

# リゾート産業における リスクマネジメントの活用と展開

原田 理人／古田 康生／小原 慶祐

- I. 緒言
- II. レジャー産業発展の背景
- III. スポーツリゾート産業について
- IV. ISO 規格におけるリスクマネジメント
- V. リスクガバナンスの形成
- VI. まとめ

## I. 緒言

我が国の消費構造は、「経済と消費のサービス化」といわれて久しい。人口構造が変化するなど逆風が強くなる中で、「働き方の構造改革」や、仕事と生活を両立・調和させ、充実させる「ワーク・ライフ・バランス」を基本とする改革が求められており、①所定外労働時間の削減、②年次有給休暇取得の促進、③能力開発支援、④子育てと仕事の両立支援などによって、余暇時間の増加や余暇時間の有効活用などが重要課題となってきた。また、可処分所得や余剰時間を有する中高年齢層の活動ボリュームの拡大が見込まれることから、サービス産業の中でも、特にレジャーや余暇活動の充実化は、豊かな人生を実現するために重要度を増してくると考えられる。

レジャー産業は、基本的な生活における消費活動を基本とする以上、消費者の意識や行動変化の影響を強く受けることになるが、衣食住といった生活の基本に欠かせない需要内容とは異なるため、サービス産業としての性格を有する消費の動向には不安定感が付きまとう。また、それらの消費は、事前に消費量が想定できるものではないため、需要の変動に即応できないことや、SNS などの情報拡散速度も飛躍的に増してきているため、情報共有や消費者意識、消費行動なども加速的に変化してきている。

つまり、余暇関連需要の個性化や、目的の多様化が顕著であるため、志向の変化が常態化する消費に対して、その変化に対応できるだけの先見性や企業の総合的な対応力が求められている。

2017 年のレジャー産業（余暇）規模は約 70 兆円であり、前年よりも向上している。これらは、インバウンド効果によって観光・行楽部門の消費が伸びたことや、レジャー産業に包摂されるスポーツ産業も成長産業として正の成長となっていることが主因と考えられる。このようにレジャーの発展は、その時々

の社会状況（景気、事件、災害、少子高齢化の進行）などに大きく影響されるという特徴があり、影響を受けるファクターは、その時期の可処分所得や一般的な価値基準、自由時間の創出などであるが、様々なリスクによって、瞬間的な個人や社会の価値変化に多大な影響を受けることになる。

したがって、「リゾート施設におけるリスク管理は、都市部のスポーツ施設などと比べても経営に与える影響が著しく大きくなるのではないか」といった視点から、リゾート施設経営の健全化には、リスク管理を踏まえた経営管理スキームの整理が必要である。

今日の社会においては、一層レジャー・余暇生活を充実させる傾向にあるため、その「リスク」をマネジメントすることは、レジャー産業においては極めて重要である。順調な経営を続ける企業であっても、様々な要因に伴う「リスク」が取り巻いており、企業経営に多大な影響を与える可能性があることから、「リスク」の影響を阻止もしくは最小限に抑え、経営改善や安定化につながる「リスクガバナンス」の形成が近年では重要視されている。平成15年には、法的に上場企業に対する「経営の存続に関するリスク情報の開示」が義務付けられ、また、全社的な「リスクマネジメント」や「リスクガバナンス」の導入が求められているなど、「リスクコントロール」の重要性が増してきている。

自然をプラットフォームとするリゾート施設の事業においては、様々な特徴のある複合事業であり、環境面における高い危険性、安全衛生面などに関する多様な「リスク」が存在しているが、これまで「リゾート施設経営」と「リスク」の関係を対象とする先行研究は多くない。

本研究の目的は、レジャー（余暇）産業の中でもその象徴的な存在であるリゾート施設における「品質」の探求を進めるため、その事業環境における「リスク」と「危険」、「経営」などの観点から、その要因とリゾート施設経営に関連する「リスク」を調べ、それらをISO<sup>1)</sup>とリスクガバナンスという側面から経営における「リスクマネジメント」の要素を整理することであり、本研究をリゾート産業研究における基礎的研究の嚆矢としたい。

## II. レジャー産業発展の背景

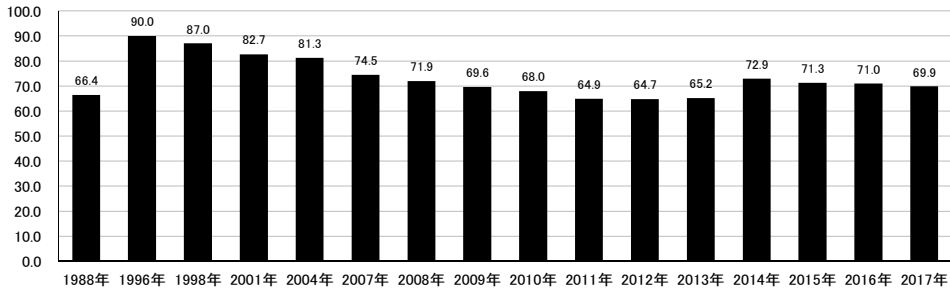
### 1) レジャー産業の現状

レジャー産業における2017年のレジャー産業規模は69兆9,310億円となっており、1996年の90兆9,140億円から約20兆円以上の減少傾向となっている。（図表1、2）

現在の日本社会は少子高齢化や人口減少、都市部の人口集中化、経済成長の鈍化など高度経済成長期とは異なる様々な問題が顕在化し、それらはレジャー産業において多大な影響を与えている。

しかし、このような状況下においても2017年における民間最終消費支出が296.9兆円となっている中で、23.5%をレジャー関連消費が占めている現状から、レジャー産業は国民消費を促進するための基幹産業として位置づけられ、経済活性化の柱として期待されている。

図表 1：レジャー産業規模推移



出典：公益財団法人日本生産性本部「レジャー白書 2007～2017」

日本政府は「日本再興戦略 2016」において GDP600 兆円に向けた「官民戦略プロジェクト 10」の中にスポーツの成長産業化（2015 年のスポーツ関連市場規模 5.5 兆円から 2025 年までに 15 兆円に成長させる戦略）さらには観光立国の実現（訪日外国人と日本人の旅行消費額合計 2015 年約 25 兆円から 2020 年には 29 兆円、2030 年には 37 兆円までに成長させる戦略）などが位置づけられ、日本経済におけるレジャー産業の重要性は高く、今後の日本経済の発展の重要なファクターとなっている。

図表 2：レジャー産業の分類

レジャー関連産業			
レジャー用品流通	運営・人材・ノウハウ提供サービス	レジャー情報提供サービス	旅行（観光・行楽）関連
<ul style="list-style-type: none"> <li>●レジャー用品流通業</li> <li>●レジャー用品卸売業</li> <li>●レジャー用品小売業</li> <li>●レジャー用品輸入業</li> <li>●レジャー施設関連用品流通業</li> <li>●レジャー施設用品輸入業</li> <li>●レジャー施設用品卸売業</li> <li>●レジャー施設用品小売業</li> <li>●レジャー用品レンタル業</li> <li>●レジャー用品提供</li> <li>●レジャーイベント設備・設営</li> <li>●レジャーイベント・催事警備</li> <li>●レジャー用品宅配業</li> <li>●レジャー用品メンテナンス業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●レジャー施設運営業</li> <li>●レジャー宿泊施設運営業</li> <li>●リゾート施設運営業</li> <li>●イベント企画・運営業</li> <li>●レジャー人材育成・派遣・紹介業</li> <li>●レジャー貸倉庫業</li> <li>●レジャーコーチング業</li> <li>●レジャースクール（学習）業</li> <li>●レジャー専門学校</li> <li>●種目別レジャースクール業</li> <li>●各種レッスン業</li> <li>●マネジメントスクール</li> <li>●レジャーコンサルティング業</li> <li>●レジャー関連興行業</li> <li>●レジャー事業補完業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●レジャージャーナリズム業</li> <li>●レジャーメディア関連業</li> <li>●レジャー放送業 (TV・ラジオ)</li> <li>●レジャー情報提供業</li> <li>●レジャー放送・情報製作業</li> <li>●会員権販売業</li> <li>●レジャーイベント情報提供業</li> <li>●レジャー関連情報</li> <li>●レジャー旅行関連情報</li> <li>●レジャー保険業</li> <li>●レジャー情報WEB提供業</li> <li>●レジャーホームページ製作業</li> <li>●レジャーマーケティング業</li> <li>●レジャー情報ネットワーク業</li> <li>●鑑賞関連（映画・演劇・演芸音楽会・美術鑑賞・展示会）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自動車関連産業</li> <li>●運輸関連産業</li> <li>●運輸関連産業（鉄道・バス・他）</li> <li>●タクシー関連産業</li> <li>●レンタル産業（カー・サイクル）</li> <li>●カーシェア関連産業</li> <li>●航空関連業</li> <li>●各種関連産業</li> <li>●宿泊関連産業</li> <li>●旅行業関連産業</li> <li>●リゾートクラブ（会員制）</li> <li>●遊園地・レジャーランド産業</li> <li>●テーマパーク関連産業</li> <li>●観光農園</li> <li>●レジャー情報ネットワーク業</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●レジャー用品製造業</li> <li>●品種別分類</li> <li>●種目別分類</li> <li>●ニューレジャー用品製造業</li> <li>●レジャー用自動車・自動二輪</li> <li>●レジャー自転車</li> <li>●スカイレジャー用品製造</li> <li>●マリイレジャー用品製造</li> <li>●その他レジャー用品製造</li> <li>●レジャー施設関連用品製造業</li> <li>●その他レジャー関連用品製造業</li> <li>●娯楽・ギャンブル系用品製造</li> <li>●宿泊・飲食・運輸関連商品製造</li> <li>●イベント・催事関連商品製造</li> <li>●レジャー関連商品製造</li> <li>●その他レジャー関連補完用品製造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●都市型レジャー施設開発業（建設業、開発業）</li> <li>●種目別レジャー施設業</li> <li>●多目的複合レジャー施設業</li> <li>●その他レジャー施設業</li> <li>●リゾートレジャー施設開発業（建設業、開発業）</li> <li>●種目別レジャー施設業</li> <li>●多目的複合レジャー施設業</li> <li>●その他レジャー施設業</li> <li>●レジャー施設リフォーム業</li> <li>●その他レジャー関連設備業</li> <li>●レジャー施設管理・運営業</li> <li>●飲食・宿泊・運輸関連インフラ</li> <li>●娯楽・ギャンブル・その他施設</li> <li>●運営管理（ハード含）システム</li> <li>●ゲームソフト・ゲームマシン等開発業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●メディア環境整備業</li> <li>●放送関連環境整備</li> <li>●WEB配信関連環境整備</li> <li>●メディア出版業</li> <li>●レジャー雑誌・書籍・新聞</li> <li>●レジャーDVD製造・出版</li> <li>●レジャー動画製作・公開</li> <li>●ビデオソフト</li> <li>●レンタル (DVD、CD、VTR)</li> <li>●音楽コンテンツ (配信含)</li> <li>●デジタルサイネージ</li> <li>●レジャー関連情報提供業</li> <li>●HP作成・公開</li> <li>●SNS関連等</li> <li>●情報収集・公開</li> <li>●アナリティクス業</li> <li>●レジャー関連システム製作業</li> <li>●その他レジャー関連印刷業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ゲーム関連産業</li> <li>●パチンコ関連産業</li> <li>●ゲーム関連産業</li> <li>●ゲームセンター等産業</li> <li>●テレビゲーム等関連産業</li> <li>●ギャンブル関連産業</li> <li>●中央競馬・地方競馬関連産業</li> <li>●競輪関連産業</li> <li>●競艇関連産業</li> <li>●オートレース関連産業</li> <li>●宝くじ関連産業</li> <li>●飲食（ナイトライフ）関連業</li> <li>●バー・キャバレー・クラブ等</li> <li>●カラオケボックス（ルーム）</li> <li>●漫画喫茶等</li> <li>●按摩・マッサージ・整体・柔道</li> <li>●整復等関連産業</li> <li>●エステティック・ネイル関連他</li> </ul>
レジャー製品関連製造業	レジャー施設・設備・システム関連	レジャー情報関連環境整備	娯楽関連整備

