

〔論 文〕

# スキー場経営の新たなトレンドにそなえて

桜 田 照 雄

## はじめに——問題意識と研究課題

日本の地域経済や企業経営の将来を考えるうえで、日本社会の少子化・高齢化の進展は、その前提条件となる。内閣府が作成した資料によれば、2012年に1億2,750万人いた日本の人口は、2060年には8,670万人へと4,000万人以上の減少を示し、2012年対比で68%まで減少すると予想されている。なかでも生産年齢人口(15～64歳)は、2012年の8,017万人が2060年には4,418万人へと3,600万人の減少を示し、生産年齢人口は2012年対比で55%にまで減少する。経済成長率も改革のテンポが緩やかであれば、2030年頃にはゼロ成長からマイナス成長に転ずるとされている。

こうした人口動態が日本のスポーツのあり方を規定することに疑問の余地はないだろう。とくに本稿がとり上げるスキーというスポーツは、日本においては降雪山間地(雪国)の経済資源として発達してきた歴史的経緯があり、地球温暖化というマイナス要因が懸念されるなか、その盛衰は地域経済に大きな影響を及ぼすことになる。本稿のテーマであるスキー場経営の新たなトレンドとは、降雪山間地の地域経済が、域内「収益事業」であるスキー場経営への関与を等閑できなくなっていることを指す。降雪山間地の地域経済への影響の大きさから、地方自治体や地域経済にとって、スキー場を「社会的共同消費手段」(宮本憲一)や「社会共通資本」(宇沢弘文)として考察する必要性が生じているように思われる。

本稿は、まず、①明治末期に海外から移入

されたスキー文化をふりかえり、②国民へのスキー文化の普及ぶりとスキー場経営の経営課題の変化をみる。ついで、③地域のスキー場が、収益事業として地域経済に貢献するうえで、どのような経営課題を達成しなければならないか——スキー場分析の到達点——を明らかにしようと思う。

日本のスキー場経営の分析にあたっては、欧米のスキー場経営をモデルとし、それらとの対比で経営課題を「発見」という研究手法がある。ところが、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、彼我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、志賀高原スキー場でも425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、企業経営の観点からスキー場経営をながめると、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、現状の困難を開解する糸口になるのではないかと考えられる。というのも、海外からのインバウンド・スキーヤーの急増や、老朽施設・設備の更新など、新たな環境条件の変化にともなうスキー場経営の戦略転換が求められているからである。そこでは、既存の経営資源の再評価と再編成(施設の処分や廃業)も必要となる。さらに、スキーというスポーツは、それを楽しむには知識や経験・技術が必要な学習財なのであるから、スキーを素材に事業活動を展開するには、学習財としての性質に応じた経営のあれこれ——さしあたってはホスピタリティ能力をそなえた人材を育成するプログラム——も考えてやらねばならないだろう。

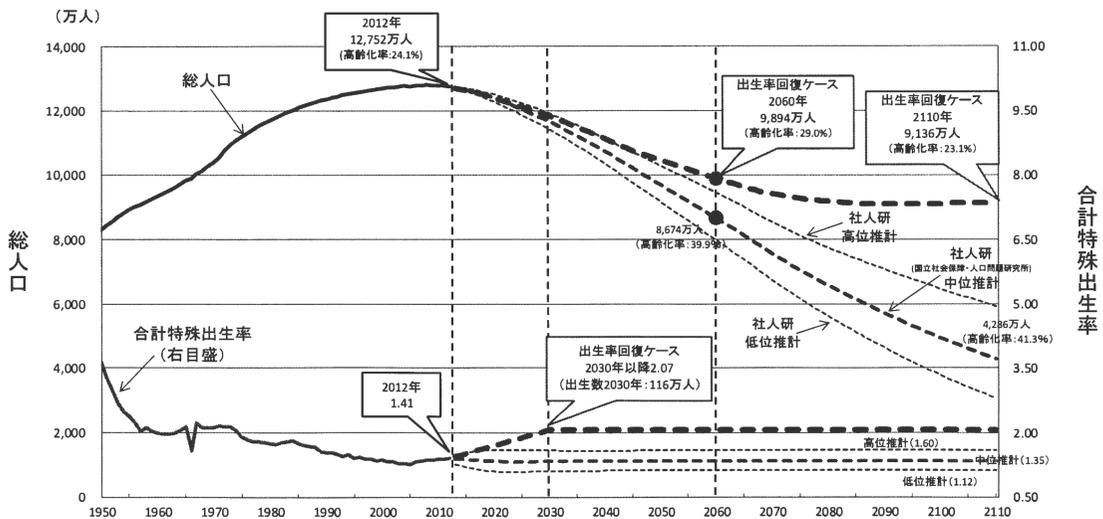
## I 人口減少社会・日本とスキー・ブーム

### 1. 人口減少社会の出現

図1は、日本社会における「長期的な人口の

推移と将来推計」を示している(内閣府「人口動態について」, 2014年2月14日)。この推計にもとづいて内閣府は、現在の傾向が続けば、①2060年には人口が約8,700万人まで減少すること、②2030年に、合計特殊出生率が2.1程度に回復する場合においても、2090年代まで人口減少は続くこと、③当面は、人口減少が続くことから、人口減少に対応した経済社会づくりが必要だとしている。

日本のスポーツ界が直面している共通課題の一つは、ここに示されている人口減少・少子化社会のもとで、個々のスポーツのあり方を示すことにある。本稿とのかかわりで言えば、少子・高齢化社会においてスキー・スポーツを発展させることは、内外のスキー愛好者だけでなく、降雪山間地の地域経済の持続的な成長にとっても、高い社会的価値があるように思われる。とはいえ、日本でのスキーの発展過程を振り返ると、「失われた20年」と呼ばれる日本経済の低迷期を迎えるまで、日本のスキーは、日本の経済成長に支えられ、スポーツイベント(オリン



備考) 1. 1950年から2012年までの実績は、総務省「国勢調査報告」「人口推計年報」、厚生労働省「人口動態統計」をもとに作成。  
 2. 高位推計・中位推計・低位推計は、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」をもとに作成。  
 3. 出生率回復ケースは、2012年の男女年齢別人口を基準人口とし、2030年に合計特殊出生率2.07まで上昇し、それ以降同水準が維持されるなどの仮定をおいて推計。

出所) 内閣府「人口動態について」(2014年2月14日)

図1 長期的な人口の推移と将来推計

ピックやオリンピックの来日)や映画での紹介を契機としたブーム(流行という社会現象)を通じて発展してきたことがわかる。

本稿での問題意識に関連づければ、熱狂的ではあるが一時的な「流行」というブームと、積雪山間地の地域経済の発展の持続性とは、明瞭に対立する事象である。ブームによって支えられ発展してきたスキー文化(スポーツとレクリエーションとの二つの側面からなる)にとって、人口減少社会のもとで、「ブームに期待しない」経営哲学とマネジメント手法の発見が求められているように思われる。

## 2. スキー愛好者の組織化——全日本スキー連盟の組織的発展

歴史的にみれば、1911年から12年にかけてオーストリアの陸軍少佐であったレルヒによってもたらされたスキー文化は、札幌や小樽など都市近郊住民のレクリエーションとしてだけでなく、八方尾根や志賀高原をはじめとした降雪山間地の「出稼ぎ対策」としても、スキー場を開

拓・開設する地域住民の活動から生まれ、軍事との結びつきがみられつつも、冬のスポーツとして雪国の人々に受け入れられてきた。

スキーがこれらの人々に受け入れられた証拠の一つは、スキー競技の組織化にみられる。伝来から10年あまりで第1回全日本スキー選手権が開催され(1923年)、1927年には学生の選手権大会が開催されている。国際スキー連盟(FIS)の結成は1924年のことであるが、全日本スキー連盟(SAJ)の結成は、翌1925年のことであった。伝来間もない時期に、日本では各地で競技会が開催され、競技会を統括するために競技連盟が組織されているのである。

表1は、1925年に結成された全日本スキー連盟の10年後(1935年)の現勢を示している。連盟結成後わずか10年、スキー伝来から四半世紀を経過した時点で、すでに3万人を超える会員を有する組織にまで、この組織は成長した。日本各地でのスキー愛好者を組織化する動きのなかで、志賀高原や八方尾根、ニセコといったスキー場が、降雪地農山村の若者たちとアルピニ

表1 1935(昭和10)年10月の全日本スキー連盟加盟団体

団体名	加盟団体	加入人員	団体名	加盟団体	加入人員
岩手県スキー連盟	15	800	秋田鉱山専門学校校友会スキー部	-	50
秋田県体育協会スキー部	-	2,710	名古屋鉄道局スキー部	-	50
名古屋スキー連盟	14	1,000	島根県スキー連盟	17	800
大阪スキー倶楽部	-	300	駿台スキー倶楽部	-	70
岐阜高等農林学校山岳部	-	50	北大OBスキー倶楽部	-	72
稲門スキー倶楽部	-	150	新潟県スキー連盟	26	3,360
石川県体育協会	-	315	群馬県スキー連盟	8	216
青森県スキー連盟	35	5,000	京都スキー連盟	11	1,572
全日本学生スキー連盟	13	862	樺太スキー連盟	10	2,730
福井県スキー連盟	16	380	北海道スキー連盟	16	3,100
撫順体育協会スキー部	-	100	長野県スキー連盟	17	1,450
富山県体育協会スキー部	18	800	宮城県スキー協会	11	500
元山スキー倶楽部	-	100	岡山県スキー連盟	9	560
福島県体育協会スキー部	8	500	広島県スキー連盟	20	933
朝鮮スキー倶楽部	-	135	大阪府スキー連盟	14	1,660
栃木県体育会スキー部	10	165	(合計)		30,490

