

事業計画及び成長可能性に関する事項

2023年10月31日(火)

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. 23

5. リスク情報

P. 43

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. 23
5. リスク情報	P. 43

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	242名（2023年7月末）
資本金	10億円（2023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 (23年7月期ウィ ンターシーズン)	50千人	209千人	148千人	313千人	121千人	274千人	186千人	211千人
ゲレンデ特徴	<ul style="list-style-type: none"> 北アルプスを望む雄大な景観 	<ul style="list-style-type: none"> 166人乗りロープウェイ 幅広いゲレンデ 	<ul style="list-style-type: none"> 都心から2時間圏内 良質な雪質 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 全国岩岳学生スキー大会が有名 	<ul style="list-style-type: none"> 柵池自然公園の散策、トレッキングなど夏季営業も盛ん 	<ul style="list-style-type: none"> 名古屋中心部から2時間圏内、良質な雪質 	<ul style="list-style-type: none"> 首都圏から日帰り圏内に立地しアクセス良好
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

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
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
19-20 冬来場者数	6万人	4.9万人

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



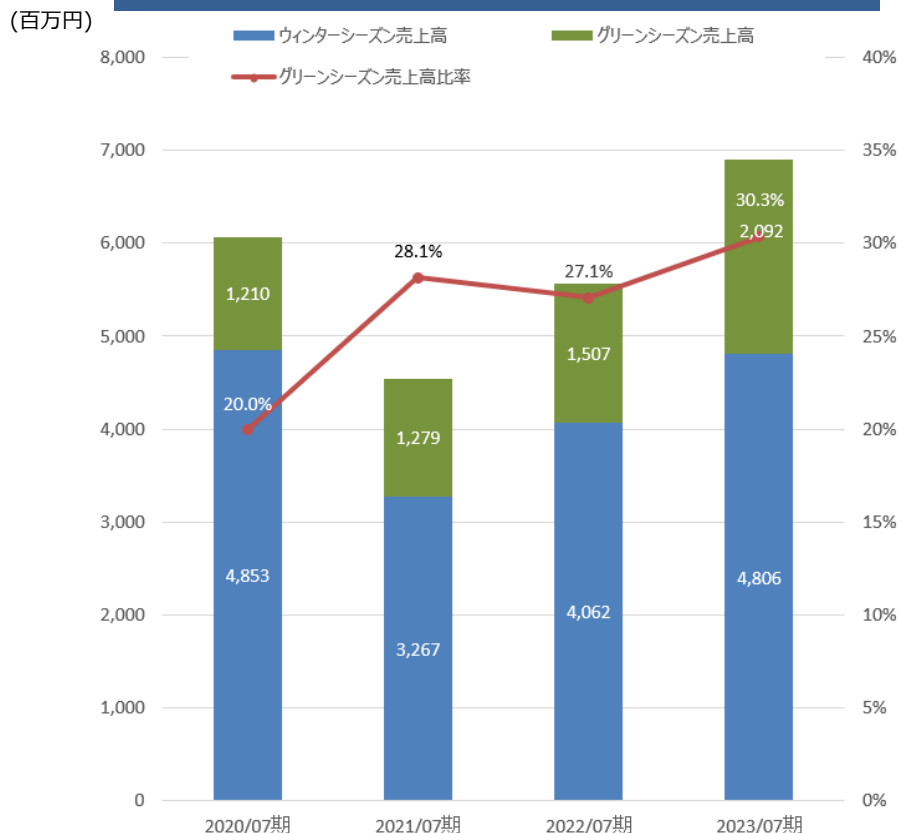
グリーンシーズン



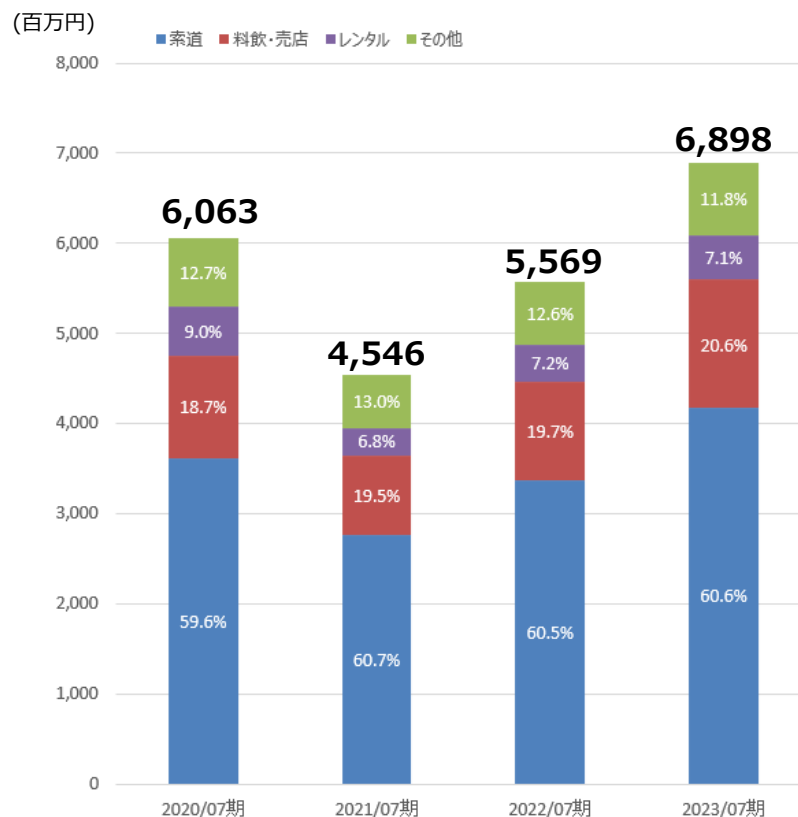
当社グループの収益構造(収入項目)

- 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



売上高に対する売上区分別比率



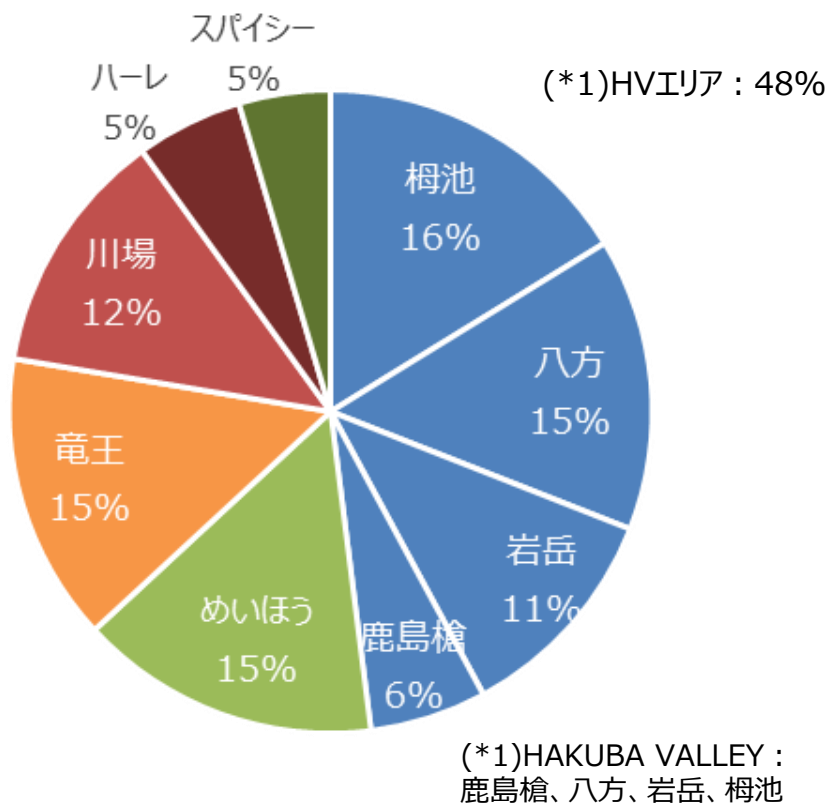
(注)20/7期及び21/7期は新型コロナウイルスによるシーズン早期営業終了や移動制限等の影響を受けております

※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

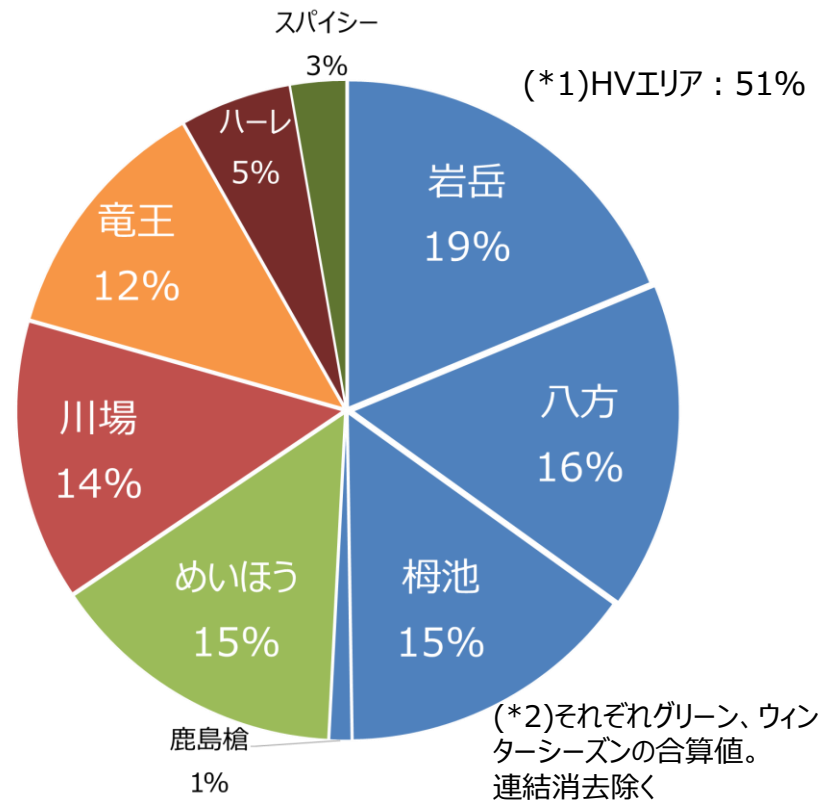
当社グループの収益構造(収入項目)

