

白馬村 観光地経営ビジョン



2026年3月
白馬村



* 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に抱かれ、登山やスノースポーツのフィールドとして圧倒的な資源を有しています。冬季には国内外から旅行者が訪れ、国際的スノーリゾートとして発展してきており、豊かな自然環境を守りながら、地域の暮らしと両立する観光のあり方を模索してきました。

一方で、前回の観光地経営計画から約10年が経過し、観光を取り巻く環境は大きく変化しました。人口減少に伴う人材不足に加え、環境負荷の増大、開発の急速な進展、特定の期間や地域への観光客の集中といった課題が指摘されています。また2020年以降の新型コロナウイルス感染症の影響により、観光産業の脆弱性が顕在化しました。こうした状況を踏まえ、今まで以上に多面的に観光と地域の持続可能性を検討することが求められています。

本ビジョンは、前回の「白馬村観光地経営計画」(平成28年度～令和7年度)を引き継ぎ、これまでの取組の成果と課題を踏まえて策定するものです。村内の観光関係者で計画の目標を共有し、地域一丸となってそれぞれの役割を果たすことで、目標の実現を目指します。

「村民憲章」

わたくしたちは、北アルプスの山なみにいだかれて生きる、白馬村民です。
白馬岳・姫川に象徴される 豊かな自然風土は、わたくしたち白馬村民のいのちです。
わたくしたちは、村の歴史をとうとび、未来を語り、さらにすばらしい村にする
願いをこめて、ここに村民憲章を制定します。

- ― 自然に学び風雪に耐えて 力強く生きましょう
- ― 先祖の遺産を受け継ぎ 地域に根ざした文化を築きましょう
- ― あたたかい心を育て 明日をつくる喜びをわかちましょう
- ― 美しい山河を守り 住みよい村をつくりましょう
- ― 白馬の土と人を愛し 来訪者をあたたかく迎えましょう

(昭和54年11月1日制定)



* 目次

はじめに	01
第1章 背景と目的	03
1. 白馬村観光地経営ビジョン・白馬村観光地経営会議の位置づけと全体方針	04
2. 白馬村の関連計画	05
第2章 白馬村の観光の現状と課題	06
1. 白馬村の動向(全体)	07
2. 白馬村の動向(観光)	12
3. 外部環境の変化	19
4. 内部環境・外部環境の整理	26
5. 白馬村の取組・課題の整理	27
第3章 目指す将来像と指標	28
1. 目標像の考え方	29
2. 目標像における用語の定義	30
3 指標・モニタリング項目	32
第4章 基本戦略	37
1. 施策の体系	38
2. 基本戦略1 住民の暮らしの豊かさにもつながる観光振興	39
3. 基本戦略2 白馬村の魅力を損なわないための適切な開発	41
4. 基本戦略3 白馬村における観光産業の構造改革	44
5. 基本戦略4 世界に通用する白馬の魅力=HAKUBAローカルの磨き上げ	46
6. キックオフプロジェクト	48
第5章 推進体制と財源	49
1. 宿泊税管理のガバナンス	50
2. ビジョンの管理	52
3. 推進体制	53

(※) は本ビジョンに付属する用語集に記載しています。



第1章 背景と目的

* 白馬村観光地経営ビジョン・白馬村観光地経営会議の位置づけと全体方針

○白馬村観光地経営ビジョンの位置づけ

- ✓ 本ビジョンについては、「白馬村持続可能な観光地経営に関する条例」に記載されています。
- ✓ 本ビジョンは、持続可能な観光地経営の実現に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図るためのものです。
- ✓ 本ビジョンは、宿泊税の用途を定めるものでもあります。宿泊税の用途は、本ビジョンに定める経営戦略^{注1}の範囲内の事業とされます。注1:ここでいう「経営戦略」とは、本ビジョンの4つの基本戦略を指します。
- ✓ 本ビジョンの計画期間は10年とし、定期的にモニタリング(※)・改定を行うこととします。

計画期間

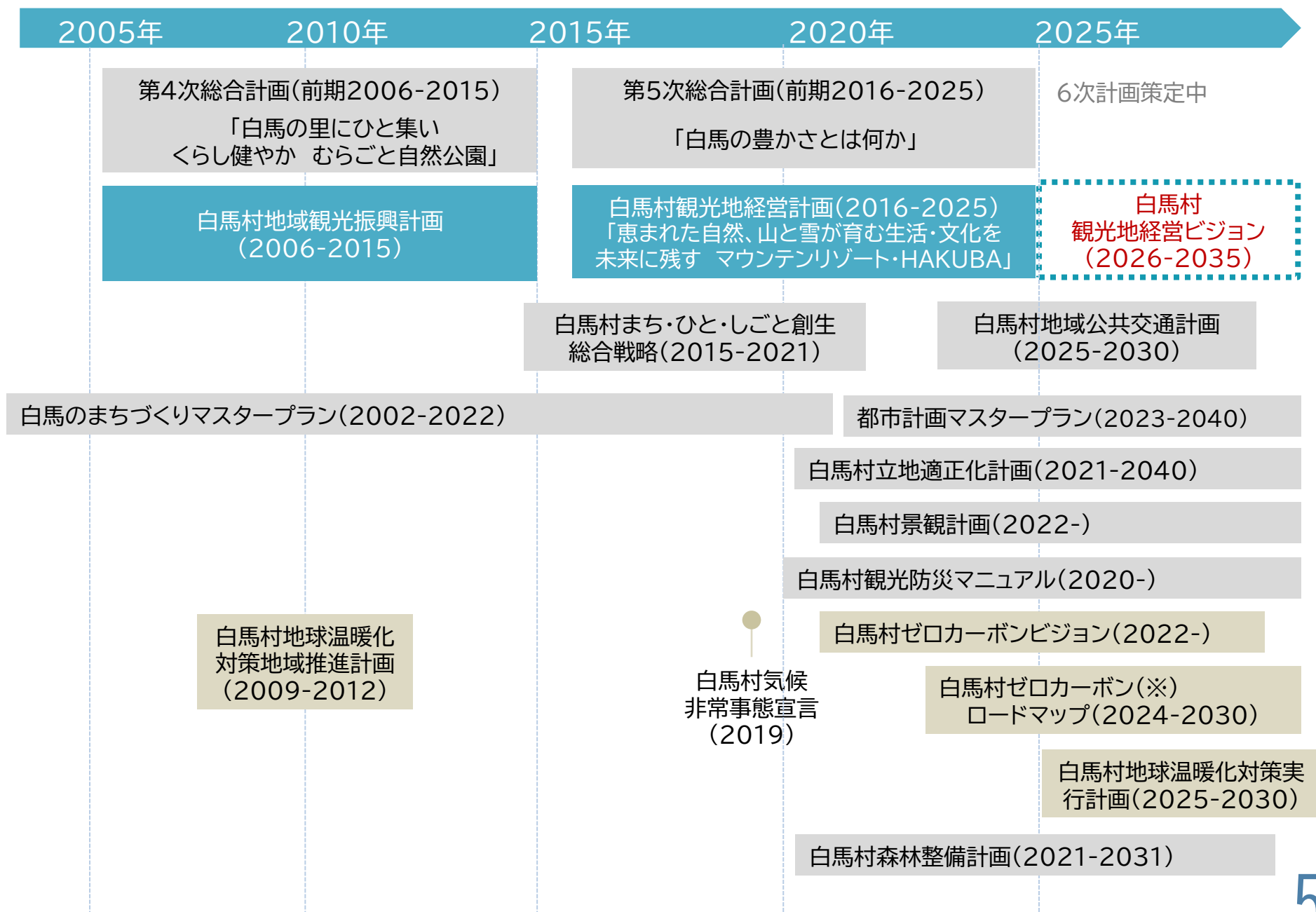


○白馬村観光地経営会議の位置づけ

- ✓ 「白馬村観光地経営会議」は経営ビジョンの策定や進捗管理、宿泊税の用途を審議する主体として格上げされます。(「白馬村持続可能な観光地経営に関する条例」に基づく)

(白馬村持続可能な観光地経営に関する条例第9～12条参照)

* 白馬村の関連計画





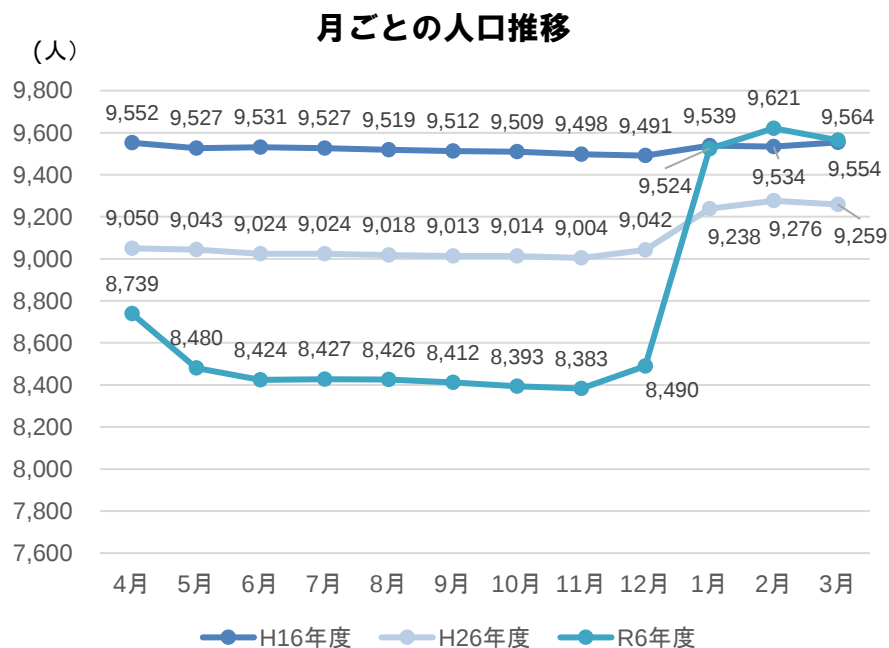
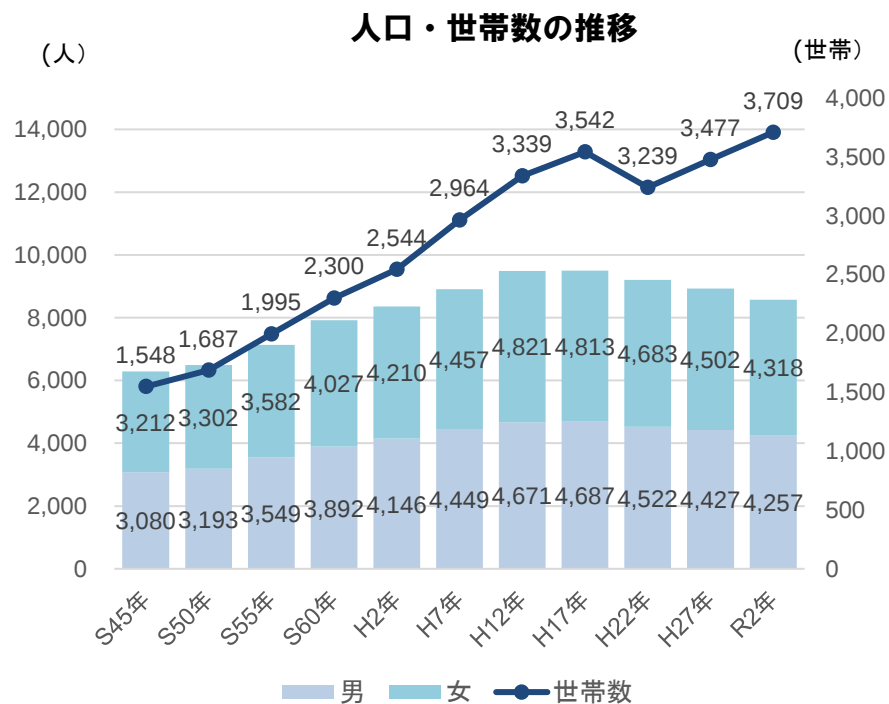
第2章 白馬村の観光の現状と課題



* 白馬村の動向(全体)

人口・世帯数

- 白馬村の人口は平成12年をピークに減少を続けている。一方で世帯数は増加傾向にあり、令和2年には過去最高の世帯数となった。
- 月ごとに人口の推移を見ると、5月～11月にかけては年々人口は減少しているものの、冬季と冬季以外の人口格差は広がっており、令和6年度の冬季(1～3月)の人口は平成16年度と同等の水準にまで増加した。

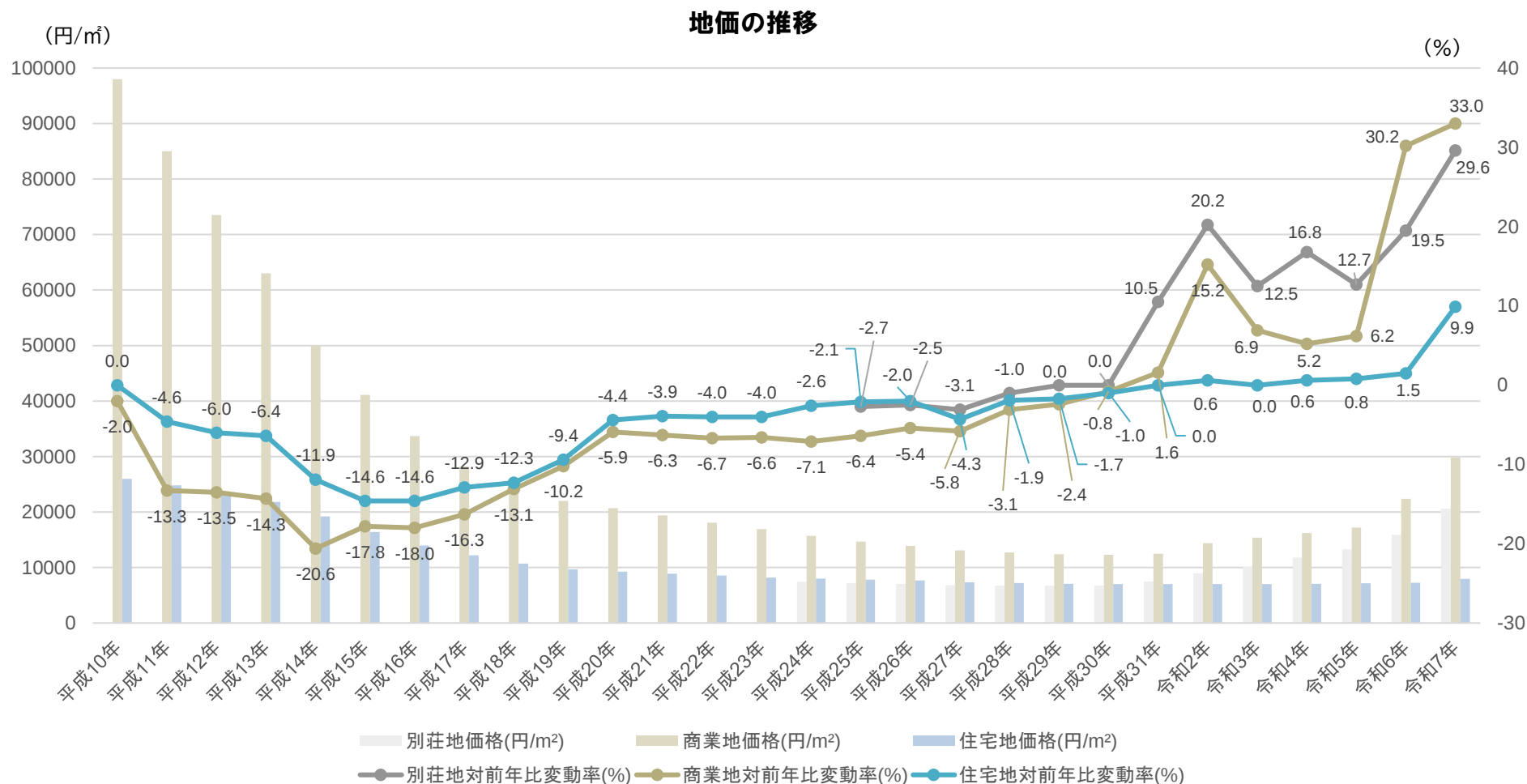


出典：白馬村

* 白馬村の動向(全体)

地価の推移

- ✓ 1990年代後半はバブル崩壊により地価の下落が続いたが、2019年頃より上昇が始まり、2025年には別荘地・商業地ともに全国上位の上昇率を記録した。一方、住宅地の地価は別荘地・商業地ほどの大幅な上昇は見られていない。



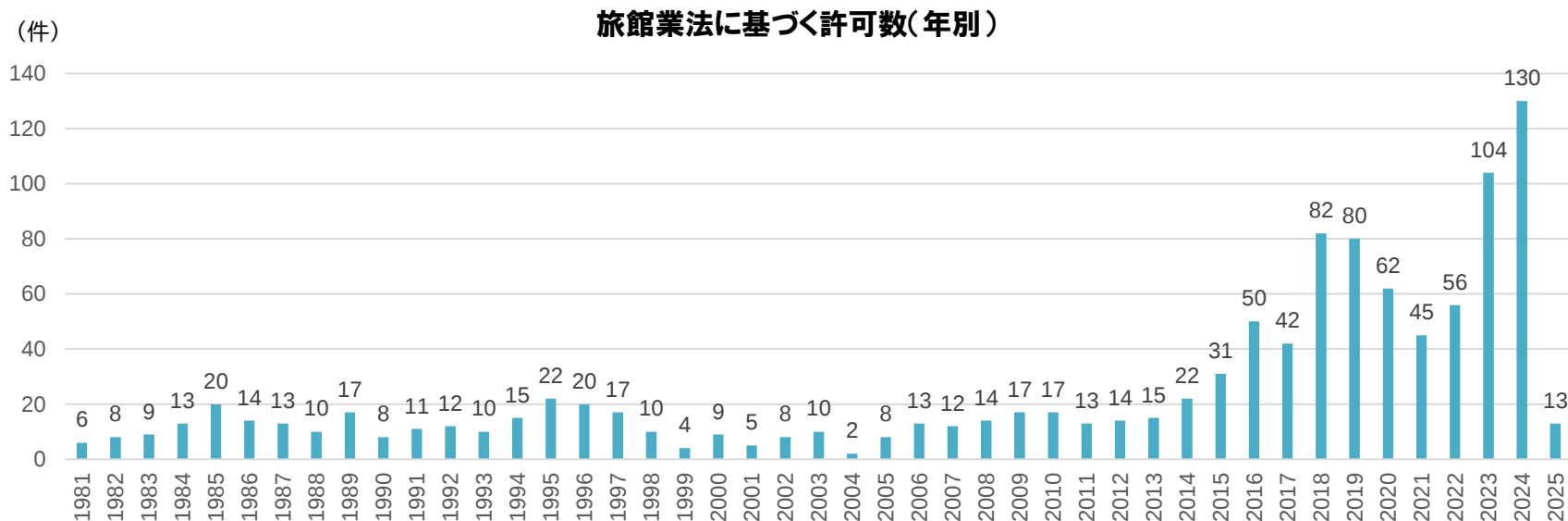
出典:国土交通省地価公示 別荘地:白馬-1(長野県北安曇郡白馬村大字北城字堰別レ827番36)、商業地:白馬5-1(長野県北安曇郡白馬村大字北城字山越4093番2)住宅地:白馬-2(長野県北安曇郡白馬村大字北城7257番)

