

大山観光開発株式会社 経営健全化方針

平成 31 年 3 月

富山市

目次

序章	1
1. 大山観光開発株式会社経営健全化方針策定の背景	1
2. 本方針の構成	1
第1章 会社概要等	2
1. 会社概要	2
2. ゲレンデ・コース・リフト・営業概要	5
(1) ゲレンデ・コースについて	5
(2) リフトについて	5
(3) 営業概要について	7
第2章 財務分析	8
1. 過去決算の概要	8
(1) 全体	8
(2) 貸借対照表	8
(3) 損益計算書	9
(4) キャッシュ・フロー計算書	9
2. 財政状態	10
(1) 過去5期間の推移（全体）	10
(2) 過去5期間の推移（勘定科目別）	11
(3) 主な固定資産	13
(4) 借入金増減内訳	14
3. 経営成績	15
(1) 過去5期間の推移（全体）	15
(2) 過去5期間の推移（販売費及び一般管理費）	16
(3) 過去5期間の推移（営業外収益・営業外費用）	17
(4) 月次推移（全体）	18
(5) 月次推移（販売費及び一般管理費）	19
(6) 月次推移（営業外収益・営業外費用）	20
(7) 売上高	21
① 通年	21
② スノーシーズン	23
③ グリーンシーズン	24
(8) 売上原価	26
(9) 販売費及び一般管理費	27
① 全体	27
② 人件費	28
ア) 全体	28

イ) スノーシーズン・グリーンシーズン別.....	28
③ 借地料	29
④ 電力料	29
⑤ 借上料	30
⑥ 修繕費	30
(10) 業務委託収入・補助金.....	30
(11) 正常収益力分析.....	31
(12) 損益分岐点分析.....	33
4. キャッシュ・フロー.....	35
(1) 過去5期間の推移.....	35
(2) 資金繰り実績.....	36
① 2017年3月期.....	36
② 2018年3月期.....	37
(3) 借入金日次増減.....	38
5. まとめ	39
第3章 事業分析	40
1. 外部環境分析	40
(1) スキー業界の状況.....	40
(2) スキー業界の課題.....	40
① スノーシーズンに偏重した収益構造.....	40
② 地域間連携・仕組みの構築.....	40
③ 財源の確保	40
④ 地域の基幹産業・雇用の場としての存続.....	41
⑤ 人材の確保	41
⑥ 自然災害リスクへの対応.....	41
⑦ インバウンドの取り込み.....	41
⑧ 天候リスクへの対策.....	41
⑨ 昨今の顧客傾向.....	41
(3) 近年のスキー業界の動向.....	42
(4) スキー業界の需給バランス.....	43
(5) ウィンタースポーツ参加人口.....	44
(6) インバウンドの状況.....	45
(7) PEST分析.....	47
① 政治／Politics.....	48
② 経済／Economy.....	49
③ 社会／Society.....	50

ア) 国内消費者のニーズ	50
イ) インバウンド消費者のニーズ	51
④ 技術/Technology	52
2. 内部環境分析	53
(1) 駐車場不足	53
(2) 来場手段と周辺の宿泊施設	54
(3) レストラン	55
(4) 広告宣伝	56
(5) インバウンド対策	56
(6) レンタル事業	56
(7) ファミリー向け施設と施策	57
(8) グリーンシーズン	58
(9) 従業員の待遇	59
3. 顧客分析	60
(1) リフト券販売全般	60
(2) 一般リフト券販売実績	61
(3) 団体リフト券販売実績	62
(4) シーズン券販売実績	63
(5) 来場者居住地	64
4. 競合分析	65
(1) エリアマップ	65
(2) 県内スキー場の営業日数と入込数	66
(3) 県内スキー場のリフト料金	67
(4) 県内スキー場のコース・パーク状況	68
(5) 県内スキー場の駐車場	69
(6) 県内スキー場のアクセス	70
(7) 宿泊施設	71
(8) 県内スキー場のWEB・SNS対応	72
(9) ポジショニングマップ	73
① ゲレンデ面積×入込数	73
② ゲレンデ面積×アクセス	74
③ リフト券料金×コンテンツ	75
5. クロス SWOT 分析	76
第4章 設備分析	77
1. 現状の問題点	77
(1) 索道メーカー1社への発注	77

(2) 索道メーカーによる機器点検及び非破壊検査の実施.....	77
(3) 検査結果への対応.....	77
(4) 技術の伝承.....	77
2. リフト配置.....	78
3. リフトコンディション.....	79
(1) らいちょうバレーエリア第2ペアリフトA線（リフト配置図中①）.....	79
(2) らいちょうバレーエリア第2ペアリフトB線（リフト配置図中②）.....	80
(3) らいちょうバレーエリア第3ペアリフト（リフト配置図中③）.....	81
(4) らいちょうバレーエリア第5ペアリフト（リフト配置図中④）.....	82
(5) 極楽坂エリア第1クワッドリフト（リフト配置図中⑤）.....	83
(6) 極楽坂エリアビスタクワッドリフト（リフト配置図中⑥）.....	84
(7) 極楽坂エリア第3ペアリフト（リフト配置図中⑦）.....	85
(8) 極楽坂エリア第8ペアリフト（リフト配置図中⑧）.....	86
(9) 極楽坂エリア第9ペアリフト（休止中）（リフト配置図中⑨）.....	87
(10) らいちょうバレーエリアゴンドラリフト（休止中）（リフト配置図中⑩）.....	87
第5章 組織分析.....	88
1. 会社組織体制.....	88
2. 営業組織体制.....	89
3. 索道運営組織体制.....	89
第6章 富山市の関与の状況.....	90
1. これまでの富山市の関与.....	90
2. 富山市の財政的リスク.....	92
第7章 抜本的な改革を含む経営健全化の取組に係る検討.....	93
1. 事業そのものの意義.....	93
2. 採算性.....	93
3. 事業手法の選択の検討.....	93
第8章 基本方針.....	96
1. 事業手法の選択.....	96
2. 経営健全化に向けた経営体制の変更や大幅な経営改革に向けた取組.....	96
(1) 経営体制の変更.....	96
(2) 大幅な経営改革に向けた取組.....	96
3. 基本方針.....	97
第9章 大山観光開発株式会社による経営健全化に向けたアクションプラン.....	98
1. 要約.....	98
2. 数値計画に反映するアクションプラン.....	98
(1) リフト運行の効率化.....	98

(2) リフト整備の効率化及び修繕計画の見直し.....	100
① メンテナンス効率向上施策.....	100
ア) 競争入札の徹底.....	100
イ) 検査結果の整備計画の見直し.....	100
② 中長期修繕計画.....	101
ア) 極楽坂エリアリフト整備計画.....	101
イ) らいちょうバレーエリアリフト整備計画.....	102
ウ) 圧雪車整備計画.....	103
③ 数値計画.....	103
(3) レンタル事業の自社運営.....	104
(4) グリーンシーズンの営業見直し.....	105
(5) 他地域スキー場との共通リフト券への加入.....	106
(6) 駐車場の一部有料化.....	106
(7) レストランの食材原価率の見直し.....	106
(8) 借地料の減額.....	106
3. その他のアクションプラン.....	107
(1) アンケートシステムの導入.....	107
(2) 宿泊施設と連動.....	107
(3) レストランメニュー・レイアウトの見直し.....	107
(4) 広告宣伝.....	108
(5) 小学生リフト券無料化.....	108
(6) アクティビティの多様化.....	108
(7) 全従業員のマルチタスク化の推進.....	108
(8) その他.....	108
第10章 経営健全化に向けた推進体制.....	109
1. 推進体制の役割.....	109
2. 推進体制の連携.....	110
参考資料.....	111
1. 出典一覧.....	111
2. 用語解説.....	112

本方針中、表中の数値は単位未満を四捨五入しているため、合計欄の数値と内訳を足し上げたものが一致しない場合がある。また、元号については、わかりやすさと読みやすさを考慮し、「平成」を使用しております。元号の変更があった場合は、変更後の元号及び年度に読み替えることとしている。

1. 大山観光開発株式会社経営健全化方針策定の背景

公共性と企業性を併せ持つ第三セクター等（第三セクター及び地方公社）は、地域住民の暮らしを支える事業を行う重要な役割を担う一方で、経営が著しく悪化した場合には、地方公共団体の財政に深刻な影響を及ぼすことが懸念される。

このため、総務省は「第三セクター等の経営健全化の推進等について」（平成26年8月5日付け総財公第101号総務大臣通知）及び「第三セクター等の経営健全化等に関する指針の策定について」（平成26年8月5日付け総財公第102号自治財政局長通知）により、各地方公共団体において、関係を有する第三セクター等について自らの判断と責任による効率化・経営健全化に取り組むこと、特に、地方公共団体に相当程度の財政的リスクが存在する第三セクター等において、経営が著しく悪化している場合には、抜本的改革を含む経営健全化に速やかに取り組むことを要請している。

さらに、「第三セクター等の経営健全化方針の策定について」（平成30年2月20日付け総財公第26号総務省自治財政局公営企業課長通知）では、「策定する経営健全化方針の内容」、「策定する必要がある地方公共団体」、「経営健全化方針の策定に当たっての留意事項」等を通知するとともに、速やかに策定、公表することを要請している。

こうした状況を鑑み、本市では債務超過となっている大山観光開発株式会社の経営健全化方針を策定することとした。

2. 本方針の構成

本方針では、第1章から第5章までにおいて、委託事業者の公認会計士が中心となってコンサルタントの視点で同社の概要を把握した上で、現状分析を行っている。

現状分析は、主に財務、事業、設備、組織の視点から同社の状況、及び問題点等を抽出している。

その上で、第6章にて富山市の関与の状況、第7章から第10章において経営健全化方針の基本方針、具体的な行動計画であるアクションプラン、それらを踏まえた数値計画、及び経営健全化に向けた推進体制を示し、経営健全化に向けた方針を記述している。

第1章 会社概要等

1. 会社概要

大山観光開発株式会社（以下、大山観光開発(株)とする）は、立山山麓スキー場を運営する株式会社であり、富山市が株式65.6%を保有している。

役員については、取締役が代表取締役を含め8名（常勤2名、非常勤6名）、監査役は2名（非常勤）である。常勤取締役2名（代表取締役・専務取締役）はともに元富山市職員である。

組織としては、代表取締役・専務取締役の下に、総務部・営業部・索道部・施設管理部の4部門が構成されている。

保有不動産のうち、土地の状況については、自社所有で約1,800㎡であり、スキー場用地の大部分（約141万㎡）は、個人等から賃借しており、一部（約6万㎡）は富山市から無償で借りている。許認可については、索道事業免許等を保有している。

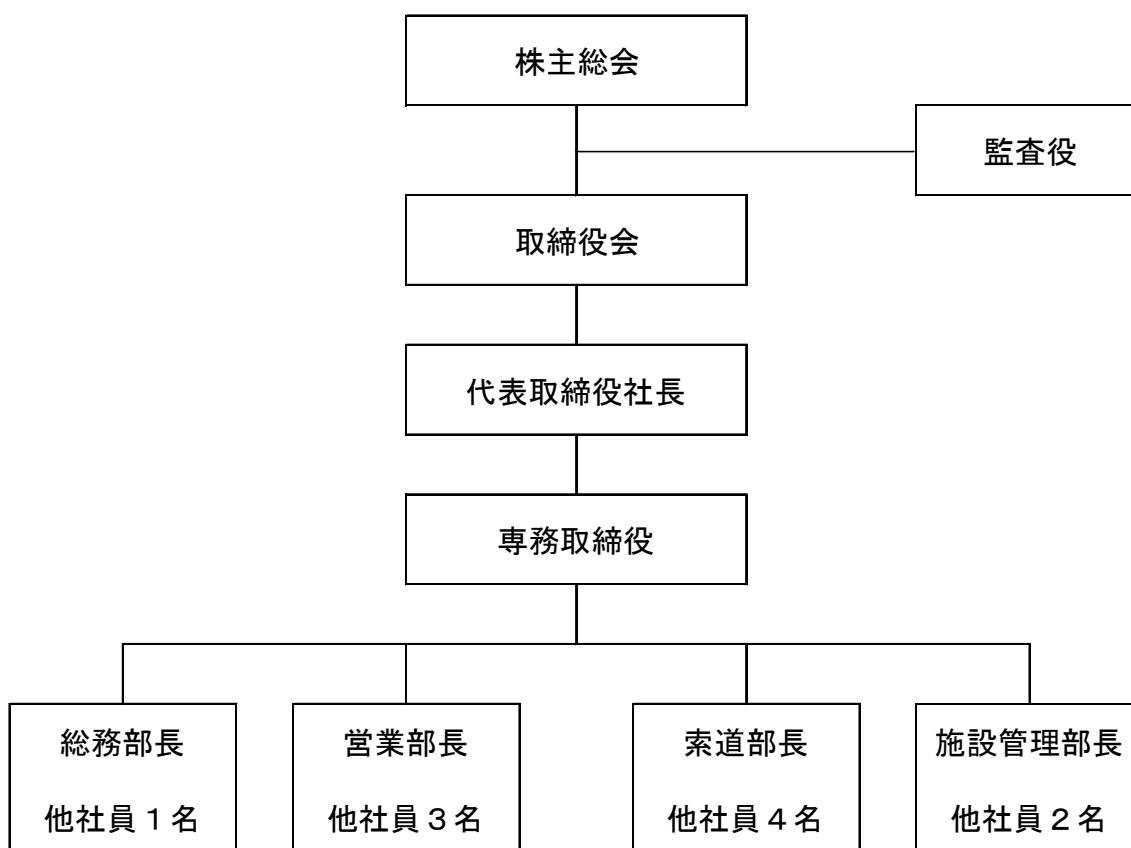
■ 会社概要

（2018年6月30日現在）

会社名	大山観光開発株式会社		
本店所在地	富山市原55番地		
設立	1974年10月		
事業内容	スキー場の運営等		
資本金額	75,450千円		
株主	富山市	198,000株	65.6%
	個人法人計262人	103,530株	34.3%
	大山観光開発(株)	270株	0.1%
	合計	301,800株	100.0%
従業員数	正社員14名、パート・アルバイト33名（年間平均）		
役員	役職	氏名	備考
	代表取締役社長	和田 秀俊	市OB
	専務取締役	北野 良昭	市OB
	取締役	大場 一成	富山市商工労働部長
	取締役	佐々木 賢二	大山体協スキークラブ推薦 （立山山麓スキー学校校長）
	取締役	高尾 藤弘	立山山麓観光旅館組合推薦 （組合長）
	取締役	山森 潔	地元推薦
	取締役	本原 明	地元推薦
	取締役	山崎 優	地元推薦
	監査役（非常勤）	石田 正己	識見者
監査役（非常勤）	太田 泰文	富山市会計管理者	

■ 組織図

(2018年4月1日現在)



■ 保有不動産一覧

	面積(m ²)	固定資産税 評価額(円)	固定資産税額 (円)
土地7筆	1,839.00	871,489	162,300
建物2棟	265.44	2,117,633	

■ 借地一覧

賃貸人	面積(m ²)	賃料(円)
富山市	839	0
その他地権者52人計	801,621	13,001,861
らいちょうバレー計	802,460	13,001,861
富山市	64,500	0
その他地権者29人計	523,787	10,100,364
極楽坂計	588,287	10,100,364
合計	1,390,747	23,102,225

■ 許認可一覧

	契約書類	相手先	許可日	備考
1	索道事業	名古屋陸運局 名古屋陸運局	1964.11.5 1966.1.14	乙種特殊索道事業の免許 特殊索道事業の運輸開始認可
2	無線局免許	北陸総合通信局	2018.4.1	
3	食品営業許可	富山市保健所	2018.11.1	前回2012.11.1~2018.10.31
4	道路占用許可	富山市	2017.6.27	林道原亀谷線 保護ネット
5	公共用財産使用許可	富山市	2016.10.1	建物、土地、索道他について貸付 契約
6	免税軽油使用者証	富山県	2016.12.12	2018.3.31まで 進行期分は、今後申請予定
7	自家用電気工作物	中部経済産業局 電力・ガス事業北 陸支局	2005.3.22	保安管理業務の外部委託の承認

2. ゲレンデ・コース・リフト・営業概要

(1) ゲレンデ・コースについて

立山山麓スキー場は、らいちょうバレーエリアと極楽坂エリアの2つのエリアから構成されており、両エリアはリフトでの乗り継ぎ、または連絡通路を利用することで往来が可能である。

らいちょうバレーエリア下部、極楽坂エリア下部共に、緩斜面が広がっており、ファミリー・初心者に適している斜度となっている。ゲレンデ上部には非圧雪エリアがあり、パウダースノーを好む上級者に親しまれている。

天候が良い日は、標高1,188mの山頂から日本海を望むことができ、景観環境に恵まれている。

ツリーラン、バックカントリーコースはなく、一般的な圧雪コース、非圧雪コースがメインとなっている。

2017-2018年のシーズンより、らいちょうバレーエリアのゴンドラリフトが老朽化により運行取りやめとなったことから、現在のメインゲレンデは極楽坂エリアになっている。

らいちょうバレーエリアと極楽坂エリア間を移動する連絡通路が2カ所あるが、「極楽坂エリア→らいちょうバレーエリア」「らいちょうバレーエリア→極楽坂エリア」のどちらの移動においても上り斜面があるため移動が不便である。

(2) リフトについて

極楽坂エリアに4基、らいちょうバレーエリアに4基、計8基のリフトが稼働しているが、らいちょうバレーエリアのゴンドラリフトは2017-2018年シーズンから運行していない。

これらのリフトは富山市から無償で借りているものである。

■ 立山山麓スキー場ゲレンデマップ



(3) 営業概要について

極楽坂エリア、らいちょうバレーエリアを合わせてコース数は8本あり、コースの総面積は92haである。極楽坂エリアにはセンターハウスがあり、レストラン、更衣室、等の施設を有している。らいちょうバレーエリアにはセンターハウス機能は無いが、無料休憩所を有している。スキー、スノーボードなどのレンタル事業は大山観光開発(株)での運営ではなく、近隣の業者が運営している。

■ 営業概要

コース数	8本(初級30% 中級50% 上級20%)	
コース総面積	92ha	
標高差	738m(頂上1,188m/麓450m)	
ゲレンデ	極楽坂	未圧雪コース2本、無料ソリ広場
	らいちょうバレー	未圧雪コース1本、キッズパーク(有料)、 ナイター営業(金土日の16時~21時)
リフト	8基(クワッド2基/ペア6基)	
輸送能力	極楽坂	6,857人/h(クワッド2基、ペア2基)
	らいちょうバレー	4,200人/h(ペア4基)
圧雪車両	6台(PB300W 1台・PB400W・1台・PB400 2台・ PB600 1台・フォーマチック350 1台)	
スキー/スノーボード比率	スキー60% ボード40%	
駐車場	極楽坂	1,200台(2ヶ所)
	らいちょうバレー	1,400台(3ヶ所)
	計	2,600台(5ヶ所)
センターハウス	極楽坂	インフォメーション、チケット売り場、 極楽坂レストラン70席(完全禁煙)、クレープ店、直営売店、 更衣室(女性1、男性1)、無料休憩所、コインロッカー、 スクール、パトロール、託児所(立山山麓キッズルーム)
	らいちょうバレー	センターハウス機能はなく、旧ゴンドラ駅舎内に インフォメーション、チケット売り場、無料休憩所
レンタル	会社ではなく、近隣の業者が運営	
スクール	極楽坂	(3校) 「立山山麓スキー学校(極楽坂校)(SAJ公認)」 「タニグチPRO SKI SCHOOL(SIA公認)」 「立山山麓スノーボードアカデミー」
	らいちょうバレー	(3校) 「立山山麓スキー学校(らいちょうバレー校)(SAJ公認)」 「タニグチPRO SKI SCHOOL(SIA公認)」 「らいちょうバレースノーボードスクール(JSBA公認)」

第2章 財務分析

1. 過去決算の概要

(1) 全体

近年は、継続して1億円超の営業損失を計上しているが、富山市から每期1億円超の補助金もあることから、大暖冬だった2016年3月期を除き、近年は大きな当期純損失計上とはなっていない。一方で過去からの累積損失が5億円超あり、4億円超の債務超過となっている。

(2) 貸借対照表

短期借入金は2015年3月期末までは4億円前後の残高を有し、2017年3月期末には5億円超の水準まで増加している。繰越利益剰余金は2015年3月期末まではマイナス4億円前後の残高を有し、2017年3月期末にはマイナス5億円超の水準までマイナスが増大している。

■ 貸借対照表実績推移（要約）

（百万円）

	2014 /3期末	2015 /3期末	2016 /3期末	2017 /3期末	2018 /3期末
流動資産 計	82	83	87	133	66
固定資産 計	76	66	90	71	59
資産合計	158	149	176	204	125
短期借入金	390	380	480	560	500
その他の流動負債	40	36	28	21	18
流動負債 計	430	416	508	581	518
固定負債 計	60	58	83	66	49
負債合計	490	473	591	647	567
資本金	75	75	75	75	75
繰越利益剰余金	△407	△399	△490	△519	△517
純資産合計	△332	△324	△414	△443	△442
負債・純資産合計	158	149	176	204	125

(3) 損益計算書

売上高は2016年3月期に大きく落ち込んで以降、回復途上にある。当期純利益は2016年3月期及び2017年3月期にはマイナス（損失計上）となったが、その他の期においてはプラス（利益計上）となっている。

■ 損益計算書実績推移（要約） （百万円）

	2014 /3期	2015 /3期	2016 /3期	2017 /3期	2018 /3期
売上高	320	322	165	215	206
売上原価	12	11	6	11	11
売上総利益	308	311	159	204	196
販売費及び一般管理費	455	443	373	359	322
営業利益	△147	△132	△214	△155	△126
営業外収益	238	172	152	130	130
営業外費用	65	29	29	3	2
経常利益	26	11	△91	△29	1
税引前当期純利益	26	11	△91	△29	1
法人税等	9	3	0	0	0
当期純利益	18	8	△91	△29	1

(4) キャッシュ・フロー計算書

営業キャッシュ・フローは、2016年3月期に1億円を超える水準のマイナスを計上したが、その他の期は大きなマイナスを計上していない。投資キャッシュ・フローは、主に車両の取得によるものである。財務キャッシュ・フローは、2016年3月期及び2017年3月期において市からの借入金の増加によりプラスの数字を計上している。2018年3月期は借入金の減少によりマイナスの数字を計上している。

■ キャッシュ・フロー計算書実績推移（要約） （百万円）

	2014 /3期	2015 /3期	2016 /3期	2017 /3期	2018 /3期
営業キャッシュ・フロー	△37	50	△114	12	33
投資キャッシュ・フロー	△17	△16	△19	△17	△23
財務キャッシュ・フロー	34	△13	126	63	△77
キャッシュ・フロー計	△21	21	△7	58	△67
期首キャッシュ残高	81	60	81	73	132
期末キャッシュ残高	60	81	73	132	65

2. 財政状態

(1) 過去5期間の推移 (全体)

固定資産は、主に車両運搬具やリース資産等の動産であり、土地や建物等の不動産については大部分を賃借している。

短期借入金は、2015年3月期末までは4億円前後の残高を有し、2017年3月期末には5億円超の水準まで増加している。繰越利益剰余金は、2015年3月期末まではマイナス4億円前後であったが、2017年3月期末にはマイナス5億円超の水準までマイナスが増大している。

■ 貸借対照表実績推移 (全体)

(千円)

	2014 /3期末	2015 /3期末	2016 /3期末	2017 /3期末	2018 /3期末	2018/ 9月末
現金・預金	59,838	80,718	73,323	131,700	64,868	66,321
貯蔵品	687	782	1,318	730	811	705
未収金	21,460	1,124	10,804	1,030	514	4,260
仮払金	122	55	16	-	-	206
仮払税金	-	-	1,328	-	-	2,742
その他	-	744	-	-	-	-
流動資産 計	82,108	83,424	86,788	133,460	66,193	74,234
建物	621	902	5,694	6,485	6,028	6,028
建物附属設備	478	287	172	86	-	-
機械装置	600	524	458	399	349	349
車両運搬具	33,926	23,838	21,852	13,782	14,831	14,831
什器備品	3,713	1,986	1,646	1,363	1,132	1,300
リース資産	35,473	36,988	58,371	46,887	35,402	44,605
建設仮勘定	-	-	-	-	-	-
リサイクル料	-	-	-	37	27	27
出資金	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
固定資産 計	76,311	66,024	89,693	70,538	59,269	68,640
資産合計	158,419	149,448	176,481	203,999	125,462	142,874
短期借入金	390,000	380,000	480,000	560,000	500,000	500,000
未払金	37,863	30,399	27,469	15,625	15,455	4,802
預り金	-	-	78	1,461	653	856
未払法人税等	2,086	31	60	209	209	-
未払消費税	-	5,124	-	3,557	1,671	-
流動負債 計	429,949	415,555	507,607	580,851	517,988	561,259
リース負債	60,113	57,556	83,270	66,308	49,346	54,990
固定負債 計	60,113	57,556	83,270	66,308	49,346	54,990
負債合計	490,061	473,111	590,877	647,159	567,334	616,249
資本金	75,450	75,450	75,450	75,450	75,450	75,450
繰越利益剰余金	△407,092	△399,113	△489,846	△518,610	△517,322	△548,825
純資産合計	△331,642	△323,663	△414,396	△443,160	△441,872	△473,375
負債・純資産合計	158,419	149,448	176,481	203,999	125,462	142,874

(2) 過去5期間の推移(勘定科目別)

売上の大部分が現金売上であることから、スノーシーズン中の3月末においても未収金の残高は大きくない規模となっている。

有形固定資産については、リース資産は主に圧雪車であり、リース資産の圧雪車3台のうち1台は車両運搬具に含まれている。土地を保有しているため固定資産税を納付しており、固定資産課税明細では、7筆、面積1,839㎡、評価額871,489円である。

短期借入金の借入先については、期末時点で2つの金融機関となっている。

未払金については、借地料、電力料、リース料等であり、リース負債については、圧雪車等のリース契約にかかるものである。

■ 勘定科目内訳

(千円)

現金・預金	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期
合計	60,225	83,323	76,360	134,115	67,199
貯蔵品	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期
合計	687	782	1,318	730	811
未収金	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期
合計	21,460	1,124	10,804	1,030	514
仮払金	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期
合計	122	55	16	-	-
有形固定資産	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期
建物	621	902	5,694	6,485	6,028
建物付属設備	478	287	172	86	-
機械装置	600	524	458	399	349
車両運搬具	33,926	23,838	21,852	13,782	14,831
什器備品	3,713	1,986	1,646	1,363	1,132
リース資産	35,473	36,988	58,371	46,887	35,402
合計	74,811	64,524	88,193	69,002	57,742
無形固定資産	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期
合計	-	-	-	-	27
出資金	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期
合計	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
短期借入金	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期
富山第一銀行	195,000	190,000	240,000	280,000	250,000
富山信用金庫	195,000	190,000	240,000	280,000	250,000
合計	390,000	380,000	480,000	560,000	500,000
未払金	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期
合計	37,863	30,399	27,469	15,625	15,455
預り金	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期
合計			78	1,461	653
未払法人税等	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期
合計	2,086	31	60	209	209
未払消費税	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期
合計	-	5,124	-	3,557	1,671
リース負債	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期
圧雪車	20,895	16,716	12,537	8,358	4,179
圧雪車 400-1	29,915	27,489	26,681	20,010	13,340
圧雪車 400-2	-	-	34,185	31,555	28,925
圧雪車	6,395	-	-	-	-
草刈機	2,909	2,210	1,512	814	116
チケット券作機	-	11,140	8,355	5,570	2,785
合計	60,113	57,556	83,270	66,308	49,346

(3) 主な固定資産

固定資産は主に圧雪車計6台（自社保有3台、リース3台）である。

■ 主な固定資産

建物	2018/3期 帳簿価額 (千円)
極楽坂駐車場内建物加修工事他計8件	6,028

機械及び装置	2018/3期 帳簿価額 (千円)
ベルトコンベア一式登板装置	349

車両運搬具	取得日	2018/3期 帳簿価額 (千円)	
圧雪車	PB600、リース後買取	2014年6月	0
圧雪車	PB400、富山ファーストリース	2013年12月	9,380
圧雪車	PB300W、リース後買取	2016年1月	322
圧雪車	PB400W、リース後買取	2018年1月	5,130
圧雪車計4台			14,831

什器備品	2018/3期 帳簿価額 (千円)
ジップライン・アドベンチャー事業什器備品他計28件	1,132

リース資産	取得日	2018/3期 帳簿価額 (千円)	
乗用草刈機	ハンマーナイフモア、ゼノア	2011年6月	111
圧雪車	フォーマチック350、日本ケーブル	2013年12月	6,633
チケット発券機	日本ケーブル	2015年1月	4,513
圧雪車	PB400、富山ファーストリース	2015年12月	24,145
			35,402

(4) 借入金増減内訳

富山市からの借入金については、毎期末に借入額と同額を期中に返済することにより、期末残高はゼロとなっている。一方で、富山市への返済額と近似する額の借り入れを2つの金融機関から行っており、その借入額が期末残高となっている。

■ 借入金増減内訳

(百万円)

借入先		2014	2015	2016	2017	2018	2019
		/3期	/3期	/3期	/3期	/3期	/3期
富山市	増加額	390	390	480	530	500	500
	減少額	390	390	480	530	500	500
	残高	-	-	-	-	-	-
富山第一銀行	増加額	195	190	240	280	250	250
	減少額	200	195	190	240	280	250
	残高	195	190	240	280	250	250
富山信用金庫	増加額	195	190	240	280	250	250
	減少額	200	195	190	240	280	250
	残高	195	190	240	280	250	250
短期借入金合計	増加額	780	770	960	1,090	1,000	1,000
	減少額	790	780	860	1,010	1,060	1,000
	残高	390	380	480	560	500	500

3. 経営成績

(1) 過去5期間の推移(全体)

売上高は、2014年3月期から2015年3月期までは3億円を超える水準を維持していたが、2016年3月期は2億円を下回る水準にまで減少している。これに合わせ、販売費及び一般管理費も減少したが、営業利益は每期概ね1億円超のマイナスから、大暖冬であった2016年3月期は2億円超のマイナスを計上している。

営業外収益については、每期1億円超の補助金を富山市から受領している。経常利益は、2016年3月期に約1億円の損失を計上したが、2017年3月期、2018年3月期は回復傾向にある。

■ 損益計算書実績推移(要約)

(百万円)

	2014 /3期	2015 /3期	2016 /3期	2017 /3期	2018 /3期
売上高	320	322	165	215	206
売上原価	12	11	6	11	11
売上総利益	308	311	159	204	196
販売費及び一般管理費	455	443	373	359	322
営業利益	△147	△132	△214	△155	△126
営業外収益	238	172	152	130	130
営業外費用	65	29	29	3	2
経常利益	26	11	△91	△29	1
税引前当期純利益	26	11	△91	△29	1
法人税等	9	3	0	0	0
当期純利益	18	8	△91	△29	1

(2) 過去5期間の推移（販売費及び一般管理費）

給料手当は、正社員の減少に伴い、減少傾向にある。賃金は、2016年3月期と2017年3月期の暖冬により雇用者数を減らしたことから計上額が減少しており、また、2018年3月期はゴンドラリフトの運行休止による営業日数の減少により、過去5年間で最少となっている。

電力料は、2018年3月期よりゴンドラリフトの運行を取りやめたことなどにより減少している。広告宣伝費は、コスト削減のため減少傾向にあり、直近2018年3月期はグリーンシーズン事業の縮小により計上額が減少している。

借上料は、リース契約にかかるものであるが、リース契約の終了に伴い資産を取得するケースもあり、借上料の計上額が減少傾向である。

■ 販売費及び一般管理費実績推移 (千円)

