

わが国におけるスキー場運営企業の経営課題についての一考察

－株式会社マックアースの経営戦略を事例として－

A Study on Management Issues of Ski Resort Operators in Japan

- A case study of the management strategy of Mac Earth Co., Ltd. -

石川登偉*¹ 税所哲郎*¹

Toi Ishikawa Tetsuro Saisho

*¹Kokushikan University

要旨:

1980年代後半、バブル経済の影響を受けて日本にスキーブームが到来した。しかし、1990年代後半から現在の日本のスキー人口は減少し、それに伴い日本国内のスキー場の多くが休業、廃業へと追い込まれている。

それにより、日本のスキー場は、従来の宣伝をしなくとも人が集まるという時代ではなく、適切な経営戦略に基づく新しいビジネスモデルが必要となっている。また、最近のスキー場経営では、インバウンド対応なども求められてきている。

本研究では、スキー場運営産業の市場が縮小する中、10年以上連続して黒字を出している国内最大のスキー場運営会社、株式会社マックアースの経営戦略などの事業展開を元に、わが国のスキー産業の改善策について考察する。

キーワード: スキー産業, 経営課題, マックアース

Abstract:

In the late 1980s, a ski boom arrived in Japan under the influence of the bubble economy. However, the skiing population in Japan has been decreasing since the late 1990s, and many ski resorts in Japan have been closed down and closed down.

As a result, ski resorts in Japan need a new business model based on appropriate management strategies, not in an era where people gather without conventional advertising. In recent years, ski resort management has demanded inbound support.

In this study, based on the business development of Japan's largest ski resort operating company, Mac Earth Co., Ltd. Considering measures to improve the ski industry in Japan.

Keywords: Ski industry, Management issues, Mac Earth

1.はじめに

1961年にスキーブーム初期が到来、1972年に札幌オリンピックが開催、そして1987年に映画「私をスキーに連れてって」のヒットとバブル期が重なったのをきっかけにスキーブームが再来している。

2017年の「レジャー白書」によると、1987年時点は、1,230万人であったスキー・スノーボード人口は、スキーブーム再来により、6年後の1993年に

は、スキーブームのピークを迎えて、1,860万人に増えたのである。

しかし、1991年にバブル景気が崩壊し、再来したスキーブームは終焉を迎えることになる。バブル景気の1993年は、スキー人口のピークである1,860万人を記録したが、10年後の2003年には1,190万人、20年後の2013年には770万人と、20年で6割減になっている [12]。

このように、バブル景気の特徴でもあった、わが国のスキー人気は低迷し、スキー場や宿泊施設など、スキー場運営企業の経営は大きく悪化をしている。それゆえに、各スキー場は運営企業の変更が頻繁に生じ、スキー場自体が休業や閉鎖に追い込まれる事例が多く発生している。

しかし、スキー場運営企業は、経営学の分野において具体的な先行研究なども少ない。先行研究が存在していたとしても地域に着眼点を置いたものであるため、経営学的側面での分析・評価は慣れていないのが現状である。そこで、スキー場運営企業で国内最大の企業である株式会社マックアースを参考に4P理論を用いて分析し、スキー場運営企業の経営戦略を考察していくことが、本研究の意義である。

2.スキー場運営企業

2.1.スキー場運営企業の定義

本研究では、スキー場を経営し、及びホテルやレストランなどの周辺施設を含めた、スキー場を経営する際に必要不可欠なコンテンツを総合的に運営している企業のことを、スキー場運営企業と定義する。

また、現在では、スキー場で行うアクティビティ（スキー場で行うスキーやスノーボードのこと）は、スノーボードは、今ではスキーと同等の人気があり、取って切り離せない存在であるため、スノーボードもスキー場でのアクティビティに該当するものとする。

したがって、本研究では、スキー場でのスノーアクティビティは、スキーとスノーボードの名称を同時に指すものである。

2.2.スキー場運営の現状

現在、わが国のスキー場運営企業では、数多くの経営課題が複数存在している。本研究では、わが国のスキー場運営企業について、その実態と課題、及び対応策について考察する。

