「海外から注目される日本のスノーリゾートとその鑑定評価」
―白馬八方尾根スキー場の評価事例を中心題材として―

不動産鑑定ネットワークサービス株式会社
代表取締役・不動産鑑定士　新見憲一郎

長野県の白馬八方尾根スキー場は、 1988 年の長野オリンピックの会場にもなった所であり、これまで多くのオリンピアンを輩出した歴史を有するとともに、その規模は国内最大級であって、日本のスキー文化 100 年の中において“聖地”とされているところである。今、白馬には多くの海外スキーヤーが押し寄せており、現地はさながら日本アルプスと呼ばれるにふさわしく活況を呈しているが、スキー場を取り巻く社会及び経済は非常に複雑である。本稿においては、私が近年携わった 7 件のスキー場評価を踏まえ、スキー場の動向と価格形成を考察し、その鑑定評価及びこれに対応する不動産鑑定士のあり方について提言する。

キーワード：スキー場，地域資源，価値，デューデリジェンス，バトンタッチ

1. はじめに

今般、スキー場は外国人だらけ。という話を耳にすることが多い。北海道のニセコに始まった海外からのスノーリゾートブームは、既に日本各地に蔓延しており、そのせいか昨シーズンは、夏のうちに予約しても既に宿は満室という状況も見られた。

そのような状況に先立ち、日本の鑑定業界ではいち早く、北海道不動産鑑定士協会が 2014 年、ニセコにて「海外資本によるリゾート不動産投資」と題した研修[1] を行った。

これは大変画期的な研修であり、降雪期には確認しがたい街並みの変化や、不動産市場における邦人需要者と海外需要者との二重価格構造が確認されたほか、そのような海外需要者の取引については、取引価格情報提供制度（新スキーム）[2] による調査が及んでいないという問題点が認識された。

その後、現在に至るまで、日本のスキー場では各所で色々な変化や動きが見られており、それとともに、スキー場の鑑定評価に対するニーズは非常に高まっていると実感する。

しかし、その評価の現場において不動産鑑定士は多くの難題に直面する。すなわち、物件の調査に始まる鑑定評価の全作業過程において、スキー場というものが地域資源[3] としての特性を強く持っていると痛感させられるのである。

1　2014 年 7 月 25 日、ヒルトンニセコビレッジにて。講演「ニセコ地域の概要、ニセコにおける海外投資の変遷、大型開発計画の動向、コンドミニアムについて（投資利回りシュミレーション、需要者の属性・行動など）、土地取引動向、海外投資の地域経済への影響、ニセコ以外の地域への投資について、将来予測とリスクほか」、現地視察「バスによる別荘地等視察、ニセコひらふ地区現地説明、コンドミニアム内覧等」

2　不動産取引価格情報提供制度とは、取引価格情報をアンケートにより収集し、個人情報保護に留意しながら活用する国の制度である。不動産鑑定士は、同制度における取引物件の調査等を担当しており、この作業を新スキームと呼ぶとともに、作成した取引事例を鑑定評価業務に活用している。

3　「地域資源」については、2007 年施行の地域資源活用促進法（通称）における「地域産業資源」のほか、以下に引用した桜田(2015)の「経済資源」、「社会的消費手段（宮本憲一）」、「社会共通資本（宇野弘文）」等にも通じるものであるが、本稿においては、不動産鑑定評価基準に言う人文的特性や地域性にも繋がる用語として使用する。

2. スキー場の破綻が意味するもの

スキー場に限らず日本のリゾート産業は、 1991 年のバブル経済崩壊以降、衰退の一途を辿り、多くの破綻事案が見られた。担保評価、民事再生、競売など、そのような事案には種々の目的での評価ニーズがあり、多くの不動産鑑定士がそれら業務に関与した。

ゴルフ場を例に挙げると、破綻が相次ぎ、一時はどこでも 3 億円以下で取得できるという状況が見られ、その結果、アコーディアやＰＧＭといった多数のゴルフ場を取得し経営する企業が存する業界構造となった。また一方で、閉鎖されたゴルフ場の現状はソーラー発電用地になったという話も少なくない。

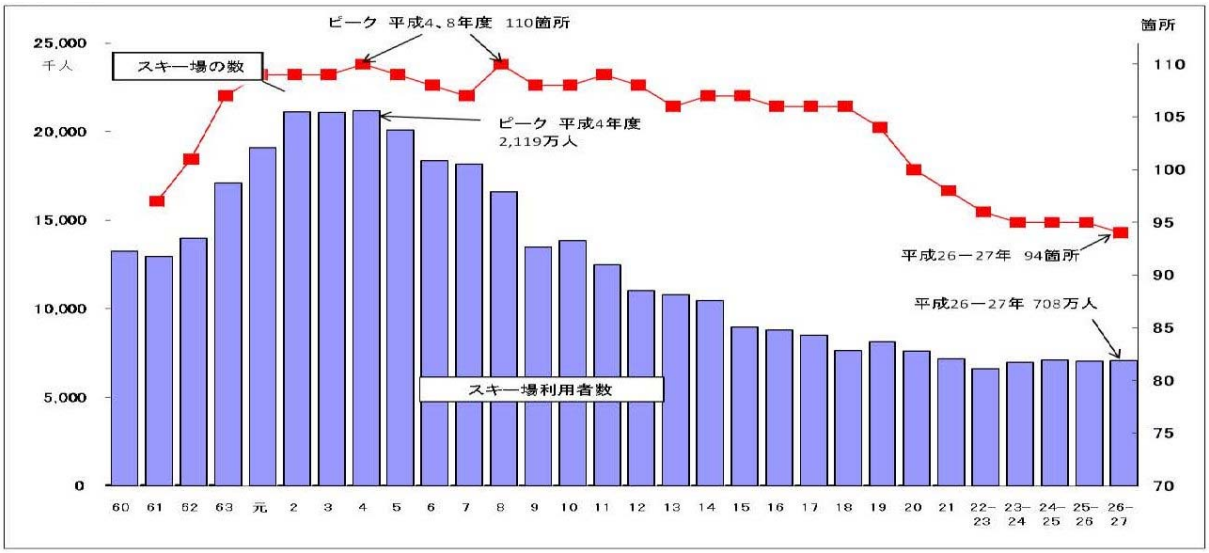
今、これとよく似た道を辿っているのがスキー場である。国内で最もスキー場の多い長野県では、ピーク時に約 110 箇所あったスキー場が、現在営業中のスキー場は 85 箇所にまで減った。［表 1 参照］[4]

