

事業計画及び成長可能性に関する事項

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)

2026年10月30日(金)

目次

01 | ビジネスモデル

P. 3

02 | 市場環境

P. 13

03 | 競争力の源泉

P. 15

04 | 事業計画

P. 20

05 | リスク情報

P. 47

目次

01 | ビジネスモデル

P. 3

02 | 市場環境

P. 13

03 | 競争力の源泉

P. 15

04 | 事業計画

P. 20

05 | リスク情報

P. 47

日本駐車場開発株式会社(東証プライム 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

リアルビジネス

創意工夫を実践し、
不稼働資産を活性化

着想・着眼の新規性

旧態ビジネスに新たな着想で
臨み、付加価値を創造

社会的問題への貢献

事業を通じて社会的問題への
ソリューションを提供

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	280名 (2026年7月末)
資本金	10億円 (2026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)北志賀電王	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
柵池ゴンドラリフト(株)	HAKUBA VALLEY 柵池高原スキー場	長野県白馬エリア
めいほう高原開発(株)	めいほうスキー場	岐阜県奥美濃エリア
(株)ハーレススキーリゾート	菅平高原スノーリゾート	長野県上田エリア
(株)スパイシー	レンタルショップ複数店舗	長野県白馬エリア等

HAPPY TRIANGLEの形成

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

自然の活用・自然との共存

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

満足度向上・顧客層の拡大

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

自然



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



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 ーフィールド	HAKUBA VALLEY 桧池高原 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 (26年7月期 ウィンターシーズ ン)	66千人	212千人	172千人	357千人	219千人	407千人	193千人	253千人
グレンデ特徴	<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 幅広いグレンデ 	<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"> 桧池自然公園の散策、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	丸沼高原スキー場
立地	蔵王エリア(宮城県)	片品エリア(群馬県)	片品エリア(群馬県)
標高 山麓-山頂	650m-1350m	1200m-1828m	1,390 m -2,000 m
標高差	700m	628m	610m
総面積	57ha	44ha	59ha
リフト本数	Gondラフト1基 リフト 5基	リフト6基	Gondラフト1基 リフト8基
コース数	12	13	13
特徴	仙台市より1時間 最長4300mのロングコース 蔵王屈指の良質な雪質	天然雪100% 首都圏から2時間 多彩な地形コースとパーク 雪遊びキッズ広場完備	標高2,000mからのロングコース 最長滑走距離4km 極上パウダースノー 首都圏から2.5時間
25-26 冬来場人数	6.1万人	7万人	16.3万人
24-25 冬来場人数	7.6万人	6.8万人	15.7万人
23-24 冬来場人数	5.6万人	4.6万人	17万人

丸沼高原スキー場



- 標高2,000mの Gondラ山頂駅は、関越トンネル手前の沼田インターエリアではダントツの標高で、約4kmのロングコースと上質な粉雪をロングシーズンお楽しみいただけます。
- 標高2,000mならではの爽快な滑走を、日光白根山の雄大な景色とともに楽しみください。

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

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

約30%グリーンシーズン比率

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

60%索道収入比率

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

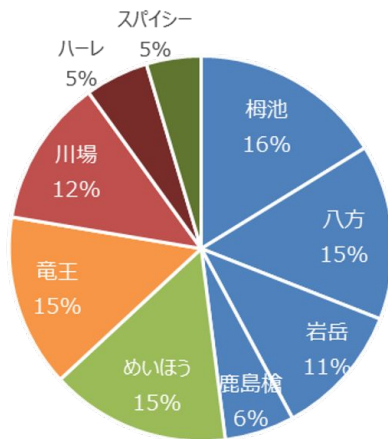


当社グループの収益構造(収入項目)

- 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。26年7月期は岩岳のグリーンシーズン / ウィンター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

(※1) HVエリア : 48%

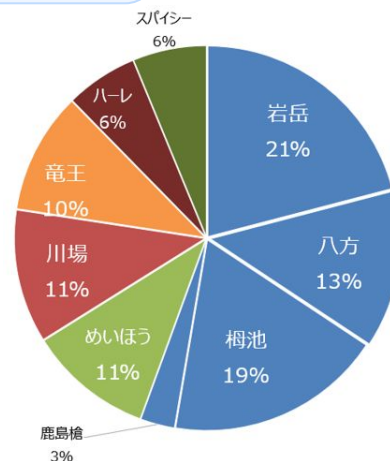


(※1) HAKUBA VALLEY: 鹿島槍、八方、岩岳、桐池

(※2) それぞれグリーン、ウィンターシーズンの合算値。連結消去除く

2026年7月期

(※1) HVエリア : 56%



コスト構造は、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、設備投資に係る減価償却費が過半を占める

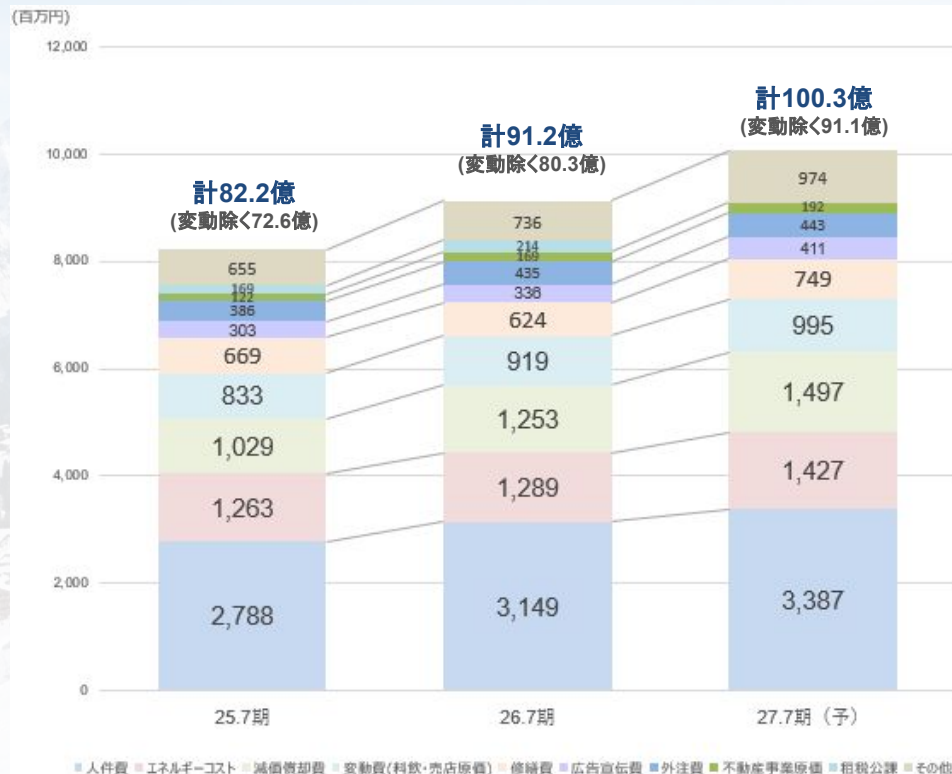
人財への積極投資

新卒・中途採用強化を継続し、将来のスキー場運営を担う人財へ費用を積極的に支出

設備投資・減価償却費

大型索道投資や新たな降雪機等の設備投資により、減価償却費が増加傾向。

営業費用の推移



目次

01 | ビジネスモデル

P. 3

02 | 市場環境

P. 13

03 | 競争力の源泉

P. 15

04 | 事業計画

P. 20

05 | リスク情報

P. 47

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

国内スキー場数の減少

国内のスキー場数は1996年統計をピークに淘汰が進み、2021年は450ヶ所まで減少

参加人口の落ち込み

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

構造的な需要停滞

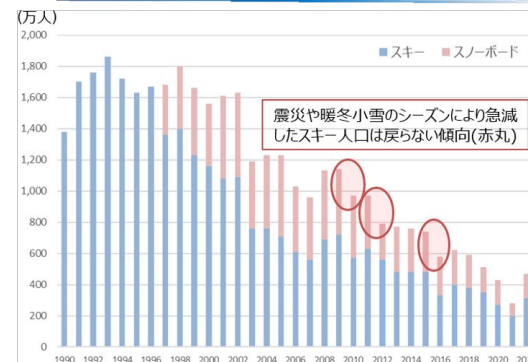
震災や暖冬小雪のシーズンにより急減したスキー人口は戻らない傾向

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



(出所：公益財団法人日本生産本部 2023レジャー白書)