※ H24より別荘地価格の記録地点が変更となったため、H23以前のデータは欠損

* 白馬村の動向(全体)

宿泊施設の開発・開業

- ✓ 宿泊需要の高まりを受けて旅館業法に基づく許可数は近年大幅に増加しており、近年は小規模施設のみならず高価格帯ホテルの開業計画も進行している。



白馬村の旅館業登録・廃業件数(大町保健所より提供)

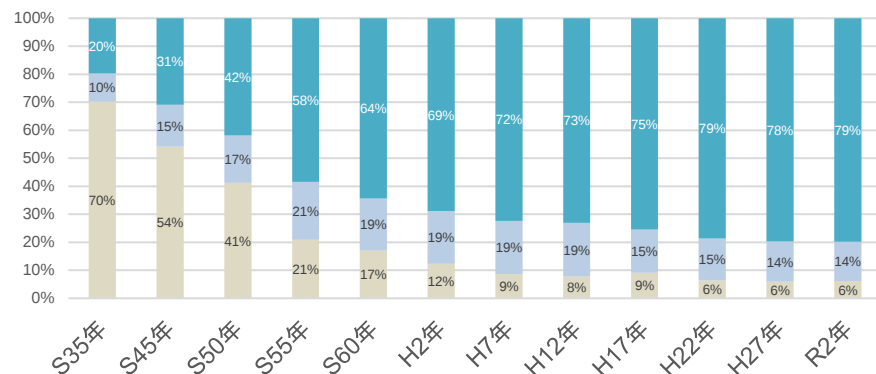
年度	年度末登録件数	新規件数		廃業件数	
		旅館・ホテル	簡易宿所	旅館・ホテル	簡易宿所
R1	969	88	14	61	48
R2	989	121	35	24	17
R3	1024	37	15	14	16
R4	1027	52	15	51	15
R5	1098	83	20	13	13
R6	1191	109	21	26	27
小計		490	120	189	136
合計		610		325	

* 白馬村の動向(全体)

産業構造

- ✓ 白馬村においては、昭和45年頃までは第1次産業の従事者が多かったが、近年は第3次産業の従事者割合が高まっており、令和2年は79.3%が第3次産業に従事している。全国や長野県と比較しても、宿泊業・飲食サービス業の産業構成割合が高い。
- ✓ 白馬村の宿泊業・飲食サービス業の労働生産性は、他産業と比較して低くなっている。

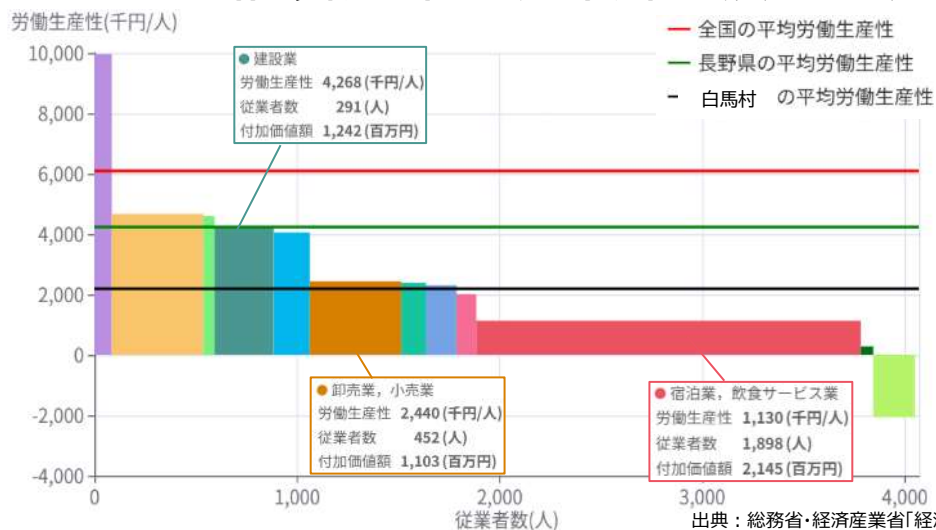
白馬村の産業別就業者数の推移



出典：国勢調査 事業者調査

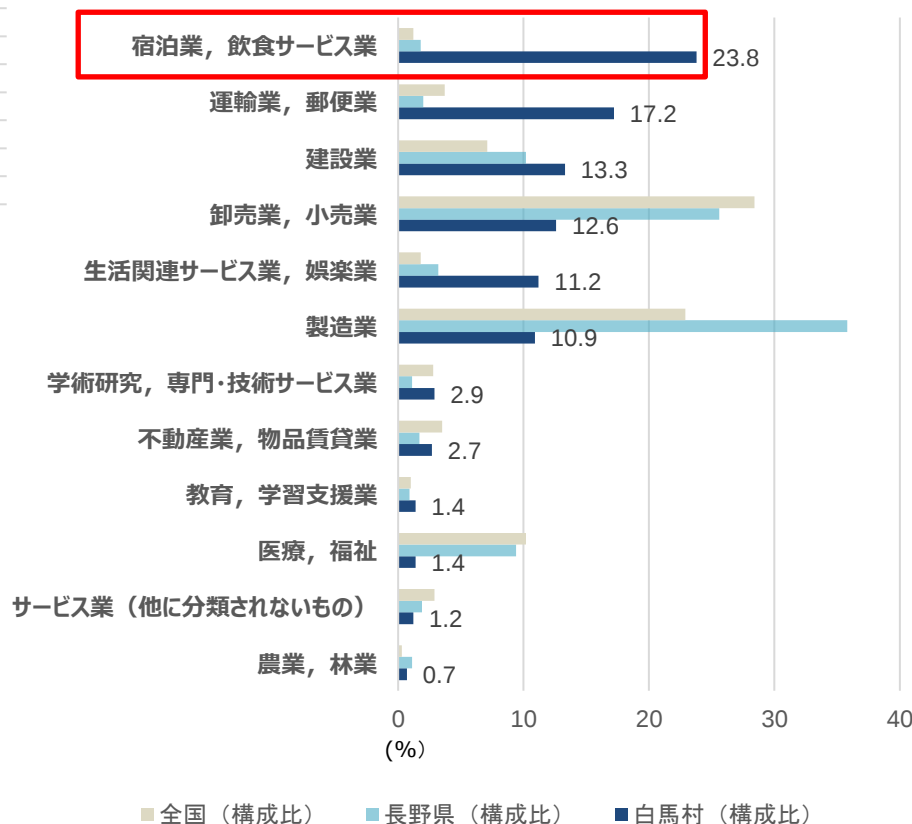
■ 第1次産業 ■ 第2次産業 ■ 第3次産業

従業者と労働生産性から見る付加価値額（2021年）



出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」

産業構成割合(売上高・2021年)

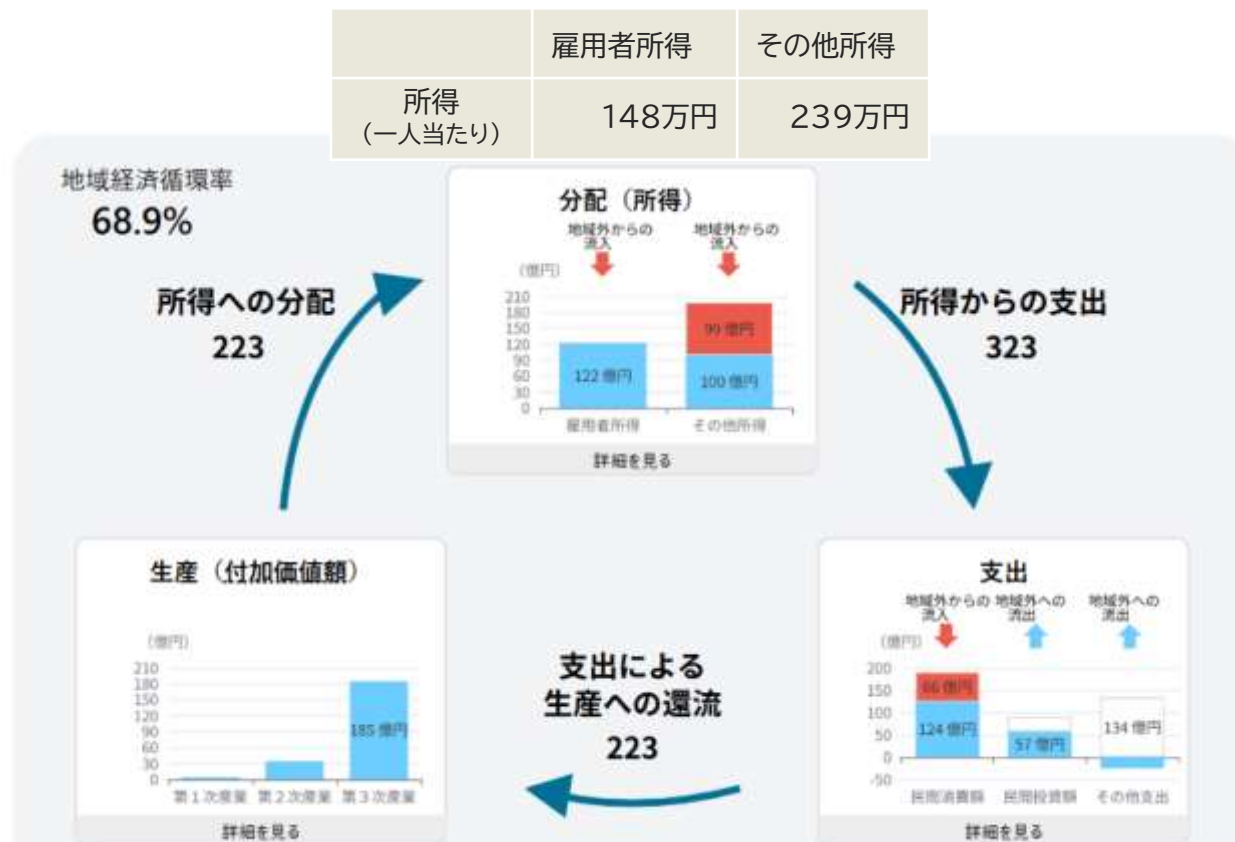


出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」
総務省・経済産業省「経済構造実態調査（産業横断調査）」

* 白馬村の動向(全体)

地域経済循環分析(2022年・白馬村)(※)

白馬村の場合、観光を通じて村外から資金を取り込む能力が高いのが特徴である。一方で村内で生み出された所得の一部が、周辺市町村へ流出している構造がうかがえる。



	第1次産業	第2次産業	第3次産業
付加価値額 (一人当たり)	156万円	610万円	516万円

※売上から、他社に支払った額を差し引いた残り

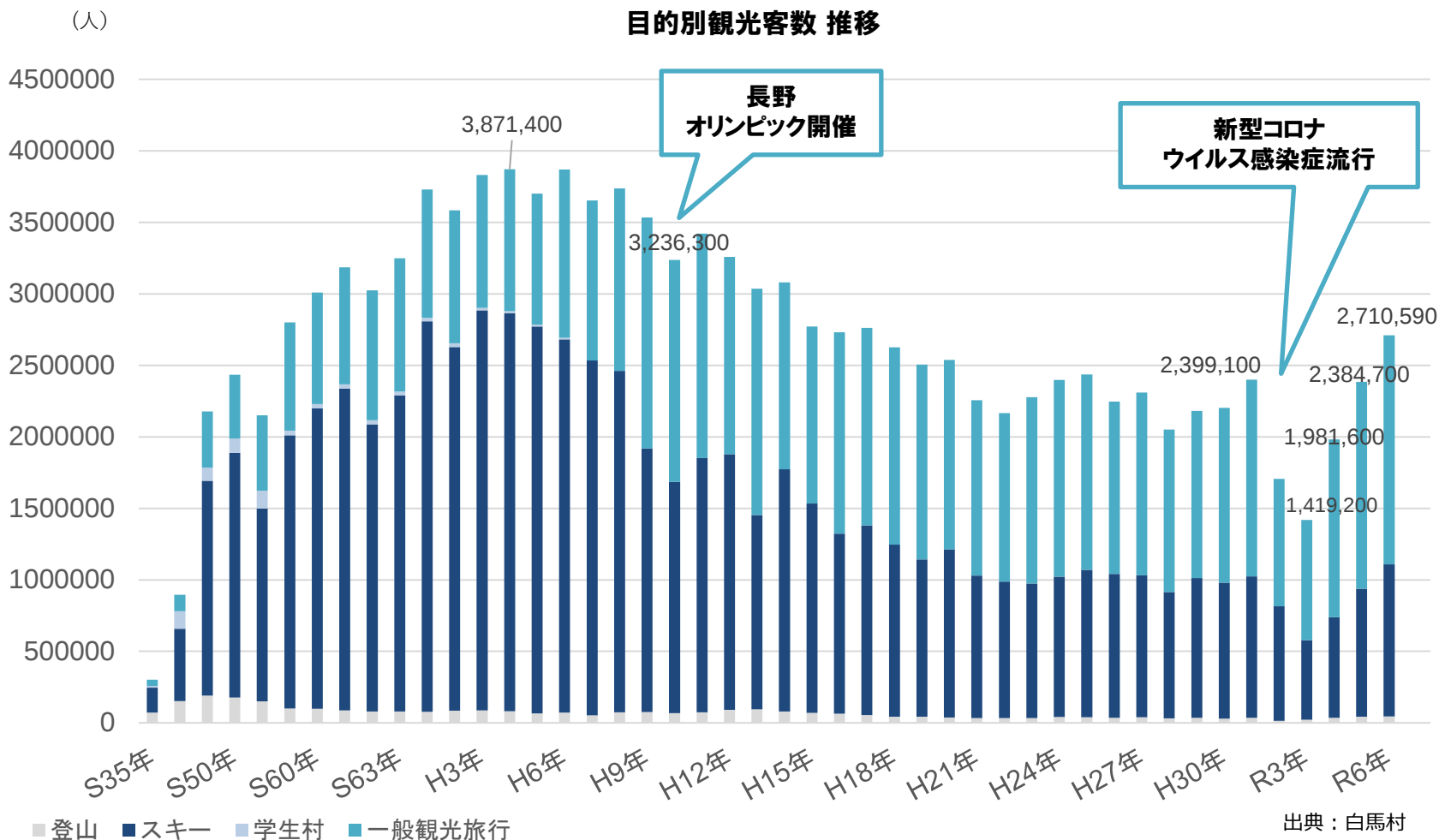
	民間消費	民間投資	その他支出
支出流出率	53.2%	-36.3%	-123.2%

※地域内に支出された金額に対する地域外から流入・地域外に流出した金額の割合で、プラスの値は地域外からの流入、マイナスの値は地域外への流出を示す。

* 白馬村の動向(観光)

目的別観光客数の推移

- ✓ 目的別観光客数の推移を見ると、近年「登山」を目的とした観光客数は数%となっており、「スキー」「一般観光旅行」が大半を占めている。この10年ほどは、「一般観光旅行」が「スキー」を上回っており、スキー以外を目的とする観光客が増加している。



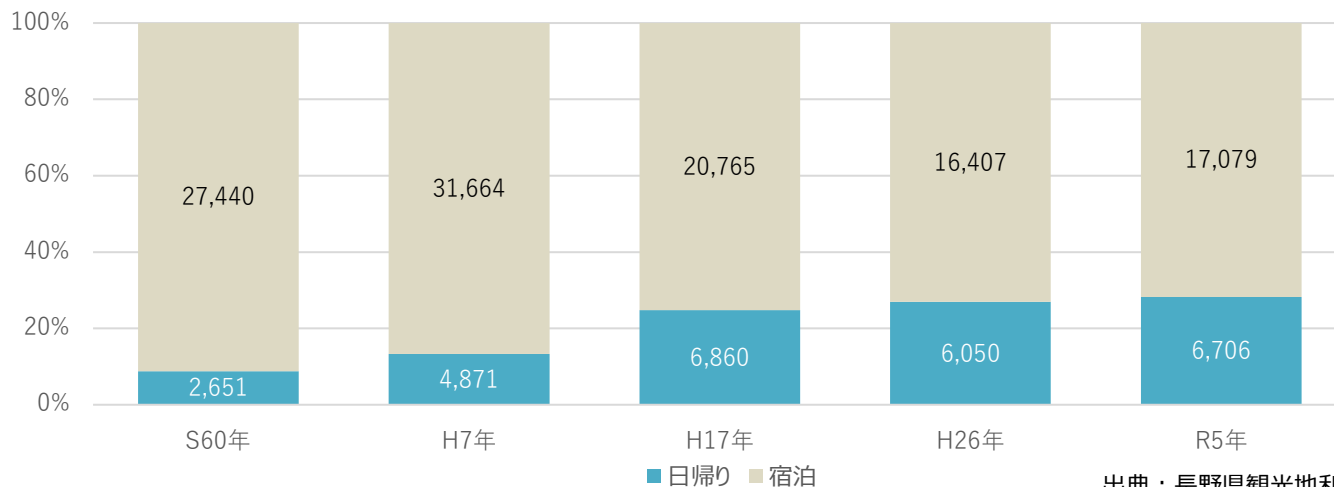
※「学生村」かつて長野県を中心に存在した農家や山間地域の民宿・農家が、都会の学生や受験生を受け入れ、一定期間食事付き・宿泊付きで「合宿・避暑・勉強」の場を提供したもの。

