

白馬村観光地経営ビジョン 前期アクションプラン (2026～2029年度)



2026年7月

白馬村・(一社)白馬村観光局



第1章 はじめに	2
・ 白馬村観光地経営ビジョン・白馬村観光地経営会議の位置づけと全体方針	3
・ 白馬村の関連計画と白馬村観光地経営ビジョンとの関係性	4
・ 白馬村観光地経営ビジョンの目標像と基本戦略	5
・ 白馬村観光地経営ビジョンのキックオフプロジェクト	6
・ 白馬村観光地経営ビジョンの指標設定の考え方	7
第2章 前期アクションプランの方向性	8
・ 白馬村における近年の観光の動向等	9
・ 観光の動向を踏まえた前期アクションプランのポイント・方針	10
・ ビジョン期間全体の中での前期の位置づけ	11
第3章 戦略ならびにプロジェクト	12
・ 前期(2026～2029年度)のプロジェクト選定にあたっての考え方	13
・ 戦略ならびにプロジェクトの一覧	14
・ 基本戦略1に紐づくプロジェクト	16
・ 基本戦略2に紐づくプロジェクト	23
・ 基本戦略3に紐づくプロジェクト	28
・ 基本戦略4に紐づくプロジェクト	33
第4章 アクションプランの推進	40
・ ビジョンの管理	41
・ 推進体制	42
・ 実施・管理・評価の考え方	43



第1章 はじめに

* 白馬村観光地経営ビジョン・白馬村観光地経営会議の位置づけと全体方針

○白馬村観光地経営ビジョンの位置づけ

- ✓ 本ビジョンについては、「白馬村持続可能な観光地経営に関する条例」に記載されています。
- ✓ 本ビジョンは、持続可能な観光地経営の実現に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図るためのものです。
- ✓ 本ビジョンは、宿泊税の使途を定めるものでもあります。宿泊税の使途は、本ビジョンに定める経営戦略^{注1}の範囲内の事業とされます。注1:ここでいう「経営戦略」とは、本ビジョンの4つの基本戦略を指します。
- ✓ 本ビジョンの計画期間は10年とし、定期的にモニタリング(※)・改定を行うこととします。

計画期間

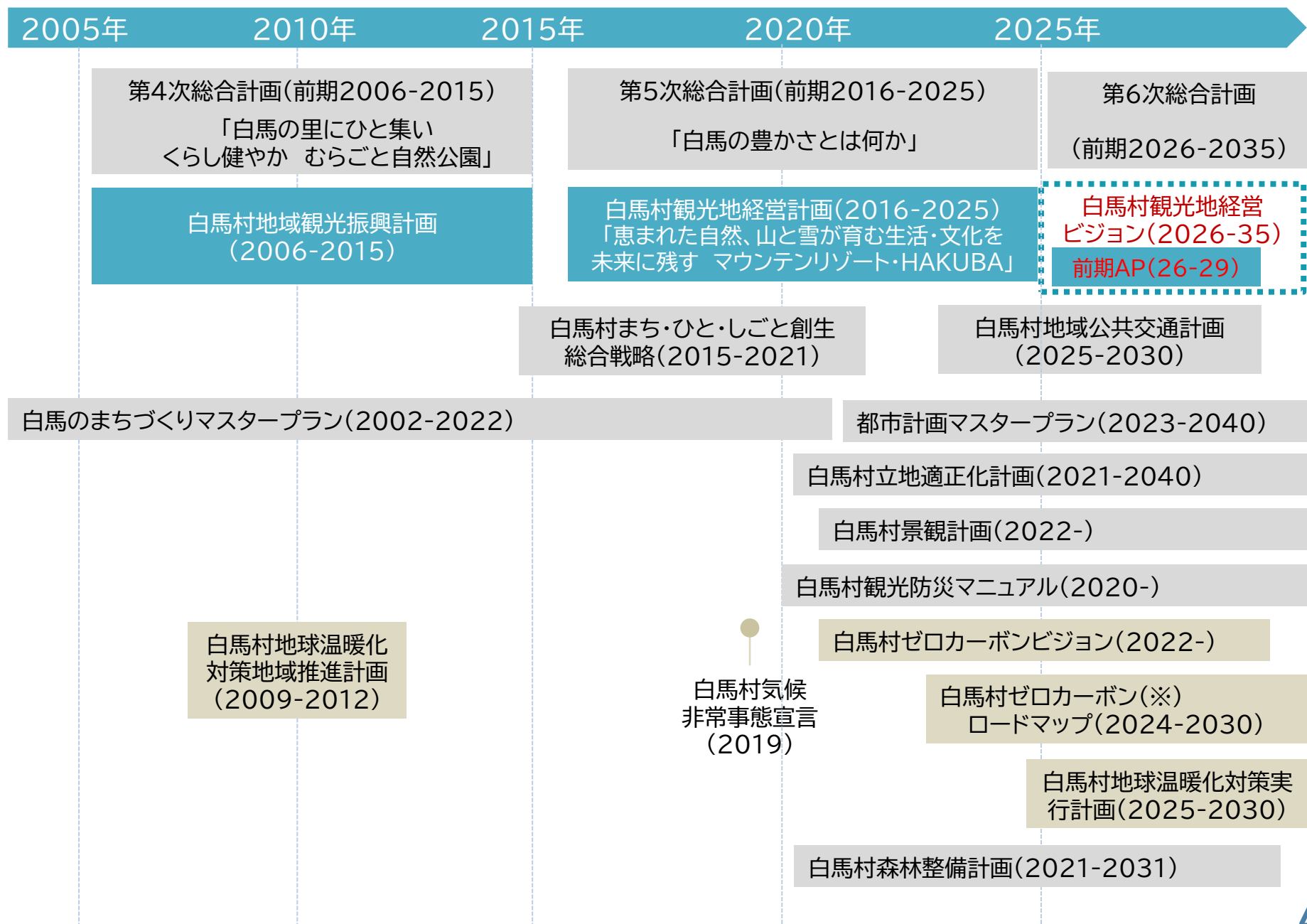


○ 白馬村観光地経営会議の位置づけ

- ✓ 「白馬村観光地経営会議」は経営ビジョンの策定や進捗管理、宿泊税の使途を審議する主体として格上げされます。(「白馬村持続可能な観光地経営に関する条例」に基づく)

(白馬村持続可能な観光地経営に関する条例第9～12条参照)

* 白馬村の関連計画と白馬村観光地経営ビジョンとの関係性



* 白馬村観光地経営ビジョンの目標像

白馬村観光地経営計画(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

白馬村観光地経営計画(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:

地域住民が誇る、オールシーズン型マウンテンリゾート・コミュニティ

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・
空間を創造で
きている

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
増加している

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

* 白馬村観光地経営ビジョンの目標像と基本戦略

目標像

地域住民が誇る、オールシーズン型マウンテンリゾート・コミュニティ



基本戦略

基本戦略1

住民の暮らしの豊かさにも
つながる観光振興

- 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
- 1-2 白馬村ならではの特徴的な教育の実施
- 1-3 巻き込み型の文化資源の活用と保全
- 1-4 住民向けの情報発信と住民向け優遇策の充実(インナーキャンペーンの実施)
- 1-5 来訪者・住民の双方を守る災害・防犯対策

基本戦略2

白馬村の魅力を損なわない
ための適切な開発

- 2-1 適切な開発
- 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)
- 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

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
- 3-2 観光産業事業者・従事者の労働環境・居住環境・教育環境の整備
- 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)
- 3-4 収益性を高めるための仕組みづくりと、利便性・生産性向上を実現するためのDXの推進

基本戦略4

世界に通用する白馬の魅力
=HAKUBAローカル
の磨き上げ

- 4-1 HAKUBAローカルの発信とそれらをじっくり楽しむコンテンツの開発
- 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
- 4-3 多様な来訪者の受け入れ環境整備
- 4-4 ターゲットとの関係構築を意識した戦略的なプロモーション
- 4-5 観光財源の効果的な活用とガバナンス(※)構築
- 4-6 ビジョンを実現するための観光推進体制の強化と観光推進組織の改革

* 白馬村観光地経営ビジョンのキックオフプロジェクト

全施策の中でも特に先駆けて取り組むべきプロジェクトは以下の通りである

望ましい観光・開発の在り方の検討

関連施策: 2-1 適切な開発

白馬村の環境・自然、地域産業、地域社会、来訪者にとって適切な観光・開発の在り方の検討を行う。早急に方向性の検討を行った上で、具体的な施策の実行を目指す。

白馬の観光に関わるコミュニティの構築

関連施策: 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)
4-6 ビジョンを実現するための観光推進体制の強化と観光推進組織の改革

白馬村の観光に関わる主体が多様化してきている中、関係者が責任を持って関与する仕組みを早急に構築する。
具体的には、外部資本企業も観光地経営に関わる仕組みづくり、村内に複数ある既存の観光関連組織の見直し検討等を進める。

村内の主要インフラ・観光関連設備等の現状把握

関連施策: 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)

村内の主要インフラ(道路、上下水道、登山道等)や観光関連設備の老朽化が進んでいる現状を踏まえ、早急に現状把握・今後のロードマップ整理と資金の検討を行う必要がある。

データ収集・分析体制の強化

関連施策: 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

現状を把握し適切な観光指標を設定するために必要なデータを洗い出した上で、それらを収集・分析・公表するための仕組みを整備する。また、宿泊税の徴収や納税に際して収集すべきデータについては早急に検討を行う。

宿泊施設の基礎データ	施設タイプ、営業日数、部屋数、ベッド数
宿泊客データ	人数(価格帯別)、居住地、来訪目的

観光財源の効果的な活用とガバナンス構築

関連施策: 4-5 観光財源の効果的な活用とガバナンス構築

4-6 ビジョンを実現するための観光推進体制の強化と観光推進組織の改革

令和8年から導入される宿泊税について、取り急ぎ充当すべき事業を検討する。また、受益者負担の観点からより幅広い主体から徴収できる観光財源のあり方や、既存の宿泊税の税額や定率制への変更、宿泊税では充当できないプロモーション費用を創出するための負担金の検討など、より効果的な観光財源の検討を行う。

