

〔論 文〕

日本のスキー場経営

——エリア・マネジメントの必要性と到達点——

桜 田 照 雄

はじめに

スキー場の経営研究には観光ビジネスの普遍性があらわれている。人間の意志や意欲では、いかんともしがたい自然的条件(=スキー場であれば滑走斜面の地形や雪質、降雪量)に、人為的に操作可能な諸条件(=スキー場であれば滑走斜面の配置や整備、人工降雪機の配置)を、どう適合させるのかという課題は、観光ビジネスにとっても普遍的な課題だからである。

スキー場経営は、“雪をビジネスに活かす”点で、スキー運動をとまなう特殊・個別的な観光ビジネスであるが、日本ではそれに加えて、スキー場経営が、降積雪山間地の地域経済を支える“主力産業”であり、雪国文化という地域文化の支柱になるなど、スキー場経営は多様な側面を備えている。

スキー場の経営研究は学際性を特徴としており、スキー場経営が提起する諸課題を解決するには、単に経営学にとどまらず、経済学、経済地理学、人文地理学、社会学、観光学、体育学、スノー・スクール経営やコーチングまで視野に入れると、言語学の関連知識をも総動員しなければならないだろう。

多面的な要素からなるスキー場の経営問題を考えるのに、まずはイノベーションという経営学の考え方から課題を整理しようと思う。イノベーションという概念の生みの親であるシュンペーターは、イノベーションを具体化する5つのカテゴリーを示している。すなわち、1)新しい商品の創出、2)新しい生産方式の開発、3)新しい市場の開拓、4)原材料の新しい供給源

の獲得、5)新しい組織の実現、がそれである。シュンペーターは「新しい商品の創造」(=プロダクト・イノベーション)こそが、資本主義経済の発展を促す原動力だと考える。というのは、商品やサービスの「使用価値がその交換価値の原因」(岩波文庫版『経済発展の理論』(上)176ページ)であり、既存の商品やサービスに対する需要は、新しい「欲望」(=新しい「使用価値」、すなわち「新しい商品やサービスへの消費者の需要」)が、「生産の側から消費者に教え込まれ、したがってイニシヤチブは生産の側にある」という単純な事実が、市場の成長を促進する根本的な要因であるからだ、とシュンペーターは言う。

このイノベーションのプロセスをベースに、われわれの眼前で繰り広げられたインバウンド・スキーヤーの旺盛な消費需要を考察すればするほど、「雪が商品になる」とのコンセプトのもとに、旧来のスノーリゾート経営を再構築すること——スノー・ビジネスにおけるイノベーション——が求められているのがわかる。コロナ禍が終息すれば、いずれインバウンド・スキーヤーは日本に戻ってくるだろう。自然的条件の優位性は、コロナ禍によっても損なわれることはないからである。そのときに備えて、時間的な余裕に恵まれているこの時期に、小規模スキー場も含めたスキー場経営者の「経営革新」のための考察——本稿の課題——を深めるべきだと考える。

新しい商品の創出

ニセコや白馬でのインバウンド・スキーヤーを対象としたスノー・ビジネスや不動産ビジ

ネスの盛行を経験したことで、スキー場経営者は「イノベーション」に取り組みざるをえなくなっている。というのは、インバウンド・スキーヤーの旺盛なスキー需要(=スキーという滑走動作をさまざまなシュチュエーションで楽しむことを「スキー需要」と理解しておく)は、ゲレンデ(=通常われわれがイメージするスキー場の滑走斜面)の狭隘さにあきたらず、スキー場管理区域外の自然地形が生み出す滑走斜面へと踏み込んでいく「スキー需要」(バック・カントリー・スキーなど)が、スキー場経営者に「雪が商品になる」ことを教えたのである。そして、このコンセプトのもとに、スキー滑走の安全を確保しつつ、彼らのニーズを商品化する課題に取り組むことを求めたのである。

新しい生産方法の開発

さらに、ICT技術の進化を背景としたウェアブル端末の開発——新しい生産方式の開発になぞらえよう——は、たとえば、スキー・スクールでの一斉同報(双方向)通信(Sony社 nysno-100など)を活用したコーチング・メソッドの開発や、雪山を滑走した際のGPS入力情報を利用して、滑走距離や経路、滑走スピードなどを自動で計測・記録・表示するアプリケーション・ソフトの開発など、スノー・アクティビティに従来にはなかった魅力を提供している。これらをスキー場経営にどう取り込むか。

新しい市場の開拓

「新しい市場の開拓」では、日本の降積雪山間地は自然雪によって形成されるアジアでは稀な地域である。このことから中国・台湾をはじめ、マレーシアやインドネシアなど、急速に資本主義的発展をとげ、国民所得を上昇させている地域からのインバウンドが各地のスノーリゾートに押し寄せている。

「新しい市場の開拓」を新商品の開発と関係づけて考えれば、バック・カントリー・ブームを受けてファット・スキーやツアー・スキー・ビンディング、ビーコンなど「バック・カント

リー・スキーの定番商品」への用品需要だけでなく、日本での第二次大戦以前に——今日のようにスキー場にリフトが架設されるのは第二次大戦後になってからであり、それ以前は、自然地形を登り下るスキーだったのである——開発されたツアー・スキー・コースの復活や再整備や、それにとまなうプロ・ガイドの養成などが「新しい市場の開拓」に該当するだろう。

原材料の新たな獲得

八甲田山では、スキーをするわけでもなく、厳冬期も運行しているロープウェイを利用して巨大な樹氷群(スノー・モンスター)の見物ツアーが、奥入瀬・十和田湖観光に組み込まれている。まさに、「雪が商品になる」ことから、スキーに無縁な人々のスノーリゾートでの過ごし方が商品化されている。「雪景色を観光資源に」とのこのアイデアは、観光資源という「原材料」の「新たな獲得」という見地からも検討できそうだ。こうした観光消費をスキー場経営にどう取り込むか。

新しい組織の創造

以上のように、スノーリゾート経営の再構築には、当然のことながら、「新しい組織」の創出も欠かせないだろう。というのも、われわれが直面しているスノー・ビジネスのイノベーション・プロセスは、広域観光圏への、世界各地のスキーヤーの誘客(とりわけ富裕層スキーヤーの)という、われわれがかつて体験したことのない喫緊の経営課題を提起しており、その課題を解決するのに必要な「新しい組織」の創出——多言語対応に必要な従業員教育をはじめとして、各々の経営階層ごとに必要なマネジメント能力を備えた組織づくり——は避けることができない。

自動車産業でみられたハイブリッド車の登場というプロダクト・イノベーションを測定しようとするれば、全要素生産性の計測が付加価値にのみ注目するため、製品それ自体の変化を等閑視することに結びつく。というのも、たとえば、ハイブリッド車の本質は、部品のモジュール化・エレクトロニクス化の進展に位置づけられ

るべきだからである。

つまり、シュンペーター流のイノベーション・プロセスを表象に思い描きながら、新しいスノー・ビジネスの展開を記述するには、量的側面の分析よりも以上のような質的側面の分析がより重要だと思われる。そこで、本稿ではイノベーション・プロセスの質的側面を中心に考察を加えようと思う。

I コロナ禍以前のインバウンド・スキーヤー対策

1. 観光立国の実現に向けた政府の取組とスノー・ビジネス

1) 「観光立国推進基本法」

ニセコの雪に魅せられたオーストラリアの若者たちが、口コミを通じて、日本の雪の魅力を広げていったのは、偶然のできごとだといえよう。しかし、このムーブメントが「観光立国・日本」構想と交わることで、日本のスキー場経営は、インバウンド・スキーヤーの誘客というかつてなかった課題に取り組まざるを得なくなる。そして、この課題こそが、日本のスキー場経営を変容させていくのである。まず、インバウンド・スキーヤー対策の前提となる「観光立国・日本」論から確認することとしたい。平成15(2003)年に小泉内閣が「観光立国懇談会」を設けた。設置の目的は以下であった。

国際交流を増進し、我が国経済を活性化させるために、自然環境、歴史、文化などの観光資源を創造・再発見・整備し、これを国内外に発信することによって、我が国が観光立国を目指していくことが重要となっているため、幅広い観点から、我が国の観光立国としての基本的なあり方を検討するため、観光立国懇談会を開催しています。

ここから、観光を「我が国の力強い経済を取り戻すための極めて重要な成長分野」と位置づけた観光政策が、日本の経済政策、とりわけ地域経済政策の柱に据えられることとなった。

表-1は、スノー・スポーツを中心とする地域経済政策の位置づけを明らかにするために、観光政策の立案過程にスノー・スポーツ政策を書き加えている。

「観光立国推進基本法」は、訪日外国人観光客の誘客を中心課題とする観光政策の意義と目的を以下のように記している。

観光は、我が国の力強い経済を取り戻すための極めて重要な成長分野です。経済波及効果の大きい観光は、急速に成長するアジアをはじめとする世界の観光需要を取り込むことにより、地域活性化、雇用機会の増大などの効果を期待できます。さらに、世界中の人々が日本の魅力を発見し、伝播することによる諸外国との相互理解の増進も同時に期待できます。

「観光立国・日本」(2006年)を宣言して以来(表-1参照)、政府はさまざまな政策を強力に推進している。そのもとで平成30(2018)年12月には、訪日外国人観光客は3,000万人を超えた。インバウンドの誘致に関しては、東南アジア諸国の著しい経済発展を背景に、為替相場が訪日外国人観光客に有利に作用していることから、「割安感のある日本」への旅行需要が高まったことが、インバウンドの伸びの第一の要因である。

この傾向を助長するように、ビザ緩和や法制度の改正、補助事業の整備などを政府は展開してきた。観光のデスティネーション(滞在先)となる地方や地域の魅力をインバウンドに知らせ、受入体制の整備が進められた。ここでは観光政策の主要目的が、「観光需要の取り込みによる経済効果」の実現に置かれていることに留意すべきであろう。というのは、誘客による観光需要を観光事業者が収益事業化するだけでなく、2次的な(あるいは3次的な)経済波及効果を狙って、観光需要から派生する消費需要を収益事業化することにインバウンド対策の意義があるからである。

