

コロラドスキーリゾート視察

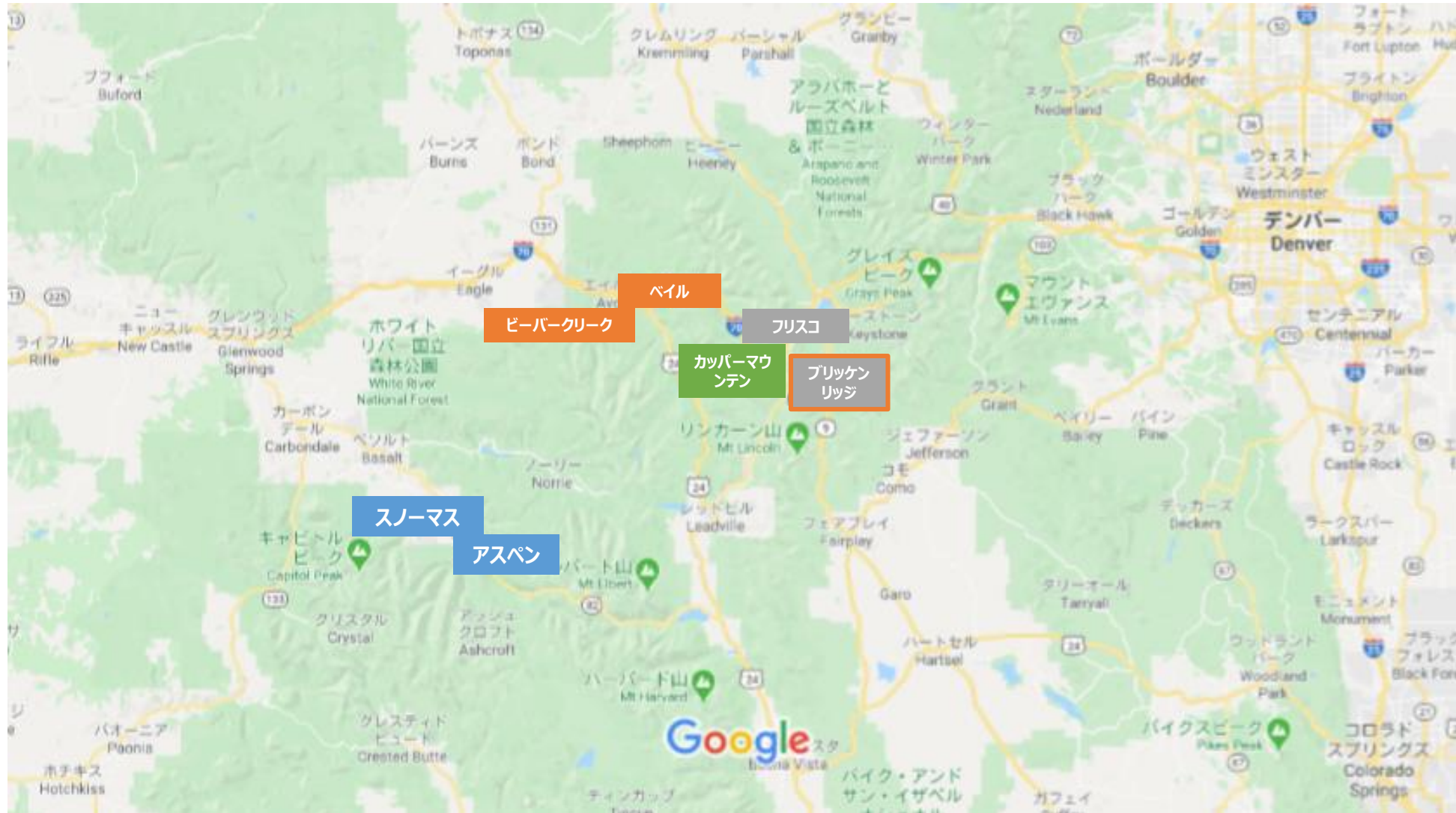
2020年2月 公益財団法人日本交通公社





目次

- 視察先の概略 p. 3
- 過去のヒアリングまとめ（Q&A） p. 12
 - ベイルリゾートの経営
 - カッパーマウンテンの経営
 - 地域の対応

視察先の概略

デンバー-空港と視察対象地域



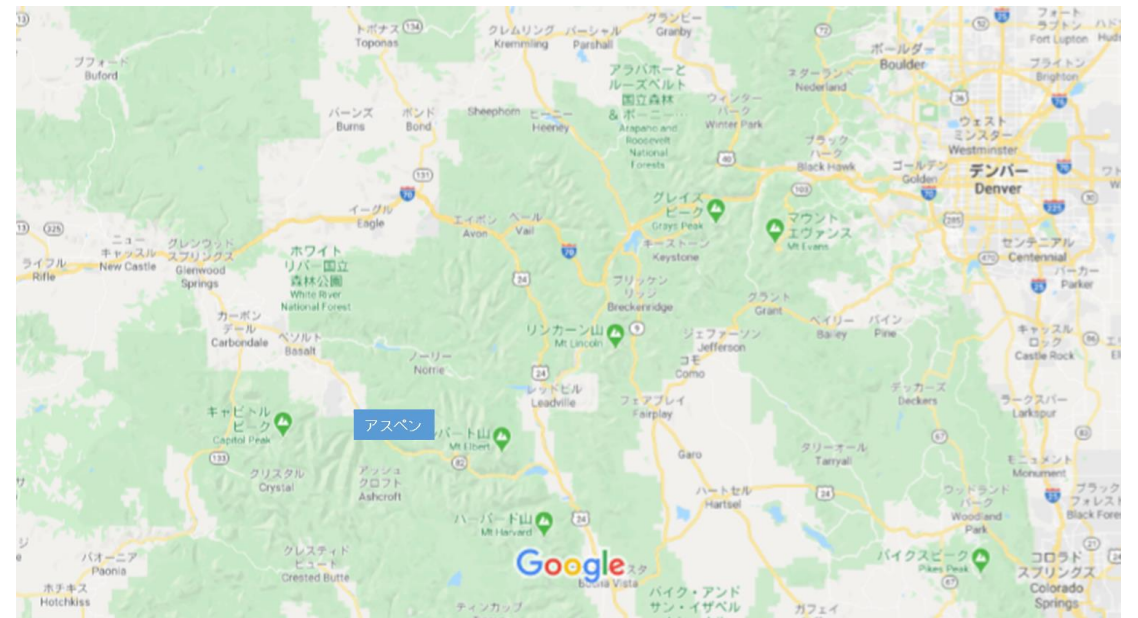
-  ベイルリゾート経営
-  アスペンスキーイング
カンパニー経営
-  カッパーマウンテンリ
ゾート経営
-  タウン

アスペン概略

辺境にあった鉱山町が、第二次世界大戦をはさみ、北米を代表する超高級リゾートとなったという伝説的な街。北海道占冠村のトマムのモデルとなった地域であり、現在でも占冠村と姉妹協定を結んでいる。街区は米国の典型的な町と同様のグリッドパターンであるが、街中には、多くのハイブランド・ショップが立ち並び、近接するアスペン空港にはプライベートジェットが並ぶ。グリーン期には、財界人や知識人が集まり様々な社会課題について検討する「アスペン・アイディア」の開催場所でもある。運営者であるアスペン・スキージング・カンパニーは、非上場のプライベート会社。その財務状況は明らかとなっていないが、非上場であるが故に短期的な収益についての関心は薄く、ベイルリゾートとは対症的な動きをすることが多い。現在では、ベイルリゾートに対抗するアイコンパスのシンボリック存在にある。

