

# 事業計画及び成長可能性に関する事項

2021年12月27日(月)

長野県北安曇郡白馬村大字北城6329番地 1  
日本スキー場開発株式会社  
(証券コード：6040)



## 1. ビジネスモデル

P. 3

## 2. 市場環境

P. 13

## 3. 競争力の源泉

P. 15

## 4. 事業計画

P. 26

## 5. リスク情報

P. 39

## 1. ビジネスモデル

P. 3

## 2. 市場環境

P. 13

## 3. 競争力の源泉

P. 15

## 4. 事業計画

P. 26

## 5. リスク情報

P. 39

## 日本スキー場開発株式会社（NSD 東証マザーズ上場 証券コード：6040）

日本駐車場開発株式会社（東証1部上場 証券コード：2353）から生まれた、スキーリゾートの運営及びスキーリゾートの運営に関する総合コンサルティング会社です。

自然、お客さま、地域社会で構成される「ハッピートライアングル」を、スキーリゾートを通じて実現していくために日本スキー場開発は設立されました。スキーやスノーボードをはじめとするウィンタースポーツの醍醐味、自然の素晴らしさを一人でも多くの人に伝え、後世に受け継いでいきたいという志のもと、私たちは世界基準で新たなソリューションを提供してまいります。

### 基本情報

社名	日本スキー場開発株式会社 (東証マザーズ上場 証券コード：6040)
本社	〒399-9301 長野県北安曇郡白馬村大字北城6329-1
代表取締役	鈴木 周平
従業員数	213名（2021年7月末）
資本金	1,000百万円（2021年7月末 現在）
設立年月日	2005年12月
決算期	7月
主要株主	日本駐車場開発株式会社
主要取引銀行	日本政策金融公庫、三井住友銀行、八十二銀行他
監査法人	有限責任監査法人トーマツ
主たる事業	スキーリゾートの運営

### 主要子会社

会社名	スキー場名	エリア
(株)鹿島槍	HAKUBA VALLEY 鹿島槍スキー場	長野県白馬エリア
(株)北志賀竜王	竜王スキーパーク	長野県北志賀エリア
川場リゾート(株)	川場スキー場	群馬県沼田エリア
白馬観光開発(株)	HAKUBA VALLEY 白馬八方尾根スキー場	長野県白馬エリア
(株)岩岳リゾート	HAKUBA VALLEY 白馬岩岳スノーフィールド	長野県白馬エリア
樽池 Gondola リフト(株)	HAKUBA VALLEY 樽池高原スキー場	長野県白馬エリア
めいほう高原開発(株)	めいほうスキー場	岐阜県奥美濃エリア
(株)ハーレススキーリゾート	菅平高原スノーリゾート	長野県上田エリア
(株)スパイシー	レンタルショップ複数店舗	長野県白馬エリア等

## HAPPY TRIANGLEの形成

- 貴重な【**自然**】を最大限活用し、非日常的な空間・サービスを提供し、
- スキーヤーに関わらず多種多様な【**顧客**】が訪れ、
- スキーリゾートを含めた【**地域社会**】全体が潤っていくことが最大のミッション

### 自然の活用・自然との共存

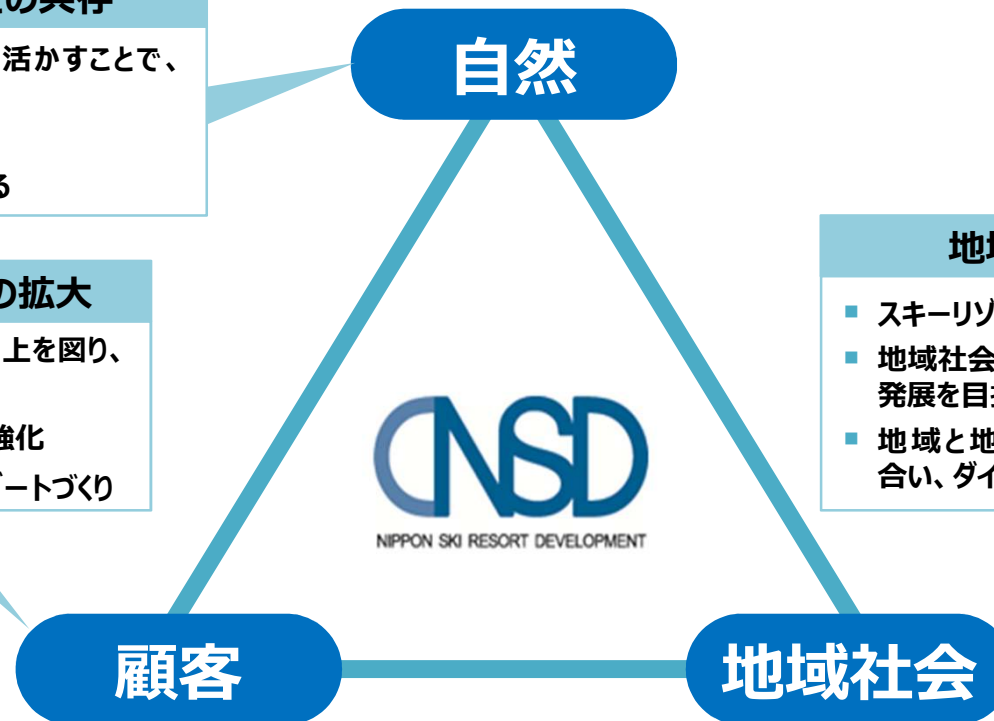
- 四季折々の自然の魅力を活かすことで、通年での事業展開をする
- 貴重な自然を次世代へ繋ぐ
- 自然の脅威から、顧客を守る

### 満足度向上・顧客層の拡大

- ハード・ソフト面で利便性向上を図り、満足度向上と差別化
- 国内に加え、インバウンドを強化
- ノンスキーヤーも楽しめるリゾートづくり

### 地域社会との共存共栄

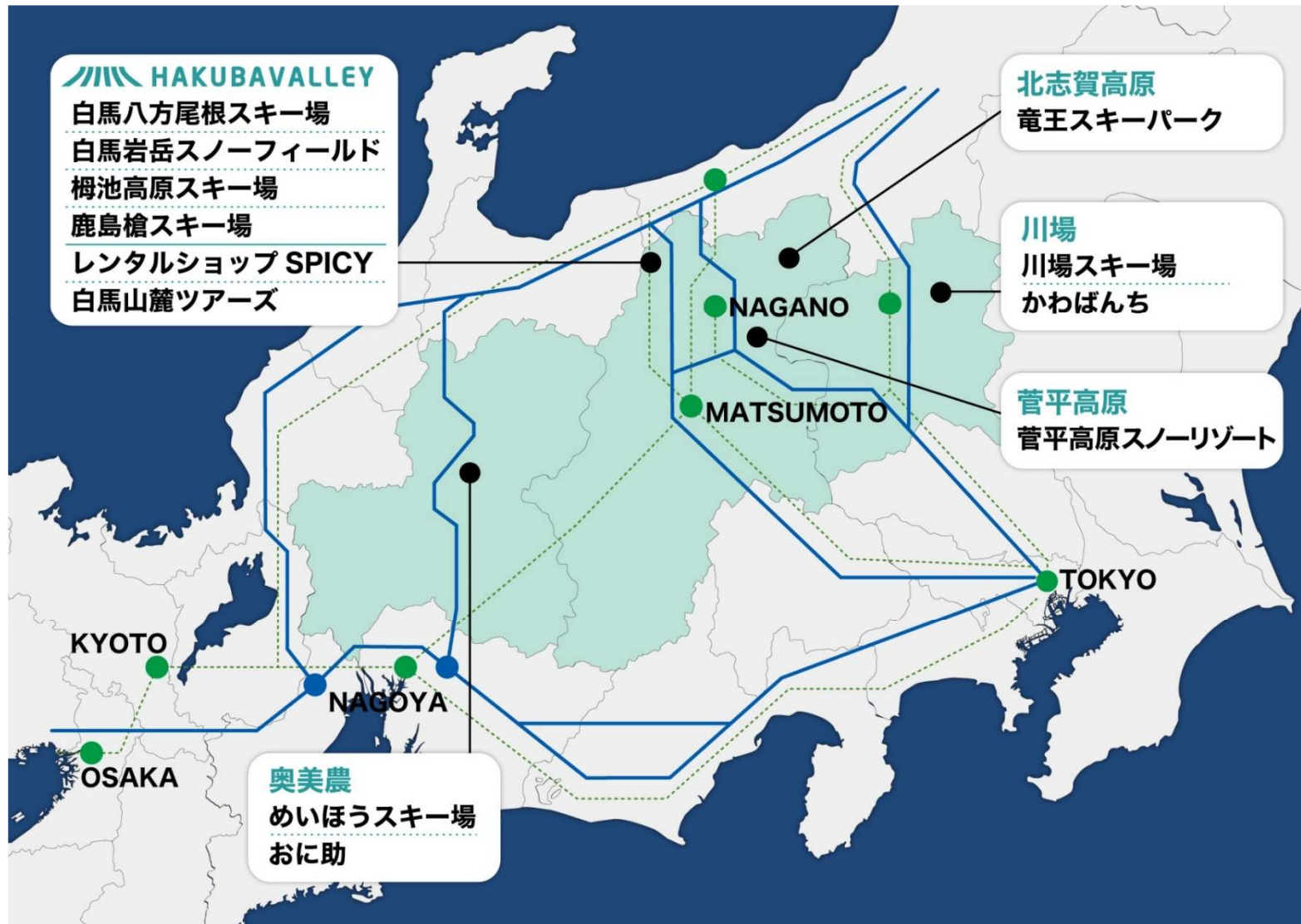
- スキーリゾートを含めた地域全体の魅力向上
- 地域社会に根差し、長期的な目線で健全な発展を目指す
- 地域と地域以外の様々な人財が混ざり合い、ダイバシティによる活力を産み出す



# 関東甲信越を中心に8つのスキーリゾートを運営



グループのスキーリゾートは、長野に6か所、群馬に1か所、岐阜に1か所ございます（2021年7月31日現在）



# 当社グループのスキー場



	HAKUBA VALLEY 鹿島槍 スキー場	竜王 スキー パーク	川場スキー場	HAKUBA VALLEY 白馬八方尾根 スキー場	HAKUBA VALLEY 白馬岩岳ス ノーフィールド	HAKUBA VALLEY 柵池高原 スキー場	めいほう スキー場	菅平高原 スノーリ ゾート
<b>グループ化</b>	2006年9月	2009年11月	2010年10月	2012年11月	2012年11月	2012年11月	2014年10月	2015年11月
<b>立地</b>	白馬エリア (長野)	北志賀エリア (長野)	沼田エリア (群馬)	白馬エリア (長野)	白馬エリア (長野)	白馬エリア (長野)	奥美濃エリア (岐阜)	上田エリア (長野)
<b>標高 山頂-山麓</b>	1,550-830(m)	1,930-850(m)	1,870-1,290(m)	1,831-760(m)	1,289-750(m)	1,680-800(m)	1,600-900(m)	1,650-1,250(m)
<b>総面積 (当社所有面積)</b>	78ha(35ha)	95ha(11ha)	60ha(0.1ha)	200ha(2ha)	125ha(10ha)	156ha(0.4ha)	96ha(-ha)	175ha
<b>リフト本数</b>	8	13 + ロープウェイ1基	5	24 + ゴンドラ1基	9 + ゴンドラ1基	19 + ゴンドラ1基 + ロープウェイ1基	5	19
<b>来場者数 (21年7月期ウイ ンターシーズン)</b>	52千人	104千人	143千人	184千人	66千人	141千人	162千人	99千人
<b>ゲレンデ特徴</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>北アルプスを望む雄大な景観</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>166人乗りロープウェイ</li> <li>幅広いゲレンデ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都心から2時間圏内</li> <li>良質な雪質</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>長野オリンピックのアルペン競技会場、スキーヤーの聖地</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全国岩岳学生スキー大会が有名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>柵池自然公園の散策、トレッキングなど夏季営業も盛ん</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>名古屋中心部から2時間圏内、良質な雪質</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>首都圏から日帰り圏内に立地しアクセス良好</li> </ul>
<b>主要な客層</b>	首都圏、長野県内のファミリー及び幅広い層	首都圏からのバスツアー利用者	首都圏からの日帰り顧客	初心者～上級者、関東・中部・関西から幅広い客層	首都圏、長野県内のファミリー及び幅広い層	初級者～上級者、関東・中部・関西から幅広い客層	名古屋圏、関西圏のファミリー及び幅広い層	首都圏、長野県内のファミリー及び幅広い層

