

穂高岳山荘における事業承継と山小屋の将来について (コロナ後の山小屋の変化を含む)

今 田 恵 (有限会社穂高岳山荘代表取締役)

1 はじめに

北アルプス奥穂高岳直下、白出のコルにある穂高岳山荘は、今田重太郎（筆者の祖父）が最初の岩小屋を建築してから2023年で百年を迎えた。北アルプスの当山域ではこの時代に民間個人により多くの山小屋が建てられ、子またはその他の継承者が引き継いで運営していく形をとっているものが多い。当社のように途中で法人化した場合もあれば、そのまま個人事業として引き継ぐ場合もある。ここでは、当社の事業承継を題材に山岳業界全般の事業承継について、またコロナ禍を経て山小屋の運営がどのように変化した／しつつあるのか、さらにそれらを総合して山小屋と山岳業界の将来ビジョンについて私見を述べさせていただく。



図1 前穂高岳・奥穂高岳と穂高岳山荘

2 事業承継について

(1) 穂高岳山荘の組織体制

穂高岳山荘（有限会社穂高岳山荘）は旧制有限会

社として1967年より法人化しており、一社で一山小屋を運営している。創業者の今田重太郎は1923年の創業から1973年までの五十年間現役で山荘現地に陣頭指揮を執り、二代目の今田英雄は共同経営者として、また重太郎没後はオーナー経営者として2011年までの三十八年間、経営の指揮を執った。2011年秋に今田英雄から三代目となる今田恵へ代表交代を行い、2023年～2024年に相続により株主交代が行われた。2011年からの承継について、実務上は、代表交代後もそれまでと同じ支配人・従業員による現地体制を存続し、急激な変革を避け、この十数年をかけて徐々に承継と次世代へ向けた体制づくりに取り組んだ。

(2) 穂高岳山荘の事業内容

4月中旬に従業員が入山し、雪から小屋の掘り起こしを行い4月下旬より営業開始。繁忙期はゴールデンウィークおよび7月第二週から10月第二週で、その他の時期は客数ゼロから一桁のことがほとんど。11月上旬に営業終了、施設冬期閉鎖。宿泊業（売店・食事提供あり）。最大宿泊可能数210名程度。電気、水道、ガス等の通っていない場所であるため、それらの確保（自家発電、貯水管理等）。食材や燃料の物資輸送（主にヘリコプターだが、まれに従業員による歩荷）。営業期間従業員6～8名程度、通年従業員5～6名程度（取締役含む）、夏期はこれに加え10～12名程度のアルバイトが従事している。宿泊者の少ない時期に登山道整備や施設の修繕を行う。現地従業員は岐阜・長野の民間救助隊隊員とし

て登録しており、警察の要請を受けて出動し山岳技術を用いて救助活動を行う。岐阜と長野の県境に位置するため、両方の山小屋団体に所属し、年数回の会議を行い、共同での対応発信や現状課題についての協議共有をしている。当社では、代表交代後から現在にかけて取締役3名体制とし、

- ① 代表（理念ビジョン設計、経営計画、渉外、人材採用）
- ② 財務担当（情報収集、財務計画、渉外、労務関係統括）
- ③ 現地支配人（実務計画、施設管理、従業員管理、道整備指揮、救助活動指揮）

と主に分担している。先代は代表交代後すべての役職を退いたが、相続直前まで株主として必要な際には意見を述べたり取締役からの相談を受けたりすることも可能な立場であった。

(3) 親子間事業承継（当社の事例）

当社は親子での株式の相続を前提とした事業承継を行った。親子での承継であっても、被承継者（親）の健康状態・年齢や、承継者（子）側のキャリアプラン・兄弟間での合意、株式の散逸等、事業承継には一般にクリアすべき問題が多々あるが、当社は恵まれていた形であったと思う。

＜親子承継において問題が起きづらかった点＞

- ① 承継者（子）が一人っ子であった
- ② 承継者（子）の結婚相手にも理解を得られていた
- ③ 早めに家業に入ること承継前に経験を積むことができ、人的つながりも確保できた
- ④ 実務を行う番頭格と承継者（子）側の信頼関係が既に長年構築されていた
- ⑤ 株式散逸がなかった（相続税への対応等のため夫婦間での分割はあった）
- ⑥ 相続税納税資金分についても目処がついたタイミングでの相続だった

