

リゾートの再生に向けて＜Ⅱ＞

－これからのスキーリゾートを考える－

索道輸送実績の推移に見られるように、我が国のスキー場は、入り込み客数を大きく減少させ、活力を失っている。スキー場の閉鎖、資本の撤退といった事例も少なくない。一方で、民事再生法を活用するなどして、再生に向けた動きも見られるようになっている。こうした背景を受け、本研究では、国内のスキーリゾートのグリーンシーズンへの対応や、米国スキーリゾートの状況、国民のスキー・ボードに対する意識調査などを通し、スキーリゾートの活性化に関する課題整理と、今後の方向性を考察するものとする。

＊第18回日本観光研究学会発表論文

●山田雄一 梅川智也

目次

非公開

本編『リゾートの再生に向けて＜Ⅱ＞』
－これからのスキーリゾートを考える－

第1章 国内スキーリゾートのグリーンシーズンへの対応

第2章 国民のスキー・ボードに対する意識

第3章 米国スキーリゾートの現状

第4章 今後の国内スキーリゾートの方向性

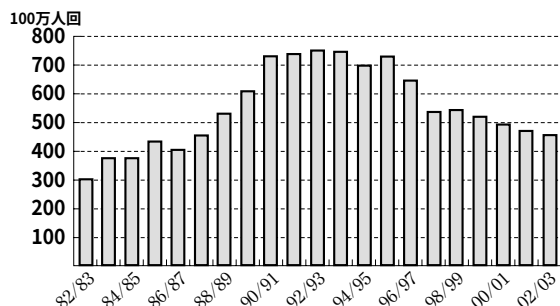


アスペン

1. はじめに

我が国のスキー場の入り込み客数推移を、特殊索道の輸送実績(図1)から見ると、90年代頭をピークに減少傾向にある。

図1 特殊索道輸送実績
スノービジネス(日本ケーブル)より



こうした減少傾向の中、複数のスキー場において倒産や、民間資本の撤退などが発生し、スキー場を持つ地域経済にも大きな影響がもたらされている。

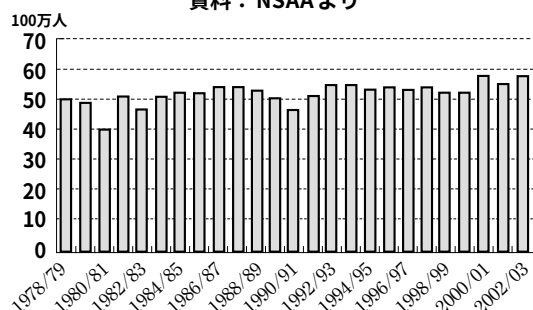
そこで、本研究では、米国および国内のスキーリゾートの現状を整理しつつ、全国規模のアンケートを通じ、国民のスキーやボードに関する意識を明らかにし、今後の我が国スキーリゾートのあり方について考察する。

2. 米国スキーリゾートの現状

1 入り込み客数推移

米国主要200スキーリゾートの入り込み客数推移をNSAA(米国スキー場連盟)の資料(図2)をもとにみると、年によって多少の増減はあるものの、過去25年に渡って、ほぼ横ばい傾向にある。NSAA資料は人ベース、前述の我が国の索道輸送実績は索道の輸送人回であり、厳密には比較できないが、その差違は顕著である。

図2 米国主要スキーリゾート入り込み客数推移(100万人)
資料：NSAAより



現地でのヒアリングや、NSAA資料などをもとに、こうした米国スキーリゾートが堅調な理由を整理すると、以下の3点を挙げることが出来る。

1. 構成している市場が安定している
2. 大手の事業者による投資が行われている
3. マーケティングが充実している

以下、この3点について整理を行う。

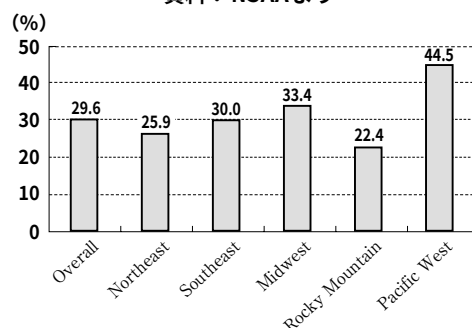
2 構成している市場の安定性

過去30年の入り込み客数推移が示すように、米国のスキー・ボード市場は、急激な拡大、いわゆる「ブーム」を経験していない。

もともと、多民族国家である米国は、大きなブームが生じにくい。また、所得格差も大きいので、スキーやボードなど費用負担が高い活動は、対象となる人々が限定される傾向が強い。