## 通年の事業展開により季節変動リスクを分散

- 四季折々の豊かな自然を題材として、スキー・スノーボード・山岳観光等に取り組む
  - ✓ ウィンターシーズン：スキーリゾートとしてリフト運行、レストラン、レンタル等の運営を行う
  - ✓ グリーンシーズン：山頂テラスやキャンプ・グランピング、マウンテンバイクや遊具を用いた事業を展開

### ウィンターシーズン



### グリーンシーズン



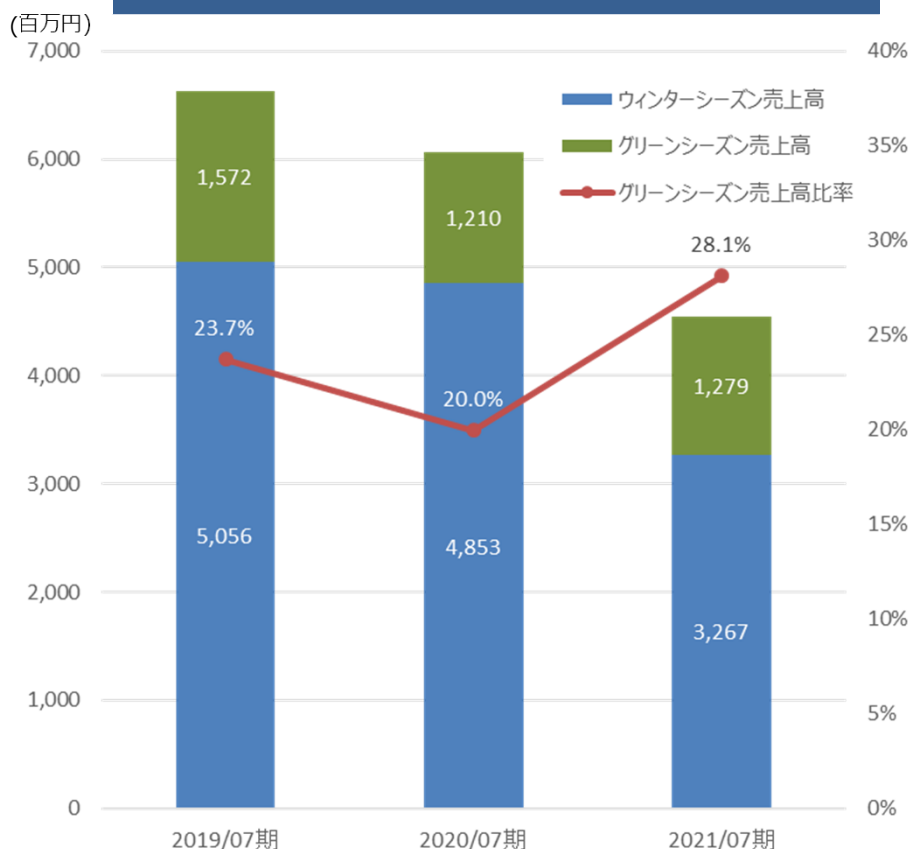


# 当社グループの収益構造(収入項目)



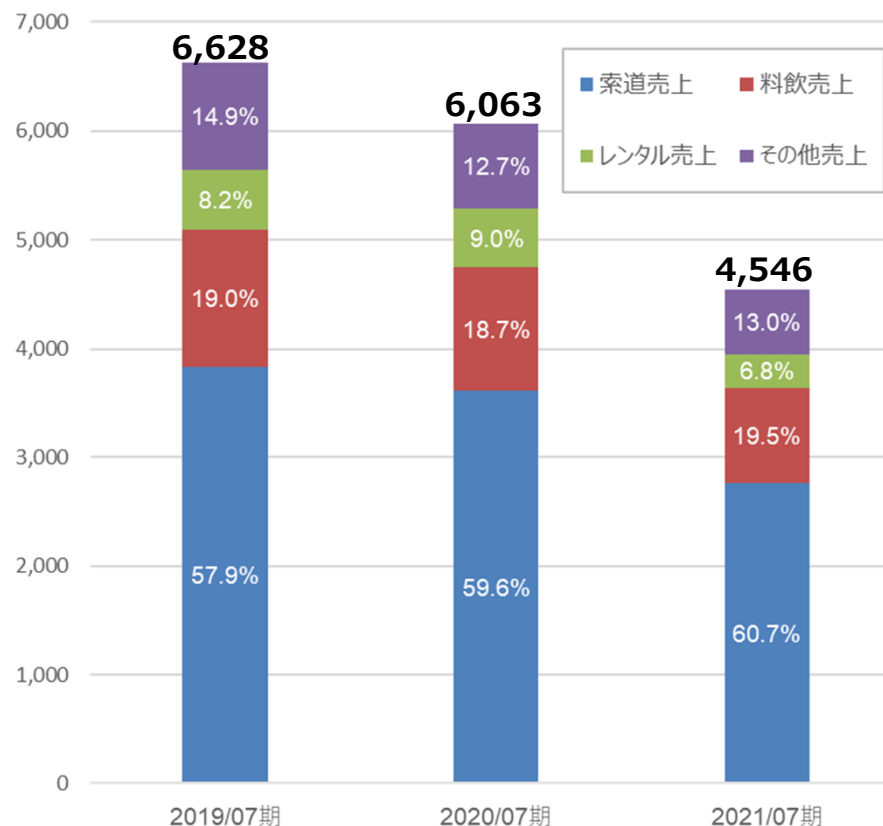
- 当社事業はウィンターシーズンとグリーンシーズンから成り立ち、グリーンシーズンの比率が25～30%程度
- 売上区分では索道収入が60%程度であり、それ以外はレストランやレンタル等の付帯事業から構成

## シーズン別売上高



(注)20/7期及び21/7期は新型コロナウイルスによるシーズン早期営業終了や移動制限等の影響を受けております

## 売上高に対する売上区分別比率



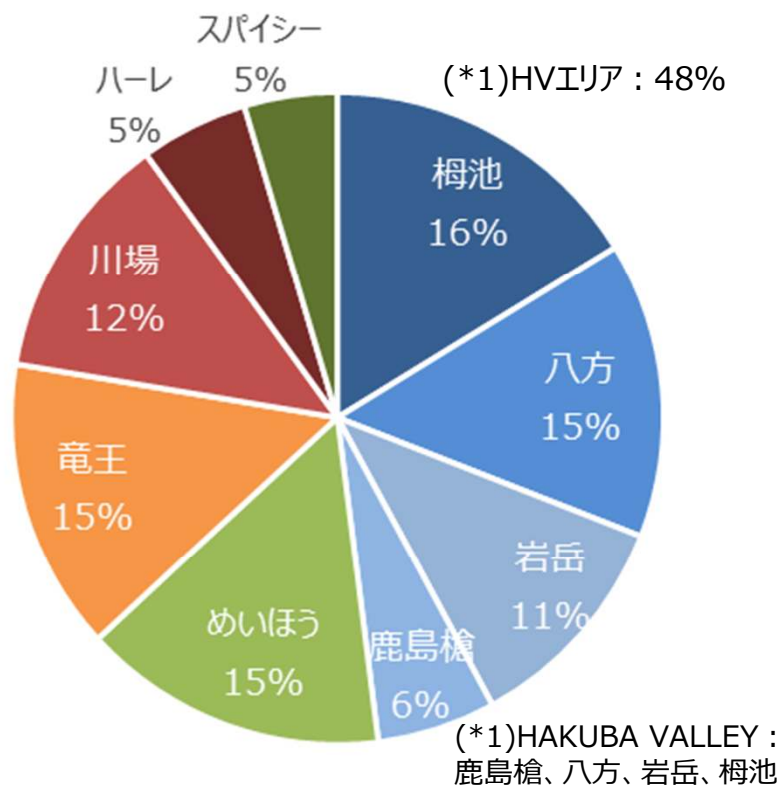
※ウィンターシーズン：12月～4月、グリーンシーズン：8月～11月、5月～7月

# 当社グループの収益構造(収入項目)

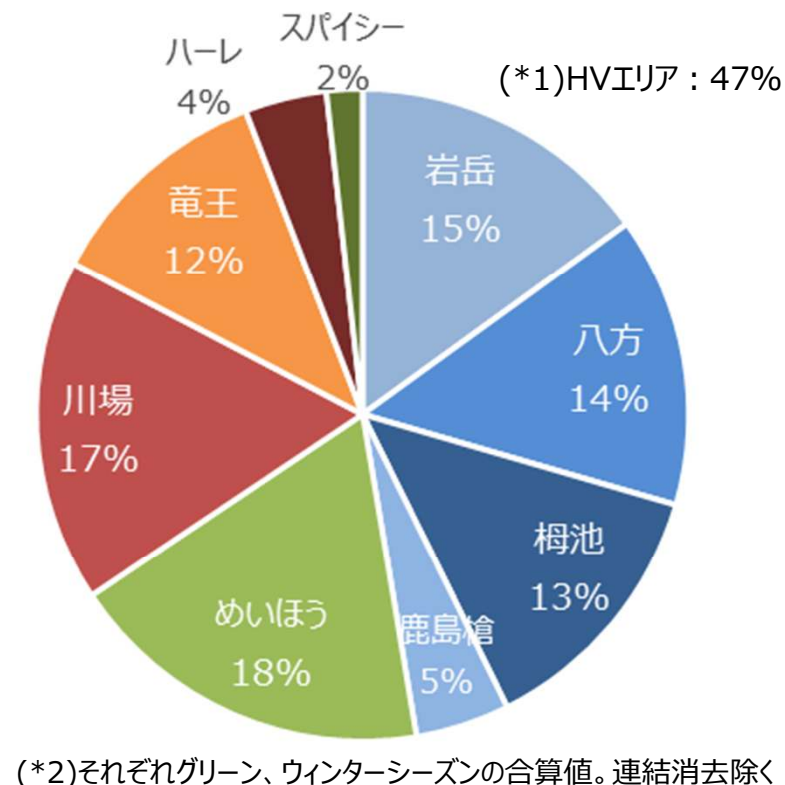


- 事業拠点として、8スキーリゾート+スパイシーレンタルを運営し、HAKUBA VALLEYエリア(\*)と他エリアで約半分程度の割合
- エリアのポートフォリオを行うことで地域リスクを分散

