

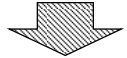
参考資料 1

白馬村観光地経営計画(2016年-2025年)の取組の評価

現計画の枠組み

<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＋グリーンシーズンを周遊」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・仕組み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・Hakuba

現計画の施策、事業

表 4-1 戦略に基づく施策、事業（魅力づくりに関する戦略）

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	行政	観光関連団体	観光事業者	関連事業者・団体	教育機関	住民・住民団体
	1-1. 山岳景観の魅力向上	①白馬連峰の眺望スポットの抽出	●				◎
		②白馬連峰の景観の魅力最大化	◎	・	・	●	・
	1-2. 農村景観・集落景観の魅力向上	①四季それぞれ美しい農村景観・集落景観の選定	●				◎
		②農村・集落の花による修景	●			・	◎
		③空き家等の保全と活用	◎	・	・	・	・
	1-3. 滞在空間としての魅力向上	①景観のコントロールによる滞在魅力の向上	◎	●	◎	●	・
		②オープンスペースの創出による滞在魅力の向上	◎		●		
		③歩行者・自転車優先の安心で心地よい滞在空間づくり	◎	・	・		
		④雨天時に対応可能な拠点づくり	●	・	◎	●	
魅力づくりに関する戦略	戦略 2. 白馬村を訪れる価値の多様化	行政	観光関連団体	観光事業者	関連事業者・団体	教育機関	住民・住民団体
	2-1. 季節それぞれの新しい楽しみ方の創出	①屋内外でのアクティビティ充実	・	●	◎		
		②スポーツプログラムの強化	・	●	◎		
		③教育・学習的なプログラムの開発	・	●	◎	●	
	2-2. 食と温泉を活用した滞在魅力向上	①白馬産食材の地産地消の推進	・	●	◎	◎	
		②白馬村の水や空気を活かした食の魅力向上	・	●	◎	●	
		③温泉の特色を生かした魅力づくり	・	●	◎		
		④食や温泉をテーマにしたイベントの創出	・	◎	●	●	
	2-3. 歴史・文化・芸術資源の継承・活用	①歴史・文化資源の発掘と活用	●			●	◎
		②歴史・文化資源を活用したプログラム開発	・		◎	●	
		③美術館や地元在住の工芸家との連携強化	・	●	◎	◎	

◎中心となる担い手 ●重要な担い手 ・補助

緑枠…前期で設定された戦略的重点プロジェクト
橙枠…後期で新たに設定した戦略的重点プロジェクト

戦略 3. 観光の魅力要素の次世代への継承	行政	観光関連団体	観光事業者	関連事業者・団体	教育機関	住民・住民団体
3-1. 自然環境資源の保全	①水資源の保全活動の推進	●		◎		●
	②宿泊施設のエコ認証制度の創設	・	◎	●		
④地域全体でのSDGsの取り組み	③エコカーや電気自動車、自転車の導入推進	・		◎		
3-2. 文化・生活資源の保全	①歴史・文化資源の発掘と活用 <再掲 2-3. ①>	●			●	◎
	②空き家等の保全と活用 <再掲 1-2. ③>	◎	・	・	・	・

表 4-2 戦略に基づく施策、事業（産業・経済の強化に関する戦略）

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	行政	観光関連団体	観光事業者	関連事業者・団体	教育機関	住民・住民団体
	4-1. 宿泊施設の戦略的な活性化	①宿泊施設のサービス形態見直し・多様化による競争力強化	・	●	◎		
		②宿泊施設のサービス共通化による効率化	・	●	◎		
	4-2. スキー場の戦略的な活性化	①スキー場の施設更新による競争力強化	・	●	◎		
		②スキー場のサービス共通化による効率化	・	●	◎		
	戦略 5. 地場産業と連携した地域経済の強化	行政	観光関連団体	観光事業者	関連事業者・団体	教育機関	住民・住民団体
	5-1. 地場産品の活用促進	①地場産品の流通ルートの確保	・	●	●	◎	
		②地場産品の販売拠点の強化	・	●	◎	◎	
		③白馬産食材を提供する飲食店の強化	・		◎	◎	
	5-2. 域内調達率の向上	①販売商品や原材料の域内調達率の向上	・	●	◎	●	
		②観光産業の地元雇用率の向上	・	●	◎		●