その代わり、米国のスキー・ボード市場は、第1次ベビーブーマーから若年層まで、幅広い年代に渡っている。年齢による参加回数の差はあるものの、幅広い年代が対象となっているため、世代交代が緩やかとなり、大きな増減がおきにくい。若年層への依存が高かった我が国とは大きな違いといえよう。この背景には、米国のスキーリゾートが単一の市場ではなく、立地や山の善し悪しなどに応じて、それぞれに適した市場を対象としてきたことが挙げられる。これが、所得階層や年齢層などに応じた棲み分けを可能とし、市場の広がりを支える大きな要因となっている。例えば、地域によってボーダーの割合が大きく異なっていることは好例であろう(図3)。

図3 スノーボーダーの割合
資料：NSAAより



また、新規市場の開拓も熱心である。以前より、米国スキーリゾートの特徴の一つとして、スクールが非常に充実していることが挙げられていたが、近年

は特に、初心者や子供を意識した取り組みが広く行われるようになってきている。我が国と米国ではスクールなど対人サービスへの意識が異なる点はあるが、こうしたスクールの充実は市場拡大を果たすとともに、大きな収益源ともなっていることは注目されよう。



写真1 スキーレンタルから、一般スクール、子供向けスクールまでが一体となったハンターマウンテンスキー場「ラーニングセンター」

新規市場としては、インバウンドも注目されている。特に、コロラド州のアспенでは米国・カナダ外からの来訪者が20%に達している。アメリカ全体では3.8%、同じく国際的なリゾートとして知られるバイルでもインバウンド率が10%強であることを考えると、アспенの高さは驚異的である。

その背景として、「セントラルリザベーション」と呼ばれる組織の存在が挙げられる。この組織は、日本の観光協会のようなものであるが、大きく異なるのは、単なる情報提供ではなく、宿泊施設、各種アクティビティなどの手配、決済までを総合的に対応していることである。海外からの来訪者（エージェントを含む）も、このセントラルリザベーションとメールで連絡を取り合うだけで、現地手配が全て完了するなど、その利便性は高い。

3 大手事業者の存在

また、スキーリゾートに多量の資本が投入され、改良されていったことも堅調さの理由として挙げられる。

米国スキーリゾートは、90年代半ばより、大規模な企業合併・買収（M&A）がなされるようになり、97年にニューヨーク証券取引所（NYSE）に3つの企業が上場されるに至った。その3企業とは、American Skiing Company、Vail Resorts、

Intrawestの3社である。3社とも、上場によって得た膨大な資金を利用し、短期間に複数のリゾートを買収し、コンドミニウムなど不動産事業を積極的に展開するなど、大規模な「開発」を行ってきた。また、所有する複数のリゾートでの共通リフト券や複数施設での横断的な顧客管理を充実させ、従来の私企業によるスキーリゾート経営を革新させている（表1・2）。これらの企業のスタッフが、他のスキーリゾートやセントラルリザベーションなどの組織に移動することで、スキーリゾート関連組織広域でノウハウ向上が起きていることも特筆される。

ただ、上場したことは、各年において株主からのプレッシャーを受けることでもあり、短期的な視点での取り組みがなされがちである。実際、不動産事業への過度な傾斜が見られ、既に、3社のうちの1社である American Skiing Company は事実上の破綻状態となっているなど、持続性に対する不安は少なくない。