- 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。23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



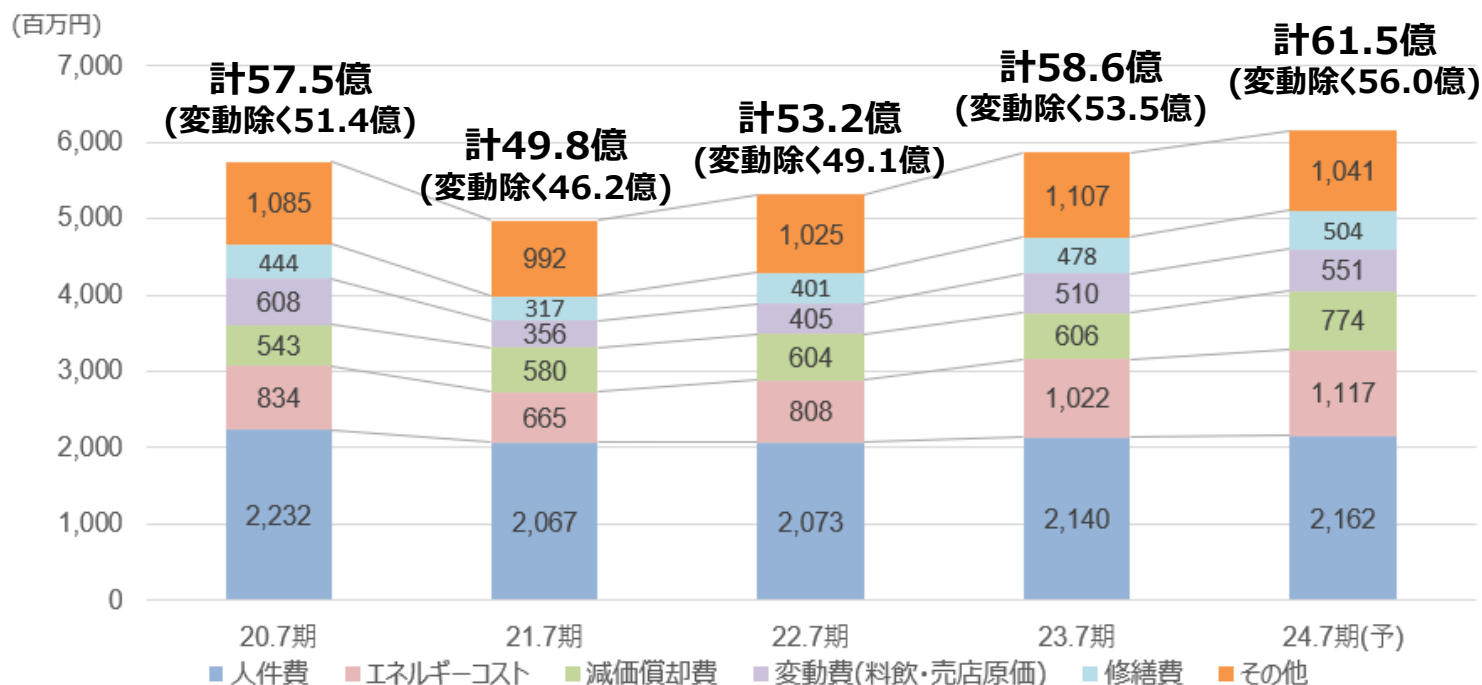
2023年7月期



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
- エネルギーコストが22.7期から23.7期にかけて214百万円増加。24.7期も継続して上昇見込み
- 新卒採用を強化し、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

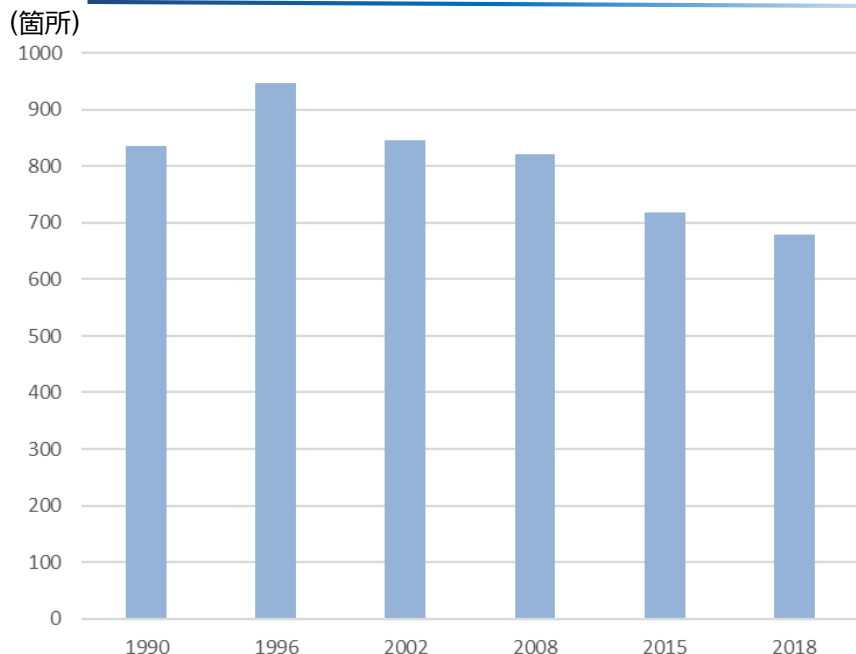


1. ビジネスモデル	P. 3
2. 市場環境	P. 13
3. 競争力の源泉	P. 15
4. 事業計画	P. 23
5. リスク情報	P. 43

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

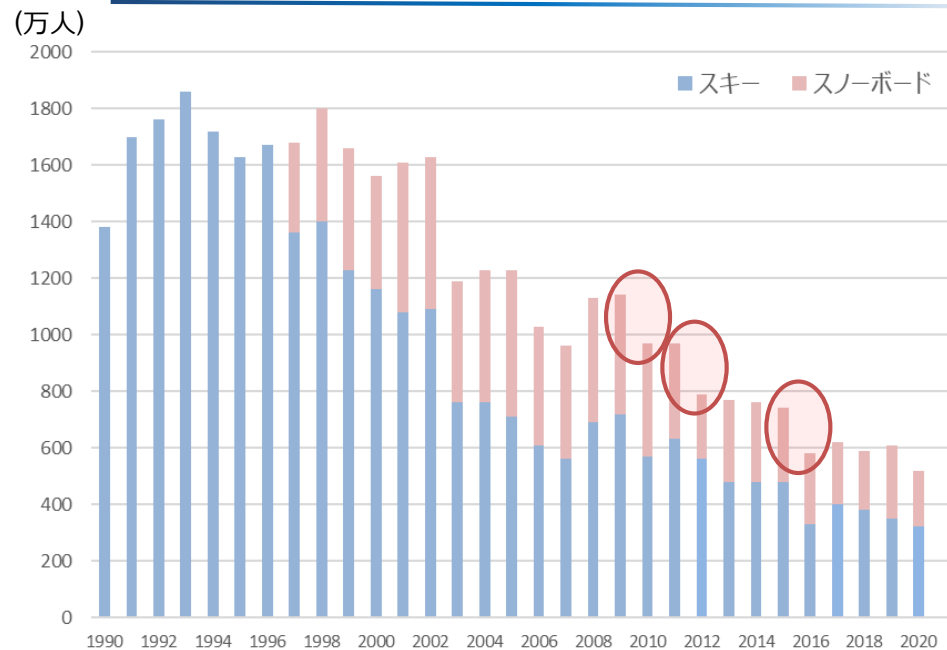
- 国内のスキー場の数は1996年統計をピークに淘汰が進み、2018年は680ヶ所まで減少
- また、スキー、スノーボード人口は2016年以降600万人前後で推移
- 震災や暖冬小雪のシーズンにより急減したスキー人口は戻らない傾向(下記赤丸参照)

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	P. 15
4. 事業計画	P. 23
5. リスク情報	P. 43

