

白馬村観光地経営指標整備等業務

報告書

平成 29 年 3 月

白馬村

白馬村観光地経営指標整備等業務 報告書

目次

第1章	事業の概要.....	3
1.	事業実施の背景と目的.....	3
2.	業務の内容.....	3
3.	業務の進め方及び実施体制.....	4
第2章	観光地経営の考え方と白馬村における現状.....	7
1.	観光地経営とは.....	7
2.	観光経営のための指標.....	11
3.	白馬村における統計整備の現状.....	11
第3章	冬季インバウンド調査.....	15
1.	調査概要.....	15
2.	調査結果.....	19
	【基本属性】.....	21
	【白馬バレーの推奨度】.....	22
	【ゲレンデの推奨度】.....	24
	【解決すべき課題】.....	25
	【滞在日数】.....	28
	【リピート回数】.....	28
	【スキー・スノーボード用具について】.....	29
	【旅行手配について】.....	29
	【情報源について】.....	30
	【訪問先】.....	30
	【白馬訪問前後の滞在先】.....	31
	【参考：代表的な旅行者例】.....	32
第4章	今後に向けた検討課題.....	34
1.	統計整備の体制構築について.....	34
①	調査全体について.....	34
②	調査員の育成について.....	34
③	多言語による調査について.....	34
④	延べ宿泊者数の精度向上に向けた調査検討.....	35
2.	指標及び目標値の設定について.....	38
3.	データの活用について.....	40
4.	今後の取組について.....	52

① 白馬村の経営指標取得に関する 10 年間の取得イメージ案.....	52
② 試行的なデータ取得の概要（グリーンシーズンの来訪者に関する実態調査）	54

参考資料

第 1 回白馬村観光地経営会議議事録.....	58
第 2 回白馬村観光地経営計画議事録.....	63
第 3 回白馬村観光地経営計画議事録.....	76
「白馬版観光地 BCP 策定プロジェクト」（戦略的重点プロジェクト 3）について	81
視察研修先候補について	86

はじめに

白馬村は、白馬岳をはじめとする北アルプス白馬連峰という象徴的かつ魅力的な山岳に抱かれ、登山やスキーのフィールドとして圧倒的な資源性を有しているものの、観光客数の減少傾向が続いていることやオーストラリアを中心とする海外からのスキー客が増加していることなど、取り巻く環境の変化は著しく、その将来を楽観視できない状況にある。

こうした変化の中であって、白馬村では、平成 26～27 年に掛けて、観光地を經營するといった地域經營的な視点を大いに取り入れた「白馬村観光地經營計画（以下、本計画）」を策定し、白馬村が観光地として目指すべき姿や進むべき道、実施すべき施策・プロジェクト等を明らかにした。

これらを確実に実行し、必要な改善を施しながら継続していくために、本計画において行政に求められる重要な役割である「計画推進の基盤となる統計の整備」に取り組み、本計画を着実に実行していく基盤を整備することを目的として、「観光地經營指標」の整備・充実に関する業務を実施した。

第1章 事業の概要

1. 事業実施の背景と目的

平成28年3月に策定した「白馬村観光地経営計画」（以下、「計画」と表記）の目標を達成するためには、事業の進捗状況と成果を把握・分析した上で、計画内容について外部環境の変化にも柔軟に対応しながら定期的・継続的に見直すことが求められる。

しかしながら、現状では、評価・検証のための統計データが十分に取得・活用されているとは言い難い状況である。また、観光地経営においては、施策とその実施主体が共に多岐にわたることから、計画全体に対する評価と、個々の施策に対する事業評価とが、必ずしも一義的に結び付かないことに留意する必要がある。

これらの背景を踏まえ、多様な主体からなる「白馬村観光地経営会議」（以下、経営会議）において、白馬村観光の現状を把握するとともに、計画に基づいた各種取組の成果を評価するための客観的なデータの整備を進めることを目的とした。

特に、今年度は「インバウンド」に焦点を絞り、インバウンドに対する調査手法・取得体制を構築する年度と位置付けた。

2. 業務の内容

本事業では、白馬村における観光地経営のための仕組み構築の支援として次の業務を行った。

1) 優先順位の高い経営指標の精査とデータ取得方法の検討支援

「白馬村観光地経営計画」の内容を受け、白馬村の現状把握と目標像の実現のために必要と考えられる経営指標データのうち、4つの戦略的重点プロジェクトの効果測定となる指標及びその取得体制の検討を行った。その他、戦略的重点プロジェクト以外でも、白馬村としての観光地経営に特に優先順位の高いものについては併せて検討した。

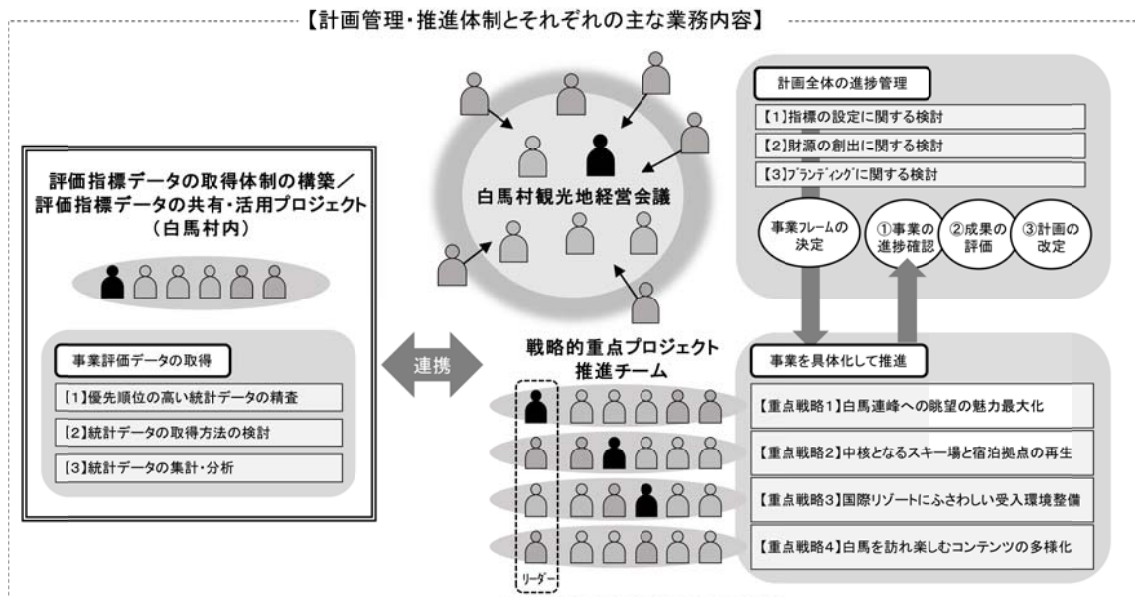
収集すべき既存データ例：観光客数、宿泊客数、観光従業者数、関連産業従業者数（白馬統計）の他、営業許可取得施設（保健所）、スキー場の利用者データ（スキー場）、他地域の入り込み統計（観光庁）等、様々な主体による既存データが検討対象となる。

2) 白馬村観光地経営会議における経営指標データに関する資料作成の支援

1) での検討を踏まえ、白馬村観光地経営会議における経営指標データに関する資料作成の支援を行った。

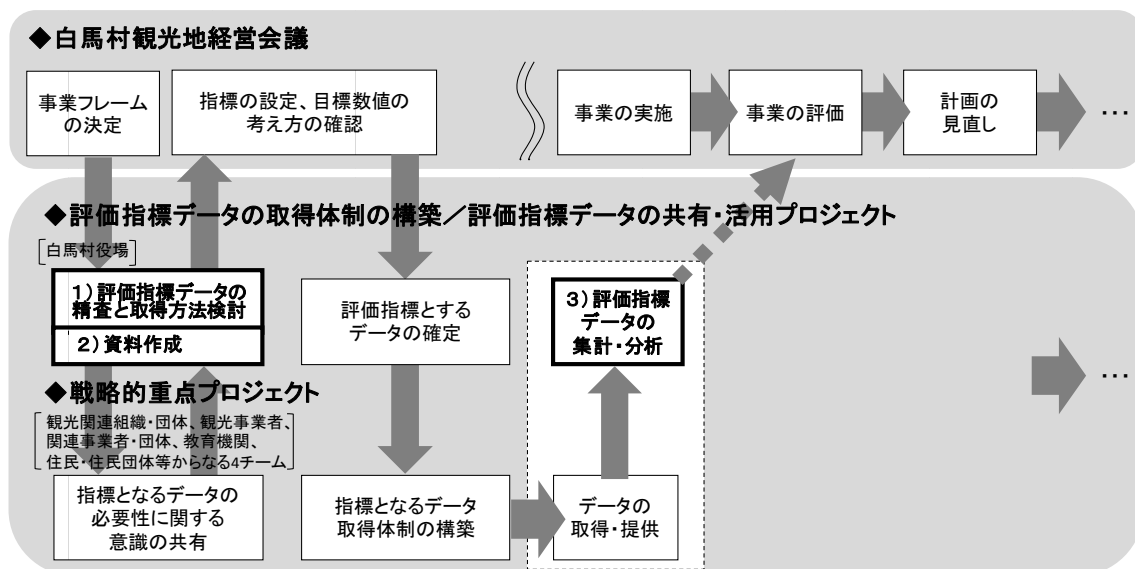
3) 試行的調査の実施支援（インバウンドを対象としたデータ集計・分析）

2) の検討に基づき、今年度は試行的にインバウンドを対象とした調査を実施した。



3. 業務の進め方及び実施体制

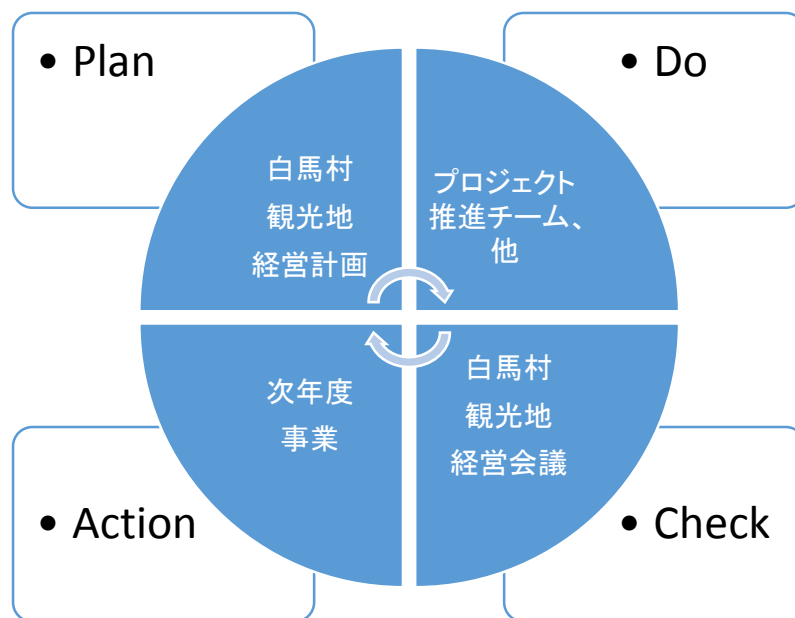
前述の業務内容について、「経営指標データの取得体制の構築／経営指標データの共有・活用プロジェクト」として位置づけ、下記の流れで取り組むこととした。



※上図中の太字で表記した 1) ～ 3) が前述の業務内容に対応する。

※別途、プロジェクト推進チームでは、メンバーが各プロジェクトに沿った「戦略目標 (KGI: Key Goal Indicator)」、「重要成功要因 (CSF: Critical Success Factor)」、「重要評価手法 (KPI: Key Performance Indicator)」、「達成数値目標」、「目標達成のためのプロジェクト」を設定し、実行することを想定している。

なお、経営会議では、各プロジェクトの設定した上記内容に関する承認並びに助言、及び全体の進捗管理を行うことを役割としている。



経営会議においては、「経営会議設置要綱」に基づき、村内の多様な観光関係者により、次の通り、年度内に3回の会議を行った。

会議	日時	場所
第1回観光地経営会議	平成28年8月25日（木） 15時35分～17時17分	白马村役場保健福祉触れ合い センター学習室
第2回観光地経営会議	平成28年12月5日（月） 14時02分～15時51分	白马村役場 302 会議室
第3回観光地経営会議	平成29年3月24日（金） 13時30分～15時30分	白马村役場 302 会議室

白馬村観光経営会議 名簿

氏名	役職	備考
高梨 光	観光局 副代表理事/HAKUBA VALLEY 索道事業者プロモーションボード 会長	策定委員会
杉山 茂実	白馬商工会 会長	策定委員会
清水 肇	白馬五竜観光協会	推薦
丸山 和博	八方尾根観光協会 協会長	策定委員会
駒谷 嘉宏	白馬村索道事業者協議会 会長	策定委員会
ケビン モラード	Hakuba International Business Association 代表	策定委員会
岸 清美	オーブス（株）代表取締役	策定委員会
松沢 貞一	（株）白馬館 代表取締役社長	策定委員会
下川 正剛	村長	行政
太田 文敏	副村長 / 観光局代表理事	行政
丸山 直樹	八方尾根開発（株）専務取締役	その他
丸山 俊郎	旅館経営（八方 しろうま荘）	ワーキングG
松沢 斉	白馬駅前の無電柱を考える会 会長	ワーキングG
エンライト デビット	エヴァーグリーンアウトドアセンター	ワーキングG
福島 洋次郎	白馬村観光局事務局長	ワーキングG

アドバイザー

氏名	役職	備考
下村 彰男	東京大学大学院生命科学研究科教授	策定委員会
十代田 朗	東京工業大学大学院情報理工学研究科準教授	策定委員会
佐藤 博康	元 松本大学総合経営学部観光経営コース教授	策定委員会
大野 正人	高崎経済大学地域政策学部教授	策定委員会
堀木 美告	淑徳大学経営学部観光経営学科準教授	前公益財団法人日本交通公社
梅川 智也	公益財団法人日本交通公社 理事 / 観光政策研究部長	策定委員会
守屋 邦彦	公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 主任研究員	
清水 雄一	公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 研究員	

事務局

氏名	役職	備考
篠崎 孔一	観光課 課長 事務局	行政
長澤 肇	観光課 係長 事務局	行政

第2章 観光地経営の考え方と白馬村における現状

1. 観光地経営とは

白馬村観光地経営計画においては、「観光地経営」を、「観光地の持続的な発展を目指し、一定のビジョン（＝当計画が相当）に基づき、観光地を構成する様々な経営資源（観光資源・観光施設、インフラ、観光人材、観光財源等）と推進主体（住民、事業者、行政等）をマネジメントする一連の組織的活動」と捉えている。

白馬村は白馬岳をはじめとする北アルプス白馬連峰という象徴的かつ魅力的な山岳に抱かれ、登山やスキーのフィールドとして圧倒的な資源性を有しているものの、観光客数の減少傾向が続いていることやオーストラリアを中心とする海外からのスキー客が増加していることなど、取り巻く環境の変化は著しく、その将来を楽観視できない状況である。

こうした変化の中にあっては、ハード面での基盤づくり、ソフト面での魅力づくりや受入体制づくりにとどまらず、それらを刻々と移り変わる社会環境の中で持続的・継続的に活かしていくための地域経営的な視点が求められている。

本計画では地域を経営する視点を交え、①経営に資する資源を捉えその状況を把握した上で、②白馬村が観光地として目指すべき姿や進むべき道、実施すべき施策・プロジェクトなどを示すとともに、③これらを確実に実行し、必要な改善を施しながら継続していくための体制や方策も同時に提示している。

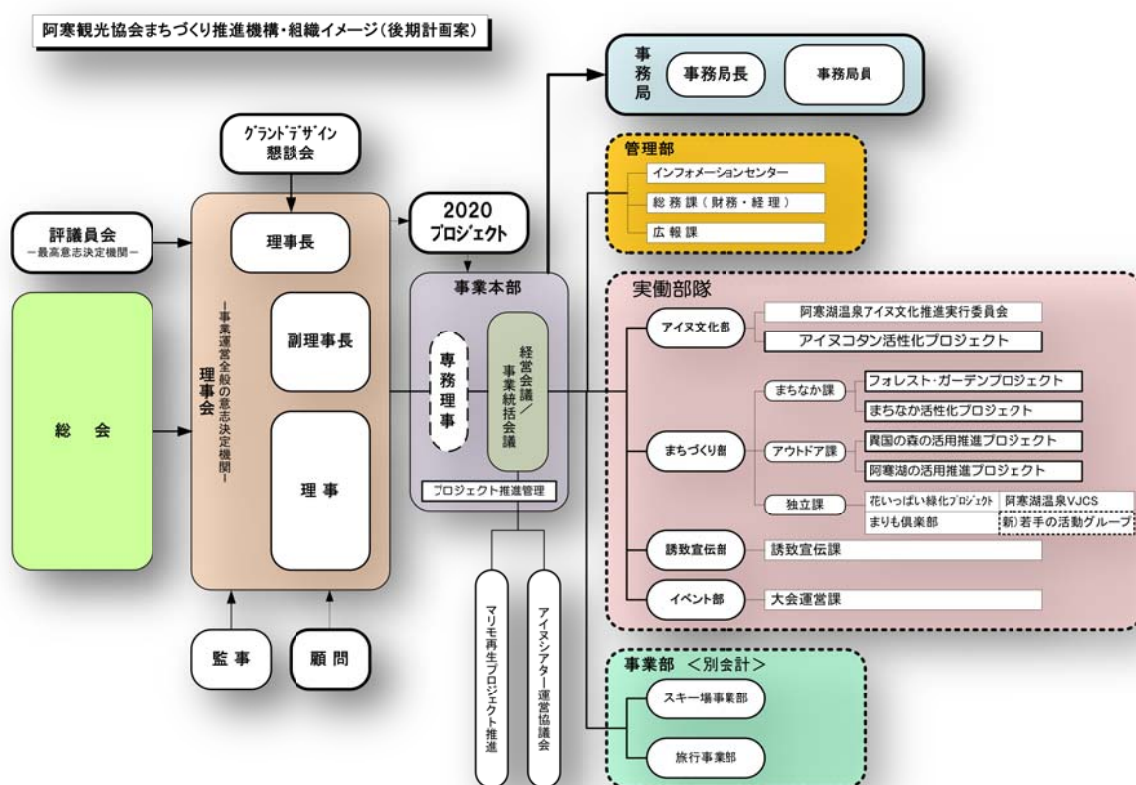
我が国においては、こうした地域経営的な視点を導入した取組は未だ限定的である。ここでは、先駆的な事例として、①北海道の阿寒湖温泉の取組と②三重県鳥羽市の取組を記載する。

事例①：北海道釧路市（阿寒湖温泉）「グランドデザイン懇談会」

阿寒湖温泉のある北海道釧路市は金沢市、長崎市と共に、観光立国ショーケースの一つに選ばれているほか、「明日の日本を考える観光ビジョン」の中では、国立公園満喫プロジェクト（阿寒国立公園）にも選定されており、インバウンドに対して追い風が吹いている。

同温泉では、平成 14 年に「阿寒湖温泉再生プラン 2010」を策定し、事業の実施、計画の見直し、事業評価等を長期にわたり、継続的かつ定期的に計画を管理してきた。“観光客や市場”に関する指標の設定、そして、それに基づく効果測定、評価のみではなく、地域が観光に取り組む目的に沿って、“地域住民”の評価等も入れながら計画管理を行っている。2011 年以降は「阿寒湖温泉・創生計画 2020」に基づき計画管理を行っている。

阿寒観光協会まちづくり推進機構が中心となり、スキー場の管理運営（指定管理）や着地型旅行商品やまちづくりやプロモーションを行っている。第三者評価を重視するグランドデザイン懇談会は、年に 2 回開催され、座長を中心に外部有識者が 1 年間の進捗状況について点数付けで評価を行い、翌年予算に反映しプロジェクトの軌道修正を行っている。



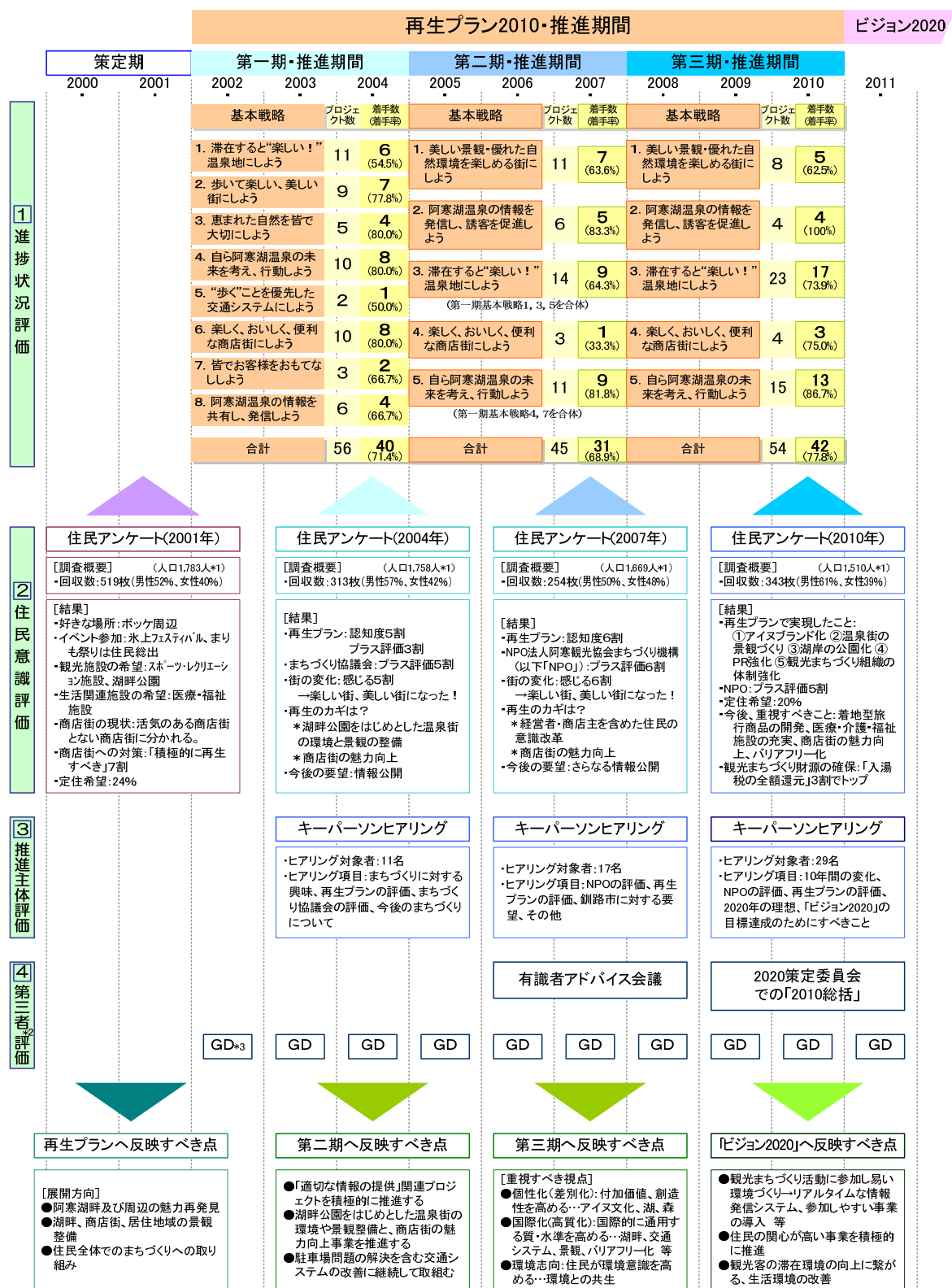


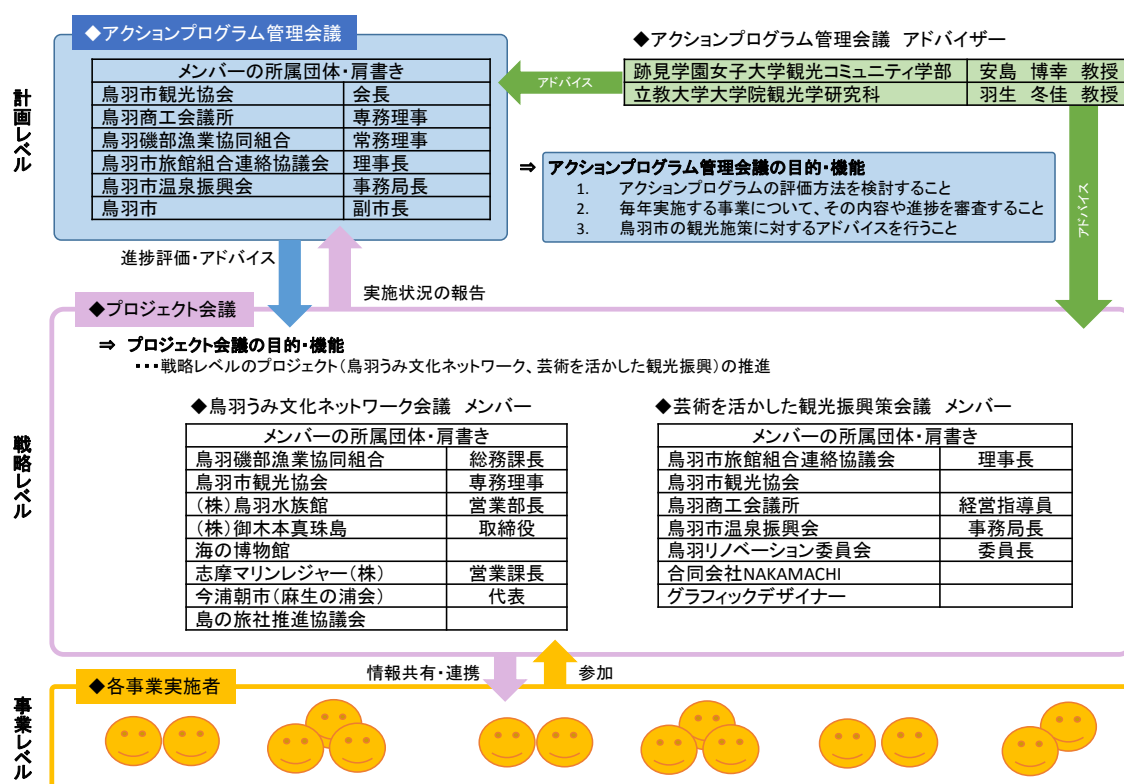
図 阿寒湖温泉における観光計画の評価の仕組み-“実績”ベースの整理-

出典: (公財) 日本交通公社

事例②：三重県鳥羽市「アクションプログラム管理会議」

三重県鳥羽市は平成 28 年 4 月の伊勢志摩サミットで宿泊拠点となった。漁業が盛んな同市では、「アクションプログラム管理会議」というものを行っている。「白馬村観光地経営計画」と同様、毎年実施しているアクションプログラムがある。

