

公営スキー場の経営再生

—— ぴっぷスキー場を事例に ——

河 西 邦 人

目 次

はじめに
1章 スキー場の市場概況
2章 ぴっぷスキー場の事業環境分析
3章 ぴっぷスキー場の収益構造
4章 スキー場の経営再生事例
5章 ぴっぷスキー場再生戦略の提案
結びに代えて

はじめに

スキーの人气がピークであった1992年度（1991年11月～1992年10月）からスキー場の索道利用者が2004年度で4割減少しているのに示されているように、北海道内のスキー場業界は厳しい状況へ追い込まれている。索道利用者の急激な減少に対して、北海道内で規模が大きなスキー場では、ニセコグランヒラフ、サホロリゾート、トمام、テイネハイランドとテイネオリンピアの所有者や運営主体が変わり、キロロスノーワールドは経営体制の見直しを図るなど、各スキー場は経営再建に迫られた。また親会社である西武ホールディングスの経営再建のため、西武ホールディングス所有の北海道内スキー場の中から売却される施設が数カ所出てくるようだ¹。こうした厳しい状況がある一方、ニセコグランヒラフ、ニセコ東山、ニセコアンヌプリ国際、ルスツリゾート、富良野などのスキー場は海外からスキーヤー・スノーボーダーが訪れ、将来に明るい兆しが見えてきた。特にニセコはその降雪の量と質を評価され、海外からのスキー客はニセコグランヒラフの索道利用者数の2割を占めるまでに増え、スノーリゾートとしてのブランドがオーストラリアなどを中心に海外へも浸透しつつあることを示した。

一方、最長滑走距離は2 km 以下の中小規模のスキー場に関しては廃業、休止、縮小が続出

¹ 2006年6月15日付『日本経済新聞』記事による。

している。日勝峠スキー場、空知太スキー場、砂川市営スキー場、赤平山スキー場、天北スキー場、稚内市公園スキー場がここ2シーズンの中で廃業された。中小スキー場はスキー人気の長期低落、スノーボード人気の失速、地域経済の冷え込み、人口の減少と大規模スキー場以上に厳しい事業環境に直面している。北海道内は地方自治体が所有し、経営する中小規模の公営スキー場が数多く存在しているが、スキー場の事業環境の厳しさに加え、地方自治体の財政難、市町村合併による公共施設の統廃合など公営スキー場特有の事情から存続自体が危ぶまれるスキー場もある。2004年～2005年のシーズンにおいて、北海道索道協会に加盟する124のスキー場の内、約半数の61のスキー場は地方自治体が索道事業者となっている。地方自治体の外郭団体を含めれば6割が地方自治体関連の公営スキー場である。

北海道内の地方自治体が索道事業を行っている中小規模の公営スキー場は観光客の利用が少なく、地元や近隣地域の利用客がほとんどである。学校のスキー授業にも使われ、利用目的もレジャーだけでなく住民の教育や健康維持のために利用されている。地域に密着した公営スキー場は、降雪の多い北海道のスポーツや文化を下支えしており、公営スキー場が廃業や休止になっていけば、地域スポーツや地域文化へ悪影響を与えることは確かである。スキー場の事業環境が厳しい中、住民がスノースポーツを楽しめる環境を維持するため、地方自治体は持続的な公営スキー場の経営を考えていかなければならない。本稿では北海道比布町が経営するぴっぷスキー場の分析と再生提案の事例を中心に、持続的な公営スキー場の経営を考察していきたい。

1章 スキー場の市場概況

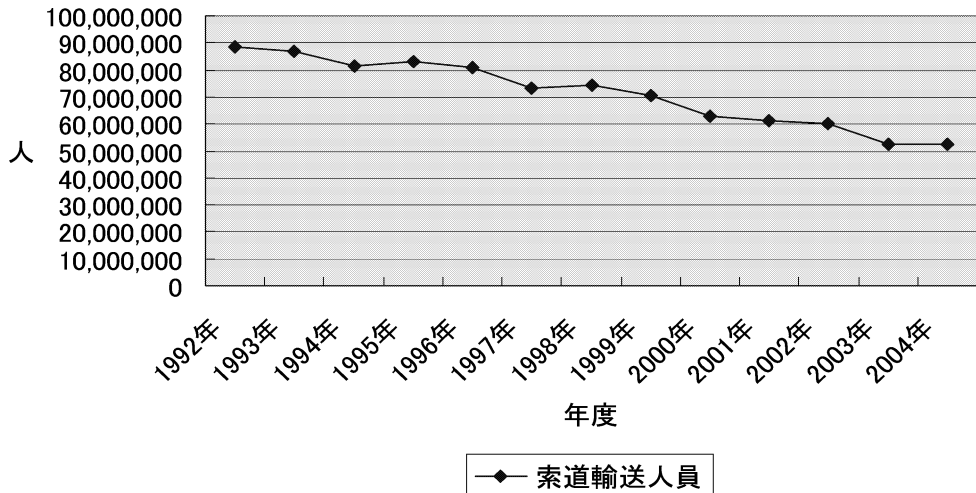
1節 厳しさが続くスキー場の全般環境

国土交通省の調査によればスキー場に設置されている索道の輸送人員で見ると、全国では1993年～1994年のシーズン²をピークにし、索道輸送人員は減少傾向にある。北海道索道協会の調査によれば北海道の索道輸送人員も1991年～1992年シーズンをピークにし、右肩下がりである（図表1を参照）。ぴっぷスキー場の索道輸送人員は1996年～1997年のシーズンをピークにし、長期低落傾向にある（図表6を参照）。索道輸送人員は、営業日数、消費動向、索道を主に利用するスキー・スノーボードの参加人口と来場頻度、スキー場間の競争状況など多くの要因の影響を受ける。そのため、これらの要因の予測し、索道輸送人員を予測する必要があるが、過去の実績から将来の索道輸送人員を予測すれば、北海道のスキー場の索道輸送人員の減少にいつ歯止めがかかるかまだ予想できず、当分、減少傾向が続くだろう。

営業日数は積雪状況という自然環境の要素で決定されるため、予測は難しい。長期的には

² 文中では1993年～1994年のシーズンと記述しているが、グラフ等では1993年度と表記している。

(図表1) 北海道の索道輸送人員の推移



(北海道索道協会資料より作成)

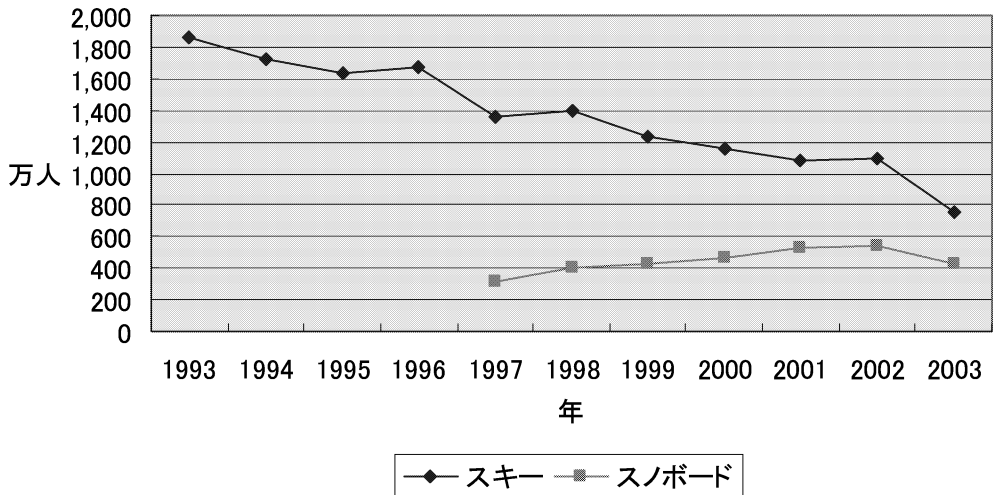
温暖化現象などのマイナス影響があるかもしれないが、短期、中期的には営業日数が大きく落ち込むことはないと思う。ただし、スキー場利用客が減れば、経営的な視点から営業日数を減らすスキー場も増えるであろう。かつて滑走が可能な時期は営業していたスキー場も、春分の日を祝日を目途に営業終了するところも多くなってきている。またニセコ東山スキー場のように、4月上旬でいったん営業を休止し、ゴールデンウィークに営業を再開するように、利用客が少ない期間の運営費用を削減し、経営努力をしているスキー場もある。

消費動向は景気の回復はあるものの、中高年世代に関して増税や年金の不安などから、大幅な消費支出の増加は見込めない。団塊の世代がここ数年退職時期にあたっており、退職金という一時所得を得る人たちが消費を増やすであろう。その一方で、若い世代を中心とした雇用の流動化で、経済的に不安定な若者が増えているのはマイナス影響を与える。こうしたマクロの消費動向はスキーやスノーボードに使う費用を減らすことにつながる。スキーブームの時代を作りだした30代、40代の世代が住宅ローン、子供の教育費への負担を抱え、スキーやスノーボードに関わる支出を減らす傾向も見られる。財団法人社会生産性本部が編集発行する『レジャー白書2005』によれば、スキー・スノーボード等の用品市場はピーク時の1991年の4,290億円から2002年には1,910億円へ55%と半分以下である。同じく『レジャー白書2005』によれば、スキー場の索道収入はピークの1992年、1993年の1,510億円から2004年の810億円と46%の減少となっている。

1990年代中盤のスノーボードのブームによって1年間に1回でもスノーボードをする参加人口は増えた時期もあったが、スキー・スノーボードの参加人口は減少傾向にある(図表2)

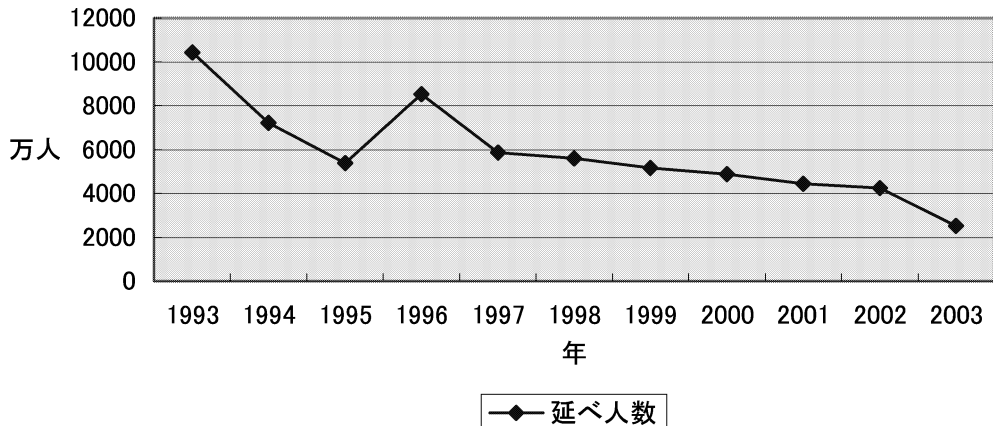
を参照)。参加人口だけでなく、参加人口に対してシーズン中にスキー・スノーボードを行う回数も掛け合わせた延べ参加人数で見ても、変動幅はより大きく、減少傾向を示している(図表3を参照)。参加人口の母数となる日本の人口は今後減少期に入り、日本の人口構成はスキーやスノーボードといった激しいスポーツをあまりしない高齢者層が増える。従って、スキーやスノーボードの参加人口の減少傾向は今後も続くであろう。

(図表2) スキーとスノーボードの参加人口



(『ウインターレジャー白書 2004』編集発行 NPO 法人ウインターレジャーリーグから作成)

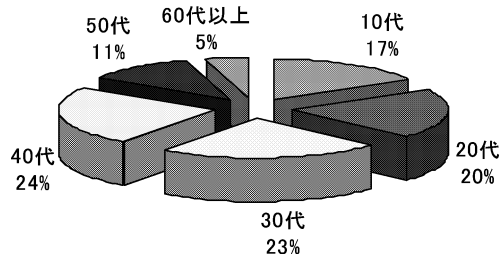
(図表3) スキーとスノーボードの延べ参加人数
延べ人数



(『ウインターレジャー白書 2004』編集発行 NPO 法人ウインターレジャーリーグから作成)

スキーヤーの年代別構成で見ると(図表4を参照), 団塊の世代はスキーヤー参加人口の1割弱に過ぎず, 団塊の世代退職でも参加人口が大幅に伸びるとは言えない。一方, 経済的にも時間的にも豊かな団塊の世代の参加回数は増加するだろう。スキーヤーの1/4が40代で, この世代は80年代のスキープームを牽引した世代である。この世代の子供はそろそろ親離れする年齢と見られ, 40代がスキー場へより多く足を運ぶことも考えられる。一方, スノーボードの参加回数は団塊の世代のスノーボーダーは3%程度ゆえに, 団塊の世代の退職は影響ない。20代の若者がスノーボーダーの半数を占めており(図表5を参照), こうした世代が仕事や家庭に時間を取られるため, これからは参加人口や参加回数が減少する懸念が大きい。こうした動向を踏まえると, スキーヤーの参加人口と参加回数への下げは緩和すると予想する。スキーの約半分の参加人口を得ているスノーボードが依然として減少傾向に歯止めがかからず, 残念ながら, スキーとスノーボードの参加人口と合計はまだ減少し続けると予想する。

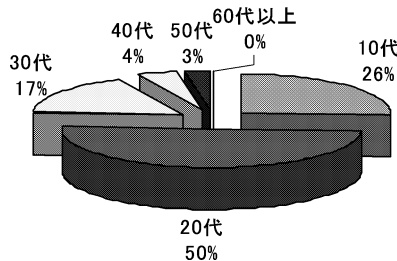
(図表4) スキーヤーの年代別構成



■ 10代 ■ 20代 □ 30代 □ 40代 ■ 50代 ■ 60代以上

(『ウインターレジャー白書 2004』編集発行 NPO 法人ウインターレジャーリーグから作成)

(図表5) スノーボーダーの年代別構成



■ 10代 ■ 20代 □ 30代 □ 40代 ■ 50代 ■ 60代以上

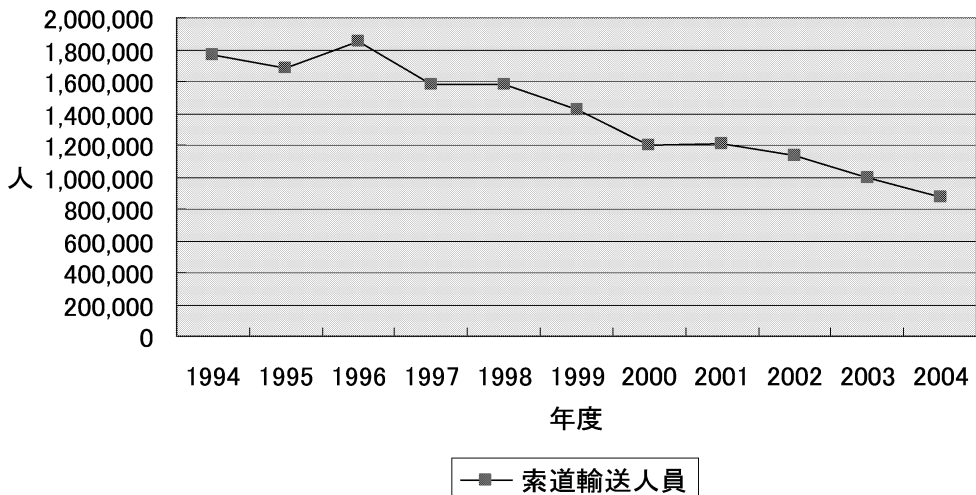
(『ウインターレジャー白書 2004』編集発行 NPO 法人ウインターレジャーリーグから作成)

2 節 落ち込みが激しいぴっぷスキー場

北海道のスキー場の事業環境は厳しいが、ぴっぷスキー場はどうであろうか。個別のスキー場の索道輸送人員に関しては、スキー場のコースレイアウト、規模、立地、自然環境といったことから生じるスキー場の特性の影響を受ける。スキー場の特性により価値が生まれ、その価値を評価する利用客がある程度特定化されていく。ぴっぷスキー場の利用客は主に比布町と近隣市町村からの利用客、そして道央圏、道北圏、オホーツク圏をつなぐ高規格道路のインターチェンジが近く、道北とオホーツク方面へ分岐する交通の要所にあるという立地からオホーツク圏と道北圏からの利用客も一定程度いる。そして、スキー場の索道輸送人員は商圏内のスキーヤーとスノーボーダーの参加人口、彼らの来場頻度、索道の輸送人員能力とゲレンデの広さ、スキー場の営業日数、他のスキー場との競争といった要素にも影響される。

