

## びわ湖バレイ インタビュー



昭和54年追手門学院大学卒業、同年名鉄観光サービス（株）入社。  
平成19年（株）アーク入社 事務局長。  
平成20年（株）びわ湖バレイ入社 総務課長。  
平成23年ハイランドパーク（株）びわ湖バレイ事業所業務部長。  
平成28年同社取締役社長。  
令和2年アルピナBI（株）取締役社長

現在、スキー場は、地球的な気候変動、こと温暖化による降雪量の減少に直面し、経営上悩まされています。その中で経営の安定化を図るための通年営業、またそのための通年雇用の従業員確保が大きな課題となっています。グリーンシーズン営業を活用し、冬季営業に依存しない「総合マウンテンリゾート」への変革が迫られています。

その先行事例として、びわ湖バレイ（アルピナBI(株)びわ湖事業所）の取り組みをご紹介します。スキー場関係者のご参考になれば幸いです。

### 岩尾専務)

---

本日はお忙しい中、社長自らご案内いただき、大変ありがとうございます。

有名なびわ湖テラスだけではなく施設全体がとても洗練された都会的な雰囲気ですね。土産物売り場の展示の仕方一つとってもとてもおしゃれですね。若い女性に人気があるのもよくわかります。どなたかによるもののでしょうか？

### 侯野社長)

---

山頂からの琵琶湖の景色の美しさは、ここで働く従業員みんなが知っていました。この景色を眺める空間を整備するにあたり、奇をてらうのではなく、普遍的なデザインとすることを意識しています。結果として洗練された雰囲気になったかと思えます。お土産については、ここで体験いただいたイメージをお持ち帰りいただけるよう、売店スタッフが中心となり、商品づくりをすすめています。

### 岩尾専務)

---

お話に入る前にびわ湖バレイの歴史をお伺いします。

侯野社長)

---

1965年に産経新聞社が開発したスキー場で、当時は「サンケイバレイ」という名前でした。

1969年に名鉄グループに経営が移管され、名称も現在の「びわ湖バレイ」となりました。そして2006年から、アルピナリゾーツの施設として現在に至っています。

アルピナリゾーツの施設となってから、ロープウェイの架け替え、人工降雪機の刷新、レストランの改装、びわ湖テラスと数々の投資を行ってきました。



岩尾専務)

---

先ほど乗せていただいたロープウェイも、投資の一環なのですね。日本最速ともお聞きしていますがいつ頃に導入されたのでしょうか？今日は平日ですが、お客様が多く結構混んでいましたね。

侯野社長)

---

121人乗りのびわ湖バレイロープウェイは2008年に導入しました。

高速化により輸送力が増強され、さらには導入前までのゴンドラよりも風に強くなり安定した営業が可能となりました。夏季シーズンは琵琶湖や周囲の山々の景色を楽しんでいただくために、スピードを落としていますが、混雑時や冬季シーズンなどは速度を上げて運行しています。

岩尾専務)

---

びわ湖テラスが有名ですがその経緯をお聞かせください。

侯野社長)

---

びわ湖バレイは、びわ湖テラスが開業する前まではスキー場中心の営業で、夏季といえばキャンプ場や登山者の利用がほとんどでした。当時も収益は黒字でしたが、中長期的な視点で場内施設の老朽化に対する再投資を考えると決して十分な状況とは言えませんでした。そこで、さらなる収益基盤の強化を図るべく、新たな施策を模索する中で、びわ湖バレイが持つ普遍的な資源である「琵琶湖の眺望」という原点に立ち返ることとしました。もちろん眺望だけでは集客には不十分ですから、その眺望を価値ある体験に昇華させるにあたり、空間や提供する商品を上質なものとすべく種々検討を重ねました。そして、先ほども申したように奇をてらわない本物を提供しようということをテーマに2016年に「びわ湖テラス」が誕生しました。

岩尾専務)

---

琵琶湖の眺望という唯一無二のびわ湖バレイの持つ資源を発掘し、それを「売り」にするということは素晴らしいですね。

## 俣野社長)

---

びわ湖テラスの開業以降、おかげさまでお客様から好評をいただき、SNS等でも情報が広がったことで来場者は大幅に増えました。多くの感想や好意的な意見をいただくことにより、「やって良かった」という思いと手応えを感じ、「もっとお客様に満足いただくには」というさらなる課題への挑戦として、以降も積極的な投資をしてきました。翌年2017年に蓬莱山の山頂に展望デッキ「Café360」、2018年にはびわ湖テラスのメインテラスの北側に「ノーステラス」と優雅な時間をお過ごしいただける「インフィニティラウンジ」を増設しました。これらにより、夏季シーズンにはコロナ禍前で約50万人を超える来場者の集客が可能になり、冬季のスキー場主体からオールシーズンの山岳リゾートへと転換することができました。今後もさらにお客様のニーズにお応えするためにも、施設の拡張や改良を積極的にしていかなければならないと思っています。夏季営業の拡大により経営面では安定してきましたが、これによる人材不足も課題の一つとなっています。



## 岩尾専務)

---

事業を拡大しさらに従業員を拡充するということは、地域の貴重な雇用の場になるはずなのですが、人材不足とはどういったことなのでしょう？従業員の方は何人くらいいらっしゃるのでしょうか？

