

## 2019/20年度 片平ゼミ 研究報告

東京大学経済学部経営学科3年山本聖馬

### 「地方の観光業活性化について～白馬村におけるスキーリゾート事業を元に考察～」

#### 1. はじめに

本レポートでは自由研究で取り上げた白馬観光開発の事業展開を踏まえて、スキーリゾート業界を今後どのように盛り上げていけばよいかを考察する。スキー業界はバブル期の1990年代にピークを迎え、冬季長野オリンピックに日本が沸いた1998年には1800万人を超えるスキー・スノーボード競技人口がいた。しかし、2016年にはその約3分の1である580万人に落ち込んだ。

スキー事業はリフトやゴンドラに莫大の資本投資が必要で、一度投資をしてしまうと何十年というスパンで維持費がかかり、他の目的に転換しにくいという特徴がある。また、スキー場の客が減ると地元観光業界や交通機関にも打撃となる。これらのことを念頭に置いて、スキーリゾートがどのような取り組みをするべきなのかを考察したいと思う。

#### 2. スキー業界の課題

先述した通り、スキースノーボード人口が減少傾向にあるということが問題である。ただし、ここで留意しておきたいことはピーク時に比べると減少しているということである。つまり、現在稼働中のリフトやゴンドラのほとんどがピーク時のバブル期に造成されたものであり、そのころの客足を前提にした規模であるので、現在は供給過多に陥っているスキー場が多いのだ。スキー用のリフトやゴンドラを他の目的に使用するのは困難であるし、稼働リフトを少なくするというのも難しい。なぜなら、リフトにはゲレンデ間の連絡という役割を担っているものもあるし、そもそも客からすると滑走可能なゲレンデが減少したスキー場は魅力が落ちるので、それなら他のスキー場に行こうかということになる。このように、たとえ客の数が減少してもスキー場経営を続けるという選択肢を選んだ場合には、客の数に関わらず大きな維持費やランニングコストがかかるのだ。

スキー場経営のもう一つの問題点として、大きなシーズンナリティが生じることがあげられる。つまり、スキー場のハイシーズンである1、2月とオフシーズンとの客数の差が非常に大きくなってしまふ。白馬観光開発の資料によるとその差は200倍以上にも広がるというデータもある。シーズンナリティが生じることのデメリットは大き

く 3 つあげられる。一つ目は、通年での雇用形態ではなく短期雇用が中心になることで生産性・サービス水準向上の足かせになることだ。短期雇用が中心になると正規雇用の従業員よりもロイヤルティーやモチベーションが低くなることは容易に想像できるし、当然それに基づくサービス精神も低くなると思われる。また、社内でアイデア、インスピレーションを生み出せる雰囲気や仕組みづくりも難しくなる。二つ目に、定住人口が減ることで街機能の充実の足かせになる。このことはスキー場だけでなく宿や、その他商業施設への設備投資が減速することになりかねないし、街の魅力向上に繋がらない。

### 3. 課題解決のための方法

前述した課題の解決のためには主に 2 つの方法があるが考えられる。つまり、オールシーズン化とリゾート化である。

#### 3. 1 オールシーズン化

スキーをしない人でもスキー場に誘致し高いシーズナリティを解決するためにはオールシーズン化が一つの手段として考えられる。オールシーズン化にはグリーンシーズン期のアトラクションを増強することや年間を通じて楽しめる施設を作ることなどが考えられる。例えば、白馬観光開発ではゴンドラの頂上駅に山々を眺めるカフェテラスを作ったりマウンテンバイクコースを整備するなどして、夏季のアトラクション増強を図っている。実際にオフシーズンの訪客数は増加しており、集客に成功していると言える。また、白馬村に 2020 年 4 月に「店舗エリア」、「野遊びエリア」、「イベントエリア」を融合した Snow Peak LAND STATION HAKUBA をオープン予定であり、これまたハイシーズンだけではなくオフシーズンの集客化に向けた取り組みであると言える。

#### 3. 2 リゾート化

観光資源のオールシーズン化以外にもリゾート化が必要である。一般に観光業といっても観光地や景勝地の魅力だけを高めるわけにはいかない。観光客は見学や体験、アクティビティだけでなく、美味しい食べ物や温泉や休む場所も同時に求めている。つまり、それらの要素全てを兼ね備えたリゾート化を進める必要がある。リゾート化を進めるにあたって、①外部ブランドとの提携、②非日常を手軽に味わえる場の提供、③長期滞在に適した宿泊施設の提供などがある。

##### ①外部ブランドとの提携

白馬村ではスターバックスやコロナビール、シティベーカーなどの元々白馬村になかった外部ブランドを誘致している。これにより近年話題の「インスタ映え」や SNS などの口コミ拡大を狙っている。