このことをスキー場経営に具体化すれば以下のようになるだろう。①スキーヤーの直接需要

表-1 観光立国の実現に向けた政府の取組とスノービジネス対策

平成 15 (2003) 年	1 月	小泉首相が「観光立国懇談会」を主宰
	4 月	ビジット・ジャパン事業開始
平成 18 (2006) 年	12 月	観光立国推進基本法が成立
平成 19 (2007) 年	6 月	観光立国推進基本計画を閣議決定
平成 20 (2008) 年	10 月	観光庁設置
平成 21 (2009) 年	7 月	中国個人観光ビザ発給開始
平成 24 (2012) 年	3 月	観光立国推進基本計画を閣議決定
平成 25 (2013) 年	1 月	「日本再生に向けた緊急経済対策」を閣議決定
	4 月	「国土交通省観光立国推進本部とりまとめ」を公表
	6 月	「観光立国実現に向けたアクション・プログラム」をとりまとめ 「日本再興戦略—JAPAN is BACK—」を閣議決定
	12 月	訪日外国人旅行者 1300 万人達成
平成 26 (2014) 年	6 月	「観光立国実現に向けたアクション・プログラム 2014」決定 (「2020 年に向けて、訪日外国人旅行者数 2000 万人の高みを目指す」ことを明記)
	1 月	「スノーリゾート地域の活性化に向けた検討会」開催
平成 27 (2015) 年	6 月	「観光立国実現に向けたアクション・プログラム 2015」決定 (「2000 万人時代を万全の備えて迎え、2000 万人時代を早期実現する」ことを明記) 「日本再興戦略」改定 2015 閣議決定
	11 月	「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」を開催
	12 月	訪日外国人旅行者 1900 万人達成
	3 月	「明日の日本を支える観光ビジョン」策定
平成 29 (2017) 年	4 月	「スノーリゾート地域の活性化に向けた検討会最終報告」
	10 月	「スノーリゾート地域の活性化推進会議」開催
	12 月	訪日外国人旅行者 2870 万人に
平成 30 (2018) 年	11 月	「スノーリゾート地域の活性化に向けたモデル事業」を制定
	12 月	訪日外国人旅行者 3120 万人に
平成 31 (2019) 年	3 月	第 6 回「スノーリゾート地域の活性化推進会議」開催
	11 月	スノーリゾート地域支援 (10 ~ 15 ヶ所を制定) を公表
令和 2 (2020) 年	4 月	「スノーリゾートの投資環境整備に関する検討会報告書」の公表 国際競争力の高いスノーリゾート形成促進事業

出典) 報道記事より筆者作成。太字は本稿で採りあげた取組

の受け皿となるスキー場の整備、したがって、インバウンド・スキーヤーのニーズ把握と供給サイドでの具体化、②二次的な需要の受け皿であるスキー場内に設置された飲食施設や宿泊施設、スノー・スクールの充実、③派生的な需要であるスキー用具・用品やスキー・メディア需要の収益改善、④スノー・リゾート・エリアでのスキーヤーズ・ニーズの収益事業化などに取り組まなければならないだろう。日本のスノー・リゾートの特徴は、たとえば、ニセコと倶知安町、かぐら・苗場と湯沢町、野沢温泉と飯山市、カムイと旭川市のように、大規模スキー場のかたわらには、人々の日常的な生活が営まれる町

があることである。このことが、「地域経済の担い手としてのスキー場」という独自の性格をスキー場経営に与えることになるのである。

2. スノーリゾート地域活性化に向けた観光庁の取組

1) 「スノーリゾート地域の活性化に向けた検討会・最終報告」

観光庁は、2015(平成27)年1月から、「スノーリゾート地域の活性化に向けた検討会」を組織し、国内のスノーリゾート地域の現状・課題、国内外の事例等をふまえ、今後の取組のあり方等について「最終報告書」を2017(平成29)年4

Mar. 2021

日本のスキー場経営

月にとりまとめている。

「最終報告書」は、国内スノーリゾートを、「大規模スノーリゾート地域」と「中小規模スノーリゾート地域」に分類したうえで、前者には「世界に誇れるスノーリゾートの形成」を、後者には「スキー以外の要素を充実」させるとともに、「近隣スノーリゾート間の連携」——エリア・マネジメントの実現（＝筆者注）——を経営課題として課している。

「最終報告書」はまた、「今後の取組の方向性」として、①スノーリゾート地域の経営力の向上、②スノーリゾート地域における日本版DMOの形成と通年経営を含めた事業継続、③訪日外国人旅行者のスノーリゾートへの誘客などを課題としている。

2) 「スノーリゾート地域の活性化推進会議」の開催

2017（平成29）年10月から、「スノーリゾート地域の活性化推進会議」が設置され、スノーリゾート地域の活性化（国内外からの誘客や現場での課題解決など）に向けた今後の具体的な取組を、官民が連携して推進するため、アクションプログラムの策定、モデル事業の実施及びその成果の横展開等の推進方策等について検討することとしている。

2017（平成29）年11月に公表された「スノーリゾート地域の活性化に向けたアクションプログラム2017」では、「スキーインバウンド裾野拡大事業」として「大雪カムイミントラDMO」が選定され、「バックカントリーの整地“八甲田”への道 青森スノーランド推進事業」として「青森スノー・アクティビティ活性化推進協議会（仮）」が選定された。

3) 「スノーリゾートの投資環境整備に関する検討会」

2019（令和元）年12月から、国際競争力の強化に向けたスノーリゾート改革を推進するため、金融機関、地方自治体等からなる「スノーリゾートの投資環境整備に関する検討会」が設置され、ス

ノーリゾートへの投資の課題・ボトルネックを明らかにし、解決方策について検討されている。

同「検討会」の特徴は、スノーリゾートを「地方での長期滞在や消費拡大に向けての有力なコンテンツ」と位置づけたことにある。いわゆる「コト」消費をスノーリゾートで実現しようというわけである。

「コト」消費について言えば、ニセコや白馬での誘客ターゲットとなるアジアからのインバウンドは、スノーリゾートでのアウトドア・アクティビティのほか、「温泉への入浴」「伝統的日本料理」「自然や風景の見物」「雪景色観賞」などを「体験したいこと」の上位にあげている。日本のスノーリゾートは、規模の違いに関わりなく、アジアからのインバウンドの潜在ニーズを十分に汲み尽くせるだけの観光資源を備えていると思われる。

さらに「検討会」は、「ニセコでは、外国人スキーヤーの増加に伴いホテルの開発などが進み、地域の雇用や定住人口が増加。スキー場の活性化が地域の活性化につながった好事例」とし、「近年は、各地のスキー場にも外国人スキーヤーが訪れるようになっており、今後、こうした効果を全国に波及させるためには、国際競争力のあるスノーリゾートに向けた改革を推進し、横展開を図っていくことが重要」と指摘する。観光分野では、どの取組をとっていても、「国際競争力のある」と「横展開」というエリア・マネジメントのキーワードが挿入されていることに留意すべきである。

4) 金融機関のスキー・エリア・マネジメントへの参画

同「検討会」で特徴的なことは、日本政策投資銀行や北洋銀行といった金融機関が参画していることであり、たとえば、日本政策投資銀行は「過去のスキー場運営の教訓」をふまえ、「自助（＝事業者の経営体制・地域内外の観光関連事業者との連携）・共助（＝交通インフラ整備・外国語対応）、公助（＝魅力ある安全なコース造成・老朽設備更新の負担軽減や景観規制の強化など）を高い次元で合わせもつスノーリゾートこそが、投融資の検討

対象になりうる」と投資戦略目標を明確化している。日本政策投資銀行では、大規模スキー場(=スノー・リゾート)に焦点が当てられていることに留意すべきである。

こうした観点に立って日本政策投資銀行は、自行とネットワークをもつ民間事業者にはアライングを実施して、以下のような「公共への期待」を明らかにしている。

・エリア全体のリゾート戦略の舵取り役となる
DMOの運営支援

日本政策投資銀行に対して北洋銀行(地域産業支援部)は、地域金融機関が担当すべきなのは、「事業継続に必要な融資」を「小規模なスキー場(町営・第三セクター等による運営)」に対して行うことだと焦点を明確にする。

スキー場経営での資金需要は、設備資金の領域では、リフト、ナイター設備、ゲレンデ整備車(ピステン)、人工降雪機、リフト券のID化、高速リフト化・風よけ化、リフト改札口の自動化、自家発電設備、周辺施設(券売所、レストラン、駐車場等)、キャッシュレス化など多岐にわたる。一方、運転資金面では、「シーズン中は現金収入が多く、比較的資金繰りに余裕がある」が、「オフシーズンには収支不足となり季節資金が必要」と課題を整理する。

融資面での問題点として北洋銀行は、「スキー場施設全体が『観光施設財団』として設定・登記されている場合が多く、抵当権の設定は可能(=観光施設財団抵当としてスキー場等の土地建物機械などをまとめて担保とする)ではあるが不動産担保評価の難しさ」を指摘する。また、自然公園法、農地法、索道事業法、森林法、各都道府県条例などの法的規制の存在を指摘している。

北洋銀行による以上の分析からは、小規模スキー場への金融支援にあっては、地元自治体のみならず、スキー場経営がさまざまな法規制を受けることから、関係省庁の緊密な協力が不可欠であることが明らかとなる。国のレベルでの政策関与の必要性は明らかであろう。

2020(令和2)年1月には第2回の「検討会」が開催され、国際競争力の強化に向けたスノーリゾート改革を推進するにあたって、スノーリゾートへの投資の課題・ボトルネックを明らかにし、解決方策の検討が進められている。第2回の会合では、スキー場事業者から、スキー場経営の困難さや課題等、自治体から、各地域のスノーリゾートの概況やスノーリゾート支援施策等について発表が行われている。

【総論】スノーリゾート活性化には、自治体、索道や宿泊・飲食・小売等の民間事業者、及び地域金融機関による官民一体の投資環境整備が重要。

1. インバウンド誘客

外国人事業者の存在も重要。地元事業者との連携を推進する仕組み作りを。

2. 規制緩和

- ・索道等の老朽設備更新の負担軽減に資する措置：自然公園法(環境省)
- ・魅力ある安全なコース造成に資する措置(ツリーラン、コース幅規制)：森林法(林野庁)
- ・安全なマウンテンリゾート運営に資する措置(オールシーズンの遭難者救助システムの導入)：電波法(総務省)

3. インフラ整備全般

- ・交通：空港・駅からリゾートまでの2次交通、リゾート内3次交通の整備
- ・融雪道路設置や駐車場の整備
- ・インバウンド受入環境：多言語案内、キャッシュレス化、Wi-Fi整備(携帯電話や通信機器の利用しやすさ)

4. 事業者への支援

- ・索道をはじめとしたスキー場施設の維持・更新費用の抜本的負担軽減
- ・自治体の助成・出資によるスキー場運営の資金支援
- ・宿泊事業者等の事業承継支援(行政支援窓口が形骸化している事例も)

5. 通年型リゾート形成・まちづくり支援

- ・自治体による景観条例創設、無電柱化
- ・グリーンシーズンも含めた通年リゾート戦略の実行支援

5) インバウンド・スキーヤーのニーズ——リサーチ・ナウジャパン社のアンケート調査 インバウンド・スキーヤーのニーズをまず確認したい。日本人スキーヤーとの共通性・差異性を明らかにしたいからである。

2015(平成27)年4月から5月にかけて、コンサルタント会社であるリサーチ・ナウジャパン社が日本能率協会総合研究所との共同研究として「日本のスノーリゾートに対するイメージ等を調査」した。

調査の対象となったのは、3年以内に宿泊を伴う海外旅行の経験がある者、もしくは今後3年以内に行きたい者を、韓国、台湾、中国、米国、香港、タイ、豪州、英国、シンガポール、マレーシア、フランス、カナダ、インドネシア、ドイツ、フィリピン、ベトナム、インド、イタリア、スペイン、ブラジルの20ヶ国、各国200人、総計4,000人を抽出した調査である。主な調査結果として報告されたのは以下の事実であった。

