

## 第1回 観光地経営会議 議事録

日時：2026年4月8日（水）14:00-16:00

場所：役場 2階 203 会議室

出席者：

### 【委員】

	氏名	所属・役職等名
1	山田 雄一	立命館大学ビジネススクール（観光 MBA） 教授
2	小田切 美幸	野沢温泉マウンテンリゾート観光局代表理事
3	宮崎 至	野沢温泉商工会長
4	片桐 アキラ	野沢温泉旅館組合長
5	片桐 幹雄	（株）野沢温泉社長
6	富井 裕昭	野沢組惣代
7	森 晃	野沢温泉スポーツコミッション
8	西方 俊也	村議会議員

### 【事務局】

	氏名	所属・役職等名
1	江尻 丈	野沢温泉村 税務係長
2	富井 健一	野沢温泉村 観光産業課長
3	笹岡 俊介	野沢温泉村 商工観光係長

### 【提案・資料作成】

	氏名	所属・役職等名
1	工藤 雅教	野沢温泉マウンテンリゾート観光局 事務局次長
2	池知 貴大	公益財団法人日本交通公社 観光研究部 主任研究員
3	江崎 貴昭	公益財団法人日本交通公社 観光研究部 副主任研究員

議事録：

1. 開会
2. あいさつ  
上野村長より挨拶があった。
3. 委員・事務局体制の紹介  
各委員・事務局より自己紹介を行った。

#### 4. 委員長及び副委員長の選任

委員の互選により山田委員を委員長に、また、委員長の指名により、副委員長を片桐アキラ委員に選任した。

#### 5. 議事

##### (1) 観光地マスタープラン等について／(2) 全体の運営体制のイメージ

提案・資料作成者（（公財）日本交通公社池知主任研究員）より、資料1および2に沿って説明した。以下、質疑。

- 山田委員長 :
- ・ 本会議およびマスタープラン策定のスケジュールについて確認したい。
  - ・ 宿泊税の導入が今年度から開始される中で、マスタープランが完成していない段階で次年度予算の検討が進むことになる。この点について、どのように整理していくのか。
- 池知主任研究員 :
- ・ 本会議は2027年3月までに4回程度開催し、その中でマスタープランの策定を目指す。
  - ・ 策定過程において、本会議やワーキンググループでの議論を通じて意見を収集し、並行して次年度予算の方向性も整理していく想定である。
- 片桐（幹）委員 :
- ・ マスタープランは村が主体となって事業を実施していくためのものであり、仕組みのための計画ではない。
  - ・ 現時点では内容が見えていないため、具体的な中身が示された段階で議論が本格化するとの認識である。
- 小田切委員 :
- ・ 会議回数が4回で十分かどうかは現時点では判断できない。
  - ・ マスタープランは十分な議論を尽くした上で策定すべきである。
- 宮崎委員 :
- ・ マスタープランに基づき事業が実施されるという理解でよいか。
  - ・ 宿泊税収について、実際に事業へ活用できる時期を確認したい。
- 笹岡係長 :
- ・ マスタープランに沿って事業を進めていくという理解で問題ない。前提として、納税者および宿泊事業者の理解が必要である。
  - ・ 宿泊税は2026年7月から徴収開始予定。初年度はランニングコストを差し引いた上で基金に積み立てる。
  - ・ 令和9年度以降、基金から商工費へ繰り出し、事業に活

- 用することを想定している。
- ・ 一方で、当面は基金として積み上げていく選択肢もあり得る。
  - ・ 入湯税の実績と連動させた税収見込みを前提とした予算編成も検討可能である。
- 西方委員 :
- ・ 事業を現場主導で具体化し、DMO が先導する方向性については異論はない。
  - ・ 一方で、本村においては文化（野沢組等）が地域の重要な資源となっている。観光施策への投資に加え、文化の継承・保全も税の使途として位置づける必要がある。
  - ・ DMO が地域文化活動をどの程度把握しているかを踏まえ、連携のあり方を検討する必要がある。
- 富井委員 :
- ・ これまで道祖神祭りなどを通じて地域づくりに取り組んできた。
  - ・ 村全体の将来を考える上で、地域組織としても今後さらに連携を深めていく必要があると考えている。
- 片桐（ア）委員 :
- ・ 今後はDMO がより大きな役割を担う必要がある。全国的にDMO は財源や権限が不足しているが、本マスタープランを通じてその課題の一部が解消されることを期待する。
  - ・ 計画は総花的になりやすいため、本会議において施策の優先順位を明確に示す必要がある。
  - ・ 納税者および特別徴収義務者の理解が前提であり、ワーキンググループの活動等も含めて計画策定過程の情報発信を積極的に行うべきである。
- 森委員 :
- ・ 資料で示された海外事例（ウィスラー）は戦略の構造が明確であり参考になる。
  - ・ 住民や観光客へのアンケートをもとに施策を構築する視点も重要である。
  - ・ 本会議は課題設定と方向性整理を担う位置づけと理解している。
  - ・ 日本では予算執行に議会承認が必要であるため、本会議での議論をどのように議会へ接続していくかが重要である。
- 山田委員長 :
- ・ マスタープランは総花的にならないよう、優先事項を明確に示すことが重要である。
  - ・ 最終的な文言はシンプルに整理すべきである。
  - ・ 一方で、議論自体は幅広く行う必要がある。