## ②非日常を手軽に味わえる場の提供

ゴンドラの山頂駅に設けた岩岳マウンテンハーバーで山からの絶景を手軽に味わえるような場を提供するというように、現代の人により受け入れてもらえるようにセッティングすることが重要である。趣味や楽しみが多種多様化した近年では、以前よりもわざわざ山を登って絶景を見るなどのモチベーションが低くなっているように思われる。人々の需要を正しく読み取りそれに沿った形で場を提供する必要がある。

## ③長期滞在に適した宿泊施設の提供

白馬観光開発は古民家をリノベーションして宿泊施設を作り出した。

## 4. 事業を進めるポイント

事業を進めるにあたってのポイントは2つである。一つ目は地元の隠れ観光資産を発掘するために地元民の協力を得ることだ。地方には隠れた魅力や観光資源はまだ存在するだろうが、それを最も知っているのは他ならない地元民である。地元民に聞き込みをするとかスタッフとして招き入れるなどの方策で、観光資源の発掘に乗り出すべきである。

もう一つは外部のプレーヤーと協力することだ。確かに魅力や観光資源があるのはその地域であるがそこだけで完結させようとしても、PR力や人々に合うようにアレンジしたり体裁を整えるのが不完全になる。そこで今までなかった要素として外部のプレーヤーと提携して新しい魅力を創造することが考えられる。白馬村の例でいうと、スターバックスやシティベーカーリーといった元々白馬村に進出していなかったブランドの誘致に成功しており、実際にSNS上で話題になるなど一定のPR力向上効果がみられる。

## 5. 地元民との共生

観光でその街の商業化が進む弊害として地元民が生活しにくい土地になり、軋轢が生じるという問題がある。主に中国からのインバウンドが好調な京都や北海道でこのオーバーツーリズムがみられており、地価の高騰や観光客のマナー違反、ゴミ問題などが引き起こされている。

これらオーバーツーリズムは地元住民にとって迷惑であるばかりでなく、観光の根幹に関わることだと思う。そもそも観光というのはその土地特有の文化や自然、その土地に住む地元住民の生活などを垣間見ることが出発点であり、観光業の根幹だと思う。

しかし、この根幹が崩れても観光業が成り立つ（どころか成長する）ところに真の恐ろしさがあると思う。観光客はもともとその土地のことは知らないし、情報を仕入れるにしてもそれは過度に商業化された観光業者によって書き換えられたものである可能性がある。オーバーツーリズムによって地元住民が迷惑を被っていることなど全く知る由もないのである。

しかし、この状況打開の策を民間観光業者に求めるのは不可能に近い。つまり、地元住民

の負担が増える状況があるにしろ、その土地の文化や地元住民の生活といった観光の根幹が脅かされる状況があるにしろ、それでもなお観光客が来て商業として成り立つ以上民間業者がそういった状況を改善するインセンティブがゼロに近いからだ。オーバーツーリズムを是正する必要がないのである。そうすると民間観光業者以外に託すしかない。

解決策の一つとしてやはり行政の介入があるだろう。行政の大義名分は地元住民の生活の保障であるから、オーバーツーリズムという観光業の弊害で地元住民の生活が脅かされる状況は是正しないとイケない。しかし、行政の介入が過度になると民間独自の自由な発想による新規事業や民間同士の連携がうまく取れなくなる可能性が生じる。そこで、柔和な行政介入を提案する。このことはつまり、行政が主体となって民間業者と地元住民との意見交換の場を設けたり、行政と民間との間で人事交換を行うといった介入の仕方を指す。このような自由な発想によって地方を盛り上げる民間とオーバーツーリズムを抑制し地元住民の生活を保障する行政が互いに協力し合いながらこれらの両輪がうまく作用することで、地方の観光業を育てていくのが望ましいと思われる。

## 6. まとめ

スキー場経営は現在、そもそも来場者数が減り減収となっているという問題や高いシーズンナリティが生じるという問題がある。これらの問題の解決策として、スキー場のオールシーズン化とスキーリゾート化の二つの軸で新規事業を進めることが考えられる。ただし、この時に地元の資源だけを使うのはPR力やアレンジ力に限界があるので、「地元住民+外部プレーヤー」という構図を念頭に置くことが望ましい。しかし、これらの方策によりたとえ観光業が栄えても地元住民の生活が脅かされるオーバーツーリズムは避けないとイケない。なぜなら地元住民の脱落した観光は真の観光と呼ぶにふさわしくないからだ。この状況を打開するために民間業者にのみ解決策を求めるのは無理があるので、行政がうまく介入して「民間+行政」の両輪で地方の観光業を活性化させることが望ましい。