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

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

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



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

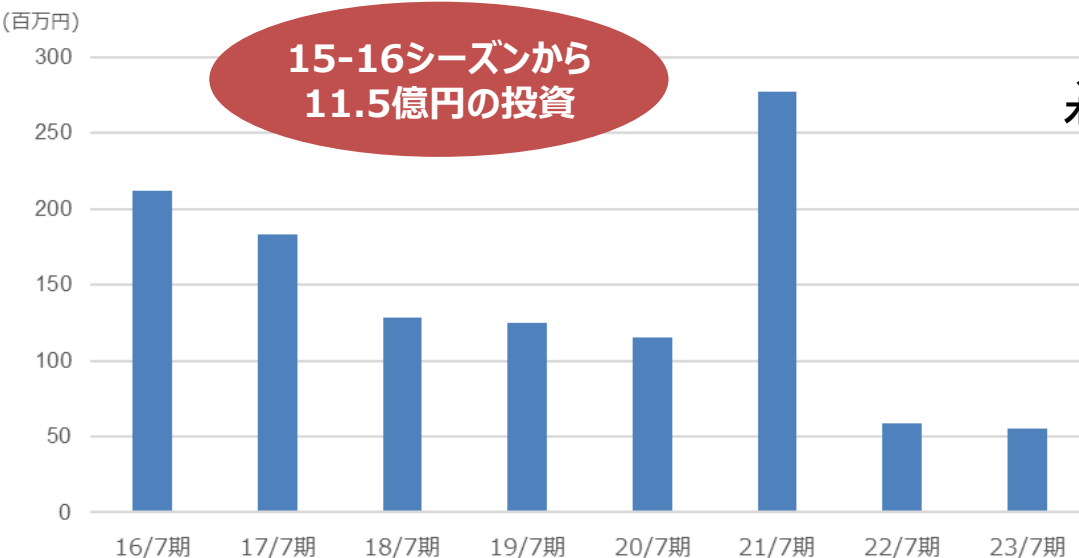


降雪機投資の可否が今後のスキー場の存続にも影響

- 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。20-21シーズンにて降雪機への投資は概ね一巡したが、オープンの早期化など、営業日数を更に増やすための投資は継続



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

	16-17	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23
鹿島槍	12/17	12/16	12/15	12/14	12/18	12/18	12/24
竜王	11/27	11/25	12/2	12/1	12/3	12/4	12/9
川場	12/3	12/2	12/3	12/6	12/11	12/4	12/10
八方	12/8	11/21	12/15	12/6	12/15	11/26	12/9
岩岳	12/16	12/8	12/21	12/31	12/18	12/17	12/16
柵池	12/8	11/25	12/15	12/16	12/11	12/1	12/11
めいほう	12/12	12/9	12/15	12/9	12/18	12/19	12/16
ハーレ	12/3	12/2	12/10	12/7	12/11	12/10	12/10

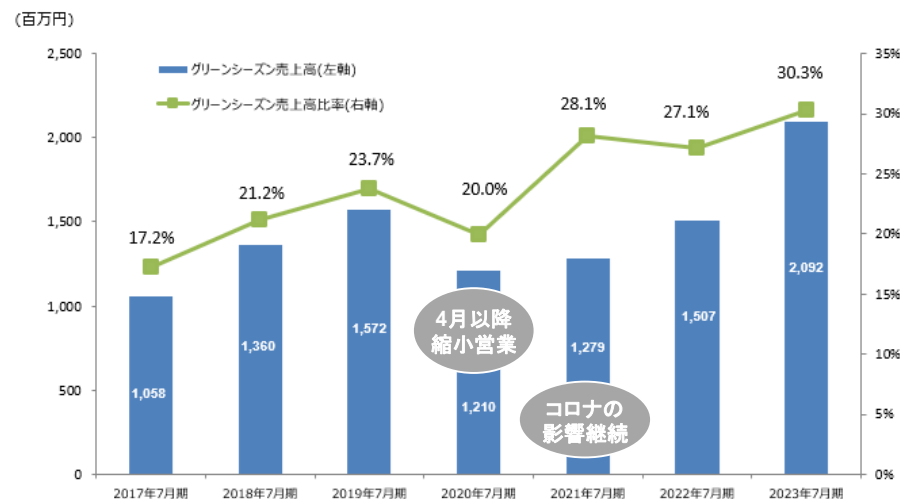
競争力の源泉及び成長戦略 ～オールシーズン営業～



**HAKUBA
MOUNTAIN
HARBOR**

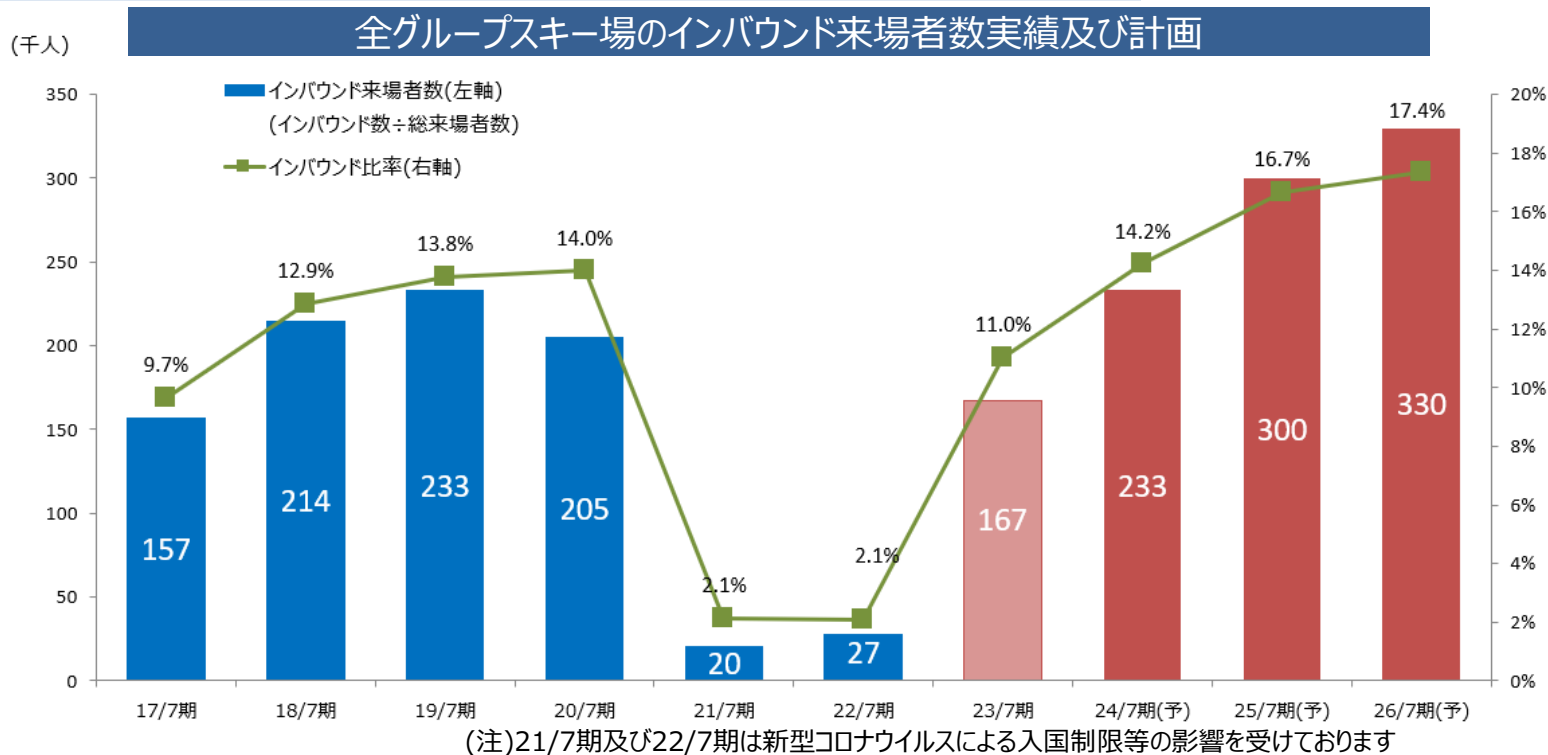
- グリーンシーズン営業による通年の事業展開により、季節変動リスクを分散
 - 竜王：2015年10月にSORA terraceをオープンし、来場者数は9千人(15/7期)から98千人(19/7期)まで増加
 - 白馬岩岳：山頂テラスのノウハウを横展開し、HAKUBA MOUNTAIN HARBORを開業。来場者数は34千人(18/7期)から206千人(23/7期)まで増加
- 索道を稼働しないリゾートはベースエリアを活かした事業を展開し、23.7期も過去最高の来場者数を達成

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 ～インバウンド取組～

- インバウンドは2023-24シーズンにコロナ前まで回復し、2025-26シーズンに過去最高の33万人の達成を見込む
- 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との提携も継続し知名度向上を目指す
- 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





日本最大のスノーリゾートとなった Hakuba Valleyと世界最大の Vailグループが提携

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 (125miles) 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 32 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.

Japan's public transportation, such as the Shinkansen bullet train, enables you to access Hakuba Valley so fast as 2 hours 40 minutes from Tokyo. With non-stop flights between Tokyo, Helsinki and Narita 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 in Hakuba Valley Resort.



