

大山町スキー場運営中長期計画

令和8年3月
大山町

●背景、目的

近年、国内の多くのスキー場は利用者の減少、気候変動、施設の老朽化、運営人材の不足などといった課題に直面している。そのような中、大山町内に唯一のスキー場(以下「大山スキー場」という。)の運営をこれまで長期に渡って担っていた民間事業者が、令和7年度シーズンをもってスキー場運営から撤退することを表明した。

元々、大山スキー場は、昭和31年に大山町中の原に本町が整備し運営してきた「中の原スキー場」と、民間事業者がそれぞれ整備し運営してきた「豪円山スキー場」、「上の原スキー場」、「大山国際スキー場」の合計4つのスキー場が、時代の流れの中で民間事業者による一体的な運営に任せる形に至っていたものである。大山スキー場は、本町のみならず鳥取県西部地域の重要な観光資源として地域の経済を支えてきた。また、本町町民にとって、ウィンタースポーツに切磋琢磨する場、健康増進を図る場、子供たちの教育の場、家族や友人との憩いの場、あるいは友好都市との交流の場であった。

このように、大山スキー場は本町にとって欠かすことのできない重要な地域資源であることから、本町では令和8年4月をもって民間事業者の所有していた3つのスキー場を譲り受け、その区域全体を新たな『大山スキー場』として生まれ変わらせていくことを決意した。

本計画では、まず、大山スキー場の現状と課題の分析から始まり、今後の来場者数の変動予測に基づく適正なスキー場の規模やターゲットを整理・検討するとともに、豊かな自然環境と歴史・文化資源といった大山固有の資産や、周辺地域のスキー場の状況を踏まえ、冬季に限らない『通年型マウンテンリゾート』へと転換していくことをビジョンとして掲げた。

次に、ビジョン実現のために必要な索道・コースの改変等の設備投資について、海外専門家による分析も踏まえ、今後20年間で必要なおおよその投資規模が90億円程度であることや、それに対してスキー場収益の維持・向上による狭義の投資回収として今後20年間で60億円程度の資金を本町が回収していくことを整理した。また、『通年型マウンテンリゾート』としてのグリーン期のアクティビティ実施に関わる情報の整理や、宿泊施設・街並みの再生との連動の重要性を整理した。

最後に、上記のような計画的な設備投資と投資回収を行うために欠かせない指定管理の考え方について整理した。今後、大山スキー場が目指すべき指定管理のあり方を『MC(Management Contract)的指定管理』と名付け、基本的な事業リスクは本町が持ちつつ、事業者の利益改善に対するインセンティブを設定することで事業者の意欲を引き出し、持続可能な運営形態を確立していくこととした。これにより、まずは前期10年間の指定管理期間において30億円程度の指定管理納付金の納入が得られるような運営体制を、本町と指定管理者が一体となって築いていくことが大きな目標になる。

以上のように、本計画は様々な視点から大山スキー場のあるべき姿を検討したものであり、今後長きにわたり本町の重要な地域資源として大山スキー場の事業運営を確立させることを目的として策定する。

●計画期間

本計画の計画期間は、令和8年度から令和27年度の20年間とする。

ただし、大山スキー場の運営状況等を踏まえ、5年毎を目安に適宜計画の見直しを検討する。

- 大山スキー場の現状と課題

- 今後の来場者予測と計画日來場人数
- 今後のビジョンとターゲット
- 索道・コースの改編について
- グリーン期のアクティビティについて
- 宿泊施設・街並みの再生に向けて
- 指定管理の考え方について

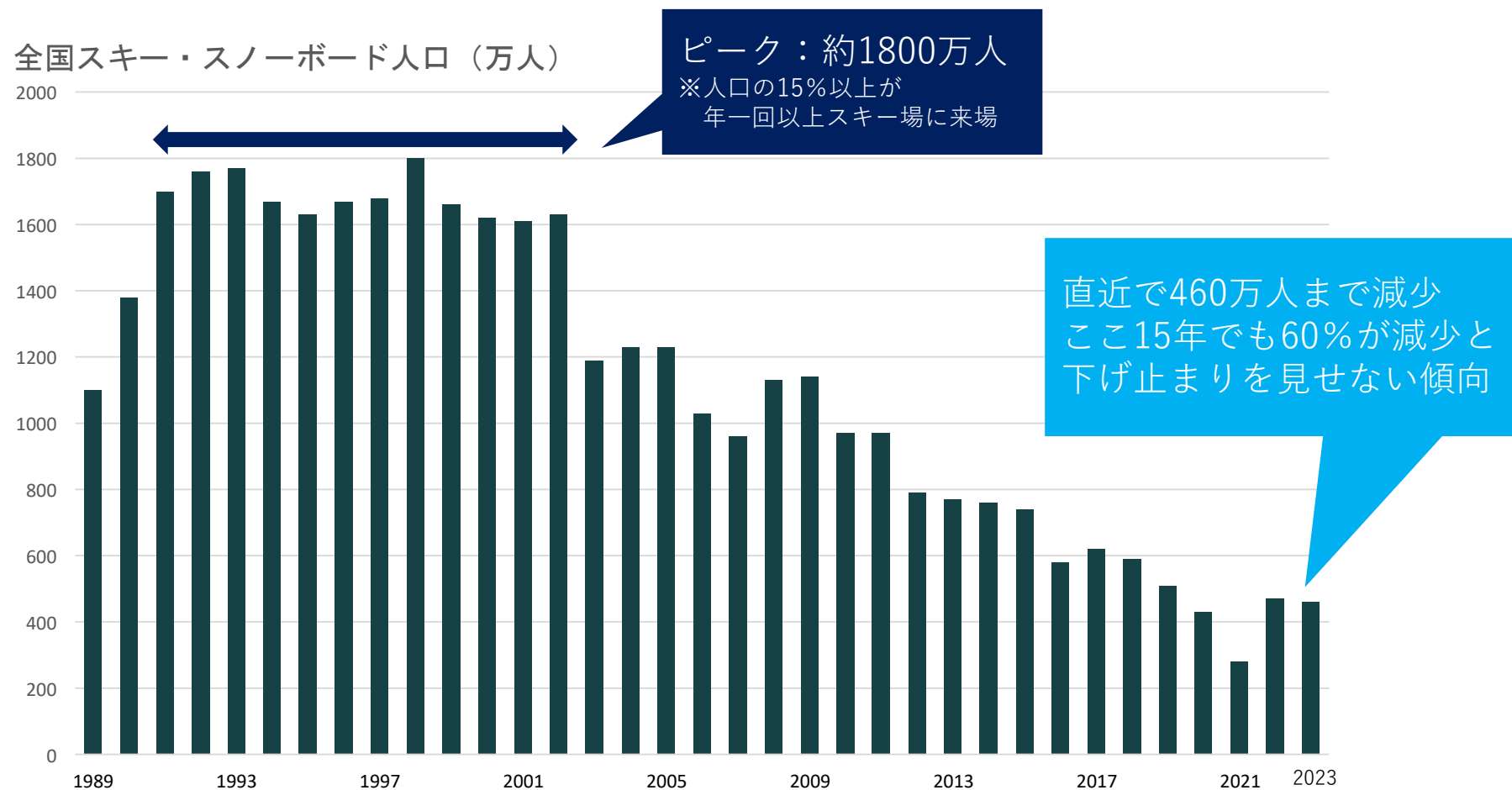
顧客獲得
での劣後

- 市場全体と比較すると直近**20-30**年の減少比率は周辺と比べても多少厳しい状況。国内市場の急速な縮小に対し、既存とは異なるセグメントの取り込みと、成長が見込まれるインバウンド市場への一定のアプローチが今後必要
- 国内市場については、若年層と中国・四国以外のエリアからの入れ込みに課題
 - 市場全体としては過去**30**年間でピークの**20%**程度のスキー人口に
 - 国内市場に対する若年層のシェアが低く、高齢世帯のリタイアに伴い徐々にシェアが低下
 - 九州等他地域との連携を休止してしまっていることも影響か
- インバウンドは今後スキー場だけではなくエリア全体で取り組むことが必須
 - 他地域ではツアー団体客に集客施策を集中させて一定の成果をあげている事例あり
 - その場合、宿泊施設や飲食施設などの受け皿を一定整えていくことは課題

ハード面の
課題

- スキー場内外の導線に課題あり、顧客満足度の低いスキー場の設計
 - 駐車場からスキーを滑走するまで、急斜面含め何度も上り坂が登場
 - エリア間の行き来においても、スキー板を担いで歩かなくてはならない場面も多い
- リフト老朽化が深刻な状況(平均築28年)にあり、今後短期間で多数のリフト建て替えが必要
- 同コースに複数の短いリフトを設置するなど、運営が非常に非効率。来場者数規模を考えてもリフト数が多く、今後顧客数の頭打ち～減少が見込まれる中で現状のコース・リフト配置では供給過多は必至。リフト稼働率の適正化を図るエリア全体の再設計が必須
- 冬季の早期営業開始や、数年に一度の暖冬に備え、降雪機械の増設は不可欠。現状は電源や水量にボトルネックを抱えた中途半端な設備となっているため、コース再配置とあわせた設備投資計画を再度組む必要

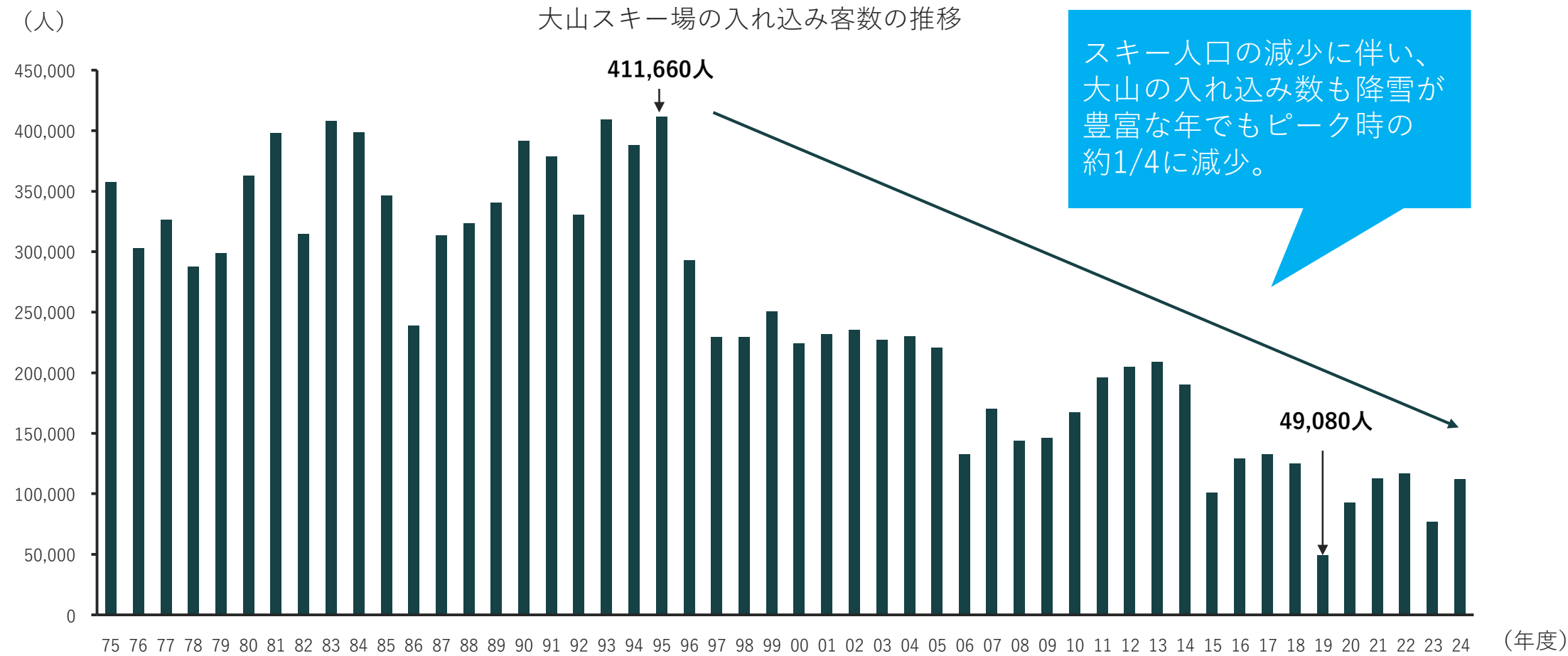
国内スキー/スノボ人口は継続して減少。20年で約80%の市場が消滅



※全国スキー人口とは全国で1年間に1回以上、スキー、スノーボードを行った人口を指す。

出所：レジャー白書2024

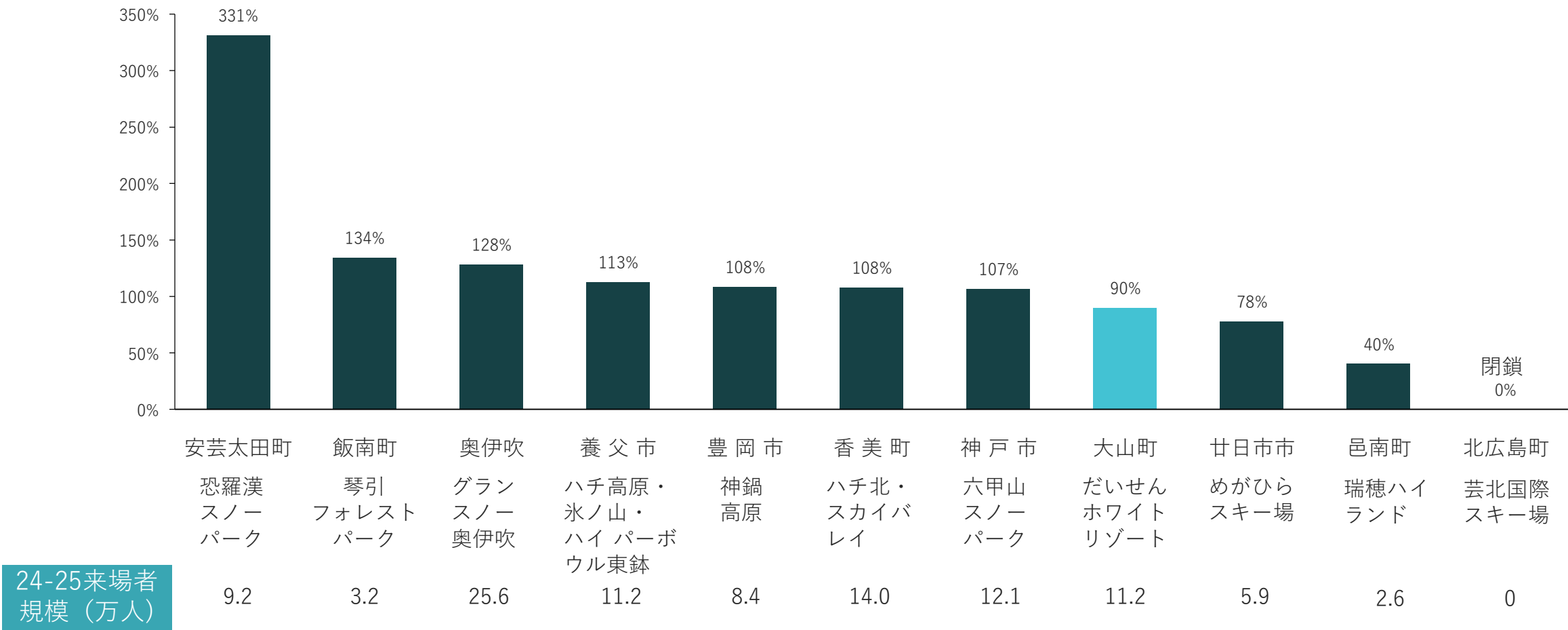
大山スキー場としても全体として来場者数は大きく減少傾向



出所: 大山スキー場提供 来場者数推移データ

近隣の競合と比較すると、大山は徐々にシェアを失っている可能性

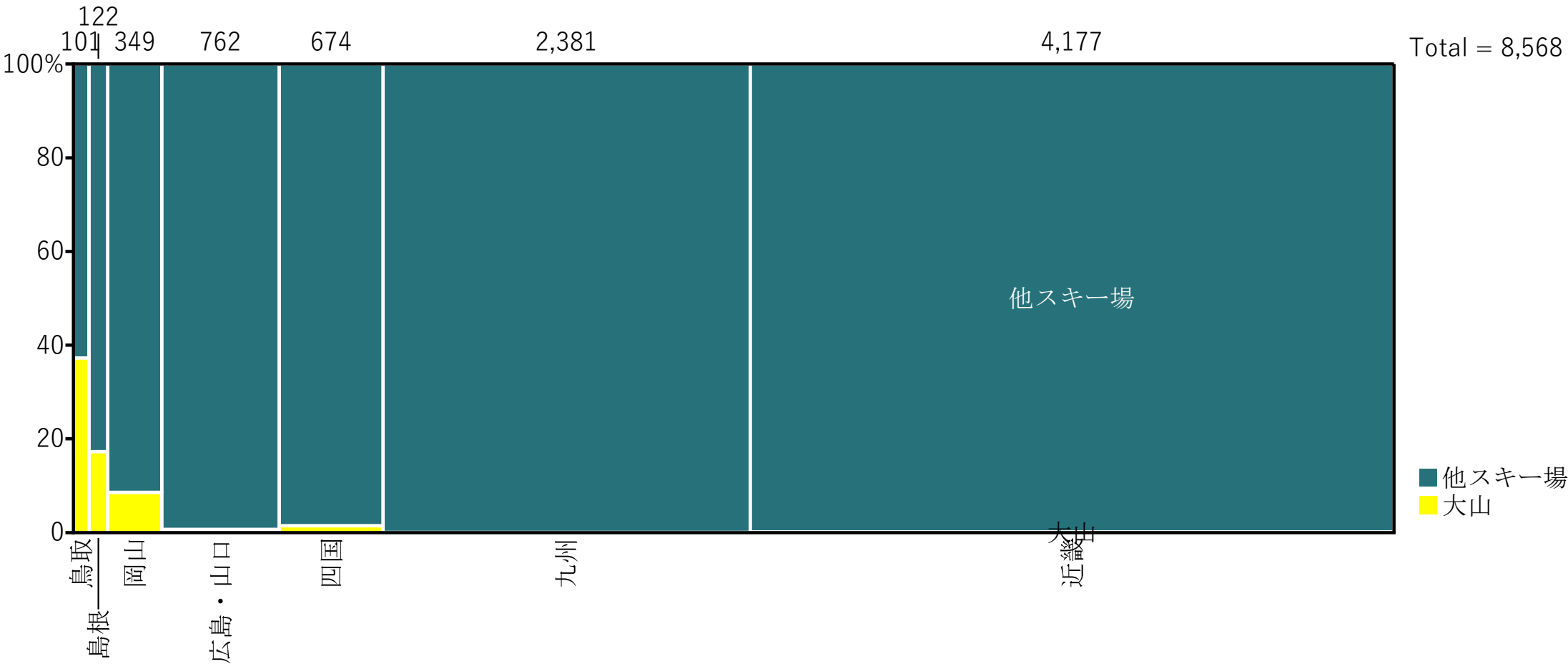
冬季観光客数（スキー場利用者数）推移（18-19 vs 24-25）



出所: 大山スキー場提供 来場者数推移データ、兵庫県観光客動態調査、島根県観光動態調査結果、滋賀県観光入込客統計調査（大津市の12月-3月観光客入れ込み数より推定）、奥伊吹はプレスリリース等对外公表資料より数値引用。廿日市市、安芸太田町は令和7年度中国地方索道通常総会の輸送人員推移より引用。

エリア別シェアを見ると、近隣県では一定のプレゼンスを持つ（が大市場ではほぼシェアが取れず）

関西以西スキー市場規模と大山スキー場想定シェア（滑走日数ベース：千人日）



出所: 大山リゾート提供資料、レジャー産業白書、国立社会保障・人口問題研究所「地域別人口推計」、総務省「生活基本調査」等をベースにズクトチエ推定

大山のメイン市場は他エリアと比べても人口減少の度合いが早く、他市場でのプレゼンス向上を考えることは不可避

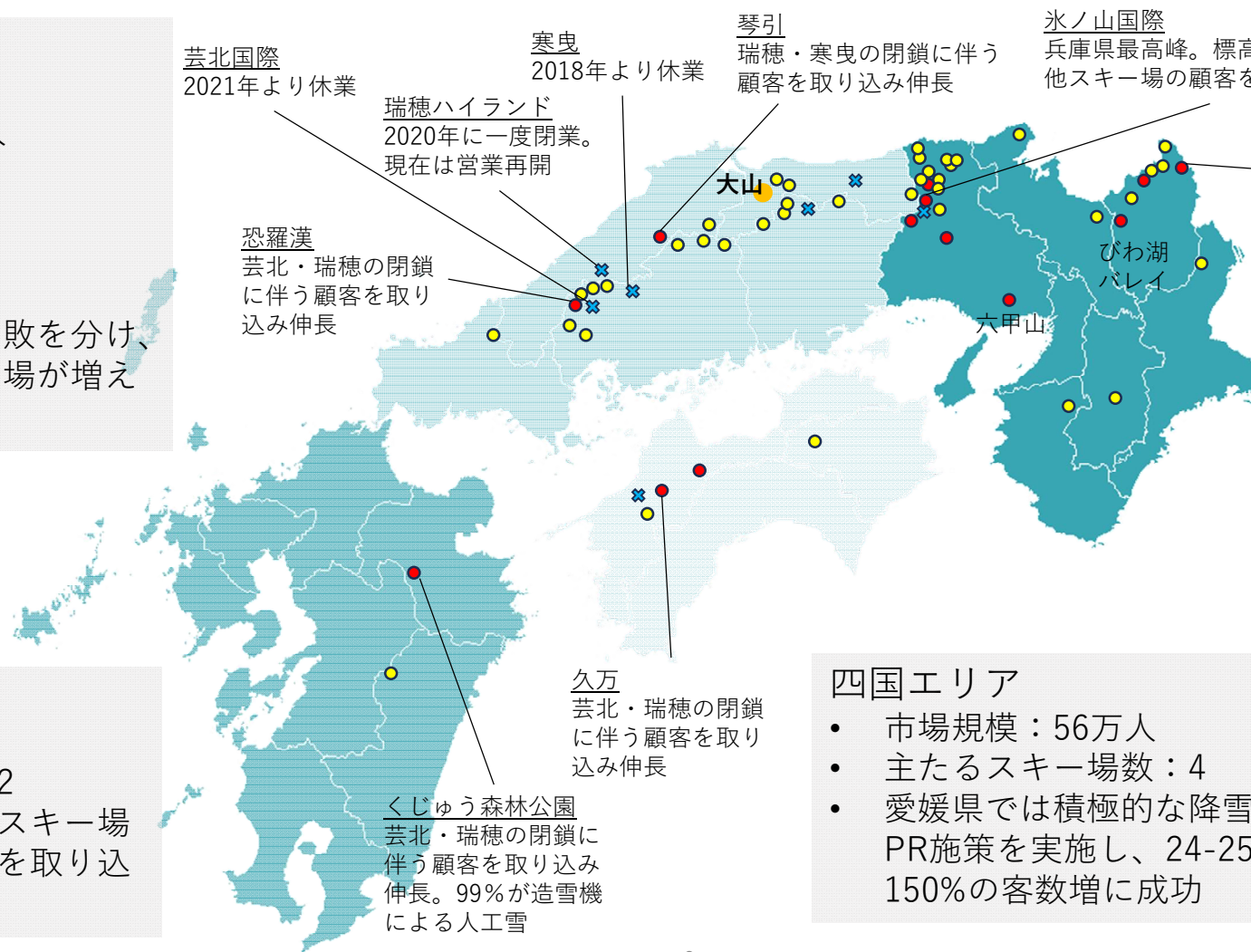
地域	大山スキー場 シェア	推定市場規模・ 大山入込数	2025	2030	2035	2040	2025対比 推定市場規模
鳥取	43.30%	推定市場規模	87,169	77,480	69,579	63,146	72%
		大山入込数	37,745	33,550	30,129	27,343	
島根	20.29%	推定市場規模	104,352	93,340	84,500	77,140	74%
		大山入込数	21,177	18,942	17,148	15,655	
岡山	9.48%	推定市場規模	316,087	285,871	261,119	239,251	76%
		大山入込数	29,960	27,096	24,750	22,677	
広島・山口	0.78%	推定市場規模	667,790	600,595	545,562	497,210	74%
		大山入込数	5,195	4,673	4,244	3,868	
四国	1.74%	推定市場規模	563,368	497,452	443,713	398,615	71%
		大山入込数	9,777	8,633	7,701	6,918	
九州	0.04%	推定市場規模	2,118,962	1,912,524	1,743,031	1,599,128	75%
		大山入込数	768	693	632	580	
近畿	0.13%	推定市場規模	3,758,168	3,396,112	3,090,396	2,814,615	75%
		大山入込数	4,852	4,385	3,990	3,634	
その他	0.02%	推定市場規模	13,760,282	12,575,478	11,594,748	10,720,311	78%
		大山入込数	2,298	2,100	1,936	1,790	
合計		推定市場規模	21,376,178	19,438,852	17,832,648	16,409,416	77%
		大山入込数	111,773	100,072	90,530	82,465	74%

出所: 大山リゾート提供資料、レジャー産業白書、国立社会保障・人口問題研究所「地域別人口推計」、総務省「生活基本調査」等をベースにズクトチエ推定

市場規模が縮小していく中、西日本では競合が市場から撤退するケースも増加。
適切な降雪投資や新規セグメントの取り込みにより、市場プレゼンスを高められる可能性は十分

中国エリア

- 市場規模：118万人
 - 広島/山口：67万人
 - 岡山：32万人
 - 島根：10万人
 - 鳥取：9万人
- 主たるスキー場数：23
- 降雪投資の巧拙が優勝劣敗を分け、市場から撤退するスキー場が増えつつある状況



近畿エリア

- 市場規模：376万人
- 主たるスキー場数：28
- 北陸や中部地域の競合とも向き合う中で、降雪投資とインバウンドの取り込みの巧拙により、スキー場の再編が今後加速か

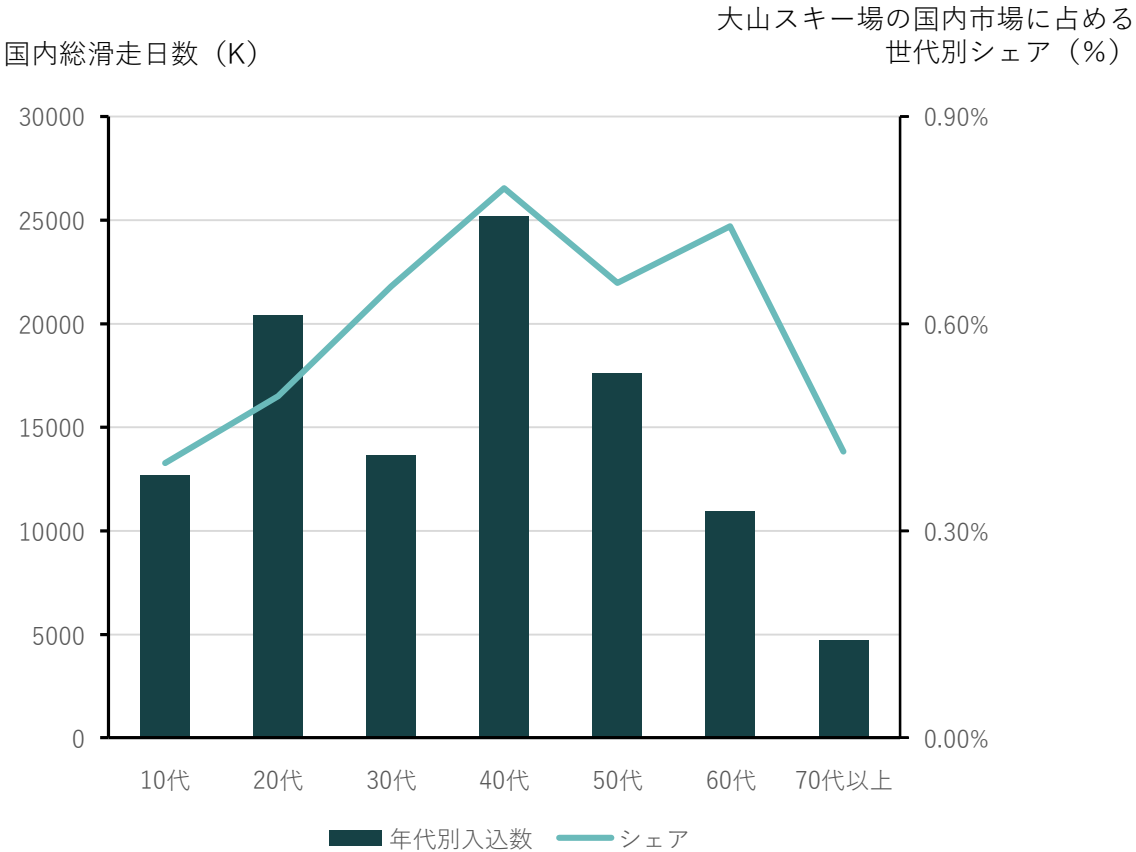
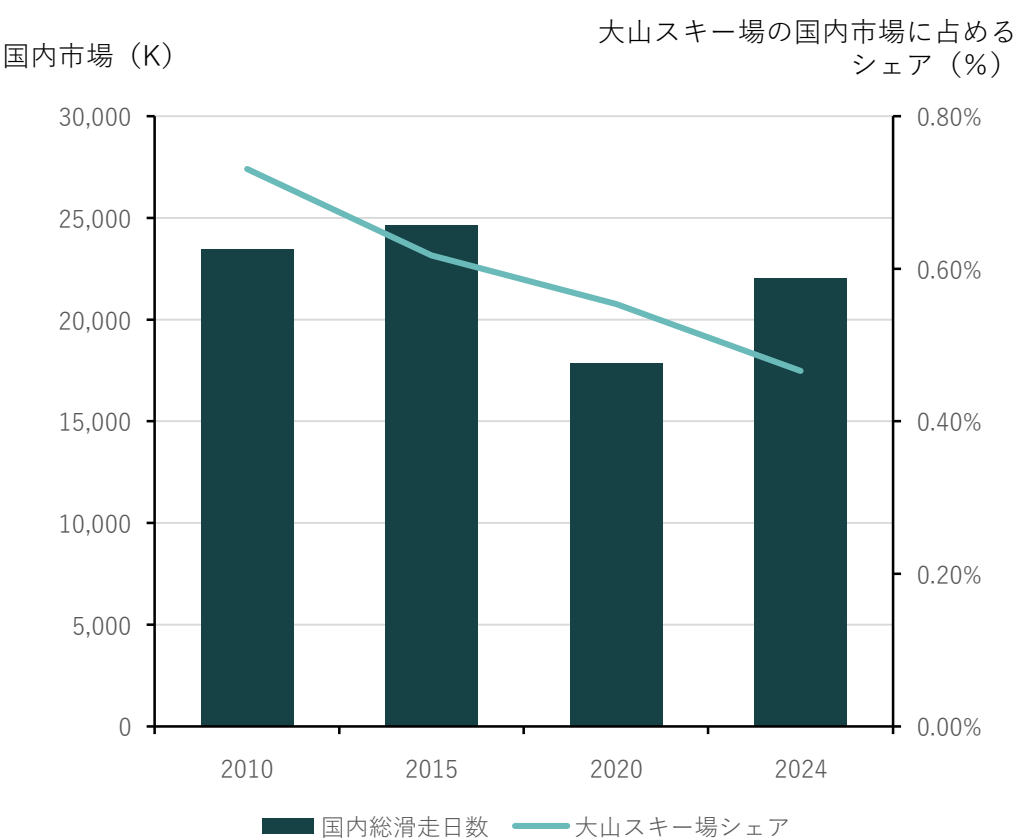
九州エリア

- 市場規模：212万人
- 主たるスキー場数：2
- くじゅうは、広島のスキー場の廃業に伴う浮動層を取り込みシェア伸長中

四国エリア

- 市場規模：56万人
- 主たるスキー場数：4
- 愛媛県では積極的な降雪投資と県をあげたPR施策を実施し、24-25シーズンは前年比150%の客数増に成功

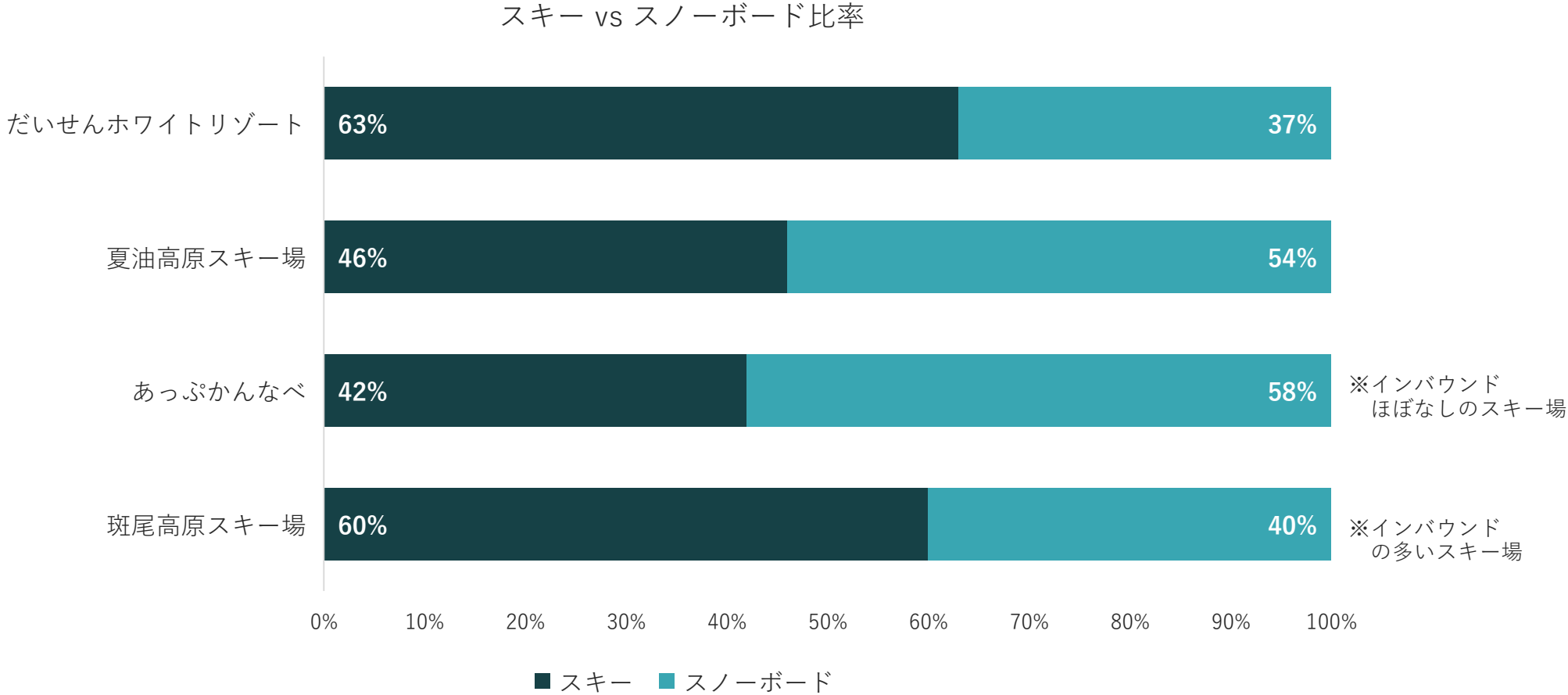
国内市場だけで見たシェアも低下傾向。若い世代のシェアが低いため、
高齢世帯の市場からの退出とともに徐々にシェアが低下する構造



