

明治大学 経営学部経営学科

2016年度 卒業論文

「黒姫高原スノーパークの再活性化策」

指導教員 小関 隆志

学籍番号 1710110044

論文執筆者 上村 武

目次

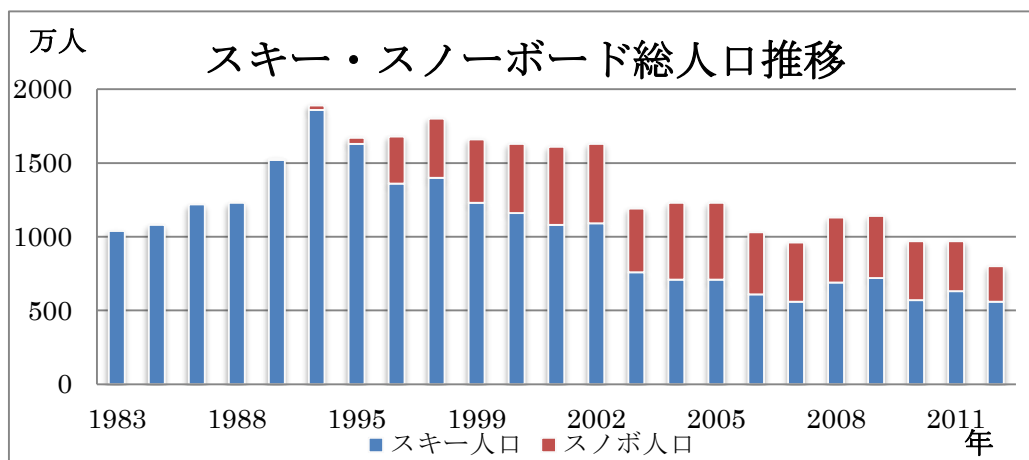
序章	はじめに	3
第一章	黒姫高原スノーパークについて	4
第一節	黒姫高原スノーパーク概要と今後の展望	4
第二節	黒姫高原スノーパークの現状	5、6
第三節	グリーンシーズンの利用方法	6～8
第二章	黒姫高原の魅力とは	8
第一節	交通利便性	8
第二節	環境	8、9
第三章	可能な活性化策とは	9
第一節	ウインターシーズン	9～14
第二節	グリーンシーズン	14、15
終章	結論	16
	参考文献一覧	17

序章 はじめに

本研究では、黒姫高原スノーパークの再活性化策について研究したいと考えている。筆者は幼少期より練習場所の1つとして黒姫高原スノーパークを利用してきた。しかし、その中で変わりゆく現状を目にしてきた。図表1のように、スキー・スノーボードの総人口は現在ではピーク時は年間で1860万人いた利用客が現在では560万人と、利用客が3分の1程度に減少している。これは黒姫高原も例外ではない。では、なぜ黒姫高原スノーパークも利用者が減少したのか。筆者は経済的な状況も大きな要因だが、単純に変わりゆく時代の変化にスノーリゾートの経営がついていけなかったことに原因があると考えている。バブル当時のままの経営がまだ根強く残っているのではないか。筆者が日頃よりお世話になっているコーチに話を伺うと、スキーが全盛期だったバブル当時の1980年代後半から1990年代前半にかけては誰もがこぞってスノーリゾートに足を運び、冬の週末といえばスキー。そんな日々だったと伺った。さらに筆者は、今やスキーはお金が掛かるスポーツ、遠方に行かないとできないスポーツ、そして、経済の発展により自らの住む地域での娯楽が増えたことも減少の大きな要因と考える。その他にも、具体的な要因として挙げられるのが、バブルの崩壊である。バブル崩壊後景気は悪化へと転じ、比較的費用のかかるスキー離れは加速した。加えて当時高校生や大学生で親と一緒にスキー場に出向いていた年齢層が生産人口へと突入し、スキー離れに拍車をかけた。また、若年層の減少、自動車離れ、1989年に現れたスノーボードへの移行、バブル当時の愛好家の高齢化、そしてスキー競技におけるスター選手の不在などが大きく影響していると考えられる。

そこで本研究では成功事例ではなく、敢えて経営に行き詰る黒姫高原スノーパークに焦点を当て、変遷や魅力を紹介し、現在の具体的な取り組み、また、国内外問わず、他のスキー場の取り組み事例などを踏まえながら、比較研究を通じて、今後黒姫高原スノーパークに必要な新たな再活性化策を提案していきたいと考えている。

