

〔調査報告〕

日本のスキー場経営

——夏油高原スキー場（岩手県北上市）にみる——

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

およそ研究という認識活動は、現実として存在しその解決が実際に要求されている諸課題を対象に、分析・総合を加え、課題の解決を得ることをその使命としている。そのことを本稿の課題——スキー場の経営研究——に敷衍すれば、スキー場経営を取り巻く外部的・内部的諸条件の分析——スキー場経営が置かれている現実的諸条件の分析——が、さしあたっての課題となるだろう。スキー場経営は「生きた現実」なのであり、それを分析するということは、「生きた現実」を諸要素に徹底的に分解し、それぞれのもつ要素を次々に考察し、最後に全体をまとめ上げる認識活動に他ならず、この認識活動における方法論上の差異が、諸学の学問体系となってあらわれるのであるから、スキー場経営の「生きた現実」を分析するには、その研究は必然的に学際性を備えることになる。

以下では、スキー場経営の理論的考察に必要な方法論をまず述べることとし、次いで、個別の課題である夏油高原スキー場の経営課題について考察を進めたい。

II スキー場経営分析への視角

顧客満足度 (WTP) とサービス品質

およそ企業経営とは、商品の生産・販売を通じて、商品の再生産を可能とする持続的経営でなければならない。では、スキー場経営にとって商品とはなにか？ まずは、スキー場それ自

体を一つの商品とみなすこととする。

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現実化す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（コトラー『マーケティング原理第9版』）。

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。「生きた商品」、すなわち、現に取引される商品が備える諸要素を分析の前提としているのである。

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（享受能力）に応じて、提供することに本質がある。このことが消費者たるスキーヤーの「顧客満足」を構成している。したがって、マーケティングの焦点となる「顧客満足」が「顧客の受容能力」に規定される——スキーに関連する商品群は「学習財」に他ならないとの分析視角が不可欠となる——のである。

このことを前提に、スキー場経営における顧客満足度を高める諸要素を抽出することが、さしあたっての課題であり、「サービス品質」の観点から問題を考察してみよう。というのは、分析の目的は、あるスキー場経営者がスキー消費者に提供するサービスに対して、顧客が何を期待し、顧客期待を充たす品質のサービスが、「消費者が支払ってもよいと考える価格 (Willing to

pay:以下WTP)」に見合っているかを明らかにすることにあるからである。

そこで、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、この課題の分析を進めてみよう。

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」(「滑走快感」)であり、これは主観的価値である。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(コース・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。

言葉を代えていえば、「滑走快感」とは「顧客満足」であり、消費者たる「滑走者」が評価する「サービス品質」である。この評価過程は、個人の属性において進行するので、どこまでスキー場の運営業者である事業者がコントロールできるのか、収益化の対象としうるかが識別されなければならない。この課題を一般化すれば、事業者がコントロールできない外部経営環境の、何を、どこまで、どのように内部化するのかという経営課題となる。

※外部経営環境の内部化を一般化して述べれば、事業者がコントロール可能なものは、スキー場の造成原価と償却費を索道事業や飲食・物販・スクール事業にどのように配賦し、回収するのかという経営課題である。ところが、後に述べるように、スキー商品は学習財としての性格を備えるので、スキー場での経験(=経験品質)や満足度の向上に結びつき事業者によって提供される情報への信頼性(=信頼品質)への評価を行った人々の情報を整理し、普及させることで既存の消費者の評価(=認識)を更新し、あるいは将来の購買者(=スキー場への来訪者)の参考に供することで、消費者の期待値、したがってWTPをコントロールできるのである。

一方、客体的条件とはスキー場経営が提供する「サービス品質」にほかならない。事業者が提供する顧客の期待を充足する「サービス品質」と、「顧客が支払ってもよいと考える価格」との乖離を最小化することが、スキー場経営の目標である。ところが、WTPそれ自体が、顧客の主観(=主体的条件)を通じて形成され、顧客ごとに異なるという特徴を備えている。

主体的諸条件と客体的諸条件を構成する諸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)。したがって、「サービス品質と顧客満足度」との因果関係を明らかにする研究領域が求められるのである。

しかも、スキー商品は、「学習財」(宮本憲一)としての性質を備えており、当該商品への顧客の「事前期待」形成にあたって、専門雑誌や「口コミ」などは決定的な役割を果たしていると思われる——スキー場のネームバリューから得られる安心感(=期待形成)はその最たるものであろう——ので、それらも当該商品への価値創造に与かっているのである。

スキー商品は学習財である

宮本憲一は、学習財(study-goods)をこう述べている。「文化は娯楽ではないから、咀嚼する牙がいる。『文化の牙』をつくるためには、学習しなければならない。共同学習、社会教育や鑑賞の場がある」(『自治・平和・環境』、自治体研究社2015年、81ページ)。たんなる娯楽(=エンターテインメント)から「文化としてのスポーツ」を区別するのが、この学習という機能である。

学習を通じて財の生産——「滑走快感」を与える客体的諸条件の供給——や、消費の形

態——スキーの楽しみ方の変化——が変化する。これは、スポーツ消費あるいはスポーツ商品にとって普遍的な特徴である。

狭隘な滑走斜面(ゲレンデ)という限界を突破する手段として、歴史的に形成されてきたのがスキー検定制度である。滑走条件に対応した滑走技能を斜面の適応度や制動技術の巧拙などによって、滑走者の技量を識別する。このシステムによって、スキー消費者はひとつひとつのターンへの「こだわり」を形成し、自らの技能を磨くことが目的となる。この学習過程を通じてスキー消費者は「顧客化」されるのである。

※竹内宏『竹内宏のスキー経済学』(1986年)には、この過程がこう述べられている。

スキー・スクールのためにスキー場がつくられ、スキー・スクール受講者に対し、きわめて水準の高い指導を行って一躍有名になり、大量の顧客を集めているのが浦佐スキー場である。このスキー場にやってくる人たちの約80%がスクールの受講生であるから、狭いスキー場ではあるが、客はクラス別に効率よくゲレンデに分散され、また時間をずらして食事をとるので、レストランは混み合わない。講習料にはリフト代まで含まれているから、ゼッケンをつけていれば、リフトはフリーパスだ。独特の長期講習のプログラムには、旅館代もセットされているので、アフター・スキーには、旅館のなかで先生方とも会話もできるし、受講生同士がお互いの進歩を話しあい、切磋琢磨する気持ちを強め、翌日のレッスンに備えられる(pp. 188-9)。

「スキー商品は学習財である」という命題を、以下に展開しておこう。学習財をめぐるスキー事業者と消費者との関係性は、スキー消費者が学習を通じて獲得した当該消費対象への知見や期待(ウオンツやニーズ)を、事業者が引き出し、事業経営に役立たせる能力に依存する。さらに、事業経営にとって前提となるスキー消費者の学習内容は、スキー消費者自身の享受能力・消費能力に依存する。このように、学習におけ

る享受能力はスキー消費者にもスキー事業者にも妥当するが、スキー事業者にとっての享受能力はさまざまな経営手段・経営方針となって現実化するから、さしあたって、考察の対象とする享受能力をスキー消費者にとっての能力として理解しておく。

スキー消費者の学習は、スキー消費における満足度に反映する。スキー事業者から提供されたスキー商品に対して(=消費者の学習対象)、スキー消費者の享受能力が高まれば提供されたスキー商品への品質評価が的確となる。享受能力をめぐる事業者と消費者との関係性は、以下の4つに分類できる。

- i) 事業者・消費者ともに高い享受能力を備える場合。この場合、事業者の消費者への訴求内容と消費者の享受能力が一致する。したがって、高い満足度が消費者には与えられ、事業者の経営方針の適正性が保証される。
- ii) 事業者が高い能力を備えているものの、消費者が追いついていない場合。この場合は、事業者の訴求への消費者の信頼性が関与する。信頼性が高ければ消費者は自身の能力を高めようとするであろう。消費者が事業者を信頼できないと判断すれば、商品の購入には向かわないであろう。消費者が子ども(キッズ)であれば能力は高くはない。ファミリー層を対象としたスキー場が、このケースにあてはまる。
- iii) 事業者の能力は高くはないが、消費者が高い能力を備えている場合。事業者の能力が高くはないとは、経営するスキー場の魅力を事業者が十分に引き出せていない状態である。消費者の能力が高い場合、事業者のあれこれの訴求にかかわらず、消費者は独自の判断でスキーを楽しむだろう。もちろん、そうした状況が好ましいものではないのであるが。

iv) 事業者・消費者ともに享受能力に乏しい場合。

小規模な町営・村営スキー場を幼児・児童が使うケースが想定されるので、本稿での考察の対象とはしない。

※サービス品質については、鈴木秀男『顧客満足度向上のための手法：サービス品質の獲得』（日科技連 2010年）を参照した。また、スキー「滑走者」にもたらされる「顧客満足」の構成要素についても、研究の深化が求められている。本稿で私は、ガイドブックやスキー場への誘客サイトへの「カキコミ」を素材に構成要素の抽出を試みている。

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侃克は、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的経営環境と内部的経営環境に分類し、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——大陸に居住する中国人スキーヤー（＝一部の富裕層を除いた大多数は、初心者スキーヤーである）を、欧米との市場競争のなかで、日本市場にいかにつくすか——を提起している。

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・ベ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備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、气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。(北緯37度線上には)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、(越後湯沢や野沢温泉は)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り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色を生み出しているのだ(「雪国観光圏の紹介」<http://snow-country.jp>)。

Ⅲ スキー場の特性分析——80年代の到達点

ホイチョイ・プロダクションによる分析

一世を風靡し、1987年11月の劇場公開後30年以上を経過してもなお、根強いファンがいるのが、映画「私をスキーに連れてって」である。スキー場が男女交際の格好の「場」であった時代のスキーを、青春・恋愛ドラマに仕立てあげた作品である。バブル時代の風俗が巧みに描写され、肝心のスキーについていえば、少し努力すれば「私にもできそう」な「カッコよく、楽しい」シーンが、次から次へと現れる。スキーの魅力と若者文化との結びつきを巧みに表現したのは、ホイチョイ・プロダクションと名乗るク

リエーター集団だった。

そのメンバーの幾人かが企画したのが、バブル経済たけなわであった1987年に作成された「ゲレンデ・ミシュラン」(『極楽スキー』小学館、1987年所収)である。ランキングの前提となる評価視点ともいえるべき「日本のスキー場の特性」を彼らは、以下のように整理している。

円高と余暇の大型化が進む昨今、自然が売り物の北海道のスキー場であっても、より優れた自然環境をもつ欧米のスキー場に客を取られかねない。ましてや本州のスキー場など、自然条件で太刀打ちできるはずもない。わざと国際化の雰囲気を出さずか、ホテルを思い切りオシャレにするとか、道路を整備して都会から来やすくするとか、リフトを超高速にするとか——とにかく、「別世界性」と「快適性(アメニティ)」を高めるため、ひたすら人工的施設(アコモデーション)を充実させていくしかないのである(p.90)。

観光理論の「定説」は、観光の原動力を「非日常性」に求める。狭隘さという自然条件はスキー場経営にとってはコントロール不能な外部環境条件であるので、ファシリティ・マネジメントに視野が限定されたもとで「非日常性」を追求するなら、「ひたすら人工的施設(アコモデーション)を充実させていくしかない」との結論にならざるを得ないのである。ヨーロッパやアメリカからスキーヤーを誘客するには、スキー場それ自体という“物理的制限”を突破する工夫が必要となる。

