

Case 10

HAKUBAVALLEY: スノーリゾート形成による発展

原田宗彦(早稲田大学)

山下玲(早稲田大学)



1. 日本におけるスキーの歴史

日本のスキーの歴史は古い。1911年、新潟県上越市において、オーストラリア・ハンガリー帝国の武官であるレルヒ少佐が、日本陸軍の軍人に対してスキー講習を行ったのが日本のスキーの始まりとされており、2011年にはスキー発祥100周年という節目を迎えた。戦前の日本では、リフトが整備されていなかったため、スキーを担いで山に登り、スキーで滑り降りる山岳スキーが盛んにおこなわれたが、戦後、リフトの整備が進むにつれ、スキーは日本人にとっての身近なアウトドアレジャーとして定着し、スキー場の開発が全国で行われた。

これまで日本では、戦前から戦後にかけて、スキーブームが3回あったとされる。最初のブームは、戦前の1930年代で、国策として本格的リゾートホテルが各地に建設された。当時、スキー人気の高まりと、四季を通じた外国人観光客の取り込みに向けて、鉄道省国際観光局が「国際スキー場」計画を策定したが、その頂点に立つのが1935年に開場した「上信越国際スキー場」と「赤倉観光ホテル」であり、現在も営業を続けている。

2度目のブームは、終戦後から1970年代にかけてであり、各地で小規模スキー場の建設が進み、高度経済成長とともにスキーが大衆的な冬のスポーツとして全国へ広まっていった。東京から比較的アクセスが良い上越沿線の場合、終戦のわずか2年後（1947年）に、湯沢や石打周辺に6つのスキー場がオープンしており、1972年までに31のスキー場が建設されるなど、その後の急成長に向けた助走が始まった。

3度目のブームは、バブル景気に沸いた80年代から90年代前半にかけてであり、土地取得や許認可が容易なことから、第三セクター方式によるスキー場を含むリゾート開発が激化することになる。バブル経済が上昇局面にあった1987年には、原田知世主演による『私をスキーに連れてって』という映画が大ヒットし、スキーブームがピークを迎える。図1に示すように、最盛期であった1993年には、スキー人口は約1770万人にまで増加した。週休2日制が一般化するとともに、スキー用品の低価格化、企業の多角経営によるスキー産業（不動産、スキー用品）への参入、既存のスキー場の拡張、新規のスキー場の営業開始、各高速道路、東北、上越新幹線などの交通網の整備等のサプライチェーンの充実によって、スキーが大衆レジャーとして定着した。