+α 情報

IKON PASSはEpic Passに対抗する存在となっている。Epic Passへの参画にはベイルリゾートとの個別契約が求められるが、IKON PASSでは主幹企業と他企業の間でそうした関係性はなく、主旨に賛同する企業・組織・地域のフラットな集まり。Altera Mountain Company運営の14リゾートの他、米国、欧州、豪州含め、全41のウインターリゾートが参画。国内では、ニセコユナイテッドが参画。

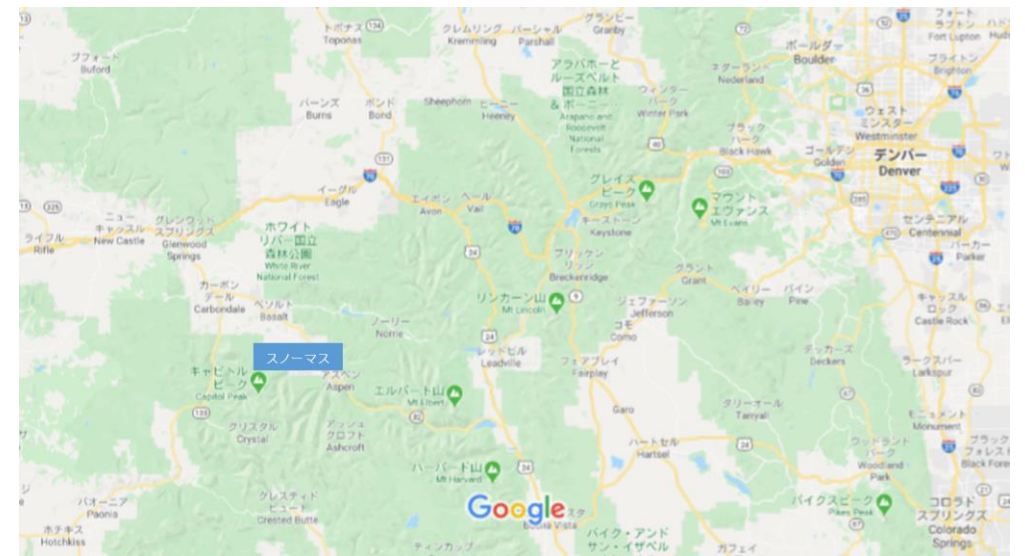


スノーマス概略

アスペン・スキー場を運営するアスペン・スキーング・カンパニーが、アスペンの成功をもとに1967年に「完全新規」で創設したりゾート。既存の街に併設したアスペンと異なり、ゼロからリゾートとして開発された同エリアは、ゴルフ場、タウン、スキー場が地形を活かして組み合わせられており、バブル期には、日本のディベロッパーも多く視察に訪れるなど、その後の大型リゾート開発のモデルとなった。2000年代には、イントラウェストとの連携のもと、リゾート・エリアの再開発も行われ、魅力のアップデートも行われている。

+α 情報

アスペンとスノーマスの間には、他資本で開設された「アスペン・ハイランド」があるが、現在では、アスペン・スキーング・カンパニーによって運営されている。このハイランドのベース部は、かつてのイントラウェストによって開発されており、スノーマスの再開発とあわせ、そのデザインの考え方を感ずることも可能。



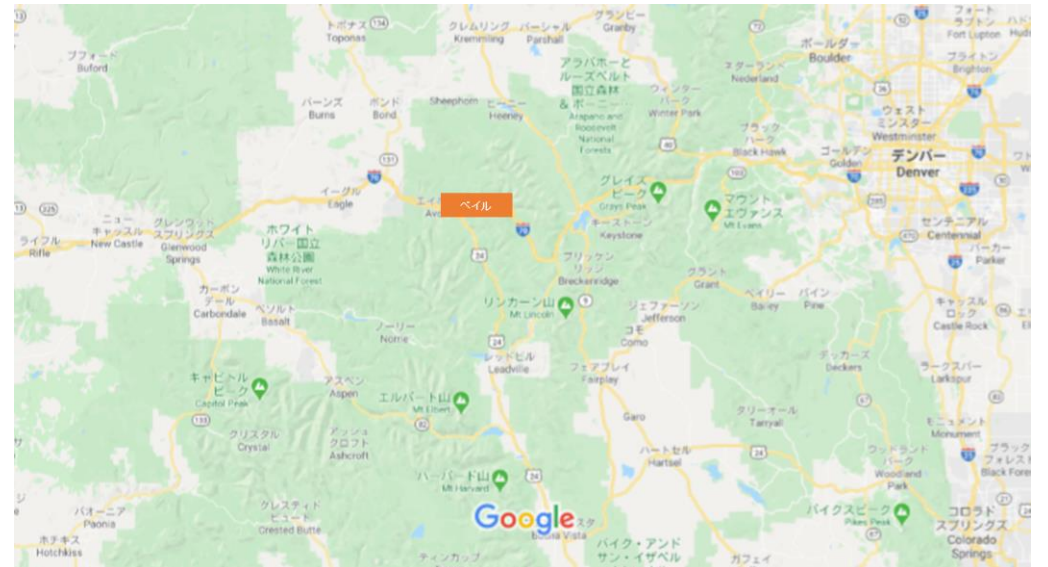
ベイル概略

アスペンと並び、コロラドを代表、象徴するスキーリゾート。ベースタウン、無数の最新索道、スクール、レストランが巧みに組み合わせられ、唯一無二のリゾート経験を創出している。もともとは、非計画的にベース部が開発されてきたが、ベースの1つとなるライオンズヘッド・エリアは、大規模な再開発を実施し、テーマパークのような空間となっている他、ベイルビレッジにおいてもリノベーションや新規整備が実施され、リゾート全体がアップデートされている。ベイルは、1997年に当時の運営会社(ベイル・アソシエーツ)が破綻し、その後、現在のベイルリゾートによって再建され、20年でベイルリゾートは北米トップクラスのリゾート・オペレーターとなった。現時点でのスキーリゾートの一つのロールモデルであり、既存リゾートの再生事例でもある。ターゲット世帯年収は2,000万円以上。
(SKI AMERICA より)

+α 情報

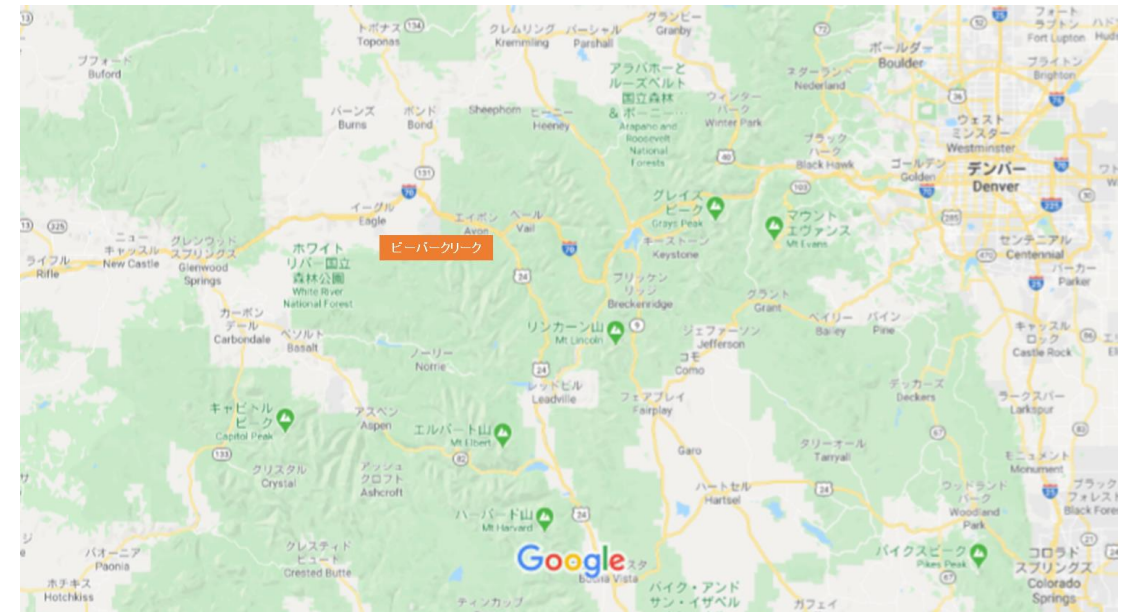
- 住宅不足問題に対応し、ベイル町では、Vail InDEED program (土地の用途制限や権利関係に関する制限プログラム) を2017年より実施中。このプログラムに参加した不動産のオーナーは一定のお金が町から支払われる代わりに、その不動産はイーグル郡内で週30時間以上働く人でないと借りれなくなるという制限がつく。

