

# 白馬八方尾根活性化

## マスタープラン

(2015 年末取りまとめ版：本編)

2015 年 12 月

白馬八方尾根活性化マスタープラン推進委員会

八方区・八方口区・八方尾根観光協会・一般財団法人八方振興会  
八方尾根スキースクール・八方尾根開発株式会社・白馬観光開発株式会社

## 目次

|     |                                |    |
|-----|--------------------------------|----|
| 第1章 | はじめに - 現状認識とマスタープラン作成の意図 ..... | 3  |
| 第2章 | 計画の前提 .....                    | 8  |
| 第3章 | 今後のターゲットとリゾートとしてのコンセプト .....   | 11 |
| 第4章 | ベースタウンの再生に向けて .....            | 13 |
| 第5章 | ゲレンデとゲートの将来設計 .....            | 22 |
| 第6章 | ベースタウンとゲートの全体イメージ .....        | 27 |
| 第7章 | グリーン期の整備方針 .....               | 28 |
| 第8章 | 今後の進め方とスケジュール .....            | 31 |

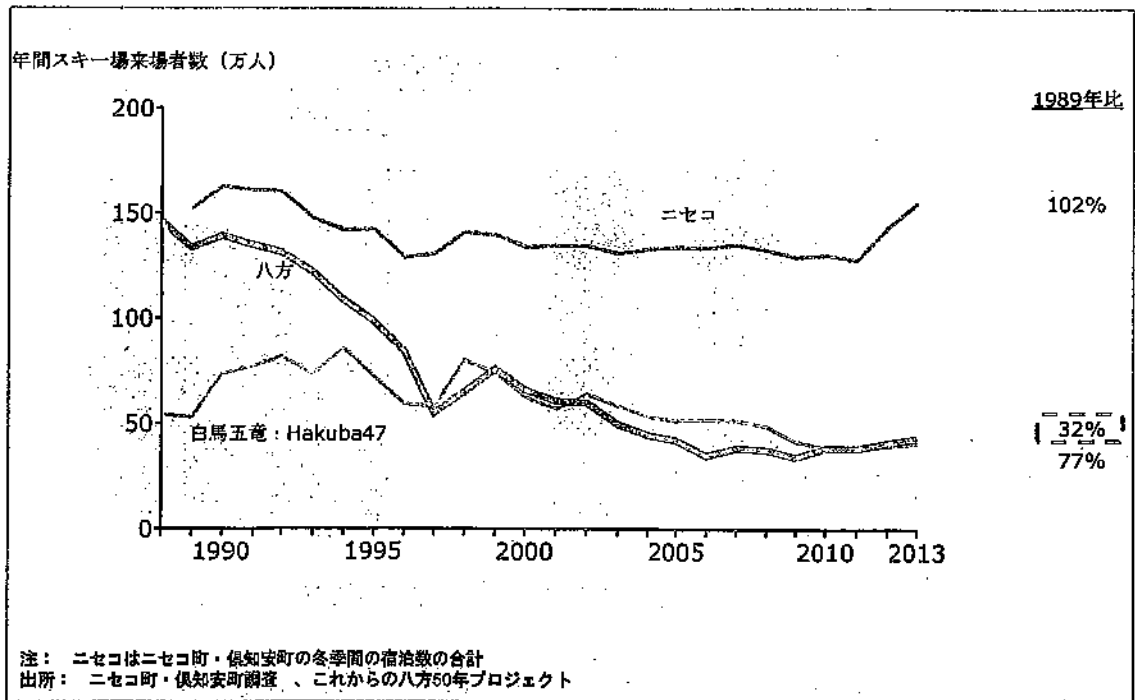
## 第1章 はじめに — 現状認識とマスタープラン作成の意図

### (現状認識と危機意識)

これまでの白馬八方尾根の来場者数を見ると、ニセコや五竜といったスキーバブル崩壊後も来場者数の維持に成功したスキー場と比べ落ち込みはかなり大きく、構造的な問題を抱えている可能性は高い(図1-1)。これにはいくつかの背景が考えられる。

- 市場が縮小する中で主力世代である若者層へのアピールが不足し、認知も急激に低下していること
- 交通の便の改善によりマイカーでの移動や日帰り層が増加している中、駐車場やスキーセンターの機能が不足し、来場者の不満が増加したこと
- インバウンド客の重要性が増す中、インバウンド向けの宿泊施設、特にスキーIn/Out可能な宿泊施設が不足がちであることに加え、料飲や物販を含めた街づくりが遅れており、リゾートとしての魅力が競合に劣位
- 散見される非効率的なリフト配置や老朽化したリフトが不満要素に

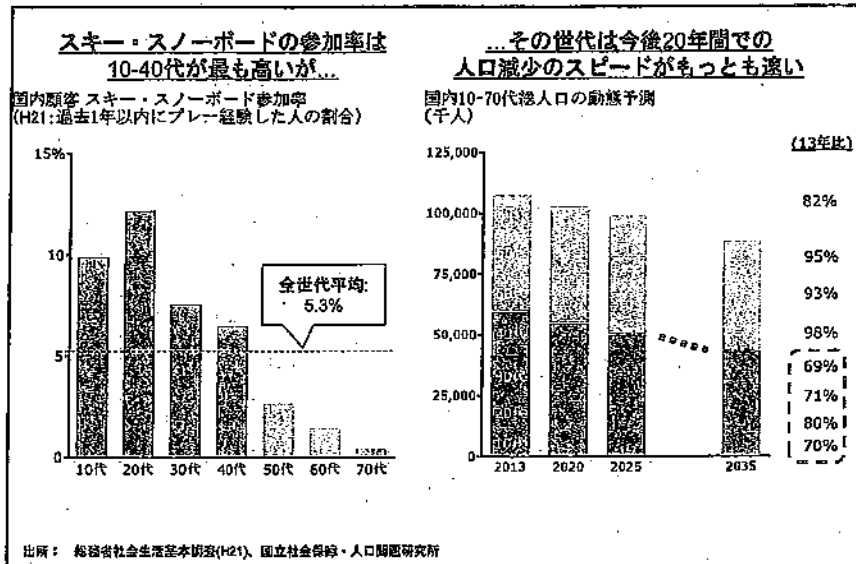
(図1-1) 過去25年の来場者数のトレンド



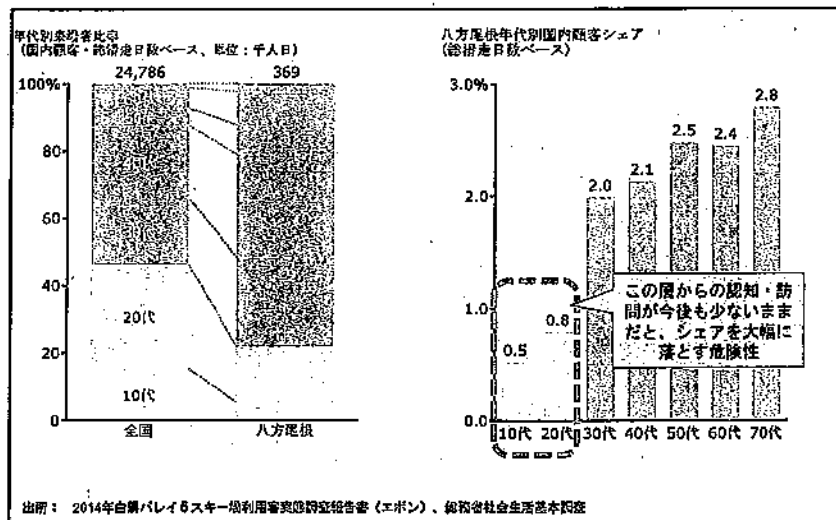
国内市場については、スキー・スノーボード参加率の高い若年層を中心とした人口減少が今後不可避的に予測されており、スキー・スノーボード参加人数も減少する可能性は高い(図1-2)。特に八方尾根スキー場ではこの若い世代におけるシェアが低く、このままこの層からの認知・訪問が今後も少ないままだと、現在主力となっている中高年齢のスキー

ヤー、スノーボーダーのプレイ頻度が落ちる10-20年後、来場者が大幅に減少するリスクは高いと言わざるを得ない(図1-3)。

(図1-2) 今後の国内市場の動向



(図1-3) 八方尾根スキー場 国内客の世代別構成

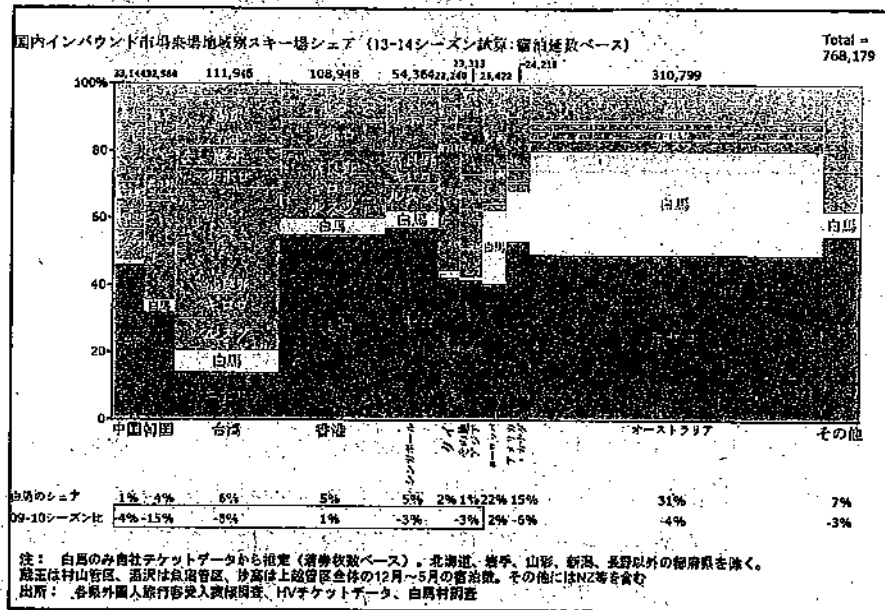


一方、近年増加しており、白馬エリアが国内でも2番目の地位を占めていると考えられるインバウンド市場に関しても必ずしも安泰と言えないことに留意する必要がある。最も大きな懸念点はインバウンド客の6-7割程度がオーストラリアからの来場者であるという一極集中リスクであり、オーストラリアの経済状況等によっては急激に成長が停滞する可能性があるという点だ。これは、成長著しく今後の成長も見込まれるアジア市場への浸透が主要な競合地(ニセコ、ルスツ、トマム等の北海道勢に加え、蔵王や安比等の東北勢、

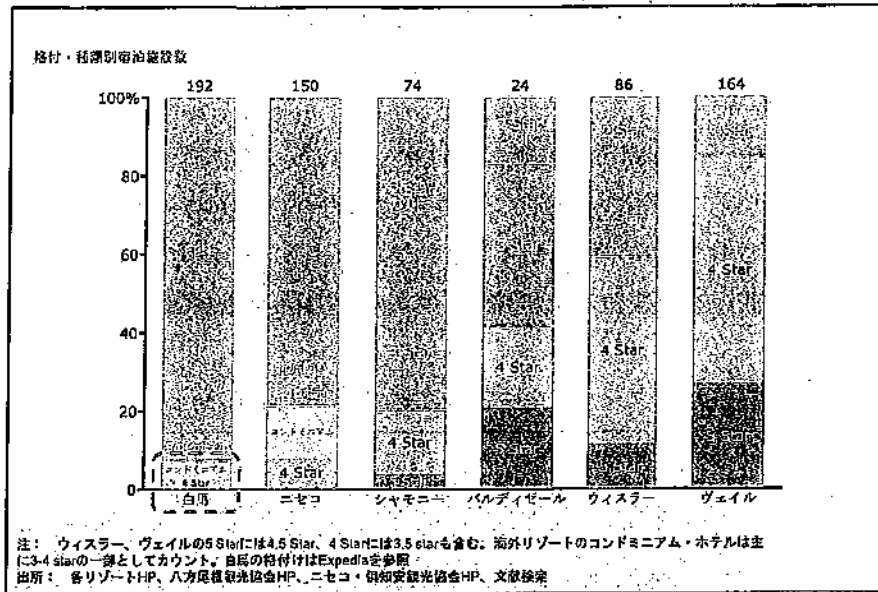
湯沢を中心とした新潟など) と比べ遅れていることの裏返しであろう。実際、ここ 4 年間でアジア市場での白馬エリアのシェアは低下してしまっている可能性が高い (図 1-4)。

