

心を動かす、  
日本を元気にする  
観光・レジャーのプロデューサー  
応援情報誌

# とーりまかし

Vol. 23

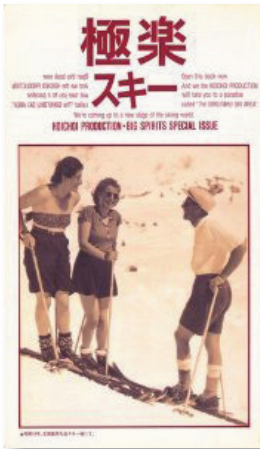
2011年3月号

スキー100周年の今年  
業界あげての取組みを

山地の多い日本において、スキー場は貴重な観光資源。都心部と九州の一部を除く各エリアにあり、観光のオフ期である冬場の集客に果たす役割は大きい。しかしブームに沸いた90年代前半をピークにスキー人口は減少の一途(図1)。07年度には、93年度比で3割にまで落ち込んだ。90年代後半から注目を集めたスノーボードもその後は頭打ち傾向。08年度以降、スキー人口に復活の兆しも見えるが、低迷を脱するには至っていない。

## 写真で見るスキー今昔

スキーリゾートという視点で、ゲレンデでの過ごし方やファッションなどを取り上げ、ブームの先駆けとなった書籍(1967年小学館刊)



1911年、現在の新潟県上越市にスキーを伝えたレルヒ少佐。日本のスキー史はここから始まった(撮影:小態和助氏)



JR各社のスキー専用臨時列車「シュエブル号」。都市部とスキーエリアを格安で結ぶ急行として人気を集めた



スキーブームとともに人気を博したのが雪に強い四輪駆動のRV車。写真はRVブームを牽引した「三菱パジェロ」

### 【第2特集】

リアル武将に女子が熱狂、  
アニメ聖地を街巡り化、イクメン旅行…

16 世に潜む  
「マイクロ・ターゲット」  
が観光を動かす!

人口減少、地方活性ののカギを握る  
観光プラットフォーム

26 元気な地域ビジネス  
徹底解剖

### Regular Contents

人を呼ぶ、  
サービスの仕掛け人にインタビュー

30 「マエストロの肖像」  
F1ドライバー  
小林可夢偉氏

### JRC

32 研究テーマの進捗報告  
こちらJRC研究室

さとみんがゆく!  
今号のこだわり産品

32 奈良県十津川村 神納川産ゆうべし

## とーりまかし

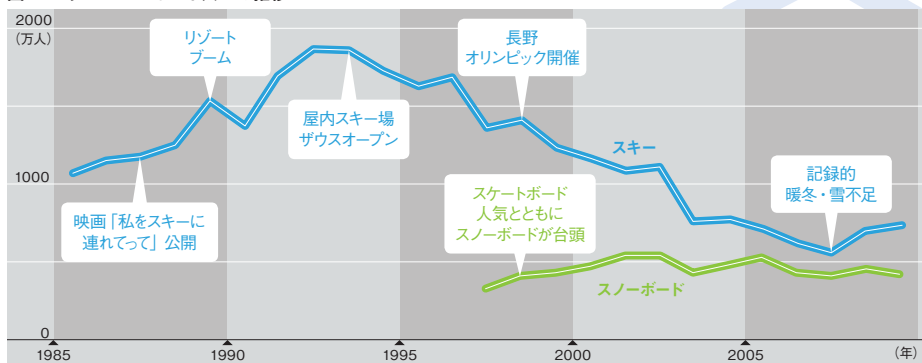
[terima kasih]

インドネシア語で  
「ありがとう」の意。

日頃からお世話になっているクライアントのみなさまにありがとう、読者のみなさまにありがとう、そして私たちに知恵を提供してくれるすべてのみなさまにありがとう、という感謝の気持ちを込めて、この名前をつけました。ちなみに、じゃらん「jalan」もインドネシア語で、「道」「プロセス」の意味です。「jalan jalan」で、「散歩する」「ブラブラ出かける」「旅行する」などの意味になります。

# 呼び戻そう!

図1 スキー・スノーボード人口の推移



出典：「レジャー白書2010」日本生産性本部（2010年7月）1年間に1回でもその活動に参加した人の人数であり、のべ人口ではない。2009年度データより、調査手法が訪問留置法からインターネット調査に移行。

今年は、日本にスキーが伝わって100年を迎える節目の年。業界が一つになって新たな打ち手を講じる大きなチャンスもある。そこで本特集では、調査をもとにした市場分析や事例紹介をもとに、スキー場に人を呼び戻す方法を考えていきたい。



スケートボードブームと同時に台頭したスノーボードでは、ウェアもスキーとは違ったストリート系のテイストが中心に



2人1組のジャンプという奇抜な設定のCGアニメ「スキージャンプペア」。ネット映像配信の進化とともに注目され、03年にはDVD化も。「スキージャンプペア オフィシャルDVD」発売元：エイバックス・エンタテインメント



ブームの火付け役ともいえる87年公開の映画「私をスキーに連れてって」。白いウェアやアマチュア無線流行のきっかけにもなった。「私をスキーに連れてって」発売元：フジテレビ/小学館/ポニーキャニオン 価格：¥3,150（税込）にて発売中



90年代のスキーファッション。ロシニョールの2mを超えるスキー板が羨望的となった

カギは「19歳問題」と「すべり以外」を求めるファミリー層

# 100周年目の新戦略へ スキーエリアへ人を



長らく低迷するスキー・スノーボード市場を活性化するのはまさに今！日本に初めてスキーが伝わってから100年の節目にあたる今年、もう一度スキー場に人を呼び戻すための手段を探ってみた。

撮影（座談会）＝佐藤兼永

## 調査報告

潜在需要は若者とファミリーにあり！  
彼らを動かすために必要なことは？

事前調査で明らかになったのは若者とファミリーの潜在需要の高さ。  
「本当は行きたい」彼らをスキー場から遠ざけているものは何なのかを、調査結果から読み取っていく。

## 調査報告

①

ターゲット  
Target

注目すべきは  
「行きたいのに行けていない」  
若者とファミリー

意向→昨年の実施率で  
潜在需要を測定

スキー場に人を呼ぶ手立てを  
考えるにあたり、じゃらんリサ  
ーチセンター（以下JRC）で  
は、市場の現状とニーズを探る  
調査を実施した。

まず明らかにしたいのは「誰

に向けて手を打つのか」という  
「ターゲット」。そこで事前のス  
クリーニング調査では、今後新  
たにスキー場に来てくれそうな  
層の洗い出しを行った。着眼点  
は、実際にスキー場に来ている  
かどうかと、「スキー・スノー  
ボードをしてみたい」という意  
向の度合い。実際は来ていない

が意向は高い人なら、ターゲッ  
トとしても有望というわけだ。  
このような潜在需要（需要が  
あるのに実現していない）が、  
どのような層で高いのかを見た  
のが図2だ。まず目に留まるの  
は18歳～29歳の若年層。スキー  
・スノーボードの実施率・潜在需  
要とも全体平均を大きく上回っ  
た。さらに30歳～49歳では、年  
代別でも平均をやや上回ったが、  
末子年齢が乳児から小学校3年  
生までの、小さな子どもがいる