しかし、ここ数年、そのいくつかにはＭ＆Ａ等による将来に向けた動きが見られるとともに、海外客（インバウンド）の増加、若い頃にスキーブームを経験した中高年客の復活等により、活況を呈するスキー場も見られている。

そのようなスキー場の動向や展望が、過去のゴルフ場のそれと異なる点は、その背景としてカービングスキーという大きな変革があったこと、海外には無いパウダースノーという価値に気づいたこと等があるが、何よりも、温泉や街並みといった日本文化の中にスキー場が位置付けられていることが大きい。すなわち、『スキー場の破綻とは、地元の経済や文化が崩壊することと同義』である。

この点に関し、桜田(2015)[5] は、スキー場が「降雪山間地（雪国）の経済資源として発達してきた歴史的経緯」を挙げ、「地方自治体や地域経済にとって、スキー場を社会的消費手段（宮本憲一）や社会共通資本（宇沢弘文）として考察する必要が生じているように思われる 。」 と指摘している。

表 1）長野県におけるスキー場数と利用者数の推移



4　長野県観光部山岳高原観光課、2015 年度スキー場等現況調査結果及び平成 26-27 年スキー・スケート場の利用者統計調査結果についてのとおり。26-27 年のスキー場数は 94 箇所であるが、うち営業中は 85 箇所である。

5　桜田(2015)，p101。

3. 日本のスノーリゾートの価値

スキー場の価値とは何か？スキー客からの人気や満足さか、それとも運営会社の収益か、あるいは歴史や文化の中における公共的意義か。

そのようなことを追究し、最終的に価値判断を行う不動産鑑定士は、何を念頭に業務を進めれば良いのか。それらを紐解くに当たり、“海外から注目される日本のスノーリゾート”という観点から、その価値について考える。

現在、日本に来ている海外からのスキー客は、オーストラリア、ニュージーランド、東南アジア諸国のほか、欧米からも来ている。

現地の海外スキーヤーからよく聞かれるのは「日本にはパウダースノーがある 。」「近い 。」「日本のスキー場には、おばあちゃんが歩いている 。」 といったものである。

そのような声が聞かれるのは、スキーについて経験や認識があるオーストラリア人等からであり、そのような意味において日本のスキー場は、自然的条件、文化面などにおいて、オーストラリア等のスキー場には無い、優れた要因を有していると判断され、それは『彼らによって初めて気づかされた新しい価値』である。

一方、スキー経験が無い温暖な国や地域からの来客も非常に多い。そのような海外客については、“爆買い”で象徴される観光客がリピーターとしてスキー場に来ていると見られるが、彼らの滞在状況を見る限り、明らかにスキーを目的として、それを楽しんでいる。

格安航空会社（ＬＣＣ）の充実や円安により、日本は近い・安いと認識され、観光や買い物のみならず、優れたウィンタースポーツがある国として認識されるようになった。ここ京都から車で 5 時間かかる長野県の白馬が、海外から近いと言われることも彼らに気づかされた価値である。

なお、香港や中東の富豪が、家族郎党を引き連れ、空港からヘリコプターをチャーターしてスキー場に舞い降りるという話も少なくなく、日本のスノーリゾートに行く価値を認める海外客は、中産層から富裕層まで幅広いのが実態である。

そしてそれは、 2015 年 11 月号の月刊レジャー産業資料において「世界屈指のスノーリゾートへ」と特集され、「スノーバカンス」と表現されるところまで来ている。

4. スキー場の動向とその分析

では、閉鎖に至るスキー場と活況を呈するスキー場は、何がどのように違うのか？

スキー場を「日帰りスキー場」と「宿泊型スキー場」に分けて考えると、海外客の取り込みについては後者が前提となる。しかし、今般見られるスキー場の取引や需要は、必ずしも宿泊型に偏ったものではなく、日帰りスキー場の方が多いとも見られる。

その点について、日帰りスキー場は、相対的に小規模で経営体力も弱く、不況下にあっては閉鎖や売却となる傾向が高い。と言ってしまえるところでもあるが、実のところ、その裏付けとなるスキー場の動向等については、ゴルフ場のように適時、破綻や売却情報を報じる専門誌が無く、レジャー白書や各地方自治体の観光課等が独自に把握し公開している情報、あるいは雑誌の特集記事等により把握するしかない所であって、それらに示された“スキー人口の推移”“入れ込み客数の推移”あるいは評論等を、一般的要因あるいは市場分析等として記載することをもって、鑑定評価したと言うに足りるかというと悩ましい。

また、呉羽(2014)[6] は、閉鎖・休業スキー場の特徴を「第１に小規模なスキー場」「第２に索道の経営資本が市町村であるスキー場」として、鑑定評価にも有用な多面的かつ実証的な分析を示しているが、随時最新情報に更新されるような資料でなければ鑑定評価への活用は難しい。

なお、不動産鑑定士は、現実の事案に接し、そのスキー場がどのような経緯を辿り現在に至ったか、その運営や資産状況はどうであるか等、限りなく詳細な個別分析を行いうる立場にある。そのような意味において、実態的な動向判断を行いえるのは不動産鑑定士しかいないとも言える。

では、一般スキー客から見てどのようなスキー場にニーズがあるのか。インターネットで検索すれば、スケール・ファミリー向き・温泉がある・交通が便利・初心者向け・春スキー・一度は行ってみたい等の選択肢が見つかる。

すなわち、スキー客のニーズや志向は非常に多様であり、若者を中心としたスノーボード人気や、手軽に行けるスキー場として考えれば、必ずしも日帰りスキー場が劣勢な訳ではない。

なお、そのようなニーズや志向は時代とともに変わるものであって、 1993 年をピークとする第二次スキーブームは、スキー場にディスコがあった時代であり、アフタースキーの充実といった項目が重視されたであろう。

また、それがブームと言える状況に至るには、種々の背景要因が必要であって、好景気とともに、映画「私をスキーに連れてって」のヒット、週休二日制の定着等があった次第であり、誰もがスキー場を目指したのである。

しかし、その後ブームは去り、多くのスキーヤーがゲレンデから姿を消した。その背景には、スキーというものがゴルフと同様に高価な娯楽であって、誰もがその上達に苦戦するスポーツであるという現実が根底にあったからだ。

その後現在に至り、スキー界ではカービングスキーという大きな変革があった。それはスキー板を“まっすぐ”から“湾曲”に変化させたものであり、当初は１つの新種の板であったが、現在では「スキー 100 年目の改革」とも言われ、既にかつてのまっすぐな板は製造されていない。

