富士見町議会行政視察報告書

令和１年 11 月 30 日

富士見町議会
議長　　矢島　尚　様

総務経済常任委員会
委員長　三井　新成

令和元年 9 月議会定例会において議決された議員派遣の結果について、下記の通り報告いたします。

――――――――――――――――――――――――――――記――――――――――――――――――――――――――――

１、調査日　令和元年 11 月 5 日（火）
２、調査場所　長野県　白馬村　白馬観光開発株式会社
３、参加者　町議会議員総務経済常任委員会　5 名、事務局　1 名　計 6 名
４、テーマ　**世界水準の「オールシーズンマウンテンリゾート」を目指して**

令和元年 11 月 5 日（火）～11 月 6 日（水）において、行政視察が行われた。1 日目の視察場所、白馬観光開発株式会社（白馬村）においての研修についてここに報告する。
「世界水準の「オールシーズンマウンテンリゾート」を目指して　とのテーマの中で、リゾート開発、ワーケイション、古民家の再活用宿泊事業などについて、白馬岩岳「マウンテンテラス」にて座学研修、岩岳民宿街「庄屋丸八・旅籠丸八」にて街並みの活性化づくりの実際を見学した。

行政視察研修には、**代表取締役社長　和田　寛**　氏
現地アテンド、コーディネイトには、**白馬山麓ツアーズ所長　宗宮　正和**　氏の同行をいただいた。
行程は 10：00～岩岳マウンテンテラス視察、10：30～12：30 座学研修、13：30～14：30 民宿街視察となった。

自然に密着したサービス業として、全世界のお客様に対して美しい白馬の自然を提供し、安らぎと感動をお持ちいただくために、地域未来牽引企業としての事業開拓する熱意と、発想の柔軟さ、地域密着と地域還元、自然資源との共存共栄、事業計画の設計などについて研修いただき、内容の濃い視察を行うことが出来た。

【概要】
白馬観光開発株式会社は、八方、岩岳、栂池の 3 スキー場の運営に携わる白馬山麓エリア最大の策動事業者である。（主要株主は日本スキー場開発株式会社）

冬季来場者数は、八方尾根で 42 万人、岩岳 12 万人、栂池高原 28 万人
グリーン期来場者数、八方尾根で 12 万人、岩岳 12 万人、栂池高原 10 万人、というスケールとなり、それぞれの場所が「山歩き」、「ＭＴＢ」、「自然園」などの特色と特徴をもつリゾートである。
オリンピックヘリテージのブランドやネームバリューもあり、国内外から 116 万人のゲストを迎えしている。

国内有数の山岳景観を誇るが、東京から北陸新幹線利用で約 2,5 時間で到着が可能なエリアに位置する。長野県内ではトップ 5 の来場者数となる観光地である。ちなみに 1 位 軽井沢、2 位 善光寺、3 位 上諏訪温泉・諏訪湖、4 位 志賀高原・北志賀。長野県全体では 85,553 千人の観光地来場者数がある中での実績である。

【エリアプロモーション】
白馬エリアでは大町市から小谷村までの白馬エリア 10 スキー場を”Ｈａｋｕｂａ　Ｖａｌｌｅｙ”として名付け、統一したプロモーション展開を展開した。
その狙いは、地域としてＰＲすることで外国人のお客様にＨＡＫＵＢＡというブランドの訴求効果を高めることであり、外国人スキーヤーは急増している。
2009－10 年 8,5 万人が、18－19 年では 37 万人という数字になっている。
50％程度が豪州、台湾 15 - 20％、香港、シンガポール 5 - 10％、北米、ＥＵ、中国等の構成となるが、最近の傾向としてはアジアの先進国の比率が伸びている。

【インバウンド増加に対しての具体的な取組】
・ＨａｋｕｂａＶａｌｌｅｙブランド/DMO の立ち上げにより、インフラの共通投資にて一体感を作ることで、来場者の意識を「個々のスキー場に来る」から「ＨＡＫＵＢＡに来る」にチェンジさせた。
また共通リフト券自動改札システムの導入を図り、ゲストの利便性に投資した。

