

山岳リゾートにおけるコミュニティ・ビジネスの形成過程 —白馬村の百馬力を事例として—

黒澤俊平・XUE ZIYI・五十嵐純護・植山隆斗・熊本咲英

本稿では、白馬村におけるカマコン型コミュニティ・ビジネスである百馬力に着目し、その役割と地域の特徴を明らかにした。その結果、以下の知見を得られた。第一に集会と呼ばれる場で白馬村を良くするアイデアを議論することで、参加者同士の交流が行われ住みやすい観光地づくりに繋がる。第二に、参加者らは百馬力の繋がりを利用し自身の事業等が推進したことから、地域に貢献する意識をもち再度集会に参加する。第三に百馬力の活動に影響され、参加者のなかで新規事業の立ち上げや創業をする者が現れている。山岳といった観光資源に惹きつけられた移住者・ツーリストと既存住民とが集会を通じて交流することで、百馬力が白馬村におけるイノベーションの基盤となりつつある。
キーワード：白馬村、コミュニティ・ビジネス、観光地のまちづくり、山岳リゾート

I はじめに

I-1 研究目的

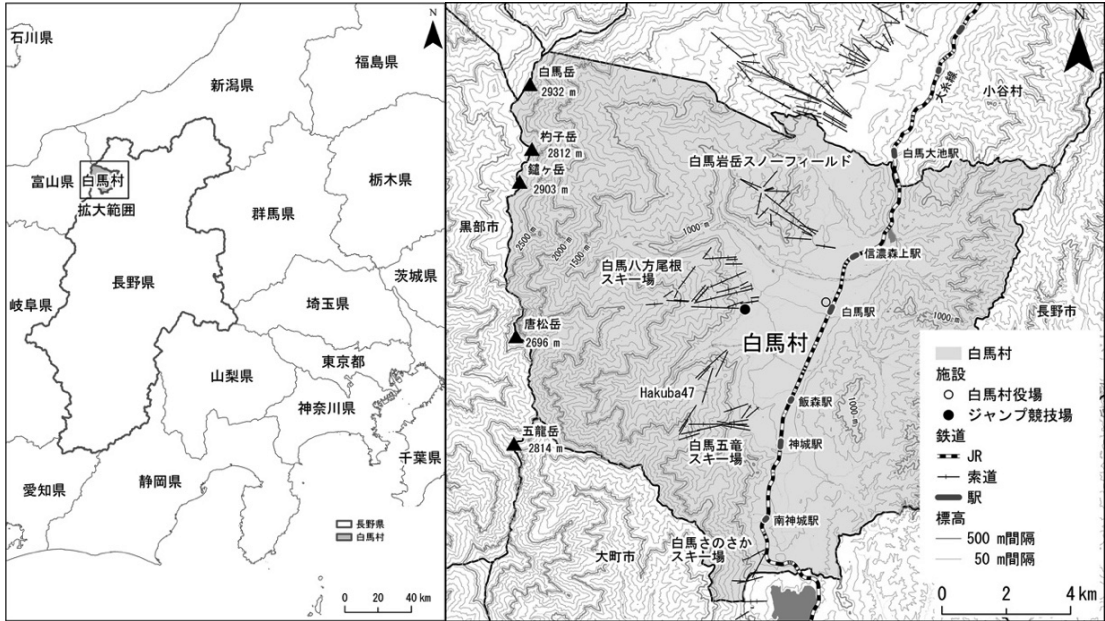
2000年頃から地域振興の手段としてコミュニティ・ビジネスが重要視されてきた（藤田, 2017）。コミュニティ・ビジネスとは、地域住民が地域問題の解決を継続的なビジネスの形で展開し、地域内の資源を活用しながら、その利益を地域に還元することによって地域を活性化しようとする事業である。具体的な事例として東日本大震災を機に、鎌倉市のIT起業家らが鎌倉のまちを改善するため、カマコンバレー（以下、カマコン）というコミュニティ・ビジネス組織を起ち上げたことが挙げられる。杉山ほか（2015）は、カマコンについて、IT関連従事者に限らない地域住民を巻き込み、共通目標にむけて活動を行うことで、地域の「連帯性」が生まれることを指摘した。カマコン型のコミュニティ・ビジネスは、2024年現在、21箇所地域に展開し（第1表）、各組織では地域住民が主体となり活動している。しかし、既往研究は鎌倉市の一事例のみであり、カマコン型のコミュニティ・ビジネスが地域の継続的な発