いま一つの視点は、管理会計的側面からいえば、「客当たり単価」をいかに高めるかに彼らは問題意識を寄せている。すなわち、こうである。

欧米のスキー・リゾートの施設が私たちの目にひどく充実して見えるのは、大人を相手にしているからだ。日本でも、大人も満足できる本物のサービスと施設を用意す

れば、客室はどんどんよくなっていくはずである (p. 90)。

これらの問題意識にもとづいて、以下のような方法で彼らは、42カ所のスキー場へのランキングを試みたのである。

採点に根拠をもたせるため、私たちは36名からなる評価委員会を設け、委員全員が自分の知っているゲレンデ(とりあげられたのは42カ所)について以下の10項目を採点し、それをもとに全体評価を星印で表した。10項目とは、①コースの面白さ、②景色の良さ、③雪質、④混雑度、⑤ゲレンデ内の食事・休憩施設の充実度、⑥リフト設備の新しさ、⑦宿泊施設の快適性、⑧宿からゲレンデへのアクセス、⑨客層、⑩アフター・スキーの娯楽性、である (p. 91)。

※ミシュランの評価手法について室谷正裕は、問い合わせた結果を著書(『新時代の国内観光』運輸政策研究機構、1999年)で紹介している(pp. 126-127)。

「一般的見解として、観光地については、その地域の特異性、地域の特徴印象度、古さ、格調の有無、景色が絵画的あるいは野性的であるかすなわち、旅行者の心を捉え、例えば写真をとりたい気持ちにさせる可能性を含む全ての要素を考慮する。ホテル、レストランについて格別注意を払う点は、質・値段に対する客のもてなし、雰囲気、サービス、居心地のよしあし及び料理の質である」とし、ただし、「その詳細な評価基準、方法については、企業秘密に属するものであり、教えることはできない」旨の回答があった。しかしながら、世界の旅行者に重宝されるだけの信頼性と権威を持っていることは事実である。

※欧米のスキー場との対比で日本のスキー場経営への課題を示した研究成果には、坂倉海彦「逆風

を乗り切るスキー場経営の条件」(『月刊レジャー産業資料』2010年4月号)がある。坂倉は以下のように述べる。

欧米ではハードルが高く、裕福な人にかできない「ぜいたくなレクリエーション」であるスキーが手軽にできるため、日本では、スキーが「ゆとりある人々や愛好家のライフスタイルに定着したレクリエーション」としてだけでなく、「若者やファミリーで楽しむポピュラーなレジャー」としても、普及してきたのである。

特に80年代後半から90年代はじめの消費拡大期には、生活に潤いを与える「ワンランク上のイメージ」をつくりあげたスキーに若者が飛びつき、異常なほどのスキーブームが起きたのであるが、これは日本のスノー・スポーツが欧米とは異なる大衆文化として普及したからこそ、起こった現象であったし、その後のスノー・スポーツ人口の急激な減少も、同じく大衆文化としてのブームが終わったために起きたとみることができる。

今後の日本のスノー・スポーツを考える場合、欧米に近い「ゆとりのある人々や愛好家のレクリエーション」というスノー・スポーツ文化と、日本特有の大衆が「短時間、低コストで楽しむ」スノースポーツ・スタイルの両方を視野に入れることが極めて重要である (p. 101)。

※坂倉のこの指摘は、2010年のものであるが、少なくともスキー場経営者の「心をつかんでいる」ように思われる。そのひとつが、「雪マジ19」というプロジェクトである。「雪マジ19」というプロジェクトは、「スキーやスノーボードの楽しみを若い人に知ってもらいたいというプロジェクトの意思に賛同したゲレンデが、19歳の冬限定で、何度でも、リフト券を無料で提供してくれる」というものである。また22-23シーズンの八方尾根のリフト料金は、13歳から39歳の若者世代の負担を軽減し、40歳以上との世代間負担に軽重を

つけている。

これらは、大学生を中心とする若者たちをゲレンデに呼び込もうという企画なのだが、ウェアやグローブ、ゴーグル、ヘルメット、そして肝心のスキー板・スノーボードやブーツの提供までは、対応が及んでいない。スキー場経営にとっては、ギアなどは外部経済にほかならないから、それらを内部化するシステムづくりという指向性が必要なのではなからうか。この「外部経済の(各スキー場経営への)内部化」という視点は、インバウンド・スキーヤー対策として必須の課題となる「エリア・マネジメント」とも通底するように思われる。

ランキングの結果

表-1 80年代スキー場ランキング

人気ランキング	リフト輸送実績ランキング	1時間当たり最大輸送能力	混雑指数	
1	八方尾根	3	7	4
2	蔵王	2	***	2
3	ニセコ	9	5	***
4	富良野	19	18	***
5	苗場	1	3	3
6	妙高・赤倉	6	10	8
7	野沢	5	6	12
8	トマム	***	***	***
9	安比	11	8	***
10	上越国際	8	4	***
11	一ノ瀬	4	1	9
12	焼額・奥志賀	20	14	***
13	拇池	10	9	10
14	石打・丸山	7	2	5
15	斑尾	12	16	1
16	熊ノ湯・横手山	18	***	***
17	雫石	***	***	***
18	テイネ	***	20	11
19	戸狩	17	17	***
20	かぐら・みつまた	***	***	***

***はランキング外を示す。数字が飛んでいるのは、人気ランキングに入っていないスキー場が、当該指標ではランキングしているケースである。

まず「人気ランキング」は、雑誌『ビック・コミックスピリッツ』での読者向けアンケート調査を集計し、これと「混雑ぶり」との相関関係を見ようとしている。その結果を示せば表-1である。

ニセコや富良野、トマムのように、北海道のスキー場は混雑とは無縁であることが良好な人気に与っているように思われる。では、「混雑している」にもかかわらず、高い人気を誇る八方尾根・苗場・蔵王を選び出して、それらのスキー場への評価を整理してみよう。

八方尾根スキー場への評価(★★)

前述の「ゲレンデ・ミシュラン」で彼らはまず、ロケーション(景観)に注目する。

私たちリゾートスキーヤーがスキーに求めるのは、なんといっても、日頃のウサを忘れさせてくれる別世界性。そのためゲレンデには山の上の天上界で滑るという孤立感が不可欠である。……ゲレンデの周りは雪の嶺々。まさに天上界。非日常性はここに極まる。……ロッジが広大な白樺林に点在しているのも、イメージを高める原因の一つだ。……本気(マジ)スキーヤーが多いことには変わりはない(「ゲレンデ・ミシュラン」p. 98, 以下同じ)。

「女二人のクリスマス・イブなんて最低よ」とは、映画「私をスキーに連れてって」の有名な劇中セリフなのであるが、80年代の「異常なほどのスキープーム」(坂倉)が起こった背景には、ゲレンデが若い男女の出会いの場であったという現実がある。八方尾根が若い女性が集う場所であることを、彼らは次のように表現する。

ここは「上級お嬢様」のメッカでもある。女性の客室は明らかに苗場より上だ。上級お嬢様はスキーがうまい上にゲレンデでのメイクやファッションにも優れる。(ただし、彼女たちは絶対にナンパにはノラな

い)。……上級イメージの高い八方尾根に好んで行くようになる。そのお嬢様を迎え入れるのにペンションはますます高級化する。このお嬢様が、今日の八方を築いたのだ (p. 99)。

苗場スキー場への評価(★)

ファシリティ・マネジメント——宿泊施設とスキー場との一体経営を特徴とする——の典型ともいべきなのが、苗場スキー場である。

「ミーハースキーヤーが多い」「ゲレンデがむちゃくちゃに混んでいる」と、悪口の尽きない苗場。しかし、その集客力といい、そのリフト輸送力といい、いまや押しも押されぬNo.1スキー場であることは周知の事実だ。……「プリンスの掟」第1条 プリンスに泊まる客は、そうでない者より優遇される。第2条 プリンスでより高い部屋に泊まる者は、そうでない者よりも優遇される。……苗場に限らずプリンスがスゴイのは、日本のスキー場に初めて庶民が宿泊可能な高級感のあるリゾートを持ち込んだことである。トイレはきれいだし、食事は一応レストラン形式だし。混んでいながらも、最低限のサービスが受けられる。ひと昔前だったら、赤倉観光ホテルぐらいのホテルでないと、こんなサービスは望めなかった。……これが今日のプリンス(西武グループ)隆盛の秘訣である。ただ、難をいえば、この“つかのまブルジョア”気分がマズプロ化、拡大化しすぎたため、価格は一定ながらサービスの質の低下がはなはだしい。……苗場のゲレンデではまず“見られる”意識がなによりも優先される。……とにかくこのゲレンデにはカップルが多い (p. 101)。

ファシリティ・マネジメントで一世を風靡したプリンスホテルのスキー場群も、「上下分離」方式が経営に導入され、所有する国内76施設のうち31施設がシンガポール政府の資金運用を

担う投資ファンド「GIC」に売却された(2022年2月10日)。苗場スキー場のほか、かぐらスキー場や焼額山スキー場も売却施設に含まれている。ただし、スキー場の運営は引き続きプリンスホテルが担うこととなる。設備の維持・更新費用をまかなうに足るキャッシュ・フローが、リフト収入のみでは得られないことが「上下分離」を余儀なくされた理由である。しかも、用地や施設の所有権を投資ファンドに譲渡することが、スキー場経営の根本的な矛盾を解決するわけでもない。最長45年(鋼鉄製のリフト支柱)という施設の償却期間の見直しを含め、設備の維持・更新を容易にする税法や関連法規の改正が強く求められている。

蔵王スキー場への評価(無印)

苗場スキー場への評価には、リフトの輸送力で混雑への不満を緩和していることがうかがわれるものの、肝心の雪質への評価は無視されていた。宿泊施設とスキー場が一体化しているので、アフター・スキーの主体である宿泊施設への評価が中心になっていた。蔵王スキー場への評価も、宿泊施設と一体となったスキー場という視点から行われている。苗場スキー場と好対照となる評価であり、そのことは同時に、日本のスキー場全体への現状評価になっているように思われる。八方のようにロケーションに恵まれないスキー場なら、また雪質に恵まれたスキー場であったとしても、リゾートとしてのスキー場を目指すなら宿泊施設の整備状況やサービスの質を高める努力をすべきだというのが彼らの主張だと思われるからだ。さて、蔵王スキー場への評価は以下である。

(雑誌ビックコミック)スピリッツのアンケートによれば、人気スキー場の、堂々第2位を占めるのがここ蔵王。12のゲレンデと6本のロングコースがある(評価当時)というのは、日本有数といってよい。サラサラのパウダースノーだし、樹氷原も絶景だ。だが、宿、食事、設備etc.すべてダメ!

