

# コロラドリゾート景 Ver.2021/22

公益財団法人日本交通公社  
マウンテンリゾート研究会

# 2021/22シーズンのコロラド

- 世界中のスキーリゾートは、2019/20シーズンの後半より、COVID-19によって、大きなダメージを受けている。
- 多くのリゾートが集まるコロラド州でも同様であり、2020年3月中旬より1月以上繰り上げて営業休止となった。
- 2020/21シーズンは、営業できたものの、保険当局より厳しい防疫体制が求められ、大幅に客数を絞り込んでの営業となった。
- こうした状況において、世界有数のスキー事業者であるバイルリゾートは、2021年3月に、2021/22シーズンに向け、リフト券(Epic Passes) の大幅値下げを打ち出した。
- 結果、Epic Passesは、過去最高の売上となり、シーズンに突入した。

## Vail Resorts sold 2.1 million Epic Passes for 2021-22 season after cutting prices by 20%

Resort operator reports a 76% increase in pass sales from 2019-20, which is about 900,000 more tickets and passes purchased in advance

Regional [FOLLOW REGIONAL](#) | December 14, 2021

Jason Blevins  
The Colorado Sun



Vail Ski Patrol watches skiers and snowboarders get off Mountain Top Express on opening day last month at Vail Mountain.  
Chris Dillmann/Vail Daily

DENVER – Vail Resorts' decision to cut the price of its Epic Passes by 20% spurred 2.1 million skiers to buy the passes, which range from early purchased day tickets to unrestricted, season-long access.

That's a 700,000 bump in passes from 2020-21 and 900,000 more than than the 2019-20 season.

The company on Thursday reported its earnings for the first quarter of its fiscal 2022 year, which ended Oct. 31. Since summer operations at its resorts are winding down in August, September and October, the company always posts a loss in the first quarter. And this year was no different, with Vail Resorts reporting a loss of \$139.3 million for the quarter, compared to \$153.8 in the same quarter last year.

<https://www.summitdaily.com/news/regional/vail-resorts-sold-2-1-million-epic-passes-for-2021-22-season-after-cutting-prices-by-20/>