家族ではとりわけ高い潜在需要  
が見て取れた。そして50歳以上  
の年代では、実施率・潜在需要  
とも少しづつ低下していく。  
そこで今回は、これら若年層  
と子連れファミリーをメインタ  
ーゲットと設定。本調査では彼  
らを対象に、より具体的なニ  
ーズを聞くこととした。

図2 スキー・スノーボードの潜在需要※  
(スクリーニング調査より)

	潜在需要 (%)	
	スキー	スノーボード
全体 (n=30000)	25.4	17.0
18歳～29歳 (2010年実施率)	34.3	33.4
学生	10.1	11.1
社会人	40.4	37.2
その他	31.1	30.7
30～49歳 (2010年実施率)	31.2	32.5
未婚	26.8	19.1
既婚・子供なし	10.4	5.0
既婚・末子乳児	22.7	17.8
既婚・末子幼児(未就学児)	25.4	16.3
既婚・末子小学校1～3年生	36.2	30.3
既婚・末子小学校4年生以上中学生以下	29.7	24.9
既婚・末子高校生以上	27.7	20.6
離別・死別	26.0	14.9
50～59歳 (2010年実施率)	27.2	11.2
60～69歳 (2010年実施率)	27.0	18.5
	22.1	8.3
	6.6	1.4
	16.7	5.2
	4.6	0.6

■ 全体平均と比較して3ポイント以上高い項目

※スキー・スノーボードの意向率（「非常にしてみたい」、「やってみよう」と回答した率）から2010年1月～12月の実施率（実際にスキー・スノーボードに行った率）を引いた数値を潜在需要とした

## 調査概要

調査名 スノーエリア復活のための  
マーケティング調査  
調査方法 インターネット調査 (2011年1月実施)

## スクリーニング調査

調査対象 全国の18～69歳の男女  
回収数 30,000件

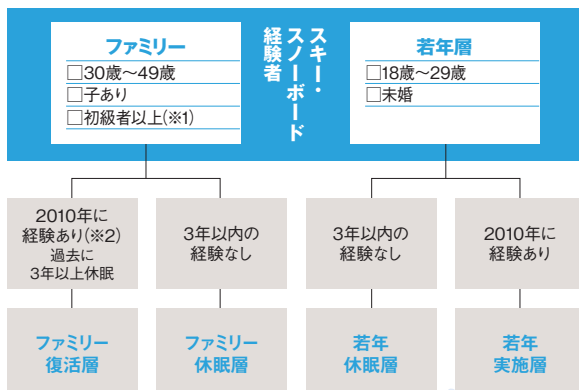
## 本調査

調査対象 全国ファミリー層（子供と同居して  
いる30歳～49歳の既婚男女）と若年  
層（18歳～29歳の未婚男女）  
回収数 1,000件（ファミリー層600、若年  
層400）

## 集計分析手法について

スクリーニング調査では、性別（2区分）×年代別  
（5区分）の10区分を均等回収割付。本調査では、  
ファミリーの復活層（300件）と休眠層をそれぞ  
れ末子年齢別の3区分で均等割付、若年実施層  
（200件）と若年休眠層（200件）をそれぞれ職  
業別（2区分）で均等割付した。

図3 調査対象の定義



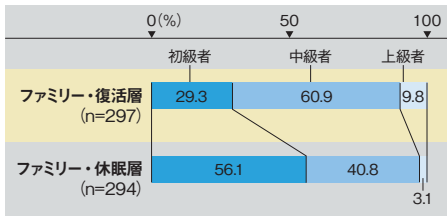
※1 初心者（「ほとんどすべれない」と回答した人）は復活の可能性が低いと判断し、本調査の対象からは除いた。

※2 「経験」とは、スキー・スノーボードを実施した経験のことを指す。

# 休眠層を動かすためには「すべり以外」のサービスに目を向けよう！

行く人と行かない人の差はどこにあるのか？

図4 スキーの熟練度（ファミリー層・スキー経験者／単一回答）



初級者は「整地された斜面を滑って曲がれて安全に停止できる」、中級者は「転ばずにほとんどの斜面も滑って降りることができる」、上級者は「急斜面、コブのある斜面でも周りの状況を把握しながらきれいに滑ることができる」と定義した。

同じファミリー層の中でも、過去にスキーまたはスノーボード経験があるものの、妊娠・出産等で中断し、そのまま行かなくなってしまう「休眠層」と、中断した時期はあっても再びスキー場に戻ってきた「復活層」が存在する。スキー場への来訪者を増やすには、行きたいのに実際には行けていない「休眠層」をどう呼び戻すかがカギ。まずは両者を比較することで、「休

眠層」の特徴を見ていこう。

まず違いが目立つのはスキーの熟練度。復活層の約7割が中級以上であるのに対し、休眠層では6割近くが初級者とレベルが低め(図4)。このことは、スキー場に行く際に不安に思うこと(図5)とも関連していそう。休眠層の不安は主に自分や配偶者のケガや体力。技術に自信がないためにスキー場復帰を躊躇している様子がうかがえる。スキー場に行く際の期待でも傾向が異なる。復活層では「子供にスキーをやらせたい・上達させたい」「一緒に『スキー』『スノーボード』を楽しみたい」などが多いが、休眠層では「子供に雪山の景色や景観を見せてあげたい」「子供にスノーレジャー(※)をやらせたい」など、スキー・スノーボード以外への期待が高く、子供が幼いほどこの傾向が顕著(図6)。「スノーリゾートで体験してみたいこと」でも、休眠層では「温泉」「そり

図5 子供と「スキー」や「スノーボード」「スノーレジャー(※)」に行く際の不安（ファミリー層全体／複数回答）

不安の種類	ファミリー復活層全体 (n=300)	ファミリー復活層 末子 (n=100)	ファミリー復活層 幼児 (未就学児) (n=100)	ファミリー復活層 小学校1~3年生 (n=100)	ファミリー復活層 小学校4年生以上 (n=100)	ファミリー休眠層全体 (n=300)	ファミリー休眠層 末子 (n=100)	ファミリー休眠層 幼児 (未就学児) (n=100)	ファミリー休眠層 小学校1~3年生 (n=100)	ファミリー休眠層 小学校4年生以上 (n=100)
子供は長時間しか遊ばないのにコストが疑問	12.0	15.0	15.0	11.0	6.0	21.0	29.0	29.0	26.0	14.0
子供がすぐ飽きるのでは	12.0	15.0	15.0	11.0	6.0	15.3	29.0	29.0	26.0	14.0
子供が不安	12.0	15.0	15.0	11.0	6.0	15.3	29.0	29.0	26.0	14.0
子供が体力的に大丈夫かが不安	8.7	9.0	9.0	8.0	8.0	11.7	18.0	18.0	12.0	5.0
自分や配偶者が体力的に大丈夫かが不安	18.0	15.0	15.0	11.0	6.0	28.3	29.0	29.0	26.0	14.0
自分や配偶者がケガしないかが不安	25.0	28.0	28.0	23.0	24.0	32.0	29.0	29.0	39.0	28.0
子供がケガしないかが不安	48.0	52.0	52.0	54.0	38.0	52.7	63.0	63.0	52.0	43.0
自分のペースで楽しめるかが不安	10.0	15.0	15.0	8.0	7.0	11.0	12.0	12.0	11.0	10.0
子供(スキー等)を教えられるかが不安	12.3	11.0	11.0	15.0	11.0	20.3	23.0	23.0	20.0	18.0