<http://www.vailindeed.com/>



ビーバーリーク概略

ベイルリゾートが運営するスキーリゾート。当初から計画的に建設がなされたスキーリゾートであり、ゲレンデとベース部が有機的に接続されているのが特徴。ベースタウンは、傾斜を活かし、駐車場やシアターを埋め込むという立体的な構成となっている。ハイエンドクラスをターゲットに開発された隣接するスキーリゾートも買収することで、ゲレンデ面積を大きく広げると共に、さらなるアッパー層への展開も可能とした。スクールはプライベートがメインなど、ターゲット世帯年収はベイルを超える。一方で、山岳エリアの下部にはエイボンという「一般的な街」が形成されており、安価に滞在することも可能。（SKI AMERICA より）



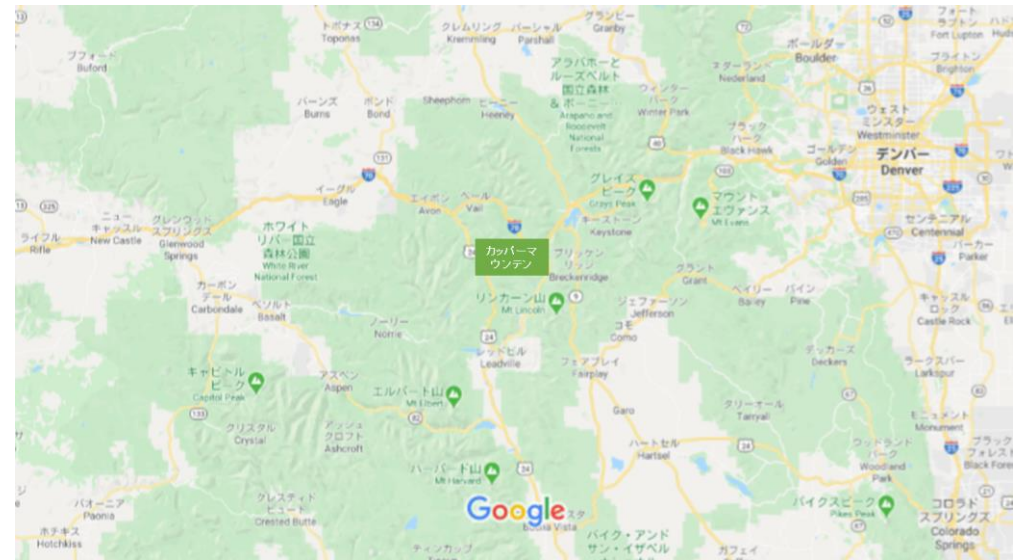
カッパーマウンテン概略

ベイルリゾートが運営するスキーリゾートがひしめく中、独立資本で運営されているスキーリゾート。早期に滑走可能となるため、アスリートのシーズン初期の合宿地としても有名。一時期、イントラウェストの資本が入り、ベースタウンが大規模に開発された。コロラド・リゾートエリアの玄関口にあたり、かつ、高速道路直結であるため、デンバーからのアクセスが良く、日帰り客も多いのも特徴。宿泊客の増大に向け、各種の施策を展開中。また、今年度から、新型の索道システムも導入。（SKI AMERICA より） アイコンパスに参画。

+α 情報

- 2019年1月～新しいリフト、アメリカンフライヤーが始動（2019年1月）。最大輸送人数が33%上昇。

<https://www.summitdaily.com/news/copper-mountain-resort-opens-new-american-flyer-lift/>

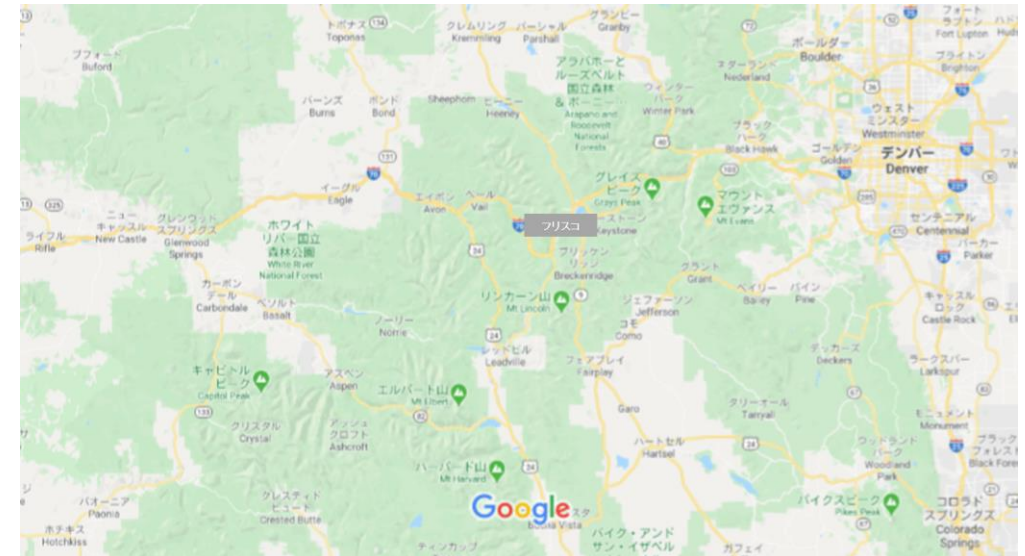


フリスコタウン概略

コロラド・リゾートエリアの中心に位置する湖畔の街。フリスコにはスキーリゾートは無いが、15~30分程度でカッパーマウンテンやブリッケンリッジ、キーストン、バイルにも1時間程度でアクセスできるため、リゾート関係者(従業員)の居住場所となるだけでなく、複数リゾートへのベースキャンプとして利用する観光客も少なくない。冬期には大規模なスノーパークも開設され、住民/観光客問わず楽しまれている。(SKI AMERICA より)

