

〔研究ノート〕

国際競争力の高いスノー・リゾートの 形成に関する基礎的考察

桜 田 照 雄

I スキー場経営研究の意義——なに をどう発展させるのか

はじめに

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。

スキー場それ自体を一つの商品と考えよう。スキー場への誘客は、スキー場という商品へのスキーヤーたる消費者の購買意欲を高めることで実現される。消費者の購買意欲やニーズと商品との関係性といえは、まず、思い浮かぶのはコトラーの商品に関する定義である。

彼は、商品を消費者の欲求やニーズを満たす目的で取引されるすべてのものとした。また、商品とは物理的な属性だけでなく、サービスや人材、場所、アイデアなど取引対象のすべてを含んでいるとした。

スキー場の経営課題とは、用具を用いた斜面滑走での「顧客の体験」(体験価値)の質を向上させるのに必要な手段を、顧客の受容能力に応じて、提供することに本質がある。フィリップ・コトラーのいう「プロダクト3層モデル」を手がかりに、この課題の分析をすすめてみよう。

どのスキー場にも普遍的に妥当する「中核的な価値」(core benefit)とは、「滑走がもたらす購入者(スキーヤー)の快感」となるだろう。これを出発点としてスキー場それ自体の商品価値

の構成要素(Actual Product)を考えると、「滑走快感」の客体的条件には、雪質、滑走斜面の形状、滑走斜面配置(レイアウト)があり、主体的条件には滑走者の技能水準、用具・用品の品質水準、滑走者自身の滑走行為への理解度や嗜好がある。

これらの構成要素は互いに作用しあい、と同時に、それぞれの要素が特有の作用を「滑走快感」に及ぼす。滑走行為から抽出されるこれらの要素は、スキー場へのアクセスやレストラン・休憩所などの付属施設、それらのサービス水準、さらには「スキー場のアメニティ」とも相互作用し、運動行為としてのスキー活動(滑走快感)に集約され、スキー場全体への顧客(滑走者)評価に結実する。スキー場への顧客価値は、おおむね、こうした過程で形成される(価値創造)。しかも、専門雑誌や「口コミ」なども商品としての価値創造に与かっている。

本稿ではとくに、インバウンド・スキーヤーによってもたらされた新深雪滑走を目的とするバックカントリー・スキーに焦点をあて、用具の変化がもたらした影響についても考察する。というのも、それがスキー場経営に対するイノベーションの必要性を示しているからである。私の問題意識にもとづいたスキー場経営分析の諸要素と構造は、おおよそ、以上ようになるだろう。

伝統的な経営理論を発展させる——竹内侃克
『スキー場事業とその開発手法』(1990年)に
みる

1990年に出版された著書のなかで竹内は、30

年間に及ぶ自身のレジャー施設の企画・調査経験をふまえて、スキー場の開発・運営ノウハウに関する「理論的裏付けのある方法論」を明らかにしている。この著書は、「日本のスキー環境」を「資源・気候・人口分布と交通網・休暇制度と習慣・法制度・経済環境」からとらえるとともに、「スキー場の現状・索道の現状・サービス施設・運営の現状」「市場規模と地域別特性」「スキー場事業の今後の展望」「企画立案のための考え方」「計画上の留意点」「管理・運営」「事業計画作成上の留意点」という構成のもとに、スキー場の開発・運営ノウハウを論じている。

私は、スキー場経営の前提条件となる環境要因を外部経営環境と内部経営環境に分類し、竹内が論じたスキー場の開発・運営ノウハウを発展させることを研究課題としている。その際、着想の多くをこの著作に負っていることを、まず述べておきたい。

スキー場の経営研究の普遍性を考える

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。

とりわけ、インバウンド・スキーヤーのニーズをどう満たしていくのか。この点でいえば、北京オリンピックの開会式で習近平が「スノー・スポーツ人口を3億人にする」と宣言したことは、今後の日本のスキー場経営にとって新たな経営課題を提起するものでもある。

日本のスキー場の特徴は狭隘さと豊富な天然雪にある

日本のスキー場に共通する特徴は滑走面積の狭隘さである。ヨーロッパやアメリカのオレゴン州やコロラド州などのスキー場経営と比較したとき、彼等の経営環境で決定的に異なるのが

滑走面積の広狭である。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・コロンビア州のウィスラー・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・バイルスキー場の全滑走面積は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、集合的スキー場である志賀高原スキー場が425ヘクタール、ヒラフ・アンヌプリ・ビレッジの3スキー場を合計したニセコ全山でも450ヘクタールに過ぎない。日本最大級の広さをそなえたスキー場にして、このような状況にあるのだから、海外のスキー場の経営ノウハウを日本に移植しようとしても、前提条件を検討してやらねば、目的を果たすことはできない。

いまひとつの特徴は、豊富な自然雪である。気象庁のデータによれば、年間降雪量の日本記録は青森県酸ヶ湯での21.⁶⁸m（2006年）である。また、この年の最深積雪は4.⁵³mであった。2006年には越後湯沢でも3.⁵⁸mの最深積雪（1月28日）を記録している。主なスキー場周辺地での測定結果をみれば、野沢温泉で3.⁵³m（1984年3月22日）、北海道の倶知安町で3.¹²m（1970年3月25日）であった。これらは、気象台やアメダスで測定された値であるから、スキー場のある山間地での積雪は、これらの数値を大きく上回るであろう。

越後湯沢や野沢温泉は、おおむね、北緯37度に位置している。サンフランシスコやアテネ、リスボンなど比較的温暖な都市が多いにもかかわらず、世界でも他に類を見ない多雪地帯で、例年12月から4月は積雪がある。特に1月から2月の厳冬期には3mを越える積雪がみられる。その秘密は日本海に流れ込む暖流にある。暖流から流れ込む暖かく湿った空気が、苗場山や谷川岳といった高山にぶつかることで冷やされ、越後湯沢周辺に雪を降らせる。そのためこの地域の雪は湿気を多く含み粘り気がある。その雪が、この地特有のこんもりと丸い雪景

Oct. 2022

国際競争力の高いスノー・リゾートの形成に関する基礎的考察

色を生み出しているのだ(「雪国観光圏の紹介」
http://snow-country.jp(採録日:2022年3月
8日))。

SWOT分析と顧客満足度を分析概念とする

スキー場の特性を把握する手段はSWOT分析と顧客満足度が、さしあたっては有効であろう。

SWOT分析とは

SWOT分析とは、ビジネスや特定のプロジェクトにおいて、強み、弱み、機会、脅威を特定するために用いられる手法である。スキー場経営においてSWOT分析は顧客ニーズの実態把握や関係強化に活用できる。すなわち、経営陣だけでなく従業員も含めて、顧客ニーズをより深く理解し、重点課題やリスクがどのようなところにあるのかを、より正確に認識することにつながる効果(外部経営環境分析)が期待できる。

ここで大事なことは、外部・内部それぞれの要因分析の対象となる構成要素を確定することである。

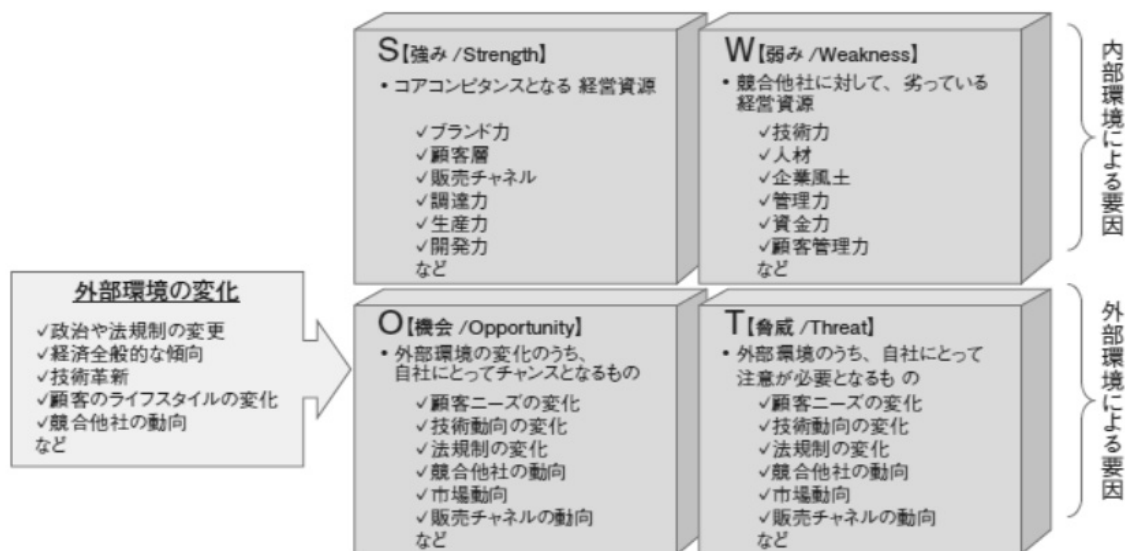
外部環境分析

指摘しておかねばならないことは、日本のスキー場経営にとって外部環境分析が重要な位置を占めるということである。この視点は、従来のスキー場経営研究に欠落していた観点だと私には思われる。

不動産鑑定士の新見憲一郎は、国際会議での報告(「海外から注目される日本のスノー・リゾートとその鑑定評価——白馬八方尾根スキー場の評価事例を中心題材として」第28回汎太平洋不動産鑑定士・カウンセラー会議京都大会、2016年9月26-29日)のなかで、スキー場の鑑定評価に対するニーズは非常に高まっていると指摘したうえで、次のようにいう。

しかし、その評価の現場において不動産鑑定士は多くの難題に直面する。すなわち、物件の調査に始まる鑑定評価の全作業過程において、スキー場というものが地域資源としての特性を強くもっていると痛感させられるのである。

