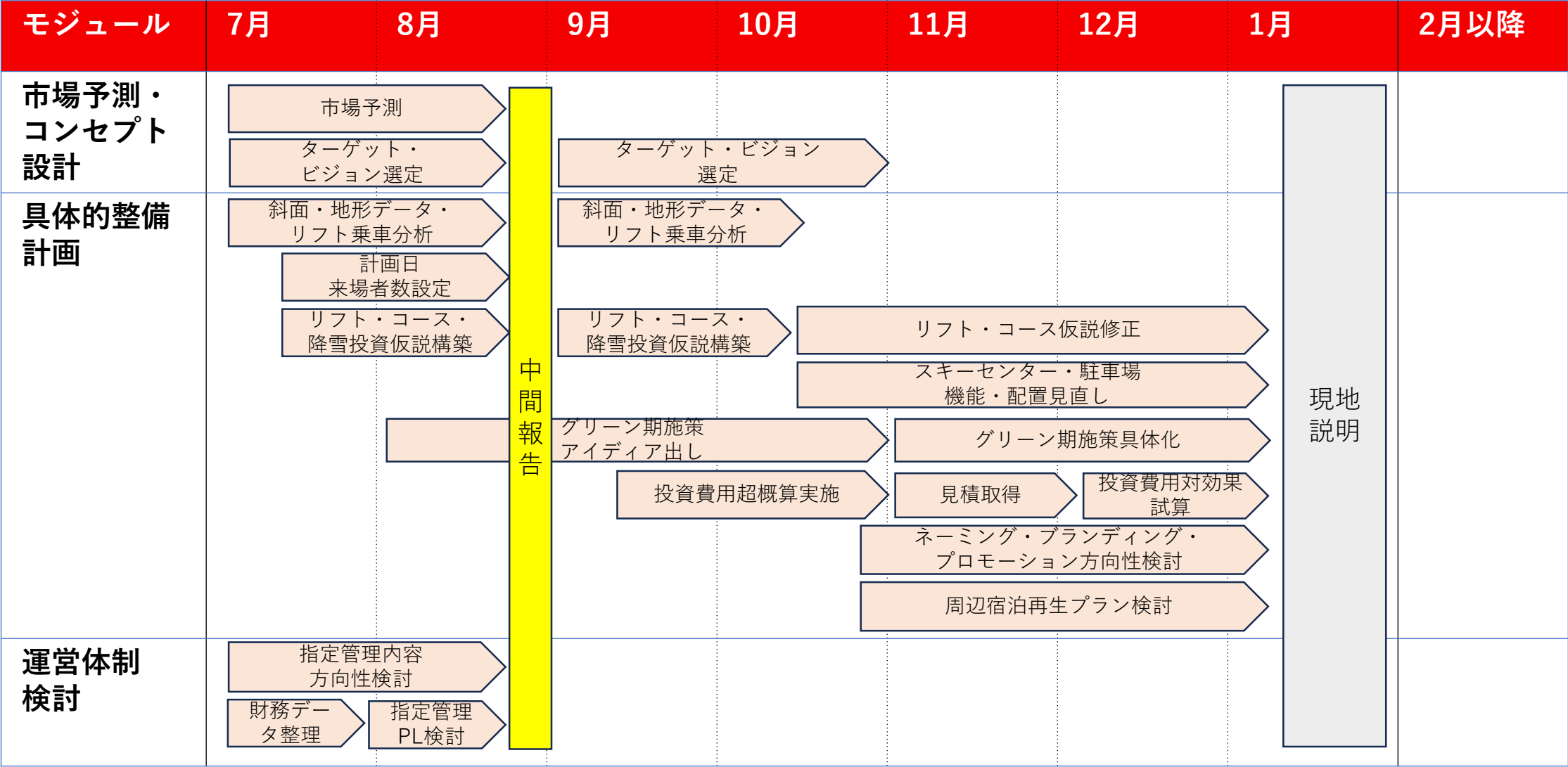




大山スキー場マスタープラン 検討プロジェクト 中間報告概要

検討スケジュール



MTG

Kick-off
現地視察/
ヒアリング

方向性
確認

中間報告
(8/28)