* 白馬村観光地経営ビジョン前期アクションプランとは

白馬村観光地経営ビジョン前期アクションプランとは…

- 白馬村観光地経営ビジョンの前期期間中（2026～2029年度）に、白馬村で実施すべき取り組み（プロジェクト）、実施主体、実施時期等について示したものです。

※あくまで策定時点の案になりますので、事業の立案・予算化の段階でさらに細かく調整します

※取り組み主体は行政やDMO以外にも、観光関連組織、民間事業者、住民など多岐にわたります

- 本プランで示している取り組みは、宿泊税を活用するものだけでなく、一般財源や入湯税、その他の財源を活用するものも含まれます。

【策定の流れ】

①観光地経営ビジョンの中でキックオフプロジェクトとして挙げたもの

②前期期間で想定される内部環境・外部環境の変化

③前期期間で各団体が実施予定の事業＋宿泊税を活用して実施すべき事業
（事業者向けアンケート結果より）

④宿泊税活用事業審査委員会での委員の皆様からのご意見（2回開催）



①～④を勘案して前期アクションプランを策定

* 白馬村観光地経営ビジョンの指標設定の考え方

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)	
	社会経済	持続可能な観光に対する満足度	消費単価	白馬村の観光産業での継続従事希望
	文化	白馬村への誇り・愛着度	推奨度(ネットプロモータースコア)	
	環境	生産年齢人口の継続居住希望		
		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	観光消費額・地域経済循環率			
	地価	満足度	(観光関連産業)仕事の満足度	
		リピーター率	DMO職員の仕事の満足度	
		宿泊比率・滞在日数		
	来訪者受け入れ意向	観光入込客数(バランスを確認)		
	事業者の印象	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	

※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



第2章 前期アクションプランの方向性

* 白馬村における近年の観光の動向等

近年の白馬村の動向

- 入込は順調に回復し一般観光旅行の割合が高まる
- 地価が上昇傾向にあり転出、観光開発が進む
- 人手不足と後継者問題
- 冬とそれ以外の季節の人口差
- 気候変動による環境の変化
(夏の気温上昇、降雪量が不安定に、災害増加)

観光地経営ビジョンで掲げた キックオフプロジェクト

- 望ましい観光・開発の在り方の検討
- 白馬の観光に関わるコミュニティの構築
- 村内の主要インフラ・観光関連設備等の現状把握
- データ収集・分析体制の強化
- 観光財源の効果的な活用とガバナンス構築

今後4年間で内部環境・外部環境の変化

内部環境の変化

- 2026年6月より宿泊税を導入

外部環境の変化

- 「第5次観光立国推進基本計画」開始
- 免税制度改正
- 出国税引き上げ
- パスポート発給手数料値下げ
- 「技能実習制度」から「育成就労制度」への移行
- 「ふるさと住民登録制度」創設(予定)
- 労基法改正
- 持続可能でレジリエント(強靱)な観光の国際年
- 化石燃料賦課金(カーボンプライシング)導入
- 成田空港年間発着枠拡大(※延期見通し)

前期期間で各団体が実施予定の事業＋宿泊税を活用して実施すべき事業(提案)

【実施期間:2026年4月17日～5月18日 対象:白馬村観光局会員施設・団体

方法:Web上でのフォーム経由 回収数:21件】

- 交通インフラ、二次交通整備
- マナー啓発、ゴミ対策、景観・開発の規制やコントロール
- 文化の保全、公園やトレイル等の整備、グリーンシーズンの対策強化(閑散期対策)、食の魅力づくり 等
- 観光事業者・従事者への支援強化
- DXの活用(交通、情報、統計、バックグラウンド)
- 宿泊税運用の透明性の確保とガバナンスの確立 等

宿泊税使途の基本方針

- 観光客の利便性・満足度向上に資する事業
- 観光客が訪れることで生じる自然環境や住民生活へのマイナスの影響を抑えるための事業
- 徴収・運用の仕組みづくり
- 中長期的な戦略／計画の設定
- 観光リスクマネジメント

* 観光の動向を踏まえた前期アクションプランのポイント・方針

前期アクションプランのポイント

- インバウンド6000万人時代に向けたインフラ整備が進む中で、国内外から様々な旅行者が増えていくことを意識した受入環境整備(ハード・ソフト・マインド)
- 住民生活の質を守り、観光振興とのバランスをどう図るかは最優先事項であり世界的なトレンド(特に繁忙期の対策、住民・事業者とのコミュニケーション強化)
- 気候変動を意識した準備(地域を挙げた環境対策、酷暑・少雪を意識したコンテンツづくり)
- 人手不足が継続課題となる中で地域全体での労働環境改善と生産性向上
- 手遅れになる前に適切な開発誘導と景観を守る仕組みづくり
- 宿泊税の税収を増やす(宿泊者数・宿泊単価・満足度向上)ための取り組み
- 災害時の対応力強化(対来訪者、対メディア等)
- 科学的な観光地経営の基本となる観光統計の整備
- 宿泊税の効果的な活用サイクルと運用ガバナンスの確立
- 白馬村の観光を担う組織の役割分担整理とDMOの組織力強化

※全体的に住民生活の利便性も高まることを意識

※取り組みを縦割りにせず、取り組み同士の連動性と相乗効果を意識

前期アクションプランの方針

住民が誇る、持続可能な観光地経営の基盤を築く4年間

～ルール、財源、組織、統計、インフラを整え、生活と観光の両立と高付加価値化を図る～

* ビジョン期間全体の中での前期の位置づけ

目標像

地域住民が誇る、オールシーズン型マウンテンリゾート・コミュニティ

前期(2026～2029年度):

住民が誇る、持続可能な観光地経営の基盤を築く4年間

～ルール、財源、組織、統計、インフラを整え、生活と観光の両立と高付加価値化を図る～

- ① 既存の取組の成果等を踏まえた二次交通のデザイン
- ② 白馬村の魅力を損なわないための開発ルール・指導体制の構築
- ③ 観光関連データの取得・分析方法の再整理・実施体制構築
- ④ 通年型マウンテンリゾートとしての春・夏・秋のコンテンツ造成と滞在スタイルの提案
- ⑤ 村内主要インフラ・観光関連設備等の再投資計画の検討
- ⑥ 繁忙期におけるゴミ対策と騒音対策
- ⑦ 観光関連組織の役割分担の整理とDMOの機能・組織強化

中期(2030～2032年度):

オールシーズン型マウンテンリゾートへの転換を加速する3年間

～ポストSDGs時代を見据え、世界水準のサステナブルツーリズムを実装し、住民も来訪者も居心地の良い質の高いリゾートを形成する～

- ① オールシーズンの高付加価値観光への本格転換
- ② 一次産業との連携強化等による域内調達率向上
- ③ AI・DX活用による生産性の高い観光産業
- ④ 住民も含めたオール白馬での情報発信体制の構築
- ⑤ CRM(顧客関係管理)の本格運用と白馬ファンとの関係構築
- ⑥ 世界水準のサステナブルツーリズムの具体化

後期(2033～2035年度):

地域住民が誇る、オールシーズン型マウンテンリゾート・コミュニティ

～観光財源を効果的に活用しながら適切な投資サイクルを実現し、「地域住民が誇る、オールシーズン型マウンテンリゾート・コミュニティ」の実現を目指す～

- ① ストレスフリーでシームレスな受入環境の実現
- ② 最先端の環境対策と連動したマウンテンリゾート
- ③ 質の高い観光施設投資
- ④ オールシーズン村内各所での高付加価値コンテンツの提供
- ⑤ 働きやすく稼げる観光産業と高度人材教育
- ⑥ 安定的な財源基盤の確立と次期観光地経営ビジョンの策定



第3章 戦略ならびにプロジェクト

* 前期(2026～2029年度)のプロジェクト選定にあたっての考え方

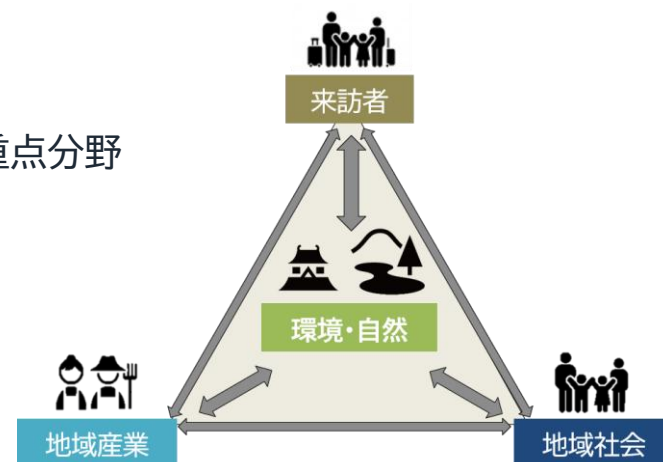
前期(2026～2029年度):基盤を築きつつ、動き出す4年間

「住民が誇れる、持続可能な観光地経営の基盤を築く4年間」という前期方針を基本に、次の考え方で前期のプロジェクトを選定する。

- 2026～2027年度:以下のような観点からプロジェクトを設定
 - ✓ 統計やインフラの整備、仕組みや体制づくりなど、白馬村の観光地経営の基盤となる取組
 - ✓ 2025年度までに動き出しており、軌道に乗せるべき取組
 - ✓ 時間を要する、かつ持続的に実施していくべき取組
 - ✓ すでに発生している課題への対応等、緊急性が高い取組(キックオフプロジェクト含む)
 - ✓ 目標像(指標)との関連度が高い取組
- 2028～2029年度:基盤を踏まえてプロジェクトを本格展開
 - ✓ 基盤が整ってから本格化する取組
 - ✓ 2027年度以前に開始した事業で継続すべき取組
- 全体を通じて
 - ✓ 取組の対象が特定の主体に偏らないことを意識
 - ✓ 上記項目への当てはまりを踏まえ、総合的に判断して重点分野(★)を選定

<VICEモデル>

- 観光のマネジメント理論のVICEモデルでは、Visitor(来訪者)、Industry(産業)、Community(地域社会)、Environment(環境)の4つの要素・関係者間のニーズを満たしながら、それぞれの相互作用を適切なバランスで保つことが重要とされている。



戦略ならびにプロジェクトの一覧(1/2)

観光地経営ビジョン		
基本戦略	施策No.	施策
住民の暮らしの豊かさにもつながる観光振興	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
	1-2	白馬村ならではの特徴的な教育の実施
	1-3	巻き込み型の文化資源の活用と保全
	1-4	住民向けの情報発信と住民向け優遇策の充実(インナーキャンペーンの実施)
	1-5	来訪者・住民の双方を守る災害・防犯対策

白馬村の魅力を損なわないための適切な開発	2-1	適切な開発
	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)
	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