展に寄与しているのかをより解明するために、他地域での研究蓄積が期待されている。

第1表 日本国内の主なコミュニティ・ビジネスの事例（2024年）

名称	開催地域	定例会の開催目標	参加者
あじゃなん	富山県南砺市	年2回	約30人
カマコン	神奈川県鎌倉市	年12回	約50人
コバコン	宮崎県小林市	年6回	約20人
さぶみっと！ヨクスル in 大阪	大阪市	年1-2回	約30人
さぶみっと！ヨクスル in 沖縄	沖縄県那覇市	年1-2回	約30人
さぶみっと！ヨクスル in 札幌	札幌市	年1回	約50人
さぶみっと！ヨクスル in 仙台	仙台市	年1回	約30人
さぶみっと！ヨクスル in 高松	香川県高松市	年2回	約40人
さぶみっと！ヨクスル in 名古屋	名古屋	年1-2回	約40人
ズヨコン	神奈川県逗子市・葉山町	年12回	約20人
タカボケ	富山県高岡市	年4回	約30人
ツルコン	山梨県都留市	年2回	約20人
トリコン	鳥取県鳥取市	年6回	約35人
浜魂	福島県いわき市	年3-4回	約60人
ハラコン	神奈川県小田原市	年6回	約40人
百馬力	長野県白馬村	年1-2回	約100人
フクコン	福岡市	年12回	約70人
マツアップ	愛媛県松山市	年2-3回	約50人
ヤマコン	福岡県八女市	年4回	約40人
ヨコスカバレー	神奈川県横須賀市	年6回	約50人

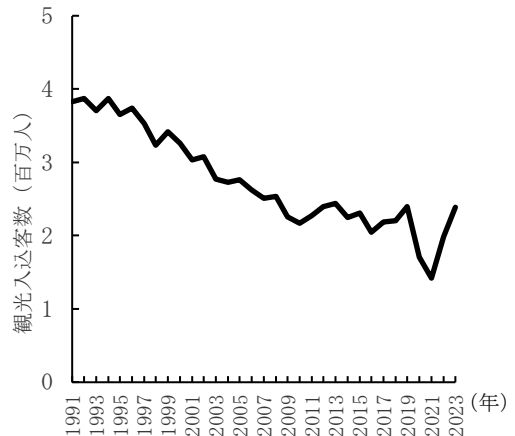
（地方創生カレッジHP、各団体のHPにより作成）



第1図 研究対象地域概要

(基盤地図情報より作成)

カマコンのこれまでの取り組みは、地域住民の住みやすさの実現に貢献しており、その方法は観光地のまちづくりとも関係する。福井(2022)では、観光地の持続可能な発展には、地域住民自らが、住みやすいまちをつくる必要がある、その点が良い観光地であると認識される重要な要素と指摘している。現在、カマコン型が展開する21地域のうち、観光産業に最も依存するのは長野県白马村である。そこで、本研究では山岳リゾート地である白马村における、カマコン型コミュニティ・ビジネスの発展を明らかにし、住みやすい観光まちづくりのメカニズムを考察する。



第2図 白马村における観光入込客数の推移 (1991～2023年)

(白马村目的別観光客推計により作成)

1-2 研究対象地域の概要

白马村は長野県の北西部に位置し、1956年に神城村と北城村が合併し成立した(面積189.36km²)。北は小谷村、東は長野市南部と南は大町市に隣接し、西側に後立山連峰がそびえ、白马三山(白马岳、杓子岳、鑓ヶ岳)をはじめとする山々に囲まれた自然豊かな地域である(第1図)。四季折々の美しい自然景観と多様なアウト

ドアアクティビティを楽しむことができ、日本国内外から多くの観光客を引き寄せている。2023年には、コロナ以前よりも多い2,384,700人が訪れている(第2図)。

人口は、住民基本台帳によると2024年9月現在8,412人である。冬季になると、スキー場や飲食

店等で働く労働者が転入し、9,000人以上が居住する。国勢調査によると、1990年の約8,400人から2005年（約9,500人）にかけて人口は増加したが、その後、減少傾向にあり、8,600人（2020年）である。一方、世帯数は、全体的には増加傾向を示し、2020年では3,700世帯である。

白馬村における観光は、1876年の罫温泉引湯を計画したことに始まる（「白馬の歩み」編纂委員会、1994）。その後、白馬岳登山が1883年に始まり、1919年には、大町－信濃四ツ谷間に登山客向けの乗り合い自動車が運行し観光業が大きく発展した。山案内人と呼ばれる登山ガイドが、登山者の増加と共に自宅に登山者を泊め始めたことが、日本における民宿の発祥とされている。