・スキー場内での「リゾート感」の演出を戦略に、ノンスキーヤーも非日常感を楽しめる工夫により、他の楽しみを増やし集客の幅を持たせる。

・外国人からのニーズの強い非圧雪滑走環境を充実させ、豊富な降雪量を JAPOW（ジャパンパウダースノー）と形容し、間伐や雪崩管理を行うなどして積極的にコースの規制を緩め展開した。

・廃業の続く民宿街を面的に再生し、長期滞在に適した宿泊施設と街並みの整備を進め、高級古民家リゾートにリノベーション。
1 泊 2 食のスタイルの限界をレストランの集約化、各部屋にキッチンの整備、レセプションの集約など、シンプルで効率性を高めることで分りやすさと滞在しやすさを街の標準化とした。
夜間に日本文化を楽しめるイベントを充実させ、長期滞在の際の魅力を多様化させて満足度を上げた。

【グリーン期の戦略】
トレッキング・登山のほか、ＭＴＢやウォータースポーツ、スカイスポーツなど、遊びの幅を持たせ様々なアクティビティを楽しめる環境整備を行っている。
トレッキング・登山のお客様は減少傾向にあるなかでは、人口の先細りを見越して若い世代の訪れやすいリゾートを目指している。
白馬村では 2010 年前後に底を打った形の観光客来場者だが、日本人は減っているが外国人の増加にて平均数を保っている

【課題と戦略の方向性】
・低迷する国内スキー・スノーボード参加率→　市場 1/3 に減っている。

・今後の若年層を中心とした人口減少→　30%のダウン
（ピーク時 1800 万人のスキー人口が、現在 600 万人を切る水準）

・春から秋にかけての宿泊数が少ない低稼働→　冬 4 ヶ月間のピーク期間
2 月 226,000 人、11 月 1000 人、最大 200 倍の開きのあるシーズナリティーは、地域全体への悪影響となってしまう。
12 月～3 月　短期雇用は生産性・サービス水準向上への足枷。
4 月～11 月　街の機能充実への足枷、定住人口に繋がらない。
設備投資への足枷となっている。

・冬期の短期雇用の難易度→冬には 300 人規模の臨時雇用が必要

・徐々に老朽化してくるインフラ→平均 35 年の施設更新リノベーションが必要

・インバウンド増加に伴うお客様のニーズの急激な変化→　どう滑るか？　どう宿すか？　を世界のスタンダードと日本らしさの高いレベルでの融合を探る

【通年型リゾートへの変革】
「冬の白馬」から四季を楽しめる世界有数の「マウンテン リゾート」へ
オールシーズン　マウンテンリゾート　としてのブランド確立を最優先で進める。
・観光ではなく「リゾート」
その為には大自然の中で様々な日常感を提案し、長期滞在のお客様獲得を目指す工夫を商品に替えていく。

【取組に現れる成果】
「こんな景色って東京じゃ見られないよね」を前面に出し、**メディアへのプッシュの強い演出**を効果的に活かしていく。
・グリーン期のアトラクション増強

・地域と一体となった「町の魅力」向上
世界水準のマウンテンリゾート実現に向けてのステップとして、**積極的な外部ブランドとのタイアップ**を通じたオールシーズンでの既存施設の魅力化を図る。

・**「ＭＴＢの聖地」にむけて**、国際基準に沿った初心者・初級者コースの造成とどんなレベルでも楽しめる**「フロートレイル」コンセプトが人気**となり、16 年比 800％増の来場者となる 1 万人を呼び込むことに成功。

・**Xtrem Aventures 日本初上陸、日本初アイテム満載の白馬つがいけＷＯＷ**
ファミリーや若年層への集客強化を狙う自然に融合したアドベンチャー施設のオープン

・**国立公園内での「インタープリテーション・プログラム」**
既存のものを深くする、本格的自然環境教育・ガイドプログラムの構築で、**手軽に大自然を味わい学ぶ機会の提供**

