

令和7年度 第3回 白馬村観光地経営会議 議事録

<開催日時>

令和7年12月19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
草本 朋子	HAKUBA SDGs ラボ 代表 (欠席)
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 (欠席)
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	ほおづ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・サスティナビリティコーデュネーター

(オブザーバー)

新路 祐也 一般社団法人白馬村観光局 次長 兼 総務・管理マネージャー

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

第3章 ①目標像

※ 案1、案2はそれぞれ以下の内容を指している。

案1：「自然と調和し、未来をつくるマウンテンリゾートコミュニティ」

案2：世界に誇れる持続可能なマウンテンリゾートコミュニティ・HAKUBA

～住民とゲストが白馬らしさと共に創り、白馬の恵みを次世代につなぐ～

(和田委員)

- 個人的には現行計画で使われている言葉が最もしっくりきていた。特に「オールシーズン」という表現は、白馬観光を持続させる上で外せない概念だと考える。冬だけに集中する一過性の観光では、インフラに過度な負荷がかかり、結果的にさまざまな更新や新設が必要になりやすい。一方、滞在が通年に分散されれば、地元の人が安定して稼ぐことができるようになる。ゆえに「オールシーズン」という言葉は、案1であれ案2であれ、入っていた方がよいと考える。
- 現計画で使用されている「世界水準」という表現が案2では「世界に誇れる」に言い換えられている。全体としては案2の方が現計画の目標像に近いと感じるが、そこに「オールシーズン」という言葉が含まれていない点は気になる。

(松沢委員)

- 和田委員の指摘でよいと考える。

(横川委員)

- 「コミュニティ」という言葉を入れるべきだと考えていたため、案1・案2の両方にこの言葉が入っている点は評価する。全体としてはシンプル・イズ・ベストだと考えており、案1に賛成である。案2はサブテーマが設けられているが、その構成を踏まえても、より簡潔な案1の方がよいという印象を持つ。

(福島委員)

- 当初は、案1のように一本にまとめた方がすっきりしてよいと考えていた。ただ案2に関して、2016年時点の「恵まれた自然、山と雪が育む生活文化を未来に残す」という考え方を、「次世代につなぐ」という形で受け継いでいる点はよいと感じる。
- 案1の「未来をつくる」という表現は漠然としている。次世代の子どもたちにつなげていくというイメージがより明確に伝わるビジョンになってほしいという思いがある。

(白濱アドバイザー)

- 案1と案2であれば案2を支持する。ただ一点、「コミュニティ」という言葉は内と外の境界を強める含意を持ちうるため、観光の文脈で用いることが適切か少々疑問を抱いている。
- 同時並行で作成されている総合計画では、「ベストリビングビレッジ」という言葉が用いられている。観光においては内外の区分を強調するより、住民と来訪者がどうつながり、関係性を育てるかに焦点を当てた方がよいと考える。その意味で、案2の「住民とゲストが白馬らしさをともにつくる」は、内と外の関係性を示し、人の存在がイメージしやすい表現である。したがって案2に賛成である一方、「コミュニティ」という言葉を残すかどうかは検討が必要だと考える。

(岸委員)

- サブタイトルを含めて整理されている点で案2の方が分かりやすいと感じる。
- 白馬はマウンテンリゾートであるが、今後はウェルネスリゾートの村としても発展してほしい。

開発や成長の方向性として、「すべての人を明るく健康にする村」を目指し、訪れたくなる村、住みたくなる村を志向すべきである。その方向性を示す上でも、案2が理解しやすいと考える。

(平瀬委員)

- ・ 「自然と調和」という言葉はよい表現だと感じた。一方で「未来をつくる」はやや漠然としている印象がある。読み進めると、「世界に誇れる」や「持続」に関する説明が繰り返し出てくる。「持続可能」はありきたりだと最初は感じたが、10年先、さらに先を見据えるとやはり必要な概念でもあると理解した。
- ・ また、この言葉の中に「白馬」という地名をあえて入れなくてもよいのではないか。「コミュニティ」も、目標として掲げる語としては違和感が残る。
- ・ 案2については、サブタイトル以下を読み込むと、さまざまな要素が細かく網羅されており、よく理解できた。総合的には案2の内容がよいと感じる一方で、サブタイトルまで必要かどうかは疑問が残る。

(伊藤委員)

- ・ 案2の方がよいと考える。「マウンテンリゾート」や「コミュニティ」といった用語は、人それぞれ解釈が異なる。とりわけカタカナ語は意味が曖昧になりがちであり、日本語で表現した方がよいのではないかという指摘もこれまで多くなされてきたが、言葉の意味を明確にしておけば特段の問題は生じないと考える。

(丸山委員)