前期アクションプラン	
プロジェクトNo.	プロジェクト
★1-1-1	既存の取組の成果等を踏まえた二次交通のデザイン
⇒ 1-1-2	多様な交通手段のわかりやすい情報発信
⇒ 1-1-3	自転車など環境負荷が低い移動手段の普及
⇒ 1-2-1	事業者や学校との連携による観光教育カリキュラムの構築
⇒ 1-3-1	住民や観光客が地域資源の保全・活用に参画できる仕組みづくり
⇒ 1-4-1	多様な村民に届くわかりやすい情報発信(インナーキャンペーンの強化)
⇒ 1-4-2	事業者と連携した住民向け優待策の充実・発信
⇒ 1-5-1	災害発生時の即応体制の構築
⇒ 1-5-2	DCM(観光地継続マネジメント)の策定

⇒ ★2-1-1	白馬村の魅力を損なわないための開発ルール・指導體制の構築
⇒ 2-2-1	「白馬村観光事業者向けガイドライン」の普及・徹底
⇒ 2-2-2	「白馬村マナー条例」の運用
⇒ 2-2-3	違法民泊の取り締まり強化
⇒ ★2-3-1	観光関連データの取得・分析方法の再整理・実施体制構築

※★:重点分野

戦略ならびにプロジェクトの一覧(2/2)

観光地経営ビジョン			前期アクションプラン	
基本戦略	施策No.	施策	プロジェクトNo.	プロジェクト
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	⇒ ★3-1-1	通年型マウンテンリゾートとしての春・夏・秋のコンテンツ造成と滞在スタイルの提案
	3-2	観光産業事業者・従事者の労働環境・居住環境・教育環境の整備	⇒ 3-2-1	従業員向け研修プログラムの地域全体での展開
	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)	⇒ 3-2-2	労働環境・居住環境改善・福利厚生充実による観光産業の魅力づくり
	3-4	収益性を高めるための仕組みづくりと、利便性・生産性向上を実現するためのDXの推進	⇒ ★3-3-1	村内主要インフラ・観光関連設備等の再投資計画の検討
HAKUBAローカルを世界に通用する白馬の魅力の磨き上げ	4-1	HAKUBAローカルの発信とそれらをじっくり楽しむコンテンツの開発	⇒ 4-1-1	HAKUBAローカルを活かしたブランディング(戦略的な情報発信とコンテンツ化)
	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	⇒ ★4-2-1	繁忙期におけるゴミ対策と騒音対策
	4-3	多様な来訪者の受け入れ環境整備	⇒ 4-2-2	観光事業者の環境対策支援
	4-4	ターゲットとの関係構築を意識した戦略的なプロモーション	⇒ 4-3-1	多様な来訪者の受け入れに係る意識醸成と受入可能施設の情報発信
	4-5	観光財源の効果的な活用とガバナンス構築	⇒ 4-4-1	ターゲットに訴求する媒体を活用した戦略的な情報発信
	4-6	ビジョンを実現するための観光推進体制の強化と観光推進組織の改革	⇒ 4-4-2	CRM(顧客関係管理)等の実施による顧客との関係性構築
			⇒ 4-5-1	宿泊税使途計画審議委員会を中心とした宿泊税運用体制の確立
			⇒ 4-5-2	宿泊税以外の選択枝(負担金等)も含めた財源確保の検討
			⇒ ★4-6-1	観光関連組織の役割分担の整理とDMOの機能・組織強化
			⇒ 4-6-2	観光地経営ビジョン・アクションプランの管理体制の構築

※★:重点分野

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

【概要】(観光地経営ビジョンから再掲)

住民・観光客双方にとって快適かつ環境に配慮した移動をDXを活用しつつ実現する。バス路線の再整備や、デマンドタクシーの拡充等といった取組により、利便性と回遊性を高め、交通混雑改善や移動負担軽減を図るほか、CRMと連動した交通パス(シティカード)等の導入等により、他サービスや観光地マネジメントとの連携を試みる。また、EVバイクや自転車移動の促進等、環境負荷の低いモビリティの普及や、観光利用と通勤・通学の統合運用を通じて、地域の脱炭素化にも貢献する。国内周遊の促進、さらには近隣観光地からもストレスなく来村できるようJRをはじめとした交通事業者と連携して改良する。

外部環境・内部環境の変化、今後の事業予定等

外部環境・内部環境の変化

- ・「地域の足」「観光の足」確保がますます重要に(高齢者の増加、観光客数増加)
- ・化石燃料賦課金(カーボンプライシング)導入
- ・AIオンデマンド乗合交通拡充(ふれAI号、白馬ナイトデマンドタクシー、デマンドタクシー等)
- ・白馬村地域公共交通計画(2025～30年度)の推進

事例:【デジタルマップ(ニセコエリア)】

ニセコエリアでスマートリゾート推進コンソーシアムが整備。デジタルゲレンデマップは、4スキー場のリフト運行やシャトルの路線・次便到着をリアルタイム発信。ニセコデジタルマップは飲食・温泉・タクシー等の地域情報を集約。



出典:株式会社ニセコリゾート株式会社
<https://www.niseko-ta.jp/news/article/digital-transformation/>

今後の事業予定等

- ・大糸線(南小谷～糸魚川)の「あり方」協議(2026年度～)
- ・地域公共交通計画(2025-30)に基づく路線・運行体系の再編(～2030年度)
- ・立地適正化計画・都市計画マスタープランに基づく交通結節点整備(～2040年度)
- ・八方バスターミナルと複合施設整備(2028年度から順次開業)

事例:【大糸線沿線地域公共交通検討会議】

2026年度から開始された会議。存続か廃止ではなく、課題を分析し、地元の公共交通機関をどう刷新していくのか建設的な議論を進める」としている。



出典:長野県
<https://www.pref.nagano.lg.jp/kotsu/oitosen/kentokaigi.html>
※写真は信濃大町なびフォトギャラリーより引用

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

前期アクションプランで実施するプロジェクト

プロジェクト
★
1-1-1

既存の取組の成果等を踏まえた二次交通のデザイン

2026～2027年度

- 【例】・ 既存の二次交通の取組の効果検証
・ 地域交通全体のリ・デザイン
・ 宿泊施設の送迎バス共同運行実証 等

実施主体 白馬村・白馬村観光局・民間事業者

プロジェクト
1-1-2

多様な交通手段のわかりやすい情報発信

2026～2029年度

- 【例】・ 交通情報を集約したデジタルマップ等の作成・公開、Google Mapへの掲載
・ 駅・バス停・スキー場等におけるデジタルサイネージ設置 等

実施主体 白馬村・白馬村観光局・HVT・民間事業者

プロジェクト
1-1-3

自転車など環境負荷が低い移動手段の普及

2026～2028年度

- 【例】・ 自転車やe-bikeが走りやすい環境整備（道路整備、サイクルスタンドの整備など）
・ サイクリングガイドツアーの造成 等

実施主体 白馬村・白馬村観光局・HVT・各地区観光協会・民間事業者

1-2 白馬村ならではの特徴的な教育の実施

【概要】(観光地経営ビジョンから再掲)

白馬村ならではの特性を活かし、観光の現場と連動した教育の機会を創出する。白馬村の観光の根幹にある自然・文化、村の観光現場や企業を学びのフィールドとした実践的・探究的教育を通して、小学校から白馬高校までの一連の高度な語学教育やグローバル体験学習の機会の創出により、世界で活躍できる人材を輩出する高度な教育プログラムを確立する。

外部環境・内部環境の変化、今後の事業予定等

外部環境・内部環境の変化

- ・ 地域留学・高校魅力化推進(2019年開始、年々規模拡大中)
- ・ 高校で探求学習が必修化(2022年度～)
- ・ 教育環境向上(白馬高校国際観光科、しろうま學舎、白馬インターナショナルスクール 等)
- ・ 若年層の流出によるさらなる高齢化加速、後継者不足による地元資本事業者減少の懸念

事例:【長崎市 観光教育人材育成事業】

長崎市は、将来の観光人材の育成と地域全体のおもてなし意識の醸成を目的に、市内小中学校向けの「観光教育人材育成事業」を実施している。専門家による出前授業では、生徒は名所を学ぶだけでなく、多様な客層を想定した観光プランを考案し寸劇形式で発表する。事業は長崎市と(一社)長崎国際観光コンベンション協会が連携して行い、宿泊税が財源に活用されている。



<https://www.city.nagasaki.lg.jp/page/5644.html> / <https://www.at-nagasaki.jp/dmo/news/1095>

事例:【白馬村 高校生ホテル】

白馬高校国際観光科では、カリキュラムの一つとして「高校生ホテル」を実施。生徒は地元ホテル・旅館で、第一線の支配人の指導のもとフロント業務やレストランサービスなど宿泊運営を担い、1泊2日にわたり実際の宿泊客を迎えて、白馬の魅力の伝え方やおもてなしを実践的に学ぶ。



出典:
https://www.vill.hakuba.lg.jp/photo_news/9407.html

前期アクションプランで実施するプロジェクト

プロジェクト
1-2-1

事業者や学校との連携による観光教育カリキュラムの構築

2028～2029年度

- 【例】・ 村内観光事業者と連携した白馬村ならではの観光教育の実施
・ 高度な観光人材を育み、観光産業の現場をつなぐ『白馬・観光キャリアプラットフォーム』の構築

実施主体 白馬村・白馬村観光局・民間事業者・学校

1-3 巻き込み型の文化資源の活用と保全

【概要】(観光地経営ビジョンから再掲)

白馬村の文化・生活資源を地域住民と来訪者が共に保全・活用する仕組みを構築する。東山エリアや塩の道等でのガイド付きツアーや集落維持支援サポーター制度の構築等、観光客が地域の文化・生活・人に直接関与し背景を知ることができるような取組を通じて、観光客を関係人口として巻き込み、共に資源の活用・保全を推進する。

外部環境・内部環境の変化、今後の事業予定等

外部環境・内部環境の変化

- ・ 担い手不足・高齢化により集落・棚田・古道等の維持管理が今後さらに困難になることが予想される。(東山エリアの里山・集落文化、祭り、塩の道沿いの歴史資源 等)
- ・ ふるさと住民登録制度(総務省)の開始

事例:【青鬼棚田サポーター】

国の重要伝統的建造物群保存地区に選定されている青鬼地区は、少ない住民で広大な棚田の維持管理を行っていくのが困難な状況となっている。村内外の青鬼ファンが堰ざらい、田植え、稲刈りといった人手が必要な場面でサポートできるネットワークづくりが行われている。



出典:<https://prtmes.jp/story/detail/wxGOL6uevyx>

事例:【熊野古道の「道普請」と語り部】

世界遺産・熊野古道では、地元の高齢化で参詣道を守る担い手が減る一方、巡礼者は増加している。和歌山県は2009年から「道普請」をプログラム化し、企業・学校・個人のボランティアによる道の補修に全国から約3万4700人が関わってきた。あわせて語り部が史跡や伝承を案内している。



