

# 事業計画及び成長可能性に関する事項

2024年10月18日(金)

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)



<b>1. ビジネスモデル</b>	<b>P. 3</b>
<b>2. 市場環境</b>	<b>P. 13</b>
<b>3. 競争力の源泉</b>	<b>P. 15</b>
<b>4. 事業計画</b>	<b>P. 20</b>
<b>5. リスク情報</b>	<b>P. 39</b>

## 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. 20

## 5. リスク情報

P. 39

## 日本スキー場開発株式会社（NSD 東証グロース上場 証券コード：6040）

日本駐車場開発株式会社（東証プライム上場 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 (東証グロース上場 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	233名（2024年7月末）
資本金	10億円（2024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	三井住友銀行、八十二銀行、日本政策金融公庫他
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
樽池ゴンドラリフト(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

自然

### 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

顧客

### 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

地域社会



# 関東甲信越を中心に8つのスキーリゾートを運営



## GROUP RESORT

自社運営：長野6か所、群馬1か所、岐阜1か所  
パートナーリゾート：宮城1か所、群馬1か所



# 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
グループ化	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
立地	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)
標高 山頂-山麓	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)
総面積 (当社所有面積)	78ha(35ha)	95ha(11ha)	60ha(0.1ha)	200ha(2ha)	125ha(10ha)	156ha(0.4ha)	96ha(-ha)	175ha
リフト本数	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
来場者数 (24年7月期ウィ ンターシーズン)	46千人	221千人	153千人	352千人	147千人	350千人	197千人	229千人
ゲレンデ特徴	<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>
主要な客層	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、長野及び近県から幅広い層	首都圏からの日帰り顧客	初心者～上級者、関東・中部・関西から幅広い層、インバウンド	首都圏、長野及び近県から幅広い層、インバウンド	初級～上級者、関東・中部・関西から幅広い層、インバウンド	名古屋圏、関西圏のファミリー及び幅広い層	学校団体、首都圏、長野県内のファミリー及び幅広い層

# 当社グループのスキー場(アライアンスリゾート)

	みやぎ蔵王えぼしリゾート	オグナほたかスキー場
立地	蔵王エリア(宮城県)	片品エリア(群馬県)
標高 山頂	1,350m	1,828m
標高 山麓	650m	1,200m
総面積	57ha	44ha
リフト本数	ゴンドラ 1基 リフト 5基	リフト 6基
コース数	10コース	13コース
特徴	仙台市より1時間 最長4,300mのロング コース 蔵王屈指の良質な雪質	天然雪のスノーリゾート 首都圏から2時間とアクセ ス抜群 地形を活かしたコース、 パークも完備 雪遊びのキッズ広場も完 備、ファミリーに最適
23-24 冬来場者数	※ 5.7万人	※ 4.6万人
22-23 冬来場者数	7.2万人	5.9万人
21-22 冬来場者数	7.9万人	5.8万人
20-21 冬来場者数	6.8万人	4.7万人

※23-24シーズンは、暖冬の影響を受け、来場者数減

## みやぎ蔵王えぼしリゾート



- 冬のトップシーズンには仙台平野と太平洋を眺めながら滑走する4,300mのロングコースや、初心者やファミリーなども楽しめるコースや環境が特徴のスキー場
- 仙台市内・仙台空港から約60分でアクセスできるロケーションにあり、近隣には開湯400年の歴史がある遠刈田温泉などもあり、観光の拠点としても人気スポットに位置

## オグナほたかスキー場



- 標高1,828mから3.5kmのロングクルージングが体験でき、天然雪100%。ファミリーのほか、スノーボーダーやフリースタイルスキーヤーにも人気
- 首都圏から約2時間でアクセスでき、良質なパウダースノーにも恵まれたエリアで隠れパウダーエリアとして人気のエリア

## 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

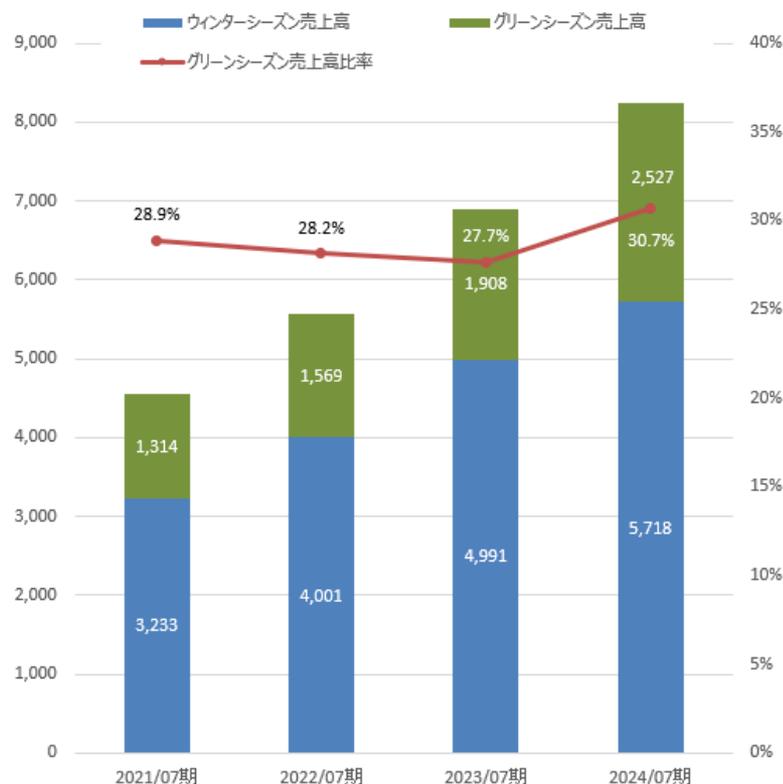


# 当社グループの収益構造(収入項目)

- 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

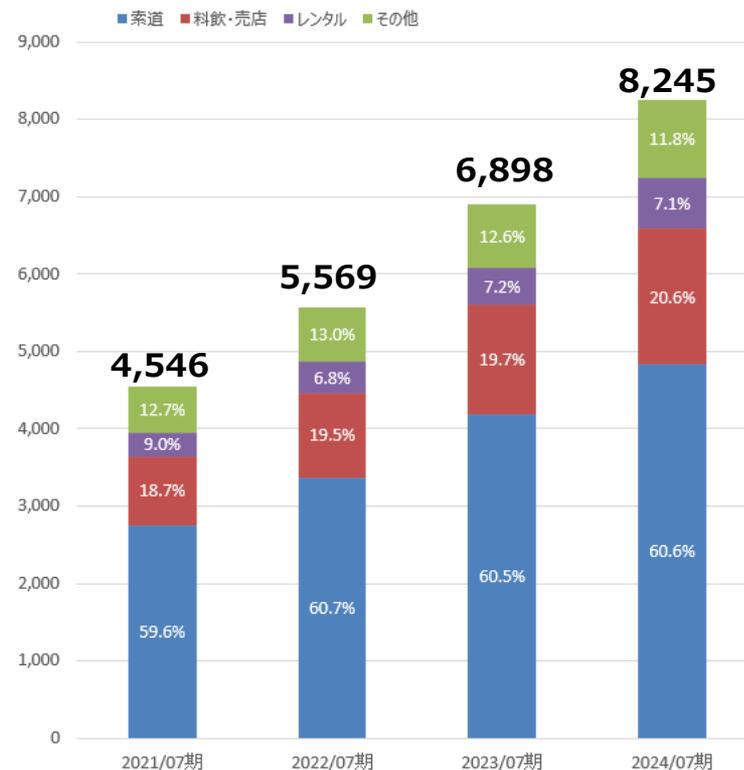
(百万円)



(注)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

(百万円)

