



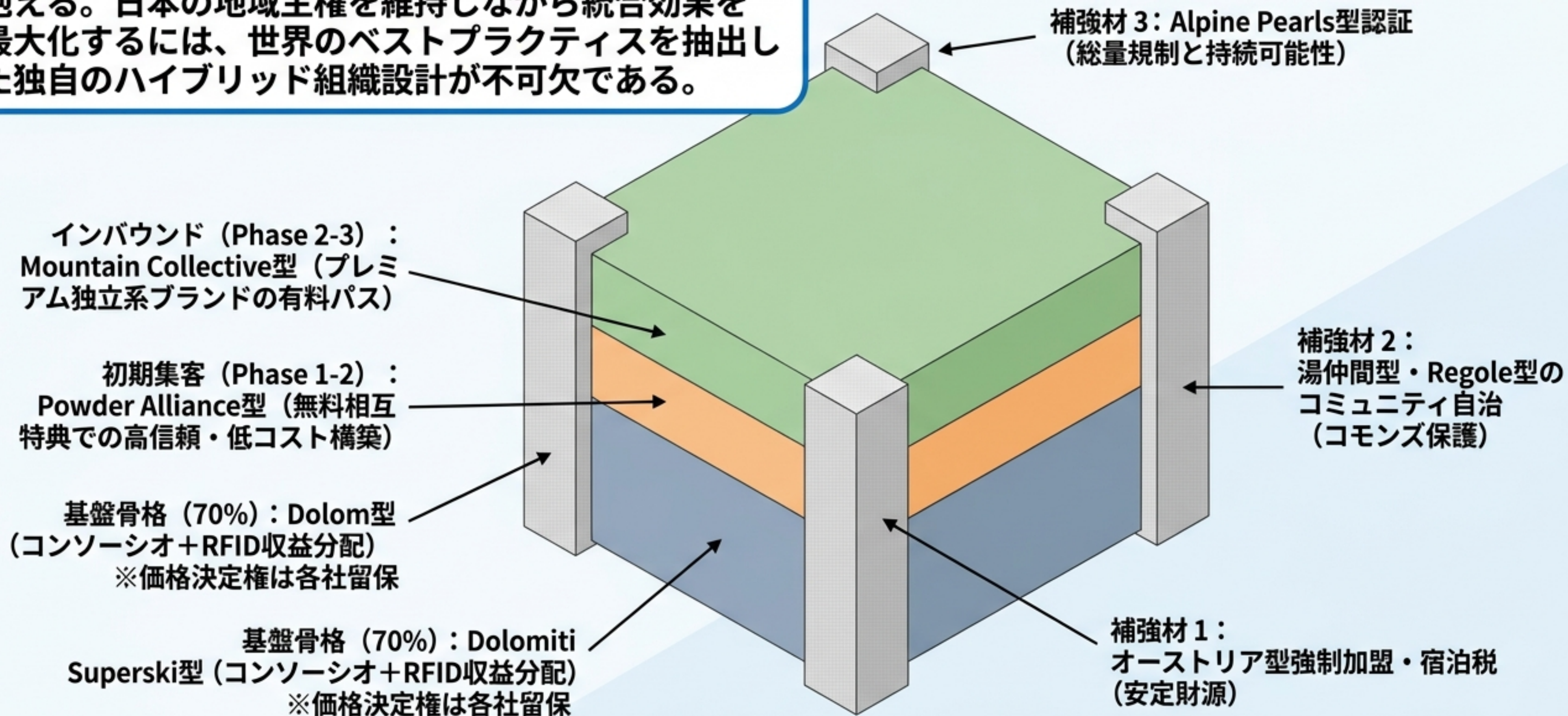
# パウダーユニオンが選ぶべき道

世界の連合モデル解体と「まちづくり型リゾート」のハイブリッド設計

2030年に向けた戦略的アーキテクチャと実装ロードマップ

# The Thesis: 世界モデルの単純輸入から「三層ハイブリッド」の独自設計へ

欧州・北米の成功モデルはそれぞれ致命的な弱点を抱える。日本の地域主権を維持しながら統合効果を最大化するには、世界のベストプラクティスを抽出した独自のハイブリッド組織設計が不可欠である。



