

令和7年度 第2回 白馬村観光地経営会議 議事録

<開催日時>

令和7年9月26日（金）15：30～17:30

<場所>

白馬村役場 201・202 会議室

<議事>

1. 開会
2. 会長あいさつ
3. 協議事項
(1) 白馬村観光地経営ビジョン（案）について
4. その他
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 HAKUBAVALLEY TOURISM 代表理事
丸山 徹也	八方尾根観光協会
和田 寛	株式会社 ズクトチエ 共同代表 ★オンライン
草本 朋子	HAKUBA SDGs ラボ 代表 ★オンライン
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
臼田 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. 会長あいさつ
3. 協議事項

(1) 白馬村観光地経営ビジョン(案)について

①目標像

(和田委員)

- ・ 「世界水準のマウンテンリゾート」は、2017年のスタープランに基づき掲げられてきた言葉であり、我々はその言葉の下で夏の事業推進やリノベーションなどの事業を進めてきた。この種の目標は5年や10年で変わるものではなく、時間をかけて徐々に目標に近づいていくものと理解している。当面、地域のビジョンとしては存続するものであり、今回の案1～6の中では案1(「世界水準の持続可能なオールシーズン型マウンテンリゾート・HAKUBA」)を使い続けても違和感はない。
- ・ 「世界水準」という言葉について違和感があるという意見もあるようだが、国内人口が減少する中、観光地として規模を維持するには海外客の来訪が不可欠である。そのため、世界から選ばれる観光地であり続けることが重要であり、その意味で「世界水準」という表現には納得している。また「持続可能」という言葉も重要である。短期的な経済利益ではなく、子や孫の世代が白馬の観光資源を活用して生活を続けられることが大事である。その意味で「持続可能」という表現が入るのも違和感はない。したがって、案1の表現には全く違和感を覚えていない。

(臼田委員)

- ・ 海外の都市の目標に「マウンテンリゾートコミュニティ」という表現があった。それを見て、白馬が目指すべきはマウンテンリゾートなのか、マウンテンリゾートコミュニティなのかと考えたが、観光地の経営計画としては、むしろ「コミュニティ」の方がしっくりくると感じた。世界水準のマウンテンリゾートコミュニティとするよりも、世界に誇れるコミュニティと表現した方が適切ではないかと考え、その要素を意見として申し上げた。

(平瀬委員)

- ・ これからのビジョンである以上、より高い目標を掲げてよいのではないかと。ただし目標像の文章が長いとわかりにくいと、例えば案4(「持続可能なマウンテンリゾートコミュニティ・白馬～住民とゲストが白馬らしさを共に創り、共に享受する世界に誇れる観光地」)のようにメインタイトルは短くまとめ、サブタイトルを付加する方が良いと感じる。また若い世代の意見を反映することも重要である。
- ・ 世界水準という言葉については、白馬が世界水準にどこまで近づいているかを踏まえた上で、さらに世界水準を目指すのかを明確にすべきである。持続可能という言葉も、将来を担う世代にとっても適切か検討する必要がある。

(岸委員)

- ・ 私がウェルネスリゾートを提案するのは、白馬を年1回訪れる場所ではなく、毎月または隔月で健康増進を目的にして通ってほしいという考えがあつてのことである。
- ・ 目標像案の全てに「マウンテンリゾート」という言葉が使用されている。「白馬は唯一無二のマウンテンリゾート」と村内の人々が誇ることに私は共感するが、国内外の来訪者にその唯一性がどれほど伝わるかは疑問である。国内外には他にも多くの優れたマウンテンリゾートがある。
- ・ 白馬は、東京から2時間半でアクセスできるというのが大きな利点である。何かを改善したいとき、都市生活で蓄積したストレスをリセットしたいとき、白馬は東京から日帰りで行かれる場所である。大絶景の白馬連峰の麓に到達でき、医師にかからずともそこで心身をリセットできる。加えてリンパマッサージなどの施術ができる人やトレーナーがいれば、白馬に通う動機が生まれる。白馬にはスキーに限らず多くのスポーツのアスリートや関係者が来ている。彼らが指導者や

