

リゾート施設の経営戦略

人文学部 経済経営課程

05H3033 柿沼信之

第1章 はじめに

今日の日本経済は100年に一度の経済危機といわれている。それは、青森県にも例外なく直撃し、雇用や財政といったあらゆる面でその影響を受けている。その中でも、本論文では近年の青森県におけるリゾート施設の経営悪化について着目し、主に大鰐町の「大鰐温泉スキー場」についての現状と今後望まれる経営戦略について論じる。

本論文において、第2章では、大鰐温泉スキー場の現状と問題について論じる。続いて第3章では、同スキー場が採るべき経営戦略を検討する。最後に、同スキー場の経営改善の可能性を考察する。

第2章 大鰐温泉スキー場における経営の現状と問題

そもそも、大鰐温泉スキー場は前身の「大鰐国際スキー場」に、ファミリー向けの「あじやら高原スキー場」が併設されたものである。ファミリー向けのスキー場の併設には、1987年に制定された「総合保養地域整備法（以下、リゾート法）」の影響があった。

このリゾート法には、リゾート開発をする上で、土地利用や税制・資金面での支援措置が盛り込まれていた。また、この頃バブル経済であった日本では、ウインタースポーツがブームとなっていた。これらの点から、スキー場をはじめとするリゾート施設の開発が、地方経済を活性化させる手段として、全国各地で進んだのである。

大鰐温泉スキー場もこの流れに乗り、第3セクターのスキー場として、新たなスタートを切った。しかし、これ以降バブル崩壊とともに、スキー場の負債が膨らみ、2007年には操業停止が議論される（結果として、営業は継続）事態となった。

新スキー場開業から一転して、経営難になった大鰐温泉スキー場には、いくつかの問題点があった。第一に、経営主体が第3セクター方式だったことである。第3セクターは公私混合の企業であるが、大半が開発地域（市町村）のプロジェクトとして認識され、経営悪化の際に、負債を公共団体側が背負うことが多く、同スキー場もこれに当てはまる。第二に、過疎対策としてのリゾート開発としては限界があった。例えば、首都圏から北日本への旅行となると、認知度や人気、交通手段のよさにおいて、北海道がずば抜けている（飛行機の場合、特に格安となる）。第三に、リゾート計画が画一的であった。リゾート法制定後、大鰐温泉スキー場のようなスキー場は各地に乱立した。どの施設も似たり寄ったりであれば、大都市圏に近い施設が好まれるのが当然であり、何かしらの独自性を打ち出さなければ、新規の利用客は取り込めない。

以上が、大鰐温泉スキー場の現状と問題点である。次章では、これを踏まえて同スキー場がとるべき経営戦略を探る。

第3章 大鰐温泉スキー場がとるべき経営戦略

この章では、大鰐温泉スキー場がとるべき経営戦略を具体的論じる。第1節では、その事前準備として、当該組織自体の分析を行う。第2節では、経営戦略の具体案を提示し、今後の方策を明らかにする。

第1節 大鰐温泉スキー場自体の分析

リゾート施設を含む、多くの経営体は利潤追求に関する使命や目標を持っており、その達成のためには、組織自体が置かれている環境や状況について監視し、分析する必要がある。その際に用いられるのが、当該組織の強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) の4要素を評価する、SWOT分析である。ここでは、大鰐温泉スキー場のSWOT分析を行い、組織が置かれている現況を論じる。

強みとしては、リフトやゴンドラといった場内の移動施設が充実していること、駐車場が広く確保されていること、「スキーとったら大鰐」のブランドを持つこと、さまざまな客層に対応したスキーコースがあることが挙げられる。

弱みとしては、山の標高が低い（雪が積もりづらい）こと、季節労働者が多いこと、運転資金に余裕がないこと、スキーブームの全盛が過ぎ人気落ちていることが挙げられる。

機会としては、リゾート開発の沈静化で新規参入の心配がほぼないこと、小中高校のスキー教室の受け入れが多くできること、近くに温泉施設や宿泊施設があることで、パッケージ・ツアーなど観光客のスタイルに合わせられることが挙げられる。

脅威としては、スキー場オープンが遅れで利用客を奪われる可能性があること、青森県の経済状況（GDP成長率や賃金水準など）の悪さから利用客が減ること、スキー場周辺に首都圏のような大きな人口を擁する地域がないことが挙げられる。

