

令和7年度 第1回 白馬村観光地経営会議 議事録

<開催日時>

令和7年6月27日(金) 15:30~17:30

<場所>

白馬村役場 201・202 会議室

<議事>

1. 開会
2. 村長挨拶
3. 座長挨拶
4. 協議事項
 - (1) 白馬村が抱える課題について
 - (2) 白馬村観光地経営ビジョンの理念・目標像について
5. 閉会

<委員>

(座長)

矢ヶ崎 紀子 東京女子大学 現代教養学部 経済経営学科 教授

(委員)

高梨 光 一般社団法人 HAKUBA VALLEY TOURISM 代表理事
丸山 徹也 八方尾根観光協会 会長
和田 寛 株式会社 ズクトチェ 共同代表
草本 朋子 HAKUBA SDGs ラボ 代表
伊藤 英喜 一般社団法人白馬村観光局 代表理事
中村 実彦 白馬村ホテル・旅館代表
ケビン・モラード Hakuba International Business Association
岸 清美 白馬商工会 副会長
白田 友和 八十二銀行白馬支店 支店長
横川 秀明 白馬村教育長
松沢 英志郎 株式会社白馬館 経営企画部部長
平瀬 久美子 ほおずきファーム白馬代表・民宿かくひら館
福島 和子 VILLA こまくさ

(アドバイザー)

白濱 雄太 白馬村 GX 統括監・サステナビリティコーディネーター

1. 開会
2. 村長挨拶
3. 座長挨拶
4. 協議事項

(1) 白馬村が抱える課題について

(高梨委員)

- ・ これまで観光におけるファーストプランとして各種計画を策定してきたが、特に冬季のインバウンド客数が想定を大きく上回る結果となった。昨年の観光客数は76万5千人に達し、それに伴うインフラ整備が不十分であった点が問題であると考えている。課題としては、ある程度の「入込目標数」を明確に設定し、それに基づいて交通、施設設置、上下水道などのインフラを整備していく必要があると考える。昨年度に約2億円を投じてシャトルバスの運行を行ったが、それでもなお需要に対応しきれなかった。路線の設計に問題があった可能性もあるが、訪問客数が予想を超えたため、対応が遅れたことが実情である。こうした問題は他の領域にも見られる可能性があり、今後の課題である。全体としては、明確な目標値を持つことがアクションプランの策定に有効であると考えている。

(丸山委員)

- ・ 高梨委員のご指摘のとおり、白馬の観光にはいわゆるオーバーツーリズムとなる時期、季節変動がある。特に冬季には想定以上の来訪者が集中し、村単体での対応には限界がある。したがって、白馬モデルとして、国に対しても働きかける必要がある。宿泊施設の受け入れ見込みやスキー場の利用見込みなどを含めた「キャパシティ」に関する問題は、国レベルでも検討すべき課題である。その一方で、住民の意識や合意形成は十分とはいえない。
- ・ 「変えてはならないもの」と「進化すべきもの」を明確に区別して整理する必要がある。たとえば、文化、景観、食文化などは大切に守るべきものである。現在、駅前から八方地区にかけての無電柱化が進められているが、これは景観保全の観点からも重要な取り組みである。一方で、進化すべき部分もある。多様な国の人々が訪れるなかで、白馬としての「らしさ」をどう表現し、共有するかが問われている。たとえば、「もっと静かな場所がよい」という層と、「賑わいを求める層」の両方の意見を踏まえながら、地域全体で価値観のすり合わせを行う必要がある。

(和田委員)

- ・ 根本的な課題は「シーズナリティ」の強さにあると考える。10年経っても抜本的な解決がなされていない。現状では冬季にしか顧客が来ず、リソースの平準化が難しい。経済的にも持続可能な状態とは言い難い。また、リフトや宿泊施設といった主要インフラは老朽化が著しく、稼働停止などのトラブルも発生している。このような状況では、まず周年化を図り、各事業者の収益向上を促進することが重要である。夏季のコンテンツを強化し、地域全体として年間を通じた観光モデルを構築すべきである。その上で、インフラの刷新を進めていくことが根本的な課題である。
- ・ 目先の利益を追求したバランスの悪い開発も問題である。たとえば、不動産事業など利益を得やすい領域に偏重した開発が進んでいる一方で、バスや公共施設など地域全体にとって必要不可欠な部分には投資が回っていない。結果として、利益を生むビジネスは外部資本に依存し、地域にお金が還元されていない。地域全体として、バランスのとれた開発をいかに地元資本主導で行っていくかが重要である。