トレーナーとして白馬で働くことも可能である。コロナ禍を踏まえると、「ウェルネスの村」を本格的に進めてはどうか。

(中村委員)

- ・ 案4（「持続可能なマウンテンリゾートコミュニティ・白馬～住民とゲストが白馬らしさを共に創り、共に享受する世界に誇れる観光地」）の「リゾートコミュニティ」という表現に納得した。一方で、理想像をテーマとして掲げることに疑問を感じている。かつて地域を支えた人々が離れていき、民宿に関しても発祥の地といわれるが、大規模開発の波にのまれ廃業が相次いでいる今、華やかな側面だけを考えるのではなく、立ち止まって現状を考える必要がある。私は「観光地」の代わりに「みんなのふるさと」という言葉を使用するのが良いのではと考えている。
- ・ 「世界水準」という基準は曖昧で、何をもって世界水準とするのか分かりにくく、より噛み砕いた観点が必要である。現行案から選ぶなら、案4（「持続可能なマウンテンリゾートコミュニティ・白馬～住民とゲストが白馬らしさを共に創り、共に享受する世界に誇れる観光地」）の「持続可能」に関わる内容が妥当と考える。私は「みんなのふるさと」という言葉を念頭に、そうした地域になることを望んでいる。人生の最終章を白馬で過ごしたいと考えて来る人もいるだろう。できれば子どもたちが戻ってきたいと思える環境を整えたい。人は必然的に和やかさを求め、通いたい・帰りたいという気持ちが生まれるはずである。
- ・ 私は旅館で国内向けの6泊宿泊プランを展開しているが、利用頻度は増加している。過去4年でリピーター比率は約30%である。ロコミで広がり、山登りの挑戦を毎年楽しむお客様もいる。これは昔ながらの顧客とのコミュニケーションの延長である。現在の勢いの中で、改めて立ち止まって考える必要があると感じている。

(横川委員)

- ・ 白馬村教育長という私の立場からすると、教育や文化の観点を重視したい。本日、白馬南小の音楽会があり、最後に「ふるさと」を合唱した。大人が号泣し、私も胸を打たれた。この素晴らしい自然環境を子どもたちに伝えていくことは大きな目標であり、私たちの願いである。本資料を拝見し、持続可能性やリゾートの視点は必須であると感じると同時に、来訪者を迎えるための住民のあり方を盛り込みたいと考える。案4（「持続可能なマウンテンリゾートコミュニティ・白馬～住民とゲストが白馬らしさを共に創り、共に享受する世界に誇れる観光地」）と案5（「住民とゲストが白馬らしくアクティブで上質な時間・空間を共有する持続可能なマウンテンリゾートコミュニティ・HAKUBA」）に「住民とゲスト」の関係が記されていたが、このような考え方は重要であると感じた。個人のウェルビーイングは社会のウェルビーイングにつながる。皆の幸福のためには、地域全体で自然環境を守り、それを子どもたちに伝えることが大切である。そうした視点を盛り込めるとよいと考える。

(松沢委員)

- ・ 目標像の設定は非常に難しいと感じている。案1の「世界水準の持続可能なオールシーズン型マウンテンリゾート白馬」は、第1回の観光地経営戦略会議で提示された表現であったが、この言葉自体は既存の表現に近く、違和感なく受け止めている。近年白馬では世界水準・持続可能性・高単価・長期滞在といった方向への投資が目立っており、それ自体は良いものであるが、一方で、住民のあり方という視点が欠落しがちである。地価上昇や従業員の居住先の問題、地元住民の流出など、観光開発の進展に伴う負の側面が生じる。
- ・ そのような状況を踏まえ、案4の「住民とゲスト」を含む表現は重要である。コミュニティがあってこそ来訪者が訪れる。山岳リゾート全体を含めた議論である以上、コミュニティとゲストの関係性を明示的に盛り込むべきである。

(白濱アドバイザー)

