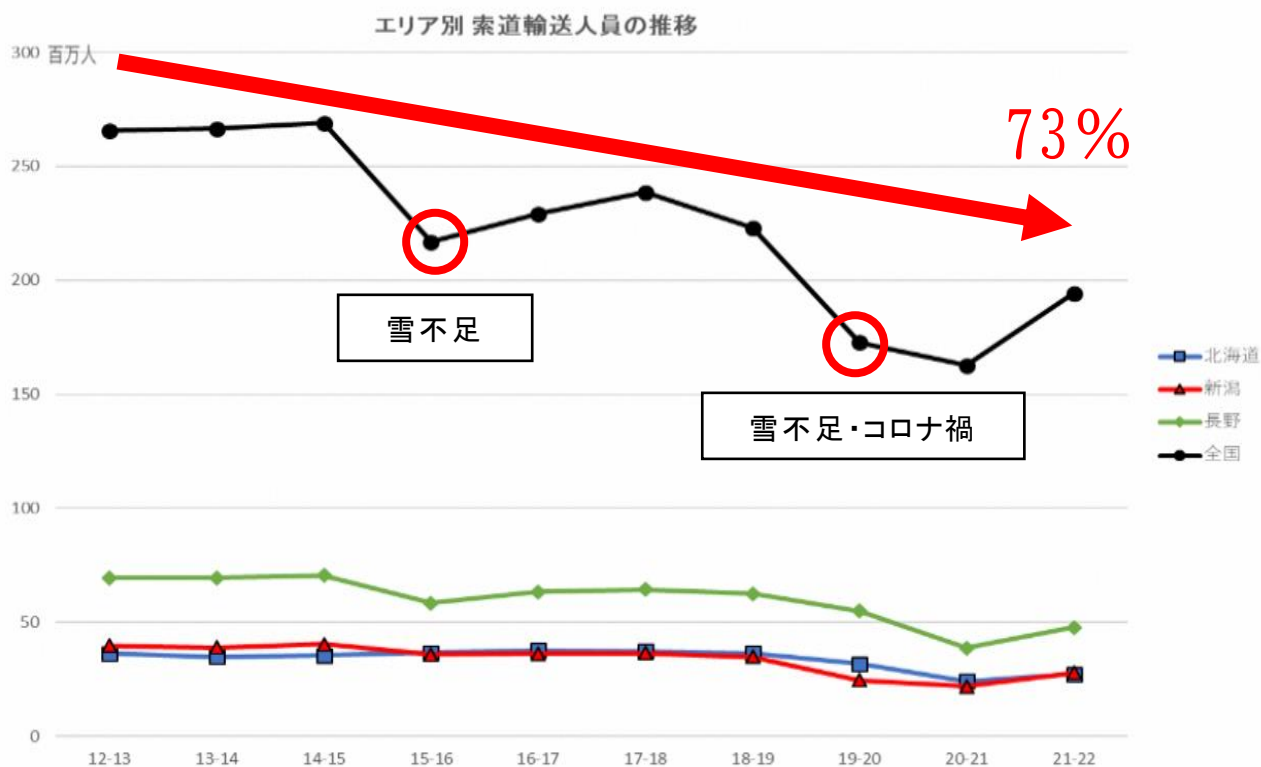


糸魚川市スキー場管理活用等調査業務委託報告（概要版）

1 索道輸送人員の推移及び入込状況分析

全国の索道輸送人員数は、2012-2013（平成 24 年度）シーズンから比較すると 2021-2022（令和 3 年度）シーズンは 73% まで減少している。

2015-2016（平成 27 年度）シーズンは雪不足により、2019-2020（令和元年度）シーズンは雪不足及びコロナ禍の影響により索道輸送人員数の落ち込みは大きい。