表1 Vail Resorts 山岳部門の売り上げ構成

項目	構成比
索道収入	40%
スクール	11%
飲食	11%
小売り／レンタル	23%
その他	14%

表2 Intrawest リゾート運営売り上げ構成

項目	構成比
索道収入	40%
スクール	6%
飲食	13%
小売り／レンタル	18%
ロッジおよび不動産管理	13%
ゴルフ	6%
その他	5%

資料：表01、02とも各社のANNUAL REPORTより



写真2 バイルリゾートがリッツカールトンと提携して開発する超高級コンドミニウム「バチュラーガルチ」

なお、上場3社に匹敵する企業規模を持つ Aspen Skiing Company は、未だ私企業であるが、近年、Intrawest と提携し、スノーマスなどの大規模改修に乗り出している。

4 マーケティングの充実

前述したように、米国のスキーリゾートは、各々、独自の対象者、市場を持っていることが多い。これは、自らの立地、環境をふまえ、競争優位な点を明らかにし、それに対応する市場の獲得に注力している結果である。

その基本となるのは、市場情報の取得である。大規模スキーリゾートの多くが、ゲレンデに調査員を配し、来訪者から直接ヒアリングしたり、エッジやピークスと呼ばれる割引券機能と航空会社のマイレージプログラムと同様の機能を持つプログラムを導入することで、年齢や性別、発地に留まらず、年収を含む詳細な情報を取得している。例えば、アスペンでは、調査員が毎日100人に対してヒアリング調査を実施している。

情報の早さも特筆される。全米の入り込み客数などをまとめた NSAA の資料は、5月の終わりには発行されており、6月にはシーズンの総括が可能となっている。8月になっても索道輸送実績すら揃わない我が国との差は大きい。

こうした情報を活かし、シーズンパス、割引パスなども効果的に販売している。例えば、高級リゾートであるベイルでは、日帰り圏にあるデンバー市民だけが購入できるようにシーズンパスなどを販売することで、安定的な集客と、客単価の維持を図っている。また、顧客の囲い込みも意識されている。前述のエッジやピークスも囲い込み効果を持つが、この他、不動産事業と合わせた「クラブ」制度を作り、高額所得者の囲い込みも行われている。

3. 米国及び国内のグリーンシーズン対応

1 米国は中小事業者や行政が主体

以上のように、積極的なスキーリゾート事業者であるが、冬だけで十分な収益が得られることもあり、グリーンシーズンに対する関心は低い。例えば、Aspen Skiing Company では、グリーンシーズン

でもホテルやゴンドラなどを稼働させてはいるが、売り上げ比は5：95と事実上、スキーシーズンだけに頼っているのが現状である。

グリーンシーズン活用の主役はリゾート事業者よりも、むしろ、レンタルスキーやスクールなどの中小事業者や、行政などである。スキーシーズンに対し、グリーンシーズンは、絶対的な客数は少なく、小口化しやすいが、中小事業者はその身軽さを活かし、各地域において提供可能なバイクやフィッシングなど多様なアクティビティを開発し、商品化している。こうした中小事業者の取り組みによって、アクティビティが充実してきている。



写真3 地域の中小事業者によって多様なアクティビティが提供されている(ラフティングに向かうバス/アスペン)

一方、行政は主に、景観の維持と創造を通し、快適な環境作りを行っている。米国では、地域の財源となる間接税を地域独自で料率設定することが可能であるため、多くの来訪者が訪れることが、行政の経済力を高めることにつながっている。そのため、景観や環境に対する意識は強い。特に、河川を魚にとっても人にとっても好ましい状態に改良するストリームインプループメントは広く取り組まれている。

2 魅力向上に乗り出す国内

一方、国内においては近年、グリーンシーズンの



写真4 ストリームインプループメントの事例(ブリッケンリッジ)

魅力向上に積極的に乗り出す事業者が散見されるようになっている。

好例は「トマム滞在計画」を打ち出したアルファリゾートトマムである。トマムでは、対象を「自然に慣れていない都市住民。特に家族」として、夏冬で統一されたイメージを打ち出すと共に、T-DOC (Tomamu Do Outdoors Club)を立ち上げ、自然観察ツアーなど各種プログラムを提供している(表3)。

