

1. 観光財源の使途に関する方針についての意見

項目	委員からの意見
使途の決定	<p>範囲</p> <ul style="list-style-type: none"> ・総合的にこの地域にもっと人が住みたいと思ってくれる。またここに育った子供たちが帰ってきてくれる。観光と地域の活性化が大事だと考える。<u>子育て支援、福祉の関係</u>などきちんとサポートできる財源確保と明確な目的が一つの方向性かなと考える。 ・宿泊業の立場から話をすると、宿泊業が税を回収して<u>宿泊業に使われないと困る</u>。 ・民間企業として自分たちではできないけどやしてほしいは、<u>二次交通とエリアのプロモーション</u>だ。もう一つは<u>街並み整備</u>。 ・<u>交通、キャッシュレスのインフラ、集客、景観、索道会社の構造的な問題、観光客の増加、満足度の向上などのボトルネックが何かを整理して進めていくことが重要</u>と考える。 ・お客様の要望も大事だが、（インバウンドが進む中で）<u>昔から白馬に住んでいる村民の抱えている潜在的な不安、村民感情への配慮</u>も必要だ。 ・<u>「儲からないけど、誰かがやらなければならないこと」に財源を使うべき</u>。 ・新しい投資は土地や宿ばかりに集中している。宿だけあってもお客は来ない。<u>お客を呼ぶためのコンテンツも必要</u>だ。 ・例えば、廃屋撤去にそのような財源が使えないか。<u>美観を守る</u>といったところに財源が使えないか。どこにでもある田舎町ができあがりつつある ・<u>訪問客の観光体験の向上</u>という目的を共通にすべき。 ・<u>働く人がどこに住むのか</u>。不動産の投機が起きて、物価が上昇し人口減少に拍車がかかるかもしれない。<u>将来を見据えて、税をしっかりと徴収し、使うべき</u>。 ・<u>バスターミナルの整備</u>が必要。例えば観光税が予算の元になれば動きやすいのではないかな。 ・現在、<u>二次交通は全く不足</u>している。<u>インフラの整備も出来ていない</u>。リフトも古いままである。もっと<u>情報や交通を充実させユニバーサルにアクセスを広げるべき</u>。 ・宿泊税ならば、<u>払っている側に見える恩恵を得る必要がある</u>。例えば、「宿泊税を払うと他の主要な交通手段（バス等）が無料になる」「日帰客には駐車場を有料などにし、宿泊客と差別化を図る」「5泊するとその間バスが無料になるなど。 ・短期的・手が付けやすいものとしては、例えば、「白馬村内でスキー場に統一したユニフォームを配る」「<u>バス停のデザインを統一する</u>」「<u>スキー場内の標識の統一する</u>」の案が考えられる。 ・現時点ではマーケティング・プロモーションの量も<u>知識（プロ人材）も不足</u>している。 ・白馬村は<u>デジタル化も遅れている</u>。 ・外へのプロモーションだけでなく、<u>村民に対し適切なマーケティング、コミュニケーションも足りていない</u>。 ・お客様へのアンケートで、クレームが一番多いのは二次交通だ。例えば、現状スキー場のバスは、有料・無料も混在、システムも複雑、これらを一括する必要がある。 ・村内に観光案内所がたくさんあるが、<u>統一感がなく情報が共有できていない</u>ことが課題だ。 ・持続可能に関して言えば、<u>「用具の廃棄」の問題</u>。スキーに来て、使った用具を捨てて帰る。ゴミを置いていく。泊る側のモラルの問題だ。 ・ゴミ処理についても、「みなさんからいただいた観光税を使って処理しています。少しでも環境保全に、将来の子どもたちに、皆さんのお金が使われています。」と説明できると良い。 ・<u>お客様へのインタープリテーション</u>も大事。なぜサステナブルなのか。そういったことにお金を使うべき。 ・飲食店の予約システムや宿泊管理システムなど、<u>観光DXの仕組みをみんなで共有しながら利便性を高めていくべき</u>だ。 ・観光財源の<u>使途の範囲</u>については、<u>白馬村観光地経営計画</u>に書いてある内容で良い。これを単年度計画に落とし込んで、「今年はこの中でこれをやる」ということをボードメンバーが毎年決める ・二次交通については、各シャトルを一本化させてほしい。 ・チェックイン・チェックアウト・追加飲食の精算・ルームキーなど、すべてお客様自身のスマホできるなど、<u>DX化が必要</u>。 ・皆さんに反対されない「<u>大義名分</u>」が必要だ。（例：五輪招致） ・<u>世界水準という言葉は、一つの指針</u>になるのではないかな。 ・皆かつての繁栄から白馬は優れていると思ったままである。<u>DX化やマーケティングなど遅れている点について自覚がない</u> ・今白馬村に何が不足しているのか明確にするために、調査・研究をすべきだ。調査には予算があまりつかない場合が多いが、積立金を使うことも可能ではないかな。 ・基金と言ってしまうと何に使うつもりなのか、疑惑の目で見られる。大義名分が必要。また単に「施設を改善する」とだけ言った場合もおそらく角が立つ。<u>ソフト・ハード両面で財源を使うべき</u>だ。 ・<u>「今の白馬に不足しているもの」に使うべき</u>だ。お金を落としてもらえることに使うべきだ。 ・白馬村の観光振興はスキー場を前提にしているが、その経営は盤石ではない。ゴンドラの架け替えも十分に進んでいない。<u>訪問客を第一に考えた環境を作れていない</u>。白馬村は、<u>国内・海外のスキー場に後れを取っている</u>かもしれない。 ・今回の財源規模では、インフラを抜本的に変えるといった大規模・多額の予算を必要とする事業はできない。財源は<u>インセンティブを与える手段として使うべき</u>ではないかな。 ・二次交通のみだと、路線から離れた宿はメリットを感じられない。個人的には、<u>二次交通とキャッシュレス（飲食宿泊いづれの事業者も対象）の2つの方向で進めるのが良い</u>のではないかな。キャッシュレスはすべての事業者が対象になりうる。

