

わが国の スキーリゾート産業における平準化

4

スキーリゾートにおける需要の平準化へ向けて

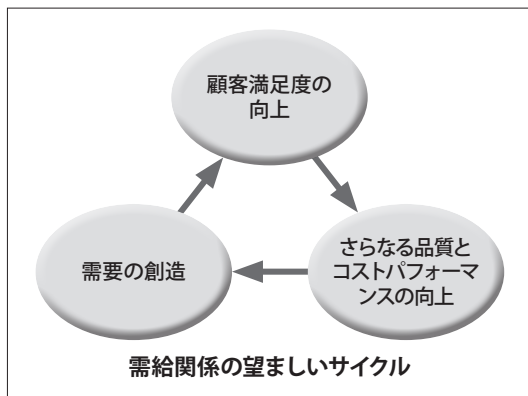
——現状と今後の課題

株式会社エボン代表取締役
特定非営利活動法人ウインターレジャーリーグ事務局長

坂倉 海彦

スキー場、宿泊施設、駐車場、食堂などの集積であるスキーリゾートは、収容力が限られ、「作りだめ」や「在庫」での供給の調整のできないサービス事業の集合体である。

したがって、季節や曜日による需要の変動が小さく、しかも高い稼働率を達成できることが利用客サイドにとっても、マネジメントサイドにとっても好都合である。利用客にとっては混雑しすぎない環境でスキースポーツや滞在をたっぷり楽しめる



し、安定した収入の得られるマネジメントサイドでは、品質の向上や価格面での競争力の強化ができるので、「顧客満足度の向上→さらなる品質とコストパフォーマンスの向上→需要の創造」という望ましいサイクルを生み出すことができると考えられる。

日本と欧米の スキーリゾートの相違

季節も長く長期滞在のバカンス客



ヨーロッパの雄大なスキー場の風景

(JTB Photo)

で安定した経営のできる欧米のメガスキーリゾートは、かなりの部分をスキーバカンスという長期滞在需要に依存しており、比較的曜日変動の少ない平準化した需要に支えられた経営ができていますと考えられる。

一方、日本のスキーリゾートは、幅の狭い縦長の日本列島の中央の高山地帯にその多くが立地しており、人口の多い太平洋側の都市部からのアクセスも容易で、個々のスキーリゾートの規模があまり大きくないとい

う条件の下で発展してきた。

そのため、欧米とは全く異なる、「近くて短時間移動の」「少ないコストで」できるスキーという日本型スキーが一般的になったのである。つまり、欧米では富裕層主体に、ある程度限られた人々にしか実現できないスノースポーツ体験を、日本では誰でもが容易に楽しめるという環境にあったため、他に類を見ない「大衆スキーマーケット」が生み出され、リゾートがキーワードとなった1980年代後半から90年代にかけて、とてもないスキーブームが到来した。

日本型スキーライフスタイルの特徴

そもそも「短距離短時間」「低コスト」の日本型のスキースタイルでは、わざわざ平日に休みを取る必要がないから、年末年始の休日や週末に利用客が集中しやすくなるのが当然であるため、スキーブーム前の70年代から80年代中盤にかけても、すでにほとんどのスノーリゾートで混雑する週末と閑散とした平日という対比

は存在していた。

まだ「スキーは宿泊で」が多かった90年代初め頃までは、アルバイトや親の援助で遊ぶための費用を使うことのできた当時の学生をターゲットとした比較的長期の低価格宿泊スキーを普及させることが、平日対策の定番だったと言える。

このような時代に、「週末に集中しやすい」という日本型スキースタイルのとてつもない数のブームに乗ったスキーヤーが、増加しつづけたとはいえ、まだ限られた数のスノー



ピークシーズン休日のスキー場の風景

(JTB Photo)

リゾートに押し寄せたのであるから事態は深刻だった。

この時期、せっかく世界に類を見ない大きな大衆スキーヤーマーケットを生み出したのに、多くのスノーリゾートでは利用客の休日集中によるあまりの混雑のため、「大きな自然空間で滑走の楽しさを味わう」というスノースポーツ本来の魅力を味わえたプレーヤーが少なく、このことがブーム後の急激なマーケットの縮小につながっていった可能性は否定できない。