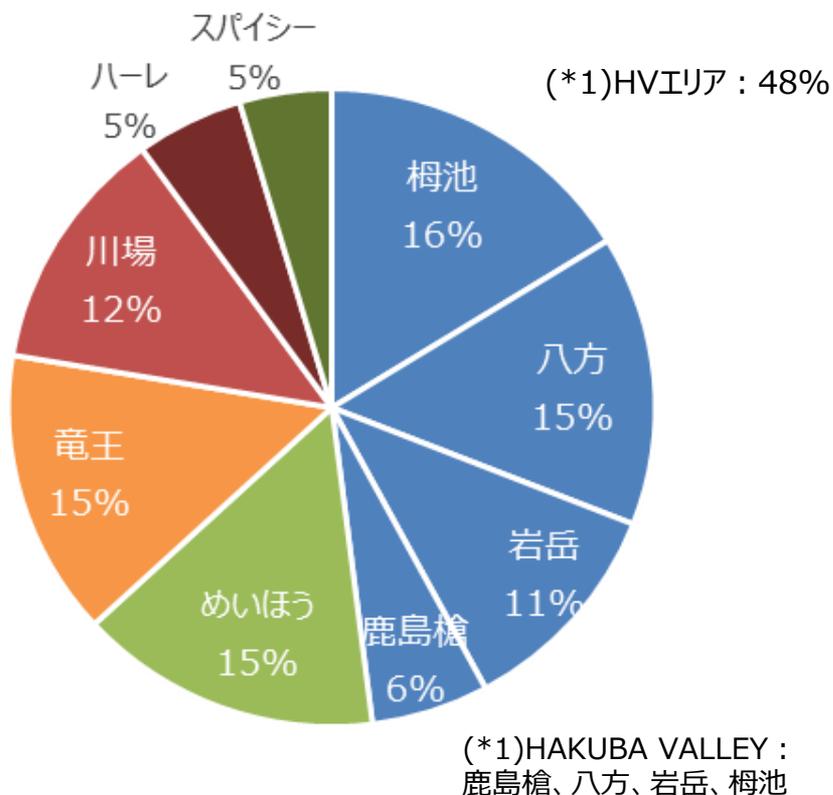


※ウィンターシーズン：12月～4月、グリーンシーズン：8月～11月、5月～7月

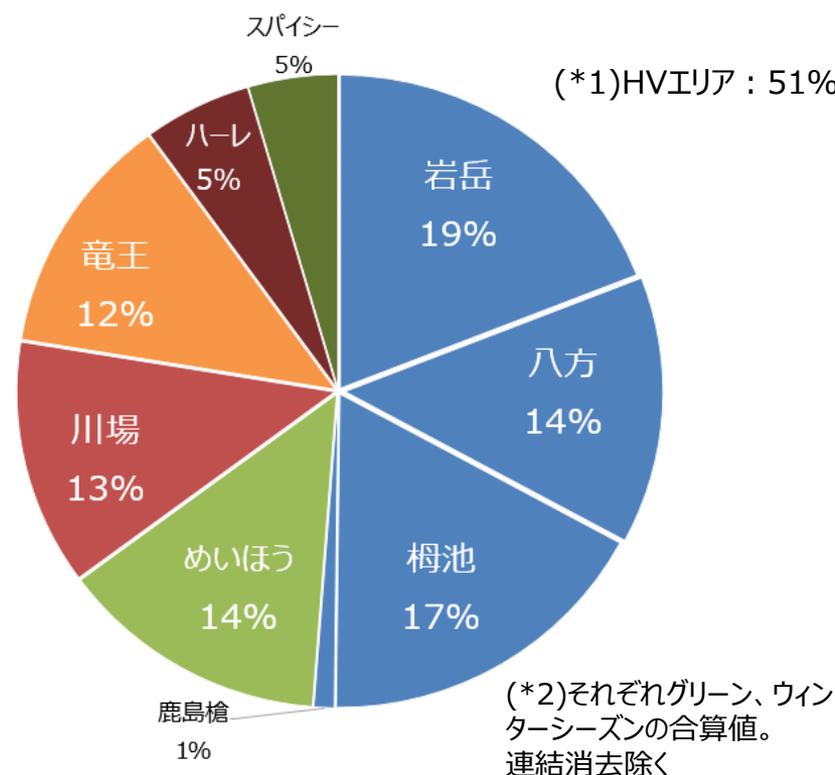
# 当社グループの収益構造(収入項目)

- 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。24年7月期は岩岳のグリーンシーズンのシェアが拡大
- 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



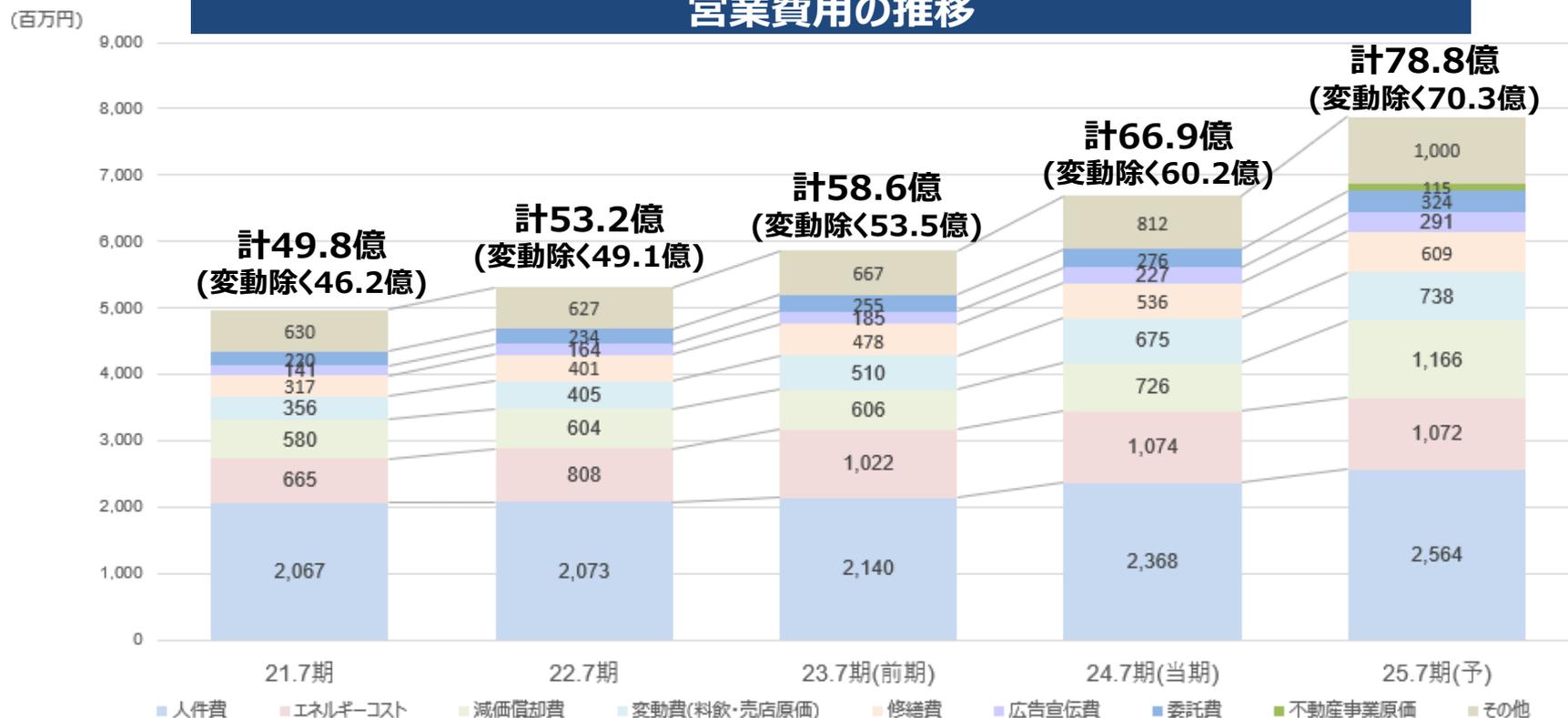
## 2024年7月期



# 営業費用の状況

- 営業費用はスキーリゾートのオペレーティングスタッフの人件費、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
- 25.7期は岩岳の新ゴンドラや新たな降雪機等による設備投資の増加により減価償却費が大幅に増加
- 新卒・中途採用を強化し、将来のスキー場運営を担う人財を積極的に育成

