

俱知安町観光振興計画

令和2年3月

俱知安町

目次

はじめに	3
第1章 計画改定の背景と目的	5
1. 計画改定の背景	5
2. 観光地マスタープランとの関係	7
第2章 倶知安町を取り巻く現状と課題	8
1. 概要	8
2. エリア特性・観光資源	9
3. 需要側の変化	10
4. 供給側の変化	12
第3章 基本構想	14
1. ビジョン	14
2. 滞在目的となり得るライフスタイル	15
3. 変化する来訪者のニーズ	16
4. 目標値（KPI）	17
第4章 基本計画	18
戦略1 持続可能性の確保	19
① 開発許容エリアとしての「リゾートエリア」設定	20
② 景観計画によるリゾートエリアの景観形成方針の打ち出し	20
③ リゾートエリアの需要動向を踏まえた上水道・下水道の計画的な整備	21
④ モニタリングの仕組み構築	21
⑤ 外縁開発事業者への開発負担金の付加の検討	22
⑥ 新しい観光財源確保について検討	22
戦略2 リゾートの魅力向上	23
① リゾートエリアのシンボルゲートの創出	24
② 中心部の再開発促進	25
③ デザイン誘導の仕組み構築	26
④ 農業と観光の連携	27
⑤ 水辺景観の保全と活用	27
⑥ 新幹線駅前や中心市街地の賑わい創出	28
戦略3 滞在環境の向上	29
① 域内交通の利便性確保	30
② 駐車場の整備	30

③	トレイル（歩行者・自転車）ネットワークの形成	32
④	安心・安全なリゾートづくり	33
⑤	キャッシュレス等の決済機能強化	34
⑥	エリア・パトロールの強化	34
戦略 4	平準化の促進	35
①	デジタル時代の観光統計データ・ハウスの設置	36
②	MICE 等の誘致	36
③	グリーン期コンテンツの発展	37
④	文化資源の活用	38
戦略 5	人材の確保・定着・育成	40
①	人材の確保	41
②	多様化する住宅需要への対応	41
③	人材育成	42
④	観光マネジメント組織の支援	43
戦略 6	住民生活の質向上	44
①	住民理解向上	45
②	住民参加型のコンテンツ開発	45
③	保育関連サービスの充実	45
④	国際的リゾートならではの子供向け教育環境整備	46
第 5 章	重点プロジェクト	47
	重点プロジェクト① リゾートにおける適切な開発誘導	48
	重点プロジェクト② リゾート「核」の形成	51
	重点プロジェクト③ ホスピタリティ産業の育成	52
	重点プロジェクト④ リゾート文化の形成	53
第 6 章	推進体制	54
1.	各プロジェクトの推進主体・役割分担	54
2.	計画の監理	55
参考資料	56
1.	検討会開催スケジュール	56
2.	検討会参画者一覧	57

はじめに

- 倶知安町は、20世紀初頭のスキー技術の伝播に始まり、高度経済成長期の頃より先人のたゆまぬ努力によってスキー場・リフトの整備が進んだとともに、1972年の冬季札幌オリンピック開催の年の「スキーの町」宣言を基礎としたウィンタースポーツの振興もあって国内有数のスキーエリアとなりました。更に2000年代以降になると、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へと成長してきております。
- 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 condominium 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ません。
- 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、通年での雇用の難しさに起因した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ります。
- 本計画は、観光地としての競争力を保ちつつ、持続可能な発展を維持していくために、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ます。

第1章 計画改定の背景と目的

1. 計画改定の背景

- 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、ニセコひらふエリア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ました。
- 旧観光振興計画における達成指標については、項目ごとのKPIはありませんが、全体目標として観光入込客数年間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ます。
- しかしながら、観光入込客数・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ます。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ます。
- 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ました。

1. 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

2. 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・クワ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
- 災害や伝染病といった観光に対するリスク対応

3. 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
- 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ました。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 年間を計画期間としています。

2. 観光地マスタープランとの関係

- 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す。
- 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ます。
- 旧観光振興計画は行政主導の計画でありましたが、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す。

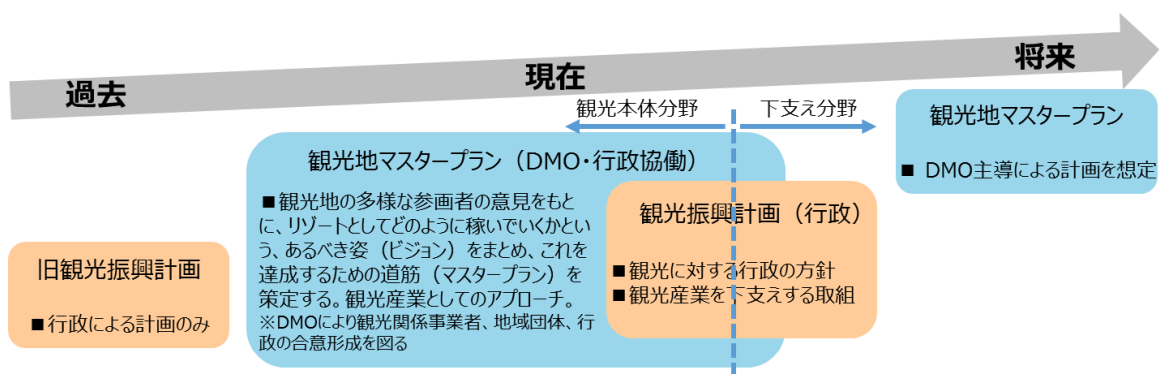


図 1 観光振興計画と観光地マスタープランの関係

第2章 倶知安町を取り巻く現状と課題

1. 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ります。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えています。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ます。
- オーストラリア人観光客が依然として多いですが、近年はアジア系観光客の伸びが大きくなっています。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ります。
- 外資系ホテル・コンドミニアムの開発は続いており、特にニセコひらふエリアの地価上昇が著しくなっています。
- このような急激な変化の下で、ニセコ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ます。具体的には、開発コントロールがしや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ます。
- 2019年10月に倶知安町内のニセコ HANAZONO リゾートにおいて開催された G20 観光大臣会合でも議論され、「北海道倶知安宣言」にも謳われている「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ります。
- また、コンドミニアムを中心とした宿泊施設は増えていますが、それに見合った関連サービスは集まっていません。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ますが、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ります。
- さらに、2030年度の新幹線開通や同時期頃までに想定される倶知安余市道路の開通に伴って、観光客の倶知安町へのアクセス方法が大きく変化する可能性があるとともに、近年は、従業員の居住地が市街地に移るなど、まちづくり全般にも関連した継続的な変化も予想されます。

2. エリア特性・観光資源

- 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ニセコひらふエリアとなります。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・コンドミニウム等の宿泊施設・商業施設等の開発が進んでいます。
- 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ます。
- 観光資源としては、キラーコンテンツであるパウダースノーを楽しめるスキー・スノーボードが注目を浴びていますが、それ以外にも多くの観光資源があります。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やサイクルをはじめ、グリーシーズンにも様々なコンテンツを楽しむことが可能となっています。

	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 (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・イワオヌブリ)	
	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	くっちゃんじゃが祭り	ニセコオータムフードフェスティバル	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)			

図 2 倶知安町の観光資源

3. 需要側の変化

- 1990 年度に 170 万人を超えていた観光入込客数でありましたが、バブル崩壊に伴い、その 5 年後には約 130 万人まで落ち込みました。
- 1990 年代までは日本人観光客が大半でありましたが、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ています。
- 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 倍となっています。
- 依然として、オーストラリアからの観光客は多いですが、近年の宿泊延数の伸びは主にアジアが中心です。
- 平均宿泊日数は、全体として低下傾向にあります。オーストラリア人観光客は長期滞在傾向ですが、他国との平均宿泊日数の差は縮まりつつあります。