仮説協議

修正仮説確認

最終報告

○スキー場存続の意義

・一定の市場（鳥取県西部・島根県東部・岡山県）においては圧倒的な強みを持つスキー場。年々減少してはいるが直近（2024年度）で約11万人程度の集客実績があり、地域経済にとっても集客・雇用へのインパクトも一定程度ある【資料①】。現在民間事業者が所有、運営している豪円山、上の原、国際スキー場においても、町が財産を取得し、一括して民間事業者を指定管理としてスキー場を運営し存続させることの意義は存在する。

○スキー場存続に必要な運営資金の確保

・スキー場として考えると雪の多寡による集客・利益変動リスクは大きいですが、直近5年間で償却前利益をみた場合2023年度を除いて年間2,000万円～8,800万円のプラスとなっており、5年トータルでも約1.8億円のプラスとなっている。また、オペレーション面での改善の余地は大きく、年間の利益ベースで約2億円（売上1.3億円、コスト0.7億円）の短期的改善施策が存在すると思われる。

（売上）

- ▶リフト券単価の見直し【資料②】
- ▶飲食単価の見直し【資料③】
- ▶来場者数アップ（インバウンド【資料④】、他地域市場【資料⑤】）

（コスト）

- ▶飲食のFLコスト見直し【資料⑥】
- ▶リフト、圧雪の効率化【資料⑦】

○スキー場の持続的な運営に必要な設備投資

・スキー場自体はオペレーションの改善だけでは持続的とは言えない側面も大きいため、町が「広義での費用対効果」も見据えながら下記の改善に向けた投資を積極的に行っていくことが必須（引き受ける時点で町側にもそこまでの覚悟が求められるのでは？）【資料⑧、⑨】

▶リフト配置の非効率性（短く遅いリフトで本数多すぎ）と老朽化 → ここ10年で抜本的なやり直しが必要

▶駐車場⇄ゲレンデの移動およびゲレンデ内の移動が全くもって顧客本位のものではない状態（登り基調で歩くことを余儀なくするルートが複数存在、駐車場サイドにスキーセンターが不在、など） → 早期改善が望ましい

