

スキー場の経営戦略に関する考察

A Study on Management Strategies of Ski Resorts

築瀬 歩^{*1} 西尾宏太良^{*2}

Abstract

This study examines the management strategies for ski resorts to reinstate their ability to attract customers through literature research. Following the industry structure analysis proposed by Porter, we determined that the ski resort industry is under threat from alternative services such as leisure and service industries. Therefore, the diverse value of skiing as a sport must be understood and promoted. According to the product life cycle theory, ski resorts appear to be late in maturity. The 14 life cycle innovations proposed by Moore are helpful. Moreover, the strategic direction proposed by Christensen provides deep insight into what customers are trying to fulfill through local activities. From these developments, the following specific strategies were proposed. The new value of ski sports must be explored and commercialized, such as combining it with exercise. Moreover, increasing the repeat rate of current users by enhancing the functions of ski areas and after-skiing activities or collaborating with nearby activities is important. Finally, brand power must be built by dramatically changing marketing activities and improving local service quality.

KEYWORDS: Ski Resort, Management Strategy, Product Life Cycle, Innovation

I. 緒言

本稿は、スキーやスノーボードなどのウインタースポーツの場を提供するスキー場の経営戦略について考察するものである。

スキー場とは、スキーやスノーボードを行うための積雪した斜面（ゲレンデ）をメインとするものであるが、低地から斜面の上まで人を運ぶリフトが設置されてはじめてスポーツの場としての機能を果たす。スキー場の収入源は、主としてこのリフト利用料金によるものである。

わが国のスキー場利用者は 1998 年をピークとして減少の一途をたどり、今や全盛期の 4 割程度まで落ち込んでいる。これにともなってスキー場の経営環境は厳しいものとなった。各地のスキー場は、所有者を変えて事業を刷新したり、経費削減や事業縮小等の合理化に取り組むことによって経営改善を試みたりしてきたが、閉鎖を余儀なくされた場所も少なくなく、今や斜陽産業と言われるまでになってしまっている。

しかしながら、スキースポーツ自体が衰退したわけでは無く、一部の愛好者は長年にわたってスキー場へ通いつけていることも認められる。これらのリピーターによって、スキーの楽しみ方も多様化してきた。また、このようなユーザーのニーズに応えるために、メーカーは量的な販売数が減少しているにもかかわらず用具やウェア等の開発を継続している。加えて、斜陽産業と呼ばれるようになった昨今にも、あえてスキー場経営に参入し、成果をあげてスキー場を再生させたケースがあることも事実である（例えば、中沢¹⁶⁾など）。このような現象があることから、スキー場経営をあきらめるのではなく、様々な局面での改善や革新を模索し集客戦略を工夫することによって再び顧客創造を実現することが可能ではないかと考える。

受付日 2020.10.26 受理日 2021.1.6

*1 朝日大学保健医療学部健康スポーツ科学科

*2 愛知教育大学大学院教育学研究科

スキー場の経営再生に関する知見を得ることを目的とした研究や、再生のための提言は、これまでもいくつも見られる（例えば阿部¹⁾、河西^{11) 12) 13)}や呉羽¹⁴⁾など）。しかし、これらの多くは、経営再生に成功した事例の分析から帰納的に論じたものが多く、加えて現状のスキー場経営の延長線上での改善案を示していることが多い。あるいは、特定の地域のスキー場に限定した知見を提供しているに過ぎないものもある。スキー場を利用する顧客の減少は、すでに10年以上を経過している。その間各々のスキー場は決して策を講じずに耐えていただけでなく様々な改善策を検討してきたであろうことは容易に推察される。それにも関わらず劇的な変化が見られていないという事実は、スキー場が顧客を呼び戻すためには、これまでとは違う視点や観点に基づく改善策を模索する必要があることを示唆する。

