

世代意識別市場とスキー産業の市場開発戦略

宮崎 治夫

Abstract

Along with the decline in customers, the ski industry has been struggling with deterioration in business and bankruptcies. In the context that the consumption consciousness is weakening and the decline in income caused by depression continue to exert great influences on consumer behavior; it is seriously in need of strategy to make new demands in the ski industrial market.

When take the generation consciousness differential market into account, the first generation raised in the digital surroundings has been attracting much attention as the holder of new value and consumption style. Based on the analysis of the consumer behavior in the era that the population is aging and the birthrate declining, together with the mass generation whose consumer behavior is active and the mass junior generation, the key is to stipulate market development strategies for different generations.

キーワード……デジタル環境に育つ世代 団塊の世代 団塊ジュニア世代の消費
行動と旅意識 スキー産業

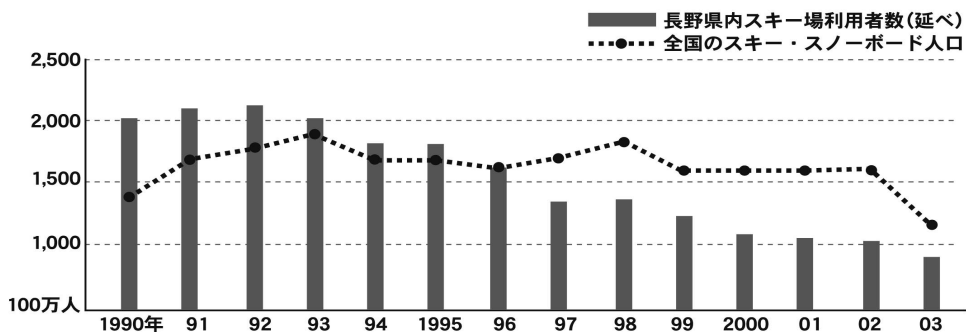
問題の所在と限定

2003年度、長野県内スキー場の顧客は1992年のピーク時に比べ半数以下に落ち込んでしまっている(図1)。このことからスキー産業は今までの志向や、供給側の経営感覚では限界にきていることだけは指摘できる。しかし、日本経済全体がマイナス成長にもかかわらず、観光産業のなかでも特徴のあるビジネス展開で成長している企業がある。ディズニリゾートやユニバーサルスタジオなどのテーマパークである。これからの意識改革次第ではスキー産業ビジネスにおいても「勝ち組」と「負け組」の差が益々広がりそうである。だとすれば市場形成の主体である、需要者側の意識や消費行動はどのような方向に向かっていくのか、益々多様化して行く経済情勢のなか、顧客動向を見据えた訴求対象の絞り込みが求められる時代に入っている。

従来のスキー産業は、接客の悪さに加え、スキー技術志向のみに走っていたひとにぎりの層や、スキーブームだから来たという顧客に焦点をあて、スキー人口の大半にひそんでいた底辺ニーズの吸い上げを怠って来たことが、今日の現状を招いてきたのである。顧客ニーズを敏感

に捕らえ、誘客促進とサービス商品の提供拡大が求められている。

図1 長野県内スキー場の利用者数と日本国内スキー人口



出所：長野県内スキー場利用人数は長野県商工部資料から、日本国内スキー・スノーボード人口は社会経済生産性本部の「レジャー白書」から作成。

さて、スキー場への顧客の大半は大都市圏からやってくる。顧客のニーズをとらえるためには、大都市圏に住む人たちの消費行動を分析しなくてはならない。本論において、以下の3点から論じる。まず、では、三浦展の世代分析に基づき、Y世代（16 - 25歳）・世代（30 - 39歳）の消費行動を考察する。つぎに、では、カフェ空間、女性の消費動向とスノーボードをキーワードに大都市圏の「トレンド」と消費行動を考察する。さいごに、では、需要を喚起する団塊世代とその消費行動を考察する。

Y世代・X世代の消費行動

世代論にも精通しているマーケティングプランナーの三浦展（シンクタンクカルチャースタディーズ研究所¹⁾を主宰）の分析内容（『日本経済流通新聞』2004・8・3）は、このテーマを論じる際の有力な材料になるとと思われる。以下に若干長めになるが、ジェネレーションY世代に関する三浦の分析を紹介する（本論にあわせて一部表現をかえている）。

ジェネレーション(generation)Y世代（16 - 25歳）の²⁾傾向は「出不精」「近場主義」で「脱

表1 Y世代・X世代が、よく買い物をする場所

Y世代	好きな店舗	X世代	好きな店舗
1位（28.8%）	丸井	1位（27.5%）	高島屋
2位（23.1%）	高島屋	2位（17.6%）	西武百貨店
3位（18.0%）	ルミネ	3位（16.4%）	伊勢丹
4位（14.9%）	西武百貨店		
5位（14.0%）	伊勢丹	11位（6.1%）	ルミネ

出所：『日本経済流通新聞』 2004・8・3。

力」消費とまとめることができる。よく買い物する場所は伊勢丹³⁾より駅前ルミネ⁴⁾(JR東日本の駅ビル)など、若い人をターゲットにした店が上位にランクされている。日本の好景気を知らない、Y世代の志向をとらえるには、新しい価値観や消費スタイル、興味など、消費行動を的確につかむことである。

ジェネレーション Y 世代は、購入品を手軽に携帯通信販売で手に入れる志向が強く、おしゃれ着を買うのは近くの駅ビルであり、休日は家で DVD 鑑賞をして過ごす傾向がある。これから購入したいものはコンビニの昼寝コーナーという調査結果が、「日本経済流通新聞」2004・8・3)のジェネレーション Y 調査(3,000人にアンケート調査、1,085名より回答、男女比は男性50%・女性50%)により発表され、Y世代の購買傾向が分析できたと報告されている。表1は、Y世代・X世代が、よく買い物をする場所を表している。

購買店舗の選択は各店舗の差だけでは判断できないのである。郊外で生まれ育ったY世代は、各方面の主な活動場所での購入で満たされ、遊びも買い物も地元の友人同士が集まるターミナル駅が主である。