(草本委員)

- ・ いくつか意見があるが、まず一つは「オーバーツーリズム」についてである。最近、メディアや現場においてこれ以上の観光客来訪を否定するような風潮が見受けられ、やや懸念している。
- ・ 教育的な観点から述べると、地域全体での英語力向上や中国語対応など、言語面での受け入れ体制整備が求められる。翻訳アプリなどのツールも存在するが、やはり対面での言語対応には限界があり、その点を少しずつ改善していくことが必要である。今後世界的なホテルチェーンの進出

も控えている中で、国際的な観光地としての基盤づくりがますます重要になってくると考える。今後、白馬に住むことになるであろう従業員の方々にとって、教育インフラが重要な課題として浮上してくると考えている。例えば、家族を伴って移住する際に、自身の子どもが安心して通える学校が地域に存在するかどうかという点が問題になりうる。そのような観点からも、今後徐々に教育環境の整備が必要になると感じている。

(伊藤委員)

- ・ 都市計画についての検討・情報共有が不十分であり、今後どのように進めていくかが課題である。教育インフラの話にも通じるが、現在のように小学校から高校までがバラバラに立地している状態ではなく、将来的には集約した施設整備が望ましい。
- ・ フリーライドをしている人が多すぎる点にも課題を感じている。公平性・公正性、すなわちエクイティをどう確保していくかは、地域の今後の在り方に深く関係している。白馬が好きで移住した方々も多いが、一方で国道ではない道路沿いに住み、上水道やガス等の供給を当然のように求める声も聞かれる。これらの課題に対して、しっかりとした理解と教育、共有の仕組みをつくる必要がある。日本人であれ外国人であれ、地域の一員として共通の価値観を持ち、より良い地域をつくっていくことが基本理念である。

(中村委員)

- ・ 観光とは何のために行うのか、原点に立ち返って再考する必要がある。観光とは、地域の外から人が訪れてお金を使い、それが地域内で循環することによって価値を生む行為である。これは地域経済の活性化のために必要なものである。しかし、現状では海外の投資家の利益のために地域が存在しているような状態に見える。これは伊藤委員の指摘にも通じるが、いわゆるフリーライドが問題となっている。また、住民登録を3ヶ月間だけ行い、国民保険に加入している人々もあり、そうした人口動態をしっかり把握することが必要である。今回の資料にも一部統計が含まれているが、より詳細なデータの提示が必要であると感じる。インフラ面でも、観光バスの運行料金が突然大幅に値上げされたことが「不親切だ」と日本人観光客から指摘されたりしている。現場の運営に対して課題を感じる。これらの点を踏まえ、持続可能な地域づくりに向けては、次の10年間を見据えて一つ一つ丁寧に見直していくことが必要である。

(モロード委員)

- ・ 現計画の策定時から、10年間、議論ばかりで実行が伴っていないと感じている。第一に、実行に移すスピードを上げるべきである。次に、財源確保の問題である。これまで宿泊税などの議論があったが、現実的にどのように財源を確保していくかを検討すべきである。特に、宿泊者だけでなく日帰り客への対応をどうするかも重要な論点である。さらに、「サステナビリティ」についてはよく語られているが、将来に向けた視点、いわば「フューチャープルーフ（将来適応性）」を意識した対策が求められている。

(岸委員)

