

かたしな高原 澤社長インタビュー



大都開発株式会社代表取締役
片品村スキー場連絡協議会会長
関東鋼索交通協会会长

澤 生道 社長

1982年生まれ。青山学院大学法学部卒。その後カナダの大学で観光学を学ぶ。在学中にイギリスに本社のある旅行代理店会社に籍を置きスイスにてガイド業に従事。帰国後、星野リゾートにてマーケティング、社長アシスタント、ホテルフロント責任者として従事。現在は中小企業の代表取締役という立場でマーケティングから組織運営、そして財務戦略を実行し、エリア内で協力しながら同スキー場をマウンテンリゾートに進化させ、より魅力的な場所になるよう日々取り組んでいる。

ファミリー層の取り込みから始まり、スキーヤーオンリーなど鋭い差別化を武器に根強いファンから人気を誇る、かたしな高原スキー場。自然環境や顧客のニーズを含め、時代の変化に合わせて柔軟に対応出来る組織を作り上げ、ウィンターシーズンだけでなく、グリーンシーズンでも収益化を実現しています。スノーリゾートからウィンターシーズンに強みのあるオールシーズンリゾートへ。「かたしな高原」3代目社長の澤生道さんにお話を伺いました。

海外留学経験で感じたこと

カナダで観光学を学びに留学していた時、自然をフィールドにした遊びの障壁の低さに驚きました。クライミングにしろ、カヤックにしろ、フィッシングにしろ、アイスクライミングさえも、言うならば日常の延長にある感覚というか、素人の自分でもすぐに試せてしまう環境があって。物理的な距離感というよりは、情報の流れや費用、サポート体制等が高い次元で設計されているからだなと。単純な距離感で言うと、東京だって海にも山にも1~2時間あれば行けますよね。でも都市部の人と自然との心の距離はそこまで近いとは言い難い。その違いは今でも覚えています。

先代とご自身の代の変化について

一番の違いは組織における施策実施までのプロセスでしょうか。先代と私の違いというよりは、時代の違いと言った方が正しいかもしれません。よく言われているトップダウン型からボトムアップ型への変化はもちろんのこと、先代の時代は決定したアイディアを期限に合わせて皆で実施していく、いわばウォーターフォール型のスタイルだったかと思います。私の代では、現場の意見や日々変わりゆく状況に合わせて決定した実施案を柔軟に変更していく、いわばアジャイル型のスタイルです。組織の動き方を変化させた一番の理由は時代のスピード感への対応ですね。時代の変化のスピードが早すぎるので。極端な話、1年どころか半年後には立てた目標自体が正解から不正解に変わっている事がありますから。時代の流れを読みながら、それに合わせて目標自体を調整していく事が不可欠だと感じています。

反対に代々受け継がれている部分について

ファミリー特化とスキーヤーオンリーの2つですね。この部分は代々変わらずに受け継いでいると思います。昨今ではグリーンシーズンにも力を入れていますが、ファミリー特化のコンセプトはシーズンが変わっても変わりません。

かたしな高原スキー場の歴史

1967年に開業しました。2023年現在、群馬県片品村では2番目に古いスキー場です。東京都内で建設業を営んでいた祖父が雇用対策で始めたのがキッカケですね。

今は私で三代目となり、温暖化、コロナ、光熱費高騰などに振り回されつつも皆さんに喜ばれるリゾートを目指しています。ありがたい事に、単月でいうと2023年1月は私が入社以来11年間の中でも一番の売上を上げる事が出来ました。状況の変化に対応しながらご来場の皆さまの期待に少なからず応えられているのかなと感じています。



「スキーヤーオンリー」と「ファミリー」及び「シニア」に特化したマーケティングの理由

規模がそこまで大きくない当社が生き残る方法として「ファミリー」特化を選択しました。約40年前の事です。当時、スキーは若者や現代で言うところのアクティブシニアのスポーツで、ファミリー層については、今でこそ大きなターゲット層の1つとして認識されていますが、あまり意識されていない、言わば、ないがしろにされていた時代だったかと思います。