ぴっぷスキー場の利用客は、比布町を中心とした近隣市町から来場する一般客と、レースや基礎スキーの練習のために地元と近隣地域だけでなく、遠方地域からも訪れるヘビー・ユーザーに分かれる。索道輸送人員数の比率でいうと、一般客が6割、ヘビー・ユーザーが4割という状況のようである。ヘビー・ユーザーの比率が比較的高いのは、ぴっぷスキー場が北海道スキー連盟の準指導員検定会場になっており、検定のための練習に利用するスキーヤーが多く、一般客が大きく減っていた最近の10年間でもヘビー・ユーザーの減り方は相対的に緩やかであったようである。スキーヤーとスノーボーダーの比率は来場客数で半々ということである。

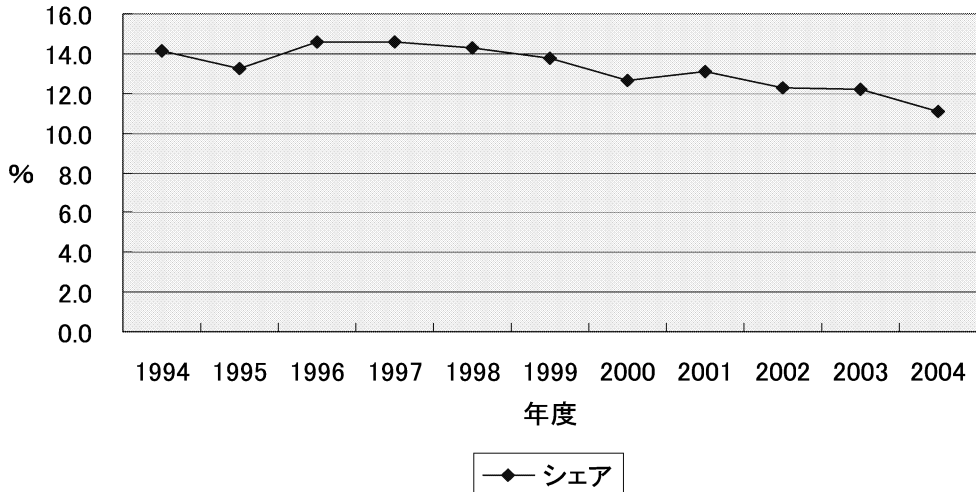
(図表6) ぴっぷスキー場の索道輸送人員推移



(比布町資料より作成)

上川支庁管内のスキー場を含む、道北のスキー場の索道輸送人員に対するぴっぷスキー場の索道輸送人員の比率、すなわち、ぴっぷスキー場の道北スキー場市場におけるシェアを見ると、ここ10年間で市場シェアを低下させている。そのため、他のスキー場に対する競争力が弱くなっていると懸念される。2004年～2005年のシーズンにおけるぴっぷスキー場の索道輸送人員の対前年比は旭川近郊の民間スキー場の実績に対して下回っており、利益追求意欲の高い民間スキー場に比較して、公営のぴっぷスキー場は利用客を増やす営業が十分でなかったのではないかと推測する。また、ぴっぷスキー場の固定客であるヘビー・ユーザーが、ここ1～2年、北海道スキー連盟のイベント会場となっている他のスキー場へ流出していることもぴっぷスキー場の索道利用者数へ影響しているようである。

(図表7) ぴっぷスキー場の道北エリアにおける市場シェア



(北海道索道協会資料より作成)

国立社会保障・人口問題研究所が2000年に出した人口予測によると、比布町の人口は2000年と2020年を比較すると23%減少する。比布町に隣接した旭川市の人口を加えても2020年になると合計で9%の減少になる。財団法人社会経済生産性本部編集発行の『レジャー白書2005』によれば、人口に対するスキーとスノーボードを楽しむ人口の割合を参加率と言うが、北海道のスキーの参加率は10.5%、北海道のスノーボードの参加率は11.6%となっている。全国平均の参加率はスキーが6.9%、スノーボードが4.3%なので、北海道のスキーとスノーボード参加率は高い。旭川市周辺はスキーとスノーボードへの参加率は全道での比率よりは高いと推測できるものの、昨今のスキー学習の時間削減によるスキー愛好者の減少、人口高齢化によるスキーやスノーボード離れの影響を受け、将来的には参加率は低下していくと考

える。

従って、地域の人口減少と参加率の低下によって、旭川圏における2020年のスキーとスノーボードの参加人口は2000年と比べて4割程度減少すると予測する。比布町と旭川市のスキーとスノーボード参加人口の4割程度の減少が、ぴっぷスキー場の利用客の減少にそのまま響くわけではなく、他のスキー場に対する競争力、参加頻度の向上、ヘビー・ユーザー層の拡大といった経営戦略によりカバーできる。現状回復という撤退障壁があるものの、経営的苦境に耐えられず、ぴっぷスキー場周辺の他のスキー場が廃業し、スキー場の数が減少し、ぴっぷスキー場が残存者利益を得る可能性もある。しかしながら、予測される厳しい市場環境に合わせ、ぴっぷスキー場は早い時期に現在の損益分岐点索道人員数97万人を70万人程度へ、損益分岐点営業収入8,900万円程度を6,500万円程度へ下げる必要がある。

2章 ぴっぷスキー場の事業環境分析

1節 ぴっぷスキー場の外部環境分析

スキー場事業の経営を考える上で、スキー場事業の外部環境と、スキー場を経営する主体の内部環境を分析する必要がある。1章で説明した市場（顧客）はスキー場事業を行う際の外部環境の大きな1要素であるが、それ以外の要素も考慮しなければならない。通常、経営の問題を考える場合、Corporation（スキー場経営の主体）、Customers（顧客や顧客の集合である市場）、Competition（競争状況）、Collaborators（取引業者や規制官庁といった協働相手）という4つのCに着目し、分析する。Corporation（スキー場経営の主体）に関する分析は、本章2節の内部環境分析と3節の収益構造分析で説明する。Customers（顧客）に関する分析は1章の市場概況で既に説明したが、スキー場業界が今後、有効な能動的マーケティングを行い、成果をあげなければ、スキー場の利用客の減少は続くと思予想する。

a 競争（Competition）分析

市場の拡大が望めなければ、限られた顧客を獲得しようとする競争が激しくなる。競争状況はスキー場業界内の競争状況、代替サービスや新規参入といった潜在的競争状況、顧客との力関係に分けられる。

スキー場の新規開業といった新規参入の脅威に関しては、小さいと考える。スキーヤーとスノーボーダーの参加人口と参加頻度の減少は、前述のようにスキー場利用客の市場を大幅に縮小させている。新たにスキー場を開業しても、投資に見合うだけの利益をあげにくい。しかしながら、既存のスキー場を新たな事業者が経営し、事業を拡大するという準新規参入は、例えば、旭川一紋別間の高規格道路完成後、営業再開を検討するとしていた現在休業中の北大雪スキー場があり、準新規参入の可能性に関して否定できない。

スキー場の代替サービスはスケート場、平地に造成されるクロスカントリースキー場といった同じウィンタースポーツの施設がまずあげられる。レジャーという範疇に広げれば、さらにパチンコ・スロット店、ゲームセンターなども代替サービス業態として考慮する必要がある。また、可処分所得におけるサービス消費支出という視点であれば、温浴施設、居酒屋、携帯電話サービスといった諸サービスも代替の脅威として考えられる。過去の「レジャー白書」から余暇活動への消費支出を調べると、1996年度にスキーヤーがスキーに対して年間平均11万5,000円支出していたが、それが2004年度には年間平均7万8,700円と支出は少なくなってきた。これは可処分所得が伸びにくくなっている経済状況で、スキーやスノーボードへの支出が、他の代替的サービスに消費を奪われているということがうかがえる。今後も消費の多様化が続き、スキーとスノーボードへの支出が大幅に増加するのは困難と考える。

ぴっぷスキー場の利用客は、スキーやスノーボードの技術向上を追求する目的で頻繁に来場するヘビー・ユーザーと、レジャーでスキーやスノーボードを楽しむ一般利用客に大別される。ぴっぷスキー場によれば、索道輸送人員数の約4割程度がヘビー・ユーザーで、残り6割程度が一般客と推定されている。ぴっぷスキー場の市場シェアの低下から、スキー場の魅力が多少薄れてきている傾向が見られ、他競合スキー場への競争力確保は重要な課題になろう。また、現状では道北圏のヘビー・ユーザーからの支持は強いものの、道央圏のスキー場との競争により、今後はヘビー・ユーザーとの関係性は弱くなる懸念がある。

スキー場側の推定によれば、ぴっぷスキー場の一般利用客の8～9割が地元と近隣市町村からの顧客である。そのためスキー場業界内の競争状況は、ぴっぷスキー場の主要顧客である旭川市民の居住地域近辺における競争状況へ焦点を絞ることが可能である。なお、旭川周辺では、ここ2年間で上川町営中山スキー場、美瑛町民スキー場、旭川市民スキー場が営業を休止したり、縮小したりしている。

近隣市町村に居住する一般利用客がぴっぷスキー場を選択する際に、他の選択肢として、旭川市中心部からの距離により、伊ノ沢市民スキー場(索道事業者は旭川振興公社)、嵐山市民スキー場(索道事業者は旭川振興公社)、サンタプレゼントパークマロースグレンデ(索道事業者はダンケジャパン)、カムイスキーリンクス(索道事業者は旭川北インター開発公社)、東川町のキャンモアスキービレッジ(索道事業者はワカサリリゾート)、当麻町営スキー場(索道事業者は当麻町)あたりを考えるであろう。2005年3月中旬の平日と休日に分けて、ぴっぷスキー場利用客のヒヤリング調査をした。20名とサンプル数が少なく、実態を正確に表してはいないかもしれないが、おおよその傾向として捉えられる。旭川市とその近隣市町村に居住する人が、スキー場の選択をする際にぴっぷスキー場と比較するのは、カムイスキーリンクス3名、キャンモアスキービレッジ2名、サンタプレゼントパーク2名であった。その

結果から見て、前述の競合スキー場の想定はおおよそ妥当と考えられる。

旭川市の第3セクターが経営する伊ノ沢市民スキー場、嵐山市民スキー場に対して、旭川市内という立地とリフト料金の安さという要素以外はぴっぷスキー場が優位に立っていると評価する。当麻町営スキー場は旭川市中心部からのアクセスに優れ、リフト料金(2004年～2005年のシーズン)も安い。ぴっぷスキー場に勝る魅力は少ないと評価する。キャンモアスキービレッジは旭川市中心部からの距離とリフト料金がほぼ似たようなものである。またキャンモアスキービレッジを経営しているワカサリゾートは、大雪山旭岳スキー場という北海道でもっとも高い標高のスキー場も経営し、共通券を発行しているため両方のスキー場を楽しめる。しかしながら、コース長、ゲレンデの広さ、コースの多様性、付帯施設でぴっぷスキー場が勝っている。

2004年～2005年のシーズンで、ぴっぷスキー場より5%程度多い索道輸送人員を記録したサンタプレゼントパークマロースゲレンデは、旭川中心部にもっとも近いスキー場で、立地面でぴっぷスキー場に勝っている。また、冬期間以外は遊園地を営業しているため、娯楽施設、飲食施設、アメニティ施設が充実しており、華やかさもある。サービスも良い。ゲレンデに関して言えば、コースの長さ、ゲレンデの広さ、斜面のおもしろさでぴっぷスキー場の方が勝っているものの、スノーボードのWCで使われたハーフパイプを始めとするパークのアイテムに関してサンタプレゼントパークマロースゲレンデの方が充実している。リフト料金は、サンタプレゼントパークマロースゲレンデの方が1割程度高い。

スキー場の規模としてはぴっぷスキー場より大きいものの、2004年～2005年のシーズンで、ぴっぷスキー場と同程度の索道輸送人員にとどまったのがカムイスキーリンクスである。カムイスキーリンクスの経営主体であった旭川神居山スキー場が2003年に民事再生法を申請し、カムイスキーリンクスのスキー場に関わる土地と設備を旭川市へ無償譲渡とした。旭川市は市内の有力ディベロッパーの旭川北インター開発公社へスキー場を無償で貸与し、同社が2シーズン営業をしている。カムイスキーリンクスは道北圏のスキー場の中では富良野スキー場に次ぐ規模を持ち、リフト料金も同程度の規模のスキー場と比較して安い。優れた雪質、多様なコース、ゴンドラを中心とした利便性の高いレイアウトなどから優れたスキー場と評価され、本州からの旭川宿泊のスキーパックスツアーに組み込まれているにもかかわらず、客足が伸びていないようである。その理由は旭川市内にあるものの、国道12号を使っての旭川市内からのアクセスがあまり良くないことと、コクドが経営する深川スキー場が近隣にあるためと考えられる。カムイスキーリンクスはぴっぷスキー場と料金が同程度で、スキー場の規模、コースの多様性、ゴンドラを利用した安楽さ、雪質で勝っているものの、旭川市内からのアクセス面でぴっぷスキー場が勝っている。

SAJ等のスキー、スノーボード団体会員は、ぴっぷスキー場の索道輸送人員数で4割程度

を占めるヘビー・ユーザーと重なる。彼らは自分のスキーやスノーボードの技術を高める、指導員検定を受検する、レースで良い成績を取める、そうした目的を持ち、スキー場へ来場し、練習をする。そのため、目的達成に優先順位がおいて、スキー場の選択をする。ぴっぷスキー場は高橋前町長(2006年6月時点)がSAJ指導員の資格を持っていることにも現われているように、北海道スキー連盟とのつながりが深い。2004年～2005年のシーズンでも、ぴっぷスキー場は北・北海道スキー技術選手権大会、SAJプライズテストテクニカル検定会、北海道スキー連盟準指導員検定会などのイベントを開催し、イベントへ出場するヘビー・ユーザーの来場を促進することにつながった。しかしながら、SAJ教育本部が主催する指導員検定会、スキー学校主任教師研修会などは札幌近郊の朝里川温泉スキー場で開催している。そのため、基礎スキーなら朝里川温泉スキー場というイメージをヘビー・ユーザーが持つようになると、ヘビー・ユーザーに対するぴっぷスキー場の訴求力は落ちる懸念がある。

b 協働相手(Collaborators)の分析

スキー場のリフトを運行する索道事業は、鉄道事業法によって定められている。事業の開始や休止、索道技術管理者の選定など索道事業に係わる諸事を、国土交通省への届け出る必要がある規制産業である。スキー場は国土交通省の法令、規制、指導に従い安全を確保して経営をするのは当然であるが、ぴっぷスキー場は比布町の経営ということで、監督官庁からはより厳格な法規制の遵守が求められている。そのため、ぴっぷスキー場は民間スキー場のように索道に関わる人員の見直し等の経営効率を重視した経営を行いにくい。

索道施設や圧雪車など、主にスキー場で利用される特殊な機材を供給している企業は日本で数社しかなく、寡占状態である。従って、機材と交換部品の価格、メンテナンス料金は高止まり傾向にある。また、ゲレンデの設計と造成、索道の設置に関しても、通常の土木建設事業者で手に負えないこともあり、工事費は高くなりがちである。そのためスキー場の運営維持費用を高くする原因の一つになっている。

スキー場ではスキーやスノーボードで滑走する価値の提供という主機能と、スキー場へ来場した利用客が快適に楽しめるようにするためのアメニティ価値の提供という支援機能がある。支援機能の代表としては飲食施設や宿泊施設がある。ここでは比布町以外の事業者が経営する施設を取りあげる。ぴっぷスキー場内には民間3事業者が飲食・宿泊施設を営んでいる。「ほくれいロッジ」は比布町所有の施設を民間事業者が3年間契約で、管理受託し、飲食業と宿泊業を営んでいる。「マウントシティー」は民営国民宿舎で、飲食業と宿泊業を営むが、スキーシーズンに休業していることもある。「レストラン壺番館」は飲食の提供のみである。こうした民間事業者はスキー場の価値を高める役割を果たしている。その反面、スキー場の経営にあたって、民間事業者の利益を配慮しなくてはならず、改革の制約にもなる。

スキー場の付加価値の一つとして、初心者やより高度な技術を学びたい人のための各種スクールがある。びっふスキー場にはSAJ公認びっふスキー学校とJSBA公認びっふスノーボードスクールがある。びっふスキー場は前述のように、レーススキーや基礎スキーの練習のために利用する来場者が比較的多いため、こうしたスクールは集客面でも重要な役割を果たしている。そのため、スキー場でもゲレンデ内におけるポール設置などで便宜を図っている。また、スクール側の意見がリフトの運行やナイター営業時間に対して影響を与えることもあるようである。

2節 びっふスキー場の内部環境分析

内部環境分析としては、スキー場のコースや索道といったデザイン、コース状態、アメニティ施設、スキー場を取り巻く自然環境、各種サービス、運営システム、運営を担う従業員、などの要素が重要である。