カービングスキーは、極めてよくできた乗り物であり、単純に言うと曲がりやすい。更に言うとスピードを出しても怖くない。それはスキーを誰もが快適でダイナミックに楽しめるスポーツに変化させた。

また、デフレの浸透により宿泊費は安くなり、スタッドレスタイヤの普及等もあって、誰もが簡単にスキーを楽しめる環境が整った。

それら変化への対応として、現在のスキー場は圧雪車でゲレンデを整備し、より安定的な営業を確保するため人工降雪機を稼働させ、ゲレンデ近くに駐車場を整備している。あるいは、海外客用に案内板やＡＴＭ等の整備を急務としている。

すなわち、多様なニーズや志向の大多数を引き受けるための最大要因は、スキー場としての施設及び整備運営の充実である。しかし、それを容易にわかりながらも、多くのスキー場の経営は立ち行かなかったのである。私はその理由の１つが、スキー場の地域資源として特性にあると考えている。

その点に関して桜田(2015)[7] は、「ファシリティ・マネジメント（施設管理）からエリア・マネジメント（観光資源をはじめとしたさまざまな経済・文化資源の統合管理）へと地域経営のフレーム・ワークを広げることが、現在の困難を打開する糸口になる」と指摘している。

6　呉羽(2014)，p30。

7　桜田(2015)，p101-102。

5. スキー場評価において直面する難題

スキー場の鑑定評価は、ガイドブックのようにスキー場の良し悪しを評論することを目的とするものではない。評価対象の価格形成要因を分析し、その鑑定評価額を表示するということについては、何ら一般の鑑定評価と変わるものではないのだ。

但し、スキー場の鑑定評価とは、単に物の価格を求めるというものではなく、索道会社（スキー場の運営会社）の資産を評価するということである。

(1) 依頼目的によって鑑定評価の内容や価格は変わるか

この命題は、一般の鑑定評価においてもよく聞かれる。「依頼目的によって変わるのはおかしい。」と言う者もいるが、私はあえて「変わって当然、変わらない方がおかしい。」と答える。

当該依頼目的に照応する対象確定条件は何なのか、その評価対象について何を求めたのか、スキー場の存続価値か、処分価値か。それらを説得力もって価格根拠を示すのであるから、記載内容も評価額も変わらなければおかしい。

また、現実の問題として、スキー場を運営する会社から、どの程度の調査協力を得られたかによって、鑑定評価に採用しうる情報も判断も大きく変わる。

これまで色々な変遷を経てきたであろうスキー場の鑑定評価にあっては、既に何某かの目的で取得された鑑定評価書が存在する場合も少なくない。しかし、それらを参考として見せられても、何故一部の土地だけを個別に評価しているのか？と思われるものもあって、担当者に尋ねても、不動産鑑定士が来て調査した記憶は無いと聞かれることもある。

我々不動産鑑定士は、種々の依頼に対し、可能な範囲で最善の対応を行っていると思うが、仮に鑑定評価書が想定外の提示先に示されたとしても、鑑定評価書はそれ単体で意味が通るものでなければならず、そのような意味においてスキー場のような特殊物件について“価格等調査ガイドライン”[8] 等を遵守し、“鑑定評価基準に則った鑑定評価”[9] を行うことは、極めてハードルの高い業務と言える。

しかし、それを達成する業務を行ってこそ、鑑定評価制度の社会的信用が創造されるのであるから、不動産鑑定士は、そのような事案に臨み、自らはこれから何を行うのか、充分な認識と責任感をもって着手しなければならない。

(2) スキー場の市場価格と鑑定評価額のジレンマ

およそスキー場の運営会社は、多額の初期投資あるいは追加投資による債務が累積し、減価償却費によって赤字決算となっている体質にあって、それでも現在まで存続しえた背景には、債務弁済のリスケジュールなど、モラトリアム期[10] を経たことによる恩恵が大きい。すなわち、

8　不動産鑑定評価基準は、不動産鑑定士が不動産の鑑定評価を行うに当たっての「技術的な行為規範」であり、価格等調査ガイドラインは、不動産鑑定士及び不動産鑑定業者が鑑定評価等業務を行うに当たっての「手続き的な行為規範」である。

9　不動産の鑑定評価に関する法律第３条第１項の鑑定評価業務は、価格等調査ガイドラインにより、鑑定評価基準に則った鑑定評価（いわゆる正規の鑑定評価）と鑑定評価基準に則らない価格等調査業務（いわゆる簡易な査定等）に分けられる。

10　日本は、バブル崩壊後において不良債権の回収を急務とする政策方針であったが、企業破綻等が相次ぐ状況に対し、

現存するスキー場は、既に相応の経営改善努力を行った末なのである。

しかし、これまでの民事再生事案等を振り返ると、整理すべきものを整理し、弁護士が社長として一時的に管理したとして、本業の業績が改善したかというと、そうでなかった事案も多く見られ、不況下にあって本質的問題は未解決のままの所も多いと見られる。

そのような時代を経て、今般見られるスキー場の取引は、単なる支援やバリューアップ後の転売を目論む投資等ではなく、『次世代へスキー文化を承継すべく、その運営を担う新興事業者が現れた。』という状況にあり、その代表格が日本スキー場開発㈱やマックアースである。

さて、そのような市場人が現れた状況において、スキー場の取引に絡む鑑定評価は、売却前の評価と売却後の評価に分けて考えられるが、そのいずれもが取引価格という現実と、自らが判定する鑑定評価額とのジレンマに立たされる。

但し、売却前の評価は、売却そのものが未公開情報である段階で、どれほどの実情を聞かされているか分からない状況での業務であり、売却後の評価は、正に取引の事実を無視できない状況での業務であり、総じて各局面において多様な鑑定評価が成り立ちえてしまうのである。

なお、ここで１つ、極めて特徴的な価格形成の事実を挙げる。今般におけるスキー場の現実の取引価格はどのようなものか。基本的には不況下の買い手市場であり、投資採算額にて成約されている。しかし、複数の需要者が競合した結果、最高値を提示した者が取得しているかというと“ＮＯ”である。

今般のスキー場取引においては、提示額の如何ではなく、買い手の属性や企画提案等により契約相手が決定されるケースが見られる。

では、そのような経緯により決定された取引価格は正常価格か？相応期間の事前調査（デューデリジェンス）を経て提示された価格は、買い手にとって合理性のある価格であり、それを審査検討して売り手が決定した先は、最も実現性があると認められたものであり、総じて正常価格と言わざるを得ない。

すなわちそれは、評価対象について想定されるべき典型的需要者はどのような者か、対象不動産の最有効使用は何かが、市場という現実において決定されているということである。