テナント戦略が功を奏したルミネ、平日の新宿ルミネ について言えば、ストリート系のファッションに身を包んだ若年層が、レトロ調の家具をうまく使ったカフェや、渋谷エリアで人気の和風カフェ店舗で順番待ちをしているのである。各地のルミネでも、セレクトショップや素材や細部にこだわった商品を、成人の女性に提案する店舗などと、若年層に人気の物品販売店や飲食店を積極的に入居させている。

16 - 25歳のY世代と30 - 39歳前後の X 世代では意識差がハッキリしている。Y世代の志向を的確にとらえたかたちで、特に積極的に店舗展開を採用しているのが駅前ルミネである。一方30歳代はセゾン文化全盛のころに愛用していたブランドイメージが高く、西武百貨店の支持が多いと考えられる。若年層の購買意欲と消費志向の潜在的意識へのアピール拡大が大切である。表2は、Y世代・X世代別、休日の過ごし方を表している。

10 - 14歳代にバブルが崩壊していたY世代は、他の世代に比べるとそれ程購入意欲は高くないようである。休日の過ごし方の1位はインターネット66.0%、2位はテレビやビデオ・DVD鑑賞56.8%、3位は買い物に出掛ける48.4%、4位は自宅で音楽を聴く43.8%、5位自宅で勉強

表2 Y世代・X世代別、休日の過ごし方

Y 世代	休日の過ごし方	X 世代	休日の過ごし方
1位(66.0%)	インターネット	1位(57.6%)	買い物に出掛ける
2位(56.8%)	テレビ・ビデオ・DVD	2位(51.9%)	テレビ・ビデオ・DVD
3位(48.4%)	買い物に出掛ける	3位(51.0%)	インターネット
4位(43.8%)	自宅で音楽を聴く	4位(39.0%)	食事に出掛ける
5位(39.2%)	自宅で勉強や読書	5位(32.3%)	家事

出所：『日本経済流通新聞』 2004・8・3。

強や読書 39.2%など自宅が主な癒しのスポットである。6位には何もしないでのんびり過ごす 38.8%が入っている。

世代の1位は買い物に出掛ける 57.6%、4位の食事に出掛ける 39.0%など、バブル絶頂期を知る行動的な30歳代に対して、Y世代で夕食を選んだのは 25.3%であり、Y世代には親と同居する10代を含むことを考慮しても、消費行動に慎重で消極的なY世代との意識格差がみられる。

消費行動は慎重かつ消極的で、購買意欲の低いY世代へものを売り込む販売促進ツールとして提案されたのが携帯通信販売である。携帯電話での通信販売を利用したことがあるY世代は 22.0%で、30歳代より2ポイント高いだけだが、内容の差に注目する点がある。

購入内容のうちCD・DVDソフトを購入したことのあるY世代は 22.9%（30歳代 8.6%）、化粧品 13.2%（30歳代 3.1%）、カジュアル服 8.8%（30歳代 5.5%）、下着 7.5%（30歳代 3.9%）など生活に密着した分野での活用率が高くなっている。またテレビなど映像・音響機器 6.2%（30歳代 0.8%）、映像・音響以外の家電 4.0%（30歳代 0.8%）、宝飾品 5.7%（30歳代 1.6%）など、高額なものでも携帯で買うことに違和感を持たない。表3は、Y世代・X世代別、携帯通信販売利用の実態を表している。

表3 Y世代・X世代別、携帯通信販売利用

Y世代	携帯通信販売利用	X世代	携帯通信販売利用
1位(41.4%)	映画・コンサートチケット	1位(40.6%)	鉄道・航空券
2位(28.6%)	書籍	2位(39.6%)	ホテル・旅館の予約
3位(22.9%)	CD・DVDソフト	3位(39.1%)	映画・コンサートチケット

出所：『日本経済流通新聞』 2004・8・3。

一方30歳代の活用率の高いのは鉄道・航空券 40.6%（Y世代 18.5%）、ホテル・旅館の予約 39.8%（Y世代 17.6%）などで、仕事や非日常的な消費での利用率が高くなり、購買意欲が高い。

表4は、Y世代・X世代意識の比較を表している。表4のY世代・X世代意識の比較のなかで、100万円の特別収入があったら何に支出するかの質問においては、消費傾向がよりはっきりと現れている。国内旅行は30歳代 38.8%（Y世代 28.3%）、海外旅行は30歳代 33.9%（Y世代 28.5%）とY世代は旅行意欲の減退がより鮮明である。

一方パソコン・関連機器ソフトを購入したいY世代は 33.0%（30歳代 26.6%）、音響・映像ソフト 26.9%（30歳代 8.4%）、音響機器 16.4%（30歳代 6.0%）、インテリア 13.9%（30歳代 9.6%）などで30歳代を上回っている。生活様式の充実に欲求や関心が高い傾向がより顕著である。

Y世代で自由に使える可処分所得が減った人は、アルバイトなど就業先が失われている。さ

表 4 Y 世代・X 世代意識の比較

Y 世代意識	質問内容	X 世代意識
丸井 1 位 (28.8%) 高島屋 2 位 (23.1%) ルミネ 3 位 (18.0%)	好きな店舗	高島屋 (1 位 27.5%) 西武百貨店 (2 位 17.6%) 伊勢丹 (3 位 16.4%)
映画・コンサートチケット (1 位 41.4%)	携帯通信販売購入物	鉄道・航空券 (1 位 40.6%)
インターネット (1 位 66.0%) テレビ・ビデオ・DVD (2 位 56.8%)	休日の過ごし方	買い物 (1 位 57.6%) テレビ・ビデオ・DVD (2 位 51.9%)
横浜 (1 位 33.0%) 新宿 (2 位 30.9%) 原宿・表参道 (3 位 29.7%) 渋谷 (4 位 28.6%)	好きな街	横浜 (1 位 47.6%) 銀座 (2 位 27.6%) お台場 (3 位 21.3%) 新宿 (4 位 20.5%)
パソコン機器・ソフト (1 位 33.0%)	100 万円の収入があったら	国内旅行 (1 位 38.8%)

