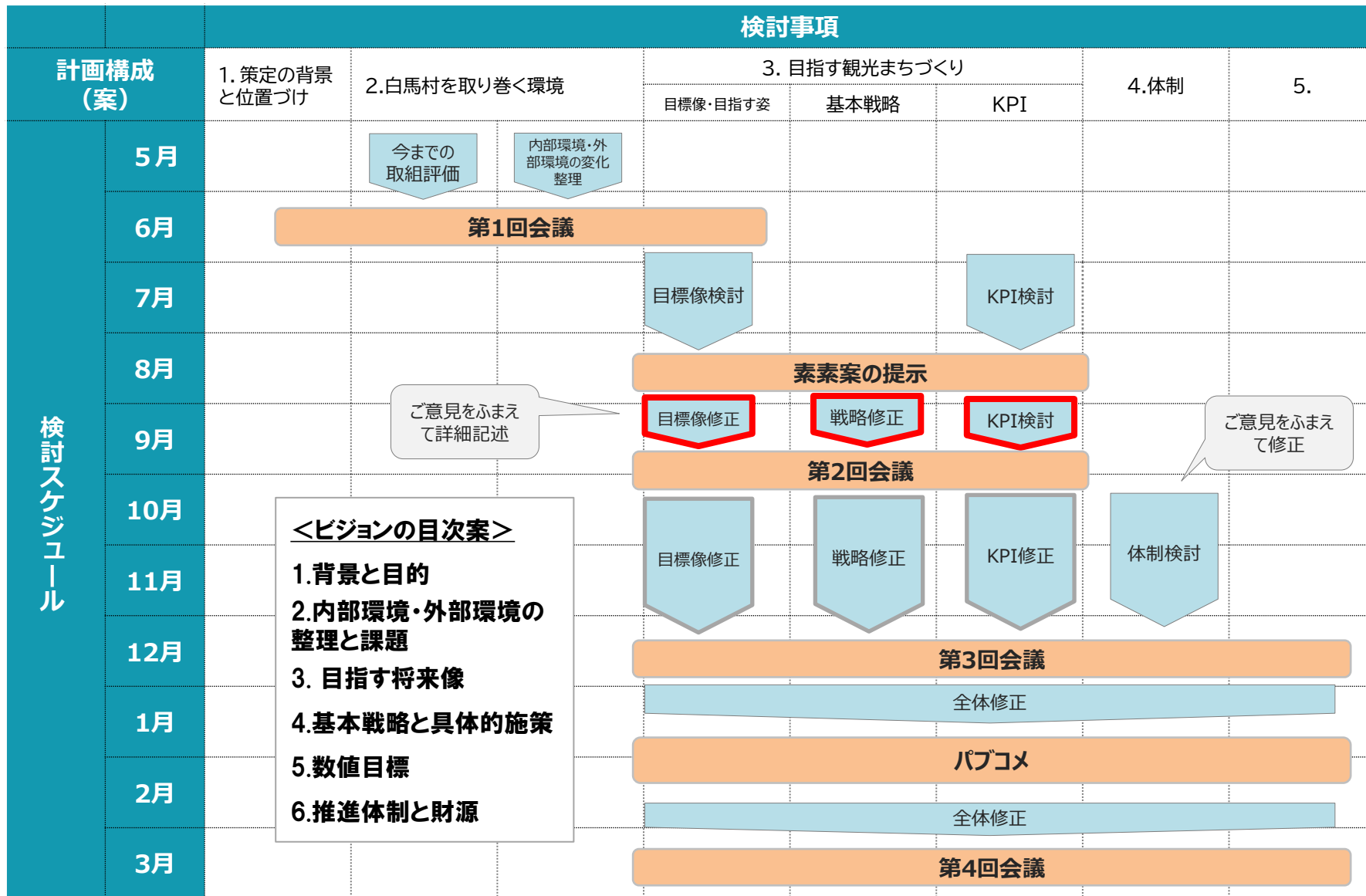


白馬村観光地経営ビジョン 案

ビジョン構成と策定スケジュール(改訂)

- ✓ 2025年度を通じて、次期白馬村観光地経営ビジョンを作成する。
- ✓ なお、会議の具体的な時期や検討事項は、状況に応じて変更となる可能性がある。



第1回観光地経営会議 議論のポイント

第1回観光地経営会議 意見のまとめ

✓ 大きく分けて、5つの分野にわたる意見が挙げられた。

① 観光のコントロールの必要性

1-1. キャパシティコントロールの必要性

【観光客数のコントロールによる
住民生活・環境の保全】

- ・ 入込目標数を明確に設定し、それに基づいて交通、施設、上下水道などのインフラを整備
- ・ 想定来訪者数をもとに地域のキャパシティを設定する必要性

1-2. 資本構造改善の必要性

【事業者・観光開発のコントロールによる
地域経済・コミュニティの保全・活性化】

- ・ 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。利益が地域内で循環する仕組みづくり。
- ・ 目先の利益を追求したバランスの悪い開発
- ・ 地元企業の体力強化・育成
- ・ 外国資本による土地買収
- ・ 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
- ・ フリーライドしている人が多すぎる

1-3. 都市計画との連動の必要性

【事業者・観光開発のコントロールによる
住民生活・環境の保全】

- ・ 都市計画についての検討・情報共有が不十分
- ・ 都市計画や開発計画、ゾーニング等と連動した制度設計が必要
- ・ 土地利用規制の強化が急務
- ・ 持続可能なリゾートとしてのマスタープラン構築が必要
- ・ 開発と公共性とのバランスを図る仕組みが必要
- ・ 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

1-4. 観光客の意識醸成の必要性

【観光客の質・マナーのコントロールによる
住民生活・環境の保全】

- ・ マナー違反が見られる現状
- ・ 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必要性

第1回観光地経営会議 意見のまとめ

② 資源の見直し・新たな活用の必要性

2-1. 季節変動解消の必要性

【特定の季節・資源への依存解消】

- ・ 根本的な課題はシーズンリティの強さにある
- ・ 主要インフラの老朽化に対応するためには、通年化を図り事業者の収益向上を促進することが必要
- ・ 世界水準の四季型リゾートを目指し、夏季の観光コンテンツ開発の詳細を決めるべき(誰が担い、どのように実現するのか)