■ 復活層全体と休眠層全体を比較して5ポイント以上上回った項目に網掛けをした

図6 子供と「スキー」や「スノーボード」「スノーレジャー(※)」に行く際の期待（ファミリー層全体／複数回答）

期待の種類	ファミリー復活層全体 (n=300)	ファミリー復活層 末子 (n=100)	ファミリー復活層 幼児 (未就学児) (n=100)	ファミリー復活層 小学校1~3年生 (n=100)	ファミリー復活層 小学校4年生以上 (n=100)	ファミリー休眠層全体 (n=300)	ファミリー休眠層 末子 (n=100)	ファミリー休眠層 幼児 (未就学児) (n=100)	ファミリー休眠層 小学校1~3年生 (n=100)	ファミリー休眠層 小学校4年生以上 (n=100)
家族みんなまで思い出づくりをしたい	58.7	63.0	63.0	64.0	49.0	57.0	53.0	53.0	51.0	58.0
家族みんなまで感じた	58.0	59.0	59.0	60.0	55.0	49.7	49.0	49.0	51.0	58.0
子供に冬の自然を体験させたい	59.7	59.0	59.0	68.0	52.0	63.7	65.0	65.0	65.0	61.0
子供と一緒に「スキー」「スノーボード」を楽しみたい	75.7	78.0	78.0	76.0	73.0	54.0	56.0	56.0	56.0	50.0
子供がスキー等をやっているところを見たい	35.3	36.0	36.0	44.0	26.0	26.0	21.0	21.0	32.0	25.0
子供に「スノーレジャー(※)」をやらせたい	51.3	67.0	67.0	58.0	29.0	64.7	75.0	75.0	70.0	49.0
子供に「スノーボード」をやらせたい・上達させたい	29.3	39.0	39.0	26.0	23.0	26.7	24.0	24.0	25.0	31.0
子供に「スキー」をやらせたい・上達させたい	85.7	82.0	82.0	89.0	86.0	63.3	55.0	55.0	62.0	73.0
子供に雪山の景色や景観を見せてあげたい	66.7	74.0	74.0	64.0	62.0	73.7	81.0	81.0	71.0	69.0

■ 復活層全体と休眠層全体を比較して5ポイント以上上回った項目に網掛けをした

※スノーレジャーは雪あそび、そり、雪山散策トレッキングなど。

## スキー場復帰タイミングを逃さないために必要なこと

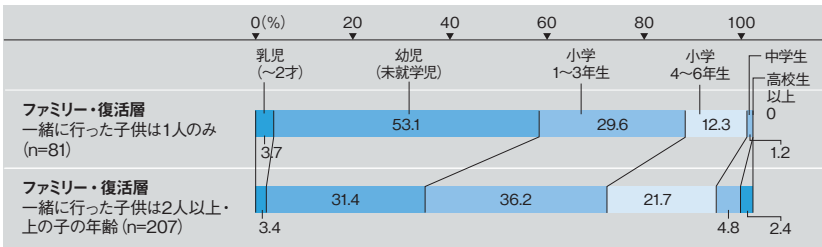
より多くのファミリーに訪れてもらうためには、子連れでのスキー場復帰は早いほうがよい。では現実には、子供のスキー場

「雪遊び」など、「すべり以外」への支持が目立った(図7)。

図7 ファミリー・休眠層がスノーリゾートで体験してみたいこと上位5項目（ファミリー・休眠層／複数回答／n=300）

温泉施設、温水プールなどに入る	89.0%
子供専用ゲレンデで楽しむ	75.7%
「そりコース」(雪上すべり台)で楽しむ	75.3%
ファミリー向けの雪遊びをする	67.0%
一般のゲレンデと一緒に滑って楽しむ	62.0%

図8 ファミリー復活層が初めて子供と一緒にスキー場に行った時の子供の歳  
(ファミリー層・子供と一緒にスキー場に行ったことがある/単一回答)



デビューは何歳頃が主流なのか。復活層を対象に聞いてみると、子供が1人の場合と2人以上の場合で違いが見られた(図8)。子供が1人なら、半数以上が幼児のうちにスキー場デビューを果たしていることから、基本的なデビュー適齢期は幼児といえそう。しかし、子供が2人以上の場合、上の子が幼児のう

図9 ファミリーの関心が高いスキー場の新サービス上位5項目  
(ファミリー層全体/複数回答/n=600)

場内や併設の24時間の温泉施設	80.5%
家族スキーヤー優先駐車場	79.0%
場内や併設のファーストフード店やコンビニ	67.7%
家族限定のイベント参加	64.5%
ほぼすべての場所で携帯電波が入ること	64.3%

ちにデビューできるケースは3割強とまり。上の子にとっては、せっかくのデビュー期を逃しているということでも、もちろんスキー場にとっても機会の損失だ。考えられるのは、下の子が小さいことが理由で親がスキー場復帰を見送っている可能性がある。これを解決する方法の一つは、スキー場デビュー前の乳児がいても安心できるサービスの提供。託児施設のほか、上の子とパパがゲレンデにいる間に下の子とママが快適に過ごせる場を提供するなどの工夫も有効かもしれない。また、思い切って下の子はママと留守番をしてもいい、上の子とパパだけでスキー場に來られるようなプランの提案も考えられる。本誌09年6月号で紹介した「乳児連れ家族旅行」や「パパ子2人旅」の考え方も参考してみたい。

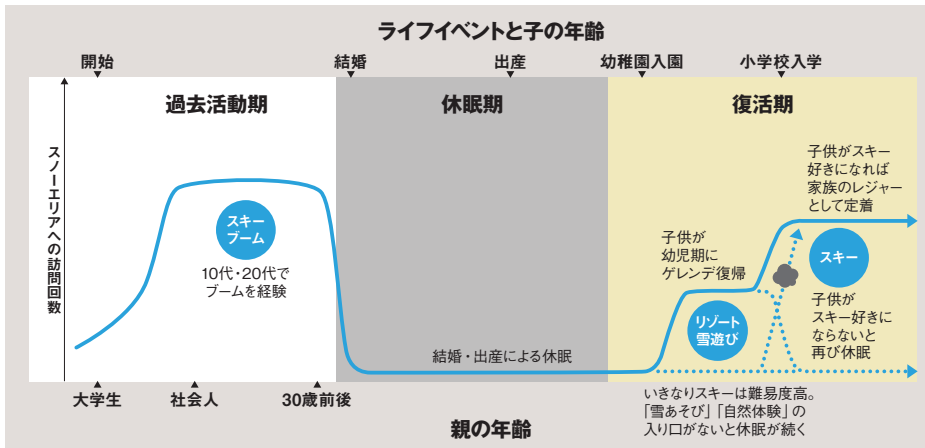
ここまで見てきた点から、改めてファミリー休眠層をスキー場に呼び戻す方法を考えてみよう。一つは、雪山の景観を楽しむむ仕掛けや、そり遊び、雪合戦といった「スキー以外」のアクティビティを充実させることだ。スキー場を「スノーリゾート」ととらえ、すべる以外の楽しさを提案できれば、それは同時に、技術に自信のないパパ・ママの不安解消にもなる。