この背景にあるのは、こうした地域へのプロモーション不足という部分もあろうが、もう一つの要因として、それ以外の地域も含めたインバウンドのお客様が求める宿泊施設が全体的に不足しているという点も挙げられるのではなかろうか。海外の著名リゾートと比べ 4-5 つ星クラスのホテルが圧倒的に不足しており (図 1-5)、料飲施設の不足 (夕食難民) とあいまって長期滞在を望まれるお客様をもてなす設備不足が顕著となっている。

(図 1-4) 国内インバウンド・スキー市場の現況と白馬のシェア



(図 1-5) 格付け別宿泊施設の構成 (リゾート間の比較)



#### (マスタープラン策定の意図)

こうした現状を考えると、このまま手をこまねき従前の課題を放置した場合、国内顧客の大幅減少（20年間で4-5割減少する可能性も高い）とインバウンド顧客誘致での他スキー場エリアへの劣後が相まってさらに来場者数が減少するリスクは高い。この来場者減少が宿泊施設のさらなる苦戦とスキー場の不十分な施設更新につながり、外部資本による虫食いの開発も呼び起こしながらリゾートとしての魅力がさらに低下し、取り返しのつかない事態に陥ってしまう危険性が高い。

こうした事態を回避するためには、索道事業者としては現在のお客様からの批判の一つ一つに真摯に対応し、信頼を確保し続けることが第一歩となる。しかしお客様の不満の中にはスキー場・リゾート全体の在り方を見直さないと対応できない項目も多い。これまで自然発生的にリゾートが発展し、70年の歴史を積み重ねてきた白馬八方尾根だが、今後さらに急速に変化する可能性の高い環境に対しリゾート全体としてしっかりと対応していくことが必要となってくる。そのためには、ベースとスキー場が一体となり、双方にとって有意義な活性化を可能にするための10-20年スパンでの中長期的な目標と計画（＝マスタープラン）を定め、ビジョンを共有することがまずは再生の第一歩となると考えられる。そして、この計画に従って関係者が中長期的な投資・改善を着実に進めていくことが今後の生き残りには不可欠である。

#### (マスタープランのゴール)

特に今回のマスタープランの実現を通じ、現在のリゾートが抱える課題を解決した上で

中長期的に目指すべき姿は、以下の通りと考える。

- 国際的な競争力を持つ、世界 Top10 に入る長期滞在型の山岳リゾートとなること
- どこにでもある山岳リゾートではなく、地域文化を大切にした、独自のリゾートであり続けること
- 自然環境に徹底的に配慮したリゾートを作り上げること
- そのためにも、ベースとスキー場の一体性をこれまで以上に高め、顧客の視点から見たリゾート全体としての魅力を高め続けること

#### (本取りまとめ案の位置づけ)

本マスタープランはこうした現状認識と危機意識、目的意識の下、八方尾根の関係団体・事業者（八方区、八方口区、八方尾根観光協会、（一財）八方振興会、八方尾根スキースクール、八方尾根開発（株）、白馬観光開発（株））のそれぞれの責任者が中心となって構成された「八方尾根再生マスタープラン検討委員会」が 2014 年夏以降、（一財）日本交通公社（JTBF）への作成支援委託も行いつつ検討を進めてきたものであり、地元の皆様からのご意見も踏まえて修正を重ねてきた、現時点での取りまとめ案である。

地元の皆様からのご意見を伺うと、以下のような「概ね合意が見られた点」と「今後さらに検討が必要な点」が見られた。今後、個別の主要項目ごとにさらに詳細な検討を行い、関係者の皆様と個々協議を行いながら、実行可能なものから順に実現に向けた歩みを進めていきたい。

#### 概ね合意が見られた点

- 今こそ変化が求められているタイミングであり、マスタープランを皆が納得いくものにしながら、実行可能なものから着手すべきこと
- リフト更新の方向性
- 全体最適の観点でのマスタープラン推進と効率性向上に向け、運営体制見直しが必要なこと
- マスタープランの推進と並行して、索道会社として今できること、サービスの改善も進めていくことが必要なこと

#### 今後さらに検討が必要な点

- 名木山の再開発エリアに、どのような機能を、どのように配置するか。その際、道路をどうするか
- 宿泊事業者の再生、八方地区の再生をどのように進めれば明るい将来が開けるか（何をすべきかの具体的イメージ）
- それぞれの項目を、どういうスケジュール感でどういう体制の下で主導するか

## 第2章 計画の前提

### (需要予測)

スキーバブル崩壊前までのスキーリゾート整備の考え方は、「来場客数はスキーリゾートの大きさに比例する(=大きなスキー場を造ればそれだけ人が入る)」という考え方が根本にあり、結果として輸送力や宿泊キャパシティなどの供給面で過剰な投資がなされる傾向があった。しかし、市場の大きな拡大が見込めない昨今、重要なのは「スキーリゾートの大きさは予想される来場客数に応じて設計する」という考え方であろう。

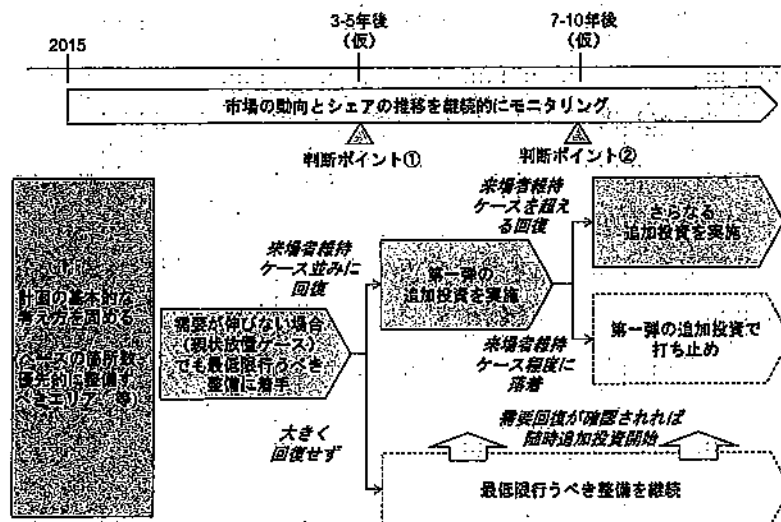
こうしたことから、今回のマスタープランの検討に当たっては、まずは需要をきちんと予測し、「身の丈にあった」スキー場・ベースの整備を行うこととした。

また、今後の中長期的な施設整備を考えるに当たっては、まずは一日当たりの顧客数が圧倒的に多くリフト等に対する需要も集中する冬季において適切な供給量を検討することが必要である、という考えからまずは冬季の需要予測を進めた。グリーン期に関しては、こうした需要に対して整備される見込みの施設供給量を前提に、適切な稼働率を確保するためには何が必要か、という観点からの検討を後章で実施することとした。

### (シナリオの設定)

本マスタープランは10-20年スパンでの中長期的な計画であり、全体的な方向性を固めることが本来の狙いであることはもちろんだが、一方、環境の変化に応じて柔軟・段階的に整備できるような計画としておくこともきわめて重要である。このため今回の需要予測に当たっては、今後の来場者数に関して三つのシナリオを策定し、一定の判断ポイントを予め設け、需要の動向に即して段階的に整備できるような柔軟な計画づくりをできるようにした。(イメージは図2-1のとおり)

(図2-1) 需要の動向に即した段階的整備のイメージ





具体的な予測にあたっては、国内市場とインバウンド市場ごとに市場規模と白馬・八方のシェアがどうなるのか、過去のトレンドも参考にしながら予測する形とし、以下の3つのシナリオを用意した。シナリオごとの来場者数の予測結果は(図2-2)の通りだが、現状を放置した場合、今後20年間で入込は2/3程度になる可能性が高いことがわかる。来場者維持ケース、成長ケースの実現に向け、マスタープランの着実な実行により入込の増加を目指したい。また、いずれのシナリオでもインバウンド客の割合は大幅に増加する可能性が高いことにも、今後のベースタウンの設計上留意することが必要であろう。

#### 「何もしなかった場合」のシナリオ(現状放置ケース)

- 市場規模
  - ▶ 国内市場は若者世代の参加率がさらに低下し、人口減少と併せ加速度的に縮小
  - ▶ インバウンド市場では日本への来訪率が大きく変わらず、爆発的には伸びず
- 白馬、八方のシェア
  - ▶ 国内では、若者世代を中心とした低シェアが継続(20代が30代になっても、シェアは今の20代並みのまま)
  - ▶ 特にアジア市場での低シェアが継続

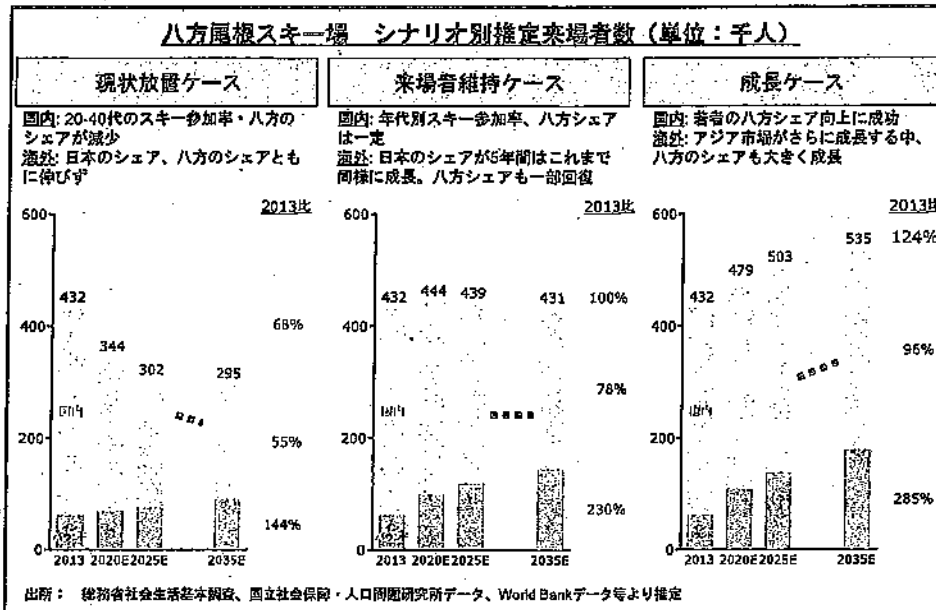
#### 「一定の努力を行い、来場者の維持に成功した場合」(来場者維持ケース)

- 市場規模
  - ▶ 国内市場は、各世代の参加率が下げ止まり、人口減少の影響のみがでると想定
  - ▶ インバウンド市場は、日本への来訪率が引き続き上がると想定
- 白馬、八方のシェア
  - ▶ 国内では、若者世代が年齢を重ねるにつれ白馬にやってくるようになると想定(20代が30代になると、シェアは今の30代並みに改善)
  - ▶ 特にアジア市場を中心に、ここ4-5年の間に失ったシェアを回復