目次

01 | ビジネスモデル

P. 3

02 | 市場環境

P. 13

03 | 競争力の源泉

P. 15

04 | 事業計画

P. 20

05 | リスク情報

P. 47

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



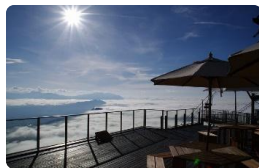
16.7期 vs 26.7期

降雪機台数
252台 ⇒ 424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 26.7期

グリーン期売上高
10億円 ⇒ 31億円

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 26.7期

インバウンド来場数
13万人 ⇒ 54万人

競争力の源泉及び成長戦略～国内環境の変化を追い風に～

1. 気候変動により小雪化・高温化が進む中での強み（高標高リゾートのM&A・降雪投資）

- NSDグループのリゾートは全標高が高い山岳エリアに位置し、人工降雪機が使用できる湿球温度環境にあるリゾートのみを厳選M&A
- 長年にわたる継続的な降雪対策投資により、記録的な小雪シーズンにおいても強い安定経営基盤を確立



山頂標高
1,550m

山麓標高
830m



山頂標高
1,930m

山麓標高
850m



山頂標高
1,870m

山麓標高
1,290m



山頂標高
1,831m

山麓標高
760m



山頂標高
1,289m

山麓標高
750m



山頂標高
1,680m

山麓標高
800m



山頂標高
1,600m

山麓標高
900m



山頂標高
1,650m

山麓標高
1,250m

2. グリーンシーズンの進展（オールシーズン型リゾートへの進化）

- 冬以外のグリーンシーズン売上が**全体の約3割**まで大きく増加
- 地球温暖化に伴う高温化により、都市部や海辺からの**冷涼な山岳レジャー目的の顧客移動**が本格化
- 通年雇用拡大と魅力あるマウンテンリゾート化に向け、**グリーンシーズンの取り組み**をさらに強力推進



少子高齢化に伴う働き手不足への対応 及び 地域住居問題の解決

1. 新卒採用・通年雇用の強化

- 全国的な働き手不足の中、スキーリゾート専門で唯一の上場企業として高い認知度を確保
- グリーンシーズ事業の成長により、通年雇用に強力推進できる環境を整備
- 著名リゾートの運営実績や地方創生の取り組みにより、採用面で大きな優位性を発揮



2. 地域の住居問題の解決（住居環境の整備）

- 地域の雇用増に伴い、築年経過した住宅が多く生活ハードルが高い問題を解決
- 継ぎ手のない民宿等のリノベーションや新築アパート建設により住居環境を整備・供給



■ 2023年 白馬村

16室のアパートを建設（上図）

地域の住居不足を緩和し、スタッフの生活基盤を安定化



■ 2026年 川場村

ホテル機能備えたアパート建設予定（下図）

通年雇用の拡大に対応した高機能な居住空間を提供

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



目次

01 | ビジネスモデル

P. 3

02 | 市場環境

P. 13

03 | 競争力の源泉

P. 15

04 | 事業計画

P. 20

05 | リスク情報

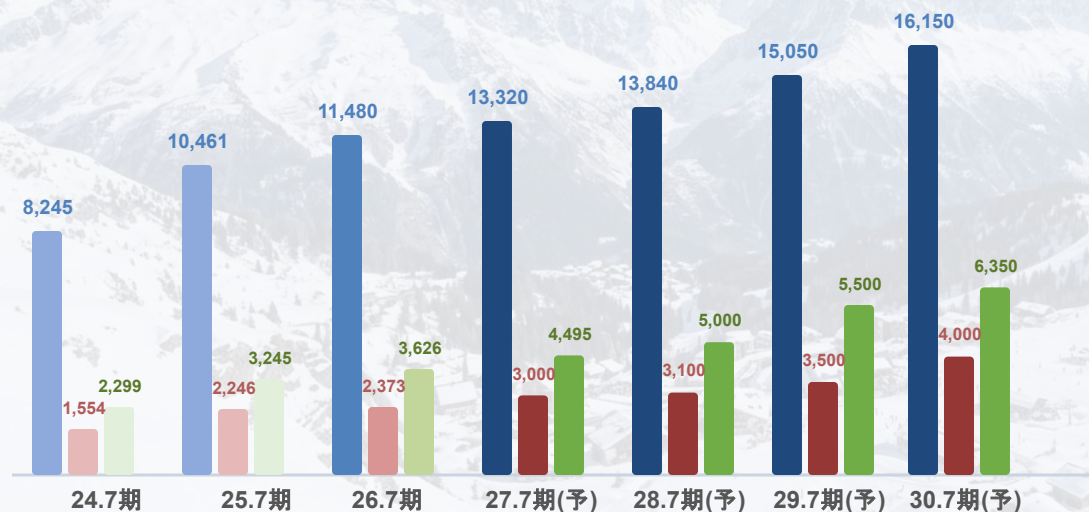
P. 47

- 中期計画として、30年7月期は売上高161.5億円、営業利益40億円の目標を設定

業績推移及び中期計画

(百万円)

■ 売上高 ■ 営業利益 ■ EBITDA



売上高 目標

161.5 億円

(30.7期 中期計画目標)

営業利益 目標

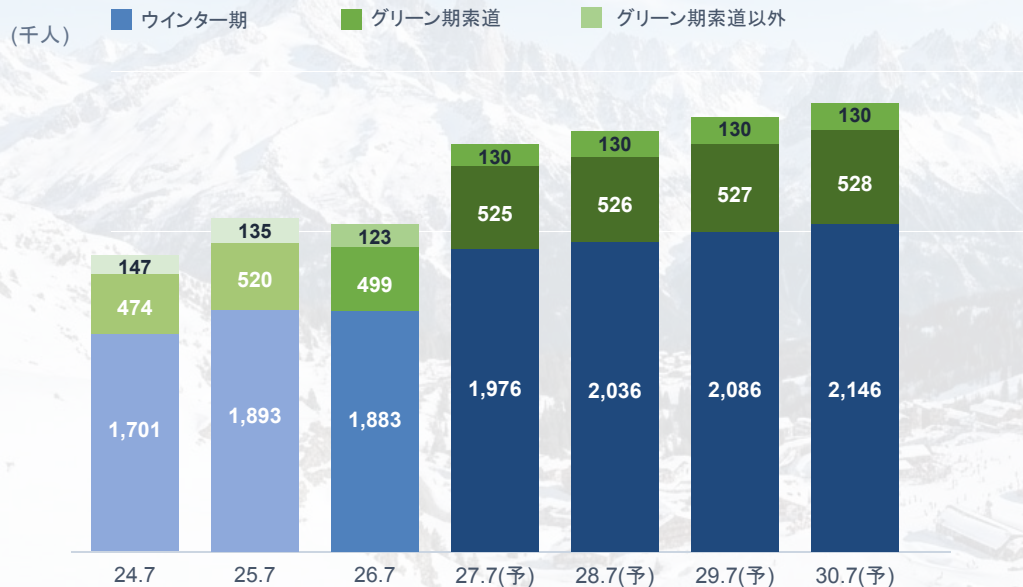
40 億円

(30.7期 中期計画目標)

通期来場者数の中期計画 (運営8リゾート)

■ 30.7期においてウィンター期 215万人、グリーン期 66万人の来場者数目標を設定

通期来場者数の計画



ウィンター期 目標来場者数

215万人

(30.7期 中期計画目標)