# The Flawed Giants: VailとDolomitiが抱える「両刃の剣」

## Vail Resorts (囲い込み・資本独占型)

### 💡 【光】 規模の経済

FY25売上29.6億ドル、EBITDA 8.44億ドル。世界42リゾートのEpic Pass網による圧倒的国際流通力。

### 👎 【影】 外部不経済と訴訟

- 住宅高騰: Park City住宅中央値 \$1.375M (2020年比+85%)
- 地域対立: 2023年East Vail従業員住宅用地の土地収用 (\$1,750万での強制収用命令)
- 法務リスク: 2026年3月提訴の反トラスト集団訴訟 (Epic/Ikon二極モデルのtying濫用)

## Dolomiti Superski (コンソーシオ・価格集中型)

### 🗺️ 【光】 独立連携の極致

130社・12コンソーシオ連合。推定売上4億ユーロ超、年間投資額2.15億ユーロ (2025年)。

### 【影】 ガバナンスと独禁法リスク

- 2025年7月、AGCM (イタリア競争当局) による1877事案での一斉立入検査。
- TFEU101条違反疑い: 地域スキープス価格の中央集権的決定および流通制限。

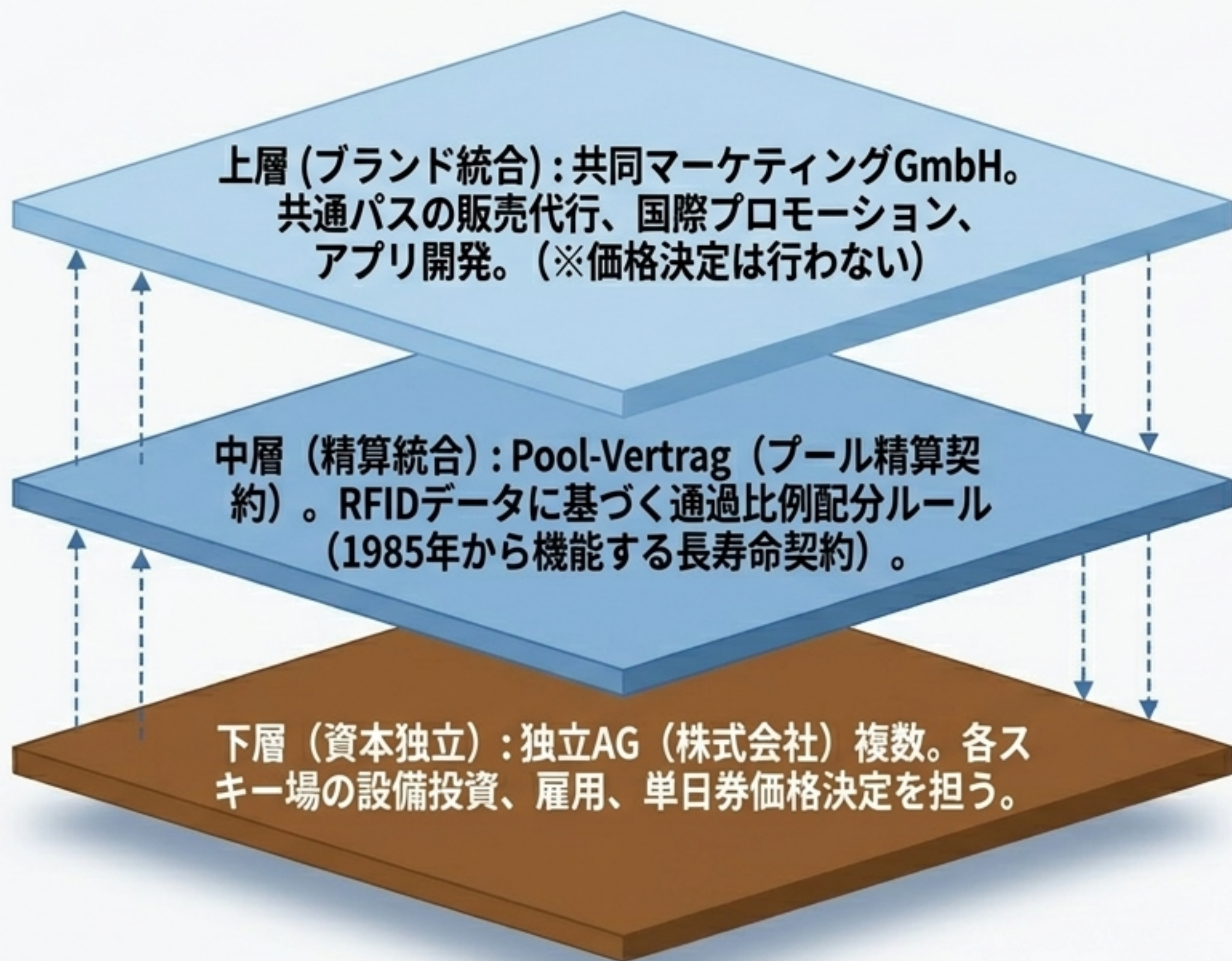
【教訓】 価格の中央集権 (Dolomiti) と資本の独占 (Vail) は、いずれも法務・社会的限界を迎えている。日本は「価格決定権の分散」と「資本の地域保有」を大前提とすべきである。