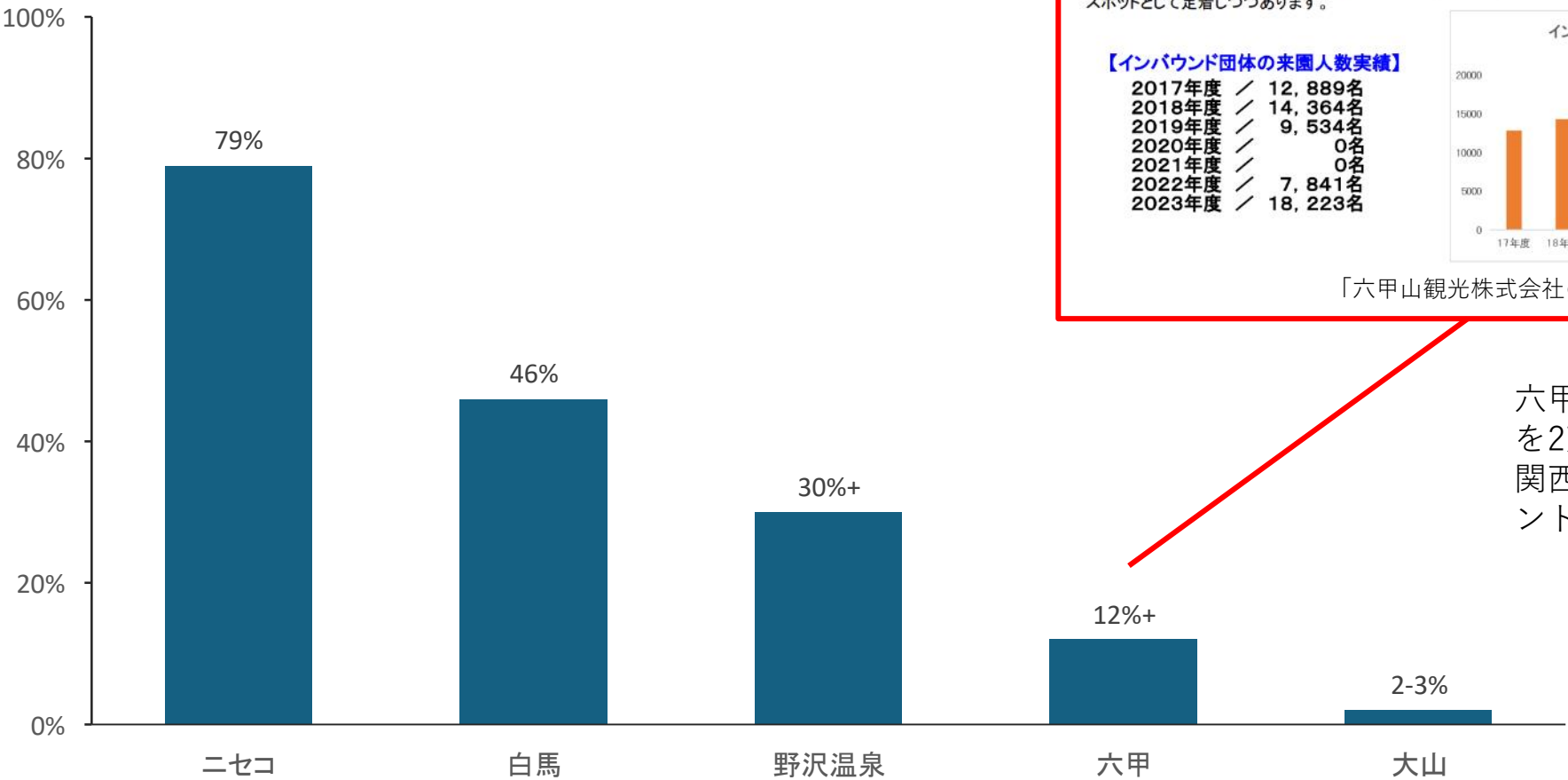
出所：
世代別滑走日数合計：総務省 社会生活基本調査より推計
大山入込数：スキー場提供資料

注：
・2023年におけるシェアの推測値
・年齢構成比率はスキー場実施キャンペーンデータより

他スキー場を参考にと、国内の若年層を取り込むためには
ボーダーの満足度をあげる施策やプロモーションが必要となりそう



現時点ではインバウンドは僅少。今後伸ばす余地は大きい

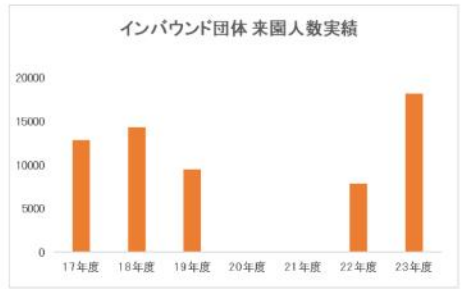


■インバウンド団体で賑わう

当園では台湾やタイ・マレーシアなど自然降雪が見られない国・地域を中心に営業活動を行い、当園へのツアー誘致強化を図っています。当園は、神戸・大阪・京都からのアクセスも良く、ツアー行程（約1～2時間滞在）内に組み込めるなど、気軽に「雪の世界」を楽しめるとご好評いただいております。関西の観光スポットとして定着しつつあります。

【インバウンド団体の来園人数実績】

2017年度	／	12,889名
2018年度	／	14,364名
2019年度	／	9,534名
2020年度	／	0名
2021年度	／	0名
2022年度	／	7,841名
2023年度	／	18,223名



「六甲山観光株式会社のニュースリリース」より

六甲山では団体インバウンド客を2万人近く誘客しており、関西圏においても今後インバウンドによる伸長の余地は大きい

注: 各数値について、ニセコは2023年かつ宿泊者ベース、白馬は24/25シーズンかつスキー場利用者ベース（ただし小谷村を含まず白馬村のみ）、野沢温泉は23/24シーズンかつ宿泊者ベースを使用。六甲山は六甲山観光株式会社のニュースリリース「春節シーズン到来！ インバウンド旅行者で賑わうスキー場」より算出。大山は鳥取県「観光客入込動態調査結果」より推計
出所: 倶知安町、白馬村観光局、日本経済新聞、各社報道記事、鳥取県統計課

索道

- 輸送キャパの適正化を行いつつ、リフトの更新を早急に進めていくことが必須
 - リフトの老朽化が深刻な状況。リフトの平均年齢は海外の2倍に近い
 - 同コースに複数のリフトが存在するなど、運営上非常に非効率な配置
 - リフトにより稼働率の濃淡が大きく、年間を通して非稼働のリフトも存在
 - リフトの理論値と実際のキャパシティに乖離が存在

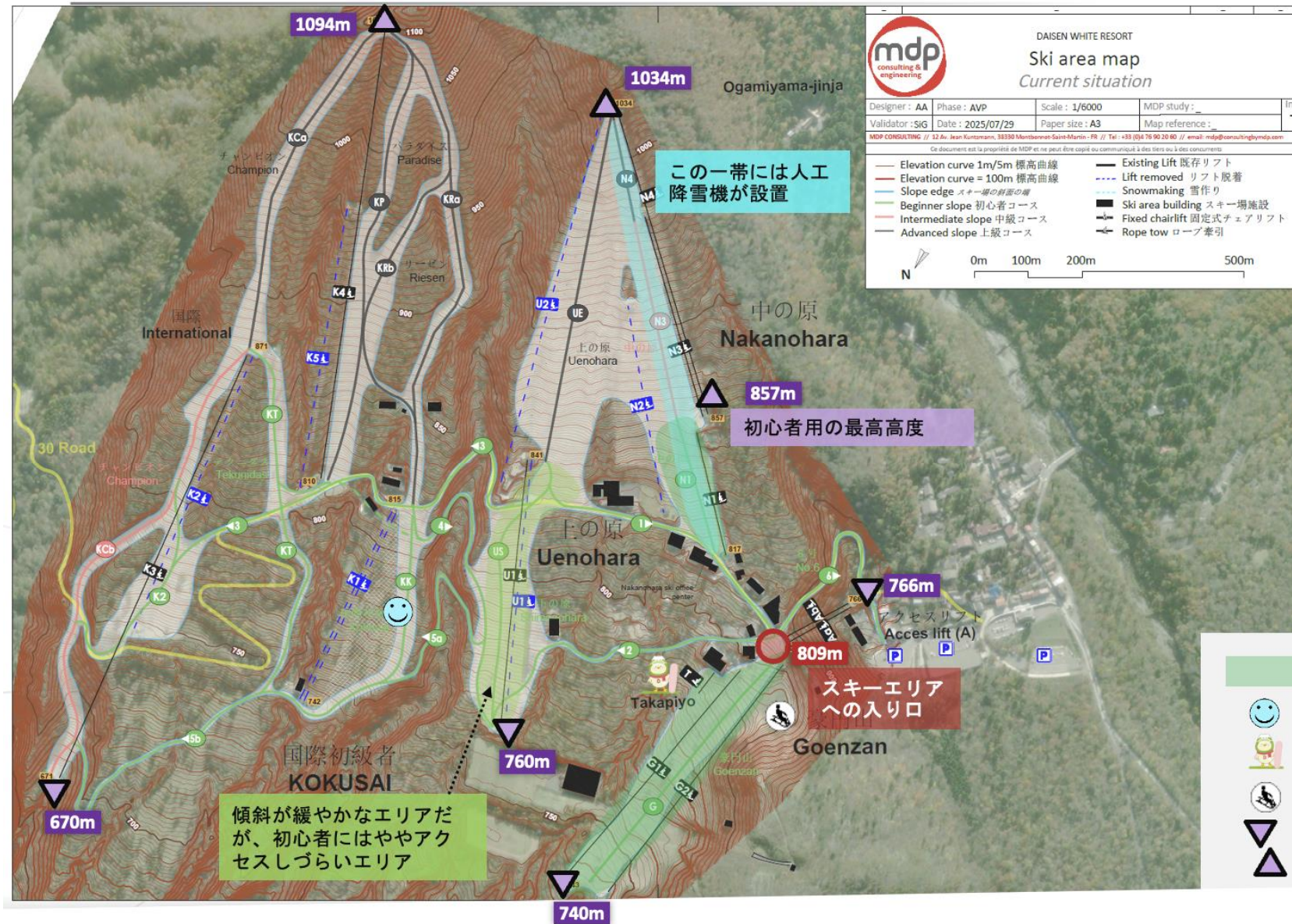
コース

- コースの終着点が分散しているため、運営上非常に非効率な状況
- エリア間での接続に大きな課題。上りになっている、平坦すぎる、急すぎると多岐にわたる接続不良が存在し、顧客満足度を下げている
- そのため、スキー場の魅力の一つである国際エリアが十分に稼働していない
- 地形のポテンシャルと比較すると、初心者エリアが少なく、またレベルアップのための初中級者向けの斜面が不足

周辺施設

- スキー場へのアクセスの改善が必須
 - 現状既存のアクセスリフトからのみ入場可能で、リフトキャパがボトルネックとなりうる状況
 - アクセスリフトへの／からの導線がともに悪く、顧客満足度を下げる要因
- スキー場来場者数を維持するために必要な周辺のキャパシティ（駐車場＋宿泊施設）が全体的に不足かつ減少傾向

スキー場現状マップ°



- ❖ スキーコース数：18本
- ❖ 滑走可能面積：47.5ヘクタール
- ❖ 総滑走距離：12キロメートル
- ❖ 最長コース：1.6キロメートル（国際エリア）
- ❖ 最大標高差：423メートル（国際エリア）
- ❖ コース全体の最大時間当たり収容能力：
24,600人／時

- ④ リフト総数：11基（うち1基はマジックカーペット）
- ④ リフトの平均稼働年数：約27年
- ④ 現在のリフト構成によるスキー場の最大許容収容人数：約3,800人
- ④ リフトの総時間当たり輸送能力：12,100人／時

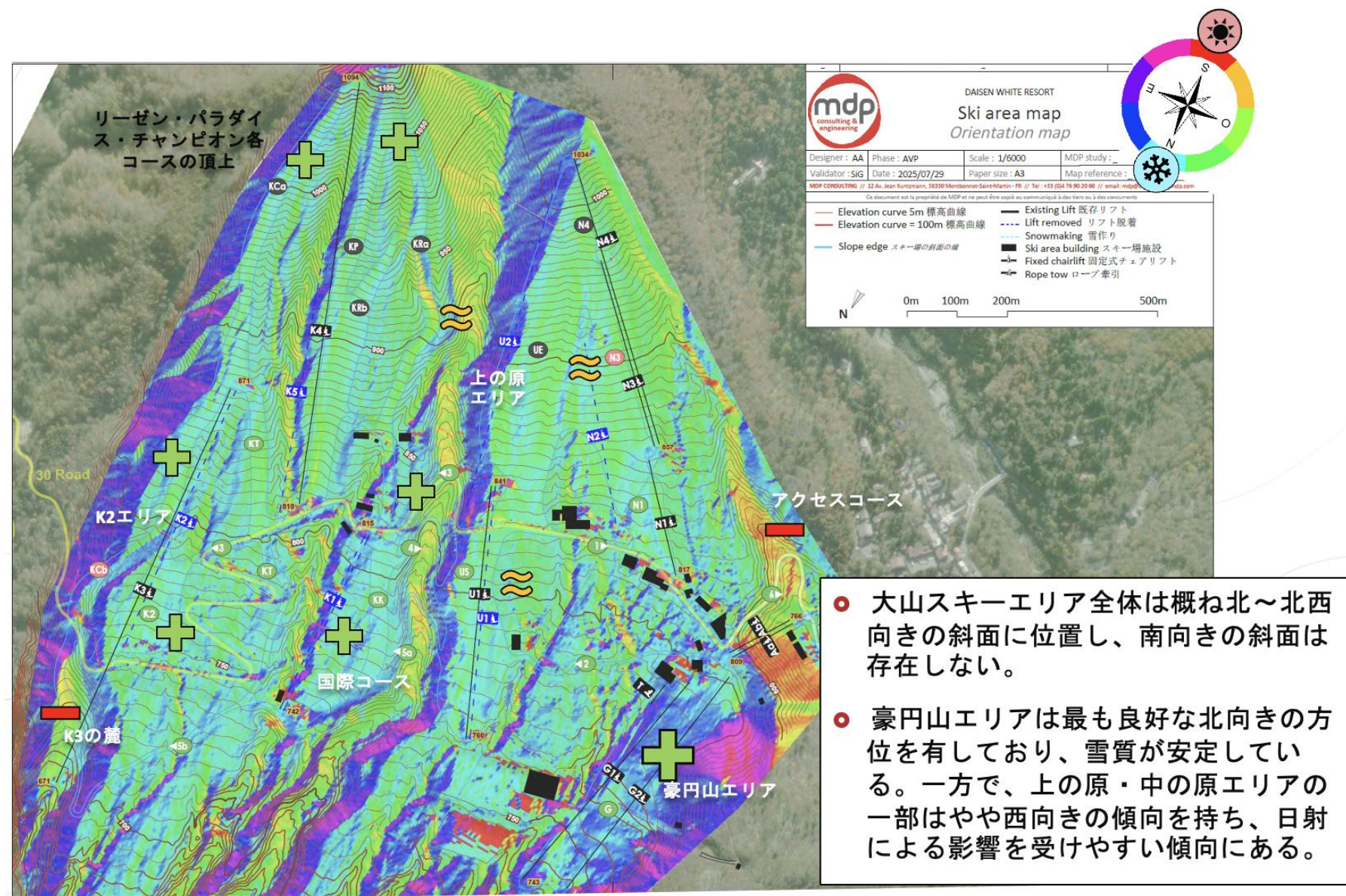
登坂／滑降能力のバランス：

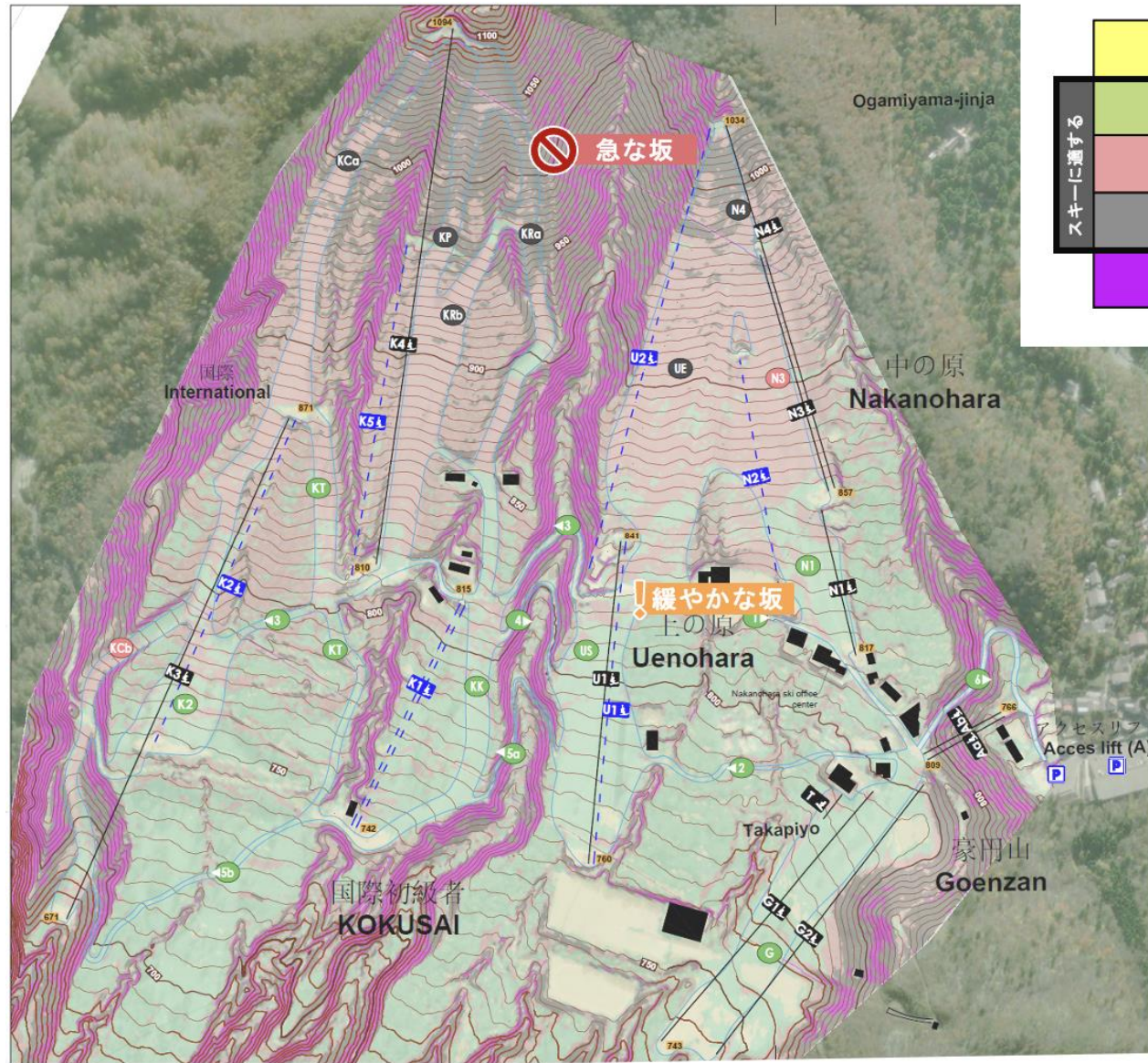
-滑降方向の処理能力は、登坂方向よりも大幅に高い。稼働中の全リフト・全コースを考慮した場合）

-これは、以下のいずれかの方向で運用改善が可能であることを意味する：

1. リフト輸送能力を増強しても、ゲレンデ過密を招かない。
2. コース数を減らし、運営の最適化を図ることができる。

	運送キャパ 	滑降キャパ 
稼働中のリフト	12 100 人/時	24 600 人/時
全リフト	21 000 人/時	24 600 人/時



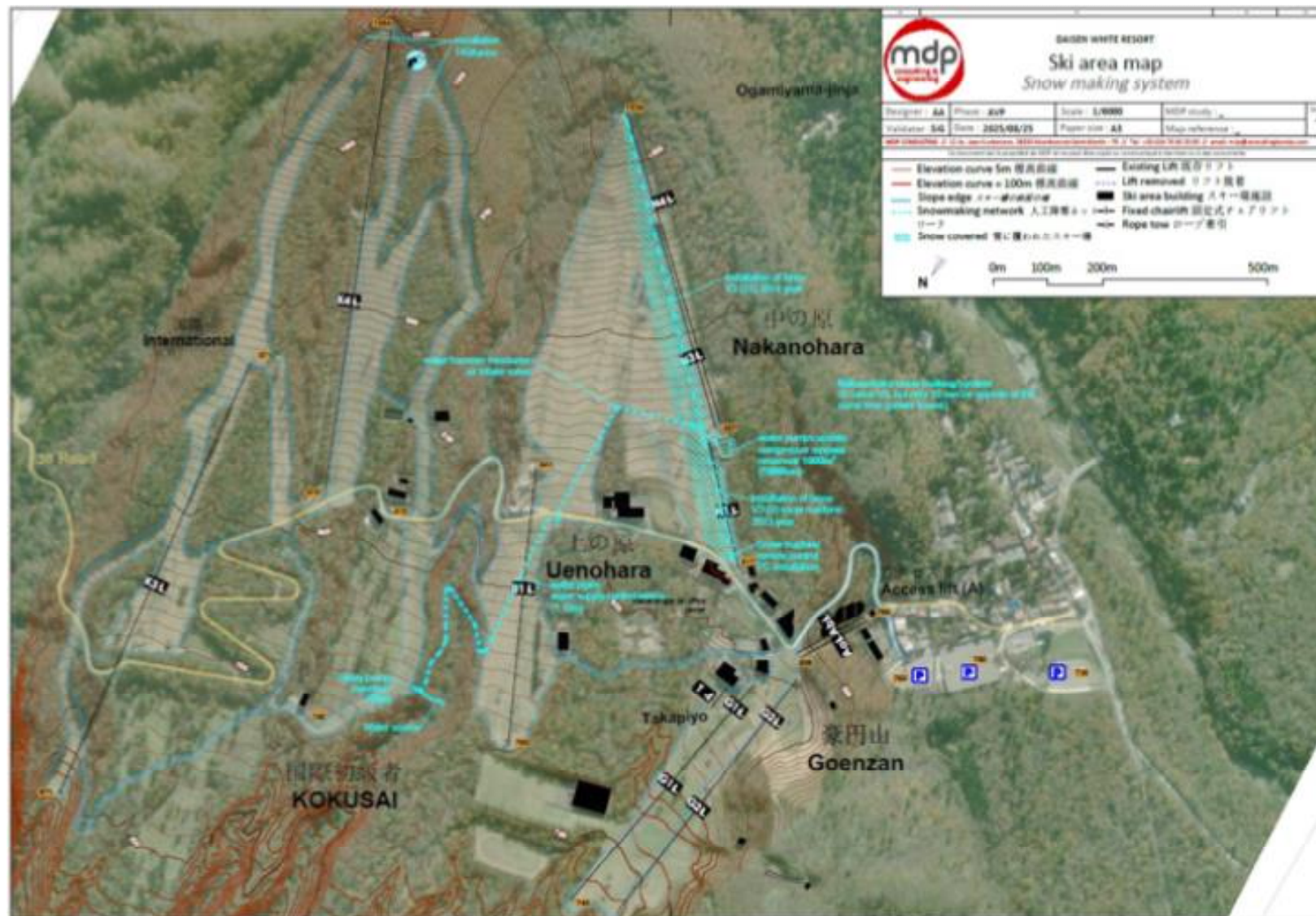


スキルに拠る		0 - 8 %	平坦なエリア 建物や店など
		8 - 22 %	簡単 初心者用コース
		22 - 38 %	普通 中級者用コース
		38 - 70 %	難しい 上級者用コース
		> 70 %	急なエリア 滑られない

- 地形はスキーに適しており、下部には緩やかな斜面、上部に行けば行くほどより急な斜面が形成されている。
- ほとんどのスキーコースは難易度の整合性が取れているが、「KT」コースのみ例外で、表示上はグリーン（初級）であるものの、実際には中級者（レッド）向けである。
- すべての連絡コースは傾斜が緩すぎて、滑走には適していない。
- スキーエリア中央部には非常に急峻な谷地形が存在する。

現状分析まとめ





- 人工降雪設備は中の原エリアのみに設置されているが、カバー範囲が不足している。
- 残りのエリア、特に標高800m以下のリゾートエリアでは雪不足の影響を受けやすい。
- 現在の貯水能力は1,000m³規模の貯水池1基であり、人工降雪用水量としては十分でない。
- 今後、より大規模な貯水池の建設による給水強化が必要か。

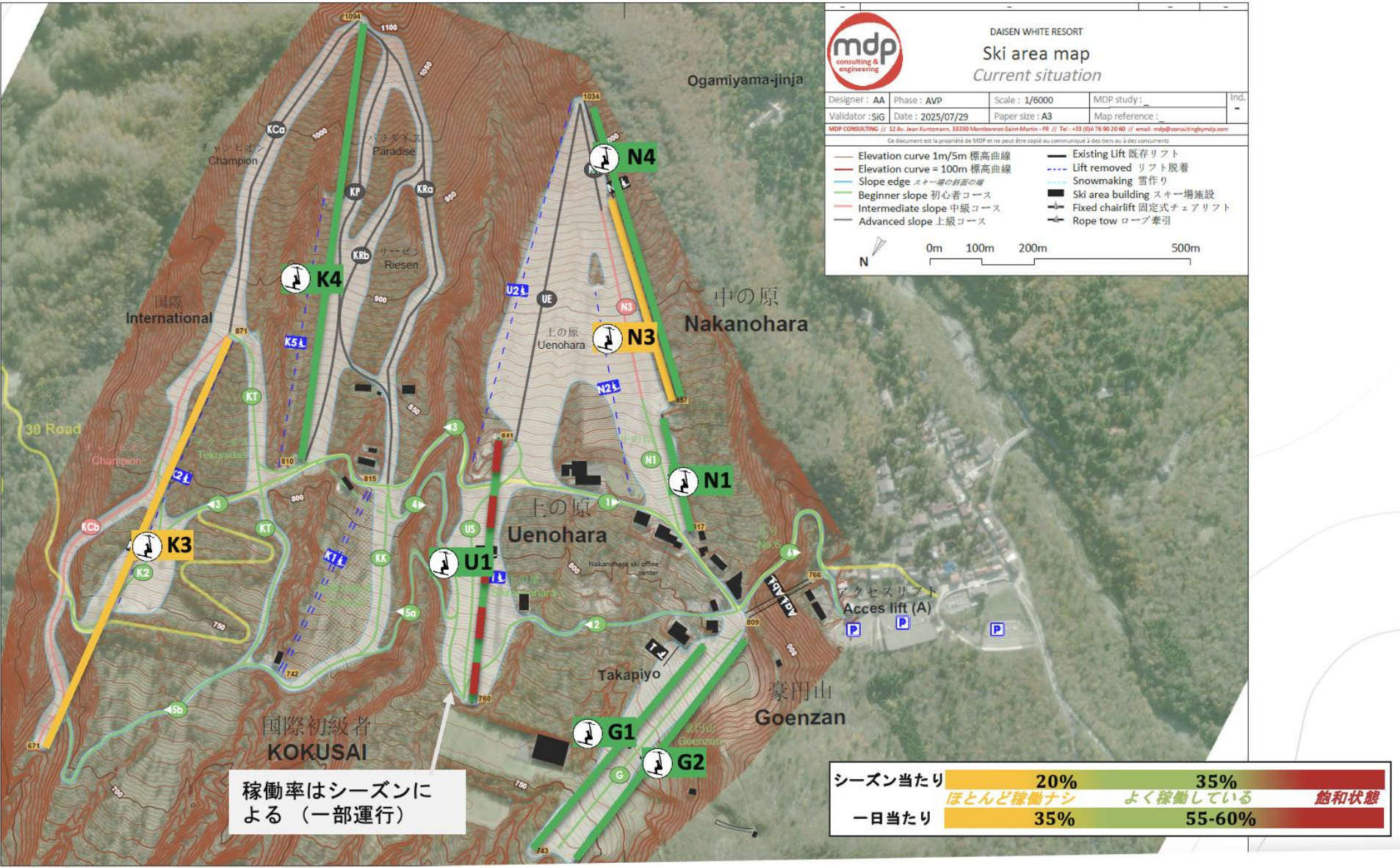
● リフトの特徴

稼働していないリフト

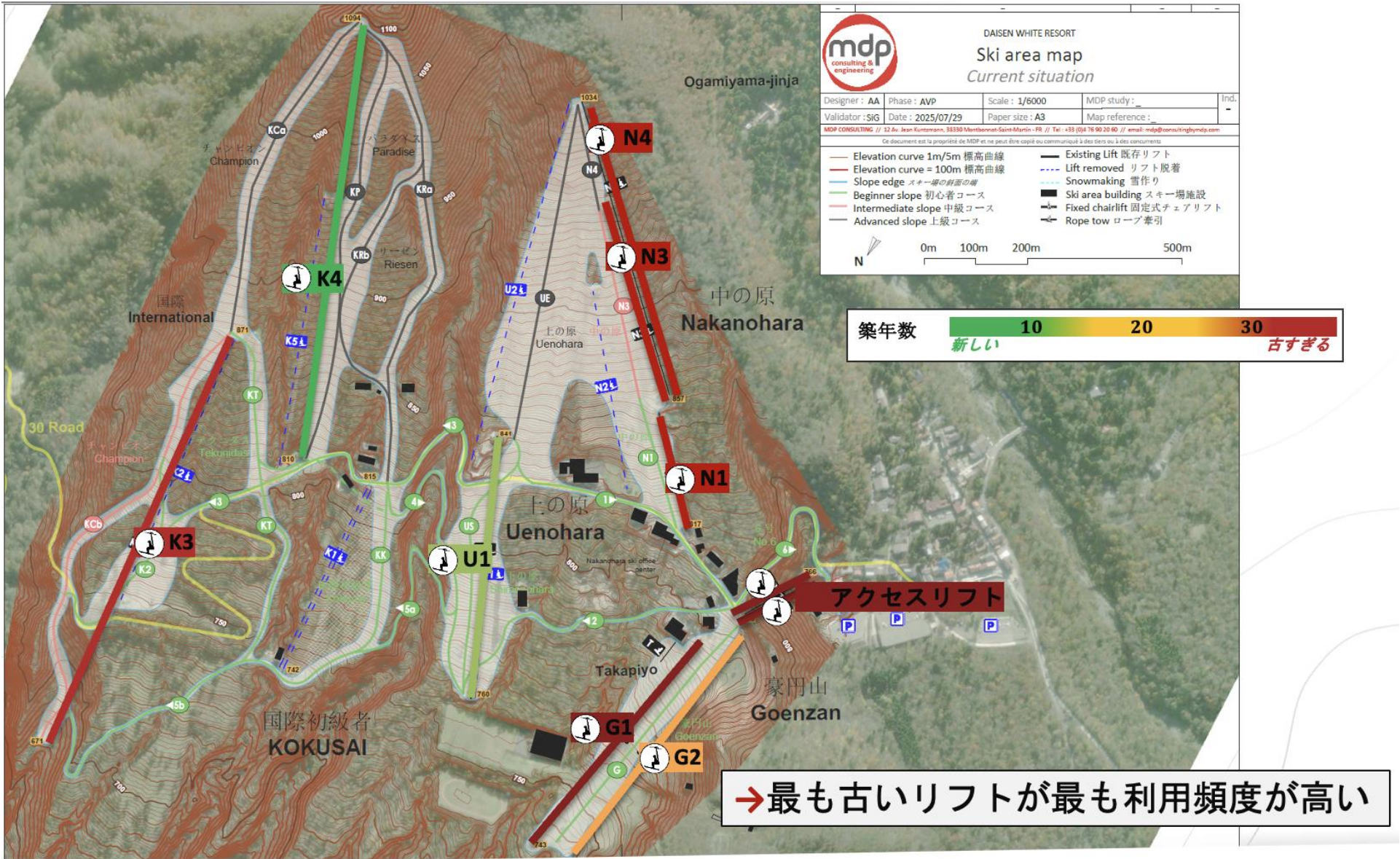
Geometry and main characteristics																
AREA	NAME	TYPE	Seats	Horizontal length (m)	Developed length (m)	Theoretical flow (p/h)	Actual flow (p/h)	Year of operation	Vertical rise (m)	Bottom Altitude (m)	Top Altitude (m)	Speed (m/s)	Travel Time (min)	Average slope (%)	Open Time (h)	Personnel required (max and min)
GOENZAN	Access lift A (Aa)	TSF	2	136	147	1200	1200	1988	43	766	809	1.3	1.9	32%	10.0	6 6
GOENZAN	Access lift B (Ab)	TSF	2	136	145	1200	1200	1999	43	766	809	1.3	1.9	32%	10.0	6 4
GOENZAN	G1	TSF	2	510	513	900	900	1988	54	743	797	1.6	5.3	11%	9.0	6 5
GOENZAN	G2	TSF	2	536	540	900	900	1999	57	744	801	1.8	5.0	11%	9.0	6 5
NAKANOHARA	N1	TSF	3	235	239	1542	1542	1994	40	817	857	1.6	2.5	17%	9.0	6 5
NAKANOHARA	N2	TSF	3	391	402	1542	1542	1994	89	825	914	1.8	3.7	23%	9.0	6 5
NAKANOHARA	N3	TSF	3	397	412	1542	1542	1994	103	857	960	1.8	3.8	26%	9.0	6 4
NAKANOHARA	N4	TSF	2	599	626	1200	1200	1994	177	857	1034	2	5.2	30%	9.0	5 4
UENOHARA	U1a	TSF	2	502	509	1080	1080	2013	81	760	841	1.8	4.7	16%	9.0	6 4
UENOHARA	U1b	TSF	2	502	509	1080	1080	2013	81	760	841	1.8	4.7	16%	9.0	6 4
UENOHARA	U2	TSF	2	718	748	900	900	1998	199	835	1034	2.3	5.4	28%	9.0	6 4
KOKUSAI	K1a	TSF	2	385	393	1200	1200	1988	73	742	815	1.8	3.6	19%	9.0	5 5
KOKUSAI	K1b	TSF	2	358	395	1200	1200	1988	73	742	815	1.8	3.7	20%	9.0	5 5
KOKUSAI	K2	TSF	2	556	570	1200	1200	1991	123	748	871	2	4.8	22%	9.0	5 5
KOKUSAI	K3	TSF	2	854	880	1200	1200	1991	200	671	871	2.3	6.4	23%	9.0	5 4
KOKUSAI	K4	TSF	3	850	906	1350	1350	2017	284	810	1094	2.1	7.2	33%	9.0	6 5
KOKUSAI	K5	TSF	3	526	548	1800	1800	1995	148	810	958	2	4.6	28%	9.0	
TOTAL						21 036 sk/h	15 294 sk/h	1 997								

