

株式会社マックアース

代表取締役CEO 一ノ本 達己氏

interviewer 頭取 高橋 祥二郎 今津支店長 紀戸 健治

スノーリゾートの再生を通して  
持続可能な中山間地域の創造を目指す。

育ててもらったスキー場に恩返ししたい。「地域再生」の事業目的を掲げて全国のスノーリゾート再生に奔走する株式会社マックアースの一ノ本達己CEO。その瞳が見据えるのは、にぎわいの花が咲く中山間地域の未来像だ。



株式会社マックアース  
代表取締役CEO 一ノ本 達己(いちのもと・たつみ)氏  
1967年生まれ。90年、京都産業大学経営学部を卒業し、株式会社マックアースの前身となる株式会社パークホテル白樺館入社。95年、株式会社マックアース代表取締役に就任。2008年からスノーリゾート再生事業に乗り出す。

滋賀のマキノ町から始まった  
スノーリゾート再生事業

高橋 「スノーリゾート界の風雲児」として脚光を浴びる株式会社マックアースさん。北は北海道、南は徳島県まで全国33カ所のスキー場をはじめ、地域の「にぎわい」を生み出すホテルや野外教育施設、キャンプ場、ゴルフ場の運営を手掛けられ、「持続可能な中山間地域の創造」の実現に全力を注いでおられます。本社は兵

庫県養父市ですが、滋賀県ともご縁は深いようですね。

一ノ本 高島市マキノ町箱館山スキー場と国境高原スノーパークをはじめ、奥琵琶湖マキノグランドパークホテル、奥琵琶湖マキノパークホテル&セミナーハウスを運営しています。また、高島市からガリバー青少年旅行村の運営を委託されています。

高橋 今日ご案内いただいた奥琵琶湖マキノグランドパークホテルは、湖畔からの雄大な眺めが素晴らしいですね。今、話題の「グランピング」も始められたとか。

一ノ本 「グランピング」は「グラマラス」と「キャンピング」を組み合わせた造語です。ホテル等が宿泊スペースやサービスを提供しますので、気軽に贅沢なキャンプを楽しめると人気です。当ホテルでも10月から予約を開始し、ご好評いただいています。

高橋 マキノパークホテル&セミナーハウスは、大阪や京都などの近畿圏から中高生が林間学校で来られるそうですね。

一ノ本 琵琶湖上でのカヤック体験、メタセコイヤ並木道のサイクリングなど、滋賀ならではの自然を満喫してもらっています。

高橋 滋賀の自然の豊かさ、仲間たちと一緒に過ごす時間は、子供たちにとって一生に一度の特別な思い出になるでしょう。



2008年から運営を始めた「国境高原スノーパーク」

うね。ところで、現在の事業の柱であるスノーリゾート再生を始めたのは、そもそもどのきっかけは何だったのですか。

一ノ本 私の両親は兵庫県のハチ高原でスキー客向けのヒュッテ(山小屋)を営んでいて、私も子供の頃からスキー場と共に関わりました。高校・大学は競技スキーに打ち込み、大学卒業後に家業を手伝い始めて注力したのが、学校団体向けの営業でした。冬にはスキー教室、春から秋にかけては林間学校を積極的に誘致することで、長期的な予約を確保でき、事業は安定化し、地域トップの宿泊施設になりました。しかし地元ではこれ以上の事業拡大は難しく、県外進出を考えていた矢先にマキノ町観光協会(当時)から国境スキー場の再生を依頼されたのです。



春から秋の中学生を対象とした自然の中の林間学校

2008年のことでした。

高橋 それが御社の事業を広げる契機となったのですか。

一ノ本 そうです。国境高原スノーパークは、現在、当社が全国に展開するスキー場の中で、初めて運営に携わった第一歩の地なのです。

スキー場の閉鎖は  
地域の存続を危うくする

高橋 わが国のスキー人口のピークは1993年の1860万人だそうですね。ところが、2014年にはスキー、スノーボード両方あわせても760万人にまで減少し、ほとんどのスキー場が経営危機に陥りました。その原因は何だと思えますか。