# The Lightweight Starters: 初期フェーズに最適な「軽量連合」

Category	Mountain Collective	Powder Alliance
加盟料	無償・訪問実績分配	完全無償
パス価格	\$669	\$0 / 自リゾートパス付属
特典	各2日無料+50%オフ	各3日無料 ※週末等除く
立ち上げ期間	12-24か月	3-6か月
法務・組織	LLC設立・ガバナンス	覚書/MoUベース
IT投資	物理RFID統合	各社既存システム+身分証照合

日本の第1フェーズ最適解: 「限界コストゼロ (空席在庫の活用)」で事業者間の信頼を醸成する Powder Alliance型の無料相互特典モデル。財務・法務リスクを極小化し、最短3ヶ月で立ち上げが可能。

# The European Benchmark: 独立資本を維持する「チロル型三層構造」



## Data Evidence

欧州8連合の比較から導出された最適解。



**Ski Arlberg:** 2016年完全連結 (Flexenbahn等へ45百万ユーロ投資)。地元資本比率80%+を維持。



**SkiWelt:** 1977年設立、284km。地元資本比率90%+。中央集権型 (仏 Paradiski等) の地元資本希薄化リスクを完全に回避。

# The Scarcity Engine: 供給の「自己抑制」による希少性の創出

Saas-Fee (1951): カーフリー政策の成文化。  
現在UNWTO「Best Tourism Villages」。  
EV専用交通網とSaastal Card  
(宿泊税連動) による経済循環。

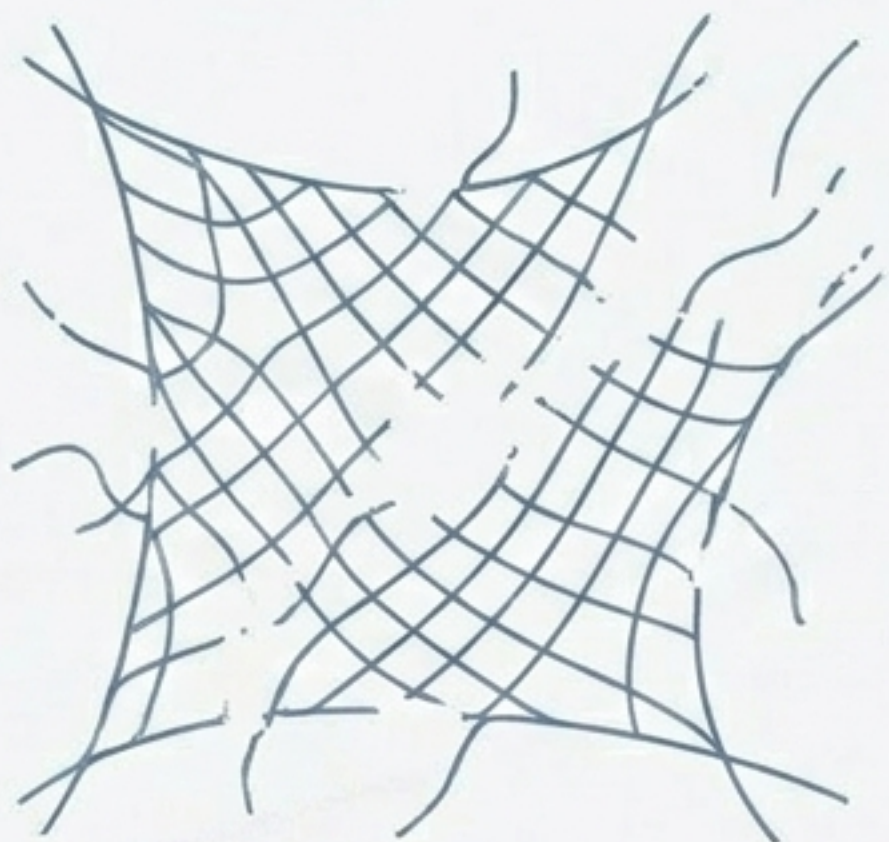
Zermatt (1947): ガソリン車禁止決議。  
EV専用 (Stimbo製)。  
Zermatt Bergbahnen AGは驚異の  
EBITDA率53.8% (2023/24) を達成。