出典:<https://www.hongu.jp/kumanokodo/kataribe/>

前期アクションプランで実施するプロジェクト

プロジェクト
1-3-1

住民や観光客が地域資源の保全・活用に参画できる仕組みづくり

2026～2028年度

- 【例】・ 白馬の暮らしや文化を伝えるプロのガイド育成
・ 休耕地の活用促進、参加型プログラム
・ 企業版ふるさと納税・CSRと連携した資金確保のスキーム構築
・ ふるさと住民登録制度等を活用したプログラム構築 等

実施主体 白馬村・白馬村観光局・各地区観光協会、業界団体、民間事業者、住民

1-4 住民向けの情報発信と住民向け優遇策の充実(インナーキャンペーンの実施)

【概要】(観光地経営ビジョンから再掲)

白馬村が観光地であることにより得られる恩恵を住民も享受し、住民が観光を通じて地域の魅力に誇りを持ち、主体的に関わることができるような環境・仕組みを整備する。

観光による効果・観光財源の使途等について住民にもわかりやすく発信すると共に、レジデンスカード(在留カード)の導入、住民向けの優待プログラム等を設けて住民の観光に対する理解促進を図る。

外部環境・内部環境の変化、今後の事業予定等

外部環境・内部環境の変化

- ・ 外国人移住・二地域居住で住民構成が多様化し、情報発信の多言語化・多様な層への対応が求められる。
- ・ 観光客増加に伴い、住民生活との調和や便益の住民還元の必要性が増している。

事例:【アルプスPay】

白馬村・小谷村が2025年11月に運用を開始した、自治体をまたぐ広域連携型のデジタル地域通貨。スマートフォンアプリに現金をチャージし、加盟店での買い物・飲食・体験等に利用できる。決済事務の効率化や地域内経済循環の促進に加え、村民認証によるポイント付与・限定クーポン・村民割引、ボランティア参加へのポイント付与等を通じて、観光の便益を住民に還元する仕組みとしての活用が期待される。



アルプスPay
HAKUBA-OTARI

出典:
<https://www.vill.hakuba.lg.jp/section/898/alpspay/>

前期アクションプランで実施するプロジェクト

プロジェクト 1-4-1

多様な村民に届くわかりやすい情報発信(インナーキャンペーンの強化)

2026~2028年度

- 【例】・ 観光の効果や宿泊税の使途、イベント情報等を伝える村民向け広報の実施
・ 高齢者や外国人等にも伝わりやすい情報発信 等

実施主体 白馬村・白馬村観光局・HVT、民間事業者、村民

プロジェクト 1-4-2

事業者と連携した住民向け優待策の充実・発信

2026~2028年度

- 【例】・ アルプスPayを活用した住民還元
・ 住民向けの優遇プログラムの実施(リフト券、アクティビティ優遇、宿泊優待、買い物、バス等の割引) 等

実施主体 白馬村・白馬村観光局・商工会・業界団体・民間事業者・住民

1-5 来訪者・住民の双方を守る災害・防犯対策

【概要】(観光地経営ビジョンから再掲)

新型コロナウイルス、神城断層地震など、観光は常に様々な影響を受けるものであり、こうした災害はいつでも起きるという前提で柔軟に対応できる体制を構築しておく必要がある。常に国内外から多くの観光客が訪れる白馬村では、住民のみならず来訪者も意識し、両者を守るために最善のアクションを起こせるよう防災訓練の実施や、緊急時の連絡・連携体制を構築する。

また、地域としての観光地継続マネジメント(DCM)の策定と共に、個別事業者の簡易BCP(事業継続計画)の策定支援・見直し等を進める。また、不特定多数の観光客が出入りすることにより治安が悪化しないよう、警察とも連携した防犯対策等を日頃から実施する。

外部環境・内部環境の変化、今後の事業予定等

外部環境・内部環境の変化

- ・ 自然災害の激甚化・頻発化により、観光地としての危機管理の重要性が増している。
- ・ 来訪者・住民の多様化により、避難誘導や情報伝達の多言語・多様な対応が求められる。
- ・ 熊などの野生動物の出没機会が増加し、来訪者・住民の安全確保が課題となっている。

事例:【愛媛県・道後温泉 災害に強い温泉地づくり】

南海トラフ地震を見据え、道後温泉では旅館協同組合が地域ぐるみで防災に取り組んできた。各旅館が耐震化を進めるとともに、組合として従業員の「防災士」資格取得を奨励。コロナ禍を契機に組合連携で事業継続計画(BCP)の策定にも取り組み、個々の施設の耐震・防災人材・組合のBCPを束ねて『災害に強い温泉地』を面で築いている。

出典:

<https://www.dogo.or.jp/event/11%E6%9C%88%E6%97%A5%E3%BC%88%E7%81%AB%E3%89%E3%80%8C%E7%AC%10%E5%9B%9E%E9%81%93%E5%BE%8C%E6%B8%A9%E6%B3%89%E5%91%A8%E8%BE%BA%E5%9C%B0%E5%8C%BA%E5%90%88%E5%90%8C%E9%98%B2%E7%81%BD%E8%A8%93/>



前期アクションプランで実施するプロジェクト

災害発生時の即応体制の構築

2026~2028年度

プロジェクト
1-5-1

- 【例】・ 白馬村観光防災マニュアルに基づいた訓練実施
・ 民間事業者の「防災士」取得支援
・ 災害発生時の情報発信のルールづくり(風評被害を避けるための窓口の統一化)
・ 熊などの野生動物の出没情報共有・注意喚起の仕組みの見直し 等

実施主体 白馬村・白馬村観光局・HVT・各地区観光協会・業界団体・民間事業者・住民

DCM(観光地継続マネジメント)の策定

2026~2027年度

プロジェクト
1-5-2

- 【例】・ 白馬村としてのDCM策定(2017年度に検討した内容をふまえて策定)
・ 個別事業者向け簡易BCP策定支援
・ 災害時の観光客の安全確保・帰宅支援等に向けた体制づくり(事業者との連携協定促進等)

実施主体 白馬村・白馬村観光局・HVT・商工会・民間事業者

戦略1 住民の暮らしの豊かさにもつながる観光振興 各プロジェクトの実施時期・実施主体一覧

プロジェクト		実施時期				実施主体								主に誰に向けた取り組みか					プロジェクトの性質												
		26年度	27年度	28年度	29年度	白馬村	白馬村観光局	HVT	白馬村商工会	観光協会	各地区	団体	業界・この	民間事業者	住民	来訪者	(事業者)	地域産業	(住民)	地域社会	環境・自然	なる	全体の基盤と	しているもの	すでに始動	かかるもの	取組に時間がかかるもの	(キックオフ)	緊急性が高い	の関連度	目標(指標)と
★ 1-1-1	既存の取組の成果等を踏まえた二次交通のデザイン	■	■			■	■	■						■		■	■	■				■	■	■		○					
1-1-2	多様な交通手段のわかりやすい情報発信	■	■	■	■	■	■	■						■		■	■	■				■									
1-1-3	自転車など環境負荷が低い移動手段の普及	■	■	■		■	■	■			■			■		■				■				■	■						
1-2-1	事業者や学校との連携による観光教育カリキュラムの構築			■	■	■	■							■			■	■	■					■							■
1-3-1	住民や観光客が地域資源の保全・活用に参画できる仕組みづくり	■	■	■		■	■				■	■		■	■	■			■	■				■	■						■
1-4-1	多様な村民に届くわかりやすい情報発信 (インナーキャンペーンの強化)	■	■	■		■	■	■						■	■				■					■	■						■
1-4-2	事業者と連携した住民向け優待策の充実・発信	■	■	■		■	■		■			■		■	■		■	■						■							■
1-5-1	災害発生時の即応体制の構築	■	■	■		■	■	■			■	■		■	■	■	■	■				■	■					○			■
1-5-2	DCM(観光地継続マネジメント)の策定	■	■			■	■	■	■					■		■	■	■				■	■								■

※★:重点分野

※「緊急性が高い(キックオフP)」について、緊急性が高くかつキックオフプロジェクトであるもの…◎、緊急性が高いもの…○

2-1 適切な開発

【概要】(観光地経営ビジョンから再掲)

白馬村の自然環境や生活環境を守りながら、暮らしと開発の両立を図る。まずは暮らしと両立ができる開発の定義やベネフィットアグリーメント(地域にメリットのある開発条件の提示)等を検討する。

具体的な開発にあたっては、「白馬村景観条例」及び「白馬村開発行為の調整等に関する条例」等に基づいた適切な指導、白馬村開発調整条例で定める植生調査・住民説明会の実施、景観条例・景観育成住民協定で定める各基準等の徹底、農地・森林転用のモニタリングとルールの検討、地域コミュニティへの参画要請などが考えられる。

また、宿泊税等の一部を活用し、景観・環境保全基金を創設するなど、地域資源の循環的な活用を促す。

外部環境・内部環境の変化、今後の事業予定等

外部環境・内部環境の変化

- ・域外資本宿泊施設の進出・ラグジュアリー宿泊施設の進出
- ・白馬村景観計画(2022.3)、開発行為の調整等に関する条例(2022)等に基づいた開発の推進
- ・地価高騰・不動産投資の活発化、農地・森林の転用圧力継続
- ・開発指導基準の改正(2026年4月告示・9月施行。従業員の住居・送迎・寮の計画記載、開発道路の堆雪地確保、緑地・公園の道路沿い配置を義務化)

★【キックオフプロジェクト】:望ましい観光・開発の在り方の検討

→プロジェクト2-1-1

前期アクションプランで実施するプロジェクト

プロジェクト

★
2-1-1

白馬村の魅力を損なわないための開発ルール・指導体制の構築

2026～2029年度

- 【例】・望ましい観光・開発の在り方の検討
・実効性のあるモニタリング・指導体制等の構築 等

実施主体

白馬村・白馬村観光局・商工会・業界団体・民間事業者

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)

【概要】(観光地経営ビジョンから再掲)

白馬村を後世に残していくために各主体が共に守るべきルールを明確化・共有し、地域全体で持続可能な観光地経営を実現する。マナーや環境対策、廃棄物管理などに関する行動基準を策定し、住民・観光客にもわかりやすく自然に伝わるような形で共有する。また、ルールに則った取組を行う観光事業者を評価・認証する制度、そのような事業者が提供する体験や商品を奨励するプラットフォーム等(※)を導入し、持続的な事業運営を促す。また、白馬村で観光産業を営む場合は、顔の見える関係性の構築やタイムリーな施策や情報提供を行うため、区や商工会、DMOといった組織への加入を促す。