## 2019年7月期



## 2021年7月期



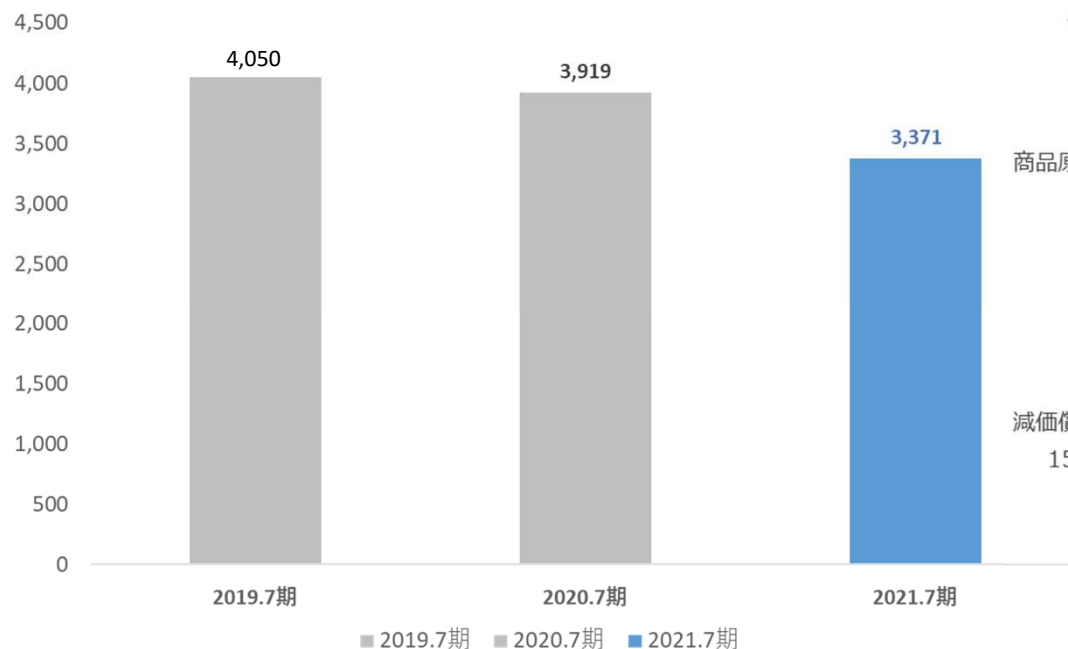
# 当社グループの収益構造(費用項目)



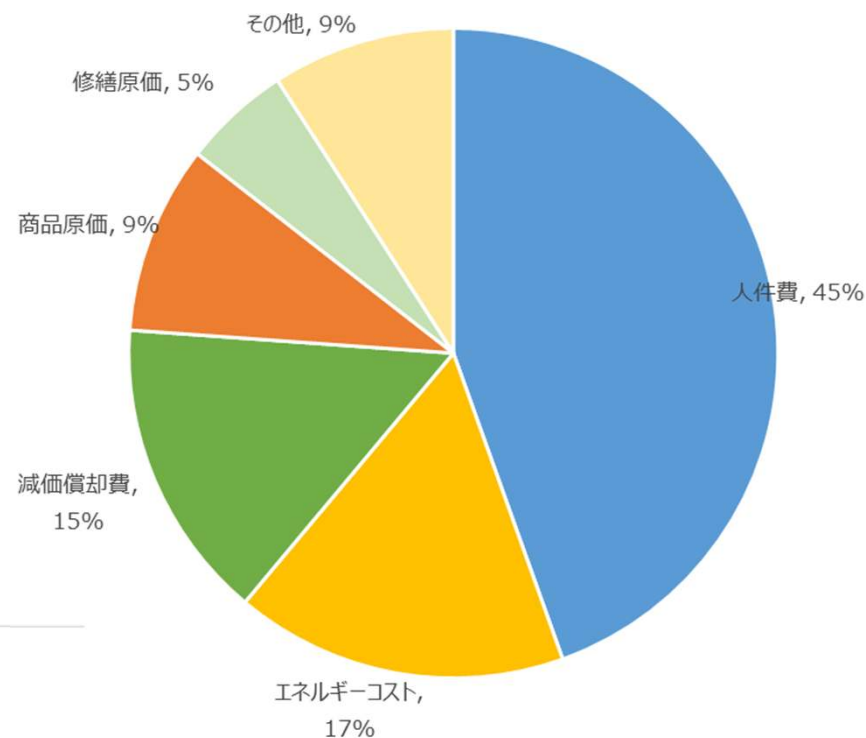
- 原価項目は主にスキーリゾートのオペレーティングスタッフの person 費、エネルギーコスト、設備に係る減価償却費が過半を占める
- 直近期はコロナによる営業縮小のほか、組織のスリム化に伴う体質強化により費用は減少

## 原価の推移(過去3カ年)

(単位: 百万円)



## 2021年7月期の原価内訳



# 当社グループの収益構造(費用項目)

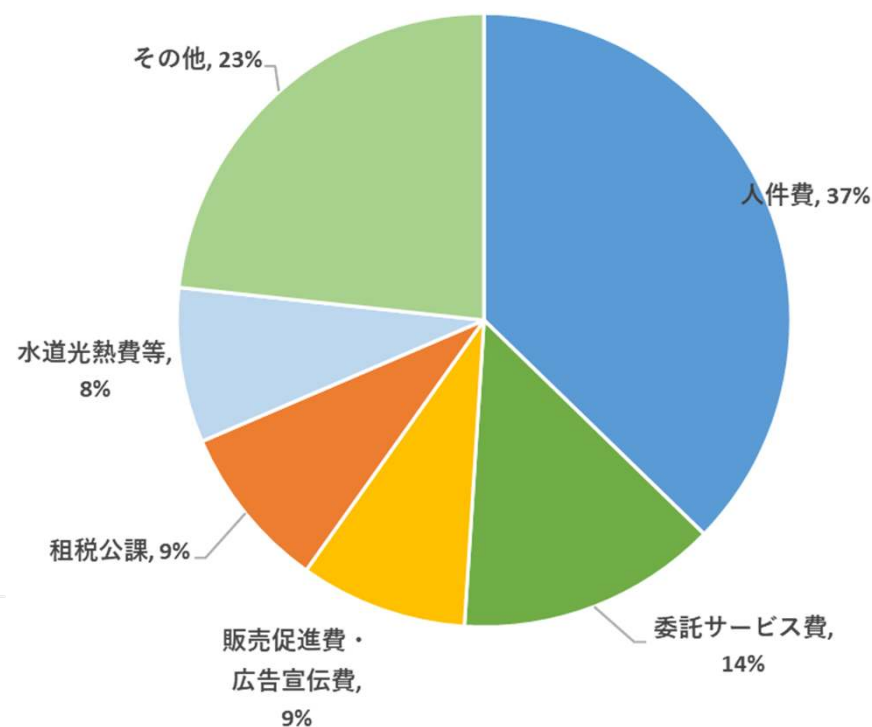
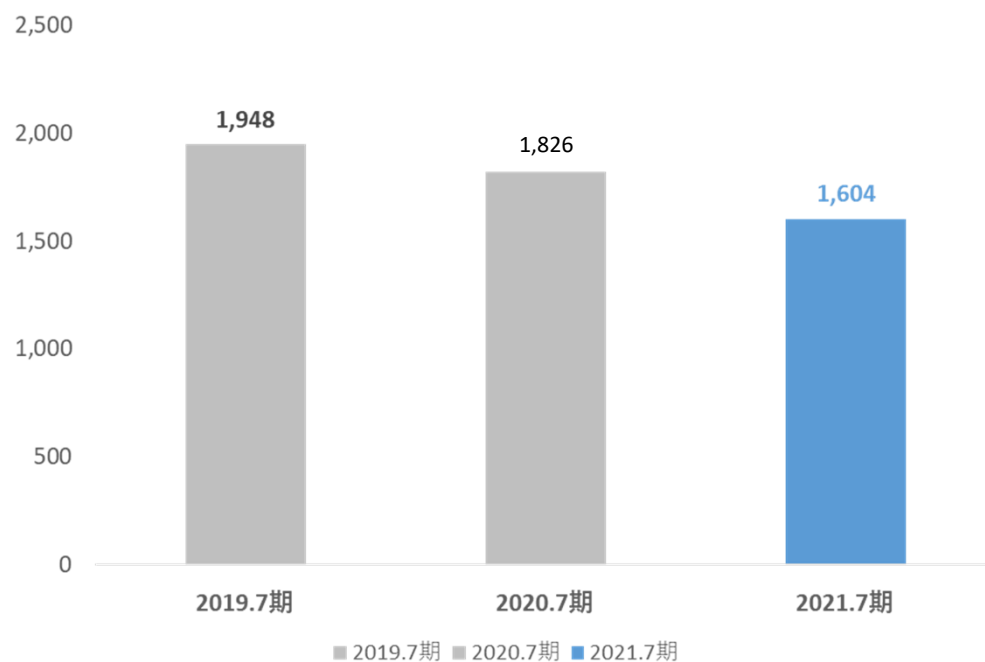


- コロナ禍において、外注部分の内製化や人材の現地配置により、販売費および一般管理費を適正化
- 当項目は主に経営管理社員の人件費、除雪や施設保安等の外部委託費、広告費が主なものとなる

## 販管費の推移(過去3カ年)

## 2021年7月期の販管費内訳

(単位：百万円)