びっふスキー場は標高672mの北嶺山のスロープに開発された、索道6基、9コースのスキー場である。索道の数だけ見れば、道北地区34スキー場（索道合計基数73基）の中で、富良野スキー場（12基）、カムイスキーリンクス（8基）に次ぐ索道設備を持つ。ただし、並行に設置されている索道があり、輸送能力は高いものの効率的とは言い難い。各索道はそれぞれ山麓の離れた地点から出発し、山頂周辺で集約されるように架設され、ゲレンデは末広がりになっている。こうした形のゲレンデレイアウトはコースの多様化を図りやすく、利用客の混雑も緩和しやすい長所を持つ。しかしながら、離れた各索道の出発地点周辺に券売所と駐車場を用意しなくてはならず、索道の運休による効率化も図りにくい欠点を持つ。

びっふスキー場の降雪は早く、雪付きも良いようで、旭川圏のスキー場の中でシーズンは早い方である。平成に入ってから平均営業日数は116日である。斜面は南西向きで、比較的晴れの日が多く、平均気温も低いため、ゲレンデは堅めであることが多いようだ。堅めのゲレンデはレース志向のヘビー・ユーザーには喜ばれる。

びっふスキー場は道北地域のスキー場の中で、富良野スキー場、カムイスキーリンクス、名寄ピヤシリスキー場に次ぐコースの多様性とコース長を保有している。コース数とコース長で同程度の名寄ピヤシリスキー場と比較して、びっふスキー場は比較的中斜面が多く、コース幅が広いこともあって滑りやすい。残念ながら、スノーボーダーやフリーライド・スキーヤーに最近、人気のジャンプ台やレールといったスノーパークの施設は貧弱である。

スキー場来場者が利用できるスキー場内の施設として、前述したように民間が経営する「ほくれいロッジ」、「マウントシティー」、「レストラン壱番館」といった飲食ができる休憩所・宿泊施設がある。民間経営の施設ゆえに、スキー場利用客が無料で使用できる公共空間の性格は弱いように感じる。スキー場の山頂には無料休憩所があり、山麓にあるスキー場事務所

内に公共空間はあるものの、十分なスペースとは言えない。そのため、スキー場としての公共空間が欲しい。スキー場に隣接して町営の「遊湯びっふ」があるが、スキー場から直接滑り込むことはできない。そのため、宿泊するために利用するのであれば問題がないが、スキー場内の施設として利用するにはスキー場から離れて、利便性が低い。無料駐車場は山麓の各索道の起点付近にあり、不便さを感じない。

びっふスキー場は1972年に比布振興公社から索道事業を比布町が4,500万円で譲り受け、比布町がスキー場の所有者であり、索道事業者になった。現在は比布町産業振興課がスキー場経営の責任を負っており、スキー場の管理主任兼リフト所長を比布町産業振興課長が兼任し、スキー場の管理主任補佐兼統括索道技術管理者は比布町産業振興課長補佐が兼任している。スキー場で勤務する職員は比布町役場職員や嘱託職員である。びっふスキー場の会計は一般会計とは独立して運営される、比布町観光事業特別会計で処理されている。びっふスキー場の事業から生み出された利益は、スキー場経営の内部留保になる観光事業基金への積み立て、次年度への繰り越し、一般会計への繰り入れで分配され、これまで比布町の財政へ貢献してきた。

びっふスキー場への大きな設備投資は比布町が過疎債を起債して資金調達してきた。過疎債で資金調達した8割の資金が、後から地方交付税交付金によって政府から戻される。従って、町営ゆえの恩恵で、スキー場の設備投資を2割の負担で行うことが可能である。戻された地方交付税交付金は比布町の一般会計を通じて、比布町観光事業特別会計に繰り入れられる。一方、過疎債の償還はスキー場が生み出した利益から行われる。

比布町が市町村合併の判断をするために作成した財政シミュレーションによれば、バブル経済崩壊以降、比布町の財政は厳しくなっており、今後はいっそう厳しい状況が続くとされている。そのため、比布町では行財政改革を迅速かつ大胆に行っていく方針を打ち出している。スキー場が黒字経営されているときは良いものの、観光事業特別会計が累積赤字に陥った場合、一般会計からの経済的支援は困難と見られる。

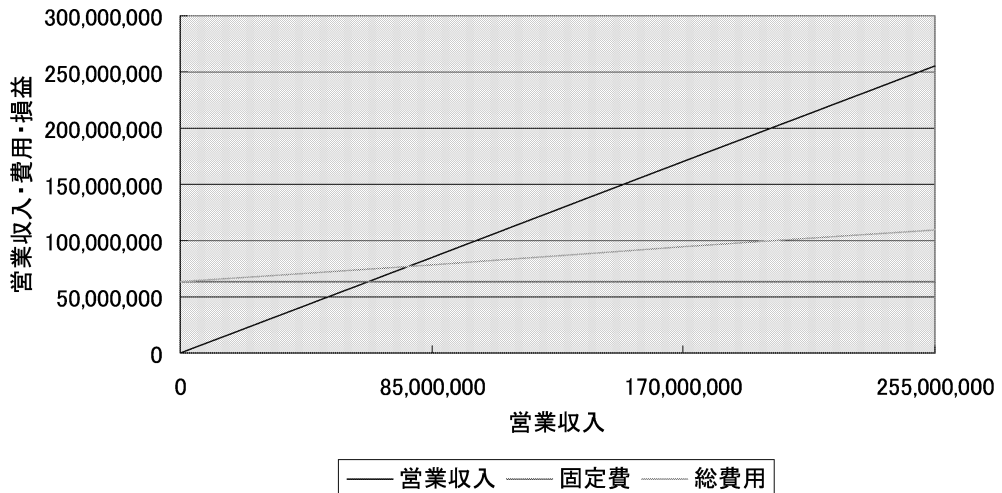
びっふスキー場の営業は比布町産業振興課職員が担っているが、ヒヤリングをしたところ、日常業務に追われ効果的な営業が十分行えていないように感じた。他のスキー場と比較して、例えば、料金設定と体系の見直し、イベント、ゲレンデとアメニティ施設の改善、顧客を増やすための努力がサンタプレゼントパークなどと比較して不足していると考える。市場のパイが縮小する中で、集客したい顧客を明確にし、その顧客へアプローチする効果的なマーケティングを行わなければ、利用客は下げ止まらないであろう。利用者の誰がスキー場に利益をもたらしているか、を明らかにし、そうした顧客を増やしていくために、ゲレンデとスキー場のサービス、営業活動の内容とアプローチの方法、広告と販売促進、料金体系を見直していくべきであろう。また、スキー場で働く職員のサービスは、道内でサービスが良いと評価

するキロスノーワールド、ルスツリゾート、トマムと比較して、笑顔、挨拶、言葉遣い、リフトの乗り降りでの配慮の点で、劣っていると云わざるを得ない。スキー場事業はサービス業であることは言うまでもなく、一般利用客を多く集客しようとすればサービス品質の向上が欠かせない。

3章 ぴっぷスキー場の収益構造

ぴっぷスキー場の収入は、スキー場の索道事業から得られるリフト使用料収入、スキー場に来場した利用客の物販とレンタルサービス利用に伴う財産貸付収入、過疎債を発行してスキー場へ設備投資した場合の地方交付税交付金による戻しから得られる収入とスキー場の収益を積み立てた基金の取り崩し、前年度の繰越金、雑収入に大別される。一方、支出はスキー場の運営に関わる間接的な総務費、直接的な事業費、設備投資などのため比布町が起債した過疎債の償還金返済支出に大別される。ぴっぷスキー場は平成に入り、第6ペアリフトと第2ペアリフトへの設備投資を行い、圧雪車を購入し、その資金の調達のために過疎債を起債した。その過疎債の償還はスキー場が生み出した利益と地方交付税交付金を原資にして行われ、2004年度で終了している。

(図表8) ぴっぷスキー場の損益分岐点分析



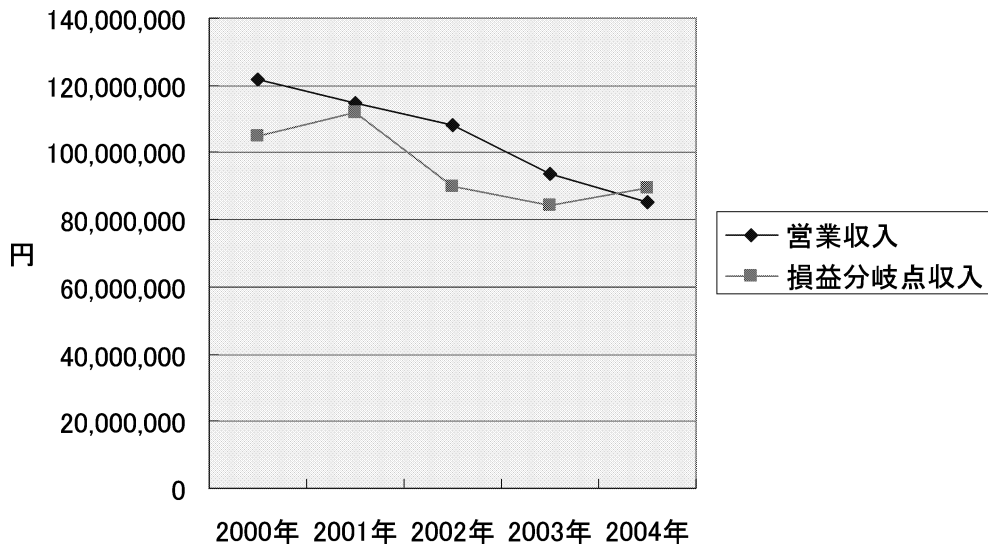
(比布町資料より作成)

ぴっぷスキー場の2000年度から2004年度の観光事業特別会計の収支を損益分岐点分析により分析する(図表8を参照)。分析にあたって、その会計年度に得たスキー場の営業に関わる収入(以下営業収入)、すなわち索道使用料、スキーの道具などのレンタル収入、雑収入に

限定している。費用に関して、減価償却が費用計上されていないため、減価償却を費用の中に入れていない。また、営業外費用になる金利支払いを含んでいない。損益分岐点分析では、スキー場の営業に関わる収入とは関係なく発生する固定費と、スキー場の営業に関わる収入次第で変化する変動費に細分化しなくてはならない³。

2000年度から2004年度の5期分に関して損益分岐点分析を行った結果(図表9を参照)は、2000年度から2003年度は厳しい年度はあったものの、実際の営業収入が損益分岐点営業収入を超えて、営業損益で黒字になっている。しかしながら、2004年度では実際の営業収入が損益分岐点営業収入を超えられず、営業収入から固定費と変動費を差し引いた営業損益は計算上、332万円の赤字になっている。びっぶスキー場の5期分の損益分岐点比率は上昇傾向にある(図表10を参照)。すなわち、びっぶスキー場の収益構造に関して赤字への耐性が低下傾向にあり、ついに2004年度は営業赤字に陥っている。このままの収益構造が続き、営業収入が減れば、赤字幅が拡大していく懸念がある。

(図表9) びっぶスキー場の営業収入と損益分岐点収入

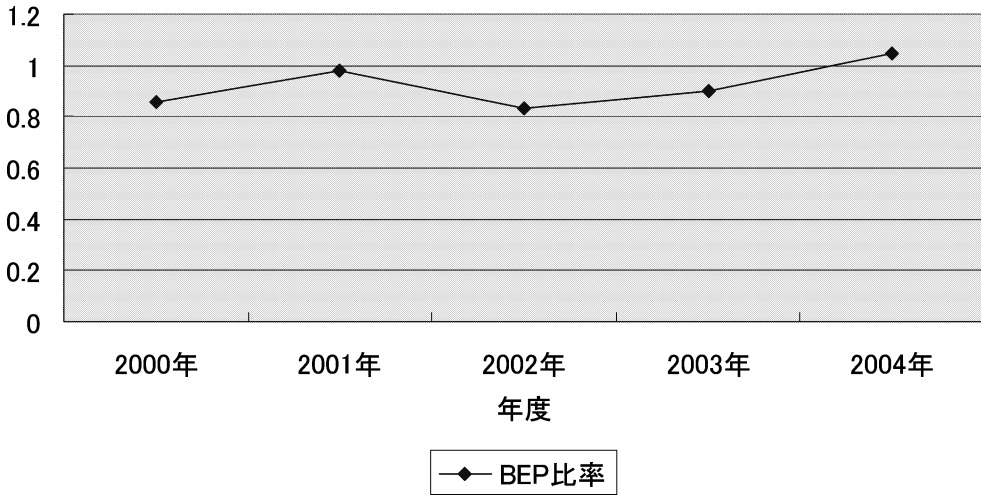


(比布町資料より作成)

収入面での傾向を見ると、営業収入の95%(2004年～2005年のシーズン)が索道使用料収入である。また、スキー場利用者へのスキー道具のレンタル貸し出しが主要な収入である財

³ 比布町産業振興課課長補佐兼びっぶスキー場統括索道技術管理者の太田正明氏の意見を参考に、各費用項目の固定費と変動費のおおよその案分を決め、各費用を細分化した。

(図表 10) ぴっぷスキー場の損益分岐点比率



(比布町資料より作成)

産貸付収入を加えると、98%がスキー場利用客から得られる収入である。そこで、1989年以降の索道使用料収入に絞って分析するが、索道使用料収入は、索道輸送人員数、利用料金、営業日数によって決定されると仮定する。索道使用料は1993年～1994年のシーズンをピークに低下傾向にある。リフト使用料収入へもっとも強く影響している要素は相関係数が0.99を示している索道輸送人員数である。当たり前の結論であるが、索道輸送人員数を増やすことが、索道使用料収入を増やすことに繋がる。

索道使用料収入との相関係数が0.88と統計的に有意である、1回の利用あたりのリフト料金(索道使用料収入を索道輸送人員数で割って算出する)は、1993年～1995年のシーズンの105円から90円までに下がっている。通常リフト料金より安い料金で利用する、団体利用客やシーズン券保有の利用客が利用客全体に占める割合が増え、結果として1回の利用あたりのリフト料金が低下していると考えられる。従って、1回あたりのリフト料金を上昇させる経営努力は、索道使用料収入の増加につながる。また索道使用料収入の傾向として、利用客のナイター離れを示している。ぴっぷスキー場では9時から16時までがデイトタイム営業で、16時からナイター営業になるが、ナイター索道使用料収入が全リフト使用料収入に占める割合は、1990年～1991年のシーズンから約半分になっている。経営効率改善のために、このままナイター利用客が増えなければ、ナイターの一部休止も考えざるを得ない。

索道使用料収入を左右する3番目の要素として営業日数を仮定したが、相関係数は0.17と統計的に見て有意とは言えない。ここ16年間のぴっぷスキー場の営業日数を見ると、営業日数が短期化する、長期化するといった傾向は示されていない。それに対して索道使用料収入

は半減以上しており、昨今のスキー場を利用する利用客の減少に対して営業日数の長期化はあまり効果がないと考える。

4章 スキー場の経営再生事例

スキー場の経営が厳しい時代において、各スキー場は生き残りをかけ、経営再生を図っている。ぴっぷスキー場の再生を考える上で参考になると思われる、スキー場の運営体制を見直して事業を維持し、経営を再生した4事例を本章では紹介する。4事例の内、3事例が地方自治体所有、民間経営の仕組みで、指定管理者制度を採っている。そして事業の受け皿として2事例は第3セクターが、2事例がNPO法人である。スキー場事業の受け皿に関しては、第3セクターの方が経営の安定を望めるが、市民が市民の財産であるスキー場を守るNPOによるスキー場経営は、経営的には厳しいものの、新たな動きとして注目される。

1節 メムロスキー場(北海道芽室町)

a スキー場の沿革

芽室町の中心部から南へ車で15分程度のところに雨山というが標高340mの小山ある。1960年代からこの雨山でスキーをするスキーヤーが出現し始めた。こうした状況を見た芽室町は、この地域に町営スキー場とスカイパークを作るという構想を立て、山の名も新嵐山と改めた。芽室町は1969年、開町70周年事業として標高320m地点に展望台を設置した。1970年、新嵐山のスロープに第1リフトを建設し、翌1971年に町営メムロスキー場として開業した。スキー場の開業と共に、スキー客向けのロッジも山麓に開業した。

国民所得と余暇時間の増加に合わせて、1976年、スキー場に隣接して国民宿舎新嵐山荘が開業した。その後、日本でスキーブームが起こり、スキー場の利用客は右肩上がりが増加した。休日のリフトの待ち時間が1時間になることもあった。地元町民以外にスキー場の利用客の多くは帯広市民であった。スキー場の混雑に対する苦情が増えたことで、芽室町は1978年、第1リフトを複線化し、輸送人員力を高めた。ゲレンデの拡張とリフトの増設が行われた。その後、十勝圏内にトマリリゾート、サホロリゾートという大型のスキー場の開業が相次いだ。これらのスキー場は宿泊を前提としたリゾートスキー場ゆえに、日帰りを前提とした芽室町営スキー場は影響をあまり受けなかった。また、人工降雪機を導入してスキー場開業時期を早めるなど、芽室町も営業努力をした。