	2014 /3期	2015 /3期	2016 /3期	2017 /3期	2018 /3期	
販売費 及 び 一 般 管 理 費	役員報酬	7,569	8,773	5,363	8,617	8,642
	給料手当	32,832	33,163	35,270	39,000	31,161
	賃金	63,986	68,774	50,796	59,595	51,441
	委託賃金	3,436	4,474	2,553	5,016	5,273
	借地料	23,689	23,398	23,725	23,431	23,207
	法定福利費	13,629	12,622	13,955	13,164	10,168
	福利厚生費	4,941	5,345	5,274	4,500	3,996
	電力料	23,228	23,517	21,013	20,689	16,088
	広告宣伝費	5,566	5,498	5,959	3,807	2,305
	接待交際費	338	75	105	182	55
	旅費交通費	658	827	1,026	694	514
	通信費	1,054	1,048	1,155	1,106	998
	借上料	12,454	10,139	11,032	11,011	7,133
	保険料	6,564	6,757	6,798	3,867	5,641
	修繕費	176,727	152,545	125,418	98,930	99,498
	消耗品費	18,115	11,535	14,328	8,999	5,049
	水道光熱費	5,395	4,497	3,809	3,667	3,810
	租税公課	707	759	707	888	725
	会議費	185	404	224	129	90
	燃料費	17,140	16,616	8,336	10,105	12,788
	研修費	1,436	946	1,209	61	693
	販売促進費	-	4	273	581	44
	除雪費	16,204	21,906	8,587	16,689	12,375
サポート費	981	1,085	1,068	1,105	300	
負担金	2,979	2,890	2,843	2,861	2,362	
報酬	280	-	-	-	-	
減価償却費	12,852	23,891	20,907	19,281	16,960	
雑費	1,658	1,727	1,427	651	511	
合計	454,604	443,216	373,159	358,627	321,827	

(3) 過去5期間の推移（営業外収益・営業外費用）

営業外収入としては、富山市から毎期計1億円超の補助金収入を得ている。また、富山市及び富山県からいくつかの業務を受託しており、当該収益を営業外収益として計上している。

■ 営業外収益・営業外費用実績推移

(千円)

科目		2014 /3期	2015 /3期	2016 /3期	2017 /3期	2018 /3期
営業外収益	受取利息	16	13	14	6	2
	土地貸付料	345	267	329	348	324
	建物貸付料	667	550	488	454	1,069
	業務委託収入	31,310	26,569	26,341	25,831	22,036
	イベント収入	916	1,308	2,289	1,527	1,528
	市補助金	172,232	142,995	122,583	101,041	104,288
	県補助金	-	-	-	-	-
	市、県補助金計	172,232	142,995	122,583	101,041	104,288
	雑収入	1,419	383	364	398	493
	地熱収入	31,050	-	-	-	-
合計	237,955	172,086	152,407	129,604	129,741	
営業外費用	支払利息	717	602	700	1,241	1,372
	イベント費用	1,392	1,394	1,805	738	300
	業務委託費用	31,366	26,569	26,341	-	-
	地熱費用	31,530	-	-	-	-
	消耗品費	-	-	-	95	34
	修繕費	-	-	-	1,049	-
	委託料	-	-	-	162	231
	その他営業外費用	-	249	-	-	-
合計	65,004	28,813	28,846	3,285	1,938	

(4) 月次推移 (全体)

大型修繕 (修繕費のうち主要なものであるリフト修繕) 計上前の営業利益は、12月～2月のスノーシーズンはプラスであり、3月及びグリーンシーズンの4月～11月はマイナスである (3月はスノーシーズンではあるが、上述の一括計上費用の影響等により単月の営業利益はマイナスである)。すなわち、スノーシーズンは売上高が費用 (売上原価と販売費及び一般管理費) を上回り営業利益を計上するが、グリーンシーズンは売上高が費用 (売上原価と販売費及び一般管理費) を下回り営業損失を計上する。

■ 月次推移実績 (全体)

(千円)

	2017 /4月	2017 /5月	2017 /6月	2017 /7月	2017 /8月	2017 /9月	2017 /10月	2017 /11月
売上高	856	521	669	717	2,852	2,058	1,174	726
売上原価	368	603	218	236	136	60	131	191
売上総利益	488	△82	451	481	2,716	1,998	1,044	535
販売費及び一般管理費	6,689	10,412	9,450	8,166	9,886	11,035	9,772	9,503
営業利益	△6,201	△10,495	△8,999	△7,685	△7,170	△9,037	△8,729	△8,967
営業外収益	758	1,518	4,965	3,076	6,504	3,166	3,231	2,179
営業外費用	△69	39	7	117	70	12	69	-
経常利益	△5,374	△9,016	△4,042	△4,726	△735	△5,884	△5,568	△6,788
税引前当期純利益	△5,374	△9,016	△4,042	△4,726	△735	△5,884	△5,568	△6,788
法人税等	-	-	-	-	-	-	-	-
当期純利益	△5,374	△9,016	△4,042	△4,726	△735	△5,884	△5,568	△6,788

大型修繕計上前営業利益	△6,201	△10,495	△8,999	△7,685	△7,170	△9,037	△8,729	△8,967
-------------	--------	---------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

	2017 /12月	2018 /1月	2018 /2月	2018 /3月	2018 /3期計
売上高	48,533	76,510	54,362	17,291	206,270
売上原価	139	1,624	2,518	4,527	10,750
売上総利益	48,394	74,886	51,845	12,764	195,520
販売費及び一般管理費	16,670	32,795	120,231	77,218	321,827
営業利益	31,725	42,091	△68,386	△64,454	△126,307
営業外収益	2,669	1,939	94,505	5,231	129,741
営業外費用	93	-	6	1,594	1,938
経常利益	34,301	44,031	26,114	△60,817	1,497
税引前当期純利益	34,301	44,031	26,114	△60,817	1,497
法人税等	-	-	-	209	209
当期純利益	34,301	44,031	26,114	△61,025	1,288

大型修繕計上前営業利益	31,725	42,091	8,466	△64,454	△49,455
-------------	--------	--------	-------	---------	----------------

(5) 月次推移（販売費及び一般管理費）

役員報酬や給料手当は毎月固定的に発生するが、賃金はスノーシーズンの12月～3月においてアルバイトの雇用が増えるため、計上が増加する。

修繕費はスノーシーズン前に実施し、支払をシーズン開始後に行い、支払時に費用計上している。

借地料や減価償却費等は、決算月である2018年3月に一括して計上している。

■ 月次推移実績（販売費及び一般管理費）

（千円）

	2017 /4月	2017 /5月	2017 /6月	2017 /7月	2017 /8月	2017 /9月	2017 /10月	2017 /11月	2017 /12月	2018 /1月	2018 /2月	2018 /3月	2018 /3期計
役員報酬	711	736	746	706	706	736	706	741	706	706	736	706	8,642
給料手当	2,803	2,522	2,126	2,205	2,403	2,655	2,285	2,453	2,540	2,958	3,133	3,076	31,161
賃金	1,519	1,231	1,015	1,121	1,969	2,087	1,713	2,288	2,703	12,692	13,200	9,904	51,441
委託賃金	△32	-	-	-	-	-	-	-	-	1,474	1,926	1,905	5,273
借地料	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23	-	23,184	23,207
法定福利費	180	941	916	839	829	155	1,664	1,148	165	1,491	1,148	691	10,168
福利厚生費	355	242	234	237	244	427	100	242	302	592	533	488	3,996
電力料	-	872	812	795	1,058	1,046	872	292	1,659	1,784	2,586	4,311	16,088
広告宣伝費	3	49	18	21	181	144	24	18	117	1,022	350	357	2,305
接待交際費	6	-	34	1	14	-	-	-	-	-	-	-	55
旅費交通費	35	81	56	27	19	136	110	△11	11	4	32	14	514
通信費	27	93	63	129	71	69	72	68	62	101	95	148	998
借上料	△68	553	421	261	262	666	550	477	302	302	673	2,734	7,133
保険料	638	262	262	271	310	233	250	250	927	759	743	737	5,641
修繕費	-	985	870	352	840	1,226	343	583	4,905	1,332	85,262	2,798	99,498
消耗品費	116	368	460	286	487	680	553	270	708	417	473	230	5,049
水道光熱費	△180	616	190	289	226	335	212	333	199	386	347	858	3,810
租税公課	1	192	34	58	40	-	△26	-	47	10	48	320	725
会議費	6	22	6	30	1	-	-	7	4	-	12	4	90
燃料費	-	470	231	124	186	301	287	247	721	1,920	3,607	4,693	12,788
研修費	130	115	-	41	-	83	7	49	260	-	-	7	693
販売促進費	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26	18	44
除雪費	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,299	5,243	2,834	12,375
サポート費	-	-	-	300	-	-	-	-	-	-	-	-	300
負担金	349	54	936	35	30	42	40	35	295	476	28	43	2,362
報酬	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
減価償却費	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16,960	16,960
雑費	88	9	19	38	11	12	9	12	36	47	31	199	511
合計	6,689	10,412	9,450	8,166	9,886	11,035	9,772	9,503	16,670	32,795	120,231	77,218	321,827

(6) 月次推移(営業外収益・営業外費用)

業務委託収入は、グリーンシーズンの方がスノーシーズンよりも多くなっている(年間2,200万円の収入のうち、スノーシーズンは600万円、グリーンシーズンは1,600万円)。業務委託収入で主要なものはグリーンシーズンリフト運行業務や遊歩道維持管理業務等であり、これらの業務を主にグリーンシーズンに受託することにより、グリーンシーズンの収益獲得に寄与している。

また補助金は、対応する大型修繕に係る修繕費の計上月である2018年2月に合わせて計上している。

■ 月次推移実績(営業外収益・営業外費用)

(千円)

		2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2018	2018	2018	2018
		/4月	/5月	/6月	/7月	/8月	/9月	/10月	/11月	/12月	/1月	/2月	/3月	3期計
営業外収益	受取利息	-	-	2	-	0	0	-	-	-	-	0	-	2
	土地貸付料	1	28	-	28	35	△17	-	-	-	56	24	169	324
	建物貸付料	4	-	-	-	-	-	-	-	-	11	405	648	1,069
	業務委託収入	689	1,422	1,183	1,183	5,348	2,249	2,525	1,455	1,283	1,015	489	3,194	22,036
	イベント収入	-	68	-	1,157	-	53	-	-	-	150	△141	241	1,528
	市(県)補助金	-	-	3,780	706	1,180	706	706	706	1,386	706	93,706	706	104,288
	雑収入	64	-	-	1	△59	175	-	19	-	-	21	273	493
	地熱収入	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
合計		758	1,518	4,965	3,076	6,504	3,166	3,231	2,179	2,669	1,939	94,505	5,231	129,741
営業外費用	消耗品費	-	-	-	34	-	-	-	-	-	-	-	-	34
	雑費	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	△0	-
	委託料	-	-	-	69	-	-	69	-	93	-	-	-	231
	業務委託費用	-	-	-	103	-	-	69	-	93	-	0	△0	265
	その他の営業外費用	△69	39	7	13	70	12	-	-	-	-	5	1,594	1,672
合計		△69	39	7	117	70	12	69	-	93	-	6	1,594	1,938

(7) 売上高

① 通年

売上高の大部分はスノーシーズンによるものであり、売上高、来場者数ともに、2016年3月期の大暖冬により大きく落ち込んだものの、2017年3月期、2018年3月期で2期連続回復傾向にある。

内訳は、索道収入が大部分であり、附帯収入として食堂売上・売店売上がある。貸スキー収入は、レンタル業者への建物賃貸に関する収入であり、2018年3月期においては営業外収益に計上しているため、売上高には計上されていない。

売上高・来場者数の傾向はスノーシーズンとグリーンシーズンで傾向が異なるため、以下シーズン別に分析する。

■ 売上高実績推移(通年)

(千円)

科目	2014 /3期	2015 /3期	2016 /3期	2017 /3期	2018 /3期
索道収入	288,288	291,588	149,584	185,460	178,640
貸スキー収入(建物賃貸)	667	648	648	486	-
食堂売上	23,455	23,389	11,658	23,629	23,167
売店売上	7,360	6,794	3,297	4,969	4,462
売上高	319,769	322,420	165,187	214,544	206,270

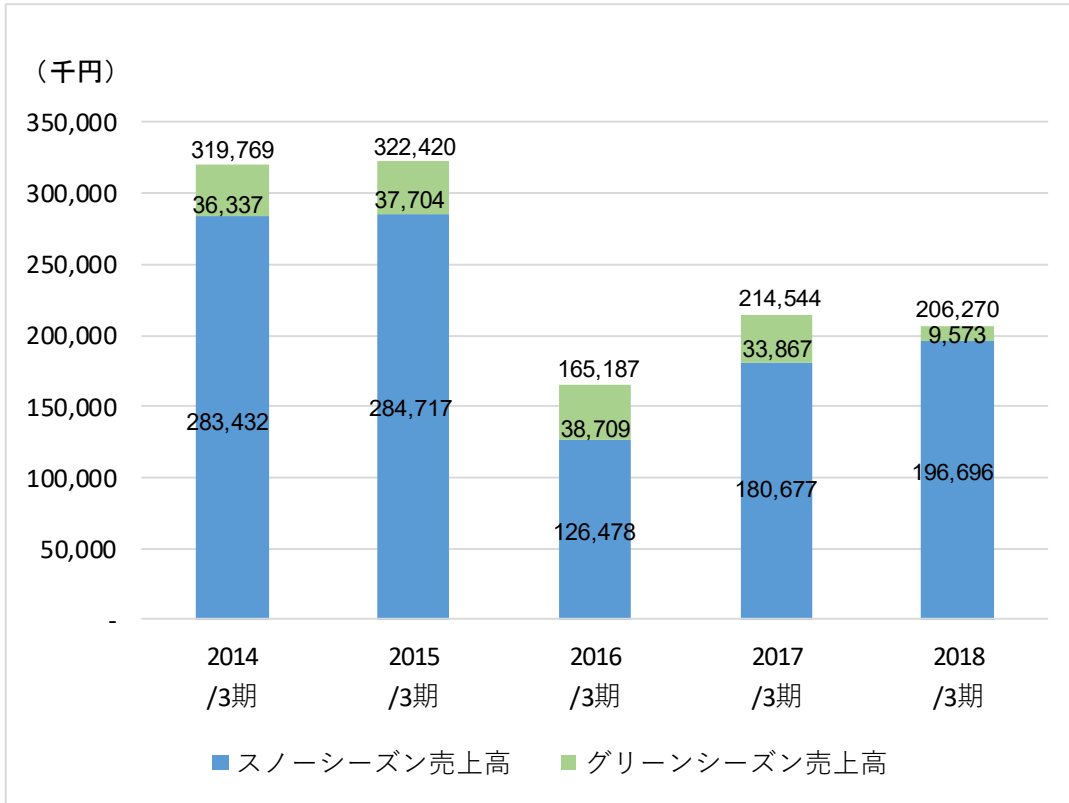
(人)

	2014 /3期	2015 /3期	2016 /3期	2017 /3期	2018 /3期
来場者数	193,185	198,877	91,542	124,694	119,405

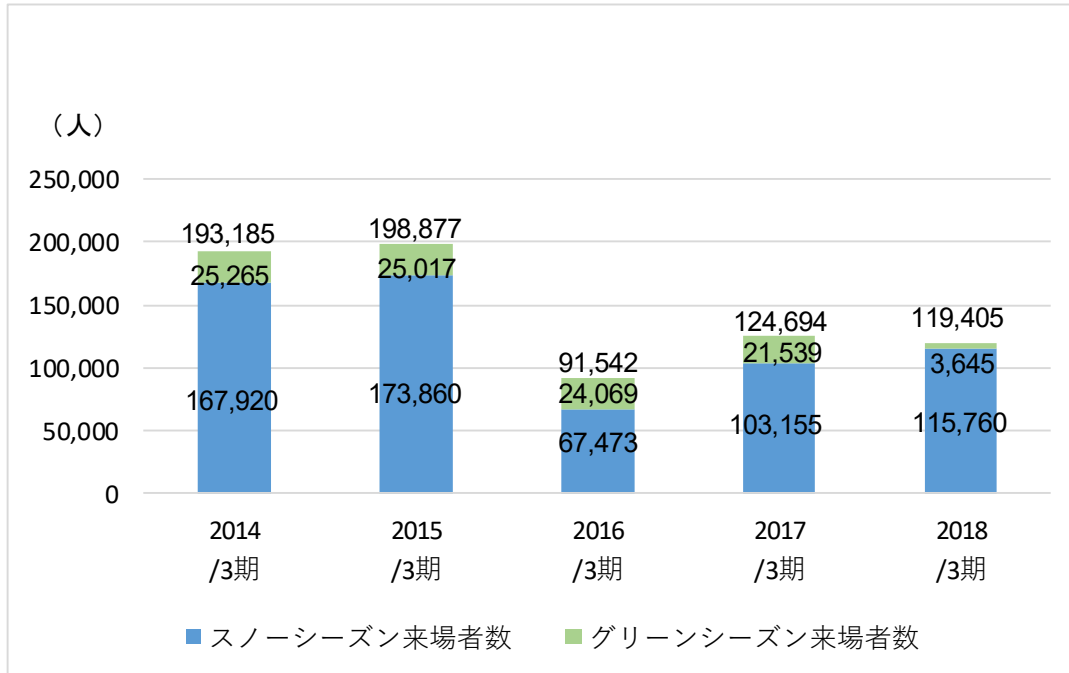
(円)

科目	2014 /3期	2015 /3期	2016 /3期	2017 /3期	2018 /3期
索道収入	1,492	1,466	1,634	1,487	1,496
貸スキー収入(建物賃貸)	3	3	7	4	0
食堂売上	121	118	127	189	194
売店売上	38	34	36	40	37
1人あたり売上高	1,655	1,621	1,804	1,721	1,727

■ スノーシーズン・グリーンシーズン別売上高推移



■ スノーシーズン・グリーンシーズン別来場者数推移



②スノーシーズン

スノーシーズンは、売上高、来場者数ともに、2016年3月期の大暖冬により大きく落ち込んだ後、2017年3月期、2018年3月期で2期連続回復傾向にあるが、大暖冬前の70%程度の水準にとどまっている。

貸スキー収入は、レンタル業者への建物賃貸に関する収入であり、2018年3月期においては営業外収益に計上している。

1人あたり売上高（客単価）は、大暖冬の2016年3月期を除く他の期においての著しい増減は見られない。

■ 売上高実績推移（スノーシーズン） （千円）

科目	2014 /3期	2015 /3期	2016 /3期	2017 /3期	2018 /3期
索道収入	257,496	259,666	115,844	156,303	173,267
貸スキー収入(建物賃貸)	667	648	648	648	-
食堂売上	19,393	18,984	7,930	19,676	19,441
売店売上	5,876	5,418	2,056	4,050	3,988
売上高	283,432	284,717	126,478	180,677	196,696

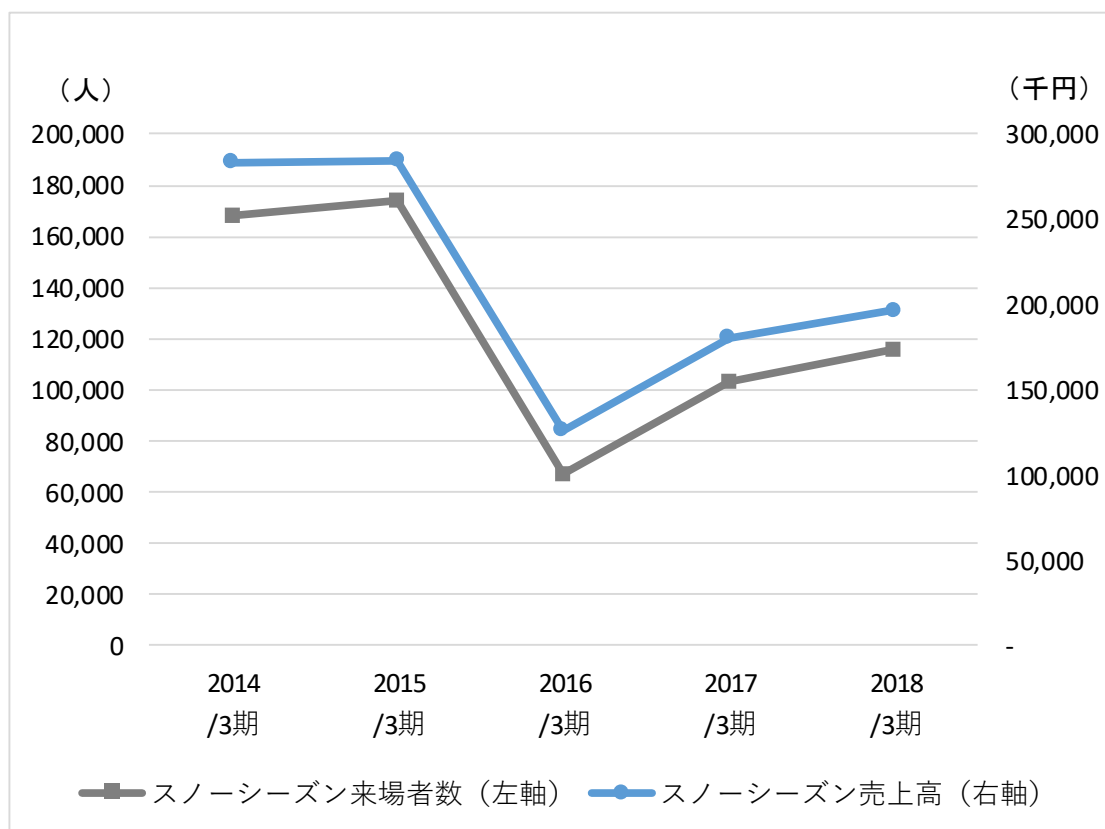
（人）

	2014 /3期	2015 /3期	2016 /3期	2017 /3期	2018 /3期
来場者数	167,920	173,860	67,473	103,155	115,760

（円）

科目	2014 /3期	2015 /3期	2016 /3期	2017 /3期	2018 /3期
索道収入	1,533	1,494	1,717	1,515	1,497
貸スキー収入(建物賃貸)	4	4	10	6	0
食堂売上	115	109	118	191	168
売店売上	35	31	30	39	34
1人あたり売上高	1,688	1,638	1,874	1,752	1,699

■ スノーシーズン売上高・来場者数推移



③グリーンシーズン

2017年4月よりゴンドラリフトの運行を取りやめたことにより2017年8月からリフトによる代替運行を実施したが、2018年3月期はジップライン・アドベンチャーの営業日が減少し、売上高、来場者数ともに大きく減少している。

売上高は、2014年3月期～2017年3月期には各期3,000万円～4,000万円程度の計上があったが、2018年3月期は1,000万円程度の計上にとどまる。

同じく来場者数は、2014年3月期～2017年3月期に2万人～2万5,000人程度あったが、2018年3月期は約3,600人。食堂売上はジップライン・アドベンチャー営業縮小による影響は小さい。

1人あたり売上高(客単価)は、ジップライン・アドベンチャーの営業を縮小した2018年3月期に上昇している。

■ 売上高実績推移(グリーンシーズン)

(千円)

科目	2014 /3期	2015 /3期	2016 /3期	2017 /3期	2018 /3期
索道収入	30,792	31,922	33,740	29,158	5,374
貸スキー収入(建物賃貸)	-	-	-	△162	-
食堂売上	4,062	4,405	3,728	3,952	3,726
売店売上	1,483	1,376	1,241	919	474
売上高	36,337	37,704	38,709	33,867	9,573

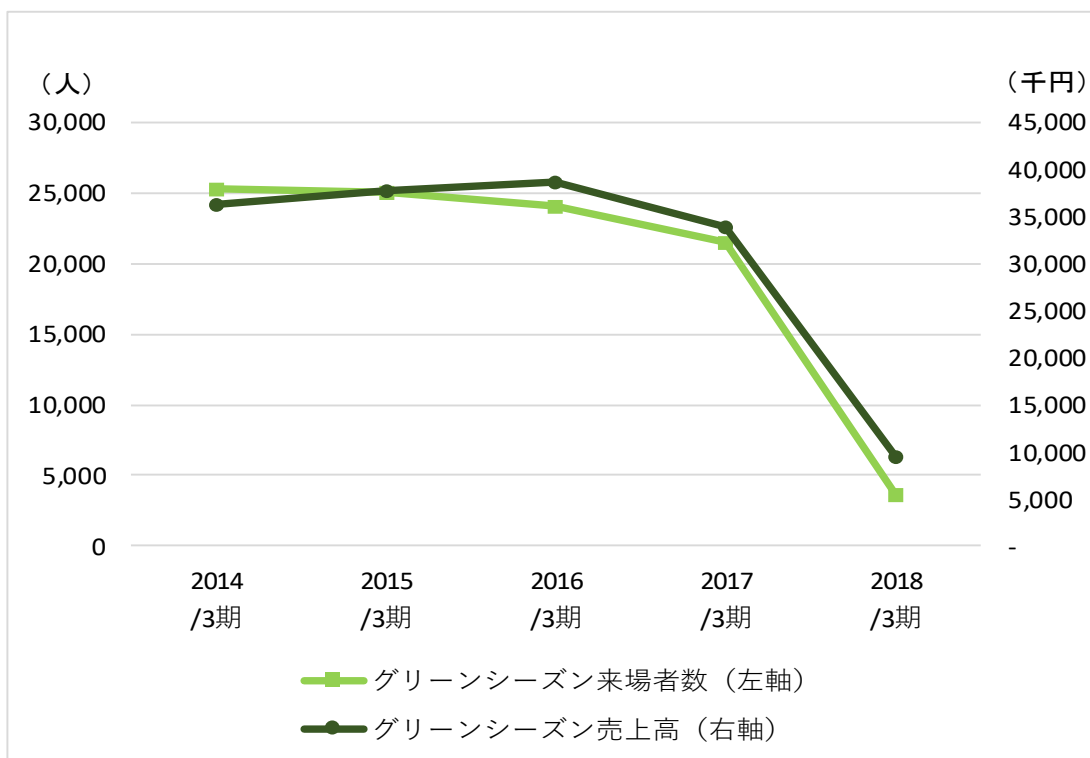
(人)

	2014 /3期	2015 /3期	2016 /3期	2017 /3期	2018 /3期
来場者数	25,265	25,017	24,069	21,539	3,645

(円)

科目	2014 /3期	2015 /3期	2016 /3期	2017 /3期	2018 /3期
索道収入	1,219	1,276	1,402	1,354	1,474
貸スキー収入(建物賃貸)	0	0	0	△8	0
食堂売上	161	176	155	183	1,022
売店売上	59	55	52	43	130
1人あたり売上高	1,438	1,507	1,608	1,572	2,626

■ グリーンシーズン売上高・来場者数推移



(8) 売上原価

食材原価率は5年平均37.44%であり一般的な飲食店の原価率の目安と言われている30%を上回っている。

食材原価率が一般的な水準と比較して高いものの、その要因等について詳細な分析ができていない。現状、現金主義による経理処理（支払が行われたタイミングで費用計上する）を行っていることから月次での原価率の管理が困難になっている。適切な原価管理のためには発生主義による経理処理（購入したタイミングで費用計上する）が望ましいと考える。なお、在庫の棚卸とこれに基づく経理計上は毎月実施されており、その点では適切な処理となっている。

また、メニューごとに原価率や、従業員の賄いや従業員割引による原価率への影響も把握する必要がある。

これらの現状を把握した上で、メニューの変更や仕入条件・相手先の見直し等を検討していくことが望ましい。

■ 食材原価率

(千円)

	2014 /3期	2015 /3期	2016 /3期	2017 /3期	2018 /3期	平均
食堂売上	23,455	23,389	11,658	23,629	23,167	21,059
食堂仕入	8,703	8,510	4,842	8,541	8,826	7,884
食材原価率	37.10%	36.38%	41.54%	36.15%	38.10%	37.44%

■ 売店原価率

(千円)

	2014 /3期	2015 /3期	2016 /3期	2017 /3期	2018 /3期	平均
売店売上	7,360	6,794	3,297	4,969	4,462	5,376
売店仕入	3,025	2,684	1,273	2,251	1,924	2,231
売店原価率	41.11%	39.50%	38.60%	45.30%	43.12%	41.50%

(9) 販売費及び一般管理費

① 全体

販売費及び一般管理費の各勘定科目の内容は以下の通りである。

■ 販売費及び一般管理費の主な内容 (千円)

勘定科目	2018/3期 計上額	2018/3期における主な内容
役員報酬	8,642	
給料手当	31,161	
賃金	51,441	
委託賃金	5,273	
借地料	23,207	
法定福利費	10,168	
福利厚生費	3,996	
電力料	16,088	2月258万円が最大
広告宣伝費	2,305	テレビスポット他1月82万円、イベント広告3月34万円
接待交際費	55	
旅費交通費	514	
通信費	998	電話料、郵送代
借上料	7,133	
保険料	5,641	賠償責任保険月額240万円、火災保険月額204万円
修繕費	99,498	
消耗品費	5,049	コピー代、印刷代、ジップライン消耗品等
水道光熱費	3,810	3月85万円が最大
租税公課	725	
会議費	90	
燃料費	12,788	2月360万円で最大
研修費	693	研修旅行、索道技術研修会等
販売促進費	44	
除雪費	12,375	2月524万円、1月429万円、3月283万円
サポート費	300	決算報告作成料
負担金	2,362	北信越索道協会等
報酬	-	
減価償却費	16,960	
雑費	511	送客手数料、振込手数料等
販売費及び一般管理費計	321,827	

② 人件費

ア) 全体

人件費総額は、2014年3月期は約1億5,500万円、2015年3月期は約1億5,800万円、2016年3月期は約1億3,800万円、2017年3月期は約1億3,000万円、2018年3月期は約1億1,100万円である。

人件費計上額推移の傾向はスノーシーズンとグリーンシーズンで傾向が異なるため、以下スノーシーズン・グリーンシーズン別に分析する。

■ 人件費内訳推移（全体）

（千円）

科目		2014 /3期	2015 /3期	2016 /3期	2017 /3期	2018 /3期
売上高	...A	319,769	322,420	165,187	214,544	206,270
販売費及び 一般管理費	役員報酬	7,569	8,773	5,363	8,617	8,642
	給料手当	32,832	33,163	35,270	39,000	31,161
	賃金	63,986	68,774	50,796	59,595	51,441
	委託賃金	3,436	4,474	2,553	5,016	5,273
	法定福利費	13,629	12,622	13,955	13,164	10,168
	福利厚生費	4,941	5,345	5,274	4,500	3,996
営業外費用	給料手当	28,986	25,253	24,902	-	-
人件費 計	...B	155,378	158,405	138,113	129,892	110,682
人件費売上高比率	...B/A	48.6%	49.1%	83.6%	60.5%	53.7%

イ) スノーシーズン・グリーンシーズン別

スノーシーズンについては、2014年3月期～2015年3月期においては、各期8,000万円～9,000万円前後を計上し、2016年3月期～2018年3月期においては、各期約6,500万円を計上している。人件費の減少率は、売上高の減少率と同程度の水準である。そのため、人件費売上高比率は、売上高が極端に減少した2016年3月期を除いては、30%前後の数値で推移している。

グリーンシーズンについては、2017年3月期までの各期においては、毎期の人件費計上額に著しい増減は無く、每期7,000万円前後の計上額で推移している。2018年3月期については、主にゴンドラリフトの取りやめに伴う夏事業の縮小により、人件費計上額が大きく減少している。

■ 人件費内訳推移（スノーシーズン/12月～3月）

（千円）

科目		2014 /3期	2015 /3期	2016 /3期	2017 /3期	2018 /3期
売上高	...A	283,432	284,717	126,478	180,677	196,696
販売費及び 一般管理費	役員報酬	2,365	2,936	1,406	2,854	2,854
	給料手当	△4,440	653	3,939	12,587	11,707
	賃金	48,778	47,608	23,891	36,020	38,498
	委託賃金	3,436	4,474	2,424	5,016	5,305
	法定福利費	5,192	5,906	5,435	5,369	3,495
	福利厚生費	2,023	2,402	2,103	1,816	1,914
営業外費用	給料手当	25,847	25,253	24,902	-	-
人件費計	...B	83,200	89,232	64,100	63,662	63,773
人件費売上高比率	...B/A	29.4%	31.3%	50.7%	35.2%	32.4%

■ 人件費内訳推移（グリーンシーズン/4月～11月）

（千円）

科目		2014 /3期	2015 /3期	2016 /3期	2017 /3期	2018 /3期
売上高	...A	36,337	37,704	38,709	33,867	9,573
販売費及び 一般管理費	役員報酬	5,204	5,837	3,957	5,763	5,788
	給料手当	37,272	32,510	31,331	26,413	19,454
	賃金	15,208	21,167	26,905	23,575	12,943
	委託賃金	-	-	129	-	△32
	法定福利費	8,437	6,716	8,521	7,795	6,673
	福利厚生費	2,918	2,943	3,170	2,684	2,083
営業外費用	給料手当	3,139	-	-	-	-
人件費計	...B	72,178	69,172	74,013	66,230	46,909
人件費売上高比率	...B/A	198.6%	183.5%	191.2%	195.6%	490.0%