※「地域資源」については、2007年施行の地域資源活用促進法(通称)における「地域産業資源」の



出所) 大工舎宏「SWOT分析による企業実態把握の実践」『銀行営業推進』(2011年7月号)より

図ー1 SWOT分析の各要素の着眼点・要素

ほか、以下に引用した桜田（2015）の「経済資源」, 「社会的消費手段（宮本憲一）」, 「社会共通資本（宇野弘文）」等にも通じるものであるが、本稿においては、不動産鑑定評価基準に言う人文的特性や地域性にも繋がる用語として使用する。

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。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主柱になる——新しくは新潟県湯沢町を中心とする「雪国観光圏」の取組みや、古くは野沢温泉・志賀高原・白馬八方尾根など一連の老舗スキー場の形成過程が象徴的である——など、スキー場経営は多様な側面を備えている。

さはさりながら、外部環境分析ではPEST分析と呼ばれるP（法規制）、E（経済）、S（社会）T（技術）を手掛かりに、スキー場経営に影響すると思われるマクロ環境要因を考えてみよう。

法規制——行政法の速やかな改正が望まれる

法規制は日本のスキー場経営の、とりわけ事業展開を図るうえでの制約条件となっている。たとえば、労働条件における休暇制度・余暇制度の在り方。スキーヤーが休日に集中するのは、労働条件（労働法制）の影響である。

また、たとえばニセコ・ヒラフスキー場が民間資本によって運営されているとはいえ、国有林地を借用して営業されており、スキー場のリフトやゴンドラを規制する鉄道事業法（索道事業）だけでなく、国有財産管理法・森林法・国定公園法などの規制のもとにある。

拙稿「日本のスキー場経営——エリア・マネジメントの必要性和到達点」（『阪南論集 社会科学編』56巻2号、2021年3月）で私は、以下の点を指摘した。

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、「国有林野

におけるスキー場の取扱要領」（1959年）や「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。

多くのスキー場ではリフト線下の滑走を禁止している。リフトの確実な運行は、すでに述べたように、スキー場経営にとっては収益確保の生命線ともいうべき課題であるから、最も適切な滑走斜面に敷設されているケースも少なくないように思われる。そこで、滑走禁止の法的根拠を調べてみたところ、その法的根拠と思われるのは、以上に指摘した「通達」なのであった。

「通達」の発出目的は、「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」にあった。「通達」の「別紙 第3条 安全の確保」は、スキー場の管理者に対して、次のことを求めている。

スキー場の使用期間中、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走禁止、スキー場の全面的使用禁止等を行い、利用者に周知させなければならない。

さらに第8条では「この順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」としてスキー場管理者に損害賠償責任を負わせている。

こうした「安全確保義務」の水準（「使用許可等の条件に係る安全対策の具体的事項」）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」と「通達の第4 スキー場の管理運営」で述べられている。この条項に依拠しつつ、「現地の

Oct. 2022

国際競争力の高いスノー・リゾートの形成に関する基礎的考察

実態に即し」、すなわち、現状に適合するよう「安全確保義務」の水準を改めていく必要があるように思われるのである。

安全管理をめぐる管理者とスキーヤーとの「軋轢」

インバウンド・スキーヤーの増加が日本スキー界にもたらした成果の一つは、バックカントリー・スキーの盛行である。日本のスキー場の致命的ともいえる経営上の難点は、滑走エリアの狭隘さにあった。この狭さにあきたらないインバウンド・スキーヤーは、スキー場の管理区域外へと滑走の機会を広げ、国有地を借用していることから安全確保義務（「状況に応じた危険箇所の滑走禁止」。「危険・安全」の識別規準は「社会通念」による。以上は「国有林野内におけるスキー場の取扱要領について」1959年、1999年改正）が課せられているスキー場管理者との「軋轢」が生じることとなった。

この「軋轢」を解消するために設けられた、行政命令に依拠しない自主的で先駆的な試みが「ニセコ・ルール」であった。このルールは管理区域外滑走を「尊重」しつつ、禁止区域への立入を絶対的に制限し、救助費用の負担を求めるルールである。

ニセコ・ルールは、バックカントリー・スキーの出発地点となっているスキー場に応用され、実行に移されている。今後は、リフト線下滑走など管理区域内での「安全確保義務」を再検討し、所要の措置をとることが期待される。

外部環境分析の意義

スキーヤーの集中は、また、スキー場の立地条件にも規定されている。一国のあらゆる都市（県庁所在地）から「3時間以内でゲレンデに立つことができる国」は、「スイスと日本だけ」だという。「最寄りのスキー場」は、「世界に類をみない日本独特の形態といえるかも知れない」（竹内、前掲書）。観光庁のアンケート調査（後述）によれば、164の回答のうち「最寄りの鉄道主要駅からの交通アクセス」において、「120分

以上を要する」と回答した事業者は、わずか5%（8ないし9事業者）であった。「最寄りの空港からの交通アクセス」では、6割の事業者が「120分未満でアクセス可能」と回答している。まさに「3時間以内でゲレンデに立つことができるスキー場」を裏付けるデータであろう。

先に紹介した新見憲一郎は、同じ論文で、外部環境要因がスキー場経営に及ぼした影響を以下のように記している。

（ブームは去り、多くのスキーヤーがゲレンデから姿を消した）その背景には、スキーというものがゴルフと同様に高価な娯楽であって、誰もがその上達に苦戦するスポーツであるという現実が根底にあったからだ。

その後現在に至り、スキー界ではカービングスキーという大きな変革があった。それはスキー板を“まっすぐ”から“湾曲”に変化させたものであり、当初は1つの新種の板であったが、現在では「スキー100年目の改革」とも言われ、既にかつてのまっすぐな板は製造されていない。

カービングスキーは、極めてよくできた乗り物であり、単純に言うと曲がりやすい。更に言うとスピードを出しても怖くない。それはスキーを誰もが快適でダイナミックに楽しめるスポーツに変化させた。

また、デフレの浸透により宿泊費は安くなり、スタッドレスタイヤの普及等もあって、誰もが簡単にスキーを楽しめる環境が整った。

それら変化への対応として、現在のスキー場は圧雪車でゲレンデを整備し、より安定的な営業を確保するため人工降雪機を稼働させ、ゲレンデ近くに駐車場を整備している。あるいは、海外客用に案内板やATM等の整備を急務としている。

すなわち、多様なニーズや志向の大多数を引き受けるための最大要因は、スキー場としての施設及び整備運営の充実である。しかし、それを容易にわかりながらも、多くのスキー場の経営は立ち行かなかったのである。私はその理由の1つが、スキー場の地域資源としての特性にあると考えている。

その点に関して桜田（2015）は、「ファシリティ・

マネジメント（施設管理）からエリア・マネジメント（観光資源をはじめとしたさまざまな経済・文化資源の統合管理）へと地域経営のフレーム・ワークを広げることが、現在の困難を開開する糸口になる」と指摘している。

新見が引用した私（桜田）の論文とは、「スキー場経営の新たなトレンドに備えて」（『阪南論集 社会科学編』50巻2号）である。新見は、「スキー場としての施設及び整備運営の充実」が「多様なニーズや志向の大多数を引き受けるための最大要因」であるにもかかわらず、それができなかったと理解している。その理由として新見が求めたのは、「スキー場の地域資源としての特性」なのであった。

新見のこの指摘は重要である。なぜなら、スキー場が「地域資源」に位置づけられている以上、事業からの撤退は「地域資源としてのスキー場」の喪失を意味するから、スキー場それ自体の経営判断によっては意志決定されないことを意味するからである。と同時に、スキー場経営それ自体は、他の「地域資源」との相互作用のもとにあるのであるから、外部環境分析が決定的な役割を果たすということになるからである。すなわち、スキー場経営はそれ自体として自律したものではなく、「地域の（経済）資源」として、地域における他の経済（観光）資源との相互作用の中にあり、外部環境分析なくしてスキー場経営分析は完結しないということである。このことは、私が論文「日本のスキー場経営」（『阪南論集 社会科学編』56巻2号2021年3月）で明らかにした「エリア・マネジメント」の必要性を裏付けている。

ともあれ、「糸口になる」と私の指摘は、次のような問題意識にもとづいていた。すなわち、多様な消費者ニーズに対応できるスキー場としての多様性は、単体のスキー場では、資金調達能力に照らして困難である。そこで、スキー場相互間の連携にとどまらず、国内スキーヤーに対しては、ゲレンデ・スキーにとどまらず、さまざまな「スキーの楽しみ方・遊び方」を

提示するとともに、海外からのインバウンド・スキーヤーに対しては、「雪が商品になる」との命題を具体化すべく、スキーとスキー以外の観光資源との連携を考えるべきだとの問題意識なのであった。

経済的要因

経済的要因として考えるべき要因は、第一に、高速道路ネットワークの充実によるスキー場への時間距離の短縮である。とりまなおさず、「最寄りのスキー場」が日本の特徴であり、スキーヤーの誘客条件の第一は「時間距離」にあるからである。関西のスキーヤーにとっては、上越のアライや長野の野沢温泉が車で移動する「最遠のスキー場」と意識され、野沢温泉から1時間ほどでたどり着ける越後湯沢周辺のスキー場には、足が及ばない。

逆のことは岐阜県のスキー場にもあてはまる。ハチ北高原スキー場には、今では、高速道路の八鹿・氷ノ山インターチェンジを利用できるが、それ以前では、東海北陸自動車道・ひるがの高原インターチェンジを利用できるダイナランド・高鷲スノーパーク、高鷲インターチェンジを利用した鷲ヶ岳スキー場などへの移動が「時間距離」的に有利であったので、関西スキーヤーの多くが奥美濃方面のスキー場を愛好するようになっていた。