奥琵琶湖マキノグランドパークホテルの「グランピング」テントの前で、左から高橋頭取、一ノ本達己代表取締役CEO、紀戸支店長



琵琶湖の自然体験を楽しむための「カヤックセミナー」

**一ノ本** かつてのスキーブームはメディアによってつくられた側面があり、映画やドラマに取り上げられ、時代の流行となっていました。何もしなくてもスキー客はやってくる、運営側は事業維持のための努力を怠る。ブームが加熱するあまり、スキー客は交通渋滞やリフト待ちの行列に時間を費やし、その末に得られたサービスの質はあまり高いものではなかった。サービスを供給するスキー場とスキー客の意識が大きく乖離していたことも事実です。だから、メディアが仕掛けたブームが去ると風船がしぼむように一気に熱が冷めました。

**高橋** 残ったのは、経営危機にあえぐ全国のスキー場というわけですね。一ノ本CEOは国境の後、スキー場の運営を徐々に増やしていかれませんが、その再生にどんな意義をお感じになったのでしょうか。

開ですね。しかし、「安近短」思考が強く、運転免許も持たない若者層をゲレンデに呼ぶのは大変なことでしょう。

**一ノ本** かつてのスキーブームでは、ウェアや板などのスキー用品を購入してスキー場に行くことが当然のようになっていました。スキーは「お金がかかるレジャー」というイメージが定着しましたが、世界的に見ても、スキー板をこんなに多くの人が買うのは日本だけ、海外ではレンタルが主流です。もっと気軽に楽しめるスタイルを提案していきたいですね。アクセスについても、最寄り駅とつなぐシャトルバスの運行で解消できます。こうした若者層を呼び戻す工夫は、今後大きな需要が期待できるインバウンド（訪日外国人旅行）の取り込みにも有効だと思います。

**紀戸** インバウンドは、大きな需要が見込めそうですか？

離れて働くことを余儀なくされ、地域での働き場がなくなることは、集落の存続にもかわりません。かつて、私の父は冬の出稼ぎをやめるためにヒュッテを始めました。私たちがなぜ「持続可能な中山間地域の創造」を事業目的に掲げているのか。その理由は、スキー場によってもらった私が恩返しできる唯一の道が、スノーリゾートの再生事業だからなのです。

### マーケティング戦略を徹底し各スキー場の個性を創造

**高橋** スキー場の裾野に広がる地域の暮らし、地域の活性化こそが、一ノ本CEOが目指す到達点なのです。夏の箱館山へ「にぎわい」を呼ぶため、「びわこ箱館山ゆり園」を開園するなど、各地のスキー場のオフシーズン事業にも注力される意図がよく分かります。

**一ノ本** 箱館山からの景観は本当に見事、さらさらのパウダースノーを楽しめるのは日本だけです。さらに、都市圏からスキー場までの距離も世界の都市と比べて圧倒的に近く、欧米のスキーファンには魅力的です。しかも、「富裕層の贅沢なリゾート」と言われる欧米のスキーに比べて、日本のスキーはリフト券をはじめ全てが安い。条件さえ整えば、欧米系外国人がスキー観光に来るポテンシャルは十分です。中国政府はスキー人口を3億人にすると公言しましたが、5千万人に増えただけでも、わが国のスノーリゾート業界にとってビッグウェーブになるでしょう。中国国内で天然雪が降るのは吉林省や黒竜江省くらいで、上海など沿海部の方にとっては、関西空港に来る方が早いのですから、今後さらなる需要が期待できそうです。

事です。眺望する北湖と竹生島のバランスが絶妙で、その美しさに涙を流されたお客さまもいらつしゃいます。オフシーズン事業で雇用を創出することは、地域再生に大きな意義があり、今後も力を入れていくつもりです。

**高橋** マックアースさんのスノーリゾート再生手法は実に多彩です。岐阜県のダイナランドでは保育士常駐の託児所を設けて子育て世代がゆつたりと楽しめる環境を提供したり、北海道のスノークルーズオーンズでは、フィットネスジムに行く感覚でスキー等を楽しんでもらうために、シーズンリフト券を大幅値下げしたりと、個性とアイデアに富んでいます。

