

スキーマーケットの動向と展望

坂倉 海彦

冬のスポーツ、レジャー、レクリエーションとえば、誰もかすくに思いたすのがスキーであろう。雪の山というフィールドがスキーには必要なので、雪の山が近くにない人々にとっては、スキーをすることはイコール旅行であり、観光の一部分となる。スキーが日本人に定着し始めたのは1950年代であるから、国内のスキー観光は50年以上の歴史を重ねてきたわけだが、最近はそのスキーが不振を極めていると多くの人々に受けとられている。スキーマーケットかどのように推移してきたのか、将来の展望はどうか、スキーマーケットに関する様々なデータの分析に基づいての考察を試みよう。

キーワード：スキー、スキーマーケット、スキー産業の構造改革

1. はじめに

スキー場は冬の盛り場で「混雑がつきもの」という印象を多くの人々か今でも持ち続けているのであろうが、一方「最近ではスキー場があまり混まなくなってきた」というスキーヤーの声も聞かれるようになってきた。かつては冬になると屋根にスキーやスノーボードを積んだ車をたくさん見かけたが、最近ではめったにそのようなシーンに出くわさなくなったということも多くの方が実感されているであろうし、周りに「最近スキーに行かなくなった若者がいる」と感じている方々も多いと思う。また、利用客の減少により経営の苦しかったスキー場やリゾートのニュースも時たまメ

ディアに取りざたされるようになった。

このような実感やメディアの情報を通じて、多くの方が「スキーは過去のものですっかりすたれてしまったらしい」と思っておられることであろう。事実、日本のスキー人口、スキー場利用客数は以前より大幅に減ってしまった。しかも、1990年代後半以降右肩下がりで減少傾向を続けており、一向に下げ止まりの兆しすら見られないのである。誰もがスキーの先行きを悲観的にみるのも無理はない、というのが昨今の「日本での常識」と言えよう。

ここで図1をご覧いただきたい。1996年シーズン以降02/03年シーズンまでの日本、米国、韓国のスキー場利用客数の推移を示したものである。日本では明

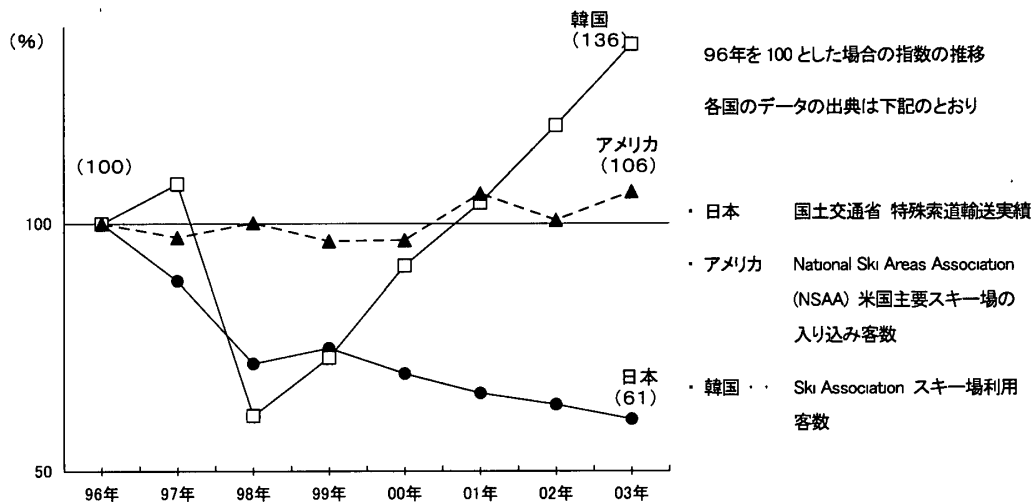


図1 国別スキー場利用者数の推移

さかくら うみひこ
(株)エホン
〒107-0062 港区南青山5-9-12

らかに下降傾向で、96年シーズンの100に対し03年シーズンは61にまで低下している。ところが韓国では経済危機を迎えた98年シーズンに大幅な落ち込みを記録したものの、その後は順調に回復、02年シーズン以降は史上最高を更新しているし、アメリカも安定したマーケットを維持し、01年以降はやや上向きのように見える。つまり国内だけに視点をおいた「スキーに明日はない」という最近の常識は、グローバルを見ると非常識ということになりそうだ。なぜこのような状況になったのか、様々な角度から検証してみることにしよう。