「時間距離」への認識は、インバウンド・スキーヤーのスキー消費行動によっても更新を余儀なくされている。

たとえば、ニセコ・ヒラフスキー場を抱える倶知安町のオーストラリアからの観光客の平均宿泊日数（宿泊延数と宿泊人数との割合）は、2010年は6.79泊であったが、2019年には4.71泊に3割程度減少していた。この原因の一つは、ニセコ・ヒラフを訪問したスキーヤーが白馬など他のスキー・エリアへと移動していることにあると考えられている。

たとえば、神部律子によれば、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

Oct. 2022

国際競争力の高いスノー・リゾートの形成に関する基礎的考察

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見ると、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（『日経ビッグデータ』2018年2月）。

その他の要素

経済的要因として考察しなければならない要素は、他には、長年にわたる所得水準の低迷、エンターテインメントの拡大・普及によるスノー・スポーツへの関心・参加の低下といった要因が考えられる。

また、スキーヤー（＝スキー消費者）という需要面からみたときには、スキーヤーの人口構成・地域的偏在、消費者としての行動パターンといった要素があげられる。ただし、スキーヤーのニーズ分析は、コアコンピタンスを構成する経営内部環境として扱うのが適当のように思われる。

インバウンド対策で考えるべきこと

インバウンドを意識したスノー・リゾートの在り方を考えるとき、大事なことは、日本のスキー場の立地環境にみられる特徴が、人々が日常生活を営む生活圏のなかにスキー場が造成されてきたことへの洞察である。このことは同時に、スキー場が立地する地域の経済環境それ自体の変化にも留意すべきことを要求する。

人々の日常生活圏に立地されたスノー・リゾート。たとえば、野沢温泉は、湯治温泉集落にスキー場が村民によって意図的・計画的に造成され、「広く変化に富んだコースを提供する場所で、宿泊施設のあるところ」として開発され、公共資本による観光開発が進められ、日本を代表するスキー場（「ナショナルなスキー場」）に発展していった（白坂蕃「野沢温泉村におけるスキー場の立地と発展」『地理学評論』49-6, 1976年）。また、インバウンド・スキーヤスノーリゾートたるニセコエリアのスキー場

は、ゲレンデ脇の駐車場から車を15分も走らせれば、15,000もの人々が暮らす倶知安町の町役場にたどりつく。野沢温泉スキー場でも飯山の市役所には20分ですべてしまう（著者の体験にもとづく）。

1968年の冬季オリンピックが開催されたフランスのグルノーブルは、スキー用品メーカーのロシニョール社が立地し、ハイテク産業の成長で注目される都市であるが、バスセンターから周辺に点在するスキー場にたどり着くには90分ほどかかるという（『海外旅行記・グルノーブル』https://dxlontheroad.com/blog/2017/04/07/grenoble_ski_resort/）。

アメリカ・コロラド州で地元の人々に愛されているローカル・スキー場であるウィンター・パーク・スキー場には、デンバーの中心街から80分の時間距離にある（著者の体験にもとづく）。

このように、「スキー場に足を運ぶ」という感覚ではなく、食料品や酒類の買い出しをするとき、地域の人々が利用する地元のスーパー・マーケットにでかけるという、人々の日常生活と直結したエリアにスキー場が展開しているのが日本の特徴なのである。

この点こそが、観光産業に特化した欧米のスキー・リゾートとは異なる特性なのである。しかも、人々の日常生活に触れる（あるいは混在する）スノー・リゾートというこの特性は、従来の「非日常性への憧憬」という観光理論の根本命題に対しても、再検討を求めているのである。

外部経営環境としての技術

技術を考えてみよう。私は、「日本のスキー場経営」（『阪南論集 社会科学編』56巻2号2021年3月）のなかで、技術をイノベーション・プロセスとして考察し、所論を展開した。シュンペーターの「新しい商品の創出」「新しい生産方法の開発」「新しい市場の開拓」「原材料の新たな獲得」「新しい組織の創造」という概念を手がかりに、スキー場経営への課題を整理した。

教義の技術として外部経営環境における技術を考えるなら、まず、造雪・圧雪技術がある。一般に、スキー場経営が成立するとされる条件の一つに、「営業日数」がある。現状では、スキー場収入はリフト券収入が主なので、営業日数によって収入が増減する。おまけに気候変動の影響に左右され、年ごとに営業日数は多く変動する。こうした条件を抱える西日本のスキー場（兵庫・鳥取・鳥根・広島・愛媛・宮崎県など）での民間事業者によるスキー場経営には困難が付きまとう。

営業日数の確保と気候条件

2022年1月19日のロイター記事によれば、地球温暖化が冬季五輪の開催にも忍び寄っており、温暖化ガスの排出を今世紀末までに大幅に削減できなければ、過去の冬季五輪都市のなかで再開催できるのは、札幌（1972年開催）のみとのウォータールー大学を中心とする国際研究チームの研究報告を報じた。

温暖化対策としてスキー場経営に導入されて

いるのが、人工造雪機・人工降雪機である。人工造雪機は、気温がプラスでも雪を造ることができるが、大量の水を必要とする。静岡県のスノーパーク・イエティでは、1日あたり650トンもの水を必要とする。

これに対して、人工降雪機は気温マイナス10度・湿度85%のとき626.⁴トンの水を消費する。巨大な人工造雪機に匹敵する造雪能力を発揮する。ところが気温がマイナス1度・湿度81%の条件下では115.²トンと性能は1/5に低下する（スキー凸凹研究所のブログから転載<https://blog.skibumpslabo.com/archives/4399>。なお、湿度はブログに記載されている乾式気温と湿式気温のデータから1,013ヘクトパスカルの前提で計算した）。スキー場経営にとって、気候条件がいかに重要であるかの一端を示す事例であろう。

図－3は、2020年1月から2月にかけて観光庁が行ったアンケート調査（「スキー場事業者に対するアンケート調査結果」）から引用した。なお、この調査は、476の全国の索道事業者を

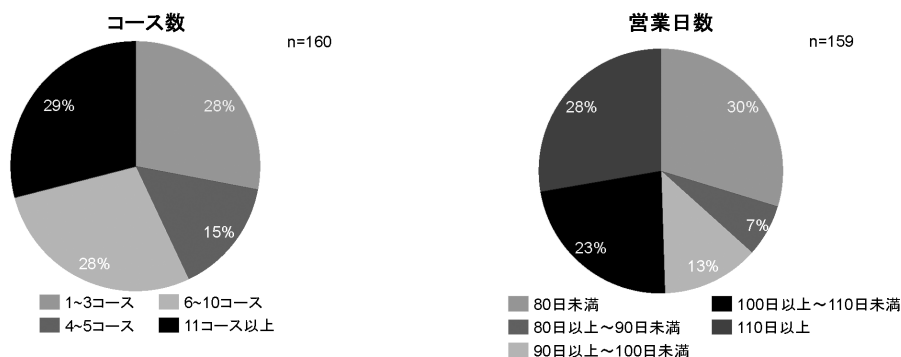


出所) 2021年12月13日撮影：スキー凸凹研究所のブログから転載<https://blog.skibumpslabo.com/archives/4399>

図－2 スノーパーク・イエティの人工造雪機

Oct. 2022

国際競争力の高いスノー・リゾートの形成に関する基礎的考察



出所) 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) より

図ー 3 全国スキー場のコース数と営業日数分布

対象に行なわれ、164の業者から回答を得た(回答率34.5%)ものである。

観光庁は次のようにコメントしている。

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。

営業日数はスキー場経営にとって致命的である。2016年11月10日付の信濃毎日新聞が報じた長野県大町市の「ヤナバスキー場営業断念」の記事は、「雪不足のためオープンが1月下旬にずれ込んだ2015-16シーズンは、計40日間しか営業できず、売上は1,300万円と目標の6,000万円を大きく下回った。利用者は7,975人」と述べている。1人当たりの売上を計算すれば、1,630円にしかない。

小規模なローカル・スキー場の経営実態の一端をかいまみれるケースであり、よしんば営業日数が倍に伸びたとしても、1人当たりの売上単価がこの水準では、設備の更新需要をまかなうことはできないと思われる。この状況をどう

打開していくのか。

温暖化がもたらす経営への重圧はスイスでも2017年2月6日付のインターネット・サイト・swissinfo.chは、「スキー場のインフラ競争は危険な賭け」と題した記事を掲載している。以下に紹介したい。

フラン高、雪不足、ウィンタースポーツ離れ…。

スイスのスキー場経営は、相次ぐ悪材料に苦戦を強いられている。ところが経営陣は、スキーに代わる新たなアクティビティを開拓するよりも、スキーリフトなど高額インフラ整備に依然として力を入れている。持続可能な観光に詳しい、ローザンヌ大学のクリストフ・クリヴァ教授に話を聞いた。

ルツェルン応用科学芸術大学がまとめた「スイスにおけるリフト業界の経営状況(2013-14年版)」によると、スイス国内のリフト運営会社のうち3分の2が助成金頼りの経営を余儀なくされている。

その原因の一つが暖冬による影響。特に標高の低いスキー場にとって深刻だ。また、スキー人口の減少に加え外国との競合もある。スイスの物価高に辟易した観光客が近隣諸国のスキー・リゾートに流れているのだ。

スイス各地のスキー場では、競争力を確保するためリフト設備や人工降雪機に多額の投資を続けている。いわば「最大の防御としての攻撃」だが、こ

れに異議を唱えるのが、ローザンヌ大学地理・持続可能性研究所のクリストフ・クリヴァ教授だ。クリヴァ教授は「Tourisme d'hiver: le défi climatique (冬の観光業：気候との戦い)」の共著者でもある。

彼はいう。過去10年間でスキー場の営業日数は20%近くも落ち込んだ上、回復の兆しはまったく見られない。気候変動を抜きにしても、いくつかのリフト施設は生き残れないだろう。