町内不動産の約35%は住民、約65%は町外在住者(別荘が主)の所有。

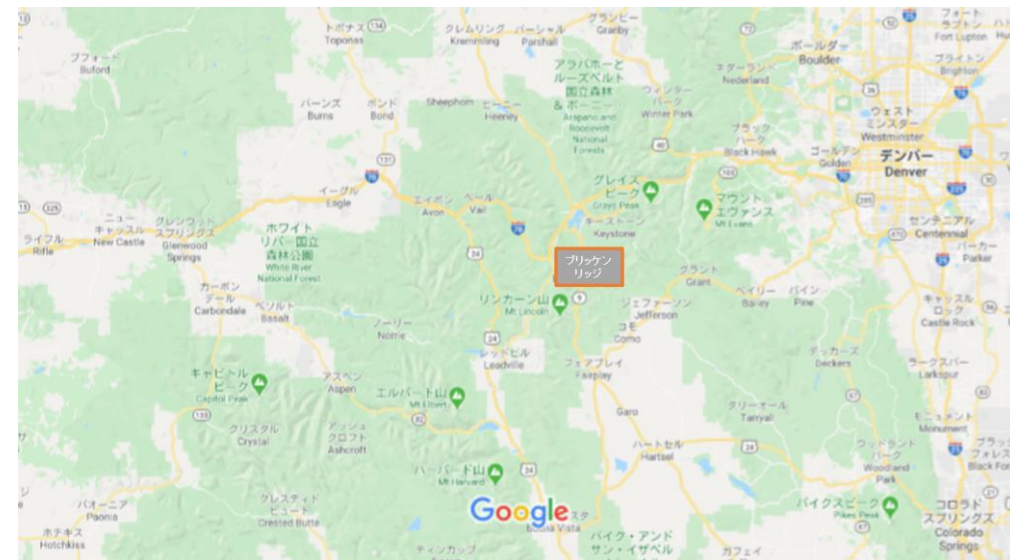
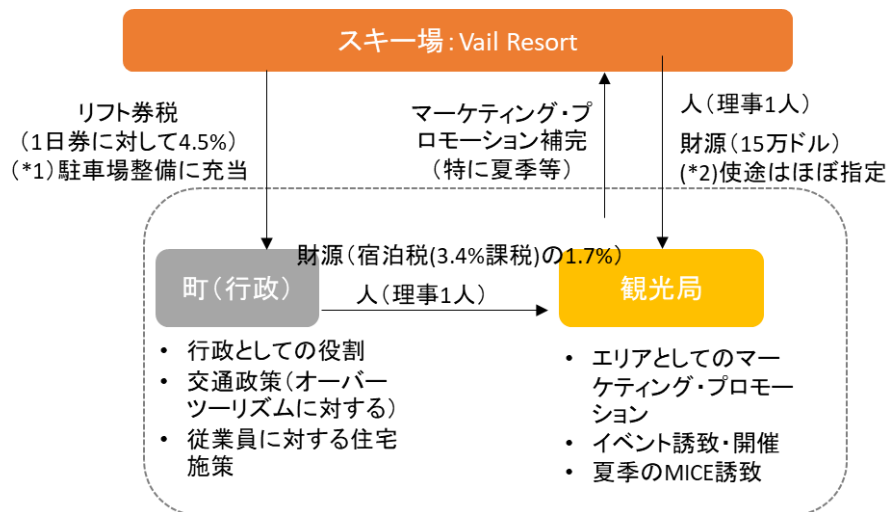
スキー場との共生を意識しており、低所得者層でも買いやすい住宅の整備に力を入れている(町が土地を買い取りAffording Housingとして町が主体となって整備)。日本国内で問題になっている「従業員確保」の問題において、一つの答えとなる街である。



ブリッケンリッジ概略

ベイルリゾートが運営するスキーリゾート。鉱山街として形成された旧市街地に、大規模なスキーリゾートが併設される事で形成。集客数は北米トップクラス。リゾートエリアは、複数のピークを持ち、ベースも複数に分散する。それぞれのベース部では、ホテルやコンドミニアムなどの開発が行われ、スキーイン・アウトを意識した空間設計がなされている。また、旧市街地とスキー場、スキー場内の複数のベースを繋ぐ索道も有機的に整備されており、リゾートの一体感を高めている。ベイルに比して、ターゲット年収はやや低めとなっており、非白人の顧客も多い傾向にある。(SKI AMERICA より)

ブリッケンリッジスキー場のベースタウン（旧市街）は、鉱山町として整備され、現在は、歴史的街区として保全をしながら飲食や物販を楽しめる町となっている。日帰り客の増加に伴い、タウンでは宿泊税に加えリフト券に課税を行い。交通環境の整備資金としているなど、ベイルリゾートとタウンとの共生を図っている。



図：過去のヒアリング記録より

過去のヒアリングまとめ (Q&A)

■ベイルリゾートの経営

項目	タグ	Question	Answer	情報源
マーケティング	マーケティング、	マーケティングで注力している点は	どれだけの顧客データ・顧客動態データを集められるか、どれだけの顧客に直接アプローチできるか、という点。	2017年度ベイルリゾート ヒアリング
マーケティング	epic pass、マーケティング	マーケティングデータの収集はどのようにやっているのか。	①epic pass及びEpicMixアプリ利用者のデータと、②行政が実施する宿泊者及び利用者に関する調査のデータ、③調査員による対面でのインタビュー調査。 ②については、町が民間調査会社に発注をかけて実施するものであり、町商工会議所が行政と民間との間のコーディネートをしている。各宿泊施設の生データを用いて分析され、その結果は、商工会議所を通じて、全ホテル、ベイルリゾートで共有される。 ③については、調査員がゲレンデに出て、NPS方式でインタビュー調査を実施、その数値を部門ごとに測定している。	2017年度ベイルリゾート ヒアリング
マーケティング	マーケティング、組織体制	マーケティングの分析体制は？	社内にデータ分析の専門チームを持つ。具体的人財スキルや人数規模、予算規模は不明。	2017年度ベイルリゾート ヒアリング
マーケティング	マーケティング、消費単価向上、ロイヤリティ	epic pass以外の飲食やレンタル等での消費単価向上の取り組みはあるか？	ベイルリゾートでは垂直的統合性を戦略のコアとして置いており、飲食、レンタル、スクール等をすべてベイルリゾートで提供することによって、全体で利益を出している。また、このことによってサービス品質の統一・向上、結果的に顧客ロイヤリティの向上につながると考えている。 飲食やレンタル、スクール等の情報はepic pass購入者に事前に提供して、消費を促している。	2017年度ベイルリゾート ヒアリング
マーケティング	顧客意識調査、顧客動態調査	どうやって顧客の経験価値を測定しているのか。	調査員がゲレンデに出て、NPS方式でインタビューしている。この数値を部門ごとに測定し、改善に役立てている。その他、EpicMixアプリやSNSも活用。	2018年度ベイルリゾート ヒアリング
投資/再投資	投資、買収	投資/再投資の視点は？	既存リゾートとのシナジーを創出すること。買収に関してもそれを意識している。	2017年度ベイルリゾート ヒアリング
投資/再投資	ロイヤリティ、提供価値、再投資	設備投資についてどのように考えているのか？	設備投資を会社の重要な戦略の一つとしている。Vailの提供価値の一つとなっているともいえる。 設備投資によって顧客ロイヤリティが高まるという良好なサイクルを形成することを企図している。 例：過去11年で10本のリフト＋1年はレストランを建設（ほぼ毎年リフトを建設）しているが、そうした投資によって、顧客はVailは高価格だが上質な体験ができると認識し、翌年またVailに来る。	2017年度ベイルリゾート ヒアリング
投資/再投資	再投資、事例	設備投資の具体事例	10th Restaurantは10年前に竣工したが、顧客の評価は非常に高く、消費単価向上にも寄与している。飲食はスキーの一部というより山での過ごし方の一つであり、飲食の体験を高めることは滞在全体の満足度を高め、翌年またEpicPassを購入してもらうことができる。	2017年度ベイルリゾート ヒアリング