スノースポーツマーケットの変化

スキーブーム期に過剰なスキー場施設供給の増大をしていたスノーリゾート業界は、ブームが去りスノースポーツ人口が減少し需要が縮小し始めると、一転して、スノーリゾート産業が全体として「供給過剰で収益を生めない時代」に突入していく。

日本のスノーリゾート産業では、「スキー場をやめられない」さまざまなお事情があって、市場経済の原理が



閑散期・平日のスキー場の風景

(JTB Photo)

働かずいまだに供給過剰状態から脱出する道が見えていない。

なお、スキーブーム後は右肩下がりですノースポーツ人口が減少していったが、スノーリゾートで需要の平準化ができないことがもたらす危険性に本当に気がつき始めたのはこの頃からであった。

スキーブームの名残で大きなマーケットが存在した90年代までは、週末の混雑を避けて平日に利用しようというプレーヤーがかなりあり、人気のあるスノーリゾートでは平日も

相当の集客ができ経営的にも成り立っていたのである。

それが土曜日以外はほとんどガラガラという近年の状況に近づいた2000年代になって、最初に危機を迎えたのが、平日の宿泊客の大半を失ったスノーリゾートの宿泊業者であり、今日でも毎シーズン宿の廃業がスノーリゾートの収容キャパシティを押し下げ、それが休日の入込客数、ひいては通年のリゾート利用者数が減っていく一因となっている。また2000年代後半から、結婚



ほぼ笑ましいファミリースキーヤー

(JTB Photo)

や出産のため一時休止していた人々がファミリープレーヤーとしての再デビューをするようになり、この層が需要の相当部分を支えるようになったが、ファミリー層は子どもが学齢に達すると平日には動きにくくなり、平日の利用促進による平準化にとってはむしろネガティブに働いている。

スノーリゾート 利用マーケットの拡大 から平準化へ

マーケットが縮小し週末でもほとんど混雑することなくスノーリゾートの利用ができるようになった今、何を考えるべきなのか。需給バランスの改善のためと需要の増大のための対策としては、平日客の開拓が大きな課題であり、現実的には次のようなことが考えられる。

①2000年代中盤より急増した スノーバカンスを楽しむオース トラリア人を中心とするインバ ウンド客の誘客

そのためには長期滞在のためのサ

ービスインフラ（飲食店、各種の商業サービス施設など）が備わっていることが条件のため、この層の大量の呼び込みが可能なのは、ニセコ、白馬バレー、野沢温泉、妙高高原などに限られている。

また、インバウンド客は早期に宿の長期予約をしまつので日本人客が予約できず、国内マーケットのさらなる縮小につながりかねないことに留意する必要がある。

②平日に時間の取れるリタイア後のシニア層、子育てを終えた主婦層などの誘客

これらの層は容易に参加できる観光の主要マーケットに育ってきてはいるが、ハードルの高いスノーリゾートの利用に大量動員することは難しそうである。

しかし、いくつかのスノーリゾートでは、元気なシニアスキーヤーが増加する勢いであり、平準化と需要の拡大を推進する多少のパワーにはなりそうだ。シニア層を中心に、スノースポーツをしないスノーリゾート利用の促進も考えられそうだ。

望ましいスノーリゾート を目指して

スノーリゾートの需要の平準化は極めて望ましいことではあるが、そのためには高い顧客満足につながれる良質のスノーリゾートが必要である。

そのリゾートに外国人客やシニア層を含めて多くの客を集め、経営的にも成功することがまず重要である。その結果として、需要の平準化が徐々に実現していく、さらなるスノーリゾートの質の向上と経営の健全化が進むというのが望ましいシナリオであろう。

(さかくら うみひこ)



坂倉海彦（さかくら うみひこ）

株式会社エボン代表取締役、特定非営利活動法人ウインターレジャーリーグ事務局長。35年以上にわたる自動車およびその関連分野、スノーリゾートを中心とする観光リゾート分野などにおけるマーケットリサーチとリサーチに基づくコンサルティングやアドバイス業務に従事してきた。