコエリアプログラムの展開

- 観光MBAをもつ大学と提携し、ニセコでの集中的な講義と就労を行う講義をDMOとニセコ事業者との連携により提供する。
- 観光MBA所属学生のみならず、プログラム単体の受講も可能とし、修了証を発行する。
- 将来的には、町内へのサテライトキャンパスの展開も視野に入れる。



【参考】学校法人京都インターナショナルユニバーシティは2025年4月、ニセコ町にニセコ校を開校

＜ニセコエリアプログラムのイメージ＞



② 専門職大学等の高等教育機関の設置

- 町内への専門職大学等の高等教育機関の誘致を目指す。
*専門職大学は、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
- 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。
- 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。

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。
- すなわち、これまでの観光振興に求められた「**どう顧客を獲得するか**」というマーケティング的視点から、「**良質な経験を創造し続ける地域を創る**」というマネジメント視点への転換が求められている。
- こうした意識をベースに、本マスタープランは、ニセコエリアにおける内外の変化への対応も含め、観光地経営会議における議論を経て、倶知安観光協会（DMO）主導で、今回見直しを行った。**今後も引き続き、観光地経営会議の場を中心に、本マスタープランの進捗管理や見直しを行っていくものとする。**
- なお、本マスタープランは事業者や住民へ共有がなされることが望ましく、DMOや策定に関わったメンバーにおいても、本マスタープランの積極的な周知を行うことが求められる。