1990年、老朽化したスキー場側の木造ロッジ「新嵐山ロッジ」を建て替えることになり、国民宿舎新嵐山荘に増築させる形で建て替えた。その後、町民の間でのパークゴルフの人気から、パークゴルフ場も造成された。一方、スキー場は1992年度に索道の延べ利用客数118万人弱をピークにし、その後は他のスキー場と同様に減少傾向にあり、2003年度の延べ索道

利用客数は54万4千人とピーク時から半減している。利用客の減少に合わせ、2001年に第2パラレルリフトの内、1基を休止している。

メモロスキー場、国民宿舎新嵐山荘、パークゴルフ場、公園の採算が悪化したことで、芽室町は1990年代末から新嵐山スカイパークの民営化を検討し始めた。検討の結果、2002年3月に新嵐山スカイパーク事業の受け皿として、芽室町が100%出資した「めむろ新嵐山株式会社」を設立した。土地と施設は芽室町が所有し、運営をめむろ新嵐山株式会社に任せる、いわゆる上下分離方式での民営化であった。新嵐山スカイパークの運営を民営化するにあたり、芽室町は2002年、国民宿舎新嵐山荘とメモロスキー場への更新投資を行った。老朽化していた国民宿舎新嵐山荘は、顧客ニーズの変化に合わせて、設備充実のための部屋面積拡張の改装によって、客室を23室から17室へ減らした。一方、スキー場へは、リフト施設の改修を行う、圧雪車を買換えるなどの更新投資を1億円ほど行った。

b メモロスキー場の経営

メモロスキー場は5コースを持ち、リフト3基が稼働しているスキー場である。山頂の標高は340mと低く、メインコースのコース長も1,000mである。斜度は最大35度のコースはあるものの、全体的には初級者、中級者向けのゲレンデである。十勝平野は雪が少なく、低温という気象の特徴を持ち、必ずしもスキー場の立地として最適ではない。そのため、メモロスキー場は人工降雪機を導入し、少雪対策としている。スキー場の利用客の7～8割は、隣接している帯広市民である。芽室町民は2割程度である。利用客層は初級者、中級者が多く、家族客や学校の授業で来る学生が多い。人工降雪機があり、営業開始時期が他のスキー場と比較して早いため、12月のオープンから正月休みにかけて利用客が多い。

芽室町が経営していた時代、新嵐山スカイパーク内の国民宿舎新嵐山荘、スキー場、パークゴルフ場、公園を一括して特別会計で処理していたため、メモロスキー場単独の経営に関しては間接経費の案分の問題があり、明確にわからないところもある。およその経営状況では、国民宿舎新嵐山荘は開業以来、人件費等の経費負担から赤字が続いている。それをメモロスキー場の黒字（減価償却費は含めていない）で埋めている構造が続いていた。しかしながら、メモロスキー場の損益分岐点営業収入を確保する1シーズンの延べ利用客数は80万人程度と見られ、延べ利用客数が100万人を切った1997年度頃からスキー場の黒字幅が減少し、80万人を下回った1999年度から赤字に陥ったと推測される。1998年度の決算が出た頃から、スキー場の経営効率が意識され始めた。民営化をしたことで、損益分岐点年間延べ索道利用客数は80万人から55万人程度へ下げることが可能になった。営業努力に関しては学校関係と自衛隊関係への営業を強化した。

一方、スキー場に隣接した国民宿舎新嵐山荘は1993年度に年間延べ宿泊客が1.5万人とピー

クに達し、それ以降は低下傾向で2003年度は8,100人になっている。近年は同様の宿泊施設が十勝に増加し、施設の老朽化と温泉がないこともあって宿泊客が減っている。運営が民営化された2002年度のみむろ新嵐山株式会社の第1期は1ヶ月弱の営業日数のため、業績数値は参考にならない。みむろ新嵐山株式会社の第2期2003年度は売上高2億3,594万円、芽室町へ1,000万円を寄付した上で営業損失1,061万円、経常利益91万円を確保した。寄付は芽室町が民営化に当たって行った1億円の更新投資に対する見返りとして行われている。みむろ新嵐山株式会社の第3期2004年度は売上高2億3,532万円、芽室町へ700万円を寄付した上で営業損失628万円、経常利益44万円を確保した。

c 公有民営のスキーム

スキー場は国民宿舎、公園などの他の町営施設と一括して新嵐山スカイパーク特別会計として扱われていた。そのため、経営効率の改善のために民営化が検討されたとき、スキー場だけの民営化という選択肢はなかった。民営化の手法としては土地と施設を芽室町が所有し、芽室町が100%出資して設立されたみむろ新嵐山株式会社に運営を委託する、上下分離方式での民営化である。当初、国民宿舎新嵐山荘を福祉施設へ転用し、町営を維持する案も出された。そうであればスキー場は町営を維持できる。その反対に施設も民間企業へ売却し、経営させる、完全民営化案もあった。実際に民間数社から打診があったものの、人件費相当分の委託料を要求されるなど、芽室町にあまりメリットがなく、完全民営化案は見送られた。PFI方式による施設維持は、これらの公共施設が芽室町の資産であることから生じる権利関係の複雑さから適さないと判断された。

複数の案の検討から、芽室町が100%出資する第3セクターを設立し、そこへ施設の運営を任せる上下分離方式の民営化が採用された。100%出資の第3セクターを設立したのは、新嵐山スカイパークを公共施設として維持していきたい、という合意が議会でなされたからである。芽室町の単独出資になったのは、民間資本を入れた第3セクターの設立であれば、公共施設としての性格を維持しにくくなるとの判断があっからである。民間企業が運営しても、芽室町が所有する限り、公共施設としての要求が町民から町へ寄せられ、そうした要望に応えるときも、芽室町が100%出資した第3セクターならやりやすい。みむろ新嵐山株式会社の役員は芽室町の理事者と幹部職員で構成されている。

新嵐山スカイパークの施設を依然として芽室町が所有するため、リフトの修繕や国民宿舎の改装といった大がかりな更新投資は、芽室町が負担することに変化はない。国民宿舎新嵐山荘とスキー客向けのロッジに対しては、民営化後、20年間に2億600万円の投資を予定した。スキー場に対しては、20年間で1億4,000万円の投資を予定した。一方、内装や備え付けの設備といった比較的少額の更新投資は第3セクターが行っていく。

めむろ新嵐山株式会社が手がける事業の中で、国民宿舎新嵐山荘とメモロスキー場の経営に関しては独立採算を目指している。従って、国民宿舎新嵐山とメモロスキー場で得られる宿泊、飲食、宴会、リフト券などの収入は第3セクターの収入になる。公園は町民の健康作りという視点もあって無料で利用できるため、めむろ新嵐山株式会社へ年間4,000万円程度の公園管理に関する委託料が支払われている。しかしながら、芽室町が行った更新投資に対して、第3セクターが寄付をした支出が、営業経費に含まれており、営業利益段階で赤字になっている。芽室町が100%の出資をし、町の公共施設を運営している第3セクターゆえに、最終損益が大きな黒字でも赤字でも良くない。そして、公共施設としての性格を考慮し、芽室町は施設一括管理委託料400万円を支払い、めむろ新嵐山株式会社の営業外収益に計上されている。最終的に民営化後の経営計画通り、経常利益段階で少額の黒字を確保している。その結果、一般会計から新嵐山スカイパークの繰り入れはかつてと比較して1/3に減少し、芽室町の財政健全化へ寄与している。

町営スキー場時代は、高コスト体質という問題が指摘されていた。スキー場は許認可が関わる事業であり、許認可事務、リフト点検作業、安全運行のための人員などのコストがかさむ。町営スキー場ということで民間企業のスキー場以上にコストより安全という意識が内外共に強く、結果として過剰な安全確保のコストをかけていたといえる。そして、町営ゆえに地元農家の雇用対策から、必要以上のスキー場職員を抱えていたこともある。また、スキー場事業は特殊ゆえに、索道機器メーカーや圧雪車メーカーの機材価格が高い。

スキー場の経営形態が芽室町の直営から第3セクターの運営に変わったことで、スキー場スタッフを削減に踏み切った。スキー場、国民宿舎、公園を合わせた新嵐山スカイパーク全体では、町営時代は臨時職員を含めて50名いた職員を第3セクター化後は40名へ削減している。スキー場関係では30名から25名へ削減した。索道技術管理者は第3セクター社員の中に3名いる。第3セクターになって、勤務体系を柔軟にでき、1人あたりの勤務時間は増えたが、勤務延べ人数は3名減った。その結果、1人あたりの給与は減ってはいないが、新嵐山スカイパーク全体の人件費は削減できた。削減された多くは臨時職員であった。町営時代も数名の町の正職員が新嵐山スカイパークで勤務していたが、第3セクター化されたことで、芽室町から経済部長が専務取締役、商工都市振興課長が常務取締役へ就任しているものの、基本的に現場の業務には関与しなくなった。

国民宿舎新嵐山荘の運営も第3セクターに任されることになったが、現場で働く人間は町営時代とあまり変わらない。そこで、新嵐山荘の魅力向上のため、札幌の老舗ホテルの子会社で、ホテルへの人材派遣や業務受託をしているグランドホテルサービスから、総支配人と料理長を派遣してもらい、民間企業のノウハウを導入した。また、ご意見番制度を新設して地元経営者2名と金融機関支店長が、同様にサポーター制度を新設して芽室町民10名がめむ

ろ新嵐山株式会社へ経営やサービスに対する意見を言えるようにし、またサポーターの人たちに口コミで宣伝してもらったりする仕組みを作った。

メムロスキー場のスキースクールに所属しているスキー教師の数は全道一である。こうした強みを活かす方法も考えられるが、現状では専門のスキー教師が少なく、強みが生かし切れていない。スキースクールも企業とのタイアップなどの努力はしているが、今後のスキー場事業のトレンドになりつつある、自然環境教育などへの発展はなさそうである。

地方自治法の改正によって、2006年9月以降、従前の管理委託で行っていた公共施設の管理が、基本的に自治体直営事業へ戻すか、指定管理者制度での運用かのどちらかにしなくならなければならなくなった。芽室町は2006年度から新嵐山スカイパークの管理を指定管理者制度へ移行し、管理者を公募した。これまで委託を受けていた第3セクターのめむろ新嵐山株式会社1社が応募した。町営時代と比べて新嵐山スカイパークの経営が大幅に改善し、黒字経営をしていたことが市内の選定委員会に評価され、めむろ新嵐山が指定管理者へ指定された。指定管理者制度へ移行したことで、芽室町からめむろ新嵐山へ支払われる管理委託料は下がった。

2 節 みやぎ蔵王白石スキー場(宮城県白石市)

a スキー場の沿革

1969年、不忘山山麓のリゾート開発を目的に、京成電鉄グループの「白石京成開発株式会社」によって「国設南蔵王白石スキー場」が開設される。別荘地として山麓地を開発するために、スキー場によって付加価値を高める戦略である。開設時のスキー場の索道施設はリフト3基、ロープリフト1基であった。1970年代に入り、山頂付近までゴンドラを伸ばし、スキー場拡張の計画を立てるが、環境庁(現環境省)のスキー場開発上限の規制から実現されなかった。1980年代になって今度は南隣山に新しいゲレンデの計画が持ち上がるが、別荘地の販売が芳しくなく、計画倒れになった。1985年、他の別荘地域に比べて後発だったことから白石京成開発の経営不振であったため、京成電鉄グループは不忘山山麓一帯のリゾート開発を断念し、スキー場経営からの撤退を決定した。京成電鉄グループはスキー場の施設と営業権、別荘地販売を目的として取得した山林を4億円程度(推定金額)でゴルフ場開発会社、「エヌシーシー株式会社」(1988年に社名を日東ライフ株式会社、以下日東ライフ)へ譲渡した。

スキープームとリゾート開発プームに乗って、日東ライフもスキー場の拡充を図る。1986年に2基のリフトとコースを新設し、増加する入場客に備えて駐車場を増設した。1992年にはいち早いスキー場の営業開始を狙って人工降雪機を設置した。1993年には輸送効率を上げるため、第1リフトをクワッド(4人乗り)リフトへ架け変えた。この効果は翌1994年に入

場者数は5割増加となり、売上も2億3,000万円に達した。しかしながら、日東ライフはスキー場と土地の買収資金の借入れに対する金利支払と減価償却もあって、売上は2億円を越すものの赤字基調の業績は変わらず、営業権と土地の買収のための投資も回収できていなかった。

1997年、みやぎ蔵王白石スキー場（国設南蔵王白石スキー場から改名）を経営していた日東ライフの親会社である日東興業がバブル期の積極投資が裏目に出て経営破綻し、和議を申請した。日東ライフもその影響を受け、不採算部門からの撤退をはかり、入場者数は10万人を超え過去最高を記録したものの、累積赤字で苦しむみやぎ蔵王白石スキー場の経営を分離する方針に決めた。日東ライフは地元の白石市に対して、スキー場の経営を市営もしくは第3セクター方式での継続を要請した。スキー場は国有林地を使用しているため、廃業するとするとスキー場地の現状回復のために億単位の追加支出が必要で、そうした余裕が日東ライフにはなく、日東ライフは営業存続を望んだのである。しかしながら、白石市は大型施設を次々と建設しており、老朽化している赤字経営のスキー場へ人と資金を回す余裕が市にはなく、市営スキー場は困難であった。また、第3セクター方式の場合、民間出資者が必要であるが、バブル崩壊後の不況期に手を上げる地元企業はあまりなかった。出資を希望する民間企業があったものの、経営的に不安があるような企業で、白石市はそうした企業を第3セクターのパートナーとしては選択できなかった。地元市民の一部から市民のスキー場としての存続が訴えられ、観光協会による経営や地元有志による新会社設立も検討されたが合意には至らなかった。事業の引受先が見つからず、1998年～1999年のシーズンは日東ライフが営業を継続して行うことに決定した。

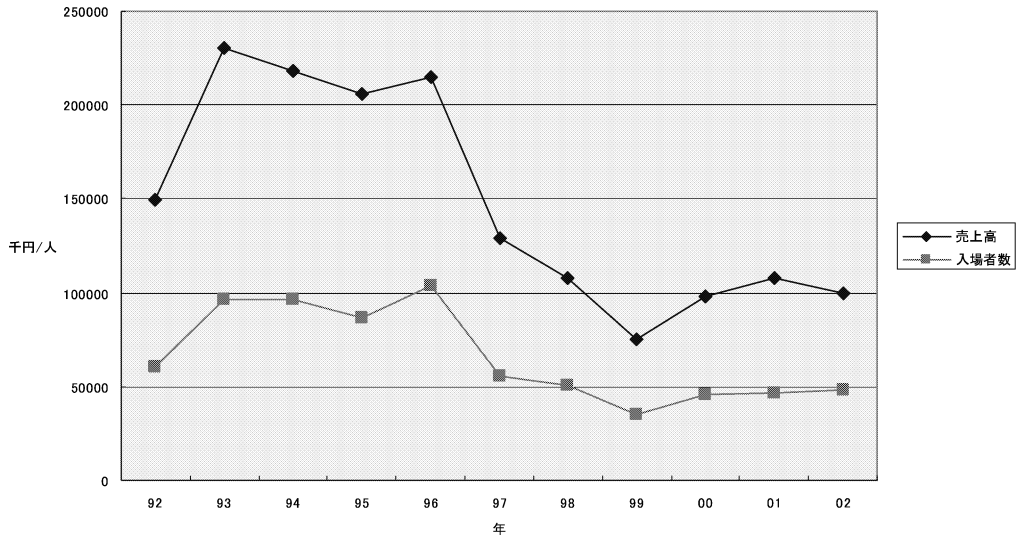
1999年1月、日東ライフはこれ以上の営業継続は難しいとしてスキー場の索道5基、レストハウス、圧雪機を白石市へ寄付したいと、スキー場支配人の吉田勝次氏を通じて伝えてきた。それを受けて白石市は営業権とスキー場施設の寄付を市議会へ諮り、寄付の受け入れを決定した。白石市による寄付の受け入れの決定により、スキー場の営業の受け皿探しは加速化した。そのような状況で白石市役所職員からNPOの受け皿の可能性が示唆された。スキー場を存続させたい市民が中心となって、日本では例がないNPO法人によるスキー場経営の道を探ることになった。市の有志職員を中心にNPOの研究が進められ、市が施設を所有し、NPOがスキー場を運営するならば、スキー場の存続が可能になるという結論に達した。スキー場存続を願う旅館経営者の木村孝氏が川井白石市長へ訴えた結果、白石市が施設を所有し、過疎債による資金調達でスキー場施設への更新投資を行い、事業の運営をNPOへ委託するというスキームで合意した。1999年3月、白石市は白石スキー場整備を盛り込んだ過疎総合計画策定案を市議会へ提案、承認可決を得る。そして、川井市長がスキー場をNPOへ委託する方針を表明した。