これらは、前述の通り裏を返せば問題になりやすい部分であり、被承継者（親）の側が理解して対策しておくことが肝要である。たとえば兄弟間で普段関係が良好だったとしても、相続において不公平を感じてしまうと、それをきっかけに亀裂が入ることは一般的にしばしば起きている。また、自社株は事前の価値算定が簡単にはできず、受け継ぐために想定以上の相続税の支払いが必要なこともある。一定以上の規模で事業を行っている場合は、納税資金のおおまかな予想、どのようにその納税資金を確保するかを、関係者が理解し、準備しておく必要がある。

上記のような事象も含め、また事業を円滑に続けていくにあたって、親子間事業承継においても、最も重要なのは人間関係であると感じている。筆者自身の場合、幼少時から夏休みには毎年数日から一ヶ月近く程度現地を訪れており、ひととおりの山荘内の仕組みや、関係する人たちの顔を知っていたことも非常に役立った。それにより、家業に誇りを持ち、自分もこの仕事をするということを早い段階で決断することに繋がった。余談ではあるが筆者は先代から「跡を継いで欲しい」と直接言われたことは、就職活動を開始する頃まで一切なかった。「好きなことをやれ」と言われてきた中で、就職活動を開始した頃に「実は体調が思わしくなく、できればこのタイミングで戻り、跡を継いでもらえるとありがたい」と言われ、納得をして新卒後にすぐに家業を継いだという経緯がある。一方で、事業内容やどのような理念で運営しているのかは先代が常日頃から口にしていたため、そこがわからずに困ったということは無かった。変えるべきところがあるとしても、それまで何を信じて、どのように動いていたのかは凡そ分かっていたため、あとはどのように変えるかだけを考えることで足りたと言える。さらに、資金面について、季節商売であるために冬から夏前は売り上

2. 登山界の現状と課題

げが無いが春には仕入れをする関係上、以前は運転資金としてシーズン初めに借入れを必要としていたが、代表交代までの10年程度をかけて、無借金での運営が可能な程度に財政改革を行ったと代替わり時に聞いた。また建物のための借入れはすでに無い状態であった。このことが、コロナ禍を少ないダメージで乗り切ることにも繋がった。

(4) 親子外での事業承継

また当社では行われなかったが、親子外での事業承継（M&Aを含む事業譲渡など）については、今後必要とされる状況の増加が見込まれる。山小屋でも、番頭格への譲渡や、団体所有から個人への譲渡、公的所有への移管など、実際には広く行われている。山小屋に限らず、山岳業界においてクライミングジムや登山道具店、登山旅行会社、ガイド事務所など（顧客が多くついていた、大きな資産（不動産、在庫商品等）があったりする場合は特に）経営者の転身や死去による事業承継の発生が考えられる。ただし、比較的小規模な業界であるために相手の選定については困難も大きいと思われる。①熱意（やる気）と時間的コミット②登山等の知識と経験③資金力と経営計画④実務能力（地域や利害関係者との良好な繋がり等も含む）の四点が揃わない相手だと、承継しても失敗することがあるように思う。

(5) 事業承継後に起きうる問題

円滑な事業承継が行われた場合でも、せっかく顧客を獲得している状態にも関わらず社会情勢の変化に対応できないなど、経営的に継続不能な場合も存在する。たとえば山小屋の場合、日本の人口は減少ステージにすでに入っており、また後述のコロナ禍といった状況変化が起こるなどにより、以前と同じ集客と収益構造では成り立たない可能性がある。さ

らに、法的規制への対応や建築資金の回収の可否ということから、建て替えが行えない山小屋が今後増加することが懸念されている。奥矢恵氏（京都府立大学准教授）による、超党派「山の日」議員連盟 第27回総会「山小屋における避難救助等の公共的役割の負担増加について」2024年6月6日口頭発表「山小屋をとりまく法規制」においても、山小屋が現行の法律の中では建て替え等ができない問題について言及されている。山小屋以外でも、社会構造や法改正・法意識が変化したことなどから、とくに都市とは離れた場所でのアクティビティを扱う我々の業界の事業は、従来と同様の運営では成り立たないことも多いだろう。「山岳業界」というものを皆がイメージし、一体となって、ノウハウの交換やコンプライアンス対応、業界の活性化を図ることは、他の業界同様に重要で、事業の継続可能性を高めるものになると考えられる。幸い、インバウンド需要が今後も見込める業態がほとんどであるため、その恵まれた状態を活かせるようにしつつ、事故を防ぎ、トラブルとならないような仕組みづくりが、より大きいステージで行えることが望ましい。

