

第3回観光新興のための財源確保検討委員会

白馬バレースキー市場分析および 海外の観光財源・観光局との比較

白馬バレー索道事業者プロモーションボード
高梨 光

本資料のまとめ

【スキー国内市場縮小の危機】

- 国内スキー人口減少の加速、北米市場との競合激化が予見され、白馬は国内知名度の再建と更なるインバウンド獲得が急務。

【ヒト・カネに関する再整備が急務】

海外観光局は税金を活用し、【集客】と来場後の【接客】を実施。

- 海外の観光局と比較から、30人前後の組織規模が必要。
- 海外の観光局の集客予算は4-5億円規模で白馬は大きく乖離。白馬は国内市場縮小をインバウンド増で補うには、3-4億円規模の集客コスト増が必要だが、その財源確保を官費から充当は困難。
- 集客コストは観光事業者から、接客コストは来場者から、各々税金を經由して徴収するのが世界の趨勢。

【宿泊税やプロモーション税は有力だが、用途や目的が重要】

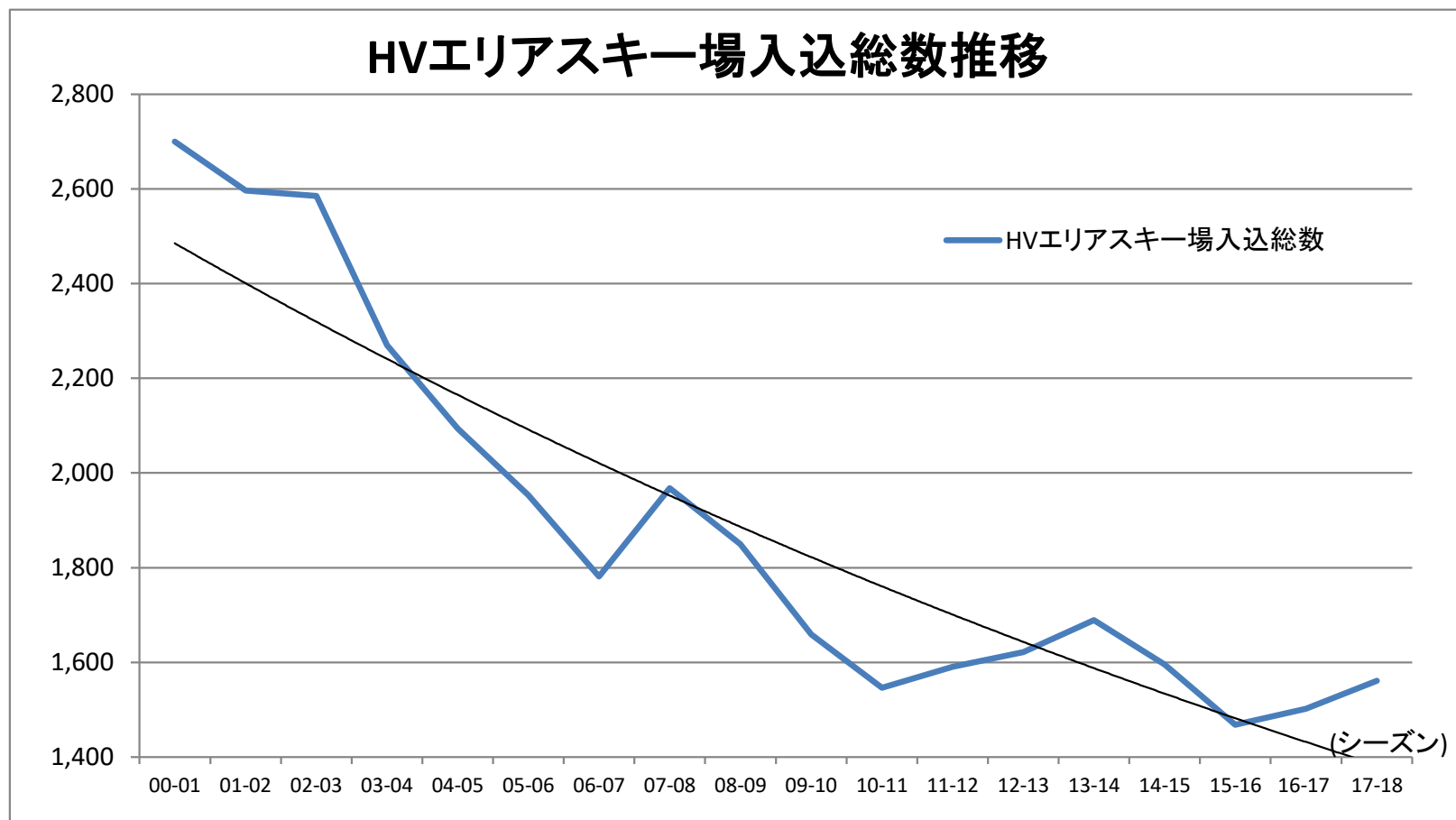
- 宿泊税やプロモーション税は有力な候補となり得るが、その用途や目的は研究し明確し、不公平感がなく納得できる構造が必要。
- インフラ整備も可（毎年収収一定比率を電柱地下埋設に充てる等）

