

SNOW BUSINESS

スノービジネス

MOUNTAIN
RESORT
MANAGEMENT

2017 上期号 | No.127

発行／日本ケーブル株式会社

 Nippon Cable



02 Compass お客様に選んでいただくための真の魅力づくり

03 Feature ~スキー場における安定した収益の確保~
顧客を知って収益を上げる

07 Interview 大ピンチをチャンスに変えた
「ワクワク・ドキドキ・感動」別府温泉の復興

10 Seminar 外国人旅行者に対する緊急時対応

12 Data&Chart スキー実施にあたっての阻害要因

16 Column 「やり抜く力」のたいせつさ



お客様に選んでいただくための真の魅力づくり

5月半ば、あるツイートが大きな話題になった。それは「文具売り場の試し書きノートに書いてあったスターバックス(以下スタバ)のカスタマイズレシピを、実際に注文してみたらとてもおいしかった。だれか分からなければ教えてくれてありがとう」という内容のものだった。これに対するリツイート(他の記事を自分のフォロワーに届ける仕組み)は瞬く間に数万にも広がり、一時はリツイートの最高スピードを記録した。新手のプロモーションかと思いつや投稿者は数百人のフォロワーを持つ一般人で、カスタマイズ未経験だったがスマホで撮影したレシピを店で見せ、試してみた感想をツイートしたという。その後、「そのメモは自分が書いた」というレシピ作者からのコメントが寄せられるとともに、カスタマイズを投稿する人も続出した。

スタバのカスタマイズはヘビーユーザーなら誰もが知るサービスだが、慣れない人にはハードルが高い。5月のツイートはスタバ側が意図したわけではなく、ファンのちょっとしたイタズラ心と、ツイッターという道具が見事にマッチした出来事だったが、カスタマイズのハードルを下げる大きな機会となり、新たな経験を楽しむ顧客が増えたことだろう。

昨今、NPS(Net Promoter Score:自社商品を購入した顧客が人に推薦する割合を示す指標)を採用する企業が増えつつある。感覚的にあいまいな顧客満足度よりも、「人にも薦めたい」度合いを測ったほうが現実的な収益に結びつくともいわれる。推薦者は自分でも購入するうえ、ポジティブな口コミで新たな顧客を呼び込んでくれるのだから企業にとってこれほどありがたいことはない。だが企業が一方的に売りたい商品やサービスをどんなに宣伝しても、顧客が真に魅力を感じなければお金を使わないし、人に薦めることもない。

高級カフェが苦戦しているといわれるが、強いファンは揃るがない。季節感豊かな果物のフラペチーノなど今はやりのフォトジェニックな(写真映えのする)メニューは、先述のツイッターやインスタグラムに刻々と投稿される。テレビCMのようにともすれば“ながら見”される情報ではなくリツイートという能動的なアクションを通じて広がるのだ。顧客が自ら動ききくなるような魅力は一朝一夕に築くことはできない。収益を向上させ、事業の持続・発展にいたりせつなことは、選んでいただくためにお客様の声をくみ取り、努力し続けるということではないだろうか。(T.Y.)



*1 カスタマイズ：材料や甘味などの増減量をオーダーできるサービス

*2 フラペチーノ：フローズン状の飲物にクリームをのせたもの。フラッペ(かき氷)とカプチーノをかけ合わせた造語

スキー場における安定した収益の確保 顧客を知って収益を上げる

消費市場の変化が著しい現在、さまざまなビジネスモデルがあったとしても利益を上げる決定打を見つけ出すのは容易ではない。今号では、収益を確保するためにとらえておくべき視点について考えてみたい。



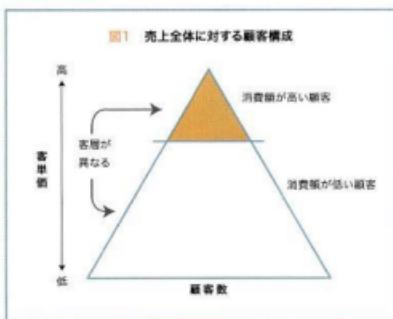
売上の中身を どこまで把握しているか

前号では「収益確保に必要な3つの要素」として、
 ①客単価の向上：価値に対しての支払い意欲が高まる
 ②客数の向上：価値を享受したい顧客が増える
 ③利用回数の向上：ファン、リピーターとなる
 をあげ、そのなかの客単価について触れた。

消費単価を低くして客数や利用回数を上げる「薄利多売」もひとつのビジネスモデルではあるが、利益を確保するには豊富な資金力と設備投資、人材確保などが必要となる。実現するにはハードルが高く、ややもすれば安売り競争にも繋がる可能性があり、企業体力を消耗しかねない。ライフスタイルも多様化するなか、安定的な経営をするうえでは消費単価の高い顧客に利用してもらい、効率的に収益を高めることが重要であり、これにより商品の価値やブランド力を向上も図ることができる。

では客単価をどのくらい上げていくかを考えるには、まずは現状を把握しなければならない。自施設に1日あたり何人来場し、いくら売り上げたということだけでなく、実際に客層

別に使っている金額や、お客様が「適正だ」と感じている価格などを認識しておく必要がある。売上については「客単価 × 客数 × 利用回数」が全体の売上となり、またその顧客構成についてはピラミッドで表すことができる。**図1** 顧客には消費額が多い人もいれば少ない人もいる。割引券を利用することがあたり前と考えるお客様からすれば、少しでも割引率が低くなると「高くなった」と思うだろう。一方、スキースクール



Feature

ルやレストランも含め、施設を定期で利用している人であれば「多少値上げしても、施設やサービスの質が良くなるなら構わない」と思う人も少なくない。このようにスキー場には異なる客層が存在しているということを理解しなければ、客単価を上げる対策さえも考えることは難しい。

顧客をセグメント化して現状を考察する

顧客によって消費額はそれぞれ異なるが、これらの客層をセグメント化して考えてみよう。**図2** 右上の「定着して来場」消費額が大きいゾーンは、企業（サプライヤー）側からすれば一番獲得したい重要な顧客で、ここが増えれば収益は上がる。また、このゾーンに近い層に訴求力のある対策を講じれば、重要顧客層となる可能性が高い。決して消費額が低い層を切り捨ててしまうというわけではないが、多額の消費をしてくれる層を確実に識別し、「ここでお金を使って良かった」と思ってもらい、増やしていくことこそが収益を上げるために欠かせないといえよう。

暮らし方も遊び方も多様化している今日、今いる顧客も他に快適なスキー場があればそちらに移ってしまうだろうし、あるいは温泉やグルメなどお金を別の使い方にあてるかもしれない。一方で、そのスキー場に独特の楽しさや価値があると知れば、別の場所でお金を使っていた人たちを呼び込める可能性もある。まず重要なことは消費単価の高い客層を見つけ、こうした層がどのような行動をとり、どのような