出所) 山崎紫峰『日本スキー発達史』より著作作成

ズムに共感した都市の大学生・大学教授との共同作業として開発され、今日に引き継がれる老舗スキー場として名をなしている。

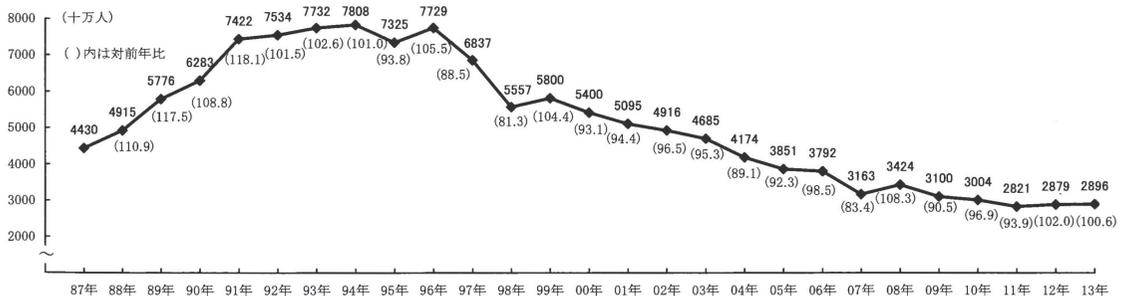
### 3. 鉄道省によるプロモーション

昭和に入ってから、新たなスキー場の開発、既設スキー場の施設改善、ツアー・スキーコースの開設が進められた。この時期に特筆すべきは、鉄道省のスキーへの取組みである。鉄道省は、利用者が減少する冬の閑散シーズンでの集客を期待して、ニセコや土樽（越後湯沢）、藪原（白馬）などにスキー客の宿泊施設として「山の家」を開発するとともに、積雪地の地方鉄道局に管内スキー場の開発とプロモーションを行わせ、昭和3年、4年頃からは「スキー割引列車」を運行させている。山崎紫峰は、霧ヶ峰スキー場での「スキー割引乗車券利用下車客」が1931/32シーズンではわずか416人であったのが、翌32/33シーズンに9,451人に激増し、34/35シーズンには12,566人、35/36シーズンには15,273人へと著しい増加を遂げたことを明らかにしている（山崎紫峰、『日本スキー発達史』1936年、113ページ）。戦前にもスキー・ブームが生まれていた。こうしたブームを背景に、鉄道省国際観光局は、1935年に妙高高原や菅平、志賀高原一帯を「国際スキー場」に指定し、海外からの旅行者を招く観光資源（インバウンド観光資源）としてもスキーは位置づけられるに至った。

1948（昭和23）年には日本交通公社と国鉄が列車・宿・スキー学校をセットにしたパッケージ商品（JTBスキー学校）を開発・販売した。第二次大戦後も降雪地帯の農山村地域の「救世主」として、雇用の創出、地場産業の創出、温泉地の活性化を目的としてスキー場の開発・経営が行われ、スキーは冬の余暇活動の「王者」としてさらに多くの愛好者を獲得した。

### 4. 戦後のスキー場開発

図2は、1987年から2013年にいたる「特殊索道輸送実績」の推移を示している。スキー場の経営動向を経年変化として統計的に把握するのに唯一活用できるのが「特殊索道輸送実績」である。特殊索道とは、「外部に解放された座席で構成されるいす式の搬器を使用して旅客を運送する索道をいう」とされ、いす式リフト（チェア・リフト）がこれに相当する（鉄道事業法施行規則）。1997（平成9）年5月の鉄道事業法施行規則改正以前は、特殊索道は、甲種・乙種・丙種の3つに細分されていた。甲種特殊索道とはスキーリフト専用ではない、「いす式リフト」（チェアリフト）であり、乙種特殊索道とはスキーリフト専用の「いす式リフト」であり、丙種特殊索道とは「滑走式の索道」（Tバーリフト、ロープトゥ、Jバーリフト、プラットーリフトなど）であった。スキー場経営全体での売上高を集計した統計はない。スキー場の経営動向



出所) 『ウィンターレポート白書 2013』より。なお源出所は『国土交通省・鉄道輸送統計年報』

図2 シーズン別 特殊索道輸送実績（旅客数）の推移

を、いわば間接的に把握しようとするのが、この「特殊索道輸送実績」である。この統計によれば1991年(90/91年シーズン<91年冬~92年春>。以下同じ)から1996年までの5年間の高原状態が形成されていたものの、1994年(93/94年シーズン)の7億8,080万人回をピークとして、2012/2013年シーズンの輸送実績は、2億8,790万人回と、ピーク時の37%まで落ち込んでいる(なお、人回とは索道輸送の算定単位で、1人が2回、索道を利用すれば、1人×2回=2人回と測定する。1人が10回索道を利用すれば、10人回となる)。

スキー場経営に関する統計について付け加えれば、スキー需要を正確に把握するためにスキー場入場者数のカウント基準の設定が望まれる。欧米では“A day skier”というコンセプトが確立されている。この概念は、1日券を購入したスキーヤーを1人と数えるとの概念である。この基準でスキー場入場者がカウントされる。日本にはこうしたカウント基準がない。あるスキー場でのリフト運営会社へのヒアリングによれば、各リフト会社でそれぞれ独自のカウント基準を設けているのが実情とのことである。

国内のスキー場開発は、1950年代にはじまり、80年代初頭にいたるまでゆるやかに進められていた。バブル経済が崩壊した直後の1992年が日本のスキー人口のピークである。呉羽正昭は、第二次大戦以降の日本でのスキー観光の発展期を、①スキー観光復興期(1946~1955年)、②スキー観光展開期(1955~1980年)、③スキー観光発展期(1980~1993年)、④スキー観光停滞期(1993年~)と4つに時期区分している(呉羽正昭「スポーツと観光(2)」『観光学を学ぶ』, 2008年)。日本経済の時期区分である高度成長期、バブル経済期、バブル崩壊後の「失われた20年」期に対応した時期区分となっており、スポーツや観光は経済活動の従属変数であることから、呉羽の時期区分はおおむね首肯できる。

結論を先取りすることになるが、呉羽による発展段階ごとの特徴づけは以下の通りである。

①スキー観光復興期では地元資本によって各地でスキーリフトの建設が進められた。②スキー観光展開期では、積雪温泉地から非居住地の森林内へとスキー場の立地傾向が変化した。また、スキー場の開発・経営が観光事業として確立した。③スキー観光発展期では、スキー場が流行空間となり、流行に敏感な20歳代の女性スキーヤーが増加した。また、1)リゾート開発ブーム、2)国有林が多くの敷地をスキー場に提供した、3)大都市から積雪地域への高速交通網が完成したことによって、スキー場開発が急激に拡大した。④スキー観光停滞期では、スキー場経営の悪化を背景に、加森観光や星野リゾートなどの一部の企業、スキー場専門のコンサルタント、外資系の投資会社、NPOなどに経営が移行した。また、スキー客数の減少、さらには日帰り客の増加によって宿泊施設が大きな打撃を受けていると最近の動向が特徴づけられている(呉羽, 同上論文, 89-94ページ)。

##### 5. ブーム(流行という社会現象)の出現

スキーは技能を習得しなければ楽しむことができないスポーツなので、スキー場を営むにせよ、宿泊や交通手段の提供という派生的なビジネスを営むにせよ、スキーというスポーツを商品化する——このことはスキーをビジネスの素材とすることに他ならないのだが——うえて、商品化の対象であるスキーを技能習得へのモチベーション形成を含めて、「学習財」として理解しなければならない。技能習得を必要とする「学習財」としての性格は、商品としてのスキーを消費する消費形成に影響する。「学ぶことに年齢は関係ない」とはいえ、ジュニア層や若者層が主要な消費主体となる。技能習得が容易だからである。だが、適切な用具の開発や学習指導法の改善などを通じて、この技能習得という側面がスキーの商品化(マーチャンダイジング)の課題ともなる。

スキーの商品化にあたっていま一つの大事なことは、スキーが自然に働きかける身体操作の側面をもち、そうした運動それ自体がエンター

テイメントの側面を備えているとの理解である。この側面がブームを引き起こす。

1956年の冬季オリンピック・コルチナ大会（イタリア）で猪谷千春選手がアルペン・回転競技で銀メダルを獲得した。このとき金メダルに輝いたトニー・ザイラーは残る滑降・大回転競技にも優勝し、三冠王に輝いた。その後、映画界入りを果たした彼は、「黒い稲妻」（1958年）や「白銀は招くよ」（1959年）に主演、これらが日本でも好評を博したことから、1950年代末から60年代にかけて日本でスキー・ブームが起こった。