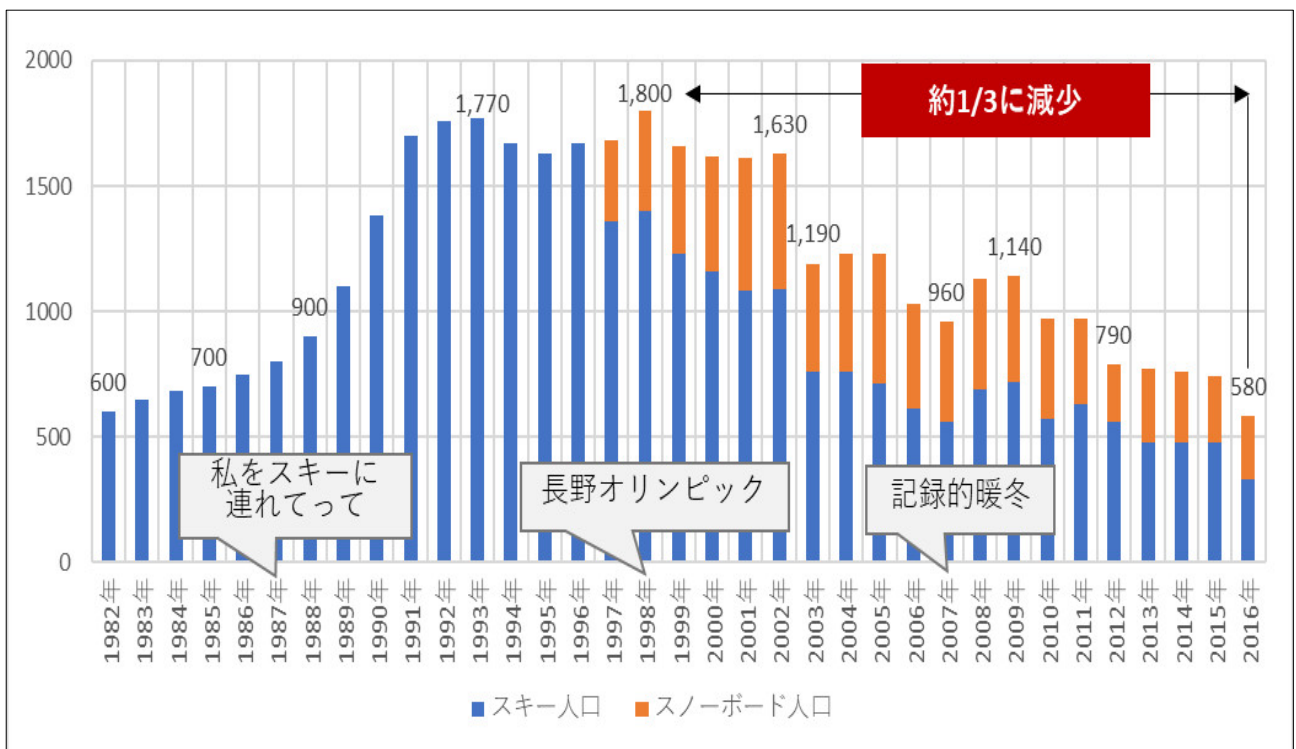


図1. スキー・スノボの人口推移：1982-2016（出典：[レジャー白書](#)、2018）

スキー人口は、スノボ人口と合わせて1998年の長野オリンピック時に、1,800万人と過去最高を記録するが、その後一気に減少する。2002年ごろまでは、スキーとスノボで1600万人を維持していたが、その後急速な減少を続け、2016年には580万と最盛期の三分の一にまで落ち込んだ。

日本のスキー場開発の問題点は、マーケティングの不在にあり、経済発展の尻馬に乗り、市場の動きを無視した過剰投資が横行した結果、苦境に陥ったスキー場が多数ある。現在、国内には約430か所のスキー場があるが、特にリフトが3本程度の小規模スキー場が苦しい経営を強いられている。所有者である自治体や第三セクターが、小規模のスキー場を赤字でも維持している理由は、廃業時の原状復帰に費用が掛かるというのが最大の理由で、そこに費用をかけるぐらいなら、多少の赤字を覚悟で営業を続けるほうが地域にとって良いというのが、所有者である自治体や3セクのマインドセットである。

その一方で、赤字の垂れ流しが許されない民間事業者の場合は、素早い経営判断によってスキー場の廃業が実行に移される。例えば1987年に開設された秋田県北秋田市の「森吉山スキー場」は、抜群の眺望と良質のパウダースノーが売り物で、地域活性化の中核施設として期待されていたが、スキー客の減少による採算割れのため、2007年3月に廃業が決まった。

日本のスキー場の多くは、リフトがある山岳地帯と麓の集落で成立しており、美しい風景や良質な雪以外、これといった産業を持たない場所が多い。スノービジネスを支える人々は、夏は畑を耕し、冬は自宅を兼ねた民宿とスキー関係の仕事で稼ぐ、兼業農家的ビジネスモデルで成長を続けてきた。今でも各地に残る村営・町営スキー場の多くは、このような地域の人々によって支えられている。

しかしながら雪は、日本が持つ重要な観光資源であり、スノービジネスには大きな可能性が含まれている。意外と知られていないが、世界で最も降雪量が多い地域は、1番が青森で約8メートル、2番

が札幌で約6メートルである。以下、カナダやアメリカが続くが、雪と関係のあるアクティビティや生活文化は、日本が持つ競争優位性のひとつである。ちなみに同じ島国の英国は、メキシコ湾流や温かい風を運ぶ偏西風の影響で降雪量はとても少なく、スキーやスノーボードといったスノースポーツは低調である。リフトが5基以上あるスキー場は、スコットランド北部に5か所あるだけで、世界2位を誇る日本の279か所とは対照的である（1位はアメリカで356か所）。その一方で、日本のスキー場も、高齢化による民宿経営の行き詰まりと後継ぎ問題、スキーインストラクターの不足、若者世代におけるスキー人気の低下など、経営的に厳しい環境が続いている。

スキー・スノボ人口は、最盛期の3割程度にまで減少したが、スキーヤーやスノーボーダーはある日突然消えたのではなく、90年代半ばより、ゆっくりとしかし確実に減少していったのである。冬になると雪が降り、スキー客が当然のようにやってくるという「右肩上がりの需要」に支えられた成功体験から脱却できない経営者マインドが、イノベーションを阻害し、産業全体の疲弊化現象が起きたのである。あえて厳しい言い方をすれば、索道事業者、宿泊業者、スキーレンタル業者、スキースクール事業者等のスキー場関係者は、一致団結して「スキー場の全体的価値」を高める手段を持たず、自分たちの利害だけを主張し、事業の衰退を止めるための有効な策を打ち出すことができなかったのである（注1）。

2. インバウンドによるスノービジネスの改善

しかしながら、2014年あたりから、スキー・スノボ人口の減少に歯止めがかかるようになる。その理由のひとつが、オーストラリアやニュージーランド、そしてアジアからの外国人スキー客の増加である。日本では豪雪地帯と呼ばれる地域があり、雪かきや除雪に多大な労力と税金がかかるため、雪をやっかいもの扱いする傾向があるが、雪が降らない東南アジアの人にとって、天然雪は魅力あふれる観光資源である。雪深い秋田県の乳頭温泉には、多くのインバウンド客が訪れるが、インスタ映えする温泉の雪景色は、あこがれの訪問地となっている。