そこで本稿は、従来とは別の視点や観点に基づく経営改善策をイノベーションと定義し、スキー場が新たに顧客創造を果たして経営成果をあげるために、イノベーションを鍵概念とした経営戦略を考察するものである。イノベーションは、シュンペーターが提唱した概念であり、中核的には経済成長の原動力となる革新を意味する⁸⁾。具体的には、技術革新による新製品や新サービスの開発のみならず、組織構造やシステムから販売の過程に至るまで、多岐にわたる領域での革新を表すものである⁶⁾。本稿における考察も、スキー場という経営体が提供するプロダクトの革新のみにこだわることなく、戦略や戦術、組織やシステムの革新などにも視野を広げて考えたい。スキー場がとるべきイノベーションに基づいた経営戦略を明らかにしてゆくためには、前述のような成功事例からの帰納的な考察には限界があると考えられる。そこで本稿では、経営戦略論やマーケティング論、あるいはイノベーションに関する諸理論の記述を分析し、これらを援用した議論に基づいて演繹的に個々のスキー場が今後とるべき汎用的な戦略の可能性に関する知見を得ることを目的とする。

II. わが国におけるスキー場の変遷と現況

わが国にスキースポーツが伝わったのは1911年であると言われるが、初期のそれは人が山を自ら登って行くものであり、軍隊の訓練などに用いられていた²³⁾。戦後、このようなスキー場にリフトがかけられ、ゲレンデという概念が登場したのである²³⁾。現在のように誰もが手軽にできるスポーツとしてのスキーは、スキー場にリフトが設置された1951年以降である⁷⁾。そして、スポーツの大衆化や高度経済成長の影響を受けてレジャースポーツとしてのスキーが盛んになりはじめ、雪山を持つ各地にスキー場が開発された。さらには、バブル経済の影響なども受けて爆発的なブームとなり、スキーヤーの人口は1993年に1770万人に達した。その後はバブル崩壊のあおりなどからスキー人口が減少し始めるものの、スノーボードの誕生と普及もともなって、1998年には両者の人口が1800万人を超えるまでに至った⁹⁾。

しかしながら、その年をピークとしてスキー及びスノーボード人口は減少に転じたのである。2003年にはスキー人口が1000万人を割る一方で、スノーボード人口もピークを過ぎて減少を始めた。2007年には、両者をあわせた人口でさえも1000万人を割った。2013年には、両者をあわせて770万人とピーク時の4割程度にまで落ち込んでいる。このことを別の角度から見たものにスポーツとしてのスキー実施率があげられるが、その推移を見ても1994年のピーク時の半分程度に落ち込んでいることがわかる。そして、これらのあおりを受けてスキー場の稼働率や収益は当然のことのように低下してきた。1992年をピークとしたスキーリフトの輸送人数は2013年には約36%にまで減少し、スキーリフトによる収益に至ってはピーク時の30%になってしまった⁹⁾。ただ減少傾向は2013年を境に横ばい傾向に移行し、現在は回復の兆しが見え始めているともいわれる。

スキー場が他のスポーツ施設と大きく異なる点は2点である。ひとつは、スキーが冬に限定したシーズンスポーツであり、しかも積雪が絶対に必要であるという点である。最近では、人工降雪機を用いて積雪のないところにもゲレンデを用意できるようにはなっているが、天然の雪と比べると人気は低い。あるいは、雪の代用となるプラスチックチップなどを活用してオフシーズンである夏場に営業するところも出てきては

いるが、冬季のシーズンほどの需要はない。そのためシーズンとなる冬期の積雪が頼りであるのだが、雪不足のため年間の営業日数が減少したスキー場も少なくない。スキー場の収益が安定しない原因は、このようなどころにもある。

もう一つは、斜度と積雪のある山地に立地するために、そこまでの移動に時間を要することである。スキー場のある地域に住む者にとっては近隣のスポーツ施設となるが、多くのスキーヤーはスキー場へのアクセスのためかなりの移動時間を必要とする。そのため、宿泊をともなって休日を利用して訪れるスキーヤーが少なくなく、そういう意味では他の日常的なスポーツ活動とは性格を異にするものである。統計データを見ても、スキー場が立地する同一県内の利用者と他の都道府県からの利用者の割合がほぼ同じであることが報告されている¹⁰⁾。そのため、スキー場の活性化に向けた諸問題については、スポーツよりもレジャーや観光と結びつけた視点から論じられることが多い。このことから、スキー場のプロダクトはゲレンデだけでなく、エリア内の飲食や宿泊までもが気を配るべきプロダクトの一部となっているのである。