このブームを背景に、国土計画（現：コクド）や東急という日本でのスキー場開発の双璧となる企業がスキー場開発に乗り出す。60年代から70年代にいたる高度成長期には、需要側からみればスキーは、生活水準の向上と余暇時間の拡大を背景に人気を博し、供給側からみれば、購買力の低い若者がターゲットであったので低廉な民宿が好まれ、冬季の出稼ぎを代替する経営資源として事業が展開された。といっても、1960年代のフランス・アルプスにみられたような、農業集落よりも標高の高い非居住地に大規模スキー場が開発されたのではなく、八方や樽池・岩岳に典型なのだが、農業集落の中にスキー場が開発されていく。

ブームが発生したとはいえ、ブームの担い手は購買力の小さな若者たちであった。ここから、①購買力が低い層をターゲットとするので規模の利益が追求され、②降雪山間地への交通手段が未成熟であったので、宿泊をともなうスポーツとしてスキーが人々のなかに定着したこと、③購買力の低い若者への宿泊提供となったので、その宿泊施設を農家が引き受け、冬季は民宿業、それ以外の時期は農業を生業とする降雪山間地の農村が数多く誕生し、④「若い女性が、男性と連れ立って宿泊を伴う旅行に出かける」ことには、社会的・道徳的な抵抗感がともなったが、この抵抗感が「仲間と一緒にスキーに行く」ことで緩和され、結果として男女の区別なくスキーに親しむ若者がスキービジネスの

「基盤」を形成することになった。以上のような変化が、1960年代までのスキー場経営が対象とした消費基盤であった。

## Ⅱ リフト経営からスキー場経営へ

### 1. 苗場スキー場の開発

呉羽正昭は、苗場スキー場の開発がスキー場経営の画期となったとする。すなわち、従前、スキー場は鉄道沿線に立地されるか温泉地に立地されるかのいずれかであった。しかし、苗場スキー場は、自動車利用のスキー客を対象とした最初のスキー場開発であった。これが苗場開発の第一の特徴である。第二の特徴は、東京の大手資本による本格的なスキー場開発の先駆けであり、かなりの規模をもつスキー場を単独で開発した初めてのケースであったということである。国土開発（現コクド）は、その後も急速にスキー場開発を各地で進めていく（「新潟県湯沢町におけるスキー場開発の進展」『愛媛大学法文学部論集文学科編』29号、1995年、135ページ）。

従前の鉄道沿線立地型のスキー場開発から、「スキー場としての自然条件が良好な場所」——鉄道沿線にこだわらない・民宿経営などを行う既存集落が存在しない——でのスキー場開発として、その後の藤田観光による斑尾高原でのスキー場開発のモデルとなったという。

それまでのスキー場開発は、八方やニセコに典型的なのだが、「リフト運業者」が担っていた。大規模スキー場といっても、単一の経営体によってマネジメントされていたわけではなく、一つの山を複数の「リフト運業者」が利用していたにすぎない。当然、スキー場全体（索道事業・宿泊関連事業・飲食物販事業・レンタルスキーや入浴施設など各種関連サービス業からなる「異業種複合事業」である）を総括するマネジメントは、リフトごとに経営者が異なる状況では望むべくもなかった。というよりむしろ、「何もせずとも、客は来る」状況が長らく続いたので、「全山経営計画」（マスター・プラン）ともいべきファシリティ・マネジメントへの

インセンティブは乏しかったと思われる。

## 2. 斑尾高原スキー場の開発

1972年の藤田観光による斑尾高原スキー場の開発は、苗場での開発手法をモデルとして進められた。スキー場開発が、リフトやゲレンデだけでなく、ホテルやペンション街の造成などを含めて行われ、ランド・デザインにもとづいて開発された。とくに、ペンションという従来にはなかった宿泊施設の造成は、経済的にみれば、不動産の開発利益をスキー場経営に還元させる手法であり、観光文化からみれば、自然体験型洋風民宿ともいべき新たな宿泊カテゴリーを生み出した。

以上のように、リフト経営という概念からスキー場経営という概念へと発展した点に、斑尾開発の意義がある。さらに、従来は、農家副業であったスキー場に隣接する民宿(宿泊施設)経営が、スキー場経営と一体化したホテル経営という専門業者に移り変わることで、スキー場の施設(ゲレンデとリフトの維持管理)と一体化するとともに、ホテル経営者が観光ツアー業者との恒常的な取引関係を結んでいたことから、スキー場経営は、それまでの単純な索道マネジメントから集客政策が求められるファシリティ・マネジメントへと進化を余儀なくされる。

経済的には積雪地山間地の農家副業として成立したがゆえに、民宿という宿泊施設に条件づけられたスキー場開発は、開発適地でのスキー場開発が行われることによって、宿泊施設の制限を突破して、ゲレンデやリフト経営と一体化したスキー場経営へと進化する。こうした非居住地でのスキー場開発は、1980年代後半には、「リゾート開発」というコンセプトのもとに進められることとなる。

関西圏でいえば、奥美濃(岐阜・長野・福井県境)への高速道路が整備されることにより、時間距離の優越性から神鍋やハチ高原のスキー場よりも高鷲など奥美濃の新設スキー場が選好されるようになった。より一般的に言えば、従

来は宿泊を余儀なくされていたスキー場が高速道路や一般道路の整備によって、日帰り圏へと姿を換えていく。都市から降雪山間地への移動手段(=交通手段)が急速に発達することによって、宿泊を要しなくなった観光地が急増したのである。このため、「宿泊するに足る価値」を提供しなければ誘客できなくなり、「リゾート」というコンセプトが、この「価値」を表現するコンセプトとして選択されていく。

## 3. 安比高原スキー場の開発と「安比」以後

1981年の安比高原スキー場の開発は、大規模な山岳リゾートを目指した開発であり、その後のバブル期のスキー場開発を特徴づけている。スキーは季節需要なので、スキーが行われないうシーズンでの集客に成功すれば、設備投資の費用負担ははるかに軽減される。集客産業にほかならないスキー場経営にとっては、このことは宿命的な経営課題なのである。

「安比以後」の開発は、大規模化・オール・シーズン化の流れと多様化、差別化の流れが並行的に進行した。猪苗代スキー場運営にオリックス系企業が参入する、経営コンサルタント会社がスキー場経営に直接、乗り出すなど他業種からのスキー場分野への新規参入が相次いだ。さらに、人工降雪機の発達とリフト施設の画期的な技術革新が、この時期のスキー場開発を特徴づける。人工造雪機による人工降雪で営業期間を増やすことができるので、人工造雪機を柱にすえたスキー場が急増するのである。

バブル経済の真っ只中であった1987年に映画「私をスキーに連れてって」が公開され、大ヒットした。この映画を契機に、第二のスキー・ブームが巻き起こる。映画の中での「イブに女2人なんて泥沼よ」の名セリフが、このブームの性格を象徴している。「私をスキーに連れてって」とは、スキーを楽しむのが目的のではなく、若い男女の交際の道具としてスキーが、交際の舞台として宿泊を伴うスキー場が選ばれたに過ぎないということなのである。当時は「リフトの1時間待ちはザラ」という混雑ぶ

りだったので、滑走で満足感を得ることも難しかったことが背景にあると思われる。

バブル景気を背景にしたスキー・ブームをリフトやゴンドラの技術革新が支えた。これらのスキー客をゲレンデへと運び上げる装置の技術革新がなかったなら、スキー場の混雑ぶりはいっそう激しさを加えていたに違いない。4人乗りのゴンドラが、6人乗り、8人乗りのゴンドラへと更新されていった。チェアリフトにおいても、デタッチャブル式の4人乗り高速リフトが登場した。リフトやゴンドラの技術革新によって、「待ち時間」の短縮や集客増が図られたので、各地のスキー場ではリフトやゴンドラの新規開発だけでなく、古いリフトの廃止や更新が盛んに行われた。

また、リゾート産業の振興と国民経済の均衡的發展を促進するため、多様な余暇活動が楽しめる場を、民間事業者の活用に重点をおいて総合的に整備することを目指し、「総合保養地域整備法」が制定され(1987年)、ここではリゾートの「目玉」としてスキー場経営が位置づけられていく。

ところが、バブル経済が崩壊するとスキー場への来場者は激減し、バブル時代の過剰な設備投資が桎梏となって、スキー場運営会社の倒産・譲渡・売却が急増した。降雪地の農山村地域にとってスキー場経営は、公営によるにせよ民営によるにせよ、地域経済の支柱であったので、スキー場経営の破綻は地域経済に深刻な影響をもたらした。

### Ⅲ バブル崩壊とスキー場経営の再生

#### 1. ヨーロッパと日本との比較

このなかで、21世紀に入ってからはスキー場経営には新しいトレンドが登場する。一つは平成の大合併とよばれる地方自治体の再編成である。なぜ、地方自治体の再編成がスキー場経営に影響を及ぼすのか。ヨーロッパのスキー場との対比を通じて、このことを以下に述べようと思う。

先に述べたように、欧米と日本のスキー場を特徴づけるなら、欧州や日本のスキー場は自然条件に恵まれた村落から自然発生的に成長したのに対して、アメリカのスキー場は不動産の開発利益をスキー場経営につぎ込むことで、豊かな魅力を備えたリゾート地として成長した。成長過程での共通性が日本とヨーロッパとのスキー場にあるとはいえ、マネジメントの対象となるスキー場の規模が、日本とヨーロッパやアメリカとは決定的に異なる。たとえば、日本でも有数の大規模スキー場である上越国際スキー場(新潟県)は、スキーコース(テライン)の総延長が6キロ、標高差が817メートルで25基のリフトからなる。これに対して、ツェルマツスキー場(スイス)は、総延長250キロ、標高差2,200メートル、地下ケーブル1、登山電車1、ロープウェイ13、ゴンドラ7、チェアリフト18、Tバーリフト31からなる(<http://konotabi.com/niceshortstory/story9/9ski.htm>)。