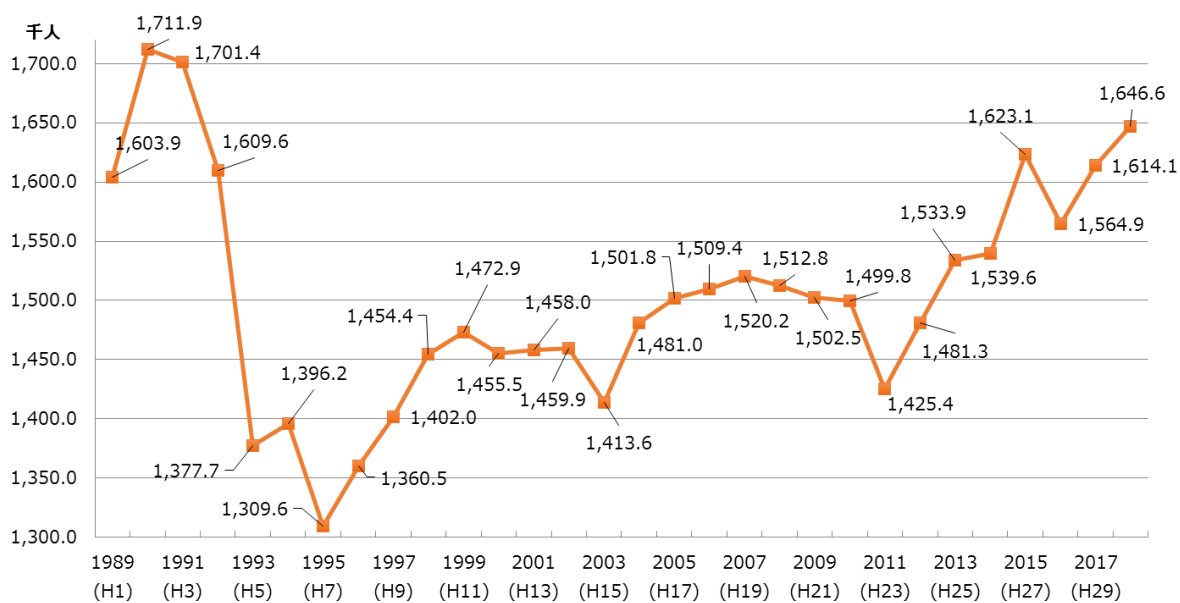


図 3 観光入込客数の推移

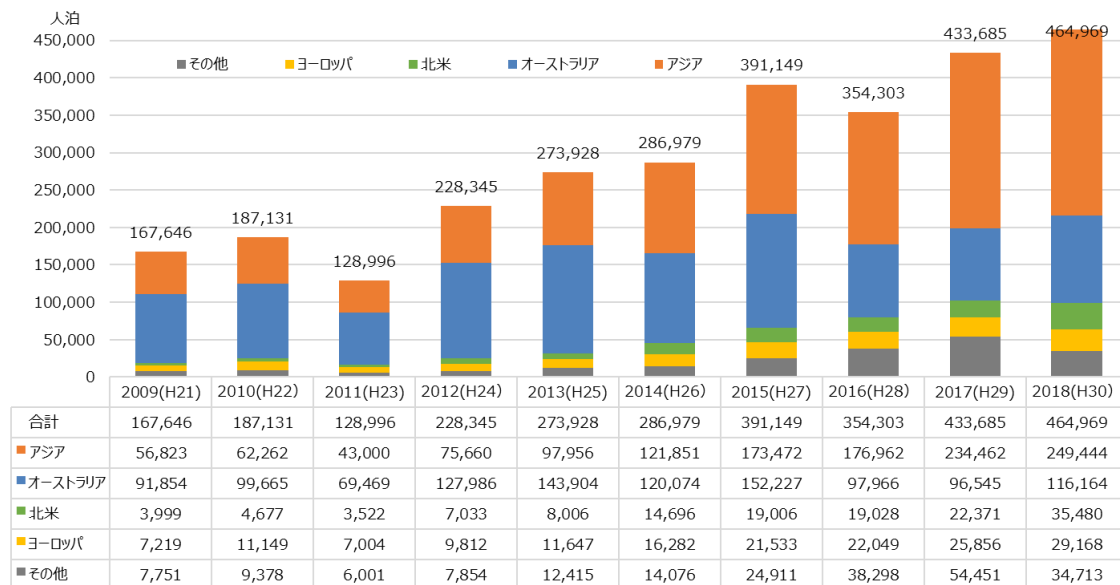


図 4 外国人宿泊延数の推移

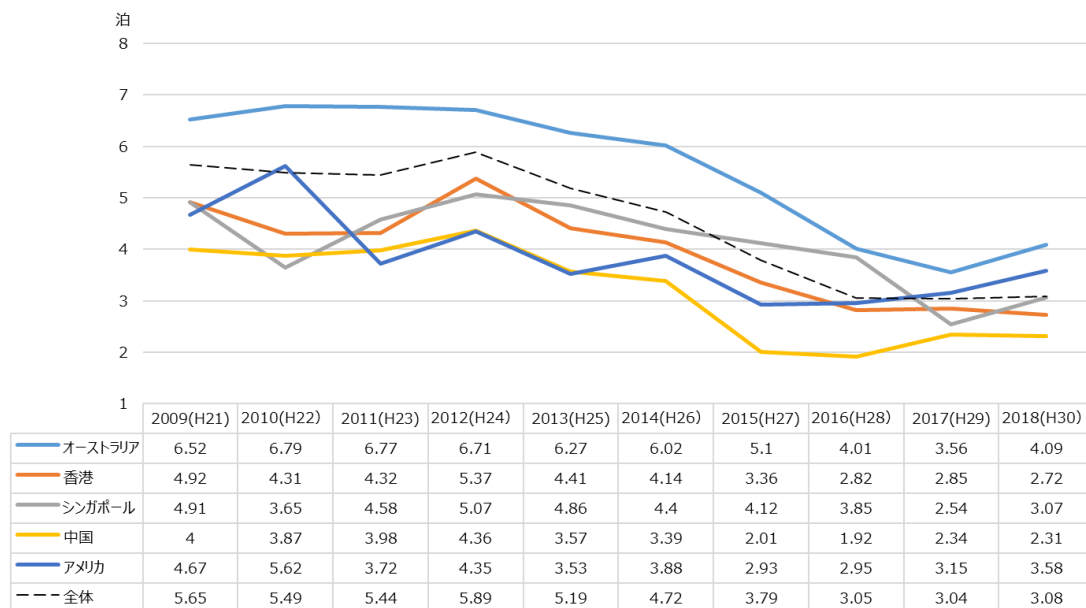


図 5 外国人観光客の平均宿泊日数の推移

4. 供給側の変化

- 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した。
- リーマンショックや東日本大震災の影響で、一時期開発圧力は低下していたものの、2010年代中盤からアジア資本による大型の開発が増え出したとともに、市街地エリアでは従業員宿舍建設が急増し、再び開発が活発となっています。
- 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しています。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ます。
- 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ですが、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ます。
- 人口に関しては、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は減少せず、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ります。

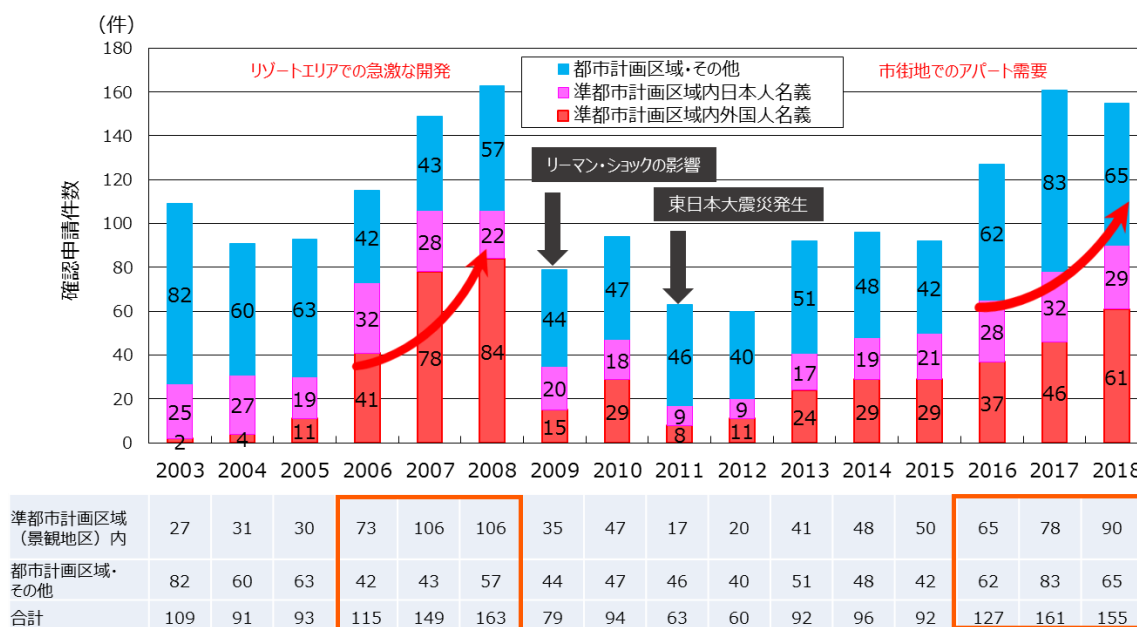
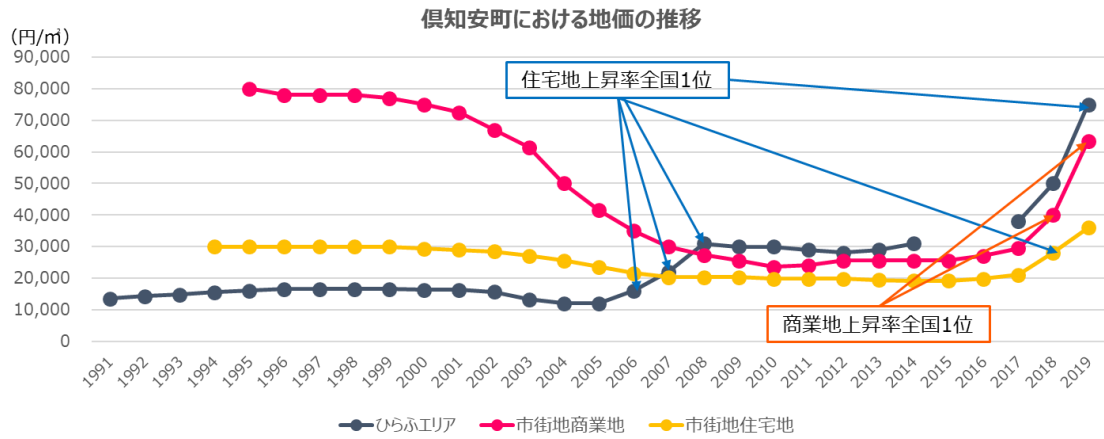


図 6 確認申請件数の推移



※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。

図 7 地価の状況の推移

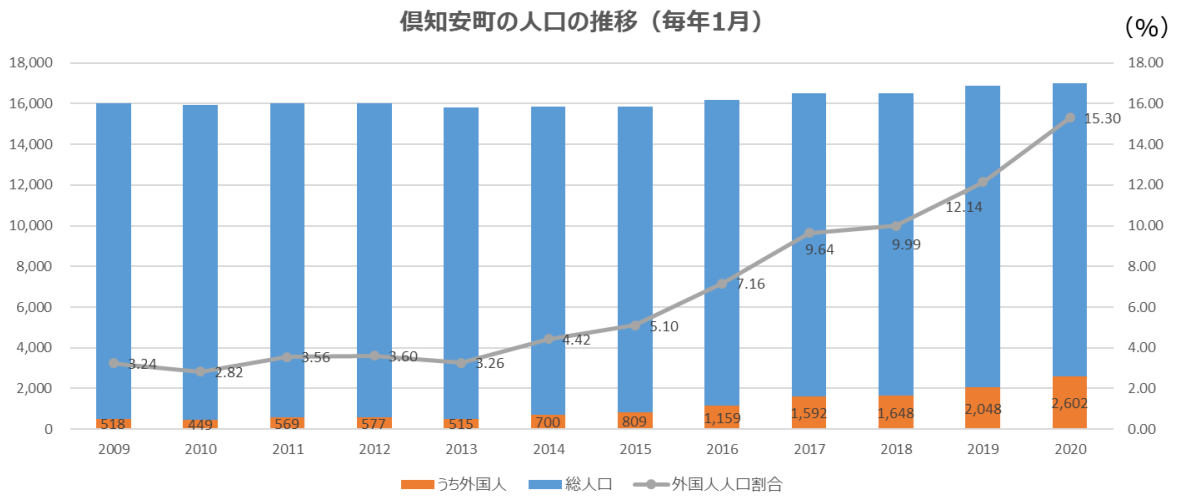


図 8 外国籍住民の推移

第3章 基本構想

1. ビジョン

- 観光は関連する産業の範囲が広く経済波及効果が大きいいため、倶知安町にとって観光は地域の発展のための重要な柱となります。
- 一方で、観光客数の増加に見合ったサービスの提供がなされなければ、サービスクオリティ低下等の問題も生じてしまいます。また、観光客数が多くても、事業者、地域資源、地域住民のメリットを考えずに、市場の流れに委ねてしまえば、地域として疲弊してしまう可能性もあります。
- そこで、観光地としての競争力を保ちつつ、持続可能な発展を維持していくために、倶知安町の観光振興に関するビジョンと実現のための3つの視点を以下のように設定しました。

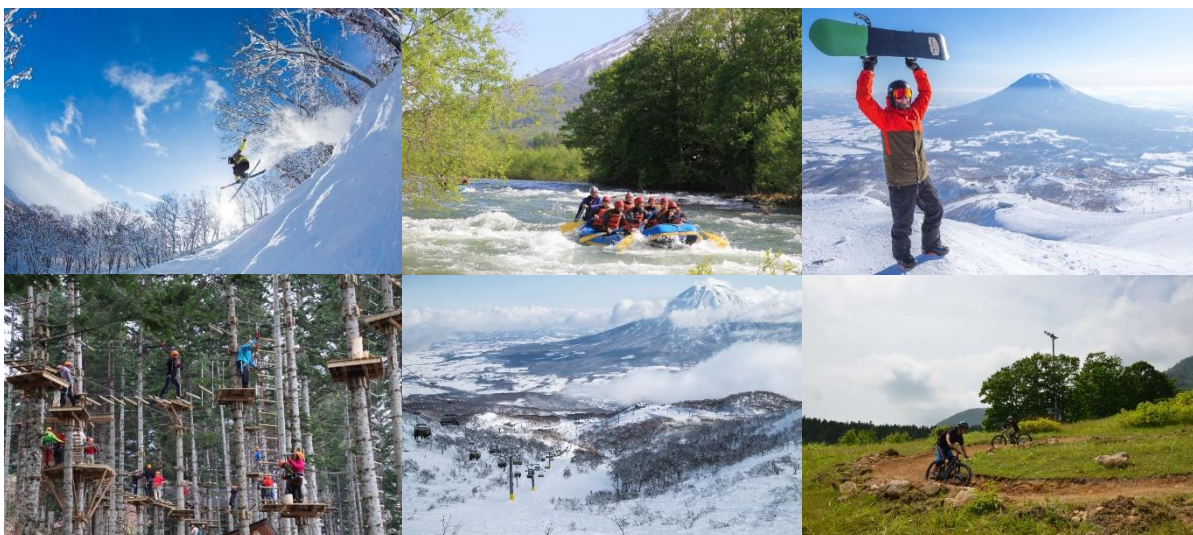
観光で「地域」が元気になる

- ◇ **【空間の視点】 開発の外延化の阻止**
ぎゅっと詰まった質の高いリゾートタウンの形成
- ◇ **【産業の視点】 観光サービス業の地場産業化**
地域の人材、組織で観光サービス業を育てる
- ◇ **【住民の視点】 リゾート・リテラシーの向上**
リゾート地のある「くっちゃん」で暮らす幸せを感じる

2. 滞在目的となり得るライフスタイル

- 観光地ブランディングを実施するにあたり、「この地域で何ができるのか」という地域での経験価値を、ターゲットとなる顧客の心に打ち込んでいくことがもっとも重要になりますが、そのためには倶知安町のブランドの核が何であるのかということを整理する必要があります。
- 倶知安町での経験価値を考える上で、観光客だけが実施しているような経験だけをベースに考えることもできますが、地域の人々自身を楽しむようなものになっていない場合、経験に厚みを持たせることは難しく、持続的な魅力とはなりません。
- 逆にいえば、地域の人々自身を楽しむライフスタイルがあり、それが滞在目的となり得るようなライフスタイルである場合、そのライフスタイルが地域での「経験」となり、それはそのまま観光地ブランドの核となります。
- 倶知安町においては、①スキー場が現在の集客核となっていること、②スキー・スノーボード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、③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、という要素を考慮して、観光地ブランドの核を以下のように考えます。

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



3. 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代が中心となっていますが、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ます。
- 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しています。
- 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ています。
- 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ります。

表 1 変化する来訪者のニーズ

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	

4. 目標値 (KPI)

- 観光庁の制度である日本版 DMO にある、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・リピーター率が挙げられますが、それに加えて、地域性や現在の問題意識を鑑みて倶知安町では、経済波及効果・繁閑差率・来訪国数を指標とします。なお、KPI については地域 DMO (※) における KPI 設定と歩調をあわせめます。
- 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、何も規制がなければ、今後も宿泊客数は大幅に増加していくことが予想されます。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します。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きます。

表 2 目標値 (KPI)

	現状 (2019 年)	中期 (2027 年)	後期 (2031 年)
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 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