現計画の施策、事業

表 4-3 戦略に基づく施策、事業（人づくり・受入体制づくり・仕組みづくりに関する戦略）

人づくり・受入体制づくり・仕組み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		行政	観光関連団体	観光事業者	関連事業者・団体	教育機関	住民・住民団体
	6-1. 観光産業界の人材確保・育成	①観光産業界の人材育成	・	◎	◎		●	
		②観光産業界の人材を確保する環境整備	●	◎	◎			
	6-2. 新しい観光の担い手の育成・支援	①白馬村民が白馬の魅力を知って伝える	●	●				◎
		②白馬高校国際観光科との連携強化	・	◎	・		●	
		③観光関連事業の創業支援	●			◎		
		④観光に対する意識の醸成・共有を図る場の充実	●	・	・	・	・	◎
	戦略 7. 誰もが安心できる観光受入体制の構築		行政	観光関連団体	観光事業者	関連事業者・団体	教育機関	住民・住民団体
	7-1. 誰にでもわかりやすい情報提供	①観光情報の一元管理・提供	・	◎	●			
		②目的に即した情報発信ツールの活用	・	●	◎			
		③誰にでもわかりやすい案内標識等の統一	◎	●	●			
	7-2. 誰でも利用しやすい滞在環境整備	①ひと目でわかるシャトルバスの運行	・	●	◎			
		②冬場のタクシー不足の解消	◎	●	◎			
		③クレジットカードによる決済環境の整備	◎	●	◎			
	7-3. 危機管理体制の構築	①災害発生時等に対応する危機管理体制の構築	◎	●	●			
	戦略 8. 地域全体での白馬ブランドの構築		行政	観光関連団体	観光事業者	関連事業者・団体	教育機関	住民・住民団体
	8-1. 白馬村の魅力の徹底した差別化	①白馬村の先鋭的な魅力の差別化	・	◎	●	●		●
		②来訪者の声を活かした魅力の再発見	・	◎	●	・		
	8-2. 白馬村の魅力に関する品質保証	①白馬産食材を活用した食の認証制度	・	・	●	◎		
		②宿泊施設のエコ認証制度の創設<再掲3-1. ②>	・	◎	●			
	8-3. 白馬村の魅力の情報伝達力向上	①情報媒体のデザイン統一	・	◎	●	・		

表 4-4 戦略に基づく施策、事業（経営基盤構築に関する戦略）

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		行政	観光関連団体	観光事業者	関連事業者・団体	教育機関	住民・住民団体
	9-1. 観光推進体制の見直し	①既存組織を含む推進体制の見直し	◎	●				
		②周辺地域との広域連携体制の構築	・	◎				
		③日本国内での連携体制の構築	・	◎				
	9-2. 観光振興のための財源の確保	①受益者負担による新規財源の検討	◎					
		②外部からの多様な資金調達方式の検討	・	◎	●			
	戦略 10. 計画推進の基盤となる統計の整備		行政	観光関連団体	観光事業者	関連事業者・団体	教育機関	住民・住民団体
	10-1. 統計データの取得・蓄積	①統計データの取得体制の構築	◎	●	●	・		
		②統計データの共有・活用	◎	●	●	・		

緑枠…前期で設定された戦略的重点プロジェクト
橙枠…後期で新たに設定した戦略的重点プロジェクト

白馬村にとっての「世界水準」を具現化するための重点方針

- ✓ 後期は目標像として「『世界水準』のオールシーズン型マウンテンリゾート・Hakubaの具現化」を掲げ、その具現化のために必要な取組を、重点方針として6点に整理した。
- ✓ その上で重点方針に紐づく戦略的重点プロジェクトを設定した。

②持続可能を実現するための観光産業の構造改革

次世代に引き継げる観光業へ！

(生産性向上→利益→商品やサービスの質向上
→来訪客増加→利益→次世代に承継可能に)

①世界に誇れる山岳にふさわしい 街並み・滞在空間の整備

山岳景観と融合する街並み・空間を実現！
(景観整備／インフラのブラッシュアップ／
開発コントロール／スマートリゾート)

③白馬の最大の魅力である 自然環境の保全

環境配慮型観光地の先進地へ！
(最先端の自然資源保全、循環型モデルの実現)

「世界水準」のオールシーズン型 マウンテンリゾート・Hakuba

白馬村にとっての「世界水準」を具現化するための
6つの重点方針

④多様なリスクに柔軟に対応する レジリエンス力の強化

多様なリスクに負けずにピンチをチャンスに！
(関係者のネットワーク形成／安全・安心)