出所：『日本経済流通新聞』 2004・8・3。

らに親の所得減などの原因が挙げられる。同じものを買うなら出来るだけ安売り店舗を探して買うか、との質問に、探すと答えた Y 世代は 61.9% (30 歳代 54.7%)、また一方で今、所持している以外のものをすぐ欲しくなるかとの質問に、YES と答えた Y 世代は 18.6% (30 歳代 6.5%) である。消費意欲の不透明さと、可処分所得のない現実が今の Y 世代の消費行動の葛藤を生んでいるのである。

以上の三浦による大都市圏に住む Y 世代と X 世代の消費動向分析をふまえ、大都市圏居住者の潜在的意識に適切なアピールをしていくことが今後重要になるとと思われる。

X 世代の旅行への意欲は旺盛な消費動向を示している。実はこの世代の鍵となるのは、かつてハナコ族と呼ばれた現在 30 代後半の女性であり、その消費動向は注目すべきである。

Y 世代は生活様式を充実させることに関心が高いが、可処分所得のない現実から、安い店舗をさがす消費動向にある。しかし、彼らはおしゃれなカフェには行く傾向にあり、また携帯等による通信販売を活用すれば消費行動に刺激を与えることが可能である。このように各世代には、その時代に合わせた独特な消費動向が見られるのであり、これをスキー場エリア内の話題スポットづくりに利用しない手はない。

大都市圏の「トレンド」と消費行動

つぎに、大都市圏に住む人たちが創り出す「トレンド」を分析することによって、大都市圏の顧客の消費行動を探り出す。そのために、カフェ空間、女性消費者、新スキーアイテムの 3

つのトレンドに絞り、大都市圏の顧客の消費行動を考察する。

- 1 カフェ空間

スキー場エリアのなかに、大都市圏の顧客が話題にするスポットを作ることは、大きなポイントになると考えられる。大都市圏ではカフェ⁵⁾が急増している。東京や大阪などで続々と新しいカフェが開店し若い人たちを集めている。女性誌やタウン情報誌では次々と特集が生まれ、カフェの専門誌や書籍まで登場している。

人気を集めている新しいカフェは、1990年代なかごろの原宿や表参道に代表される、華やかで広々としたオープンエアのカフェとは一味異なっている。音楽業界はカフェ人気に目をつけ、カフェミュージックを売り出し始めた。カフェで流れるなごみ系の音楽が対象になるのである。

カフェブームの背景には、人々の都心回帰が関係しているといわれる。都心に住みながら家でも仕事場でもない、第三の場所を求めている結果といえる。仕事や休暇の区別が付けられない領域には、そこに属するものにヒットの兆しを感じて、音楽やファッションまでカフェは流行の情報発信源になっている⁶⁾。表5は、この資料となる、新しいカフェの特徴と流行を表し

表5 新しいカフェの特徴と流行

特 徴	<p>わかりにくい場所にある。</p> <p>比較的狭く、手作りの温かさを感じさせる店舗が多い。テーブルやイスがわざと統一していない事がある。</p> <p>働いている人はサービスのプロというより、普段着の若者が多い。</p>
メニュー	<p>飲物ならコーヒー、紅茶と共に日本茶やハーブティー。</p> <p>料理には、おじやのような和風のもの、ベトナム料理の生春巻きやモロッコ料理のクスクスなど、世界の家庭料理がでる。</p>
顧客や雰囲気にも共通点	<p>仕事熱心な人は少ないが、よく仕事の会話が交わされている。男女ともスーツ姿はとても少ない。</p> <p>写真集や本は置かれているが、週刊誌やマンガは見当たらない。</p> <p>お酒は出されるが酔っ払いはいない。</p> <p>ボサノバやフレンチポップスは流れているが、ヒットチャートにのぼるロックやR&Bはきこえてこない。</p> <p>一人の客はいるが、団体客は少ない。</p>
通う理由	<p>お茶もお酒も飲み、軽い食事もできる。お酒の飲めない人やお腹のすき具合が違う友達とも行きやすい。</p> <p>営業時間が長いので、いつでも目的を意識しなくても行ける。</p> <p>まずまずオシャレな雰囲気にかかわらず、堅苦しさが無い。</p> <p>センスのよい友達の部屋を訪ねるのに近い感覚。(女性)</p>

出所：「ヒットの現象学（記事）」『日本経済流通新聞』 2001・6・26。

たものである。

このようにカフェ空間が消費者の人気を集めているという動向は、スキー場エリア内にもカフェ空間に似た空間をつくりだすことが大都市在住の顧客をよびこむことになるのではないか。

この大都市圏における流行を創りだす原動力を探し出し、顧客が求めるものをさぐることはスキービジネスに通用するキーワードを探すことになる。

表5においても、スキービジネスにも活用できるいくつかのキーワードが見出せる。その主なキーワードとは、「おしゃれでセンスの良い穴場的な空間作り」である。このような空間作りは口コミでの宣伝効果が期待でき、大都市圏の顧客を呼び込むことができる。

- 2 女性消費者

大都市圏の流行を作り出すのは女性からといわれており、1980年代後半のバブル景気のなか、メディアの情報をもとに多様な消費を楽しむ若い女性たちは、80年代に創刊された情報誌の名

表6 ハナコ族の消費意欲⁷⁾

年 代	消費意欲の高い「ハナコ族」
20代 - 30代	<ul style="list-style-type: none"> ・グルメ情報を気にかけている ・外食が好きである ・お酒はおしゃれに飲みたい ・旅行情報に敏感

出所：「サントリー-不易流行研究所」「ハナコ族は変わらない(記事)」『日本経済新聞』2001・9・11。

前からハナコ族と呼ばれ注目を集めた。表6は、ハナコ族の消費意欲を表している。

そんなハナコ族も今や30代後半になり、ほとんどが子育て真っただ中のミセスである。子育て中の中とは言え、現在もファッションや外食・海外旅行に、あるいはインテリアと興味の範囲は広く、おしゃれで豊かな生活の享受を捨てきれないでいる。自然体が一番とばかりに肩の力が抜けた下の世代よりも、情報への関心度が高く消費への意欲も強い。