その評価をするのがアクションプログラム管理会議という組織で、観光協会会長、商工会議所の専務、漁協の常務や副市長などが毎年達成評価を行っている。達成度が低いプロジェクトには会議委員が助言するということが行われている。同会議にも重点プロジェクトが設定されており、現代アートや地元芸能などを活かして観光振興を行っている。



2. 観光経営のための指標

観光地を経営するに当たって重要なのが、経営判断をするための「指標」である。指標とは、「ある対象地域における、設定目標に対する現在の状況を測定する項目（観点）」である。いわば飛行機のコックピットにおける「計器」であり、人間に例えれば、健康診断の「チェック項目」である。

どの指標をチェック項目とするかは、地域の事情によって異なるが、例えば宿泊数や消費額等が取り上げられることが多い。あるいは、観光による環境への影響を測るのに、地域に生息する生物の数を指標とするケースもある。例えば、オーストラリアにあるカンガルー島の場合、ズグロチドリという鳥類の数を指標に、許容可能な範囲を「観測数ベースの年間増加率を 0%～5%」として設定している。

なお、日本版 DMO への登録を目指すとなると、①旅行消費額、②延べ宿泊者数、③来訪者満足度、④リピーター率の 4 つの項目の測定が必須となる。白馬においても日本版 DMO への登録を見据えていることから、まずは上記必須 KPT を捉えることとした。

3. 白馬村における統計整備の現状

白馬村における統計整備は p13 に挙げたような状況となっている。あらゆるデータが取れるのであれば理想的であるが、まずは前述の①旅行消費額、②延べ宿泊者数、③来訪者満足度、④リピーター率の 4 つの項目について、既存データの有無を踏まえ、いかにより精度高くかつ効率的にデータ収集するかが課題である。

（参考）海外における指標の導入と活用の例

海外では 90 年代半ば頃より観光地の管理・運営における指標活用が注目され、近年は複数の観光地で実践がなされている。それらの地域では、観光の「経済的側面」に加え、「社会・文化」「環境」「地域管理・運営」の各側面をバランス良く見ることで、地域の状態を把握し、観光政策の意思決定に役立てており、科学的アプローチによる客観評価の重要性は今後さらに高まると考えられる。

指標は、人間に例えれば、「健康診断の検査項目」と言える。私たちが受診する健康診断では、あらかじめ検査項目が決まっており、項目ごとに正常範囲も決められている。そのため、定期検診で数値に異常があれば対処できる訳である。観光地においても、状態を診断するための「検査項目」を設定し、定期的にモニタリングを行うことで、持続可能な観光地の維持のために適切な意思決定ができると期待される。

■ バランス良い指標の設定が鍵



■ アイルランドの事例における指標導入過程

- ステップ 1:** 種々の利害関係者で構成されるワーキング・グループとして、プロジェクトの最初から最後までをリードする地元推進組織 (LIG) の設立。この組織にはできるだけ幅広い分野の各種団体、利害関係者が参画できるようにしなければならない。
- ステップ 2:** 包括的なプロジェクト・マーケティングとコミュニケーション・プランの開発と実施
- ステップ 3:** 当該観光地特有の指標の抽出
- ステップ 4:** 既存データの収集と照会
- ステップ 5:** 新規データの収集
- ・企業調査
 - ・コミュニティ、住民調査
 - ・来訪者調査
 - ・主要な政策・計画の専門家や利害関係者へのインタビュー
- ステップ 6:** DIT-ACHIEV モデルの実施
- ・データ分析
 - ・問題点の抽出、分類
- ステップ 7:** 管理、評価およびモニタリング
- ・今後の計画策定

（出典：（公財）日本交通公社『観光文化 216 号』）

■ オーストラリア・カンガルー島での指標データ活用事例

（※指標毎に許容範囲が定められ、結果が政策展開に反映される）

Optimal Conditions	Ref	Indicators	Acceptable Range	VES 14/15 Results
Tourism optimises economic benefits for Kangaroo Island	EC1d	Annual average number of nights stayed	4-7 nights	4.7 nights ✓
	EC1e	Proportion of visitors that would recommend Kangaroo Island to others as a holiday destination	90% -100%	93% ✓
	EC1f	Average annual total expenditure per visit	5% -10%†	\$765.59 [22% increase]* ✓
	EC1g	Annual number of visitors to Kangaroo Island	0-3% †	1.7% † ✓
Tourism operators excel in their business professionalism	EC2c	Proportion of visitors that are very satisfied with the level of customer service they receive	65% -100%**	53% ✗
	EC2d	Proportion of customers that are highly satisfied with the professionalism of tourism operators	65% -100%**	51% ✗
	EC2e	The number of compliments and complaints received from visitors	↑ in positive comments ↓ in negative comments	No change ✗
Kangaroo Island attracts its high yield target markets	EC3c	Proportion of visitors whose average spend per night exceeds \$200	40% -50%**	31%† ✗

この他、欧州全土、カリブ海、カナダ・ウィスラー等、世界の様々なタイプの観光地で科学的アプローチによる客観評価を用いた観光地経営が多数実践されている。

表 白馬村観光地経営に関する経営指標の現状

観光地経営の視点	指標(案)	関連データ名	調査主体	備考
観光消費額の増加	観光客数	①「目的別観光客数推計」『白馬村村勢要覧統計資料2015』	白馬村	「登山」「スキー」「一般観光旅行」別
		②村内主要施設の利用人数	白馬村振興公社・白馬村教育委員会スポーツ課	
		③スキー場別入込数	白馬村	
		④「村税収入の推移－入湯税」	白馬村	
		⑤観光地利用者統計調査	白馬村、長野県	
	宿泊客数	⑦HAKUBA VALLEYと白馬村の冬期における外国人入込数・宿泊数	白馬村観光局	案の段階
		①観光地利用者統計調査	白馬村、長野県	
		②「村税収入の推移－入湯税」	白馬村	
		③平成26年外国人延宿泊者数調査	白馬村、長野県	回収率が低く(53.8%)、次回調査集計方法を見直し中。
		④HAKUBA VALLEYと白馬村の冬期における外国人入込数・宿泊数	白馬村観光局	案の段階
	泊数	市場・観光客に関する調査(平成27年)	白馬村	「観光地利用者統計調査」では別途数値を用いている。
	1人当たりの消費単価	市場・観光客に関する調査(平成27年)	白馬村	「観光地利用者統計調査」では別途数値を用いている。
	観光消費総額	観光地利用者統計調査	白馬村、長野県	
観光客満足度の向上	白馬観光に対する総合満足度	市場・観光客に関する調査(平成27年)	白馬村	単年調査
	白馬観光の個別要素に対する満足度	①市場・観光客に関する調査(平成27年)	白馬村	単年調査
		②「白馬五竜スキー場お客様アンケート」	(株)五竜	
域内波及効果の向上	域内調達率(物産・食材)	-	-	
	域内雇用者比率	-	-	
雇用者数の増加	観光従業者数	①「産業別就業人口の推移」『国勢調査』	国(総務省統計局)	
		②「産業分類別事業所数および従業者数」『事業所・企業統計調査』(～H18)→『経済センサス』(H21～)	国(総務省統計局)	
	関連産業従業者数	①「産業別就業人口の推移」『国勢調査』 ②「産業分類別事業所数および従業者数」『事業所・企業統計調査』(～H18)→『経済センサス』(H21～)	国(総務省統計局) 国(総務省統計局)	
雇用者所得 従業者定着率の向上	所得水準	・「村民所得の推移」	白馬村(税務課)	
	正社員比率	・各社データ	各社	
	社内教育の充実度	-	-	
	従業員満足度	-	-	
観光客の行動・流動の把握	白馬村内でのミクロな行動形態	-	-	
	白馬村外でのマクロな行動形態	-	-	
持続可能性の担保	観光資源のモニタリング	-	-	
	顧客や商品サービスの多様性	-	-	
	設備投資額	-	-	
	固定客比率	市場・観光客に関する調査(平成27年)	白馬村	
安定的な観光予算の確保	観光予算	予算・決算額の推移	白馬村(総務課)	白馬村予算資料
	自主財源比率	-	-	
観光の社会的効果の向上	住民満足度(観光に対する意識)	観光に関する住民意識調査(平成27年)	白馬村	
観光産業の経営実態の把握	宿泊施設数(地区別・種別)	①「白馬村観光局会員宿泊施設数地区別年度推移」	白馬村観光局	
		②宿泊施設別棟数	白馬村	
		③「村税収入の推移－固定資産税」	白馬村(税務課)	
	宿泊容量(室数・ベッド数)	白馬村観光局会員宿泊施設数	白馬村観光局	収容人数記載
		施設経営実態調査(平成27年)	白馬村	単年調査
	定員稼働率	-	-	
観光関連の投資実態の把握	経営継続意向	施設経営実態調査(平成27年)	白馬村	単年調査
	地域外資本の施設所有・経営実態	-	-	
	地域外資本の土地取得の実態	-	-	
観光関連の受入容量の把握	宿泊施設の容量	①白馬村観光局会員宿泊施設数	白馬村観光局	
	駐車場の容量	-	-	
	交通網の容量	-	-	
	飲食施設の容量	経済センサス	国(総務省・経済産業省)	
	冬のスキー場施設容量	冬のスキー場施設	白馬村	
	夏の遊覧施設容量	夏の遊覧施設	白馬村	

第3章 冬季インバウンド調査

1. 調査概要

【調査背景】

- ・ 観光地の経営には、意思決定のための判断材料となるデータが必要であるが、現状では必ずしも観光地経営に資する統計整備がなされているわけではない。
- ・ そこで、本事業ではより良い調査方法・体制を構築すべく、試行的に来訪者調査を実施することとした。

【目 的】

- ・ 今後の白馬村における観光の将来を左右するインバウンドについて、戦略的重点プロジェクトの効果測定の基準値となる観光消費額、観光客満足度、行動形態等を把握する。
- ・ 日本版 DMO 登録に向けて、調査方法・体制を試行する。

【対 象】

- ・ 冬期インバウンド

【手 法】

- ・ スキー場でのアンケート配付（白馬バレー索道事業者による協力）
- ・ 宿泊施設での留置調査

【調査項目】

- ・ 観光消費額、来訪者満足度、リピーター率等
- ※ 調査票（日本語版・英語版）の内容を次頁以降に記載

【回 収 数】

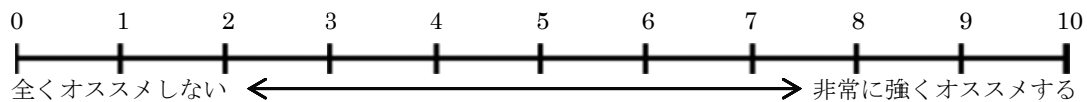
- ・ 459 票（3月3日まで回収分：宿泊施設 17 票、スキー場 442 票）

白馬バレー来訪者調査

日本を代表するスノーリゾート、白馬バレーにお越しいただきありがとうございます。サービス向上のために皆様の声をお聞かせ下さい。全てのご回答は匿名で部外秘のものとします。

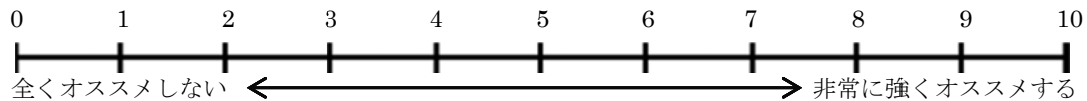
ご自身について

1. あなたはどの程度、ご友人や同僚に白馬バレーを訪れることをオススメしますか？最も当てはまる数字に丸をお付け下さい。（0= 全くオススメしない, 10= 非常に強くオススメする）。



2. 問1のご回答の理由をご記入下さい。白馬バレーをオススメしていただけるようにするために、私達にできることは何でしょうか？具体的にご記入いただけると幸いです。（自由記述）

3. あなたはどの程度、ご友人や同僚に当宿泊施設をオススメしますか？最も当てはまる数字に丸をお付け下さい。（0= 全くオススメしない, 10= 非常に強くオススメする）。



4. 問1のご回答の理由をご記入下さい。白馬バレーをオススメしていただけるようにするために、私達にできることは何でしょうか？具体的にご記入いただけると幸いです。（自由記述）

5. 白馬バレーでの滞在をより良いものにするためには、どのような点を改善したら良いでしょうか？次の選択肢1～11の中から、優先課題として挙げられる順に 最大3つまでご記入下さい。

優先課題①: _____	優先課題②: _____	優先課題③: _____
--------------	--------------	--------------

- | | | |
|-------------------|------------|-------------|
| 1. スキー・スノーボードのリフト | 5. アクティビティ | 9. 決済環境 |
| 2. 白馬バレーまでのアクセス | 6. 案内表記 | 10. その他 |
| 3. 白馬バレー内での交通手段 | 7. 景観 | (_____) |
| 4. 飲食店 | 8. ウェブ情報 | 11. 特に課題はない |

6. 白馬での滞在日数は何日ですか？: _____ 日

7. これまで白馬には何回来訪されましたか？: _____ 回（今回の旅行を除きます）

8. スキー・スノーボードはご自身のものを使いますか？

☐ はい ☐ いいえ（レンタル店名: _____）

9. 今回の旅行（宿泊、リフト券、交通手段）は旅行会社で手配したものですか？それともご自身で手配したものですか？

☐ ご自身で手配 ☐ 旅行会社で手配(旅行会社名: _____)

10. 海外でスキー・スノーボードをするための行き先決定に最も影響を与えるものは何ですか？ウェブ
サイト、本・雑誌、その他の場合は具体名をご記入下さい。

☐テレビ・ラジオ ☐スキー・スノーボードイベント ☐家族・友人 ☐旅行会社

☐ウェブサイト () ☐SNS (Facebook, etc.) ☐本・雑誌 ()

☐その他 ()

11. 今回、旅行先として白馬を選んだ決定的な要因は何ですか？(自由記述):

--

12. 今回の旅行中、下記のそれぞれのスキー場に何日間滞在しましたか・滞在する予定ですか？(日数
をご記入下さい):

爺ガ岳	鹿島槍	白馬さのさ か	白馬五竜・ Hakuba47	白馬八方 尾根	白馬岩岳	梅池高原	白馬乗鞍	白馬コルチ ナ・ヤナバ

13. 白馬滞在中に行った場所・行く予定の場所を教えてください。

☐地獄谷野猿公苑 ☐松本城 ☐善光寺 ☐野沢温泉 ☐長野市街

☐クロスカントリー場 ☐ジャンプ台 ☐その他(具体的な場所の名前:)

14. 白馬來訪の前後に日本の他の場所へ行きましたか・行く予定ですか？

①白馬來訪前: ☐はい(場所: 滞在日数:) ☐いいえ(空港から直接来訪した)

②白馬來訪後: ☐はい(場所: 滞在予定日数:) ☐いいえ(空港へ直接向かう)

15. 今回の白馬滞在中にあなたが支出した・する予定の金額について、当てはまるものを全てチェック
の上、金額をご記入下さい。注) ツアー料金及び帰国後自国での販売目的で購入したものに
関する支出は除いて下さい。

何人分の金額を記入しますか？(子供を含みます) _____ 人分

通貨 ☐日本円 ☐その他 ()

支出費目		支出 あり	支出金額
a. 宿泊料金(旅行前決済を含む)		☐	
b. 飲食費		☐	
c. 白馬での交通費(バス、タクシー等)		☐	
d. 娯楽サ ービス費	d1. スキー・スノーボードリフト券、スキー・スノーボードレンタル、 スキー・スノーボード教室 等	☐	
	d2. その他の娯楽サービス費(ガイドツアー、施設入場料、等)	☐	
e. 買い物代		☐	
f. その他の支出 ()		☐	

16. 白馬での滞在に関して、良かった点・悪かった点がもしありましたらご記入下さい(問 5 に関する
理由やアイデアでも結構です)(自由記述)

--

ご協力ありがとうございました。

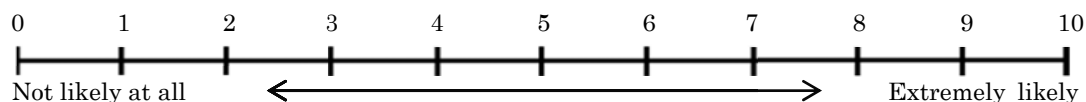
Hakuba Valley Visitor Questionnaire

Thank you for visiting Japan's premier snow resorts, Hakuba Valley. Please provide your sincere feedback so that we can further improve our service. All answers will be anonymous and confidential.

About yourself

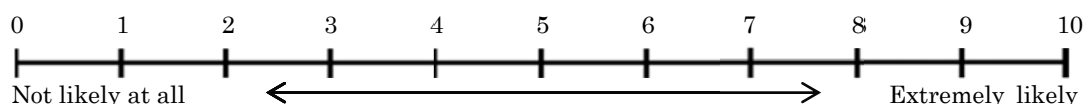
7

1. How likely are you to recommend visiting Hakuba Valley to a friend or colleague? Please answer on a scale 0-10 (0= not likely at all, 10= extremely likely: please circle the applicable number).



2. Please describe the reasons for the score above and what we can do to increase your likeliness to recommend Hakuba Valley. Detail description is greatly appreciated. (free answer)

3. How likely are you to recommend this hotel to a friend or colleague? Please answer on a scale 0-10 (0= not likely at all, 10= extremely likely: please circle the applicable number).



4. Please describe the reasons for the score above and what we can do to increase your likeliness to recommend this hotel. Detail description is greatly appreciated. (free answer)

5. What kind of elements do you think we should improve to make your stay better in Hakuba Valley? Please choose up to 3 elements from the below (1~11) according to the priority.

Priority #1: _____	Priority #2: _____	Priority #3: _____
--------------------	--------------------	--------------------

- | | | |
|--|---------------------------|-------------------------|
| 1. Ski/snowboard lifts | 5. Activities | 9. Payment system |
| 2. Access to Hakuba Valley | 6. Signposting | 10. Other |
| 3. Transportation within Hakuba Valley | 7. Landscape | (_____) |
| 4. Restaurants | 8. Information on the Web | 11. No obvious problems |

6. Length of stay in Hakuba: _____ days
7. How many times have you visited Hakuba Valley before: _____ times (excluding this trip)
8. Do you ski/snowboard with your own equipment? ☐ Yes ☐ No (Rental Shop: _____)
9. Did you arrange this trip (accommodation, lift pass and transfer) by travel agent or by yourself?
☐ By myself ☐ By travel agent (agent name: _____)
10. The most influential media when you decide destinations to ski/snowboard abroad. Please specify the name of media if it is website, book, magazine, or others:
☐ TV/Radio ☐ Ski/Snowboard Event ☐ Family/Friends ☐ Agent ☐ Website (_____)
☐ SNS (Facebook, etc.) ☐ Book/Magazine (_____) ☐ Other (_____)

11. Critical reasons you chose Hakuba as a destination for this time (free answer):

--

12. How many days have/will you visit each mountain during this trip (write applicable numbers):

Jiigatake	Kashimayari	Sanosaka	Goryu/47	Happo-One	Iwatake	Tsugaike	Norikura	Cortina

13. Places you went/ plan to go during Hakuba stay:

- ☐ Snow Monkey ☐ Matsumoto castle ☐ Zenkoji Temple ☐ Nozawa ☐ Nagano town
☐ Cross country ☐ Jump stadium ☐ Other (please specify: _____)

14. Did/Will you go to other place of Japan before/after coming to Hakuba?

- ① Before: ☐ Yes (Place: _____ # of days : _____) ☐ No (direct from airport)
 ② After : ☐ Yes (Place: _____ # of days : _____) ☐ No (direct to airport)

15. Please tick all the items you've spent/will spend money on during your current stay in Hakuba Valley. Please enter the amount you've spent/will spend on each item you ticked. [Note: Please exclude the tour charges and costs of items which you purchased to re-sell in your own country.]

The spending recorded is for how many persons?(including children)	_____ Person(s)
Currency ☐ Japanese yen ☐ Other (_____)	

Spending		Paid	Amount
a. Accommodation (including the amount paid prior to the trip)		☐	
b. Restaurant, fast food, café etc.		☐	
c. Transport within Hakuba (Buses, Taxis etc.)		☐	
d. Amusement services	d1. Ski/snowboard lifts, ski/snowboard equipment rental, ski/snowboard school etc.	☐	
	d2. Other amusement services (On-site tour guide, entrance fee etc.)	☐	
e. Shoppings		☐	
f. Other spending (_____)		☐	

16. Could you describe the good/bad (including the reasons/ideas of your answer for question #5) aspects, if any, related to your staying in Hakuba Valley? (free answer)

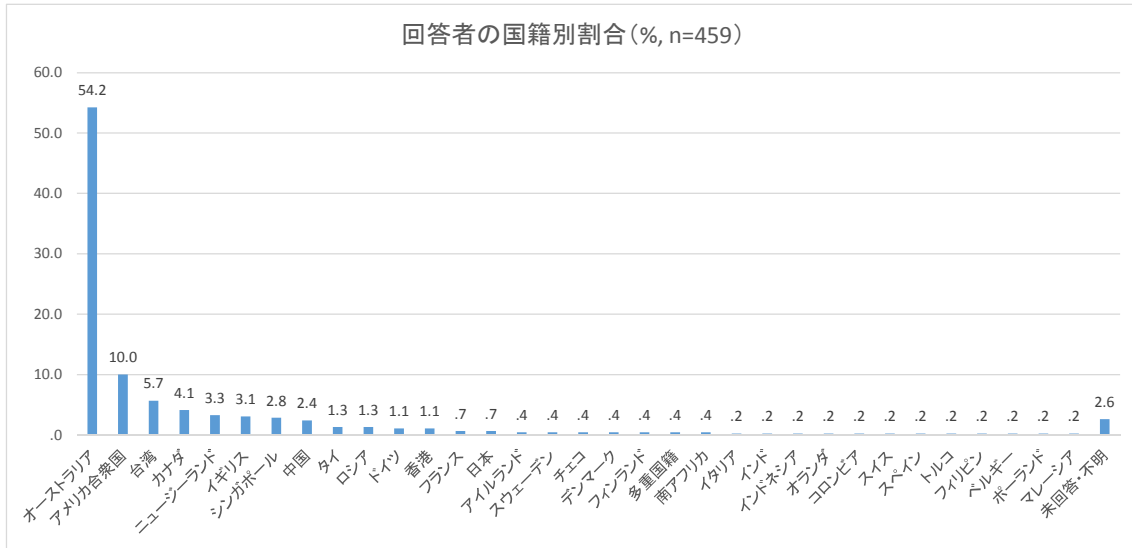
--

Thank you for your cooperation!!