⑤世界と差別化する白馬ならではの 戦略的なコンテンツづくり

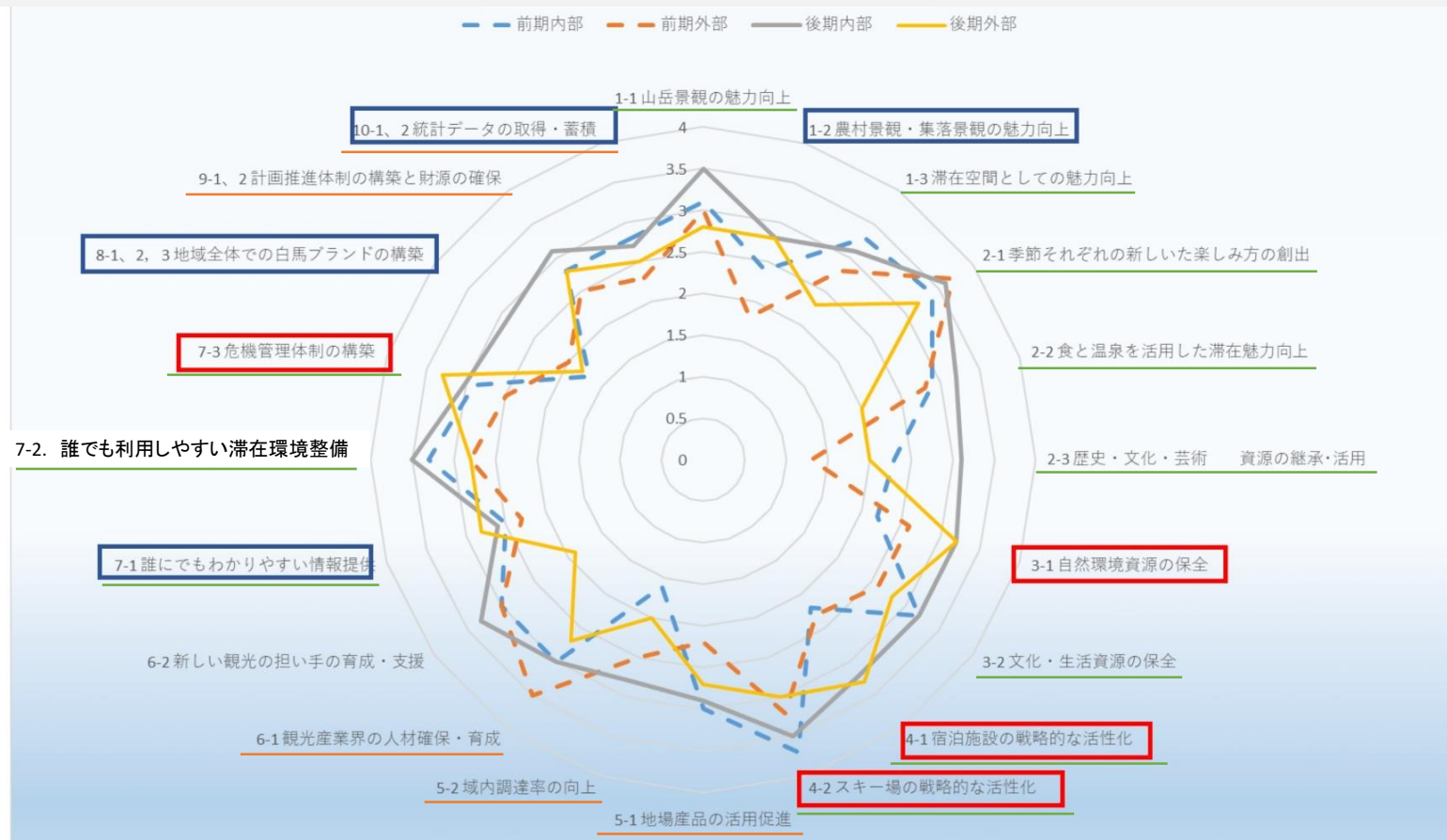
白馬ならではの魅力を1年を通して創出！
(白馬でしか出会えない人、過ごし方、食など)

⑥世界水準に向けた取り組みを確実に実行するための基盤整備

- 観光推進体制(ガバナンス)の整備
- 観光財源の確保(検討の再開)
- 統計の整理と整備

現計画の評価

- ✓ 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」等は比較的评价が低かった。
- ✓ 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る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。



赤枠…後期内部・外部評価が共に3以上
青枠…後期内部・外部評価が共に3以下
緑線…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
橙線…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

現計画の評価 - 後期評価のコメント(抜粋)

- ✓ 低評価であった戦略のコメントを見ると、戦略ごとに内容は異なるものの、全体としては、**対応が物足りない、内容が進捗が良く見えない、議論や詳細の詰めが不十分**、等といったコメントが多くみられる。7-1、10に関してはHVTとの連携も求められている。