* 白馬村の動向(観光)

宿泊比率・月別観光客数の推移

- ✓ 昭和60年と比べると年々日帰り観光客が増えている。
- ✓ 月別観光客入込数では、最も多い8月と最も少ない4月では6.8倍の差があり繁閑差が大きい。

観光客の宿泊/日帰りの割合 推移



月別観光客数の推移

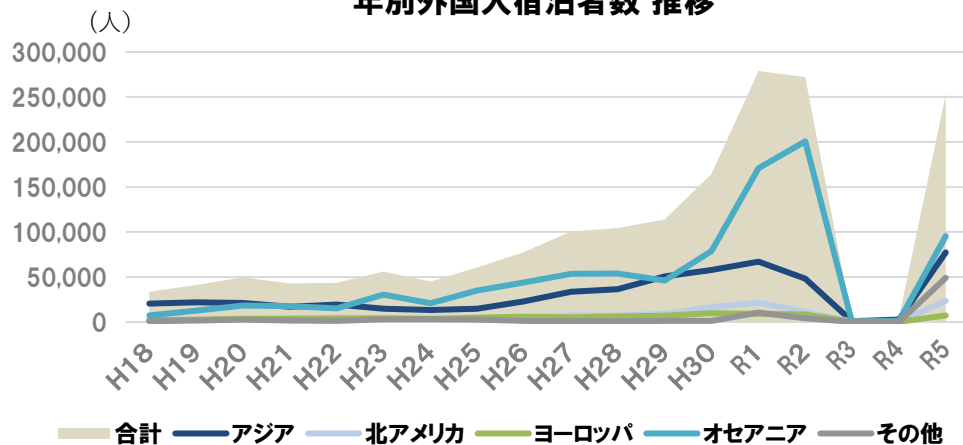


* 白馬村の動向(観光)

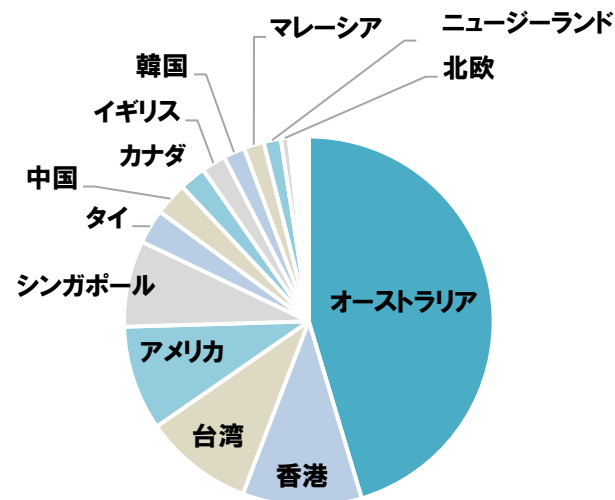
観光客の内訳

- ✓ 白馬村における外国人宿泊者数は、令和元年までは増加を続けており、新型コロナウイルス感染症流行により一旦ほぼ0になったものの、令和5年において急速に回復した。
- ✓ 月別に見ると、12月から3月の宿泊者数が多い。
- ✓ 国別に見ると、オーストラリアからの宿泊者が約45%を占めている。

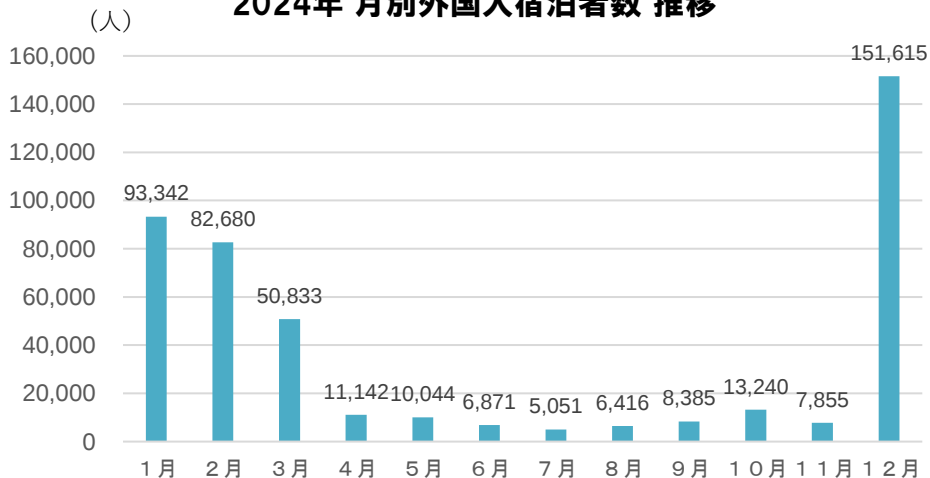
年別外国人宿泊者数 推移



2024年国別 延宿泊者数



2024年 月別外国人宿泊者数 推移

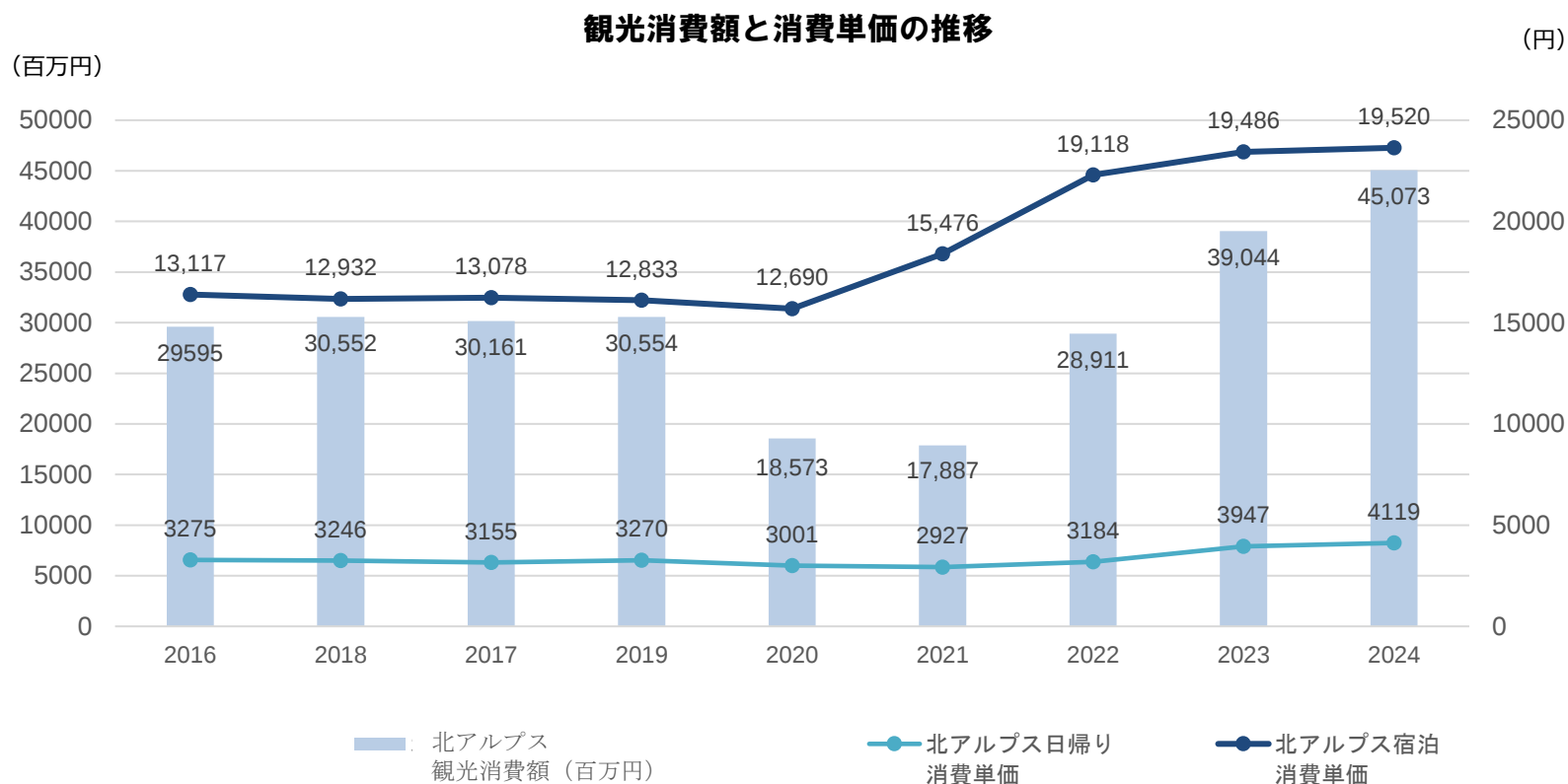


出典：白馬村

* 白馬村の動向(観光)

観光消費額と消費単価の推移

- ✓ 北アルプス(大町市、池田町、松川村、白馬村、小谷村)における観光消費額は、新型コロナウイルス感染症流行時には落ち込んだものの、2023年にはコロナ前の水準以上にまで回復した。
- ✓ 日帰りの消費単価は、新型コロナウイルス感染症流行下においても大きな変動はないものの、宿泊客の消費単価は2020年から2024年にかけて大きな伸びをみせている。
- ✓ 白馬村における観光客の消費単価と観光消費額に関するデータが不足しているため、早急に取得していく必要がある



※ 北アルプス地域振興局統括範囲(大町市、池田町、松川村、白馬村、小谷村)の観光地におけるデータ

出典: 長野県観光地利用者統計調査

* 白馬村の動向(観光)

過去10年間の主な出来事

	白馬村	国内外
2015年	美しい村と快適な生活環境を守る条例(通称:マナー条例)	「持続可能な開発のための2030アジェンダ」採択
2016年	「白馬村観光地経営計画」始動	明日の日本を支える観光ビジョン策定
2017年		第3次観光立国推進基本計画策定
2018年	「HAKUBA MOUNTAIN HARBOR」オープン HAKUBA VALLEYエピックパス参画	
2019年	(一社)HAKUBA VALLEY TOURISM設立 Snow Peak FIELD SUITE HAKUBA KITAONE KOGENオープン	
2020年	「Snow Peak LAND STATION HAKUBA」オープン	※新型コロナウイルス感染症流行
2021年	※新型コロナウイルス感染症流行(世界的)	東京オリンピック・パラリンピック開催
2022年	※新型コロナウイルス感染症流行(世界的) 「白馬ヒトキノモリ」オープン	ロシア軍、ウクライナ侵攻 北京冬季オリンピック・パラリンピック開催
2023年	UNツーリズム「ベスト・ツーリズム・ビレッジ」認定	新型コロナウイルス感染症「5類」移行 第4次観光立国推進基本計画策定
2024年	白馬村観光局が先駆的DMOに選定(※) 日本版持続可能な観光ガイドライン国際認証ロゴマーク取得 (白馬村、白馬村観光局)	
2025年	白馬村持続可能な観光地経営に関する条例制定 宿泊税の導入について総務大臣の同意を得る	大阪・関西万博開催



* 白馬村の動向:白馬村観光地経営計画(2016年-2025年)の取組の評価

- ✓ 2019年度に前期評価、2024年度に後期評価を、戦略に基づく施策レベルで実施した。
- ✓ 「自然環境資源の保全」「宿泊施設の戦略的な活性化」「スキー場の戦略的な活性化」「危機管理体制の構築」等で一定の成果をあげることができた一方、「農村景観・集落景観の魅力向上」「誰にでもわかりやすい情報提供」「地域全体での白馬ブランドの構築」「統計データの取得・蓄積」等は比較的評価が低かった。
- ✓ 特に「誰にでもわかりやすい情報提供」「統計データの取得・蓄積」は、戦略的重点プロジェクトに設定されていたにもかかわらず評価が低いという結果になった。また、「地域全体での白馬ブランドの構築」は、後期外部評価が2以下と、後期評価の中で最も低かった。



 …後期内部・外部評価が共に3以上
 …後期内部・外部評価が共に3以下

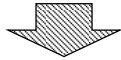
----- …前期で設定された戦略的重点プロジェクトが含まれる戦略
 ————— …後期で新たに設定した戦略的重点プロジェクトが含まれる戦略

* 白馬村の動向: 白馬村観光地経営計画(2016年-2025年)の取組の評価

白馬村観光地経営計画(2016年-2025年)の枠組み

< 白馬村観光の理念 >

- 観光の手段によって地域を活性化し、自分たちの生活の場として次世代に自信を持って引き継ぐことのできる白馬村を実現します。
- 観光の視点で地域の魅力をさらに磨き上げ、高い誇りを持って世界中からの来訪者を迎えることのできる白馬村を実現します。



- 旅行者にとって『何度でも訪れたい／ここに留まりたい白馬村』、生活者にとって『ずっと住み続けたい白馬村』、村外に転出した次世代の若者も『いつか帰りたい白馬村』を目指します。
- オリンピック開催経験を有する白馬村として村民がそれぞれの立場で「世界水準」を意識して来訪者を受け入れます。

< 白馬村観光の基本方針 >

基本方針1

白馬村全体、広域白馬エリア全体での観光の効果の最大化を視野に入れ、産業間・地区間・取組み主体間の連携を進めます。

基本方針2

白馬連峰を核に、地域に根ざした自然・歴史・文化の多面的な活用と、それらを支える人材の育成・活用を進めます。

基本方針3

「スキー目的＋グリーンシーズン周遊」型から「オールシーズン×滞在」型への転換を図ります。

基本方針4

客観的な数値データによる現況の把握と成果の評価、検証に取り組みます。

< 白馬村観光の戦略と戦略的重点プロジェクト >

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

戦略2. 白馬村を訪れ滞在する価値の多様化

戦略3. 観光の魅力要素の次世代への継承

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

戦略5. 地場産業と連携した地域経済の強化

人づくり・受入体制づくり・仕組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

戦略7. 誰もが安心できる観光受入体制の構築

戦略8. 地域全体での白馬ブランドの構築

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

戦略10. 計画推進の基盤となる統計の整備

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

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

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

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

< 白馬村観光の目標像 >

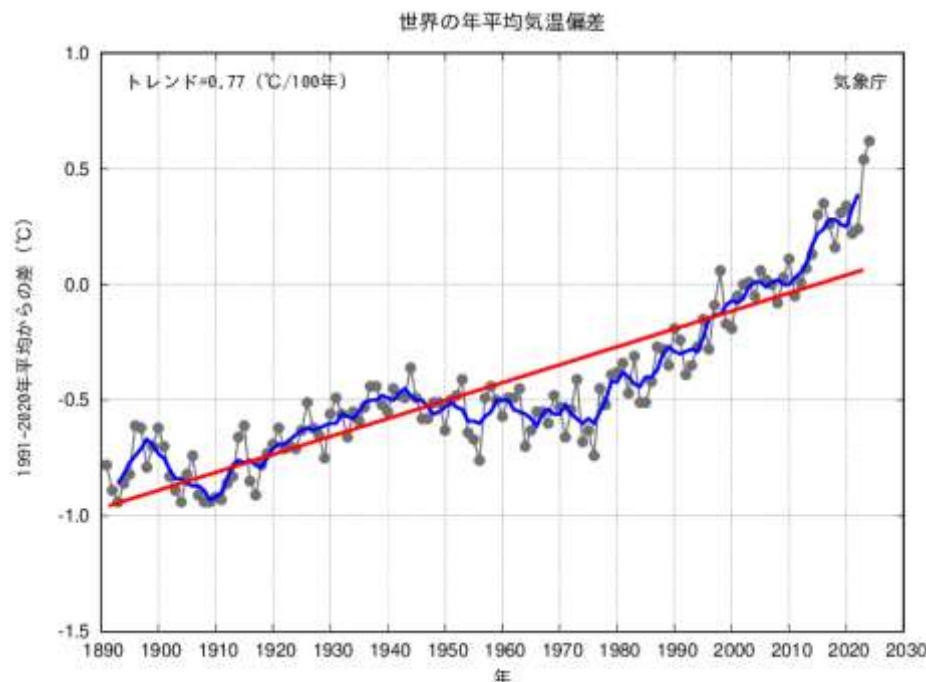
恵まれた自然、山と雪が育む生活・文化を未来に残す
マウンテンリゾート・Takuba

* 外部環境の変化

気候変動と気候変動対策

- ✓ 気候変動とは、地球の大気の組成を変化させる人間活動に直接又は間接に起因する気候の変化であって、比較可能な期間において観測される気候の自然な変動に対して追加的に生ずるもの(気候変動に関する国際連合枠組条約)
- ✓ 年間の平均気温は年々上昇。
- ✓ パリ協定は、世界的な平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保つとともに、1.5℃に抑える努力を追求することを世界共通の目標としている。
- ✓ 日本は2035年までに温室効果ガスを60%削減する目標を設定(2013年度比)。