Ⅲ. 業界の構造分析に基づく戦略方向性の考察

一般的に経営戦略の問題を考える場合には、経営主体が存在する業界の構造分析に基づいて議論されることが知られている。ポーター¹⁵⁾によると、業界の構造分析とは、新規参入の脅威、代替製品やサービスの脅威、企業間の敵対関係、売り手の交渉力、そして買い手の交渉力の5つの要因を分析して論じられるものである。

1. 新規参入の脅威

新規参入の脅威とは、業界に新たに参入してくる企業にとっての参入障壁の高さを反映して考えられる。結論的に言えば、スキー場業界における新規参入の脅威については少ないといえる。

前述のようにスキー人口は減少の一途をたどり、すでにピーク時の面影さえも見られない状況となっている。このような状況で、あえてリスクをとりスキー場業界へ新規参入する企業はほぼないであろうと容易に予想がつく。ましてや、スキー場を新規に造成するためには多額の開発費がかかるため、新たな開発をしてまでの新規参入はほぼないと予想してよいと考える。

ただ、新規参入の脅威がゼロではないことを認識しておかなければならない。それは、事例として多くはないが、経営に行き詰まったスキー場を買収して再生することを目指す企業も中にはいるということである。近隣のスキー場にこのような企業資本が参入するとなれば、その再生手腕によっては現状よりもシェアをとられる可能性もある。このようなケースを少なからず想定しておくことは大切である。

2. 代替製品やサービスの脅威

スキー場を利用したスポーツ活動の代替サービスとなるものは何であろうか。

一般的にスポーツとして捉えれば、スキー場の代替サービスはスケート場などの同じウィンタースポーツの施設があげられる。ただ、滑走という点で共通するだけでスキーとスケートではかなり性格がことなるため、大きな脅威とはなりにくいと考える。

次に、レジャーという範疇に広げれば、アミューズメント施設や観光産業施設などを代替サービス業態として考慮する必要がある。スキー場業界にとっての脅威は上述のスポーツ施設よりもむしろこちらの方が大きいことが推察される。

また、可処分所得におけるサービス消費支出という視点であれば、温浴施設、居酒屋、携帯電話サービスといった生活圏におけるあらゆるサービス業が代替の脅威として考えられる。バブル経済の崩壊以降、わが国では可処分所得が伸びにくくなっている経済状況である。スキーやスノーボードへの支出が、身近で手軽に利用できる他の代替的サービスに消費を奪われているということも予想できる。このように消費の多様化によって、スキーとスノーボードへの支出が大幅に増加するのは困難だろうと考える。

3. 企業間の敵対関係

スキー場業界における企業間の敵対関係については、他の業界ほど激しくはないと思う。スキー場は広い地域に点在しており、その移動距離から選択肢に入っていないスキー場の方が多いことが大きな理由である。また、同一地域に複数のスキー場が乱立するエリアでも、競争するよりはむしろ協働して地区への顧客定着をはかる戦略をとることもしばしばみられる。このような理由から、業界内での企業競争はさほど激しいとはいえないと思う。ただ、どの地区へスキーをしに行くかという顧客の選択は存在するため、近隣の地区の間での競争は想定される。スキー場が各地に点在する地域などにおいては、これらの競争環境も考慮されなければならない。

4. 売り手の交渉力

売り手の交渉力とは、一般的な製造業ではサプライヤーなどの供給企業との力関係について論じられる。スキー場業界においてこれに相当するものは、旅行業者や紹介サイトなどが考えられる。先の代替サービスの脅威について述べたように、スキー人気が低迷し、代替の消費スタイルに支出がシフトする脅威がある状況においては、旅行業者もスキー場に関するツアーのみを扱うことにリスクがあることは当然である。そのため、売り手の交渉力はかつてよりも高まっていくことが推察される。