出典：原田・古田：岐阜協立大学論集 第52巻 第3号『時代の変遷に伴うレジャー産業の系譜』より

### Ⅲ. スポーツリゾート産業について

#### 1) リゾートとは

リゾートホテルやリゾート開発というように、「リゾート」は日常用語として定着しているが、「リゾート」は、それ自体が明確な意味を持つ訳ではない。英語におけるリゾート (Resort) とは、「しげく通うこと」という行為と、「出入の場所」という空間、「頼りにする」人と手段を表す言葉として辞書に示されているが、本来リゾートの言源は、フランス語の (Resortier) であり、(Re) は「再び」を、(Sortier) は「外に出る」を意味することから、本来は、「しばしば訪れる場所」を指す言葉とされている。

フランスでは、首都パリの如き北部フランス地方は、日照時間が短く、太陽を求めて人々が地中海沿岸の南ヨーロッパへ移動する習慣が中世の頃よりあったとされる。

つまり、欧米における“Resort”の意味は、「休養や健康回復の場、気晴らしのために楽しむ娯楽の場」というものが妥当であり、我が国では「避暑・避寒・静養・娯楽・スポーツのために行く海辺や高原などの場所」という理解が一般的である。その中でも、スポーツリゾートは、参加者にレクリエーションやエンターテイメント・コンテンツやオプション・コンテンツを提供するエリアとして、様々なスポーツ・レジャー、健康づくりなどの活動、イベントなどが行える機能を有する施設と捉えられる。

これにより「働く時間」や「休暇時間」、そして複数で、または個人で「楽しむ時間」を享受するための多様な価値観や活用方法を促進するための環境整備となっている。つまり、スポーツリゾートは、多様なスポーツ活動を含め、施設や楽しく活動的なレクリエーション機能を内包した施設・設備を提供することにより、家族、仲間、企業、学校組織、プロプレーヤーなどを含む総てのプレーヤーやチーム、団体までを受け入れる大型のスポーツ環境が整備されるものである。

#### 2) リゾート開発計画の変遷と問題

1987年(昭和62年)5月22日に「総合保養地域整備法」(リゾート整備法)が成立した。この法律は、「良好な自然条件を有する土地を含む相当規模の地域であるなどの要件をそなえた地域について、国民が余暇などを利用して滞在しながら行うスポーツ、レクリエーション、教養、文化活動、休養、集会などの多様な活動に資するための総合的な機能の整備を民間事業者の能力の活用に重点をおきつつ促進する措置を講ずるための法律。」として整備され、豊かな日本を目指した国民生活の実現を旨としたが、一方では伸び悩む個人消費の回復、重厚長大産業に支えられていた時代から、加速する地方経済衰退に対するの解決策という旨意であった。

また、その時期の傾向では、1人当たりのGNPが多い国ほど最終個人消費に対する観光消費の占める割合は高くなるとされ、日本は欧米と比較しても低い傾向となっていた。加えて、1人当た

りの観光消費額はさほど高くないが日本人の所得水準はこの時期すでに欧米並以上となっており、高水準にあることを考慮すると、日本人の観光消費額と、個人消費支出に占めるウエイトも個人の意識や価値観等の変化に伴って上昇する可能性を有していたこともあって、その後も消費は進むと考えられた。さらに、全勤労働者が完全週休2日制へ移行してきたことや、未消化の有給休暇の完全消化を目指すことで、リゾート市場の規模を拡大する余地が残されていたとの判断があった。その内訳の約9割が旅行回数の増加が見込めるといったもので、残りの1割が宿泊日数の増加で生じるといえる。

リゾート事業はその特徴を二点に大別することができる。その一点は、サービス業であるという前提から、生産と消費が同時に発生し完結するという特徴を有しており、需要が順調に発生したとしても供給限界以上の販売や生産が生じることはないという点である。多くの場合、需要のピークに対応するサービスの供給ボリュームは持ち得ていないため、リゾート事業における多くの場合は、需要と供給の量的一致をつくり出すことが困難であり、計画段階における適正な供給環境・規模の決定が難しい。二点目は、リゾート事業は複合業種的性格を有しており、事業化の経済効果が立地や機能、サービスボリュームに伴い拡大するという点である。これらの点がリゾート開発を地域活性化の有力な手段であるとされた依拠でもあり、リゾート事業の成功・不成功のどちらにしても地域や都市に与える影響は大きく、リゾート事業の展開そのものが地域の問題となった。

しかし、「総合保養地域整備法」（リゾート整備法）が追い風となり、全国のいたるところでリゾート開発が進められると、「大規模余暇市場の形成が民間企業にとって大きな事業機会として捉えられるほか、地域の活性化施策として内需拡大と雇用促進、地域振興などの起爆剤になる」と考えられたが、後にリゾート開発による環境破壊が問題化したことや、バブル経済の崩壊なども相まって、中止や閉鎖、転用に追い込まれた計画は数多い。

国は2004年2月に基本方針を変更し、計画を予定している道府県に対し、政策評価を行ったうえで基本構想の抜本的な見直しを行うよう求めることとなった。これにより、計画を進める各道府県の「リゾート構想」の多くが構想の停止や計画の廃止に舵を切ることとなった。その際に廃止された構想は、全国で12構想にものぼり、四国地域では全県における「リゾート構想」が廃止となっている。その他にも、「利用料金の高額化」「初期投資の大きさ」「施設の画一性」「公的規制」との調整といった事業の特性も課題として挙げられる。

環境面における問題としては、広大な面積を要するゴルフ場やスキー場などの環境整備における莫大な手間や薬品、樹木伐採などの環境破壊に対する批判や、地域内における消費が計画通りに進まず、一定の集客数を確保するも地域振興につながっていないという問題が発生していたこと。また、リゾート開発計画において正しく需要想定がされておらず、スケールやサービス内容、設定価格などが現実的な規模と大きく乖離していただけでなく、ターゲットとなる客層のニーズを正確に把握されていなかったことや、高度成長期から国民の所得は向上しても、長期休暇の取得が困難であった事情などが観光需要の実態に適合していなかったことも衰退の一因である。

計画はどれも画一的なものが多く、同時期に多くの開発構想が策定されたこともあり、開発の

傾向が山間部ではスキー場・リゾートホテル・ゴルフ場，海浜部であればマリーナ・ゴルフ場・リゾートホテルという，3点が定番となってどこも大差ない開発が進められてしまったほか，昭和のテニスブームなどから，リゾート開発にはテニスコートの多面整備も多くみられた。このように定番の機能構成の発想しか生まれることなく，どの施設計画にもさほど多くの独自性が見受けられなかった。