厳密な意味で黒字経営のスキー場は、スイス国内にはほんの一握りしかない。スキー場は助成金ありきで経営されており、投資に回すだけの資金的余裕もない。大部分は地域社会からの支援、つまり納税者によって支えられているのだ。収入面でウィンタースポーツに比肩するようなアクティビティはない。だが、複数の分野を多角的に開発すれば、それに近い結果は得られる。例えばマウンテンバイクとトレッキング。この二つのアクティビティはスイスでは依然として高い開発ポテンシャルを持っている。収益性はスキーに及ばないが、一方で必要な投資もずっと少なくて済む。

また、アルプスの夏季観光にとって気候温暖化はチャンスでもある。爽やかで閑静なオアシスとしての夏山は、観光客に高く評価されるだろう。

クリヴァ教授の見解は、日本各地のスキー場経営で取り組まれている課題である。スキー場経営の根本的な矛盾は、冬季の限られた期間で年間の事業費を賄い、かつ、設備更新に必要な資金を蓄積しなければならない点であり、しかも、気候というコントロール不能な条件によって事業経営の良否が決定されることである。

このため、北海道トマムスキー場のように通年営業を可能とするコンテンツの開発（雲海テラス）を通じて、スノー・シーズンを上回る収益を生み出しているスノー・リゾートも現れている（著者のヒアリング調査による）。本稿での主たる問題意識である「雪の商品化」とは対極的な指向であるが、スキー場経営にとって取り組まねばならない観点なので、ここで指摘しておく。

エリア・マネジメントの充実が課題

スキー場にとって喫緊の経営課題は、エリア・マネジメントの実践にあると私は考えているのであるが、その一つである「地域内の連携」は、「共通リフト券の導入」（回答のあった80業者のうち44業者：以下同じ）、「リフト券割引」（18業者）、「域内の周遊バスの運行」（9業者）にとどまっており、経営意志決定の共有を意味する「共同プロモーション」に取り組んでいる業者は、わずか4業者に過ぎないと報告されている（同資料7ページ）。

その他の外部経営環境

消費者層の変化（少子高齢化社会の出現やインバウンド・スキーヤーという新たな消費者層の出現）、長年にわたる所得水準の低迷、マーケットそれ自体の傾向的縮小、スキー用具の革新といった側面から捉える。地球温暖化による少雪や気温上昇などの自然環境もマクロ経営環境に含めるべきであるが、以下の考察ではこの自然環境の変化は捨象する。

海外でのリゾート研究の方向性

以下は、Dina Miragala, Diogo Condep Jorge Soares, Measuring Service Quality of Ski Resorts: An Approach to Identify the Consumer Profile, (The Open Sports Sciences Journal 2016: 9: 53-61.) による。

Godfrey KB. は Attributes of destination choice: British skiing in Canada. (Journal of Vacation Marketing 1999; 5: 18-30.) において、スキーヤーのデスティネーションの選択に最も影響するのは、雪質と滑走斜面の多様性であるとし、初心者においてはスキー場へのアクセスと旅行費用であるとした。

Dickson TJ, Faulks P. は, Exploring overseas snow sport participation by Australian skiers and snowboarders. (Tourism Review 2007; 62: 7-14.) において、スノー・スポーツへの参加理由は、安全であること、雪質が良いこと、滑走斜面の多様性やオフピステ

(space outside of tracks = 管理区域外の斜面滑走)にあるとした。彼らはまた、ショップ、レストラン、その他のレクリエーション活動に参加する可能性など、スノー・スポーツに直接には関係しないサービスについても分析している。

Matzler K, Füller J, Renzl B, Herting S, Späth S. は、Customer satisfaction with Alpine ski areas: the moderating effects of personal, situational, and product factors. (Journal of Travel Research 2008; 46: 403-13.) において、スキー・リゾートが提供するサービスに関して消費者の満足度を規定する 5 つの構成要素を検討している。それらは、レストランやバー、さまざまな滑走斜面と施設、スキーリフト、従業員である。

Hudson S, Shephard GW. は、Measuring service quality at tourist destinations: An application of importance-performance analysis to an alpine ski resort. (Journal of Travel Tourism Marketing 1998; 7: 61-77.) において、スノー・リゾートが提供するサービスを評価するための 12 の構成要素を特定した。それらは、宿泊施設、リゾート内にあるレストラン、バー、スキーショップ、医療サービス、ショップ、スーパーマーケット、その他のリゾートサービス、ゲレンデのサービス、周囲のスキーヤーの様子、リゾート外では、マウンテンレストラン、ツアーオペレーター・サービス

である。

以上のように、海外でのリゾート研究においては外部環境への分析は見られず、もっぱら、顧客（消費者）満足度の構成要素を確定するための分析に向けられているようである。

内部経営環境の分析

ひとくちに、「スキーヤーの満足度」や当該スキー場へのスキーヤーの評価といっても、先に述べた外部経営環境がもたらす影響を捨象すれば、「自然的諸条件」と「人為的諸条件」との適合性が、消費者たるスキーヤーの満足度を規定すると考えられるので、満足度を構成する諸条件を考察しなければならないだろう。

言葉を変えていえば、滑走斜面の標高差、斜度や広狭などの「自然的諸条件」と斜面整備技術（圧雪車によるゲレンデの圧雪技術）の巧拙やスキー用具などの「人為的諸条件」との相互作用のうえに、「運動の要素」として、消費者＝滑走者＝スキーヤーの技能習熟度が加わる。さしあたっては、これらが「スキーヤー＝消費者の満足度」の（内部経営環境的な）構成要素だとみることができる。

また、内部経営環境の変化としては、コアコンピタンスや劣後経営資源における変化だけでなく、経営主体それ自体の変化（異業種からの参入や投資ファンドによる経営参画やスキー場経営における「所有と経営の分離」）にも注目す



図－４ 顧客（スキーヤー）満足度・構成要素

べきである。

スキー場はどのようにして設計されるのか

竹内は、スキー場開発にあたっては「自然・土地・規制・立地等の条件が決まれば、ほぼ技術的な輪郭が見えてくる。この段階が発想の段階であって、これから先は企画者の能力によって決まってくるものであり、その場所のもつ特徴を最大限に生かした計画ができるかどうかで内容の善し悪しが決まることになる」(前掲書、88-89ページ)と述べている。

コンセプトの決定

ここから出発して、1) どんなスキー場をつくるのか——コンセプトの決定、2) スキー場の魅力の把握——人為的コントロールが可能かどうか、滑走斜面や景観はどうか、3) 施設の魅力——質・量・機能・見た目の良否、4) サービスの魅力——必要なサービスの充足度、季節雇用となる従業員の質の確保、5) 交通アクセスへの対処が、企画段階で明らかにされなければならないとしている(前掲書、89-94ページ)。

経営規模の決定

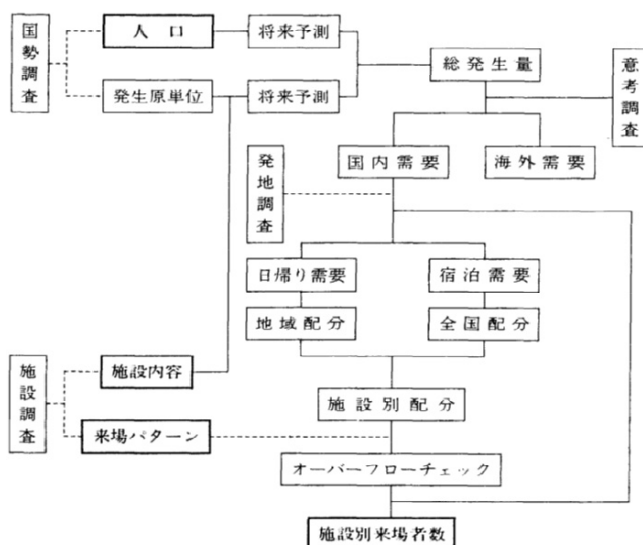
経営規模は、1) 物理的要素(候補地の適正開発規模)、2) 市場的要素、3) 経営的要因に規定される。

物理的要素とは、滑走斜面の面積で収容人員が決定され(同時滞留率とリフトの輸送力・乗車時間・待ち時間・スキーヤーの滑走時間によって規定される)、駐車場・交通施設・施設用地の容量のうち、最小のものの容量で適正開発規模が規定されることを指している。

市場的要素とは、最寄り型(日帰りスキー場)の規模の上限は、市場の大きさと競争力(交通条件)に規定されるが、規模にあった管理運営システムをもつことが必要となる。宿泊型スキー場の場合、宿泊施設の収容力に規模が規定され、魅力によって集客力に大きな違いがあらわれる。規模決定の要因は、投下資金量と宿泊施設容量に規定される(前掲書、94-95ページ)。

需要予測

スキー場開発計画の需要予測は、従来、論理的な説明が乏しく、因果関係の裏付けのないも



出所) 竹内侃克『スキー場事業とその開発手法』1990年、97ページ

図－5 需要予測のフローチャート

Oct. 2022

国際競争力の高いスノー・リゾートの形成に関する基礎的考察

のが大部分であった。データがあっても着地データのみで発地データが少ないので、予測方法として利用するには問題があった。来場者が減少することがほとんどなかったので、こうした問題点は表面化しなかった。

基本的な需要予測の方法は、次の5つの部分から組み立てられる。

- 1) 需要量の推定(発生の総量を決定する)
- 2) 需要の配分(発生の総量を各施設に配分する)
- 3) 来場日パターンの推定(来場者のパターンを決定する)
- 4) 施設容量によるオーバーフロー現象(容量オーバーの場合に再配分する)
- 5) 新設施設の来場パターン

これら5つによって、最終的に(エリア内に点在する——著者注)各スキー場のシェアを確定し、来場者を予測することができる。

来場者数(入り込量)は魅力度と距離との関数になるが(竹内, 前掲書, 99ページ),「魅力にはいろいろな要素があり, それらが相互に関連しあって全体の魅力を創り出しているので, 総合的な指標とすることは非常に難しく, 現在までこれを論理的・数量的に解明したものはない。この魅力度が“よいスキー場”の指標ともいえる」(99ページ)。