2. 調査結果

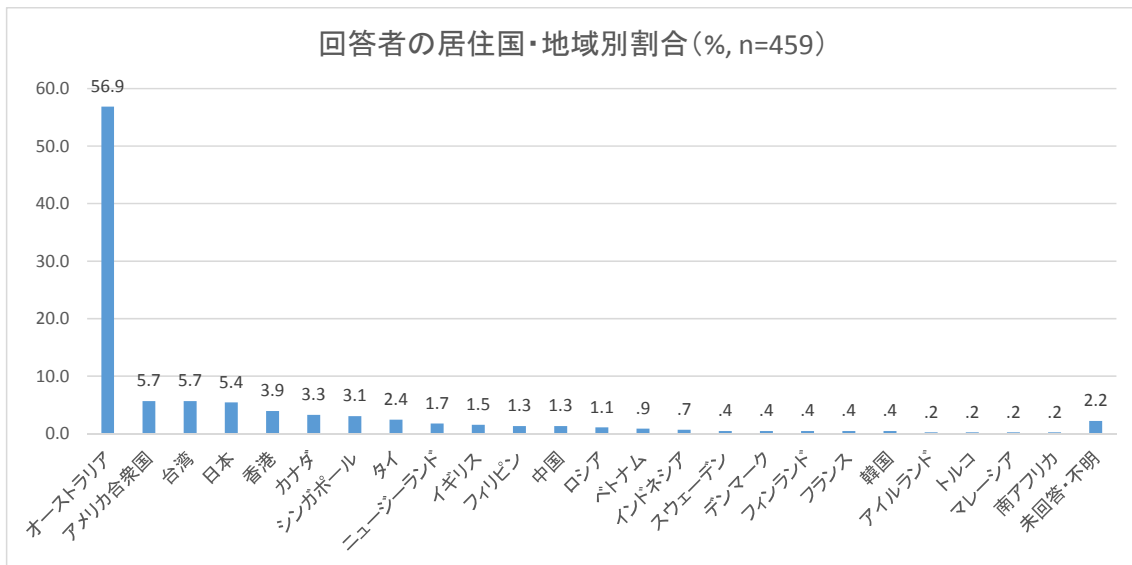
【基本属性】

(国籍)



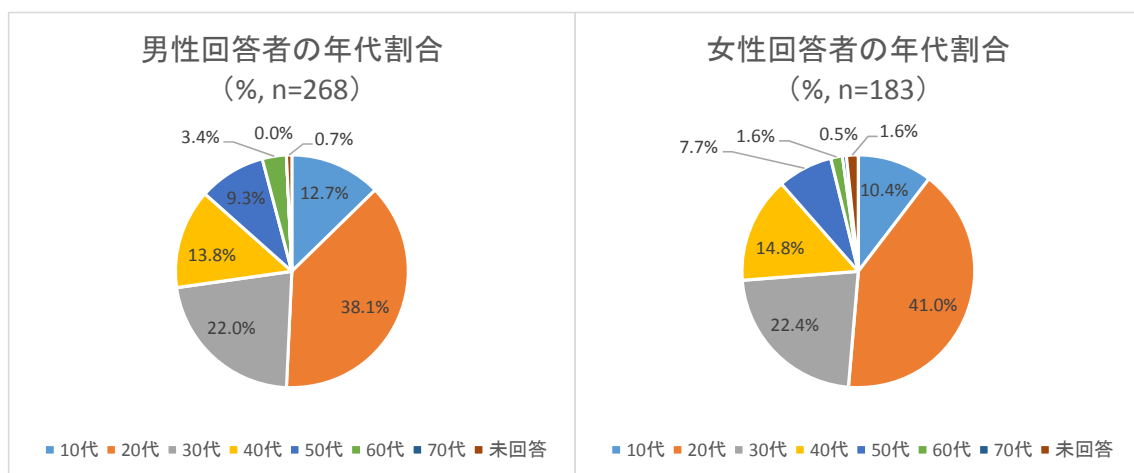
- ・ 回答者の約半数(54.2%、249 名)がオーストラリア国籍で、最も高い割合となった。次いでアメリカ合衆国(10.0%、46 名)、台湾(5.7%、26 名)、カナダ(4.1%、19 名)、ニュージーランド(3.3%、15 名)と続く。
- ・ 回答者の出身国・地域は 33 ケ国・地域に渡る。

(居住地)



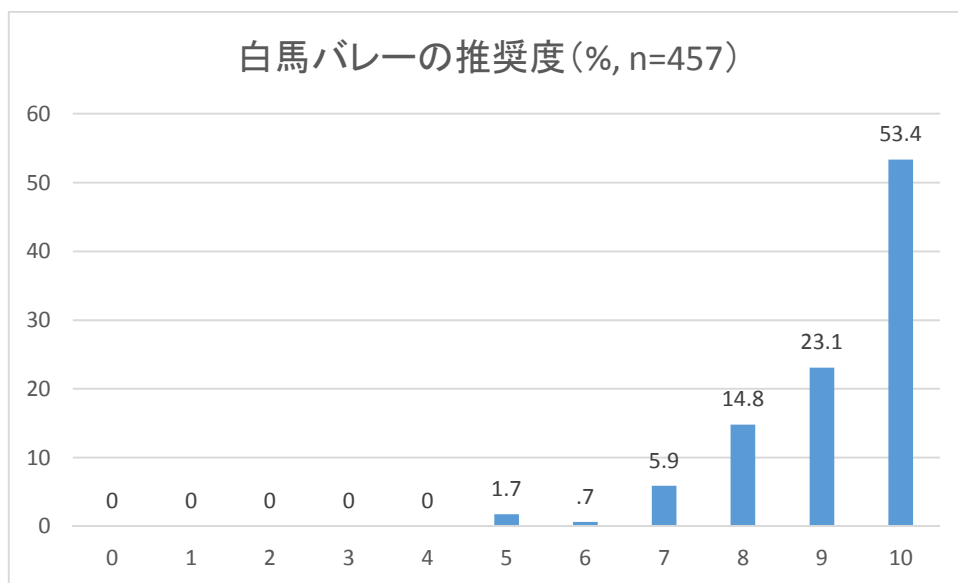
- ・ 回答者の約半数(56.9%、261 名)がオーストラリアに居住しており、最も高い割合となった。次いでアメリカ合衆国(5.7%、26 名)と台湾(5.7%、26 名)が並び、日本(5.4%、25 名)、香港(3.9%、18 名)、カナダ(3.3%、15 名)と続く。

(性・年代)



- ・ 回答者の内、男女共に最も多かった年代は 20 代（男性 38.1%、女性 41.0%）で、次いで 30 代（男性 22.0%、女性 22.4%）、40 代（男性 13.8%、女性 14.8%）、10 代（男性 12.7%、女性 10.4%）となっている。
- ・ スキー・スノーボードが主目的のため、他の一般的な国内観光地に比べ、中高年の割合が比較的少ない。

【白馬バレーの推奨度】

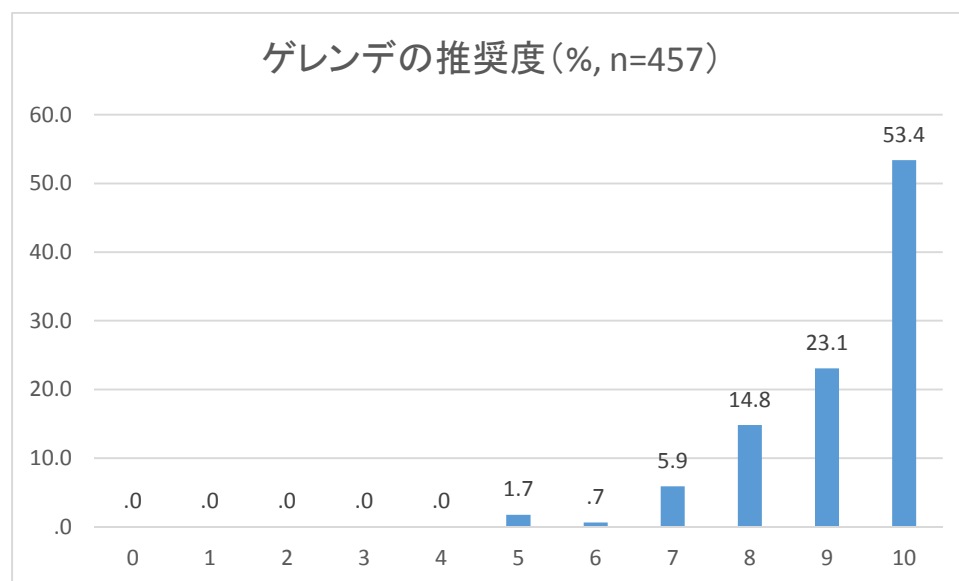


- ・ 白馬バレーの推奨度は総じて高く、全体平均では「9.18」となった。
- ・ 推奨する理由として多く見受けられるのが「雪質」と「人（親切、フレンドリー）」に対する評価である。代表的な記載としては、次のような内容が挙げられた。
 - 雪がすばらしく、人も親切で、日本の文化に触れられた。アクセスしやすく、シャトルバスが無料で、分かりやすい地図もあった。(22歳オーストラリア人)

女性)

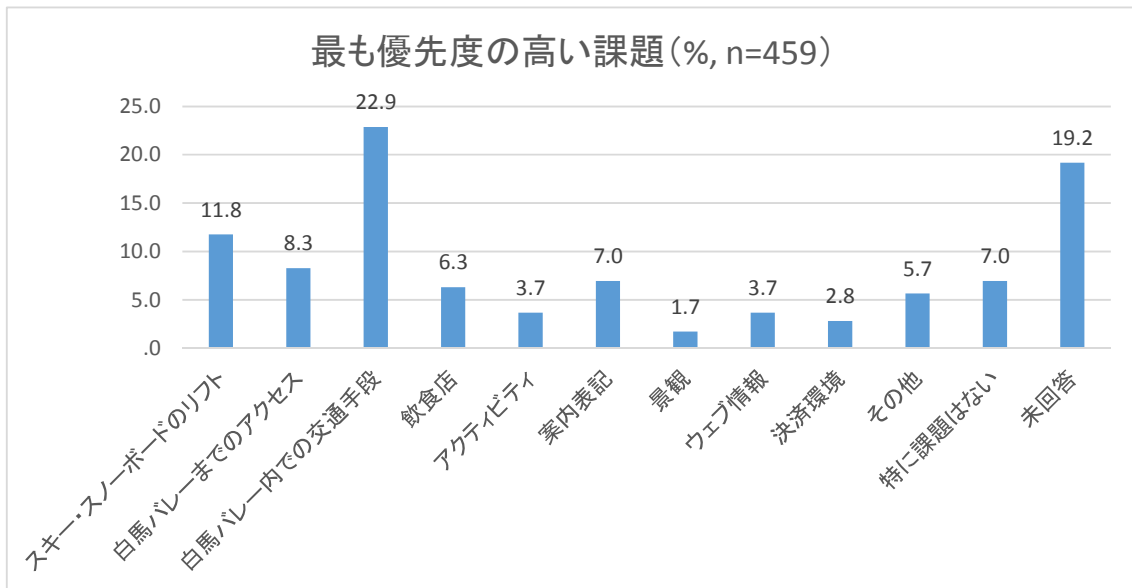
- 雪だけでなく、人もすばらしかった。とても親切な人ばかりだった。(19歳オーストラリア人女性)
- 現地の人が素敵。とても礼儀正しく、フレンドリー。(26歳オーストラリア人女性)
- スキーの町のカルチャーが素晴らしい。歓迎してくれる。いいスキー場だ。(25歳アメリカ人女性)
- ・ その他として、「多様なコースの組み合わせ」、「東京からのアクセス」、「手頃な料金」といった意見も見受けられた。
 - たくさんスキー場があって混んでいない。(31歳南アフリカ人女性)
 - コースの種類の豊富さ、リフトの数、雪の質。(23歳オーストラリア人男性)
 - 試せるスキー場がたくさんある、お得感(値段)、バラエティに富んでいる。
 - 白馬が東京から近い、ベストなスキー場だから。(31歳中国人女性)
- ・ 雪量についてはコントロールできない面がある一方、自助努力で現状維持、さらなる向上を図ることができる差別化要素としては、「ユニークな文化体験(食事、温泉等)」が挙げられる。この点は、他国のスキー場と比較の上でも優位となる。
 - 最高の雪、食事、日本の文化、温泉。アメリカよりも安い。(39歳アメリカ人男性)
 - 日本が好き。雪はすばらしいし、文化もとても違う。山にいととても心が落ち着く。(31歳オーストラリア人女性)
 - ユニークな文化体験がたくさんできた(食事、温泉、ニホンザル)。(31歳アメリカ人男性)
 - 白馬バレーの一番良い所は、日本の文化で、それを変える必要はあまりない。(21歳オーストラリア人男性)
- ・ 一方、ごく少数ではあるが、中程度の推奨(「5」「6」を選択)した回答者の理由としては、例えば次のような内容が挙げられた。
 - もっと値段が安いと良い。(フィリピン在住ロシア国籍24歳女性6日間滞在。宿泊費は1,000ユーロ) ※一方、「日本のスキー場でトップ5に入る」とも。
 - 雪は最高だが、インフラが古い。
 - 雪がなければ、やることがない。静かな町。

【ゲレンデの推奨度】



- ・ ゲレンデの推奨度も総じて高く、全体平均では「8.75」となった。
- ・ 推奨する理由の代表的な記載内容としては、次のような内容が挙げられた。
 - 初心者向けにいいセクションがあり、上級者用のパークも障害物が充実していた。(24歳オーストラリア人女性)
 - 充実したリフトやコンドラ、雰囲気、コースの種類。(34歳オーストラリア人男性)
 - より静かな場所。様々なレベルに合わせた色々なコースがそろっている。とても親切で、知識の豊富なスタッフ。(21歳アメリカ人女性)
- ・ 一方、ごく少数ではあるが、中程度の推奨(「5」「6」を選択)した回答者の理由としては、例えば次のような内容が挙げられた。
 - テレインが物足りない。(27歳オーストラリア人男性)
 - 雪が少ない。(30歳台湾人男性、他)
 - 使えるリフトが少ない。(31歳オーストラリア人女性)

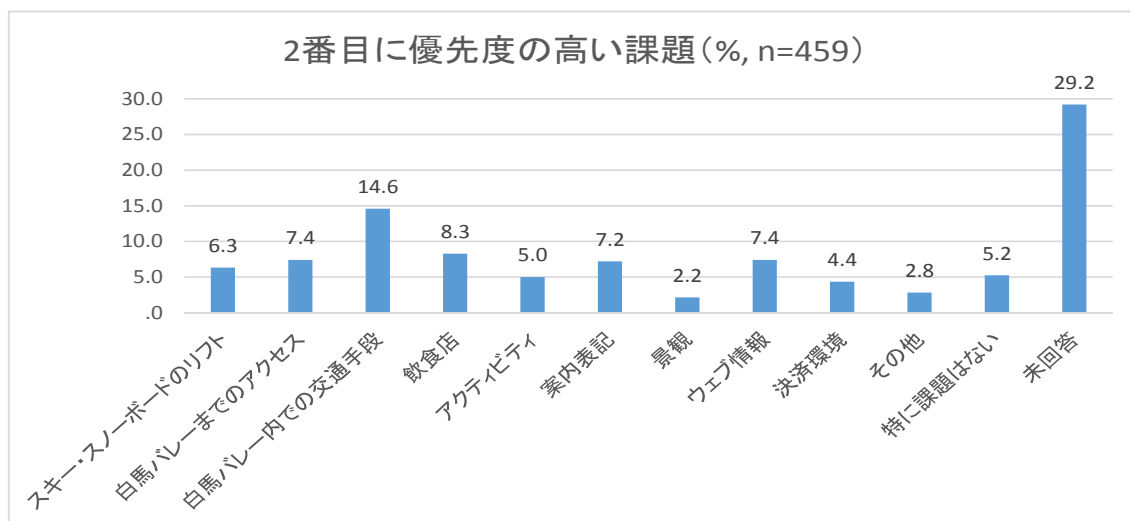
【解決すべき課題】



(最優先課題)

- 最も優先度の高い課題としては、「白馬バレー内での交通手段（22.9%、105名）」が挙げられている。具体的には、次のような声が挙げられている。
 - バスの停車が少な過ぎる。運行頻度が低い。
 - 白馬周辺の交通の便（特に夜間）に改善の余地あり。
 - オーストラリアではタクシー乗り場がすぐ見つかる。白馬ではバスの代わりのタクシーが見つからない。ゴンドラリフト「アダム」から白馬駅へ行きたくても、なかなか行きづらい。それなのに、白馬駅には5台もタクシーが停まっていた。スキー場から町に出る足（タクシー）が欲しい。
 - 交通機関は分かりづらく、移動が長い。情報が不足しており、たどり着くのが難しい。
- 未回答を除き、最優先課題として次いで多かったのが、「スキー・スノーボードのリフト（11.8%、54名）」である。具体的には、次のような声が挙げられている。
 - 白馬バレーの各スキー場をリフトで行き来できるようになれば良い。例えば、八方尾根スキー場と47スキー場をつなげるなど。
 - リフトの椅子に、スキーやスノーボードを履いた足を休ませる場所が欲しい。
 - リフトが古く、安全バーがない。

(2 番目に優先度の高い課題)



- ・ 未回答を除き、2 番目に優先度の高い課題として挙げられたのも、「白馬バレー内での交通手段（14.6%、67 名）」である。
- ・ 2 番目の優先課題として次いで多かったのが、「飲食店（8.3%、38 名）」である。具体的には、次のような声が挙げられている。
 - 町の中心付近にもっとレストランを設けて欲しい。
 - 今はたくさんの欧米人がここに押し寄せる。そのため、どのレストランも予約が必要になり、予約がないと食べられない。
 - レストランは高価。レストランに行くのもお金がかかる。
 - バーやパブの数を増やして欲しい。
 - バーやレストラン、カフェに、もっとベジタリアンのオプションが欲しい。
- ・ 次いで「白馬バレーまでのアクセス（7.4%）」、「ウェブ情報（7.4%）」、「案内表記（7.2%）」がほぼ同列で挙がっている。具体的には、次のような声が挙げられている。

(白馬バレーまでのアクセスについて)

- 東京から白馬までの交通費が高い。もっと安いバスがあるといい。

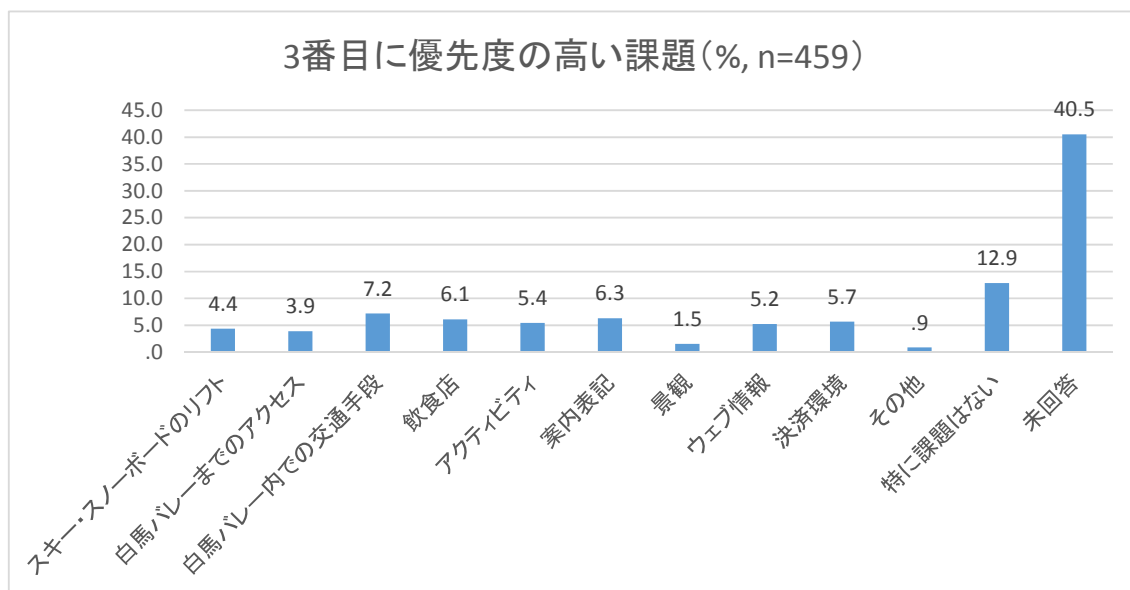
(ウェブ情報について)

- ウェブや標識における英語での詳細情報が欲しい。
- 時刻表の情報をウェブにもっと載せて欲しい。
- 移動に関する情報が溢れすぎていて、分かりにくい。読みやすく、簡潔なウェブサイトが1つあればいい。
- ウェブサイトの情報は、海外の旅行者にとって分かりにくい。
- オンラインでもっと情報がほしい。例えば、スキー場、天気予報、ローカルなイベントに関する情報を白馬バレーのウェブサイトで見たい。

(案内標識について)

- 運転している時、もっと大きな英語の標識（サイン）があると分かりやすい。

(3 番目に優先度の高い課題)

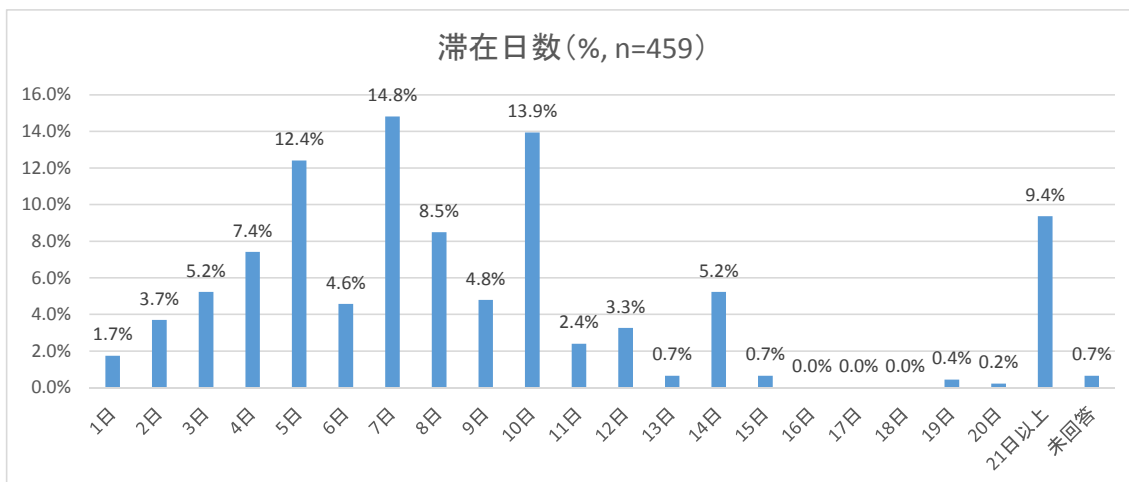


- ・ 3 番目に優先度の高い課題となると、具体的内容はほぼ同列となり、「特に問題はない」あるいは「未回答」という回答が半数以上となる。改善が必要な優先課題は、ほぼ前述の内容であることが伺える。

(その他の課題)

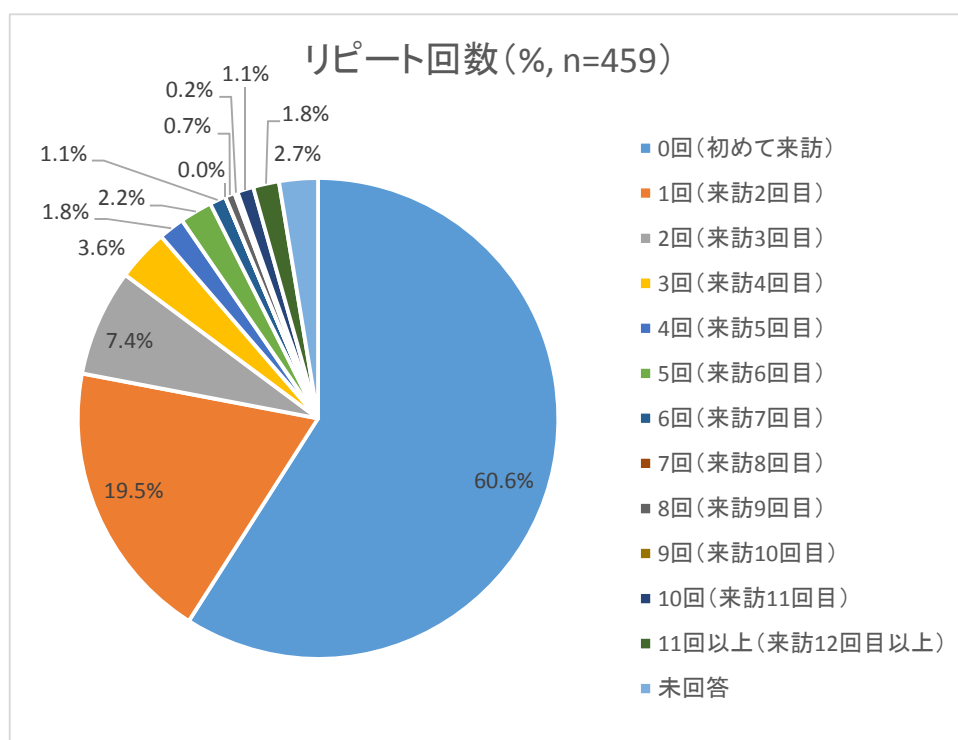
- ・ 選択肢にない課題として、自由回答に挙がっていたのは、次のようなものである。
 - 国際的な A T M が少ないので、現金を使うのが難しいことがある。
 - Wi-Fi 環境を改善して欲しい。
 - 英語の話せるインストラクターを増やして欲しい。
 - 本物を体験し続けられるようにして欲しい。
 - 小さな村の規模を維持して欲しい。

【滞在日数】



- ・ 白馬での滞在日数を見ると、最も多いのが7日で14.8%、次いで10日（13.9%）、5日（12.4%）となっている。また21日以上滞り住者も9.4%と、長期滞り住者が高い割合であった。

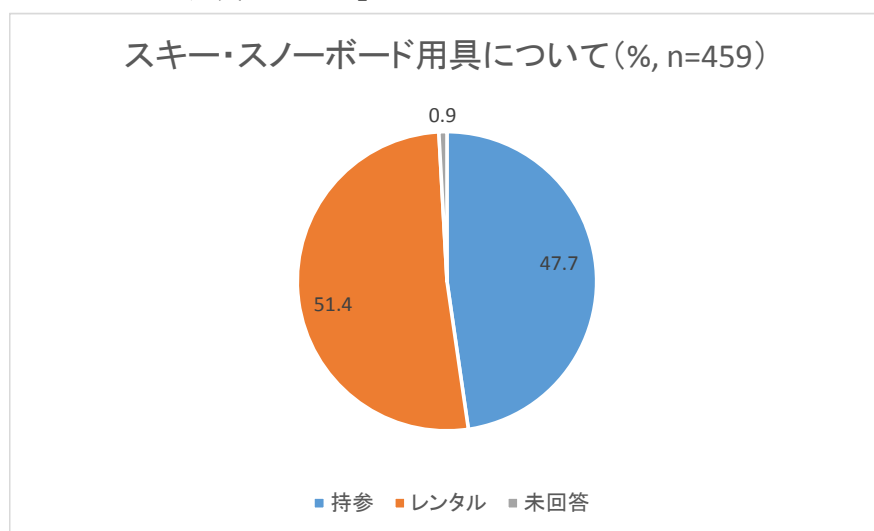
【リピート回数】



- ・ 白馬への来訪回数を見てみると、今回が初めての訪問という人が最も多く 60.6%、次いで2回目の来訪という人が19.5%、3回目の来訪という人が7.4%という結果となった。