#### 「マスタープランに基づく改善を着実に実行し、成長に成功した場合」(成長ケース)

- 市場規模
  - ▶ 国内市場、インバウンド市場ともに「来場者維持ケース」と同じ
- 白馬、八方のシェア
  - ▶ 国内では、現在の若者世代の低シェアの回復に成功
  - ▶ インバウンドでは、西洋諸国、アジア諸国ともにシェアを大幅に獲得

(図 2-2) 今後の八方尾根スキー場冬季来場者数予測 (3シナリオ)



(計画日來場者数の想定)

リフトの輸送力やスキーセンターの大きさ、宿泊キャパシティの検討などの施設の供給量決定においては、顧客満足度を大きく損なうことなく適切な稼働率を維持できるような来場者数を「計画日」の来場者数として設定することが重要である。シーズンで最も来場者が多い日にあわせてすべての施設を設計すれば通年で見た稼働率は極端に低くなってしまおう一方、低すぎる設定ではお客様を十分にもてなすことができないことになる。

今回のマスタープラン策定では、欧米のスキー場設計で一般的に使われているトップ15日間の平均の入込を「計画日」の入込として定め、この日にストレスなく滑っていただけるリフト・ゲレンデ構成を設計することとした。これは、年間7日前後は「少し混んでいる」と思われる日が存在することを容認する、ということとほぼ同義になる。

各ケースの入込上位日の想定平均来場者数は(表 2-1)の通りであり、これをもとに、今回のプランでは、2035年時点で、現状放置ケースで5000人、来場者数維持ケースで7500人、成長ケースで9000人を計画日の入込として設定し、検討作業を進めることとした。

(表 2-1) ケースごとの計画日の来場者数

**入込上位日の平均来場者数 (2035年想定)**

インバウンドの増加に伴い、デザイン上のキャパシティも5-10%程度減少

|               | 最大日    | Top 5  | Top 10 | Top 15 | Top 20 | 13比  |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| 現状(13-14シーズン) | 9,917  | 9,388  | 8,478  | 7,933  | 7,445  |      |
| 現状放置ケース       | 6,356  | 5,976  | 5,384  | 5,063  | 4,777  | 64%  |
| 来場者維持ケース      | 9,275  | 8,711  | 7,853  | 7,383  | 6,987  | 93%  |
| 成長ケース         | 11,435 | 10,738 | 9,683  | 9,101  | 8,616  | 114% |

### 第3章 今後のターゲットとリゾートとしてのコンセプト

#### (今後のターゲット)

今後のターゲットやリゾートとしての性格付けを考える際、広域スキー場エリアとしての Hakuba Valley としてのターゲット、訴求ポイントをまず考え、その中で八方尾根スキー場がどうあるべきか、という形で検討を進めた。

まず、Hakuba Valley としてのターゲットであるが、Hakuba Valley 内の 11 スキー場の持つサイズや、ゲレンデ・ベースタウンの多様性、今後の国内人口減少などを考えると、全体としては特定のターゲット層に絞った展開をするよりは「全方位外交」が必要となる。ただし、その中でもリゾートにとっての魅力度の大きさや、白馬の立地を考えると、長期滞在・滑走日数の多いお客様に、繰り返し訪問していただけるようなリゾートを作り上げることが重要になるだろう。地域的には、国内は三大都市圏の宿泊客マーケットが主力となることは確かだが、一方で近隣県の日帰り顧客の割合も高く、双方に満足いただけるようなリゾート作りは不可欠である。インバウンド市場については、豪州・西洋諸国とアジア各国の富裕層へのアプローチを強化していくことが必要になるだろう。

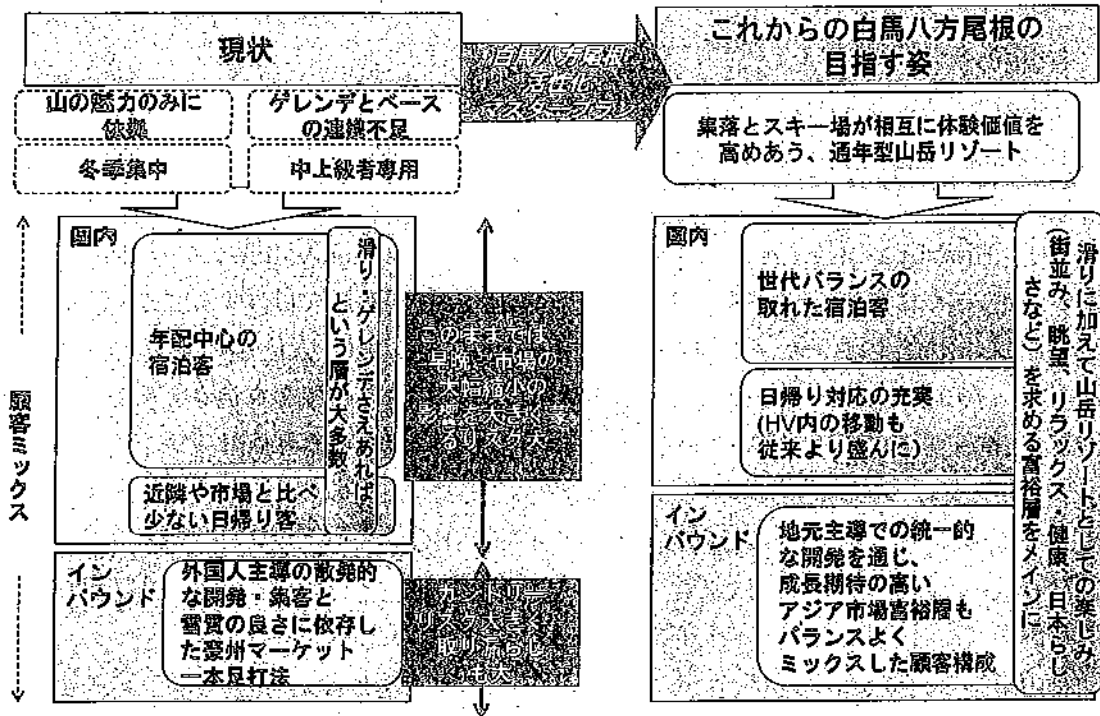
この中で、Hakuba Valley のフラッグシップたる八方尾根としては、とりわけ長期滞在者と、日帰りも含めたヘビースキーヤー・スノーボーダーの取り込みを最優先で進めるべきであろう。ただし、これだけでは比較的高年齢層に集中しすぎることで将来的な先細りのリスクもあることから、リゾートとしての持続性の観点からは、同時に予備軍となるファミリー層やアウトドア指向が強い金銭的余裕のある若者等にもしっかりアプローチをしていくことも重要ではなかろうか。一方、他のパレー内スキー場で対応できるニーズ、例えば初心者に完全に対応できるゲレンデづくりなどを八方尾根で無理に充足することは追い求める必要はない、ということになる。

#### (マスタープランのコンセプト)

今回のマスタープランの中では、ベースとゲレンデが一体となって、こうしたターゲット顧客の囲い込みを目指し、滑りに加えて山岳リゾートとしての楽しみ(街並み、眺望、リラックス等)を楽しんでもらえるようなリゾート作りを計画していくことになる。

こうした、集落とスキー場が相互にお客様の体験価値を高め合えるような、通年型山岳リゾートを完成させていくことで、現在の市場縮小のリスクを大きく蒙りやすい顧客構成から、よりバランスのとれた顧客構成を持つ、将来的な環境変化にも強く、魅力度の高いリゾートを作り上げることが今回のマスタープランの目指すところである(図 3-1)。

(図 3-1) マスタープランのコンセプト



## 第4章 ベースタウンの再生に向けて

### (ベースタウン再生の意義)

三大都市圏を中心とした主要な都市部からどこも数百 km 離れている、という白馬の立地を考えると近隣の日帰り圏から顧客を今より格段に取り込めたとしても、それだけで現在のサイズのスキー場を維持することは非常に困難である。このため、宿泊施設のキャパシティの増減がスキー場の入込の増減に直結する程度は近郊スキーリゾートよりも大きい。

しかしながら、本章の「ベースタウンの現状」のセクションに見られるように、八方尾根スキー場周辺の多くの宿泊施設の経営状況は必ずしも好調とは言えず、このまま放置すると将来的にさらに宿泊キャパシティが縮小し、スキー場全体の来場者減少に直結してしまうリスクが高いものと考えられる。

また、長期滞在客を多く取り込むことのできる山岳リゾートであるためには、単に素晴らしい宿やスキー場がある、というだけではなく街並み自体を楽しんでもらえるような、リゾート全体での魅力の維持・向上が不可欠である。しかし、残念ながら現在は中心市街地でも空き家・空き地が目立ち、路面店の数もかなり少ないため、出歩いて楽しむ要素を十分に提供できているとは言い難い。近年のインバウンド客の増加に伴い料飲施設の不足も目立つ。街並みの機能・魅力が不足・低下していることは明確であろう。

こうしたベースタウン再生の重要性を個々の宿泊事業者のみならず、関連事業者、行政も含めた関係者が共通して認識し、地域全体を挙げてしっかりした対応を進めていくことが重要である。

### (ベースタウン再設計における基本的なステップ)

今回のベースタウン再設計のプランニングにおいては、タイプ別の施設容量や稼働率、今後の経営意向などについて、宿泊事業者へのアンケートやその他の定量調査などをもとに現状を把握する一方で、リゾート全体としてのターゲット層を考えながら将来的に必要な施設容量を試算し、そのギャップ(=今後整備が必要な供給量)を特定する形で進めた。そして、そのギャップを埋めるための方策を検討していくこととしているが、その中では個々の事業者が「こうすれば今後経営体力が強化でき、今後の経営継続、施設のリニューアル等に踏み込めるのではないか」という、いくつか経営モデルと、それぞれの地域が今後どうあるべきかという大まかな方向性(ゾーニング)を提示する形となっている。

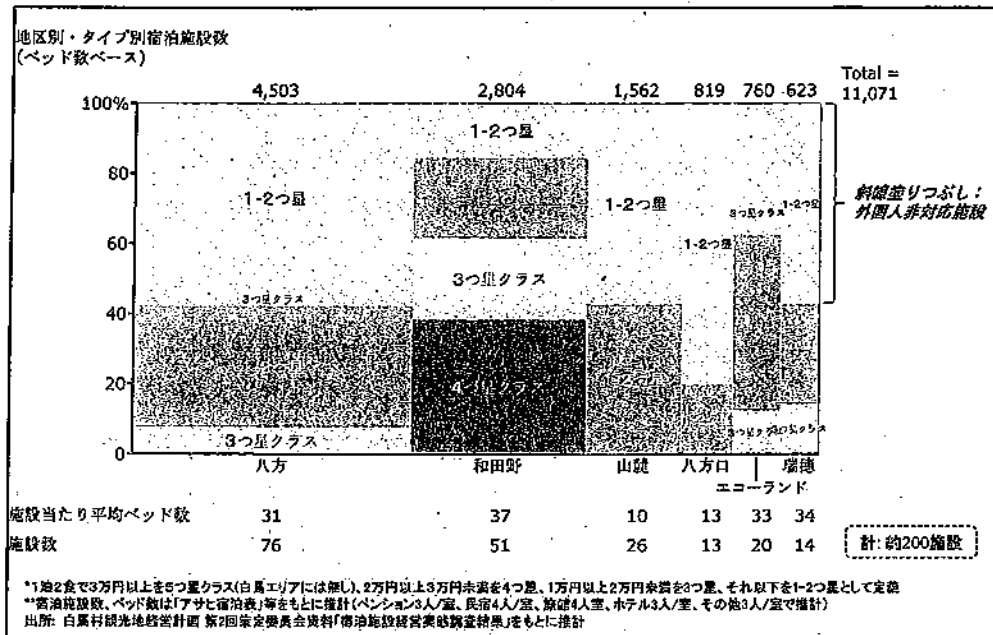
それぞれの経営モデルの具体的イメージについては、今後、さらに先例に関する勉強会なども開きながら、地元の方の理解を深めていきたい。