図表1 スキー・スノーボード総人口推移



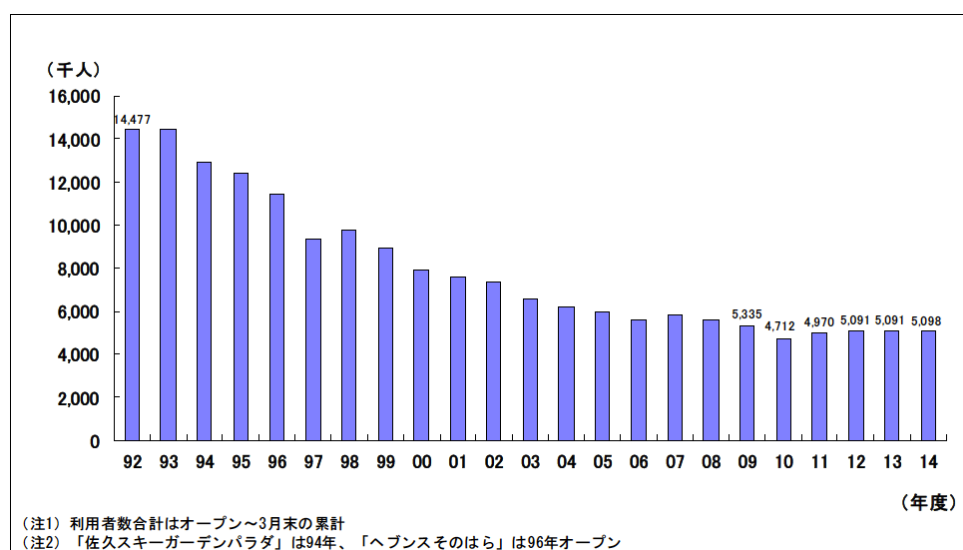
出典：『レジャー白書 2013』より筆者作成。

第一章 黒姫高原スノーパークについて

第一節 黒姫高原スノーパーク概要と今後の展望

黒姫高原スノーパークは長野県の北部の信濃町に位置し、北は新潟県と隣接している。スノーパークは黒姫山の東側を切り開き、1966年にスキー場として開発された場所である。その後1972年までに8基のシングルリフトが完成し、中規模なスキー場に成長した。そしてバブルに入りスキー需要が増し、スキー場も施設の増築を行い、1994年までにすべてのリフトが輸送能力に長けた、ペアまたはクワッドリフトとなった。しかし、その後スキーブームは低迷し、2004年にはスキー場の創設会社である黒姫観光開発株式会社がスキー事業から撤退し、株式会社ライジングサンホテルアンドリゾートに経営譲渡を行った。しかしその後、ホテルとスキー場の一体経営にも拘らず、集客は伸びず、2008年に再び売却することとなる。そして、現在はスキー場経営の最大手である株式会社マックアースにスキー場そしてホテルの経営権を譲渡した。現在は、スキー先進国である欧米からのノウハウを生かしマックアースが所有する他のスキー場との連携などを行っている。しかし、図表2のように長野県内の主要なスキー場の集客は1992年のピーク時は114,477千人いた利用客が2014年には5,098千人と、約3分1程度に低下している。理由は前述した通りだと考えられるが、スキー場の不況が謳われる中でも、県内12か所のスキー場では利用客数が増えている。この中でもインバウンド需要に力を入れている野沢温泉やレーシング需要を上手く取り込んでいる菅平高原など、漠然とした経営でなく、注力ポイントを明確にしたスキー場が微増ではあるが成果を上げている。このような点から黒姫高原スノーパークも注力ポイントを明確にする必要があると考えられる。

図表2 長野県内主要スキー場利用客数推移



出典：長野経済研究所「2014年度県内主要スキー場利用動向調査」

また地理的な環境として、黒姫山は妙高山、戸隠山、飯綱山、斑尾山と共に北信五岳の一つにも数えられ、その豊かな自然から上信越高原国立公園にも指定されている。黒姫山自体は、複式火山¹であり、中央に位置する小黒姫山の外輪山の一角に山頂があり、外輪山の内側には火口原が広がり、峰の大池や七ッ池などが存在している。植生は、混交林であり長野県で6か所しかないブナの森である。また、冬季にはコース周辺には多くの白樺が存在し、山好きの利用客を魅了している。

第二節 黒姫高原スノーパークの現状

次に、黒姫高原スノーパークの現状について考察していきたい。ここでは12月～3月をウインターシーズン、4月～12月をグリーンシーズンと定義することにする。ウインターシーズンは年間の中で最も繁忙期とされ、スキー場にとっても書き入れ時である。図表3を見ても明らかのように、年間の利用者は、ウインターシーズンに集中している。グリーンシーズンはGWや秋のコスモス園などの催事にのみ利用客は伸びを見せているが、ウインターシーズンと比較するとGWのある5月を除き殆ど利用客がいないといっても過言ではない。図表3から年齢別利用客を分析すると、全体の63%が20歳代未満と40歳代であり、このことから、家族連れの利用客の多さがうかがえる。逆に5%が20歳代、3%が60歳代と利用客は伸び悩んでおり、改善の必要性を感じる。この年齢層が少ない原因としては、観光庁が2015年度発表した資料によると、スキー場の規模に関わらず約80%が日帰り利用をしていることが判明しており、逆に黒姫高原スノーパークのような中規模以上のスキー場は家族連れで来場し、また宿泊傾向が強いことも併せて判明した。²

次に、スキー場の規模について考察していきたい。黒姫高原は初心者コースが40%、中級者コースが25%、上級者コースが30%、コース数が11コースと周辺のスキー場と比べ、中規模か小規模に分類される。最大斜度は28度と特筆すべき程ではない。オフピステ³のコースも限られ、バックカントリーの利用客も少ないと考えられる。その他、黒姫高原スノーパーク周辺には外国人や高齢者が望む温泉のような観光資源もなく、野尻湖ナウマンゾウ博物館や野尻湖国際村程度と限られており、観光資源を全面に押し出す事は難しいと言える。そこで現在、バブル当時開発が行われず残っている森を使い、山がもたらす健康への影響を体験していただく「癒しの森」⁴プロジェクトなどが中心となり進められている。癒しの森プロジェクトについては後述することとする。