③借地料

一部の地権者の借地料がその他の地権者と比べ著しく高い。

■ 借地料の内訳

	面積 (㎡)	2018/3期 金額 (千円)	平均㎡ 単価 (円)	単価
らいちょうバレーエリアの地権者52名計	801,621	13,002	16.2	最小12.0円～最大52.0円
極楽坂エリアの地権者29名計	523,787	10,100	19.3	最小3.6円～最大120.0円
合計 地権者81名	1,325,409	23,207	17.5	最小3.6円～最大120.0円

④電力料

電気の供給は北陸電力(株)と契約していたが、近隣スキー場において新電力の導入実績があることから、新電力への切り替えを行うことで電力料の削減が可能である。

2018年11月に新電力へ切り替えており、次年度以降は年間約600万円の費用削減効果が見込まれる。

⑤借上料

主なものは圧雪車のリース料であり、リース契約終了後買い取りにより借上料計上額は減少している。圧雪車リース料の2018年3月期の計上はなく、リース契約終了後、買取したことにより2018年3月期は車両運搬具へ資産計上している。

会計処理の変更により除雪車リース料の2017年3月期分は除雪費に計上している。

⑥修繕費

2017年3月期修繕費は9,900万円であり、主なものはリフト修繕7,300万円である。2018年3月期修繕費は9,900万円であり、主なものはリフト修繕7,700万円である。

(10) 業務委託収入・補助金

業務委託収入については、主に富山市及び富山県との契約である。

補助金については、富山市より1億円超の額を収受しており、その内訳はリフト修繕、圧雪車維持費用及び役員人件費等となっている。

■ 業務委託収入内訳

相手先	業務委託名	2018/3期金額 (千円)	期間
富山市	富山市大山農山村交流センターの管理運営業務委託	5,873	2016/4/1 ~ 2021/3/31
富山市	立山山麓地域環境保全パトロール等事業業務委託	4,285	2018/4/2 ~ 2019/2/28
富山市	立山山麓観光リフト夏期運行業務委託	3,798	2018/5/3 ~ 2018/11/4
富山市	立山山麓スキー場周辺遊歩道維持管理業務委託	2,715	2018/4/27 ~ 2018/11/15
富山市	大山交流基盤施設管理業務委託	215	2018/5/24 ~ 2018/9/28
富山市5件計		16,886	
富山県	大品山自然歩道維持清掃業務委託	2,245	2018/4/23 ~ 2018/12/25
富山県	富山県ジャンプ場の管理委託	1,378	2018/4/1 ~ 2023/3/31
富山県2件計		3,623	
合計		20,509	

■ 補助金内訳

申請先	補助金内容	2018/3期金額 (千円)
富山市	リフト修繕計	83,000
富山市	圧雪車リース料・修繕計	10,000
富山市	役員人件費	8,472
富山市	救護室リース料	680
富山市	立山山麓ハーブ畑管理費	410
富山市	立山山麓運営協議会事務費	64
合計		102,626

(11) 正常収益力分析

今後大山観光開発(株)が継続的に獲得することが見込まれる収益性として、正常収益力を見積もった。

第1に、2016年3月期の大暖冬の後2017年3月期・2018年3月期は回復傾向にある。第2に、2018年3月期よりゴンドラリフトの運行を取りやめており、この方針は継続する予定である。第3に、2018年3月期において会計処理は適切に行われており、実態を適切に示している。以上より、正常収益力は直近数期間の平均値をとることではなく、2018年3月期の実績をベースに考える。その上で、2018年4月-2018年9月は実績とし、2018年10月-2019年3月を2018年3月期実績とイコールで試算した2019年3月期着地見込をもって正常収益力とみなす。

以上により、2019年3月期の正常収益力は、売上高2億1,200万円、経常利益△240万円と評価する。

当該正常収益力は、後述するアクションプランを織り込まず、現行の通り運営を行った場合に想定される収益力である。

■ 正常収益力の算定

(千円)

	14/3期	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期
	決算書	決算書	決算書	決算書	決算書
売上高	319,769	322,420	165,187	214,544	206,270
売上原価	11,728	11,194	6,115	10,791	10,750
売上総利益	308,041	311,226	159,072	203,752	195,520
販売費及び一般管理費	454,604	443,216	373,159	358,627	321,827
営業利益	△146,563	△131,989	△214,086	△154,874	△126,307
営業外収益	237,955	172,086	152,407	129,604	129,741
営業外費用	65,004	28,813	28,846	3,285	1,938
経常利益	26,387	11,283	△90,525	△28,556	1,497
税引前当期純利益	26,387	11,283	△90,525	△28,556	1,497
当期純利益	17,865	7,979	△90,733	△28,764	1,288

	18/4月	18/5月	18/6月	18/7月	18/8月	18/9月
	実績	実績	実績	実績	実績	実績
売上高	1,702	2,453	1,313	2,532	4,413	1,347
売上原価	39	241	359	235	188	297
売上総利益	1,663	2,212	954	2,297	4,225	1,050
販売費及び一般管理費	8,663	13,272	10,757	10,566	10,529	10,328
営業利益	△7,000	△11,060	△9,803	△8,269	△6,303	△9,278
営業外収益	2,046	3,114	3,026	5,661	3,474	3,081
営業外費用	△54	-	-	△14	266	△6
経常利益	△4,899	△7,946	△6,777	△2,595	△3,095	△6,191
税引前当期純利益	△4,899	△7,946	△6,777	△2,595	△3,095	△6,191
当期純利益	△4,899	△7,946	△6,777	△2,595	△3,095	△6,191

	18/10月	18/11月	18/12月	19/1月	19/2月	19/3月	19/3期見込 (=正常収益力)
	前年実績	前年実績	前年実績	前年実績	前年実績	前年実績	見込
売上高	1,174	726	48,533	76,510	54,362	17,291	212,357
売上原価	131	191	139	1,624	2,518	4,527	10,487
売上総利益	1,044	535	48,394	74,886	51,845	12,764	201,870
販売費及び一般管理費	9,772	9,503	16,670	32,795	94,067	79,433	306,355
営業利益	△8,729	△8,967	31,725	42,091	△42,222	△66,669	△104,485
営業外収益	3,231	2,179	2,669	1,939	68,341	5,231	103,993
営業外費用	69	-	93	-	6	1,594	1,953
経常利益	△5,568	△6,788	34,301	44,031	26,114	△63,032	△2,444
税引前当期純利益	△5,568	△6,788	34,301	44,031	26,114	△63,032	△2,444
当期純利益	△5,568	△6,788	34,301	44,031	26,114	△63,240	△2,653

(12) 損益分岐点分析

前頁で算出した正常収益力をもとに損益分岐点分析を行う。

損益分岐点分析とは、会社の損益がゼロとなる、すなわち売上高と総費用（変動費と固定費の合計）が同額となるために必要な売上高を算定するものである。

損益分岐点分析にあたっては、総費用を変動費と固定費に分解する必要があるが、分解は以下の基準に沿って行った。

- ・変動費…売上原価・賃金・広告宣伝費を対象とした
- ・固定費…変動費以外（営業外収益は固定費のマイナス項目とする）

以上をもとに損益分岐点分析を行ったところ、損益がゼロとなる売上高は、約2億1,600万円と算定された。

正常収益力の約2億1,200万円は、損益分岐点売上高約2億1,600万円と比較すると400万円の不足である。売上高を増加させることにより損益分岐点売上高を超過することができれば、会社は利益を計上することが見込まれる。

■ 損益分岐点の算定

(千円)

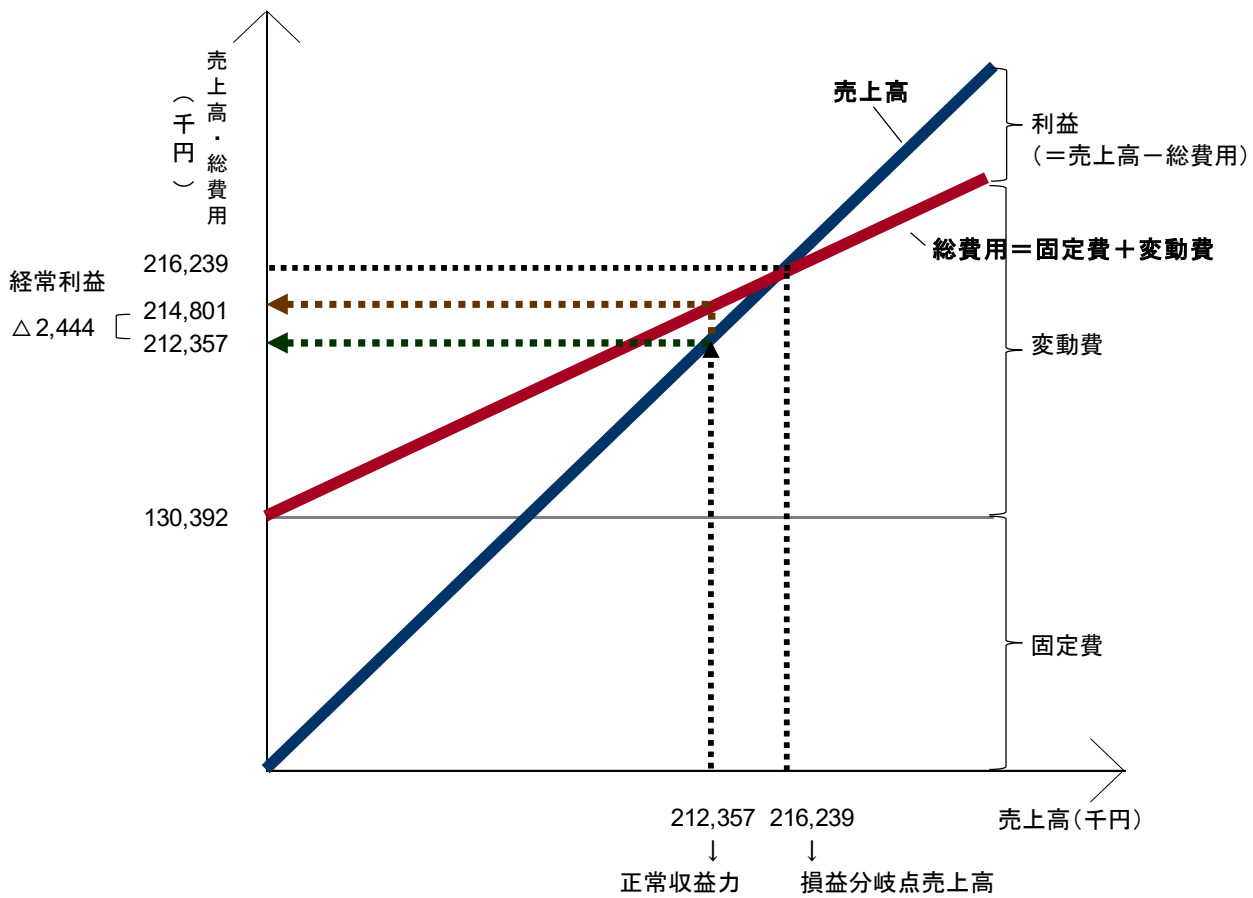
	正常収益力 (千円)	固変分解 (千円)	
		変動費	固定費
売上高	212,357 ...A		
売上原価	10,487	10,487	- ...B
売上総利益	201,870		
販売費及び一般管理費	306,355	73,922	232,432 ...C
営業利益	△104,485		
営業外収益	103,993	-	103,993 ...D
営業外費用	1,953	-	1,953 ...E
経常利益	△2,444	計：84,409	130,392 ...F=B+C-D+E

■ 損益分岐点分析

(千円)

損益分岐点分析		
項目	金額(千円)/率	
売上高	①(上記A)	212,357
変動費	②(上記F)	84,409
固定費その他	③(上記F)	130,392
経常利益	④=①-②-③	△2,444
変動费率	⑤=②/①	39.7%
損益分岐点売上高	⑥=③/(1-⑤)	216,239

■ 損益分岐点分析



4. キャッシュ・フロー

(1) 過去5期間の推移

営業キャッシュ・フローは、2016年3月期に1億円を超えるマイナスを計上したが、その他の期は大きなマイナス計上はしていない。財務キャッシュ・フローは、2016年3月期及び2017年3月において富山市からの借入金の増加によりプラスの数字を計上している。2018年3月期は借入金の減少によりマイナスの数字を計上している。

■ キャッシュ・フロー実績推移

(百万円)

	2014 /3期 実績	2015 /3期 実績	2016 /3期 実績	2017 /3期 実績	2018 /3期 実績
税引前当期純利益	26	11	△91	△29	1
減価償却費	13	24	21	19	17
補助金	△172	△143	△123	△101	△104
その他の資産の増減額	△19	20	△11	12	0
その他の負債の増減額	3	△2	△8	△7	△3
その他	△44	3	△26	17	17
小計	△192	△88	△237	△89	△71
補助金収入	172	143	123	101	104
法人税等の支払額	△17	△5	△0	△0	△0
営業キャッシュ・フロー	△37	50	△114	12	33
固定資産取得額	△17	△16	△19	△17	△23
投資キャッシュ・フロー	△17	△16	△19	△17	△23
借入金増減額	△10	△10	100	80	△60
リース債務増減額	44	△3	26	△17	△17
財務キャッシュ・フロー	34	△13	126	63	△77
キャッシュ・フロー計	△21	21	△7	58	△67
期首キャッシュ残高	81	60	81	73	132
期末キャッシュ残高	60	81	73	132	65

(2) 資金繰り実績

① 2017年3月期

年間の資金残高が最小となるのは2016年6月の4,800万円だが、最大となるのは2017年1月の1億3,600万円である。

■ 2017年3月期資金繰り実績

(百万円)

		2016 /4月	2016 /5月	2016 /6月	2016 /7月	2016 /8月	2016 /9月	2016 /10月	2016 /11月
	売上入金等	3	13	13	16	11	8	15	6
	富山市補助金		5		40				
	営業収入	3	18	13	56	11	8	15	6
	仕入・販管費等	△28	△17	△14	△11	△15	△13	△17	△18
	修繕費(大規模)								
	営業支出	△28	△17	△14	△11	△15	△13	△17	△18
	営業収支	△25	1	△1	45	△5	△5	△2	△12
	投資収入	—	—	—	—	—	—	—	—
	投資支出	—	—	—	—	—	—	—	—
	投資収支	—	—	—	—	—	—	—	—
	財務収入	480	—	—	—	—	—	—	—
	借入金返済	△480							
	リース債務返済	△0	△0	△0	△0	△0	△0	△0	△0
	財務支出	△480	△0	△0	△0	△0	△0	△0	△0
財務収支	△0	△0	△0	△0	△0	△0	△0	△0	
収支計	△25	1	△1	45	△5	△5	△2	△12	
月初資金残高合計	73	48	49	48	93	88	83	81	
月末資金残高合計	48	49	48	93	88	83	81	69	

		2016 /12月	2017 /1月	2017 /2月	2017 /3月	2017 /3期計	備考
	売上入金等	12	77	70	30	272	
	富山市補助金	11	39	5	1	101	
	営業収入	23	116	76	31	373	
	仕入・販管費等	△21	△27	△49	△62	△291	
	修繕費(大規模)		△6	△79		△85	圧雪車・リフト修繕(補助金対象分)
	営業支出	△21	△33	△129	△62	△376	
	営業収支	2	84	△53	△31	△3	
	投資収入	—	—	—	—	—	
	投資支出	△1	△0	—	—	△2	建物工事、車両1台
	投資収支	△1	△0	—	—	△2	
	財務収入	—	—	—	610	1,090	富山市と金融機関からの借入
	借入金返済				△530	△1,010	富山市と金融機関への借入返済
	リース債務返済	△0	△16	△0	△0	△17	圧雪車3台、草刈機
	財務支出	△0	△16	△0	△530	△1,027	
財務収支	△0	△16	△0	80	63		
収支計	0	67	△53	49	58		
月初資金残高合計	69	69	136	83	73		
月末資金残高合計	69	136	83	132	132		

② 2018年3月期

年間の資金残高が最小となるのは2017年7月の4,200万円だが、最大となるのは2018年1月の1億5,100万円である。

■ 2018年3月期資金繰り実績

(百万円)

		2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017
		/4月	/5月	/6月	/7月	/8月	/9月	/10月	/11月
	売上入金等	2	8	1	2	5	13	3	4
	富山市補助金			10		43			
営業収入		2	8	11	2	48	13	3	4
	仕入・販管費等	△17	△17	△10	△9	△10	△11	△11	△16
	修繕費(大規模)								
営業支出		△17	△17	△10	△9	△10	△11	△11	△16
営業収支		△15	△9	1	△7	38	2	△7	△12
	投資収入	—	—	—	—	—	—	—	—
	投資支出	—	—	—	—	—	—	—	—
投資収支		—	—	—	—	—	—	—	—
	財務収入	530	—	—	—	—	—	—	—
	借入金返済	△560	△30						
	リース債務返済	△0	△0	△0	△0	△0	△0	△0	△0
	財務支出	△560	△30	△0	△0	△0	△0	△0	△0
財務収支		△30	△30	△0	△0	△0	△0	△0	△0
収支計		△46	△39	1	△7	38	2	△8	△12
月初資金残高合計		132	86	48	49	42	80	82	74
月末資金残高合計		86	48	49	42	80	82	74	62

		2017	2018	2018	2018	2018	備考
		/12月	/1月	/2月	/3月	/3期計	
	売上入金等	40	76	69	28	251	
	富山市補助金		51			104	
営業収入		40	126	69	28	355	
	仕入・販管費等	△15	△35	△48	△53	△251	
	修繕費(大規模)	△4		△83		△87	圧雪車・リフト修繕(補助金対象分)
営業支出		△19	△35	△131	△53	△339	
営業収支		20	91	△62	△25	16	
	投資収入	—	—	—	—	—	
	投資支出	—	△6	—	—	△6	圧雪車1台リース終了後買取
投資収支		—	△6	—	—	△6	
	財務収入	—	—	—	500	1,030	富山市と金融機関からの借入
	借入金返済				△500	△1,090	富山市と金融機関への借入返済
	リース債務返済	△0	△16	△0	△0	△17	圧雪車3台、草刈機
	財務支出	△0	△16	△0	△500	△1,107	
財務収支		△0	△16	△0	△0	△77	
収支計		20	69	△62	△25	△67	
月初資金残高合計		62	82	151	90	132	
月末資金残高合計		82	151	90	65	65	

(3) 借入金日次増減

期中は富山市から借り入れ、期末日前後の数日間のみ同水準の借り入れを2つの金融機関から行うことにより、富山市からの借入金の期末残高は每期ゼロとなっている。

2017年3月期末日前後の動きとしては、まず2017年3月31日に金融機関2者から計5億6,000万円を借り入れし、同日に富山市からの借入金5億3,000万円を返済。2017年3月期末日においては富山市からの借入金の残高はゼロ。2017年4月3日において、富山市から5億3,000万円を借り入れし、同日に金融機関2者からの借入金計5億6,000万円を返済している。

2018年3月期末日前後の動きとしては、まず2018年3月30日に金融機関2者から計5億円を借り入れし、同日に富山市からの借入金5億円を返済。2018年3月期末日において富山市からの借入金の残高はゼロ。2018年4月2日において、富山市から5億円を借り入れし、同日に金融機関2者からの借入金5億円を返済している。

■ 日次借入金返済スケジュール

(百万円)

借入先		17/2月 以前繰越	17/3月～17/5月の動き				18/3月～18/4月の動き	
			17/3/23 実績	17/3/31 実績	17/4/3 実績	17/5/31 実績	18/3/30 実績	18/4/2 実績
富山市	増加額		50		530			500
	減少額			530		30	500	-
	残高	480	530	-	530	500	-	500
富山第一銀行	増加額			280			250	-
	減少額				280			250
	残高	-	-	280	-	-	250	-
富山信金	増加額			280			250	-
	減少額				280			250
	残高	-	-	280	-	-	250	-
合計	増加額	-	50	560	530	-	500	500
	減少額	-	-	530	560	30	500	500
	残高	480	530	560	530	500	500	500

5. まとめ

財務面については、約5億円の借入金があり、債務超過額は4億円超となっている。

損益面については、売上高が低調であり、来場者が減少傾向（2017-2018年シーズンは5年前の約70%）にある。また、附帯売上が少なく、収益を逃している現状にある（「3. 経営成績（7）売上高」参照）。営業費用の内訳は修繕費30%、人件費30%、他40%であり、修繕費のウェイトが大きい。人員は減少傾向にある（「3. 経営成績（9）販売費及び一般管理費」参照）。

資金面については、修繕費のほぼ全額を富山市が負担しており、修繕費補助金の他、業績悪化による運転資金の不足を富山市からの借り入れで補填している（「4. キャッシュ・フロー」参照）。

第3章 事業分析

1. 外部環境分析

(1) スキー業界の状況

スキー・スノーボード市場（スキー場の索道収入及びスキー・スノーボード参加人口）は、バブル崩壊後にピーク時の4割程度まで減少したが、2012年から2015年は前年比で市場が拡大に転じた。しかしながら2016年は記録的な暖冬小雪により再び市場が縮小した。2017年以降、昨今の市場は回復傾向を見せている。

レジャー白書2016によると、余暇活動の潜在需要ランキングで、男性10代の5位にスノーボード、女性10代の5位にスキー、7位にスノーボードが入った。しかし、レジャー白書2018では女性10代が6位にスノーボードがランキング入りするのみで、男性ランキング10位以内にスキー・スノーボードは入っていない。

レジャー白書2018によると、スキー・スノーボードへの参加人口の推移をみると、2008年はスキー690万人、スノーボード440万人に対して、2017年は、スキー400万人で約40%減、スノーボード220万人で約50%減となっている。スキー人口は40代と60代が増加傾向にあり、スノーボード人口は20代と40代が増加傾向にある。

今後、スキー・スノーボードは、海外からのインバウンドで増加が期待できるが、客単価を下げても参加人口が減少していることから、価格競争ではなく付加価値をつけた商品の造成が必要と考えられる。

(2) スキー業界の課題

① スノーシーズンに偏重した収益構造

スキー場は、スノーシーズンである12月～3月に収益が計上される。グリーンシーズンに営業を行わない場合には、年間のうち4ヶ月間で収益を計上し採算・資金を確保することが必要となるビジネスである。

② 地域間連携・仕組みの構築

スキー場は、地域の雇用や経済を支える地域に根ざした存在であるが、個々のスキー場では観光資源やPRの機会等が限られることが多い現状にある。今後は地域の枠を超えて連携を行っていくことが重要である。

③ 財源の確保

日本のスキー場の多くは中小規模であるが、スキー産業はリフトや圧雪車、降雪機等巨額の設備投資が必要となる装置産業であり、設備投資や更新のための資金を確保することが重要である。安全管理のための投資額は、老朽化が進むにつれて年々上昇する傾向にあり、費用の捻出が大きな課題である。一方で、スキー産業は従業員を

数多く抱える労働集約型の産業でもあることから、生産性を高めるのが非常に難しい業種である。このことから、採算を向上させて設備投資のための財源を確保するための運営管理が重要である。

④ 地域の基幹産業・雇用の場としての存続

スキー場を保有する多くの地域では、スノースポーツの活性化が当該自治体の存続及び雇用の確保に直接結びついているケースが多い。

⑤ 人材の確保

スキー場運営は地域の人材によって成り立ってきたが、山間地域では過疎化や高齢化により人材確保が困難になってきている。スノーシーズンのみ多くのスタッフを確保しなければならない一方で、グリーンシーズンは、スノーシーズンの半分程度の仕事しかなく、従業員を年中雇用し続けることは、経営的に困難である。

⑥ 自然災害リスクへの対応

スキー場は、豪雪、土砂災害等の自然災害に遭うリスクが相当程度高い。また山中で事故や病気等が発生した事態に備える必要もある。これら、災害や事故等が発生した場合を想定して関係機関との連絡体制や情報提供方法を確立し、安全・安心の確保に努めることが必要である。

⑦ インバウンドの取り込み

時差が少なく雪質の良さ等から近年、オーストラリア、台湾、中国、韓国などの外国人スキー客が増加している。外国語による案内表示板や外貨両替所の設置、クレジットカード利用可能店舗を増やすことなどにより、外国人スキー客をいかに取り込むかがポイントである。

⑧ 天候リスクへの対策

営業成績が天候に大きく左右される産業である。暖冬等により降雪・積雪が不足する場合には営業を縮小または休止しなくてはならないリスクがある。また、逆に大雪の場合でも道路が通行止めになる等によりスキー場への来場が減少することもある。このような天候リスクを回避して収益を安定化させることが業界の課題である。

⑨ 昨今の顧客傾向

立山山麓スキー場及び他のスキー場からの聞き取りによると、来場する時間帯が遅くなる一方で、帰宅する時間帯が早くなっている傾向にあるとともに、またレンタル売上が増加傾向にある。これらにより、昨今の顧客はスキーやスノーボードをスポ

ーツではなく、レジャーとして認識している傾向にあると考えられる。

(3) 近年のスキー業界の動向

レジャー白書2015に、新規需要の掘り起こしに効果を発揮している近年の新たな施策が報告されている。19歳の方を対象にリフト券を無料にする「雪マジ！19～SNOW MAGIC」は、全国190ヶ所以上の主要なスキー場が参加している。また、特定のスキー場では、過去のキャンペーンに参加した、20歳の方を対象としたリフト1日券が半額になる「雪マジ！20」や、21歳と22歳もリフト1日券が半額となる新たなキャンペーンも行われている。

さらに、スキー場での合コンイベント「ゲレコン」「雪コン」をスキー場や旅行会社、バス会社などが各地で開催し、盛り上がりを見せている。

インバウンド向けの取り組みとしては、外国人スキーヤーを指導できるインストラクターが不足している背景から、北海道運輸局は2013-2014年シーズンから「留学生スキーインストラクターおもてなしスノーレンジャー育成プログラム」を開始した。北海道に来ている留学生を対象に、北海道スキー連盟の認定指導員資格取得を促すもので、年々着実に合格者を輩出している。

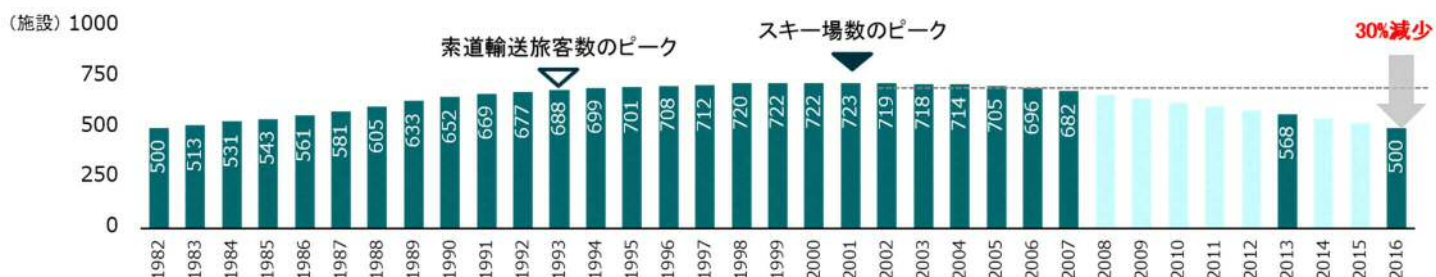
2017-2018年シーズンより、新潟県妙高市に旧新井リゾートの「ロッセ アライリゾート」が11年ぶりにオープンした。また同じく2017-2018年シーズンより、「峰山高原リゾート」が、日本で14年ぶりの新規スキー場としてオープンした。

(4) スキー業界の需給バランス

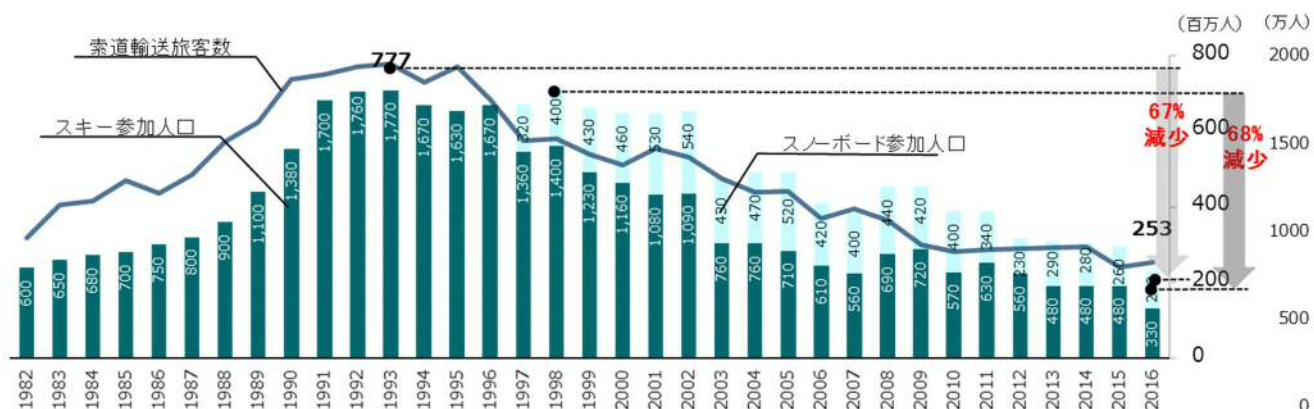
国内スキー場の数は、ピーク時の2001年から30%減少しているのに対し、スキー・スノーボードの参加人口はピーク時に比べて68%減少している。

索道輸送旅客数は、2010年以降減少に歯止めがかかったが、2015年の暖冬の影響で再度減少し、現在はピーク時の1/3程度となっている。スキー場数の減少は緩やかに推移しているが、スキー場利用者は大きく減少している。

■ 国内スキー場数の推移



■ スキー・スノーボード参加人口及び索道輸送旅客数の推移

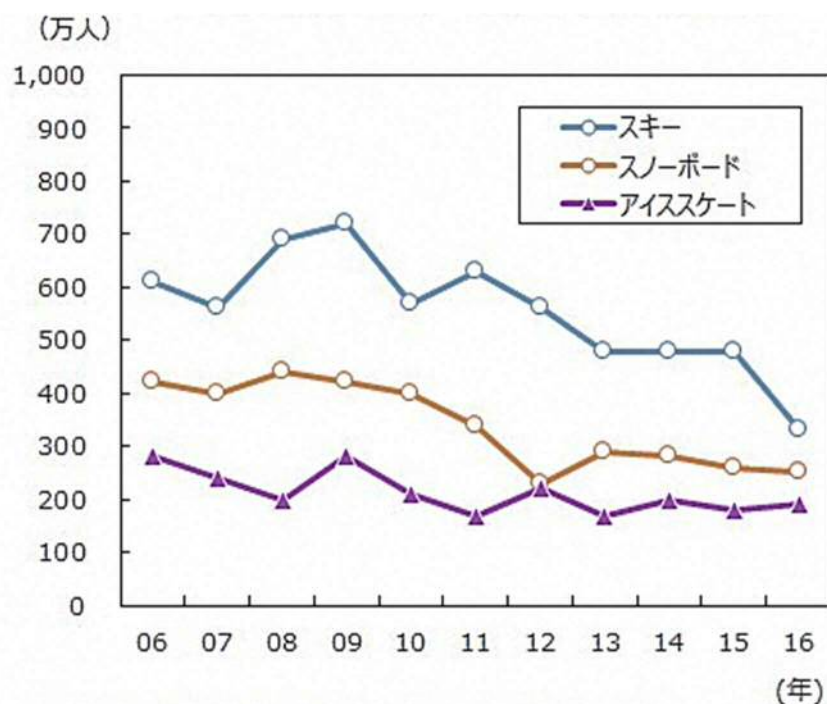


(5) ウィンタースポーツ参加人口

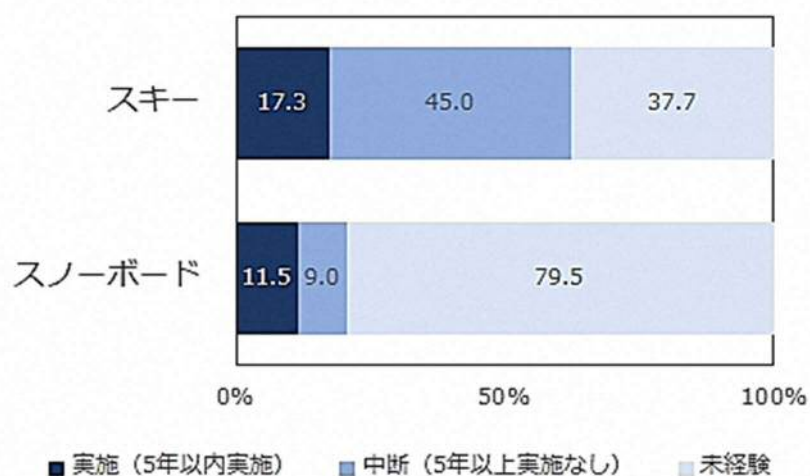
長らく減少傾向だったウィンタースポーツの参加人口は、2013年以降下げ止まりの傾向にあったが、2016年3月期は暖冬の影響もあり前年よりスキー参加人口が150万人減少している。