スキー市場の現状と将来分析

1. スキー市場の現状と将来分析

(1) 現状①: 白馬バレー来場者推移(長期レンジ)

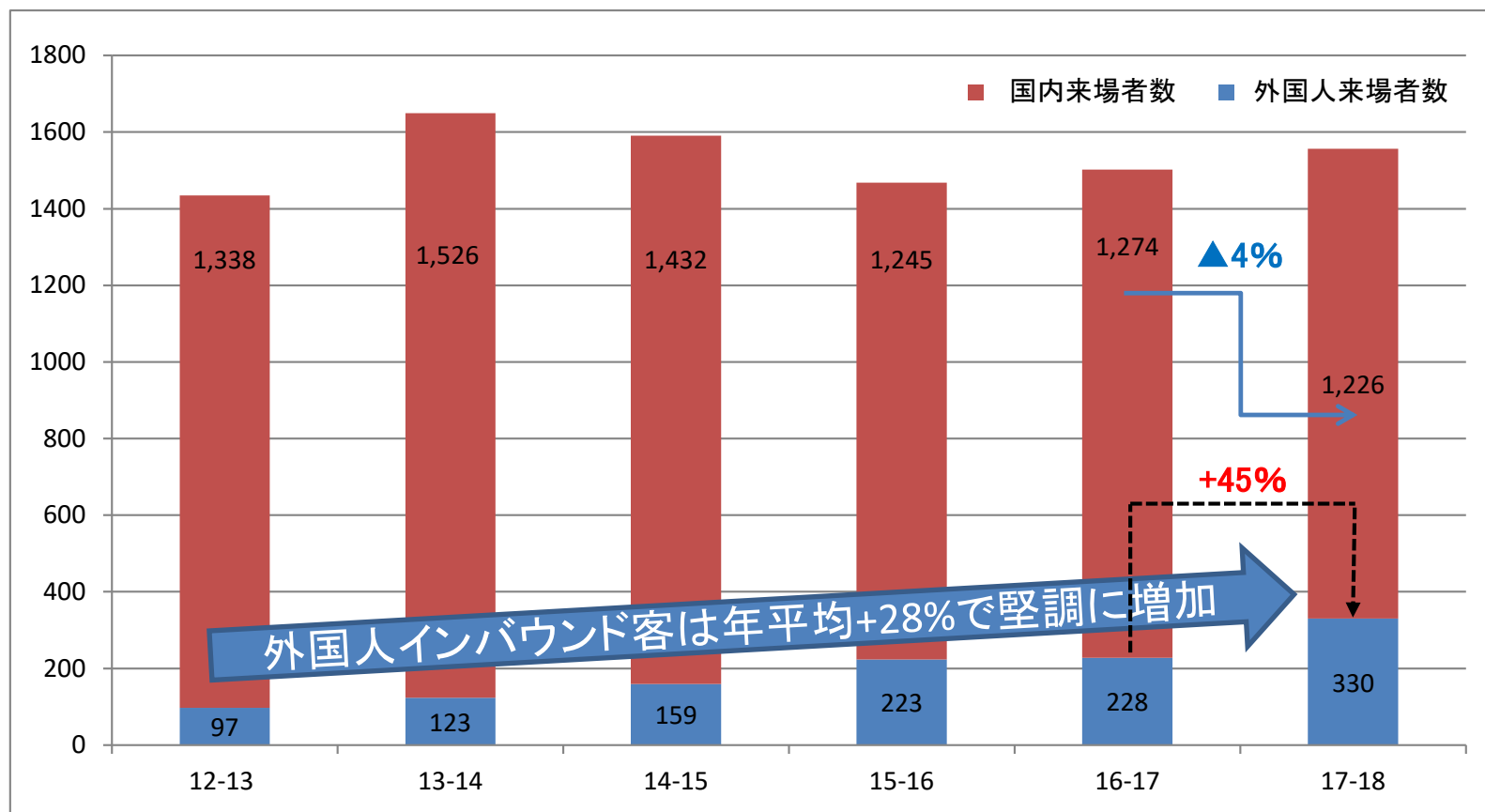
ここ2年は回復傾向だが、長期レンジで見ると減少が継続。



1. スキー市場の現状と将来分析

(1) 現状②: 白馬バレー来場者推移(過去6シーズン)

