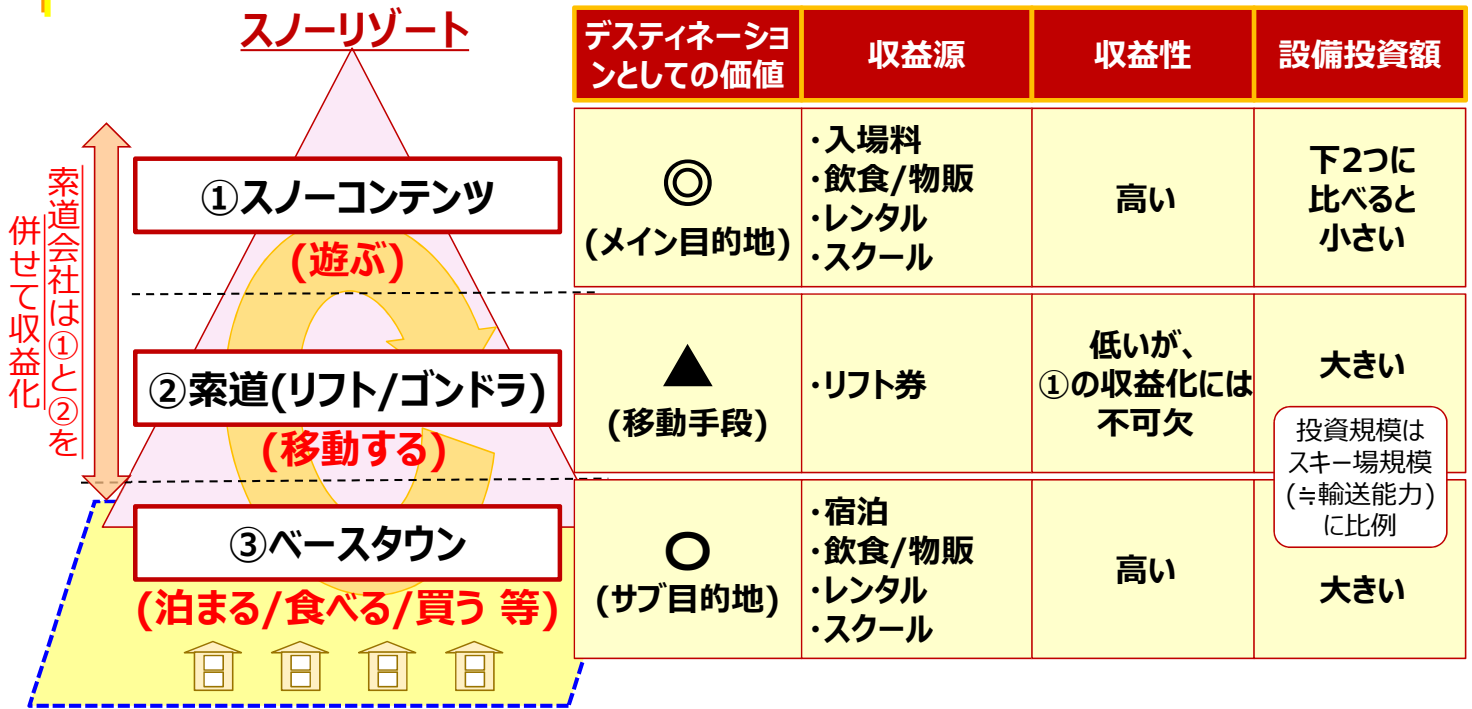


「スノーリゾートの投資環境整備に関する検討会」
報告書（別添資料より抜粋）
～国際競争力の高いスノーリゾート形成を目指して～

スノーリゾートの投資環境課題と 解決の方向性について

令和2年4月

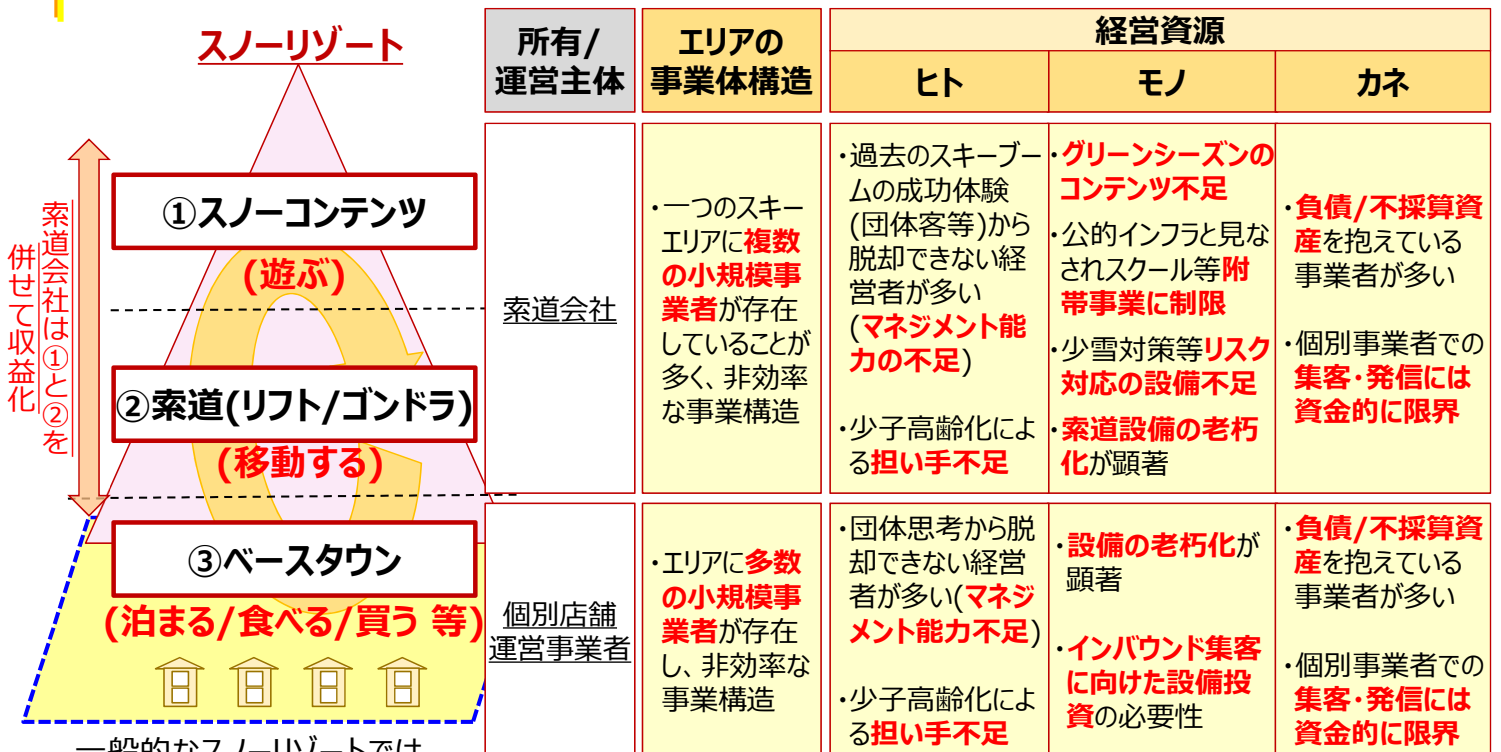
一般的なスノーリゾートにおける収益構造



- 一般的なスキー場(索道会社)は、単体では収益性の低い索道(リフト/ゴンドラ)を活用しながら、スノーコンテンツと一体となって収益を上げていく産業。
- 特に索道資産は、投資規模に比して収益性が低いがスノーリゾートの収益化には不可欠**
- ベースタウンの開発はスノーリゾートの魅力化/活性化には不可欠であるが、大規模な設備投資が必要であり、外部投資を含めた投資環境の整備が必要

1

スノーリゾートが抱える課題：一般的な経営課題(整理)



一般的なスノーリゾートでは、

- **小規模事業者が多数存在**していることによる、非効率な事業体構造
- 団体客が大挙押し寄せた過去の成功体験から脱却できない経営者が多い(マネジメント能力の不足)
- **オールシーズン楽しめるコンテンツの造成**(特にグリーン季において目玉となる集客コンテンツ)
- **設備老朽化**による大規模なリニューアル投資の必要 が大きな経営課題となっている

2

スノーリゾートが抱える課題：スノーリゾートの投資環境課題(整理)