- ・ 個人的には、方向性は案 1 (「世界水準の持続可能なオールシーズン型マウンテンリゾート・HAKUBA」) が最もしっくりくる。もっとも、「世界水準」「持続可能」といった用語の解釈幅が広いと、その解釈が今後の議論で重要になる。「世界水準」は、右肩上がりの成長や世界一の人気というニュアンスとは必ずしも同義ではない。情勢が変化する中で、多様な人がここで楽しみ、ここにしかない体験を提供し続ける水準を保つことだと捉えている。
- ・ 白馬村は「ベスト・ツーリズム・ビレッジ」に認定されている。国連の視点からも、北アルプスの自然環境や厳しい自然の中で育まれた文化が評価されている。これらを誇りとして来訪者を迎え、責任ある観光(レスポンシブル・ツーリズム)として、ゲストにも共に守る役割を担ってもらえる仕組みやルール、コンテンツを整えるべきである。
- ・ 世界を見据えつつ白馬村のあり方を考える上で、案 1 の表現は適切と考える。次点としては案 3 (「地域社会と観光の調和による持続可能なオールシーズン型マウンテンリゾート白馬」) または案 6 (「住民が誇りを持ち、未来へつなぐ、唯一無二のマウンテンリゾート・HAKUBA」) がよい。現在ある自然や文化に誇りを持ち、未来へ適切な水準で継承していく姿勢を持ち、そこに価値と光を見いだす観光地でありたい。

(丸山委員)

- ・ 白馬が目指すべき「持続可能」には、住民の満足と、来訪者から評価され続けることの双方が含まれると考える。居心地の良さは持続可能性の核心である。住民にとっても来訪者にとっても居心地が良い環境が保たれることが重要である。案 4 (「持続可能なマウンテンリゾートコミュニティ・白馬～住民とゲストが白馬らしさを共に創り、共に享受する世界に誇れる観光地～」) の方向性は「居心地のよいマウンテンリゾート」という趣旨に合っていると考える。一方で、案 1 で使われている「世界水準の持続可能な」という表現は私にとっては抽象的で分かりにくい。すべての人にとって居心地のよい環境を活かすコミュニティという観点から、案 4 に沿った表現を検討してはどうか。

(伊藤委員)

- ・ 案 1 (「世界水準の持続可能なオールシーズン型マウンテンリゾート・HAKUBA」) か、案 4 (「持続可能なマウンテンリゾートコミュニティ・白馬～住民とゲストが白馬らしさを共に創り、共に享受する世界に誇れる観光地～」) がよいかと考えた。案 1 の表現は、過去から引き継がれている分かりやすい言い回しである。
- ・ 一方、当局(DMO)の役割は、従来の集客拡大や海外向けプロモーション・マーケティングだけでは完結しない。住民への情報提供と理解促進など、地域の内向きの機能も強化すべきであると考える。覚えやすさでは案 1 に利点があるが、将来に向け先駆的に取り組むなら、住民と事業者の双方が良い形で関わる観光地を目指すべきであり、その観点から案 4 を推したい。

(モラード委員)

- ・ 「世界水準」という語は 10 年前から使われてきたが、意味が曖昧で不要ではないかと個人的に考える。近年、日本でも頻繁に用いられているが、表現として適切か疑問がある。「オールシーズン」についても、白馬は小規模事業者が多く、年間通しての稼働は難しい時期もある。オールシーズン型よりも季節を分ける考え方の方が実態に即しているのではないかと。

(矢ヶ崎座長)

- ・ 多くのご意見をいただいたが、目標像の決定は難しい作業である。案 1 は分かりやすく、これま

で用いてきた表現で支持も多い。一方で案 4 については、今後はコミュニティや地域住民の観点を加味し、白馬がいかにかうまく運営していくかを含める必要がある。いずれにしても何かに決めなければならないため、案 1 と案 4 を中心に、皆様のご意見を咀嚼して事務局で検討したい。

②指標設定

(高梨委員)