## 俣野社長)

---

通年雇用社員が70名、パート・アルバイトの方も大勢います。

びわ湖バレイはおかげさまで京都からも約30分で大きな都市から近いということもあり、働く場所としてはほかの施設と比べ優位性はあるかと思えます。しかし、昨今では、コロナ禍によりお客様との対面業務を主とするサービス業は敬遠されがちで、働き手も減る中で、賃金を含めた条件比較による人材の争奪戦が続いています。私共でも営業を維持拡大していくために人材の確保を進めつつも、業務に必要な新しいシステムを導入するなど省力化にも注力しているところです。さまざまな試みをしてながら魅力的な職場づくりに努めていますが、まだまだ道半ばです。

岩尾専務)

---

スキー場に話が戻りますが、スキー場としての特徴はいかがでしょうか？

俣野社長)

---

スキー場としては、規模的にそれほど大きくはありませんが、大阪からでも車で1時間強と大都市圏からのアクセスしやすく、家族連れの日帰り客、特に初心者を中心にお手軽にスキー・スノーボードを楽しんでいただける施設です。地理的には自然降雪だけではまかなえませんので、最新の人工降雪機を併用して営業の安定性の向上に役立てています。また、スキー場としての営業と同時にスキー・スノーボードをしなくても「冬の景色を楽しみたい」というお客様も多いので、冬も融雪装置を付けてびわ湖テラスを営業し、近年の冬季における気温の高さや積雪不足による不安定なスキー場営業を補っています。

来場者の傾向についても冬はお客様のエリア的な特徴から京阪神が中心ですが、最近の傾向として夏季シーズンは中京圏からのお客様も増えてきました。おかげさまで、GWや夏休みの繁忙期には全国からお客様がお見えになっています。

岩尾専務)

---

コロナからの復活により訪日外国人旅行(インバウンド)が戻りつつありますが、いかがでしょうか？

俣野社長)

---

びわ湖バレイは大阪・京都と大都市圏から近いため、回復は早いのではないのでしょうか。冬季は雪を求めてアジアの方を中心に、関西観光の中の一泊として割り当てご来場いただいております。スノーデビュー、スキーデビューのきっかけとなっているようです。びわ湖バレイの特徴がうまく合致し、日帰りで手軽にスキーをはじめとする雪体験を楽しんでいただいております。



岩尾専務)

---

経営上配慮されている点はいかがでしょう。

俣野社長)

---

びわ湖テラスは経営的にも良い結果をもたらしていますが、従業員の働く意識にも大きな影響を与えていると思います。びわ湖テラスでお客様の喜ぶ姿を見ていると、私たちからはいつも見慣れている景色なのですが、同じ琵琶湖の景色でも見せ方ひとつで全く違ったものになることを実感します。同じ景色でも、昔ながらの展望台から眺めるのと洗練されたカフェから眺めるのとでは全く別物になります。SNSの時代ですから、インスタなどに投稿された画像から、お客様がどこに興味をもたれているかが分かります。そこから、私たちも視点を見直し、お客様の抱えている世界観を壊さないよう意識しています。こうしたちょっとした気遣いが付加価値を生み出すことに繋がり、従業員のモチベーションアップにもなっています。ただこれだけではお客様からは飽きられてしまいますので、さらなる滞在時間の拡大やリピート対策のためのアクティビティ、売店、レストランなどに常に新しいものがあるように次の手を打つことを心掛けているところです。今いらっしゃるこの『グリルダイニング&バー HALUKA』も昨年の夏改修し、びわ湖テラスのメインダイニングとして、大きく生まれ変わりました。お客様のニーズに対し感度を高め、ハード面だけではなくソフト面でも、「気づき」を大切にし、常に「新しい価値」の提供に向けてチャレンジを続けたいと思います。もちろん、私たちの事業は安全の上に成り立っているので、安全面についても教育を徹底し、安心してご利用いただけるよう取り組んでいきます。

岩尾専務)

---

最後に全国のスキー場の皆様に一言お願いします。

俣野社長)

---

私たちにとって日頃見慣れている琵琶湖ですが、眺望という尊い資源や立地を活かし、今までにない世界観をつくることで、新たな価値を見出せることを経験しました。最近、テラスを始めとするスキー場の夏活用が注目をされていますが、当然のことながら、数々の条件を揃えなければ、必ずしも夏季営業が成功する訳ではなく、採算性を含めた入念な検討が必要であると思います。それぞれの施設には素晴らし資源や特性がありますが、それらをどう活かして事業として成り立たせていくか、お客様にとって価値あるものをどのように創出していくか、私たちも学ぶことを忘れずに今後も取り組んでいきたいと思っています。お互いに知恵を出し合いながら山岳観光業界の発展に向けて頑張りましょう。

岩尾専務)

---

それぞれのスキー場が個性を生かし切磋琢磨し、スノーリゾートのレベルアップにつながることを期待しています。本日はありがとうございました。

## ～編集後記～

本日は、2016年当時のびわ湖バレイ社長であった、野沢温泉スキー場 富井哲取締役にもこの取材にご尽力、お立会いいただきました。

富井氏は、びわ湖テラスのオープン当時のことをなつかしく振り返られておりました。

「びわ湖テラスのオープンの時の出来事が忘れられません。私が式典の挨拶をしているときは一面の霧で大きな琵琶湖もまったく見えませんでした。ところが、次第に晴れ、滋賀県副知事や大津市長のご挨拶が終わる頃には、眼下に日本一の大きな琵琶湖の姿が現れました。その様子がテレビで報道され、次の日から大勢のお客様で賑わったこと、その感動的な景色は今でも鮮明に覚えています。」



写真（左から）：野沢温泉スキー場 富井取締役／協議会 河野常務理事／びわ湖バレイ 俣野社長／協議会 岩尾専務