

マウンテンリゾート研究会

第3回 リゾート・レリジエンス・セミナー

編：スキーアメリカ



コロナ禍を越えた米国スキーリゾート

- 2020ー21年の総括
- ベイルリゾートとは？
- 2021ー22シーズンへむけて



2020-21 シーズン

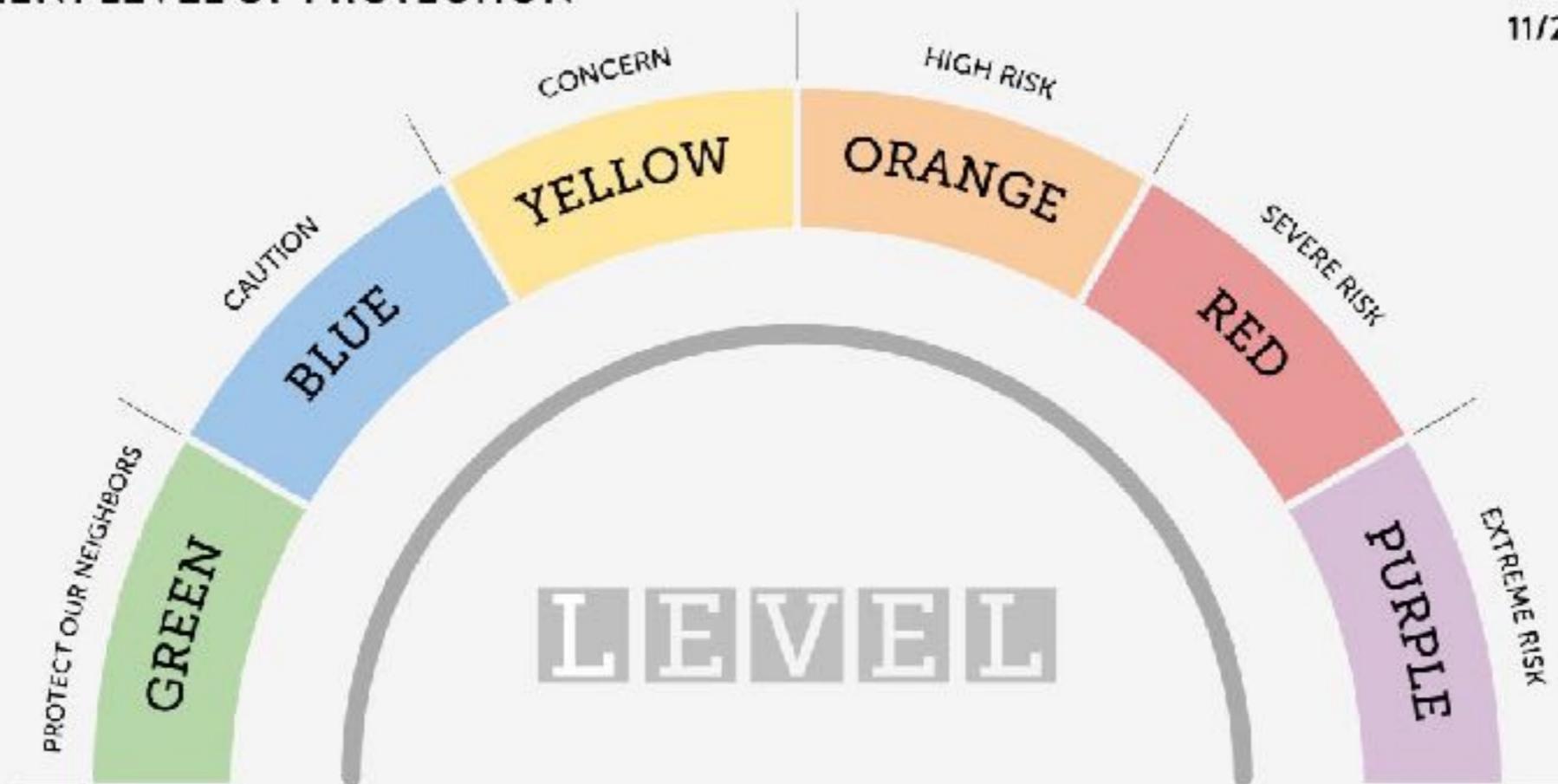
- コロラドのスキー場は2020秋-2021春まで、営業停止をすることなく、予想以上の訪問者数で当初の予定通り冬営業シーズンを終了。
- コロラド州は、感染拡大状況に応じて、レストランや小売店には一律的な収容制限をかける一方、スキー場は地域別に対応する必要があるとし、各スキー場が提出した冬季営業計画を州ガイダンスに照合し、個別に審査。
- ワクチンの効果で2021年4月末にグリーンレベルに戻り、反動需要で忙しい夏を迎えている。