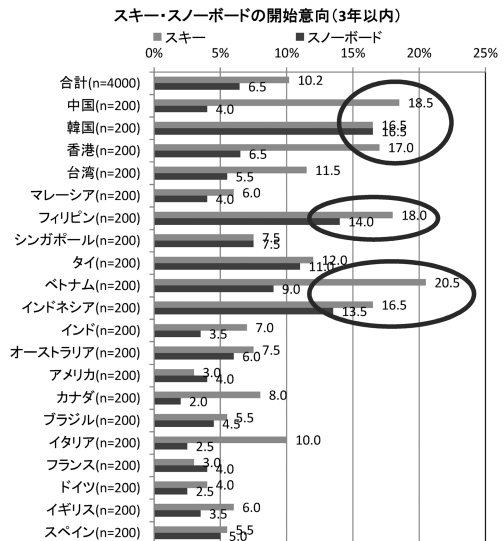
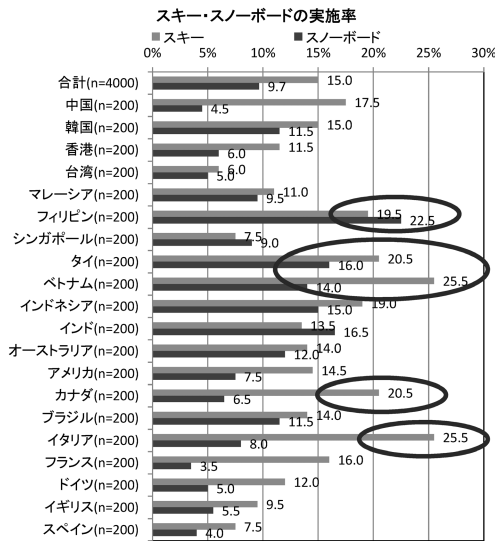
○スキースの実施率は、イタリア、ベトナム、カナダ、タイが上位でいずれも20%以上。スノーボード

の実施率は、フィリピンが22.5%と特に高く、インド、タイ、インドネシア、ベトナムと続く。

○今後3年以内のスキースの実施意向は、中国、香港、インドネシア、韓国、マレーシア、ベトナム等、アジア諸国が高い。また、インドネシア、韓国、フィリピンはスノーボードの意向も高い。

○スポーツや余暇活動を目的とした日本への訪問希望者において、「スキース・スノーボード」の実施希望は以下の通り。まず、オーストラリアが最も高い。次に、シンガポール、ベトナム、インドネシア、中国等のアジア諸国が欧州や北米・南米と比べて高い。

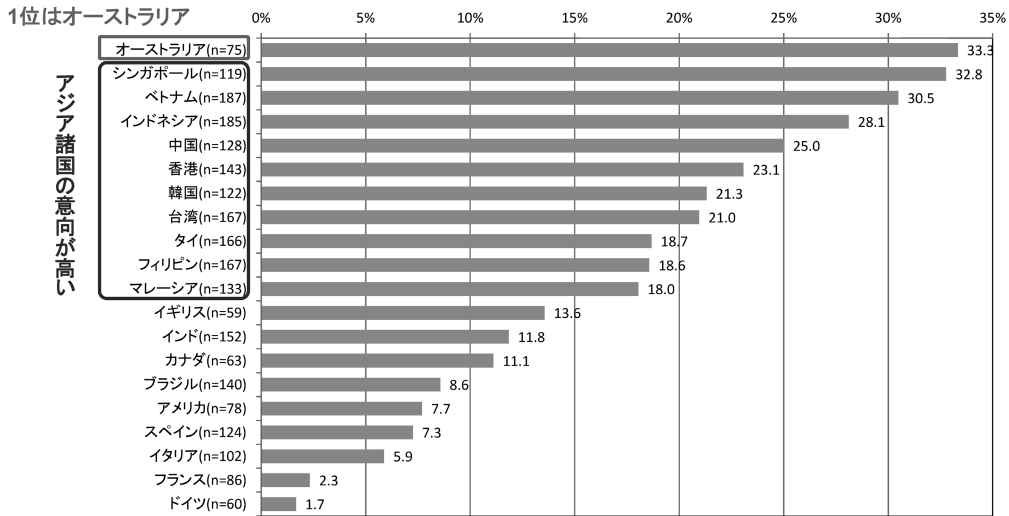
○日本のスキー場のイメージを世界20カ国全体でみると、「雪質がよい(パウダースノー等)」が29.3%で最も高く、「温泉が素晴らしい」、「コースのバリエーションが豊富」、「スキー場の飲食が美味しい」と続く。国別でみると、オーストラリアや香港、台湾、フィリピン等のアジア諸国は「雪質がよい」が高い。中国、韓国は「温泉が素晴らしい」が高い。一方、アメリカやカナダの北米は「コースのバリエーション」「雪質がよい」が比較的高い。



※(参考)日本人の3年以内実施率は、スキース12.8%、スノーボード8.8%(消費者の意識・実態調査より)

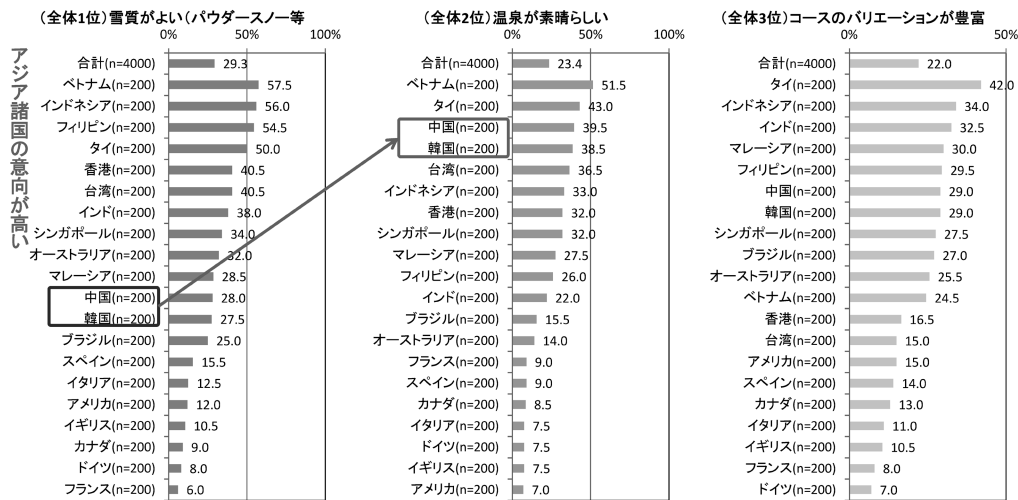
出典 観光庁「スノーリゾート地域の活性化に向けた検討会中間報告」[参考資料]2015(平成27)年6月3日

図-1 スキース・スノーボードの実施率/スキース・スノーボードの開始意向(3年以内)



出典) 観光庁「スノーリゾート地域の活性化に向けた検討会中間報告」[参考資料]2015 (平成27) 年 6 月 3 日

図-2 日本を訪れた際、スキー・スノーボードの実施希望



出典) 観光庁「スノーリゾート地域の活性化に向けた検討会中間報告」[参考資料]2015 (平成27) 年 6 月 3 日

図-3 インバウンドのスキー場への評価

同社の分析によれば、全体の29.3%が日本のスキー場に対して「雪質がよい(パウダースノー等)」と評価しているとし、「雪質」についてはそれ以上の検討を加えていない。ヨーロッパや北米のスキー場でスキーを楽しんだ経験があれば、7)に述べるように、フランスやドイツ、カナダ、イタリアといったヨーロッパや北米のス

キーヤーの日本のスキー場への評価が低いことは、容易に理解できると思われる。

同社のアンケート結果をみると、スキーの実施率では、アジア諸国に暮らす人々のスキーへのニーズの高さが目をひく。イタリア・カナダというスキーになじみの深い地域だけでなく、ベトナムやタイ、フィリピンにもスキーヤー・

Mar. 2021

日本のスキー場経営

スノーボーダーのニーズがあるのが明らかにされている。スキーの実施意向でも、中国や香港、韓国、インドネシアなどアジア諸国の人々のスノー・スポーツへの意欲の高まりをみることができる。そこで、アジア・スキーヤーとそれとの対比でヨーロッパ・北米スキーヤーのニーズを考察してみよう。

6) アジアン・スキーヤーのニーズを把握する

まず、アジア圏でのスキー経験者は限定的であり、彼らの大半はスキー初心者クラスだと思われる。しかも、アジア圏からの訪問者は、先に八甲田での“スノー・モンスター”見物ツアーを紹介したように、スキーを目的にスキー場を来訪するのではなく、雪景色を堪能するためにスキー場を訪問する人々も少なくない。したがって、スキー場を訪問したアジアからのインバウンドに、スキー板を履いてもらうには、というアプローチが必要である。

と同時に、彼らを誘客するスキー場は、大規模スキー場である必要はなく、むしろ、初心者が楽しめるならば、小規模なスキー場であっても、けっして“役不足”ではない。しかも、小規模なスキー場であれば、大規模スキー場よりも、より少ない費用で進化したICT技術を初心者スキーヤーに提供することも可能であるし、初心者がスキーを楽しむのに必要な滑走斜面づくり——直滑降さえできれば容易に、ターンを楽しむことができたり、自然に停止できる斜面を造成することなど——も可能となる。日本のすべてのスキー場が、ニセコや白馬を模倣する必要はまったくない。このことをまず確認する必要があるのではないかと。

かつての日本のスキー場は、「何もしなくても人は来る」とばかりに、マネジメントとは無縁の経営に取り組んできた。「初心者が楽しめるスキー場」づくりを考える余裕はなかったのだろう。その意味では、市場の拡大チャンスが訪れたのである。国は、ICTの整備やゲレンデ整備だけでなく、「アジア・スキーヤーを育成する」との観点にたって、スキーヤーと良好

なコミュニケーションがとれるインストラクターの養成や外国人インストラクターの雇用環境の整備、すでに国の助成対象となっている「技能実習生」としてのインストラクター養成事業などに力を注ぐべきであろう。

7) ヨーロッパ・北米スキーヤーのニーズを把握する

ヨーロッパや北米のスキーヤーにとっては、たとえばヨーロッパの大規模スキー場は、標高が3,000メートル以上の氷河に造成されているケースが少なくない。急な斜面と固く締まった氷の雪面——日本のように降雪が数日続くことは稀である——を滑走するのが、常態となっているスキーヤーにとっては、圧雪車で固められた斜面といえども、“柔らかすぎて滑りにくい。したがって、楽しくない”との感想を抱くはずである。しかも、ヨーロッパや北米と日本のスキー場との決定的な違いは、滑走エリアの広大さにある。

たとえば、フランス・スイス国境地帯のシャモニースキー場の滑走可能面積は3,084ヘクタール、カナダ・ブリティッシュ・コロンビア州のウイスラースキー場の滑走面積は3,307ヘクタール、アメリカ・コロラド州・バイルスキー場の滑走面積は2,140ヘクタールであるのに対して、単体のスキー場として日本最大級の八方尾根スキー場のそれは200ヘクタール、蔵王温泉スキー場が305ヘクタール、志賀高原スキー場でも425ヘクタールに過ぎない。アンケート調査にあった「コースレイアウトのバリエーション」への満足度をみれば、ヨーロッパ・北米圏の評価が低いのもうなずけるだろう。具体的事実を具体的に分析することが、インバウンド・スキーヤーのニーズ分析には求められるのである。

8) 白馬村現地調査(観光庁「国内スキー場のインバウンド現地調査」, 2015年)