1999年4月、みやぎ蔵王白石スキー場の事業主体になることを目的とした特定非営利活動法人不忘アザレアを木村氏が中心になって立ち上げた。理事長には木村氏の人脈で医師の三浦義邦氏が就任し、長い間スキー場の支配人を務めてきた吉田氏も理事として加わった。個人と法人で約300名近い会員が集まり、初年度の入会金と会費収入は650万円にも達した。一方、白石市側も過疎総合計画に基づいて1億7,483万円のみやぎ蔵王白石スキー場関連補正予算を提案し、市議会で可決した。1998年6月、白石市はスキー場の設置管理等について定めた「白石スキー場条例」を公布、施行した。また、白石市は過疎債起債と補正予算から支出し、第2リフトを架け変え、ロッジの改修などを行い、支援した。8月、宮城県からNPO法人の認証を受け、9月、白石市と不忘アザレアとの間でスキー場の管理委託契約を結び、不忘アザレアは東北運輸局から索道免許も取得した。

1999年12月、不忘アザレアが管理運営するみやぎ蔵王白石スキー場が開業した。降雪に恵まれ、幸先の良いスタートであった。1999年～2000年のシーズンは気候に恵まれ、第2リフトのペアリフト化などで入場者が前年度の3万5,535人から4万5,815人へ増加した。リフト収入と飲食収入の増加、従業員のNPOへの転籍に伴う給与の引き下げ、各種の経費削減、スキー場が市の所有になったことから支出の必要がなくなる固定資産税、土地の賃借代、索道補修費の削減によって、不忘アザレアは黒字決算となった。不忘アザレアは利益を地域に還元するため、利益の大部分である2,000万円を白石市へ寄付した。翌2000年～2001年のシーズンに向けて、白石市は過疎債で手当した資金から3億円を投資してセンターハウスを新設した。また、不忘アザレアはレストランのメニューの値下げを図った。こうした効果もあって2000年度の入場者数は4万6,418人と微増であったが、レストラン収入の増加などからスキー場の収入は1,000万円増加し、1億円を超えた。不忘アザレアの通期の決算では黒字を計上し、黒字分300万円を市へ寄付した。2001年～2002年のシーズンは入場者数の増加はあったものの、リフト料金とレストランメニューの値下げが響き、スキー場の売上は800万円減少した。地域社会への還元と顧客の確保を狙った値下げだが、経営努力により不忘アザレアは前年度並みの黒字を計上した。2002年～2003年のシーズンの入場者数は4.8万人となった。白石市への寄付は200万円であった。2003年～2004年のシーズンは4.9万人の入場者数で売上は1億円を多少超えた程度であった。そのため、寄付も100万円へ減少した。2004年～2005年のシーズンはシーズン当初の雪不足により入場者数は4.6万人と減少し、売上高も9千万円弱と落ち込んだため、白石市へ寄付をできるほどの利益は出なかった。

地方自治法の改正に従って、白石市もみやぎ蔵王白石スキー場を2005年4月から指定管理者制度へ移行した。みやぎ蔵王白石スキー場の事業主体として不忘アザレアが市民にイニシアチブで設立された経緯もあり、指定管理者へNPO法人不忘アザレアが公募によらずに指定された。契約期間は白石市の他の公の施設と同様に3年間である。以前の管理委託が制定管

（図表 11） みやぎ蔵王白石スキー場の業績推移



（不忘アザレアの資料より作成）

理者制度を先取りしたような先進的なものであったので、指定管理者制度へ移行しても白石市と不忘アザレアの間の協働関係は大きく変わらず、不忘アザレアは利用料金制度を取り、白石市は管理委託料を不忘アザレアへ支払わず、大きな更新投資のみを補正予算から支出していくことになっている。

b NPO 法人不忘アザレアの経営

NPO 法人不忘アザレアが経営する「みやぎ蔵王白石スキー場」は蔵王連峰南麓の不忘山（標高 1,705 m）の東斜面に位置するスキー場である。みやぎ蔵王白石スキー場はクワッドリフト 1 基とペアリフト 3 基、コースは 6 コース、という中規模のスキー場である。最長滑走距離は 1.6 km。最上部は 1,146 m でコースの標高差は 300 m。最大斜度 38°のコースがあるものの、比較的初級、中級者向けと言えるかも知れない。300 席のレストラン、ロッカールームなどを有するセンターハウスが主な施設で、1,300 台を収容できる駐車場がある。標高がさほど高くないため、スキー場の営業期間は 12 月中旬から 3 月下旬までである。車で 20 分程度の距離には、ゴンドラ 1 基、リフト 10 基を持つ規模の大きな、みやぎ蔵王えぼしスキー場がある。そのため、県外から来る顧客はみやぎ蔵王えぼしスキー場を選択し、みやぎ蔵王白石スキー場の利用者の多くは県内の近郊地域からの客のようである。

みやぎ蔵王白石スキー場は、宮城県白石市の中心部や東北自動車道白石インターチェンジから自動車です 30 分弱の距離にあり、多少道の狭い場所はあるものの便利な立地であると言え

る。スキーブームの頃は、みやぎ蔵王えぼしスキー場の混雑を嫌った顧客を集客できたが、利用客が減少した今ではそれも厳しい。そのため、みやぎ蔵王白石スキー場は、地元の家族客にターゲットを絞ったマーケティングを行っていると考えられる。18%~33%の値引きとなる親子パックのリフト券を用意し、子供の対象を中学生までに拡げ、少年と子供が利用しやすい料金体系になっている。また、シーズン券も早期割引を利用すれば、27,000円と安くしている。

市民主体のNPOによるスキー場経営へ移行したことで、白石市としてはスキー場を支援しやすくなった。NPOが経営するという点で、利害や立場を超えて市民がスキー場の存続問題を身近に感じ、スキー場の経営活動に加わりやすくなった。NPOであることから取引先へ納入価格を引き下げてもらえるということもある。こうした3つのメリットを享受できたことが、NPOを受け皿にした最大のメリットであろう。その一方で、白石市が1NPO法人へ肩入れすること、不忘アザレアが自然保護活動を定款に入れながら環境を破壊して造成されたスキー場の経営を行う矛盾に対して、一部の市民から批判もあったようである。

NPO法人のほとんどの理事は非常勤であり、無報酬である。近くの温泉地で旅館業を営んでいる木村孝氏が無報酬の事務局長として、NPO法人の日常業務を取り仕切る。常勤職員は索道スタッフが4名、レストランや発券関連業務の女性が2名おり、冬場はスキー場の運営、夏場はメンテナンスと営業活動を行っている。スキー場営業時期には10名程度のベテラン季節労働者を雇用し、彼らはスキー場の仕事のない夏期には不某アザレアの副理事長の造園会社で働いている。さらに若いアルバイトを10名程度雇用し、最小限の人数でスキー場を運営している。

NPO法人不忘アザレアは白石市から事業委託を受けているが、管理運営の委託料を受け取らない代わりに、設備投資や修繕費の大きな部分は市が行った。こうした所有と経営を分ける上下分離方式によって、不忘アザレアはスキー場に対する約500万円の固定資産税支払い義務がなく、470万円の国有林使用料も白石市が支払うことになり、スキー場を運営する不忘アザレアの費用節減につながっている。また、設備投資もスキー場を所有する白石市が中心的に行い、運営だけを行う不忘アザレアは部品の交換といった少額の補修費用以外に設備投資する必要がない。今後、新たな設備投資が必要になった場合、白石市が設備投資の負担を負うものも、経営に関するその他の運営費用を負担せずにスキー場を存続できるメリットがある。また、市民の自主的活動を行政が支援することで、公共サービスの官民協働による提供と市民活動の支援を実現できる。反面、白石市が過疎債で資金調達し、リフトの更新、センターハウスの建設、圧雪車の購入などしたことに対して一部市民から批判もあり、不忘アザレアは第3セクターNPOと揶揄されてしまう原因を作っている。

NPOの経営ではボランティアの存在もコスト低減に寄与するが、不忘アザレアの場合、ボ

ランティアは労働提供者の5%にすぎず、ボランティアの存在は経済的メリットより市民がスキー場を守るという使命の象徴としての意味合いが強いといえる。しかしながら、民間企業からNPO法人へ運営主体が移行したことで、スキー場の施設整備など技術的な仕事をする正職員と季節職員の人件費を下げられたことが人件費圧縮へ寄与している。こうしたコスト面でのメリットにより、損益分岐索道利用者数は5万人へ引き下げられ、スキー場利用客減少の時代に適合できる収益構造になった。一方、スキー場運営の主体をNPO法人にしたことで、NPOの会員がスキー場を自らの財産と考え、スキー客集客の営業を自発的に行って売り上げ確保に協力してくれる。地元の小中学校も体育事業で積極的に使用してくれている。NPO法人がスキー場を経営しているので、サッカーくじの助成金や行政からの補助金も得ている。

不忘アザレアの本来事業として、スキー場の整備、リフト運行、各種の自然教育の事業があり、それに入会金・会費が加わり、非収益事業を構成するが、赤字になっている。それをレストラン・売店事業、レンタルスキー事業といった収益事業から生じる黒字で、本来事業へ補填している。スキー場が比較的低い山ゆえに人工降雪機を使用しているのもコストアップ要因であるが、使用日数を最小限にし、人工降雪機のリース料を節減するなど経営努力をしている。

関係者へのインタビューの中で、スキー場の存続に対して、市営、第3セクター、民間企業など受け皿組織が検討されたが、NPO法人以外では事業は存続できなかった、という声が聞かれた。NPO法人にしたことで理事会システムや情報公開で面倒な仕事が増えたが、それもスキー場存続のための必要なコストと割り切れるものであったようである。

c 新しいスキー場運営のモデル

NPOによるスキー場の存続は、NPOと自治体が少しずつスキー場存続のために負担を担おうとするものである。存続が厳しいスキー場を救うために、地域住民の中からこうした新しいスキー場の再生スキームを産み出したことは、地域力が高いと評価できる。もともと地元自治体の白石市がボランティア育成に熱心で、NPOの活動へ理解があったということも大きいのであろう。また、スキー場の経営再建プロセスが、地域住民の地域への関心を高め、地域活性化の一助になっている。

その一方で、市民という個人が集まった組織であるNPOが、索道や施設といった設備を所有しないでスキー場を運営していくためには、地元自治体の援助なしには維持が困難という側面もある。スキー場の経営を上下分離方式で、索道や施設を白石市が所有し、スキー場の運営を不忘アザレアが行うという役割分担をできたことが、この事例の成功の鍵になっている。索道、施設、機材を不忘アザレアが所有すれば、設備の減価償却、設備投資、補修などを必要とされ、資金をあまり持たないNPO法人不忘アザレアでは運営がきわめて大変である。

スキー場の資産を白石市が所有することで、不忘アザレアは運営のみに経営努力を注力できる。白石市としてはスキー場への更新投資と国有林使用料を支出するものの、管理委託料を支払わずスキー場という公共的施設を維持でき、スキー場運営で生じる赤字の懸念から解放される。不忘アザレアから白石市に寄付されるスキー場の利益は、過疎債による借入金と比較すれば少額であるが、みやぎ蔵王白石スキー場に関わる白石市が策定した条例と並んで、自治体とNPOの良好な協働関係を示している。

2005年から指定管理者制度へ移行し、不忘アザレアはスキー場の経営に対してより自由裁量をふるえるようになり、NPOらしさを活かした経営を行っていくと考えられる。全国でNPO法人がスキー場を経営している例は2例しかなく(2006年3月時点)、しかも指定管理者になっているのは不忘アザレアだけである。指定管理者制度と適合しにくい索道事業に関する国土交通省の規制をクリアできたのは、不忘アザレアがスキー場経営に関わってきた日東ライフの社員を引き継いだことと、彼らの給与が下がっても不忘アザレアの職員として地域のためにスキー場存続へと努力してきたからである。

NPOは地域の課題を解決する魔法の杖ではないが、地域の市民の想いと知恵を集め、地域活性化の力を引き出す場やネットワークになりえる。不忘アザレアの誕生と発展は、地域の協働の場やネットワークとして機能していることがよくわかる。しかしながら、こうした協働にも懸念がないわけではない。索道などにさらなる投資が必要になった場合、白石市が投資を負担できるのかどうか。また、スキー人口の減少や不景気などから、スキー場経営に関わるトータルの収支が赤字に転落した場合、NPOの組織形態で安定した運営を続けていけるかどうか。ダウンサイド・リスクが顕在化した時、NPOによるスキー場経営の評価が決まると考える。

3節 野沢温泉スキー場(長野県野沢温泉村)

a スキー場の沿革

長野県北に位置する野沢温泉村は、かつて湯治客を相手にした温泉と農業が主産業であった。しかしながら冬場の野沢温泉は雪深く、農業はできず、温泉にも近隣から少数の湯治客が訪れる程度であった。そのため、村民の冬場の働き口は村内にはなく、男は出稼ぎへ行っていた。

1922年にスキーが新潟へ伝承された。1923年、野沢温泉村に早くも、スキーの普及、スキーの技術指導、スキー場の整備、スキー場へのスキーヤー誘致を行う目的で、住民自治組織の野沢組が支援して野沢温泉スキー倶楽部が創立された。当時、国内には39ヵ所のスキー場が存在していたが、野沢温泉スキー倶楽部の誘致活動の結果、翌年には法政大学スキー山岳部を始めとして多くの大学生がスキー合宿にやって来た。

スキー合宿の誘致に成功した野沢温泉スキー倶楽部は1924年に御犬山スキー場を整備し、1925年には日影スキー場にシャンツェを建設した。この年には学生の要望により、野沢温泉第一回スキー競技大会を開催した。1928年には日影スキー場に50m級の野沢シャンツェを建設した。こうしたスキー場の拡充により、1930年には明治神宮体育会スキー競技会が開催された。

1948年に野沢温泉村で第3回国民体育大会スキー競技会兼第26回全日本スキー選手権大会が開催された。当時、進駐軍が志賀高原丸池スキー場にリフトを建設し、草津にも民間会社がリフトを設置していた。野沢温泉村でもリフトを架設しようという声上がり、1950年、日影スキー場に第1号リフトが野沢温泉スキー倶楽部の手で建設され、スキー倶楽部はスキー場経営に携わるようになる。リフト建設にあたっては村の大人たちだけでなく、子供たちも参加してリフトのケーブルを敷設した。野沢温泉スキー倶楽部は、1954年に第2リフト、1959年に第3リフト、1961年に第4リフトを順次建設し、スキー場を拡張整備していった。

1960年代に入り、スキーの人气が高まり、民間企業からスキー場開発のための土地買収やリフト建設の案件が持ち込まれるようになった。スキー場を経営していた野沢温泉スキー倶楽部は、スキー場発展の歴史や住民自治の惣の仕組みが残る地域風土を鑑み、外部資本の参入を拒んだ。しかしながら、スキー倶楽部という任意団体でスキー場を営むこと限界を感じ、野沢温泉村と協議した結果、1963年にスキー場の経営権を村へ委譲した。野沢温泉村はスキー場の開発、経営を行う代わりに、野沢温泉スキー倶楽部が行うスキー選手の育成や大会開催へ村から補助金を出す取り決めを、野沢温泉村と野沢温泉スキー倶楽部との間で結んだ。

b 村営化後の野沢温泉スキー場と地域の発展

当初は限られた人々が愛好するスポーツであったが、スキー場経営が村営化へ移行した後は、日本経済の高度成長と共に若者を中心に冬のスポーツとして人气が出て、野沢温泉村にも来るスキー客が増えた。湯治客だけではなく、スキー客を目当てにした宿泊施設が増加した。スキー客の増加に合わせ、地域づくりの中で主要産業の一つとして観光資源であるスキー場へ投資が行われていった。長野県内でも志賀高原、八方尾根などのスキー場に次ぐ大規模なスキー場として、その知名度を上げ、さらにスキー客を増やしていった。また、スキー場山麓に広がる温泉街も、アフタースキーを楽しみたいスキー客にとって魅力であった。

スキーブームになった1980年代から野沢温泉街の既存のホテルや旅館に収容しきれない宿泊客を、近隣の民家に頼んで泊めてもらうことが増えた。溢れんばかりのスキー客に対応して、野沢温泉街では民家が民宿を開業するようになった。スキー客の分宿を嫌う旅行代理店の要望に応え、借金をして宿の拡張や新築する民宿も多くあった。宿泊施設だけではなく、

お土産店、飲食店、遊戯施設などが増えるスキー客をターゲットに開業していった。1990年代初頭のスキーブームのピーク時には温泉街地域で800の宿泊施設が存在し、その内、家族経営の民宿が400施設にのぼった。

野沢温泉スキー場の収入はピーク時の1991年～1992年のシーズンで約50億円、野沢温泉への年間入り込みも110万人を超えた。その後、スキー場業界の厳しい環境の到来は、野沢温泉スキー場にとっても例外ではなく、2003年～2004年のシーズンには収入が13億5千万円、野沢温泉の年間入り込みは39万7千人へ落ち込んでいる。スキー客の激減によって、宿泊業のノウハウを持たず、集客努力をあまりしてこなかった民宿の一部が淘汰され、現在では民宿は280に減少している。