2-2. 多様な資源活用の必要性

【資源の幅を広げる・面的な観光振興】

- ・ 東山の文化を活かした観光の在り方
- ・ 登山文化を守るため、「道」の保全が急務
- ・ 日常風景を観光資源と捉える際の調和の必要性

2-3. 白馬らしさの表現の必要性

【地域の価値の明確化と地域ブランディング】

- ・ 「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性
- ・ 白馬らしさの表現・共有の必要性
- ・ 景観や田園風景、人とのつながりが重要
- ・ 「アクティブに楽しむ姿勢」がこの地の魅力。自然と共に生きる白馬ならではの魅力を大切にすべき。
- ・ 白馬の自然環境の豊かさ、それを育んできた里山文化を大切にすべき
- ・ 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発展する可能性
- ・ 白馬の資源である人の温かさを活かしながら、地域に長く関わってもらえるような仕組みを作るべき
- ・ 「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

③ 住民の意識醸成、居住環境整備の必要性

【観光が盛んな白馬村ならではの暮らしの良さを感じ、観光を自分ごとと捉える住民増加】

- ・ 観光と関わりが薄く、観光に関わっている実感がない住民の存在
- ・ 住環境を一体として考える必要性
- ・ 質の高い暮らしを住民が享受できることが地域の豊かさの基盤
- ・ 移住者の子供の教育環境向上の必要性

④ インバウンド受け入れ体制強化の必要性

【国際的な観光地としての基盤づくり】

- ・ 地域全体での英語力向上や中国語対応など、言語面での対応
- ・ 国際的な観光地としての基盤づくりの必要性

⑤ リスク管理・推進体制構築の必要性

【持続可能な組織(体制・財源)、まちづくり】

- ・ 財源確保が必要(宿泊者だけでなく日帰り客への対応も含む)
- ・ 行政と民間の役割分担が明確で遂行責任が曖昧
- ・ 天候・世界経済・災害の影響低減

次期計画を検討するにあたっての課題・視点

○ 課題・視点

- ✓ 現計画の施策のうち、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」「地域全体での白馬ブランドの構築」、等の項目は課題が多いと言える。
- ✓ 内部環境・外部環境の変化を踏まえて次期10年に必要な施策を検討する必要がある。

<参考> 内部環境・外部環境の変化を踏まえたSWOT分析

	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(緑、雪質) ・圧倒的な自然景観 ・恵まれた地理的条件(東京からのアクセス) ・多様な宿泊施設 ・堅調な冬季の観光と高いリピート率 ・魅力的な「人」 ・縄文時代からの歴史文化	弱み(Weakness) ・域内での移動がしづらい ・飲食施設数が少ない ・食のイメージが弱い ・夏と冬の繁閑差が大きい ・天候に左右される(アクティビティ、景観等) ・西山に来訪者が集中
外部環境	機会(Opportunities) ・サステナブルへの意識の世界的な高まり ・DXの進化 ・スキー以外を目的とする観光客増加 ・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の国内外における高まり ・宿泊税導入による財源確保 ・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選出によるブランドイメージ強化・認知度向上への期待	脅威(Threats) ・政治不安、国際情勢不安 ・人口減少・高齢化等による国内旅行市場の縮小 ・人口減少と人手不足(2030年問題) ・観光関連エリア(別荘地・商業地)の地価高騰 ・開発の進展による自然破壊のリスク ・気候変動によるスノーシーズン・自然への影響 ・自然災害等のリスク増加 ・地域外(特に海外)からの投資や無秩序な開発 ・メディアによるオーバーツーリズム報道 ・観光客の増加や観光開発等による地元住民への影響

目標像・基本戦略・指標の検討

目標像の考え方

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(案):

※理想とする姿を因数分解して明確に示すことが必要

「白馬ならではの」を磨き上げることが、結果的に世界で唯一無二の地域へ

目標像:●●●(次ページ参照)

10年後の白馬は…

「白馬ならではの」
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・
空間を共有
している

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
できている

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

目標像案(議論のポイント①)

- ✓「世界水準」「持続可能」という言葉を入れるかどうか
- ✓ 重要な要素としては、住民、コミュニティ、誇り、白馬らしさ(ローカル)
- ✓ 誰もが覚えられるように、あまり長くない方がよい

- 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(第一弾案)**
- ② **類まれな山岳リゾートの価値を未来につなげ、地域の誇りを共創するマウンテンリゾート**
- 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**
- 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～**
- 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**
- 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**

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通り。

JSTS-D(日本版持続可能な観光ガイドライン)についてはp11、12参照

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)	外部事業者による無秩序な開発	乱開発が進み、白馬らしい雰囲気なくなる	適切な開発コントロール
	一部エリアの混雑や来訪者のマナー違反	来訪者の満足度低下	定期的なモニタリングの実施
	住民への発信や合意形成の不足	地価や家賃の高騰により住民が住みづらくなる	白馬ルール(仮)の策定
	災害の増加に伴うリスクマネジメント	住民への負担増や住みやすさの低下等により転出者の増加	インナーキャンペーンの強化
	財源不足	災害時の被災者の増加、住民への影響	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	住民に負担がかかり不満増加	宿泊税を活用したインフラ整備
	地元事業者の体力低下・後継者不足	観光従事者減少、人手不足によるサービス悪化	夏季や西山以外のコンテンツ開発
	季節変動が大きく収入が不安定	事業承継希望者も減少	従事者の居住環境や労働環境改善
	地域内の経済波及効果が限定的 (外部流出?)	顔の見えない事業者・来訪者が増え治安が悪化	従事者の居住環境整備
	フリーライダーの増加		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	文化資源や集落の消滅	東山エリアの関係人口育成
	一部エリアでの住民と観光客との軋轢	白馬村らしい景観の減少	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	魅力の低下と観光客・住民離れ	CO2削減や廃棄物削減
	気候変動による自然環境の変化	利用者満足度の低下や事故の発生	宿泊税や寄付の実施による整備強化
		過度なOT報道により白馬が敬遠される	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。**