# 朝の風景2022(Vail)



# アウトドア需要炸裂(Vail, Copper)

- コロナ禍において、米国においてはアウトドア需要が炸裂しており、非常に多くの人々がリゾートに集まってきている。



# アウトドア需要炸裂(Breckenridge)

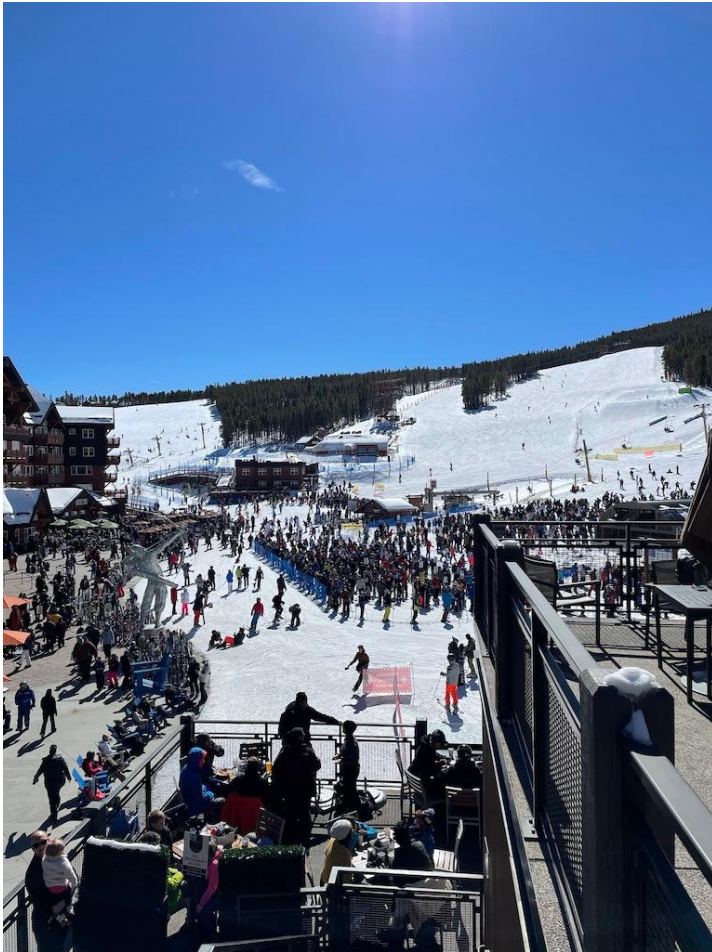


# アクリル板などの対応は無し(Vail)



# コロナ禍は終了している

- ソーシャルディスタンスは、一定程度、残っているが、基本的にマスク・フリー
- ゴンドラやリフトも相乗りが復活しており、設備はフル稼働状態となっている
- しかしながら、従業員確保が出来ておらず、開設できない設備やサービスも顕在化している



# そもそもVailってこんなところ





# 継続的な取り組み ～環境対策(Copper, Vail)

- 環境問題への取り組みは、各リゾートが積極的に打ち出す事項となっている。
- レストハウスでは、従来、顧客がゴミ箱に入れていたが、分別が出来ない（リサイクル出来ない）ため、そのまま下膳してもらい、バックヤードで分別するシステムに変えた(Copper)
- ゴミ箱にリサイクルの重要性を示し、意識を高めている(Vail)



# 継続的な取り組み ～新規投資の継続(Vail)

- 「Experience」は、リゾートのブランディングにおいて、根幹を形成する概念
- その向上に向けた取り組みを、前広に示すことで顧客の支持、期待を高めるようにしている (Vail)



# 継続的な取り組み ～新型索道の整備(Breckenridge)



# 継続的な取り組み ～メンテナンス(Vail)

- ゴンドラのアクリル板が傷つき、くもりガラスのようになるのは、気温の下がる夜間に結露が起きるため。
- これを避けるために、Vailでは、搬器の修理機能も備えた格納庫を造り、そこに毎晩、搬器を収容し一定の温度で保温するようにしている。
- これも、顧客のExperienceの向上のため。



# 継続的な取り組み ～リモートリフト券(Vail Resorts)

- Vail Resortsでは、索道にゲートが無い。
- その代わりに、ボトムにおいては係員が無線リーダーを使ってリフト券のICを読み取る
- 乗り継ぎが必要な索道は、完全なフリーゲート



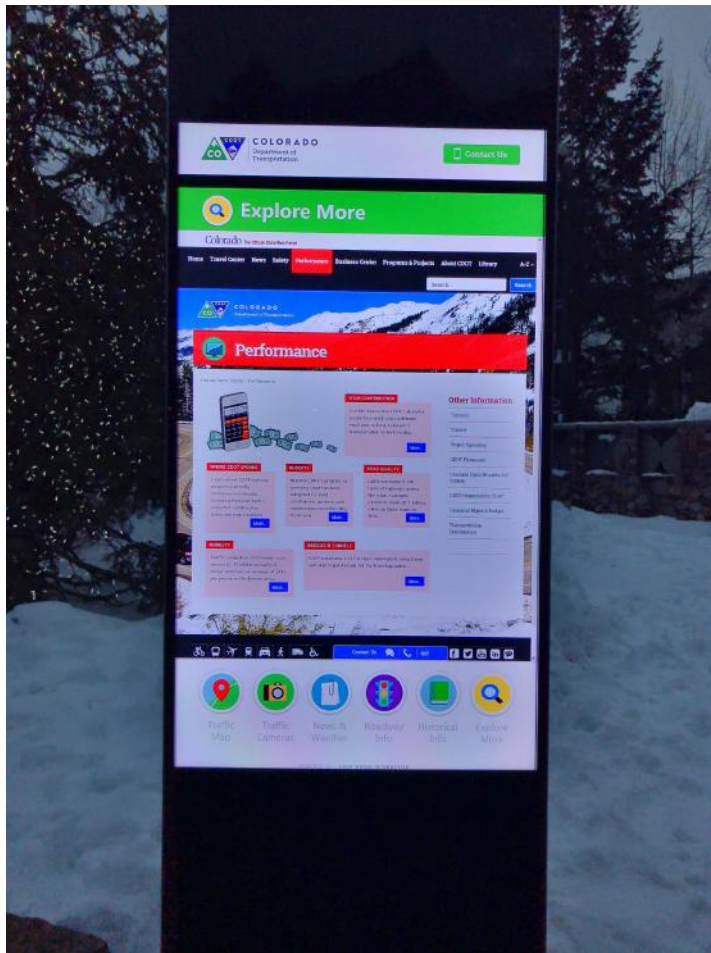
# 継続的な取り組み ～リフト券とアプリの接続(Vail Resorts)