外国人(インバウンド)は堅調に増加し過去最高を更新したが、国内来場客は減少傾向が継続し過去最低を更新した。



(単位 千人)

1. スキー市場の現状と将来分析

(2) 白馬認知度の低迷

白馬の各スキー場は、志賀・野沢・苗場・ニセコに比べて、

- ①地域では首都圏・信越で認知が低い。
- ②年代では10-20代、30代の認知率が低い。

若年層での認知率低下は、その次の世代の認知率につながり、連鎖的な来場減少につながる可能性が高い。

各スキー場について「名前を知らない」と回答した人の割合（今シーズン一回以上滑走した人の中での割合）

地域	ニセコ	安比高原	苗場	志賀高原	野沢温泉	八方尾根	岩岳	栂池	五竜・47	高鷲・ダイナ
北関東	12%	21%	1%	14%	8%	7%	35%	26%	26%	56%
首都圏	6%	14%	3%	4%	7%	9%	25%	16%	15%	49%
北陸	6%	25%	3%	0%	3%	3%	15%	5%	7%	15%
信越	11%	26%	3%	4%	7%	10%	24%	18%	14%	55%
山梨・静岡	5%	20%	6%	4%	4%	2%	16%	8%	6%	30%
中京	14%	41%	15%	9%	10%	9%	24%	14%	9%	2%
近畿	9%	24%	10%	5%	8%	8%	17%	9%	9%	7%

年代	ニセコ	安比高原	苗場	志賀高原	野沢温泉	八方尾根	岩岳	栂池	五竜・47	高鷲・ダイナ
10-20代	27%	50%	23%	16%	23%	24%	36%	34%	25%	26%
30代	10%	34%	8%	8%	10%	12%	23%	19%	15%	26%
40代	3%	15%	1%	1%	2%	2%	19%	8%	7%	29%
50代	1%	7%	1%	1%	1%	1%	14%	4%	5%	29%
60代以上	0%	9%	0%	0%	0%	0%	17%	2%	6%	38%

注：実際のシェアに応じて回答のウェイト付けを実施して分析

出所： ネットサーベイ・本調査結果（2016年5月： n=1,671(白馬3山来場者 538、非来場者1,133)）

白馬(八方)が特に負けている可能性がある競合

1. スキー市場の現状と将来分析

(2) 国内スキー市場の推定

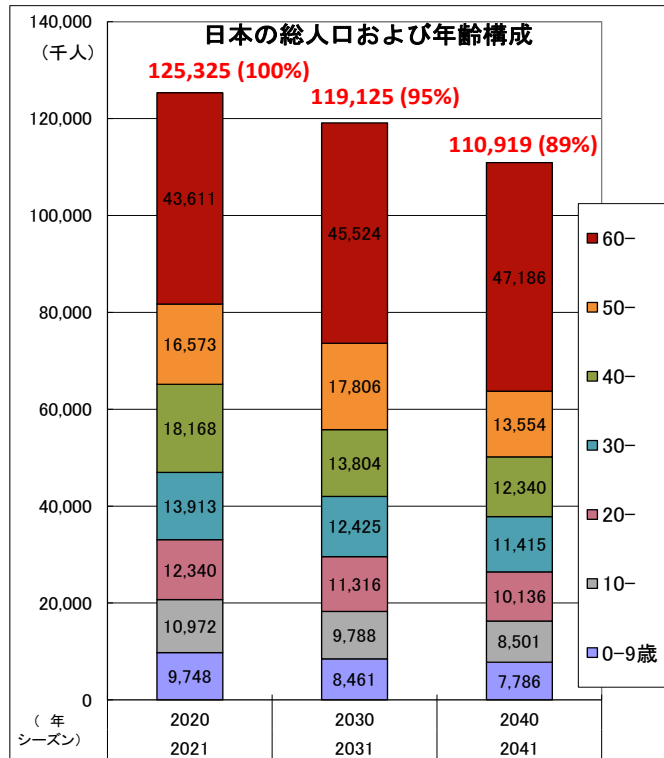
① 2020年比で2030年89%、2040年81%に縮小

- 日本の総人口は2020年に125,325千人、2030年119,125千人(2020年比95%)、2040年110,919千人(同89%)と推定されている。若年層比率は減少し続ける。
- 将来の年代別スキー・スノーボード参加率が2017年と同じと仮定すれば、**スキー人口は、2020年6,120千人、2030年5,454千人(同89%)、2040年4,947千人(同81%)**と推計され、**総人口より減少スピードがはるかに速い。**