【参考】日本版持続可能な観光ガイドライン(JSTS-D)とは

- ✓ 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。

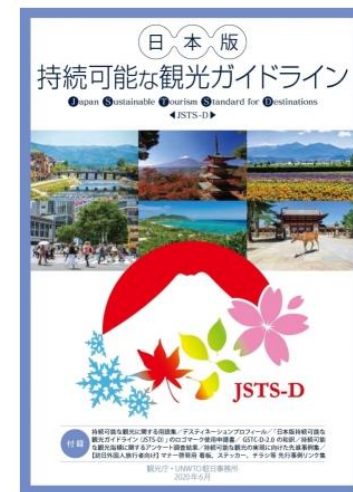
JSTS-Dに取り組む地域かつ、国際認証と表彰を受けている地域・団体

【「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精神の継承」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>

【参考】日本版持続可能な観光ガイドライン(JSTS-D)とは

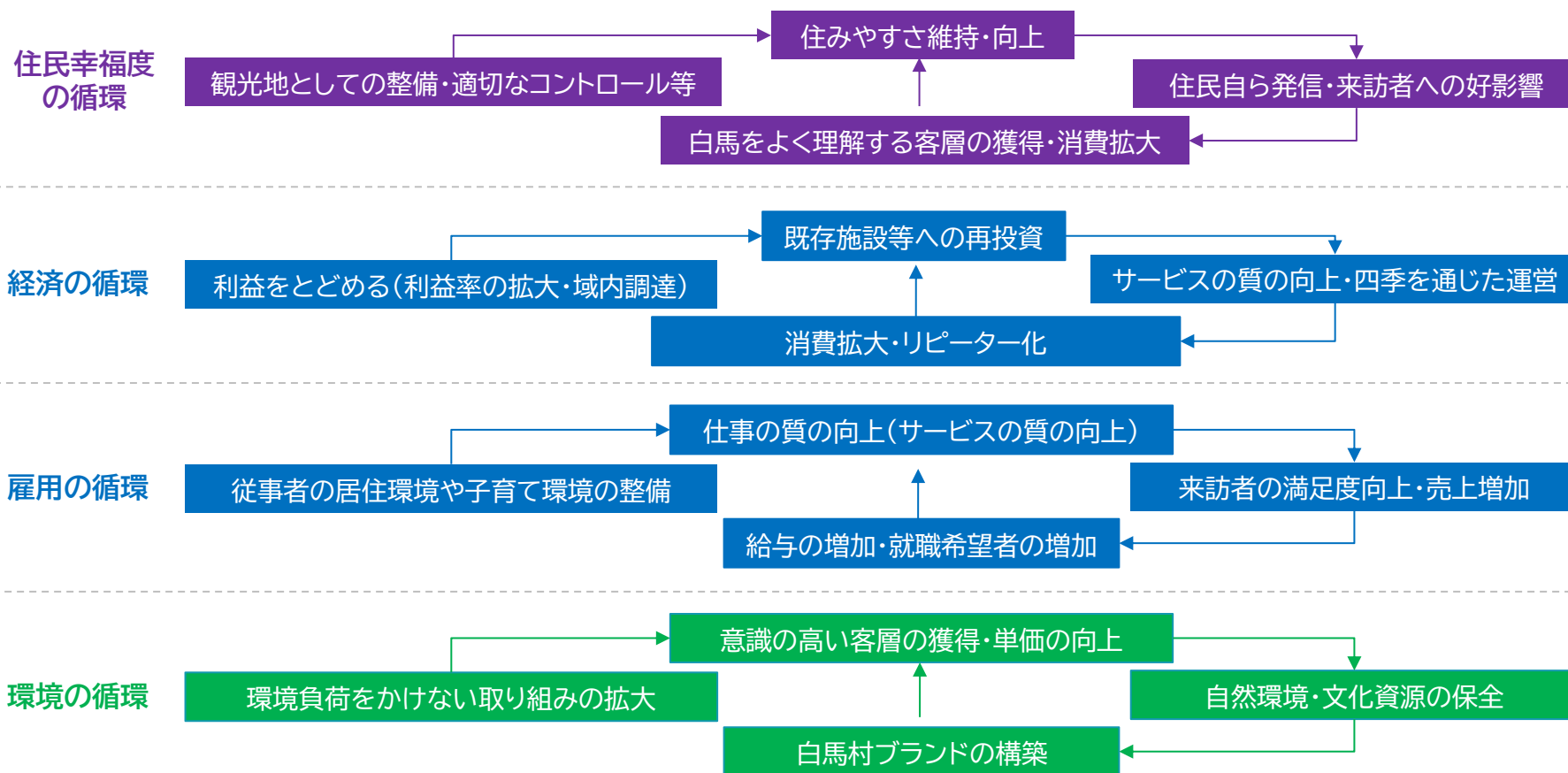
- ✓ 観光地向けに開発された指標GSTC-Dは、4つの分野、合計38の大項目・174の小項目が設定されている。各分野と、掲げられた項目の例は次のとおり。JSTS-Dでもこの分類に基づき整理がされている。
- ✓ 4つの分類に基づき、白馬村観光地経営ビジョンを検討する上でのシナリオ整理を行った。

分類	課題や脅威
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)	<u>A(a) マネジメントの組織と枠組</u> A1 デスティネーション・マネジメント(観光地経営)戦略と実行計画/A2デスティネーション・マネジメント(観光地経営)の責任/A3モニタリングと結果の公表/A4観光による負荷軽減のための財源 <u>A(b) ステークホルダーの参画</u> A5事業者における持続可能な観光への理解促進/A6住民参加と意見聴取/A7住民意見の調査/A8観光教育/A9旅行者意見の調査/A10プロモーションと情報 <u>A(c) 負荷と変化の管理</u> A11旅行者の数と活動の管理/A12計画に関する規制と開発管理/A13適切な民泊運営/A14気候変動への適応/A15危機管理/A16感染症対策
社会経済 (事業者、経済効果、治安、受け入れ環境整備)	<u>B(a) 地域経済への貢献</u> B1観光による経済効果の測定/B2ディーセント・ワークと雇用機会/B3地域事業者の支援と公正な取引 <u>B(b) 社会福祉と負荷</u> B4コミュニティへの支援/B5搾取や差別の防止/B6地権と使用権利/B7安全と治安/B8多様な受入環境整備
文化 (文化遺産の保護・活用)	<u>C(a) 文化遺産の保護</u> C1文化遺産の保護/C2有形文化遺産/C3無形文化遺産/C4地域住民のアクセス権/C5知的財産 <u>C(b) 文化的場所への訪問</u> C6文化遺産における旅行者の管理/C7文化遺産における旅行者のふるまい/C8観光資源の解説
環境 (自然遺産の保全、省エネ、廃棄物(気候変動))	<u>D(a) 自然遺産の保全</u> D1自然遺産/D2自然遺産における旅行者の管理/D3自然遺産における旅行者のふるまい/D4生態系の維持/D5野生生物の保護/D6動物福祉 <u>D(b) 資源のマネジメント</u> D7省エネルギー/D8水資源の管理/D9水質 <u>D(c) 廃棄物と排出量の管理</u> D10排水/D11廃棄物/D12温室効果ガスの排出と気候変動の緩和/D13環境負荷の小さい交通/D14光害(ひかりがい)/D15騒音

