

「観光地経営計画」策定の試み ——長野県白馬村を例にして

元公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 主任研究員

(淑徳大学 経営学部 観光経営学科 准教授)

公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 主任研究員

堀木 美告

後藤 健太郎



写真1 里からの白馬連峰 (出典:白馬村役場提供)

白馬村の概要

白馬村は、長野県北西部に位置する北安曇郡きたあづみの村であり、神城村と北城村が1956年(昭和31年)に合併して誕生した村である。標高約700mの高地にある盆地であり、白馬三山と呼ばれる白馬岳、杓子岳、白馬鍵ヶ岳をはじめとした約2900m級の白馬連峰が盆地西側にそびえ立っている(写真1)。地域の一部は、中部山岳国立公園(1934年12月)にも指定されており、全国的に見てもその自然環境は優れていると言える。首都圏、中部圏、関西圏の三大都市圏からの交通アクセスは複数確

図1 白馬村の位置



保されており、地理的条件にも恵まれている(図1)。例えば、東京からは、北陸新幹線と高速バスを乗り継ぎ約2時間で来訪可能である。

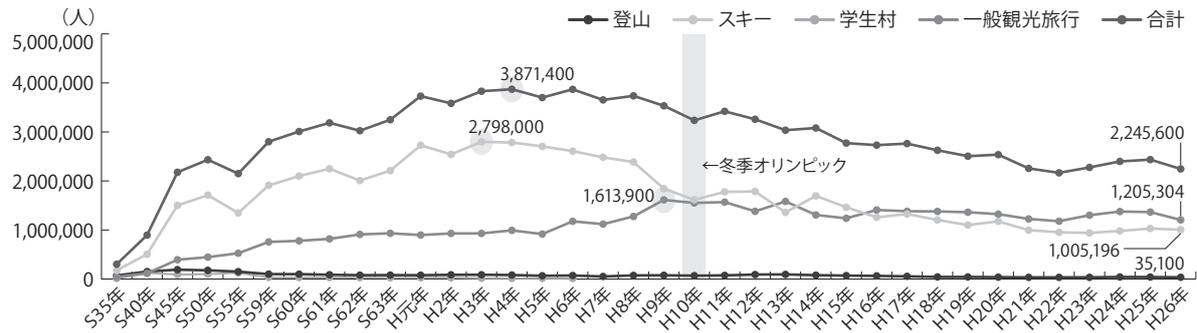
自動車であれば東京から中央自動車道・長野自動車道経由、関越自動車道・上信越自動車道経由の2ルートがあり、いずれも3時間30分程度となる。良好な地理的条件を背景に、現在、登山やスキーのフィールドとして多くの観光客が来訪している。

白馬村観光の歴史

観光地としての発展の経緯

農村集落として長い歴史を歩んできた白馬村が、我が国を代表する観光地として認識されるまでには、登山、民宿、スキー、交通機関の整備などさまざまな発展の経緯があった。例えば、登山に関しては、明治時代に白馬岳に登った登山家や研究者が高山植物の宝庫と広く紹介したことで、その名が全国に知られるようになった。登山者は年を追って増加し、1907年(明治40年)には山頂に小屋も設置されるなど、この時期に白馬観光の基礎が築かれた(注1)。また、明治時代末に日本に伝えられたスキーは、大正時代になると白馬山麓にも普及し、山岳スキー場と

図2 白馬村の目的別観光客数の推移



出典：白馬村

して、学生や山岳家に認知されるようになった。細野集落（現八方）では、住民がガイドとして白馬登山に同行したり、登山者がガイドの家に宿泊するようになり、この時期に日本の民宿発祥の地としての歩みを始めるようになった注2。

戦後、スキーが大衆化していく中で、白馬村では1950年代にスキー場にリフトが架設された。以降数々の観光開発―スキー場の開発、ペンション・民宿の開業、別荘地などの開発が行われ、白馬村は飛躍的な発展を遂げていった。スキー場は、村内だけで最大7つの施設が整備。宿泊施設は、1952年（昭和27年）に193軒だったのが、1985年（昭和60年）には783軒まで増加。地域内外からの開発により、白馬村では供給施設が大幅に増加していった。