世界の年平均気温偏差の経年変化



引用：気象庁公式webサイト「世界の年平均気温」
https://www.data.jma.go.jp/cpdinfo/temp/an_wld.html

日本が掲げるCO2の削減目標

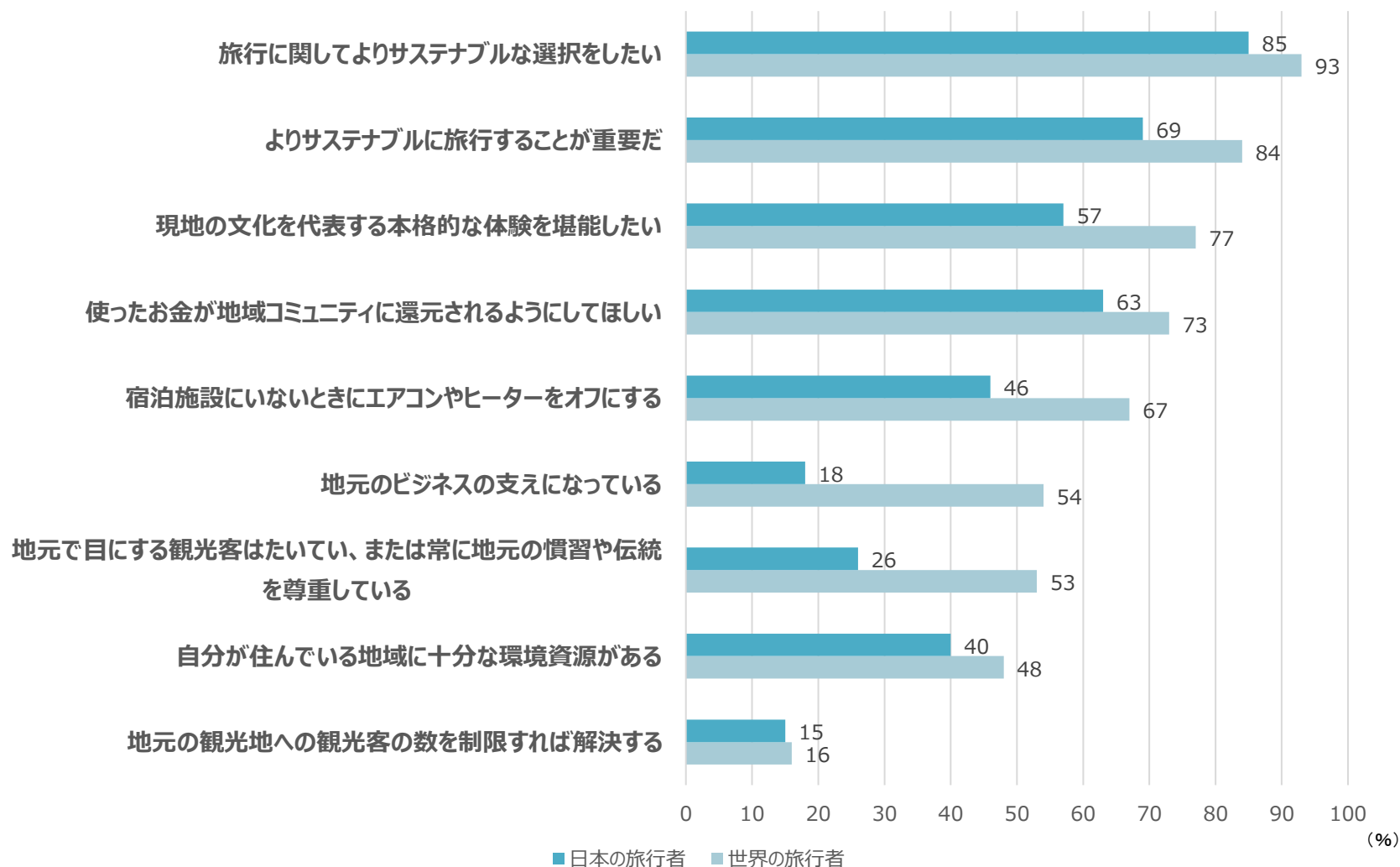


引用：「地球温暖化対策計画の概要」（内閣官房・環境省・経済産業省,令和7年）
<https://www.env.go.jp/content/000291668.pdf>

* 外部環境の変化

環境意識の高まり

- ✓ **サステナブル(※)に対する旅行者の意識が年々高まる**一方で、日本の旅行者のサステナビリティへの意識は世界と比較すると全ての項目において低い。

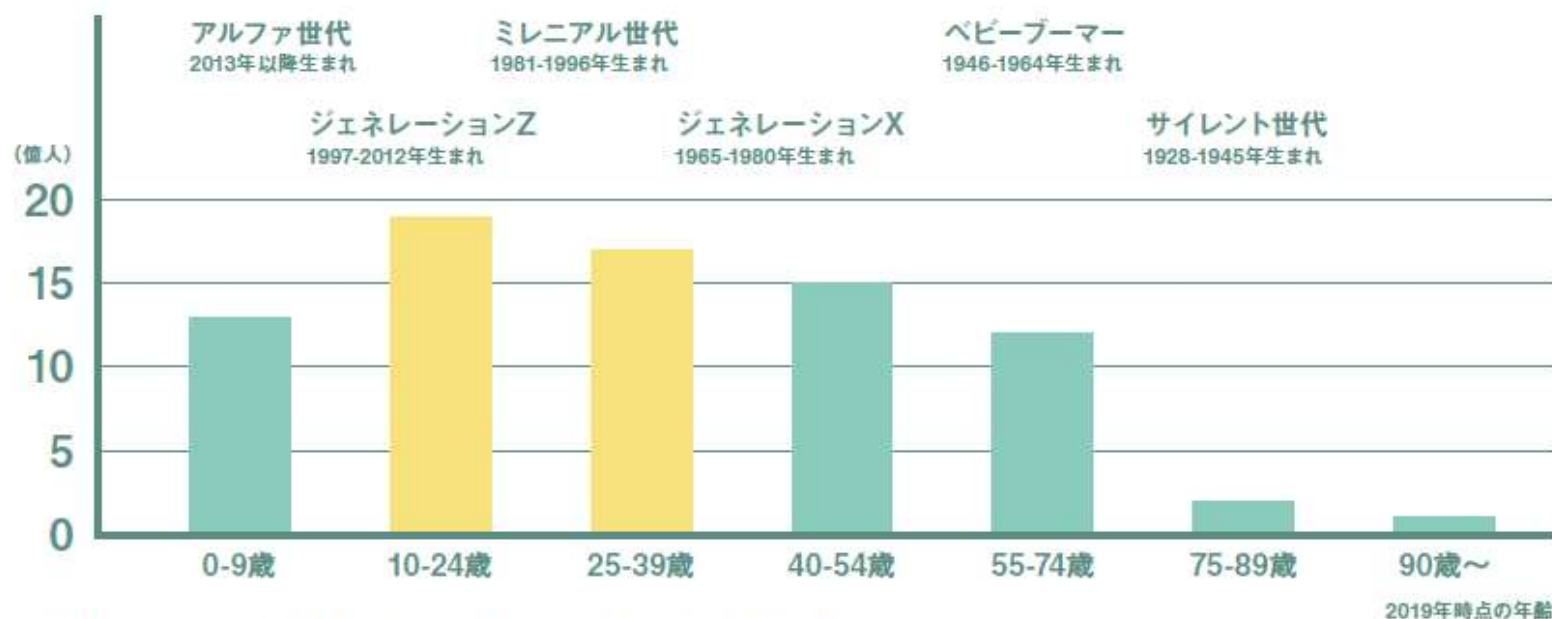


出典：ブッキング・ドットコム（2025年5月16日）「2025年版『サステナブル&トラベル』に関する調査結果
<https://news.booking.com/ja/>

* 外部環境の変化

旅行者層の変化

- ✓ ジェネレーションZやミレニアル世代等の**デジタルネイティブ世代(※)**が旅行者の中心へ。
 - ✓ 今後の旅行を牽引する若者の旅行スタイルや価値観の変化にデジタルは大きく関わっている。
- ※以下の図は2019年時点の年齢



※1: 各世代については様々な定義があるが、ここでは米国のPew Research Centerの定義
(<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>) をベースに、
ジェネレーションZ以降の世代をアルファ世代としている。
データ出所: United Nations [World Population Prospects 2019] をもとに作成

* 外部環境の変化

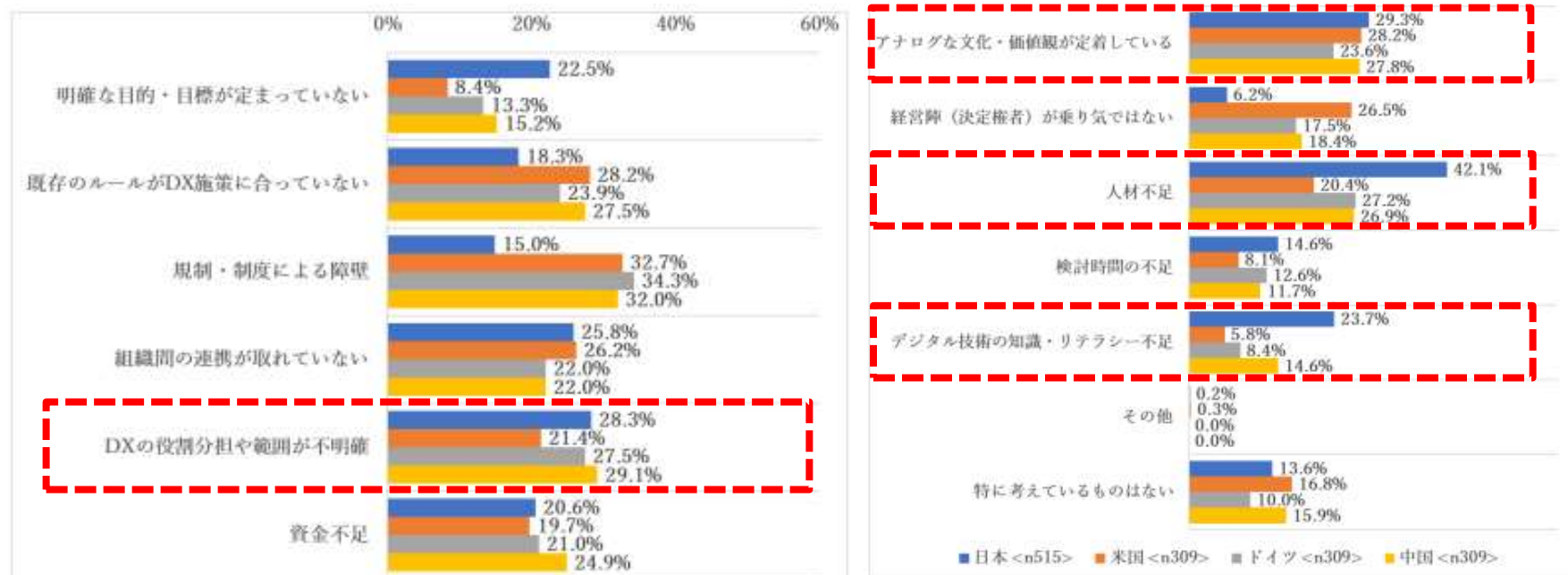
デジタル面で遅れをとる日本

- ✓ 世界デジタル競争力ランキングは、スイスのビジネススクールである国際経営開発研究所(IMD)が毎年発表している、各国のデジタル技術の開発・活用能力を評価し、順位付けしたもの。
- ✓ 2025年は1位スイス、2位アメリカ、3位シンガポールとなっており、**日本は30位**。
- ✓ 日本は人材不足やアナログな文化や価値観の定着などが課題

世界デジタル競争力ランキングにおける日本の順位

2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
27位	28位	29位	32位	31位	30位

デジタル化に関して現在認識している、もしくは今後想定される課題や障壁（国別）

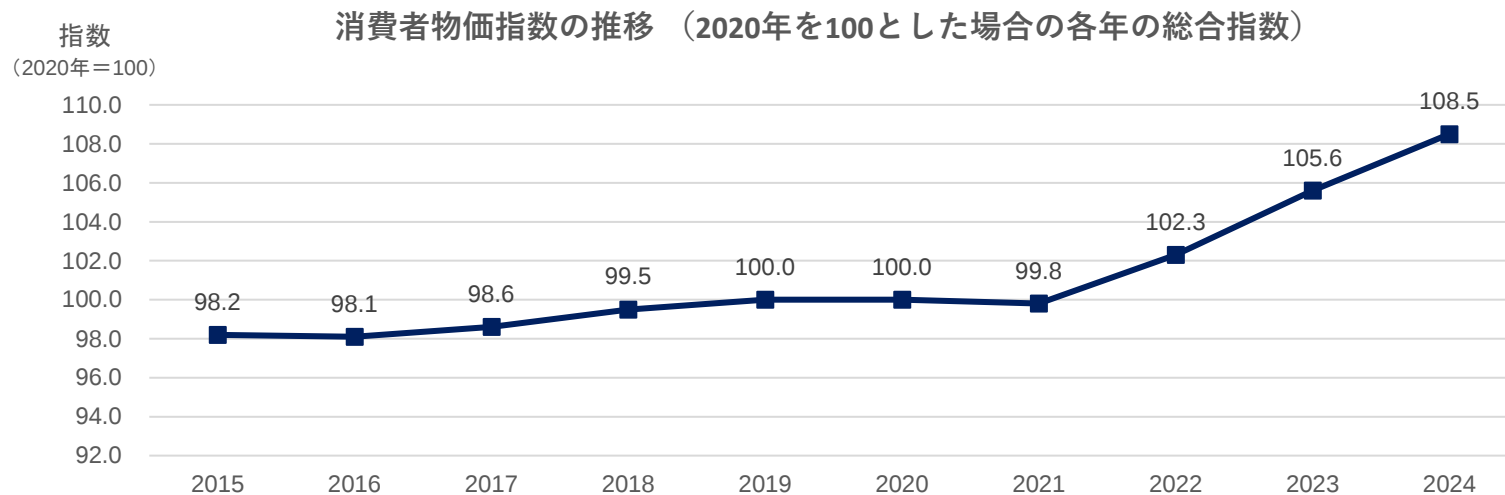


（出典）総務省（2024）「国内外における最新の情報通信技術の研究開発及びデジタル活用の動向に関する調査研究」
https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/r06_03_houkoku.pdf

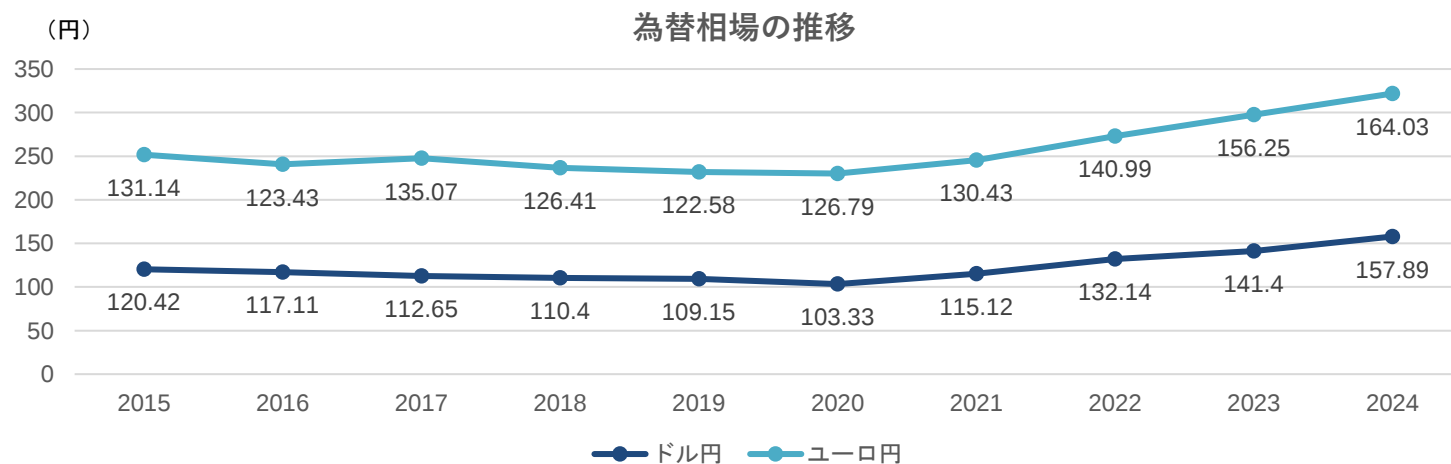
* 外部環境の変化

消費者物価指数

- ✓ 消費者物価指数は2021年から急激に上がっている。また、2020年以降円安が続いている。



出典：総務省消費者物価指数



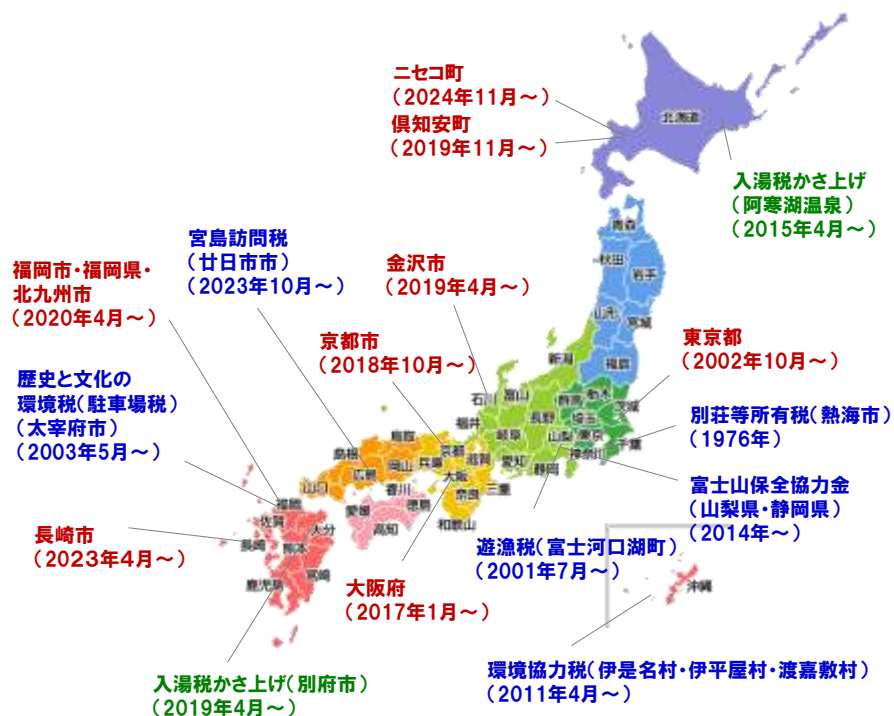
出典：財務省「本邦対外資産負債残高 参考4 為替相場の推移」

* 外部環境の変化

観光地における観光財源確保の動き

- ✓ 国内各地域でも宿泊税をはじめ多様な観光振興財源の検討・導入がおこなわれている。
- ✓ 新たに導入を検討している地域に加え、既存の税額の引き上げも行われている。