スキー場経営の根本とは

つまるところ, スキー場経営の根本は, 自ら経営するスキー場の魅力を経営者や従業員だけでなく, 地域住民などの広い意味での利害関係をもつ人々が——スキー場経営の外部環境要因を形成するのであるから——, どのように理解し, 共有するのかにあると言ってよいだろう。このことをひとことで表現すれば, 「自ら経営するスキー場のレゾンデートル(存在根拠)をコンセプトとして表現せよ」ということであろう。

Ⅱ 対応が求められる経営課題——新深雪滑走へのニーズに応える

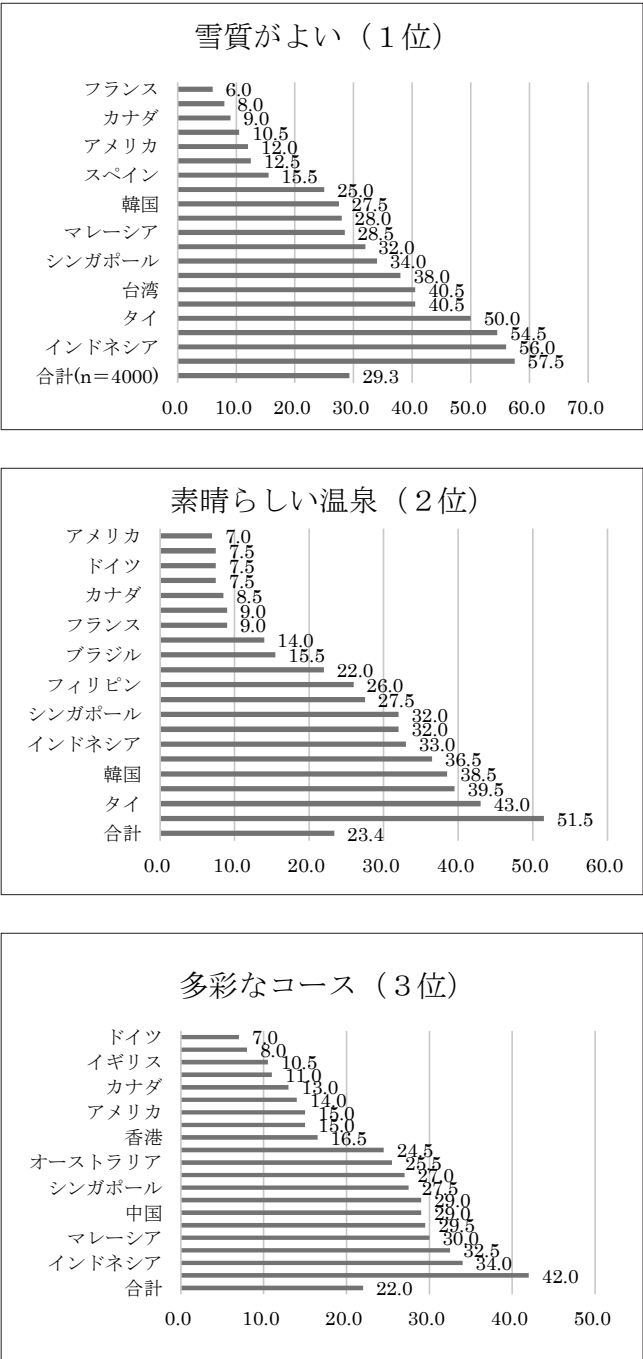
インバウンド・スキーヤーのニーズ

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カ国, 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抵界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



出所) 観光庁「スキー場事業者に対するアンケート調査結果」2018年

図－ 6 日本へのスキー場への評価

Oct. 2022

国際競争力の高いスノー・リゾートの形成に関する基礎的考察

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。

アジア・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。

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3,000m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——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。ヨーロッパ・スキーヤーの雪質への評価が、意外に低いのはそうした理由によるのではないかと。

日本人スキーヤーのニーズ

現状では、消費者たるスキーヤー（ゲレンデ・スキーヤーが主流である）のニーズは、もっぱら滑走斜面の整備状況に向けられている。そこで、圧雪技術に注目して、典型的な消費者ニーズを「書き込み情報」からピックアップすることにしよう。

○Mt.乗鞍スキー場

原生林が残る自然豊かなゲレンデは、良質な天然雪に恵まれたグッドコンディションだ。コース整備も行き届き、グルーミングバーンで気分爽快のカービングターンが味わえる。

○尾瀬岩鞍スキー場

まだまだ雪が少ないからあまり滑れないかと思っていたのですが、岩鞍は本当にコースを作るのが上手です！安定の圧雪。気持ちの良いバーンをこの時期では大満足の距離流せました！最高でした！（30代女性）。

○戸隠スキー場

雪質が良かったためゲレンデが荒れにくいので、みんなが滑った後はコブコブだらけ…ということは、あまりありません。圧雪技術もとても高いので、朝一番のシュプールは、やみつき間違いなしです。

○野麦峠スキー場

レーサーの聖地のようなスキー場。雪質を白

馬と比べてしまうといけませんが、きれいな整地が素晴らしい。どれだけ飛ばしても場が無駄に荒れていないという安心感がある。

○安比高原スキー場

セカンドゲレンデの下部は半分位の幅しか圧雪していないし、ザイラーロングコースの上部は全く圧雪していないため、大きなコブの上に雪が積もり、ゲレンデのあちこちにウロウロしているスキーヤーがいて、危ないです。また、今日はザイラーロングコースの中間部に圧雪車の段差ができていて、スキーをとられて転倒している人もいました。非圧雪のコースを残しているのはいいのですが、圧雪コースは以前のようにキレイに圧雪してほしいものです。圧雪の技術が低下しているのか、圧雪車の台数が減ったのか（50代女性）。

美しく整地（グルーミング）され、スキーヤーの技量に応じた斜度の滑走斜面を滑走する爽快感が、消費者ニーズにおける最大公約数だと理解できよう。

スキー用具のイノベーションがもたらしたものの

インバウンド・スキーヤーにとって、日本の圧雪斜面は「雪が柔らかすぎる」と不評である。一方、非圧雪斜面への評価は「ジャパウ（日本のパウダー・スノー）」と称されるほどに高い。特に彼らが注目するのは、新深雪に出会える確率の高さである。ニセコのように、1週間を「雪・雪・雪・吹雪・雪・雪・少し晴」と、降積雪が連続するスキー・エリアは世界でも稀なのである。

その際、用具はレンタルでまかなわれる。各スキー場の雪質や斜面状況に即した用具を提供していかねばならない。用具への関心を高め、知見を蓄積しなければならないのである。

意外に思われるかも知れないが、アジアのインバウンド・スキーヤーのうち、ヨーロッパやアメリカのスキー場での滑走経験をもつ比較的裕福な層は、「ジャパウ」への憧れで訪日する。

だがしかし、将来をみすえたとき、習近平が「宣言」した中国の潜在力は、日本のスキー場経営にとっては魅力なのではあるが、初心者が大半を占めるはずである。これらの初心者スキーヤーのニーズをどう満たしていくのか。リピーターとして育成していくのか。その際、どのスキー場に誘客し——すでに述べたように、自ら経営するスキー場の特性を把握している、展開すべきサービスを熟知していることは、当然の前提である——、どのような用具をどのように提供（レンタル）するのか。インバウンド・スキーヤーは、重いスキー用具を抱えては訪日しないのである。

用具の性能を比較する

本学より研究助成を通じて、非圧雪斜面の滑走を愛好するインバウンド・スキーヤー——したがって、同じインバウンド・スキーヤーであってもゲレンデ愛好者と対極をなす「柔らかな日本の雪」を志向するスキーヤー——が利用する用品を、彼らに評価の高い斜面状況でのテストを試みた。そこで得られた知見は、とりわけ非圧雪斜面を志向するインバウンド・スキーヤーのニーズ把握と、彼らを対象とした誘客マーケティングの洗練化に有益となると思われるからである。

2020年度は、コロナ禍のため、研究テーマ（「新深雪滑走と用具との適合性検証」）の遂行に必要な条件——ハイ・シーズンの新深雪——が得られなかったが、スキー操作が困難なモナカ雪（表面は堅く凍ってはいるものの、表面の水を踏み抜くと、柔らかい湿雪があらわれ、しかもこの状態が層をなしている）や、膝下（積雪50cm程度）まで積もった非圧雪の自然雪での滑走比較を行うことができた。

モルフォロジー的分析

スキー操作技能の分析には、三次元動作分析などのバイオメカニクスの分析を通じて、スキーヤーの重心や関節部を測定することで定量分析を行う方法がある。いま一つの分析方

Oct. 2022

国際競争力の高いスノー・リゾートの形成に関する基礎的考察

法は、「学習者の運動経験を把握する他者観察」と「学習者自身による運動の感覚的知覚を通じた運動現象の把握」を統合させる方法——モルフロジー的分析（マイネル）——がある。本研究は、後者の方法による。

岡端隆は、「スポーツ運動学における運動観察の方法に関するモルフロジー的一考察」（『静岡大学教育学部研究報告（人文・社会科学編）』第59号、2009年3月、41-52ページ）で、モルフロジー的分析を「人間の動く感じを感じたまま厳密に志向分析しようとする運動分析」と特徴づけている。岡端はいう。「視野外の敵味方の動きを敏感に察知したり、体操競技の素早いひねり回転数を瞬時に数えたり、ボールゲームで選手たちが置かれている状況を的確に読める名プレイヤー、審判員、監督・コーチは存在する」。スキー操作運動も同様である。超一流スキーヤーの操作技能を瞬時に識別できるからこそ、技術選手権という競技は成立しているからである。

同時に、この提唱者であるマイネルは、「スポーツ運動を本質的に完全に把握しようとする者は、それを自ら行ってみなければなるまい」（『スポーツ運動学（金子昭友訳）』、1981年、126ページ）として自己観察の意義を唱えている。

