

〔論 文〕

スキーリゾートの選択因子を考える

桜 田 照 雄
松 田 健

はじめに

スポーツ現象は、「みるスポーツ」「するスポーツ」「支えるスポーツ」という3つの分析視角から分析されてきた(原田, 1995)。観光庁は、日本の「豊かなスポーツ資源」に着目し、「スポーツ観光」というコンセプトを定立した(観光庁, 2010)。その問題意識は、「観光立国・日本」にみられるように、観光を国内の重要産業として位置づけ、「豊かなスポーツ資源」を活用して、インバウンド拡大と国内観光振興、地域経済活性化を通じた、観光での内需拡大にあった(同上)。

観光庁は、降積雪山間地域での地域活性化策としてスノービジネスに注目し、2015(平成27)年1月から「スノーリゾート地域の活性化に向けた検討会」を組織し、国内のスノーリゾート地域の現状・課題、国内外の事例等をふまえ、今後の取組のあり方等について「最終報告書」を2017(平成29)年4月にとりまとめている。

※なお、観光庁はスキーリゾートを「スノーリゾート」と称している。リゾートでのアクティビティスポーツがスキーに限られないとの趣旨だと思われるが、ことさら区別する意義も見いだしたいので、以下では観光庁の言説による場合はスノーリゾートと、それ以外では慣例にしたがってスキーリゾートと表記する。

「最終報告書」は、国内スノーリゾートを「大規模スノーリゾート地域」と「中小規模スノー

リゾート地域」に分類したうえで、前者には「世界に誇れるスノーリゾートの形成」を、後者には「スキー以外の要素を充実」させるとともに、「近隣スノーリゾート間の連携」を経営課題として課している。「最終報告書」はまた、「今後の取組の方向性」として、①スノーリゾート地域の経営力の向上、②スノーリゾート地域における日本版DMOの形成と通年経営を含めた事業継続、③訪日外国人旅行者のスノーリゾートへの誘客などを課題としている。

観光庁のスノービジネス振興策は一過性のものではなく、観光庁は事業を継続させて、2017(平成29)年10月からは「スノーリゾート地域の活性化推進会議」を設置し、翌11月の「スノーリゾート地域の活性化に向けたアクションプログラム2017」では、「スキーインバウンド裾野拡大事業」として「大雪カムイミントラDMO」が選定され、「バックカントリーの聖地“八甲田”への道青森スノーランド推進事業」として「青森スノー・アクティビティ活性化推進協議会(仮)」が選定された。

ひきつづき2019(令和元)年12月からは、国際競争力の強化に向けたスノーリゾート改革を推進するため、金融機関、地方自治体等からなる「スノーリゾートの投資環境整備に関する検討会」が設置され、スノーリゾートへの投資の課題・ボトルネックを明らかにし、解決方策について検討している。同「検討会」の特徴は、スノーリゾートを「地方での長期滞在や消費拡大に向けての有力なコンテンツ」と位置づけたことにある。いわゆる「コト」消費をスノーリゾー

トで実現しようというわけである。

「コト」消費について言えば、ニセコや白馬での誘客ターゲットとなりうるアジアからのインバウンドは、スノーリゾートでのアウトドア・アクティビティのほか、「温泉への入浴」「伝統的日本料理」「自然や風景の見物」「雪景色観賞」などを「体験したいこと」の上位にあげている。日本のスノーリゾートは、規模の違いに関わりなく、アジアからのインバウンドの潜在ニーズを十分に汲み尽くせるだけの観光資源を備えていると思われる。

さらに「検討会」は、「ニセコでは、外国人スキーヤーの増加に伴いホテルの開発などが進み、地域の雇用や定住人口が増加。スキー場の活性化が地域の活性化につながった好事例」とし、「近年は、各地のスキー場にも外国人スキーヤーが訪れるようになっており、今後、こうした効果を全国に波及させるためには、国際競争力のあるスノーリゾートに向けた改革を推進し、横展開を図っていくことが重要」と指摘する。観光分野では、どの取組をとっていても、「国際競争力のある」と「横展開」というエリア・マネジメントのキーワードが挿入されていることに留意すべきである。

2020（令和2）年度から観光庁は、2030年訪日外国人旅行消費額15兆円等の目標の実現に向けて、「国際競争力の高いスノーリゾート形成促進事業」を実施した。この事業は、「国際競争力の高いスノーリゾート」を形成する地域を公募し、当該地域におけるアフタースキー、グリーンシーズンのコンテンツ造成、受入環境の整備、二次交通の確保、情報発信、スキー場インフラの整備等の取組を支援するものである。

2023年2月に「国際競争力の高いスノーリゾート形成の促進に向けた検討委員会」は「最終とりまとめ」を行った。同委員会の特徴は、「求められる要件（国際競争力の高いスノーリゾートとして目指す姿）」を明らかにしたこととあり、デスティネーションの魅力を「多様なアフタースキーの楽しみ方」を提供する「ベースタウンの魅力」と「雪遊びコンテンツ」「質の

高いレンタルサービス」「外国語対応可能なスクール」のほか、大規模スノーリゾートに対しては、「長期滞在に対応できるベースタウン」と「上級者に対応できる十分なスケールと多様なコース」「雪質（パウダースノー）を活かしたコース・コンテンツ」をそなえることを「スキー場の魅力」としている。

スノーリゾート形成という一貫したテーマを追求する地域経済政策は珍しい。世界でも稀な雪質と降雪量に恵まれているのが、日本のスノーリゾートの特徴である。この観光資源を降積雪山間地の地域経済活性化に結実させる取組は、スポーツ・ビジネス研究としても、ツーリズム研究としても豊かな素材を提供していると私には思われる。

本稿は、スキーリゾート（デスティネーションとしてのスキー場）の選択因子が、ツーリズム研究のなかでどのように選択され、発展してきたのかを先行研究を通じて整理する。というのも、観光庁の一連の調査・提言は、それに関与した委員が参与観察を通じて得られた知見にもとづいて行われているように思われる。したがって、先行研究との関係は必ずしも明らかではないので、スキーリゾートとして発展していくうえで必要と考えられる因子を抽出する作業が必要だと思われたからである。

スキーリゾートの選択理論が、単純な因子分析から進んで、因子間の相互前提関係の分析をへて、スキーリゾートのアメニティなど、リゾートを形成する因子（＝客体的諸条件）とスキーヤーの選好因子（＝主体的諸条件）との相互作用からなる全体構造の分析へと進化・発展する過程を、以下で確認しようと思う。

というのも、全体構造論をふまえて、消費者たるスキーヤーにいかんを訴求するか。訴求点をどのように言語化するか。とりわけ、類まれな降雪量と雪質を誇る日本のスキーリゾートを、インバウンド・スキーヤーだけでなく国内の日本人スキーヤーにもどのように訴求するのか。このことはなお、日本のスキーリゾート経営者に課せられた課題であるからである。しかも、

Mar. 2024

スキーリゾートの選択因子を考える

Armelle Solelhac (2022) によれば、リゾート地の観光は、主要な経済セクターであるにもかかわらず、その全体を分析しようとする試みは、ほとんどなされていないというだけに、研究史にとっても重要な課題だと思われる。

※スキーリゾートを含む山岳リゾート (mountain resort) のマーケティングとマネジメントを事業者の立場から明らかにした直近の研究に Armelle Solelhac (2022) がある。この著作は、世界の山岳リゾート観光の歴史的・経済的背景をまとめた後、世界各地の山岳リゾートへのマクロ経済的アプローチが提示されるとともに、ミクロ経済学のアプローチから山岳リゾート経営の現状と課題を述べている。さらに、リゾート経営の問題点を分析するとともに、山岳リゾート観光の将来像を展開している。

※「海外の主要なスノーリゾートの事例」は、日本のスキーリゾートを対象に、滑走距離やリフトの状況、来場者数、売上高・営業利益とアクセス昨年などを調査項目とした調査報告書である。「国際競争力の高いスノーリゾート形成の促進に向けた検討委員会」の「第1回説明資料」として公表された (2022年12月7日)。

※日本のスキーリゾート開発には苦い経験もある。この経験からくみ取らねばならない教訓は少なくはない。以下では北海道のトマムとサホロの二つのリゾート経営を紹介したい。

トマムリゾートは占冠村をはじめとする地元関係自治体と旧国鉄 (その後は札幌に本社をおくホテルアルファ社) とによる第三セクターが開発したリゾートで、大雪山系トマム山東南部一帯、開発面積5,000ヘクタール、総投資額2,000億円を見込んだ事業であった。36階建てのタワーマンションをはじめ、中世西欧風のホテル、コンドミニウム、近代芸術的思考を凝らした催し物会場等、国際的にも受け入れられるさまざまな建築デザインの工夫がされ、開発にあたっては周囲の自然を活かす占冠村景観条例 (北海

道初) も制定された。こうしたアイデアを駆使してもトマムリゾートは経営破綻に追い込まれた。

同時期にはサホロリゾートが、開発面積3,500ヘクタール、総投資額360億円で開発された。サホロリゾートは家族連れを主な利用者と想定し、フランスに本社を持つ地中海クラブから派遣されたバカンス専門スタッフが、スキー講習、語学研修、ダンスパーティなど多種多様な催し物を企画し、かつ一緒に楽しむというリゾートサービスを展開した。フランスをはじめ多くの海外諸国で圧倒的な好評を博しているノウハウを駆使してもなお、このリゾートは経営を継続できなかった (第113回国会参議院国民生活に関する調査会会議録第4号, 1988年12月14日)。

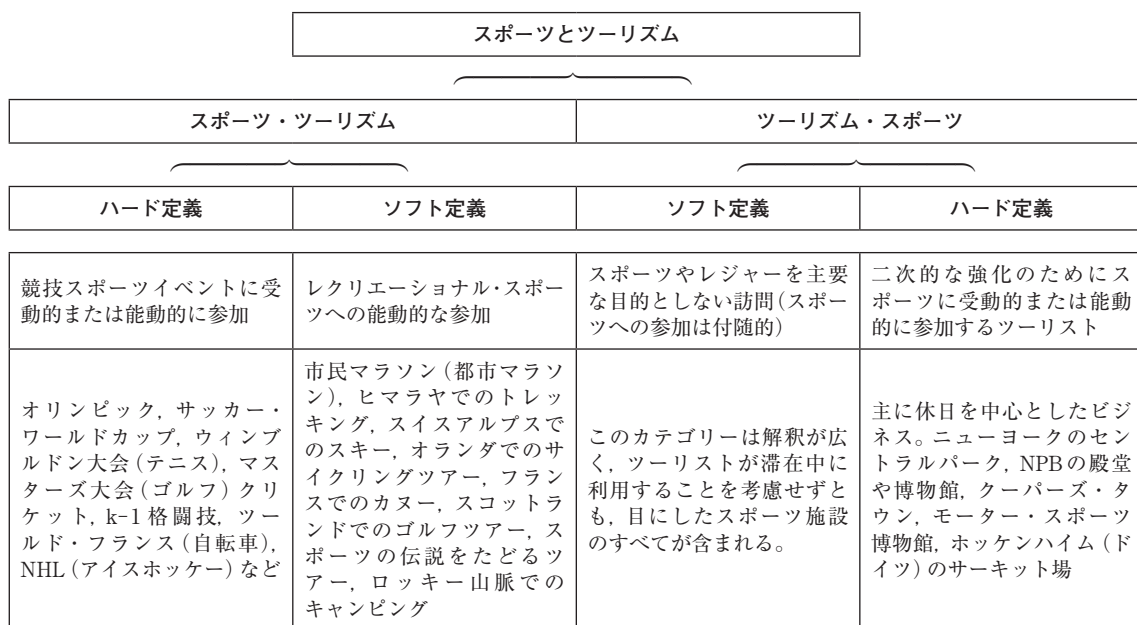
I スキーリゾートの選択因子を求めて

因子抽出の意義

私の最終的な研究目的は、顧客満足度とリゾートの収益性との相関関係を抽出することにある。ただし、それは投資家や株主の目線から行われるものではなく、“お金を払うお客さんに楽しんでいただく”ことで、“お金や楽しみの価値をお客さまに理解してもらい、またのご来訪を実現する”ためにある。

スポーツ・ツーリズムの定義をめぐって

スポーツとツーリズムの概念をめぐっては、スポーツはツーリズムという行為の重要な活動となり、ツーリズムはスポーツという活動に伴うことがある必然的な行為であることから、相互前提関係にある (二宮浩彰, 2009)。より正確に表現すれば、スポーツ・ツーリズムにおいては、スポーツが本源的需要であり、ツーリズムは派生的需要なのである。この関係を、Robinson and Gammon (2004) は、スポーツを主目的とした旅行であるスポーツ・ツーリズムと、スポーツが旅行の副次的な活動となるツーリズム・スポーツに大別した (図-1)。また、表-1は、Hinch and Higham (2001) による整理で、スポーツに参加することを目的とす



