

ローカルスキー 場の可能性

明治大学 経営学部 公共経営学科 4年

渡邊 智哉

2018年1月24日

目次

- 1 はじめに・・・p2
- 2 現在のスキー市場が置かれている状況・・・p2~5
- 3 比較的好調であるスキー場の現状・・・p5~9
- 4 経営が厳しいスキー場の現状・・・p9~13
- 5 ローカルスキー場が生き残るために・・・p13~18
- 6 おわりに・・・p18

1、はじめに

1998年にスキーブームが去っておよそ20年が経過した現在、多くのスキー場の経営が厳しくなる中、いくつかのスキー場は大手企業のチェーン展開として運営をすることや大手企業の資本を導入することで危機を乗り越えてきた。長野県内では現在、県内85か所あるスキー場の内、22か所のスキー場が大手資本のグループに属している。(3章にて詳しく記述)

しかし一方で、公営スキー場や第三セクターによる指定管理者制度により運営をしてきたスキー場や、巨大資本に属さず1つないし2つなど少数のスキー場を専門に運営しているスキー場運営会社(以下、これらをローカルスキー場と呼ぶ)もまだまだ多く存在し、その中には、来期の管理者契約が困難であるスキー場や、財政難により閉鎖を余儀なくされているスキー場が存在する。

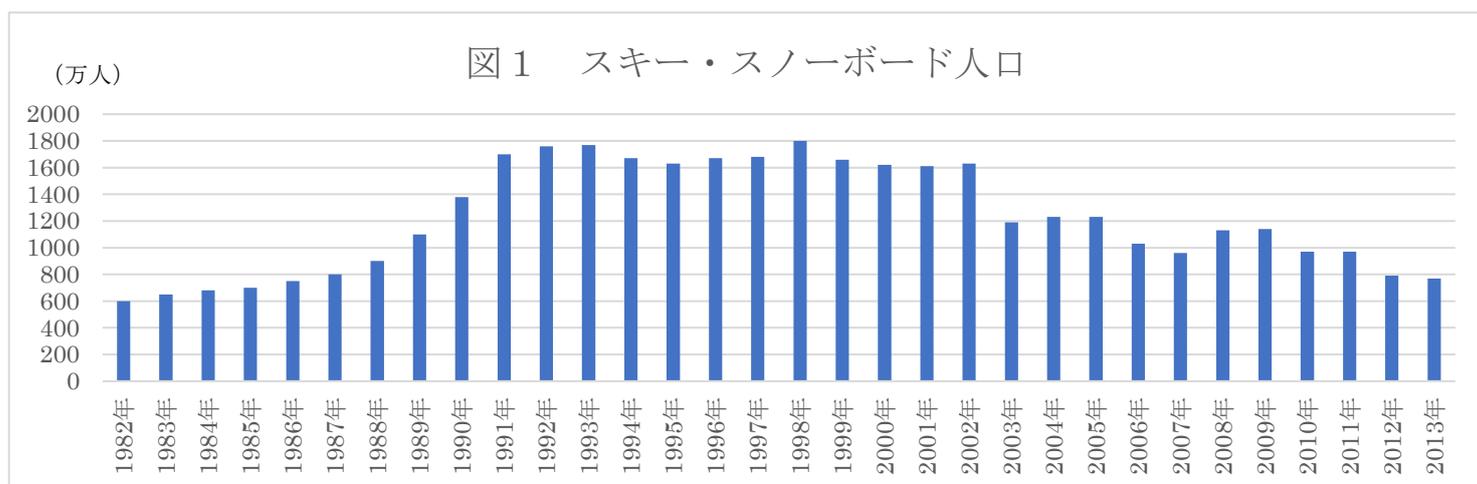
スキー場が生き残るために、大手企業の傘下に入り、資本を得るということも生き残るためには必要な手段であり、有効な手段であるのは間違いないだろう。しかし、すべてのスキー場が資本を手に入れることができるわけではない。また、チェーン展開のスキー場だけが生き残る状況になってしまうえば、ローカルスキー場はいつかなくなってしまうだろう。ローカルスキー場は、その地域の収入になっていたり、雇用を生み出しているなど、経済的にも地域の知名度向上のためにも重要な役割を果たしていると考えられる。

現在までに、日本のスキー市場について研究しているものや、スキー文化の再興について記述をしている論文は多く存在する。しかし本論文ではあえて、このような厳しい状況下に置かれている長野県のローカルスキー場に焦点を当て、現在のスキー市場が置かれている状況を分析した上で、ローカルスキー場が生き残る道を考察したい。

2、現在のスキー市場が置かれている状況

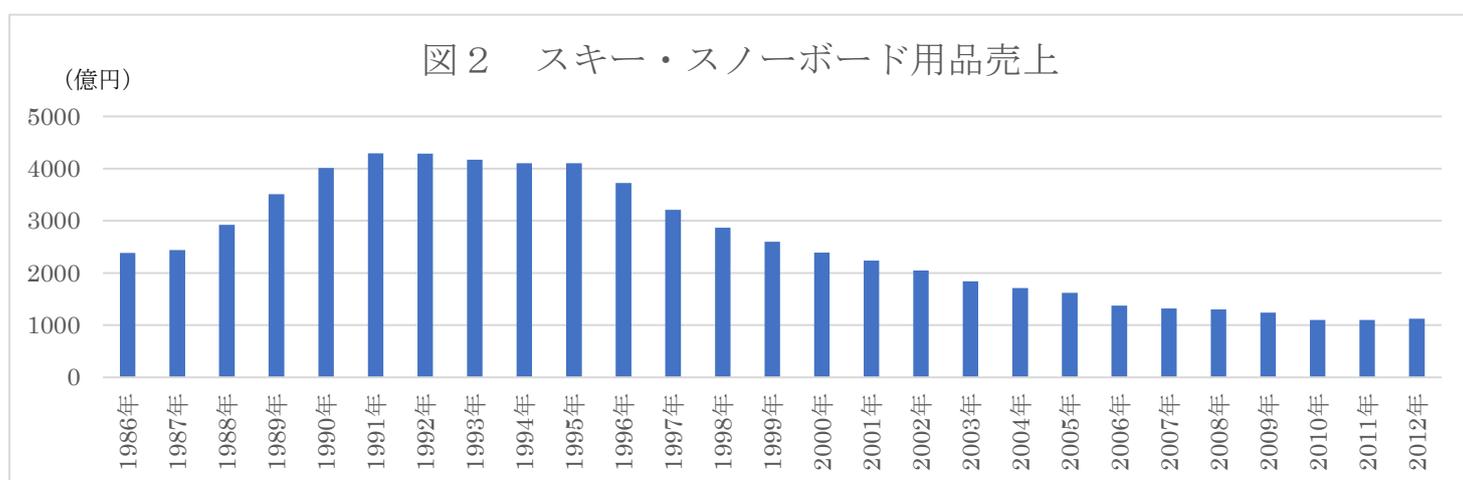
人気ドラマ「私をスキーに連れてって」の影響や、完全週休2日制の一般化、スキー用品の低価格化などを背景に1980年代後半、日本のスキー人口は急激に増加し、各地にスキー場やスキー関連施設が建設された。同時にスキー用品市場もかつてないほどの盛り上がりを見せ、スキーショップの多く集まるお茶の水周辺は週末になるとスキー板やグッズを持った買い物客で溢れかえっていたという。しかし、現在ではその状況は一変してしまった。多くのスキー場で閑古鳥が鳴いているのだ。ブーム時の過大な設備投資がたたりに、多額の債務に苦しんでいるスキー場も少なくない。長野経済研究所が県内のスキー場事業にかかわる索道事業者(リフトやロープウェー等の運業者)に行った調査(2006年12月実施)では、過半数が「(2005年度シーズンの)収支状況は赤字」とし、その6割近くが1億円以上の累積赤字を抱えていると回答した。¹