- 概ね皆様の意見に同意である。定住人口と通過人口の双方を見る必要がある。指標に落とし込むにあたり、定住人口、観光客数、住民満足度、顧客満足度の 4 つが基軸になり得る。また、現在冬季のインフラ不足が顕在化している。受け入れ余力を超える状況に対し、「これ以上来ないでほしい」という声もある。背景には夏季の集客が弱く、通年での投資回収見通しが立ちにくいことが挙げられる。夏冬のバランスの悪さを是正する必要がある。短絡的には夏の来訪者をどう増やすかという論点に戻るが、指標としては前述の 4 点が要である。

(中村委員)

- 観光の指標を定めるにあたっては、観光は何のために行うのかを考える必要がある。どれだけ稼げばよいかという視点だけでなく、地域コミュニティとの関わりから、住民がいかにか幸せを感じられるかを測るべきである。住民が仕事に励みながら来訪者と交流し、地域の暮らしを楽しみ、子どもがスポーツなどを通じて世界とつながれることを含めた指標とすべきだと考える。
- また、その指標をどう調査するかも課題である。日本では入国後の外国人に関する実態調査が十分に管理されていない。旅館業法では宿泊者名簿作成が義務づけられているが、偽名での記入が常態化している。観光庁が毎月求める宿泊者数や出身地の報告は行っているが、それを前提にした上で KPI として反映できる指標が必要である。官庁と事業者が一体となってデータ管理を進めることが大事である。
- また住民と来訪者双方の満足度をどう測るかも課題である。宿泊施設が使用する電力や灯油などのデータも、CO₂排出量を把握するうえで有効である。

(丸山委員)

- 指標の中に「適正な入り込み」という観点を盛り込むべきと考える。質の高いサービスを提供するために、白馬村が受け入れ可能な人数を把握する必要がある。毎年新しい宿泊施設が増え、交通対策をしても翌年にはさらに施設が増え、キャパシティ不足となり、タクシー増便などで対応しているという現状である。オンシーズンとオフシーズンの差も大きい。公共サービスやスキー場の容量を踏まえた「適正」という表現を指標に入れるべきであり、それを盛り込んでいかなければ質の高いサービスや、それに対応する投資が見えてこないと考える。

(矢ヶ崎座長)

- 指標として適用できるかどうかは検討すべきだが、将来 10 年後に質の高い空間を実現できているかを確認する視点は大切である。

(丸山委員)

- 白馬村の姉妹都市のレッヒでは「冬のフル稼働日 110 日、夏のフル稼働日 60 日以上、事業者の 50%以上が営業」といった KPI を設けているとのことである。このような指標の提示方法も一つの表現だと思った。

(高梨委員)

- ・ 顧客満足度の測定方法についてだが、私のスキー場では顧客満足度調査を約 10 年継続して行っている。調査内容は、リフトやコースなど施設の満足度、スクールや食事の満足度、価格に対する満足度、来場時の交通条件、宿泊施設の評価などである。
- ・ また、NPS（ネットプロモータースコア）も用いている。「このスキー場や観光地を友人に勧めますか」と問えば、総合的な満足度を測ることができるので、これが有効ではないかと考える。住民については別の切り口が必要であるが、人口増加は住民満足度の反映であると捉えられる。

（和田委員）

- ・ こうした指標は一度決めたら継続して測定することが重要である。特に NPS に関しては、結果の数値を追うだけでなく、なぜ下がったのかを自由回答で拾い、分析するのが一般的である。主に顧客向けに用いるが、従業員満足度調査でも活用している。住民に対しても同様の調査を行うことは一案である。重要なのは定点観測を続けることである。

（松沢委員）

- ・ 今挙げられた指標に加えて宿泊税も 1 つの重要な指標になる。宿泊税は観光客がどれだけ宿泊したかを直接示すことができる。また、サステナブルの観点から、外部事業者が一時的に参入し収益を外部に流出させる問題がある。地域内でお金が循環する仕組みが必要である。法人税は国税のため村で扱えないが、住民税など村レベルで取得できるデータがあれば、域内循環を測定できる指標となるかもしれない。

（モラード委員）

- ・ 当社は宿泊施設のデータベース作りを開始し、2025 年 5 月 1 日時点で 499 施設を登録、その後 40 施設ほど追加した。その半数以上は地元以外の所有者であり、固定資産税程度は納めるものの、地域コミュニティに参加していない。こうした投資家は短期的な利益のみを目的としており、まちづくりを考えていない場合が多い。観光地経営上、この層をどう扱うかは課題である。