観光客の推移と白馬村の観光振興

こうした村の観光開発と相まって、観光客数も順調に増加していった。しかし、1990年代前半をピークにその後は減少することとなった。白馬村の資料によると、観光客数

（合計）は、1992年（平成4年）には387万人にまで達したが、2010年（平成22年）には216万人まで減少。2011年（平成23年）以降に微増したものの、依然として250万人を下回った状態にある（図2）。目的別に見るとスキーは、

1991年（平成3年）に279万人でピークを迎えた後、減少傾向にあり、2013年（平成25年）には、102万人と最盛期に比べて170万人も少ない状況にある。1998年（平成10年）の長野オリンピック開催を契機として国際規格のスポーツ施設が整備された他、高速交通網をはじめとするインフラ整備も進んだが、その後もスキー目的の観光客は減少し続けた。

こうした状況に対し、白馬村では、官民のメンバーで構成される「白馬21観光振興対策協議会」を2001年（平成13年）に設立。今後の白馬村の観光振興の方向性について協議を行い、ビジョン「21世紀白馬村観光の飛躍に向けて」を策定。コンセプトとして「北アルプスの雄大な自然と都市的アメニティ機能が享受で

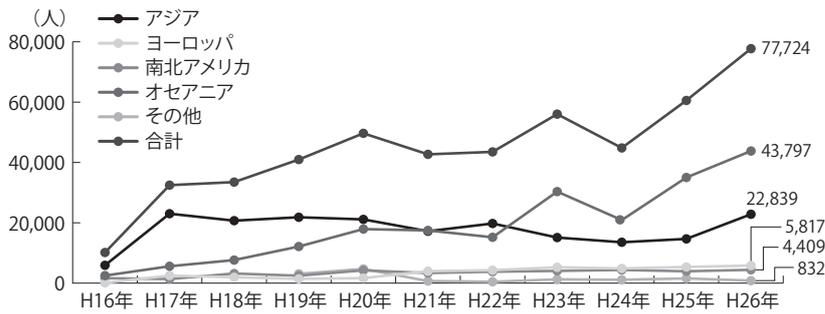
きる環境共生型リゾート」を掲げた。

計画策定後には、実現に向けて推進体制を段階的に整備するなど組織改革に力を入れた。有限責任中間法人を経て、一般社団法人白馬村観光局を設立し事業を推進してきたが、国内観光客、特に大幅に減少したスキー客の回復は非常に困難を極めている。観光の発展期や最盛期に、あるいはオリンピック開催に合わせて設備投資した施設では、厳しい経営状態が続き、いくつかの施設は閉業や廃業を余儀なくされた。

外国人観光客の来訪

こうした状況が続く一方で、その雪質の良さなどからスキー場が海外から注目されはじめた。白馬村を訪れる外国人観光客はこの10年間で大幅に伸びており、白馬村のデータによると外国人延べ宿泊者数は、2004年（平成16年）の約1万人から2014年（平成26年）の約7万7千人へと増加している（注3）（図3）。その中心層もアジア圏からオーストラリアへと大きく移行、1週間から10日間程度の長期滞在が多いことも

図3 白馬村の外国人客数の推移



出典：白馬村「平成26年中における外国人観光客宿泊者数」

あって、白馬村内での行動形態も日本人とは大きく異なり、受け入れる側のサービス形態も新たな対応が求められている。

白馬村では、2007年（平成19年）3月に外国人観光旅客を対象とする「白馬村地域観光振興計画」注

4を策定し対応を図ってきたが、その後も外国人観光客は増加し続け、その来訪実態を十分に把握しきれていない。受入環境も十分に整備できていない状況下でさらに、外国人による投資や施設買収、外国人による運営施設が増加するなど、新たな問題が生じ、次々と対応が求められる状況となった。