3 コロナ禍後の山小屋の変化について

(1) コロナ禍後の山小屋の大きな変化

感染症対策が緩和された2025年一月現在、当山城周辺の山小屋での2020年以前との大きな変化は、宿泊人数制限に関する以下の三つである。

- ① 無制限の宿泊人数受け入れから、一日の宿泊人数の制限へ
- ② 人数制限のための、予約制採用（ネット予約、キャンセル料や予約金制度）
- ③ 人数制限にともなう、宿泊単価の値上げ

従来、山小屋は、宿泊業としての定員を有しては

いたものの、緊急避難的であることを理由としてそれ以上の宿泊があることを常としていた。コロナ禍となりいわゆる三密による感染症の蔓延を防ぐ必要が強く生じたことから、岐阜・長野・富山に建つ山小屋の三県五団体で構成される「北アルプス山小屋協会」にて感染症対策ガイドラインが制定され、それに準じて対応を行った。その際、宿泊時の密集を防ぐために、宿泊人数を制限する必要性が生じ、そのために予約制を採用した山小屋が多い。コロナ後の現在でも、当然、山岳地における緊急避難先としての宿泊を受け入れているが、そもそも計画された山行においての定員超が起きないよう、多くの山小屋がひきつづき予約制をとるようになっている。これは、携帯電話網の発達と携帯電話およびスマートフォンの普及で、山岳地の通信環境がここ20年余りで大きく改善し、予約やキャンセルの電話やメールを山小屋が受けること、登山者がかける／送ることが技術的に可能になったという事情もある。ここ数年で新幹線でも、混雑日には2、300%乗車となるような自由席を廃し、全席指定席という車両が急速に増えている。これは運行の安全をも考えてのことであるというⁱ。予約制採用による山小屋の特定日過密状態解消も、翌日の疲労や登山道の渋滞を減らし、安全に直接寄与するものであると考えている。ただ、天候の変化や、前後行程の山小屋の予約との兼ね合



図2 混雑日は「一畳2名」を想定していた相部屋客室も、仕切りをつけ1名ずつの予約制とした

いなど、登山という自由な行為に制限を与える部分も当然あるので、より良い方法をさらに考えていきたい。なお、コロナ禍中の当山城山小屋の動きについては、「登山研修 vol.37」において近藤幸夫氏が詳細にまとめてくださっているため、参照いただきたい。

(2) 宿泊者の方々の反応

当山荘への反応だけではなく、他の山小屋への反応を含めた全体の内容を記す。コロナ禍の最中は、当社でもネット通販による物品購入等をしていただくことで協力いただくなどもあり、その際などあたたかい言葉を受けた。同様の顧客からのあたたかい支援や声援を受けたという小屋が多かった。

コロナ後にかけても値上げが続いたことにより、若年層など可処分所得が限られる層はもう今後宿泊が難しいのではないかと、そうでなくても宿泊しづらいという声もあった。特にテント場料金については、値上げに対して山小屋料金よりも大きな反応があった。一方で、槍ヶ岳山荘グループによる2023年1月実施のアンケート（n=1,614）では予約制と宿泊場所確保への理解度が高く、当時の宿泊単価一万三千円を、回答者の65%が「妥当」もしくは「安い」と評価する結果も出ているⁱⁱ。

(3) その他の変化

登山道整備はこれまで山小屋がその資金および労働力で賄ってきた場合が多いが、コロナ禍を経てそれが難しくなっている山域もある。これを受けて中部山岳国立公園管内では、環境省が検討主体となり、地域団体が実施主体となって、登山者の登山道整備への関心を高め協力を依頼する「北アルプストレイルプログラム」を導入するなど、新たな取り組みが進められている。

2. 登山界の現状と課題

コロナ禍とは無関係だが、同時期にヘリコプター輸送の価格上昇が起きたため、売上減少下においてダメージを受けた小屋も多かったと思われる。航空会社の人手不足等もありフライト自体が従来のような頻回では難しくなりつつあり、物資や燃料はこれまでより貴重なものとなった。建築資材は多くのヘリ輸送が必要となるため、これも山小屋の建て替えが難しくなる一因となっている。

4 山小屋と山岳業界の将来

(1) 山小屋の課題 施設維持の問題

先に述べたとおり、大正～昭和初期に多く建てられた山小屋が70年から100年と、建物の限界を迎えつつある。写真は60年以上前の祖父時代の建て替え時の様子。当山荘では、今後大規模な建て替えは相当困難だということを織り込み、年々小規模修繕を繰り返しながら持たせていくつもりでいる。