2.2.1.人材不足による経営課題

スキー場では、ゲレンデ整備を始め、レストラン、リフト運行、リフト券販売、店売、パトロールなど多くの人材が必要とされる。スキー産業に関わる人材は、一般的には地元での雇用と都心部のアルバイト（いわゆるリゾートバイト）スタッフと派遣社員の雇用で成り立っている。

しかし、採用期間が冬季のみと限定的であるため、近年ではリゾートバイトのリピーターが減少してお

り、リゾートバイトのスタッフよりも時給の高い派遣社員の採用を増やさざるを得なくなっている。また、リゾートバイトのスタッフを採用するためには、毎年求人広告をするには広告費用がかかってくるので、リピーターを増やすのが、コスト削減において最も効果的である。しかし、それができていないのが現状である [1]。

2.2.2.施設の老朽化による経営課題

バブル期のスキーブームでは、多くのスキー場が設立されて、その周辺はスキー場を含めたリゾート施設へと変化している

例えば、新潟県越後湯沢にある苗場スキー場は、ホテルと一体運営されている。ここでは、ホテル内にプールやゲームセンター、複数のレストランが設置されており、スキー以外の魅力の提供は、スキーヤーの憧れであり人気スノーリゾートとなった。その人気により、苗場スキー場周辺はリゾートマンションが多く立ち並び、苗場スキー場は一気に人気リゾートとなっている。このため、苗場スキー場は人気によりゲレンデは混雑し、それを改善するために、同スキー場には高速リフトやゴンドラが次々と造られていたのである。

しかし、スキーブーム終焉と同時にスキー人気も減っていきスキー場の売り上げや利益が減ると、老朽化したスキー場や周辺の設備や施設は再建不可能になっていった。それにより、1994年頃、苗場スキー場のリフトやゴンドラは半減し、一部のゲレンデは閉鎖されていったのである。

苗場スキー場を事例にしたが、このような老朽化問題は今やどのスキー場にもあり、ゲレンデや周辺施設の再生は大きな課題となっている [2]。

2.2.3.天候や自然災害リスクによる経営課題

スキー場は、冬の積雪がある時期を主として売り上げているため、積雪量がスキー場経営に大きく影響する。一般的に、スキー場がオープンしている時期は12月から4月の5ヶ月間程である。

しかし、暖冬による雪不足が起こるとスキー・スノーボードシーズンが1ヶ月以上短くなってくる場合もある。

また、2018年、草津白根山の噴火が原因で群馬県草津町の草津国際スキー場で起きた雪崩に4人が巻き込まれたというニュースがあった。この事件では、災害大国である日本では噴火または地震などの災害により、一時休業やブランド力の低下に追い込まれることになったのである。

したがって、天応や自然災害リスクは、スキー場運営企業の経営課題だといえる [3]。

2.2.4.インバウンド対応による経営課題

長野県のスノーリゾートに、HAKUBA VALLEYがある。このスノーリゾートは、2017年度、シーズン総来客数 155 万人のうち、外国人客が 33 万人来場した。この雪質は、世界的に見ても最高峰であり、良質な雪質を求めて訪れた外国人が多かったのである [9]。

一方、観光庁の調べによると、訪日外国人旅行者が、訪日中にスキー・スノーボードを行なった割合は 2.7%であった。そして、次回訪日した際にしてみたいことでは、スキー・スノーボードは 17.1%と訪日外国人は日本に訪れてみて、スキー・スノーボードに大きく関心を持っていることがわかった [6]。

このことから、インバウンド対策をすればスキー産業は訪日外国人の参加率を増やすことができ、スキー場経営に大きく影響を与えることができる。

また、筆者自身が実際にスキー場に足を運んだ経験では、外国人スタッフや英語表記の説明がされているなどのゲレンデはほとんどないのが事実である。今後訪日外国人客を増やすのであれば、インバウンド対応を充実する必要がある。