1-2 農村計画・集落景観の魅力向上

- ✓ 【内部】花三昧のマンネリ化が懸念される。花三昧バスの運行方法を検討する必要がある。新たな取り組みの構築を。
- ✓ 【外部】桜の植樹については白馬の山並みに映える場所が望ましい。廃屋、古い看板の撤去は積極的に進めて欲しい。
- ✓ 【外部】桜苗木を植樹は大いに広げるべきと思う。白馬に青年会議所があった頃、大山桜の植樹を推奨したが遊歩道などを選定し並木づくりを始めるのも良いと思う。
- ✓ 【外部】HVTでは八景は一定の評価は出ている
- ✓ 【外部】**HVT八景のプログラム**はとても良い取り組みであった。美しい画像が多くの皆さんに見られるのは良きプロモーションと評価できる。
- ✓ 【外部】大よそ進んでいると思います。**空き家等の保全**は国の補助金利用もありますが、**更に踏み込んで**実施をお願いしたいです。
- ✓ 【外部】特に**空き家対策・古い建物の撤去が進んだ、**という話を聞かない。高付加価値化事業を活用できていない現状も大きな課題
- ✓ 【外部】古い看板、役に立たない**看板などの撤去が進んでいない**。オリンピック施設の再利用も進んでいない。
- ✓ 【外部】空き家対策、**売れば良いと発想にならないように**進めて欲しい。

7-1 誰にでもわかりやすい情報提供

- ✓ 【外部】**HVTともう一步連携**も出来ると思う。サイン関連は定期的に予算を取り一気に実行しないと出来ない。
- ✓ 【外部】**継続的な取り組み**が必要
- ✓ 【外部】特に目立ったインパクトなし
- ✓ 【外部】**DXの活用促進がまだ物足りない**と思う。
- ✓ 【外部】QRコードなどを活用し**スマートフォンでの情報提供**が効率的と考える。Wi-Fiネットワークをより広域に拡大し、アプリなどで管理も目指したいところだ。
- ✓ 【外部】案内看板も的確に分かりやすいものを設置。ピクトグラムの統一も住民（事業者含む）ともしっかりと協議して早く実現させるべきである。
- ✓ 【外部】様々な整備の案件があるが**実際に活用されていない様にも見える**。異なる表示は取り締まって統一させる必要がある。

8 地域全体での白馬ブランドの構築

- ✓ 【外部】**実施内容、進捗共に良く見えない**印象が強い
- ✓ 【外部】これからの活動を期待します、エコ認証政府度は白馬村独自で行うものは反対です。グローバルな基準則したものをやるならOK。
- ✓ 【外部】目立った成果を聞かない
- ✓ 【外部】**誰がブランディングするのか？**そんな課題もある。
- ✓ 【外部】アンケートの収集など、**対応が不十分**ではないか？
- ✓ 【外部】至っていないのであれば、しっかりとプッシュして**実行に移して欲しい**。
- ✓ 【外部】イノベーションチームに偏るのは少し不安がある。数年前のインバウンド協議会の状況に近くなる懸念もないわけではないです。実際の**業界団体などにも関わってもらうように**アピールして取り組んで欲しい。
- ✓ 【外部】地域内で特に人が集まる箇所に的確に案内を掲示する。人的案内の充実も必要ながらデジタルサイネージも活用し、ビジュアルで伝えるのも効率的と思う。

10 統計データの取得・蓄積

- ✓ 【外部】特に観光に関しては、**HVT**が一定程度のとりまとめをしているので**連携**をお願いします。（白馬はややですが、他の市村のスピードが桁違いに遅く難儀しています）
- ✓ 【外部】別途、**必要なデータが何なのか議論は必要**と思います。
- ✓ 【外部】データ収集可能な**インフラ整備は進んでいない**。
- ✓ 【外部】今後を期待します。
- ✓ 【外部】索道を中心に**データの信憑性がない**。また、外資の新しい事業者も的確に報告してくれるかも不定かではない。
- ✓ 【外部】各事業団体にも呼びかけて実態掌握ができて、見直しになるのではないかと？
- ✓ 【外部】特に目立った成果を聞かない

現計画の評価 - 後期評価のコメント(抜粋)

- ✓ 高評価であった戦略のコメントを見ると、プラスの意見も見られるものの、まだ具体的な取り組みは進んでいない、等、十分な成果を上げられていない部分もあると言える。