スキー客の激減に対応して、野沢温泉村は2002年～2003年のシーズンに、一部リフトを休止する案を出したところ、村の観光団体がリフトを動かすために資金を拠出するという申し出を行った。休止する予定だったリフトにかかる費用2,000万円の内、観光団体は1,000万円の資金を団体会員から集め、その資金で村がリフトを動かした。

c スキー場経営の悪化と民営化

村営スキー場が黒字だった時代は、スキー場特別会計の余剰金を一般会計へ繰り入れていた。その余剰金を活用して、スキー場への交通アクセス改善のために道路拡張、スキー場周辺の駐車場の整備など、スキー場に関連した公共事業の支出に当てた。野沢温泉村は1995年にインタースキーを開催するのに合わせ、国際コンベンションホールやクアハウスを建設することになった。また、1998年の長野オリンピックの際にはバイアスロンの会場となり、そのコースを造成した。野沢温泉村が行った2つの国際大会への建設投資は80億円にのぼり、起債と補助金で調達した。スキー場の余剰金で起債償還金の一部に充当している。スキー場は公営事業ゆえに減価償却を計上せず、一方で村のスキー大会時の借り入れ返済を負担しているため、スキー場単体での事業会計はわかりづらいが、経営は悪化しているようだ。

また1995年のインタースキーと1998年のオリンピックのために野沢温泉村が調達した資金返済のピークが2007年で、村は2007年まできわめて厳しい財政運営を強いられる。さらにコンベンションホールやプールといったスキー場以外の施設の運営に対して、年間1億円程度の支出をしており、村は深刻な財政難から公共施設の再編に迫られている。そこで、野沢温泉村は2002年に野沢温泉スキー場の経営健全化を検討するため、一般公募の村民と各種団体推薦の村民から構成される「野沢温泉村観光施設事業経営健全化研究会」を設置し、20回にわたる研究会で経営改善策を検討した。研究会で提案された、すぐできる改善策を実行に移したものの、2002年～2003年のシーズンは前年実績を割り込んだ。

スキー場の厳しい経営状況を受けて、2003年にスキー場の経営形態のあり方を研究するた

めに、村長の諮問機関として「野沢温泉スキー場経営検討委員会」を発足させた。委員として村議会議員、野沢組、スキークラブ、観光協会、JA 北信州みゆきなど村内団体の代表者などである。また、総務省の地方公営企業に対する支援事業である「経営アドバイザー派遣事業」に選ばれ、株式会社エボンの坂倉海彦社長からスキー場再生のアドバイスを受けた。2004年に「野沢温泉スキー場経営検討委員会」は、スキー場を野沢温泉村が所有し、村が新設する第3セクターへスキー場を貸し、運営は第3セクターが担う、上下分離方式の民営化を提言した。この提言を受け、出資予定団体の代表を委員とする「スキー場経営会社設立準備会」を立ち上げた。会社の設立準備を行う一方、坂倉社長をコーディネーターに村内の有識者3名で「野沢温泉スキー場民営化基本構想策定プロジェクト」を発足させ、スキー場の中身に関わる経営コンセプトの策定を行った。

野沢温泉スキー場の経営形態に関して、飯山市と合併をすることで公営のままでのスキー場の存続という選択肢も残っていたが、2004年12月の住民投票で野沢温泉村と飯山市の合併は否決され、高橋村長の辞任が決定し、その選択肢はなくなった。高橋町長辞任前の2005年3月末に「野沢温泉スキー場民営化基本構想策定プロジェクト」が作成した「野沢温泉スキー場民営化基本構想報告書」は高橋村長へ提出され、その後、村の全戸に配布された。

これまでの野沢温泉スキー場の経営再建に向けた議論の結論通り、2005年7月に野沢温泉村が発起人になって「株式会社野沢温泉」を設立した。2005年10月に株式会社野沢温泉が野沢温泉村から指定管理者へ指定され、5年間のスキー場の管理運営委託を受けた。設備を作った時に起債した過疎債が償還された施設から、順次、野沢温泉村が株式会社野沢温泉へ無償譲渡し、完全な民営化を目指すとしている。

d スキー場再建の戦略と課題

前述したように、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した。スキー場を運営する第3セクター設立のため、野沢温泉村が発起人になり、資本金2,000万円を単独で出資し、新会社設立と同時に増資を行い、野沢組、3つの宿泊組合と野沢温泉商工会が引き受けた。

定款上の資本金は1億円（1株5万円、2,000株）であるが、実際の資本金は6,900万円になった。野沢温泉村は新会社の出資比率を20%以内に納めたかったが、農協からの出資が期待できず、出資比率は約25%になった。筆頭株主は3,500万円出資した野沢組である。野沢温泉村は取締役を1名新会社へ出向させる。加えて、新会社の重要なポジションへ、行政職員を出向させる。会社が村に支払う施設使用料は、スキー場に関わる村起債償還分に借地料などを加えた年間約3億9,000万円で、毎年見直しする予定である。

村営スキー場時代とは異なり民間企業である野沢温泉がスキー場を経営することで、大口

顧客である旅行代理店に対して安いリフト料金で優遇し、より多くの集客を目指す。また、公営スキー場ゆえに村民の声に押され、リフト運休に対しては慎重にならざるを得なかったが、民営化へ踏み切ったことで、スキー場運営費用削減のため、スキー場の中にある20ゲレンデの内4ゲレンデを休止し、それに伴う7本のリフトを運休させる。一部のゴンドラを休日運行にするなど、リフト輸送の効率化とコスト削減を行い、株式会社野沢温泉は経営再建を進めている。

野沢温泉スキー場の民営化は着実に進んでいるが、野沢温泉街に住む村民から、根強い反対がある。民営化されることで自分たちが創りあげたスキー場が自分たちのものでなくなる寂しさ、スキー場が縮小されること、民営化された後の経営悪化に対する保障がない不安、などが民営化反対の背後にあるようだ。しかしながら、野沢温泉村の経営環境は極めて厳しく、リストラを強力に推進しなくてはならない状況である。野沢温泉村は長野県の中で給与カット、割増退職金を支払っての早期退職勧奨、新規採用の中止をもっとも早く着手し、水道料金の値上げ、保育料金の値上げなど村民負担を強めた。

スキー場勤務の野沢温泉村職員も削減した結果、24名の野沢温泉村職員がスキー場で働いていたが、彼らを2005年～2006年のシーズンから第3セクターの野沢温泉へ転籍させた。リフト運行に欠かせない索道管理技術者も村から野沢温泉へ転籍した。スキー場を運営する株式会社野沢温泉は損益分岐点営業収入を下げるため、スキー場職員に対して早期退職勧奨をし、さらに人員削減を検討している。

村営スキー場時代はスキー場職員の人員不足のため、スキーシーズンのピーク時には、村役場の本庁で勤務している職員が1シーズン平均5～6日スキー場へ応援に行き、リフト券販売、託児所、食堂など働いていた。しかしながら、第3セクターといえども野沢温泉村から独立した株式会社ゆえに、人員の貸し借りは容易にできなくなった。スキー場の用地は野沢温泉村が借りているもので、その借地料として村は野沢組へ年間2,000万円、残りの民有地と国有林地へ1,000万円支払っている。野沢温泉村は野沢組などと交渉し、借地料の値下げを交渉する予定である。その借地料に加えて村が起債したスキー場の設備投資に関わる償還金など、指定管理者の野沢温泉は野沢温泉村へ年間3億9,000万円支払うことになっている。株式会社野沢温泉はそれ以外に修繕費や村からの出向職員の人件費も別途村へ支払うことになっている。

4節 立山山麓栗巣野スキー場(富山県富山市)

a スキー場の沿革

富山市中心部から車で1時間弱の場所に、索道2基、最大コース長も1,000m弱の小規模な立山山麓栗巣野スキー場が営業している。富山県で最大規模の極楽坂スキー場、経営悪化

から富山市への経営移管されたらいちょうバレースキー場が隣接しており、粟巣野スキー場の周辺は富山県のスキー場集積地である。

粟巣野スキー場が立地する富山県大山町（2005年4月に新設合併で富山市に変わった）は立山信仰の地であり、立山開発の拠点になっていた。大山町の歙崎山の山麓にある粟巣野平を中心に山スキーが楽しまれていた。スキー場経営のため、立山アルペンルートを開発していた地元の富山地方鉄道と、その兄弟会社の立山開発鉄道が30%ずつ共同出資、残り40%の資本を大山町と地権者が出資した第3セクター「粟巣野観光開発株式会社」を設立した。社長は富山地方鉄道から出し、債務保証をする一方、冬期間の立山アルペンルートが閉鎖されて人員が余剰になる立山開発鉄道が会社の管理を受け持った。1960年、粟巣野スキー場は営業を開始した。

粟巣野スキー場は富山市から電車で行くことができ、小さなスキー場ながらも人気があった。その後、粟巣野スキー場に隣接して大山町主導の第3セクターが開発した極楽坂スキー場、富山県営のらいちょうバレースキー場という規模の大きなスキー場が営業を始めたが、スキーブームの恩恵や、比較的難しいコースが多い極楽坂スキー場やらいちょうバレースキー場と棲み分けができ、1981年～1982年のシーズンには4.4万人の入り込みを記録した。その後も、安定して3万人以上の入り込みがあり、損益分岐点営業収入の4,000万円を超える売り上げを確保し、黒字経営を続けていた。

1995年～1996年のシーズンは徐々に4万人を越す来場者があったものの、翌シーズンは気象条件が悪く2.8万人へ入り込みが急減した。その頃、スキー場業界の環境悪化、運営会社の戦略の変化、極楽坂スキー場とらいちょうバレースキー場との競争から、粟巣野スキー場廃業の風評が立った。この風評が追い打ちになり、1997年～1998年のシーズンに赤字へ陥った。その後の業績は下降線をたどり、1999年～2000年のシーズンが終わった時点で赤字拡大に対して、株主である富山地方鉄道と立山開発鉄道は粟巣野観光開発の経営に危機感を感じた。

粟巣野観光開発の経営実務を担っていた立山開発鉄道のスキークラブ事務局長で粟巣野スキー場の経営に協力していた野崎和彦氏も、スキー場の行く末に不安を覚え、粟巣野地区の住民で、スキー場へ土地を貸している地権者の宮本氏と富山県スキー連盟理事長の平井氏へ相談した。スキー場業界自体が、少子化やスキー離れから厳しい状況で、営業の譲渡先を見つけるのは難しかった。粟巣野観光開発へ出資をする大山町は、同町が出資する極楽坂スキー場の経営で手一杯であった。また、地元の既存の会社や受け皿になる会社を新設し、営業を継続する話もあったが、経営の安定性やスキー場に関わる利害関係の問題から、こうした再建スキームは立ち消えになった。

経営がさらに悪化する状況で、2001年になり、みやぎ蔵王白石スキー場で試みているNPO

法人による経営再建案が浮かんできた。同年7月、立山開発鉄道の野崎氏と上司は、宮本氏、平井氏の両氏と共に、NPO法人を作り、粟巣野観光開発のスキー場営業の譲渡先にするスキームを協議した。地元の商工会長ら有力者の賛同も得て、NPO法人設立の環境整備が整い、2002年3月に「特定非営利活動法人あわすの(以下NPOあわすの)」の設立総会を開催した。

NPOあわすのは、当初、基金を作り、運転資金などに充てて経営を安定させようと考えた。地元や富山県スキー連盟も好意的であったが、富山県からの指導もあって、基金ではなく入会金と会費ということで落ち着いた。県内初のスキー場を運営するNPO法人の認証のため、それ以外のNPO法人の申請事項に関してもNPO法人を管轄する富山県からいろいろ指導があった。しかしながら、元富山県職員で、NPOあわすのの初代理事長であった塚田氏が根回しを重ね、NPO法人の申請がスムーズにいくようになった。そして、2002年8月26日に「特定非営利活動法人あわすの」は認証を得て、9月5日に法人登記された。

登記後、NPOあわすのが粟巣野観光開発から索道事業を譲受し、運輸局から索道事業者として認可を受け、スキー場の土地と索道施設はNPOあわすのがそれぞれ地権者と粟巣野観光開発から借り受ける形になった。粟巣野観光開発所有の圧雪車2両の内、1両はNPOあわすのへ無償譲渡された。残り1両は老朽化していたため、NPOあわすのが中古圧雪車1両をローンで購入した。そして、2002年～2003年のシーズンからNPOあわすのがスキー場を運営することになった。リフト券の料金は利用者本位に改められ、高齢者割引の券や平日限定券なども新設された。スキー場への入り込みは前年度比で163人微増し、1万6,313人であったものの、リフト券の値下げなどから索道収入は逆に200万円減少し、索道収入は2,394万円となった。しかしながら、設立時の資金残高、入会金や年会費の収入を加えた収入合計が3,033万円、借地代の値下げや運営コストの削減などの恩恵で剰余金348万円を計上したが、剰余金も減価償却による帳簿上のもので、資金的にはほとんど残っていない。2003年～2004年のシーズンは営業努力と豊富な降雪による営業期間の長さから、入り込みは2万人を超えた。

b スキー場維持のスキーム

スキー場の経営を維持するために、スキー場の施設所有とスキー場の運営を分ける上下分離方式を使用している。NPOあわすとスキー場の前の経営主体である粟巣野観光開発は、営業権の賃貸借の関係にある。粟巣野観光開発はNPOあわすのへスキー場の索道事業者としての認可、スキー場用地の賃借権を譲渡した。そのため、NPOあわすのが運輸局から索道事業の認可を受け、地権者から事業用地を直接借り受けている。そして、粟巣野観光開発はNPOあわすのへスキー場の商号、顧客リスト、索道施設などの営業権を賃貸している。

営業権の賃貸料はNPOあわすのの損益分岐点営業収入である3,000万円を目安に、営業収入が3,000万円を下回ると賃貸料は年間600万円になる。600万円という金額は粟巣野観光開

発が索道施設を保有することで負担する固定資産税、減価償却、同社の借入金の金利分に相当する。営業収入が3,000万円を超えると、営業権の賃貸料は3,000万円を超えた収入の程度によって高くなる。索道の更新は、本来、所有者である粟巣野観光開発が、設備の補修はNPOあわすのが行うべきであるが、こうした収入による賃貸料のスライドを行っていることから、設備の更新については、その都度協議する旨もNPOあわすのと粟巣野観光開発との契約に入っている。粟巣野スキー場の土地は民有地を借り上げているため、借地代も支払わなくてはならない。借地代に関してもNPOあわすのの損益分岐点営業収入を実際の営業収入が下回った場合、借地代は地権者と協議して決定されるという契約にしている。2002年～2003年のシーズンの借地代は、結果として310万円に決められた。

NPOあわすのの営業収入に応じて、こうした費用を柔軟に変化させ、赤字にならないようにするスキームは、NPOあわすのが経営破綻し、スキー場を存続させられないと、粟巣野観光開発もスキー場用地の地権者も利益の喪失につながるからである。スキー場存続のため、粟巣野観光開発も地権者もNPOあわすの設立に尽力したし、自らの短期的利益を削ってもNPOあわすのの経営を支援する行動を取るのである。また、スキー場が産み出す経済的恩恵を受けている地域住民の意向も、彼らの意思決定へ影響を及ぼしていると思われる。粟巣野地区の多くの世帯はNPOあわすのの会員になり、地域全体で粟巣野スキー場を支えている構図ができあがっている。例えば、スキーをしないのに会費を支払う住民、無料でスキーの講習会を行う住民、ボランティアでスキー場の整備や運営を行う住民、土木の技術を活かしてコース造成を実費だけで行う住民。それぞれが自分たちで協力できる範囲で、スキー場の存続に力を貸している。

c NPOとしての経営

スキー場の運営は、NPOあわすのに常勤スタッフがいないため、立山開発鉄道とその従業員で作る立山開発スキークラブに委託している。立山開発鉄道は、以前のスキー場の経営主体である粟巣野観光開発へ人員を派遣し、スキー場運営を行っていたので、人材は十分にいる。立山開発鉄道から粟巣野観光開発への派遣人員は、スキー場がクローズしている期間では索道のメンテナンスの時だけ、スキーシーズンにおいてはスキー場の索道業務関連で8名、事務所に1名、リフト券売り場に1名、スキー場のパトロール1名、合計11名を最低限度の人数とし、派遣している。人員派遣の対価をNPOあわすのは2002年～2003年のシーズンで立山開発鉄道へ650万円を支払っている。冬場は閉鎖されている立山アルペンルートに関わる従業員の仕事がないことと、粟巣野観光開発へ出資していることもあって、立山開発鉄道は格安でスキー場の多くの業務へ人員を派遣している。NPOあわすのもコスト節減に努力し、リフト券の改札も費用対効果の視点から廃止し、利用客が自主的に回数券を箱に入れ