また、図9には休眠層、復活層を問わず関心の高かったサービスを挙げてみたが、これらのサービスを取り入れてみるのも一つの方法だ。「ファミリー優先駐車場」は、子連れで長い距離を歩く負担を減らしたいためか、とくに小さい子供連れで関心が高い。携帯の電波状況の改善も、家族で連絡を取り合うためには必須だろう。

同時に、ゲレンデで遊べない小さい子供連れでも安心できる仕組みを用意できれば、より早期のスキー場復帰を果たしても

「すべり以外」の付加価値でファミリー休眠層は動く

図10 ファミリーとスキーの関わり方(イメージ図)



らいやすい。子供が早くから雪に親しみ、スキーが家族のレジャーとして定着することへの期待も高まりそう。JRCでは今回、これらの要素を盛り込んだプランを造成。「ポンパレ」での販売(左のコラム参照)も試みている。

調査報告

3

若者  
Young

## 家族とはスキー。でも友人とは…? 「19歳の壁」はすべれる人をも遠ざける

同行者が友人に変わるとスキーがしづらくなる?

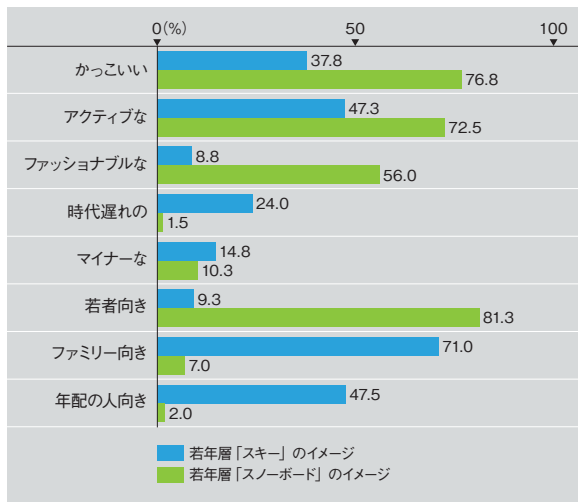
18歳〜29歳の若年層については、現在スキー・スノーボードを行っている層を「実施層」、以前は行っていたが最近行っていない層を「休眠層」として両者を比較。ファミリーの場合と同様、スキー場への来訪客を増やすカギとなる「休眠層」への打ち手を考えていく。

最初に確認しておきたいのは、

若年層ではファミリー層と比べてスノーボード人口が多いこと。前年度のスキー・スノーボード実施率は、ファミリー復活層の場合、スキーが94%を占めるのに対し、スノーボードは15%。一方、若年実施層の場合、スキーが60%、スノーボードが66%とスノーボードの実施率が高い。これを裏付けるのが、スキーとスノーボードに対する若年層のイメージだ(図11)。実施層、休眠層を合わせた若年層全体に

スキー・スノーボードそれぞれのイメージを聞いたところ、「かっこいい」「アクティブな」「ファッショナブルな」というプラシメージではすべてスノーボードがスキーを上回った。さらにスノーボードについては8割が「若者向き」と答えたのに対し、スキーについては「ファミリー向き」「年配の人向き」と答えた人が多く、自分たちの行うアクティビティではないという若年層の意識も見取れる。しかしそんな若年層においても、「スキーをしたことがない(スノーボードしかしたことがない)」人はごく少数派。図12

図11 若年層の「スキー」・「スノーボード」のイメージ  
(若年層全体/複数回答/n=400)



から分かるように、実施層、休眠層とも8割以上が高校生の頃までに、6割以上が小学生まで

## ファミリー休眠層をゲレンデに呼び戻す コンセプト商品を モニター販売

今回、じゃらんリサーチセンターでは、ファミリーのゲレンデ復帰を妨げている要因に着目し、ファミリー休眠層をスキーエリアに呼び戻すためのコンセプト商品を湯沢中里スキー場の協力を得て作成し「ボンバレ」(※)にて販売。本商品購入によるゲレンデ来場者にはアンケートを実施する予定だ。結果については後日、本誌もしくはJRCホームページにて報告する。

※リクルートのフラッシュマーケティングサービス。短期間に一定以上の購入者が集まった場合のみお得なチケットが購入できる「クーポン共同購入サイト」である。

### 商品1 「滑らなくていい」 子連れゲレンデ デビューセット

価格/正価:9900円→販売価格:4900円  
50%OFF  
販売日/2011年2月19日(土)  
参加予定者/9家族

スキー初級者のためスキルや体力に不安を抱えているが、子供には冬山の自然体験や雪遊びをさせたいというパパ・ママ向けの商品。料金に含まれるのは、「ゴーグル・帽子・手袋など必要小物も含めて子供のウェアレンタル一式」「雪の遊園地でのアトラクション利用料金」「そり専用ゲレンデ入場料」「食事券」あえて「リフト券」をセットにせず、ゲレンデに来て「滑らなくていい」内容だ。事前準備が億劫な休眠層を想定し、子供のウェアは小物も含めレンタルを準備し、滑らない代わりにアトラクションやソリでの雪遊び、ゲレンデでの食事が満喫できる内容とした。

### 商品2 親子2人でゲレンデ デビュー応援セット

価格/正価:11500円→販売価格:5600円  
51%OFF  
販売日/2011年2月20日(日)  
参加予定者/9家族

スキー技術は中級以上であり子連れでゲレンデを訪れたい気持ちはあるが「配偶者がスキー好きではないため、結婚してから行く機会がなくなった」「上の子にはスキーデビューさせたが、まだ下の子が小さいためゲレンデ来訪が難しい」など家族の事情でゲレンデデビューが果たせていない人を想定した。パパ(あるいはママ)と上の子の2人でスキー場に来てもらうための商品。料金に含まれるのは、「親1名、子供1名分のリフト券」「ゴーグル・帽子・手袋など必要小物も含めて子供のウェアレンタル一式」に加え、子供がスキーに飽きてしまった場合の保険として、「そり専用ゲレンデ入場料」も含まれている。



の間に一度はスキーを経験している。これに対してスノーボードの経験時期は、図13のように、圧倒的に高校以降という人が多し。同時に目を引くのは、スノーボード経験については、実施層と休眠層で顕著な差があることだ。「スノーボードをしたことがない」人は、実施層では3割弱にとどまるが、休眠層では8割を超えている。