<p>投資/再投資</p> <p>再投資, 事例</p>	<p>設備投資の具体事例</p> <p>デトロイトやシカゴなどの都市近郊スキー場においては、既存の設備をほぼ全て入れ替える程度の投資を行った。ウィスラーは既にかなり完成されたスキー場だが、それでも600万カナダドルを投資した。</p>	<p>2017年度ベイルリゾート ヒアリング</p>
<p>投資/再投資</p> <p>宿泊施設</p>	<p>設備投資と比較して宿泊施設についてはベイル自身で所有しているものはそれほど多くないが、どのような戦略によるものか？</p> <p>以前は、ベイルが自社で不動産の開発も行っていたが、それらを行った結果、ベイルは"リゾートの運営"に特化することが必要であり、開発までを担うことは適切ではないと判断した。 宿泊施設のブランド（Rock Resort等）を拡大していくことは考えてはいるが、土地・建物はベイルで所有するのではなく（デベロッパーに売却）、ベイルは運営のみを担っている。</p>	<p>2017年度ベイルリゾート ヒアリング</p>
<p>投資/再投資</p> <p>事業展開</p>	<p>スキーリゾート以外のリゾート経営には着手しないのか。</p> <p>カリブ海をはじめビーチリゾートの経営を試みたこともあるが、結論としてベイルはマウンテンリゾートに強みがあると判断し、撤退した。</p>	<p>2017年度ベイルリゾート ヒアリング</p>
<p>投資/再投資</p> <p>ゴンドラ, 顧客経験価値, ロイヤルティ</p>	<p>ベイルリゾートのゴンドラは傷一つなく美しいのはなぜか。</p> <p>「ゴンドラ」が顧客体験において重要な意味を持つということを認識しているため。ゴンドラの美しさを保つためには、コストを要する(*)が、ゴンドラの美しさが顧客のベイルリゾートに対するロイヤルティを強固なものにしていく。丁寧なグルーミングも同様。 (*)「ゴンドラの格納基地をつくり、毎晩、営業後に格納し、気温低下による霜付きを抑える」「アクリル・パネルを2重化(いわゆるペア・ガラスの構造)することで断熱し、霜付きを抑える」ということが必要となる。</p>	<p>Discussion of Destination Branding, 顧客経験という名の重み 2018/11/02</p>
<p>地域内連携</p> <p>外部資本の参画</p>	<p>ベイルリゾート内に、他資本のホテル等が参入してくることに對して、どのように捉えているか。</p> <p>ベイルとしては、それほど多くの宿泊施設を所有していないため、ベイル直営の宿泊施設だけで稼働率を上げていくことよりも、ベイル全体で宿泊施設の稼働率を上げていくことを重視している。例えば、ベイル内にフォーシーズンズ等の外部資本が入ってくることもありがたいと捉えている。</p>	<p>2017年度ベイルリゾート ヒアリング</p>
<p>地域内連携</p> <p>地域内連携, マーケティング, プロモーション</p>	<p>地域内組織との連携や機能分担は？</p> <p>地域内の主な主体としては、コロラド州観光局、ベイル町、商工会議所がある。 コロラド州観光局はawareness（認知）、ベイル町及びベイルリゾートはそれぞれ行政と民間の立場でのconsideration（検討）、商工会議所はconversion（転換、セールスマーケティング）にフォーカスしている。 ベイルリゾートでは独自のマーケティング・プロモーションを行うが、町や商工会議所で実施するものと連携させる形をとっている。 例：マーケティングにおいては、独自で実施するものに加え、町が実施（町が発注、商工会議所がコーディネート）する宿泊者・利用者に関する調査で連携（ベイルは宿泊者・利用者データを提供、調査結果を取得）。また、プロモーションに関しては、商工会議所でも実施。ベイルでは冬のプロモーションの比重が大きいため、商工会議所では冬2割、夏8割の比重でセールスプロモーションを実施している。</p>	<p>2017年度ベイルリゾート ヒアリング</p>
<p>組織マネジメント</p> <p>横の連携,</p>	<p>組織内の部局をまたいだ施策をどのように連携させて進めているのか。</p> <p>部局間でミーティングを持ち、全社としてミッションを共有して事業を進めるようにしている。</p>	<p>2017年度ベイルリゾート (フリッケンリッジ) ヒアリング</p>

組織マネジメント 人材育成	従業員のグローバルトレーニング等はどうしているのか。	従業員の75%は冬季のみの季節従業員であるが、雇用した後1週間程度のトレーニングを行っている。その1週間のあいだに、リフトの動かし方だけではなく、カスタマーリレーションについても訓練をする。比重としては後者の方が大きい。	2017年度ベイルリゾート (ブリッケンリッジ) ヒアリング
組織マネジメント 組織、意思決定/承認プロセス	ベイルリゾート及びカッパーマウンテンリゾートでのマーケティング・ブランディングの組織内での意思決定はどのようにしているのか。	不明	
サービス サービス、ロイヤリティ	ゲレンデ以外での顧客体験を高めていく施策として策動以外に取り組んでいることは？	<p>様々な施策を実施。下記、例。</p> <p>海外からの顧客も快適に過ごせるように、コミュニケーションにフォーカスした従業員訓練を実施。また、さんざんな思いをした顧客に対しても、それをリカバーするような取り組みを行う。</p> <p>雪上車に投資したり、飲食施設を充実させたり、ゲレンデ外の交通を整備したりといった設備投資を行っている（設備投資は費用がかかるがスキー場経営には必要と考えている）。</p> <p>スキースクールについても講師の教育を充実させ、ユニフォームも常に良い状態になるようにしている。</p> <p>また標識の整備を進めている。それらの施策が全体として上手くマッシュされるよう取り組んでいる。</p>	2017年度ベイルリゾート (ブリッケンリッジ) ヒアリング
ゲレンデ整備 グルーミング	グルーミングの場所はどのように決めているか。	初心者と中級者レーンには毎晩かけるようにしている。ウィンチ付きの雪上車は急斜面に配置している。	2017年度ベイルリゾート (ブリッケンリッジ) ヒアリング
ゲレンデ整備 グルーミング	グルーミングした斜面の情報はどのように集めてどのように公開しているのか。	グルーミングポートに情報を集約しており、おおよそ朝7時ごろには情報が集まっている。グルーミングをした当事者と、スキーバトロールが報告している。スキーバトロールはディビジョン間のコミュニケーターとしても機能している。	2017年度ベイルリゾート (ブリッケンリッジ) ヒアリング
ゲレンデ整備 降雪機、オートメーション	降雪機のオートメーション化はどの程度進んでいるのか。	ポンプの稼働は自動化されているが、現場では人が動かしている。パイプからのアウトレットはどの程度あるか分からないが、人工降雪で400エーカーをカバーしている。	2017年度ベイルリゾート (ブリッケンリッジ) ヒアリング
epic pass epic pass, アライアンス	アライアンスの視点は？	ネットワーク構築によるシナジーの発揮。	2017年度ベイルリゾート ヒアリング
epic pass epic pass, アライアンス	epic passによってどのくらいの人数がベイル以外からベイルへホッパーしているのか。	<p>デンバーに住んでいる人は近隣に多数のスキーリゾートがあるためホッパー率は高いと思われる。</p> <p>また、ミネソタ、シカゴ、デトロイト等の都市圏のスキーヤーも、都市近郊の小規模のスキー場のみで使用する人は少なく、多数はベイルに来ていると思われる。シカゴの場合はEpic4Passを購入した人のほとんどがベイルに来ている。〈都市圏のスキーヤーを取り込む戦略においてEpic4Passの寄与度は高い〉</p> <p>オーストラリアのペリシャスキー場では、スキーシーズンの違いを利用している。オーストラリアのオフシーズンにベイルに来てもらう戦略であり、実際にオーストラリアからベイルへの来訪者は増加している。オーストラリアでEpic4Passを購入して北半球だけで使用する人も多い。</p>	2017年度ベイルリゾート ヒアリング