観光庁は、八方尾根スキー場を訪問した外国人スキーヤーへのアンケート調査を実施し、

230名の有効回答を得た。その主な調査結果を示せば以下である。

- 国籍をみると、230名のうち、70%近い151人がオーストラリア人。また、現住所をみると、オーストラリアが65%以上(147名)で、オセアニア・アジア圏だけで9割超となり、マーケティングのターゲットエリアが明確に浮彫りとなった。
国籍：オーストラリア65.7%、イギリス5.7%、台湾4.3%、フランス3.9%、中国3.9%、ベルギー3.5%、アメリカ3.0%、ニュージーランド2.2%、ドイツ1.7%、シンガポール1.3%の順。
- 男女比は、男性64.3%、女性35.7%と約2：1。平均年齢は35歳前後。一番多い世代は20代。
- 職業は学生が一番多く、医師、金融関係、管理職が多く、比較的ハイステータスな職業が挙げられている。
- 76.5%が自己手配旅行で、パッケージツアーは2割弱。個人の情報収集能力や口コミにより拡散する評価が重要。
- 個人の平均収入は1,200万円程度で、世帯の平均収入は2,140万円程度(ただし、回答者から学生を除いた平均)。
- 白馬滞在日数は平均1週間程度。中にはワーキングホリデーを利用しシーズンまるごと滞在する人もいた。
- 白馬での支出は、平均値576,280円、中央値185,060円で、1週間の滞在で20万円ほどを白馬で消費している。

この調査ではとくに、回答者の68%が白馬に初めて来訪。いかに初めての人をリピーターとすることができるか等が重要との指摘があり、さらに、夏の経験者はわずか6.3%。一方で、全体の66%が夏のアクティビティに興味ありとしているとの指摘がなされている。

スノー・リゾートとしての白馬の特徴を指摘しておけば、オーストラリア・スキーヤーの圧倒的支持を受け(インバウンド・スキーヤーの70%はオーストラリア・スキーヤー)、しかも、ハイステータス(医師・金融関係・管理職)な職業をもつ

た高所得層(世帯平均収入が2,140万円、個人平均収入が1,200万円)を中心としていることである。高所得者のスノー・スポーツへのニーズやエンターテイメントへのニーズを捉える仮説の立案と検証が必要だといえることができるだろう。

9) 田中・倶知安町議による分析

2016(平成28)年に日本交通公社が主催した「平成28年度観光庁経営講座」で講師をつとめた田中義人倶知安町会議員(ニセコリゾートサービス代表取締役)は、オーストラリア人スキーヤーのニセコでの滞在傾向の変化をこう分析している。

今後、ニセコエリアではよりきめ細かく実態に合った形で、調査に力を入れようという話になっています。平均宿泊日数は全体では4.7泊で、オーストラリア人は6泊になります。7～8年前のオーストラリア人の平均宿泊日数は2週間くらいでしたが、半減しています。

我々が理由を分析したところ、ニセコから次の場所を求めて移動するオーストラリア人が増えており、中でも白馬へ行くケースが多くなっています。

つまり、日本の中で滞在しながら周遊しているということです。今まで2週間ニセコにいた人たちが、途中で滞り場所を変えているんですね。だから、それぞれの宿泊日数が少しずつ減っているということなのですが、もう一つ、平均宿泊日数が減っている要因は、アジアの方が増えているからです。アジアの方は3～4泊が平均的です。

我々は「観光で連携」というと周辺の市町村を考えがちですが、ニセコエリアの場合、特に外国人の滞在という視点から考えると、同じ客層をシェアする白馬など離れた場所と連携することも今後あり得ると思います。または真逆の性格を持つエリア、例えば沖縄なども視野に入れる必要が出てくるのではと思います。

今、世界中のスキーリゾートが航空会社と同じようなアライアンスを形成しています。「エピックパス」や「マウンテン・コレクティブ」などが代表的で、加盟している一つのスキー場でシーズンパ

Mar. 2021

日本のスキー場経営

スを買ったら他の加盟スキー場も50%オフになるなど、世界規模でのお客様のシェアリングが広がっています。我々も連携を考える時には、そうした視点も必要かもしれないと感じています。

田中町議がニセコでの観光動向を分析して想定した“広域観光圏”は、北海道エリアにとどまらない、白馬どころか沖縄をも視野に入れなければならないという構想である。なるほど確かに、「雪国観光圏」などで想定されている「広域観光圏」の感覚とは、かなり違っていると言わざるを得ない。しかも、田中のこうした構想に照らせば、日本のスノーリゾート開発にとって、たとえばインバウンド・スキーヤーへのマーケティングに際して、「雪質の良さ」ばかりが先行するのは、誤った政策展開を導く危険性を孕んでいるということでもある。既知の前提条件をあらためて検討すべきではないか。

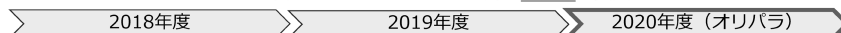
10) 観光庁「訪日プロモーション方針」(2020年)

図-4は観光庁による「2018～2020年度訪日プロモーション全体方針」である。観光庁は、「海外旅行市場の大きさに対して訪日旅行者数が十分に大きいとはいえない欧米豪」「訪日旅行の認知度が低い」「高所得者層誘客や長期滞在者誘客を目的としたプロモーションを強化」との認識を明らかにしている。スノー・スポーツへの誘客は、観光庁の戦略に適合的であり、誘客戦略の具体化が望まれる。

「訪日プロモーション事業」は、東アジア、東南アジア、欧米豪・中東の各地域から22の「重点市場」を設定し、各市場別にプロモーション方針を設定している。図-5は、この22市場のうちタイ市場に焦点をあてた「タイ市場訪日プロモーション方針」である。スノー・アクティビティは、「バンコク広域圏・地方都市在住の高・中所得リピーター層（主に20～40代）」にターゲットを設定している。ここでは「特定

2020年訪日外国人旅行者数4000万人、訪日外国人旅行消費額8兆円等の目標達成のためには、訪日旅行者全体の約8割を占めるアジアのみならず、海外旅行市場の大きさに対して訪日旅行者数が十分に大きいとはいえない欧米豪をはじめ、訪日インバウンドの成長が見込まれる全世界の市場からの誘客を実現していくことが必要。

東京オリンピック・パラリンピック開催で高まる日本への注目を最大限活用するため、2018年度よりプロモーション方針を3カ年に変更。



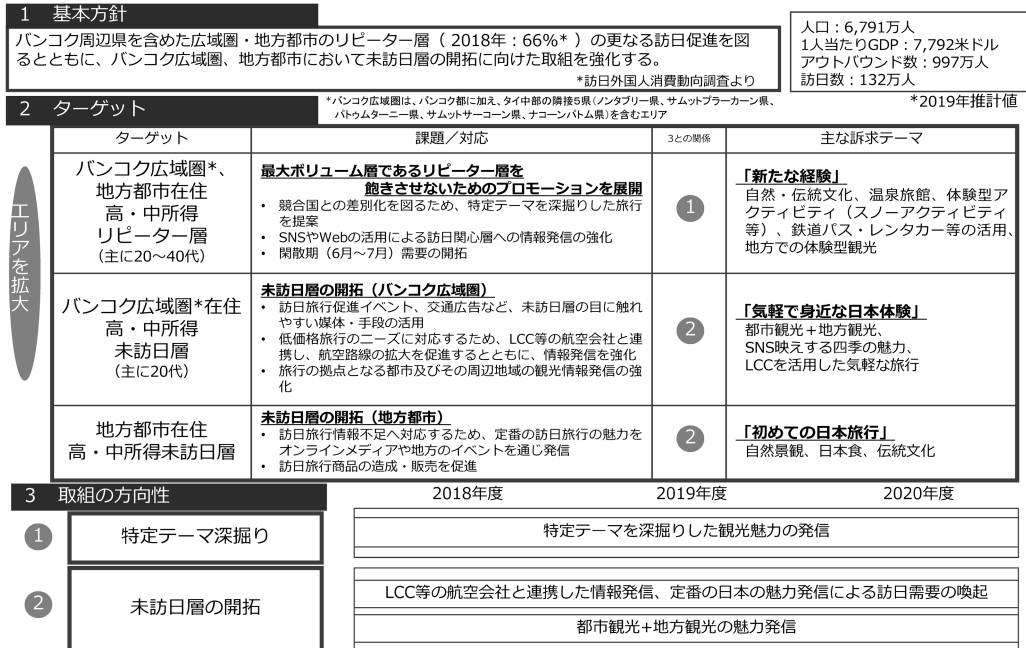
※なお、3年方針期間中（2018～2020年度）、外部コンサルタントを活用した戦略の見直しやマーケット調査結果等を踏まえ、適宜本方針の見直しを行う。

3年訪日プロモーション方針のポイント

- 訪日旅行の認知度が高いアジア市場と低い欧米豪市場の違いを考慮し、重点22市場において、個別の市場特性を踏まえてターゲット別に課題・対応策を定め、プロモーションの戦略性を向上させる。
 - －アジアにおいて、幅広い層をターゲットにして、拡大するリピーター層の更なる訪日の促進、多様化する個人旅行ニーズに対応する多彩な旅行テーマの提案、未訪日層の掘り起こしの強化を実施。
 - －欧米豪を中心に、新規需要開拓のため、「長期の海外旅行には頻繁に行くが日本を旅行先として認知・意識していない層（訪日無関心層）」に対し、デジタルマーケティング技術を駆使して訪日旅行への関心・意欲を効果的に高めるプロモーションを推進（訪日グローバルキャンペーンの本格実施）。
 - －欧米豪において、外部コンサルタントを活用し市場調査等を分析した上でターゲット及び訴求コンテンツ等を見直し、特に訪日無関心層の誘客をより確実にするなどプロモーションの高度化を推進。
- デジタルマーケティングを最大限活用し、ビッグデータ分析を通じた市場動向把握・プロモーションの高度化を目指す。
- 訪日旅行消費の拡大に向けて、高所得者層誘客や長期滞在者誘客を目的としたプロモーションを強化。
- 航空便・クルーズ船の新規路線誘致等を促進するための取組を推進。
- 自治体等との連携等による多様な魅力の発信により、地方への誘客を強力に促進。
- 閑散期対策など、年間を通じた訪日需要の創出。

出典）観光庁ホームページ <https://www.mlit.go.jp>

図-4 2018～2020年度訪日プロモーション全体方針（観光庁）



出典）観光庁ホームページ <https://www.mlit.go.jp>

図-5 2018～2020年度 タイ市場 訪日プロモーション方針（観光庁）

テーマを深掘りした旅行を提案」としているが、天然雪によるスノー・スポーツを提供できるのは、アジア諸国では、現状、日本だけなので、スキーやスノーボードに限らず、「雪を商品に」した新しいスノー・アクティビティの誕生が望まれる。

観光庁の数年間にわたる調査・分析から明らかなのは、マーケティングの前提条件を厳格に検討すべきということであり、さらに、富裕層だけでなく、アジアの初心者スキーヤーの潜在的な需要にも注目すべきであり、彼らへのターゲットングによって小規模なスキー場の再生を図ることも、日本のスノー・ビジネスにとっての課題だということである。関係者の意識改革も必要ではなからうか。