- ・ どちらかといえば案2の方がよいと考えている。白濱委員が指摘した「コミュニティ」という言葉や、平瀬委員が指摘した「白馬」という固有名詞の必要性、さらに和田委員が述べた「オールシーズン」という観点を踏まえると、「世界に誇れる持続可能なオールシーズン型マウンテンリゾート」という整理でよいのではないかというのが意見である。
- ・ サブテーマについては、あった方が分かりやすいとも思うが、必須かどうかと言われると判断は分かれる。多くの人に分かりやすく伝えるという意味では、あった方がよいのではないかと感じている。

(臼田委員)

- ・ どちらかというと案2の方がよいと考えている。「マウンテンリゾート」という文脈であれば、「世界水準」という表現も理解できるが、「マウンテンリゾートコミュニティ」とした場合には、「世界に誇れる」という言い方の方がしっくりくる。そのような言葉の使い分けとして、案2の表現は妥当ではないかと感じている。

(高梨委員)

- ・ シンプルな方がよいと考えている。タイトルが長くなると、読まなくなってしまうのではないか。
- ・ 内容については、これまで他の委員が述べてきた意見で概ね問題ないと考えるが、和田委員が指摘した「オールシーズン」という視点は外せない。最終的には定住人口を増やしていきたいという目的があり、その文脈ではオールシーズンという考え方がなければ成立しにくい。

(中村委員)

- ・ 個人的にはシンプルな方がよいと考えている。
- ・ 白馬は今さら世界に誇る必要があるのだろうか、と考えている。白馬は既に世界の中でリーダーシップを取っており、例えば山頂にブランコがある景観は白馬が先行して作ったものだが、それ

が今各地で模倣されている。「持続可能」についても、SDGs が語られる以前から白馬は実践している。いつまでも「可能性」を語るより、実際にやっていることを示す方が重要だと感じる。その意味では、案 1 をベースに議論する方がよいのではないか。サブタイトルについては、補足説明として機能するのであれば付けても構わないと思う。

- 高梨委員と同様、最も重視すべきは定住人口であると考えている。観光は人口を支えるためにこそ成り立つものであり、定住人口が増えなければ、観光をすすめる意味自体が薄れてしまう。その観点から、シンプルに「オールシーズン」を軸とすればよく、「コミュニティ」という言葉には強いこだわりはない。ただし、できるだけシンプルな表現にまとめる方がよいと考える。

(矢ヶ崎座長)

- 基本的に案 2 を軸とするという整理になると受け止めている。ただし、いくつか注文が付いている。まず、「オールシーズン」という言葉についてはこだわり続けるべきだという意見が複数の委員から出ており、非常に強い声であると認識している。これをどのように案 2 と融合させるかが一つの論点である。また、案 2 の中で削減可能な言葉がないかという点についても、検討が必要だと考える。以上の二点を踏まえ、案 2 をベースに再整理するということでよいか。異論がなければ、ここからの検討は事務局に一任したい。

第 3 章 ②指標

(和田委員)

- そもそも観光による消費額全体をきちんと把握すべきである。村内での消費額は、単純化すれば「来訪人数 × 消費単価」となるが、現状では消費単価のみが捉えられているように見える。来訪人数も含めて、観光によって白馬村はいくら稼いでいるのかを把握するべきである。
- 消費単価については、現状取得できているデータが極めて限定的であることが課題である。現在ビジョンに記載されている消費単価は、12 月から 2 月の冬季データのみである。先ほどから議論されているオールシーズンの観点に照らせば、通年で把握することが必要であり、夏季の消費単価が低いこと自体が地域課題として浮かび上がる可能性もある。そのため、通年の数値を元にした指標設計が望ましい。
- 消費単価を単純に人数で割った指標だけでは KPI として伸ばしにくいため、もう一段階フレームを分解すべきである。例えば、日帰り客と宿泊客では消費単価が大きく異なること、宿泊においても平均単価と泊数を掛け合わせることで一人当たり消費額が増えることなど等を踏まえ、階層的に追跡可能な指標を設定すべきである。現時点で取得できていないのであれば、今後の調査設計の中に組み込むべきである。
- さらに、売上高としての消費額に加え、もう一段階踏み込んで地域にどれだけお金が残っているのか、すなわち付加価値額や利益額を把握することが重要である。これは、先ほど議論に出た定住人口や持続可能性と最も直結する論点であり、何らかの指標を設定して継続的にトラッキングすべきである。それが把握できて始めて、税収や観光宿泊税の要否といった議論が可能になる。まとめると、総消費額と、そのうち地域に残る利益を把握したいという意図である。
- また、「持続可能」という言葉の捉え方にも関わるが、索道や宿泊施設の老朽化は、今後 10 年を考える上で非常に大きな課題である。索道施設の老朽化状態の平均を 10 年後にどの程度に抑えるかを検討した上で、投資の目標値を設定してもよいのではないか。観光の基盤となる索道施設や宿泊施設の老朽化については、指標として可視化すべきではないかと考える。