用品テストの内容

本研究に先立って、2019年度の助成研究では用品テストを実施している。比較に用いたスキー板は、フォルクル社製VAT-88-Lite 170cm（127-88-106 R18.9: 芯材はハイブリッド・ウッドコア 片方＝1,050グラム）とVector Gride社製Cordova standard 175cm（120-85-110 R20.4 芯材はSLCスーパーライトコア）であった。

VAT-88-Liteは、「ツアーリング・スキー専用の超軽量芯材とカーボンファイバーを組み合わせ、1,150グラムの軽量化を達成」したモデル。軽量なスキー板は操作性に富むことから筋力の衰えた中高年スキーヤーに適しており、インバウンドに人気の高い、非圧雪林間コース（自然

地形）を滑走する楽しさと技能向上への欲求を高めることにつながるように思われる。

一方、Cordovaは、「パウダーからグルーバーンにまで高いパフォーマンスを発揮する。たわませると強いグリップ力が発揮され、切れの鋭さがあらわれる」「操作性に優れたオールマウンテンモデル。ゲレンデを中心にパウダーから春のツアーまで幅広く楽しむことができる」というモデルである。

両者の機能的な相違——滑走快感に結実する——は、軽量さがもたらす操作性（小回りの良さ）にある。この特性を評価基準に滑走性評価を行った。

当初の目的とした非圧雪の林間コースでの比較がコース閉鎖によりできなかったため、白馬乗鞍・コルチナススキー場では、「はくのりファミリーコース（最大斜度10度・平均斜度5度750m）」の圧雪緩斜面での性能比較を行った。

また、ニセコ・ヒラフスキー場では、「第4リフト下（最大斜度32度・平均斜度19度・650m）」の非圧雪急斜面での比較を行った。ここで得られた知見は、白馬エリアの各スキー場で確認した。

比較検証の成果

スキー操作は、「荷重（加重）」「角付け」「回旋」の3つの局面からなる。なお、「荷重」は重心を適正ポジションに置くための静態時の操作を、「加重」は動態時の操作を意味する。さらに、各局面で体軸の傾きを利用した「上下前後左右」への重心移動がスキー操作の要点である。

二つのスキー板を比較して、軽量板はエッジの切り換え（方向転換に必要な操作）や斜面状況への素早い対応が可能であり、とりわけ内足（ターン側の足）の外旋（外側へのひねり）が容易であること、他方、Cordovaのような重さを備えた板は、非圧雪斜面での雪の抵抗に対して、板の硬さが滑走の安定性を生み出し、滑走スピードが加わることによって、圧雪斜面に似た感覚を滑走者にもたらすことであった。ただし、筋力が必要である。

テックピンの効用

雪に覆われた自然の野山で行うスキーは、かつては「山スキー」と呼ばれていたが、最近ではそれをバックカントリー・スキーやオフピステ・スキーと呼ばれるようになった。「山スキー」が登頂に至る移動手段の一つとしての役割を果

たしていたのに対して、バックカントリー・スキーは登頂よりも滑走に目的を置いている。

バックカントリー・スキーでは、山岳斜面を登るために、登行シールをスキー板に装着するとともに、留め具（ビンディング）にも工夫が凝らされている。



図－ 7 フレーム・ツアービンディング

フレーム・ツアービンディングは、すべてのスキー・ブーツに適合するのが最大の利点である。ただし、登行モードでは重たいヒールピース（ブーツのかかと部分の留め具）を上げて歩かねばならず、他のビンディングに比べて足への負担が大きい（図－ 7）。



図－ 8 ハイブリッド・テックビンディング

ハイブリッド・テックビンディングは、アルペンタイプのビンディングと同様に、ブーツのかかと部分を広い接触面で保持することができるので、ブーツのホールド感を実現するよう設計されている（図－ 8）。



図－ 9 テック・ビンディング

テック・ビンディングは登行時の負担を軽減するため、強度よりも軽さを追求した用具である。つま先部分もかかと部分も 2 本のピンでブーツをホールドする。専用のブーツも必要となる。滑走よりも登行を重視シタビンディングである（図－ 9）。

Oct. 2022

国際競争力の高いスノー・リゾートの形成に関する基礎的考察

「かぐらスキー場」では、バックカントリー・エリアで、ベクターグライド・ポラブライト(180cm, 135-107-128)をkingpin12(テック・ビンディング)との組み合わせで使用した。

これまでに使用したスキー板はフォルクルVTA88ライト(170cm, 127-88-106)とフィリッチディアミール・ツアービンディングとの組み合わせ、ベクターグライド・コルドバ(175cm, 120-85-110)とマーカー・ツアービンディングF10との組み合わせである。今回の試乗感以前に使用したこれらのスキー板との比較である。

テックピンのビンディングを使用するのは初めてであったが、マーカーのキングピンは、踵部分(ヒールピース)がアルペン・ビンディングと同じ構造になっているので、当初不安のあった滑走時の安定性には問題なく、強い踏み込み(加重)にも十分対応するものだった。従来のツアー・ビンディングが「ブーツ+ヒールピース+アームバー」で登行するのに対して、テック・ビンディングは「ブーツのみ」の重さで登行ができる(軽量化)だけでなく、足首の可動域が大きくなるので、登行時のスキー板が、格段に扱い易くなる。

用具の変化がスキー操作技術に及ぼす影響

スキー板の比較では、フォルクルVTA88ライトでは、アイスパーンのような堅い斜面でのグリップ力が、板が軽量なだけに、乏しくなる。登行時には何人ものツアー・スキーヤーによって、踏み固められ、アイスパーン化したトレースに遭遇すれば、たちまち“挙動不審”状態となり、なんの変哲もないトレース滑走で転倒するハメになる。また、林間のツアーリングでは軽量ゆえにブッシュを拾うリスクもあるので、樹池の比較的なだらかな斜面をツアーリングするなどに用途を限定すべきである。

ポラブライトは、VAT88よりも重量があり、ウエストも18mm太いので、膝下レベルの深雪(バックカントリー・エリアでの自然積雪)では安定性に富む滑走を楽しむことができた。

その際、気づいたことは、ポジションの違いである。ニセコ・八甲田での新深雪滑走では、スキーの先端を少し上げて、土踏まずの位置で両足を揃えて階段を降りる要領で、バランスに気配りしながら、上下左右の重心移動でターンを仕上げていった。だが、スキー板が沈みこまない雪質の「かぐらエリア」では、自然地形の変化に対応するには、低い前傾姿勢から上下動よりもむしろ前後左右への重心移動と、背筋を使った股関節から膝関節・足首への加重との連動というテクニックが必要となる。雪質の違いが、舵取り期でのポジショニングの違いとしてあらわれてくることを実感したのは、今回の最大の成果であった。

なぜ新深雪をとりあげるのか——愛好家のニーズ

ニセコエリアでのハイ・シーズンの1週間は、“雪・雪・雪・吹雪・吹雪・雪・すこし晴れ”と地元では表現される。筆者の経験でも、1週間の滞在期間中に太陽をみたのは1時間に満たないということもあった。ヨーロッパにもアメリカにも、日々、ニセコや八甲田・妙高・白馬のような、新深雪に恵まれるスキー・エリアはない。これが“Japaw”(日本のパウダー・スノー)とインバウンド・スキーヤーにもてはやされた。

インバウンド・スキーヤーを迎えてはじめて、「雪が商品になる」ことを日本の関係者は実感したのだが、「雪の商品化」に成功しているとはいえない。2015年以降、継続的に続けられてきた観光庁の調査・実践事業にもみられるように、インバウンド・スキーヤーのニーズを日本のスキー場経営者が的確に捉えてはいないからである。

と同時にこの事実は、東アジアの初心者スキーヤー、欧米や中国の富裕層などインバウンド・スキーヤーの多彩なニーズに対応するビジネス・モデルが構築されれば、日本のスキー場経営は現在と比べて格段に活性化されることを暗示しているように思われる。

なぜ新深雪をとりあげるのか——スキー操作技能と用具との適合性

スキー滑走を成立させる要因には、滑走斜面（雪質・斜度・地形・景観）・滑走技能（スキー操作技能・身体操作技能）に加えて、天候（気温・湿度・風向・風力）という3つの条件がある。スキーヤーにとっては、滑走斜面と滑走技能の適合性が高ければ高いほど、滑走の満足度が高まるであろう。このときスキー用具（主にスキー板）の特性が、スキーヤーの滑走技能に影響する。用具と技能が適合的であればあるほど、スキーヤーの満足度は高まるであろう。なお、ここでは滑走技能をスポーツ技能一般として、「あるひとまとまりの運動（技）を成り立たせ、ある一定の課題を最も合理的に解決する客観的な方法」（マイネル）と理解しておく。

膝下までの新深雪（積雪50cm程度）であれば、上下ではなく左右への重心移動に留意しつつ、スキー板を「同じ幅（スタンス）」で「同じ方向に（舵取り）」、「同じ傾き（角付け）」で操作することで、圧雪されたスキー斜面と変わらない技能を活用すれば、新深雪滑走の醍醐味を享受できる。

ところが、腰下から胸までの新深雪となると、上下動を使ってスキー板を撓ませ、その反発でスキー板が最も浮いたタイミングで「舵取り（スキーを方向づける技能）」を行う必要があり、このとき重心を横移動させない——内倒や外向傾をとらない——操作が必要となる。つまり、重心をフォールラインに沿って「前へ前へ」と押し出す身体操作が求められるのである。

ニセコ・八甲田と妙高・白馬との雪質の違い

一口に「パウダー」と称して業界は新規顧客層の獲得にいとまがないが、筆者の実感では、ニセコ・八甲田と妙高・白馬では雪質が決定的に異なる。なぜ、ニセコでファット・スキーが好まれるのか、筆者には理解しがたいものがあった。持ち込んだインバウンド・スキーヤーにとっては、ニセコや八甲田のように、“底無し”のように沈み込んでいく雪質は初体験だっ