		<ul style="list-style-type: none"> ・ キャッシュレス対応の遅れは観光客にとってはマイナス要素だ。キャッシュレス対応は必須。観光財源をキャッシュレス決裁の手数料の補助に充ててはどうか。全額補助である必要はなく、例えば手数料の一部を補助するなどのイメージ。 ・ 交通・飲食・宿泊などがDXでつながることで、データを集めることができる。こういったデータがあれば、3か月・半年後の地域の状態を予想しながら計画を立てることも可能になる。 ・ グリーンシーズンの雨プロは宿泊事業者にとって悩みの種。村内にはミュージアムなどもない。雨天時にお客さんが楽しめる施設が欲しい。
	配分	<ul style="list-style-type: none"> ・ お金を集めてそれを分配する基準作りは公平さが非常に大事だと思う。 ・ (再分配で) 民間事業者間の利益の偏在、負担の不公平感を直すべき。短期ではなく長期的な目線で投資ができるようにするべきだ。 ・ 毎年やらなければいけない内容はドンドン変わっていくものだ。%で決めるのではなく、毎年の仕切り直しで良い。観光地経営計画は長い時間をかけてオーサライズされたものなので、尊重すべきだ。経営計画をベースに必要な金額をフルボリュームで出して、一回やってみる。その上で、毎年差配すればよい。毎年見直すことが大事だ。 ・ テクノロジーの変化は早く、予想できない。数年で状況が大きく変わることもあるので、予算として枠で取っておくことは大事だが、その時の状況に併せて上下させるべきだ。そのなかで、緊急度の高いものをいれていく。 ・ 観光地経営計画はマスタープランにあたるものなのでカバー範囲が広い。財源はその中でも根本的な課題を選び出し、ある程度時間をかけて解決していくために使用してほしい。
	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 何のために使うかではなく、またその目的や目標を皆さんと共有できることが大事だ。 ・ 前回の検討委員会では財源の額も決まっていない。何に使うかも決まっていない。不明確だ。 ・ 世界水準とは何か。はっきり目標を決めて、それに向かって進めばいいと思う。