Ⅱ インバウンドの受け皿——日本のスキー場経営の現状

1. スキー場経営の前提——国有林野を借地・国有財産管理法・公園法による規制

1) 法規制の転換

少なくない国内スキー場は、国有林野を借地することで造成されている。1959（昭和34）年以前は、国有林野の利用が「放任」されていたが、資料-1に示した「国有林野におけるスキー場の取扱要領」（1959年）や資料-2に示した「国有林野内におけるスキー場の管理運営について」（1985年）による規制を受ける。索道事業については索道事業法、国有林野内に収益施設を建設する場合は、国有財産管理法のほか、国立公園や国定公園の指定地内であれば公園法の規制を受けることとなる。たとえば、ニセコ・ヒラフ・スキー場でのコンドミニアム建設にあたっては、公益性を優先する公園法の規定によれば、所管する環境省は「国立公園の非日常の

風景の中で宿泊を広く公平に利用者に提供する役割がある」との理解のもとに、公園内での宿泊事業に対応してきた。だが、インバウンド需要の高まりのなかで、環境省「国立公園の宿舍事業のあり方について」(2018年)は、コンドミニアムなど、「現在ホテル業界で増加しているビジネスモデルについて、自然環境の保全や国立公園事業の公益性を前提としつつ、国立公園への民間投資が適切に行われることで、利用者へのサービス向上が図られるという観点から公園事業制度としての課題を検討する」と、方針の変更を企図している。

こうした政策転換の契機となったのは、ニセコ・ヒラフでの外資によるコンドミニアム建設であったと思われる。まず、ニセコ・ヒラフ地域は「『都市計画区域・市街化区域内用途未指定地域』であり、『建ぺい率70%、容積率400%』、用途規制は無くなんでも建てられた。ただし、倶知安町の建築指導要項により、雪に配慮した建物単体規制がある」のみだった(国土交通省「観光投資に関する調査・研究報告書」, 2007年)。つまり、自然公園法がニセコ・ヒラフの建築規制法だったのである(倶知安町は2006年に国定公園区域に隣接するセンター・ビレッジ地区を「景観形成地区」として指定し、建ぺい率、容積率、高さ、配置等の「景観形成基準」を策定した)。

田中義人のブログによれば、2012年にはすでに、沖縄と箱根で国定公園区域内でのコンドミニアム建設の先例が明らかになっていた(「続・やっとな書けるニセコ・ヒラフ国定公園の再開発」)。この先例がニセコ・ヒラフでもコンドミニアム建設を可能にしたと思われる。

2) 「スキー場事業者に対するアンケート調査」(2020年2月)

インバウンドの受け皿となる日本のスキー場経営の現状について、観光庁「スキー場事業者に対するアンケート調査結果」(2020年2月)から把握することにしよう。このアンケート調査は、全国476の索道事業者を調査対象とし、164の回答(34.5%)を得た。その結果を表-2とし

て整理している(ただし、「15)その他」とあったものを内容により筆者が「15)インバウンド対応」「16)ファイナンスの諸条件」「17)経営統合ニーズ」に分類している)。日本のスキー場経営に焦点をあてたアンケート調査は、初めての取組だと思われる。

日本のスキー場経営の全体的な特徴は、1)スキー場経営への公的関与。これは、国有林野を借地して経営するスキー場が少なくないことを反映していると考えられる。2)小規模(リフトが5本以下、5コース以下)スキー場が40%以上を占める。3)経営成績も芳しいものではない(40%の事業者が赤字)。さらに、営業状況の良否(黒字・赤字)にかかわらず、「索道施設の平均築年数は、27.5年」と設備の老朽化が懸念されている(ちなみに、索道施設の税法上の耐用年数を述べておけば、鉄柱は45年、搬機はリフトが5年、ゴンドラが10年、鋼索が12年である。したがって、ゲレンデの設備更新を図るのは、40~50年に1度という頻度になるだろう)。

インバウンド・スキーヤーへの対応からみれば、すでに述べたように、小規模スキー場であっても、初心者ニーズに対応することは十分可能である。したがって、アジア地域からのインバウンド・スキーヤーのニーズ分析は、小規模スキー場の経営者にとっても有益なものとなる。それゆえ、インバウンド・スキーヤー対策をブランド力のある大規模なスノー・リゾートの経営問題としてのみ、検討するのは適切ではない。

表ー2 スキー場事業者に対するアンケート調査結果 (2020年2月)

1) スキー場の経営主体・類型	半数以上のスキー場において、何らかの形で公的主体が経営に関与しており、民間のみで経営しているスキー場は43%。 スキー場の類型では、単独型のスキー場が多く、リゾート型スキー場(複数のスキー場が集積している地域に立地するスキー場)は全体の30%。
2) 最寄りの鉄道主要駅・空港からの交通アクセス	約8割のスキー場において、最寄りの鉄道主要駅から60分未満でアクセス可能となっている。 約6割のスキー場において、最寄りの空港から120分未満でアクセス可能となっている。
3) 索道施設の数	ゴンドラ・リフトがあわせて5本以下のスキー場が約7割を占めており、小規模なスキー場が多い。 ゴンドラを保有していないスキー場が約2/3。
4) 索道施設の平均築年数	索道施設の平均築年数は、27.5年であり、営業状況(黒字・赤字)に関わらず、施設の老朽化が顕著である。 直近20年間で建てられた索道は全体の15%と、非常に少ない。
5) コース数・営業日数	コース数が11以上あるスキー場が約3割存在する一方で、4割以上のスキー場が5コース以下となっている。外国人の長期滞在を誘致するためには、地域内での連携により多彩なコースを楽しむようにすることが必要。 営業日数が3ヶ月(90日)に満たないスキー場も約4割存在。赤字解消のためには、営業日数の確保、グリーン・シーズンを含めた通年営業が必要。
6) ゴンドラ・リフト券の値上げの状況	ゴンドラ・リフト券は、近年あまり値上げがされていない。 2018年度から2019年度の価格変更は、消費税の増税に伴う値上げであるとみられるが、4割の事業者が価格を据え置いている。
7) 営業利益	索道事業単体では、約半数の事業者が赤字となっており、営業利益1000万円以上の事業者は25%。 事業全体では、40%の事業者が赤字。なお、索道事業以外に行っている事業は、飲食事業(47事業者)、宿泊事業(35事業者)、物販事業(26事業者)、レンタル事業(24事業者)、ゴルフ場事業(18事業者)、スキーレッスン事業(15事業者)。
8) 経営主体別の黒字/赤字割合	公営のスキー場は黒字割合が低い
9) 施設・設備の規模、営業日数(黒字/赤字ごとの集計)	営業利益が黒字であるスキー場は、索道本数及びコース数が多く、輸送能力が高く、営業期間が長い。
10) 事業規模(黒字/赤字ごとの集計)	赤字のスキー場は、事業規模の割に、従業員数が多い。 黒字のスキー場は、索道事業単体、事業全体ともに、規模が大きい。 黒字事業者は降雪機の導入率が高く、長期の営業が可能となっている。また、降雪機の導入コース数も多い。
11) 索道旅客人員、索道旅客収入(黒字/赤字ごとの集計)	黒字のスキー場は、赤字のスキー場と比較すると、索道旅客収入が多くなっている。また、黒字のスキー場は、インバウンド割合が増加傾向。 一部のスキー場事業者から、「本人以外の者によるシーズンパスの使い回し」といった不正利用がある旨の回答があること、索道旅客人員のインバウンド割合の増加に対して、索道旅客収入のインバウンド割合の増加が低調であることから、一部のスキー場では、インバウンド客からの確に料金を徴収できていない可能性がある。
12) 1日券価格、シーズンパス割合(黒字/赤字ごとの集計)	黒字のスキー場は、1日券の価格が高く、売上に占めるシーズンパスの割合が低い(≒地元依存率が低い)。
13) 施設・設備の規模、営業日数(単独型/リゾート型ごとの集計)	リゾート型のスキー場は、索道本数及びコース数が多く、輸送能力が高く、営業期間が長い。 リゾート型のスキー場は、索道事業も索道事業以外の事業も、規模が大きい。 リゾート型のスキー場は、索道旅客収入が多く、また、インバウンド割合が増加傾向。 リゾート型のスキー場は、1日券の価格が高く、売上に占めるシーズンパスの割合が低い(≒地元依存率が低い)。

Mar. 2021

日本のスキー場経営

14) 営業利益 (単独型/リゾート型ごとの集計)	索道事業単体では、単独型のスキー場で54%、リゾート型のスキー場で48%の事業者が赤字となっている。 事業全体では、単独型のスキー場で47%、リゾート型のスキー場で40%の事業者が赤字となっている。
15) インバウンド対応	インバウンド対応の取組を行っているスキー場は約半数、平成27年調査時(約1/3)から増加。 戦略を策定した上でインバウンド対応の取組を行っているスキー場は、約1/3。
16) ファイナンスの諸条件	地域金融機関(地方銀行、信用金庫・信用組合)との取引が多い。 「その他」のうちの多くはJA(14事業者)。借入のない事業者が半数程度存在。 一方で、約1/4のスキー場が1億円以上の借入を行っており、投資検討の足枷になっている可能性。 債務があるスキー場事業者は、約4割。 索道事業を行う上で必要な資産に抵当権が設定されている事業者は15%、観光施設財団を設定している事業者は8%、索道事業を行う上で必要な資産に共同担保が設定されている事業者は5%。 これらの事業者が新たに投融資を受ける場合には、既存の債務や担保関係の整理が必要となる。 約3/4の事業者が借地で事業を行っており、事業の譲渡に当たっては、地権者との調整が必要となるケースが多い。 当該借地上で行っている事業の運営権の売買について、地権者の合意が必要か(yes = 70%) スキー場所有者と容易な調整でスキー場運営に関する契約を解除することができるか(no = 78%)
17) 経営統合ニーズ	経営統合・経営譲渡に関心のある事業者が30事業者(うち、11事業者はその旨を公表可)。 経営統合・経営譲渡に関心のある事業者のうち、15事業者が統合先・譲渡先について地元企業を希望、11事業者は相手を問わないと回答し、また、7事業者は直ぐにでも統合・譲渡したいと回答。

15) ~ 17) は「その他」を内容により筆者が分類した。

表-3 この間進められてきた経営強化策

滑り台、そりコースの設置等初心者又は子どもへの対応 [41事業者]
スノーシュー、スノーモービル等スノーアクティビティの充実 [20事業者]
雪遊びスペースの充実 [18事業者]
ツリーランコース、非圧雪滑走エリアの充実等、パウダースノーを活かした取組 [12事業者]
花火大会等のイベント開催 [7事業者]
バックカントリーツアーの催行 [6事業者]
雪山トレッキング [6事業者]
トレッキングコースの設置・管理 [18事業者]
花園、植物園の運営 [15事業者]
マウンテンバイクコースの設置・管理 [14事業者]
展望レストラン・テラスの運営 [10事業者]
サイクリング、カヌー、キャニオニング等のサマーアクティビティの取組 [7事業者]
キャンプ場の運営 [7事業者]
ジップラインの運営 [7事業者]

出典) 観光庁「スキー場事業者に対するアンケート調査結果」(2020年2月)

3. インバウンド・スキー・ビジネスの問題点

1) コロナ以前の経営課題=富裕層ビジネスの雇用が地域に還元されない

ニセコでの地元の「不満」のひとつは、外国企業による海外富裕層向けビジネスで生み出された雇用が、英語やフランス語・広東語を使いこなす外国人の季節労働者によって充たされてしまい、地域開発の展開にもかかわらず、地元への経済波及効果が乏しいという点である。