Lech-Zürs (1997):  
ベッド総量規制 (上限10,000床)。  
Oberlechのトラフィックフリー化で  
「あえて成長を止める」戦略。

Cortina (13世紀):  
Regole (共有地) による土地不可譲。  
16,000haの森林・牧草地を共有財産  
(コモンズ) として不可譲・不可分で管理。

まちづくり型リゾートのブランド力は、単なるスローガンではなく  
「法的・コモンズの拘束」に基づく物理的な供給抑制から生まれる。

# Japan's Missing Pieces: 任意DMOの限界と「強制加盟型」公法人への脱却



## 現状（日本のDMO登録制度）

- 法的根拠: 任意法人（強制力なし、フリーライダー問題）
- 財源: 補助金依存（不安定）、CFO人材確保難
- 機能: 既存の観光協会との機能重複



## 解決策（オーストリアTV法制）

- 法的根拠: 公法上の法人（Körperschaften des öffentlichen Rechts）
- 加盟義務: Pflichtmitgliedschaft（域内全事業者の強制加盟）
- 独自財源: Umsatz（売上）連動の定率寄与金（7段階階級制）  
+ 定額宿泊税

倶知安町の萌芽: 全国唯一の定率制宿泊税（2%→2025年改正で実質3%へ）。  
この「Umsatz連動的」な定率課税を日本版TV法制の起点とし、全国のスキー場周辺自治体へ波及させる。

# Architecture of Powder Union: 日本独自ハイブリッドの全貌

骨格: Dolomiti型二層構造。  
独立資本維持 +  
RFID基盤統合  
(※価格決定権は各社)。



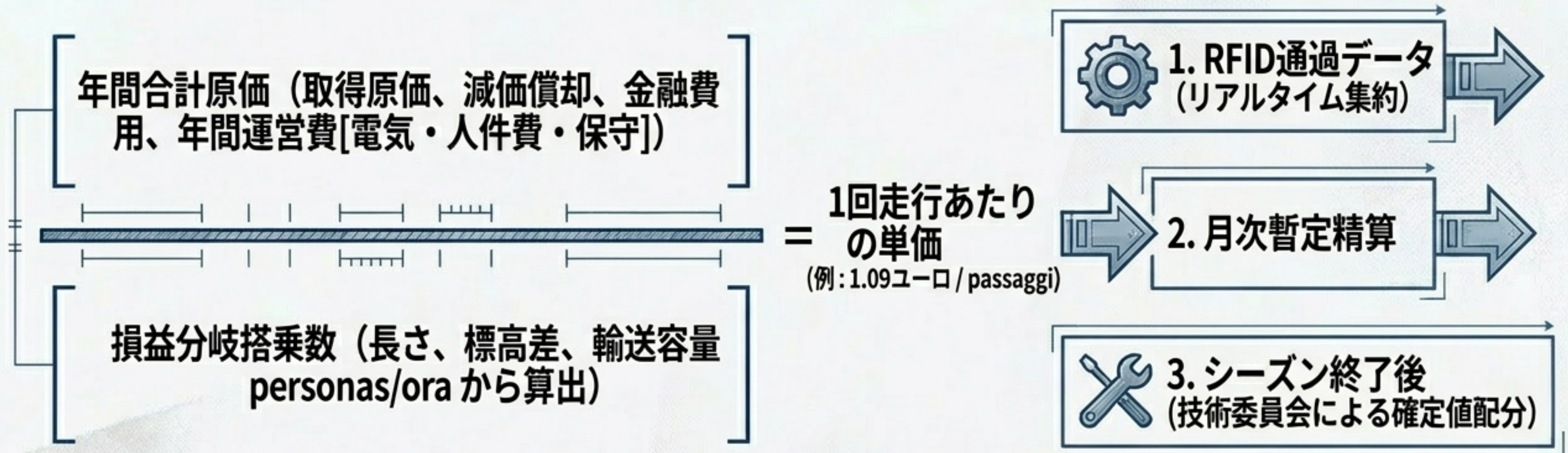
集客: Mountain  
Collective型プレミアムパス。  
超富裕層インパウンド向け  
高単価共通パス流通。

