

わが国の スキーリゾート産業における平準化

4

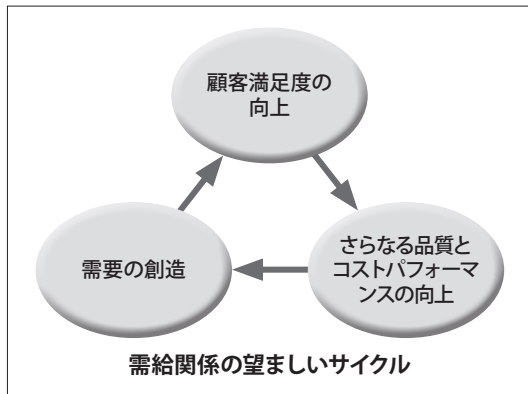
スキーリゾートにおける需要の平準化へ向けて

——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ると考えられる。

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



ほほ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。

スキーリゾートにおける需要の平準化の実態

——白馬八方尾根スキー場を例にして

白馬観光開発株式会社 経営企画室長

和田 寛

スキー場産業は設備投資型産業であり、稼働率の向上が経営の巧拙に直結するビジネスである。稼働率向上に向けた鍵の一つが繁閑の差を小さくし（＝稼働の平準化）、来場者数に比して適切な施設規模を維持することであることは論を待たない。

しかし従来多くのスキー場の実態を見ると、日本人の画一的な休日取得形態の影響を受けて年末年始や週末に来場者の多くが集中するため、リフト、ゲレンデやレストハウスなどの施設のキャパシティをこの来場者数に合わせて設計せざるを得ず、結果として平日の稼働率が大幅に落ち込む形となってきた。

さらに、来場者の多い日のその数を短時間で「さばく」ことに重点が置かれてきた結果、必ずしも上質とは言えないサービスが中心となっ

ていたことに加え、それでも年末年始や2月の三連休などの特定のピーク日には混雑によるサービス低下が起きていたことも大きな課題の一つであった。

この点について最近スキー場においてどのような変化が見られているか、1998年（平成10年）長野五輪のアルペンスキーの会場ともなり、日本最大級のスケールを誇る白馬八方尾根スキー場を例にご説明をしたい。

白馬八方尾根スキー場での実態と取り組み

稼働率を大きく変化させる要素はいくつかあるが、この中でも白馬エリア、白馬八方尾根スキー場では2つの繁閑の差が課題となってきた。
A…スキー・シーズン（11月下旬～