彼女たちは独身時代に親しんだスポーツや趣味を結婚後も続けている。子供ができれば子供連れで楽しみ、託児所付きのスキー場や劇場の開設、第3日曜日子供リフト無料の日の設定と、子供料金半額の海外旅行などは、この世代の生活様式にこたえたサービス例といえる。

趣味や勉強にも熱心だが語学の取得や、大学の社会人入学など自分磨きにも余念がない。ハナコ族の夫たちも若いころ、新人類と呼ばれた世代である。仕事も頑張るが私生活も大切にす。だから家族で海外旅行・国内旅行(スキー)に出掛けて、夫婦がそれぞれ自分達の趣味や時間を楽しんでいる。表6にみるようなハナコ族の消費意欲はスキー需要のカギになるとおもわれる。

この世代の生活全体のワンランクアップ意識と、自分への関心は衰えることを知らない。このバイタリティがスキー産業需要への足掛かりになり、ターゲットとして狙い続ける必要がある。消費意欲の高い30歳代世代がスキー場のなかで子供を託児所に預けて、夫婦でスキーと素

敵なカフェでお茶を飲む光景が作り出せる環境整備が必要なのである。

表7は、「広告代理店ビーコンコミュニケーションズと電通共同消費者調査」による女性消費者の指向の6タイプ分類を表したものである。（調査方法は、女性消費者をグループインタビュー、及び企業関係者からの聞き取り調査、全国の女性2,000人を対象にした定量調査を組み合わせたものである。）⁸⁾

女性消費者には6つのタイプがあり、「私は私」型の消費者の割合が最も多く、自分の価値観を大事にして他の消費者を引っ張るリーダー的存在になるのである。

女性の消費者全体としては、男性の目を気にしない、自分が好きという価値観へ動く傾向で、ギャップやユニクロ、ベルサーチやオリジンズなどブランド選択の幅が広く、消費タイプ別の商品や志向がはっきりしている⁹⁾。

スキービジネスを発展させるには、供給側の発想の転換とターゲットの絞り込みが誘客に結び付く大きなキーポイントになる。

表7 女性消費者の指向の6タイプ分類

分類の型	構成比	有名人	女性消費者の指向
「私は私」型	20.3%	Chara	オシャレや化粧のトレンドには流されない。自分らしさが最も大事。女性らしさを求めない。
「お立ち台」型	14.8%	hitomi	常識にとらわれない。男性より女友達の評価を大事する。目標もストレスも高い。
「欲張り」型	16.1%	神田うの	ブランド志向が強い。ファッションや化粧への投資を惜しまない。トレンドを採り入れて自分を表現する。
「普通が一番」型	18.6%	山口百恵	50 - 60代、子育てを終えた専業主婦。女性はこうあるべきだ、という伝統的価値観。男性からセクシーと思われたくない。
「男の目」型	13.1%	優香	20代独身OLにやや多い。男性に守られたい。結婚して子供を持つことが女の幸せ。自分に自信がなく傷つきやすい。
「傍観者」型	17.2%	泉ピン子	30 - 40代から年配者まで。常識がすべて。目立つことや変化は嫌い。現状には不満だが、あきらめない。

出所：「広告代理店ビーコンコミュニケーションズと電通共同消費者調査（記事）」『日本経済新聞』2001・10・4。

- 3 新スキーアイテム

大都市圏に住む若者の間ではサーフィンやスノーボードがはやっている。大都市圏にはそう

した新アイテム情報が豊富にある。スキーやスノーボードだけでは飽き足りない、新しいゲレンデ遊びに興味があるアイテム好きの世代には、メーカーやスポーツショップから注目を浴びそうな、遊びの新アイテム情報が発信されている。このことはこれからのスキービジネスの需要拡大につながる可能性をひめているようにおもわれる。

スノーボードも 1990 年代はニューカマーだった。1990 年代に本格的に日本へ上陸したスノーボードが滑走可能なスキー場は数ヶ所であったが、今ではほとんどのスキー場（ゲレンデ）で滑走可能である。1990 年代のスノーボーダーはスキーヤーに遠慮する肩身の狭い行動をしていたが、現在はウィンタースポーツの一つとして市民権を獲得してきた。

スキーボードは、いま注目されるスポーツである。そもそもスキーボードとは、短いスキー板を履いて遊ぶスポーツのことである。ポリシーやスタイルなど、メーカーによって呼び名が違い、例えばファンスキー、スノーブレード、フリーライド¹⁰⁾などがある。他のゲレンデスポーツに比べ簡単に滑れることが最大の魅力である。

2001 シーズンに登場したのがスノープルである。そのスタイルを見るとキックボードとスノーボードを合体させたスノーバイクのようなもので、足を固定しないで遊べるのでかなり自由であり、子供から大人まで挑戦できる。このスノープルはゲレンデで注目度の高いスノーアイテムとなっている。

さきあげた長野県内スキー場の利用者数と日本国内スキー人口を表した図 1 によれば、スキー場利用数は 1992 年ピーク時に比べ半分以下になっている。一方全国のスキー・スノーボード人口は利用者数に比べ、それほど増減がなかった。ところが 02 - 03 シーズンのスキー・スノーボード人口は激減しており、スキー場経営の急速な悪化につながっている。

だから今後、新しいモノにチャレンジする若者のライフスタイルに合ったサービスや商品提供をしていくことが、スノービジネスの幅を広げスキー場での遊びを増やすことになる。スキー場の遊びアイテムがますます増えることにより、雪遊びの選択肢が拡大し、多方面の世代に訴求することができ、商品需要の拡大につながるのではないか。

需要を喚起する団塊世代とその消費行動

ここでは戦後のベビーブーム期に生まれ、大都市圏で消費パワーの起爆剤になると期待される団塊の世代を分析することによって、大都市圏の団塊の世代の家族とその消費行動を探り出す。