2. スキー需要の形成要因とその変化

スキースポーツの原型である雪上を歩行する用具の歴史は長く、有史以前にまでさかのぼるとされるが、スポーツ競技としてのスキーの体系化が始まったのは、ノルディックスキー（ジャンプ競技、クロスカンントリーなど）が約200年前、アルペンスキー（斜面を滑りおろす我々日本人にとってのふつうのスキー）が約100年前である。そして、リフトという簡便な登行施設が作られ、大衆のレジャースポーツとしてスキーが普及した歴史は欧米で70年程度、国内では1950年代からの50年程度と考えてよい。

レジャースポーツとしてのスキーを可能にするためには、「雪」「斜面」「登行施設」「滑走用具」「滑り手のスキル（滑走技術）」が最低限必要であるが、雪の降る斜面は基本的に山岳地帯にしかなく、都会からそこまで出かけるには相当の距離の移動をする必要があるのがふつうである。また、斜面を切り拓き、登行するリフトを建設してスキーのためだけに供するのであるから、スキー場建設コストのスキーや負担分（リフト料金など）も馬鹿にならない。つまり、スキーをするためには、山岳地帯への移動とスキー場建設費負担

分という大きなコストがかかる。スキーは基本的に金のかかるレジャースポーツなのである。したがってスキーが普及するためには、そのコストを負担できる経済力のある層が育つことが必要条件となる。今世界でこの条件を充たしているのは、北米、西欧、日本という経済の先進地域であり、韓国や東欧がその仲間に入ろうとしている。そして数年後には、中国の一部の層がその条件を充たし、爆発的なスキー人口の増加が見込まれている。20世紀以降に雪の降る地域（またはそこに容易に行くことのできる地域）で経済成長をした国や社会では、例外なくレジャースポーツとしてのスキーが普及してきており、今後もそうなりそうだ。

なぜ経済力がつくと人々がスキーをするようになるのか。世界中で同じ現象が起きているのであるから、人類に共通する「スキーの魅力」があると考えざるを得ない。筆者は、その魅力を「雪山という自然環境」「比類のない滑走の爽快感」「技術の容易さ」の3点だと考えているが、一言でいうと「スキーはおもしろい」ということにつきるだろう。つまり、グローバルにスキーが受け入れられる要因、言いかえればスキー需要を形成する第一の要因は、「おもしろい」からである。筆者はこれを趣味的な需要と呼んでいる。

次に、スキーが季節スポーツであるために形成される需要がある。特に日本人には季節の変化を積極的に楽しむという古くからの生活文化があるが、雪の山で遊ぶスキーはまさに冬を楽しもうとする生き方、暮らし方のシンボルである。「冬だからスキーに行こう」という季節性による需要形成である。

1950年代に国内でスキーが普及し始めて以来、1980年代中頃までは、長期的な経済成長に乗ってスキー人口が着実に伸びてきたが、シーズンごとの状況を見ると暖冬のシーズンにはスキー場の入り込みが伸びず、寒い冬になると大幅にスキー場の入り込みが増