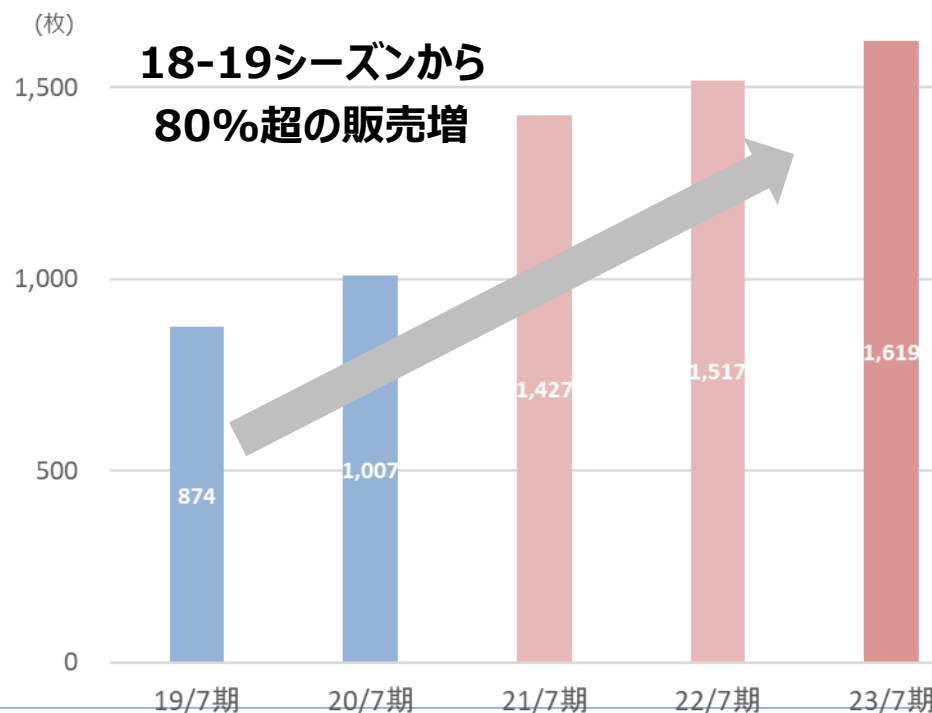
- Hakuba Valleyで地域連合することにより、世界最大の山岳リゾートVailと2018年から2026年までの長期アライアンス契約を締結
- Vailが運営する世界最大の国際リフトシーズン券Epic Passに参画し、世界に認められるウィンターリゾートに
- 同シーズン券は北米、ヨーロッパ、豪州など世界80カ所を超えるリゾートで利用可能。22-23シーズンは230万人に販売され、Hakuba Valleyでは5日間の滑走が可能となる

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>01</p> <p>Meiko</p> <p>駐車料金無料!!</p> <p>シーズン中、 全日駐車料金が無料となります。</p>	<p>05</p> <p>Meiko</p> <p>同伴者4名様まで…</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ レンタルスキーセット ・ レンタルボードセット ・ レンタルウェアセット <p>いずれかで 500円 OFF</p>
<p>02</p> <p>Meiko</p> <p>ご飯無料チケット4枚進呈</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>06</p> <p>Meiko</p> <p>同伴者4名様まで…</p> <p>赤外線WAX特別割引 本人1,000円 OFF、 同伴者 500円 OFF</p>
<p>03</p> <p>Meiko</p> <p>同伴者4名様まで…</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>07</p> <p>Meiko</p> <p>スノーバズクラブ</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>スノーバズクラブ</p>
<p>04</p> <p>Meiko</p> <p>同伴者4名様まで…</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>スペシャル特典</p> <p>「夏季アクティビティ」が、ご本人様無料!!</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



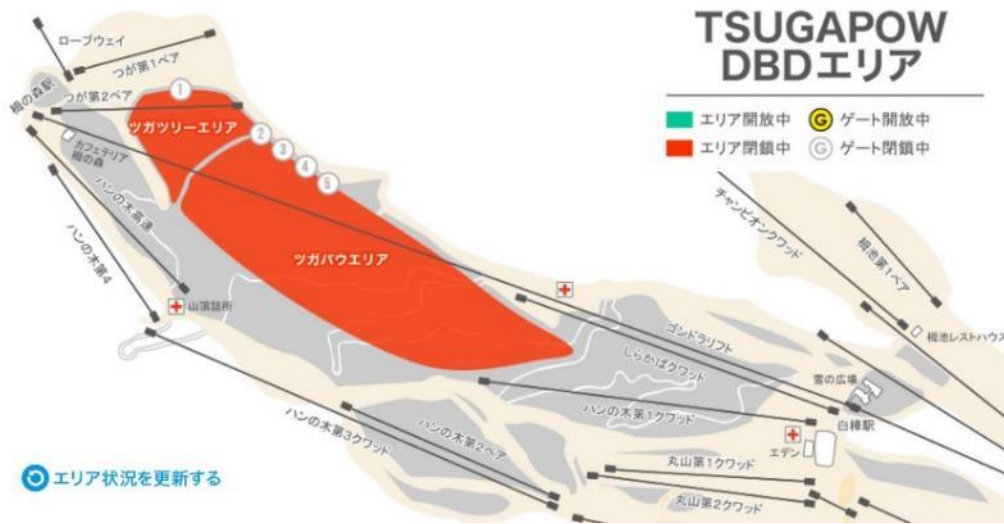
川場：ファーストトラック



栂池：DBDプログラム



- 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
 - **栂池高原スキー場：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

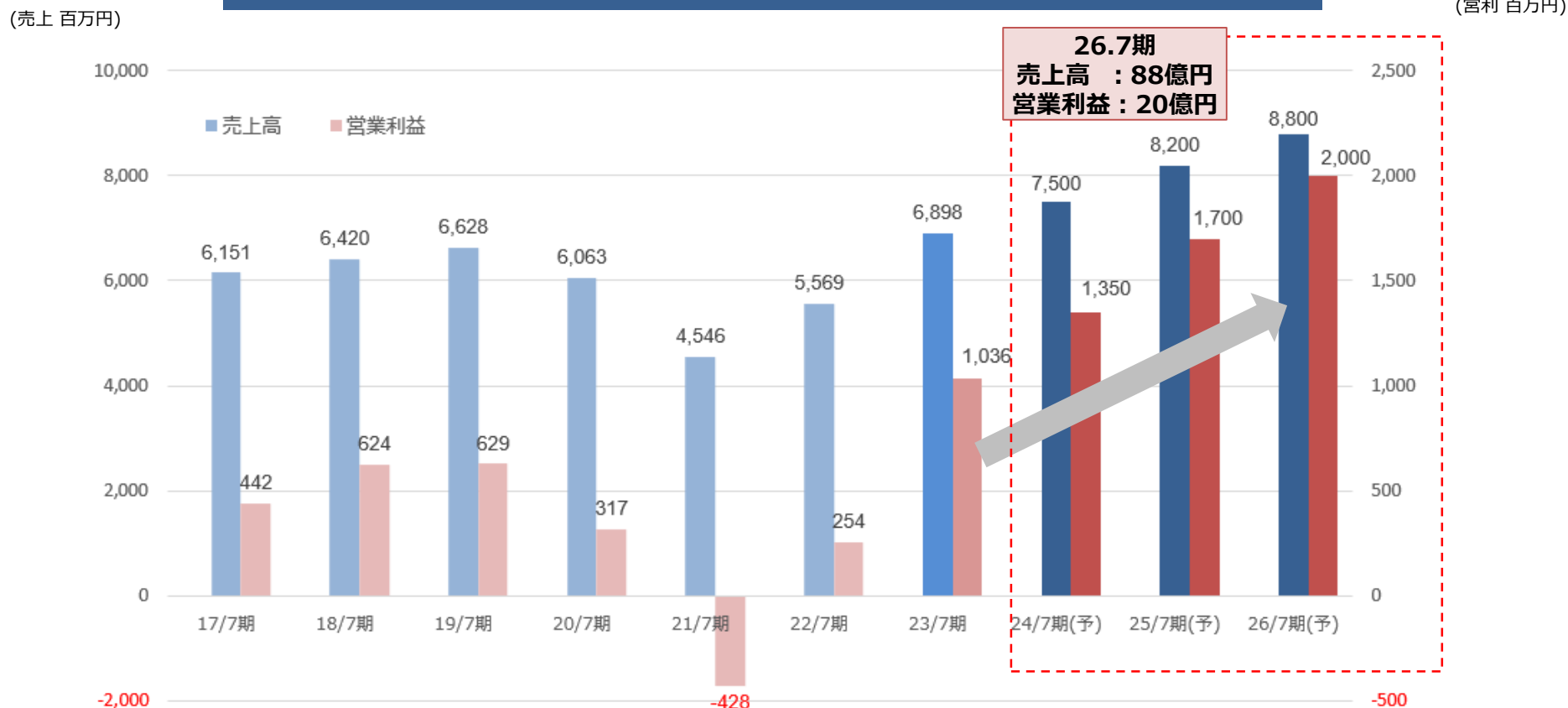


1. ビジネスモデル	P. 3
2. 市場環境	P. 13
3. 競争力の源泉	P. 15
4. 事業計画	P. 23
5. リスク情報	P. 43

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、26年7月期は売上高88億円、営業利益20億の目標を設定
- 23年7月期に過去最高の売上高・利益を達成し、中期計画を上方修正