さて、そのような現実を目の前にして、不動産鑑定士はそのとおりに鑑定評価できるだろうか。取引価格と鑑定評価額のジレンマがあったとすれば、それは何であろうか。

スキー場に係る現実市場（Ｍ＆Ａ市場）での取引価格は、いわゆる企業価値であり、その構成要素である資産価値そのものではない。すなわち、企業の有する資産を鑑定評価した結果、取引価格から導いた資産価値相当額との間に開差が生じれば、当然に正の暖簾や負の暖簾もあり得るのである。

また、スキー場には、既に利用されていない廃屋やリフト等が残置されていることが多い。資産台帳では既に除却された０の資産であっても、我々は“取り壊し最有効”としてマイナス価値を考慮する。あるいは借地契約終了時における現状回復リスクなど、我々が資産価値にて考慮するしかないものを、会計上では資産除去債務として認識すべきものがある。

そのように物や事象に対する価格の扱いや適用が一律でないことも、ジレンマを生じさせる原因であり、不動産鑑定士はそのような仕組みの中で動いていることを認識していなければ、依頼者その他社会一般に対し説明が立たない。

2009 年中小企業等に対する金融円滑化を図るための臨時措置に関する法律（いわゆるモラトリアム法）を施行した。同法は 2013 年まで延長適用された時限立法であったが、同法の適用非適用に関わらず、法人も個人も債務弁済のリスケジュール等が一般的かつ容易となった次第であり、これをモラトリアム期と表現した。

(3) 不動産鑑定士の立場と姿勢

さて、そのようなスキー場の鑑定評価を実施する上において、まず重要なことは、依頼者等に対し、こちらの立場、限界、業務方針等を伝え、理解を得ておくことである。

一言で依頼者といっても、具体には担当者である。しかし、スキー場の買収という大きなプロジェクトにあっては、後に財務部門、法務部門、さらには監査法人等の意見や質問も出てくる。そこで事態が変わってしまうようであれば業務は進まない。すなわち、総じて不動産鑑定士がリードして進めるしかないのである。

また一方で、これから我々が調査現場にて相対するのは、依頼者ではなく、買収された運営会社の社員である。当然、それらの者は買収を不本意に思っているかもしれない、この先について不安を持っているかもしれない。そのような状況にて、不動産鑑定士は、自らの職務を果たすため、どのように動けば良いか、周辺状況を見極めて立ち回らなければならない。それは運営会社のみならず、地元の役場、観光協会など、不動産鑑定士が調査に行く先々にて感じられることである。

すなわち、『スキー場の破綻とは、地元の経済や文化が崩壊することと同義』であり、これを買収した企業も、これに関与する不動産鑑定士も、まず地元に認められる努力をしなければ良い仕事はできないのである。

さて、ゴルフが上手な不動産鑑定士がゴルフ場の評価を得意とするか？それについては、ゴルフの知識や経験は必要であるが、上手である必要は無い。スキー場も同様であるが、下手であると実地確認できない所がある。

地元の不動産鑑定士の方がスキー場の評価を得意とするか？私自身、京都に住んでいるが、地元の観光地には全く行かず、往々に地元外の人の方が京都のことをよく知っている。それに、事案によっては地元外から参入してきた者の立場に立って鑑定評価するというのも、あまり気の進まない場合もあろう。

大手鑑定業者がスキー場の評価を得意とするか？大学病院に専門科があったとしても、その精密検査や手術等を行うのは、あくまで技術者個人である。

なお、どのような不動産鑑定士が良い仕事をするかを言うつもりはない。それは他人が評価するものである。だからこそ、そのような事案に臨み、そこではこれまでに私以外の専門家がどのように関与していたかを確認する。その状況や取り組み次第で、私は信頼されず、業務は進まないばかりか、依頼者からの期待を裏切ることもあるからだ。

現に、他社の鑑定評価先例が存在していたり、「お付き合いのある弁護士さん等はいますが、今回、不動産鑑定士さんがスノーブーツ持参で来たので驚きました 。」 といった反応も多く、未だ鑑定評価制度についての認識の低さや誤解を痛感するとともに、総じて、これから行う業務の目的と意義を説明し、理解と協力を得ることから始めるしかないのである。

(4) 評価対象の確認及び確定

スキー場の鑑定評価とは、索道会社の資産を評価することである。すなわち、その収益がリフト等の稼働により得られている以上、土地建物のみならず、それら資産一式が評価対象となる。

なお、その業務主旨は、総じて会計上の時価評価に帰着するものであるため、まずは資産の

グルーピングを行い、単体で機能し処分しうる不動産、車両等の固定資産、その他動産類をスキー場としての評価対象から除外して鑑定評価を行う。

とはいえ、依頼時に評価対象の明細が示されることはありえない。それは、不動産鑑定士による確認及び確定の作業によって初めて明らかになるのであって、その作業には数週間から数ヶ月を要し、当該業務の殆どがこれに費やされるといっても過言ではない。

土地（所有地）については、まず決算書記載の固定資産が何を示すのか。その内訳について、資産台帳、登記簿、固定資産評価等を突き合わせ、評価するための画地区分を行う。この作業については、依頼者（新経営者）に対し、取得した資産の構成と内訳を端的に示す意味もあるから、各資料の整合や異同のみならず、様々な情報を盛り込み、かつ、それを今後の運営等にも活用しうるよう、スキー場の運営会社が日常使用している資産の呼称等と照応して理解できるよう一覧に整理する。

借地についても同様に、まず決算書記載の地代家賃は何を示すのかに始まり、契約書、出金明細、その他資料等を突き合わせるが、もはやこの作業は迷宮の中の作業とも言える。

なお、スキー場の運営会社には、およそこの人だけが過去からの変遷や資産の実情を理解しているという古株の社員がいるのであって、その方からできる限りの情報を得て、今のうちに纏めておくことは、スキー場経営を継続しつづける上で必要不可欠な作業である。これは本来、依頼者（新経営者）の指示で、運営会社の総務財務担当者が行うべきものと思料されるが、単なる一覧整理ではなく、不動産に関し必要な情報を適確に見出し纏めるという作業は不動産鑑定士が適任であろう。

同様の作業を、建物・構築物・設備等についても行う。スキー場に係る設備等には、索道（ゴンドラ、リフト）、降雪機、水槽、ポンプ、給油施設など様々なものがある。

なお、設備等の資産評価については、その分野の業界団体等もあると聞くが、仮にそれら専門家が行った評価があったとして、それをそのままスキー場の鑑定評価に採用しうるかについては否定的に考える。すなわち、当該専門家が我々と同様にスキー場全体の調査を行った上で、企業継続を前提とした市場価値等を言及しえない限り、それ単体での評価額は即採用しうるものではなく、我々にとっては資産台帳の簿価を見るのと同じと言える。