- 各索道には入り口上空にセンサーがあり、これで搭乗数などを計測する。
- 計測された情報は、各自が任意でセットアップできるアプリに反映され、自身が滑った距離や、索道の待ち時間をリアルタイムで把握できる。
- 万が一、行方不明になった顧客が出た場合、このシステムで最後に利用した索道を特定し、搜索活動につなげる。



# 継続的な取り組み ～デジタルサイネージ(Vail)

- デジタルサイネージは、各所にセットされており、状況に合わせた情報提供を可能としている。
- ゲレンデ内では、索道の待ち時間やグルーミング情報などが提供されている。



# 継続的な取り組み ～フォトサービス(休止中)

- 顧客のExperienceの向上に向け展開されているのが、景色の良い場所でのフォトサービス。
- 景色が良い場所に、撮影技術を持ったスタッフが居て、無料で顧客の写真を撮ってくれる（顧客のスマホでの撮影も対応）。
- スタッフが専用機材で撮影した写真は、リフト券を読み込むことで、アプリに転送される（SNSレベルの解像度写真はVRのロゴ付きとなるが無料で提供）。
- 顧客が、その写真をSNSに上げることで、楽しい思い出が拡散されることになる。



※スタッフ確保ができず、今シーズンは休止



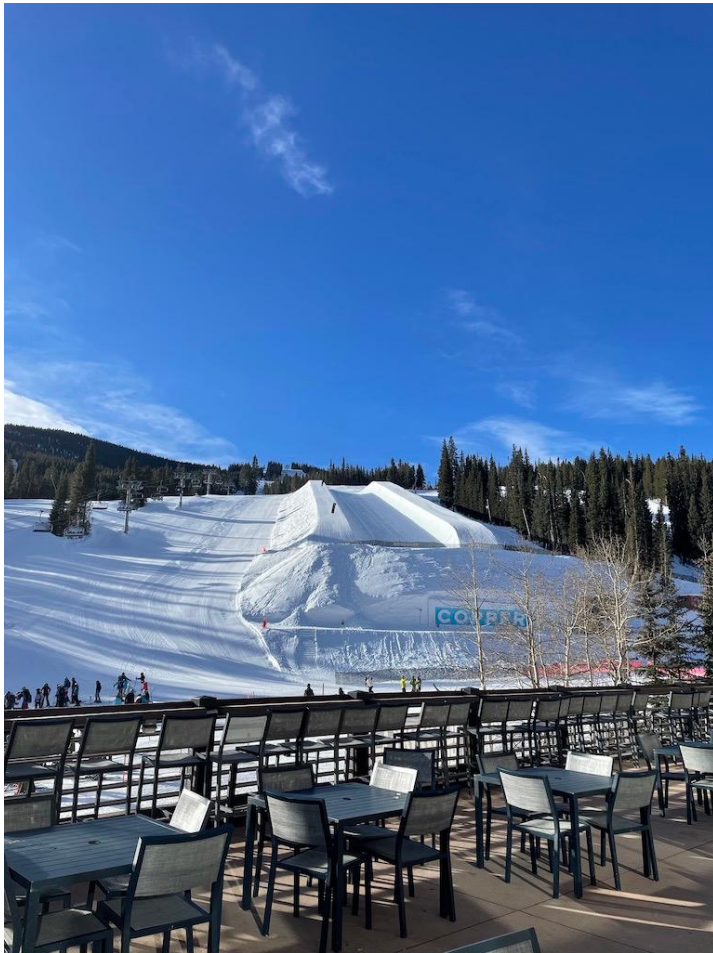
# 継続的な取り組み ～初心者対応(Beaver Creek)