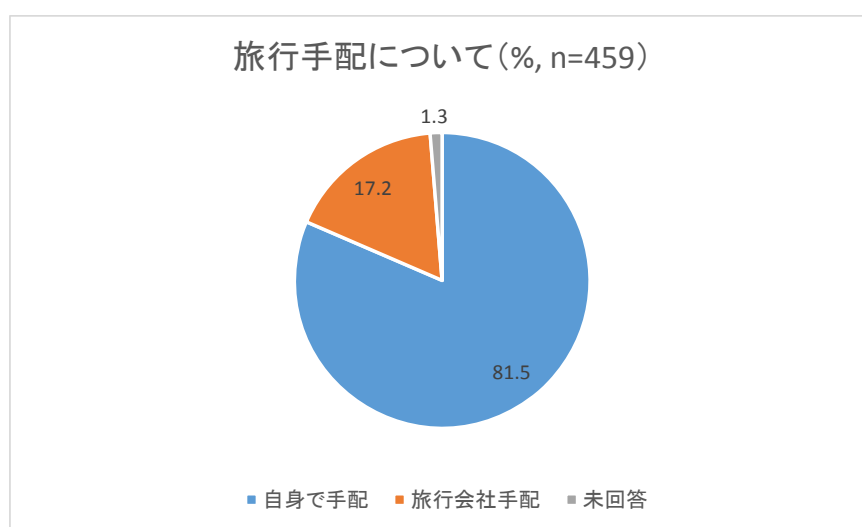
- ・ ハードリピーターからは次のような声も挙げられている。
 - 過去10年、ここに来ている。人がすばらしく、雪は毎日とっていいほど完璧。(オーストラリア人 21 歳男性、白馬來訪 10 回)
 - 白馬は人が多くなくてよかったが、今はたくさんの人があるので、スキー場、店、道などでとても混雑し、値段が高い。(オーストラリア人 31 歳男性、白馬來訪 11 回)

【スキー・スノーボード用具について】



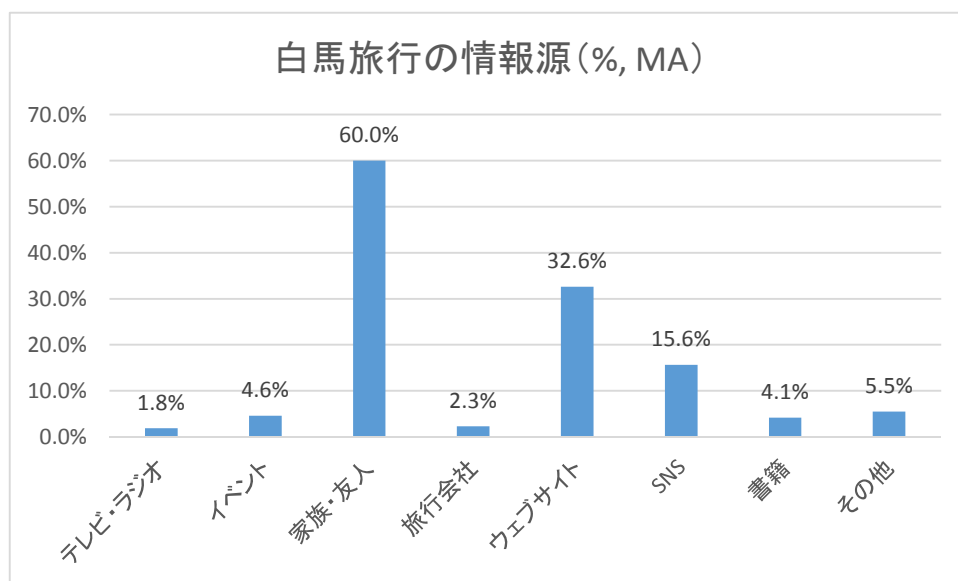
- ・ スキー・スノーボード用具についてはレンタル（51.4%）が持参（47.7%）をやや上回る結果となった。

【旅行手配について】



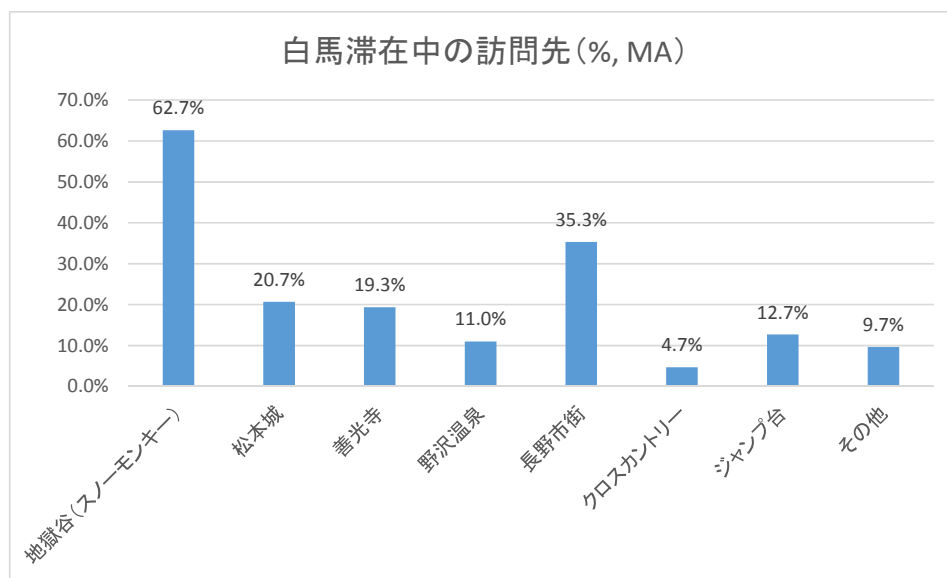
- ・ 今回の白馬への旅行手配については、81.5%が自身で手配をしており、旅行会社手配（17.2%）を大きく上回った。

【情報源について】



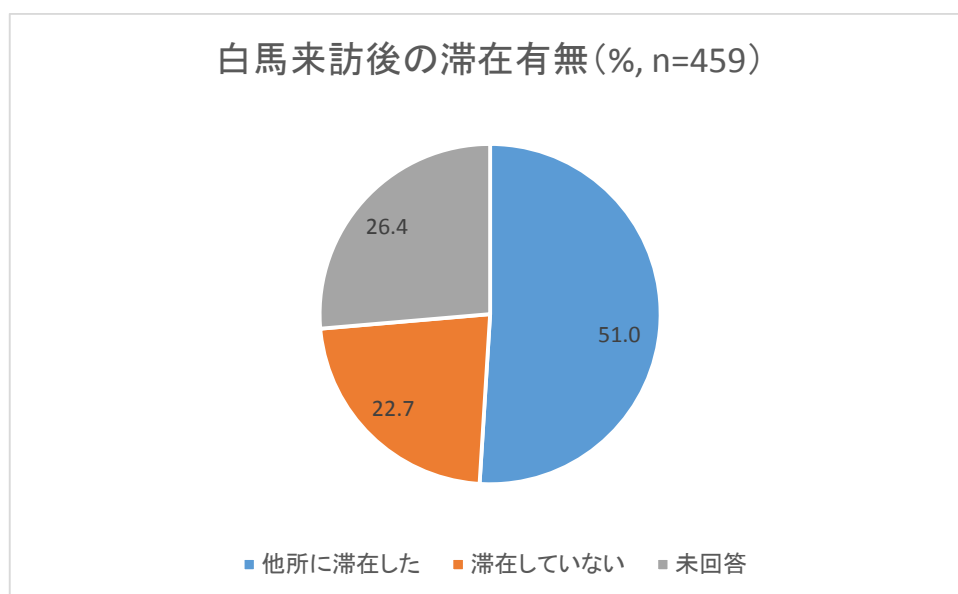
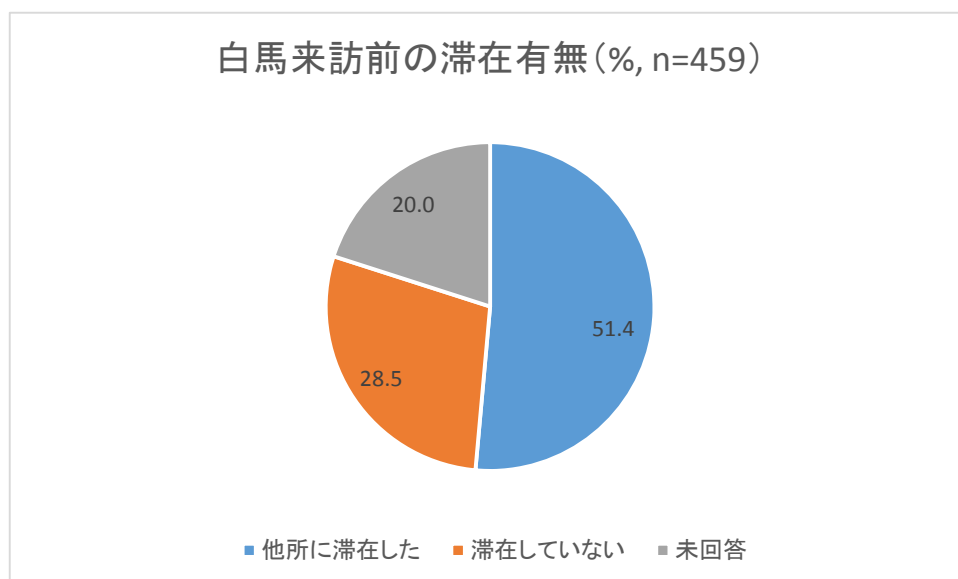
- ・ 今回の白馬旅行の情報源を見ると、「家族・友人」が最も多く 60.0%、次いで「ウェブサイト」(32.6%)、「SNS」(15.6%)となっており、旅行者自身で情報収集、旅行手配をしていることが伺える。
- ・ いかに来訪者の満足度を高め、良い口コミを広げてもらえるかが肝要である。

【訪問先】



- ・ 白馬滞在中の訪問先としては、「地獄谷（スノーモンキー）」が最も多く 62.7%、次いで、長野市街（35.3%）、松本城（20.7%）善光寺（19.3%）と続いている。

【白馬訪問前後の滞在先】



- ・ 白馬來訪前後の滞在先の有無について見てみると、前後共に約半数が他所に滞在している。滞在先としては、東京が最も多かった。次いで、関西方面（大阪、京都、広島等）と白馬の周遊型も多数見受けられた。その他、沖縄や九州、北海道との組み合わせも見受けられた。
- ・ 一方、白馬でのスキー・スノーボードのみが目的と見られる層も 4 分の 1 程いる。さらには、白馬訪問前後で「ニセコ」「ルスツ」「妙高」を訪問するスキー・スノーボード三昧と見られる層も見受けられた。
- ・ こうした他所との比較の上で、白馬が評価される点に留意する必要がある。

【参考：代表的な旅行者例】

①白馬スキーのハードリピーター

プロフィール

- 国籍・居住地：オーストラリア ●性別：女性 ●年齢：48 歳
- これまでの白馬來訪回数（今回を除く）は 12 回
- 白馬旅行の情報源は「家族・友人」

推奨度

- 白馬バレー：10（非常に強くオススメする）
「最高の雪に、素敵な日本人、おいしい食事がある。オーストラリアに近い」
- ゲレンデ：10（非常に強くオススメする）
「様々なレベルの人に合うものがある。ツリーエリア、ゲレンデ外等、もっと多くのエリアを開放して欲しい」
- 課題として挙げるもの：
①白馬バレー内の交通、②スキー・スノーボードのリフト、③案内表記
「リフトの状況や雪等の情報を、いち早くあるいはその場で得られると良い」

今回の白馬滞在について

- 滞在日数：40 日
- 今回の白馬訪問で訪れたゲレンデの日数

爺ガ岳	鹿島槍	さの さか	五竜・ 47	八方 尾根	岩岳	梅池 高原	乗鞍	コ ル チ ナ・ヤナバ
0	2	1	8	10	5	10	2	2

- 宿泊地はエコーランド・みそら野
- 今回の旅行は自身で手配
- スキー・スノーボード用具は自身のものを持参

スキー場以外の訪問先

- 近隣では、地獄谷（スノーモンキー）、松本城、野沢温泉を訪問
- 白馬訪問後に、東京で 2 日過ごす予定

今回の白馬旅行の消費額

- 今回の白馬での消費総額は、1 人で 120 万円
- 内訳は、宿泊費（80 万円）、飲食費（15 万円）、スキー・スノーボード教室（20 万円）、買い物（5 万円）

②日本周遊型旅行者

プロフィール

- 国籍・居住地：オーストラリア ●性別：女性 ●年齢：25 歳
- これまでの白馬來訪回数（今回を除く）は 0 回
- 白馬旅行の情報源は「家族・友人」

推奨度

- 白馬バレー：9（強くオススメする）
「初級から上級まで、選択肢が多い」
- ゲレンデ：9（強くオススメする）
「初心者向けのコースが多い。八方尾根と比べ、五竜いいもりは混雑していない」
- 課題として挙げるもの：
①白馬バレーまでのアクセス、②案内表記、③ウェブ情報
「レストランが高い。初・中級コースに、もっと英語の標識を置いて欲しい」

今回の白馬滞在について

- 滞在日数：5 日
- 今回の白馬訪問で訪れたゲレンデの日数

爺ガ岳	鹿島槍	さの さか	五竜・ 47	八方 尾根	岩岳	楯池 高原	乗鞍	コ ル チ ナ・ヤナバ
0	0	0	3	1	1	0	0	0

- 宿泊地は白馬駅周辺
- 今回の旅行は自身で手配
- スキー・スノーボード用具はレンタル
- 白馬來訪の決定要因は「日本に来たかったから」

スキー場以外の訪問先

- 近隣では、地獄谷（スノーモンキー）、松本城を訪問
- 白馬訪問前に、松本で 1 日過ごした。
- 白馬訪問後に、京都、大阪、広島、東京で 20 日過ごす予定

今回の白馬旅行の消費額

- 今回の白馬での消費総額は、1 人で 51.4 万円
- 内訳は、宿泊費（13 万円）、飲食費（13 万円）、スキーリフト券・レンタル等（4.4 万円）、その他娯楽費（13 万円）、買い物（8 万円）

※消費額については、前後の日本旅行を含めた全体額の可能性あり

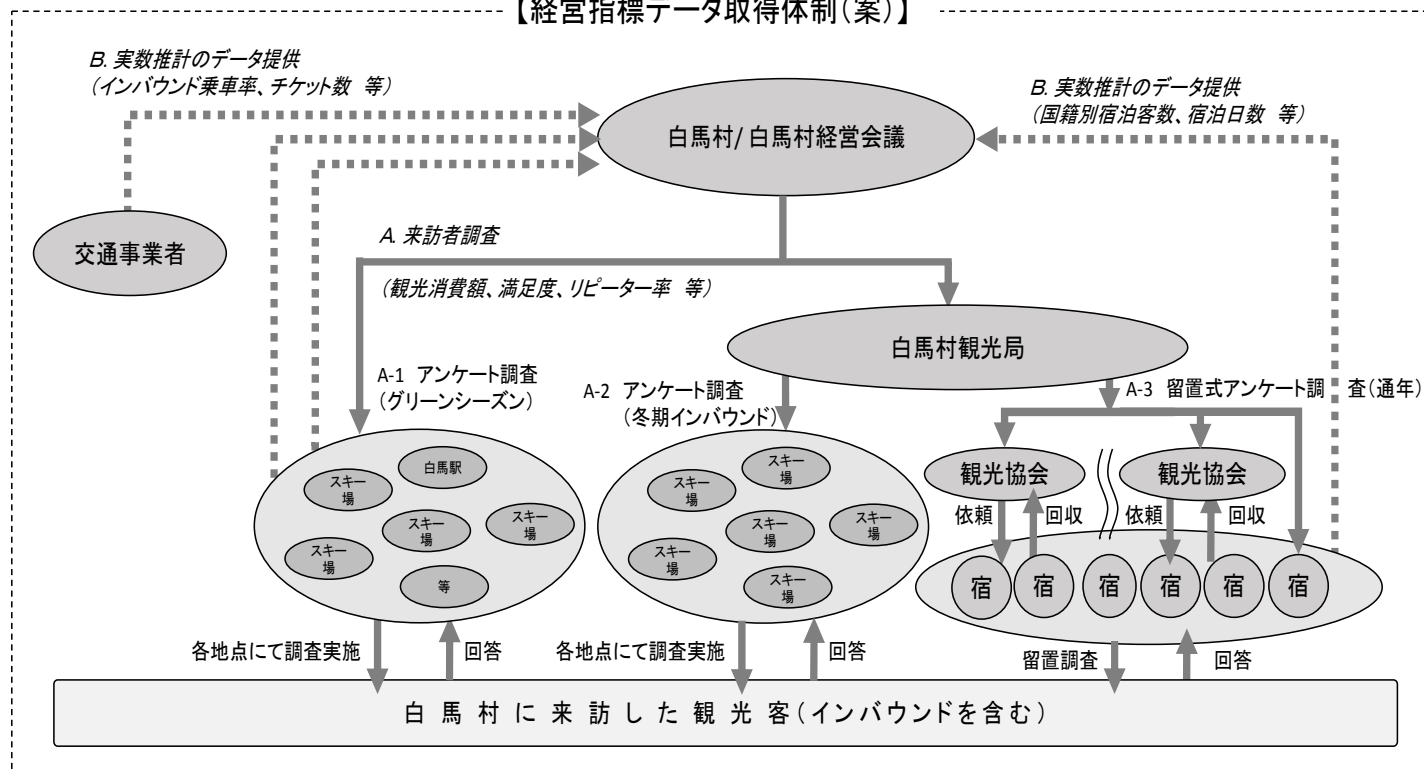
第4章 今後に向けた検討課題

1. 統計整備の体制構築について

① 調査全体について

- 日本版 DMO への登録も見据えると、「①観光消費額」、「②延べ宿泊人数」、「③来訪者満足度」、「④リピーター率」のデータ取得は必須となる。
- 上記調査項目の内、①③④については、下図の調査 A を通じて把握を試み、②については既に実施されている調査 B の改善策を検討する。
- データの取得に当たっては、各主体と連携し実施することが必須であり、関係者間の課題意識、方向性の統一が重要となるため、検討を重ねる必要がある。

【経営指標データ取得体制(案)】



② 調査員の育成について

- 来訪者へのアンケート調査の実施に当たり、より正確なデータ取得を目指し、調査員向けマニュアルを用意し、回答精度の向上を図ることも検討していく。

③ 多言語による調査について

- 回答者によっては、英語以外の調査票の方が回答してもらえる率が上がると思われる。ただし、予算も踏まえて対応を検討することとなる。

④ 延べ宿泊者数の精度向上に向けた調査検討

- 延べ宿泊者数の把握については、登録DMOの必須KPIのひとつでありながら、白馬村においては宿泊施設からのデータ回収率が低く、正確な数値を把握するのが難しい。
- 以下に、延べ宿泊者数の精度向上に向けた手法をいくつか列挙し、今後の検討材料とする。

手 法	概 要	メリット	デメリット
① 泊施設からのデータ収集 【既存の手法】	宿泊施設に対し、メール・郵送によりデータ提供の協力依頼	○宿泊施設からの協力	×宿泊施設の負担が大きく、回収率が芳しくない
② 宿帳の統一化	宿帳のフォーマットを村内の宿泊施設で統一し、カーボンコピーを毎月収集する	○宿泊施設の負担が少ないため、回収率が上がると思われる	×宿帳の本来目的（感染症予防）から離れる ×個人情報の扱いに留意が必要
② 標本調査	村内のいくつかの施設をサンプルとして抽出し調査をした上で、統計学的に全体数を推計	○全数調査よりは協力依頼、回収労力を抑えることができる	×
④ 条例による義務化	条例を制定し、各種統計データの提出を義務化する	○義務化によって回収率の改善が図られる	×罰則規定を設けないと効力が見込めない可能性があるが、設けるとなると関係者からの反発も予想される。
⑤ 宿泊税の創設	宿泊税を新たに設け、その税収から宿泊者数を算出する	○手法の違いによる数値のズレに対し、税務統計という強い根拠を持つことができる。	×宿泊税の創設はハードルが高い ×国内客とインバウンドの内訳は推計となる → 別途、国内外客の比率調査が必要
⑥ 既存の税収面からの把握	入湯税、業種別の消費税額から宿泊者数を算出する	○手法の違いによる数値のズレに対し、税務統計という強い根拠	×税務課との調整が難航する可能性あり。 ×過少申告の問題がある

		拋を持つことができる。 とすれば表面化する可能性あり。
⑦IT の活用	スマートフォンやスキー場のリフト券等に IT を活用して、利用者のデータを取得する	○回答者負担が少ない ○利用金額や時間帯等、個人に紐付かせてデータを把握できることから、有用なマーケティングデータとなり得る。 ×設備投資費用が掛かる ×IT 利用者以外のデータ取得が難点

2. 指標及び目標値の設定について

観光地経営戦略別の KPI 候補案を次に示す。これら全てを KPI として設定するのは、数が多すぎて現実的ではないので、指標及び目標値 / 基準値の設定については、この案をたたき台として、次年度以降の白馬村観光地経営会議にて検討することとする。

（参考）観光地経営戦略別のKPI候補案

戦略 及び 戦略目標 (KGI : Key Goal Indicator)		重要成功要因 (CSF : Critical Success Factor)	重要評価指標 (KPI : Key Performance Indicaor) 案 (※1) ※取得指標は次回以降の経営会議等で要検討		達成数値目標 (単位例) ※数値目標は次回以降の経営 会議等で要検討	目標達成のための プロジェクト案	既存 データ				
◆魅力づくりに関する戦略											
【戦略1】 観光の資産価値の最大化		・山岳景観の魅力向上 ・農村景観/集落景観の魅力向上 ・滞在空間としての魅力向上	・白馬の「眺望」「空間」に対する観光客満足度		高評価 x %以上	【重点P①】白馬連峰への眺望の魅力最大化プロジェクト	-				
			・白馬の「眺望」「空間」に対する住人の満足度		高評価 x %以上		-				
			【戦略2】 白馬村を訪れ滞在する価値の多様化		・季節それぞれの新しい楽しみ方の創出 ・食と温泉を活用した滞在魅力向上 ・歴史/文化/芸術資源の継承/活用	・白馬に対する観光客の総合満足度		高評価 x %以上	【重点P④】魅力の多様化に向けたコンテンツ創出プロジェクト	-	
・白馬の「飲食」「プログラム」に対する観光客満足度		高評価 x %以上				-					
・観光客のリピート割合 (固定客比率)		x ~ xx%				-					
・新規観光客比率		x ~ xx%				-					
・来訪目的の多様性						-					
・宿泊施設数、容量		x ~ x 軒、x ~ x 人				○					
【戦略3】 観光の魅力要素の次世代への継承		・自然環境資源の保全 ・文化/生活資源の保全	・飲食施設数、容量		x ~ x 軒、x ~ x 人	・観光資源調査 ・空き家等の保全と活用 ・認証取得支援 ・インナープロモーション 等	△				
			・観光客の平準化		繁閑期の差異 x %以下		△				
			・観光資源のモニタリング		基準年からの増減 x %以内		-				
			・空き家等の活用数		x 件以上		-				
			・認証取得事業者数		x 事業者以上	-					
			・住民満足度 (観光に対する意識)		高評価 x %以上	△					
◆産業・経済の強化に関する戦略											
【戦略4】 宿泊施設とスキー場の再活性化		・宿泊施設の戦略的な活性化 ・スキー場の戦略的な活性化 ・ICTの活用	・白馬の「宿泊」に対する観光客満足度		高評価 x %以上	【重点P②】白馬村の核となるスキー場と宿泊拠点の再生プロジェクト	-				
			・白馬の「スキー場」に対する観光客満足度		高評価 x %以上		△				
【戦略5】 地場産業と連携した地域経済の最大化		・地場製品の活用促進 ・域内調達率の向上	・宿泊施設、飲食施設定員稼働率		x ~ xx%	・地場製品の流通ルートの確保 ・地場製品の販売拠点の強化 ・白馬産食材を提供する飲食店の強化 ・観光産業の地元雇用率の向上 等	-				
			・白馬村内でのミクロな行動形態を踏まえたサービス数		x 個以上		-				
			・観光客の白馬周辺でのマクロな行動形態を踏まえたサービス数		x 個以上		-				
			・域内調達率 (物産、食材)		x ~ xx%		-				
			・域内雇用者比率		x ~ xx%		-				
			・産業間、地区間、取組主体間の連携数		x 件以上		-				
・外部資本比率 (施設所有、経営実態、土地取得実態)		x ~ xx%	-								
◆人づくり・受入体制づくり・仕組みづくりに関する戦略											
【戦略6】 観光を支える担い手の確保・育成		・観光産業界の人材確保/育成 ・新しい観光の担い手の育成/支援	・観光従業者数		x 人~xx 人	・観光産業界の人材育成 ・観光産業界の人材確保のための環境整備 ・白馬村民向けの体験教室、観光講座 ・白馬高校国際観光科との連携強化 ・観光関連事業の創業支援 等	△				
			・関連産業従業者数		x 人~xx 人		△				
			・所得水準		年収 x 円以上		-				
			・正社員比率		x %以上		-				
			・従業員満足度		x %以上		-				
			・社内教育の充実度		高評価 x %以上		-				
			・経営意識 (従業員満足度を高める施策、事業継続意向)		高評価 x %以上		△				
			・設備投資額		x 円以上		△				
			・観光推進の意義に対する住民の理解		高評価 x %以上		△				
			【戦略7】 誰もが安心できる観光受入体制の構築		・誰にでもわかりやすい情報提供 ・誰でも利用しやすい滞在環境整備 ・危機管理体制の構築		・白馬観光の「情報発信」に対する観光客満足度		高評価 x %以上	【重点P③】国際リゾートにふさわしい受入環境整備プロジェクト	-
							・白馬観光の「受入体制」「利便性」に対する観光客満足度				-
							・BCP (※2) の策定有無		ある・なし		-
【戦略8】 地域全体での白馬ブランドの構築		・白馬村の魅力の徹底した差別化 ・白馬村の魅力に関する品質保証 ・白馬村の魅力の情報伝達力向上	・白馬ブランドに関する消費者意識		認知度・高評価 x %以上	・来訪者の声を活かした魅力の再発見 ・白馬産食材を活用した食の認証制度 ・情報媒体のデザイン統一 等	-				
			・白馬ブランドに関する住人意識		認知度・高評価 x %以上		△				
◆経営基盤構築に関する戦略											
【戦略9】 計画推進体制の構築と財源の確保		・観光推進体制の見直し ・観光振興のための財源の確保	・観光予算		年間 n 円	・地域内外の連携体制の構築 等 ・多様な資金調達方策の検討	○				
			・自主財源比率		n %		△				
【戦略10】 計画推進の基盤となる統計の整備		・統計データの取得/蓄積	・データ取得体制の協力主体数		x 組織	・経営指標データの取得体制の構築/経営指標データの共有、活用プロジェクト	-				
			・データの共有/活用数、満足度		x 件以上/高評価 x %以上		-				

