

リゾート施設の魅力の構造

宇治川 正人

1. まえがき

豊かさの時代、成熟化社会を迎えて、リゾートが脚光を浴び始めた。リゾート産業は新たな成長産業であり、他産業からも多くの企業が参入をはじめている。国土計画的にも地域振興の手段として期待され、1987年のリゾート法(総合保養地域整備法)の制定を追風として、全国でリゾート開発が盛んである。

リゾート施設の建設ブームに対し、需要の増加は漸次的である。人々の価値観や生活行為は急変しがたいものであり、欧米に比べ労働時間が長いことも大きな理由と考えられている。施設自体も海外の安易な模倣であったり、施設の内容やサービス、料金面で十分に満足できる質を供給していないなどの問題がある。

そのような背景のもとで、すでに過当競争を呈している施設もあり、現実の施設建設や運営は試行錯誤を強いられている。リゾート施設開発は、広大な面積の造成、道路やロープウェイなどの大型輸送設備や排水処理施設整備など巨額な投資を伴い、事業リスクも大きい。利用者のニーズに応え、競争力の高い施設の計画が求められている。

リゾート施設は、広大な自然環境、さまざまな人工施設、サービスや料金、さらに交通機関までを含む総合的な環境であり、計画対象のシステムとしてみると、その構成要素は無限に近いほど多い。有限な事業資源を、競合状態の中でどう配分するべきかということが、計画上の課題である。

本報告は、スキーリゾートを対象に、施設の魅力に対する利用者の評価メカニズムを構造化し、施設の構成要素の重要度をコンジョイント分析によって定量的に把握し、計画案評価に試みた例を紹介する。

2. スキーリゾート計画上の問題点

全国のスキー人口は約1200万人。10代から30代が全体の80%を占め、男性と女性の比率は6対4、年間のリフト乗車人員数は5億人である。

スキー場の計画は、気象や地形的条件に大きくかわり、環境アセスメントや保安林解除申請など煩雑な開発手続と長い期間を要する。大都市からの距離によって日帰り型と宿泊滞在型とに分かれ、収益的にはリフトやゴンドラの索道からの収入がほとんどである。

近年のスキー場開発は、輸送能力の高い高速リフトの導入、造成や圧雪車によるゲレンデ整備の向上、人工降雪機の採用が増加し、巨額な資本投下と大量集客のビジネスという性格になりつつある。

利用客層としては19才～29才の女性がターゲットとなっている。若い女性客に合わせてアメニティ(休憩のスペース、レストラン)の高さ、サニタリィ(トイレ、更衣室、ロッカー室)の充実、施設のデザインに注意が払われるようになり、施設計画においてもA:アメニティ、B:ビューティー、C:コミュニケーションが重要である。スキー場のイメージ作りや、イベントが集客のポイントになりつつあることも特徴としてあげられる。

現在スキー場の第2次建設ブームと言われる。開発の乱立が過当競争を生み、スキー場間の利用者数の格差は大きくなっている。スキーリゾートとしての「魅力」が問われる時代と言ってよい。スキー場には競合施設に勝つための戦略が必要となり、利用者に合わせて施設整備が求められている。

3. 魅力の構造化

スキーリゾートの「魅力」に関連するさまざまな項目を、利用者の視点に立って明らかにし、スキーリゾート施設の評価項目を把握することを目的として、インタビュー調査を実施した。

評価項目は、既往の検討事例や、関係者のブレンス

うじがわ まさと ㈱竹中工務店 技術研究所

〒136 江東区南砂2-5-14

トーミング等によって決められることが多い。しかし、既往事例のない時、構成要素が無数にある対象の場合は、評価項目の設定自体が大事な問題であり、以後の分析を左右する。