このように、SWOT分析を行うことで、組織の現況を知ることができる。次節では、これを参考にして、大鰐温泉スキー場のとるべき経営戦略を具体化に提案する。

第2節 大鰐温泉スキー場における経営戦略の検討

リゾート施設がとりうる経営戦略は、4つに分けられる。価格競争に特化した「価格を土台とした戦略」、製品やサービスに独自性を持たせ、価格競争をせず高価格を設定する「差別化を土台とした戦略」、特定の市場部分（セグメント：年齢層や所得階層、地域、購買頻度など）に活動を集中する「集中化戦略」、低価格かつ高品質な製品を提供する「ハイブリッド戦略」の4つである。これを踏まえて、大鰐温泉スキー場がどの経営戦略をとるべきかを探る。

前提として、大鰐温泉スキー場は負債を多く抱えているので、現状の資金・施設の範囲内での戦略が求められる。まず、一般的な商品と違い、娯楽を商品としているリゾート施設では、他のスキー場のリフト券の方が100円安いからといって、利用客の多くが安いス

スキー場へ流れるということはない。また、リゾート施設では操業費用が膨大なため、劇的な平均費用の低下は望めない。となると、低価格を目指す「価格を土台とした戦略」や「ハイブリッド戦略」は見合った戦略とはいえない。

一方で、大鱈温泉スキー場は、時間を制限して安価にするリフト券や食事券とセットにするものなど、さまざまな種類のリフト券を販売している。また、スキー場内も、超上級者コースと呼ばれるものから、風景を見ながらのんびり滑れるコースまであり、施設の充実さも青森県内では随一である。このような長所から、さまざまな市場セグメントに対応しており、「差別化を土台とした戦略」と「集中化戦略」を組み合わせた戦略がふさわしいといえる。そこで、さらなる具体案を提示する。

まず、2008年度に冬休み限定で運行されたシャトルバスについてである。市内を循環する100円均一バスのように、ワンコイン感覚での運賃の有料化を提案する。しかし、それ以上に、バスの経路の検討を提案する。今までの経路であると、大学生が住む学生街は無視されてしまっているといつてよい。スノーボードは「若者のスポーツ」の印象が強く、弘前大学だけでも、スキーやスノーボードの部・サークルは3つある。よって、学生の利用客もある程度見込めるため、シャトルバスによる利用客を増やすならば、学生街を通る経路を選択するべきである。

次に、スキー場施設の充実である。現有スペースをうまく使い、多くの名産品を売り出し、道の駅の販売のように農家と直接契約を結んで、名産品を売り出せば、スキー場としても特色を出せ、農家にとってもプラスに作用し、町全体の活性化にもなりえる。

また、施設利用の充実として、早朝時間のスキー場開放を提案する。これは、2005年に苗場スキー場など7ヶ所で「ファーストトラック」として始められたもので、営業時間前に誰も滑っていない朝一番の斜面を滑れるサービスである。通常営業時間外のリフト券収入を増やすことで、収益の拡大につながる。

続いて、大鱈町からは外れてしまうが、弘前市の宿泊施設でもスキーパック（宿泊とリフト券が一緒になったもの）を取り入れるべきである。シャトルバスがホテルの集中する弘前駅前を経路としていたことを踏まえると、利便性は高く、ホテルの利用客がスキー場に行くことも容易になるだろう。そうすれば、シャトルバスの常時運行も可能となる。

そして、スキー場の名称に注目したい。近頃、スポーツ施設をはじめ、公共施設にも「ネーミングライツ」が導入されている。これは、施設の運用資金調達のために、施設名称をスポンサー企業の社名やブランド名にすることで、施設運営側は広告費を、スポンサー企業側は広告効果を享受できるものである。これを取り入れれば、広告費収入という新たな収益が発生する。

以上のように、大鱈温泉スキー場は、他のスキー場と差別化を図り、独自のサービスで収益を上げていくべきである。また、戦略を実行するとしても、無理な設備投資や市場拡大は避けるべきであることを付け加える。

第4章 おわりに

これまで、大鱈温泉スキー場の現状や問題点、それに対する経営戦略のとり方や具体案

を提示してきた。同スキー場の経営戦略を策定する上で、設備投資は難しいことから、周辺地域との協力によってスキー場に独自性を出し、その地域全体に恩恵をもたらすような戦略が求められる。その際、新たな戦略案を提示するには、財務状況や時代の流行から、当該施設がどのような現状に置かれているかを知り、集客の見込みを十分に吟味することが重要である。また、スキー場単体の経営と考えずに、温泉街やリゾート経営の有識者の意見を取り入れるなどして、町全体のリゾートと捉えることが必要である。