表3 T-DOC 提供プログラム(自然体験系)

プログラム名	価格	所要時間など
ノルディックウォーキング	大人¥2,500/ 子供(小学生)¥1,500	1時間
フォレストヒーリング	¥4,500	ノルディックウォーキング+ フットケア
ネイチャーヒーリング	¥5,900	ノルディックウォーキング+ VIZアクアプログラム
アクアヒーリング	¥5,500	VIZアクアプログラム+ フットケア
早朝ネイチャーウォッチング	大人¥1,000/ 子供(小学生以下)無料	1時間
ネイチャーハイク	大人¥1,200/ 子供¥800	1時間
春のネイチャーハイク	大人¥1,000/子供(4才~ 小学生)¥500	1時間
山菜ハイク	大人¥3,000/ 子供(4才~小学生)¥1,500	2時間
早朝フィッシングポイント	¥2,000	1時間より
フィッシングポイント	¥2,000	1時間より
フィッシングガイド	ガイド一名¥8,000より	4時間より
フライフィッシング教室	¥3,000	2時間
ルアーフィッシング教室	¥3,000	2時間

資料：トマムパンフレットより

従来、夏山の利用は立地や気候、山のあり方によって、魅力を高めている点が注目される。

4. スキー、ボードに対する国民の意識

1 国民の7割が経験者

JTBF 旅行者動向調査2002*1によれば、国民の約7割がスキーもしくはボードの経験を有していることが明らかとなった。このことは、スキー市場において新規市場はほとんど存在せず、経験者によって占められていることを示している。

しかしながら、近年になるほど、スキーやボードに行く割合は減少しており、01/02シーズンには、経験者のうち75%が行っていない。

米国のように多様な世代に渡った市場を構成できず、経験者のスキー、ボード離れを招いた事が市場縮小の背景と言える。

2 止めた理由

止めてしまった理由(表4)を尋ねると、「自分の興

味、関心が薄れたため」が最も多く15%、「子供が誕生したため」が13%と続く。一方で、費用負担に関する項目は全般的に低い。費用などよりも、関心や意識、生活の変化が主たる理由であることが特徴である。

また、性別による差も大きい。男性は「自分の興味、関心が薄れたため」が最も大きい、女性は「子供が誕生したため」が最も多くなっている。男性は自分の意志で、女性は外部的な環境変化を理由としているのが特徴となっている。

表4 スキー・ボードを止めた理由

理由	総計	男性	女性
自分の興味、関心が薄れたため	15%	21%	11%
子供が誕生したため	13%	8%	17%
あまり楽しさを感じなかったため	11%	12%	11%
体力が衰えてきたため	10%	11%	10%
特に理由は無いがなんとなく	9%	13%	7%
行くだけの時間が確保できなくなったため	7%	7%	6%
恋人や配偶者、家族が興味をもっていないため	6%	1%	8%
子供が成長し一緒に行かなくなったため	5%	6%	5%
リフト代や交通費、宿泊料などが高価であるため	3%	1%	4%
転居によってスキー場から遠くなったため	3%	3%	3%
古い板やウェアを新調する負担が大きいため	3%	2%	3%
一緒に行く相手がいなくなったため	3%	3%	3%
冬季に他の活動を行うようになったため	1%	2%	1%
スタッドレスタイヤなどを揃えるのが大変なため	0%	1%	0%
その他	3%	3%	4%
無効	7%	7%	7%

資料：JTBF旅行者動向調査2002より

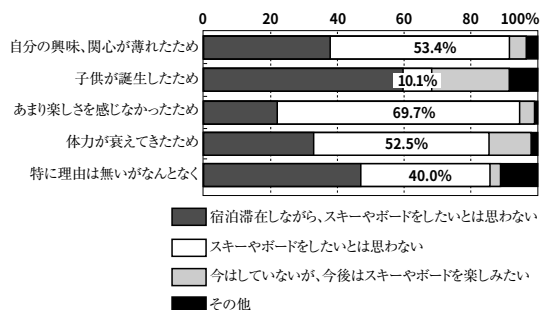
3 今後の意向

今後の意向について尋ねてみると、「宿泊滞在しながらスキーやボードに加えて温泉や食事を楽しみたい」が39%に達した一方で、「スキーやボードをしたいとは思わない」も34%とほぼ拮抗している。