目標像における用語の定義(持続可能)

白馬村にとっての「持続可能」とは？

- 住民・事業者・観光客等白馬に関わるあらゆる主体が共に白馬の将来を見据えた意識を持つこと
- 外部要因(世界経済、天候等)の影響を大きく受けないこと(=レジリエントな地域)
- 得られた利益が地域内で循環すること
- 常にモニタリングしながら、適正にコントロールすること(自然環境、居住可能面積、インフラ、住民の意識等の面から)
- 働く人が快適に暮らせること、安心して子育てできること
- 住民が心地よい暮らしができること(=その姿が観光客にも魅力的に映る)
- 自然と共に生きる白馬村であること(その自然と共に生きる「住民」も魅力的であり続けられること)
- これらを見越して各主体がそれぞれの役割を担うこと



目標像における用語の定義(世界に誇れる白馬らしさ)

白馬村にとっての「世界水準」/「世界に誇れる水準」とは？

- ★住民自身が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っている
- ★地域らしさを継承しつつ、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)
 - 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(環境対策は今やベーシックニーズ)
 - 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	・複数の、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 ・質の高い農産物	・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 ・農産物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、小学生時代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・雄大な景観 ・世界屈指の雪質(パウダースノー) ・歴史・里山文化・民宿発祥であり山岳&スキーガイド(人) ・特徴的な泉質&山岳景観を楽しめる模倣不可能な温泉	・唯一無二の白馬の自然・文化資源を深く楽しめる仕組みづくり(人) ・温泉×泉質×景観(再投資)等による温泉の差別化
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) ・HAKUBA VALLEY TOURISM(広域連携)	・DMO(行政)と事業者や住民との連携体制の強化 ・現状を把握するための統計整備
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 ・HAKUBA CIRCULAR VISION ・白馬村宿泊イノベーションチームの活動 ・UN Tourismベスト・ツーリズム・ビレッジに選出 ・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と、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。

目標像における用語の定義(参考)

【事例】環境対策(コペンハーゲン)

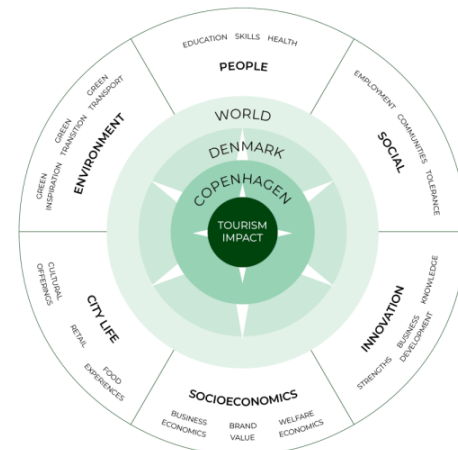
【Copenhagen, All Inclusive(2024-2030)】

●ビジョン:観光は世界をより良くするものでなければならない

- ①コペンハーゲンの観光は、グリーン・トランジションをローカル・グローバルに加速させる
- ②観光は豊かな出会いと持続的な価値を創造する。
- ③コペンハーゲンの観光は、より多くの人々のためにより大きな社会経済的価値を生み出す

●コペンハーゲンコンパス

観光が持つ幅広い社会的価値を理解し発展させるために、観光地が生み出す広範な構成要素を6つ(人、社会、イノベーション、経済、都市生活、環境)に整理した「コペンハーゲン・コンパス」を作成。



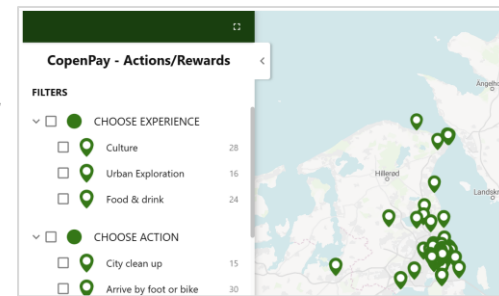
【Planet Copenhagen Manifest】

- ✓ 社会的、経済的、環境的側面における持続可能な発展への貢献を共通の課題と捉え、観光業界が中心となり5つの目標を掲げた共通マニフェストを作成

- ① 世界で最も持続可能な観光地を創造します
- ② 環境に優しい観光地としてゲスト評価でNo.1を目指します
- ③ 地元から強く支持される観光開発を創造します
- ④ 持続可能性をビジネスに変え、またその逆も行います
- ⑤ 気候、環境、自然における野心的な地域目標および国家目標を達成するための共同責任を負います。

【Copen Pay】

- ✓ 自転車を使う、街の維持管理に協力する、都市型庭園で活動する、電車でコペンハーゲンに行く、長期滞在するといった行動をとった観光客に、無料のランチ、ボートツアー、自転車レンタル、美術館の割引などの特典を提供



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

【事例】利便性の向上と顧客情報の管理(リヨン)

- ✓ 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。分析結果は、毎月のレポートや説明会等でフィードバック。
- ✓ 収集したデータはマーケティング活動に活用。例えば位置情報を活用し、シティカードで美術館を利用した旅行者に対して近くのレストランを勧めたり、混雑する場所を避けて、混雑していない他のエリアの情報を提供して誘導。