STATUS DIAL



CURRENT LEVEL OF PROTECTION

Effective date
11/20/2020



コロラド州コロナ感染状況ダイヤル

色ごとに屋内収容人数などの規制内容が変化する

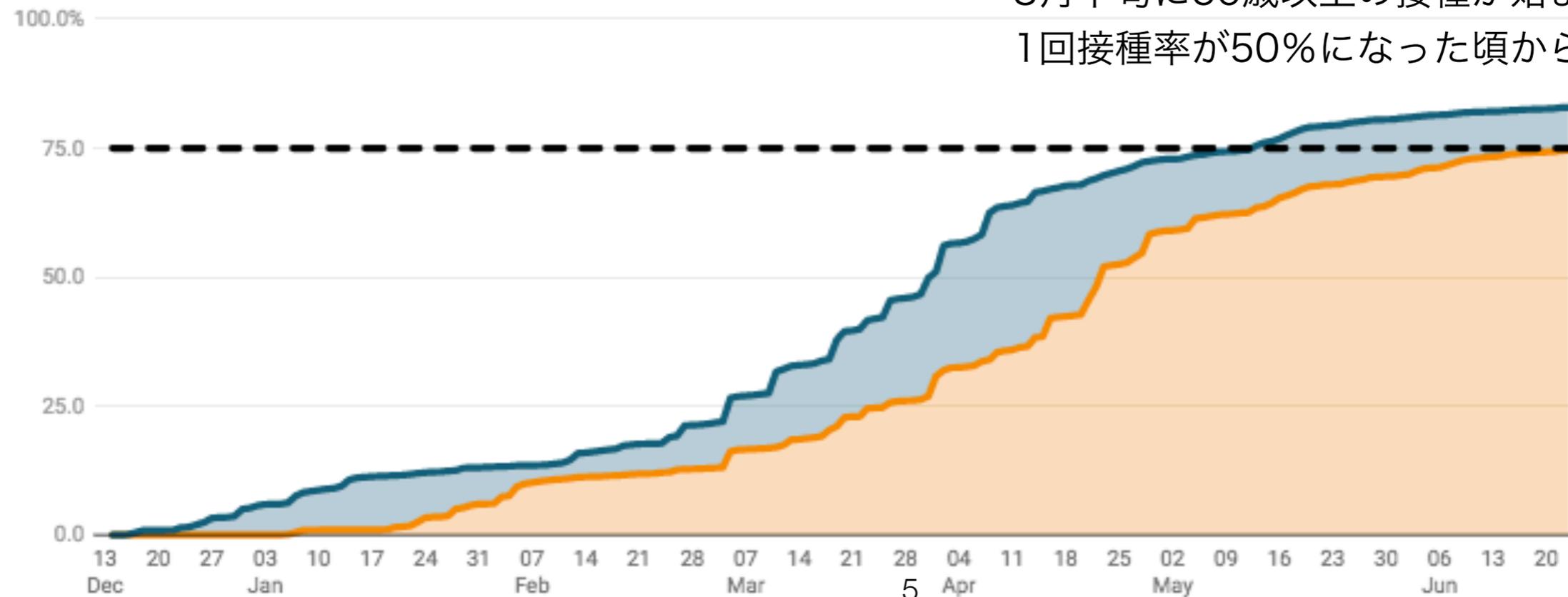
7-day Cumulative Incidence Rate

This chart shows the number of new positive cases per 100,000 people in the Summit County resident population over the previous 7 days.