### (ベースタウンの現状)

まず、宿泊施設・ベッドの数であるが、JTBF の試算では、現在、八方尾根周辺には約 11,000 ベッドあることになる。このうち、約半数が「すでに外国人の宿泊に対応」してい

ると回答された宿泊施設であり、その割合は地区によって大きく異なっている。例えば和田野地区では 8 割の宿が既に外国人の宿泊の受け入れを行っているが、八方や山麓ではその割合は 4 割程度である（図 4-1）。

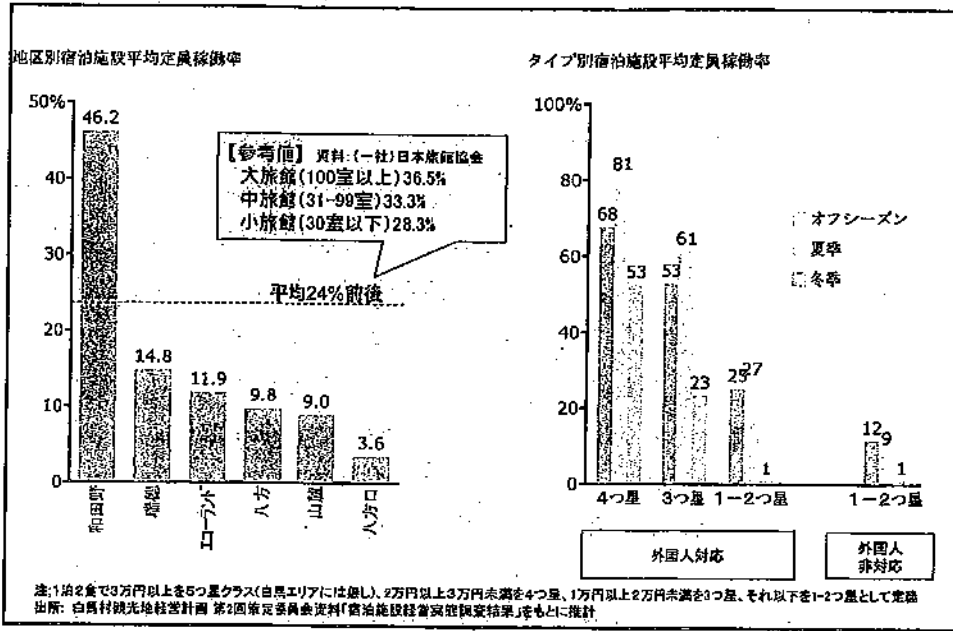
（図 4-1）地区別・タイプ別の宿泊施設数（ベッド数ベース）



稼働率を見ると、外国人非対応・低価格帯の宿泊施設を中心に、稼働率は全国平均と比べても低いことがわかる。全国では 35%程度が平均的な定員稼働率であることがわかっているが、八方尾根周辺では 24%程度だと見込まれる。タイプ別にみると価格帯の低い宿泊施設ほど平均的な稼働率は低く、また、外国人の宿泊に対応している宿泊施設の方が総じて稼働率も高い（図 4-2）。

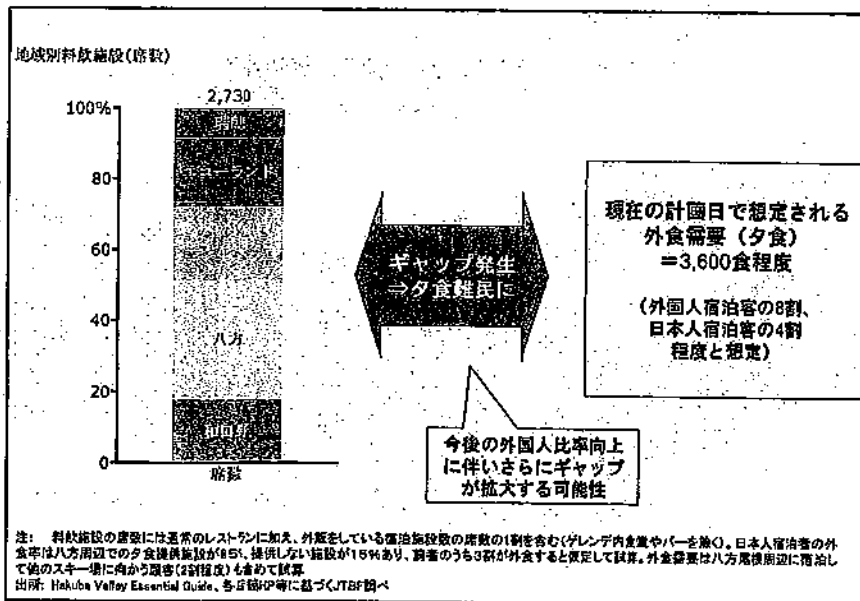
また、JTBF が宿泊事業者に行ったアンケートの中で、今後の経営継続意向が明確でない施設も一定以上存在することがわかってきている。サンプル数が十分でなかったため確実には言えないが、回答者の中で明確な経営継続意思があるのは外国人非対応施設では半分程度に過ぎず、それ以外も含めても 2-3 割程度は今後の経営継続に不安を持っていることがわかってきている。

(図 4-2) 現在の地区別・タイプ別の宿泊施設定員稼働率



宿泊施設以外のベースタウンの大きな課題の一つは、外国人の割合が増加する中、特に冬のピーク期を中心に料飲施設の不足が目立ってきていることである。実際、料飲施設のテーブル数を見ても、ピーク日周辺の主食需要を賄えるだけのキャパシティがないこともわかってきている(図 4-3)。このいわゆる「夕食難民」の解消は地域としての重要課題の一つであろう。

(図 4-3) 八方尾根周辺の料飲施設の現状



(各地域の大まかな方向性 (ゾーニング) の案)

統一感のとれたまちづくりを行うためには、エリアごとにどのような特性を持った地区を目指すのか、という点をクリアにしていくことが不可欠であろう。今回、各エリアの現在のまちの姿や抱える課題などを踏まえ、以下のようなゾーニング案を提示する。

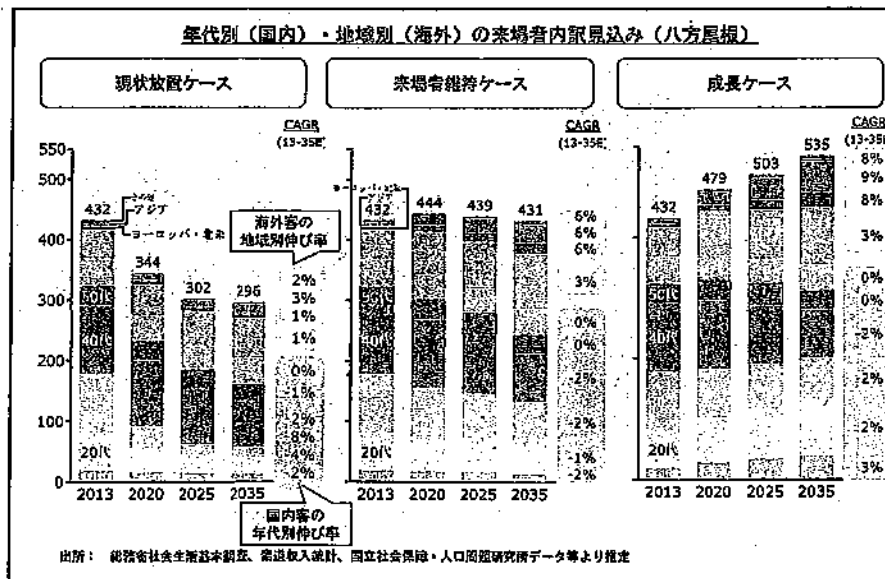
- ① 八方・山麓：従来からの市街地と新たに開発された地区が有機的に結合した、リゾートの顔に。前者は既存集落の生活文化要素が前面に出た、歩き回れる宿泊拠点に、後者は、より高級感のあるリゾートの象徴になるような宿泊施設の誘致も検討
- ② 和田野：アフタースキーを含めゆったり滞在を楽しむ高品質な宿泊拠点。後述する新ベース(「国際・咲花ベース」(仮称))に直結した宿泊拠点としてもボリューム増
- ③ エコーランド・瑞穂：まち全体を楽しむ賑わいのある宿泊拠点に。外国人客を念頭に飲食施設を増加。シャトルバス等、他の拠点との連携を改善
- ④ 駅前～八方：八方周辺に入らない大型店舗も含めた飲食・物販ゾーンとして、リゾートと親和性の高い業態誘導、沿道の無電柱化・並木化等を進める

今後、こうしたゾーニングの方向性も踏まえながら、エリアごとの施設ボリュームや高さの考え方などを各地区ごとに討議していただき、さらに具体的かつ実効性のある取り決め(建築/景観協定、地区計画など)に深化していったらどうか。

(今後想定される顧客構成)

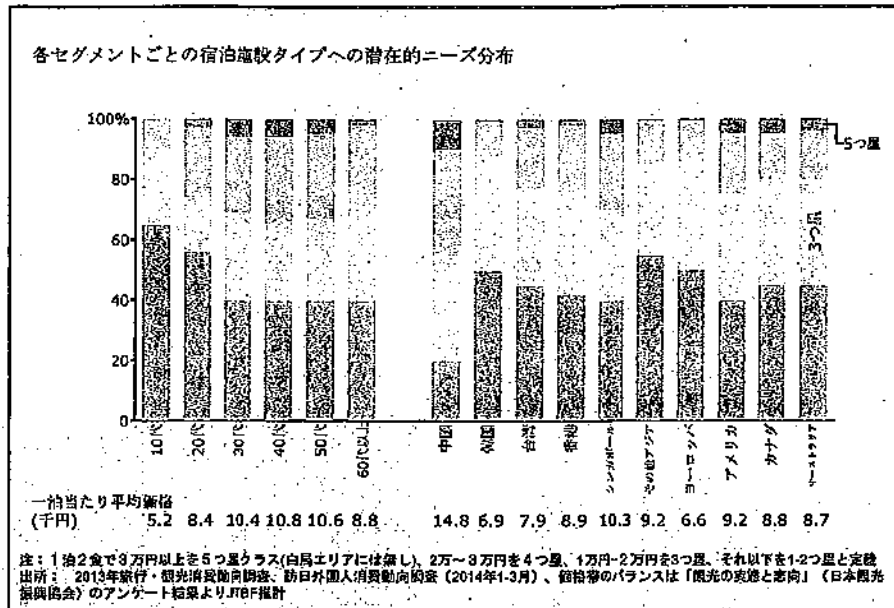
シナリオにより異なるが、国内の若い世代の割合が減少し、アジアを中心とした海外の比率が増える可能性は高く(図 4-4)、結果として宿泊にかかる費用の面では、低価格帯を求める層が減少し、比較的金額を出す層の割合が高くなる可能性は高い(図 4-5)。

(図 4-4) 今後の顧客構成の変化の予測





(図 4-5) 世代、国による宿泊施設の価格帯ごとのニーズの違い



こうした顧客構成の違いに応じ、宿泊施設タイプごとに今後の需要がどう変化するか、経営継続意向も反映して予測される「何もしなかった場合のベッド数」とのギャップがどうなるかを(表 4-1)に示した。現状放置ケースの1-2つ星の宿泊施設など、「ギャップ」の部分マイナスとなっている施設は供給過剰が予測されるタイプであり、逆にプラスの施設タイプは今後整備をしないと潜在需要を逃す恐れのある施設タイプである。総じていえば、低価格帯の宿の一部は外国人宿泊に対応できる、高価格帯の宿泊施設にシフトしていくことが必要で、そのためのリニューアルも必要、と言えるのではないかと。