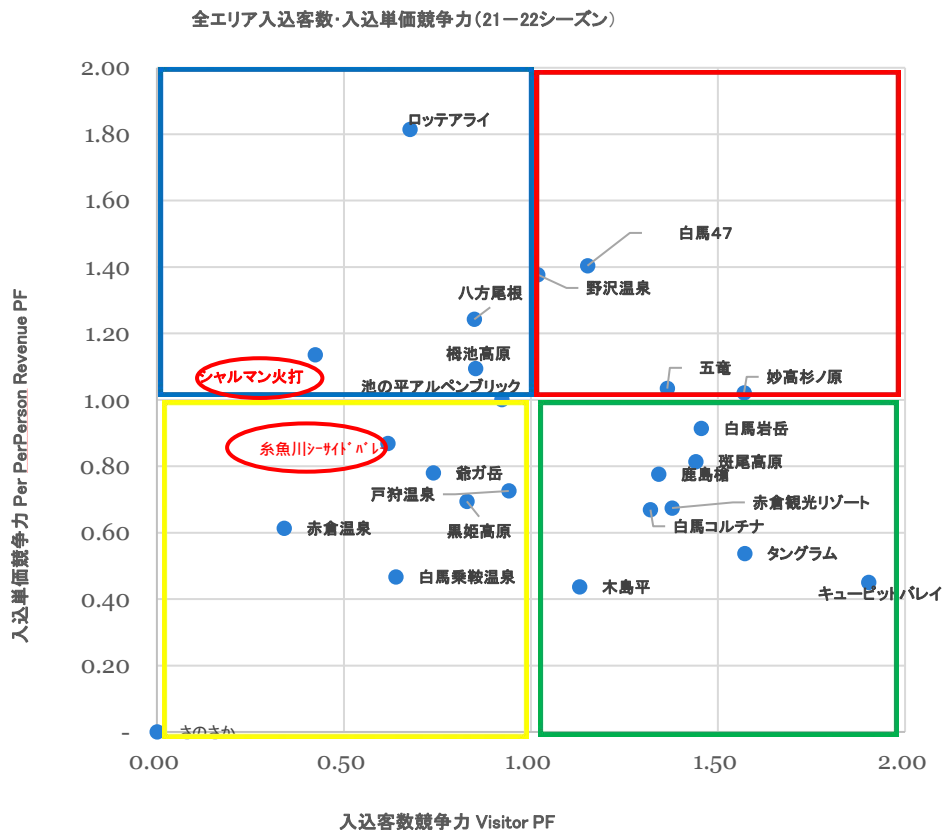


エリア別索道輸送人員推移

エリア		2012-2013	2021-2022	比較
全国		2億 6,500 万人	1 億 9,400 万人	73%
主な地域	北海道	3,600 万人	2,700 万人	75%
	新潟	4,000 万人	2,800 万人	70%
	うちシーサイドバレー	43 万人	27 万人	63%
	うちシャルマン火打	25 万人	20 万人	80%
	長野	6,900 万人	4,800 万人	69%

2 競合市場分析

近隣スキー場に比べ、両スキー場ともに競争力が低い位置にある。



※入込客数競争力(横軸)

入込指数。エリア内入込客数マーケットシェア÷フェアシェア(市場シェア)

※入込単価競争力(縦軸)

入込単価指数。エリア内入込客数合計÷各スキー場入込単価

※グラフの右上に行くほど優位で、左下に行くほど劣後する。

3 運営収入分析

両スキー場ともに、売上全体に占める「料飲」「売店」の売上げ割合が小さく、索道収入に偏っている。

シャルマン火打スキー場のリフト券の割引率が低い(最適値:30%前後)