Percentage of Vaccine Coverage

— Fully Vaccinated (%)
 — At least 1 dose (%)
 - - - Goal (75%)



3月下旬に50歳以上の接種が始まり、
1回接種率が50%になった頃から感染が減少

REDレベル 感染拡大時の州規制

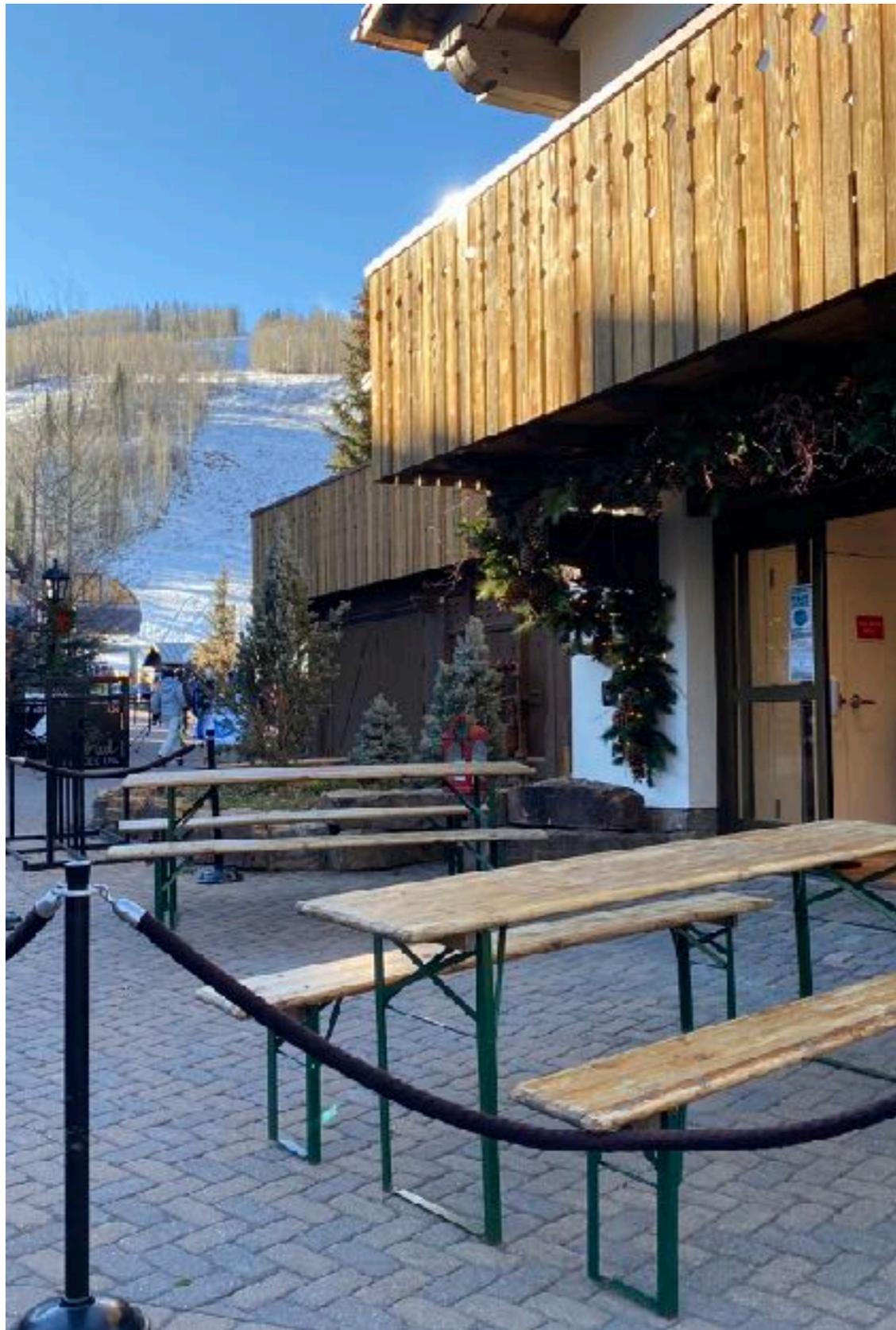
- 11月後半～1月頭の繁忙期
- スキー場の営業は継続
 - スキー場の人数制限を強化（?*）*詳細は未公表
 - 屋内飲食禁止
 - 宿泊は1室に1世帯のみ
 - 小売店 入店人数は通常の50%
 - オフィス 人数は通常の10%（全リモート化推奨）