2. 使途決定組織についての意見

項目		委員からの意見
組織運営	人事	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会議は人数を圧縮しても良いと思う。前回までは非常に人が多く、持ち越しでやる作業が増えて大変だった。今の観光地経営会議のメンバーはパワーのある良いメンバーだ。 ・ 公平さという意味で、長門湯本のようにたくさんの有識者を入れるのも大切だが、コントロールできなくなる可能性もある。ある程度ドライブできるメンバーにすべきだ。本気で考えているコアなメンバー（主要メンバー）を中心に構成すべき。 ・ 観光地経営会議がその役割を担うのであれば、メンバーの継続性に少し不安がある。むしろ、観光局の執行会議にその役割を担うべきではないか。あるいは、サッキョウ（索道事業者連絡協議会？）なら、和田さんも伊藤さんもいる。それに村長と局長がいればいい。それをはたから見た人が納得できるかどうかだ。そのような組織が白馬村観光局の中に組み込まれるのが理想だ。 ・ 「観光地経営会議のメンバー」と言われても「どんな人が」「どのくらいの任期で」という話になる。観光局の執行理事会の方が「常設の組織」として信頼おけるのではないか。 ・ 仕組みが定着するには、まだ時間がかかる。1年ごとに今年は宿、次は索道、と注力する対象を変えるより、最低でも3年以上、長期的な視点から計画を進めるべきだ。できるだけ会議のメンバーも頻繁に交代しないほうが良い。
	会議	<ul style="list-style-type: none"> ・ 開催の頻度については、年1回が適正だ。夏・冬で2回評価するという考え方もあるが、組織の評価と連動するため、年2回の評価は厳しい。 ・ 開催は年1回でも、評価軸としては夏・冬の評価を入れるべきだ。 ・ 白馬高校の国際観光課の高校生には、ぜひ経営会議にオブザーバー参加してほしい
	事務局	

3. 観光財源の使途に関する方針についての意見

項目		委員からの意見
使途の決定プロセス	事業計画	<ul style="list-style-type: none"> ・ 観光地経営計画というのは会社でいう中期経営計画だと理解している。具体的な KPI と会社の利益、わかりやすい指標があり、そこに対してどんな項目でもギャップが生まれ、そのギャップを埋める政策は何かをチェックするものだ。 ・ 具体的な事業については、事業者に公募をかけてはどうか。（国の補助事業と同じ流れだ。） ・ KPIはどこに注力して事業を進めるかの指針にもなる。
	事業評価	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第三者がきちんとそれぞれの事業を審査し、例えば「人件費多すぎる」「このプロモーションは必要ない」とか、そういった話をできる場＝審査会を設定してはどうか。 ・ 観光地経営会議のメンバーは、利害関係者なので、各事業の評価をするのは不適切ではないか。 ・ KPIよりも観光地経営計画にある文言（目標像）を共有の方向性としてむかって取り組むべきではないか。数字を達成できたかどうかの「イエスカノーカ」の議論にはいけない。多少認識や捉え方に違いがあっても、みんなで同じ方向をむいて進むことが大切だ

		<ul style="list-style-type: none"> ・全部の意見を聞いていたら、きりが無い。「行政の長、観光の長、索道の長」この3者が話あってOKを出したら、GOを出すべきだ。
	情報公開	<ul style="list-style-type: none"> ・まず会議をストリーミングで公開するなど、パブリック・オープンな場にして、財源確保の必要性を知ってもらうべき。 ・情報公開については、クローズにしないことは大切だが、やりすぎない方がよい。