epic pass	epic pass, メンバー	現在の参画状況	米国内の直営スキー場のほか、オーストラリアの直営スキー場（3）、米国提携スキー場（3）、カナダ提携スキー場（6）、ヨーロッパアルプス提携スキー場（19）、日本（Hakuba Valley10, ルスツ1）	スキーアメリカHP
epic pass	epic pass,	epic passの会社における価値は？	<ul style="list-style-type: none"> ●顧客動態データの取得、 ●顧客の囲い込みに有益な点（エリアの異なるスキーリゾートとのネットワークによって顧客へフレキシビリティを提供、他のスキーリゾートへのシフトを防ぐことができる）、 ●消費促進（顧客に対してシーズン前から飲食・スクール等の情報を提供）、 ●ロイヤリティの向上、 ●財務の安定（お得感の高いバスをシーズン前に販売することで天候等に左右されないキャッシュを得ることができる、財務の安定につながる） 	2017年度ベイルリゾート ヒアリング
epic pass	epic pass, epic mix	Epic Mixアプリはどのような機能を備えているのか、またベイルリゾートとしてはどのように活用しているのか。	<p>EpicMixアプリは、2010/11シーズンより登場し、その後、写真機能追加(2011)、レース管理機能(2012)、スクール機能(2013)、ガイド機能(2014)、リフト稼働情報(2015)と機能を追加している。アプリがなくてもリフトに乗ることはできるが、アプリがあることによって更に「楽しい」「充実した滞在」を提供している。</p> <p>ベイルリゾートとしては顧客管理がアプリとメールにて対応できるようになる。SNSを使ったデジタルマーケティングも徹底していて、膨大な情報が発信され、コミュニティが形成されている。</p>	Discussion of Destination Branding. 強いホスピタリティ企業を作る方法.2018/11/29
epic pass	epic pass, 顧客動態	域外から泊りがけで来るパスホルダーが、ベイル以外のスキーリゾートにホップする可能性は？	他のスキーリゾートでも使用できることがモチベーションになっているだろうが、実際には便利さやベイルのスキー場自体の広さから、ベイルにしか行かないということも多くあると思われる。過去にベイルからブリッケンリッジへ向かうバスを走らせていたが乗車が少なく止めた。	2017年度ベイルリゾート ヒアリング
epic pass	epic pass, データ活用	epic mixアプリ（epic passと連動）データのマーケティング以外への活用は？	リフトの更新判断等にも活用している。更新においては、機材の併用年数に加えてカスタマーサービスを念頭に置いており、単位時間当たりの輸送効率や集中度合も検討に必要なデータとなる。	2017年度ベイルリゾート（ブリッケンリッジ）ヒアリング

■カッパーマウンテンの経営

項目	タグ	Question	Answer	情報源
ブランディング	ブランディング、コピー	ブランディングで重視している点は？	2016-17シーズンより新しいブランディングを開始。今のブランドのキャッチコピーは"Raised on Colorad (コロラド生まれ)"であり、飲食についても重視している。	2018年度カッパーマウンテンリゾートヒアリング
マーケティング	マーケティング、ターゲット	ターゲットは？	ターゲットは国内がメイン。手ごろな価格を意識している。	2018年度カッパーマウンテンリゾートヒアリング
組織マネジメント	地域内連携、地域マネジメント、	地域マネジメントにおける役割は？	カッパーマウンテンリゾートはオーナー（土地所有者）として全体マネジメントを行い、スキー場運営はPowder company、スキー場内各施設の運営はHOA（home owner's association）、平地エリアはThe Village at Copper Association、カッパーマウンテンでは、テナントの構成比が偏ったものにならないように調整をしたりもする。	2018年度カッパーマウンテンリゾートヒアリング
組織マネジメント	地域内連携、地域マネジメント、	フリスコ町との関係性は？	フリスコ町とカッパーマウンテンはお互いにパートナーとして認識している。フリスコ町にはスキー場がなく、カッパーマウンテンにはタウンがない。そうした補充しあう関係性。フリスコ町もカッパーマウンテンのタウンとして機能することを意識しており、ハイクオリティな宿泊施設の充実や観光客コントロールについて考えている。	2018年度カッパーマウンテンリゾートヒアリング
組織マネジメント	組織マネジメント、従業員対策、就業環境	従業員に対する福利厚生は？	従業員用住宅を、スキー場入り口に11棟、Summit country内で働く低所得者向けの住宅4棟の計15棟を整備している。	2018年度カッパーマウンテンリゾートヒアリング
組織マネジメント	組織マネジメント、従業員対策、就業環境	従業員数は？	フルタイムの従業員数は、冬季1500人、夏季400人で、1年間通してカッパーマウンテンで働いている人は350人、本部は200人程度。従業員用の寮も含めてリゾートの中に住んで働く人は、冬季に800人ほどいる。リゾートの中に1年を通して居住している人は265人、そのうち約100人がカッパーマウンテンで働いている。	2018年度カッパーマウンテンリゾートヒアリング
組織マネジメント	組織マネジメント、従業員対策、人材確保、就業環境	従業員の確保はどのようにやっているのか。	アラスカやカナダのサマーリゾートと提携をして季節従業員を確保している。その他、大学のJobFairでの採用活動、J1ビザやH2Bビザを活用している。H2Bビザは「この職種に適格な米国人労働者がいない」という証明が必要であるが、常時不足している飲食関連/皿洗いに関する従業員を確保するために、導入している。	2018年度カッパーマウンテンリゾートヒアリング
組織マネジメント	組織マネジメント、従業員対策、人材確保、就業環境	従業員がシーズンの途中でやめてしまうことも多くあるとのこと。従業員のモチベーション維持のためにやっていることはあるか。	従業員同士のコミュニケーションを高める工夫（アプリ、Facebookページ）、シーズン中盤には従業員感謝週間を開催している。また、季節従業員に対してはシーズン最後まで続けた場合に300ドルのボーナスを出している。	2018年度カッパーマウンテンリゾートヒアリング
組織マネジメント	組織マネジメント、従業員対策、人材確保、就業環境	従業員の季節労働から通年雇用、昇給制度等は設けているか。	定着してもらいたい従業員に対しては、通年働いてもらえるように会社側から働きかけている。通年雇用（≒正社員）となれば福利厚生も提供することができる（福利厚生リストも資料で用意している）。（季節労働も含めて）継続して毎年働いている従業員に対しては、パフォーマンスに応じて昇給がある。	2018年度カッパーマウンテンリゾートヒアリング
組織マネジメント	組織マネジメント、従業員対策、人材確保、就業環境	従業員の給料設定はどのようにしているのか。	最低賃金はバイルリゾートの最低賃金と合わせている。また、NSAが実施しているアメリカのスキー場の従業員給料調査も参考にしている。	2018年度カッパーマウンテンリゾートヒアリング
組織マネジメント	組織マネジメント、従業員対策、人材確保、就業環境	（従業員確保の側面での）他のスキー場との差別化は？	従業員寮の存在が大きい。他のリゾートで従業員寮を持っているところと比較しても立地は、カッパーマウンテンほどよくない。スキー場もすぐ近くにある（ほかのリゾートだとバスで通勤しなければならないところもある）。	2018年度カッパーマウンテンリゾートヒアリング