感染防止対策

- マスク着用義務
- 密を防ぐ
 - スキー場収容人数制限 : リフトパス利用予約制、駐車場予約制、駐車場容量管理の導入
 - 屋外での2m距離確保 : リフト&ゴンドラ乗車ルール、全面滑走可能
 - 屋内人数制限 : レストハウス、トイレ、宿泊施設等の規制は、州の一般的ガイドラインに準拠
- 衛生管理の徹底
 - 屋内換気
 - テイクアウトのみの食品提供
 - 清掃
- 従業員教育と管理
 - リフト乗り場、スキースクール







感染防止対策

- 情報発信
 - 出発前のゲストへのリーチ
 - 宿泊予約時や出発1週間前などに事前アプローチ。
リフトパスのデータのDX利用。DMO・地元宿泊施設など多方面から発信。
- 現場での対面対応
 - 営業・事務スタッフもマスクチェックに出るなど、デジタルにとどまらないヒューマンな顧客対応も増加。

来る前に知っておくべきこと

WHAT YOU NEED TO KNOW

Spring on your mask! While things are trending positively across the country with COVID-19, **now is not the time to let our masks down.** Before you visit it's important to know that we take COVID-19 safety very seriously. Masks are required in all aspects of our operations, **regardless of mandates in your home state or your vaccination status.** Visit responsibly and help us finish the winter strong by following all safety protocols and regulations.

With rapidly changing public health orders, we ask that you follow current state and local COVID-19 guidelines during your visit. For information on local guidelines, visit www.eaglecountycovid.org. For state guidelines, visit <https://covid19.colorado.gov/>.

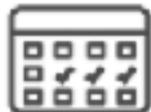
To learn more about our mountain safety protocols, please read on.



FACE COVERINGS REQUIRED

Face coverings will be required to access the mountain, in all indoor spaces, in chairlifts and gondolas, and whenever you are unable to maintain physical distance.

マスク着用義務



PASS HOLDER RESERVATIONS

For your safety, we are managing on-mountain access this season. Reservations will be required, and our pass holders will get priority access.

[Learn More >](#)

スキー場の予約制



LIFT TICKETS オンライン販売のみのリフト券

Lift tickets will go on sale Dec. 8 after our pass holders reserve their priority day. Lift tickets will not be sold for the early season, but Epic Day Passes are available.



CASHLESS TRANSACTIONS

For your safety, all transactions will be cashless. This includes at our hotels, restaurants, Ski and Ride School, rental and retail locations, and all other points of sale. For the best experience, book and pay online in advance.

現金利用不可



感染防止対策

- デジタルの活用
 - スキー場利用に事前予約制を導入（公式サイト）
 - カフェテリア利用に当日予約制を導入（専用アプリ）
 - 毎日の圧雪情報配信（サイト＆アプリ）
 - レンタルのオンライン化推進（公式サイト）
 - 直営ホテル宿泊客への事前情報発信（予約サイト）



2020/21 SEASON
PASS HOLDER RESERVATIONS

Depending on your pass type, you can reserve up to 7 days for the core season. (Dec 3 - April 4) These are Priority Reservation Days.