※1 : 【調査対象・手法案】「**水色**＝パラメーター調査、宿泊施設調査、交通機関調査等から推計」、「**ピンク**＝来訪者・消費者調査 (情報集約/アンケート/ヒアリング)」、「**黄色**＝観光関連企業等調査 (情報集約/アンケート/ヒアリング)」、「**緑色**＝地域住民調査 (アンケート/ヒアリング)」、「**紫色**＝地域資源等モニタリング調査」、「**オレンジ色**＝既存データ等資料調査」。

※2 : Business Continuity Planning (事業継続計画) の略。

その他、基盤となる顧客データ	・観光客数/宿泊客数 (国内/インバウンド別 ※以下関連項目は同様)	年間 x ~ xx 人	△
	・宿泊日数	総数 x 泊、一人当たり x 泊	△
	・観光消費額 (一人当たり/総額)	一人当たり x 円、総額 x 円	△
	・来訪者/ターゲットの属性、白馬村内外でのマクロ/ミクロな行動形態		-
	・人口及び世帯数	x人以上、x世帯以上	○
	・交通網の容量	x人/日	△
	・駐車場の容量	x台	△

3. データの活用について

今後は、各指標について得られたデータを見ながら、計画の進捗評価を行う。その際の評価シートのイメージは次のようなものである。

白馬村観光地経営計画の進捗状況評価シート

評価者名										
戦略名		評価軸		評価点					コメント	
戦略1 観光の資産価値 の最大化	1-1. 山岳景観 の魅力向上	① 白馬連峰の眺望スポットの抽出	計画を遙かに上回る	計画を上回る	計画通り	計画をやや下回る	計画に遙かに及ばない			
			5	4	3	2	1			
	② 白馬連峰の景観の魅力最大化	計画を遙かに上回る	計画を上回る	計画通り	計画をやや下回る	計画に遙かに及ばない				
		5	4	3	2	1				
	1-2. 農村景観・ 集落景観の 魅力向上	① 四季それぞれ美しい農村景観・集落景観の選定	計画を遙かに上回る	計画を上回る	計画通り	計画をやや下回る	計画に遙かに及ばない			
			5	4	3	2	1			
		② 農村・集落の花による修景	計画を遙かに上回る	計画を上回る	計画通り	計画をやや下回る	計画に遙かに及ばない			
			5	4	3	2	1			
	③ 空き家等の保全と活用	計画を遙かに上回る	計画を上回る	計画通り	計画をやや下回る	計画に遙かに及ばない				
		5	4	3	2	1				
		1-3. 滞在空間と しての魅力 向上	① 景観のコントロールによる滞在魅力の向上	計画を遙かに上回る	計画を上回る	計画通り	計画をやや下回る	計画に遙かに及ばない		
				5	4	3	2	1		
	② オープンスペースの創出による滞在魅力の向上		計画を遙かに上回る	計画を上回る	計画通り	計画をやや下回る	計画に遙かに及ばない			
			5	4	3	2	1			
	③ 歩行者・自転車優先の安心で心地よい滞在空間づくり	計画を遙かに上回る	計画を上回る	計画通り	計画をやや下回る	計画に遙かに及ばない				
		5	4	3	2	1				
		④ 雨天時に対応可能な拠点づくり	計画を遙かに上回る	計画を上回る	計画通り	計画をやや下回る	計画に遙かに及ばない			
			5	4	3	2	1			
戦略② 白馬村を訪れ滞在 する価値の多様化	2-1.季節 それぞれの新しい 楽しみ方の創出	① 屋内外でのアクティビティ充実	計画を遙かに上回る	計画を上回る	計画通り	計画をやや下回る	計画に遙かに及ばない			
			5	4	3	2	1			
		② スポーツプログラムの強化	計画を遙かに上回る	計画を上回る	計画通り	計画をやや下回る	計画に遙かに及ばない			
	③ 教育・学習的なプログラムの開発		5	4	3	2	1			
		計画を遙かに上回る	計画を上回る	計画通り	計画をやや下回る	計画に遙かに及ばない				
		5	4	3	2	1				
	2-2.食と温泉 を活用した滞在 魅力向上	① 白馬産食材の地産地消の推進	計画を遙かに上回る	計画を上回る	計画通り	計画をやや下回る	計画に遙かに及ばない			
			5	4	3	2	1			
		② 白馬村の水や空気を活かした食の魅力向上	計画を遙かに上回る	計画を上回る	計画通り	計画をやや下回る	計画に遙かに及ばない			
			5	4	3	2	1			
	③ 温泉の特色を生かした魅力づくり	計画を遙かに上回る	計画を上回る	計画通り	計画をやや下回る	計画に遙かに及ばない				
		5	4	3	2	1				
		④ 食や温泉をテーマにしたイベントの創出	計画を遙かに上回る	計画を上回る	計画通り	計画をやや下回る	計画に遙かに及ばない			
			5	4	3	2	1			
	2-3.歴史・文化・芸術 資源の継承・活用	① 歴史・文化資源の発掘と活用	計画を遙かに上回る	計画を上回る	計画通り	計画をやや下回る	計画に遙かに及ばない			
			5	4	3	2	1			
		② 歴史・文化資源を活用したプログラム開発	計画を遙かに上回る	計画を上回る	計画通り	計画をやや下回る	計画に遙かに及ばない			
			5	4	3	2	1			
③ 美術館や地元在住の工芸家との連携強化	計画を遙かに上回る	計画を上回る	計画通り	計画をやや下回る	計画に遙かに及ばない					
	5	4	3	2	1					

戦略名		評価軸	評価点					コメント
戦略③ 観光の魅力要素 の次世代への継 承	3-1.自然環 境資源の 保全	① 水資源の保全活動の推進	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
		② 宿泊施設のエコ認証制度の創設	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
		③ エコカーや電気自動車、自転車の導入推進	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
	3-2.文化・生活資源の保全	① 歴史・文化資源の発掘と活用<再掲2-3.①>	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
		② 空き家等の保全と活用<再掲1-2.③>	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
戦略④ 宿泊施設とスキー場の再活性化	4-1. 宿泊施設の戦略的な活性化	① 宿泊施設のサービス形態見直し・多様化による競争力強化	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
		② 宿泊施設のサービス共通化による効率化	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
	4-2. スキー場の戦略的な活性化	① スキー場の施設更新による競争力強化	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
		② スキー場のサービス共通化による効率化	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
戦略⑤ 地場産業と連携した地域経済の強化	5-1. 地場産品の活用促進	① 地場産品の流通ルートの確保	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
		② 地場産品の販売拠点の強化	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
		③ 白馬産食材を提供する飲食店の強化	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
	5-2. 域内調達率の向上	① 販売商品や原材料の域内調達率の向上	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
		② 観光産業の地元雇用率の向上	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
戦略⑥ 観光を支える担い手の育成・支援	6-1. 観光産業界の人材確保・育成	① 観光産業界の人材育成	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
		② 観光産業界の人材を確保する環境整備	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
	6-2. 新しい観光の担い手の育成・支援	① 白馬村民が白馬の魅力を知って伝える	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
		② 白馬高校国際観光科との連携強化	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
		③ 観光関連事業の創業支援	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
		④ 観光に対する意識の醸成・共有を図る場の充実	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
戦略⑦ 誰もが安心できる観光受入体制の構築	7-1. 誰にでもわかりやすい情報提供	① 観光情報の一元管理・提供	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
		② 目的に即した情報発信ツールの活用	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
		③ 誰にでもわかりやすい案内標識類の統一	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
	7-2. 誰でも利用しやすい滞在環境整備	① ひと目でわかるシャトルバスの運行	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
		② 冬場のタクシー不足の解消	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
		③ クレジットカードによる決済環境の整備	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
	7-3. 危機管理体制の構築	① 災害発生時等に対応する危機管理体制の構築	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	

戦略名		評価軸	評価点					コメント
戦略⑧ 地域全体での白馬 ブランドの構築	8-1. 白馬 村の魅力 の徹底した 差別化	① 白馬村の先鋭的な魅力の差別化	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
		② 来訪者の声を活かした魅力の再発見	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
	8-2. 白馬 村の魅力に 関する品質 保証	① 白馬産食材を活用した食の認証制度	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
		② 宿泊施設のエコ認証制度の創設<再掲3-1. ②>	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
	8-3. 白馬村 の魅力情報 伝達力向上	① 情報媒体のデザイン統一	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
戦略⑨ 計画推進体制の 構築と財源の確保	9-1. 観光 推進体制 の見直し	① 既存組織を含む推進体制の見直し	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
		② 周辺地域との広域連携体制の構築	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
		③ 日本国内での連携体制の構築	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
	9-2. 観光 振興のため の財源の 確保	① 受益者負担による新規財源の検討	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
		② 外部からの多様な資金調達案の検討	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
戦略⑩ 計画推進の基盤と なる統計の整備	統計データ の取得・蓄 積	① 統計データの取得体制の構築	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	
		② 統計データの共有・活用	計画を遙かに上回る 5	計画を上回る 4	計画通り 3	計画をやや下回る 2	計画に遙かに及ばない 1	

■白馬村観光地経営計画の進捗状況評価

○ 魅力づくりに関する戦略（戦略１～３）

戦 略		実 施 主 体 ◎中心となる担い手 ・補助 ●重要な担い手						実 施 年 度 イ メ ー ジ ■取組開始 □継続・定期的実施										第 三 者 評 価	評 価	備 考					
戦略	1.観光の資産価値の最大化	行政	観光 関連団体	観光 事業者	関連 事業者・団体	教育 機関	住民・住民 団体	前期			中期		後期												
								平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 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	平成 36 年度	平成 37 年度								
魅力づくりに 関する戦略	1-1. 山岳景観の魅力向上	①白馬連峰の眺望スポットの抽出	●				◎	■	□	□	□	□													
		②白馬連峰の景観の魅力最大化	◎	・	・	●	・	■	□	□	□	□													
	1-2. 農村景観・集落景観 の魅力向上	①四季それぞれ美しい農村景観・集落景観の選定	●					◎																	
		②農村・集落の花による修景	●				・	◎																	
		③空き家等の保全と活用	◎	・	・	・		・																	◆創業支援事業（拡）
	1-3. 滞在空間としての 魅力向上	①景観のコントロールによる滞在魅力の向上	◎	●	◎	●		・		■	■	□	□												
		②オープンスペースの創出による滞在魅力の向上	◎		●					■	■	□	□												◆白馬駅前周辺整備検討委員会（団）
		③歩行者・自転車優先の安心で心地よい滞在空間づくり	◎	・	・																				◆自転車活用環境整備事業（新）
		④雨天時に対応可能な拠点づくり	●	・	◎	●			■	□	□	□	□												◆道の駅複合施設の建設に向けた検討（新） ◆図書館の建設に向けた検討（新）
	戦略2. 白馬村を訪れ滞在する価値の多様化																								
	2-1. 季節それぞれの新しい楽しみ方の創出	①屋内外でのアクティビティ充実	・	●	◎					■	□	□	□	□											◆グリーンスポーツの森 遊具の補修（新） ◆自転車活用環境整備事業（新） ◆スノーハープの利用促進（新）
		②スポーツプログラムの強化	・	●	◎					■	□	□	□	□											
		③教育・学習的なプログラムの開発	・	●	◎		●																		
	2-2. 食と温泉を活用した滞在魅力向上	①白馬産食材の地産地消の推進	・	●	◎	◎				■	□	□	□	□											◆白馬産米のブランド化（新）
		②白馬村の水や空気を活かした食の魅力向上	・	●	◎	●																			
		③温泉の特色を生かした魅力づくり	・	●	◎					■	□	□	□	□											
		④食や温泉をテーマにしたイベントの創出	・	◎	●	●																			
	2-3. 歴史・文化・芸術資源の継承・活用	①歴史・文化資源の発掘と活用	●				●	◎		■	□	□	□	□											◆図書館の建設に向けた検討（新）
		②歴史・文化資源を活用したプログラム開発	・		◎		●			■	□	□	□	□											
		③美術館や地元在住の工芸家との連携強化	・	●	◎	◎																			
	戦略3. 観光の魅力要素の次世代への継承																								
	3-1. 自然環境資源の保全	①水資源の保全活動の推進	●		●	◎		●		■	□	□	□	□											◆山小屋トイレ改修事業（拡）
		②宿泊施設のエコ認証制度の創設	・	◎	●					■	□	□	□	□											
		③エコカーや電気自動車、自転車の導入推進	・			◎				■	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□				◆エコカー・電気自動車の導入(公用車)(継) ◆地球温暖化対策、クリーンエネルギー・自然エネルギーの利用（継） ◆サイクルツーリズム協議会（団）
	3-2. 文化・生活資源の保全	①歴史・文化資源の発掘と活用 <再掲2－3. ①>	●				●	◎		■	□	□	□	□											◆図書館の建設に向けた検討（新）
		②空き家等の保全と活用 <再掲1－2. ③>	◎	・	・	・		・																	◆創業支援事業（拡）

注）青色：戦略的重点プロジェクト1.白馬連峰への眺望の魅力最大化プロジェクト
オレンジ色：戦略的重点プロジェクト2.白馬村の核となるスキー場と宿泊拠点の再生プロジェクト
ピンク色：戦略的重点プロジェクト3.国際リゾートにふさわしい受入環境整備プロジェクト
緑色：戦略的重点プロジェクト4.魅力の多様化に向けたコンテンツ創出プロジェクト

○ 産業・経済の強化に関する戦略（戦略4～5）

戦 略		実 施 主 体 ◎中心となる担い手 ・補助 ●重要な担い手						実 施 年 度 イ メ ージ ■取組開始 □継続・定期的実施										第 三 者 評 価	評 価	備 考
戦略		行政	観光 関連団体	観光 事業者	関連 事業者・団体	教育機関	住民・住民 団体	前期			中期		後期							
								平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 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	平成 36 年度	平成 37 年度			
産業・経済の強化に関する戦略	戦略4. 宿泊施設とスキー場の再活性化																	①想定以上の想定通り ②一部積み残しあり ③不十分	(新) 新規事業 (拡) 拡充事業 (継) 継続事業 (団) 関連団体・会議	
	4-1. 宿泊施設の戦略的な活性化	①宿泊施設のサービス形態見直し・多様化による競争力強化	・	●	◎				■	□	□	□	□							
		②宿泊施設のサービス共通化による効率化	・	●	◎				■	□	□	□	□							
	4-2. スキー場の戦略的な活性化	①スキー場の施設更新による競争力強化	・	●	◎				■	■	■	□	□							
		②スキー場のサービス共通化による効率化	・	●	◎				■	■	■	□	□						◆オールインワン型スノーリゾート形成事業 （リフト券共通 IC 化支援、域内交通の整備・拡充支援）（新） ◆HAKUBA VALLEY 事務局（団）	
	戦略5. 地場産業と連携した地域経済の強化																			
	5-1. 地 場 産 品 の 活 用 促進	①地場製品の流通ルートの確保	・	●	●	◎													◆ふるさと納税の促進（拡）	
		②地場製品の販売拠点の強化	・	●	◎	◎													◆道の駅複合施設の建設に向けた検討（新）	
		③白馬産食材を提供する飲食店の強化	・		◎	◎													◆道の駅複合施設の建設に向けた検討（新）	
	5-2. 域内調達率の向上	①販売商品や原材料の域内調達率の向上	・	●	◎	●														
	②観光産業の地元雇用率の向上	・	●	◎		●														

注）青色：戦略的重点プロジェクト 1.白馬連峰への眺望の魅力最大化プロジェクト

オレンジ色：戦略的重点プロジェクト 2.白馬村の核となるスキー場と宿泊拠点の再生プロジェクト

ピンク色：戦略的重点プロジェクト 3.国際リゾートにふさわしい受入環境整備プロジェクト

緑色：戦略的重点プロジェクト 4.魅力の多様化に向けたコンテンツ創出プロジェクト

○ 人づくり・受入体制づくり・仕組みづくりに関する戦略（戦略6～8）

人づくり・受入体制づくり・仕組みづくりに関する戦略	戦略6.観光を支える担い手の育成・支援		実 施 主 体 ◎中心となる担い手 ・補助 ●重要な担い手						実 施 年 度 イ メ ー ジ ■取組開始 □継続・定期的実施								第 三 者 評 価	評 価 ◎想定以上 ○想定通り △一部積み 残しあり ×不十分	備 考 (新) 新規事業 (拡) 拡充事業 (継) 継続事業 (団) 関連団体・会議	
			行政	観光 関連団体	観光 事業者	関連 事業者・団体	教育機関	住民・住民 団体	前期		中期		後期							
				平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 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	平成 36 年度	平成 37 年度							
	6-1. 観光産業界の人材 確保・育成		①観光産業界の人材育成	・	◎	◎		●												
			②観光産業界の人材を確保する環境整備	●	◎	◎												◆未満児保育の充実（新）		
	6-2. 新しい観光の担い手の 育成・支援		①白馬村民が白馬の魅力を知って伝える	●	●				◎											
			②白馬高校国際観光科との連携強化	・	◎	・		●										◆白馬高校の支援（拡）		
			③観光関連事業の創業支援	●				◎										◆創業支援事業（拡）		
			④観光に対する意識の醸成・共有を図る場の充実	●	・	・	・	・		◎										
	戦略7.誰もが安心できる観光受入体制の構築																			
	7-1. 誰にでもわかりやすい 情報提供		①観光情報の一元管理・提供	・	◎	●													◆公共無線 LAN サービス（拡） ◆道の駅複合施設の建設に向けた検討（新）	
			②目的に即した情報発信ツールの活用	・	●	◎														
			③誰にでもわかりやすい案内標識類の統一	◎	●	●				■	□	□	□	□					◆多言語音声翻訳技術の利活用実証（新）	
	7-2. 誰でも利用しやすい 滞在環境整備		①ひと目でわかるシャトルバスの運行	・	●	◎				■	□	□	□	□					◆ナイトシャトルバス（拡） ◆オールインワン型スノーリゾート形成事業（リフト券共通 IC 化支援、域内交通の整備・拡充支援）（新） ◆広域的な二次アクセスの整備（継） ◆白馬村公共交通会議（団）	
			②冬場のタクシー不足の解消	◎	●	◎				■	□	□	□	□					◆オールインワン型スノーリゾート形成事業（リフト券共通 IC 化支援、域内交通の整備・拡充支援）（新） ◆白馬村公共交通会議（団）	
			③クレジットカードによる決済環境の整備	◎	●	◎				■	□	□	□	□					◆クレジットカード決済環境導入事業（新） ◆白馬商工会（団）	
	7-3. 危機管理体制の構築		①災害発生時等に対応する危機管理体制の構築	◎	●	●				■	□	□	□	□					◆白馬村地域防災計画の見直し（新）	
	戦略8.地域全体での白馬ブランドの構築																			
	8-1. 白馬村の魅力の徹底した差別化		①白馬村の先鋭的な魅力の差別化	・	◎	●	●		●										◆白馬産米のブランド化（新）	
			②来訪者の声を活かした魅力の再発見	・	◎	●	・													
	8-2. 白馬村の魅力に関する品質保証		①白馬産食材を活用した食の認証制度	・	・	●	◎													
		②宿泊施設のエコ認証制度の創設 ＜再掲3－1. ②＞	・	◎	●															
8-3. 白馬村の魅力の情報伝達力向上		①情報媒体のデザイン統一	・	◎	●	・														

注) 青色：戦略的重点プロジェクト1.白馬連峰への眺望の魅力最大化プロジェクト

オレンジ色：戦略的重点プロジェクト2.白馬村の核となるスキー場と宿泊拠点の再生プロジェクト

ピンク色：戦略的重点プロジェクト3.国際リゾートにふさわしい受入環境整備プロジェクト

緑色：戦略的重点プロジェクト4.魅力の多様化に向けたコンテンツ創出プロジェクト

○ 経営基盤構築に関する戦略（戦略9～10）

戦 略			実 施 主 体 ◎中心となる担い手 ・補助 ●重要な担い手					実 施 年 度 イ メ ー ジ ■取組開始 □継続・定期的実施								第 三 者 評 価	評 価	備 考		
戦略	9.計画推進体制の構築と財源の確保	行政	観光関連団体	観光事業者	関連事業者・団体	教育機関	住民・住民団体	前期			中期		後期							
								平成28年度	平成29年度	平成30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				平成36年度	平成37年度
経営基盤構築に関する戦略																	◎想定以上の想定通り △一部積み残しあり ×不十分	(新) 新規事業 (拡) 拡充事業 (継) 継続事業 (団) 関連団体・会議		
	9-1. 観光推進体制の見直し	①既存組織を含む推進体制の見直し	◎	●																
		②周辺地域との広域連携体制の構築	・	◎																
		③日本国内での連携体制の構築	・	◎																
	9-2. 観光振興のための財源の確保	①受益者負担による新規財源の検討	◎																	
		②外部からの多様な資金調達方策の検討	・	◎	●															
	戦略10.計画推進の基盤となる統計の整備																			
	10-1. 統計データの取得・蓄積	①統計データの取得体制の構築	◎	●	●	・														
		②統計データの共有・活用	◎	●	●	・														

注) 青色：戦略的重点プロジェクト 1.白馬連峰への眺望の魅力最大化プロジェクト オレンジ色：戦略的重点プロジェクト 2.白馬村の核となるスキー場と宿泊拠点の再生プロジェクト
ピンク色：戦略的重点プロジェクト 3.国際リゾートにふさわしい受入環境整備プロジェクト 緑色：戦略的重点プロジェクト 4.魅力の多様化に向けたコンテンツ創出プロジェクト

また、得られたデータについて、経営会議の場での計画の進捗評価だけではなく、白馬村観光地経営計画を推進する各種プロジェクトや個々の観光関連施設等での活用についても検討が必要である。

4. 今後の取組について

① 白馬村の経営指標取得に関する 10 年間の取得イメージ案

経営指標については平成 29 年度以降も継続的に実施する仕組みを構築することが前提となるが、予算や回答者負担も勘案し、計画期間中の戦略的な取得を熟慮する他、関係者の協力を仰ぎながら取得、蓄積を図ることが望ましい。

ここでは、白馬村の観光地経営に必要と思われる経営指標の全体像と、想定される取得スケジュールイメージを以下に記載する。

■白馬村の観光地経営に必要と思われる経営指標の全体像

A. 実査 ①観光客調査(毎年) ②経営者調査(1 回/3 年)
③従業員調査(1 回/3 年) ④住民調査(1 回/2 年)
⑤資源モニタリング調査(1 回/3 年)

B. 文献等調査
⑥行政内部での既存データ等の把握(毎年)

A-①観光客（国内外）を対象とした調査

- ・目的：観光消費額、観光客満足度を把握する。
- ・手法：「観光入込客統計に関する共通基準」の「観光地パラメータ調査」に準ずるものとし、白馬村内の観光地点において観光客個人を対象に年 4 回（春夏秋冬の各期）アンケート調査を行う。
- ・頻度：毎年の実施を想定する。
- ・項目：観光消費額（総額、交通費／宿泊費／土産代／飲食費／施設入場料／その他）観光満足度（総合満足度／宿泊／食事／交通手段・支払い手段等の利便性／体験プログラムの内容／眺望／各種情報／その他）に加え、滞在中の過ごし方、旅行形態（日帰り／宿泊）、宿泊施設種別、旅行の主目的、同行者数、訪問回数、移動交通機関、移動経路等。

※観光客数、宿泊客数については既存の白馬村統計を精査、検討する。

A-②観光産業の経営者を対象とした調査

- ・目的：観光産業の経営実態、意識を把握する。
- ・手法：白馬村内の宿泊事業者やアクティビティ事業者等、観光関連事業者を対象としてアンケート調査を行う。基本的に平成 27 年 1 月～2 月に実施した「宿泊施設経営実態調査」※をベースとして、一部内容の見直しを行うことが想定される。

※白馬村の各地区観光協会加盟する約 450 の宿泊施設を中心に実施。郵送により調査票を配付／回収。

- ・頻度：3 年に 1 回程度の実施を想定する。
- ・項目：年間宿泊者数、期別宿泊者数、定員稼働率、経営継続意向、資材・食材等の域内調達率、域内雇用者比率、所得水準、正社員比率、設備投資額等。

※観光従業者数、関連産業従業者数については既存の白馬村統計を精査、検討する。

A-③観光関連産業の従業員を対象とした調査

- ・ 目的：観光産業について域内調達率や雇用への貢献度等を把握する。
- ・ 手法：白馬村内の観光関連事業者を対象としてアンケート調査を行う。
- ・ 頻度：3年に1回程度の実施を想定する。
- ・ 項目：資材・食材等の域内調達率、域内雇用者比率、所得水準、線社員比率、従業員満足度、設備投資額等。

※観光従業者数、関連産業従業者数については既存の白馬村統計を踏襲するものとする。

A-④村民を対象とした調査

- ・ 目的：白馬村民の観光に対する意識（住民満足度）を把握する。
- ・ 手法：白馬村民を対象としてアンケート調査を行う。基本的に平成26年に白馬村が実施した「観光・交流に関する住民意識調査」※を踏襲するものとする。