以上のように白馬村では、主として国内の観光客に回復の兆しが見られないこと、また外国人が急増したことにより、白馬村の観光は前例のない非常に速いスピードで様相を変えており、その将来は必ずしも樂觀できない状況にある。こうした変化の渦中にあつては、従来実施しているハード面での基盤づくりやソフト面での受入体制づくりにとどまらず、それらを刻々と移り変わる環境の下で持続的・継続的に活かしていくための「観光地経営」的な視点が求められる。

そこで、白馬村では①経営に資する資源を捉えその状況を把握すること、②白馬村が観光地として目指すべき姿や進むべき道、実施すべき施

策・プロジェクト等を示すこと、さらに③それらを確実に実行し、必要な改善を施しながら継続していくための体制や方策を同時に提示することとし、「白馬村観光地経営計画」の策定に取り組んだ。

観光地経営計画の策定

策定プロセスと合意形成

「白馬村観光地経営計画」は2014、2015年度（平成26、27年度）の2カ年にわたり策定された。



写真2 策定委員会の様子

計画策定にあたっては学識経験者、観光関連団体、関係行政機関・団体、住民などで構成される「白馬村観光地経営計画策定委員会」（計21人、委員長：下村彰男・東京大学大学院農学生命科学研究科教授）と、観光関連事業者、住民などで構成される「白馬村観光地経営計画ワーキンググループ」（計34人）の2つの会議体が設置された（写真2、3）。メンバーは分野や地区、組織のバランスにも配慮しつつ白馬村が選定しているが、計画策定後には計画に基づく各



写真3 ワーキンググループの様子

表1 白馬村の宿泊業の事業所数およびその順位

順位	全国上位10位市区町村	事業所数(軒)
1	大阪市(大阪府)	663
2	京都市(京都府)	589
3	白馬村(長野県)	561
4	横浜市(神奈川県)	497
5	名古屋市(愛知県)	443
6	福岡市(福岡県)	424
7	札幌市(札幌市)	394
8	箱根町(神奈川県)	371
9	伊東市(静岡県)	370
10	台東区(東京都)	337

出典：地域経済分析システム(RESAS)を用いて、経済センサス基礎調査(平成24年、総務省・経済産業省)より作成

札幌市)であり、白馬村における宿泊業事業所の集積度の高さは特異であり、全国でも際立っていることが分かるだろう。

実態としては家族経営あるいは個人経営を含む中小規模の宿泊業が集積しているということであり、「白馬村の観光に対する視点」もそれらの経営者の数だけ多様性をはらんでいると言える。それ故、観光産業と非観光産業、観光産業従事者その他の住民という対比のみならず、それぞれの地区内の観光事業者のコントラスト、地区内における各観光事業者間のコントラストなど、さまざまなレベルでの視点の多様性に配慮することが必要となる。

白馬村としての観光地

「経営」計画と「全体最適」

ここで留意すべきなのが、白馬村としての「全体最適」のあり方である。一般的に市町村レベルでの観光に関する計画策定を行う場合、策定主体は行政であり、計画対象は当該市町村全域であることが多い。当計画においても策定主体は白馬村で、白馬村全域が計画対象地域となっている。しかし一つの市町村の全域を見渡した時、その全域が一様に観光地化しているというケースは想定しにくく、むしろ地区ごとの観光地化の度合いの濃淡によって観光地が成立しているはずである。

したがって、行政としては公平性に配慮しつつも、「選択と集中」による効果的・効率的な観光政策の立案と実施が求められるところであり、そのバランス感覚が観光地経営上の「全体最適」の実現には欠かせない。

白馬村に当てはめると、主として観光客が訪れるのは西山と言われる白馬連峰

の山麓に当たる村の西側のエリアであり、前述した多くの宿泊業事業所もこのエリアに集中している。当計画の策定段階においても西山エリアに関する具体的な意見が多く出された一方で、その他のエリアも含め、白馬村全体として今後の観光地経営をどのように位置づけていくかという視点が外部有識者を中心に投げかけられた。計画の基本方針の一つとしてそうした視点が盛り込まれ、「白馬村全体、広域白馬エリア全体で観光の効果の最大化を視野に入れ、産業間・地区間・取り組み主体間の連携を進める」こととしている。