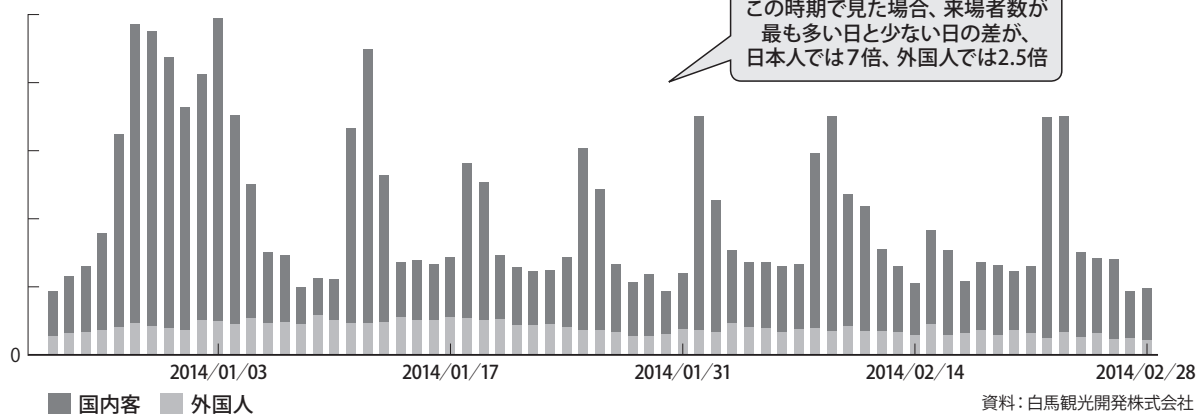
5月上旬）での週末と平日の繁閑の差

B…スキー・シーズンとそれ以外のシーズン（グリーン期）の繁閑の差

Aに関しては3～4年前までは同じ月の中でも日によって最大5～7倍程度のスキー場来場者数の違いがあり（図1）、Bについても白馬村の通年の月別来場者数を見ると月単位で最大10倍以上の開きがあった。八方尾根周辺には200前後の宿泊施設が存在するが、この繁閑の差は宿泊施設にも大きな影響を与えてきたし、スキー場もグリーン期の低稼働から通年雇用が増やせず、雇用確保に苦勞することも大きな課題であった。

これに対し、白馬ではエリアを挙げて以下のような取り組みを進めてきており、徐々に平準化の兆しも見

図1 白馬八方尾根スキー場日別来場者数（13-14シーズン）

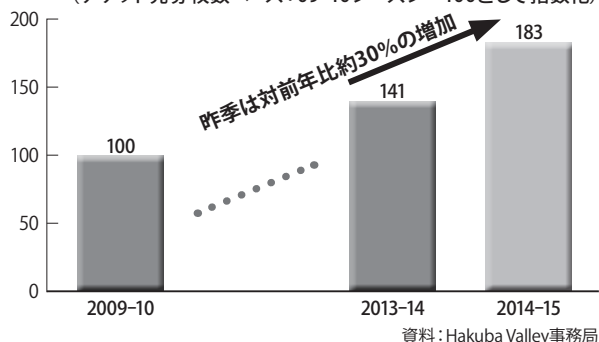


えてきている。

インバウンド・スキー客の誘致

ここ5～10年ほどの間に白馬エリア全体で外国人スキー客の誘致を積極的に進めており、来場者数が大きく増加している。当社のアンケート調査結果を見ると、外国人スキー客は一度来場すると平均10日程度滞在することが分かっており、平日の稼働率向上に大きく貢献している(図2)。現在の外国人の主力であるオーストラリア人からは、北米・ヨーロッパ

図2 白馬バレーの外国人スキー客数
(チケット発券枚数ベース:09-10シーズン=100として指数化)



のスキー場より時差もなく、より安価に楽しめることが高く評価されている。日本特有の豊富な積雪量で簡単にパウダースノーが楽しめるのも人気の秘訣であり、国内で先行したニセコ・エリアと比べて「日本文化が楽しみやすい」「東京、京都へのアク