志向を持っているかをしっかりと知る必要がある。自社の顧客を細かく分けて理解することは、実現可能な将来ビジョンを描くことにもなり、具体的な戦略決定の第一歩となる。

収益向上につながるロイヤルティ戦略を知る

セグメント化した図2の右上の客層をマーケティングでは「ロイヤルカスタマー」と呼ぶ。他所や他社の誘いに乗らず、好んで継り返し購入し、第三者に推薦してくれる顧客だ。「ロイヤルティ(loyalty)」とは英語で忠義・忠誠などの意味があり、利用者の企業や商品に対する親密性・信頼性などを指している。

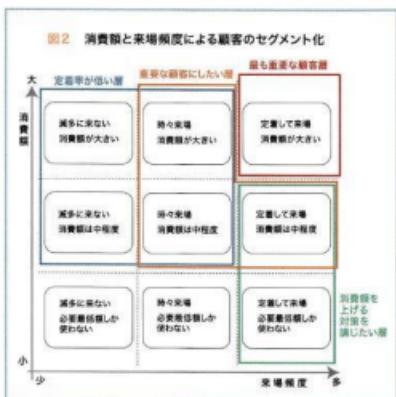
ロイヤルカスタマーが多ければ売上は安定し、「紹介・口コミによる新規顧客の獲得」「建設的な意見や提案を上げてもらえる」などにより、企業側の社員のやる気・働きがいにも繋がる。既存顧客をロイヤルカスタマーになってもらうために策を練ることや、ロイヤルカスタマーを増やす離脱させない手法を「ロイヤルティ・マーケティング」などと呼び、各業界ではさまざまな試みを行っている。

身近なサービスの一例では、「Amazon プライム」がある。年会費は3,900円だが、お急ぎ便や配送日指定が無料で使い放題のほか、映画・ドラマ・アニメも見放題、会員だけのセールなど特典が豊富にある。利用頻度が高い人はどれ得感が大きく、これによって消費額も上がる。

さらにステータスも重要な要素だ。例えば航空会社のマイレージ会員にはいくつかのランクがあるが、最上級クラスになると専用のカウンターやコールセンターはもちろん、セキュリティゲートも専用レーンが使え、搭乗前はラグジュアリーなラウンジでくつろぐことができる。また、優先搭乗ができるたり、到着空港では荷物が優先的に出てくるサービス、航空会社によってはマイルの有効期限も変わらなどの特典もある。

ロイヤルカスタマーを増やすための施策のひとつとしてポイントプログラムのような方法があるが、「ポイント=割引」は他社がさらなる高ポイント（大きな割引）を提供したら顧客が流出してしまうリスクもある。割引に走るよりもロイヤルカスタマーが求める親しみやすさや特別感に対し、サプライヤー側がどのような対応を取ることができるかがカギとなる。

顧客をひとくくりにせず、消費内容や行動を知っていくと、お得意様をさらに上得意様に育てていくシナリオが見えるてくる。



小売業が活用している顧客のデータ

顧客の行動や志向を分析して収益向上を図っている小売業を見てみよう。1980年代以降に国内で普及したPOSシステムは「Point of Sales(Service)」の頭文字を取った略称で、いつ、どこで、どんな商品がいくつ売れたのかを把握でき、売れ行き予測を立てるのに役立っている。コンビニやスーパーではここに天候・気温などの情報を加味し、例えばピールやアイスクリームなど供給する商品の種類や量を日々変える。あるいは時間帯によって総菜やパン、弁当を増やすなど、1日に何度も棚の商品入れ替えを行う。

百貨店では定期的に来店客の調査をし、商圈(来店している地域)や年代・性別・職業などの属性、どの売り場でどのくらい買い物をしたか、印象や感想を聞くなどの行動分析とともに、POSと自社カードのデータを掛け合わせることで、一般客から優良顧客までの消費行動の分析なども行っている。これらは商品構成や売り場配置などの参考データにもなり、店舗ブランドや広告イメージの構築にも活用する。来店客調査は店員ではなく、委託された外部の調査会社が実施することが多く、店の入り口付近に立ち、入店前や買いたい物を終えた買い物客に声をかけ、お礼として雑貨や買い物チケットなどを渡して数分かけて行う場合もある。



収益を上げるには 顧客を知ることからスタート

売れる商品やサービスを絞り込み、合理的に利益を上げるためにさまざまな企業が精度の高い顧客データの収集に注力している。**P6図3** 米国のスキー場やテーマパークなどでは、ほぼ毎日、顧客に対してヒアリング調査を行っているのが実情だ。「ちょっとよろしいですか」と声をかけ、一緒にゴンドラに乗って移動中にインタビューしたり、レストランで休んでいる人に話を聞いたりすることもある。「どこに行きましたか」「何を食べましたか」などと質問を重ね、会話

顧客データは、さまざまな分析を行うことで経営戦略の策定や事業計画の立案などに用いられる。データ収集にもいろいろな方法があるが、海外ではどのようなものがあるのか、その事例を紹介しよう。

■ペイリゾート「エピックバス」

米国コロラド州のペイリゾートは2008／2009年シーズンから「EPIC PASS(エピックバス)」という前売りのシーズンパスを販売している。バスはペイリ以外の米国内でも有数のスキー場で利用できるなど、利用者のメリットも高く、2010／2011年シーズンからはバス保有者に向けた「EPIC MIX(エピックミックス)」という機能が付加された。スマホなどからアクセスすると自分自身の滑走標高差、滑走日数を見ることができるアプリで、写真、レース管理、スクール、ガイド、リフト稼働情報などを得ることも可能となっている。さらに、バスにクレジットカード情報を登録しておくと、レストラン等の食事や買い物にも使えるなど、利用者に対して高い利便性を発揮している。

■ディズニー・ワールド「マジックバンド」

米国フロリダ州にあるウォルト・ディズニー・ワールド・リゾート(以

下WDW)は2013年から「マジックバンド」という手首に付けるウェアラブル端末を導入している。園内で購入できるが直営ホテルに宿泊するか、年間バスポートを所有しても入手可能となっている。8色の中から好きな色を選び、名前など文字を入れたり、アクセサリなどを付けてカスタマイズすることもできる。バンドは直営ホテルのルームキーやパークチケットになるほか、ショッピングによっては支払い也可能だ。またファストパス・プラスという数週間前からのアトラクション予約機能などもある。WDWには公式ウェブサービス「マイ・ディズニー・エクスペリエンス」があり、PCやスマホなどでアカウント登録すると予約や管理ができるので、マジックバンドと連動させればレストランなど待たずして利用して支払いも簡単になる。また、オリジナリティの高い「記念品=お土産」としても楽しめるツールのひとつになっている。

これらは、利用者にとって付加価値の高いサービスを提供することにより、個人の属性、行動特性、趣味嗜好、消費意向などの情報を巧みに収集分析している事例であり、精度の高い需要予測とマーケティングに基づき利益の最大化を図るという経営的な戦略がうかがえる。