国内の観光財源導入地域の例



種類・地域	概要
宿泊税	東京都での導入を皮切りに自立的な観光振興財源として注目を浴びつつあり、特に2018年以降盛んに導入・検討されている。宿泊料金に課税されるため、宿泊施設がある程度集積している地域に適している。
入湯税のかさ上げ (阿寒湖温泉) (別府市)	2015年度から国際観光ホテル整備法の登録旅館・ホテルに宿泊する一般客の入湯税を現行の1人1泊150円から250円に引き上げ。上乗せした分を新設する基金に積み立て、用途を観光振興に限定して活用。(阿寒湖温泉)
別荘等所有税 (熱海市)	昭和40年代後半より増加した一戸建別荘やリゾートマンションの建設に対応する行政需要の増大に対応するため、昭和51年に新設。所有している別荘などの延床面積1平方メートルにつき650円の割合で課税。
遊漁税 (富士河口湖町)	河口湖において漁協組合員以外が漁業権の対象となる水産動物を採捕する遊漁行為に課税。河口湖及び周辺地域における環境保全、環境美化及び施設整備に使用。1人1日につき200円(障害者、中学生以下は課税免除)
歴史と文化の環境税(駐車場税) (太宰府市)	太宰府市固有の歴史的文化遺産及び観光資源等の保全と整備を図り、環境にやさしいまちを創造するため、有料駐車場の利用者に一定の負担を求める法定外普通税として創設。(自転車除く二輪車50円、乗用車100円、マイクロバス300円、大型バス500円)
環境協力税 (伊是名村、伊平屋村、渡嘉敷村)	環境の美化、環境の保全及び観光施設の維持整備に要する費用として旅客船等により伊平屋村へ入域する行為に対して徴収。1回の入域につき100円(障害者、高校生以下は課税免除(渡嘉敷村は障害者と中学生以下))
富士山保全協力金 (山梨県・静岡県)	富士山を後世に引き継ぐため、社会実験を経て実施。五合目から先に立ち入る来訪者お一人様基本1,000円(子どもや障がい者は協力いただける範囲の金額)。現地支払の他、ネットやコンビニでも支払可能。

* 外部環境の変化

持続可能な観光への意識の高まり

- ✓ グローバル・サステナブル・ツーリズム協議会(GSTC)が、旅行、観光分野の産業や行政機関がSDGs達成のための国際基準を定めたものがGSTC-D(Global Sustainable Tourism Criteria for Destinations)であり、国連で「観光地が最低限守るべき項目」として位置づけられている。
- ✓ 日本版持続可能な観光ガイドライン(JSTS-D(※):Japan Sustainable Tourism Standard for Destinations)は、日本の法律・制度・社会環境や環境を踏まえてGSTC-Dをベースに、2020年に観光庁が定めたもの。

JSTS-Dに取り組む地域かつ、国際認証と表彰を受けている地域・団体

【「世界の持続可能な観光地トップ100選」(by Green Destinations)】

→これまでに二セコ町、弟子屈町、釜石市、遠野市、京都市、三好市、丸亀市、阿蘇市などが受賞

【(ベスト・ツーリズム・ビレッジ(by UN Tourism))】(2025年2月時点)

→国内8地域が認定(二セコ町、美瑛町、奥松島地区、西川町、天城町、美山町、白川村、白馬村※)



「日本版持続可能な観光ガイドライン」(JSTS-D)



※ベスト・ツーリズム・ビレッジ認定にあたり、白馬村としては「持続可能な観光地経営」「ユニバーサルデザイン」「ウェルビーイング」の3つを主な目標とした。特に「地域資源を活かす開拓者精神やおもてなし文化の継承」の取り組みが大きく評価された。
<https://www.vill.hakuba.lg.jp/gyosei/soshikikarasagasu/kankoka/kankoshokokakari/1/10162.html>

* 内部環境・外部環境の整理

白馬村の内部環境・外部環境をSWOT分析で整理すると以下ようになる。

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	強み(Strength) ・豊かな自然環境(植生、雪質、温泉、山岳景観) ・民宿発祥の地、登山文化発祥の地などの歴史 ・堅調な冬季の観光と高いリピート率 ・スキー以外を目的とする観光客増加 ・国内や一部海外での高い認知度 ・先駆的DMO選定(国の財源も活用した戦略的な施策) ・ベストツーリズムビレッジ認定(※)によるブランドイメージ強化・認知度向上への期待 ・宿泊税導入による財源増加	弱み(Weakness) ・二次交通が脆弱 ・宿泊者ニーズに合った宿泊施設が少ない ・飲食等のキャパシティ不足 ・食のイメージが薄い ・一部エリアの混雑 ・宿泊施設の事業承継に関する課題 ・冬とそれ以外の季節との繁閑差 ・農地の減少 ・施設(索道、宿泊施設等)の老朽化 ・現状を正確に把握できる観光統計が不十分
外部環境	機会(Opportunities) ・世界の旅行市場の拡大予測 ・サステナブルへの意識の世界的な高まり (※2030年は「持続可能な開発のための2030アジェンダ」の期限年) ・DXの進化 ・ライドシェアの解禁 ・地域の伝統・文化、自然等を重視する高付加価値旅行者層への着目 ・アウトドア市場の成長	脅威(Threats) ・政治不安、国際情勢不安 ・人口減少による国内旅行市場の縮小 ・少子高齢化 ・国内スキー参加者の減少 ・観光関連エリア(別荘地・商業地)の地価高騰 ・開発等による変容リスク ・気候変動による降雪量の減少 ・自然に起因するリスク(災害、獣害等) ・人手不足と後継者不足(2030年問題)

※ SWOT分析は、統計データや関係者からの意見等を踏まえた現状認識の整理を目的としたものであり、分析結果は今後の環境変化等により変動する可能性があります。

* 白馬村の取組・課題の整理: 白馬村で生じている課題の整理

✓ 「持続可能性」の要素をJSTS-D(日本版持続可能な観光ガイドライン)の分類に基づき整理すると以下の表のとおり。

分類	課題や脅威	→課題に対処できない場合の最悪シナリオ→	考えられる施策や方針
持続可能なマネジメント (住民、旅行者、財源、組織、プロモーション、危機管理)	不動産投資を目的とした短期転売や無秩序な開発 一部エリアの混雑や来訪者のマナー違反 住民への発信や合意形成の不足 災害の増加に伴うリスクマネジメント(※) 財源不足	乱開発が進み、白馬らしい雰囲気がなくなる 来訪者の満足度低下 地価や家賃の高騰により住民が住みにくなる 災害時の被災者の増加、住民への影響	適切な開発 定期的なモニタリングの実施 白馬ルール(仮)の策定 インナーキャンペーン(※)の強化 行政と民間の役割分担の整理
社会経済 (事業者、経済効果、治安、受け入れ環境整備)	来訪者の増加によるインフラの不足 地元事業者の体力低下・後継者不足 季節変動が大きく収入が不安定 地域内の経済波及効果が限定的 (外部流出) フリーライダーの増加	住民に負担がかかり不満増加 観光従事者減少、人手不足によるサービス悪化 事業承継希望者も減少 顔の見えない事業者・来訪者の増加	宿泊税を活用したインフラ整備 グリーンシーズンやゲレンデ以外のコンテンツ(※)開発 従事者の居住環境や労働環境改善 世界基準の観光地としての基盤づくり
文化 (文化遺産の保護・活用)	東山の文化や歴史が活用されていない 一部エリアでの住民と観光客との軋轢	文化資源や集落の消滅 白馬村らしい景観の減少	東山エリアの関係人口育成 ガイド・インタープリター(※)育成
環境 (自然遺産の保全、省エネ、廃棄物、気候変動)	自然を楽しむインフラ(登山道等)の維持管理 気候変動による自然環境の変化 クマによる被害の拡大	魅力の低下と観光客・住民離れ 利用者満足度の低下や事故の発生 過度な初「ティ」報道により白馬が敬遠される	CO2削減や廃棄物削減 生活圏の環境整備 登山道等の環境整備強化 災害時の対応検討

※JSTS-Dでは複数の分類にまたがる項目等もあるが、混乱を避けるため一部調整。

**地域外からの投資や一部エリアの混雑など、白馬村観光が大きく揺らいでいるタイミング。
手遅れにならないように先手を打ちつつ、目標像の実現に向けた前向きな施策を実施していく。**



第3章 目指す将来像と指標

* 目標像

現計画(初期:2016年時点)の目標像:

恵まれた自然、山と雪が育む生活・文化を未来に残すマウンテンリゾート・HAKUBA

現計画(後期:2021年時点)の目標像:

「世界水準」のオールシーズン型マウンテンリゾート・HAKUBA



白馬村観光地経営ビジョン(2025年時点)の目標像:

地域住民が誇る、オールシーズン型マウンテンリゾート・コミュニティ

10年後の白馬は…

「白馬ならではの」
魅力を
楽しめる仕組み
がある

四季・エリア
ごとに
バランスよく
来訪者が
訪れている

住民とゲストが
白馬らしく
アクティブで
上質な時間・
空間を創造で
きている

住んでよし・
働いてよし
が実現し、
働き手や
移住者が増加

観光客を受け
入れる体制が、
国際的に通用
する品質で整
えられている

質の高い滞在
を嗜好する
エシカル(※)な
客層が集まり
消費額は向上

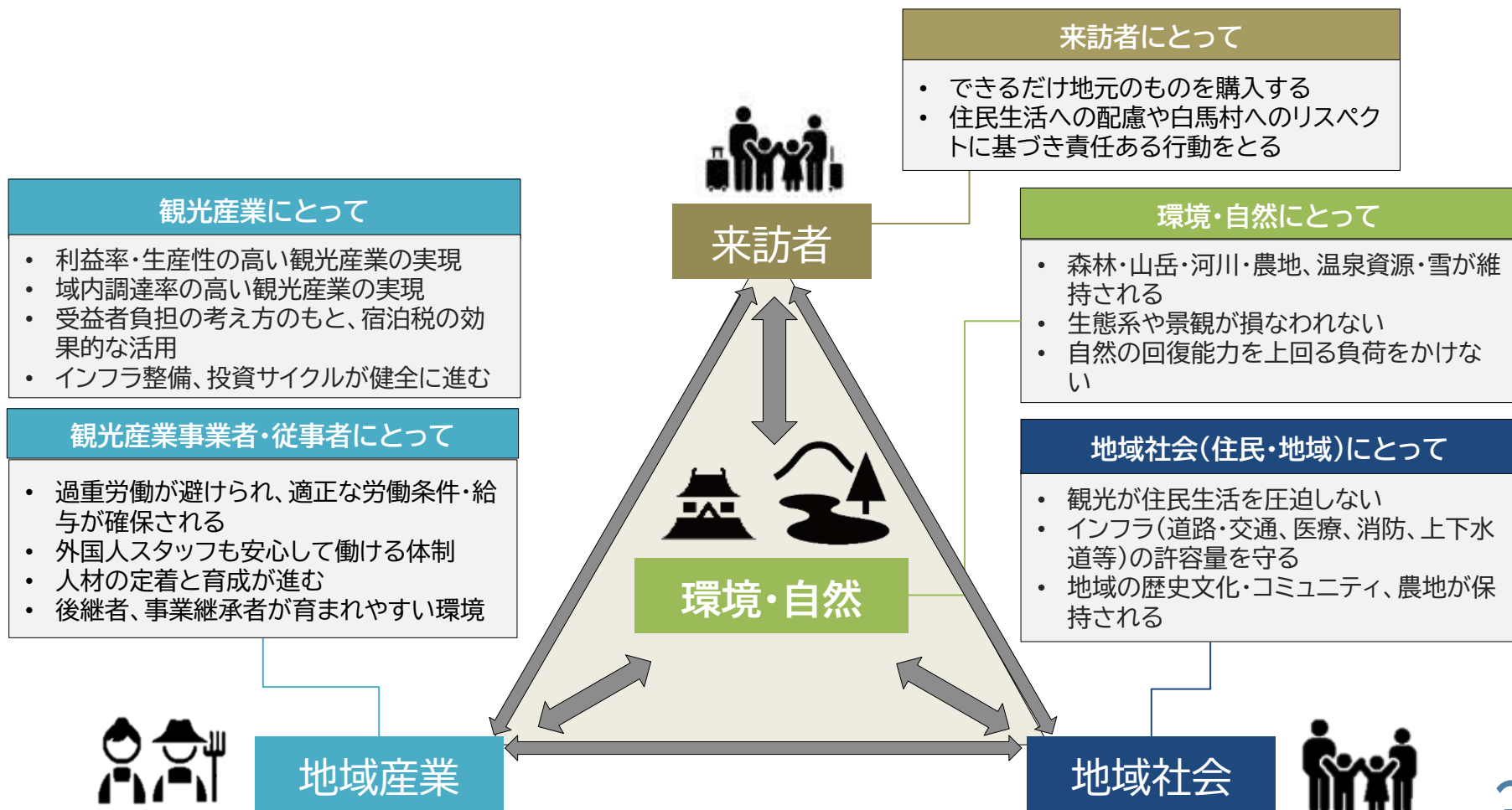
開発を誘導・
コントロール
しながら
質の高い空間が
増加している

白馬村独自の
自然環境対策が
住民・事業者・
来訪者と共に
徹底されている

* 目標像における用語の定義:コミュニティ

住民が誇る「コミュニティ」とは

- ✓ 観光のマネジメント理論のVICEモデルでは、Visitor(来訪者)、Industry(産業)、Community(地域社会)、Environment(環境)の4つの要素・関係者間のニーズを満たしながら、それぞれの相互作用を適切なバランスで保つことが重要とされている。
 - ✓ 世界中から様々な来訪者が訪れる状況においても、「昔ながらの地域の良さ」や「住民が生活し、楽しむ権利」は第一に守るべきである。その上で、住民は白馬村ならではの魅力・暮らしに誇りを持ち、それを次世代に継承する行動をとれることが望ましい。
 - ✓ 加えて、観光事業者や従事者も安心してやりがいを持って長く働くことができ、来訪者も白馬村へのリスペクトをもって楽しんでいただくという良好なバランスと関係性を構築していく。
- 住民、観光事業者・従業者、来訪者が、共に白馬の環境・自然を守り、共に白馬らしさを創る1つのコミュニティとなる



* 目標像における用語の定義:マウンテンリゾート

地域住民が誇る「マウンテンリゾート」とは

- ★白馬らしさ(ローカル)を認識・継承しつつ、世界中からの来訪者を受け入れる体制(ハード・ソフト・マインド)ができている
 →ワールド・スタンダード(※)を意識した受け入れ環境の整備(キャッシュレス環境の整備、快適な二次交通の整備など)
 →いつ訪れても美しく、楽しめるマウンテンリゾート(閑散期の底上げによる通年型観光の実現)
 →多様な来訪者を受け入れる意識醸成(アレルギー対応、ヴィーガン(※)対応、バリアフリー対応、LGBTQ対応など)
 →白馬村の自然を後世に引き継ぐ環境対策(環境対策は今や必要不可欠の要素)
 →科学的アプローチによる観光地経営(適正数値を算出するための現状把握、顧客情報の一元管理(CRM))(※)

白馬村の優位性を認識するためのVRISO分析※		優位性をさらに伸ばす上での課題
Value (価値) 来訪者にとっての価値	・複数かつ多様なスキー場の集積 ・東京からのアクセスの良さ ・四季を通じたアクティビティ ・質の高い地場農産物 ・山岳景観+田園風景(山岳リゾートに根付く人々の暮らしや歴史)	・来訪者にとっての利便性を高める環境・インフラ整備 ・春・夏・秋の魅力強化 ・地場産品を活用した食の魅力づくり
Rarity (希少性) 競合他地域があまり保有していない	・世界規模のウィンタースポーツの受け入れインフラ(長野冬季五輪の開催地ブランド) ・スキーリゾートとしての側面と里山文化の両方が残る ・白馬高校国際観光科など特徴的な教育	・インフラのリノベーション(※) ・一次産業の活性化 ・教育と観光現場の接続強化、幼少期からの特徴的な独自教育
Imitability (模倣可能性) 競合他地域が容易に模倣・獲得できない	・北アルプスの自然資源・雄大で美しい景観 ・世界屈指の雪質(パウダースノー) ・塩の道・民宿発祥地、山岳&スキーガイド(人) ・特徴的な泉質&山岳景観を楽しめる温泉	・唯一無二の白馬の自然・文化資源の保全 ・人が介在するコンテンツづくり ・温泉資源の保護と有効活用
Organization (組織) 資源をマネジメントできる組織・プロセス	・白馬村観光局(先駆的DMOに選定) ・HAKUBAVALLEY TOURISM(広域連携)	・DMOのさらなる機能強化 ・各主体の連携強化と信頼関係のさらなる構築 ・現状を正確に把握する統計整備
Sustainability (持続可能性)	・白馬村ゼロカーボンビジョン ・GREEN WORK HAKUBAプロジェクト ・白馬サーキュラービジョン ・白馬村宿泊イノベーションチームの活動 ・UN ツーリズム「ベスト・ツーリズム・ビレッジ」に認定 ・100%再生可能エネルギーを活用した施設運営	・各業界における取り組みの面的展開 ・これらの取り組みの発信や、地域への啓発、それに賛同してくれる来訪者の誘致

※企業や組織の内部資源・能力を評価し、持続可能な競争優位性を特定するための戦略管理フレームワークとして確立。近年は観光地分析に応用されるケースも多い他、ここに持続可能性(Sustainability)を加えたVRISO分析も用いられている。

* 指標・モニタリング項目:指標設定の考え方

指標設定の考え方

- ✓ SMART原則: Specific(具体的)、Measurable(測定可能)、Achievable(達成可能)、Relevant(関連性高く)、Time-bound(期限を設けて)に設定することが重要。
- ✓ できるだけ客観的に把握できること(回答者の主観ではなく、実際にやっているかやっていないかで判断できるもの)
- ✓ 定期的&継続的に無理なく把握できること(莫大な費用や労力をかけなくても把握できること)

ポイント

- ✓ 国として把握することを推奨している項目(赤字)
- ✓ 目標値を設定するものと、数値を定期的に把握する項目(目標値は設定せずバランスを見る上で把握)としての棲み分け
- ✓ 総合計画や関連計画の指標との棲み分け(どこからを観光地経営ビジョンにおける指標とするか)