(高梨委員)

- 「経済波及効果」は具体的に何を測ろうとしているのかが分かりにくいと感じた。収入とその再分配、また歳出も含め、地域内循環を把握することが経済波及効果だと認識している。地域の中

に最終的にどれだけのお金が残っているのかを示す指標が現時点では欠けており、その点を明示的に加えることが最も重要だと考える。

(日田委員)

- ここで示されている各種目標値は、物価変動をどのように扱っているのか。
- 仮に物価が年率 2.5%程度で上昇していけば、10 年後の目標値は、実質的な改善がなくとも名目上は達成されてしまう可能性がある。物価スライドをどう考慮するのか、あるいは実質値として評価するのかといった整理をしておいた方がよいと考える。

(中村委員)

- 白馬村は、かつてスキーブーム期から爆発的なスキーニーズの時代を経て、定期的に延べ 150 万人規模の来訪があったという経緯を持っている。その中で、収入規模の大きい索道会社を中心とした事業者・組合が観光分野の主軸となり、宿泊分野は長らく後回しにされてきた。
- 統計を確認すると、長野県内で営業許可を受けている宿泊施設は約 6,500 件存在する。そのうち白馬村内の施設は約 1,300 件を占めており、県全体の約 20%に相当する。これは極めて大きな割合であるが、実態としてはこの数字は概算にとどまっており、実測値として十分に検証されていない。
- 正確な数字を把握するためには、下から積み上げる形でデータを出し、確認していく必要がある。ちょうど宿泊税が導入されるタイミングでもあるため、この機会に宿泊に関するデータをきちんと取得すべきである。ただし、データの提出に消極的な事業者がいることも事実であるため、行政が「個別データは必ず秘匿し、表に出することはない」、「地域を良くするためにデータを集める」ということをきちんと説明することが重要である。また他地域を見ると、データの取得手法はこの数年で急速に進化している。現在アスペンなどで始まっている先行事例を参考にしつつ、キャッシュレス化等を含めたデジタル化を進めるべきである。その上で、デジタル化によって収集可能になったデータを用いて、経済効果を正確に把握できる体制を整えるべきである。
- 定住人口の指標の出し方についてであるが、転入・転出の割合やその流れも踏まえて把握すべきではないか。現在、1 月 1 日時点の人口がそのまま定住人口として国に認識され、交付税算定などの基礎となっている。しかし白馬村では、12 月に人口が約 2,000 人が増え、3 月には同程度減少する。その一時的な居住者のためにもインフラを提供しているのが現状である。定住者を増やし、彼らが継続的に暮らせる環境を整えていくことこそが、持続可能な地域づくりにつながると考える。

(矢ヶ崎座長)

- 人口については別の枠組みで検討が進められているとのことだが、今、中村委員が指摘した転入・転出の動きといった要素は含まれているのか。

(事務局)

- 転入・転出の割合が指標に含まれているかという点については、現在まさに検討中である。1 月中には結果が示される予定であるため、引き続き注視ていきたい。

(松沢委員)

- CO₂ 排出量の指標は、本観光地経営ビジョンの中で必要なだろうか。現在の世界的な潮流を見ると、CO₂ 排出量削減や SDGs という言葉自体が形骸化しつつある。また日本の技術水準は高く、CO₂ 排出効率も高い。そのような状況を踏まえると、排出削減に逆行する開発は論外としても、今後 10 年というスパンで白馬村が CO₂ 削減に多額の予算を投じることが本当に適切なのか

には疑問がある。排出削減への取り組みが、言葉としてのパフォーマンスにとどまっているのではないかという印象も否めない。

(事務局)

- CO₂に関する指標は、観光地経営ビジョンのために作成したものではなく、白馬村のゼロカーボンビジョン等、村全体の方針との整合を図ったものである。また、本観光地経営ビジョンはJSTS-Dに準拠する形にしたいと考えている。そのためには環境分野の取組も位置付けることが求められており、その観点を踏まえて指標を設定している。ただし、今回いただいたご意見を踏まえ、指標のあり方については再考したいと考えている。

(白濱アドバイザー)