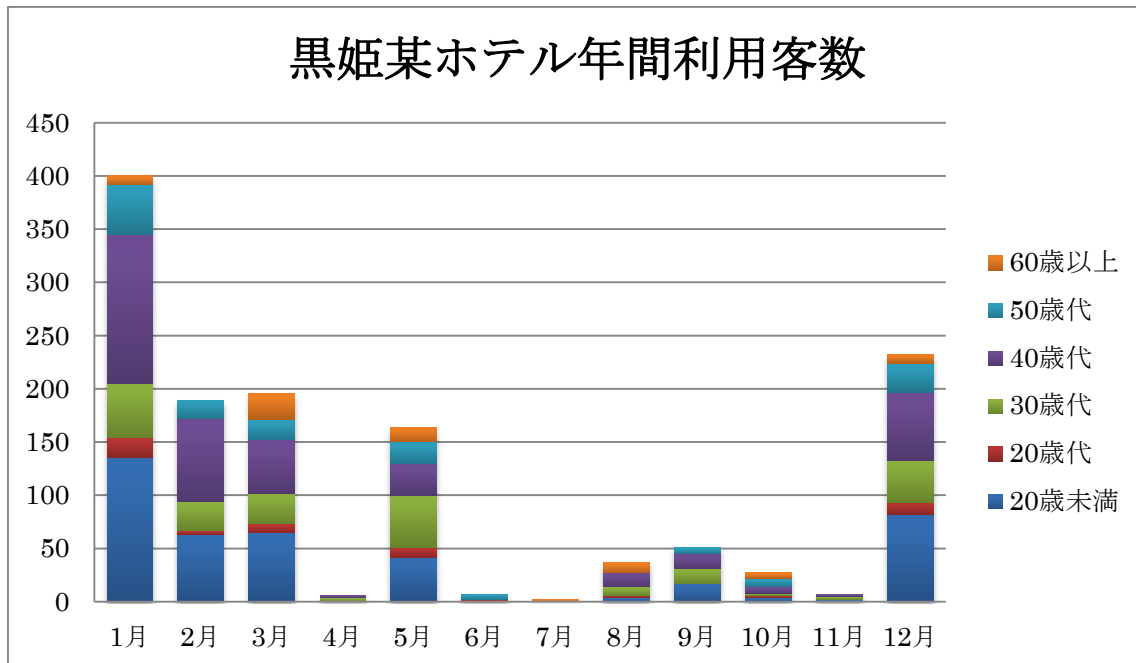
¹ 数回にわたり不連続的により小規模な火山体が複雑に形成され、二重式、三重式、四重式になった火山の総称。成層火山の中央にカルデラが形成されたあとに、その内部に小規模な火山丘ができる場合が少なくない。

² 観光庁「追加調査結果」<http://www.mlit.go.jp/common/001108571.pdf>(2015年12月22日)

³ 人の手が入っていない雪面のこと。

⁴ 森林浴効果を通じて健康増進や予防医療的に森林浴を役立てようとするプロジェクト

図表 3 黒姫某ホテル年間利用客数



出典：某ホテル資料より筆者作成

第三節 グリーンシーズンの利用方法

グリーンシーズンの利用方法は様々であるが、ここでは黒姫高原スノーパークを中心にその他先進事例を交えながら比較し考察する。黒姫高原は、毎年12月中旬か下旬にオープンし、3月の下旬まで営業している。つまり、厳密に見れば、4月～12月中旬がグリーンシーズンとなるのだ。図表4で現在の黒姫高原のグリーンシーズンの利用状況をまとめたが、年間を通じて利用はされている。まず、観賞用の花畑として雪解けが終わる5月頃から6月中旬までは、芝桜、7月中旬から下旬は、雪アジサイ、8月から10月初旬は、ダリア、9月中旬から10月中旬は、コスモスといったように活用している。そして年間を通じて森林セラピー⁵が行われている。また、最近注目を集めているのが定期的に開催される、トレイルラン、サイクリング大会、ストライダー⁶大会などである。

また、図表3と比較してオフシーズンに集客が少ないのは、スキーシーズン以外のイベントは、日帰りでの利用がメインであると考えられる。

⁵ 医学的な証拠に裏付けされた森林浴効果のこと

⁶ ペダル無し二輪車ストライダーは足で地面を蹴って進む全く新しいコンセプトのキッズバイク

図表4 黒姫高原グリーンシーズンの活用法

主なイベント・行事	季節	開催時期
<ul style="list-style-type: none"> ・森林セラピー ・芝桜 ・モントレイル黒姫トレイルランニングレース 	春	1年間 5月中旬～6月中旬 6月下旬
<ul style="list-style-type: none"> ・森林セラピー ・雪アジサイ ・ストライダーエンジョイカップ 	夏	1年間 7月中旬～下旬 8月上旬
<ul style="list-style-type: none"> ・森林セラピー ・ダリア ・コスモス ・信越自然郷・五高原ロングライド・サイクリング 	秋	1年間 10月初旬 9月中旬～10月中旬 9月初旬
<ul style="list-style-type: none"> ・森林セラピー ・キッズ&ジュニアスノーボード体験試乗会 ・ストライダーエンジョイカップ etc... 	冬	1年間 12月下旬 1月下旬

出典：筆者作成

次に各地の先進事例について考察する。一風変わった視点でグリーンシーズンを活性化に導いているのが群馬県川場村にある川場スキー場の事例である。⁷川場スキー場は、索道は5基と比較的小規模なスキー場である。ウインターシーズンの集客は近年の平行線を辿っているが、グリーンシーズンは年々微増ではあるが増加傾向にある。その集客に一役を買っているのが、村内の道の駅で運営されているおにぎり屋「かわばんち」である。ここでは、お米の国際コンクールで8年連続金賞を受賞した「ゆきほたか」をおにぎりとして販売し、その味に魅了された観光客が多く訪れるようになった。また、その味が評判を呼び2015年にアメリカ、ロサンゼルスに、ゆきほたかを使ったおにぎり屋を出店するなど飛躍を遂げている。しかし、川場村の集客増加の要因はお米だけではなく、道の駅「川場田園プラザ」で一日が過ごせると言われるほどの充実した設備にある。関東好きな道の駅ランキングで常に上位を維持し、2015年度の年間の来場者は約120万人である。スキー場来場者が年間で14.6万人という点からも明らかのようにグリーンシーズンの充実度が伺える。

次に紹介するのは、長野県伊那市にある伊那スキー場である。⁸伊那スキー場は索道が3基とかなり小規模なファミリー向けのスキー場である。2014年度まではグリーンシーズンは閉鎖していたが、2015年度よりグリーンシーズンの集客強化を目的として、長野県がきのこの生産量が日本一という点に目を付け「きのこ王国」の営業を開始した。具体的には、