グリーン期 目標来場者数

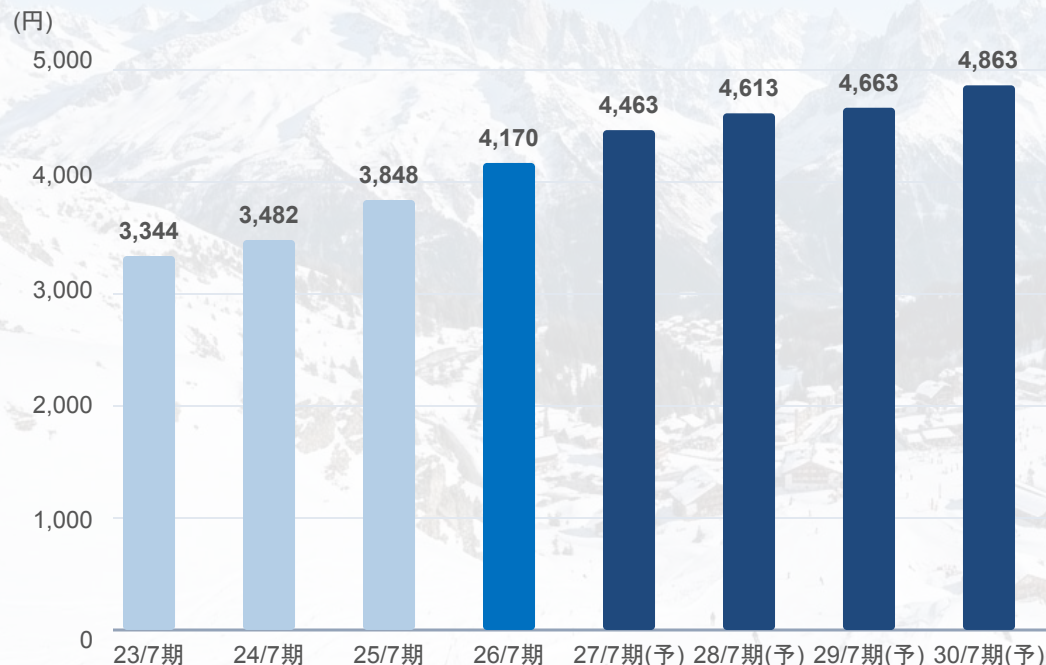
66万人

(30.7期 中期計画目標)

ウィンター期単価の中期計画 (運営8リゾート)

- 30年7月期のウィンター入込単価は、26年7月期比16.6%増となる**4,863円**への成長を計画

ウィンター入込単価計画 (運営8リゾート)



ウィンター期 目標単価
30年7月期 計画

4,863円

26年7月期実績 (4,170円) 比

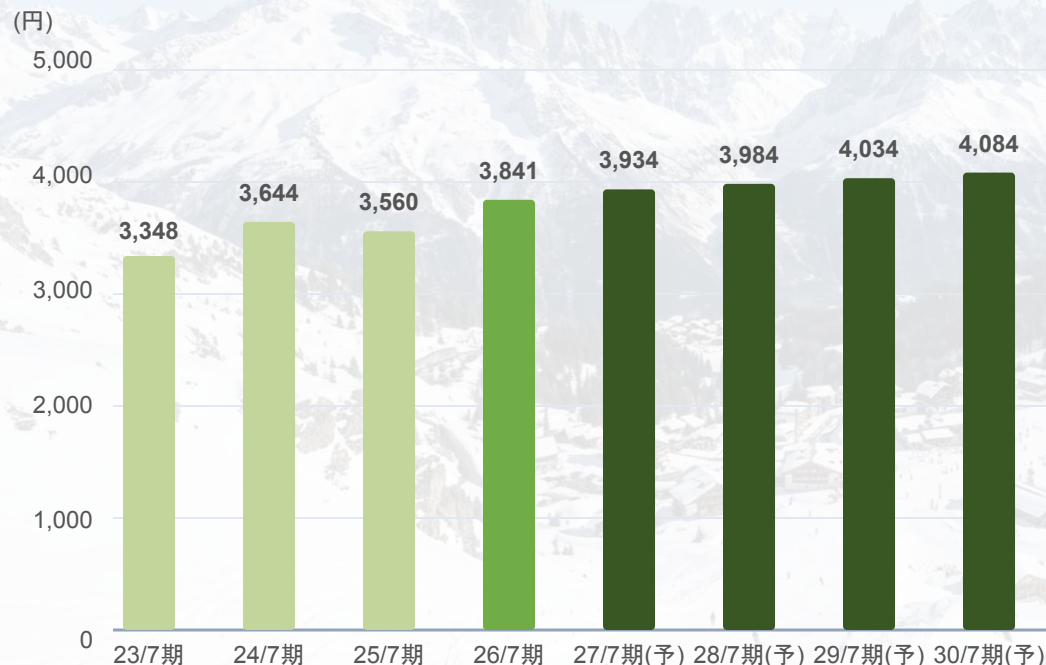
+693 円 (+16.6%)

- ・ 各リゾートにおける付加価値向上と料金施策の推進により、単価の上昇を目指します。

グリーン期単価の中期計画 (索道運行4リゾート)

- 30年7月期のグリーン期入込単価は、26年7月期比6.3%増となる**4,084円**への成長を計画

グリーン期入込単価計画 (索道運行4リゾート)



グリーン期 目標単価
30年7月期 計画

4,084円

26年7月期実績 (3,841円) 比

+243 円 (+6.3%)

- ・各リゾートにおけるグリーンシーズンの魅力向上と料金施策の推進により、単価の上昇を目指します。

これまでの戦略を強化

1. 小雪対策投資、降雪対策強化

暖冬時のオープン遅延リスク対応。シーズン早期化・オープンゲレンデ拡大による来場者増フェイズへ移行。

2. サービス強化・差別化

付加価値サービスの拡充：ファーストトラック（川場）、パウダーエリア（柵池・川場）、S-CLASS（岩岳・川場）、レンタル強化。

3. インバウンド

白馬エリアのグリーンシーズン強化。めいほう・竜王等におけるインバウンド営業体制の強化。

4. ノンスキーヤーも楽しめるリゾートづくり

グリーンシーズンのテラス活用等、スキーをしない層やインバウンド顧客を本格的に誘客。

新たな取り組み

1. 索道施設のリニューアルによる差別化

収益基盤拡大に伴うリニューアル。老朽化が進む国内競合リゾートに対し、圧倒的な差別化を図る。

2. 積極的なDX推進・デジタル活用

フレキシブルプライシングの導入、グループ&アライアンス共通券の拡大。観光DX戦略推進本部の設置によるパートナーリゾートへのチケット販売システムをはじめとするソリューション提供。