- 稼働中のリフトの平均稼働年数は27年である。
- 一部のリフトは、同一の支柱・路線を共有する双子型（ツイン）構造である。
例：U1a+U1b、K3+K2、K1a+K1b。
- 理論上の輸送能力は高いが、実際の輸送効率は技術的制約により低いと考えられる。

稼働率分析



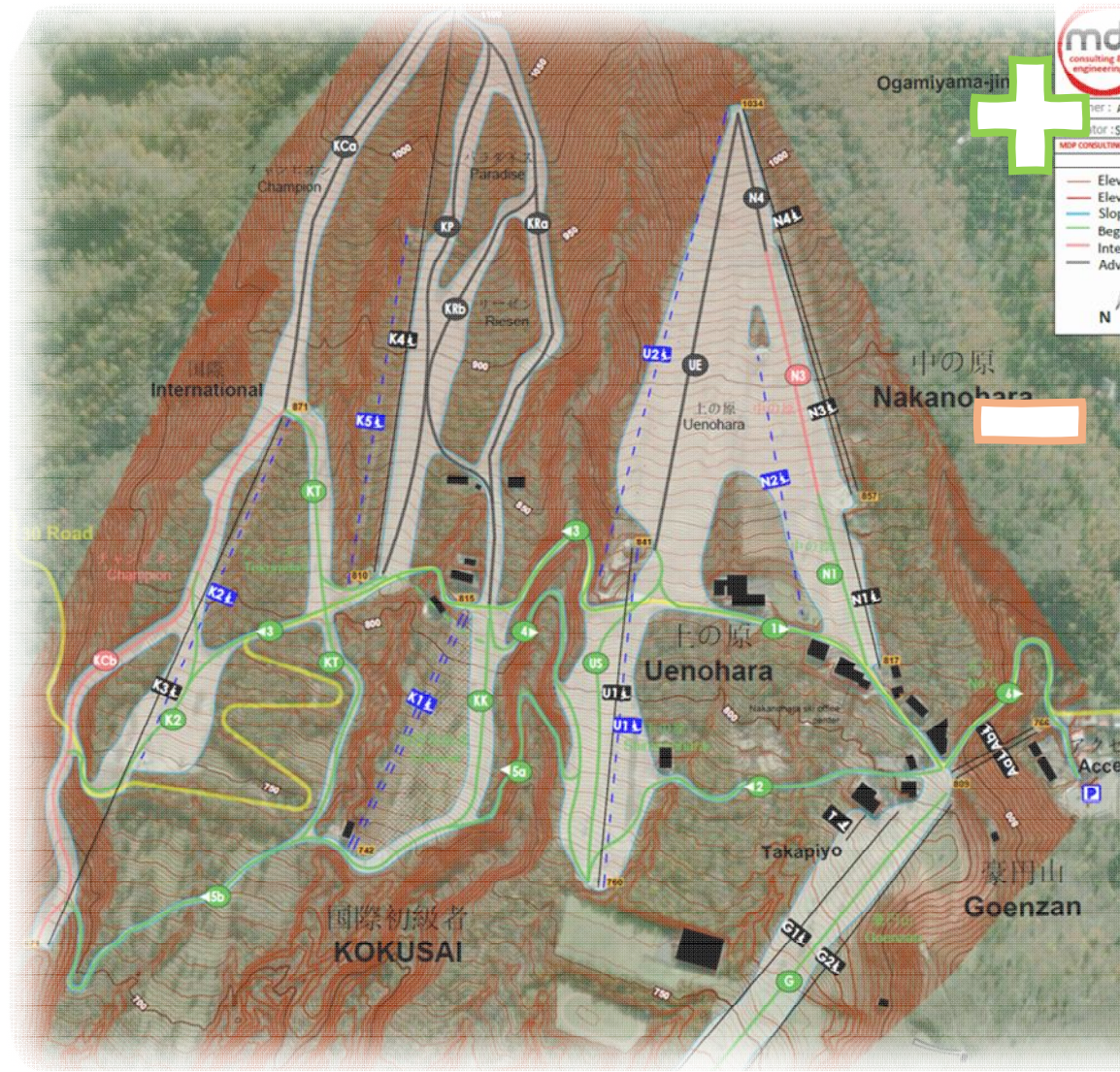
リフト築年数



アクセスリフト



- アクセスリフトへ至る経路は長く、上り坂（かつ急傾斜）である。
- アクセスリフトの上部は豪円山エリアへは直接接続しているが、中の原エリアへは直接接続しておらず、約240mの上り坂を歩く必要がある。



- 上級者向けの長距離コースが存在し、利用率も高い（ただし接続改善の余地あり）。
- 多様なコース構成を有しており、幅広いレベルの利用者に対応可能である。
- 初心者エリアがリゾート入口付近に位置し、アクセスが良好である。
- スキーエリア全体の方位が良く（北～北西向き）、雪質条件が優れている

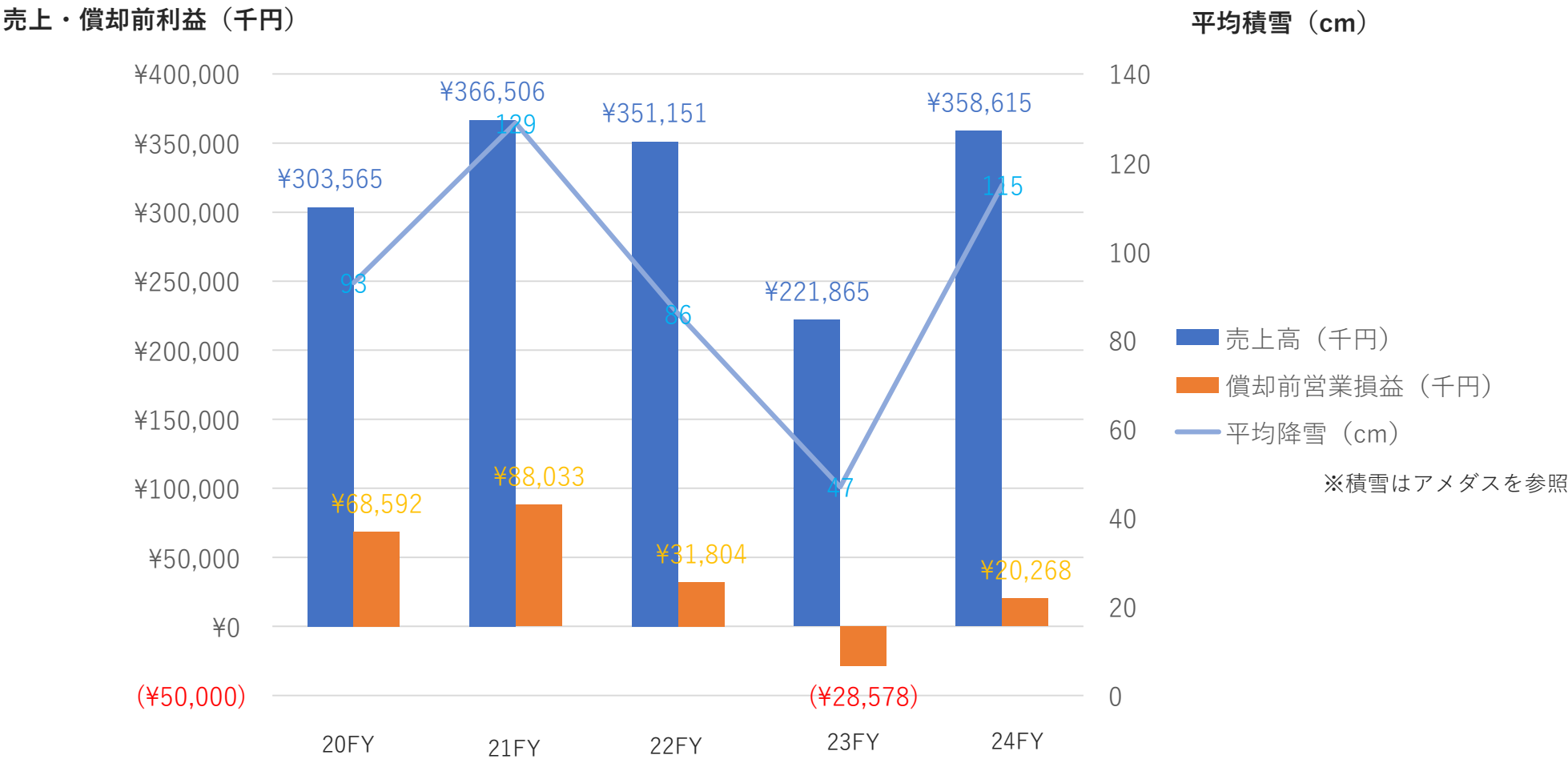
- セクター（エリア）数が多く、かつ合流点が多いため運営が複雑化している。
- エリア間の接続コースが平坦すぎて滑走移動が不便である。
- 初心者は国際エリアから元の場所（U・G・Nエリア）へ戻ることができない。
- スキー場全体が単一のアクセスリフトに依存している。
- 各エリアへのアクセスが困難：
 - ・ 豪円山：登坂が急
 - ・ 中の原：重力による到達ができない
 - ・ 上の原：利用率が低い
 - ・ 国際：斜面が平坦で接続困難
- 一部エリア（特にN1）では滑走者の動線が交錯。
- 国際エリアはコース数が多いにもかかわらず、リフト利用者数が少ない。
- 地形的には初心者エリアを拡張できる潜在力があるが、現状では不足している。
- 中級者コースが相対的に少なく、技術レベルのステップアップが難しい。
- 人工降雪設備の規模および水資源が不足している。

短期						中長期
トップライン向上				コスト削減		
単価アップ		客数アップ				
索道	• チケットの単価向上 • 割引率見直し • 正価割合の向上		• 新規顧客層へのアプローチ強化 ➢ インバウンド獲得本格化 ➢ 関西圏市場訴求強化 ➢ グリーン期新規事業 (small)		• 圧雪車稼働台数見直し • 索道リフト一本当たり人員配置見直し • 索道正社員人数見直し • 索道修繕費見直し	• 索道再配置・アプローチ改善による顧客満足度向上とコスト圧縮 • グリーン期のメインコンテンツ造成 • ベースエリアの追加開発
	料飲	• 単価向上（メニュー見直し）		• 話題性のあるメニュー導入による喫食率向上		• FL率適正化 • オペ改善
その他						• 物販原価率適正化

24

直近5年で見ても降雪量による売上・利益の変動は大きい

だいせんスキー場全体PL（2020年度～2024年度）※町の投資額等加味済



出所: 大山リゾート提供資料

(参考) 直近年のPL詳細※町の投資額等加味済

(千円)	20FY	21FY	22FY	23FY	24FY
売上	303,565	366,506	351,151	221,865	358,615
料理収入	51,400	59,554	68,019	52,299	76,327
飲物収入	2,576	2,537	3,041	2,341	2,800
売店収入	9,301	10,745	9,818	7,263	10,910
利用収入	1,813	3,048	2,835	1,580	4,525
リフト収入	238,475	290,621	267,438	158,382	264,053
料理原価	15,703	18,216	21,987	17,321	26,628
飲物原価	1,153	992	1,391	1,136	1,317
売店原価	5,872	6,568	6,112	4,653	6,697
売上原価	22,728	25,776	29,490	23,110	34,642
	7%	7%	8%	10%	10%
売上総利益	280,837	340,730	321,661	198,755	323,973
人件費	100,960	116,825	121,901	103,460	144,997
修繕費	9,400	18,468	28,935	14,833	20,221
水道光熱費	23,277	29,170	36,906	28,516	35,621
諸負担金	10,950	16,747	18,294	12,099	15,690
冬期車経費	13,695	21,273	18,507	16,887	21,252
施設使用料	24,360	26,345	24,602	24,269	24,302
その他	23,790	17,874	34,946	22,106	30,499
販管費	206,432	246,702	284,091	222,170	292,582
償却前営業損益	74,405	94,028	37,570	-23,415	31,391
	25%	26%	11%	-11%	9%
【大山町負担分】	5,814	5,995	5,766	5,163	11,123
全体営業利益	68,591	88,033	31,804	-28,578	20,268
	23%	24%	9%	-13%	6%

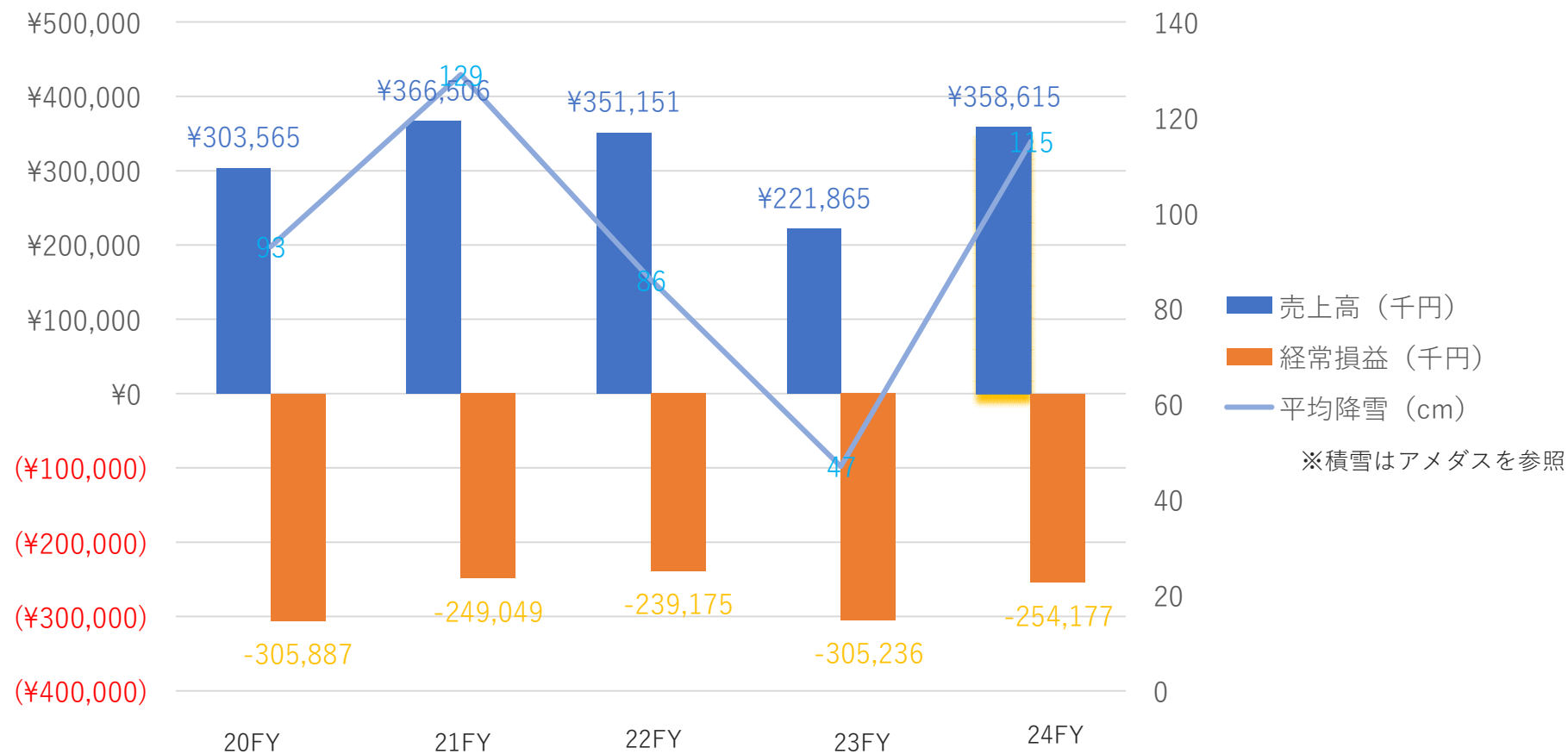
出所: 大山リゾート提供資料

(参考) 経常損益で見ると赤字ベースが続く

だいせんスキー場全体PL (2020年度～2024年度) ※町の投資額等加味済

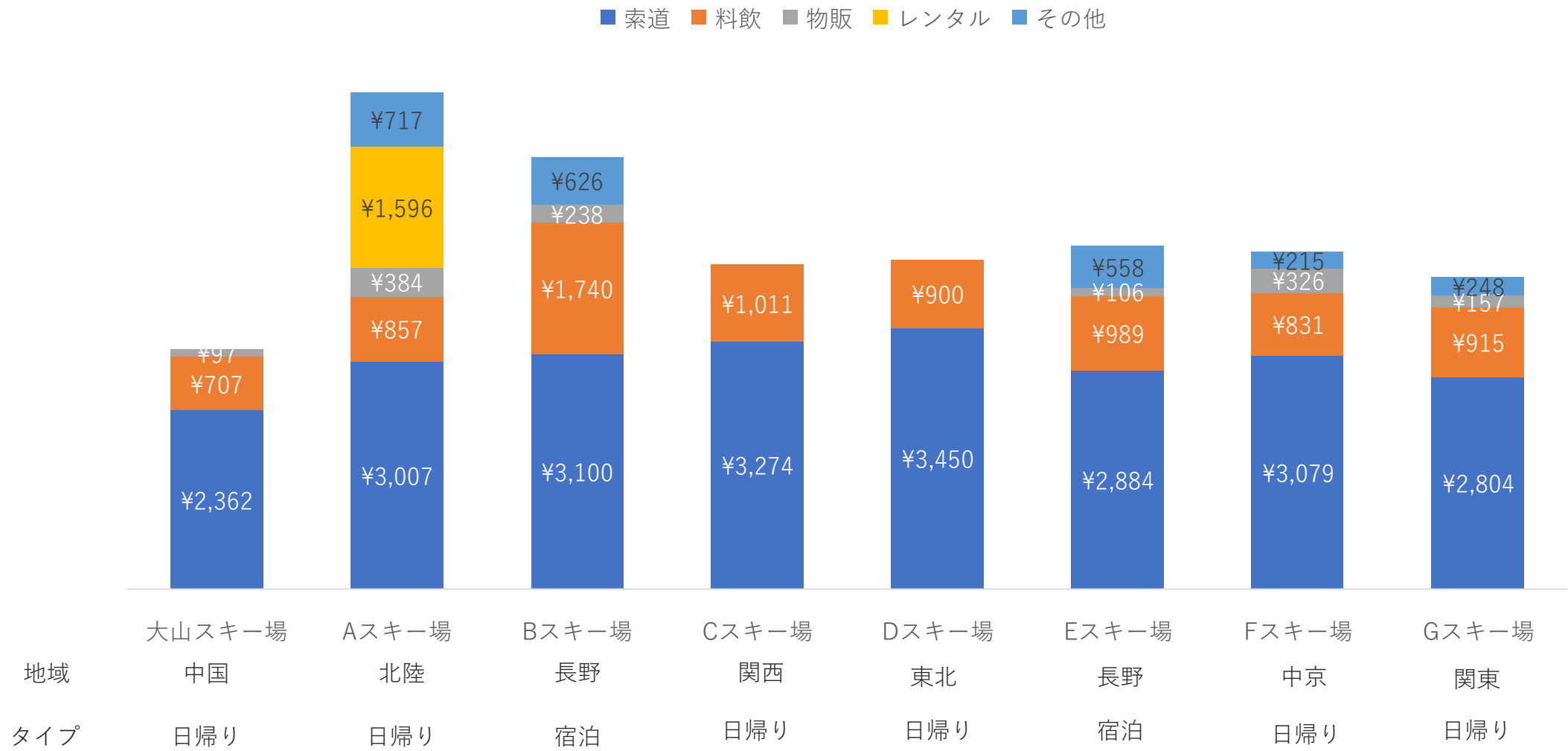
売上・経常損益 (千円)

平均積雪 (cm)



出所: 大山リゾート提供資料

客単価でみると他スキー場よりも索道、飲食、物販ともに低めのレンジ



■ 比較して安い ■ 比較して高い

*色が濃いものは10%以上の差

単位：円

		だいせん	平均	ハチ・ハチ北	恐羅漢	アップ	メガヒラ	奥伊吹
大人	1日券	5,500	5,960	5,500	5,700	5,800	6,300	6,500
	2日券	9,500	9,250	-	9,500	9,000	-	-
	3時間券	2,900	4,750	-	4,600	-	4,900	-
	半日券 (5時間券)	4,400	4,900	-	5,100	4,700	-	-
	午後券	-	5,000	4,500	-	-	-	5,500
	回数券	500	670	700	500	600	1,100	450

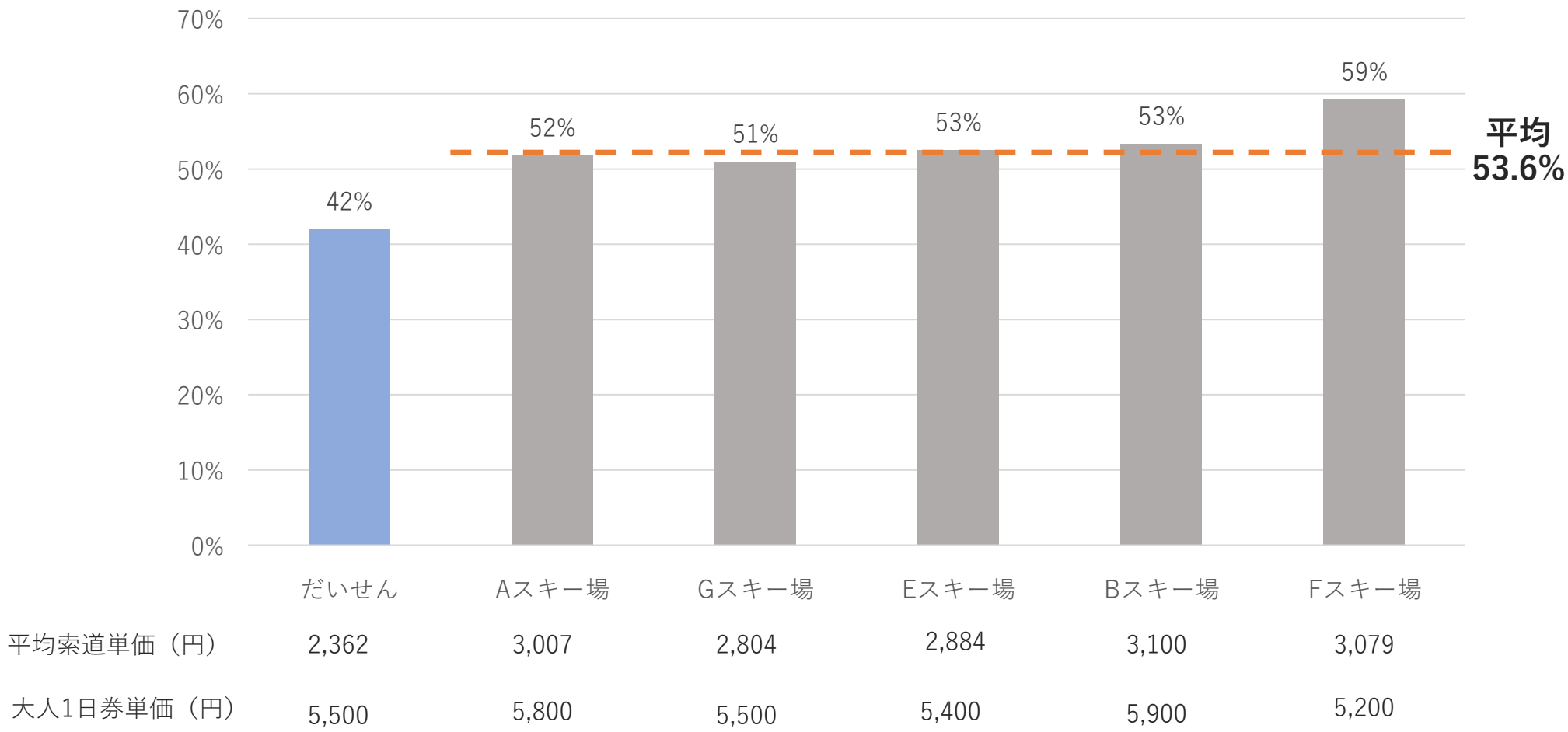
ほぼ全券種で値上げの余地あり

参考：25-26シーズンチケット価格

		だいせん	平均	ハチ・ハチ北	恐羅漢	アップ	メガヒラ	奥伊吹
大人	1日券	5,800	6,200	5,500	5,900	5,800	6,800	7,000
	2日券	10,000	9,450	-	9,900	9,000	-	-
	3時間券	3,000	5,050	-	4,800	-	5,300	-
	半日券 (5時間券)	4,800	5,200	-	5,300	5,100	-	-
	午後券	-	5,250	4,500	-	-	-	6,000
	回数券	500	720	700	500	600	1,300	500

他スキー場と比べて値引き率が過高になっている可能性

定価に対する平均索道価格の割合



出所: 有識者ヒアリング

券種別に見ると、特に半日券（5時間券）の値引きが大きく、価格見直しの余地が大きい

比較して安い
 比較して高い
 *色が濃いものは10%以上の差

		だいせん	平均	スキー場ア	スキー場イ	スキー場ウ	スキー場エ
大人券	1日券	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	2日券	172%	180%	183%	172%	-	185%
	半日券 （5時間券）	80%	88%	91%	92%	86%	81%
	初・春期間	-	82%	83%	77%	86%	81%
大人以外	子ども1日券	69%	57%	60%	62%	60%	46%
	子ども2日券	127%	85%	86%	85%	90%	80%
シーズン券	シーズン券早割	-	903%	-	735%	862%	1113%
	シーズン券	-	1193%	1276%	1154%	1103%	1238%
他チャネル	早割		78%	67%	83%	83%	-
	Web1日券		91%	88%	91%	93%	-
	宿券	?	75%	81%	74%	69%	-
	エージェント券		72%	74%	74%	69%	-

但し、地域住民への割引設計は継続検討。
（小中学生への無料リフト券配布、等）

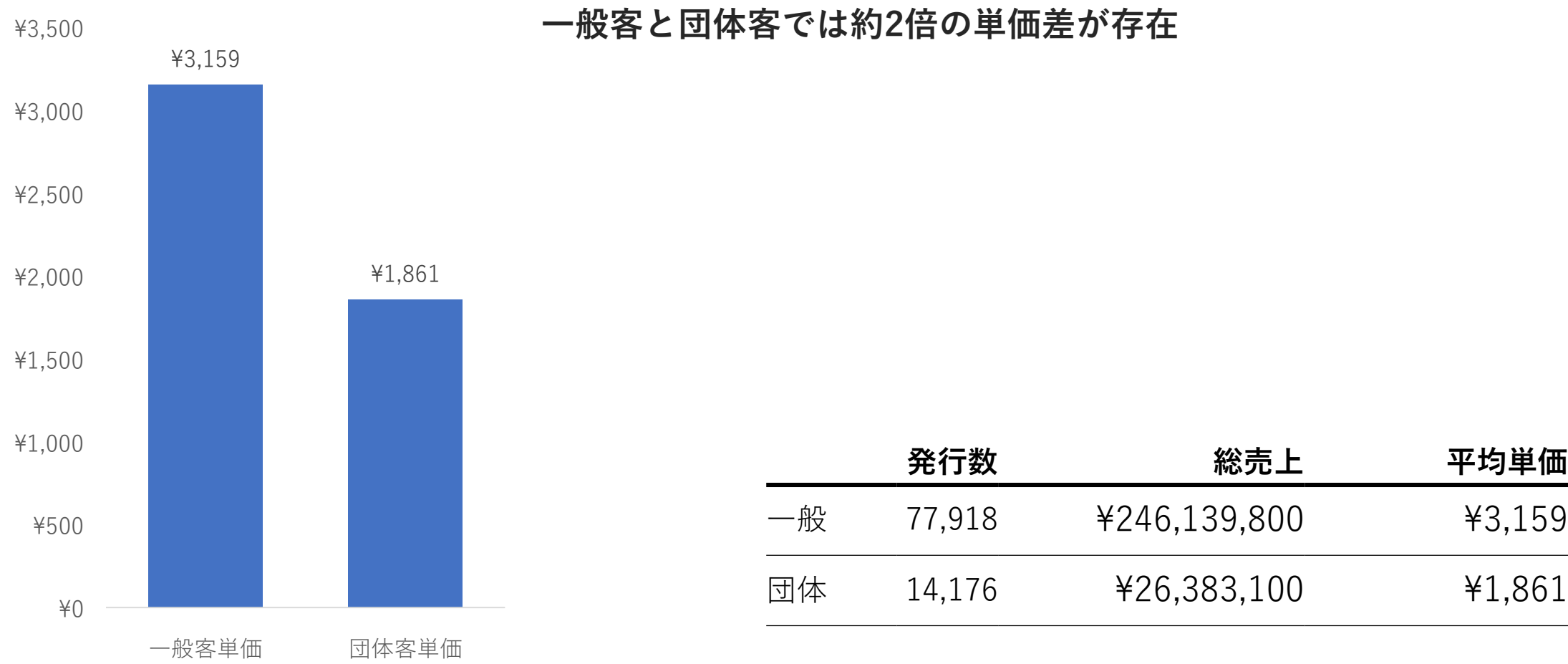
リフト券種別割合を見ても半日券の割合が多く、平均単価の足を引っ張る状態

リフト券種発行数割合比較
対象：大人のみ

			だいせん	Aスキー場	Bスキー場
大人	1日券	休日	42.2%	81%	76%
	1日券	平日	17.9%	-	-
	2日券		3.5%	-	-
	3時間券		6.3%	-	-
	半日券 (5時間券)		30.3%	4%	16%

Aスキー場：半日券価格は1日券の86%で設定
Bスキー場：半日券価格は1日券の90%で設定

団体への値引きが大きく、価格見直しの余地がありそう



出所: 大山リゾート提供資料

0円でリフト券を渡すのをやめるべきではないか

大山スキー場 各団体別販売価格表

		学生団体		学生団体		小学校		小学校		大会役員		一般
			率	引率	率		率	引率	率		率	
大人券	1日券	3,700	67%	0	-100%	-		0	-100%	500	9%	5,500
	2日券	-		-		-		-				
	5時間券	-		-		-		-				4,400
	PM 3時間券	2,700	93%	-		-		-				2,900
	回数券	?		-		-		-				500
子ども	子ども1日券 (小学校券)	-				1,500	39%	-				3,800

飲食については単価アップの余地はありそう

だいせんスキー場

メニュー	価格（税込）
カツカレー	1,150
カレーライス	950
からあげ丼	1,150
醤油ラーメン	1,000
味噌ラーメン	1,000



出所: 大山リゾート提供資料及び出所: 有識者ヒアリング

Aスキー場

メニュー	価格（税込）
カツカレー	1,447
カレーライス	1,333
からあげ丼	1,556
醤油ラーメン	1,331
味噌ラーメン	1,331



現在の価格から30~40%の値上げ余地あり

庄雪車の稼働台数が他スキー場と比べるとかなり多く改善余地が存在

	台数	面積（㎡）	面積（ha）	コース数
大山スキー場	7（5+2）	610,000	61	9
Aスキー場	4	900,000	90	8
Bスキー場	5	600,000	60	14
Cスキー場	3	500,000	50	14
Dスキー場	14	2,200,000	220	16
Eスキー場	4	1,200,000	120	26
Fスキー場	6	1,960,000	196	10



3-4台の削減余地がありそう
 （年30-40M程度のコスト改善？）

出所: 有識者ヒアリング

（参考）圧雪車運用に関する初期案（ある程度「枠」を決めてその中で現実的な運用を考えていくのがセオリー）

台数	用途	備考
3台（基本稼働）	全エリアカバー	中の原・豪円山・上の原＋連絡路など。理論上40haを6時間で圧雪可能
1台（予備機）	降雪時の再圧雪／故障代替	K3エリア限定開放時や、豪円山ナイター後の早朝再圧雪にも対応可能
合計4台体制	稼働3台＋1予備	通常日対応に十分。柔軟な運用が可能

人員体制	用途	備考
圧雪オペレーター	3人（＋交代要員1名）	各台1名。熟練者を配置。夜間6時間稼働前提
整備・給油・補助	1人	給油・点検・無線補助。交代要員を兼務可
現場統括責任者	1人（兼務可）	作業管理、異常時判断、気象監視など

圧雪オペレーションの工夫点

- ・ 予備機はK3稼働日や降雪後限定で活用（出動頻度制限）
- ・ 国際エリアは週末・イベント日のみ圧雪（人力と機械の集中）
- ・ オペレータの多能工化で予備人員の重複排除
- ・ 天気予報と連動した出動計画（雪がなければ予備機出動回避）

出所: 有識者ヒアリング

リフトの人員配置も他スキー場と比べると多めとなっている可能性

	定員数	配置人員	備考	目標人数
アクセスリフトA線	2	6		4
アクセスリフトB線	2	6		4
G 1 号リフト	2	6		4
G 2 号リフト	2	6		4
N 1 号リフト	3	6		4
N 3 号リフト	2	6	平行	4
N 4 号リフト	2	5	平行	4
U 1 号リフトA線	2	6		4
K 3 号リフト	2	5	平行	4
K 4 号リフト	3	6		4