「レジャー白書 2013」によると、日本のスキー・スノーボード人口は、1998年に1,800万人に達した。しかし その後は減少傾向で推移し、2013年ではスキー・スノーボード合計で770万人と、ピーク時の4割強まで減少した。ただしスキー・スノーボード人口は2013年から、おおよそ横ばいで推移をしており、急激な減少から回復基調との見方もある。(図1)²



出典：スノーリゾート地域の現状 観光庁

スキー・スノーボード用品の売上推移においても、1991年の4300億円をピークに2012年には4分の1である約1100億円まで落ち込んでしまっている。スキー・スノーボード用品の売上高は2010年からおおよそ横ばいで推移をしており、急激な減少から回復基調との見方もある。(図2)³



出典：スノーリゾート地域の現状 観光庁

また、国内有数のスノーリゾートを抱える長野県においてスキー場の利用者数は、1992年の2119万人をピークとして減少傾向であったが2010年以降、同様に横ばいの傾向を示している。⁴最新の情報では2016~17年シーズンの長野県内のスキー場では、前年比11%増加である661万2千人を記録した。(長野県観光部発表)しかしこれは、2016年シーズンが降雪の不調により利用者が少なかったことや、17年シーズンは雪質も好調であり、週末に好天が続いたことなど、自然的な要因も多く考えられている。利用者の増加は喜ぶべきことではあるが、まだまだ安定的に増加しているとは言い難い状況であることは間違いない。

日本全体においても、本論文の対象である長野県においても、近年はスキー市場の大幅な衰退を免れているとはいえ、かつての盛り上がりを基準にして作られた数々のスキー場、その維持費や修繕費を考えれば、日本のスキー市場は黒字とは言えないのが、現在のスキー市場が置かれている現状である。

ではなぜ、これほどまで日本中で盛り上がりをもせたスキー市場はここまで縮小してしまったのだろうか。そこにはいくつかの要因が考えられる。

①少子高齢化の加速

日本社会の少子高齢化によりスキーを楽しむ人数の絶対数の減少してしまった。そのため、スキーブームを築き上げた団塊世代のあとを継ぐ若者が減ってしまったことがスキーブーム衰退の原因の1つに考えられる⁵

②娯楽の多様化

スキーブーム当時は情報が少なく、冬といえばスキーという風潮があった。しかし情報化社会の加速とともにレジャーに対する考え方の変化がみられるようになったという。その結果多くの若者はレジャーに対して「安近短」をもとめるようになり「高遠長」のスキーを敬遠してしまったことが原因の1つに考えられる。

③経済事情の変化

スキーブーム時代はバブル絶頂期と重なっていたため、スキーや用具にお金をかける余裕があったのである。しかし日本経済のバブルの崩壊とともに、リフト、宿泊、用具費用など、多くのお金のかかるスキーは敬遠されていった。こういった若者の経済事情の変化も原因の1つとして考えられる。

④降雪量の変化

地球温暖化の影響による日本海側の降雪量の減少や、短期集中豪雪などの異常気象が増加してしまった。その結果、ツアーの中止が頻繁に起こってしまったことや、積雪状況に合わせて予定をたてなければならぬ不便さから客足が遠のいてしまったと考え

られる。

⑤スキー環境の変化と劣化

かつて殿様営業であった時代の名残からスキー場や周辺施設は営業努力を怠ってしまったのである。例えば、日本スキー発祥の地ともいわれる長野県野沢温泉村で観光に従事する方々の中では、「昔は放っておいても客が来た。ブームが去った後はどうしたらいいかわからなくて模索している」などの声が上がっていた。(2014年筆者取材) 何もしなくても客が来てしまえば営業努力を怠ってしまうだろうし、競争力も低下してしまう。これらに起因する設備環境の悪化が衰退に拍車をかけてしまったと考えられる。また、バブル崩壊後の不況の影響により土産物屋や宿などの多くの周辺施設が廃業したこともスキーブーム衰退の悪循環の要因の1つであると考えられる。

3、比較的好調であるスキー場の現状

スキーバブルの崩壊後から長期間に及ぶ市場の縮小が続いていたスキー市場であるが、そんな中でも集客に成功しているスキー場が存在する。しかしその多くが、巨大資本を有するチェーン展開のスキー場である。

現在長野県には85か所のスキー場があり、そのうち22か所のスキー場がグループ企業によるチェーン展開のスキー場となっている。数だけの比較では約4分の1に留まっているが、リフトの数に換算すると、長野県全体で490基ある中、5分の2に及ぶ193基がチェーン展開のスキー場となる。それだけではない、長野県全体でスノーマシンが40基以上設置されている13か所のスキー場の内7か所のスキー場がチェーン展開のスキー場なのである。これらのデータから、現在の長野県のスキー市場において、チェーン展開のスキー場が占める割合が見えてくる。

また、旅行サイト4travel.jpが発表した、長野県のスキー場人気ランキング⁶では、トップ20にランクインしたスキー場の内、9か所のスキー場がチェーン展開のスキー場、2か所のスキー場が巨大資本の導入に成功しているスキー場、7か所のスキー場が接続している隣接のスキー場と経営協力を行っている。(筆者調べ) 筆者の定義に当てはまるローカルスキー場はトップ20の内5か所のみとなる。

日本国内で32か所のスキー場を運営し、様々な山岳リゾートのプロデュースを務めるマックアース株式会社は、スキー場運営を手掛けてからわずか8年で180億円もの利益を叩き出したという。⁷

さらに、全国に10か所のスキー場、長野県で6か所のスキー場をチェーン展開している日本スキー場開発株式会社は、2017年7月期決算において売上高ベースで前年比10.2%増の61億5100万円の過去最高記録の達成を発表した。利益ベースで見ると前年比4.1倍である4億4200万円を記録した。⁸