（矢ヶ崎座長）

- ・ ご指摘の通り、彼らに白馬のコミュニティに参加してもらう必要がある。投資家が利益を追求することは否定できないが、地域に貢献しているかが重要である。外部資本が白馬のためになっているかどうかを見極める必要がある。

（福島委員）

- ・ 行政区に属さない事業者が多く、気付いたら隣が外国人所有になっている事例も増えている。複数軒を所有しながら地域に責任を持たない経営者も多い。真に地域のために経営しているかが疑わしい。

（矢ヶ崎座長）

- ・ 指標に落とし込めるかは慎重に検討が必要であるが、まずはそうした課題に対応する体制を整備する必要がある。段階的に確認し、レベルを上げながら「いつまでに何を実現すべきか」を整理していくことが重要である。

（中村委員）

- ・ ニセコでは観光開発の過熱に対して強い批判があり、白馬も同様の問題に直面する可能性がある。行政は住民の幸福を守るため、データ収集の方法を工夫すべきである。住民登録を一時的に行い、在留カードを確認し、国民年金や国保加入を通じて定住人口を把握する方法も考えられる。何年

居住しているかを明確にし、本当の地域状況を掴むことが必要である。そうでなければ、無許可での事業や安全運転管理の不備など、生活上の問題が拡大してしまう。

- ・ 実態が不明なままでは安心・安全は確保できない。住民の生活に直結する課題であるため、観光経営を考える上で詳細なデータ整備が不可欠である。観光経営を進めるにあたり、こうした実態把握を前提に議論すべきである。

③基本戦略

(和田委員)

- ・ 基本戦略 2-1「適切な開発コントロールの仕組みづくり」は、今の白馬に最も必要な部分であると認識している。ただし、仕組みを「検討」するのでは遅く、早急に仕組みをつくり、先行実施すべきである。スピード感を持った言葉遣いに修正し、早くコンセンサスを取る必要がある。

(平瀬委員)

- ・ 私は農業委員を務めており、毎月会議で農地転用などの案件を審査しているが、農地をホテルやコテージ、寮にするという議案が頻繁に上げられる。外資系や外国人による農地の購入も増えており、規制できないケースも多い。特に第3種農地などは、耕作放棄地のまま放置されるよりはと駐車場や建物に転用される事例が増えている。農業委員会としても承認せざるを得ない状況にある。農業従事者が減少し、有休地や耕作放棄地が増えているため、観光と絡めて土地利用を考える必要がある。
- ・ 現実には、売り手と買い手が合意すれば転用が進んでしまう。土地利用の実態を正確に把握し、農業と観光の両面で適切に管理していくことが重要である。

(岸委員)

- ・ 和田委員の意見に同感である。この観光地経営会議は議論だけで終わるのか、それとも具体的に何かを決定するのか。

(矢ノ崎座長)

- ・ これから決めていくための議論で、そのために本日多くのご意見をいただいた。

(岸委員)

- ・ 目標像は早期に決める必要があると感じる。各位のご意見を踏まえると、「マウンテンリゾート白馬」ではなく「マウンテンリゾートコミュニティ白馬」とするのが良いのではと考える。

(臼田委員)

- ・ 基本戦略 3-1「多様な季節・エリアの魅力づくりによる閑散期対策の強化」であげられている「エリア別ビジョン」について申し上げる。白馬村は地区ごとに特徴と魅力が異なるため、地区単位で「ありたい姿」を描くべきである。
- ・ また、役場や事業者のリソースが限られている現状を踏まえ、デジタル技術の活用による業務効率化を全体方針に位置づけてほしい。さらに、自治体単独ではなく、広域連携や民間との連携も全体的観点として取り入れていただきたい。

(矢ノ崎座長)

- ・ DXは3-2に記載があるが、より格上げし、横断的に意識すべきという趣旨で理解した。

(丸山委員)