白坂は、ヨーロッパのスキー場の特徴を次のように整理している。フランスのシャモニーでは、山麓の集落とスキー可能最高地点との標高差が3,000メートルを超える。ロープウェイや登山鉄道などの登高施設によって大きな標高差を得ることで、景観的な魅力が増すだけでなく、長距離テライン(スキー・コース)が可能となる。標高の高い地点にテラインが設けられることは、営業期間の延長が可能となり、ひいては市場の拡大に結びつく。こうした高度をヨーロッパのスキー場が得ることができるのは、アルプスの冬の気候が比較的安定しているからである。風が弱いので、2,000～3,000メートルの地点でも日光浴ができるし、ロープウェイやリフトが強風に災いされることも少ない。日本の山岳のようにドカ雪もないので、雪崩の心配がない。このような気象条件はヨーロッパのスキー場立地には好条件となっている(『本邦におけるスキー場の発達と立地および分布について』『学芸地理』29号、1975年、33ページ)。

白坂のスキー場開発研究で注目すべきことの一つは、スキー場の「自然的条件」を「雪の指

数」として特徴づけたことである(38-39ページ)。白坂は、積雪量と雪質の分布を同時にみるために、降雪の条件となる0℃(摂氏ゼロ度)を基準として、月平均気温がマイナスとなる月のそれらを合計し、これを「雪の指数」とした。その結果、札幌は-15.9度、蔵王温泉-15.8度、野沢温泉-3.8度、八方尾根-6.1度、志賀高原-19.1度となり、「雪の指数」がマイナスを示す地域に著名なスキー場が存在することを明らかにしている。「雪の指数」によれば、低温地である飯山盆地(長野県飯山市)の指数は-4.3度となり、十分にスキー場が立地できる冬の自然環境にある。飯山盆地には斑尾高原、木島平、戸狩温泉などのスキー場が立地している。これに対して、上越線沿線に点在するスキー場の多くは低暖地にあり(塩沢での指数は-1.2)、雪の条件には恵まれていないものの、東京という大市場に近い交通条件がそれをカバーする日本人的特徴が明らかにされている。

## 2. ヤマとマチとの共存を

スキー場経営の相違に注目すると、日本にあっては、スキー場のベースエリアには、日常生活を営む「街」が存在しているのが特徴である。このことによって、欧米ではスキー場をリゾート地として「日常生活から区別された空間」に形成するのが容易であるのに対して、日本ではスキー場を「日常生活から切り離された空間」として形成するには、「日常生活空間としての街」を抱えるだけに、いきおいスキー場の狭隘な空間に「非日常的な感覚をもたらす施設」を配置するファシリティ・マネジメントの手法に拠らざるを得ないという側面のあることがわかる。こうした「街」と「ゲレンデ」との「協同・協調関係の乖離」は、「ヤマの問題(こと)にマチ(地元自治体)は口をはさまない」慣行を生み出す根拠となってきた。あるいは、それとはまったく別のケースなのだが、以下に述べる長野県王滝村のケースでは、「御岳信仰に関わる観光産業以外に主な産業が存在しなかった村の歴史から、観光産業であるスキー場経営に期待を

抱くのは誤った判断ではない」が、「王滝村がスキー場経営の活動に依存した結果、今回の困難を生み出したのではないと言えます」(「王滝村監査委員公表第1号」2010(平成22)年3月1日)との事情がある。そして、「ヤマとマチの乖離」あるいは「ヤマとマチの一体化」こそは、農山村地域での自治体財政の破綻回避を主題とした「平成の大合併」で「不良資産たるスキー場」を白日のもとに晒すこととなったのである。

## 3. 野沢温泉スキー場の民営化

野沢温泉スキー場は、長野オリンピックの関連施設整備を村債を起債して賄った。この村債の償還負担があったうえに、売上高の減少に見舞われた。1991年に50億円あった売上高は、2004年には14億円まで減少していた。入込客も1992年の139万人から2004年には73万人まで半減していた。しかも村営のスキー場であったため、企業会計ではなく公営事業会計で経理されていたため、整備した施設の減価償却費が計上されずにいた。そのため、46億円の累積赤字を抱えるに至る(新聞報道による)。

この局面を打開するために設けられた「野沢温泉スキー場経営検討委員会」は、2005(平成17)年3月に「野沢温泉スキー場民営化基本構想報告書」を村に提出する。SWOT分析にもとづいて野沢温泉スキー場が抱える経営問題を吟味したこの「報告書」は、「村営ではやっていけなくなる理由」として以下の6点を指摘している。

- ① 行政の予算に縛られるので、戦略的な投資ができない
- ② 顧客へのサービス向上やマーケティング能力をもっていない(行政マンと行政組織の特性)
- ③ 素早く、臨機応変に変化に対応できない(議会の制約などが多い)
- ④ サービス業のトップとして有能な、やる気のある経営者やスタッフがいるとは限らない

- ⑤ コストの削減, 利益追求が不得意なため競争に弱い
- ⑥ 視野が内向きになりやすい

こうした議論を経て, 野沢温泉スキー場は, 村が2,000万円を出資して, スキー場の運営を担う「株式会社野沢温泉」を設立した。その後, 村内の自治組織である「野沢組」が3,500万円のほか, 村内の旅館・民宿などの観光業者も出資し, 7,000万円の資本金で同社は出発した。リフトや

ゴンドラなどのスキー場の資産は村が所有し, 経営は「株式会社野沢温泉」が担う。いわゆる「上下分離」方式での民営化がはかられた。

野沢温泉スキー場のように, 市町村合併計画が引き金となり, 合併に向けたデュー・デリジェンスによって地方自治体が所有ないしは経営するスキー場の不良資産が顕在化する例が相次いだ。「不良資産を抱えたスキー場を所有する自治体とは合併できない」との声が強かったことから, スキー場の経営権が村営や第三セク

表2 スキー場経営の法的処分——その形態

斑尾高原スキー場	斑尾高原開発が50億円の負債を抱え民事再生を申請。	ダヴィンチ・アドバイザーが運営するファンドが出資する会社にスキー場やホテルの資産と営業権を約8億円で譲渡。2012年7月にマックアースが買い取り。
アルツ磐梯スキー場	バンダイリゾート開発が経営悪化。星野リゾートが減資後の新資本金の3分の2を出資し, グループ会社化。	2002年に民事再生法申請。負債総額は950億円。
サホロスキー場	西洋環境開発が2001年に清算。	営業譲渡(10億円)により加森観光が所有・運営。
夏油高原スキー場	第三セクターの筆頭株主・国際興業が撤退。	第三セクターが資産を自治体に無償譲渡。加森観光が自治体から資産を借り受け運営(2002年)。2013年クロスプロジェクトグループが運営を受託。
トナムスキー場	アルファ・コーポレーションが自己破産(1998年)。	資産の4割を自治体に移管。6割は関兵精麦が所有。それらを一括して加森観光が運営受託。
	関兵精麦が民事再生法申請(2003年)。	関兵精麦の資産を星野リゾートに譲渡。星野リゾートの全額出資により運営会社を設立。加森観光の従業員を受け入れ, 運営を一本化(2004年)。
おんたけスキー場	村営(王滝村)スキー場が19億円の負債を抱え実質破綻(2005年)。	加森観光が施設賃貸で運営。2011年加森観光が撤退。村営のちマックアースが運営受託(2012年)。
蔵王白石スキー場	親会社の日東興業が経営破綻(1997年)。	資産を自治体に寄付。NPO法人「不忘アザレア」が自治体の支援を受け管理運営。
カムイ・スキー・リンクス	日本ゴルフ振興(所有者・運営業者)が経営破綻(2003年)。	資産を自治体に無償譲渡。5年毎に運営会社を見直す条件で第三セクターが営業権を取得し運営。旭川市は「旭川市スキー場条例」を制定(2012年)。現在の指定管理業者はアライ地所。
Mt. レースイススキー場	松下興産から市が買い戻し(2002年)。夕張市の財政破綻により指定管理者を公募(2007年)。	加森観光が運営を受託(2007年)。
八幡平リゾートスキー場	JR東日本が日本ケーブルに事業譲渡(2001年)。スキー場運営会社は4.5億円の債務超過。	日本ケーブルの関連会社「NCリゾート」が運営。
野沢温泉	50億円の売上が14億円まで減少(1991→2003年)。減価償却費非計上(村営のため)・長野オリンピックで起債した村債負担により経営困難に。	「野沢温泉スキー場経営検討委員会」(2004年)の提言を受け, スキー場は野沢温泉村が所有し, 村がスキー場を新たに設立する第3セクターへ貸し, 運営は第3セクターが担う, 上下分離方式で民営化(2005年)。