白馬村の主たる観光資源であるスキーは1913年に持ち込まれた（「白馬の歩み」編纂委員会、1994）。1960年代前後からのスキープームにより、多くのスキー客を迎え入れ村の経済発展に大きく貢献した。1998年には長野オリンピックで一部の競技が開催され、国際的なスキーリゾートとしての名声を高めた。現在村内では5つのスキー場が営業している。さらに、1980年代前後のペンションブーム等を背景に白馬村には多くの移住者が定住しており、近年もリモートワークの普及や自然豊かな暮らしを求める人々が移住している。

2000年以降は、冬季のインバウンド観光が成長しており、外国人の移住もみられる（吉沢、2022）。同時にマウンテンバイク等の新たなアクティビティも導入され、オールシーズン滞在型のマウンテンリゾートを目指す。これにより、グリーンシーズンの魅力をさらに高め、夏季観光産業から十分な収入を得ることで、年間を通じた来訪客数の平準化を目標としている。

1-3 調査方法

本研究の分析は、2023年10月と2024年5月に現地で行った聞き取りに基づく。また、2024年7月に開催された集会に参加して追加調査を実施した。

第2章では、百馬力の発起人への聞き取り調査をもとに、設立の経緯やプロジェクト、参加者の

大まかな特性を明らかにする。

第3章では、プロジェクトオーナーに対する半構造化インタビュー調査を実施し、彼らの意識や考え方を分析した。インタビューでの聞き取り内容は、プロジェクトオーナーが「百馬力」に参加するに至った経緯や、プロジェクト内で醸成された繋がり、さらにプロジェクトに対する認識についてである。

第4章では、集会の参加者を対象にアンケート調査を実施し、そのデータから参加者の属性やプロジェクトへの参加動機を分析する。

これらのデータに基づき、白馬村におけるコミュニティビジネスの形成プロセスと「百馬力」の役割を分析したうえで、地域資源の活用や住民の参加意識が地域の持続可能な発展にどのように貢献しているかを考察する。

II 百馬力の成立背景とプロジェクトの特性

II-1 百馬力設立の経緯

百馬力は、鎌倉市のカマコンをモデルに、業種や地域、地元住民、移住者の壁を越えた交流を通じて、白馬村をより良くすることを目的として2015年に結成された団体である。発起人は、白馬村出身の2名と千葉県出身の1名で、同学年の3名は長野オリンピックの時期に白馬村で育った経験を持つ。その後、異なる立場から衰退する白馬村を見ながら生活する中で、白馬村の自然とコミュニティを愛する東京の元IT企業社長を通じてカマコンの発起人と出会い、白馬村にも同様のコミュニティを創設する決意をした。

百馬力が設立される以前は、白馬村内において業種や地域、地元住民、移住者を横断してつなぐ場は存在しなかった。各地区の組織や商工会青年部などの任意団体はあったものの、それぞれが独自に会員限定の交流会を開催する段階にとどまっていた。しかし、村内には突出した事業アイデアを持つ人々や、白馬村に対する強い思いを抱いて移住してきた人々など、何かを成し遂げたいと考える住民は多数存在していた。そこで、カマコ

ンを参考にし、異業種間の交流を促進する仕組みとして百馬力が設立されるに至った。

Ⅱ-2 百馬力の運営体制

百馬力は「白馬が好き」、「白馬で面白いことをしたい」、「素敵な仲間と出会いたい」という3つの目的のもと活動が行われており、現在も発起人である3名が引き続き運営を主導している。百馬力の組織的な特徴は、会長などの代表者が存在しない点にある。これは、百馬力がボランティアによって運営されており、運営者の負担軽減を課題としていたためである。代表者を置かず責任と作業を分担することで、運営者への負担を軽減しつつ、持続可能な活動を実現している。

主な活動は集会¹⁾(写真1)とシンポジウムの2つのイベント開催である。集会は年に1~2回開催され、毎回約100名が参加している。聞き取りによれば、参加者の多くは40歳代前後であり、初参加者と継続参加者の割合は、ほぼ半々である。また、既存住民と移住者の割合も半々である。設立後2024年7月までに12回の集会在開催され、総計約450名が参加している。このうち、外国人参加者は2~3名にとどまっており、その理由は、集会在日本語のみで開催されているためである。