1. ビジネスモデル

P. 3

2. 市場環境

P. 13

3. 競争力の源泉

P. 15

4. 事業計画

P. 26

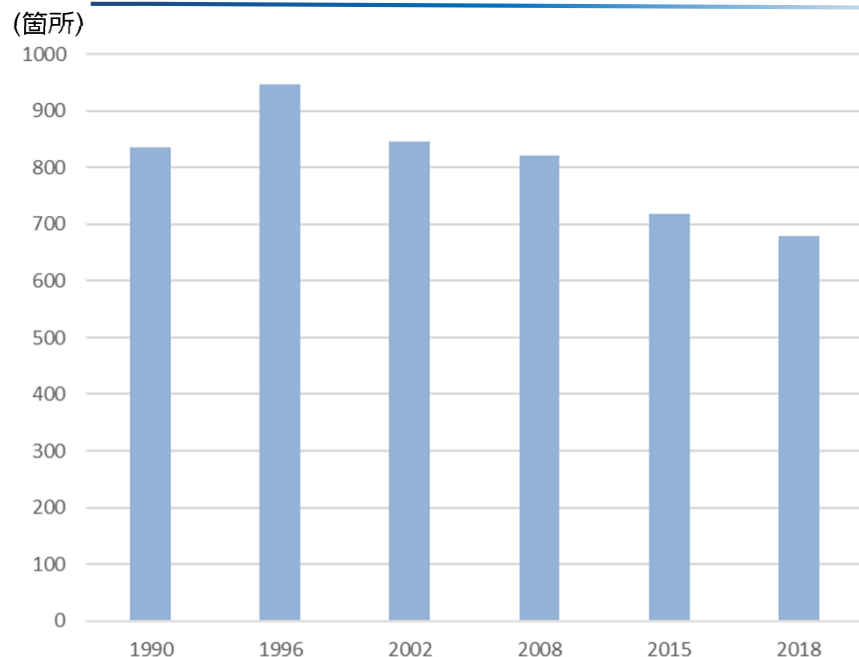
5. リスク情報

P.39

## 既存のスキー事業モデルだけでは淘汰される傾向が長きにわたり続く

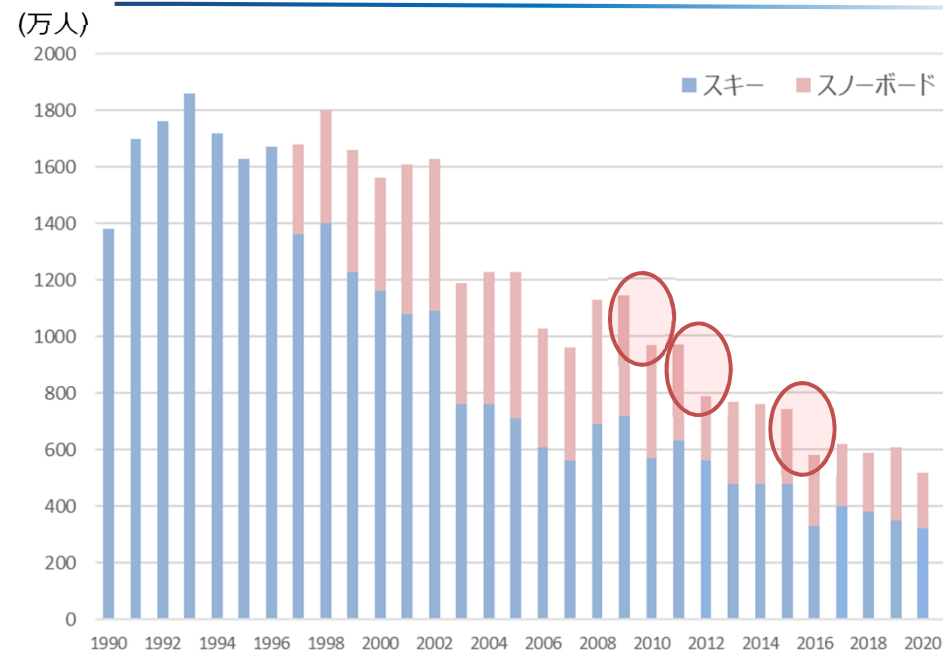
- 国内のスキー場の数は1996年統計をピークに淘汰が進み、2018年は680ヶ所まで減少
- また、スキー、スノーボード人口は2016年以降600万人前後で推移
- 震災や暖冬小雪のシーズンにより急減したスキー人口は戻らない傾向(下記赤丸参照)

### 国内スキー場数の推移



(出所：スポーツ庁 H30年度体育・スポーツ施設現況調査)

### スキー及びスノーボード人口の推移



(出所：公益財団法人日本生産本部 2021レジャー白書)

1. ビジネスモデル

P. 3

2. 市場環境

P. 13

**3. 競争力の源泉及び成長戦略**

**P. 15**

4. 事業計画

P. 26

5. リスク情報

P.39

## 事業環境の大きな変化を見据えスピード感をもって対応

### ■ 経営資源の全てをスキーリゾートに集中し、リゾートの再生と持続的な成長を実現

1. 気候変動への対応 : スノーマシン、グリーンシーズン事業拡大による通年化
2. マーケット縮小への対応① : インバウンドへの取組
3. マーケット縮小への対応② : 国内マーケット差別化。単価・集客戦略、キッズ、ノンスキーヤー取組

## スキーリゾート再生のための先行した取組

### ① 気候変動への対応

- 歴史的な暖冬小雪を経験し、人工降雪機積極投資
- グリーンシーズン取組により通年営業を達成



### ② インバウンド取組

- 日本の上質な雪質を求める海外顧客に対し早期からアプローチ
- 海外営業チームや外国人人材等、攻めの体制を構築



### ③ 国内マーケット差別化

- ゲートシステムの導入、シーズン券プログラムによる単価戦略
- ファーストラックや非圧雪エリア等、ゲレンデ差別化
- ノンスキーへの取組



## グループ経営による改善の積み重ね

メンテナンス部品等の集中購買による費用面の改善  
成功投資事例のグループ横展開

安全・技術

安全が最優先事項  
グループの事例を共有・検証し、安全対策を継続的に実施



投資・管理

グループのスケールメリットを活かした共同営業  
集客力・入込の増加

営業・企画



# 競争力の源泉及び成長戦略 ～気候変動に対する小雪対策～



## 降雪機投資の可否が今後のスキー場の生き残りに影響

- 歴史的な小雪であり収益への影響が大きかった15-16シーズン以降降雪機投資を拡大。気候変動の中、小雪の影響を受けやすく、売上単価の高いスキー場から降雪機を順次増強
- 山麓エリアまでのコース拡大可否により集客力に大きな差が出るとともに、多雪のシーズンでも人工雪が根雪となり、シーズン延長にも貢献。なお、20-21シーズンにて降雪機への投資は概ね一巡



## 小雪対策投資金額の推移



### スキー場 オープン日

- 暖冬小雪が続く中でも降雪機の稼働により安定したオープン日を確保
- 海外メーカーからの直輸入によるコスト圧縮や全自動機能により人件費も抑制

	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22
鹿島槍	12/12	12/17	12/16	12/15	12/14	12/18	12/18
竜王	12/4	11/27	11/25	12/2	12/1	12/3	12/4
川場	12/8	12/3	12/2	12/3	12/6	12/11	12/4
八方	12/4	12/8	11/21	12/15	12/6	12/15	11/26
岩岳	12/18	12/16	12/8	12/21	12/31	12/18	12/17
樽池	11/28	12/8	11/25	12/15	12/16	12/11	12/1
めいほう	12/29	12/12	12/9	12/15	12/9	12/18	12/19
ハーレ	12/11	12/3	12/2	12/10	12/7	12/11	12/10

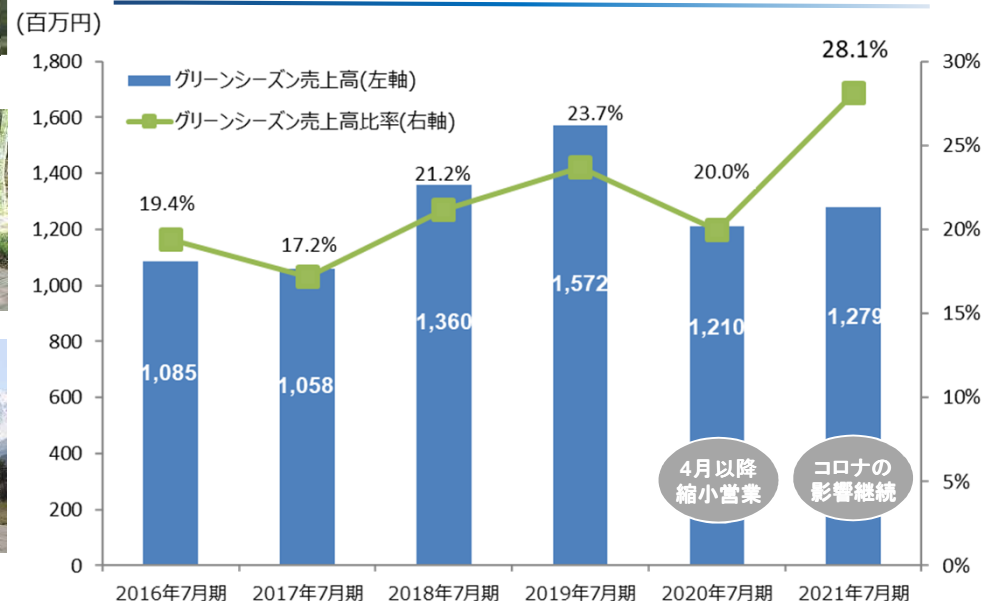
# 競争力の源泉及び成長戦略 ～オールシーズン営業～



**HAKUBA  
MOUNTAIN  
HARBOR**

- 20.7期、21.7期はコロナの影響を大きく受けるものの、通年の事業展開により季節変動リスクを分散
  - 竜王：2015年10月にSORA terraceをオープンし、来場者数は9千人(15/7期)から98千人(19/7期)まで増加
  - 白馬岩岳：山頂テラスのノウハウを横展開し、HAKUBA MOUNTAIN HARBORを開業。来場者数は34千人(18/7期)から134千人(21/7期)まで増加
- 索道を稼働しないリゾートもキャンプや遊具などフィールドを活かした事業を積極展開

## グリーンシーズン売上高の推移



# 競争力の源泉及び成長戦略 ～オールシーズン営業～

2015年5月  
めいほうキャンプ場



2015年10月  
竜王 SORA terrace



2018年8月  
つがいけWoW!



2018年10月  
Hakuba Mountain Harbor



# 競争力の源泉及び成長戦略 ～オールシーズン営業～

2019年7月  
HAKUBA MOUNTAIN  
BEACH



2020年7月  
ASOBOT



2020年11月  
かわばんち  
高崎店



2021年7月  
SORAグランピング

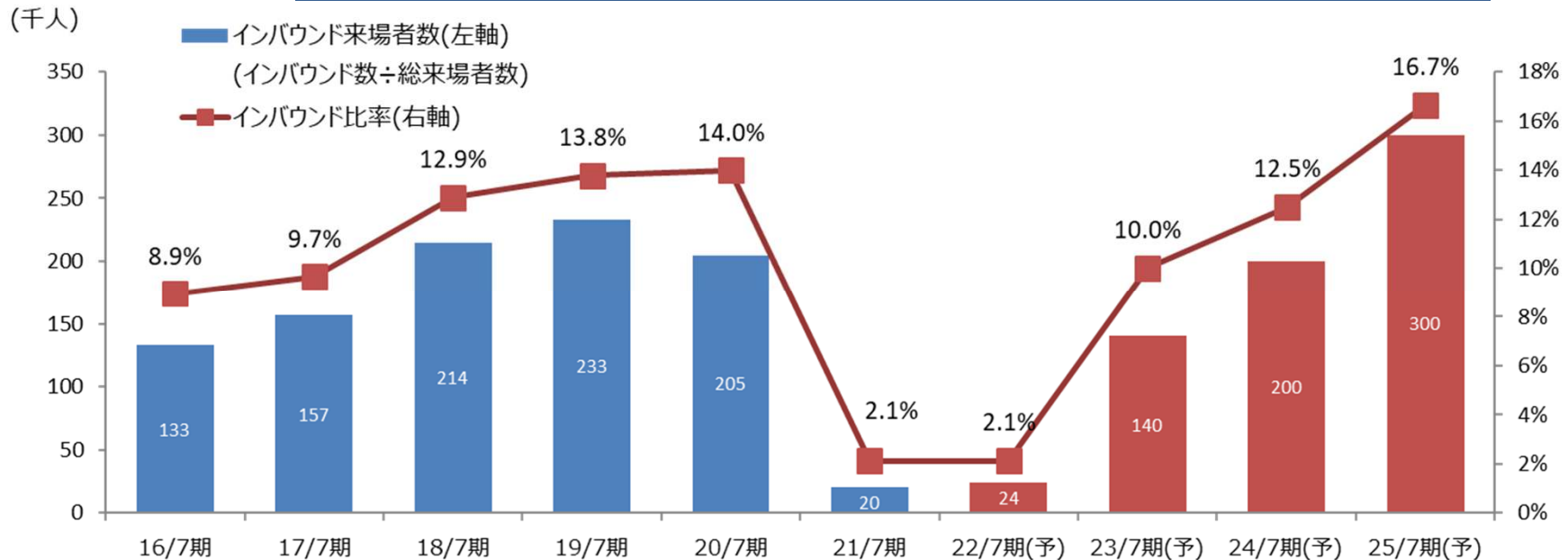


# 競争力の源泉及び成長戦略 ～インバウンド取組～

- HAKUBA VALLEYエリアではオーストラリア・台湾・中国・東南アジア圏からの集客に注力。Epic pass(後述)との提携も継続し知名度向上を目指す
- めいほうは郡上市に位置し、インバウンドに人気の高山・白川郷エリアにも近いため、それら地域と連携し誘客展開
- スキーリゾートのベースエリアにおける大型ホテルやアコモデーション不足に対しては、地域連携した開発を積極的にサポートし中長期的に解決



全グループスキー場のインバウンド来場者数実績及び計画



日本最大のスノーリゾートとなり  
世界最大の山岳リゾートVailと  
アジアで初の提携



EPIC PARTNER

## HAKUBA VALLEY JAPAN JOINS THE EPIC PASS



ABOUT

### HAKUBA VALLEY JAPAN

Japan's renowned Hakuba Valley has joined the Epic Pass, Epic Local Pass, and Epic Australia Pass! Pass holders will receive 5 consecutive days with no blackout dates at Hakuba Valley's ten ski resorts.