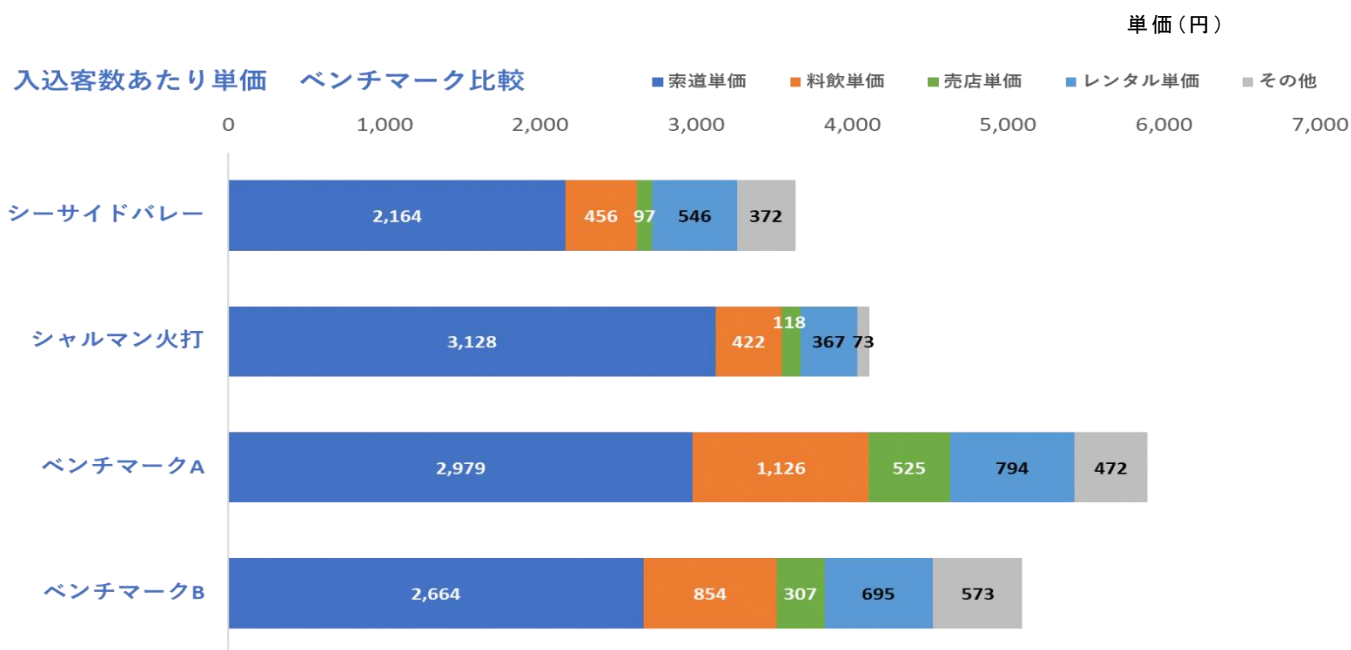
両スキー場ともにリフト販売券種が少ない

リフトの販売券種を増やすことにより期待できる効果

シーサイドバレースキー場 入込数年間 2,251 人 増 売上 570 万円増

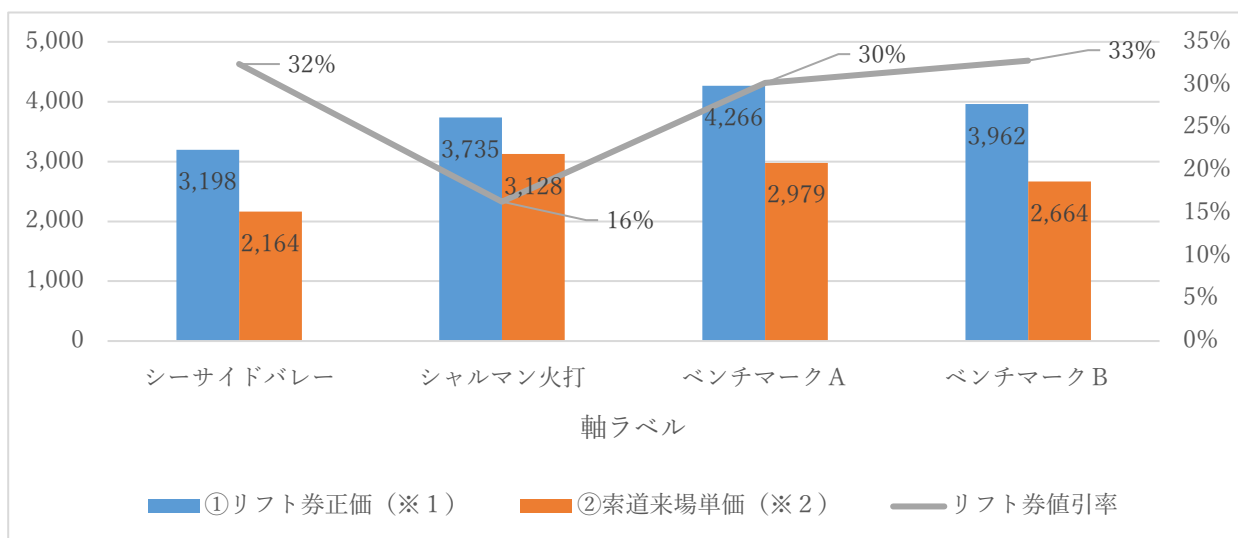
シャルマン火打スキー場 入込数年間 2,028 人 増 売上 510 万円増

入込単価比較



※ベンチマーク…運営状況が好調なスキー場

リフト券単価割引率



シーサイドバレー

正価券の中でも1日券の販売枚数が少なく、半日券の枚数が多い結果、索道来場単価が低い水準である。

シャルマン火打

販売チャンネルが少なく、割引率は低い水準になっていることから売り損ねの可能性はある。

※1 リフト1日券・午前券・午後券の平均額

※2 リフト券収入÷来場者数

※3 リフト券の値引き率ですが、ベンチマークを見ても約30%程度が妥当である。

4 運営コスト分析

(1) キャッシュフロー分析

両スキー場ともに、市から指定管理料等の援助がなければ大幅な赤字

2021-2022 年シーズン損益(簡易 FCF)