## 営業費用の推移



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

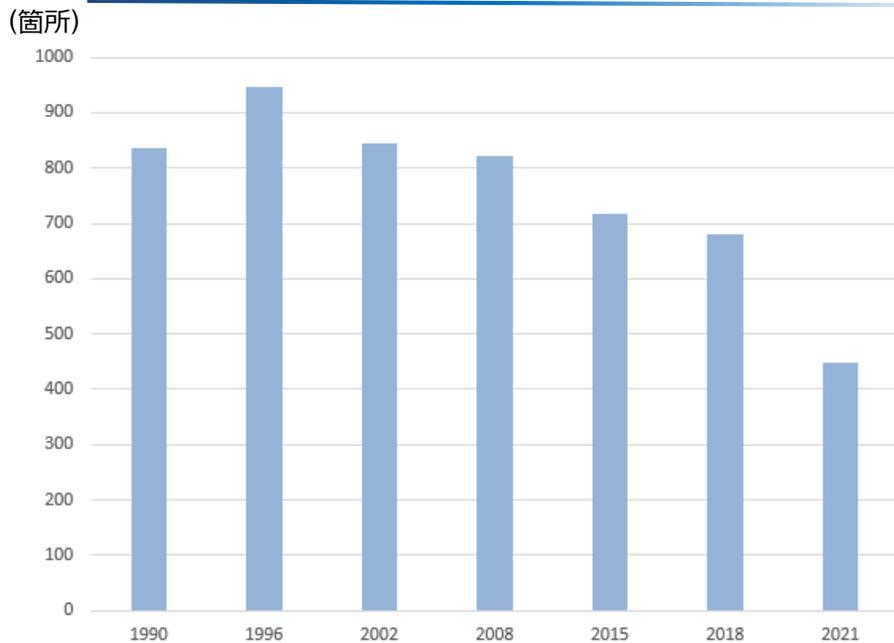
4. 事業計画 P. 20

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

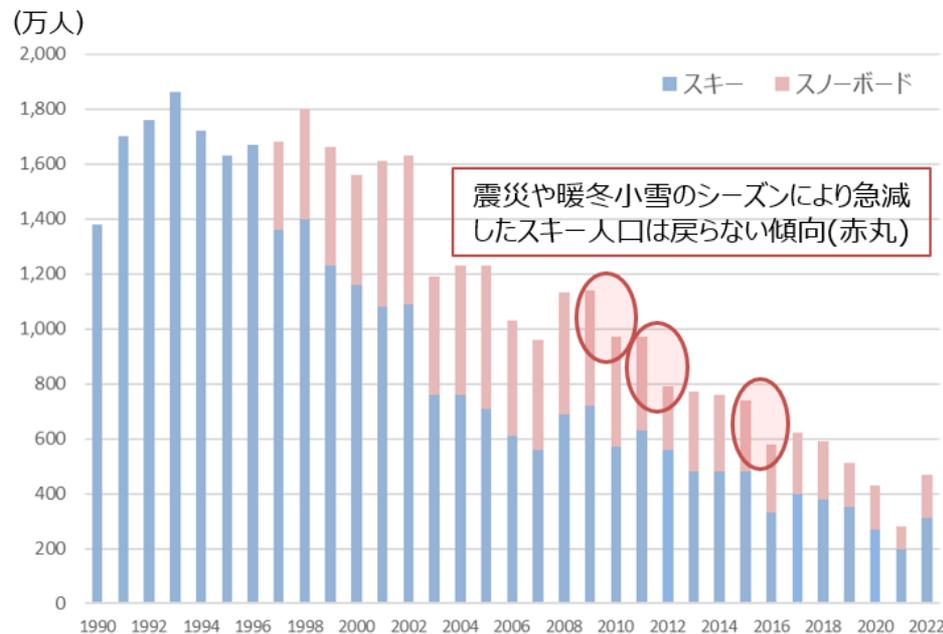
- 国内のスキー場の数は1996年統計をピークに淘汰が進み、2021年は450ヶ所まで減少
- また、スキー、スノーボード人口はコロナ禍で一時的に過去最低まで落ち込む
- 震災や暖冬小雪のシーズンにより急減したスキー人口は戻らない傾向(下記赤丸参照)

### 国内スキー場数の推移



(出所：スポーツ庁 R3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



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(赤丸)

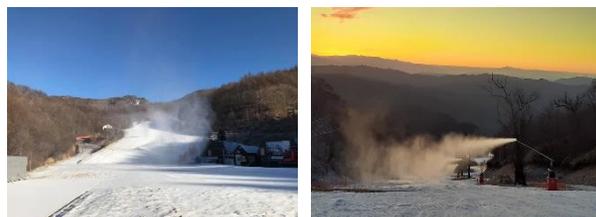
(出所：公益財団法人日本生産本部 2023レジャー白書)

1. ビジネスモデル	P. 3
2. 市場環境	P. 13
<b>3. 競争力の源泉</b>	<b>P. 15</b>
4. 事業計画	P. 20
5. リスク情報	P. 39

## 気候変動リスクに対応した経営基盤 増加余地の大きいインバウンド誘客可能なリゾートを保有・運営

### 降雪対策 (収益性・単価・差別化)

- ◆ 人工降雪機投資を継続し、小雪シーズンも十分に営業日数を確保
- ◆ 安定的にオープンすることで、リゾートの競争力も増し、収益性も年々上昇



16.7期 vs 24.7期

降雪機台数  
252台⇒370台

### グリーンシーズン (収益性・通年雇用)

- ◆ 一般的にスキー場はオフシーズンにクローズ ⇒ オフシーズンの事業化が収益性に大きく寄与
- ◆ 通年雇用も増やし人財不足に対応するとともに、地域の人口減少問題にも取り組む



16.7期 vs 24.7期

グリーン期売上高  
10億円⇒21億円

### インバウンド (来場者数・単価)

- ◆ 世界的にも人気なスキーエリアとなったHakuba Valleyで4か所のリゾートを保有・運営
- ◆ インバウンド来場も更なる増加余地があり、地域で外貨を獲得するビジネスモデル

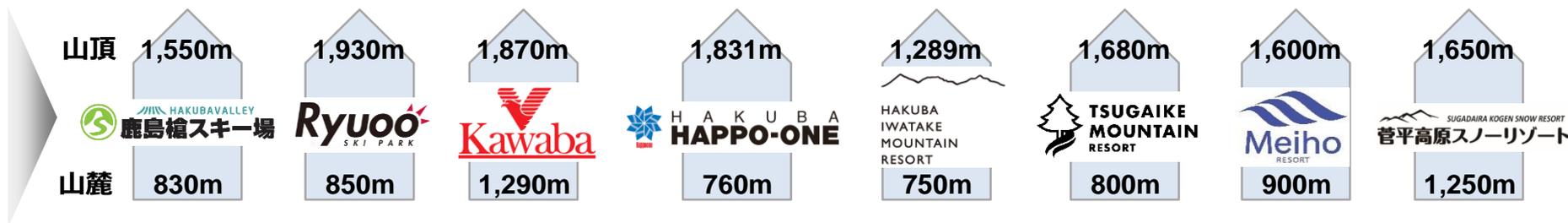


16.7期 vs 24.7期

インバウンド来場数  
13万人⇒30万人

## 気候変動により小雪化、高温化が進む

- NSDグループのリゾートは全て標高が高い山岳エリアに位置し、湿球温度の水準など人工降雪機が使用できる環境にあるスキーリゾートのみをM&Aしてきた
- これに加え、長年に亘り降雪対策投資を継続してきたことで、小雪シーズンに強い経営基盤を確立した



## グリーンシーズンの進展

- 冬以外のグリーンシーズンからの売上が全体の約3割まで増加
- 今後も高温化が進む場合、都市部や海の夏のレジャー顧客が冷涼な山へ移動していくことが想定されるため、更にグリーンシーズンの取り組みを強化する方針

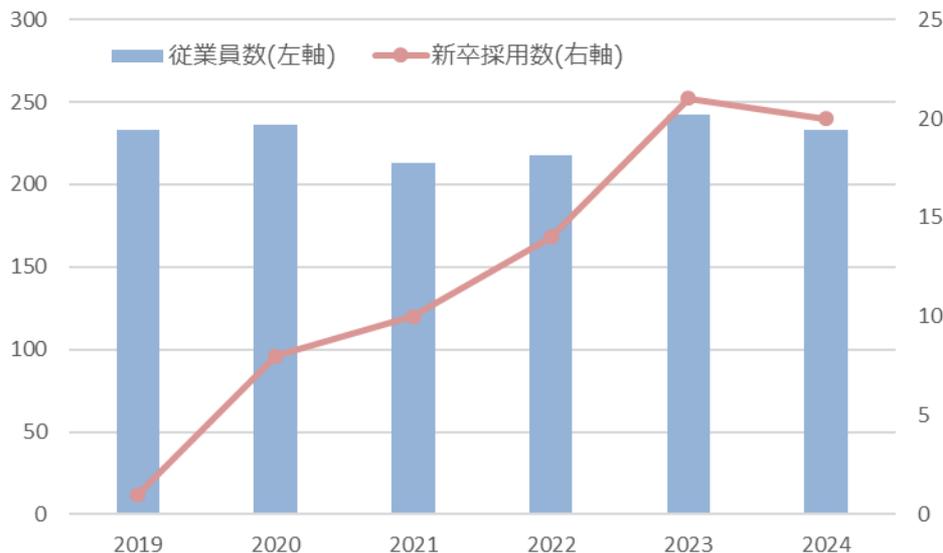


グリーン期  
索道来場者数  
2期連続最高  
を更新

## 少子高齢化により働き手不足が進む

- 全国的に働き手不足が進むなか、当社はスキーリゾート専門の会社として唯一の上場企業であり、また、グリーンシーズンの取り組みもあり、通期雇用をさらに推し進められる環境
- 国内でも著名なリゾートを運営していることや地方創生の取り組み実績など、採用面でも有利
- 地域の雇用者数が増える一方で、地方では整備された住居環境が不足。これらの問題を解決するため、継ぎ手のいない民宿等を譲り受け、リノベーションを行い住居にしたり、新築アパートを建設する等、地域の住居問題の解決も図る

## 新卒採用の強化



## 地域の住居問題の解決



- 地域では築年経過した住居が多く、実際にそこで生活することはハードルが高いため、これら問題解決も進めていく



## 増加する訪日外国人客数

- 訪日外国人観光客数が増加する中、日本のスキーリゾートにおいても、世界中からスキーヤー・スノーボーダーが集まり、コロナ禍の期間を除き増加傾向
- スケール面、雪質など総合的にみても国内トップクラスとなる白馬エリアは年々ニセコに次ぐレベルで来場者数が増えており、NSDは白馬の主要なスキーリゾートを複数運営
- アジア、アセアンなどスキーをしない顧客も増加。グリーンシーズンのテラスの活用など、ノンスキーヤーを本格的に呼び込める施設運営をしているため、これらのプロモーションを強化することで更にインバウンド顧客を集客する