業績推移及び中期計画

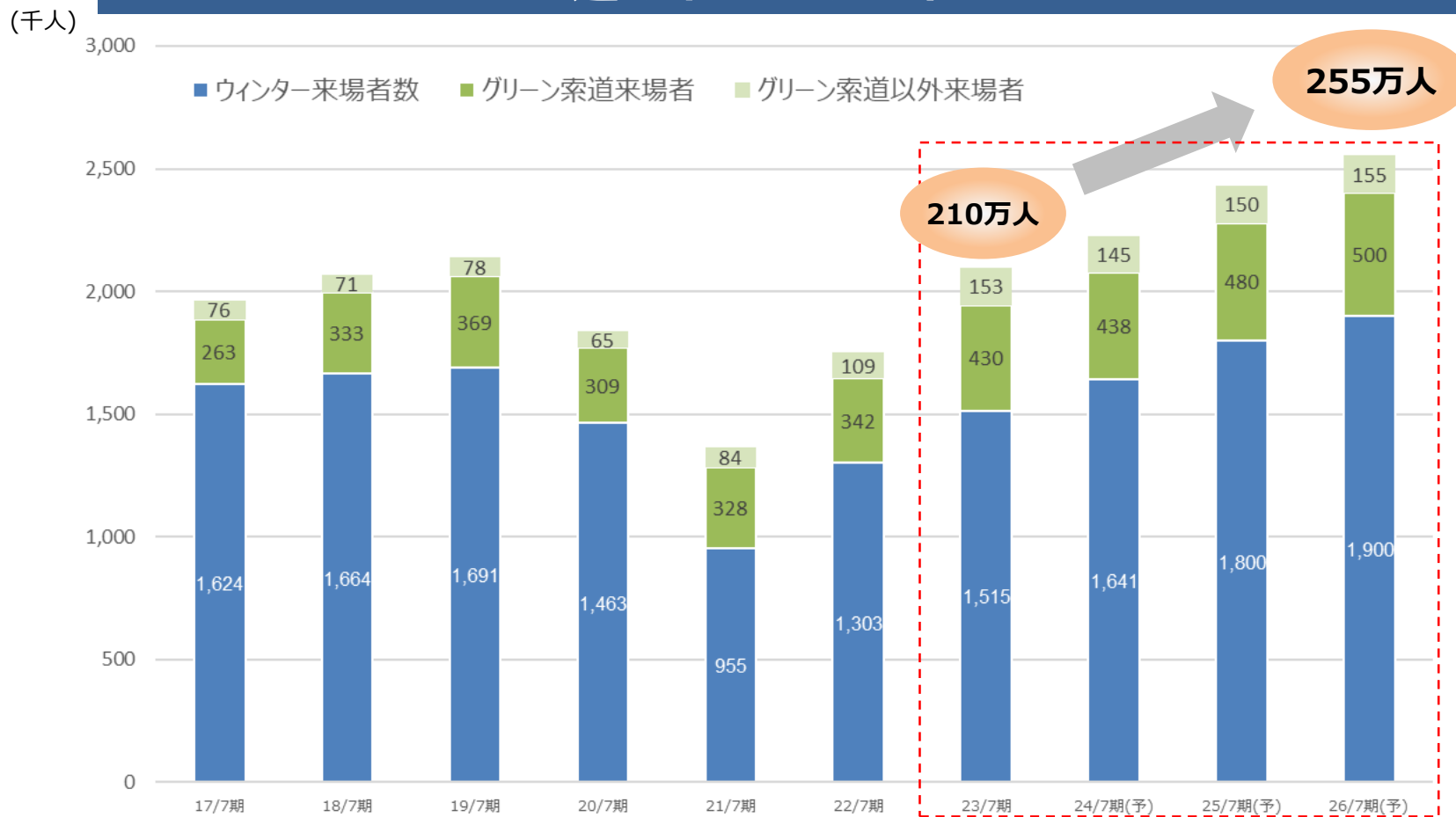


(注)20/7期～22/7期は新型コロナウイルスによるシーズン早期営業終了や移動制限等の影響を受けております。

通期来場者数の中期計画(既存8リゾート)

- 26.7期においてウインター期190万人、グリーン期65万人の来場者数目標を設定

通期来場者数の計画



① ウィンターシーズン

■ これまでの成長戦略をさらに強化

① 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

② 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UPを行うことで来場者数を増やす取り組みに着手

③ 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）
- ・ ゴンドラ・リフト等のリニューアル

菅平での
人工造雪機導入

岩岳での
ゴンドラリニューアル

■ 新規取り組み

① 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2万人（昨シーズン1万人）、来シーズン3万人を目標、10万人が長期目標

② ノンスキーヤーでも楽しめるリゾートづくり

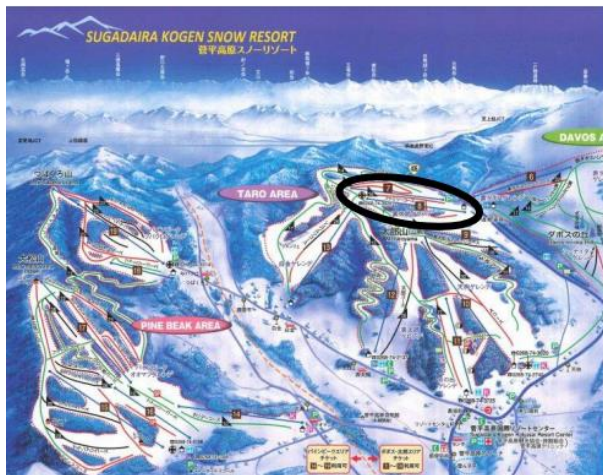
- ・ スノーテーマパーク（鹿島槍）
- ・ ラグジュアリー体験（岩岳）

①人工造雪機によるシーズンオープンの更なる早期化

ハーレスキーリゾートではシーズンオープンの早期化を計画



- ハーレスキーリゾートは今夏に国内初導入となる造雪機「MND SNOW」をフランスから 4台導入し23-24シーズンから稼働開始
- 近年の気温上昇や降雪不足のようなシーズンでも、オープン予定の大幅な延期や早期クローズなどがなくなり、安定してスキー場の営業ができるようになる。また、早期オープンやシーズン最後までコースコンディションを維持することができ、ロングシーズンでスキーを楽しむことが可能になる



- 造雪するコースは菅平高原スノーリゾートのファミリーコース(太郎山エリア、裏太郎ゲレンデ)。オープン時のコース幅は 10m~15m、全長 450m を予定し、継続的な造雪でコース幅の拡大と雪の厚みをつけていくことで安定したコースに仕上げていく。※「裏太郎ゲレンデファミリーコース」に導入を予定

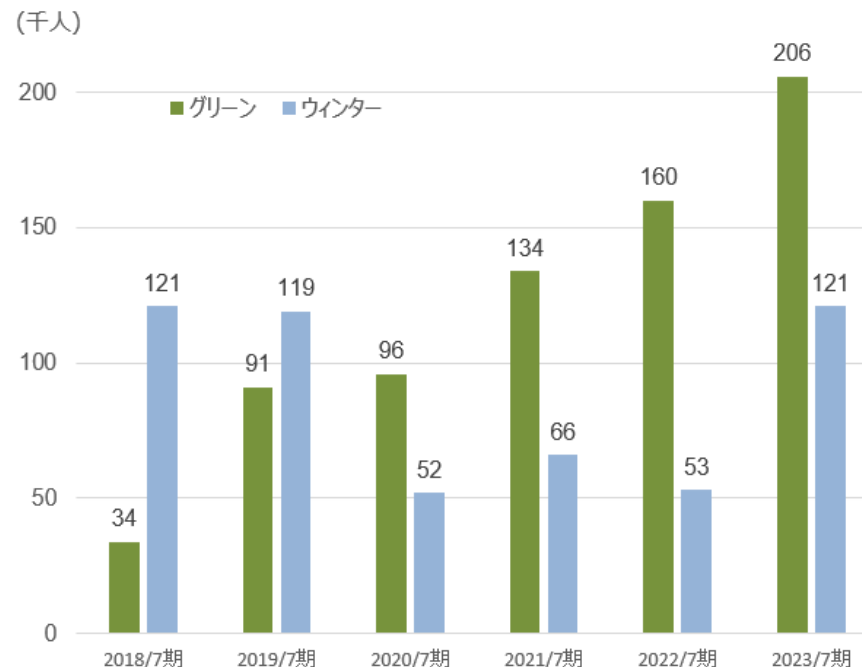
②リゾートの更なる差別化 ～ Gondolaリフトのリニューアル～

- 白馬岩岳ではHakuba Mountain Harborやヤッホー！スウィング等の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10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

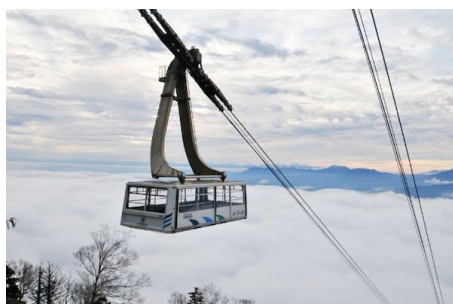


②リゾートの更なる差別化 ～成長投資の加速～

索道施設等のリニューアルによる更なる差別化と競争力の向上

- 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
- 今後もグループリゾートの投資を積極化し、更なる成長につなげる

岩岳以外の大型索道：竜王・八方・栂池



- 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

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

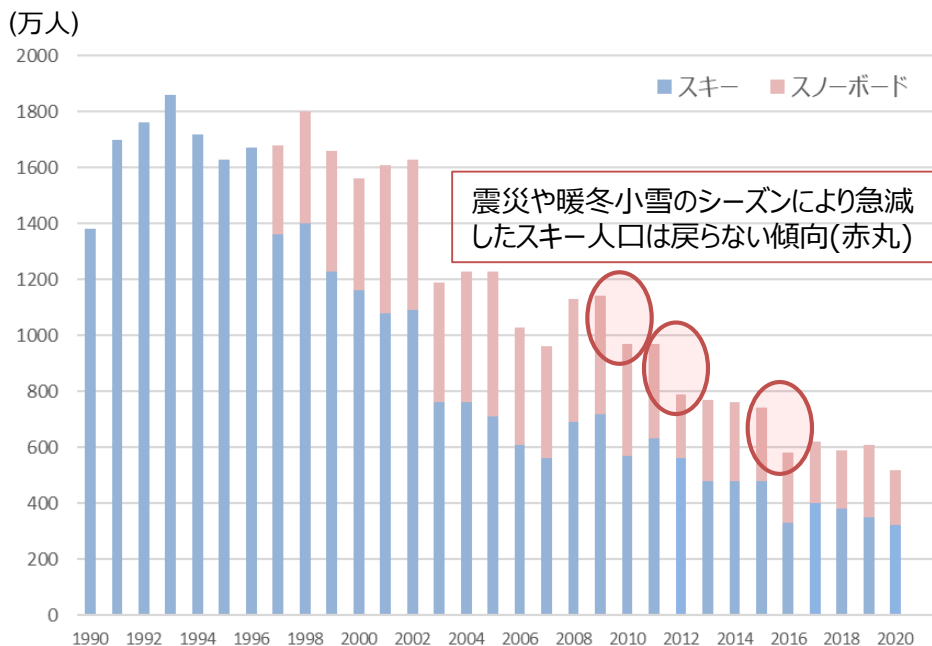
開発関連投資

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

③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600万人を下回る状況
- 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**
- 前シーズンより、びわ湖バレイ及び石打丸山スキー場が「NSDキッズプログラム」に参加し、今シーズンからは丸沼高原スキー場も参加し、同プログラムの対象スキー場が11カ所まで増加