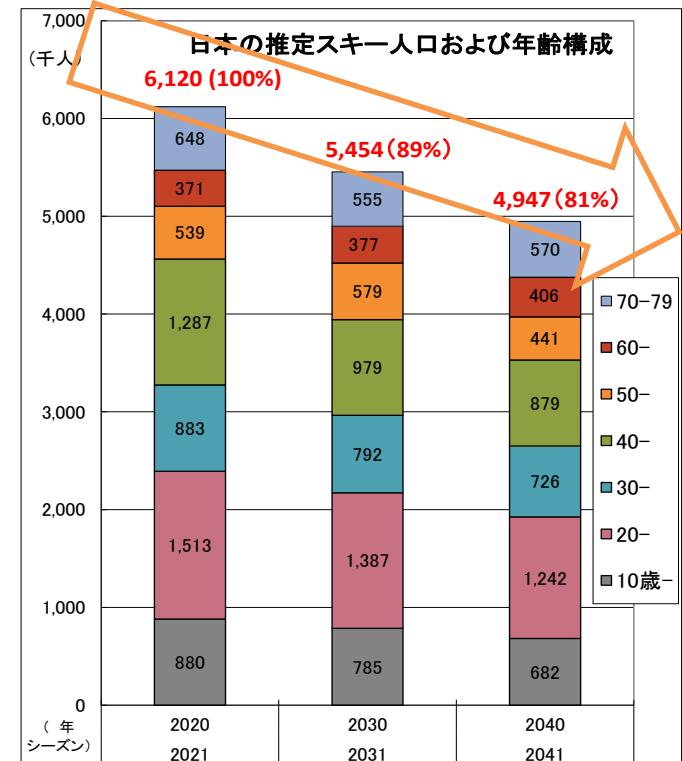
スキー・スノーボード参加率

(年)	2016
(シーズン)	2016-17
合計	5.8%
男性	7.4%
10歳-	9.0%
20-	12.6%
30-	9.0%
40-	10.2%
50-	3.6%
60-	3.8%
70-	4.5%
女性	4.3%
10-	7.0%
20-	11.9%
30-	3.6%
40-	3.9%
50-	2.9%
60-	1.0%
70-	3.5%

出典: レジャー白書



出典: 総務省統計局『国勢調査報告』、国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口 (平成29年12月推計)』