集会在では、村を良くするためのプロジェクト提案者であるプロジェクトオーナーによって、プロジェクトが提案される。各集会在では、3~4名の

プロジェクトオーナーが自身のプロジェクトの概要を5分間で説明した後、参加者がプロジェクトごとに分かれてブレインストーミングを行い、プロジェクト進展のためのアイデアを考える。集会在の最後には、各グループがアイデアを発表し、プロジェクトを支援したい参加者はプロジェクトオーナーと名刺を交換する。集会在以降のプロジェクトの遂行はプロジェクトオーナーに委ねられ、交換した連絡先を活用するかどうかは、プロジェクトごとに異なる。なお、次回以降の百馬力集会在においてプロジェクト進捗報告が行われることが多い。

シンポジウムは、カマコンにはない百馬力独自のイベントで、地域住民の意識改革を目的として開催されている。テーマは「百年後の白馬を考える」、「サステナブルリゾート」、「教育」など多岐にわたっている。各回には、白馬村を愛する村外の専門家や白馬村に縁のある専門家が参加し、最新の事例や考えをパネル形式で討論することで、地域住民に新たな視点を提供している。

集会在開催後には懇親会が開かれており(写真2)、白馬村居住者や、新たに移住してきた人、村外からの参加者などが、盛んに交流し親交を深めるネットワーキングイベントとして、重要な場となっている。



写真1 集会的の様子

(2024年7月熊本撮影)



写真2 懇親会の様子

(2024年7月植山撮影)