白馬エリア10スキー場のうち  
NSDグループは4スキー場を運営



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

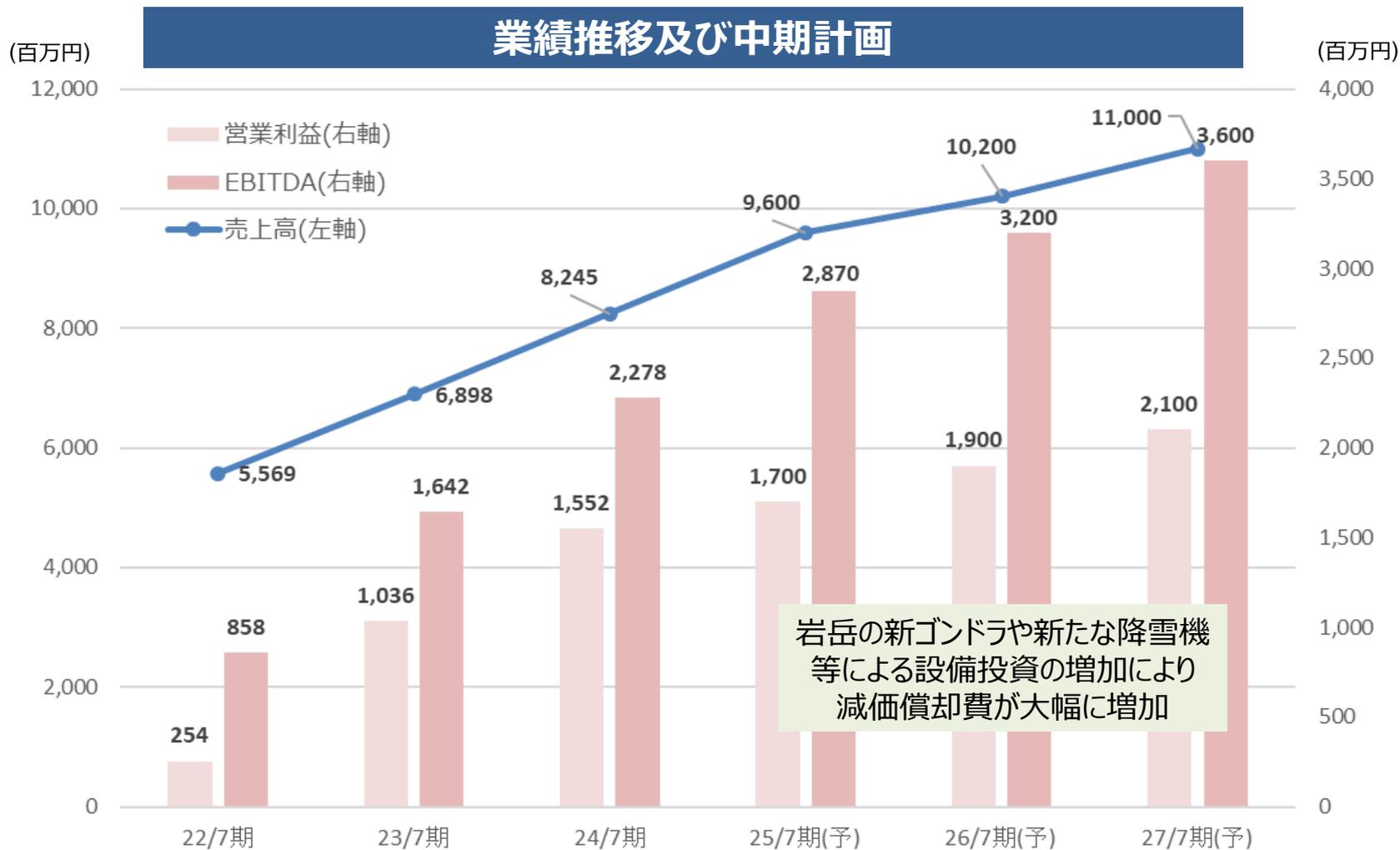
**4. 事業計画**

**P. 20**

5. リスク情報

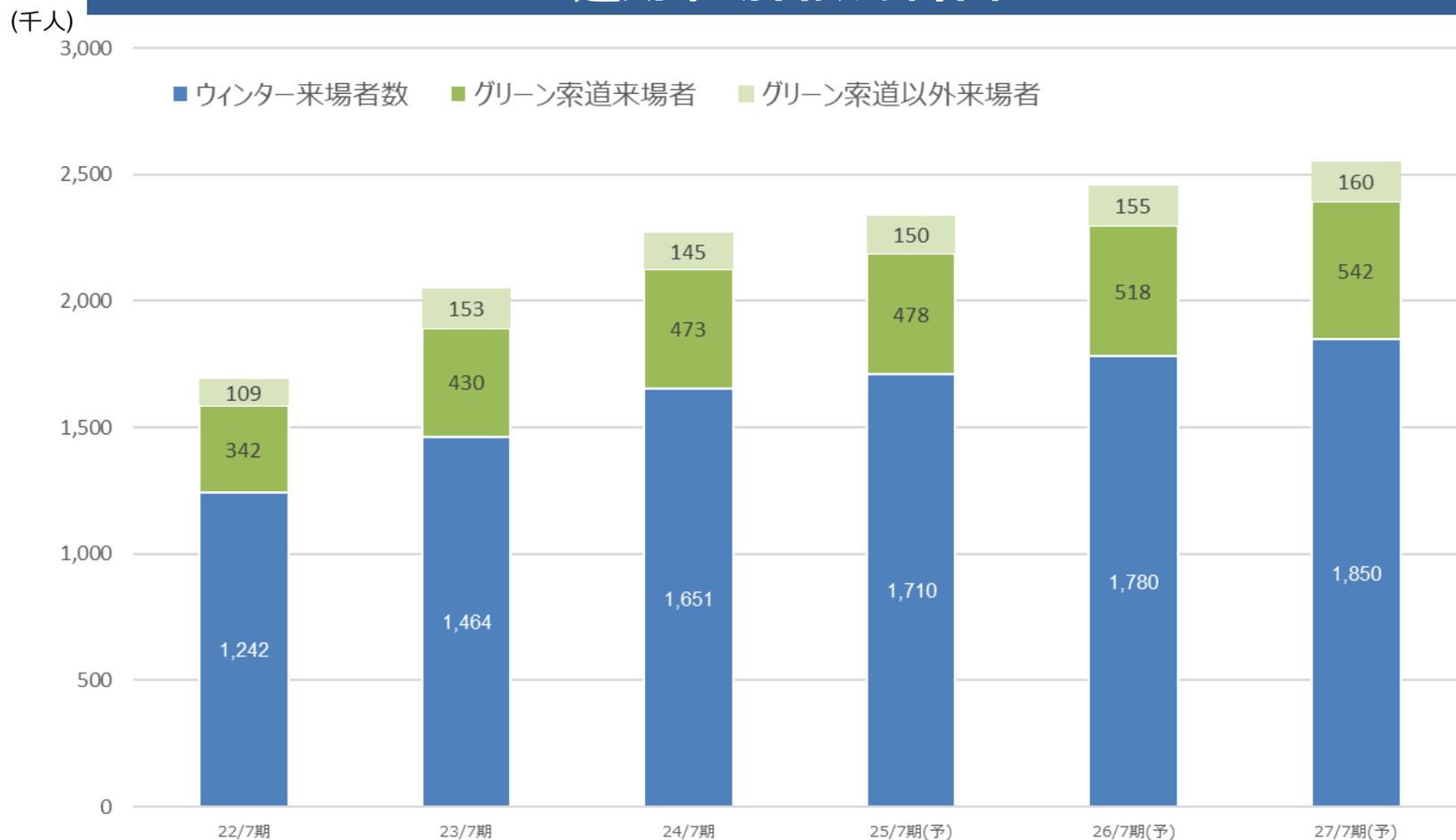
P. 39

- 中期計画として、27年7月期は売上高110億円、営業利益21億の目標を設定
- 売上高は、売上単価の上昇・不動産事業の本格化等に伴い、上方修正



- 27.7期においてウィンター期185万人、グリーン期70万人の来場者数目標を設定

## 通期来場者数の計画



## ① 小雪対策投資

- ・ 暖冬シーズンにおけるオープン遅延リスクに対しても対応できる体制が整う
- ・ 今後は、ウィンターシーズンスタートの早期化・オープンゲレンデ面積の拡大スピードアップを行うことで来場者数を増やす取り組みに着手

## ② サービス強化・差別化

- ・ 付加価値向上サービスを拡充：ファーストトラック(川場)、ゲレンデ内パウダーエリア(柵池・川場)、S-CLASS(岩岳・川場)、店舗リニューアル(スパイシー)

## ③ インバウンド

- ・ アジアに向けての取り組み強化、旅行商品や営業を拡充
- ・ 白馬エリアだけではなく、めいほうや竜王においてもインバウンドにかかる営業を強化

## ① 索道施設のリニューアル

- ・ これまでは「小雪対策投資」や「グリーンシーズン投資」が中心
- ・ これに加え、国内唯一のスキーリゾートに特化した上場企業であることや、グリーン期やインバウンドの成功により、大幅に改善された収益性を活かし索道施設のリニューアルに取り組む

## ② NSDキッズプログラム

- ・ 将来の国内スキーマーケットを支える国内の子供たちのスノースポーツへの参加を高めるための取り組みを年々強化
- ・ キッズ会員数3.4万人(昨シーズン2万人)、来シーズン5万人を目標、10万人が長期目標