Feature

の雰囲気によっては「いくら使いましたか」など尋ねると、顧客の消費単価がどれくらいか実数を知ることもできる。

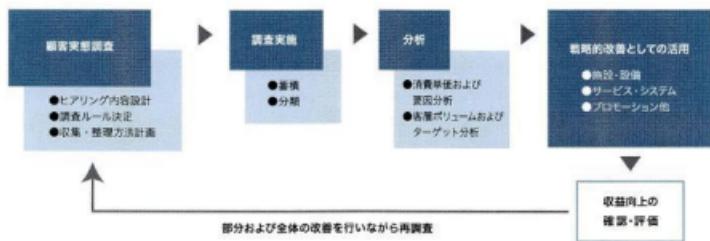
このような手法なら「大規模なシステムやマシンを導入する予算がない」と嘆く必要もなく、今すぐにでも始めることができるといえよう。営業期間を4ヶ月120日、1ヶ月を4週として週に5日、通常80日間、1日あたり20人にヒアリングすれば、1,600ものサンプルを探ることができる。インタビューする際には、まずは「何か施設を利用してみて困ったことや不便なことはありますか?」というような会話から入れば、答える側からしてみても施設を利用した感想などを答えやすく、その後、リフト券やレンタルなどについて詳細を聞き出し

ていけば、さまざまな有益な情報を得ることができるだろう。その中から消費単価の高い人の「なぜ」を知ることができれば、どこに力を入れるべきなのか、自社はどのような将来像を描くべきなのかが見えてくるはずだ。

漠然とした感覚で「客単価を上げたい」「来場客数を増やしたい」と思うのではなく、どのような客層を、どのように増やしていくかを考え、それを行動に移す。さらにはデータを収集するだけで終わることなく、しっかりと分析したうえで改善に努め、収益向上に繋げていくことが必要といえよう。

(編集室)

図3 顧客実態調査とその活用により期待される効果



参考文献: 「コトラー マーケティングの未来と日本」時代に失却する戦略をどう創るか著者: フィリップ・コトラー 監証・解説者: 馬山正博、訳者: 大野和基/発行: 株式会社 KADOKAWA

「山上につながる『顧客ロイヤルティ戦略』入門」著者: 渡邉直紀、武井由紀子/発行: 株式会社日本実業出版社

「実践マーケティング戦略」著者: 佐藤義典/発行: 株式会社日本実業協会マネジメントセンター

大ピンチをチャンスに変えた 「ワクワク・ドキドキ・感動」 別府温泉の復興



大分県別府市
市長 長野 恭紘 氏

2016年4月14日夜、熊本で最大震度7の地震が発生した。別府市でも4月16日に最大震度6弱を記録し家屋被害があったほか、観光地なども大打撃を被った。そうしたなか、どのように元気を取り戻したのか、別府市長にお話を伺った。

市長自らSNSで情報発信 新しいツールを有効活用

SB／日ごろより緊急時の万全の備えはされていると思いますが、昨年の地震発生後の対応状況はいかがでしたか。

長野／たくさんの家屋等が被害を受け、昼夜を問わず余震が続きました。いろいろな備えをしていたつもりでも危機的な状況下では情報が錯綜し、市民の皆さんもどの情報を信じていいのかと迷っていました。幸い私は日ごろからSNSを利用していて、多くのフォロワーの方に閲覧いただいていたため、「市長の長野」としてではなく、あくまでも個人として皆さんが今知りたい情報、必要な情報を発信してきました。SNSでは「高齢者や子どもたちを見られないじゃないか」というご批判もありましたが、市としては広報車で回ることや紙ベースによる情報発信も行い、さらに自治会など人のネットワークにも情報を伝えていただくなど従来の方法も用いました。あくまでもSNSは、情報を発信するツールがひとつ増えたという考え方です。SNSの場合は、ネット環境さえあれば基本的にどこにいても情報を受け取ることができますし、周囲に高齢者や子供がいればその情報を伝えてくれればいいわけで、

これは新しいツールとして大きな武器になると思いました。

SB／全国、どこにいても見ることができますね。

長野／そうですね。例えば東京にいる息子さんが私のSNSを見て、別府にいるSNSを利用していない高齢のご両親に電話で「今、市長のFacebookにこう書いてある」と情報を伝えることができます。非常に有効なツールなのですが、一方では誤った情報を流してはいけないと細心の注意を払う必要性も強く感じました。万が一にも生命にかかるようなことがあってはなりません。

この地震ではさまざまな経験をしましたので、災害緊急時の情報発信の方法や経路などを市民の皆さんのお持ちになつて考えることができ、非常事態への備えを拡充することにもつながりました。

市長、職員、民間団体が一丸となっての 「Go! 別府へ行こう!」キャンペーン

SB／観光産業への影響はいかがでしたか。

長野／観光シーズン真っただ中で、ゴールデンウイーク(GW)までに11万人のキャンセルが出るなど観光産業にとっては



死活問題になりかねない事態に、先行きへの不安が募るなか、まず「自分たちが今できることは何なのか」ということを考えました。震災に遭ったので、県外の皆さん、観光客の皆さん「助けてください」「来てください」と他人頼みにするのではなく、自分たちで行動を起こすことから始めることが大切であると思ったからです。そこで、県民や市民が一丸となり取り組もうということが狙いで、まずは地元の人に地元の宿泊施設を利用していただき、自分たちで別府の良い所を再発見してもらったうえで、「大分は元気だし、何も問題はない」と発信し、地元以外の需要を高めていくことにしました。それが、「Go! 別府へ行こう!」というキャンペーンです。まずGW中、私が自ら市内の旅館・ホテルに10連泊し「私が泊まるのだから、皆さんも泊まってください」となれば強制的に(笑)お願いするとともに、市役所の職員たちにも「一泊でもいいから」と協力を仰ぎました。そこまでやったうえで「安心ですから来てください」という情報発信を行いました。もちろん泊まった施設は名称こそ出しませんでしたが、SNSに写真を投稿しました。ただ数百もの施設があり、すべてには泊りきれていませんが、少しでも別府のアピールに繋げられるよう今でも継続して市内の宿泊施設に泊まるようにしています。

SB／周りの方の反応はいかがでしたか。

長野／私に対しては「言ったことは本当にやる人なのだ」と思ってくださったようで、苦しいときこそ自分たちの足下を見直して力を合わせようという流れができたように思います。この一体感が地域全体を動かし、元気にする源になったと思います。

私にとって、別府の市民の皆さんの生活を守ることが第一です。例えば、インバウンドが多いからといってそれだけに合わせた一過性の観光施策はやりたくありません。観光客を集めることが目的なのではなくて、市民が幸せになることが一番の目的です。これを間違ってはいけません。その過程として観光客に喜んでいただく「しきけ」をつくることが大切です。自分たちのまちは自分たちがしっかり支えて、維持性をもって運営していきたいと思っています。