スキーの実施状況は、最近5年以上スキーを実施していない「中断者」が45%、「未経験者」は37.7%となっている。スノーボードの実施状況は、「未経験者」が79.5%となっている。

■ 主なウィンタースポーツ参加人口の推移



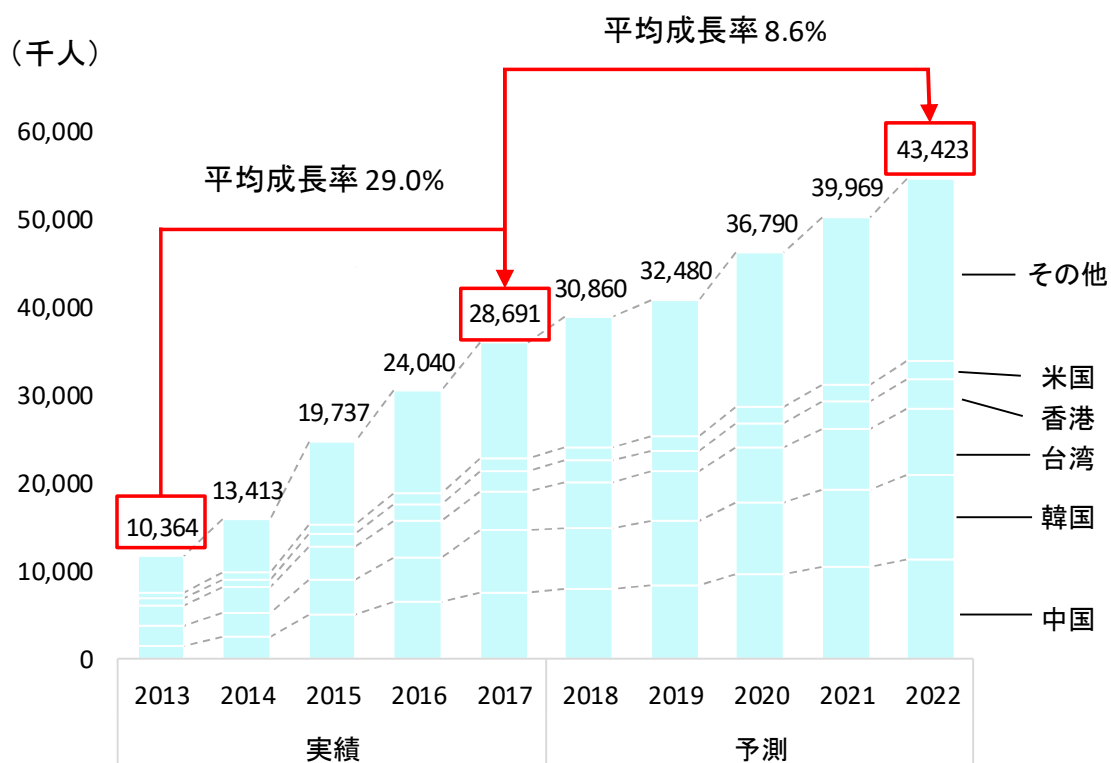
■ スキー・スノーボードの実施状況



(6) インバウンドの状況

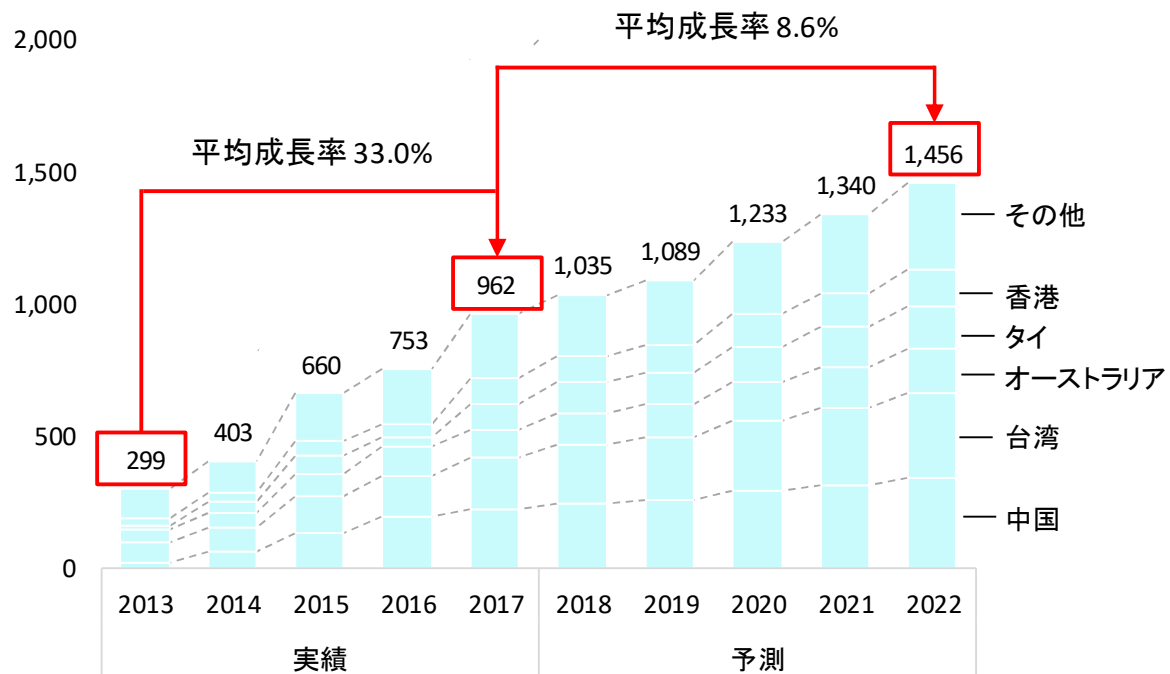
2013年から2017年の訪日外国人数、訪日外国人スキー者数は、ともに年率約30%で伸びている。今後の成長率は鈍化するものの、訪日外国人数、訪日外国人スキー者数とも今後も堅調に推移されることが予想される。なお、両市場の成長は東アジア圏が牽引している。

■ 訪日外国人の推移



■ 訪日外国人スキー者数の推移

(千人)



(7) PEST分析

スキー産業を取り巻く外部環境を「政治」「経済」「社会」「技術」の4つの切り口で分析する（政治／Politics・経済／Economy・社会／Society・技術／Technology）。

■ PEST分析要約

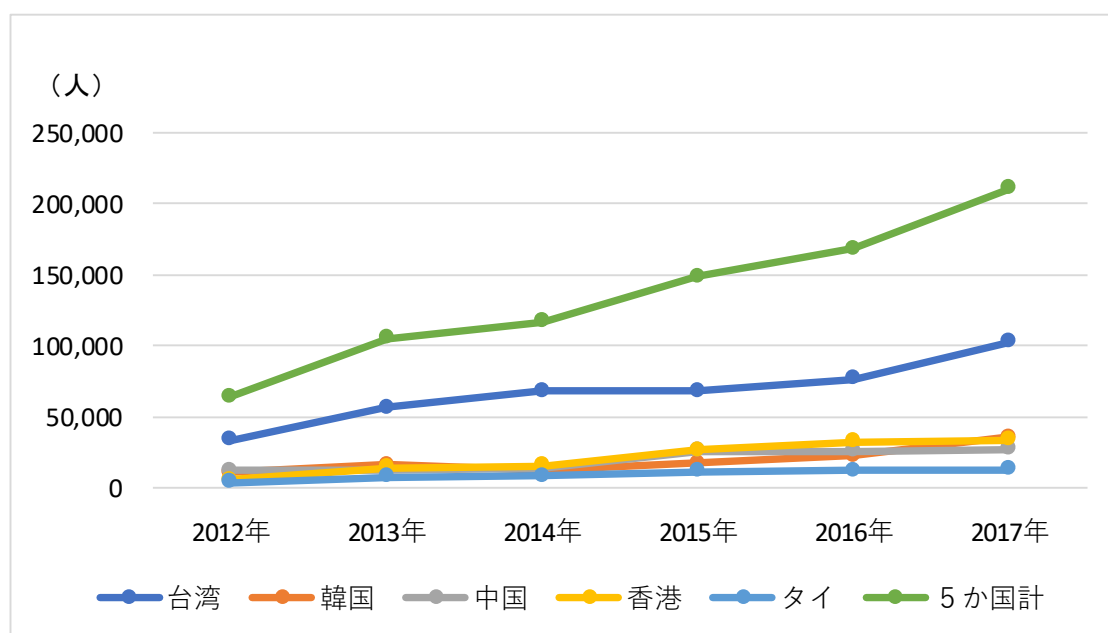
	機 会	脅 威
政治的要因	2020年の東京オリンピック開催が決まっており、スポーツ全体に対し、国民の関心が高まっている。 2018年に韓国 平昌、2022年には、中国 北京オリンピックと冬季オリンピックがアジアで連続開催され、話題を集めている。	改正消費税法の施行によって平成26年4月から消費税率が8%へ引き上げられたことによる景気後退は、やや落ちついてきたが、消費税が10%となる際には、さらなる景気後退が起きる可能性がある。
	アベノミクス効果及び日銀の量的緩和によって、中小企業にも資金余剰が生まれて先行きは明るくなり、消費者が低価格志向から徐々に脱却し始めている。 その結果、デフレからの脱却を徐々に果たし賞与や給料が増えるなどにより今まで足が遠のいていたスキー客が増加する可能性がある。	政治的混乱で中国・韓国から日本への旅行客数が不透明のなか、比較的好調なオーストラリアやニュージーランドなどからのスキー客が今後伸び悩む可能性がある。
経済的要因	レジャーの多様化のなか、他のレジャーとスキーを比較した場合「スキー用品購入」「スキーツアー料金」は、従前は比較的割高であったが、景気の改善や商品価格の低下等により、割安感も広がっており、客足が徐々に増える兆しが出てきた。	低所得者の就労者数が全就労者数の1/3程度おり、この層にとっては、スキーは依然多額の出費を伴うレジャー・スポーツである。楽観的なスキーマーケット増というわけにはいかない状況にある。
	家計の教養娯楽費が景気の回復で増加傾向にあり、冬季にスキーに出かけようという雰囲気は徐々に始まった。	景気拡大局面ではあるが、中小企業などでは未だ所得が伸び悩み、個人消費を増やすことができない低所得者層が多くいる。
	2015年春に北陸年新幹線が開通したことで、経済が活性化し、新幹線を使ったスキー客増の可能性が見込める。	最近の旅行傾向は、お金をかけずに、日帰り旅行など行先も近くして、滞在時間も短くする「安近短スタイル」が主流。
社会的要因	昭和21年～25年にかけて生まれた団塊世代が会社を退職し、住宅ローンや教育費の負担から解放され、自分たちのためにお金を使うようになってきており、往年に楽しんだスキーに出かける可能性も高くなっている。	多数のスキー場が未だにほとんど存続し、淘汰されておらず過当な競争状況が依然として続いている。 少子化でスキー人口が減少し、利益を上げづらくなっている。
	高級感ある温泉旅館と近くのスキー場をセットとした割安感のある旅行プランが復活しつつある。これらの商品を選択する消費者が増加している。	核家族化が進み、修学旅行以外の団体にスキーをするケースが少なくなっている。 2012年の関越自動車道高速ツアーバス事故を受けてバス規制が厳しくなったことで、職場で希望者を募ってスキーに行くケースも少なくなってきた状況。
		昨今の20～30代は「交通の便が良い都心在住であれば免許は必要ない」「所得が低く車を所有できない」「自動車はもちろん免許取得に興味がない」などから車離れが止まらない。
技術的要因	気象技術の向上、インターネットの普及により、スキー場の天候・雪の量などの予測や実情が分かり、滑降可能かがリアルタイムで把握でき、準備のしやすさが向上しスキー客の増加が期待できる。	格安航空会社が増加し、価格も往復で1万円～2万円程度で羽田⇄北海道へ行けることとなり、スキーファンにとってはよいが、北海道以外のエリアのスキー場にとっては逆風となっている。
	スキーの形状により、カービングスキーやロッカースキー、キャンパススキーなどがあり、個々の上達度やスキー場の雪質に合ったスキー板で楽しさも倍増する流れにある。 スキー道具の進化が進んでおり、今後スキーファンが増える可能性がある。	スキーリフトの高速化や新型ゴンドラリフトなど高額な設備投資を実施してスキー客を呼び込むスキー場が多く出ており競争が激化している。
	ゲート技術を導入することで、リフト券の不正転売防止やお客様の行動分析、施設内のオペレーション向上などが期待できる。	

① 政治／Politics

富山県内の主要宿泊施設における外国人宿泊者数は、近年大幅に増加している。特に台湾からの観光客は富山空港への直行便も多いことから、増加傾向にある。

富山市として、富山空港やスキー場、ホテルなど市内にある施設の外国人利用者アップを図る為、台湾、香港などにて開催されている旅行博イベントへの参加や、現地の旅行代理店に対しセールスを行っている。

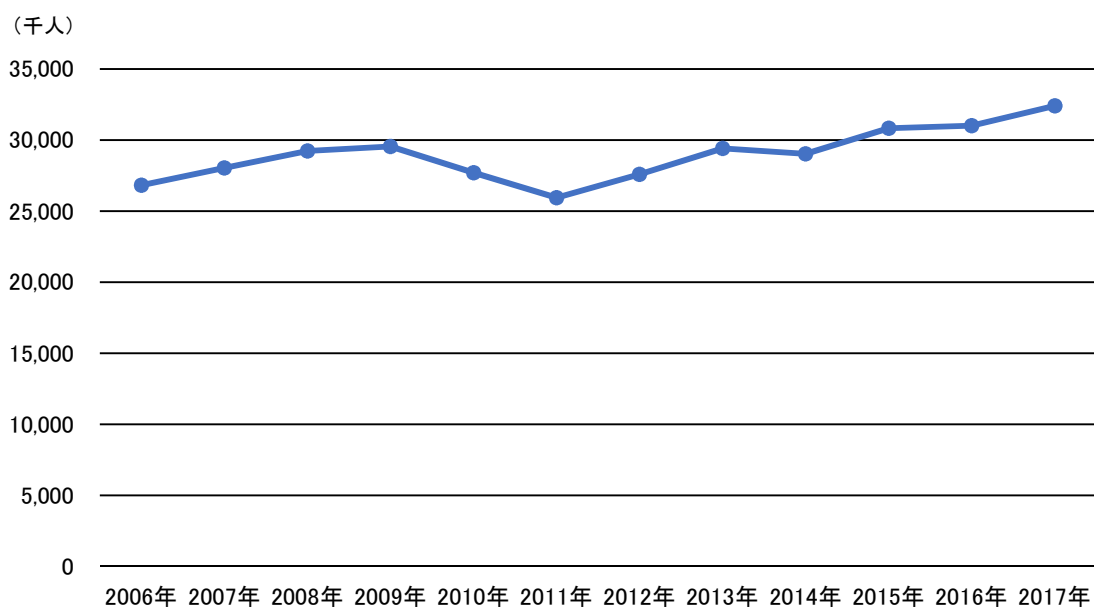
■ 富山県内の主要宿泊施設における外国人宿泊数



② 経済/Economy

近年の富山県観光客入込客数は、概ね2,500万人から3,000万人の間で推移したが、2015年は北陸新幹線効果等の影響から3,412万6千人と大幅な増加を見せている。

■ 富山県の観光客入込数（延べ数）



③ 社会/Society

ア) 国内消費者のニーズ

観光庁(「スノーリゾート地域の活性化に向けた検討会」資料)によると、以下の報告がされている。

日本人のスキー経験者率は約6割、スノーボードの経験者率は約2割である。スキーの最近3年以内の参加者は約1割であり、日本人の半数近くは、過去にスキーを経験していたが、今は実施していない「中断者」である。

スキーは約7割が社会人になる前に開始している。社会人になってから始めるのは4人に1人程度である。スノーボードは、約3割が高校卒業後～社会人になる前に始め、約4割が社会人になってから開始している。スキーを始めたきっかけは、友人の影響、学校のスキー授業や旅行、家族の影響が大きい。一方、スノーボードは、友人の影響が圧倒的に大きく次いで家族の影響が続いている。

スキーやスノーボードの経験者の半数近くがスキー・スノーボード教室の受講経験がある。受講者は「楽しかった」、「上達を実感できた」と高い評価をしている。

スキー場の訪問目的の半数が「スキーやスノーボードを楽しみたい」と、滑ることが主目的だが、残りの半分は「雪や自然の景色を楽しみたい」、「旅行を兼ねて」等、滑ること以外が目的となっている。

スキー・スノーボードのイメージとして、スキーは「爽快感」、「自然に触れ合える」、「健康」、「楽しい」、「懐かしい」等のイメージ、スノーボードは「カッコイイ」、「おしゃれ」、「若者向け」等である。

スキー場を選択するポイントは、1位「アクセス」、2位「ゲレンデ規模」、3位「価格」である。

このことから立山山麓スキー場においても、従来からのスキー・スノーボードユーザーに加え、今後は「滑ること以外」に楽しみを求める「ライトユーザー」の取り込みが重要と考える。「ライトユーザー」への訴求ポイントとしては「アクセスの良さ」を最大ポイントとしつつ、さらに次のことが考えられる。

- | | |
|-------------------|--------------------------------------|
| 「その土地にしかない地産地消」 | ⇒ レストランで地産地消メニューを開発 |
| 「温泉・お風呂がある」 | ⇒ 入浴施設をセットした商品 |
| 「知人に自慢したくなる特別な体験」 | ⇒ グランピング、犬ぞり、かまくら、雪上車など |
| 「非現実的空間の提供」 | ⇒ 山頂からの展望、未圧接バーン、星空 |
| 「スキーリゾートに行く手段」 | ⇒ ツアーバス、レンタカー、電車など
マイカーがなくても来場できる |

イ) インバウンド消費者のニーズ

観光庁(「スノーリゾート地域の活性化に向けた検討会」資料)によると、以下の報告がされている。

海外在住の外国人における日本のスキー場のイメージとしては、雪質が良い29.3%、温泉が素晴らしい23.4%、コースバリエーションが豊富22.0%等が挙げられる。

日本のスキー場のイメージは次のとおり、国によって異なる。

- ・ヨーロッパ、北米 ⇒ 雪質、コースバリエーションが上位
- ・中国、韓国 ⇒ 温泉が素晴らしいが上位
- ・香港、台湾、フィリピン、シンガポール、タイ ⇒ 雪質、温泉が上位

また、レジャー白書2016によると、国別・地域別観光・レジャー目的訪日旅行での参加率・希望率は、スキー、スノーボード、自然体験、四季体験などが今回できなかったが次回はやりたいという数値が伸びている。日本でしかできない「コト」にニーズ、興味があると思われる。また中国、台湾、香港、タイ、豪州は、ウィンタースポーツに関心度が高いことが伺える。

■ 国籍・地域別 観光・レジャー目的訪日旅行での参加率・希望率 (%)

調査項目	全体		韓国		中国		台湾	
	今回した	次回したい	今回した	次回したい	今回した	次回したい	今回した	次回したい
スキー・スノーボード	3.3	19.3	0.6	7.8	2.6	20.5	3.8	24.7
日本食を食べること	96.3	58.7	96.5	47.3	95.6	55.5	95.2	58.3
日本の酒を飲むこと	40.3	20.8	58.1	25.3	32.4	14.1	29.5	17.5
旅館に宿泊	41.4	29.8	24.0	23.2	53.9	28.4	47.4	30.4
温泉入浴	45.1	45.2	39.0	52.9	61.4	43.2	42.6	41.3
自然・景勝地観光	74.0	44.6	57.0	29.3	82.1	46.7	78.8	47.6
自然体験ツアー・農漁村体験	6.6	15.4	1.7	7.4	3.5	13.8	8.4	17.4
四季の体験 (花見・紅葉・雪等)	11.8	31.0	2.4	14.7	8.4	33.1	15.3	35.8

調査項目	香港		タイ		豪州	
	今回した	次回したい	今回した	次回したい	今回した	次回したい
スキー・スノーボード	3.6	25.5	8.8	22.8	23.0	36.8
日本食を食べること	97.0	69.2	94.5	73.7	99.3	68.8
日本の酒を飲むこと	28.4	15.9	29.8	22.2	65.6	37.8
旅館に宿泊	40.9	30.6	30.6	33.4	37.5	38.5
温泉入浴	37.5	45.8	42.4	42.5	42.4	50.0
自然・景勝地観光	73.0	44.0	72.0	52.1	79.6	58.4
自然体験ツアー・農漁村体験	8.6	16.6	15.7	20.9	10.2	20.0
四季の体験 (花見・紅葉・雪等)	15.9	35.2	24.9	31.0	21.1	42.0

④技術／Technology

近年、ICカードリフトを利用したゲートシステムを導入するスキー場は増加しており、今後も増加すると予測され、2018年現在で65スキー場において導入している。現状、富山県内でICカードリフト券ゲートシステムを導入しているスキー場はない。

ゲートシステムとは、リフト乗り場に電子タグに埋め込まれた情報を読み取るゲートシステム機を設置し、お客様はICチップ入りカード型リフト券を持ってゲートを通る。それが検札の役割を果たし、リフト販売情報、リフト乗車情報を一括して得ることができるシステムである。近年は、ECサイトと連動したシステムもあり、インターネットの活用により実店舗の消費行動を拡大させることを意識した誘客の仕組みも構築されている。

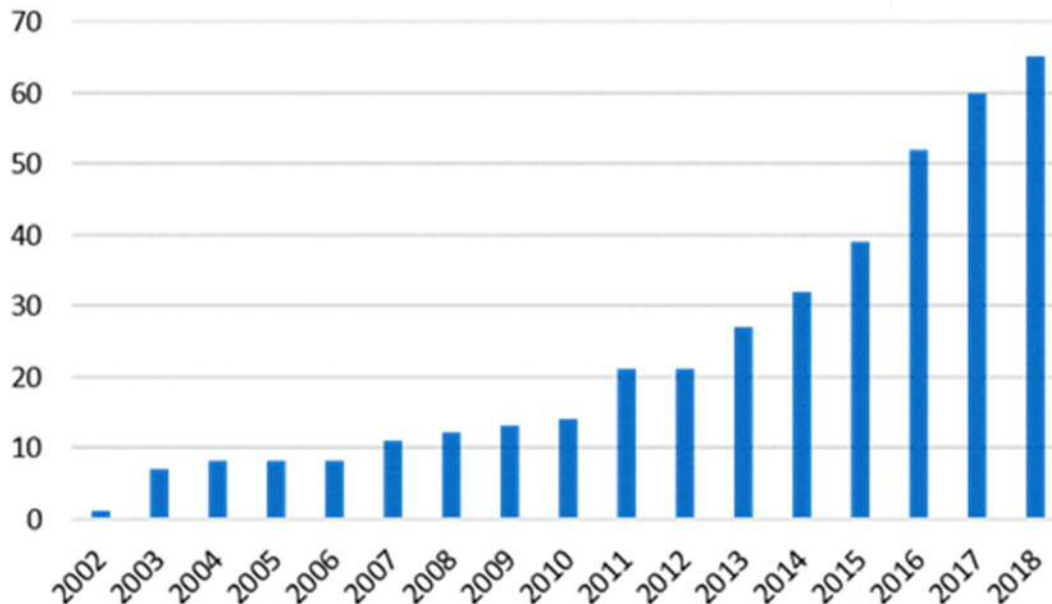
ゲートシステムの導入メリットとしては、

- ア) システム管理による検札や券種設定が可能となることが挙げられ、時間券や午前、午後券の時間制限や回数券として確実な回数制限など、顧客のニーズに応えた券種設定が可能となる。
- イ) ICカードリフト券を持つ顧客の囲い込みと不正防止が可能となる。リフト券は今まで1日使用すれば、破棄または返却するものであったが、お客様に保持させ、ECサイトと連動することで常に持ち続ける習慣が発生し、リピートを促すことができる。それによりリフト券の転売が減少し、不正防止に繋がる。
- ウ) マーケティング分析の向上が見込める。顧客データが取得できることから、今まで見えなかった顧客動向の把握や、幅広いマーケティングプランの設定が可能になる。
- エ) ECサイトとの連動が可能となる。ECサイトとゲートシステムが連動することで、WEBでリフト券を購入し、手持ちのICカードで直接リフト乗車することが可能になるなどが挙げられる。

しかしながら、ゲートシステムには初期投資が必要であることから、費用対効果を検討した上で導入することになる。

■ 国内自動ゲートシステム導入スキー場数

(カ所)



2. 内部環境分析

(1) 駐車場不足

立山山麓スキー場の駐車台数は、極楽坂エリア1,200台、らいちょうバレーエリア1,400台の計2,600台である。2017年3月に、らいちょうバレーエリアのゴンドラリフトにおいてリフト支柱と山頂駅の構造性能が著しく低下し、危険な状況となったため運行を取りやめた。その影響で、らいちょうバレーエリアの山頂へ行くには3本のリフト乗車が必要になり、山頂へ移動する利便性が大きく低下した。

一方、極楽坂エリアの山頂へ移動するには2本のリフトで行くことが可能であり、らいちょうバレーエリアからの移動よりもアクセスの優位性が高い。これにより、らいちょうバレーエリアの駐車場よりも極楽坂エリアの駐車場へ利用が集中している。極楽坂エリアの駐車場はらいちょうバレーエリア駐車場よりも200台少ないことから、土日・祝日には不足状態になっている。

■ 土日・祝日の駐車場風景（スキーセンター前）



(2) 来場手段と周辺の宿泊施設

顧客の多くは富山県内在住であるため、多くは自家用車で来場されており、公共交通機関を使う顧客は少ない。

スキー客は主に日帰りであり、スノーシーズンの宿泊客は少ないが、周辺宿泊施設は13軒、総収容数は649名であり、立山黒部アルペンルートを中心としたグリーンシーズンが宿泊のメインである。

■ 周辺ホテル一覧

(2018年12月現在)

スキー場名	周辺宿泊施設名	客室数 (室)	収容数 (名)
立山山麓スキー場 13カ所	ペンションおこん	14室	48名
	びんてるめいけん	13室	40名
	ペンション愛花夢	11室	40名
	癒しの湯宿クレヨンハウス	12室	28名
	ロッジプータロ	5室	10名
	こっとん	5室	15名
	山野スポーツセンター	26室	104名
	立山国際ホテル	56室	169名
	プチホテル	6室	25名
	山の宿 やまびこ	9室	40名
	ロッジ太郎	16室	50名
	里の湯 雷鳥	15室	45名
	ペンションホワイトベル	12室	35名
計		200室	649名

(3) レストラン

大山観光開発(株)が極楽坂エリア内で運営するレストラン(極楽坂レストラン)では、近隣に競合レストランがあり、飲食物の持ち込みも多く、レストランの魅力を十分に伝えきれていない現状となっている。その主な要因としては、例年メニューが変わらないことや、提供に時間を要する点が挙げられる。

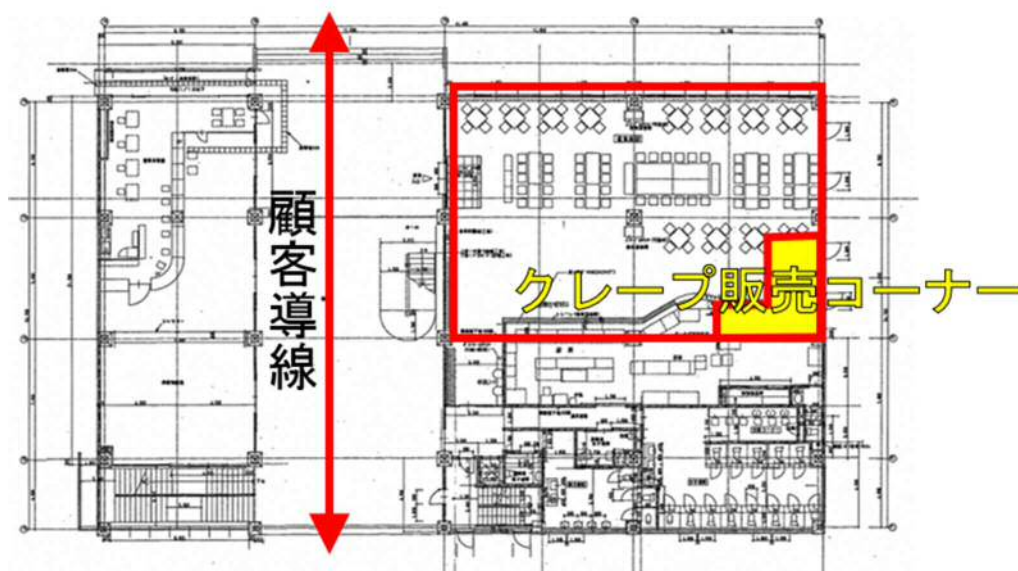
また、4名席がメインで余裕のあるレイアウトとなっており、現在の客席数は70席。土日・祝日は、キャパオーバーになることが多くある。

さらに、レストラン売上の一部を構成するクレープ販売コーナーについては、レストランの奥にあるため、顧客には気づかれにくいことも欠点である。

■ 極楽坂レストラン風景



■ 極楽坂レストラン見取り図



(4) 広告宣伝

2018年度の広告宣伝費は、スノーシーズン、グリーンシーズン合わせて、400万円であり、同売上高（約1億8,300万円）比で約2%の水準である。内訳は、新聞180万円、テレビCM120万円、雑誌50万円、ポスター50万円であり、WEBやSNSへの広告出稿は行っていない。また、新聞への広告出稿は媒体企業に直接行い、テレビCMなどの媒体は、広告代理店を通して行っている。

(5) インバウンド対策

インバウンド誘客施策は遅れをとっており、スキー場へのインバウンド来場者は近隣の宿泊施設からの送客がメインとなっている。

外国人の受け入れ態勢としては、スキー場内で英語対応ができるのは、パトロール隊の中に1人しかいない。また、スキー場内の看板は日本語のみであり、多言語化されていない。スキー場内にはフリーWi-Fiスポットがなく、来場されたお客様は国際ローミングかSIM、ポケットWi-Fiでの通信環境となる。

(6) レンタル事業

自社でスキー・スノーボードのレンタル事業は行っていない。立山山麓スキー場の近隣にはレンタル事業者が2社あり、その他に富山地域に店舗を設け、シーズンレンタルを提供する事業者もいる。レンタル事業は、各宿泊施設等でも行っており、修学旅行や学校団体は近隣のレンタル事業者が受託している。スキー、スノーボードレンタルはスキー場運営において貴重な収入源であり、かつ採算性の高い事業であることから、これを自社で行っていないことによって大きな売上・利益を逸している状況にある。

(7) ファミリー向け施設と施策

らいちょうバレーキッズパークにはムービングベルトが設置され、入場料として3歳以上から700円を徴収している。2017-2018年シーズンで4,399名の来場がある。前年3,162名と比べて増加しており(139%)、特にファミリー層の来場が増加している。また、極楽坂エリアには無料のソリ広場がある。

施設内のキッズルームにおいては、土日・祝日に1歳以上未就学児を対象として有料で託児サービスを提供している。

リフト券は、小中学生料金が設定されており、高校生以上は大人料金、未就学児は無料となっている。ファミリー1日券(大人1名+小中学生1名)は、5,700円で設定されている。

スクールでのキッズ向け対応については、立山山麓スキー学校(SAJ公認)、らいちょうバレーエリアスノーボードスクール(JSBA公認)、立山山麓スノーボードアカデミー(JSBA公認)にて各種レッスンを行っている。

■ らいちょうバレーキッズパーク写真



(8) グリーンシーズン

5月上旬～11月上旬まで、ゲレンデの山頂エリアでジップライン・アドベンチャーを運営している。以前はゴンドラリフトの乗車だけでジップライン・アドベンチャーのスタート地点に着けたが、現在はゴンドラリフトが取りやめとなった影響で、リフトを2基乗り継ぐうえ、リフト降り場から更に約15分以上歩かなければスタート地点に着けない。これにより利便性が低下したため、顧客数も少なくなり、売上も減少傾向にある。

■ ジップライン・アドベンチャー営業案内

1 ハッピーライン
《全長93m》
まずは足ならしのコース！
ここからスタートだ！

2 黄金ライン
《全長129m》
黄金伝説が残る
巖崎山を見ながら
ターザンになった様な
気分でLet's Go!

