

スキー場経営の成功要因に関する調査 Key factors for success of ski ground management

1K09B180-1 細畑 美萌

指導教員 主査 武藤泰明 先生 副査 作野誠一 先生

【目的】

近年、閉鎖や休止をしなければならないスキー場がいくつも出てきている。閉鎖の危機は名門スキー場にも及び、オリンピックの会場になったスキー場や 80 年以上の歴史を持つスキー場までもが閉鎖となってしまった。

そこで本研究では、廃業や休止に追い込まれるスキー場が出ているなかで、業績を伸ばし黒字化を実現しているスキー場がどのような経営手法を取っているのか、その実態を調査し、考察することによって、日本のスキー場の経営を安定させる方法を探ることを目的とする。

【方法】

本研究では、ケーススタディを行う。具体的には、「A：アルファリゾート・トマム」「B：星野リゾート アルツ磐梯 星野リゾート 裏磐梯猫魔スキー場」「C：湯沢中里スキー場」「D：北志賀小丸山スキー場」「E 赤倉観光リゾートスキー場」を主な対象として資料分析を行ない調査した。

また、「D：北志賀小丸山スキー場」に関しては、2012 年 10 月 3 日に北志賀小丸山スキー場・北志賀グランドホテルを訪問し、同スキー場・同ホテルを経営されている北志賀藤田観光株式会社の 3 代目社長、藤田喜太郎氏にヒアリングのご協力を頂いた。

【内容】

第 3 章では、「スキー場経営の動向」について述べている。集客力が上がっていたり黒字化を実現したりしているスキー場がどのように経営をしているのかを調査し、本章で述べた。まず、多くのスキー場で見られた傾向として、オーナーの交代が挙げられる。多い都道府県では、長野県が 15 ヶ所、北海道が 9 ヶ所、新潟が 5 ヶ所、福島は 4 ヶ所のスキー場で、運営会社が変わっている。

その他に行われていることとしては、「機械へ

の投資」「魅力的なコースづくり」「キッズプログラムを充実させること」「スキー場コンサルティングの活用」などがあげられる。

第 4 章では、「方法」で述べた 5 つのスキー場を取り上げ、成功事例のケーススタディを行なった。それぞれのスキー場の調査項目としては、「スキー場プロフィール」「運営会社」「スキー場の問題点」「スキー場の戦略」「具体的な取り組み」「スキー場の現在」である。

【結果】

第 4 章でわかったことは、各スキー場が周辺環境や地域の特色に合わせた戦略を練り、ターゲットを明確に決めているということである。中でも多かったのはファミリー層の取り込みを狙っているもので、子どもが安心して滑れるようなスキー場を目指しているスキー場や、結婚するまでは頻繁にスキー場に訪れていたような世代を取り込むために初級から中・上級までのコースを完備しているようなスキー場が目立った。

一方で、ターゲットを絞りこまずに幅広い年齢層に向けたサービスを展開しているスキー場もあった。通年型リゾート地として、スキー場の他にも、元々所有していたホテルを改装し、ゴルフ場の営業に力を入れ、スキーをしない利用客も取り込むという戦略を取っているスキー場もある。

【考察】

本研究で分かったスキー場経営の成功パターンとしては、①経営者の交代②顧客満足度の向上③他業種との提携が考えられた。経営者の交代を行なったスキー場は数多く、経営手腕の良い経営者は、1 社で多数のスキー場を保有していることが分かった。

また、顧客満足度の向上に努めているスキー場は、ターゲットを明確に絞り込んでわかりやすいサービスを行なっていることから人気が高く、集客人数の増加、黒字化の実現ができていた。このことから、ビジネスを行う上ではお客様第一の精神が大切だということがわかり、スキー場が密接していて競争が激しいスキー場では、より一層顧客満足度の向上に努めることが大切だと考える。