- ・ 事業評価において成果のみを問うと人材や仕組みが育たないため、課題克服の視点でレビューを行うことが重要である。

### (3) 2035年の目標像と現状の課題

上野村長および事務局（野沢温泉村笹岡係長）より、資料3に沿って説明した。以下、意見及び質疑。

- |         |   |  |
|---------|---|--|
| 上野村長    | : | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本マスタープランを策定・実行していくにあたり、「何のために行うのか」という目的について共通認識を持つことが重要である。</li> <li>・ 通年型観光地への転換が地域の持続性につながると考えており、その中でウェルネスやウェルビーイングといった概念も重要な要素となる。</li> <li>・ 最終的な取りまとめにあたっては、分かりやすい概要版の作成も検討しているか確認したい。</li> </ul> |
| 池知主任研究員 | : | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 計画内容を広く共有するため、分かりやすい概要版の作成を予定している。</li> </ul>   |
| 片桐（幹）委員 | : | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本会議において事業の最終的な調整は行うべきであるが、その前提として、村長や行政が軸となる考え方を示すことが望ましい。</li> </ul>   |
| 小田切委員   | : | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現状の課題と2035年の目標像は必ずしも一致しないため、将来を見据えた施策を検討する必要がある。</li> <li>・ 初期段階では、納税者にとって分かりやすく、可視化される事業から着手することが望ましい。</li> </ul>  |
| 宮崎委員    | : | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2035年の目標像においては、通年化が重要なテーマであると認識している。</li> <li>・ あわせて、後継者不足の問題も深刻であり、対応が必要である。</li> </ul>  |
| 西方委員    | : | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 観光としての投資の必要性は理解しているが、共同浴場や融雪設備の維持など、地域の生活や文化を支える分野への対応も必要ではないか。</li> <li>・ 地域コミュニティ基金の残額や今後の燃料費高騰も踏まえると、これらの維持コストへの対応は重要な課題である。</li> <li>・ 倶知安町のように、宿泊税を融雪に活用している事例も参考になる。</li> </ul>                   |

- 富井委員 : ・ 伝統を担ってきた宿主や関係者の人数が減少している中で、どこまで現状を維持していくかを考える必要がある。
- 片桐（ア）委員 : ・ 現状維持そのものが大きな課題であり、乗り越えるべき壁であると感じている。
- 片桐（ア）委員 : ・ これまで本村はスキー等の強みを伸ばしてきた一方で、通年化などの弱点への対応が十分でなかった。
- 片桐（ア）委員 : ・ 今後は強みを伸ばす取り組みを継続しつつ、弱点の克服にも取り組む必要がある。
- 片桐（ア）委員 : ・ 住民が観光資源と言われるが、実際には村を離れる人も増えているという現実がある。
- 片桐（ア）委員 : ・ 小学生への地域理解の取り組みなど、長期的な視点での人材育成も重要である。
- 片桐（ア）委員 : ・ 来訪者満足に加え、地域に暮らす人々の豊かさにも目を向ける必要がある。
- 森委員 : ・ 目標像として掲げられている「観光としての発展」と「地域住民の豊かな暮らし」の両立が重要である。
- 森委員 : ・ その実現のためには、目標像と現状課題の間をつなぐビジョンやバリュー（行動指針）を明確にする必要がある。
- 森委員 : ・ 形式的な言葉ではなく、本気で共有できる“言葉”として整理していくことが重要である。
- 上野村長 : ・ 「投資」という言葉は新規開発を意味するものではなく、既存の仕組みを時代に合わせて更新していくことを意図している。
- 上野村長 : ・ 「現状維持は衰退」との認識のもと、現在の魅力を維持・発展させるための仕組みのアップデートが必要である。
- 上野村長 : ・ 一方で、今後 10 年程度はスキー産業の重要性は引き続き大きいと認識している。
- 山田委員長 : ・ 観光（ツーリズム）とは来訪者と地域の相互作用であり、単に来訪者満足を追求するものではない。
- 山田委員長 : ・ 日本では需要側中心の議論になりがちだが、本村においては相互作用としての観光を前提とすることが重要である。
- 山田委員長 : ・ 人口減少への対応として、減少幅を抑えることや、質の高いコミュニティの形成も目標に含めるべきである。
- 片桐（幹）委員 : ・ 本村は他自治体と比較して議論の方向性が大きくぶれることが少なく、共通認識が形成されていると感じる。
- 片桐（幹）委員 : ・ 本日の議論も全体として前向きな方向性で一致してい

る。

#### (4) その他

上野村長

- :
- DMOにおいて検討されている方向性（「水の谷の伝承」といったコンセプト）との整合を図りながら、本マスタープランの検討を進めていく必要がある。
  - 近年、外資系資本による開発や投資の動きが見られており、村としてもその動向を踏まえた対応が求められる。
  - 高層建築の計画や宿泊施設開発（NOT A HOTEL等）といった具体的な動きもある中で、地域としての方向性を明確にしていく必要がある。
  - また、民間コンサルタントによる観光関連の調査・提言等も行われている。
  - 外資の資金力は行政単独では対抗が難しい側面もあるが、地域の方針と整合する場合には、適切な協力関係を構築していくことも重要である。

#### 6. 事務連絡

事務局（野沢温泉村観光産業課富井課長）より第2回観光地経営会議は6月から7月頃での開催を予定している旨の連絡があった。

#### 7. 閉会

以上