また，地域創生としての役割を担うはずであった開発も地方財政を著しく圧迫することにつながり，夕張市，アルファリゾート・トナムなどのように財政破綻したケースや効率化によるサービスの縮小化などもみられ，日本弁護士連合会などから「地方財政を圧迫するリゾート法は廃止すべき」との指摘を受けている。

これら図表3，4，5にあるように，「リゾート」という名称であっても設置目的によって様々な機能や立地が異なっている。整備の基本は，開発立地に応じたコンセプトや需要のボリュームなども含めて，内包する機能が決定されている。しかし，アクティビティにはスポーツ機能が不可欠となっており，今日のレジャーはスポーツ無くしては成立しづらくなっていることがわかる。

図表3：国内におけるリゾート開発の変遷

1874年：日本における近代リゾート開発は、明治時代に外国人の山岳避暑地として始まる。現在の兵庫県神戸市の六甲山において、日本最初の近代登山が外国人パーティにより行われ、その後登山道とハイクのための山上の歩道の整備が行われた。
1888年：高原避暑地として広く知られる長野県の軽井沢は、明治21年よりカナダ人宣教師のアレクサンダー・クロフト・ショーが別荘地を建設したことが始まりである。
1889年：海浜避暑地は、宮城県のとて七ヶ浜（当時の仙台区の東方。松島）において、明治21年に海水浴場を開場したのが始まりである。これらは東アジア各地から避暑をしに日本に集まる外国人の長期滞在に対応したものである。
1893年：東京と鉄道で直結された。
1895年：次いでイギリス人貿易商A. H. グループが明治28年に三国池の畔に別荘を建てたのを始まりとして別荘地が形成された。
1903年：明治36年に日本初となるゴルフ場が開場するなどレジャー用施設が建てられた。これらは全て神戸外国人居留地の欧米人により行われた。
1918年：西武がリゾート開発に参入。
1945年：東急や、在東京の企業が開発に参入して一大リゾート地となった。
1987年：カネ余りと内需振興の掛け声によりリゾート法が制定され、各地の地方自治体が民間企業と組んでリゾート開発を計画したが、その後のバブル崩壊等もあり、そのほとんどが頓挫した。また「大規模年金保養基地（グリーンピア）」等の公共リゾートの失敗もあいまってリゾート法後のリゾート開発の時代は終焉を迎えてしまうこととなった。
1992年：ゴルフ場破綻の始まり、3セク等大規模リゾート倒産増加 リゾートマンション開発再開（蓼科、旧軽井沢、箱根）
2000年：リゾートマンションが軽井沢でミニブーム（エリアで約300戸供給） （蓼科アネックス、山中湖、旧軽井沢、箱根等）
2001年：改正祝日法（ハッピーマンデー法）施行
2003年：シーガイア破綻
2004年：ハウステンボス破綻

図表 4：リゾート類型

種類	特徴	スポーツ機能	場所(施設例)
マリリゾート	海辺を基本とした海水浴やマリンスポーツなどに適した、比較的温暖な地域。	海水浴場やサーフィン、ウインドサーフィン、ダイビングなどウォータースポーツ施設。	沖縄(主に本島北部、恩納海岸など)、先島諸島、奄美群島(奄美島、喜界島など)、日南海岸、瀬戸内海(小豆島、直島、牛窓など)、南紀(白浜町、串本町、那智勝浦町など)、志摩、南知多、伊豆半島、南房総(館山・鴨川・御宿など)ほか
マウンテンリゾート	山岳地域に立地する休日や休暇を過ごす場所。高温地域では丘陵・山岳リゾートは避暑地として機能する。	スキー、スノーボード、アイスクライミング、スケートなどのウィンタースポーツやマウンテンバイク、マウンテンボード、ハイキングなどの夏の活動を行う場所を含み、スキーの場合はスキーリゾートとも称する。	長野県上高地の上高地帝國ホテル、野沢温泉、志賀高原、白馬八方尾根、蔵王温泉、妙高高原、草津温泉、乗鞍国立青少年交流の家ほか
ゴルフリゾート	ゴルフ場を中核として複合機能を有し、休暇利用などにも対応する。山岳や高原、保養などのリゾートなどにも付帯する機能と同様。	ゴルフ場、ゴルフ練習場、バタールゴルフ場などに付帯する複合施設機能。	アリゾート妙高ハイバンバレー、福島石川カントリークラブスバ&ゴルフリゾート、真名カントリークラブ(生命の森リゾート) 西東京ゴルフ倶楽部、フェニックス・シーガイア・リゾート、軽井沢プリンスホテル、総合リゾートホテル ラフォーレ修善寺ほか
スキーリゾート	スキー場を中核とした複合機能を有した施設。	スキー、スノーボード、アイスクライミングなどのウィンタースポーツを核として、複合機能を有する施設。夏季はゴルフリゾートとして機能したり、遊園地として営業する場合もある。	野沢温泉スキー場、軽井沢プリンスホテルスキー場、富良野プリンスホテルスキー場、苗場プリンスホテルスキー場、星野リゾートアルツ磐梯、岩盤スキーリゾート、アライスキーリゾート、リステル猪苗代ほか
スパリゾート	温泉や温浴施設を中核とした複合機能施設。	スポーツ施設は持たなくても、主に保養目的や湯治目的で活用される。	スパリゾートハワイアンズ、福岡ザ・リゾーツ、スバ&リゾート、オキナワ マリオットリゾート & スパ、熱海シーサイド・スパ&リゾート、照葉スパリゾート、オーシャンスパ九里太陽の里ほか
スポーツシュール	スポーツキャンプや合宿ができる施設構成であり、目的のスポーツが実施できる環境を有する施設。	サッカー、バスケットボールなどの屋内施設により、bレーボール、卓球、バドミントンなど。	Jヴィレッジ、Jステツ、J・Green、びあパーク とうりんぼビーチビレッジ、能代山本「アリス」ほか
リゾートアイランド	島をリゾートとして生かした施設。アクティビティとしてマリンスポーツや軽スポーツなどを装備。	マリンスポーツ、バタールゴルフ、温浴など。	Aリゾートアイランド伊計島、PICA初島、アイランドリゾート久米島、i+Land nagasakiほか
保養型リゾート	自然の環境を生かした施設。健康づくり施設温泉やアクティビティを付帯する。	テニス、バタールゴルフ、温浴、宴会場や研修機能など。	ニューグリーンピア津南、グリーンピア大沼、グリーンピアせとうち、ネスタリゾート神戸、指宿ベイテラス ホテル&スパなど
レジャーリゾート	レジャー施設を核とした複合施設。	レジャー施設、レジャープール、キャンプ場、アスレチックなど。	ナガシマスパーランド、ルスツ高原、スパリゾートハワイアンズ、ラグーナテンボス、ハウステンボス、ディズニールゾートほか
研修型リゾート	MECEやスポーツ合宿などの拠点ともなり、研修機能を有した複合型施設。	数種類の研修室を有し、スポーツ合宿や企業研修、学校教育などにも活用できる。テニスや体育館を有している。	ルネサンス棚倉、つま恋、一の宮シーサイドオオツカ、国民保養施設ほか

自然を生かした立地となっている場合は、集客の傾向に季節性が影響するため、安定した収入源を確保するべく通年の営業対策が目標となっている。したがってこれらの類型には多少の違和感も覚えるが、最も多くの集客季節を基本として区分していることや、多くの施設にはテニスコートが付帯し、山岳リゾートとなればスキーリゾートなども含まれることになるため、機能の構成には重複要素も生じている。また、保養型とスパリゾートについても曖昧な部分を残しているが、「多機能型のスパ施設を中核としているか」、また「温泉施設を中核としているか」として区分している。

しかし、これも利用者の目的には明確な差がみられないため、利用者における年齢構成や利用グループなど、対象マーケットが異なる点で区分することとした。また、リゾートの類型は、大きく分けて内包される①機能によるもの、②立地によるもの、③目的によるもの、の3点によって区分するのが妥当であろう。

さらに、施設が公共か民間かによっても分けられ、その違いは、設置目的や活用目的もさることながら、利用料金にも大きく差が出ている。民間施設であれば「利潤」の追求が基本的な価値となり、公共施設であれば「教育(生涯教育)」もしくは「健康増進」などが整備目的となるため、利用料金は必然的に低額設定となるが、近年では管理運営において「収益性」といったテーマが重視されつつある。

これらをみると、それぞれの施設設置コンセプトは大きく異なるものの、「宿泊機能」「大浴場」

「研修室」「レストラン」「テニスコート」はどのタイプの施設にも整備されており、リゾート施設には必要不可欠な機能として位置付けられている。客室の構成も、複数人数からある程度の大人数（100名クラス）までが滞在できるサイズを基本としている。