- これまでに出された意見に重ねて、主に二点述べたい。第一に、観光によっていくら稼ぎ、そのうちどれだけが地域に残っているのかという点である。それに加えて、観光で得られ、地域に残ったお金が、最終的に何に再分配されているのかという視点も、インフラを維持していく上で極めて重要である。観光によって得られたお金は、基本的には次の観光客の満足度を高めるために使われていくことになる。しかし、仮にそれが100%観光客の満足度向上を目的とした施策にのみ使われてしまうと、特に人口増減が激しいという地域特性においては、インフラ維持のために財源を充てることが難しくなってしまう。その結果、デスティネーションとして来訪者を受け入れ続けるための構造自体が弱体化する可能性がある。したがって、地域に入ってきた総額、そのうち地域に残る額、さらにそれがどのように再分配されていくのかという視点は、計画を考える上で常に持っておくべき重要な視点である。
- 第二に、環境、特にCO₂に関する点についてである。環境に対する感覚は、普段関わる産業・触れる情報によって大きく異なるが、いずれにせよ、世界経済フォーラムにおける「10年後の世界リスク」では、上位四つまでがすべて環境リスクで占められており、五つ目にAIや偽情報といったテーマが位置付けられている。また、国連を中心に「持続可能な観光地」の推進が進められており、そうした取り組みを行っていない観光地は、旅行会社が顧客に推薦できなくなるという動きもグローバルな観光の潮流である。持続可能な観光の基本的な考え方は、観光客が増えるほど自然や文化が消費されていくのであれば、その観光地は推薦されるべきではない、というものである。こういった文脈に基づいた、環境、すなわちCO₂排出や生物多様性といった領域に関する感覚は、白馬村としても学び、向き合っていかなければならない課題である。特にインバウンド観光を考えるのであれば、こうした視点は今後ますます重要になると考える。

(矢ヶ崎座長)

- 指標に関する意見は、ここで一旦区切りたい。これまで非常に深い議論を含む多くの有益な意見をいただいた。特に、消費単価を起点とした考え方については、白馬村としても一段踏み込んで取り組む価値があると感じている。
- 消費単価に来訪人数や泊数を掛け合わせれば、全体の消費額が算出できる。この掛け算の構造を明確にしておけば、どの要素を伸ばせば全体がどう変わるのが可視化される。例えば、人数にはこだわらず、泊数を伸ばすことを重視するといった戦略的な選択も可能になる。さらに、地域内で高付加価値のサービスが生まれると、消費単価が上がり、全体の消費額も増加するという道筋も明確になる。このような分かりやすい戦略を地域全体で共有することで、「自分たちはどこに関わればよいのか」という役割意識が、地域の事業者一人ひとりに生まれてくる。ここまで明確に構造化された戦略を持つ地域は、日本でもまだ限られているが、白馬村は挑戦すべき段階に来ていると考える。
- 総消費額に対してどれだけの付加価値が生まれているのかを把握することも重要であるが、それ

- 以上に重要なのは、域内循環がどの程度成立しているのかという点である。一見、産業連関分析で算出できるように見えるが、産業連関分析で実際に求めることができるのは、時間や空間の概念を欠いた「可能性の数値」に過ぎない。例えば、日本全体で30兆円の消費が52兆円の経済波及効果になるという分析があっても、それがいつ、どこで実現されるのかは測定できない。
- 本当に重要なのは、その可能性を最大化するために、地域内の事業者間連携を強化し、実際にお金が地域の中で回していく戦略を構築することである。外から得たお金が地域内でどのように循環しているのかは、裏を返せば、その地域にどれだけのサプライチェーンやバリューチェーン、事業連携が存在しているかという問題でもある。明確な手法はまだ確立されていないが、白馬村のように比較的限定された空間であれば、挑戦する価値は十分にあると考える。地域の中で循環したお金が、宿泊施設や索道といった主要インフラにどう再投資されるのか、また観光産業で働く人々の賃金にどの程度還元されるのか、等といついくつかの主要なお金の流れのルートを押さえれば、全体像はかなり見えてくるはずである。
 - さらに、この委員会では宿泊税や入湯税といった形で、旅行者から一定の負担をいただく仕組みを扱っている以上、それらの収支が地域の中で適切に再投資されているかについても、ガバナンスをかけていく必要がある。旅行者からいただいたお金が、地域の中でどのように回り、どこに帰結するのかという全体像を、白馬村として描くことが重要である。

(丸山委員)

- 事務局に質問したい。地域の中でお金がどのように生まれ、回っていくかという点が論点となっていたが、白馬の場合、経営者自体が外国籍であるケースも少なくない。企業の本社が海外にあり、決済も事前決済で完結し、日本国内にほとんどお金が入らない仕組みになっている事例も多い。こうした状況の中で、地域内にお金を循環させるためには、宿泊税だけでは不十分であり、事業者側からも地域にお金が入る仕組み、いわゆる観光税的な仕組みが必要になるのではないか。この点について、村としてどのように考えているのか。

(事務局)