出所) 持丸伸吾「公共的な財産としての地域産業を持続していくための仕組み」『NRIパブリックマネジメントレビュー』, 2006年1月号に加筆

ターから民間企業へと移管された(上下分離)のであった。表2は、この時期の代表的な法的処分事例を整理したものである。

#### 4. 投資ファンドによる事業再生

法律用語としてのデュー・デリジェンス (due diligence) とは、「通常の間用周到の人が特定の状況にあって払うと期待することが妥当であり、かつ通常払われる程度の注意または努力」(英米商事法辞典)とされる。ビジネス用語としてのデュー・デリジェンスは、企業買収等に際して必要とされる「事前的な事業評価(事業価値算定)」をいい、定義づけるとすれば「対象企業の将来に向けた持続可能な事業継続性を判断するための事業調査をいい、対象企業の有する潜在的な経営資源を明らかにして、真の事業価値を評価すること」のようになるだろう。

さらにスキー場経営に事業再生という課題が新たに加わってからは、従来のような法的整理による事業再生よりも金融債務のみを対象とした債務整理を図ることが企業再生にとって重要であるとの理解が広がったことから、法的整理ではなく私的整理が志向されている。

いま一つのトレンドは、経営破綻したスキー場を買収する投資ファンドが出現するとともに、買収されたスキー場の多くは、マックアースや日本駐車場開発といった新たに参入してきた事業者へと吸収されたケースである。さらに、 Condominium など不動産開発をもくろみ

つつ、スキー場経営に乗り出す海外の投資家グループが現れたことも新たなトレンドである。

こうした動きの背景には、「観光立国推進基本法」(2006年)や「観光立国推進基本計画」(2007年)が、インバウンド(訪日外国人観光客の誘客)推進を位置づけていること、とりわけスキーが台湾・香港・シンガポール・マレーシア・韓国など東南アジア諸国の人々に受け入れられつつあることがある。「雪が商品になる」のである。

### IV ファシリティマネジメントの限界

#### 1. 長野県王滝村のケース

「おんたけスキー場」は、1961(昭和36)年に牧浦ダム建設に伴う補償金で村営スキー場として開設された。1970年、1977年、1982年の3度にわたるゲレンデ拡張が行われた。1984年のトリプルリフトの建設をはじめとして(この年の設備投資額は7億6,240万円。以下同じ)、1989年にはゴンドラリフトの建設や人工造雪機などゲレンデの施設整備が行われるとともに(21億9,300万円)、レストラン(1990年、12億5,800万円)や入浴施設(1994年、15億9,400万円)の開設など、ファシリティの充実が進められた。

村の経済がスキー場に依存していく様子は、表3の「産業別就業人口の推移」にあらわれている。

1980年から2005年までの25年間で、王滝村

表3 王滝村・産業別就業人口の推移(単位:人)

	1980年	構成比	1985年	構成比	1990年	構成比	1995年	構成比	2000年	構成比	2005年	構成比
第一次産業	509	45.0	312	26.4	199	26.0	136	18.5	80	12.7	89	17.0
趨勢比	100.0		63.8		43.6		25.6		28.5		17.5	
第二次産業	193	17.1	436	36.9	121	15.8	118	16.1	116	18.4	72	13.7
趨勢比	100.0		225.9		62.7		61.1		60.1		37.3	
第三次産業	429	37.9	433	36.7	446	58.2	481	65.4	434	68.9	364	69.3
趨勢比	100.0		100.9		104.0		112.1		101.2		84.8	
合計	1131	100.0	1181	100.0	766	100.0	735	100.0	630	100.0	525	100.0
	100.0		104.4		67.7		65.0		55.7		46.4	

出所) 王滝村「監査委員公表第1号」, 2010年3月1日に加筆

の就業人口は、1,131人から525人へと半分以下になった。とくに農林業などの第一次産業での就業者は509人から89人へと8割以上も減少している。これに対して、スキー場に関わるサービス業を中心とした第三次産業の就業人口は、429人から364人へと15%程度減少したものの、

構成比で見れば、1980年の37.9%が2005年には69.3%と就業人口の7割がサービス産業従業者になっている。木曾・御岳山という都市ではない降雪山間地にもかかわらず、就業者では7割もの人々がサービス業従業者という産業構造に様変わりしていたのである。

表4 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
H 1	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

表4は、「おんたけスキー場」の設備投資額と損益の経緯を整理したものである。表4にもとづいて計算を行うと、王滝村は「おんたけスキー場」の開設以来、127億8,600万円もの設備投資を行っている。設備投資資金は、企業債の発行と一般財源からの支出によって賄われてきた。その内訳をみると、企業債が66億3,980万円(51.9%)であり、一般財源からの支出が61億4,630万円(48.1%)であった。

ここで、1998(平成10)年3月期までの銀行の会計処理基準では——4月から新しい会計処理基準が適用されるのだが——、地方自治体への貸出(この場合、企業債の買い入れ)が返済されないことは全くの「想定外」であった。というのも、当時の銀行会計処理基準という貸倒とは、法的に損失が確定した貸出金を指していた。地方自治体は住民から強制的に徴税できる権限を有しているの、法的な意味での国家破産が存在しないのと同じく、地方自治体にも「倒産はありえない」と考えられていたので、地方自治体への「貸出」に貸倒引当金を計上する実務は存在しなかった。一般企業に対して貸倒引当金を設定すれば、「返済不能のおそれがある」と見なすこととなるので、「背任に該当する」との見解もあったほどである。このような金融慣行が、地方自治体の設備投資計画に慎重さを欠くことにつながったとも考えられる。

ただし、1998年4月以降、銀行の貸出に係る会計処理基準は、税法の規定から離されることとなり、従前の法的に確定した損失だけでなく、「将来発生すると確率的に予想される損失や費用」も貸倒引当金の設定対象となったことから、地方自治体への貸出といえども、当該自治体の財政状況に対応する貸倒引当金が計上されるようになった。こうした会計処理基準の変更が、企業債償還などの地方自治体の金融業務に影響を及ぼしたと考えられる。

さて、「おんたけスキー場」の損益計算書に目を移すと、1985(昭和60)年度から1994(平成6)年度までは順調に利益を計上しているが、1995年以降は、96年、97年に利益を計上するもの

の、98年度からは赤字経営が続く。その結果、2004年度のスキー・シーズンの終了をもって、1961年から40年以上続いた村直営のスキー場経営から王滝村は撤退する。撤退に際して、村が負担しなければならない約16億円の債務は、観光施設事業会計ではなく、一般会計から返済することとなった。一般会計の収入は言うまでもなく村民からの税収であり、本来はスキー場経営の利益で返済すべき債務を、村民の税収から返済する事態となった。

データが整っているバブル期(1985年～1994年)の10年間についてみれば、100億円あまりの設備投資によって、46億1,270万円の利益を得ているわけだから、その収益率は46.1%となる。売上高当期利益率の10年平均値は、28.3%。経営感覚がマヒするほどの高率だと言ってよい。増加する入込客に対応するための設備投資を行うだけで、年平均で30%近い売上高当期利益率を達成できるのだから、まさに「何をせずつとも客が来る。儲かる」時期が続いていたことがよくわかる。赤字を垂れ流すことになった1995年以降の経営状態を加味したとしても、1985年から2004年までの設備投資額は、106億2,038万円であり、同じ時期の累計利益額は25億3,689万円なので、20年間の平均収益率は23.9%と高率である。

ところが、95年以降の急激な売上高の低下に「おんたけスキー場」は見舞われることになる。ピークとなった93年の売上高は23億8,670万円。これに対して撤退を決めた2004年の売上高は3億8,763万円と実に8割以上も減らし、93年対比で16.2%にまで低下した。1995年を基準としても、2004年は95年対比で23%にすぎない。毎年、対前年比で20%程度の減少を繰り返した結果であった。1995年から2004年までの10年間の利益額を集計すれば、20億7,600万円の赤字となる。これではとうてい償還に回せるキャッシュが全く足りなかったのである。

では、なぜこうした営業収入の急減少が生じたのだろうか。「監査委員公表第1号」は次のように述べている。

- ① スキー人口の減少という全国的な原因と、ライバルスキー場の出現という二つの原因が重なった。スキー人口の大半は20代の若者であるので、若者の人口が増加しない限り収入が増加する見込みはない。ライバルスキー場の出現については、1999年に東海北陸自動車道が高鷲インターチェンジまで開通し、高鷲スノーパークの開業によって、おんたけスキー場の主な客である中京方面のスキー客を奪われた。
- ② 他のスキー場が出現しても、そちらより条件が良ければ競争に勝てるのだが、「おんたけスキー場」は、国道からのアクセスの悪さなど、後発スキー場よりも立地条件の悪さが顕在化してしまった。
- ③ 物理的な条件が劣勢でも、リフト券の値下げなどソフト面での差別化により減収をくい止められる方策はあるだろうが、決定的な集客アイデアは生まれなかった。
- ④ スキー・ブームの時期には、設備投資すれば増収となるのでハード面の投資が優先され、ソフト面への投資が遅れる結果となった。

ここから「監査委員公表第1号」は、「地方自治体が行う観光事業の業務は、企画調整業務までである。高リスクな観光事業に関わるのは危険である。もしその事業に失敗すれば他の分野、例えば、医療福祉分野、教育分野、治安維持分野などの自治体でしかできない分野にまで、その影響が及ぶ。自治体の収入である税金は、住民福祉の向上を優先して大切に使うべきと考える」との結論を得ている。

税法に定められたリフトの償却期間は12年である。現実には、火山国であり、温泉地に立地するスキー場も少なくないことから、硫化ガスなどリフトの耐久性に影響する気象条件がスキー場ごとに異なるので、償却期間と耐用年数はすべからず一致するわけではない。こうした細やかな吟味はさておいても、「おんたけスキー場」の経営成績からは、ブームに翻弄さ