3-1 自然環境資源の保全

- ✓ 【外部】一定の成果は認められると思います。
- ✓ 【外部】宿泊施設の設備改善への支援（断熱）はゼロカーボンに大きく貢献できる。
- ✓ 【外部】EV普通充電設備をスキー場の駐車場に設置する（公共性）
- ✓ 【外部】スキー場の送迎車などにEVバス車両を適用する。
- ✓ 【外部】自転車用道路の整備（冬季はクロカンスキーで利用）
- ✓ 【外部】各宣言は評価できるものの、それ以降の**実施状況が分かりにくい**印象があります。
- ✓ 【外部】村内の**意識向上に寄与**している
- ✓ 【外部】認識の高揚は重要である。
- ✓ 【外部】参加組織や関係者を支援して下さい。
- ✓ 【外部】意識は高まったと感じるが**具体的取り組みはついてきていない**（小水力発電など）
- ✓ 【外部】**ビジョン検証（PDCA）が必要**。
- ✓ 【外部】面ツラの良い事業が目白押しであるが、其々を評価して、**民間でも関われる様にすべき**である。
- ✓ 【外部】総じて、ゼロカーボン、再生エネルギーの活用が主軸であろうが、**民間（小規模施設や住民）も利活用**することで全体に行き渡る。
- ✓ 【外部】ゴミ廃棄箇所が少ない、特にビジター向けには皆無な実態。明確な分別を呼びかけて廃棄できる箇所を設ける。

4-1 宿泊施設の戦略的な活性化

- ✓ 【外部】まだまだ**検討段階から脱していない**ように見えます。成果が見えない。
- ✓ 【外部】評価しますが、次のステップを期待します。
- ✓ 【外部】結局何も**具体的な取り組みにはなっていない**
- ✓ 【外部】宿泊イノベーションチームの事と理解する。自身も関わっているが現状は少し視点がぼやけている様に見える。村内の宿泊事業者団体（生活衛生組合や食品衛生協会など）も巻き込んでSDGsをベースに切り込む必要がある様に思う。今は事業承継が大きな課題であり、後継者がいない＝廃業の流れに過剰な投資が進みその勢いに白馬村の文化もオーバーライトされる危機感を感じる。
- ✓ 【外部】「高校生ホテル」事業がこの項目に当てはまるとは言えないが、人材の育成において、白馬高の国際観光科に期待はあるものの「プロフェッショナルを育成するホテル学校」にする様に力を入れるべきではないか？

4-2 スキー場の戦略的な活性化

- ✓ 【外部】観光庁補助金を利用しつつ、それに見合う各社負担による**リニューアルは全国規模でも顕著な部類に入**ると思う。
- ✓ 【外部】**時間と資金が圧倒的に足りません**。各**スキー場同士の連携**がより重要だと思います。
- ✓ 【外部】依然として老朽化した索道施設の更新はほとんど手付かずであり**構造的な改善が必要**。
- ✓ 【外部】本質的に**重要なインフラの更新が進まず**
- ✓ 【外部】自由経済の世の中で供給が一元化せずに幅広く存在すれば需要もそこを目指すもの考える。
- ✓ 【外部】**インバウンドに特化しすぎるのは危険**である。
- ✓ 【外部】国際競争力の視点でも「富裕層ターゲット」がソリューションではないと考える。
- ✓ 【外部】国内需要にもしっかりと目を向け、受入環境整備が必要である。
- ✓ 【外部】スキー場では**コース整備の充実度を上げる**ことは特に富裕層には重要な要素である。
- ✓ 【外部】降雪機はシーズンインを明確にし、水分量の多い雪はしっかりとしたベースを築くのでしっかりと取り組んで欲しいが、水の確保において利権が影響しないように注意が必要である。

7-3 危機管理体制の構築

- ✓ 【外部】継続的に進めて頂きたいのと、**民間企業連携**もお願いしたく。
- ✓ 【外部】防災アプリなどの設置はとても良いと思うが、できるだけ**地域に関係する情報を最優先に掲示するようにシステム改善**が必要。
- ✓ 【外部】全国規模で情報が貯まるので、**情報の受け取りにわかりづらい部分**も否めない。
- ✓ 【外部】**事業者**（特に地元の協会に属そうとせずに好き勝手に営業する外資系）**にも地域のルールを理解させる必要がある**。災害時にトラブルことが必定である。
- ✓ 【外部】被災時支援に関する情報は**日頃よりアピールする**。これは「情報はHPにあるので見る」だけではなく、定期的に地域集会を開いて「訓練」に相当する情報提供が必要と考える。