▶どうしても小雪傾向に弱い立地にもかかわらず降雪能力が不十分

▶ポテンシャルは大きいにも関わらずグリーン期のスキー場側のコンテンツがほとんどないため目玉を創設【資料⑩、⑪】

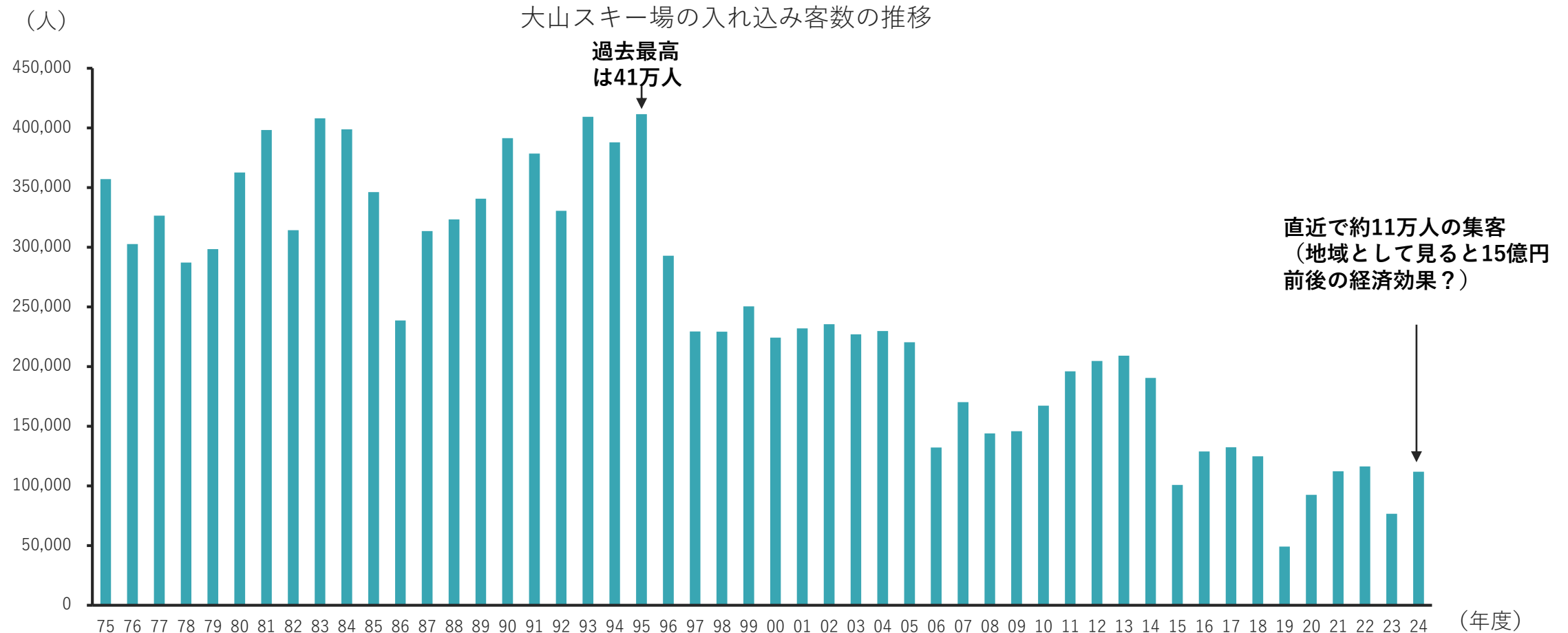
・今後20年間で、リフトの更新や降雪機の整備、アクセス改善にかかる設備投資などが想定されるが、その実施により年間利益ベースでの経営改善と地域内消費や雇用、定住促進等による経済効果などの広義の費用対効果を見込むことが可能。

○来年度からの指定管理事業者募集へ向けて

・スキー場が持つポテンシャルを引き出し、今後の持続的な運営・投資を進めるためには、スキー場運営や近隣市場に精通した事業者指定管理を出すことが必須。

・オーナー（町）、事業者双方の利益をきちんとアラインさせることのできる指定管理契約の設計が重要。町がしっかりと経済的なリスクとリターンを取り、一方で事業者サイドがアップサイドを積極的に引き出したくなるインセンティブを強くすべき（小雪など事業者の努力では如何ともしがたい分までリスクを押し付けるのは厳しいことも留意が必要）【資料⑫】

降雪による変動は大きいが直近でも10万人を超える集客を誇る年も存在。
地域経済へのインパクトは小さくなくさそう



【資料②】 索道単価についてはそもそもの一日券価格の見直しも可能

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	6,040	5,500	5,700	6,200	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