計画の構成

当計画の内容は図5(50ページ)に示す通りである。いわゆる観光計画としてオーソドックスな構成を採っているが、大きく二部構成としているところに特徴がある。前半が「構想編」(計画課題の整理・理念と目標像・基本方針・計画推進・管理体制・目標数値・財源・スケジュール)、後半が「計画編」(戦略・施策・事業・戦略的重点プロジェクト)である。

「構想編」は計画を管理する側の視点に立ったもの、「計画編」は計画を具体的に推進する視点に立った内容であり、この構成は後述する計画の推進体制ともリンクしたものとなっている。

また、各事業の実施主体については「計画編」に記載した個別の事業ごとにおおよその想定として示しているが、前段の「構想編」において計画全体の推進にあたって各主体に期待される役割分担を示している他、一般的に計画の最後段で触れられることの多い計画実施の財源および推進スケジュールについても同じく「構想編」において提示しており、より計画管理の視点を強く意識したものとなっている(表2)(51ページ)。

計画の内容

当計画の具体的な提案は10の戦略にわたる55の事業により構成されるが、それらの内容は以下の4つの分野に大別できる(図5下段中ほど)。

「魅力づくりに関する戦略」の分野では、白馬村が有する観光の資産価値の最大化、訪れる価値の多様化、そ

図5 白馬村の観光地経営計画の体系

<地域経済と観光の競争力強化・安定化に関する課題>

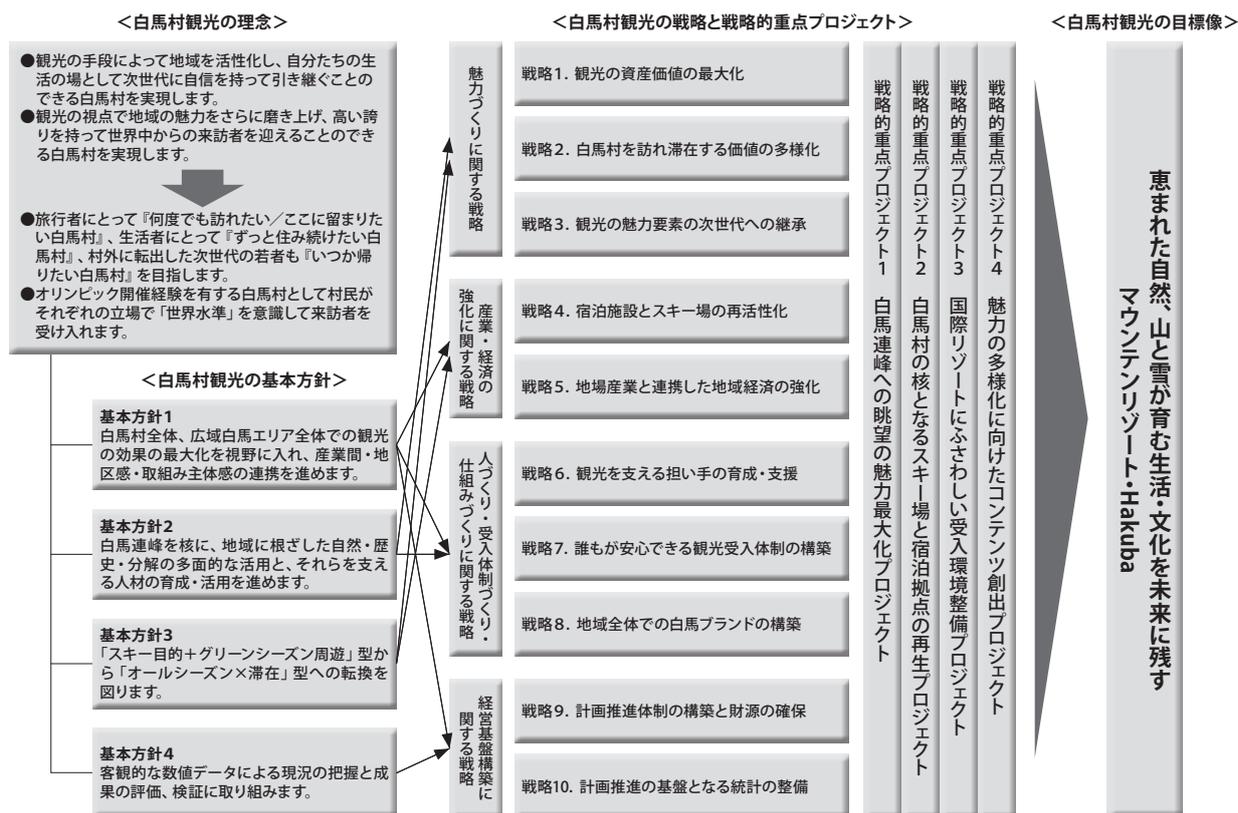
- ①観光客数だけにとらわれない観光振興
- ②大きな季節変動の平準化による観光産業の安定化・効率化
- ③宿泊滞在化や消費機会の増加等による地域経済への貢献度向上
- ④外国人スキーヤーの大幅増による滞在スタイルの変化への対応
- ⑤事業者の連携による効率化と独自性の強化による観光産業の再活性化
- ⑥観光産業界での安定的な雇用創出と人材の定着・育成