また、不動産鑑定士が設備等の資産評価を行うことの是非に関しては、何某かの評価制度や実務指針等を待って行うのでは無く、日々の業務実績、すなわち各資産の取得原価や維持管理費等のデータ蓄積、取材等を根拠として積極的に関与していくべきものと考える。少なからず、観光施設財団[11] の評価業務があることを考えれば、それら設備等を無視することは相応でない。

そのような作業にて整理された評価対象は、実地調査を経て最終的に確定されるものであるが、スキー場にあっては降雪前の調査と降雪後の調査を要する。リフトが動いていない降雪前には、道無き斜面を登り、危険な崖地の施設は、降雪してから林間を滑り下りて確認する。というような大変な作業である。

なお、依頼者（買い手）は、取引前にそこまでの事前調査を行っていない。また、売り手からそこまでの情報を開示されていない。それを当然とする市場にて成立した取引価格と詳細調査を行った末の鑑定評価額についてジレンマが生じるのは当然である。

法令遵守（コンプライアンス）が重視され、自然災害等が社会問題となり、また、何よりも人命に関わる索道事業者の資産が評価対象であることを勘案すれば、鑑定評価業務に至らずと

11　観光施設財団抵当法によれば、観光旅行者の利用に供される施設のうち遊園地、動物園、スキー場等がこれに該当し、土地及び工作物、機械・機具及び備品、動物・植物及び展示物、地上権及び賃貸人の承諾があるときは物の賃借権、船舶・車両及び航空機並びにこれらの附属品、温泉を利用する権利等が財団を組成することができるとされている。

も、隣接周辺業務[12] として不動産鑑定士による資産調査（デューデリジェンス）は１つの立派な業務として成り立つと考えられる。それは人間ドックみたいなものでもあり、大きな病気になる前に行うべきである。

6. 評価事例－白馬八方尾根スキー場

白馬八方尾根スキー場は、 1929 年に始まるスキー場であって、 1988 年の長野オリンピックではアルペンスキーの高速系種目や複合競技の会場となっており、およそ 300ha の規模は日本最大級であって、日本のスキー文化 100 年の中において“聖地”とされているところである。

そのような歴史あるスキー場においても時代の流れは避けられない。 2011 年、同スキー場を経営する白馬観光開発㈱を日本スキー場開発㈱が買収し、私はその買収後に鑑定評価を行った。

当時、白馬には既に相当の海外客が来ていた。どうやら、ニセコを経験した海外スキーヤーの興味は、おばあちゃんが歩く街並みを備えた白馬に移行しているようだった。［表 2 参照］

そのような状況について、地元すなわち八方温泉街の反応は、海外客の受け入れについて積極派と保守派に分かれていた。何より、スキー場の買収は一大事であり、そこには期待という名の不安が感じられた。私達は現地での調査期間中、色々な宿を泊まり歩き、話を聞いた。役所では膨大な調査事項について怪しまれた感もあったが、正直にこちらの立場や業務意義を伝え、色々と情報や資料の協力を得た。という事案である。

なお、同スキー場は、白馬観光開発㈱と他社の 2 索道会社により共同運営されており、その索道収入は、各リフト・ゴンドラ毎に設定されたポイントと利用者数により案分される。すなわち本件鑑定評価は、同スキー場に係る 1 索道会社についての部分鑑定評価[13] である。［図 1 参照］

更にいうと、白馬観光開発㈱は、索道事業について㈱岩岳リゾート、栂池ゴンドラリフト㈱を子会社として有しており、隣接する岩岳スノーフィールド（白馬観光開発㈱・㈱岩岳リゾートの共同運営 ）、 栂池高原スキー場（白馬観光開発㈱・栂池ゴンドラリフト㈱と他社の計 4 社での共同運営）も運営しており、それら資産については一体的な観光施設財団として有するものとそうでないもの等がある状況で、各スキー場について白馬観光開発㈱とその子会社の資産評価を要した次第である。［表 3 参照］

収益については、索道事業に関しウィンターシーズンのスキー客のほか、サマーシーズンの登山客の割合も大きく、その他に飲食・物販・温泉等の事業があって、上記 3 山を一体的に運営する白馬観光開発㈱の収支及びその子会社の収支を、各評価区分（スキー場）相応に配分する作業は、当該運営会社の協力を得ても困難と思い知らされた。[14]

また、本件鑑定評価は、他の索道会社の資産や収支の実態を知りえない状況で行う部分鑑定評価であるため、それが鑑定精度の限界であり、仮にそれを知りえたとしても、他社の実態まで分析した一体価値を本件評価対象へ合理的に配分できるとも言い難く、それが理論・技術・能力の限界である。

12　不動産の鑑定評価に関する法律第 3 条第 2 項の隣接周辺業務は、不動産の客観的価値に作用する諸要因に関して調査若しくは分析を行い、又は不動産の利用、取引若しくは投資に関する相談に応じることとされており、不動産鑑定士がその職能を活かし、広く世の中で活動する上で、今後注目されるべき分野である。

13　不動産が土地及び建物等との結合により構成されている場合において、その状態を所与として、その不動産の構成部分を鑑定評価の対象とすること。

14　不動産鑑定評価基準運用上の留意事項「Ⅴ1.(4)③事業用不動産について」では、ゴルフ場等のレジャー施設が例示されており、これに準じスキー場も事業用不動産の扱いとなる。また、財務諸表のための価格調査に関する実務指針「Ⅱ-8-3(5)試算価格の調整」では、とりわけ、ゴルフ場、ホテル等の事業用不動産等、「市場性が劣る可能性の大きい用途限定にある不動産」については収益価格を重視すべきであるとされている。