3. 白馬エリアを中心とした開発事業

商業施設開発・アコモデーション（国内 + インバウンド）、ハウジング

4. 顧客LTV最大化に向けた付帯事業の強化

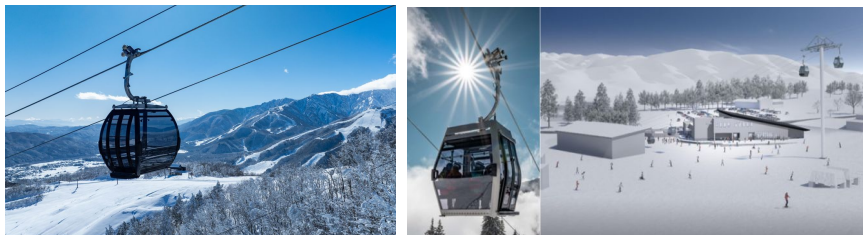
レンタル事業の更なる拡大、スクール事業取組強化、旅行事業の強化

1. 索道施設のリニューアルによる差別化

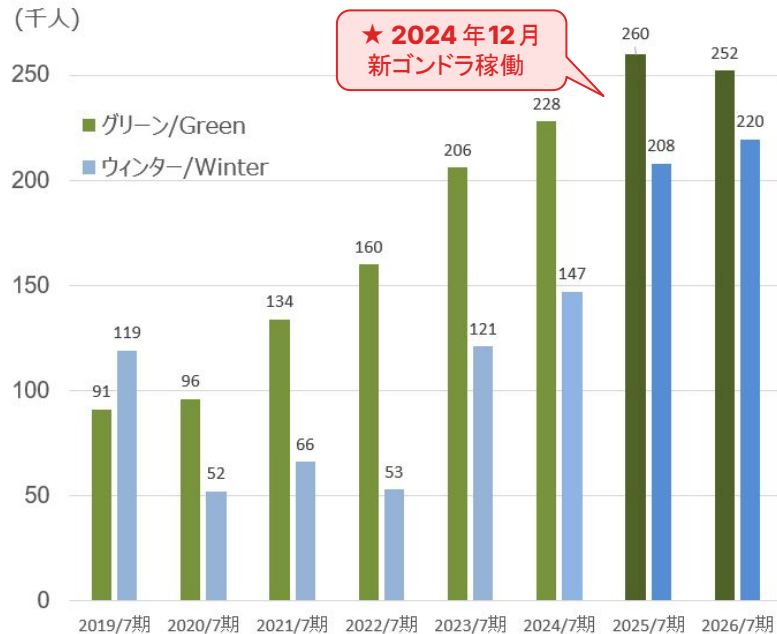
今後10年以内の索道更新の可否がスキーリゾートの勝ち残りの基点に

新ゴンドラと山頂施設

- **オールシーズン事業化**: 白馬岩岳は山頂エリア投資を継続し、グリーンシーズン来場者数は3期連続過去最高を記録。
- **ゴンドラ刷新**: 2024年12月に実施、ウィンター来場者が前期比141%と順調に増加。索道更新は価値向上に直結。
- **今後の展開**: 八方尾根(27-28期)の他、他リゾートでも資金調達を行いながら差別化・成長投資を推進。



白馬岩岳マウンテンリゾート来場者数推移



1. 索道施設のリニューアルによる差別化

つがいけ「ハンの木第3クワッドリフト」のリニューアル (2026年12月予定)



2026年12月予定

35年ぶりの全面刷新

新名称「T3」始動

つがいけで絶大な人気を誇るメインゲレンデの「ハンの木第3クワッドリフト」をリニューアル。新たな象徴として快適なアクセスを提供します。



投資額 18.5億円

輸送力と安全性の向上

4人乗りから 6人乗りへ

最先端のダイレクトドライブシステムを採用。安全性と乗り心地の向上を追求し、環境に配慮した圧倒的な静粛運転を実現します。



パーク隣接エリア

抜群のアクセスと利便性

「TG PARKS」に隣接

高い利用客数を誇るリフトであり、初心者から上級者まで、誰もが一日中楽しめる国内トップクラスのフルスペックパークに直結しています。

1. 索道施設のリニューアルによる差別化

白馬岩岳5線サウスリフトのリニューアル（2027年12月予定）



2027年12月予定

37年ぶりのリニューアル 白馬ヒトキノモリを結ぶ

山頂エリアと標高 1,100mの展望エリア「白馬ヒトキノモリ」を結ぶ 5線サウスリフトの更新を決定しました。



投資額 約17.5億円

輸送力と快適性の向上 4人乗りから6人乗りへ

従来の4人乗りから6人乗りに刷新。運行速度向上により、輸送人員を 2,400人/時から 3,000人/時へ拡大します。



オールシーズン展開

高集客エリアの確立 「チャバティ白馬」等との連携

「チャバティ白馬」の展開や人気アクティビティ「マウンテンカート」の終着点として、夏冬を通じて高い集客力を誇ります。

1. 索道施設のリニューアルによる差別化

八方尾根ゴンドラのリニューアル (2027年12月予定)



2027年12月予定

44年ぶりの全面刷新

名木山エリアを八方尾根の玄関口に

名木山エリアと兔平を結ぶゴンドラを建設。国際リゾートにふさわしい先進的なデザイン。



投資額 約30億円

輸送力と快適性の向上

6人乗りから10人乗りへ

従来の6人乗りから10人乗りに刷新。運行速度向上により乗車時間を短縮し、快適性を大幅に向上させます。耐風性に優れる点やメンテナンス期間の短縮もできる点などから、運休日数の減少が見込め、オールシーズンでの営業日数の増加も可能



オールシーズン展開

新ベースセンターの確立

より快適に

駐車場を大幅拡張し混雑を緩和。自家用車やバスのアクセス向上により、スキーヤーからインバウンド客まで快適で感動的な体験を提供します。利便性を追求した総合インフォメーションカウンターをはじめ、チケット販売、レンタル、スキースクール受付を集約し、お客様の動線を効率化

1. 索道施設のリニューアルによる差別化

他のグループリゾートにおいてもリニューアルを加速

■ ゴンドラやリフト、センターハウスなど主要施設のリニューアルの促進

- 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・つがいけ



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

DX投資

索道設備等リニューアル

開発関連投資

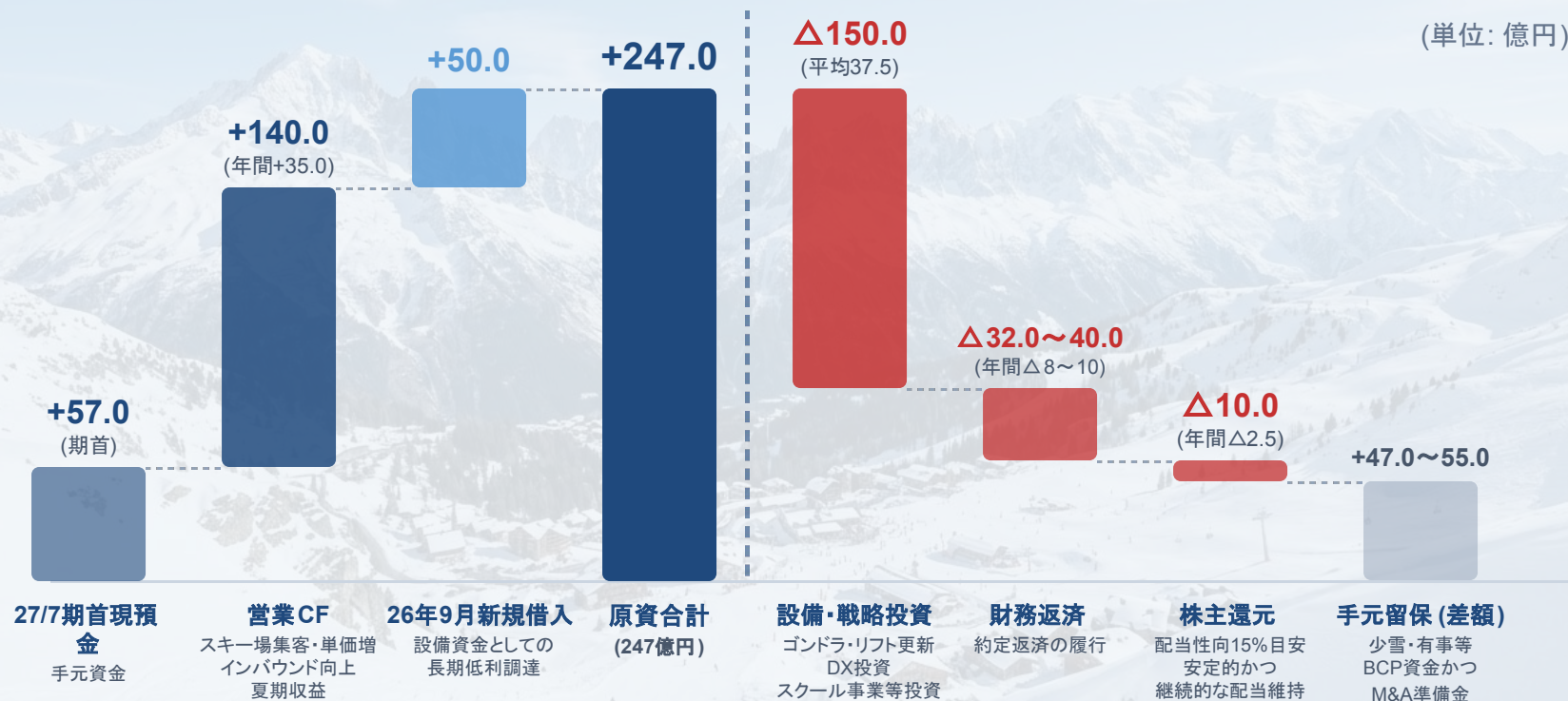
ウィンターシーズンの利便性や索道リニューアルにより来場者数を増加させるための成長投資