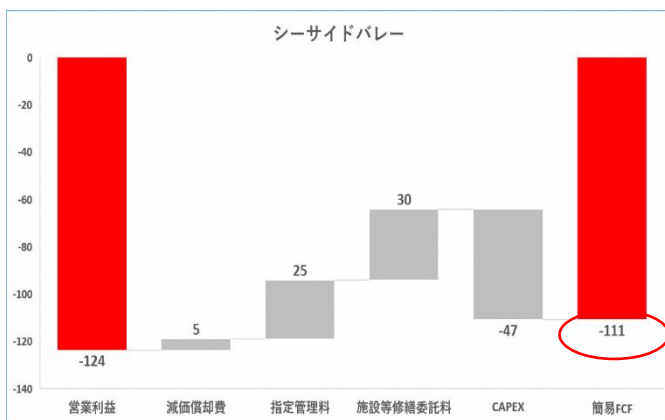
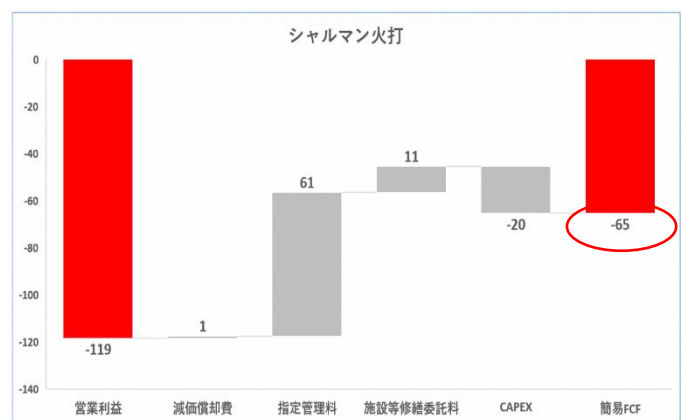
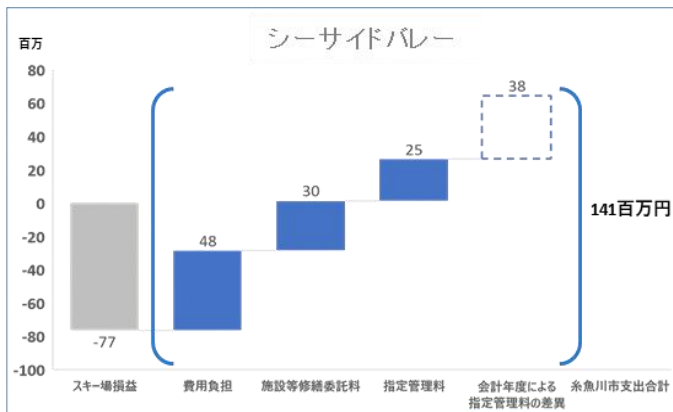
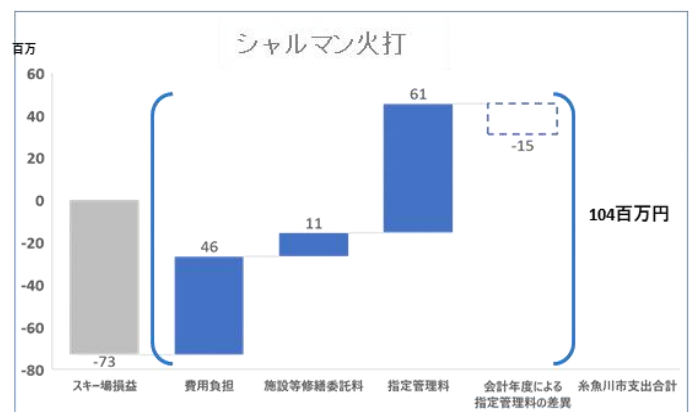
シーサイドバレースキー場 ▲1億 1,100 万円