【資料③】 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

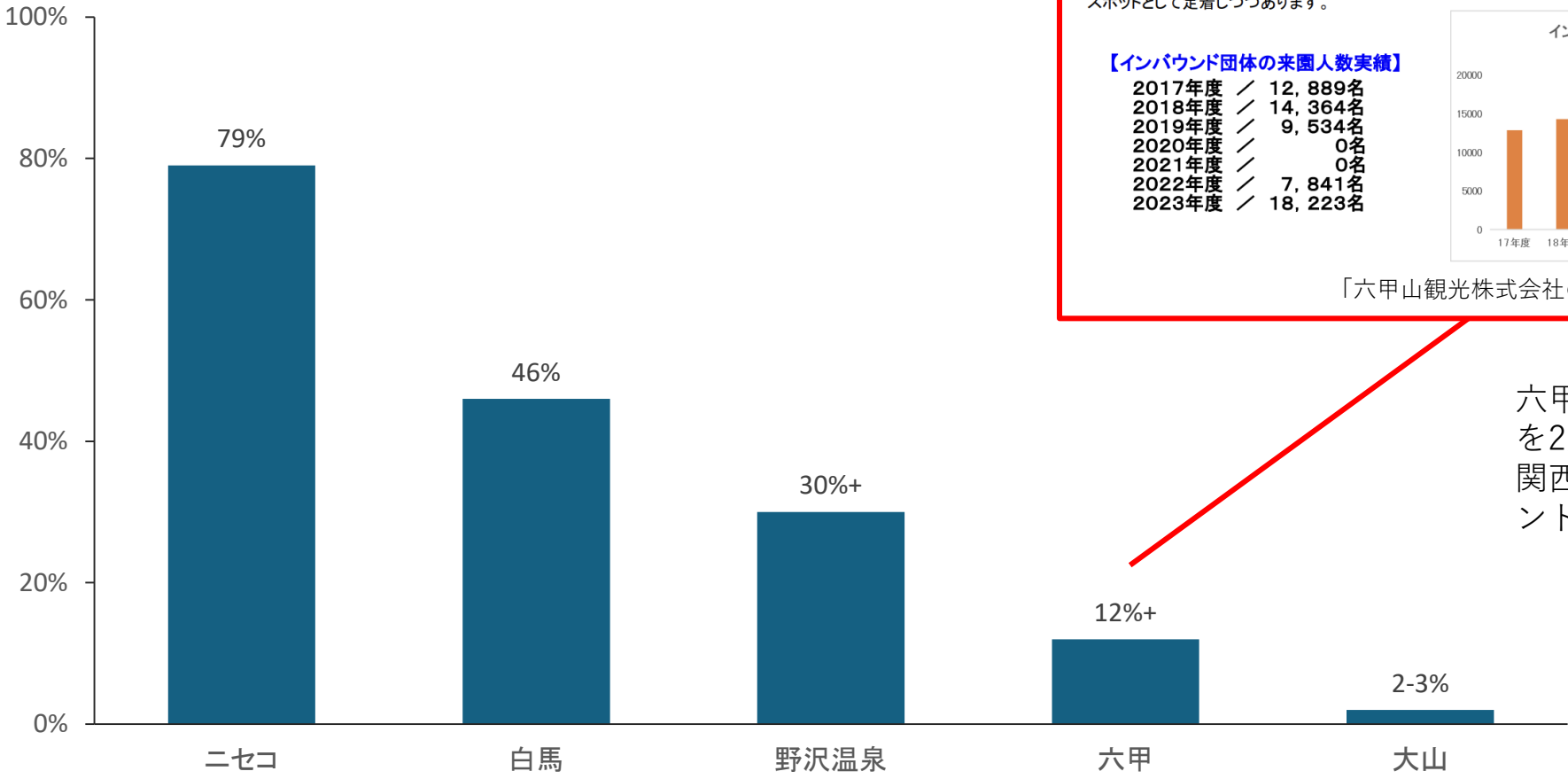
Aスキー場

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

【資料④】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

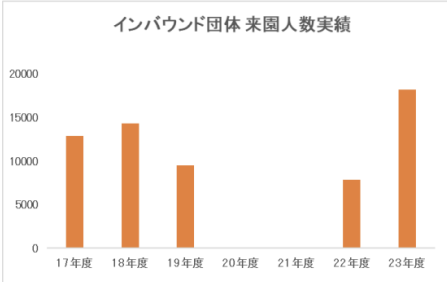


■インバウンド団体で賑わう

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、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

【資料⑤】 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

(スキー滑走日数ベース)