図表5：スポーツリゾート施設と施設構成例

項目	千葉県 一宮シーサイドオオツカ	福島県 ルネサンス棚倉	静岡県 伊豆ラフォーレ修善寺	福島県 リステル猪苗代	秋田県 能代山本「アリナス」
1 所在地	千葉県長生郡一宮町一宮 10000番地	福島県東白川郡棚倉町大字 関口字一本松 43-1	静岡県伊豆市大平 1529	福島県耶麻郡猪苗代町大字 川桁リステルパーク	秋田県能代市落合字 下台 2-1
2 特徴	海岸立地	高原立地	高原立地	山岳立地	都市立地
3 開業年度	1988年	1995年	1976年	1973年	1994年
4 敷地面積	18,201 m <sup>2</sup>	240,000 m <sup>2</sup>	1,652,892 m <sup>2</sup>	340,193 m <sup>2</sup>	75,620 m <sup>2</sup>
5 運営方式	民間企業（大塚商会）	公設 （第3セクター運営方式）	民間企業 （森トラスト・ホテルズ& リゾート株式会社）	民間企業 （長治観光株式会社）	公設 （広域市町村圏組合運営方式）
6 大都市圏からの距離	71km（東京）	163km（東京）	108km（東京）	212km（東京）	55km（秋田）
7 公共交通所要時間	90分	240分	180分	130分	94分
8 自家用車所要時間	120分～150分	180分	180分	180分	82分
9 宿泊施設（ホテル）	●	●	●	●	●
10 コテージ	－	－	●	－	－
11 宴会場	●	●	●	●	●（研修室）
12 会議室	●	●	●	●	●（ミーティング室）
13 レストラン&サロン他	●	●	● （BBQガーデン・プライダル）	● （+ BBQガーデン）	●
14 収容人数	300人	450人	1500人	1800人	180人
15 総客室数	70室	81室	296室	408室	30室
16 天然温泉	●	●	●	－	●
17 大浴場	●	●	●×2	●	●
18 露天風呂	●	●	●×2	●	－
19 サウナ	●	●	●	●	－
20 ゴルフ場（10分）	●	●	●	－	－
21 乗馬（近隣）	●	●	－	－	－
22 テニスコート屋外面数	5	26	15	4	6（隣接）
23 テニスコート屋内面数	3	4	－	－	4（アリーナ使用）
24 フットサルコート	3（テニス兼用）	多目的グラウンド	アリーナ	2（テニス兼用）	アリーナ使用
25 屋外プール	●	－	－	●	－
26 屋内プール	●	●	－	●	●
27 その他スポーツ施設	1	9	3	2	6
28 その他	●	●	ドッグカフェ、 プライダル	ペットホテル、カラオケ、 プライダル	－

また、スポーツリゾートは単一のサービスのみで完結するような形態は存在せず、その多くは2つないしは3つ以上の事業が複合する複合事業形態であり、それぞれの事業は強く連関関係を有しており、自然環境や社会状況の変化などによって業績が左右されるなど、多くのリスクを抱えている（図表10-11）。したがって、この産業におけるリスクマネジメントは、経営の安定化や事業の成立にとって極めて重要であるといえる。



## IV. ISO 規格におけるリスクマネジメント

### 1) ISO 規格とリスクの理解

ISO とは、「International Organization for Standardization（国際標準化機構）」のことであり、「国際間の取引を標準化するために共通の指針を定める」という方針に沿って基準整備されている。

この機関によって定められている基準が、「ISO 規格」であり、その国際規格はそのまま国内規格ともなるため、特に国際取引を持たない企業にも適用されている。

ISO におけるマネジメントシステムは、様々な企業や組織において事業戦略を実現するために採用されている。しかし「ISO 9001」<sup>2)</sup>「ISO 14001」<sup>3)</sup>や「ISO 27001」<sup>4)</sup>などのマネジメントシステム規格は、それぞれの専門委員会が分野毎に規格化されたものであり、異なる専門委員会による開発であったため、運用にはいくつかのマネジメントシステムを別々に運用していた。

この「ISO 規格」は、企業などの組織が運用する、経営や管理の質も担保している。企業が一律に良質の製品やサービスを提供するには、マネジメント機能の整備が必要不可欠であり、多人数の構成組織においては、業務を適切に遂行するための「規定」や「手順」などの整備も必要となるため、ISO では「マネジメントシステム規格」が整備されている。代表的なものは「ISO 9001」（品質マネジメントシステム指針）や「ISO 31000」<sup>5)</sup>（リスクマネジメント指針）が発行された。

今日では、企業経営や社会生活などの諸活動の全般において、「リスク」と如何に向き合うか、もしくはいかに対処するべきかなどが課題となっている。リスクマネジメントの定義も一様ではないが、一般的には「組織や企業が経営を行なう中で、想定される内外の様々なリスクを適切に管理する経営管理手法の一つ」と定義できる。

今日のリゾート産業においては、すでに ISO 規格に適合させている企業も出始めている。国内のホテル・レストラン系の企業で 72 社が取得しており、次第に浸透してきているといえるが、これはすべて ISO 9001（品質マネジメントシステム）の認証となっている。また、ISO 14001（環境マネジメントシステム）の認証を受けているホテル・レストラン系の企業は 59 社となっている。そのうち給食やフードサービス関連企業が多くを占めるため、ホテルなどの宿泊やスポーツリゾートに関係する認証は ISO 9001、ISO 14001 の両方を合わせても 21 件程度となっており、ほぼ同数である。（図表 6）

リゾート関連施設は、自然環境との融合が基本的なテーマとなっていることが多く、国立公園や国定公園などに含まれるような環境も多いだけでなく、世界遺産などの地域に整備されるようなケースも考えられるため、環境保全活動や環境共生活動などとの関係が深くなるのは必然である。

したがって、地域環境や施設の周辺環境に十分な配慮が必要となっていることなどから、環境マネジメントとの関わりが強いといえる。

加えて 2018 年 4 月には、環境・経済・社会の課題解決を目指した「地域循環共生圏」が閣議決定されている。この「地域循環共生圏」とは、「各地域が美しい自然景観等の地域資源を最大

限活用しながら自立・分散型の社会を形成しつつ、地域の特性に応じて資源を補完し支え合うことにより、地域の活力が最大限に発揮されることを目指す」というものである。「地域循環共生圏」<sup>6)</sup>の創造は、「持続可能な環境整備によって地方を活気づける」とともに、「持続可能な循環共生型の社会を構築していく」という方向性が示されているため、「ISO 9001」と「ISO 14001」などとの親和性は高い。

図表 6：国内におけるホテル関連 ISO 認証（2015）

所在地	ISO 認証	業 態	企 業
1 岩手県	ISO 14001:2015	ホテル・レストラン	株式会社 新鉛温泉
2 宮城県	ISO 9001:2015	ホテル・レストラン	一の坊グループ
3 宮城県	ISO 9001:2015	ホテル・レストラン	株式会社 清月記
4 山形県	ISO 9001:2015	ホテル・レストラン	日本の宿 古窯
5 福島県	ISO 9001:2015	ホテル・レストラン	スパリゾートハワイアンズ（常磐興産 株式会社）
6 千葉県	ISO 9001:2015	ホテル・レストラン	バーディホテル千葉（亀田産業 株式会社）
7 東京都	ISO 9001:2015	ホテル・レストラン	株式会社 Re・stay
8 東京都	ISO 9001:2015	ホテル・レストラン	株式会社 レバスト
9 東京都	ISO 14001:2015	ホテル・レストラン	グリーンハウスグループ
10 東京都	ISO 14001:2015	ホテル・レストラン	株式会社 セルリアンタワー東急ホテル
11 神奈川県	ISO 9001:2015	ホテル・レストラン	ハンズゴルフクラブ（株式会社 スエット）
12 長野県	ISO 14001:2015	ホテル・レストラン	白馬五竜スキー場及び施設（株式会社 五竜）
13 静岡県	ISO 14001:2015	ホテル・レストラン	株式会社 カケン 浜松温泉 喜多の湯
14 愛知県	ISO 14001:2015	ホテル・レストラン	株式会社 ナゴヤキャッスル
15 愛知県	ISO 14001:2015	ホテル・レストラン	株式会社 名古屋観光ホテル
16 三重県	ISO 14001:2015	ホテル・レストラン	ホテルグリーンパーク津（株式会社 グリーنز）
17 兵庫県	ISO 14001:2015	ホテル・レストラン	ホテルニューアワジグループ
18 兵庫県	ISO 14001:2015	ホテル・レストラン	海月館
19 島根県	ISO 9001:2015	ホテル・レストラン	株式会社 丸三、株式会社 LPC ホテル & リゾート
20 島根県	ISO 14001:2015	ホテル・レストラン	
21 山口県	ISO 9001:2015	ホテル・レストラン	株式会社 大谷山荘

公益財団法人日本適合性認定協会リストより作成

## 2) ISO における定義

### (1) ISO 31000（リスクマネジメント）

このリスクマネジメントでは、改訂前の「ISO/IEC2Guide73」にある通り、「リスクについて、組織を指揮統制するための調整された活動（coordinated activities to direct and control an organization with regard to risk）」と定義されている。

これまでリスクマネジメントは、防災、交通安全、労働安全、情報セキュリティ、製品設計といった各分野におけるリスクに対応されてきた。また、近年では内部統制などの経営分野でもリスクマネジメントの概念が重視されてきている。これらのような様々な分野において「リスクマネジメント」の概念や価値が一般化してきたことから、「リスクマネジメント」の概念を普及させ一般化させていくため、国際標準化機構において「リスクマネジメント」に関する規格が検討されることになった。

「ISO 31000」の特徴は、企業や組織のリスクに着目することで、様々な分野において共通とされる経営のための「リスクマネジメント」を明確に定義付けていることである。

