

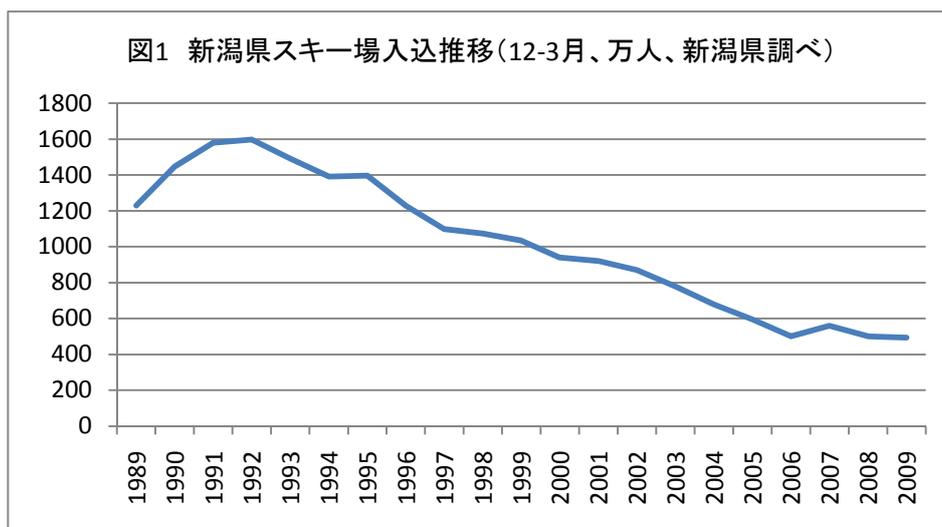
# スキー 100周年を迎えて

～「食」と「団塊シニア」が鍵～ 2010年5月

今年度はレルヒ少佐が日本（上越市）にスキーを伝えてから100周年を迎える。しかし、残念ながら県内（国内）のスキー場は、かつての賑わいとはほど遠い状況にある。100周年を契機に、スキー場ビジネスを原点から問い直すことが必要ではないか。検討してみた。

## 1. 新潟県とスキー

新潟県は、リフト・ロープウェー等の輸送人員が延52百万人、同収入が年間93億円と、長野に次いで全国二位（輸送人員シェア14%、金額シェア12%）を誇る、スキー場王国である（2008年度実績）。もっとも、スキー場の利用客は最盛期の1992年に比べると約1/3とかつての賑わいとはほど遠いが（図1）、2006年以降は、減少に歯止めがかかったようにもみえる。



## 2. 難題と期待

では、スキー場ビジネスの特徴をみてみよう。最大の特徴であり難題は、収益と顧客満足度がトレードオフとなる点である（図2）。スキー（ボードも）の醍醐味は、好みの斜面やコースを、自由に滑ることにある。従って、顧客満足度は、一人当たりのゲレンデ専有度（面積・標高差）と考えることが出来る。当然ながら、利用客が多ければ多いほど、専有面積は小さくなる。長いリフト待ちの果てに、コブ一つに人一人では、敬遠されてもやむを得ないだろう。

これは他の産業にはみられない特徴である。通常は、ユーザーの嗜好にあった商品・サービスの提供が、当該企業の収益をあげる原動力となる。ベクトルが一致するのである。行列ができるサービス業ということでは、ディズニーランドの様なテーマパークや、人気