外部環境・内部環境の変化、今後の事業予定等

外部環境・内部環境の変化

- ・ 来訪者・住民の多様化
- ・ 白馬村マナー条例(2015年制定→2025年12月改正・施行(罰則新設)→2026年7月罰金適用)

★【キックオフプロジェクト】:白馬の観光に関わるコミュニティの構築
→プロジェクト2-2-1、2-2-2、2-2-3

事例:【Enjoy & Respect Niseko】

世界中から訪れる来訪者と季節労働者に向けて展開するマナー啓発キャンペーン。「地元で愛されるゲストになろう」を合言葉に、日本の生活習慣や社会規範、近隣・共有空間・自然環境への敬意を分かりやすく伝える。専用サイト・SNSで多言語発信し、罰則だけに頼らず来訪者の行動変容を促している。



出典:
<https://enjoyrespectniseko.com/ja/>

事例:【京都観光モラル】

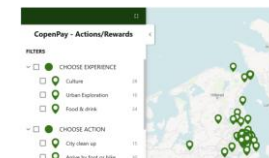
京都市と京都市観光協会(DMO KYOTO)が2020年に策定した、持続可能な観光のための行動基準で、観光事業者・従事者、観光客、市民の三者がそれぞれの立場で大切にすべき行動をまとめたもの。推進宣言事業者制度や、観光客向けの宣言キャンペーンを通じて浸透を図っている。



出典:
<https://www.moral.kyokank.or.jp/>

事例:【コペンハーゲン 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>

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)

前期アクションプランで実施するプロジェクト

プロジェクト 2-2-1

「白馬村観光事業者向けガイドライン」の普及・徹底

2026～2029年度

- 【例】・「白馬村観光事業者向けガイドライン」の周知
- ・ 優良事業者の見える化(インセンティブ)と発信
 - ・ 多様な事業者とのコミュニケーション方法の確立 等

実施主体 白馬村・白馬村観光局・HVT・商工会・各地区観光協会・業界団体・民間事業者

プロジェクト 2-2-2

「白馬村マナー条例」の運用

2026～2027年度

- 【例】・「白馬村マナー条例」の周知
- ・ ナッジ理論(心理的な特性を利用して、自然と望ましい行動を選んでもらう仕組み)を活用したマナー向上の仕組みづくり
 - ・ 警察・地域と連携し、トラブルを未然に防ぐ仕組みづくり 等

実施主体 白馬村・白馬村観光局・HVT・商工会・各地区観光協会・業界団体・民間事業者・村民

プロジェクト 2-2-3

違法民泊の取り締まり強化

2026～2027年度

- 【例】・ 実効性のある違法民泊取り締まり 等

実施主体 白馬村・白馬村観光局・民間事業者・住民

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

【概要】(観光地経営ビジョンから再掲)

観光政策の効果や地域への影響を定量的・定期的に把握し、データに基づく観光地経営を推進する。まずは白馬村の観光の実態を改めて正しく把握するため、最新のデジタル技術等を効果的に活用しながら観光地経営ビジョンの指標と連動したデータのモニタリング手法の開発等を行う。また、実態に即した精度の高いデータとするためにも、より多くの村内事業者の協力を得ることが重要となる。

外部環境・内部環境の変化、今後の事業予定等

外部環境・内部環境の変化

- 観光地経営ビジョンの指標(KGI/KPI)と連動したモニタリングの必要性

★【キックオフプロジェクト】:データ収集・分析体制の強化

→プロジェクト2-3-1

前期アクションプランで実施するプロジェクト

プロジェクト

★
2-3-1

観光関連データの取得・分析方法の再整理・実施体制構築

2026～2027年度

- 【例】・ 宿泊税の徴収を契機とした宿泊者情報の収集・分析システムの構築
- ・ 観光地経営ビジョンの指標となっているデータの収集・分析体制の整備
 - ・ 指標の数値(現在(仮)状態)の設定
 - ・ 経営判断に資するデータやデータマネジメントプラットフォーム(DMP)の構築

実施主体 白馬村・白馬村観光局・HVT

戦略2 白馬村の魅力を損なわないための適切な開発 各プロジェクトの実施時期・実施主体一覧

プロジェクト	実施時期				実施主体								主に誰に向けた取り組みか				プロジェクトの性質				
	26年度	27年度	28年度	29年度	白馬村	白馬村観光局	HVT	白馬村商工会	観光協会 各地区	業界ごとの 団体	民間事業者	住民	来訪者	(事業者) 地域産業	(住民) 地域社会	環境・自然	全ての基盤となる	すでに始動しているもの	取組に時間がかかるもの	(キックオフP) 緊急性が高い	目標(指標)との関連度
★ 2-1-1 白馬村の魅力を損なわないための開発ルール・指導体制の構築	■	■	■	■	■	■		■		■	■			■	■	■	■		■	◎	■
2-2-1 「白馬村観光事業者向けガイドライン」の普及・徹底	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			■				■	■	◎	■
2-2-2 「白馬村マナー条例」の運用	■	■			■	■	■	■	■	■	■	■	■					■	■	◎	■
2-2-3 違法民泊の取り締まり強化	■	■			■	■					■	■		■					■	◎	■
★ 2-3-1 観光関連データの取得・分析方法の再整理・実施体制構築	■	■			■	■	■							■			■	■	■	◎	■

※★:重点分野

※「緊急性が高い(キックオフP)」について、緊急性が高くかつキックオフプロジェクトであるもの…◎、緊急性が高いもの…○

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

【概要】(観光地経営ビジョンから再掲)

通年での観光需要を安定させるため、閑散期の入込客数を冬季に近づけていく。その方策として、特に現在偏りが見られる季節とエリアの分散化、来訪者タイプの分散化に向けて、以下の通りの施策が考えられる。閑散期である春や秋は一般的にインバウンドからの人気が高く、過ごしやすく美しい季節でもあることから、白馬村での過ごし方を積極的に提案・発信し、グリーンシーズンの白馬のイメージ形成を図る。また、エリアの分散化については、エリア特性を活かし、来訪者特性や受け入れ体制を鑑みながら白馬村内の各所に分散させることを目指す。特に来訪者の受け入れに慣れていないエリアもあることから、エリアにとってプラスになるような仕組みを検討しつつ、適切なターゲティングや受け入れ体制を明記したエリア別ビジョンの作成等を進める。さらに、従来のスキー客や登山客のみではなく、例えばトレイルランやマウンテンバイクなどアクティビティ関連の大会誘致等を行うことで、山岳スポーツの聖地としてのポジションを確立する。その他にも、近年進めているワーケーションやノマドワーカーの誘致等、様々な来訪目的を意識した受け入れを行っていく。これらの施策の推進にあたっては周辺市町村とも積極的に連携を進める。

外部環境・内部環境の変化、今後の事業予定等

外部環境・内部環境の変化

- ・ 気候変動による積雪減少で、観光が冬季に依存することのリスクが増加
- ・ 山岳スポーツ(トレイルラン・MTB等)の世界的な人気の高まり
- ・ 一部エリアにおける更なる人口減少・地域文化の担い手等の減少

前期アクションプランで実施するプロジェクト

プロジェクト

★
3-1-1

通年型マウンテンリゾートとしての春・夏・秋のコンテンツ造成と滞在スタイルの提案

- 【例】・ トレイルラン・MTB・e-bikeなどのグリーンシーズン体験コンテンツ造成
- ・ 閑散期の連泊につながる滞在スタイル・滞在プランの開発
 - ・ デジタルノマドの誘客促進(継続) 等

2026～2029年度

実施主体 白馬村観光局・HVT・各地区観光協会・業界団体・民間事業者

3-2 観光産業事業者・従事者の労働環境・居住環境・教育環境の整備

【概要】(観光地経営ビジョンから再掲)

観光関連事業の持続的成長を支えるため、事業者の経営基盤強化と従業員の生活環境整備を一体的に進める。具体的には、事業者・従事者の住宅確保に向けた取組、子供の就学支援、相談窓口の設置、DX推進や連携による生産性向上の支援等といった労働・居住環境の改善支援を行う。また、新規参入事業者・従事者に対する白馬村の文化等の教育研修機会の提供等により、経営者・従業員に白馬村に関する理解を深めてもらうための取組や会社を超えたネットワークを構築する支援も行う。

外部環境・内部環境の変化、今後の事業予定等

外部環境・内部環境の変化

- ・ 人手不足、従業員住宅の家賃上昇、後継者不足・高齢化等のさらなる深刻化
- ・ 「技能実習制度」から「育成就労制度」への移行、労働基準法の改正
- ・ 従業員の国籍の多様化
- ・ 開発指導基準の改正(2026年4月告示・9月施行)

事例:【熊本県黒川温泉 黒川塾】

旅館の仕事にとどまらない学びの機会として、宿の将来を担うリーダーに向けて旅館組合が開校している塾となる。地域文化や資源を題材とした講義や、自らのキャリアを考える講義を設け、地域を背負って立つ人材の育成を目指している。



出典:<https://www.kurokawaonsen.or.jp/recruit/blog/kurokawajuku/>

前期アクションプランで実施するプロジェクト

プロジェクト 3-2-1

従業員向け研修プログラムの地域全体での展開

2026～2029年度

- 【例】・ 地域の資源・文化等について伝える地域共同研修の実施
・ 季節労働者への白馬ルール(仮)伝達の手法検討 等

実施主体 白馬村・白馬村観光局・商工会・業界団体・民間事業者

プロジェクト 3-2-2

労働環境・居住環境改善・福利厚生充実による観光産業の魅力づくり

2027～2029年度

- 【例】・ 従業員向け寮・住宅の確保
・ 観光業界が一体となった福利厚生
・ 保育園・託児所等の整備
・ 他産業・他施設とも連携した通年雇用に向けた仕組みづくり
・ 転入してきた従業員の子供の教育サポート

実施主体 白馬村・商工会・民間事業者

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)

【概要】(観光地経営ビジョンから再掲)

観光の質的向上を図るため、既存施設・資産の再投資と有効活用を進める。具体的には、玄関口としての白馬駅の利便性向上、老朽化の激しいスキー場施設への再投資、登山道の継続的な整備、古民家等の保存・活用、廃屋撤去の促進、農地と農村景観の保全等に取り組む。またそれらに関わる教育等を通じて、資源を次世代に引き継ぐための人材を育成する。特にスキー場施設への再投資に関しては、現状把握から早急に取り組み長期的な視点でマネジメントを行う。