写真1 白馬ならではの絶景と豊富なパウダースノーを楽しむ外国人たち

写真提供: Hakuba Valley事務局

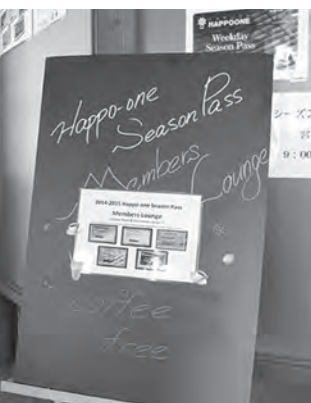


写真2 シーズン券保有者向けに開始したラウンジサービス

写真提供: 八方尾根開発株式会社

セスがしやすい」といったことも、オーストラリアからのお客様には評価されているようだ。

1～2月の平日のスキー場の来場者の過半数を外国人スキー客が占める日も生まれてきており、リゾート全体の活性化につながっている(写真1)。

高齢・ヘビィユーザー割合の増加

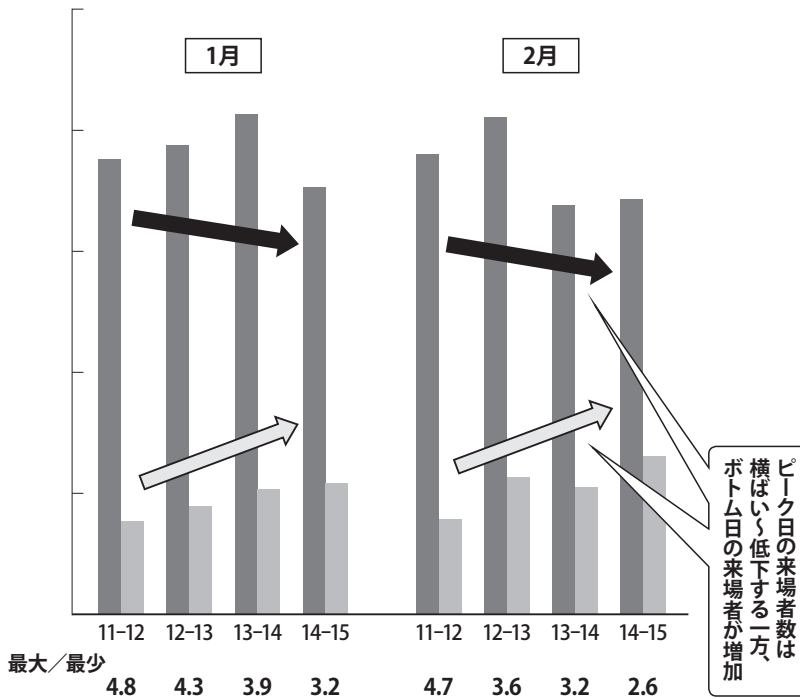
国内スキー人口の分布が高い年齢層にシフトする中、白馬八方尾根スキー場でも15%前後のお客様が60歳以上となっている。こうしたお客様の多くは年間滑走日数の多い「ヘビィユーザー」であり、稼働率の平準化に寄与する形となっている。シーズン券を購入していただけるお客様も多く、全来場者におけるシーズン券購入者の割合も増加傾向にある。白馬八方尾根スキー場ではこうしたヘビィユーザーの満足度をより高められるようシーズン券保有者向けラウンジの新設などを行っており、高い評価もいただいている(写真2)。

グリーン期の来場者割合の増加

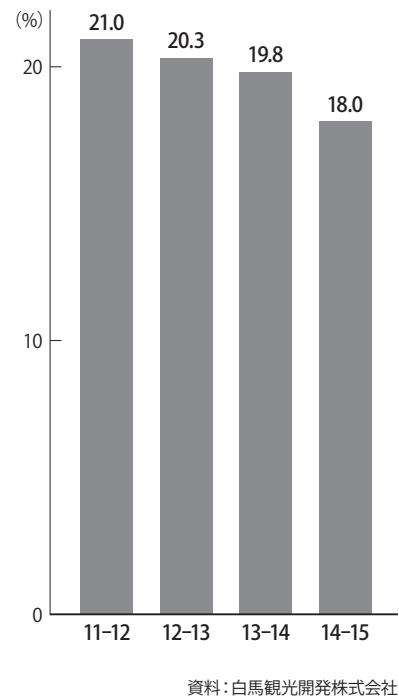
国内スキー人口の減少と裏返しだ

図3 白馬八方尾根スキー場における需要平準化の進展状況

●白馬八方尾根スキー場月の来場者数の変化
(最大5日間平均と最少5日間平均の比較)



●年間来場者数に占める来場者数
Top10の日の割合



資料：白馬観光開発株式会社

ピーク日の来場者数は横ばい〜低下する一方、ボトム日の来場者数が増加

が、白馬エリア全体を見てもグリーン期に来場されるお客様の割合が徐々に高まってきており、90年代には30%弱だったグリーン期の年間来場者に占める割合は、60%近くまで増加している。スキー場としても場内の北尾根高原に日帰り温泉施設を新設してさまざまなアクティビティを設けたり、長期間紅葉が楽しめることをアピールしたりすることで、より多くのグリーン期の来場者をお迎えする体制を整えている。

見えてきた平準化の兆し

こうした取り組みを通じ、繁閑の差は徐々に縮まりつつある。同月中で見ても、来場者が最も多い5日間の平均来場者数は横ばいもしくは若干の減少傾向にある一方、最も少ない5日間の平均来場者数は確実に増加している。

シーズンの来場者数上位10日間の総来場者数が年間来場者に占める割合もここ5年ほどの間に20%台前半から18%にまで落ちてきており、平準化が進んできていることの証左とも言えよう(図3)。