マスメディアも注目した 「別府温泉の恩返し」

SB／Webで「別府が楽しそうだ」と話題になっていますね。長野／「別府に来てください」という観光CM動画を14本ほど制作配信し、市民の皆さんからも「私たちのまちはおもしろい」と思っていただけましたし、観光客の方々にも好評でした。危機的な状況にあったとき、「別府に来てください」と言ってもお客様の立場だったら不安を持ちますよね。「揺れませんか?」と聞かれて「絶対に100%安全です」とは答えられない。こうした中で私が心から感動したのは、ある旅館の女将の言葉です。お客様から「行っても大丈夫ですか?」と問い合わせがあると、女将は「大丈夫です。揺れてはいますけれど、来てくださったお客様の安全は私たちがカラダを張って守ります」このように言っていたのです。「こういう気持ちでやらなければダメなんだ」と心が震えました。この気持ちがあったからこそ、「別府に来てください」のCM動画を市民みんなでつくり上げることができましたし、おかげさまでレジャー施設の入場者数、宿泊者数共に震災前のレベルまで戻りました。

SB／その続きを別府のPR動画でもある「別府温泉の恩返し」なのですね。

長野／感謝の気持ちを何十倍にもして返すぞという別府人の奥ゆかしさ、素晴らしさをカタチにしました。どんな恩返しが良いかをみんなで話し合った結果、「別府といえば温泉! 自宅に別府温泉を届けよう」となったのです。この動画には市民の皆さんとお風呂に入っているシーンがありますが、私は先頭で裸になって「みんな集まれ!」という感じで、参加者全員で楽しみました。「別府に来てください」動画からストーリーとして続いているシーンもたくさん盛り込んでいます。撮影こそプロにお願いしましたが、構成は観光課の職員たちが一生懸命つくり込みました。すべて「プロにお任せ」だったら、あの雰囲気を伝えることはできなかっと思っています。さらに配信だけで終わりにせず、温泉が届いて喜

んでくださる方々の姿を市民の皆さんにも見ていただき、一緒に喜んでほしいと思っています。

ブれない発信を継続 官民協働、地域全体で楽しむ

SB / 地域のアピールでは発想の原点はどこにありますか？

長野 / まず別府は温泉です。地元の誇りでもある温泉を地元のみんなで盛り上げていき、観光客の皆さんと共に楽しんでいきたいと思っています。今は観光だけではなく、例えば福祉でも他の事業でも民間と行政が一緒になって作業していく時代になっていると思います。特に私が市長になってから民間と行政の垣根はどんどん低くなっています。日々民間の方々と接していく中で、コラボレーションも活発になり、スピード感もうまく役割分担ができます。

今夏にイベントを予定している「湯~園地計画」では、90年前からある別府ラクテンチという遊園地で行う3日間限定イベントが話題になっています。地元の支持が強いもの、地元の誇れるものと「温泉」を活かして新しい価値をつくり、一緒に楽しみながら企画をつくりあげています。また、資金も世界中の賛同者の方々からの「クラウドファンディング」や、地元事業者の方々からの寄付が集まっています。全国各地にお住まいの別府出身者にもこうした活動を見てもらうことで、「別府は元気だ」と励みに思ってもらえますから、遠く離れていても地域は一体化できるのではないかでしょうか。

SB / 今後の構想と、本誌の読者であるスキー場経営者や山岳リゾートの方々にメッセージをお願いできますか。

長野 / アイランドに「ブルーラグーン」という世界最大の露天風呂があって、そこは美容や健康にも効果を發揮し、家族や仲間同士のレジャーとしても楽しめます。私は「東洋のブルーラグーン構想」を別府で実現したいと考えています。別府に来たら世界規模の温泉で心もカラダも解放してリラックスしていただきたい。もちろん市民の皆さんと一緒に楽しんでもらいます。温泉の新たな産業化にも貢献したいですね。

別府にはありませんが、九州にもスキー場があります。「雪」と「温泉」は相性が良いので、スキーやスノーボードを楽しんでから別府温泉の旅館・ホテルでくつろぐような広域観光も強化していかたいですね。温泉に関しては私たちがいろいろな提案をしますので、スキー場での遊び方や過ごし方を考えたり、見せ方を変えて皆が楽しめるしかけもつくっていただきたい。それには、地元の人達が本気になってお互いに協力し、地元の人も喜び、自信をもって観光客を呼び込むことができるよう、知恵を絞ることが大切ですね。

Webを使えば全国どこだって一緒に何か活動を起こすこともできます。「ワクワク・ドキドキ・感動」をつくり出しましょう！

思わず吹き出す観光CM動画とクラウド活用



「別府温泉の男湯」をはじめとする市民が参加した観光復興CM動画を作成・配信し話題となった。ダジャレで笑わせる市民、旅館の女将の入浴シーンなどシリーズは14本ある。「別府の恩返し」は、震災後1年経って元気に戻った感謝を全面に出したキャンペーンで、公式サイトから申し込むと、抽選により、専用のトラックで自宅に別府温泉の湯が届く。このCM動画にも市長や市民が出演し、おもしろさと感動でスマイルからも大きな注目を集めた。「湯~園地計画」は地元の別府ラクテンチという遊園地を温泉遊園地にするという企画で、例えばバスタブのジェットコースターが走るなどの動画は思わず吹き出してしまうような内容だ。クラウドファンディングによって1億円の目標資金を募っており、6月25日現在で6,300万円を超える。7月29、30、31日を貸切にし、資金提供者はこの入園チケットが返礼品となる。

いずれも長良によるトップセールスだが、市民が一体となり、低成本で大きな効果を挙げている。

- 別府温泉の男湯】Youtube サイト
<https://www.youtube.com/watch?v=7dbWIT7mOeo>
- 別府の恩返し】公式サイト
<http://ongeshi.gokuraku-jigoku-beppu.com>
- 湯~園地計画】公式サイト
<http://www.gokuraku-jigoku-beppu.com/yuenchiplan>



●大分県別府市 市長 長野 荘祐 氏

日本文理大学を卒業後、衆議院議員の秘書を経て、2003年 別府市議会議員に当選
2015年 別府市長に当選、現在に至る

*取材は6月9日に行いました。7月5日以降発生した、九州北部の豪雨により被災された皆さまに、心よりお見舞い申しあげます。

外国人旅行者に対する緊急時対応

訪日外国人数の増加に伴い、
国内のスキー場や観光・レジャー施設にも
多くの外国人が訪れるようになつたが、
地震や火災などの緊急事態発生時の
彼らへの対応策は整つてゐるだろうか。
外国人の安全を確保するには
どのような対策を取つておくことが効果的なのか、
対応や備えについて考えてみたい。

外国人の心理を理解し 備えておくことの必要性

日本政府観光局が発表した数字によると、2016年の訪日外国人の数は2,400万人を超えた。また、法務省入国管理局の統計によると、在留外国人は約238万人で、地震多発国でもある日本において、自然災害をはじめ火災や事故等が発生した際の、外国人に対する避難誘導や情報提供などを行う体制を築いておく必要がある。