自治: 野沢温泉・湯仲間型commons。  
地元の共有財産と自治組織の  
「聖域」としての法理的保護。

品質: Alpine Pearls型認証。  
ベッド上限・車両規制など  
物理的総量規制のルール化。

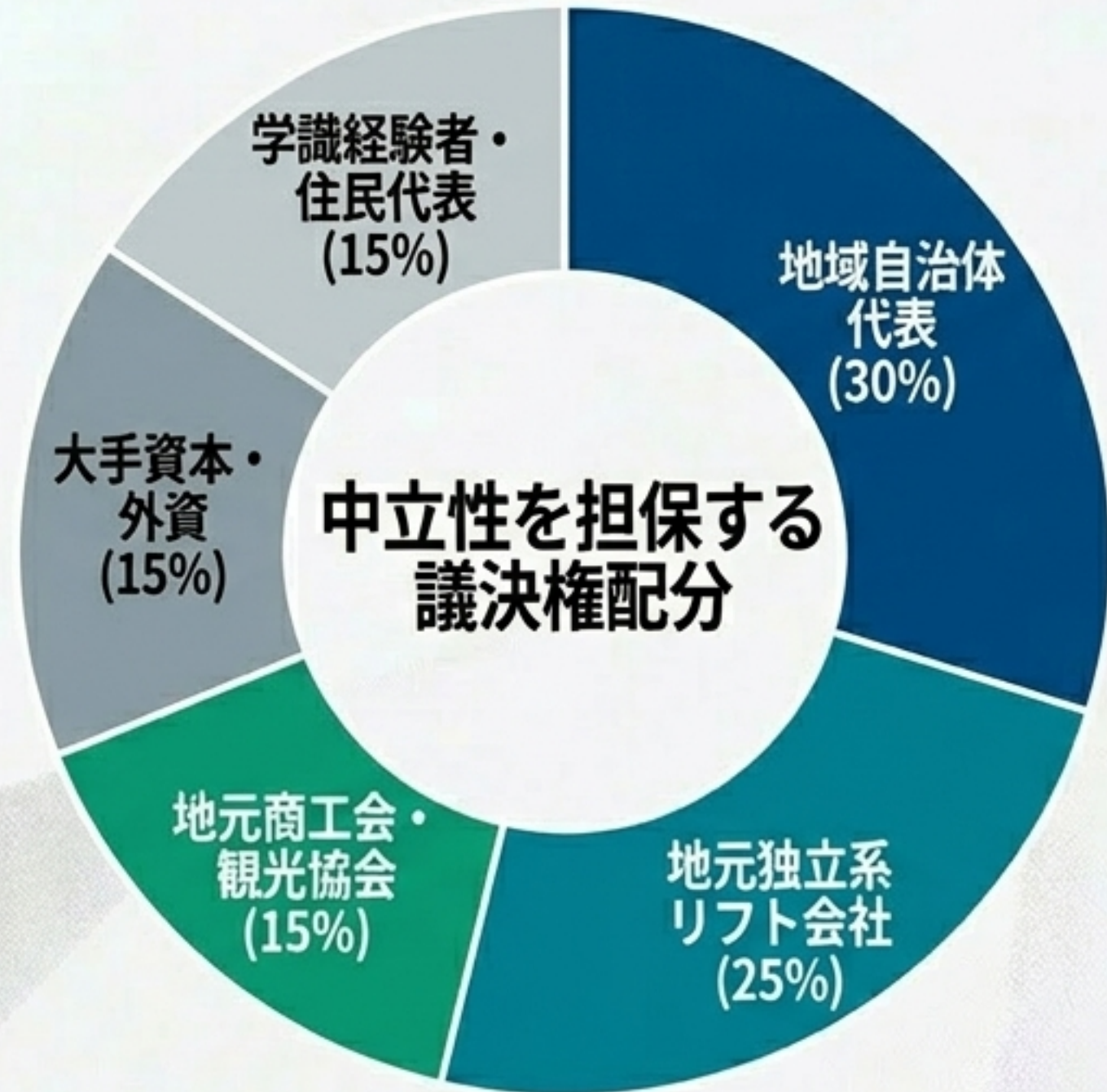
包摂: Epic/Ikon、大手資本(星野・外資等)との  
「Limited Partnership」ループを、  
「Limited Partnership」提携(排除しない)。