(表 4-1) 今後の宿泊施設数の需要・供給バランスの推移見込み(ベッド数ベース)

| 現状放置ケース |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |
|---------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|         | 2013   | 2020   |        |       | 2025  |       |       | 2033  |       |       |
|         | 現状供給量  | 想定供給量  | 想定需要   | ギャップ  | 想定供給量 | 想定需要  | ギャップ  | 想定供給量 | 想定需要  | ギャップ  |
| 5つ星     | 0      | 0      | 258    | 258   | 0     | 258   | 258   | 0     | 258   | 258   |
| 4つ星     | 1,078  | 1,022  | 1,024  | 32    | 931   | 1,038 | 107   | 931   | 1,033 | 102   |
| 3つ星     | 1,446  | 1,357  | 1,627  | 259   | 1,312 | 1,735 | 423   | 1,201 | 2,015 | 814   |
| 1-2つ星   | 8,547  | 7,828  | 7,152  | 1,395 | 7,430 | 5,122 | 2,308 | 8,500 | 4,101 | 4,399 |
| 合計      | 11,071 | 10,207 | 10,113 | 1,172 | 9,723 | 9,236 | 587   | 8,601 | 7,452 | 1,149 |

| 未活用維持ケース |        |        |        |       |       |        |       |       |        |       |
|----------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|-------|
|          | 2013   | 2020   |        |       | 2025  |        |       | 2033  |        |       |
|          | 現状供給量  | 想定供給量  | 想定需要   | ギャップ  | 想定供給量 | 想定需要   | ギャップ  | 想定供給量 | 想定需要   | ギャップ  |
| 5つ星      | 0      | 0      | 258    | 258   | 0     | 320    | 320   | 0     | 403    | 403   |
| 4つ星      | 1,078  | 1,022  | 1,271  | 249   | 931   | 1,408  | 477   | 931   | 1,552  | 621   |
| 3つ星      | 1,446  | 1,357  | 1,940  | 572   | 1,312 | 2,292  | 980   | 1,201 | 2,936  | 1,735 |
| 1-2つ星    | 8,547  | 7,828  | 7,812  | 34    | 7,430 | 7,286  | 144   | 8,500 | 8,231  | 269   |
| 合計       | 11,071 | 10,207 | 11,281 | 1,077 | 9,723 | 11,307 | 1,584 | 8,601 | 13,222 | 4,621 |

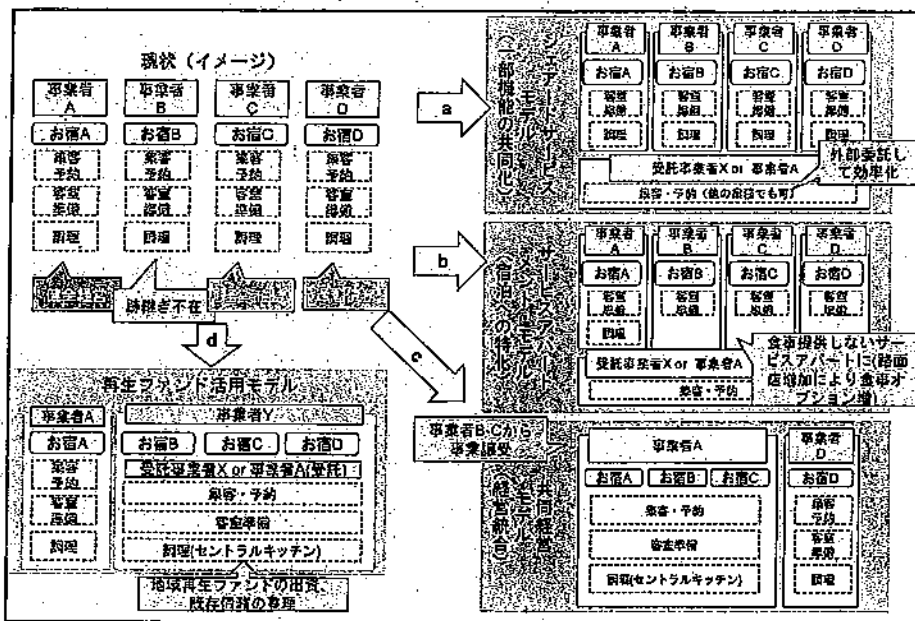
| 成長ケース |        |        |        |       |       |        |       |       |        |       |
|-------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|-------|
|       | 2013   | 2020   |        |       | 2025  |        |       | 2033  |        |       |
|       | 現状供給量  | 想定供給量  | 想定需要   | ギャップ  | 想定供給量 | 想定需要   | ギャップ  | 想定供給量 | 想定需要   | ギャップ  |
| 5つ星   | 0      | 0      | 258    | 258   | 0     | 340    | 340   | 0     | 433    | 433   |
| 4つ星   | 1,078  | 1,022  | 1,338  | 335   | 931   | 1,538  | 607   | 931   | 1,652  | 721   |
| 3つ星   | 1,446  | 1,357  | 2,093  | 727   | 1,312 | 2,638  | 1,326 | 1,201 | 3,465  | 2,264 |
| 1-2つ星 | 8,547  | 7,828  | 8,227  | 399   | 7,430 | 8,102  | 672   | 8,500 | 7,731  | 769   |
| 合計    | 11,071 | 10,207 | 12,008 | 1,723 | 9,723 | 12,568 | 2,845 | 8,601 | 13,607 | 5,006 |

(宿泊事業者の経営体力強化に向けた、今後の事業モデル)

このような今後の顧客像の変化にリゾート全体として対応をし、選ばれるリゾートであり続けるためには、個々の宿泊事業者の経営体力を強化し、しっかりした更新投資や適切な業態転換のための原資を捻出し続けることができるようにしていくことが大前提となるだろう。

このため、国内外の先進的なリゾートでの例も踏まえながら、個々の事業者の皆様にとっての将来的な見通しを明るくするために必要と考えられる、いくつかの今後の事業モデルを提案したのが、(図 4-6) である。

(図 4-6) 今後の宿泊事業者の体力強化モデル



各モデルに共通したポイントは、これまで宿泊事業者ごとに小規模に行ってきた個々の業務に規模の経済を積極的に活用して効果の拡大と効率化を図るよう、事業の共同化を進める、ということである。

まず、a.の一部機能の共同化の一例としては、集客・予約機能の集中化、というものが考えられる (もちろん、その他の機能、例えば調理の集約化、というものも考えられる)。海外ではスキー場が中心となって、宿泊の予約・マーケティングを集中的に実施し、効率化と集客力改善を図る例も多く、八方尾根の姉妹スキー場であるレッチ (オーストリア) では観光局が配宿も実施しており、スキー場の Website 経由から直接予約が可能になっている。米国のバイルでもスキー場のメインページから宿泊の予約サイトに直結するようになっており、チケットやスクールの事前購入も含めたワンストップ化も実現している。最も進んだ例の一つであるウイスラー・ブラッコム (カナダ) では、コールセンターも使いながら、宿・リフトのみならず飛行機やレンタカー、アクティビティ予約等もスキー場

が一元化できるようになっている。このように、集客・予約といった機能は一元化による効果も大きく、八方尾根では、観光協会が希望する事業者を募り、一括して予約システムを構築することで実現に向えるのではなかろうか。

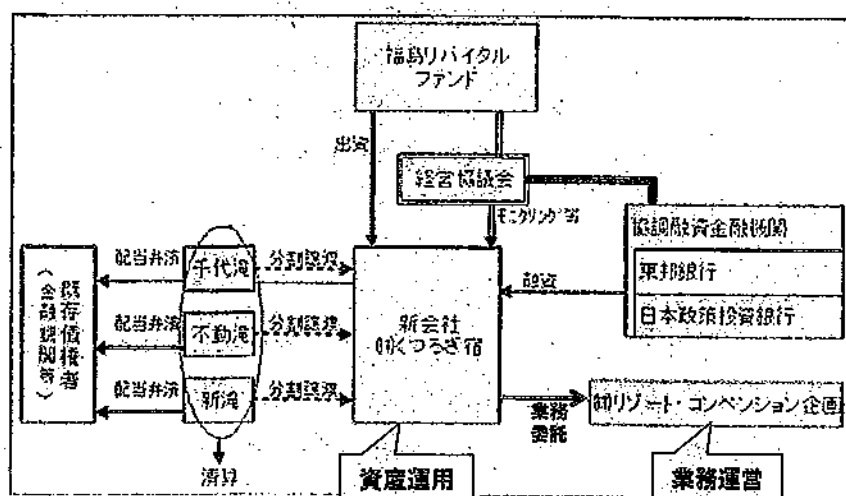
b.のサービス・アパートメント・モデルについては、有馬温泉などにその例が見られる(「小宿とうじ」)。通常一泊二食で提供してきた旅館を部屋の貸し出しのみに特化したサービス・アパートメントに転換しつつ、路面部分(レストラン部分)を外部に貸し出した事例である。高齢化などに伴い食事の提供が大変になってきたが、経営は継続したいと考えるオーナーがいらっしゃる宿などでは有効なモデルではなかろうか。

c.の共同経営モデルはさらにこの流れを強化してもので、元気な宿泊事業者を中心に事業の共同化を進めるものである。もとはバラバラに運営していた8軒の小規模旅館を一体経営するようになった箱根「一の湯」グループの例などを見ると、予約のコールセンター化、Webでの一元管理、友の会設立によるリピーター囲い込み等により効率化と集客力向上を果たす一方、一人がフロントや客室案内、調理の仕上げと配膳を兼務する一人数役体制を複数の旅館にまたがって実現し、効率化にも成功している。セントラルキッチン導入と相まってかなりの効率性改善にも繋がっていると聞いており、参考となる事例だろう。

d.の再生ファンド活用モデルの例として、会津東山温泉での例が挙げられる。既存の3旅館(千代滝、不動滝、新滝)に対し、東邦銀行、リサ・パートナーズ主導の地域再生ファンドが中心となり受け皿となる新会社を設立し、以下を行いながら収益性の大幅改善に成功し、最終的にはファンドから離れつつぎ宿に事業継承する形で再生プロセスが完了している。

- 既存債務の整理
- ダウンサイジング(3軒で155室→112室に)
- 料飲部門の2館への集約
- 後方部門の1館への集約(予約管理や販売促進の効率化、要員の一体運用のメリット)

(図4-7) 会津東山温泉の再生事例の事業モデル



もちろん、このような大きな変化を成功に導く前提としては、個々の事業者が実現性の高い事業計画を立案し、これを着実に実行していくというマネジメント力の強化が不可欠である。地域全体の課題と認識し、行政や商工団体等とも連携しながらこれに取り組んでいくことが今後必要であろう。

#### (街並みの整備)

既存宿泊施設の維持更新と並行し、街並みの整備（無電柱化、カーフリー、路面店化推進等）を行iriリゾートとしての価値を高めることも、国際的な競争力を持つ長期滞在型のリゾートを目指す上では不可欠である。

多くの海外山岳リゾートでは、1F部分を路面店化、料飲や物販施設を提供し、リゾートらしい賑わいを創出しているもの多い。また、その多くで車の入れない空間が人の集まりを増加させているように見受けられる。(図4-8)

(図4-8) 米国のスキーリゾート・タウンの例 (Snowmass/Aspen/Vail)



一方、八方尾根、特に中心となる八方集落では道も狭く、自動車も多く通過することから、観光客・スキー客が安全・快適に楽しめる空間となっているとは言い難い。また、路面店も限定的であり、出歩いてもらえる動機付けも弱いのが現状であろう。こうしたことから、八方集落内のカーフリー化、無電柱化を進めるとともに、宿泊施設の1F部分を路面店として活用できるよう、施設の更新を進めていくことも必要ではなかろうか。