本調査では、「レパートリーグリッド発展手法」を用い、利用者のインタビューから項目の重要度や関連を構造化した。今日、定性的な面接調査の重要性が広く認識され、深層面接調査や、集団面接調査などが盛んに行なわれている。レパートリーグリッド発展手法は、臨床心理学者 G. A. Kelly(1955) の開発した面接調査手法であるレパートリーグリッド法を発展改良したもので、人々の環境に対する認知構造のうち特に評価に関与する部分を現象学的に解明することを目的とするものである。インタビュアが主観や個人の判断をまじえずに面接を進める手順を用いており、自由回答形式でありながら、インタビュアに能力に左右されにくく、調査員が異なっても安定した回答を期待でき、どのように環境を評価しているかをありのままに抽出することが可能である。

インタビュー調査に先立ち、国内の著名なスキー場の名称を書いた43枚のカード、理想のスキー場と書いたカード1枚を準備した。

インタビュー調査の被験者は、学生4名、会社員6名、主婦4名、専門家(プロスキーヤー、旅行会社、造成設計者)4名の合計18名を対象とし、都内で1989年4月上旬に実施した。

インタビュー調査は、次のような手順で行なった。

- ①カードの分類。スキー場の名前を書いたカードから、自分の知っているものを選び、好ましいもの、好ましくないもの、中間のもの3つのグループに分ける。
- ②評価項目の抽出。3つのグループと理想のスキー場というカードを比較して、その差の原因(評価項目)を述べてもらう。
- ③ラダーリング。各評価項目ごとになぜそうあることが望ましいのか(ラダーアップ)、そうあるためには具体的にはどうなっていればよいのか(ラダーダウン)について聞く。

オリジナルコンストラクトや、ラダーリングで得た項目について、表現内容が類似しているものを整理し、複数の被験者からラダーリングの関連が指摘された項目をネットワーク図として示す(図1)。ネットワーク図の内容は、次の領域に大別することができよう。

ネットワーク図の内容を大別すると、

- ①コースが多彩である

- ②リフト待ちがない

- ③安全である

- ④宿泊施設が良い

- ⑤交通の便が良い

などであり、これらの上位概念として、

- ①気持ちが良い(景色、雪質、宿泊施設)

- ②あきない(コースが多彩)

- ③リラックスできる(食堂、レストハウス、宿泊施設)などの心情的評価項目が位置づけられる。

4. 施設の部分効用

施設の企画や計画は、市場動向や計画地周辺事例の動向を参考に行なわれるが、客観的・定量的な根拠や基準が乏しいことが多い。そのため、意思決定が関係者の力関係や雰囲気左右されがちである。そこで、スキーリゾートの評価項目の重要度を定量的に定めることを目的として、コンジョイント分析を実施した。

コンジョイント分析は、ある商品の魅力を、商品を構成する個々の特性(部分)の魅力や性能を単純に加算したものと考えず、商品の全体的魅力である複合(ジョイント)効果から個々の部分の効果を捉えようとするものである。評価項目を因子、そのバリエーションを水準として、実験計画法により、水準の組合せであるモデルプランを多数作成し、被験者に選好順位をつけさせて、全体的魅力を表わす数値と考えられる「商品が選ばれる順序」から、各部分の効果を測定し、最適な仕様の商品像を検討するものである。

因子の中に価格を含めておくと、価格の上昇と商品の魅力の向上が見合っているかというトレードオフの関係が判断できる。その特徴から、これまで市場に登場していない新製品の調査に適していると言われている。

はじめに、図1の結果を参考にして、スキーリゾートの施設計画上の構成要素を整理して、6項目(因子)を選び、そのバリエーション(水準)を設定した(表1)。次に、ラテン方格法により各水準を組み合せ(表2)、18枚の仮想案(モデルプラン)を作成した(図2)。

順位づけを行なう被験者は、会社員(男性、女性)、主婦という3つの客層別に各6名とし、1989年4月下旬に実施した。6名を1室に集め、因子と水準に対する説明をした後、まず、「利用したい」、「どちらでもない」、「利用したくない」の3グループに分け、各グループごとに順位を判断する2段階を経て、全体の順位をつけた。