また「ISO 31000」によって定義されたリスクマネジメントでは、あくまで「組織活動としての適応」となっている。このようにリスクの定義が変更されたことから、「リスクマネジメント」は、それらを経営に適用するものとし、「リスクマネジメント」は経営目的を達成するための経営活動そのものと認識することができるため、これらが従来の防災や交通・労働安全などに限定的であったかつての認識とは大きく異なる点である。また、リスクがもたらす不利益の対象は、様々なステークホルダーに及ぶため、企業の事情や事業の特徴などに適した「リスクマネジメント」を実現する必要がある。そのため、「リスクマネジメント」の構築は、企業経営状況の把握や企業経営の継続には極めて重要であるとし、BCP<sup>7)</sup>の重点項目としても注目される。

「リスク」の概念には、発生基準や損害規模などの明確な基準が存在しないだけでなく、損害の規模や発生率も一様ではないため、「リスク」の捉え方も多様化する傾向にある。つまり何を「リスク」として捉えるかは、各企業や組織によって異なるものであるが、「リスクマネジメント」は、経営を脅かす恐れのあるリスクの実態やリスクの影響を把握し、リスクによって企業が被る損失を「避ける」、もしくは「移転する」といった合理的で経済的な方法でリスクを管理する管理手法である。

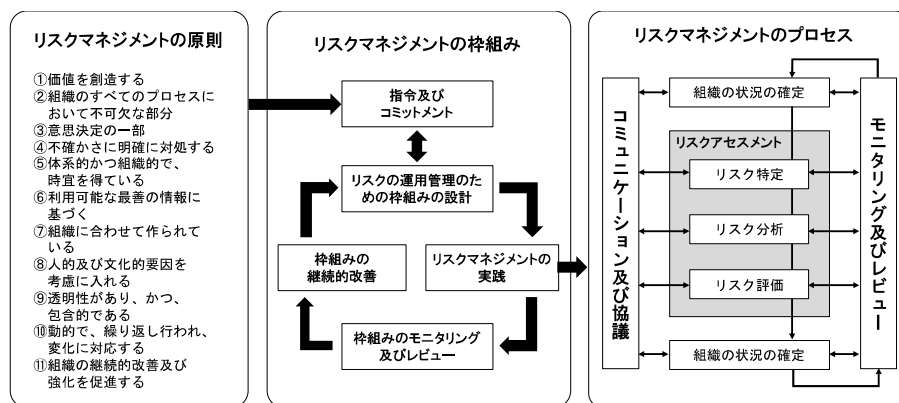
「ISO 31000」は、日常の経営活動における「リスク」を想定し、継続的改善を前提とした指針、ガイドライン規格である。したがって、対象とする「リスクマネジメント」は、緊急の対応や危機管理などではない。対策を講じても発生の根源を断ち切れない事象や事故などによる損失や損害を想定し、平常時から対策マネジメントが起動していることが大切である。「ISO 31000」の指針におけるリスクの定義は「リスクとは、組織における財務面、健康面、安全面、環境面などの目的に対して、不確実性が引き起こす影響である」とされ、リスクの本質は「不確かさにある」となっている。この「リスク」も多様化しており、企業経営においては、これらを十分に把握し、「顕在リスク」と「潜在リスク」双方への対応を考慮していかななくてはならない。図表7をみると企業経営には多くのリスクが存在していることが理解できる。つまり今日のビジネスリスクである「不確実性が引き起こす影響」への対応策を構築しなければ、安定的な企業マネジメントの実現は叶わない。

図表 7 : ビジネスリスクの概要

災害・事故リスク		政治・経済・社会リスク		
自然災害	事故	政治リスク	経済リスク	社会リスク
地震・津波 台風・竜巻 噴火・地すべり 洪水 雪崩 災害・事故リスク	干ばつ 火災・爆発 交通事故 労災事故 船舶事故 航空機事故 停電事故・ガス事故 通信事故	戦争・革命・内乱 貿易摩擦 輸出入規制 規制強化・規制緩和 国家収用 政権交代	為替変動 金利変動 景気 地域経済衰退 関連産業の盛衰 人口減少 少子高齢化社会 人口の集中化	消費者パワー 企業テロ ボイコット 少子高齢化
経営リスク				情報リスク
ビジネスリスク	法務リスク	財務リスク	労務リスク	
戦略リスク 事業の合併・撤退 敵対的買収 ボリュームリスク マージンリスク 競合リスク 製品リスク 犯罪/人的リスク 規制/リーガルリスク 安全・衛生リスク オペレーショナルリスク	PL法 集団訴訟 リコール 知的財産権 環境汚染 風評 独禁法違反 役員責任 個人情報保護法 インサイダー取引 法律・制度変更	投資 不良債権 企業買収 債権リスク 株価変動(市場リスク) 為替変動 金利変動 デリバティブ 信用リスク 流動性リスク	労働争議 雇用問題(少子高齢化) 雇用問題(オフショア) 社員・役員不正・犯罪 過労死・自殺 差別 電磁波障害 スキャンダル 事業継承 配置転換・早期退職	システム障害 情報漏洩 (個人情報・企業機密) システム統合 情報処理リスク システム障害 ハッキング 不正アクセス なりすまし 改ざん

2013年リスクマネジメント研究分科会「外部内部リスク要因一覧」を加筆修正

図表 8 : ISO 31000 で示されているリスクマネジメントの全体像



日本工業規格 JISQ31000 : 2010 「リスクマネジメント - 原則及び指針」を加筆修正

## (2) リスクマネジメントの必要性

「リスクマネジメント」とは、組織の価値を維持・増大させていくため、組織が経営を行っていく上で事業に関連する内外の様々なリスクを適切に管理する活動である。組織は、その目的に沿って事業活動を行っていく上で、社外の経営環境等から生じるリスクのみならず、組織内に存在するリスクにも直面する。組織がその価値を維持・増大していくためには、リスクを適切に対処していくことが必要である。企業や組織にとっての顕在的・潜在的リスクを把握し、適切に管理・

対策を講じるのが「リスクマネジメント」であり、これらは企業や組織、事業を継続する上で欠かせないものである。

複合事業体の様相を有するリゾート施設業務に伴うリスク管理は、当該部署と施設責任者のラインで担当することになるが、複数業務にまたがるリスクへの対応には、部署間連携、調整部署設置、および全社的な体制の構築が重要である。（図表 13）

これまでの地震や台風などの災害リスクに関する危機管理に加え、大規模な災害時における事業機能や経営機能維持のための業務継続計画の策定や、図 10 に示されるような、これまでも予想しづらかった様々なリスク発生に対し、具体的な対応策を必要としている。この「リスクマネジメント」は、あくまでも企業組織全体に導入される仕組みを想定しており、これを組織目的に何がしかの影響を与えうるリスクを効果的・効率的にコントロールすることを通じ、組織価値の維持・向上を目指すものとして位置づけられている。

図表 9：施設経営の管理項目とリスク例

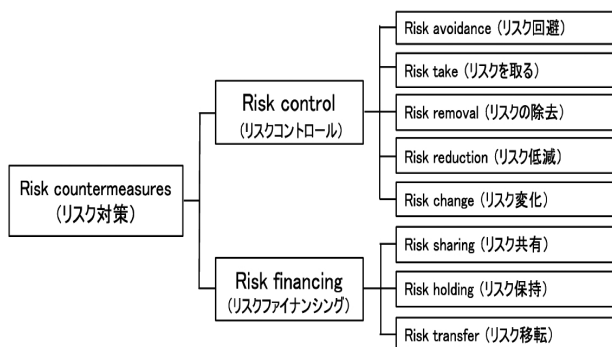
経営管理	事業計画、予実管理、売り上げ減少、経営管理能力低下など
顧客管理	顧客獲得、顧客減少、顧客流出、顧客ロスなど
販売（売上）管理	営業・販売力低下、売上管理能力不足、状況把握力低下、販売プロモーションの不足、プロモーション能力低下など
営業管理	営業管理能力低下、営業ロス、営業先の減少、施設営業能力低下など
施設・設備管理	故障、汚染、破壊、老朽化、機能不全、機能低下など
事業管理	商品力の低下、訴求力の低下、開発力の低下、実行能力低下など
環境維持管理	清潔環境の悪化、安全環境の悪化、管理維持管理能力不足など
備品（消耗品）管理	高額消耗品のロス、効率性の悪化、在庫不足など
安全・衛生管理	施設・設備の正常稼働、安全配置、食品管理、水質管理、空調等室内環境管理、自然環境保全・管理、防災、防火、防犯など
人材管理	人材ロス、管理運営能力の低下、モラルハザード、各種ハラスメントなど
コスト管理	コスト増による経営状況悪化、コントロール能力の低下など
組織管理	組織力の低下による業績低下、適正機能の欠如 ・セクシャルハラスメント ・マタニティハラスメント ・パワーハラスメント ・リストラハラスメント ・モラルハラスメント ・パーソナルハラスメント ・ハラスメントコントロールほか
自然状況	台風、気候、天候、低・高温、地震、津波、落雷、集中豪雨・・・。
地政学的状況	軍事的・政治的・社会的な緊張の高まりによる特定地域や関連地域経済の悪化など
社会状況・経済状況	景気の急変、株価の急変、為替相場の急変など

また、こうしたリスクに対応していくためのリスクマネジメントを適切に行うためには、ガバナンス（内部統制）の体制構築が重要であり、このガバナンスがリスクマネジメントを支えることになる一方で、ガバナンスを有効とするためには、リスクマネジメントによる総合的なリスクの抽出・評価を経て、構築・運用されなくてはならない。適切なリスクマネジメント及びガバナンスは、市場経済に翻弄される企業において、各ステークホルダーに対する責務を果たすためにも不可欠なものといえる。