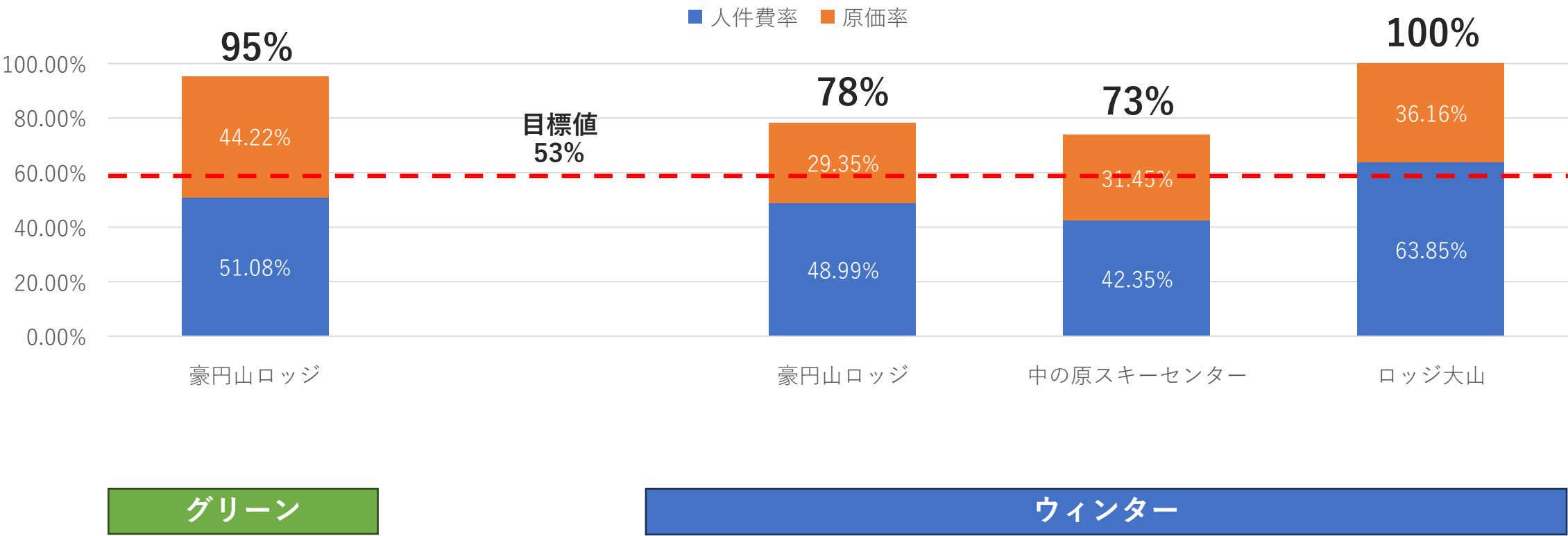


15-20名程度のシフト削減が可能では？
 （年20M程度のインパクト？）

出所: 大山リゾート提供資料

FLコスト：大幅に改善が必要

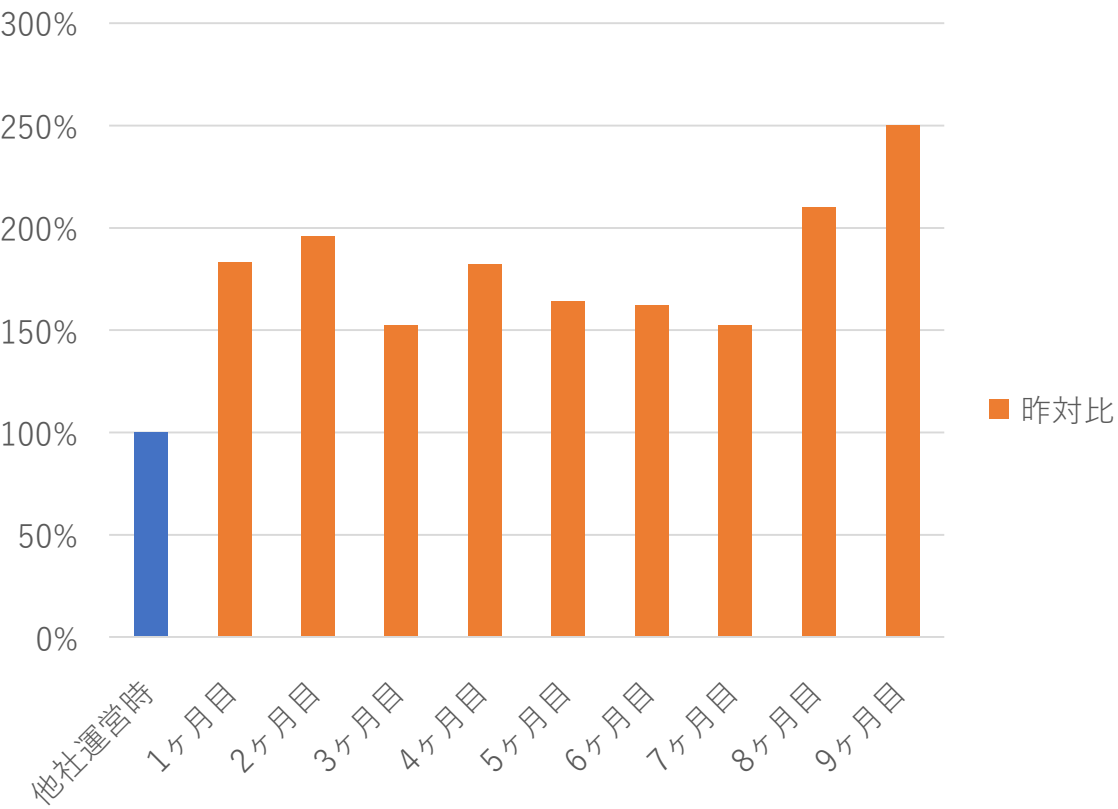
グリーン、ウインターともに飲食のFLコストが70%以上を上回っている



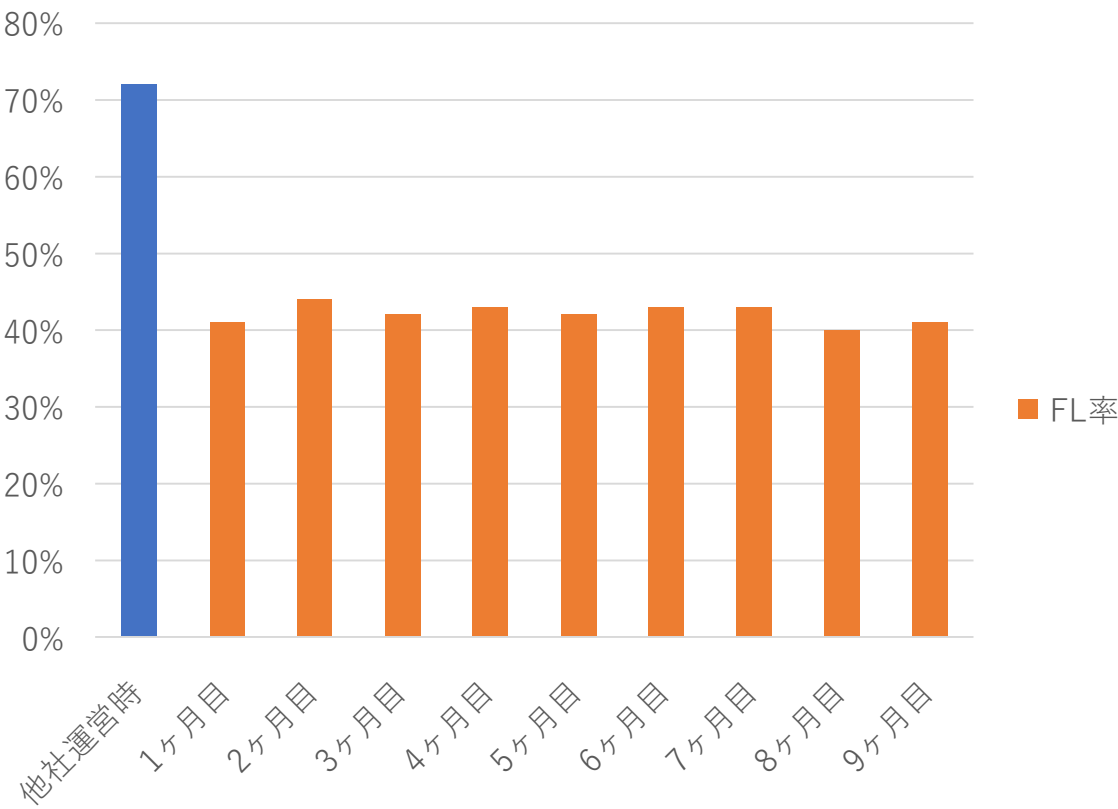
FLコスト：F28% /L 25%を当面の目標値として設定（他スキー場事例より）

(参考) 他スキー場での実績例

飲食部門：売上昨対同月比



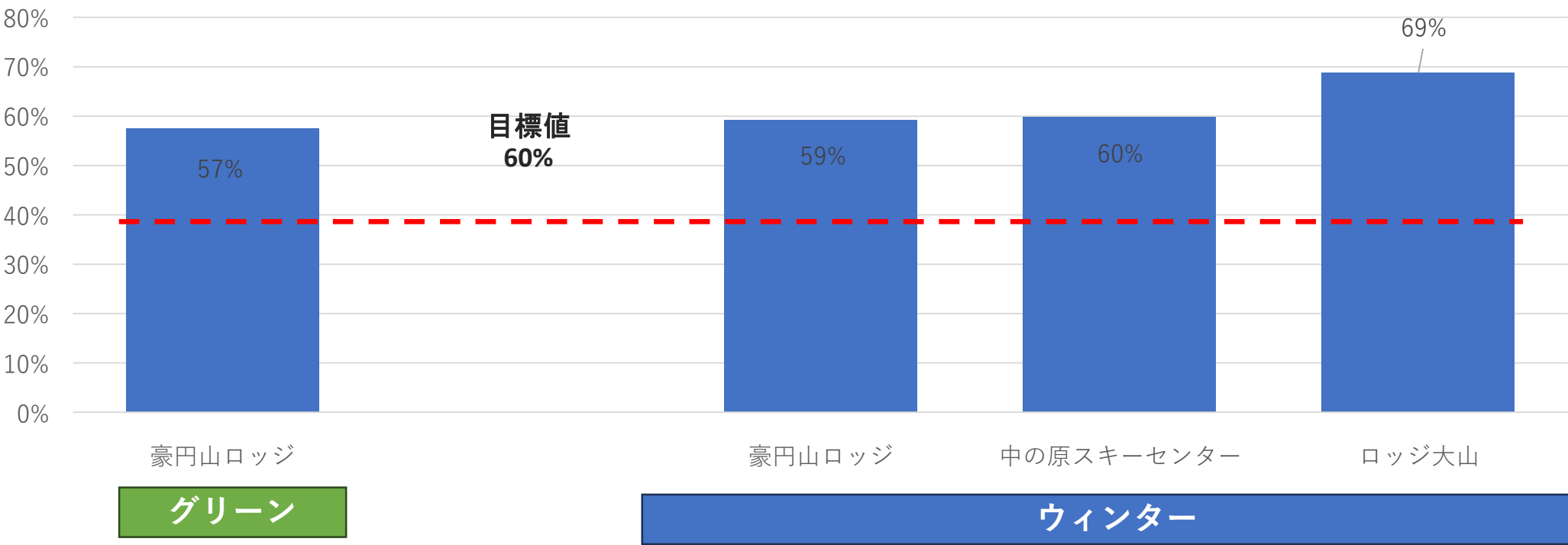
飲食部門：FL比率



単価UP×オペレーション見直しで
売上150%かつFLコスト-30%と大きく利益改善を実現

売店原価率を見ても改善余地が一部存在

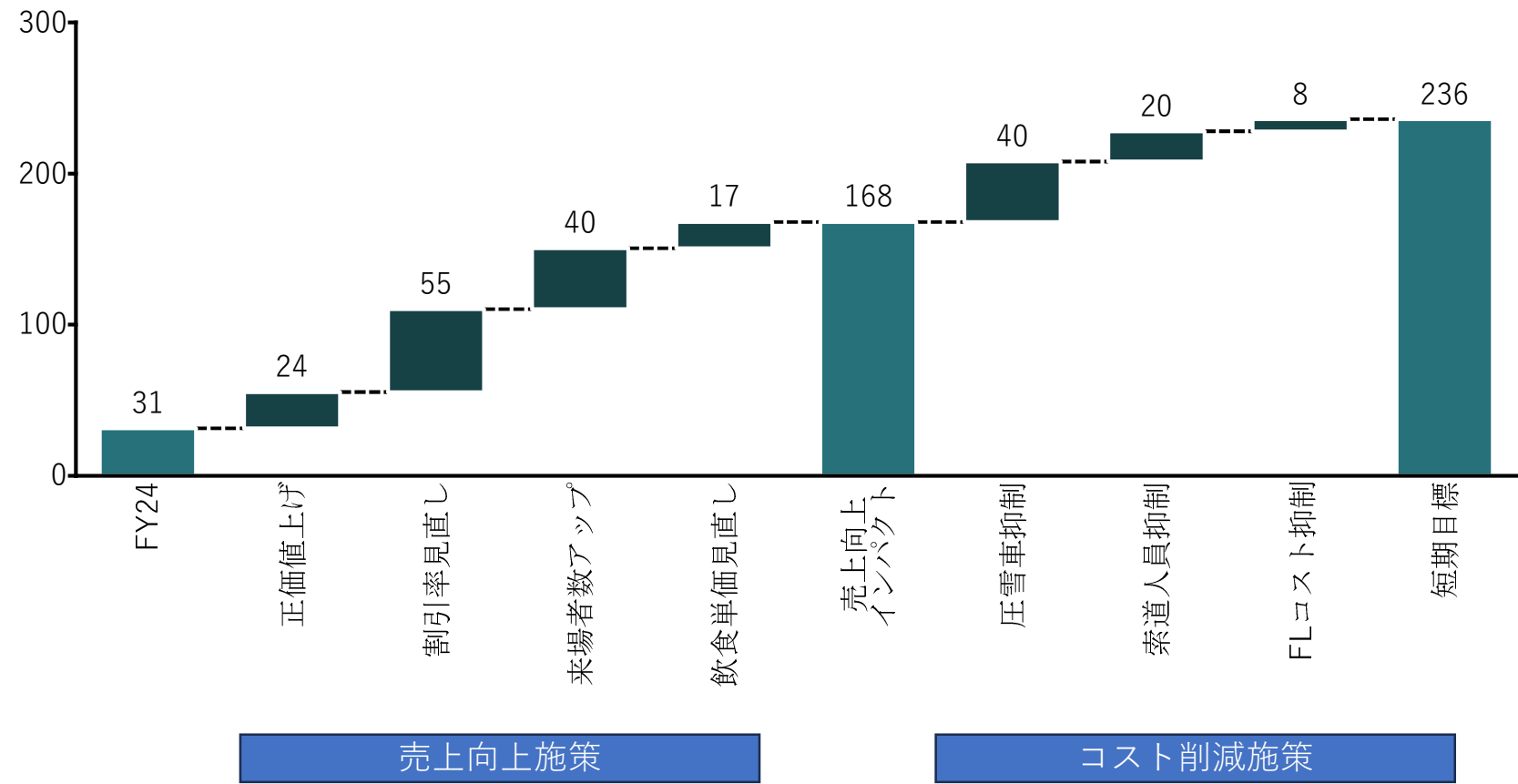
ロッジ大山の原価率が69%であるため、取扱商品と販売価格の見直しが必要



出所: 大山リゾート提供資料

売上で1.3億、コストで0.7億程度の短期的改善余地がありそう

大山スキー場償却前利益
短期改善目標
(M JPY)



- 大山スキー場の現状と課題
- 今後の来場者予測と計画日來場人数
- 今後のビジョンとターゲット
- 索道・コースの改編について
- グリーン期のアクティビティについて
- 宿泊施設・街並みの再生に向けて
- 指定管理の考え方について

国内顧客

市場規模

- 以下の二つの指標を掛け算して推定
- 世代別の総人口は、国立社会保障・人口問題研究所の予測結果を採用
- 世代ごとの総滑走日数は、スキー・スノボ参加率と一人当たりの平均滑走日数を掛け算して推定
 - スキー・スノボ参加率は以下の通り推定
 - 悲観シナリオ：コロナにより離脱した層はの半分は再参加しない
 - 楽観シナリオ：コロナにより離脱した層は100%回復
 - 一人当たりの平均滑走日数は、2015-6を底に下げ止まったと想定

シェア

- 国内市場における大山のシェアを以下の通り推定予定
 - 悲観シナリオ：年代ごとのシェアが持ち上がると想定（全体のシェアが現在シェアが低い若い世代のものに近づく）
 - 楽観シナリオ：40代以上のシェアが一定＋施策により若い世代のシェアが40代水準に徐々に近づいていく

インバウンド

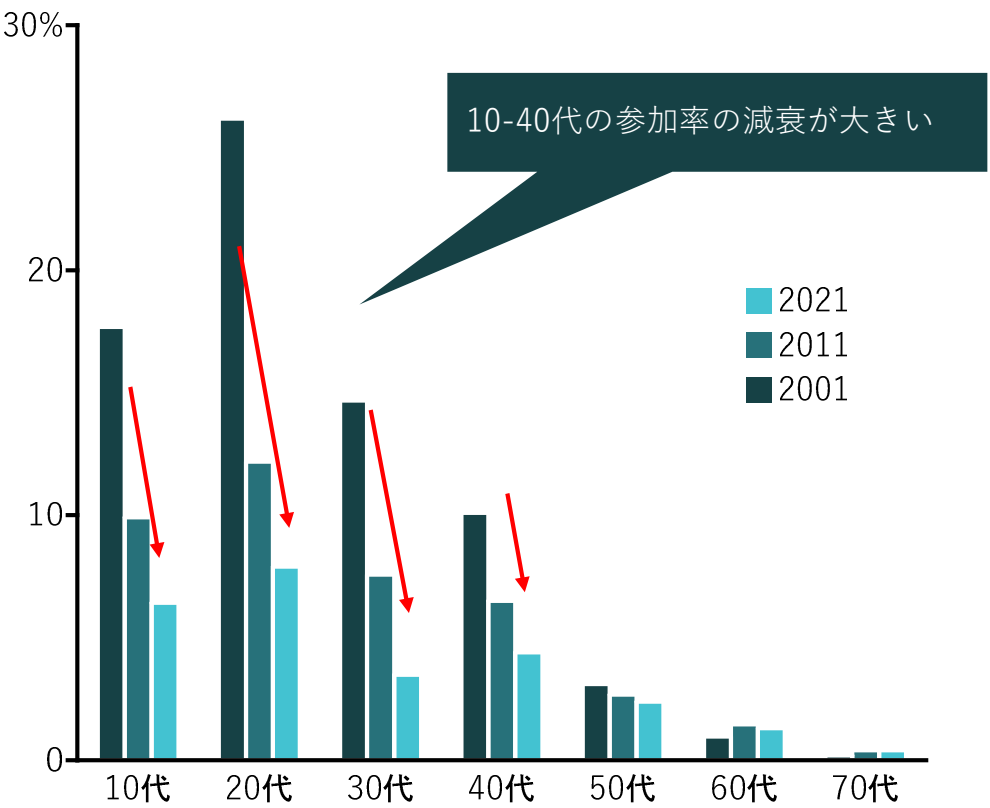
- 以下の二つの指標を掛け算して推定
- 各国のスキー・スノボ人口は経済的豊かさとスキーをしやすい環境かどうかに関連すると想定
 - 経済的豊かさ：一人当たりGDP
 - スキー環境：国内の単位人口当たりのリフト本数
- スキー人口の中で、日本にスキーに行く顧客の割合は以下の通り推定
 - 悲観シナリオ：現状のスキー人口に対する割合とほぼ同等と想定
 - 楽観シナリオ：これまでの割合の変化率と同程度に増加すると想定

- 国内インバウンド市場における取り込みを以下の通り推定
 - 悲観シナリオ：施策を打たず僅少のまま
 - 楽観シナリオ：施策を打ち一定程度確保

国内スキー市場：人口動態と参加率の傾向から見ると、将来的にも継続的な減少は必至

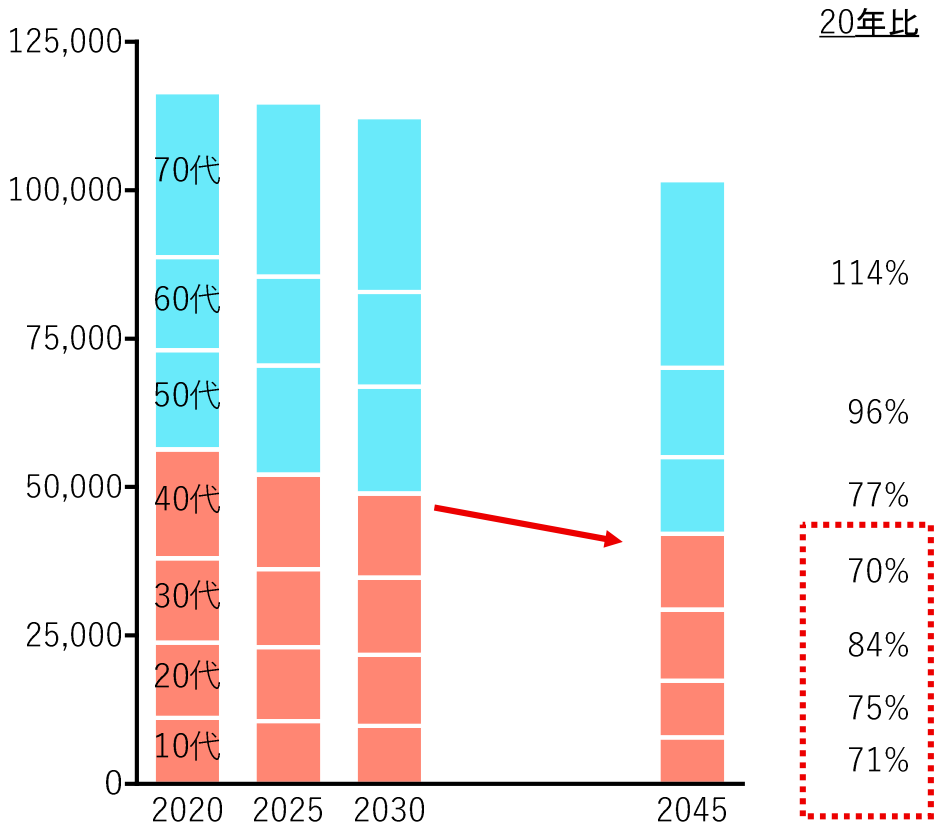
■スキー参加率は10-40代で高いが、近年で大きく減少

年代別スキー/スノボ参加率



■10-40代は、人口減少スピードも速い

国内10-70代総人口の動態予測 (百万人)



出所： 総務省社会生活基本調査、国立社会保障・人口問題研究所

これからの人口推移予測と年代別スキー・スノボ参加率の想定（国内顧客）

減少トレンドが継続すると想定

	世代別人口			スキー・スノボ参加率						
	(千人: カッコ内は13年比)			過去実績			悲観シナリオ		楽観シナリオ	
	2020	2025	2040	2010	2015	2020	2030	2040	2030	2040
10代	11,082	10,574 95%	7,950 72%	10%	11%	6%	9%	8%	10%	10%
20代	12,704	12,443 98%	10,741 85%	12%	12%	8%	10%	9%	12%	12%
30代	14,212	13,129 92%	12,358 87%	8%	8%	3%	6%	6%	7%	7%
40代	18,344	15,922 87%	12,936 71%	7%	7%	4%	6%	6%	6%	6%
50代	16,678	18,400 110%	13,936 84%	3%	3%	2%	3%	3%	3%	3%
60代	15,678	14,957 95%	17,300 110%	1%	2%	1%	2%	2%	1%	1%
70代	27,791	29,338 106%	30,091 108%	0%	1%	0%	1%	1%	1%	1%
合計	116,489	114,763 99%	105,312 90%	5.3%	5.4%	3.2%	4.2%	3.7%	4.5%	4.3%

参加率の高い若年層の人口が大幅に減少する見込み

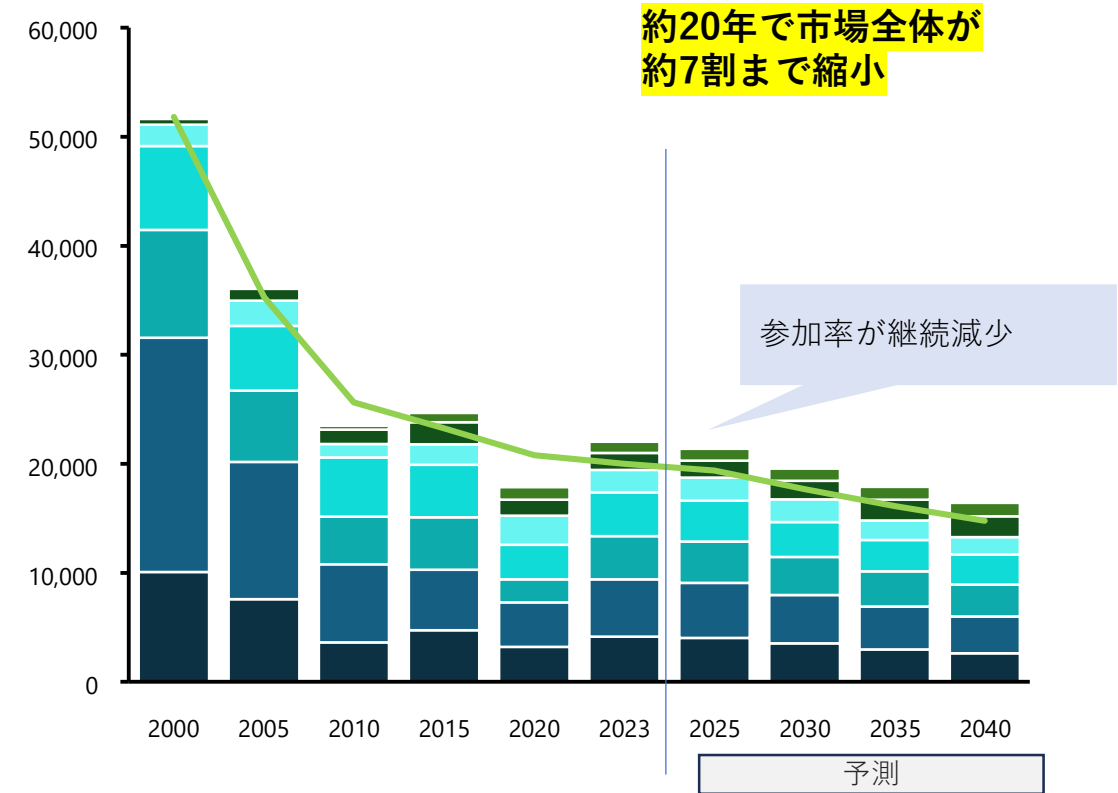
世代別の参加率が下げ止まると想定

国内スキー市場：総滑走日数ベースで15年のうちに少なくとも2割以上は減少

悲観シナリオ

参加率はコロナ前からの減少トレンドが継続

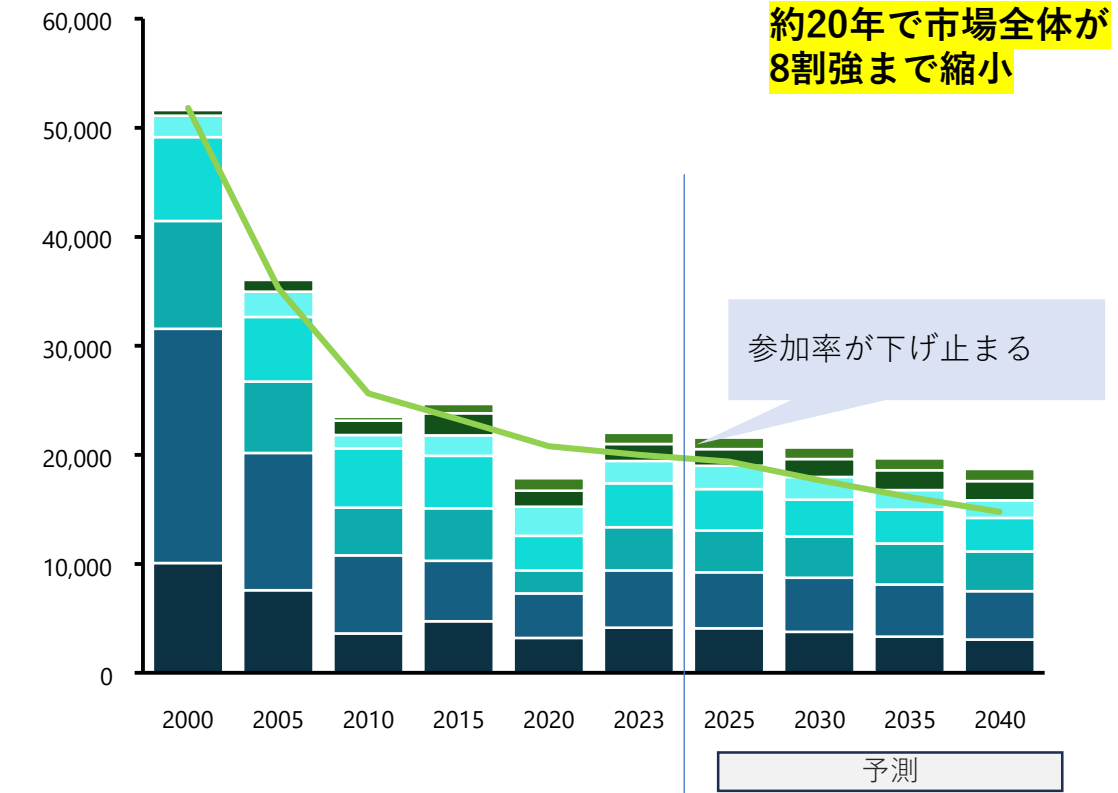
国内スキー場 総入込数
(千人日)



楽観シナリオ

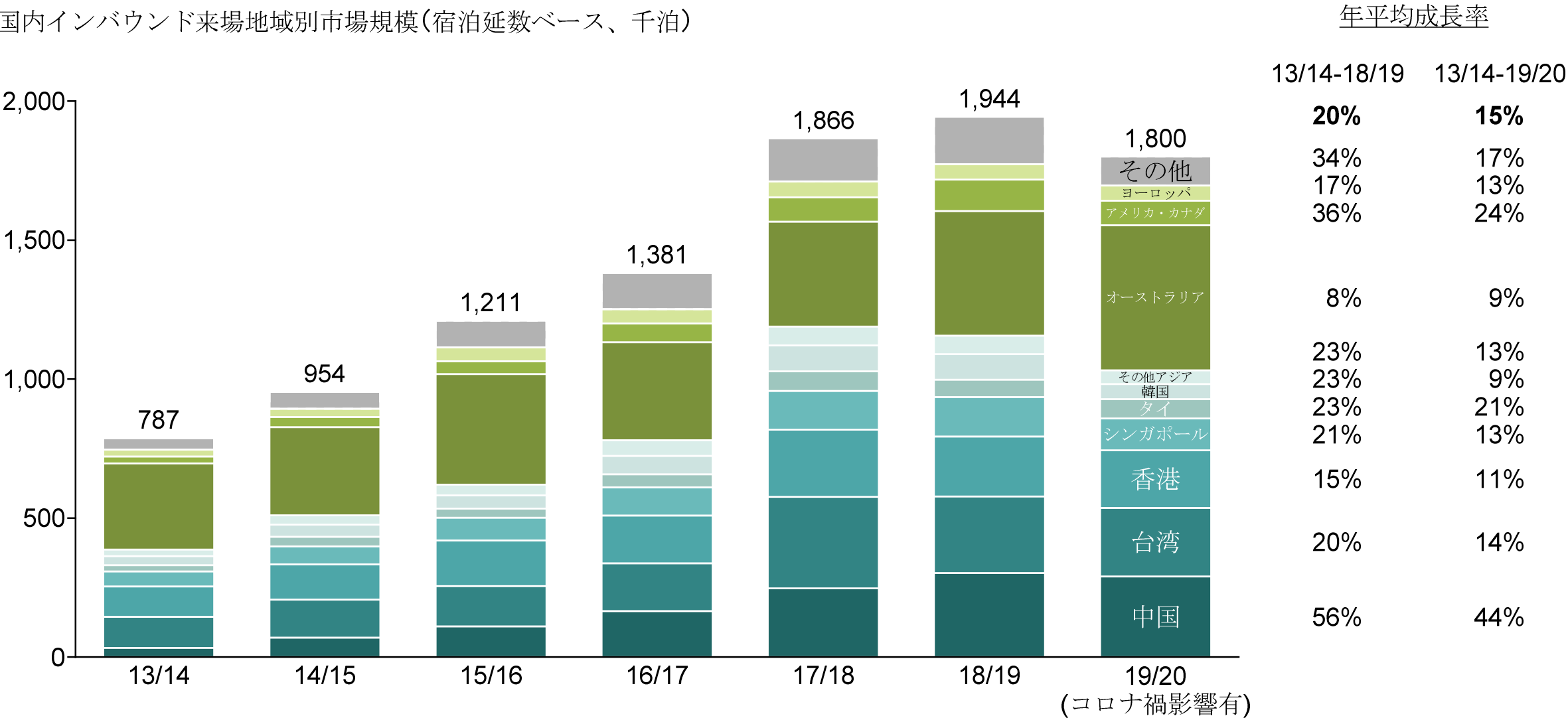
世代別の参加率が下げ止まると想定

国内スキー場 総入込数
(千人日)



※総入込数＝世代別の総人口×世代ごとの総滑走日数（参加率×平均滑走日数）により算出
 ※対数近似によりコロナ前の傾向を推定
 ※コロナからの戻り率は2023年実績を反映