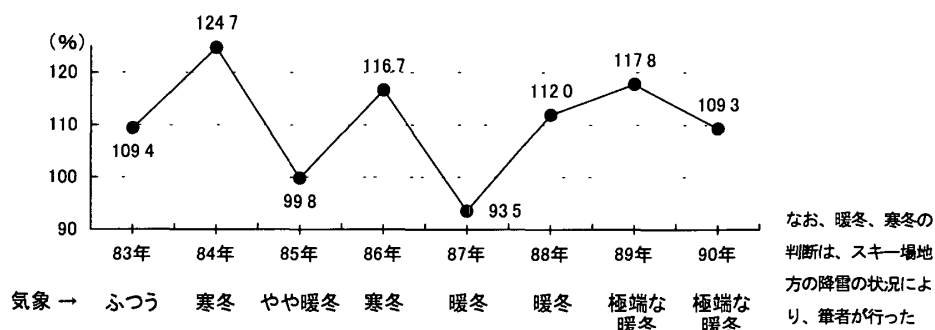
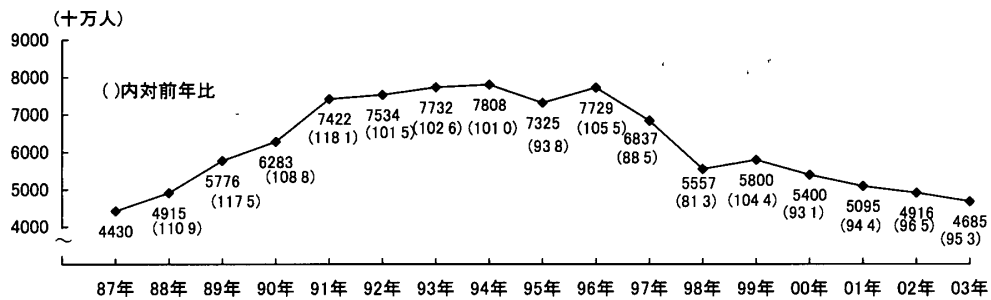


図2 80年代から90年代初めのシーズンごとの特殊索道輸送実績の前年比〔日本ケープル(株)スノービジネスより〕

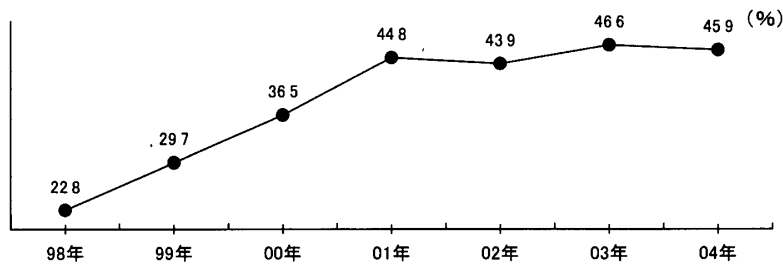
えるのが常であった(図2)。つまり、この時代までのスキーは、経済成長を背景に「趣味的な需要」と「季節性による需要」に支えられて順調に伸びてきたとみることができる。ところが、1987/88年シーズン以降状況が一変する。88年シーズンから91年シーズンまでは、毎シーズン全国のスキー場利用客が前年比2桁前後の増加を示したが(図3)、実はこの期間は90/91年シーズンを除くとひどい暖冬傾向が続いていたのである。80年代前半から始まっていたリゾート開発ラッシュや、バブル的消費の盛り上がりを背景にスキーブームが到来し、誰もがスキーヤーになりたがったのである。「みんなが行くからスキーに行く」というブームによる需要形成が起こったのである。「おもしろいからスキーをやる」という需要、「冬だ

からスキーに行く」という需要は常識的に考えてそう変動しないはずであるが、「みんなが行くからスキーに行く」という需要は、ブームが終わって「みんな行かなくなった」ということになれば急速にしぼんでおかしくない。92年から96年までの高原状態が続いた後、97年シーズンからはスキー場利用客が減少し始めるが、その大きな要因は、ブームによる需要が縮小し始めたという当然の現象だったと考えることができる。90年代末期から2000年代初頭にかけては、スノーボードブームが起こったが、80年代末期からのスキーブームのように、社会や経済の構造的な背景をもたない、若者層の流行現象にすぎなかったため、スキー場利用客を増やすというパワーを発揮するには至らなかったとみることができる(図4)。

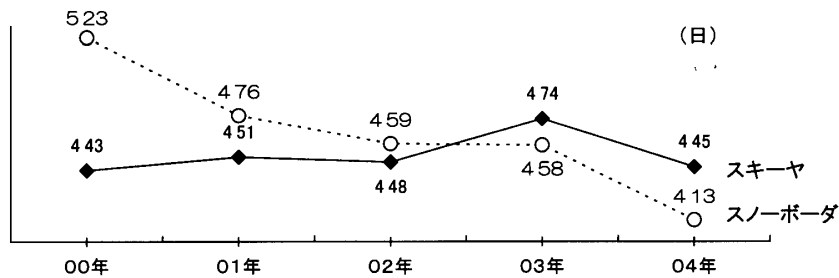


(注) 特殊索道は、スキー場のゴンドラリフトやロープウェイ以外のリフトのこと。輸送実績はスキー場利用客数を反映している。

図3 シーズン別特殊索道輸送実績の推移 [国土交通省・鉄道輸送統計年報より]