※2019 年度時点では (一社) 倶知安観光協会が日本版 DMO の地域 DMO 候補法人である。

第4章 基本計画

第3章で示した倶知安町の観光振興に関するビジョンを実現するために、倶知安町の観光の戦略ならびに重点プロジェクトを以下の通りとします。戦略は、「持続可能性の確保」「リゾートの魅力向上」「滞在環境の向上」「平準化の促進」「人材の確保・定着・育成」「住民生活の質向上」の6分野から成り立っています。また、これらの戦略の中でも特に重要な取組みを分野横断的に束ね、4つの重点プロジェクトを設定しています。

ビジョン: 観光で「地域」が元気になる

【空間の視点】開発の外延化の阻止

【産業の視点】観光サービス業の地場産業化

【住民の視点】リゾート・リテラシーの向上

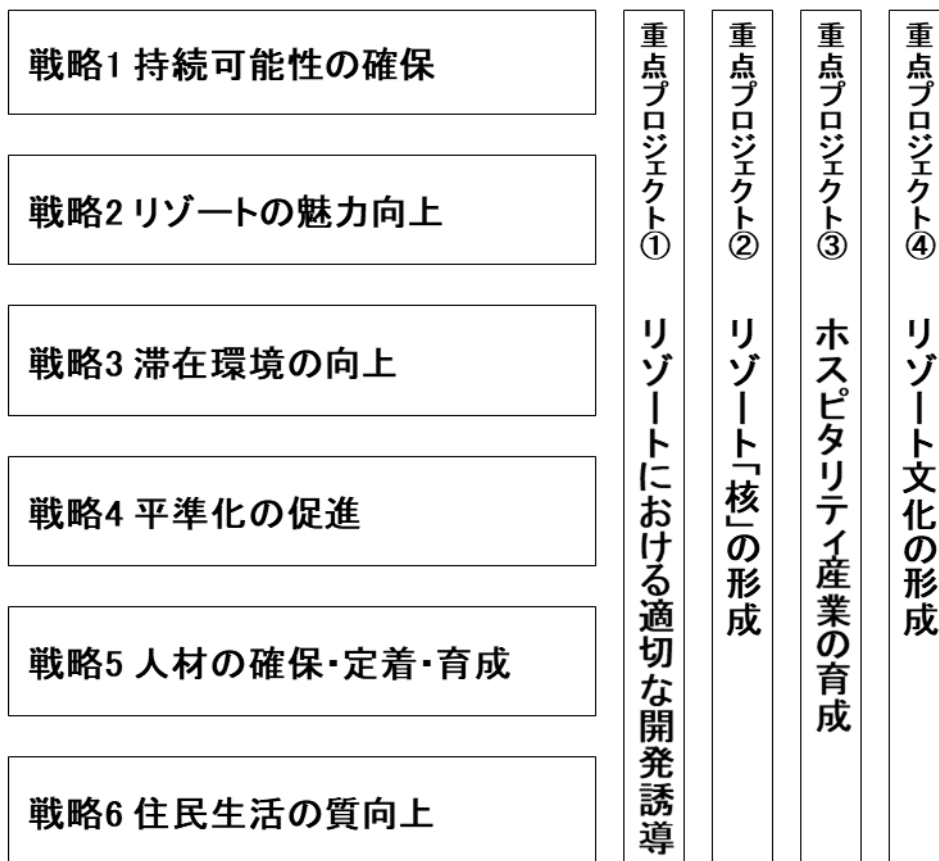


図9 計画の全体構成について

戦略 1 持続可能性の確保

主にインバウンド観光客数の増加に伴って、倶知安町の観光入込客数は増加傾向にあります。観光地の持続可能性を維持するためには、住民 QOL の向上、事業者競争力の向上、観光客満足度の向上、自然環境の保全といった取組みを、同時進行にて取り組んでいく必要があります。

そこで、観光客が増加するなか、適正な受入規模の設定やそれに基づいた対策、各種インフラの整備、モニタリングの仕組みや地域発展の仕組み構築など、持続可能な観光地に向けた取組みを推進していきます。

- ① 開発許容エリアとしての「リゾートエリア」設定
- ② 景観計画によるリゾートエリアの景観形成方針の打ち出し
- ③ リゾートエリアの需要動向を踏まえた上水道・下水道の計画的な整備
- ④ モニタリングの仕組み構築
- ⑤ 外縁開発事業者への開発負担金の付加の検討
- ⑥ 新しい観光財源確保について検討

① 開発許容エリアとしての「リゾートエリア」設定

- 2000年代前半にコンドミニアムがリゾートエリアで導入された当初は、ニセコグラン・ヒラフスキー場至近における開発が主でしたが、徐々に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ます。
- まず、スプロール化に対処するために、開発許容エリアとしての「リゾートエリア」をまずは開発圧力の高いニセコひらふエリアにおいて設定します。
- 基本的な開発はリゾートエリアにとどめ、外部のエリアを保全地域と考えます。このことにより、スプロール化を抑え、宿泊施設が過剰な供給状況とならないようコントロールを試みます。
- また、リゾートエリアにおける土地利用方針を定めることで、リゾートエリア内に関する開発を、ニセコひらふエリア中心部のリノベーションと再開発に誘導することを目指します。

② 景観計画によるリゾートエリアの景観形成方針の打ち出し

- リゾートエリアの共有財産である良好な景観形成や優良な不動産ストックの形成と資産価値の向上のためにも、リゾートエリア内の開発について、規模やデザイン、付帯施設について誘導を図っていく必要があります。
- 2008年に準都市計画区域指定と景観地区決定がなされ、都市計画法、景観法により建築物の制限を設けていますが、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、変化の激しい本町のリゾートエリアでは不十分になりつつある面もあります。

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
○特定用途制限地区
 ・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
 固定公園区域のため、自然公園法上の制限あり

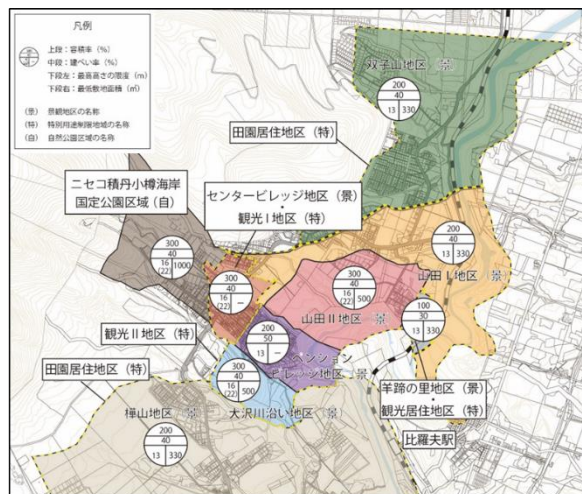


図 10 現在のニセコひらふエリアにおける規制の概略

- 現状は景観計画が存在しておらず、何らかの景観形成の理念に基づいた制限には達していない為、景観行政団体に移行し、景観地区の運用により、各種開発行為や工作物に対するルールを設定していきます。
- 一定規模を超える開発プロジェクトについては、事前協議の機会を設け、地域が調整に関与できる仕組みの構築を検討します。また、魅力的な屋外広告物の誘導を進めるため、地域のエリアマネジメント活動と協力しながら、ニセコひらふエリアにおけるガイドラインの策定などを進めます。（戦略2参照）。

③ リゾートエリアの需要動向を踏まえた上水道・下水道の計画的な整備

- 上水道と下水道の供給処理施設は、本町の住民が快適で衛生的な生活を営む上で重要な都市施設であり、市街地の形成やリゾートエリアの需要動向を踏まえ、給水区域、処理区域内において計画的な整備を図っていきます。

④ モニタリングの仕組み構築

- 持続性を確保していくためには、実施されるプロジェクトの改善が、どのような結果とつながっているかモニターし、持続的に改善策を展開できるようにすることが重要となります。
- AI・IoT を活用したスマートリゾート構築を念頭に、デジタル時代であることを利用し、観光客数や客層、現地での行動について、持続的にモニタリングできるシステムを導入していきます（戦略4参照）。

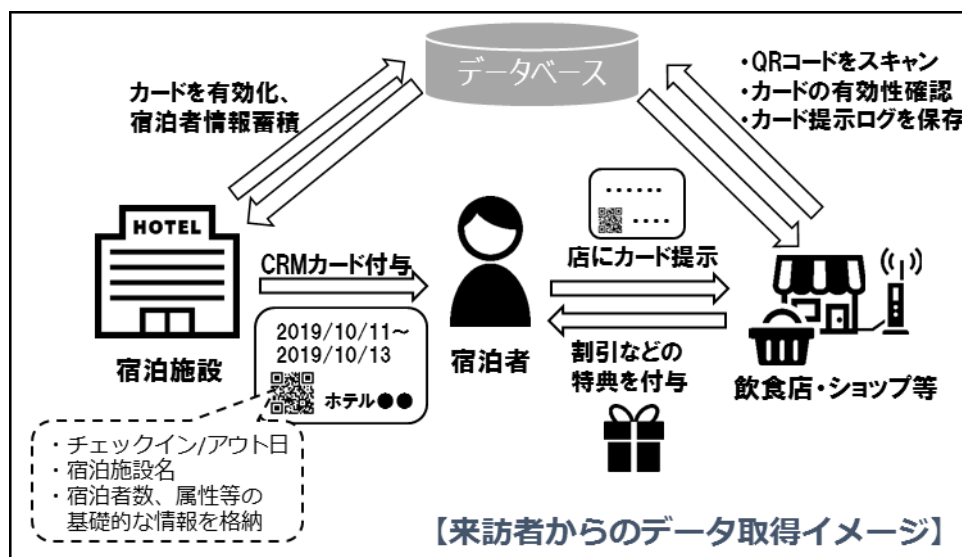


図 11 来訪者からのデータ取得イメージ

- こうしたシステムを実装していく上で、地域 DMO や地域連携 DMO に対して必要な支援（データ提供含む）をしていきます。
- ⑤ 外縁開発事業者への開発負担金の付加の検討
- 大型コンドミニアム等の建設が続いたことで、今後の新規水道施設と水道管敷設の建設を検討していく必要がありますが、こうした新規水道施設等の恩恵を受ける開発事業者から開発負担金の徴収することを検討していきます。
- ⑥ 新しい観光財源確保について検討
- 一般的に、町税が増加すると地方交付税が減少しますが、法定外税による増収は地方交付税額に影響を与えないため、引き続き新しい観光財源確保について検討をしていきます。

戦略2 リゾートの魅力向上

倶知安町では、コンドミニアムを中心とした宿泊施設は増えていますが、それに見合った関連サービスは、まだ十分な域には達していません。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ますが、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です。

例えば、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、その他の時間の過ごし方もリゾートにおける体験の重要な要素となります。そこで、倶知安町における経験価値を向上させるために、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、振興することでリゾートの魅力向上を図ります。

- ① リゾートエリアのシンボルゲートの創出
- ② 中心部の再開発促進
- ③ デザイン誘導の仕組み構築
- ④ 農業と観光の連携
- ⑤ 水辺景観の保全と活用
- ⑥ 新幹線駅前や中心市街地の賑わい創出

① リゾートエリアのシンボルゲートの創出

- ニセコひらふエリア全体として共通するイメージが弱く、シンボルとなりデザインとして参照される場が不足しています。また、ニセコひらふエリアでは人が集い楽しむ広場空間が存在できておりません。そこで、最も人が集まる場所であるひらふ第一駐車場を「シンボルとなる空間」（シンボルゲート）として整備していくことが必要となります。
- 「シンボルゲート」は、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します。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します。この際、以下の三つの方針に基づいた整備が考えられます。
 - A) 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スポットの整備
 - B) 「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）
 - C) 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