		住民 ※生活の質が上がる・住み続けたい	来訪者 ※何度も来たくなる・移住したくなる	事業者・従事者 ※働きがいがあり高収入が得られる
KGI例 (重要目標達成指標)	マネジメント	白馬村の通年定住人口		
	社会経済	経済波及効果		
	文化			平均給与額
	環境	温室効果ガス(2016年比で60%削減 by白馬村ゼロカーボンビジョン)		
KPI例 (重要業績評価指標)	マネジメント	白馬村における観光の重要性	繁閑差(オンシーズンとオフシーズンの観光客数の差)	
	社会経済	持続可能な観光に対する満足度	消費単価	白馬村の観光産業での継続従事希望
	文化	白馬村への誇り・愛着度	推奨度(ネットプロモータースコア)	
	環境	生産年齢人口の継続居住希望		
		白馬村観光の推奨度		
モニタリング項目(例) ※目標値は設定しない	観光消費額・地域経済循環率			
	地価	満足度	(観光関連産業)仕事の満足度	
		リピーター率	DMO職員の仕事の満足度	
		宿泊比率・滞在日数		
	来訪者受け入れ意向	観光入込客数(バランスを確認)		
	事業者の印象	なじみの従事者や住民はいるか	住民に歓迎されていると感じるか	

※赤字はDMO-新 KPI 体系(観光地域づくり法人(DMO)によるKGI・KPI 計測に係る手引書ver1.0より)で示されているKPI

* 指標・モニタリング項目:一覧

- ✓ 各指標・モニタリング項目の算出手法・目標値については、適宜見直しを実施する。
- ✓ 特に、算出に必要なデータが現状十分に揃っていない指標・モニタリング項目に関しては、早急にデータ収集・分析体制の整備・実行に努める。

(※)はDMO-新 KPI 体系(観光地域づくり法人(DMO)によるKGI・KPI 計測に係る手引書ver1.0より)で示されているKPI

指標		現状値	2035年 目標値	関連施策
全体	経済波及効果(※)	—	1.12倍(仮)	3-2 観光産業事業者・従事者の労働環境・居住環境・教育環境の整備 3-3 ハード・ソフトの付加価値の向上(既存施設への再投資) 4-1 HAKUBAローカルの発信と、それらを満喫するコンテンツの開発
	CO2排出量	113,358t (2016年)	45,343t (2030年) ※白馬村ゼロカーボン ビジョンより	3-4 観光産業事業者・従事者の労働環境・居住環境・教育環境の整備 4-2 ハード・ソフトの付加価値の向上(既存施設への再投資)
住民	通年定住人口	8,314人 (2025年10月1日)	7,861人	1-2 白馬村ならではの特徴的な教育の実施 1-4 住民向けの情報発信と住民向け優遇策の充実(インナーキャンペーンの実施) 1-5 来訪者・住民の双方を守る災害・防犯対策
	白馬村にとっての 観光の重要性 (5段階調査平均値)	4.06	4.33	1-4 住民向けの情報発信と住民向け優遇策の充実(インナーキャンペーンの実施)
	持続可能な観光地 としての満足度 (※)	—	調査後に設定	1-5 来訪者・住民の双方を守る災害・防犯対策 2-1 適切な開発 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) 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 4-2 白馬村の自然環境を後世に引き継ぐための環境対策
	白馬村への誇り・ 愛着度	69.2%	75%	1-2 白馬村ならではの特徴的な教育の実施 1-4 住民向けの情報発信と住民向け優遇策の充実(インナーキャンペーンの実施) 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)
	生産年齢人口の 継続居住希望	56%	65%	1-2 白馬村ならではの特徴的な教育の実施 3-2 観光産業事業者・従事者の労働環境・居住環境・教育環境の整備 3-3 ハード・ソフトの付加価値の向上(既存施設への再投資)
	白馬村観光の 推奨度	—	調査後に設定	1-4 住民向けの情報発信と住民向け優遇策の充実(インナーキャンペーンの実施) 4-1 HAKUBAローカルの発信とそれらをじっくり楽しむコンテンツの開発

* 指標・モニタリング項目:一覧

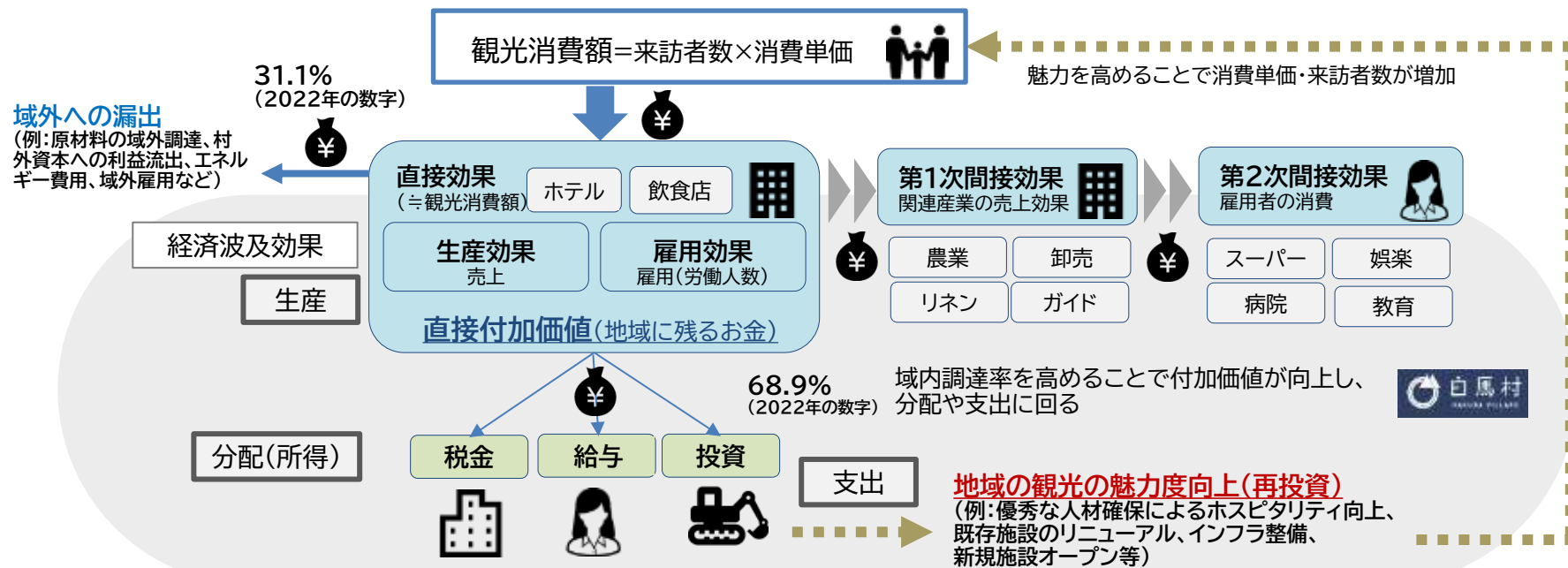
指標		現状値	2035年 目標値	関連施策
来訪者	繁閑差 (入込客数 ベース)	3.08	2.05(仮)	1-3 巻き込み型の文化資源の活用と保全 3-1 多様な季節・エリアの魅力づくりによる閑散期対策の強化 4-1 HAKUBAローカルの発信とそれらをじっくり楽しむコンテンツの開発 4-4 ターゲットとの関係構築を意識した戦略的なプロモーション
	消費単価 (※)	国内観光客:22,528円/日 海外観光客:75,632円/日 (HVPB調べ,12-2月期) 北アルプスエリア:19,520円 (長野県観光地利用者統計調査)	国内観光客: 19.3%増(仮) 海外観光客: 85.5%増(仮)	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 3-3 ハード・ソフトの付加価値の向上(既存施設への再投資) 4-1 HAKUBAローカルの発信とそれらをじっくり楽しむコンテンツの開発 4-2 白馬村の自然環境を後世に引き継ぐための環境対策 4-3 多様な来訪者の受け入れ環境整備
	推奨度 (NPS)	冬期スキー場 国内:8.0 外国人:8.7 (11段階評価)	冬期スキー場 国内:8.4 外国人:9.0 (11段階評価)	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 4-1 HAKUBAローカルの発信とそれらをじっくり楽しむコンテンツの開発 4-3 多様な来訪者の受け入れ環境整備 4-4 ターゲットとの関係構築を意識した戦略的なプロモーション
事業者 従事者	平均給与額 (※)	267,263円	308,239円 (仮)	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 3-2 観光産業事業者・従事者の労働環境・居住環境・教育環境の整備 3-3 ハード・ソフトの付加価値の向上(既存施設への再投資) 3-4収益性を高めるための仕組みづくりと、利便性・生産性向上を実現 するためのDXの推進
	観光産業 継続従事 希望	宿泊事業者やりがい:61.3%	70%(仮)	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 3-2 観光産業事業者・従事者の労働環境・居住環境・教育環境の整備 3-3 ハード・ソフトの付加価値の向上(既存施設への再投資)

* 指標・モニタリング項目:一覧

モニタリング項目		現状値
全体	観光消費額	52,910,716,800円(推計)
	地域経済循環率	68.9%
住民	地価	商業地:29,800円/㎡ 別荘地:20,600円/㎡ 住宅地:7,990円/㎡
来訪者	観光入込客数	2,710,590人
	来訪者満足度	冬期スキー場 国内:8.01 外国人:8.49 ※2022年(10段階評価)
	リピーター率	冬期スキー場 国内:74.7% 外国人:41.4% ※2024-2025年
	宿泊比率 滞在日数	71.8% 1.39泊(北アルプス)
事業者 従事者	仕事の満足度(観光産業従事者/DMO(※))	—

* 指標・モニタリング項目:【参考】地域内経済循環の仕組み

- ✓ 観光を通じて地域を経済的に豊かにするためには、域内調達率を高め、経済波及効果を拡大させる必要がある。



観光消費額を把握するデータの構成

観光消費額を算出する際には、全季の宿泊/日帰り、日本人/外国人それぞれについての観光客数と消費単価を用いることによって、より詳細な算出が可能となる。

観光収入 (人数×消費単価)	春季の観光収入	宿泊: 客数・消費単価(日本人・外国人) 日帰り: 客数・消費単価(日本人・外国人)	✓ 四半期(季節ごと)での把握 ✓ データ精度の向上 ✓ 協力施設の拡大等に優先的に取り組む必要がある。
	夏季の観光収入	宿泊: 客数・消費単価(日本人・外国人) 日帰り: 客数・消費単価(日本人・外国人)	
	秋季の観光収入	宿泊: 客数・消費単価(日本人・外国人) 日帰り: 客数・消費単価(日本人・外国人)	
	冬季の観光収入	宿泊: 客数・消費単価(日本人・外国人) 日帰り: 客数・消費単価(日本人・外国人)	

域内調達率・経済波及効果に関連する考え方

- ・域内調達率は、原材料や商品、サービス、人材等を域内から仕入れる割合。
- ・ただし地域特性によっても産業構造や集積度が異なるため、どの地域も一律で高められるという訳ではない。
- ・域内調達率が高まるほど経済波及効果が高まり、将来的に地域に残る利益が拡大する。その上で、さらに再投資を促し利益のさらなる拡大を目指すシステムの構築が求められる。

税金に関連する考え方

- ・固定資産税、法人税、宿泊税等の税金が増加することにより、村全体/観光産業全体に対する再投資が増加する。



第4章 基本戦略

* 施策の体系

4つの基本戦略を定め、それぞれの基本戦略毎に主要施策を位置付けます。

目標像

地域住民が誇る、オールシーズン型マウンテンリゾート・コミュニティ



基本戦略

基本戦略1

住民の暮らしの豊かさにも
つながる観光振興

- 1-1 ストレスフリー(※)な二次交通整備と環境負荷の低い移動手段の促進
- 1-2 白馬村ならではの特徴的な教育の実施
- 1-3 巻き込み型の文化資源の活用と保全
- 1-4 住民向けの情報発信と住民向け優遇策の充実(インナーキャンペーンの実施)
- 1-5 来訪者・住民の双方を守る災害・防犯対策

基本戦略2

白馬村の魅力を損なわない
ための適切な開発

- 2-1 適切な開発
- 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)
- 2-3 科学的な観光地経営の元となる統計整備とモニタリング手法開発

基本戦略3

白馬村における観光産業
の構造改革

- 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
- 3-2 観光産業事業者・従事者の労働環境・居住環境・教育環境の整備
- 3-3 ハード・ソフトの付加価値の向上(既存施設への再投資)
- 3-4 収益性を高めるための仕組みづくりと、利便性・生産性向上を実現するためのDXの推進

基本戦略4

世界に通用する白馬の魅力
=HAKUBAローカル
の磨き上げ

- 4-1 HAKUBAローカルの発信とそれらをじっくり楽しむコンテンツの開発
- 4-2 白馬村の自然環境を後世に引き継ぐための環境対策
- 4-3 多様な来訪者の受け入れ環境整備
- 4-4 ターゲットとの関係構築を意識した戦略的なプロモーション
- 4-5 観光財源の効果的な活用とガバナンス(※)構築
- 4-6 ビジョンを実現するための観光推進体制の強化と観光推進組織の改革

基本戦略1

住民の暮らしの豊かさにもつなげる観光振興

1-1 ストレスフリーな二次交通整備と環境負荷の低い移動手段の促進

住民・観光客双方にとって快適かつ環境に配慮した移動をDXを活用しつつ実現する。バス路線の再整備や、デマンドタクシーの拡充等といった取組により、利便性と回遊性を高め、交通混雑改善や移動負担軽減を図るほか、CRMと連動した交通パス(シティカード)等の導入等により、他サービスや観光地マネジメントとの連携を試みる。また、EVバイクや自転車移動の促進等、環境負荷の低いモビリティの普及や、観光利用と通勤・通学の統合運用を通じて、地域の脱炭素化にも貢献する。
国内周遊の促進、さらには近隣観光地からもストレスなく来村できるようJRをはじめとした交通事業者と連携して改良する。

※ 関連する既存の計画… 白馬村地域公共交通計画(2025.3)

1-2 白馬村ならではの特徴的な教育の実施

白馬村ならではの特性を活かし、観光の現場と連動した教育の機会を創出する。白馬村の観光の根幹にある自然・文化、村の観光現場や企業を学びのフィールドとした実践的・探究的教育を通して、小学校から白馬高校までの一連の高度な語学教育やグローバル体験学習の機会の創出により、世界で活躍できる人材を輩出する高度な教育プログラムを確立する。

コラム：【長崎市 観光教育人材育成事業】

長崎市は、将来の観光産業を担う人材の育成と、地域全体としのおもてなし意識の醸成を目的に、市内小中学校向けに「観光教育人材育成事業」を実施している。専門家により行われる出前授業では、生徒は単に長崎の名所を知るだけでなく、多様な観光客のニーズ(客層)を想定した観光プランを考案し、それを寸劇形式で発表するといった活動を通じて、地域の魅力を見つけ出す力や、発信・提案する実践的なスキルを磨く。この事業は長崎市と(一社)長崎国際観光コンベンション協会)が連携して実施しており、宿泊税が財源として活用されている。

<https://www.city.nagasaki.lg.jp/page/5644.html> / <https://www.at-nagasaki.jp/dmo/news/1095>



1-3 巻き込み型の文化資源の活用と保全

白馬村の文化・生活資源を地域住民と来訪者が共に保全・活用する仕組みを構築する。東山エリアや塩の道等でのガイド付きツアーや集落維持支援サポーター制度の構築等、観光客が地域の文化・生活・人に直接関与し背景を知ることができるような取組を通じて、観光客を関係人口として巻き込み、共に資源の活用・保全を推進する。

コラム：【青鬼棚田サポーター】

国の重要伝統的建造物群保存地区に選定されている青鬼地区は、少ない住民で広大な棚田の維持管理を行っていくのが課題となっている。村内外の青鬼ファンが堰ざらい、田植え、稲刈りといった人手が必要な場面でサポートできるネットワークづくりが行われている。



* 基本戦略1

1-4

住民向けの情報発信と住民向け優遇策の充実(インナーキャンペーンの実施)

白馬村が観光地であることにより得られる恩恵を住民も享受し、住民が観光を通じて地域の魅力に誇りを持ち、主体的に関わることができるような環境・仕組みを整備する。
観光による効果・観光財源の使途等について住民にもわかりやすく発信すると共に、レジデンスカード(在留カード)(※)の導入、住民向けの優待プログラム等を設けて住民の観光に対する理解促進を図る。

コラム：【住民向け自転車シェアリングサービス「Bicing」(バルセロナ)】

バルセロナ住民のみが使える自転車シェアリングサービス。バルセロナ市が住民の日常的な移動手段の改善と環境負荷の低減を目指して開始。スマートフォンアプリ「SMOU」を通じて、空き状況の確認や自転車の予約ができる。年間利用料が安価なため、通勤に使う住民も多い。



コラム：【倶知安ID+ (倶知安町)】

住民票が倶知安町にあり、マイナンバーカードを保有する方が町民証明、町民割引を利用できる共通IDサービス。
例えばスーパーでの買い物、アクティビティやスキーリフト券の購入等を受けることができ、国際リゾート観光地に暮らす住民の暮らしの保全と満足度向上を目指す。



利用可能なサービス



<https://kutchanid.machi-wai.jp/>

コラム：【暮らしと観光をつなぐポータルサイト LINK! LINK! LINK! (京都市)】

京都市民の暮らしと観光をつなぐポータルサイトを公開し、観光が京都にもたらす意義や効果、課題とその対策をわかりやすく紹介している他、市民が優遇を受けられる店舗や施設の情報などを発信している。



<https://link.kyoto.travel/>

1-5

来訪者・住民の双方を守る災害・防犯対策

新型コロナウイルス、神城断層地震など、観光は常に様々な影響を受けるものであり、こうした災害はいつでも起きるという前提で柔軟に対応できる体制を構築しておく必要がある。常に国内外から多くの観光客が訪れる白馬村では、住民のみならず来訪者も意識し、両者を守るために最善のアクションを起こせるよう防災訓練の実施や、緊急時の連絡・連携体制を構築する。
また、地域としての観光地継続計画(DCP)の計画と共に、個別事業者の簡易BCP(事業継続計画)の策定支援・見直し等を進める。また、不特定多数の観光客が出入りすることにより治安が悪化しないよう、警察とも連携した防犯対策等を日頃から実施する。