シャルマン火打スキー場 ▲ 6,500 万円

糸魚川市負担額

シーサイドバレースキー場 1億 4,100 万円

シャルマン火打スキー場 1億 400 万円



(2) 今後 10 か年投資・修繕見込額

シーサイドバレースキー場	6億 2,200 万円	
シャルマン火打スキー場	4億 700 万円	合計 10 億 2,900 万円
※外注による圧雪車修繕を改め、各スキー場自社整備を推奨		

	シーサイドバレー	シャルマン火打	合計	備考
索道	3億 7,400 万円	1億 7,800 万円	5億 5,200 万円	シーサイド 5基 シャルマン 3基
圧雪車	1億 8,000 万円	2億 0,000 万円	3億 8,000 万円	各スキー場 3台 入替費含む
施設	6,800 万円	2,900 万円	9,700 万円	
計	6億 2,200 万円	4億 700 万円	10 億 2,900 万円	

5 経済波及効果

新潟県統計課の経済波及効果分析ツール(観光消費)を用いた試算額

	シーサイドバレー	シャルマン火打
経済波及効果額(生産誘発額)	3億 6,200 万円	3億 7,500 万円
うち直接効果(※1)	2億 3,600 万円	2億 3,000 万円
うち 1 次間接波及効果(※2)	7,400 万円	7,800 万円
うち 2 次間接波及効果(※3)	5,100 万円	6,700 万円

※1 スキー場を運営することにより生まれた市内需要額

※2 ※1で生じた需要の生産において、必要な原材料の購入によって誘発された生産額

※3 ※1及び※2によって生じた雇用者所得が消費に回ることによって誘発された生産額

6 SWOT分析

(1)シーサイドバレースキー場

<p><u>施設・コース</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・付帯温泉施設、宿泊施設がある ・日本海が見える眺望の良さ ・最寄りICからのアクセスの良さ 	<p><u>施設・コース</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・標高の低さによる不安定な積雪量 ・春先の日本海からの風による融雪 ・スノーパークが無い ・スキーセンター、レストラン、リフト施設の老朽化 <p><u>マーケティング</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンビニ、インターネットを通じたリフト券販売が脆弱 <p><u>収益面</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・料飲、物販の売上が少ない ・市からの補助に依存した体制
<p>STRENGTH 内部環境の(自己の)強み</p>	<p>WEAKNESS 内部環境の(自己の)弱み</p>
<p>OPPORTUNITY 外部環境からの成長機会</p> <p><u>マーケット状況</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・松本系魚川連絡道路の工事着工 ・HAKUBAVALLEYとの連携の可能性 ・団塊世代のリタイアに伴う余暇時間増大 	<p>THREAT 外部環境からの脅威(成長阻害要因)</p> <p><u>マーケット状況</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・少子高齢化、若年層の余暇の多様化。 ・地球温暖化により降雪量不足、営業日数の減少 ・スキー市場全体の収縮(参加率・回数・単価の逡減) <p><u>競合状況</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・近隣にHAKUBAVALLEYの大きなスキーエリアがある <p><u>財務関連</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・燃料費、材料費高騰によるコストの圧迫 <p><u>ソフト・HR面</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・高齢化や人手不足によるアルバイトの雇用確保 ・系魚川市の若年層の減少、過疎化

(2) シャルマン火打スキー場

<p><u>施設・コース</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・5月まで滑走できる豊富な積雪量 ・パウダー滑走エリアコースの多さ 	<p><u>施設・コース</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・三大都市圏からの距離と時間 ・リフトメーカー撤退による部品供給の不安 ・スノーパークが無い <p>・ <u>マーケティング</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンビニ、インターネットを通じたリフト券販売が脆弱 <p><u>収益面</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・料飲、物販の売上が少ない ・市からの補助に依存した体制
<p>STRENGTH 内部環境の(自己の)強み</p> <p>OPPORTUNITY 外部環境からの成長機会</p>	<p>WEAKNESS 内部環境の(自己の)弱み</p> <p>THREAT 外部環境からの脅威(成長阻害要因)</p>
<p><u>マーケット状況</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド客の回復 ・HAKUBA VALLEYとの連携の可能性 ・団塊世代のリタイアに伴う余暇時間増大 	<p><u>マーケット状況</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・少子高齢化、若年層の余暇の多様化。 ・地球温暖化により降雪量不足、営業日数の減少 ・スキー市場全体の収縮(参加率・回数・単価の逡減) <p><u>競合状況</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・妙高、北信エリアに大きなスキー場がある <p><u>財務関連</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・燃料費、材料費高騰によるコストの圧迫 <p><u>ソフト・HR面</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・高齢化や人手不足によるアルバイトの雇用確保 ・糸魚川市の若年層の減少、過疎化