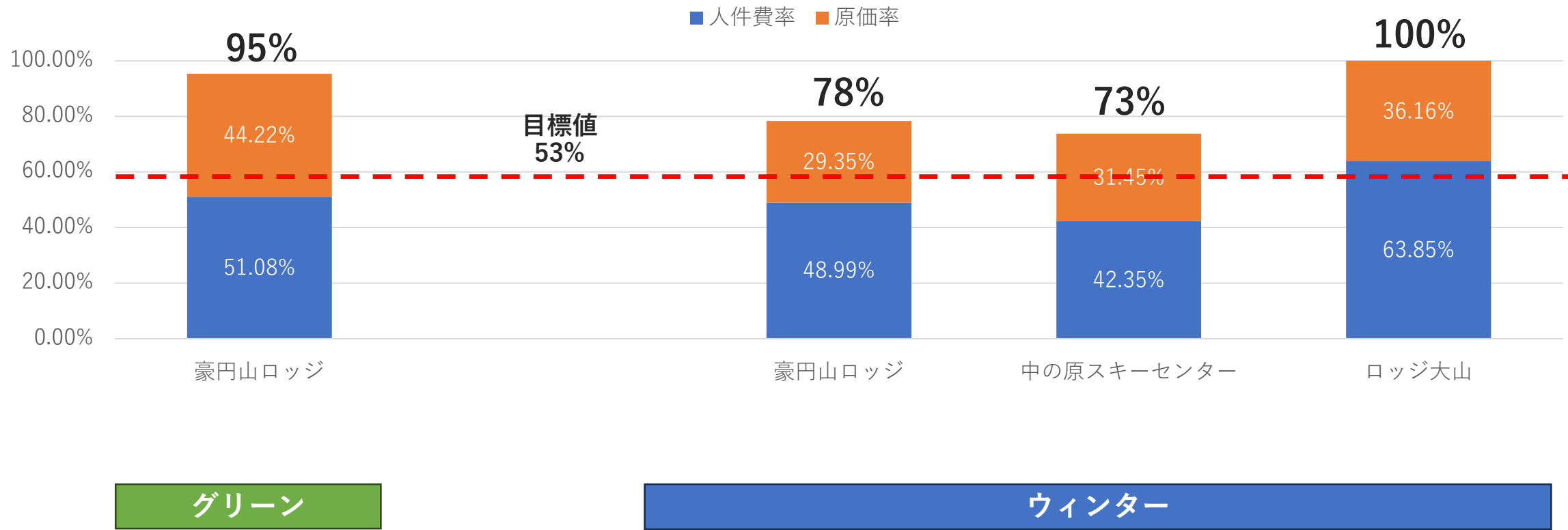
地域	大山スキー場 シェア	推定市場規模・ 大山入込数	2025	2030	2035	2040	2025対比 推定市場規模
鳥取	37.26%	推定市場規模	99,122	92,589	86,455	80,692	81%
		大山入込数	36,933	34,499	32,213	30,066	
島根	17.29%	推定市場規模	120,356	112,390	105,020	98,196	82%
		大山入込数	20,810	19,432	18,158	16,978	
岡山	8.58%	推定市場規模	344,766	326,887	309,369	292,298	85%
		大山入込数	29,581	28,047	26,544	25,079	
広島・山口	0.68%	推定市場規模	747,440	703,134	660,168	619,160	83%
		大山入込数	5,083	4,781	4,489	4,210	
四国	1.45%	推定市場規模	659,498	612,780	568,153	525,943	80%
		大山入込数	9,563	8,885	8,238	7,626	
九州	0.03%	推定市場規模	2,330,887	2,206,864	2,085,412	1,968,879	84%
		大山入込数	699	662	626	591	
近畿	0.12%	推定市場規模	4,093,422	3,884,051	3,672,824	3,466,521	85%
		大山入込数	4,912	4,661	4,407	4,160	
その他	0.02%	推定市場規模	14,798,848	14,189,422	13,579,527	12,981,698	88%
		大山入込数	2,960	2,838	2,716	2,596	
合計		推定市場規模	23,194,339	22,128,117	21,066,928	20,033,387	86%
		大山入込数	110,540	103,805	97,391	91,306	83%