以上のデータから、長野県においてグループ展開やチェーン展開のスキー場の人気ぶりや資本の豊富さが見えてくるだろう。

①白馬五竜&Hakuba47 の事例

大手チェーンではなく、筆者の定義するローカルスキー場でありながら成功を収めている白馬五竜スキー場と Hakuba47 スキー場の事例を紹介したい。

「2月のある週末。大雪の悪天候にもかかわらず、リフトには長い行列、ゲレンデには人、人、人。 スキーブーム再来かと思まごうほどの盛況ぶりだったのは、長野県・白馬五竜スキー場だ。隣接して 98 年長野オリンピックの舞台にもなった八方尾根スキー場がある。知名度もゲレンデの規模も宿泊施設の収容人数も、八方のほうが上だろう。それでも客は五竜に集まる。07 年度（06 年 11 月~07 年 3 月）の客数は、八方尾根 33 万人に対し、白馬五竜は 37 万人だった。名物コースがあるわけでも、有名な温泉があるわけでもない。なのに、なぜ客は集まるのか。そこには、経営者の発想の転換があった。白馬五竜スキー場を運営するエンレイは、02 年に親会社の地元デベロッパー、信州塩嶺高原開発から分社。以後、同スキー場の運営を専業としている。エンレイ発足と同時に、駒谷嘉宏社長は、運輸業であるスキー場運営から、いかにサービス業へと脱皮させるか、を考えたという。スキー場を運営する索道事業者は、鉄道事業法に規制された運輸業であり、売り上げの 80~90%をリフト券などの索道収入に依存している。「だが、客はリフトに乗りに来るのではない。スキーを楽しむために来る」と駒谷社長。客が求めるものとスキー場に不足しているものを、一つずつ照らし合わせていった。」[堀越千代, 2008]

白馬五竜&Hakuba47 成功の秘訣は以下のとおりである。

(1)営業時間の大幅な改革

スキー客の中には、夜中に自家用車で到着する利用客や、夜行バスに乗って未明に到着する利用客も少なくない。しかし、多くのスキー場は午前 6 時、遅いスキー場だと 8 時に施設が開くところもある。夜中に到着した利用客は凍える寒さの中、車の中で施設の開場を待つしかないのだ。筆者も群馬県のスキー場にて、夜中に到着して施設のオープンまで車の中で凍えながら朝を待った経験がある。

そこで、白馬五竜スキー場は 1990 年に建設したスキーセンター「エスカルプラザ」を、24 時間営業にしたのだ。また、仮眠ルームや大浴場を備え、1 日 15 時間営業の売店も設置した。これにより、夜中に到着するスキー客も安心して利用することができるようになったのである。

(2)施設の拡充

従来のスキー場でのレンタルと言え、周辺の宿やレンタルショップが行っているも

が多く、その多くがスキーバブルの頃の使い古しのものでありボロボロの用具を貸し出す業者も少なくなかった。仮にきれいな用具を希望しても、プラス 2000 円などの追加料金を取る業者がほとんどである。初心者が高価な道具を貸し出せというわけではない、しかし意気揚々と初めてのスキーに臨んだ際に、ボロボロのウェアにボロボロの板ではスキーを好きになれるとは到底思えない。

そこで白馬五竜スキー場は一流のスキー用具を提供するレンタルショップを施設内に設置した。さらに、ろくなチューンナップもしないまま、老朽化した用具を貸し出していた周辺宿にもレンタルの取り扱いをやめてもらったのだ。これに刺激されて、周辺のレンタルショップも、その後、用具を入れ替えたという。これにより、白馬五竜スキー場を利用する客は綺麗で手入れのされたウェアやスキー板、スノーボードを楽しむことができるようになった。

(3) レストランの拡充

従来、スキー場といえばご飯は高い割には美味しくないというのが通説であった。そんな状況を打破するために先陣を切って改革をしたのが、白馬五竜スキー場と Hakuba47 スキー場である。

白馬五竜スキー場は、ベース施設であるエスカルプラザ内に若者に人気のファストフード店である、「SUBWAY」をオープン、またイタリアで人気 No.1 のヨーグルトジェラートショップである「yogorino」をオープンさせた。

一方で Hakuba47 スキー場はベースグレンデのふもとにイタリア直輸入の石窯で焼き上げる本格ピザレストランをオープンさせた。同店は「第 4 回信州チャンピオンメニュー決定戦 ゲレ食バトル 2016-17」にて、人気メニューである信州みそきのこピザが優勝は逃したものの、堂々の第 3 位を獲得、また、ゲレ食バトルが始まった 4 年前から連続 4 年入賞（そのうち 2 回は優勝）を果たすほどの人気レストランとなっている。

9

以上に挙げたレストランは非常に盛況を見せており、筆者が訪れた際も何人もの並びの列ができるほどの人気ぶりで、2 つのスキー場の人気の秘訣であることは間違いないだろう。

(4) 運輸業からの脱却、サービス業への移行

次に行った改革は、従来の運輸業としての運営形態からサービス業として運営形態への移行である。まず、ソフト面の満足度を担う社員の意識を変えるため、成果主義を導入した。36 人の社員全員に、お客が何を求めているか、それにどう応えるかを考えさせ、1 年間の目標を立案させたのだ。その結果を社長ほか部長 3 人による評価委員会にかけ、各人の年俸を決める。従業員持ち株制度も取り入れ、全株式の 20% を充てた。その結果、利用客がリフトに乗れば係員に気持ちよく声をかけられるし、施設のトイレは

頻繁にスタッフがチェックに訪れ、清潔に保たれた。「従業員のモチベーションは、確実に向上した」と駒谷社長は胸を張る。

(5)資本の導入

Hakuba47 スキー場はオープンから 2002 年 3 月までは中京テレビの子会社・株式会社中京テレビリゾート企画が運営していたが、同年 4 月に独立。以後は株式会社白馬フォーティセブンが運営していた。その後の 2007 年 11 月、Hakuba47 スキー場は新たな設備投資の資金の確保を目的に、自社の全株式をアメリカの投資会社「ウォーバーグ・ピнкаス」の日本法人に売却し、同社の傘下に入った¹⁰これにより、Hakuba47 スキー場は資本力をつけた。

(6)隣接スキー場との協力

白馬五竜スキー場と Hakuba47 スキー場の絶対的な強みは共通リフト券の販売である。2つのスキー場はゲレンデの上部にて接続されており、共通リフト券により相互のスキー場を自由に行き来することができる。これにより、コース数 23 本、リフト数 8 基であった白馬五竜スキー場と、コース数 10、リフト数 5 基であった Hakuba47 スキー場は、コース数 33、リフト数 13 の巨大な 1 つのスキー場として利用できるようになったのである。