- ゴンドラやリフトの最新化においては、乗車時の快適さの向上のほか、輸送力向上による繁忙時の待ち時間短縮、強風影響の軽減（運休減少）、期中メンテナンス費削減など、中長期的に効果が高い
- リニューアルに伴う来場者増・単価 UPにより収益向上を図る

1. 索道施設のリニューアルによる差別化

～キャッシュアロケーション計画(27/7-30/7期 累計)～

期首現預金 57億円と4年間のキャッシュイン 190億円(計 247億円)を原資に、成長投資をはじめとする最適な分配を実行します。

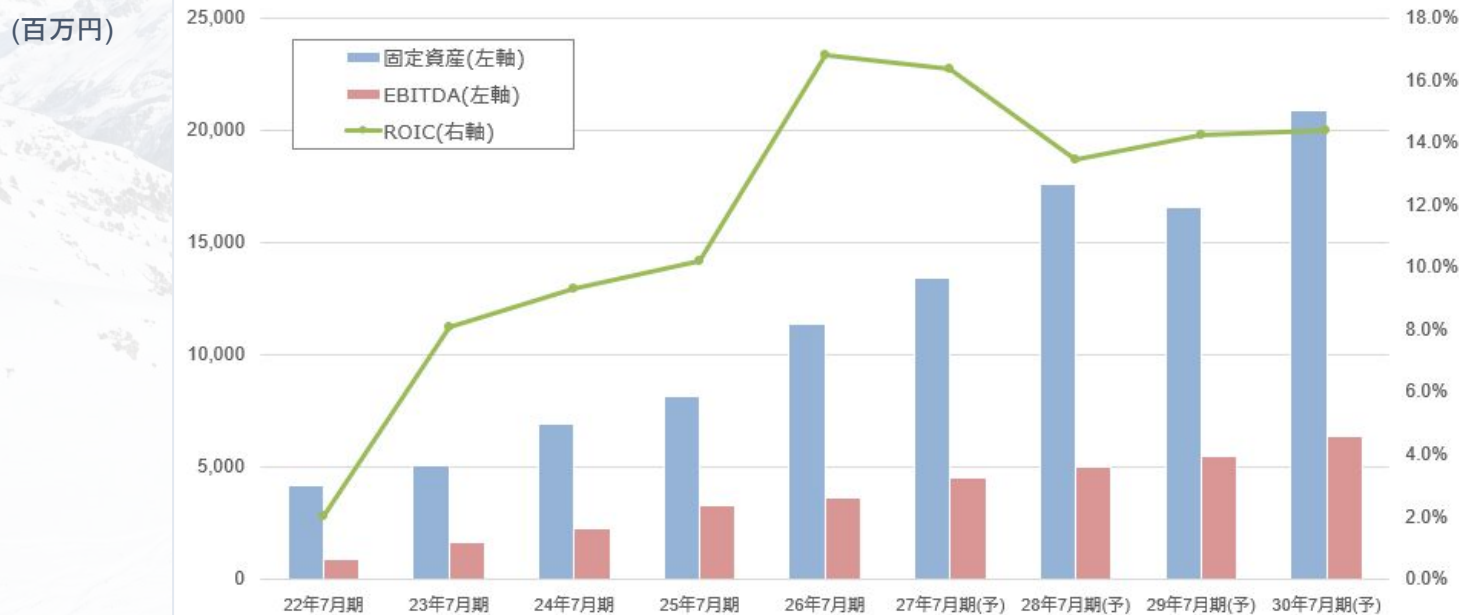


1. 索道施設のリニューアルによる差別化 ～資本効率について～

■ 前頁の通り、差別化戦略として索道リニューアルを継続していくことで、バランスシートが拡大していく見込み

- 投下資本効率の最大化による企業価値の向上に向けて、EBITDA及びROICをKPIとして設定
- これまでの営業利益成長に加え、今後リニューアル投資を進めていくなかでEBITDAの伸びを加えるとともに、ROIC(10%以上)、およびROA(10%以上)を追求していく

中期経営計画に基づいた、固定資産残高・EBITDA・ROICの推移



1. 索道施設のリニューアルによる差別化 ～株主還元について～

配当金の方針 配当性向 15%程度を想定

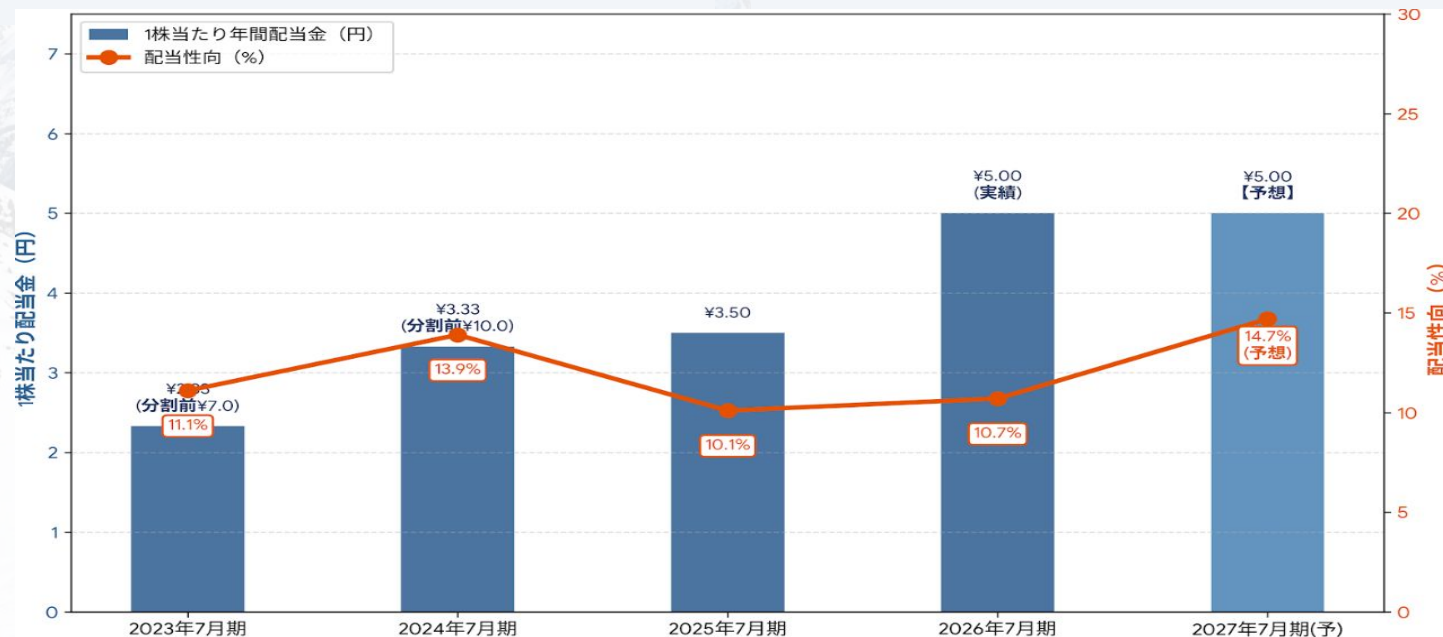
2025年7月期は期末配当 **3.5円**。

2026年7月期は中間 **1.5円**・期末 **3.5円**と増配

2027年7月期は中間 **1.5円**・期末 **3.5円**と据え置き

株主優待の拡充

DXを効果的に活用しながら、インベスタマー（投資家＋顧客）の皆様をさらに増やしていくことを目的に、優待制度の拡充を行ってまいります



攻めのDXを推進し、マウンテンリゾートに新たな価値を創造

■ DX戦略の更なる推進体制の構築

- 25.7期より取締役CDOを配置し「デジタル戦略統括室」を新設。セキュリティ対策やIT内部統制などの「守りのDX」と「攻めのDX」を両輪で推進。26.7期には「観光DX戦略推進本部」を新設。DX推進、営業企画、リゾートソリューション推進の3部署を統合し、パートナーリゾートの拡充も戦略化。
- 人口減少社会を見据え、インバウンド依存に留まらない国内顧客の増加・リピート化に向けた強固なデジタル基盤を構築する。

