星野リゾート代表の星野佳路氏は
無類のスキー好きとして知られている。
「スキーのためなら」と昨季3月、
超多忙なスケジュールをやりくりし、
わずか2日間のアメリカ・ベイルでのスキー取材を決行。
観光リゾート業界の革命児として、
国内外で活躍する氏が、世界トップクラスの
リゾートをすべり、スノーリゾートの在り方を語る。

星野佳路が考えるスノーリゾート *in* コロラド・ベイル

文・星野佳路
text by Yoshiharu Hoshino
写真・渡辺洋一
photographs by Yoichi Watanabe
取材協力・星野リゾート、ベイルリゾーツ、ユナイテッド航空
special thanks: Hoshino Resorts, Vail Resorts, United Airlines

1980年代後半シカゴに住んでいた頃、私は冬になるとコロラドロッキー山脈のスキー場に通っていました。もちろんスキーが好きだからということなのですが、リゾート経営という視点からも学びを得るために、スキー場で働く母校・コーネル大学のOBを探しては、そこで見聞きすることについて議論を繰り返した覚えがあります。そしてある時、私のスキーリゾートの概念において最大の驚きに出合ったのです。それは、「クリスマスの時期にはベイルに滞在する顧客の50%はスキーをしていない」というスキー場担当者の言葉。「5%の間違いだろう」と何度も聞き直しましたが50%は事実でした。「この国で

[ほしのよしはる]1960年長野県生まれ。星野リゾート代表。国内外に33の宿泊施設やスキー場を運営する以外にも、エコツーリズム、地ビール事業への進出、ブライダル事業路線の改革など業界に旋風を巻き起こし続けている。大のオフピステ好きで年間滑走日数は約60日

ベイルの中腹にあるレストランThe 10thの入り口には、ブーツをスリッパに履き替えるスペースに、ウエア掛けやヘルメット置き場まで用意されている

ベイルの朝一の硬いグルーミングバーンに飛び込むようにすべる星野代表。前のめりな滑走フォームが経営スタイルとリンクする

は雪山に来る理由が異なっているらしい……」と考えながらベイルを探検して廻りました。

日本のスキー場での私の概念は、吹雪の日はもちろん、雨が降ろうが槍が降ろうがリフトの動き始めから終わりまですべる、昼食は時間をかけないよう従業員食堂のようにカレー、うどん、ラーメンを流し込む。これが常識であります。ところがコロラドのスキー場のクリスマスは滞在者の50%しかすべっていない。アスペンに滞在した時、大雪の日に冬山完全防備でゲレンデに行ってみると、誰もすべっていない。午後に室内の運動場に行ってみるとたくさんの人が身体を動かしていました。テニスコートにはナブラチロワがいて本気テニスをしていた。「こ、これは！　本当にスキー場なのだろうか……」という『テルマエ・ロマエ』級の驚きだったのです。

２００４年、場所は再びコロラドのスキー場、ビーバークリークの経営者に「ここのコンセプトは何か」と訪ねたら、「ファミリーギャザリングだ」と答えが返ってきました。全米、全世界にバラバラに住んでいる家族が冬になるとスキー場で一緒に時間を過ごす。日本のお盆や年末年始のような感覚でスキー場に集まってくるというのです。コロラドのスキー場はもはやスキーをするための場所ではなく、滞在を楽しむリゾートであると

ベイルと言えば超広大なバックボウルが有名。降雪時はヘリスキー並みのパウダーエリアが広がる

山頂エリアでカメラマンが写す記念写真は、後からダウンロードやSNSへ投稿できる

ゲレンデ下部の「SLOW ZONE」には掲示だけでなく、スタッフが立って安全を管理する

ベースビレッジにも家族連れが非常に多い。町だけでも1日楽しめるのが特徴だ

いう発想の転換があることを実感しました。

日本に帰ってきた私は、運よく巡り合った北海道のトマムという素材にコロラドで得たヒントを注ぎ込むことになります。まるで自分で発想したかのように語っている「ファミリーギャザリング」というコンセプトは、テルマエ・ロマエの物語の主人公ルシウスと同じように異次元の世界で得たヒントがあったから実現した内容なのです。もちろん、あちらで見聞きしてきたことを単純に再現したわけではありません。２００３年に市場調査をしてみると、日本のスキー市場の驚くべき特徴がわかってきました。市場減少の真の理由は、参入減少にあるのではなく、休眠層の拡大にあったのです。つまり、若い時にスキーまたはスノーボードをしていた人の割合は高いが、その大半が途中で止めて休眠状態にあり、この市場が最大セグメントにまで拡大していた。しかし、スキー場は減少する現役市場をみんなで狙うので供給過多の難しいビジネスになる。星野リゾートは２００４年に「休眠層ターゲット」、つまりは止めてしまっている人たちに子供を連れて再び冬山に戻って来てもらうコンセプトを打ち出しました。当時これはまったくのブルーオーシャン。私はトマムの法人名を「マタキテ山脈」と名付け、休眠層への訴求に集中しました。こうしてトマムは成長セグメントを得ることができ、北海道トップレベルのスノーリゾートに返り咲くことができたのです。