昔、親と一緒に、あるいは学校や習い事の間を通じてスキーを経験した子供たちが、高校卒業前後を境にスノーボードを始める。その背景にあるのは、同行者の変化ではないだろうか。同行者が、親や教師から同世代の仲間へ変わるとき、「若者向き」で「ファッショナブルな」スノーボードにスイッチが切り替わるのだ。周りの仲間がスノーボードを行うようになれば、

その中で自分ひとりが「ファミリー向き」であるスキーを続けるのは難しいだろう。

### 業界の命運を左右する「19歳の壁」問題の解決を

問題は、スノーボードへの切

り替えがうまくできなかった場合だ。「スノーボードをしたことがない」人が休眠層でだけ圧倒的多数を占めたという結果は、周囲の仲間がスノーボードに切り替える中、うまくスノーボードに移行できなかったことでゲレンデから遠ざかってしまった可能性を示唆している。スキーについては休眠層でも自分の技術を「初級」以上、つまり、ゲレンデをすべる基本的な技術があると考えている人が6割を占めているにもかかわらず、これを踏まえようと、改めて図13を見てみると、若年層がスノーボードを最初にする時期は、高校卒業の頃から始まり、高校卒業後、社会人になるまでの間がピークであることが分かる。社会人になってからスノーボードを始める人は、実施層でも12%と少数だ。つまり、スノーボードへの移行という「壁」が立ちあがるのは、平均して19歳前後ということ。過去に30歳前後でスキー場を

30歳前後でスキー場を

図12 「スキー」を最初にした時期 (若年層全体/単一回答)

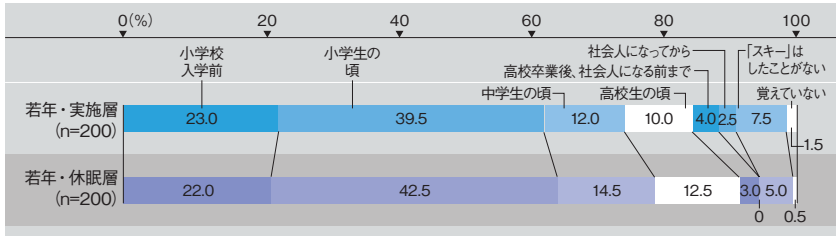


図13 「スノーボード」を最初にした時期 (若年層全体/単一回答)

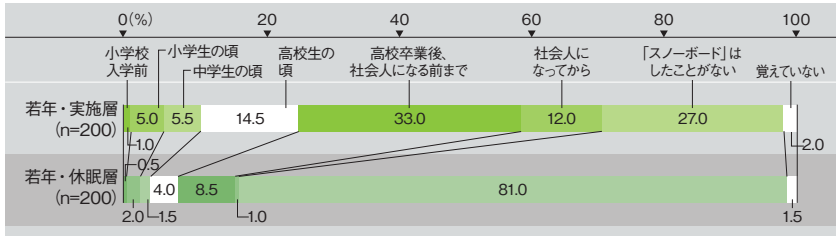
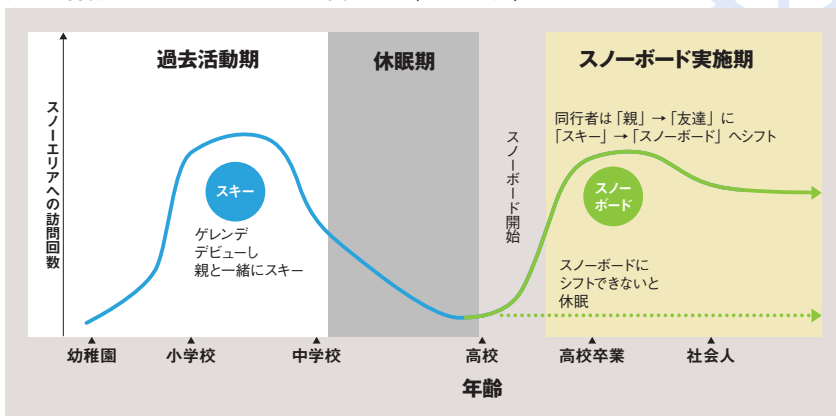


図14 若者とスキー・スノーボードの関わり方 (イメージ図)



離れた人たちの中には、ファミリーという新たな単位で復帰を果たした人もいるし、今は復帰できていなくても「いつかは」という意向を持つ人も多い。しかし、19歳という早い時期にスキー場を離れてしまえば、しばらくは復帰の意向を持っていても、ブランクが長くなるにつれて完全に離れてしまう可能性を

否定できない。そんな事態を招かないためにも、この年代の若者にどう働きかけるのか。「19歳の壁」の解決は、業界を挙げて取り組んでいくべき課題といえるだろう。P10～P11では、この問題を含めた現役大学生と観光庁長官の意見交換会の模様もレポートするので、ぜひ参考にしていただきたい。

# ターゲットにスキー場の進化が 伝わっていない！20年前から イメージが変わらない現状

負のイメージが強いのは  
スキー場に来ていない人

ここまでファミリーと若年層  
について数々の特徴を見てきた  
が、調査結果からは、両者に共  
通する新たな課題も浮かび上が  
ってきた。ターゲットへの情報  
の伝わり方である。

図15はスキー場の混雑度合い  
や各種施設・サービスの充実ぶ  
りについて復活層・休眠層を合  
わせたファミリー全体に尋ねた  
結果。これを見ると、復活層よ

りも休眠層のほうが総じてネガ  
ティブな印象を持っているのが  
分かる。

つまり、スキー場としては近  
年、ファミリー向けに施設やサ  
ービスを充実させている例も多  
いのだが、それを知っているの  
は実際に最近スキー場を訪れ、  
その事情を知っている人に限ら  
れるということ。残念ながら、  
しばらくスキー場を離れている  
休眠層には、このようなスキー  
場側の努力は伝わっていないよ  
うなのだ。

情報を効果的に  
伝える仕組みを  
整備するのが急務

あわせて注目したいのが  
図16の結果だ。これによる  
と、実際にスキー場に足を  
運ぶ人の間では、『家族・  
親戚』『友人・知人』から』  
という、いわゆるクチコミ  
と、『スキー場のホームペ  
ージ』が主な情報源となっ  
ているのが分かる。クチコ

ミが有力であるということは、  
実際に来てくれた人に満足して  
もらうことの重要性を示してい  
るし、各スキー場のホームペー  
ジでの情報発信が大切なのも明  
らか。しかし、それ以上に気に  
なるのは、多くの情報をまとめ  
て検討する仕組みが弱いことだ。  
「スキー場の情報を集めたホー  
ムページ」の活用は16%にとど  
まる一方、「特に何も利用して  
いない」が19%に上るのは、ユ  
ーザーにとって有効な情報発信  
の仕組みが整っていない現状を感  
じさせる。

このような現状を踏まえたう  
えで、改めて図15の結果につい

て考えてみると、ファミリー休  
眠層を持つネガティブイメージ  
は、最新情報がきちんと伝わっ  
ていないせいだとも考えられる。  
情報が更新されない中で彼らが  
抱くイメージは、かつて通って  
いたブームの頃のスキー場から  
変わっていないのではないかと  
。せっかくスキー場側がファミリ  
ー向けを含めた新たなサービス  
に取り組んでいるのに、30代  
40代の休眠層のイメージが20年  
前のまま止まっているとしたら、  
非常に残念なこと。情報発信の  
仕組みづくりは、業界が一致団  
結して早急に取り組んでいくべ  
き重要な課題といえそうだ。