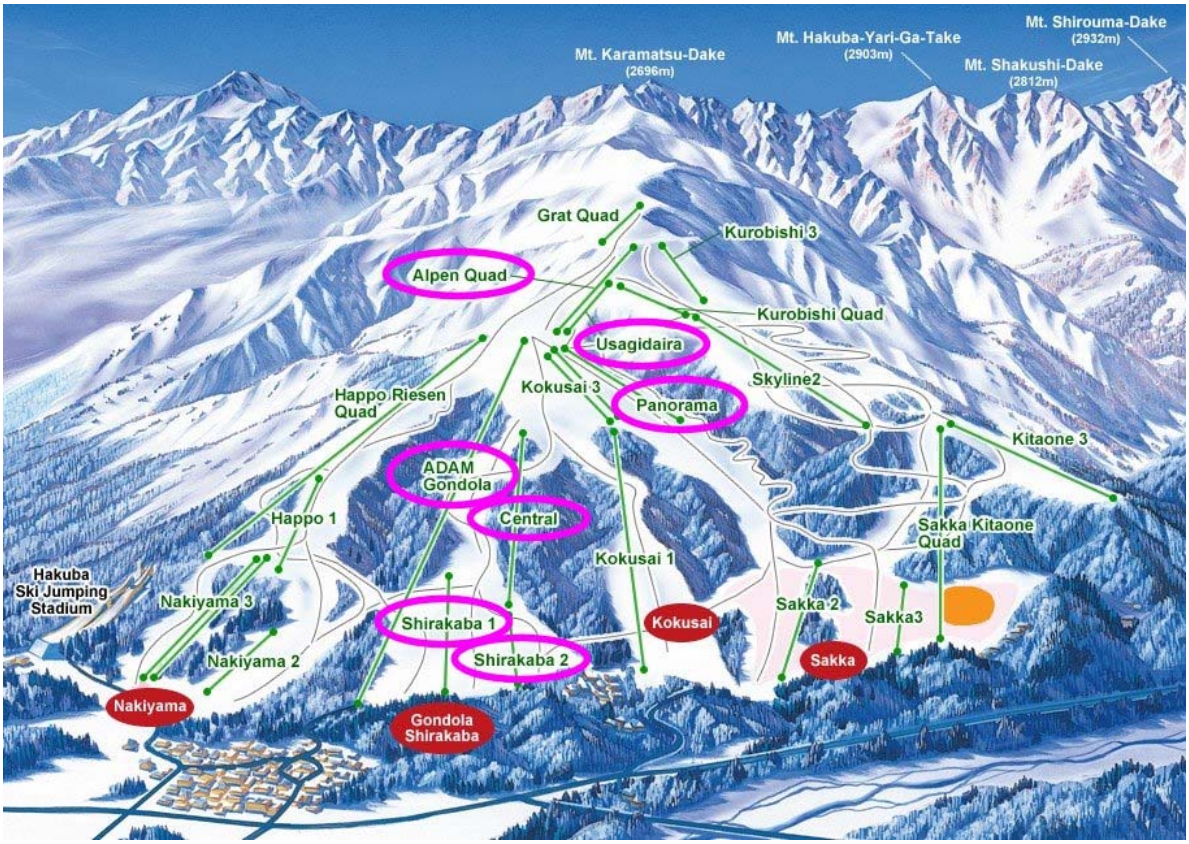
なお、先に日帰りスキー場についての考察を挙げたが、その規模やステータスは低くとも、索道収入のほか、飲食、物販、駐車場あるいは宿泊等の収入を一挙に得られるスキー場は、ある意味ドル箱である。

これに対し、本件評価対象は索道事業収入が中心であって、新たな集客努力をしようとも、その効果は他の索道会社や温泉街に生じても、自社収益への効果は少ない。あるいは、その逆もあるという体質にあって、外部効果に大きく左右されがちな事業であった。すなわち、ここに地域資源評価の難しさがあると考えられる。

ちなみに、白馬八方尾根スキー場の評価対象は、所有地が 34 筆・約23,000㎡、借地が 61 件・約 800,000 ㎡、建物が 34 棟、索道その他設備等が 15 件と確定され、その内訳は、いわゆるスキー場を構成する土地、建物、ゴンドラ、リフト等のほか、専用駐車場、附属店舗、社員寮等を含んだグルーピングとなった。［表 4 参照］

その結果、同スキー場の鑑定評価書の幅は3cmとなり、その製本は大変苦労するものであった。また、岩岳スノーフィールドは6cm幅、栂池高原スキー場は3cm幅となり、まるで漫画雑誌“少年ジャンプ”のような鑑定評価書となった次第である。

図 1）白馬八方尾根スキー場のうち白馬観光開発㈱が運営する範囲 [15]



15　八方尾根索道事業者協議会より画像の使用許諾を得てプロットした。

表 2）白馬村における外国人宿泊者数の推移[16]

（単位：人）

区分（国名）		H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26
アジア Asia	韓国 KOR	4,203	15,710	14,283	11,562	8,929	4,220	5,901	2,448	1,831	1,098	955
	台湾 TPE	408	2,070	1,559	5,538	6,091	6,152	6,124	6,051	5,929	6,047	7,558
	中国 CHN	285	186	263	653	702	823	934	442	407	459	968
	香港 HKG	539	2,899	3,036	2,113	2,885	3,129	3,667	3,434	2,987	4,032	4,834
	シンガポールSIN・マレーシアMAS			1,207	1,722	2,248	2,368	2,615	2,279	1,959	2,487	7,734
	タイ THA			46	252	274	289	186	145	137	345	489
	その他 Other	479	2,152	315			227	344	312	303	199	301
小計		5,914	23,017	20,709	21,840	21,129	17,208	19,771	15,111	13,553	14,667	22,839
ヨーロッパ Europe	イギリスなど欧州 EU		973	1,024	1,442	1,660	1,877	2,187	2,422	1,986	2,720	3,264
	北欧 North Europe		129	126			326	351	846	855	1,017	1,322
	ロシア RUS		261	541			1,486	1,587	1,672	1,739	1,512	1,134
	その他 Other	102	1,140	254			269	165	315	290	117	97
小計		102	2,503	1,945	1,442	1,660	3,958	4,290	5,255	4,870	5,366	5,817
南北アメリカ North&South America	アメリカ USA	153	1,259	2,636	2,332	4,018	2,854	3,215	3,125	3,375	2,700	3,456
	カナダ CAN	0	51	147	133	221	198	336	586	645	696	814
	その他 Other	1,489	54	406			298	238	344	347	537	139
小計		1,642	1,364	3,189	2,465	4,239	3,350	3,789	4,055	4,367	3,933	4,409
オセアニア Oceania	オーストラリア AUS	2,429	5,558	7,250	12,138	17,921	17,163	14,903	29,497	20,057	34,096	43,094
	ニュージーランド NZL		40	54			303	284	846	838	896	703
	その他 Other	69	0	345			10	15	0	15	30	0
小計		2,498	5,598	7,649	12,138	17,921	17,476	15,202	30,343	20,910	35,022	43,797
その他	在日外国人 Foreign residents in Japan				—	—	—	—	924	776	1,171	795
	国別不明 Nationality Unknown				3,082	4,715	703	458	336	343	397	67
合計（延べ宿泊者総数）		10,156	32,482	33,492	40,967	49,664	42,695	43,510	56,024	44,819	60,556	77,724