る形にしている。平日は立山開発鉄道から派遣される11名の人員配置で足りるが、土日祝日は駐車場の誘導要員やパトロールの増員はNPOあわすのボランティアが手伝っている。また、オフシーズンの用地の草刈りは、2002年～2003年のシーズンに関して、NPOあわすの会員である地元の業者に依頼したが、2003年～2004年のシーズンはボランティアで行った。

NPOの組織運営で欠くことができないのは、ボランティアの力である。NPOあわすのもスキー場を存続させるという使命に共鳴した会員が、積極的に参加している。オフシーズンの草刈りなどへボランティアとして参加した人たちに対しては、提供した労力に応じて、一般的な労賃の概ね半分から1/3程度に相当するリフト券と引き替えできる権利を供与している。例えば、3,000円と設定されている労働をボランティアで行った人は、3,000円のリフト券と引き替える権利を得る。家族や友人とゲレンデへ行ったときにその権利を行使して、リフト券を無料で購入できる。また、営業中に活動するボランティアに対しては、索道やゲレンデの安全確保上も参加を任意でなく義務づける必要があることから、ガソリン代相当の交通費と、近隣の飲食店で飲食できるチケットを供与している。すなわち、実質的にキャッシュアウトを伴うボランティアへの費用は、交通費、食事費、保険料ということになる。地元金融機関から運転資金の確保のため、短期の借入れを行っているが、理事全員の個人保証で借入れている。スキー場を残すというNPOあわすの使命に共鳴した多くの会員の献身的な努力がNPOあわすの運営に注がれており、NPOが求心力の場として十分に機能しているようである。

NPOあわすのは行政からの補助をほとんど受けておらず、地域住民と企業との協働により経営されている。スキー場が地元経済へ大きな影響を与えるため、スキー場に関わる利害関係者が少しずつ負担を担い、厳しい経営状況ながらスキー場を維持している。その結果、スキー場の損益分岐点営業収入は、栗巣野観光開発が経営していたときより1割程度下がっている。2002年度の営業経費は当初の予算に対して、400万円少ない費用ですんだ。地域住民との連携の強固さは、入会金や会費が当初の予算に比べて220万円増加していることにも現われている。また、収入を増やすため、NPOの会員が積極的に集客を図っている。NPOあわすのと富山地方鉄道は協力して、スキー場のリフト料金と交通料金をセットにした格安な商品を販売し、自家用車を持たない人たちの集客に努めた。その結果、入場者数は前年度比微増と健闘しており、NPOへ経営が移転された効果が多少なりとも出ている。しかしながら、リフト料金の値下げ、営業期間の短縮、ボランティアへの対価として無料でリフト券を供与したことから、索道収入は予算に対して650万円少なかった。そのため、今後も地域住民がNPOあわすのの経営へ積極的に関わることで、スキー場の収入を増やす努力が必要となる。一方で、地域社会から支援されるNPOゆえに、事業で制約が生まれることもある。もっとも大きな制約は、NPOあわすのは収益事業として、飲食業やレンタルスキー業を手がけられな

いことである。理由は地元住民の中にそうした事業で生計を立てている人もおり、競争するからである。

今後の経営戦略は集客を増やすことを中心に行われる。2003年～2004年のシーズンは地元の人たちによるイベントを増やし、富山地方鉄道と立山開発鉄道の協力を得て、近隣にある立山自然少年の家へバスを出して集客することや、スキー場シーズン券と鉄道定期券をセットにした新しい割安なセットを出した。NPO あわすのの支援者である富山地方鉄道にとってはマイナスになるものの、自家用車による来場を増やすため、地元地主から遊休地を無料で借り受けてスキー場の駐車場を増設し、土日祝日の混雑に対応した。一方、スキー場そのものの魅力を増やすための施策も行われている。2003～2004年のシーズンを前にしてスキー場のコース改修が行われており、コースの斜度修正によってより滑りやすいコースになった。スノーボーダーなどのニーズに対応してキッカーと呼ばれるジャンプ台の造成もボランティアによって行われている。また、スキー場の管理区域外の町営のクロスカントリーコースの管理を自主的に行っており、同コースの遊歩道化と関連施設の整備を大山町に要請している。

5章 びっぶスキー場再生戦略の提案

1章から3章までびっぶスキー場の分析と4章のスキー場の再建事例を踏まえ、本章ではびっぶスキー場再生案を提案することで、公営スキー場の再建方法を示したい。

1節 売上維持の戦略

びっぶスキー場の経営を健全化し、スキー場を再生するためには、収入を増やし、費用を削減することである。1章のスキー場利用客の市場概況で予測したように、比布町と周辺地域の人口減少、スキーとスノーボード参加人口の減少などの要因から、今後も市場のパイは縮小し、以前のような水準に回復することは難しい。市場が縮小し、回復しにくい環境で、びっぶスキー場の営業収入を回復するためにはスキー場の競争力向上が求められる。残念ながら、びっぶスキー場は道北圏スキー場市場での市場シェア低下が見られ、市場シェア回復のためには、営業努力とより魅力あるゲレンデと施設づくりのための投資が必要である。しかしながら、市場が縮小する状況では、大きな投資に見合う利益を回収できるかは不確実である。そこで、大きな投資を必要としない、スキー場の競争力向上策を提案する。

簡潔に言えば、集客したい顧客を明確にし、その顧客が満足するような明確なコンセプトを策定し、それに従ってスキー場づくりを行っていくことである。ターゲット顧客は、ヘビー・ユーザー、中年以上の世代のスキーヤー、そして家族客を増やすための子供である。コンセプトは、上達するスキー場。比較的うまいスキーヤーが集い、交流できるスキー場を目指す。

索道設備を販売し、自らもスキー場を運営している日本ケーブルの調査によれば、現在、

スキー場の利用客の6割がリピーター顧客、4割が新規客という調査結果がある。ぴっぷスキー場は地域密着型スキー場であること、レーサーや基礎スキーヤーといったヘビー・ユーザーが4割もいることから、リピーター比率はもっと高いかもしれない。リピーター顧客の場合、スキー場来場の目的が明確である。その目的を叶える価値をスキー場が提供し、顧客満足度を高めていく。例えば、ぴっぷスキー場は競技志向の強いユーザーが多く、彼らが快適に滑走できるエリアを決め、そのエリアの整備をきめ細かく行う、滑走者の制限を行うなど思い切ったコンセプトを打ち出したらどうだろうか。ヘビー・ユーザーへの営業は、スキースクールや口コミを通じてによるものを中心になる。

ヘビー・ユーザーはスキー場の常連ゆえに、シーズン券を購入するなどして、スキーにかける費用対効果を最適化しようとする。そのため、スキー場にとってヘビー・ユーザーばかりでは大量の集客をできないと、収益はあがりにくい。そこで、比較的懐に余裕がある高齢者世代と、スキー好きが多く、趣味を大事にする40代の集客戦略が必要である。あまりスキー場に来なくなった高齢者のためのスキーに関するイベントを開催し、高齢者同士の交流の場を提供する。一方、40代は体力的にはスキーを十分楽しめるので、技術を向上させる練習プログラムを提供したり、草レースを開催したり、健康維持と趣味の追求で動機づけを図り、来場頻度を高める。「遊湯ぴっぷ」との連携で、高齢者向けや家族向けの新しいサービスを開発する。また、高齢者は子供や孫との交流を望むので、中年になった子供、孫が世代を超えて、スキー場で一緒に楽しめるようなセット割引やイベントを提供する。高齢者はサービスの要求水準が厳しく、体力的な衰えから快適、安全、健康に関わる設備やサービスに対してのニーズがあるので、十分な投資をした方がよい。販売促進に関しては、旭川近郊を集中的に行う。ターゲット顧客の地域が限定的で、その生活スタイルを考えると、新聞の折り込みやフリーペーパーでの広告は有効かもしれない。

リフト利用料が安く、採算的に厳しいかもしれないが、後から得られる利益を考え、スキー学習は積極的に受け入れ、子供の利用客の開拓はした方がよい。子供は大人より人生が長く、将来得られる潜在的収入が大きいというメリットがある。加えて、子供は家族、友人と一緒に来場することも期待でき、スキー学習の安いリフト料金も後から元が取れるだろう。共働きが増え、隣近所で子供の面倒を見る関係性が薄れている現代では、子供がスキー場一人で遊びに来られて、安全に、楽しく滑って帰れるようなサービスは、子供の世話をする時間が足りない家族にとって価値がある。新しいサービスを開発し、積極的に顧客を掘り起こすことも重要である。

2節 営業費用の削減の必要性

様々な経営努力により売上の維持、増加を図っても、統制が難しい市場を相手にするため、

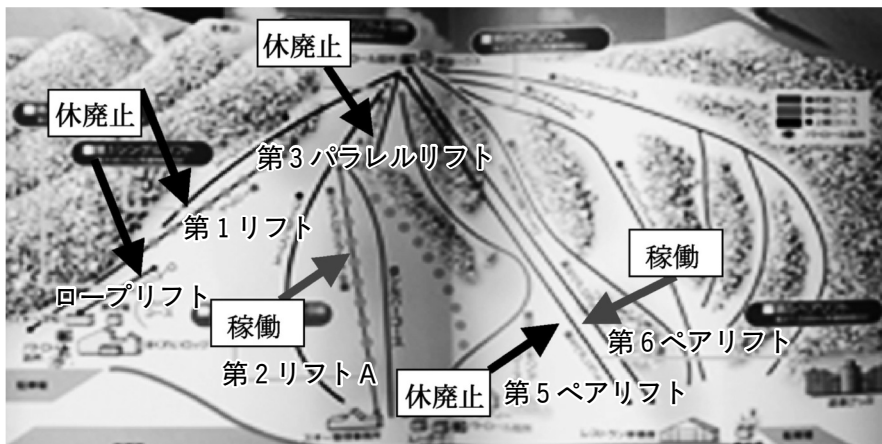
確実に成果が得られるとは限らない。費用の削減努力を行う方が、短期的に営業収益の改善につながる可能性は高い。ただし、費用の削減による営業収益の改善にあたっては、費用削減に力を入れすぎた結果、スキー場の競争力を削ぎ、売上も落としてしまうことに注意しなくてはならない。その一方で、ぴっぷスキー場の収益構造は3章で分析したように厳しい状況に陥っており、索道利用料収入の減少以上に大胆な費用削減をしなければ、営業赤字が続くことになる。そこで、営業経費を削減するため、索道運行の縮小と指定管理者制度の導入という経営形態の変更という2つの視点で提案を行う。

a 索道運行の縮小

ぴっぷスキー場の営業経費を索道運行事業に関わる直接経費と、スキー場の総務などの間接経費におおよそ分けると、直接経費は85%、間接経費は15%となる。間接経費の人件費を吟味すると、索道事業に必要な不可欠な索道技術管理者の給与も含まれており、実質的な直接経費の比率はもっと高くなると思われる。従って、間接経費の削減余地は少なく、費用削減は索道事業そのものの縮小を図らなければ難しい。

ぴっぷスキー場に設置されている索道6基とコースのレイアウトを検討した結果、スキー場の魅力低下を最小限に抑えながら、大幅な費用削減を行うために、第1リフト、ロープリフト、第2リフトB、第3パラレルリフトAB、第5ペアリフトの休止、もしくは廃止を提案する。運行するリフトは第2リフトAと第6ペアリフトの2基のみとする(図表12を参照)。第6ペアリフトはゲレンデ最上部まで架設され、多少、地形を修正すれば、「深雪ベテランコース」を除いて、9コース中8コースをスキーやスノーボードを外さずに滑ることが可能である。

(図表12) 索道運行の再編提案



第6ペアリフト1本で営業することも検討をしたが、「ゴールデンコース」を滑った場合、第6ペアリフトの乗り場へ滑ったまま戻るの、容易ではない。山頂から末広がりになったゲレンデの優位性を活かせなくなる。ナイターゲレンデが使用しにくくなる。リフト1基では、混雑している日の輸送能力が不十分になる。第6ペアリフトのみの営業では売上を著しく下げってしまうことになりかねない数多くの弊害が想定され、費用削減以上に売上を低下する懸念がある。

そこで、第2リフトAを運行させることで、多少不便ではあるが、第2リフトを經由して第6ペアリフトへ容易に戻れるようにしておく。「ほくれいロッジ」利用客の動線を考えると、第6ペアリフトへ乗り場へのアクセスと、「ほくれいロッジ」へ戻るために、第2リフトの運行が必要である。また、ナイターゲレンデを滑るためには、第2リフトAの運行が必要になる。ナイター・リフト利用料収入が減少しているとはいえ、ナイター営業を止めることで、ヘビー・ユーザーを失うリスクを避けるためである。スキー学習などの団体客が多く入った場合、第6ペアリフトだけでは輸送力が不足するので、第2ペアリフトAと第6ペアリフトと利用客を分散させる。

索道を2基しか運行させないことで、コースのレイアウトと設備の配置に関して修正が必要になる。第6ペアリフトの降り場から乗り場へ容易に戻ってこられるよう、第5ペアリフトの撤去や、シルバーコースから第6ペアリフト乗り場への迂回コースの新設を検討する。また、第1リフトとロープリフトを使用しないことから、非圧雪の「深雪ベテランコース」を延長することが可能になり、非圧雪での滑走が人気の昨今、スキー場の魅力を増すことになる。索道の廃止による設備の撤去には費用がかかるが、2004年に索道を撤去した長野県戸狩温泉スキー場の話では、撤去した索道設備一式を中国のスキー場へ売却し、実質的な費用負担は50万円で済んだそうである。

第1リフトとロープリフトが休廃止されると、現在、ゲレンデの東端にあるスキー学校とパトロール詰所は不便になる。そこで、スキー学校とパトロール詰所は現在のスキー管理事務所の建物へ移転し、スキー場の管理事務所は不便になるもののスキー学校の建物へ移転する。管理事務所はスノーモービルを持ち、機動力があるため、大きな問題にはならないだろう。スキー学校がゲレンデの中央へ移転することで、スキー場のヘビー・ユーザー層への魅力を増すメリットの方が大きい。

索道運行を第2リフトAと第6ペアリフトに絞ることで、索道運行に携わる職員を現行の15名から8名と約半減できる。また、ロープリフトの乗り場付近にある券売所も廃止できる。使用電力も減らすことができる。索道運行の縮小により、固定費で約820万円、変動費で316万円の削減が可能と分析する。その結果、損益分岐点営業収入は、2004年度の約8,900万円を7,500万円程度へ下げられ、赤字への耐性を高めることができる。2004年度の売上高約8,500

万円を今後も維持し、索道運行の縮小によって固定費と変動費を合計した総費用が分析通り7,700万円に抑えられるのであれば、損益分岐点比率も0.89へ下げられ、営業黒字へ転換できる。ただし、2004年度の索道輸送人員数は約87万7,000人であり、索道運行縮小後の損益分岐点索道輸送人員数は約82万人へ下げられるに過ぎないため、索道運行縮小だけでは中長期的に十分な経営健全化を達成できないと考える。

b スキー場の経営形態の見直し

中長期的な経営健全化を目指すために、索道運行の縮小だけでなく、比布町がスキー場を経営する直営体制の見直し、民営化も検討すべきである。公営もしくは公所有のスキー場の経営形態の見直しとして、民間事業者への委託、貸与、譲渡の方法で民営化することが考えられる。地方自治体経営のスキー場を民間へ委託した北海道内の事例としては、2002年に芽室町が経営していたメムロスキー場を芽室町出資の第3セクターへ委託し、さらに2006年に指定管理者として指定した例がある。貸与の事例として、第3セクターの旭川神居山スキー場株式会社から無償でカムイスキーリンクスの施設を譲渡された旭川市が普通財産とし、旭川市がさらに旭川北インター開発公社へスキー場を無償貸与して、スキー場の存続を図った事例がある。譲渡の事例に関して弟子屈町が経営していたビラオスキー場は、1986年に弟子屈町から民間企業へ1億2,000万円で施設と共に事業を譲渡され、完全に民営化された事例がある。どのようなスキームにせよ、民間事業者の活用は、費用削減と利用者ニーズへの柔軟な対応を可能とするので、地方自治体経営スキー場の存続で有効な手段であることは確かである。

前述の管理委託、貸与、譲渡の事例に出てくる民間事業者は、出資構成は別として全て企業である。スキー場のように設備投資資金と運転資金が必要とする事業では、株式会社の形態が適していると考えている。スキー場の経営に対して地方自治体の統制の余地を残す場合、地方自治体出資の第3セクターへ委託する方法が一般的である。