## ③ ノンスキーヤーでも楽しめるリゾートづくり

- ・ グリーンシーズンのテラスなど、インバウンドも含むスキーをしないお客様を誘客

## ④ 白馬エリアを中心とした開発事業

- ・ 不動産事業を本業化し、総合的にリゾートの価値を向上

# ①小雪対策投資の継続による安定的なオープン日の確保

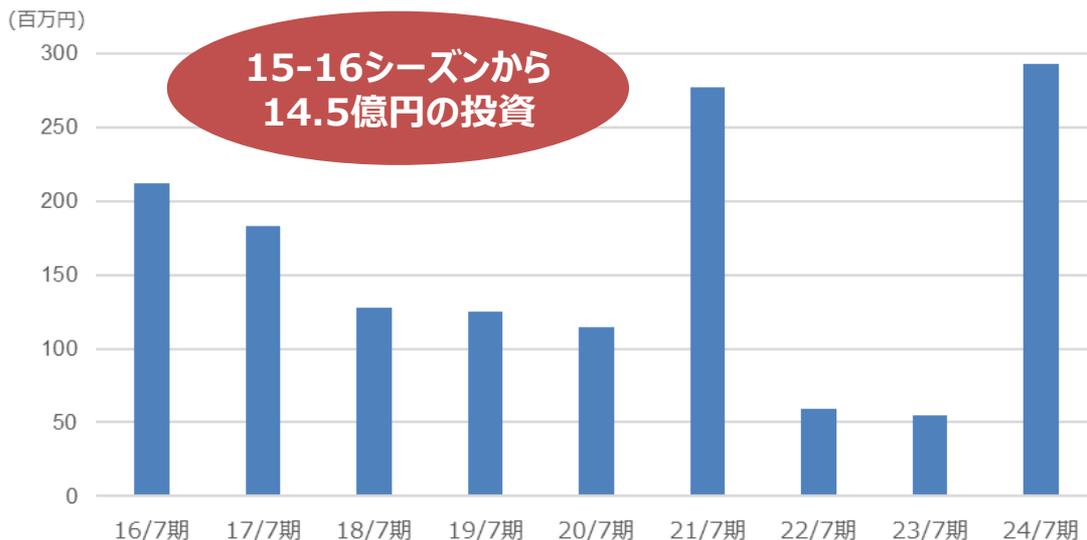
- 23-24シーズンは例年より早いオープンとなったが、12月に気温が上昇し、自然降雪が限られた
- 19-20シーズンも同様の暖冬小雪であったが、継続的な降雪機投資により、当時入込が大幅に減少した岩岳は今期は大きな影響もなく、また、めいほうも同期比入込増加
- オープン日は安定化してきたなか、今後はコースを拡大するスピードが課題

## 来場者数(19-20シーズン比 ※千人)

	19-20 2Q	23-24 2Q (当期)
竜王	90	85
川場	74	61
八方	154	165
岩岳	19	57
栂池	108	161
めいほう	70	82
ハーレ	133	108
合計	650	722

(\*)19-20では下期にコロナの影響があるため2Qまでの比較としております

## 降雪・造雪機関連 投資金額の推移



## 各リゾート オープン日

	19-20	20-21	21-22	22-23	23-24
竜王	12/1	12/3	12/4	12/9	12/2
川場	12/6	12/11	12/4	12/10	12/2
八方	12/6	12/15	11/26	12/9	11/30
岩岳	12/31	12/18	12/17	12/16	12/23
栂池	12/16	12/11	12/1	12/11	11/30
めいほう	12/9	12/18	12/19	12/16	12/19
ハーレ	12/7	12/11	12/10	12/10	11/25

# ①小雪対策投資の次なるフェーズ ～降雪力の更なる強化～

## メインコースを全面滑走可能にするスピードが次なる課題

- 23-24シーズンは例年より遅く、1月上旬に全てのコースが繋がる。シーズン当初からロングラン可能なリゾートに集客力があり、いかにコースを早く拡張できるかが次なる課題
- まず、売上単価の高い、日帰りリゾートの川場及びめいほうのメインコースを最速で繋げられるよう降雪機を増強し、小雪のシーズンでも競争力の高いリゾートを築く



## ②リゾートの更なる差別化 ～ Gondolaリフトのリニューアル～

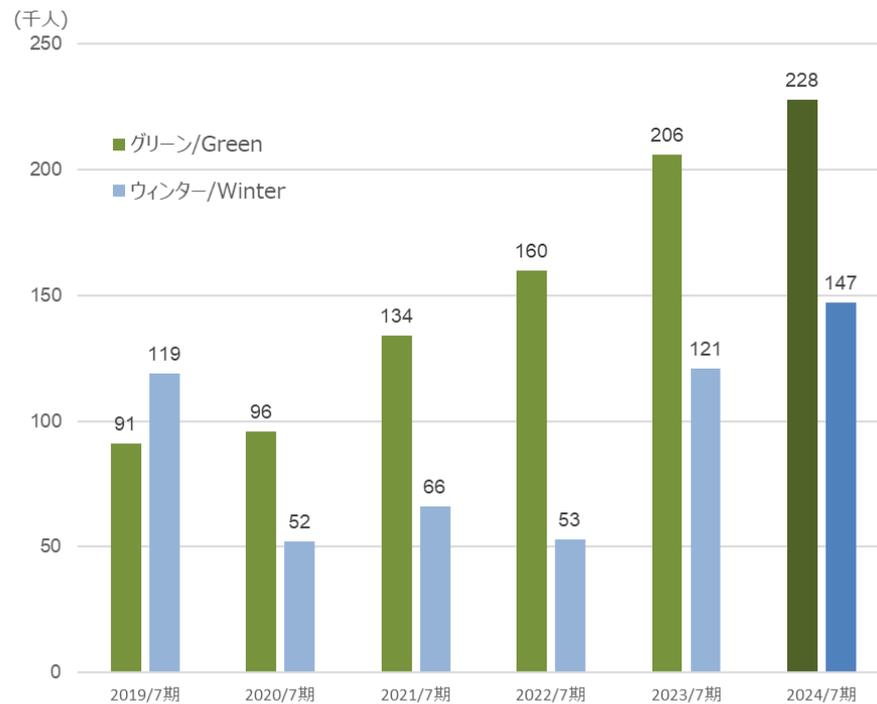
### 今後10年以内の索道更新の可否がスキーリゾートの勝ち残りの基点に

- 白馬岩岳では山頂エリアのコンテンツ投資を継続し、グリーンシーズンは過去最高、ウィンターシーズンは過去11シーズンで最高の入込を達成。NSDグループで重点目標とするオールシーズン事業化に成功し、ゴンドラのリニューアルを決定(2024年12月完成予定)

#### 新ゴンドラのイメージと山頂施設



#### 白馬岩岳マウンテンリゾート来場者数推移



## ②リゾートの更なる差別化 ～成長投資の加速～

### 他のグループリゾートにおいてもリニューアルを加速

- 他のグループリゾートにおいてもゴンドラやリフト、センターハウスなどのリニューアルに取り組む
  - 最新設備へのリニューアルが差別化や競争力の向上につながるほか、複数あるリフトの統廃合によりゲレンデ運営の効率化も可能となる
  - リゾートの大前提となる安全性を確実なものとし、より快適なリゾート環境を実現