Hakuba Valley stretches along the Japanese Northern Alps 200km (125 miles) northwest of Tokyo on the main island of Japan. Offering all levels of ski and snowboard terrain including well-groomed to untouched quality powder, Hakuba Valley has more than 140, 107 lifts, trails and some of the longest vertical skiing in Japan and snowfall averaging 52 feet a season. Off the slopes, Hakuba Valley features an array of dining options and lively après scene including dozens of "izakaya" or traditional Japanese pubs and numerous "onsen" or natural mineral hot springs. Hakuba Valley also has a number of great accommodation options to choose from and rental shops with high quality equipment allowing for a smooth and convenient ski trip to Japan.

Epic's public transportation, such as the Shinkansen bullet train, enables you to access Hakuba Valley as little as 2 hours 40 minutes from Tokyo. With non-stop flights between Tokyo, Haneda and Nara International Airports and major cities in the U.S. and Canada, including Los Angeles, San Francisco, Denver, New York and Vancouver, as well as from Australia, it's never been easier for Epic Pass holders to take a Japanese ski vacation and experience the Japanese culture at Hakuba Valley Resorts!



- Hakuba Valleyで地域連合することにより、世界最大の山岳リゾートVailと2018年より長期アライアンス契約を締結
- Vailが運営する世界最大の国際リフトシーズン券Epic Passに参画し、世界に認められるウィンターリゾートに
- 北米、ヨーロッパ、豪州など世界80カ所を超えるリゾートで利用可能。世界のコアなファンが集う

## ゲートシステム及びNSDリゾート共通ICリフト券導入

- NSDグループ8リゾートでICリフト券システムを整備
  - WEB決済による事前購入・待ち時間のないリフト券引き渡し等、お客様の利便性向上を図る
  - 2回目以降の利用はチャージのみでリフト利用可能
  - 非接触型のシステムとしてwithコロナにも対応



### Webチケットのご案内

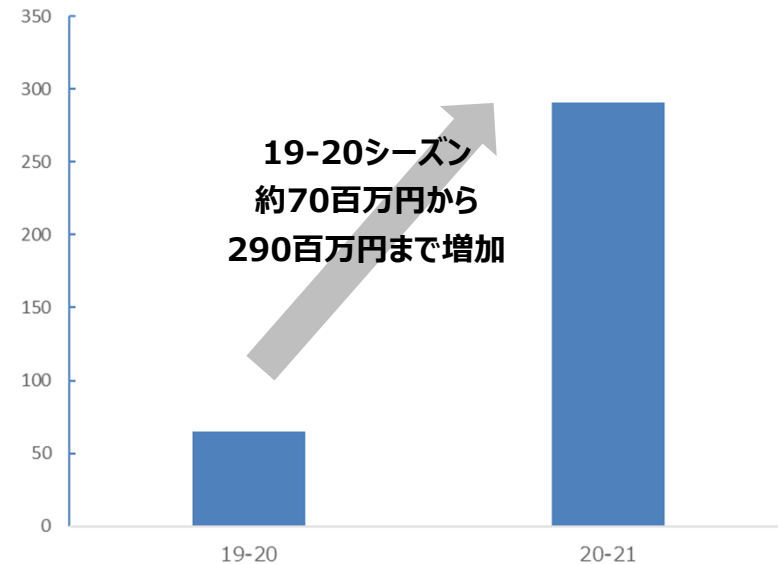
**NEW** ICカード自動引換機「skiosk」の導入で、  
来場時のチケット受取りがさらに手軽になりました！



事前にICリフト券を購入済みなので、  
チケット売り場に並ばなくてOK

オンラインチケットの告知(川場スキー場HP)

## グループ全体のECチケット売上推移

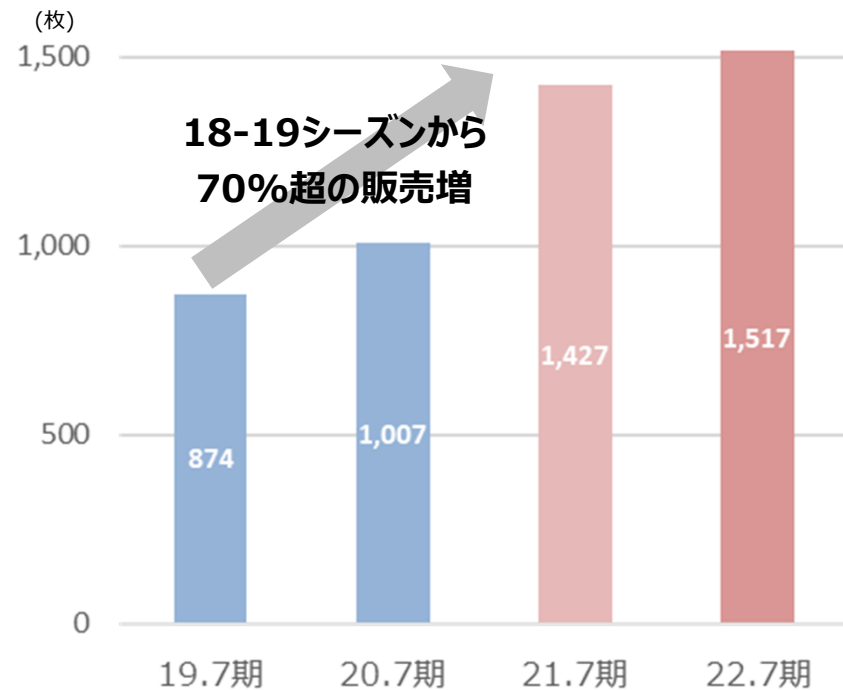


## リフト券の差別化による単価戦略

- 顧客満足度と売上をともに高めるリフト券プライシング
- めいほうスキー場ではコアユーザーとなるシーズン券保有者に各種特典を付与
  - 同伴者4名までのリフト券割引による、本人の来場頻度向上と同伴者への誘引
  - レストラン特典による付帯売上増加
  - グリーンシーズン特典も盛り込み、通年でのファンづくりを目指す

<p><b>01</b></p> <p><b>Meiko</b></p>	<p><b>駐車料金無料!!</b></p> <p>シーズン中、 全日駐車料金が無料となります。</p>	<p><b>05</b></p> <p><b>Meiko</b></p>	<p><b>同伴者4名様まで…</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・レンタルスキーセット</li> <li>・レンタルボードセット</li> <li>・レンタルウェアセット</li> </ul> <p>いずれかで 500円 OFF</p>
<p><b>02</b></p> <p><b>Meiko</b></p>	<p><b>ご昼食無料チケット4枚進呈</b></p> <p>野菜とろけるめいほうカレー4食分 3,800円相当</p>	<p><b>06</b></p> <p><b>Meiko</b></p>	<p><b>同伴者4名様まで…</b></p> <p>赤外線WAX特別割引 本人1,000円 OFF、 同伴者 500円 OFF</p>
<p><b>03</b></p> <p><b>Meiko</b></p>	<p><b>同伴者4名様まで…</b></p> <p>レストラン全品20%OFF!! センターレストラン、 アルファレストラン、 ベースカフェでの お食事全品20%OFF</p>	<p><b>07</b></p> <p><b>Meiko</b></p>	<p><b>スノーバズクラブ</b></p> <p>スノーバズクラブ加盟スキー場の リフト券が半額に! <small>※加盟スキー場により割引対象が異なります</small></p> <p><b>スノーバズクラブ</b></p>
<p><b>04</b></p> <p><b>Meiko</b></p>	<p><b>同伴者4名様まで…</b></p> <p>大人リフト1日券 平日：2,800円 (通常4,300円) 特日：3,300円 (通常4,800円) 子供リフト1日券 全日：1,500円 (通常2,000円) <small>※価格が変更になる場合があります。</small></p>	<p><b>スペシャル特典</b></p> <p><b>「夏季アクティビティ」が、ご本人様無料!!</b></p> <p>2021年8月OPENの、 空中アスレチック「アクロスバイダー」が ご本人様無料となります。 (夏期営業2021年10月31日まで)</p>	

## めいほう前売りシーズン券販売枚数





# 競争力の源泉及び成長戦略 ～マーケットシュリンクに対する差別化～

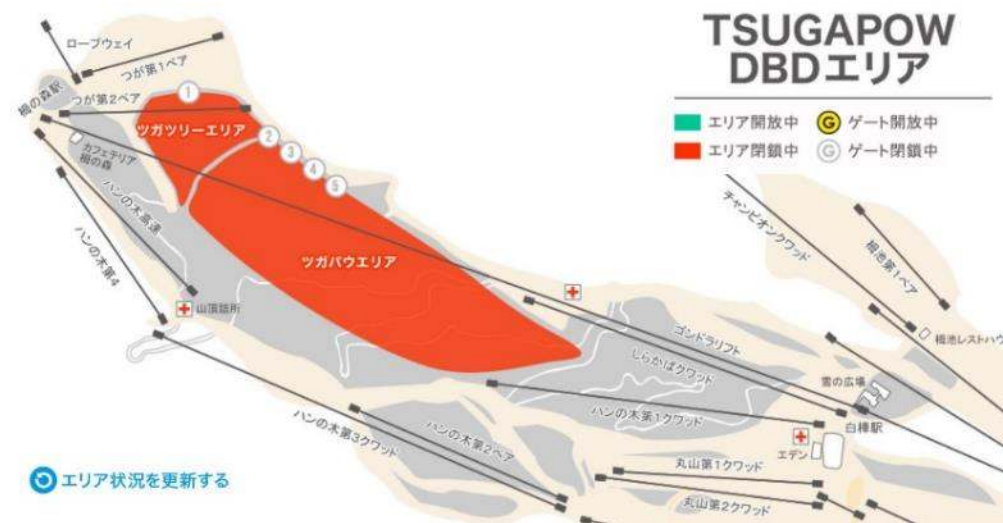


川場：ファーストトラック



- ゲレンデの楽しみ方は時代によって変化。ニーズの高まるフリーライドやパウダーコースにも対応
  - **川場スキー場：ファーストトラック**  
オープン前に雪上車でゲレンデ山頂まで行き、雄大な景色を眺めながら、まだ誰もいないゲレンデを滑走  
※「ファーストトラック」+「リフト1日券」付
  - **柵池高原スキー場：DBDプログラム**  
DBD(DOUBLE BLACK DIAMOND)プログラムは新雪豊富なツリーランエリアを開放。エリア滑走には事前レクチャー受講が必要。専門の部隊が事前にコンディションを確認したうえで、危険エリアは事前に人工的に雪崩をつくるなど、安全面での対策を実施