②マックアースの事例¹¹

マックアース株式会社は、グループ全体で社員数 543 名（2016 年 12 月現在）、日本国内でスキー場 32 ヶ所、ホテル 29 ヶ所、グリーンリゾート 11 ヶ所、キャンプ場 4 ヶ所、ゴルフコース 7 ヶ所（2017 年 6 月現在）を経営する巨大リゾート経営企業である。

マックアース株式会社代表取締役 CEO である一ノ本達己氏はかねてから、「スキー場とホテルを一体で経営できれば、できることも増えるのに」と考えていた。そうすることでスキー場とホテルが柔軟に利用客の要望に対応できるからである。

なので、宿泊施設とのシナジー効果のあるスキー場にしか手を出さない。そんな一ノ本氏が初めて手がけたスキー場は、長野県の黒姫高原ライジングサンホテルと、黒姫高原スノーパークであった。ではなぜマックアースは成功することができたのであろうか、そこにはいくつかの要因があった。

(1)コストカット

一ノ本氏は海外からのルートを開拓して、機械や部品を並行輸入した。また、ゲートシステムの独占販売権獲得や、自社でのリフトの設置をすることにより、大幅なコストカットを実行し、資金の節約に成功した。

(2)マーケティングと宣伝

一ノ本氏によると、スキー場にお客さんが来ない理由は「スキー場を知らない、忘れた、思い出さない。」だという。

お客様は7年あれば入れ替わってしまうため、7年間何も宣伝しなければ、誰も知らなくなってしまう。そこで一ノ本氏はテレビコマーシャルの利用を積極的に行った。また、彼が行っていたブログの更新も非常に好評であり、多くのアクセス数を獲得した。

(3)企画

次に彼は19歳のリフト無料キャンペーンを実行した。19歳は大学一年生であったり、社会人一年目であったりと、人生の大きな節目の年であり、そこでスキーを覚えないとその後来ない可能性が高くなってしまう。そこで、今後の趣味としての定着を図る為に19歳のリフト代を無料にしたのだ。その結果、19歳の時に無料で利用したお客さんは次の年もスキー場に足を運んでくれたという。

他にも、都市部に近いスキー場は日帰りの利用客の利便性を図り、ナイター営業の時間を延長した。その結果、宿泊客だけでなく日帰りの利用客の獲得にも成功した。また、子供向けの遊具の増設によりファミリー層の獲得にも成功した。一ノ本氏のこういった企画力もマックアースの成功の秘訣である。

(4)各スキー場の個性化

リゾート施設を経営するにあたって、個性を出すということは言わずと知れた常套手段である。しかし、1つのスキー場で様々な個性を出そうとすると、ターゲティングができなくなってしまい、方針がぶれてしまうと一ノ本氏は言う。そのため、一ノ本氏はターゲティングを定めた個性的なスキー場を複数運営することにより、グループ全体で様々な個性を出すことに成功した。

(5)再投資

「現在、苦境に立たされているスキー場の多くは20年間コースやリフトの変化がないまま運営している。設備を変えずに20年も運営することは、20年間同じ映画を見せられているようなものである」と一ノ本氏は語る。そこで一ノ本氏はスキー場を一度リセットして考え直した、リフトの場所を変えたり、リフトを増設したり、新しいコースを作るなど、多彩な変化を加えたことで利用客が飽きないような空間を演出したのである。

4、経営が厳しいスキー場の現状

2章で述べたように、現在の日本のスキー市場は緩やかな回復傾向を見せているとい

われている。しかし長期的に見ればやはりスキー市場の衰退は著しく、その中でも閉鎖の危機や倒産の危機にさらされているスキー場の多くが、大手資本に属していないローカルスキー場である。また、なかには大手資本に属していたのに、その親会社から手放されてしまい、ローカルスキー場に逆戻りをしてしまう可能性のあるスキー場も存在している。

長野県飯綱町にある町営スキー場「いづなリゾートスキー場」は2017年6月、財政難により2019年3月末までに売却をすることを発表した。また、交渉が不調に終わればスキー場の廃止を示唆している。¹²

さらに、長野県佐久穂町にある町営スキー場、「八千穂高原スキー場」は、長引く赤字を理由に、2018年度シーズンを目途に民営化を図る方針を発表した。¹³

また、大手資本に属しているスキー場でも危機は起きていた。2017年9月14日、長野県白馬村の「白馬さのさかスキー場（マックアース株式会社により運営）は譲渡を視野に入れた、経営パートナーを探していることが判明した。¹⁴仮に譲渡が成立してしまえば同スキー場はマックアース株式会社という巨大資本から外れてしまう可能性もありうる。

このように、経営が厳しいスキー場ではどうして利用客が遠のいてしまったのか、考察を交えて要因を分析してみたいと思う。

①いづなリゾートスキー場の事例

いづなリゾートスキー場は長野県飯綱町にあり、リフト3基コース数7本の比較的小規模のスキー場である。運営形態としては、飯綱町の有志でつくる「飯綱東高原観光開発合同会社」が指定管理者として運営をしているが、先に述べたように財政難により町は完全な民営化に向けての売却を検討している。1981年にオープンし、スキーバブルの際は多くのスキー客でにぎわいを見せた同スキーであったが、近年客足が減少し続けており、さらに追い打ちをかけるように2015、16年度シーズン共に雪不足の影響を受けて客足が大きく落ち込んでしまった。

ではどうしていづなリゾートスキー場は経営が厳しくなってしまったのだろうか。

(1)大浴場や温泉などの設備がない

先に挙げた白馬五竜スキー場や同じく白馬にある鹿島槍スポーツビレッジ、若者に人気の竜王スキーパークなど、人気なスキー場は施設内やすぐ側に大浴場をそなえていることが多い。

夜行バスなどで来た利用客や深夜に到着した利用客は、長時間移動で疲れ、汚れた体を洗い流したいものである。そういった点において、大浴場を備えていないことは利用客が遠ざかってしまった要因の1つであると考えられる。

(2)近隣のスキー場との連携がない

志賀高原スキー場やMt.KOSHA、白馬五竜スキー場&Hakuba47スキー場のように、隣接するスキー場との共通リフト券の販売により、一石二鳥を可能にしているスキー場は少なくない。

いづなリゾートには、隣接するスキー場として、車で約10分で移動可能な飯綱高原スキー場がある。しかし現状は共通リフト券の販売を行っておらず、宿泊客からして見れば泊りがけで2日間遊ぶには少し窮屈なスキー場に感じてしまうかもしれない。