**一ノ本** 10年に当社が運営を引き継いだ長野県の菅平高原パインビークスキー場が大きな転機になりました。そのスキー場はコースづくりのノウハウは優れていますが、宣伝用のパンフレットがなく、マーケティングの概念を持たずに運営さ



琵琶湖の北湖と竹生島が素晴らしい、美しい景観の「箱館山スキー場」

### 観光資源に恵まれた滋賀には「にぎわい」を呼ぶ力がいっぱい

**高橋** 中国人観光客はまず大阪、京都を訪れます。関西を周遊するうちの1日、2日を箱館山や国境に来てもらおう。それも夢ではなさそうです。

**一ノ本** 冬はスキー、春と秋はトレッキング、夏はマリンスポーツと、滋賀はシーズンごとの観光資源に恵まれています。奥琵琶湖マキノグランドパークホテルを私が運営しようと思っただけ、この地の景色の美しさに惹かれたことと、地域の人々のおおらかにホッとできたからです。それも滋賀の大きな魅力。しかし、課題もあります。宿泊施設の数、外食できる店舗が宿の周辺にどれだけあるのかなど、いくつかの条件を整えないと、長期滞在が基本である外国人観

れてきました。「スキー場衰退の理由はこれだったか」と私は手を打ちました。お客さまに提供する製品やサービスは、市場の声を聞きマーケティングの努力を重ね、独自のポジションを浸透させ、その存在を情報発信していきます。スノーリゾート業界はその努力を積み重ねてこなかったのではないかと。それに気付いたため、当社の再生手法では徹底したマーケティング戦略に基づいて展開します。

**紀戸** スキー場の個性を創造し、テレビCMなどで浸透させる戦略ですね。

**大きな需要が期待できるインバウンドの取り込み**

**一ノ本** 例えば、東海北陸自動車道の開通で名古屋から1時間半圏内になった岐阜のダイナランドでは、アフターシックスの需要を見込み、夜11時までのナイター営業を開始した結果、来場者が前年より6万人増えました。立地や競合状況等の分析からスキー場の特長をつかみ、そこにしかない役割を持たせる。この手法で売り上げが2倍に増加した施設が7カ所、1.2倍以上増加したのは全体の8割を超えました。

**高橋** 19歳のリフト券を無料にするキャンペーン「雪マジ！19」は、多くのスキー場を運営される御社ならではの展覧客のニーズを満たせません。また、鉄道との提携も必要となるでしょう。

**高橋** 全国のスノーリゾート事情に精通された一ノ本CEOからのアドバイスだけに、とても参考になります。最後に今後の展望をお聞かせください。

**一ノ本** 33カ所のスキー場で蓄えたノウハウを中国へ持ち込み、健全なウィンタースポーツの文化を根付かせていきたいです。それは必ず国内のスキー場にフィードバックされ、その地域独自の「にぎわい」の花を咲かせることになると思います。

**高橋** スキー場の裾野に広がる飲食店をはじめ各種ショップなども活気づき、地域経済にも相乗効果が期待できます。マックアースさんは滋賀にとって頼もしいパートナーです。本日はありがとうございました。

## 企業理念

1. スキー場及びゴルフ場・宿泊施設等の経営を通して持続可能な中山間地域を創造する
2. 教育活動の一端を担う者として青少年の健全育成に寄与する
3. ホスピタリティを通して社会に貢献する。お客様第一主義による社会益の実現
4. 真のリゾート再生

### 会社概要

## 株式会社マックアース

- 本社/兵庫県養父市関宮633
- 資本金/3億8,250万円
- 従業員数/約660名(グループ全体)
- 事業内容/スノーリゾート事業、グリーンリゾート事業、ゴルフ事業、旅館業、野外教育事業、旅行業等
- URL/<http://www.macearthgroup.com/>

### 沿革

- 1961年 ハチ高原に食堂白樺荘開業
- 1962年 ハチ高原ヒュッテ(山小屋)開業
- 1968年 野外教育事業スタート
- 1972年 ロッジ白樺館を開業
- 1994年 株式会社マックアースに商号変更
- 2002年 奥琵琶湖マキノパークホテル開設  
マックネイチャースクールマキノ校開設
- 2008年 国境スキー場の運営を開始  
スノーリゾート再生事業スタート
- 2010年 箱館山スキー場の運営を開始
- 2011年 ガリバー青少年旅行村 指定管理者受託
- 2012年 ゴルフ場事業スタート  
奥琵琶湖マキノグランドパークホテルの運営を開始
- 2014年 フランスのカンパニーデザルプ社と資本業務提携締結  
中国の北大壺スキー場、軍都山スキー場と姉妹提携締結
- 2015年 タイ・バンコクの室内レジャー施設「スノータウン」設立を支援



事業の基点となった「パークホテル白樺館」