3 立山ライン
《全長158m》
壮大な立山連峰を仰ぎ
大自然を満喫。
一番長いコース！

立山連峰を一望する
全6コースの絶景ツアー！

4 日本海ライン
《全長136m》
鳥のように大空に向かって羽ばたけ！
眼下に広がる富山平野・日本海、遠くは
能登半島を見下ろしながら爽快感をゲット！

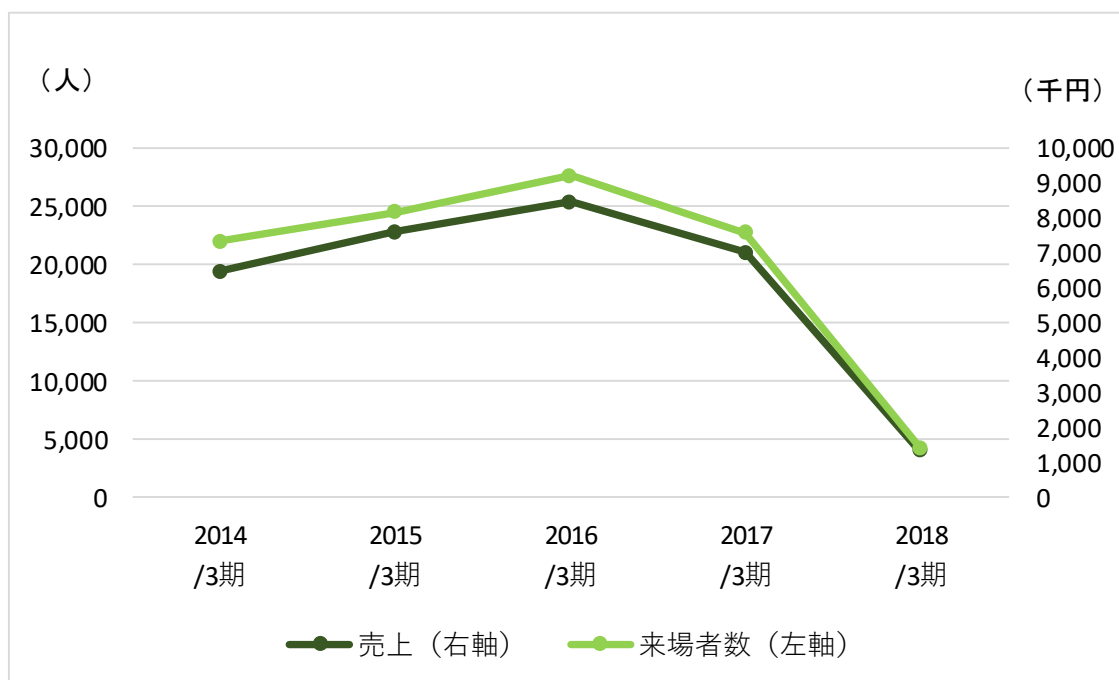
6 チャレンジライン
《全長150m》
見渡せば、谷底深い高低差。
スリルとスピード感を味わい
思わず「キヤー！」

5 日本海ヘアライン
《全長143m》
「日本海ライン」と併走し、2名同時にスタート！
遊び心を加え、自然の中を突き抜ける
新感覚で爽快感をエンジョイ！



リフト降り場↑

■ ジップライン・アドベンチャー事業の売上・来場者数



(9) 従業員の待遇

年に1回、全スタッフを対象に職員研修を実施している。しかし、その研修は業務全般にわたり、待遇に関する研修時間は短く、外部講師なども招聘していない。

そのため、組織内での研修にとどまり、外部からの視点で評価が行えていない。立山山麓スキー場へ来場するスキー客からは少なからず、毎年、待遇に関して、接客態度や顧客対応の質などで苦情が入っているのが現状である。待遇などを含む苦情に関して、各部門の責任者を通じて改善を図ることとしているが、改善に向けた対応は現場任せになっており、検証等は十分に行われていない。

また、待遇に関してアンケートなどは実施しておらず、実態の把握ができていない。

3. 顧客分析

(1) リフト券販売全般

個人への販売額及び団体への販売額の合計は、2016年3月期の暖冬により大きく落ち込んだ後、2017年3月期及び2018年3月期は回復傾向にある。一方、シーズン券の販売額は、2017年3月期及び2018年3月期においても引き続き減少傾向にあり、継続して2016年3月期の暖冬の影響を受けている。

■ リフト券販売内訳

(千円)

	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期
個人	223,999	81,346	131,455	151,323
団体	15,314	11,839	12,859	12,146
シーズン券	35,874	31,375	23,450	23,042
計	275,187	124,561	167,765	186,511

(2) 一般リフト券販売実績

日帰り客が大多数を占めるため1日券が金額シェアで半数以上を占め、2日券は金額シェアで2%程度である。

また、4時間券のニーズもあり、金額シェアで30%程度を占めるほか、1回券も金額シェアで10%程度を占める。4時間券、1回券ともに主にスキー合宿や初心者が多く利用している。

■ 一般リフト券販売実績

	2016/3期			2017/3期			2018/3期		
	人数 (人)	金額 (千円)	金額 シェア	人数 (人)	金額 (千円)	金額 シェア	人数 (人)	金額 (千円)	金額 シェア
大人1日券	9,818	28,642		16,505	49,223		17,908	51,733	
小人1日券	3,329	5,743		5,336	8,775		5,807	10,414	
シニア1日券	2,094	4,754		3,350	7,440		3,634	8,395	
学生1日券	3,248	8,273		5,314	13,461		5,065	13,022	
1日券計	18,489	47,412	57.9%	30,505	78,899	60.0%	32,414	83,564	55.2%
大人2日券	483	1,648		208	1,277		419	2,546	
小人2日券	36	127		13	49		56	213	
2日券計	519	1,775	2.2%	221	1,326	1.0%	475	2,759	1.8%
大人4時間券	7,189	20,868		11,524	33,763		13,346	38,993	
小人4時間券	1,734	3,128		2,793	5,111		3,821	7,011	
4時間券計	8,923	23,996	29.3%	14,317	38,874	29.6%	17,167	46,004	30.4%
大人1回券	20,449	5,316		30,958	8,047		43,430	11,287	
小人1回券	8,862	1,520		13,779	2,326		20,538	3,455	
1回券計	29,311	6,836	8.3%	44,737	10,373	7.9%	63,968	14,742	9.8%
キッズパーク	2,577	1,686	2.1%	3,162	1,984	1.5%	4,399	3,069	2.0%
大人ナイター券	64	129		—	—		523	1,057	
小人ナイター券	12	11		—	—		137	128	
ナイター券計	76	140	0.2%	—	—		660	1,185	0.8%
合計	59,895	81,846	100.0%	92,942	131,455	100.0%	119,083	151,323	100.0%

(3) 団体リフト券販売実績

ゼッケンフリーの顧客が1日券、2日券、3日券ともに減少傾向にある。スキー合宿などでは、この団体券を購入せず、1回券を購入する団体も多い。近隣に宿泊施設も多くあることから、団体リフト券とレンタルの組み合わせで商品化し営業活動を行うことで販売拡大の可能性はある。

■ 団体リフト券販売実績

	2016/3期			2017/3期			2018/3期		
	人数 (人)	金額 (千円)	金額 シェア	人数 (人)	金額 (千円)	金額 シェア	人数 (人)	金額 (千円)	金額 シェア
団体大人1日券	482	1,097		544	1,138		492	1,177	
団体大人2日券	347	848		282	910		405	1,493	
団体大人3日券	99	387		245	1,065		118	537	
団体大人券 計	928	2,332	19.7%	1,071	3,113	24.2%	1,015	3,207	26.4%
団体小人1日券	96	205		309	459		299	467	
団体小人2日券	19	61		21	44		3	7	
団体小人3日券	9	27		10	34		5	20	
団体小人券 計	124	293	2.5%	340	536	4.2%	307	494	4.1%
ゼッケンフリー1日	7,189	8,002		6,609	7,444		6,385	7,231	
ゼッケンフリー2日	601	1,212		467	967		346	749	
ゼッケンフリー3日	—	—		230	799		179	465	
ゼッケンフリー 計	7,790	9,214	77.8%	7,306	9,210	71.6%	6,910	8,446	69.5%
合計	8,842	11,839	100.0%	8,717	12,859	100.0%	8,232	12,146	100.0%

※団体券・・・15名以上で予約せずに来場された団体に販売するチケットである。

※ゼッケンフリー・・・15名以上で事前予約をされた団体に販売するチケットであり
修学旅行客がメインである。

(4) シーズン券販売実績

シーズン券の販売は減少傾向にある。

シーズン券を購入する客層は他の一般顧客の消費行動に大きな影響を与える“インフルエンサー”の性格を有している。これは、シーズン券を保有する顧客が他の顧客を伴ってスキー場に来場するケースが多いためである。スキー場に来場する自家用車1台当たりの乗車人数（来場人数）は2～3人程度であることから、シーズン券の販売数の増減は、売上高が、その2倍、3倍の影響が生じる可能性がある。

また、近年の傾向として、他のスキー場と共通化したシーズン券を販売したり、他のスキー場とシーズン券の優待契約を締結したり、複数のスキー場を楽しんでもらう傾向にある。よって、今後は近隣スキー場との共通シーズン券を検討することも有用と考えられる。

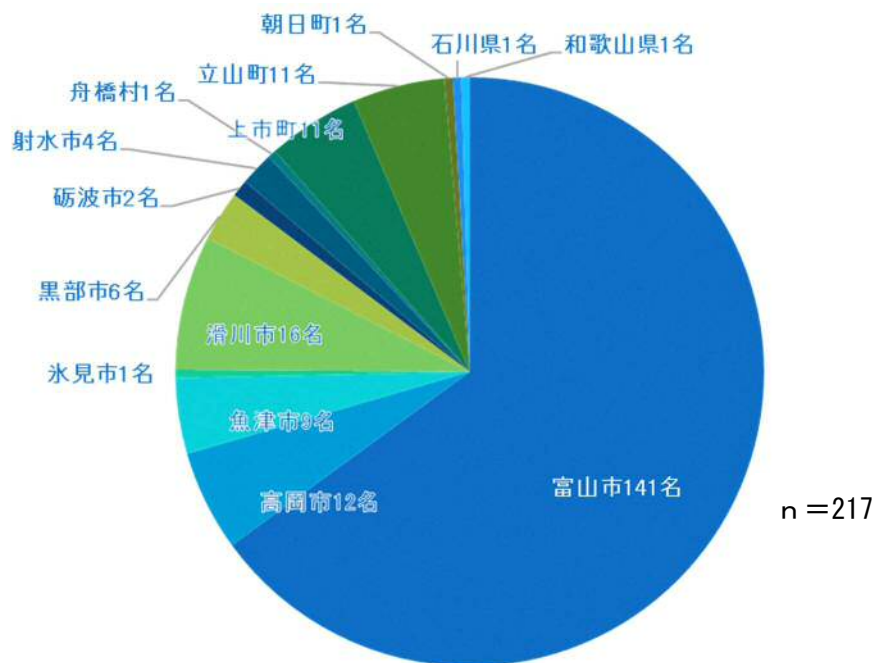
■ シーズン券販売実績

種類	2016/3期			2017/3期			2018/3期		
	単価 (円)	人数 (人)	金額 (千円)	単価 (円)	人数 (人)	金額 (千円)	単価 (円)	人数 (人)	金額 (千円)
早割	34,881	344	11,999	34,250	260	8,905	33,856	284	9,615
一般	17,380	142	2,468	13,379	145	1,940	21,737	133	2,891
団体割	36,699	219	8,037	36,735	162	5,951	36,568	81	2,962
ジュニア	18,181	221	4,018	16,817	153	2,573	17,878	147	2,628
その他	22,364	217	4,853	21,479	190	4,081	24,127	205	4,946
シーズン券合計	27,450	1,143	31,375	25,769	910	23,450	27,108	850	23,042

(5) 来場者居住地

シーズン券の購入者居住地を分析すると、シーズン券購入者の中で富山市在住の方が一番多く、全体の65%を占めている。次に滑川市、高岡市の順となっており、全体的に富山県の東部エリアから多く来場している。

■ 早割シーズン券購入者居住地



□ 居住地

富山市	141名	65.0%
高岡市	12名	5.5%
魚津市	9名	4.1%
氷見市	1名	0.5%
滑川市	16名	7.4%
黒部市	6名	2.8%
砺波市	2名	0.9%
射水市	4名	1.8%
舟橋村	1名	0.5%
上市町	11名	5.1%
立山町	11名	5.1%
朝日町	1名	0.5%
石川県	1名	0.5%
和歌山県	1名	0.5%
合計	217名	

□ 年代

20代	20名	9.2%
30代	35名	16.1%
40代	71名	32.7%
50代	51名	23.5%
60代	35名	16.1%
70代	5名	2.3%
合計	217名	

□ 男女比

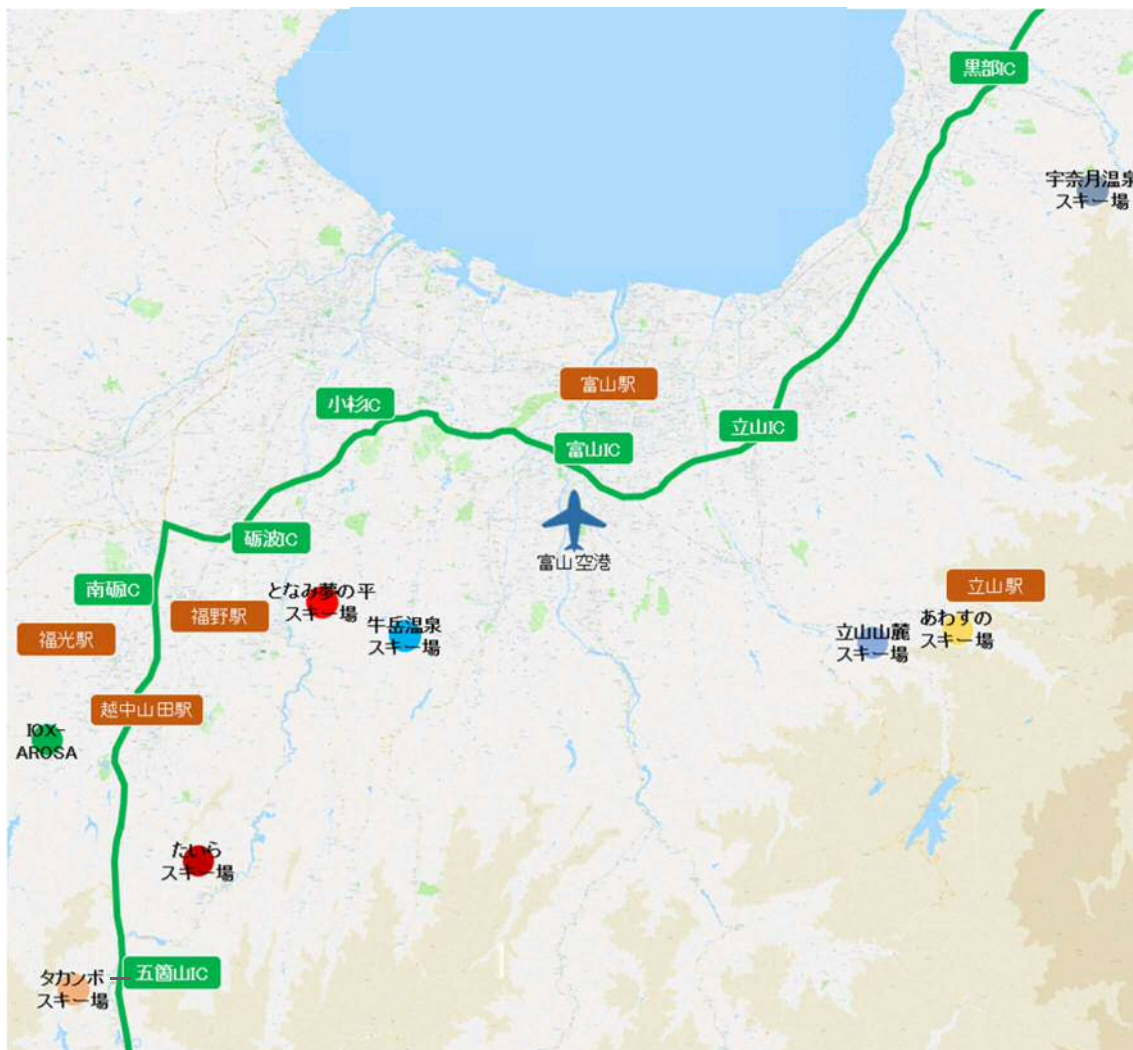
男	187名	86.2%
女	30名	13.8%
合計	217名	

4. 競合分析

(1) エリアマップ

富山県内の8スキー場は、いずれも最寄りのインターから20分～30分とアクセスは良好である。

■ エリアマップ



(2) 県内スキー場の営業日数と入込数

立山山麓スキー場は、富山県内で最も早く営業を開始している。県内のスキー場は全般的に標高が低いため、営業を3月中に終えている。4月まで営業しているのはたいらスキー場のみで、立山山麓スキー場の営業日数は、たいらスキー場、IOX-AROSAスキー場に次いで3番目である。

1日当たりの来場者数は立山山麓スキー場が最大である。県内にはナイター営業を行うスキー場が4カ所あり、供給過多になっている可能性がある。

■ 営業日数と入込数

スキー場名	オープン	クローズ	営業日数	2017-2018 入込	1日あたりの 平均来場者数
立山山麓スキー場	2017年 12/16(土)	2018年 3/21(水)	96日	115,760名	1,225名
あわすのスキー場	2017年 12/23(土)	2018年 3/18(日)	86日	16,400名	190名
牛岳温泉スキー場	2017年 12/23(土)	2018年 3/11(日)	79日	57,340名	725名
宇奈月温泉スキー場	2017年 12/23(土)	2018年 3/4(日)	72日	8,652名	120名
となみ夢の平スキー場	2018年 1/13(土)	2018年 3/4(日)	51日	9,609名	188名
たいらスキー場	2017年 12/22(金)	2018年 4/8(日)	139日	20,800名	149名
タカンボースキー場	2017年 12/22(金)	2018年 3/11(日)	80日	20,407名	255名
IOX-AROSAスキー場	2017年 12/22(金)	2018年 3/25(日)	97日	108,150名	1,114名

スキー場名	営業時間
立山山麓スキー場	平日 8:00~16:30 毎週土曜・祝/ナイター21:00まで
あわすのスキー場	8:30~15:50
牛岳温泉スキー場	平日 8:30~16:30/土休日 21:00まで 毎週金曜・祝前日/ナイター22:00まで
宇奈月温泉スキー場	8:30~16:30
となみ夢の平スキー場	8:30~17:00
たいらスキー場	8:00~17:00 毎週水曜限定ナイター21:00まで
タカンボースキー場	8:00~16:30
IOX-AROSAスキー場	平日 8:00~16:30 毎週木~日曜限定ナイター21:00まで

(3) 県内スキー場のリフト料金

立山山麓スキー場は、大人リフト1日券がIOX-AROSAスキー場と並んで最高額である。

■ リフト料金

スキー場名	リフト券(1日券)		
	大人	子供	シニア
立山山麓スキー場	¥4,100	¥2,500	¥3,000
あわすのスキー場	¥3,400	¥2,400	¥2,800
牛岳温泉スキー場	¥3,600	¥2,260	¥3,090
宇奈月温泉スキー場	¥1,540	¥1,020	-
となみ夢の平スキー場	¥2,880	¥2,060	¥1,730
たいらスキー場	¥3,000	¥2,500	¥2,500
タカンボスキー場	¥3,000	¥2,500	¥2,000
IOX-AROSAスキー場	¥4,100	¥2,550	¥3,600

スキー場名	ナイターリフト券		
	大人	子供	シニア
立山山麓スキー場	¥2,100	¥1,000	¥2,100
あわすのスキー場	-	-	-
牛岳温泉スキー場	¥2,050	¥1,230	¥1,540
宇奈月温泉スキー場	-	-	-
となみ夢の平スキー場	-	-	-
たいらスキー場	¥2,000	¥1,000	¥1,000
タカンボスキー場	-	-	-
IOX-AROSAスキー場	¥2,570	¥1,540	-

(4) 県内スキー場のコース・パーク状況

立山山麓スキー場は、標高が近郊スキー場の中で最も高く、滑走距離、コース数の面でも県内最大規模であり、また、コースのバリエーションも豊富で、幅広い客層に対応しているスキー場である。なお、2016-2017年シーズンより、ゴンドラリフトの運行を取りやめており、2018-2019年シーズンより、パークを廃止予定である。

■ コース・パーク状況の比較

スキー場名	山頂	山麓	標高差	最大斜度	面積	滑走距離	初級	中級	上級
立山山麓スキー場	1,188m	450m	738m	32度	92ha	3km	30%	50%	20%
あわすのスキー場	823m	603m	220m	32度	22ha	1km	30%	40%	30%
牛岳温泉スキー場	650m	330m	320m	20度	70ha	2km	40%	50%	10%
宇奈月温泉スキー場	445m	345m	100m	29度	16ha	0.5km	30%	70%	-
となみ夢の平スキー場	510m	310m	200m	30度	13.8ha	1km	40%	50%	10%
たいらスキー場	933m	630m	303m	35度	30ha	1.2km	20%	50%	30%
タカンボースキー場	743m	417m	326m	27度	16ha	2km	40%	40%	20%
IOX-AROSAスキー場	850m	350m	500m	28度	32ha	3km	40%	40%	20%

スキー場名	スキー	スノーボード	コース数	ペア	ゴンドラ	クワッド	スノーパーク	非圧雪コース
立山山麓スキー場	50%	50%	8	5	休止	2	休止	あり
あわすのスキー場	60%	40%	3	2	-	-	中	なし
牛岳温泉スキー場	50%	50%	3	2	-	1	中	なし
宇奈月温泉スキー場	70%	30%	2	2	-	-	低	なし
となみ夢の平スキー場	70%	30%	3	1	-	-	中	なし
たいらスキー場	50%	50%	5	3	-	-	中	なし
タカンボースキー場	50%	50%	4	3	-	-	低	なし
IOX-AROSAスキー場	30%	70%	7	5	1	-	高	あり

(5) 県内スキー場の駐車場

駐車場は県内全スキー場が無料である。

駐車場の過不足度合いの指標として、「入込数／駐車台数」を計算した。数字が大きければ、駐車場が「混雑している」「不足している」と想定される。全体の平均は38.7人となり、それを上回る立山山麓スキー場、タカンボースキー場、IOX-AROSAスキー場は、比較的駐車場の混雑や不足が発生していると推測される。この点については、立山山麓スキー場では、土日・祝日に駐車場が不足している現状である。

■ 駐車場の比較

スキー場名	2017-2018 入込(人)	駐車台数 (台)	入込(人)/ 駐車台数 (台)	その他
立山山麓スキー場	115,760	無料 2,600	44.5	らいちょうエリア 3カ所：1,400台 極楽坂エリア 2カ所：1,200台
あわすのスキー場	16,400	無料 450	36.4	スキー場内駐車場1カ所 他に4カ所 全5カ所 (乗合無料バス有)
牛岳温泉スキー場	57,340	無料 2,000	28.6	
宇奈月温泉 スキー場	8,652	無料 300	28.8	屋内駐車場
となみ夢の平 スキー場	9,609	無料 700	13.7	入込数に対し駐車台数は大きい
たいらスキー場	20,800	無料 600	34.6	
タカンボースキー場	20,407	無料 400	51	
IOX-AROSAスキー場	108,150	無料 1,500	72.1	
県内全スキー場の平均			38.7	

(6) 県内スキー場のアクセス

県内のスキー場は全て最寄りのインターチェンジからは、20分～30分でのアクセスが可能となっている。立山山麓スキー場は、自家用車以外に富山地方鉄道立山線を使ったアクセスが可能だが、利用者の主な交通手段は自家用車である。

■ アクセスの比較

スキー場名	アクセス	その他
立山山麓スキー場	北陸道 立山 IC から約 25 分	富山地鉄立山線 立山駅からバス 10 分
あわすのスキー場	北陸道 立山 IC から約 25 分	富山地鉄立山線 立山駅からバス 10 分
牛岳温泉スキー場	北陸道 砺波 IC から約 30 分	富山駅(約 50 分)や八尾駅(約 25 分) から無料バス有
宇奈月温泉 スキー場	北陸道 黒部 IC から約 20 分	富山地鉄 宇奈月温泉駅から徒歩 3 分 ※最寄駅から徒歩で行ける
となみ夢の平 スキー場	北陸道 砺波 IC から約 20 分	JR 砺波駅から車で約 25 分
たいらスキー場	東海北陸道 福光 IC から約 20 分	
タカンボ スキー場	東海北陸道 五箇山 IC から 約 5 分	最寄り IC から 5 分 ※一番インターから近い
IOX-AROSA スキー場	東海北陸道 福光 IC から約 20 分	最寄り IC から比較的に近い

(7) 宿泊施設

立山山麓スキー場、あわすのスキー場周辺には、合計17軒の宿泊施設がある。(合計客室297室、合計収容912人)。県内でもトップクラスの宿泊施設密集地となっており、宿泊者の取り込みに対する収容能力は高い。

■ 宿泊施設の比較

スキー場名	宿泊施設数 (軒)	合計客室 (室)	合計収容数 (人)
立山山麓スキー場	13	200	649
あわすのスキー場	4	97	263
牛岳温泉スキー場	5	325	1,158
となみ夢の平スキー場	2	38	200
たいらスキー場	12	180	348

(8) 県内スキー場のWEB・SNS対応

県内のスキー場は全体的にWEB・SNSの対応が遅れている。インバウンド対応に関して、スキー場ホームページの多言語対応がされているところが少なく、訪日外国人からは閲覧しにくい状況にあり、また、スマホ専用ページが設けられているところが少ない。フェイスブックは多くのスキー場が活用している一方、ツイッター、インスタグラム、ラインを活用しているスキー場は少ない。

■ スマホおよび多言語対応

スキー場名	多言語対応	スマホ対応
立山山麓スキー場	されていない	されていない
あわすのスキー場	されていない	されていない
牛岳温泉スキー場	されていない	されていない
宇奈月温泉スキー場	されていない	されていない
となみ夢の平スキー場	されていない	されていない
たいらスキー場	されていない	されていない
タカンボースキー場	公式サイトなし	
IOX-AROSAスキー場	されていない	されていない

■ WEB・SNSの比較

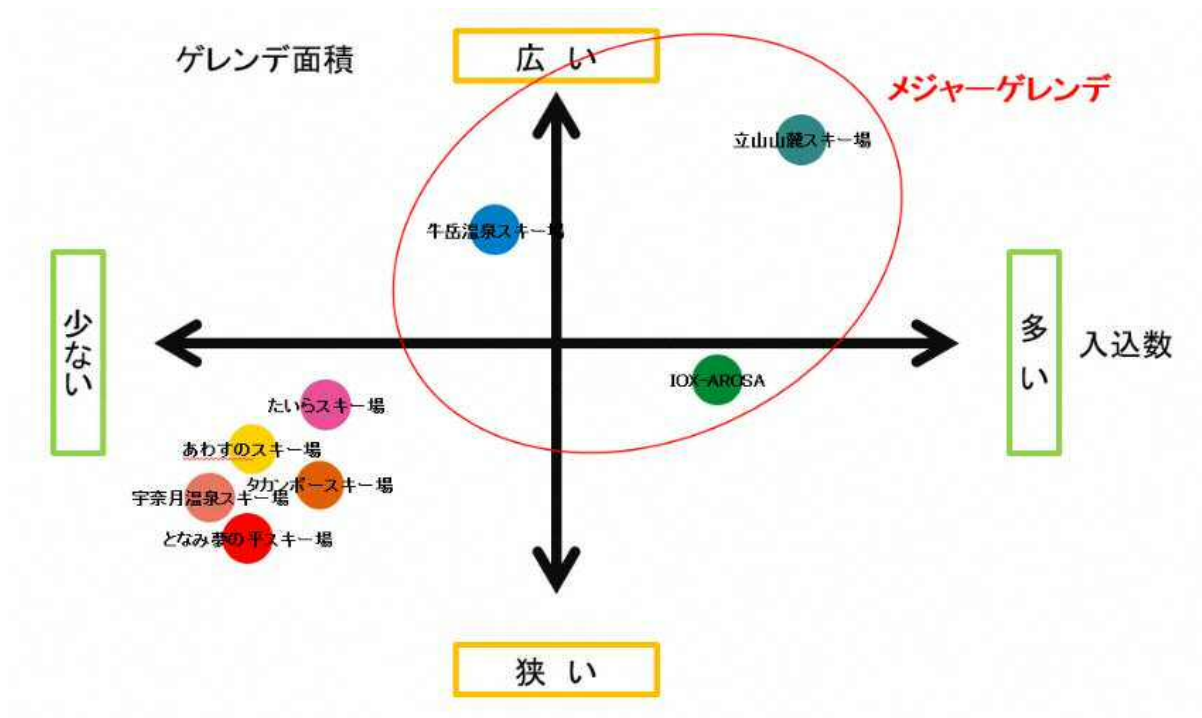
スキー場名	フェイスブック	ツイッター	インスタグラム	ライン
立山山麓スキー場	いいね！3,755	なし	フォロー -412	なし
あわすのスキー場	いいね！838	なし	フォロー -244	なし
牛岳温泉スキー場	いいね！647	なし	なし	なし
宇奈月温泉スキー場	なし	フォロワー 277	なし	なし
となみ夢の平スキー場	なし	なし	なし	なし
たいらスキー場	いいね！2,261	なし	フォロー -2	なし
タカンボースキー場	いいね！1,105	なし	なし	なし
IOX-AROSAスキー場	いいね！2,976	なし	なし	なし

(9) ポジショニングマップ

①ゲレンデ面積×入込数

立山山麓スキー場・牛岳温泉スキー場の2カ所が、ゲレンデも広く、来場者数が多いメジャーゲレンデである。なお、IOX-AROSAは、ゲレンデが広くはないものの、入込数が多い。

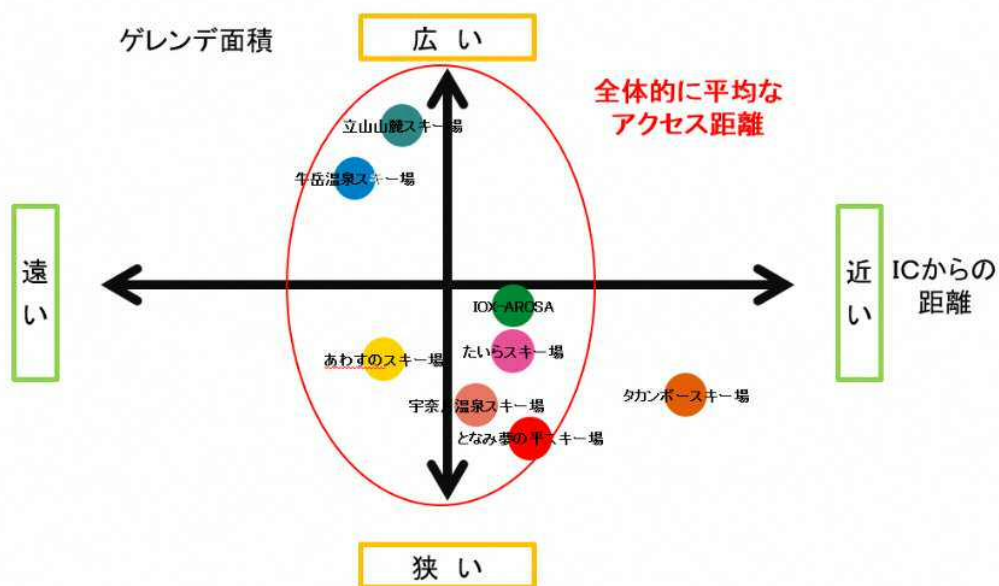
■ ポジショニングマップ（ゲレンデ面積×入込数）



②ゲレンデ面積×アクセス

最も人気が出ると考えられる「ゲレンデ面積が広く、アクセスが非常に良いスキー場」は存在せず、最寄りのインターからの距離は同程度の位置にある。タカンボースキー場は、ゲレンデは狭いが比較的アクセスが良く、お手軽なスキー場と言える。