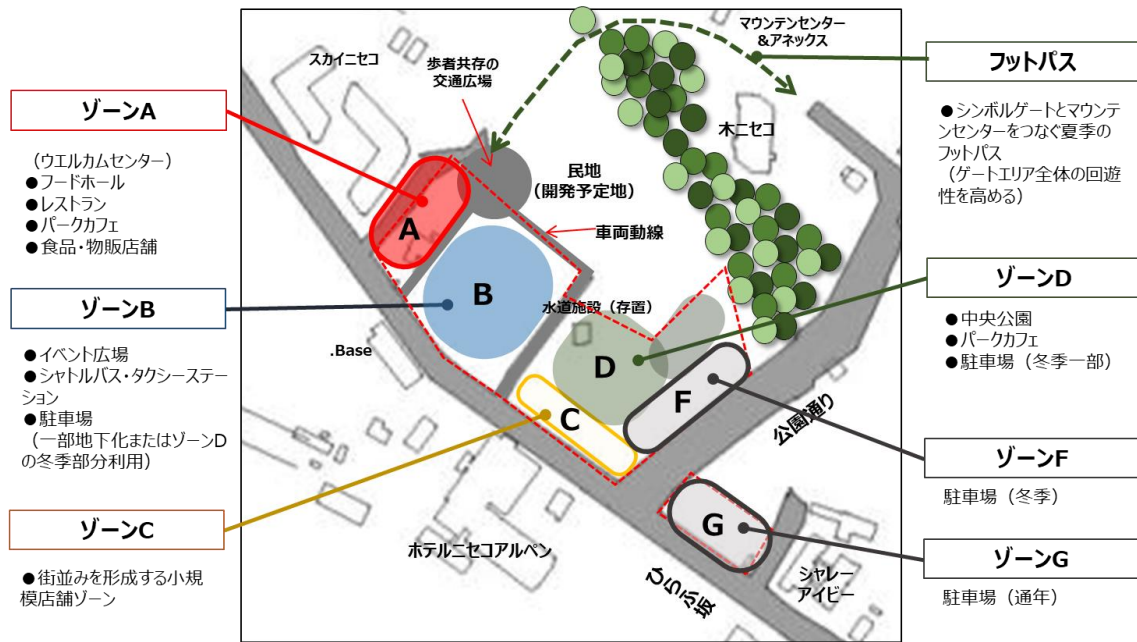


図 12 シンボルゲートのゾーニングイメージ

② 中心部の再開発促進

- シンボルゲートに加えて、リゾートエリアに整備が求められる機能の補完的なものに関してサン・スポーツランドへの整備を検討します。

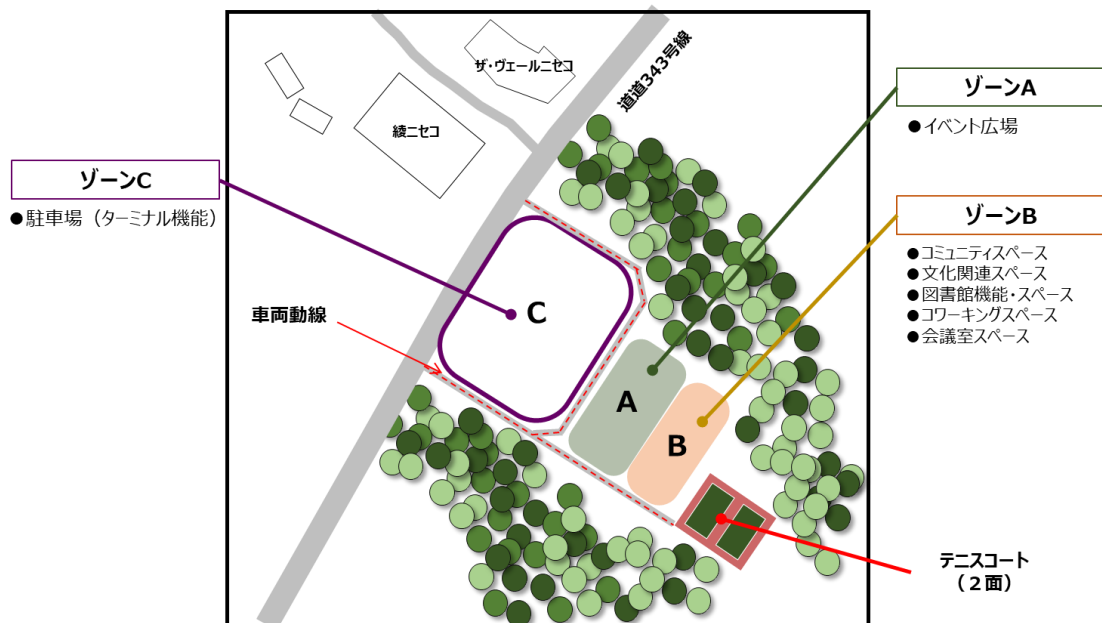


図 13 サン・スポーツランドのゾーニングイメージ

- また、シンボルゲートやサン・スポーツランドの整備とあわせて、リゾートエリアの中心となるひらふ坂周辺に、面的にサービスを誘導していき、賑わいを創出していきます。

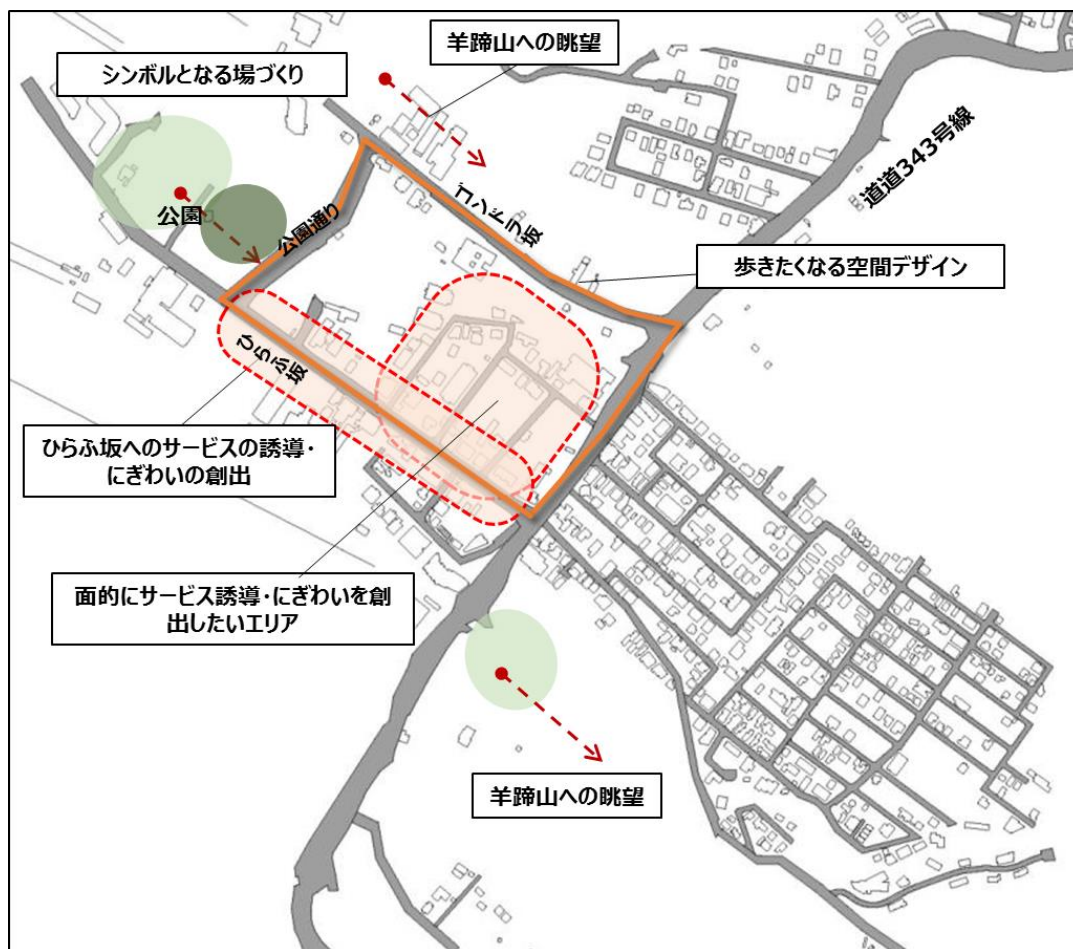


図 14 ニセコひらふエリアの全体エリア方針について

③ デザイン誘導の仕組み構築

- 海外事業者による開発も多いニセコひらふエリアでは、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となります。
- そこで、景観計画により良好なデザインの方向性を示すとともに、ニセコ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示すことで、統一感のある景観形成を目指します。

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

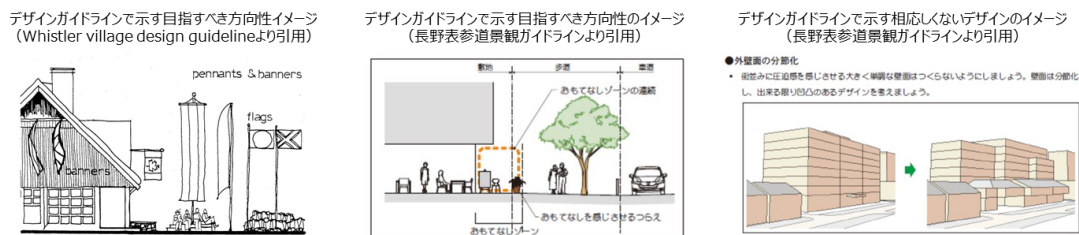


図 15 デザインガイドラインのイメージ

- また、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景観条例に基づく事前協議制度として位置付け、そこに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を検討します。

④ 農業と観光の連携

- 年間多くの観光客が訪れる本町では、地元食材を町内の宿泊・飲食業に提供する仕組みが不可欠です。そこで、地元の新鮮な野菜や加工品を販売する場所が増えることで、より多くの来訪者に地元食材を提供できることになります。このことは、地産地消の促進のみならず、6次産業化、加工品の製造・販売など、本町の産業の弱みを改善する取り組みにも繋がります。また、地元食材の活用は、観光の持続可能性や観光の SDGs への貢献においても重要性が示されているところです。
- 倶知安町における農地は、田畑としての生産機能にとどまらず、水田に映し出される「逆さ羊蹄」、じゃがいもの花、緑の中の麦畑などの田園風景を、本町、北海道の自然美を象徴する風景として、倶知安町の貴重な観光資源として保全・活用していきます。

⑤ 水辺景観の保全と活用

- 尻別川においては、尻別川リバーパークが町民の憩いレクリエーション空間となっているほか、夏季のアクティビティの代表であるラフティングを多くの人が楽しんでいることから、水と緑の水辺景観の保全を図りつつ、水辺の魅力を感じることが出来る親水空間として、関係機関と連携しながら維持を図っていきます。

⑥ 新幹線駅前や中心市街地の賑わい創出

- 新たに建設される新幹線駅舎には、快適な待合環境やユニバーサルデザインによる案内機能などの充実を図るとともに、駅前広場は国際リゾート地のゲイトウェイとして、憩いの場やイベントスペースなどの歩行者を優先した空間整備について検討や調整を行います。
- また、北海道新幹線の開業と近い時期に高速道路(北海道横断自動車道)の開通が予定されていることから、新千歳空港や札幌市からの高速ネットワークが整備され、自動車やバスを利用する観光客の利便性が向上し、更なる観光客の増加が見込まれています。
- 倶知安インターチェンジの開業に向けて、市街地とインターチェンジを結ぶ道路として想定される道道倶知安ニセコ線について、今後見込まれる交通量増加への対応や倶知安駅周辺とのアクセス機能の確保について、関係機関との協議を進めていきます。

戦略3 滞在環境の向上

リゾートにおける滞在経験を考えていく際に、滞在目的となるアウトドア・アクティビティや宿泊施設の質だけでなく、交通手段や決済手段など、滞在をサポートするサービスの質の向上も重要となります。こうした滞在をサポートするサービスの質が低い場合、観光客の滞在価値が大きく損なわれる可能性があるからです。

また、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代が中心となりますが、この世代はデジタル機器に適応しながら成長しております（デジタルネイティブ）。デジタルネイティブは、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できることを期待しています。このようなターゲットの特性も踏まえた上で、滞在環境を整備していきます。

- ① 域内交通の利便性確保
- ② 駐車場の整備
- ③ トレイル（歩行者・自転車）ネットワークの形成
- ④ 安心・安全なリゾートづくり
- ⑤ キャッシュレス等の決済機能強化
- ⑥ エリア・パトロールの強化

① 域内交通の利便性確保

- 現状は、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ますが、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になら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くなっています。さらに、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ますが、これは効率があまり良くはありません。また、従業員については個別に車で出勤する状況も見られ、出勤及び退勤が重なる時間には、交通障害の発生原因となることも考えられます。
- 今後は、高速道路開通によって、さらに自動車台数が増加することが予測されるため、各種バスの統一や、市街地とリゾートエリアを結ぶ公共交通の強化、送迎バスの運行ルールの検討などによって、リゾートエリアの交通混雑の緩和を官民連携して取り組んでいきます。
- さらに、深刻な運転手不足を解消するため、羊蹄山麓の町村と連携して、バス、タクシーの運転資格の取得支援を実施していきます。

② 駐車場の整備

- リゾートエリアのうち、公共空間の重要度が大きいニセコひらふエリアにおいては、ひらふ第一駐車場を含む既存駐車場の活用・再整備を優先的に取り組んでいきます。中でも、狭隘化が進むひらふ第一駐車場の再整備を最優先と考えるとともに、サン・スポーツランドをニセコひらふエリアにおける貴重な公共空間として、駐車場課題の緩衝的な場所と考えます。
- また、駅周辺の整備計画では、新設される駐車場については、リゾート客や従業員用の駐車台数までは想定されていないため、高速道路や新幹線開通に伴う需要増加の状況によっては、将来的にニセコひらふエリア外縁部に駐車場を新設していくことの検討必要性も考慮します。