(3)車以外でのアクセスの悪さ

いづなリゾートスキー場は車でのアクセスの場合には長野市街地から30分足らずで到着が可能な好アクセスな場所に位置している。しかし、それ以外のアクセス方法であると、最寄り駅からタクシーに乗らなければいけないなど、電車ユーザーや高速バスユーザーにとっては不便な位置にある。マイボードなどの大きな荷物を持つグループであればなおさら、シャトルバスなどがなく、客足を遠ざけてしまう原因になった可能性がある。

②八千穂高原スキー場の事例

八千穂高原スキー場は長野県佐久穂町にあり、16ヘクタールのゲレンデに4基のリフトがあり、7本のコースを有する比較的小規模のスキー場である。1991年度のシーズンには8万人余りが利用したが、その後年々減少し、16年度シーズンには2万6千人に。2015年は、収入約6千万円に対し、支出が約1億2千万円であったため、佐久穂町の一般財源から赤字分を補填する形となった。

ではなぜ同スキー場は経営が厳しくなってしまったのであろうか。

(1)大浴場や温泉などの設備がない

八千穂高原スキー場も同様に、大浴場などの設備を備えていない。また、一番近くの温泉施設でも5キロ以上離れており、マイカー以外の利用客が汗を流すことは厳しい現状となっている。

(2)ナイター営業をしていない

八千穂高原スキー場はナイター営業を行っていない。そのため、同スキー場は16時30分に完全終了となる。そのため、同スキー場で長時間滞在する場合は早朝から行く必要がある。観光施設として見た際に、16時30分に営業が終了してしまうことはやや不利であるように感じる。

(3)近隣のスキー場との連携がない

こちらのスキー場も、車で15分ほどのところに小海リエックススキーバレーというスキー場がある。しかし2017年現在2つのスキー場を行き来するシャトルバスはなく、共通リフト券などの販売も行っていない状態である。いづなリゾートスキー場と同様に比較的小規模のスキー場であるため、泊りがけで2日間遊ぶには少し物足りなく感じてしまう利用客も多いと考えられる。

③白馬さのさかスキー場の事例

白馬さのさかスキー場は長野県白馬村にあり、リフト5基コース数11本のこちらも比較的小規模なスキー場である。2014年シーズンよりマックアースが運営しており、と論文でいうチェーン展開のスキー場の1つとして運営していた。

同スキー場は、ピーク時には8万人近い利用者を獲得していたものの、年々減少の一端をたどっていた。15,16年度シーズンはいづなリゾートと同じく雪不足に苦しみ、利用者は前年比41%減の3万4千人にとどまってしまった。¹⁵

また、先に述べたように2017年9月14日運営会社であるマックアース株式会社が同スキー場の譲渡を検討していることを発表。2017~18年シーズンはひとまず運営を続行することで落ち着いた。しかしその影響であろうか、毎年同スキー場へのツアーを開催していた大手スキーバスツアー3社である「トラベルイン」「ビッグホリデー」「オリオンツアー」は2017~18年シーズンの同スキー場へのツアーの取り扱いを中止している。マックアース株式会社の資本から外れてしまう危機にある同スキー場にとってはさらなる向かい風であり、今期の営業は一層厳しくなることが予想される。

ではなぜ、同スキー場は経営が厳しくなってしまったのであろうか。

(1)大浴場や温泉などの施設がない

白馬さのさかスキー場も2つのスキー場と同様に大浴場の設備がないのである。同じく白馬村に位置する白馬五竜スキー場や鹿島槍スポーツビレッジには仮眠施設や大浴場が整備されているため、遠方からマイカーで来る利用客や夜行バスの利用客は白馬さのさかスキー場よりもこの2つのスキー場を利用してしまおうと考えられる。

(2)隣接するスキー場との共通リフトが廃止になった

白馬さのさかスキー場は、2009年まで、隣接するスキー場であるサンアルピナ青木湖スキー場、鹿島槍スキー場、(現鹿島槍スポーツビレッジ)とで共通リフト券の販売を行っていた。しかし、2009~10年シーズンにサンアルピナ青木湖スキー場が閉鎖となってしまったため、共通リフト券の販売も廃止になってしまった。2017年現在はマックアースに属しているため、マックアース共通リフト券は使用可能ではあるが、それが使えなくなってしまうのも時間の問題である。

このように隣接するスキー場との連携がなくなってしまったことも同スキー場にとっては厳しい向かい風となってしまったと考えられる。

(3) 周辺ホテルの立地が悪い

現在人気なスキー場の多くは、ゲレンデ直結のホテルや宿が多くある。例えば同じく白馬村に位置する梅池高原スキー場はゲレンデまで1分以内のホテルが4つある。しかし白馬さのさかスキー場はゲレンデ直結のホテルはなく、多くの周辺宿がゲレンデまで10分前後の時間を必要とする。しかし、スノーボードブーツを履き、ボードを抱えた状態で雪道を歩くことはとても大変である。おそらくその状態では通常の2倍近くの時間を必要とする。こうした宿からのアクセスの悪さも経営を悪化させてしまった原因の1つであると考えられる。

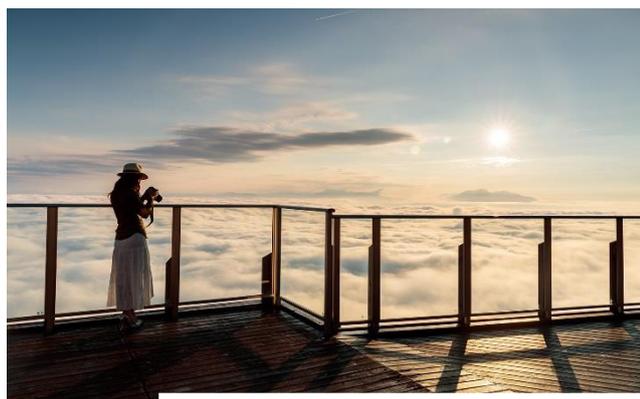
5、ローカルスキー場が生き残るために

現在売却の話があがっている、いづなりリゾートスキー場や八千穂高原スキー場。また、大手資本から外れて、ローカルスキー場に逆戻りをしてしまいそうな白馬さのさかスキー場だけでなく、全国には経営が厳しくなっているローカルスキー場が数多く存在する。それらのスキー場がこの先生き残っていくためには何が必要なのか。本章では他の観光地の実例や、筆者の考察を基に提言をしたいと思う。

① 収入形態の多様化を図る

(1) グリーンシーズンの活用

3章で述べたように、元来スキー場は利用客から徴収するリフト券代やレンタル利用料、飲食代などを主な収入源としていた。しかし、ここ最近多くのスキー場が力を入れているのが、スキー場のグリーンシーズンの活用である。例えば2015年8月、長野県下高井郡にある竜王スキーパークは、山頂に雲海を望める絶景カフェ「SORAterrace」をオープンさせた。同