■ ポジショニングマップ（ゲレンデ面積×アクセス）

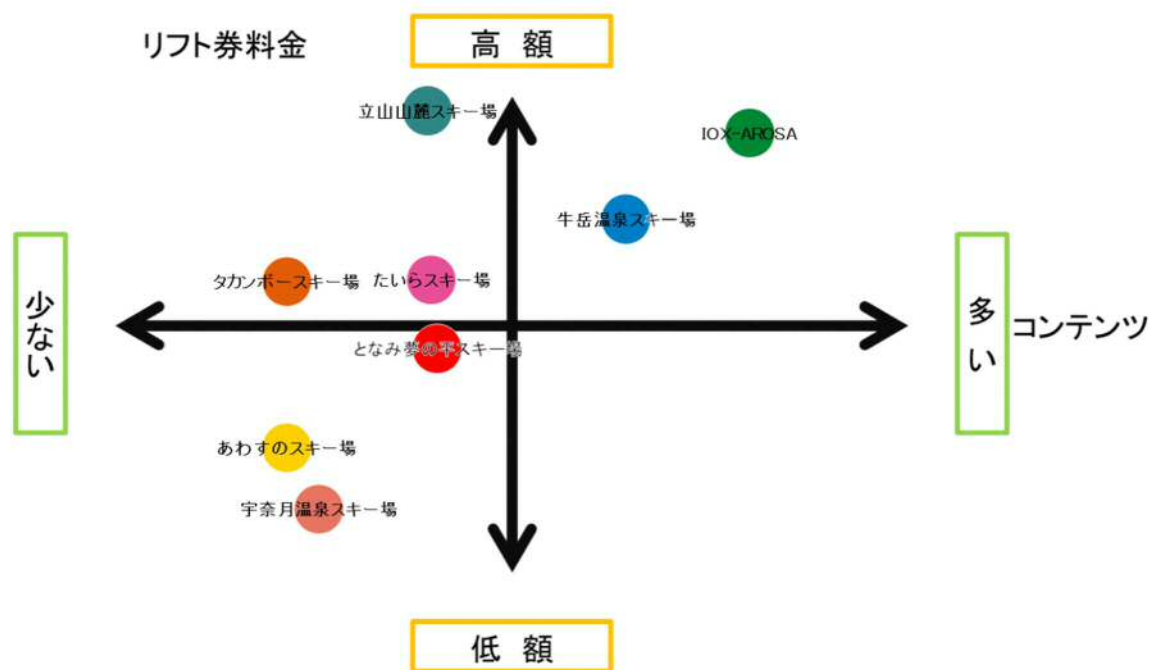


③リフト券料金×コンテンツ

コンテンツとは、スキー場の顧客が楽しめるイベント、施設、構造物のことであり、例えば、ジャンプ台やBOXなどのスノーパークやスノーモービル、ラフティング、雪上トレッキングなど遊べるアイテムなどを指す。

IOX-AROSAは、リフト料金は高額であるが、コンテンツを多く備えている。一方、立山山麓スキー場は、高額であるが、コンテンツが少ない部類に入っている。

■ ポジショニングマップ（リフト券料金×コンテンツ）



5. クロスSWOT分析

立山山麓スキー場における内部環境（強み・弱み）と外部環境（機会・脅威）から導き出される戦略（積極化戦略・差別化戦略・段階的戦略）は、以下の通りである。

■ クロスSWOT分析

内部環境 外部環境	～ 強み (Strength) ～ ・富山県内1番の広さ、コースの長さ・コース数 ・富山県内1番の標高と標高差 ・富山県内でオープン日が1番早い ・山頂からの景色のよさ ・スキー場周辺に宿泊施設が多い	～ 弱み (Weakness) ～ ・自社でレンタルを運営していない ・インバウンドセールスができていない ・多言語対応ができていない ・HPがスマホ対応になっていない ・ゴンドラリフトが営業休止 ・ジップライン事業縮小による夏季の収益 ・駐車場不足 ・リフト券が高い ・レストランのメニューが変わらない、席数の不足
	～ 機会 (Opportunity) ～ ・日本全体で訪日客の増加傾向 ・黒部アルペンルートへ多く訪れる訪日客 ・富山空港から海外への定期便がある ・2015年に北陸新幹線開業 ・顧客がスキー・スノーボード用具を所有しない傾向にある	～ 積極化戦略 ～ (強み×機会) ・宿泊施設と運動してパックプランや企画の造成 ・インバウンド向けスキー体験の実施 ・ラフティングやスノーチューブなどアクティビティ運営
～ 脅威 (Threat) ～ ・全国的なスキー、スノーボード人口の減少 ・レジャーの多様化 ・レジャーの「安近短」傾向 ・冬季は周辺にスキー以外のアクティビティ、観光スポットが少ない	～ 差別化戦略 ～ (強み×脅威) ・規模・雪質・絶景ポイントなどをアピールする広告宣伝の強化 ・若者、ファミリー向けのweb広告とSNS配信 ・小学生リフト券無料化	

第4章 設備分析

1. 現状の問題点

(1) 索道メーカー1社への発注

索道メーカーからの提案による整備を続けていることから、修繕費において競争原理が働いていない。競合した場合は、2～3割安くなるケースもあると考えられる。

(2) 索道メーカーによる機器点検及び非破壊検査の実施

製造した索道メーカーに、シーズン中の稼働状態による目視点検と原動機・減速機・大滑車など大型機器の振動検査を依頼しているため、機器の修繕による延命処置よりも、より安全性の高い機器への更新を推奨する傾向にある。機器の損耗又は損傷個所を見極め、きめ細かくメンテナンスすることにより、延命は可能と考えられる。

(3) 検査結果への対応

現在は、メーカー点検で指摘された項目のうち、大部分は修繕を終えているが、一部は次年度以降に整備する予定である。

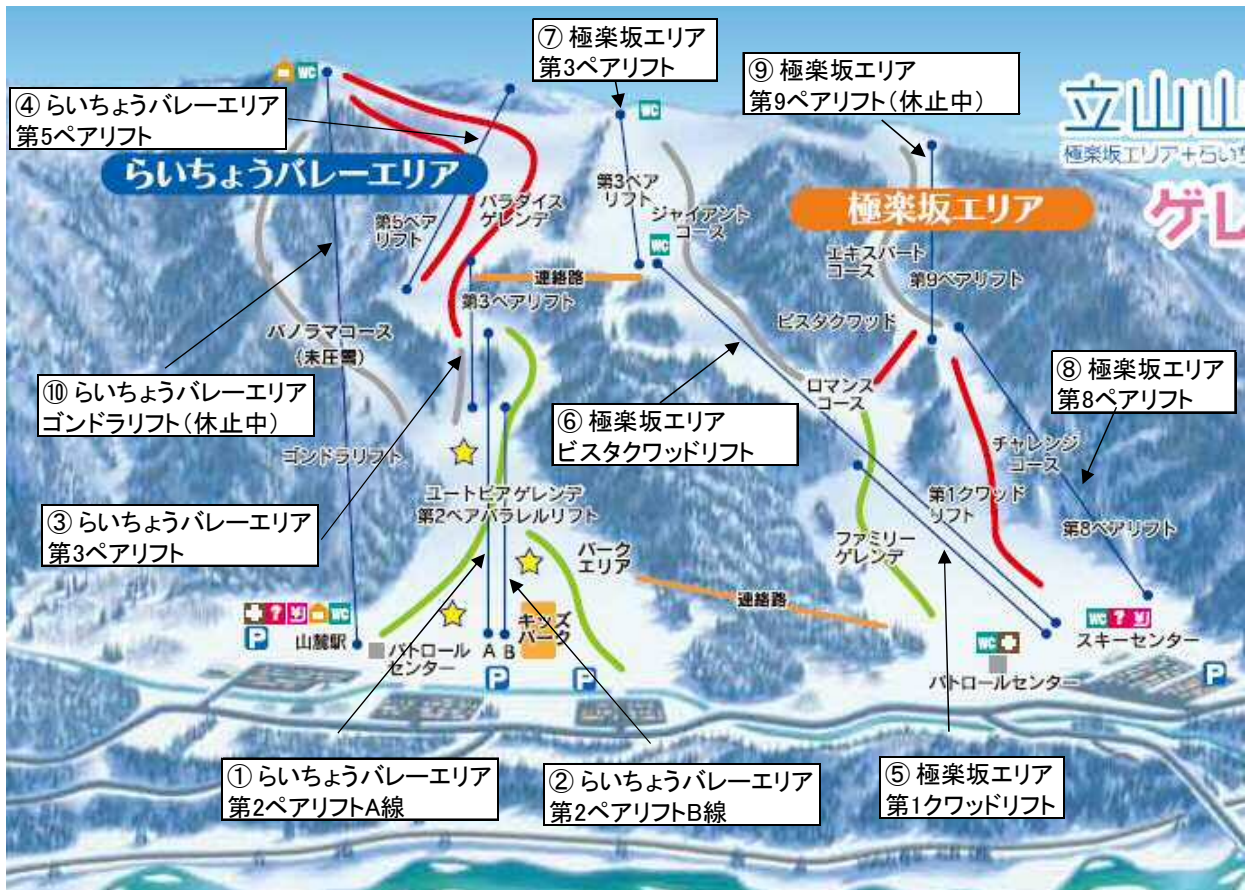
また、技術管理員または技術管理者の経験値で進められることにより、非効率が生じていると考えられる。

(4) 技術の伝承

通常、索道事業者が社内でメンテナンスする場合、メーカーの取扱説明書だけでは分かりにくい部分も多いことから、各索道事業者が独自のメンテナンスマニュアル（若しくは作業手順書やチェックリスト）を作成するケースが多い。しかし、大山観光開発㈱は、ほとんどの工事を外注し、メンテナンスマニュアル類が整備されていないため、ノウハウが社内で適切に継承されていない。

2. リフト配置

■ リフト配置図



3. リフトコンディション

(1) らいちょうバレーエリア第2ペアリフトA線（リフト配置図中①）

索輪ゴムの交換がスノーシーズン直前での対応になったり、支柱センター調整がスノーシーズン後の対応となったりしているが、大きな問題はない。

■ 設備概要

事業者名	大山観光開発株式会社			
索道名	第2パラレルリフトA線（らいちょうバレーエリア）			
索道の方式	単線固定循環式	索道の種類	特殊索道	
許可（免許）	（変更）中運技鉄第117号平成元年12月14日			
工事施工認可	中運技鉄第229号平成元年9月21日			
特別構造許可				
運輸開始日	平成元年12月19日	利用の形態	スキー等をしようとする旅客	
営業運転期間	12月～3月（4ヶ月間）	旅客の態様	スキー等滑走具を装着及び徒歩	
起 点	富山県富山市本宮字花切割3番13号	支 柱	種類	鋼管製円筒支柱
終 点	富山県富山市本宮字割谷割1番66号		基 数（圧索）	17基（1・5・11・15号柱）
起 点 標 高	550.40 m	索 条	最高支柱高	9.50 m
終 点 標 高	756.60 m		種別及び径	めつき T 6 × 7 ラングZより合成繊維芯 30 mm
傾 斜 こ う 長	870.32 m	停 留 所	ロープゲージ	3.5 m
水 平 こ う 長	840.00 m		起 設 備	原動緊張設備
最 大 高 低 差	205.20 m	運 転 速 度	乗 降 場	長さ 4.5 m ; 幅 2.5 m
支柱間の最大線路傾斜こう長	82.46 m（12～13号柱間）		中 間	乗 降 場
最 急 勾 配	31度 28分（16号支柱山麓側）	器 具	終 設 備	折返設備
運 滑 走 具 装 着	線路中 2.3 m/s ; 乗降時 2.3 m/s		乗 降 場	長さ 5.0 m ; 幅 2.3 m
運 徒 歩	線路中 2.3 m/s ; 乗降時 1.0 m/s	保 護 設 備	原 動 機	無し
速 減 速 時	1.0 m/s		主 原 動 機	直流電動機（分巻）； 110 kw
度 速 度	2.3・2.0・1.8・1.6・1.0 m/s	電 圧	電 圧	440 V
搬 店 員 ・ 個 数	2名 127台		予 備 原 動 機	無し
間 隔	13.80 m	制 動 機	常 用	スラスタ・油圧制動機
発 車 間 隔	6.0 s		非 常 用	ディスク・油圧制動機
設 備	無し	夜 間 運 転	夜 間 運 転	有り
回 転 方 向	時計回り		下 り 線 乗 車	無し
輸 送 人 員	1,200人	廢 止 日		
方 式	油圧方式			
緊 張 能 力	13.7 Mpa			
索 道 メ ー カ ー	東京索道株式会社			

日報及び点検・検査結果

1. 整備細則に記載されている大型機器の更新又は整備サイクル事項

- 索条……外形が29.4mm以下、分散断線が5本以上

集中断線が3本以上の場合

- 握索機……解体検査周期1シーズン

2. 日報によるトラブル報告（昨シーズン2回）

- 線路系統1回、電気系統1回

3. メーカーによる点検結果

- 乗り越し検出装置交換、支柱センター調整、索輪ゴムライナー交換

4. 振動検査結果

- 原動機……異常無
- 減速機……異常無
- 折返し滑車軸……異常無

(2) らいちょうバレーエリア第2ペアリフトB線（リフト配置図中②）

索輪ゴムの交換がスノーシーズン直前での対応になったり、支柱センター調整がスノーシーズン後の対応となったりしているが、大きな問題はない。

■ 設備概要

事業者名	大山観光開発株式会社			
索道名	第2パラレルリフトB線（らいちょうバレーエリア）			
索道の方式	単線固定循環式	索道の種類	特殊索道	
許可（免許）	（変更）中運技鉄第118号平成元年12月14日			
工事施工認可	中運技鉄第230号平成元年9月21日			
特別構造許可				
運輸開始日	平成元年12月19日	利用の形態	スキー等をしようとする旅客	
営業運転期間	12月～3月（4ヶ月間）	旅客の態様	スキー等滑走具を装着及び徒歩	
起 点	富山県富山市本宮字花切割3番12号	支 柱	種類	鋼管製円筒支柱
終 点	富山県富山市本宮字割谷割1番66号		基 数 (圧索)	15基 (1・5・11号柱)
起 点 標 高	550.40 m	索 条	種別及び径	めっき T 6 × 7 ラングZより合成繊維芯 30 mm
終 点 標 高	689.60 m		ロープゲージ	3.5 m
傾 斜 こ う 長	724.38 m	停 留 所	起 設 備	原 動 緊 張 設 備
水 平 こ う 長	709.50 m		中 間 乗 降 場	長さ 4.5 m ; 幅 2.5 m
最 大 高 低 差	141.00 m	終 設 備	折 返 設 備	
支柱間の最大線路傾斜こう長	82.40 m (12~13号柱間)	中 間 乗 降 場	長さ _____ ; 幅 _____ m	
最 急 勾 配	19度 45分 (6号支柱山麓側)	終 設 備	折 返 設 備	
運 滑 走 具 装 着	線路中 2.0 m/s ; 乗降時 2.0 m/s	終 乗 降 場	長さ 5.0 m ; 幅 2.3 m	
運 徒 歩	線路中 2.0 m/s ; 乗降時 1.0 m/s	度 速 度	2.0 ・ 1.8 ・ 1.6 ・ 1.0 m/s	
速 減 速 時	1.0 m/s	搬 店 員 ・ 個 数	2 名 120 台	保 護 設 備
度 速 度	2.0 ・ 1.8 ・ 1.6 ・ 1.0 m/s	間 隔	13.8 m	無 し
搬 間 隔	13.8 m	發 車 間 隔	6.0 s	原 動 機
設 備	無し	設 備	無し	主 原 動 機
回 転 方 向	反時計回り	制 動 機	常 用	直 流 電 動 機 (分 巻) ; 75 kW
輸 送 人 員	1,200 人	非 常 用	スラスタター・油圧制動機	電 圧
方 式	油圧方式	夜 間 運 転	有 り	440 V
緊 張 能 力	13.7 Mpa	下 り 線 乗 車	無 し	予 備 原 動 機
索 道 メ ー カ ー	東京索道株式会社	廢 止 日		無 し

日報及び点検・検査結果

1. 整備細則に記載されている大型機器の更新又は整備サイクル事項

- 索条……外形が29.4mm以下、分散断線が5本以上

集中断線が3本以上の場合

- 握索機……解体検査周期1シーズン

2. 日報によるトラブル報告（昨シーズン7回）

- 線路系統7回

3. メーカーによる点検結果

- 乗り越し検出装置交換、支柱センター調整、索輪ゴム
- ライナー交換、最終支柱と折返し滑車間のロープレベル調整

4. 振動検査結果

- 原動機……異常無
- 減速機……異常無
- 折返し滑車軸……異常無

(3) らいちょうバレーエリア第3ペアリフト (リフト配置図中③)

大きな問題は無いが、線路系統、電気系統、搬器系統等について、日常点検やシーズン前点検の精度を上げる必要がある。

■ 設備概要

事業者名	大山観光開発株式会社			
索道名	第3ペアリフト (らいちょうバレーエリア)			
索道の方式	単線固定循環式	索道の種類	特殊索道	
許可 (免許)	北信鉄索第67号平成19年10月12日			
工事施工認可	北信鉄索第112号平成19年11月29日			
特別構造許可				
運輸開始日	平成19年12月22日	利用の形態	スキー等をしようとする旅客	
営業運転期間	12月～3月 (4ヶ月間)	旅客の態様	スキー等滑走具を装着及び徒歩	
起 点	富山県富山市本宮字花切割1番66号	支 柱	種類	鋼管製円筒支柱
終 点	富山県富山市本宮字花切割1番67号		基 数 (圧索)	13基 (1・6・9号柱)
起 点 標 高	679.08 m	索 条	最高支柱高	11.82 m
終 点 標 高	938.19 m		種別及び径	めつき A種 6 × WS (26) ラングZより合成繊維芯 32 mm
傾 斜 こ う 長	691.86 m	停 留 所	ロープゲージ	3.6 m
水 平 こ う 長	634.33 m		起 設 備	折返設備
最大高低差	260.71 m	中 間	乗 降 場	長さ 2.5 m ; 幅 2.8 m
支柱間の最大線路傾斜こう長	86 m (7～8号柱間)	終 点	設 備	原動緊張設備
最 急 勾 配	35度 49分 (10号支柱山麓側)	乗 降 場	乗 降 場	長さ 2.0 m ; 幅 2.8 m
運 滑 走 具 装 着	線路中 1.6 m/s ; 乗降時 1.6 m/s	度 速	度 速	1.6 m/s 予備原動機0.5m/s
運 徒 歩	線路中 1.6 m/s ; 乗降時 1.6 m/s		搬 店 員 ・ 個 数	2名 72台
速 減 速 時	___ m/s	間 隔	19.20 m	
度 速 度	1.6 m/s 予備原動機0.5m/s	発 車 間 隔	12 s	
搬 店 員 ・ 個 数	2名 72台	設 備	無し	
間 隔	19.20 m	回 転 方 向	時計回り	
発 車 間 隔	12 s	輸 送 人 員	600人	
設 備	無し	方 式	油圧方式	
回 転 方 向	時計回り	緊 張 能 力	14.7 Mpa	
輸 送 人 員	600人	索 道 メ ー カ ー	日本ケーブル株式会社	
方 式	油圧方式	保 護 設 備	有り	
緊 張 能 力	14.7 Mpa	原 動 機	三相誘導電動機 ; 75 kw	
索 道 メ ー カ ー	日本ケーブル株式会社	電 圧	ディーゼル ; 43.8 kw	
		予 備 原 動 機	有り	
		制 動 機	常 用 ディスク・油圧制動機	
		非 常 用	ディスク・油圧制動機	
		夜 間 運 転	無し	
		下 り 線 乗 車	無し	
		廃 止 日		

日報及び点検・検査結果

- 整備細則に記載されている大型機器の更新又は整備サイクル事項
 - 索条……外形が27.5mm以下、分散断線が9本以上、集中断線が5本以上の場合
 - 握索機……解体検査周期1シーズン
- 日報によるトラブル報告 (昨シーズン11回)
 - 線路系統2回、電気系統2回、搬器系統6回、機械系統1回
- メーカーによる点検結果
 - 記載無し
- 振動検査結果
 - 原動機……異常無
 - 減速機……異常無
 - 折返し滑車軸……異常無

(4) らいちょうバレーエリア第5ペアリフト (リフト配置図中④)

すぐにトラブルになるような状況ではないが、振動検査結果から、折返し滑車のベアリング交換時期を早める必要がある。また、原動機械室入口の扉の破損やスイッチの交換なども大きな事故の原因になる可能性もあり、早期の対応が望まれる。

■ 設備概要

事業者名	大山観光開発株式会社			
索道名	第5ペアリフト (らいちょうバレーエリア)			
索道の方式	単線固定循環式	索道の種類	特殊索道	
許可 (免許)	3名第11号平成3年12月10日			
工事施工認可	中運鉄技第160号平成3年8月29日			
特別構造許可				
運輸開始日	平成3年12月10日	利用の形態	スキー等をしようとする旅客	
営業運転期間	12月～3月 (4ヶ月間)	旅客の態様	スキー等滑走具を装着及び徒歩	
起 点	富山県富山市本宮字割谷割1番83	支 柱 索 条 停 留 所	種類	鋼管製円筒支柱
終 点	富山県富山市本宮字割谷割1番85		基 数 (圧索)	13 基 (1・5・9号柱)
起 点 標 高	930.15 m		最 高 支 柱 高	8.50 m
終 点 標 高	1165.00 m			
傾 斜 こ う 長	623.47 m		種 別 及 び 径	めっき T 6 × W S (26)
水 平 こ う 長	571.25 m			ラングZより合成繊維芯 32 m
最 大 高 低 差	234.85 m		ロ ー プ ゲ ー ジ	3.5 m
支柱間の最大線路傾斜こう長	78.01 m (9～10号柱間)		起 設 備	原 動 緊 張 設 備
最 急 勾 配	37度 03分 (10号支柱山麓側)		中 間 乗 降 場	長さ 4.0 m ; 幅 2.8 m
運 滑 走 具 装 着	線路中 2.0 m/s ; 乗降時 2.0 m/s		終 設 備	折 返 設 備
運 徒 歩	線路中 2.0 m/s ; 乗降時 1.3 m/s	中 間 乗 降 場	長さ _____ ; 幅 _____ m	
速 減 速 時	1.3 m/s	終 設 備	折 返 設 備	
度 速 度	2.0・1.8・1.6・1.3 m/s	中 間 乗 降 場	長さ 4.6 m ; 幅 2.8 m	
搬 店 員 ・ 個 数	2 名 104 台	保 護 設 備	無 し	
間 隔	12.0 m	原 動 機	三 相 誘 導 電 動 機 ; 75 kw	
発 車 間 隔	6.0 s	電 圧	440 V	
設 備	無 し	予 備 原 動 機	無 し	
回 転 方 向	時 計 回 り	常 用	ス ラ ス タ ー ・ 油 圧 制 動 機	
輸 送 人 員	1,200 人	非 常 用	デ ィ ス ク ・ 油 圧 制 動 機	
方 式	油 圧 方 式	夜 間 運 転	無 し	
緊 張 能 力	12.2 Mpa	下 り 線 乗 車	無 し	
索 道 メ ー カ ー	安 全 索 道 株 式 会 社	廃 止 日		

日報及び点検・検査結果

- 整備細則に記載されている大型機器の更新又は整備サイクル事項
 - 索条……外形が31.4mm以下、分散断線が9本以上、集中断線が5本以上の場合
 - 握索機……解体検査周期1シーズン
- 日報によるトラブル報告 (昨シーズン15回)
 - 線路系統2回、電気系統13回
- メーカーによる点検結果
 - 機械室の扉交換、山頂操作スタンド押ボタンスイッチ交換、折返し滑車給油
- 振動検査結果
 - 原動機……異常無
 - 減速機……異常無
 - 折返し滑車軸……要観察

(5) 極楽坂エリア第1クワッドリフト (リフト配置図中⑤)

シーズン中のトラブルも無く、振動検査結果も良好である。大型機器の整備周期を延ばしても問題ないと考えられ、整備時期を現在のコンディションに合わせて見直す必要がある。

■ 設備概要

事業者名	大山観光開発株式会社				
索道名	極楽坂第1クワッドリフト				
索道の方式	単線固定循環式	索道の種類	特殊索道		
許可(免許)	北信鉄索第104号平成19年12月20日				
工事施工認可	北信鉄索第61号平成19年10月9日				
特別構造許可					
建設月日	平成19年12月22日	利用の形態	スキー等をしようとする旅客		
営業運転期間	12月～3月(4ヶ月間)	旅客の態様	スキー等滑走具を装着及び徒歩(携行)		
起 点	富山市原尊谷割59番地	支 柱 索 条	種 類	鋼管製円筒支柱	
終 点	富山市本宮割谷割1番地1号		基 数 (圧 索)	8 基 (1号柱)	
起 点 標 高	510.92 m		最 高 支 柱 高	12.0m(12号柱)	
終 点 標 高	502.48 m		種別及び径	めっき A種 6 × WS (31)	
傾 斜 こ う 長	88.51 m			ラングZより合成繊維芯 36 mm	
水 平 こ う 長	488.84 m		ロープゲージ	4.8 m	
最 大 高 低 差	88.51 m		停 留 所	起 点 設 備	原 動 緊 張 設 備
支柱間の最大線路傾斜こう長	84.76 m (4～5号柱間)			中 間 乗 降 場	長さ 2.5 m ; 幅 3.7 m
最 急 勾 配	18 度 52 分 (2号支柱山麓側)			終 点 設 備	折 返 設 備
運 転 速 度	滑 走 具 装 着		線路中 1.8 m/s ; 乗降時 1.8 m/s	中 間 乗 降 場	長さ _____ ; 幅 _____ m
	徒 歩	線路中 1.8 m/s ; 乗降時 1.8 m/s	終 点 乗 降 場	長さ 2.0 m ; 幅 3.7 m	
減 速 時 間	1.0 m/s	速度①1.8 速度②1.6 速度③1.3 可変速0.5～1.8m/s 予備原動機0.5m/s			
搬 送 機 器	定 員 ・ 個 数	4 名 82 台	保 護 設 備	無し	
	間 隔	12.60 m	主 原 動 機	直流電動機(分巻) ; 90 kw	
	発 車 間 隔	7.0 s	電 圧	DC440V	
	設 備	セフティーバー	予 備 原 動 機	ディーゼル ; 43.8 kw	
	回 転 方 向	反時計回り	制 動 機	常 用 ディスク・油圧制動機	
緊 張 能 力	輸 送 人 員	2,057人/h	非 常 用	ディスク・油圧制動機	
	方 式	油圧方式	夜 間 運 転	無し	
索 道 メ ー カ ー	緊 張 能 力	13.5 Mpa	下 り 線 乗 車	無し	
	索 道 メ ー カ ー	日本ケーブル株式会社	廃 止 日		

日報及び点検・検査結果

- 整備細則に記載されている大型機器の更新又は整備サイクル事項
 - 索条……外形が35.3mm以下、分散断線が11本以上、集中断線が6本以上の場合
 - 握索機……解体検査周期1シーズン
- 日報によるトラブル報告 (昨シーズン0回)
 - 折返し滑車ゴムライナー交換、予備原動機バッテリー交換
- メーカーによる点検結果
 - 記載無し
- 振動検査結果
 - 原動機……異常無
 - 減速機……異常無
 - 折返し滑車軸……異常無

(6) 極楽坂エリアビスタクワッドリフト (リフト配置図中⑥)

大型機器の問題は無いが、固定循環式 (ロープを常に握索機が掴んでいる構造) に比べて自動循環式 (ロープを握索機が掴んだり放したりする構造) は場内装置 (山頂及び山麓停留場の中にある、走行レール・ガイドレール・加減速装置・場内索受装置等) が数多くあるため、整備コスト圧縮の観点から自社での整備作業実施が望まれる。

■ 設備概要

事業者名	大山観光開発株式会社				
索道名	極楽坂ビスタクワッドリフト				
索道の方式	単線自動循環式	索道の種類	特殊索道		
許可(免許)	3名第13号平成19年12月20日				
工事施工認可	中運鉄技第180号平成19年10月9日				
特別構造許可					
建設月日	平成3年12月30日	利用の形態	スキー等をしようとする旅客		
営業運転期間	12月～3月(4ヶ月間)	旅客の態様	スキー等滑走具を装着及び徒歩(携行)		
起 点	富山市原尊谷割59番地	支 柱	種 類	鋼管製円筒支柱	
終 点	富山市本宮割谷割1番地58号		基 数 (圧 索)	23基 (1・8・14・19号柱)	
起 点 標 高	522.39 m		最 高 支 柱 高	10.5m(8・23号柱)	
終 点 標 高	952.99 m	索 条	種別及び径	めっきS種 6 × WS (36)	
傾 斜 こ う 長	1.468.34 m			ラングZより合成繊維芯 45mm	
水 平 こ う 長	1.387.68 m		ロープゲージ	4.80m	
最 大 高 低 差	430.60 m	起 点 設 備	原 動 緊 張 設 備		
支柱間の最大線路傾斜こう長	114.31 m (11~12号柱間)		乗 降 場	長さ 4.0 m ; 幅 4.0 m	
最 急 勾 配	34度11分(9号支柱山麓側)		中 間 乗 降 場	長さ _____ ; 幅 _____ m	
運 転 速 度	滑 走 具 装 着 線路中 4.0 m/s ; 乗降時 0.67 m/s 徒 歩 線路中 1.8 m/s ; 乗降時 0.67 m/s 減 速 時 1.0 m/s		終 点 設 備	緊 張 設 備	
	速 度 ① 4.0 速度 ② 3.0 速度 ③ 2.0 可変速 0.5~4.0m/s 予備原動機 0.8m/s	乗 降 場	長 さ 4.0 m ; 幅 2.5 m		
搬 送 機 器	定 員 ・ 個 数	4 名 130 台	保 護 設 備	※夏季営業時 有り	
	間 隔	24.0 m	原 動 機	主 原 動 機	直流電動機(分巻) ; 250 kw × 2
	発 車 間 隔	6.0 s		電 圧	DC440V
	設 備	フード/セフティーバー	予 備 原 動 機	ディーゼル ; 125 kw	
	回 転 方 向	反時計回り	制 動 機	常 用	ディスク・油圧制動機
輸 送 人 員	2,400人/h	非 常 用	非 常 用	ディスク・油圧制動機	
緊 張 設 備	方 式	油圧方式	夜 間 運 転	無し	
	緊 張 能 力	14.5 Mpa	下 り 線 乗 車	有り	
索 道 メ ー カ ー	日本ケーブル株式会社		廃 止 日		

日報及び点検・検査結果

- 整備細則に記載されている大型機器の更新又は整備サイクル事項
 - 索条……外形が44.1mm以下、分散断線が12本以上、集中断線が7本以上の場合
 - 握索機……解体検査周期36箇月
- 日報によるトラブル報告 (昨シーズン0回)
- メーカーによる点検結果
 - 支柱のセンター調整、索輪ゴムライナー交換、逆転検出装置パット交換、予備原動機用電話機無、過速度検出装置ベルト交換、到着及び出発側の圧索輪ブラケット及びピン交換、場内押送タイヤ軸及びテンションプーリー交換
- 振動検査結果
 - 原動機……異常無
 - 減速機……異常無
 - 緊張滑車軸……異常無

(7) 極楽坂エリア第3ペアリフト (リフト配置図中⑦)

大型機器の問題はない。初歩的な点検や整備が十分に出来ていないことにより、メーカー点検により初歩的な指摘を受けている。現状は、日報においてトラブル報告が1件もないが、潜在的な問題がないか留意が必要と考えられる。