カーフリーに関しては一部の宿泊施設や域内住民に対する影響も考えられることから、地域住民に対する通行許可証の発行、荷捌きスペース確保、時間帯限定、域外の駐車場からの軽車両による送迎サービス実施、外周道路の拡幅・新設などの影響緩和策とセットで進めていくことが必要になるだろう。まずは、早期に試験的にも導入しながら影響の程度、効果などを見ながら徐々にそのエリアを拡大していくことも方策であろう。

#### (景観規制の適切な運用)

現在、白馬村内では環境基本条例を頂点とした環境・景観規制が敷かれているが、今回のマスタープランの実現に当たっては見直すべき部分もある。

一点目は、景観上の統一感を守るためのより強い規制の導入である。現在、環境基本条例や県景観条例に基づき景観形成住民協定を定め、新規開発や新改築の際に届出が必要に

↓  
事例 11/6/26

なるほか、まちづくり環境色彩計画や屋外広告物の規制などが実施されているが、屋外広告規制以外はガイドライン的な位置づけで、法的拘束力は弱い（違反した場合の是正措置や罰則が弱い）。

こうしたことから、前述のゾーニングとそこから導き出される具体的な建物のボリューム、高さの統一の規制などを実効性のあるものにするためには、今以上の規制が導入される必要もある。具体的には、

- 景観法に基づく景観地区の指定を受け、強い規制を可能にする
- 景観協定または建築協定を地区内で締結し、新改築の際の基準を民法上の契約として位置づけ、土地の譲受人にも拘束力を持たせる

などの方法が考えられよう。

また、一方で、富裕層・外国人宿泊対応力強化に向けた既存規制の柔軟な運用も必要となる可能性が高い。環境基本条例に基づく大規模開発を行う際に村の環境審議会への協議と協定の締結、白馬村開発指導要綱に基づき延床面積 3000 m<sup>2</sup>を超える事業やコンドミニウムの建設には住民の同意が必要、といった要件が、外国人・国内富裕層が求める大型・高級宿泊施設整備の実質的な「足かせ」となっている、とも言えそうである。環境基本条例等の見直しを行い、地域のマスタープランに基づき建設する施設については、既に合意・協議済みとして協議・同意の手続きを迅速に行うなどの特区的な取り扱いをするなど、今後、村が協調して進めていくことが必要ではなかろうか。

## 第5章 ゲレンデとゲートの将来設計

### (現状の課題)

現状の八方尾根スキー場のゲレンデ、ゲート（顧客がゲレンデに来場するポイント）について、いくつかの課題が考えられる。

- ゲート性（玄関としての機能とイメージ）のあるベースエリアの不在：駐車場が分散している上に台数も不足し不便。十分な機能のあるスキーセンターもないため、入場時の利便性や心理的効果を与えられず管理効率の上でも不利
- 各ベースの来場者数と施設キャパシティのミスマッチが存在（図5-1）
- ベース間の連絡がオンスキーでもオフスキーでも不便：別のゲートに移動するためには一度上り直すことが必要、など
- 多くのリフトの古く、高速化されていない
- 接続の悪いリフトも存在（特に兎平周辺）
- 温暖化が進む中、上部のリフトが必ずしも小雪化に対応するために効率的とは言えない：最下部だけが滑れないため運行できないリーゼンクウッド、パノラマやスカイラインが遅いペアリフトのみ、等

(図5-1) 現在のゲートごとの来場者数と施設キャパシティ

| ゲート | 来場者数  | 施設キャパシティ | 差     | 備考     | その他                                     |                   |
|-----|-------|----------|-------|--------|---|-------------------|
| 名木山 | 3500  | 1,050    | 2,700 | 4,904  | 約600台<br>(第3:200、第8:400)                | —                 |
| 白樺  | 2100  | 620      | 2,700 | 3,363  | 約250台<br>(HKK所有:90、F:80、ゴンドラ駅前50、原雪*30) | 約300<br>アダム八方駅    |
| 国際  | 900   | 270      | 880   | 1,122  | 約100台<br>(第8)                           | —                 |
| 咲花  | 2500  | 570      | 3,600 | 1,682  | 約250台<br>(第8:150、第9:100)                | 1,780<br>スノープラザ咲花 |
| 合計  | 約9000 | 2,500    | —     | 11,071 | 約1200                                   | 約2,000            |

輸送力に比して、脆弱なゲート機能

全体的に駐車場・センター機能が不足？

※八方地区の宿泊施設供給力は名木山:白樺=6:4で按分、和田野の宿泊施設供給力は国際:咲花=4:6で按分  
 ※第8駐車場の駐車台数は咲花:国際=8:4で按分、\*は民間有料駐車場(住宅地図より台数を推定)  
 ※駐車台数は設計上の台数のため、積雪状況によりこのキャパシティが確保できていないことに留意  
 ※スキーセンター面積は住宅地図より推定

### (ゲートの今後の方向性)

上記の課題を踏まえ、ゲートについては、サービスの充実とコスト効率の観点から、2箇所への機能集約を図り、計画的に駐車場、スキーセンター、新たな宿泊施設等を整備して

いってはどうか。具体的には、名木山（スキースクール周辺）と国際・咲花（第9駐車場周辺）への集約が、宿泊エリアとの近接性、駐車場等の敷地確保の余地から見て現実的なものとする。いずれも具体的にどこに、どのような機能を、どの程度の規模で設置するかは今後要検討の段階であるが、以下のような機能を持つゲートの整備を現時点では想定している（名称はすべて仮称）。

● 名木山ゲート

- ▶ 大規模駐車場
- ▶ センターハウスと広いエプロン部
- ▶ ブランド力のある宿泊施設を誘致し、新しいイメージシンボルに
- ▶ 上記の整備とあわせ、シンボリックな輸送施設（ゴンドラ）の新設を実施

● 国際・咲花ゲート

- ▶ 更衣室、トイレ付帯の中規模駐車場
- ▶ 小規模のセンターハウス

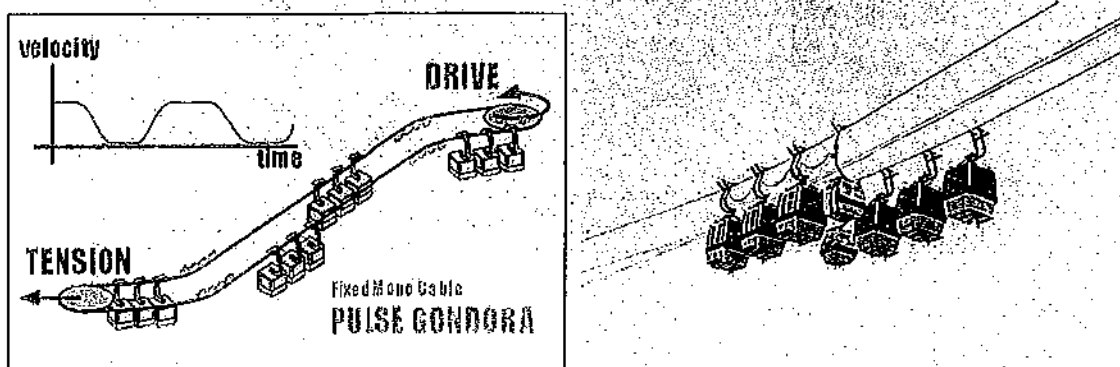
また、後述するベース間移動トレイルができない場合、白樺エリアに、リフト券販売窓口等必要最小限の機能のみを維持することも必要であろうし、いずれにせよ既存の駐車場はそのまま活用することになるだろう。

（ベース間の移動ルート構築）

ベース間の連絡が不便という課題に対し、現在の道路の一部なども使いながら国際・咲花から名木山までのスキートレイルを構築することを検討してはどうか。これにより、オンスキーの場合、ゲート間の移動が極めてスムーズになるほか、山麓エリアを中心にスキー-In/Out 可能な宿泊施設が増加することにも繋がることになる。

一方、オフスキーでの移動、名木山から国際・咲花への移動については、パルスゴンドラ（図5-2）の設置が可能か、検討を進めてはどうか。これが無理であればシャトルバスの整備を進めることになるが、リゾートのイメージ刷新の観点からも面白いものとする。

（図5-2）パルスゴンドラのイメージ



(リフト、ゲレンデの今後の方向性)

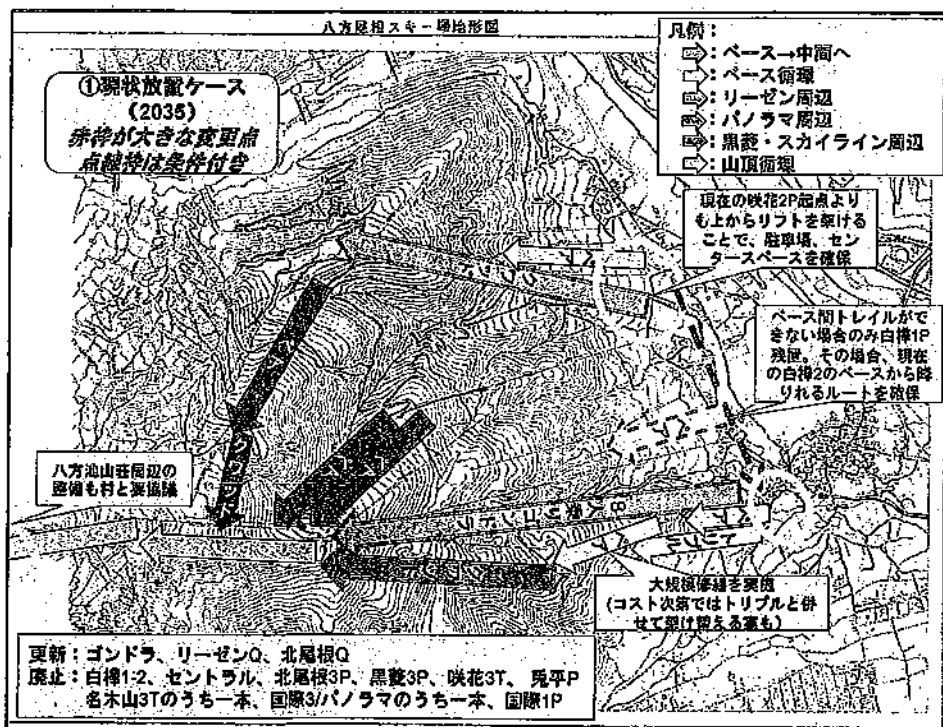
今回、3つの入込予測シナリオに即し、現在の滑走エリアごとの分散状況(=滑走パターン)も勘案しながら、将来的に必要なゲレンデと輸送力が確保されるようゲレンデ・リフト配置の設計を行った。その際、以下いくつかのポイントに留意しながら検討を進めている。

- 温暖化・少雪化にも強いスキー場作り
- スキー場・山として最も魅力度の高い箇所にメインゲートから効率的に輸送でき、そこで効率的に楽しんでいただけるような配置案
- 接続の悪いポイントの解消
- 従来の市街地の価値を高める輸送施設新設の検討も併せて行う(第3駐車場から名木山ゲートへの輸送施設設定、等)。