外部環境・内部環境の変化、今後の事業予定等

外部環境・内部環境の変化

- ・ インフラ、観光関連公共施設、スキー場施設・索道等、各種設備・施設の老朽化

★【キックオフプロジェクト】:村内の主要インフラ・観光関連設備等の現状把握
→プロジェクト3-3-1

前期アクションプランで実施するプロジェクト

プロジェクト

★
3-3-1

村内主要インフラ・観光関連設備等の再投資計画の検討

2026～2027年度

- 【例】・ 主要インフラ・設備の現状把握
・ 老朽化設備の再投資ロードマップ・優先順位付け
・ 民間施設の再投資資金調達支援 等

実施主体 白馬村・白馬村観光局・民間事業者

3-4 収益性を高めるための仕組みづくりと、利便性・生産性向上を実現するためのDXの推進

【概要】(観光地経営ビジョンから再掲)

観光産業全体の収益性を高めるため、需要の分散化に加え、付加価値の高いオプションや商品の開発等による消費単価の向上、各事業者の経営力を高めるためのタイムリーなデータ(来訪者行動や宿泊需要の予測)提供や支援、DXの推進等による経費削減、自社サイトやDMOを通じた直販強化等による手数料削減等を推進する。

また、地域の持続可能な成長を実現するため、地域全体での観光DX推進により来訪者の利便性向上を図りつつ、業務効率化によって創出された人的リソースによって、対面での交流機会創出により旅行者の満足度と愛着を高める。さらに、農業・飲食業などとの連携や観光関連サービス業の活性化、住宅政策等により従事者が村内に居住できる環境を整える等、域内の経済構造を分解しつつ、経済効果を高める仕組みづくりを推進する。

外部環境・内部環境の変化、今後の事業予定等

外部環境・内部環境の変化

- ・「量から質へ」、高付加価値化への着目の継続
- ・観光DXの普及、AIの高度化

事例:【ryugon 雪国を体験できるアクティビティの提供】

古民家ホテルryugonは、雪国の自然・農・食・暮らしを体験できる多様なコンテンツを提供。地域の他事業者・施設や住民と連動したプログラムの提供が特徴。



出典: <https://ryugon.co.jp/activities/>

事例:【はこぼうマップ 交通情報+災害情報】

平時はバスロケーションシステム等を活用した交通情報を、災害等の発生時は避難所の開設状況等の防災情報を閲覧可能なwebサイト。各関連主体の情報を集約して1つのプラットフォーム上にて発信。



出典: <https://www.hakone.or.jp/7420>

前期アクションプランで実施するプロジェクト

プロジェクト 3-4-1

高付加価値コンテンツの造成と通訳ガイドの育成

- 【例】・ 地域資源を活かした高付加価値体験造成
・ 専門ガイドの育成・認定
・ 高単価体験商品の販路開拓 等

実施主体

白馬村・白馬村観光局・HVT・業界団体・民間事業者

2027~2028年度

プロジェクト 3-4-2

多様な主体のDX推進とAI活用支援

- 【例】・ 事業者向けDX・AI活用支援 等

実施主体

白馬村・白馬村観光局・商工会・民間事業者

2026~2028年度

戦略3 白馬村における観光産業の構造改革 各プロジェクトの実施時期・実施主体一覧

プロジェクト	実施時期				実施主体								主に誰に向けた取り組みか				プロジェクトの性質						
	26年度	27年度	28年度	29年度	白馬村	白馬村観光局	HVT	白馬村商工会	観光協会 各地区	業界ごとの 団体	民間事業者	住民	来訪者	(事業者) 地域産業	(住民) 地域社会	環境・自然	なる 全体の基盤と しているもの	すでに始動 かかっているもの	取組に時間がか かるもの	(キックオフ)	緊急性が高い	の関連度	目標(指標)と
★ 3-1-1	通年型マウンテン リゾートとしての春・ 夏・秋のコンテンツ 造成と滞在スタイル の提案	■	■	■	■	■			■	■	■		■	■		■	■	■					■
3-2-1	従業員向け研修 プログラムの地域 全体での展開	■	■	■	■	■		■		■	■			■			■	■	■				■
3-2-2	労働環境・居住環境 改善・福利厚生充実 による観光産業の 魅力づくり		■	■	■	■		■			■			■	■		■		■				■
★ 3-3-1	村内主要インフラ・ 観光関連設備等の 再投資計画の検討	■	■			■	■				■		■	■				■		■	◎		■
3-4-1	高付加価値 コンテンツの造成と 通訳ガイドの育成		■	■		■	■			■	■		■	■						■			■
3-4-2	多様な主体のDX 推進とAI活用支援	■	■	■		■	■		■		■		■	■				■	■	■			■

※★:重点分野

※「緊急性が高い(キックオフ)」について、緊急性が高くかつキックオフプロジェクトであるもの…◎、緊急性が高いもの…○

4-1 HAKUBAローカルの発信とそれらをじっくり楽しむコンテンツの開発

【概要】(観光地経営ビジョンから再掲)

世界水準を意識する一方で、白馬固有の価値や大切に守っていきたい資源や価値＝HAKUBAローカル(例: 民宿発祥の地・登山文化発祥の地であること、複雑な地質構造から全く異なる5つの泉質を有するといった特徴の他、白馬村の自然・歴史・文化・暮らし、食、人など)を明確化・差別化し、それらをしっかりと保全しながら、多くの方に知っていただくためのプロモーションやそれらを実感できるコンテンツづくりを行う。また、現代の働き方やライフスタイルに合った長期滞在プログラムやワーケーション受け入れの環境整備も引き続き行う。

外部環境・内部環境の変化、今後の事業予定等

外部環境・内部環境の変化

- ・ 地域文化の担い手等の減少
- ・ 地域資源の管理の必要性の増加

前期アクションプランで実施するプロジェクト

プロジェクト 4-1-1

HAKUBAローカルを活かしたブランディング(戦略的な情報発信とコンテンツ化)

- 【例】・ 地域文化・暮らしを題材にしたストーリー発信・コンテンツ制作
- ・ ローカルを体験する着地型コンテンツの造成
 - ・ 地域ブランド・ローカルプロダクト認証の展開 等

2026～2028年度

実施主体 白馬村・白馬村観光局・HVT・民間事業者・住民

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

【概要】(観光地経営ビジョンから再掲)

ゼロカーボンビジョンの実現に向け、観光と環境保全を両立させるための具体的な施策を進める。省エネルギーの推進、エネルギー管理と自然エネルギーへの転換、CO₂排出量の削減、廃棄物削減など、観光活動全体での環境負荷低減に取り組む。その際、基本戦略2-2白馬ルール(仮)の策定と運用などを通して、環境対策にとどまらないエシカルなマインドの醸成にも取り組む。また、観光事業者によるサーキュラーエコノミー(※)(循環型経済)の実践などを通じて、環境を未来へ継承する地域モデルを構築する。

外部環境・内部環境の変化、今後の事業予定等

外部環境・内部環境の変化

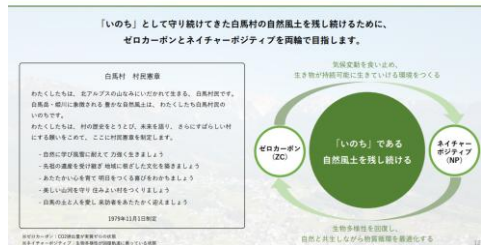
- ・ 国の2050年カーボンニュートラル目標
- ・ 気候変動の影響による少雪
- ・ 化石燃料賦課金(カーボンプライシング)の導入

事例：【白馬サーキュラービジョン、白馬ゼロカーボンロードマップ】



<https://www.vill.hakuba.nagano.jp/greenworkhakuba/vision/>

白馬村の目指す未来



<https://www.vill.hakuba.lg.jp/material/files/group/2/20240830itibushusei-roudomappu-kyouhyou.pdf>

前期アクションプランで実施するプロジェクト

プロジェクト
★
4-2-1

繁忙期におけるゴミ対策と騒音対策

- 【例】・ 繁忙期のゴミステーション増設・多言語分別案内
・ 宿・事業者と連携した廃棄物削減(リユース容器等)
・ 騒音・夜間マナーの啓発 等

実施主体 白馬村・白馬村観光局・各地区観光協会・民間事業者・住民

2026～2027年度

プロジェクト
4-2-2

観光事業者の環境対策推進および支援

- 【例】・ 白馬サーキュラービジョン／ゼロカーボンロードマップに基づく事業者行動支援
・ 環境配慮の見える化(CO₂排出等)・発信 等

実施主体 白馬村・白馬村観光局・商工会・民間事業者

2027～2029年度

4-3 多様な来訪者の受け入れ環境整備

【概要】(観光地経営ビジョンから再掲)

訪れる人々の多様な文化的背景や価値観に対応した受入環境を整備する。アクセシブルツーリズム(様々な障害を持つ人が観光にアクセスできる環境を提供すること)の推進、言語・食(ヴィーガン、アレルギー対応等)・LGBTQ・宗教などへの理解と可能な対応、わかりやすい情報発信等に努める。また、危機管理体制の強化に取り組む。

外部環境・内部環境の変化、今後の事業予定等

外部環境・内部環境の変化

- ・ 来訪者・従業員等の多国籍化
- ・ 多様な文化背景を持つ来訪者の増加

事例:【「インバウンド対応力向上ガイドライン ～海外のお客様からも地元からも選ばれるために～」】

京都市内で観光客を接遇する店舗や施設を対象に、京都を訪れる外国人旅行者の満足度を高めつつ、地元の方々からも歓迎される、持続可能な経営を実現していくために、現場での対応力を向上するための改善行動を整理。

<https://www.kyokanko.or.jp/news/20250312/>



事例:【飛騨高山のヴィーガン弁当プロジェクト】

飛騨高山では、多様な宗教・文化的背景を持つ旅行者が訪れることを踏まえ、ヴィーガン食品を使用した弁当を開発・販売し、食の多様性と文化への理解に取り組み始めている。



<https://www.hidatakayama.or.jp/special/detail.454.html>

前期アクションプランで実施するプロジェクト

プロジェクト 4-3-1

多様な来訪者の受け入れに係る意識醸成と受入可能施設の情報発信

2026～2028年度

- 【例】・ 多様な来訪者受け入れの対応支援
・ 受入可能施設の情報集約・多言語発信 等

実施主体 白馬村・白馬村観光局・商工会・業界団体・民間事業者

4-4 ターゲットとの関係構築を意識した戦略的なプロモーション

【概要】(観光地経営ビジョンから再掲)

来訪者数の増加を目的とする従来型の集客から脱却し、来訪者の質を重視した集客と来訪者との関係性構築の仕組みづくりを重視する。マーケティング・プロモーションにおいては従来以上にターゲットを意識し、データの把握と共にCRM(顧客関係管理)等も実施する。白馬村のコミュニティ、環境を大事にしていだける意識の高い層を重視し、それらの層に届く戦略的な情報発信・プロモーションを推進する。