- 1 団塊の世代と家族

首都圏郊外 30-40 キロ圏を環状に走る国道 16 号の沿線は、団塊の世代¹¹⁾を中心とする 50 才代前半とその子供の団塊ジュニア層が多く住んでいる。消費経済の標本空間であり近い将来を

予測する先行指標として注目されている。

また団塊の世代が1970年代に建てたマイホームは20年-30年ローンが中心なのでほぼ返済が終了しており、団塊ジュニアも社会人となって、住宅費と教育費という二大出費の足かせがとれ、比較的、消費の自由度がましてくれている。20-30代の若夫婦は昔ほど所得が伸びないと言うのが一般的だが、団塊ジュニアは通勤可能圏に親の持ち家があり、兄弟も少ないため相続権を持ち、結婚すれば家二軒が手に入り、住宅ローンに苦しむ必要がない世帯が多い。それだけ団塊世代と団塊ジュニア世代の消費には結び付きが強いのである。

この団塊ジュニア世代の独身者を称してパラサイト（寄生）シングルとよび、パラサイトできる親の家が近くにあるような事例もそれにふくめられる。この経済基盤を維持しながら結婚と出産へと進んでいく。その結果、生まれる孫は祖父母が近くにいるので、両親を合わせてシックスポケット（両親＋双方の祖父母からの援助）の消費願望が期待できる。つまり社会の現役である団塊世代の財布のひもを緩めるキーワードは、孫世代である¹²⁾。

また16号沿線（神奈川県相模原市）にあるトイザらス（アメリカ資本の玩具店）の駐車場は、日曜日の午後になると、7-8人乗りワンボックスカーの駐車比率が8割以上を占めている。これは祖父母を伴って親子三代と一緒に買い物に出掛けるからである。かつての団塊ファミリー車は、5人乗りの乗用タイプだったが、親子三代で一緒にという「ワンボックスカー消費者」がキーポイントである。

旅行業界でもこの子供・親・祖父母の三世代の海外旅行ツアーに注目が集っている（JTB「三世代割引を強化」日経産業新聞2001.5.18）。1990年前後に海外旅行を謳歌した世代が、現在相次ぎ子育ての時期を迎えているためである。一度の契約で多人数の参加が見込めるため、子供や祖父母に割引を適用するなど、料金制度を細分化している。家族向けプランとして、以下のような内容がある。

提供料金を半額に設定。参加人数が増えるスケールメリットで採算を確保。

コースにより幼児（2歳未満）旅行代金無料、祖父母の旅行代金10,000-5,000円の割引。申込者の合計年齢が60歳以上に限り、合計年齢を100倍した金額をツアー代金から値引き。満30歳の夫婦2人が参加すると6,000円割引。

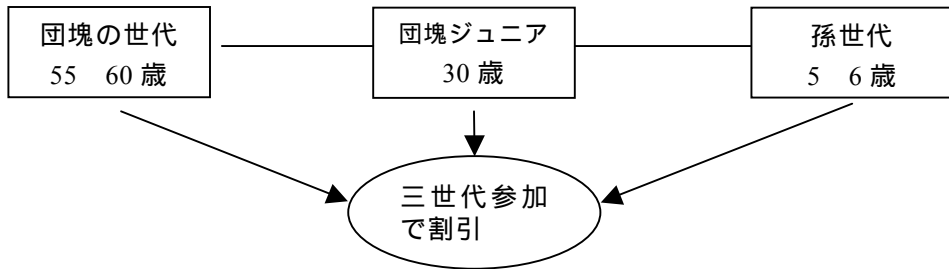
三世代で参加すれば祖父母の旅行費用は半額。

これらは祖父母の財布をあてにした子育て夫婦に、アピールできると注目されている。国内旅行でも同様の傾向が出ている。三世代割引プランをツアーに導入して、大人4人以上で宿泊すれば、子供料金は大人の10%になるというような販売促進戦略を展開している¹³⁾。図2は三世代の関係を表している。

つまり、この祖父母にあたる親の年代は55歳-60歳の団塊の世代である。子供の教育費負担からほぼ解放された事で可処分所得は増大し、本格的な両親の介護にはまだ少し時間的余裕がある。したがって収入と時間のある世代ということになる。

こうした点をふまえてスキー産業に目を転じてみれば、スキーを若いころ経験した人達をターゲットにした、孫を連れて出掛けるスキーキャンペーンの企画立案、親子三世代スキーツアー商品、爺と孫のスキースクールなど、各年代を巻き込むスキープランの設定に知恵を絞ることが必要といえるであろう。

図 2 三世代の関係



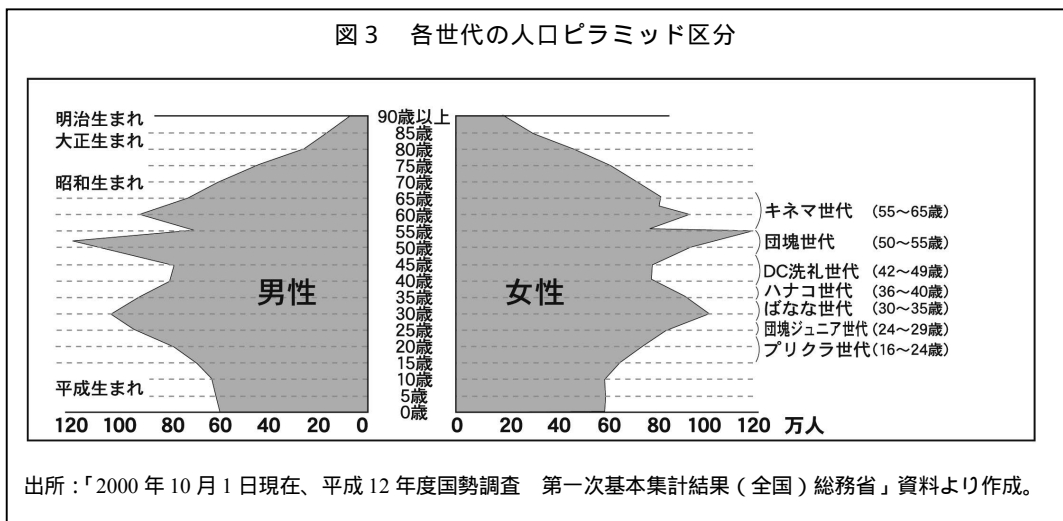
出所：著者作成¹⁴⁾。

- 2 団塊の世代の消費行動

ファッション業界やサービス業などが、中高年層向けマーケティングに力を入れ始めている背景には、50 歳以上のいわゆる団塊世代人口の急増があり、今後の消費市場で主導権を握る可能性が高いからである。