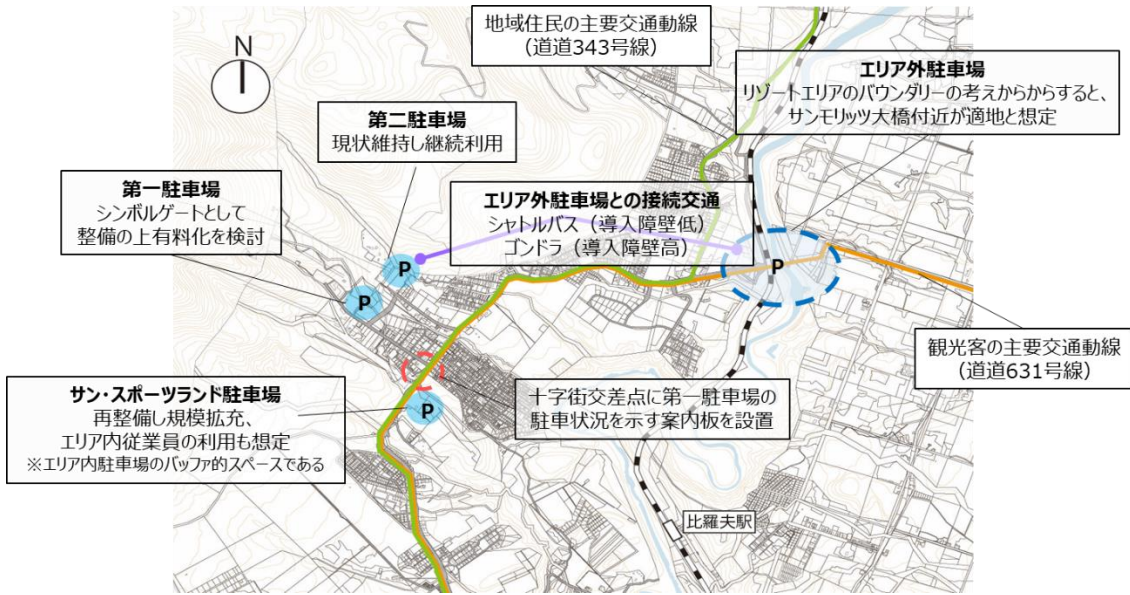


図 16 将来的な公共交通と駐車場配置のイメージ (ニセコひらふエリアについて)

- センタービレッジ (アッパーヒラフ) 周辺の駐車場の配置は、今後のシンボルゲート整備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します。ピーク時の混雑緩和や観光客と従業員車両の分離のため、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します。ひらふ第一駐車場の関連施設整備については、以下の施設および機能を確保します。
 - 自動車走行レーン
 - 歩行者専用通路
 - シャトルバス・送迎車・タクシーの乗降所、待機場所
 - ニセコひらふの顔となるウエルカムセンター (再整備)

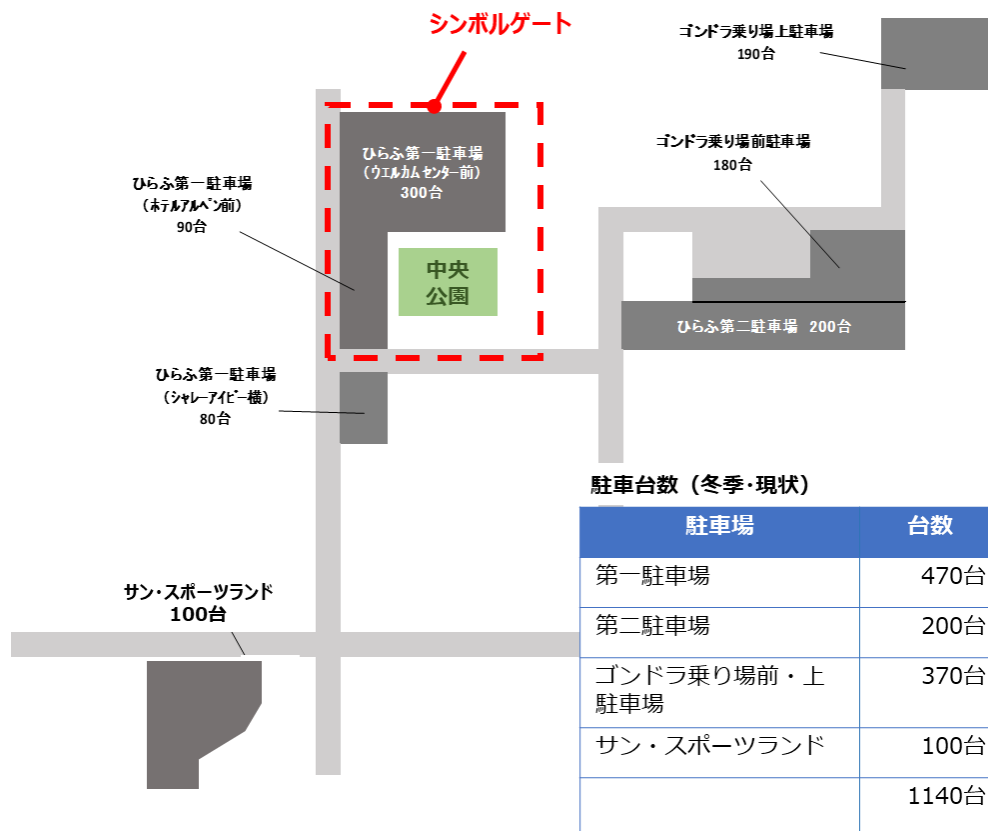


図 17 アッパーヒラフ周辺の駐車場の配置イメージ

③ トレイル (歩行者・自転車) ネットワークの形成

- エリア全体で自動車を使わず快適に移動できるように、エリア全体でトレイル (歩行者・自転車) ネットワークの形成を図っていきます。
 - A) 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の整備検討
 - B) 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
 - C) 尻別川沿いの散策路整備、ニセコひらふエリアからのアクセス動線の確保の検討

広域イメージ

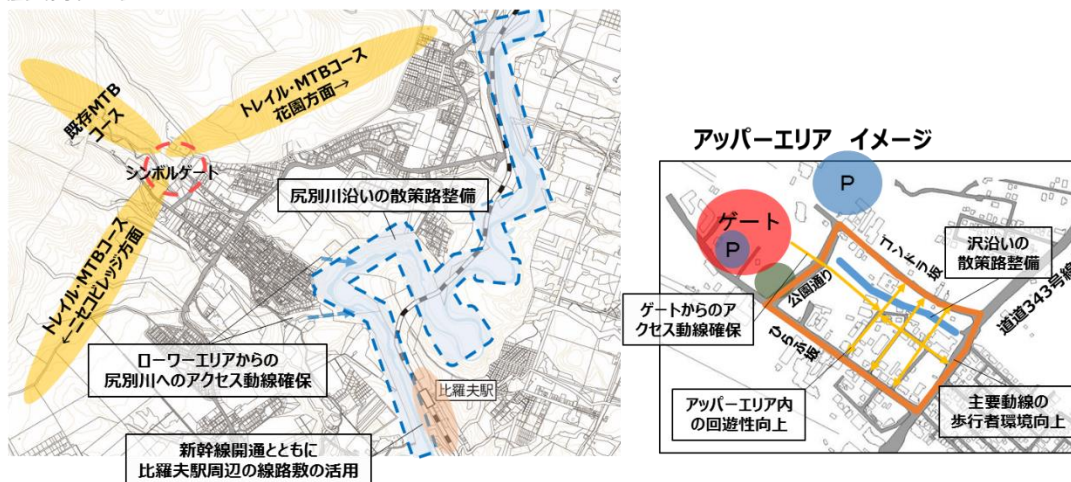


図 18 トレイル（歩行者・自動車）ネットワークのイメージ

④ 安心・安全なリゾートづくり

- ニセコエリアのどこにあっても安全・安心を感じることができるよう、広域的な取り組みのなかでエリア全体の防犯・防災・事故防止対策を行っていきます。防災分野については、発災時に観光客が必要とする事象に対する備えを継続的に行っていきます。
- また、万が一事故に遭遇した場合に備え、救急救命体制や救急医療体制の継続に向けて、エリア内の自治体と連携しながら取り組んでいきます。
- さらに、障がいのある人の住みよいまちづくりと安全、安心な暮らしのために、町内の公共施設のバリアフリー化や町内道路施設、新幹線駅舎内の点字ブロックを設置します。
- 外国人観光客の増加に伴い、外国人のレンタカー利用率が増加しているほか、外国籍住民も年々増えていることから、外国人ドライバー向けの安全対策も求められます。そのため、関係団体と連携して、外国人ドライバー向けの交通安全啓発や多言語標識の設置要望などに取り組みます。
- 多くの観光客が訪れる観光地であることから、観光客や外国籍住民の人々が安全に滞在、生活できるよう情報提供や通信連絡体制のさらなる整備に努めていきます。
- 国際化が進む中で、伝染病などの世界的なリスクは、人の移動を伴う観光産業に大きな影響があります。こういったリスクの発生時には観光産業のダメージがなるべく小さくなるよう、DMO 組織等と連携して、消費マインドの低下をおさえる取組を

行うとともに、本町の衛生環境の維持・向上を図ります。

⑤ キャッシュレス等の決済機能強化

- 観光客・住民の利便性向上のため、公共交通機関とも協力しキャッシュレス化など決済機能強化の取り組みを支援していきます。

⑥ エリア・パトロールの強化

- リゾートにおいては、「ゴミや雑草のない道路」といった衛生要因（「あって当たり前、なければ不満」と呼ばれる要素の維持が、来訪者の経験価値を保つために必要となります。
- また、工作物・開発行為・屋外広告物に対して基準を設定したとしても、そういった各種規制の実効性を担保していくために、エリアに根付いた団体が継続的に各種ルールの管理と監督を実施していく必要があります。
- 現在もエリアマネジメント組織やこれと関連した団体がリゾートエリアのパトロールを行っていることを鑑みて、継続的な支援をしていきます。

戦略4 平準化の促進

本町の観光は、二つの大きなスキー場を中心とした国際リゾート地として冬季観光がメインであり、冬季と夏季の観光入込客数の繁閑差をどのように解消していくかが長年の課題となっています。観光入込客数の繁閑差は、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）の原因ともなっています。また、観光客のニセコひらふエリアへの一極集中は、自然環境保全や交通状況の悪化などの原因となっています。

今後は、単純にグリーンシーズン、ウィンターシーズンに分けるのではなく、月別、季節別などに細分化して入込状況を分析し、魅力あるコンテンツを戦略的に提案していくことが重要となります。また、ニセコひらふエリアだけでなく、倶知安町内およびニセコエリア全体の魅力を発信し、特定の場所への環境負荷を軽減させながら持続可能な観光地づくりに取り組みます。

- ① デジタル時代の観光統計データ・ハウスの設置
- ② MICE 等の誘致
- ③ グリーン期コンテンツの発展
- ④ 文化資源の活用

① デジタル時代の観光統計データ・ハウスの設置

- 季節やエリアに関する観光客の集中は、観光資源に内在する制約から生じる根源的な課題であるため、平準化を進めるには「勘と経験」における場当たりのプロモーションではなく、消費者の属性やそのニーズ、満足度を把握しながら、それらをもとにした戦略的なマーケティング活動が必須となります。
- このような戦略的なマーケティングを実現するためには、「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」でできるだけ細かく把握するシステムを構築する必要があります。
- また、観光客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つのデータプラットフォームに蓄積し、このデータプラットフォームから、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することで、データに基づく観光政策をスムーズに実現させていく必要があります。
- そこで、スマートリゾートの達成を念頭に、こうしたシステムを実装していく上で、地域 DMO や地域連携 DMO に対して必要な支援（データ提供含む）をしていきます

② MICE 等の誘致

- 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です。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です。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ていきます。
- MICE 等を誘致・開催すべき閑散期については、1 年を 52 週に分解し、データプラットフォーム上に集約されたデータに基づいて要対策期間を抽出します。閑散期におけるコンドミニアムやレストラン、ギャラリーなどを活用して会議や会合を行う“ニセコスタイル MICE”を誘致・PR するなど、本町の特性を活かした戦略的な施策を実施します。
- 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 等の期間調整も行います。