たことだろう。ニセコや八甲田を満足に滑走しようとするれば、浮力を得ることで馴れ親しんだスキー技能を活用する途を選んだのである。

2020年度・21年度の研究対象地とした「かぐらスキー場」には、苗場山に続く神楽峰山系の広大な滑走斜面が広がり、バックカントリー初心者からエキスパート・スキーヤーまでを魅了している。

一昨年（2020年）のハイ・シーズンに「1晩で95cmの積雪」があり、ナスバススキー場の最大斜度38度の斜面を滑走したときの印象では、パウダーといってもニセコや八甲田に比べると、はるかに湿った雪でスキー板は沈み込んでくれず、雪質の違いを実感した。

このときはベクターグライドのジーニアス（185cm, 155-130-140 R33.3）を使ったのだが、沈み込んでくれない雪なので、切り換えのタイミングを“ニセコや八甲田とは逆”に、“スキー板に荷重して”足場を固めて「切り換える」——あたかも整地でのスキー操作と同様の——必要のあることが理解できた。“パウダーも整地もスキー操作技能は同じ”とする見解は、このことを表現したものと思われる。

この命題——パウダーも整地もスキー操作技能は同じ——は、独特の形状をもつファット・スキーの設計コンセプトや滑走者の感想、そしてアメリカでの製品プロモーションを通じても確認できるように思われる。逐次、以下で検討してみよう。

ジーニアスの設計コンセプト——開発者の意図

ジーニアスの設計コンセプトはどのようなものであったか。開発者はスキーヤーに何をさせたいのか。スキーヤーのどのようなニーズをくみ取っているのかを明らかにしようと思う。

このスキーはとにかく太いです。そして驚くほど扱い易く、速い。現在センター幅130mmとここまで太いファット・スキーを展開しているブランドは少なくなりました。その理由は滑り易いパウ

Oct. 2022

国際競争力の高いスノー・リゾートの形成に関する基礎的考察

ダー・スノーしか楽しめなかったからではないでしょうか。

しかしGENIUSは違います。森に積もったふかふかの雪、アルパインエリア特有の密度の高い雪、日射の影響を受けた重めの雪。山に降り積もった雪は刻一刻と姿を変え、滑り手を楽しませてくれます。中にはクラストと言って、昇温や日射、風、雨などの影響を受けた非常に滑り辛い雪へと変化することもあります。そのような多様な雪質を楽しむことができるかどうかはスキーの形状や性能が大きく関わってきます。

ピンテールという尖ったテール形状をしているGENIUSはターン後半の抜けが良く、クラストした雪でも驚くほどターンがしやすいです。「GENIUSは見た目より取りまわし易く速いですよ。」

評価ポイントを整理してみよう。まず、スキー板の形状である。パウダー・スノーと呼ばれるのは、新しく降り積もった雪（新雪）であり、かつ降り積もった雪の量を、ひざ下・腰・胸などと表現する。

そうした新深雪を滑走するには、かつては、高い滑走技術が要求された。それゆえ、新深雪滑走の醍醐味を享受できるスキーヤーは限定されていたし、圧雪され整地されたゲレンデ滑走を愛好する多くのスキーヤーは、新深雪滑走をためらっていた。

海外からやってきたインバウンド・スキーヤーがこの状況を切り開く。すでに指摘したように、日本のスキー場の欠点は狭隘さにある。インバウンド・スキーヤーは、この狭隘さに飽き足らず、スキー場管理区域外での新深雪滑走に乗り出していく。そして、彼らが日本のスキー界に持ち込んだのが、ファット・スキーと呼ばれる中央部の幅広いスキー板であった。

ファット・スキーは新深雪滑走において浮力をもたらす。従来は、重心移動でスキー先端部を操作し、新深雪からの抵抗をコントロールすることで浮力を得るスキー操作が求められていた。この浮力をスキー板の形状によって得ることに成功したファット・スキーは、ゲレンデ滑

走で求められるスキー操作技術での新深雪滑走を可能にしたのである。

太ければ太いほどよいというものではない。ウエストと呼ばれるスキー板中央部の幅が太ければ、それだけ圧雪バーンやアイスバーンでのエッジングがやりづらくなる。「エッジが抜ける」という現象が発生し、転倒のおそれすらある。「滑りやすいパウダー・スノーしか楽しめなかった」というのは、そうしたシチュエーションだと理解できる。

「ターン後半の抜けがよい」とは、ターンで発生するスキー板の「たわみ」を「切り替える」動作が、推進力を損なうことなく円滑に行われることを指している。加重によってスキー板をたわませ、たわんだスキー板の元に戻ろうとする力を推進力に変換する。「切り替え」とは、推進力に変換する過程で、加重してきた外側の足を開放して、もう一方の足へと踏みかえることで重心を移動させることをいう。これらの一連の動作がスキーヤーの意図した運動を円滑に実現できるスキー板をして「ターン後半の抜けがよい」と表現するのである。

スキーヤー（消費者）によるコメント

開発者の性能評価コメントに消費者はどう反応したのか。それを以下にみることにしよう。

よく聞くGENIUSの説明ですね。確かにその通りで素晴らしいです。だけれども僕がGENIUSを推す1番の理由は対応できる雪質が多いこと。言い換えると楽しめる雪質が多いということです。12月末から3月中旬までGENIUS1台で思う存分楽しんで頂けます。そして対応できる雪質が多いということはより安全にバックカントリー・スキーを楽しむことにも繋がるはずです。

しかしセンター幅130mmと太さがある分、硬い斜面、アイスバーンはエッジグリップが甘くなり、一回り細いファット・スキーに比べるとターンが大変に感じます。降雨後からの気温低下などハードなコンディションが予想できる時は、GENIUSではないスキーを選択するのがベターです。

それでもう一点、スキーアイゼンを装着しなければ登れない雪質だとスキー・ブーツの中で足が捻れてしまい、靴擦れを起こしてしまいました。風のよく通る雪が硬い尾根を登ってバフバフの沢を滑るというエリアに行く場合は予め靴擦れ対策はいつも以上に必要となります。

GENIUSにはカーボンモデルとスタンダードモデルの2種類があります。カーボンは軽くて速いです。より速いスキーをお求めの方はカーボン一択でしょう。軽さを求めてカーボンは……。正直驚くほどの差はないと思います。カーボンの方が求められるスキー技術は高いです。ご自身の技術と相談ですね。

GENIUSの雪質への対応力や新雪での浮力の大きさに惹かれた方にはスタンダードをオススメします。次に長さについてです。ツリーランが多い方は185cm。利尻や白馬などのアルパインエリアによく行かれる方は思い切って193cmを使って下さい。どちらにも言えることは滑ってみると実際の長さほど長く感じません。

感想とともに、推奨ポイントがいくつか示されている。もちろん、滑走者の技能水準を前提にしているのであるが、「対応できる雪質が多い」ことがこのスキー板の特徴を言い表している。バックカントリー・スキーは、自然地形を滑走する山岳スキーだから、ゲレンデ・スキーと異なって滑走斜面には人為的要素は介入できない。したがって、滑走地点の標高や方向、日照、気温などによって斜面状況が著しく異なる。さまざまな雪質に対応可能であることは、バックカントリー・スキーにとって重要なのである。

他方で、ウエストの広さがエッジング操作への高い技能を要求すること、アイゼンを用いなければならない状況のもとでは、「靴擦れ対策が必要」であることが指摘されている。さらに、「ターン後半の抜けがよい」と評価された点については、「実際の長さを長くは感じない」との感想が対応しているように思われる。つまり、加重すべき箇所を的確に加重したとき——的確

なポジションを維持してスキー板を操作したとき——には、ジーニアスは、スムーズなターンを描くことができるとのコメントだと思われるからである。

以上のように、開発者においても、また消費者においても、ファット・スキーを用いた新深雪でのスキー操作技術には、アイスパーンのようないエッジングを必要とするシチュエーションを除いて、特段の工夫を必要とする操作は求められていないように思われる。このことは、雪質や用具がスキー操作技術を規定するのではなく、スキー操作技術の普遍性を表現しているように、私には思われるのである。

むすびにかえて

日本の山岳気候は欧米に比べて変化に富み、豪雪地帯であっても、本州と北海道では著しい雪質の違いを見せる。インバウンド・スキーヤーを含めたスキー滑走者（＝スキー消費者）の満足度を高めるには、各地域での雪質の違いを、いわば超越する「スキー滑走の3条件」に対応したスキー操作技能の提示が必要であるにもかかわらず、圧雪された整地でのスキー操作技能が「教程」の名のもとに提示されるにとどまっている。このことは、一方では、スキー操作技術が普遍性をそなえているにもかかわらず、その普遍性の言語表現が不十分であることを示しており、スキー操作技能の言語表現の深化が求められている。

オーストリアやフランスなどスキー先進国の「教程」にとどまらず、日本スキー連盟(SAJ)や日本プロスキー教師協会(SIA)の「教本」をはじめとして、スキー技能に関する諸文献を対象にAIを活用したテキスト・マイニングを行い、バックカントリー・スキーでのスキー技能も含めた“普遍的なスキー操作技能”への知見を開拓することが喫緊の課題であるように私には思われる。というのも、普遍的な運動モデルを記述することなくして、多様な変化に富む日本のスキー・エリアの特性に適合するスキー操作技能の習得は困難だと思われるからである。

Oct. 2022

国際競争力の高いスノー・リゾートの形成に関する基礎的考察

補論——スキー場経営における収益性分析は、いかにあるべきか

スキー場の収益性分析について明らかにした論文の一つに、株式会社二十一鑑定による「スキー場（索道業）の評価」(http://www.kantei21.co.jp/page_id=366)がある。以下では、その記述を記す。