柵池：DBDプログラム



1. ビジネスモデル

P. 3

2. 市場環境

P. 13

3. 競争力の源泉

P. 15

4. 事業計画

P.26

5. リスク情報

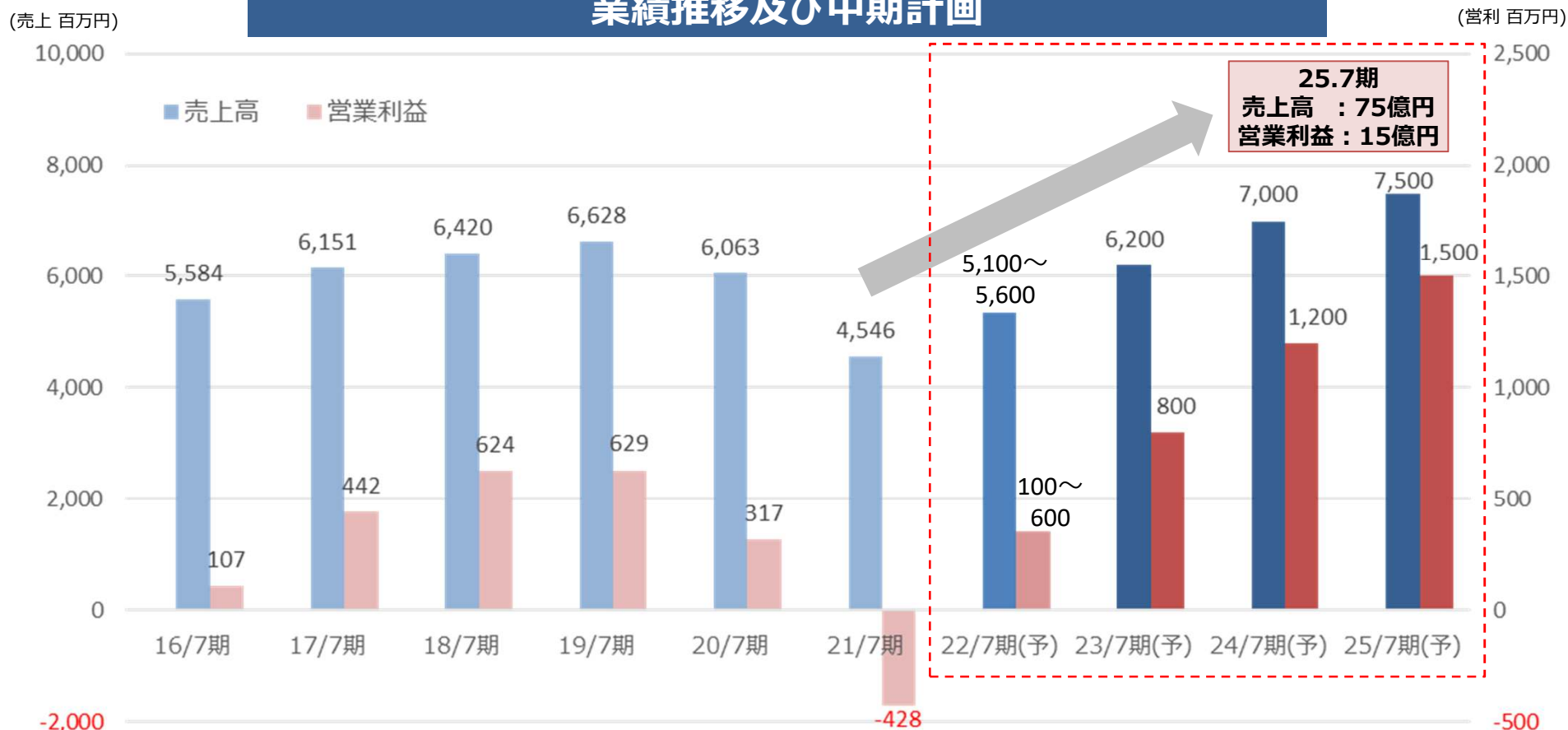
P. 39

# 事業計画(既存8リゾートおよびスパイシー)



- 中期計画として、25年7月期は売上高75億円、営業利益15億の目標を設定  
(前提：既存8リゾートおよびスパイシーの運営)
- スキーリゾート事業は固定費が中心となることやコロナ禍での費用適正化により、増収となることで利益率も改善

## 業績推移及び中期計画



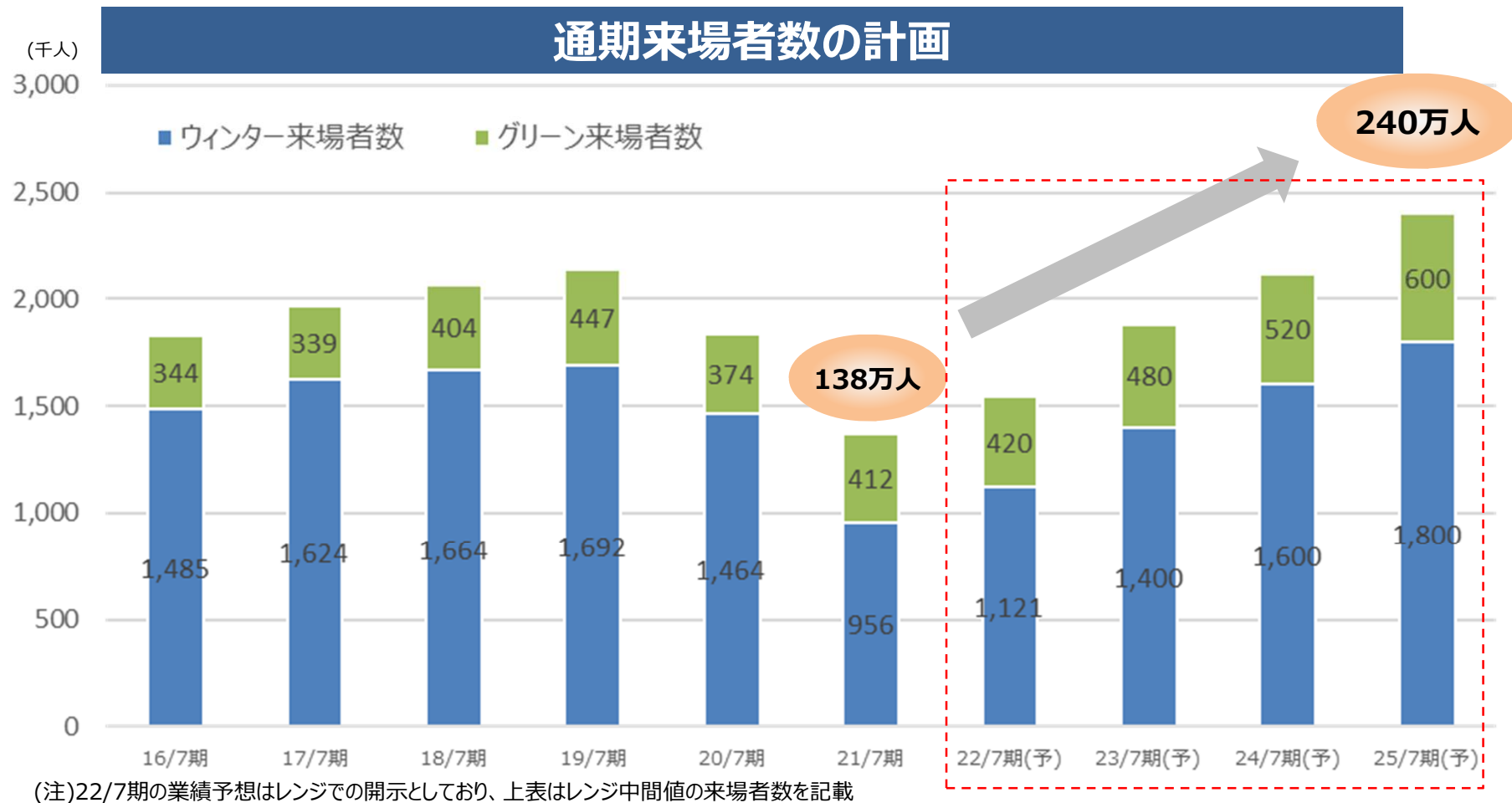
**25.7期**  
売上高：75億円  
営業利益：15億円

(注)20/7期及び21/7期は新型コロナウイルスによるシーズン早期営業終了や移動制限等の影響を受けております。

# 通期来場者数の中期計画(既存8リゾート)



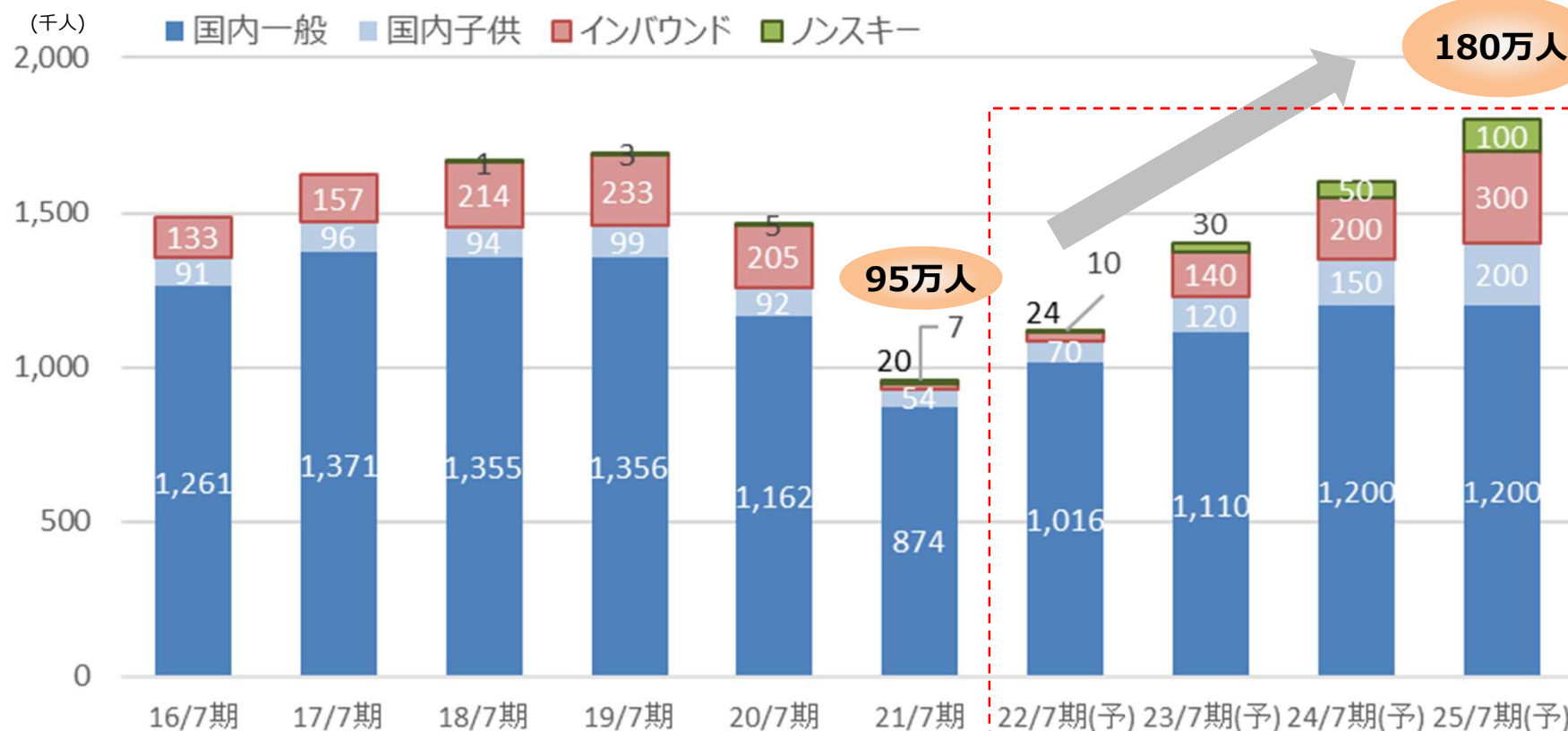
- 25.7期においてウィンター期180万人、グリーン期60万人の来場者数目標を設定
- コロナの影響は23.7期より海外渡航が緩和され、インバウンドが徐々に回復することを想定