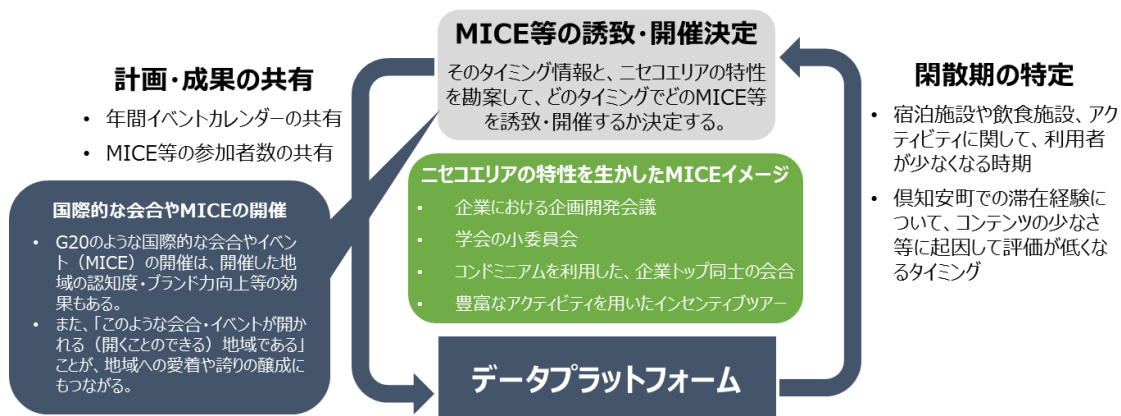


図 19 データプラットフォームを活用した MICE 等の誘致戦略策定イメージ

- また、2030 年札幌オリンピック・パラリンピック招致活動が展開されていますが、本町を含むニセコエリアでの冬季オリンピックの開催は、スキーを町技とする本町の子ども達の夢や希望へとつながり、スキーの町のレガシーとして次世代の町技振興の新たな活性剤となることから、冬季オリンピック・パラリンピックのほかワールドカップなどの国際的な大会も含め、引き続き大会招致に取り組んでいきます。
- 2019 年 10 月 25 日、26 日には G20 観光大臣会合が、倶知安町内のニセコ HANAZONO リゾートで開かれており、リゾート MICE とユニークベニューの活用の成功例となっております。今後は、国際会議を都市部ではなく地方において開催できたという MICE 分野におけるレガシー効果を活用した MICE 誘致に取り組みます。

③ 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ります。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ていくことが考えられます。
- 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ます。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ます。
- 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) であり、このような新しいグリーン期コンテンツも継続的に支援していきます。

- また、グリーン期は、冬季のパウダースノーのようなキラコンテンツは存在しないため、様々なアクティビティや後志管内の「食」の魅力、温泉資源やコンドミニウム等の高質な滞在空間を掛け合わせた「異日常」を楽しむライフスタイルの創出が求められます。グリーン期の集客範囲を鑑みて、アジアにおけるアウトドアのライフスタイルの中心地を目指すことが肝要となります。



図 20 既存のグリーン期コンテンツに関する整理

④ 文化資源の活用

- 平準化を考える上で、博物館や美術館といった通年で活用できる文化施設は大きな役割を持ちます。また、アウトドアスポーツは倶知安町の観光のメインコンテンツとなりますが、天候に左右されるという特性上、悪天候の際にも楽しむことができる文化施設は観光地としての魅力を支える上で役立ちます。
- 歴史や文化を後世に伝える役割としての風土館、小川原脩記念美術館では、次世代に繋いでいくべき貴重な関係資料の収集、保管を今後も継続して実施するほか、本町の歴史・文化の伝承拠点として展示方法や企画展示などさらなる工夫をほどこし、各施設を利用した学習活動の拡充に努めていきます。
- また、本町の有形文化財である大仏寺の天井画、無形文化財である羊蹄太鼓や赤坂奴などについては、本町が誇る貴重な文化財として、後世に引き継いでいく必要があります。

ます。特に羊蹄太鼓や赤坂奴は、地域伝統文化として保存会の活動を支援するとともに、指導者や後継者の育成支援、伝承機会の充実を図っていきます。

戦略5 人材の確保・定着・育成

将来にわたる人口減少の進展と近年の景気回復等により、全産業で労働力不足が指摘されています。特に観光産業において、外国人観光客の急増という要因も加わって、この問題は深刻化しており、倶知安町においても人手不足・人材不足は持続的な観光地の発展を目的とする際に、喫緊の課題となっています。

さらに倶知安町においては、来訪者と従業員の所得格差から「手ごろな価格の住宅」が不足していることや、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機能が不足していることとった、リゾート特有の課題も生じています。観光地としての持続性を確保するためにも、こうした課題に対処していきます。

- ① 人材の確保
- ② 多様化する住宅需要への対応
- ③ 人材育成
- ④ 観光マネジメント組織の支援

① 人材の確保

- 本町における人手不足を解決するために、地域や国籍を超えた人材の確保と活用、労働者の資格取得の支援が必要となることから、国の制度を活用した UIJ ターンによる国内人材の誘致、外国人労働者の受け入れ検討、大都市圏の雇用関係機関と連携したマッチングの促進、技能・労働関係機関や団体と連携した資格取得支援の拡充などを図っていきます。
- 平成 28 年度から後志総合振興局が実施する ShiriBeshi 留学では、道内外の大学生が夏と冬の 2 回、それぞれ約 20 人が 1 ヶ月間にわたって本町の企業でインターンシップを体験し、就職にも繋がっていることから、貴重な人材確保、人材育成プログラムとして、今後も協力していきます。

② 多様化する住宅需要への対応

- 多様化する住宅需要への対応については、民間事業者との連携のもと、高齢者向け住宅、若い世帯向け住宅、移住世帯の受け皿となる住宅など、多様な住宅・住宅地の供給を目指していきます。
- 具体的には、民間賃貸住宅の供給の促進、「しりべし空き家 BANK」を活用した空き家の利活用、住み替え支援の充実、市街地内の未利用地を活用した住宅地の整備など、様々な関係団体と連携した取り組みに努めます。
- また、町営住宅においては、「倶知安町公営住宅等長寿命化計画」に基づき適切に維持管理を行い、長期的展望による効率的な改修や建替えを進めていきます。
- 更に、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」が不足しがちではありますが、こうした問題に対処するために、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を検討します（遠別モデル）。
- 倶知安町における観光視点からの住宅施策の考慮すべき点としては、まずはサービス産業従事者の環境整備に資する人々の住宅課題を解消し、その後サービス産業従事者の住宅課題に対応するなど、段階的・戦略的な対策も必要となります。近年の倶知安町では、宅地の地価も上がり、戸建住宅が成立しにくくなっているため、市街地における集合住宅化への起点的施策もあわせて求められます。

③ 人材育成

- 全国的に深刻な人手不足にあっても、観光人材の確保と継続的な育成は、観光の持続的な振興を図るうえで必要不可欠な要素であり、観光ガイドや通訳など世界に通じるリゾート地に必要な世界水準の資格を持つ人材や国際的なリゾートにおける観光地マネジメントを実践することが出来る人材が求められます。
- 例えば、こうしたリゾートにおいて求められる各種スキルや経営能力に対応した授業・トレーニングを提供する専門職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、生産性向上を図ることが考えられます。その場合、町有遊休地や町有施設跡地は、このような学びの場の候補地の検討材料となります。

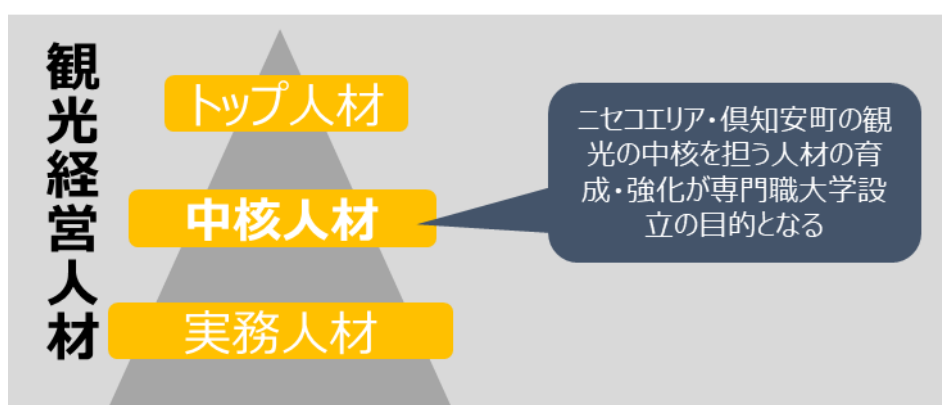


図 21 観光経営人材の整理

- また、ニセコエリアは、国際的なリゾートエリアとして発展しており、冬季の客層や従業員の国籍などを初めとして、国内で他に例がないほどの先進的な国際リゾートを形成しています。こうした国際リゾート特性は、倶知安町を観光地における新しいサービス事業の実証実験の場として活かすことが可能であり、新しいサービス開始やオフィス立地を促進するためのスタートアップ支援やスマートリゾートに関連したデジタル分野での後押しを DMO と連携して図っていきます。
- あわせて、データプラットフォームに集約されたデータもオープン化し、行政サービスの問題や地域の社会課題を市民やスタートアップと共同して解決する取り組みである「シビックテック」も推し進めていきます。
- こうした「シビックテック」の担い手になる 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ます。こうした時代の潮流にも対応させながら、クリエイティブ人材が魅力と思うような滞在環境を整備していき、人材確保にも繋げていきます。

- クリエイティブクラスやクリエイティブ企業の誘致を促進していくことで、彼らによるイノベーションが進み、観光地ブランドの向上につながり、さらにリゾートにおけるライフスタイルを好むクリエイティブクラスの流入を促すという好循環を形成し、結果的に倶知安町のエリア価値向上を目指していきます。

④ 観光マネジメント組織の支援

- 本町が世界有数の国際リゾート地を目指して発展し続けるために、観光地域づくり法人（DMO）との民・官連携の観光施策は不可欠です。今後は、観光地における観光の旗振り役を担う地域連携 DMO や地域 DMO、エリアマネジメント組織などの強化を図る支援を行い、各階層での役割分担のもと、本町、ニセコエリアの観光の好循環を形成していきます。
- 例えば、今後もニセコエリアのライフスタイルの提案による誘客 PR や広域的なイベント開催など、ニセコエリア全体で取り組むべき施策については、近隣自治体や地域連携 DMO と力を合わせながら推進していきます。
- また、観光資源である羊蹄山やニセコ連峰、尻別川の自然環境を恒久的に保全する取り組みとバックカントリーでパウダースノーを満喫することを可能にしている『ニセコルール』を恒久的に維持・継続するための体制強化、人材育成の支援を近隣自治体と連携して行っていきます。

戦略6 住民生活の質向上

観光による経済効果は、直接的に住民生活の質向上に結びつくとも限らないため、住民にとってあまり明確なものではありません。また、賃料の上昇や交通障害の発生等、負の側面が取りざたされることもあるため、観光に対する住民の態度は悪化していく可能性もあり、観光への嫌悪感に繋がる場合もあります。こうした、住民理解の不足は、観光の持続的な発展にとって大きな障害となります。

そこで、住民生活の質向上を、観光振興計画においても中心となる視点として取り入れ、誰もが長く働き続けられるための雇用施策、豊かな自然のなかで安心して子育てができる子育て施策、本町の特色である英語教育をはじめとした質の高い教育施策等を総合的に展開することで、「この町に住んで良かった」と感じられる町を目指していきます。

- ① 住民理解向上
- ② 住民参加型のコンテンツ開発
- ③ 保育関連サービスの充実
- ④ 国際的リゾートならではの子供向け教育環境整備

① 住民理解向上

- 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、家電量販店、ドラッグストア、DVD等のレンタルショップ）していくことは、住民にとってもメリットではありますが、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いため、観光の経済効果は住民にとってあまり明確ではありません。
- 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き、住民理解向上を図っていく、地域DMOの取組を支援します。

② 住民参加型のコンテンツ開発

- 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、倶知安町には存在します。
- そこで、リゾートならではの体験を、平日やオフシーズンに、観光客だけでなく住民も楽しんでもらうことで、住民QOLの向上を図ります。
- 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ため、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必要があります。
- この際に、住民を単なる顧客としてみるのではなく、住民がリゾートの各種サービスを審査する役目・テスト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して考えていくことが必要となります。地域DMOによる、このような取組の支援を進めます。

③ 保育関連サービスの充実

- 保育士の確保が難しい状況ではありますが、一時保育のほか、本町では観光業や飲食業を生業とする世帯が多いことや慢性的な人手不足を解消するために、土曜保育の完全実施をはじめ延長保育や日曜・祝日の保育実施を目指します。
- また、平成29年度くらいから民間企業が従業員向けの託児所を設置する動きが見られ始めたことから、官民連携による保育力の確保についても検討する必要があります（戦略5参照）。

④ 国際的リゾートならではの子供向け教育環境整備

- 本町の国際色豊かな地域性を活かし、「子ども達の未来を拓く英語教育」の実現に向け、小中高の連携を進めるなど、英語教育の充実に今後も取り組んでいきます。こうした子供に対する教育環境を、外国人が立ち上げた企業の風土や働き方、英語環境といった、他地域にはあまりない人材を育てることのできる場所として、倶知安町のブランド価値向上にも繋げていきます。
- また、自然と触れあえる場として、リゾートならではの子供向けの様々な体験（アクティビティの体験教室など）を用意していき、進学や就職などで一度は故郷を離れた子ども達が、将来的に再び生まれ育った故郷に帰って来たくくなるような郷土愛を育てていきます。