<観光地としての文化的・社会的な発展・向上に関する課題>

- ⑦多彩な地域資源のポテンシャルを引き出す
- ⑧ゆとりを持って滞在する空間としての魅力強化
- ⑨利用拠点・宿泊拠点間を結ぶ域内交通の利便性の向上
- ⑩オリンピック開催経験を活かして世界水準の観光地を目指した変革

<観光地としての持続可能性を高める基盤に関する課題>

- ⑪白馬村全体や白馬エリアとしての全体最適化に向けたビジョンの共有
- ⑫多様な関係者による観光推進体制の構築
- ⑬地域の実態を把握するための統計の整備



出典：参考資料(4)、P37、参考資料(5)、P2より作成

これらの魅力の次世代への継承の3点を掲げている。既存の観光資源の価値を維持あるいは向上させつつ、白馬村に滞在する新たな魅力創造にも取り組む内容である。

一方「産業・経済の強化に関する戦略」の分野では、宿泊施設とスキー場を中心に既存観光拠点となっている各地区が将来ビジョンを描き競争力の強化を図ることと併せて、その他地場産業との連携による村全体への経済波及効果向上を狙っている。

これらの取り組みを支える「人づくり・受入体制づくり・仕組みづくりに関する戦略」では、広く村内において観光の担い手となる人材を育成しつつ、海外からの来訪者も含めて安心できる受入体制づくりと、地域全体でのブランド構築が主眼となる。