7 改善案

(1) 自動券売機・入場ゲート導入

	シーサイドバレー	シャルマン火打
投資額	2,500 万円	2,000 万円
売上増加額	1,078 万円	847 万円
損益改善額	442 万円	204 万円
投資回収期間	約2か年	約2か年
条件等	自動券売機・入場ゲートを既に導入しているスキー場との1日券 共通化及びリフト券単価見直し(単価 500 円増額仮定)	

(2) 人工造雪機導入

	シーサイドバレー	シャルマン火打
投資額	1億 5,000 万円	
売上増加額	1,833 万円	
損益改善額	1,173 万円	
投資回収期間	約 13 か年	



自動券売機



自動入場ゲート



人工造雪機

8 評価

(1) 定量評価

	シーサイドバレー	シャルマン火打
収支		
売上高	99百万円	88百万円
総費用	222百万円	207百万円
EBITDA	-119百万円	-118百万円
Capex（資本的支出）：A	47百万円	20百万円
FCF	-111百万円	-65百万円
当期純利益額	-59百万円	-44百万円
総資産	46百万円	98百万円
ROA	-184%	-107%
現行市負担額	141百万円	104百万円
うち指定管理料	63百万円	47百万円
うち施設等修繕委託料	30百万円	11百万円
うち市直接払費用負担	48百万円	46百万円

市は 141/104 百万円払い FCF▲111/▲65 百万円の事業を存続していると言える。
この数字だけであれば、民間であれば事業撤退を検討するレベルと思慮する。
※EBITDA＝償却前営業利益 FCF＝EBITDA－Capex(資本的支出)

(2) 定性評価

項目	評価		備考
	シーサイドバレー	シャルマン火打	
集客面からの立地評価	○	△	高速インターチェンジから近い。
降雪量の評価	△	◎	長期傾向として、降雪量は年々減少傾向にある。
現行市負担額の評価	×	×	両スキー場とも赤字体質

項目	評価	備考
ダウンサイジング（規模縮小）の可能性	×	両スキー場ともに、幹線のクワッドリフトを中心に運行して枝線の固定リフトを休止することが考えられるが、幹線とベース施設の修繕コストが固定的に大きいため、枝線を休止しても固定的なコスト削減には至らないことが予想される。よって、ダウンサイジングしても現行の赤字解消の見込みは薄い。

項目	評価	備考
夏季事業の可能性	×	<p>夏季事業は優れた景観を見せることと、その周辺にアクティビティを配置する形が基本となる。</p> <p>【シーサイドバレースキー場】</p> <p>日本海が見える景観がスキー場上部にあり、そこまでどのようにお客様を引き上げるか、またアクティビティ設置が課題。ホテル・温泉は、特別な集客措置が夏にはないため、収支的に自立困難である。</p> <p>【シャルマン火打スキー場】</p> <p>夏季に優れた観光資源がなく難しい。</p>
交流人口・地域・地場産業振興の可能性	×	<p>経済効果＝売上高と捉えれば、各々3億円超あるが、その前段で市の真水の負担額が多額。民間企業で言えば純粋な赤字である。また、交流人口の増大余地も大幅には見込めず、地域に対する産業振興も大きくは望みにくい。</p>
市民健康増進 体育向上の可能性	×	<p>スキー学校利用として、学童の体育向上には意味はあるが、市の負担額とのバランスが極めて悪い。近隣スキー場への代替ならば、交通費を負担しても少額で済むと考えられる。健康増進にかかる他の行政サービスと比較し、検討すべき。</p>

9 存続の判断方法

定量分析から判断すれば、両者とも損益と負担額から機械的に判断できると思われる。仮に、いずれかのスキー場のみを存続させる場合は、定性的な面を含めての判断を行うべきと思われる。

一案として「市民に判断してもらう方法」も考えられる。例えば、事業選別を宣言した上で、翌年の入込数等の多寡で決定する等。