外部環境・内部環境の変化、今後の事業予定等

外部環境・内部環境の変化

- ・ CRMツール等の普及拡大
- ・ ターゲットの多様化・嗜好の細分化

事例:【フランス・リヨンのシティーカードと顧客情報管理】

リヨン観光局は2019年にCRMツール「ONLYLYON Experience」を構築し、観光局や民間事業者が保有するシティカード利用、宿泊、イベント、交通などのデータを集約・分析。その結果をマーケティング等に活用し、観光客の再来訪を促進している。

事例:【DMCとの連携による役割分担】

「水と匠」(DMO)とインバウンド専門旅行会社wondertrunkは業務提携を締結し、海外富裕層向けの体験商品の販売を行っている。海外向け販売や予約対応はwondertrunkが、商品販売後の運営や地域内の旅行・宿泊手配は水と匠が担当するなど、連携してサービスを提供。



<https://www.jp.wondertrunk.co/blog/tyama-mizutotakumi>

前期アクションプランで実施するプロジェクト

プロジェクト 4-4-1

ターゲットに訴求する媒体を活用した戦略的な情報発信

2026～2029年度

- 【例】・ ターゲットを意識したコンテンツ・媒体等の作成
・ 白馬を大切にしてくれる高付加価値旅行者等に向けた戦略的プロモーション 等

実施主体 白馬村・白馬村観光局・HVT・業界団体・民間事業者

プロジェクト 4-4-2

CRM(顧客関係管理)等の実施による顧客との関係性構築

2028～2029年度

- 【例】・ CRM基盤構築・データ統合・分析
・ 顧客の特性に応じた会員・リピーター向けプログラム(シティカード等) 等

実施主体 白馬村・白馬村観光局・HVT・民間事業者

4-5 観光財源の効果的な活用とガバナンス構築

【概要】(観光地経営ビジョンから再掲)

観光財源を効果的に活用する仕組みを構築した上で、持続可能な観光運営体制を整える。また観光地経営会議の機能を強化し、観光財源の使途を検討する他、毎年の成果や課題を定量的・定性的に把握し、取り組みの検証を行うこととする。

外部環境・内部環境の変化、今後の事業予定等

外部環境・内部環境の変化

- ・ 2026年6月の宿泊税導入
- ・ 宿泊税導入地域の拡大、宿泊税の形態の多様化

★【キックオフプロジェクト】:観光財源の効果的な活用とガバナンス構築

→プロジェクト4-5-1、4-5-2

前期アクションプランで実施するプロジェクト

プロジェクト 4-5-1

宿泊税使途計画審議委員会を中心とした宿泊税運用体制の確立

2026～2027年度

- 【例】・ 宿泊税使途計画審議委員会の設置・運営
- ・ 宿泊税制度やガバナンスの評価・見直し(2029年度)
 - ・ 充当事業の選定・事業の質の管理、評価の仕組み
 - ・ 宿泊税の使途のわかりやすい情報発信 等

実施主体 白馬村・白馬村観光局・民間事業者・住民

プロジェクト 4-5-2

宿泊税以外の選択肢(負担金等)も含めた財源確保の検討

2027～2029年度

- 【例】・ 受益者負担(負担金・協力金)の制度設計の検討
- ・ 企業版ふるさと納税・協賛・基金等の財源開拓 等

実施主体 白馬村・白馬村観光局・民間事業者

4-6 ビジョンを実現するための観光推進体制の強化と観光推進組織の改革

【概要】(観光地経営ビジョンから再掲)

白馬村の観光地経営を担う多様な主体が連携し、役割を分担しながら一体的に推進する体制を構築する。また、村、観光協会、DMO、事業者、周辺市町村、県などの組織同士が連携し、計画的なプロジェクト推進を図る他、DMOについては組織強化を図りビジョン実現のための中核組織と位置付け、業務の適正規模やそれに応じた予算規模等も改めて検討を行う。また、複数存在する観光推進組織のあり方や会費負担についても望ましい形を検討し、必要に応じて整理を行う。

外部環境・内部環境の変化、今後の事業予定等

外部環境・内部環境の変化

- ・ 域外からの新規参入事業者の増加
- ・ 地域公社の設立検討

★【キックオフプロジェクト】:白馬の観光に関わるコミュニティの構築 →プロジェクト4-6-1

★【キックオフプロジェクト】:観光財源の効果的な活用とガバナンス構築 →プロジェクト4-6-2

前期アクションプランで実施するプロジェクト

プロジェクト
★
4-6-1

観光関連組織の役割分担の整理とDMOの機能・組織強化

2026～2029年度

- 【例】・ 地域公社／DMO体制の検討
- ・ DMOの体制強化(人財確保、財政基盤強化)
 - ・ 各地区観光協会との役割分担の整理

実施主体 白馬村・白馬村観光局・HVT・各地区観光協会

プロジェクト
4-6-2

観光地経営ビジョン・アクションプランの管理体制の構築

2026～2027年度

- 【例】・ ビジョン・アクションプランの進捗管理・指標達成状況のモニタリング体制構築

実施主体 白馬村・白馬村観光局・民間事業者・住民

戦略4 世界に通用する白馬の魅力=HAKUBAローカルの磨き上げ 関連情報一覧

プロジェクト	実施時期				実施主体								主に誰に向けた取り組みか				プロジェクトの性質				
	26年度	27年度	28年度	29年度	白馬村	白馬村観光局	HVT	白馬村商工会	観光協会 各地区	業界ごとの 団体	民間事業者	住民	来訪者	(事業者) 地域産業	(住民) 地域社会	環境・自然	全体の基盤となる	すでに始動しているもの	取組に時間がかかるもの	(キックオフ) 緊急性が高い	目標(指標)との 関連度
4-1-1 HAKUBAローカルを活かしたブランディング(戦略的な情報発信とコンテンツ化)	■	■	■	■	■	■	■				■	■	■	■				■			■
★ 4-2-1 繁忙期におけるゴミ対策と騒音対策	■	■			■				■		■	■	■	■	■	■		■		○	■
4-2-2 観光事業者の環境対策推進および支援		■	■	■	■	■	■	■		■	■			■	■	■		■	■		■
4-3-1 多様な来訪者の受け入れに係る意識醸成と受入可能施設の情報発信	■	■			■	■		■		■	■		■	■				■			■
4-4-1 ターゲットに訴求する媒体を活用した戦略的な情報発信	■	■	■	■	■	■	■		■	■	■		■	■					■		■
4-4-2 CRM等の実施による顧客との関係性構築			■	■	■	■	■				■		■	■					■		■
4-5-1 宿泊税使途計画審議委員会を中心とした宿泊税運用体制の確立	■	■			■	■					■	■		■	■		■	■	■	◎	
4-5-2 宿泊税以外の選択肢(負担金等)も含めた財源確保の検討		■	■	■	■	■					■			■			■		■	◎	
★ 4-6-1 観光関連組織の役割分担の整理とDMOの機能・組織強化	■	■	■	■	■	■	■		■					■	■		■	■	■	◎	■
4-6-2 観光地経営ビジョン・アクションプランの管理体制の構築	■	■			■	■					■	■		■	■		■	■	■	◎	

※★:重点分野

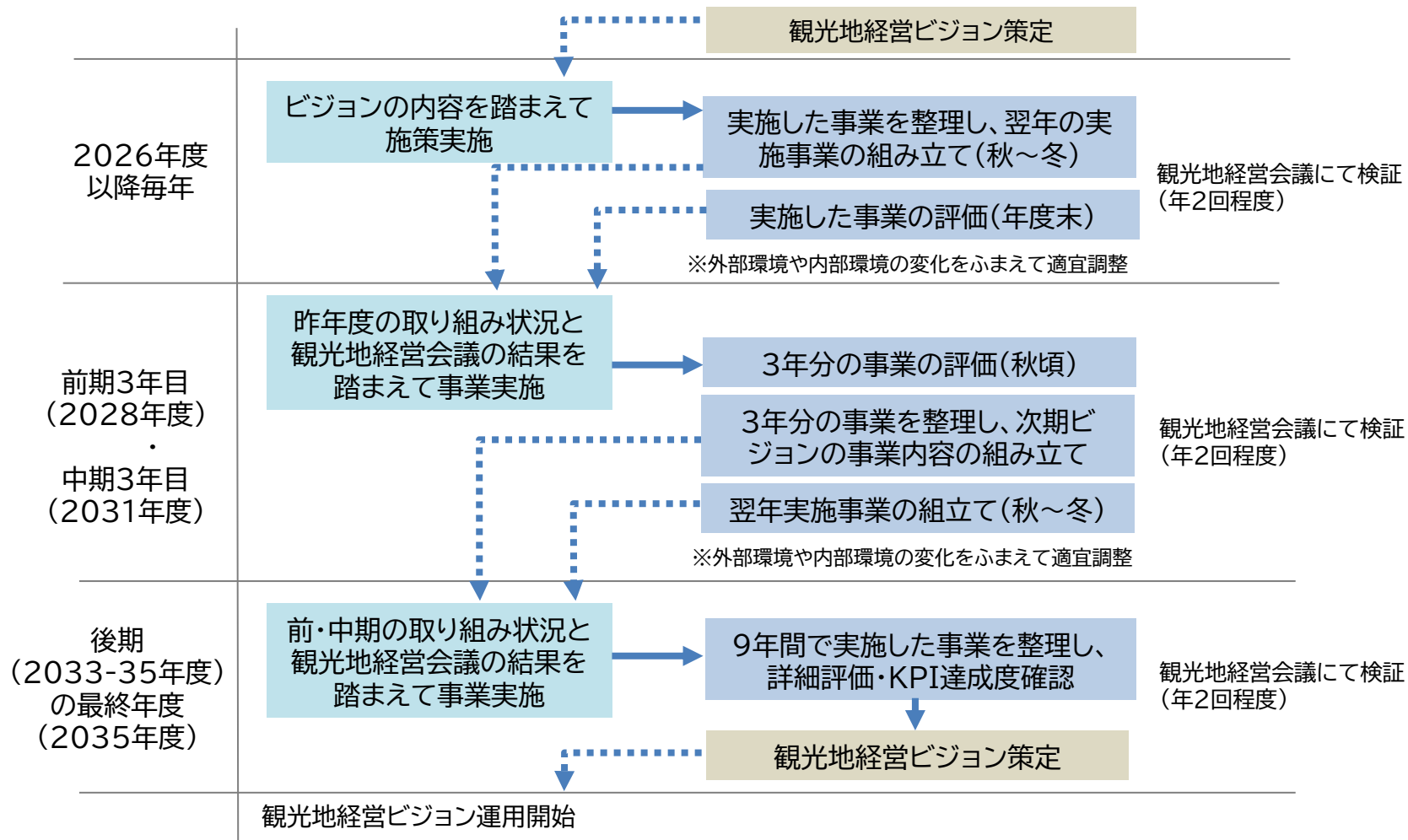
※「緊急性が高い(キックオフP)」について、緊急性が高くかつキックオフプロジェクトであるもの…◎、緊急性が高いもの…○