- 各リゾートにとって、戦略的ターゲットは「初心者」となる。
  - 初心者はスクール、レンタルの需要が高く、かつ、継続的な顧客となりうる。
- どのリゾートも初心者対応を進めているが、設備面で重視しているのは、初心者でも不安なく、かつ、ゲレンデの雰囲気を楽しみながら練習できる環境。
- Beaver Creekでは、初心者特化ゴンドラ（緩斜面のみで、乗降口が完全フラット）の整備を行うことで初心者需要を取り込んでいる。



# 継続的な取り組み ～エクストリームな取り組み(Copper)

- 一方で、「花」となるのは、エクストリームな世界
- 誰でもが利用できるハーフパイプやジャンプ台を整備し、開放している。
- 特に、エクストリームに力を入れているCopperでは、ゲレンデベース部にハーフパイプをセットし、ステージ化している。



# 継続的な取り組み ～ビーチサイドに見立てる(Beaver Creek)

- ゲレンデ内での空間作りで目につくのは、ビーチサイドのような空間づくり
- 活動の主体は滑走ではあるが、その合間の時間をのんびりと過ごしてもらおうことを意識している。



# ノンスキーヤーのアクセス／目的地も確保(Vail, Copper)

- リゾートによっても異なるが、来訪者の3割程度は、スキー／ボードをやらない人達
- こうしたノンスキーヤーがゲレンデに出てきたり、スキー／ボード以外の楽しみを持つことができるような取り組みもされている。
  - ただし、Vailのチュービングはスタッフ確保出来ず、今シーズンは中止



# ノンスキーヤーのアクセス／目的地も確保(Snow mass)



# ノンスキーヤーのアクセス／目的地も確保(Vail)

- ゲレンデ内に、しっかりとした「レストラン」を作ることによって、昼食や夕食の需要をゲレンデ外（＝スキーヤー／ボーダー以外）から呼び込む取り組みも展開されている。
- これらのレストランには、ゴンドラ&徒歩でアクセスできるため、例えば、スキーなどをやらない祖父母が、時間を合わせてレストランで落ち合い、三世代でランチを楽しむといったことができる。



# ノンスキーヤーの目的地(Breckenridge ゲレンデ外)

- スキー場の周辺（ゲレンデ外）には、ノルディックができる空間であったり、インスタ映えするスポットだったり整備されている。
- これによって、ノンスキーヤーの来訪需要（観光的な需要）も創造している。



# 【参考】温泉プール

- 少々、湯温は低いが、温泉施設もある。





# ベースタウンの作り込み (Vail)

- 日本のスキーリゾートと、大きく異なるのは、ベースタウンの作り込みにある
- ロードヒーティングが入っており、索道の直ぐ側までドライ路面となっており、かつ、基本、フラット構造となっている。
- そのフラットな空間を利用し、テーマパークのような町並みを形成するのが主流となっており、Vailにおいても2000年代半ばに大規模再開発を行い再生させた(ライオンズヘッド)。
- タウンには、宿泊、飲食、物販、レンタル、遊戯空間が一体的に整備されており、高質な空間とサービスを具現化している。