5. 買い手の交渉力

買い手の交渉力とは、文字通り買い手である利用顧客との力関係に基づくものである。スキー場を利用する顧客は、スキースポーツに競技や克服・達成などの明確な目標を持って繰り返しスキー場を訪れるヘビーユーザーと、レジャーの一つとして気軽な気持ちで年に数回程度楽しむライトユーザーとに分けられる。スキー場を利用する際に発生する消費額は、他のスポーツ施設と比べて高価であることもあり、買い手としての顧客は、交渉力を持っていたいと思うであろう。これは特にヘビーユーザーに顕著であると思われる。また、スキー場から見てもリピーターとなってくれるヘビーユーザーを大切にしたいと思うのも当然である。

6. 業界構造分析に基づく戦略の考え方

これまでの分析に基づいてスキー場の戦略を展望し、スポーツのもたらす価値をアピールすることによる差別化の方策を提案する。

スキー場業界は、スポーツ施設としての顧客の取り合いはさほど厳しくない一方で、レジャーや可処分所得によるサービス消費などに顧客を奪われてゆくリスクが分析によって指摘された。したがって、レジャーやサービス利用では得られないスキー独自のスポーツとしての価値が強調されなければならないと考える。スポーツとしての多様な価値が広く市場に浸透することによって、リピーターやヘビーユーザーの割合が増加し、経営の安定が望まれると考える。

IV. 製品ライフサイクル理論に基づく戦略方向性の考察

コトラーは、いかなる製品やサービスでも、その売上げは時間とともに変化していくことを指摘し、時間的推移をいくつかの段階に分けて理解しようというライフサイクルの考え方を提唱した¹⁷⁾。これによると、ライフサイクルの各局面によってとるべき戦略が異なることを説明している。そこで、スキー場に関連する各種プロダクトのライフサイクルを分析し、戦略の議論を試みる。

1. スキー場を取り巻くプロダクトとそのライフサイクル

先に述べたように、スキー場はスキーやスノーボードをプレーする場、すなわちスポーツ施設のひとつで

あるが、これ自体はプロダクトとはならない。スポーツの物理的な場を提供するサービスがコアのプロダクトと捉えられる。

それ以外に、顧客がスキーやスノーボードを楽しむために提供される各種のサービスプロダクトが存在する。たとえば、初心者や向上志向を持つ顧客のためにはスクールが提供されるし、スノースポーツの用具やウェアなどを貸し出すサービスプロダクトもある。さらには、休憩や食事の場を提供するサービス等も周辺のプロダクトとして捉えられる。

一方、顧客が何に対して対価を支払うかを考えると、スキー場でスキーやスノーボードで滑走して得られる体験（エクスペリエンス）がプロダクトとなるのではないかという議論もある²⁾。しかし、これらの体験の質はスキー場の形態やコンディションに左右されるものであり、その違いに伴って顧客はスキー場を選択する。そのため、体験を新たなプロダクトとして位置づけて考える必要はないと考える。

スキー場をとりまく各種プロダクトのライフサイクルを考えると、最初にイメージされるのはコトラーの言う一時流行型のライフサイクル¹⁸⁾である。すなわち、ブームとして急激に顧客が急増し、短期間のうちに衰退に陥ったことがこのことを説明する要因であるといえる。このことをベースに考えると、スキー場の現状は飽和期から衰退期あたりとすることになる。

業界が衰退期にさしかかったと捉えるのならば、シェア獲得もしくは特定のセグメントで強力な地盤を築くことが賢明であり、そうでなければうまく投資を回収して早期に業界から撤退をすることが一般的な戦略である。事実、スキー場を譲渡して撤退した経営体は多い。

しかしながら、今一度ライフサイクルに注目して考えてみると、衰退期の前にあったはずの成長期や成熟期あるいは飽和期がいつ頃の時代を指すのかという点に疑問が残る。なぜならば、成長期や成熟期の特徴を表すような市場の状況がスキー場業界では見られていないためである。