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)

エントリーを容易にするためのハード・ソフト面の改善



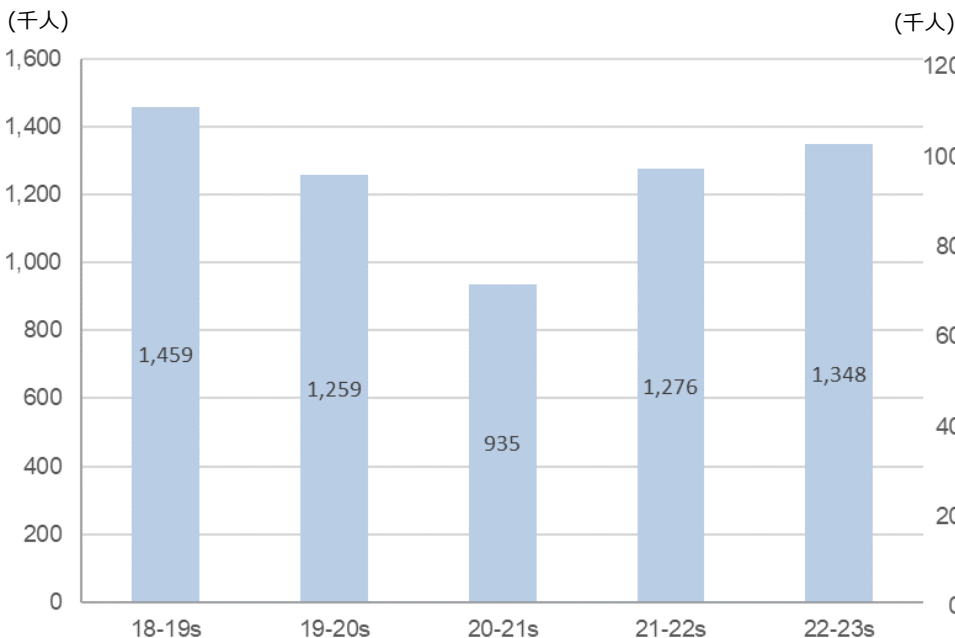
- スノーエスカレーターを積極導入し、リフトに乗らず、恐怖心なく上達できる環境を整備
- コンテンツと連携しスキーに親しみを持てるようにし、また、キッズ向け大会開催により、更に夢中になれる環境づくりを行う

©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。

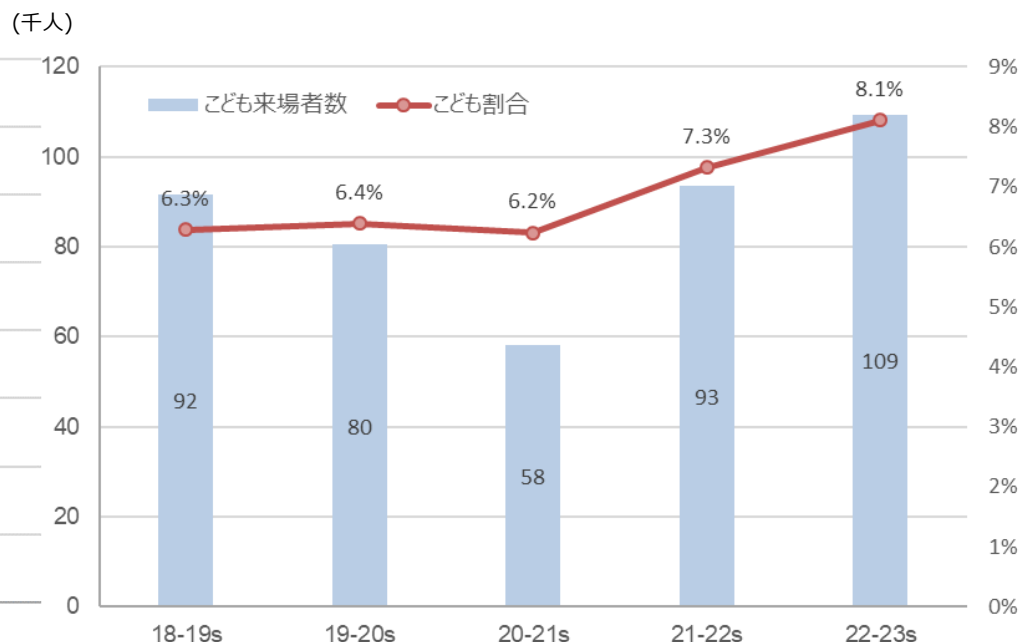
③ こども来場者数の増加 ～将来を見据えたキッズ層の育成～

- 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2万名のキッズ会員を獲得し前期から倍増。当期の国内こども来場者数は10.9万人(*前期+1.6万人)となり、全体の来場者数に占める割合も8.1%まで上昇、コロナ前と比較しても人数、比率ともに大幅増加

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

③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



④ ノンスキーチャネルの拡大

Hakuba Mountain Harbor



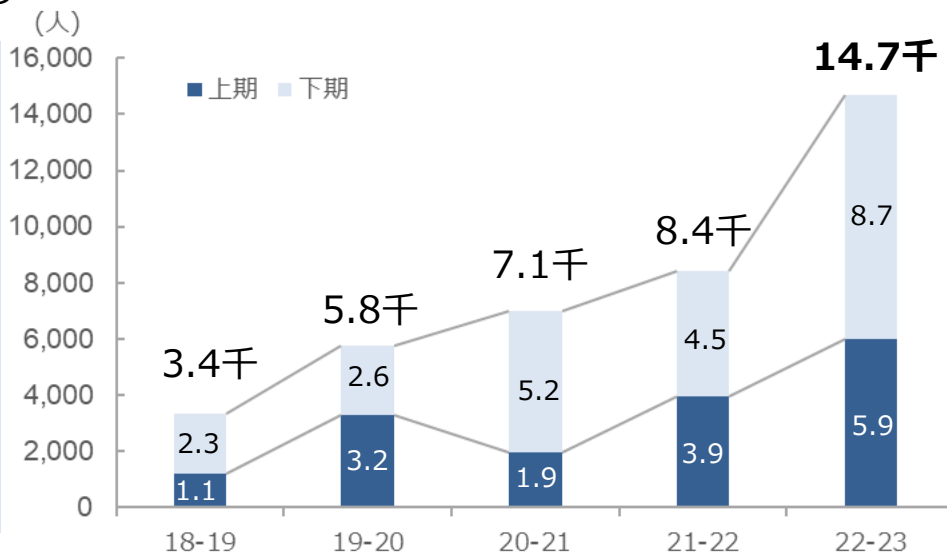
白馬ヒトトキノモリ



白馬岩岳を象徴する通年営業の絶景カフェ&テラス「HAKUBA MOUNTAIN HARBOR」。冬季は白銀の北アルプスを眺めながら、THE CITY BAKERYのホットチョコレートを楽しむのがおすすめ

白馬岩岳のノンスキー来場者数の推移

- 白馬岩岳スノーフィールドにおいては、2018年の「Hakuba Mountain Harbor」の開業以来、ウィンターシーズンも絶景を求めてご来場されるノンスキーのお客様が増加
- 前シーズンより、新エリア「白馬ヒトトキノモリ」に接続する5線サウスリフトにスキーを履いていなくても乗車できるようにし、これまでは滑走しないと眺めることのできなかつた白馬村と北アルプスを捉えた絶景を気軽にご覧いただけるように整備



④ ノンスキーチャネルの拡大

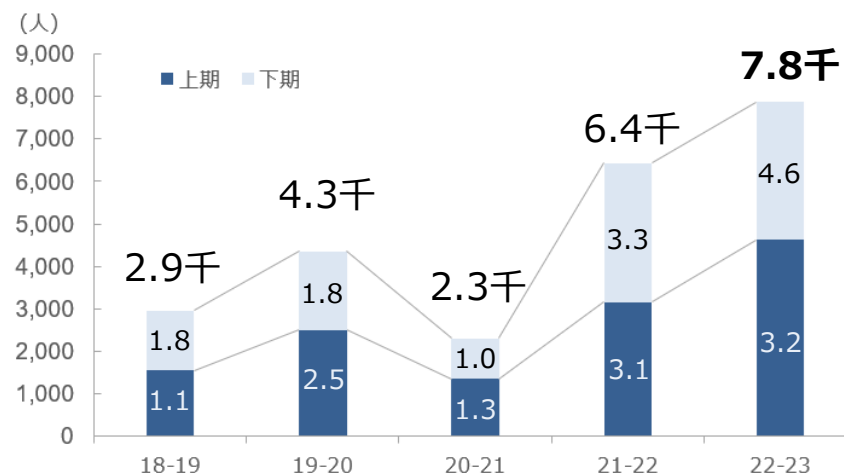


鹿島槍スキー場 ポケモンスノーアドベンチャー
 ポケモンと一緒に雪遊びできる「ポケモンスノーアドベンチャー」を今期も継続。全長150mスノーチュービングエリア・プレイランドエリア・雪山デビューエリアの3つのコンテンツからなり、スノーエスカレーターで小さな子ども安心して楽しめる

