

日時：2020/03/02

先方対応者：RICH BURKLEY (senior vice president, strategy and business development)

SONIA BEKHAZI (account director, Asia/Canada)

(IKON PASS について)

- VRがEpic Passを開始し、Aspen Ski Coとしては長期的な経営を考えた場合、戦っていく何かが必要だと考えた。
- この時、イントラウエストが複数のスキー場をもっていたが、VRの勢いと戦っていくためにはまとまりとしていく方がいいだろうと、複数のスキー場を統合する新しい会社アルテラ(Alterra Mountain Company)をつくった(2018年)。
- IKONPASSは2018-2019シーズンからアルテラが発行している。
- IKON PASS ははじめ(2018-2019シーズン)は15リゾートから始った。
- IKON PASSの価格は、はじめは645ドル、徐々に価格を上げて現在は749ドル。
- 来シーズン(2020-2021)は今シーズン(2019-2020)と同じ価格の749ドルで販売、03/02から販売開始。
- アスピンのシーズンパスは2,400ドルであり、IKON PASSと比較すると約4倍の価格。
- IKON PASSに参画するリゾートのなかでもAspen SnowmassとJackson Hole(ワイオミング州)だけは差別化を図っている。
 - IKON PASSでは7日間のみ利用可能(2つのリゾートを含む27のリゾート)
 - IKON BASE PASSでは2つのリゾートでは滑ることが出来ないが、150ドルのサーチャージ(プラス料金)をつけることによって5日間滑れるようになる。
 - こうした差別化をしている理由は、客のコントロール、アスピンプランドの維持がある。価格で差別化をすることによって、Over crowdedを防ぐとともに、一定所得以上の客に線引きをしている。
 - IKON PASSで比較的、誰でもアスペンに来れるようにはなったが、他のスキー場と同等には扱われないようにしている。(※一方で、ミレニアム世代の取り込みも意図しており、特に意識が高く、所得も一定以上の層を狙っている)
- IKON PASSの売上数は昨シーズンは30万枚、今シーズンは35万枚。アスピンのシーズンパスの20倍となった(→アスピンのシーズンパスの売上数は15,000枚)。
- リフト券はアスペンへ滞在する客の滞在中の費用(ドル/人回)の約8%のみであるが、これまで、このリフト券の価格の高さがネックとなり、来れない客が多くいた。IKON PASSによって、このネックが払拭され、新たな客層の取り込みができるようになっている。
- この事実として、IKON PASSを利用してアスペンに来る客の約75%は初めてアスペンに来るといふ方。新規顧客層の取り込みとなっている。
- ただし、新規客の多くはアスピンの高額な宿泊施設を利用することは難しく、周辺エリアに宿泊したり、AirBnBを利用したりしていると思われる。
- 「フロントレンジ」と呼ばれるデンバー周辺都市の人々(約300万人)のマーケットを取り込み

たいと考えていたが、移動距離の大きさからこれまででは難しかった。それが IKON PASS によって、可能になっている（価格のメリット）。

- アメリカの「skier visit (スキー場来訪者数)」は 10-20%の上昇を続けている。skier のうち、PASS 類を購入する人は、20%程度。
 - 参考： NSAA リリース：
http://www.nsaa.org/media/362497/Apr2019_SkierDays1819.pdf

(ブランディングについて)

- ブランディングについては今も検討中（新規顧客を取り込むことを意識しているが顧客のコントロールは難しい）。
- 意識の高いミレニアム世代はターゲットとして意識しているが、そうした世代は所得水準的にもアспенへの宿泊・滞在は難しい。そうすると滞在の楽しみは堪能してもらうことが出来ない（よそ者感を感じる可能性もある）。また、代々の富裕層（オールド富裕層）との共存ではオールド富裕層が離れていく可能性もある。
- ミレニアム世代を意識した取組が X ゲームの誘致である。
- 様々なところで Aspen の名前を露出していきたいと考えている。そのために、Sun valley(アイダホ) や momos (カリフォルニア)等の他地域にも宿泊施設を開設している。