※ 関連する既存の計画…

白馬村観光防災マニュアル

基本戦略2

白馬村の魅力を保つための適切な開発

2-1

適切な開発

白馬村の自然環境や生活環境を守りながら、暮らしと開発の両立を図る。まずは暮らしと両立ができる開発の定義やベネフィットアグリーメント(※)(地域にメリットのある開発条件の提示)等を検討する。

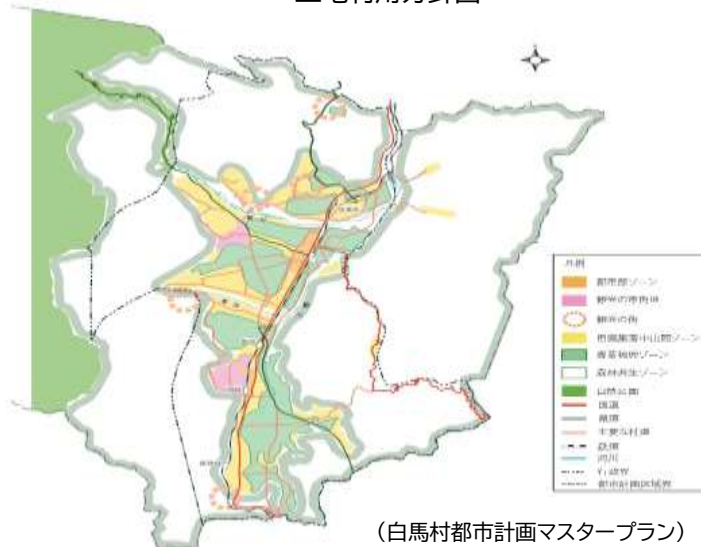
具体的な開発にあたっては、「白馬村景観条例」及び「白馬村開発行為の調整等に関する条例」等に基づいた適切な指導、白馬村開発調整条例で定める植生調査・住民説明会の実施、景観条例・景観育成住民協定で定める各基準等の徹底、農地・森林転用のモニタリングとルールの検討、地域コミュニティへの参画要請などが考えられる。

また、宿泊税等の一部を活用し、景観・環境保全基金を創設するなど、地域資源の循環的な活用を促す。

※ 既存の関連計画… 白馬村都市計画マスタープラン(2023.3)、白馬村景観計画(2022.3)

(面的に開発方針を定めつつ個々の開発をコントロールする、現行の関連施策)

土地利用方針図



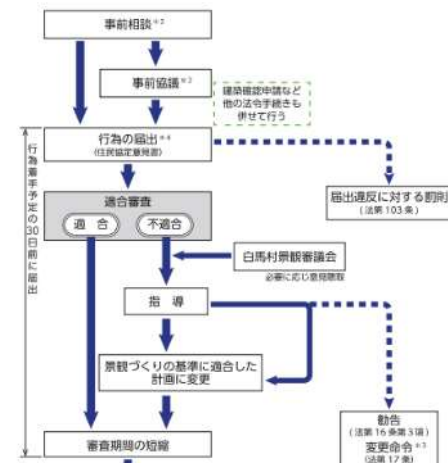
<https://www.vill.hakuba.lg.jp/material/files/group/8/hakubamuratoshikeikakumasterplan.pdf>

特定の開発を対象としたガイドライン



<https://www.vill.hakuba.lg.jp/material/files/group/8/kaihatsu.guidline.20240101.pdf>

景観計画区域内における
届出対象行為の手続きフロー



(白馬村景観づくりガイドライン)

vill.hakuba.lg.jp/material/files/group/8/20250520.pdf

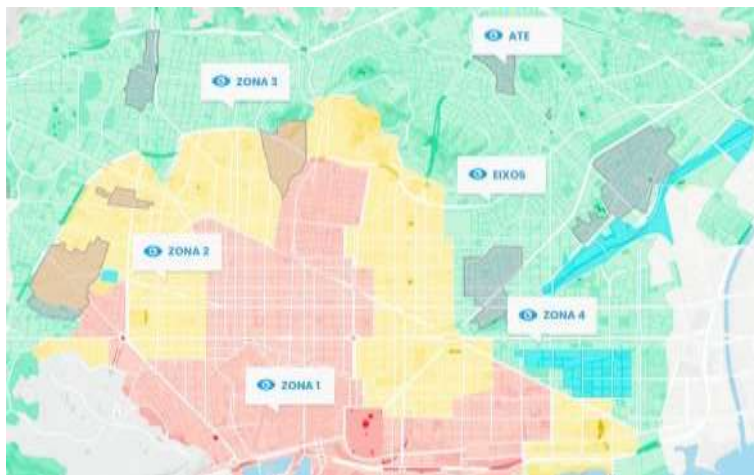
* 基本戦略2

コラム：【バルセロナの対策】

バルセロナでは、無秩序な開発や観光客の集中による住環境への影響をコントロールするため、以下の取り組みを実施している。

【PEUAT：観光宿泊施設抑制計画】

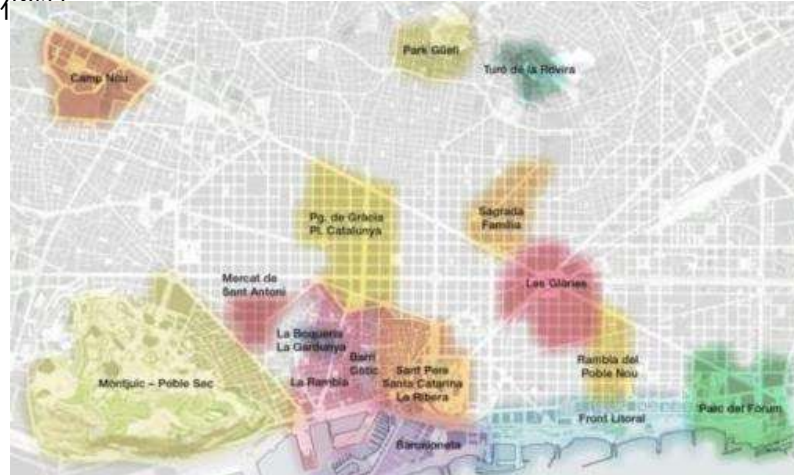
市内の観光宿泊施設と、地元住民の基本的権利を保証し、生活の質を向上させることを基盤とした持続可能な都市モデルを調和させる必要性に応える施策。市内を4つのゾーンに分け、ゾーンごとに宿泊施設の整備条件を定めている。



<https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/en/review-special-urban-development-plan-tourist-accommodation-peuat>

【EGA：交流動空間の特定】

市内16のEGA（高流動空間）を特定し、観光と近隣生活を両立させる33のアクションを実施。（EGAのための技術調整事務所・データオフィスの設置、夏の市民エージェント（※）の数の増加、EGAにおける地域商業支援プログラム、路上販売規制キャンペーンの強化、清掃・安全対策の強化等）



<https://www.barcelona.cat/internationalwelcome/ca/noticies/nuevo-modelo-de-gestion-de-las-zonas-de-mas-afluencia-turistica-de-la-ciudad-1408148>

特徴	Pla Especial Urbanístic d'Allotjaments Turístics (PEUAT)	Espais de Gran Afluència (EGA)
主要な目標	観光宿泊施設供給の 予防的 規制	観光客集中の影響 緩和 と管理
開始年	2017年	2024年
特定基準	定量的：宿泊施設数と住民人口の比率、宿泊施設密度等、データに基づく。 →既存の宿泊施設供給量 →提供される宿泊場所の数と住民人口との比率 →公共空間における活動の発生率 →観光名所の存在 →都市構造の形態的特徴	定性的：公共空間飽和、土地利用変容、日常生活への支障など、観測されたインパクトに基づく。 →高流入エリアへのセンサーの設置 →携帯電話データを活用した分析（「Visitmob」プロジェクト） →携帯電話データ（観光密度・強度指標） →クレジットカード取引データ ※従来の統計調査と、センサーシステムや携帯電話データ（ビッグデータ）を活用した動的な人流分析を組み合わせる形に移行（開発途中）
主要なツール	ゾーニング（減少、維持、成長）、新規ライセンスの発行停止・許可、密度・距離規制。	警察・清掃の強化、市民エージェントの配置、交通規制、データオフィスによる監視。
時間軸	長期的な都市構造の規制。	短～中期的な運用管理（リアルタイム対応）。
データタイプ	静的データ：国勢調査、宿泊施設台帳、都市計画データ。	動的データ：センサー、携帯電話データによる人流分析（開発中）。
財源	宿泊税	宿泊税

* 基本戦略2

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)

白馬村を後世に残していくために各主体が共に守るべきルールを明確化・共有し、地域全体で持続可能な観光地経営を実現する。マナーや環境対策、廃棄物管理などに関する行動基準を策定し、住民・観光客にもわかりやすく自然に伝わるような形で共有する。また、ルールに則った取組を行う観光事業者を評価・認証する制度、そのような事業者が提供する体験や商品を奨励するプラットフォーム等(※)を導入し、持続的な事業運営を促す。

また、白馬村で観光産業を営む場合は、顔の見える関係性の構築やタイムリーな施策や情報提供を行うため、区や商工会、DMOといった組織への加入を促す。

※ 既存の関連計画… 美しい村と快適な生活環境を守る条例(2015.2)

白馬村マナー条例(2025.12)

コラム：【売らない、貸さない、壊さない】

妻籠宿や白川村では、祖先から受け継いだ家屋や土地を保存する活動を通して現在の街並みを維持している。白川村では、「白川郷荻町集落の自然環境を守る住民憲章」に「売らない・貸さない・壊さない」を明記している。一方で過疎化の状況を鑑み、「貸さない」のルールを柔軟に緩和しながら入居者の受け入れを行っていく方針を進めている。



<https://www.visitcopenhagen.com/copenpay>

コラム：【京都観光モラル】

京都市は、観光客に対して禁止事項を呼びかける「マナー啓発」だけでなく、事業者や市民に対しても、互いに大切にしたいことを呼び掛ける「京都観光モラル」を2020年に策定した。特に観光客と接する事業者と共通認識を持つことが重要だとし、京都観光モラル推進宣言事業者の募集・公開を行うとともに、優良事例の紹介や市長表彰を実施。



京都観光モラル

市民生活と観光の調和

地域に貢献するには？
観光客に伝えていくべきことは？



(例) 地域活動への協力、特産物・工芸品の活用
(例) マナー周知、地域の習わしを伝える

質の高いサービス

観光客が感動し、再び訪れたいと思ってくれるサービスとは？



(例) 京都の習わし・文化を学び、季節ごとの風習を取り入れるなど) おもてなしに活かす

環境・景観の保全

自然環境、景観に配慮した取組とは？
京都の美しさの維持・発展に貢献できる取組とは？



(例) 周囲の景観と調和した店舗外装
(例) リサイクル、省エネ

災害対応

“もしも”に備えて、何ができるでしょうか。



(例) 定期的な設備点検
(例) 定期的な災害発生時の対応確認
(例) 発生対策

<https://www.moral.kyokanko.or.jp/>

2-3

科学的な観光地経営の元となる統計整備とモニタリング手法開発

観光政策の効果や地域への影響を定量的・定期的に把握し、データに基づく観光地経営を推進する。まずは白馬村の観光の実態を改めて正しく把握するため、最新のデジタル技術等を効果的に活用しながら観光地経営ビジョンの指標と連動したデータのモニタリング手法の開発等を行う。また、実態に即した精度の高いデータとするためにも、より多くの村内事業者の協力を得ることが重要となる。

基本戦略3

白馬村における観光産業の構造改革

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

通年での観光需要を安定させるため、閑散期の入込客数を冬季に近づけていく。その方策として、特に現在偏りが見られる季節とエリアの分散化、来訪者タイプの分散化に向けて、以下の通りの施策が考えられる。

閑散期である春や秋は一般的にインバウンド(※)からの人気が高く、過ごしやすく美しい季節でもあることから、白馬村での過ごし方を積極的に提案・発信し、グリーンシーズンの白馬のイメージ形成を図る。また、エリアの分散化については、エリア特性を活かし、来訪者特性や受け入れ体制を鑑みながら白馬村内の各所に分散させることを目指す。特に来訪者の受け入れに慣れていないエリアもあることから、エリアにとってプラスになるような仕組みを検討しつつ、適切なターゲティングや受け入れ体制を明記したエリア別ビジョンの作成等を進める。さらに、従来のスキー客や登山客のみではなく、例えばトレイルランやマウンテンバイクなどアクティビティ関連の大会誘致等を行うことで、山岳スポーツの聖地としてのポジションを確立する。その他にも、近年進めているワーケーション(※)やノマドワーカー(※)の誘致等、様々な来訪目的を意識した受け入れを行っていく。これらの施策の推進にあたっては周辺市町村とも積極的に連携を進める。

コラム：【エリア別ビジョンのイメージ】

エリア別ビジョンを作成し、それぞれのエリアの特性を踏まえて方針を設定する。その際、景観づくりガイドラインとの連動も意識すると共に、周辺市町村等とも効果的に連携し、滞在時間の延長を図る。

西エリア

中部山岳国立公園の特別地域を含む山林集落地域、スキー場地域、落倉及び飯田地区の観光地域

【ターゲット】登山、スキーなどのアクティビティを好む方、

よりダイナミックに山岳景観や植物を鑑賞したい方など

【方針】快適で環境負荷の低い索道施設の維持、登山道の適切な管理、プロガイドの育成

中エリア

大糸線沿線の村内中心部。交通・インフラ、商業施設、行政機関等が多数立地。

【ターゲット】利便性の高い環境で快適にリゾートを楽しみたい方など

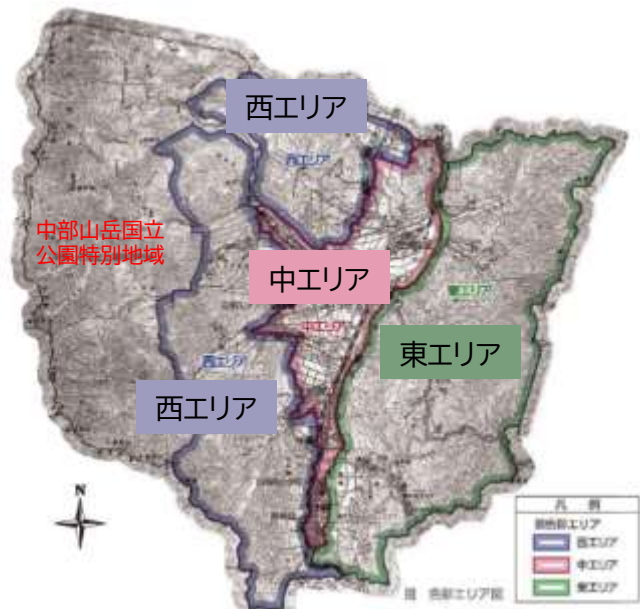
【方針】快適なインフラ整備、景観に合った民家・建物の整備、獣害対策の緩衝帯整備

東エリア

姫川より東側の地区。歴史のある静かな農山村集落が散在。

【ターゲット】リピーター、白馬村の歴史や昔ながらの静かな集落でゆったりとした時間を過ごしたい方、集落の課題解決に寄与したい方など

【方針】インタープリター同伴によるガイドツアー整備、農山村体験コンテンツの整備、顔の見えるネットワークづくり



出典：<https://www.vill.hakuba.lg.jp/material/files/group/8/20250520.pdf>

* 基本戦略3

3-2

観光産業事業者・従事者の労働環境・居住環境・教育環境の整備

観光関連事業の持続的成長を支えるため、事業者の経営基盤強化と従業員の生活環境整備を一体的に進める。具体的には、事業者・従事者の住宅確保に向けた取組、子供の就学支援、相談窓口の設置、DX推進や連携による生産性向上の支援等といった労働・居住環境の改善支援を行う。また、新規参入事業者・従事者に対する白馬村の文化等の教育研修機会の提供等により、経営者・従業員に白馬村に関する理解を深めてもらうための取組や会社を超えたネットワークを構築する支援も行う。

コラム：【熊本県黒川温泉 黒川塾】

旅館の仕事にとどまらない学びの機会として、宿の将来を担うリーダーに向けて旅館組合が開校している塾となる。地域文化や資源を題材とした講義や、自らのキャリアを考える講義を設け、地域を背負って立つ人材の育成を目指している。



出典：<https://www.kurokawaonsen.or.jp/vision2030/>
<https://www.kurokawaonsen.or.jp/recruit/blog/kurokawajuku/>

3-3

ハード・ソフトの付加価値の向上(既存施設への再投資)

観光の質的向上を図るため、既存施設・資産の再投資と有効活用を進める。具体的には、玄関口としての白馬駅の利便性向上、老朽化の激しいスキー場施設への再投資、登山道の継続的な整備、古民家等の保存・活用、廃屋撤去の促進、農地と農村景観の保全等に取り組む。またそれらに関わる教育等を通じて、資源を次世代に引き継ぐための人材を育成する。特にスキー場施設への再投資に関しては、現状把握から早急に取り組み長期的な視点でマネジメントを行う。

3-4

収益性を高めるための仕組みづくりと、利便性・生産性向上を実現するためのDXの推進

観光産業全体の収益性を高めるため、需要の分散化に加え、付加価値の高いオプションや商品の開発等による消費単価の向上、各事業者の経営力を高めるためのタイムリーなデータ(来訪者行動や宿泊需要の予測)提供や支援、DXの推進等による経費削減、自社サイトやDMOを通じた直販強化等による手数料削減等を推進する。

また、地域の持続可能な成長を実現するため、地域全体での観光DX推進により来訪者の利便性向上を図りつつ、業務効率化によって創出された人的リソースによって、対面での交流機会創出により旅行者の満足度と愛着を高める。さらに、農業・飲食業などとの連携や観光関連サービス業の活性化、住宅政策等により従事者が村内に居住できる環境を整える等、域内の経済構造を分解しつつ、経済効果を高める仕組みづくりを推進する。

基本戦略4

世界に通用する白馬の魅力＝HAKUBAローカルの磨き上げ

4-1 HAKUBAローカルの発信とそれらをじっくり楽しむコンテンツの開発

世界水準を意識する一方で、白馬固有の価値や大切に守っていきたい資源や価値＝HAKUBAローカル(例: 民俗発祥の地・登山文化発祥の地であること、複雑な地質構造から全く異なる5つの泉質を有するといった特徴の他、白馬村の自然・歴史・文化・暮らし、食、人など)を明確化・差別化し、それらをしっかりと保全しながら、多くの方に知っていただくためのプロモーションやそれらを実感できるコンテンツづくりを行う。また、現代の働き方やライフスタイルに合った長期滞在プログラムやワーケーション受け入れの環境整備も引き続き行う。