出所) 二宮(2009), なお源出所は, Robinson and Gammon(2004), A Question of Primary and Secondary Motives: Revisiting and Applying the Sport Tourism Framework, p.225である。

図ー 1 スポーツとツーリズムの関係

表ー 1 スポーツ・ツーリズムに関連する定義の抜粋

<p>スポーツ・ツーリズム</p> <p><input type="checkbox"/> 自宅周辺から離れてスポーツ活動に参加, または観戦する, 非商業的な旅行(Hall, 1992a, p.194)</p> <p><input type="checkbox"/> 一定期間の自由時間における人々の行動様式の表現一格的に魅力的な自然環境で行われたり, 野外で人造スポーツ施設や天然レクリエーション資源で行われたりするようなスポーツを行う休暇(Ruskin, 1987, p.26)</p> <p><input type="checkbox"/> 観戦するか参加するかしてスポーツ活動に関わる休日(Weed and BuI I, 1997b; p.5)</p> <p><input type="checkbox"/> 身体活動に参加したり, 観戦したり, 身体活動に関係する展示を見物したりするために, 一時的に居住地域外に個人が出かけるレジャー旅行(Gibson, 1998, p.49)</p> <p><input type="checkbox"/> 気軽に参加したり, 非商業的または営利商業的理由で催された手段で参加したりするスポーツ活動における能動的, 受動的関与のあらゆる形態(Standeven and DeKnop, 1999, p.12)</p> <p>スポーツ・ツーリスト</p> <p><input type="checkbox"/> イベントが開催される地域に少なくとも 24 時間滞在する一時的な訪問者で, 第一目的が二次的魅力をもつ地域でスポーツイベントに参加することである人々(Nogawa et al., 1996, p.46)</p> <p><input type="checkbox"/> 旅行中や日常生活圏外の地域に滞在中に, 競技的またはレクリエーションスポーツに能動的に参加する個人, あるいは団体の人々(旅行の本源の動機としてスポーツ)(Gammon and Robinson, 1997),</p> <p>ツーリズム・スポーツ</p> <p><input type="checkbox"/> 旅行をしたり, 日常生活圏外に滞在したりして, 副次的活動として能動的, 受動的に競技スポーツやレクリエーションスポーツに参加する人々(Gammon and Robinson, 1997)</p>

出所) 二宮(2009), なお源出所は Hinch and Higham(2001), Sport Tourism: a Framework for Research, p.49である。

るのか、スポーツが旅行の派生的な目的であるのかでスポーツ・ツーリズムとツーリズム・スポーツを区分している。表-1の定義によれば、非日常空間に一時的であれ滞在してスポーツ活動を行う旅行全般を広く捉えてスポーツ・ツーリズムであると言うことができよう(二宮, 2009)。

いまひとつの見方をGibson (1998) は次のように示している。スポーツ・ツーリズムには、スポーツ観戦、スポーツ関連アトラクションの訪問、そして積極的な参加という3つの大きなカテゴリーがあると一般的に認識されている。第一のカテゴリーであるスポーツイベントの観戦、あるいはスポーツ・イベント・ツーリズムにはFIFA ワールドカップ・サッカー選手権やオリンピックなどの特徴的なイベントが含まれる。スポーツ・ツーリズムの第二のタイプは、セレブリティ & ノスタルジア・スポーツ・ツーリズムであり、著名なスポーツ関連アトラクションへの訪問を意味している。マサチューセッツ州スプリングフィールドのバスケットボール殿堂や、ノースカロライナ州シャーロットNASCAR博物館のようなスポーツ博物館への訪問はこのカテゴリーに属する。第三のカテゴリーがアクティブ・スポーツ・ツーリズムである。これは、とくにゴルフ、スキー、スキューバ・ダイビングなどのスポーツが人気を博しているが、アクティブなツーリスト、すなわち休暇中に好きなスポーツに参加することを選ぶ人々について研究した学者はほとんどいないという。

また、Zehrer, Anita, Smeral, Egon and Hallmann, Kirstin (2017) は、ウィンタースポーツ・デスティネーションの競争力を測定する研究は稀であり、主観的な測定は、需要側または供給側からの研究が大半を占めているようだが、両側面からの統合的なアプローチが用いられることはめったになく、客観的な尺度は乏しく、主観的な尺度と客観的な尺度の両方を比較することは、これまでほとんど行われてこなかったと述べている。

スキー・ツーリズムにおける顧客満足度概念の位置づけ——分析の方法論

およそ研究という認識活動は、現実として存在しその解決が実際に要求されている諸課題を対象に、分析・総合を加え、課題の解決を得ることをその使命としている。そのことを本稿の課題——スキー場の経営研究——に敷衍すれば、スキー場経営を取り巻く外部的・内部的諸条件の分析——スキー場経営が置かれている現実的諸条件の分析——が、さしあたっての課題となるだろう。スキー場経営は「生きた現実」なのであり、それを分析するということは、「生きた現実」を諸要素に徹底的に分解し、それぞれのもつ要素を次々に考察し、最後に全体をまとめ上げる認識活動に他ならず、この認識活動における方法論上の差異が諸学の学問体系となつてあらわれるのであるから、スキー場経営の「生きた現実」を分析するには、その研究は必然的に学際性を備えることになる。

企業経営は、商品の生産・販売を通じて、商品の再生産を可能とする持続的経営でなければならない。では、スキー場経営にとって商品とはなにか？まずは、スキー場それ自体を一つの商品とみなすこととする。つまり、スキー場経営にとっての商品は、スキー場それ自体だと理解する。また、以下では飲食・宿泊施設をとまなうスキー場をスキーデスティネーションあるいはスキーリゾートとして観念し、考察を進める。

それでは、スキーデスティネーションを構成するスキー場(スキーリゾート)という商品をどのように分析すればよいのだろうか。まず、スキーツアーは、滑走斜面でのスキーという能動的な身体操作を目的とするのであるから、スキー場への誘客は、スキー場という商品へのスキーヤーたる消費者の購買意欲を現実化することで実現される(=購買意欲の実現・現実化)。つまり、スキー場への訪問がスキー場という商品の購入というわけである。購買意欲の実現にあたっては、目的地であるスキー場への期待値(期待度)が購買の実現を規定する。本稿がスキー

という商品を「学習財」として考察するのも、商品購入に先立つ期待値の形成においても、また、スキー滑走における満足度形成においても、この「学習」が強く影響しているからにほかならない。以上の過程において形成される顧客満足度という概念を、研究者は、消費者の購買意欲充足の説明原理としているのである。

では、消費者の購買意欲やニーズと商品とは、どのような関係のもとに置かれるのだろうか。コトラーの商品に関する定義を手がかりに考えてみよう。コトラーは、商品を消費者の欲求やニーズを満たす目的で取引されるすべてのものとした。また、商品とは物理的な属性だけでなく、サービスや人材、場所、アイデアなど取引対象のすべてを含んでいるとした。コトラーは、「生きた商品」、すなわち現に取引される商品が備える諸要素を分析の前提としているのである。「生きた商品」とは、「消費者の欲求やニーズを充たす（＝使用価値の充足）目的で、取引（＝貨幣と交換される）すべてのもの（＝財・サービス）を意味する。

スキー場という商品や顧客満足度の本質を考えてみよう。スキー場の経営課題とは、用具を用いた斜面滑走での「顧客の体験」（体験価値）の質を向上させるのに必要な手段を、顧客の受容能力（享受能力）に応じて、提供することに本質がある。だから斜面を経営者は整備する。このことが消費者たるスキーヤーの「顧客満足」を構成している。したがって、マーケティングの焦点となる「顧客満足」が「顧客の受容能力」に規定されるのであるから、スキーに関連する商品群は「学習財」に他ならないとの分析視角が不可欠となるのである。

※たんなる娯楽（＝エンターテインメント）から“文化としてのスポーツ”，すなわち，“人が理想として描くスポーツを実現させる肉体と精神の営み”が区別されるのは、学習という機能によってである。学習を通じて財の生産——滑走快感を与える客体的条件の供給——や、消費の形態——スキーの楽しみ方の変化——が変化する。スキー教本だ

けでなく、トップスキーヤーの動画や専門雑誌などを通じて、スキー技能だけでなく、用具・用品への知識、自らの技能や志向に適合するスキー場の選択、ゲレンデ、バックカントリー、コブ斜面滑走、ツリーランといった滑走形態の選択といった一連の消費行動——それ自体が過程としての学習であり、と同時に学習の成果でもある——が選択される。こうした学習を通じた消費の形態変化は、スポーツ消費あるいはスポーツ商品にとって普遍的な特徴であるとともに、学習によってその価値が高められるという独自の属性をスポーツ商品は備えている。

このことを前提にスキー場経営における顧客満足度を高める諸因子を抽出することが、さしあたっての本稿の課題である。そこで、「サービス品質」の観点から問題を考察してみよう。

スキー場経営を分析する究極的な分析目的は、あるスキー場経営者がスキー消費者に提供するサービスについて、顧客期待を充たす品質のサービスが、「消費者が支払ってもよいと考える価格（Willingness to Pay）に見合っていることを明らかにすることにある。そのことが、次の経営プロセスの出発点となる。

価格とは価値の貨幣表現であるから、まずは商品それ自体の価値を分析しなければならないだろう。そこで、フィリップ・コトラーのいう「プロダクト3層モデル」を手がかりに、この課題の分析を進めてみよう。どのスキー場にも普遍的に妥当する「中核的な価値」（core benefit）とは、「滑走がもたらす購入者（スキーヤー）の快感」（＝「滑走快感」）であり、これは主観的価値である。これを出発点として、スキー場それ自体の商品価値の構成因子（actual product）を考えると、「滑走快感」の客体的条件には、雪質、滑走斜面の形状、滑走斜面配置（コース・レイアウト）があり、主体的条件には滑走者の技能水準、用具・用品の品質水準、滑走者自身の滑走行為への理解度や嗜好がある。

言葉を変えていえば「滑走快感」とは「顧客満足」であり、消費者たる「滑走者」が評価する

Mar. 2024

スキーリゾートの選択因子を考える

「サービス品質」である。この評価過程は、個人の属性において進行するので、どこまでスキー場の運営業者である事業者がコントロールできるのか、収益化の対象としうるかが識別しきれなければならない。「学習財」なのだから、事業者が提示した命題を消費者が学習することで、事業者の命題を消費者が学習を通じて“自らの消費行動原理”にまで昇華することもできる。この課題を一般化すれば、事業者がコントロールできない外部経営環境の、何を、どこまで、どのように内部化するのかという経営課題となる。

※外部経営環境の内部化を一般化して述べれば、事業者がコントロール可能なものは、スキー場の造成原価と償却費を索道事業や飲食・物販・スクール事業にどのように配賦し、回収するのかという経営課題である。ところが、スキー商品は学習財としての性格を備えるので、スキー場での経験（＝経験品質）や満足度の向上に結びつき、事業者によって提供される情報への信頼性（＝信頼品質）への評価を行った人々の情報を事業者が整理し、普及させることで、既存の消費者の評価（＝認識）を更新し、あるいは将来の購買者（＝スキー場への来訪者）の参考に供することで、消費者の期待値、したがってWTPをコントロールできるのである。

※外部経営環境には利害関係者との利害調整状況という因子も加わってくる。Armelle Solelhac (2022) は、以下のように解説する。

山岳リゾート観光には、その世界的な広がりに加えて、多くの利害関係者が存在することも特徴である。選挙で選ばれた代表者、国の公的機関、住民、地元の中小企業、大手グループ、個人オーナー、投資家、業界団体、地元団体、従業員、観光局、タウンプランナー、環境保護団体、コンサルタントやコンサルタント会社など、業界の中心には膨大な数のプレーヤーが存在する。これらの主役の位置づけや規模は地域によって異なるが、山岳観光の構造は一貫して膨大な数の

プレーヤーが相互作用することを必要とし、それが非常にユニークなガバナンスの形態につながっている。ガバナンスについて、E.ジョージは「スキーリゾートのブラックボックスを掘り下げる」必要があると説明し、山岳リゾートの開発に見られる透明性の欠如を（自治体・スキー場経営者・地域住民・別荘所有者・社会的共同消費手段の専門家[socioprofessionals]、地域の生活組織(local life association)、観光業者によってガバナンスが形成されるとの）イメージを使って強調する。このビジョンは、すべてのリゾートが経済圏、地域市民圏、行政当局という3つの圏域からなる独自の「ブラックボックス」を持っているという状況の中で、リゾートの運営に関わる難しさと、そのガバナンスの目標を完璧に言い表している。