- 鹿島槍スキー場はノンスキーヤーでも雪遊びを楽しむことができる「冬のテーマパーク化」を推進
- 今シーズンから鹿島槍の施設をグループ会社で遊園地を運営する藤和那須リゾート(TNR)に賃貸。同社主導でテーマパーク化を推進
 - 営業に基づく収入はTNRに帰属し、当社は賃貸収入及び索道の運営受託収入を獲得



鹿島槍のスノーパーク利用者数推移(*)



(*)リフト券所持者とリフト券未所持者のスノーパーク利用者数合計。22.7期4Qの開示においては21-22の利用者数は5.8千人となっており、これはリフト券未所持者のみの数値となります

②グリーンシーズン事業・スキーリゾート外での通年事業

■ 大型索道のあるリゾート（八方・岩岳・柵池・竜王）

- ① 岩岳：テラス（マウンテンハーバー）を皮切りに山頂エリアへの投資とプロモーションを強化し続けた結果、グリーンシーズンがウィンター来場を上回るレベルまで増加し23.7期は20万人を達成（新規コンテンツ導入とプロモーションを継続）
- ② 竜王：以前は1万人程度の来場者数がSORA terraceにより10万人を超える来場まで伸びたが、ここ数年は減少傾向のため、眺めの良い中腹でのグランピング事業を展開、今後はさらに山頂エリアへのコンテンツ投資とプロモーションの強化をはかることで再び10万人を目指す
- ③ 八方・柵池：岩岳・竜王が伸びてきた一方で、以前は10万人以上の来場があった八方・柵池のグリーンシーズン事業が減少傾向、次シーズンに向けてイベント・プロモーション強化をはかり、10万人回復を目指す

■ 上記以外のリゾート

- ① 川場：スキーリゾート内ではなく、川場村の魅力を活かした事業を拡充
 - 日本最大級の道の駅に併設する形でのアドベンチャー事業を開始、今後も拡充
 - 特産品であるブランド米【雪ほたか】を活用した、おにぎり屋の店舗数を拡大
売上高1億円程度の事業まで成長（川場リゾート売上高の約1割）

③ 外的成長・開発事業

■ 国内スキーリゾートが二極化傾向

- ① 積雪やアクセス、ベースエリアの魅力などが高いリゾートについては、価格面で競争力の高い外資が取得するケースが増えている。取得後はホテル・コンドミニアムへの投資を積極的実施することでバリューアップし将来エグジット
- ② 国内に数多く存在する小型スキー場においては、一部においては国内企業のオーナーが取得するケースも多少あるが、多くの小型スキー場においてはコロナ以前から厳しい経営状況が続く

■ 上記状況の中、MAという手法にこだわらず、スキーリゾートに新規参入した企業へのコンサルや、株主優待やキッズプログラムも活用した集客面、付加価値向上など運営ノウハウ面でのサポートを実施するNSDアライアンス事業を開始

- ① 23.7期：アライアンス提携を頂いたリゾートが2社、NSDキッズプログラムを導入いただいたリゾート2社、コンサルティング件数は4件
- ② 長期的には直営含めて40リゾートほどの規模を目指す

■ 宿泊事業の本格化

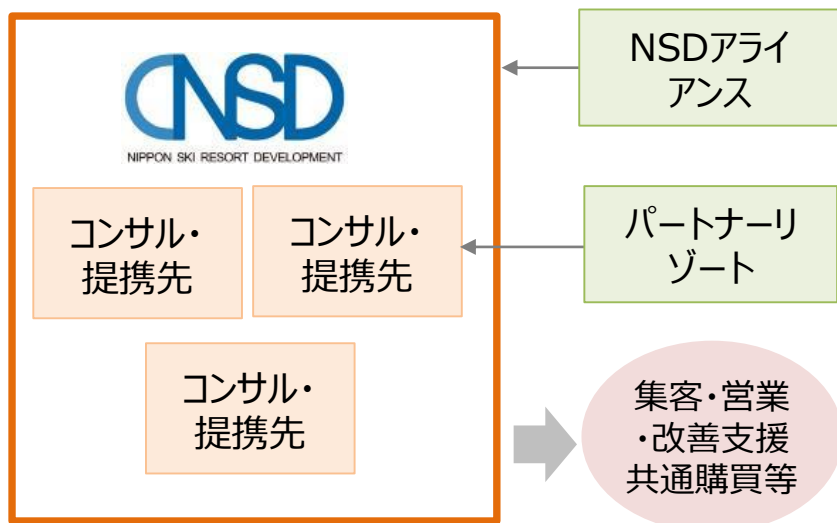
- ① スキーリゾートのベースにある宿泊施設オーナーが後継者不足等により、営業を休止、廃業する宿が増加
- ② 放置すれば、スキーリゾートの来場者数に直接悪い影響があるため、地域と相談しながら宿泊施設が継続する施策を当社も積極的に取り組む

① NSDアライアンス ～国内スキーリゾートの持続的発展～

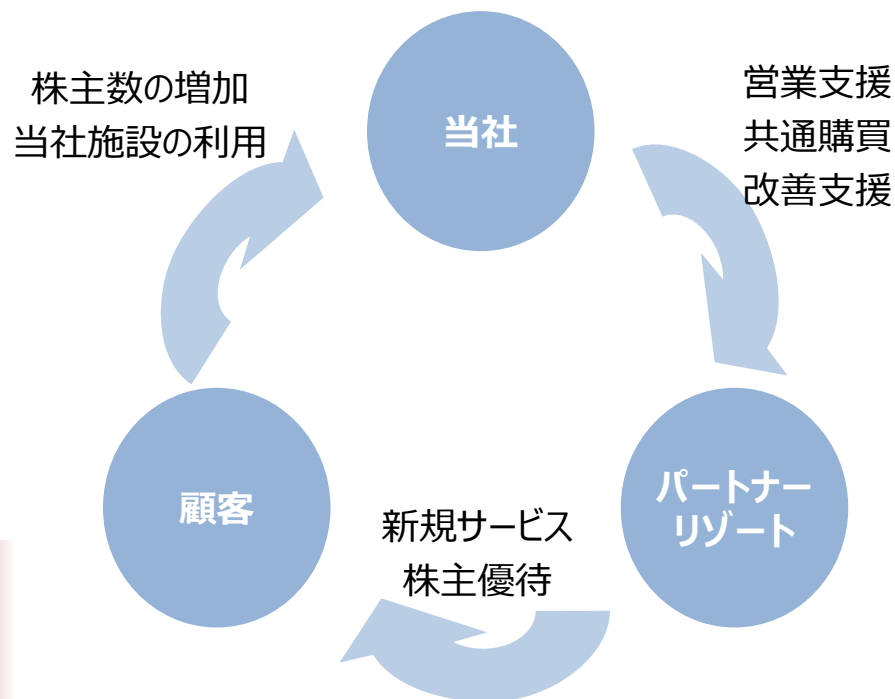
アライアンスの推進による競争力強化

- 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

NSDアライアンスの枠組み



アライアンスによるスノー業界の活性化



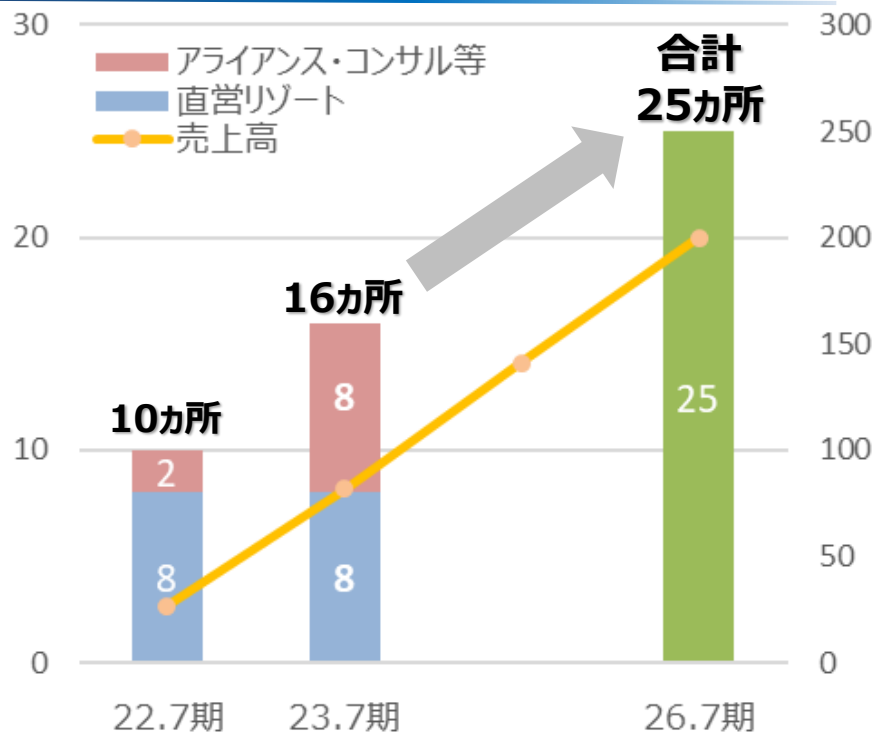
キッズプログラム等の横展開や共通購買により
マーケットシェアを高め、更なる差別化を図る

① NSDアライアンス ～国内スキーリゾートの持続的発展～

アライアンスやコンサルティング事業への注力

- 21-22シーズンよりみやぎ蔵王えぼしリゾート、オグナほたかスキー場に対し営業支援やコンサルティングを実施。初年度より来場者数の増加やコストの適正化等、アライアンスの効果が表れる
- 今後も同様の支援要請が見込まれ、重点領域として社内に専属の組織を設け、スキー場設備のリースやメンテナンス、キッズプログラムやグリーンシーズン事業を始めとするスキー場横断的な営業施策等、当社の強みを活かしたコンサルティングや業務支援を他スキー場に対しても進める

グループリゾートの拡大



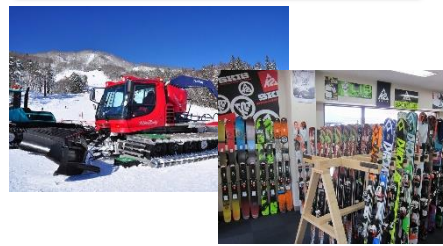
アライアンスによる経営支援の例

オグナほたかスキー場
(パートナーリゾート)
群馬県片品村

首都圏から約2時間のドライブで天然雪のスキーリゾート!!
標高1,828mから3,500mのロングクルージングに、さらさらの投資のパウダースノー地形を生かした楽しく多彩なコースと、アイテムが充実のスノーパーク。安心安全な雪遊びのキッズ広場も完備し、抜群のスノーライフをお楽しみいただけます!