図表 10：リスクマトリクス

影響度 ↑	Large	コスト管理	環境維持管理 安全・衛生管理	自然状況 施設・設備管理 社会状況・ 経済状況
	Middle	組織管理	販売(売上)管理 事業管理	経営管理 顧客管理
	Small	地政学的状況	備品 (消耗品)管理	人材管理
		Low	Middle	High 発生率

図表 11：リスク対策



### 3) リスクコントロール

企業経営においては、「損失」を発生させる確率を抑えられても、リスクが単独で「損失」をもたらすことは少なく、多くの場合は、様々な条件が複合化して発生することとなる。これらのファクターを断ち切り、関連を抑制することで損失の発生を防ぐことが可能になる。中でも、「ハザード」<sup>8)</sup>は、企業環境に影響を及ぼす経営環境や要因を指し、「損失」発生の可能性を高めることにつながるものであるため、これらの発生を抑制することが必要となる。

また、企業経営にとって重要となるのは「社会的信用」であり、この「社会的信用」を毀損すると企業活動の継続は困難となる。つまり主たる生業とする事業において、重要なハザードファクターの事故が企業に与える損失は、その後の企業経営に与える影響が大きくなる。

飲食業であれば、食品衛生に問題を生じると後の営業停止につながり、楽しみを基本としたサービス施設における「事故」も顧客の信頼を毀損し、「顧客の減少」という直接的損失が生じる。

複合事業の場合には、同時に展開されるサービスや事業に負の効果をもたらし、関連施設や地域経済にも多大な影響を及ぼすことになる。つまり、利用者が数十万人の中の1名及び1組の事故であっても、「信頼を毀損」する事故が発生することで、副次的、間接的損失も同時に発生する可能性があるため、リスクやハザード対策は、リゾートのような複合事業では必要不可欠な課題である。

### 4) リスクファイナンス

想定される損失に対して可能な限り詳細にコントロールの対策を講じても「リスク」や「損失」は完全に防止することができない。様々なタイミングで複合的に発生する可能性があるため、「リスク」や「損失」を認識していない場合は、想定された損失ボリュームと大きな差が出てしまう可能性もある。

このような場合、企業は否応なくリスクを保有しなければならなくなるため、企業は発生した損害をいち早く回復し、経営活動や企業を維持するための作業やコスト負担を求められる。この一連の手段をリスクファイナンスという。このリスクファイナンスの基本は財務面での手

段となることから、リスク自体を抑制する効果はない。

つまり、リスクの事前コントロールを基本とすることにより、ハザードポイントにおける損失を抑制することが可能になる。リスクファイナンスには、「共有」と「保有」もしくは「移転」という手段がある。（図表 11）

## V. リスクガバナンスの形成

### 1) リスクガバナンスの概念

「リスク」は「事業目的に対し、阻害する要因」であり、経営において損害を与えるものと捉えられている。近年では、世界の至るところで経済社会の不安定性、複雑性及び不確実性が増大し、企業には収益性のみならず社会的な責任に対する透明性や説明責任が求められている。こういった状況下において企業は、様々な要因をともなう「リスク」が顕在化し、企業経営に多大な損害を与えることが想定できるため、リスク要因を早期に発見し、その影響を阻止もしくは最小限に抑え、経営改善や安定化につなげる「リスクガバナンス」の形成が近年では重要視されている。平成 15 年には、上場企業に対し「経営の存続に関するリスク情報の開示」が義務付けられ、「リスクマネジメント」や、「リスクガバナンス」導入の必要性が迫られている。

リスクガバナンスは、「リスクマネジメントの範囲のみだけでなく、リスク管理を実施していく組織の能力、社会的文脈、メディアや公衆を含む利害関係者とそのネットワーク、政治風土や文化、世論、社会資本などを考慮して考えていくこと」（青柳 2016）とされている。

つまり、リスクガバナンスは「リスクに対して社会や利害関係者を考慮し、組織全体で対応するための仕組み」と捉えられるが、そのリスクガバナンスのプロセスとして谷口（2012）は、「①プレアセスメント、②リスク評価、③リスクの特徴づけ/判断、④リスクマネジメント、⑤コミュニケーション」の 5 点によって示し、リスクガバナンスのフレームワークである ERM（全社的リスクマネジメント）では、「①リスクの識別、②リスク評価、③リスク対応、④統制活動、⑤モニタリング」といったプロセスによって推進されることが示されている。

### 2) スポーツリゾートとリスクガバナンス

2000 年代となってからは、コンプライアンス<sup>9)</sup> 事件や、自然災害、景気、政治、経済など社会状況が様々な要因で変化し、多様なリスクの複雑性や、不安定性が各企業に影響を与えている。そのような状況において「リスク」の影響を阻止もしくは最小限に抑え、経営改善や安定化につなげる「リスクガバナンス」の重要性が増している。これは自然をプラットフォームとしてスポーツリゾートは運営され、「気象条件」、消費者の「時間」、「所得」、などの様々なファクターから起

因するリスクや、複合産業体であるためスポーツ施設（エリア）のみならず、飲食、宿泊、レンタル、温浴など様々な機能から起因するリスクなど内外的におこるリスクの多さから、全社的に「リスク」をマネジメントする枠組みがスポーツリゾートの「品質」を上げ、「安心・安全」を保つことが消費者の「信頼」を向上させるため「リスクガバナンス」の重要性は極めて高いといえる。

スポーツリゾートにおけるリスク要因では、外的要因は経済、社会、政治、災害的要因に伴って派生し、内的要因はスポーツリゾート内における様々な機能から派生する可能性を有している。スポーツリゾートを取り巻く環境はあらゆる方向性からの要因によってリスクが発生し、リスクが多岐にわたって複合化することで、リスクは多方面からの影響を及ぼす可能性を示している。（図表 13）

また、内的リスクとしては、スポーツ施設（エリア）のみならず、関連する飲食、宿泊、レンタル、温浴など様々な機能から起因するリスクが想定され、飲食や、宿泊、温浴においては安全衛生面でのリスク管理を行う必要性を示している。観光庁が平成 27 年に行ったスノーリゾート消費者調査によれば、「スキー場選択の重視点」としての問いには、「①初心者向けのコースが充実している」や、「②雪質の良さ」、「③リフト券の価格の安さ」、「④コースの数の多さ」等①～④はゲレンデに関する重視点が多い中で、⑤には「飲食施設の充実」があげられた。

ゴルフ場（リゾート）においても 2009 年における「ゴルフ場選択の重視点」という趣旨のアンケート調査によると、「食事がおいしい」が 693 人の中で 16.2%が重視している結果が示されており、スキー場やゴルフ場の飲食機能は、来場者が重視するポイントの上位に位置づけられている。また収入項目では、索道収入に次いで飲食収入が多くを占めていることから、食品や飲食環境における安全衛生管理は、リスクマネジメントの項目の中でも重要項目として位置づけられる。

その飲食における過去の事故例では、「2016 年に山形県の天元台高原スキー場においてスキー場内のレストランを利用した計約 70 人がノロウイルスによる食中毒にかかり、スキー場内のレストランが 3 日間の営業停止処分が課せられた」というものや、「2010 年に長野県治部坂高原スキー場において、スキー場内のレストランを利用した計 102 人が腹痛を訴え、ウエルシュ菌という食中毒による問題で、4 日間の営業停止処分が課せられた」などの事故が印象的である。このように、実際にスキースポーツの実施領域における安全管理体制構築のみならず、顧客が安心して活動するためには、スキー場全体における安全・衛生管理のほか、宿泊施設における食品衛生管理や温浴施設などの衛生管理など、リゾート仕様の環境には、法的遵守を含めたリスクマネジメントが求められる。

阿部・品川（1994）によると、「1 事件における食中毒による損害賠償金額は約 168 万円」と算出されており、事故後の営業停止または休業を考慮すると、スキー場やリゾート経営における損失の影響は多大であることが想定できる。また、索道における安全管理においては、平成 20 年におけるシャルマン火打スキー場において、索道の一つが内脱索防止板<sup>10)</sup>に巻き込まれ放索するという事例があり、スキー場収入の約 8 割～9 割を占める索道収入は重要な収入源である中で、顧客に対する不信感や、不安感を仰ぐ事例となった。

さらに宿泊における安全管理では、入浴施設を有している宿泊施設では、レジオネラ菌に対す



る衛生管理や、飲食提供における衛生管理が重要となってくる。この入浴施設における事故報告は多く、平成23年における神奈川県横浜市のスポーツ施設の入浴施設において9人がレジオネラ菌に感染する事例や、岐阜県高山市の温泉入浴施設における宿泊者のうち8人がレジオネラ菌に感染するといった事例もあり、リスクが顕在化した場合の外的リスクは来場者の減少による収入の減少が想定され、内的リスクにおいては、営業停止または損害賠償、企業における信頼の失墜などがあげられる。