- 財源に関しては、まず宿泊税の導入からスタートするが、その上で追加的な財源として、事業者負担金についても今後の検討対象としている。また来訪者からいただく登山協力金や駐車場料金等といった財源も、今後検討の余地があると考えている。
- 「お金の循環構造」を図として示すことについては、民間事業者の動きは把握しづらい部分も多く、そういう部分も踏まえた詳細な全体図を出すことは現時点では難しい。ただし、白馬村としてこうした課題にチャレンジしていく姿勢は重要であると考えている。

(丸山委員)

- 宿泊税が導入されれば、各宿泊施設において、来訪者の属性や出発地といった基礎的なデータが蓄積されていく。一方で、近年はモバイル空間統計など、200メッシュ、500メッシュ単位で人の動きが把握できるデータも活用可能になっている。こうしたデータを積極的に活用し、地域経済の循環を把握しやすい環境を、ぜひこの計画の中で整備してほしい。

(事務局)

- ご指摘のとおり、今後はデータに基づく管理が不可欠であり、エビデンスとしての価値も高い。一方で、自治体間の情報格差が生じてはならないとも考えている。特に小規模自治体では、詳細なメッシュデータやキャリアデータを取得するために、毎年数千万単位の多額の費用を負担することとなってしまう。
- 本来であれば、国が全体を把握した上で、都道府県や自治体に提供すべきではないかという問題

意識があり、11月28日付で白馬村から観光庁長官宛に要望書を提出した。すぐに実現するかは不透明であるが、引き続き要望を続け、得られた成果を計画や議論に反映させていきたい。

(中村委員)

- 私が「コミュニティ」という言葉にこだわっている理由について述べたい。近年、施設の改修や設備投資を検討しても、工事が立て込んでおり地元の工務店に依頼できず、結果的に上越など、遠方から業者を呼ばざるを得ず、コストが上昇するという状況が生じている。小規模事業者は外部の金融機関から潤沢な資金を調達できるわけではなく、投資余力にも限界がある。外部から資金を持つ事業者が参入し、結果として地域の小規模事業者が不利な立場に置かれている。だからこそ、丁寧にデータを取り、実態を正確に把握してほしいと考えている。宿泊税にも地域として一体となって取り組み、コミュニティとして守っていく必要があると考えている。それは、後継者世代が「自分たちの村をどう守りたいのか」「ふるさととしてどう残していくのか」という問いに、政策を通じて関わっていける環境をつくることでもある。データをしっかりと取得し、その流れを把握した上で、協力できる環境を整えてほしい。

(矢ヶ崎座長)

- 私が先ほど述べたのは、現状の産業・経済の部分に限った話である。そもそも「観光地域経営」という言葉自体、ビジネスの一つである「観光」とコミュニティを表す「地域」を一緒にした言葉であり、字面どおりに読むと矛盾を含む。そのため、経済や産業の線形的な部分は、数字で明確に書けるようにしておきたい。そうした方がコミュニティの住民と議論する際にも分かりやすく、共有が容易になる。ただし最終的な表現としては、コミュニティ側の理解を得ながら、相互に考えていく形にしていく必要がある。ビジョンや目標像において「コミュニティ」という言葉を入れるべきだという指摘は重く受け止めたい。また、宿泊税の導入によりデータがより適切に取得できるようになるという指摘も、同様に留意したい。

第4章

(和田委員)

- 重要なのは基本戦略2と3である。まず、2-1「適切な開発のコントロール」については、そもそも規制をかけるべきかどうかを定量的に測れるようにすることが、規制の前に必要ではないか。「適切な開発とは何か」という定義がないまま、いきなり「開発コントロール」という手法論が前に出ていていることに強い違和感がある。「適切な開発」については様々な考え方があるだろうが、例えば索道が継続的に再投資でき、通年で運営が持続できることを「適切な開発」の要件と置くならば、それに照らして宿泊施設稼働率や宿泊比率、さらには駐車場容量、飲食供給などが検討されることになる。
- 一方で、現状のように外部資本主導の開発が、ある意味で無秩序に進んでいることには強い危機感を抱いている。外部資本と内部資本では、地域で再投資される確率が大きく異なる。白馬が将来にわたって投資を継続できる環境を内部資本主体で作ることが重要であり、そのために「地元主導でどの程度開発が可能なのか」を要素としてもう少し戦略に組み込むべきではないか。
- 次に基本戦略3についてだが、「構造改革」に直結するような施策が欠けていると感じる。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」は重要であり、実施が不可欠であることは繰り返し述べてきた。ただ、構造改革として本来検討すべきは、地元側の観光産業の収益性改善である。閑散期対策はその一要素に過ぎず、収益性をどう改善し、再投資が回る状態をどうつくるのかという政策パッケージが不足している。例えば宿泊施設数についても、単に数を議論するだけでなく、宿泊事業の収益性が高まり再投資が進む状態にするにはどうすべきかという点を政策として落とし込む必要がある。索道会社についても、現状では10スキー場に対し13社が