一度行ったミーハーは2度と足を踏み入れない。……蔵王は湯治場が原点である。……日本古来の情緒(あるかどうかは別に)を漂わせているだけで客は満足していた。……ところが冬はスキー客が中心だ。名ばかりの乾燥室, 暗い部屋, クモの巣の張った押し入れ, 汚れた洗面所, 迷路とおぼしきつぎはぎだらけの旅館内部……。聞けば, 地下に流れるのが強い酸性の温泉であるために地盤が弱く木造の建物しか作れない。テレビの寿命も3年, などもって生まれた性(さが)のおかげで苦労が多いという。……期待した樹氷はほとんど雪で見えない。2月末から3月にかけての, わずかなピーカン日にだけ絵はがき, ポスターで知られた風景に出会える。それ以外は鼻毛も凍るマイナス20度。

ゲレンデの食事は, あきれるほどまずい。……カレーすら食べれない。庄内平野のおいしい米のはずなのに, ご飯はべちゃ。この手の食堂が蔵王に多い。……アクセスは飛行機しかない。……車も不便だ。……冬場は最低。……やっと着いても駐車場収容台数が少ない。宿から遠いと問題だらけ。……やり残していることが山ほどある(pp. 118-9)。

ホイチョイ・プロダクションによる分析は, エンターテインメントとしてスキーをとらえ, ファシリティ・マネジメントの見地からスキー場評価を行った数少ないケースである。80年代末から90年代初頭のスキー場経営と比較したとき, カービング・スキーやファット・スキーという用具の進化と, 訪日外国人スキーヤーの来訪, スキー人口の劇的な減少という3つの経営環境の変化のもとで, ファシリティ・マネジメントからエリア・マネジメントにスキー場経営を進化させることは喫緊の課題である。付け加えるべき諸課題について, 以下で述べることとする。

IV スキー場経営への新たな視角

先行研究の陥穽——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(p. 1)。

そして, この「地域資源」を新見は以下のように定義づける。

「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(p. 1, 注3)。

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支柱になる——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・国立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と到達点」（『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、国立公園や国立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えるべき課題であるから、最も滑走に適合した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た。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、以下に指摘した「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を滑走禁止、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

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、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、単純に言うとも曲がりやすい。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、現在の困難を打開する糸口になる」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そなえて」（『阪南論集 社会科学編』50巻2号、2015年3月）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、それができなかつたと理解している。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る。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がある。とりもなおさず、「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、高須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

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）。

神部の指摘は、外国人富裕層スキー客の消費ニーズを満たすには、「雪国観光圏」のようなエリア・マネジメント——ニセコを拠点としたのであれば、大雪山など北海道内だけでなく、八甲田・安比・夏油や、白馬というこれまで想定していなかった広域のエリア——が不可欠であることを示していると思われる。

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諸特徴が、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現実への洞察である。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しう

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・スキーヤーのスノーリゾートであ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人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分ですべてついてしまう（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造雪技術

T（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・島根・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つきまとう。

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-2は、2020年1月から2月にかけて観光

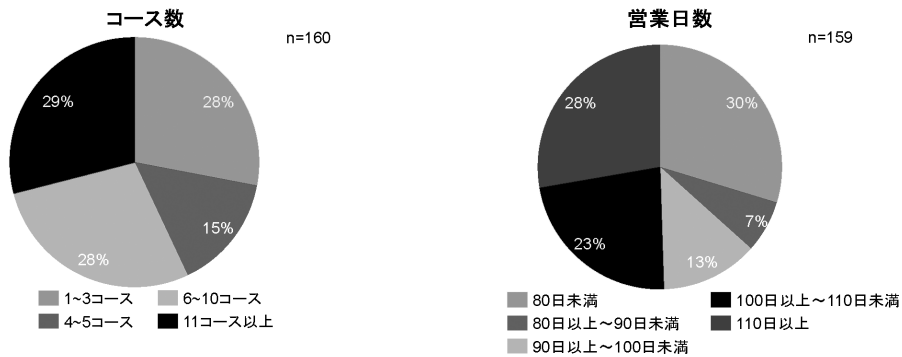


出所) 2021年12月13日撮影：スキー凸凹研究所のブログから転載<https://blog.skibumpslabo.com/archives/4399>

図-1 スノーパーク・イエティの人工造雪機

Mar. 2023

日本のスキー場経営



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-2 全国スキー場のコース数と営業日数分布

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対象に行なわれ、164の業者から回答を得た(回答率34.5%)のものである。

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める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、ウイ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の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(へきえき)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。

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組み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。

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

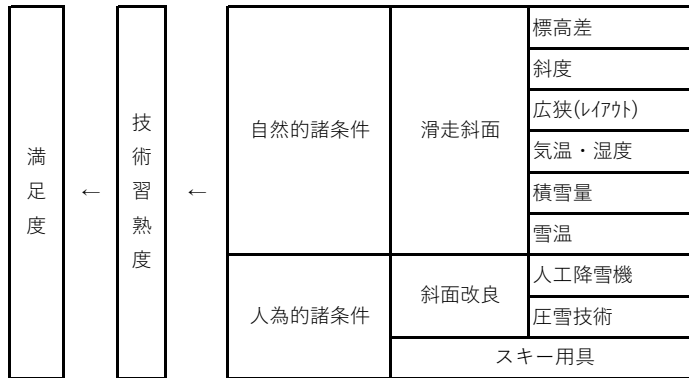


図-3 顧客（スキーヤー）満足度・構成要素

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。それらを図示すれば図-3となる。

また、内部経営環境の変化としては、コアコンピタンスやそれらに劣後する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」）にも注目すべきである。というのは、後述する夏油温泉スキー場の経営に対する、国際興業や加森観光と、現在の運営を担っているクロス・プロジェクト＝北日本リゾートとの“スキー場経営への熱意”の違いの根拠が、「所有と経営の分離」という経営コンセプトにあるように思われてならないからである。

V 夏油高原スキー場のケーススタディ

直近のスキー場経営状況を、夏油高原スキー場を素材に考察したい。開設以来、3度にわたって経営陣が交代するなかで、危機感を抱いた地元の北上市も地域の経済資源としてスキー場を位置づけるとともに、2015年以來「スキー場運営評価委員会」による経営点検を行っているなど、ありうべきスキー場経営の今日的な姿を表現していると思われるからである。

※なお、夏油温泉スキー場の開発物語については、岩田智「研究ノート 地域開発の視点からみた温泉開発とスキー場の現状と課題——岩手県北上市の夏油地域開発」『岩手県立大学宮古短期大学研究紀要』31号、11-23ページ、2021年3月がある。

表-2は、スキー参加人口、参加率（＝ある余暇活動を1年間に1回以上行った人の割合）などを示している。スキーの特徴は、用具費や移動費

表-2 国民のスキーへの参加状況（2019-20 シーズン）

参加人口 (万人)	参加率 (%)	年間平均 活動回数 (回)	年間平均費用 (千円)			1 回当費用 (円)	参加希望率 (%)
			用具等	会費等	合計		
270	2.7	6.2	16.8	30.3	47.2	7,610	6.8

参加人口は参加率に統計局の推計人口を乗じた数出所)『レジャー白書2021年』より筆者作成

表－3 国民のスポーツ消費額等の推移

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
年間平均費用(千円)	55.7	66.0	46.7	58.4	40.1	44.6	***
	100.0	118.5	83.8	104.8	72.0	80.1	***
スポーツ消費額(億円)	39,480	40,270	40,280	40,760	41,270	41,800	35,190
	100.0	102.0	102.0	103.2	104.5	105.9	89.1
民間消費支出(億円)	2,989,990	3,000,649	2,977,756	3,020,536	3,050,327	3,056,184	2,884,061
	100.0	100.4	99.6	101.0	102.0	102.2	96.5

出所)『レジャー白書 2021年』より筆者作成

などの費用がかさむことである。参加希望率が参加率の2.5倍なので、「スキーを体験したいのだけれども……」との消極的要因を解消すれば、参加率の大幅な改善が見込まれる。

スキー・ビジネスは、ニセコや富良野に代表される富裕層スキーヤー対策と、庶民派スキーヤーの潜在的なスポーツ要求という質的に異なったマネジメント課題への対応に迫られている。たとえば、内外富裕層のウェアや用具の買い換え需要をレンタル・ビジネスや、セカンダリー・マーケットビジネスに結びつける工夫が必要だと思われる。また、セカンドユース需要への対応として、スキー・ウェアのアルタレーション(=仕立て直し)技術の普及も視野に納める必要がある。

消費活動の高まりはスキー・スポーツにどう反映したか

スポーツを含む余暇活動は、国民の消費力に規定される。表-3は、国民が、消費支出のうちスポーツにどれだけの費用をつぎ込んでいるかを表している。スキー活動につぎ込まれた「年

間平均費用」の推移をみると、2014年の55,700円を100とした場合の指数の変動幅が大きいに気づかされる。スキー活動は降雪条件に規定されるので、少雪に終わった年度では費やされた費用も当然、少なくなる(スキー・スポーツが蒙る降雪条件については後述する)。

2020年の数値が著しい減少を示しているのは、コロナ禍の影響である。民間消費支出の伸び率とスポーツ消費額の伸び率を比較すれば、スポーツ消費額の伸び率が上回っているため、国民には消費する余裕があれば、スポーツ消費に振り向けようとする傾向が見られる。

表-4は、国民のスキー・スポーツへの参加状況の推移を示している。2015-16シーズンの年末年始、スキー場はエル・ニーニョ現象の影響で少雪に悩んだ。その結果、参加人数は前年比480万人から330万人へと68.8%まで落ち込んだ。2019-20シーズンはコロナ禍による落ち込みで、少雪の影響よりも大きかったことがわかる。

スキー・スポーツは国民のスポーツ活動全体のなかでは、どのような位置を示しているのだ

表－4 国民のスキー参加状況の推移

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
参加人数(万人)	480	480	330	400	380	350	270
参加率(%)	4.7	4.8	3.3	4	3.8	3.5	2.7
年間平均活動回数	4.4	5.2	3.4	5	4	3.9	***
男性 参加率(%)	6	6.7	4	5.7	5.4	4.3	3.4
女性 参加率(%)	3.3	3.1	2.8	2.2	2.1	2.8	2.1

出所)『レジャー白書 2021』より筆者作成

表－5 国民のスポーツ参加人口の推移（万人）

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ゴルフ（コース）	800	790	860	720	760	550	670	670	580	520
スキー	630	560	480	480	480	330	400	380	350	270
スノーボード	340	230	290	280	260	250	220	210	160	160
オートキャンプ	310	330	280	210	250	240	270	250	280	200
釣り	930	810	770	670	750	690	640	620	670	550
ダイビング	130	120	150	120	110	140	120	80	100	50
登山	810	860	770	840	730	650	650	680	650	460
海水浴	910	990	910	960	760	730	600	670	630	270

出所)『レジャー白書2021』より筆者作成

ろうか。それを示したのが表-5である。

スキーとスノーボードを合計すれば、ゴルフに匹敵ないし上回る参加人口となる。先に述べた参加希望率の高さと合わせ、堅調に推移する参加人口がうかがわれる。

スキー・スポーツは、室内スキー場を除けば、降積雪地でなければ楽しむことかできない。したがって、参加率も地域差を反映する。表-6によれば、北海道・北東北・北陸・長野・山梨で高い。注目すべきは京都・滋賀での参加率が高い一方、奥美濃のスキー場を抱える岐阜県の参加率が低いこと、ならびに東京や大阪のような大都市での参加率を高めることが全体の参加率を高めるうえで重要だということである。

ちなみに、宮崎県には五ヶ瀬ハイランドスキー場があるが、ここは北緯32度34分に位置

する。もちろん天然雪によるスキー場である。北緯32～33度に位置する世界の主要都市をあげてみると、リビアのトリポリ（32度53分 最高平均気温は33度、最低平均気温は7度＝以下同じ）、イラクのバクダット（33度20分、44度、4度）、レバノンのベイルート（33度53分、31度、11度）、アメリカのロサンゼルス（34度3分、29度、9度）などがある。

北半球で最も南に天然雪のスキー場がある。これが日本のスキー場の決定的な特徴なのである。大分・宮崎・鹿児島参加率が全国平均値と大差ない値を示すのは、そのような事情によるものと思われる。

