

岩岳リゾート和田社長インタビュー



和田 寛 社長

1976年生まれ。東京大学法学部を卒業後、農林水産省に入省。その後米国Duke大学でMBAを取得し、外資系戦略コンサルティングファーム「ベイン・アンド・カンパニー」に転職。

2014年「白馬観光開発」の親会社である「日本スキー場開発」に入社。2017年より白馬観光開発株式会社の代表。2020年10月に株式会社岩岳リゾートの代表に就任。著書に『スキー場は夏に儲ける！誰も気づいていない「逆転ヒット」の法則』（東洋経済新報社）がある。

本日は、白馬三山が望める展望デッキや雄大なアルプスに飛び込むような感覚が味わえる絶景大型ブランコの設置などのユニークなアイディアで、岩岳リゾートを冬期だけではなく一年を通して集客のできるマウンテンリゾートに切り替えることに成功した、岩岳リゾートの和田社長のインタビューにお伺いしました。スキー人口の減少や気候変動による少雪化への対応、また、通年雇用の観点からも、グリーンシーズンの活用が迫られているスキー場も多いと思われます。皆様のご参考になれば幸いです。

岩尾専務)

本日はお忙しい中ご案内までしていただきありがとうございます。和田社長は、農水省の官僚からコンサルタント会社を経て、2014年からここ白馬でスノーリゾートにかかわる取り組みをされていますが、その異色の経歴は既にいろいろ取り上げられており皆さんご存じだと思いますので、早速本題に入らせていただきます。まず、白馬バレー、岩岳リゾートについてお聞かせください。

和田社長)

白馬バレーは一市二村にまたがる10箇所スキー場の総称です。かつてはそれぞれのスキー場が競合して国内外のスキー客を誘致していた時期もあったようですが、海外から見るといずれも長野オリンピックが開催された「白馬」です。インバウンドの方は長期滞在します。減少傾向にある国内市場の奪い合いではなく、「白馬バレー」として、10箇所のスキー場を一つの大型スノーリゾートエリアとして売り出しでゆこうというものです。海外プロモーションを一本化するだけでなく、スキー場の共通リフト券の発行、スキー場間のシャトルバスの運行、統一ICゲートシステムの導入等利便性の向上、一体化に努めています。

岩尾専務)

岩岳リゾートはいかがでしょうか

和田社長)

白馬の他のスキー場の多くは白馬連山の山肌に位置していますが、岩岳はそこから飛び出した単独峰です。山頂エリアでも標高も低く、南・東向きの斜面も多いことから少雪の影響を受けやすく、スキーシーズンも短いのが悩みでした。コースのバリエーションが多く、初心者も多い白馬では、中規模のスキー場ですね。冬に12万人、夏に2,3万人、年間で15万人というのが一つの目標ラインでした。



岩尾専務)

グリーンシーズンの活用のきっかけ、また、いつごろから取り組まれたのでしょうか。

和田社長)

2016、2017年のシーズンは少雪で冬期の来場者が7,8万人まで落ち込み、大赤字でした。冬期の国内マーケットの大きな拡大は見込みづらいことを考えると、夏季、海外に目を向けるしかありませんでした。グリーンシーズンの取組強化としては、まず、マウンテンバイクのコースを再整備しました。かつてはマウンテンバイクの聖地と呼ばれていたこともあり、既存の施設の有効活用もできることから比較的ハードルが低いものとして最初に取り組んでいます。結果として取組3年目の2019年には1万人を超える来場者がありました。このことにより、夏に来場者があまりなかったのは何も手を打ってこなかったからだと気付きました。集客のできるコンテンツを作りプロモーションをかけられないか、皆でもう一度足元から見つめ直しました。岩岳は単独峰です。他のスキー場と異なり岩岳からは白馬三山の雄大な景色を正面から望めます。山頂が平らですから周囲を展望できるだけではなくいろいろなアクティビティも考えやすいです。国立公園の区域外ですから規制もかかりません。



そこで、2018年に白馬三山を望む展望テラス兼ベーカリーカフェである「白馬マウンテンハーバー」を建設しました。ここから流れが変わりました。その後、ゾーンの拡張、新しいアクティビティの導入等を受け、来訪者の滞在時間を延ばす努力を続けてきました。おかげで、昨年の来場者は、冬に12万人、夏は20万人を越えました。通年で30数万人というのはバブル期を越えた数字です。リフト代の値上げやレストランの拡充なども行いましたので客単価は10年で3, 4割増えました。売り上げは5, 6年で3倍くらいになりましたので、今後に向け、ゴンドラの架け替え工事を進めています。



岩尾専務)

好循環になってきたということですね。ところで、インバウンドはいかがでしょうか。

和田社長)

冬期でいうと、12万人のうち2万人くらいです。オーストラリア、台湾等のアジア系の方ですね。アジア系の方にも向いているスキー場だと思います。

岩尾専務)

白馬全体で、外資系の進出はいかがでしょうか。

和田社長)