※住民基本台帳より無作為抽出した白馬村民約2,000名を対象に実施。郵送により調査票を配付／回収。

- ・ 頻度：2年に1回程度の実施を想定する。
- ・ 項目：白馬村の魅力、観光客に対する意識、観光産業への従事状況、白馬村の観光振興策に対する考え等。

A-⑤資源モニタリング調査

- ・ 目的：白馬村内の自然資源、人文資源についての状況を把握する。
- ・ 手法：自然科学、人文社会科学の研究者等の協力を仰ぎ、特定の自然資源、人文資源について、実地のモニタリング調査を行う。
- ・ 頻度：3年に1回程度の実施を想定する。
- ・ 項目：特定の自然資源、人文資源の保全状況（生息数・現存数、生息・現存に必要な周辺の環境実態、観光による活用の影響等）

B-⑥その他、既存文献データやヒアリング等による情報収集

- ・ 目的：上記の他、観光に関連する基礎的なデータを把握する。
- ・ 手法：白馬村役場各課や保健所等で集約済みのデータの整理及び事業者に対するヒアリングを行う。
- ・ 頻度：毎年の実施を想定し、随時最新の情報を補う。
- ・ 項目：受入容量（宿泊施設容量、駐車場容量、交通容量、飲食施設容量等）、投資実態（地域外資本の施設所有・経営実態、土地取得の実態等）

■経営計画（H28～H37）の経営指標データ取得実施のイメージ

調査分類			経営指標データ取得実施年度(案)												
			H 25	H 26	H 27	H 28	H 29	H 30	H 31	H 32	H 33	H 34	H 35	H 36	H 37
実 査	①	国内観光客調査	●	●	●		○	○	○	○	○	○	○	○	○
		インバウンド調査				○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	②	経営者調査		●				○			○			○	
	③	従業員調査						○			○			○	
	④	住民調査	●				○		○		○		○		○
	⑤	資源調査							○			○			○
文 献	⑥	既存データ調査 (施設容量調査含む)	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

※ 実施年度はあくまでイメージであり、この限りではない。

② 試行的なデータ取得の概要（グリーンシーズンの来訪者に関する実態調査）

白馬村の観光全体を考えた時、冬場のインバウンドだけではなく、グリーンシーズンの取組も必須である。そこで、試行的に取得する経営指標データについては、次の通りグリーンシーズンでの実施も想定するものとする。

【グリーンシーズンの来訪者を対象とした調査】

- ・目的：登録 DMO の要件でもある観光消費額、観光客満足度、行動形態等を調査することで、冬季のみならず、通年での観光客動向を把握し、『白馬村観光地経営計画』の進捗管理の基礎データとする。
- ・手法：「観光入込客統計に関する共通基準」の「観光地パラメータ調査」に準ずるものとし、白馬村内数カ所の観光地点においてグリーンシーズンの来訪者を対象にアンケート調査を行う。
- ・頻度：毎年の実施を想定する。
- ・項目：観光消費額（総額、交通費／宿泊費／土産代／飲食費／施設入場料／その他）、観光満足度（総合満足度／宿泊／食事／交通手段・支払い手段等の利便性／体験プログラムの内容／眺望／各種情報／その他）に加え、滞在中の過ごし方、旅行形態（日帰り／宿泊）、宿泊施設種別、旅行の主目的、同行者数、訪問回数、移動交通機関、移動経路等から優先度に応じて選択。

※出発地については、性年代等と共に基本属性として把握する。

※シーズン別の動向を比較する観点から、冬季インバウンドとの共通設問を設ける。

■実施イメージ

対面式アンケート調査のイメージ例



調査地点のイメージ



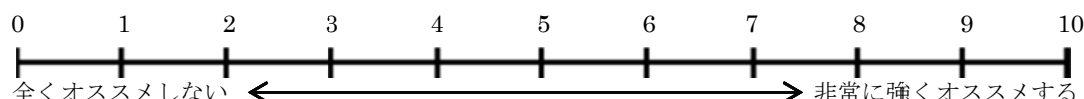
アンケート回答風景

白馬村来訪者調査 (案)

白馬村にお越しいただきありがとうございます。サービス向上のために皆様の声をお聞かせ下さい。全てのご回答は匿名で部外秘のものとします。

ご自身について

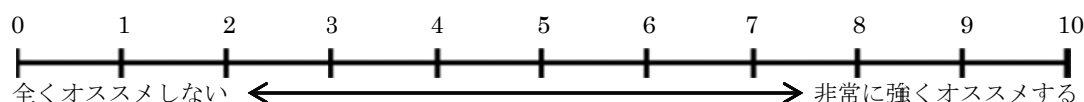
17. あなたはどの程度、ご友人や同僚に白馬村を訪れることをオススメしますか？最も当てはまる数字に丸をお付け下さい。(0= 全くオススメしない, 10= 非常に強くオススメする)。



18. 問1のご回答の理由をご記入下さい。旅行先としての白馬村をオススメしていただけるようにするために、改善すべきことは何でしょうか？具体的にご記入いただけると幸いです。(自由記述)

19. 今回の白馬訪問は日帰りですか？宿泊ですか？ ☐ 日帰り ☐ 宿泊 (____泊)

- 3-1. (※宿泊のお客様にお伺いします) あなたはどの程度、ご友人や同僚にお泊りになった宿泊施設をオススメしますか？最も当てはまる数字に丸をお付け下さい。(0= 全くオススメしない, 10= 非常に強くオススメする)。



- 3-2. (※宿泊のお客様にお伺いします) 宿泊施設名と上記 3-1 のご回答の理由をご記入下さい。お泊りになった宿泊施設をオススメしていただけるようにするために、改善すべきことは何でしょうか？具体的にご記入いただけると幸いです。(自由記述)

20. 白馬村での滞在をより良いものにするためには、どのような点を改善したら良いでしょうか？次の

選択肢 1～11の中から、優先課題として挙げられる順に 最大3つまでご記入下さい。

優先課題①: _____	優先課題②: _____	優先課題③: _____
--------------	--------------	--------------

- | | | |
|---------------|------------|-------------|
| 1. スキー場のリフト | 5. アクティビティ | 9. 決済環境 |
| 2. 白馬村までのアクセス | 6. 案内表記 | 10. その他 |
| 3. 白馬村内での交通手段 | 7. 景観 | (_____) |
| 4. 飲食店 | 8. ウェブ情報 | 11. 特に課題はない |

21. これまで白馬には何回来訪されましたか？: _____回 (今回の旅行を除きます)

22. 今回の旅行(宿泊、リフト券、交通手段)は旅行会社で手配したものですか？それともご自身で手配したものですか？

☐ ご自身で手配 ☐ 旅行会社で手配(旅行会社名: _____)

23. 旅行の行き先を決定するのに最も影響を与えるものは何ですか？最も当てはまるものをお選び下さい。ウェブサイト、本・雑誌、その他の場合は具体名をご記入下さい。

- ☐ テレビ・ラジオ ☐ スキー・スノーボードイベント ☐ 家族・友人 ☐ 旅行会社
☐ ウェブサイト () ☐ SNS (Facebook, etc) ☐ 本・雑誌 ()
☐ その他 ()

24. 今回、旅行先として白馬を選んだ決定的な要因は何ですか？(自由記述):

25. 今回の白馬村への旅行では、どのように（何を目的に）過ごされましたか？

- ☐ 登山・トレッキング・ハイキング ☐ クライミング ☐ マウンテンバイク・サイクリング
☐ 釣り ☐ ラフティング・カヌー ☐ パラグライダー ☐ キャンプ ☐ 白馬の味覚を堪能
☐ そば打ち体験 ☐ 高山植物の観賞 ☐ その他 ()

26. 今回、白馬滞在を拠点として足を延ばした周辺場所・行く予定の場所を教えてください。

- ☐ 地獄谷野猿公苑 ☐ 松本城 ☐ 善光寺 ☐ 野沢温泉 ☐ 長野市街
☐ クロスカントリー場 ☐ ジャンプ台 ☐ その他（具体的な場所の名前: ）

27. 今回の白馬來訪の前後に日本の他の場所へ行きましたか・行く予定ですか？

- ①白馬來訪前: ☐ はい（場所: 滞在日数: ） ☐ いいえ
 ②白馬來訪後: ☐ はい（場所: 滞在予定日数: ） ☐ いいえ

28. 今回の白馬滞在中にあなたが支出した・する予定の金額について、当てはまるものを全てチェックの上、金額をご記入下さい。注）ツアー料金及び帰国後自国での販売目的で購入したものに関する支出は除いて下さい。

何人分の金額を記入しますか？（子供を含みます）	人分
通貨 ☐ 日本円 ☐ その他 ()	

支出費目	支出あり	支出金額
a. 宿泊料金（旅行前決済を含む）	☐	
b. 飲食費	☐	
c. 白馬での交通費（バス、タクシー等）	☐	
d. 娯楽サービス費（ガイドツアー、施設入場料、等）	☐	
e. 買い物代	☐	
f. その他の支出 ()	☐	

29. 白馬での滞在に関して、良かった点・悪かった点がもしございましたらご記入下さい（問 5 に関する理由やアイデアでも結構です）(自由記述)

ご協力ありがとうございました

参考資料

第1回白馬村観光地経営会議議事録

平成28年8月25日午後3時35分～午後5時17分
白馬村役場保健福祉触れ合いセンター学習室

- 出席委員
杉山茂実委員、駒谷嘉宏委員、ケビンモラード委員、松沢貞一委員、丸山直樹委員、丸山俊郎委員、松沢斉委員、福島洋次郎委員、下川正剛委員、太田文敏委員
- アドバイザー
守屋邦彦（公益財団法人日本交通公社 主任研究員）、清水雄一（同 研究員）
- 事務局
篠崎孔一、長澤 肇

1. 開会

2. 挨拶

3. 経営会議設置要綱及び委員について

会議事項

1. 副議長の選出について（要綱第5条により議長は村長が務める）

副議長には、杉山白馬商工会長を選出する。

2. 観光地経営計画の経過報告と概要

杉山委員：

冒頭では会議自体がどういう位置づけをされているかというのが案内の文書だけではわからなかった。（白馬村観光地経営計画概要版）8ページと9ページのところで、会議で全ての内容を取り上げるということなののでしょうか。委員には白馬村観光局の理事が多く選定されているが、観光局と観光課の指示で会議を進めていくのか、というイメージがあるが、そのあたりの位置づけがまだ曖昧である。

篠崎：

計画を確実に実行するために、計画をしっかりと管理していくような体制が必要であると

考えている。この経営会議を設けたという点が、今回計画の最大の、他にはないような位置づけとなっており、このような経営視点を含み出来上がった。

観光局の理事が選定されているという指摘もあったが、観光局も最終的にはそれぞれの立場の代表者をもって、ある程度はこれから白馬村をどうするのかというところで、それぞれ団体のトップのみなさまに集まっていたことが、よりスムーズに会議を動かすことができるだろうという思いがある。

プロジェクトの進まない原因などを同じ場で議論ができればスムーズに進むだろうという考えからの管理体制である。観光局としては、できることがあれば実行に移す。この経営会議は観光局とはまた別の立場である。

3. プロジェクト推進チームについて

丸山（俊）委員：

事業体がいくつかある中で、その方達との兼ね合いというのはプロジェクトチームとしてどういうものか。

篠崎：

お宿の方には特にご協力いただきたい部分があり、直接的な事業はもちろんだが、指標となるようなデータがなかなか取れていないというところで、広く全ての事業者の方にもご協力いただきたい面が多々ある。

駒谷委員：

PDCA を含めた経営会議そのものは誰が責任を負うのか？どこまで我々が責任を持つのか。村が中心となって運営するわけだが、資金を使った責任は誰が持つのか。

篠崎：

行政がやるべき計画に対して意見を求める会議とは違う位置づけで、計画を実行する上では行政だけではできない。事業者が関わらなければ運営できない計画となっている。計画が進んで成果が得られるように会議でチェックをしていくというのが主旨です。基本的には、それぞれプロジェクトを進める中で、それぞれが責任を負うという考え方でなければいけない。誰の責任で、ということが考えていない。プロジェクトに関わる全ての人たちが責任を持って進めていきましょうという考え方でなければ、この計画は実行できないであろう。村が悪いとか経営会議が悪いといったことではない。

福島委員：

北アルプス自転車協議会という有志による組織による、閑散期を自転車（サイクルツー

リズム)で盛り上げながら活動している。

なぜ自転車かと言えば、村内にプロライダーや有識者が多く在住し、トップクラスで自転車をアクティブに活動している。彼らの意見を聞きながら、観光振興を盛り上げようというのがはじまりである。

トレイルを造成するにあたって、行政から地権者に話をしてもらって地区内で懇話会など、話し合いができる場を設けて欲しい。→観光地経営計画の具体例の一つにあたるのではないかと考えている。

最終的にマスタープランが出来上がったとしても、地権者の許可や村民の理解がなければ無駄に終わるので、いかに有効活用ができるかで白馬村が新規に誘客できるモデルケースになるのではないかと考えている。

駒谷委員：

財源は行政で、資金面についてはプランニングする必要がある。

丸山（俊）委員：

ある程度既にスタートしているプロジェクトについて、我々が軌道修正や予算について決める必要があるのではないかと考えている。

杉山委員：

PCDAにおけるプランを経営会議の中で絞り込む、または具体論を示すべきでないか？

丸山（直）委員：

ワーキンググループではかなり熱い議論が交わされたようだが、そのメンバーはこの会議には選定されなかったのか？

篠崎：

WGメンバーの一部を経営会議のメンバーとして選定させてもらった。

駒谷委員：

経営会議で責任を負う必要があるがその体制をつくるべきではないか？

篠崎：

村から委員に委嘱をさせていただいて、今日経営会議のキックオフとなった。今日の議論の中から、責任体制を含め、委員の構成については今日の会議の中で議論する。増員についてはフレキシブルに対応する。

4. 計画上必要な指標の整備について

下川議長：

データはアドバイザーが居なくても自分たちで取れるようにする。冬場はインバウンド向けの調査である。

丸山（俊）委員：

調査において、回答を書くのが面倒。冬しか滞在しない外国人経営者の宿がある。そういった人たちの調査は取れていない。もう少し調査方法を変える必要があるのではないかな。

清水研究員：

調査票を持った調査員が対面して調査する。回答者としては断りづらい。アナログだがこれが良い一つの方法ではないかな。

丸山（俊）委員：

外国人に対しての調査をたくさん取ることが課題。

清水研究員：

11月の第2回目の会議の中で、収集方法など具体的な方法について議論していく。

松沢委員：

WGの時も結果を検証するのにデータが必要ということで、データの取り方はケビンさんや俊郎さんが調査方法について理解しているので、ヒアリングをして今年中に作成して実行していくなかで変えていく方法が良いのではないかな。

ケビンモラード委員：

満足度のデータ収集は難しい。以前も調査を取ったが、国籍別ではなかった。調査方法で記入方式は面倒なので、白馬の場合はリフト券とバスについて課題があるが、課題がわかっているので調査で課題が解決できるのではないかな。

丸山（俊）委員：

トリップアドバイザーのようなサイトで満足度がわかるので、委員がサイトを覗いて白馬村内の宿の口コミなどを直接見る。→調査の必要がなくなる。白馬全体での傾向が見える。

丸山（直）委員：

観光局にて新しい集計方法がある。

篠崎：

冬については調査しているが、夏の数字がわからないという季節の課題。国別というのがわからない。次に繋がる戦略に結びつかないというのが課題。

行政からも聞き取り調査に伺う必要がある。宿である程度ベースになる質問を考えていただく。外国人向けに関しては、別途席を変えてケビンさんに相談させていただく。

5. 今後の進め方

篠崎：

次回は11月に第2回の経営会議を開催予定。その中でプロジェクトチームの考え方を事務局で整理する。

既に今、動いている別のプロジェクトはそれを活かす。自転車、白馬駅前の景観。第2回の会議では具体的な提案をしていく。

八方尾根ではスキー場を核にしたプロジェクトもある。経営会議でどのように関わられるか検討したい。八方だけでなく、五竜など他のエリアについても踏み込んで検討する必要がある。

その他プロジェクトについても、委員から提案があれば、第2回の経営会議内に於いて意見交換をさせていただきたい。

6. その他

篠崎：

第2回は11月下旬。第3回は2017年3月の予定である。今日議題に上がった事項は事務局で整理をし、第2回の日程をご案内する。第3回は今までのまとめ、29年度に向けての方向付けの予定である。

第2回白馬村観光地経営計画議事録

平成28年12月5日(月) 午後2時2分～3時51分

於：白馬村役場302会議室

出席委員

高梨光委員、杉山茂実委員、清水肇委員、モラード・ケビン委員、下川正剛委員、
太田文敏委員、丸山俊郎委員、松沢斉委員、福島洋次郎委員

アドバイザー

日本交通公社：梅川智也部長、清水雄一研究員

事務局

白馬村観光課：篠崎孔一、長澤肇

1 開会 篠崎課長

2 あいさつ 下川村長

昨日は白馬村の100年後を考えるシンポジウムが開催され、若者の白馬村を元気にしたいという思いが我々にひしひしと伝わってきたことに対して有り難く思う。本日は第2回目の白馬村観光地経営計画を開催したところお忙しい中お集まりいただき感謝したい。また今日は日本交通公社から、梅川部長と清水研究員にもご出席いただき感謝したい。経営計画に基づく管理体制を確率していく上で引き続きこの会議に関わっていただきながらご指導を賜りますようお願い申し上げます。スキー場の上部までうつすらと白くなっているが、一昨年の長野県神城断層地震、昨年の雪不足と白馬村全体でのスキー客が減少してきている。一日も早いスキー場のオープンを期待している。8/25に第1回目の経営会議を開催し、経営会議の進め方について協議した。その中で出された意見を踏まえながら、経営評価のデータの取得について協議をしていただきたい。

3 協議事項（議事進行：下川村長）

3.1 観光地経営会議の進め方・進捗状況評価について

篠崎：

第1回目の会議録をお配りした。会議についての設置の考え方も説明させていただいた。多岐に亘る意見の中で、経営会議のあり方・位置づけを整理する必要があるのではないかという意見が出たので、今日はそのところの説明をもう一度事務局側でさせていただきたい。また、責任の所在についてのご意見もいただいた。この経営会議の中で、KPI（Key Performance Indicator: 企業目標の達成度を評価するための主要業績評価指数のこと）も定める必要がある中で、外国人を中心としたデータが中々取

れないが、この会議でも数値を明確にして議論し、どのように調査を進めていくのか、という意見もあった。経営会議の中での戦略がいくつか示されている中でいくつか重点的なプロジェクト（以降プロジェクト）として掲げたものがあるが、これらを具体的にどのように進めていくのかということも整理できていないので、事務局で整理をしながら説明をしていくというところで第 1 回目の会議は終了。今日はそれらの進捗状況と、観光地経営計画として位置づけられている内容、役割、評価の仕組みについてももう一度説明をしていきたい。8 月以降、事務局のアドバイザーとしてお世話になっている財団法人日本交通公社（以下、JTBF）に協力頂き、今日は白馬以外でも会議体を設けて進行している地域を参考にし、白馬村でも同様に会議を進行した方が良いのではないかという提案に基づき本日の会議を進行していきたい。説明については JTBF の梅川部長、清水研究員に願います。

梅川部長：

この会議の目的は、一昨年と昨年の二カ年をかけて策定をした白馬村の観光地経営計画をいかにきちんと計画通りに進めているか、進捗管理をするのが目的である。計画を作ってもほとんど管理は行われていない地域が多いが、それはまずいという反省がある。PDCA（Plan, Do, Check, Action）の Plan はできているので、みなさんにプロジェクトをやっていただくという Do も行う。そして、果たして「Do」も計画通り進んでいるのかどうかということを Check しようというのがこの会議である。例えばあるプロジェクトで計画通りに進んでいないとすると、なぜ計画通りに進んでいないのか、或いは来年以降どのようにすれば進んでいくのか、成果の反省、前向きに提案をいただきながらこの計画を進めていくという会議である。ここで出された意見を踏まえて、更に来年度の事業を Action あるいは来年度の予算につなげていき、計画を完遂していくというのがこの会議での進捗管理になる。評価に仕方については、「白馬村観光地経営計画」の進捗状況の戦略 1～戦略 5 でそれぞれの戦略を達成するために色々なプロジェクトが書かれているが、プロジェクトがどういう状況なのかを整理し、この会議の中で報告させていただく。それぞれのプロジェクトについては、行政や関連団体が授業主体になり進行し、現状が整理されていく。その上で、実施主体が 1 年毎に戦略毎に点数付けで評価していく。外部評価ということで第 3 者評価（東京大学下村先生など）を行っていただくということを考えている。戦略毎にボリュームがたくさんあるので、どう正確に実態を把握するのか、というのが課題になる。行政が主体のプロジェクトや民間が主体のものもあり、それぞれ情報を入れて取りまとめていく。★印は事業が進みつつあるということでご理解いただきたい。年度末にはどこまで進んでいるのか整理するのが目論見である。

事例 1 として釧路市の例を取り上げるが、同地は観光立国ショーケースということで、外国人をお迎えする日本の 3 つの都市（長崎市、金沢市、釧路市）の一つに選ば

れ、インバウンドに対して追い風が吹いている。安倍首相が座長になった「明日の日本を考える観光ビジョン」の中で、国立公園満喫プロジェクト（阿寒国立公園）にも選定されている。日本版 DMO が阿寒観光協会まちづくり推進機構という組織が登録 DMO になっている。スキー場の管理運営（指定管理）や着地型旅行商品やまちづくりやプロモーションを行っていて、第三者評価を重視していてグランドデザイン懇談会（年 2 回。座長を中心に外部からの先生が 1 年間の進捗状況から評価を点数付けで行い、翌年予算に反映しプロジェクトの軌道修正を行っている）を実施している。

事例 2 としては三重県鳥羽市を紹介したい。同地は 2016 年 4 月（今年）伊勢志摩サミットで宿泊の拠点になった。漁業が盛んで、鳥羽市では「アクションプログラム管理会議」というのを行っている。「白馬村観光地経営計画」と同じように、アクションプログラムという毎年実施しているものがあり、評価をするのがアクションプログラム管理会議という組織で、観光協会会長、商工会議所の専務、漁協の常務や副市長などが毎年達成評価を行っている。達成度が低いプロジェクトには会議委員が助言するということが行われている。この会議にも重点プロジェクトが設定されていて、芸術を活かした観光振興が市内で現代アートなど地元芸能などを活かし観光振興を行っている（Action の部分）。これらを参考にし、それぞれのプロジェクトを評価しながら計画の 10 年後の完成を進めていく。

下川議長：

「（1）観光地経営会議の進め方・進捗状況評価について」説明があったが、これに対してご意見を賜りたい。

福島委員：

評価の仕方については概ね PCDA サイクルに則っているのでは問題ないと思うが、既存事業についても評価していくものなのか？それとも、観光地経営計画に最初から盛り込まれているつもりのない事業、主体者は関係ないと思っているものでも、こちらが check をする必要があるのか？

篠崎：

基本的には計画に乗っている事業についてどこまで掘り下げ check をしていくのか。掘り下げていって関係のあるものがあれば、評価・check 対象になるのではないかと。何を評価対象にするのかを事務局で整理する。

下川議長：

他にはご意見あるか。

杉山：

今説明を聞いて理解できているもの・できないものがあるが、**check** について行政側の各課との関係はどういう関わりがあるのか、村の各課の状況をどういうかたちで反映していくのか？

篠崎：

今回の経営計画というのは観光課だけでなく、（たとえば）白馬駅前の景観をどうするかというのは、担当課は部署が違うので、我々行政の中でも位置付けを内部で確認をする必要がある。鳥羽市の例では、計画に基づいて行政の担当課が関わりながらプロジェクトを進行しているので、観光課単体ではなく、行政が観光地をつくるための位置づけをしながらこのプロジェクトについてもそれぞれの課が担っている認識で、ヒアリングの対象とさせていただきたい。自ら **check** をされるような項目にのっかるというかたになる。

梅川部長：

補足すると、鳥羽市の例では、会議室の後ろ側に行政の関係する各課の補佐（係長）がいて、この会で委員の先生方がどういう話をしたのかと聞いていて、自分たちの各課の事業に反映させている。

丸山（俊）委員：

鳥羽市の吉川氏（サミットではカナダのトルドー首相夫妻の宿泊した旅館：The Earth 昨年トリップアドバイザー受賞の社長。観光協会会長。）が去年来てくれた。伊勢志摩国立公園にホテルを建て、同じホテルアワードを受賞した人で、パワーもあり引っ張っていく人である。そういう要素もあるのでうまくまわっているのかなという気はする。吉川氏が白馬に視察に来て、温泉を 4 本くらい持っているが、八方温泉に入浴して凄くうらやましがっていた。そういう意味では白馬にも結構魅力を感じている部分もあるので、こちらにはそれなりの方法があるのではないかな。

下川委員：

各課の関わり方というところで、場面によっては駅前の景観形成の課題もあるが、どうやって関わるのか？観光課がリーダーシップを取っていくのか？

篠崎：

ここで評価項目を整理した時には我々が進捗状況を整理する必要があるというのは、観光課の、事務局の役割ではないかという認識をしている。こういったところの評価をする時に、担当課の関連する職員にも評価を聞くということが大事なことではない

か。ここについては内部の話として鳥羽市の例も参考にしながら、行政が経営計画にどういう風に関わっていくのか大事なことだと思っている。広範囲に渡って関わっていくのが計画を進めやすいのかと思っている。仕組みについては内部で相談させてもらおう。

太田委員：

仕組みについて、観光関係者が主体になって動いた方がかえってうまくいく。行政はノウハウがないので、そういう意味ではその方が早く目的に到達する気がする。予算と予算配分権と許認可権と人事を握っている行政の方がオールマイティに考えられるが、本質は違う。