第5章 重点プロジェクト

重点プロジェクトは、2031年度までに実施すべき最も重要なプロジェクトを定めたものとなります。第4章で記載した6つの戦略の中から重点的に取り組むべき事業を束ねて重点プロジェクトとしてまとめています。これらの重点プロジェクトは、倶知安町の課題解決のため、特に重要性や緊急性が高いと考えられるものであり、その次の施策につながる基礎となることから先行的に取り組むべきと考えられるものとしてまとめられています。なお、重点プロジェクトに記載されている点については、継続検討が必要な事項も含まれており、実際にはプロジェクトチーム（仮称）によって、事業の具体化をして進めていく必要があります。

ビジョン：観光で「地域」が元気になる

【空間の視点】開発の外延化の阻止

【産業の視点】観光サービス業の地場産業化

【住民の視点】リゾート・リテラシーの向上

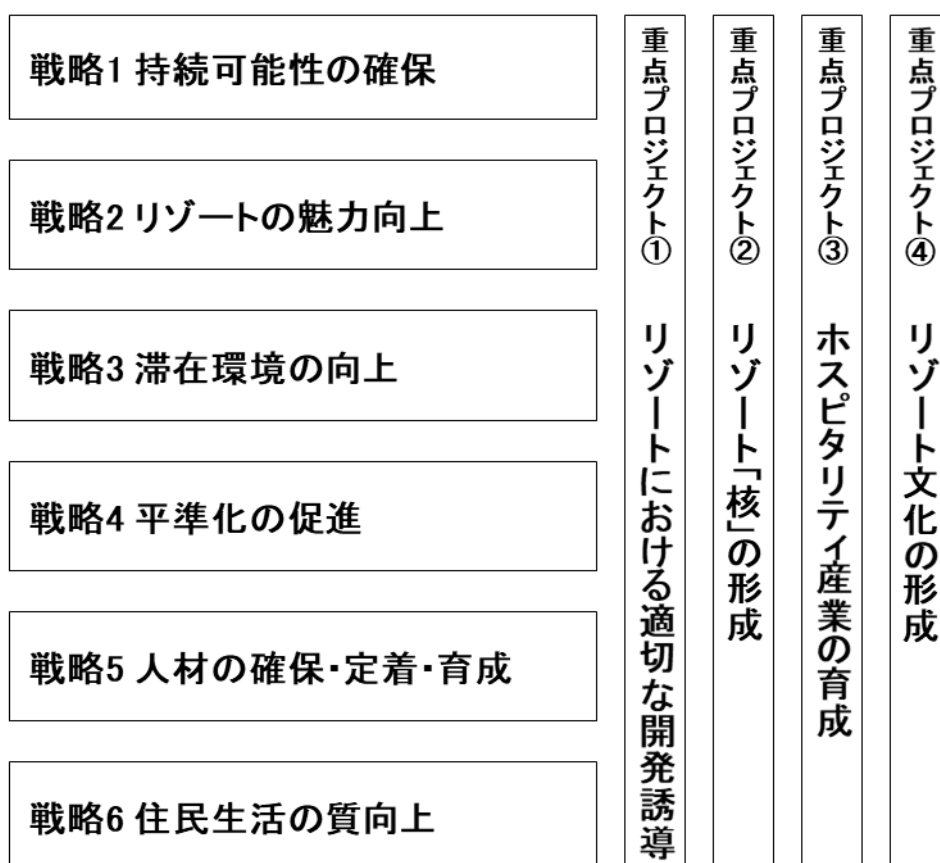


図 22 計画の全体構成について（再提）

重点プロジェクト① リゾートにおける適切な開発誘導

- 課題で整理したとおり、現在は開発に対するコントロールが完全ではなく、スプロール化が進行しており、交通障害等の問題も生じています。現状のまま開発が進んでいくと、上限なく宿泊施設数が増えていく・広がっていく事態にもなりかねません。お金の流れである投資は、観光地側で誘導することは困難ですが、投資の出口である開発については、持続可能な観光やブランド価値の向上の観点から、観光地側で誘導していくことが求められます。
- 適切な開発誘導を実現していくために、一つの手法のみでの達成は困難であるため、複数の手法をかけ合わせます。今後検討する景観行政団体への移行による景観計画等の策定において一例として以下の手法が考えられます。
 - 景観地区において持続可能なリゾート地としての質と密度を高めていく土地利用方針を定め、開発を許容する「リゾートエリア」を示すことで、リゾートエリア外の開発を抑制する姿勢を示す
 - 各種開発行為や工作物に対するルールの設定により、リゾートエリア外の森林地域や起伏の激しい土地に対する周辺環境への配慮に欠いた開発を抑える
 - リゾートエリア内における建築制限等の強化（エリアごとの最高高さの制限や最低敷地面積の見直しなど）により、スプロール化を抑え、すでに供給されて15年以上経過するコンドミニアム等があるニセコひらふエリアの中心部のリノベーションと再開発を促す
- 一定規模を超える開発プロジェクトについては、事前協議の機会を設けることで、地域側からの視点に立った場合に、急に開発が行われることのないよう、地域が調整に関与できる仕組みの構築を検討します。また、魅力的な屋外広告物の誘導を進めるため、地域のエリアマネジメント活動と協力しながら、ニセコひらふエリアにおけるガイドラインの策定などを進めます。
- 開発行為の進展に伴い、上水道の整備等の支出が予想されますが、こうした新規水道施設等の恩恵を受ける開発事業者から開発負担金を徴収することを検討していきます。
- こうした様々な手段を複合的に適用していくことで、最終的には、シンボルゲート周辺及びセンタービレッジ地区がニセコひらふエリアの中心として高度利用を行う地域、その外側（ペンションビレッジ、山田Ⅰ、山田Ⅱ、大沢川沿い、樺山地区の樺山分校までの範囲）が低層利用地域、さらにその外縁以降が保全地域となる、シンボルゲート周

辺・センタービレッジを中心としたピラミッド構造を形成できるような土地利用を観光振興の視点から目指します。また、ベッド数の最大開発容量については、ニセコひらふエリアにおけるリフトのキャパシティに対して、同程度の規模となることを目指します。

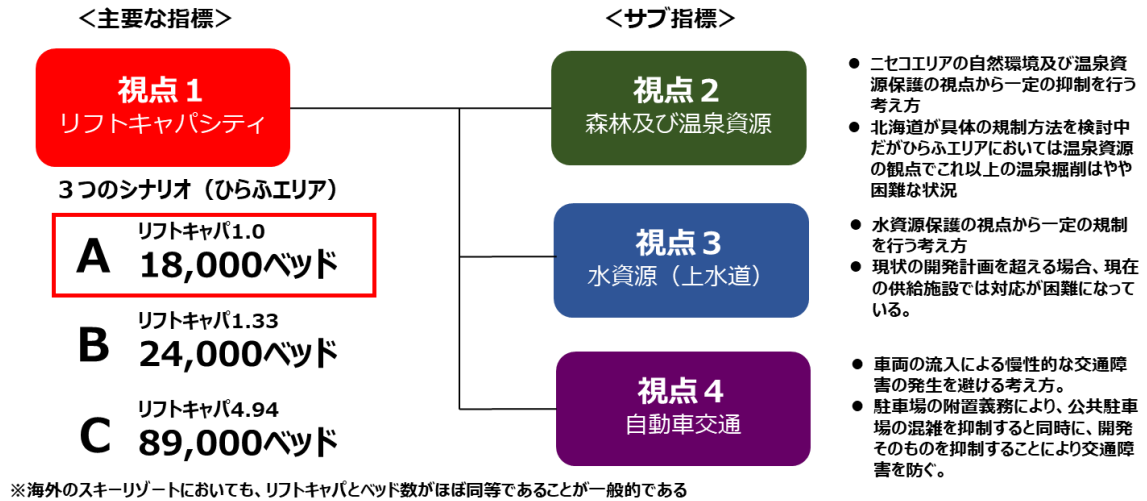


図 23 開発・リノベーション誘導

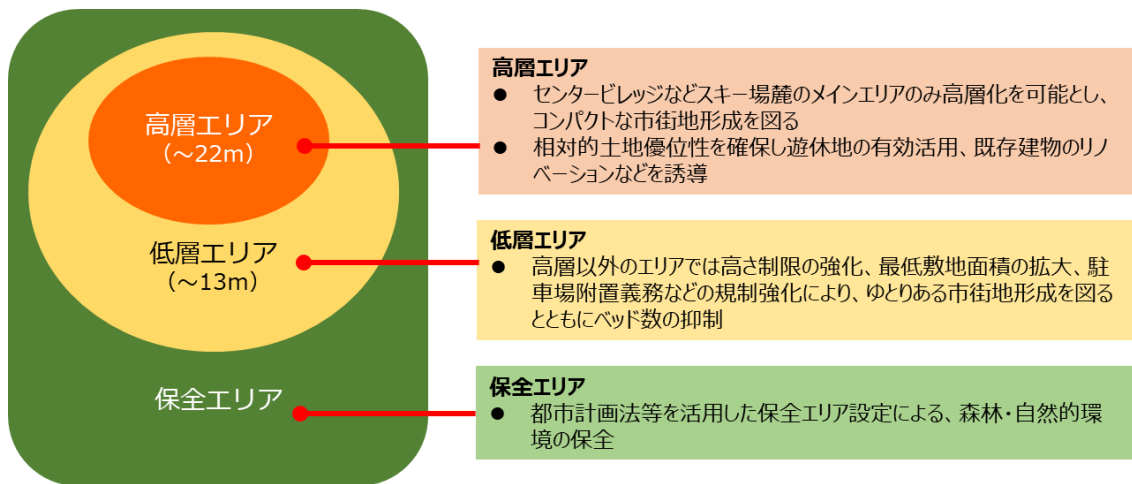


図 24 開発密度の設定イメージ

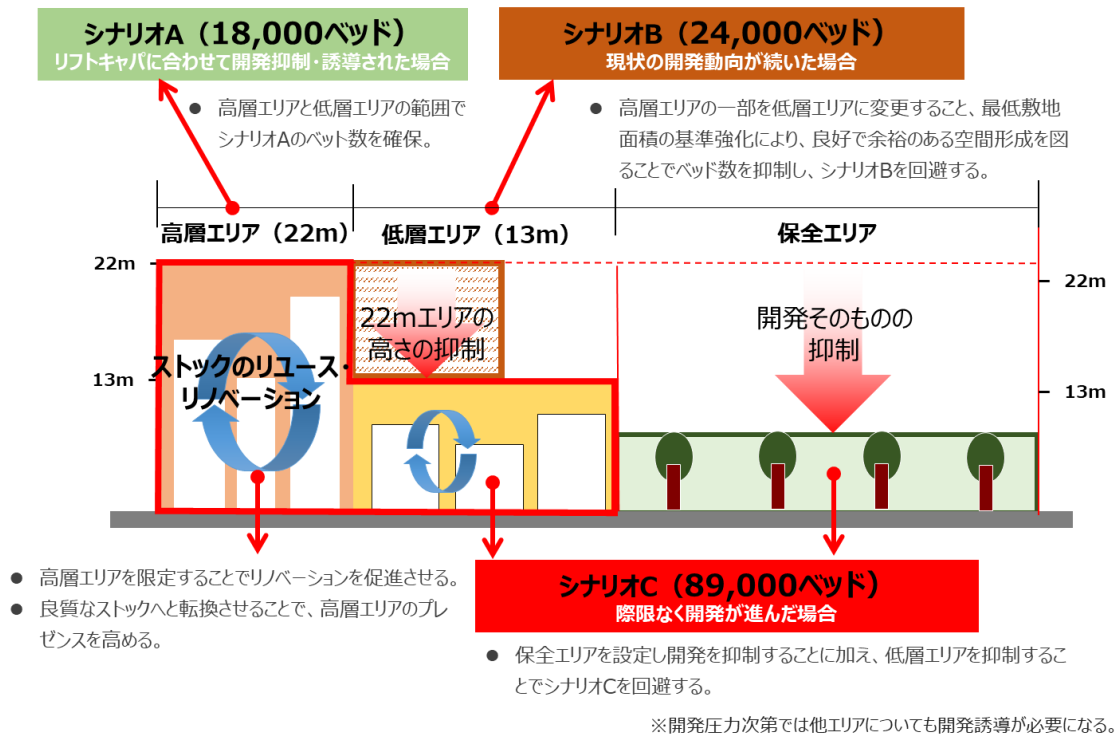


図 25 エリアの価値向上への戦略

- なお、上記は主にニセコひらふエリアを対象とした考え方ですが、開発圧力次第では、他のエリアの土地利用についても観光視点と開発誘導を踏まえた施策投入を継続的に検討して参ります。