⁷ 『月刊レジャー産業資料』2015年11月号、42頁。

⁸ 『月刊レジャー産業資料』2015年11月号、55頁。

営業していないゲレンデ用地にビニールハウスの栽培設備を設け、計 8 種類のキノコを栽培し、収穫時期になると 100g100 円できのこ狩りをし、きのこを買い取れるというものである。また、併設されたレストランでは取れたてのきのこを味わうこともできる。計画では、ウインターシーズンのスキー場の年間の利用客 5 万 3,000 人と同等の 5 万人程度の集客を見込んでいる。

これらの事例のように、そこにしかない特産物や埋もれていた資源が適正に評価されることがきっかけとなり、その地域に人が流れる動線を築くことができる。また、グリーンシーズンを活性化することは、伊那の事例では通年でスキー場の施設を活用することで設備メンテナンス費の削減にも繋がり、さらにウインターシーズン以外の雇用創出にも繋がり、結果的には地域そのものの活性化にも繋がるのである。

これらと比較すると黒姫高原スノーパークは観賞用の花畑としてグリーンシーズンの活用はされている。また、近年イベントの誘致にも積極的である。しかし、上記の事例は地元の資源を活用したものであるのに対し、黒姫高原ではまだその魅力が埋没していると考えられる。筆者は、蕎麦や高原野菜など黒姫高原にも特色を持った作物はあると考えている。だからこそ、その魅力を伝えるためにも作って食してもらうだけでなく、伊那の事例のような収穫や栽培過程を体験できるようなプログラムを作るべきだと提唱したい。

第二章 黒姫高原スノーパークの魅力とは

第一節 交通利便性

黒姫高原スノーパークは最寄りの IC から約 6 分と抜群のアクセス環境である。黒姫高原スノーパークの近隣のアクセスを比較すると、図表 5 のようになる。このようにその他主要なスキー場は軒並み 15km 以上あるのに対し、黒姫高原スノーパークのアクセスのしやすさは群を抜いている。これは黒姫高原の魅力の一つである。

図表 5 黒姫高原周辺の主要スキー場へのアクセス

スキー場名	最寄りの IC からの時間	最寄りの IC からの距離
黒姫高原	6 分	5km
斑尾高原	25 分	16.5km
戸隠温泉	30 分	17km
飯綱高原	25 分	18km
野沢温泉	30 分	20km

出典：各スキー場情報より筆者作成

第二節 環境

黒姫高原スノーパークの魅力として野尻湖の東側に位置し、野尻湖を一望できること、現在は閉鎖されている第6リフト山頂から見える白馬連山や天気の良い日に望む富士山の眺望が挙げられる。また、観光資源として最も重要な魅力が森林そのものである。その魅力を活用するため、2006年度より「癒しの森」事業が行われ、またその魅力を伝えるための人材が豊富であることも魅力の一つである。更には、図表6からもわかるように多くの来場者がスキー場の重視点として「初心者、初級者向けのコースの充実」、「雪質」を挙げている。黒姫高原スノーパークの40%が初心者向けのコースであり、これは20歳代～50歳代の需要と合致し、さらには雪質についても湿気が多い雪は日本海側の山々にぶつかり、黒姫山には比較的上質なパウダースノーが降る。これは40歳代～60歳代の需要と合致しており、この2点は周辺のスキー場と比べて優位性があると言える。以上の、ことから黒姫高原スノーパークはスキー場として活性化する上で必要な要素がある程度揃っていることが伺える。

図表6 年代別スキー場の重視点

年代別のスキー場の重視点【複数選択】										
	1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位	9位	10位
10～20代 (n=225)	初心者・初級者向けコースが充実している 46.7	コース数が多い・コースのバリエーション 39.1	雪質がよい 35.6	料金が安い・割引や優待が充実している 33.8	中・上級者向けのコースが充実している 22.2	レンタル用品のサービスが充実している 17.8	スキー場の飲食施設が充実している 16.4	都市部からのアクセスがよい 11.6	家族客が過ごしやすい 11.1	周辺の飲食街が充実している 8.4
30代 (n=145)	初心者・初級者向けコースが充実している 43.4	料金が安い・割引や優待が充実している 39.3	雪質がよい 35.2	コース数が多い・コースのバリエーション 27.6	レンタル用品のサービスが充実している 24.8	中・上級者向けのコースが充実している 23.4	スキー場の飲食施設が充実している 22.8	都市部からのアクセスがよい 20.0	家族客が過ごしやすい 19.0	周辺の温泉施設が充実している 17.2
40～50代 (n=279)	初心者・初級者向けコースが充実している 40.5	雪質がよい 40.5	料金が安い・割引や優待が充実している 38.7	コース数が多い・コースのバリエーション 34.1	スキー場の飲食施設が充実している 19.7	家族客が過ごしやすい 18.6	都市部からのアクセスがよい 18.3	中・上級者向けのコースが充実している 17.9	周辺の温泉施設が充実している 17.6	レンタル用品のサービスが充実している 13.3
60代 (n=129)	雪質がよい 44.2	初心者・初級者向けコースが充実している 36.4	料金が安い・割引や優待が充実している 35.7	コース数が多い・コースのバリエーション 29.5	周辺の温泉施設が充実している 26.4	家族客が過ごしやすい 24.8	スキー場の飲食施設が充実している 23.3	都市部からのアクセスがよい 19.4	高齢者が過ごしやすい 16.3	中・上級者向けのコースが充実している 14.7

※上位4位までの項目は、順位を視覚的にみやすくするように、色付けした

[%]

出典：観光庁「追加調査結果」

<http://www.mlit.go.jp/common/001108571.pdf> (2015年12月20日 最終アクセス)