# ベースタウンの作り込み (Vail)

- Vailには、ブレッジとライオンズヘッド(前頁)の大きく2つのベースがある。
- ブレッジは、建物高さを抑え、アースカラー主体とすることで、欧州リゾートの雰囲気を作っている。



# ベースタウンの作り込み (Beaver Creek)

- Beaver Creekは、マスタープラン/マスターディベロッパーによって一体開発された初期型リゾートであるが、傾斜地であるため、人工デッキを整備することで、フラットな空間を作り出している。
- この空間の下に地下駐車場、劇場が格納されている。
- なお、アイススケートリンクは、どこでも必須の設備
- Beaver Creekは、Vail以上に高所得者層がターゲットであるため、テナント構成、ストリートファニチャー、建物外装のレベルが高い



# ベースタウンの作り込み（Beaver Creek）

- Beaver Creekタウンのスケートリンクの下には、大規模な劇場が格納されており、シーズン中、複数の公演が行われている。



# ベースタウンの作り込み (Copper Mountain)

- Copper Mountainは、初期開発を個人資本が行ったが経営が行き詰まり、Intrawest(ウィスラーの創業事業者)が取得し、コンドミニウム事業を核としたリゾートに大規模リノベーションした。
- リゾートタウン空間の基本デザインは、Intrawestがウィスラーで体系化しており、そのノウハウが注ぎ込まれている。
- ただ、Intrawestの経営悪化に伴い、現在はPowder Corpが取得している。



# ベースタウンの作り込み（Copper Mountain）

- Intrawestが取得した時点で、Copperは既にコンドミニウムなどが複数棟分譲済みであり、Intrawestに所有権は無かった。
- これら分譲済み物件は、デザインが古く、そのままではリゾート全体の価値を毀損する（新しい物件の足を引っ張る）可能性が危惧された。
- そこで、Intrawestは古い物件への視界を巧みに遮断したり、誘導したりすることで新旧デザインの融合を図った。
- また、管理組合を通じて、既存分譲物件のオーナーに新デザインに対応するデザインイメージを伝え、資産価値維持のための外装イノベーションを促した。



# ベースタウンの作り込み (Keystone)

- Keystoneも、Copper同様に、もともとはIntrawestが開発を行っていたが、経営悪化に伴いVail Resortsが取得し、運営している。
- 若者／家族客をターゲットとしたリゾートであったこともあり、空間の作り方は、相対的に陳腐。各種のサービス水準も、それに準じている。
- なお、Intrawestは、リゾート経営ではなく、コンドミニウム分譲による不動産収益への依存度が高かったため、タウン開発でもコンドミニウム事業が全面に出過ぎ、リーマンショックを経て衰退した。



# ベースタウンの作り込み (Breckenridge)

- Breckenridgeは、かつて、日本のヴィクトリアが所有していたリゾート
- 旧炭鉱町に隣接するリゾートであり、既存市街地とリゾート空間が渾然一体となっている（いわゆる山と町の関係がある）。
- リゾートのベース部は、ホテル／コンドミニアムのみであり、街は、山下にある。
- 山下からは、広大な駐車場からゴンドラでアクセスできる。





# ベースタウンの作り込み (Breckenridge)

- Breckenridgeのダウンタウンは、旧炭鉱町。当時木造2階建ても多く残っており、保全の対象となっている。
- 表通りに面する建物の多くは、内装をリノベーションすることで、飲食や物販に転用されているが、富裕層が敢えて購入する住宅（地下室をつくる／地下で隣とつなぐ）もある。
- 別途、アートディストリクトのような街区も設定され、炭鉱町としての歴史を横糸とした街づくりが展開されている。