存在していると認識しているが、それが本当に適切な構造なのかは検討対象になり得る。「構造改革」を進めるならば、統合や連携、共同化といった選択肢が議論に上がるべきである。

- 宿泊事業についても、単独での経営が困難になった宿泊施設の受け皿としての共同組織を作る、地域内で職能やオペレーションを共通化して効率化する、といった改善策がレイアウトされ、その実装を宿泊税等の財源で支えるという形が、政策パッケージとして示されるべきではないか。
- また、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」の中身を見ても、この施策を実施することで通年の集客が上がるイメージが持てなかつた。例えば東エリアについても着目するとされているが、このエリアは観光としてのポテンシャルが本当に高いのか疑問が残る。中エリア・西エリアの一部に集中的に投資し、数年で確実に集客を増やすことが重要だと思うが、記載されている施策は索道施設の維持、登山道管理、ガイド育成にとどまっており、それだけで需要増につながるとは考えにくい。各エリアに等しく投資をするのではなく、まずは成果が見えやすい投資を先に行い、そこで生まれた収益を次の投資へ回す、といった発想が必要ではないか。加えて、西エリアに国立公園が入っていない点も不可解である。国立公園を含めた考え方を記載するべきである。
- 最後に言葉遣いの問題である。「白馬ローカル」という表現が用いられているが、一般に「ローカル」は人を指す言葉として使われることが多く、何を指しているのかが曖昧に感じられた。

(事務局)

- 「白馬ローカル」という言葉は、地元の人や人の営み、アクティビティといった要素を大切にしながら、白馬発のものを育て、それを外部に発信していくという意味で用いている。ただし、分かりにくくといふご指摘を踏まえ、表現については再考したい。

(伊藤委員)

- 観光局では現在、20年以上続いてきた旧来のルール、特に会費の集め方等を見直す作業を、事務局長を中心に進めている。白馬村には区という仕組みがあり、各区が歴史的背景を持ち、区費を徴収し、区長が運営している。日本人であろうと外国人であろうと、白馬村が好きでビジネスをしている人がいる一方で、区費を払わない事業者も存在することが問題である。観光によって生計を立てている事業者は、すべてこの自然環境の恩恵を受けている。そのため、何らかの形で地域に貢献することを基本戦略の中に位置付けてもよいのではないか。
- 一方で地域の仕組みは、できるだけシンプルにした方が良いと考えている、区・組合・協会と入るべき組織が多数存在すると、外部から入ってきた事業者にとっては複雑であり、またそれぞれに関して会費を払う/払わないという問題が常につきまとう。索道事業者も宿泊事業者も、観光によって成立している以上、皆が一定の貢献をして成り立つ構造である。これまで曖昧にしてきた「誰が、どれだけ、どう負担するのか」という部分を明確化しなければ、本当の改革にはならないと考える。実際、索道会社や山小屋、老舗宿泊施設などは、150万人規模の観光客が白馬村に訪れていた時代から相当な負担を担ってきた。そういう負担については今まで表に出していないかったが、今後はそれらについて改めて整理し、貢献のあり方を明確にしていく必要がある。
- また、本観光地経営会議の構成についても問題意識がある。観光で大きな収益を上げている外部資本の企業にも、議論の場に参加してもらう必要があると考える。ビジョンの背景や方向性を共有し、「地域に貢献する必要がある」という認識を持ってもらうことが重要である。稼いでいる事業者を巻き込み、当事者意識を持ってもらうことで、地域貢献やローカル発信にも協力してもらいたい。三年ごとのビジョン見直しのタイミングでは、こうした事業者も含めて議論し、意見を出してもらうべきである。そうすることで、観光で成り立つ地域としての一体感が生まれると考える。

(福島委員)

- ・ 村内では観光協会、旅館組合、観光局、保健所、消防署など、営業を行う上で関わり、負担を求める組織や制度が非常に多い。地区ごとに観光協会が設立され、競い合うように動いてきた結果、村全体としての発展が偏り、遅れてきた側面があるよう感じている。観光局の元に各地区の観光協会を統合した上で、そこに全員が会費を納めるような仕組みにできないか。近年、観光協会にも旅館組合にも区にも属していない小規模な事業者や、外部から参入してきた地域に関わることなく利益だけを持ち出す事業者が増加している。日本人であっても外国人であっても、こうしたケースは存在する。このような状況では、宿泊税・観光税等を徴収しても漏れが生じ、不公平感が大きくなってしまう。その点は、しっかりと詰めて整理すべきだと考える。
- ・ また宿泊施設数については、保健所のデータが用いられているが、コンドミニアムや貸別荘は保健所の管轄外であるため、統計に反映されていない。これらの施設は近年急増しており、今後さらに増える可能性が高い。こうした実態をきちんと把握し、整理していくことが重要だと考える。