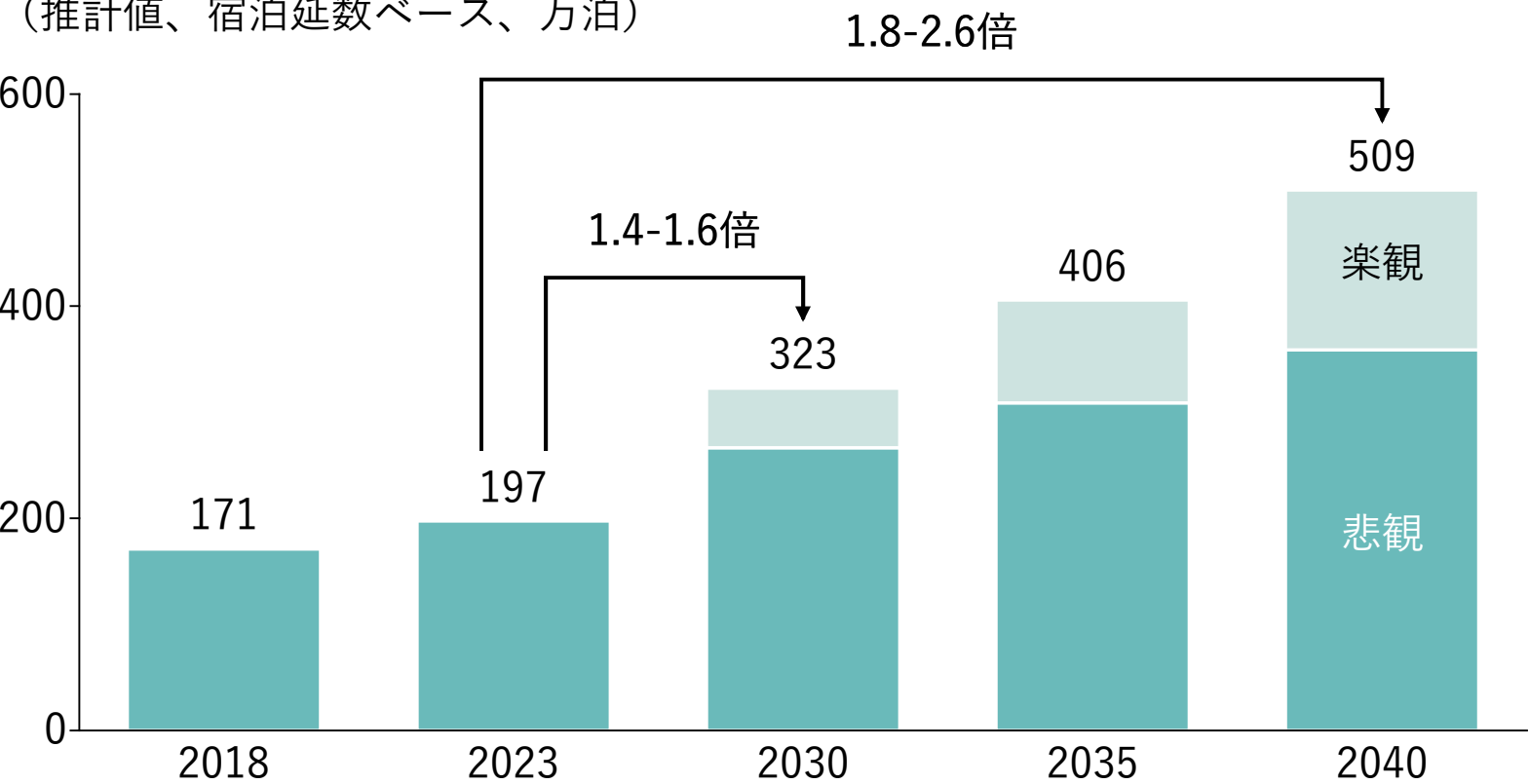
国内インバウンド来場地域別市場規模(宿泊延数ベース、千泊)



出所: IMF、World Bank、2024 International Report on Snow & Mountain Tourism (Laurent Vanat)、都道府県別外国人旅行客訪問データ、各観光協会、各社報道、有識者ヒアリングをもとにしたズクトチエ分析

インバウンド市場規模

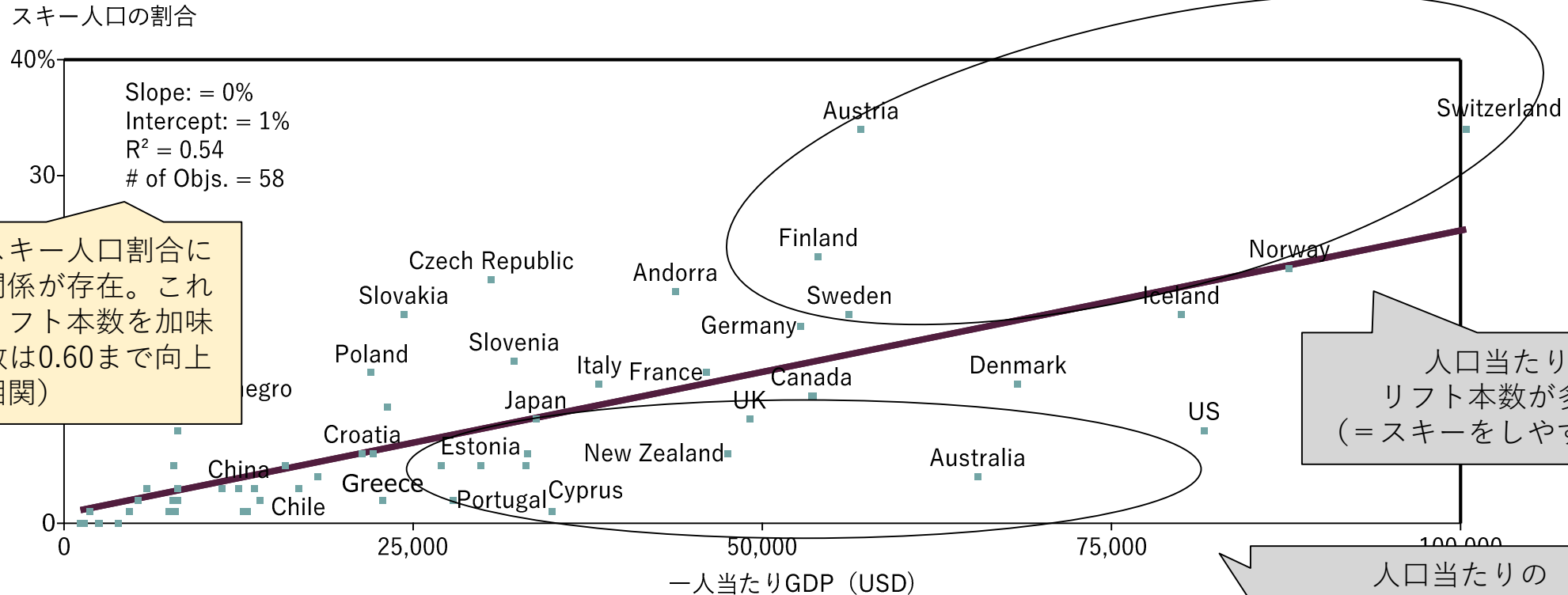
(推計値、宿泊延数ベース、万泊)



年平均成長率

18-23	23-30	30-40
	7%	5%
3%		
	4%	3%

注:各国の一人当たりGDP、リフト本数から推定されるスキー人口に、日本に来場すると想定される割合（詳細別紙）と現在の1滞在当たりの平均宿泊日数をかけて試算
出所: IMF、World Bank、2024 International Report on Snow & Mountain Tourism (Laurent Vanat)、都道府県別外国人旅行者訪問データ、各観光協会、各社報道、
有識者ヒアリングをもとにしたズクトチエ分析

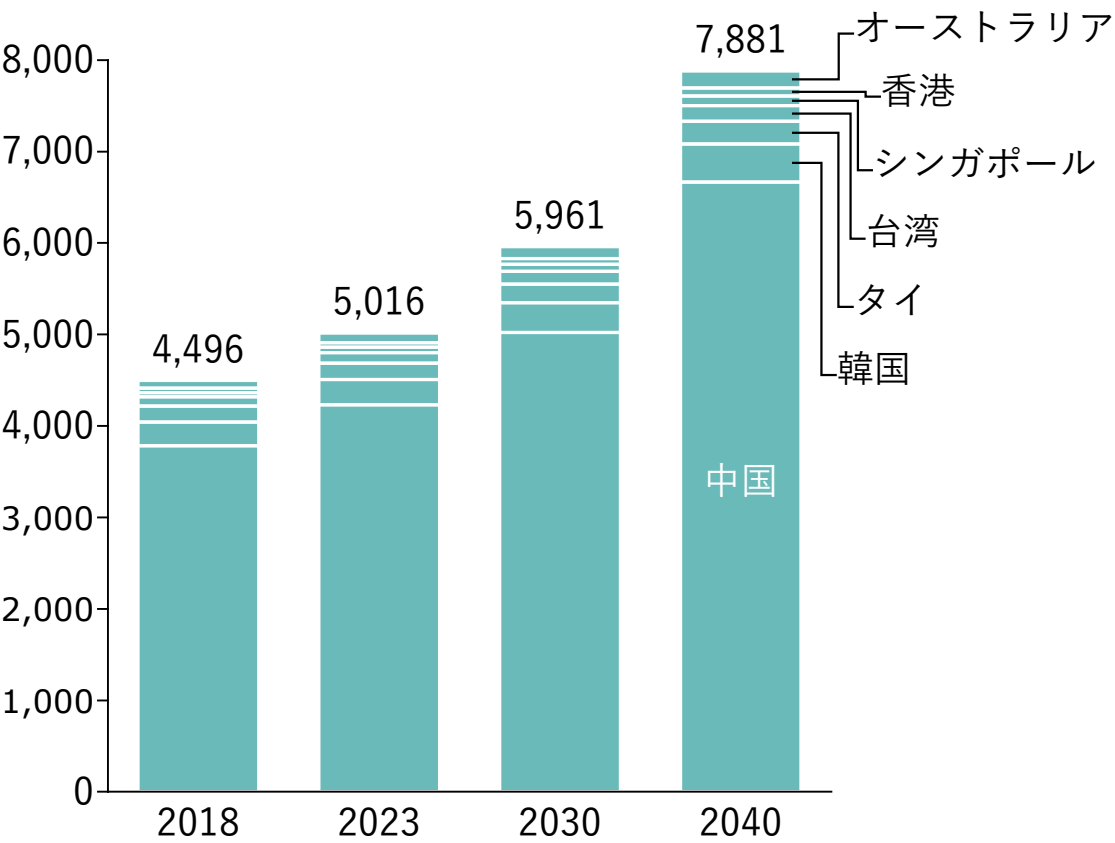


今回の将来予測においては、

“各国のスキー人口の割合 = $0.8\% + 0.01\% \times 1 \text{人あたりGDP (単位: 1万 USD)}$
+ $0.0002\% \times 100 \text{万人当たりの国内リフト本数}$ ”

として推定 (国が豊かになり、スキー場の数も増えればスキー人口は原則増加する)

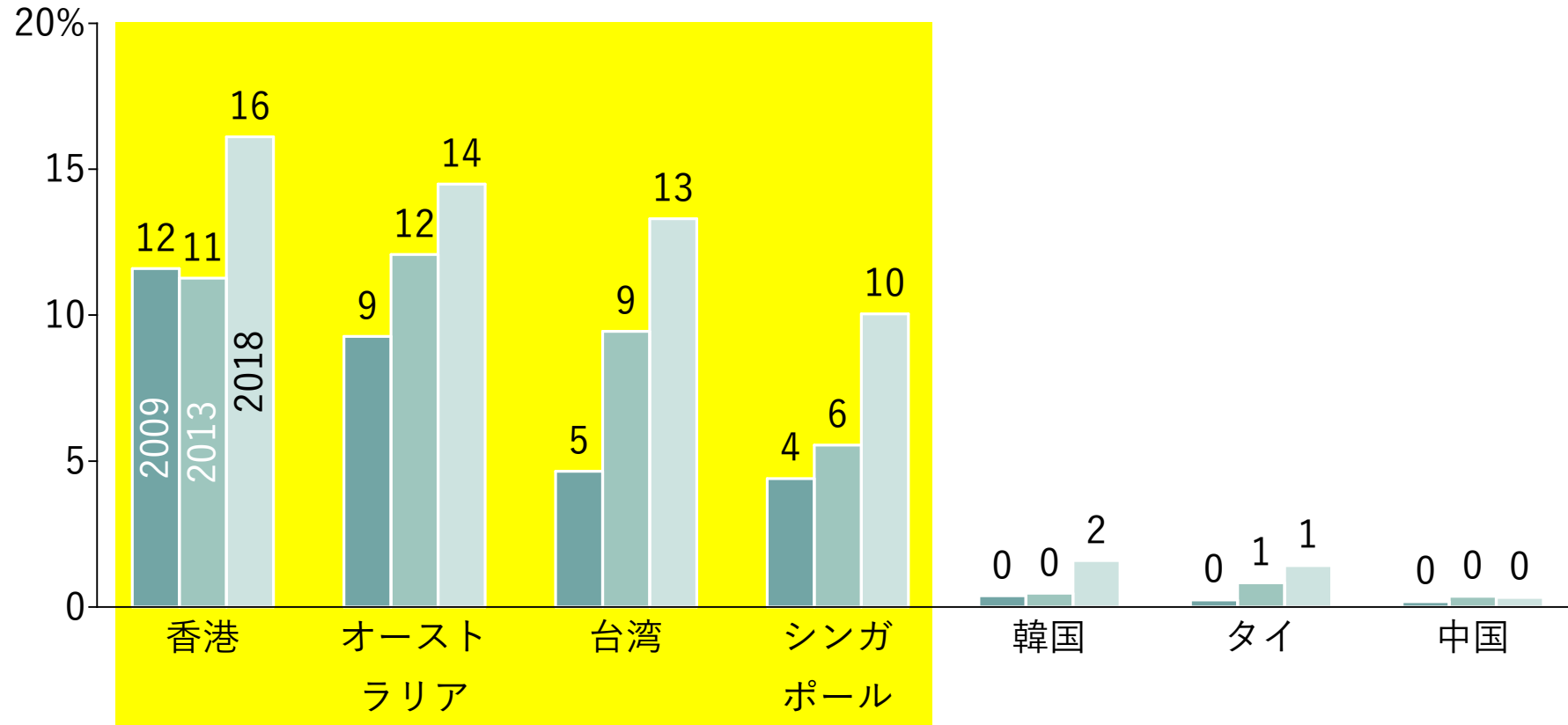
各国のスキー人口の推移
(推定値、万人)



	人数（万人）		年平均成長率		スキー人口割合	
	23年	40年	23年	40年	23-30	30-40
オーストラ	107	132	4%	6%	4%	3%
リア						
香港	50	63	7%	12%	2%	3%
シンガポー	59	76	10%	17%	4%	3%
ル						
台湾	114	140	5%	8%	3%	2%
タイ	180	203	3%	3%	1%	2%
韓国	275	325	5%	9%	2%	3%
中国	4,232	5,021	3%	5%	2%	3%

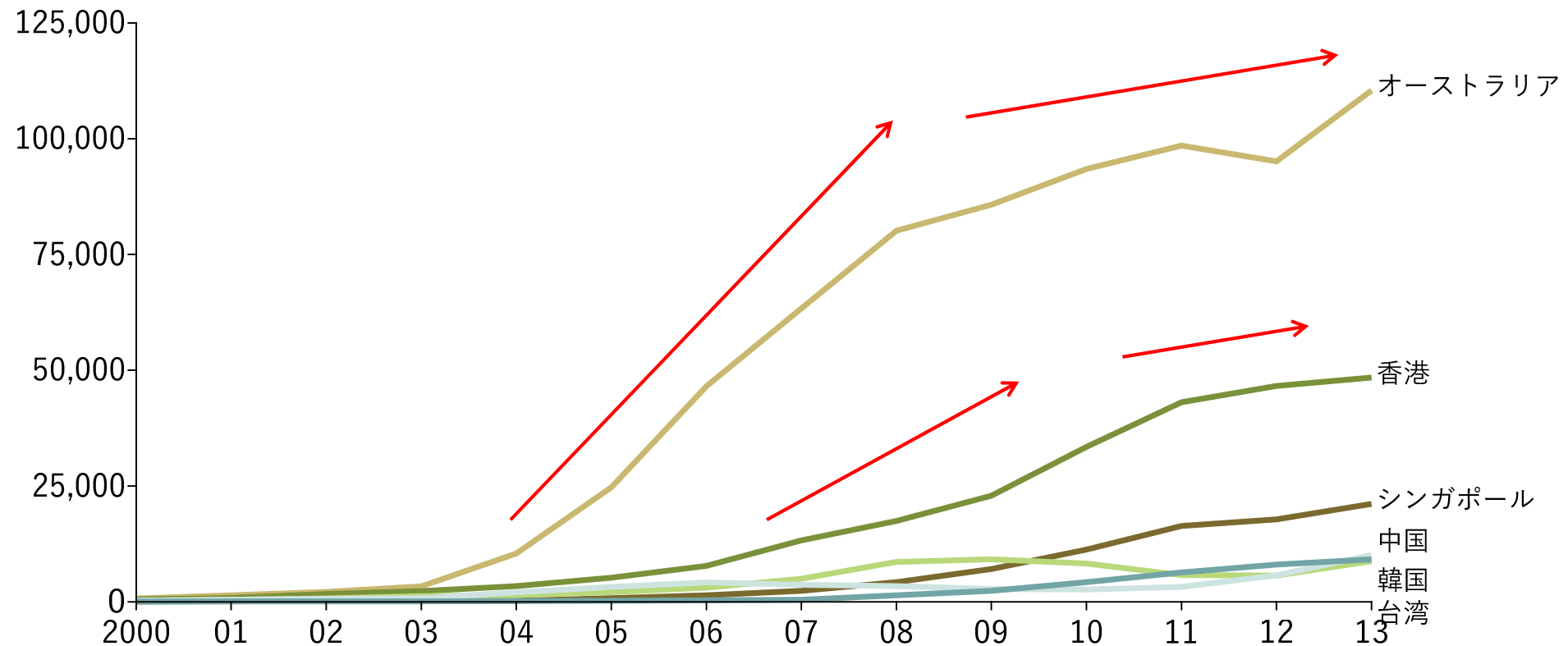
出所: IMF、World Bank、2024 International Report on Snow & Mountain Tourism (Laurent Vanat)

各国スキー人口の中で日本でスキーをした人口の割合
(09-10シーズン vs. 13-14シーズン vs. 18-19シーズン)



出所: IMF、World Bank、2024 International Report on Snow & Mountain Tourism (Laurent Vanat)、都道府県別外国人旅行者訪問データ、各観光協会、各社報道、有識者ヒアリングをもとにしたズクトチェ分析

ニセコエリアの過去の外国人延べ宿泊数(3か年の移動平均)



注： ニセコ町と倶知安町の年間入込数ベース
出所： 北海道外国人旅行客受入実績調査

(バックアップ) 日本へのスキー訪問割合の今後の見込みに関し、2つのシナリオを準備

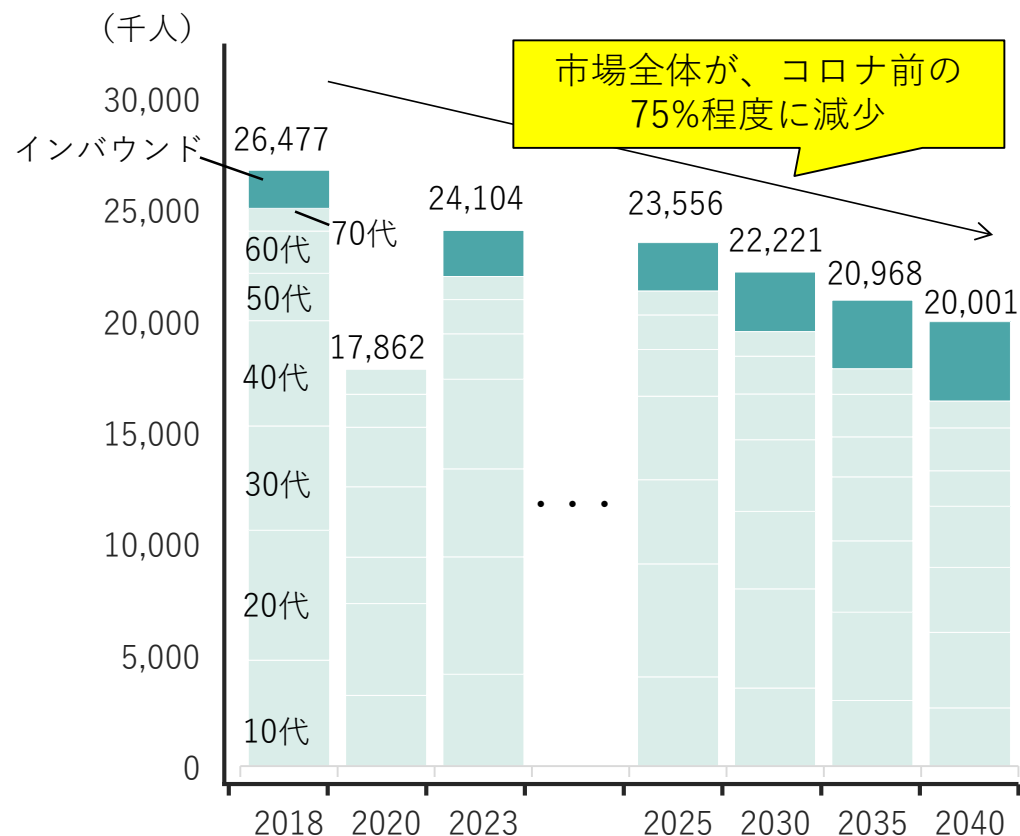
		日本のシェア（過去実績）			今後の見込み（推計値）				
地域	国	18-19 シーズン	23-24 シーズン	変化	40-41 悲観シェア	40-41 楽観シェア	悲観 シナリオ	楽観 シナリオ	
アジア・ オセアニア	中国	0.3%	0.2%	-0.1%	0.3%	0.8%	向こう5年で18-19シーズンのシェアまで戻し、その後シェア一定	向こう5年はコロナ禍以前の伸び、それ以降は半分の速度	コロナ禍以前の水準に戻っていない国
	シンガポール	10.0%	7.3%	-2.8%	10.0%	17.3%			
	オーストラリア	14.5%	13.6%	-0.9%	14.5%	19.1%			
	韓国	1.6%	1.6%	+0.0%	1.6%	1.7%	向こう5年で半分の速度で伸長、その後シェア一定	向こう5年で同速度で伸長、以降半分の速度	シェアが低く伸びしろが大きな国
	タイ	1.4%	1.6%	+0.2%	1.7%	2.0%			
	台湾	13.3%	15.1%	+1.8%	15.1%	16.8%	今後シェア一定	向こう5年で半分の速度で伸長、その後シェア一定	既にシェアが一定程度高い国
	香港	16.1%	21.0%	+4.9%	21.0%	25.9%			
ヨーロッパ		僅少 (0.1%未満)	僅少 (0.1%未満)	若干増	僅少	僅少	今後一定と仮定	18-19シーズンからの増加が継続	日本への関心がそもそも低い地域
北米									

出所: IMF、World Bank、2024 International Report on Snow & Mountain Tourism (Laurent Vanat)、都道府県別外国人旅行者訪問データ、各観光協会、各社報道、有識者ヒアリングをもとにしたズクトチェ分析

国内スキー人口はコロナ前と比較し7割程度に減少し、インバウンドが大きく増えたとしても市場全体はコロナ前の8割程度に減少する見込み

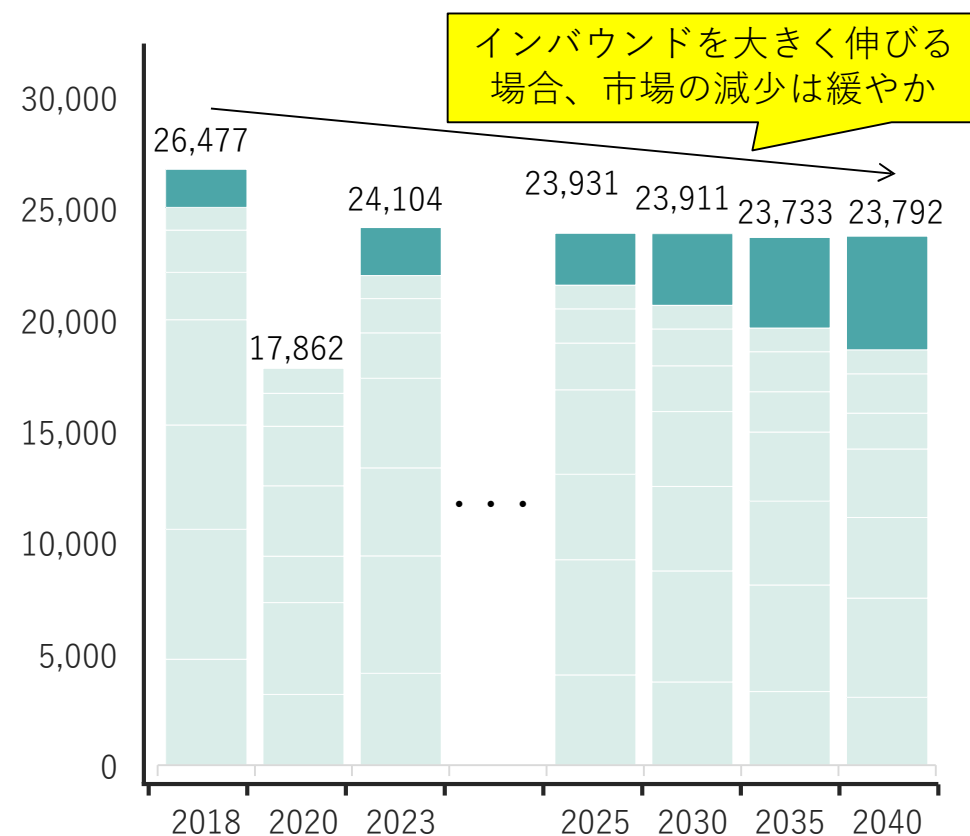
悲観シナリオ

国内：コロナによる減少傾向が継続
海外：コロナの回復が遅れ、鈍い伸長



楽観シナリオ

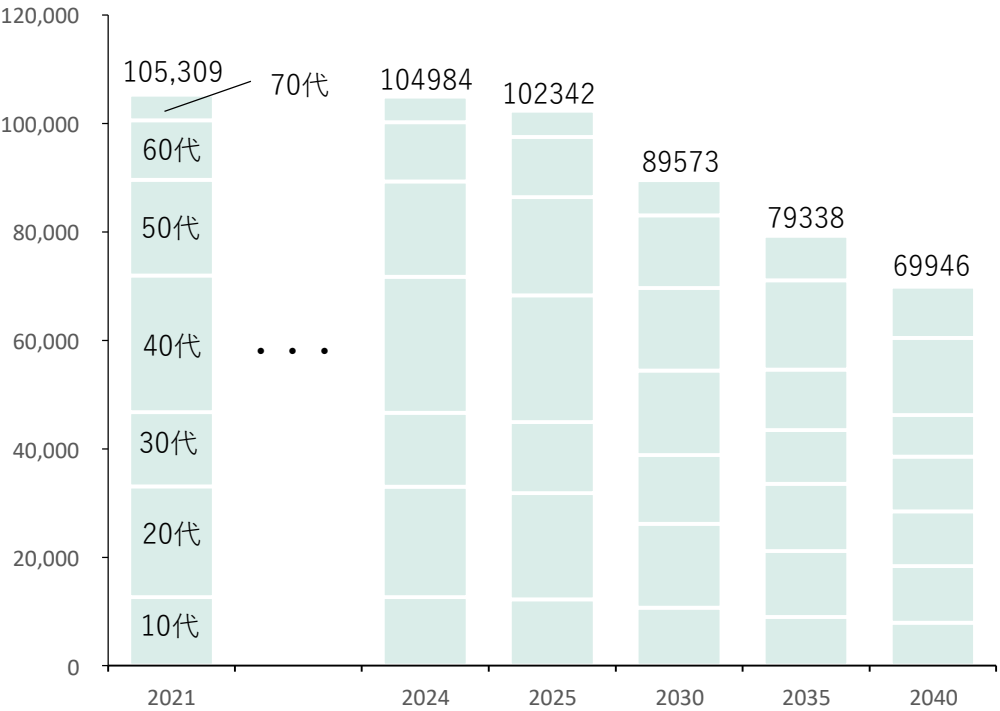
国内：コロナによる減少傾向は回復
海外：コロナから回復し、その後も一定伸長



現在のシェアを維持するままでは、客数減に歯止めがかからないため、
若い世代の取り込みが必要

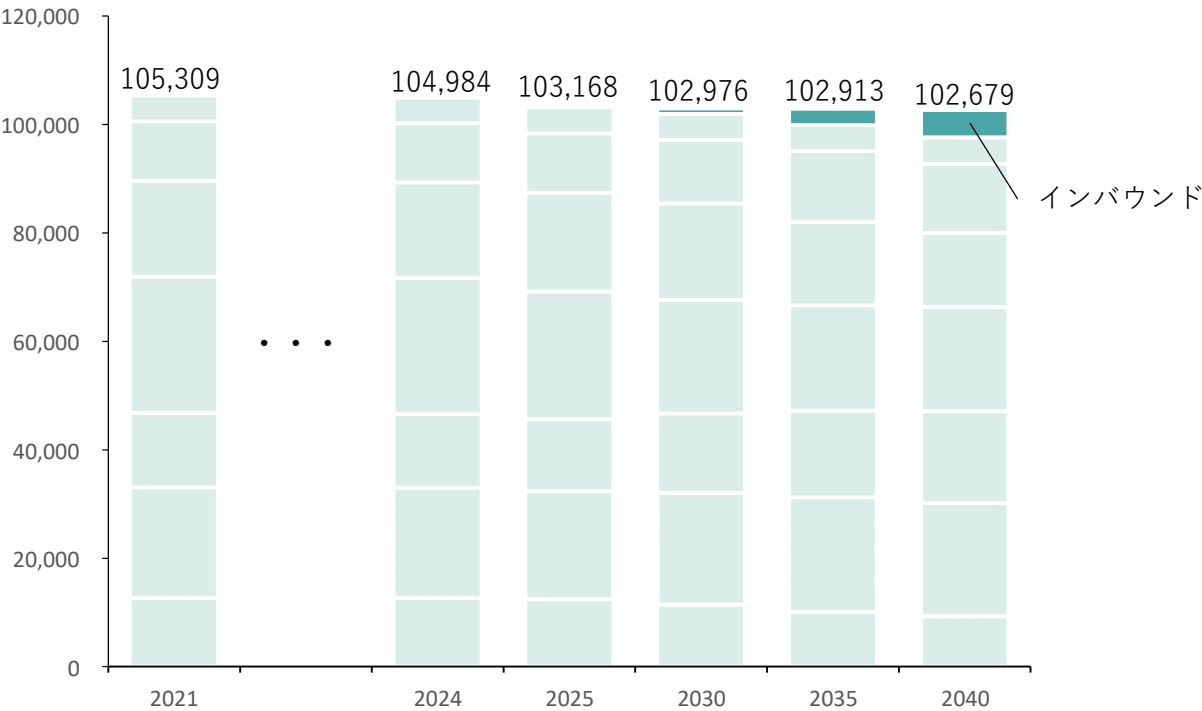
悲観シナリオ

国内：市場悲観シナリオに加え、大山の年代別
シェアがもちあがり全体シェア減
海外：施策を打たずインバウンド僅少のまま



楽観シナリオ

国内：市場楽観シナリオに加え、若い世代の
シェアが徐々に40代水準に近づいていく
海外：施策により一定水準の入れ込みを確保



(バックアップ) 国内マーケットでの大山の世代別シェアの前提

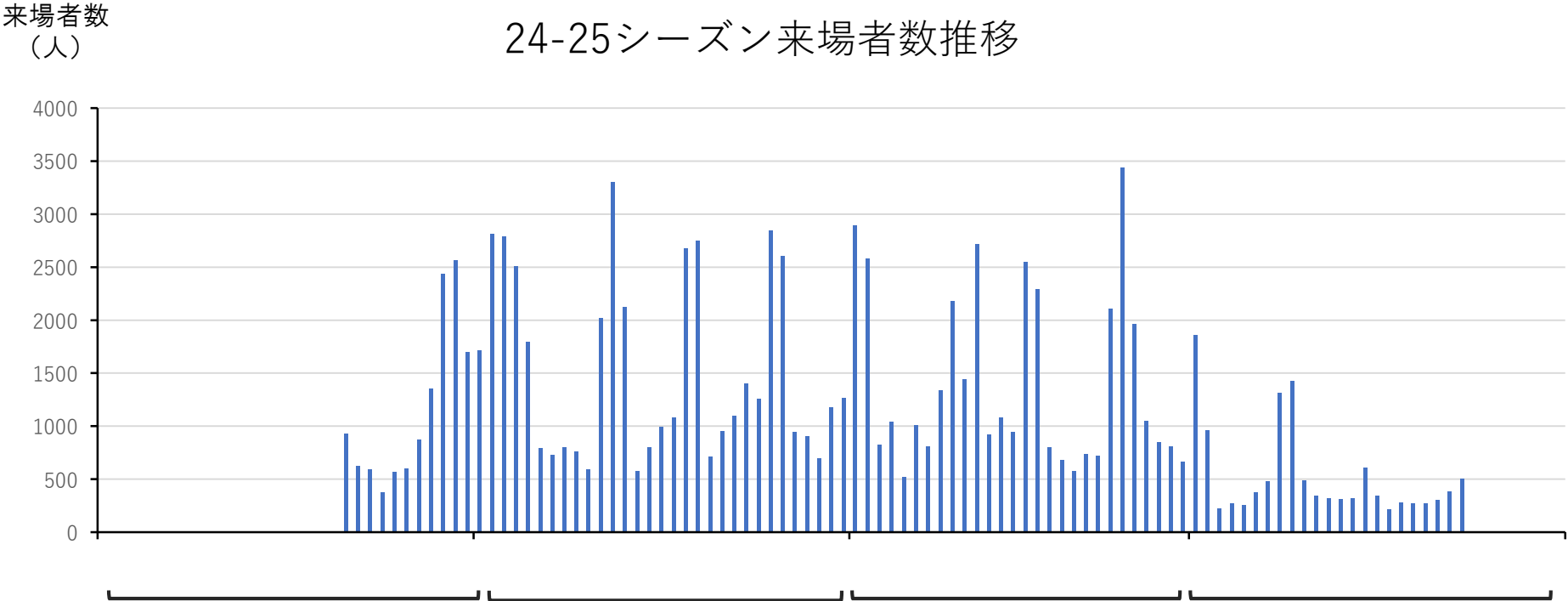
悲観シナリオ：年代ごとのシェアが持ち上がると想定（全体のシェアが今の若い世代のシェアに近づく）

	2021	2024	2025	2030	2035	2040
10代	0.40%	0.31%	0.31%	0.31%	0.31%	0.31%
20代	0.50%	0.39%	0.39%	0.35%	0.31%	0.31%
30代	0.65%	0.35%	0.35%	0.37%	0.39%	0.35%
40代	0.80%	0.62%	0.62%	0.48%	0.35%	0.37%
50代	0.66%	0.86%	0.86%	0.74%	0.62%	0.48%
60代	0.74%	0.71%	0.71%	0.78%	0.86%	0.74%
70代以上	0.41%	0.45%	0.45%	0.58%	0.71%	0.78%