なお、各モデルプランが「利用したい」と判断された

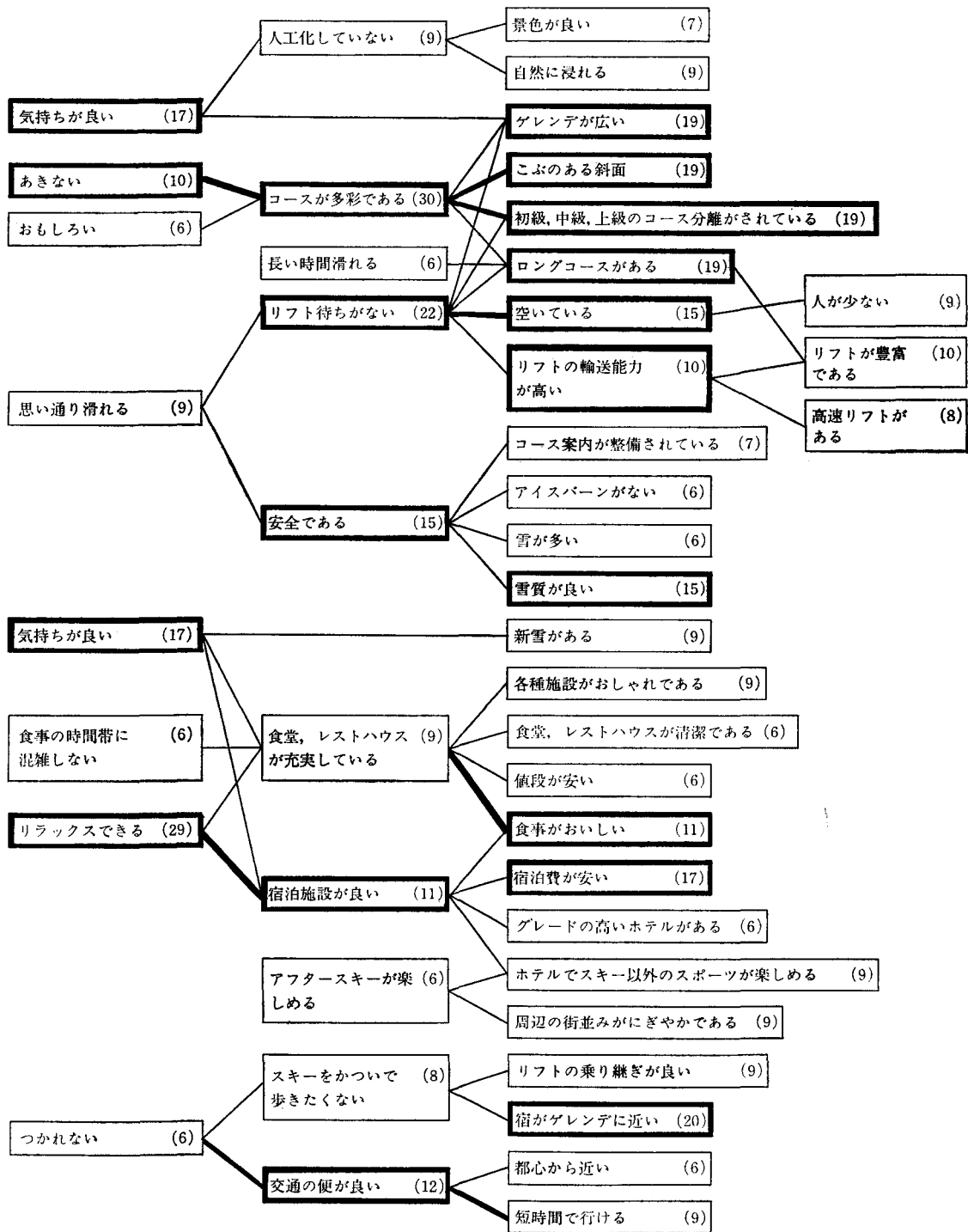


図 1 評価項目のネットワーク図

本図はラダーリングにより得られた評価項目について被験者が関連があると指摘したことを示す。
 (図中、太線は5名以上、細線は2名以上の被験者が関連させたことを示す。また各項目の数字は、その評価項目を使用した被験者の数を示し、10名が使用したものについては太線で示した)