(Aspen Skiing Co で注力している点)

- IKON PASS は経営戦略に位置付けているわけではない。
- 注力している点は、山の中の施設やトレイル等である。そして、来訪者に良い滞在経験をしてもらうことを一番に考えている。(capital improvement)
 - そのために、他のスキーリゾートの視察にいったりもしている。
 - 顧客の調査については、調査隊（正規従業員）をグレンデに派遣して直接インタビュー調査をしている。（他のスキー場の来訪経験、来訪意向や所得等も含めてかなり鋭い質問をスムーズに聞いている）
 - 顧客体験の向上のためにもスノーマスはすべて人工雪で対応できるようになっている。
- Guest, Company, Community のバランスを意識している。
 - ここでいうコミュニティは住民ではなく来訪者を指す。アспен来訪者がどれだけ快適に過ごしてくれるかということ意識しており、町の住民は特に意識をしていない。
 - 具体的な取組は交通政策や従業員宿舎の整備・拡張等。
 - 従業員宿舎を町外のバサルトにつくっている。現在は 700 ベッドであるがこの先 5 年間で 1.500 ベッドにすることを考えている。この宿舎は町の補助金等もなしに Aspen ski co. m のみの支出で行っている。
 - 地域住民を対象とした取組としては、子供スキースクールをディスカウント価格で提供している。
- Aspen Ski Co のコアバリューは、コミュニティ全体の質を高めること (elevate community)。顧客体験の向上のためには従業員の質の向上が必要であると考えている。そのため、従業員宿舎の

充実や託児所の設置等、就業環境にも意識をしている。

(地域との連携について)

- 地域と連携は特に考えていない。Aspen Ski Co とアスペン町とは別物として考えている。
 - ただし、町との関係のもとで水だけは考えなければならない。
- 町の商工会議所で町のプロモーションを行い、Aspen Ski Co としてはスキー場にフォーカスをしている。

(※3つのスキー場はアスペン町外にあるということもある)

- グリーンシーズンについては町や商工会議所がプロモーションを頑張っているが、スノーマスでも野外アクティビティやイベントを開催して集客に取り組んでいる。
- 町と連携して取り組んでもものとしては、交通政策が挙げられる。Aspen Ski Co が町にお金を出してバスを走らせている。

(環境対策、サステナビリティに関する取組)

- Aspen Ski Co の中にシンクタンク部門(専門チーム)を持っており行政に対して制度改正等のロビー活動をしている。
- 専門チームの具体的取組としては下記
 - 気候変動に関するセミナー等のサポート
 - POW(Protect Our Winter)に対する資金的サポートをし、上院議員に対して直接ロビーイング
 - POWの広報もサポート
- Snow making system についても自然エネルギーを活用するように取り組んでいる(水力、地熱(炭鉱利用)、太陽光等のバランスを図り)。
- Aspen Ski Co だけではなく地域レベルでの取組としては、2030年までにすべてのエネルギーを再生エネルギーにしようとしている。この取り組みにAspen Ski Coも参画。
- 環境への取り組みは”Give A Flake”というキャッチコピーでゲストへ見える化している(参考：<https://themountainjournal.wordpress.com/2018/09/21/aspen-skiing-company-launches-climate-activism-campaign/>)。
 - 特に若い世代はこうしたテーマに関心が高いため、プロモーションとしても有効。

(夏と冬の来訪者の差)

- スキー場の顧客の数は、冬：夏=95:5。
- 宿泊だけでみると、冬：夏=70:30程度。
- ただ、夏の誘客の取り組みを行っているため、冬と夏の差は年々小さくなっている。

(その他)

- 安全対策等、富裕層という点で配慮していることはあるか？
 - →富裕層だからといって特別な安全対策などをとっているわけではない。
- 安全対策以外も同様。