日本のスキー場経営にとっての特徴は、先に述べた富裕層と庶民層への質的に異なるマーケティングを展開しなければならないだけで

表－6 居住地別参加率

	回答者数	参加率		回答者数	参加率		回答者数	参加率
全国	3,246	2.7	北陸	71	4.2	兵庫	169	3.0
北海道	134	6.0	長野・山梨	67	4.5	中国	177	1.7
北東北	114	5.1	新潟	63	3.2	四国	91	1.1
南東北	108	1.9	静岡	70	1.4	福岡	176	0.6
北関東	177	4.5	愛知	231	2.6	長崎・佐賀・熊本	78	0.0
東京	384	2.9	岐阜	46	0.0	大分・宮崎・鹿児島	77	2.6
千葉	144	1.4	京滋	74	4.1	沖縄	21	0.0
埼玉	176	4.5	三重・奈良・和歌山	103	1.0			
神奈川	263	3.4	大阪	229	1.7			

出所)『レジャー白書2021』より筆者作成

なく、無雪地で生活を営む人々にも、地元のスキー場を活用してもらうためのマーケティングの展開という、特殊な課題にも取り組む必要があるということにある。

「レジャー白書」が明らかにした資料にもと

づいて、日本人スキーヤーのスキー・スポーツ動向を明らかにしてきた。以下では、研究素材である夏油高原スキー場のケーススタディに論点を移そうと思う。まずは、岩手県内のスキー場入り込み状況(表-7)である。

表-7 岩手県内スキー客入り込み状況

スキー場名		11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	合計
八幡平リゾート・下倉	2021-22		1,549	6,555	9,908	4,624	***	***	22,636
	2020-21		2,011	6,549	6,682	2,409	***	***	17,651
	2012-13		2,085	9,000	6,167	4,305	700		22,317
八幡平リゾート・パノラマ	2021-22		3,566	14,290	5,353	4,257	***	***	27,466
	2020-21		3,368	12,996	12,117	2,859	***	***	31,340
	2012-13		7,644	22,025	22,025	20,900	6,611	153	57,333
安比高原	2021-22	2,332	39,086	82,243	82,685	60,706	17,686	1,917	286,355
	2020-21		52,642	58,656	56,273	44,056	13,498	268	225,393
	2012-13		63,855	140,214	136,543	100,784	21,469	3,310	466,175
網張温泉	2021-22		3,286	17,788	15,670	10,481	***	***	47,225
	2020-21		2,710	16,936	13,982	10,533	***	***	44,161
	2012-13		5,833	18,406	14,405	13,026	2,012	***	53,682
雫石	2021-22		4,100	16,620	14,900	7,540	***	***	43,160
	2020-21		3,000	11,700	9,770	4,355	***	***	28,825
	2012-13		6,726	19,862	15,498	8,035	***	***	50,121
岩手高原スノーパーク	2021-22		2,367	19,016	14,468	6,344	1,116	***	43,311
	2020-21		3,165	19,875	14,277	5,580	300	***	43,197
	2012-13		8,073	33,304	22,825	8,746	***	***	72,948
奥中山高原	2021-22		4,537	11,891	11,202	6,657	585	***	34,872
	2020-21		5,135	10,470	9,633	4,464	***	***	29,702
	2012-13		5,780	21,850	18,080	10,580	***	***	56,290
夏油高原	2021-22	2,515	26,814	23,656	17,303	14,307	10,194	3,576	98,365
	2020-21		16,581	21,176	20,522	15,264	9,827	2,210	85,580
	2012-13		14,869	20,073	14,612	11,036	5,324	1,823	67,737
上記計	2021-22	4,847	85,305	192,059	171,489	114,916	29,581	5,193	603,390
	2020-21	0	88,612	158,358	143,256	89,520	23,625	2,478	505,849
	2012-13		114,865	284,794	249,030	163,123	29,658	5,133	846,603
その他のスキー場計(13か所)	2021-22	0	5,470	50,190	38,559	5,924	0	0	100,143
	2020-21	0	7,840	43,957	30,304	3,638	0	0	85,739
	2012-13	0	6,938	53,469	45,307	9,480	***	***	115,221
合計	2021-22	4,847	90,775	242,249	210,048	120,840	29,581	5,193	703,533
	2020-21	0	96,452	202,315	202,315	93,158	23,625	2,478	591,588
	2012-13	0	121,803	338,290	294,337	172,603	29,658	5,133	961,824

出所) 岩手県商工労働観光部観光課調べ

11月からオープンできるのは、夏油高原スキー場と安比高原スキー場である。スキー場の収益は稼働日数の主たる従属変数となるので、稼働日数の確保はスキー場経営にとっては“イロハのイ”に属する命題であろう。

県内全体では、12-13シーズンの96万1,824人が21-22シーズンの70万3,533人へと73.1%に減少している。夏油高原スキー場とライバル関係にある安比高原が、同期に、46万6,175人から28万6,355人へと61.4%の減少を示すなか、夏油高原スキー場の入り込み客は、12-13シーズンの6万7,737人から20-21シーズンは8万5,580人へと26.3%の増加、さらに21-22シーズンは9万8,365人へと対前年比で14.9%、12-13シーズン比で45.2%と高い伸びを示している。まずは、スキー場の経営改善への顕著な成果が示されたと高く評価してよいだろう。ちなみに、12-13シーズンは、夏油高原スキー場の経営を担っていた加森観光が撤退を決断したシーズンであった。

3度にわたって経営権が移ったスキー場 国際興業が開発

夏油高原スキー場の建設がもちあがったのは1985年のこと。プラザ合意(9月22日)にみられるように、日米間での貿易不均衡が政治問題化していたことが経営意志決定の背景にあるのは間違いない。遅かれ早かれ、為替相場の不均衡は円高で是正されるほかないとの判断にたてば、内需の拡大が政策課題となるのは不可避であった。当時の国土開発政策は「国土の均衡な発展」を理想としていたので、この思惑と地域振興を掲げる地方自治体の思惑が融合して、リゾート法(総合保養地域整備法)成立への動きが強まっていた。

リゾート形成への思惑が全国を覆うなか、小佐野賢治率いる国際興業グループは、1990年の夏油高原開発の設立を経て、1992年5月、スキー場とその関連施設の建設に着手する。投資額は約150億円。記者会見した社長は、「当初の入場者は年間25万人から30万人を見込んでい

表-8 夏油高原スキー場経営権の推移

1985年	夏油高原開発協議会が設立
1990年	夏油高原開発が設立
1993年12月	夏油高原スキー場開業
1996年	95-96シーズンの来場者は26万人
2002年7月	国際興業が撤退
2002年12月	夏油高原開発の経営権が加森観光に譲渡
2005年10月	スキー場内に日帰り入浴施設が開業
2009年	08-09シーズンの来場者は8万人
2009年10月	夏油高原観光活性化策の調査研究報告書(三菱総研)
2010年7月	夏油高原活性化タクスフォース設立
2013年5月	加森観光が撤退
2013年6月	クロスプロジェクトグループが運営事業者に選定
2013年8月	100%子会社として北日本リゾートが設立され運営に当たる
2014年11月	夏油高原スキー場運営評価委員会開催
2016年1月	第2回夏油高原スキー場運営評価委員会開催(以降毎年開催)

北上市夏油高原スキー場運営評価委員会は、専門家による第三者的な視点から運営事業者の運営状況等について厳正かつ公正な評価を行うとともに、スキー場運営全般に対する意見を付する場として、平成26年に設置された。

出所) 新聞記事より筆者作成

る。これを達成し、採算に乗ったら2期工事を考える。国際興業は、周辺で花巻温泉やバス会社を経営しており、これらと連携させながら事業を展開する」と語った(日本経済新聞東北地方経済面, 1992年5月23日)。

国際興業の撤退と加森観光への経営譲渡

1993年からスキー場を経営していた国際興業だが、スキー客減少などで経営が悪化し、2002年3月末で抱えた有利子負債は139億円にのぼった。つまり、150億円の投資資金は10年間の経営によっても、ほとんど回収できていなかったことが明らかになった(日本経済新聞地方経済面東北B, 2002年7月26日)。この事実から、スキー場経営の要諦は投下資金の回収にあることがわかる。調達資金を返済するに足る収益の確保——いかに誘客し、客当たり消費単価を増加させるか——が、スキー場経営の至上命題だということである。後述するが、当面の収益確保と安定的な顧客の確保(=入り込み客の確保)とは、往々にして、矛盾する経営課題であるということだ。

2000年度の夏油高原開発の財務状況は、売上高7億1,200万円・経常損失6億3,789万円、資産合計135億9,300万円・負債合計138億1,400万円。債務超過額は2億2,000万円であった(『金融ビジネス』2003年7月号)。

ともあれ、139億円の有利子負債は国際興業が処理をすることで、経営権を加森観光に委譲することが2002年8月に決まった。スキー場の土地・施設を北上市に無償譲渡したうえで、北上市が加森観光に貸し付けることとした(日本経済新聞地方経済面東北A, 2002年8月3日)。これにより、加森観光は固定資産税の負担を免れることができる。また、国有林の現状回復義務も夏油高原開発(株)から北上市に移転した。

ターンアラウンド(事業再生)の基本は「上下分離」

加森観光は夏油高原スキー場の経営権を受託したのであるが、運営主体であった夏油高原開

発(株)の負債は国際興業が処理し、スキー場の土地および関連施設は——固定資産税の対象物件は——北上市が夏油高原開発(株)から譲渡された。すると、経営権を得た加森観光は、スキー場の運営だけを無償で継承したことになる。所有に係るコストはゼロである。すなわち、負債圧縮の要諦は「所有せずに運営する(=上下分離)」ということである。

加森観光からクロスプロジェクト・グループへ

加森観光が運営を続けたものの、1995年に26万人を記録した入り込み客は(ピークは1997年の27万人)、2009年には8万人にまで減少していた。その結果、2007年から3年連続で赤字を計上する事態となった。北上市はスキー場の支援のため、土地の借地料約2,000万円の支援を補正予算として2010年9月議会に上程したが、否決された。

2013年3月に加森観光は夏油高原スキー場から撤退する意向を北上市に示し、北上市は、パブリックコメントを実施するとともに、スキー場の存続・廃止をめぐる4つの対応について今後10年間の費用見積を公表した。

※パブリックコメントでは、4月23日現在で42件の意見が寄せられ、うち37件が存続を求める内容だった。内訳は「方法を問わず存続」19件、「公設民営による存続」15件、「公設公営による存続」3件。廃止を求める意見は4件、その他1件だった。また、公表された4つの試算は、「民営による事業継続」が計4億7,900万円、「公営(指定管理者)による事業継続」が計7億7,900万円、「スキー場以外の新たな事業展開」が計21億9,200万円、「国有林を原状回復の上、国に返還」が計23億9,000万円であった(岩手日報, 2013年4月26日)。

また、北上ケーブルテレビが4月21日には市民公開討論会を開催し、そこではこれ以上市民負担を出さないよう廃止を求める意見も出されている(岩手日報, 2013年4月21日)。加森観光は、