(1) スキー場利用客におけるスノーボード比率



(2) スキーヤとスノーボードのシーズン平均滑走日数の変化 (実人口ベース)

図4 スノーボードの動向 [日本ケーブル(株)全国スキー場利用客調査結果より]

3. 日本のスキーマーケットが下げ止まらない原因

スキーブームは遠い昔のことになり、スノーボードブームもほぼ完全に終わった今後のスキーマーケットは、ブーム需要の残り火が消えていくことによる縮少という流れがしばらく続く中で、「おもしろいからスキーをしよう」という趣味的需要と、「冬だからスキーに行こう」という季節性需要に支えられる安定した状態に移行していくことが期待される。しかし、ここ数シーズンのスキー場入り込み客数の下降傾向をみると、下げ止って安定する兆しがなかなかみられず、ブームの終焉以外にもスキーマーケットを縮少させている問題があるのではないかと考えられる。おそらく、次のようなことが、最近のスキーマーケットの縮少要因となっているのであろう。

3.1 若年人口を中心とする人口の減少傾向

日本の総人口はまだ減少に転じていないが、若年人口は急激に減少し始めている。2000年に対する2005年の20代人口は-12%と推計されており、最近では20代人口が年平均2.4%ずつ減っているのである。また、20代~40代人口もこの間に3%程減少するので、スキーマーケットが年々少しずつ縮小していく傾向にあっても不自然ではない時代になっている。

3.2 90年代後半以降投資が減り陳腐化が始まったスキーマーケット

国内のスキー場作りは1950年代に始まり、80年代初め頃まではゆるやかに供給が増えたため、高度経済成長によってスキー需要が拡大する中で常に供給不足状況が続いた。ところが、80年代に入ってリゾート開発ラッシュが起り、スキー場供給が増加、これが引き金の一つとなったスキーブームで需要も急増したが、前述したようにブーム需要は一時的なものであり90年代初めには需要が頭打ちとなり、供給過剰状態が生まれ始めた。また、80年代後半から90年代初頭の、ブーム需要に対応した集中的な投資は、ブームの沈静化とともに、スキー場経営にとって大きな負担となり、バブル崩壊後の企業ビヘイビアの180度の転換は、収益を生みにくいスキー場事業からの撤退を促進することになる。こういった一連の動きは、90年代後半以降スキー場事業への投資を極端に減らす結果となった。スキー場への投資がどの位減ったのかをリフト建設基数でみると、91~93年が年平均128基、97~99年が年平均47基、01~03年が年平均21基で

ある。新設スキー場を除く既設スキー場分だけを見ても、同じ時期に96基→36基→19基と推移しており、新しいスキー場かできなくなったばかりでなく既存のスキー場でも施設のリニューアルが進まなくなったのである。スキー場のような装置を伴うレジャー産業の場合、新しい装置をつくり出したり、施設の更新を進めることにより「鮮度」を保つことが必要だと考えられるが、スキー場産業全体で投資が極端に減ったため、陳腐化が進み他のレジャー産業に対する競争力が低下してきているものと考えられる。

3.3 サービスやマーケティングもパワーダウン

90年代後半の急激な変化は、多くのスキー場事業の投資を激減させただけでなく、短期の収益構造の改善にだけ目を向ける先のない経営の導入という結果を招いた。従業員の数を減らし無理をして効率化を図ることは、直接的にしる間接的にしるサービスレベルの低下を招くことになりやすいし、販促費や広告宣伝費を削ることは入込客や収入の減少という結果をもたらさない方がおかしい。個々の企業としての「やむを得ない」選択だったとしても、業界全体がいつせいにこのような行動をとれば、スキーマーケット全体が縮小しても不思議ではない。「おもしろいからスキーをする」スキーヤーにとっても、スキー場の従業員がやる気を失くして暗い顔をしていたのでは楽しさが半減するであろうし、「冬になったからスキーに行こう」と語りかけていた情報発信が減少すれば、季節で動いていた需要が停滞することになる。経営、運営という面でも、スキーマーケットを活性化するベクトルの動きがどんどん失われてしまったのである。