現在の都市部での法律と同じ内容を満たすことができず今後手がつけられないために、「建て替えを諦める」「物理的に営業不能となるまでは営業する」といった選択を取る小屋も出てきているが、それは建物の安全を期待するはずの法整備により、かえって危険な状態がもたらされているとも言える。何かしら現実的な形での維持・建て替えのために今後模索すべき道があると考えられる。また「登山研修 vol.37」において森孝順氏が論じているとおり、登山道整備にも同様に特有の法的な問題があることが指摘されており、今後の進展が期待される。

(2) 山小屋・山岳業界の課題 継続可能性と承継

前半で述べたとおり事業を承継することは困難を伴うが、必要とされるものが世代を超えてバトンで繋がり、それまで育てたものを無駄にしないことは、社会全体にとって利得だと言えると思う。1-(5)で



図3 材木を運ぶ今田重太郎



図4 手作業で4人がかりで重しを上下させ、基礎を固める様子



図5 白出沢から材木を背負ってくる歩荷さん



図6 百キログラム担ぐ者もいた

述べたように、せっかく継承がうまくいっても社会情勢の変化に対応しなければ事業継続に支障をきたす。過去には高いコストが必要だったようなことでも、低コストで導入できる新技術が日々開発されているので、徹底的に調べ、取り入れてみるのが大切だと筆者は考えている。当山荘では、インターネット通信の整備も行い、現在はインターネットでも予約を受け、紙台帳なしで管理できるようにシステムを導入した。現地での精算時はクレジットカードやSuicaなどでのキャッシュレス支払いも可能としている。2024年においてネット予約は90%超、キャッシュレス支払いは40%超となっており、顧客の需要に応えられていることがわかる。電話対応や現金管理の縮小により、業務負担を抑えることもできている。予約システムに加えて事前決済を取り入れる小屋も増えており、今後も各山小屋が事業継続と顧客満足のための工夫を続けることが予想される。繰り返しになるが、日本の人口減により、インバウンド対応もさらに柔軟に行っていく必要があり、それには安全面でのトラブルが起きないことが必須なので、業界官民を挙げて取り組むべきである。

(3) 山小屋の将来性

現在の日本では、電気や水などの供給は国が発展してきた頃の大規模網から更新時期を迎え、少しずつマイクロネット（小規模網）へ移ろうとしている。これはかつてから山小屋が作ってきた形に似ており、山小屋が何か社会に役立てるかもしれないと思っている。

穂高岳山荘の石垣・石畳は石を手で運んで作ったものであり、最近では西側の石垣を昨年までの十六年間かけて一から作り直した。石工を行える人が現代では激減しているがⁱⁱⁱ、山荘のスタッフは石積み技術の社内継承している。そしてこれが、岩稜帯での登山道整備の技術にも応用されているのである。働く場としての山小屋も進化を遂げていきたい。「一社勤め上げ」ではなくなった現代で、山小屋勤務で培える経験と感覚は一般の会社に引けを取らず、むしろ良好なキャリアとなれるはずだと信じている。そのためには、従業員の過ごす場としての快適性、就業環境の向上をより一層目指していきたい。さらに結果としてそれが、顧客満足の向上にも繋がるはずである。

(4) 山岳業界の将来性

急速に進化するAIが、これまで人間の行ってきた頭脳労働を担おうとしている中で、人間のやるべきことは今後さらに変化していくと予想される。しかし、『登山をしてその空気を自分が味わうという行為』は、ロボットやAIには代替できない。

これから先、登山業界をはじめとする「人間の身体体験」を扱う業種は、より一層社会にとって重要になっていくのではないかと私は考えている。そしてそれを継承すること、持続可能にしていくことは、人類のこれからの貢献することでもあるはずだ。

これからの山岳業界がより良いものになることを願い、また自身の尽力を誓う次第である。

i 「新幹線「のぞみ」年末年始は全席指定 混雑と戦った歴史」梅原淳／日本経済新聞2023年12月27日（オンライン記事 2025年1月4日閲覧）

ii 「槍ヶ岳山荘グループ 利用者アンケート 調査施日 R5.1.7～1.10」槍ヶ岳グループWebサイトより（<https://www.yarigatake.co.jp/wp/wp-content/uploads/2023/04/feb50f13c5416d3774724298da7b9e8b.pdf> 2025年1月6日閲覧）

iii 「歴史的砂防施設の石積技術等の現状と継承について」光永 健男・大矢 幸司／砂防学会平成17年度発表論文（<https://www.sff.or.jp/paper/postyear/h17/> 2025年1月9日閲覧）