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

【資料⑥】 FLコスト : 大幅に改善が必要

※寮に関する数値を今後要精査

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）

【資料⑦】 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

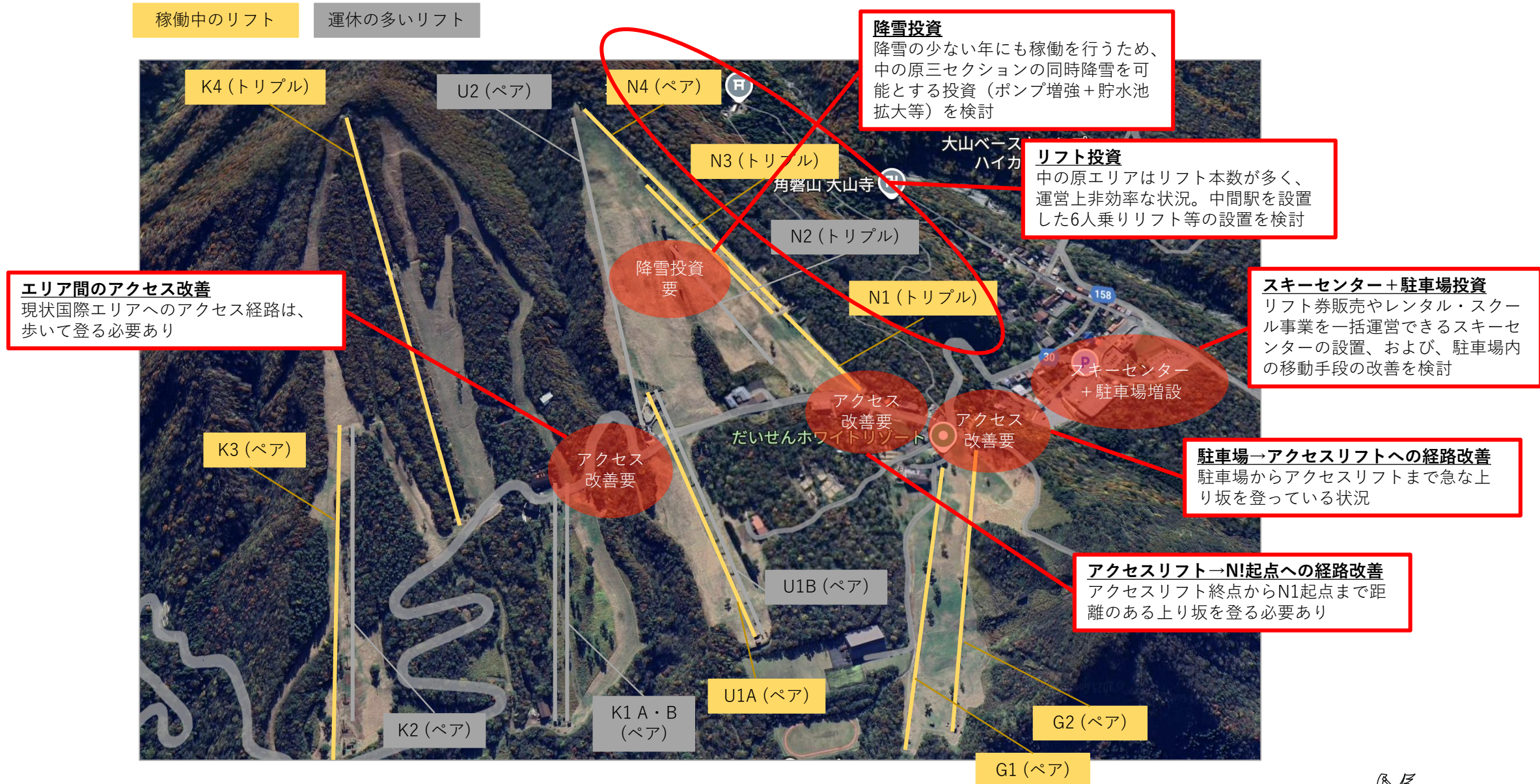
	定員数	配置人員	備考	目標人数
アクセスリフトA線	2	6		4
アクセスリフトB線	2	6		4
G1号リフト	2	6		4
G2号リフト	2	6		4
N1号リフト	3	6		4
N3号リフト	2	6	平行ル	4
N4号リフト	2	5	平行ル	4
U1号リフトA線	2	6		4
K3号リフト	2	5	平行ル	4
K4号リフト	3	6		4