第4章 アクションプランの推進



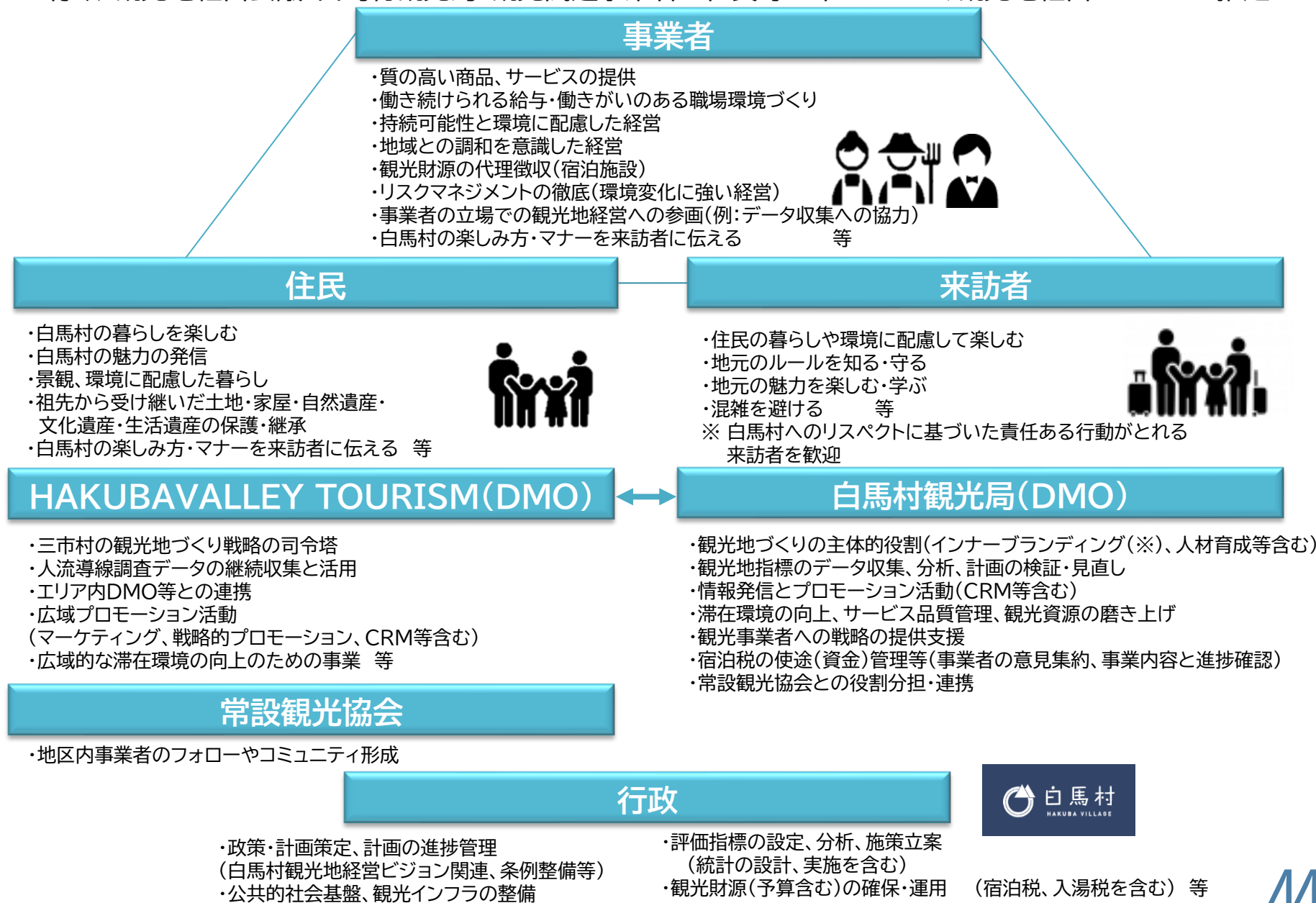
* ビジョンの管理

ビジョンの管理・評価対象	概要	実施時期	実施者
ビジョンに基づく施策	施策の進捗状況の確認・検証 各戦略の目指す到達点を達成できたかどうか 次年度の戦略検討	毎年(秋頃) 毎年(年度末)	観光地経営会議
負担金	宿泊税使途実績・負担金による事業の評価	毎年(年度末)	観光地経営会議
KGI・KPI(成果指標)	数値の把握・数値目標の達成状況 数値の把握方法・数値目標の設定の妥当性確認	毎年(年度末) 適宜	観光地経営会議



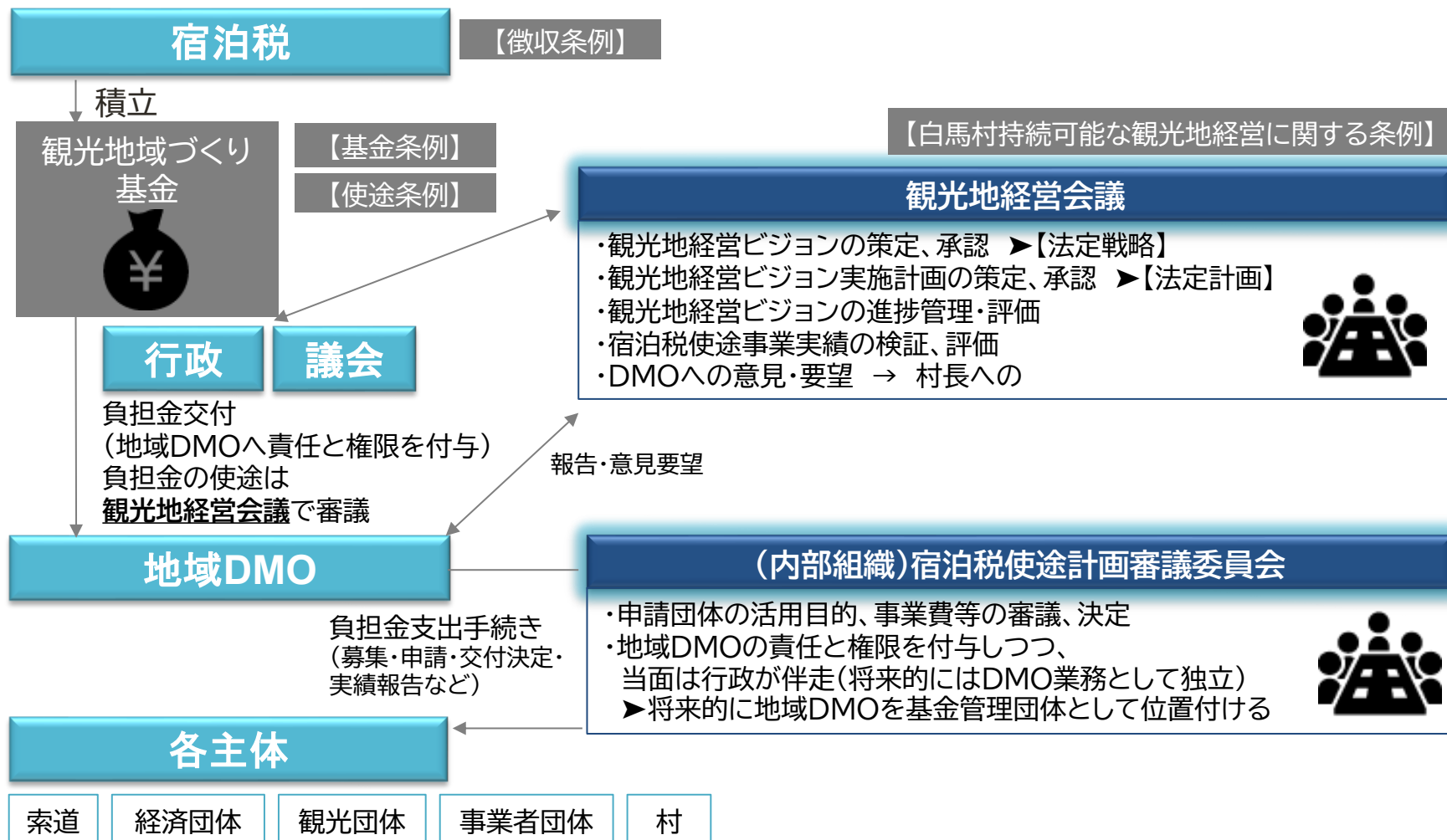
* 推進体制

✓ 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



* 宿泊税管理のガバナンス

- ✓ 2026年6月より宿泊税制度を導入(長野県も同時)
- ✓ 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。



* 関係資料一覧

施策分類	出典
全体	白馬村観光地経営ビジョン https://www.vill.hakuba.lg.jp/gyosei/soshikikarasagasu/kankoka/kankoshokokakari/1/14208.html
1-5	白馬村防災マニュアル https://www.vill.hakuba.lg.jp/gyosei/kurashi_tetsuzuki/bosai_anzen/plan/14740.html
2-1	白馬村景観計画 等 https://www.vill.hakuba.lg.jp/gyosei/soshikikarasagasu/kensetsuka/tochiriyou_kenchiku/kenchikukeikan_kaihatsu/keikanhou/index.html 白馬村開発指導要綱ガイドライン 等 https://www.vill.hakuba.lg.jp/gyosei/soshikikarasagasu/kensetsuka/tochiriyou_kenchiku/kenchikukeikan_kaihatsu/toshikeikakuhou/index.html
2-2	白馬村観光事業者向けガイドライン https://www.vill.hakuba.lg.jp/gyosei/soshikikarasagasu/kankoka/osirase_ibennto_kouhoumusenntou/14137.html 白馬村マナー条例 https://www.vill.hakuba.lg.jp/gyosei/soshikikarasagasu/somuka/somukakari/manner/7232.html
4-2	白馬村ゼロカーボンロードマップ https://www.vill.hakuba.lg.jp/gyosei/soshikikarasagasu/somuka/osirase_ibennto_kouhoumusenntou/10721.html
4-5	白馬村持続可能な観光地経営に関する条例 https://www.vill.hakuba.lg.jp/gyosei/soshikikarasagasu/somuka/seisakukikakugakari/2/tourism_financial_resouces/12450.html