2.2.5.アミューズメントの増加による経営課題

現在、わが国では、SNS (Social Net Service) の拡大とスマートフォンの普及と共に、アミューズメント施設や、娯楽サービスが多く存在している。つまり、Instagram や Twitter などにより、新規のアミューズメント施設や娯楽サービスの情報収集が容易になり、娯楽が多角的に拡散したため、お金も時間もかかるスキー・スノーボード離れをする人たちが増加している。

スキー場は、このように娯楽に対する多角的な価値観を持つ人々を、集客するために、雪山をただスキーやスノーボードをするための場所として設けるのではなく、集客するための対象としてスキー場+高付加価値のあるサービスを提供する必要がある。

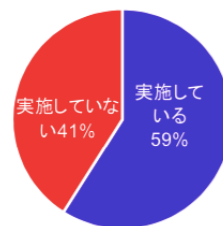
2.2.6.スノーリゾートとしてのブランド力向上

2019 年時点で、日本全国には 300 以上ものスキー場があり、スキー場規模も様々であり、北は北海道、南は宮崎県と地域も分散している [5]。

地域や地形、文化やご当地名物はゲレンデによって様々であり、スキー場運営にはマーケティング、スキ

ー場としての特徴をポジショニング分析した上で、ブランド力向上に努めなければならない。

図 1 スキー場におけるマーケティング実施率



(出所) 北陸信越運輸局 (2019) 『スキー場で地域に賑わいを!』 国土交通省

しかし、図 1 のように、わが国のスキー場運営企業内でマーケティングを実施しているスキー場は全国 300 以上あるスキー場のうち、59%しかなかったのである。また、敷地面積が小さいスキー場ほどマーケティングを行っていない傾向がある。それは、資金がない、マーケティング効果が期待できない等の理由からである [10]。

自然を生かした経営戦略ができるスキー場だからこそ、マーケティングを実施し、ポジショニングを確立した上で、ブランド力の向上に注力しなければならず、上記で述べたどの経営課題よりも重要視しなければならない問題である。

3.株式会社マックアースの事業展開

株式会社マックアースとは、スキー場運営企業が縮小する中、10 年以上連続で黒字を出している国内最大のスキー場運営企業である [4]。

3.1.スキー場再生

日本中の多くのスキー場が経営難に陥っている中、マックアースは滋賀県高島市にある国境高原スキーパークを再生する目的で設立された。その後も経営悪化しているスキー場を以下のようにスキー場を活かした経営戦略で、次々と再生している。

2012 年に廃業が決まった北海道小樽市にあるスノークルーズ・オーズは、マックアースが経営難であるスキー場を再生した事例の一つである。同スキー場は、絶景が眺められるものの、リフトが 2 本しかない状態であり、リフト待ちが多い状態であった。周辺には、大規模なスキー場が立ち並ぶ激戦区であり、スキー人口の減少とともに来客者も激減し、やむを得なく廃業が決まったのである。そこで、マックアースの代表取締役 CEO の一ノ本達己氏は「同じスキー場は一つもない」と言い、再建に乗り出している。

スキー場の再建では、スキーの動きをフィットネスで代替した。リフトシーズン券の価格を 3 分の 1 にす

るという大胆な改革をして、低価格で集客を始めたのである。その結果、1年目で来客者数は4倍増に、周囲には飲食店やレンタルの利用も増え、総売上は5割増となり、2013年にはスキー場の来客者数を4倍に増やすという作戦は大成功している。

3.2.地域活性化

スキー場再生を成功させたマックアースは、スキー場内だけにとどまらず、スキー場の営業期間外の利益も追求している。

スノークルーズ・オーズは、再生以前、冬はスキー場として一面雪景色であったが、夏は一面ユリの花が咲いていた。マックアースは、スキー場は冬にしか運営しないものという従来の考えを覆し、雪が降らない夏にもお客さんに来てもらえるような取り組みを考え、夏でも売り上げを出す仕組みを作ったのである。

マックアースの狙いは、集客を一年中することと、従業員がスキーシーズン外に出稼ぎに行かなくても済むようにすることである。つまり、一年中、従業員に仕事を提供することにより、若者の都心への流出を抑え、一年中安定した雇用を確保したのである。