※Greg Richards (1996) は、イギリスのスキーヤーを対象とした研究を通じて、次のように言う。技量に長じたスキーヤーはスキー施設の質には厳しいが、デスティネーションでの滞在時間は長く、訪問する頻度も多い。彼らは、最も困難なコンディションにあるリゾートを好む傾向があり、完璧なゲレンデを探すのに専門ツアーのオペレーションを利用する傾向がある。スキーリゾートにとっては、目の肥えたスキーヤーが求める質の高いスキー施設を提供することへの重要性がさらに高まるだろう。熟練した消費者が観光商品についてより詳細な情報を求めるようになれば、旅行業界が提供する商品情報の質とアベイラビリティが重要になる、と。

また、Kurt Matzler (2007) らは顧客満足度とロイヤリティとの相関関係の分析に、消費者のライフスタイルや消費レベルとともに、顧客のスキー技量を加えている。スキーヤーのスキルも主体的要因として顧客満足度分析に加えるべきであろう。

ひとくちに、「スキーヤーの満足度」やスキーヤーの当該スキー場への評価といっても、外部経営環境がもたらす影響を捨象すれば、「自然

的諸条件」と「人為的諸条件」とスキーヤー自身の学習や運動能力、関連知識との適合性が、消費者たるスキーヤーの満足度を規定すると考えられる。言葉を変えていえば、滑走斜面の標高差、斜度や広狭などの「自然的諸条件」と斜面整備技術の巧拙やスキー用具などの「人為的諸条件」との相互作用のうえに、「運動の因子」として消費者＝滑走者＝スキーヤーの技術習熟度が加わる。さしあたっては、これらが「スキーヤー＝消費者の満足度」の（内部経営環境的な）構成因子だとみることができる。

また、内部経営環境の変化としては、コアコンピタンスやそれらに劣後する経営資源における変化だけでなく、経営主体それ自体の変化（他業種からの参入や投資ファンドによる経営参加やスキー場経営における「所有と経営」の分離）にも注目すべきであろう。というのも経営主体の意志と意欲がスキー場経営のありようを規定するからである。

では、こうした顧客満足度に関する理論的なフレームワークが欧米圏での研究において、どのように活用されてきたのか。以上に述べた私の仮説と従来の研究とを突合させることにより、検証したいと思う。

顧客満足度を識別する因子群

本稿のテーマであるスキーリゾート選択因子に関する分析は、スキーというスポーツを主目的とする旅行であるから、スポーツ・ツーリズム研究の一環となる。ここで、重要なことは、観光経営にとって消費者満足（customer satisfaction）はアルファでありオメガだということである（大橋昭一，2010）。「アルファでありオメガである」とは、聖書（ヨハネ黙示録）の言葉で、「第一歩であると同時に、最後に到達すべ究極のものである」の意で、「すべてである」ことを意味する。大橋によれば「消費者の満足度」を高めることが、観光（観光地を含む）ビジネスの普遍的課題だということになる。そこで以下では、顧客満足度を識別する指標として用いられてきた因子群を先行研究から探ろうと思

う。

※顧客ロイヤリティ構築の問題は、山岳リゾートにとって特に戦略的である。たとえばヨーロッパ、特にアルプスでは、膨大な数のリゾートが地理的に非常に近接している。多くのリゾートは、ほんの数マイルしか離れていない。2つのリゾートが完全に同じであることはないが、この近さとヨーロッパ・アルプスの地理的条件は、多くのリゾートが日照、降雪、標高などの点で類似した品質を提供することを意味する。つまり、あるリゾートから別のリゾートに乗り換えることを決めた顧客にとって、取引コスト（スイッチングコスト）が低いということである。このような条件は、顧客を虜にするには不向きである。したがって、各リゾートは顧客の定着を促す条件を考案しなければならない。リゾートのプロモーションが中心的な課題となる。山岳リゾートのプロモーションは、オンラインであれオフラインであれ、2つのサブカテゴリーに分けることができる（Armelle Solelhac, pp.101-102）。

期待値形成に係る先行研究

◆Doyeon Won and Sunhwan Hwang（2009）による整理

Doyeon Won and Sunhwan Hwangは韓国の大学生スキーヤー・スノーボーダーが国内のスキー・スノーボード目的地を選択する際に、どの選択因子を最も重視するかを調査した。雪質、平均リフト待ち時間、移動時間、費用、スキーコース／ゲレンデ数の順に、ウィンタースポーツ目的地の選択に影響を与えることがわかった。また、スキーヤーとスノーボーダーの間で、優先される選択因子にグループ差があることも示された。ここから、スキーヤー／スノーボーダーについて、(a) 楽しさと安全性、(b) スキーの多様性、(c) コスト重視、(d) 時間重視という4つのクラスターが明らかになった。

ウィンタースポーツが盛んなアメリカ中西部の大学生（248人）から収集したデータをもちい

Mar. 2024

スキーリゾートの選択因子を考える

て、コンジョイント分析によりスキーヤー・スノーボーダーのデスティネーション選択要因を彼らは分析した。

回答者の属性は、男性が50.2% (120人)、女性が49.8% (119人)で、性別を明らかにしなかった回答者が9名いた。回答者の大半は白人系アメリカ人(77%, 184人)で、アクティビティの嗜好を明らかにした231人のうち、スキーヤーは43.5% (103人)、スノーボーダーは25.7% (61人)、両方を楽しむと回答した者が14.6% (35人)、残りの16% (38人)は嗜好を明らかにしなかった。参加者のスノー・ツアー日数は年間平均で4.8日、中央値は2日であった。スキーやスノーボードの経験年数は平均5.3年であった。

12の仮想的なデスティネーションを設定し、それぞれのシナリオへの好みをリッカート尺度(Likert Scale: 満足度指標)で回答した。回答者には日帰りとは宿泊との二つの消費状況を考慮することが求められ、スキーやスノーボードの技術レベルに関する9つの質問に回答した。

分析の結果は以下である。すなわち、日帰りの設定では、回答者が最も影響を受けたのは「雪の状態」(29.7%)であり、次いで「移動時間」(19.7%)、「予想される1日の費用」(18.4%)、「トレイルの多様性」(16.9%)、「アメニティの多様性」(15.3%)であった。

宿泊を伴うケースでは、回答者は「雪の状態」(30.9%)に大きく影響され、「1日の費用」(19.7%)、「アメニティ」(18.1%)、「トレイルの多様性」(17.6%)、「移動時間」(13.7%)と続いた。全体的に、雪質はどちらのケースでも重要な因子であった。

「アメニティ」は、宿泊ケースでは3番目に影響力のある要因であったが、日帰りでは最も重要でない要因であった。一方、「移動距離」は、宿泊(13.7%)よりも日帰り(19.7%)の方がより重要であり、「移動時間」は日帰りで2番目に重要な要因であったが、宿泊では最も重要でない要因であった。

アンケート調査はいたって常識的な結果を示している。「あえて調査をすべき課題であった

のか」との反論の余地もあるだろう。彼らの研究から導き出すべき教訓は、選択すべき因子に工夫を加えなければ、その調査結果がデスティネーション関係者の常識を覆すことはない、ということである。そのことは同時に、顧客満足度の検証の困難さを示しているようにも思われる。

以上の研究はデスティネーションでの選択因子の体裁をとってはいるが、「楽しさと安全性」「スキーの多様性」「コスト重視」「時間重視」という「4つのクラスター」はいずれも、ゲレンデ(滑走体験)やリゾート(滞在体験)での体験にもとづいた因子ではない。“なぜそのスキー場(リゾート)を選択したのか”という設問への期待値形成——口コミや雑誌などのメディアを通じて得られたイメージ——を表現する因子として理解すべきであろう。

リゾートでの滞在体験をふまえた因子分析

◆Jackson, Ace (2018) による整理

Jackson, Ace は、アメリカ・モンタナ州の「アメリカ最大のスキー場、ビッグスカイ・リゾート」の経営不振を分析している。魅力あるリゾートに育成するうえで、ネガティブな因子を抽出する分析となっている。

モンタナ州には毎年安定した降雪があり、スキーリフトは11月の感謝祭から翌年の4月中旬・下旬まで安定して運行されている。とはいえ、最寄りの空港から南へ1時間という立地に恵まれているものの、スキーデスティネーションとしては欠点があった。スキーリゾートを構成するには土地所有者がバラバラであり、まとまりを欠いているという欠点である。

それだけではなく、居住人口が2,700人と少ないので、アспенなどで見られるような賑やかなアフタースキー・シーンや、ブティック・ショッピング、高級レストランがあるなどのコアとなる街がなかったし、スキー場内にあるレストランもおしゃれなものではなかったという。

この研究では“魅力あるリゾートの条件”を

考えるうえで、有益な分析を提供している。すなわち、降雪などの自然的条件と空港からのアクセスに恵まれていたとしても、リゾート感を形成するにはスキー場をとりまく諸施設（リフトやゴンドラ、バスストップのほか、商業施設など）の配置やリゾート内でのアクセス整備が必要であり、また、宿泊施設などの景観の統一感も必要となる。単一もしくは協同的な土地所有の実現が、スキーリゾート構成には不可欠だとわかる。また、アフタースキー・シーンを構成する商業施設群の充実もかかせない。

古典的なセグメンテーションの限界

Godin (2011) によれば、年齢、収入、家族や友人の構成に関連した古典的なセグメンテーションは時代遅れである。親和性に基づくセグメンテーションが一般的になるにつれ、その境界線はますます曖昧になってきている。たとえば、14歳の若い日本人の少女は、スパやバルネオセラピー（海水入浴によるリラクゼーション）に関連したアクティビティを求めているかもしれない。離婚した40歳のスペイン人男性も同じサービスを求めているかもしれない。この3つのケースでは、年齢も、出身も、収入も、自律のレベルも違う。

以下では、観光行動の目的やリゾート側の訴求点を、満足度を表現する因子と関連づけた研究をみることにしよう。

※多くの研究は、顧客満足度が自動的にロイヤリティにつながるわけではないことを示している（Kurt Matzler, Johann Füller and Rita Faullant, 2007）。

※観光庁「観光地の魅力向上に向けた評価手法調査事業」（2010年3月）は、顧客満足度分析に対して3つの課題を提起している。

（1）属性別に分析する必要があること

性別や年代、同行者など、様々な属性によって評価基準が異なることが確認された。たと

えば、男性には評価されているが、女性には評価されていない場合、地域の全体平均で論じると、女性からの低評価という課題がみえなくなってしまう。どのような属性が、高い評価をしているのか、また、低い評価をしているのかを明らかにし、対象者を絞った上で、その属性が何を求めているのかを検討することが大切である。なお、属性によって評価基準は異なるが、その属性は絶対的なものではなく、観光地によって異なるものである。各観光地で調査を行う必要がある。

（2）低評価＝解決すべき課題ではないこと

観光地にとって重要なことは、CS・ロイヤリティを高めることである。一般的に低評価に留まる傾向のある地域内移動や情報案内などを解決すべき課題として指摘しがちであるが、個別課題を解決したからといって、CS・ロイヤリティが高まるわけではない。期待値と評価とのGAP、他地域との水準比較、CS・ロイヤリティへの影響度、因子分析など、複数の分析を行った結果を元に、優先順位を決めて対応することが重要である。

（3）“地域とのつながり意識”や“ブランド意識”が再来訪移行に強い影響をあたえること

“地域としてどういうメッセージを発信しているのか”“誰をターゲットとするのか”といった地域のビジョンが見えていないと、取り組むことが難しい分野であり、長期的な視点で対応策を検討する必要がある。

◆Gabriel Guallino, Marielle Salvador (2015) による整理

フランスには400以上のスキーリゾートがあり、世界有数の観光地である。しかし、ウィンタースポーツの消費者についてはほとんど知られておらず、消費者の類型を検証する定量的な研究は稀である。

こうした問題意識のもと、1,843人の観光客を対象に、スキーリゾートに求められる消費者体

Mar. 2024

スキーリゾートの選択因子を考える

験の28の基準に従って調査を行った結果、4つの主要な次元を抽出した。すなわち、感覚を求める、快楽主義とイメージ、領土と遺産、保証されたサービスの4つの次元である。この結果にもとづいて、5つの消費者グループ(マルチ・エクスペリエンスを求める観光客、実家訪問、自然を求める観光客、スポーツ愛好家、受動的な観光客)に分類し、以下のように、スキーリゾート選択因子を整理している。

- 「感覚を求める」: 滑る喜びを感じる、体を動かす、スリルを味わう、人里離れた場所に行く、高峰の威厳を感じる、パーティーをする、スキーのジャンプやトリックを楽しむ。
- 「快楽を求める」: ある程度の快適さを楽しむ、リゾートで様々なアクティビティを楽しむ、最高級のサービスを利用できる、リゾートの評判を楽しむ、自分を甘やかす、ショッピングを楽しむ、流行のリゾートを楽しむ。
- 「地域とレガシーに親しむ」: 美しいパノラマを眺める、リゾートの魅力を感じる、安らぎと静けさ、自然のままの環境に居ること、地元の農産物や工芸品を発見すること、歴史に彩られた場所であること。
- 「保証されたサービス」: ゲレンデの安全性、積雪の保証、すべてのサービスが広大なスキー場があること。