第三章 可能な活性化策とは

第一節 ウインターシーズン

ここからは事例挙げ比較、検証しながら、今後の黒姫高原スノーパークに必要な活性化策について検討したい。2015年6月に観光庁に設置された「スノーリゾート地域の活性化に

向けた検討会」が中間報告をまとめた。これまで、政府がスノーリゾートに介入することはなかったが、訪日外国人が増加し、観光業界では閑散期とされる 1.2 月の需要創出源として、現在スノーリゾートが注目を浴びている。

そこでその先進事例として現在インバウンド需要を取り込み、一定の成果を上げているのが、広大な敷地面積を有する大規模な北海道のニセコ、長野県白馬村、野沢温泉である。しかし、これらのスノーリゾートと黒姫高原スノーパークをコースの数、規模を比較しても話にならない。そこで黒姫高原スノーパークにも応用が可能なインバウンド向けの活性化策として、2008 年より安比高原スキー場が行っているセカンド・ランナー戦略を紹介したい。

まず、戦略の説明の前に外国人客と日本人客の滞在方法の違いを説明する。日本では、休日の制限もありウインタースポーツは 1 泊か日帰りかが定番である。一方で、海外では長期バカンスとして 1~2 週間の滞在をするのが定着している。セカンド・ライナー戦略とは、この滞在方法の違いも生かし、ニセコや白馬などの日本で最も集客に優れたスキー場を訪れたスキー客の次の目的地として売り込む方法である。この戦略では「先行者利益を獲得できないというデメリットがある一方、新規市場の開拓という高いリスク事業を避け、他社が開拓した市場のニーズを十分に見極めた上でターゲットを絞り込んで参入できるというメリットがある」⁹このように、黒姫高原スノーパークも初心者向けのコースが充実しているなどファミリー層に向けた設備は整っている。だからこそ、滞在日数が長い、消費が旺盛なファミリー層に焦点を当て、誘致することで次の訪問の際の移動行程に組み込んでもらうこと狙うべきである。

さらに、図表 7 のように黒姫高原周辺には 2 時間以内で先進的なスキー場ある白馬村、野沢温泉にアクセスできる。また、この 2 つのスキー場の中間地点にあることから、黒姫高原スノーパークを経由し、次の目的地へと移動するルートができる。この地理的優位性は黒姫高原スノーパークを活性化する上で大きな活路であると考えられる。

図表 7 黒姫高原から見た先進スキー場との位置関係

⁹ インバウンド見聞録 Vol4 「緻密な戦略と質のこだわりで勝機をつかむ！(岩手県八幡平市安比高原)」公益財団法人日本交通公社
<https://www.jtb.or.jp/report/inbound-appi-2010> (2016 年 1 月 15 日最終アクセス)



出典：Google Map より筆者作成

さらに、観光庁の追加調査で明らかになったように、今後アジア諸国からの訪問者がスキー・スノーボードに高い関心を抱いていることが明らかとなった。¹⁰そこで、そのようなアジアからの富裕層のインバウンド需要に向けた新たな取り組みを紹介したい。群馬県にある赤沢みなかみスキー場はリフト2基で110,000円、リフト1基で70,000円と低価格でスキー場を貸し切れるプランを用意した。¹¹これはあくまでアジアの富裕層向けのパッケージであるが、2015年度は既に予約で埋まっている。これは黒姫高原スノーパークにも応用が可能できると考える。黒姫高原スノーパークにも前山ゲレンデと呼ばれる小さなゲレンデがある。ファミリーパークと隣接し、リフトを降りた後右へ行くと迂回コースがあり、そのコース通じてファミリーパークに接続できる。しかし、迂回コースと反対側のコースは利用頻度が低く、閑散としているケースが多い。そこを貸し切りゲレンデとして商品化し事前予約化することで、ある程度の見込み収入が期待できる。このように今後小、中規模スキー場に必要なのはマスだけを狙うのではなく、マニアに特化することも重要な活性化策であると考えられる。

次に、小、中規模スキー場にも応用が可能な共通券について紹介する。現在様々な共通券が全国で発売されているが、その目的は、共通券にすることで購入者が必然的に購入エリアに興味を持ち、来場する可能性が高めるという点である。そして、今回取り上げるのは野沢温泉・蔵王温泉・草津・白馬八方尾根・妙高高原の老舗スキー場が連携し販売しているマウント6という共通券である。これは『「リゾート文化の創造と継承」を誓い合って組織され、お互いに情報交換を行ないながら、より質の高いサービスを提供することを目的として始まった。』¹²現在、黒姫高原スノーパークは株式会社マックアースが経営し、自らの所有するスキー場で使用可能なマックアース30などの共通券を販売している。しかし、さらに活性

¹⁰ 観光庁「追加調査結果」

<http://www.mlit.go.jp/common/001108571.pdf> (2015年12月22日最終アクセス)

¹¹ 赤沢スキー場

<http://www.akasawa.biz/tools/kasikiri.html> (2015年12月22日最終アクセス)

¹² 「BEST OF THE CLASSIC MOUNTAIN RESORT」

<http://www.mt6.jp/> (2015年12月22日最終アクセス)

化を促すには、マウント 6 のスキー場のような人気の高いスキー場との連携は今後不可欠である。異なる事業者であるため、手を組むことは容易ではないかもしれないが、黒姫高原スノーパークのようなネームバリューに欠け、独自の魅力の発信に行き詰っているスキー場だからこそ、周辺の人気のある大規模スキー場の力を借り、自らを発信することが必要であると考えられる。

ここからは現在黒姫高原スノーパークが行っている取り組みを紹介する。前述したように黒姫高原スノーパークは 40%が初心者コースである。そのためにも、初級者、初心者が満足の得られる環境づくりも必要となってくる。そこで、昨年度までの施設に加え、今年新登場の雪上ボルダリングや日本初のストライダー公認ウインターコースを設けている。また、スキー場内にあるコスモプラザと呼ばれる休憩所兼食事処のメニューをリニューアルし、需要の多い家族連れを飽きさせない工夫を施している。¹³