- ・ 当社は観光業ではないが、2009年に白馬村のまちづくりに関する提案を行った経験がある。当時はリーマンショックの翌年であったが、今やそれを超えるような世界経済の危機が訪れている。観光地経営において白馬村が抱えるリスクは大きく分けて2つある。ひとつは天候に左右されることである。スキーやマウンテンリゾートにおいては、天候が集客に直結する。たとえば、過去には年末年始に大荒れの予報が出ただけで予約が一斉にキャンセルされ、実際には好天に恵まれたにも関わらず営業に支障が生じた例もあった。もうひとつは、世界経済に大きく影響されるという点である。こうした外部要因に依存しない持続可能な観光モデルを模索すべきである。
- ・ その中で、私たちは「ウェルネス」を軸とした観光戦略を提案してきた。世界中の人々がストレ

スを感じている現代社会において、白馬をその癒しの場として位置づける。つまり、人々が生涯健康でいきいきと暮らすための拠点としての白馬を目指すべきであると考えている。

(臼田委員)

- ・ まず1点目は、観光コンテンツの持続可能性についてである。たとえば、学校施設の老朽化やモビリティの柔軟性といった観点から、本当にその地域で長く事業を継続できるのかという課題がある。そのためには、しっかりと更新投資が行えるよう、個々の企業が強くなる必要がある。そして、それらの企業を地元で育てていかねばならない。2点目として、持続可能な地域として定着するための仕組みづくりが求められる。ゾーニングなどによる空間的な計画だけでなく、ソフト面でも多様な価値観に対応し、誰もが気持ちよく過ごせる地域づくりが重要である。さらに重要なのは資金の流れで、得られた利益が地域内でしっかり循環する仕組みが必要である。具体的には、地域内で再投資が行われ、通年雇用が拡大し、それが住民の生活や消費の拡大へとつながる構造を目指すべきである。

(横川委員)

- ・ 西側の山ではスキーが非常に魅力的である一方で、東山地域にも文化や歴史が豊かに存在している。私は東山の文化の中で育ったが、その価値を活かした観光のあり方を考える時期に来ていると感じている。教育の立場から言えば、地域の予算や歴史、文化を子どもたちに伝えていくことが将来の観光人材を育てる上で極めて重要である。企業や団体が子どもたちにさまざまな体験の場を提供してくれているが、残念ながら多くの子供たちは進学や就職で白馬を離れ、そのまま戻ってこないのが現状である。私は、教育の取り組みの中で、外に出た子どもたちが将来的に白馬に戻り、地域を担う人材として活躍してもらいたいと考えている。観光業に携わる皆様と連携しながら、地域の未来を担う人材育成に取り組んでいきたい。

(松沢委員)

- ・ 山岳部門の代表として、山岳観光の視点から意見を述べたい。白馬は「ベスト・ツーリズム・ビレッジ」に選出されるなど国際的な評価も得ているが、山の上の現場では持続可能性に関する深刻な課題がある。地球温暖化の影響により雪が減少し、地盤の強度も失われつつある。また、ゲリラ豪雨などの極端な気象により登山道が著しく損傷し、補修が追いつかない状態である。登山という文化や観光を支えるには、まず「道」を守ることが必要である。そして、山岳地帯には受け入れ可能な人数に限界がある。観光キャパシティが増大する中で、山の価値を保ちつつ、裾野の観光とどう接続していくかという調整が、今後の重要課題である。

(平瀬委員)

- ・ 農業部門の代表として今回参加している。自らも農業を営み、東山の地域に在住している。東山の地域には観光と関わりが薄いと感じている住民も一定数存在しており、そうした方々にも「観光に関わっている」という実感を持ってもらえるような仕掛けが必要である。ただし、そこには通常の暮らしがあり、守るべき生活の領域も存在する。外国人観光客の中には、そうした普通の日本人の営みに強い関心を持っている人も多い。畑を見学するなど、日常の風景そのものが観光資源になり得る。現在、一般住宅も少しずつ建設されており、電源などのインフラ整備も進んでいる。こうした変化を地域資源として大切にしながら観光と調和させていくことが望ましい。

(福島委員)

- ・ 一般公募で参加した。50年以上前に白馬に移住し、地域の変化を見てきた者として、ここ最近の急激な変化に懸念を抱いている。岩岳のスキー場なども頑張っているが、経営が困難になってい