# ベースタウンの作り込み（Aspen）

- Aspenは、格式と伝統を備えた米国最高峰リゾートとされる
- Breckenridgeと同様に、既存の旧炭鉱町に隣接してスキー場が整備され、リゾートとなっているが、街中から歩いてアクセスできるほど近い。
- そのため、旧炭鉱町それ自体が、そのままリゾート化している。
- 非上場会社がスキー場を経営しており、相対的に資本力は低いため、設備は劣後する部分が多い。



# ベースタウンの作り込み（Aspen）

- Breckenridge同様にAspenは旧炭鉱町ではあるが、レンガ造りの強固な建物が主体の街区となっている。
  - トナムは、この雰囲気をも真似ようとした
- 高さ制限がかかっており、デザインコードもあるため、空間に派手さは無いが、社交界御用達のホテル、レストランが街中に立地しており、ノーブルな雰囲気が漂う



# ベースタウンの作り込み (Snow Mass)

- Snow Massは、Beaver Creek同様に、完全新規で総合開発されたリゾートであり、バブル期には「ロールモデル」として、日本から多くの視察が訪れたところである（経営はAspenと同じ）。
- ただ、1980年代の開発は、デザイン的に陳腐化することも早く、2000年代に入りIntrawestが参画し、新しいベースタウンを造成した。
- コンドミニウムから容易にゴンドラに乗降できる空間設計は、よく出来ているが、不動産事業は不調に終わりIntrawestの余命を短くしたプロジェクトとなった。



# ナイトライフ (Vail)

- 同じような空間形成、サービス集積を行っても、魅力的なものもあれば、そうでないものも出てくる
- 米国といえども、需要が有限であることを考えれば当然ではあるが、その行く末を左右する要素と考えられるのが、スキー／ボードではなく、リゾートを楽しむという文化、スタイルの入れ込みとなる
- 魅力的（＝人気が続く）なリゾートでは、スキー／ボード以外の時間も人々が楽しんでいる様子が見て取れる



# コンドミニアム(Vail)

- 米国において、コンドミニアムは、1980年代よりリゾート開発における主役的な役割を担っている。
- 現在では、プロジェクトが大型化し、コンプレックス型となってきている。
- 一方で、米国の共同住宅は、管理組合の権限が強いこともあり、管理がしっかりしているため、古くなっても古いなりに商品力を保つ傾向にある。
- また、地域の再開発に合わせて外装を変えたり、テナントを取り込むなどして不動産価値の維持、向上に取り組んでいる



# スキーバレーサービス(Vail)

- ベースタウン型の場合、ゲレンデ近接となる施設は限定される。
- また、ゲレンデ周辺は自動車の乗り入れも制限されている。
- そのため、多くの顧客は（フラットではあるが）それなりの距離を歩いてアクセスする必要がある。
- この「不便」を解消するため、ゲレンデ直下にはスキーバレーが用意されている。また、サテライトとなるロッカー／レンタルセンターを持つホテルなどもある。



# コンドミニアム スキーイン・アウト(Breckenridge)

- スキー場周辺に開発空間があり、かつ、傾斜地である場合、ラドバーン方式にて、スキーイン・アウトをできるように開発し、コンドミニアム事業を展開することもある。
- この場合、正面口は車でアクセスできる一方で、裏口はゲレンデから繋がるトレイルに繋がっている。トレイルの最後には、アクセス用の索道があり、スキーイン・アウトを実現している。





# スキーイン・アウト地域は「作り出している」



# ホテルブランドを核として開発(Bachelor Gulch)

- 1990年代以降、投資規模的に、タウンを作るような新規一体開発は難しくなってくる（既存リゾートの再開発はある）。
- 変わって出てきたのは、トップブランドのホテルを誘致し、それを核とした一体開発である。
- Bachelor Gulchは、リッツ・カールトン（ホテル）を中心に配置し、脇にリッツ・カールトンがオペレーションする集合型レジデンスを不動産事業として展開するというモデルで開発された（現在、レジデンスはリッツ・カールトンは関与していない）。