4-2 白馬村の自然環境を後世に引き継ぐための環境対策

ゼロカーボンビジョンの実現に向け、観光と環境保全を両立させるための具体的な施策を進める。省エネルギーの推進、エネルギー管理と自然エネルギーへの転換、CO₂排出量の削減、廃棄物削減など、観光活動全体での環境負荷低減に取り組む。その際、基本戦略2-2白馬ルール(仮)の策定と運用などを通して、環境対策にとどまらないエシカルなマインドの醸成にも取り組む。また、観光事業者によるサーキュラーエコノミー(※)(循環型経済)の実践などを通じて、環境を未来へ継承する地域モデルを構築する。

※ 既存の関連計画… 白馬サーキュラービジョン(2021.10) 白馬村ゼロカーボンビジョン(2022.1) 白馬村ゼロカーボンロードマップ(2024.5)

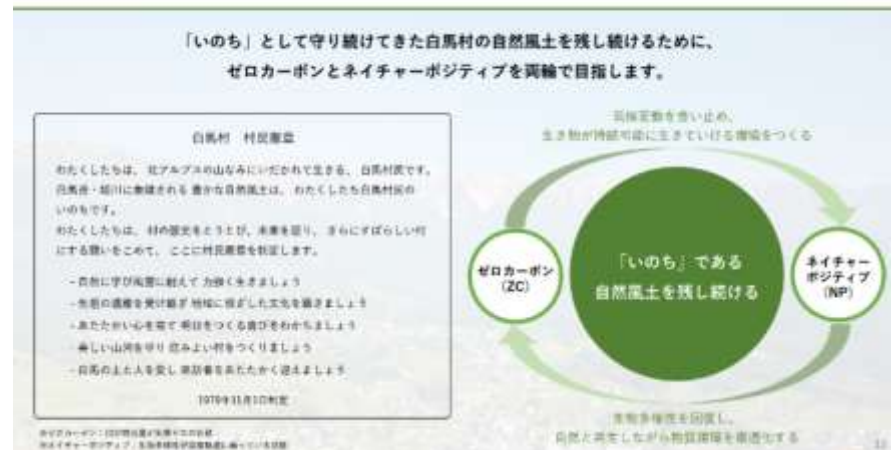
コラム：【白馬サーキュラービジョン、白馬ゼロカーボンロードマップ】

「サステナブルを遊ぶ、企む、つくる。」がコンセプトの
白馬サーキュラービジョン



<https://www.vill.hakuba.nagano.jp/greenworkhakuba/vision/>

白馬村の目指す未来 2050年までの目標を示した白馬ゼロカーボンロードマップ



<https://www.vill.hakuba.lg.jp/material/files/group/2/20240830itibushuusei-roudomappu-kyouyouyou.pdf>

* 基本戦略4

4-3

多様な来訪者の受け入れ環境整備

訪れる人々の多様な文化的背景や価値観に対応した受入環境を整備する。アクセシブルツーリズム(※)の推進、言語・食(ヴィーガン、アレルギー対応等)・LGBTQ・宗教などへの理解と可能な対応、わかりやすい情報発信等に努める。また、危機管理体制の強化に取り組む。

コラム：【「インバウンド対応力向上ガイドライン ～海外のお客様からも地元からも選ばれるために～」】

京都市内で観光客を接遇する店舗や施設を対象に、京都を訪れる外国人旅行者の満足度を高めつつ、地元の方々からも歓迎される、持続可能な経営を実現していくために、現場での対応力を向上するための改善行動を整理。

<https://www.kyokanko.or.jp/news/20250312/>



コラム：【飛騨高山のヴィーガン弁当プロジェクト】

飛騨高山では、多様な宗教・文化的背景を持つ旅行者が訪れることを踏まえ、ヴィーガン食品を使用した弁当を開発・販売し、食の多様性と文化への理解に取り組んでいる。

https://www.hidatakayama.or.jp/special/detail_454.html



4-4

ターゲットとの関係構築を意識した戦略的なプロモーション

来訪者数の増加を目的とする従来型の集客から脱却し、来訪者の質を重視した集客と来訪者との関係性構築の仕組みづくりを重視する。マーケティング・プロモーションにおいては従来以上にターゲットを意識し、データの把握と共にCRM(顧客関係管理)等も実施する。白馬村のコミュニティ、環境を大事にしたいだけの意識の高い層を重視し、それらの層に届く戦略的な情報発信・プロモーションを推進する。

コラム：【フランス・リヨンの利便性の向上と顧客情報の管理】

フランスのリヨン観光局では、観光局が収集しているデータと、民間の観光関連事業者が持つデータを収集・蓄積するCRMツール「ONLYLYON Experience」を2019年に構築し、シティカードの利用データ、宿泊状況やイベント関連データ、交通データ等を収集・分析。収集したデータはマーケティング活動に活用し、旅行者に対して近くのレストランや非混雑エリアの情報を勧めたりと、快適な滞在につながる取組を行い再来訪を促している。

<https://shop.visiterlyon.com/lyon-city-card>



4-5

観光財源の効果的な活用とガバナンス構築

観光財源を効果的に活用する仕組みを構築した上で、持続可能な観光運営体制を整える。また観光地経営会議の機能を強化し、観光財源の使途を検討する他、毎年の成果や課題を定量的・定性的に把握し、取り組みの検証を行うこととする。

4-6

ビジョンを実現するための観光推進体制の強化と観光推進組織の改革

白馬村の観光地経営を担う多様な主体が連携し、役割を分担しながら一体的に推進する体制を構築する。また、村、観光協会、DMO、事業者、周辺市町村、県などの組織同士が連携し、計画的なプロジェクト推進を図る他、DMOについては組織強化を図りビジョン実現のための中核組織と位置付け、業務の適正規模やそれに応じた予算規模等も改めて検討を行う。また、複数存在する観光推進組織のあり方や会費負担についても望ましい形を検討し、必要に応じて整理を行う。

* キックオフプロジェクト

全施策の中でも特に先駆けて取り組むべきプロジェクトは以下の通りである

望ましい観光・開発の在り方の検討

関連施策: 2-1 適切な開発

白馬村の環境・自然、地域産業、地域社会、来訪者にとって適切な観光・開発の在り方の検討を行う。早急に方向性の検討を行った上で、具体的な施策の実行を目指す。

白馬の観光に関わるコミュニティの構築

関連施策: 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)
4-6 ビジョンを実現するための観光推進体制の強化と観光推進組織の改革

白馬村の観光に関わる主体が多様化してきている中、関係者が責任を持って関与する仕組みを早急に構築する。
具体的には、外部資本企業も観光地経営に関わる仕組みづくり、村内に複数ある既存の観光関連組織の見直し検討等を進める。

村内の主要インフラ・観光関連設備等の現状把握

関連施策: 3-3 ハード・ソフトの付加価値の向上(既存施設への再投資)

村内の主要インフラ(道路、上下水道、登山道等)や観光関連設備の老朽化が進んでいる現状を踏まえ、早急に現状把握・今後のロードマップ整理と資金の検討を行う必要がある。

データ収集・分析体制の強化

関連施策: 2-3 科学的な観光地経営の元となる統計整備とモニタリング手法開発

現状を把握し適切な観光指標を設定するために必要なデータを洗い出した上で、それらを収集・分析・公表するための仕組みを整備する。また、宿泊税の徴収や納税に際して収集すべきデータについては早急に検討を行う。

宿泊施設の基礎データ	施設タイプ、営業日数、部屋数、ベッド数
宿泊客データ	人数(価格帯別)、居住地、来訪目的

観光財源の効果的な活用とガバナンス構築

関連施策: 4-5 観光財源の効果的な活用とガバナンス構築

4-6 ビジョンを実現するための観光推進体制の強化と観光推進組織の改革

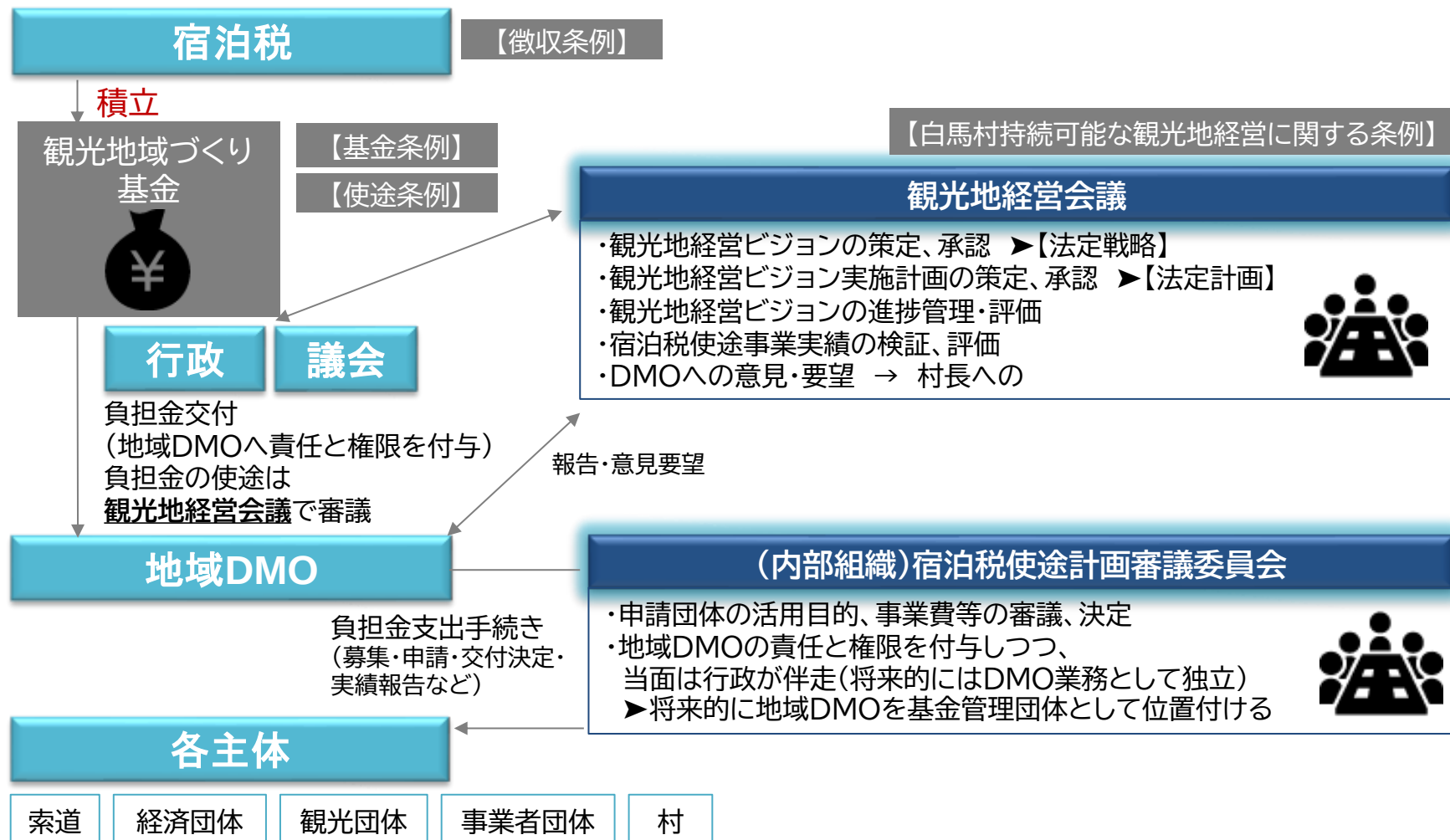
令和8年から導入される宿泊税について、取り急ぎ充当すべき事業を検討する。また、受益者負担の観点からより幅広い主体から徴収できる観光財源のあり方や、既存の宿泊税の税額や定率制への変更、宿泊税では充当できないプロモーション費用を創出するための負担金の検討など、より効果的な観光財源の検討を行う。

第5章 推進体制と財源



* 宿泊税管理のガバナンス

- ✓ 2026年6月より宿泊税制度を導入(長野県も同時)
- ✓ 本ビジョンは、宿泊税の使途条例(「白馬村持続可能な観光地経営に関する条例」)の中で定められた法定戦略であり、本ビジョンに記載された内容の実現のためには、宿泊税を用いることができる。
※ 本ビジョンのために用いる予算は、必ずしも宿泊税のみではない。
- ✓ 本ビジョンに記載された内容は、DMO内に設置予定である「宿泊税使途計画審議委員会」により運用される。
- ✓ 本ビジョンに記載された内容の進捗確認は、観光地経営会議において行われる。



宿泊税使途の基本方針と想定する事業例

1. 観光客の利便性・満足度向上に資する事業

- ・ 観光インフラ（二次交通、観光DX、観光コンテンツ等）の整備
- ・ 魅力あるまちづくり（観光人材育成、景観向上・修景整備、滞在空間、ユニバーサルデザイン等）

2. 観光客が訪れることで生じる自然環境や住民生活へのマイナスの影響を抑えるための事業

- ・ 環境保全（観光に起因するゴミ・CO2対策、自然環境整備等）

3. 徴収・運用の仕組みづくり

- ・ 宿泊税の徴収・運用に係る経費

4. 中長期的な戦略／計画の設定

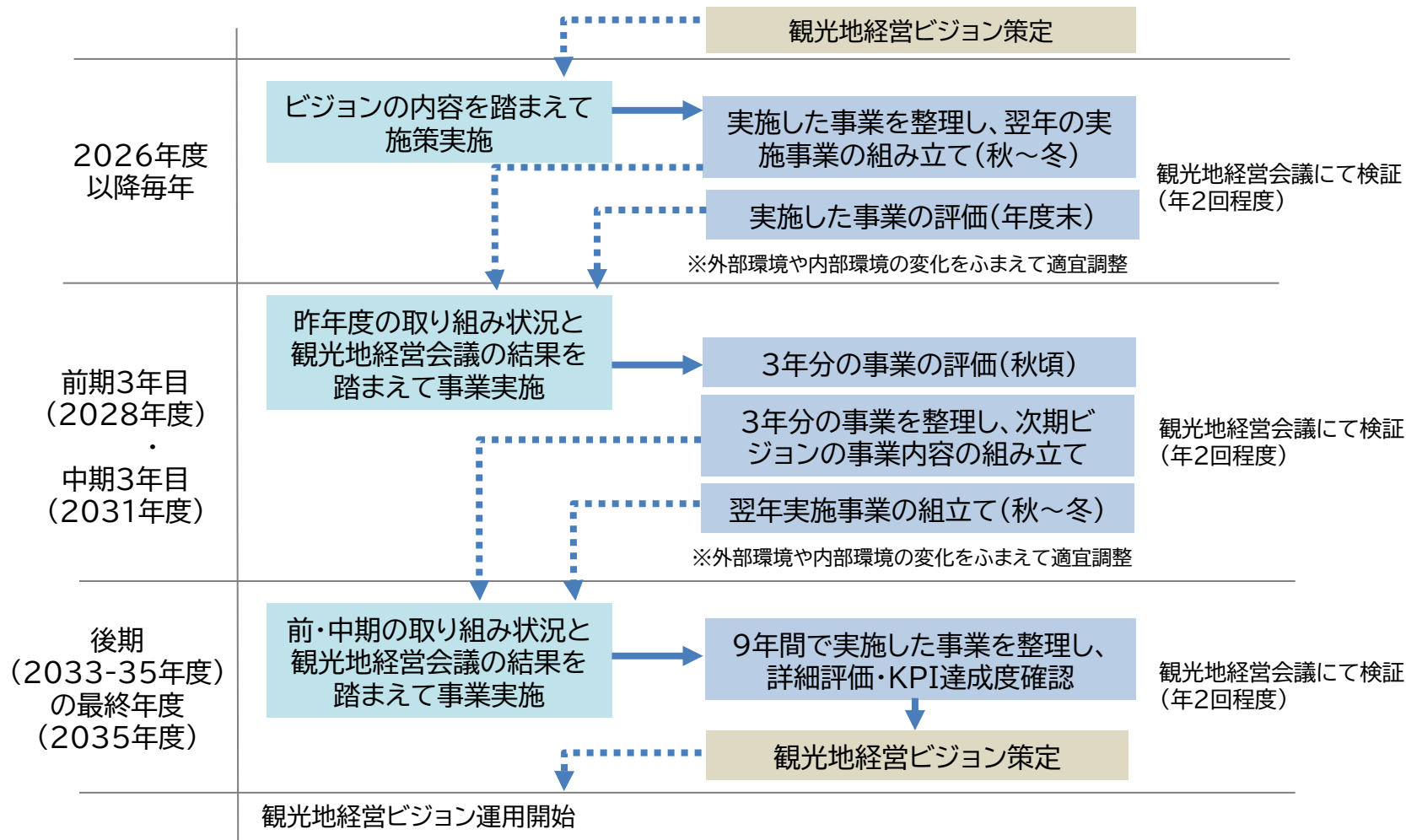
- ・ 各種統計調査、観光地経営ビジョンの作成

5. 観光リスクマネジメント

- ・ 災害・疫病などの観光客向け対策（防災情報の多言語化、避難所整備、感染症対策）
- ・ 観光客のマナー向上や滞在中の安全に関する事業（救急・消防・医療体制の確保）

* ビジョンの管理

ビジョンの管理・評価対象	概要	実施時期	実施者
ビジョンに基づく施策	施策の進捗状況の確認・検証 各戦略の目指す到達点を達成できたかどうか 次年度の戦略検討	毎年(秋頃) 毎年(年度末)	観光地経営会議
負担金	宿泊税使途実績・負担金による事業の評価	毎年(年度末)	観光地経営会議
KGI・KPI(成果指標)	数値の把握・数値目標の達成状況 数値の把握方法・数値目標の設定の妥当性確認	毎年(年度末) 適宜	観光地経営会議



* 推進体制

✓ 行政・観光地経営会議・白馬村観光局・観光関連事業者や住民等が中心となり、観光地経営ビジョンを推進