れたスキー場経営の実態が浮かびあがる。

## 2. 開田高原スキー場の事業再生

「おんたけスキー場」と同じく、木曾・御岳をベースに営業していたスキー場が開田高原スキー場である。開田高原開発は、木曾地域の振興と発展を目的に1991(平成2)年に策定された「木曾地域振興構想」に御岳山麓のリゾート開発が位置づけられ、開田村(現木曾町)におけるスキー場等のリゾート施設を整備運営するため、県と村が参画する第三セクターとして設立された。開田高原開発の出資総額4億8,000万円(うち長野県7,200万円)の出資者構成は、長野県15.0%・清水建設25.0%・開田村5.0%・北野建設10.0%・木曾高原開発8.0%・上田第三木材2.0%・(財)林野弘済会14.5%・昭和建物13.0%・JTB4.5%・木曾農業協同組合3.0%であった。なお、長野県企業局は昭和44年から開田高原保健休養地を開発してきた経過がある。

スキー場は1996(平成8)年に開田高原マイヤスキー場として営業を開始し、6年後の2002(平成14)年6月にはスキー場施設を開田村(現・木曾町)に寄付をし、12月の臨時総会で会社解散決議・解散登記が行われた。「おんたけスキー場」と同様の理由で、入込客の減少に悩んだものと思われる。その後、旧開田村が98%を出資し、スキー場運営を担う第三セクター「株式会社マイア」が設立される。

2002年6月にスキー場施設を村に無償譲渡、清水建設は村に5億1,000万円を寄付して事実上、撤退することとなり、受け皿として村が98%出資する第三セクター「株式会社マイア」が設立され、清水建設以外の民間出資(北野建設・林野弘済会・昭和建物など)の株式保有が同社に譲渡された。その後、県を含む債権者が要請に応じて債権放棄をし、開田高原開発は解散した。

開田村・木曾福島町・日義村・三岳村の合併協議で、スキー場は上下分離方式を導入して、運営会社も民間会社とすることとなった。開田村保有のマイアの株式は公募により売却

することになった (<http://cable.cocolog-nifty.com/sakudo/2006/05/1938d.html>)。

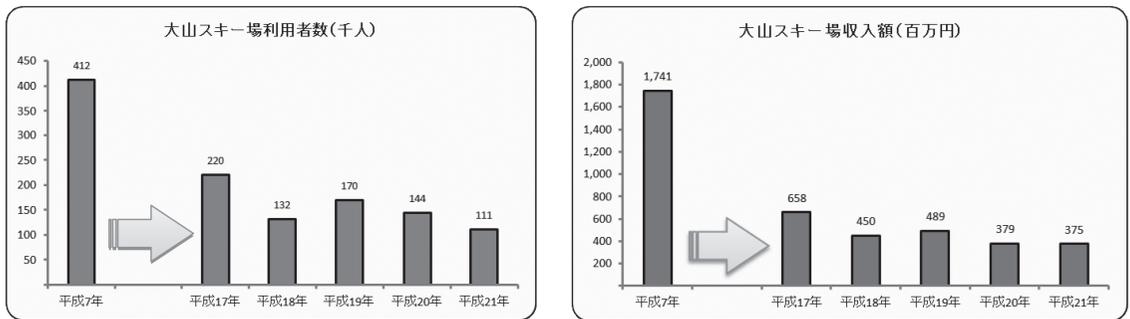
2012年にきそふくしま、マイア、御岳ロープウェイ、3施設の運営会社が合併し、新たにアスモグループ株式会社となり、同社がスキー場を運営している。運営主体の一体化によって観光資源を有効利用する、観光資源の相乗効果を生み出す。こうした観光資源を有機的に関連づける経営手法が、ようやく現実化しはじめたように思われる。

### 3. 大山スキー場の民営化

大山スキー場は「大山隠岐国立公園」内に入力する西日本随一の大規模スキー場である。大山スキー場は山陰地域の観光業にあっては冬

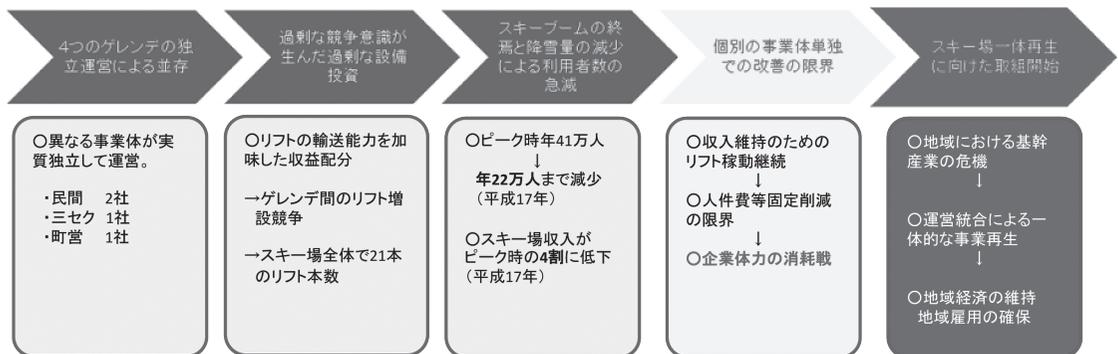
シーズンの唯一の誘客装置と位置づけられ、また、近隣の農業従事者にとっては、農閑期の貴重な雇用の場としての側面をもっている。地域経済にとって、こうした影響力をもつ大山スキー場であるが、図3が示すように、1995(平成7)年には40万人を超えた利用者も、2009(平成21)年には11万人にまで減少し、それともななって、スキー場の収入額も1995年の17億4,100万円から3億7,500万円へと95年対比で20%程度まで落ち込んだ。

地域の金融機関である山陰合同銀行は、「地域の基幹レジャー産業の再生に向けた取組み」(2012<平成24>年3月6日付)のなかで、利用客減少の原因を図4のように整理している。



出所) 利用者数：大山スキー場管理組合集計値。収入額：中国索道協会(索道輸送統計表)より。

図3 大山スキー場の利用者数・収入額推移

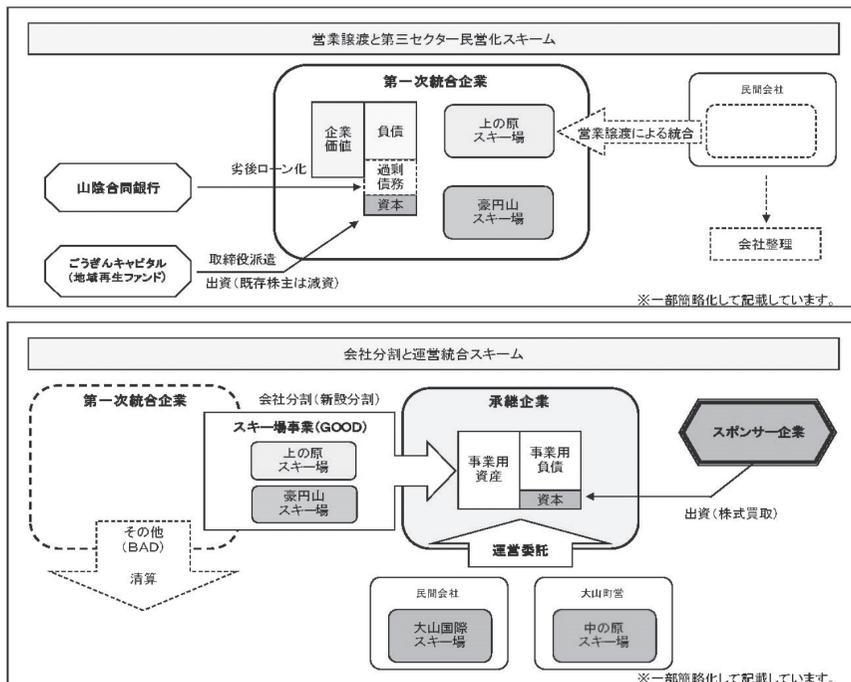


出所) 山陰合同銀行作成資料より。

図4 大山スキー場の経営課題

- ① 4つのゲレンデの独立運営による併存——異なる事業体(民間2社・三セク1社・町営1社)が実質独立して運営
- ② 過剰な競争意識が生んだ過剰な設備投資——リフトの輸送能力を加味した収益配分。これがゲレンデ間でのリフト増設競争を生み出し、スキー場全体で21本ものリフト本数を数える結果となる。
- ③ スキー・ブームの終焉と降雪量の減少による利用者数の急減
- ④ 個別での事業体単独での改善の限界——収入維持のためのリフト稼働を継続するも、人件費等固定費削減が限界に達したなかでの企業体力の消耗戦を余儀なくされる
- ⑤ スキー場一体再生に向けた取組みが開始される——地域における基幹産業の危機であり、これを乗り切るには運営統合による一体的な事業再生を図り、地域経済を維持し、地域雇用を確保する