出典: 左に掲出した数値からHKK作成

1. スキー市場の現状と将来分析

(2) 国内スキー市場の推定

② 白馬も国内客2030年140千人、40年242千人減少

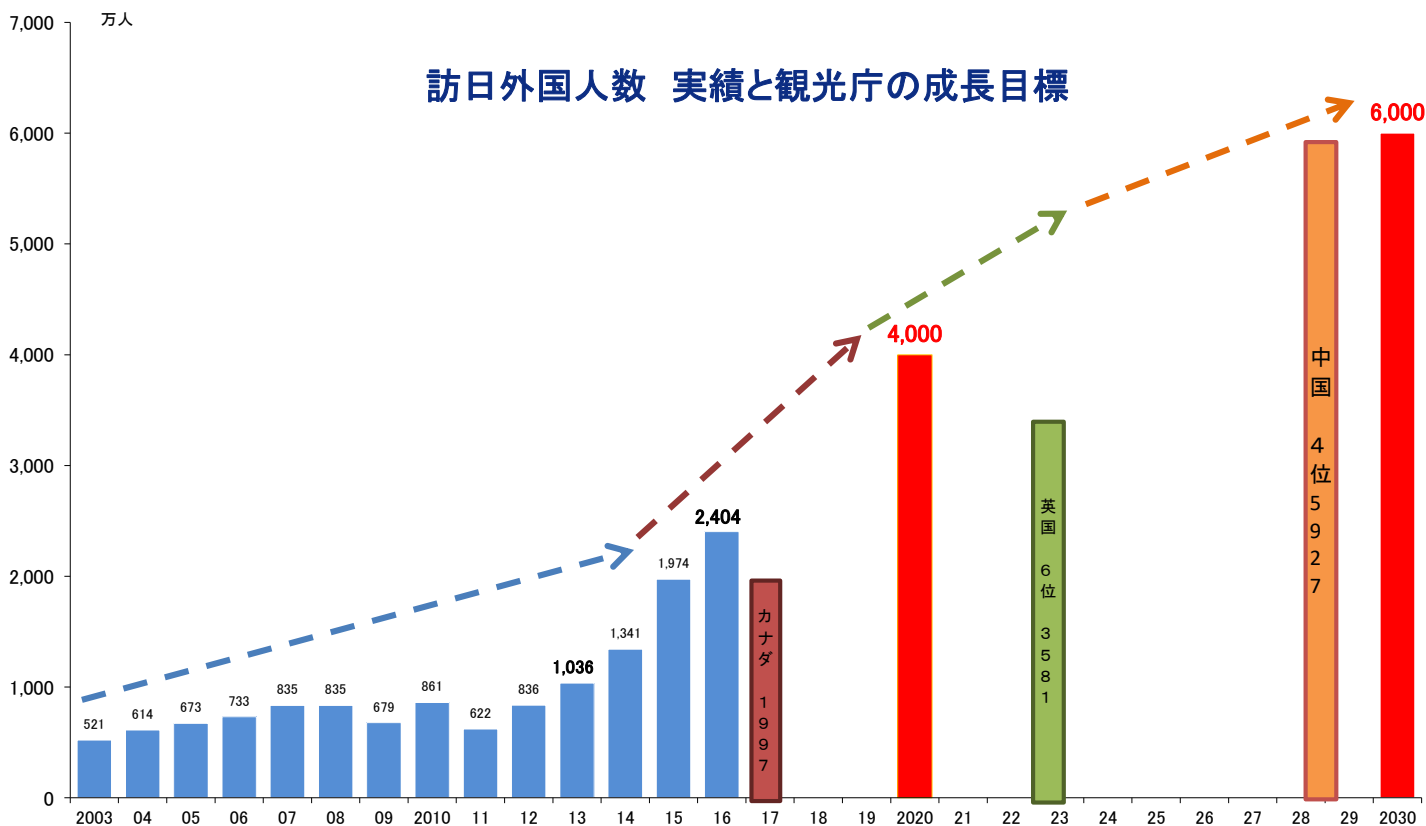
- この規模で白馬バレーの国内市場も縮小する場合、2030年89%は、16-17国内客実績1,274千人 × ▲11% = 140千人国内客減少に相当する。
同様に、2040年81%は、242千人国内客減少に相当する。
- 換言すれば、白馬バレーの国内客減少をカバーするには、2030年に140千人、2040年に242千人のインバウンド客増加、17-18実績を326千人とすれば、2030年に466千人、2040年に568千人のインバウンド客獲得が必要となる。(2018年実績は330千人)

1. スキー市場の現状と将来分析

(3) インバウンドスキー市場の推定

① インバウンド市場全体の成長推移と目標

- 訪日外国人旅行者(インバウンド)数は2010年前後に停滞したが、以降順調に成長している。特に近年の成長スピードは著しく、2016年には2,404万人を達成した。
- 観光庁の目標は、**2020年に4,000万人、2030年に中国並の6,000万人達成に上方修正**された。