01 多様なウェブ券種設定

自社EC基盤の強靱化

グローバル水準の自社ECを保有・改善し、経営戦略に即応する機動的なセールスを展開。

マイナカード連携と柔軟な価格

地域・世代・曜日に対応したリフトチケットの柔軟なダイナミックプライシングをウェブ上で実現。

02 キッズプログラムの深化

会員数の飛躍的成長

21-22シーズンの1万人から当シーズンは4.8万人へ急拡大。将来目標として10万人会員を視野に。

適切なデジタルマーケティング

データを適切に運用したアプローチで家族層・ジュニア層のファン化を促進し、ライフタイムバリューを最大化。

03 インベスタマープログラム

株主優待のデジタル化

利便性の向上を徹底追求し、手続きのデジタルシームレス化を推進。

「ファン＝投資家」の循環創出

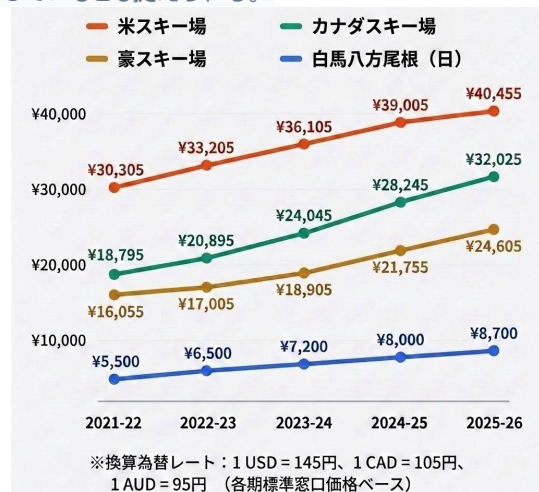
リゾートファンが気軽に株主となり、相互にメリットを享受できる環境を整備。限定イベントや特別サービスも展開予定。

WEBを通した多様な券種設定の実現

現状の価格認識と国内外の価格差課題

- **海外顧客**: 白馬のリフト券価格は比較的安い
- **国内顧客**: 白馬のリフト券価格は比較的高い

リフト券を国内価格水準に寄せるため、海外顧客から本来いただける利益をロスしているとも捉えられる。



【各チャネルでの単価 ×来場者数の最大化】

1. 海外顧客単価の適正化

段階的にウェブへの移行を進めつつ、正規料金は引き上げていくことで適正化を狙う。

2. 国内向け販売サイトの強化 (デジタルの活用)

国内顧客数も最大化できるよう、NSDグループサイトを強化し多様な券種をオンライン提供。

既設NSDキッズプログラム

既設時間券販売

新規前売りチケット販売

新規地元割など各種割引チケット販売(マイナンバーカード連携)

新規株主優待チケット販売

3. NSD EC プラットフォームのパートナーリゾートへの展開

NSDグループが利用するECとスノーリゾート経営ノウハウを外販。パートナーリゾートの増加で顧客満足を促進。

2.積極的なDX推進・デジタル活用 ～海外リゾートとの価格差推移～

国内外の投資活性化と索道リニューアルを通じ、大幅な価格改定余地を創出

現状分析:際立つ割安感と投資の活発化

■ 内外デベロッパーによる投資が加速

白馬エリアを中心に国内外の多様なデベロッパーが投資を行っており、当社グループも索道施設のリニューアルを精力的に実施します。

■ 海外リゾート比で極めて高い割安度

海外スキーリゾートの新型化や物価高・値上がりを考慮すると、日本のスキーリゾートが今後値上げを実施したとしても十分に割安であり、価格を引き上げる余地は非常に大きく残されています。

中期目標: 2030年7月期に向けた方針

価格の適正化

投資によるリゾートの付加価値向上と並行して適切な価格を創出する。国内のファンに向けてはDXによるウェブでの割安価格の提供を維持。

全体として現状の
価格の適正化
を行う
国内のファンに向けては
割安価格を DXで維持

■ 投資と価格改定の好循環を確立

2030年7月期までに索道リニューアルなど戦略的投資を継続。リゾート価値の向上を直接的な価格改定へと繋げます。またDXにより国内ファンには割安価格の提供を維持します。

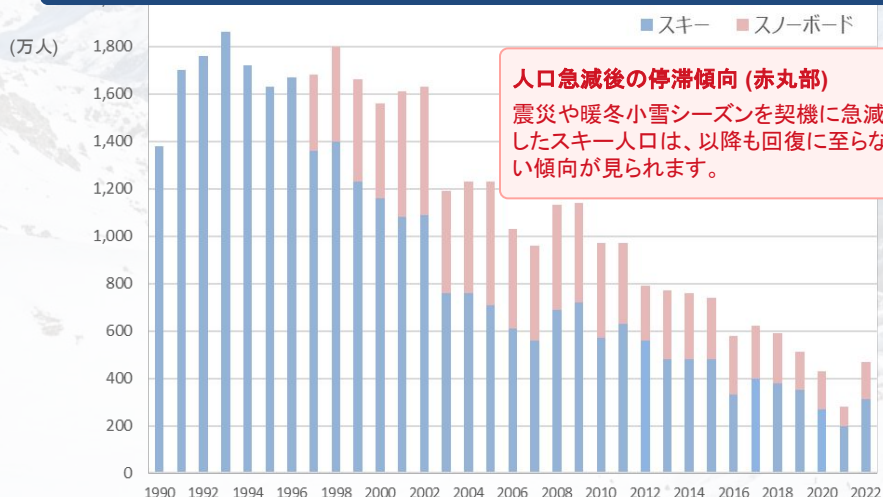
※段階的なバリューアップに伴い、顧客納得感の高い価格改定プロセスを構築します。

2.積極的なDX推進・デジタル活用 ～将来を見据えたキッズ層の育成～

■ 市場環境と「NSDキッズプログラム」の展開

- 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 厳しい状況。
- 将来のプレイヤーとなるキッズ層育成のため、ソフト・ハード両面を整備。21-22シーズンより「NSDキッズプログラム」開始
- 26-27シーズンより尾瀬岩鞍スキー場・アライスキー場も加わり、計16か所まで拡大中。

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ハード・ソフト面の改善



ハード面 スノーエスカレーターの積極導入

リフト乗車への恐怖心をなくし、小学生以下でも安全かつスムーズに上達できる環境を整備。

限定コンテンツ連携と大会開催

人気コンテンツとのコラボでスキーへの親しみやすさを向上。キッズ向け大会の実施でさらに夢中になれる環境を創出。

©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。

2.積極的なDX推進・デジタル活用 ～将来を見据えたキッズ層の育成～

NSDキッズプログラムの目的

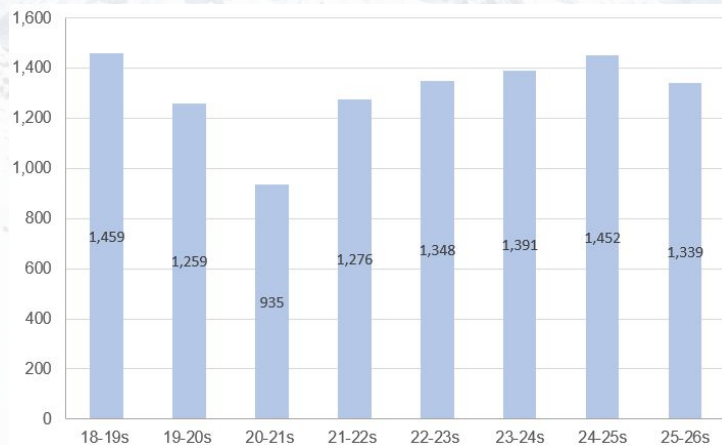
将来のプレイヤー育成や、家族でスキー場へ遊びに行きやすい環境づくりを目的に、小学生以下シーズン券無料・レンタル割引等でエントリーのハードルを軽減。