そこで観光庁が取り組んだのが、小規模スキー場を束ねて、スノーリゾートとしての価値形成を生むための政策展開である。2017年10月に観光庁に設置された「スノーリゾート地域の活性化推進会議」では、インバウンド誘客や国内スノースポーツ人口の拡大、スキー場経営の再生などに官民が連携して取り組むための具体的な議論が展開された。スノーリゾートは、「スキー滑走だけでなく、幅広く種々の体験ができる地域」と定義され、スキー場のコース滑走だけでなく、雪遊びやスキー場外の雪道散策、地域の自然・歴史文化などの体験、そしてスキー場周辺の街中での食事や買物、宿泊、地元の人との交流など、幅広い観光体験ができる場である。欧米には、ツェルマット（スイス）やシャモニー（フランス）、そしてバイル（北米）のように、広大なスキーの中に、一流ホテルやレストラン、そしてショッピングのエリアが配置され、デジタル情報化された共通のリフト券によって、顧客管理とマーケティングが行われているスノーリゾートが存在する。

日本においても、スキー場全域が一体管理され、スノーリゾートと呼べる地域も増えてきたが、このようなスキー場はごく一部で、顧客データベースの管理やマーケティングに対する意識は低いままである。今後の方策として、一つの山に存在するスキー場の統合によるワンブランド化と、共通シーズンチケットの販売のように、スケールメリット（規模の経済）を活かしたマーケティングが必要とされている。

3. 白馬エリアにおけるスキー場開発

そこで以下では、ワンブランド化の事例として長野県のHAKUBA VALLEYの取り上げ、歴史的背景を概観するとともに、スキー場からスノーリゾートへという大きな転換について述べたい。まず歴史的な発展についてであるが、白馬エリアにスキーが導入されたのは、レルヒ少佐が日本にスキーを伝えた年の2年後（1913年）であり、地元の神城小学校の校長先生がスキーを購入し、学校の裏庭で生徒に滑ってみせたというのが発祥とされている。山岳地域として有名な白馬では、戦前から夏場の登山が盛んであり、山案内人（現在の山岳ガイド）も多数存在した。1923年には、彼らを対象に、第1回スキー講習会が開催されるなど、その時から、ホワイトシーズンとグリーンシーズンを楽しむ「通年観光」の下地ができていた。大正末期から昭和初期になると、スキーが小学校の冬の体育授業に取り入れられるようになり、制度的なスキーの普及に拍車がかかる。

その後、松本駅から岩岳スキー場がある信濃森上駅まで大糸線が開通（1932年）すると、白馬山麓へのスキー客の入込数が大幅に増加することになる。戦後は、1947年に住民の要望によって白馬大池駅が誕生し、白馬大池スキー場が開設される一方、1957年に大糸線が信濃森上駅から糸魚川駅まで全線が開通すると、沿線に多くのスキー場が開設されるようになる。1962年には東急の資本によって（株）白馬観光開発が設立され、「拇池高原スキー場」が開発される一方、1966年には（株）岩岳観光が岩岳スキー場の開発に取り組むことになるが、個々のスキー場の経営は互いに独立しており、多くの索道事業者や運営会社が運営する小・中規模のスキー場が大糸線沿いに軒を連ねるという状況に変化はなかった。

したがって共通のリフト券もなく、宿泊施設も多くが独立営業であり、エリア全体の機能を共通化するというスケールメリットが活かされていない状況が長く続いた。さらに体系的な公共交通も構築されておらず、既存の鉄道、バス、タクシーがバラバラに存在しているため、住民にも観光客にもわかりにくい交通体系となっていた。

このような状況は、21世紀を迎えても大きく変わらず、国内スキー客は減少の一途を辿った。大糸線沿いのスキー場も例外ではなく、スキー客の減少が収入減に結びつき、宿泊施設や索道の更新が進まず、スキー場の魅力低下がさらなる若者離れを呼ぶことになった。スキー産業の衰退という事態を好転させたのが、外国人スキー客の増加である。北海道のニセコから始まった「JAPAW」（ジャパン+パウダースノーの意味で「ジャパウ」と呼ぶ）ブームは、やがて本州に飛び火し、白馬エリアにもオセアニア地域から多くの外国人スキー客が来るようになった。2012—2013シーズンには、9万6千人だった外国人スキー客は、その後、CAGR（年平均成長率）プラス22%という驚異的な伸びを見せ、2018—2019シーズンには38万7千人と、全スキー客の四分の一を占めるようになった。