これと合わせて「経営基盤構築に関する戦略」を定め、計画推進の体制構築、財源確保、統計整備について触れている。

さらに「平成37年度までの10年間に実施すべき最も重要なプロジェクト」として4つの戦略的重点プロジェクトを定めている。これは55事業のうち、

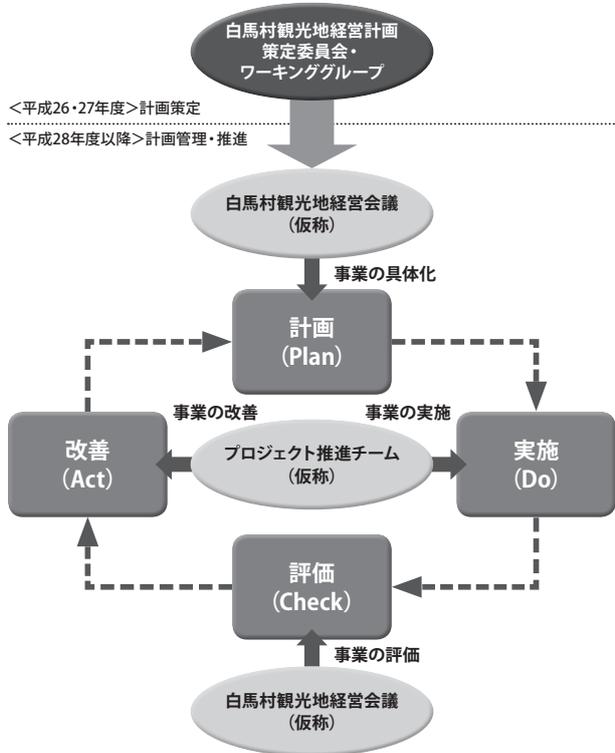
特に重点的なテーマに沿った関連性の高いものを束ねたものである。策定委員会やワーキンググループでの議論も踏まえ、白馬村観光の課題解決のため重要性・緊急性が特に高い、リーディングプロジェクトとして白馬村観光へ与える効果・影響が大きい等の条件に照らして判断したものである。具体的には「白馬連峰への眺望の魅力最大化プロジェクト」「白馬村の核となるスキー場と宿泊拠点の再生プロジェクト」「国際リゾートにふさわしい受入環境整備プロジェクト」「魅力の多様化に向けたコンテンツ創出プロジェクト」の4プロジェクトとなっている。

今後の展開

今後計画を実施する段階においては、「白馬村観光地経営会議（仮称）」（以下、「経営会議」と略記）と「プロジェクト推進チーム（仮称）」（以下、「プロジェクトチーム」と略記）を立ち上げることをしている（図6、7）。