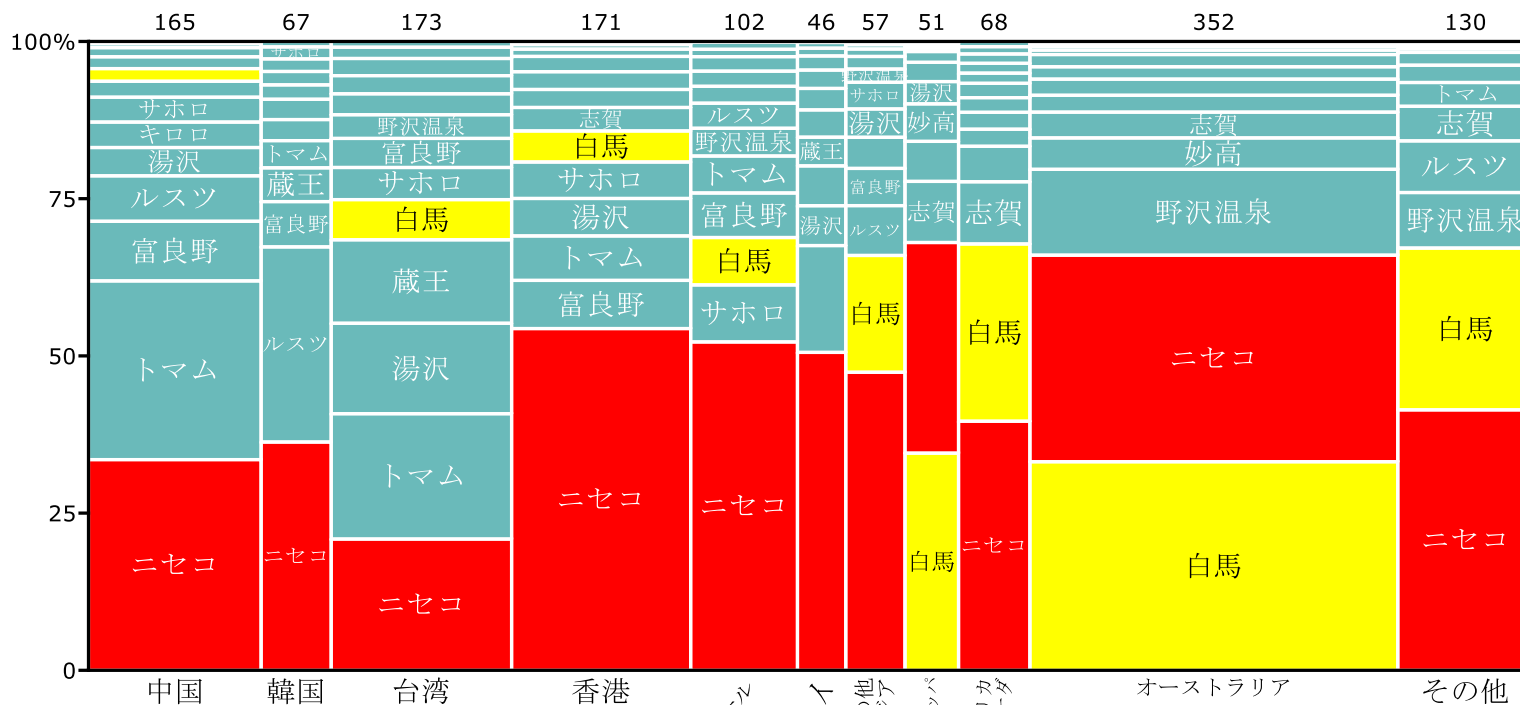
1. スキー市場の現状と将来分析

(3) インバウンドスキー市場の推定

② 白馬バレーは豪欧米で好調だが、アジアで大苦戦。

国内インバウンド市場来場地域別スキー場シェア(16-17シーズン試算:宿泊延数ベース)
(in K)

Total =
1,381



白馬シェア
前年比

中国	韓国	台湾	香港	シンガポール	タイ	ブルネイ	マレーシア	フィリピン	オーストラリア	その他
+0p.p.	+0p.p.	+4p.p.	+1p.p.	+2p.p.	+0p.p.	+11p.p.	-9p.p.	+13p.p.	-7p.p.	+9p.p.

注: 白馬のみ自社チケットデータから推定(着券枚数ベース)。北海道、岩手、山形、新潟、長野以外の都府県を除く
蔵王は村山管区、湯沢は魚沼管区、妙高は上越管区全体の12月~5月の宿泊数。その他にはNZ等を含む
出所: 各県外国人旅行者受入実績調査、HVチケットデータ、白馬村調査

まとめ)

白馬がすべきマーケティングは何か？

移民政策の劇的な変化でもない限りは、
人口と若年比率減少から国内市場縮小が必至
であり、対応策は、

1. インバウンドの更なる集客拡大が急務で、
現状競争で国内で劣後し獲得シェアが低い
アジア市場拡大が急務。
2. 国内市場における白馬の認知度は低く、
特に若年層の白馬認知度改善が必要。

参考)

必要なマーケティングコスト額の算定

国内市場減少分をインバウンド市場拡大でカバーするために必要なマーケティングコストを算定。

1. インバウンド集客規模の予測

- ① 国内客の減少分から算定(46-56万人規模必要)
- ② ニセコと比較(スキー場キャパは対等以上、宿泊が問題)
- ③ 国別来場規模×シェア 等

⇒現状維持だけでも50-60万人のインバウンド集客が必要

2. 必要なマーケティングコストの算定

50-60万人×インバウンド消費単価22,622円×3%

⇒339-407百万円⇒少なくとも3-4億円は必要

海外の観光局・観光推進財源（税制） との比較

1.リゾート規模と観光局概要比較

冬入込が概ね同じ100万人規模の3リゾートと白馬村を比較した。いずれも観光局長に直接インタビューし、財務データも部分的に開示を受けた。
各局の役割は【集客と接客】で、各々約30人体制で白馬と大きな差がある。