顧客マーケット環境

インバウンド観光客の市場は、今後も伸びしろが大きい市場

投資魅力は充分ある

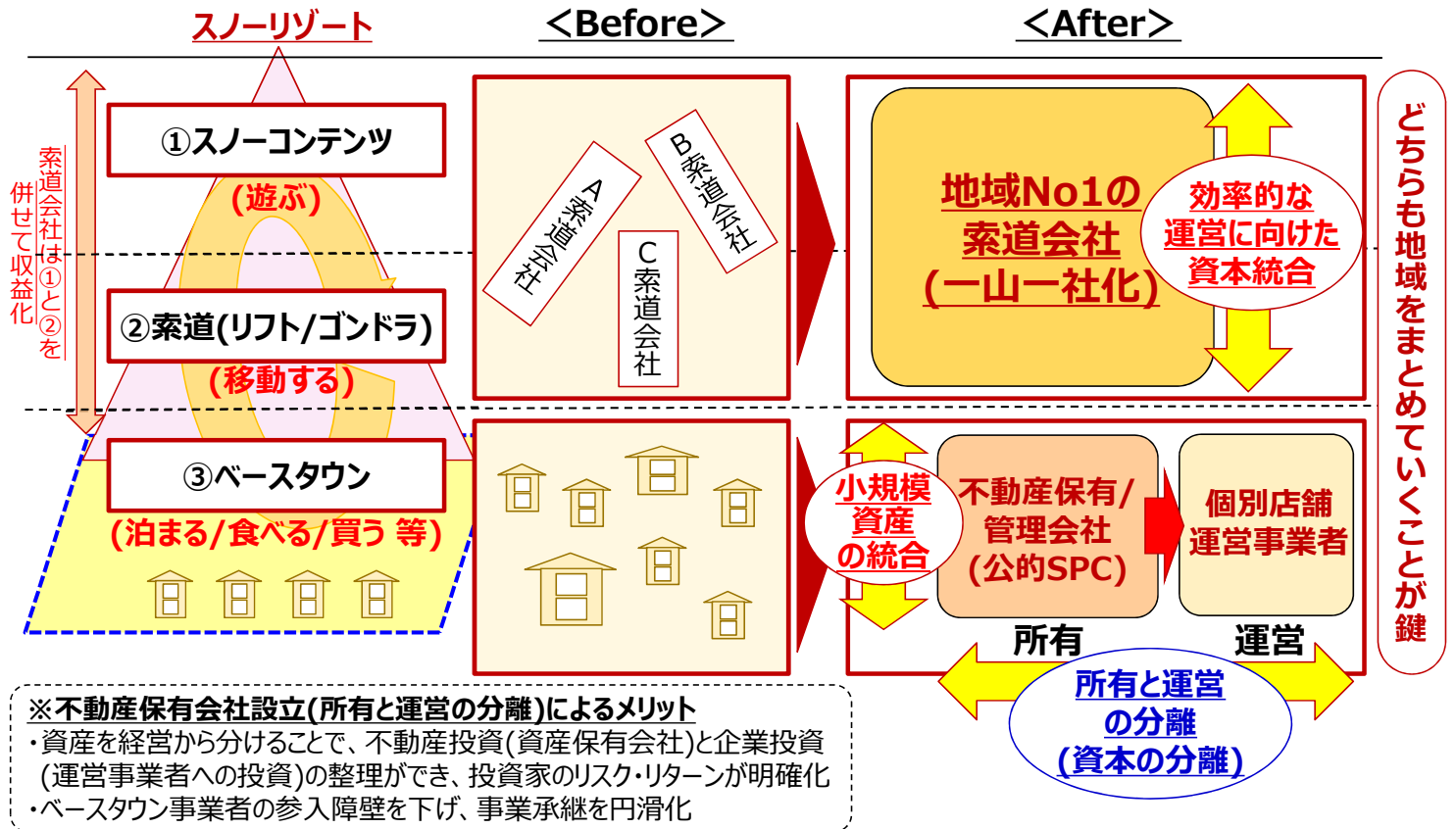
	所有/運営主体	エリアの事業体構造	経営資源		
			ヒト	モノ	カネ
① スノーコンテンツ	索道会社	一つのスキーエリアに複数の小規模事業者が存在していることが多く、非効率な事業構造	過去のスキーブームの成功体験(団体客等)から脱却できない経営者が多い(マネジメント能力の不足)	グリーンシーズンのコンテンツ不足 スクール等の附帯事業に制限	負債/不採算資産を抱えている事業者が多い
② 索道			少子高齢化による担い手不足	少雪対策等リスク対応の設備不足 索道設備の老朽化が顕著	個別事業者での集客・発信には資金的に限界
一般的な経営課題(前ページ)					
③ ベースタウン	個別店舗運営事業者	エリアに多数の小規模事業者が存在し、非効率な事業構造	団体思考から脱却できない経営者が多い(マネジメント能力不足)	設備の老朽化が顕著 インバウンド集客に向けた設備投資の必要性	負債/不採算資産を抱えている事業者が多い 個別事業者での集客・発信には資金的に限界

- ① 投資受け皿：複数の小規模事業者が存在し、どこに投資していいかわからない(投資受け皿がない)
- ② 経営者：マネジメント能力が不足している経営者はリスクが高く、投資をためらう
- ③ 収益事業：附帯事業に制限があり、投資利回りが低い、または見えにくい
- ④ 投資額：設備の老朽化が顕著でリニューアル投資額の規模が大きい
- ⑤ 投資の足かせ：負債/不採算資産を抱えている場合投資検討の足枷となる(リスクを抱えてしまう)