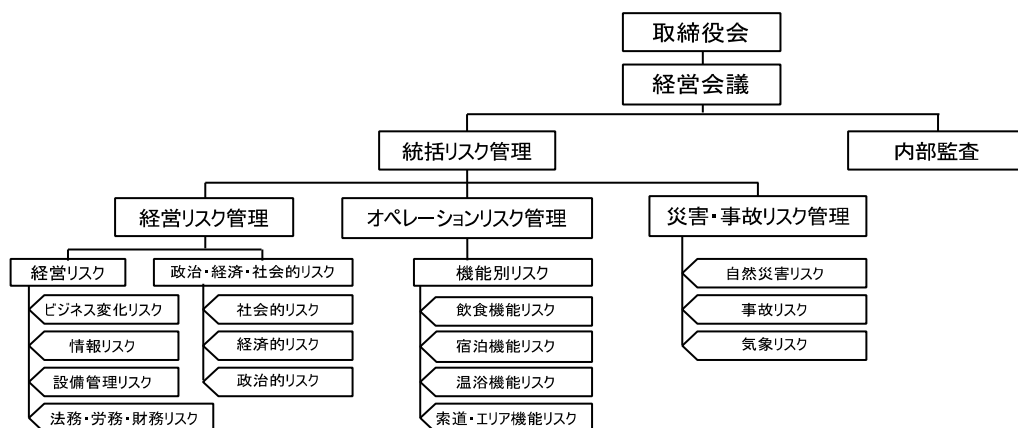
つまりこうした背景における安定経営を実現するためには、リスクガバナンスによってあらゆるビジネスリスクを洗い出し、それに対する事前の評価や対策を講じることで、損失のリスクを抑止もしくは軽減していくことが重要である。

### 3) スポーツリゾートとリスクガバナンスの枠組み

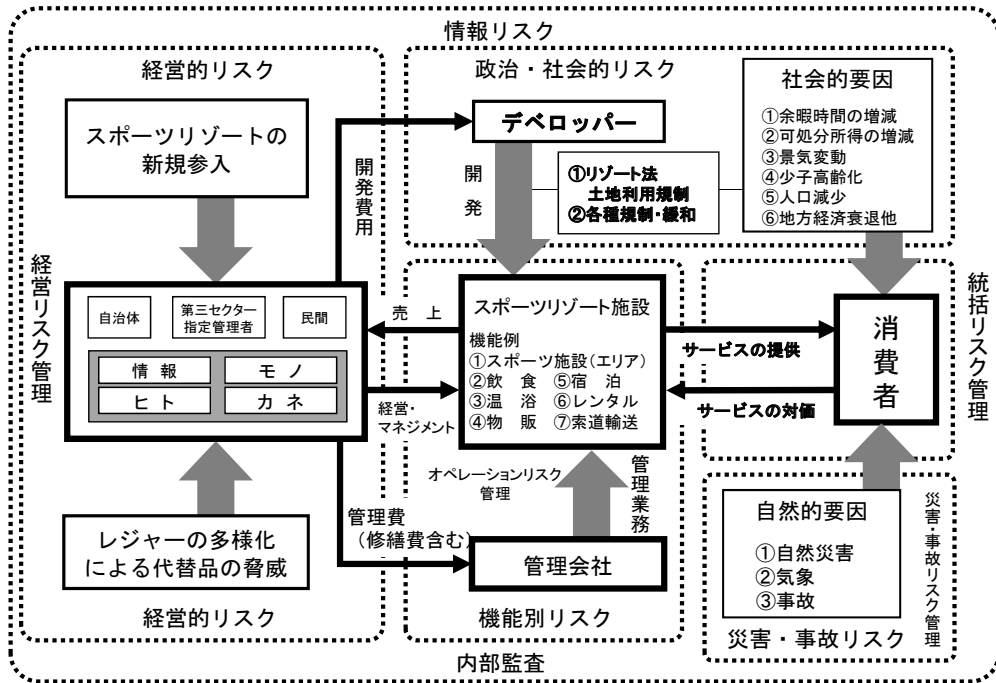
スポーツリゾートにおけるリスク要因、またリスクと想定される「影響と対策」を整理していくことで、スポーツリゾートにおける包括的なリスクマネジメントの必要性が明らかになる。

スポーツリゾートにおけるリスク管理を3つに分類し、「経営リスク管理」「オペレーションリスク管理」「災害・事故リスク管理」に区分したことによって、統括リスク管理を中心としたリスク要因の抽出並びに影響度を明らかにし、対応を講じ、各リスク要因に基づいて計画を立案する必要がある。また「オペレーションリスクの管理」における飲食機能や、温浴機能に関しては「衛生管理基準に基づく安全衛生管理」が重要となる。また「災害・事故リスク管理」においてはBCP（事業継続計画）を前提とした立案が重要であり、災害や事故が起きた場合の事業復旧を早め、事業への影響を軽減化させる必要がある。スポーツリゾートにおいては自然をプラットフォームとしているため、自然災害や、事故などが比較的顕在化しやすいためBCPも重要なリスク管理のひとつである。

図表 12：スポーツリゾートのリスクガバナンス組織機能例



図表 13：スポーツリゾートを取り巻くリスクとリスクガバナンスのスキーム



#### 4) スポーツリゾートにおけるリスクガバナンスの効果

これまでの一般的なリスクマネジメントでは、リスクの顕在化後の損失軽減に主眼が置かれてきているが、スポーツリゾートのリスク要因が多岐に渡るものであっても、リスクガバナンスの機能整備によって災害・事故発生時の危機管理をはじめ、リスクの顕在化時の損失を最小限度に抑制することが可能である。しかし、リスクガバナンスそのものがマネジメントであり、リスクに対する対策が損失回避だけでなく、顧客の安心感や快適性につながる可能性を持つことや、災害・事故などによるサプライチェーンが途絶えた場合の施策として、サプライヤーの複数化や機能分散によって、地域内連携などの効果を生み出すため、リスクはリゾートの「品質」の価値を低下させる要因であると同時に価値向上の要因にもなりうるものである。

また、スポーツリゾートにおいてスキーリゾートやゴルフリゾートなどは、今後新たなビジネスモデルの再構築などを必要としており、新たなビジネスモデルの方向性を見極める転機となっている。ビジネスモデルの再構築にあたっては、様々なリスクテイクを想定し、リスクガバナンスの機能構築によって、事業目的に対する阻害要因の把握を前提とすべきである。このようにリスクガバナンスは、企業の経営安定化を図るとともに、企業価値の向上に効果があるといえる。

## VI. まとめ

リゾート施設は、バブル期における施設開発の隆盛によってその数を増やしてきた。

リゾート開発は、将来的な人口増加や国民所得のさらなる向上を想定した中でのマーケット拡大を想定した過剰投資や、ゴルフ場、ホテル、スキー場といった複合開発を基本とした大規模開発が前提となっていた背景から、当初の経営計画自体の破綻が今日における事業の廃止・売却を促進してきている。

不良債権化した多くの施設や事業は、売却や事業継承などによりリセットされ、新たなスタートを切るケースも少なくない。しかし、本質的に大規模開発の前提は変わることなく、リゾートの事業特性は有したままである。したがって経営の緻密さや予測が困難な気候への対応、広域市場を前提とした集客などには依然として煩勞が伴う。また、今日において最も重要な経営安定化要素であるインバウンドによる需要拡大も、為替や世界情勢の変動により、必ずしも安定感を伴うものではないため、不安定要素の多い経営においては、「取り巻くリスク」を予防・回避することが求められている。

2009年にリスクマネジメントに関する国際標準規格であるISO 31000 (Risk management-Principles and Guidelines：リスクマネジメント－原則及び指針)が発行された。2018年にはさらにその規格が改定され、「ISO 31000:2018」が発表された。その変更点は「リスク」の定義を改め、「目的に対する不確実性の影響」とし、十分な知識や経験が不足する中において、効果的かつ効率的に意思決定を行う点を力点とされた。また、経営陣には組織のガバナンス体制整備を始め、組織全体の経営活動に対し、リスクマネジメント機能の整備を徹底する責務があるとされた点である。

一時は90兆円規模を誇り、近年でも70兆円規模を有するレジャー産業に包摂されるリゾート産業の市場規模は、バブル期の1988年に7兆円規模であったとされている。1987年6月に施行された「総合保養地域整備法（リゾート法）」<sup>11)</sup>も追い風となり、「余暇活動の充実」「地域振興」「民間活力導入による内需拡大」などを目的としたリゾート施設が数多く整備されたが、その後バブル経済が崩壊し、本来の需要を上回る規模の施設経営は破綻することに至った。

狭隘な国土でありながらも、バブル経済の象徴的な存在でもあったスキーリゾートなどは、全国でその数を700箇所以上に増やしていたが、バブルに沸いた約10年間のお祭りは終焉を迎えている。

また、スキー場に加え、ゴルフリゾートや会員制のリゾート施設なども例に漏れず、グリーンピアに象徴されるように本体の経営を圧迫する付帯事業の多くが処分された。

しかし、その時期に整備されたリゾート施設も転売やM&Aなどを経ながらも、長期間にわたる構造不況を乗り越えて今日まで存続させることに成功している施設も少なくない。そして近年のインバウンド増加が再びバブル経済の時代を彷彿させるように、レジャー産業を再活性化へ導いてきている。

リゾート産業は社会状況の変化に加え、自然環境の脅威や安全・衛生環境の維持など、多くの

リスクを背景に成り立っている。つまり、様々な事業を組み合わせる複合事業を基本とする産業であるため、構成する事業ファクターは独自の性格を有することから、これらの正しいコントロールやマネジメントが事業の成功に大きく影響するものである。