3.4 遊びを学習して目の肥えて来たコンシューマーに対応できず、「安売り競争」が発生して悪循環に陥る

日本人の海外旅行者数は、1980年に391万人、85年に495万人、90年に1,100万人、95年に1,530万人と推移しており、90年代以降多くの人々が海外旅行を楽しむようになったことが分かる。具体的な統計はないが、都会のサービス業（ホテル、レストランなど）のレベルが上がり、価格もこなれて多くの人々に利用されるようになったのも90年代以降のことと思われる。つまり、スキー場産業の投資にブレーキがかかり、スキー場のサービスや情報発信パワーが低下したのと時を同じくしてコンシューマーの側は、海外旅行や都市のサービス業の利用体験を重ねて遊び方を学習し、遊びに関しての「見る目」が肥えてきたものと考

えられる。コンシューマ側のレベルが上がり、サプライヤ側のレベルが下がるというこのような現象は、スキー場の魅力を相対的に低下させることになる。そのため集客する自信を失ったスキー場はやむなく安売りに活路を見出そうとするが、値段を半分にしても2倍以上の収容ができるわけではないスキー場のような事業においては、安売りは一層の収入の低下、より一層の利益の低下、さらなるサービスレベルの低下という悪循環につながっていったのである。

以上のように90年代後半以降の日本のスキーマーケットは、構造的に縮少傾向を強いられる極めて特殊な状況に追い込まれてしまっており、「おもしろいスキー」を「冬になったから楽しもう」という安定した潜在需要を取り逃がしてしまっているのである。

4. 最近の新しい動きと将来の展望

日本のスキーマーケットが今後どうなるかは、スキー需要を停滞させている要因がどれだけ解消されるかによってかなり異なるはずである。このまま何も解消されなければスキーマーケットは引き続き縮少していくであろうが、需要と供給のバランスが改善され、「目の肥えた」現代のコンシューマに対応できる競争力をサプライヤ側か身につけることができれば、ある段階で下げ止まって、新しい成長の機会を見出すことのできる時代を迎えることも可能である。需給のバランスの改善のためにはスキー場の淘汰が不可欠であるが、現状ではスキー場事業をやめることが規制により非常に難しいという問題が横たわっているため、これをクリアすることが必要である。しかし、サプライヤ側の競争力の強化という点では、2000年代になってようやく始まった、スキー場事業のM&A（企業統合や合併）、資産保有と経営の分離、経営の代替わり

といった一連の動きにある程度の期待ができる。今のところこの動きは、他産業からスキー場産業へ参入した企業の撤退、行きつまったスキー場事業の再生という場面で目立っているか、スキー場経営のプロ企業が増え、元々経営力が弱く、現代のコンシューマの高度化についていけなくなった古くからのスキー場事業者の多くか、経営のプロに事業の経営を委ねるようになる時代か来れば、スキー場産業の構造改革が進み、強い産業へと生まれ変わっていくことになろう。欧米でも80年代から90年代初頭にかけてスキー場産業が一時不振になったが、経営を強化する様々な業界の努力により、これを克服してきたようである。日本においてもスキー場産業を永続して行くために、避けて通れないのが、スキー場産業の構造改革による経営力の強化と他のレジャー産業に対する競争力の回復であると考えられる。

なお、スキー場産業の構造改革が進んだとしても、若年人口の急減と総人口がやがて減少に向かうという環境要因の影響はさけることができない。そこで、国内のスキー場利用客の年代別構成の推移をみていくと（図5）、近年スキー場利用客が急激に高年齢層にシフトしていることが分かる。特に04年シーズンは全国のスキー場利用客が前年より10%強の減少を記録したにもかかわらず、40代以上のスキー場利用客数は実質的に増加したものと推定されるのである。もしこの動きが加速されるようになると、若年人口の減少の影響が、当面はそのままスキーマーケットの縮少につながらないということになるかもしれない。競技スキーはともかく、一般の人々が楽しむレジャーとしてのスキーは、高低差というエネルギーを技術でコントロールして滑るものであるから、基本的に筋力をそれほど必要とせず、高齢者にも十分に楽しめると言われる。