4. その他の意見

項目	委員からの意見
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・白馬エリアが目指す「世界水準のオールシーズン・マウンテンリゾート」が観光地としての一つのゴールだ。 ・一つ目の大きな課題は、コンテンツ不足だ。お客を呼ぶためのコンテンツが古くなり、ありふれたものになっている。冬もそうだが、特に夏のコンテンツがない。二つ目の課題は季節変動が大きいことだ。 ・みんな「美味しいトコ」だけに投資している。景観的に見れば虫食いの状態、不統一な景観が生じている。 ・そもそもマーケティングのボリュームも足りていない。特にグリーン期のマーケティングができておらず、海外から認知されていない。 ・人材不足については、経営人材も足りていないし、物理的に従事者も足りていない。 ・野県観光機構、HAKUBA VALLEY TOURISM、白馬村観光局、観光協会と観光関連の組織が重なって存在する。二重、三重のお金が投入されていく。マーケティングやプロモーションでの連携・効率化が必要だ。 ・冬場のシャトルバスはほとんど索道会社の負担になっている。その負担は非常に重い上に、各索道事業者がやっているので非効率なルーティングになっている ・スキー場自体も経営母体が分散して小規模で非効率。コンテンツ整備できていない。・コンテンツのボリュームを増やさなければ、夏場に白馬に2連泊、3連泊しようと思わない。(理想で言えば「白馬バレー株式会社」があるべき。) ・質的な視点が必要。「WHAT」だけでなく「WHY」また「HOW」が必要。 ・個別具体的な話に終始しがちだが、目的・ビジョンといったもっと広い問題を考えていくべきだ。 ・観光税の一部を使って、住民にも子供たちが戻ってきたくるような魅力的な白馬村に整備できれば、観光振興の効果が示せるのではないかと。大事なのは、どう白馬村の人の心を動かすか。 ・観光はみんな恩恵がある。やはりコミュニケーションが不足している。 ・「宿泊税」だと宿泊事業者(注:課税対象は宿泊客)だけが科されているようになってしまいが、地域全体で観光税としてとって良いのではないかと。その方が公平だ。 ・宿泊税は、「我々が賄えない部分を(利をいただいた)お客様に負担いただく」という仕組みだ。受益者負担という言葉を使うなら、受益者は我々(宿泊事業者)ではなく、お客様だ。「お客様のために集めるお金なので、お客様のためになることに使いましょう」ということを明確にしていかなければならない。 ・重要なのは「人の心の問題」だ。このエリアへの投資が増えると開発も進み、今後は1泊20万円くらいの宿が増えるかもしれない。今ニセコで起きていることが、将来白馬でも起きるかもしれない。若い従業員は給与の高い宿に集まって、普通の宿では雇用の確保が難しくなる。ところが今回のコロナのようなことが起きれば、彼らはさっと宿を閉めて、あっという間に従業員を解雇してしまう。5年経ったら、もしかしたら人口は半分に減っちゃうかもしれない。 ・子どもたちに次世代に良いものを残したい。そうすると持続可能(サステナブル)ということが大事だ。 ・オーストリアのレッヒをはじめヨーロッパでは、誘客に必要なプロモーションコストは事業者が負担するのが一般的で、税金化している。宿泊税だけでなく、事業者も負担すべきではないか。 ・一番の命題は、夏場の観光客を伸ばすことだ。最終的に定住者を増やすためにやっている。そのためには、夏を増やさなければならない ・レッヒ観光局の観光税収入は年間160万ユーロ(2.5億円)だ。なお、索道事業者は観光税の追加負担を支払っている。 ・レッヒ観光局の報告書(アニュアルレポート)には、宿泊施設の満足度なども公開。 ・白馬村は、サステナブルなリゾートとしての強みを活かすべきだ。近い将来、サステナブルに取り組まない観光地は、「選ばれない観光地」になるのではないかと。 ・サステナブルな観光は「やって当たり前」になるだろう。日本では取組が遅れている。スキー場を持つリゾートの中では、白馬村なら国内ナンバーワンのポジションをとれるのではないかと。 ・サステナブルなリゾートは、従業員の離職率を下げることにもつながる。通年で雇用されることで、トレーニングの効率も上がり、サービスの質も上がる。経営面でのメリットもある。サステナブルなリゾートであることが「従業員の誇りの醸成」につながる。 ・「自分たちは観光と関係ない」と決めつけず、「自分ゴト」として若い人にも参加してもらいたい。 ・子どもたちが「誇り」を持てる白馬にならなければならない。 ・インバウンド客については、言葉自体に忌避感・偏見を示す人も多い。インバウンドという言葉をもやみに使うと反感を買うかもしれないが、「世界基準」は国内の観光客にも通じる。長野県外からくる国内旅行者の重要性も忘れずに進めていくべきだ。 ・答申のイメージやサンプルがあるとガバナンスのイメージ共有がしやすくなる。答申に予算の割合と事業実施に対する条件、ないし実施後の評価になる事項などの記入欄を盛り込むと良いのではないかと ・それぞれの宿泊事業者が税の使途を理解して、お客様に説明できるようにしなければならない。