表 1 設定した因子と水準

スキー場規模	①大規模, ②中規模, ③小規模
スキーセンター付帯施設	①特に充実している, ②中程度, ③小規模
レストラン	①カフェテリア+レストラン, ②カフェテリア, ③食堂
リフト待ち時間(平日)	①5分, ②10分, ③20分
客層	①都会からの宿泊客が多い, ②地元周辺の家族が多い
リフト1日券料金	①4,000円, ②3,000円, ③2,000円

場合を1点、「どちらでもない」を0.5点として、被験者数で割った値(何%の人が利用したと思うか)を利用意向率とした。

全員の順位を集計して、各項目の寄与率(ウエイトの強さ)と、水準別の効用値(具体的な魅力の強さ)を求めた。図3に寄与率、図4に部分効用値を示す。各水準の部分効用値の傾向は日帰り型と滞在型で大きな違いはみられないが寄与率では相違がみられる。

日帰り型のスキー場ではリフト待ち時間(混雑度)の寄与率が最も高く、スキーセンターがそれについて高い。滞在型のスキー場ではスキー場規模の寄与率がリフト待ち時間を上回り、リフト料金の寄与率も高い。

日帰り型スキー場はリフト待ち時間、スキーセンターの寄与率が大きいため、計画にあたってはリフトの高速化や輸送量の増加による混雑、リフト待ち時間の減少が必須条件である。またスキーセンターの充実、特に休憩ができるスペース、ファッション化、アメニティの高さなどがポイントとなる。つまりゲレンデのコース設計よ

表 2 因子割付表

	スキー場規模			スキーセンター			レストラン			リフト待ち時間			客層		リフト1日券		
	①	②	③	①	②	③	①	②	③	①	②	③	①	②	①	②	③
A	○			○			○			○			○		○		
B	○				○			○			○			○			○
C	○					○			○			○					○
D		○		○				○			○			○			○
E	○				○			○	○			○					○
F	○					○				○	○						○
G		○	○					○			○			○			○
H		○		○			○			○			○				○
I		○				○			○			○					○
J	○			○				○		○			○				○
K	○				○			○			○			○			○
L	○					○			○			○	○				○
M		○		○			○			○	○						○
N	○				○			○			○			○			○
O	○				○			○	○				○				○
P		○	○				○	○			○			○			○
Q		○		○				○			○	○					○
R		○			○	○			○			○			○		○

り、索道計画と付帯施設において競合スキー場を上回る水準が求められる。

滞在型スキー場ではスキー場規模(スキーコースの充実、多彩さ、ロングコースの有無、雪質、景観など)が大きく寄与し、また混雑時やリフト料金の影響が大きい。計画においては自然環境を生かしたコース計画、索道計画と料金設定が重要である。スキー場の全体計画や自然環境が貧弱なものは、滞在型スキー場の評価として良く成り得ない。

5. 予測と計画案の評価

利用意向率は施設の魅力の強さを表わす指標と考えられる。モデルプランごとに部分効用値を加算し、効用値を求め、被験者調査で得られた利用意向率との散布図を図5に示す。回帰分析により、効用値から利用意向率を説明する単回帰式を作成した。Xを効用値とすると、

$$\text{日帰り型スキー場利用意向率} = 48.33 + 11.96X \quad (r=0.993)$$

$$\text{滞在型スキー場利用意向率} = 44.06 + 11.26X \quad (r=0.969)$$

が得られた。

モデルプランD		
スキー場規模	② 中規模	万座、斑尾クラス
スキーセンター付帯施設	① 特に充実している	レストラン、レンタルスキーインフォメーション、休憩室、売店、更衣室、ロッカー室、託児室
レストラン	② カフェテリア	メニューが豊富である
リフト待ち時間(平日)	② 10分	
客層	② 地元周辺の家族が多い	
リフト1日券料金	③ 2,000円	