る施設も多く、白馬でも同様の状況が進行している。先人たちが守ってきた価値ある地域資源が、近年の変化によって損なわれている。外国資本による土地買収や、観光客によるマナー違反も問題である。文化や暮らしの違いを認識したうえで、白馬のルールを明確に定義し、住民と観光客双方が理解し合えるような仕組みを整えることが重要である。また、白馬駅は地域の玄関口としての役割があるため、住民とともに今一度見直していく必要がある。

(白濱アドバイザー)

- ・ これまで皆様が挙げた課題や提案には、非常に共感している。私自身、持続可能な観光地経営の認定制度「サステナビリティ・コーディネーター」を学んだ経験があり、ここでは社会・経済、文化、自然、マネジメント体制という4つの観点で地域の持続可能性を評価している。今回の議論はまさにこれらに該当するものであり、土地の所有、暮らしのあり方、観光による収益の循環といった論点が網羅されている。今後の議論においては、経済的視点に加えて、社会的・文化的な持続可能性をしっかりと織り込んだビジョン形成が求められると感じている。

(伊藤委員)

- ・ 地域開発においては、観光事業者とともに働き、暮らす人々の住環境を一体として考えることが重要である。現状では、多くの事業者が「稼げるから」という理由で参入し、その後に住居を慌てて確保しようとする傾向がある。不動産屋を回って安い物件を探し、間に合わせの住居に定住するという流れが繰り返されている。これを是正するためには、都市計画や開発計画、ゾーニングなどと連動した制度設計が必要である。また、現在、隣接する市町村に税収が流出している状況を鑑み、地域内で経済の循環が図れるような仕組みを構築していくことが重要である。

(2) 白馬村観光地経営ビジョンの理念・目標像について

(高梨委員)

- ・ 最終的には「適正な規模の定住人口を維持すること」が重要であると考えている。観光業に依存している村である以上、来訪者数が人口規模に大きな影響を及ぼすのは間違いない。たとえば夏季の観光需要には偏りがあり、そのバランスが悪いという指摘もあった。したがって、想定来訪者数をもとに逆算して地域のキャパシティを設定するという考え方が必要ではないかと考える。具体的には、目標値を明確にし、マスタープランを作成すべきである。そのなかで交通、上下水道、ITインフラなどの整備を進める必要がある。たとえば、夕方にはインターネット接続が不安定になるといった声もあり、通信環境の改善も急務である。また、2月の繁忙期には買い物が多量にならない状況になるなど、住民や観光客双方にとっての不便さが顕在化している。そのためにも、開発規制や医療・教育分野の整備など、多様な視点からの数値目標の設定が必要である。白馬村の土地面積は限られており、そこに居住可能な人口も必然的に制限される。そうした前提を踏まえ、持続可能な規模での定住人口の目標設定を行い、それに向けた施策を進めることが求められる。

(丸山委員)

- ・ 私も目標設定の重要性を感じている。キャパシティという観点では、これ以上の拡大を避けるための上限を設ける必要がある。先月スイスのツェルマットを訪問したが、同地では自動車の進入が禁止され、建設に関しても住民の同意がなければ許可が下りないなど、厳格なルールが存在していた。こうした制度は住民主体の自治組織が機能しているからこそ可能である。白馬の八方地区でも、宿泊施設の建設が進んでいるが、ほとんどが食事提供を行わないタイプである。コンドミニウムなど、朝食すら提供しない施設も増加しており、地域全体としての観光サービスの質に

懸念がある。既存の日本や村のルールではこうした流れを抑制しきれておらず、土地利用規制の強化が急務である。さらに、本会議の進行スピードにも課題がある。次々と施設ができたり土地が転売されている中、時間的猶予はなく、迅速な対応が求められている。八方地区では、観光協会が既存の所有者に対して「新規開発の前に相談してほしい」と依頼しており、既存の施設が継続的に活用されるよう促している。これは決して「後から来た人を排除する」という趣旨ではなく、10年後の白馬、さらにはその先の未来を共につくるためのものである。