岡田美月のレポート(『「日本の中の外国」北海道ニセコ 中国語や英語飛び交うも恩恵小さく』The Sankei News, 2019年12月16日)は、地元の商店関係者の声をこう紹介している。

ニセコでリゾート開発を手がける外国企業が現地従業員に選ぶのは、外国人で、日本人を雇うことはない。

多くのスキー客は、オーストラリアやシンガポールなどの英語圏の外国人で、顧客対応や事務的な仕事を担ういわゆるホワイトカラーの仕事には、英語を使える外国人が雇われる。

外国資本が外国の富裕層向けにビジネスをしていて、偶然、この地で商売が始まったというだけだ。日本なのに外国のような感じになっている。

経済効果についても、北海道経済産業局が2006(平成18)年に行った「観光産業の経済効果に関する調査報告書」では、ニセコ・羊蹄地域(倶知安町、ニセコ町、蘭越町、京極町、喜茂別町、真狩村)の観光産業の経済効果が測定され、その結果が以下のように報告されている。なお、「観光消費額」とは「観光入り込み数」に「1人当たり観光消費額」を乗じて算出され、「観光入り込み数」は「日帰り客数」と「宿泊客延数」からなる。

- 域内の観光消費額は206億円と推計
- 観光消費が地域にもたらす経済波及効果 観光消費額の1.4倍(+84億円)。
- 域内の卸・小売業、製造業、サービス業の7割、建設業の5割が観光産業と取引をしており、観光産業は地域にとって大きな経済的役割と広が

りをもっている。

- 観光による経済効果、雇用創出効果等は周辺地域で大きく波及する。

この調査のなかで、ニセコ町の観光消費額は、93億4,000万円と測定されていた。ニセコ町の企画環境課が2016(平成28)年12月に行った「RESAS.政策立案ワークショップ」での報告(「ニセコは観光で稼げているのか」)では、2010年の「地域経済循環」の分析から「ニセコ町は、町外からの民間投資が多く得られている一方、民間消費や調達を町外に頼っている」。つまり、2010年度のニセコ町において、生産された付加価値額の所得への分配額(209億円)から分配された所得額からの支出額(278億円)で除した「地域経済循環率は75.1%」であるのに対して、倶知安町では「民間消費や調達は町内でも受け止められており、地域経済循環率はニセコ町を上回る」(それぞれ709億円と686億円で103.3%)ことが明らかにされている。

ところが、その倶知安町でも「リゾートやホテルは建設も運営も外資が行うため、地元になかなかお金が落ちてこない」と倶知安町議の田中氏は指摘する(『「ヤマ」の論理と「マチ」の論理ニセコ開発めぐり町は二分化』『東洋経済』2019年12月14日号)。

地域内での経済循環を好転させるには、地域経済でのイノベーションもさることながら、さしあたっては、ニセコ周辺での不動産開発利益のスノーリゾート環境整備を含む地域経済への還元策が講じられねばならないだろう。「地域版富裕税」の創設など、自治体財政を媒介させ、域内での好ましい資金循環構造を生み出すことも検討課題となろう。

2) 白馬村の動向

白馬スノーリゾートの動き

日経新聞2019年12月8日付電子版は、長野県白馬村での高級スノーリゾート化の動きを以下のように報じている。

コンドミニアムは長期滞在中、夕食は外でとることの多い外国人から好まれやすい。欧米や東南アジアはもちろん、南米などからも利用客が押し寄せる。客単価は従来の3倍以上。

森トラストは開発の手を緩めない。22年までには富裕層向けのホテルを白馬で新設する計画を立てている。八方尾根スキー場に隣接する1万4,000平方メートルの土地を15年に取得済みだ。県内の不動産関係者によれば八方尾根スキー場付近の和田野地区などは特に不動産人気が高い。「以前は廃虚のような建物も多かったのに、コンドミニアムなどが増えて町並みが様変わりしている」という。

外国人からの高い人気を背景に新たな宿泊施設が生まれているが、それでも供給が追いつかない。白馬村観光局の福島洋次郎事務局長によると、大きな理由の一つが民宿などの廃業だ。後継者不足などから最近では深刻さが増しており「毎月のように廃業の届け出がある」という。そこで、後継者不足に悩む民宿を高級リゾートとして再生する事業に乗り出したのがスキー場運営の白馬観光開発（白馬村）だ。投資ファンドなどと新設した子会社で白馬岩岳スノーフィールド周辺の民宿2軒を賃借し改装した。コンドミニアムホテル「旅籠丸八」として18年12月に生まれ変わった。

特徴は「泊食分離」だ。ベッドメイクから食事まで全て自前で用意する日本型の宿泊形態が民宿の重荷になっていた。食事は併設のレストランで済ませてもらい効率化。「6畳一間の部屋より、キッチンやランドリーが付いたコンドミニアムの方が外国人は使いやすい」（白馬観光の和田寛社長）といい一石二鳥だ。食事なしのプランでも客単価は従来の3倍まで跳ね上がった。昨シーズンの入り込みが好調だったため、今月にはさらにもう1軒の民宿を改装し3棟体制にする。高級路線一辺倒ではない。白馬観光は今月下旬、白馬エリアの榎池高原スキー場周辺で、旅籠丸八と同様の民宿再生施設「アンプラン・ビレッジ白馬」を設ける。こちらはホステルで1泊5,000～7,000円と利用しやすい料金に抑えている。比較的傾斜が緩やかな同スキー場は周辺と比べて学生や初心者が多い。高級化が進む八方尾根との違いを打ち出した開発であ

らゆる顧客層を取り込む戦略だ。

「外国人だけでなく、日本人の若者も求めている宿泊スタイル」。菊地昭貴社長は自信を示す。「G-SQUARE」はゲレンデに直結した古い旅館を9,000万円で改装し、共同キッチン付きの洋室ホテルに変える。プライバシーを保ちながら「客同士が交流するコミュニティー機能が売り物」という。簡単な朝食が付いて1泊6,500円。最新鋭のセルフチェックイン機や多言語表記の自動販売機を導入する。スキー場の中腹にある「SANGORO」は1カ月間の長期滞在プランもあり、冬場の客室稼働率は98%に達する。以前の老朽化したロッジに比べ売り上げを8倍に増やした。17年には温泉街の大手金融機関の保養所を取得し、1棟1泊6万円のロッジとして営業を始めた。源泉掛け流しの風呂もありほぼフル稼働の人気だ。菊地社長は「今後は毎年、宿泊施設を増やしたい」と意気込むほどだ。蔵王では外国資本によるホテル建設も取り沙汰されるようになった。スキーヤーから支持されるスノーリゾートは魅力的な宿泊施設あってこそ。訪日客の増加に触発され新時代を迎えたスキー場の模索が続く。

インバウンド対応が可能な人材の育成

外国人対応ができる宿泊施設とできない宿泊施設との二極分化が、白馬村では生じており、外国人対応のできない宿泊施設は経営意欲を喪失しているとの報告があった（白馬村観光協会へのヒアリングによる）。このことが背景にあって、白馬村での人材育成を白馬高校で行おうとの動きがある。2014年に長野県教育委員会が白馬高校を分校化の検討対象としたことから、地元での白馬高校の将来像を描く議論がまきおこり、普通科の定員を減らすかわりに、英語科をベースとした国際観光科を新設することで独立校として存続することとなった。

なお、白馬高校には日本有数のスキー部があり、2014年のソチオリンピックでは、白馬高校在学中の山田優梨菜、白馬高校卒業生の上村愛子、渡部暁斗、渡部善斗、西伸幸と、白馬高校に関連する人物が5人出場した。彼らのような海

外を転戦する経験を備えた“スキー人材”が、地域リーダーとして育つことができれば、さまざまな経験を地元に戻し、地域のブランド価値を高めるのに貢献するだろう。

白馬村にとって白馬高校は、「白馬村の未来を担う国際観光人材を育成」する場と位置づけられている。そこで、「豊かな自然や多様な人材など、白馬村の地域資源を活用して学んだ子供たちが、大学等の高等教育機関に進学後、地域に戻って活躍する『ひとの好循環』を創出するために、白馬村にUターンした地域人材に対して高等教育機関における学びのための奨学金の返還を補助する」事業を、ふるさと納税制度を活用して、取り組んでいる。

白馬村でのインバウンド対策は、看板の英語化をはじめとして、英語が話せるスタッフをインフォメーションセンターやレストランに配置している。台湾人スタッフを数人雇用してゲレンデに配置し中国語への対応を行っている。

スキー・スクールでは外国人インストラクターを雇用し、英語のプライベートレッスンを行うほか、白馬に定住した台湾人インストラクターによる中国語のスキーレッスンも実施されている。

レンタルスキーショップも、英語が話せるスタッフがいるのはもちろん、ウェブサイトから英語で予約することができ、予約したお客さんの宿に直

接届けるサービスも提供している。

ゲレンデの飲食施設では、積極的に無料Wi-Fiを導入している。長野県は、「世界水準の滞在型観光地づくり」を推進しており、Wi-Fi整備のための補助金を交付するなどして、Wi-Fi環境の向上を図っている。

インバウンド対応を進める組織づくり

白馬村教育委員会スポーツ課がスポーツ施設の管理や観戦型スポーツイベント企画運営を、白馬村観光課が観光計画や観光関係予算の策定、公的な観光施設の管理、参加型スポーツイベントの開催運営を行っている。また、官民一体となった組織である白馬村観光局が、国内外からの観光客の誘致・プロモーションなど、観光振興、観光推進事業を中心となって行い、行政は観光局の事業が円滑かつ速やかに展開できるよう支援している(日本政策投資銀行「スポーツ・ツーリズムの展開」2015年2月)。

白馬村観光局は、「白馬21観光振興対策会議」(2000～2001年)の提起を受けて、「白馬村観光推進本部」「役場観光国際課」「白馬村発表連盟」を2004(平成16)年4月に統合してスタート。翌2005(平成17)年に法人化された。

八方に設けられたインフォメーションセンターは、日本政府観光局(JNTO)認定の外国人案内所になっており、多言語対応をしている。

表-4 白馬村における観光組織化の展開

開始年	活動	主な内容
2001	白馬村インバウンド推進協議会設置	アジア地域へのプロモーション活動
2003	ビジット・ジャパン・キャンペーン地域連携事業	
2004	白馬村観光局発足	旅行商品造成・観光案内
2005	白馬ツーリズム結成 豪州スキー客誘致推進事業開始	オーストラリア旅行業関係者の招致・現地のスキー博に出展
2006	長野=新潟スノーリゾートアライアンス実行委員会設立	オーストラリア人観光客誘致の広域的取組
2009	白馬村観光局の法人化	官民が密接に連携した運営を実施
2016	白馬村観光地経営計画	2026年に至る観光計画の立案・実施
2019	白馬バレーツーリズム	広域DMOに指定
2020	白馬バレーツーリズム	広域型DMO形成計画の公表

出典) 報道資料より筆者作成

提供されるアクティビティの仲介にあたっては、ツアーデスクのほか、インフォメーションを使ってアクティビティやイベントが、随時、案内されている。さらに、このインフォメーションセンターと繁華街を結ぶ外国人向けのナイトバスも運行されている。