図 2 モデルプランの例

北海道にスキー場を計画することを想定して、2つの計画案を比較してみよう。スキー場の規模は中規模とし、A案は、スキーセンターとレストランを充実させ、リフトは並の水準という案、B案は、スキーセンターやレストランは低い水準で、リフトに重点的に投資し、リフト待ち時間を5分以内とする案である。

A案とB案および、北海道の主要スキー場の効用値を算出し、利用意向率の予測式によって、利用意向率を推定した(図6)。既存スキー場についてみると、日帰り型の利用意向率は70%前後に分布し、あまり差はない。滞在型の利用意向率は差が開いている。ただし、この推定値はコンジョイント分析で対象とした6因子だけの特性から求めた値であり、実際には、交通条件、旅行会社や航空会社との提携、広告宣伝活動など他の要素が加味されて判断される。

A案とB案とを比較すると、日帰り型でも、滞在型でもA案が優れている。A案は日帰り型の利用意向率が既存スキー場を越えて高いが、滞在型の利用意向率はフラノやサホロには至らない。

したがって、A案は日帰り客が多数見込まれる札幌市周辺の立地の場合は推奨される案であり、大都市から離れている場合は競争力に欠ける。

6. まとめ

スキーリゾートを対象に評価構造を把握し、施設の部

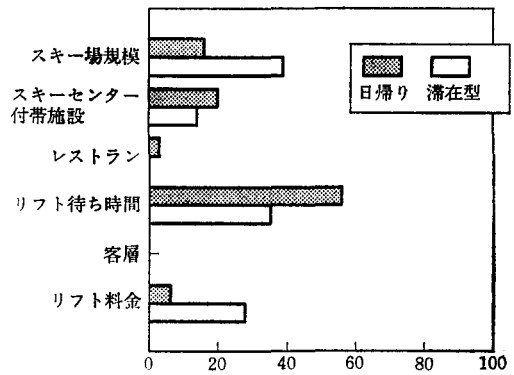


図3 因子の寄与率

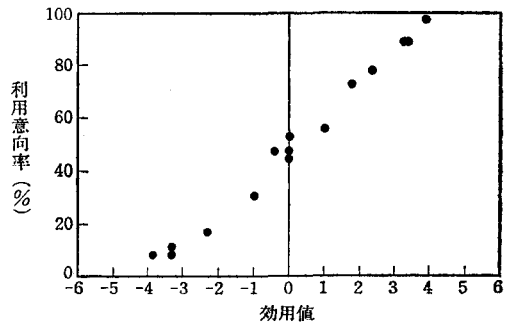


図5 利用意向率と効用値の散布図(日帰り型)