これを止めた理由別に見ると(図4)、「自分の興味、関心が薄れたため」とした人の53%が「したいとは思わない」としている一方、「子供が誕生したため」とした人では10%に過ぎず、復帰意向は非常に高い。

図4 止めた理由別今後の意向

資料：JTBF 旅行者動向調査2002より



5. 今後の展望

以上の整理より、今後の展望として以下の4項が考察される。

1 経営力の強化

スキーリゾート事業は、多大な投資を伴う装置産業であるにも関わらず、地域の中小資本や異業種からの参入など、必ずしもリゾート事業に秀でた企業が経営を行ってはいない。米国の上場3社の動きには持続性など不安要素もあるが、リゾート事業をビジネスとして革新している事は注目されよう。

我が国でも近年、民事再生法の利用など、事業再生、再編の流れが生まれている。こうした事業再生の中で、経営力の強化を図ることが重要である。

また、公的資本や中小資本が少なくないため、経営力の強化に当たっては、所有と経営(場合によっては所有と経営、運営)を分離し、経営だけでも統合することを検討したい。

2 適性の把握

米国の動向に見られるようにウィンターレジャーそのものは決して喪失してしまうものではないし、索道輸送実績も減少したとはいえ15年前の水準に留まっている。需要に比して、供給が過剰となってしまうことが問題の本質にある。しかしながら、既に国民の7割が経験者であり、新規市場の余地は小さい。

アンケート調査の結果に見られるように、国民のスキーやボードに対する意識は性別や年齢によって大きく異なっている。以前のような急激な市場拡大が見込めない現在、多様化、個別化する市場に対応していくためには、各リゾートの立地や環境を再確認し、自らの適性を把握することが求められる。

供給過剰な状況における適性把握においては、トマムのように、スキー・ボードの枠にとらわれず、雪や自然、地域文化といったものにまで視野を広げていくことも求められよう。

3 情報発信と収集の強化

アンケート調査の結果に見られるように、「子供が

誕生したため」に止めた人々の復帰意向は非常に強い。ただ、そのままでは復帰してはもらえないし、スキーやボードの専門誌やホームページでは、情報は届かない。潜在的な需要を掘り起こすためには、対象者の購読する雑誌や、訪れる場所などを整理し、露出し情報を伝えることが重要である。また、情報を発信する一方で、来訪者の情報や他スキー場の状況などをこまめに収集し、自リゾートを客観的に把握し、位置づけを確認することも求められよう。

4 中高年齢層の取り込み

米国のスキー市場がベビーブーマー世代まで広がっているように、スキーやボードは若者だけのものではない。また現在、旅行市場においてはストック消費者と呼ばれる中高年齢層に対する注目が高まっており、各所で取り込みが模索されている。前述の「適性」とも絡むが、歴史あるスキー場においては、こうした中高年齢層の取り込みを検討する意義は高い。また、中高年齢層の取り込みは、「単価」を高めるものとしても注目される。

6. 最後に

我が国のスキー市場が縮小した理由はさまざまに挙げられているが、不況によって消費が手控えられ傾向の中、他の余暇需要との競争に負けてきてしまったという点是否定できない。特に近年の都市型余暇施設(飲食含む)の成長は著しい。振り返れば、80年代後半からの市場拡大は、索道の進化や施設水準の向上など快適さの増大が女性客の獲得につながり、それが市場拡大の呼び水となったといえる。スキー場だけでなく、幅広い余暇施設との競合を意識し、リゾート経営者として対応していくことが重要であろう。

【補注】

*1 2002年10月に実施。全国18歳以上の男女4,000人が対象。回収数2,332(回収率58.3%)。

【参考文献】

- 1) American Skiing Company, Vail Resorts, Intrawest 各社の Annual Report
- 2) KOTTKE NATIONAL END OF SEASON SURVEY 2002/03 (NSAA)