<p>組織マネジメント、従業員対策、人材確保、就業環境</p>	<p>集まりにくい職種の確保には何か工夫をしているのか。</p> <p>飲食関連/血洗いに関する従業員は集まりにくい、H2Bビザを活用し、この採用に関してはリクルーティング会社と弁護士事務所を使っている。</p>	<p>2018年度カッパーマウンテンリゾートヒアリング</p>
<p>組織マネジメント、従業員対策、人材確保、就業環境</p>	<p>リフト従業員は比較的過酷な仕事だと思うが、何か特典を付けているのか。</p> <p>リフト従業員に対しては、無料のパーティや無料の食事イベントをたくさん行い、盛り上がる場所というイメージを持ってもらうように働く掛けている。</p> <p>また、飽きないようにいろいろなリフトで働いてもらうようにしている。</p> <p>シークレットバスライン（並ばなくてもリフトに乗れる列）や滑り台のチケットも提供している。</p>	<p>2018年度カッパーマウンテンリゾートヒアリング</p>
<p>グリーンシーズン、開歇期、対策</p>	<p>夏の取り組みは？</p> <p>山の上からアルパインコースターというレールの上をソリに乗って滑る施設や忍者ウォーリアアコース（*SASUKEの姉妹番組「American Ninja Warrior」をテーマ）という施設を新しく作った。</p> <p>コンサートやイベントも開催し、夏の良い環境を売り出し中。</p>	<p>2018年度カッパーマウンテンリゾートヒアリング</p>
<p>マーケティング、顧客データ、アプリ</p>	<p>提供しているアプリSherpa Appの有用性は？</p> <p>マーケティングの観点からは、顧客がどこに流れているのかを把握することができる。</p> <p>一方で顧客にとっては、友達を探す機能で友人になった人の滑った記録を見ることができるという点、親は子供がどこを滑っているかを確認することができる点で有用性がある。</p>	<p>2017年度カッパーマウンテンリゾートヒアリング</p>
<p>設備投資、リフト、人工降雪機</p>	<p>Powder社以前のイントラウエスト社では山への再投資が少なかった。Powder社に代わってからのような部分に投資しているのか。</p> <p>リフトと人工降雪機にかなり投資した。その他、チュービングビル、ジップライン、ローラーコースターなどにも投資。年間で25億円程の投資。</p> <p>山への投資によって、山のクオリティが上がればシーズンパス、リフト券、不動産や飲食などの売上も伸びていくと考えている。</p>	<p>2017年度カッパーマウンテンリゾートヒアリング</p>

■地域の対応

項目	タグ	Question	Answer	情報源
地域マネジメント	ベイル, ブリッケンリッジ, 観光局, 財源, 施策	【ブリッケンリッジ観光局】観光局の予算規模と財源、事業内容は？	予算規模は500~550(万ドル/年)程度であり、その財源の内訳は宿泊税、ブリッケンリッジスキー場（15万ドル/年程度）、事業収益（75万ドル/年程度）となっている。ブリッケンリッジスキー場から支出される15万ドルについては、使途についてスキー場からの希望があり大きくはそれに従う（夏のプロモーション等）。 主な事業内容は、オンラインマーケティング（220万ドル）、イベント誘致・開催（100万ドル）、夏季のMICE誘致（40万ドル）。	2017年度ブリッケンリッジ観光局ヒアリング
地域マネジメント	ベイル, ブリッケンリッジ, 地域内連携, マーケティング	【ベイルリゾート（ブリッケンリッジ）】ベイルリゾートとBreckenridge Tourism Office（観光局）との関係は？	ベイルリゾートは主にスキー場の経営を行い、タウンも含めた地域マネジメントは観光局が担う。 観光局の理事（全9名）としてベイルリゾートからも人を出し、密な連携を図っている。特にマーケティングに関しては、ベイルリゾートのマーケティングチームと観光局のマーケティングチームが共同で仕事をする程。 また、毎年15万ドルをベイルリゾートから観光局に支出し、地域としてのプロモーションに充てる等をしている（観光局として夏のプロモーションに充てる等）。	2017年度ブリッケンリッジ観光局ヒアリング
地域マネジメント	ベイル, ブリッケンリッジ, 地域内連携, マーケティング	【ベイルリゾート（ブリッケンリッジ）】スキー場としてのマーケティングと地域としてのマーケティングの棲み分けはどのように行っているのか。	スキー場単体ではなくタウン（ブリッケンリッジ町）も含めたディスティネーションであると認識していると考えられる。 エリア全体でのプロモーションは観光局を介して行っており、ベイルリゾートの予算で観光局からのプロモーションを依頼したりしている。 ベイルリゾートと観光局と協同でマーケティングを実施する等、互いのマーケティング・プロモーションが連動するよう取り組んでいる。	2017年度ブリッケンリッジ観光局ヒアリング
地域マネジメント	ベイル, ブリッケンリッジ, 観光局, 財源, 交通政策	【ブリッケンリッジ町】導入しているリフト券税とは？	スキー場のリフト券1日券に対して税率4.5%のリフト券税を導入し、町の駐車場整備に充てている。この背景としてはタウンの交通渋滞であり、町としてベイルリゾートに対して「スキー場を訪れる日帰り客が原因なのだから、彼らに一定の負担をさせる」という要求を行った結果である。 （ただし「将来的に自動車利用が減るかもしれない」ことを想定し、他の用途に転換できる仕組みにしている）。 ※リフト券税は1日券のみに課税されるため、シーズンパスへの移行を進めているベイルリゾートの戦略に間接的に従ったものになっているといえる。	
住民への対応	住民, 施策	【ブリッケンリッジ観光局】住民不満への対応や居住満足度向上のための取り組みは？	観光局が住民に対する意識調査を実施し、住民が具体的に何に不満を感じているかを把握。 それに対するファクトを提示し対話を進める。（例、教育環境はそれほど悪くないことや、渋滞発生頻度もそれほど多くないという事実を住民にもフィードバックし、対話）。	2017年度ブリッケンリッジ観光局ヒアリング
住民への対応	住民, 施策	【フリスコ町】地価や物価の向上による住民負担への対応は？	フリスコ町やSummit countryでは低所得者層でも買やすい住宅の整備に力を入れている。土地を町が買い取ってAffordable Housing として町が主体となって整備している。	2017年度フリスコ町ヒアリング

<p>渋滞・混雑対策</p> <p>オーバーツーリズム, 渋滞, 混雑</p>	<p>【ブリッケンリッジ観光局】オーバーツーリズムへの観光局としての対応は？</p>	<p>観光局が、来訪客に対して現在観光スポットとなっている地点以外にも様々な地点を紹介し一極集中を防ぐ取り組みを実施している。</p>	<p>2017年度ブリッケンリッジ観光局ヒアリング</p>
<p>渋滞・混雑対策</p> <p>オーバーツーリズム, 渋滞, 混雑</p>	<p>【ブリッケンリッジ町】オーバーツーリズムに対する町（行政）としての具体的な施策は？</p>	<p>自家用車やレンタカー以外の交通手段を使うよう説得（最も重要と認識）、路上（メインストリート）や駐車場（町所有）への駐車の有料化、徒歩での移動を促すため街灯や歩道を改良、無料バス（町運営）の運行、エリア内交通に関するアプリ作成、等。 無料バスには年間100万人の利用がある。</p>	<p>2018年度ブリッケンリッジ町ヒアリング</p>
<p>渋滞・混雑対策</p> <p>オーバーツーリズム, 渋滞, 混雑</p>	<p>【ブリッケンリッジ町】路上（メインストリート）や町所有の駐車場を有料にすることに対する不満への対応は？</p>	<p>有料化をする前にデンバーのPR会社を雇いPre-marketingとプロモーション（自虐的な内容）を実施。その結果、有料化前に住民が施策を認知している状態となった。 駐車メーターを設置してから6か月間は無料期間を設ける等の措置をとったが、逆に住民から「無料にすると駐車できる場所がなくなるので（来訪者が停めるため）はやく有料化してほしい」という声が上がった。（2016/12～有料メーター設置）</p>	<p>2018年度ブリッケンリッジ町ヒアリング</p>
<p>渋滞・混雑対策</p> <p>オーバーツーリズム, 渋滞, 混雑</p>	<p>【ブリッケンリッジ町】路上（メインストリート）や町所有の駐車場の料金設定は？</p>	<p>駐車料金は非常に安く設定（はじめの1時間は50セント）。Occupancy rateの目標は85%としており、これがもっと高くなったら料金を上げる可能性がある。</p>	<p>2018年度ブリッケンリッジ町ヒアリング</p>
<p>渋滞・混雑対策</p> <p>オーバーツーリズム, 渋滞, 混雑</p>	<p>【ブリッケンリッジ町】オーバーツーリズム対策として駐車の有料化を行ったが、従業員の駐車スペース等はどのようにしているのか。</p>	<p>客に対しては良いスポットの駐車場を、従業員に対しては別の場所に駐車するように誘導している。 また、ベイルリゾートの従業員の家・宿舎は町バス（朝6時開始）のルート上に位置しているので、彼らの大半は町のバスを使っている。 町外からくる従業員は町に駐車をしてゴンドラでスキー場のふもとまで登っていく。</p>	<p>2018年度ブリッケンリッジ町ヒアリング</p>
<p>渋滞・混雑対策</p> <p>オーバーツーリズム, 渋滞, 混雑</p>	<p>【ブリッケンリッジ町】無料バスの提供によるタクシー会社や民間の交通機関等との軋轢はないのか。対応策は？</p>	<p>タクシー会社との軋轢は生じたことがない。（そもそもタクシーの数が少ない）</p>	<p>2018年度ブリッケンリッジ町ヒアリング</p>
<p>渋滞・混雑対策</p> <p>オーバーツーリズム, 渋滞, 混雑</p>	<p>【ブリッケンリッジ町】渋滞対策の定量的な目標はあるのか。</p>	<p>（定量的目標として設定しているかは定かではないが）車の利用料を10%減らすことで交通渋滞の問題が解決するということが調査（コンサルに外注）で分かった。</p>	<p>2018年度ブリッケンリッジ町ヒアリング</p>