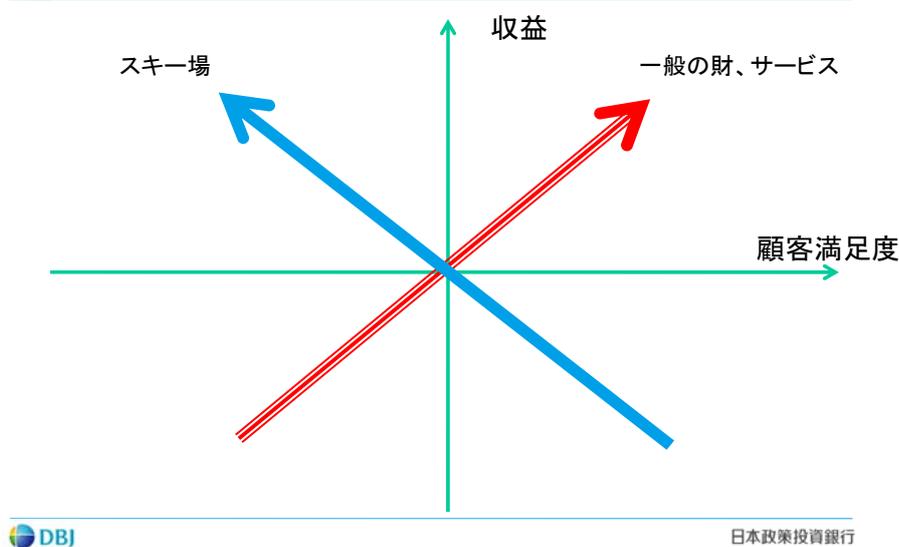
ラーメン店も同様である。しかし、両者は、行列が提供サービスを低下させることはない。むしろ顧客満足度のバロメータである。

しかし、スキー場は、行列があれば、専有面積の低下を通じて、顧客満足度を低下させてしまう。森林限界の上に展開する海外のスキー場では、そのようなことはないかもしれない。日本のスキー場の多くは、もともと狭い上に、（これも海外と異なり）週末しか稼働しないハンデを回収する目的もあり、バブル期を通じて、リフト能力を増強した。結果、入り込みが多いほど、顧客満足度が低下するという、難題を抱えてしまったと整理されよう。

一方、プラスの側面としては、重力を利用したスポーツであり、体力制限が少なく、老若男女全てが顧客ターゲットとなりうる点がある。スキーよりも遭難等のリスクや体力要求が厳しい登山が中高年でブームとなっているのは、スキーシニアビジネスの潜在的なチャンスを示している。また、我が国は、世界有数の豪雪地帯に立地しており、人口集積地の近郊に、万遍なく、南は山陰地域まで大規模なスキー場が存在する<sup>1</sup>。

これは、他の産業に少子高齢化の影響を直接受けざるを得ないケースがあることに比べれば、有利な側面とみられる。また、昨今では、オーストラリアや中韓のスキー客にも期待が集まっている。グローバル化が追い風になるのも、日本では珍しい。

図2 顧客満足度と収益



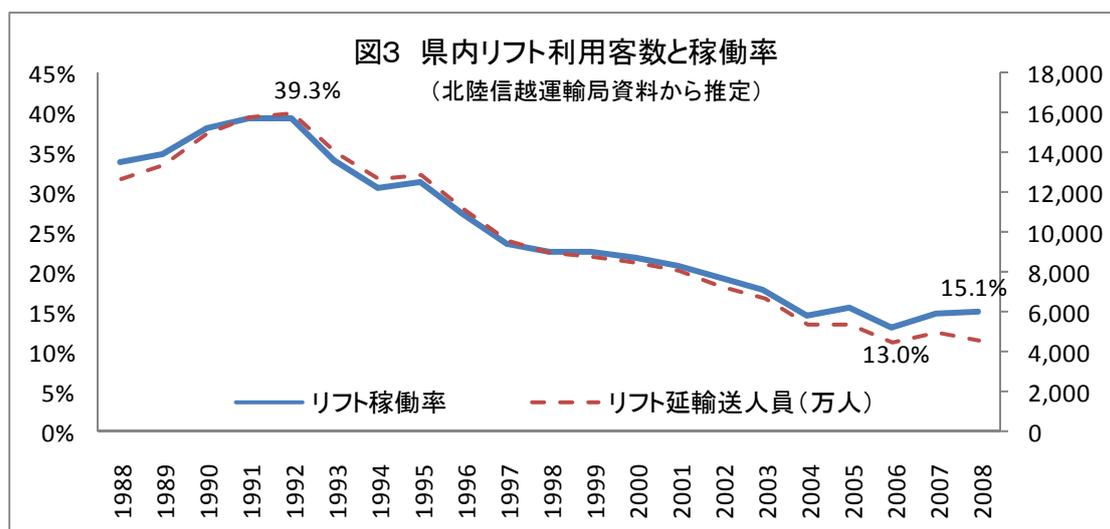
### 3. 難題は克服されたか

さて、収益と満足度のトレードオフは克服できるのだろうか。図3に、県内リフト利用人員と稼働率の推移を示す。最近では利用人員の減少幅が少なくなり、下げ止まったようにもみえる。さらにリフト稼働率は下げ止まりから上昇に転じつつあるようだ。稼働率が利用人員のラインを上回るのは、限界を超えたりリフトの運転休止や廃棄、スキー場の閉鎖が行われているためだ。これからも、魚沼市営各スキー場の廃止が検討されてはいるが、