出典：SORAterrace ホームページより引用

施設は人気 SNS 写真投稿サイト「Instagram」できれいな写真を投稿することを指す「インスタ映え」を意識したメニューを提供。

カフェからの絶景との相乗効果により多くの注目を集め 2017 年 12 月現在、Instagram 上だけでも「SORAterrace」の名で 4700 件、「ソラテラス」の名で 1900 件を超える投稿がなされている。

また 2016 年 7 月、山梨県北斗市のサンメドウズ清里スキー場も同じく絶景を望めるカフェである「清里テラス」をオープンさせた。こちらの施設も、オリジナルスイーツやテラスからの絶景が注目を集め 2017 年 12 月現在、「清里テラス」の名で 12000 件を超える投稿がなされている。



出典：筆者撮影

筆者も 2017 年 9 月にこれらの 2 つの施設に足を運んだのだが、普段見ることのない一面緑色の絶景に感動を覚えた。また同時に、今までスノーシーズンにしか足を運んでおらず銀世界の景色しか見たことがなかった筆者であるが、実際に足を運んだことでスキー場のグリーンシーズンの魅力に可能性を感じた。

他にも、グリーンシーズンを利用してフォレストアドベンチャーを開設しているスキー場やアスレチックを開設するスキー場は少なくない。リフトを使えば山頂に行くことができ、レストランなどの設備もすでに整備されているため、グリーンシーズンのスキー場は観光地としてまだまだ大きな可能性を秘めていると考えられる。

以上に挙げたようなグリーンシーズンの活用は、スキー客のいないグリーンシーズンでの収益化を可能にただけでなく、認知度向上によりスノーシーズンでの集客効果も臨めると考えられる。若い世代での認知度が少ないローカルスキー場こそ、認知度向上を兼ねて、グリーンシーズンの活用を積極的に進めていくべきであると筆者は考える。

(2)ネーミングライツパートナーの契約

ネーミングライツとは、1980 年代以降、米国で定着した、主としてスポーツ施設の建設・運用資金調達のための手法であり、施設の名称にスポンサー企業の社名やブランド名を付与する、広告概念のことを指す。スポンサー企業には広告効果と、従業員に対する無料チケットの割り当てといった福利厚生上のメリット、他の飲料メーカーやレストランに納入権を与えるビジネス機会、施設内でのイベントを通じた販促等のプロモーション機会などが与えられる。例えば、2003 年 3 月には、東京スタジアムと味の素との間で日本初の契約が結ばれ、スタジアムの名称が味の素スタジアムに変わった。契約は 5 年間で、金額は 12 億円(総額)。¹⁶

端的に言ってしまうと、施設名に企業名をいれることで、企業に広告効果を与えることと引き換えに、資金を得る手法である。日本では比較的最近始まったばかりの手法で

あるが、味の素スタジアムを皮切りに多くの施設が名称を変えてネーミングライツ契約を結んだ。また、スキー場ではネーミングライツパートナー契約を結んだ実例はこれまで存在しなかったのだが、2017年11月23日白馬五竜スキー場が株式会社エイブルと、スキー業界で初となるネーミングライツパートナー契約を結んだ。¹⁷同スキー場は、2017年12月1日付で、「エイブル白馬五竜」という名称に変更がなされた。

筆者はこの手法が、先ほどの先例に倣ってどんどん広がるべきであると考えている。金融機関から融資を受けるのと異なり、スキー場側がデメリットを負うことなく安定した収入を得ることができるチャンスであるからだ。また、ローカルスキー場こそ企業ブランドのしがらみに囚われることないため、同手法を実行しやすい環境にあると考えられる。

②次世代へのアピール強化及びシフトチェンジ

先ほどグリーンシーズンの活用でも述べたように、現在ローカルスキー場の抱える問題として、知名度の低さと交通アクセスの悪さが挙げられる。知らなければ誰も利用しないのはもちろんのこと、車保有率が低下している日本において、バスツアーやシャトルバスがなければ若者はスキー場に来ることはないだろう。

筆者は、現在のローカルスキー場がアピールすべきポイントは「スキーの楽しさ」ではないと考える。資本の少ないローカルスキー場にとって「スキーの楽しさ」をアピールすることは割に合わないからである。そういった類の宣伝は大手チェーンのスキー場に任せ、ローカルスキー場は自身の存在自体をアピールすべきであると考えている。またそのためには、SNS や動画投稿サイトを継続的に利用してアピールを続けるべきであると考えている。

(1)動画投稿者への依頼

中でも比較的安価な方法として、若者に人気な動画投稿者などに宣伝動画の作成をお願いする方法である。現在世界中で動画投稿サイトが広がりを見せており、日本の2017年の動画市場規模は1374億円になるといわれている。¹⁸テレビCMのように不特定多数を対象とした大規模広告は1度流しただけでは視聴者の記憶には残らず、また不特定多数に向けているためスキーをしない高齢者なども対象になってしまい、コストに対する効果が比較的低くなってしまふ。

しかし視聴者が限定的である動画投稿者への案件動画作成の依頼であれば、コストを抑えることができるだけでなく、ターゲットである若者世代にピンポイントで届けることができる。また、何度も再生できることからCMよりもはるかに記憶に残りやすい。

(2)利用客自身のSNSの活用

次に有効な宣伝手段として挙げられるのが、訪れたお客様自身のSNSの活用を促す方法である。

2017年12月、訪日外国人客の誘致に向け、国土交通省は、画像投稿アプリ「Instagram」などのソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）が訪日客の旅程決定に強い影響力を持つ中、「インスタ映え」する街道風景を増やしていくことを発表した。¹⁹

また、JTB総合研究所によると、インスタグラム利用者の約36%が「ちょっとたぜいたくや特別なお出かけ」の写真を投稿するとしたほか、4割近くが「投稿を見て行ってみたいと思った場所に出かけた」と回答。「インスタ映え」する景観が、旅行客誘致に一役買う傾向が顕著になっている証拠である。²⁰

SNSでの拡散を促す手段として、先ほどのグリーンシーズンの活用でも述べた「インスタ映え」をターゲットにするのが有効であると考えられる。

その1つが、見栄えのよい名物メニューの開発である。大手チェーンのスキー場が人気ファストフードチェーンを入れたことで人気が出たのであれば、ローカルスキー場はあえて独自路線を行き、そこでしか食べられないメニューの開発に力を入れてみてはどうだろうか。インスタ映えするようなオリジナルメニューの開発ができれば、お客様自身がSNSに載せることにより大きな宣伝効果が見込めるだろう。

2つ目が、SNSによる写真コンテストの開催である。具体的には、スキー場で撮った写真を、スキー場名を投稿にタグ付けすることを条件にした写真コンテストの開催である。特別な手間もかからないため、SNSユーザーも気軽に参加することができ、大きな宣伝効果が期待できる。また、お手軽に参加できるがゆえに、賞金は数万円でも多くの参加が見込めると考えられ、実施コストの低さからもローカルスキー場にお勧めしたい。