当シーズンの主な成果

キッズ会員**4.8万名**を獲得(前期並み)。国内こども来場者数は**20.7万人**(前期+1.8万人)となり、全体に占める割合も**15.4%**へ上昇。

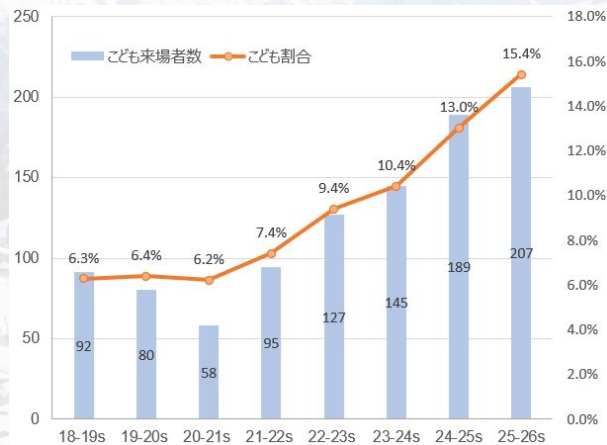
国内来場者数の推移 (インバウンド除く)

(千人)



国内こども来場者数の推移 (インバウンド除く)

(千人)



(*)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。

2.積極的なDX推進・デジタル活用 ～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

■ イベント・大会の開催による機会創出と継続循環の構築

- 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



2.積極的なDX推進・デジタル活用 ～NSDアライアンス～

観光DX戦略推進本部の役割(3部体制)とアライアンス推進による競争力強化

01 デジタル戦略推進部

NSD内部のデジタル戦略・基盤構築、ECプラットフォームの安定運用とセキュリティ対応。

02 営業企画部

EC上の商品(リフト券・企画等)を開発し、自社・パートナーリゾート双方へ展開。

03 リゾートソリューション推進部

パートナー拡大、コンサルティング提供により業界全体の活性化を推進。

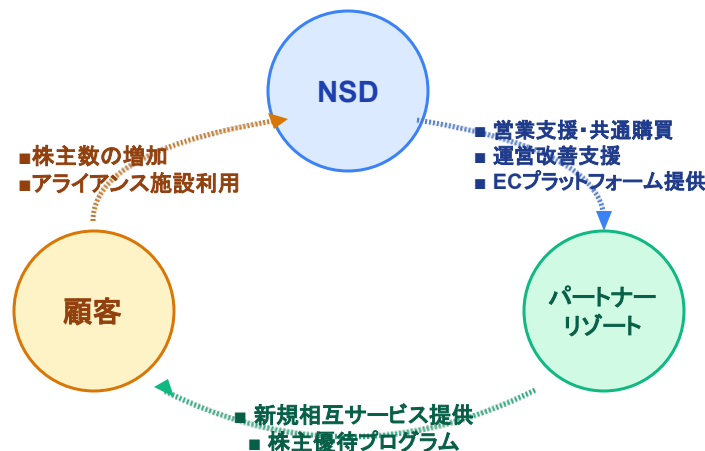
NSDアライアンスの取組み

提携 外部コンサル・アライアンス提携先との連携

- キッズプログラム横展開
- 共通購買
- 株主優待プログラム
- ECプラットフォーム提供等

丸沼高原スキー場が新しくパートナーリゾートに加わり、
26-27シーズンより、尾瀬岩鞍スキー場、アライスキー場がキッズプログラムに参画頂きました

アライアンスによるスノー業界の活性化(循環モデル)



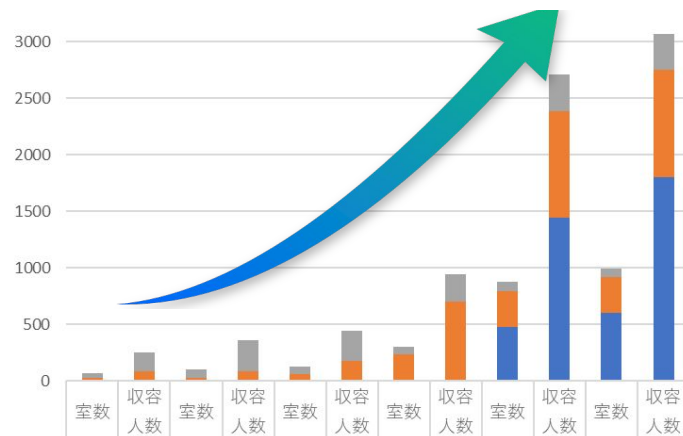
3.白馬エリアを中心とした開発事業

※2026年以降の開発見込み推移（収容人数に一部推定値を含む）

白馬エリア ホテル・VILLA 開発推移(収容人数別)

各媒体情報及び当社調査情報で確認できた情報のみ記載しております

(部屋、人) 3500



■ 大型100室以上 ■ 中型30-99室 ■ 小型(VILLA含む)

■ 白馬エリア内の上質な施設開発事例

開発進捗



3.白馬エリアを中心とした開発事業

実績 & 計画

開発・企画室の投資対象

① 宿泊施設整備

白馬エリアを中心としたインバウンド・国内向け上質アコモデーション

② 白馬住宅整備

自社開発+外部資本連携による、移住者・社員向け良質な住環境の創出

③ 従業員住環境

グループリゾート従業員寮の整備による人材確保と定着率向上

経営成績の推移と拡大見込み

2025年7月期 (実績)

178 百万円

売上高: 397百万円
(営業利益率 44.8%)

2026年7月期 (実績)

238 百万円

売上高: 460百万円
(+33.7% 増益)

2027年7月期 (計画)

374 百万円

売上高: 703百万円
(+57.1% 増益目標)

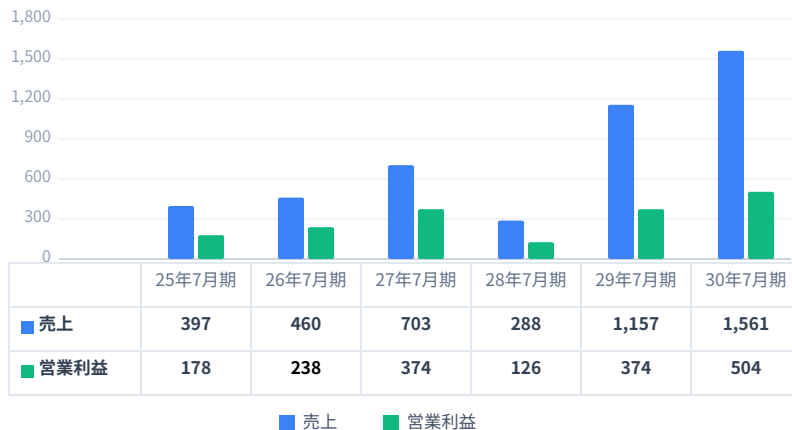
※2029年7月期よりIWATAKE Project順次開業

中期経営計画方針

- ✔ 引続き①宿泊施設整備と住宅整備を中心に投資
宿泊施設: **20室** (2030年) ・ 住宅整備: **108室** (2030年)
- ✔ フローからストック型に移行
2030年にストック型の営業利益で**1.5億円**を確保する
※不動産販売売上は案件の進捗段階により算入
- ✔ IWATAKE Projectの開発を推進
2029年、2030年に一部販売を計画