さて、次なる進化は何か？というテーマをもちつつ、今回久しぶりにベイルに飛んでみましたが、そこで見たものは強烈に進化したファミリーギャザリングの機能でした。山にカメラマンが待機し、リフトパスに何やら機械を近づけ「ピッ」とした後に記念写真を撮ると、リフトパスの自分のサイト上に画像が自動転送されている。乗ったリフトの記録からサイト上にすべった高低差が記録され、それはシーズンを通した記録として蓄積されていく。「な、なんとパスは単なる共通リフト券ではなかったのか……」。別荘やコンドミニアムをオーナーから直接簡単にレンタルできるＡｉｒｂｎｂというシステムは、今やスキー場を含めて全米で急速に拡大しています。「それって合法なの？？」という私の質問には「この国は違法でないものはすべて合法、たとえ違法でも消費者に便益があるものは合法になる」という返事。規制緩和を長く議論している我が国との違いを痛感。いずれにしても、ＩＴテクノロジーが急速にファミリーギャザリングの機能を強化していることを実感しました。

しかし、近年感じる世界のス

世界中から名教師を集めているビーバークリークのスクールは、ゲレンデ目の前のもっともいい位置に建つ。スクールの利用はこちらでは一般的だ

高級リゾート・ビーバークリークでは、毎日午後3時にクッキータイムがあり、ゲレンデベースで焼き立てのクッキーが無料で配られる

エピックパスという共通パスを購入すれば、ゲレンデ内にあるタイムレースにも参加可能。こちらもWEBでタイムチェックや比較ができる

ビーバークリークのゲレンデレストラン入り口にあった自由に使える携帯充電器。リフトパスが高い分、フリーサービスも多い

ベイルで見つけたサービスいろいろ

北米のリゾートはスキーインスキーアウトが基本。ベイルの隣ビーバークリークのホテル・オスプレイは、玄関を出れば目の前がリフト乗り場だ

リフトパスはバーコード式。検札はベースエリアのリフト乗り場だけ。上のリフトはすべてスルーでOK。また乗ったリフトの記録もサイト上に残る

ベイルの山の上にあるゲームクリークレストランへは、ディナー時もゴンドラと雪上車でアクセス。レストラン入り口までピタリとゲストを送る徹底ぶり

ゲレンデのレストランに設置された水飲み場には、水筒に水を注ぐための機能もある。標高が高く飲み水を持ち歩く人が多いためだろうか

アフタースキーに町ブラできるように、スキーを滞在ホテルへ運んでくれるサービス。自転車というところがユニークだ

ベイルビレッジ中心部にはスケートリンクがあり、アフタースキーやスキーをしない人たちで賑わっている。ベイルは本当に遊びの選択肢が多い

ベイルビレッジの行き来は、早朝から深夜まで無料巡回ハイブリッドバスが走る。ビレッジ内は多数の店が並び、バス以外の一般車は進入禁止

キー場の最大の進化は、オフピステ滑走の体験にあると感じています。この究極の世界への基本は「旅は自己責任とする文化」であります。雪山のスポーツでは危険は最小限にできてもゼロにはできません。そのリスクは最終的にはプレイヤーが負うという文化が定着しています。一方で安全対策も進化しています。オフピステツアーのガイド制度の充実、事故に対する装備とスキルのアップ、滑走中のヘルメット着用習慣の啓蒙などなど、「リスクがあるからコース外滑走はダメ」とするのではなく、自己責任を基本としながら安全対策を急速に進化させることで、魅力満載の新しい分野が一般スキーヤーやスノーボーダーに解放されていきます。訪日外国人客を増加させようとする観光立国で、「コース外滑走禁止」というスキー場の姿勢は少し恥ずかしいレベルになってきていると感じています。日本の事情は理解しながらも、今後完全に禁止することはますます難しくなり、禁止しようとすれば違反者を増やし、むしろ危険を高めてしまうと思えるのです。どうしたら、日本の雪山を目指し飛んで来る外国の方々にもその素晴らしさを安全に満喫してもらえるのか。この課題をそろそろ官民一緒になって真剣に考えていく時期に来ています。ルシウスの仕事、まだまだ続きます。

*発売中の『大人のスキー 2015 winter』ではベイル特集を掲載。