Mar. 2023

日本のスキー場経営

東日本大震災以降の経営不振を理由に、2013年5月末で夏油高原スキー場の経営から撤退し、クロスプロジェクト・グループへの経営権譲渡を決めた。

クロスプロジェクト・グループ＝北日本リゾートの経営戦略

日本のスキー場経営の特徴は、ゲレンデ造成費用は12年の償却期間で回収できるにもかかわらず、ゲレンデの維持・運営費用の回収はリフト収入に依存せざるを得ず、しかもこのリフト事業、すなわち索道事業の運賃は索道事業者が自由に設定できることから、スキー場の維持・管理に係る費用マネジメントが難しいことにある。リフトの利用者のWTPと事業者の料金設定が一致する保障はない。そればかりでなく、鉄柱の法定償却年数が45年、搬器が12年、ケーブルが20年と異なっており、事業者が設定した料金で投下資金が回収できる保障もない。1台あたり3,500万円、最新式であれば5,000万円と言われる圧雪車（ピステン）も含めて、リフト収入だけでは不足すると見込まれる場合には、飲食などの関連事業収入との“併せ技”で原価を回収せざるを得ない。

これらの点を原価計算の手法として表現すれば、総原価に占める固定費の割合が高いこと、さらに間接費を負担させるのに必要な配賦計算に精度を欠くため原価計算からは高い有用性が得られないという事情がある。

スキー場経営の収益管理が、もっぱらリフトの料金設定（＝リフトの利用人数と料金との積）に集中し、ようやく飲食などの関連事業の収入増加策が模索されようとしているのは、こうした事情による。これらのことを前提に、夏油温泉スキー場の運営を担う北日本リゾート社長の菅原三多英のプランを紹介しよう。

菅原社長は夏油のスキー・インストラクターの出身。「夏油で出される料理は、レトルト・カレーが当たり前の“ゲレンデ飯”」。「もっとおいしい料理にこだわって、おいしいものを提供すれば」とずっと思っていたという。

この思いがあるとき変わる。このスキー場を「俺ならこうやる」という目線で、いつのまにか、見るようになっていたからである。

「こんなに雪が豊富でいいコースがあるのに、そこが活かされていない」——まさに、この点こそが、国際興業や加森観光が“みすごしていた経営ポイント”だった。このことに気づいた菅原社長はいう（「きたかみ仕事人図鑑」2020年3月13日付、<https://kitakami-shigotonin.com/> 2022年11月10日）。

このエリアは、とにかく頻繁に雪が降るので、パウダー（新雪）との遭遇率がかなり高いです。それを圧雪せずに、自然のまま残した非圧雪コースが多いのはパウダー好きにはたまらないポイントだと自負しています。しかも、ゲレンデの向きは東や南斜面が多く、天然の吹き溜まり地形なので、雪の量、雪質にも恵まれています。

ゲレンデ運営の方針は、とにかくスキーが好きな自分が滑りたい斜面をどんどん開拓することです。今でも、毎日のように未開拓エリアに入って新しいエリア（ツリーエリア）としてオープンさせられるエリアを調査しています。樹齢150年以上となるブナの古木のツリーランの雰囲気は格別で、なかなか他では味わえないと思います。また、圧雪バーンのクオリティにもとてもこだわっています。圧雪隊も滑るメンバーなので、相当気合いを入れて仕上げていますので、そちらがお好きな人にも楽しんでいただけます。

さらに、滑走だけではなく、カフェでくつろぎ、温泉で癒されて、ビールで仲間と語らうという、一連の流れを楽しめるスキー場に仕上げたいと思います。

菅原社長のこの戦略は奏功しているのか——むすびにかえて

訪日外国人スキーヤーが日本のスキー場経営にもたらした「経営革新」は少なくない。「泊食

分離」という彼らの習慣は、地域の飲食店を巻き込んだ泊食分離の商品造成への動きを引き起こした(観光庁「宿泊施設の地域連携に関する調査事業」2018年4月)。「雪国観光圏」(新潟と長野、群馬の豪雪地帯にある7市町村で作る観光組織)が展開する「雪国A級グルメ」(地場の食材を活かし伝統の調理法で作った料理を提供している旅館や飲食店への認証制度)や「SAKURA QUALITY」(ホテルや旅館、民宿などのサービス品質への認証制度)は、「日本の中山間地としては群を抜いて美味しいお店や宿が揃う」地域をつくり上げた(雪国観光圏ホームページ, <https://snow-country.jp/>, 2022年11月10日)。ようやく、エリア・マネジメントという考え方が登場してきたわけである。

スキー場経営にあっては、滑走斜面の狭隘さにあきたらないインバウンド・スキーヤーが、スキー場の管理区域外への滑走を恒常化させるなかで、スキーヤーの安全確保と管理区域外滑走を両立させる「ローカル・ルール」が編み出された。圧雪されていない斜面を滑走するための器具として、ファット・スキーやテック・ビンディングが開発され、普及している。菅原が掲げる「スキーが好きな自分が滑りたい斜面をどんどん開拓する」姿勢は、インバウンド・スキーヤーが持ち込んだ「新しいスキー文化＝スキーの楽しみ方」を背景にしている。

夏油高原スキー場の経営に北上市が、「夏油高原スキー場運営評価委員会」を通じて関与しているのも、このスキー場経営の特徴である。同委員会は、「専門家による第三者の視点から運営事業者の運営状況等について厳正かつ公正な評価を行うとともに、スキー場運営全般に対する意見を付する機会として平成26(2014)年に設立」された(同委員会「報告書」)。なお、末尾に資料として同委員会の各年度報告書を整理した図表を添付する。

菅原社長のこの経営戦略は奏功しているのか。村松同スキー場支配人は、こう語る。

スキー場としては恵まれた自然環境にあり、積雪量は全国でもトップクラス。北海

道を上回ることもあります。この特徴を最大限活かすため、4年前からは「豪雪」をキャッチコピーに掲げ、オーストラリアで行われる世界最大級のウインタースポーツEXPOに出展。さらに台湾でも営業活動を行うなど、インバウンドにも取り組んだ結果、毎年約6,500人の外国人が、「豪雪」を求めて夏油高原を訪れるようになりました。

夏油高原スキー場の20-21シーズンの入り込み客は約9万2,000人。前年比で23.6%の増加となった(岩手県商工労働観光部, 2022年9月)。インバウンド・スキーヤーの「6,500人もの誘客に成功した」というのは実数だと思われる。実質的には12、1、2月の3ヶ月間に集中すると思われるので、1ヶ月あたり2,000人超の誘客に成功しているのは、まずまずの成果だと思われる。なお、入り込み客はリフトの運送実績から算出されるので、インバウンド・スキーヤーの「占有率」は確認できない。

※スキー場の「入込状況」は、「観光入込客統計に関する共通基準(2009年12月策定, 2013年3月改定)」にもとづき、都道府県及び市区町村担当者が調査を実施する際の具体的な作業内容として提示された「観光入込客統計に関する共通基準調査要領」によって測定される。

では、日本人スキーヤーによる夏油高原スキー場への評価はどうか。このことを確認するために、インターネットの「口コミ」情報を収集し、データマイニング・ソフトを使って傾向を確認することとした。用いたサイトは、「じゃらん口コミ」サイト(https://www.jalan.net/kankou/spt_03206ca3470057687/kuchikomi/)と、「Surf & Snow」の夏油高原スキー場への口コミ情報(<https://surfsnow.jp/guide/htm/r0270rvl.htm>)であり、2022年8月以前に投稿されたレビューを対象としている。

※テキスト・マイニングにあたっては、NTTデー

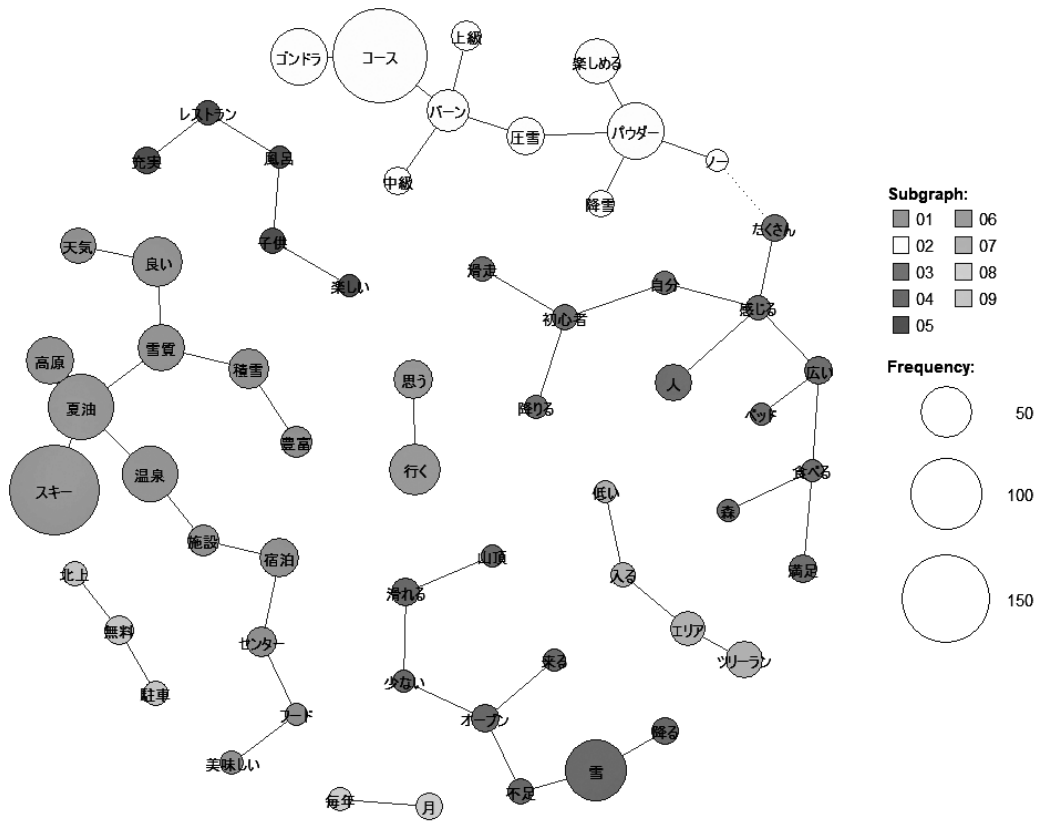


図-4 夏油高原スキー場共起ネットワーク

タ数理システムのText Mining Studioを用いた。口コミ情報は自然文なので、これを単文の形式に書き換えて処理した。分析の対象となったのは1062文。出現頻度のベスト10を列挙すれば、コース(175)、スキー(156)、雪(74)、ゴンドラ(63)、パウダー(62)、温泉(59)、ゲレンデ(49)、良い(48)、滑る(45)、雪質(42)であった。なお()内は頻度を示している。

共起ネットワークを示せば、図-4となる。

コース＝パウダー、スキー＝雪質＝良い、フード＝美味しい、エリア＝ツリーランといった共起表現において、スキー場運営業者の思惑

＝経営戦略が、国内のスキーヤーについても支持されていることが看取される。「豪雪」・「パウダー」をキーワードとした経営戦略がある程度、奏功していることは、本稿が主張してきた「雪が商品になる」というスキー場経営戦略の「新たなトレンド」を裏付けているように思われる。

【付記】

本稿は、阪南大学2021年度助成研究(「わが国スノーリゾートへの誘客に関する基礎的研究」)の研究成果の一部である。

(2022年11月18日掲載決定)

【補遺】夏油高原スキー場運営評価委員会報告書について

夏油高原スキー場への市の財政資金投入について、合理性を確保するために平成26(2014)年に「夏油高原スキー場運営評価委員会」が組成された。以後各年度において、いわゆる「経営監査業務」が行われている。年度ごとの委員会報告書にもとづいて、経年変化をみる資料を以下のように作成した。