・**街の機能強化とフェイス整備「スノーピーク白馬（株）」の設立**
白馬の商業・交通の要衝に、新型体験・商業施設を隈研吾デザインで建設開始
ハイエンドのキャンプブランド新潟県三条市「スノーピーク」を誘致し、建物の 99％をスノーピークが出資（土地は観光開発が準備）、観光案内所の役割を持ち、外食スペースを充実させショッピングも可能。
新しい形の道の駅を提案する→ここに行けば、白馬の？に対して答えがある場所。

・**「観光×農業」プロジェクトの推進。**　県農業経営者協会とのタイアップ
リゾートとしての魅力を食の面からもリードし、旬のもの地のものを提案し続ける

・**外部プレーヤーと連携しつつ、スキー場内の魅力を着実に発信**
外部連携を通じたスキー場内飲食施設のアップグレード
他人の褌で利益を上げ、他人の褌でプロモーションしてもらう（白馬でプロモーションをやりませんか？）　出資、PR は企業、販売手数料はスキー場。
・HAKUBA WHITE HORSE　Highball with Scotch Bar　キリンホールディングス
・Corona Escape Terrace 使用頻度の低かった真冬の屋外のテラスでメキシコのコロナビールを立って飲む）

・**HAKUBA MOUNTAIN HARBOR テラス＆ベーカリーカフェ**
白馬三山に正対する白馬随一の絶景の地である岩岳山頂で、The City Bakery の焼き立てパンと淹れたてコーヒーで贅沢な時間を楽しむ機会を提案。テラスの設営以外の投資はなし。

・Iwatake Green Park 森のテラス「山頂シェアオフィス」
Wi-Fi と電源を完備した山頂のテント。ワークとバケーションの双方の効果を融合させている。新しい働き方の提案を大自然の中に作り出す。その周辺には芝生の広場、ドッグラン 3 か所、展望ピクニックラウンジ（アウトドア・クッキングランチ)、ブナの森パークなどが三兆エリアに広がる多目的で、様々なお客様が楽しめるリゾート空間をつくる。
これらの仕掛けによって3万人だった岩岳のグリーン期の来場客数は12万人へと増加。
・標高 1400m のビーチリゾート Hakuba Mountain Beach
絶景リラクシングテラス
八方尾根うさぎ平にビーチラウンジとサウナ、夏は好評だった。冬の展開は未知数だが外国人に向けた新しい時間の過ごし方を提案予定

・「旅籠 丸八」宿の再生、町並みの保存
街づくり会社「自然と伝統の融合した白馬岩岳の町並み活性化株式会社」
18 年 9 月設立
ALL 信州活性化ファンド（地域経済活性化支援機構 REVIC と八十二銀行他県内金融機関の共同出資ファンド)、NEC キャピタル、Funny、岩岳観光協会、白馬観光開発の連合体
休業した複数の宿のリノベーション、運営の一体化、泊食分離等を手掛けていく。町並み全体を一つの「高級古民家リゾート」へと転換させる。
　旅籠丸八壱番館は全室スイートルーム、金額は繁忙変動制でピーク時は 1 部屋 1 泊 15 万円。ピーク時の稼働率はほぼ完売。

　街づくり会社が既存宿泊施設のオーナーから15年定期でマスターリースで借上げリノベーションをして、オペレーション会社にサブリースをする。
　オペレーション会社はゲストにサービスを提供しゲストからの対価を定額の賃料として街づくり会社に支払う、街づくり会社は既存宿泊施設オーナーに賃料を支払う仕組み。

　宿が元気でないとスキー場が元気にならない、街が元気でないとゲストは楽しめない。　きめこまやかなサービスと日本らしさの演出に外国人の満足度は高い。
　オペレーション会社は外部事業者を中心に、地元の協力と地元からの雇用を優先させて域内に仕事を創出していく。