3つ目がSNSを用いた割引の適用である。SNSにスキー場で取った写真を投稿することを理由に割引サービスやドリンクサービスなどのキャンペーンを展開すれば、利用客のSNSへの投稿を半強制的に促すことができ、不特定多数への拡散による宣伝効果が見込める。

③投資の実行

「現在、苦境に立たされているスキー場の多くは20年間コースやリフトの変化がないまま運営している。設備を変えずに20年も運営することは、20年間同じ映画を見ているようなものである」マックアース株式会社CEOの一ノ本氏のこの言葉はローカルスキー場にダイレクトに当てはまる。例えば、大人気テーマパークである「東京ディズニーランド」は開園当初から何度もアトラクションを入れ替えて、毎年のようにパレードの内容を変更している。変化があればお客様が来るからである。一方で、ローカルスキー場の多くは古い設備を少しずつ修繕しては使い続けており、長い間姿を変えていない。リフトに乗せるだけがスキー場の仕事ではなく、スキー場に来て、リフトに乗り、スキーを楽しみ、満足して帰ってもらうまでがスキー場の仕事であるという認識の元、積極的に投資を行うべきである。しかし、いきなり大規模な投資を行い、設備を全て入れ替えることはローカルスキー場の現状不可能である。そこで、小さな投資例をいくつ

か提案したい。

(1) シャトルバスの運行を開始する

4章でも述べた通り、ローカルスキー場の失敗の要因として車以外でのアクセスの悪さが挙げられる。多くのローカルスキー場が、車以外での利用の場合タクシーを必要としているからだ。しかし、シャトルバスの運行が実現すれば駅への送迎に使うことができ、車を所有していない若い世代の誘客も可能になる。また、シャトルバスを使って近隣のスキー場との接続バスの運行やいくつかのスキー場を行き来する「周遊バス」の運行ができれば、1つ1つのスキー場は小さくとも自由に行き来することができることにより、大きなスキー場としてお客様に楽しんでもらえる。実例として、白馬村では村内6つのスキー場を行き来するシャトルバスを運行している。

(2) 近隣のスキー場との連携

3章で述べた通り現在成功しているスキー場の強みとして、グループ会社共通リフト券であったり、接続スキー場との共通リフト券の販売が挙げられる。筆者自身も1泊のスキー旅行で2つのスキー場を遊べることを理由にMt.KOSHAや白馬五竜スキー場&Hakuba47スキー場に行ったこともある。また、スキー旅行のパンフレットではそれを売り文句にしていることも多い。

大企業が自社内でスケールメリットを売りにしているのであれば、1つ1つの運営会社が小規模なローカルスキー場こそ近隣のスキー場との連携強化に力を入れるべきなのではないだろうか。

実例として長野県の志賀高原は、接続している多数のスキー場をシャトルバスや連絡コースにより「志賀高原」としてリフト券を統一したことでリフト数51本コース数84本の超巨大スキー場として大成した。

スキー場は通常、営業時間は常にリフトを稼働させている。人が乗っていてもいなくても稼働コストはほとんど変わらないのである。であるならば、例えば2つのスキー場を行き来できる共通リフト券を販売したとしても、1人当たりの利益は目減りしてしまうが、より多くのお客様に利用してもらえることで最終的な利益は上がると考えられる。

(3) 大浴場の設置

現在成功しているスキー場の多くはその設備の充実さも成功要因に挙げられている。筆者が優先的に整備すべきであると考えられる施設は、大浴場である。

4章でのべたように、人気のスキー場には大浴場があるだけでなく、有名どころであれば、野沢温泉スキー場や赤倉温泉スキー場、万座温泉スキー場など、人気温泉地に位置するスキー場は多く存在する。それほどまでにスキーと温泉は相性がよいのである。スキーで疲れて汗をかいた体を洗い流すためにも、大浴場の設置は集客につながるの

はないだろうか。

④インバウンド需要に備える

長らく国民の娯楽であったウィンタースポーツは現在、徐々に外国人観光客を対象とした観光資源へと変化している。その証拠に2015年の白馬村の調査によれば、オーストラリア人の宿泊客数は2004年、320人だったのに対し2015年には51,845人とおよそ10年で162倍に激増している。²¹

筆者が2016年に訪問した白馬五竜スキー場では、スキーを楽しむ多くの外国人観光客や、スキー場内で飛び交う英語が印象的であった。また、同スキー場はレストランやショップなどにバイリンガルの外国人スタッフを配置しており、受け入れ体制も整っている。他のローカルスキー場もこの体制を真似するべきではないだろうか。

しかし、外国人観光客を対象にした誘致活動は、日本人を対象にした誘致活動と比較して、インフラ設備やアクセスの充実などが一層求められる。事実、白馬村は外国人観光客の誘致に村を挙げて取り組んでおり、成田空港や羽田空港から直通の高速バスが出ていることが大きな成功要因となっている。

外国人観光客のスキー需要が増えている今だからこそ、各ローカルスキー場は個々の力を結集して近隣のスキー場と協力して、自治体単位やエリア単位で外国人観光客の誘致に取り組むべきであると筆者は考える。

6、おわりに

ここまで、スキー市場全体の状況から、成功しているスキー場と経営が行き詰っているスキー場を比較して、ローカルスキー場がどのようにしてこれから生き残るべきか述べてきた。もちろん筆者はスキー場のチェーン展開に反対しているわけではない。資本力をつけ、スケールメリットを生かすことは資本主義の世の中で当たり前の手段であるからである。しかし、利益が見込めなくなったスキー場があれば企業は簡単に手放すこともできてしまう。そのいい例が、白馬さのさかスキー場である。

独立して採算をとることができればその収入は地域の収入となり、公営スキー場であれば自治体の直接的収入となり得る。また、地域の活性化や地元の雇用を守るためにもローカルスキー場は存続する意義は充分にあると筆者は考える。

豪雪地帯が多く存在する日本だからこそその観光資源であるウィンタースポーツ文化を守るためにも地域活性化と地域の雇用保護のためにも、各スキーは今一度利用客の増加に向けて取り組みを強化してみてもはどうだろうか。

¹ グレンデに客を呼び戻した白馬五竜スキー場の挑戦 2017年11月22日アクセス
<http://toyokeizai.net/articles/-/409>

² スノーリゾート地域の現状 観光庁 (2015)