#### 岩岳以外の大型索道：竜王・八方・栂池



#### これまでの投資

小雪対策投資

グリーンシーズン投資

小雪のリスクをカバーし、通年化によりリスクを分散

#### 次なる成長投資

降雪強化投資

索道設備等  
リニューアル投資

開発関連投資

ウィンターシーズンの早期化やリニューアルにより  
来場者数を増加させるための成長投資

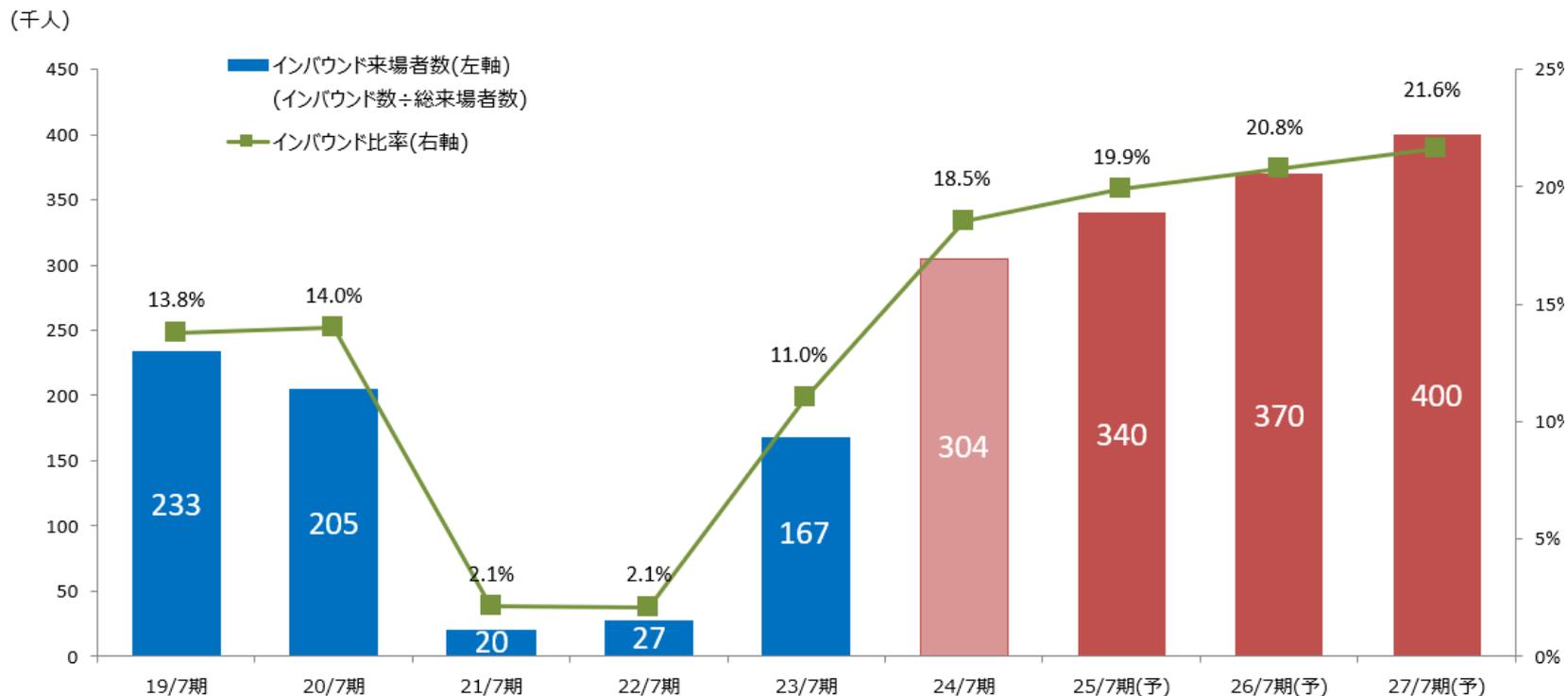
- ゴンドラやリフトの最新化においては、お客様乗車時の快適さの向上のほか、輸送力の向上による繁忙時の待ち時間短縮、強風の影響も軽減され、運休数も減少。期中のメンテナンス費用も削減でき、中長期的に効果が高い

### ③インバウンドに対する取り組み

#### インバウンド来場者数は每期増加していくことを見込む

- 24.7期のインバウンド来場者数は初の30万人を超え今後も増加することを見込む
- HAKUBA VALLEYエリアではアジア圏のビギナー層を広大な緩斜面を有する柵池に呼び込み、また、岩岳ではインバウンドのノンスキーヤー(観光目的の来場)も増加
- 今後も宿泊キャパシティ不足の課題も解決しながら、順調に増加していくことを見込む

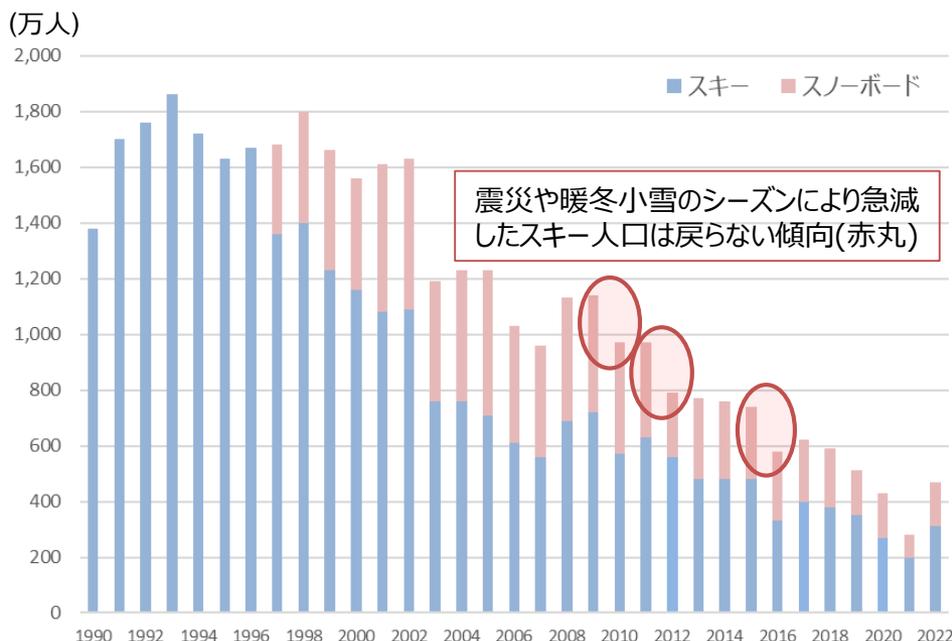
#### 全グループスキー場のインバウンド来場者数実績及び計画



# ④こども来場者数の増加 ～将来を見据えたキッズ層の育成～

- 過去1,800万人超あったスキー人口も直近では500万人を下回る状況
- 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するため、ソフト、ハードともに参加しやすい環境を整備 ⇒ **21-22シーズンより「NSDキッズプログラム」を開始**
- 今シーズンより岩岳・川場も参加し、対象リゾートは13か所となる（2024年10月時点）

## 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 2023レジャー白書)

## エントリーを容易にするためのハード・ソフト面の改善



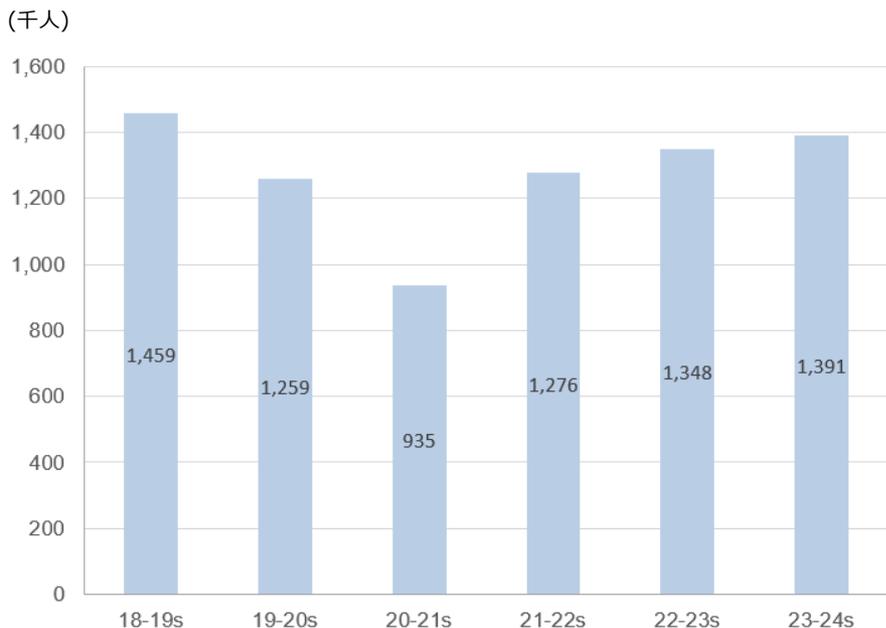
- スノーエスカレーターを積極導入し、リフトに乗らず、恐怖心なく上達できる環境を整備
- コンテンツと連携しスキーに親しみを持てるようにし、また、キッズ向け大会開催により、更に夢中になれる環境づくりを行う

©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。

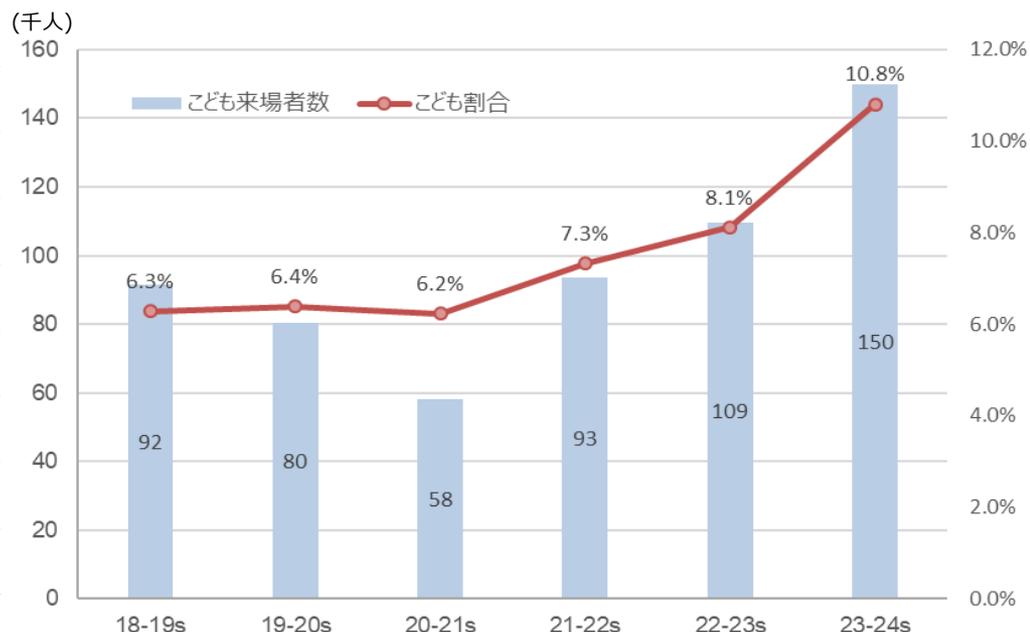
## ④こども来場者数の増加 ～将来を見据えたキッズ層の育成～

- NSDキッズプログラム：将来のプレイヤー育成や、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、小学生以下シーズン券無料・レンタル割引等、エントリーのハードルを軽減
- 当シーズンは3.4万名のキッズ会員を獲得し前期から大幅増。当期の国内こども来場者数は15万人（\*前期+4.1万人）となり、全体の来場者数に占める割合も10.8%まで上昇