・「庄屋 丸八ダイニング」北国街道の歴史的古民家をレストランとして改装
宿泊のスタイルは、食、泊、楽を分散させる。その狙いは地域内の宿の手間の縮減とエリア内の魅力増進のため。
1 泊 2 食の日本式スタイルでは、食事の用意が各お宿の負担になっていたという背景を、夕食は数パターンの価格のミールクーポンを発券、もしくはキャッシ

ュにて「外に食べに出るスタイル」**泊食分離に変える**ことで、個々の宿の負担をなくし、逆に街内の賑わいを創出する。そのメインダイニングになる場所が大きな古民家をリノベーションした地区の庄屋の建物であった丸八である。
　情緒の残る街中や特徴的な食事をアピールし、地域をブランド化することで「白馬滞在中は必ず訪れるべき街」との位置づけを狙う。それに伴い地域内の送迎、ナイトシャトルとの連携も並行して強化し集客のフォローをとる。

・「白馬ハム」工房兼直売所
休止していたお土産屋を改装し、**街並みの活性化と地元の名産品化**により、食材の内製化も同時に図る。スキー場内のレストラン・ホテルへの卸販売による「特色ある地元食」の構築と、直売所目的の来場者による「街を訪れる人の増加」を目指す。

・haluta　hakuba 県内発の北欧ライフスタイルブランドとして人気の haluta が複合施設を開業予定。　客室に加え外国人に人気のお風呂・温浴施設・湯治場「Toji-ba haluta」、売店「ビオキオスク」、シェアキッチン、ワークラウンジ、ミーティングスペース、ランドリースペースなど、情報交換コミュニケーションのスペースをアメニティースペースにリゾート主体で併設させる。

新規事業の効果により、課題であったグリーン期の来場者数は増加を続けており、昨年は過去 5 年で最高の来場者数を記録、30 万人の確保をしている。

【Agenda 実施すべき計画】
新規事業展開にあたっての白馬観光開発株式会社のスタンス
・他と同じことをしない
他所の成功事例の「構成要素」は模倣するが、そのまま同じことはしない。など

・地元スタッフが中心となった「隠れた資産」の掘り起こしが端緒
一番知っている人たちからどう引き出すか。など

・外部有力プレーヤーとの連携による洗練性の担保
パートナーのメリットを大きく出す。任せるところは任せきる。

・「リゾート」多様な時間を過ごし提供することが必須
クリティカル・マスに到達するまでの我慢も不可欠

考察

民間企業の取り組みらしく、決定が早く世の中の流れに対しても敏感である。
またリーダーの覚悟と推進力、親会社からのバックアップも強い。

富士見町においてもリゾートオペレーションについては参考になる部分が多い。

地元行政へのタイアップは許認可についての部分が多く、補助金は国や県から
直接活用し大きな展開に繋げている。

何かあったときのフォローアップが早く、数字に厳しい。

本気で外国人観光客からの長期滞在型の需要を狙い、富裕層からバックパッカ
ーまでの要求に備え消費に繋げている。

自然環境との共存にも開発の重要視点を置いている。

文責
牛山　基樹

岩岳ゴンドラの降り場から直ぐの諏訪方面を望む最初の展望。
ゴンドラで約 10 分、360 度見渡せる白馬では珍しいロケーション

白馬三山を前に作られたマウンテンハーバーテラスの入り口。
入り口を抜けると正面に大きな山肌を望む。手つかずの風景を積極的に話題作りに繋げ、集客に大きな成果を出している。

伸び出たテラスは絶好の撮影ポイントであり、Wi-Fi 環境の整備充実から直ぐに全世界へと HAKUBA の名前とロケーションが発信されていく。

山頂のテントには電源も完備され、リゾートとワークの環境が整う。
一見不便そうなところが、逆に非日常となって都会からのゲストには受け入れられている。

和田社長から事業についてレクチャーを受ける。
ガイアの夜明け、カンブリア宮殿、日経トレンディ等でも取り上げられる情熱のある経営者。

「庄屋丸八ダイニング」既存の概念を壊し、夕食をセントラルキッチンにすることで、各お宿の負担を軽減し廃業を防ぐ対策と活性化の両方を目指した。