図15 スキー場や周辺施設についてのイメージ  
(ファミリー層全体)

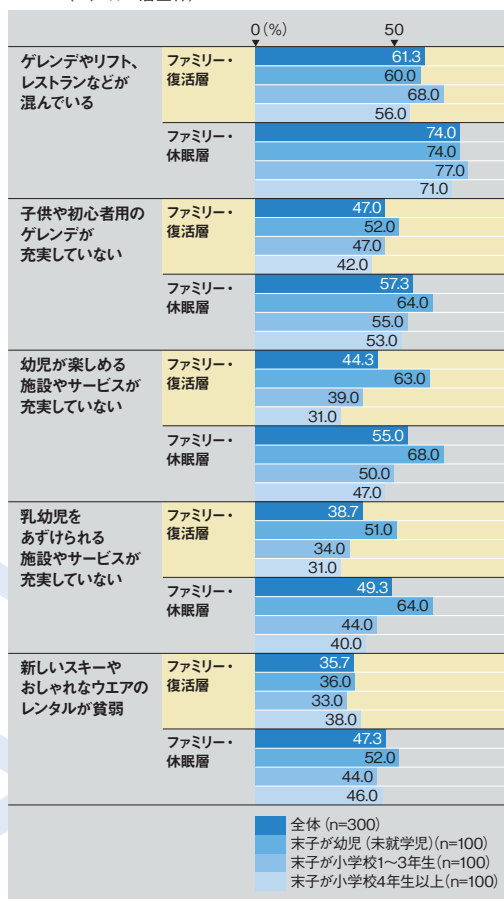
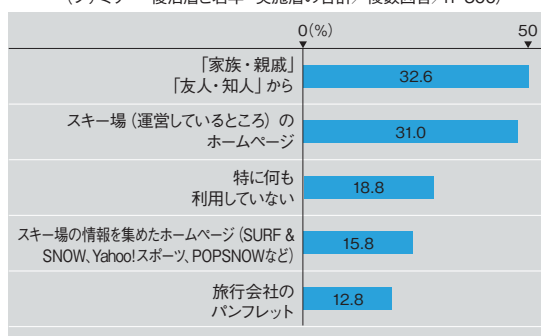


図16 昨シーズンに行ったスキー場を選ぶ際に  
どのような情報を利用したか上位5項目  
(ファミリー・復活層と若年・実施層の合計/複数回答/n=500)





## 座談会

# 激論！若者世代×観光庁長官 「私たち、こうなればスキー場に行きます」

毎年スキー場に行く人から休眠者まで、さまざまな立場の大学3年生が観光庁の溝畑長官と意見交換。それぞれがスキー場に対して感じていることを話し合った白熱の議論をレポート。

ホッとできる場所がない？

**長官** 皆さんスキー場にはどんなイメージを持っているの？

**関口** 全体的に施設が古いですよ。女の子を連れて行くときは宿選びにも気を遣います。

**浅原** すべる以外は何もできないイメージ。ゲレンデではもちろん、夜に部屋で飲むにもお店がないし…あっても高かったり早く閉まってしまったり。

**篠原** ゲレンデでは、同行者と

のレベルに差があると、できない者は置いていかれちゃうんですが、そういうときに休める場所がない。レストランじゃ高いし…ホッとできるカフェでもあればいいのと思います。

**長官** 外国のスキー場では、あちこちにボランティアがいて、つらそうな人に声を掛けていたり、無料でコーヒーが飲める場所なんかもある。サービスという点では日本はまだまだですね。



溝畑 宏 観光庁長官

自治省(現・総務省)から大分県に出向、サッカークラブ「大分トリニータ」社長を務めた経験から、スポーツ観光に注力。スキーブーム期には20代。学生時代にはスキーツアー添乗員も経験した。

**片野** そもそもサービスのイメージがないかもしれません。

**篠原** 贅沢さは求めてなくて、それこそ声をかけてくれる程度でいいんですけどね。

## スキー場の「出会い」今昔

**長官** ところで我々の学生時代はスキーといえば出会いの場(笑)。雪はそれ自体感動的で恋にも合うと思うんだけど！

**篠原** まつさらな雰囲気で盛り上がります！何とも思っていない人がかっこよく見えたり。関口 グループの男子の中で自分だけがすべれたりすると、一歩リードした気にもなれます。

**浅原** でも知らない人に声をかけられたら、チャラチャラして

と思うってしまうかも。あくまで一緒に行った仲間内での距離が縮まるイメージですね。

**片野** 同じ出会いでも、外国人との交流ならいいと思います。よく、北海道にオーストラリアのスキーヤーがたくさん来ているというけれど、そういう人たちと交流できる仕組みがあれば。  
**長官** それはいい。外国人がいなくても、地元を盛り上げたい人たちとの交流でもいいね。