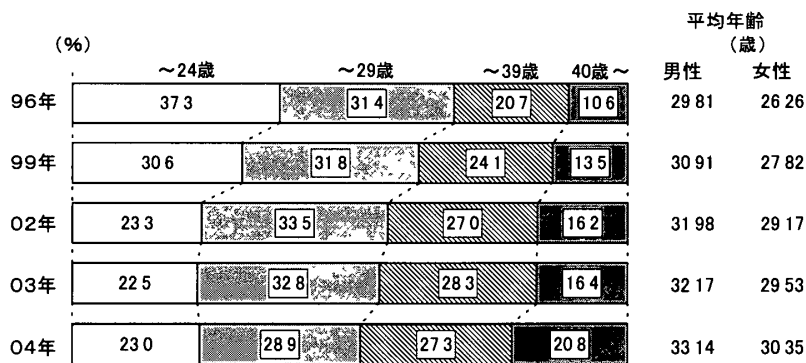


図5 年代別のスキー場利用客の変化〔日本ケーブル(株)全国スキー場利用客調査結果より〕

事実欧米では、スキー場の主役は若年でなく中年以上の世代である（若者にとってはスキーはコストが高すぎることもその原因）から、日本でもスキーマーケットにおける若者の割合が減って、中高年が増えても不思議ではない。これからは「スキー場の主役は若者」という日本特有の常識が急速に崩れて、あらゆる世代の人々がスキーを楽しむようになるのであろうし、その動きが強まればそれだけ人口減少のインパクトがスキーマーケットのボリュームに及ぼす影響も小さくなるものと考えられる。

参考のために、日本、アメリカ、韓国の総人口とスキー人口との関係について分析してみよう。まず日本では、ピーク時の90年代前半に年間7,000万人日強のプレー人口があったものと推定されるが、03~04年シーズンは3,500万人日程度にまで低下している。総人口は1億2,700万人（90年代前半は1億2,400万人）であるから、人口1,000人当たりで生み出されるスキープレー人口はピーク時で570人、現在は280人程度ということになる。アメリカの03年シーズンは主要スキー場200か所の入り込みが5,750万人であるから、全スキー場では6,000万人日程度、総人口2億8,100万人であるから、1,000人当たり210人のプレー人口を、同じく韓国では1,000人当たり95人のプレー人口を生み出しているものと推定される。つまり、日本のスキー人口は、ブーム期には異常とも言える位多くなり、最近はアメリカに近い水準にまで低下しているものの、韓国よりはまだまだスキーが盛んな状態が続いているのである。なお、スキー人口にはスキー場の供給状況が関係してくるが、日本に比べるとアメリカでは都市近郊のスキー場供給が少なく、韓国ではすべてが人工降雪主体のスキー場で、規模や質に限界があるといえることができる。

5. おわりに

国内のスキーマーケットは近年縮小傾向を示しており、スキーの将来に対して悲観的な見方が多いのは事実である。また、スキーマーケットの縮小は構造的な原因によってもたらされており、根本的な問題を解消しない限りスキー産業を活性化し、スキーマーケットを再び成長軌道に戻すことは困難であると考えられる。しかし、最近になってようやく問題解決へ向けての動きが始まっており、その動きを促進させスキー場産業の構造改革を進めることにより、サプライヤサイドの経営能力を向上させることができれば、欧米と同じようにスキーマーケットを元気にすることができるかもしれない。

また、日本列島は冬の季節風によって安定した降雪があるというスキーをする条件に恵まれており、人口集積地域から近い距離にスキー場が多数建設されている。これまでは、このような条件が「若者が手軽に楽しむ」レジャーとしてのスキーの普及に役立てられてきたが、最近になって中高年を含めてあらゆる年代がスキーに参加するという動きが出てきた。本来スキーは、「年齢に関係なく楽しめる」というスポーツとしての特性を持ち合わせており、若者だけのスキーから全年代のスキーへとスキーマーケットが形を変えることは、グローバルにみた場合のいびつな日本のスキーマーケットが健全な形に変わっていくことを意味しているといえることができる。

このような基本認識に立ち、日本のスキーマーケットの可能性、潜在力を正しく評価し、日本特有の豊かな冬の生活文化としてのスキーを育てていくことが、今求められている大きな課題であると考えられる。