楽観シナリオ：40代以上のシェアが一定＋施策により若い世代のシェアが40代水準に徐々に近づいていく

	2021	2024	2025	2030	2035	2040
10代	0.40%	0.31%	0.31%	0.31%	0.31%	0.31%
20代	0.50%	0.39%	0.39%	0.41%	0.44%	0.47%
30代	0.65%	0.35%	0.35%	0.39%	0.43%	0.47%
40代	0.80%	0.62%	0.62%	0.62%	0.62%	0.62%
50代	0.66%	0.86%	0.86%	0.86%	0.86%	0.86%
60代	0.74%	0.71%	0.71%	0.71%	0.71%	0.71%
70代以上	0.41%	0.45%	0.45%	0.45%	0.45%	0.45%

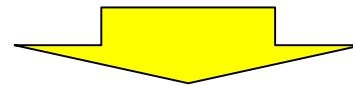
現在の日別来場者数： マスタープラン検討に向け、この波動を参照しつつ、シナリオごとに
「何人までの来場者数が快適に滑れるスキー場を目指すか」（＝計画日來場人数）を定めていくことが必要



	12月	1月	2月	3月	合計
月別 来場者数	12,605人	47,511人	39,554人	12,103人	111,773人
うち週末	5,334人	20,496人	19,377人	7,389人	52,596人

入込上位日の平均来場者数（2040想定）

	最大日	TOP5平均	TOP10平均	TOP15平均	TOP20平均	24－25シーズン比
24－25シーズン	3,437	3,056	2,882	2,763	2,609	
2040年（悲観シナリオ）	2,290	2,036	1,920	1,841	1,738	67%
2040年（楽観シナリオ）	3,362	2,989	2,818	2,703	2,552	98%



（※アクセスリフト乗車データより、来場者人数を推計）

2040年時点で、悲観シナリオで1,800人、
楽観シナリオで2,700人を計画日の入込として設定

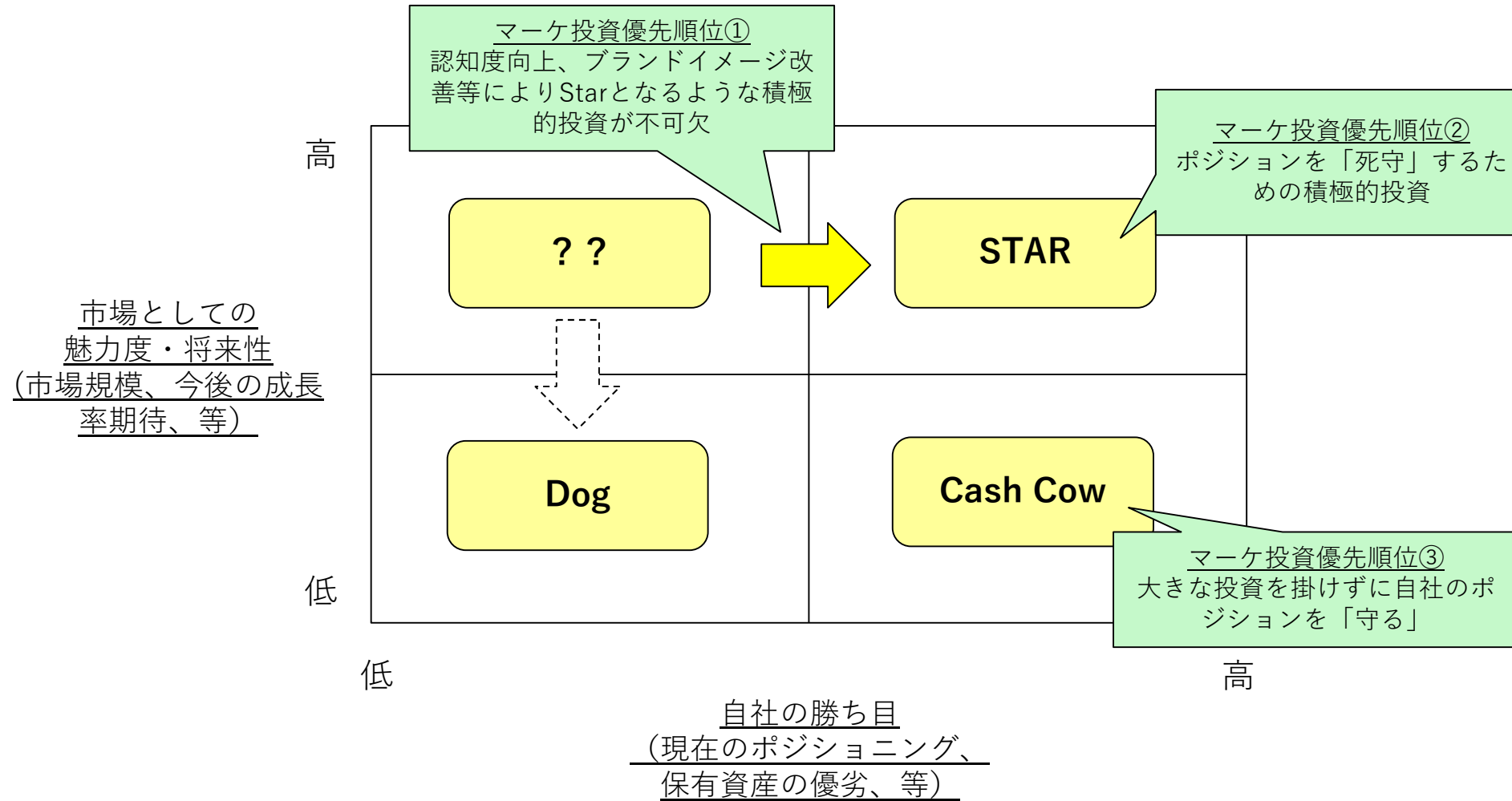
各エリアの今後の客数推移

		乗車数		時間当たり リフト最大キャパ
		時間当たり最大	TOP15平均	
豪円山	24－25シーズン	1,387	1,322	1800
	2040（悲観）	924	881	
	2040（楽観）	1,357	1,293	
中の原	24－25シーズン	2,498	2,372	3084
	2040（悲観）	1,664	1,581	
	2040（楽観）	2,443	2,320	
上の原	24－25シーズン	799	756	1080
	2040（悲観）	532	504	
	2040（楽観）	781	740	
国際	24－25シーズン	1,473	1,284	2550
	2040（悲観）	981	856	
	2040（楽観）	1,441	1,256	

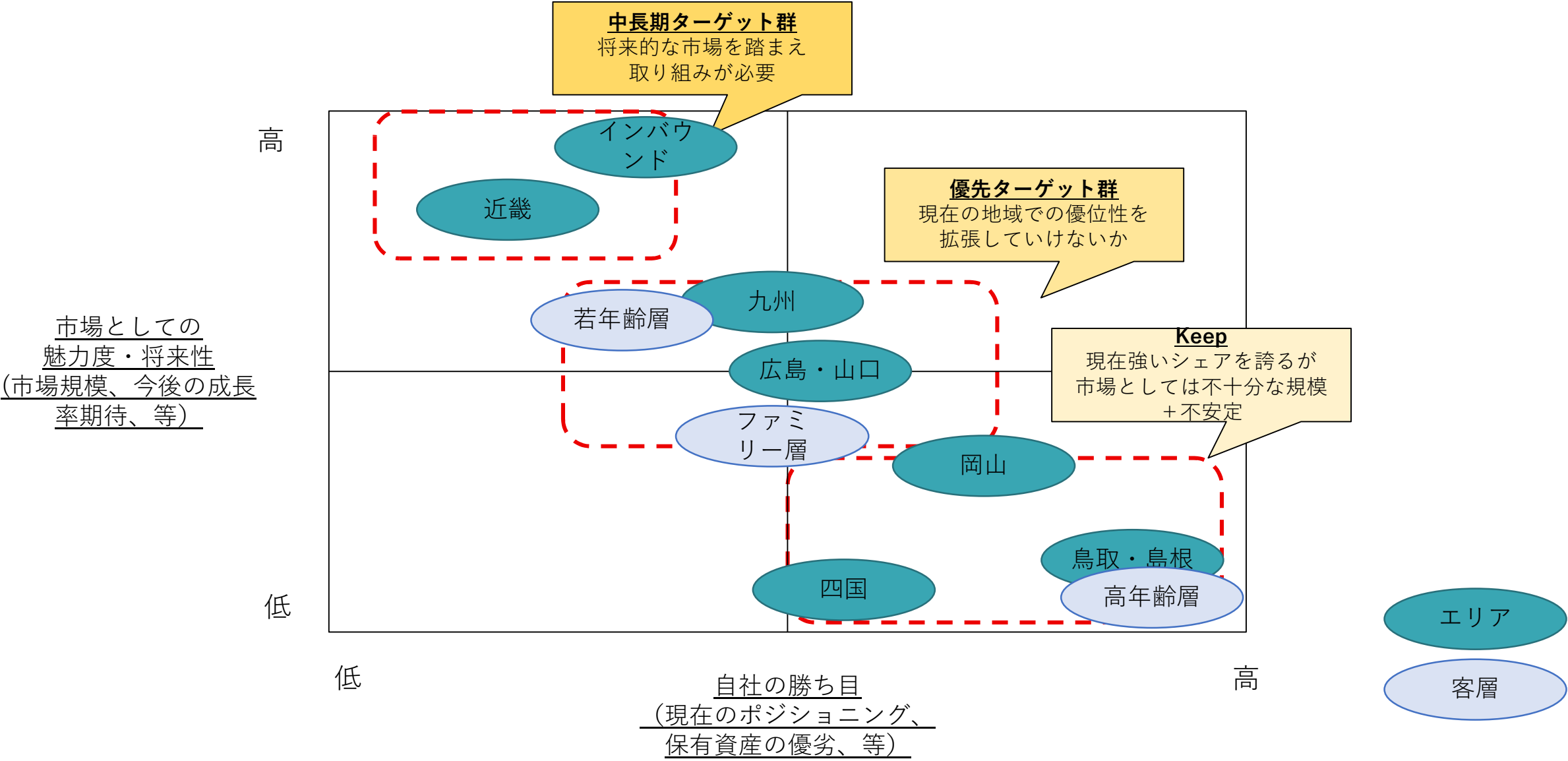
輸送力のオーバーキャパシティを避け運営を効率化するためにも
各エリアの客数推移を見込んだリフトの中長期プランが必要

- 大山スキー場の現状と課題
- 今後の来場者予測と計画日來場人数
- 今後のビジョンとターゲット
- 索道・コースの改編について
- グリーン期のアクティビティについて
- 宿泊施設・街並みの再生に向けて
- 指定管理の考え方について

ターゲットの考え方のベースとして、「魅力度」×「勝ち目」をまずは整理



現状・将来性から見たターゲットの整理

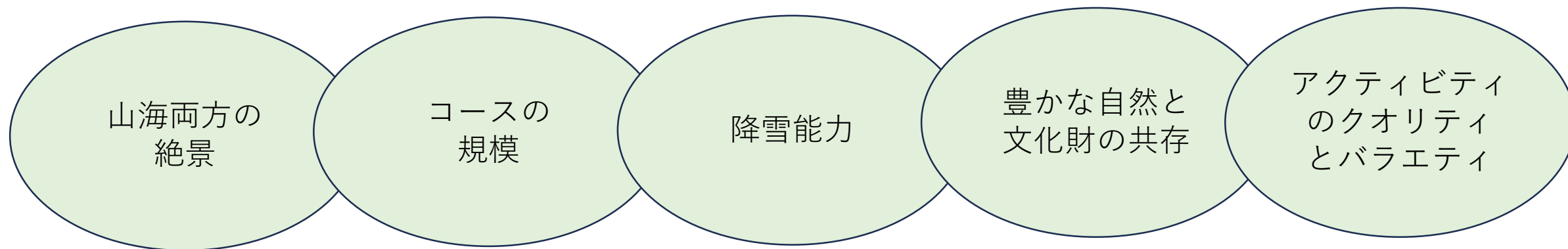


新たなターゲットを狙う場合における大山の強み・弱み

	Winter	Green
強み	西日本有数の標高 山海両方の絶景 西日本有数のコース規模・バリエーション 空港からのアクセス、他県からのアクセス性	冷涼な気候と良質な水源 集客力のある文化施設
弱み	整った街並みや良質な宿泊施設数の少なさ 老朽化した施設群 日帰り駐車場・スキーセンター機能不足 ボーダー向けイメージ・コンテンツ不足 スキー場到着後の導線不全 主要競合に劣後するブランド認知（ブランドの種はあり）	アクティビティの不足

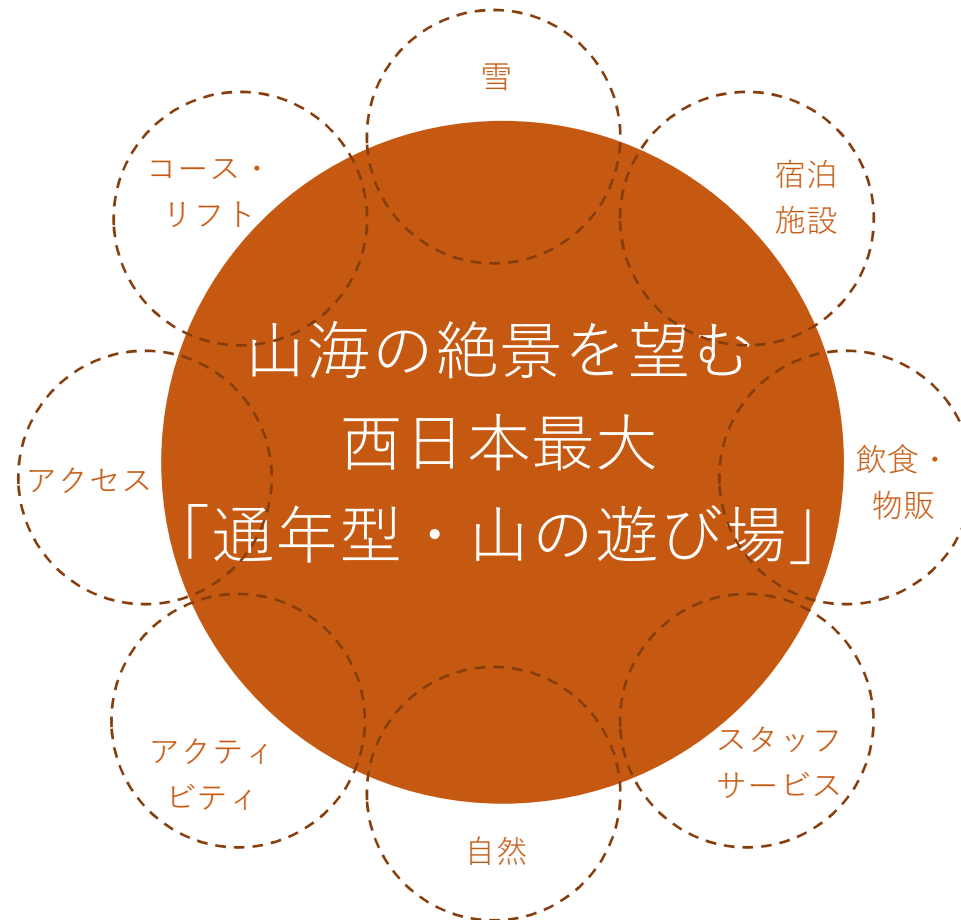
大山エリアが顧客に提供していくべき価値

**一年を通じ自然と文化を豊かに感じる
山海両方の絶景を望む「西日本最大の通年型・山の遊び場」**



季節ごとに表情を変える遊びを、山海の眺めとともに。
夏はトレイル・牧場・海辺体験、冬は降雪豊かなスノーアクティビティ、そこに大山寺や宿坊の文化が重なる。
アクセス良く自然と文化を味わえる、四季の多彩なアクティビティを一つにした通年リゾート。

全ての体験で顧客を裏切らない設えを用意していく



- 大山スキー場の現状と課題
- 今後の来場者予測と計画日來場人数
- 今後のビジョンとターゲット
- 索道・コースの改編について
- グリーン期のアクティビティについて
- 宿泊施設・街並みの再生に向けて
- 指定管理の考え方について

リフト再設計 (Phase 1&2)

現存リフト = 11
リフトフェーズ1 & 2 = 9
リフトキャパ = 12 300 sk/h



リフト再設計 (Phase 3&4)

現存リフト = 11
リフトフェーズ3 = 8
リフトキャパ = 13,700 sk/h



フェーズ4: N1-中原

概要: 3基のチェアリフトを1基の新型リフトに集約。N3地点に到着し、中級コースをカバー。
Note: 既存K4リフトを再利用可能。新しい出発地点を設定。
Length: 長さ = 660m
Vertical drop: 標高差 = 145m
Capacity: 輸送能力 = 2,200人/時

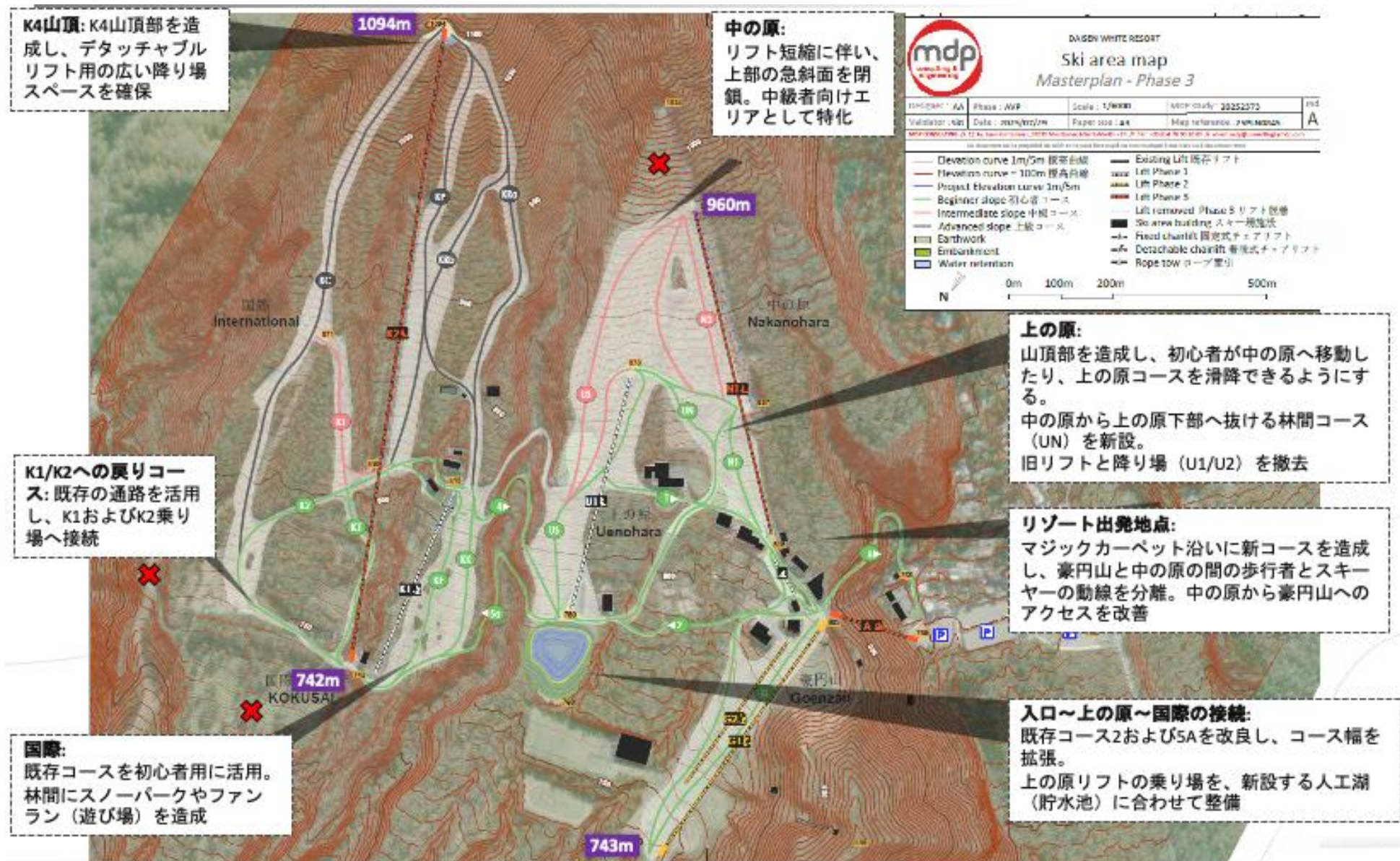
フェーズ3: K2-国際

概要: フェーズ4: K2-国際を、より長距離の自動循環式（デタッチャブル）チェアリフト（4人または6人乗り）に架け替え。国際エリアおよび上級者向け斜面全体をカバーし、上級者向け商品の質を向上。
長さ = 1,290m
標高差 = 352m
輸送能力 = 2,000人/時

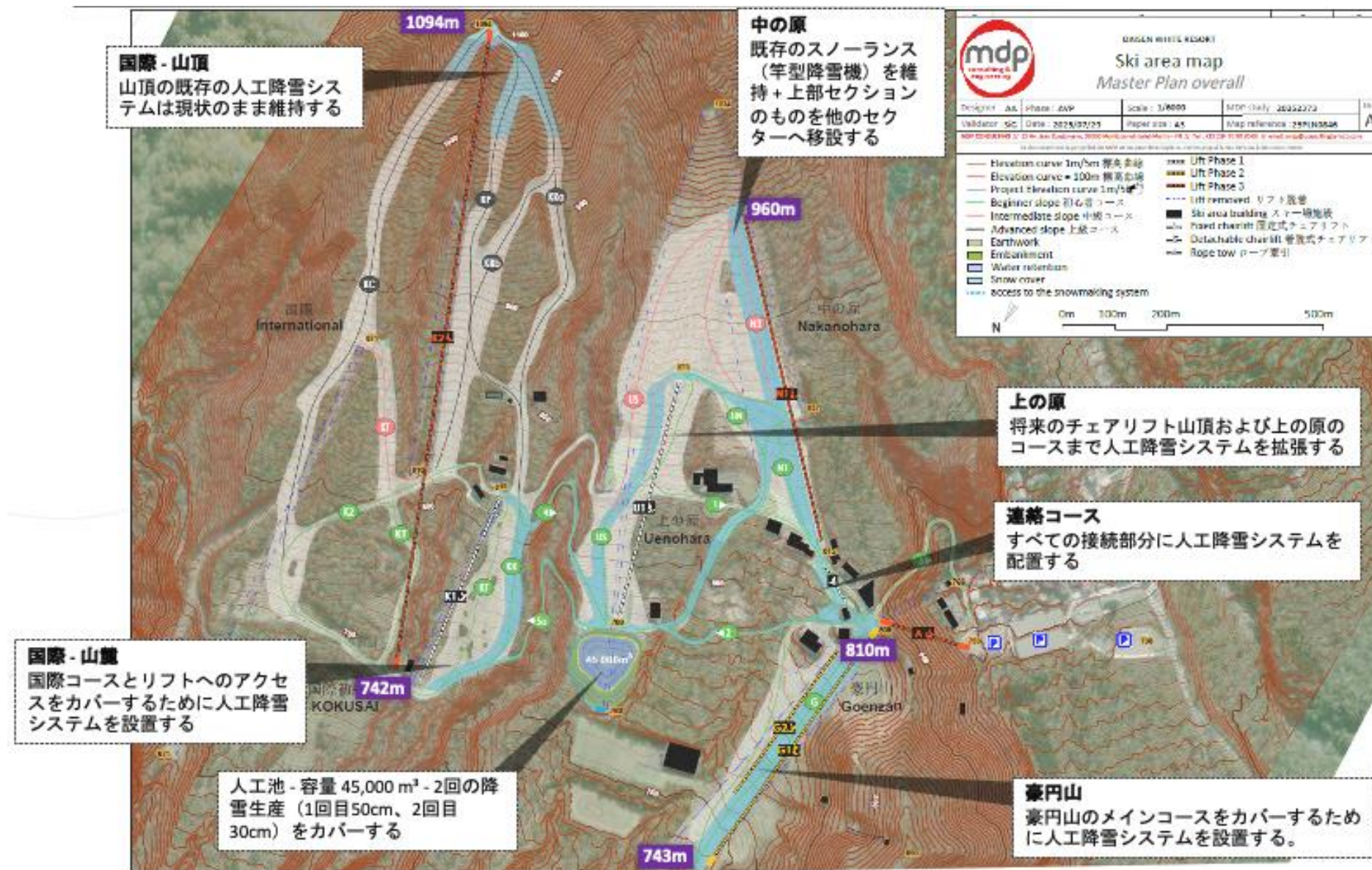
フェーズ3: アクセスリフト or エスカレーター

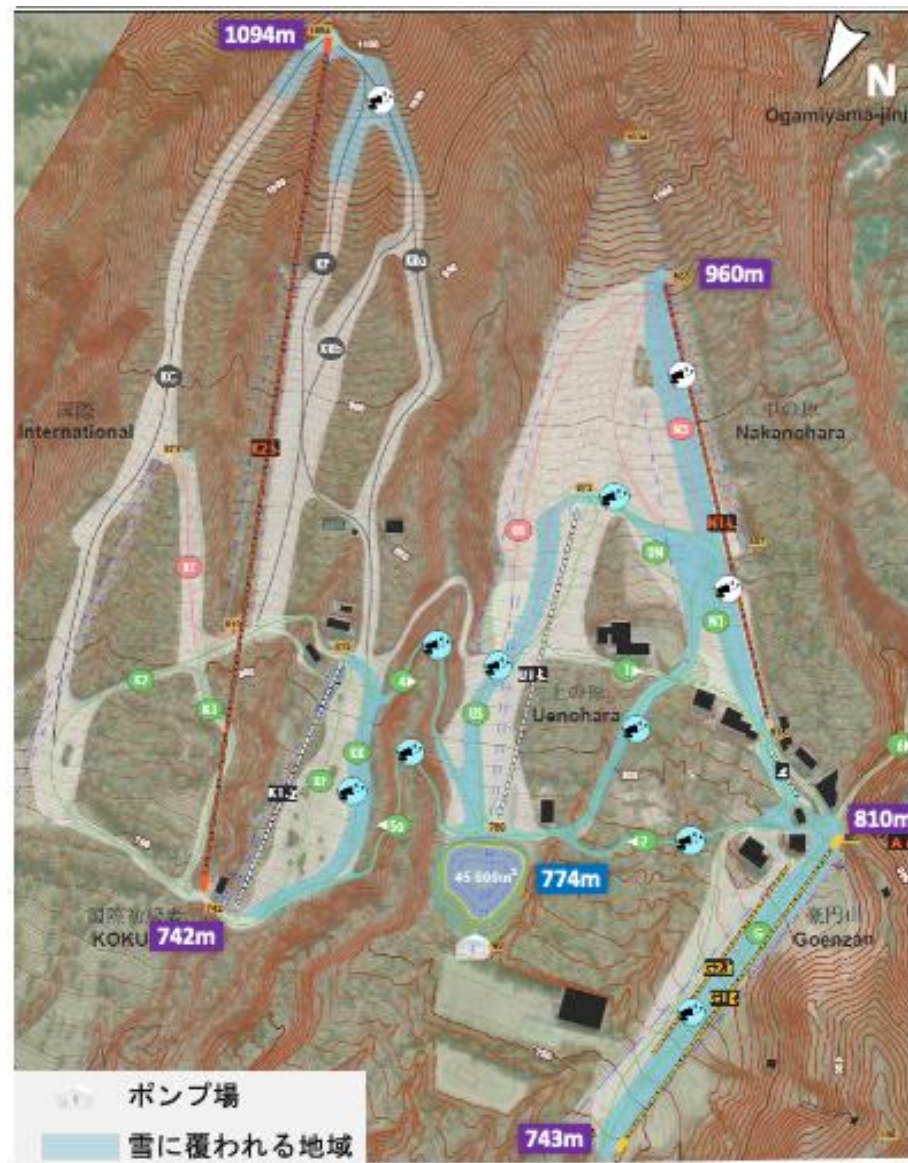
概要: 2基のチェアリフトを1基の新設リフト（固定式4人乗りまたはゴンドラ）に置き換え。駐車場から既存の山頂地点へ接続する新しい出発地点を設定。
長さ = 180m
標高差 = 59m
輸送能力 = 2,200人/時

コースデザイン

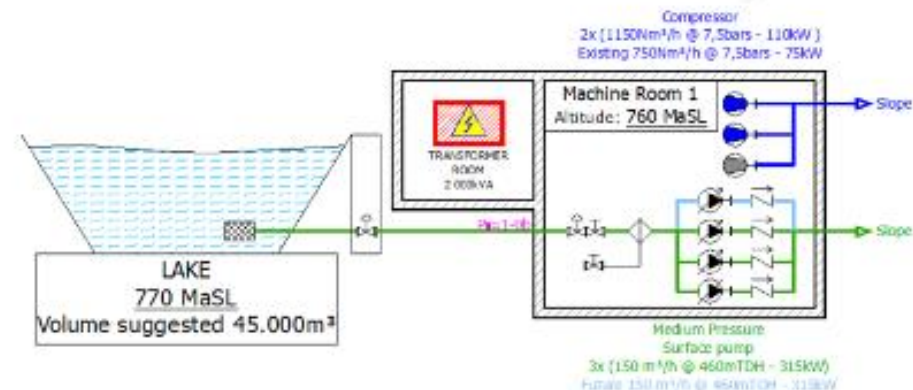


降雪システム改善 概要





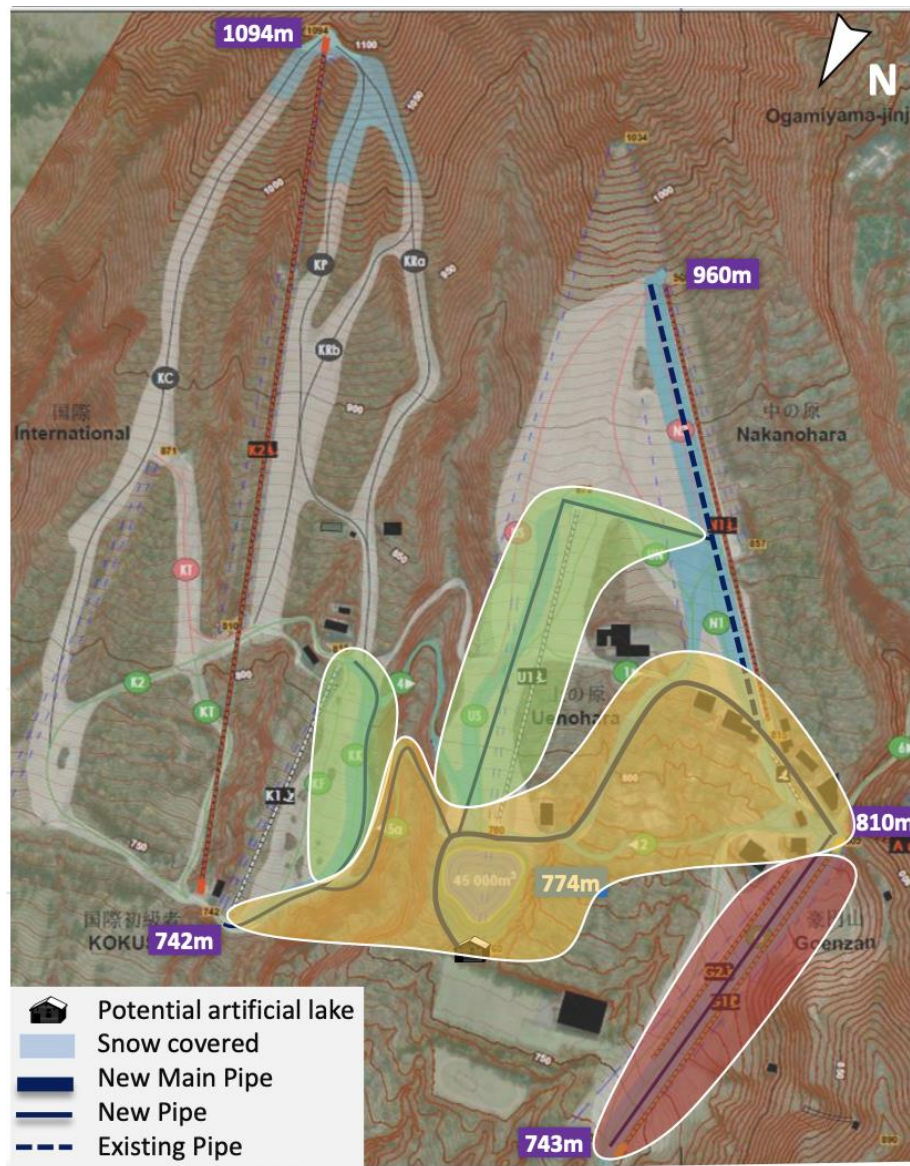
- すべての斜面について、索道の営業開始を保証するために幅40mのみを考慮した。
- 塩津大山町の気温に基づき、 -7°C （湿球温度に換算するため）を考慮した。
- これに基づき、降雪生産時間は70時間（ -4°C ）である。
- 最終的な総面積は約11.2haであり、ポンプ場は最低でも400m³/時、配管ロスを含めて山頂駅まで到達するために460mの揚程が必要であることを意味する。
- 以下のポンプ場を提案可能である：
 - 第1段階：新しいポンプ3台と新しいコンプレッサー2台（全システム稼働用）
 - 第2段階：低温での降雪生産を強化するためにポンプ1台を追加



上の原リフト起点、人口池

- 上の原は、国際と中の原の間のスキヤーの流れの合流点である。
- チェアリフトの新しい出発地点には、エリアを滑るスキヤーや、リフトを使って中の原、豪円山、アクセスリフトへ戻るスキヤーを支えるための広いプラットフォームがある。
- 林間を通る新コース（UN）は、このエリアの初心者への提供範囲を拡大する。
- 人工池は上の原の出発地点の下（既存のコース、伐採なし）に造成され、水深12m、貯水容量45,000 m³である。土工（造成）は、切土と盛土のバランスが取れている。下流側に機械室の建物を配置し、湖沿いに管理用道路を設ける必要がある。