◆Business in Calgary (2011) の掲載記事

誘客する側のロジックを展開しているのが、アイランド・レイク・ロッジ(Island Lake Lodge)を紹介したこの記事である。ナショナル・ジオグラフィック・トラベラー誌は、アイランド・レイク・ロッジを「カナダで最もユニークで本格的な宿泊施設のひとつ」と評している。このロッジは、夏はロッジとして冬はキャット・スキーの拠点として営業しており、日帰りスキーヤーだけでなく、2～4連泊するツアーも企画されている。

充実したスパや、独自のグルメ料理本まで出版しているレストランがある。しかも、料理

チームのシェフが3,500本もの豊富なワイン・ライブラリーから選んだワインとペアリングしてくれる。これらが宿泊施設への評価ポイントである。

宿泊施設とデスティネーションでのアクティビティとのそれぞれの魅力を組み合わせるのが、アイランド・レイク・ロッジの訴求点であり、とくにアフタースキーの楽しみ方を巧みな表現で演出する工夫が凝らされている。

標高の高い山でのツリーランをリザード山脈の伝説的な深く乾燥した雪で楽しめる。スキーとスノーボードに最適な環境だ。アフタースキーは、焚き火のそばの革張りのソファでスープ、焼きたてのパン、お気に入りの飲み物を楽しむ。ホットタブやスパに入り、明日からの“その日(the day)”に備えて体を整えよう。これがアイランド・レイク流の伝説のキャット・スキーなのだ。

◆Lew, Irvina (2006) による整理

コロラドやユタの山々が注目される一方で、雄大な山の景色、最高の地形、深い雪、複数のレベルの宿泊施設など、すべてを備えた一流の冬の体験を提供することに関しては、太平洋岸北西部も負けてはいない。

ブリティッシュ・コロンビア州のウィスラー・ブラッコムのは実は驚異的で、滑走可能な面積は7,071 エーカー (2,862 ヘクタール)、200以上の滑走コースと12の氷河ボウル(窪地)を要する北米最大のスキー場である。

ブラッコムでの最低宿泊日数は5泊に設定されており、宿泊・リフト券・朝食・パーキング料金をパッケージングして販売されている。このパッケージングによる料金設定は、モンタナ州のビッグスカイ・リゾートやオレゴン州のサンリバー・リゾートでも展開されている。

デスティネーションの競争力分析

いまひとつの研究領域は、デスティネーションの競争力分析である。Vanat (2018) は、ヨーロッパ・アルプスでのリゾート経営環境を次の

ように整理している。

スキーに関係するツーリズムには、公表されたデータがほとんどなく、また、天候が訪問客数に影響するのであるが、その推定値はここ10年間で安定している。これはヨーロッパ・アルプスのような成熟市場がその成長率を低下させている一方で、東欧や中国の新興市場が成長しているためヨーロッパ・アルプスへの訪問客数が安定しているわけである。成長率が低下したとはいえ、アルプス地域は世界市場の44%の訪問客数を占めている。アルプスに続く最重要地域の北米への訪問客数は21%に過ぎないので、アルプスの競争力優位性は明らかなのである。

◆Godfrey Kerry B. (1999) による整理

Godfrey Kerry B. (1999) は、カナダへ旅行するイギリス人スキーヤーのデスティネーション選択について、従来の研究では、所得、家族の人数、費用、アクセス、技術レベル、雪質、地形の多様性などさまざまな因子がとりあげられてきたという。中級または上級レベルと自認しているスキーヤーにとって、雪質とスキー地形が最も影響を与える因子であることが示唆され、イギリス人スキーヤーは、少なくともカナダでは、イギリス国内での社会経済的地位が高い層なので、回答者は休暇にかかる費用を重視してはいなかった。したがって、イギリスを発地としたスキーヤーには、「スキー体験」と「雪質」に重点を置いたプロモーションが望ましいのではないかと結論づける。

◆Tracey J. Dickson, Pam Faulks (2007) による整理

Tracey J. Dickson, Pam Faulks (2007) は、オーストラリアに居住するスキーヤーへのアンケート調査を実施し、2006年12月から2007年5月に海外でスキーまたはスノーボードをするつもりであると回答した200名のうち、海外渡航に関する質問の全部または一部に回答した193名を分析した。国やリゾートの選択に影響を与える要因は以下の手順で分析された。

スキー・スノーボードのための海外旅行先を選ぶ際、参加者は雪上体験、移動距離と費用、安全・安心、文化体験に関連するさまざまな因子の重要度を評価するよう求められた。最も重要な点は、旅行先の国選びにおけるスキー・スノーボードの体験の重要性を反映しており、雪への信頼性が最も重要で、次いでパウダースノーの有無となっている。また、「新しい場所を訪れる」「異文化を体験する」という回答は低かった。これは、海外スノースポーツトリップに複数回参加したことのある人が多いため、雪上体験の質よりも目新しさに関心が低いことも影響しているかもしれない。旅行先の国選びで雪質やパウダーの有無が重視されるのと同様に、リゾート選びの要因の上位2つは「オフピステエリア」と「上級者向け地形」に関するものだった。重要度が低かったのは、「他のオンスノー・アクティビティの有無」と「夜のエンターテインメント」であった。

この調査で捕捉された、海外に参加しようとする典型的なオーストラリアのスキーヤーやスノーボーダーは、スノースポーツに熟練した参加者であり、十分な資格を持ち、フルタイムで働いている専門家や管理職であり、良質な雪、パウダー、オフピステ体験、上級者向けの地形を求めている。雪上での体験に重点を置き、スキーやスノーボード以外のアクティビティはほとんど考慮しない。これは、スキー中心から脱却することを目指すアメリカの主要リゾート(Clifford, 2002など)や、スキー旅行の一環としてオフスノー体験も求めるスイスの市場(Simma et al, 2001など)とは対照的である。海外スキー・ボード旅行を計画しているという事実は、国内での参加に大きな影響を与えることはなく、むしろ、海外旅行向けの訴求を通じて参加者が増える可能性がある。海外旅行を計画する際に利用する情報源は、現代の旅行計画におけるインターネットの重要な役割を浮き彫りにしているが、同時に、友人や家族を通じた口コミ広告の重要性も浮き彫りにしており、したがって、すべての訪問者の体験の質を保証する

Mar. 2024

スキーリゾートの選択因子を考える

必要性も浮き彫りにしている。

◆ Kurt Mazler, Johann Fuller (2008) による整理

Kurt Mazler, Johann Fuller (2008)の研究は、顧客満足度と収益性との関係について、詳細な先行研究の検討を通じて明らかにし、リゾートの競争関係を因子間の相互作用と結びつけた顧客満足度から分析している。そこで以下では、彼らの研究成果を整理することによって、顧客満足度と収益性との因子分析研究の到達点と課題を示したい。

まず、彼らが先行研究から抽出した選択因子は、以下である。まずは、スキーヤーとリゾート地との関係性の深度 (Bloemer and Kasper 1995) である。これは選択先リゾートへの知見にもとづく期待値や、いくたびかの訪問を通じて形成されたリゾート地への信頼感などを意味する。そうした期待感や満足感が、関係の継続性 (Length of experience) や、顧客とサプライヤーとの間に取り結ばれる信頼やコミットメントの親密度 (Garbarino and Johnson 1999) となって現れる。

そのような顧客とデスティネーションとの関係性を前提して、スイッチングコスト (別会社の商品やサービスに切り換える際に負担しなければならないコスト)、代替品の魅力 (Jones, Mothersbaugh, and Beatty 2000)、ロイヤリティの高い顧客は、分配や報酬よりも企業とのやりとり (interaction) や手続を重視するので (Bowman and Narayandas 2001)、それらがデスティネーションの変更を促す要因となる。

以上は、デスティネーション選択にあたっての主観的因子であるが、収入、関与、性別、年齢、多様性の追求 (Homburg and Giering 2001)、性別、学歴、年齢、子供 (Mittal and Kamakura 2001) といった選択主体の属性因子がデスティネーション選択に及ぼす影響度や、信頼、情報交換、共同作業、サプライヤーの柔軟性、エイジ・オブ・リレーションシップ (顧客とサプライヤーとの継続取引年数：

Homburg, Giering, and Menon 2003) などの主体＝客体関係表現因子 (=スキーヤーとデスティネーションとの関係性) のほか、技術成熟度、デモグラフィック (=セグメンテーションの識別指標)、信頼気質 (trust dispositions)、リスク認知 (Ranaweera, McDougall, and Bansal 2005) や、主体関与度、収入、関係年齢、関連プログラム参加、利便性、利便性と競争との相互作用 (Seiders et al. 2005)、個人的特性 (年齢、収入、学歴) と状況特性 (専門知識、価値志向、クリティカル・インシデントのリカバリー、ポイントカード会員：Evanschitzky and Wunderlich 2006) といった一連の主体の条件を表現する諸因子によって、デスティネーション選択の影響度が分析されてきた。

ヨーロッパ・アルプスの場合、近接性ゆえにリゾート間の気候条件が均一化され、とくに少雪シーズンには、特定のスキーリゾートにスキーヤーが集中する。また、気候条件が均一化されれば、滑走斜面の優劣よりもリゾートとしてのアメニティや従業員のパーソナリティが競争条件に転化してしまう。こうした経営環境の変化は、愛好者の減少とあいまって、リゾートでの顧客囲い込みの強化へとリゾートの経営戦略を変化させる。

このような競争が激化する市場環境での先行研究を彼らは、段階を追いながら以下のように整理している。

まずデスティネーションの成功は、顧客のモチベーション、顧客満足度、ロイヤリティの徹底的な分析にかかっている (Yoon and Uysal 2005) としたうえで、デスティネーション (Kozak and Rimmington 2000 など) や、単一の観光商品 (Sirakaya, Pertik and Choi 2004 など)、ホスピタリティサービス (Matzler and Pechlaner 2001 など) について、顧客満足度を測定する文献は豊富にあるとし、これらの研究の背景には、「品質の優れた商品やサービスを提供することで、顧客満足を通じて収益性が向上する」という前提があるとする。

この見地からは、顧客満足がポジティブな

口コミ、クロスセリング、再購入意向、価格感応度の低下に関連することが明らかにされている（たとえば、Baker and Crompton 2000; Reichheld and Sasser 1990; Rust, Zahorik, and Kleiningham 1995; Stahl, Matzler, and Hinterhuber 2003）。いくつかの横断的な研究からは、競争の激しい環境では、満足度が収益性（Anderson, Fornell, and Lehmann 1994）や株主価値（Anderson, Fornell, and Mazvancheryl 2004; Matzler et al.）に影響することが明らかにされている。

以上のように先行研究を整理して彼らは、顧客満足度の測定と管理は極めて重要であるとし、観光業界のマネージャーは、顧客満足度の要因を特定し、満足度を高めるための適切な戦略を導き出さねばならない（Fuchs 2004）という。そこでスキーリゾートの多くは現地調査を行って定期的に顧客満足度をモニターしている（Perdue 2002）のである。

顧客満足が収益性を高めることを示す研究は多いが（たとえば、Anderson, Fornell, and Lehmann 1994; Anderson, Fornell, and Mazvancheryl 2004; Matzler et al. 2005b; Reichheld and Sasser 1990）、他方で、満足度、ロイヤリティ、財務的成果での関連性は多くの論者が主張するほど単純ではないとする研究もある（Reinartz and Kumar 2000）。

このように因子間関係では、数多くの調整変数が作用する。まず第一に、忠実な顧客がすべて高い収益性をもたらすとは限らない（Stahl, Matzler, and Hinterhuber 2003; Zeithaml 2000）。第二に、満足度が高いからといって自動的にロイヤリティが高まるわけでもない。この関係は、“代替手段に費やされるコスト”（Burnham, Frels, and Mahajan 2003 など）、パーソナリティ（Homburg and Giering 2001 など）、状況への理解力（situational characteristics: Evanschitzky and

Wunderlich 2006）、人的な関係性（relationship characteristics: Homburg, Giering, and Menon 2003）といった変数によって調整される。満足度の次元と全体的な顧客満足度との関係における調整因子を分析しなければならない（Matzler, Renzl and Rothenberger 2006）。つまり、属性のパフォーマンスを高めることが、必ずしも全体的な顧客満足度の向上につながるとは限らず、ある属性が他の属性よりも重要であるなど、属性の重要性は顧客や市場セグメントによって異なると彼らは結論づける。