「スキーもかっこええよ！」(長官)「でも今はスノーボードの方が…」(学生)と世代間ギャップもチラリ

## 座談会 参加メンバー



**関口 良輔さん**  
高校1年で友達7人と行った初スノーボードで、転げ落ちながらマスターして以来毎年の恒例行事に。大学では自らツアーを企画する側。



**篠原 弘子さん**  
長野県出身でスキー場に囲まれて育ったが、実際の経験は小学校のスキー教室程度。今はスキーでもスノーボードでも誘われれば行く。



**片野 由梨さん**  
小学校の頃、水泳の教室単位で行ったのが唯一のスキー経験。スポーツは好きで、スキー等も機会があれば挑戦したいが現在は休命中。



**浅原 怜美さん**  
小学校低学年の頃から家族でスキーを経験。スノーボードは大学のサークル合宿で行くようになったが、正直に言うとスキーの方が好き。



**望月 美郷さん**  
学校主催のスキー教室に行ったが、そのとき楽しめなかった経験がトラウマに。スキー場には行きたいがスキーはしたくない休眠層。

**浅原** 地元といえば、食事もある。質スキー場内ではかできないわけだから、レストランも地産地消だといいですよね。せっかくのロケーションなのだから、そこにお洒落な地産地消の店があればすごくいい。決して豪華でなくていいんですけど。

**スキー？ボード？それとも？**

**長官** ちなみに皆さんスノーボード派？スキーはしないの？

**関口** 僕はスキー経験はほとんどなくてスノーボードのみです。

**浅原** 私も今は完全にスノーボードです。本当はスキーの方が得意なんですけどね。

**篠原** やっぱりスキーは昔のものという印象が強いから…。

**浅原** それで周りに合わせて仕方なくスノーボードをやるんですが、一向に上達しない！だからこそイヤになったときすべ



「スキーの後で友人と将来を語り合った」との長官の話に耳を傾ける一同。「絆が深まること」もスキー場の価値の一つと再発見

以外にできることがあるといいのに、と思うんです。

**篠原** ある程度すべれたらすべるだけで楽しいんですけど。

**関口** 幹事として人を誘うにも「楽しいよ」と説得するところから。他にも多くの娯楽がある中ではなかなか大変です。

**片野** 何かプラスαがあれば行きたいと思えるんですけどね。

**望月** 私は子供の頃の辛い印象が強くて、スキー場には行きたくいけどすべりたくはないんです。

**長官** なるほど、そういう人も多いよね。台湾の人なんか、ス

キー場に来てでも全くすべらず、雪合戦をしていたりするし。

**望月** すべることを楽しむ以外の目的、たとえば「スキーでダイエット」などの話題テレビで取り上げられたりしたら行きたくなくなると思うんですよ。

**浅原** さらに「温泉で磨きをかける」とかね。食事も豆腐などのヘルシー系だといいかも。

**長官** 面白いね。そういう意見を集められる「スキー場目安箱」があるといいかもしれないね。

**浅原** ぜひ！ツイッターだと気軽に参加できると思います。

## 「地産地消費カフェや地元との交流 「プラスα」があると嬉しい」



100周年の記念すべき年に、多くの人にスノーエリアの魅力を知ってもらい、盛り上げていきたいと参加者全員でガッツポーズ。当日座談会に同席した「じゃらん」のスノーエリア活性化プロジェクトメンバーも一緒に

## 事例



# 雪遊びの充実、リフト券共同購入e t c . . . ファミリー・若者対策の注目事例

全国のスキー場には、調査から見えてきたさまざまな課題に、一足早く取り組んでいるところもある。そんな事例を取材してみた。

## 事例

①

ファミリー  
Familyかたしな  
高原  
スキー場

## 目指せミツファイランド！ スキー場の枠を越え、 雪のテーマパークへ

ファミリー客に向けた取組みは実に30年以上前から。「スキーは大人のもの」のイメージがあった当時、「小さい子を遊ばせたり、預けたりできると助かる」との声に応じて2歳〜4歳対象の雪遊びクラス「雪の幼稚園」を設置したが、これが現代

の「子供に雪遊びをさせたい」というニーズにも見事にはまっている。ブーム以前から家族客が多く、早くから会員組織を作って声を集めてきたこともあって、優先ターゲットはあくまでファミリー。家族の安全・快適を重視して、ブームの頃にも一

定以上は人を入れないことを決断し、スノーボードは一貫して全面禁止の方針だ。

ゲレンデにはBGMがないのは、「スキーだけでなく、雪景色や自然に親しんでもらう場でありたい」という思いからだ。これもスキー場に自然体験の要素を求める現代のファミリー層には支持されるポイント。95年には「ミツファイ」キャラクターのライセンス契約を結び、キャラクター色を前面に押し出したが、今年「ミツファイ」の名を冠した雪遊び広場も設置。今後「ミツファイ」のいるスノーテーマパーク」としてスキーヤー以外に裾野を広げていくことも考えている。



上／「ミツフィースキースクール」は4歳〜。ジュニアスクールの歴史も長い。右／ブーツを脱いでくつろげる休憩所も会員には無料で開放している



## DATA

'09年度入込数	11万5000人
コース数	11コース

## 事例

②

ファミリー  
Family一本杉  
スキー場

## 「卒業」を前提に 子供に特化して 3代続く常連も獲得

平均斜度8度の1枚バーンは必然的に初心者向け。40年以上前からその一面を雪遊び用に開放してきた。そのため3歳頃からの子供が多く、客の3割はリフトに乗らないうえ、数年で「卒業」して他のスキー場に移っていくが、「これがうちの役割」と前向きに捉える。ここでスキーを好きになり、近隣のスキー場に通ってもらえばエリア全体の底上げになるとの考えからだ。結果、「子供の初スキーはここ」と3代続くリピーターなど、良質なファンの獲得に成功している。



他のスキー場に移った客がわざわざこの食堂を訪れることも。リフト以外にも収入の道はさまざま

## DATA

'09年度入込数	コース数
1万5000人	1コース

事例  
③  
ファミリー  
Family  
星野リゾート  
リゾナーレ

「大人のため」を  
重視した新しい  
家族×スノーの形

DATA

09年度プラン利用者	4504人
提携スキー場	2

施設としてのコンセプトは「大人のためのファミリーリゾート」。親が子供に「付き合う」のではなく、親自身もくつろげるよう、子供と一緒に楽しめることと大人だけでできることの両方を充実させているのが特色だ。冬季はスキーに特化した営業を行っているが、その際もコンセプトは徹底。スキーのほか雪遊びや雪上ランチで自然に親しむ「親子冬山遠足」のように、

家族で楽しめるアクティビティを提供する一方で、北欧ブランドのお洒落なレンタルウェア（大人用）や、子供をスキースクールに預けている間に利用できるスパなど、大人向けのサービスにも気を配っている。「役割はスキー

へのきつかけ作り」という軸も明確だ。山梨県という首都圏から近い手軽さや幼児連れ客の多さから、2、3時間すべればあとはゆっくり過ごすライトスタイルを想定。用具レンタルは気軽に利用できるようすべて無料とし、雪遊びやアフタースキーのいちご狩りなどスキー以外のメニューも充実させるなど、新たな「スノーリゾート」の形を追求している。

家族で楽しめるアクティビティを提供する一方で、北欧ブランドのお洒落なレンタルウェア（大人用）や、子供をスキースクールに預けている間に利用できるスパなど、大人向けのサービスにも気を配っている。「役割はスキー



上/運営元の星野リゾートでは他にもスキー場を展開。雪に親しむ機会を作ることは他施設への送客にもつながる 右/何かと大変な子連れ移動に配慮し、スキー場への送迎バスも用意

事例  
④  
ファミリー  
Family  
苗場  
スキー場

室内ゲレンデで  
初めての子供の  
寒い・怖いを解消

DATA

09年度入込数	108万人
コース数	20コース

外で遊ぶ機会が減っている今、雪の中に出て行くこと自体が苦手な子供も増えたが、そんな子供たちも、室内なら抵抗なくスキーを始めることができる。苗場スキー場では、かつてプールだった施設を子供向けの室内ゲレンデに転用。「パンダルマンキッズスクール」を開講した。使用するのは80cmの短い専用スキー板に、スピードが出過ぎない特殊マット。すべりながらコース上のベルを鳴らしたり、トンネルをくぐっていくゲームを1時間ほど続ける間に、子供たちは自信をつけて抵抗なく屋外へ。その後1時間も練習すれば、ほとんどの子供が見事にすべれるようになるという。

室内ゲレンデはパパママにも好評で、ビデオを片手に様子を見守る姿も目立つ。2時間6000円ほどのレッスンは、週末は満席になるほどの盛況ぶりだ。上達して「楽しい」と感じられるようになるまでに時間がかかるというスキーの難点を克服したこのサービス。「大人には同じレッスンはないの？」という声が上がするなどさまざまな形で注目を集めている。