委員会報告書は、1) 財務状況と2) 運営状況を、運営事業者・市担当者・評価委員会が評価し、意見を表明する仕組みになっている。また、評価活動が7年を経過してからは、それ以前の時期を「振り返る」評価を、運営事業者・市担当者・評価委員会が行っている。

財務状況とは換言すれば貸借対照表分析であり、運営状況とは損益計算書分析である。財務状況への評価では「債務超過」への懸念が表明されているが、スキー場の造成費用は減価償却

を通じて回収できても、ピステン(圧雪車)とリフトというスキー場経営の根幹を維持・更新する費用の回収が困難という“日本のスキー場経営の宿痾”への懸念なのである。そうした経営環境にあっても、ツリーランの充実やグリーン・シーズンの営業努力への高い評価をみることが出来る。市区町村が経営する小規模なローカル・スキー場にあっても、キャンプ場としての整備をはじめとした、グリーン・シーズンの活性化は検討されなければならない課題のように思われる。と同時に、国有林地を借地している場合、スキー場を廃止すれば現状回復義務が発生するし、スキー場造成費用を地方債でまかっている場合には、一括償還義務もある。こうしたことから、年に数日間だけ住民に無料開放し、「体裁を整えている」市町村営のスキー場も少なくない。廃止手続を円滑に進めるための法的な支援も必要であることは、もはや、言うをまたないであろう。

夏油高原スキー場運営評価委員会報告書

運営事業者	2015年度	財務状況は良いとはいえない。単年単年の勝負ではなく、5～10年の中期計画、長期ビジョンで望まなくてはならない。市や関係機関の協力を仰ぎ、継続して運営できる方策を地域全体で考えなければならない。宣伝広告費の自社予算では出来ない大規模な観光広告の為、市の観光予算増額が出来ないか打診していきたい。
	2018年度	キャッシュは回りつつありますが、一時期より規模は縮小しているとはいえ、債務超過は継続している。支出の部分で、計画外の修繕費用が発生し△。運営に関しては、国内の様々なリゾートを視察しながら、マーケットを的確に捉え、夏油の現状に当てはめた運営が出来ていると考えている。
	2020年度	①直近の決算で財務状況が大きく改善された。②収支見通しは出来ているが、天候や感染症などのリスクに対して対応力を増す必要がある。③施設のブランディングに成功しつつあり、常に新しい様々な取り組みを行っている。
	2021年度	①若干の債務超過である。年々縮小し、改善してきている。②コロナによる先行き不透明感があるが、影響を最小にとどめ、コロナ後を見据えた営業に取り組んでいる。③様々な取り組みに成果が出ており、東北管内のスキー場と比較しても健闘し、結果を出している。
財務状況 市担当者	2015年度	①債務超過になっており昨年に続き厳しい財政状況だが、運営2年目ということもあり、単年ではなく中長期的に見通しをしていきたい。②自己資本以上に欠損金があり、依然厳しい状況。③天候リスク等を考慮し経営・営業内容改善に向けて、動きだしたところであるが、単年ではなく中長期的なスパンで収支の黒字化に向けた計画を見通しする必要がある。④グリーンシーズンの合宿招致・イベントを軸とした体制変更やツリーランコースを開設し外国人等の新規顧客の獲得に向けての営業活動がなされており評価できる。今後ウインターシーズンや入込数の増加等に向けて更なる自助努力に期待したい。
	2018年度	①債務超過となっているが、営業利益の確保に向けた自助努力については評価できる。②天候リスク等を踏まえたうえで、過去実績に基づいた事業収支計画となっている。ただし、中・長期的には安定しているとは言えない。③夏油高原が持つ魅力の情報発信のほか、地元温泉業者と連携したスキーパック商品の造成、仙台駅からスキー場への直通バスの開始等、誘客のための営業努力、創意工夫が見られる。また、商談会の参加、外国人の雇用を積極的にを行い、外国人旅行客の誘客に繋げている。
	2020年度	①債務超過は継続しているが、財務状況が大幅に改善されていることは評価できる。②新型コロナウイルス感染症のリスクの影響等、予想が難しい要素もあるが、8年目の事業収支計画の売上げは、新型コロナウイルス感染症等のリスクを見込んだ数値となっている。③ターゲットを明確にしたプロモーション活動の他、グリーンシーズンでのキャンプ場営業等、運営に対する創意工夫を行い、営業利益の確保に繋げている。
	2021年度	①十分ではないが、自己資本はプラスに転じており、新型コロナウイルス感染症の影響を受けながらも財務状況は改善傾向にあり評価できる。②新型コロナウイルス感染症の影響を受け、予測が難しい中で、計画的に運営がなされている。9年目の事業収支計画の売上等は、新型コロナウイルス感染症等の影響を見込んだ妥当な数値となっている。③ターゲットを明確にしたプロモーション活動やツリーランエリア整備のほか、グリーンシーズンのキャンプ場営業等が成果に現れている。運営に対する創意工夫、自助努力により、一定のファンを獲得しており、営業利益の確保に繋げている。
評価委員会	2015年度	債務超過や自己資本が確保されていないのは事実だが、中・長期計画の中で、創業当初の赤字はやむを得ないと思うが、2年の実績を踏まえて現実的な計画を立て、それに従って事業運営を進めていただきたい。運営に対しても自己で資金を調達し自社での節約の取り組みは評価できるが、今後も更なる創意工夫と自助努力を期待する。
	2018年度	◆収支計画の見通しについては、季節・天候等で左右される不確実な数値で収支等を見込むのではなく、確実な数字に基づいた事業計画を立てていただきたい。 ◆外注費（業務委託費）及び修繕の考え方を整理し、適切に実績及び計画に反映させること。運営に対する自助努力は見られる。引き続き、収益確保に向けた営業努力に期待する。
	2020年度	◆天候によるリスク、新型コロナウイルスの感染状況等、不確実な要素もあるが、収支見通しは概ね適切である。 ◆関連会社・子会社への出資、貸付の理由と、それらの財務状況を明らかにしていただきたい。 ◆グリーンシーズンの営業の実施が売上げに寄与している。

	2021年度	<p>◆帳簿上、自己資本は若干のプラスになっているが、費用の期間計算のズレなどにより、実質的には単年度赤字であり、債務超過の状況は未だ改善されていない。</p> <p>◆収支計画については、コロナ禍においても、目標の売上高は実現可能な金額であると思われるが、設備の更新、保守管理・修繕費用等の負担が大きく、より一層の財務改善に向けて、市担当部課との継続的な協議が必要である。・コロナ禍で厳しい状況の中、今まで培ってきたノウハウを活かし努力している。その点は高く評価し、今後に期待したい。</p>
運営事業者	2015年度	<p>◆計画はやや短期的過ぎていた。理由はスタートしてからの見込み違いもあったため早期修正をしてきた。</p> <p>◆運営を開始してきて、ユーザーの意見や地域の特性などに柔軟に対処できるような体制を取れたという点では良かった。施設の維持管理に関しては、市への相談が遅れたり連携が途切れる部分があったので反省材料。</p> <p>◆グリーン・シーズンはイベントに注力してきたが、もう少しこの方向で進めていく。利用者増に向けた様々な施策は行ってきた。良いものは伸ばして継続し、悪かったものはやめるか修正をしてゆく。</p> <p>◆組織体制に大きな問題は無いが、営業部がまだ落ち着いた形で業務遂行できていないのが課題である。</p>
	2018年度	<p>◆契約期間後半に入り、前半の反省点や教訓が生かされていると同時に、新たなニーズの掘り起こしが出来つつある。維持管理計画が実情に追いつかず、追加予算が必要になっている。</p> <p>◆グリーンシーズンは無理のない範囲内で事業を進めている。無理に営業をしても財務を圧迫しかねない状況であるため慎重に行っている。</p> <p>◆想定外の事態に対して、組織が連携し対応する事が出来ている。</p>
	2020年度	<p>①方向性やコンセプトが定まってきたため、それを元に1年の運営サイクルの安定構築が出来てきている。②市とは連携できており、日々発生する修繕にも対応できているが、耐用年数が大幅に過ぎていた項目もある。③業界のニーズをとらえ、施設の特徴をユーザーにうまく伝えられている。④キャンプ場をはじめとする新しい取り組みを行っている。⑤ネットやSNSを活用したマーケティングを行うと共に、インバウンドについても積極的な取り組みを行っている。⑥命令指揮系統が確立されているため、当日に責任者不在でも様々な問題に対処できている。</p>
運営状況	2015年度	<p>①選定時に経営計画を策定し、その計画を基本に現場の状況や顧客ニーズ等に対応できるように調整しながら計画的に事業運営を行っていくことが必要である。②定期的に協議を行っているが、市では維持管理、修繕面の予算上の制約があり、柔軟な対応ができないところが出てきた。包括的な契約を行う等新たな仕組み作りが必要となってきた。③外国人に人気のあるツリーランコースの開設やフードメニューを改善する等、ニーズを把握し運営に反映している。今後もニーズを吸い上げていき顧客サービスを充実させている。④グリーンシーズンについては、合宿招致や様々なイベントを企画、その他アクティビティスポーツ大会や他イベントの招致等、昨年に増して取り組みがなされており評価できる。⑤県内外に向けての営業活動や特定の年齢をターゲットにした割引、秋田県・岩手県の小学生へのリフト券贈呈、無料シャトルバスの運行等、利用者増への取り組みを実施している。⑥従業員が得意分野で活躍できる組織体制であり、今後体制を継続することで各々のセクションで実績が上がってくることが見込まれる。</p>
	2018年度	<p>①不測な事態等の発生、施設整備等の懸案事項はあるが、実績に基づいた事業運営が行われている。②維持管理計画等について、必要に応じて協議を実施している。③外国人に人気のあるツリーランエリアの拡大や、外国人旅行者が利用しやすいように外国人スタッフを配置する等、適切にニーズを捉えており、細やかな心配りも見られる。④スポーツ合宿の誘致等により、一定の売り上げは出ている。中・長期的に安定した運営ができるよう、引き続き夏油高原を絡めたイベントの企画等、自助努力に期待する。⑤インバウンドの受け入れ態勢の強化、商談会の参加、SNS等による情報発信等、利用者増に向けた取り組みがなされており、2018シーズンの外国人来場者も伸びており、取り組みの結果が表れている。また、平成28年度の委員会において「仙台からのアクセスについて、バス運行等を検討していただきたい」と意見があったことに対して、仙台駅からの直通バスを実施する等、意見を反映した取り組みもしっかり行われている。⑥想定外の事故等が発生した際にも、組織として適切な対応を行っている。また、市に対しての報告も速やかに行われている。</p>
	2020年度	<p>①経営計画に基づき、事業運営が行われている。②災害等、想定外の事態により被害が生じた場合、運営事業者は速やかに市に報告し、協議を行っている。また、維持管理計画については、優先度を勘案した整備計画を作成し、市と事前協議を行ったうえで修繕に対応している。③外国人に人気のあるツリーランコースの拡大、スキー場内に新設した宿泊施設プレミアムステイ豪の営業等、顧客ニーズを把握し、運営に反映させている。④7月から新規事業としてキャンプ場の運営を開始し、利用者増に繋げている。⑤プレミアムステイ「豪」、キャンプ場の運営等、利用者増に向けた取り組みが実施されている。⑥緊急時指示命令システムを策定し、事故等が発生した際にも迅速な対応を行っている。</p>
市担当者	2018年度	<p>①不測な事態等の発生、施設整備等の懸案事項はあるが、実績に基づいた事業運営が行われている。②維持管理計画等について、必要に応じて協議を実施している。③外国人に人気のあるツリーランエリアの拡大や、外国人旅行者が利用しやすいように外国人スタッフを配置する等、適切にニーズを捉えており、細やかな心配りも見られる。④スポーツ合宿の誘致等により、一定の売り上げは出ている。中・長期的に安定した運営ができるよう、引き続き夏油高原を絡めたイベントの企画等、自助努力に期待する。⑤インバウンドの受け入れ態勢の強化、商談会の参加、SNS等による情報発信等、利用者増に向けた取り組みがなされており、2018シーズンの外国人来場者も伸びており、取り組みの結果が表れている。また、平成28年度の委員会において「仙台からのアクセスについて、バス運行等を検討していただきたい」と意見があったことに対して、仙台駅からの直通バスを実施する等、意見を反映した取り組みもしっかり行われている。⑥想定外の事故等が発生した際にも、組織として適切な対応を行っている。また、市に対しての報告も速やかに行われている。</p>
	2020年度	<p>①経営計画に基づき、事業運営が行われている。②災害等、想定外の事態により被害が生じた場合、運営事業者は速やかに市に報告し、協議を行っている。また、維持管理計画については、優先度を勘案した整備計画を作成し、市と事前協議を行ったうえで修繕に対応している。③外国人に人気のあるツリーランコースの拡大、スキー場内に新設した宿泊施設プレミアムステイ豪の営業等、顧客ニーズを把握し、運営に反映させている。④7月から新規事業としてキャンプ場の運営を開始し、利用者増に繋げている。⑤プレミアムステイ「豪」、キャンプ場の運営等、利用者増に向けた取り組みが実施されている。⑥緊急時指示命令システムを策定し、事故等が発生した際にも迅速な対応を行っている。</p>