大山スキー場の民営化は、地元金融機関がリードした民営化であった。スキー場経営の事業再生に対して、少なくない教訓を与えているように思われる。大山スキー場での民営化は、「1つの山」が異なる4つの事業体で運営されていた状況を、営業譲渡・第三セクターの民営化・会社分割等の手法を通じて運営統合が実現された。運営統合は、まず第三セクターの民営化と営業譲渡による2社の統合を実現し、その過程で山陰合同銀行は、DDS(Debt Debt Swap: 既存債権の劣後債権への振替)による金融支援、関連会社による増資引受と経営者派遣を実施した。DDSは債務免除とは異なって、最終的には債務者による債権の返済を期待するものであるから、銀行側にメリットがある。債務者側からみれば、資本的な債務となるので、一定期間の返済猶予や資本とみなすことができるので、実質的な債務軽減となるメリットもある。第二段階では、第二会社方式によるスキー事業の切り



出所) 山陰合同銀行作成資料より。

図5 大山スキー場の民営化スキーム

出しによるスポンサー企業への譲渡と、運営委託の手法により全体の統合を実現し、山陰合同銀行は、分割後の企業の清算手続きの中で債権放棄による金融支援を実施した。

むすびにかえて

表5は、最近のスキー場経営企業の売上高を整理したものである。西武ホールディングスは西武鉄道とプリンスホテルを傘下に収める持株会社である。スキー場経営は、もっぱらプリン

スホテルが担っているが、そのプリンスホテルのメインビジネスは海外を含めたホテル・リゾート経営である。プリンスホテルは苗場など9つのスキー場を経営する。こうした経営構造にあるので、表5で苗場スキー場が238億円もの売上高を実現しているわけではない。

マックアースグループは、「おんたけ2240スキー場」を運営しており、このスキー場で2011年10月から2012年9月までの1年間(2011年度、2012年9月決算)で20億7,100万円の売上を計上している。マックアースグループが運営

表5 スキー場経営企業の売上高

企業名	経営する主なスキー場	決算期	当期	前期
加森観光	ルスツリゾート	2013.03	14,300	13,600
星野リゾート・トマム	星野リゾートトマム	2012.11	4,400	4,250
上越観光開発	上越国際スキー場	2012.12	3,968	3,727
鈴木商会	赤倉温泉スキー場	2012.09	3,087	2,767
ニセコ東急リゾート	ニセコ・グランヒラフ	2013.03	2,240	2,160
マックアースリゾート	おんたけ2240スキー場	2012.09	2,071	876
勝山高原開発	スキージャム勝山	2013.03	1,880	1,742
ガーラ湯沢	ガーラ湯沢	2012.09	1,818	1,402
キロロアソシエイツ	キロロスノーリゾート	2012.12	1,756	3,162
東和観光	鷲ヶ岳スキー場	2012.11	1,658	1,898
富士見町開発公社	富士見パノラマスキー場	2013.03	1,415	1,330
志賀高原リゾート開発	一ノ瀬ファミリースキー場	2012.11	1,394	1,296
玉原東急リゾート	たんばらスキーパーク	2013.03	1,259	1,245
蔵王ロープウェイ	蔵王温泉スキー場	2013.03	1,212	1,178
五竜	白馬五竜スキー場	2012.12	1,139	1,040
鉢伏開発観光	ハチ・ハチ北スキー場	2013.05	1,100	1,050
武尊山観光開発	武尊牧場スキー場	2012.09	892	784
スマイルスキーリゾート	湯沢中里スキー場	2012.12	750	370
宮城蔵王観光	みやぎ蔵王えぼしスキー場	2013.03	738	745
北志賀竜王観光	北志賀竜王スキー場	2012.07	610	579
西武ホールディングス	苗場スキー場	2013.03	23,848	19,676
中部スノーアライアンス	高鷲スノーパーク	2012.05	2,800	2,950
東急不動産グループ全体での売上高		10,700		
マックアースグループのスキー場関連事業売上高		8,000		
日本駐車場開発のスキー場事業売上高		4,037		

出所)『月刊レジャー産業資料』2013年11月号に加筆

するスキー場は、2014年11月の時点で33箇所であるが、2012年9月決算では約80億円の売上を計上している。

星野リゾート・トマムの売上高は44億円(2012年12月期)である。夏シーズンの「雲海テラス」が好評なのがトマムの経営特徴なのだが、44億円の売上高には夏の経営成績も含まれている。

このように見てくると、日本の大規模スキー場であっても、売上高でみたときには、それぞれスキー場の経営規模はそれほど大きなものではない。「顧客に飽きられないよう目先を変える設備投資が必要」なのが、集客産業の宿命と言われる。このことは、テーマパークの経営によくあてはまる。装置産業である以上、スキー場経営にも、多かれ少なかれ、継続した設備投資が必要であろう。ただし、売上からもたらされるキャッシュ・フローに見合う投資でなければならない。「おんたけスキー場」の経営破綻の原因は、投資資金の返済に十分なキャッシュ・フローが実現できなかったことにあり、設備投資計画の失敗にあったからである。そこから導かれる教訓は、キャッシュ・フロー管理の重要性である。少子化・高齢化社会のもとでは、キャッシュ・フローに強い制約がかかるのは避けられない。売上高の急激な伸びを期待することは、インバウンドの条件を備えているいくつかの地域を除けば、もはや期待できない。そうしたキャッシュ・フロー制約のなかで、設備の維持管理や更新の原資を獲得しなければならないからである。

インバウンドとの関係では、売上高=単価×口数であることを思い返す必要がある。従前のスキー場経営は、売上高を「数」で考えていたきらいがある。どうすれば誘客に成功するか。そのためには単価の引下げをと、価格競争が自らの首を締めていたように思われる。ニセコと白馬でのインバウンド対応の違いは、「客当たり単価を重視する」ことにあるように思われる。というのは、現状は、コンドミニウム経営による宿泊料金の価格設定にあらわれているのだ

が、あえて高価格の宿泊料金を設定することは——これは海外のリゾート地での価格設定との比較で行われていると思われる——、ニセコに訪れる客層を比較的高所得層に限定するよう機能する。誘客の所得層を高くすることで、消費需要の質を高めることによって、売上を増やす方策である。こうした経営手法が採用できるビジネス環境を整えていくことが、ニセコでの今後の課題のように思われる。

さて、王滝村、開田高原、大山のスキー場の経営破綻が示しているのは、「1つの山」を複数のリフト運営会社が利用するという1960年代の経営スタイルでは、もはや、利用者の減少、売上の減少に対応できないということである。とくに大山スキー場の経験が示すところによれば、「1つの山」を複数の運営業者で利用しているケースでは、共通リフト券などの企画・販売が不可欠だが、大山でのスキー場経営の教訓は、収益配分方法を誤れば、たちまち過当競争やオーバー・スペックが発生してしまうことだ。「1つの山」を複数の業者で利用するケースは、今日でも支配的な形態だと思われる。そこでは、運営主体の一体化による効率性の追求が、急務の経営課題であろう。

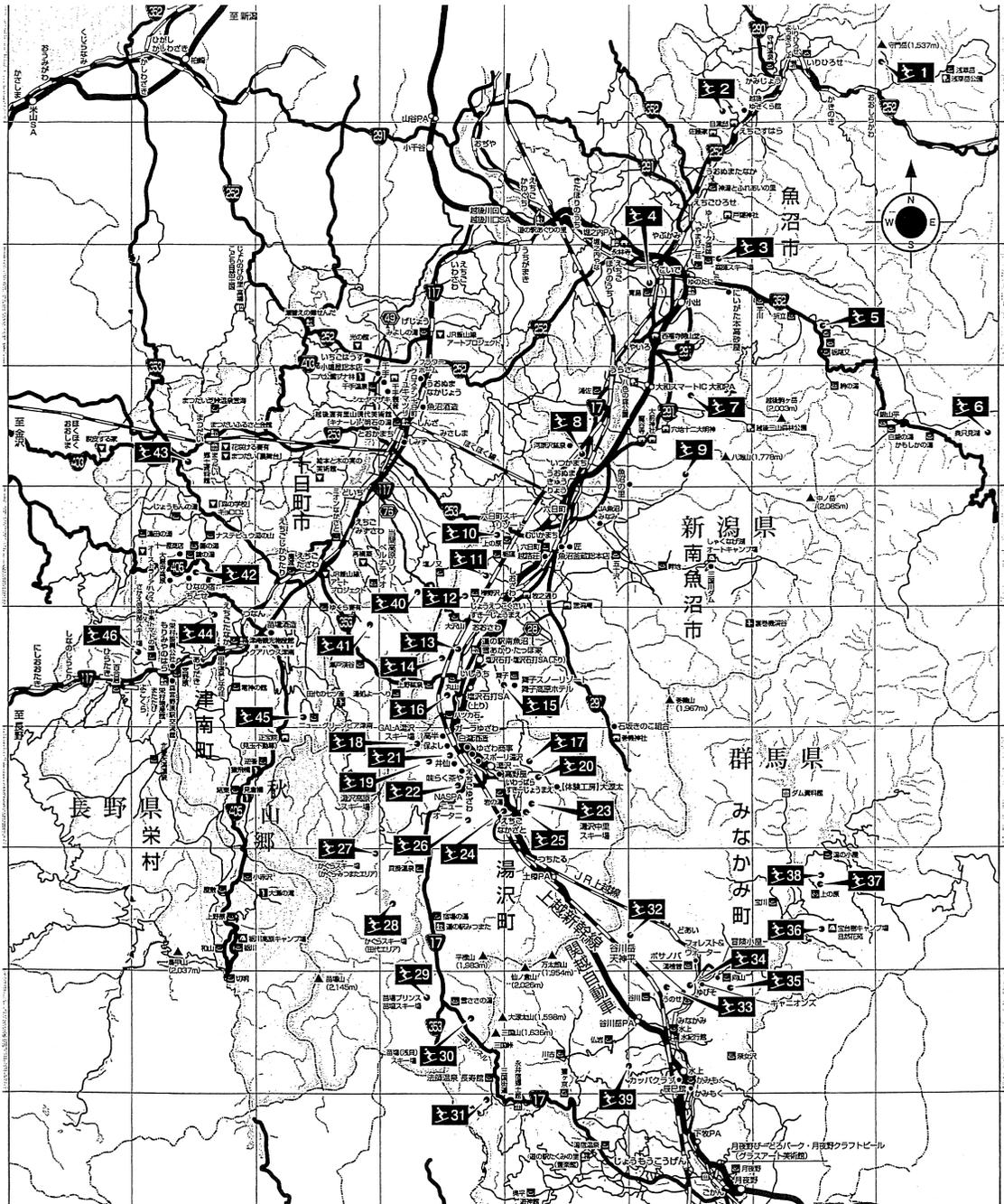
1972年に開発された斑尾高原スキー場も、運営業者である斑尾高原開発(株)が2005年に民事再生法を申請し、経営破綻した。「1つの山」を「丸ごと」経営したとしても、なお、魅力ある空間を形成することはできなかった。このケースはファシリティ・マネジメントの限界を如実に語っているのではなかろうか。