# ゲレンデと不動産開発の一体化(Bachelor Gulch)

当初からゲレンデを不動産開発（ Condominium ）事業と一体的に開発するようになる  
※ゴルフ場の「フェアウェイフロント」と同じ発想



# 駐車場の処理 (Vail)

- 基本的に、高級リゾートほど、駐車場は地下に埋め込まれている
- Vailは、立体型の公共駐車場を2つ整備しているが、傾斜地形をうまく使うために、景色に埋め込まれている。
- 駐車料金は、日中\$30。一泊で\$50。なお、PM3時以降は、無料化される。
- 公共駐車場であるが、Vail Resortsから寄付金を出させており、それによって、リゾートのグレードにあった外観を作り出している。



# 中距離バスセンター (Vail)

- リゾート中心部は、不動産を含め物価が高くなるため、従業員は域外から通いとなるケースが多い。
- Vailは、立体駐車場の最上部がバスセンターとなっており、ここから周辺の街への連絡が取れている。
- また、滞在費を圧縮したい観光客も、周辺の街で、安い宿を確保し、路線バスでスキー場に訪れたり、外縁部の駐車スペースから、このバスでアクセスする観光客も居る。



# タウン内交通 (Vail)

- タウン内は、カーフリーとなることが多い。
- Vailの場合、ベース部が複数あり、距離があるため、そこを結ぶ無料シャトルバスが走っている。
- タウン内だが離れた宿泊施設の利用客も、これを使ってゲレンデ口まで移動することができる他、飲食や買い物の利用にも便利に使える。
- バスの運行はGPSで管理されており、何分位で到着するかはバス停で簡単にわかるようになっている。



# 【参考】外縁型駐車場例 (Breckenridge)



Breckenridgeは、街とゲレンデが離れているため、街中の駐車場から直接ゲレンデに上れるようにゴンドラが設置されている。このゴンドラは、不動産開発とも連動しており、中間駅を中心とした開発がなされている。



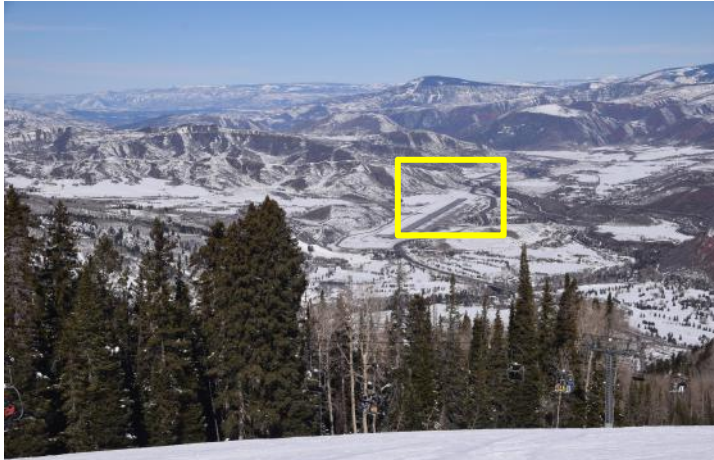
# 【参考】サテライト駐車場例(Frisco)

FriscoはBreckenridge、Keystone、Copperに30分程度という立地にある。これらのリゾートへは無料シャトルが運行されているが、日帰り駐車場を備えたバスセンターと合わせることで、住民や宿泊者のパーク・アンド・ライドを可能としてしている（整備中）。センターは、高速ICやSCにも近接しており空港バスとの接続、日常の買回り需要にも対応するターミナルとなっている。





# 【参考】 空港とプライベートジェット(Aspen)



Aspenには、スキー場から見える近さ（Aspenから直線で6km弱）にアスペン空港があり、富裕層が利用するプライベートジェットが、ズラッとバスのように並んでいる。これも、AspenをAspen足らしめている理由の一つ。