(和田委員)

- ・ 高梨委員や丸山委員の指摘に賛同する。やはり「数値目標」を明確に設定すべきである。土地の広さには限界があり、そこに住める人口や観光キャパシティも自然と上限がある。そうしたボリューム感を把握し、それに基づいた施策を講じるべきである。宿泊施設は今のペースで建設が進めば過剰になる可能性が高く、むしろ減速させる必要がある。一方で、食事の提供が不足していることも大きな課題であり、その整備をどう誘導するかが問われている。交通、従業員宿舎、物販などの分野でも同様に、現状とのギャップを把握し、それをどう埋めていくのかという視点が重要である。また、それを誰が担うのかも考えねばならない。公共投資によって補うのか、民間による投資を促す制度設計を行うのか。場合によっては規制やゾーニングによるコントロールも必要である。このような一連の議論を通じて、「持続可能なリゾート」としてのマスタープランを構築すべきである。世界水準の四季型リゾートを目指し、特にギャップの大きい夏季の観光コンテンツ開発を誰が担い、どのように実現するのかという点まで含めて検討すべきである。

(草本委員)

- ・ 観光は重要な産業であり、観光客と共に地域を楽しむという姿勢が基本であるが、自然環境が損なわれるような開発であってはならないと強く感じている。白馬には農地があり、歴史的な景観が保たれてきた背景には、農協や地域の努力がある。これらを守りながら、どのように経済的発展と両立させるかが大きな課題である。現在、地価や住宅価格が高騰し、地元の人々が住みにくくなっている。観光業の拡大には多くの人材が必要であるが、彼らが安心して暮らせる住宅インフラが不足している。最近建設されている住宅は価格が高く、一般の人が住める状況ではない。こうした住宅問題は市場任せでは解決できず、行政の関与が不可欠である。外資や外からの資本が地域の魅力を高めてきた面も否定すべきではないが、その一方で、地元住民の暮らしをどう守るのかというバランス感覚が求められている。調和の取れた地域づくりを目指し、観光と定住の両立をいかに図るかを皆で考えていく必要がある。

(伊藤委員)

- ・ 「質の高い暮らし」を住民が享受できることが地域における豊かさの基盤であり、最も重要であると考えている。それは日本人であれ外国人であれ、白馬に住んでいる人々はこの地の良さに魅力を感じ、何らかの理由で移住してきたという点で共通している。地域の企業、例えば宿泊業や建設会社などもまた、質の高い経営を目指すという姿勢が重要であると考えている。そうした意識を地域全体で共有することが大切である。
- ・ また行政には教育と医療、高齢者福祉の分野において、質の高い整備を担うスタッフの確保と体制構築を求めたい。現在は目の前の状況にのみ対応しているケースが多く見られるが、将来的には高齢化が進行し、医師や医療人材の不足が深刻になることが予想される。そのため、今の段階から中長期的な視点でこれらの体制整備に着手すべきである。
- ・ さらに、やはり「マスタープラン」の存在が不可欠である。そのような計画がない場合、市場原理に任せられた無秩序な開発が進行し、たとえば斜面にバラバラな建物が建ち並び、景観や動線、駐車場計画などが整わないという状況になりがちである。一方、マスタープランがきちんと策定さ

れている地域、たとえば浜松では、茶畑との調和や動線設計、駐車場整備などが体系的に考慮されており、たとえ現在は「歯抜け」であっても、5年後、10年後には一体感のあるまち並みが形成されていくビジョンとなっている。白馬では現在は、とにかく高く売れば良いという考えに基づく開発が行われているように見える。買い手側が美観を意識してきちんと整備してくれているケースもあり、一定の成果は見られる。一方で、草本委員が指摘されたように、やはり「バランスの取れたまちづくり」が肝要である。良い暮らしが実現できていると住民が感じられる状態は、そのまま観光客にとっての魅力につながる。風景や原風景といった要素もまた、観光の重要なコンテンツである。したがって、住民にとって心地よい地域であることが、結果として持続可能で魅力的な観光地の形成につながる。