<http://ognahotaka.jp/>

NSDグループの株主優待や法人営業等
当社販売チャネルを活かした営業支援



圧雪車の共同仕入れやリース、スキーレンタル用品のリース

EBOSHI スキヤカがいつでもベストでご利用いただけます!

EBOSHI Resort ECサイト
OPEN

リフト券・シーズン券・スキー券
WEBチケット購入はこちら

WEB販売や単価設定等のチケット戦略やゲートシステムのリース・導入支援



NSDキッズプログラムの共同展開

②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の譲渡について、国内の有力なデベロッパーにホテル開発を目的とした優先交渉権を設定
- 白馬村内の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。スキー場のリノベーションとともにエリア全体の価値向上を目指す

②ベースエリアの宿泊・開発事業(ハーレスキーリゾート)

- ハーレスキーリゾートにおいて、ゲレンデサイドの宿泊施設「ダボスタカシマヤ」を取得
- ウィンターシーズンのスキー場と連携した取り組みだけでなく、グリーンシーズンの合宿利用等、通年で取り組むことのできる事業を開始
- 周辺宿泊施設の取得とリノベーションを継続的に行い、地域の持続的な観光の実現を目指す

ホテル ダボスタカシマヤ



- ハーレスキーリゾートのファミリー・ビギナー向けゲレンデに隣接。34室、188名まで収容可能であり団体・個人ともに利用のあるホテル

スポーツ合宿の聖地 菅平



- グリーンシーズンにはラグビーをはじめとして、日本各地から学校団体等の合宿利用が多数あり。アスリート向けサービスを拡充

経営上重視している経営指標(来場者数・単価5カ年推移)

- KPIは「来場者数」および「売上単価」を最重視
- 24/7期の売上単価は3,258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

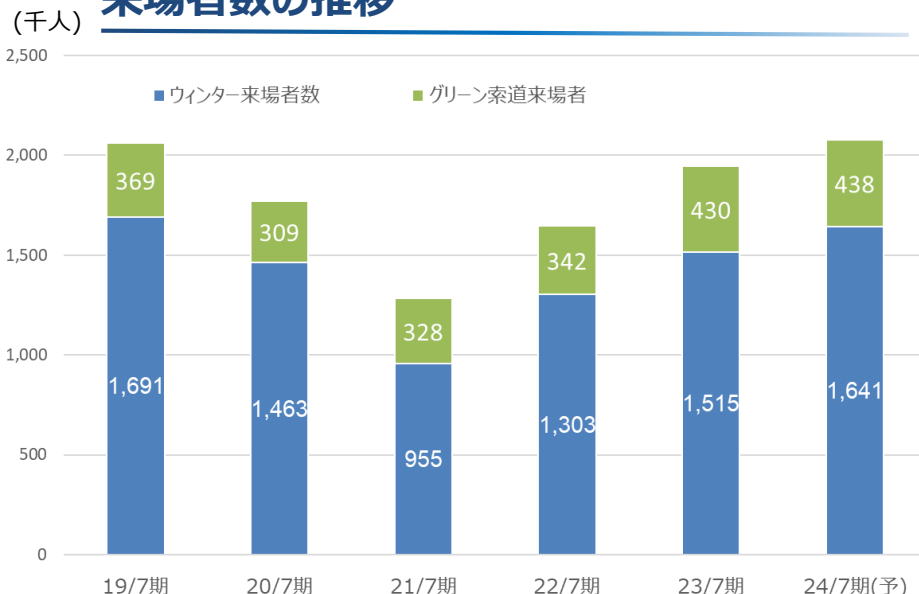
- ウィンターシーズン来場者数
- グリーンシーズン来場者数



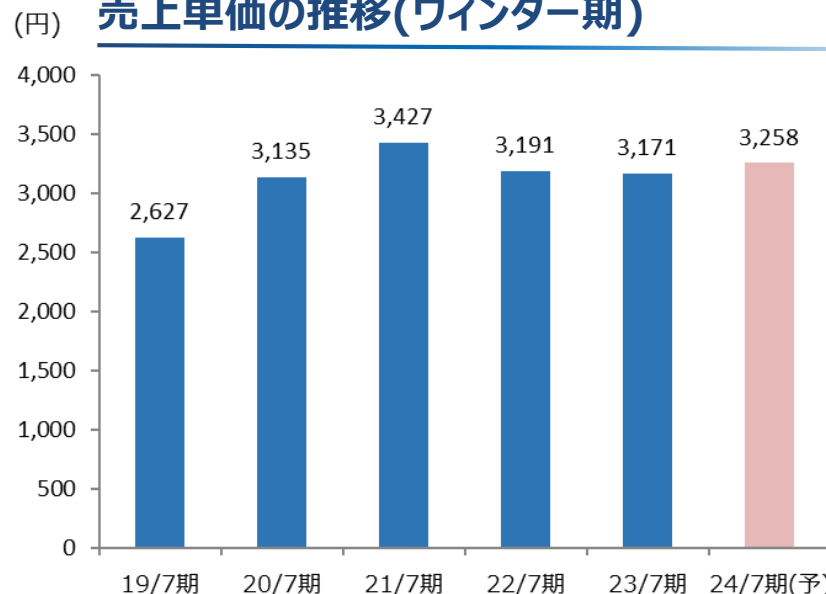
売上単価

- 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



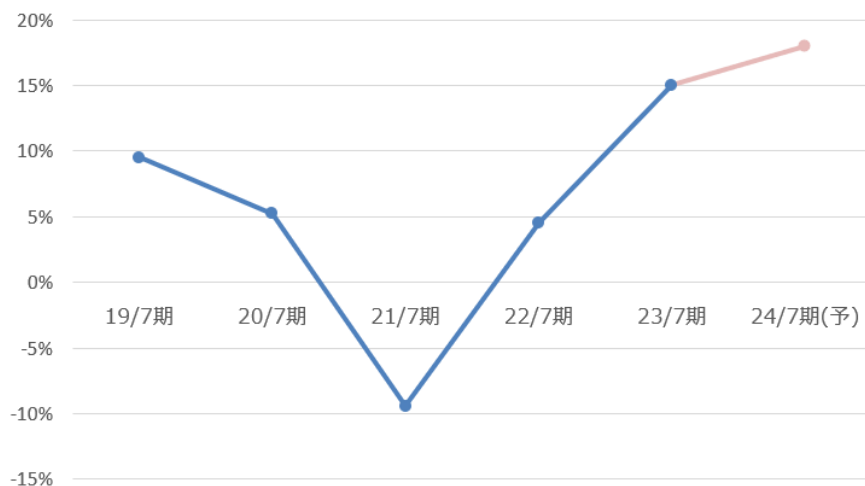
売上単価の推移(ウィンター期)



※2020年3月以降のコロナ禍においては、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。詳細は「2023年7月期決算説明資料」P15をご確認ください

- 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

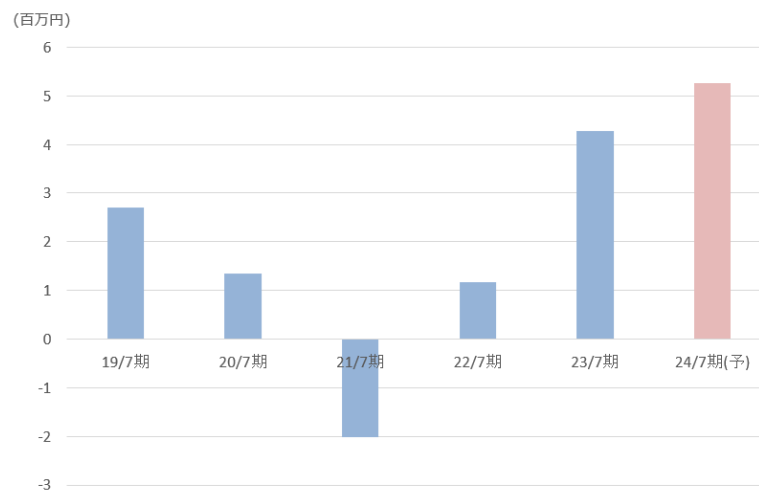
営業利益率の推移



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
5~8百万円

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. 23
5. リスク情報	P. 43

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"> ■ 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。 ■ 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。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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。 ■ 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。
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"> ■ 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。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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。加えて、当期よりハーレ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。 ■ 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。

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2024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。