これまではマクロな視点で考察してきたが、次にミクロな視点、利用者目線のウインターシーズンの黒姫高原スノーパークの改善点を探るため、これまでの調査で、聞こえてきた声、または筆者の視点を参考に改善点を選択肢とし、アンケート調査を行い、改善の必要性が高い順に 1 位から 3 位までランク付けをした。今回はその他の選択肢を設けたが該当者がいなかったためグラフからは省いた。アンケート調査は 2015 年 12 月 30 日に黒姫高原スノーパークの来場者 50 人(男女、年齢、スキースノーボード問わず)に行った。

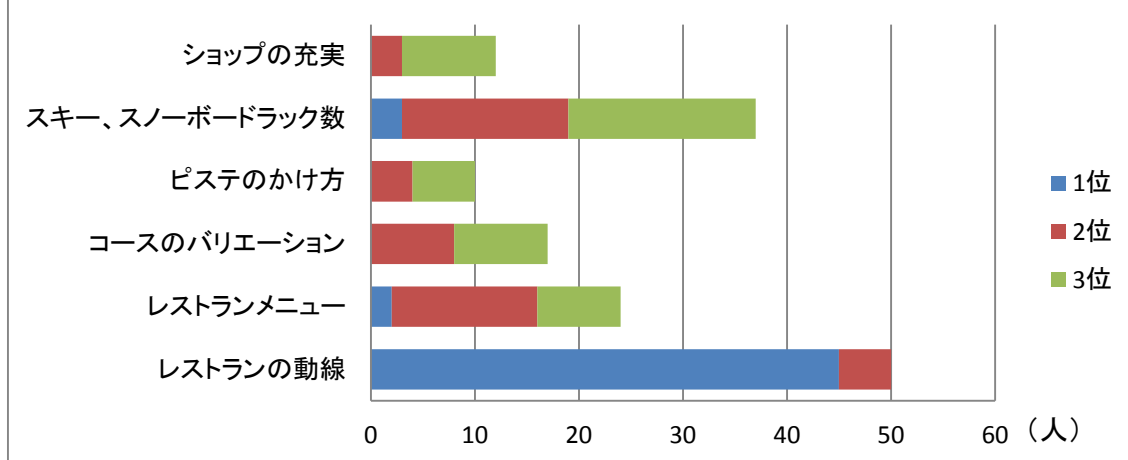
結果は図表 8 の通りである。結果からもわかるように、スキー場内にあるコスモプラザ内のレストランの動線が圧倒的な 1 位となった。具体的にはコの字形のカウンター内で各メニューごとに分かれた場所で注文は口頭で行い、出口で支払うシステムである。そのためコの字型の入り口付近にある麺類カウンターが渋滞し始めると、入り口が封鎖された形となり、先に進めない。また、出口付近も大変混雑し、麺類が伸びてしまうなど様々な問題点がある。また中には、以前のような券売機制に戻してほしいとの声も多くあった。次に、スキースノーボードラック数である。混雑時になるとコスモプラザ内は人に溢れ、板の置き場がなくなる様子がよく見られる。そのため、2 位という結果になったと推測される。3 位はレストランメニューである、前述ではレストランメニューをリニューアルしたと書いたが、顧客満足度という点では以前のメニューを推す声が多く、特に「クラウン検定食」は根強い人気があったことがわかった。その他にも、以前と比べて圧雪技術が低下し、コースが波を打っている点の改善を求めるコアな客層の声もあった。

図表 8 黒姫高原スノーパーク改善点

¹³黒姫高原スノーパーク

<http://www.kurohime-kogen.co.jp/> (2015 年 12 月 22 日最終アクセス)

黒姫高原スノーパーク改善点



出典：筆者作成

ウインターシーズンの黒姫高原の活性化策として、まずは2つあると考える。まず1つ目がインバウンド需要への対応、2つ目がファミリー層に向けた施設の充実である。インバウンド需要の中には、ファミリー層も含まれるため、最終的な黒姫高原のターゲットはファミリー層であると考えている。高野(2015)は「人は意外性のある体験をすると、別の人を連れてきて同じ体験をさせたがる」[90 頁]と述べている。つまり、ファミリー層に意外性のある体験、想像以上の体験を提供することが必要となってくる。そういった点では、2015年度より導入された、ストライダーなどはその要件を満たしていると考えられる。また、前述した改善点などの顧客の声はすぐにも設備投資を通じて改善できるものが多く、そこは経営者の手腕が問われてくる。

最後に、共通券の販売でも取り上げたように、スノーリゾートとしての発展の為には他のスキー場との連携が欠かせなくなっている。特に長野県はスキー場の数も全国2位であり、激戦区である。そこで生き残るためには黒姫高原スノーパークのような世界、日本ともに知名度が低く、中規模なスキー場は群を抜いた集客は見込めない。そのためにも、他のスキー場と協力して利用客の誘致をすべきである。木下(2015)は「今の時代は、一つの大きな施設で様々な人をカバーするだけではなく、小さな特化型の施設が集積して、結果的に多くの人を利用できる環境を実現するのが望ましい」[95 頁]と述べている。つまり、黒姫高原スノーパークはこれまでの分析の結果、ファミリー層に特化し、その他マックアースグループが所有するスキー場の特性を生かしたスキー場との共通券を作ることでその効果が大きくなると考えられる。

理想の形として、スキー先進国であるスイスの事例を紹介したい。スキー先進国でもあるスイスには「ブルガーゲマインデ」という住民組織がある。これは地域住民による公的な組織で、自治権を持っており、地域としての収益性を上げる役割を担っている。具体的には、