-
- 3 スノーリゾート地域の現状 観光庁 (2015)
 - 4 スノーリゾート地域の現状 観光庁 (2015)
 - 5 日本のスキー場に未来はあるのか NPO 法人元気・まちネット (2013)
 - 6 長野県のスキー場 クチコミ人気ランキング TOP40【フォートラベル】2017年11月21日アクセス <http://4travel.jp/domestic/area/koushinetsu/nagano/ski>
 - 7 廃業スキー場を片っ端から再建！開業8年で利益180億円を叩き出す「マックアース」株式会社いないいないばあ
2017年11月22日アクセス <http://www.i-i-b.jp/blog/3902/macearth/>
 - 8 日本スキー場開発、売上高過去最高 - SankeiBiz (サンケイビズ) 2017年11月21日アクセス <http://www.sankeibiz.jp/business/news/170912/bsd1709120500004-n1.htm>
 - 9 レストラン Hakuba47 Winter Sports Park 2017年12月4日アクセス
<https://www.hakuba47.co.jp/winter/facility/restaurant/>
 - 10 信州スキー場だより：米投資会社に売却 Hakuba47の全株式” . 信濃毎日新聞 (2007年12月23日). 2010年2月27日閲覧。
 - 11 斜陽産業を再生へ スキー場を甦らせた経営戦略とは THE PAGE (ザ・ページ)
2017年11月22日アクセス <https://thepage.jp/detail/20140301-00000002-wordleaf>
 - 12 毎日新聞 飯綱町、スキー場民営化へ 2017年6月14日
 - 13 毎日新聞 佐久穂町、民営化の方針 2017年7月25日
 - 14 毎日新聞 白馬さのさかスキー場 譲渡も視野 パートナー探し 2017年9月15日
 - 15 毎日新聞 白馬さのさかスキー場 譲渡も視野 パートナー探し 2017年9月15日
 - 16 ネーミング・ライツ(ねーみんぐらいつ)とは - コトバンク 2017年12月30日アクセス
<https://kotobank.jp/word/%E3%83%8D%E3%83%BC%E3%83%9F%E3%83%B3%E3%82%B0%E3%83%BB%E3%83%A9%E3%82%A4%E3%83%84-184127>
 - 17 株式会社エイブルとの提携 お知らせ 最新情報 エイブル白馬五竜 2017年12月30日アクセス
<http://www.hakubaescal.com/winter/information/2017/11/23/%e6%a0%aa%e5%bc%8f%e4%bc%9a%e7%a4%be%e3%82%a8%e3%82%a4%e3%83%96%e3%83%ab%e3%81%a8%e3%81%ae%e6%8f%90%e6%90%ba/>
 - 18 2017年の動画広告市場は前年比6割強増の1,374億円、YouTube中心の市場構造から変化 Exchangewire Japan 2017年12月27日アクセス
<https://www.exchangewire.jp/2017/11/16/news-cyberagent-video-ad-2/>
 - 19 国交省が「インスタ映え」風景増やします 整備促進、観光誘客を後押し (1-2 ページ) - 産経ニュース 2017年12月27日アクセス
<http://www.sankei.com/economy/news/171217/ecn1712170008-n1.html>
 - 20 国交省が「インスタ映え」風景増やします 整備促進、観光誘客を後押し (1-2 ページ) - 産経ニュース 2017年12月27日アクセス
<http://www.sankei.com/economy/news/171217/ecn1712170008-n1.html>
 - 21 外国人観光客にとって白馬村は天国だった！オーストラリアからは162倍もの伸び率を見せる3つの魅力 | U-NOTE [ユーノート] 2017年1月15日アクセス
<http://u-note.me/note/47506644>

—参考資料—

グレンデに客を呼び戻した白馬五竜スキー場の挑戦 2017年11月22日アクセス

<http://toyokeizai.net/articles/-/409>
スノーリゾート地域の現状 観光庁 (2015)
スノーリゾート地域の現状 観光庁 (2015)
スノーリゾート地域の現状 観光庁 (2015)
日本のスキー場に未来はあるのか NPO 法人元気・まちネット (2013)
長野県のスキー場 クチコミ人気ランキング TOP40【フォートラベル】 2017年11月21日アクセス <http://4travel.jp/domestic/area/koushinetsu/nagano/ski>
廃業スキー場を片っ端から再建！開業8年で利益180億円を叩き出す「マックアース」株式会社いないないばぁ
2017年11月22日アクセス <http://www.i-i-b.jp/blog/3902/macearth/>
日本スキー場開発、売上高過去最高 - SankeiBiz (サンケイビズ) 2017年11月21日アクセス <http://www.sankeibiz.jp/business/news/170912/bsd1709120500004-n1.htm>
レストラン Hakuba47 Winter Sports Park 2017年12月4日アクセス
<https://www.hakuba47.co.jp/winter/facility/restaurant/>
信州スキー場だより：米投資会社に売却 Hakuba47の全株式” . 信濃毎日新聞 (2007年12月23日). 2010年2月27日閲覧。
斜陽産業を再生へ スキー場を甦らせた経営戦略とは THE PAGE (ザ・ページ)
2017年11月22日アクセス <https://thepage.jp/detail/20140301-00000002-wordleaf>
毎日新聞 飯綱町、スキー場民営化へ 2017年6月14日
毎日新聞 佐久穂町、民営化の方針 2017年7月25日
毎日新聞 白馬さのさかスキー場 譲渡も視野 パートナー探し 2017年9月15日
毎日新聞 白馬さのさかスキー場 譲渡も視野 パートナー探し 2017年9月15日
ネーミング・ライツ(ねーみんぐらいつ)とは・コトバンク 2017年12月30日アクセス
<https://kotobank.jp/word/%E3%83%8D%E3%83%BC%E3%83%9F%E3%83%B3%E3%82%B0%E3%83%BB%E3%83%A9%E3%82%A4%E3%83%84-184127>
株式会社エイブルとの提携 お知らせ 最新情報 エイブル白馬五竜 2017年12月30日アクセス
<http://www.hakubaescal.com/winter/information/2017/11/23/%e6%a0%aa%e5%bc%8f%e4%bc%9a%e7%a4%be%e3%82%a8%e3%82%a4%e3%83%96%e3%83%ab%e3%81%a8%e3%81%ae%e6%8f%90%e6%90%ba/>
2017年の動画広告市場は前年比6割強増の1,374億円、YouTube中心の市場構造から変化 Exchangewire Japan 2017年12月27日アクセス
<https://www.exchangewire.jp/2017/11/16/news-cyberagent-video-ad-2/>
国交省が「インスタ映え」風景増やします 整備促進、観光誘客を後押し (1-2ページ) - 産経ニュース 2017年12月27日アクセス
<http://www.sankei.com/economy/news/171217/ecn1712170008-n1.html>
国交省が「インスタ映え」風景増やします 整備促進、観光誘客を後押し (1-2ページ) - 産経ニュース 2017年12月27日アクセス
<http://www.sankei.com/economy/news/171217/ecn1712170008-n1.html>
堀越千代「ゲレンデに客を呼び戻した白馬五竜スキー場の挑戦」(2008)