表 3）白馬 3 山の構成概要

①索道事業	白馬八方尾根スキー場			岩岳スノーフィールド			栂池高原スキー場		
	ゴンドラ	リフト	売上	ゴンドラ	リフト	売上	ゴンドラ等	リフト	売上
白馬観光開発㈱	1基	7基	37%	1基	10基	100%	–	9基	28%
├ ㈱岩岳リゾート				–	1基				
└ 栂池コンドラリフト㈱							2基	1基	33%
他社（評価対象外）	–	16基	63%				–	13基	39%

（但し、休止リフトを含む。売上は2011-2012ウインターシーズンの配分実績。）

②ゲレンデ	白馬八方尾根スキー場	岩岳スノーフィールド	栂池高原スキー場
白馬観光開発㈱	兎平・パノラマ等	全て	ハンの木・白樺等
├ ㈱岩岳リゾート			
└ 栂池コンドラリフト㈱			–
他社（評価対象外）	リーゼンスラローム等		鐘の鳴る丘等

③飲食・物販・温泉等	白馬八方尾根スキー場	岩岳スノーフィールド	栂池高原スキー場
白馬観光開発㈱	兎平テラス等	スカイアーク・岩岳の湯等	雪の広場等
├ ㈱岩岳リゾート		–	
└ 栂池コンドラリフト㈱			栂の湯等
他社（評価対象外）	スノープラザ咲花等		栂池レストハウス等

表 4）評価対象の概要

白馬観光開発㈱ ㈱岩岳リゾート 栂池コンドラリフト㈱	白馬八方尾根スキー場		岩岳スノーフィールド		栂池高原スキー場	
所有地	34筆	23,000㎡	169筆	159,000㎡	3筆	5,000㎡
借地	61件	80,000㎡	100件	820,000㎡	37件	293,000㎡
建物	34棟		74棟		62棟	
ゴンドラ・リフト・設備等	15件		24件		21件	

16　白馬村観光課による外国人宿泊者数調査。各年 1 月 1 日～12 月 31 日において、村内の宿泊施設を利用した外国人客の延宿泊者数である。

7. スキー場などの地域資源評価への今後的対応

(1) 継続的関与の重要性

本稿の副題に「白馬八方尾根スキー場の評価事例を中心題材として」と掲げたが、私が重視したいのは、その評価技術等だけではなく、そのような事案と向き合う不動産鑑定士のあり方である。

スキー場の鑑定評価とは、地元意識を感じつつ、複雑な資産の実態を解き明かし、日本の文化と産業の継続を可能とするため重要な意義を持つものであって、そのような事案に携われることは不動産鑑定士としてたいへんな幸せな事である。

また、それは評価後においても、借地契約の更改をどのようにすれば良いか、借地（底地）が差押えられ公売に掛かったがどうすれば良いか等の相談が寄せられるものでもあって、掛かり付けの医者的立場での動きを要する業務として、現在も携わり続ける事案となっており、それはこれからの不動産鑑定士のあり方の１つを示唆するものと考える。

なお、そのような評価後における対応の継続において、結局は毎年何度か白馬を訪れることとなっているが、そうなってようやく気づく要因や再認識等もある。

長野県には、野沢菜や蕎麦だけではなく、ワインや信濃雪鱒[17] など大変おいしい新食材がある。それを“おもてなし”の対応で楽しませてくれる温泉宿もある。また、それを海外客は既に知っており、白馬八方温泉の旅館しろうま荘は、国際的に傑出した宿泊施設に贈られるワールドラグジュアリーホテルアワードで日本初となるグローバルウィナーを 2012 年に受賞して以降、毎年多数の表彰を得ている。

そのような事象を事後的に確認することからも、白馬八方尾根スキー場は正に国際的評価に値するスノーリゾートであると鑑定される次第である。

また一方で、 2012 年 12 月には中央自動車道笹子トンネルでの天井崩落事故があり来客が減少した。 2014 年 11 月には震度 5 強の神城断層地震があり白馬は甚大な被害を受けた。昨シーズンは記録的な暖冬であり全国のスキー場が苦境に立たされた。

2011 年の鑑定評価時には、災害系の区域規制等は当然に調査したほか、フォッサマグナ[18] まで調べた。また、過去数年に生じた事象と稼働日数、入れ込み客数の関連等もチェックした。しかし、まさかこれほど不測の事態が連続するとは、如何にリスクの高い事業資産を評価したのか。やはり不動産鑑定士の責任は大きいと再認識させられる。後になって私の鑑定評価書が想定外の提示先に示されたとしても、それは単体の鑑定評価として成り立っていなければならず、スキー場の評価において上記リスクを想定外と言うようでは通らない話である。

ここ数年、不動産鑑定士の仲間とスキー合宿をしている。いわゆる中高年客の復活組である。今年は昨年に引き続き白馬八方尾根スキー場へ行った。道中の話題はスキー場の良し悪し、宿の良し悪し、スキー業界の話となる。そのような中においても、自らの鑑定評価を検証している。現地ではついつい動向をヒアリングしてしまう。そんなこんなで、行きつけの温泉宿やバーもできてしまった。このように愛着ができてしまうのも不動産鑑定士のあり方の１つである。

---

17 湖沼に生息するサケ科の魚であり、信濃雪鱒は長野県における流通名である。長野の雪解け水で育った信濃雪鱒の刺身は絶品である。

18 フォッサマグナとは、日本列島を東西に分ける大地溝帯であり、その西端である糸魚川静岡構造線上に白馬は存している。

(2) 経済社会の多面性に対する意識

さて先般、星野リゾート・トマムが、中国系のファンドに北海道のトマムリゾートスキー場を184億円で売却し、不良債権再生ビジネスの典型的な成功例と賞された記事を見た。

おいおい、それが出口か？！が私の感想である。

トマムリゾートは、2事業者が自己破産、民事再生して崩壊していたものを、ようやく星野リゾートが1社運営できるところまで復活していた。星野リゾート・トマムの株式は 80 %を外資ファンドが持っていた状況だったので、後はビジネスの問題でしかなく、それをどうのこうの言う話では無いのかもしれない。また、立派なホテルを備えたリゾート施設であったからそうなったのかもしれない。