スキーを通して地域の雇用まで考えるという、経営者としての使命感が、再生事業スタートから8年間で全国に32箇所ものスキー場を運営し、利益を出す企業に至ったのである。

3.3.株式会社マックアースの3つの提案事例

3.3.1.再生のための役割を持たせる

マックアースは、前述のように、「同じスキー場は一つもない」との理念にあるように、スキー場一つ一つに役割を持たせた差別化を実現している。

マックアースの経営戦略として、スキー場はファミリー向けなのか、スノーボーダー向けなのか、レーサー向けなのか、スキージャンプやハーフパイプなどアスリート向けなのか、訪日外国人向けなのか、そのスキー場の山の資質と環境を合わせて、そのスキー場にしかない役割を持たせ、他のスキー場と差別化をしている。

3.3.2 何かで一番になる

フリースタイルのスキーヤーやスノーボーダーが、ジャンプ台などを使って回転を決めるエリアをパークと呼んでいる。マックアースは「パークで日本最大」や「日本で唯一、高速レースが可能」「地域最速オー

ブン」などのスキー場が多く存在し、どこにも負けない競争優位性を獲得している。

この何かで一番というのは、スキーヤーやスノーボーダーが、そのスキー場に行きたいと思う要因である。

3.3.3 知らない・忘れた・思い出せない対策

マックアースは、冬だけでなく、夏の間もシーズン券販売などCM (Commercial Message) からSNS、新聞、雑誌への掲載をし、一年を通して、消費者に対しメディアでアプローチを続けている。

例えば、マックアース30という、マックアースが運営している全てのスキー場を利用できるシーズン券を、マックアースは販売している。このシーズン券の販売期間は7月から11月までであるために、マックアースはシーズン終了後から、SNS やスポーツショップなどで消費者に対して自社運営するスキー場の広告・宣伝をしているわけである。この広告宣伝が、マックアースが10年以上利益を出すことにつながっている。

3.4.グループ化のメリット

マックアースは、全国各地の様々なスキー場を買収してグループ化をしている。しかし、それには意味があり、企業に対してのメリットが存在するのである。

マックアースがあげるメリットは5つあり、本章ではそのメリット一つ一つを考察する。

3.4.1.収益の安定化

マックアースは、日本全国に複数のスキー場を運営する中で、天候リスクを分散させている。また、ゴルフ場やキャンプ場など季節の異なる事業との一体運営で、グループ全体での売り上げを安定化させている。

3.4.2.バックオフィスの集中化

マックアースでは、全国各地にあるスキー場一つ一つの経理、総務等のバックオフィスを置いていない。スキー場のある都道府県にひとつだけバックオフィスを構えた業務の集中化により、人件費や事務所の設置費などのコストダウンを図っている。

3.4.3.マーケティングの効率化

マックアースは、グループ全体でマーケティングのプロモーションを行なっている。このことによって、

グループ内でスキー場のあらゆるデータを蓄積し、効率化を実現している。

また、全国各地にあるスキー場の特性や利用者が求めるサービスを各スキー場で行い、グループ全体で共有することにより、利益を出している。

3.4.4.一括購入でコストダウン

マックアースはスキー場またはキャンプ場、ゴルフ場で必要な機械や部品を海外からの独自ルートを開拓し、並行輸入した。機械や部品をグループでの集中、共同購買により機械や部品の単価を抑えている。

3.4.5.優秀な人材をグループで雇用

小さな事務所では、雇用の難しい専門性の高い人材の確保をグループ化により、雇用を可能にしている。また、バックオフィスを自社のスキー場がある各都道府県に1つと、集中化させているため、専門性の高い人材のノウハウがグループに浸透しやすくなっている。そのため、高いマーケティング力を生み出し、利益につながっている。

3.5.4Pによる分析

4Pとは、Product（製品）、Price（価格）、Place（流通）、Promotion（販売促進）の4つの要素を表すマーケティングのフレームワークである。1960年代にアメリカのマーケティング学者、エドモンド・ジェローム・マッカーシーがマーケティング・ミックスを4Pというフレームワークに体系化した。本研究では4Pで、株式会社マックアースの経営戦略を分析する [11]。