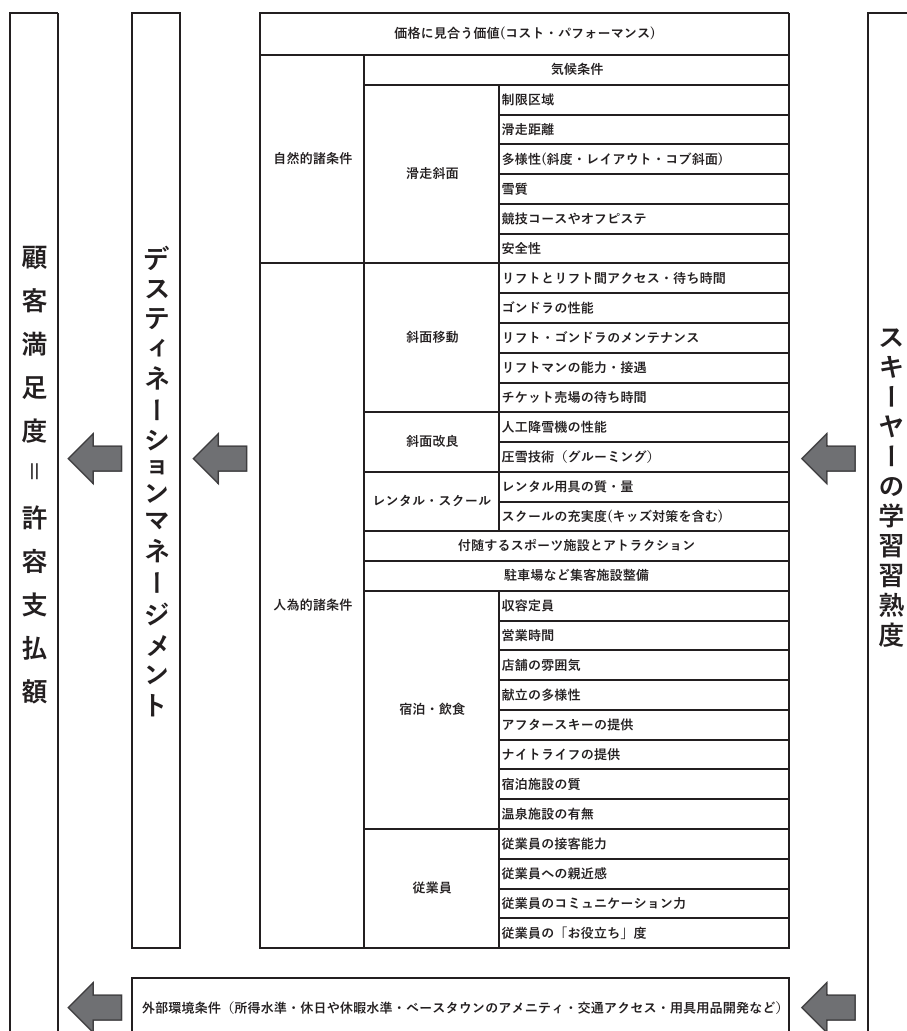
彼らは、スキー場への顧客満足度を測定する尺度を開発し、パーソナリティ、状況への理解力、デスティネーションに関連する諸因子における調整効果の検証を意図し、従来の研究で無視されてきた単一因子から得られた満足度と全体的な顧客満足度との関係における調整因子の効果に対して、多属性態度モデル（multiattribute models）が分析したサブグループ間での有意差をもたらした。

年齢、性別、日帰り客対リピーター、それぞれのスキー場の難易度が調整因子であること、年齢と性別は限られた影響力しかもたないが、状況的因子（日帰り客対リピーター）とデスティネーションで提供される商品因子は、より強い影響力をもち、顧客満足度を予測し、市場をセグメント化するのに適していると結論づけている。

競争力を供給サイドから把握すると、雪の状態（雪質や降雪量）、リゾートのサービス水準、滑走斜面（ゲレンデやコースレイアウト）、混雑状況、宿泊施設、移動距離や移動時間、アフタースキーやナイトライフのアメニティ、リフト券の価格や特典などが選択の因子となり、それらの因子は同時にリゾート側の競争力因子となる。以上に述べてきた顧客満足度の形成因子を整理すれば、図-2を得る。

Mar. 2024

スキーリゾートの選択因子を考える



kurt Mazler, Johann Fuller, "Customer satisfaction with alpine ski areas" *Journal of Travel Research*, April 2008, Table 3, p.7 に加筆

図ー 2 スキーツアーでの顧客満足度に作用する因子群

むすびにかえて

アンケート調査から識別因子を探る研究では、定量的因子、たとえば「リフト待ちの平均時間」「デスティネーションへの到達時間(渋滞の頻度)」「費やされる平均費用」などの測定は比較的容易であるのに対して、定性的な因子、とりわけ「雪質」への指向性を把握するには、アンケート調査では限界がある。識別因子を経営

方針に反映させるには、定量的因子と定性的な因子との適切な組み合わせが課題となろう。定性的な識別因子を見いだすには、デスティネーションの魅力を適切に伝える言語化という課題が残されている。とはいえ、ここにも問題があって、「伝説的な深く乾燥した雪」というメッセージを狙い通りに受け止めてくれるスキーヤー、スノーボーダーを「育てる」という観点が必要だからである。

以上のように、スキーリゾートへの顧客満足度(=認知・評価対象への態度)を高めるには、消費者の認知すなわち、消費者自身の欲求への洗練度、デスティネーションサイドからの働きかけ、メディアの果たす役割、消費者評価へのデスティネーションサイドでの改善、利害関係者による調整を経て経営方針に結実させる。こういう一連のマネジメント課題が浮かび上がる。

そこで、アメリカのスキー専門誌であるSki Magazineが特集した“The 30 Best ski Resorts in the West”を紹介したい。評価の前提となるアメリカ国内のスキー事情を以下に記すこととする。

全米50州のうちスキー場をもたない州は12州だけである。しかも、豊富な天然雪に恵まれたスキーリゾートや人気を博している国立公園があることから、わざわざ海外にでかけてまでというスキーヤーは多くはない。国内の入場者数は5,000万人台を数年にわたって維持している。アメリカ人スキーヤーの海外の主な訪問先は、カナダ、アルゼンチン、チリである。

アメリカでの私の滞在経験から得た知識なのだが、アメリカ西海岸のワシントン州やオレゴン州にはマウントバチェラーやマウントフッドなどの大規模なスキー場があるものの、コロラドのバイルやアスペンのようなスキータウンが形成されていないので、日帰りでないスキーツアーだと、コロラドに行くよりも近場のウィッスラーやバンフに車ででかけていく。航空機を

使った海外スキーツアーはむしろ夏場の南半球へのツアーで、スキー雑誌の広告によれば、アルゼンチンのパリローチェへの1週間のツアーで、運賃と宿泊料で700ドル、ニュージーランドへのツアーでも1週間で1,000ドルという格安の料金設定だった。ちなみに、コロラドのバイルでのヒアリングでは2010年のシーズンだったが、1人当たり1万ドル、5人家族だと5万ドルが相場だった。

2019 International Report on Snow & Mountain Tourism誌は、アメリカのスキー業界の課題を顧客ベースでの拡大と減少する顧客が費やす費用の増嵩だとみなしている。ヨーロッパと同じ程度の市場規模をもちながら、アメリカを訪れるスキーヤーはヨーロッパの3分の1に過ぎないし、リゾートでの宿泊料金やリフトチケットの価格上昇は、「常により少ない客からより多くの金を得ようとするビジネスモデル」の結果だとしている。

以上のような前提のもと、デスティネーションマネジメントの先達であるアメリカの経験をふまえて、図-2で示した顧客満足度の構成因子をより豊かなものに仕立てあげ、日本でのスキーエリアマネジメントの発展に寄与すること——これが今後の課題である。

【付 記】

本稿は、2023年度阪南大学産業経済研究所助成研究(B)「競争力の高いスノーリゾート形成に関する基礎的研究」の研究成果の一部である。

北米スキーリゾートへの評価 (数字はランキング順位)

	30) Keystone Resort, Colo	29) Loveland Ski Area, Colo.
短評	変化に富んだ地形で、何度訪れても飽きることもない、家族向けの充実したリゾート。	本物志向、地形、昔ながらの雰囲気で地元で愛されている。
強み	アクセス、家族向け	アクセス、駐車場、コストパフォーマンス (value)
弱み	地元色 (local flavor) ゲストサービス	アフタースキー、ナイトライフ
評価	デンバーからのアクセスもよく、家族向けのアメニティにも事欠かない。ビレッジにはたくさんさんの宿泊施設とレストランがあり、特に高級なものはないが、カジュアルでリーズナブルなものがほとんど。今シーズンは、待望のパーグマン・ボウルがリフトで滑走できるようになり、キーストーンに新たな一面が加わることになる。ビレッジで毎週開催される子供中心のイベント、充実したスキースクール、子供用具を運ぶ無料ワゴン (子供も)、コロラドで最もクールな山頂のスノーフォートなど、家族連れにとってキーストーンは文句なしの場所だ。	ゲレンデサイドにコンドミニアムがあるわけでも、ゲレ食に独自メニューがあるわけでもない。駐車場は無料但未舗装。リフトはアップグレードされた高速クワッドと、痛くなるほど遅いフィックスドグリップ・ダブルの寄せ集めだ。「ラブランドはデンバーに最も近いリゾートのひとつで、行きたい最初にオーブなし、最後にクロウズする」。「私は平日に行くので、行列がでることはないし、トレイルは広く空いている」。このスキー場には、とても楽しい地形がある。無料のスノーキャットが中級者や上級者をラブランドの奥まで運んでくれる。スタッフもフレンドリーだ。高速道路の渋滞が緩和されるのを見届けながら、スキーバーで時間を潰すこともできる。
読者コメント	キーストーンは、東部のどのリゾートよりも優れているが、キーストーンから目と鼻の先にあるブリッケンリッジとカッパーマウンテンの後塵を拝している。アウトバックの滑走高度差が他のリゾートに劣ること、キーストーンには狭い点検用のトレイルが多すぎること、さらにボウルへのリフトアクセスがないため、スキー場の大部分が立入禁止になっていることなどがキーストーンの弱点だ。来年の新しいリフトは、この問題を解決するだろう。	スキーが好きな人にとっても、ラブランドの状況はととても素晴らしい。ただ、ラブランドの良さを理解する必要がある。昔ながらのスキーヤーの山なんだ。
	28) Whitefish Mountain Resort, Mont.	27) Heavenly Mountain Resort, Calif.
短評	人里離れた場所でのビッグマウンテンスキューは、素晴らしい景色と心から歓迎される雰囲気に満ちている。	巨大な山が湖の眺めを引き立て、オフスロープの迂回路がたくさんある。
強み	コストパフォーマンス (value)、駐車場、地元色	ナイトライフ、宿泊施設
弱み	雪質、斜面整備 (grooming)、リフト	ゲストサービス、総合的な満足度 (overall satisfaction)
評価	読者からは「いかに特別な場所か」「いかに混雑していないか」「いかに本物か」というコメントが寄せられている。グルーミングが不十分であったことや、人手不足が感じられたことで、ゲストは山の中でも物足りなさを感じていたようだ。とはいえ、変化に富んだ地形、フレンドリーな人々、本格的な街並み、そしてスキーバケーションの総合的な価値など、この北の宝にスキーヤーを惹きつけてきたものはすべて健在だ。「頼むから来ないでくれ、最悪だ」と、あるアンケート回答者は冗談めかして言った。"真面目な話、混雑を抑えたいし、列も短くしたい——でも、家族連れや地元の人、上手なスキーヤーには最適なんだ"。	タホ・リゾートほど美しい場所はない。地形は変化に富み、スキー可能な面積は約5,000エーカーもあるので、誰もが自分に合った滑走斜面にであう。「素晴らしい高速リフト、変化に富んだ地形、素晴らしい景色。典型的なスキーリゾート以外のナイトライフを楽しむたい人は、ネバダ州側にあるカジノを楽しめるだろうし、賑やかなサウス・レイク・タホにはレストランやゲレンデ外の娯楽がたくさんある。」
読者コメント	ホワイトフィッシュは、スキーのあるべき姿を提供してくれる。地元の人たちはフレンドリーで、雰囲気もいい。ヘルロアリング・ベイシンの頂上までリフトを新設し、簡単に周回できるようにしてほしい。	今年は記録的な積雪量だった。地形もバラエティに富んでいるし、高速リフトもたくさんあるもので、リゾート内の移動は簡単。しかし、駐車場事情は最悪で、ペースロッジ付近の渋滞もひどい。週末や休日はまさに渋滞。