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

【資料⑧】 今後必要となる投資として考えられる主な項目（初期仮説：今後要精査）



Bスキー場はリフト・小雪への積極投資により…



日本最速QL導入 秒速5m
(19/20シーズン)



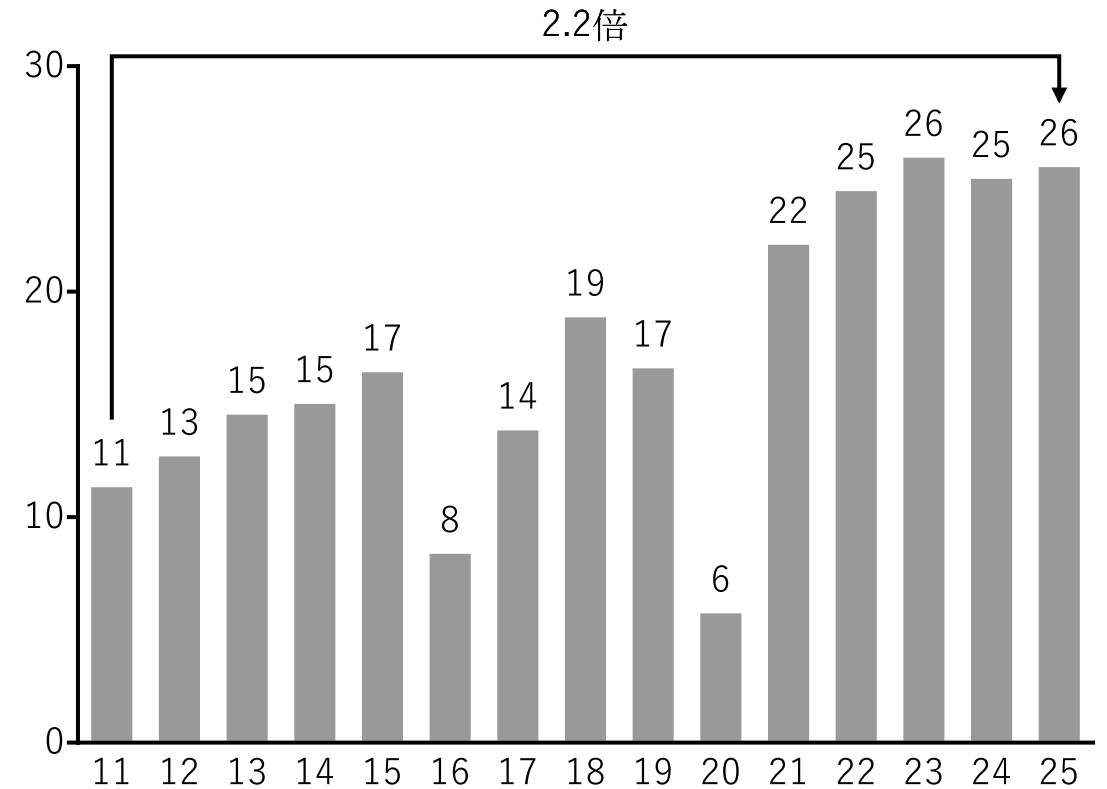
人工降雪機への積極投資
(2007年～2025年で45基)