	オーストリア レッヒ	カナダ バンフ	スイス ベルビエ	白馬村	備考
基本スペック					
人口	1,440	8,888	3,000	9,000	(人)
夏入込	151,139	3,150,000	2-300,000	1,200,000	レッヒは宿泊者数
冬入込	857,797	1,350,000	1,000,000	1,100,000	同上
年間入込	1,008,936	4,500,000	1,200,000	2,300,000	同上
年間宿泊者数	1,008,936	n/a	n/a	879,578	
ベッド数=収容力	14,000	5,527	35,000	48,000	
ホテル宿泊施設数	259	50	411	787	
冬リフト本数	88	28	約100	107	HV全体
滑走可能距離	305km	198km	約400km	134km	同上
夏Hiking Trail	350km	370km			
夏ケーブルカー	4	2		5	
観光局					
局の役割	①マーケティング ②セールス 以下白馬と概ね同じ (インフラは自治体)	①海外集客 ②マーケティング ③イベント ④ビジター体験 ⑤宿泊予約 ⑥ビジターセンター運営 ⑦Financial経理	観光局とマーケティング組織が分離。 併せると役割は白馬と同等。 ・観光局は接客対応。 ・マーケは集客対応。	①国内外プロモーション ②マーケティング調査 ③イベント ④ビジター体験 ⑤宿泊予約 ⑥インフォメーション	各局ともに、 【集客】 と 【接客】
局要員数	27	30 +夏ビジターセンター6-15人	観光局14 マーケティング組織:不明 推定計30	白馬村観光局 12 (HVPB 3名、小谷連盟5)	

1.リゾート規模と観光局概要比較

- ・オーストリアのレッヒと比較すると、要員数では白馬村単体で12名、三市村合計でも20名となりレッヒ27名とは差がある。
- ・内訳では、特にセール管理部門(宿泊予約、システム管理、シャトルバス対応)が白馬は欠落している。またWEB対応要員も十分とはいえない。

観光局要員数の比較

	白馬村 観光局	小谷村 観光連盟	大町市 観光協会	参考) 三市村計	参考) オーストリア レッヒ観光局
統括	2	1	1	4	3 局長①次長①秘書①
プロモーション	5	3	2	10	10 Marketing (リーダー①イベント③Web③プレス①プロダクトmg夏冬各①)
総務	2	1		3	3 総務 (リーダー①経理①ハウスキーピング①)
セールス管理				0	5 Sales Management (リーダー①予約②システムケア①バス①)
インフォメーション	3			3	6 ゲストリレーション (リーダー①インフォメーション⑤)
合計	12	5	3	20	27

2. 収支構造の比較

1. レッヒ、バンフ、ベルビエの総収入は7-8億円規模で、白馬の6-7倍である。
(白馬村観光局1.1億円+小谷観光連盟0.9億円でも合計2億円)
2. 海外3リゾートは、販促宣伝費を観光局だけで白馬の7-8倍の4-5億円確保。

観光局収支構造比較

(単位:百万円)

	オーストリア レッヒ 15/16実績		カナダ バンフ 18予算		スイス ベルビエ 17推定		白馬村観光局 15期予算案		備考
	百万円		百万円		百万円		百万円		
収入合計	745	100%	806	100%	740	100%	117	100%	
①税収入	488	65%	790	98%	411	55%	0	0%	
宿泊税	277	37%	790	98%	225	30%	0	0%	
プロモーション税or分担税	210	28%	0	0%	186	25%	0	0%	
②分担金・負担金	0	0%	0	0%	0	0%	92	79%	
分担金(会費)	0	0%		0%	0	0%	16	13%	
村負担金	0	0%		0%	0	0%	76	66%	
③補助金その他	0	0%	0	0%	16	2%	17	15%	
補助金/交付金	0	0%	0	0%	16	2%	4	4%	
受託金	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
自己資金拠出金	0	0%	0	0%	0	0%	13	11%	自己資本取崩
④営業収入	258	35%	17	2%	314	42%	8	7%	
費用合計	735	99%	832	103%	746	99%	117	100%	
人件費計	211	28%	275	34%	154	21%	39	34%	Verbierは推定値
一般管理費計	64	9%	61	8%	31	4%	12	10%	
集客マーケティング費用計	246	33%	358	44%	135	18%	49	42%	来場前の集客コスト: a)
来場客接客費用計	191	26%	129	16%	381	50%	16	14%	来場後の接客コスト: b)
インフラ整備費用		0%		0%	43	6%	0	0%	接客用の設備投資
その他費用計	23	3%	9	1%	2	0%	1	1%	
営業損益	10	1%	-25	-3%	-6	-1%	0	0%	
販促宣伝費合計	437	59%	487	60%	517	68%	65	55%	: a)+b)
参考) 販促宣伝費対税込比率	90%		62%		126%		0%		