インバウンド対策をふまえた組織改編については、地域を超えた連携を活発化させている。白馬村観光局には「インバウンド事業部」が設けられたほか、十数軒のホテルが中心となって結成した「白馬ツーリズム」というインバウンドに特化した組織や、各スキー場を運営する索道会社の組織、白馬で外国人が代表をつとめるエージェントなどが組織されている。

とりわけ「白馬バレー」というネーミングのもと、白馬地域の小谷村、白馬村、大町市が一体となって活動する機会も増えているようだ。また、長野県と新潟県のスノーリゾートで形成する「スノー・リゾート・アライアンス」が組織され、共同でプロモーションなどを行っている。

白馬村での冬期インバウンド調査

長野県は、「市町村によって宿泊施設からの回収率に相違がある」ため、市区町村別の統計を公表していない。以下に紹介するデータは、白馬村が2017(平成29)年1月～3月にかけて実施したアンケート調査にもとづいている。

なお、2015年の白馬地域(北安曇郡)の延宿泊者数は、155,251泊であり、野沢地域(北信地方)のそれは、124,832泊であった。倶知安町での外国人宿泊数は、白馬や野沢の2倍近い外国宿泊数と認識しておけばよいだろう。

白馬村の冬期インバウンドの特徴は、「回答者の約半数(419名, 51.0%)がオーストラリア国籍を有し、最も高い割合を示した」という点にある。オーストラリアについて、アメリカ合衆国が7.6%、イギリス5.5%、台湾5.0%、ニュージーランド4.9%と続く。最近では、長野県のスノー・リゾート(白馬・バレー)への2017-18シーズンでの外国人スキー客は約45%増の約33万人超となり過去

最高を記録し、総来場者数の約2割を外国人が占めるようになった(2018年6月6日、<https://www.travelvoice.jp/20180606-112303>)。

白馬近隣の野沢温泉スキー場での現地調査(2014(平成26)年)によれば、オーストラリア=69.7%、ニュージーランド=6.7%(オセアニア地域で76.4%を占める)、イギリス=5.6%、アメリカ=5.1%、カナダ=2.8%の順であった。一方、「現住所は?」との問い掛けに対しては、オーストラリア=69.4%、日本=11.2%、ニュージーランド=7.1%、香港=2.9%、アメリカ=2.4%と、在日外国人も1割強含まれていた。

ニセコと対比したときの白馬の特徴は、オーストラリアからのインバウンドが支配的であるということにある。白馬と対比したときのニセコの特徴は、「ニセコといえばオーストラリア」は、もはや過去の出来事となっていることである。外国宿泊延数の推移からは、ニュージーランドを含めたオセアニア地域からは、全体の20%前後を占めるにとどまり、過半を占めるのは、香港、シンガポール、中国を中心とするアジア人マーケットであることが浮き彫りとなっている。

3)「広域観光圏」におけるスノー・リゾート形成

スノーリゾートという観点からニセコと白馬を比較すれば、「白馬バレー」は白馬村にとどまらず広域エリアを設定して、エリア内のスノーリゾートの相互連携を充実させることを指向している。広域エリアを設定して、エリア内のスノーリゾートの相互連携への模索は、旭川を中心に、カムイスノー・リンクス、大雪山旭岳、富良野、トマムの各スノーリゾートの連携を企図する「旭川スキー都市宣言」(2019年)にも共通する。

「旭川スキー都市宣言」は、星野リゾートが提唱し、「北海道第二の都市である旭川を拠点とした新たなスキー滞在を提案する宣言」であり、同社のホームページには以下の4つの訴求ポイントが紹介されている。

- 1 都市だからこそ楽しめる「アフタースキーの食魅力」
- 2 その日の天候や雪質でスキー場を選ぶことが可能
- 3 楽しめるスキー場のバリエーションが豊富
- 4 もし吹雪の日でも、スキー以外の観光資源が揃います

さらに、「旭川がスキー都市に適している4つのポイント」として、以下の点を掲げて、34万人の人口を誇る道内有数の都市を「スキーヤー・スノーボーダー・ファーストなスキー都市」への挑戦を掲げている。

- 1 市内中心部に連なる約2000軒の飲食店「アフタースキーの食の魅力」
- 2 スキー場のバリエーションが豊富
- 3 その日の天候や雪質でベストコンディションのスキー場を選ぶことが可能
- 4 悪天候時に楽しめるスキー以外の観光資源が充実

大雪山を中心とした8市町の旅・食・アクティビティ情報サイトとして日本版DMOである「大雪カムイミントラ」と星野リゾートが協力・協働したスノー・リゾート形成の動きも現れている。

結びにかえて——データ・マイニングでスキーヤーズ・ニーズの可視化を

以上で論じてきたのは、インバウンド・スキーヤーのニーズを日本各地のスキー場がどのように吸収し、自らの経営に活用するのかという課題であった。さらに、そこでのコロナ禍以前に取り組みられてきた実践例を分析し、そこでの成果を、ポスト・コロナのスキー場経営——大規模スキー場にあっては、エリア・マネジメントとしてのスノー・リゾート経営——に活かしたいというものであった。

ではどのようにして、インバウンド・スキーヤーのみならず、日本のスキーヤーやスノーボーダーの潜在的あるいは顕在的なニーズをスキー場経営に取り組んでいくのか。まず、提案したいのは、データマイニングやビッグ・データ分析によるスキーヤーズ・ニーズの再検討である。すでに、「雪質がよい」という曖昧なニーズの把握では、経営改善がいっこうに進みそうにはない。拱手傍観せざるを得ないスキー場経営者も、あながち、少なくはないのではないか。そのことは、「この間、取り組まれてきた経営強化策」において、最も多くの業者によって取り組まれたのが、「滑り台、そりコースの設置」という取組であったことに現れているように思われる。より抜本的な対策が日本のスキー場経営には求められているのではなかろうか。

BIG DATA 分析

神部律子は、日経ビッグデータ誌(2018年2月号)で興味深いデータ分析を行っている。神部によれば、冬の北海道を訪れる外国人富裕層スキー客は、ニセコでスキーを楽しんだ後は、「移動しながら自然を楽しみ、美味しいものを堪能して宿泊(消費)する」という行動パターンをデータから検証できた」という。また「タイやインドネシアのように雪がふらない地域から来る観光客の投稿内容をみると、温泉の体験や雪景色などの自然が『また来たい』と思わせる観光資源なのは間違いない」という。

観光統計は市町村単位で作成されるので、神部が分析したように富裕層スキーヤーの周遊状況は統計に反映されない。その難点をビッグデータ分析は克服する可能性をもっている。ビッグデータ分析はまだ緒についたばかりの分析手法なので、現象を正確に理解するうえで、分析の進化が望まれる。

データマイニング

「スキーヤーのニーズ」と「商品としてのスキー場を提供する経営者のマインド」との適合性を検証することも、スキー場経営の改善に

表-5-1 スキーヤーのニーズ分析

ユーザー	しなければならないこと	その理由は？	ソリューション
初体験者・初心者	自分の体調や斜面の状況を理解する	体調がよくないと事故に見舞われるのに、初心者たちにはそれに気づかない	スキーリゾート利用者によるスロープ情報の提供 初体験者・初心者向けの学習・実践プログラムを提供する
	仲間を誘うスキーヤーと仲良くなる	スキーは1人でするものではない	
	スピードやトレースをコントロールする	他人や障害物との衝突を避ける	
	転べばすぐに起き上がる	けっこうこれが疲れる	
	スキーを交差させない滑りができる	かえって強いフラストレーションを抱え込むかも知れない	
	ケガをしないようにする	ケガをすれば生活に悪影響をもたらす	
若者たち	両親たちと一緒に滑るときの自由度を高める	若者が大人たちにコントロールされていると感じる	リアルタイムのコミュニケーション・システムをつくる
	友達と一緒に自由に滑りたい	彼らにはおカネも権限もない	シェアリングできる宿泊施設や移動手段の開発
熟達したスキーヤー	経験の浅いスキーヤーたちとの「スキーの素晴らしさ」を共有する	プロのスキーヤーは、より高い社会的責任や環境への責任を負っている	実際の演技を子どもたちや若者に見せる／学習・実践プログラムをクラウドピングする

出典) 筆者作成

表-5-2 スキーヤーのニーズ分析

内容	アクセス	雪質	混雑	人気	比較優位	春スキー	楽しさ	ファミリー	ロケーション	アメニティ
2月始め頃からの晴れた日のバックカントリーが究極の贅沢							1			
バックカントリースキーが楽しめます							1			
新雪にめぐり合える確率が高い		1								
雪質が良い		1								
広大なエリアで滑り応えがある	1									
メインゲレンデは幅が広い	1									
初心者でも安心して滑ることができる								1		
モーグルバーンがあり、上級者も楽しめる							1			
三股エリアは平らで長いコースが多い							1			
ファミリーでも楽しめるエリアがある								1		
170のコメントの合計評点	9	14	-2	5	1	5	22	6	7	7

出典) 筆者作成

とって大事な課題だと思われる。すなわち、スキー関連の雑誌や「ロコミ」サイトなど、スキーヤーを誘客する素材——経営サイドが考える当該スキー場の「強み」であったり、キャッチフレーズであったりする——を収集し、テキスト・マイニング・ソフトや全文検索ソフトを駆使して、スキー場の「品質」や「魅力」を引き出し、スキーヤーのニーズ(消費者ニーズ)とのマッチングを図ることができるのではないかと。

そこで手元にあるスキーガイドブックを素材に、簡単なテキスト・マイニングを試みたと

ころ、データ分析からは以下のようなソリューションを獲得することができた。これらのソリューションはスキーヤーの潜在的ニーズ(より深層のニーズ)と考えることができるだろう。

また、「かぐらスキー場」の「ロコミ」サイトをデータ・マイニングしたところ、「かぐらスキー場」への以下のような「魅力」が約170例のコメントを通じて明らかになった。

この結果からは、「かぐらスキー場」の「魅力」は、「楽しさを満喫できる雪質のよいスキー場」と要約できるだろう。と同時に、「感覚」の計数

化・視覚化も可能となる。スキー場経営者が革新的な集客政策を立案するには、①消費者であるスキーヤーが「魅力」をどのようにとらえているのかを明らかにするとともに、②経営者は消費者にスキー場の何を「魅力」として訴求してきたのかを明らかにする。この二つの要因の相互作用を通じて、イノベティブなアイデアを生み出すことができるよう、スキー場経営者に求められる課題を可視化する作業が必要だと

思われる。

【付 記】

本研究は、2019年度阪南大学産業経済研究所助成研究「インバウンド・バックカントリー・スキーヤーの用品特性が日本人スキーヤーとスキー場経営に及ぼす影響について」による成果の一部である。

(2020年11月19日掲載決定)

Mar. 2021

日本のスキー場経営

【資料-1】

○国有林野内におけるスキー場の取扱要領について

(昭和34年10月9日34林野政第5311号

林野庁長官より各営林局長あて)

[最終改正]平成11年2月26日11林野管第25号

国有林野内におけるスキー場の設置については、最近具体的な要望等も見受けられるので、今回、この取扱について、別紙のとおり取扱要領を定めたから、取扱いに遺憾のないようにされたく、通達する。