経営会議は「白馬村観光地経営計画ワーキンググループ」メンバーを中

図6 計画策定PDCAサイクル



出典：参考資料（5）、P8

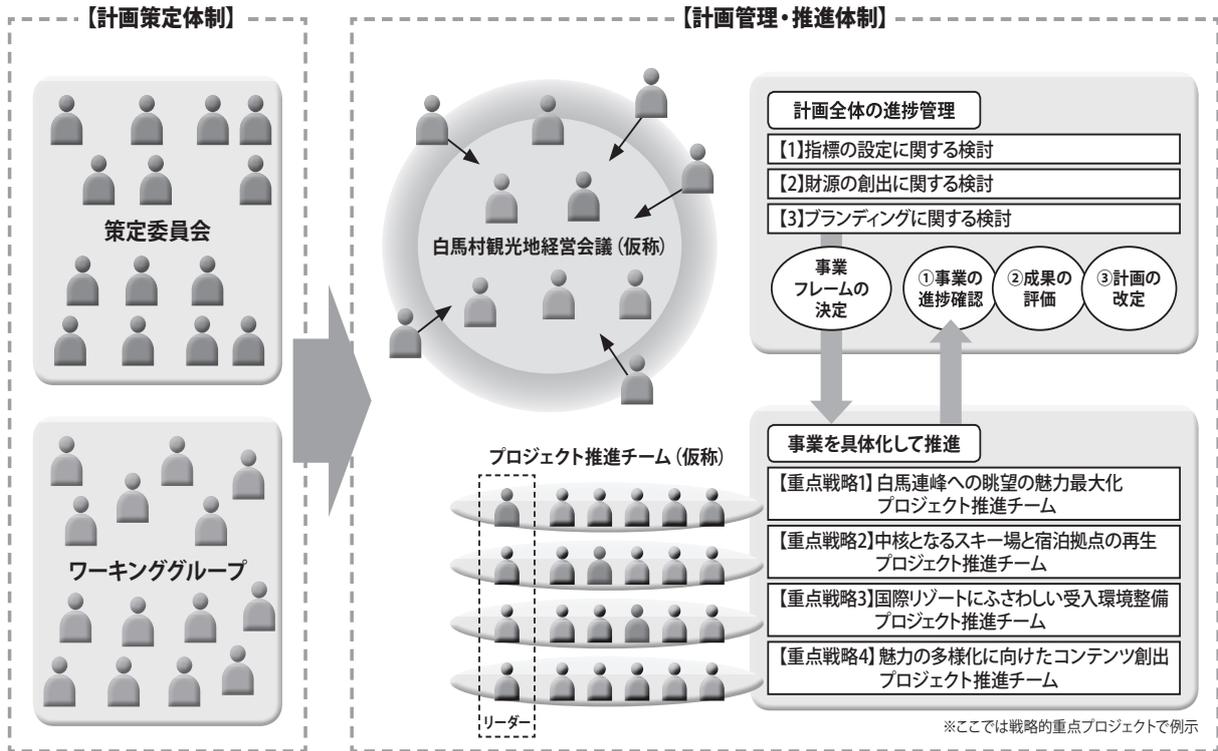
表2 白馬村観光地経営計画の目次構成

第1章 計画策定の背景と目的
第1節 計画策定の背景
第2節 計画策定の目的～「観光地経営」という視点～
第3節 計画の位置づけと計画期間
第4節 計画策定体制と計画策定の手順
<構想編>
第2章 白馬村の観光地経営に向けた課題と可能性
第1節 白馬村の観光地経営に向けた計画課題
第2節 地域経済と観光の競争力強化・安定化に関する課題
第3節 観光地としての文化的・社会的な発展・向上に関する課題
第4節 観光地としての持続可能性を高める基盤に関する課題
第3章 白馬村の観光地経営のコンセプト
第1節 理念と目標像
第2節 観光地経営戦略
第3節 計画推進と計画管理の体制と仕組み
<計画編>
第4章 観光地経営戦略
第1節 観光地経営戦略の体系
第2節 観光地経営戦略に基づく施策、事業
第3節 戦略的重点プロジェクト

出典：参考資料（4）より作成

※上記に加えて「基礎調査編」が計画の最後に付けられている。

図7 計画管理・推進体制の考え方



出典：参考資料(5)、P8

心に構成される。計画に基づく経営指標の設定に関する検討、財源の創出に関する検討、ブランディングに関する検討など、計画の「構想編」に記載された内容に基づき計画全体の進捗管理を行うものである。

プロジェクトチームは、前述した4つの戦略的重点プロジェクトに関連する分野においてノウハウや実績を有する者をリーダーとして各事業単位で立ち上げるもので、経営会議での検討を踏まえつつ、「計画編」に記載された各事業を具体化し、関係組織などと連携してプロジェクトの推進を図ることとなる。

(ほりき みつぐ／
ごとう けんたろう)

当計画について、PDCCAサイクルに即して必要な改善を実施しながら継続的に取り組むことが重要であり、そのための基盤となる上記2つの組織がどのように立ち上がるかが計画期間当初の最も重要なポイントとなる。白馬村内での活動の盛り上がり
に期待して今後の動向を注視したい。

〔注1〕参考資料(1)によると、1937年(昭和12年)に16軒が警察の許可を受け、一泊80円の料金で泊めたことから日本の民俗発祥の地と言われるようになったという。参考資料(2)

〔注2〕会議では、現在把握している外国人客数と実際に来訪している数とに大きな乖離があることが指摘された。観光地経営計画の推進にあたっては、データの取得、推計方法自体も見直していくこととなっている(参考資料(5)の戦略10参照)。

〔注3〕「外国人観光旅客の来訪地域の整備等の促進による国際観光の振興に関する法律第5条第1項の規定」に基づき策定。有限責任中間法人白馬村観光局が2007、2008年度(平成19、20年度)に国土交通省の観光ルネサンス補助事業に補助申請して事業を実施。事業終了後の評価によると、白馬村は事業実施/成果/自立性・継続性、総合評価のいずれにおいてもAと評価されており、全国17ある補助事業対象地域のうち全てA評価であったのは3地域しかなかった(参考資料(4)、P5参照)。

〔参考資料〕

*〔1〕白馬村公式ホームページ

*〔2〕『白馬の歩み 村誌・社会環境編下』平成15年3月、『白馬の歩み』編集委員会、白馬村

*〔3〕『白馬村地域観光振興計画』平成19年3月、白馬村

*〔4〕『白馬村観光地経営計画』平成28年3月、白馬村

*〔5〕『白馬村観光地経営計画(概要版)』平成28年3月、白馬村