# ウィンターシーズンの来場者計画(既存8リゾート)

- 急減したスキー人口は戻りにくいいため、一般層はコロナ前程度までの回復を想定
- その一方で、キッズ・ノンスキーヤーに向けてアプローチし、中期的に将来のプレイヤーを育成
- インバウンドは日本の良質な雪質や文化を求めておりコロナ収束後は拡大を見込む

## ウィンター来場者数の計画



(注)22/7期の業績予想はレンジでの開示としており、上表はレンジ中間値の来場者数を記載

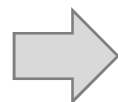
# インバウンド来場者数の拡大に向けて(白馬エリア)

## コロナ収束後のインバウンド 再拡大をにらむ

改善事項

- ・白馬エリアのホテル不足
- ・ハイシーズンの満室稼働に伴うインバウンド顧客逸失

- 2022年冬期 北京五輪の開催
- 人口および経済的にも発展するASEAN地域の余暇市場の拡大及びスキー人口増



**今後も拡大余地は大**

### 外部投資家・デベロッパーの誘致継続



### 後継者不足などによる休業宿泊施設の支援



リゾート価値を向上させ、外部投資家等を誘致し、コンドミニアム、シャレータイプ中心に増加

グループ新規事業として、休業宿泊施設中心に、民宿、ペンションタイプを取得しリノベーション

**インバウンド過去  
最高の30万人超へ**

# インバウンド来場者数の拡大に向けて(受入エリアの拡大)

- HAKUBA VALLEYエリアを除く4スキー場のインバウンド来場者数は19-20シーズンの8.7千人が最高
- それぞれの地域特性やポテンシャルを新たに見出し、グループ全体のインバウンド来場者数を押し上げる

## めいほうスキー場



めいほうは「昇龍道」ラインに位置し、飛騨高山や中部国際空港からも好アクセス。インバウンド誘致のポテンシャルは高い

## ハーレスキーリゾート



- 菅平は首都圏からもアクセス良く、ゲレンデもワイドで国内屈指の大きさ
- 宿泊施設とも隣接しており、インバウンドに人気なスキーイン・アウト可能な貴重な環境

## 竜王スキーパーク



- 歴史的な温泉街「湯田中渋温泉郷」や、世界的に有名なスノーモンキーを見物できる地獄谷野猿公苑にも近接
- スキーパーク内でもかまくらポッドやスノーキャットツアーといった観光施設も実施

# キッズ来場者の増加に向けて



## 国内人口減少の中、将来のプレイヤーとなるキッズ層を育成

改善事項

- ・スキーの経済的負担
- ・リフトというハードル
- ・ハードなスキル習得環境

- 日本のゲレンデは良質な天然雪に恵まれる貴重な資源。インバウンドのファミリー層は年々増加するが、国内のファミリー層は減少傾向
- キッズには経済的なハードルを緩和しつつ人気キャラクターとコラボレーションし、雪山への参加を促す

## 次世代育成と参加しやすい環境整備



- 家族でスキー場へ遊びに行きやすい環境づくりを目的とし、NSDキッズプログラムを展開。小学生以下シーズン券無料、レンタル特別割引等エントリー軽減
- 24-25シーズンには会員数10万名を目指す



- スノーエスカレーターを積極導入し、リフトに乗らず、恐怖心なく上達できる環境を整備
- コンテンツと連携しスキーに親しみを持てるようにし、また、キッズ向け大会開催により、更に夢中になれる環境づくりを行う

## キッズプログラム10万人を達成することでキッズ来場者数20万人へ

©Pokémon. ©Nintendo/Creatures Inc./GAME FREAK inc.  
ポケットモンスター・ポケモン・Pokémonは任天堂・クリーチャーズ・ゲームフリークの登録商標です。



# ノンスキーヤーも楽しめるリゾートづくり

## ノンスキーヤーも楽しめる 冬のテーマパーク化

改善事項

- ・運動が苦手なお客様対応
- ・余暇の多様化への対応
- ・アクセシビリティ

- スキーヤー、スノーボーダー以外の方々も楽しむことができる「冬のテーマパーク化」を実現
- 山頂テラス等のグリーン期施設の活用や、チュービングパーク、VR遊具といった新しいコンテンツの導入など、「スキー場」のハードルを下げ、気軽に訪れられる冬の遊び場に

## 新たなチャネル開拓しリゾートを活性化



※写真はイメージです



- 鹿島槍では21-22シーズンより冬のテーマパーク化を進めノンスキーヤーの誘客を図る
- 岩岳の山頂テラスは冬期も絶景を望むことができ観光来場も増加

観光来場・  
冬のテーマパーク化  
ノンスキーヤー  
10万人へ

# グリーンシーズンの入込計画(既存8リゾート)



- 25.7期に過去最高の60万人の来場者数を計画
- 各リゾートにおいてグリーンシーズン事業を引き続き拡大

## グリーンシーズン来場者数の計画



(注)コロナの影響は23.7期より緊急事態宣言など国内の行動制限がないことを前提  
22/7期の業績予想はレンジでの開示としており、上表はレンジ中間値の来場者数を記載

# グリーンシーズン入込増加に向けて

## グリーン期投資の継続と時代に適合したコンテンツの導入

- 大型索道(ゴンドラ・ロープウェイ)を保有する4リゾートは、1リゾートあたり10万人超の来場者数となるよう、新たなコンテンツに継続投資
- 大型索道がないリゾートはベースエリアでのキャンプやアウトドアパークを展開し、各リゾートともに数万人規模の来場者数まで伸ばす

### 大型索道4社(竜王・八方・岩岳・栂池)



竜王マウンテンリゾート



岩岳マウンテンフィールド



つがいけ高原



白馬八方尾根

竜王は山野草園から雲海テラスに、岩岳はゆり園から山頂でのテラス事業に舵を切り来場者数は大幅増加

### 大型索道がない4社(鹿島槍・川場・めいほう・ハーレ)



KAWABA SKATE PARK

川場リゾート



鹿島槍スポーツヴィレッジ



Meiho RESORT

GREEN SEASON 2018  
CAMP・BBQ・ACTIVITY

welcome!



めいほう高原

コロナ禍でニーズの高まるキャンプ等のアウトドア事業を展開  
めいほうはネット型遊具を新設し付帯事業を強化

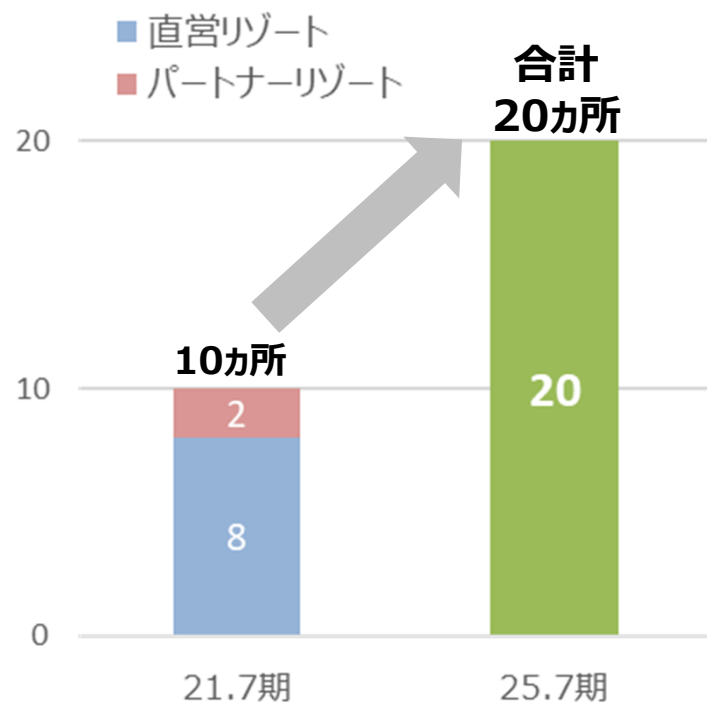
# M&A・アライアンスによる事業拡大の考え方



## M&Aおよびアライアンスの推進による競争力強化

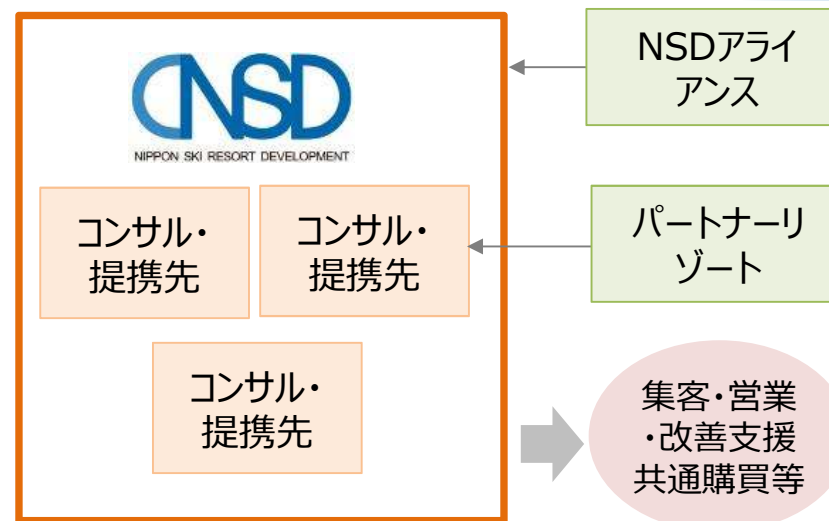
- 外部成長として、M&AまたはNSDアライアンス(スキー場へのコンサルティング、業務支援)を推進
- NSDアライアンスは様々な事情によりM&Aが行えないスキー場に対して有効であり、また、当社としてもバランスシートを使わず協業可能
- マーケットシェアを高めることにより、既存リゾートの交渉力も高まり、戦略の多様化も可能に