国有林野内に設置するスキー場の取扱要領

第1 趣旨

国民生活水準の向上、都市の異常な膨張、社会生活の複雑化等種々の原因により、自然の山野に対する国民の利用が累年増加の一途をたどり、その結果として自然風景の保護は勿論、安全且つ容易に大衆が利用することのできる施設の設置を図ることが極めて緊急の問題となっているが、従来、これについては、国有林野事業としては積極的な施策がなされず、自然の利用にまかせていたのであるが、特に大衆のスキーのための国有林野の利用については、管理保護及び経営上これを放任しておくことは、許されない状況である。

そこで、これに対する適切な措置を講じ国有林野の管理経営の適正を期するとともに、国民の福祉厚生に寄与せんとするものである。

第2 スキー場の設置個所の選定

森林管理局長は、次の条件のすべてを具備する個所でなければスキー場設置個所として選定してはならないものとする。

- 1 地形、積雪批等、スキー場としての自然条件を備えていること。
- 2 一般大衆がスキー場として利用することのできる地理的条件を具備していること。
- 3 国土保全その他国有林野の他の諸機能との調整が図られること。

第3 スキー場の区域

森林管理局長は、スキー場を設置しようとするときは、直接スキーの用に供する区域のほか、その区域に附帯して設置する工作物等の敷地およびこれらの地域に学在または介在する小面積の立木地ならびに保残帯等、スキー場として一括管理することが適当と認められる区域をスキー場の区域とするものとする。

第4 スキー場の管理運営

利用者の安全確保等を図るためのスキー場の管理運営は、次により行なうものとする。

- 1 リフト等の登はん施設またはヒュッテ等の宿泊施設(以下「リフト等の施設」という。)の用に供するため、スキー場内において国有林野を使用許可しようとするときは、当該使用許可の相手方に行なわせるものとする。この場合において森林管理局長(森林管理局が直轄で管理経営する区域に係るものに限る。)、森林管理署長又は支署長(以下「森林管理署長等」という。)は、別紙第1の例により貸付け、分収造林、共用林野等の取扱いについて(昭和54年3月15日付け54林野管第96号林野庁長官通達)の別紙8(国有林野使用許可書)に条文を追加して使用許可し、当該使用許可の相手方の責任を明確にするものとする。
また、リフト等の施設の設置者が二以上となるときは、当該施設の設置者の責任の範囲を明確にするものとする。
- 2 リフト等の施設を設置しないままスキー場を設置しようとするときは、地元市町村その他適当と認められる者と別紙第2(掲載省略——筆者)の例により委託契約を締結し、委託契約の相手方の行なうべき事項および責任を明確にするものとする。
- 3 1または2の規定による使用許可等の条件に係る安全対策の具体的実施事項については、現地の実態に即し、かつ社会通念上妥当な内容のものとするよう留意して指導するものとする。

第5 管理運営協議会

- 1 森林管理局長又は森林管理署長等は、スキー場を設置しようとするときは、地元地方公共団体、リフト等の施設の設置者その他当該スキー場の管理運営に利害関係を有する者等を構成員とする管理運営協議会を設置するものとする。
- 2 森林管理局長又は森林管理署長等は、スキー場の安全快適な利用を図るため、スキー場の管理運営上の重要事項につき管理運営協議会に協議するとともに、管理運営協議会を通じてスキー場の安全快適な利用を図るための指導を行なうものとする。

第6 地元との協調

森林管理局長は、スキー場の設置および運営については、第5に定めるもののほか十分地方公共団体等と密接な連絡協調のもとに行なうものとする。

第7 経過措置

- 1 昭和47年12月9日においてすでに設置されているスキー場については、第4の1または2および第5の1の規定の例により現地の実態に即して可及的速やかに使用許可等の条件を変更し、または委託契約を締結するとともに管理運営協議会を設置するものとする。
- 2 前項の切替措置が了するまでの間は、特に安全対策について、第4の1および2の規定の趣旨に沿って、施設の設置者等を指導するとともに、森林管理局署においても事故防止に留意し、遺漏のないよう措置するものとする。

別紙第1

国有林野使用許可書に次の条文を基準とし、個々の実情に沿って作成した条文を追加する。

第〇〇条使用を許可された者は、前条までに定めるもののほか、別紙「〇〇スキー場の管理運営に関し、〇〇施設敷地の使用許可の条件として遵守すべき事項」の定めるところにより、〇〇スキー場の管理運営に当らなければならない。

別紙

〇〇スキー場の管理運営に関し、〇〇施設敷地の使用許可の条件として遵守すべき事項

Mar. 2021

日本のスキー場経営

(趣旨)

第1条 ○○スキー場は、国有林野の管理運営の一環として、スキーによるレクリエーション利用を通じて国民の福祉厚生に寄与しようとするものであり、使用を許可された者(以下「乙」という。)は、以下に定めるところにより、利用者が安全、かつ快適に利用できるよう誠意をもってその管理に当らなければならない。

(スキー場の管理運営計画等)

第2条 乙は、パトロールの実施、スキー場の整備その他次条以下に定める事項等を記載した○○スキー場の管理運営に関する計画(以下「管理運営計画」という。)を定めスキー場の供用開始1カ月前までに、○○森林管理局長、森林管理署(支署)長(以下「甲」という。)あて書面をもって提出し、甲の承認を受けなければならない。

2 乙は、前項の規定により承認を受けた管理運営計画および甲が必要に応じ指示した事項を誠実に履行しなければならない。

3 乙以外の者で○○スキー場内にリフト等の施設の設置を認められる者がある場合は、管理運営計画は、当該設置者全員と協議して作成し代表者を定め連名捺印のうえ提出しなければならない。管理運営計画を定めた後に乙以外の者が○○スキー場内にリフト等の施設の設置を認められた場合も、同様とする。

4 前項の規定により作成される管理運営計画においては、スキー場全体についての管理運営方法および管理運営の責任について、管理運営の区域が区画できるものは単独に、その他の場合は連帯して、その責任を負うことを明らかにしなければならない。

(安全の確保)

第3条 乙はスキー場の供用期間中、利用者の安全を図るため、気象、積雪等の状況、ゲレンデ、標識類の整備状況、危険物の有無等に注意し、必要な標識等を整備するとともに、危険物を除去し、状況に応じ危険箇所の滑降禁止、スキー場の全面的使用禁止等を行ない、利用者に周知させなければならない。

2 乙は、スキー場における災害および事故の防止等を図るため、必要な注意事項を利用者の見やすい場所に掲示しなければならない。

3 乙は、前項の措置を的確に行なうため、必要なパトロールを行なわなければならない。

(救急体制の整備)

第4条 乙は、利用者の不慮の負傷発病に際し、迅速適切な措置がとれるよう救急体制を整備しておくなければならない。

(環境の浄化および衛生の保持)

第5条 乙は、スキー場内の清掃、汚物、じんあいの処理等を実施し、環境の浄化および衛生の保持に努めなければならない。

(立木竹の保護)

第6条 乙は、スキー場における保残帯および周辺の国有林野の立木竹に対する人為的損傷を防止するよう努めなければならない。

2 乙は、保残帯または周辺の国有林野の立木竹の損傷の事実を発見したときは、すみやかに甲に報告しなければならない。

(経費の負担)

第7条 この遵守すべき事項に定める措置に要する経費は、乙が負担するものとする。

(損害賠償等)

第8条 乙は、この遵守すべき事項に定める義務を履行しなかったため利用者または国に損害を与えた

場合は、その責を負わなければならない。

(管理運営日誌)

第9条 乙は、管理運営日誌を備え付け、スキー場の供用期間中、毎日、天候、積雪量、ゲレンデの状況、利用者数ならびに危険防止、標識類の確認、パトロールの指示、怪我人の措置その他安全対策上とった措置を記録しておかなければならない。

2 乙は、前項の管理運営日誌を毎月分まとめて翌月10日までに甲に提出しなければならない。

(実地検査)

第10条 乙は、甲がスキー場の管理運営の状況につき実地検査、管理運営日誌の点検または報告を求めた場合は、これを拒んではならない。

Mar. 2021

日本のスキー場経営

【資料-2】

○国有林野内におけるスキー場の管理運営について

(昭和60年10月17日60林野業務ニ第301号林野庁業務部長より各営林(支)局長
(東京, 熊本営林局を除く)あて)
〔最終改正〕平成11年2月26日11-2

国有林野内におけるスキー場(以下「スキー場」という。)の管理運営については、「国有林野内に設置するスキー場の取扱要領」(昭和34年10月9日付け34林野政第5311号林野庁長官通達。以下「取扱要領」という。)第4の定めるところにより、リフト等の施設の設置者に行わせ、利用者の安全確保等を図っているところであるが、その具体的実施方法について、この度、下記のとおり定めたので遺憾のないようにされたい。

記

1 使用許可条件等の遵守

スキー場の管理運営については、取扱要領の別紙第1の別紙「○○スキー場の管理運営に関し、○○施設敷地の使用許可の条件として遵守すべき事項」及び別紙第2の契約書附属別紙2「管理運営仕様」(以下「特約事項等」という。)に掲げる事項を、取扱要領第4に定めるリフト等の施設の設置者及び地元市町村その他適当と認められる者に遵守させるよう、取扱要領第5に定める管理運営協議会を通じて指導徹底を図ること。

2 管理運営計画の承認

「特約事項等」に定める管理運営計画は、スキー場の管理運営に係る具体的実施計画書となるので、森林管理局長(森林管理局が直轄で管理経営する区場に係るものに限る。)、森林管理署長又は支署長は、その承認に当たって、スキー場の現状、利用状況等を把握するとともに、特にスキー場の整備、パトロールの実施等利用者の安全の確保が十分に図られるかどうか審査すること。

なお、管理運営計画の記載事項は、別紙「○○スキー場管理運営計画の記載事項」を標準とし、審査に当たっての指針とすること。

別紙

○○スキー場管理運営計画の記載事項

- 1 所在地
- 2 共用期間
- 3 管理区域(図面添付)
ゲレンデ, リフト等の施設, 周辺地域
- 4 スキー場管理運営責任者
- 5 パトロールの実施
 - (1) パトロールの編成, 責任者
 - (2) パトロール区域
 - (3) パトロール時間
 - (4) パトロール方法

- 6 スキー場の整備
 - (1) スキー場整備計画
 - ① 供用開始前
 - ② 供用期間中
 - (2) 整備の方法
ゲレンデ, 標識類等の整備
 - (3) 雪上車を使用する場合の取扱い
- 7 利用者の安全確保
 - (1) 利用者への周知徹底の方法
 - (2) 必要な施設の整備
 - (3) 気象状況等に対するスキー場の滑降禁止又は全面閉鎖の取扱い
- 8 救急体制の確立
 - (1) 救急及び連絡体制
 - (2) 救急寝具の備付け
 - (3) 救急活動の講習
- 9 環境の浄化等
汚物, じんかい等の処理方法
- 10 立木竹の保護
 - (1) 保残帯及びスキー場周辺の立木竹の保護
 - (2) 危険木の除去, 立木竹の損傷等の報告
- 11 その他必要な事項
 - (注) 本計画の記載事項は, 標準例であり, スキー場の実情等を勘案し追加する事項があれば追加して差し支えない。