評価委員会	2015年度	◆運営については1年目と比べてインバウンドへの取り組み、新規事業、広域へ営業活動等の努力が認められるが、組織をさらに見直し適した人員配置をして事業に取り組んでいただきたい。また温泉施設や宿泊施設についても活用やあり方を検討し国内誘客やインバウンドに向けて取り組んでいただきたい。
	2018年度	◆施設の維持管理に関して、運営事業者と市の役割を明確にするとともに、維持管理が必要な施設を早急に精査し、スケジュールを決めて動けるようにすること。グリーンシーズンの活用策は十分に実施されているとは言えない。安定した運営、通年雇用等につなげていくために、グリーンシーズンの活用をさらに進めていただきたい。他市の事例を調査研究する等、新規事業等の実施に向けた検討を引き続き行われたい。
運営事業者	2015年度	◆2年間の運営経験を経て、3年目にしてようやくこのスキー場の行く先が見えてきた(長期ビジョン)。既存ユーザーに加え、ツリーランなどの自然コース愛好家を国内、海外から誘致する事が必要。そのためにも県外・国外への積極的な販促が必要で、早速実行していきたい。 ◆グリーンシーズンはイベント中心でしばらくは進めていこうと思っている。組織的にはまだ未熟なメンバーが多く、これからの成長を望んでいる。施設の維持管理について、市にお願いしている部分について、現状の手続きでは後手後手に回るケースが多い。これまでと違う、包括的なメンテナンス契約を結ぶ必要がある。
	2018年度	増加し続ける修繕・更新費用を考えれば、革新的な事業計画が夏油の存続には必要不可欠である。その上で、夏油のブランディングと滑走エリア開発、インバウンド営業活動は全体の事業の中でもより重要なものとなってきている。北上市をはじめ、県や国と連携をとって夏油のリゾート化を図ることが生き残る唯一の道と考えます。
	2020年度	温暖化が進む中で、これだけ積雪が見込める夏油高原スキー場のポテンシャルは世界クラスと認識している。この類い稀な環境を有効活用する意味でもスキー場は持続していくべき施設と考えている。そのためにはスキー場のリゾート化は不可欠であり、時間をかけてでもここに向かって進んでいきたい。地域の事業者で観光DMO組織を立ち上げる活動も継続する。その中では、世界のリゾートの雪不足を想定し、豊富な雪を売り込む施策を一貫して進め、国外からの集客を大きく増やし、地元経済に更に貢献していきたい。また、地元の子どものスキー離れに歯止めをかける施策を行い、地域のユーザーを増やしていく事も長期戦略として掲げたい。一方、グリーンシーズンでは遊べるコンテンツの充実化を図り、滞在型のリゾートへ向けて進んでいきたい。また、グリーンシーズンの雇用も増やし、通年雇用の拡大も図っていく。
	2021年度	◆豊富な積雪が見込める夏油高原スキー場は国内だけでなく世界的な温暖化の中で貴重な存在といえる。また、魅力の本質である滑走環境も優れている。この点からも、施設は持続し、外部資本を取り入れリゾート化を果たし、地域経済へ更なる貢献をしていくことが理想と考えている。 ◆現時点では次の契約の有無が不透明な為、投資活動やリゾート化に伴う活動は停滞している。次の契約の見込みが立ち次第、観光DMO組織を立ち上げる活動も再開継続する。アフターコロナを見据えて、海外へのプロモーションを再開強化していく。また、地元の子どものスキー離れに歯止めをかける施策で、地域のユーザーを増やしていく事も長期戦略として掲げる。グリーンシーズンにおいては、アウトドアアクティビティなどの充実化を図り、通年型のリゾートへ向けて進んでいきたい。
今後の課題	2015年度	◆グリーンシーズンにおいては合宿招致や新規イベントを企画しており集客に向けての自助努力がなされている。また、様々なイベントができる体制にすることで、より効率的に施設等を運営できている。その他、外国人を含めた広域への営業活動の実施により夏油地域をPRするとともに観光振興に対しても大きな役割を果たしている。 ◆ウインターシーズンにおいては、新たにツリーランコースの開設や夏油温泉郷施設との連携した宿泊パック事業、「きたかみナイト」と題してスキー場を利用した客を北上に滞在させるような取り組みも評価できる。各施設運営に関してもフードメニューの改善や施設ごとのイベント実施など取り組みがなされている。 ◆担当部課としても短期的ではなく、運営事業者が運営計画に修正や工夫を加えながら再考し、その目標達成に向けた今後の事業展開を長期的なビジョンとしてとらえ、連携し取り組んでいきたい。
	2018年度	◆老朽化に伴う施設整備や修繕等の経費は、当初の計画より拡大することが見込まれることから、10年目以降の事業も見据えた計画のリメイクについて、引き続き検討・協議を実施していかなければならない。運営事業者と締結した包括協定については、3年目を迎えたが、一部見直が必要になっている事項があるため、引き続き、運営事業者と協議を実施する必要がある。 ◆海外旅行者の受入れ体制の充実のため、外国人スタッフを積極的に雇用していることは大いに評価できる。雇用に関しては、平成29年度評価委員会の総括意見として「地元の人材確保に向けた通年雇用の必要性」が挙げられているため、継続事業、グリーンシーズンの新規事業等も含めて検討と実践をお願いしたい。
市担当者	2015年度	◆グリーンシーズンにおいては合宿招致や新規イベントを企画しており集客に向けての自助努力がなされている。また、様々なイベントができる体制にすることで、より効率的に施設等を運営できている。その他、外国人を含めた広域への営業活動の実施により夏油地域をPRするとともに観光振興に対しても大きな役割を果たしている。 ◆ウインターシーズンにおいては、新たにツリーランコースの開設や夏油温泉郷施設との連携した宿泊パック事業、「きたかみナイト」と題してスキー場を利用した客を北上に滞在させるような取り組みも評価できる。各施設運営に関してもフードメニューの改善や施設ごとのイベント実施など取り組みがなされている。 ◆担当部課としても短期的ではなく、運営事業者が運営計画に修正や工夫を加えながら再考し、その目標達成に向けた今後の事業展開を長期的なビジョンとしてとらえ、連携し取り組んでいきたい。
	2018年度	◆老朽化に伴う施設整備や修繕等の経費は、当初の計画より拡大することが見込まれることから、10年目以降の事業も見据えた計画のリメイクについて、引き続き検討・協議を実施していかなければならない。運営事業者と締結した包括協定については、3年目を迎えたが、一部見直が必要になっている事項があるため、引き続き、運営事業者と協議を実施する必要がある。 ◆海外旅行者の受入れ体制の充実のため、外国人スタッフを積極的に雇用していることは大いに評価できる。雇用に関しては、平成29年度評価委員会の総括意見として「地元の人材確保に向けた通年雇用の必要性」が挙げられているため、継続事業、グリーンシーズンの新規事業等も含めて検討と実践をお願いしたい。

今後の課題	市担当者	2020年度	<p>◆夏油高原スキー場の経済波及効果について、令和元年度に市は岩手県立大学と共同研究を実施し、経済波及効果は年間約9億5千万円、税収効果は年間1,800万円であることが報告された。スキー場は市内に大きな経済効果をもたらしていることから、運営の継続によってさらなる波及効果の広がりが期待できると考えている。</p> <p>◆維持管理10か年計画について、運営事業者との契約期間満了までは、市はスキー場の安全な運営を担保しなければならない。そのため、維持管理10か年計画の変更が必要である。</p>
		2021年度	<p>◆(株)北日本リゾートによる夏油高原スキー場のブランディングやインバウンドへの取り組みは、着実に成果へと結びついている。引き続き事業計画に沿って運営されたい。また、契約当初からの懸案事項でもあった、グリーンシーズンの活性化や地域との連携についても、近年成果が表れており、更なる充実を期待する。</p> <p>◆現在、市は「夏油高原スキー場の将来構想の構築」を市の重要課題に位置付け、今後の運営の方向性等について検討を行っているところである。これまで夏油高原スキー場は、観光資源として、また地域の人々に親しまれる施設として重要な役割を担っており、当市にとって欠かすことのできない施設である。10年後、またその先の将来においてどのような姿を目指していくか、市としての考えを整理する。</p> <p>◆約30年を経過する施設は老朽化が進んでおり、適切な維持管理が必要である。施設の維持管理計画について、当初に計画していなかった突発的なものや早急に処置を要するものなどが頻発しており、随時事業者と協議しながら計画を変更して対応している。今後さらに老朽化が進んでいく中で、適切に対処するため、今後整備を要する箇所について協議し、市として今後の維持管理に要する予算規模を試算している。</p>
		2015年度	<p>運営2年を経験し温泉や簡易宿泊施設であるスキーヤーズベットの管理運営、グリーンシーズンの活用について、課題があり苦労しているが、それぞれの課題を解決し計画的に事業運営をしていただきたい。特にグリーンシーズンの活用は必要であり、天候面等で課題はあるが工夫しながら継続して取り組んでいただきたい。またインバウンドやプロモーション、ウェブデザインの活用に関しても市や他の団体等と協力しながら進めていただきたい。</p>
	評価委員会	2018年度	<p>◆老朽化する施設の維持管理が喫緊の課題であり、今後の整備費用、整備項目・整備スケジュールの精査、運営事業者と市の役割等を含め、「夏油高原スキー場10か年計画」のリメイクに向けた協議を実施されたい。</p> <p>◆昨年度の総括意見として述べた「地元の人材確保に向けた通年雇用」については、その重要性を鑑み、引き続き意見として挙げるが、人だけでなく関連業界との繋がりも含めて、取り組みを継続していただきたい。</p>
		2020年度	<p>◆メンテナンス等に携わる若手の人材育成に力を入れていただきたい。</p> <p>◆グリーンシーズンに子どもを呼び込む方法を検討していただきたい。</p>
		2021年度	<p>◆地球温暖化が進む中で、豊富な積雪がある夏油高原スキー場の価値は高まっている。さらに強固なものにしていくため、外部資本を導入しリゾート化を進めたいという北日本リゾートの提案については十分に検討されたい。</p> <p>◆次期契約事業者として決定した場合には、DMO設立などリゾート化に向けた様々な戦略を練り、努力していただきたい。・子どもの利用を増やす為の施策、教育旅行の充実、グリーンシーズンの拡充について期待したい。</p> <p>◆子会社の適正な運営管理を実施の上、営業力の強化を目指していただきたい。</p>
維持管理計画	運営事業者	2015年度	<p>◆施設の維持管理について、市にお願いしている部分について、現状の手続きでは後手になるケースが多い。これまでと違う、包括的なメンテナンス契約を結ぶ必要がある。屋根の補修については大規模改修が迫りつつあるが、市としてこの施設を本当にどうして行きたいのかにより、これからの準備が変わってくる。長期存続を続けるなら屋根のように大きな予算を定期的に投じなければならない。そこをどのようにするのか市と一体になって考えなければならない。</p>
	市担当者	2015年度	<p>◆維持管理計画については市と運営事業者と協議の上、年度ごとに見直しをして進めているところではあるが、運営事業者側の要望に市の予算の制約上、その進め方や手続きにおいて迅速・柔軟に対応できない部分が出てきている。</p> <p>◆新たな仕組みとして、年度ごとに確認した維持管理計画を市と運営事業者が包括的に契約をする等の検討をする必要がある。運営事業者が計画を実施することで、本来市が行う見積・設計・入札・契約・検査・完了の流れを簡素化することができ、対応がより迅速かつ運営事業者の運営計画に沿った維持管理が可能になってくる。</p>
	評価委員会	2015年度	<p>◆今後の維持管理を見通し、夏油高原スキー場維持管理10か年計画を踏まえた上で、見積から支払に至るまでの一連の流れを運営事業者が行う包括的な契約する等、運営事業者と市が十分協議し維持管理を効率的に進めていただきたい。</p>