日本人であっても大きな地震や火災などの緊急時には不安になるものだが、外国人であればそれらに加え「言葉の壁」「文化や習慣の違い」などもあり、日本人以上に動揺することは容易に想像がつく。外国人の中には災害に遭遇したことがなく、何が起つたのかさえ理解できない人が出ることもあり得るだろう。まずは外国人の心理をとらえておくことが必要だ。

緊急時の外国人の心理

災害などが発生した際の外国人の心理状況や想定される行動について、一例を示すこととする。

心理状況	起こりうる行動
今の状況を理解できない	地震などの災害を経験したことがないため、建物の搖れや家具などの振動が理解できずパニックを起こす。
正しい情報を入手したい	言葉が通じないことに加え、どのように情報を入手すればいいのか分からず左往右往し、精神的に不安定となる。
使用できるものなどの判断ができるない	停電や余震等、次に何が起るのか想像できないため、エレベーターを利用しようとするなど短絡的な行動を取る。
関係者と連絡を取りたい	家族や母国関係者などの連絡を望むが、電話回線などが頻繁に壊れにくいということが理解できない。

緊急時対応の準備ポイント

緊急事態、特に地震などの自然災害は突然訪れる。通常備えておく防災対策はもちろんだが、スキー場や観光・レジャー施設など、外国人も多く訪れるような場所では、少しづつでも彼らに対する緊急時対応の準備を進めておきたい。そこで以下に、準備にあたつてのポイントについてまとめてみた。

個別ポイント	事前に把握・準備しておくこと
①初動対応	災害に遭遇した経験がなく、何が発生しているのかも理解できない人がいる可能性もある。緊急時の外国人対応マニュアルなどを作成しておくほか、内容を従業員が共に覚えて、訓練も実施しておく。
②存在の把握	入場券やリフト券などの在庫時にチェックしておくなど、自動券内に外国人旅行者がどれくらいいるかを見計らっておき、緊急時に外国人への呼びかけと巡回などの確認作業を行なう。
③コミュニケーションツール	外国人が苦に困るのは言葉であり、初動対応で必要な英会話程度は理解しておく。また、文章を英語で記したシートやイラストなどを準備し、施設内の設備や説明サイン等にもそれを用いよう。入場券やリフト券の発売券などに、緊急時の対応が外國語で記された箇所なしよりも差がある。
④情報の収集源	外国人がネットやその他の通信機器などにより最新の正しい情報を収集できるよう、施設内のどこにネットに繋がるパソコンがあるか、Wi-Fiが利用できるなどが分かるようにしておこう。
⑤外国人対応の医療	付近にどのような医療施設があるか、外国医師専門医院は可能か、設備や医師や看護師などのスタッフはどのくらいいるのか把握しておく。
⑥駐日外国人公館	母国との連絡、法律的な問題など駐日外国人公館とのやりとりが必要になる。日本にある外國公館や、外國領に対応してくれる諸団体などのサイトや連絡先もリスト化しておく。

スキー場で求められる 外国人への緊急時対応について

次にスキー場での想定事例を考えてみたい。スキー場で起こりうる緊急事態の例としては、雪崩や崖崩れなど災害によるゲレンデやハイキングコースの寸断、索道設備の機械装置の故障や事故等による長時間に及ぶ客車内での乗客の閉じ込めなどの可能性もあり得る。それぞれの事態において、たとえ雪崩でふさがれたコース以外に下山コースがあったとしても、案内看板がすべて日本語だけで書かれていたら理解できず、下山することができない。また、ゴンドラで客車内に無線が備え付けられていても無線の使用方法が日本語で書かれていて内容を理解することができないときや、ロープウェイで車掌が日本語しか話せずコミュニケーションを取ることができないときなど、彼らのストレスは非常に高くなり、場合によって

はパニックや異常行動を起こすことも考えられる。

いざという際にそのようにならないためにも、前述の緊急時対応の準備ポイント「③コミュニケーションツール」の準備が肝要となる。施設側は、外国人を安心させ冷静に行動を取ってもらうために、外国语によるアナウンスの準備、外国语やイラストによる案内表示、さらには緊急時に最低限必要なスタッフの英会話教育なども進めていくことがたいせつな。

外国語によるアナウンス体制の確立や コミュニケーションカード作成の具体例

緊急時の外国人対応として求められるコミュニケーションにはどのようなものがあるのか、具体的な事例を見てみよう。

東京の六本木ヒルズ(港区)では、2017年1月、同ビル運営会社の森ビルの社員約1,300人が参加し外国人の来館者を避難誘導する訓練を実施した。災害発生直後という想定では、エレベーターに閉じ込められた来館者に防災センターのオペレーターが英語や中国語などで呼びかけた。同社は有事の際、外国人専用の案内カウンターを設置して対応するという。三重県では、外国人観光客を受け入れている観光事業者・宿泊施設の方々が、地震・津波などの災害時に外国人観光客と緊急のコミュニケーションをとる際に活用できるよう、初動対応用の「災害時コミュニケーションカード」を作成し、ホームページ上でも公開している。また、JR東海バスでは、緊急時の対処方法や走行中の注意事項などを4ヶ国語(日本語、英語、中国語、韓国語)による文章とイラストで記した「安全のしおり」を作成し、車両の座席前ポケットに入れている。

東京オリンピック、パラリンピックなどのイベントを控え、今後も訪日外国人数の増加が予想されるが、スキー場や山岳リゾートにも多くの外国人のお客様の来場が見込まれ、これを踏まえ、緊急時の対応についてだれが見ても理解できるような案内やサインの設置は急務であるといえる。さらには、外国人だけではなく、高齢者や子供など施設を利用するすべての人にやさしい対応を心がける必要がある。「外国人を相手にするとなると、何から手をつけてよいのか分からない」と考えてしまうこともあるが、多くの自治体がWebサイトなどで対応策や表示例等を掲載しているので、それらを手がかりとするのもひとつ的方法だ。「そのうちに」と思っているときに災害は発生する。人命や信頼が損なわれる前に、今できることからでも着手し、それらを拡充していくことが求められている。

(編集室)

三重県作成の「災害時コミュニケーションカード」

JR 東海バス作成の「安全のしおり」

【参考资料】

- 自然災害発生時の訪日外国人旅行者への初動対応マニュアル策定ガイドライン(観光庁)
 - 外国人旅行者の安全確保のための災害時初動対応マニュアル(東京都)

Data & Chart

スキー実施にあたっての阻害要因



スキー場の収益を向上させる方法としては、「①客単価の向上」「②客数の向上」「③利用回数の向上」が考えられる。本誌（125号および126号）では①に注目し、スキー・スノーボード市場の消費拡大策に関する分析を行ってきたが、今号および次号では、②③に着目し、休眠層の復活を含む顧客開拓や利用頻度の増大に必要なアプローチを検討するための分析を行っていきたい。