グレンデ経営に責任をもつには、設備更新を可能とするだけのキャッシュ・フローを生み出さねばならない。複数のスキー場から得たキャッシュ・フローを、設備投資の必要性の高いスキー場へと流し込むことで、計画的な設備投資が行われていくことになるだろう。そのためには、買収に拠らない運営業者の経営「統合」など、さまざまな工夫も必要となってこよう。あるいはまた、緩やかな事業提携を進めるには、運営するスキー場を特徴づける——個性を

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>☆1</b> 大原スキー場<br>魚沼市             | <b>☆24</b> ルーデンス湯沢スキー場<br>湯沢町          |
| <b>☆2</b> 須原スキー場★(ナイターのみ貸切可)<br>魚沼市 | <b>☆25</b> 中里スノーウッドスキー場<br>湯沢町         |
| <b>☆3</b> 薬師スキー場★<br>魚沼市            | <b>☆26</b> 神立高原スキー場<br>湯沢町             |
| <b>☆4</b> 小出スキー場★<br>魚沼市            | <b>☆27</b> かぐらスキー場(かぐら・みつまたエリア)<br>湯沢町 |
| <b>☆5</b> 大湯温泉スキー場★<br>魚沼市          | <b>☆28</b> かぐらスキー場(田代エリア)<br>湯沢町       |
| <b>☆6</b> 奥只見丸山スキー場<br>魚沼市          | <b>☆29</b> 苗場スキー場<br>湯沢町               |
| <b>☆7</b> 八海山麓スキー場<br>南魚沼市          | <b>☆30</b> 苗場(浅貝)スキー場<br>湯沢町           |
| <b>☆8</b> 五日町スキー場<br>南魚沼市           | <b>☆31</b> 赤沢スキー場★<br>みなかみ町            |
| <b>☆9</b> 六日町八海山スキー場<br>南魚沼市        | <b>☆32</b> 谷川岳天神平スキー場<br>みなかみ町         |
| <b>☆10</b> 六日町スキーリゾート<br>南魚沼市       | <b>☆33</b> ホワイトバレースキー場<br>みなかみ町        |
| <b>☆11</b> シャトー塩沢スキー場<br>南魚沼市       | <b>☆34</b> 大穴スキー場<br>みなかみ町             |
| <b>☆12</b> 上越国際スキー場<br>南魚沼市         | <b>☆35</b> 奥利根スノーパーク<br>みなかみ町          |
| <b>☆13</b> Mt.グランビュースキー場<br>南魚沼市    | <b>☆36</b> 水上宝台樹スキー場<br>みなかみ町          |
| <b>☆14</b> 石打花岡スキー場<br>南魚沼市         | <b>☆37</b> 水上高原藤原スキー場<br>みなかみ町         |
| <b>☆15</b> 舞子スノーリゾート<br>南魚沼市        | <b>☆38</b> 水上高原スキーリゾート<br>みなかみ町        |
| <b>☆16</b> 石打丸山スキー場<br>南魚沼市         | <b>☆39</b> ノルン水上スキー場<br>みなかみ町          |
| <b>☆17</b> 岩原スキー場<br>湯沢町            | <b>☆40</b> 上越国際当間スキー場<br>十日町市          |
| <b>☆18</b> GALA 湯沢スキー場<br>湯沢町       | <b>☆41</b> なかさと清津スキー場<br>十日町市          |
| <b>☆19</b> 湯沢高原スキー場<br>湯沢町          | <b>☆42</b> 松之山温泉スキー場<br>十日町市           |
| <b>☆20</b> 湯沢パークスキー場<br>湯沢町         | <b>☆43</b> まっだいファミリースキー場<br>十日町市       |
| <b>☆21</b> 一本杉スキー場<br>湯沢町           | <b>☆44</b> マウンテンパーク津南スキー場<br>津南町       |
| <b>☆22</b> NASPA スキーガーデン<br>湯沢町     | <b>☆45</b> ニュー・グリーンピア津南スキー場<br>津南町     |
| <b>☆23</b> 湯沢中里スキー場<br>湯沢町          | <b>☆46</b> さかえ倶楽部スキー場<br>栄村            |

---

★貸切対応可能スキー場



出所) 雪国観光圏推進協議会作成地図

図6 雪国観光圏スキー場マップ

明らかにする——作業も必要と思われる。この点では、「日本で唯一、毎日トレーニングできるスピード・コース」と競技スキーヤーのニーズをとらえ、「レース・センター」部門を設けているマックアースの事例が教訓になるだろう。

本稿では、スキー場を経営するにあたって、「リフト・マネジメント」や「ファシリティ・マネジメント」の限界を論じてきた。「ファシリティ・マネジメント」から「エリア・マネジメント」への展開については、越後湯沢での「雪国観光圏構想」が目下展開中である。すでに述べたことではあるが、従来からの観光地であった温泉地や交通至便の地にスキー場が開発されてきた。この点がスキー場経営での日本の独自性をなしていると思われる。つまり、ある一定の地域に多様な観光資源が存在し、そのなかにスキー場が位置づいているのが、日本のスキー場の一般的な姿でもある。図6は端的にそのことを表している。そこで、ニセコや白馬での海外スキー客の誘客（インバウンド）に成功しているいま、これらの観光資源、いかえれば地域の文化資源とスキー文化との相乗効果をどう生み出すかが、「雪国観光圏構想」のいま一つの課題だと考えられる。この「雪国観光圏構想」のように、いま日本で生み出されつつある「エリア・マネジメント」については、そこでの経験やさまざまな成果をまっぴらで、あらためて分析したいと考えている。さらに、ニセコや白馬での東南アジア・オセアニアからのスキー客の誘客（インバウンド）についても、この「エリア・マネジメント」の観点から、稿を改めて検討したい。

最後に、日本のスキー場経営の未来を考えるうえで、避けて通ることができないのがスキー場経営の基礎にある土地所有形態に係る問題である。白坂によれば、1975年の時点で全国の主要スキー場の85%は国有林の「借地」によるものである。アメリカのように民間資本が開発した「リゾート地」ではなく、日本のスキー場は国立公園・国定公園に指定されている国有林野を「借地」して開発されたのが大半なのである。したがって、わが国のスキー場経営は、公園法や

森林法、国有財産法などによる直接的な法規制の下に置かれるだけでなく、「豪雪地帯対策特別措置法」(1962年)や「山村振興法」(1965年)などの個別法や、「雪国観光圏構想」(2012年)のような個別政策の下に置かれており、行政レベルでの課題整理が不可欠なのである。

わが国で具体的にスキー場経営の再生を構想するには、こうした行政上のガイドラインを前提として、①より広域のマネジメントエリアを画定すること、②エリア内の経営資源を再評価すること、③エリア内経営資源の価値連鎖を明確にすること、④これらを通じて「エリア・マネジメント」の必要性和経営合理性を明らかにすることが求められると考えられる。

#### 【謝 辞】

この研究を進めるにあたっては、ヒアリングなどを通じて、以下の方々にお世話になりました。お名前を記して感謝の気持ちをお伝えします。阿南敬三、坂倉海彦、古川年正、大森宗、長谷川勇、河合耕吉、故 山口純一、上原子次郎、今孝志、佐藤寿哉、坂本俊治、Ken Ito, John M. Garnsey (以上、敬称略) そのほかゲレンデでのヒアリングに快く応じてくださった内外スキー客のみなさま。ありがとうございました。また全日本スキー連盟アルペン部の役員(チルドレン小委員会)でもある本学・加藤清孝教授からは、専門的見地からのアドバイスを頂戴しています。重ねて感謝の気持ちをお伝えします。なお、本稿でのありうべき誤謬は筆者の責にあります。

#### 【付 記】

なお、本稿は2012年度阪南大学産業研究所助成研究(C)「スポーツ・マネジメント研究の方法と課題—スキー場経営の実態調査からの考察—」における研究成果の一部である。

(2014年12月19日掲載決定)