投資能力に応じて、降雪システムをいくつかのフェーズに分割する

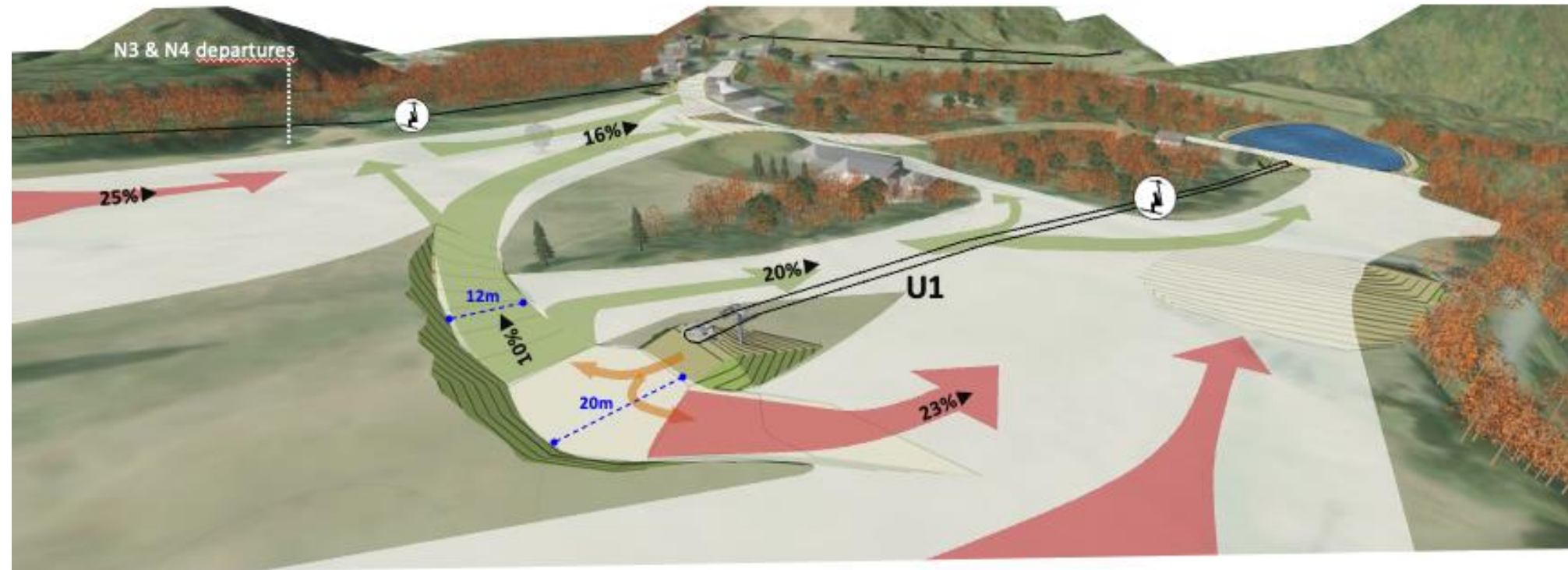
- Ph1- オレンジ：池、機械室棟、機械室プロセス（ポンプ2基、コンプレッサー1基）、既存設備への接続
- Ph2-赤：豪円山の降雪システム＋機械室内のポンプ1台
- Ph3-緑：国際の降雪システム＋機械室にコンプレッサー1台＋中の原の降雪システム＋機械室にオプションポンプ1台

詳細

1. まず池と機械室を優先的に施工する。第一段階として、降雪需要に対応するため、既存のコンプレッサー1台に加え、新規コンプレッサー1台とポンプ2台を設置する。既存システムへの接続はUNコースと新規カーペット部分を通じて行う。国際スキー場へのアクセスを確保するため、5-aコースの整備は望ましい。スキー場コース及びリフト工事と連動して施工する。
2. 豪円山コースの再建に伴い、人工降雪システムを確保する。全設備を-4℃で稼働させるには新たなポンプが必要である。
3. 下の原は最後に整備されるコースで、リフトは既にN1コースとUNコースで確保済みである。この最後のコース整備により、N3頂上の水圧が上昇する。この段階で、中の原頂上の設備を回収することが有益である。

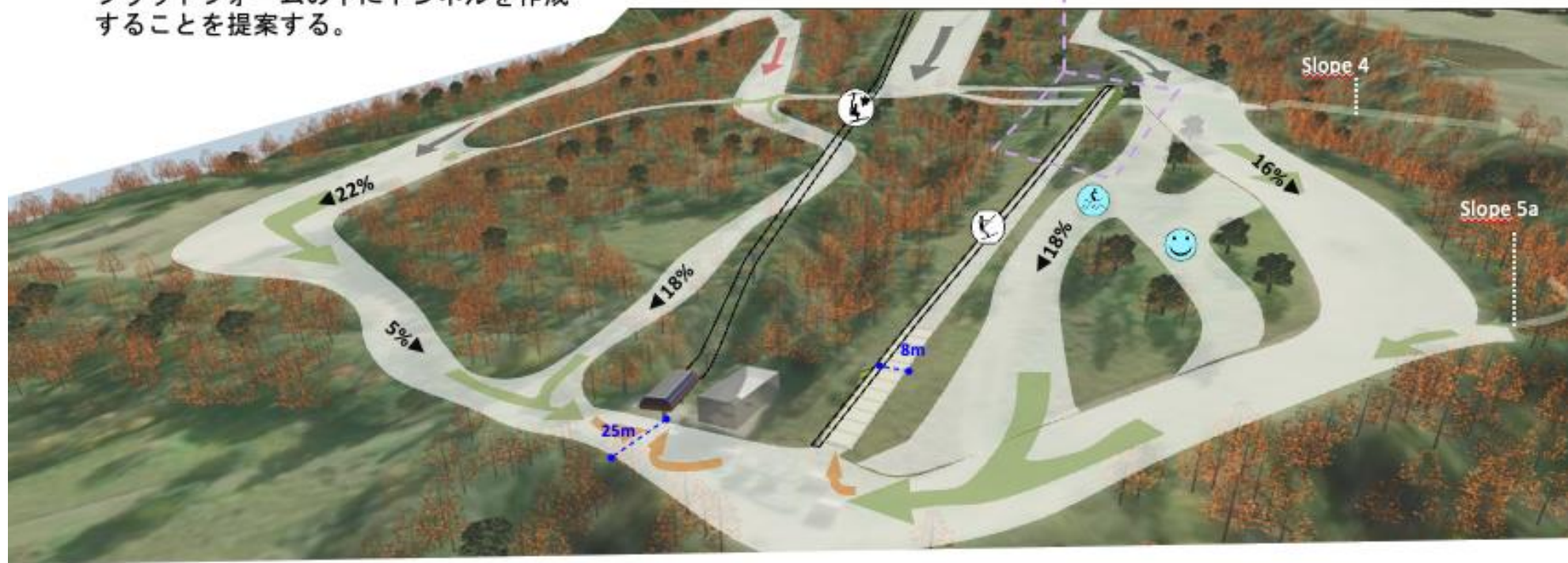
上の原リフト終点

- 上の原の山頂は、チェアリフト到着地点のためのプラットフォームを作るために平坦化が必要がある。以下のスキーコース接続を含む：
 - 緩やかな斜面（10%）で中の原へ到達する、または上の原側へ滑る（緑コース）。
 - 中級スキーヤー向けに上の原へ到達する（赤コース）。
- 開発の第一段階の間は、10%の斜面を使ってN3およびN4の出発地点へ到達することが依然として可能である。



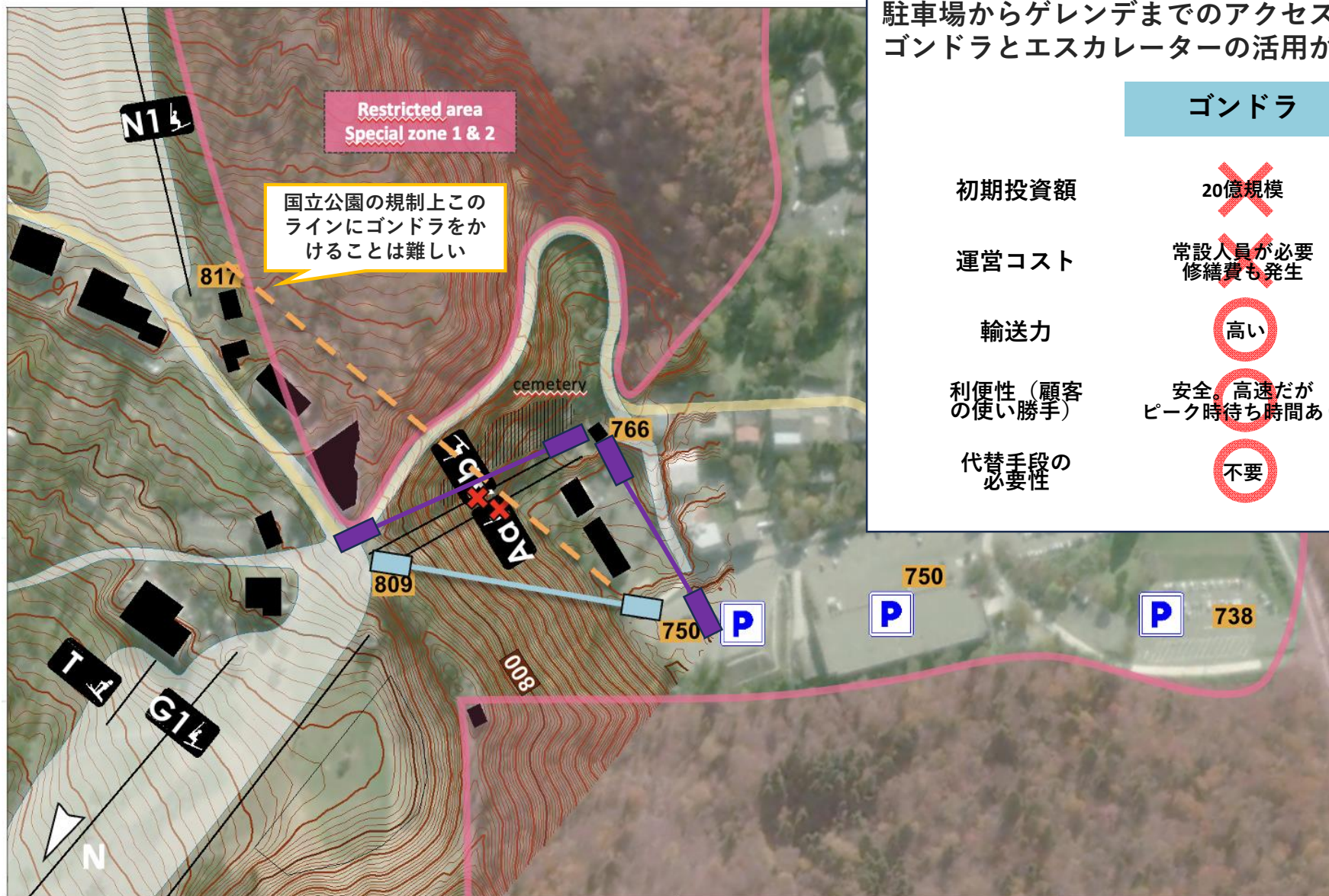
国際コース起点

- 国際の麓に独自の合流点が作られ、デタッチャブルチェアリフトK2とスキーリフトK1が同じレベルに配置され、エリアの全スキーコースを受け入れる。
- スキーリフトは、両側の緩やかで幅の広い初心者用コースと、テーブルやボーダークロスなどを含む林間の多様なファンラン（遊び場）にサービスを提供する。
- 国際上部セクターからの戻りコース4との交差を避けるために、スキーリフトのプラットフォームの下にトンネルを作成することを提案する。



- 国際の山頂は、デタッチャブルチェアリフトの到着用プラットフォームを作るために拡張する必要がある。伐採を最小限に抑えるため、可能な限り既存のプラットフォームを利用する。
- リフト降車後の停止スペースとして合計20mの間隔を確保しつつ、プラットフォームを作成し自然の地形を維持することは可能である。





駐車場からゲレンデまでのアクセス方法の改善策としては、ゴンドラとエスカレーターの活用が考えられる

ゴンドラ

エスカレーター

初期投資額

~~20億規模~~

~~10億規模~~
(さらに削減も可能)

運営コスト

~~常設人員が必要
修繕費も発生~~

~~常設人員不要だが
メンテナンス費は発生~~

輸送力

~~高い~~

~~ゴンドラ同等の
輸送キャパ確保可能~~

利便性（顧客
の使い勝手）

~~安全。高速だが
ピーク時待ち時間あり~~

~~転倒リスクあり。低速
だが待ち時間少ない~~

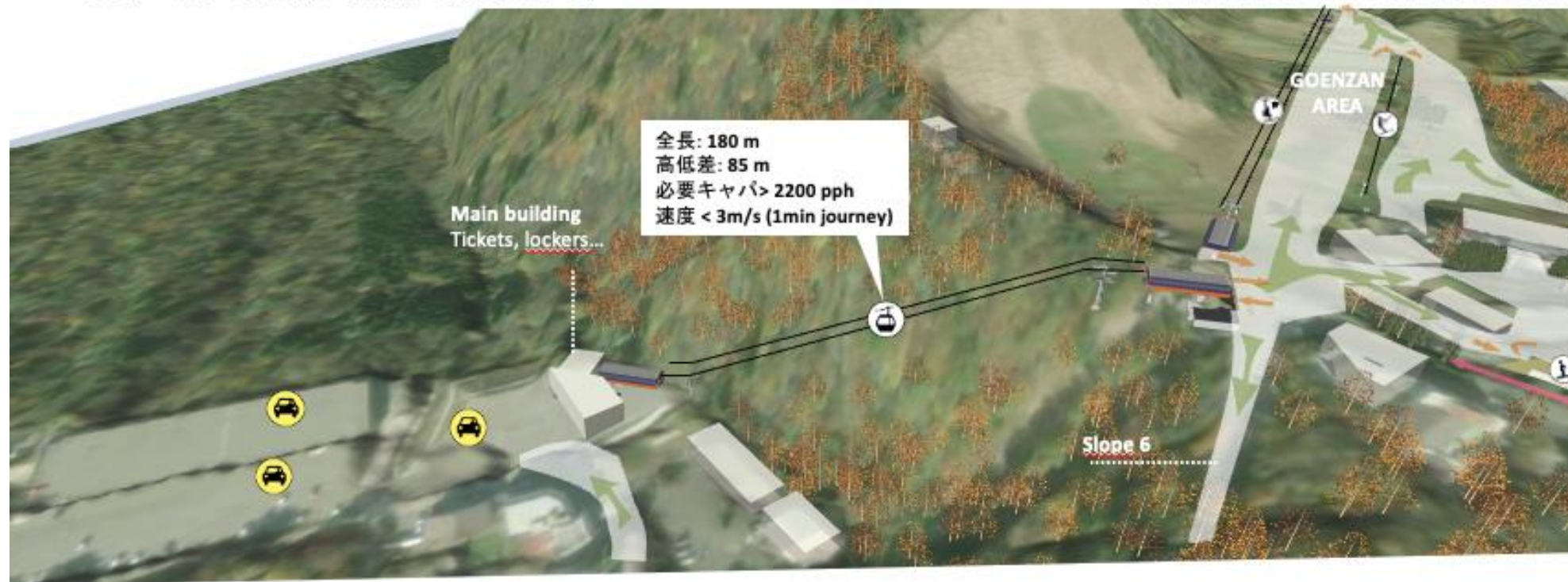
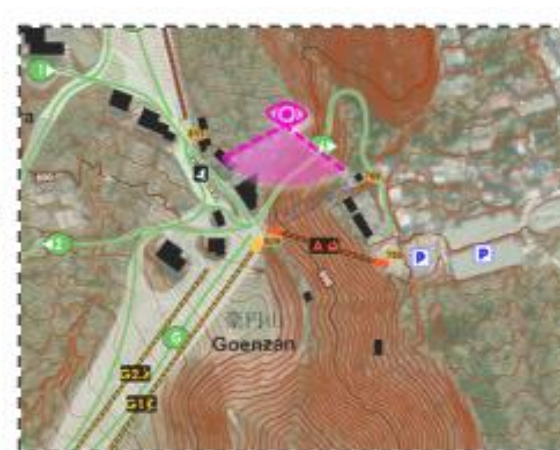
代替手段の
必要性

~~不要~~

~~必要（モーター、CAT、
ハイエース等）~~

アクセスリフト：ゴンドラ（非推奨案）

- アクセスリフトは非常に短いが、スキーエリア全体への唯一のアクセスであるため、非常に重要である。
- 最も適した技術はゴンドラであり、スキーヤーと歩行者の双方を収容でき、双方向とも非常に容易かつ高容量である。しかし、ゴンドラは非常に高価であり、コストを削減するために固定式4人乗りチェアリフトという代替案も議論可能である（ただし顧客にとっての機能性は劣る）。
- インフォメーション、チケット、更衣室、ロッカーなどのために、山麓にメインビルディングを建設する目的がある。この建物は規模を決定する必要がある。
- 山頂駅は、スペース不足（道路、豪円山山頂への道、豪円山リフト、冬のスキーコースなど）のため、精密に設計する必要がある。



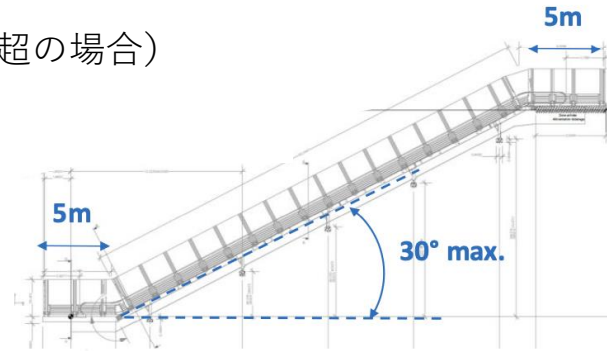
アクセスリフト：エスカレーター（推奨案）

エスカレーターの種類：

- 独立構造および屋根付き
- コンベア式ガラスカバー付き

技術的制約：

- エスカレーターの最大勾配 = 30° （高さ6m超の場合）
- 出発／中間／到着部の長さ $\approx 5\text{m}$ 以上



View inside Escalator (Valmeinier)



Exemple : La Plagne, France



Exemple : Valmeinier, France

セクション1：

駐車場からアクセス用リフトに接続する2基のエスカレーター。セクション1と2のエスカレーター間は約60m。

セクション2：

中間部（中間部で8m以上の標高差）を挟んだ5基の連続エスカレーター。始点は埋め戻しが必要で、2番目の部分は土工のバランス調整と30°の勾配維持のための整地が必要。

セクション2では、それぞれ上下専用のエスカレーターを1本ずつ設置する、もしくはスケジュールにより2本ともに上下動どちらかに統一する運用などが可能



他スキー場でも駐車場やスキーセンターからのアクセスにおいて 顧客満足度を高める投資や取り組みを実施



グランスノー奥伊吹では、2024年に5億円を
投資しゲレンデにエスカレーター6基を新設。
駐車場からゲレンデへのアクセス性が大きく改善



野沢温泉スキー場では送迎ナスキー号を運行し、
リフトや滑走等での移動が困難な方でも
移動可能な取り組みを行っている
(以前は無料だったが、25-26より有料)

スキー場再編にかかる投資額見込み

	概要	投資規模
リフト・コース 更新に伴う投資	6本リフト更新（T-barを含む）：56.8億 - 不要リフトの撤去（10本）：1.0億 - マジックカーペットの設置：1.0億 - コースの新設及び拡張：1.5億	60.3億円
降雪機に関する 投資	- 人工池の設置：4.0億円 - 降雪機の設置及びポンプ増強：11.0億	15.0億円
アクセス改善に 関する投資	エスカレーターの設置：10.9億	10.9億円
駐車場＋スキーセン ターに関する投資	- 駐車場（約200台分^(*)）増設：0.8億円 （5,000㎡×舗装単価1万円/㎡＋ゲート等工事3,000万円） - スキーセンター設置：2.5億円程度 （150坪×建設単価120万円/坪×140%（設計管理・設備等））	3.3億円

合計：約89.5億円

(*)：楽観計画日來場者数2,700人のうち7-9割が車利用想定。1台平均2名乗車とすると900台～1,200台程度分の駐車場が必要。現在でも960台分の駐車場を用意できているが、降雪で利用可能な台数が目減りするケースもあるため、200台程度分は駐車場が増設されると望ましいと試算

リフト架け替え初期見積（POMA社）

Name	Type	Length (m)	Capacity Initial (pphpd)	Capacity final (pphpd)	Speed (m/s)	Importation material / services (initial capacity)		Local activities	Total (without C Tax)
						€	JPY	JPY	JPY
Lift A	GD10	215	2200	2200	5	7,700,000	1,362,900,000	545,160,000	1,908,060,000
Lift G1	DCL6	600	2000	2000	5	6,375,000	1,128,375,000	451,350,000	1,579,725,000
Lift G2	SLE	340	800	800	2	628,000	111,156,000	38,904,000	150,060,000
Lift K1	SLE	380	800	800	2	651,000	115,227,000	40,329,000	155,556,000
Lift K4	DCL6	2300	1800	2000	5	8,035,000	1,422,195,000	568,878,000	1,991,073,000
Lift N1	CF4	4250	2200	2200	1,8	3,927,000	695,079,000	278,031,000	973,110,000
Lift U1	CF4	1100	2000	2000	1,8	3,366,000	595,782,000	238,312,000	834,094,000

エスカレーター
設置の場合不要

Exchange rate 1€ -> 177 JPY

Importation material budget +/-5%

Local activities budget +/-15%

The scope of this budget excludes :

- Electrical transformers
- Cost for the authorizations for the construction
(example forest permit)

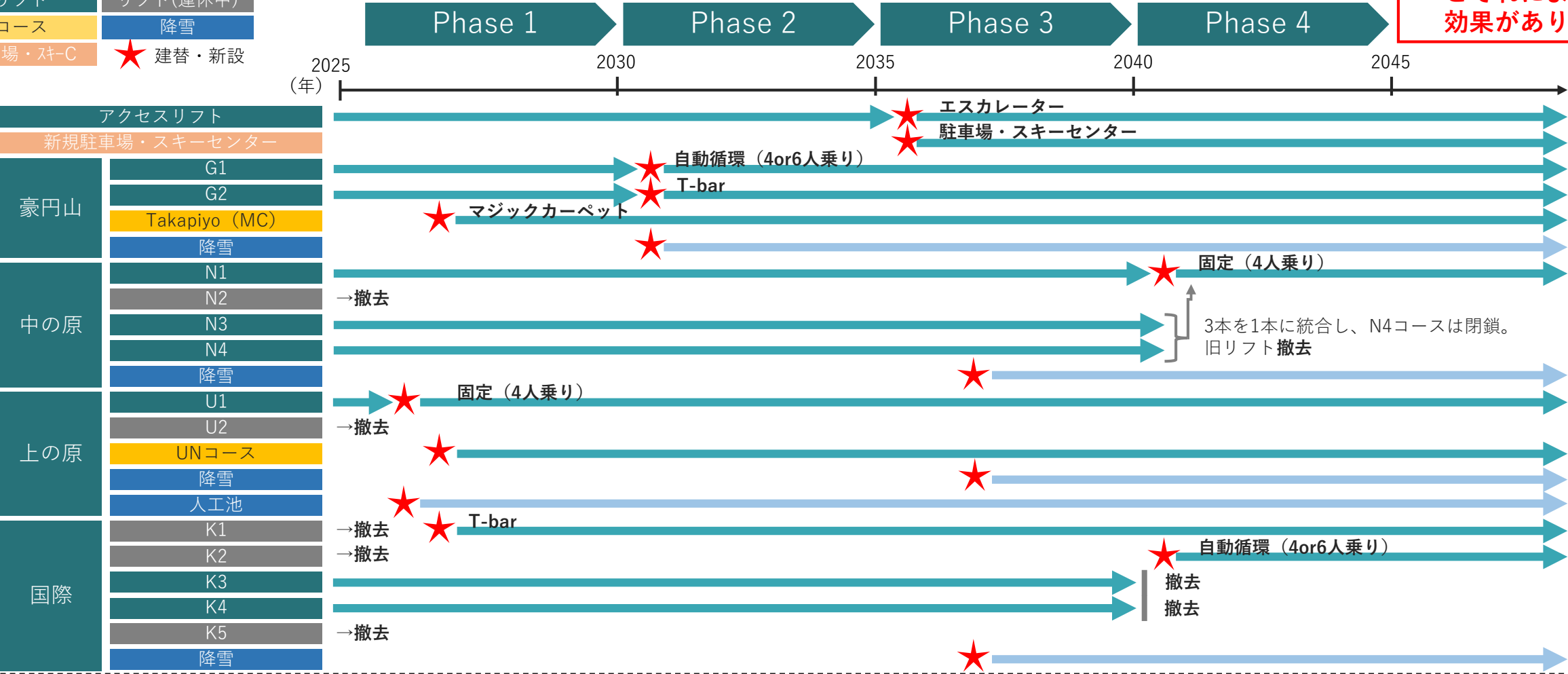
Phase1-2で解決急務の課題からアプローチし、その後スキー場の魅力向上に向けたアプローチに繋げていく

	時期	概要
Phase 1	2026年 ～2030年	コース間連絡の改善と降雪能力の強化 ・ 上の原エリアにおけるリフト架け替えとコース改良 ・ 国際エリアへの連絡コースの改良 ・ 上の原エリアでの人工池の設置、接続コースの降雪強化
Phase 2	2031年 ～2035年	豪円山エリアの充実 ・ 豪円山エリアのリフト更新 ・ 豪円山エリアの降雪強化
Phase 3	2036年 ～2040年	ベースエリアからのアクセス改善と降雪の更なる強化 ・ アクセスリフトの更新（設置までの間はシャトルバス活用検討） ・ ベースエリアへの駐車場、スキーセンターの設置 ・ 上の原エリア、国際エリアの降雪強化
Phase 4	2041年 ～2045年	中の原エリアの整備と国際エリアの滑走性改善 ・ 中の原エリアのリフト統合、架け替え ・ 国際エリアのリフト架け替え

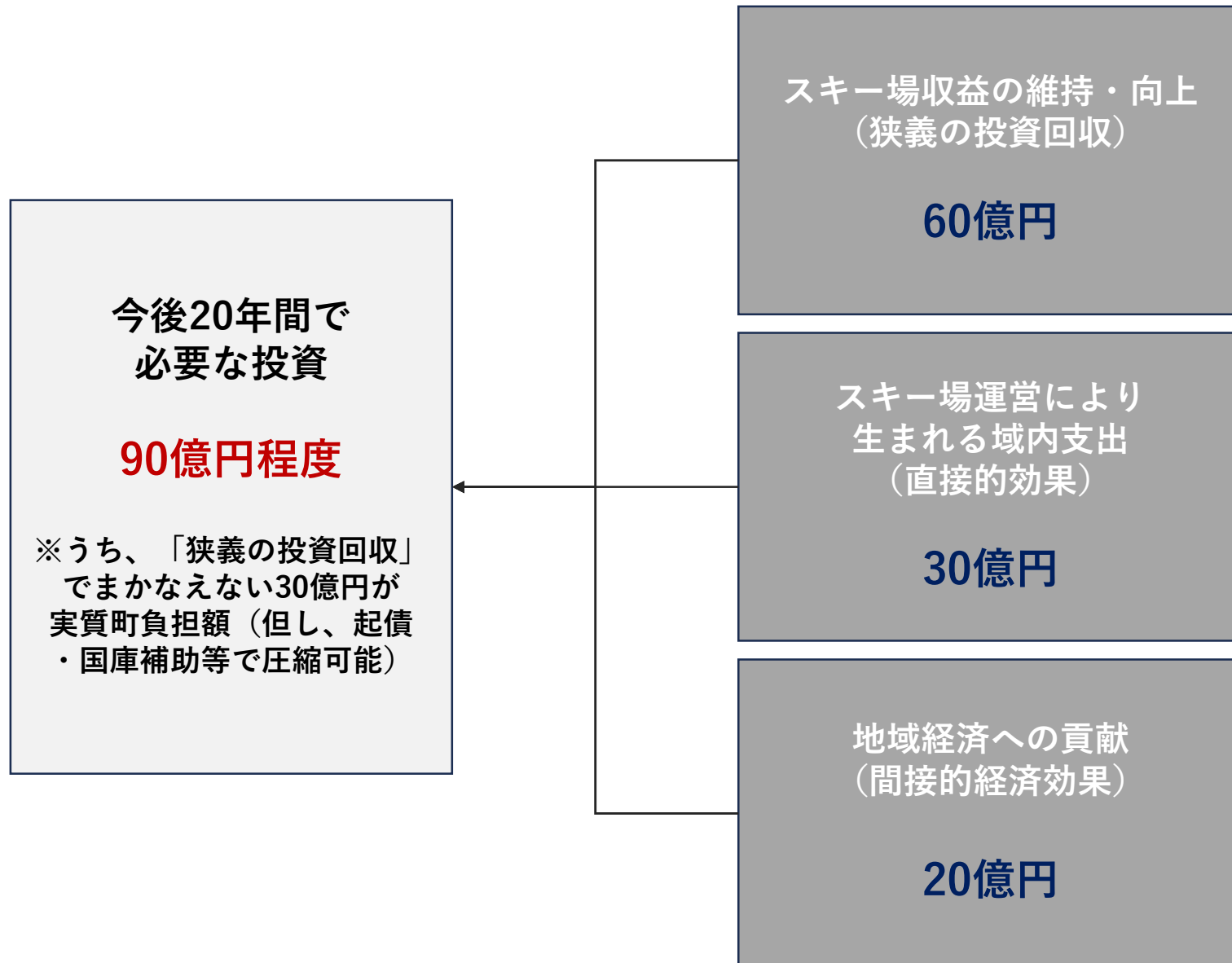
開発ロードマップ

※ 以下とは別に、
夏事業への投資
とそれによる
効果があり

リフト	リフト(運休中)
コース	降雪
駐車場・スキーC	★ 建替・新設



	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	
想定投資額	19.2億円 ・リフト：9.9億 (固1+T1) ・マジックカーペット：1.0億 ・リフト撤去：0.6億 (6本) ・コース：1.5億 (新2+拡張2) ・降雪：6.2億 (人工池+接続)	20.4億円 ・リフト：17.3億 (自1+T1) ・降雪：3.1億 (G)	19.9億円 ・エスカレーター：10.9億 ・駐車場/スキーC：3.3億 ・降雪：5.7億 (U+K)	30.0億円 ・リフト：29.6億 (自1+固1) ・リフト撤去：0.4億 (4本)	合計： 89.5億



具体的効果の例

- ・ 既存事業利益の維持
 - ・ 顧客満足度向上を通じた入込・単価アップ
 - ・ 索道人件費・修繕費圧縮
 - ・ スキーセンター投資を通じたレンタル・駐車場等収益取り込み
- ⇒ 2.0～4.0億円 x 20年分

具体的効果の例

- ・ スキー場存続による人件費
 - ・ 事業継続による地域経済還元（域内調達）
- ⇒ 1.3～1.8億円 x 20年分

具体的効果の例

- ・ 来訪者支出による域内消費・利益維持効果
- ⇒ 0.8～1.1億円 x 20年分

※このほか教育効果、定住促進などの効果も

スキー場内・外での経済効果を項目別に分け算出し、投資効果を試算

概要

経済効果	スキー場収益の維持・向上	既存事業利益	既存事業利益（FY24ベース）の継続
		客数・単価UPによる利益	売上向上施策を通じた客数及び単価向上により生まれる利益
		キャッシュフロー改善による利益	コスト改善施策による生まれる利益（キャッシュフローの改善）
		レンタル・駐車場事業による利益	レンタル・駐車場事業の取り込みにより生まれる利益
	スキー場運営により生まれる域内支出（直接的効果）	雇用継続による人件費	人件費（FY24ベース）の継続創出
		スキー場調達における域内還元	スキー場仕入れにより生まれる域内の経済効果（付加価値）
	間接的経済効果	来訪者による域内消費	来訪者によるスキー場以外での域内支出による経済効果（付加価値）