日本の人口を 0 - 19 歳、20 - 49 歳、50 歳以上の三段階に分類すると、ほぼ 1 対 2 対 2 の割になるが、膨張が著しいのが 50 歳以上の層である。現時点で約 5,000 万人だが、1990 年と比べ 1,200 万人も増加しているのである。図 3 は、各世代の人口ピラミッド区分を表している。

図 3 各世代の人口ピラミッド区分



各世代の生活全体のなかでモノやコト（基本価値 - 感性価値）がどう位置付けられているの

か。これを探るため、伊藤忠ファッションシステムが定期的を実施している世代別生活様式調査を図4にあげた。これは、世代別消費意識のキーワードを表している。

図4 世代別消費意識のキーワード

		キネマ世代 (55~65歳)	団塊世代 (50~55歳)	DC洗礼世代 (42~49歳)	ハナコ世代 (36~40歳)	ばなな世代 (30~35歳)	団塊ジュニア世代 (24~29歳)	プリクラ世代 (16~24歳)
消費志向	位置付け	自分エンジョイ消費		家庭内インフラ消費	自分表現消費	自分充実消費	自分内インフラ消費	
	何を意識するか	世間並み消費	自分スタイル消費	人と差別化消費	自分らしさ消費	仲間並み消費		
ファッション志向	位置付け	コトをするためのツール		自己表現のひとつ	ライフスタイル表現のひとつ	自分のサイン表示		
	何を意識するか	社会性・世間体重視		自分スタイル重視	人との差別化重視	個性・自分らしさ重視	仲間体重視	
	高級ブランドの意味	憧れの存在 安心感・高級感			ステータス		身近な存在 トレンド	
	ファッションの範囲				洋服	靴・バッグ	ヘアメイク	

出所：『日本経済流通新聞』（記事）2002・6・4。

この様々な世代の消費意識の中で、ここではとくに団塊の世代に注目する。

この団塊の世代は戦後のベビーブーム期に生まれ、中高年層のうち、消費パワーの起爆剤になると期待されるのである。若いころから欧米の文化に触れながら育ち、質の高い消費生活を体験している団塊の世代は、それ以前の世代とは明らかに感覚が違っており、図4でも自分ス

表8 団塊の世代前後と年代構成と人口数、消費意識と特徴

世代	生年	2000年時年齢	2005年時年齢	人口(1998年)	20歳前後の共通体験
飢餓世代昭和 一桁世代	1926 - 1935	65歳 - 74歳	70歳 - 79歳	1337万人	第二次世界大戦・戦後混乱期
モーレツ世代	1936 - 1946	54歳 - 64歳	59歳 - 69歳	1803万人	戦後復興期・三種の神器
エージング・ブーマー（団塊世代）	1947 - 1951	49歳 - 53歳	54歳 - 58歳	1113万人	高度成長期・東京五輪・3C・大学紛争
断層世代	1952 - 1959	41歳 - 48歳	46歳 - 53歳	1323万人	安定成長転換期・大阪万博・石油ショック

出所：「戦略デザイン研究所」「市場ウオッチ 質に厳しいバリュー消費時代（記事）」『日本経済流通新聞』

2001・4。人口は国税調査の数字を年代別ごとに合計した数字である。¹⁵⁾

タイルを重視する世代として特徴がみられ、その消費行動は多様なものになりつつある。今の 50 代の特徴は見た目が若く、質を見極める目を持っており、この年代が今後とも購買力の旺盛な消費者として、台頭すると期待されている¹⁶⁾。表 8 は、団塊の世代前後の年代構成と人口数、消費意識と特徴を表している。また表 9 は、団塊の世代の世代意識を表している。

表 9 団塊の世代の世代意識

エージング・ブーマーの特徴	・豊富な生活体験を持つ。 ・実感的な評価をする。 ・品質と価格に厳しい選択をする。 ・無駄を嫌う。 ・経験交流が好き。 ・友達感覚の夫婦関係。 ・大きなコミュニケーションネットワークをもつ。
エージング・ブーマーが作り出す消費「バリュー消費」	・実感できる品質。 ・期待を超える演出。 ・人に話したくなるストーリー。 ・思い出に残る感動。
消費を可能にする接点（商品、サービス、流通）	・鮮度のある商品とその情報。 ・気の利いたサービスや心配り。 ・得を感じさせる価格。 ・選びやすく温かい売場。 ・カテゴリーを超えた品ぞろえ。

出所：「戦略デザイン研究所」「市場ウオッチ 質に厳しいバリュー消費時代（記事）」『日本経済流通新聞』2001・4。

これまでの日本の消費市場で中高年層は見放された存在だった。バブル崩壊以降の消費低迷のなかで、百貨店は若年層の取り込みにしのぎを削り、店舗改装のたびに中高年層向けの売り場を削減していた。また企業のリストラでは 50 歳以上の希望退職募集が定番メニュー化して、その社会的な影響力は過小評価された¹⁷⁾。だが大半の 50 代は子育てや住宅ローンから解放され、収入面にも時間的にも余裕を持ち始め、消費の機会を窺っている。

これを事業戦略の考え方である PPM をふまえて考えてみると、スキー産業はサービス業であるため、事業ポートフォリオを顧客ポートフォリオで置き換えることができる¹⁸⁾。PPM は通常、製品や事業を「花形製品（高シェア、高成長）」、「金のなる木（高シェア、低成長）」、「問題児（低シェア、高成長）」、「負け犬（低シェア、低成長）」の 4 つにわけると。現在、消費市場開拓がすすんでいない中高年層は低シェア、低成長の「負け犬」といってよいが、これからの消費拡大を狙うことは十分可能であり、顧客ポートフォリオの中では高シェア、高成長の「花形」になる可能性をもっていると評価できるのである。