(中村委員)

- ・ 私は「かつての良き白馬」を知る者の一人として、現在の状況に強い危機感を抱いている。たとえば、かつては祖母が駅まで迎えに来てくれ、お弁当を分け合うといった、温かい田舎の暮らしがあった。そうした日常は戻らないとしても、今後のまちづくりを考えるうえで、3~5年の短いスパンでの見直しを行い、迅速にビジョンを具体化していく必要がある。また、事業者に対しては指導要綱のような形で一定の規制が必要である。たとえば、飲食店が過度にアルコールを提供した結果としてトラブルが発生するケースがあるが、その責任は客ではなく店舗側にある。海外ではこのような提供者側に対する規制が一般的であり、白馬でも導入すべきである。
- ・ さらに、観光地として毎年訪れるお客様に「去年より良くなったね」と言ってもらえるような取り組みが必要である。リフトが老朽化していたり、サービスの質が上がっていない状態で料金だけが上がると、顧客に失望を与えてしまう。すべてを一度に解決するのは困難だが、一つずつ着実に改善していく姿勢が重要である。
- ・ 加えて、忘れてはならないのが災害対策である。たとえば最近の台風による四国の観光キャンセルは6,000件に及ぶ。白馬も例外ではなく、気候リスクへの備えは必要不可欠である。将来のビジョンとしては、特別支援的な教育制度、才能ある人材の育成環境の整備が必要である。スポーツや芸術の分野で才能を持つ若者を支援し、地域に根差した形で育てるべきである。

(モラード委員)

- ・ 行政と民間の役割分担が明確でなく、遂行責任が曖昧なままになっている。現在の白馬のスキー場におけるサービスは、もはや単なる民間サービスではなく、地域の公共的インフラとして機能している。これは観光客だけでなく、学生の通学、高齢者の通院といった日常生活にも関わる要素である。たとえばオーストリアのテルファスやステランなどでは、全市内の交通インフラが公共的に整備されており、白馬でも同様の取り組みが可能である。次に人材面に関して言えば、近年の開発は大手資本によるものが中心であり、地元への利益還元や地域文化との連携が不十分である。とりわけ飲食業や小売業においては、地元の事業者が中心となって営んでいるが、開発の恩恵が十分に及んでいない。たとえば賃料の高騰により営業継続が困難となるケースもあり、既存事業者の支援が必要である。さらに、開発可能な土地に限られる中で、防災機能を備えた施設、例えば消防分署や災害時拠点を整備するような土地利用計画が求められる。開発と公共性とのバランスを図る仕組みが必要である。

(岸委員)

- ・ 私はこれまで一貫して「白馬をウェルネスの村に」という構想を提唱している。この構想は、地理的条件に恵まれた白馬だからこそ実現可能である。北海道や九州のリゾート地は飛行機移動を要するが、白馬は東京から電車で約2時間半というアクセス性を有しており、「日帰りで来られる癒しの地」として他に代えがたい。また、ウェルネスという観点から見ると、白馬は医療・療

養面での強化が可能な地域である。特に 30 代で起業したビジネスマンなどが 40 代で体調を崩すようなタイミングで、白馬の自然環境の中で治療・回復を図るというライフスタイルは、都市生活者にとって大きな魅力である。この地に身を置くことで、心身のリセットが可能になる。そうした「癒し」の機能を、白馬は提供できる数少ない地域である。他地域でも国の補助金を活用して「ウェルネスの村」構想を進めている例はあるが、立地や自然条件の面では白馬が最も優れている。白馬村はそのすべての条件を備えており、医療・自然・交通の 3 要素が揃ったウェルネスリゾートとして、今後さらに発展する可能性がある。

(臼田委員)