<p>従業員への対応</p> <p>従業員住宅確保</p>	<p>過去20年間にわたり下記の施策を実施。町としては、あらゆる年取の人にも対応した住宅が町にあるようにしたいと考えている。</p> <p>「週30時間以上町で働く人用の新しい住宅施設を作る」「短期(*)住宅貸し出しの規制(新しく開発するエリアで)」「民間のデベロッパーにインセンティブ(容積率の緩和等)を提供し、低価格な住宅を開発させる」(*)30泊以下</p> <p>その他、「水道料金の低廉化」や、地主に対しては「\$2 per square foot(従業員用の住宅ではない場合には回収され従業員用住宅のファンドとして使われる)」を出し、従業員用住宅の建設に対するインセンティブとしている。</p>	<p>2018年度ブリッケンリッジ町セアリング</p>
<p>従業員への対応</p> <p>従業員住宅確保</p>	<p>【ブリッケンリッジ町】家賃と従業員が払える上限のギャップに対する対応としては何をしていますか。一民間業者とのパートナーシップの取り方は？</p> <p>容積率の緩和をインセンティブとして、低価格な住宅の開発を促すほか、様々な従業員に対応するため「短期レンタル/長期レンタルを組み合わせた賃貸の建設」などを働きかけている。</p> <p>実際には、従業員住宅の建設で民間業者が利益を得ることは難しいため、町からの補助金・助成金を使って開発するケースが多い。</p>	<p>2018年度ブリッケンリッジ町セアリング</p>
<p>従業員への対応</p> <p>従業員住宅確保</p>	<p>【ブリッケンリッジ町】町として、スキー場従業員はどのような存在？</p> <p>重要な存在と認識。47%の従業員(Local workforce)が、この町に住むことを目標としている。住宅関連に投資をしているのもそのためである。</p>	<p>2018年度ブリッケンリッジ町セアリング</p>
<p>従業員への対応</p> <p>従業員住宅確保</p>	<p>【ブリッケンリッジ町】短期住宅貸し出しの規制は行っていないのか。</p> <p>ブリッケンリッジ町としてはコンドミニアム等の個人所有不動産の貸し出しによって宿泊施設を確保してきたという経緯をもつため、短期住宅貸し出しの規制は行っていない。</p>	<p>2018年度ブリッケンリッジ町セアリング</p>
<p>従業員への対応</p> <p>従業員住宅確保</p>	<p>【ブリッケンリッジ町】冬季と夏季とでの従業員数の差による空き部屋の発生はないのか。</p> <p>過去にはあったが現在は通年リゾートとなっているため、そのような問題はない。</p>	<p>2018年度ブリッケンリッジ町セアリング</p>
<p>サステナビリティ</p> <p>持続可能性,サステイナビリティ</p>	<p>【ブリッケンリッジ町】町(行政)として持続可能性に対する取組は行っているか。</p> <p>持続可能性に関してはコミュニケーションと教育が重要と認識しており、住民及び観光客に対して意識啓発の情報発信を行っている。</p> <p>その具体的な取り組みとしては、PR会社を使ったエコバック持参やプラスチックボトルを使わないようなプロモーション、宿泊施設から観光客への意識啓発(Education)、住民に対してはSNSや地元のテレビ・ラジオ・新聞を使った情報発信も行っている。</p> <p>その他、具体的な施策としては、Open Space Sales Tax(売上税0.5%)を使ったOpen Space(町の広場・空地)の維持・確保やエネルギー削減施策を実施。</p> <p>エネルギー削減施策では、2025年までに町所有施設について、2035年までに町全体について、100%再生可能エネルギーを利用することを目標とし、再生可能エネルギー利用の優遇措置(再生可能エネルギーを使えば一定程度町が買うことを保証)や、プラスチック袋に対する課金(10セント)、地元アーティストとコラボしたエコバックの制作・販売(売上を町の持続可能に関するPJTのファンドとして使う)を行っている。</p>	<p>2018年度ブリッケンリッジ町セアリング</p>
<p>開発規制</p> <p>開発規制</p>	<p>【ブリッケンリッジ町】町(行政)として開発規制はどのようにしているか。</p> <p>開発規制はジョイントマスタープラン(ブリッケンリッジ町だけではなく、山から湖まで含む広域のプラン)によってコントロールされている。</p> <p>また、バックカントリー保存のためのTransfer Development rights(*1)プログラム、歴史的地区保全のための規制(*2)を設けている。</p>	<p>2018年度ブリッケンリッジ町セアリング</p>

<p>開発規制</p> <p>開発規制, バック カントリー</p>	<p>【ブリッケンリッジ町】バックカントリー保存のための具体的な取り組みは？</p> <p>Transfer Development rights プログラム：町の外に建設物があった場合、その分の容積率に関する権利を町の中に建設する際に移行することができる。</p>	<p>2018年度ブリッケンリッジ町ヒアリング</p>
<p>開発規制</p> <p>開発規制, 歴史的 地区</p>	<p>【ブリッケンリッジ町】歴史的地区の保全のための取り組みは？</p> <p>歴史的建築物の改築や新しい建物の建築に対してかなり厳しい規制がかけられている。 鉱山の町ということを町のコアイデンティティとしていることもあり、90年代はじめに歴史的地区の保全を専門とした外部コンサルにより歴史的地区保全のための細かな基準（床面積、高さ、窓の大きさまで）が提言された。町の中にも、歴史的地区に関する計画委員会（Planning Commission）があり、新しい建築に関しては、この委員会にレポートを提出し、最終的には議会での承認を得る必要がある。</p>	<p>2018年度ブリッケンリッジ町ヒアリング</p>
<p>開発規制</p> <p>開発規制, 宿泊施設</p>	<p>【ブリッケンリッジ町】宿泊施設に関して、ベッド数の制限を設けているのか。</p> <p>床面積での制限はあるが、ベッド数での制限は設けていない。駐車場の数に関するコントロールはある。</p>	<p>2018年度ブリッケンリッジ町ヒアリング</p>