Mar. 2023

日本のスキー場経営

その他意見	利用者	2015年度	◆利用者側からだが、圧雪状況が初心者や中級者では滑走が困難な時がある。せめてA1コースだけでも第一ゴンドラの始発に合わせて、圧雪整備していただきたい。また競技者用のコースの常設も検討していただきたい。
	評価委員	2018年度	◆スキー場やリゾート地として成功している企業、団体等の調査研究を行うほか、成功事例や先進地事例を夏油高原スキー場に活かすことができるか検討を行っていただきたい。 ◆運営事業者が主催するスキー大会「夏油CUP」について、過去に開催していた市民スキー大会と比較してエントリー数が増加していること、参加料を徴収し収益に繋げていること等、高く評価できる。様々なイベントを組み合わせる等、創意工夫を凝らし、さらなる集客に繋げることができるよう期待したい。
	評価委員会	2020年度	◆仙台営業所を分社化した目的、戦略を明らかにしていただきたい。 ◆北上市には、温泉、ゴルフ場、スポーツ施設があり、リゾート地域としての環境は整っていると思われる。リゾート化を考えるにあっては、様々な関係団体とうまく連携して進めることが重要である。
	評価委員	2021年度	◆公設民営方式による運営が8年を経過しており、今後に向けて評価項目等の見直しが必要と考える。特に財務状況の評価においては、財務体質やより細かい点について確認し、判断することとしたい。 ◆財務の見直しについては3か年の計画を策定していただき、評価・見直しをする方法に変更した方がよいと考える。 ◆ツリーランの急傾斜コースにおいて、積雪が多く気象条件の変化によってはツリーランに伴う雪崩の可能性もあるため、事故防止及び安全喚起を徹底していただきたい。
総括意見		2015年度	◆今シーズンで運営3年目を迎えているが、財政面では厳しい状況であるが、当初事業計画で見込まれている創業赤字はやむを得ないものの、2年の実績をもとに現実的な計画を立てそれに従って進めていただきたい。 ◆運営に関してはインバウンドへの取り組みや食の改善、広域への営業活動等努力がなされており評価できる。 ◆事業運営を開始し1年目に課題が見つかり、2年目に改善に向けて努力したが、まだまだ課題解決に向けて不十分であり、経営安定に向けて更なる自助努力が必要である。人材を活用し経営を安定させながらそれぞれの課題を解決していくことや、また地元温泉を含め他の関連団体とも情報を共有し連携しながら事業に対し取り組んでいただきたい。
		2018年度	◆運営事業者との契約期間が残り5年となった。10年以降の運営を考えた場合でも、安全面、機能がしっかりなされている施設での運営が必要不可欠である。このことから「夏油高原スキー場10か年計画」のリメイクに向けた議論を速やかに進めていただきたい。 ◆プロモーション活動や商談会、SNS等による口コミにより、ツリーランエリア、スノーパウダー等の夏油高原スキー場の魅力が認知され始めていること、外国人スタッフを雇用し、外国人受入体制を整えている等、運営事業者の営業努力により、外国人来場者数が安定して伸びていることは評価できる。ただし、既存施設である温泉を十分に活用できていない、グリーンシーズンの活用策が不十分等、営業に関する課題はあることから、引き続き検討をお願いしたい。
		2020年度	◆北日本リゾートの営業努力と取り組みについては高く評価する。スキー場は、索道施設やツリーランエリア等、事故のリスクが高い施設であることを念頭に、想定外の事故の発生を防ぐため、日常的に危機管理意識を持ち、管理を徹底していただきたい。
		2021年度	◆8年間取り組んできた積み重ねが成果として表れており、北日本リゾートの営業努力と取り組みについては高く評価する。 ◆施設の老朽化は喫緊の課題として、市と連携して注力いただきたい。 ◆リゾート化が可能かどうかの研究等、次の10年に向かう上でも課題として取り組んでいただきたい。

		7年間を振り返って	8年間を振り返って
スキー場運営の7年間（8年間）の振り返りについて	運営事業者	<p>◆様々な取り組みを行って失敗点や結果が残せなかった事業もあるが、4年目あたりから、組織・施設として目指すべき目標を定めて運営を続けている。業界として需要が伸び悩んでいる中で、少しずつ業績を上げられているのは、夏油高原の恵まれた環境を活用し、マーケティングに成功している為だと考える。また、当初は考えていなかったインバウンドへの取り組みを早い段階で着手できたことで、海外の認知度も毎年向上してきている。</p> <p>◆ツリーランエリアの開放について、今では一般的になりつつあるが、業界でもかなり早い段階で取り組めたことが、「夏油のツリーランエリア」というブランディング構築に繋がったと考える。</p> <p>◆運営スタッフに関して、営業面では若いメンバーが着実に力を付けてきて、主体性を持って事業に取り組んでいる。一方施設管理面では、新しい若いメンバーに技術や経験を積ませる必要があるが、それが実現出来ていない。この点は早急に人材確保と育成を行っていかなくてはならない。</p> <p>◆冬季間では地域の観光拠点としての取り組みが出来てきたが、グリーンシーズンも地域全体の集客に貢献できるような取り組みや体制作りを行う必要がある。</p>	<p>◆低迷を続ける東北エリアの中では、長所を生かしたブランディング戦略が功を奏し、集客を伸ばしてきている。行くスキー場を選ぶユーザーの割合が増える中で、豪雪やツリーランのキーワードを武器に知名度を伸ばし、選ばれるスキー場となっている。スキーやスノーボードをする社員が増加し、本来の魅力を体感して営業に生かす動きが出てきている。知名度と相まって、遠方からのスタッフ希望も増え始めており、従業員若返りの兆しが見え始めている。一方、技術系社員の次の世代への人材育成が遅れている。</p> <p>◆近隣が値下げ戦略をしている中で、唯一値上げをして価値を提供する路線をとれている。リゾート化を目指す上で様々な点で粗や未熟な点が散見され、完成度を上げていく必要がある。業績は回復傾向だが、今後の修繕問題が山積しており、施設はまだ「持続可能」とは言えない状況である。</p>
	市担当者	<p>◆全国的にスキー需要が減少するなか、スキー場入込数は確実に伸びている。夏油の魅力効果を効果的に宣伝していること、海外商談を積極的に行っていること、ツリーランエリアの拡大等、顧客のニーズを把握し、的確に運営に反映させていること等、(株)北日本リゾートの創意工夫と営業努力の結果が数値に表れている。◆昨夏から本格的にスキー場敷地内でのキャンプ場営業が開始された。グリーンシーズンの活用策の検討は、委員会の総括意見として付されていたが、国内のアウトドアの人気の高まりを的確に捉え、事業を展開している。グリーンシーズンの安定した集客と利益の確保に期待したい。</p> <p>◆平成26年に「夏油高原スキー場維持管理10か年計画」を策定、28年に「夏油高原スキー場施設の大規模改修及び更新に関する包括協定」を締結し、迅速かつ柔軟に施設の修繕に対応する仕組みが整った。しかしながら、施設の老朽化が著しく進行し、計画策定時点で想定できなかった緊急修繕が多々発生し、当初の予算総枠を超える見込みとなった。</p>	<p>◆全国的なスキー需要の減少や新型コロナウイルス感染症の影響がある中で、一定の顧客を維持できている。これまで積み重ねてきた夏油高原スキー場の長所を生かしたブランディング及びツリーランエリアの整備、上級レンタル用品の導入等のターゲットを明確にした効果的な運営のほか、新型コロナウイルス感染症への対策、キャンプ場をはじめとするグリーンシーズンの拡充等、社会情勢への対応及び顧客のニーズを的確にとらえた運営がなされており、今シーズンの不利な状況下においても、(株)北日本リゾートの営業努力によって顧客や売り上げの減少を踏みとどまらせている。</p> <p>◆グリーンシーズンにおいては、昨シーズン開始したキャンプ場の運営を継続しており、直営のマウンテンバイクコースや係留気球、近隣施設と連携して提供しているSUP等、アクティビティも充実している。認知度も徐々に高まっており、今シーズンの安定した集客と利益の確保につなげている。今後もさらなるコンテンツの拡充や認知度向上によるグリーンシーズンの活性化に期待したい。</p> <p>◆1月の高所除雪作業中に転落し社員が死亡する事故があった。再発防止のため、安全対策や社員間のチェック機能等、安全管理を見直し、徹底されたい。</p>
	評価委員会	<p>◆売り上げが最も大きいシーズンであった。暖冬小雪の影響もあるが、ツリーランエリアの拡大、プレミアムステイ豪、キャンプ場の運営の他、県内小学校へのリフト券配布等の取り組みの効果が表れており、北日本リゾートの7年間の運営に対しては高く評価できる。</p>	<p>◆「豪雪」や「ツリーラン」などをキーワードとしたブランディング戦略及びSNSの活用等、8年間の積み重ねてきた取り組みが成果に結びついており、新型コロナウイルス感染症の影響による入込減少に歯止めをかけている。・グリーンシーズンも継続して活用されており、引き続き注力いただきたい。</p> <p>◆メンテナンス等に携わる技術系の社員の人材育成に継続して力を入れていただきたい。また、社員の作業に係る事故再発防止及び安全管理を徹底していただきたい。</p>