Lyon City Card 24h	Lyon City Card 48h	Lyon City Card 72h	Lyon City Card 96h
Adult €26.90	Adult €35.90	Adult €44.90	Adult €53.90
Adult (+ airport transfer) €49.00	Adult (+ airport transfer) €58.00	Adult (+ airport transfer) €67.00	Adult (+ airport transfer) €75.00
Student €25.00	Student €34.00	Student €43.00	Reduced €52.00
Reduced €25.00	Reduced €34.00	Reduced €43.00	Junior (from 4 to 15 years old) €42.00
Junior (from 4 to 15 years old) €21.00	Junior (from 4 to 15 years old) €27.00	Junior (from 4 to 15 years old) €35.00	

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

指標設定の考え方(議論のポイント②)

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)	
		持続可能な観光に対する満足度		
	社会経済	白馬村への誇り・愛着度	消費単価	白馬村の観光産業での 継続従事希望
	文化	生産年齢人口の継続居住希望	推奨度(ネットプロモータースコア)	
	環境	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		地価	リピーター率	仕事の満足度
			宿泊比率・滞在日数	DMO職員満足度
			観光入込客数(バランスを確認)	
			満足度	
			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
各主体同士の信頼度や関係性を把握		来訪者の受け入れ意向		
		事業者の印象		

※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

基本戦略(案)(議論のポイント③)

		具体的施策イメージ	既存の関連計画
基本戦略1	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 例: バス路線の再整備、デマンドタクシーの利便性向上、CRMと連動した交通パス(シティカード)の発行、EVバイクや自転車移動の促進など	
	1-2	白馬村ならではの特徴的な教育の実施 例: 高度な語学教育・現場と連動した白馬ならではの教育の実施(子供の頃からの観光現場での実践)、世界とつながる教育	
	1-3	巻き込み型の文化資源の活用と保全 例: 東山エリアでのガイド付きツアーの実施、集落維持支援サポーター制度の構築、	
	1-4	インナーブランディングの充実 例: レジデンスカードの導入、住民向けの優待プログラムの募集や周知、観光施策・観光の効果・観光財源の使途などの情報共有	
	1-5	来訪者・住民の双方を守る災害・防犯対策 例: 各主合同防災訓練等の実施、簡易BCPの策定支援や見直し、災害時を想定した情報共有の仕組みづくり、警察とも連携した防犯対策	観光防災マニュアル
基本戦略2	2-1	適切な開発コントロールの仕組みづくり 例: 都市計画マスタープラン・景観計画をふまえ、無秩序な開発をコントロールする仕組みの検討	白馬村都市計画マスタープラン 景観計画
	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) 例: 白馬を後世に残していくために各主体が守るべきことを明確化・共有	マナー条例
	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 例: 現状数値の把握、最新技術を使った統計システムの整備、指標と連動したモニタリング手法の開発など	

基本戦略(案)(議論のポイント③)

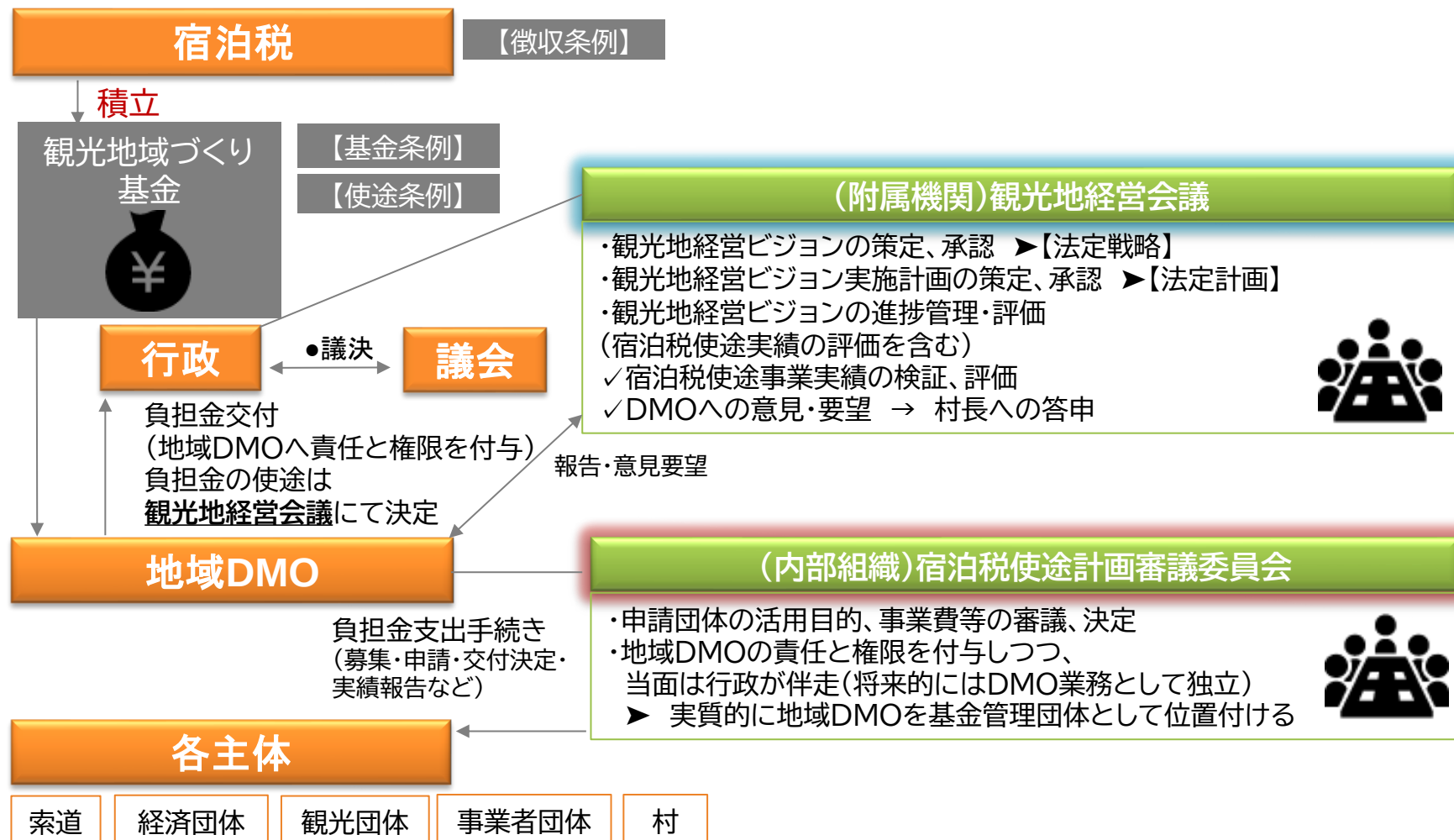
基本戦略3 白馬村における観光産業の構造改革	3-1	多様な季節・エリアの魅力づくりによる閑散期対策の強化 例:閑散期コンテンツの強化、エリア別ビジョン、周辺市町村との連携、山岳景観を楽しむ空間づくり、通訳ガイドの育成、こどもガイドの育成
	3-2	観光産業従事者の労働環境・居住環境・教育環境の整備 例:外国人労働者等の住宅支援、相談窓口の設置、研修機会の提供、DX推進や連携による生産性の向上など
	3-3	ハード・ソフトの付加価値の向上(既存施設への再投資) 例:玄関口としての白馬駅の整備、スキー場の再投資、登山道の整備、古民家等の保存・活用、廃屋撤去の促進、農地の保全など
基本戦略4 世界に通用するHAKUBAローカルの磨き上げ	4-1	白馬ローカルをじっくり楽しむコンテンツの開発 例:ワーケーション、集落サポーターなどの関係人口増加に向けたプログラムの構築、温泉資源の保全・活用、食の魅力づくり
	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 例:省エネ、エネルギー管理、自然エネルギー切替、CO2削減、ゴミ削減、サーキュラーエコノミー等
	4-3	多様な来訪者の受け入れ環境整備 例:アクセシブルツーリズムの推進、外国語対応、ヴィーガン、LGBTQ、様々な宗教への理解と可能な範囲での対応、わかりやすい情報発信など
	4-4	ターゲットとの関係構築を意識した効果的なプロモーション 例:来訪者の量ではなく質を意識した関係構築の仕組みづくり、ターゲットを意識したマーケティング・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 例:観光財源を効果的に活用する仕組みづくり、観光地経営会議の機能強化
	4-6	ビジョンを実現するための観光推進体制の強化 例:各主体の役割分担の明確化、組織同士の連携促進、DMOの機能強化、 周辺市町村や県との連携