	26) Copper Mountain, Colo.	25) Breckenridge Ski Resort, Colo.
短評	効率的なリフト網とアクセスの良さで、あらゆるレベルのスキーヤーに人気のフロントレンジ(入口からリフトには広いスペースがある)	5つのピークがあり、地形の変化に富み、国内有数の高山アドベンチャーが楽しめる。
強み	コースの多様性、リフト、アクセス	ナイトライフ、アフタースキー宿泊施設
弱み	雪質、総合的な満足度	雪質、コストパフォーマンス (value)、宿泊施設
評価	混雑したゲレンデ、多すぎる交通量、満車の駐車場などの問題は、フロントレンジのリゾートに共通している。「ただひとつ、一番下の混雑だけが残念ですが、私たちは1回だけ滑って、一番上かバックサイドに留まります」とのアドバースがある。ハイウェイ沿いというアクセスの良さは、諸刃の剣である。地形のパラエティックの豊かさやリフトの速さなど、多くの賞賛の声が寄せられた。山上やベースビレッジでの食事の選択肢を増やしてほしいとの声には、ソリチュード・ステーションがオープンしたことで、その要望に応えることができるだろう。	読者のコメントから読み取れるのは、人々は高価なゲレンデ内の食事と限られた選択肢にうんざりしているということだ。駐車場が混雑し、満車になることが多く、車からゲレンデまで行くのに時間がかかる。ピーク10の急斜面や高速グルーマーだけでなく、混雑していないハイアルプスの素晴らしい地形も評判だ。フレンドリーなバーや高級レストランに加え、Tシャッショープやローカルビジネスが混在する楽しい街並みもこの地の特徴だ。スキーを楽しむに、ベースの混雑(特に週末)をどうやり過ごすかを心得て、地元の雰囲気を味わうために滞在する。
読者コメント	素晴らしいリゾートで、このエリアにあるリゾートの中で私が最初に選んだ場所だ。上級者と初級者をうまく分けているので、さまざまなレベルの人が一度に同じコースを滑ることはない。駐車場は簡単でよく管理されているが、駐車場からゲレンデまではバスを利用しなければならぬ。バックボウルとエキスポバートリフトも他と比べて古く、信じられないほど遅い。	ブリッケンリッジが好きな理由は、デンバーからのアクセスが比較的良好なこと、家族全員が楽しめる変化に富んだ地形があること、そして周辺にきちんとしたレストランや夜のショッピングが楽しめることだ。スキースクールも親切で、娘はいつもレッスンを受けると始めたときよりも上手になって帰ってくる。
	24) Palisades Tahoe, Calif.	23) Winter Park Resort, Colo.
短評	この伝説的な山には、殺人的な急斜面やあらゆる地形がある。	高速道路からのエスケープに加え、素晴らしいコブを楽しめるゲレンデは、あらゆるスキーヤーに対応できる地形を持っている。
強み	冒険心、滑走コースの多様性	ファミリー向け、アクセス
弱み	斜面整備、コストパフォーマンス (value)、ゲストサービス、アクセス、地元色	斜面整備、リフト
評価	たくさんパワダーは素晴らしいが、その分大勢が集まる。コメントの中心は、朝ゲレンデに行くのがいかに大変かということと、アルパイン側とバリエーズ側両方の山の混雑だった。また、「再訪したいスキー場」ランキングのトップ10を見る限り、スキーヤーはこのスキー場の表面をなでたにすぎず、もう1度訪れてみたいと思っているようだ。「バリエーズ・タホに行くと、エキサイティングで面白いコンディションでないことはほとんどない」。北米で最もエキストラトリームな地形はもちろんなこと、山頂の素晴らしい地形やベースビレッジの楽しいアフタースキーを評価する声が寄せられた。	否定的なコメントのほとんどすべてが、週末の混雑とベースエリアから出るための長蛇の列を中心にしており、最も人気のある日の予約システムを要望する読者までいた。フロントレンジからのアクセスが良いので、これは驚くことではない。良い面もあるが、スキーヤーたちはこのスキー場に対してかなり情熱的で、家族向けの雰囲気、高山地帯の地形と冒険的な雰囲気、そして山上のレストランやアメニティの価値を高く評価している。「フロントレンジのスキー場としては最高の雪質のウィンターパークが大好きです。地元のスキーの歴史があり、コロラドの控えめな雰囲気があります」。
読者コメント	二つの山に挟まれたリセーズには、誰もが楽しめる何かがある。ピギナカからエクストリームな地形まで、すべてを求める人に勧めたい。この山には素晴らしい歴史もある。リゾートへの出入りを楽にする方法を見つける必要がある。パンデミック以来爆発的に増えた混雑を制限するか、分散させる必要がある。	エキスポバートにはメリージェーン側の素晴らしい地形、中級者にはロングクルーザーが多い。リフトのインフラも整っている。週末は混雑するが、混雑していないリフトもある。できれば週の半ばに行くのが確実だ。ほとんどのリフトからあらゆる能力向けの地形が楽しめる、素晴らしいファミリーゾーンだ。

	22) Lake Louise, Alb	21) Whistler Blackcomb, B.C
短評	ビッグマウンテンの眺望と地域一番のグルーマー（圧雪斜面の愛好家）が、このカナディアン・ロッキーのリゾートを家族連れの人気スポットにしている。	国際色豊かな雰囲気と、飽きることのない村と山を誇るウィスラー・ブライコムは、完璧なパッケージである。
強み	コストパフォーマンス (value), ゲストサービス, 駐車場, ファミリー向け	多様なコース, ダイニンング, 宿泊施設, アフタースキー, ナイトライフ
弱み	雪質, 宿泊施設, 冒険心, 斜面整備	アクセス, ゲストサービス, 斜面整備, 雪質
評価	読者からのコメントはほとんどが好意的で、バンフ国立公園内の素晴らしいロケーション, 高山地帯の冒険的な地形, ゲレンデへの簡単なアクセス, 家族向けの雰囲気などを反映している。広くて変化に富んだ地形で、長く続く圧雪斜面が素晴らしい。将来的には拡張する予定だが、もう少しリフトが欲しい。また、このスキー場は、この業界では高い褒め言葉である、自分のお金がいかに早くまで届くまでスキーヤーが感じる場所でもある。アンケートの回答者は、ゲレンデでの食事オプションの充実や、グルーミングの強化を要望している。しかし、35マイル離れた、アメニティが豊富で本格的なバンフの町に關しては、肯定的な意見しなかった。	コンディションが良ければこれ以上の場所はないのに、人々はとても不満を抱いている。素晴らしい地形、景色、村、国際的な雰囲気が、混雑、価格、カスタマーサービスの悪さに後回しにされている。読者の否定的なコメントは、混雑したゲレンデやグルーミングされたコースの少なさだけでなく、食事の選択肢の少なさ（そして食事の値段）が中心だった。ウィスラーを知る人たちは、ウィスラーにある膨大な地形を称賛した。「ここにはいいものは存在しない」のだ。賑やかなウィスラーの村には、文字通り必要なものは何でも揃っている。
読者コメント	グルーマー向けの地形が素晴らしい。山の景色もトップクラスだ。カナダ屈指のスキータウン（バンフ、キャンモア）にも近く、多くの宿泊施設から車で簡単に往ける。マウンテン・ホスト・プログラムも素晴らしい。ただし、山の急斜面や深い斜面が滑走可能になるまでは、多くの雪が必要だ。	広くて何日も滑れるし、同じコースを2度滑ることもない。スキーヤーにとっては最高。スキーをしない私の妻も飽きることには無縁でした。この村にはやると、見ること、買う物、食べることがたくさんある。前もってリゾートの地図を覚えておかないと、トレイルを見つけるのも、トレイルからリフトに乗るのも難しい。標識を充実させてください。
	18) Revelstoke Mountain Resort, B.C.	17) Brighton Resort, Utah
短評	広大な地形と本物のスキータウンの雰囲気を併せ持つレヴィは、冒険好きなスキーヤーにとって、パケットリスト（死ぬまでにやりたいこと）の訪問地。	このビッグ・コックソンウッド・キャニオンのスキー場は、気取らない態度、楽しい地形、のんびりした雰囲気が魅力だ。
強み	冒険心, コストパフォーマンス (value), 駐車場, 地元色	雪質, 斜面整備, コストパフォーマンス (value), ゲストサービス
弱み	斜面整備, アフタースキー, ファミリー向け, アクセス	アフタースキー, 宿泊施設, ダイニンング, 冒険心
評価	このリゾートには素晴らしい地形がたくさんあり、麓には小さなスキータウンがある。アスペンやベイルほどではないが、スキー旅行者向けのアメニティは充実している。地形、雪質、混雑のなさ、そしてこの場所の本物の雰囲気が好きだ。80年代のスキーを思い起こさせるような、とてもチロルな雰囲気では、人々はただ笑い、素晴らしい時間を過ごしている。読者によれば、改善すべき点は、アフターと食事のオプションが充実していることだという。もしあなたが冒険好きでハードコアなスキーヤーで、遠出をする気があるのなら、かなり豊かな報酬を得られるだろう。	この地が費用対効果に優れた場所であるという事実も後押ししている。また、家族連れや学習者に最適なアットホームな雰囲気も称賛されている。スキーヤーは、食事、アフターファイブ、宿泊施設など、村全体のアメニティをもっと充実させたいと感じている。難易度の高い地形はブライトンの名物ではないが、ほとんどの読者は、スキーヤーがただ外に出て楽しむことができない、このリゾートのリラックスした雰囲気に満足している。ブライトンは、他のスキーリゾートに見られる気取った態度から解放された最後のスキーリゾートだ。
読者コメント	素晴らしいコンディションと地形で、リゾートの近くにリーズナブルな値段で簡単に泊まれる。山頂の雪はいつも素晴らしい。レヴィには誰もが楽しめるものがある。地形を拡大し、下からのリフトを増設してほしい。	私が一生情熱的なスキーヤーでいることを実感させられた年だった。ブライトンの広大なナイターコースがそれを実現してくれた。もっと多くのコースでナイターができるようになってほしい。私はコックソンウッドキャニオンで車を登るのは、我慢できないほどの渋滞と駐車場がないため、ほとんどの日中に断念した。私はほとんどいつも夜まで待っていた。

	16) Steamboat Resort, Colo	15) Park City Resort, Utah
短評	コロラドのカウボーイ・リゾートの真髄は、西部の魅力を失うことなく、大幅なアップグレードを加えたことだ。	今年最も順位を上げたパークシティは、今でも充実した価値あるバケーション・デスティネーションであることを証明した。
強み	ファミリー向け、地元色、ダイニング、ゲストサービス	宿泊施設、アフタースキー、ダイニング、アクセス、雪質
弱み	コースの多様性、冒険心、コストパフォーマンス (value)	コストパフォーマンス、リフト、ゲストサービス、宿泊施設
評価	読者はこのリゾートが建設的にまだ未完成であること、そしてほとんどの場合、良いことはまだこれからであることを認めている。コメントの中心は、混雑する週末や祝日にベースエリアからもっと早く人を出す必要性と、山上でのもっともリーズナブルな価格の食事の必要性だった。しかし読者は楽観的である。さらにステイヤー休暇を過ごすのに気取らない場所であることに変わりはない。素晴らしい西部の町がその個性を保ちつつ、素晴らしい食事と宿泊施設で針路を変えていると感じている。	このリゾートがバンデミックで苦戦したのは周知の事実で、スタッフを十分に確保できず、リフトのシャットダウンや地形への完全クローズもあった。パラエティに富んだ地形に人気があり、ユタ州の雪への評価も高い。食事、宿泊、リフト券、スキースクールなど、すべてに費用がかさむことは、アンケートからたまたび指摘される。しかし、ソルトレイクシティ国際空港からのアクセスの良さや、州内最大のリゾート地であるパークシティは、今でも北米で最高のリゾート地のひとつに数えられており、パークシティの町は充実した休暇を過ごすのに最適なスポットである。
読者コメント	ステイムボートは大きい、大きすぎない。混雑が問題になるのは週末と祝日だけだ。みんなフレンドリーで親切。スキーをするにはとても快適な場所だ！来年サンシャインビンベークサミットに新しいゴンドラが出来るので、サンシャインのクワッドがオーバーランして、6バックにアップグレードする必要があるのではないかと心配している。丘の上の食事はとても高い。200ドル以上のリフト1日券付きイコンパスを持っていてよかった。	地形の変化に富んだ巨大な山。ソルトレイクシティから簡単にアクセスでき、国内はほとんどどこからでも行ける。本格的なスキータウンの雰囲気、おいしい食事やナイトライフも楽しめる。パークシティ・マウンテンリゾートはCOVID-19以前は山で素晴らしい食事のオプショナルがあったが、再開後は(値段は高いが)素晴らしいオプショナルが大幅に縮小された。
	14) Vail Mountain, Colo	13) Snowbird Mountain Resort, Utah
短評	ペイルリゾートのフラッグシップマウンテンは、素晴らしいスキーと一流のゲレンデ外アメニティの素晴らしいバランスを提供している。	このリトル・コットンウッド・キャニオンのスキー場は、アメリカで最も多様な地形を誇り、本格的なスキーヤーのパケットリストに入る。
強み	コースの多様性、リフト、ダイニング、宿泊施設、ナイトライフ	雪質、コースの多様性、冒険心
弱み	ゲストサービス、駐車場、地元色	地元色、ファミリー向け、アフタースキー、ナイトライフ
評価	フラッグシップマウンテンが、相応の評価を得つつある。地形のパラエティに富み、難易度の高い地形もあり、洗練されたビレッジには食事、宿泊、アフターズンテター、ショッピングのオプショが揃っている。バックボウルは中級者でもバックカントリーの美しさをほんの少し味わえる。読者の不満は、駐車場、駐車場代、山上での食事代、そして天文学的なランチ代を払った後に席を見つける能力などだ。ベイル市内と近隣のスキーリゾートを結ぶ素晴らしいバスシステムのおかげで、一度来れば車は必要ない。家族連れには良いが、上級者向けもたくさんある。ただ、予算を重視するならばベストな場所ではないだろう。	山は最高。雪は最高。深夜のパークティーはないし、ナイトライフの選択肢もない。でも、素晴らしいスキーが楽しめ、他を寄せ付けないとの回答も。雪質、地形のパラエティとチャレンジでトップ10に入る真のスキーヤーの山である。とはいえ、より充実した経験を求め訪れると、がっかりするかもしれない。初心者を連れて行ったり、何本か滑ってからショッピングやアフターファイブを楽しむたい人には向かないだろう。また、駐車場の料金や利用可能台数が限られていること、バスでスキー場まで行くのが大変なこと。全体として、ここはワサッチ山脈で最もタフな地形のために多少の苦労をいとわないハード・チャージャー向けの場所だ。
読者コメント	このリゾートには望むものがすべてである。変化に富んだ地形で素晴らしいスキーができる。様々な宿泊施設、レストラン、ショッピングのオプショナルがある、簡単にアクセスできる村のようなものだ。無料バスのおかげで移動も簡単。しかし、ここは値段が高い。一部の宿泊施設やレストランをもっと手ごろな値段に抑えないと、超リッチな人たちの場所になってしまう恐れがある。	スノーバードは、パウダーを追い求める上級なスキーヤーや、上級なスキーヤーになるために学びたい人にとって最高の場所だ。子供の頃にスノーバードでスキーを学んだおかげで、どんな山のどんな地形でも滑れるようになつたと思う。それを求めているなら、スノーバードはうってつけの場所だ。ナイトライフやショッピング、ダイニング、グルーミング(圧雪斜面)を楽しんだ後の豪華な食事を求めている人には向かない場所だ。