表 3 重点プロジェクト①に関連する主な戦略

戦略1 持続可能性の確保	開発許容エリアとしての「リゾートエリア」設定
	景観計画によるリゾートエリアの景観形成方針の打ち出し
	外縁開発事業者への開発負担金の付加の検討
戦略2 リゾートの魅力確保	デザイン誘導の仕組み構築

重点プロジェクト② リゾート「核」の形成

- ニセコひらふエリアでは、コンドミニアム等の開発・整備は進んでいますが、シンボルとなる広場空間が存在していません。また、リゾートではコンドミニアムだけでなく関連サービスの整備が経験価値の向上に必要となりますが、宿泊施設のボリュームに対して、飲食店やショッピング施設、文化関連施設等、様々なサービスの供給が足りていない・集積していないという状況です。
- ニセコひらふエリアの各索道へのアクセスが良く、最も人が集まる場所であるスキー場の入り口に位置し、羊蹄山への眺望も確保できるひらふ第一駐車場を、リゾートエリアの中心であるシンボルゲートとして整備を進めていきます。
- シンボルゲートは、観光客が楽しめる場としての機能だけでなく、住民も日常的に利用することが出来る機能を導入することで、観光客と住民の自然な相互交流が促される仕掛けを構築していきます。
- あわせてシンボルゲート周辺に、必要となるようなサービスが集積するように、各種サービスの誘導を図っていきます。例えば、街並みを形成するような小規模店舗が集積するゾーンを設定することが考えられます。
- また、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ていくため、リゾートにおいては、公共スペースにおける景観デザインも非常に重要となります。
- そこで景観条例や屋外広告物条例の制定等と同時に、実際にそうした規制が遵守されているかについてのエリア・パトロールを強化し、視覚から来訪者に伝えられるサービスクオリティを維持していきます。

表 4 重点プロジェクト②に関連する主な戦略

戦略 2 リゾートの魅力確保	リゾートエリアのシンボルゲートの創出
	中心部の再開発促進
戦略 3 滞在環境の向上	エリア・パトロールの強化

重点プロジェクト③ ホスピタリティ産業の育成

- 観光を地域振興と繋げていく際に重要なのは、観光客或いは住民に関係なく地域での消費を促すホスピタリティ産業の育成となります。こうしたホスピタリティ産業の発展は、観光客にとっての地域の魅力向上に繋がるだけではなく、地域に根ざした雇用の創出につながり、更には住民が地域内で消費する場所としての機能も果たします。
- ホスピタリティ産業の育成で鍵となるのは、通年での雇用ができるのかという点ですが、これを実現させるためには需要の平準化が必要となります。しかしながら、現状は、冬季とその他の季節の間の集客力の差が大きいいため、通年での雇用が難しく、継続した従業員教育も行えていません。
- 現状の冬季とその他季節の集客力の差は、スキーリゾートに内在する課題であり、これを乗り越えていくためには、「勘と経験」における場当たりのプロモーションではなく、消費者の属性やそのニーズ、満足度を把握しながら、それらをもとにした戦略的なマーケティング活動が必須となってきます。
- そこで、このような戦略的マーケティングを実施していくためにも、リアルタイムで「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していくことが必要となっていきます。
- さらに、こうして取得されたデータをオープン化していくことと合わせて、倶知安町を観光地における新しいサービス事業の実証実験の場として位置づけることで、スタートアップを誘致することにも繋げていきます。こうしたスタートアップの誘致は、行政サービスの問題や地域の社会課題を市民やスタートアップと共同して解決する取組みである「シビックテック」を推進していくことにも繋がっていきます。
- また、リゾートにおいて求められる各種スキルや経営能力に対応した授業・トレーニングを提供する専門職大学や大学院が設置されることによる、ホスピタリティ産業に対する継続的な人手確保と人材育成の両立を図っていきます。

表 5 重点プロジェクト③に関連する主な戦略

戦略 4 平準化の促進	デジタル時代の観光統計データ・ハウスの設置
戦略 5 人材の確保・定着・育成	人材育成

重点プロジェクト④ リゾート文化の形成

- リゾートにおける経験価値を発信する際において、地域の人々自身が楽しむようなものになっていない場合、経験に厚みを持たせることは難しく、持続的な魅力とはなりません。そこで、倶知安町の観光地ブランドの核となるものは、特定の観光資源ではなく、住民が楽しむリゾート文化であるべきだと考えられます。
- 実際、倶知安町では、リゾートならではのアウトドア・アクティビティやグルメを楽しむことができ、そうした点が魅力となって移住してくる人も多く存在します。一方で、そうしたアウトドア・アクティビティを最初に開始するハードルが高いことや、来訪者向けの金額設定となっていることから、必ずしも住民の全てが実施しているわけではありません。
- そこで、住民が楽しむリゾート文化を形成していくためにも、住民向けのコンテンツを提供していく必要があります。冬季と夏季の繁簡差が拡大しつつある倶知安町においては、住民のアクティビティ等への参加は平準化を進めていくことにも繋がりますし、試験的なサービスを審査する役目・テスト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して観光に関わっていくことにも繋がります。
- また、本町への愛着を深め、大人になってからニセコエリアに戻ってもらえるような素地づくりとして、子供向けのリゾート教育・体験を実施していくことが重要となります。外国人が立ち上げた企業の風土や働き方が身近に存在し、日常的に英語が飛び交う倶知安町は、他地域にはあまりない人材を育てることのできる場所であり、子供の教育環境としてもユニークな強みを持っています。
- 一方で、来訪者と従業員の所得の乖離から、従業員にとって手ごろな値段の住宅が不足し、そのことが定住人口拡大への大きなハードルになっています。そこで、公共施設の跡地を活用するなどし、民・官連携を進めながら住宅供給を図ることで、従業員にとっても住みやすい町となることを目指していきます。

表 6 重点プロジェクト④に関連する主な戦略

戦略 5 人材の確保・定着・育成	多様化する住宅需要への対応
戦略 6 住民生活の質向上	住民参加型のコンテンツ開発
	国際的リゾートならではの子供向け教育環境整備

第6章 推進体制

1. 各プロジェクトの推進主体・役割分担

- 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を構築していきます。
- 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います。

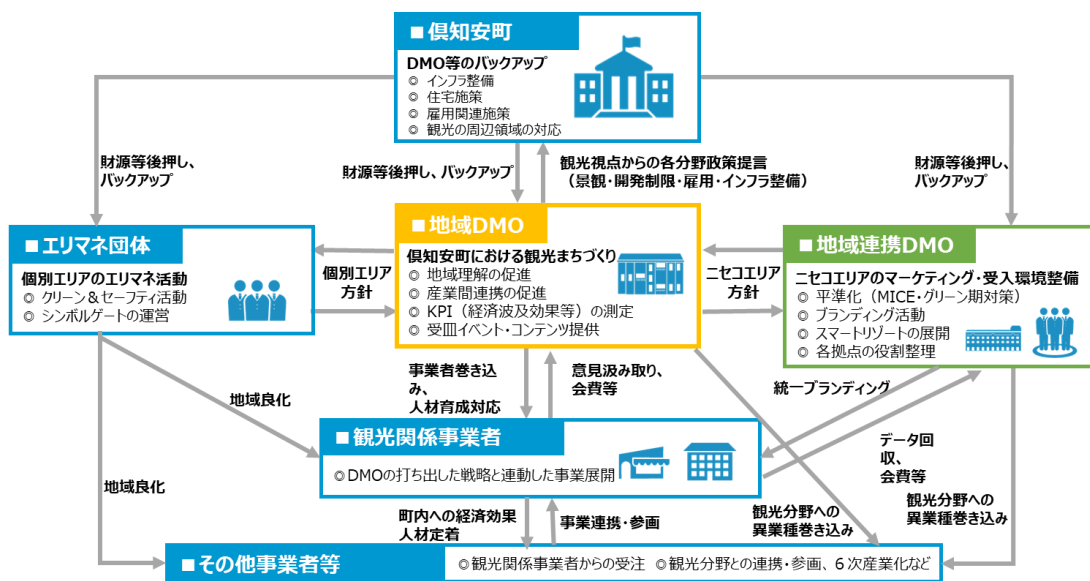


図 26 役割分担

2. 計画の監理

- 観光地マスタープラン・観光振興計画は、2020年度から2031年度の長期計画であります。その前期期間、具体的には、2020年度から2023年度の4年間において優先的に実施すべきプロジェクトを選定し、そのスケジュールを整理します。
- 観光地マスタープラン・観光振興計画において、前期に実施すべきとして選定されたプロジェクトについて、順次各団体と連携して行っていきます（まずは2023年を中期的目標としてプロジェクト推進。2024年上期に次の中期期間に向けた評価）。
- 毎年、「観光地経営会議（仮）」において、実施されたプロジェクトの進捗状況を確認しつつ、評価を行います。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ります。また、町長（又はそれに代わる職位の人）が顧問として、関連部署の担当者もオブザーバーとして参加します。
- その評価に基づき、次年度事業の方針を固め、予算付けを行い、実施に移していきます。プロジェクトの方針や内容が変更した場合には、中期計画への反映を行います。こうしたサイクルを毎年、実施していきます。

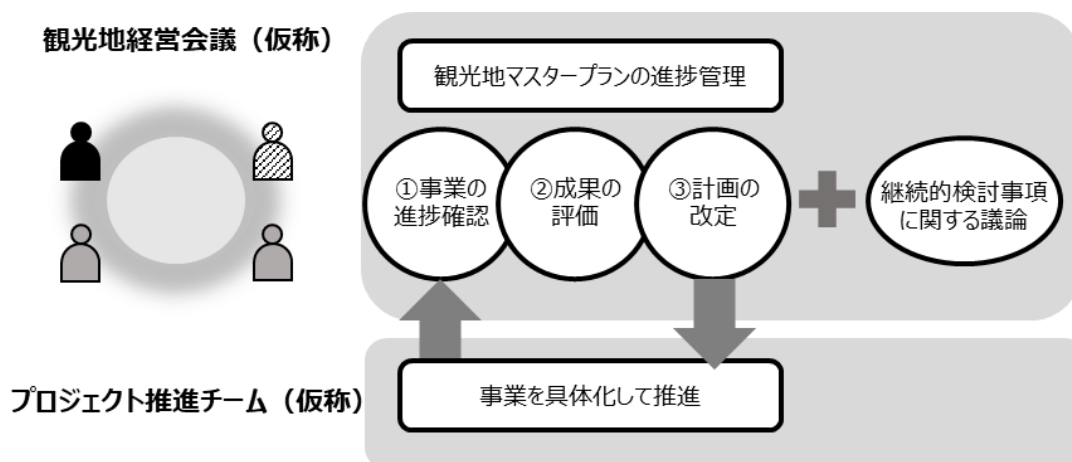


図 27 推進体制

参考資料

1. 検討会開催スケジュール

回	開催日・場所	主な議題
第1回	<ul style="list-style-type: none"> ● 2019年3月8日(金) ● サン・スポーツランド くっちゃん 	<ul style="list-style-type: none"> ● 現状の倶知安町の観光に関する課題抽出
第2回	<ul style="list-style-type: none"> ● 2019年5月14日(火) ● サン・スポーツランド くっちゃん 	<ul style="list-style-type: none"> ● 開発容量の設定 ● 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*	<ul style="list-style-type: none"> ● 2019年7月19日(金) ● KUMO RESTAURANT (SKYE Niseko 1F) 	<ul style="list-style-type: none"> ● リノベーションパート全体に関する議論 ● 講演「思わずUPしたくなる場所づくりをめざして」 (株式会社シグマ開発計画研究所 原 拓也 氏) ※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	<ul style="list-style-type: none"> ● 2019年9月27日(金) ● KUMO RESTAURANT (SKYE Niseko 1F) 	<ul style="list-style-type: none"> ● リノベーションパート(素案) ● マネジメントパート全体に関する議論
第5回	<ul style="list-style-type: none"> ● 2019年11月27日(水) ● KUMO RESTAURANT (SKYE Niseko 1F) 	<ul style="list-style-type: none"> ● マネジメントパート(素案) ● 観光地マスタープランの全体的議論
第6回	<ul style="list-style-type: none"> ● 2020年1月29日(水) ● 倶知安町役場 3F 会議室 	<ul style="list-style-type: none"> ● これまでのまとめ ● 今後の展開 ● 観光課収集の仕組み構築に向けて (KDDI 株式会社) ※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

2. 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
富田 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
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

倶知安町観光振興計画

2020年3月発行



倶知安町、(一社) 倶知安観光協会 (地域 DM0 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 DM0)

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