ゼロカーボン
ビジョン

白馬サーキュ
ラービジョン

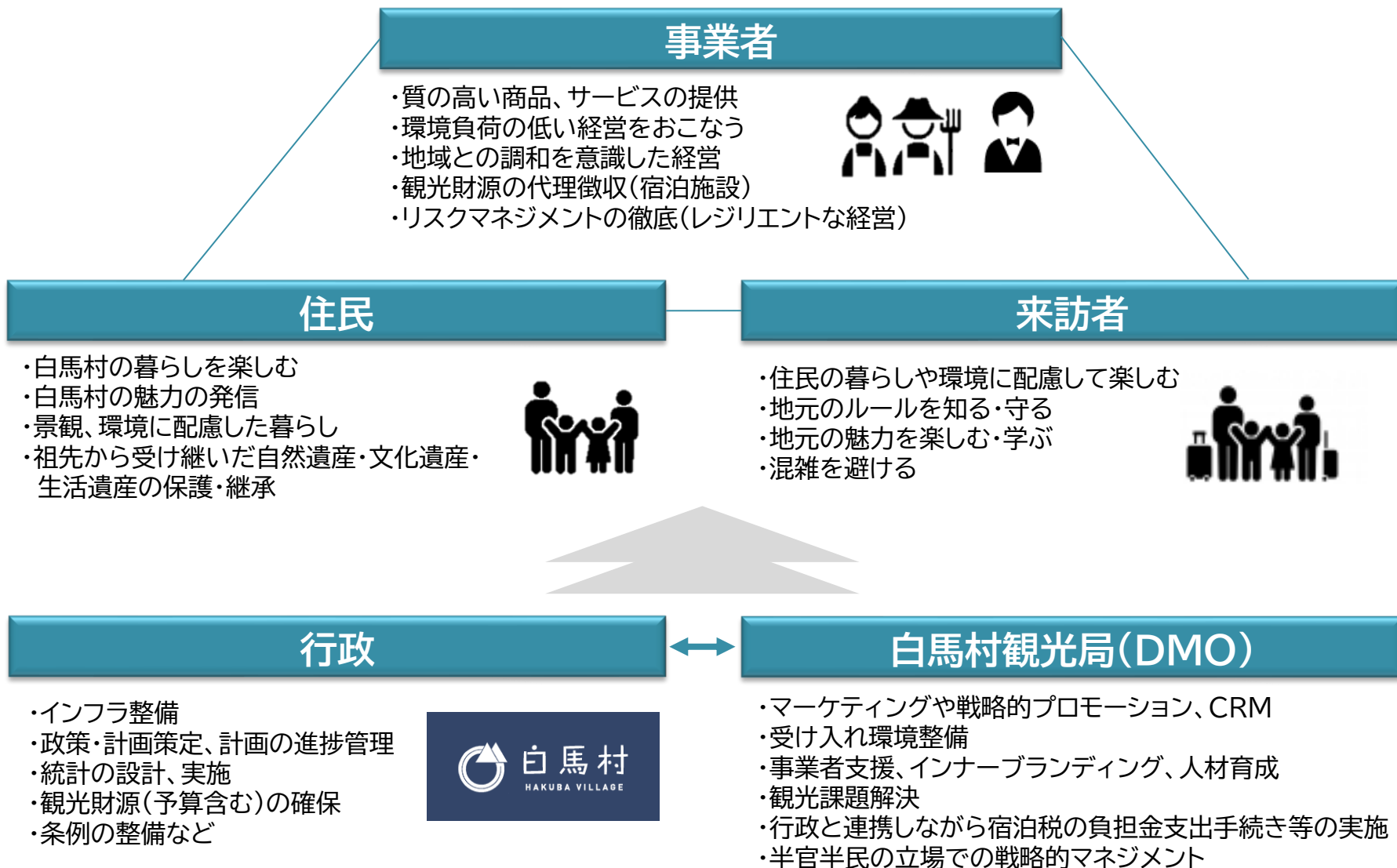
宿泊税管理のガバナンス

- ✓ 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。



各主体の役割分担(案)