Mar. 2024

スキーリゾートの選択因子を考える

	12) Arapahoe Basin, Colo.	11) Telluride Ski Resort, Colo.
短評	地元の本物の雰囲気を持つビッグマウンテンスキー場、アラパホ・ベイスンは、その魂を失うことなくアップグレードを続けている。	サンファンのデステイネーション・リゾートは、あらゆる場所から遠く離れているため、混雑を避け、スキーが矢面に立つ。
強み	冒険心、地元色、コストパフォーマンス、ダイニング	冒険心、コースの多様性、ダイニング、アフタースキー
弱み	ファミリー向け、ナイトライフ、宿泊施設	アクセス、コストパフォーマンス
評価	スキーヤーの体験に重点を置き続け、スキー場を思慮深く成長させてきた。素晴らしい地形とのんびりとした地元の雰囲気も。ハードコアなスキーヤーの特性を愛する熱狂的なファンがいる。読者は、リゾートの経営陣とスタッフを賞賛し、リーズナブルなシーズンパスから食事料金まで、ここでスキーをするのはお得だと感じている。駐車場に関する不満はかなり多く、主に週末や祝日の早い時間に満車になること。リフトを高速にアップグレードしてほしいという声もある。しかしA-Basinは、この先にあるサミット郡のデステイネーション・リゾートと競争しようとはしておらず、ほとんどのスキーヤーはそれで満足している。	テルライドは、人里離れたロケーションのおかげもあって、パケットリストの真の目的地となっている。驚くほど変化に富んだ地形、死ぬほどゴージャスな景色、歴史に彩られた本物の町、素晴らしい食事、アフターファイブ、宿泊施設、シヨッピング。人里離れた場所にあるためアクセスが難しく、パークーションにはお金がかかる。コスト、限られた高価な山上の食事、多くの閉鎖と遅延によるリフトシステムのアップグレードの必要性への不満が寄せられた。プラス面では、多くのスキーヤーが、ハイク・トゥ・テレインのすべてが最高の真のスキー体験を提供すると考えていた。雪が良ければ、ハイク・トゥ・サイドカントリーの地形がたくさんあり、エキスパートの天国だ。
読者コメント	素晴らしいパティリーの雰囲気と素晴らしい上級者向けの地形がある。インバウンズでバックカントリーを体験できるのもいい。お気に入りのゾーンはイーストウォール、ズーマーコーニス、ステイープガリー。ただ、リフトがもっとあればいいなと思うし、上級者向けの地形をもっと広げてほしい。	街まですぐ滑りに行けるといいうのは、他のどことも違っていて、このリゾートを際立たせている。もしテルライドへのアクセスがそれほど難しくなければ、私はテルライドをトップ3に入れているだろう。東海岸から行くのが難しいという理由だけで、トップ5に入っている。地元の空港への直行便のアクセスが改善され、もっとコストの安い宿泊施設の選択肢が増えることを望みます。
	10) Big Sky Resort, Mont.	9) Deer Valley, Utah
短評	今シーズン、新しいトラムをデビューさせたビッグスカイは、国内でも最も多様なスキー場として、ゲストの体験を向上させ続けている。	ディアバレーは、完璧に手入れされたゲレンデ、行き届いたゲストサービス、最高のダイニングなど、細部に至るまで手を抜かない。
強み	冒険心、コースの多様性、リフト	ゲストサービス、宿泊施設、雪質、ダイニング、斜面整備、アクセス
弱み	アクセス、コストパフォーマンス、地元色	冒険心、コストパフォーマンス、コースの多様性
評価	オーナーがこのリゾートに注ぎ込んできたアップグレードのすべてが報われた。新しいリフト、より多くの宿泊施設、街のアップグレード、真新しいトラムもデビューした。高いリフト券の料金とトラムの利用料に満足していないが、多くのスキー客は混雑していないローンピークの利点を実感している。ローンピークの急斜面からマウンランライトベイスン側のなだらかなクルーザーまで、ここにはあらゆるタイプのスキーヤーが楽しめる地形が本当にたくさんあることを認めつつ、変化に富んだ地形と難易度の高い斜面について賛辞を送っている。山上や麓での食事の選択肢を増やすことを求め、特にリフトが閉まった後の麓にはほとんど活気がないと述べている。	スキーヤーの数を制限し、優れたゲストサービスとアメニティで知られたリゾートが混雑とリフト待ち行列の増加が目立つようになった。細部への配慮、フレンドリーで親切なカスタマーサービス、心こもったアメニティは高く評価されている。あらゆるタイプのスキーヤーにとって最高のリゾート。どのレベルにも対応できる地形がある。山の食事はどれも高いが、ディアバレーの食事はそれだけの価値がある。上級者向けコースで混雑を回避できる。効率的なソルトレイクシティ空港のおかげで、滑走路からゲレンデまで2、3時間で到着できる。
読者コメント	変化に富んだ地形の巨大スキー場。リフトの待ち時間が短いところもあるけど、滑るエリアが広いから、他の人が滑らないところにも行ける。新しいトラムを増やし、新しい食事エリアも計画中だ！このリゾートは、必要とされている分野に取り組み続けている。	サービスも、人も、経験全体も（いい意味で）違う。他の多くの場所とは家畜のように感じる。ここでは、すべてが自分のためにあるように感じる。今年のカーペンターとノーサイドの混雑はハンパじゃなかった。6バックあれば最高だ。リゾートは来年、イコン・パスホルダーに予約を義務づけている。

8) Jackson Hole Mountain Resort, Wyo		7) Alta Ski Area, Utah
短評	挑戦しがいのあるゲレンデを訪れ、比類のないバックカントリートリアクセスと活気あるジャクソン町の町を満喫するために滞在する。	アルタはスキヤーのための山であり、業界最高の雪質を誇る。
強み	コースの多様性、冒険心、リフト、ダイニング	雪質、冒険心、コストパフォーマンス
弱み	コストパフォーマンス、駐車場、ファミリー向け	駐車場、ダイニング、ナイトライフ
評価	増加する訪問者数に苦戦している。雪質に恵まれ、地元の人たちからの歓迎ぶりが明らかになったことで、トップ10に返り咲いた。不満の大半は全体的な料金の高さに集中していたが、特にゲレンデでのランチにもっとリーズナブルな選択度を求める声が多かった。難易度の高い地形という点では、ジャクソンは依然としてトップクラスであり、高速リフト網と、あらゆるレベルのスキヤーが楽しめる驚くほど幅広い地形タイプを誇っている。	アルタの熱狂的なスキヤーたちは、アルタ以外にはありえないと思っっている。宿泊施設やレストランには限られているし、アフターパーティーも存在しない。しかし、熱心なスキヤーにとってはこの世の天国なのだ。フリーライドの地形、独創的なライン、テクニカルなチャンス、そしてパウダー。それらが、この場所を特別な場所にしてきた。ゲレンデ外でのアクティビティを楽しむには必要はない。スキーだけに集中したパケーションを望むなら、うってつけの場所だ。
読者コメント	究極のスキスキー場だ。積雪量と変化に富んだ難易度を兼ね備えたトレイルの質に匹敵するリゾートは、北米では他にはない。食事はとても美味しいが、労働力と資源の都合上、押し寄せる群衆にサービスを提供する能力は非常に限られている。空港は小さく、レンタカーは乏しく、飛行機はとても高い。	世界で一番好きなリゾート。素晴らしい雪と素晴らしい急斜面。しかし、素晴らしいスキースクールと、サニサイドから離れた簡単な地形が、このリゾートを家族連れにも最適にしている。5つあるゲレンデ内のロッジは素晴らしい。ユニークな体験ができる。ここに泊まることでできない場合は、渓谷を上り下りする道路は、嵐のときや雪崩の危険が高いときに閉鎖される可能性がある。注意しよう。
6) Mammoth Mountain, Calif		5) Taos Ski Valley, N.M
短評	カリフォルニア独特の雰囲気と、何エーカーもの冒険的な地形を誇るマンモスは、唯一無二の存在である。	スパイシーでテクニカルな地形が魅力。ニューメキシコならではの個性や、この地を自慢している地元の人々など、お勧めのポイントはたくさんある。
強み	雪質、リフト、コースの多様性	地元色、冒険心、駐車場
弱み	地元色、駐車場、アクセス	ナイトライフ、アフタースキース、ダイニング、リフト
評価	このリゾートは8月上旬までオープンしており、マンモスの一部にはまだ雪が残っている。雪もさることながら、読者たちは、この巨大なリゾート全体を効率よくスキヤーを運ぶリフト網や、スキヤーなら誰もが心躍る何かを見つけられる、驚くほどバリエーションに富んだ地形を称賛した。マンモスでスキヤーの心をときめかせないのは、スキー場までの道のりの難しさ、やっと到着した後の駐車場の状況、そしてあまり個性を感じさせない、やや味気ない町や村だ。	このユニークなニューメキシコのスキー場は、上級者向けの地形で知られており、パケットリストのデステイネーションである。ゲレンデ外のアメニティ、特に食事とアフタースキースはまだまだ不十分で、アンケータ参加者はリフトが止まったからすることがないといっている。不満には改善の余地があるリフトのインフラや、ゲレンデに近い手頃な価格の宿泊施設の必要性が挙げられている。しかし、誰も文句を言わないのが、エキスパートとエクストリーム地形だ。
読者コメント	長いドライブになるけど、マンモスはバラエティに富んだ地形が印象的で、レンタルハウスも比較的手頃な値段で選べた。設備もよく、スタッフもフレンドリーだった。最高の地形のいくつかは、遅くて小さなリフトが運行している。また、大きな雪が降った後、山を掘り起こすのに時間がかかりすぎるような気がする。	タオスには素晴らしい地形があり、とても親切な人々がいる。素晴らしい雪があり、太陽がいっぱいで、お気に入りの場所。食事も良くなったし、プレイヤコンドミニアムのコミュニティが充実したこと、山上での宿泊の選択肢も増えた。スキーウィーク、ウィンターウィーンフェスティバル、素晴らしいスキースクールなどの楽しいプログラムもあり、素晴らしいデステイネーションとなっている。