3.5.1.Productによる観点

Product（プロダクト：製品）とは、品質、デザイン、ブランド名、サービス、保証のことをいう。

スキー場運営企業での製品は、主にスキー場、レストラン、ホテルを指す。スキーヤーやスノーボーダーにとって、良いスキー場とはスキー場のコースなどの楽しさだけでなく、レストランの価格や充実、温泉施設、宿泊施設の質などを総合的に判断する。

マックアースは、チェーン店などが、ある特定の地域に集中して出店し、知名度を上げたり配送を効率化したりすることで、同業他社よりも優位に立つことを狙う戦略である、ドミナント戦略を取り入れている。特定の地域でスキー場を運営し、そこにホテルなどの宿泊施設も一体運営している。スキー場とホテルを一

体運営することにより、リフト券とホテルの宿泊をセット割引で売り出すことや、ホテル内のレストランでの食事券とリフト券をセット料金で販売するなど可能にしている。このように、マックアースはスキー場と周辺施設で一体運営することでシナジー効果を出している。

また、前述にあるように、マックアースは「パークで日本最大」や「日本で唯一、高速レースが可能」「地域最速オープン」などのスキー場が多く存在し、どこのスキー場にも負けない売りを作っている。

マックアースは、ドミナント戦略とスキー場を差別化する戦略を用いて、良い製品を提供し、競争優位性を獲得している。

3.5.2.Priceによる観点

Price（プライス：価格）とは、標準価格、値引き、リベート、取引条件のことをいう。

マックアースは「マックアース30」という、マックアースが運営している全てのスキー場を利用できるシーズン券を、60,000円を切る低価格で販売している。バブル期から現在において、常にスキーヤーやスノーボーダーから人気である、苗場スキー場のシーズン券が70,000円程なので、マックアースが運営している30箇所以上のスキー場シーズン券は、かなり低価格である。

このことから、マックアースは価格面でも、競争優位性を獲得している。

3.5.3.Placeによる観点

Place（プレイス：流通）とは、販路、店舗の営業日、営業時間、注文方法、のことをいう。

一般的にスキー場リフト券の主な流通経路は、スキー場のリフト券売り場や、スキー場周辺のコンビニエンスストア、ネット販売である。マックアースはリフト一日券では、他のスキー場運営企業と変わらない流通経路であるが、シーズン券はマックアースの運営スキー場、ホテル、ゴルフ場や大手スポーツ用品店などで販売しているため、流通経路は競合他社よりも多くなっている。

3.5.4.Promotionによる観点

Promotion（プロモーション：販売促進）とは、販売促進、PRをするための手段のことをいう

マックアースの販売促進は、CMやマックアースの運営スキー場、ホテル、ゴルフ場や大手スポーツ用品

店などでのポスター広告、SNS などである。そして、マックアースは前述した通り、夏の間もシーズン券販売を一年通して、消費者に対しメディアでアプローチを続けている。また、ブリヂストンの専門店であるタイヤ館とコラボ販売するなど、他業界の企業とタイアップし、販売促進でも競合他社より優位性を獲得している。

4. スキー場運営企業の経営課題対応策

前章では、4P の分析により、マックアースはマーケティングで優れており、マックアースの経営戦略は競争優位性を獲得できるということがわかった。マックアースの企業規模の大きさこそが、競争優位性を獲得するための戦略を生んでいると言える。

したがって、スキー場運営企業は、他のスキー場を買収し、グループ化することがスキー場運営企業の経営難を解決するための対応策である。

しかし、バブル期のスキーブームでは、スキー場運営企業は、特別な経営戦略を行わなくても売り上げや利益を上げることができた。やはりスキー場運営企業の根本的な課題は、スキー・スノーボードの人気低迷にある。財政的問題はもちろん、様々なアミューズメント施設の出現もスキー人気低迷を促している。スキー・スノーボード人気を取り戻すためにも、わが国のスキー場運営企業は、グループ化し、様々な経営戦略を打ち立て、顧客を満足させリピーターとさせることが必要である。