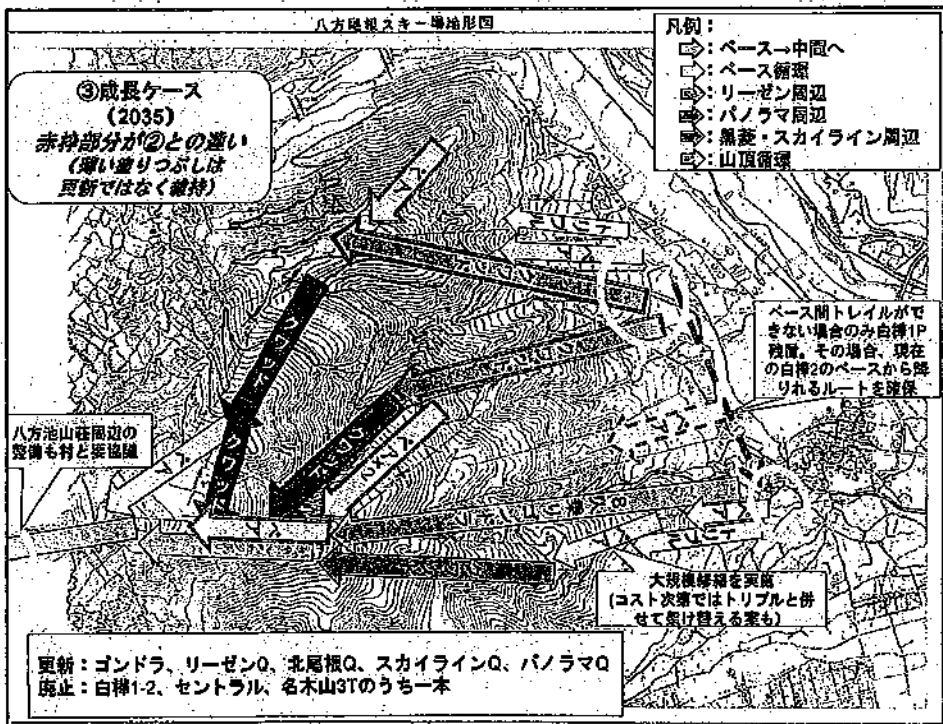
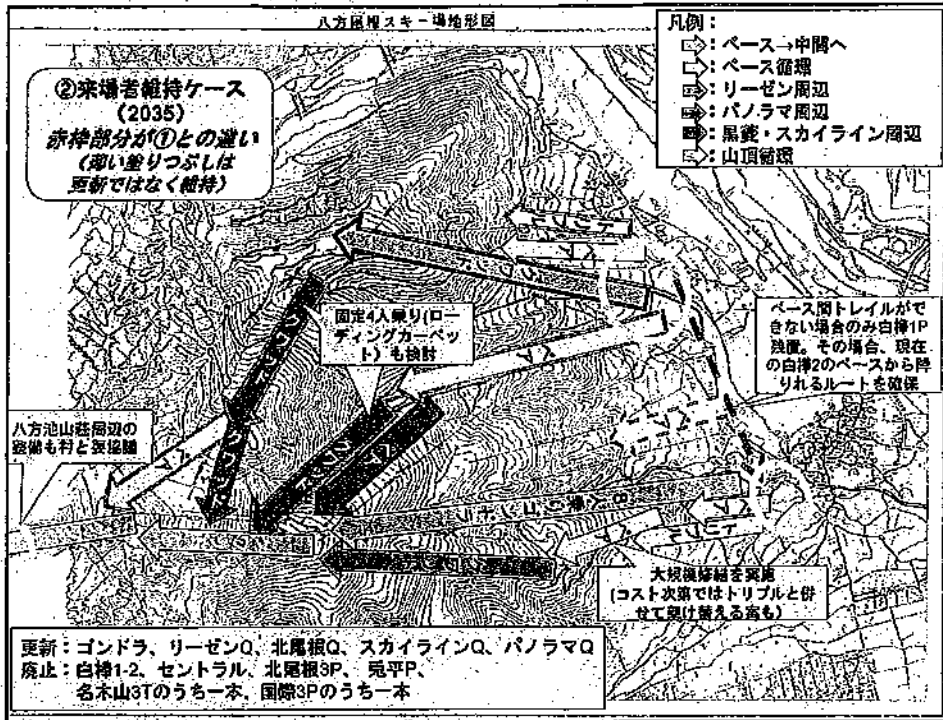
こうして考えられたのが(図5-3)である。

なお、こうした整備を可能にするための前提として、現在二社で運営している索道事業者の体制について、全体最適な投資の実現と事業全体の効率化に向けた見直し(=一山一社化)が必要になるものと考えている。

(図5-3) シナリオごとの今後のリフト配置案





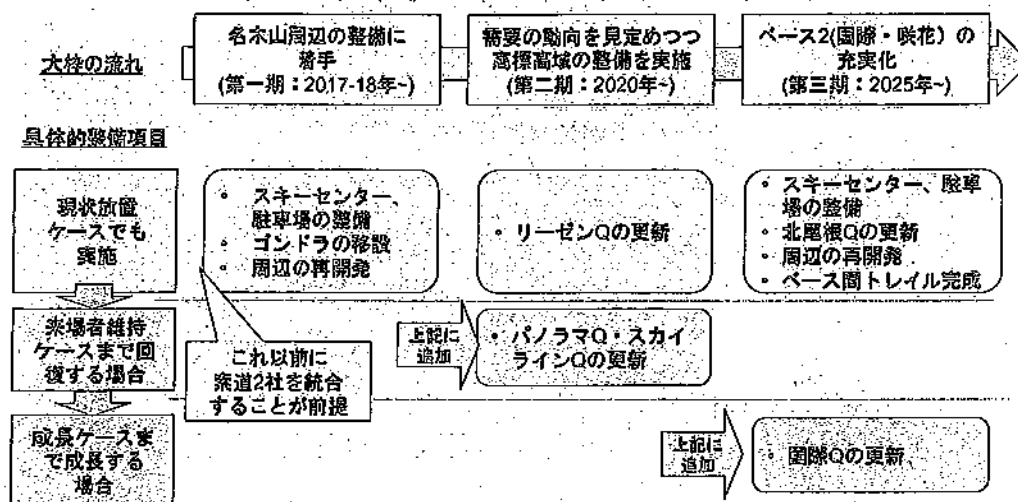


**(整備のタイミングの考え方)**

整備のタイミングについては、需要の回復状況に応じた柔軟な対応を可能にするとともに、「目玉」となるものを優先的に実行できるようにしていくことが肝要である。具体的に

は、一山一社化の上での Gondola 移設も含めた、名木山ゲートの整備がまずは最優先ではなかろうか（第一期）。その後、高標高域の整備（第二期）→国際・咲花ベースの整備（第三期）、と進むイメージで想定している。具体的なタイミングは（図 5-4）のようなイメージとなる。

（図 5-4）整備のタイミング案



（名木山ゲートの整備について）

名木山ゲートについては、ゾーニングのセクションで前述したようにその立地条件から「リゾートの顔」となる可能性を秘めたエリアであると考えている。

海外スキーリゾートの例を見ると、高級ホテルと付帯コンドミニウムがベースの中心となり、リゾート全体の「格」を上げる役割を果たすケースも多い。具体的にどこに、どの程度の規模のものを、といった点は今後、地域内で慎重に検討を進める必要があるが、本エリアにこうした機能を持たせることができないか、検討に値するのではないか。また、こうした機能を、スキー場を囲むように配棟することでスキーIn/Out可能な面積を増やし、価値を向上させることも今後の検討課題の一つであろう。

さらに、今後のゴンドラ新設・リフト更新等に必要な投資額を考えると、スキー場のキャッシュフローだけで賄うにはかなりタイトとなる可能性が高い。二社の統合等による収益性の改善や投資のさらなる軽量化を進めることは当然だが、コンドミニウムの分譲益の充当により資金不足に対応させることができないか、今後議論を進めていきたい。

## 第6章 ベースタウンとゲートの全体イメージ

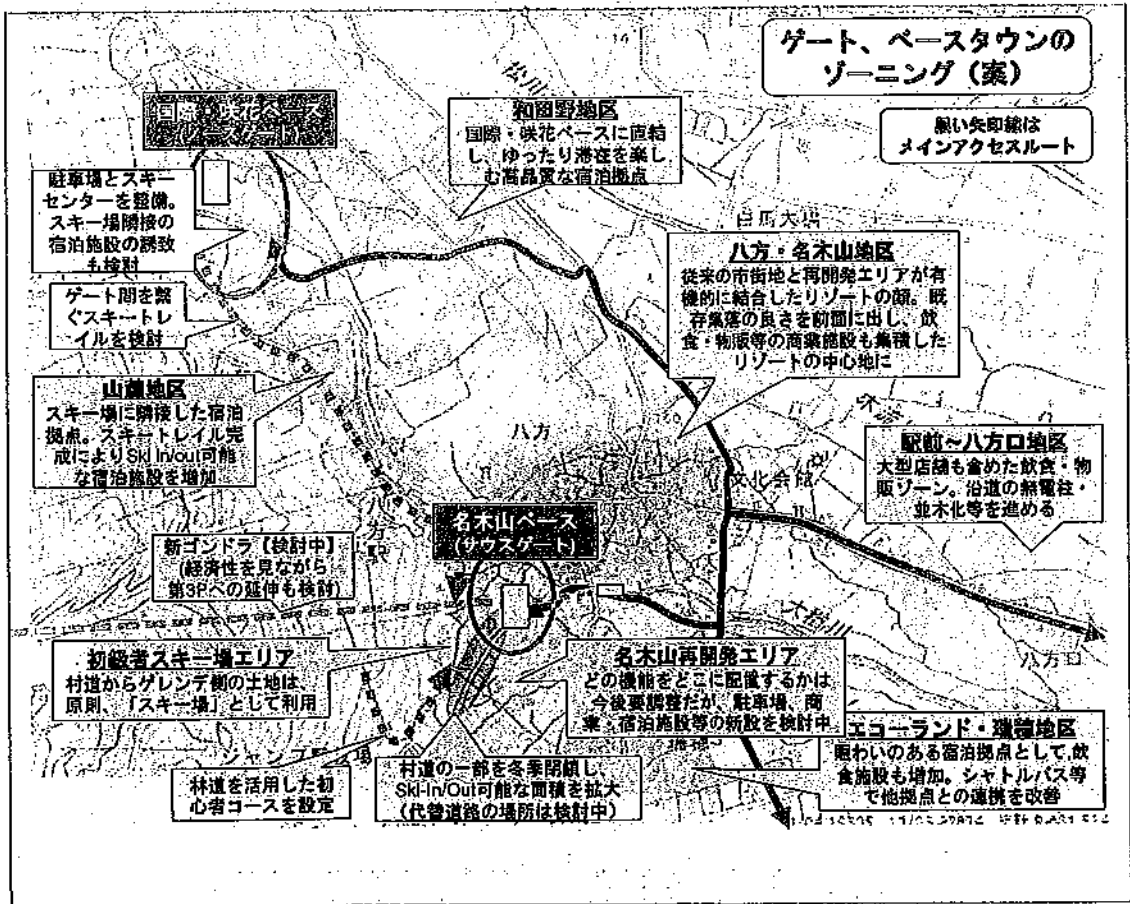
(ベースタウン・ゲート再開発のイメージ)

第4章、第5章で記述した内容を総合すると、(図6)のような全体イメージとなる。特に再開発エリアに関しては、大まかなゾーニングを先に検討したものであり、具体的な配置については、地域の中での討議や地権者とのやり取りを進めていく中で、プランを柔軟に変更させていくことになると考えている。

また、道路に関しても極力現状を優先するものの、一部交通導線の見直しとそれに応じた改修工事が、自治体協力の下で実施できるものと想定して図面を作成した。

(図6) ゲート、ベースタウンのゾーニング (現時点案)

(あくまで現時点での案であり、確定案ではないことに留意)