■ 設備概要

事業者名	大山観光開発株式会社				
索道名	極楽坂第3ペアリフト				
索道の方式	単線固定循環式	索道の種類	特殊索道		
許可(免許)	3名第16号平成3年12月12日				
工事施工認可	中運鉄技一第181号平成3年9月20日				
特別構造許可					
建設月日	平成3年12月30日	利用の形態	スキー等をしようとする旅客		
営業運転期間	12月～3月(4ヶ月間)	旅客の態様	スキー等滑走具を装着及び徒歩(携行)		
起 点	富山市本宮割谷割1番地18号	支 柱	種 類 鋼管製円筒支柱		
終 点	富山市本宮割谷割1番地61号				
起 点 標 高	922.27 m	基 数 (圧 索)	10基 (1・6号柱)		
終 点 標 高	1.110.17 m				
傾 斜 こ う 長	526.89 m	支 柱	種 別 及 び 径 めっき B種 6 × S (19)		
水 平 こ う 長	488.84 m				
最 大 高 低 差	187.90 m	支 柱	種 別 及 び 径 ラングZより合成繊維芯 28mm		
支 柱 間 の 最 大 線 路 傾 斜 こ う 長	103.99 m (8～9号柱間)				
最 急 勾 配	33度29分(2号支柱山麓側)	支 柱	種 別 及 び 径 ロープゲージ 3.6m		
運 転 速 度	滑 走 具 装 着 線路中 2.0 m/s ; 乗降時 2.0 m/s 徒 歩 線路中 2.0 m/s ; 乗降時 2.0 m/s 減 速 時 1.3 m/s				
搬 送 人 員	速 度	速度①2.0 速度②1.8 速度③1.6 可変速0.5～2.0m/s 予備原動機0.7m/s	停 留 所	起 点 設 備	原 動 緊 張 設 備
	間 隔	2名 88台		乘 降 場	長 さ 4.0 m ; 幅 2.8 m
緊 張 能 力	保 護 設 備	無 し	原 動 機	中 間 乘 降 場	長 さ _____ ; 幅 _____ m
	間 隔	12.0 m		終 点 設 備	折 返 設 備
方 式	主 原 動 機	直 流 電 動 機 (分 巻) ; 90kw	制 動 機	乘 降 場	長 さ 4.0 m ; 幅 2.8 m
	電 圧	DC440V		常 用	デ ィ ス ク ・ 油 圧 制 動 機
緊 張 能 力	予 備 原 動 機	デ ィ ー ゼ ル ; 53.0 kw	夜 間 運 転	非 常 用	デ ィ ス ク ・ 油 圧 制 動 機
	設 備	セ フ テ ィ ー バ ー		下 り 線 乗 車	無 し
回 転 方 向	常 用	デ ィ ス ク ・ 油 圧 制 動 機	廃 止 日		
	輸 送 人 員	1,200人/h			
方 式	夜 間 運 転	無 し			
	緊 張 能 力	13.7 Mpa			
索 道 メ ー カ ー	日 本 ケ ー ブ ル 株 式 有 限 公 司				

※夏山仕様のリフト運転速度は、1.3m/sで運転。下り線乗車可能。

日報及び点検・検査結果

- 整備細則に記載されている大型機器の更新又は整備サイクル事項
 - 索条……外形27.5mm以下、分散断線が8本以上、集中断線が4本以上の場合
 - 握索機……解体検査周期1シーズン
- 日報によるトラブル報告 (昨シーズン0回)
- メーカーによる点検結果
 - 運転時間計交換、電話機電池交換、監視所運転予鈴用電池交換、逆転検出装置調整、操作スタンド停止押ボタン交換
- 振動検査結果
 - 原動機……異常無
 - 減速機……異常無
 - 折返し滑車軸……異常無

(8) 極楽坂エリア第8ペアリフト (リフト配置図中⑧)

すぐにトラブルになるような状況ではないが、振動検査結果から、主原動機のオーバーホールを早期に実施する必要がある。実施時期は、来季以降の振動検査結果により決定するのが適当である。

■ 設備概要

事業者名	大山観光開発株式会社			
索道名	極楽坂第8ペアリフト			
索道の方式	単線固定循環式	索道の種類	特殊索道	
許可(免許)	10名第6号平成10年12月9日			
工事施工認可	中運鉄技一第148号平成10年10月12日			
特別構造許可				
建設月日	平成10年12月25日	利用の形態	スキー等をしようとする旅客	
営業運転期間	12月～3月(4ヶ月間)	旅客の態様	スキー等滑走具を装着及び徒歩(携行)	
起 点	富山市原萱橋割7番地	支 柱	種類	鋼管製円筒支柱
終 点	富山市原極楽坂割11番地14		基数 (圧 索)	14 基 (1・8・14号柱)
起 点 標 高	488.70 m		最高支柱高	12.50m(7号柱)
終 点 標 高	699.60 m		種別及び径	めっき B種 6 × WS (26) ラングZより合成繊維芯 28mm
傾 斜 こ う 長	697.28 m	索 条	ロープゲージ	3.6m
水 平 こ う 長	654.78 m		起 点 設 備	原 動 緊 張 設 備
最 大 高 低 差	210.90 m	停 留 所	中 間 乗 降 場	長さ 2.5 m ; 幅 2.8 m
支柱間の最大線路傾斜こう長	72.89 m (6～7号柱間)		終 点 設 備	折 返 設 備
最 急 勾 配	37 度 55 分 (5号支柱山麓側)		中 間 乗 降 場	長さ 4.0 m ; 幅 2.8 m
運 徒 減 速 時 間	線路中 2.0 m/s ; 乗降時 2.0 m/s		終 点 乗 降 場	長さ 2.0 m ; 幅 2.8 m
運 徒 減 速 速 度	線路中 2.0 m/s ; 乗降時 2.0 m/s	速度①2.0 速度②1.8 速度③1.6 可変速0.5～2.0m/s 予備原動機0.6m/s		
搬 送 器	定 員 ・ 個 数	2 名 117 台	保 護 設 備	無し
	間 隔	12.0 m	原 動 機	直流電動機(分巻) ; 110kw
	発 車 間 隔	6.0 s	電 圧	DC440V
	設 備	無し	予 備 原 動 機	ディーゼル ; 53.0 kw
緊 張 設 備	回 転 方 向	時計回り	制 動 機	常 用 ディスク・油圧制動機
	輸 送 人 員	1,200人/h	非 常 用	ディスク・油圧制動機
緊 張 設 備	方 式	油圧方式	夜 間 運 転	無し
	緊 張 能 力	14.2 Mpa	下 り 線 乗 車	無し
索 道 メ ー カ ー	日本ケーブル株式会社		廃 止 日	

※中間停留場使用(上り線のみ)時は、ジャンプ選手、役員等の専用とし、徒歩で乗車、運転速度は1.30m/sで運行しなければならない。中間停留場は、ジャンプ練習・大会が行われない時は、パネルを取外し、鉄骨を折り畳んでおく。

日報及び点検・検査結果

- 整備細則に記載されている大型機器の更新又は整備サイクル事項
 - 索条……外形27.5mm以下、分散断線が9本以上、集中断線が5本以上の場合
 - 握索機……解体検査周期1シーズン
- 日報によるトラブル報告 (昨シーズン0回)
 - 電話機電池交換
- メーカーによる点検結果
 - 記載無し
- 振動検査結果
 - 原動機……異常無
 - 減速機……異常無
 - 折返し滑車軸……異常無

(9) 極楽坂エリア第9ペアリフト（休止中）（リフト配置図中⑨）

利用者の減少により休止中の為、腐食等老朽化が進んでいる。今後も休止を継続することが妥当と考える。他の索道の予備品としては使えるものもあるので、部品取りを行い倉庫などに保管することが望まれる。

(10) らいちょうバレーエリアゴンドラリフト（休止中）（リフト配置図中⑩）

現在は運行を取りやめている状態である。

平成29年度に実施された余寿命診断調査結果より、「支柱を支えるアンカーボルト23本の抽出調査で、8本に供回りが生じている。」との報告があった。この事実は、アンカーボルトとコンクリートの定着が著しく低下していることを示しており、全体の約35%に異常があるということは、今後支柱の振動や滑動が発生する可能性があり、最悪の場合脱索事故や地震時に倒壊する恐れもある。

鉄骨の腐食などは交換や補修工事が可能である一方で、基礎のアンカーボルトは作り直すしかなく、莫大な費用が発生するため現実的ではない。今後も運行取りやめを継続するのが妥当と考える。

第5章 組織分析

1. 会社組織体制

取締役は8名であるが、会社規模を勘案すると、人数は多いと考えられる。

取締役会は2ヵ月に1回程度で開催している。重要な意思決定を行うタイミングとしては十分とは言えない。また、近年のウインタースポーツやアクティビティの動向を踏まえたスキー場運営や経営について経験豊富なメンバーが多いとは言えない。取締役の人数を減少させるとともに、取締役会等の重要意思決定を迅速に行うことが望ましい。意思決定にあたっては、外部専門家の取締役就任や、コンサルティング支援等、外部の人材・ノウハウを取り込むことが考えられる。

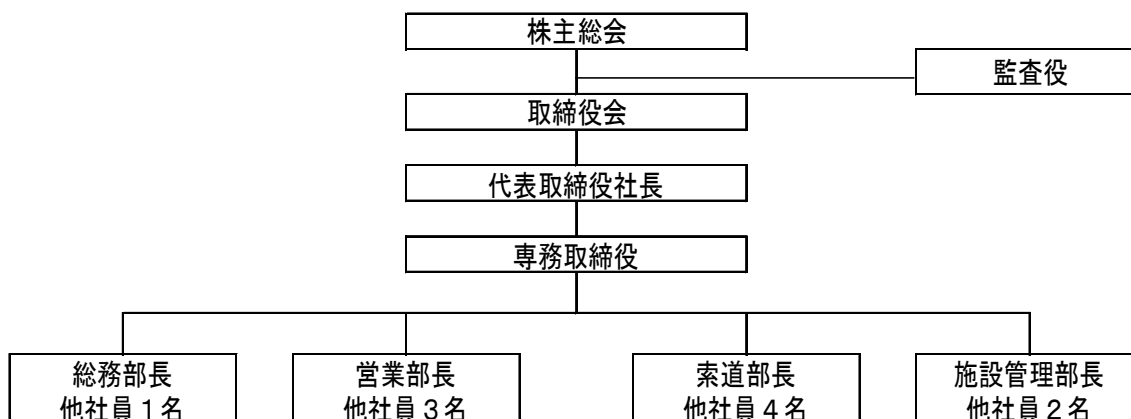
■ 役員一覧

(2018年6月30日現在)

役職	氏名	備考
代表取締役社長	和田 秀俊	市OB
専務取締役	北野 良昭	市OB
取締役	大場 一成	富山市商工労働部長
取締役	佐々木 賢二	大山体協スキークラブ推薦 (立山山麓スキー学校校長)
取締役	高尾 藤弘	立山山麓観光旅館組合推薦 (組合長)
取締役	山森 潔	地元推薦
取締役	本原 明	地元推薦
取締役	山崎 優	地元推薦
監査役 (非常勤)	石田 正己	識見者
監査役 (非常勤)	太田 泰文	富山市会計管理者

■ 組織図

(2018年4月1日現在)



2. 営業組織体制

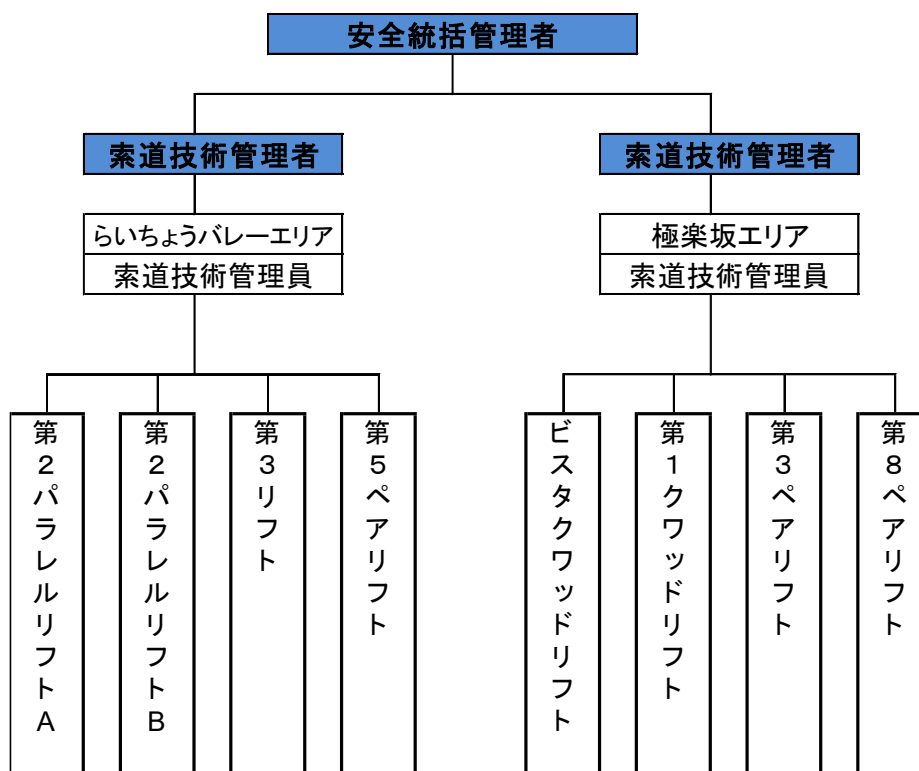
WEB対策、インバウンド対策、新規事業立案については十分に行われておらず、社内ノウハウの蓄積が遅れている。特にホームページやSNSなどのWEB対策については、スキルが十分とは言えず、SNSの投稿は簡易的な対応になっており、顧客に魅力をアピールしきれていない。また、オフィシャルホームページはスマホ対応がされていない。さらに、旅行代理店を始め、新規営業やインバウンドセールスなどが十分ではない。これらの対応を迅速に行うために人材の確保が重要と考える。

3. 索道運営組織体制

索道のメンテナンス担当者が3名である。主に消耗品(索輪ゴムライナーやVベルト等)の交換作業や法令点検(適合確認等)を行っている。なお、索受装置のピン・ブッシュ交換や握索機のオーバーホールなどは外注している。

また、索道メンテナンス経験のある熟練の技術者は多いが、メンテナンスの技術を次世代に引き継ぐ必要がある。

■ 索道運営組織体制



第6章 富山市の関与の状況

1. これまでの富山市の関与

大山観光開発(株)は、旧大山町時代の昭和39年10月に設立し、昭和40年1月より極楽坂スキー場（極楽坂エリア）の営業を開始した。平成2年前後のスキーブームを追い風に営業を展開し、設備投資にも注力した。平成3年には約10億円をかけてリフトの整備を行ったことにより、平成4年3月期末には借入金が約14億円となった。

平成8年頃から業績が悪化し、平成15年3月には旧大山町が大山観光開発(株)の資産（土地・リフト・建物）を買取ると同時に無償で貸し付けを行った。その後平成17年4月に市町村合併により、資産保有は本市となった。

平成17年9月に富山県は富山県行政改革推進協議会の緊急提言を受け、平成17年度末でのらいちょうバレースキー場（らいちょうバレーエリア）の廃止を決定した。周辺スキー場との一体的な運営で存続が図れないかと県が模索する中、本市に対しスキー場の取り扱いについて、協議の申し入れがあった。平成18年8月、本市としては地元関係者の存続にかける強い要望や地域振興への期待などを総合的に勘案し、スキー場施設の譲渡を無償とすること、スキー場に係る県の債務を引き継がないことなどの条件のもとで、県からスキー場施設の移管を受けた。

平成18年10月に、本市はらいちょうバレースキー場のスキー場施設を大山観光開発(株)へ無償で貸し付け、同じく大山農山村交流センター（一部貸付、一部指定管理委託）や、ビスタクワッドリフトなどスキー場関連施設も無償で貸し付けることで、極楽坂スキー場と、らいちょうバレースキー場を立山山麓スキー場として一括で管理運営を行うこととなった。

大山観光開発(株)は、多額の債務が経営を圧迫し、債務超過の状態が続いているため、平成19年度に富山県中小企業再生支援協議会主導で会社は私的再生手続を実行した。本市は、再生計画に基づき4億680万円の低利子貸付を行うとともに、債務負担行為を設定し分割払いを行っていた施設購入費の残額1億2,400万円の繰り上げ返済を行った。

平成31年2月末時点で本市の出資4,950万円、保有株式数198,000株、短期貸付金5億円である。

■ 沿革

時期	沿革	スキー場の関与		資本構成				
		極楽坂	らいちよう	資本金額 (千円)	富山市 出資額 (千円)	発行済 株式総数	富山市 持株数	富山市 持株 比率
昭和39年10月	大山観光開発(株)が、立山山麓地域の観光開発の一環として、大山町・本宮地区・法人・個人が共同出資により設立。	—	—	15,000	7,500	30,000株	15,000株	50.0%
昭和40年1月	極楽坂スキー場の営業を開始。	■	—	↓	↓	↓	↓	↓
昭和41年12月	増資15,000千円	↓	—	30,000	12,500	60,000株	25,000株	41.7%
昭和45年12月	増資10,000千円	↓	—	40,000	↓	80,000株	25,000株	31.3%
昭和45年12月	増資6,000千円	↓	—	46,000	↓	92,000株	25,000株	27.2%
昭和52年1月	富山県企業局が県営ゴンドラスキー場の営業を開始。	↓	—	↓	↓	↓	↓	↓
昭和52年10月	増資46,000千円	↓	—	92,000	25,000	184,000株	50,000株	27.2%
平成3年9月	増資92,000千円	↓	—	184,000	50,000	368,000株	100,000株	27.2%
平成3年	約10億円をかけてビスタクワッドリフトや第3ペアリフトを整備。	↓	—	↓	↓	↓	↓	↓
平成4年3月	リフトの大型整備のための借入れ実行により借入金残高約14億円。	↓	—	↓	↓	↓	↓	↓
平成9年度	この頃より業績が悪化。	↓	—	↓	↓	↓	↓	↓
平成14年度	80%の減資。株数を1/5に減少。	↓	—	36,800	10,000	73,600株	20,000株	27.2%
平成15年3月	増資34,100千円	↓	—	70,900	19,000	141,800株	38,000株	26.8%
平成14年度末	旧大山町が同社の資産(土地・リフト・建物)を3億5,500千円で買取り、同時に無償で貸し付けた。(平成22年までの債務負担行為)	↓	—	↓	↓	↓	↓	↓
平成17年4月	市町村合併により、資産保有は富山市となった。	↓	—	↓	↓	↓	↓	↓
平成18年10月	らいちようバレースキー場施設が富山県から富山市に無償譲渡。施設は大山観光開発(株)へ無償で貸付け。同じくビスタクワッドリフトなどスキー場関連施設も無償で貸付け。極楽坂スキー場とらいちようバレースキー場を合わせて一括管理運営を行うこととなり、上下分離方式の形態となった。	↓	■	↓	↓	↓	↓	↓
平成19年3月	当時発行株数の50%を減資(単価を半減)。	↓	↓	35,450	9,500	↓	↓	↓
平成19年5月	4,000万円の増資に富山市が単独で応じた。	↓	↓	75,450	49,500	301,800株	198,000株	65.6%
平成19年9月	2007年9月期末で借入金残高約8億円。	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
平成20年2月	大山観光開発(株)は、多額の債務が経営を圧迫し、債務超過の状態が続いているため、富山県中小企業再生支援協議会主導で私的再生手続。富山市は、再生計画に基づき4億680万円の低利子貸付を行うとともに、債務負担行為を設定し分割払いを行ってきた施設購入費の残額1億2千400万円の繰り上げ返済。	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
平成30年3月				75,450	49,500	301,800株	198,000株	65.6%

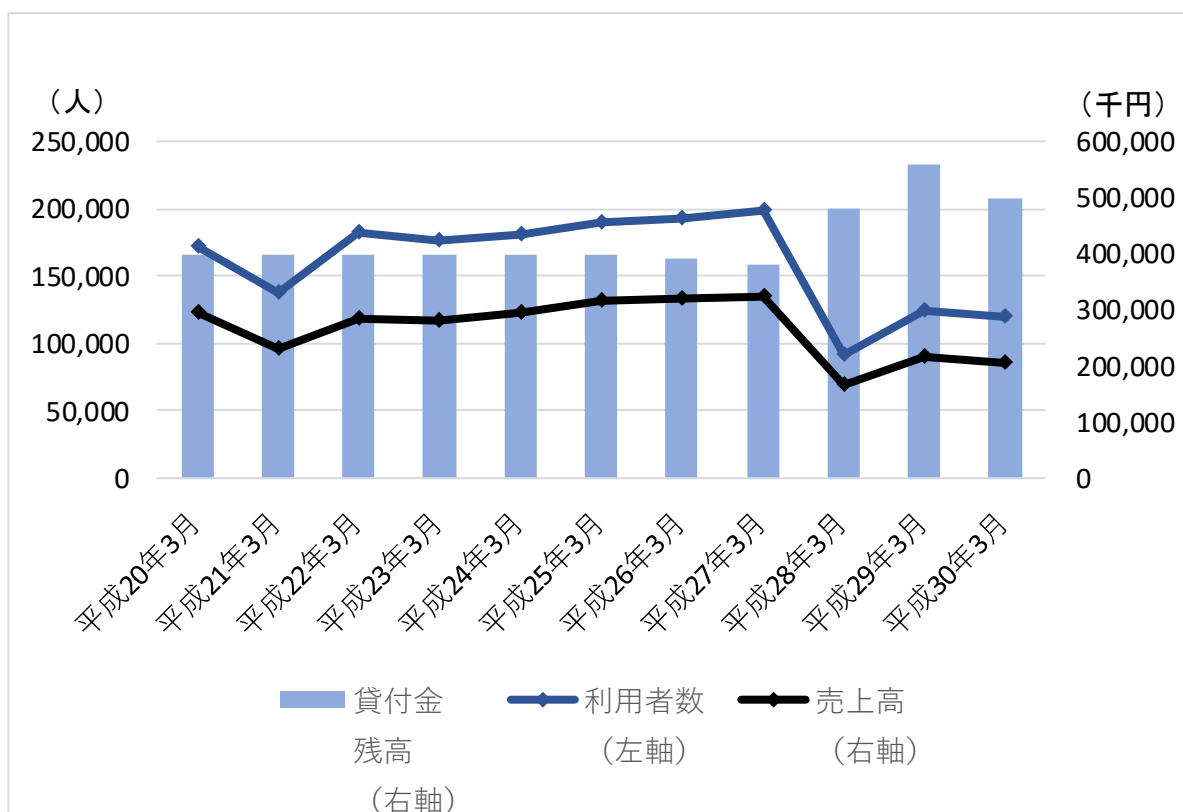
2. 富山市の財政的リスク

前述の通り、本市は大山観光開発㈱に対して平成31年2月末現在4,950万円を出資し、5億円の短期貸付を実施しており、合計5億4,950万円の財政支援を行っている。

大山観光開発㈱は、平成30年3月期末時点で4億4,200万円の債務超過となっていることから、仮に大山観光開発㈱が経営破綻した場合には本市の財政収支に大きな影響を及ぼす恐れがある点で、多大な財政リスクを有していると言える。なお、本市は大山観光開発㈱の債務保証を含む損失補償のリスクは負っていない。

本市の大山観光開発㈱への短期貸付金残高は、平成25年3月期までは4億円で推移し、平成26年3月期、平成27年3月期の回収により残高が減少したが、平成28年3月期の業績の大幅な悪化により5億6,000万円まで増加した。平成31年2月末において残高は5億円となっている。

■ 市の貸付金残高と大山観光開発㈱の業績



第7章 抜本的な改革を含む経営健全化の取組に係る検討

総務省が策定した第三セクター等の経営健全化に関する指針の「抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討のフローチャート」に沿って検討を行った。

1. 事業そのものの意義

立山山麓スキー場は、本市が大山観光開発㈱にスキー場施設を無償で貸し付け、大山観光開発㈱が運営を行っている。また、本市はリフト等のスキー場施設の維持管理に対する支援も行っている。これは、立山山麓スキー場が市民の健康増進に資すると共に、立山山麓一帯の活性化や地域の雇用の場として一定の役割を担っていると考えているためである。このことから、事業そのものの意義（行政目的との一致度）は有るものと考えている。

2. 採算性

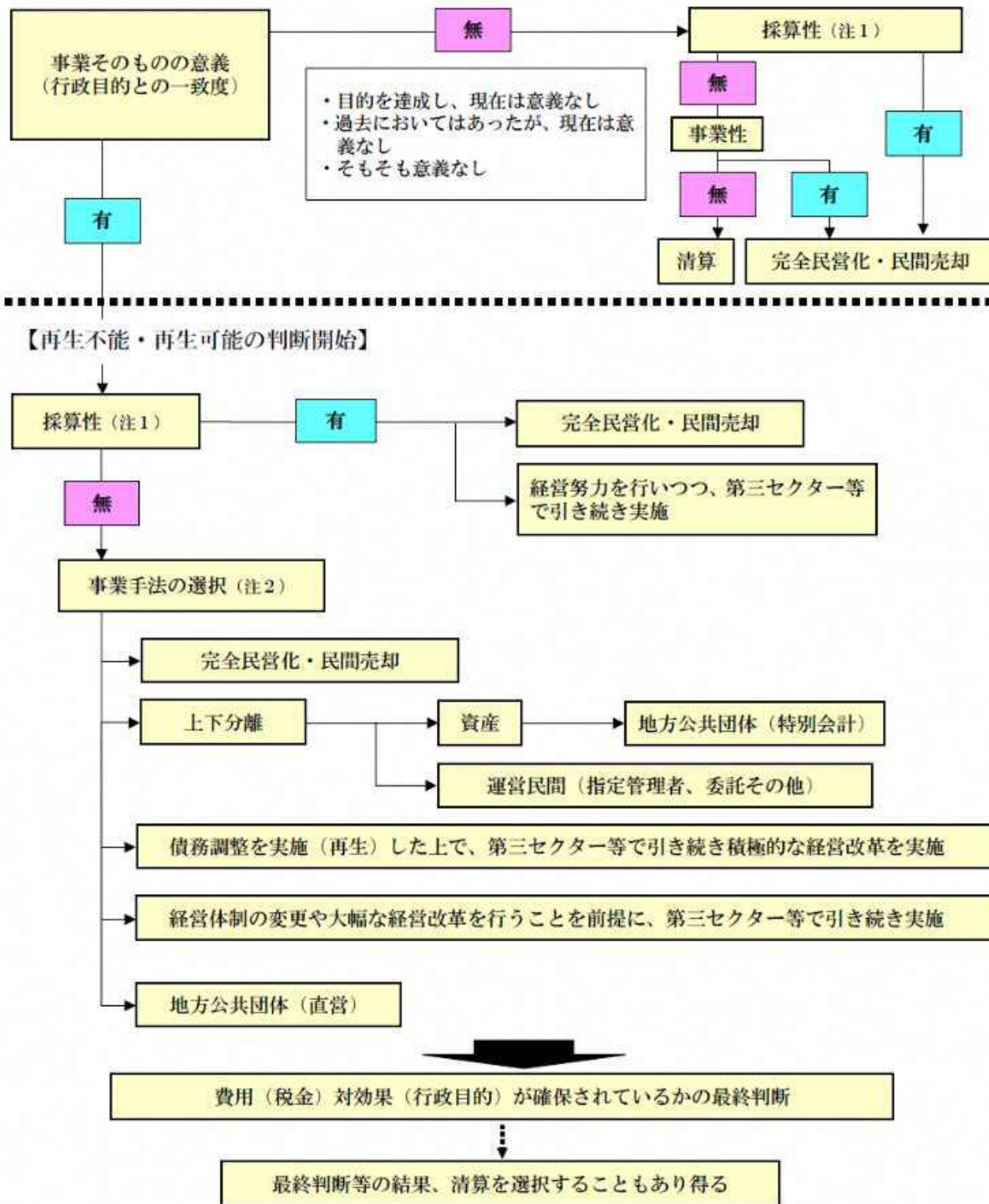
現在、大山観光開発㈱による事業において、スキー人口の減少等により売上が伸びず、また経営を安定させる事業展開がなく採算性はない。

3. 事業手法の選択の検討

また、経営健全化に向けての事業手法の選択について表「事業手法の選択の検討」（P 95）の通り検討した結果、「短期貸付の継続」が優位と考えられる。

しかしながら、現状では採算性がないことから、経営体制の変更や大幅な経営改革を実施し、新規事業へ取組むことによって採算性の向上が考えられるため、大山観光開発㈱において引き続き実施するものとする。

■ 抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討のフローチャート



(注1) 採算性の判断に当たっては、基本的に、指針第3を参照のこと。

(注2) 地方公共団体が、補助金を投入する前提で事業手法の選択を行うべきではない。ただし、性質上第三セクター等の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費及び当該第三セクター等の事業の性質上能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費等に限って、補助金を投入することもあり得る。

■ 事業手法の選択の検討

区分	手法	運営	市のメリット	市のデメリット
完全 民営化・ 民間売却	不動産等を民間へ譲渡		<ul style="list-style-type: none"> 売却収入を得られる。 将来の資金負担から解放される。 	<ul style="list-style-type: none"> 譲渡の際に負担金(修繕・撤去費用等)を要求される可能性がある。(条件次第では債権放棄もあり得る。) 多額の債務がある中で譲渡先の選定が困難である。
上下分離	【大山観光開発(株)を清算しない場合】 ・民間企業と合併 ・JV設立	他社	<ul style="list-style-type: none"> スキー場運営・会社経営に長けた事業者による経営健全化の可能性が高まる。 	<ul style="list-style-type: none"> 多額の債務がある中で、合併先、JVパートナーの選定が困難である。(条件次第では債権放棄もあり得る。)
	【大山観光開発(株)を清算する場合】 新規参入会社による運営		<ul style="list-style-type: none"> スキー場運営・会社経営に長けた事業者によるスキー場運営が行える。 	<ul style="list-style-type: none"> 回収不能債権を放棄する必要がある、返済可能として短期貸付を実施しているにもかかわらず債権放棄することは市民への背任行為にあたる。
指定管理	清算→指定管理		<ul style="list-style-type: none"> スキー場運営・会社経営に長けた事業者によるスキー場運営が行える。 売り上げの一部を歳入として見込める。 辺地債を利用した索道整備等が可能となる。 	<ul style="list-style-type: none"> 回収不能債権を放棄する必要がある、返済可能として短期貸付を実施しているにもかかわらず債権放棄することは市民への背任行為にあたる。
経営改革	短期貸付の継続	大山観光	<ul style="list-style-type: none"> 財務状況を見ながら適時に貸付方針を検討することができる。 営業結果をふまえた貸付が可能である。 貸付金の機動的な回収が可能である。 	<ul style="list-style-type: none"> 貸付額の判断が求められる。 経営が悪化した場合は貸付額の増加が見込まれる。
	短期貸付を長期貸付に変更	光開発(株)	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的な回収計画を明示することにより対外的な説明がしやすくなる。 	<ul style="list-style-type: none"> 貸付金の回収が固定化され、機動的な回収ができなくなる。 経営が悪化した場合は貸付額の増加が見込まれる。
	短期貸付を資本金(投資)に充当変更		<ul style="list-style-type: none"> 資本金が5億円を超え法定監査が必要となり財務の管理体制整備・経営力強化が図られる。 	<ul style="list-style-type: none"> 出資金の回収は担保されない。 赤字体質の企業に対し投資することは市民への背任行為にあたる恐れがある。
債務調整& 経営改革	第二会社方式	他社	<ul style="list-style-type: none"> 健全な財務状態の会社が運営を行うことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 回収不能債権を放棄する必要がある。 市が会社分割を働きかけ会社分割による清算によって債権放棄することは市民への背任行為にあたる恐れがある。

第8章 基本方針

1. 事業手法の選択

これまで本市が大山観光開発(株)に対して行ってきた支援の意義を踏まえ、本方針で選択する事業手法については次のとおりとする。

立山山麓スキー場については、
経営体制の変更や大幅な経営改革を行うことを
前提に、大山観光開発(株)で引き続き運営

2. 経営健全化に向けた経営体制の変更や大幅な経営改革に向けた取組

(1) 経営体制の変更

組織分析で明らかになった、会社規模に対して取締役の人数が多いことや、スキー場運営や経営に経験豊富なメンバーが少ない現状を踏まえ、取締役人数を見直し、外部の専門家を取締役に招聘することとする。

(2) 大幅な経営改革に向けた取組

経営の健全化につなげるため、次の取り組みを行うこととする。

- ・ リフト運行の効率化
- ・ リフト整備の効率化及び修繕計画の見直し
- ・ レンタル事業の自社運営
- ・ グリーンシーズンの営業見直し
- ・ 他地域スキー場との共通リフト券への加入
- ・ 駐車場の一部有料化
- ・ レストランの食材原価率の見直し
- ・ 借地料の減額

これらの取組によって、初年度は約1,000万円、次年度以降は約4,800万円以上の経常利益を見込む。

なお、取組の詳細は「第9章 大山観光開発株式会社による経営健全化に向けたアクションプラン」において詳しく述べる。

3. 基本方針

事業手法の選択及び大幅な経営改革に向けた取組を踏まえ、本市の基本方針を次のとおり定める。

短期貸付による支援を継続するが、

- ・ 達成度を設定する
(平成 31 年度 1,000 万円、平成 32 年度以降
毎年 2,000 万円の貸付額の減額)
- ・ 評価期間を設定する (3 年間)

※暖冬等の特殊な事情がある場合などを考慮し、当初 3 年間で 5,000 万円の減額を可とする。しかし、3 年間で 5,000 万円の減額を達成できない場合は、それ以降の貸し付けを行わない旨の判断を行う。