センターハウスリニューアル
(24/25シーズン)

来場者数は右肩上がり、約15年前から2倍超を達成

来場者数（万人）

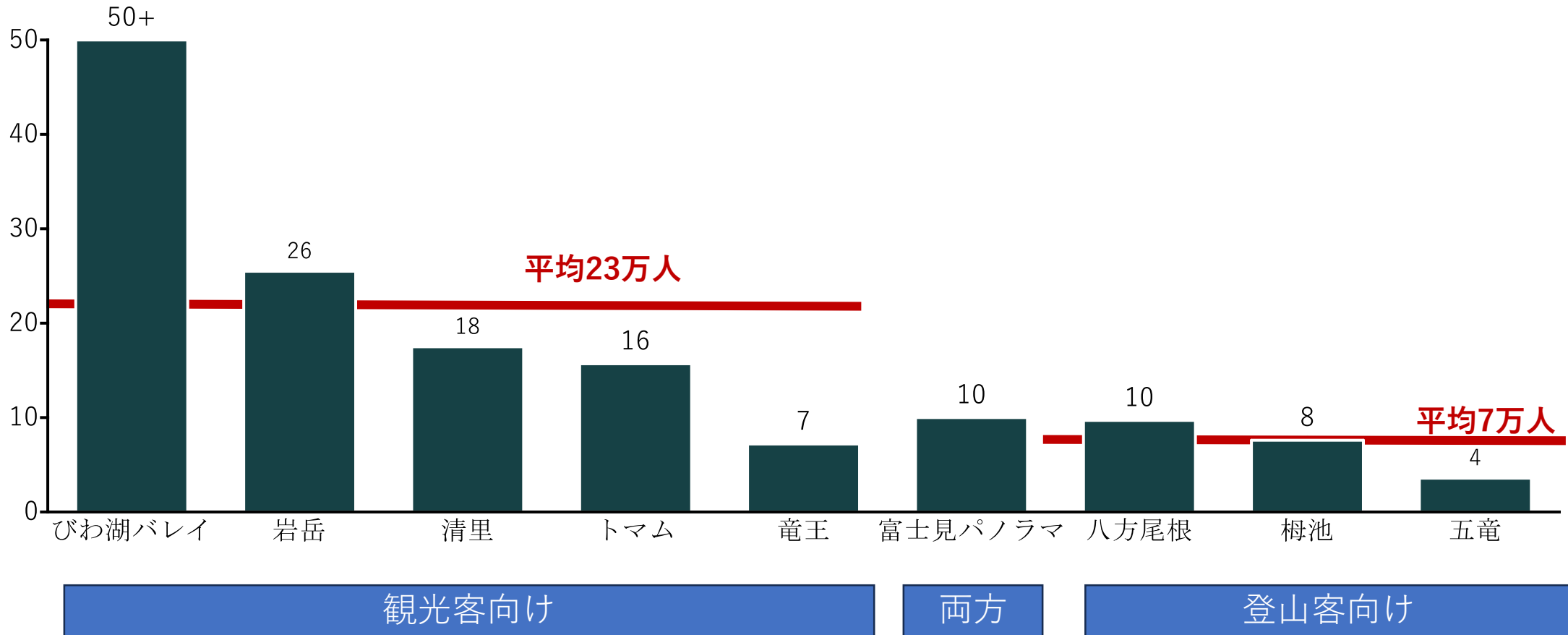


【資料⑩】グリーン期： 豪円山山頂へのアクセスを確保しつつ、「目玉集客施設」を建設することで大幅な集客増を目指せないか



【資料⑪】 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

グリーンシーズンの来場者数（万人）



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、拇池、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

【資料⑫】 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	
説明	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		
メリット	- 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
デメリット	- 町側の事業リスクは大 - 将来的な投資負担也大 - 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