実績 + 5か年計画

単位: 百万円



3.白馬エリアを中心とした開発事業



① 宿泊施設

KINAGASHI HAPPO

2室 (収容12人)
完成: 2024年12月

■ 施設概要
1棟2室各2LDK
露天風呂付

■ 立地・特徴
Snowpeak Land station白馬に徒歩5分 Chalet 2室。



① 宿泊施設

フォレストイン上手屋

14室 (収容45人)
取得: 2025年10月

■ 施設概要
洋室6 和室8 広間1
食堂・男女浴場・乾燥室

■ 立地・特徴
国道148号線からアクセス良好。鹿島槍スキー場 中綱グレンデ徒歩1分。



① 宿泊施設

梅池プロジェクト

3室 (収容18人)
完成: 2026年10月

■ 施設概要
1棟3室各2LDK
露天風呂・サウナ付

■ 立地・特徴
梅池スキー場 からまつグレンデ徒歩2分、ゴンドラ乗場徒歩5分。



② 白馬住宅整備

AlpineVista HAKUBA

16室
完成: 2023年6月

■ 施設概要
1LDK 10室
1K 6室

■ 立地・特徴
白馬駅徒歩5分。全室トランクルーム付きの上質な住環境。



③ 従業員住宅

川場スキー場従業員寮

52室
完成: 2026年7月

■ 施設概要
ドミトリー26室
2棟編成

■ 立地・特徴
田園プラザ川場近く。冬季従業員の定着率向上を目指した住環境。

4.顧客LTV最大化に向けた白馬エリア付帯事業の強化

【LTV最大化のコア戦略】「リフト×スクール×レンタル×宿泊×旅行」の一体展開により顧客単価とリピート率を最大化

① スクール事業の強化

スクール事業の強化

スクール機能の強化

白馬エリアのスクールとの連携を強化

受入キャパシティ拡大

圧倒的なサービス力で高品質な英語
レッスン・ガイド体制を構築

他エリア展開

白馬から竜王・川場・鹿島槍等の他グ
ループリゾートへ横展開



② レンタル店舗の拡大

SPICY店舗網の強化

白馬駅前出店・再開発

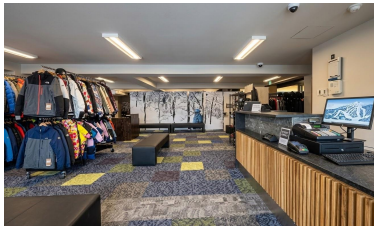
好立地へのフラッグシップ店舗新設に
より好アクセスと収益化を実現

高級ホテル内ブース設置

参入する外資系ホテル内へのイン
ショップ展開を加速

スクール相互送客

スクール予約とレンタル予約の直接連
携によるクロスセル強化



③ 旅行部門・EC基盤

直販&ワンストップ化

旅行事業の体制強化

リフト・宿泊・レンタル・スクールを
包括したパッケージ商品販売

自社EC Platform活用

グローバル水準のダイレクト予約基盤
による中間コスト削減

顧客データの統合

リピーター化・事前予約化を推し進め
顧客生涯価値を底上げ



④ 海外プロモーション

インバウンド営業強化

海外直接営業・アライアンス

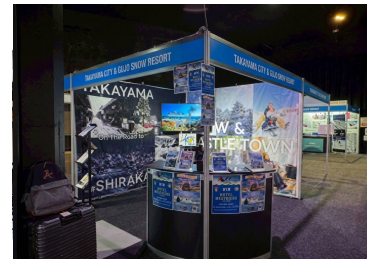
豪州・欧米・アジア主要市場への直接
プロモーション展開

多重価格戦略(FP)

WEB移行を促進し、海外顧客単価の適
正化で収益率向上

ノンスキー観光客誘致

通年型リゾート化により滑走目的以外
の高単価層を取り込み



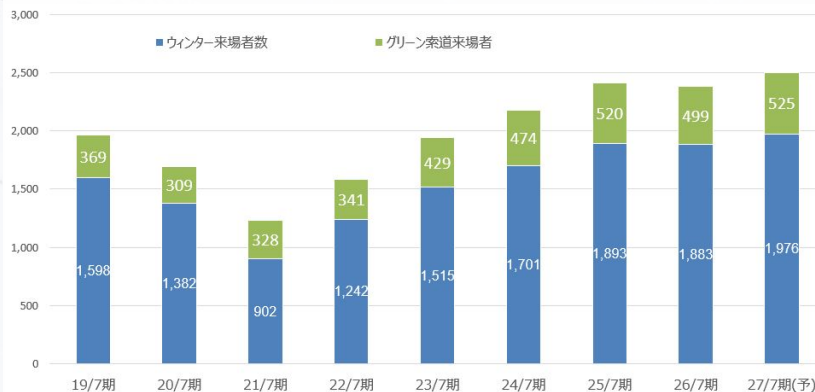
経営上重視している経営指標（来場者数・単価の推移）

- KPIは「来場者数」および「売上単価」を最重視
- 27/7期の売上単価は4,463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

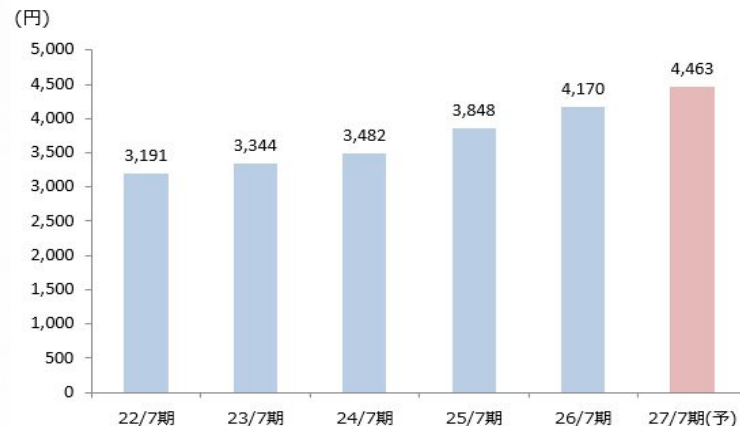
来場者数の推移 (千人)



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

売上単価の推移(ウィンター期)

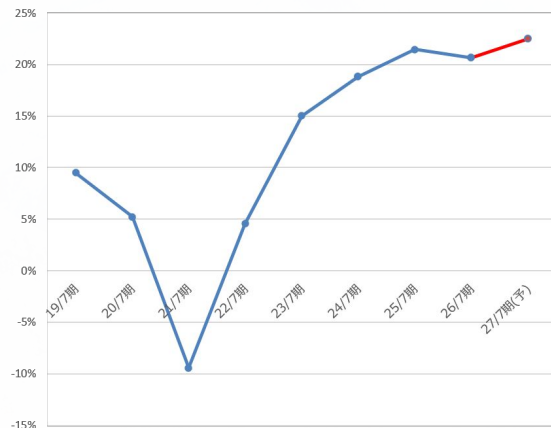


経営上重視している経営指標



- 効率性の重要指標として、営業利益率及び1人あたり営業利益を採用
- 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

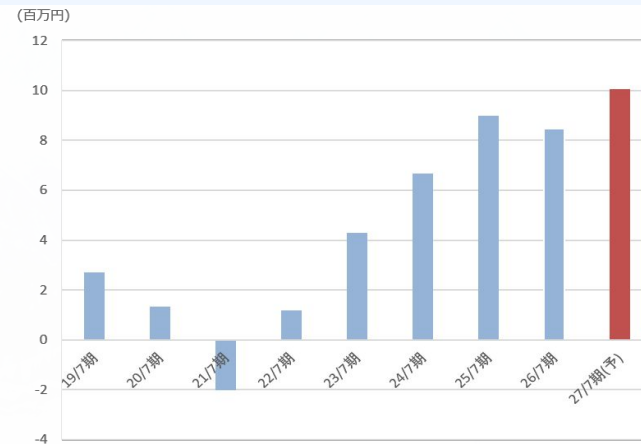


目標経営指標

営業利益率 20%以上

※ 通年営業化と高付加価値化により高水準の利益率を維持

1人あたり営業利益の推移



目標経営指標

1人当たり営業利益 8百万円以上

※ 積極採用・人材投資とともに労働生産性を大幅に向上

目次

01 | ビジネスモデル

P. 3

02 | 市場環境

P. 13

03 | 競争力の源泉

P. 15

04 | 事業計画

P. 20

05 | リスク情報

P. 47

認識するリスク及びその対応策

01. 安全性に関するリスク

【可能性・時期】

中程度・常時

【事業遂行への影響】

来場者数の減少

■ リスクの内容

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、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。

■ 対応策

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。

02. 天候に関するリスク

【可能性・時期】

中～高程度・常時

【事業遂行への影響】

来場者数の減少

■ リスクの内容

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。

■ 対応策

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。

03. 経済情勢に関するリスク

【可能性・時期】

中程度・中長期

【事業遂行への影響】

- ・ 来場者数の減少
- ・ 売上単価の減少

■ リスクの内容

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。

■ 対応策

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。

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。

※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

■ 事業計画及び成長可能性に関する事項

2027年10月 予定

次回の「事業計画及び成長可能性に関する事項」の開示は2027年10月に行う予定です。

■ 月次開示（来場者数）

毎月月初 開示

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。