You can also book week of reservations for the early season. Booking a week of reservation does not count against your Priority Reservation Days. If you cannot book a week of reservation, the resort is likely not open for the 2020/21 season. For Not Yet Available days, we will release inventory on these days as soon as we are confident that the weather will allow our resorts to open. If you have any questions, [CLICK HERE](#).

You can book up to 7 unique calendar dates in one transaction at a time. To reserve additional dates, simply complete and submit this page and then click to make another reservation.

TO MAKE A NEW RESERVATION*:

- 
Select Resort
(one per reservation)
- 
Choose the Date
(one at a time)
- 
Assign Pass Holder(s)
- 
Provide Your Contact Info
(in case we need to reach you)
- 
Click 'Complete Reservation'

*Pass holders may book up to 7 reservations at a time. Reservations for visits within the next 7 days will not be subject to any limits, pending availability.

2021 SEASON
CHECK AVAILABILITY FOR YOUR RESORTS

SELECT RESORT

SELECT A RESORT 

CHECK AVAILABILITY

INTERACTIVE TRAIL MAPS
 Grooming | Lift Times | Live Status



TRAIL & LIFT STATUS

0 / 33 LIFTS	160 / 270 TRAILS	 42 / 59  56 / 93  57 / 107  1 / 7	
-----------------	---------------------	---	--

SKI PATROL
RESORT SAFETY



STEP 1 STEP 2 STEP 3

Pickup

Complimentary Delivery 

PICK UP ON

05/20/2021 

Thu, May 20, 2021

RETURN ON 

05/20/2021 

Thu, May 20, 2021

I'll pick up after 3 PM*

* If you pick up or choose delivery after 3 PM, you won't be charged for that day.

RENT NOW

SEAMLESS SKI RENTALS



感染防止対策

- なぜ、ここまで徹底したか？
- 顧客のデモグラフィ
 - エピックパス : ニューヨーク
 - エピックローカルパス : デンバー
 - ビーチ？ スキー？ どちらが安全？
- 顧客経験とブランドを高める
- 経営陣の判断
- なぜ、ここまで徹底できたか？



ベイルリゾートとは？

米国、カナダ、豪州で37のスキーリゾートを所有&運営する上場企業
従業員 2万人 ・ 年間売上 2500億円

Experience of Lifetime



ベイルリゾートの営業内容

ベイルリゾーツ株式会社 Revenue収益

(単位 M\$ =億円) \$1=100円として

マウンテン セグメント	2019年11, 12月 2020年1月	2020年11, 12月 2021年1月	2021年2, 3, 4月
リフト券	484M	430M	577M
スクール	102M	56M	80M
飲食	75M	31M	45M
小売・レンタル	133M	90M	91M

ベイルリゾートの営業成績

会計年度は7月末締め、2021年4月末までの12ヶ月間の収益は1960億円で前年比16%減

2020年秋時点でエピックパス売上はコロナ前の2019年比で増加

12月の販売終了時の20-21年のエピックパス販売枚数は、値上げにも関わらず前年比20%増の140万枚、金額で19%増加

レンタル、スクール、飲食の売上は減少したが、コスト管理の結果（2020年11-1月で2019年比24%減）が出ていることと、2021年会計年度のパス売上20%増があるため、資本流動性に問題はなく、来季の設備投資は140億円程度を予定

11, 12, 1月の訪問者のうち71%が早期割引パス保持者（コロナ前の前年同期は59%）

2, 3, 4月は早期割引パス未購入者の割合が増加

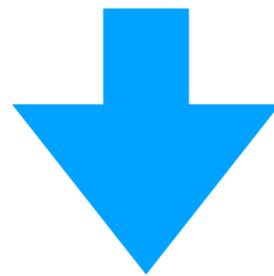
2, 3, 4月はコロラドとユタの訪問者数が良く、米国リゾートではコロナ前の2019年同四半期と比較してもビジターは3%のみ減少