例えば、一般的な成長期には当該プロダクトの需要が急速に増大するとともに新規参入企業も増加して、市場規模が大きく拡大するといわれる¹⁹⁾。しかしながら、スキー場利用者の推移を見ても、急激な増加とは言い難く漸増傾向である（前出⁹⁾）。

また、一般に成熟期は導入期や成長期と比べて長期にわたるものであるが²⁰⁾、前述のようにスキー人口は1993年、スノーボード利用者をおわせても1998年をピークとして横ばいになることなく減少を始めている。

これらの状況から考えると、スキー場を取り巻く各種のプロダクトはバブル経済の崩壊等の大きな環境の変化によって、ライフサイクルの途中で急激に需要が減少してしまったと考えられる。具体的には、成長前期から成長後期へ至る過程で需要が激減したため、成長後期や成熟期や飽和期が見られないまま衰退期に近づいている状態であると考えられる。

2. ユーザーのタイプとライフサイクル

ライフサイクルの考え方を援用して、各時期のユーザータイプを論じたのは、ムーア⁵⁾である。彼は、導入期に購入するユーザーをイノベーター、アーリーアダプター、成長期から成熟期前半にかけて購入するユーザーをアーリーマジョリティ、成熟期後半に購入するユーザーをレイトマジョリティ、そして衰退期になるまで興味を示さないユーザーをラグードと名付け、それぞれの特徴との関連から戦略的な示唆を提供している。

ムーアの枠組みでスキー場業界を俯瞰すると、前述したヘビーユーザーとなっているのは、イノベーターやアーリーアダプターと呼ばれる者であることが推察される。そして、ライトユーザーはアーリーマジョリティに相当するであろうと考える。このように考えると、通常のライフサイクルをたどれば登場するはずのレイトマジョリティがスキー場業界には登場していないように思われる。アーリーマジョリティとレイトマジョリティは連動性がある。すなわち、レイトマジョリティはアーリーマジョリティの影響を受けて購入に向かうことから、成長期から成熟期にかけてアーリーマジョリティに対するマーケティング活動の重要性が

強調されている。したがって、バブル期までのスキー場業界はアーリーマジョリティに対するマーケティング活動に問題があり、この顧客層をうまく囲い込めなかったことが指摘されるだろう。

3. 戦略的視点

以上の分析からスキー場業界の戦略として一つの方向性が提案される。それは、成長後期から成熟期にとるべき戦略を押さえてスキー場業界に再び成熟市場を取り戻すことだと考える。なぜならば、成熟期の特徴が見られないまま顧客の減少が始まったことや、レイトマジョリティと言われる成熟期後期の顧客タイプが見られていないからである。

このことに関して具体的な戦略を検討するにあたっては、ムーアのイノベーションに関する知見⁵⁾が参考になる。彼は成長期以降のライフサイクルにおいてシェアを獲得して市場に生き残るために、14種類のイノベーションの提案をしている(表1)。中でも、プロダクトがコモディティ化し衰退期に向かうところで再生に向けたイノベーションを起こすことによって成熟市場を長らえることが可能であることを指摘している。これらの援用にスキー場再生の鍵があると思われる。

表1 ムーアが提唱する14のイノベーション

| | |
|----------|---------------------|
| 導入・成長期 | 破壊的イノベーション |
| | 製品イノベーション |
| | アプリケーションイノベーション |
| | プラットフォームイノベーション |
| 成長後期・成熟期 | 製品ライン拡張イノベーション |
| | 機能強化イノベーション |
| | マーケティングイノベーション |
| | 顧客エクスペリエンスイノベーション |
| | バリューエンジニアリングイノベーション |
| | インテグレーションイノベーション |
| | プロセスイノベーション |
| | バリューマイグレーションイノベーション |
| 衰退期 | 自立再生イノベーション |
| | 企業買収再生イノベーション |