### 国内来場者数の推移(インバウンド除く)



### 国内こども来場者数の推移(インバウンド除く)



(\* ) 八方のこども来場者数は、22-23シーズンよりこども券に中高生も含まれることとなったため、八方の前年実績に他7スキー場の当期のこども券の増加率を掛けて計算しています。20-21シーズンより以前の数値についても当期と同様の集計方法にてカウントしております。同プログラム参加の鹿島槍も集計値に入っております。

## ④こども来場者数の増加 ～将来を見据えたキッズ層の育成～

キッズとご家族への雪山での特別な体験を提供し、雪山がより楽しくなるイベントなどを開催

- 世界で活躍する選手と一緒に滑るイベント開催をきっかけに、他のお子様と一緒に滑る機会作り
- シーズンの成果の発表の場として大会を開催
  - NSDキッズプログラムでは、お子様に向けて貴重な体験を提供することにより上達を促し、大人になってからもウィンタースポーツに触れ合う継続循環をつくる

### キッズプログラム スキー・スノーボード大会



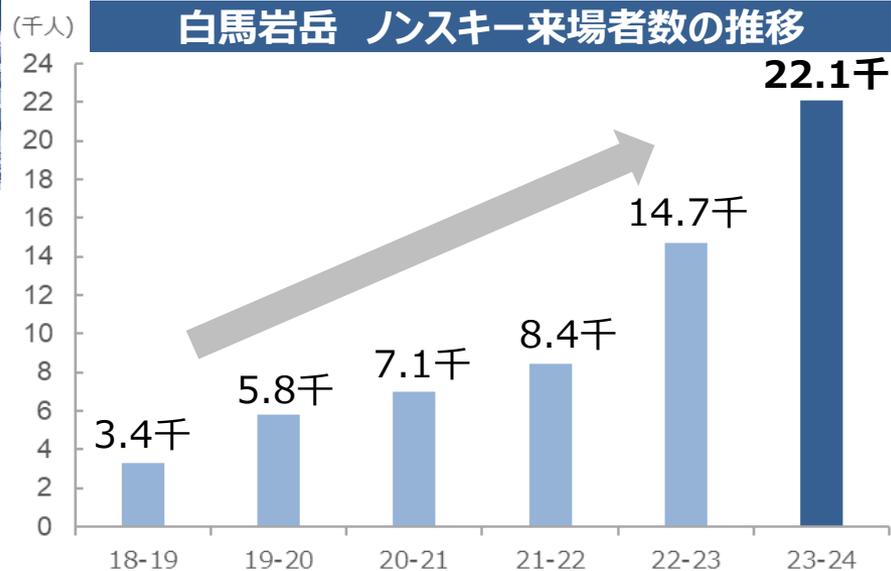
### オリンピックとプログラム参加キッズの限定イベント



# ⑤ ノンスキーヤーでも楽しめるリゾートづくり

## ノンスキーヤー向けの取り組みを強化し通年の観光スポット化を目指す

- 雪遊びや景観を楽しむことを目的としたインバウンドや、キッズプログラムの親世代もゆっくりと非日常を感じながら過ごすことのできる施設やコンテンツを強化
- ウィンター・グリーンともに楽しめるスポットをつくることで、リゾートの付加価値向上のサイクルをつくる
- 岩岳では冬期来場者の15%がノンスキーヤーに

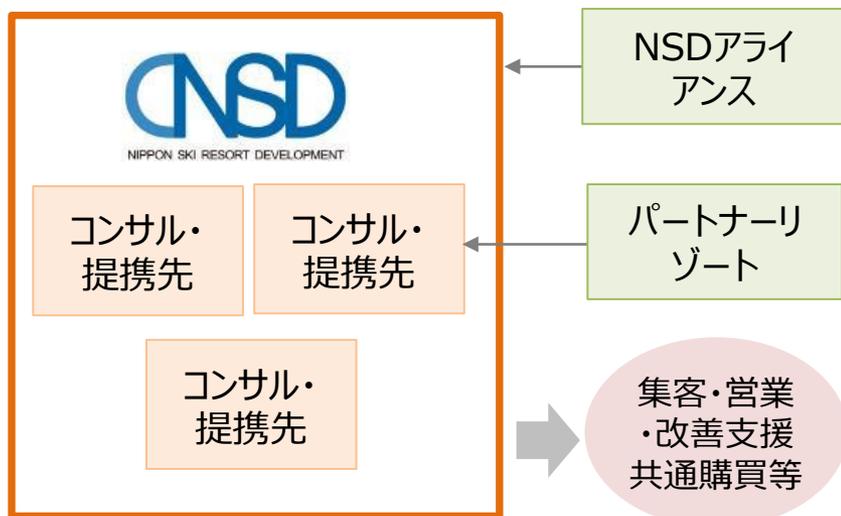


# ⑥ NSDアライアンス ～国内スキーリゾートの持続的発展～

## アライアンスの推進による競争力強化

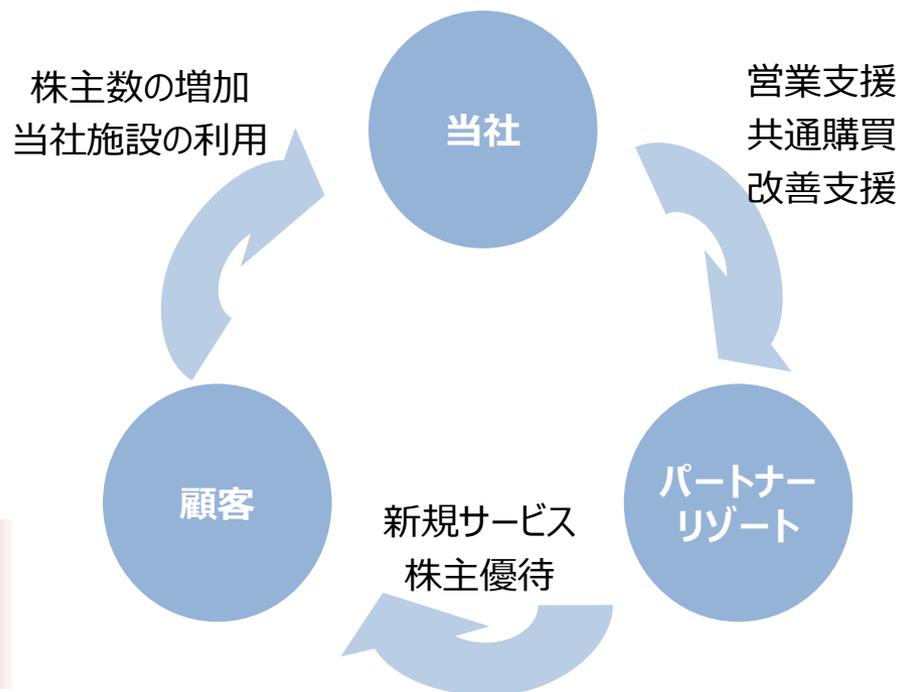
- 断続的な暖冬小雪やコロナの影響により、スノー業界全体的に支援要請が増加
- 当社のノウハウを積極的に活用し、経営支援する「NSDアライアンス」事業を展開
- マーケットシェアを高めることにより、既存リゾートの交渉力も高まり、戦略の多様化も可能に
  - 2024年10月時点において、アライアンス・キッズプログラムに参加いただいたリゾートは5社となり、直営を含め13リゾートに関与。業務支援先は今後も拡大させていく

### NSDアライアンスの枠組み



キッズプログラム等の横展開や共通購買により  
マーケットシェアを高め、更なる差別化を図る

### アライアンスによるスノー業界の活性化



## ⑦ベースエリアの宿泊・開発事業

- スキー場周辺の宿泊施設において、後継者不足やコロナの影響で休業する事例が増加
- 宿泊施設数はスキー場の来場者数にも直結。ポテンシャルのある宿泊施設はグループリゾートで譲り受け、リノベーションや新規営業活動を実施
- リゾート周辺の土地の取得も行い、スキー場事業にプラスとなる事業者等をパートナーとして招致

### 外部投資家・デベロッパーの誘致継続



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

### 後継者不足などによる休業宿泊施設の支援



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

- 白馬岩岳では保有する土地を、ホテル開発を目的として、三菱地所株式会社及び清水建設株式会社に譲渡
- エコランドエリアや和田野エリアにおいても、複数のデベロッパーによる宿泊施設の建設が進行。スパイシーエコランド店隣地にはリストデベロップメント(株)による「ホテルコンドミニアム ラヴィーニユ白馬 by 温故知新」が2024年10月下旬に竣工予定。※客室数38室