- ・ 基本戦略 3-2「観光産業従事者の労働環境・居住環境・教育環境の整備」の表現を一部見直して、観光産業従業者に加えて観光産業経営者も含めていただきたい。投資目的で参入する事業者の中には、白馬の歴史や文化への理解や愛着が薄い例があるためである。例えば、景観形成基準に抵触はしないが、巨大な動物図像を外壁に描きたいといった計画が提示され、地域のイメージと齟齬をきたす事例があった。
- ・ 本日、八方のまちづくり会議でも議論したが、新規事業者には、山と白馬の歴史を学ぶレクチャーを受けてもらう仕組みが必要である。例えば八方の「山とスキーの資料館」でのレクチャーを受講必須とする等、文化理解の研修を制度化する文言を 3-2 に盛り込んでほしい。

(モラード委員)

- ・ 3-2「観光産業従事者の労働環境・居住環境・教育環境の整備」について、丸山委員と同意見である。加えて、例として挙げられている「外国人労働者等の住宅支援」については、国籍に関係なく新規移住者への住宅支援は必要であるため「外国人」という記載は排除すべきと考える。ユニバーサルな観点で制度設計すべきである。

(白濱アドバイザー)

- ・ 現行の基本戦略は「訪問客のニーズにどう応えるか」と「白馬の魅力を損なわないための開発コントロール」に比重がある。これに加え、ハワイのように、受け入れ側から「どう楽しんでいただきたいか」を提案する施策を明記してはどうか。責任ある観光を実践するには、どの場所をどのように楽しむかをこちらから提示する提案型の方針が必要である。既存の基本戦略の中では 2-2「白馬ルール（仮）の策定と運用（事業者・住民・観光客と共に）」が近い。

(松沢委員)

- ・ 白濱アドバイザーの提案型の視点、丸山委員の歴史・文化の視点に賛成である。地域住民（新規住民を含む）と来訪者が歴史・文化を学ぶことで、山岳観光の見方に厚みが出る。
- ・ 白馬は「民宿発祥の地」を掲げているが、あわせて「登山文化の発祥地」である点も強調してほしい。発祥地という強いキーワードを戦略に位置づけることで、白馬の独自性を明確にできる。

(矢ノ崎座長)

- ・ 体験の価値は極めて重要である。また白馬が有する歴史・文化・複数の「始まり」は強い価値であり、あらゆる場面で広く伝えていく必要がある。その結果として、白馬を大切に思う気持ちやマナー遵守、継続的に訪れたいという意識が広がることが望ましい。

(中村委員)

- ・ 東京まで約 2 時間半という利便性が語られる一方で、長野県は鉄道事業者が複数にまたがり、回遊の動線が不便である。また、荷物を持つての鉄道移動も不便であり、まずはストレスフリーな移動環境の整備が重要である。白馬を目的地として選び、滞在拠点にして各地へ遊びに行ける環境づくりは有効な戦略である。
- ・ 住民データについては、従事者の労働・居住環境の改善を前提に整備すべきである。住みやすければ定住は進む。
- ・ 治安については、飲酒に関する対策として事業者の責任を明確化し、例えばコンビニでのアルコール販売時間の制限や年齢確認の徹底など、具体策を検討すべきである。郷に入っては郷に従うという原則が自然に根づく環境づくりが重要であり、事業者が率先して取り組むべきである。マナーの問題は外国人に限らず、日本人も同様である。

- ・ ゴミ問題に関しては、ペットボトルのプラスチックラベル廃止など、地域ぐるみの取り組みを提案したい。象徴的なプロジェクトを打ち出し、世界をリードする観光地を目指すべきである。

(矢ノ崎座長)

- ・ 形として見える取り組みは理解を得やすく、シンボルとなるリーディングプロジェクトの設定は有効である。京都の例にもある通り、ルールやマナーの先には治安の問題がある。早期に検討の場を設け、進める必要がある。

4. その他

(白馬村)

- ・ 次回（第3回）の開催は12月19日（金）を予定している。時間は本日と同じ15時30分から2時間である。シーズン前のご多忙の折ではあるが、ご協力をお願いしたい。

5. 閉会

以上