# Revenue Sharing Engine: Valore Corsa 日本版の算定メカニズム



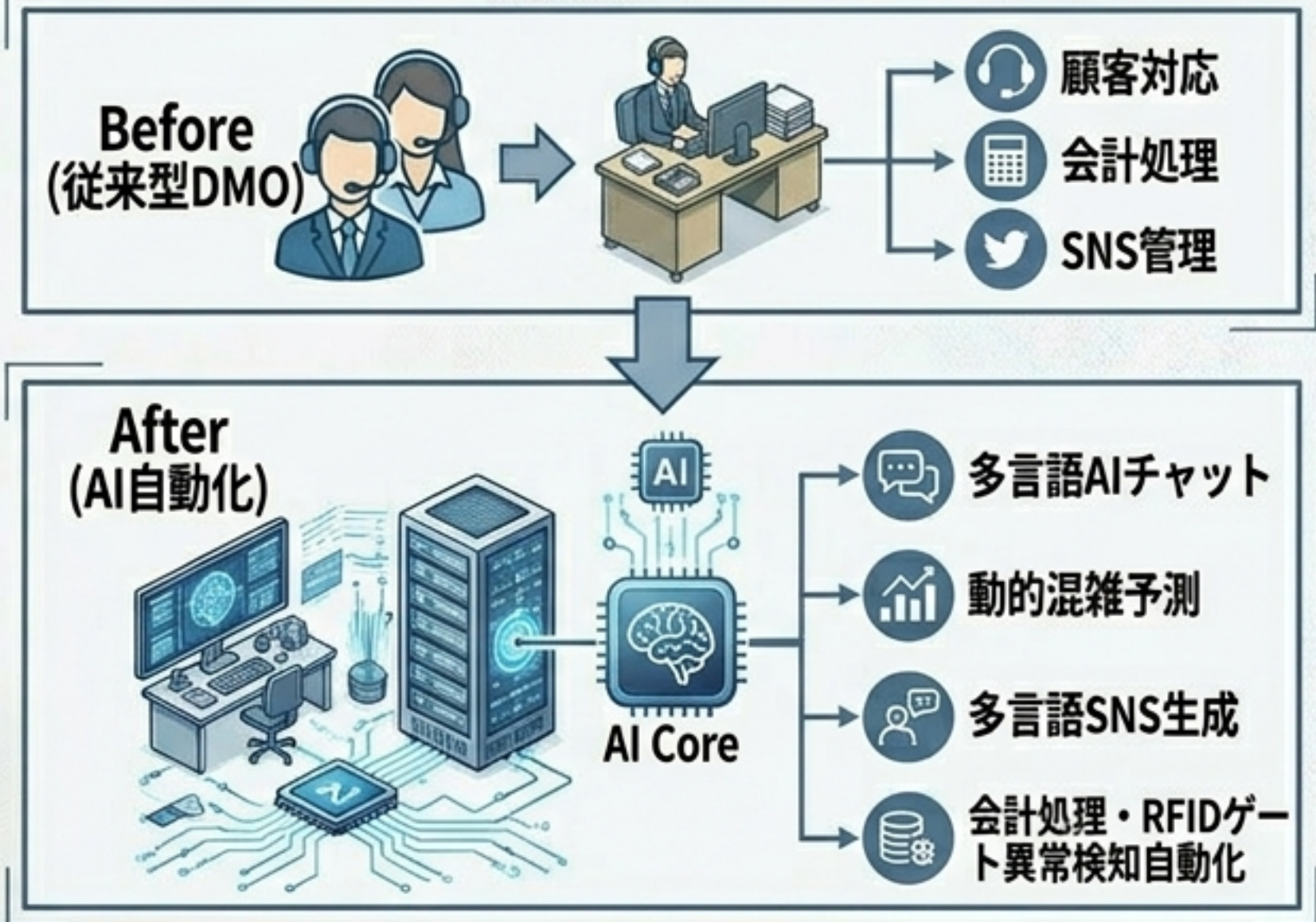
- 技術基盤：欧州ベンダー (Axess/Skidata) 依存を脱却し、国産Wellnet+RFIDゲートの共通API接続による低コスト実装。
- 制度的歪みの是正：意図的な長距離リフト分割による単価水増しを防ぐ「リフト1基あたりの最小長さ係数」の導入。