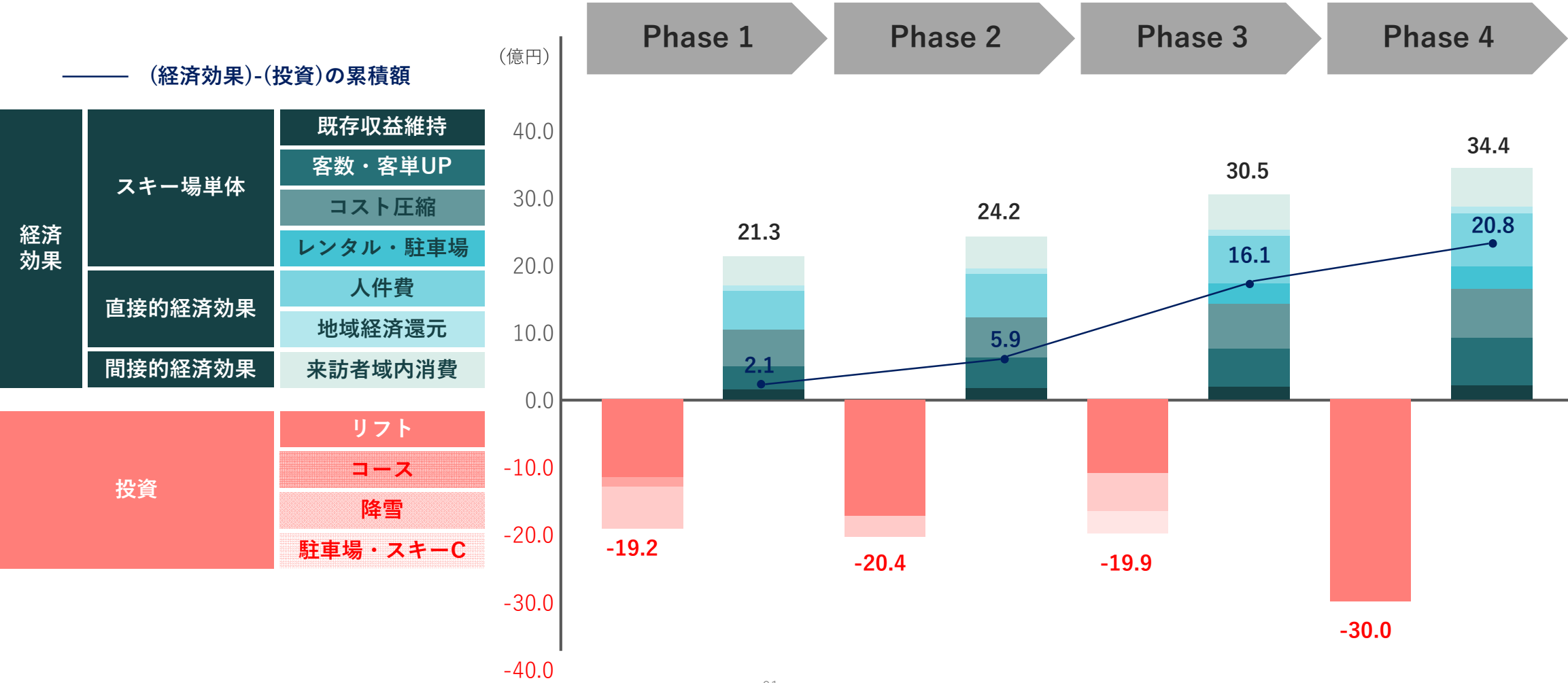
投資効果の試算

大山町経済効果試算			(円)			
	項目	計算式・備考	Phase1 2026-2030年	Phase2 2031-2035年	Phase3 2036-2040年	Phase3 2041-2045年
前提	来場者数（悲観）	5ヵ年平均	95,958	84,456	74,642	65,250
	来場者数（楽観）	5ヵ年平均	103,072	102,945	102,796	102,562
	既存スキー場売上	FY24売上	358,615,000			
	既存償却前利益	FY24償却前利益ベース ※5年ごとに10.4%(年2%)UP想定	31,391,000	34,655,664	38,259,853	42,238,878
	既存客単価	FY24客単価ベース ※5年ごとに10.4%(年2%)UP想定	3,208	3,542	3,910	4,317
	施策による単価UP後の客単価	施策初年度で他社平均水準までUP、その後5年ごとに10.4%(年2%)UP想定	4,631	5,113	5,644	6,231
	地域外からの年間来場者数	鳥取県外来場者割合：65%と想定	66,997	66,914	66,817	66,665
	来場者一人当たり地域内支出単価（スキー場を除く）	宿泊比率9.7%(FY24)。宿泊者平均支出14,000円、日帰り平均支出4,000円と想定	4,973	5,490	6,061	6,692
	スキー場営業利益率	FY24をベースに売上・コスト改善施策（チケット値上げ・割引率見直し・飲食単価見直し・コスト削減施策）後の想定償却前利益率	39%	39%	39%	39%
	レンタル利用率		20%	20%	20%	20%
	レンタル単価		4,000	4,416	4,875	5,382
	駐車場利用率		80%	80%	80%	80%
	駐車場単価		1,000	1,104	1,219	1,346
	既存人件費	FY24人件費ベース、コスト削減後の人件費 ※5年ごとに10.4%(年2%)UP想定	116,997,000	129,164,688	142,597,816	157,427,988
	原価における域内購入率		50%	50%	50%	50%
経済効果試算 (単年)	地域内付加価値率	スキー場以外（関連産業の付加価値率の加重平均により算出）	17%	17%	17%	17%
	既存事業収益の維持	FY24償却前利益ベース ※5年ごとに10.4%(年2%)UP想定	31,391,000	34,655,664	38,259,853	42,238,878
	顧客満足度向上を通じた、客数増及び単価アップ	((楽観入込数)×(単価UP後の客単価)-(悲観入込数)×(既存客単価))×(改善後償却前利益率)	66,770,668	89,505,481	113,599,473	140,810,289
	コスト圧縮によるキャッシュフロー改善	(既存スキー場売上)×(改善後償却前利益率)-(既存事業収益)	109,881,576	121,309,260	133,925,423	147,853,667
	スキーセンター投資を通じたレンタル・駐車場等収益取り込み	((来場者数)×((レンタル利用率)×(レンタル単価)+(駐車場利用率)÷(同乗人数)×(駐車場単価)))×(営業利益率)	0	0	59,227,721	65,238,559
	事業継続による人件費	FY24人件費ベース ※5年ごとに10.4%(年2%)UP想定	116,997,000	129,164,688	142,597,816	157,427,988
	事業継続による地域経済還元（域内調達）	((客単価)×(楽観来場者数)×(1-(営業利益率)-(人件費))×(域内購入率)×(地域内営業利益率)	14,386,361	15,849,554	17,455,491	19,197,071
	来訪者支出による地域内消費・利益維持効果	(年間来場者数)×(一人当たり地域支出単価)×(地域内付加価値率)	85,600,368	94,385,907	104,051,727	114,611,615
	単年度経済効果（百万円）		425,027	484,871	609,118	687,378
	期間中の経済効果合計（百万円）		2,125,135	2,424,353	3,045,588	3,436,890

20年間の経済効果合計：110億円

出所：付加価値率については、総務省・経済産業省「「2022年経済構造実態調査」二次集計結果 産業横断調査（企業等に関する集計）」を参照

スキー場への投資額を上回る経済効果が見込まれる



- 大山スキー場の現状と課題
- 今後の来場者予測と計画日來場人数
- 今後のビジョンとターゲット
- 索道・コースの改編について
- グリーン期のアクティビティについて
- 宿泊施設・街並みの再生に向けて
- 指定管理の考え方について

グリーン期： 豪円山山頂へのアクセスを確保しつつ、「目玉集客施設」を建設することで大幅な集客増を目指せないか



展望台の位置とイメージ（豪円山山頂）：

国立公園第1種特別地域内となるが「大山寺集団施設地区」には含まれており、利用施設の整備自体は可能ではないか



まずは山頂にテラスを設置し、海山両方の絶景が楽しめるスポットを造成。さらに集客力のある飲食事業者を誘致することで、目玉施設として打ち出していく



パートナーとなる飲食事業者の候補（例）



BONDI
CAFE



アマムダ
コタン
（福岡）

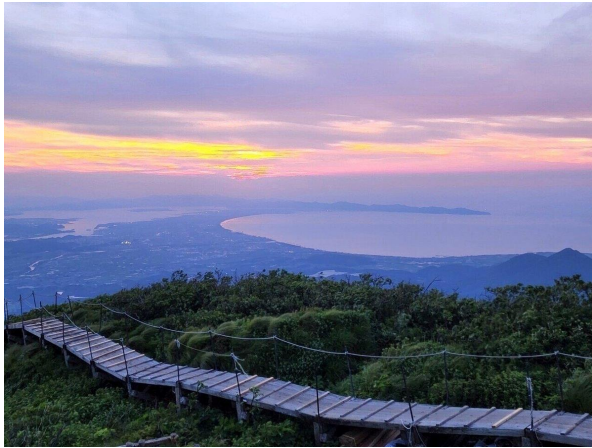


MUJI
CAFE



アイム
ドーナツ
（福岡）

大山の有力な資産である夕日を用いたコンテンツなど、施設を盛り上げるコンテンツを継続企画



有名シェフを招いて実施
する、地元食材を用いた
サンセットディナー

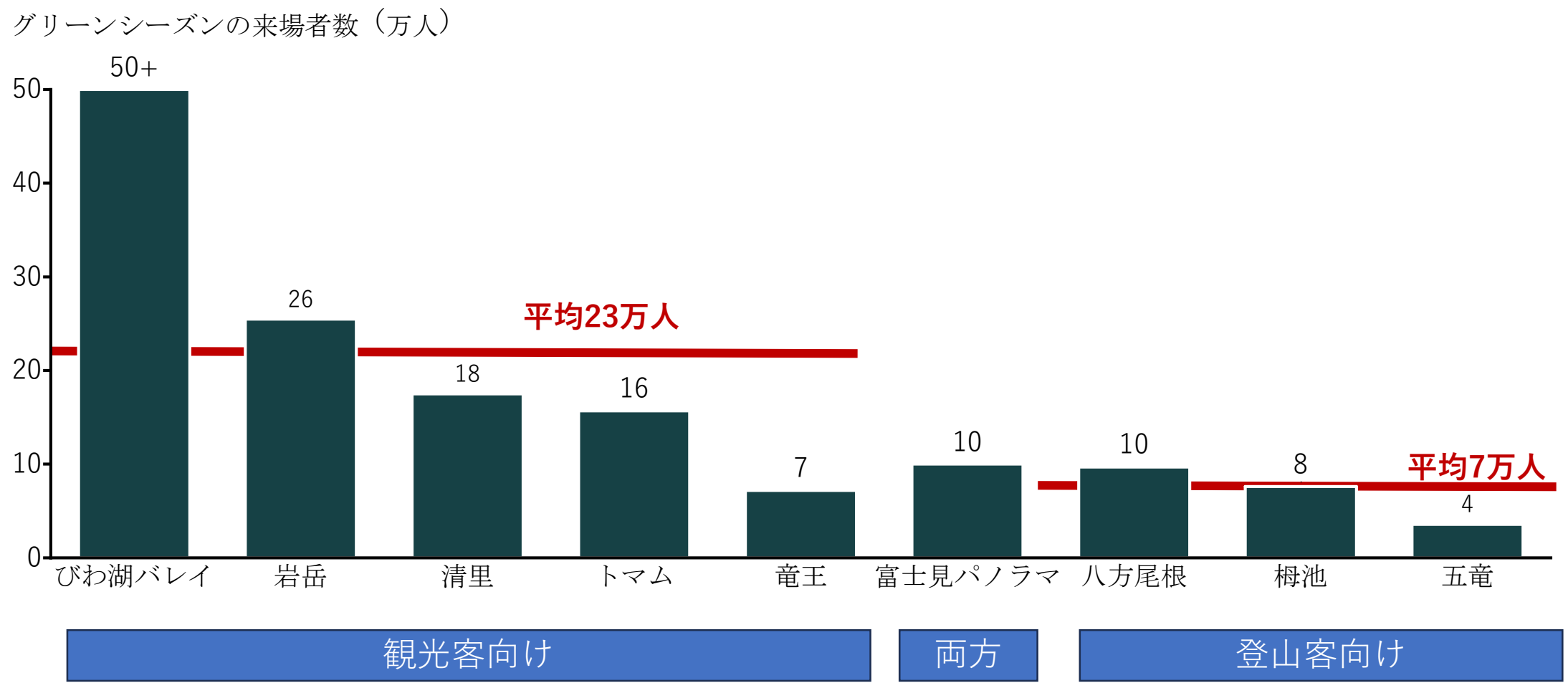


自然の中での非日常空間
夕日と音に酔いしれる
サンセットバー
・DJテラス



絶景を眺めながら焚き火
の温もりに包まれる、
サンセット焚き火テラス

観光客をメインターゲットとすることで大きな集客に成功しているケースも



注: びわ湖バレイは2019年（コロナ禍前）の数字、岩岳・トマムは2024年、富士見パノラマは2021年、八方尾根、梅池、竜王は23年7月～24年7月、五竜は2023年を採用
出所: 各社決算報告、インタビュー記事など

スキー場内でのアクティビティ追加とともに周辺の組み合わせられるアクティビティとともに
「西日本最大の山の遊び場」を目指す

スキー場内で比較的クイックに
開始可能なアクティビティ（初期アイディア）



マウンテンカート



乗馬



バギーツアー
(セルフ or ガイド)



芝そり

近隣アクティビティと組み合わせ
「エリアとして遊び場としてのブランド」を強化



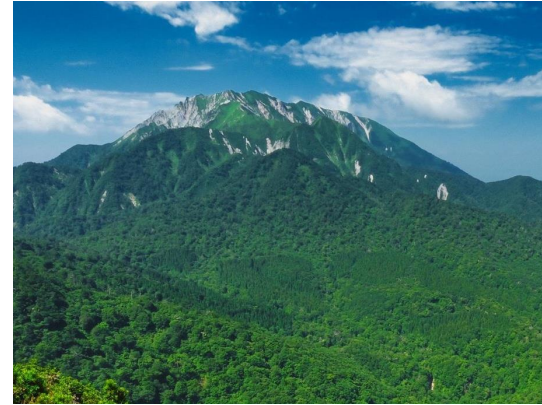
特に、大山の良質な「水」と「空」は大きな魅力となりうる



キャニオニング・
シャワークライミング



ラフティング



空からの大山の眺め



気球（沢田ベース様の
取り組みも）



サップ



水をテーマとしたツアー
（DMO様にて造成中）



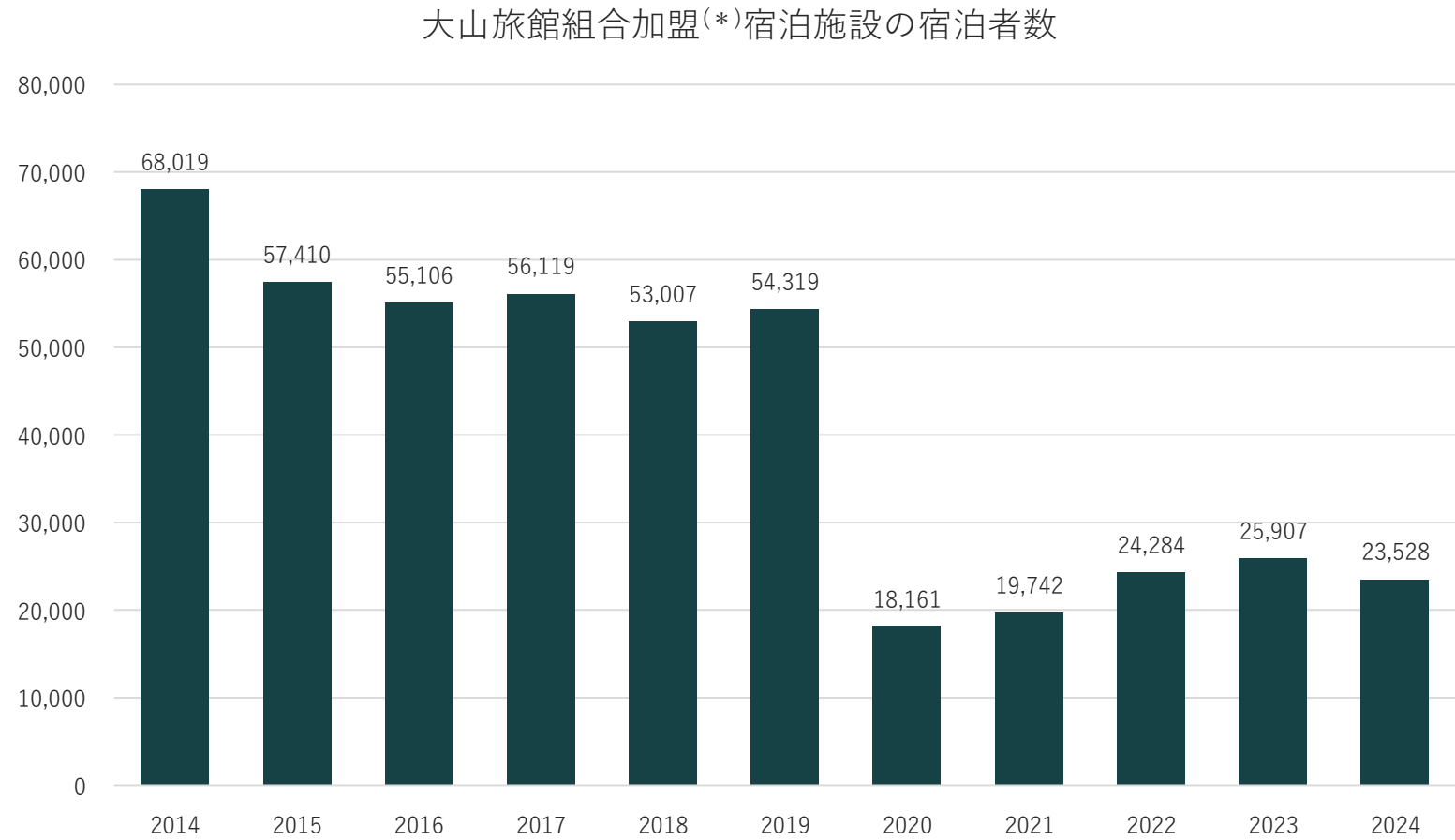
ジップライン



パラグライダー

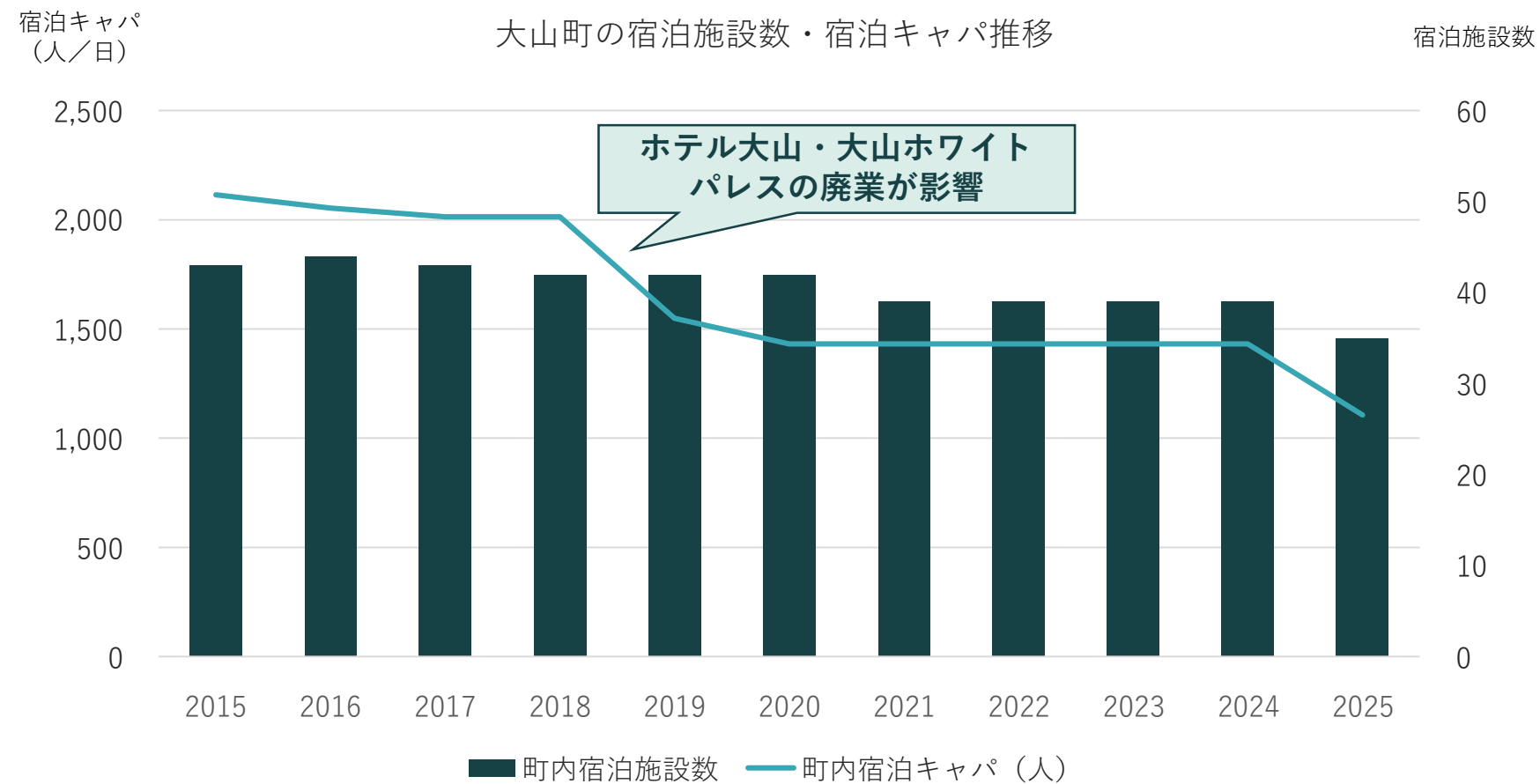
- 大山スキー場の現状と課題
- 今後の来場者予測と計画日來場人数
- 今後のビジョンとターゲット
- 索道・コースの改編について
- グリーン期のアクティビティについて
- 宿泊施設・街並みの再生に向けて
- 指定管理の考え方について

コロナ禍で大きく減少した宿泊者数が回復しておらず、
宿泊事業者には大きなダメージが残っていることが想定される



(*)町内宿泊施設に占める大山旅館組合加盟事業者の割合は72.3%
出所：大山旅館組合提供データ

宿泊施設数の減少以上に宿泊キャパの減少が著しい（直近10年でほぼ半減）
各施設の経営意向を把握した上で、今後の対応を地域として検討していくことが必要



(*)町内宿泊施設に占める大山旅館組合加盟事業者の割合は72.3%
出所：大山旅館組合提供データ

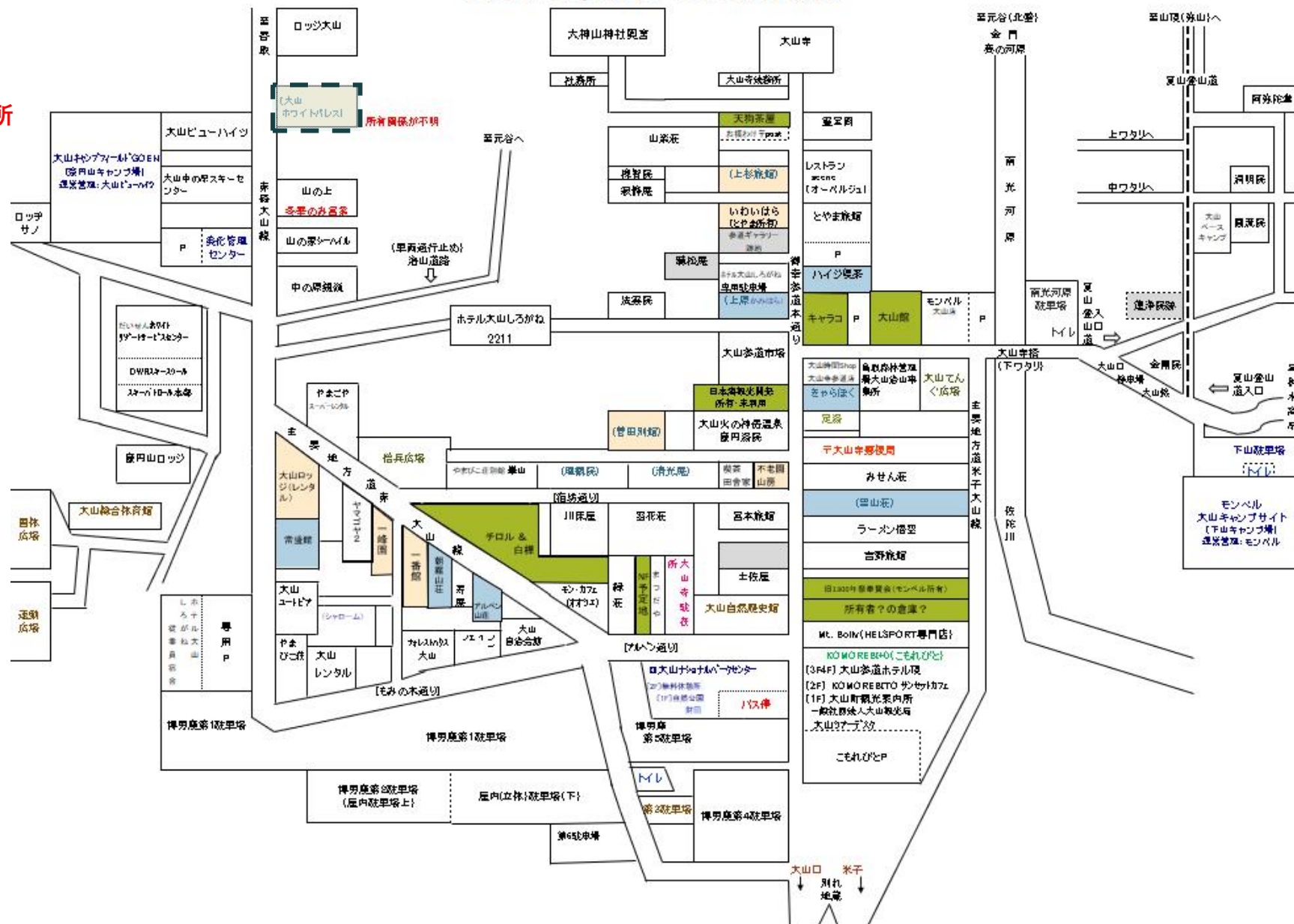
大山ベースタウン施設現状

	廃業・居住	7カ所
	廃屋・廃業	8カ所
	廃業・更地	4カ所
	管理者あり、未利用施設	8カ所

大山地区営業中の施設数

- ・宿泊：26カ所
 - ・飲食：21カ所
 - ・物販：6カ所
- (大山町様提供資料より)

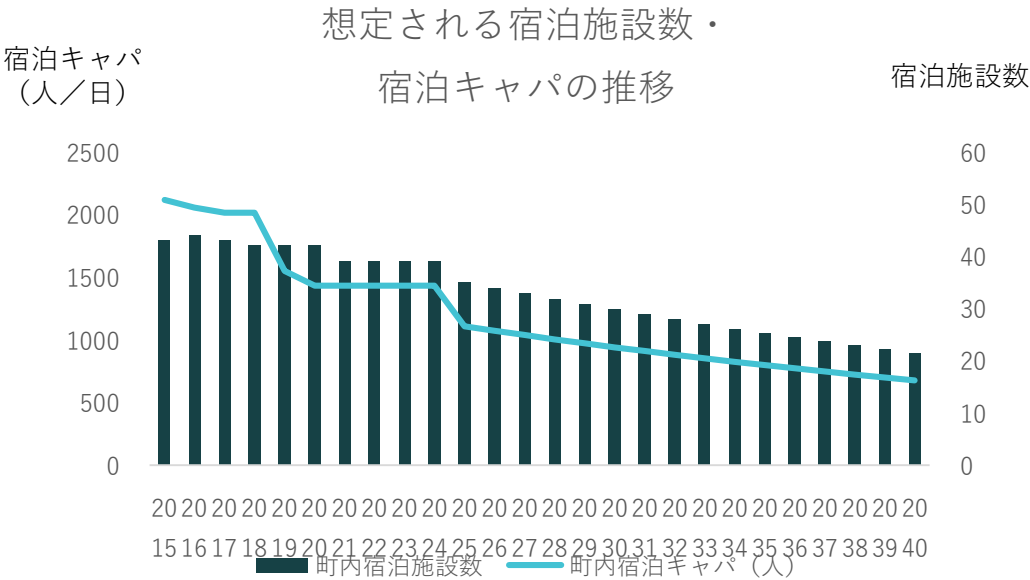
大山寺地区廃屋・空き店舗状況



高齡化、施設老朽化などを理由に廃業を考える事業者が多く存在。
今後15年間で宿泊キャパはさらに40%程度は減少する可能性が高い

高齡化、施設老朽化といった理由により
回答者の30%近くが廃業を見込む

今後の事業承継についての回答	回答数	回答者中の割合
継続	7	25%
事業承継（身内）	10	36%
廃業・売却	2	7%
廃業・保有	2	7%
未決定だが廃業が濃厚	4	14%
未決定	2	7%
未回答	1	4%



※ヒアリング結果を踏まえ、10年おきに
28%が廃業すると仮定し2026年以降の数字を試算

大山ベースタウン
が今後やらないと
いけないこと



必要な
仕掛けづくり
(DMO＋スキー
場事業者？)

地域としてインバウンド
を取りに行きやすい
環境の整備

宿泊事業経営収益性の
改善と
後継者対策

老朽化した建物の
リノベーション
と廃屋の撤去

地域内経営共同支援組織としての機能強化

不動産賃借＋リノベ
(宿泊施設を減らさない
体制作り)

泊食分離の受け皿整備
(飲食施設運営・誘致)

エリアに集客するための
コンテンツ整備

国内外への
プロモーション強化

宿泊施設の一体的運営に
よる規模の経済獲得

OTA管理・客室清掃・調
達等の一部業務の集約的
実行

街並みの美観整備に向け
た行政等への働きかけ
(廃屋撤去、無電柱化、照
明・看板整備等)

集客イベント実施
(特に閑散期)

街並みに散在する施設のフル・リノベーションと一体的運営による効率化を通じ、 街並みの魅力化とスムーズな事業承継（＝住民の継続的定住）を進める

白馬岩岳新田・切久保地区における当社リノベーション実施施設 (宿泊6施設、飲食7施設、食品製造1施設)

B&D Hakuba Iwatake (宿泊)
Deli(飲食)

旅籠丸八参番館(宿泊)

KURA(Music Bar)

The Gakusui (宿泊)
餃子のラスベガス(飲食)

Square 8 Hakuba (宿泊)
Locary (飲食・物販)

旅籠丸八式番館(宿泊)
City Coffee Hakuba (飲食)

旅籠丸八壱番館(宿泊)



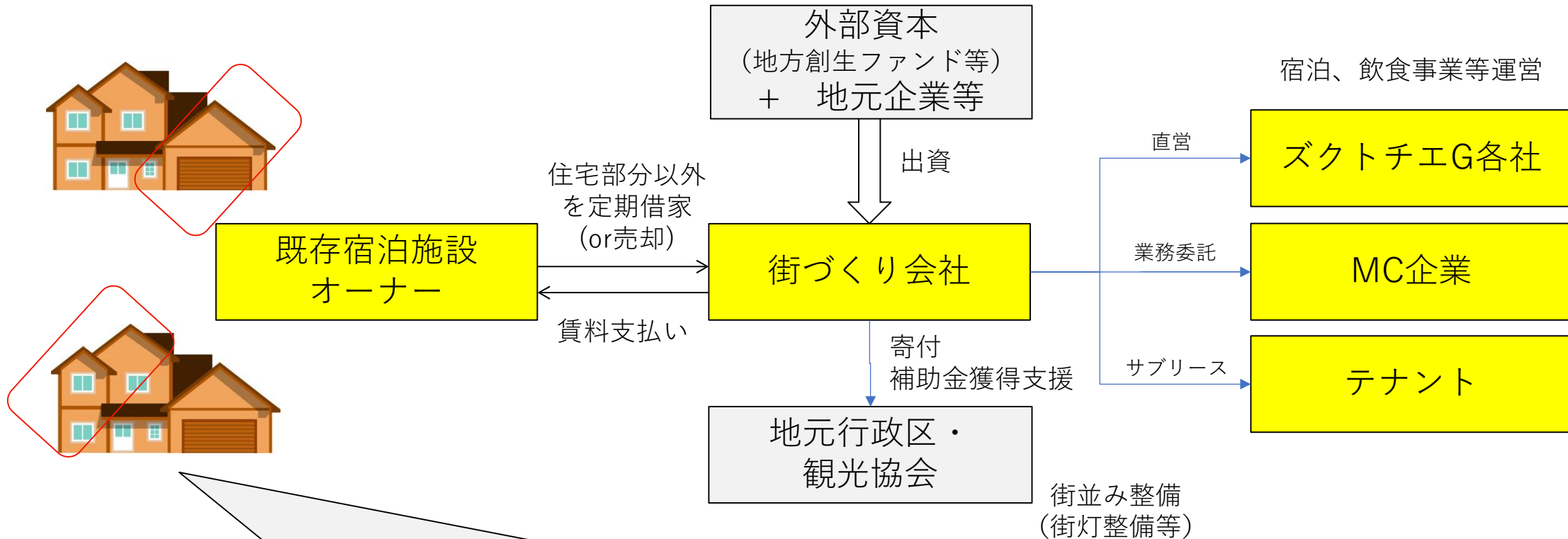
白馬ハム (食品製造)

High Village Hakuba (飲食)



庄屋丸八ダイニング(飲食)

大山においてもDMOが軸になりつつ、さらなる資金調達＋事業リスクを取った リノベーション実施による街並み再生が有効ではないか



- 複数の宿泊施設について、住居部分以外を一括して街づくり会社に貸出。リノベーションの上、直営orサブリース
- 運営集約による効率化やリノベによる単価・稼働改善による利益増期待を原資に、リノベ費用を調達
- 定借期間終了後には土地・建物は現状有姿で既存オーナーに戻る契約。オーナー側には低コストで居住し続けられるのが最大のメリット（修繕・改装、火災保険、暖房費用等）

24年12月には八方エリア最大級の旅館の食堂を賃借し、
山吹味噌（小諸市）がプロデュースする「山吹食堂」を開業
泊食分離の受け皿づくりを目指す



街づくり会社が人材の共同調達や予約管理業務の一括受託を進める事例も

- 高野山では金剛峯寺/宿坊協会/REVICが出資し、
 - 高野山内の空き施設の観光施設化(VRシアター/カフェ/物販)やオペレーション人材の住居等の整備
 - 高野山内の宿坊のオペレーション人材の共同調達
 - 宿坊の予約管理業務の一部受託
 などを目的に「DMC高野山」及び「高野山未来創造プラットフォーム」を設立、地域内の共同タスクを推進

※以下、人材調達事業のヒアリングメモ

- 2023年夏からの取り組み1年余りで延べ100人程度を雇用、応募は300人程度(初期の「おてつだび」経由を含む)
- 受け入れキャパ(特に住居)が大きく、現状この規模感にせざるを得ず、人材は厳選している状況
- 取り組みの規模感の目処が立ってきたため、地域内の遊休施設のリノベーション→ドミトリー化を事業化した
- 平均滞在日数は3週間程度、今年に入ってから常には10人ほど高野山内で働いている状態
- 時給は1,200円で募集、1,500円で対象会社に派遣している
- そのまま高野山に残る人材(=移住者)が5人程度出てきている



- 大山スキー場の現状と課題
- 今後の来場者予測と計画日來場人数
- 今後のビジョンとターゲット
- 索道・コースの改編について
- グリーン期のアクティビティについて
- 宿泊施設・街並みの再生に向けて
- 指定管理の考え方について

様々な事業形態も考えられるが、それぞれプロコンが存在

町が財産取得し指定管理へ		第三者への資産売却を進める
MC的指定管理	賃貸的指定管理	
High ←町のコミットメント→ Low		
- 事業運営に必要なコストは町が負担 - 残った利益の一定割合をMCフィーとして事業者へ - 投資については一律町側の負担として実施	- 売上・コストを一旦事業者側に帰属 - 残った利益の状況により町が利益補填もしくは賃料相当の指定管理料を徴収 - 一定額の投資は町が負担	- 日本交通側の資産売却を進め、所有・運営を行ってくれる事業者を探す - 町の資産についても当該事業者への売却もしくは指定管理を模索
- 必要な投資と運営の改善が進めやすい（インセンティブがアラインしやすい） - 地域を支えるスキー場として、将来的な持続可能性を高めることが可能	町側としてはある程度のリスク低減が可能	町側のリスクは小さい
- 町側の事業リスクは大 - 将来的な投資負担も大 - 機動的な日常支出を実現するための工夫が必要（町・議会の承認をどうとるか）	- 事業者側がしっかりとした投資を進めることは困難 - 町側も無責任な状態になりやすく、回収可能な投資もされず課題が残存	- スキー場単体では投資効果を十分に出せず、結果課題は残る可能性大 - そもそもリスクな投資であり、優良な投資家がすぐには見つからない可能性大

※ スキー場運営を廃止するなど他のオプションも当然存在するが、いったんここでは不記載