現在、わが国のスキー・スノーボード人口を増やすためにあるサービスが「雪マジ19」である。「雪マジ19」とは、株式会社リクルートライフスタイルが手がける、19歳の年度を対象に全国約190のゲレンデでリフト券が無料になるサービスである。観光庁の調査によると、19歳（大学一年生）に友人同士でスノーボードデビューをするかどうか、その後のスキー場のリピートの分かれ目になることが判明している。雪マジ19には、スキー場を訪れる若者を増やし、スキー・スノーボードの良さを知ってもらい、今後、長きにわたってスキー・スノーボード市場を活性化させようという狙いがある[8]。

わが国のスキー場運営企業は、自社の売り上げや利益を上げると同時に、スキー人口を増やすことにも注力していかなければならない。

また日本は国土が狭いながら、世界で2番目にスキー場を多く保有していて、なおかつ雪質も世界中で高く評価されている。スキー・スノーボード人口を増やすと同時に、訪日外国人が増えれば、自ずとスキー

場来客数を増やすことができる。スキー場運営企業は訪日外国人対応にも力を入れる必要がある[7]。

5. おわりに

ここまでスキー場運営企業についての経営課題やマックアースについて述べてきた。しかし、わが国では、アミューズメント施設や娯楽サービスが多数存在し、これらはスキー場運営企業の競合他社とも言えるだろう。そのため、スキー場運営企業は、従来の経営戦略ではなく、急速に変化する現代社会と共存していかなければならない。スキー場運営企業は、若年層のブームや趣味趣向の変化に敏感にならなければならない。

文 献

- [1] 移動編集局 (2017) 『人手不足積もる悩み 群上のスキー場、地元の働き手高齢化一活かせ！中濃の資源ー』岐阜新聞。〈<https://www.gifu-np.co.jp/tokusyuu/chuno/20171107-22857.html>〉 (2020年1月16日確認)
- [2] 大坂直樹 (2017) 『バブル期に乱立「鉄道系スキー場」の栄枯盛衰』東洋経済。〈<https://toyokeizai.net/articles/-/172404?page=3>〉 (2020年1月16日確認)
- [3] 株式会社アドリンク (2019) 『外国人効果でスキー客激増！バブル期に迫る勢い』株式会社アドリンク。〈<https://add-link.co.jp/2019/8278/>〉 (2020年1月16日確認)
- [4] 株式会社マックアース。〈<https://www.macearthgroup.jp>〉株式会社マックアース。(2020年1月16日確認)
- [5] 観光庁 (2015) 『スキー場及び索道の現況』国土交通省。〈<https://www.mlit.go.jp/common/001083740.pdf>〉 (2020年1月16日確認)
- [6] 観光庁 (2017) 『スノーリゾート地域を取り巻くインバウンドの状況について』国土交通省。〈<https://toyokeizai.net/articles/-/172404?page=3>〉 (2020年1月16日確認)
- [7] 国土交通省 (2015年) 『スノーリゾート地域の活性化に向けた検討会』国土交通省。〈<https://www.mlit.go.jp/common/001091723.pdf>〉 (2020年1月16日確認)
- [8] じゃらん net 『雪マジ！19～SNOW MAGIC～』じゃらん net。〈<https://majibu.jp/yukimaji19/pc/>〉 (2020年1月16日確認)
- [9] 日本経済新聞 (2018) 『群馬・草津のスキー場で雪崩、4人巻き込みか』日本経済新聞。〈<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO26015680T20C18A100000/>〉 (2020年1月16日確認)
- [10] 北陸信越運輸局 (2019) 『スキー場で地域に賑わいを！』国土交通省。〈<http://www.tb.mlit.go.jp/hokushin/kishakonnda/nkai/310311/siryoku4.pdf>〉 (2020年1月16日確認)
- [11] フィリップ＝コトラー (木村達也訳) (2000) 『コトラーの戦略的マーケティング』ダイヤモンド社。
- [12] レジャー白書短信 (2017) 『スノースポーツ人口は530万人、スキー派が減少～重複を考慮したスキー、スノーボードの参加実態～』公益財団法人 日本生産性本部。