4. HAKUBAVALLEY による価値づくり

その後、インバウンドブームの後押しもあり、個別に運営されていたスキー場を束ね、一括して運営するワンブランド化の動きが顕在化する。それが大町市、白馬村、小谷村、大町市観光協会、白馬村観光局、小谷村観光連盟、そして10スキー場（索道事業者）の連携による体制づくりで、HAKUBAVALLEYという、滑走可能面積とコースリフトの数で国内最大規模となる大規模国際山岳リゾートの形成である（図2参照）。



図2. Hakuba Valley三市村

この動きを先導したのが、索道事業者の集まりである「HAKUBAVALLEY 索道事業者Promotion Board(HVPB)」であり、2016—2017シーズンより、エリア内の10スキー場^(注2)を「一つのスキー場」として利用できるよう、共通自動改札システム及びウェブで購入可能な共通リフト券を導入するとともに、スキー場をつなぐシャトルバスを運行（共通リフト券購入者は無料で乗車可能）、エリア内の多様なディナーを楽しめるナイトシャトルバスを運行といった取り組みを行っている。また、さらに2018年シーズンには、日本、北米、オーストラリア、欧州などのリゾートで使用可能な国際スキーシーズンパスの「Epic Pass」と提携するなど、スケールメリットを活用した経営を続け、2018—2019シーズンには、対前年比11%増の36万千人の外国人スキーヤーの訪問を実現した（図3参照）。これは全スキー客数の25%を占める（なお2020—2021シーズン以降の数字はあくまで予測であり、コロナ禍の影響は考慮されていない）。

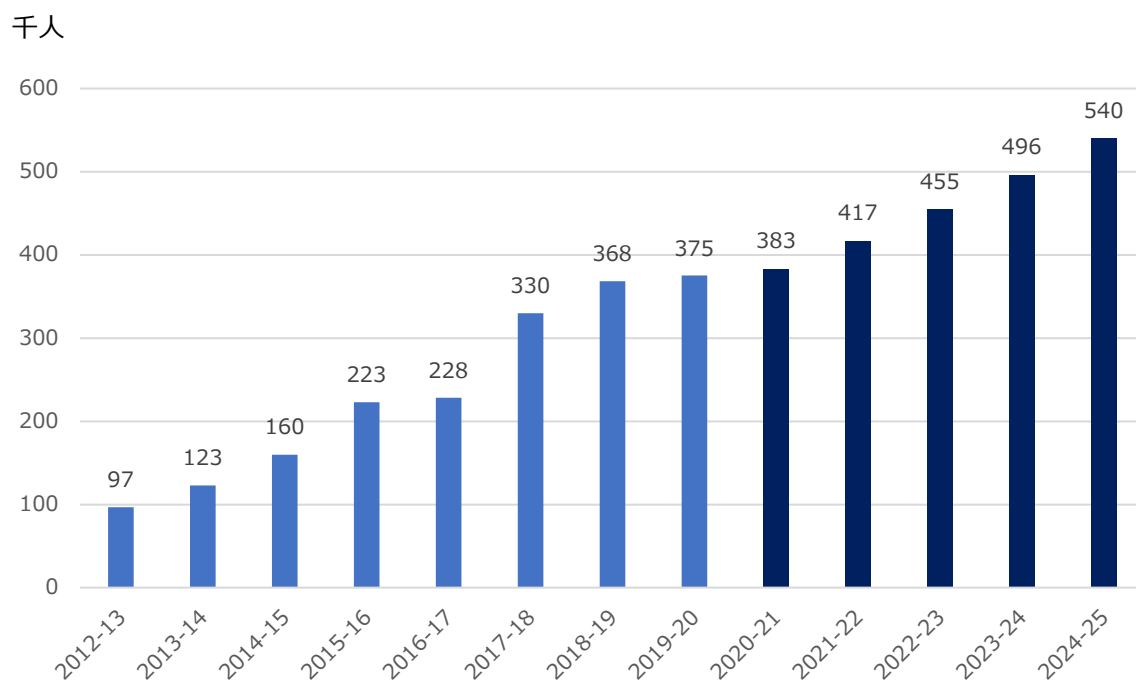


図3. HVTのインバウンド客数推移

その結果、落ち込んでいたHAKUBA VALLEYの来場者も徐々に回復し、2017-18シーズンの総来場者数は、対前年比3%増の約156万人となり、その中で外国人スキー客数は約33万人（前年比約45%増）となり、総来場者数の約21%を外国人が占めているに至った。

その後も攻めの経営は続き、2019—2020 シーズンには、「白馬岩岳スノーフィールド」において、新しいVIP向けのサービスを開始した。目指したのは世界水準のホスピタリティサービスで、タイプの異なる3つのVIPラウンジ（中腹レストハウスの「メインラウンジ」、山頂レストハウス内の「ピークラウンジ」、山麓ベースタウン内の「MARUHACHI ラウンジ」）の利用、ゴンドラやリフトの優先搭乗、ピックアップサービスやプライオリティパーキング、スキーバレー&クロックサービスといったラグジュアリーなどが含まれている。ターゲットは海外富裕層と、スキーだけではない、一味違った価値あるスキー経験を求める日本人である。