中高年層を「負け犬」とするのではなく、将来の「花形」に位置付け、その方面を開拓する広告など資金投資をすすめていけば、「金のなる木」に成長するターゲット市場に違いない。スキー産業ビジネスの繁栄を築くには、顧客市場を細分化し、なかでも中高年層というターゲット市場をどう掘り起こすかが鍵になるのではないだろうか。

顧客の減少によってスキー産業とスノースポーツ関連は収入減となり、広告宣伝も縮小せざる

るをえない実態がある。しかし、そのことが原因でメディア関係との係わりが減り、スノースポーツ情報がどんどん目減りして、需要が冷え込む悪循環に陥っている。

かつてスキーブームが起きた際、その起爆剤のひとつに原田知世主演の「私をスキーにつれてって」という映画があり、その映画は幅広い世代をスキーに「つれていく」ことになった。しかし、現在、このような映画を作ってもそのときと同じような幅広い世代にうったえかけることにはならないだろう。現在はそのときと比べてメディアが多様化しており、本論で論じたように世代間の志向は大きく異なってきている。広告宣伝を縮小するのではなく、むしろ、各世代、幅広いメディアにうったえかけるような多種多様な広告宣伝をおこなうことが大きなチャンスになるのである。

消費市場の読み方は、右肩上がりで経済が成長していた時代とは明らかに異なる。いま、消費全体の大きな流れはむしろ個人の新しいスタイルを摸索する傾向がみられる。団塊の世代は新しい流行や消費をリードしてきた、資産は子供でなく自分のために消費すると考える新しい親の世代が多くなっている。

スキー産業の販売促進および販売戦略を立案するにあたっては、各世代別の消費特性とキーワードを探り当て、それにあつたスキー産業の多様なイメージを打ち出すことが肝心である。

今までの固定概念にとらわれず、歴史が繰り返してきた供給側の原理でなく、需要者側の変化にあわせたスキービジネスの構築を図ることが要点となる。今まさにスノースポーツ以外のテーマパーク等に逃げた顧客を呼び戻す行動を起こす時である。スキービジネスに係わる供給側の意識改革と行動変化、多様なサービスや商品の提供が生み出されたときが、スキービジネス新時代の到来になるであろう。

結論

今日のスキー産業は著しい入り込み客の減少による収入減が、スキー場経営破綻を浮き彫りにしている。第一に接客の悪さに加え、スキー技術志向のみに走っていたひとにぎりの顧客や、スキーブームだから来たという顧客に焦点をあて、スキー人口の大半にひそんでいた底辺ニーズの吸い上げを怠ってきた。今日の現状を招いてきた事実を反省し、顧客ニーズを敏感に捕らえ、誘客促進とサービス商品の提供拡大が求められている。激減した顧客を再度呼び込む施策を見つけたすために、料金を払って行動する顧客の消費行動や旅意識調査がスキー産業の方向性を探し出す糸口になる。

で検証をしたように、16 - 25 歳世代はアルバイトや親の収入減により、安い店を選ぶようにする一方で、目移りが激しいという消費動向を示しており、収入がないという現実が彼らの行動の葛藤を生んでいる。デジタル環境に囲まれて育った初めての世代は、新しい価値観や消費スタイルの担い手として注目を集めており、彼らをとらえるにはこれまでと異なるキーワー

ドを使ったアプローチが必要になる。若年層世代の消費と旅行行動意識が、スキー産業経営の今後の動向を左右する大きな要因となり、購買意欲と消費動向の潜在的意識への適応アピール拡大の大切さが必要になっている。

で検証をしたように、カフェ空間を求めて生活余暇をエンジョイする女性と、時代に新風を吹き込む感度の良さは女性と若者に秘められている。さまざまな世代意識と消費行動に、素早く反応する受け入れ側の対応が早急に求められている。新しいモノにチャレンジし、ライフスタイルに合ったサービスや商品提供していくことが、スノー産業の幅を広げスキー場での雪遊びを増やすことになる。顧客満足度を高め受け入れ対策を創り上げることが、スキー場に顧客獲得を増やすことになる。

で検証をしたように、三世代で行動する団塊の世代は、いままでの日本の消費市場で中高年層は疎外された存在であった。しかし消費拡大の起爆剤になると期待されるのが、戦後のベビーブーム期に生まれた団塊の世代である。質の高い消費生活を経験している団塊の世代は、団塊ジュニアとは明らかに感覚が違っているが、活力ある消費者として期待されている。

以上のことから、以下のようにまとめることができる。

本論では、スノースポーツ関連の実態を解明した。現状では、顧客減少による利益減により、スノースポーツ情報がメディアとの連携が減り、需要が冷え込む悪循環に陥っている。

それは、スキー産業の衰退と縮小の1つの要因である。

したがって、得られるべき利益を失うコストダウンや割引の発想でなく、多様な情報発信の活用や関連企業との連携が新商品の活性化を生むと提案できる。要するに、コストによる競争ではなく、差別化や新商品の革新による市場の創造が重要なのである。

スキー産業の盛衰の鍵はマネジメントであり、そこにはマネジメント一般に共通して認識されるべきことがある。本論で考察した各世代の消費行動や慣行とその世代間異同は、スキー産業とそのマネジメント、そしてスキー産業需要拡大のために今後注目していくべき結果に違いない。

<注>

- 1) カルチャースタディーズ研究所とは、マーケティング・プランナーの三浦展が主宰する、消費・文化・都市研究のためのシンクタンクである。団塊世代、新人類世代、団塊ジュニア世代など、世代論を中心とした価値観、消費動向の研究、家族研究、郊外研究、都市論、メディア論など、さまざまな領域について研究をしている。
- 2) Y世代(16歳から25歳)、アメリカで 世代(60~74年生まれ、現在の30代から40代前半)の下世代を指す言葉として登場した。1970年代後半以降に生まれた層を指す。両親そろって45~54年生まれで「ベビーブーマー世代」、この世代の人口が多いのでY世代も人口が多い。そのために、消費、ライフスタイルに与える影響も大きいといわれている。日本では団塊のジュニア世代の後のポスト団塊ジュニアの世代と重なり、インターネットなどのデジタル環境に囲まれて育った最初の世代として、新しい価値観や消費スタイルの担い手とされ、注目を集めつつある。
- 3) 伊勢丹とは、1886年創業以来「創意と工夫」を試み、時代の流れを敏感にとらえお客様満足を心がけ、ファッションによって自己表現を楽しんでもらう、独自の商品提案を続けている。