<sup>1</sup> 小規模なら九州にも存在する

概ね安定段階に入ったとみていいだろう。

これは、利用客の減少によって顧客満足度が許容範囲に入ってきたためと思われる。久ぶりにスキー場を訪れた客が、バブル期とは大違いで、リフト待ちもなく、快適にバーンを飛ばせて満足したとの声を聞く。スキー離れは、難題の克服をもたらしたのである。現在のスキー場は、顧客満足度が史上最高の状態にあるとすら考えることができよう。



#### 4. スキー以外の付加価値：食

では、次に打つべき手はなんだろうか。スキー客を呼び込み、最盛期の活況を取り戻すことだろうか。しかし、そうなれば、せっかく許容範囲に入った顧客満足度が悪化してしまう。解決策の一つは、別種の顧客満足（収益源）を提供することである。野沢温泉スキー場では、ここ数年、スキー以外の客が増えているという。無料の共同温泉巡りや、桜など、別な魅力が客を集めている。蔵王もスキーをしない樹氷見物客が増えており、下りも乗車するのでスキー客より上客らしい。

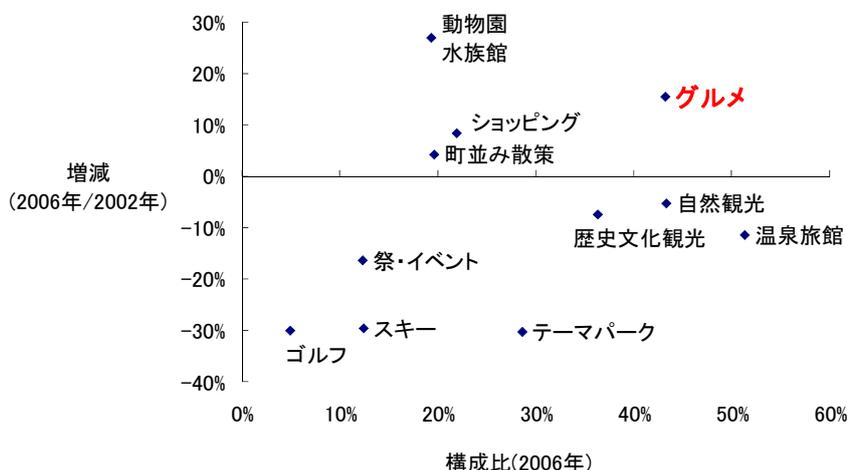
温泉も樹氷もない場合はどうしたらいいのか。昨今の観光の目玉は、食である（図4）。ゲレンデの食の改善は長らく課題とされてきた。課題ではなく、むしろ集客の目玉にできないか。ゲレンデ周辺の地域一体では、地域興しの切り札として、食に取り組んでいるケースが多い。例えば道の駅に併設される直売所や特産加工品売場、レストランはどこでも好評である。その種のサービスをゲレンデに誘致し、通年営業できないものだろうか。スキー場には駐車場も、食堂も、直売所を展開するスペースもある。（夏の）スキー場の各施設を道の駅のように活用できないだろうか。

そのような施設と提携するだけでも効果はある。例えばシャルマン火打では、道の駅「マリンドーム能生」のカニ割引券付きリフト券を提供している。漁解禁の関係から、3月以降となるが、地域食とのコラボとして注目に値する。

顧客満足度を低下させず収益を上げるもう一つの手段は、今は誰もいない平日にも来てくれる客をターゲットとすることである。休日分散等が図られれば、今のように若者〜フ

ファミリー層をメインターゲットにすることも問題ないが、実現するかどうか不確定である。現在平日でも集客可能なのは、定年後のシニア層であろう<sup>2</sup>。

