

# 観光地経営会議ワーキンググループ

## 議事録兼要約

令和8年6月5日・19日検討内容・発言趣旨整理

### 1. 会議全体の要点

今回のワーキンググループでは、宿泊税の使途を単独で切り分けるのではなく、野沢温泉村の観光地経営全体をどう動かすかが話し合われた。論点は、夏季・閑散期の需要づくり、宿泊・飲食の受入体制、人手不足、働く場所、若者の定着、住民と来訪者が共有できる居場所、冬季の混雑・交通、ロードヒーティングや外湯維持の負担へと広がった。

全体として、個別の課題をそれぞれ処理するというより、需要・人材・営業・暮らし・安全・温泉資源を一体で考える必要があるという認識が共有された。宿泊税は、その課題に対して、地域で小さく試し、合意形成を進めるための財源として位置づけることが重要である。

観点	整理
中心課題	夏に需要をつくるだけでなく、来た人を受け止める営業体制、人材、場所、情報共有を整える必要がある。あわせて、観光客も利用する安全・温泉資源を地域だけでどう支え続けるかが課題である。
現場の実感	「お客さんは来る可能性がある。しかし店が開かない、人がいない、情報が回らない」というもどかしさが共有された。冬は忙しすぎ、春以降は仕事が薄くなるという負荷の偏りも語られた。
前向きな方向	大きな整備を一気に進めるより、エリア・季節・キャパを限定し、共同営業、チャレンジショップ、人材マッチング、カンファレンス時の受入などを小さく試す方向が現実的である。
宿泊税との接続	宿泊税は、個店補助ではなく、地域全体のモデルケース、受入体制づくり、情報共有、人材確保、ロードヒーティングや外湯維持などの負担整理に使える可能性がある。

### 2. 議事録

#### 2-1. 冬に集中する働き方と、通年で暮らせる仕事

議論の出発点は、冬にはスキー場・宿泊・飲食に仕事と人が集まる一方、春から夏にかけて働く場所が少なくなるという現実であった。冬はアルバイトも集まり、仕事は回るが、その人たちが春以降も野沢で暮らせる仕事や泊まれる場所がなければ、通年の担い手にはつながらない。

参加者からは、冬は「倒れそうなくらい忙しい」と表現されるほどの負荷があり、住民自身が滑りに行けないような状況も語られた。通年需要ができれば、冬だけに過度な負担をかけず、仕事と暮らしを平準化できるのではないかという見方が示された。

#### 2-2. 夏季・閑散期の需要と、受け止める準備

先日のビジネスカンファレンスについては、「ぐっときた」「ああいうものが必要だ」という前向きな評価があった。新しい大規模施設をつくらなくても、会議・研修・カンファレンスを誘致することで宿泊需要を生み出せる可能性が見えた。

一方で、宿や飲食店側に人数、スケジュール、昼食・夕食需要が十分伝わらず、営業日や営業時間を変えられなかった例もあった。需要がなかったのではなく、地域側が需要を受け止める情報共有と準備を十分に持てなかったことが学びとして残った。

### 2-3. どんな来訪者を望むのか、夏の価値をどう見せるのか

議論は、単に人を増やすかどうかではなく、5年後・10年後に野沢温泉村がどんな来訪者を望むのかという問いに広がった。マナーや暮らしへの影響は当然あるが、どんな人に来てほしいのかが見えれば、必要な受入策や対応策も考えやすくなる。

夏は人が来ないのではなく、冬のスキーイメージが強く、夏や秋の価値が十分に認知されていないだけではないかという見方も出た。期間が長い一日あたりの密度が薄く見えるが、実際には来る余地があるという意見である。

### 2-4. 個店ではなく、地域で開ける安心感と小さなモデルケース

「来ないから開けない、開いていないから来ない」という循環を断つには、一つの店だけが頑張るのではなく、複数の店や事業者が同じ方向で動く必要がある。参加者からは、「うちも開けるからあなたも開けてよ」という相互の支え合い、ファーストペンギンを孤立させない仕組みが必要だという意見があった。

提案として、たけのこまつり、夜市、朝市のような共同の場、チャレンジショップ、昼だけの間借り、共同施設、空き店舗・空き時間の活用などが挙げられた。大きな施設を一気につくるのではなく、季節・エリア・キャパを決め、まず試せる場をつくるのが現実的な方向として共有された。

### 2-5. 住民と来訪者が共有できる、スポーツだけではない野沢の時間

夏の魅力は、強いスポーツ需要だけではない。お茶を飲む、本を読む、子どもやお年寄りが集まる、住民と来訪者が同じ空間で野沢の時間を過ごすといった居場所の価値が語られた。

学童、公文、英語スクール、託児、ワーケーション、親子滞在、教育環境なども話題になった。外から見ると、野沢の自然、スポーツ、教育環境は当たり前ではなく、子どもの原体験として非常に魅力的である。移住の前段階としての長期滞在や親子滞在も可能性がある。

### 2-6. 人手不足と、働く仕組みの作り直し

夏の需要をつくっても、宿泊・飲食事業者が通年営業できない大きな理由は人手不足である。冬に120%で回せるのは、スキーをしたい人、野沢で働きたい人が集まるからであり、夏も同じやり方で回すことは難しい。