第9章 大山観光開発株式会社による経営健全化に向けたアクションプラン

1. 要約

今回掲げるアクションプランには、「数値計画に反映するもの」と、「数値計画に反映しないもの」の2種類ある。

「数値計画に反映するもの」は、重要かつ会社に与える影響が大きいものを中心である。損益、及びキャッシュ・フローに与える金額的影響を今後5期に渡って試算した。

「数値計画に反映しないもの」は、損益やキャッシュ・フローに即時に大きな影響を与えるものではないものの、継続的に取り組むことにより経営健全化に繋がると考えられるものを記載している。

「数値計画に反映するもの」の損益、及びキャッシュ・フローに与える金額的影響は以下の通りである。

■ アクションプランの数値計画への影響（全体） （千円）

	平成32年 3月期	平成33年 3月期	平成34年 3月期	平成35年 3月期	平成36年 3月期
売上高	22,410	27,010	27,010	27,010	27,010
売上原価	24,076	△1,213	△1,213	△1,213	△1,213
売上総利益	△1,666	28,222	28,222	28,222	28,222
販売費及び一般管理費計	△24,476	△61,946	△43,899	△45,563	△28,957
営業利益	22,810	90,169	72,122	73,785	57,180
富山市補助金	△7,733	△36,652	△18,605	△20,269	△3,663
その他収益	△4,749	△4,749	△4,749	△4,749	△4,749
営業外収益計	△12,482	△41,401	△23,354	△25,018	△8,412
営業外費用計	-	-	-	-	-
経常利益	10,327	48,767	48,767	48,767	48,767

2. 数値計画に反映するアクションプラン

(1) リフト運行の効率化

現在、立山山麓スキー場のリフトは極楽坂エリアで4基、らいちょうバレーエリアで4基、計8基稼動している。当該スキー場は富山県で最大規模であることを強みとしている一方で、近年は来場者数が減少傾向にある。その結果、需要（来場者）と供給（リフト稼動）のバランスがとれていない。

今後は、需要と供給のバランスをとりながら、リフトの運行を行う。らいちょうバレーエリア第2ペアリフトA線は並行してB線があり、また極楽坂エリア第8ペアリフトは主にジャンプ競技開催時に使用しているため見直しを検討する。

これにより、リフトメンテナンス費用の削減及びリフト運行のための人件費が削減されるため、富山市の補助金の減額を可能とし、会社の経常利益においても400万円～800万円の改善が見込まれる。

■ リフト運行計画

エリア名	リフト名	実績	計画						
		平成30年 3月期	平成31年 3月期	平成32年 3月期	平成33年 3月期	平成34年 3月期	平成35年 3月期	平成36年 3月期	平成37年 3月期
	第2ペアリフトA線	○							→(見直し)→
	第2ペアリフトB線	○							→
	第3ペアリフト	○							→
	第5ペアリフト	○							→
	ゴンドラリフト	(休止中)							
らいちようバレー 計		4基	4基	4基	4基	4基	4基	4基	3基
	第1クワッドリフト	○							→
	ピスタクワッドリフト	○							→
	第3ペアリフト	○							→
	第8ペアリフト	○			→(見直し)	-----	-----	-----	-----
	第9ペアリフト	(休止中)							
極楽坂 計		4基	4基	4基	3基	3基	3基	3基	3基
立山山麓スキー場合計		8基	8基	8基	7基	7基	7基	7基	6基

■ 数値計画への影響

(千円)

	平成32年 3月期	平成33年 3月期	平成34年 3月期	平成35年 3月期	平成36年 3月期	平成37年 3月期
売上高						
売上原価						
売上総利益	-	-	-	-	-	-
販売費及び一般管理費計	△7,733	△40,782	△22,735	△24,399	△7,793	△12,605
営業利益	7,733	40,782	22,735	24,399	7,793	12,605
富山市補助金	△7,733	△36,652	△18,605	△20,269	△3,663	△4,345
その他収益						
営業外収益計	△7,733	△36,652	△18,605	△20,269	△3,663	△4,345
営業外費用計						
経常利益	-	4,130	4,130	4,130	4,130	8,260

(2) リフト整備の効率化及び修繕計画の見直し

①メンテナンス効率向上施策

ア) 競争入札の徹底

現在、基本的に索道メーカー1社へ発注しているため、工事や機器購入などの発注業務に競争原理が働いていない。

今後は、相見積りの徹底を行う。索道機器のほぼ80%は一般の汎用機器であり、製造元の索道メーカーのオリジナル部品以外は、製造元以外の索道メーカーや汎用機器メーカーでもメンテナンスすることは可能であるため、メリットの大きい方に発注すべきである。ただし、部品交換やオーバーホール品の取り付け時に調整や確認作業が発生することがあるため、スキー場でその調整や確認作業ができる技術者を育成しなければならない。また、リフトを製造した索道メーカー以外に発注する場合、機器仕様・整備内容・作業区分などが明確にわかる発注仕様書を作成しなければ、他の索道メーカーや汎用機器メーカーでは正確な見積作業はできないことから、正確に発注仕様書を作成できる技術力も必要となる。

それを踏まえて、これからは競争入札を徹底すると同時に、正確な見積仕様書の作成と見積内容の精査を行っていく。

イ) 検査結果の整備計画の見直し

現在、メーカー点検で指摘された項目のうち、いくつかの点について、整備項目や整備計画に反映されていないものがあり、今後順次整備を行っていく必要がある。

今後は、中長期修繕計画において、修繕内容の見直しを行ない、コストダウンを図る。

②中長期修繕計画

ア) 極楽坂エリアリフト整備計画

メンテナンス効率化及び第8ペアリフト見直し等の施策により、5年間で約35%のコストダウンを目指す。

■ 極楽坂エリアリフト修繕計画

年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度	平成34年度	平成35年度
施設名	修繕項目	修繕項目	修繕項目	修繕項目	修繕項目
ビスタクウッドリフト (平成3年製)	油圧緊張装置整備 受圧索装置整備 索輪タイヤ類 消耗品・油脂類	受圧索装置整備 握索機オーバーホール45台 消耗品・油脂類	握索機オーバーホール45台 消耗品・油脂類	握索機オーバーホール40台 消耗品・油脂類	支えい索交換 切詰 消耗品・油脂類
第1クウッドリフト (平成19年製)	常用・非常用制動機ユニット整備 風速計OH 索輪タイヤ類 消耗品・油脂類	受圧装置整備 折返滑車軸整備 消耗品・油脂類	受圧装置整備 消耗品・油脂類	受圧装置整備 索輪タイヤ類 消耗品・油脂類	山頂ステージ張替 消耗品・油脂類
第3ペアリフト (平成3年製)	緊張装置整備 索輪タイヤ類 消耗品・油脂類	モータ・減速機・原動軸オーバーホール、折返滑車軸整備 消耗品・油脂類	非常用制動機・ユニット整備 消耗品・油脂類	消耗品・油脂類	受圧ピン・ブッシュ1/2 消耗品・油脂類
第8ペアリフト (平成10年製)	索輪タイヤ類 消耗品・油脂類				
第9ペアリフト (平成10年製)					
保守点検	保守点検	保守点検	保守点検	保守点検	保守点検

イ) らいちょうバレーエリアリフト整備計画

メンテナンスの効率化及び第2ペアパラレルリフトA線見直し等の施策により、5年間で25%程度のコストダウンを目指す。

■ らいちょうバレーエリアリフト修繕計画

施設名	年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度	平成34年度	平成35年度
		修繕項目	修繕項目	修繕項目	修繕項目	修繕項目
第2ペアパラレルリフト A線 (平成1年製)		受圧装置整備 索輪タイヤ類 消耗品・油脂類	受圧装置整備 緊張装置整備 消耗品・油脂類	消耗品・油脂類	折返滑車軸整備 消耗品・油脂類	消耗品・油脂類
		受圧装置整備 索輪タイヤ類 消耗品・油脂類	受圧装置整備 消耗品・油脂類	緊張装置整備 消耗品・油脂類	折返滑車軸整備 消耗品・油脂類	消耗品・油脂類
第3ペアリフト (平成19年製)		受圧装置整備 脱索検出装置更新 索輪タイヤ類 消耗品・油脂類	受圧装置整備 消耗品・油脂類	減速機オーバーホール モーターオーバーホール 消耗品・油脂類	制動機ユニットオーバーホール 消耗品・油脂類	受圧装置整備 折返滑車軸整備 消耗品・油脂類
		減速機オーバーホール 原動軸更新 モーターオーバーホール 索輪タイヤ類 消耗品・油脂類	制動機ユニットオーバーホール 消耗品・油脂類	消耗品・油脂類	緊張装置更新 折返滑車軸整備 脱索検出装置更新 消耗品・油脂類	消耗品・油脂類
保守点検		保守点検	保守点検	保守点検	保守点検	保守点検

ウ) 圧雪車整備計画

現在の6台体制から4台体制へ移行するとともに、メンテナンスにおいては競争入札の徹底や一部を自社点検することなどにより、30%程度のコストダウンを目指す。

■ 圧雪車整備計画

概要						使用残年数の見積				
エリア	メーカー	品名/車体番号	年式	導入年月	リース終了	経過年数(年) (A)	稼働時間(2018現在)(時間) (B)	稼働時間/年平均(年) (C=B/A)	使用残時間(2018現在)更新目安8,500時間 (D)	使用残年数(年) (E=D/C)
極楽坂	ドイツ ケースボーラー社	ピステンブーリー-PB300W	2008 新古車	平成21年12月	平成27年12月	9	5,348	594	3,152	5
	ドイツ ケースボーラー社	ピステンブーリー-PB400W WKU5824CQAL010515	2010 デモ車	平成23年12月	平成29年11月	7	4,365	624	4,135	7
	ドイツ ケースボーラー社	ピステンブーリー-PB400 WKU5824CQAL011127	2013	平成25年12月	平成32年12月	5	2,497	499	6,003	12
らばいしちょう	ドイツ ケースボーラー社	ピステンブーリー-PB600 WKU5826MA6L010097	2006 デモ車	平成19年12月	平成25年11月	11	7,036	640	1,464	2
	ドイツ ケースボーラー社	フォーマチック350 WKU4860CQAV010046	2010 新古車	平成25年12月	平成31年12月	5	2,350	470	6,150	13
	ドイツ ケースボーラー社	ピステンブーリー-PB400 WKU5824CQFL011366	2015	平成27年12月	平成34年12月	3	1,405	468	7,095	15

概要						使用計画								
エリア	メーカー	品名/車体番号	年式	導入年月	リース終了	平成31年	平成32年	平成33年	平成34年	平成35年	平成36年	平成37年	平成38年	平成39年
極楽坂	ドイツ ケースボーラー社	ピステンブーリー-PB300W	2008 新古車	平成21年12月	平成27年12月	○	○	○	○	○	廃車			
	ドイツ ケースボーラー社	ピステンブーリー-PB400W WKU5824CQAL010515	2010 デモ車	平成23年12月	平成29年11月	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	ドイツ ケースボーラー社	ピステンブーリー-PB400 WKU5824CQAL011127	2013	平成25年12月	平成32年12月	●	●	○	○	○	○	○	○	○
らばいしちょう	ドイツ ケースボーラー社	ピステンブーリー-PB600 WKU5826MA6L010097	2006 デモ車	平成19年12月	平成25年11月	○	○	廃車						
	ドイツ ケースボーラー社	フォーマチック350 WKU4860CQAV010046	2010 新古車	平成25年12月	平成31年12月	●	○	○	○	○	○	○	○	○
	ドイツ ケースボーラー社	ピステンブーリー-PB400 WKU5824CQFL011366	2015	平成27年12月	平成34年12月	●	●	●	●	○	○	○	○	○

③数値計画

メンテナンス費用削減により、各期において300万円～3,600万円程度の一般管理費が減少する見込みである。

メンテナンス費用の殆どは、現状本市からの補助金により賄われているため、メンテナンス費用の削減は、本市からの補助金の支出が減少する。

(3) レンタル事業の自社運営

現在、レンタル事業は、近隣のレンタル業者や宿泊施設が行っており、自社では行っていない。レンタル事業は採算性が高い事業であり、これを自社で行わないことにより、大きな売上・利益を逸している。

今後は、自社でレンタル事業を行う。初期費用としてレンタル品の購入を要するが、損益及びキャッシュ・フローは1年目からプラスになることが見込まれる。

■ レンタル事業売上高試算（初年度）

	来場者数 (人) ※1 A	レンタル 利用率 ※2 B	レンタル利 用者数 (人) C= A×B	スキー/ス ノーボード 比率 D	利用者数 (人) E= C×D	単価 (円) ※3 F	売上高 (千円) G= E×F
スキー				60%	5,115	3,200	16,368
スノーボード				40%	3,410	4,200	14,322
一般	106,562	8%	8,525		8,525	3,600	30,690
スキー学校	8,627	25%	2,157		2,157	2,000	4,314
修学旅行	571	25%	143		143	2,000	286
合計	115,760		10,825		10,825	3,260	35,290

■ レンタル事業売上高試算（2年目以降）

	来場者数 (人) ※1 A	レンタル 利用率 ※2 B	レンタル利 用者数 (人) C= A×B	スキー/ス ノーボード 比率 D	利用者数 (人) E= C×D	単価 (円) ※3 F	売上高 (千円) G= E×F
スキー				60%	5,115	3,200	16,368
スノーボード				40%	3,410	4,200	14,322
一般	106,562	8%	8,525		8,525	3,600	30,690
スキー学校	8,627	50%	4,314		4,314	2,000	8,628
修学旅行	571	50%	286		286	2,000	572
合計	115,760		13,125		13,125	3,039	39,890

※1：平成29年-平成30年シーズンの来場者数（暖冬ではない前提で今後平均的に見込まれる数値と想定するため採用）。

※2：一般については、他スキー場のデータをみると、10%~15%程度が多く、単純平均すると12%となるが、新規事業であることを考慮し、2/3を乗じ8%で設定。
スキー学校・修学旅行については、70%がレンタルを利用するものと想定され、大山観光開発㈱のレンタル利用を平成31年度は25%、平成32年度以降は50%で設定。

※3：一般の価格は近郊で一番高額なスキー場と同額に設定。

■ レンタル事業初年度損益

項目	金額 (千円)	備考
売上高	35,290	
レンタル購入費用	27,687	
売上原価	27,687	
売上総利益	7,604	
人件費	3,888	
消耗品費	2,000	
販売費及び一般管理費	5,888	
営業利益	1,716	
建物貸付料	△648	
営業外収益	△648	
営業外費用	-	
経常利益	1,067	

■ レンタル事業2年目以降の損益

項目	金額 (千円)	備考
売上高	39,890	
レンタル購入費用	2,398	毎期少しずつ買い替えが必要となる
売上原価	2,398	
売上総利益	37,492	
人件費	3,888	初年度に同じ
消耗品費	-	初年度のみ
販売費及び一般管理費	3,888	
営業利益	33,604	
建物貸付料	△648	初年度に同じ
営業外収益	△648	
営業外費用	-	
経常利益	32,956	

(4) グリーンシーズンの営業見直し

現在、グリーンシーズンにジップライン・アドベンチャー事業を行っているが、過去5期以上連続で赤字事業となっている。現状の平成31年3月期のグリーンシーズン（4月～11月）は、売上高1,600万円、営業利益△7,000万円、経常利益△4,400万円である。

平成31年度は赤字解消を最優先とするため、グリーンシーズンの営業を一旦休止するが、地元宿泊施設などの関係者と連携を図りながら、グリーンシーズンの活性化策について検討する。

なお、立山山麓スキー場周辺の遊歩道整備は、今後も継続して実施する。

(5) 他地域スキー場との共通リフト券への加入

現在、立山山麓スキー場単独のシーズン券を販売するとともに、「スノーバーズクラブ」という制度に加盟している。これは、立山山麓スキー場のシーズン券購入者が他の加盟スキー場を利用した場合、リフト1日券が半額になる等の特典があり、シーズン券の魅力を高めて購買意欲の向上につながっている。

スノーバーズクラブ以外では、他のスキー場との共通シーズン券は販売していない。

今後は、より多くのスキー場で利用できる共通リフト券に加盟することにより、年間で約250万円の売上高増加を見込む。

(6) 駐車場の一部有料化

現在、土日・祝日を中心に、極楽坂エリア駐車場は、満車になる状況である。

今後は、土日・祝日に、センターハウスの最前列に台数限定で駐車場を有料で提供し、小さな子供を持つファミリー層などのニーズに応える。

これにより、売上・利益の増加を見込む。売上高は、1台2,000円とした場合、年間約70万円の利益が見込まれる。

(7) レストランの食材原価率の見直し

現在、食材原価率は5年平均37.44%で一般的な飲食店の原価率30%を上回っている。

食材原価率が一般的な水準と比較して高いことから、今後は、メニューの変更や仕入条件・相手先の見直し、販売価格の引き上げ等を検討し食材原価率30%を目指す。食材原価率30%とした場合、約190万円の経費削減となる。

(8) 借地料の減額

平成30年3月期の借地料が約2,300万円であり、その1割に相当する約230万円を、地権者との交渉による減額目標とする。

3. その他のアクションプラン

(1) アンケートシステムの導入

現在、顧客の情報を得る手段がないため、実施された取組を検証することが少ない。

今後はアンケートシステムを導入し、顧客の属性、動向、ニーズ、志向を探るために来場者アンケートを実施し、取組の検証と企画立案に活かす。

(2) 宿泊施設と連動

現在、日帰り客が中心であるため、「宿泊＋リフト券付き」などのパックプランは無い。

今後は宿泊施設と連携し、周辺宿泊施設を絡めたプラン作りと、そのプランに盛り込む企画・アクティビティの造成を行う。さらに、学校団体、修学旅行団体、インセンティブ旅行団体などの一括受付体制を構築し、利便性の向上を図る。

これらにより、学校団体、インバウンド団体の集客に繋がり、今後の入込数の増加を目指す。

(3) レストランメニュー・レイアウトの見直し

現在、外からの持込み増加により客単価が減少しており、これは、例年変化のないメニュー構成であることなどにより自社レストランの魅力が十分に伝えられていないことが主要因と考えられる。また、全体の席数が少なく土日・祝日は、定員越えとなっているほか、クレープ販売コーナーがセンターハウス内の奥にあるので、初回来場の顧客に気づかれにくい。

今後は、どの商品が売れ筋かを分析し、売れ筋を重点的に販売する手法を実施し、売れ筋商品を残した上でメニューのリニューアルを実施する。

また、4名席を長テーブルに変更することで、席数を増やすとともに、クレープコーナーを顧客動線近くへ移動させることにより、レストラン売上・利益の増加を見込む。

■ 極楽坂レストラン変更イメージ

極楽坂レストラン



変更イメージ



(4) 広告宣伝

広告宣伝は、テレビ、新聞、雑誌がメインとなっており、費用対効果を考慮した広告ができていない。今後は、来場者アンケートを実施し、的確な情報を基に広告を行う必要がある。

(5) 小学生リフト券無料化

少子・超高齢社会にあって長期的にマーケット規模を見た場合、今の子供たちにスキーを体験させることは非常に重要である。

今後は、小学生を対象に、土日・祝日リフト無料券を配布する。初年度である平成31年度は富山市内を対象に実施し、2年目以降は近隣の市町村への拡大を検討する。これにより、スキーを行うきっかけが生まれ、保護者と共にスキー場へ訪れる機会が増えることで、付帯収入を伸ばすことが可能となり、収益拡大に大きく貢献することが見込まれる。

(6) アクティビティの多様化

らいちょうバレーエリアのファミリー（キッズ）パークには、ムービングベルトの設置のみである。また、遊びの種類は、「スキー」「スノーボード」「ソリ遊び」しかなく、レジャー志向のファミリーや観光メインの訪日外国人を受け入れるアクティビティが存在しない。このため、今後は、幅広いターゲットへ訴求するため、スノーモービルなどのアクティビティやスノーラフティングの設置を検討する。

(7) 全従業員のマルチタスク化の推進

索道の整備作業は、少数精鋭でスキー場の運営を行う場合、各部門に専門的なスキルは必要だが、部門別に縦割りの組織を作ると非効率的になりやすい。このことから、社内の他の部署からの応援により対応することとし、全員が共有できるマニュアルや社員教育制度を充実させ、組織全体のマルチタスク化を推進することにより技術の継承に努めることとする。

(8) その他

他スキー場との差別化を図り、絶景ポイントのPRなど県外顧客への宣伝活動を強化し、新規顧客の誘客に努める。

営業体制に関する改善として、ファミリー客をターゲットとした託児所を含めたキッズルームの運営、遠方客を誘客するため仮眠室の運営、既存顧客への満足度アップのためシーズンロッカーの導入を検討する。

さらに、インバウンド誘客として、立山黒部のブランドを活かした立山山麓スキー場の存在をPRする。また、多言語対応の場内の案内板設置などの整備を検討する。

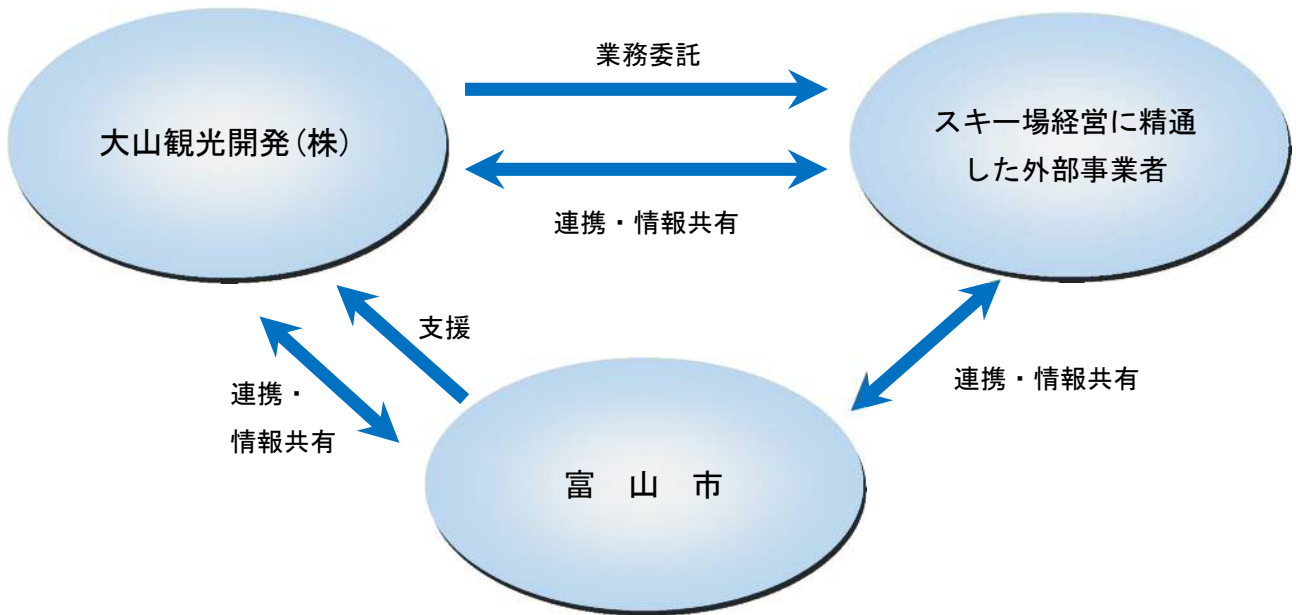
第10章 経営健全化に向けた推進体制

大山観光開発(株)の経営健全化には、当事者の不断の経営努力が必要不可欠である。また、行政、スキー場経営に精通した外部有識者は、経営健全化の重要性や役割を理解し、連携しながら一体的に取り組むことが重要であるため、協働による推進体制をより強化していく。

1. 推進体制の役割

主 体	主な役割
①富山市	<ul style="list-style-type: none">・大山観光開発株式会社に対し、短期貸付を継続する(評価期間有)。・経営健全化の成果を検証し、評価する。・大山観光開発株式会社やスキー場経営に精通した外部有識者との調整や連携のコーディネートを行い、支援体制を構築する。・グリーンシーズンの活性化に向けた、新たな施策に対する支援の検討を行う。
②大山観光開発株式会社	<ul style="list-style-type: none">・立山山麓スキー場の運営の当事者として積極的に経営改善に取り組み、健全な経営状況を目指す。・市民の健康増進に寄与できる魅力あるスキー場運営を行う。・グリーンシーズンの活性化に向けた、新たな施策について検討を行う。
③スキー場経営に精通した事業者	<ul style="list-style-type: none">・スキー場経営に精通した事業者として、事業再生のアドバイスを大山観光開発株式会社に行う。

2. 推進体制の連携



参考資料

1. 出典一覧

資料名	出典
国内スキー場数の推移	鉄道輸送統計調査(国土交通省)、レジャー白書2017
スキー・スノーボード参加人口及び索道輸送旅客数の推移	鉄道輸送統計調査(国土交通省)、レジャー白書2017
主なウィンタースポーツ参加人口の推移	レジャー白書2017
スキー・スノーボードの実施状況	スノーリゾート地域の活性化に向けた検討会中間報告【参考資料】各種調査結果、事例等(観光庁)
訪日外国人の推移	訪日外国人消費動向調査(観光庁)、海外スキー市場に関するデータ整理(観光庁)、訪日外客統計(JNTO)、国内インバウンド市場に関する調査を実施(2016年矢野経済研究所)より作成
訪日外国人スキー者数の推移	訪日外国人消費動向調査(観光庁)、海外スキー市場に関するデータ整理(観光庁)、訪日外客統計(JNTO)、国内インバウンド市場に関する調査を実施(2016年矢野経済研究所)より作成
富山県内の主要宿泊施設における外国人宿泊数	富山県観光振興室調べ(観光経済新聞より)
富山県の観光客入込数(延べ数)	公社とやま観光推進機構
国籍・地域別 観光・レジャー目的訪日旅行での参加率・希望率	レジャー白書2016
国内自動ゲートシステム導入スキー場数	富山市商工労働部観光政策課調べ
周辺ホテル一覧	飛越協議会ホームページ
極楽坂レストラン風景	立山山麓スキー場ホームページ
らいちょうバレーキッズパーク写真	立山山麓スキー場ホームページ
ジップライン・アドベンチャー営業案内	立山山麓スキー場ホームページ
エリアマップ	グーグルマップ
営業日数と入込数	富山市商工労働部観光政策課調べ
リフト料金	富山市商工労働部観光政策課調べ
コース・パーク状況の比較	富山市商工労働部観光政策課調べ
駐車場の比較	富山市商工労働部観光政策課調べ
アクセスの比較	富山市商工労働部観光政策課調べ
宿泊施設の比較	富山市商工労働部観光政策課調べ
スマホおよび多言語対応	富山市商工労働部観光政策課調べ
WEB・SNSの比較	富山市商工労働部観光政策課調べ

2. 用語解説

項目	意味
アクティビティ	旅行先・リゾート地などでの遊び・体験
一般管理費	企業全体を運営し管理するために要した費用をいい、借地料・家賃、水道光熱費、租税公課、減価償却費、その他の経費が該当する
インスタグラム	ソーシャル・ネットワーキング・サービスの一つであり、写真共有等の機能を有する
インセンティブ旅行	企業の営業部員、代理店などを対象に成績優秀な人に対する報酬として企業が企画する旅行
インバウンド	外国から自国への旅行、または旅行者
インフルエンサー	世間に与える影響力が大きい行動を行う人物
営業キャッシュ・フロー	商品の販売や仕入れ、経費や人件費の支払いなど企業の営業活動から生じる資金の変動を表示する項目
営業利益	損益計算書上に表される利益のひとつで、企業が本業で稼いだ利益を表す。売上高から売上原価を差し引いた「売上総利益」から、さらに「販売費および一般管理費(販管費)」を差し引いて計算される。
オーバーホール	機械製品を部品単位まで分解して清掃・再組み立てを行い、新品時の性能状態に戻す作業のこと
カービングスキー	板の前後の幅が広く、中程が狭いスキー板
借入金日次増減	借入金の残高がどのように増減するかを日次で確認するもの
勘定科目	表示金額の内容を示す名称
キャッシュ・フロー	企業の活動によって実際に得られた収入から、外部への支出を差し引いて手元に残る資金の流れのこと
キャンパススキー	平らな所に置くとセンター部が地面から少し浮き、かまぼこ状に曲げが付いているスキー板
繰越利益剰余金	利益剰余金のうち、利益準備金とその他利益剰余金以外の社内留保利益のことであり、毎期の当期純利益の蓄積
グリーンシーズン	降雪がなく、スキー場が緑に覆われている期間
現金主義	現金の受け渡しの時点で収益・費用を計上する基準
固定資産	資産のうち、1年を超えて現金化、費用化が見込まれるもの
財務キャッシュ・フロー	設備投資やM&A、資金の貸付など企業の投資活動から生じる資金の変動を表示する項目
債務超過	負債の総額が資産の総額を超える状態
索道	空中に渡したロープに吊り下げた輸送用機器に人や貨物を乗せ、輸送を行う交通機関であり、ロープウェイ、ゴンドラリフト、スキー場のリフトなどが含まれる
シーズンロッカー	スノーシーズン一期間を通して定額で貸し出しを行うロッカー
ジップライン・アドベンチャー	木々の間に張られたワイヤーロープをプーリーと呼ばれる滑車を使って滑り降りる遊び
上下分離	下部(インフラ)の管理と上部(運行・運営)を行う組織を分離し、下部と上部の会計を独立させる方式
スノーシーズン	降雪があり、ウィンタースポーツ・レジャー施設としてスキー場が稼動する期間
正常収益力分析	決算上の利益から、事業と関係のない損益や非経常的に発生する損益を除いて、事業そのものが生み出す実態の収益力算出し分析すること

項目	意味
装置産業	一定以上の生産やサービスの提供のために巨大な装置・システムを要すると考えられる産業
損益計算書	1年間の経営成績を表す決算書であり、収益と費用、及びその差である利益を記載したもの
損益分岐点分析	収益と費用が等しくなる売上高を算出した上で、一定の利益をあげるのには売上高をどれだけにしなければならないか、費用はどれだけを抑えなければならないか等を分析するもの
第二会社方式	財務内容が悪化している企業の収益性のある事業を会社分割または事業譲渡により切り分け、新設法人または既存の法人(第二会社)に承継させ、不採算事業や債務が残った移転元法人を、その後特別清算などを用いて整理することによる再生手法
ツイッター	ソーシャル・ネットワーキング・サービスの一つであり、「ツイート」と呼ばれるメッセージや画像、動画等の投稿の機能を有する
ツリーラン	圧雪していない林の中を滑ること
投資キャッシュ・フロー	資金の調達や返済など財務活動から生じる資金の変動を表示する項目
パーク	レールやキッカー、ボックスなどの造作物が設置されている場所
バックカントリー	スキー場の管理外にあり、より自然に近い斜面・積雪を楽しむことができるエリア
発生主義	現金の収入・支出に関係なく財貨または役務の提供が発生した時点で費用・収益を計上する基準
フェイスブック	ソーシャル・ネットワーキング・サービスの一つであり、友達や家族と写真や動画、近況の共有や、メッセージをやり取り等の機能を有する
フリーキャッシュ・フロー	企業が事業活動から獲得した資金のうち自由に使うことができる資金を意味し、営業キャッシュ・フローと投資キャッシュ・フローとの合計で計算される
平均成長率	複数年にわたる成長率から、1年あたりの平均を求めたもの
ポジショニングマップ	自社製品・サービスの競争優位性ある独自のポジショニングを導き出す作業を効果的に行う手法の一つを指す
マルチタスク化	複数の作業を同時にもしくは短期間に並行して切り替えながら実行する仕組みに切り替えること
ライン	ソーシャル・ネットワーキング・サービスの一つであり、インターネット電話やメッセージやり取り等の機能を有する
利益剰余金	貸借対照表の純資産の部に記載される株主資本の一部であり、企業が生み出した利益が会社内部に蓄積されているもの
流動資産	資産のうち、通常1年以内に現金化、費用化が見込まれるもの
ロッカースキー	スキーの先端や後端を反らした形状のスキー板
ECサイト	インターネット上で商品を販売するウェブサイト
JV	「ジョイントベンチャー」の略で、複数の異なる企業等が共同で事業を行う組織のこと
PDCAサイクル	Plan(計画)・Do(実行)・Check(評価)・Action(改善)を繰り返すことによって、生産管理や品質管理などの管理業務を継続的に改善していく手法
SNS	ソーシャル・ネットワーキング・サービスの略で、人と人とのつながりを支援するインターネット上のサービス
WEB	インターネット上の様々な情報(テキスト・画像・動画など)を関連付け、結びつけるシステム
Wi-Fi	情報処理端末機器間で無線通信を利用してデータの送受信を行うシステム

大山観光開発株式会社経営健全化方針

平成 31 年 3 月

富山市商工労働部 観光政策課

T E L : 076-443-2072 F A X : 076-443-2184