- ・ 白馬村としての「今」が曖昧になっている印象を持った。その上で私が大事だと考えるのは、白馬らしさをどう捉え、今後のビジョンにどう反映していくかである。まず、「多様な人々を受け入れる包容力」に加え、誰もがストレスなく滞在し、「また来たい」と思ってもらえるような、気軽さと親しみやすさを持ったリゾートとしての在り方が重要である。そのためには、過剰な集客や過大な投資を避け、実力に見合った等身大の成長を目指すべきである。20 年、30 年と安定的に発展していける理念を共有していきたい。2 つ目は、私自身が白馬に移住して 3 年になるが、「アクティブに楽しむ姿勢」がこの地の魅力であると感じる。多少のスリルやワクワク感を楽しみながら過ごせることが、白馬らしい魅力の一つである。そのため、都会的で落ち着いた高級リゾートとは一線を画し、自然と共に生きる白馬ならではの魅力を大切にしていけるべきである。

(横川委員)

- ・ 私は 20 数年前に U ターンし、地元の学校を卒業後も県内外でさまざまな地域を経験してきた。その中で改めて実感するのは、白馬の自然環境の豊かさ、そしてそれを育んできた里山文化の大切さである。観光施策においても、この「里山の文化の継承」と「自然環境の保全」は最重要課題として明確に位置づけるべきである。また、住民アンケートを見ても明らかなように、医療・福祉・教育の充実は、住民が定着するための不可欠な要素である。他市町村でもそれらが不十分であれば、住民は離れていく。これは行政が果たすべき最も基本的な責務であり、しっかりと目標に盛り込んでいく必要がある。

(松沢委員)

- ・ 未来に残すべき白馬の価値を考えると、自然は外せず、自然があるからこそ観光が成り立っていると見える。同時に、その自然の中で生活する人々や地域コミュニティ、学校や職場といった基盤がなければ、持続可能な観光にはならない。したがって、マスタープランを策定し、そこに地域の暮らしと自然、観光のバランスをどう保っていくかを明確に示すべきである。市場原理や経済合理性に委ねれば、ドライブの効く産業やビジネスは進んでいくが、例えば交通インフラ、登山文化の保護、地域文化の継承など、経済的には採算が取れにくい大きな価値を持つ要素については、行政が明確な役割分担のもとで支えていくべきである。観光施設など、民間に任せられるものは委ね、行政は税金を活用して社会的意義のある部分を整備するという明確な線引きが必要である。このようなスタンスを踏まえた上で、次の 10 年に向けた生産的な改善が実現するような取り組みを進めるべきである。

(平瀬委員)

- ・ 観光の規模が拡大する中で、地域内外からの労働力が不可欠となっているのは事実である。しかしながら、外部から働きに来た若者たちが、現実とのギャップから短期間で離れてしまうケースも多い。これが事業の継続性を妨げる要因の一つになっていると感じる。若者が 1 年を通じて働き続けられる仕組み、例えば夏は農業、冬はスキー場スタッフとして働くといったライフスタイル

ルを整えることで、地域に定着しやすくなるのではないかと考える。また、住居の確保や労働環境の整備も継続のためには不可欠である。住まいや職場環境が整っていないならば、どんなにやる気がある若者でも続かない。私のもとを訪れるお客様の中には、「白馬の一番の魅力は人の良さ」だと言ってくれる方もいる。こうした「人の温かさ」は白馬の大きな資産であり、それを活かしながら、地域に長く関わってもらえるような仕組みを、今後のビジョンに盛り込んでほしい。

(福島委員)

- ・ 皆が白馬のことを真剣に考えていることが伝わり、非常に心強く感じた。特に、景観や田園風景、人とのつながりといった要素は、白馬にとって非常に重要である。近年では、旅館組合に加入しない事業者も増えてきており、こうした傾向を行政がきちんと把握し、指導する必要がある。防災の面でも、大規模災害は減少しているが、道路沿いの樹木などが老朽化して危険になっている現状がある。個人所有だからといって対応されないままでは、安全の観点からも問題である。行政による整理や支援が求められる。また、里山の整備も進められてきたが、今後誰がその作業を担うのかという課題がある。助成制度の充実も含め、行政が責任を持って支えていくべきである。税負担の重さを訴える声もあるが、だからこそ、住民が納得の上で参画できる仕組みが必要である。