3. 税収とエリア広告宣伝費比較

海外3観光局の税収からの収入は4-8億円規模で、実質そこから広告宣伝費を捻出。

1. レッヒとベルビエの観光財源は、宿泊税とプロモーション/分担税の二種類があり、その使用目的は各々の税金ごとに明確に規定している。
2. 海外3リゾートのエリア内宣伝費は推定で4-7億円、白馬は1.8億円と2倍以上の差。

	オーストリア レッヒ	カナダ バンフ	スイス ベルビエ	白馬村	備考
税金収入					
宿泊税	277百万円	790百万円	225百万円	-	
プロモーション/分担税	210百万円	-	推定186百万円	-	
入湯税	-	-	-	30百万円?	
計	487百万円	790百万円	推定411百万円	30百万円?	
宿泊税@					
大人	15歳以上 固定2.4€ 324円	州4%+地域:局2%	4CHF 464円 (リゾートエリア)	検討中	
子供	14歳以下無料		3CHF 348円 (エリア外)		
別荘・コンドミ			半額 同額見做し40泊 (以上は翌年控除)		
広告宣伝費					
局	437百万円	4M加\$	局 0.98M CHF	59百万円	白馬村内
局以外	なし	3M加\$ Big3索道	マーケ 3.84M CHF	索道推定 100百万円	
索道	なし	0.5加\$ Big3出資	? 索道不明	HVPB 13百万円	
エリア合計	437百万円	7.5加\$ 合計	索道以外 4.82M CHF	宿他推定 10百万円	
		≒660百万円	≒559百万円	182百万円	

4. 集客・接客・インフラコスト比較

1. 海外3リゾートは、**集客マーケティング費用、来場客接客費用ともに億単位のコスト**を掛けており、白馬とは大きな開きがある。
2. 特に、ベルビエは税の徴収目的が明確で用途を限定している。
プロモーション税⇒地域観光産業から徴収。集客マーケティング費用（集客に限定）
宿泊税⇒来場客から徴収。接客費用とインフラ整備費用（来場後の便益に限定）
3. レッヒは集客マーケティングと来場客接客の費用バランスを役員会で協議し、毎年**柔軟に集客マーケティング：来場客接客のコスト配分比率割合を変化**させている。

観光局収支構造比較

（単位：百万円）

	オーストリア レッヒ 15/16実績		カナダ バンフ 18予算		スイス ベルビエ 17推定		白馬村観光局 15期予算案		備考
集客マーケティング費用計	246	33%	358	44%	135	18%	49	42%	来場前の集客コスト：a)
ビジネス開発費			181	22%			5	4%	
ウェブ/HP関連費	19	3%					5	4%	
マーケティング調査費用							5	4%	
マーケティング費用/販売促進費	180	24%	177	22%	135	18%	28	24%	Verbierは推定値
出版印刷費用	47	6%					11	9%	
来場客接客費用計	191	26%	129	16%	381	50%	16	14%	来場後の接客コスト：b)
イベント費用	168	23%			348	47%	16	14%	Verbierはコメントから推定
アニメーション費用					20	3%			
インフォメーション管理費	23	3%							
インターネット・携帯アプリ費用					3				
マーケ・スポンサーリング費用					2				
ビジター・エクスペリエンス費			129	16%					
自転車プロモーション助成金					8				
インフラ整備費用		0%		0%	43	6%	0	0%	接客用の設備投資

まとめ)

欧米の先進リゾートの観光局事例

- ①欧米の先進リゾートは、【集客】と【接客】業務を観光局が主体的に行い、民間の宿泊施設、索道会社と連携し活動している。
- ②各観光局の収益源の大半は税金で賄われており、その税金の目的に合致した形で使用している。⇒詳細次頁
- ③各観光局の財政規模は7-8億円、販促宣伝費も4-5億円であり、白馬村観光局の約7倍に相当する。周辺の民間観光事業者を含めるとこの差は更に拡大し、白馬とは著しい差が確認された。

まとめ)

目的と用途を明示した税金の設計が必要

①**集客税(プロモーション税)**⇒**集客**:来場前の集客に使うコスト

➤用途内容:**集客宣伝広告**

・集客コスト、特にデジタルマーケティングコスト

➤収集方法:エリア内観光事業者から応分に徴収

(観光局会費に近いが税金化することで確実に徴収)

②**接客税(宿泊税?)**⇒**接客**:来場後の接客に使うコスト

➤用途内容:**来場客の便益サービスと設備インフラ改修**

・アプリ、イベント、アニメーション(参加型イベント)

・サイン整備、電柱地下埋設等美化

➤収集方法:観光客から税経由で徴収(宿泊経由が良いか?)

(宿泊税導入なら入湯税はダブるので公平性から撤廃)