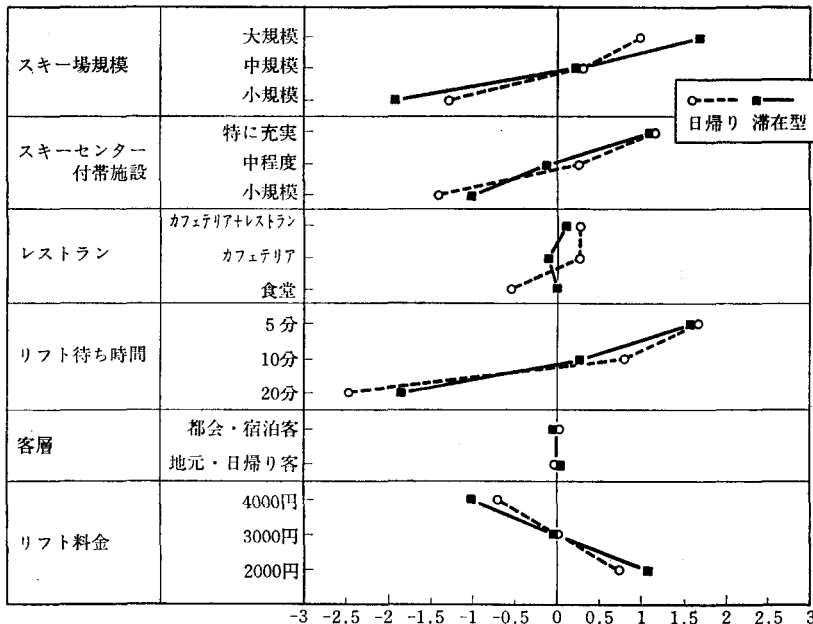


図4 部分効用値

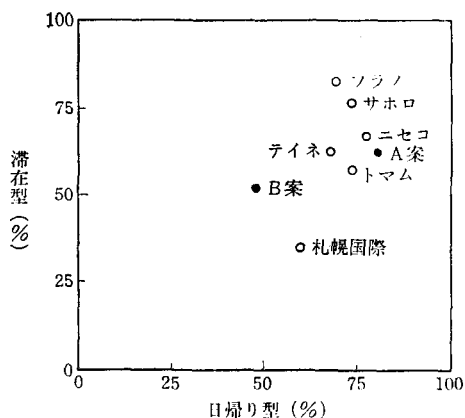


図 6 利用意向率の推定値

分効用値を定量的に求め、その結果を計画案評価に適用してみた。

紙面の都合で省略したが、施設の選択には、好みに個人差があり、モデルプランの選好順位にクラスター分析を適用することによって、好みが類型化できる。施設によっては、特定のグループだけの好みを反映させるような戦略も効果的であろう。

リゾート施設は、国内だけでなく、海外の施設とも競

合している。また、利用者も国内外の多くの施設の利用経験を積み重ねることにより、ニーズ自体が変化していく。施設の増加やニーズの変化などリゾートを取り巻く状況は流動的であり、大きな潮流を見すえた意思決定が望まれる。

創造力を結集し、日本の風土や国民性をふまえた新しいリゾート環境を確立する時代がきている。

本報告を作成するにあたり、勤労働科学研究所 讀井純一郎氏、榊竹中工務店技術研究所 河合有人氏、東京工業大学 研究生 奥澤範子嬢のご指導とご協力をいただいた。深く感謝を表したい。

参 考 文 献

- 1) 讀井純一郎・乾 正雄：“レパートリーグリッド発展手法による住環境評価構造の抽出”，日本建築学会計画系論文報告集，No. 367，1986
- 2) 宇治川正人：“新しい市場調査方法—コンジョイント分析—，住宅設備，1988，Vol. 9，No. 10
- 3) 武藤真介・朝野照彦：“新商品開発のためのリサーチ入門”，有斐閣，1986

報 文 集 価 格 表 (会 員 価 格)

T-73-1	ネットワーク構造を有するオペレーションズ・リサーチ問題の電算機処理に関する基礎研究	1200円
T-76-1	オペレーションズ・リサーチのためのデータとプログラムに関する研究	4000円
T-77-1	システムダイナミックス——方法論と適用例	2500円
R-79-1	「ORの実践とその有効活用」視察団報告	1200円
R-82-1	「欧州におけるOR実施状況」視察団報告書	1200円
R-84-1	「米国におけるORの実践」視察団報告	1200円
T-86-1	「南北協力の新しい戦略——マイクロ電子技術を起爆として——」	3500円
R-88-1	「南米諸国とのOR交流視察団」報告書	1200円