最近では特定非営利活動法人（以下、NPO法人）が地方自治体から委託を受けて、スキー場事業を経営する、みやぎ蔵王白石スキー場の例も出てきている。スキー場の業務の一部をボランティアで行うことや、市民、地方自治体、民間企業から幅広く支援をしてもらうことで、事業経費を大きく削減に成功している。また、地域住民のスキー場への関心や関わりが強くなり、利用者が増加するという成果も上がっている。NPO法人がスキー場を営んでいる事例は、現在、全国でみやぎ蔵王白石スキー場と立山山麓粟巣野スキー場の2カ所しかなく、一般的ではない。しかしながら、2つのスキー場共に、地域の住民やスキー愛好家を巻き込み、その結果、両スキー場共にNPO法人の経営の下で着実に業績を改善している。NPO法人が経営するスキー場の問題点としては、NPO法人は資本金という制度を持たないため、

経営基盤が不安定で、設備への投資や維持費用の一部を他者へ依存しなければ持続的な経営が困難である、ということを指摘できる。

地方自治体直営のスキー場の事業を民間事業者へ委託するのであれば、2つの方法がある。第一の委託方法はスキー場の経営は地方自治体が行い、一部業務を私法上の契約関係で民間へ業務委託する方法である。例えば、スキー場内のサービス業務等を民間事業者へ委託するなどである。スキー場のリフト利用料は、地方自治体の収入になり、業務の委託に対しては地方自治体が委託先の民間事業者へ委託料を支払う。この方法のメリットは、索道事業者の変更や条例の新設など、現行の制度を大きく変えずに済み、業務委託で費用を削減できることである。デメリットは経営主体が地方自治体のままなので、抜本的な経営改善につながらない懸念はある。

第二の方法は、地方自治体がスキー場を所有しながらも、その経営を指定管理者制度で民間事業者へ委託することである。指定管理者制度は2003年の地方自治法改正により、地方自治体が所有する公の施設を事業委託する場合、従前の管理委託制度に代わって導入された制度である。従前の管理委託制度では地方自治体が出資する団体のみへ委託できなかったが、指定管理者制度では地方団体が出資をしない法人と団体へ委託できる。今後、公の施設に関しては、地方自治体が直営で経営するか、指定管理者制度により民間事業者を指定し、管理を委任しなくてはならない。なお、現在、地方自治体が所有する公の施設を管理委託している場合は、2006年9月までに指定管理者制度へ移行するか、直営にするかしなければならない。指定管理者制度を導入する場合、条例を作り、条例に基づいて指定管理者を指定し、議会の議決により指定管理者を決めなければならない。

指定管理者に選定された民間事業者は、スキー場事業全般の管理権限を地方自治体から付与される一方、管理責任を負う。メリットは民間事業者の経営ノウハウが活かされ、費用削減や利用者のニーズへ対応でき、抜本的な経営改善を見込みやすい。地方自治体が索道利用料金や営業時間などを定めるため、公共性を担保できる。デメリットとしては、条例を作らなくてはならない、指定管理者選定にあたって議会の議決による承認を必要とする、などで制度の変更と煩雑な事務処理手続きが必要になることである。また、地方自治体がスキー場の職員を雇用している場合、スキー場の職員の処遇が問題になる。地方自治体は財政難から人員削減を進めているため、スキー場の余剰人員を受け入れることは大きな負担になる。

公営スキー場事業を指定管理者制度へ移行しようとする場合、大きな障害としてスキー場に関わる国土交通省の規制がある。国土交通省は、所有と経営の分離を前提とした指定管理者制度が鉄道事業法と馴染みにくく、索道事業への指定管理者制度導入には消極的である。索道管理業務は索道事業自らが行わなければならないとし、他の事業者へ委任することはできないとしている。そのため、索道管理業務を指定管理者へ委任しようすれば索道事業者

契約の譲渡譲受をしなくてはならず、指定管理者の委託期間が短く、短期間で指定管理者が変わっていく場合、譲渡譲受の届け出が面倒である。地方自治体が索道設備を持つスキー場を経営している場合、鉄道事業法では索道運行に必要とされる索道技術管理者等の資格を、スキー場運営に常勤で関わっている地方自治体職員が保有していなければならないとする。ところが、指定管理者制度に移行すると、スキー場を所有する地方自治体ではなく、指定管理者に指定された民間事業者内に索道技術管理者資格がいなければならない。索道技術管理者が勤務している民間事業者でなければ指定管理者としてスキー場の運営をできず、指定管理者になり得る民間事業者に限られてしまい、指定管理者制度へ移行する際の障害になる。民間事業者内に索道技術管理者の資格を持つ社員が育つまで、索道技術管理者を持つ地方自治体職員が民間事業者へ出向し、支援することも考えなければならない。そうすると、余計な手続きと費用を地方自治体が負担しなければならなくなる。

指定管理者制度を公営スキー場に適用し、民営化を図るには多くの障害がある。しかしながら、指定管理者制度導入で得られるメリットも大きく、スキー場のように民間事業者も経営している公の施設には適合した経営再建手法であると考えられる。そのため、障害を一つ一つ解決していく、地道な努力を避けてはならない。

指定管理者制度を活用した場合、収入発生と費用負担に関する委託形態は大きく分けて、「委託費支払型」、「利用料金型」、「利用料金・委託費支払併用型」の3つの方法がある。「委託費支払型」は、索道利用料を地方自治体の収入にし、地方自治体が指定管理者へスキー場の管理全般に関わる委託費を支払う方法である。民間事業者のノウハウを活用することで、委託費を削減し、委託費を一定化させるなどのメリットはある。委託費以上の索道利用料収入があれば、地方自治体の財政に寄与するが、反対の場合、自治体の財政の負担になる。民間事業者への委託費が定額であれば、民間事業者の業績改善の誘因が働きにくい。

「利用料金型」はリフト利用料金を指定管理者の収入とし、その収入でスキー場経営に関わる費用を賄う方法である。地方自治体はスキー場からの収入を得られなくなるものの、スキー場への支出は発生しなくなる。料金の徴収と処理の業務は民間事業者へ移せることで、地方自治体の業務を削減できる。民間事業者は収入に直結するため、利用者を増やそうとするが、収益が見込めないスキー場の場合、民間事業者の誰もが委託を引き受けない懸念がある。指定管理者として利用料金型でスキー場を経営したものの、赤字が出た場合、指定管理者の経営が不安定になり、公共サービスを安定的に提供することが困難になるかもしれない。そうなれば地方自治体の公共サービスに対する責任が問題となる。

「利用料金・委託費支払併用型」は、「利用料金型」と同様に索道利用料金を指定管理者の収入とするが、それ以外に地方自治体が委託費を支払い、その2つの収入で民間事業者がスキー場経営に関わる費用を賄う方法である。収益が見込みにくいスキー場を存続させるとき

にこの方法が選択される。地方自治体は索道収入を得られないし、委託料を支払うことで支出が発生するものの、スキー場が地元経済に貢献している場合は、スキー場を営業させなくてはならず、こうした委託形態を採用せざるを得ない。

スキー場のような公有財産は、直接住民サービスのために使用される行政財産と、直接行政目的に使用されない普通財産に分けられる。行政財産になっているスキー場を民営化する場合、民間事業者へスキー場を貸与したり、譲渡したりするのは難しく、指定管理者制度の導入が望ましい。また、地方債の資金がスキー場施設に投じられている場合、地方債の償還を終えていなければ、譲渡できない。国の補助金でスキー場の施設の一部を作った場合も、その施設の譲渡は難しい。こうした制約があるため、旭川市の場合、カムイスキーリンクスが無償で譲り受け、普通財産とし、旭川北インター開発公社へ5年間契約で無償貸与している。弟子屈町の場合、行政財産だったピラオスキー場を普通財産へ転換した上で、有償譲渡している。

スキー場の事業と施設を貸与する場合のメリットとしては、指定管理者制度と同様のメリットとデメリットがある。ただし、指定管理者制度と違って、条例を作らなくて済むメリットが加わる。一方、指定管理者制度による委託と比較して、地方自治体がスキー場を統制しにくいデメリットがある。スキー場の営業圏と施設を譲渡をする場合、スキー場の所有権と経営権が民間事業者へ移るため、地方自治体はスキー場の経営からの影響を全く受けなくなる。そして、スキー場へ課税することが可能になる。しかしながら、所有権を民間事業者へ譲渡するため、地方自治体によるスキー場の経営に対する統制が困難になるデメリットがある。

地方自治体がスキー場を所有し続け、管理委託、貸与にかかわらず、民間事業者がスキー場を運営するスキームを「上下分離方式」と呼ぶ。上下分離方式で問題になるのは、施設と設備の維持費用をどうするか、誰が負担するかという問題である。スキー場の索道設備の掛け替えや雪上車の購入といった資金的に大きなものは、スキー場を所有する地方自治体が、スキー場の営業に関わるメンテナンス費用や小さな設備投資は地方自治体の予算支出手続きを待ってられないため、スキー場を運営する民間事業者が負担すると、大まかな役割分担を決めている例が多い。多くは厳密に契約を結んで役割分担をしているわけではなく、維持費支出や設備投資が必要になったときは協議をすると決めている場合、負担を巡ってトラブルになる懸念もあるため、維持費支出や設備投資の金額、修繕や投資する施設・設備の対象物でどちらが負担するかを事前に決めて、契約条項に盛り込んだ方が良い。

3節 ぴっぷスキー場の再生スキーム

ぴっぷスキー場の経営を改革するため、経営体制見直しを検討したが、ぴっぷスキー場は比布町直営を止め、指定管理者制度を導入して民間事業者の経営へ移行することを提言する。

その理由は索道運行を縮小するだけでの費用削減に限界があるからである。索道利用者数がまだ減少傾向にあるため、より大幅な費用の削減が求められるが、索道運行の費用削減だけで乗り切るのは厳しい。

公営スキー場ということで費用削減の限界もあることも、指定管理者制度により民営化する理由になる。公営スキー場が経営改革をしようとしても、利害関係者から反対の声が出て、経営改革がなかなか進まないケースがある。しかしながら、地方自治体を巡る経営環境は厳しく、そうした反対を押しつけても、スキー場の経営を改革する時期に来ている。民間事業者は政治を抜きにして採算ベースで判断し、費用削減のための改革を地方自治体よりも断行しやすいであろう。ぴっぷスキー場の営業収入に対する人件費の比率が高いが、民間事業者であれば、スタッフの配置や賃金でもっと合理化が行えると考えられる。修繕などの業者との取引における値引きでの交渉力も期待できる。民間事業者の経営へ移行すれば、索道運行の縮小や各種合理化で、スキー場の損益分岐点営業収入は6,000万円台後半くらいまでに削減できると考える。ただし、安全面で問題が発生しないよう、比布町が民間事業者へ指導を十分行う必要がある。

経営主体が比布町から民間事業者へ変わることで、費用面だけでなく、経営全般への効果も期待できる。地方自治体は議会との関係の中で行政活動を進めていく。そのため、事業環境の変化に対する経営戦略レベルでの対応が遅い欠点を持つ。地方自治体がスキー場を所有したとしても、民間事業者が経営することで、事業環境により迅速かつ柔軟に対応していくことが期待できる。

民間にスキー場の経営を任せる形態として、指定管理者制度を選択する理由は、比布町がスキー場の経営に対して、一定の主導権を残しておくためである。ぴっぷスキー場は道内公営スキー場では最大規模で、道北エリアのスキー場の中では歴史もあり、地域のスキー文化の発展へ貢献してきた。そうした伝統を維持するために、地方自治体のコントロールの中で、民間事業者の力を活用する方法が良いと考える。貸与という形は、手続きと公益性の担保に関して不透明である。民間事業者への事業譲渡では、譲渡相手の民間事業者へ比布町が影響力を行使できるのであれば良いが、指定管理者より影響力の保持は難しくなると予想される。また、民間事業者の経営状況次第でスキー場事業が左右されてしまうリスクがある。スキー場の再生を考える場合、隣接したパークゴルフ場と温泉・宿泊施設「遊湯ぴっぷ」との連携も欠かせない。ぴっぷスキー場、パークゴルフ場、「遊湯ぴっぷ」を共に指定管理者制度で民間事業者へ委託し、経営効率を高められる方法が現実的であろう。

委託形態はスキー場の索道利用料を指定管理者である民間事業者の収入とし、スキー場運営の費用を賄う方式が望ましい。民間事業者、特に企業は利益を追い求めることが誘因となって、経営効率を高め、より多くの顧客を得ようと経営努力をする。比布町が定額の委託料を

民間事業者へ支払う委託形態であると、民間事業者の経営努力の誘因を奪うことになりかねない。指定管理者制度であれば比布町がスキー場の施設・設備を所有し続けるため、投資は基本的に比布町が行う。比布町が起債で資金調達した方が財政的に有利な面も多い。スキー場の施設・設備の更新投資や維持費に関しては、過去数年の平均値を出し、その内いくらかを比布町が委託料として支払う配慮も、指定管理者の経営安定のために必要と考える。

指定管理者制度の場合、この制度の趣旨からすれば、指定管理者の募集は公募が望ましい。しかしながら、公募に応募する民間事業者がいればよいが、いない場合もあり得る。スキー場の経営に指定管理者制度を導入するのであれば、事前に受け手の目星をつけておいた方がよい。もし、受け手がいらないような場合、比布町主導で第3セクターを設立し、そこへ随意契約で任せる方法もある。

第3セクターを設立する場合、第3セクターへの出資は、比布町が中心にならざるを得ないかもしれないが、可能であれば比布町民を始めとして周辺地域のスキーヤー、スノーボーダーなどの、スキー場利用者からも出資を募ってみてはどうか。比布町だけでなくスキー場を利用するスキーヤーやスノーボーダーも共に支える社会的企業(Social Enterprise)の特性を持たせ、持続的なスキー場経営を追求するのである。経営陣の諮問機関として運営委員会という場を作り、出資したスキーヤーやスノーボーダーがスキー場の経営統治へ参画できるようにすることで、スキー場へのコミットメントを強める。また、資金提供で参画するのではなく、ボランティアとしてスキー場の運営へ参加できるシステムも作ってはどうか。

結びに代えて

本研究はびっぶスキー場の経営再生案を例にし、公営スキー場の経営再生を考察してきた。公営スキー場といってもその経営資源、そして外部環境は個々のスキー場によって多様であり、びっぶスキー場の再建案が他の公営スキー場の経営へ全てにわたって参考になるわけではない。しかしながら公営スキー場の経営問題は、地方自治体がスキー場事業を直営で行う、経営形態に起因する要因が大きいため、本研究で示したびっぶスキー場の経営再生の提案が、他の公営スキー場の再生にも何かしら参考になるところがあると考えられる。1ヵ所でも多くの公営スキー場を北海道に残すために、これからも多様な経営再生の手段を探り、試みていく必要がある。

雪は北海道にとって他地域に対する独自価値をもたらす。その雪を使って、厳しい冬期間を楽しく過ごさせてくれるスポーツがスキーであり、スノーボードである。そして、スノーボードの楽しさを提供する場がスキー場である。北海道の雪の文化を支えてきた、北海道内の公営スキー場の役割は依然として大きい。しかしながら雪の文化を創造する公営スキー場の事業は福祉等の住民の生活に直結する公共サービスと同列で語り難く、地方自治体の財

政難から公共事業としてのスキー場事業の優先順位が低くてもやむを得ない。スキー場事業を巡る厳しい環境の中で、北海道民へ雪の楽しみを提供し、雪の文化を伝承していくために、知恵を出し、スキー場を維持していく努力が地方自治体だけでなく、企業、北海道民、特にスキー場を利用するスキーヤーやスノーボーダーに求められている。

北海道内でも市民が自らスキー場の運営に携わっているケースが出てきている。2005年～2006年のシーズンは活動を休止してしまったようであるが、旧白滝村（現在は遠軽町）の市民が任意団体を作り、地域企業の協力を得て、休業した民間経営の北大雪スキー場を再生しようと試みた。新得町の町営新得山スキー場でも住民団体がボランティアでスキー場運営の一部を担うケースも出てきている。地方自治体に依存し、スキー場を維持していくのが難しい状況でも、地域の企業、市民と市民活動団体がスキー場維持のために少しずつ力を貸せば、スキー場を維持し、再生できるかもしれない。本稿が公営スキー場の維持と再生の一助になれば幸いである。

謝 辞

本論文の研究成果は「平成15年札幌学院大学研究促進奨励金」の助成金ならびに比布町からの業務委託により生まれたものであり、論文として公表することを許可して頂いた札幌学院大学と比布町へ感謝したい。ぴっぷスキー場の分析は、伊藤喜代志比布町長、太田正明産業振興課長補佐、高橋勝寛前比布町長、大川文明元比布町助役からの情報提供のご協力の下に行い、事例作成では芽室町、野沢温泉村、特定非営利活動法人不忘アザレア、特定非営利活動法人あわすのからの情報提供のご協力を、またスキー場業界全体の情報は北海道索道協会と北海道運輸局のご協力を得ている。関係者の皆様には論文の場を借り、厚く御礼を申し上げます。

（かわにし く にひと 経営学専攻）

（2006年6月16日受理）