5. 広域型DMOとしてのHAKUVALLEY TOURISMの設置

2019年4月3日には、観光地域まちづくり法人として、「HAKUVALLEY TOURISM」という広域型DMOが設立された。この組織の目的は、先行して三市村を統合したHVPBを核に、地域連携DMOとして官民共同対応策を構築することで、以下の3つの戦略的課題に取り組む。

- ① 三市村内の組織を官民ハイブリッド化で機能面から再編し、観光面での三市村の統合を目指す
- ② 具体的な課題と目標を設定し、それに対応した専門小委員会を順次組成することによってハード・ソフトの再整備と開発を推進する
- ③ 県内唯一の重点支援広域DMOの指定を活用し、県と密接に連携して業務を推進する

HAKUVALLEY TOURISM の推進体制は、図4に示すように、HVPB を中心に、3つの市村と観光協会の連携を核として、関連する事業者や団体が周辺に位置する構成である。また「世界から選ばれる山岳観光地域の構築」というコンセプトを実現するために、集客（マーケティング）、接客（ホスピタリティ）、そして開発・再整備の3つのミッションを定め、実行部隊として以下の7つの専門小委員会を設置した。

集客

1. 共通パンフレット作成小委員会
2. 営業調整小委員会：B2C イベントの出展について重複がないように事前に各社の営業先を調整
3. 共通バックカントリールール作成小委員会

接客

4. 共通ホームページ作成小委員会
5. SDGs 小委員会

開発

6. サイクルトレイル計画小委員会
7. 景観デザインコード策定小委員会

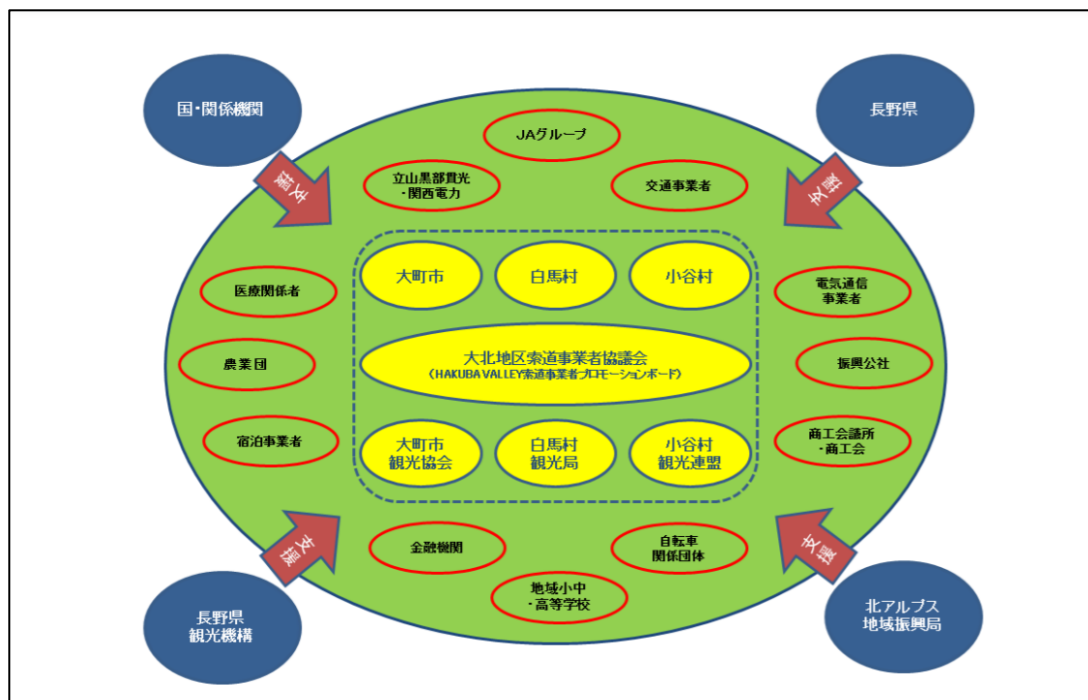


図4. HVT の推進体制

以下図5に示したのは、2020—2021の予算表である。収入は約3,600万円であり、71%が会員からの会費で構成されている。また、会費に加え、長野県からの補助金の獲得も織り込まれている。人件費を含む管理費比率が75%を超える一方、事業費比率は25%（約1,276万円）が計上されており、専門