このように様々な産業でリスクマネジメントが一般的になり、重要度が増してきたことを踏まえて整備された「ISO 31000 のマネジメントプロセス」の特徴は、企業等の組織のリスクに焦点をあて、組織経営のためのリスクマネジメントを明確にし、様々な分野で共通なリスクマネジメントプロセスを標準化するという、国際標準化機構（ISO）としては総合的なリスクマネジメントに関する初めての規格となっていることである。

また、経済産業省が2003年に発表した『リスク新時代の内部統制』によれば、「規制緩和の進展」、「リスクの多様化」、「経営管理のあり方の変化」、「説明責任の増大」の4つがリスクの拡大要因となっており、リスクマネジメントの必要性が高まっていることも今日におけるニーズの高さに繋がっている。

本編で整理してきたように、リスクマネジメントについては、「ISO 31000」としての規格は整備されたが、これまで以上にリスクマネジメントの重要度が強く認識される社会においては、リスクの定義や要素も多様化する傾向にあり、「リスクマネジメントは、新たな発見や知見をもとに不断に深化していく性質をもつ」という点が強調されている。しかし、「ISO 31000」は事前対応策を基本としたマネジメント内容となっている。

こういった点からも「ISO 31000」の基準では、すべての状況に対応しきれない可能性があるため、リスクガバナンスという概念がその不足要素を補うものであるといえる。

今日においても「内需拡大」や「地域振興」がリゾート産業の存在意義である以上、地域間の競合状況を勝ち抜き、マーケットに支持され続ける産業であるためには、魅力的な商品開発や事業開発だけでなく、「法令遵守を前提とした組織統制（ガバナンス）の環境整備が重要である」という価値観が現代社会において重要視されている。

このように ISO の国際標準規格は不確実なリスクに対応するマネジメントにおいて明確な方向性を示してくれるものであるが、認定審査への対応のハードルは低くなく、体制の転換・修正に関する相応の作業や第三者からの指導を含めたコストなども余力がなければ叶うことがない。したがって国内においては、本編の図表6に示すように、さほど積極的な広がりを見せていないのも事実である。

しかし、「ISO31000」は他の「ISO 9001」規格や「ISO14001」規格とは異なり、認証規格ではなく第三者認証を伴わないガイダンス規格となっているため、体制構築のハードルは低い。

狭隘な我が国の国土においてリゾート開発が広範囲に展開されている背景は、バブル景気の後押しもさることながら、企業が将来期待できる産業としての可能性を認識し、自治体も地域住民も含めて地域振興にリゾート産業が寄与する可能性を持っているという判断があったからである。

しかし今日までリゾート開発が推進されてきたのは、高度成長期から日本の経済は成長を続け、人口も増加を前提とする考え方が支配的であったことや、不正確な集客計画でありながら半ば強

引に計画が進められてきたこと。もしくは、過剰投資やコスト超過による提供サービスの縮減などを招くような精度の低い計画であったことなども一因となっている。

そこで本編は、1987年に施行された総合保養地域整備法（通称、リゾート法）以降、活発になったわが国のリゾート開発の現状を整理し、解決すべき課題は数多く存在するリゾート施設経営のあり方において、リゾート施設経営におけるリスクコントロールが重要であることを再認識することを目指した。

このようなリゾート施設経営において、その評価の多くが「運営そのもの」によるものとするれば、施設の単独機能を充実させるだけではなく、施設の全体や地域総体として来訪者（顧客）に満足感を与える経営が実現できなければならない。こうした点からみれば、「複合化する施設機能の充実」や「顧客満足度の高い運営の実現」は、リゾート施設経営における重要な課題といえる。

したがって今日のリゾート経営の成否は、単なる集客の出来・不出来の結果による収支管理や事業管理を追求するだけではなく、「集客」や「満足」を阻む要素をあらかじめコントロール可能なものとして認識し、様々な課題をマネジメントしていくことが求められるが、こうした「課題の解決において、いかなるマネジメントが必要なのか」というテーマに鑑みれば、これまで「リゾート施設経営とリスクマネジメントとの関係」についての研究はほとんど存在していないため、「ISOとリスクガバナンス」というリスクマネジメントからのアプローチによって課題解決の要素を探索することは意義深いと考える。

つまり本研究におけるテーマの柱となる「リゾート」「事業」「リスク」「マネジメント」などの関係性が不明確な点に着目し、「リゾート施設におけるリスクマネジメント」という経済性との関係が得られにくい要因を整理することとなったが、様々な不安定要素に苛まれるリゾート事業にとって、「損失を抑制する」という方向性は、先行研究の少ないリゾート施設経営にとっては極めて重要であるといえる。

〔註〕

- 1) ISO：「International Organization for Standardization（国際標準化機構）」のことであり、「国際間の取引を標準化するために共通の指針を定める」という方針に沿って基準整備されている。
- 2) ISO9001：品質マネジメントシステムに関する国際規格。最も普及しているマネジメントシステム規格であり、全世界で170カ国以上、100万以上の組織が利用している。
- 3) ISO14001：環境マネジメントシステムの国際規格。取得すると、『環境保全に貢献している企業』とみなされる。
- 4) ISO 27001: ISMS(ISO27001)は、組織が必要な情報セキュリティの活動や管理策を計画し、計画通りに実施、実施後うまく機能しているか点検、その結果からさらなる改善をしていくという一連の流れのことを指す。
- 5) ISO31000：リスクマネジメントに関する規格。組織全体に導入する仕組みを想定していることから「全社的リスクマネジメント(ERM)」とも呼ばれ、組織の目的に影響を与えうるリスクを効果的・効率的にコントロールすることを通じて、組織の価値の維持・向上を目指す活動を指す。
- 6) 地域循環共生圏：地域で循環可能な資源はなるべく地域で循環させ、それが困難なものについては物質が循環する環を広域化させていき、重層的な地域循環を構築していこうという考え方。

- 7) BCP：(business continuity plan) 地震やテロ，感染症の流行といった緊急時に行政や企業の業務を続けるための計画。
- 8) ハザード：危険に関する概念。事故発生をもたらす事情，条件のこと。危険事情。
- 9) コンプライアンス：法律や社会的な通念を守ること。法令順守。
- 10) 内脱索防止板：リフト，ロープウェイ等の索条が滑車から脱索しないようにする索条の脱索防止輪装置の一部。
- 11) 総合保養地域整備法（リゾート法）：昭和 62 年（1987）6 月に施行された総合保養地域整備法。国民の余暇活動の充実，地域振興，民間活力導入による内需拡大を目的としている。

〔参考・引用〕

- ・ 2018 岐阜経済大学論集②『時代の変遷に伴うレジャー産業の系譜』/ 原田理人，古田康生 P17
- ・ 内閣府（平成 25 年）：「事業継続ガイドライン～あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応～」
- ・ 日本労働研究雑誌 No625：「日本人の余暇時間」/ 黒田祥子
- ・ 国土交通省（平成 15 年）：「総合保養地域の整備～リゾート法の今日的考察～」
- ・ 現代社会文化研究 No21（2001）：「産業構造におけるスポーツ産業の範囲に関する研究Ⅰ」/ 渡辺保
- ・ 経済産業省 / 東京大学政策ビジョン研究センター（2013）：「リスクガバナンスの欠陥」/ 谷口武俊
- ・ レジャー・レクリエーション研究第 29 号（1995）：「レジャー産業の枠組みに関する考察」/ 栗田房穂
- ・ レジャー・レクリエーション研究第 36 号（1997）：「わがレジャー産業研究の足跡」/ 嵯峨寿
- ・ 日本銀行金融機構局金融高度化センター（2019）：「ガバナンス改革とリスクアベタイト・フレームワーク」
- ・ (株) 中央経済社第 1 版（2009）：「取引・信用リスクマネジメント～リスクの把握・評価・対応の実務～」/ 高市幸男
- ・ (株) 中央経済社（2011）：「リスクを管理する～不確実性の組織化～」/ マイケル・パワー
- ・ HC asset management（2018）：「リスクのテイクと管理を混同するなかれ」/ 森本紀行
- ・ 社会技術研究論文集（2005）：「リスク特性とリスクガバナンス構造の類型化及び関係分析の試み」/ 中谷・堀井ほか
- ・ 日本食品微生物学会雑誌（1998）：「我が国における食中毒損害賠償金額からみた社会的損失額の推定」/ 阿部・品川
- ・ 東京成徳大学研究紀要（2010）：「リゾート法と地域社会」/ 岡田一郎
- ・ 体育経営管理シンポジウム：「商業スポーツ施設事業の最近動向と今後の課題」/ 深瀬吉邦
- ・ 富山大学経済論集（1982）「経営におけるリスクの性質とリスク・マネジメントの対象」/ 武井勲
- ・ 一般財団法人リスクマネジメント協会：「リスクマネジメントレッスン 1. 進化するリスクマネジメント」
- ・ 成文堂（2019）：「リスク・マネジメント論」（商学双書 7）/ 李洪茂
- ・ 中央経済社（2018）：「リスクマネジメント（ベーシック +）」/ 柳瀬典由，石坂元一他
- ・ 日本規格協会（2019）：「ISO 31000:2018(JIS Q 31000:2019) リスクマネジメント 解説と適用ガイド」/ 野口和彦，リスクマネジメント規格活用検討会
- ・ 経済法令研究会（2018）：「実践リスクマネジメント要覧 理論と事例」/ MS&AD インターリスク総研