(矢ヶ崎座長)

- ・ 目標に「コミュニティ」という言葉を入れるべきかという議論があるが、ここで言うコミュニティとは、単に住民を巻き込むという意味にとどまらず、「白馬にいるすべての人が一緒に物事を進めていく」という状態を指しているはずである。福島委員の発言は、その状態をどう作るのかという戦略が、現時点の計画では十分に書かれていないと指摘と捉えられる。フロントランナーである白馬はこういった課題に挑戦しなければならないが、一方でパブリックコメントを控えたこの段階で、拙速に盛り込むと、熟度の低い内容がビジョンに入ってしまう懸念もある。したがって、開発の基本的な考え方や方向性、コミュニティの巻き込み方、外部事業者の位置づけ等については次の計画見直しまでの検討課題として明記するという整理をしても良いかと思われる。現時点で議論しきって計画に入れ込むことも可能ではあるが、その判断は事務局に委ねたい。いずれにしても、これまで出された重要な指摘を踏まえ、時間をかけてでも将来につなげていく必要があると考えている。

(事務局)

- ・ 拙速にならないよう、できているものとできていないものを丁寧に整理し、何年後に、誰が、どのように取り組むのかを明確にしていきたい。

第5章

(高梨委員)

- ・ 財源について一点述べたい。これほどのインバウンド客および国内客を受け入れるリゾートであれば、DMOの年間の収支規模は5億円、10億円規模になっても不思議ではない。現在の白馬村観光局の規模では、やりたいことを十分に実行できていないのが現実である。
- ・ 特にプロモーション面では競合地域に完全に競り負けており、予算が足りていない。宿泊税だけではなく、いわゆるプロモーション税や観光税の導入を検討しなければ、諸外国との競争には太刀打ちできないと考える。現在、観光局は会費という形で財源を集めているが、これは税ではないため、支払う側から「任意である」という認識を持たれやすい。観光税として制度化しなければ、安定的な財源確保は難しい。本観光地経営ビジョン内で明言することは難しいとしても、「観光税の検討」を計画の中に位置づける必要はあるのではないか。また、宿泊税について、定額制での導入が決定したところだが、将来的には定率制を検討すべきだと考えている。

(中村委員)

- ・ 宿泊税については県と相当な議論を重ねてきた。議論当時、定率制を導入していた自治体が他に

なかつたことから、前向きな議論は難しかつたが、見直しを「5年後」から「3年後」に短縮したりと、できる限りの主張・工夫は行つた。現在は、俱知安町や野沢温泉村など、定率制を導入している自治体は増加しており、長野県が定率制に転換できる可能性は高まつてゐる。見直し時に組合としてもしっかりと関与し、検討を続けていきたい。

- 加えて宿泊税の運用に関して、全国旅館組合連合会の副会長として国にも要望している点がある。外国人宿泊者のパスポート登録がいまだにコピー対応だが、これをデジタル化し、在留カードも含めてIC化を進めれば、税の管理が明確になる。結果として、宿泊者が安心して滞在できる環境を整えることにつながる。この点についても、引き続き主張と取り組みを続けていく。

(和田委員)

- 組織体制については福島委員とほぼ同じ意見である。現在の体制はあまりに複雑であり、できるだけシンプルにすべきだと考える。現状では、HAKUBAVALLEY TOURISM、白馬村観光局、観光協会や旅館組合、区といった複数の組織に所属する必要があり、事業者から見ると、人件費や管理コストが本当に有効活用されているのか疑問が残る。今すぐ結論を出す議論ではないが、少なくとも「組織構造の見直し」が今後の検討課題として置かれていないことには違和感がある。

(事務局)

- 今回扱っているのは、あくまで全体的なビジョンであり、具体的な事業名や個別施策を明示する段階ではない。索道事業者、経済団体といった主体が、このビジョンに沿つた計画を策定し、それを審査・管理する役割として白馬村観光局を使途管理団体に位置づけている。戦略に基づく優先順位の整理や計画策定はDMOが担い、この会議体で共有することが重要である。一方、具体的な事業については、各団体や協会、事業者が使途管理団体に申請し、その妥当性を確認するという運用を想定している。

(和田委員)

- 「全体的な推進体制」については、現行の組織体制を前提としているように見受けられるが、今後はその体制自体を見直していくという視点を入れてもよいのではないか。また、協会等の位置づけが明示されていないが、実際には重要な役割を果たしている組織であり、それらを観光局やHAKUBAVALLEY TOURISM、索道事業者とどのように統合・連携していくのかは、将来的に検討すべき論点だと考える。