(白濱アドバイザー)

- ・ 皆様のご発言から、理想や将来ビジョンに対する強い思いが伝わってきた。観光という言葉の語源は「光を見る」ことであり、観光とは、旅人がその土地に光を見出す行為である。つまり、「何に光を見てもらいたいのか」を地域が自ら定めることが重要である。白馬には、農山村文化や里山の暮らしなど、他にはない魅力が多くある。そうした文化や暮らしに改めて光を当てることで、西山から東山へと観光エリアが広がり、山岳と山里がつながる体験型観光が形成されていくことを期待している。さらに、持続可能性の観点も欠かせない。これは単に地域の暮らしを守るためだけでなく、旅行会社や投資家から「持続可能でない観光地は推薦できない」という風潮が強まっている現実にも基づいている。したがって、「地域の人々が住み続けられる観光地であること」と「世界水準の観光地として評価されること」を両立させていく必要がある。

(矢ヶ崎座長)

- ・ 皆様のご意見、またその内容、用いられた言葉の一つひとつに力強さを感じながら伺っていた。白馬は日本の中でも観光地経営の最前線に位置しており、非常に先進的な現場であるということを確認した。観光地経営というのは、観光という「ビジネス」や「産業」と、人々の「暮らし」や「非経済的な価値」の両立をいかに実現するかという点にその本質的な難しさがある。そうした中で、私が日本の観光地において最も不足していると感じるのが「目標設定能力」である。良質な目標を設定し、それを共有する力が求められる。中でも特に重要なのは「数値目標の設定」である。定量的な目標を明確に打ち出した上で、数値化しづらい定性的な目標にも十分に目配りする必要がある。特に、持続可能な観光を志向する中で、「滞在者数」や「サービスの質」など、量と質の両方の観点を忘れずに設定することが肝要である。そして、その数値目標には「住民に関する目標」もぜひ取り込んでいくべきである。また、例えば宿泊、飲食、交通といった各分野における細やかな分析に基づき、個別の数値目標を設定することが求められる。さらに、「シーズナリティの平準化」や「コンテンツ開発」、「地元で若者が長く働き続けられる環境づくり」などの分野でも、明確な目標を立てていく必要があると考えている。最後に「キャパシティ・コントロール」についても、どのようにコントロールをかけていくかを真剣に検討し、スピード感を持って対応していくことが今後の重要な課題である。本日、皆様の貴重なご意見により、大きな示唆を得ることができた。大変有意義であったと感じている。

5. その他

(中村委員)

- ・ 会議の進め方や議題について、もう少し事前に詳しく教えていただけた方が、意見の準備ができるためありがたい。また会議は4回と回数に限られているため、会議の合間に事務局と委員がコミュニケーションを取ることができると良い。
- ・ 追加で2点お話しすると、まずデータの取り方について見直すべきと考えている。信用できるデータが現在ほとんどなく、宿泊税導入も踏まえて再検討するべきである。その際、宿泊営業許可を取っていない施設の取り締まり等についても改めて協議する必要がある。また、海外観光地の先進事例として、レヒでは宿泊税と観光税がそれぞれ徴収されている。同時徴収は（宿泊者と非宿泊者の間で）不公平を生じさせないようにする手法の一つでもあり、そういった観点からの議論も今後求められると思う。

(白馬村・山岸課長)

- ・ 議題に加え、進行シナリオやご発言の時間配分等、事前に皆様に詳しくお伝えするようにしたい。また次回の会議は9月を予定しているが、8月中頃までにはメール等で素案を共有し、定期的に委員の皆様とコミュニケーションを取りながら進めていくこととしたい。

(白馬村・矢口係長)

- ・ 2点事務連絡をお伝えする。まず、次回会議は9月26日15:30-17:30を予定している。予定の確保をお願いしたい。また、開催通知や資料については、今後も今回同様メールにて共有したいと考えているが、不都合がある場合は事務局までご相談いただきたい。

6. 閉会

以上