小委員会に対して十分な予算が充てられている。

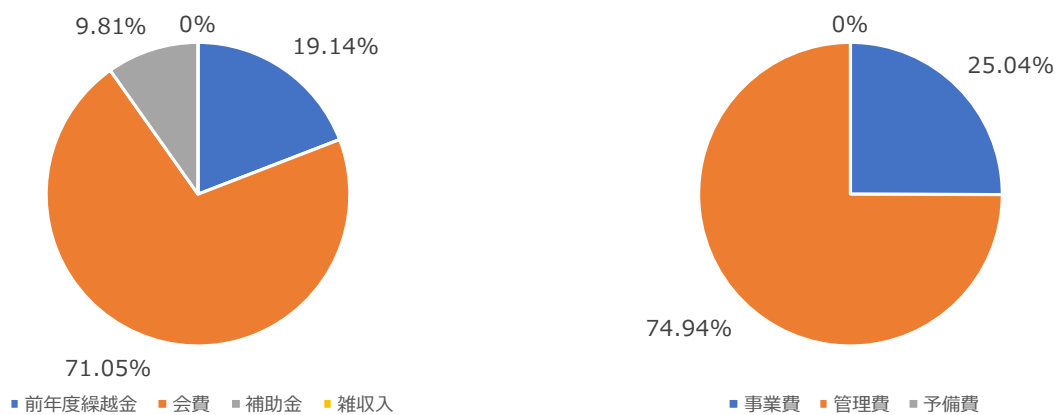


図 5. 2020 年度 HVT 予算書

また、広域型 DMO の中期計画として表 2 のような活動を行なっている。

表 1 に示すように、今までのスキーリゾートといえば、「冬」に「ウィンタースポーツ」をするために訪れる場所であったが、HVT はオールシーズン型のリゾート地としての地位を確立すべく、さまざまな取組みに対して精力的に活動している。

表 1. HVT の中期計画

施策		中期計画における主要な取組み
ブランディング		サステナブルツーリズム実践地域としてのブランドイメージの発信 ファンとのコミュニケーション
コンテンツの磨き上げ	オールインワン型スノーリゾートの実現	エリアホームページの整備 エリア周遊バスの体制整備・拡充
	世界的な山岳自転車の環境整備	イベント、大会の開催・誘致 MTBコースの整備 周遊モデルコースの設定 コース情報の集約・発信
	山岳エコツーリズムの振興	山岳エコツーリズム情報の集約案内 ネイチャーガイドの拡充 高品質ガイド商品の開発 バックカントリーエリア統一ルールの策定 山岳観光地の受入施設の整備促進 山岳観光の拠点整備
観光地経営の引き上げ	滞在するだけで楽しい「まち」作り	飲食店のカテゴリー別情報案内 宿泊施設のカテゴリー別情報案内 統一案内標識の整備 日本文化が感じられる街並みの整備 多言語対応のインフォメーション機能整備 電柱地下埋設を含めた景観形成の推進
	世界からの顧客受入環境整備	クレジット・電子マネーの決済促進 Wi-Fiの整備 ワンストップによる予約システムの整備 ユニバーサル環境の整備 エリアを案内するモバイルアプリの開発 交流かした索道施設の再整備
	エリア全体のコントロール推進	エリア内各観光団体の調整・コントロール体制の構築 顧客データの集約・共有・管理 観光コンテンツの開発促進 顧客データ収集システムの運用、システムの回収、バージョンアップ 安心・安全な観光地づくりの促進

6. オールシーズンのリゾート地としての発展および今後の展望

先述した通り、季節に左右されないスノーリゾート地域の開発が求められる中、HVTは夏期の来場者数増加に向けてさまざまな取組みを行ない、「オールシーズン」の白馬の魅力の向上に注力している。具体的には、グリーンシーズンのアトラクションの増強と、地域一帯となった「街の魅力」の向上である。このような施策が功を奏し、2015年から2017年にかけて減少傾向にあった夏期の観光客層来場者数は、2018年より、対前年比22%増の5.5万人増になった(図6参照)。これは、過去最高の数字である。その一方で、HVTの藤澤事務局長は、グリーンシーズンの観光客数の増加は今後も期待されるものの、海外のスキーリゾート地との差はまだ埋まっていないと述べた。以下の枠内に示すのは、藤澤氏のコメントである。