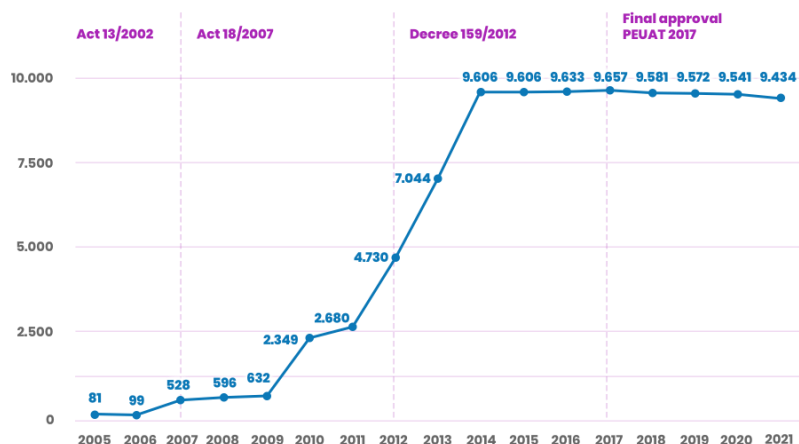
✓ 行政・観光地経営会議・白馬村観光局・観光関連事業者や住民等が中心となり、観光地経営ビジョンを推進



【参考】開発規制や混雑エリアのコントロール(バルセロナ)

Pla Especial Urbanístic d'Allotjaments Turístics (PEUAT : 観光宿泊施設抑制計画)

- ✓ 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。
- ✓ 市内の観光宿泊施設と、地元住民の基本的権利を保障し、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答える施策。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。2025年には、流動人口の影響、観光が公共空間に与える影響、都市構造の都市的特徴に基づき見直し予定。



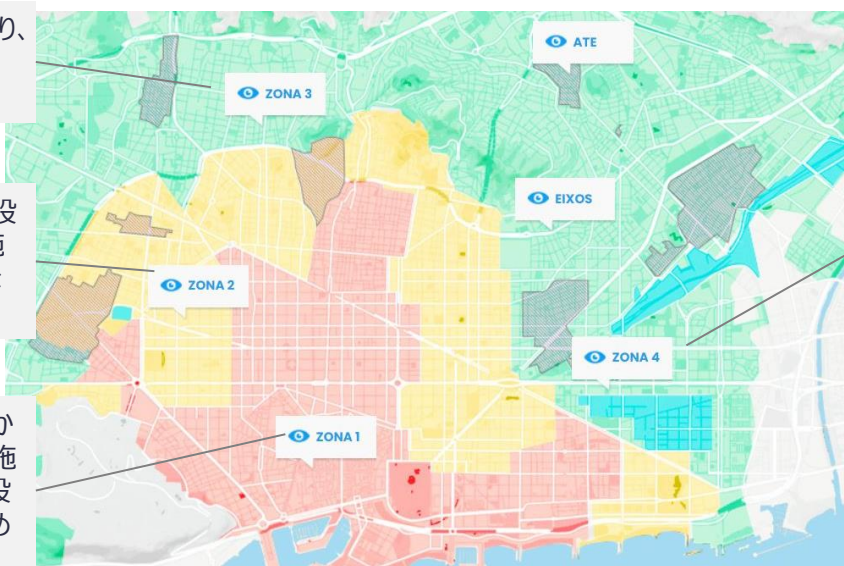
	エリア1	エリア2	エリア3	エリア4
観光用フラット (HUT)	5,274 32,962か所	3,134 18,995 箇所	1,016 5,699か所	10 42か所
観光宿泊施設 (ホテル、アパートメントホテル、ホステルまたはゲストハウス、観光アパートメント)	559 52,875か所	139 21,653か所	65 8,504位	3 115位
ユースホステル	83 7,281か所	30 1,629か所	15 1,792か所	0 0 箇所
観光宿泊施設・観光地	5,916 93,048か所	3,303 42,277か所	1,096 15,995 箇所	13 198か所
地域の短期学生寮	29 2,966か所	16 3,149か所	31 6,471か所	6 1979か所

<https://ajuntament.barcelona.cat/pla-allotjaments-turistics/en>

新しい施設を開設したり、既存の施設を拡張可能。

現在の収容人数と施設数を維持する。既存施設の拡張は認められない。

マイナス成長地域。いかなる種類の新規宿泊施設の設置も、既存施設の定員数の増加も認められない。



その他の特別規制区域。既存の施設が閉鎖された場合、ゾーン3に新たな施設を開設することができる。

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

【参考】開発規制や混雑エリアのコントロール(バルセロナ)

【Espace de Gran Afluència (EGA) : 高流動空間の特定】

- ✓ 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。このうち半数はグエル公園、サグラダファミリア、ボケリアー・ガルドゥーニャ、グラシア通り・カタルーニャ広場、ゴシック地区といった観光地。
- ✓ アクションは、例えば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を70人に増加、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。
- ✓ また、観光客向けの責任ある観光キャンペーンも実施。「バルセロナ、私たちの故郷。そしてあなたの故郷 ～誰もが歓迎されます。敬意を持って行動すれば、あなたも尊重されます～」がメインスローガン。

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



特徴	EGA	PEUAT
主な目標	観光客集中の影響緩和と管理	観光宿泊施設供給の予防的規制
開始年	2024年6月	2017年
特定基準	定性的：公共空間の飽和、土地利用の変容、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（開発途上）	定量的：宿泊施設数と住民人口の比率、宿泊施設の密度など、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 https://www.metalocus.es/en/news/special-urban-plan-barcelona-regulation-tourist-accommodation-establishments
主要なツール	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。	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。
時間軸	短～中期的な運用管理（リアルタイム対応）。	長期的な都市構造の規制。
データタイプ	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）。	静的データ：国勢調査、宿泊施設台帳、都市計画データ。
その他	「EGAデータオフィス」の設立	2025年に見直し予定 ※流動人口の影響、観光が公共空間に与える影響、都市構造の特徴の分析に基づき実施 https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/en/review-special-urban-development-plan-tourist-accommodation-peuat
財源	観光税（IEET）	観光税（IEET）

【参考】京都観光モラルの普及(京都市)