そんな中、なぜか当社はファミリー層の方々がもともと一定数ご来場されていたんです。調べてみると、ぶつかりにくいコース設計の幅や強風が当たりにくい地形、必ず同じゴール地点に滑って戻れるゲレンデレイアウトに駐車場からゲレンデまで徒歩圏内の距離などなど、スキー場自体の特徴がファミリー層にマッチしている事に気が付きました。そこからですね。先代が「ファミリー」に特化する方向性を打ち出したのは。

今現在でも殆どの施設の名前に「チャイルド」がつくのは、ご来場者の皆さまはもちろんの事、当社に関わるスタッフにもファミリーが楽しめるスキーフィールドである事を意識付けてもらう意味もあります。また、30年程前にオランダにあるディックブルーナが日本法人を立ち上げる際に、当社をファミリーに特化したスキーフィールドの元祖として評価頂き、パートナー契約を結んだ事で、アイコン的にも「ファミリー」の方向性がより強固なものになっていたのかなと。



「スキーヤーオンリー」については、ファミリースキーフィールドとして深化していくなかで、ファミリーが喜ぶサービスとそうでないサービスを取捨選択していった結果、関東唯一のスキーヤーオンリーになったという経緯があります。「スキーヤーオンリー」は他のスキーフィールドがなかなか模倣しにくい強烈なトレードオフなので、結果として、今現在のスキーフィールドの独自性や色を保つ中心的な要素になっていると思います。ちなみに私自身はスキーもスノーボードも両方大好きなので、「スキーヤーオンリー」はあくまでもマーケティング上の判断となります（笑）。

最近では「スキーヤーオンリー」によってファミリーだけでなく、シニアスキーヤーの方にも多くご来場頂けるようになりました。来場者からは「なんなく落ち着くスキーフィールド」という数値化できない価値を評価していただいているので、ブランディングにもかなり寄与していると考えています。もしかしたら単純に年季の入った施設故、昭和の匂いを感じてくださっているだけかもしれません。

ただ、スキーフィールドが最も栄えた、俗に言うバブル期の14、5万人の来場者数から減少はしているものの、当社は今なお11、2万人という方々にご来場頂けており、もしかすると他のスノーリゾートさんよりも減少率が抑えられているのかなという印象を持っています。これはスキーフィールドとしての特色を明確に打ち出している効果の一つだと考えています。

グリーンシーズンやグランピングについて

私が当社に来てから11年間で一番注力した仕事がグリーンシーズンの売上向上です。極端に言うとこれこそが当社がこれから生き残るための生命線だと考えています。

当初はウィンターシーズンとそれ以外のシーズンの売上比は20:1。ほぼ冬の一本足打法でした。しかしながら、昨年は4:1に改善。通年で回す大きなメリットは雇用、設備投資、集客と多岐に渡る考えています。



一番最初に考えたのは単純ですが宿泊施設であるチャイルドロッヂの売上を伸ばす事でした。そのための（宿泊頂くための）魅力を社員一丸で考えて完成したのが「ミッフィー農園」です。休耕地といって使われなくなった荒れた畠をレンタルさせて頂き、生き生きとした畠に戻すところから始めたのですが、スキー場スタッフには農家出身者も多く初年度から見事な畠が完成。採れた野菜の品質も大変好評で収穫体験BBQをフックに多くの方にロッヂにご宿泊頂く事が出来ました。これにより、関わったスタッフの中に生まれた成功体験がグリーンシーズン再生の足がかりになったと感じています。



2021年からグランピングやサウナ、2022年からはマウンテンバイクコースも本格始動し、おそらく2023年は今まで赤字だったグリーンシーズンが単体で黒字化します。これは当社の経営において相当なインパクトになり、今後より自由な選択ができるようになると考えています。

また、9年前からミッフィーマウンテンクラブ（現在、約1万2千世帯）という会員制度を設け、会員の皆さんにメルマガ等で新しい魅力や施策のアプローチを定期的に行う事が出来ているのも好循環を生んでいる要因だと思いますね。