# Governance & Neutrality: 特定資本からの独立と「AI省人化」運営



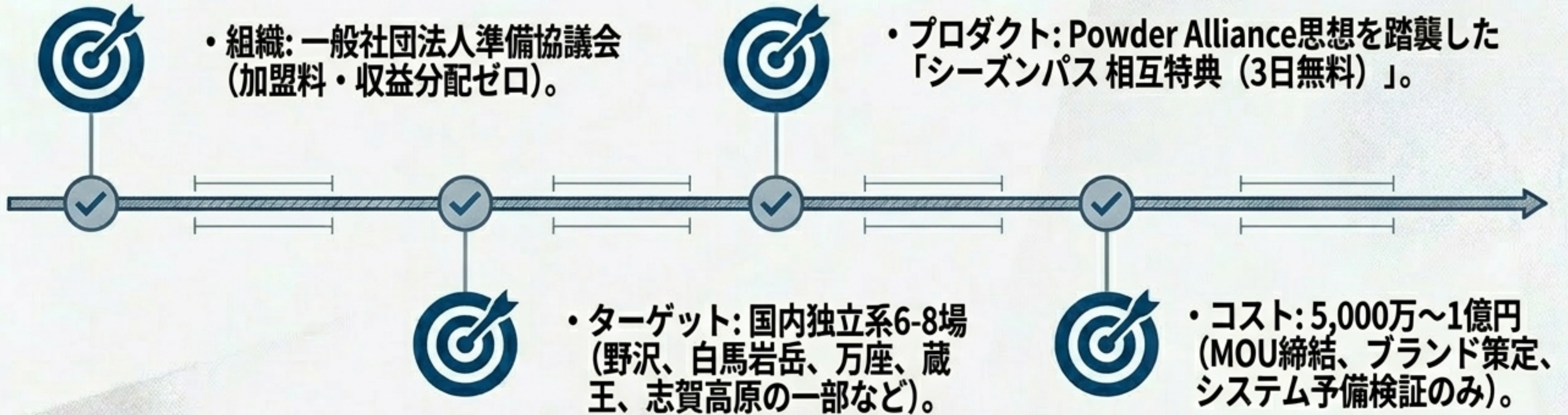
**Rule: 重要事項（価格・投資）は3/4以上の特別決議とし、地元合意を必須化。**  
※1代表1議決権の上限付き

## AI時代の超低コスト・オペレーション



- 体制：Mountain Collective (Todd Burnette体制) に倣い、本部職員は最大15-20名へ抑制。
- 自動化 (60-70%)：多言語AIチャット（顧客対応）、動的混雑予測、多言語SNS生成、会計処理・RFIDゲート異常検知を自動化。従来型DMOの属人性を完全排除。