梅川部長：

重要なのは、いつ評価を下すかというタイミング。来年度予算との関係を考えて、現状では遅れている。評価した後にプロジェクトの議論がされて、来年度予算の中に組み込んでもらおうという話になると、一番流れが良い。PDCAのCheckは行ったがDoの予算がないとなると、Actionへは次年度予算に繋がっていかないので、評価のタイミングを慎重に考える必要がある。

杉山委員：

ちょうど駅前の話も出たが、松沢委員が駅前の無電柱化に取り組んでおり、福島委員も自転車のことを取り組んでいる。創業支援として商工会に乗っている。CheckやActionとは具体的にはイメージは否定できないが、そのあたりをどのように捉えればいいのか？わからないという部分について具体的に言えば、各課がどのように関わって評価をするのかというのと、委員としての立場をどのように考えればいいのか？

梅川部長：

本来であれば客観的に、第三者的に自分たちが取り組んできたことを評価するのが一番望ましいが、現実として難しい。自分が取り組んできたことはひいき目に見てしまい評価されたいと思う。とは言っても、自己評価が前提にあって、それを公の場に出し議論し、何回か繰り返す内に評価の仕方を理解してくる。最初はバラバラであっても、1年を通して行ってみると、評価される程度が収束していく。最初は多少混乱もあるかと思うが、何度か繰り返して収束していくというかたちになるだろう。

高梨委員：

私はスキー場の事業者だが、村内にスキー場がいくつかあってそれぞれスタンスが違って、八方はマスタープランを作って、岩岳は慌てて作っているというような状況

で進捗は違ってくる。施設更新についてはどうやって評価をするのか？どのようにお考えか？

梅川部長：

実際問題として、施設更新が現実にはできないと評価されないということではなくて、準備の段階でどういうかたちで行うのかというのは評価の対象になるが、それはそれで良い。計画がきちんとできるというのは高評価の対象になるのではないかな。

清水委員：

実際の評価に入るとなると結構な時間も想定されるし、事前に資料を送付いただいて何とか2時間で済むのかなという内容ボリュームであるというように思う。

丸山（和）委員：

進捗状況の評価というところで、観光協会としては道の駅以外はみんな当てはまりそうで、我々が地域の観光協会としてやっていけるところを住民も巻き込んで意見統一をした賛同を得た中で方向が出てくるのだが、計画をいかに10年という短い期間で早く我々が行うべき目標を決めるというのは10年というのは意見統一だけでも時間が掛かりそう。もっと具体的なイメージを作らないことには進みようがないというところで難しそうではある。地域の宿泊施設だけに特化すればできそうだが、景観形成の問題も含め、ポイントを置いてそこから攻め込むのが良いのではないかな。

梅川部長：

各観光協会の事業計画に則って進行するのではないかなと思う。経営計画と結びつけていただくのが良いかなと思う。協会の事業計画と、経営計画の共通点の中で今年行った事実をピンポイントでまとめて整理して委員の先生方に簡潔に総合評価をお願いする。

丸山（和）委員：

村内各観光協会が協力し合い同じようなスタンスで進行すれば話は早いと思う。

松沢委員：

資料で色づけされているプロジェクトは重点を置き、色なしの部分のプロジェクトについてはどうか。

篠崎：

松沢委員もメンバーとして活動してきたワーキンググループ（以降 WG）では、色

んな意見が出た中で、50 を超す事業に整理した。本来は 10 年計画の中に盛り込むということで、整理をした結果このようになった。その中で更に重点的に優先すべきというのがこの内容で、最優先的に進めようと思っている。

清水委員：

色づけされているプロジェクトというのは観光課内で検討されたものなのか？

篠崎：

2 年かけて計画を作成したが、丸山俊郎委員、松沢委員、福島委員が WG メンバーとして今後 10 年間で何をすべきかと意見を出してもらい、その上に策定委員会があり、会長などは策定委員のメンバーとして、WG と策定委員で経営会議メンバーは構成されていて、策定委員会では重点的に整理をする必要があるということで議論をし、結果として承認を頂いた。その流れで、重点プロジェクトが位置付けられていることをご理解いただきたい。

3.2 経営評価データの取得について

清水研究員：

計画の進捗評価ということと、優先順位としては、白馬村に多大な影響を与えているインバウンドの情報を押さえるということでデータを取っていく。一番重要なのは、データ取得の体制作りである。どのようなプロジェクトが成果を出したのか、効果があったのか、インバウンド調査をして、観光客の声を聴こうとしている。調査は二つあり、A) インバウンドを対面とした調査、B) 宿泊施設を対象とした調査である。調査 A) は日本版 DMO の登録を見据えた上で必要な 4 つのデータ（①観光消費額、②延べ宿泊人数、③来訪者満足度、④リピーター率）の内の①③④を取りたい。調査 B) については②を取りたいと考えている。データを取るにあたり、各主体が連携する必要がある。調査 A) については、来訪するインバウンドを対象に村内 6 箇所の観光スポットを設定し、各所に調査員を配置しアンケートを実施。聞き取り調査で、補足としてメモ書きをする。アンケートは 4 回程度実施予定。目標回答数は 1,200 票。この会議内での調査と HakubaValley（共通フォーマットを使用しスキーシーズン中実施）で実施のアンケート調査は内容が似ているので統一してはどうか、という意見を頂いたもので、調査内容が重複する部分については協力させていただきたい。

高梨委員：

五竜、47、八方、岩岳が共通フォーマットを使用し、ここ数年シーズン中を通して調査を行っている。インバウンド向けは調査回数が少ないが、もし調査内容が重複するようならば過去との比較として使用していただければと思う。観光局でも別に調査デ

ータが欲しいということで、村内で 3 機関が調査を行うよりも、まとめられるのならば一つにまとめた方が良い。

清水研究員：

試行的に冬期のインバウンド向けに調査を行う計画だが、観光地経営計画全体を考えた時には日本人観光客も対象になる。調査は重複することなく効果的にデータを収集したい。従来の調査内容に必要な応じて①観光消費額も追加し、調査内容を整理するという流れで調整したいがいかがだろうか。実施調査内容がスキー場向けなので、スキーなどしないインバウンドが漏れてしまうかもしれないということや、冬期だけでなくグリーンシーズン中の評価もしまししょうという話になるので、そのあたりもカバーする必要があるのではないかな。

丸山（俊）委員：

調査 A)について。客目線でアンケート内容をみたときに、「白馬訪問での支出」の調査内容は回答が面倒かもしれない。本来であれば、事業者側が調査をせず出せる数字だとは思いますが、実際に欲しい情報でもある。交通手段の調査は、手段がわかれば大体の金額が出てくるので、「白馬訪問での支出」についてはどうだろう。全体を回答するのに時間が掛かるのであれば面倒になる。調査する側で把握したり、質問を簡単にしたりすることができるのであればその方が良い。

梅川部長：

観光庁が実施している訪日外国人消費動向調査というものがあるが、内容がとても細かい。空港で出国を待つ時間に、多言語に対応した ipad などの端末を使って回答してもらっている。調査の実施はそういった時間がある時は可能だが、チェックインや駅などで待っている時に回答してもらうのはかなり難しい。調査場所も要検討。

篠崎：

この数字は経営計画の中でも特に欲しい数字なので、どうやってデータを取るのか事務局側としても重要視している。

梅川部長：

白馬村の観光振興を考えた時に、観光客の消費が一番のポイント。地域に落ちる消費額を最大化させるのが一番の目的なので、消費額というのはきちんとデータを取る必要がある。KPI の最初は、観光客数ではなく観光消費額である。

清水研究員：

紙ベースでの調査は過渡期的ともいえるだろうが、他のところも紙データや調査を総合して推計しているところもある。一つの方法が完璧というわけではない。現状では色々な方法から推計する必要がある。

清水（肇）委員：

消費額というのは、村としての平均支出額ではなく総計としてデータが欲しいのか。宿泊だったら、このくらいとか。

篠崎：

両方のデータが欲しい。

モラード委員：

インバウンドかどうかはどうやって判断するのか。見た目なのか。オーストラリアからのインバウンドが多いがアジア系からの伸びも多いと思うのでアジア系の声も届けたい。

清水研究員：

調査員の言語能力にも寄るが、基本的には話しかけて調査を行う。アジア系など関係なく、話しかけから始める。日本人の場合、今回は対象外なのでお断りする。色々な言語で対応したい。見た目で判断することはない。

清水（肇）委員：

宿泊施設で調査を実施するのが、時間的余裕があるのではないか。滞在中に何度も調査を依頼されるのは面倒だと思われないだろうか。調査場所を一箇所に決めるなど。

篠崎：

観光消費額以外の調査内容が重複していた部分が多い。可能ならばスキー場内で行われている調査に便乗させていただき、観光消費額を加え整理させていただいたものがベースとしての考え方がある。

高梨委員：

スキー場内では、レストハウスで食事が終わった方を見つけてアンケートをお願いする。記入してもらったら引換にコーヒー券を差し上げるという方法が一番多い。

松沢委員：

お客様の満足度を下げない調査方法を希望する。調査対象何百人に対し、「白馬訪問

での支出」の項目を埋めるのはとても大変（時間が掛かりすぎる）。

丸山（和）委員：

インバウンドは滞在日程がある程度わかるので、来た日にアンケートを渡して帰る日に回収できれば良いのだろう。

篠崎：

インバウンドだけでなく日本人向けも同時進行出来ればいいが、今回はインバウンド向けとして整理させていただきたい。観光局の DMO 向けの消費額、索道事業者で実施している調査内容と、これから行う村の三者で連携と取りながら進めていく。詳細の内容については再度検討させていただきたい。

清水研究員：

調査 B)について。村内の事業者を対象とした調査である。インバウンドの国籍別人数調査を現在村で行っているとのことだが、回収率は約 20%。この回収率を上げたい。調査期間は 1/1-12/31 で 2 月中に回答を回収している。宿泊施設のご協力は必須。しかし 2 月中は繁忙期なので回答の回収は難しい。回収率を上げる為にオフシーズンに回収するのはどうか。または毎月報告ではどうか、という考えもあるが、いずれにしても改善策があるのではないかと考える。また、調査協力のメリットを明確にする必要がある。現状では調査結果は長野県に提出している。現状の調査内容に加え、例えば宿泊単価、稼働率などもデータ提出を協力いただけないか（KPI）。最近増加傾向にあるコンドミニアムなどは、必ずしも地域の観光協会には加入しているとは限らない。それら施設のデータはどうやって取るのが良いだろうか？（検討材料）

篠崎：

通常前年の 1/1-12/31 のデータ回収を翌年の作業として行っている。平成 27 年 1/1-12-31 のデータは、10 月末にようやく回収が終了した。インバウンド宿泊客数が多いと見込んでいる施設には、何度も連絡をしてデータ提出の催促をしてようやく回収できたという事実がある。観光課から観光局と各観光協会を通じてデータ収集の依頼を行った。また HIBA 代表のケビン氏にお願いして外国人オーナーの施設にも協力を頂いた。現状、回答宿泊施設数は 100 件。観光局・観光協会・HIBA 加入の施設数は 500 件超。約 2 割の回答数。100 件の内 1 人でもインバウンド客を泊めた宿は約 50 件。50 件の延べ宿泊者数は 6 万 7 千人であった。実態数は 6 万 7 千人だが、推計数では 10 万 310 人として公表した。前年度比は 129%の伸び率。これが現状で、現状は推計値での報告をしている。これが現在のデータ収集に関しての課題である。また、本来は 20 万から 30 万人の来訪がある（観光局）と推測するが、実態数とのギャップを現実的な

数値としてどう埋めるかが課題ではないか。

清水（肇）委員：

この公表値を見た時に、もっといるのではないかと思った。単純計算で 20%の 5 倍の人数というわけではなく、30 万人が現実的な数字かと思う。推計ということにはなるだろうが、大型宿泊施設だけでなく様々なタイプの宿泊施設から回答を回収して推計するのが良いのではないか？

福島委員：

データに拘る施設ほど回答を提出していないことがある。統計調査もそうだが、キャパシティがわからない。村全体の収容力。

篠崎：

観光局も観光協会も旅館組合も全ての施設が加入しているわけではないので、収集の仕組みそのものが組織的に弱いのが白馬村の問題なのかもしれない。野沢温泉の場合はお金をかけて 1 件ずつ廻ってデータを回収した。

丸山（和）委員：

野沢温泉村というのは白馬からみると、ほとんど参考にならない。野沢温泉の場合は一箇所ですべて済んでしまう。白馬とは条件が異なる。宿の当事者としては、なぜデータ収集が必要なのかという説明が浸透していない。「なぜ」の理由がない。

清水（肇）委員：

例えば、総会で回収しますと告知しておけば、その場で回収できるかもしれない。しかし「なぜ」それが必要なのかというのがわからない。

モラード委員：

宿泊者数が多いと計算に時間が掛かる。データをデジタル化して毎月オンラインで報告すればデータ分析もやりやすい。年配オーナーは現状の方法でも良いが、若いオーナーにとってはデジタル化した方が良い。通年情報でなく、冬期間だけの情報が欲しい。

福島委員：

月末締めが本当が一番良い。

丸山（俊）委員：

将来的にホテル税が取れるようになれば、トータルが出る。日本人と外国人の比率も出せる。海外ではそういう統計を取っているところもある。

高梨委員：

過少申告ではないが、レッヒでは 2 週間以内に提出しろとしっかりしたシステムができています。

福島委員：

チロルでは全部レジストレーションカードが統一されている。そのまま行政に情報が流れて tax の申込のかたちになっている。白馬は宿によっては芳名帳を作って個人情報があるまま見えてしまうところもまだある。レジストレーションカードを統一させるのは一つの手だと考える。例えば、カーボン紙で 2 枚綴りにして、宿のオーナーはダンボールでも管理できる。一月に集まったものを外部委託でもしてリスト化するという方法もある。宿のオーナーは何もしなくて良い。

丸山（和）委員：

旅行会社からの情報も含めて、インバウンド客は必ずパスポートのコピーを取って集め、宿帳に記名いただくだけでも良い。それを月末に回収するという方法が一番手っ取り早いのではないかと。ただ集計方法としてはどうか。

福島委員：

個人情報の取扱方法については、動向調査目的での収集として同意書にチェックをしてもらうのはどうか。メールアドレスは一旦集まるのでそれを事業者間でプロモーションなどに使えるのがメリットではないか？

清水研究員：

海外では地域と直接お客様が繋がっていたりする。そうしたことができている地域と比べてどうかということを考える必要がある。

篠崎：

調査 A) と B) に於いて宿泊客そのものの実態を動的に把握する仕組み、村内観光関係者と連携を取って、データ収集の回収率を高める仕組みを、別途席を設けて議論させていただきたい。

丸山（和）委員：

アンケートを実施する理由・テーマを集約したものがあれば説明しやすい。

3.3 その他

篠崎：

経営会議は年度内 3 回を予定しており、アンケートの仕組みについて詰めていきたい。評価に向けて個々の事業についての動きについて把握・協力を進めていく。次回は、アンケートの仕組みよりも、評価に重点を置いて会議を開催したい。

■ 次回開催： 平成 29 年 3 月を予定。

来年度以降も会議は続くので、この会議を通じて経営の視点から地域の事情を知ることも大事だと思う。地域のことを学ぶ機会も取り入れていけばと考え、来年度の事業計画を作成したい。

4 閉会 午後 3 時 51 分

第3回白馬村観光地経営計画議事録

日時：平成29年3月24日（金）午後1時30分～3時30分

場所：白馬村役場302会議室

出席委員

高梨光委員、杉山茂実委員、清水肇委員、モラード・ケビン委員、丸山和博委員、
松沢貞一委員、下川正剛委員、太田文敏委員、福島洋次郎委員

アドバイザー

日本交通公社：梅川智也部長、清水雄一研究員

事務局

白馬村観光課：篠崎孔一、長澤肇

1 開会 篠崎課長

2 あいさつ 下川村長

2年続きの雪不足となった。緊急予算を組んで情報発信やPRを行った。2月末までのスキー場の利用者数は、68万4千人となり前年比96.3%となりました。暖冬化による雪不足は今後も起こり得るので、転換を通じて来訪者を増やす施策を進めて行かなくてはならないだろう。

3 協議事項（議事進行：下川村長）

3.1 冬期インバウンド調査集計結果（中間報告）（資料1）について

清水研究員：

調査の目的は、今後の白馬村の観光の将来を左右するインバウンドについての調査である。HAKUBAVALLEYの協力を得てスキー場でのアンケートの配布、宿泊施設による配布により実施した。3月3日までの回収分459票の結果をまとめ中間報告として集計を行った。（資料1に沿って詳細の説明。補足：（6ページ）雪がなければやることながく静かな町という意見がある中で、その雰囲気も良いといった意見もある。総合的に捉えていけなければならない。）

（以降18ページまで資料に沿って補足説明）

モラード委員：

調査対象者としてどのように外国人を選んでアンケートを採ったのか？

清水研究員：

スキー場のレストランで配布して回答をお願いした（英語で依頼）。

モラード委員：

今年はアジア圏からのインバウンドが非常に増えた。白人＝外国人ではなく、アジア人は日本人に似ている。中国語でサイトを作成したが、アジア圏の場合は中国語だと成功率が高い。英語だと返事が来ないが中国語だと返信が早い。そういう点から見ると、国籍にズレがあるのではないかな？

清水研究員：

中華圏の方からも回答を頂いた。ご指摘の通り、他で事業調査を行った時に、中国語だと良い。今後の課題にしたいと思う。

モラード委員：

消費価格の項目は非常に興味深い。

清水研究員：

今後の分析の観点としてはもちろん国別のものも出していきたいが、今回に関してはデータの精度という観点から、数字が違うものが出てしまっている可能性がある。

太田副村長：

情報源の中で、口コミとWEBの差がかなり大きく差が出ている。何か分析はあるか。サンプルが500近くあり統計学的にはよろしいと思うが。

清水研究員：

情報源として旅行会社が2.3%というのは予想以上に少なかった。昨今旅行会社を通さずに自力手配が増えているというのはあるがここまで差がつくとは思っていなかった。こうなるとプロモーション先も変わってき、滞在中のお客様満足度は予想以上に気を付けなければいけないところだと思う。

篠崎：

今回の調査では外国人のお客さまがどういう目的で来訪しているのかというものです。29年度には精度を高めていければ。情報源として旅行会社が予想以上に少なかった。昨今は旅行会社を通さずに自分自身で手配する傾向にある。今後のプロモーション方法が変わってくるだろう。

3.2 次年度の調査内容（資料 2）について

篠崎：（資料 1、資料 2 に沿って補足説明）

観光局では 29 年度に神戸デジタルラボ（資料 1、19 ページ）と提携し、消費の行動分析を行う。村で予算を組み、こういった調査を観光局に業務委託する。スキー場で行っている調査にプラスして村からも調査をお願いしていく。村の当初予算に 150 万円を上乗せし、来るシーズンに向け実施していく。神戸デジタルラボでの調査はウィンターシーズンに限られるが、グリーンシーズンにも調査が行えるようにする。具体的な仕組みについては、次回説明する。

清水研究員：（資料 2 について補足説明）

冬期のインバウンド調査と同様にグリーンシーズンにも調査を行う。

篠崎：

事務局としては冬のインバウンド調査を行ったが、今後のグリーンシーズンに力を入れていくということで流動を把握する。サンプリングを活かしながらグリーンシーズンにも調査を行う。

松沢委員：

アンケートを取る場所はどこか？登山の拠点となる猿倉でも行ってもらいたい。

篠崎：

夏場は色んな目的で来訪される方がいるので、猿倉も収集場所としたい。

松沢委員：

登山客は朝早く出発するので上で収集することも可能かもしれない。

3.3 「白馬版観光地 BCP 策定プロジェクト」（戦略的重点プロジェクト 3）について

清水研究員：（資料 3 に沿って補足説明）

篠崎：

神城断層地震の際に白馬商工会が事業者向けに計画の策定の講習を行ったが、当時は慌ただしい中で事業者への講習への参加が多くなかった。行政としては災害に強い観光地を目指すということで、事業者よりも行政として先に計画を作り込み、いかに事業者、スキー場、宿泊施設へ災害のリスクを減らす計画が必要かを落とし込む。防

災計画はマニュアル化されていることが多いが、必要性はあるが観光地としては全国としても創り上げられているわけではなく計画としても自治体でも例がない。白馬が全国へ先駆け計画を創り上げて安全な観光地を目指したいということで、研究費用を1年分つけた。

杉山委員：

危機管理という視点では、2年連続で年末年始の雪不足に苦しんだ。大きな意味では危機として捉えられる。自然災害として対策よりも、今後そういうことが起こり得るという前提で何をすべきかという切り口が必要ではないか。

篠崎：

雪不足も自然災害に当たるのではないかという指摘を事前に頂いた。村としても今後どういう考えがあるのか、グリーンシーズンも含め、BCPの計画に入る・入らないはあるとしても自然災害のイメージを持ちながら整理して進めていきたい。

梅川部長：

熊本地震の時に湯布院は大きな影響がなかったが、駅のガラスが破損したという報道がされた翌日から観光客がいなくなった。この様にお客の需要が急激に減った時に、今までは観光産業には交付されなかった雇用調整交付金（厚生労働省）が助成された。従業員の雇用を確保するため。観光産業としては、そういうところは脆く、保険制度もない。農業は産業として手当がある。熊本地震以降、観光業界内では制度をつくろうと業界内では盛り上がってきている。支援制度があれば良い。

下川議長：

こういった形で進めていく方向でよろしいか？

全員：（異議なし）

篠崎：

雪不足の次ということで、グリーンシーズンにしっかり取り組むということが大切。冬のシーズンについても、別の切り口で活かすことが大事ではないかという課題がある。来年度から5年間に国の補助金を頂いて事業を組み立てていくのはどうかということで動いている。（資料3-2：平成29年度地方創成推進交付金について補足説明→地方創成推進交付金へ申請を上げた段階。まだ交付の対象ではない。）

福島委員：（引き続き観光局事務局長として補足説明）

下川議長：

このような取り組みに挙手をしているという状況でご理解いただけるか？

全員：（異議なし）

3.4 視察研修先候補（資料 4）

篠崎：

全国で先進的に取り組みを行っている自治体を視察した上で、白馬村観光地経営会議を進行していくのはどうかという意見があった。経営会議の方向性を改めて検討いただきたい。

清水研究員：（資料 4 の補足説明）

日帰りを前提とし、場所によっては宿泊を伴う。観光主体の経営会議という視点に於いては、鳥羽と阿寒湖が進んでいる。

下川議長：

視察研修についてはこの様に取り組んでいきたいがご理解いただけるか。

全員：（異議なし）

■ 次回開催：

- 28 年度の方角性を示す。インバウンド調査の状況整理の提案。視察についての詳細の決定。
- 5 月中に開催したい

その他

篠崎：

私事だが 4 月 1 日付で別の課に異動となり、現農政課の横山秋一課長が後任となる。経営会議の引継ぎを行う。引き続きよろしく願ひしたい。今までお世話になりありがとうございました。

4 閉会 杉山商工会長

篠崎課長は、長期間に亘って観光産業に携わってこられた。ご苦勞様でした。引き続き関心を寄せていただきアドバイスをよろしく願ひしたい。

「白馬版観光地 BCP 策定プロジェクト」(戦略的重点プロジェクト3)について

1. 本プロジェクトの位置付け

「白馬村観光地経営計画」における4つの戦略的重点プロジェクトの1つ、「国際リゾートにふさわしい受入環境整備プロジェクト」の一環である「危機管理体制の構築」に向けた具体的なプロジェクトとして、「白馬版観光地 BCP 策定プロジェクト」を位置付ける。

● BCP とは

- ・ 事業継続計画 (Business Continuity Plan : BCP) の略。
- ・ 定義の一例としては、「企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のこと」(中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針」より)。
- ・ 東日本大震災を機に、我が国でも、企業における危機管理として注目をされる。
- ・ 観光地の場合、一般的な企業と異なり、危機が発生しても他所へ移転しての事業展開はできないこと、お客様が現に自地域内にもいること等から、企業の策定する BCP とは異なる「観光地 BCP」の検討が必要となる。
- ・ 国内の現状としては、住民向けの防災計画等は各自治体にあるものの、観光地 BCP まで策定している先進的な地域は限定的である。

2. 観光地 BCP 策定によって期待されること (危機管理検討の意義)

- ①万が一の観光危機発生時における観光客への情報発信、避難誘導・安全確保、帰宅困難者対策等の体制が整備される。
- ②観光危機後の風評被害対策、観光産業の早期回復・事業継続支援等の体制が整備される。
- ③安全・安心・快適な白馬観光のブランドイメージの構築がなされる。
- ④観光危機管理体制の構築による観光産業の連携強化が促される。
- ⑤個々の関係者に、減災対策による観光危機に強い観光地づくりの意識が醸造される。

● 観光地 BCP の参考事例

- ・ 沖縄県「沖縄県観光危機管理基本計画」
⇒沖縄県では、観光産業に負の影響を与える台風、地震、津波、航空機・船舶事故、感染症等の観光危機に関し、観光危機管理の基本的な対応等を定め、観光客の安全・安心が守られる観光地の形成を図ることを目的に、「沖縄県観光危機管理基

本計画」を策定（平成 27 年 3 月）。※次頁参照

- ・ オーストラリア「全国規模の観光事件への対応計画（The National Tourism Incident Response Plan = NTIRP）」