スキー場に限らず、既に日本の色々な分野に外資は入っている。我々日本人もまた、バブル期には海外を買い漁ったのであって、全ては経済の中では当然である。

そのように考えると、184億円というグローバルな市場における現実の取引額を目の前に、そのような鑑定評価が正しいとする立場の鑑定評価も成り立つのであろう。

しかし、私は思う。今般来日している海外客は、間違いなく現状の日本文化の中にあるスキー場に価値を認めている。売り手も、外資に売れば高値売却が実現できることを知りながら、地元の経済や文化が崩壊することを懸念し、次世代へスキー文化を承継してくれる事業者にバトンタッチしたのだ。

不動産鑑定士は、専門職業家としての志や誠実さの故、依頼目的に応えることに終始してしまいがちでもあるが、絶えず視野は広く、絶えず情報を収集し、多面的な経済社会の中において、自らの業務はどこに位置しているのかという意識を忘れてはならない。

(3) 専門性の追究

不動産鑑定評価基準は、第1章“不動産の鑑定評価に関する基本的考察”において「土地はその持つ有用性の故にすべての国民の生活と活動とに欠くことのできない基盤である」と始まり、土地について他の一般の諸財とは異なる特性の1つとして人文的特性[19]を指摘している。

しかし、第1章に挙げられるほど特徴的な人文的特性については、それとして理解されるものの、とかく理論的概念の扱いに止まりがちであって、第3章“不動産の価格を形成する要因”では、具体の社会的要因、経済的要因等に関し、一般的要因としての例示はあるが、スキー場評価を通して感じられた地域社会性や地域経済性のようなものは読み取りがたく、であるにも関わらず、第9章“鑑定評価報告書”では『地域分析及び個別分析により把握した対象不動産に係る市場の特性』を必要記載事項として求めている。

日本が近くなったという変化は、正に人文的特性（社会的及び経済的位置の可変性）によるものであり、それら基本的考察に関する研究は、故櫛田光男先生[20]の時代から掘り下げられることなく、およそその間に生じた多くの変化は自動的に市場性あるいは正常価格の概念の中で処理され、日々の鑑定業務においてはその市場価値を追求することに終始してしまっている。

19　土地の人文的特性とは、土地に対してわれわれが種々の働きかけをする場合において、われわれと土地との関係として生じてくる特性である。不動産鑑定評価基準では、「人文的特性として、用途の多様性（用途の競合、転換及び併存の可能性）、併合及び分割の可能性、社会的及び経済的位置の可変性等を有し、可変的であって伸縮的である。」としている。

20　鑑定評価の原点とも言える「不動産の鑑定評価に関する基本的考察」（財団法人日本不動産研究所発行、1966年初版。現在はサイト上での公開情報。）の著者であり、日本の鑑定評価制度の礎を築いた大先生である。

様々な鑑定評価書の中には、一般的要因の記述ばかり多く、地域要因、個別的要因は箇条書きで、これで本当に分析と言えるのかと思えるものがある。また、それは各論 3 章対応の鑑定評価[21] に至っても同様で、ある意味、不動産鑑定士の判断余地は少なく、そのような評価書作成なら技能あるスタッフがいればできてしまうと思える一面がある。

バトンタッチの取引、 184 億円の取引、いずれも現実の経済社会における現象であるが、必然的に生じた現象であれば、その価格形成について何某か理論的な分析や検証は可能と考えられる次第であり、それが正に鑑定評価、すなわち不動産鑑定士の判断であり意見であって、それを纏めた成果が鑑定評価書である。

ここ数年で不動産鑑定評価基準は何度も改正された。また、随時、実務指針等が出されている。しかし、より細分化され緻密になればなるほど、何か本質が見落とされがちになっていると実務家である不動産鑑定士の多くは思っているのではないか。

スキー場の評価にあっては、収益価格重視という一文のみで解決される訳のないものを感じる次第であり、それは既にゴルフ場等が辿ってきた道があっての現在であるのだから、何某か理論的な整理、現実的な対応について深く検討を要する所に来ていると思われる。

昨シーズン、白馬八方尾根スキー場へ行った限りにおいて、国際ゲレンデ近くで未竣工のコンドミニアムが 1 億円超という高値で取引されたという話が聞かれた。また、名木山エリアに開発話があり、それらについて話す地元の表情からは必ずしも円々満々と言えないものを感じた。

また、来客増などにより、警察沙汰の事件等も増え、 2015 年 12 月には「美しい村と快適な生活環境を守る条例（通称：白馬村マナー条例）」 が施行され、午前 2 時以降に酒類を提供する営業が禁止され、その他路上喫煙やゴミ捨てなどの迷惑行為も規制されるに至った。

現実はとても簡単ではない。誰かが認める価値は、万人に通用するものではなく、また、それは何もせずまま維持存続していくものでも無い。止められない流れの中、バトンタッチは地元の世代交代という一面においても進んでいる。そこには色々な立場や考えがあり、そのような人々の関わりの中において社会も経済も動いている。

不動産鑑定士が、自らの仕事にやりがいや難しさを感じるのは、単なる物ではなく、人や社会を相手としているからであり、そのやりがいや難しさを積極的に求め、世間に対応し続けることが専門性を追究することであると考える。

8. おわりに

2015-2016 シーズンは、長野県の菅平高原ハーレスキーリゾートの鑑定評価を行った。それは毎度のことながら、昨年 10 月から今年 3 月に至る長期の業務であった。

経験や実績や積むことは、より良い業務を行うに必要なことであるが、それは業務に対するポリシーや欲にまで発展してしまうものである。わがままを言うならば、十二分な費用と時間を頂き、幅 10cm でも幅 20 cm でもとことん成果を出したいところであるが、そこまで行くと依頼目的外のエゴであろう。限られた条件の中で必要最大の成果をあげることが仕事であり、そのような意味において本件評価の依頼者である日本スキー場開発㈱及びその取締役会長氏家太郎氏には、鑑定評価制度に関し最大の理解のもと業務機会を頂いているとともに、本稿への出展についても了承を頂き心より感謝する次第である。

---

21 各論 3 章とは、証券化対象不動産の鑑定評価であり、一般的に最も詳細な調査分析を要する業務と認識されている。

●参考文献

呉羽正昭(2014)「日本におけるスキー場の閉鎖・休業にみられる地域的傾向」,
『スキー研究』日本スキー学会，第 11 巻第 1 号 , pp.27-42 .

桜田照雄(2015)「スキー場経営の新たなトレンドにそなえて」,
『阪南論集　社会科学編』阪南大学学会，第 50 巻第 2 号 ,pp.101-121 .

総合ユニコム（ 2015 ）『月刊レジャー産業資料』（特集：世界屈指のスノーリゾートへ),
Vol.48， No.11 .