分析を進めるにあたっては、「スキー・スノーボード潜在層・休眠層（以下、潜在層・休眠層）」「スキー・スノーボードをシーズン1回程度行う現役層（以下、ライト現役層）」「スキー・スノーボードをシーズン2回以上行う現役層（以下、ヘビー現役層）」に分け、それぞれの客層ごとの動向や意向を考察する。

冬季の余暇活動における スキー・スノーボードの位置づけは？

冬季における余暇活動において、スキー・スノーボード市場はどのような位置づけにあるのだろうか。そこで、「レジャー白書（公益財団法人 日本生産性本部）」において主要なレジャー活動として列挙されている活動を中心に、冬季における余暇活動として、活動する場所別に都市型、郊外型、地方型と20個の選択肢を用意して「あなたは、冬の週末（1～3日程度の休みのとき）に以下のレジャーを行いたいと思いますか？」と尋ね、各活動の実施意向を把握した。選択肢は「行いたい」「やや行いたい」「どちらでもない」「あまり行いたくない」「行いたくない」の5段階で設定した。

表1 冬季の週末における余暇活動の実施意向

活動の実施場所	活動名		ヘビーパートicipant		ライト現役層		潜在層・休眠層		
	都市	郊外	平均値	順位	平均値	順位	平均値	順位	
□	□	□	基幹旅館（温泉、健康ランド、スーパー銭湯など）	1.59	1	1.78	1	2.08	1
○	○	○	スキー・スノーボード	1.61	2	2.27	5	3.45	12
○	○	○	ショッピング、アウトレットモール	1.83	3	2.17	4	2.22	3
○	○	○	まち歩き、食歩歩道	1.86	4	2.13	3	2.33	4
○	○	○	音楽会、コンサート、ライブなどに行く	1.92	5	2.07	2	2.22	2
○	○	○	西園地、テーマパーク	1.99	6	2.29	6	2.52	7
○	○	○	東洋館・博物館、歴史公園、水族館などに行く	2.02	7	2.31	7	2.60	5
○	○	○	トレーニング、水泳、当社、フィットネス（スポーツジムを含む）	2.09	8	2.35	8	2.51	6
○	○	○	スパ、エステ、マッサージ	2.13	9	2.53	9	3.11	11
○	○	○	ボウリング、卓球、バドミントンなどの屋内室内スポーツ	2.16	10	2.59	11	2.79	8
○	○	○	カラオケ	2.20	11	2.56	10	3.03	10
○	○	○	屋内型ボルダリングジム、クライミングジム	2.39	12	2.63	12	2.97	9
○	○	○	スノーシュー	2.45	13	2.99	13	3.63	14
○	○	○	サイクリング	2.55	14	3.20	16	4.04	18
○	○	○	テニス	2.56	15	3.07	14	3.47	13
○	○	○	登山・トレッキング	2.56	16	3.08	15	3.66	15
○	○	○	釣り	2.69	17	3.25	17	3.90	17
○	○	○	ゴルフ	2.75	18	3.25	18	3.72	16
○	○	○	バドミントン	2.86	19	3.43	19	4.06	19
				3.06	20	3.82	20	4.28	20

※数字は、回答者「行いたい」「やや行いたい」「どちらでもない」「あまり行いたくない」「行いたくない」の5段階に分け、1～5位に点数を付した際の平均値。数字が低いほうが、実施意向が高いことを示す。

3つの客層「潜在層・休眠層」「ライト現役層」「ヘビー現役層」別に結果を見ると、全ての活動において、「潜在層・休眠層」の実施意向が最も低く、「ヘビー現役層」の実施意向が最も高い。**図1** なお、「ライト現役層」と「ヘビー現役層」ととの間でも、すべての活動で統計的に有意な差(偶然や誤差の範囲とはいえない差)が確認されたことから、同じ現役層であっても、余暇活動に対する意識が異なることがわかった。「ヘビー現役層」は、いずれの活動においてもアクティブであり、スキースノーボードだけに興味があるのではなく、いろいろなことにアンテナが高く、他のさまざまなことにも興味がある。言い換えると、「ヘビー現役層」を獲得し続けるためには、競合となる市場が「スキースノーボード以外にもたくさんある」「ライバルがたくさんいる」ということになる。

個別の活動について見ていくと、いずれの層においてもトップは「温泉施設(温泉、健康ランド、スーパー銭湯など)」であった。また、都市型の活動が上位を占め、地方の活動は全体的に低位となっており、若干の順位の違いはあるものの、全体的には客層に関係なく、同じような傾向がみられる。

さらに、「スキースノーボード」の位置づけについて層別にみると、「潜在層・休眠層」では列挙した活動の中では12位であり、サイクリングと同程度であった。しかし、他の屋外型スポーツと比べるとトップの実施意向(3.45)となっていている。一方、「ライト現役層」では各活動中5位、「ヘビー現役層」では2位と上位を占めた。

表1で示す結果から、冬期においては、「スキースノーボード」だけではなく、地方に出掛けるような活動全般が、都市型の活動に押されていることが分かった。スキーサー場の利用回数や客数が伸び悩んでいる要因のひとつにこれがあるといえよう。冬期に地方に出掛けけるような活動としては、数字を見る限りスキースノーボードは比較的実施されてい

ることから、スキースノーボード市場だけの問題ではなく、多様な余暇活動の選択肢が広がっている中で、そもそも家から外に連れ出す、遠くに連れ出すということ自体が難しくなっていると考えられる。つまりは「スキーサー場に行きたい」と強く思わせることが求められているのである。

ライト現役層は現状維持から減少傾向、 ヘビー現役層は増加傾向と二極化

ここまで、余暇活動におけるスキースノーボードの位置づけを見てきたが、スキースノーボードを実施する頻度に変化はあるのだろうか。そこで、スキースノーボード現役層に対し、「以前(3年前)と比較して、あなたがスキーサー場に行く頻度に変化はありましたか?」を尋ねた。その結果、「ライト現役層」については「変わらない」という回答が45.0%と約半数を占め、次いで「減った」という回答が36.6%を占めるなかで、「増えた」という回答は18.4%にとどまった。一方、「ヘビー現役層」は「増えた」という回答がもっと多く46.3%となり、次いで「変わらない」38.5%、「減った」15.1%であった。**図1**

さらに、スキースノーボードの今後の実施意向を尋ねたところ、「潜在層・休眠層」では「始めたい・再開したい」が39.3%に対し、「現状から変更なし(始めたくない)」が60.7%と上回り、「ライト現役層」も同様で、「増やしたい(44.2%)」を「現状から変更なし(49.2%)」が上回る結果となった。その一方で、「ヘビー現役層」は「増やしたい(69.8%)」が約7割を占め、今後もスキースノーボードへの積極的な実施意向がみられた。**図2** 「ヘビー現役層」は頻度の変化、および今後の実施意向とともに増加傾向、「ライト現役層」は現状維持、もしくはやや減少傾向にあることから、「する人はする」「しない人はしない」という二極化が進んでいる。