そのため、チェックインの省力化、飲食の外部化、共同雇用、短時間勤務、複数事業者での人材共有、スポットワーク、仕事のマッチングなど、供給側の仕組みを変える必要がある。山ノ内町のすき間時間マッチング、タイミー、おてつたびなどの事例も挙げられ、派遣会社に高額な費用を払う以外の選択肢を検討する必要性が語られた。

### 2-7. 若者・担い手・外部人材を地域に巻き込む

人手不足は、単なる作業人員の不足ではなく、地域の中心になる若者、経営者、現場で判断できる担い手の不足でもある。仕事がないために野沢を離れる若者がいること、スキー場・宿・飲食以外の職種の選択肢が少ないことも課題として語られた。

外国人オーナーや外部人材についても、排除するのではなく、村のゴールを伝え、一緒に動いてもらうべきという意見があった。観光地経営を進めるには、住民、事業者、外国人オーナー、移住者、関係人口を仲間として巻き込む姿勢が必要である。

### 2-8. 冬の受入体制と、観光基盤の負担

冬の課題として、駐車場不足、チェックイン前後の車の滞留、日帰り客、宿の駐車場の使い方、シャトルバス運転手不足、リフト混雑、営業期間の確保などが挙げられた。これらは冬だけの問題ではなく、通年雇用、情報共有、地域全体の役割分担ともつながっている。

また、観光エリアのロードヒーティングについて、ボイラー用灯油代の約3割を施工箇所の受益者負担として地元負担金で徴収している実情が共有された。灯油代が値上がりするたびに地元負担も増えるため、増額分について宿泊税や入湯税から支援できないかという意見があった。

## 2-9. 外湯維持、惣代、湯仲間、ファンから支える仕組み

外湯は観光の目玉である一方、日常的な維持は地域の湯仲間のボランティアと維持費の出し合いに支えられている。老朽化した外湯を建て直す際には、村と惣代からの補助金があっても、補助金以外の費用は湯仲間ですら負担し合う実情がある。

惣代には、ロードヒーティングの地元負担金を地元だけに抱え込ませず、惣代として支えるコミュニティ基金を設けているとの話もあった。外湯・源泉は権利関係や合意形成が難しいが、宿泊税、入湯税、寄附、クラウドファンディング、ファンクラブなどをどう組み合わせるかは、今後の重要な論点である。

## 3. 発言趣旨メモ

項目	発言趣旨
冬の仕事と春以降の空白	冬はスキー場、宿泊、飲食に仕事があり、アルバイトも集まる。だが春になると働く場所が薄くなり、野沢に残りたくても残れない人がある。夏も働ける場所と泊まれる場所があれば、冬に来た人が地域に残る可能性がある。
冬の忙しさへの本音	冬はありがたい一方で、倒れそうなほど忙しい。野沢の人が自分の村で滑りに行けないほどで、通年で需要が分散すれば、冬に無理を重ねすぎなくて済むのではないかという実感が示された。
地元客が泊まりにくくなった変化	昔は近隣の人が田植え後などに気軽に泊まり、風呂に入り、飲んで寝る文化があった。今は食事なしでも高額な宿が増え、地元や近隣の人にとって、野沢に泊まるのが遠くなっている。
カンファレンスの手応え	ビジネスカンファレンスは、会議誘致が宿泊需要を生むことを示した。村内に泊まりきれず近隣に流れた人もいた一方、宿や飲食店に情報が十分届かず、開ければよかった、準備できたかもしれないという反省も残った。
情報共有の不足	参加者がいつ外に出るのか、昼食が必要なのか、夜はどの程度動くのかが分かれば、店は判断できる。情報がないから閉める、閉まっているから来た人が困るという機会損失があった。
求める客層の問い	人を呼ぶなら、どんな人に来てほしいのかを考える必要がある。マナーや暮らしへの影響はあるが、求める客層が見えれば、対策や受入の仕組みも考えやすくなる。
夏の需要への見方	夏に人が来ないのではなく、営業していないから見えにくい、冬の印象が強すぎて夏の価値が伝わっていないという見方があった。期間が長い一日あたり少なく見えるだけで、来る余地はある。
共同で開ける安心感	一つの店だけが開けても変わりにくい。複数の店が一緒に開く、イベントと組み合わせる、地域で「ここへ行けば何かある」という状態をつくることで、事業者も来訪者も動きやすくなる。
小さく試す場	本店を開けるのが難しくても、小さなテナント、昼だけの間借り、共同施設なら始められるかもしれない。最初から大きく儲ける場ではなく、通年営業の感覚をつかむ場として意味がある。
住民の居場所と観光の重なり	子ども、お年寄り、住民、来訪者が同じ場所で過ごせること自体が価値になる。カフェ、本、学童、英語、託児、ワーケーションなど、暮らしの施設が観光の魅力にもなる。
教育・親子滞在の可能性	外から見ると、野沢の自然、スポーツ、教育環境は特別である。夏休みに子どもを野沢に浸からせたい、原体験をつくらせたいという需要があり得る。地域では当たり前のことが外からは大きな魅力になる。
人手不足の核心	需要があっても、受け入れる人がいなければ開けられない。冬に回るのは、冬に働きたい人が来るからであり、夏も同じ体制で回すのは難しい。誘客と同時に供給側の仕組みを変える必要がある。