たくさんのチャレンジの中で失敗は

数多くのチャレンジをしているので、当然数多くの失敗も経験しています。しかしながら、今のところは全てをかすり傷程度で調整する事が出来ています。これも組織として仕事の進め方をアジャイル型にしている利点の1つかなと。当社のような規模が小さいスキー場は致命傷を負ってしまうと全てが揺らぎかねない怖さは常に感じています。ただし、失敗を軽傷で終わらせる事が出来るからこそ、臆せずにトライ＆エラーを繰り返し続けられる文化が少しずつ根付いているとも感じています。例えば、昨年、グリーンシーズンのマウンテンバイクコースを新設する際に、普段丁寧に手入れしているゲレンデを重機で掘削した時は、頭では分かっていたとはいえ、スキー場のタブーに触れている様でドキドキしました（笑）。ただ、ウィンターシーズンにもマウンテンコースとして同コースを活用するイメージを念頭に置く事で思い切ったコース作りが出来たと思います。どちらにしろ失敗したら皆に謝って即撤退してもいいですし。笑 実際、マウンテンバイクコースは予想以上に好評でしたので今後が楽しみです。



尾瀬地域との連携や現状の課題と今後の展望

片品村は尾瀬国立公園の玄関口として認識されています。最近では国も国立公園を活用しようという流れがある中で、私たちも尾瀬戸倉スキー場や地元のガイドの方々と連携し、「尾瀬アウトドアスポーツ振興会」という社団法人※1を立ち上げました。主な目的は利用者が激減している尾瀬国立公園の登山道の再活用ですね。具体的には、尾瀬戸倉スキー場から登山道である富士見峠の入り口まで雪上車で移動し、そこからスノーシューツアーや安全に配慮したバックカントリーツアーを開催しています。昨シーズン、モニターツアーが大変好評だったため、今年から一般の方向けにもサービスを開始しました。今後はウィンターシーズンだけでなく、グリーンシーズンでも、e-バイクツアーやキャンプ場の設営（未定）も検討しているところです。得られた利益は富士見峠の整備／清掃や尾瀬国立公園の魅力向上に役立てられればと考えています。

また、私個人として、尾瀬国立公園をゼロカーボンパーク※2として推進する取り組みにも関わらせて頂いております。自然だけでなく、そこに住む人々の暮らしも含めて持続可能なモデルを模索し提示していかなければという思いがありますね。意図せずコロナ禍がもたらした自然観光への追い風をチャンスと捉え、個人としても地域全体としても今までの自然観光の在り方を見直していかなければなど。

※1 「尾瀬アウトドアスポーツ振興会」 <https://ozeoutdoorsports.com/>

※2 ゼロカーボンパークとは

環境省にて国立公園において先行して脱炭素化に取り組むエリアを「ゼロカーボンパーク」として推進する取り組み。電気自動車等の活用、国立公園に立地する利用施設における再生可能エネルギーの活用、地産地消等の取組を進めることで、国立公園の脱炭素化を目指すとともに、脱プラスチックも含めてサステナブルな観光地づくりを実現していく。

今後の目標

大きなところでいうと「自然と共にする時間を、より多くの人に届ける」というミッションを実現する事が当社そして私自身の使命であると考えています。

以前の職場では人並み以上に目標達成思考が強かったのですが、かたしな高原で現職になってからは雪や気候に経営が相当左右されました。目標を達成するために思考し行動し続ける事はとても大切ですが、同時に大きいなる自然には抗えない事も思い知らされたんです。

今は目標に固執し何が何でもそこに向かっていく、というよりは、自然環境含めて今の状況を的確に判断し、その都度ベターな選択肢を組織として柔軟に選び取っていく、という考え方がしっくりきていますね。その積み重ねがグリーンシーズンの売上成果やウィンターシーズンの安定した来場者数に現れているのかなと感じています。

あとは、なるべく観光業の需要と供給を平準化したいという思いもありますね。観光業従事者も休暇含め、より安定した就業環境の中で生活出来る様にしていきたいなと。

今後も背伸びせず、急ぎすぎず、でも着実にやるべきことをやっていき、結果として自然と共にする時間を、より多くの人に届けられればいいなと思っています。