V. 消費者行動の『ジョブ理論』に基づく戦略方向性の考察

プロダクトが顧客を獲得するためには、顧客がそのプロダクトを選択して購買するまでのメカニズムを理解しておくことが肝要である。一般的には顧客のニーズを把握してセグメンテーションを行い、ターゲットを選定して売り込むことが提唱されている。しかしながら、人々の価値観が多様化した現代において、提供側が想定したニーズを満たすだけの顧客であるとは限らない。このことに注目したのは、クリステンセン³⁾である。

彼は、顧客がプロダクトの購入と消費によって、個々に想定した用事や仕事を片づける「ジョブ」と呼ぶ行動に着目し、これを深く洞察することによって売れるプロダクトの開発につながることを示唆している。「大きな期待を背負い、鳴りもの入りで登場したイノベーションの多くが失敗するのは、真に片づけるべき顧客のジョブとは無関係な面を改善することばかりに注力したからで、その過程で莫大な資源も無駄にしている。求められていない面を改善したところで、顧客がその商品を自分の人生に引き入れる理由にはならない。片づけるべきジョブを理解し、それを満たすようにデザインされた商品は、顧客のなかに入りこみ、顧客の人生に寄り添う。」と、顧客が片づけようとするジョブを分析し把握することがイノベーションの成功をもたらすことに言及している。

これらの論から、スキー場もこれまでに採ってきた戦略を振り返り反省し、その上で新たなイノベーションの方向性を考えなければならないといえる。スキー場を利用してスキーやスノーボードを行う顧客は、必ずしも経営者サイドが想定した欲求を充足するために動いておらず、こちらがよかれと思って附带させたサービス等はすべて顧客に喜んでもらえるという幻想を根底から疑ってみることも重要である。特に、人々の価値観が多様化を極める現代である。スキー場での滑走を、我々が予想さえしなかった用途としてするスキーヤーの存在も想定することが、真に顧客に寄り添えるサービスを提供して獲得した顧客を離さないことにつながると考える。

VI. スキー場が取るべきイノベーション戦略の試案

ここでは、これまでの議論に基づいて総括的にこれからのスキー場が取るべき戦略についての試案を示してみる。結論的に言えば当初に述べたように、これまでにスキー場が行ってきた経営戦略の延長線上でのいわゆる改善でなく、これまでとは全く視点を異にするイノベーションを標榜してゆくことが重要である。なぜならば、部分的な改善によってV字回復的に再生されるのであれば、すでにこれまでのアプローチによってスキー場の利用者が復活していたはずだからである。

1. 顧客獲得のための戦略

最初に考えるべき事は、スキーをはじめとするスノースポーツの価値についてあらためて見直し、新たな価値のプロデュースとプロモーションを行ってゆくことである。これまでにあまり注目されて来なかったが、スポーツである以上はそれが本来もたらす可能性があると思われる価値へのアプローチである。

例えば、スキースポーツによって健康状態が改善されたり体力が向上したりするというような「エクササイズ」的な効果を纏うことが可能かどうかを吟味することである。これまでスキースポーツに関しては、傷害等のリスクを回避することが考えられてきたが、スキーやスノーボードの身体的効果についてはあまり触れられてこなかった。そのため、スキーを通しての健康や体力向上という発想はなかった。ここに新たな健康・体力向上の価値が裏づけられれば、新たな商品価値を作り出すといえ、特に中高年のスキーヤーが増加している昨今においては有効なイノベーションとなることが考えられる。

スポーツを通しての体力・健康志向的ジョブに注目し、これを満たすプロダクトをプロデュースしてゆることがひとつの試みとして考えられる。あるいは、我々が現時点で認識していない他の価値についても商品化の可能性を探ってゆくことがイノベーションと言えよう。

2. 顧客維持・リピートからの広がりに向けた戦略

新たな価値をプロデュース・プロモーションして、新しい顧客を獲得することと同様に、現状の顧客の満足度をより高め、リピート率を高めてもらうためのイノベーションも有効な戦略である。特に利用者人口が増加に向かうまでは、この方策によって営業困難なレベルにまでシェアを低下させないことが肝要となる。