項目	発言趣旨
スポットワークと中核人材	タイミーやおてつたびのような仕組みは、清掃、配膳、短時間の手伝いには可能性がある。一方で、品質や専門性を支えるには、現場を任せられる中核人材や若い担い手を育てる仕組みも必要である。
若者が残れる職種	仕事がないために野沢を離れる若者がいる。スキー場、宿、飲食だけでなく、教育、文化、カフェ、起業、IT、ワーケーションなど職種の選択肢が増えれば、残れる人、戻れる人が増える可能性がある。
外部人材・外国人オーナーとの関係	外国人所有者や外から来た人を問題として見るだけでなく、野沢で事業をする仲間として声をかけるべきという意見があった。村のゴールを伝え、一緒に動いてもらう姿勢が必要である。
回遊性の重要性	草津や白馬岩岳の例から、歩ける、座れる、食べられる、店が開いているという小さな要素が体験を大きく変えることが共有された。大規模施設より、回れる通りをつくることが重要である。
冬の受入体制	駐車場不足、チェックイン前後の車、日帰り客、宿の駐車場、シャトルバス、運転手不足、リフト混雑などは、冬の受入体制の課題である。情報共有と役割分担を地域全体で考える必要がある。
ロードヒーティングの負担	観光客の安全のためのロードヒーティングは、ボイラー用灯油代の約3割を施工箇所の受益者負担として地元負担金で徴収している。灯油代が上がるたびに地元負担も増えるため、増額分を宿泊税や入湯税で支援できないかという意見があった。
外湯の維持と建て直し	外湯は観光の目玉であるが、維持は湯仲間のボランティアと維持費の出し合いに支えられている。老朽化した外湯の建て直しでは、補助金以外の費用を湯仲間で負担し合う実情がある。
ファンから支える仕組み	野沢を支えたい人はいる。クラウドファンディング、ファンクラブ、寄附のように、外湯や温泉資源、観光客の安全を支える基盤に参加できる仕組みがあれば、資金だけでなく関係人口の力にもなる。

#### 4. 経営会議へ共有すべき分析

分析	内容
分析1：課題は「夏の集客不足」だけではない	本質は、需要・供給・人材・場所・情報・暮らしの相互連鎖である。夏に人を呼ぶ施策だけでは不十分で、来た人を受け止める営業体制、人材確保、地域の回遊空間、事業者間の情報共有を同時に整える必要がある。
分析2：負の連鎖を断つには、小さな成功モデルが必要	全村一斉の大改革ではなく、季節・エリア・キャパを限定した実証が現実的である。共同営業日、チャレンジショップ、イベント連動営業、カンファレンス時の飲食情報共有など、成功体験を小さく積み上げることが重要である。
分析3：宿泊税は、試行財源と負担調整財源の両面で考える	宿泊税は、これまで個店では踏み出せなかった試行を地域で始める財源になり得る。同時に、ロードヒーティングや外湯維持のように、観光客も便益を受ける基盤について、入湯税、宿泊税、寄附、惣代のコミュニティ基金等の役割整理が必要である。
分析4：実施主体と情報共有を先に設計する必要がある	良い施策案が出て、誰が情報を集め、誰が事業者へ伝え、誰が現場を動かすのかが曖昧だと実行されない。DMO、観光協会、旅館組合、飲食店、惣代、行政の役割を整理し、最初の小さな実証から動かす体制が必要である。

## 5. ワークショップのまとめ

今回の議論では、一つひとつの課題がばらばらに語られたのではなく、野沢温泉村の暮らしと観光が同じ土台の上にあることが確認された。夏に人を呼ぶこと、人手を確保すること、店を開けること、若者が残ること、住民が使える場所をつくること、冬の安全を守ること、外湯を維持することは、別々の話ではなく、互いに支え合う関係にある。

宿泊税は、そのすべてを一度に解決する財源ではない。しかし、これまで「分かっているが動かしにくかった」課題に対して、地域で試すための力になる。大切なのは、机上で大きな計画を描くだけでなく、参加者が語った現場の実感をもとに、季節、場所、規模を決めて、小さな成功をつくることである。

ロードヒーティングや外湯の維持についても、単なる施設管理費ではなく、観光客の安全と野沢温泉らしい体験を支える基盤である。地元や湯仲間だけが負担を抱え続けるのではなく、入湯税、宿泊税、惣代のコミュニティ基金、寄附などをどう組み合わせるかを、丁寧に整理する必要がある。

次の段階では、出された意見を大きな理念で終わらせず、誰が、いつ、どこで、どの規模で試すのかを決めることが求められる。野沢温泉村が守るべきものを守りながら、新しい来訪者、担い手、住民、関係人口が一緒に関わる形をつくるのが、観光地経営会議に向けた重要な論点である。