- 4) ルミネとは、駅ビル事業管理及び運営、新宿・大宮・品川・横浜等 10 店舗を展開する。関東を中心に駅に直結した百貨店(ショッピングセンター・モール、ファッションビル)である。
- 5) 基本的には喫茶店(時にバーやレストラン、クラブの要素を含む)、なごめる飲食店(カフェは流行の発信源、文化を生む曖昧な空間)。カフェは(ドリンクが好きだから、ここのフードが好きだから、ここのインテリアが、雑貨、雰囲気、サービス)それらのもの全てを含めた、カフェと言う空間全体がひとつのスタイル。カフェはそれぞれのスタイルを提案する「流行発信基地」となっている。
- 6) 品田英雄「ヒットの現象学」(記事)『日本経済流通新聞』2001・6・26。
- 7) 狭間恵美子「ハナコ族は変わらない」(記事)『日本経済流通新聞』2001・9・11。
- 8) 東京の広告代理店ビーコンコミュニケーションズは、電通と共同で、15歳から69歳を6タイプに分類した消費者調査をまとめ、調査結果は女性向け商品のマーケティングに生かしたい考え。アメリカの大手広告代理店レオバーネット社のノウハウを採用。(広告代理店ビーコンの田中富美枝ディレクターは「調査で明らかになった女性消費のリーダー役を狙えば、市場を動かせる」と見ている)。
- 9) 森 撰「消費引っ張る(私は私)型」(記事)『日本経済流通新聞』2001・10・4。
- 10) 短いスキー板をいろいろな言い方で表現している。
- 11) 団塊の世代という言葉が初めて登場したのは、前経済企画庁長官の堺屋太一氏の小説「団塊の世代」である。そこでは、「日本民族は終戦直後の1947(昭和22年)から1949年(昭和24年)にかけて空前の大増殖を行った。この3年間に生まれた日本人はその直前よりも20%、直後よりも26%も多いのである。」「この人口の膨らみは、日本社会の中で目に見えない『団塊』を構成し、数々の需要と流行を作ったが、同時にまた、彼らが通過した後には数多くの過剰設備と過当競争とを残すことにもなっている。」
現在50歳前半の団塊の世代が65歳以上になる4~5数年後は、まさに超高齢化時代に突入する。2025年には、2.2人に一人、2050年には、1.7人に一人が65歳以上となる。団塊の世代の人口は、1998年では約700万人(1947年生238万人、1948年生235万人、1949年生225万人)で、総人口の5.5%となっている。(国立社会保障・人口問題研究所)
- 12) 西村 晃「ワンボックスカー消費者 財布のひもを緩めるのは孫」(記事)『日本経済流通新聞』2001・6・21。
- 13) 「当世料金事情 家族旅行 三世代参加で割引」(記事)『日本経済流通新聞』2001・6・17。
- 14) 宮崎治夫「長野県スキー産業の活性化と方向性」信州大学大学院修士論文」2002・3・20。
- 15) 沢田房子「市場ウオッチ 質に厳しいバリュー消費世代」(記事)『日本経済流通新聞』2001・4・19。
1998年の人口推移は国税調査の数字を単に足した数字との回答。
- 16) 油谷 遵「マーケティングリサーチ会社、ガウス生活心理研究所」(記事)『日本経済流通新聞』2001・9・27。
- 17) 「疎外されていった中高年向け市場」(記事)『日本経済流通新聞』2001・9・27。
- 18) PPM (ProDuct portfolio management, PPM) ボストン・コンサルティング・グループの「製品ポートフォリオ・マネジメント」が有名。企業がもつ製品や事業をそれぞれの市場成長率と相対的マーケット・シェアの2つの軸にもとづき、4つに分ける考え方。 『*花形製品(高シェア、高成長) *金のなる木(高シェア、低成長) *問題児(低シェア、高成長) *負け犬(低シェア、低成長)』
ここで市場の成長性が高ければ、投資に必要なキャッシュ・アウトフロー(現金流出)が大きくなり、市場における競争上の地位(相対的マーケット・シェア)が高ければ、事業からのキャッシュ・インフロー(現金流入)が大きくなると考えられるので、4つの事業をキャッシュ・フローの観点から見ると、つぎのように特徴づけさせる。 『*花形製品(現金流入大、現金流出大) *金のなる木(現金流入大、現金流出小) *問題児(現金流入小、現金流出大) *負け犬(現金流入小、現金流出小)』このフレームワークによれば、企業のとるべき戦略は「金のなる木」が産み出した現金を「問題児」の打ち見込みのある事業に投入して、相対的マーケット・シェアを高めて「花形製品」に育てるか、研究開発に投入して直接「花形製品」を作り出すということになる。
このように事業ポートフォリオのエッセンスは各事業・製品分野を分類して資金配分に役立てることである。そのさい、どの事業にも一律に資金を投下するのではなく、様々な基準に基づいて企業が強みを発揮できる事業に重点的に投資し、そうでない事業は撤退、縮小を行うという戦略的な投資決定を行うことが重要である。

市場成長	高い	花形製品 現金流入小 現金流出大	問題児 現金流入小 現金流出大
	低い	金なる木 現金流入大 現金流出小	負け犬 現金流入小 現金流出大
市場シェア			

野中郁次郎『経営管理』日経文庫 ティモン・・A・ルーマン「リアル・オプションを戦略評価に活かす法」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1999・1、P.12。

主指導教員（高津斌彰教授）、副指導教員（永山庸男教授・大浦容子教授）