市場分析

マクロ的な「スキー場が存するエリアの全国的な位置付け」、ミクロ的な「エリア内における対象スキー場の位置付け」が、スキー場の価値に直結しています。そして、この位置付けの把握に当たっては、競合比較の切り口から分析することにより、対象スキー場の存するエリア及び対象スキー場の問題点をも抽出していくことになります。

エリアの位置付け

都市圏からのアクセス条件は、最近のレジャー需要の多様化からエリア全体の競争力を把握する上で特に重視されるべきものです。さらには、訪日外国人旅行者の取り込みの可否に係る、国際線の空港からのアクセス条件（LCCの乗り入れ含む）及び外国人が好む観光地までのアクセスの良さ（スキーを兼ねた日本の観光スポット巡りも多いため）も重要な要因となります。

対象スキー場の位置付け

対象スキー場の位置付けの把握に当たっては、現時点で地域ニーズに合ったスキー場となっている否か、今後の地域ニーズに沿ったスキー場へ対応が可能であるか否か、対象スキー場の強み・弱みを今後伸ばせる又改善できるか否か等を主な切り口として分析していきます。なお、対象スキー場のみならず、その周辺の宿泊施設・各種販売施設等を含めた一体としての利便性・雰囲気等による競争力の優劣も、合わせて分析する必要があります。

収支項目の分析

スキー場の評価についても、他の事業用不動産と同様に、過去の収支の状況をベースに、今後予想される内外部の変動要因を加味して、評価していくことになります。

売上

過去の売上を客数・客単価等に分解し、エリア及びエリア内における対象スキー場の競争力等を考慮して、今後の売上分析・予測をしていくことになります。なお、過去の売上の分析に当たっては、各項目の変動に影響を与えた要因等の把握が特に重要となります。

例えば、売上は降雪の状況で左右されることになり、雪不足の年は多くのスキー場で売上が減少する傾向にあります（逆に豪雪の場合も減少することがあります）。

一方、標高が高く、雪不足の年でも降雪が安定しているスキー場においては、雪不足の年ほど客が集中して売上が伸びるという逆転現象が生じたりもするなど、天候に大きく左右されます。また、休日の並びやうるう年によっても売上が左右されることから、年度毎の祝祭日などの確認も必要となっています。

費用項目

他の事業用不動産同様、過去の支出額・原価率・経費率等をベンチマーク指標と照らし合わせながら費用構成を分析してベースを固め、今後のエリアの動向予測及び対象スキー場の方向性を加味して算出することになります。なお、他の事業用不動産と異なるスキー場固有の留意点は以下のようなものが挙げられます。

地代

ゲレンデなどで土地の一部を賃借しているケースが多く見られます。なお、スキー場客相手の宿泊施設・店舗等を営んでいるなど、スキー場と何らかの関わりがある底地人が多くを占める場合には、地域一体となって地代減額に協力的なケースもあり、地代の減額が期待でき

ます。

修繕費・CAPEXなど（リフト・ゴンドラの維持管理等に要するコスト）

リフト・ゴンドラの安全運行がスキー場の生命線であり、維持管理等のメンテナンスには、多くのコストと人力が必要となります。この大きなウェイトを占めるリフト・ゴンドラの維持管理について、外注に頼ることなく自前で管理できるノウハウがあれば、他のスキー場と比べてコストを抑えることができます。また、雪量をコントロールする降雪車やゲレンデをコンディショニングする圧雪車の維持管理や更新も欠かせないものとなっています。

資金調達コスト

夏季シーズンに営業を行うことができる通年型のスキー場と、冬季シーズンのみ営業を行うスキー場とでは、資金調達面でのコストに差が生じることになります。これは、夏季シーズンに日銭が入るか否かによるもので、冬季シーズンのみ営業を行うスキー場は、夏季シーズンの運転資金等について借入れによる調達が多くなる傾向にあります。

おんたけスキー場のケース

表-1は、経営破綻したおんたけスキー場の財務データである（長野県王滝村「監査委員公表第1号」, 2010年3月1日）。

おんたけスキー場の1961年から2004年に至る43年間の営業成績が示されている。1961年から1984年まで（バブル経済の本格化以前）の設備投資額の累計は、約21億6,600万円である。バブル経済が本格化する1985年から日本のスキー人口がピークに達する（索道運送実績値がピークに達する）1992年を経て、当期利益が赤字を計上した1995年までの10年あまりの期間

に投ぜられた設備投資額は、約103億2,400万円にものぼる。特に、1989年以降の企業債の発行状況と営業費用との関係を見れば、推測ではあるが、借金返済のための企業債発行を余儀なくされていたのではないと思われる。1995年の2億円近い当期利益の赤字が出たことで、バブル時代の巨額の設備投資が裏目にてしまい、1998年以降は赤字がかさむ状況を好転させることができず、経営破綻に追い込まれていった。

バブル期の旺盛な設備投資への経営意志決定は、1985年から1988年の4年間の営業収入当期利益率（当期利益の営業収入に対する比率）が、平均して39.55%と異常ともいえる高水準にあったことを根拠になされたように思われる。ちなみに、エンターテインメント産業に属するパチンコ業界No.1 マルハンの2019年度（コロナ禍以前）の営業利益は336億1,100万円。売上高は1兆5,503億9,600万円であった。売上高営業利益率は約2.2%に過ぎない。

1989年には約22億円の設備投資を前年度と合わせ約23億4,000万円の企業債を発行して実行に移すのであるが、この年も約17億6,000万円の営業収入に対して、当期利益は約7億2,300万円と41.1%もの高い利益率を示したのである。

損益計算書のデータをみるかぎり、「超優良企業」であった「おんたけスキー場」が坂道を転がるように、急速に業績を悪化させ、ついには経営破綻に至ってしまう。この現実を直視したとき、日本のスキー場経営はいかにあるべきか。

コロナ禍が収まれば、アジア諸国からインバウンド・スキーヤーが押し寄せてくるであろう。その“大波を受け止めるスキー場経営のノウハウ”を、われわれは見出さねばならないのである。

Oct. 2022

国際競争力の高いスノー・リゾートの形成に関する基礎的考察

表ー１ おんたけスキー場 設備投資 損益の経緯（単位：千円）

年度	西暦	設備 投資額	財源内訳				損益計算書			
			企業債	一般財源	企業債（％）	一般財源（％）	営業収入	営業費用	当期利益	利益率
S36	1961	7,500	0	7,500	0.0	100.0				
45	1970	58,457	50,000	8,457	85.5	14.5				
46	1971	23,992	0	23,992	0.0	100.0				
47	1972	37,791	30,000	7,791	79.4	20.6				
48	1973	35,460	28,000	7,460	79.0	21.0				
49	1974	53,337	35,000	18,337	65.6	34.4				
50	1975	60,991	44,000	16,991	72.1	27.9				
51	1976	79,754	62,200	17,554	78.0	22.0				
52	1977	154,738	99,600	55,138	64.4	35.6				
53	1978	60,612	30,800	29,812	50.8	49.2				
54	1979	186,709	99,000	87,709	53.0	47.0				
55	1980	113,133	64,000	49,133	56.6	43.4				
56	1981	104,725	19,000	85,725	18.1	81.9				
57	1982	235,507	104,100	131,407	44.2	55.8				
58	1983	190,624	45,500	145,124	23.9	76.1				
59	1984	762,392	517,200	245,192	67.8	32.2				
60	1985	311,318	14,200	297,118	4.6	95.4	783,246	406,276	376,970	48.1
61	1986	167,658	0	167,658	0.0	100.0	792,654	369,027	423,627	53.4
62	1987	215,004	0	215,004	0.0	100.0	715,068	595,226	119,842	16.8
63	1988	850,923	660,000	190,923	77.6	22.4	1,385,101	832,227	552,874	39.9
H1	1989	2,193,204	1,680,000	513,204	76.6	23.4	1,760,670	1,037,210	723,460	41.1
2	1990	1,257,476	500,000	757,476	39.8	60.2	1,757,564	1,352,061	405,503	23.1
3	1991	1,434,335	1,050,000	384,335	73.2	26.8	2,303,838	1,542,511	761,327	33.0
4	1992	882,108	300,000	582,108	34.0	66.0	2,384,595	1,727,015	657,580	27.6
5	1993	1,095,926	400,000	695,926	36.5	63.5	2,386,737	1,873,025	513,712	21.5
6	1994	1,593,912	750,000	843,912	47.1	52.9	2,039,328	1,961,568	77,760	3.8
7	1995	321,924	0	321,924	0.0	100.0	1,682,104	1,875,932	△ 193,828	△ 11.5
8	1996	201,834	0	201,834	0.0	100.0	1,710,143	1,572,421	137,722	8.1
9	1997	4,620	0	4,620	0.0	100.0	1,412,166	1,404,615	7,551	0.5
10	1998	17,692	0	17,692	0.0	100.0	1,254,162	1,355,244	△ 101,082	△ 8.1
11	1999	0	0	0	0.0	0.0	974,740	1,313,610	△ 338,870	△ 34.8
12	2000	0	0	0	0.0	0.0	909,759	1,200,187	△ 290,428	△ 31.9
13	2001	0	0	0	0.0	0.0	845,691	999,176	△ 153,485	△ 18.1
14	2002	40,950	28,600	12,350	69.8	30.2	705,554	990,064	△ 284,510	△ 40.3
15	2003	31,500	28,600	2,900	90.8	9.2	530,136	933,938	△ 403,802	△ 76.2
16	2004	0	0	0	0.0	0.0	387,683	842,714	△ 455,031	△ 117.4
累計		12,786,106	6,639,800	6,146,306	51.9	48.1			2,536,892	

出所）王滝村「監査委員公表第1号」、2010年3月1日

【付 記】

本研究は、2020年度阪南大学産業経済研究所助成研究(C)「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」の研究成果の一部である。

(2022年7月15日掲載決定)