(事務局)

- 図に明示されていない組織の位置づけについては、今後の検討事項として整理したい。

(平瀬委員)

- 議論が大企業や大きな枠組みに寄りすぎており、少し距離を感じる部分もある。小規模であっても宿泊税を負担する事業者は存在し、索道事業者とは異なる形で地域に関与している。景色を見て帰るだけというお金を生まない観光であっても、人の満足度や精神的な価値を支える役割があると考えている。そうした価値を担う立場として、自分たちが地域に住み、関わる意味がある。その視点も、この計画の中で大切にしてほしい。

(横川委員)

- 実家が旅館を営んでおり、駅前で10年ほど前まで営業していた。周囲の民宿や旅館も多くが廃業しているが、子ども世代が宿泊業を継ぎたがらないのではないか。
- こうした経験から、コミュニティという言葉にこだわってきた。観光は来訪者を歓迎することが

重要である一方、地域住民の暮らしを豊かにするための産業であるべきだと考えている。今回の計画で「コミュニティ」という視点や、住民の暮らし、教育への言及が盛り込まれたことは非常に評価している。観光が外向きになりがちな中で、地域の子どもたちに観光の意義や魅力を伝えることは重要であり、現在行われている小中学校、高校との連携や観光教育の取り組みにも感謝している。こうした住民や教育を重視する視点を、基本戦略の根底として位置づけてほしい。

(矢ヶ崎座長)

- ・ 基本戦略 1 については、評価をいただけていると捉えた。

(丸山委員)

- ・ 宿泊税のガバナンスについて、確認とお願いを述べたい。まず宿泊税について、今回定額制での導入が決定されたが、定率制の方が望ましいと考えている。3 年後をめどに再考するとされているため、そこに期待したい。
- ・ 次に体制についてである。宿泊税は受入環境整備やオーバーツーリズム対策といった用途に充てるものであり、プロモーション費用には使えない。ここは線引きを明確にし、関係者に再確認しておきたい。
- ・ その一方で、プロモーション等に必要な財源は別途確保しなければならず、観光財源、すなわち観光税の議論を進め、地域内で事業者から資金が入る仕組みを作らなければならない。参考として、欧州では、観光局予算の規模感は概ね来訪者 100 万人あたり 5 億円から 6 億円程度である。宿泊税でその半分程度を賄い、残りを観光税等で構成する建て付けが多い。白馬が来訪者 270 万人規模であるとすれば、必要財源のイメージは概算できるはずであり、不足分を地域内でどう集めるかを念頭に置いていただきたい。

(事務局)

- ・ 宿泊税使途条例を参考すると、プロモーションは対象に含まれていない。したがって、プロモーションに宿泊税を使うことはできない仕組みとなっている。また、宿泊税以外の観光財源については、次の段階で議論していく必要がある。
- ・ 本ビジョンは目標像、全体イメージを示すものであり、具体的な事業や実施主体ごとの詳細施策までをここで書き込むことには限界がある。例えば開発の規制等は、今後、役場内の所管部局（建設課等）が担う領域であり、個別戦略の詳細は本計画の範囲外になる。
- ・ 指標については見直しが必要な部分があるため、検討していく。
- ・ 今後のスケジュールについてだが、まずパブリックコメントを 12 月 25 日から 1 月 23 日にかけて実施する。今日の意見を直ちに全面反映することは難しいため、現行案でパブリックコメントに付す。その後、委員からの意見とパブリックコメントを踏まえて案を修正し、第 4 回観光地経営会議に向けて調整する。次回会議は 2 月 17 日（火）である。期間が短く、繁忙期もあるが、修正案はメール等でもやり取りし、意見を受けて最終回に提示する。

(矢ヶ崎座長)

- ・ 今回も質の高い議論が行われたことに感謝する。パブリックコメントは本日提示された原案で実施し、2 月 17 日の最終回に向けて全体修正を進めるので、ご協力をお願いしたい。

4. その他

(事務局)

- ・ 冬季の取り組みに関するチラシを 4 点配布したが、その内容について案内したい。まず 1 点目は、白馬ナイトデマンドタクシーの案内、2 点目は Uber タクシーの案内である。3 点目は白馬

駅前（特に特急あづさ到着時間帯）の混雑緩和に向けた事業者協力のお願いである。信号制御等の対策には限界があるため、まずは事業者への協力要請として対応し、来週から担当課も駅で周知・依頼を行う。委員各位にも事業者への協力要請をお願いしたい。4点目は先日の議会で制定されたマナーラインの案内である。罰則の適用は段階的に進め、来年7月から開始する予定である。今後ルールの整備を進めるため、周知と協力をお願いしたい。

5. 閉会

以上