## ⑦ベースエリアの宿泊・開発事業

- 岩岳では山麓のベースエリアにおいて、2024年12月竣工予定の新たなゴンドラリフトのほか、スキーセンターのリニューアル、国際的なハイグレードホテルの誘致といった再開発を本格的に推進
  - ホテル誘致に関しては、三菱地所株式会社及び清水建設株式会社と対象となる土地の売買契約を2024年9月に締結
- 今後は、数年にわたってホテル周辺の開発も視野に入れていき、食事・物販・宿泊といった機能向上だけでなく、インバウンドに向けた言語対応等、街全体としての機能を向上させることを目指して、再開発を推進していく

### 再開発予定地と周辺エリア



- 2024年12月に開業を予定している新ゴンドラの乗り場の横に、センターハウスを設置
- 既存のゴンドラ山麓駅をリニューアルし、チケットセンター、ロビー、売店、レンタル、レストラン、スキー・スノーボードスクール等の複合施設として、2025-2026冬季シーズンを目処に開業を予定
- その後、国際的なハイグレードホテルが山麓ベースエリア南側に開業

## ⑦ベースエリアの宿泊・開発事業

- 不動産事業の本格化に伴い、会計面においても25年7月期より不動産の販売について売上高計上するとともに、有形固定資産の土地及び建物等の一部を販売用不動産に振り替え
- シャレー等自社開発物件や将来価値の向上が見込まれる土地の取得を増やしていき、収益の向上及び地域の発展を計画する

### 自社開発物件の例（2024年11月竣工予定）



# 経営上重視している経営指標(来場者数・単価の推移)

- KPIは「来場者数」および「売上単価」を最重視
- 25/7期の売上単価は3,729円を計画し、それ以降も継続的に付加価値を高める

## 来場者数

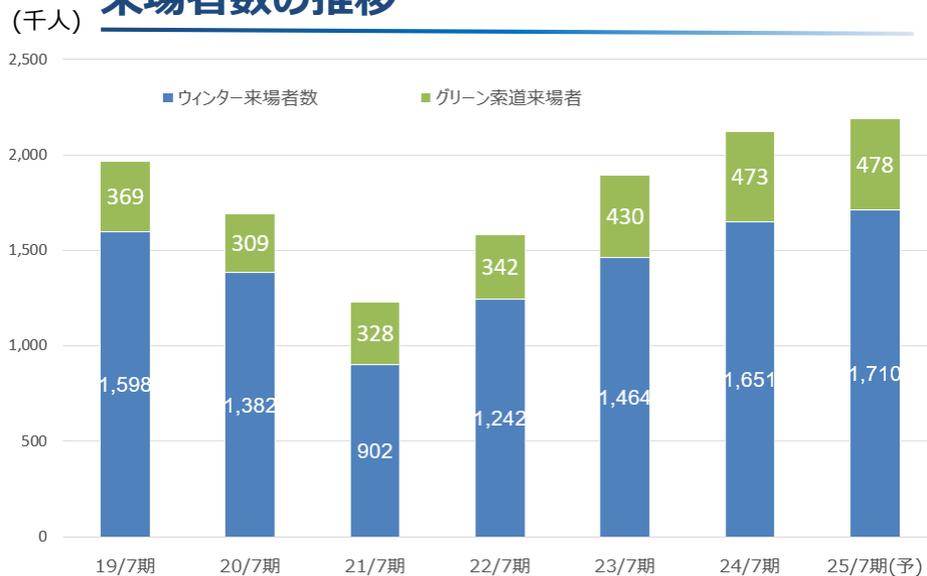
- ウィンターシーズン来場者数
- グリーンシーズン来場者数



## 売上単価

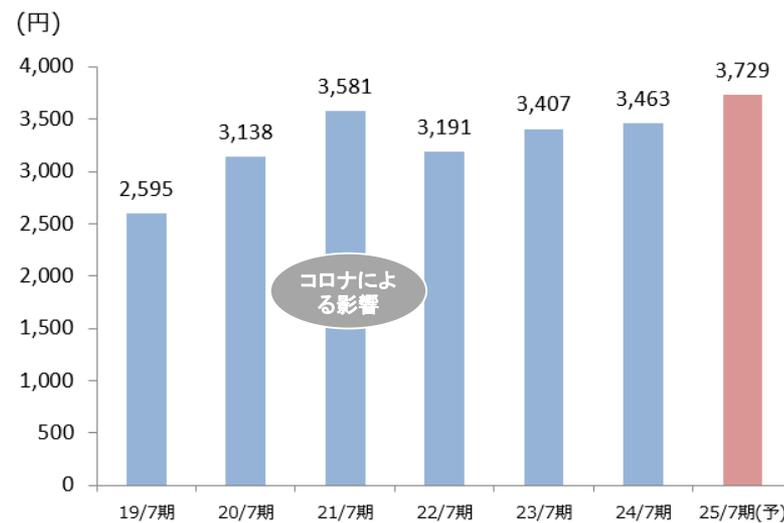
- 索道券収入
- レストラン、売店収入
- レンタル、その他収入

### 来場者数の推移



※来場者数・売上単価について、運営を委託している鹿島槍を除く7スキー場の数値としております。

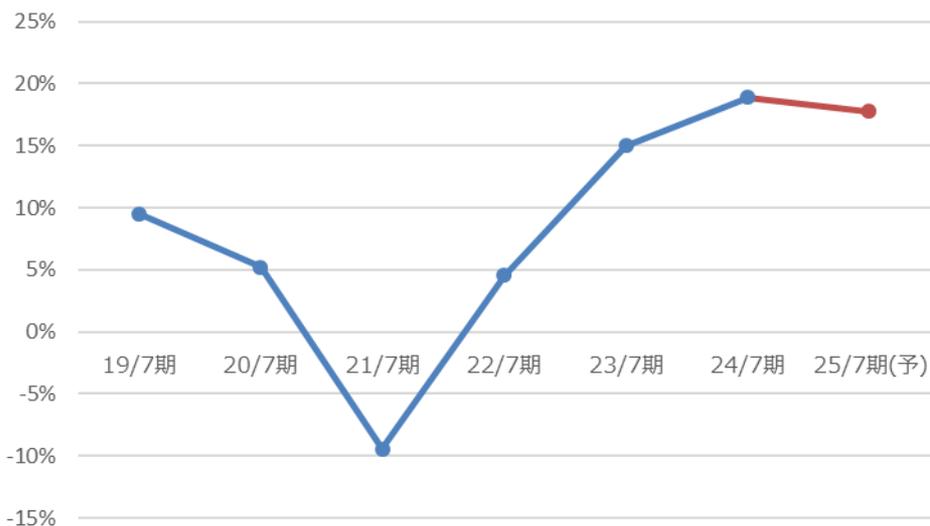
### 売上単価の推移(ウィンター期)



※2021年7月期はコロナの影響により、単価の低い八方、菅平、竜王の全体に占める割合が減少したことで単価が高くなっています。

- 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
- リゾートの通年営業化及び今後の労働力不足を見据え、新卒社員中心に採用を積極化

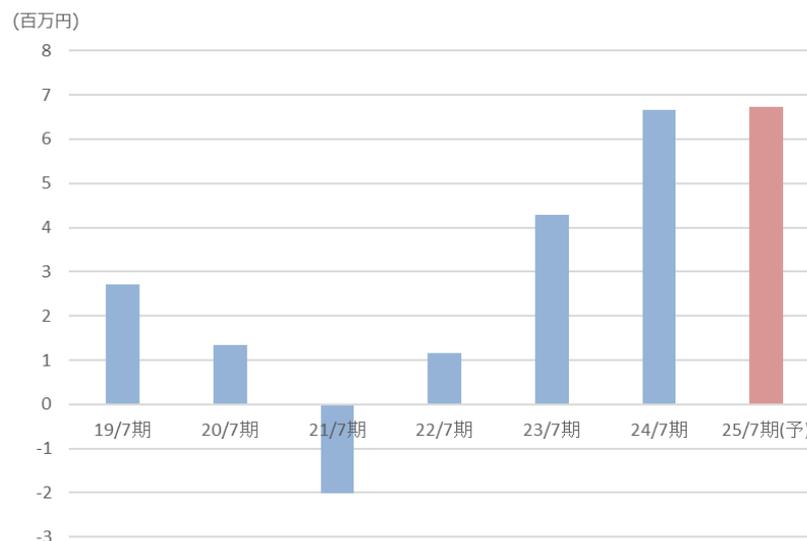
## 営業利益率の推移



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. 20
<b>5. リスク情報</b>	<b>P. 39</b>

# 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。そのため、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。2023-2024シーズンからはハースキーリゾートに造雪機を導入し、営業日数の増加を図っております。</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
<p>経済情勢に関するリスク</p>	<p>顕在化する可能性・時期            ➤ 中程度・中長期</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            ➤ 売上単価の減少</p>	<p>■ 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。</p>	<p>■ 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、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。</p> <p>■ 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。</p>

※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2025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。