この組織が鉄道やホテルや病院などを経営し、業種に関わらず様々な施策や事業を展開している。また、現地観光局はマーケティング、プロモーション、セールスに特化し、ブルガージェマインデと連携し、協働している。そのため、この地域は絶えず観光客を誘致することができ、発展している。しかし、この組織の本当の目的は自分たちの町をより良くして子孫に残していくことである。¹⁴この考え方が根底にあるからこそ、住民は地域のことを本気で考え、後世に受け継ごうとする。このように仕組みだけではなくこのような意識の高さも、スイスがスキー先進国である所以だとされている。

一方日本では、住民は地域の歯車として経営に参加しているという意識はなく、スキー場は行政や民間企業が運営するのが当たり前のようになっている。黒姫高原でも、このような現状を打破しようと 2015 年度より「信濃町みらい創生会議」が開催され、今後の在り方について議論がなされている。しかし、スイスのような住民組織を築くには時間を要すると考えられ、まずは、住民の意識改善するために必要性を訴えるための営業を行うべきだと考える。まちづくりを成功させる 10 の法則の中で木下(2015)は「作ってから営業するのではなく、営業してから作る」[188 頁]と述べている。まずは、地域経営の重要性を認知してもらい、そこからブンガージェマインデのような組織を作る。そうすることで、地元住民が地域を大切にすることにも繋がり、各スキー場の連携による横のつながりだけではなく、スキー場と地元住民といった縦のつながりを構築することができ、より強固な経営基盤を築けると考えられる。

第二節 グリーンシーズン

黒姫高原の魅力を生かしたグリーンシーズンの活用方法の 1 つとして挙げられるのが「癒しの森」の活用である。バブル当時開発が殆ど行われず、手つかずの自然が残っている信濃町の森は、森林環境が人の心と身体を癒す効果について初めて医学的な調査研究が行われた地域で、森林セラピーの先進地である。また、黒姫高原スノーパークのある信濃町は地域自治体が一体となって森林浴効果の取り組みをしている全国で初めての地域である。鈴木(2015)は「美と観光をテーマとした観光地が 21 世紀の観光の主流」[76 頁]と述べている。このように、このプロジェクトは、時代の流れに逆らうものではなく、むしろ先端を走っている。後は、どのように営業するかである。やはり効果的な営業を行うためにも臨床データが必要である。癒しの森の HP によると、首都圏に住む 61 名に対し体調や年齢に応じて高低差の異なる 3 コースを歩いてもらい、森林浴後の血液データを比較した。その結果、自律神経の安定を示す数値が改善されたことが明らかとなった。¹⁵このように森林浴には、視覚、聴覚、嗅覚、呼吸を通じて人体に働きかけ、自律神経のバランスを整える効果があることがわかった。また、2013 年に厚生労働省が行った国民生活基礎調査によると、対象の 12 歳以

¹⁴ 『月刊レジャー産業資料』2015 年 3 月号、124 頁。

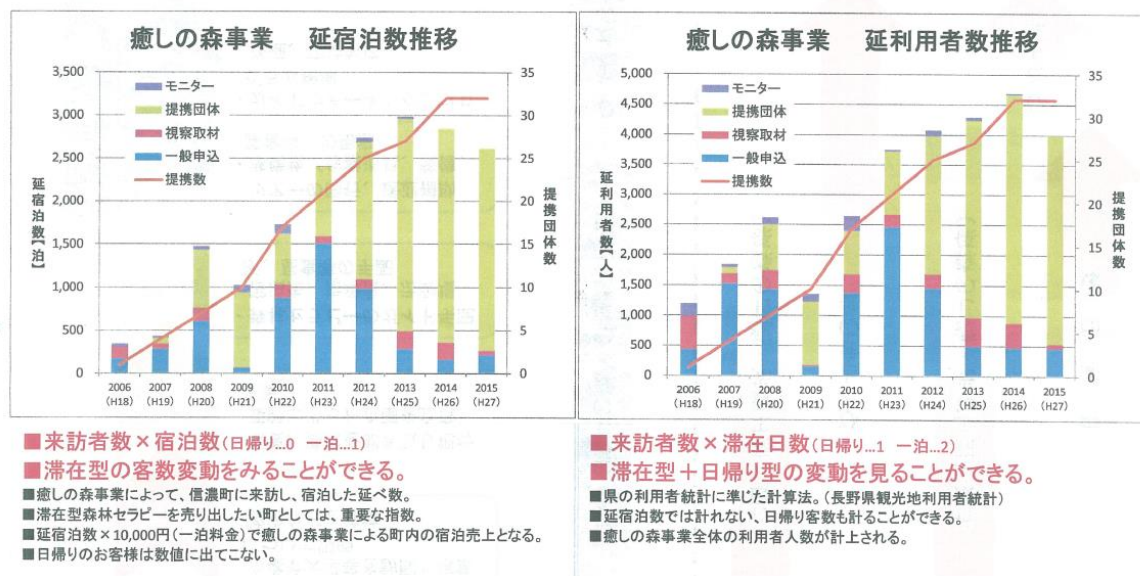
¹⁵ 信州信濃町 癒しの森

<http://iyashinomori.main.jp/> (2015 年 1 月 16 日 最終アクセス)

上の男女でストレスを抱えていると答えたのは48.1%であり、中でも男女ともに40歳から49歳の割合が高くなっていった。¹⁶このような点から、自律神経を整え、ストレスを軽減する効果のある癒しの森の需要はあると考えられる。また、40歳から49歳の年齢のファミリー層をターゲットに営業することで、双方に利益をもたらすことができると考える。

