

## 上越国際峠社長インタビュー



峠 重幸 社長

1958年生まれ。昭和61年3月（株）上越観光開発入社  
平成17年 株式会社上越観光開発代表取締役、令和元年 北陸信越山岳観光索道協会会長  
令和4年 日本鋼索交通協会会長  
一般社団法人 日本スノースポーツ & リゾーツ協議会副会長  
一般財団法人 日本鋼索交通協会会長  
株式会社 上越観光開発代表取締役

本日は、日本鋼索交通協会会長でもある上越国際スキー場の峠重幸社長のインタビューにお伺いいたしました。

### 岩尾専務)

---

こちらには初めてまいりました。越後湯沢で降りましたが、長いトンネルを抜けてもあまり雪はありませんでした。今年は相当な暖冬ですね。ただ、平日にもかかわらず若い人を中心にかなり多くの皆さんがいらしているようです。

### 峠社長)

---

見ての通り例年と比べると雪は大変少ないです。街中には雪はほとんどありません。隣の湯沢町は「雪国」の舞台ですが今年は様変わりですね。当スキー場も止めているリフトやクローズしているコースもあります。ただ、当スキー場はホテルの営業が中心で、夏はプールを中心としたプレイランド、冬はスキー場で集客をするなど雇用確保の点からも通年営業にシフトしています。今シーズンは雪不足ですが、元々自然相手の経営ですからこれも致し方ありません。むしろ、人手不足の方が深刻で、経営の効率に視点を置いています。

### 岩尾専務)

---

それでは本題に入らせていただきます。まず、峠社長のご経歴をお聞かせください。もともこのスキー場の関係者でしたか？

峠社長)

---

スキー場のスタッフでした

岩尾専務)

---

では、どのような経緯で社長になられたのでしょうか。

峠社長)

---

家の事情で東京からUターンして仕事探しをしていたころ、スキー場のお手伝いの話があり、冬季の臨時スタッフとして昭和59年12月からゲレンデ圧雪車のオペレーターをしたのが始まりです。臨時スタッフとして2シーズンお手伝いをしていましたが、スキーが盛んになる時期でリフトもどんどん増設しており正社員のお話があり、周囲からの勧めもあってお受けしました。リフト増設に伴いエリアも拡大してリフトの整備やコースづくりなどにも携わりました。ただ、私は思ったことを直ぐに言う方で上司との衝突もありました。そんなこんなでスキー場から幾度か他部署への移動もありました。今思えばいい経験をさせて貰ったと思っています。バブルがはじけ平成3年から4年にかけて会社は金融機関が管理する状態になりました。金融機関の方から新しい社長が派遣されました。この方に対しても、何度も方針について異論を直言した事もありました。平成6年に管理職になり、平成9年に部長職、平成11年に執行役員の総支配人、平成12年に取締役になりました。当時、管理職はほぼ嘗ての上司でやりづらかった事が思い出されます。

スキーブームも過去のものとなり業績は落ち続けていましたが、加えて平成16年の中越地震で大きな被害を受けたこともあり、翌平成17年、前社長が任期途中ではありましたが退任し後を引き継ぐ事になりました。翌平成18年、会社は金融機関から外資系の不動産ファンドに売却されました。地震の被害は事のほか大きく再建が難しいと判断されたのかもしれませんが。私はそのまま不動産ファンド系の社長ということになりました。1年くらいで新しい社長が派遣されるのだらうと思っていましたが、その後も社長は続投のままでした。東京勤務が中心で大変でしたが得難い経験をさせていただきました。

平成23年3月に東日本大震災が、また7月には福島新潟豪雨と、甚大な被害を受けました。災害直後の頃でしたが、ファンドと会社買い戻しの交渉をはじめました。非常に厳しい交渉でしたが平成25年3月にファンドから自社にて買い戻すことができました。

岩尾専務)

---

バブル後のスキー場の経営者の変遷など経済小説の題材にもなりそうですが、本題に入らせていただきます。上越国際スキー場の特徴はいかがでしょうか。

峠社長)

---

規模としては大規模スキー場に分類されると思います。客層はファミリーが中心です。コースは狭いですがエリアが広いので変化に富んでいます。国内旅行者が中心でインバウンドについては1割にもいっていません。近年では国内減少分をインバウンドで補う構図になってはいますが、当面は国内旅行者を中心と思っています。ホテルが収益の中心で、その集客のためにスキー場やプールがあるということです。スキー場は雪に閉ざされた中山間地の冬の雇用の場でしたが今は事情が全く異なります。人手不足が深刻ですから通年雇用でなければ人の確保はできません。また、人も育ちません。そのためにもできる限り暖冬少雪でも大きな影響を受けないように冬のウエイトを減らすよう努めています。



岩尾専務)

---

スキー場の設備の更新についてはいかがお考えでしょうか

峠社長)

---

スキー場もホテルも老朽化していますので、まずはホテル中心とした修繕や投資を進め、順次スキー場の設備更新を行いたいと思います。

岩尾専務)

---

上越国際スキー場の場合ホテルとスキー場で自己完結していますので、地域としての一体性ということとはあまり関係ないと思いますが、一般論としていかがでしょうか。

峠社長)

---

エリアとしての一体的な取り組みは大事だと思います。投資をするには体力が必要です。他の業界では様々な提携や企業合併など繰り返し体力強化を進めています。スキー場事業者を個別に見れば体力的に弱い所が少なくありませんから。例えばこの地域でもオペレーションの集約化が進められればいいと思いますが、現状に於いては技術者もマネジメントする諸々の人材も不足しています。また、スキーブームの終焉後の長い間で事業者が抱えている事情も複雑化している感じがしていますので、オペレーションの集約化を進めるにしてもかなりハードルは高いのかもしれないが実現出来たらいいなと思います。

岩尾専務)

---

ここからは日本鋼索交通協会会長としてお伺いしますが、外資の進出についてどのようにお考えでしょうか。

峠社長)

---

ファンドの規模で一喜一憂せずに、ファンドの特性を先ずは理解しておくことが重要なことだと思います。多額の投資が行われればその地域に及ぼす影響は物凄いものがあります。実際にスキー場に於ける優先投資は、索道施設よりも宿泊関連施設を中心とした冬季間以外のものを優先すると思います。いずれにしても地域として投資の中身が重要で、巨額の投資という数字だけで舞い上がってしまうのではなく、冷静にそのロケーションやその地域のその後を想像することが大事だと思います。これは外資に限りませんが、何事にも光と影があります。光が強ければ影も大きいです。大規模投資は順調な時は良いですが、投資が止まった後に負債だけが残るようなことは避けなければなりません。

岩尾専務)

---

最後になりますが、日本鋼索交通協会会長としての今後に向けての取り組み、お考えなどをお聞かせください。



峠社長)

---

主に協会を支えて頂いている各地方協会の事業者にはスキー場とは直接関係のない事業者も多くおられ、規模の大小や経営形態なども様々です。思うところはいろいろありますが、まずは会員各位に対して発信等が一方的にならないようにする事や協会に関心を持っていただけるように努める事を大事にしたいと思います。関係機関への要望等を伺うと共に協力し合い実現して行きたいです。昨年秋から地方協会に伺って参りましたので、今年も続けようと思っています。



岩尾専務)

---

本日は貴重なご意見ありがとうございました。これからもスノー業界発展のため一緒に力を合わせて活動を続けてゆきたいと思いますのでよろしくお願いします。