ウィスラーの訪問者数はカナダ国境閉鎖の影響で2019年同四半期と比較し60%減少

第3四半期決算発表後も株価は高値安定

ベイルリゾートの成功の理由

- 人工降雪（天候リスク回避）
- 設備のクオリティ（リフト、レストハウス）
- エピックパス戦略（消費者利益）
- 買収（地理的リスク分散）
- 町の魅力（従業員、地元の人、コミュニティ）
- リーダーシップ



全ては顧客経験の向上へ

快適な設備

- 顧客経験を高める
- 設備投資 : リフト、レストハウス
- DX投資 : エピックミックス、エピックフォト
 - SNSマーケティングの一環
- 顧客経験を損なわないトッパダウンのコスト管理

潤沢な流動資本

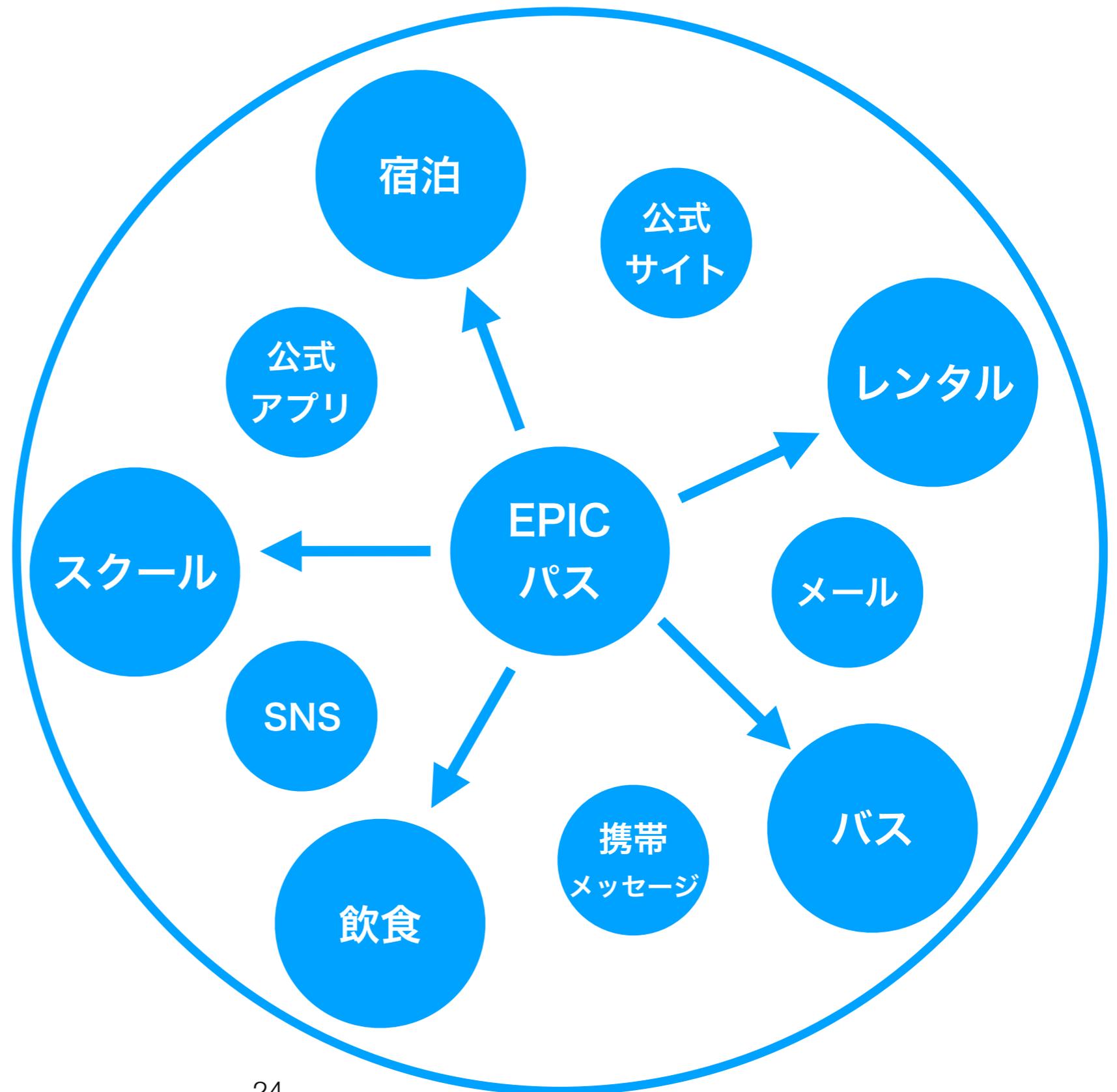
- 現金 CASH RICH
- エピックパスによる早期安定収入
 - 低価格戦略で収益増
- 2020年4月に60億円借り入れ、12月に50億円の社債発行
- コロナ禍による返済猶予