図1 スキー場利用の変化(%)

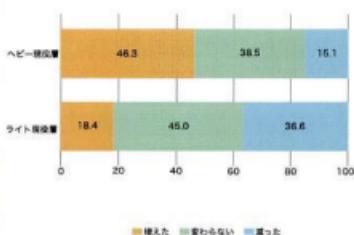
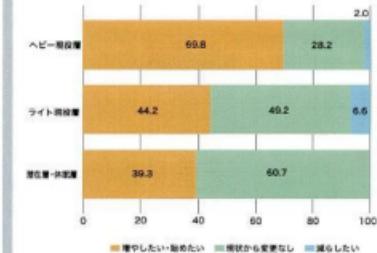


図2 今後のスキー・スノーボードの実施傾向(%)



Data & Chart

スキー場の利用回数を増やしたい傾向の客層とは?

では、スキー・スノーボードの実施回数が増加傾向にあるのはどのような人のようだ。利用回数を増やしたいという傾向にある客層について分析を行ってみよう。ここでは、今後のスキー・スノーボード実施意向の維持・向上が見込まれる「ヘビー現役層」「ライト現役層」を、性別や年代別に検証する。

スキー場利用の変化と今後のスキー・スノーボードの実施意向をあわせてみると、ヘビー現役層全体で「頻度が増えたし、さらに増やしたい」「頻度は変わっていないが、今後は増やしたい」「頻度は増えて、今後はそれを維持したい」と増加傾向の回答をしたのは65.3%であった。とりわけ、20代(男性77.0%、女性73.0%)にその傾向が強く見られた。**図3**

20代の特徴としては、実際の同行者シェアの大きさでは「友人」「子供連れ家族」「夫婦・恋人」の順だが、実施意向が増加傾向にある人は「子供連れ家族」となっていた。交通手段は7割超が「自家用車」だが、「ツアーパス」も15%を占める。よく使われている情報源としては、多い順では「スキー場公式ホームページ」「スキー場公式SNS」「スキー場ポータルサイト」であったが、増加傾向にある人では、「スキー場公式SNS」「スキー場公式ホームページ」であった。

なお、30代および40代の同行者シェアについても、増加傾向にある人は「子供連れ家族」であり、「友人」は増やしたいという意向が少なかった。また、増加傾向にある人は、「スキー場公式SNS」を使用しているという20代とも共通する特徴が見られた。

次にライト現役層で見てみると、「頻度が増えたし、さら

に増やしたい」「頻度は変わっていないが、今後は増やしたい」「頻度は増えて、今後はそれを維持したい」と増加傾向の回答をしたのは33.9%だが、「減ったけど増やしたい」という回答も14.9%あった。増加傾向にあるのは20代の男女で顕著であり、減ったけど増やしたいと回答したのは男性では40代男性、女性では30代に多く見られた。**図4**

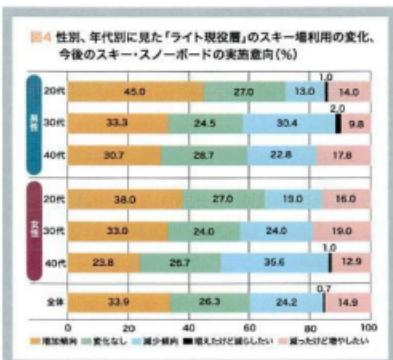
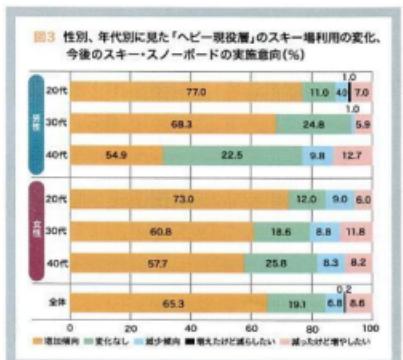
頻度が「減ったけど増やしたい」という意向が比較的高かった40代男性と30代女性を見てみると、40代男性の同行者の最大シェアは「子供連れ家族」だが、「夫婦」の伸びが大きかった。30代女性については、「子供連れ家族」が高かった。また、情報源については「スキー場公式ホームページ」の利用率が高かったが、女性においては「同行者のクチコミ」も参考にしている傾向が見られた。

スキー・スノーボード実施にあたっての阻害要因は?

では、スキー・スノーボードをするにあたって、どのようなことが課題となっているのだろうか。本誌Topics2017のリサーチでは、速報として現役層と休眠層・潜在層に分けて紹介したが、本稿では今後のスキー・スノーボード実施意向の維持・向上が見込まれる現役層を、さらにヘビー現役層、ライト現役層とに分けて探っていく。

本調査ではスキー・スノーボードを実施するにあたっての自分自身や家族(特に子供)の課題について、32項目を挙げて、当時はまるものを選んでもらった。**表2**

スキー・スノーボード現役層の「ヘビー現役層」では回答が多かった順に、「お金がかかる、高い(39.9%)」「施設水準が低い、古くさい、汚い(36.0%)」「施設水準・サービス



水準の割にいろいろな料金が割高(34.7%)」「家から遠い(34.1%)」「移動がたいへん(33.2%)」「渋滞に巻き込まれるのがイヤ(30.7%)」などと続々、費用や移動、そして施設水準が阻害要因の上位に挙げられている。

同じく「ライト現役層」についても、選択された項目の順位こそ異なるものの、上位8項目までの阻害要因はヘビーポート層と全く同じで、費用や移動、施設水準が占めていた。これに対し、「潜在層・休眠層」は、「お金がかかる、高い」「家から遠い」「移動がたいへん」「荷物が多くて準備がたいへん」「寒いのが苦手」など、不便さを含む項目が阻害要因の上位に来ている。なお、それぞれの層別に見た意識の差については、費用面と移動面、施設面に対する意識の差が大きくあらわれている。

消費者側が抱える問題には、一般に可処分所得や移動距離・時間などが大きく影響するが、注目すべきは、ヘビーポート層は「新しさを感じないスキー場の施設」に対して、ヘビーポート層、ライト現役層ともに「支払ったお金の割には施設や受けたサービスが不充分」ということに対して不満を持っている点だ。そこで考えなければならないのは、消費者が「価値」をどこに見いだすかである。消費者は、満足できるものにはお金をかける(価値を認める)という心理をとらえると、「いかに不備を取り除き高い満足度を提供するか」を優先的に考えることがたいせつであるといえる。現状の施設やサービス水準のままでは、継続的に来場してくれている現役層であっても、いずれは離れていく可能性があり、また、休眠層・潜在層が自ら積極的に「スキーに行こう」という気持ちになるとは考えにくい。今後、来場者数を維持・増加させるためには、現役層に対しては、快適性や利便性を踏まえた設備更新や新たなサービスの導入など、従来との比較において違いの分かる取り組みを、休眠層・潜在層には、スキーへの興味を喚起するべく「手ぶらで行ける充実レンタルサービス」「宅配便で送った荷物が簡単に受け取れるサービス」等、スキーは不便、面倒というイメージを払拭する施策をとることなども必要といえよう。

今号では、スキー・スノーボードの頻度の変化および今後の実施意向のボリュームを把握し、各傾向の利用者像を明らかにするとともに、実施にあたっての阻害要因について分析を行った。次号では、休眠層の復活を含む顧客開拓や利用頻度の增大に必要なアプローチを検討するための詳細な分析を行っていく。

(R.G.)