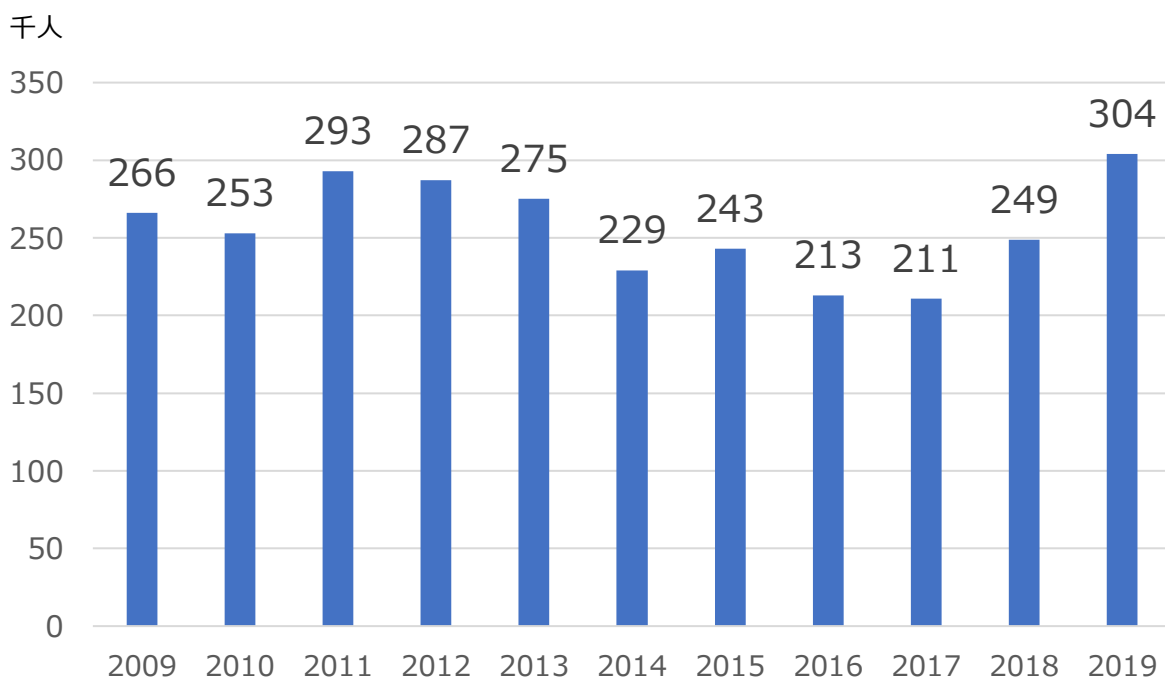


図6. グリーンシーズン入れ込み数推移

海外のスキーリゾート地の多くは、標高3000を超えるエリアまでスキー場になっており、森林限界を超えたところに安定した降雪があります。また、高標高域まで容易にアクセス可能な移動設備を施していることが、欧米スキー場にとって大きな誘客力につながり、これがアドバンテージとなっています。日本のスキー場の多くは最上部が森林限界より低いところにあり、規制によって、山頂付近までの輸送力が確保できないのが現状で、貴重な景観資源も徒歩でしか到達できないのです。

このように HVT にとって、海外に引けを取らないようなオールシーズン型リゾートへと変貌を遂げるためには、グリーンシーズンのアトラクションを強化することが喫緊の課題である。そこで注力を始めたのが、マウンテンバイクである。

我々は現在、ロードバイクやマウンテンバイクなど、グリーンシーズン期に白馬でできるスポーツコンテンツとして自転車に力を入れています。山の地形を生かしつつ、高水準の自転車コースを整備し、「JAPAN ALPS CYCLING」として多くのイベントを開催しています。またサイクルツーリズムは、CO2 排出量ゼロの移動手段でもあり、自然と共存するサステナブルリゾートとしてのブランド化にもつながっています。

他にも、

グリーンシーズン期は自転車だけでなく、高齢者や障がい者など、誰もが気兼ねなく楽しめるユニバーサルツーリズムにも取り組んでいます。雄大な山並みが作り出す景観を楽しむことはもちろんのこと、高山植物やライチョウといった希少な動植物、溪流や雪渓、パウダースノーといった地域固有の自然が白馬の価値を生んでいると考えます。白馬全体で、エコツーリズムの聖地としてのブランディングに取り組んでいきたいと考えています。

といったように、エコツーリズムやユニバーサルツーリズムに取り組んでいくことで、白馬の新たなブランディング構築を目指している。

7. ニセコとの差別化

国内において、外国人スキー客を多く集客しているスキー場として、北海道ニセコエリアが有名である。HVTはニセコとの差別化を図るために、どのような工夫を施しているのだろうか？藤澤氏に伺ったところ、

白馬が北海道と違うのは、小さいスキー場がいっぱい集まっているところです。10個のスキー場がまとまっていますので、共通のリフト券を作って、シャトルバスを運行して、お客さんには好きなスキー場に行っていただくといった点が北海道と異なる点だと考えます。

と語った。白馬の一つの特徴である、10つのスキー場を一つに束ねているといった点がニセコとの最大の違いであり、それに伴うサービスの充実が重要な点である。他にも、

日本海まで50キロ、車で1時間という地理的環境を活かし、現地で調達した食材をガストロノミーツーリズム（美食観光）にも力を入れています。他にも、50キロ行けば立山黒部アルペンルート（富山県）、糸魚川（新潟県）といったように、ある程度広域でネットワークを広げて活動することで、地域の歴史に触れてもらい独自性も作り出しています。

といったように、外国人に対し他近隣地域と連携をし、その地域の魅力を、現地を訪れた観光客に体験・経験をしてもらえることも、観光客にとってはニセコとは違った時間の過ごし方なのかもしれない。