Mar. 2024

スキーリゾートの選択因子を考える

	4) Aspen Snowmass, Colo	3) Sun Valley, Idaho
短評	アスペン・スノーマスは、4つの山、象徴的なスキータウン、そしてあらゆるレベルに対応する地形により、冬のパケーションの真髄を体感できる場所である。	歴史に彩られ、国内屈指のフォールラインスキーを楽しめるサンバレーは、スキーヤーを自称する人なら誰もが訪れべき場所だ。
強み	リフト、コースの多様性、斜面整備、宿泊施設、アフタースキー	ゲストサービス、斜面整備、リフト、ダイニング、宿泊施設
弱み	コストパフォーマンス、アクセス	アクセス、コストパフォーマンス、冒険心
評価	アスペン・スノーマスは、最も象徴的なスキータウンのひとつである。アスペン・スノーマスは最も充実したスキーリゾートであり、どのカテゴリーにおいても本当に悪いコアはない。その最大の弱点は、高くつく費用とアクセスの悪さだ。高速で信頼できるリフト、グルーミング、地形の多様性、ゲレンデ外のアメニティの豊富さなど、あらゆる面でこのデステイネーションを称賛している。	ダウンタウンのショップやレストランから、スキー場の急斜面や整備されたなだかな斜面まで、実に個性的である。食事、宿泊、アフターサービス、ゲストサービスなどゲレンデ外のアメニティ部門で最高得点を記録した。業界屈指のリフト網を持ち、最近の地形拡張とリフトの更新で素晴らしい体験ができるようになった。かなり控えめな表現ではあるがリフト券の値段や山上での食事に対する不満が多い。
読者コメント	アスペンは、雪質、多様な地形、効率的なリフトシステム、素晴らしい景色、そして比較的混雑していないゲレンデがあるからだ。デンバーから遠いのも大きなプラスで、混雑が抑えられ、雪質も良い。アスペンの主な欠点は、宿泊費がべらぼうに高いことで、そのために谷の下のように泊まり、ゲレンデまで往復1時間かけて通う必要がある。	1週間のスキーパケーションに賭けるなら、サンバレーがほぼ確実だ。雪が降っていれば、3000フィート（約3500m）の連続した垂直の地形がどこまでも続く。雪が少しい年なら、スノーメイキング、無限の太陽、一流のグルーミングがそれを補ってくれる。
	2) Snowbasin Resort, Utah	1) Powder Mountain, Utah
短評	スノーベーションの素晴らしいゲレンデ特性は、自然のままのロッジと美味しい食事によって補完されている。	混雑していないゲレンデ、素晴らしい雪質、誰でも楽しめる料金設定など、かつてのスキーのあり方を忠実に再現している。
強み	雪質、アクセス、リフト、斜面整備	雪質、コストパフォーマンス、アクセス、コースの多様性
弱み	宿泊施設、アフタースキー、ナイトライフ、地元色	リフト、ダイニング、ナイトライフ
評価	スノーベーションは、ベースに宿泊施設がない。そのため、伝統的なデステイネーション・リゾート部門のスコアは低い。しかし、高速リフト、きめ細かなグルーミング、良好な雪質、すべてのスキーヤーを満足させる十分な種類の地形など、コアなスキーヤーが好む多くのカテゴリーで高得点を獲得している。経営陣は今、元来のファン層を満足させながら、新しい訪問者にも対応するという厄介な仕事を任されている。簡単な仕事ではない。	ここ数年、古くて遅いリフト、限られた食事、古めかしい宿泊施設、ナイトライフのかけらもないような厳しいスキー場として、調査対象から浮かんでは消えていた。このスキー場が調査のトップに躍り出たのは、多くのスキーヤーが喧噪のない、手頃な値段の大冒険を求めているからだ。また、1日あたりのリフト券販売枚数を制限していること、ストームから4、5日たつても、パウダーを見つけれられるという事実、チケットの安さ、リフト待ちの列もないことが人気の理由である。
読者コメント	スノーバードやアルタよりも行きやすい。テールゲートの駐車場も楽しい。昼食のために立ち寄るのがあまり好きでない人たちのために、もう少しパラエティに富んだ食事、特に持ち帰りのオプションが欲しい。	リフトは遅いし、1日券も限られている。パウダーマウンテンには何も変えてほしくない。スローで古いままでもいい。

参考文献

- 大橋昭一 (2010)『観光の思想と理論』, 文眞堂。
- 観光庁 (2010)「スポーツ観光の推進について (スポーツ観光推進連絡会議・提出資料 1)」
- 桜田照雄 (2014)「スポーツ・マネジメント研究の方法と課題: スキー場経営の実態調査からの考察」『阪南大学産業研究所年報』, 42号, 11-12ページ。
- 桜田照雄 (2015)「スキー場経営の新たなトレンドにそなえて」『阪南論集社会科学編』50 (2), 101-121ページ。
- 桜田照雄 (2018)『『学習財』としてのスキー・スポーツに関する基礎的研究』『阪南大学産業経済研究所年報』, 47号, 8-11ページ。
- 桜田照雄 (2020)「研究ノート 東洋のサンモリッツから世界のニセコへ——富裕層ビジネスとしてのスキー・ビジネスの可能性を考える——」『Occasional Paper 阪南大学産業経済研究所』, 67号。
- 桜田照雄 (2021)「日本のスキー場経営——エリア・マネジメントの必要性と到達点——」『阪南論集社会科学編』56 (2), 49-76ページ。
- 桜田照雄 (2023)「日本のスキー場経営——夏油高原スキー場 (岩手県北上市) にみる——」『阪南論集社会科学編』58 (2), 155-186ページ。
- 桜田照雄 (2023)「日本におけるスキーリゾート形成への一考察」『阪南論集社会科学編』59 (1), 57-81ページ。
- 原田宗彦 (1995)『スポーツ産業論』, 杏林書院。
- フィリップ・コトラー, ゲイリー・アームストロング (2003)『マーケティング原理 第9版』, ダイアモンド社。
- 二宮浩彰 (2009)「日本におけるスポーツツーリズムの諸相: スポーツツーリズム動的モデルの構築」, *Doshisha Journal of Health & Sports Science* 1, 9-18ページ。
- Anderson, E. W., C. Fornell, and D. R. Lehmann (1994), "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, 58 (3), pp.53-66.
- Anderson, E. W., C. Fornell, and Sanal K. Mazvanchery (2004), "Customer Satisfaction and Shareholder Value", *Journal of Marketing*, 68 (4), pp.172-185.
- Armelle Solelhac (2022), *Mountain Resort Marketing and Management*, Routledge.
- Baker, Dwayne A., and John L. Crompton (2000), "Quality, satisfaction and behavioral intentions", *Annals of Tourism Research*, 27 (3), pp.785-804.
- Bloemer J, Kasper Hans D. P. (1995), "The complex relationship between consumer satisfaction and brand Loyalty", *Journal of Economic Psychology* 16 (2), pp.311-329.
- Bowman, Douglas, and Das Narayandas (2001), "Managing customer-initiated contacts with manufacturers: The impact on share of category requirements and word-to-mouth behavior.", *Journal of Marketing Research*, 38 (3), pp.281-297.
- Clifford, H. C. (2002), *Downhill Slide: Why the Corporate Ski Industry Is Bad for Skiing, Ski Towns, and the Environment*, San Francisco: Sier-ra Club Books.
- Doyeon Won and Sunhwan Hwang (2009), "Factors influencing the college skiers and snowboarders' choice of a ski destination in Korea: A conjoint study", *Managing Leisure*, 14 (1), pp.17-27.
- Doyeon Won, Hyejin Band & David J. Shonk (2008), "Relative Importance of Factors Involved in Choosing a Regional Ski Destination: Influence of Consumption Situation and Recreation Specialization", *Journal of Sport & Tourism*, 13 (4), pp.249-271.
- Ellen Garbarino, Mark S. Johnson (1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships", *Journal of Marketing*, 63 (2), pp.70-87.
- Evanschitzky, Heiner, and Maren Wunderlich (2006), "An examination of moderator effects in the four-stage loyalty model", *Journal of Service Research*, 8 (4), pp.330-345.
- Gabriel Guallino, Marielle Salvador (2015), "Gouvernance et valeurs: les clés de la transmission des organisations", *Revue Management et Avenir*, 79, pp.75-95.
- Godfrey Kerry B (1999), "Attributes of destination choice: British skiing in Canada", *Journal of Vacation Marketing*, 5 (1), pp.18-30.
- Godin Seth (2011), *We Are All Weird, Domino Project*, Do You Zoom.
- Greg Richards (1996), "Skilled consumption and UK ski holidays", *Tourism Management*, 17 (1), pp.25-34.
- Heather J Gibson (1998), "Active sport tourism: who participates?", *Leisure Studies*, 17, pp.155-170.
- Homburg, Chr., and Annette Giering (2001), "Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty — An empirical analysis", *Psychology & Marketing*, 18 (1), pp.43-66.
- Homburg, Chr., Annette Giering, and Ajay Menon (2003), "Relational characteristics as moderators of the satisfaction-loyalty link: Finding in a business-to-business context", *Journal of*

Mar. 2024

スキーリゾートの選択因子を考える

- Business-to-Business Marketing*, 10 (3), pp.35-62.
- Island Lake Lodge—The Leader in Luxury Backcountry Experiences, *Business in Calgary*, 21 (12), p.24.
- Jackson Ace (2018), “A Secluded Ski Destination Gets a Luxury Home Lift”, *Wall Street Journal Online Edition*. 11/02/2018, pl.
- Kozak, M., and M. Rimmington (2000), “Tourist satisfaction with Mallorca, Spain, as an off-season holiday destination”, *Journal of Travel Research*, 38 (3), pp.260-269.
- Kurt Matzler, Johann Füller and Rita Faullant (2007), “Customer Satisfaction and Loyalty to Alpine Ski Resorts: the Moderating Effect of Lifestyle, Spending and Customers’ Skiing Skills”, *International journal of Tourism*, 9 (6), pp.409-421.
- Kurt Matzler, Johann Füller, Birgit Renzl, Stephan Herting (2008), “Customer Satisfaction with Alpine Ski Areas: The Moderating Effects of Personal, Situational, and Product Factors”, *Journal of Travel Research*, 46 (4), pp.403-413.
- Laurent Vanat (2018), “International Report on Snow & Mountain Tourism. Overview of the Key Industry Figures for Ski Resorts”, <http://www.vanat.ch/RM-world-report-2018.pdf>, (2023年10月1日閲覧)
- Lew, Irvina (2006), “Whistler Blackcomb, British Columbia: An update on this popular future Olympics site”, *Travel Agent*, 327 (5), pp.22-23.
- Matzler Kurt, and Harald Pechlaner (2001), “Guest Satisfaction Barometer and Benchmarking: Experiences from Austria”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 2 (3/4), pp.25-47.
- Michael A. Jones, David Mothersbaugh, Sharon Beatty (2000), “Switching barriers and purchase intentions in services”, *Journal of Retailing*, 76 (2), pp.259-274.
- Mittal, V., and Wanger A. Kamakura (2001), “Satisfaction, repurchase intent and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics”, *Journal of Marketing Research*, 38 (1), pp.131-142.
- Perdue, Richard R. (2002), “Perishability, yield management, and cross product elasticity: A case study of deep discount season passes in the Colorado ski industry”, *Journal of Travel Research*, 41 (1), pp.15-22.
- Ranaweera, Chatura, Gordon McDougall, and Harvir Bansal (2005), “A model of online customer behavior during the initial transaction: Moderating effects of customer characteristics”, *Marketing Theory*, 5 (1), pp.51-74.
- Reichheld, F. F., and W. E. Sasser (1990), “Zero Defections: Quality Comes to Services”, *Harvard Business Review*, 68 (4), pp.105-111.
- Reinartz, Werner J., and V. Kumar (2000), “On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing”, *Journal of Marketing*, 64 (4), pp.17-35.
- Rust, R., A. Zahorik, and T. Kleiningham (1995), “Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable”, *Journal of Marketing*, 59 (2), pp.58-70.
- Simma, A., Schlich, R. and Axhausen, K.W. (2002), “The case of Switzerland”, *Destination choice of leisure trips*, May 2002, pp.1-22.
- Sirakaya, Ercan, James Petrick, and Hwan-Suk Choi (2004), “The role of mood on tourism product evaluations.” *Annals of Tourism Research*, 31 (3), pp.517-539.
- Stahl, Heinz K., Kurt Matzler, and Hans H. Hinterhuber (2003), “Linking Customer Lifetime Value with Shareholder Value”, *Industrial Marketing Management*, 32 (4), pp.267-279.
- Tom Robinson, Sean Gammon (2004), “A Question of Primary and Secondary Motives: Revisiting and Applying the Sport Tourism Framework”, *Journal of Sport Tourism*, 9 (3), pp.221-233.
- Tracey J. Dickson, Pam Faulks (2007), “Exploring overseas snowsport participation by Australian skiers and snowboarders”, *Tourism Review*, 62 (3/4), pp.7-14.
- Yoon, Yooshik, and Muzaffer Uysal (2005), “An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: A structural model”, *Tourism Management*, 26 (1), pp.45-56.
- Zehrer, Anita, Smeral, Egon and Hallmann, Kirstin (2017), “Destination Competitiveness — A Comparison of Subjective and Objective Indicators for Winter Sports Areas”, *Journal of Travel Research*, 56 (1), pp.55-66.

(2023年11月17日掲載決定)