# Phase 1 (2026-27): The Lean Start — 失敗リスクゼロの軽量立ち上げ



**Strategic Goal:** 事業者間のIT/法務ハードルを極限まで下げ、まずは「空席在庫」を活用した限界コストゼロの相互送客で強固な信頼関係 (トラスト) を醸成する。

## Phase 2 (2028-29): Premium Inbound Model — システム統合と有料パス展開



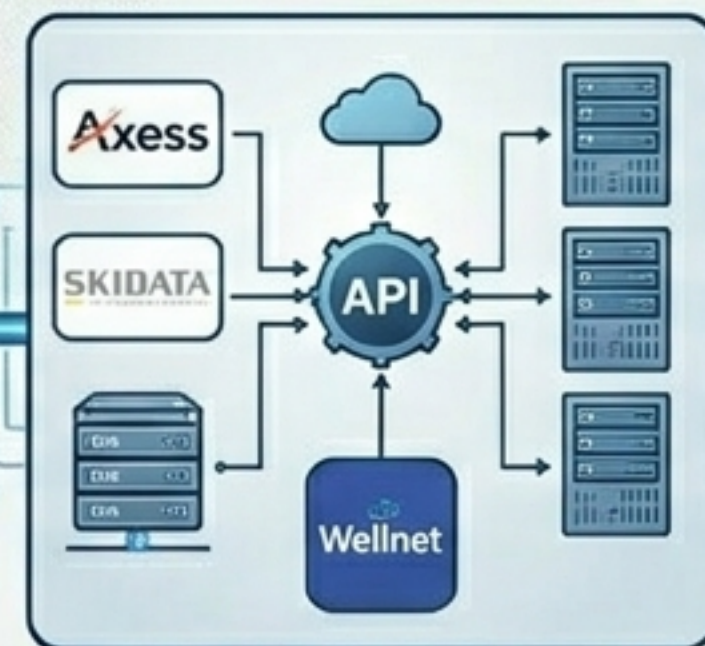
- 組織: 一般社団法人化。分散型少数精鋭運営 (職員7-10名)。



- ターゲット: 拡大15-20場 (Niseko United一部、キロロ、トマムなど追加)。



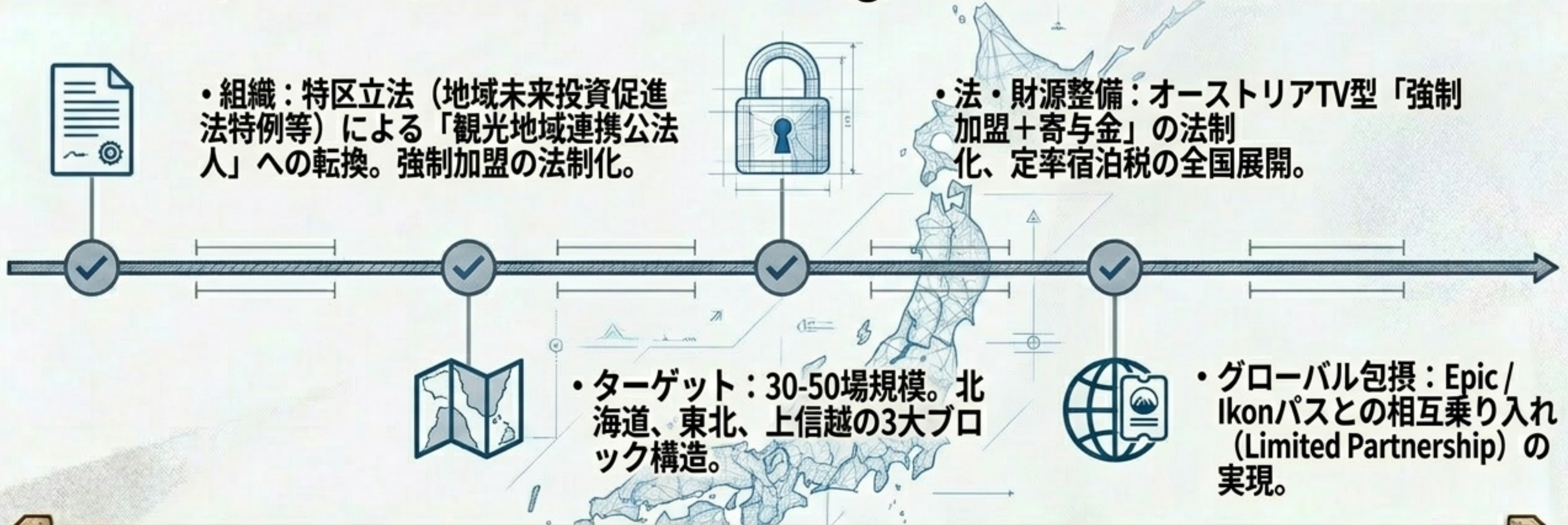
- プロダクト: 「パウダーユニオンパス」 (想定 ¥90,000-120,000、2日無料+50%オフ)。



- IT統合: 異種RFIDベンダー (Axess/Skidata/Wellnet) 間の共通API接続と、訪問実績ベースの償還システムの稼働。

**Strategic Goal:** システムの相互運用性を確立し、国際的な富裕層スキーヤーからの直接的な外貨獲得エンジンを起動する。

# Phase 3 (2030-35): The Ultimate Integration – 公法人化と完全統合



**Strategic Goal: 補助金依存のDMOを脱却し、独自財源と法的権限を持つ究極の広域「まちづくり」連合を完成させる。**

# Conclusion: The Japanese Invention — 「後発の優位」が創る究極の形

先行する世界の巨大モデルはすべて、独禁法、住宅高騰、財源枯渇などの致命的限界に直面している。日本は単一モデルを模倣するフェーズをスキップし、「後発の優位」をもって持続可能なハイブリッドモデルを世界に先駆けて発明する。

1. 地域主権の尊厳:  
資本を地元に残す。

2. 技術基盤の共通化:  
AIと国産ITによる  
低コスト統合。

3. ブランドの国際流通:  
世界市場への  
直接アクセス。

4. コミュニティの温存:  
野沢・湯仲間の  
コモンズの保護。

世界のどのモデルでもない。  
日本だけが作れる、パウダーユニオンへ。