子供が「寒い」と嫌がることのない



上/レッスン対象年齢は3歳～9歳。小さい子供でも抵抗なく始められる 右/現状でも高い知名度を誇る苗場が子供のスキー入門に力を入れるのは次世代をにらんでのことだ

事例

5

ファミリー  
Family

湯沢  
中里  
スキー場

# 大浴場の無料化↓ 使い勝手アップで 無料化分を上回る黒字に

以前は大人5000円だった大浴場を昨シーズン無料化。同時に、バブル期に作られて以降、運用費がかかるため出番のなかったジャクージをボールプールに、隣接のバーをファミリー向け休憩室に改装、すべて無料で開放した。使い勝手を実感してもらったことでリピート化を狙った施策の一つだが、とくに多数を占める日帰り客には「子供を入浴させ、寝かしつけてから帰れる」と好評。子供が喜ぶアトラクションの設置などの成果もあり、入込数は前年度比14%増。無料化分は難なく補填され、冬季黒字化も達成している。



子供に人気のボールプール。もともと使われていない設備なら、無料開放してもリスクはゼロだ

DATA

'09年度入込数	コース数
12万人	14コース

事例

6

若者  
Young

池の平  
温泉  
スキー場

# まずコアユーザーをpushさせ 若者の「つながり」を活かして シーズン券販売数を伸ばす

9年前に民事再生法の適用を受けた当時の入込数は年間6万人。それが現在は2・5倍の15万人まで回復。うち7割を20代を中心とした若年層が占めるのは、「スキー場のメインターゲットは若年層」との信念で積み重ねてきた施策の賜物だ。予算のない間は、エリアや販売別に細かく価格を分け、割引クーポンを配布するなどしてきたところで真っ先に着手した



上/特徴的な広いバーンもパーク整備には有利。今やスノーボーダーの聖地とも称される右/スター性のあるプロスノーボーダーを味方につけることで集客につなげている



のがスノーボードパークの整備。その後地道に品質を磨いてプロスノーボーダーをはじめとするコアユーザーの信頼をつかんでいく。続いてシーズン券の価格を大幅改定。ポイントは、単なる値下げでなく、人数が集まるほど安くなる仕組みを作ったことだ。SNSやツイッターなどによるネットでの「つながり」が強い若年層の間では、コアユーザーの影響力はより顕著。彼らの呼びかけで人が集まり、取

組み以前に年間50枚程度だったシーズン券販売数は今や5500枚まで伸びた。宿泊についても、週末に利用が集中し、直営ホテルで受けきれないことによる機会損失をカバーするため、周辺の民宿等と協力。当日まで宿泊先がどこになるか分からない代わりに格安で泊まれるプラン「BLACK BOX」を設定し、人気を呼んでいる。設備の整った宿を確保したいファミリーと異なり、予算重視傾向の強い若年層のニーズにうまくはまった格好だ。



プロスノーボーダーによるイベントも目的はブログでの発信。スキー場自ら「つながり作り」に努める

DATA

'09年度入込数	12万5000人
コース数	11コース
パーク数	4

# まだある! スキー場改革プラン

ファミリー・若者対策以外にも打つ手あり!取り入れやすいひと工夫から、  
今後に期待の斬新アイデアまで、  
取材を通じて集まった改革案の数々をご紹介します。

事例

## 無料化が利益を生む? 話題の「フリーミアム」と スキー場は相性抜群

「フリーミアム」とは、基本的なサービスを無料で提供し、オプションで課金、収益を上げる仕組み。Web上のサービスで話題になったが、実はスキー場とも相性抜群。事例でスパ施設やレンタル代を無料化した例を紹介したが、それで人が集まれば、レストラン等の「オプション」で収益を上げることができるのだ。

提案

## プロモーション作戦① フラッシュマーケティング 活用のススメ

「ボンパレ」などのように、半額、70%オフなどの大幅割引クーポンを、ごく短時間の期間限定でインターネット販売するのが「フラッシュマーケティング」。ツイッターなどのWebメディアを通じて一気に情報が広まり、短期間に大量の販売が期待できる。新規客や休眠層に一度訪れてもらうきっかけ作りとしても有力だ。

事例

## シーズン券、高くない? 平均来訪回数に見合う 価格で売り上げアップ!

年に何度もスキー場を訪れるコアユーザーはほんの一握り。しかし一般に、リフトのシーズン券は1日券に対してかなり高めに設定されている。そこで、シーズン券の価格を思い切って2、3回で元が取れる金額に設定したのは池の平温泉スキー場。シーズン券を検討する層が劇的に広がり、売り上げアップにつなげることができた。

事例

## レストラン→外注屋台で コストはダウン 楽しさはアップ

コストダウンに取り組む際は、サービスの質を下げないことも肝要。湯沢中里スキー場では、直営レストランを閉鎖する代わりに東京で人気の複数のキッチンカーと契約し、屋台村としての営業を開始。レストラン運営分のコストダウンを実現しつつも、ユーザー側には多彩なメニューを選べる楽しさを提供することに成功した。

提案

## プロモーション作戦② ターゲット別のクチコミが 集まる場を作れ!

既存のスキー場情報サイトでは、リフト数、ゲレンデ数、斜度などの情報はあがるが、「どんな目的の人が行ってどう感じたか」という、ターゲットごとのクチコミ情報が乏しい。たとえば家族で行くスキー場を探している人が、同じ目的で行った人がどう感じたか分かるような情報サイトを、業界を挙げて作ってみては?

事例

## スキーのお客さんを グリーンシーズンにも。 通年営業で利益を上げる

1、2月と同規模の人数が8月にも訪れる新潟県湯沢町。ここに着目した湯沢中里スキー場では、グリーンシーズン向けアクティビティとして敷地内にアスレチックやランニングコースを設置。ゲレンデには桜も植樹して、1年中訪ねられる場所を目指している。地元の人が通年働ける場所となれば、地域活性の糸口にもなりそうだ。

## とーりまかしの 考察

過去からの贈り物を活かして  
今と未来への贈り物を創ろう

ファミリー層の需要は「過去からの贈り物」である。10代・20代の時にスキーブームを経験しゲレンデを訪れていた若者たちに子供が生まれ、親となった彼らが「子供に冬の自然体験をさせたい」という新たな動機でスキー場に復活してくるのだ。スキーエリアは、この「過去からの贈り物」の恩恵をもらわず受け止めなくてはならない。そのためには、昔はブームに乗じてスキー場に来ていたものの、子連れで久しぶりにスキー場に訪れるには様々な不安が先行する「ファミリー休眠層」を受け入れる環境づくりが必要だ。

若者呼び込む施策は「今と未来への贈り物」を創ることだ。今、ゲレンデに全く来ていない若者が、親になったときに子連れでスキー場を訪れる可能性は低い。スノーアクティビティへの興味が強く挑戦できる若い時期に、いかにファンになってもらうかが、その後の人生で何回スキーエリアを訪れるかに大きく影響する。若者呼び込むことは、今の、そして10年後、20年後の業界を支えることになる。すぐにも取り組むべき打ち手は数多くある。今、この100周年という区切りの年こそ、業界が連携し新戦略へ乗り出すべき、またとない好機ではないだろうか。