- ✓ 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
- ✓ 特に観光客と接する事業者の皆様と共通認識を持つことが重要
- ✓ 優良事例を積極的に紹介している他、毎年市長表彰を実施



京都が京都であり続けるために
皆様と大切にしていきたいこと

観光客向け

京都観光モラル

事業者・従事者向け

※住民向けもあり

地域を思いやる

【行動例】 地域住民にとっての信仰の場では適切に振る舞う



環境・美しい街を守る

【行動例】 ゴミのポイ捨てをしない



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いけるサービスとは？



(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

人とふれあう

【行動例】 京都の人と話し地域に息づく魅力に触れる



“もしも”に備える

【行動例】 宿泊施設での避難経路、避難場所の事前確認



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構え
(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) 衛生対策

参考事例

海外スノーリゾートの観光計画のビジョン・目標像

✓ 近年の海外スノーリゾートの観光計画では、**地元（暮らし・人材育成・雇用）**と観光のバランス、**自然・環境、持続可能性**等といった要素を重視

	レッチ	オーバーヴィーゼンタール
計画名	レッチ観光ミッション宣言2030（2021-2030）	オーバーヴィーゼンタール市とフィヒテルベルク地方の観光コンセプト2030（2024-2030）
ビジョン目標像	ゲスト、住民、従業員、パートナーのすべてに、あらゆる場面とレベルで プライベートな贅沢な瞬間を提供する	オーバーヴィーゼンタールは、 未来ある暮らしと観光の場 である
計画の柱	- 健康観光を中心とした「生命エネルギー」の提供 - 実行力のある組織体制の整備 - 通年型観光地の実現 - 次世代人材の育成 - 魅力的な雇用環境づくり - 自然との調和 - 住民や事業者の巻き込み - 持続可能な経済基盤の構築	- 年間を通じた持続可能な観光地化（通年型の観光地へ） - 地域のブランド価値の強化 - 住民とゲストの双方にとって「帰りたい場所（Bergheimat）」の実現
	アспен	バイル
計画名	アспен観光地経営計画（2022-2027）	バイル管理責任ロードマップ（2023-2033）
ビジョン目標像	アспенは、 地域全体での取り組みによって気候変動対策を主導する世界的なリーダー である。	バイルは、 持続可能なマウンテンリゾート・コミュニティの最先端 となる。
計画の柱	1) 訪問者のプレッシャーに対処する 2) アспен体験を強化する 3) 小さな町の特徴を保存する	1. バイルをもっと住みやすく 2. バイルの世界クラスの体験を高める 3. バイルの精神に活気を 4. 環境保全活動の継続 5. バイルブランドの活性化
	ブリッケンリッジ	ウィスラー
計画名	ブリッケンリッジ スキーリゾートマスター開発計画（2022-2032）	ウィスラー5か年戦略計画（2023-2027）
ビジョン目標像	—	ウィスラーは、 世界最高の通年型マウンテンリゾート・コミュニティ となる
計画の柱	ゲスト エクスペリエンスとブリッケンリッジ スキーリゾート（BSR）運営の持続可能性の維持および向上を目指す。 「訪問者にとって何が重要か」「当リゾートの特別な価値は何か」といった問いが、ビジョンと目標を作る。	(1)「Our Guests」: マーケティング強化と新たな観光客層への訴求 (2)「Our People」: 安定した労働力確保のための従業員住宅供給と人材育成 (3)「The Place」: 公共施設の整備、トレイルやビレッジの魅力向上など観光地資源の強化

海外スノーリゾートの観光計画のKPI

✓ 近年の海外スノーリゾートのKPIは、**宿泊数、地域のキャパシティ、繁閑差等**に加え、**住民満足度、地元従業員比率、環境対策等**、多岐にわたる

	レヒ	オーバーヴィーゼンタール
計画名	レヒ観光ミッション宣言2030（2021-2030）	オーバーヴィーゼンタール市とフィヒテルベルク地方の観光コンセプト2030（2024-2030）
KPI	通年型観光地の実現…冬：フル稼働日110日 夏：フル稼働日60日、50%以上の事業者営業 次世代育成…議会メンバーの約3分の1が40歳未満 2035年に向けた若者視点のビジョン策定 持続可能性目標…CO₂ニュートラルを目指す 公共交通の水素・電動化、個人車削減 持続可能性認証の取得 従業員満足度の向上…定期的な満足度調査の実施	• 宿泊数全体の増加 • 夏・オフシーズン宿泊比率の向上 • 季節ごとの価格差の縮小 • 住民の観光受容度 • 経済波及効果：付加価値、雇用など
	アスペン	バイル
計画名	アスペン観光地経営計画（2022-2027）	バイル管理責任ロードマップ（2023-2033）
KPI	1. 体験の質 KPI: 来訪者の感情 2. 来訪者迎え入れのレベル KPI: 住民感情 3. 経済価値 KPI: 平均観光消費額 4. 環境対策 KPI: 認証済サステナブルツーリズム体験の数	住宅…労働力、就学率、保育枠 来訪者の体験…来訪者満足度、NPS、来訪者キャパシティ、来訪者/居住者比率 コミュニティの幸福度…住民満足度、NPS、新規ローカルビジネス、人口バランス 環境…CO2削減、流域の健全性、山火事への備え、持続可能性認証 ブランド…宿泊税、キャンペーン、稼働率、ADR、ブランド健全性
	ブリッケンリッジ	ウィスラー
計画名	ブリッケンリッジ スキーリゾートマスター開発計画（2022-2032）	ウィスラー5か年戦略計画（2023-2027）
KPI	• 快適なキャリングキャパシティ(CCC) • 屋内の座席キャパシティ • ゲストサービスキャパシティ • 駐車キャパシティ	• Our Guests（観光客誘致） …宿泊稼働率（通年・ミッドウィーク）、ADR、RevPAR、平均滞在日数、ゲスト構成比、訪問者・住民の満足度、再訪意向等 • Our People（人材確保・育成） …地元在住従業員比率、家賃が収入の30%以下の従業員比率、労働力不足数、サービス研修修了者数、カスタマーサービス満足度等 • The Place（観光資源整備） …商業支出総額、NPS、訪問者・住民満足度、再投資額、再訪意向等