図表9は2015年5月に癒しの森推進員委員会が作成した資料である。これによると一般申し込みは2011年をピークに減少の一途を辿っているが、それを補うだけの提携団体が増えている。また、開始当初は1団体であったのに対し、現在では32もの団体に賛同を得ている。その背景には、企業中にもストレス専門のカウンセラーが在中するなど、日本はストレス社会で多くの人が悩んでおり、森林浴効果はこの症状を改善させ、また、健康増進にも繋がる方法として注目集めているからであろう。また、一般申し込みが少ないのはやはり情報が滞り、人目についていないことが大きな要因だと考える。そこで、日本人に対しては幅広い情報の公開、ターゲットを絞り積極的な営業をかけ、また訪日外国人に対してはセカンド・ランナー戦略と合わせて宣伝していくことで、グリーンシーズンにも活路を見いだせると考える。

図表9 癒しの森事業に関する資料



出典：癒しの森推進委員会資料より

¹⁶ 厚生労働省 国民生活基礎調査

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/k-tyosa/k-tyosa13/dl/04.pdf> (2015年1月16日最終アクセス)

終章 まとめ

最後に、様々な事例を基に黒姫高原スノーパークの今後の在り方について検証してきたが、結論から述べると活性化には黒姫高原スノーパークだけではなく、周囲との連携が不可欠であり、まずは既存の設備や利用状況、今後の需要を基に割り出された、「ファミリー層」そして「アジアからの訪日外国人」にターゲットを絞るべきだと考える。

ウインターシーズンでは、ファミリー層、アジアからの訪日外国人に特化にすべきである。具体的には、ファミリー層に向けた、ファミリーパークの拡大、施設の拡大、訪日外国人に向けた、貸し切りゲレンデの整備などである。グリーンシーズンは、既存の癒しの森事業を中心に、産学連携を図りながら癒しの森の効果を幅広く示していくことが必須である。また、地元資源の活用も忘れてはならない。黒姫高原には、霧下そば、高原野菜などあまり知られていない特産物がある。川場の例では、コンテストを通じて世間に地元の魅力を PR し、伊那の例では、特産物であるきのこに目を付け、きのこ王国という意外性のある場所、体験を通じてグリーンシーズンを活性化している。だからこそ、グリーンシーズンの活性化は売り込み方一つで劇的に変わると考えている。

スケールメリットでは、資本力のある企業や知名度の高い場所に黒姫高原は太刀打ちできない。だからこそ、スモールメリットを生かした特化型のスキー場に注力すべきではないかと本研究を通じて強く思った。また、本研究を通じて今回はスキー場を中心に考察したが、今後機会があれば、その他地域との連携策についても深く研究したいと思った。

現在、黒姫高原スノーパークでは再活性化に向けた取り組みが行われていないわけではない。しかし、あくまでスキー場単体の事業に過ぎない。理想としては、顧客のニーズ、ライフスタイルの合わせた施策を講じ、スイスの事例のように地域と行政が各々の役割を明確にし、利益を創出していくことが活性化に向けた得策であるとは私は考える。今すぐに住民理解を得て、実行に移すことは難しいかもしれないが、今後とも自らがスキーのノウハウを教わった黒姫高原スノーパークが色褪せることなく、永久永劫続いていくスキー場、そして

ゆくゆくは誰からも愛されるスノーリゾートになることを私は願っている。

参考文献

- 鈴木俊博(2015)『稼げる観光 地方が生き残り潤うための知恵』ポプラ新書,76 頁。
- 木下斉(2015)『稼ぐが地方を変える 誰にも言わなかった 10 の法則』NHK 出版新書, 95,188 頁。
- 高野誠鮮(2015)『ローマ法王に米を食べせた男』講談社+α新書,90 頁。
- 公益財団法人日本生産性本部(2013)『レジャー白書 2013』生産性出版,126 頁。
- 『月刊レジャー産業資料』総合ユニコム 第 48 巻 3 号,124 頁。第 48 巻第 11 号,41,55 頁。
- 中長期的な回復を目指すスノーリゾート
<http://net.keizaikai.co.jp/archives/4523> (2015 年 6 月 1 日最終アクセス)
- 食堂経営からスキー場経営へ スノーリゾート界の風雲児 — 株式会社マックアース
<http://thepage.jp/detail/20140301-00000003-wordleaf> (2015 年 6 月 1 日最終アクセス)
- 一般財団法人 長野経済研究所
<http://www.neri.or.jp/> (2015 年 12 月 19 日最終アクセス)
- スノーリゾート地域の現状 — 観光庁
<http://www.mlit.go.jp/common/001068553.pdf> (2015 年 12 月 19 日最終アクセス)
- 国内外取り組み事例の紹介 — 観光庁
<http://www.mlit.go.jp/common/001083653.pdf> (2015 年 12 月 19 日最終アクセス)
- 追加調査結果 — 観光庁
<http://www.mlit.go.jp/common/001108571.pdf>(2015 年 12 月 22 日最終アクセス)
- インバウンド見聞録 Vol4 「緻密な戦略と質のこだわりで勝機をつかむ！(岩手県八幡平市 安比高原)」公益財団法人日本交通公社
<https://www.jtb.or.jp/report/inbound-appi-2010> (2016 年 1 月 15 日最終アクセス)
- 黒姫高原スノーパーク
<http://www.kurohime-kogen.co.jp/facilities/index.html> (2015 年 12 月 19 日最終アクセス)

ス)

赤沢スキー場

<http://www.akasawa.biz/tools/kasikiri.html> (2015年12月22日最終アクセス)

BEST OF THE CLASSIC MOUNTAIN RESORT」

<http://www.mt6.jp/> (2015年12月22日最終アクセス)

信州信濃町 癒しの森

<http://iyashinomori.main.jp/> (2015年1月16日 最終アクセス)

厚生労働省 国民生活基礎調査

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/k-tyosa/k-tyosa13/dl/04.pdf> (2015年1月16日
最終アクセス)