具体的には、スキー場に来訪する顧客の滞在期間を延長したりリピート数を増やしたりするために種々の方策を講じることが考えられる。例えば、継続的なスクールプログラムを提供したり、コースの拡張によって滑走シチュエーションを広げたりといった直接スキースポーツに関わることは利用延長や継続につながりやすいといえる。

また、附带する機能を検討する視点としては、スキーを終えてからの滞在時間に済ませる用事(ジョブ)への対応が考えられる。持ち込んだ仕事を片づけるためのオフィススペースを用意したり、食事や温泉施設等を強化したりといった様々なアプローチが模索される。さらには、近隣の観光スポットや別のアクティビティへの誘致なども考える必要がある。これらのアプローチには、滞在型リゾートでどのようなユーザーがどのようなジョブを行うかについての深い洞察が重要となる。

このような戦略がアーリーマジョリティに対して展開されることによって、アーリーマジョリティからレイトマジョリティへの顧客の広がりも期待できる。スキーに対して明確な目標を持って取り組むヘビーユーザーにとっては、コアのプロダクトであるコースの整備以外でリピートの可能性が大きく変わることはないと思われるが²²⁾、非日常の体験を楽しむライトユーザーには有効な戦略であると考えている。現状において、このようなホールプロダクトの思想を持っているスキー場は少なく、その意味でこれもイノベーションの一つとして捉えられる。

3. マーケティング活動や付帯サービス活動におけるイノベーション

さらに別の視点からの戦略としては、スキー場の価値を消費者に伝達するマーケティング活動や、スキー場を利用する顧客が現地で受けるサービス活動においてイノベーションを施す考え方である。ムーアは前者を「マーケティングイノベーション」後者を「顧客エクスペリエンスイノベーション」と呼び、どちらも成熟期のメインストリーム市場へ顧客を呼び込む際に有効な戦略であるとしている⁵⁾。

例えば、すでに一部で稼働しているが、SNSを中心としたネット環境においてスキー場の評価を拡散させる口コミ機能を強化してゆくことなどは、今の時代に有効な戦略であるといえる。ゴルフ場などではすでにこの戦略がとられているが、スキー場ではまだ整備されているとはいえない。その意味ではスキー場業界におけるイノベーションであるといえる。

一方、スキー場ではあらゆるサービス・エンカウンターにおいて一貫した方針に則ったサービスを展開し、顧客に好印象を与えることも考えられる。全社的なサービス改善戦略によって、顧客の印象を変革するとともに、当該スキー場のブランド力を高めることにも貢献すると考える。スキー場には複数の組織が関わってトータルのサービスプロダクトを提供しているため、これまでも一つのコンセプトの元でクオリティを統一することがあまり行われて来なかった。その意味では、これもイノベーションといえると考えている。

Ⅶ. 結語

本稿は、斜陽化が進んでいると言われるスキー場業界に焦点を当て、新たな試みによって集客力を回復してゆくために、文献研究によって演繹的に示された経営戦略の方向性に基づいてイノベーションを中核とした様々な戦略を考察することを目的とした。考察の結果、以下のような知見を得た。

ポーターが提案した業界構造分析¹⁶⁾に基づく、スキー場業界は、レジャー産業やサービス産業などの代替サービスからの脅威にさらされている。したがって、スポーツとしてのスキーの多様な価値を理解し、それをプロモーションすることが重要である。

製品ライフサイクル理論によると、スキーリゾートは成熟期後期であると思われる。ムーアが提案したライフサイクル・イノベーションの観点⁵⁾が重要である。

クリステンセン³⁾の知識から得られる戦略的な方向性は、顧客がスキー場での活動を通じて何を達成しようとしているのかについて深い洞察を得ることである。

そして、これらの過程から、次のような戦略の試案が提案された。

1. フィットネスやウェルネスと組み合わせるなど、スキースポーツの新しい価値を探求し、商品化することが重要である。
2. ゲレンデ拡張やスクールの継続プログラムなどを検討する、アフタースキーのアクティビティを強化する、または近くのアクティビティと連携するなど、現在のユーザーのリピート率を高める戦略が重要である。
3. マーケティング活動を劇的に変化させたり、ローカルサービスの品質を向上させたりすることにより、ブランド力を構築することが重要である。

