

## 「不確実」というリスクを 背負っている経営

嶋 重 幸  
(株式会社上越観光開発)  
代 表 取 締 役



### <弊社の来歴>

弊社は多くの危機を経て、現在は新潟の中山間地でホテルを始めスキー場等レジャー施設などを中心に経営を行っており、スキー場は開業から半世紀余りになります。

当初は雪国における出稼ぎ対策の意味合いが大変強く、地元住民の期待は相当なもので、周辺でも開発企業の誘致には官民一体となり行われていました。

しかしながら当施設も開場から数年後、第一次オイルショックをきっかけに開発企業は敢え無く倒産、景気の回復も暫くの間地方には中々届かず、スキー場も例外ではなく、数社による経営の継承も上手く行かず閉場の危機を迎えることになりました。地元住民が中心となり出資をし、現会社設立で閉場の危機を何とか免れるも、当初から資金力は乏しく、新たなスポンサー企業を探す日々で、運よくバブル直前に事業継承を担う企業が見つかり、その後は急ピッチに開発が行われ、バブル期を迎えたころには、県内は元より全国から注目されるほどの一大リゾートになりました。

### <入社履歴>

時を同じく私は、東京から生まれ故郷へUターンし、冬季間の従業員として採用され数年を経て正規社員となりました。平成の時代に入って間もなくバブル経済は崩壊、巨額な投資による開発は巨大な負債として残り、今度は金融機関による構造改善的な政策が行われる事となり、(金融機関による)事実上の管理状態での経営となりました。その数年後長く続くデフレ経済状況の中、経営の一画に参画することとなるや、中越地震の発生により大きな被害と打撃を受け、翌年に代表となり復旧復興を託される事となりましたが、受けた打撃は財務の面でも想像以上でした。翌年には外資系不動産ファンドへとスポンサーが移り、その後中越沖地震・東日本大震災がまた発生、翌未明には長野北部新潟地震が発生、その年の夏には福島新潟豪雨、また地球温暖化の原因とも言われる気象変動による暖冬小雪と自然災害に見舞われました。このような環境の中、チーム・NEXT ONEの合言葉を皆と共有し、周辺の方は勿論、多くの皆さんお支えもあり、何とか自分達プロパーの企業にして地域の財産を残したい思いが強くなり、外資ファンドからの買戻しを模索し始める中で、商工中金さんとの取引のご縁を頂く事になります。

### <スキー場事業>

スキー場事業はその地域にある自然の山々に先行投資を行い、資産・人材を育て残していく過程の中で、地域経済に大きな影響を与え続けています。地域の雇用を守り、連携をも計り、リー

ディングカンパニーとの自負を持ち続けることこそ大切です。

グローバルの時代と言われて、暫くの時が過ぎましたが、地方では都会での生活習慣の変化や技術革新等の変化の情報に接しても、その情報を的確にキャッチし活用、コントロールし活かすという部分にはまだまだ温度差があるようです。高齢化、担い手不足、人口流出などマイナスのスパイラルも続行中です。

故に我々の果たすべき役割は今まで以上に大切になっています。

現在のストレス社会、想像以上の自然災害下に更に新型コロナウイルス禍の中、多岐に渡る社会活動や生活習慣の見直しなど、変化はあらゆる分野で動いています。

ライフスタイルを見直す人も増え、観光も一般的な景勝地・名勝地巡りから暮らしの空間を感じ滞在するものに加速して変わって行くでしょう。将来のライフスタイルをイメージする事で、新たなビジネスのヒントに気付くのではないかと思います。

### <直近の小雪と新型コロナ禍>

昨年の暮れから又もや自然による大きな試練が襲ってきました。地域の誰もが記憶にすら無い、無雪と言ってもいいほどの小雪で営業すら儘ならない中での、新型コロナウイルス感染拡大です。これにより人の動きは止まり、動き出すも止まりという状況が続き、東京オリンピック・パラリンピックも延期、学校休校による夏休みの短縮、例年当たり前に行なわれていた花火大会や祭事、イベントなどの中止、人の動きは極端に減少し、全世界で経済に甚大な影響を受けており、誰も明快で正確な姿を示せずにあります。

### <経営哲学…不確実と創造力>

今まさに、多くの不確実と真向から向き合う経営が求められます。想定外という発想は捨て、如何に想像力を発揮して影響を最小限に留めるかに努めて、更なるプラスとマイナスのリスクをイメージし備えることこそ大事です。

判断が正しかったかはともかく国策でもあったインバウンドには為替や政情の影響を懸念して消極的な姿勢を通し、国内旅行を軸に行っていたこともありインバウンドの減少による影響は少なく済んでいます。

今後新型コロナウイルス感染の影響がどの様になるか確たるものはありませんが想像力を働かせ、今まで以上に不確実というリスクを背負った経営を、大勢に対して臆病に、流行を追わずとらわれず、全力を集中させない経営を余裕と平常心を保つことにより状況に対して常に対応することの選択肢を広げて参ります。

### <結論にかえて>

今や観光業界はまさに転換期とも言われますが、周りが変わっていくから変えようとする前にビジネスにとって何がどの様になったから何処を変える必要があるのか、ハードやソフト・スタッフの意識・財務バランス等々がどうあって何処に立っているのかを把握して、マイナーチェンジの繰り返しを重ねて、時には立ち止まりながら進めて行くことが大切です。同じ業種でも同一なもの無く、唯一無二なものです。

他を真似る事無く、独自の自信策を更新し続けること、目線を変えるだけで無く感性や思考にも意識を置くこと。全ては自らの足元にありデジタル社会・AI社会などと言われ過去にないスピードで変貌し、その対応に責め立てられても、そんな中だからこそ変わらない人の心に問いかけ、自然と共存し、アナログ的に遊び心を伝え、常に経営を楽しみこのロケーションを地域の資産として将来に残していく一人の伝承者として必要とされる限り尽力して参りたいと思います。“不確実なリスクを背負っている今こそが力の見せどころ”