図4 観光は食にあり 行ってみたい旅行のタイプ(JTB調べ)



日本政策投資銀行

#### 5. 団塊の世代にカービングスキーを：レンタルとスクール

各スキー場は、シニア券を発売するなど、足を運んでくれる層への対策には力を入れつつある。しかし、大きな潜在需要に対する取り組みには、課題が残る。それは、カービングスキー未経験のシニアへの対応である。レンタルとスキースクールが鍵を握る。

数次にわたるスキーブームを支えてきたのは、主に団塊の世代と、その子息である団塊ジュニアだ。ところが、彼らが所有していた板は旧式であり、カービングスキーではない。久しぶりにスキーに行くのに、一式を揃え直すのは大変であり、ハードルが高い。欧州では、所有よりレンタルのウエイトが高い。日本でも、ボーリングのマイボールを持っている人が少ないように、年に数回の利用ならレンタルが主流となるのが自然だ。

欧州のレンタルはフランスを起点とする大手スポーツ用品店のインタースポーツ社が主流（800店舗超）となっており、どのスキー場で借りても同じモノが調達可能である。スケールメリットからかレンタル料金も割安である。日本でいえば、スキー用品のアルペン社がレンタル事業を行っているようなものだ。ヘルメットを含め、安心容易なスキー用品を安価にレンタルする環境整備が、シニア層獲得の鍵を握るだろう。またそれは、他の層にも好影響をもたらす。例えば海外顧客の獲得に有効とみられる。スケールメリットの実現に向けて、レンタル事業者の戦略的 M&A が望まれよう。

もう一つの課題は技術習得の心理的ハードルを下げることだ。カービングスキーの開発は、スキーを容易にした。ところが、同開発に伴い（シニアに）簡単にパラレルを教えましょうというスクールの存在はほとんど聞かない。スキー教程にも簡素化の試みがあるが、あまり知られていない。その結果、依然として難しかった時代の印象が残っているようだ。

<sup>2</sup> 少子高齢化の観点からも若者ではなくシニア層をターゲットとすべきである

昔より簡単だと知れば、再チャレンジしてみようとするシニアは多いだろう<sup>3</sup>。

スキーが容易になることというのは、スクールにとっては、その内容を変える必要があるということでもある。パラレルターンが出来るようになれば、その先に興味に移る。ウェーデルン（小回り）、コブ、ポール（レース）、バックカントリー（山スキー）。スクールはそのような応用をセールスポイントとすべき状況なのではないか。特にバックカントリーは登山ブームの受け皿として期待できる。

伝統的なバジテスト重視の方向性は、スキーの魅力の一部に過ぎず、スキーが消費者から敬遠される一因となっていないだろうか。恐らく、スキー場が混雑しており、自由に滑ることが困難だった時代には、唯一の方向性であったのだろう。しかし、現在はそのような制約要因はない。オフピステやパークを自由に楽しむスノーボードが若者に人気なのは、そんなところに原因があるのではないか。新潟は浦佐を筆頭に日本のスキースクールをリードしてきた。浦佐の一級は格が違うとの評価もある。その成功を足場に、カービング時代に対応し、参入を容易に、出口を幅広く多様化する方向性が求められよう<sup>4</sup>。

食に代表される地域資源とのコラボ、平日顧客となりうるシニア層をカービングで誘客するためのレンタルやスクールの充実、これらがなされれば、顧客満足度を維持したまま、収益向上を図ることが出来る。スキー100周年を、新潟（日本）のスキー再興の契機とするためには、スキー場における地域食の提供や、夫婦合わせて100才なら、無料でカービングスキーを貸し、（粗い）パラレルまで教えましょうといった、戦略的なイベントとすべきだろう。

（株）日本政策投資銀行新潟支店 佐藤 淳 お問い合わせ先 Tel：025-229-0738

（注）以上の内容、意見は筆者個人に属するものであり、（株）日本政策投資銀行の公式見解ではありません

<sup>3</sup>足を揃えて板をずらす（スキッディング）技法に慣れ親しんでいた場合には、カービング指南が少し必要となる

<sup>4</sup>スキースクールが、二系統（SAJ、SIA）存在することも、一般ユーザーからはわかりにくい