本稿が提案した戦略はあくまで試案であり、個々のスキー場がおかれた状況によって有効か否かも異なる

可能性がある。個々のスキー場は自社の内部環境に対しても深い洞察と認識が必要である。

スキー場は、諸外国においては決して斜陽産業でなく、利用者を増やしている国もあるほどである。このような事実からも、我が国のスキー場がイノベーションを核とした新たな戦略によって市場規模を回復させる可能性は少なからずあるといえる。

引用・参考文献

- 1) 阿部友哉他 (2017) スキー人口減少によるスキー場経営の課題とその解決に向けての ICT 支援の可能性. 経営情報学会 2017 年秋季全国研究発表大会 予稿集.
- 2) 安藤昌也 (2016) UX デザインの教科書. 丸善出版. 東京.
- 3) C.M. クリステンセン (2017). ジョブ理論. ハーパーコリンズ・ジャパン. 東京.
- 4) G. ムーア (2006). ライフサイクル・イノベーション. 翔泳社. 東京.
- 5) G. ムーア (2014). キャズム 2. 翔泳社. 東京.
- 6) 石井淳蔵、栗本 契、嶋口充輝、余田拓郎 (2013). ゼミナールマーケティング入門 第 2 版. 日本経済新聞出版社. 東京.
- 7) 居澤一行(2016). スキープロダクトのライフサイクルからみたスキーサービスの新しい価値について. 鈴鹿大学大学院 修士論文.
- 8) J.A. シュムペーター (1977). 経済発展の理論. 岩波書店. 東京.
- 9) 観光庁 (2015a). スノーリゾート地域の現状. <https://www.mlit.go.jp/common/001068553.pdf#search=%E3%82%B9%E3%83%8E%E3%83%BC%E3%83%AA%E3%82%BE%E3%83%BC%E3%83%88%E5%9C%B0%E5%9F%9F%E3%81%AE%E7%8F%BE%E7%8A%B6> (参照日 2020 年 10 月 26 日)
- 10) 観光庁 (2015b). スキー場及び索道の現況. <https://www.mlit.go.jp/common/001083740.pdf> (参照日 2020 年 10 月 26 日)
- 11) 河西邦人 (1999). 北海道スキー場の分析. 札幌学院商経論集. 札幌学院大学商学会. p.61.
- 12) 河西邦人 (2000). 北海道スキー場の生き残り戦略. 札幌学院商経論集. 札幌学院大学商学会. p.53.
- 13) 河西邦人 (2006). 公営スキー場の経営再生: ぴっぷスキー場を事例に. 札幌学院商経論集. 札幌学院大学商学会. p.125.
- 14) 呉羽正昭(2009). 日本におけるスキー観光の衰退と再生の可能性. 地理科学. 日本地理科学学会. p.168
- 15) M.E. ポーター (2015). 新訂 競争の戦略. ダイヤモンド社. 東京. P.17.
- 16) 中沢康彦 (2009). 星野リゾートの事件簿. 日系 BP 社. 東京.
- 17) P. コトラー (1987). マーケティング・マネジメント. プレジデント社. 東京. P.221.
- 18) P. コトラー 同上書 P.225
- 19) P. コトラー 同上書 P.230
- 20) P. コトラー 同上書 P.231
- 21) 渡邊 保 (2004). 現代スポーツ産業論. 同友館. 東京. p.117
- 22) 築瀬 歩他 (2016). スキー場のクオリティと集客戦略に関する基礎的研究. 愛産大経営論叢. 愛知産業大学経営研究所. 岡崎. P.65
- 23) SAJ (2014). スキーの歴史. 日本スキー教程. スキージャーナル社. 東京. p.10.