## グループリゾートの拡大



(注)当該リゾート数の拡大はP27~29における財務・入込数値には含んでおりません

## NSDアライアンス(コンサルティング・業務支援)



グループ横断的なノウハウ展開による効率化、キッズプログラム等の会員展開によるマーケットシェアの向上により、更なる差別化を図る

# 経営上重視している経営指標



- KPIは「来場者数」および「売上単価」を最重視

### 来場者数

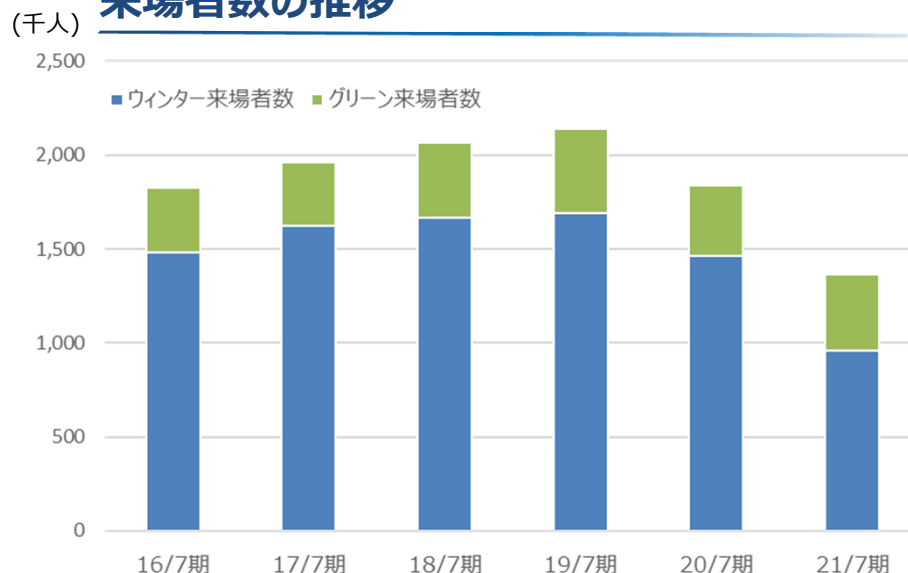
- ウィンターシーズン来場者数
- グリーンシーズン来場者数



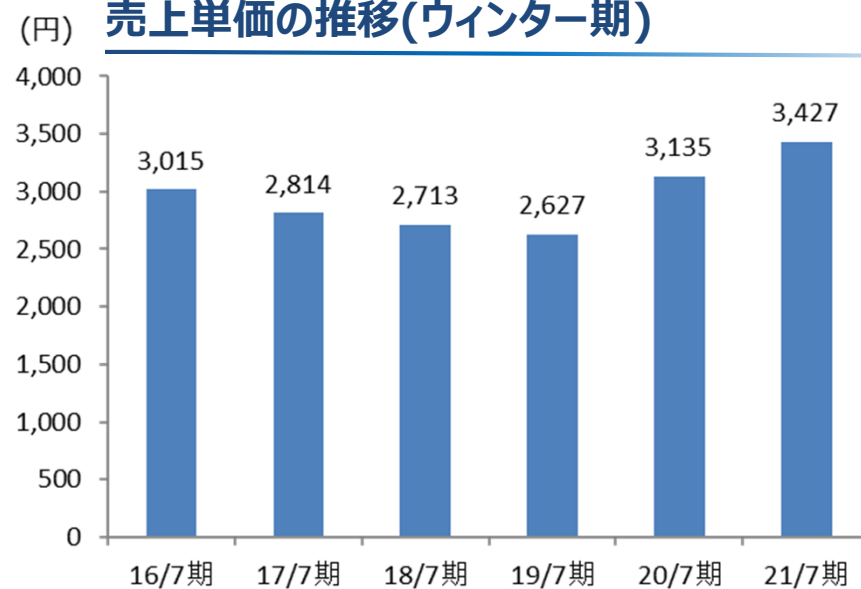
### 売上単価

- 索道券収入
- レストラン、売店収入
- レンタル、その他収入

### 来場者数の推移



### 売上単価の推移(ウィンター期)

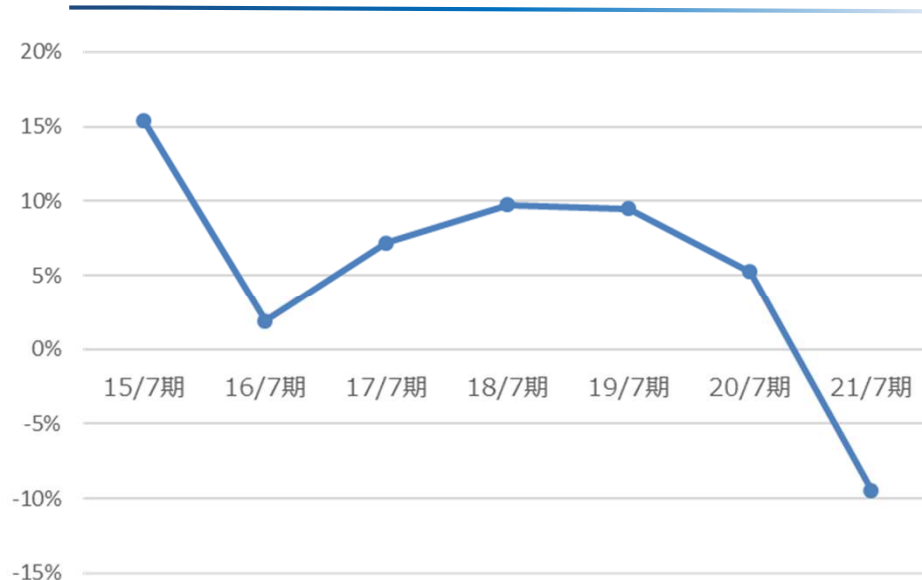


# 経営上重視している経営指標



- 効率性の重要指標として、営業利益率及び1人あたり営業利益を採用

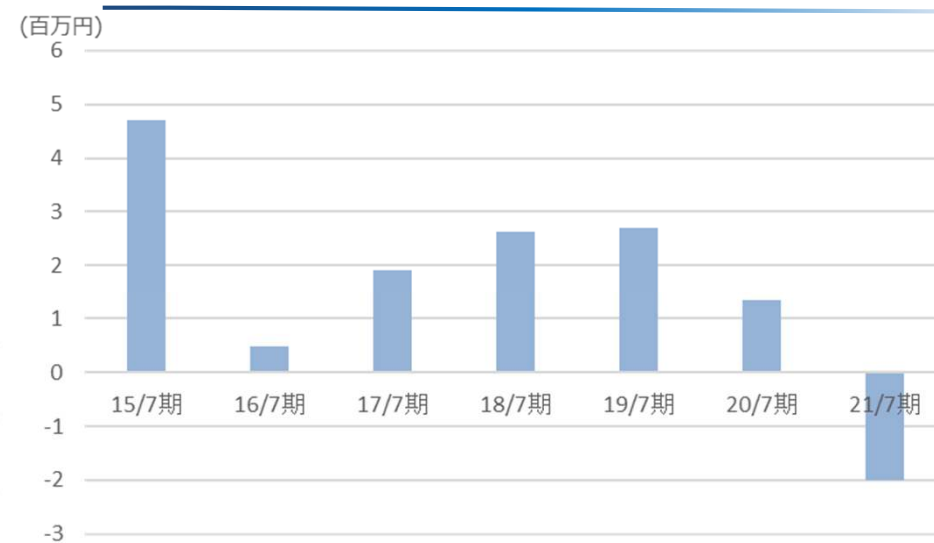
## 営業利益率の推移



中期目標

営業利益率  
20%

## 1人あたり営業利益の推移



中期目標

1人あたり営業利益  
8百万円

1. ビジネスモデル

P. 3

2. 市場環境

P. 13

3. 競争力の源泉

P. 15

4. 事業計画

P. 26

5. リスク情報

P. 39

# 認識するリスク及びその対応策



項目	可能性及び影響	リスクの内容	対応策
安全性に関するリスク	<p>顕在化する可能性・時期            ▶ 中程度・常時</p> <p>成長の実現や事業計画の遂行に与える影響            ▶ 来場者数の減少</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当社グループは、スキー場の運営を行っており、スキーは自然と向きあうスポーツである以上、お客様の怪我のリスク及び従業員の業務上のミスやトラブルを完全に排除することはできません。しかしながら、当社グループの努力にもかかわらず、安全性に問題が生じる可能性があります。</li> <li>■ このような問題は、当社グループのブランド及び信用に悪影響を及ぼす可能性があります。それに伴い来場者数が減少し、当社グループの財務状況及び業績に悪影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当社グループは、リフトの運営にあたり、監督官庁である運輸局の監査を受け、安全性を最重要課題として認識し、適用される規制を遵守し、要求される全ての品質基準を満たすよう努めております。</li> <li>■ また、当社グループは、ゲレンデ内においてお客様の怪我を未然に防止するため、ゲレンデの整備やパトロールの励行に努めております。更に、当社グループでは、安全性をより一層高めるため、各スキー場の安全管理担当者が相互点検を実施し、相互牽制することで、安全確保に努めております。</li> </ul>
天候に関するリスク	<p>顕在化する可能性・時期            ▶ 中～高程度・常時</p> <p>成長の実現や事業計画の遂行に与える影響            ▶ 来場者数の減少</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当社グループはスキー場を運営しており、気候変動の影響を受け、暖冬小雪によるスキー場の営業日数が減少する場合や、グリーンシーズンの事業においても、台風による災害、また、雨天の場合は来場者が減少し、売上高が減少します。これらのように天候が想定通りでない場合、当社グループの財務状況及び業績に悪影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 小雪への対策として、人工降雪機の導入を積極的に実施し、安定した積雪量と営業日数を確保するよう努めております。</li> <li>■ グリーンシーズンの事業強化により事業の季節変動性を平準化しております。</li> </ul>



# 認識するリスク及びその対応策



項目	可能性及び影響	リスクの内容	対応策
経済情勢に関するリスク	<p>顕在化する可能性・時期</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 中程度・中長期</li> </ul> <p>成長の実現や事業計画の遂行に与える影響</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 来場者数の減少</li> <li>➤ 売上単価の減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当社グループは、日本国内を主たるマーケットとして事業を展開しており、経済情勢の影響を受けております。日本国内においては、少子高齢化、人口減少が進んでおり、将来のスキー人口が減少した場合、当社グループの財務状況及び業績に影響を与える可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 世界的には、人口増加、富裕層の絶対数の増加、経済成長が著しい新興国の台頭等が想定されており、新型コロナウイルス感染症の影響で訪日外国人客数は減少しているものの、今後回復及び増加が見込まれると考えております。そのため、当社グループはインバウンド営業を継続的に推進し、事業拡大を図る方針です。</li> <li>■ また、将来のスキーヤー・スノーボーダー育成のための「キッズプログラム」を展開することにより、次世代の顧客層を開拓してまいります。</li> </ul>
新型コロナウイルスに関するリスク	<p>顕在化する可能性・時期</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 高・短期</li> </ul> <p>成長の実現や事業計画の遂行に与える影響</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 来場者数の減少（インバウンドへの影響大）</li> <li>➤ 売上単価の減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当社グループはスキー場をはじめとする観光に関わる事業を行っており、新型コロナウイルス蔓延に伴う国内外の人の移動の制限及び外出自粛等により、来場者数が大幅に変動する可能性があり、当社グループの財務状況及び業績に影響を与える可能性があります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ withコロナ時代に適応するため、ワーケーションやグランピング等の展開により更なるアウトドア需要を獲得してまいります。</li> <li>■ また、財務面の備えとしても、金融機関から利子補給制度を含めた借入を行い、冬季の営業ができない最悪の場合においても企業継続が行えるよう備えております。</li> </ul>

※その他のリスクは、有価証券報告書等の「事業等のリスク」を参照してください。

## ■ 免責事項

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社グループが現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

## ■ 次回の開示等

次回の「事業計画及び成長可能性に関する事項」の開示は2022年10月に行う予定です。

その他、月次での来場者数の開示を毎月月初に行っておりますので、進捗状況については、そちらもご参照ください。