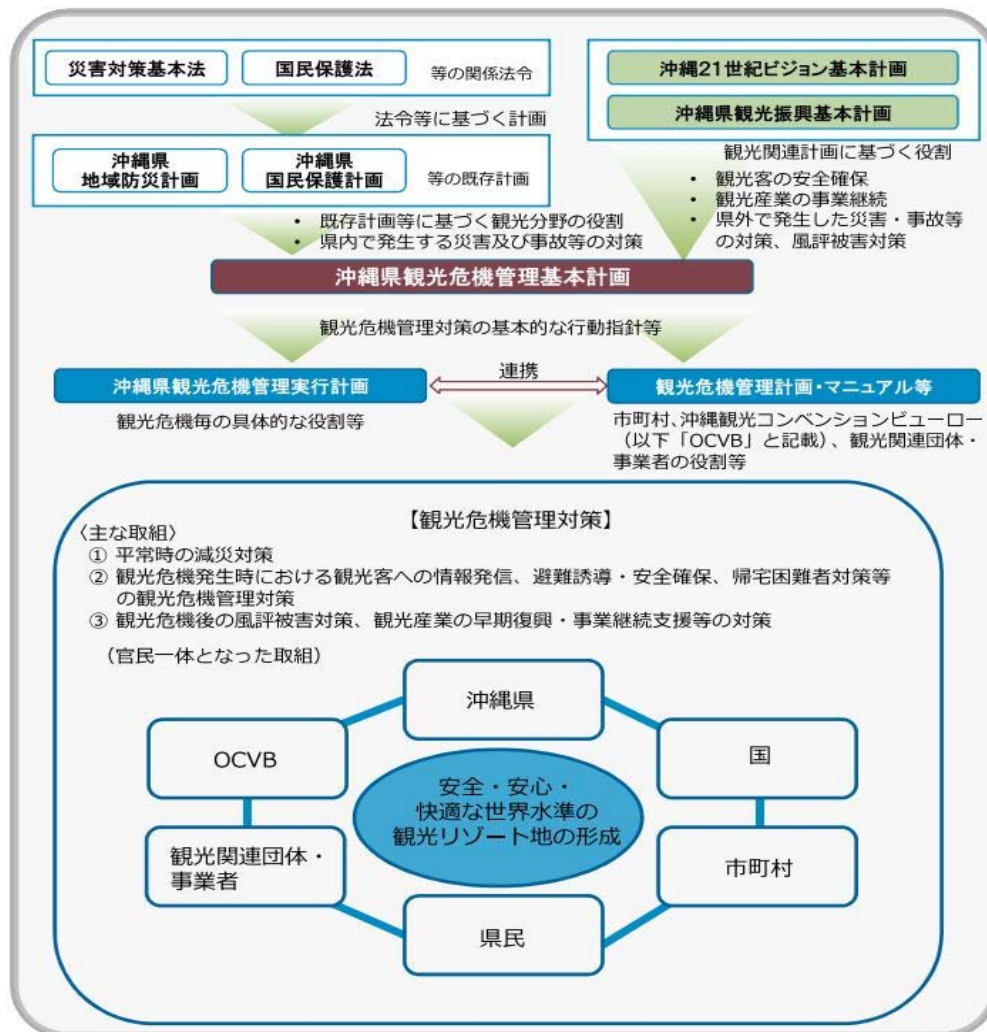
⇒国の観光産業に大きな影響を及ぼすと思われる事件・事故を、政府を挙げて組織的にコントロールすることで、観光産業に対する負の経済効果を最小限に食い止めることを目的として、中央政府省庁・関係政府機関および州政府の横断的な危機対応の枠組みとして制定され、定期的に更新されている。

- ・ タイ

⇒観光関連の危機的な状況が発生した場合、タイ国政府観光庁（Tourism Authority of Thailand = TAT）が緊急対応体制を敷き、関係省庁とも連携して国を挙げて観光の危機管理を行うしくみが整えられており、2004 年（平成 16 年）のインド洋津波や 2008 年（平成 20 年）の大規模デモ等の際にも、これが有効に機能して、その後の観光分野の回復を大いに支援したとされる。

（参考）

沖縄県観光危機管理基本計画の位置づけ



3. 検討体制

- ・ 白馬村及び公益財団法人日本交通公社（JTBF）の共催による「観光地 BCP 研究会（仮称）」を発足させ、研究アドバイザー等（後述）も交え、白馬村での観光地 BCP 導入の検討を進める。

● 研究会メンバー案

- ・ 下村 彰男 氏 東京大学大学院 農学生命科学研究科 教授【本会研究アドバイザー】
[専門分野：観光レクリエーション計画]

平成 26 年度・27 年度「白馬村観光地経営計画策定委員会」委員長。

「自然災害と観光－安心・安全に向けた観光客対応のあり方－」をテーマにした日本観光研究学会の第 54 回研究懇話会（本年 1 月 27 日開催）においてコメンテーターを務めるなど、本分野にも知見と関心を有す。

- ・ 朝倉 はるみ 氏 淑徳大学経営学部観光経営学科 准教授【同上】
「観光地のレジリエンシー向上に向けた事業継続計画（BCP）に関する研究」において、白馬村を取り上げている。
- ・ 堀木 美告 氏 淑徳大学経営学部観光経営学科 准教授【同上】
（公財）日本交通公社にて、平成 26 年度・27 年度「白馬村観光地経営計画策定業務」事務局。
- ・ 白馬村観光課
- ・ 公益財団法人日本交通公社

※この他、状況に応じてゲストスピーカーとして国内の観光地 BCP 導入先行地域や危機経験地域の関係者等（沖縄、神戸等を想定）を招聘することも想定する。

4. 各回の内容案（スケジュール案）

第 1 回研究会（17 年 5 月頃）

本研究会における論点整理

- 観光地 BCP 策定の目的・必要性
- 白馬村での観光地 BCP 策定に向けた論点の整理 など

第 2 回研究会（17 年 9 月頃）

観光地 BCP に関する国内外の既往研究

- 国内外の事例研究（例：沖縄県、オーストラリア、タイ等）

第 3 回研究会（17 年 3 月頃）

白馬村での観光地 BCP 導入に向けた現状と課題の整理

- 想定される危機、災害、事故等の種類と規模の洗い出し
- 既存の関連計画（防災計画）でカバーできる範囲の確認
- 危機管理に向けた課題の抽出
- 次年度以降の観光地 BCP 策定に向けた作業整理 など

（参考：18 年度以降の想定イメージ）

第 4 回研究会（18 年 5 月頃）

白馬版観光地 BCP 導入に向けた検討

- 地域の観光関連施設の危機管理状況の整理

- 白馬版観光地 BCP に盛り込む内容の優先順位等の検討
- 地域全体としての危機管理体制の検討（民間事業者、行政内他部署、医療機関等との連携を含む）
- 危機発生時における来訪者への対応検討（安否確認、帰宅支援、外国公館等との連携体制等）
- 危機発生時における情報発信の対応検討 など

第 5 回研究会（18 年 9 月頃）

白馬版観光地 BCP 素案作成

- 白馬版観光地 BCP 素案の検討
- 白馬版観光地 BCP の周知方法の検討（例：マニュアル作成、シンポジウムの開催、訓練の実施等） など

第 6 回研究会（18 年 3 月頃）

白馬版観光地 BCP の作成

- 白馬版観光地 BCP 素案のブラッシュアップ
- 今後の展開に向けた整理 など

視察研修先候補について

● 視察の目的

平成 26～27 年に掛けて策定した「白馬村観光地経営計画」では、白馬村が観光地として目指すべき姿や進むべき道、実施すべき施策・プロジェクト等を明らかにした。28 年度は、本計画の進捗管理を担う「白馬村観光地経営会議」が発足し、地域経営的な視点を取り入れた取組が緒に就いたところである。

平成 29 年度においては、本計画に基づいた各種施策をさらに確実に実行し、「白馬村観光地経営会議」を通じて、適切な進捗管理及び必要な改善を施しながら取組を継続していくために、計画進捗管理の分野における先進地への視察研修を実施することで、①今後の白馬村観光地経営の具体的なイメージを持つと同時に、②同様の取組を進める地域とのネットワーク構築を目的とする。

● 実施概要

【時 期】要調整

【日 数】日帰り（要検討）

【参加者】白馬村観光地経営会議委員有志

● 視察先候補

視察先としては、以下の候補の他、経営会議にて検討の上、適所を選択する。

①三重県鳥羽市

②北海道釧路市（阿寒湖温泉）

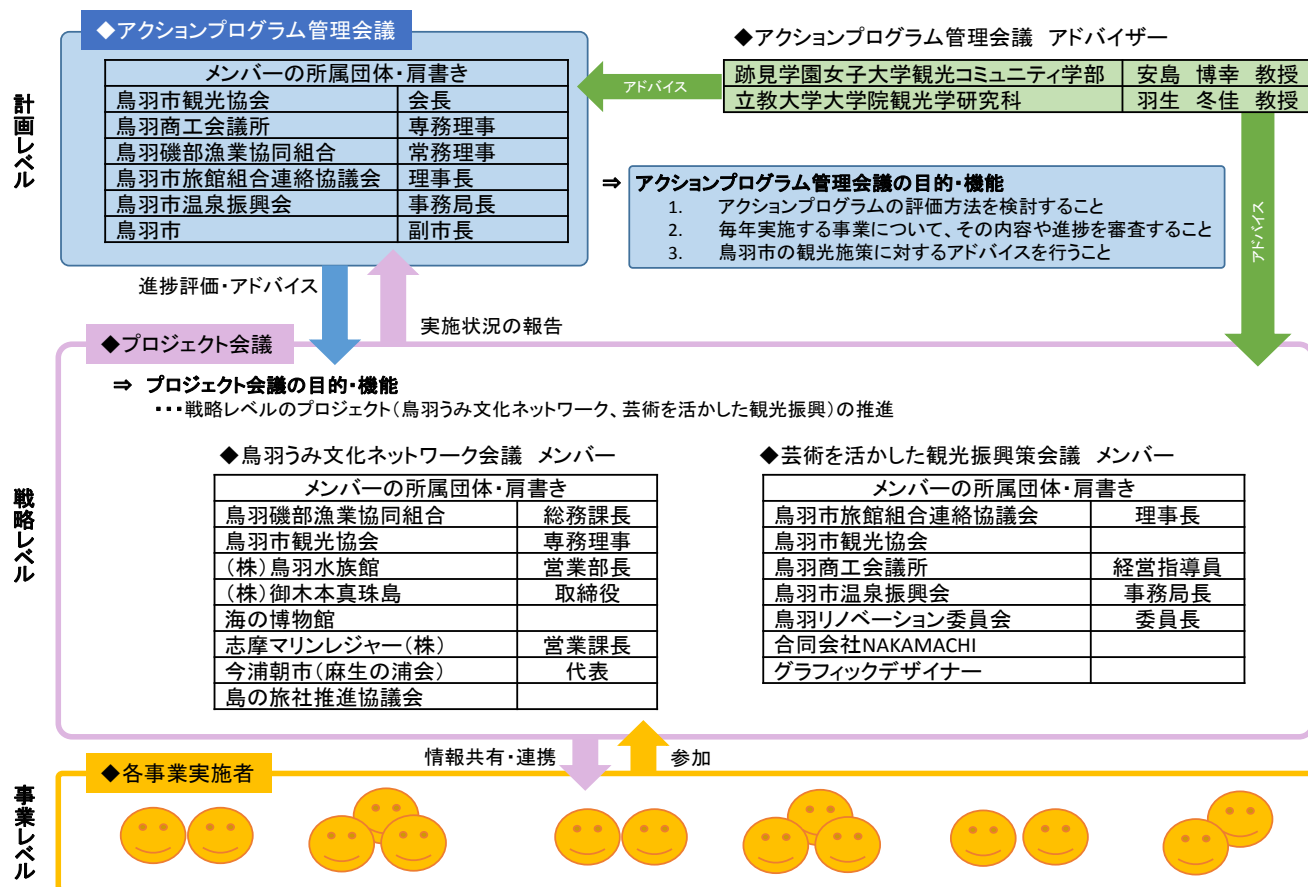
③長野県飯山市

(参考)

①アクションプログラム管理会議（三重県鳥羽市）

三重県鳥羽市では、平成27年3月に「第2次鳥羽市観光基本計画」を策定し、新たに「鳥羽うみ文化」を鳥羽らしさとして定め、それを継承・創造しながら国際観光地鳥羽のより一層の魅力向上を図る指針を示している。

その上で、同地では計画を着実に遂行するために、平成28年度から30年度までの3年で行き組む内容を、「第2次鳥羽市観光基本計画前期アクションプログラム」として整理し、官民協働により取り組んでいる。

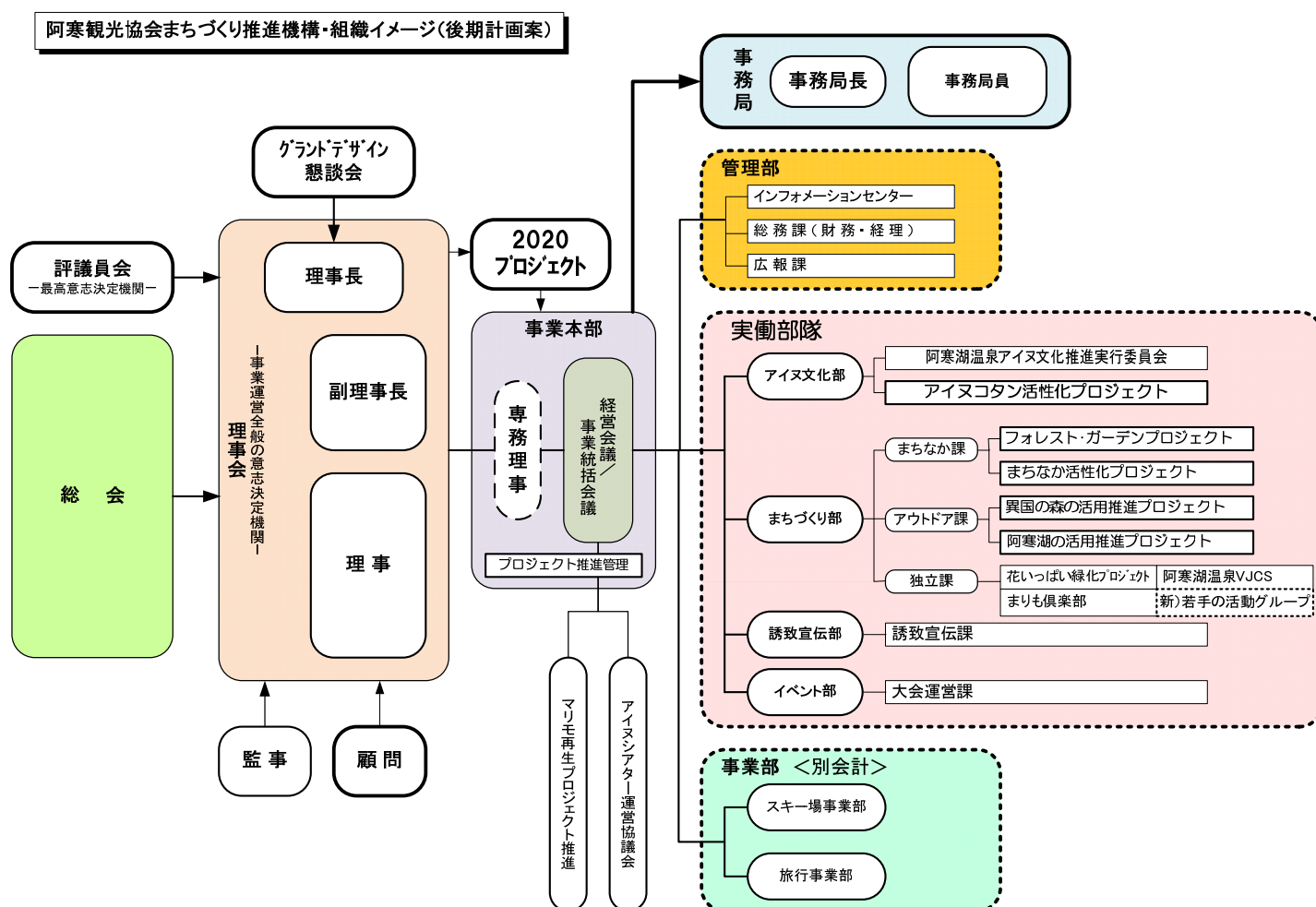


●アクションプログラムでの検討テーマ

1. 鳥羽うみ文化ネットワーク構想
2. 漁業と観光の連携
3. 芸術を活かした観光振興
4. インバウンド受入推進
5. 中心市街地の賑わい・魅力創出
6. 新たな島旅の推進
7. 宿泊施設の魅力アップと防災対策
8. 推進体制の構築

② グランドデザイン懇談会（北海道釧路市：阿寒湖温泉）

北海道阿寒湖温泉では、平成 14 年に「阿寒湖温泉再生プラン 2010」を策定し、事業の実施、計画の見直し、事業評価等を行っている。“観光客や市場”に関する指標の設定、そして、それに基づく効果測定、評価のみではなく、地域が観光に取り組む目的に沿って、“地域住民”の評価等も入れながら計画管理を行っている。2011 年以降は「阿寒湖温泉・創生計画 2020」に基づき計画管理を行っている。



再生プラン2010・推進期間

ビジョン2020

1 進捗状況評価

策定期	第一期・推進期間	第二期・推進期間	第三期・推進期間
2000 2001	2002 2003 2004	2005 2006 2007	2008 2009 2010 2011
	基本戦略	基本戦略	基本戦略
	プロジェクト数 着手数 (着手率)	プロジェクト数 着手数 (着手率)	プロジェクト数 着手数 (着手率)
	1. 滞在すると“楽しい！”温泉地にしよう	1. 美しい景観・優れた自然環境を楽しめる街にしよう	1. 美しい景観・優れた自然環境を楽しめる街にしよう
	2. 歩いて楽しい、美しい街にしよう	2. 阿寒湖温泉の情報を発信し、誘客を促進しよう	2. 阿寒湖温泉の情報を発信し、誘客を促進しよう
	3. 恵まれた自然を皆で大切にしよう	3. 滞在すると“楽しい！”温泉地にしよう	3. 滞在すると“楽しい！”温泉地にしよう
	4. 自ら阿寒湖温泉の未来を考え、行動しよう	4. 楽しく、おいしく、便利な商店街にしよう	4. 楽しく、おいしく、便利な商店街にしよう
	5. “歩く”ことを優先した交通システムにしよう	5. 自ら阿寒湖温泉の未来を考え、行動しよう	5. 自ら阿寒湖温泉の未来を考え、行動しよう
	6. 楽しく、おいしく、便利な商店街にしよう	6. 楽しく、おいしく、便利な商店街にしよう	6. 楽しく、おいしく、便利な商店街にしよう
	7. 皆でお客をおもてなししよう	7. 皆でお客をおもてなししよう	7. 皆でお客をおもてなししよう
	8. 阿寒湖温泉の情報を共有し、発信しよう	8. 阿寒湖温泉の情報を共有し、発信しよう	8. 阿寒湖温泉の情報を共有し、発信しよう
	合計	合計	合計

2 住民意識評価

住民アンケート(2001年)	住民アンケート(2004年)	住民アンケート(2007年)	住民アンケート(2010年)
【調査概要】 (人口1,783人*1) ・回収数:519枚(男性52%、女性48%) 【結果】 - 好きな場所:ボッケ周辺 - イベント参加:氷上フェスティバル、まりも祭りは住民総出 - 観光施設の希望:スポーツ・レクリエーション施設、湖畔公園 - 生活関連施設の希望:医療・福祉施設 - 商店街の現状:活気のある商店街とない商店街に分かれる。 - 商店街への対策:「積極的に再生すべき」7割 - 定住希望:24%	【調査概要】 (人口1,758人*1) ・回収数:313枚(男性57%、女性42%) 【結果】 - 再生プラン:認知度5割 - まちづくり協議会:プラス評価5割 - 街の変化:感じる5割 →楽しい街、美しい街になった! - 再生のカギは? *湖畔公園をはじめとした温泉街の環境と景観の整備 *商店街の魅力向上 - 今後の要望:情報公開	【調査概要】 (人口1,669人*1) ・回収数:254枚(男性50%、女性48%) 【結果】 - 再生プラン:認知度6割 - NPO法人阿寒観光協会まちづくり機構(以下「NPO」):プラス評価6割 - 街の変化:感じる6割 →楽しい街、美しい街になった! - 再生のカギは? *経営者・店主を含めた住民の意識改革 *商店街の魅力向上 - 今後の要望:さらなる情報公開	【調査概要】 (人口1,510人*1) ・回収数:343枚(男性61%、女性39%) 【結果】 - 再生プランで実現したこと: ①アイヌブランド化 ②温泉街の景観づくり ③湖畔の公園化 ④PR強化 ⑤観光まちづくり組織の体制強化 - NPO:プラス評価5割 - 定住希望:20% - 今後、重視すべきこと:着地型旅行商品の開発、医療・介護・福祉施設の充実、商店街の魅力向上、バリアフリー化 - 観光まちづくり財源の確保:「入湯税の全額還元」3割でトップ

3 推進主体評価

キーパーソンヒアリング	キーパーソンヒアリング	キーパーソンヒアリング	キーパーソンヒアリング
・ヒアリング対象者:11名 ・ヒアリング項目:まちづくりに対する興味、再生プランの評価、まちづくり協議会の評価、今後のまちづくりについて	・ヒアリング対象者:17名 ・ヒアリング項目:NPOの評価、再生プランの評価、釧路市に対する要望、その他	・ヒアリング対象者:29名 ・ヒアリング項目:10年間の変化、NPOの評価、再生プランの評価、2020年の理想、「ビジョン2020」の目標達成のためにすべきこと	
GD*3	GD	GD	GD

4 第三者評価

再生プランへ反映すべき点	第二期へ反映すべき点	第三期へ反映すべき点	「ビジョン2020」へ反映すべき点
【展開方向】 ●阿寒湖畔及び周辺の魅力再発見 ●湖畔、商店街、居住地域の景観整備 ●住民全体でのまちづくりへの取り組み	●「適切な情報の提供」関連プロジェクトを積極的に推進する ●湖畔公園をはじめとした温泉街の環境や景観整備と、商店街の魅力向上事業を推進する ●駐車場問題の解決を含む交通システムの改善に継続して取組む	【重視すべき視点】 ●個性化(差別化):付加価値、創造性を高める…アイヌ文化、湖、森 ●国際化(高質化):国際的に通用する質・水準を高める…湖畔、交通システム、景観、バリアフリー化 等 ●環境志向:住民が環境意識を高める…環境との共生	●観光まちづくり活動に参加し易い環境づくり→リアルタイムな情報発信システム、参加しやすい事業の導入 等 ●住民の関心が高い事業を積極的に推進 ●観光客の滞在環境の向上に繋がる、生活環境の改善

*1:各年度末 住民基本台帳より

*2:メンバー:大学教授、プランナー、コンサルタント等

*3:GD=グランドデザイン懇談会、毎年1回以上開催

③一般社団法人信州いいやま観光局（長野県飯山市）

【経営理念】

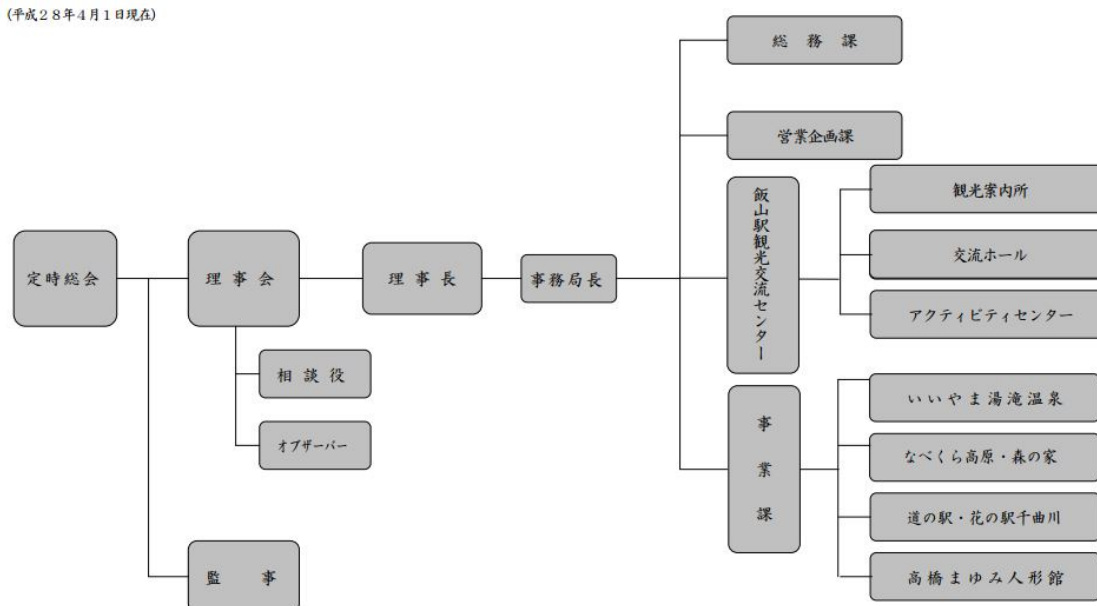
飯山の豊かな自然文化環境を活かし、新幹線開業効果を取り込みつつ、急激な国際化の進展に伴う観光客の多様化にも対応した「飯山らしさを体感できる旅づくり」を推進し、農業や地場産業との連携による飯山らしい観光の振興を図り、以て地域経済の発展に寄与します。

【経営方針】

- ① お客様の立場に立った商品づくり＝マーケティングの視点を重視しながら、農業や地場産業などと連携し、豊かな地域資源を活かして事業化を図ります。
- ② 民間感覚と継続性をもって観光地を「経営」します。行政と連携し、役割分担を明確にしながら、戦略的かつ効果的に事業を実施します。
- ③ 意欲ある多くの会員の参画を促し、地域を挙げて事業に取り組みます。観光まちづくりの拠り所として市民にも来訪者にも信頼される役割を果たします。

組織体制

（平成28年4月1日現在）



出典）一般社団法人信州いいやま観光局 HP

白馬村観光地経営指標整備等業務

平成29年3月

白馬村