EPIC PASS

- エピックパスとは？ ==> 早期購入による大幅割引（返金不可）
- 2008年に20万円のシーズンパスを6万円に値下げする価格破壊。
現在ではパスの種類が増え、シーズン券のみならず、エピックデイパスとして1日券からを12月頭までの期間限定でオンライン販売
- 早期の安定収入を確保
- $20\text{万円} \times 10\text{万枚} = 200\text{億円} < 5\text{万円} \times 100\text{万枚} = 500\text{億円}$
- 当日券の大幅値上げ、ダイナミックプライシング導入
- リフト割引券を廃止し直販のみ
- スキー場直営サービスの割引
- Ski With A Friend 特典



リフトパスから派生するネットワーク





リゾート買収

- 2008年 5 >> 2021年 37
- 地理的に天候リスクを分散
- コロラド > カリフォルニア > ユタ >
> シカゴ デトロイト > ニューヨーク
- 国内外提携リゾート = 顧客経験&ブランドの向上
- 保有1400億円の現金の行方？（日本は豪州・カナダ・米国の人流が確立されているので即メリットがある、ヨーロッパは長期的には視野）

リーダーシップ

- 代表取締役 CEO：元金融業界
- 財務 CFO：元金融業界
- 人事 CHRO：元大手家電業界
- マーケティング CMO：元大手食品業界
- 現場 COO：スキー場業界叩き上げ
- 法務 GC：弁護士
- IT CIO：元ITコンサル業界
- 上記役員の報酬はサラリーで年5000万円以上＋億単位のストックオプション（アメリカでは低い）
CEOは今年ストック・オプションを行使し29億円を自身の財団に寄付。財団は有色人種のウィンタースポーツ普及に努めている。



ベイルリゾートCEOからのメッセージ配信

メールリストやSNSを通じ、混乱を詫び理解を促す



ベイルリゾート 来季へむけて

- リフトパス20%割引
- 2008年のエピックパス導入時以来の値下げだが、全体としては収益の増加を狙う
- 2021年6月時点でエピックパス売上はコロナ前2019比で価格約10%割引、販売数50%増、売上33%増
- パス種類の多様化で販売数増
- ニューヨークなど北東部の営業の強化
- 昨年購入しなかった出戻り顧客へのリーチ
- 昨年のロイヤリティを今年につなげる・海外旅行組とりこみ
- ダイバーシティ 女性スキー場支配人
- 設備投資の継続
- 従業員確保、モチベーション維持
- アイコンパス競合を歓迎



顧客経験の継続的な改善(CEO談)

コロナ禍で加速したこと

- ・アウトドア活動への関心
- ・山や川への訪問者数の増加
- ・人とのつながりレスポンスブツーリズム教育
- ・サステイナブル運営
- ・リモートワークによる住民増加
- ・地域コミュニティのバランス
- ・DX（リモート、アプリ、脱紙、無人化）
- ・旅行計画段階へのアプローチ
- ・ピーク平準化の必要性