表2 スキー・スノーボードをするにあたり、自分自身や家族に当たるる課題

	①ヘビーポート層	②ライト現役層	③休眠層・潜在層	④少額現役層・休眠層(月に1~2回程度)の割合	⑤定期利用層(月に3回以上)
お金がかかる、高い	39.9	43.0	50.7	3.1	7.7
駐車料金が高く、遠い、高い	36.0	24.2	11.7	-11.8	-12.5
施設やサービス・サービス水準の間にいろいろな差がある	34.7	31.1	21.6	-3.6	-9.5
家から遠い	34.1	42.4	46.4	8.3	4.0
荷物が多い、高い、料金が高い、料金が高い、料金が高い	33.2	36.9	44.6	3.7	17
渋滞に巻き込まれるのイヤ	30.7	31.0	24.9	0.3	-6.1
サービス水準が高い	26.9	20.7	10.6	-6.2	-10.1
荷物が多くて準備がたいへん	19.6	19.7	27.6	0.1	7.9
料金範囲が広い	17.9	13.4	11.9	-4.5	-1.5
施設人が多い、駆け引きが多い(トイレに行くのが面倒等)	15.8	16.2	18.8	0.6	2.6
自己行動者の手数が多い	15.6	12.6	8.7	-3.0	-3.9
施設にケガをしないが不安	15.1	8.9	10.7	-6.2	1.8
寒いのが苦手	14.0	14.6	26.7	0.6	12.1
自分の体力、健康上の理由	13.3	12.1	17.0	-1.2	4.9
自分の身のケガが多い	12.3	11.3	13.9	-2.0	2.6
日割しがない	13.3	7.5	3.8	-5.8	-3.7
行きたいと思いつかない的なスキー場がない	13.1	9.1	6.8	-4.0	-2.3
自分の体力が続かない、疲れやすい	12.8	13.7	13.2	0.9	-0.5
一緒にスキーできない、出れない	10.6	9.3	13.0	-1.3	3.7
施設でのスキー・スノーボードの設備が少ない、日割しがない	10.3	4.8	5.0	-5.5	0.2
筋肉痛	9.1	5.5	2.6	-3.6	-2.9
アフタショックが多い	9.1	5.5	2.3	-3.6	-3.2
施設が混雑してしまったりわからない心配	9.1	4.5	4.0	-4.6	-0.5
スキー場にやりたいことがある	9.0	7.5	14.7	-1.5	7.2
自分の年齢層やライフスタイルがあわない	9.0	5.0	6.4	-4.0	1.4
施設に慣れるのがたいへん	8.8	3.0	3.0	-5.8	0.0
家庭の体力に合わない	8.6	4.0	7.1	-4.6	3.1
家族が興味を示さない	8.5	7.1	8.7	-1.4	1.6
子供が習得するスキー・スノーボード(スキー・スノーボード)ができない	7.5	3.0	2.0	-4.5	-1.0
美味しいがわからない、興味がない	7.1	2.3	10.4	-4.8	8.1
その他	0.8	0.7	1.0	-0.1	0.3
特にない/わからない	8.0	6.0	9.4	-2.0	3.4

※回答者数を基準

Column

「やり抜く力」のたいせつさ

データを扱うには、分析する人間のスキルが求められるが、どうすればそのスキルを身につけられるのか？
「数字に強ければいいのか？それ以外に必要なものはないのか？」
その本質を捉え、日常のビジネスシーンでも役立つ書籍を紹介したい。

「GRIT やり抜く力」

～人生のあらゆる成功を決める「究極の能力」を身につける
著：アンジェラ・ラックワース 訳：神浦朋子 ダイヤモンド社

データ分析の重要性は特集で述べたとおりだが、「では、どうすればデータが分析できるようになるのだろう？」と悩んでいる人も多いのではないだろうか。データ分析のみならず、新しいテクノロジーなどが出現すると「どうせ自分には才能がないし」と卑下したくなることもある。そんなとき、参考となるのが本書だ。「人生で何を成し遂げられるかは、生まれ持った才能よりも情熱と粘り強さによって決まる可能性が高い」ということが解説されており、ビジネスにおける課題を解決するために必要な「やり抜く力」を科学的に検証した好著といえる。

著者はさまざまなジャンルで成功した人にインタビューを重ね、そこにひとつの共通項を発見する。顕著な功績を収めた人々は、みな「情熱」と「粘り強さ」をあわせ持つ「やり抜く力=グリット」が強かったのだ。そんな目に見えないものをどうやって測定するのか？本書のキモはここにある。著者は粘り強くこの問題に取り組み、グリットがどれくらいあるのかを判断する測定テスト「グリット・スケール」を完成させたのだ。そのテストの精度



の高さは、入学半年で多くの脱落者を出す米国陸軍士官学校において証明されている。入学生が脱落するか否かを分けるのは、入学時の総合評価スコアではなく、グリット・スコアの数値であるということが判明し、脱落者が多いほかのコミュニティにおいても、その正しさが実証された。

時代の流れが速く、はやり廻りも目まぐるしく変化するなか、物事がうまく行かず、困難に遭遇することもある。壁にぶつかったときは、自分の限界を勝手に決めることなく、成功例から学ぶ、アドバイスに耳を傾ける、やり方を変えてみるなど、決して楽な道を選ばずトライし続けることのたいせつを本書から感じ取ることができる。また、自分自身だけではなく、部下や仲間など、身近な人の「やり抜く力」を伸ばす方法も記されており読み応えがある。一度手に取ってみて、目を通してみてはどうだろう。

(O.S.)

編集後記

1998年に発売されたインスタントカメラ“チェキ”（富士フィルム製）。デジタルの波に押され生産中止寸前まで追いまられた時期もありましたが、今や売上はV字回復しています。「即席・アナログ」「味わい・個性」と「ニーズ」が融合し、温かみのある画質で、その場の思いをすぐにカタチにできるものとし

て多くの支持を得ているチェキ。過去に一世を風靡したもののが現代版として復活することには感慨を覚えますが、滑雪場・観光業界においても、強みである自然資源とお客様のニーズ、そして新たな視点を掛け合わせることにより新たなイノベーションが生まれることを期待したいと思います。

(編集室)