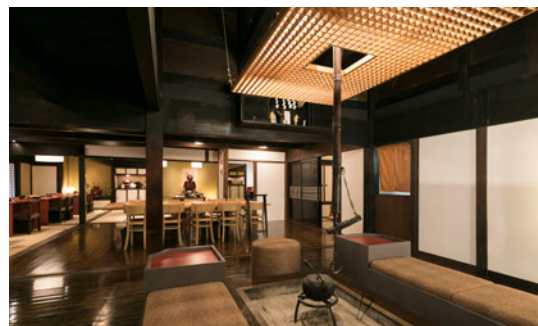
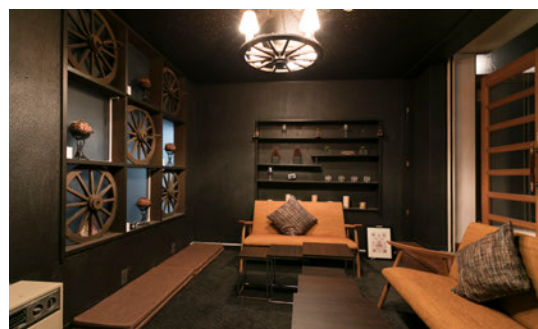
外資系の一流ホテルの場合まとまった土地が必要になりますが、白馬はそうした土地が限られていますので多くの建設は難しいかもしれません。一方、シャレーや中小規模のコンドミニアムの投資などはすでにだいぶ盛んになってきています。今後、エリアとしてどう整序だった開発を進めるか、というのが大きな課題だと思います。

岩尾専務)

岩岳地区の宿泊はいかがでしょうか。

和田社長)

岩岳では全日本学生スキー同好会の学生大会が毎年開かれています。事前合宿期間を含めると、かつてはのべ数万人、今でも数千人がエリアに宿泊されていることになります。そういうこともあって、民宿、合宿的な宿が多いです。民宿は1990年当初150軒くらいありましたが最近では80軒くらいに減少しています。1960年前後に建てられ1998年の長野オリンピック前に新築や改修されたものが多く、高齢化、後継者不足が見られる一方、施設の老朽化も課題です。オーナーの方は宿を手放したくはありませんが、体力的にも例えば食事の提供などはきつくなってきています。宿と岩岳リゾートは共存関係です。そこで、宿を存続させるため、街づくり会社を作り仲介することを考えました。具体的には、オーナーと10~15年くらいの定期借家権の契約を結びます。会社が全面的に内装をリニューアルします。例えば、2,3室を1室に改装するなどです。欧米人好みの和風コンドミニウムですね。付加価値をつけて価格も上げる、値下げ競争では未来はありません。運営は専門のオペレーション会社に任せます。宿泊と食事は分離しますので、文化財でもある庄屋の古民家をお借りし和風の食事処としました。もちろん宿泊客だけではなく誰でも来ていただけます。現在6施設を運営しています。



岩尾専務)

オーナーの方は只で内装を改修してもらい、賃料も入ってくるうえに10~15年たったら戻ってくるというのは非常に有利に思いますが。



和田社長)

オーナーの方は持ち出しはありません。その家に住み続けて頂けるよう、玄関やキッチンなどを別に作ることもあります。買取の要望があれば柔軟に対応してゆきたいと思います。地域との共存、地域の方々に利益が行き渡ることが長い目で見て大事ではないかと考えています。実は、営業を開始した矢先にコロナ禍に見舞われ大変でしたが、ようやく今年くらいから安定的な営業に入れるのではないかと期待しています。

岩岳リゾートは、オールシーズンのマウンテンリゾートを目指し、ゴンドラの架け替えによる輸送力の大幅増、合わせてコンテンツの充実などを図ってゆきますが、同時に、ベースタウンの活性化も図っていかねばならないと考えており、そのためのお手伝いもして行きたいです。白馬バレーの場合、どこに宿泊してもどこのスキー場にもシャトルバスなどで容易にアクセスできるのが特徴です。岩岳地区の民宿街も、付加価値を高めていくことができれば未来は開けると 생각합니다。

岩尾専務)

最後になりますが、今後の抱負などをお聞かせください。

和田社長)

偉そうに聞こえてしまうかもしれませんが、施設、サービスにおいて、「世界水準の」、「オールシーズン型」、マウンテン「リゾート」を目指すべきと考えます。宿、飲食、二次交通等で世界レベルを目指すだけでなく、雇用などを考えてもオールシーズン化は不可欠です。また、「スキー場」という言葉が包含する「何か特定のスポーツをする場所」、ということではなく「リゾート」を目指すべきです。非日常的な空間を用意しゆっくり時間を過ごしていただく場所です。白馬は交通の便に恵まれてはいません。わざわざ時間をかけて来ていただくわけですから、それに見合う価値が必要です。隠れた資産を探し出し、それを磨き上げ、ビジネスにつなげてゆく努力を今後とも続けてゆきます。

岩尾専務)

本日はありがとうございました。スキー場としては必ずしも恵まれているとは言えませんが、ないものねだりではなく、自分たちには何があるのか、それを探し出し、磨き上げ、ビジネスにつなげていったことは、おそらく多くの皆様のご参考になると思います。また、地域として街を守ってゆく試みも皆様の参考にさせていただければ幸いです。