今後の可能性と課題

さらなる平準化に向け、いくつかの鍵となる方向性が見えてくる。

インバウンド・スキー市場の深耕

長期滞在外国人スキー客にとっての魅力を継続的に向上させ、リピートや口コミ増加につなげることは最重要課題の一つである。このため、2013〜2014シーズンから、白馬エリアの10のスキー場が集まり、「HAKUBA VALLEY」を立ち上げ、共通券化の推進やスキー場間の連絡強化、共同プロモーションなどを本格化している。10スキー場を合わせると日本最大のスキーリゾートとなり、今後さらにインフラ整備を進めれば長期滞在者にとっての大幅な魅力向上となるだろう。

また、潜在性の高い市場への拡大を図る一方、ブランド力を向上させることも不可欠だ。前者でやはり見逃せないのは2022年(平成34年)の北京冬季五輪開催が決定したばかりの中国をはじめとしたアジア市場である。白馬八方尾根スキー場も

写真3 中国密苑雲頂樂園との友好交流
調印式の模様



写真提供：白馬観光開発株式会社

北京五輪のスキーマイン会場となる河北省のスキー場密苑雲頂樂園との友好交流提携を本年4月に締結したところである(写真3)。これも活用しつつ、成長期待の高いアジア市場の深耕を進めていきたい。

後者に関しては、本年6月に Whistler Blackcomb (カナダ) や Aspen Snowmass (米国) などの世界的に著名なスキーリゾートのみで構成された「The Mountain Collective」から、HAKUBA VALLEY が日本で唯一のパートナーとなることが承認され、仲間入りをすることになった。こうした世界的な認知も背

景にさらなるブランド力向上を進めていく考えである。

「顧客ロイヤルティ」の継続的向上

国内のお客様のニーズの変化に対応して魅力的な施設・サービスを提供し、ヘビューザーを中心としたリピーターと口コミを増やしていくことが重要である。このためには休日集中する来場者数を「さばく」ことを主眼とした画一的なサービス提供から、多様化するニーズに対応する多様性を持った施設・サービス提供を通じて「おもてなし」するこ



写真4 スキー場内のフルサービスレストランからの眺望

写真提供：白馬観光開発株式会社

とにシフトしていくことが求められるよう。

白馬八方尾根スキー場上部には、カフェテリア方式の大型レストランだけでなく、素晴らしい眺望を誇るフルサービスのレストランがあるが、近年この人気が高まってきている(写真4)。こうしたサービスを今後どう拡充させるかも今後の課題の一つであろう。

グリーン期のさらなる需要の拡大

具体的に今後強化しようとしている取り組みの一つとしては、海外では根強い人気があるマウンテンバイク(MTB)の国内での浸透がある。今年からお隣の白馬岩岳スキー場ではMTBコースを新設してガイドツアーなどを始めており、人気も出てきている。インバウンド客に北アルプスの絶景をグリーン期にも楽しみに来てもらえるようにしていくことも重要な取り組みの一つである。

平準化を目指す意味

稼働平準化はスキー場にとって欠

かせない取り組みである。スキーシーズン内での平準化が進めば仮に同じ来場者数でも今後整備が必要な施設容量を抑えられるし、お客様にとっても快適性が向上する。シーズン間の平準化が進めば宿泊施設もスキー場も通年雇用が拡大でき、人口減少時代の地域社会が抱える課題の解決に近づくこともできよう。

スキー場、リゾートとして上記のような取り組みをさらに推進していくことは当然ではあるが、休日の分散取得の推進など行政や各企業の積極的なバックアップも是非とも期待したい。(わだ ゆたか)



和田寛(わだ ゆたか)

1976年東京都生まれ。白馬観光開発(株)経営企画室長。農林水産省 課長補佐、ペイン・アンド・カンパニー(プリンシパル)を経て、2014年より長野県白馬・小谷エリアで白馬八方尾根スキー場、白馬岩岳スキー場、榎池高原スキー場の3スキー場の運営に携わる白馬観光開発(株)に入社。東京大学法学部修士。Duke University 経営学修士(MBA)。