現在の HAKUBAVALLEY を訪れる外国人の内訳は、オセアニアが 48% と最も多いが、近年はアジア圏からも 35% と、勢いを増している（図 7 参照）。藤澤氏は、このアジア圏からの外国人客への満足度を高めることが、今後重要となることを指摘している。

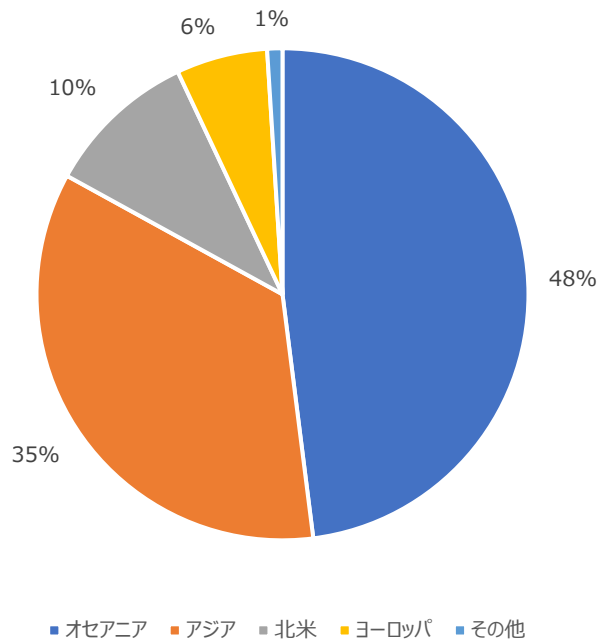


図 7. 2019 シーズン白馬バレーを訪れる外国人スキー客の内訳

あとは、オーストラリアからのコア層もそうですが、近年は雪が降らないアジア圏からの客層も増えているため、スキー一辺倒だけだとダメだということも考えています。雪の中で遊んでもらえる、そういった環境を作っていないといけない。色々なスキー場を楽しんでいただくだけでなく、景色や、雪の中で遊んでいただく、そういう施設を作っているところが、ニセコとの差別化を図るために意識しているところです。

上記の藤澤氏の発言にもあるように、アジア圏からの旅行者の多くはスキーやスノーボードといったウィンタースポーツへの馴染みは薄く、雪自体を初めてみるといった旅行者も少なくない。そういった旅行者が白馬での体験を楽しんでもらうためには、ウィンタースポーツだけでなく、カフェの併設やアウトドアスポーツブランドショップの出店など、スポーツ以外の楽しみ方を充実させている。また SNS を用いた多言語での情報発信にも力を入れており、現在はアメリカ人と台湾人を雇用し、現地の情報発信を積極的に行ない、コミュニケーションを図っている。

実際にスキーインストラクターの言語の問題もあります。英語を話せるインストラクターは特に問題はないが、やはり中国語をしゃべれるインストラクターが少ないことは不安要素のひとつです。今は台湾でスクールを運営している人たちに白馬にあるスキースクール（1山1校）に季節労働者として来てもらって、中国語を話せるインストラクターを増やしているところです。また、アジア、特に中国の富裕層に対しては、HAKUBAVALLEYのデモンストレーターを実際に中国に派遣して、スキーの技術を教え、「本物のスノーパウダーを体験しに今度白馬においで」というストーリーを作り上げています。

白馬ではスキースクールの乱立を防ぐため、1山1校というルールを定め、そこに中国語を話せるインストラクターを配置することで、現在のインストラクターの教育に力を入れている。同時に、実際のインストラクターを中国に派遣し、人工雪の上でデモンストレーションを行なっている。特にスキー技術を獲得したいといった中国富裕層の意欲は強く、将来、白馬を訪れる可能性のある潜在旅行者に対して、「本物の雪の上でスキーを滑りたい」という動機への訴求に力を入れている。

注

1：スキー場の衰退に拍車をかけたのが、特に地方で顕著な人口減少と少子高齢化である。白馬村における2018年の統計では、15歳未満人口が全人口の12%、高齢者単身世帯数は全世帯の8%を占めている。中山間地の集落はさらに人口減少が著しく、世帯数が10世帯未満、65歳以上高齢者の割合が40%を超える地区もある

2：10のスキー場とは、以下に示した地図のように、北から南へ順番に「白馬コルチナススキー場」「白馬乗鞍温泉スキー場」「榎池高原スキー場」「白馬岩岳スノーフィールド」「白馬八方尾根スキー場」「エイブル白馬五竜」「Hakuba47ウィンタースポーツパーク」「白馬さのさかスキー場」「鹿島槍スキー場」「爺ガ岳スキー場」である。これらの統合により、総リフト数103（3つのゴンドラを含む）、総コース数143、総滑走距離134km、総滑走面積941haの日本最大のスノーリゾートが誕生した。