## 第7章 グリーン期の整備方針

### (現状の課題)

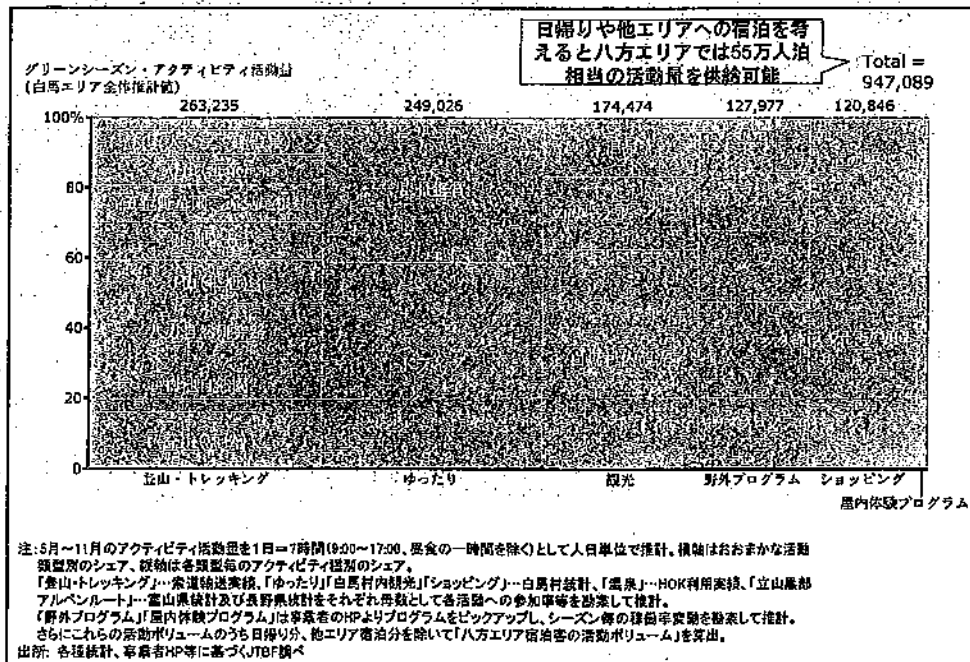
今後、リゾート全体としての持続可能性を高めるためには、グリーン期の稼働率を高めることが不可欠である。しかしながら、アクティビティの不足、リゾートとしての魅力不足、市場での認知不足などが原因で、現在夏休みを除くグリーン期の来場者数はかなり少ない。八方尾根周辺の宿泊施設の定員稼働率は、冬季(12-4月)は35%近くあるが、夏季(7-8月)だと26%、その他の時期だと18%程度まで低下する(JTBF調べ)。これを全国の宿泊施設の平均(35%程度)に近づけるためには、冬季の維持・底上げはもちろんであるが、グリーン期(特にオフピーク期)の来場者を増加させることが不可欠なことは明確である。

このためには、グリーン期のアクティビティを増強していく一方で、質の高い宿泊施設の増加や街の魅力の向上でリゾートとしての格を上げ、ゆったりすることで満足する顧客を増やすこと(=長期滞在客の増加)が重要である。

### (アクティビティの現状と今後)

グリーン期のアクティビティは、キャパシティ的には白馬エリア全体で95万人日、八方尾根で55万人日程度が存在しているものとみられる(図7-1)。

(図7-1) 現在のグリーン期のアクティビティ・ボリューム



現状放置ケースで、冬季の来場者も大幅に減少するため新たな施設整備も不要な場合は現状のアクティビティ・ボリュームでも十分な可能性はあるが、そうではない場合(来場

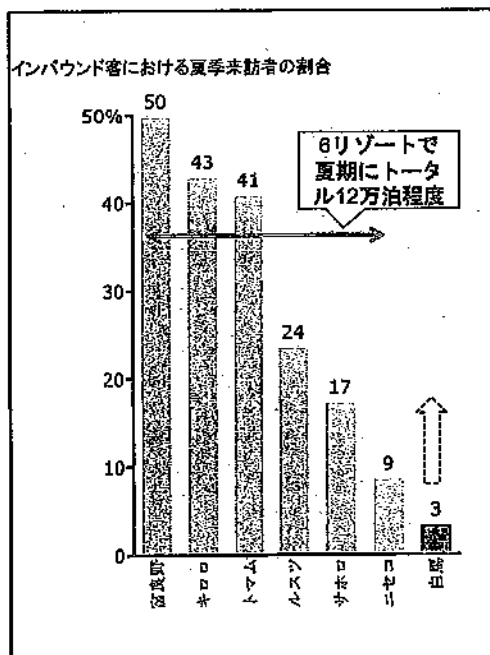
者維持ケース、成長ケース) の場合、宿泊キャパシティの維持・増加に伴い、通年での適切な稼働率達成には、大幅なグリーン期のアクティビティの追加整備とアクティビティの稼働向上が必要となる。

少なくとも通年で全国平均程度(定員稼働率 35%程度)にするためには、夏季でも 10% 弱の稼働率改善は必要であることを考えると、来場者維持ケースで約 2 割、成長ケースでは 3 割程度のアクティビティのキャパシティ増加もしくは消費量増加(稼働向上)が必要ということになるだろう。

現在のグリーン期の顧客構成の分析や海外山岳リゾートとの比較を踏まえると、行政、ベースタウン、索道事業者が一体となって以下を追及することが有効ではなかろうか。

- 現状、ほとんど夏期には来訪していないインバウンドの取り込み強化
  - ▶ 全インバウンド客のうち、現在は 3-4%しかグリーン期に来訪せず(4,300 人程度)
  - ▶ これを北海道の他リゾートと同水準に持っていければ年 1-2 万泊の増加も可能(図 7.2)
- 冬季と比べて明らかに少ない国内の顧客層(近畿圏等)の誘致強化: 認知向上や周辺の観光客からの取り込み強化により、数倍程度まで持っていくことも可能か
- 海外リゾートと比べ弱いメニューの追加整備(MTB、ゲレンデを使った遊び、イベント、教育系ツアー等)(表 7)
- 荒天時にも強い、インドア系アクティビティの整備(体験施設、等)
- 長期滞在に適した街づくりを通じ、街全体としての魅力の向上

(図 7.2) インバウンド客における夏季の来訪者の割合の北海道リゾートとの比較



(表7) グリーン期のアクティビティに関する海外リゾートとの比較

| 大区分      | 中区分                    | アクティビティ               | 白馬     | 他のリゾートでの実施状況(公式HP記載のもののみ) |      |       |          |      |         |
|----------|------------------------|-----------------------|--------|---------------------------|------|-------|----------|------|---------|
|          |                        |                       |        | Whistler                  | Vail | Aspen | Chamonix | Lech | Thredbo |
| アクティビティ  | スポーツ                   | MTBパーク                | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    | ○       |
|          |                        | Zip Line              | ▲      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    | ○       |
|          |                        | ゴルフ                   | (マレット) | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    | ○       |
|          |                        | ミニゴルフ、ディスクゴルフ         | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    | ○       |
|          |                        | テニス                   | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    | ○       |
|          |                        | フィッシング                | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    | ○       |
|          |                        | ペイントボール               | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    | ○       |
|          |                        | アスレチック                | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    | ○       |
|          |                        | ライフル射撃、ハンティング         | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    | ○       |
|          |                        | クライミング、ボルタリング、アブセーリング | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    | ○       |
|          | 乗り物系                   | ATB、オフロードバイク          | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    | ○       |
|          |                        | 熱気球                   | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    | ○       |
|          | パラグライダー、ハンググライダー       | ○                     | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    |         |
| ファミリーパーク | スライダー、マウンテンボード         | ○                     | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    |         |
|          | トランポリン、スカイバンジー、エア遊具    | ○                     | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    |         |
|          | ゴーカート                  | ○                     | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    |         |
| Relax    | プール、温泉プール、クアハウス        | ○                     | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    |         |
| 観光       | 植物園、バイオマス施設見学          | ○                     | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    |         |
| ツアー      | 山                      | トレイル・ツアー              | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    | ○       |
|          |                        | ユニツァー、写真ツアー           | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    | ○       |
|          |                        | MTBツアー                | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    | ○       |
|          |                        | ヘリツアー                 | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    | ○       |
|          |                        | 山上BBQ                 | ▲      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    | ○       |
|          |                        | シープツアー                | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    | ○       |
|          | 川・湖                    | ラフティング                | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    | ○       |
|          |                        | カヌー・カヤック              | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    | ○       |
|          | 平地                     | キャニオニング               | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    | ○       |
|          |                        | ウィンドサーフィン、SUP、ウェイクボード | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    | ○       |
|          | 競馬ツアー                  | ▲                     | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    |         |
|          | 街並みツアー、近隣ツアー           | ○                     | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    |         |
| プログラム    | キッズプログラム               | ▲                     | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    |         |
|          | 定期ヨガプログラム              | ○                     | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    |         |
| 文化系      | 博物館・資料館、Culture center | ▲                     | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    |         |
|          | 公園                     | ▲                     | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    |         |
| イベント     | 音楽フェスタ、定期コンサート         | ○                     | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    |         |
|          | バレエ、ミュージカル             | ○                     | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    |         |
|          | フーメーズマーケット             | ○                     | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    |         |
|          | スピードビルフェスタ、テースティング     | ○                     | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    |         |
|          | ロードバイク大会、トラン大会         | ○                     | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    |         |
|          | クラシックカーラリー             | ○                     | ○      | ○                         | ○    | ○     | ○        | ○    |         |

## 第8章 今後の進め方とスケジュール

### (実施に向けた体制)

これまで、八方尾根の関係団体・事業者（八方区、八方口区、八方尾根観光協会、八方振興会、八方尾根スキースクール、八方尾根開発（株）、白馬観光開発（株））の責任者が中心メンバーとなって構成された「白馬八方尾根活性化マスタープラン検討委員会」が検討を進めてきた。

今後は、この検討委員会を八方尾根開発審議会の内部組織としての「白馬八方尾根活性化マスタープラン推進委員会」とし、白馬村役場のオブザーバー参加もいただきながら継続的に全体的な調整を行いつつも、第一期に中心的に進めるべき項目に関しては、(表8)のとおり、それぞれの項目ごとに関係者と協議・修正しながら、実現可能な項目から順に実行していくことを想定している。表8内にある「まちづくり会社」は、名木山周辺の再開発・リフト新設について、地権者の個別事情に即して柔軟な敷地計画の見直しを可能にするため、半公共的な性格を持つデベロッパーを、地域の関係者と外部の投資家とで設立しようとするものである。現時点でのイメージは(図8)を参照されたい(あくまで現時点での案であり、確定案ではないことに留意)。

(表8) 第一期の主要検討項目とそれぞれの実施主体(現時点案)

|  | 名木山再開発  | ベースタウン活性化  |  |  | 一山一社化   |
|--|---|--|--|--|---|
|  |   | 宿泊事業者再生  | 乱開発防止(八方内)   | カーフリー  |   |
| 主体   | <ul style="list-style-type: none"> <li>索道、投資家、共同事業者がまちづくり会社設立               <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 地権者の合意形成</li> <li>▶ 協定・地区計画提案</li> <li>▶ 開発の実行、回収</li> <li>▶ 開発規制のクリア</li> <li>▶ 不同意者への換地提案</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>再生ファンドが個別案件単位で再生支援</li> <li>複数の宿泊事業者が主体に(採用する事業モデル次第)</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>八方区、観光協会が地元内合意形成、役場との調整を主導</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>八方区、観光協会がプラン立案、地元調整を実施</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>索道二社で実施体制の検討、株主合意の取付を実施</li> </ul> |
| サポート   | <ul style="list-style-type: none"> <li>推進委員会メンバーが地権者合意形成を支援</li> <li>自治体、地元からの出資依頼も検討</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>索道がファンド誘致支援</li> <li>左記のまちづくり会社がコンサル機能を果たし、地区内や支援者との調整を支援(観光協会と協力)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>推進委員会がアイデアの整理等を支援</li> </ul>          |  |   |
| <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; display: inline-block;">           白馬村もオブザーバーとして推進委員会に参画し、実施に向けた支援を実施         </div> |   |  |  |  |   |