- ① 投資受け皿：複数の小規模事業者が存在し、どこに投資していいかわからない(投資受け皿がない)
- ② 経営者：マネジメント能力が不足している経営者はリスクが高く、投資をためらう
- ③ 収益事業(下記④と同様)
- ④ 投資額：老朽化しリニューアルが必要だが一軒一軒が小規模なため大口の投資家には魅力が低い
- ⑤ 投資の足かせ：負債/不採算資産を抱えている場合投資検討の足枷となる(リスクを抱えてしまう)

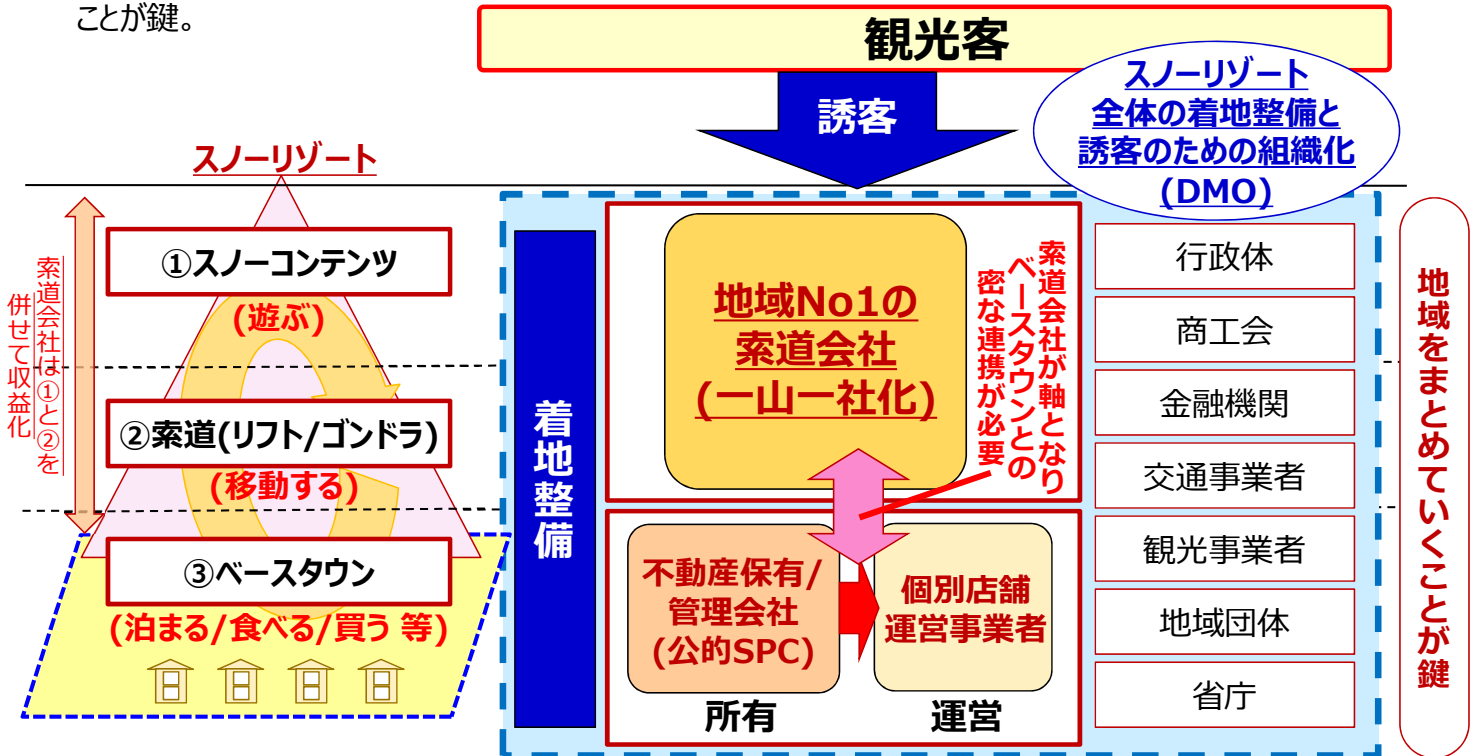
投資環境課題の解決の方向性(投資環境モデル)：①資本施策

索道事業者の資本統合と、ベースタウン事業者の小規模資産の統合及び所有と運営の分離(資本の分離)という、資本に関わる施策を推進することで、投資の受け皿を作り、規模の経済で収益性を向上させる。



投資環境課題の解決の方向性(投資環境モデル)：②着地整備・誘客組織化

・資本に関わる施策と並行して、スノーリゾート全体の着地整備・誘客の組織化(DMO)を進めていくことで、投資対象のスノーリゾートの魅力を作成。①資本施策も、②着地整備・誘客組織化も、地域をまとめていくことが鍵。



索道会社とベースタウンとが一体となった組織的/面的な着地整備・誘客を行うことで、海外の競合するスノーリゾートに負けない投資対象としてのスノーリゾートの魅力を作成

投資環境整備のステップ(案)