II-3 プロジェクトの概要

第2表は、これまでに提案された42のプロジェクトを、プロジェクトオーナーの出身地（地元

または移住・外部）と対象者（地域住民、地域住民と観光客、観光客のみ）に基づいて整理したものである。プロジェクトの内容は多岐にわたり（写

第2表 百馬力プロジェクト一覧（2024年）

PJ番号	登場年月	登場集会タイトル	オーナー出身地	対象	プロジェクト概要
1	2015.07	0白馬アーカイブス	地元	地域住民	観光促進・住民交流・教育・地域活性化に活用するため、白馬村の地域財産を高精細デジタルアーカイブ化する。
2	2015.07	0白馬駅前ダウンタウン	地元	地域住民・観光客	白馬駅前の活性化、新規店舗の誘致や無電柱化を実現させ、白馬村の玄関口として磨き上げる。
3	2015.07	0カモナ・マイ・パーティー	移住・外部	観光客	ホームパーティーに観光客を招待しローカルな体験・交流を提供する。
4	2015.07	0白馬インターナショナルスクール	移住・外部	地域住民・観光客	白馬村の地域の特徴を取り入れた新たな教育モデルの構築を目指し、良質な教育の場を作って人口減少をストップさせる。
5	2015.09	1平昌オリンピックへの挑戦	地元	地域住民・観光客	練習環境を整えるための活動資金を調達する。
6	2015.09	1ふるさと納税の白馬村の究極のお礼は？	移住・外部	地域住民・観光客	白馬村の地域資源を活用した新たなふるさと納税返礼品を考案する。
7	2015.09	1白馬の山の意外な楽しみ方	地元	地域住民・観光客	白馬村の山の新たな見方や楽しみ方を考案する。
8	2015.09	1白馬山麓塩の道モビリティ	移住・外部	地域住民・観光客	白馬山麓においてスイス・モビリティの旅を普及させる。
9	2015.12	2オーストラリアの都市との友好提携	地元	地域住民	オーストラリアの友好都市との提携を模索する。
10	2015.12	2オモシロTV！ユーテレ白馬	地元	地域住民	白馬村のケーブルテレビ「ユーテレ白馬」で超住民参加番組を作る。
11	2015.12	2AIRBOUND	移住・外部	地域住民・観光客	子どもたちの意見を取り入れて、初心者、次世代選手、アスリートが利用できる世界一の屋内複合型インドア施設を作る。
12	2015.12	2白馬サミット	移住・外部	地域住民・観光客	ダボス会議ならぬ白馬会議を開催し、世界中のスノーリゾートや企業を呼びサステナブルリゾートについて議論するサミットを開催する。
13	2016.04	3みんなのほんだなアルプス文庫	地元	地域住民・観光客	各家庭の本を集めてシェアし、村民の本との接触機会を増やす。
14	2016.04	3白馬高校LAP組	移住・外部	地域住民・観光客	白馬高校生がYahoo!と協力し、地元特産品の食用ほおずきと紫米をコマースで販売・PRし、地域を活性化させる。
15	2016.04	3Zuppa-Lab Hakuba	移住・外部	地域住民	白馬駅前のビルを改修し、コミュニケーションの機会を増やす「サードプレイス」を創出する。
16	2016.04	3復活記念！絵夢ニストに捧ぐ新メニュー	移住・外部	地域住民・観光客	駅前の食堂「絵夢」の再築を記念したメニューを考える。
17	2016.04	3ママが活躍できる仕事づくり	移住・外部	地域住民	白馬村の雇用課題を解決し、働くママたちを支援する場を作る。
18	2017.07	5白馬駅前に必要なものは？	移住・外部	地域住民・観光客	閑散としている白馬駅前を活性化させるため、購入した建物を複合施設に改装し、村民と観光客の交流場所にする。
19	2017.07	5健診受診率UPで笑顔の村に	地元	地域住民	白馬村の健診受診率を向上させる。
20	2017.07	5HAKUBA WOW Movement	移住・外部	地域住民・観光客	自然や文化を世界に発信する「HAKUBA WOW Movement」を展開し、SNS投稿に「#hakubawowmovement」をつけて普及を促す。
21	2018.06	6民食Be a Family of Hakuba	移住・外部	地域住民・観光客	白馬村の地域資源を活用して、観光客と地元住民と一緒に料理を作る体験を提供し、地域の真の魅力を伝える。
22	2018.06	6新・白馬岳スキー大滑降大会	移住・外部	地域住民・観光客	昭和時代に開催されていた「白馬岳スキー滑降大会」を復活させる。
23	2018.06	6祝！白馬駅改称50周年	地元	地域住民・観光客	白馬駅の50周年記念イベントを地元住民と一緒に盛り上げる。
24	2018.06	みんなの白馬カレンダー	移住・外部	地域住民	白馬村のイベント情報を全てGoogleカレンダーに収集し、誰でも参照できる「みんなの白馬カレンダー」の試験運用を開始する。
25	2018.12	7買取資金を白馬で使ってほしい	移住・外部	観光客	ギア買取額を村内で利用してもらい、地域活性化を狙う。
26	2018.12	7白馬で楽しむラグビーW杯	移住・外部	地域住民・観光客	2019年のラグビーワールドカップ開催をきっかけに、海外のアマチュアチームを誘致し、観光や試合を楽しむ地域の活性化を促進する。
27	2019.05	8HAKUBA × Craft Beer	移住・外部	地域住民・観光客	独自のクラフトビールを製造し、白馬での体験を楽しんでもらう。
28	2019.05	8大糸線と白馬駅の活性化	移住・外部	地域住民・観光客	白馬駅とその周辺を活性化させる。
29	2019.05	8白馬バーチャロンセンター	地元	観光客	ブラモデルフェアとゲーム「バーチャロン」のファンを対象にクラウドファンディングを行い、ゲーム開発者とファンのコミュニティを醸成させて被災した旅館を再興させる。
30	2021.12	9白馬でリユースカップ	地元	地域住民・観光客	白馬のカフェでリユースカップの使用を促進する。
31	2021.12	9白馬ジャンプ競技場の有効活用	地元	地域住民・観光客	長野五輪のジャンプ競技場を維持管理しながら、活用策として施設を楽しむイベントを開催する。
32	2021.12	9白馬のスキー文化を守る「杉ぼっくり」	地元	地域住民	白馬南小スキー場存続のため、子どもたちと一緒に作ったオリジナルキャラクター「杉ぼっくり」の販路拡大を目指す。
33	2021.12	9ニューバリキ	地元	地域住民	コロナ禍に誕生した百馬力のミニバージョン
34	2023.05	10寝具Pro Shop カラーフォームHAKUBA	移住・外部	地域住民	白馬に新規参入した寝具メーカーの認知度をアップさせる。
35	2023.05	10シン・村民運動会	地元	地域住民	5000人が参加する世界一楽しい村民運動会を目指す。
36	2023.05	10HIS バイオガス活用	移住・外部	地域住民	生ゴミからバイオガスを生成し、エネルギーとして利用する。
37	2023.05	10森のドキュメンタリー	移住・外部	地域住民	校舎建設予定地の森に棲む動物のドキュメンタリー映像を作成する。
38	2023.05	10白馬駅前モニュメント	地元	地域住民・観光客	白馬駅前ロータリーのモニュメントをリニューアルする。
39	2024.07	11泊まれる本屋 Re:Public	移住・外部	地域住民・観光客	本をきっかけとして人々が集うようなコミュニティを創る。
40	2024.07	11神城を元気に コンポストによる資源循環	地元	地域住民・観光客	神城地域でスキート以外の目的の来訪者向けイベントを開催する。環境保全のため白馬村内でコンポストを普及させる。
41	2024.07	11COWDAY	移住・外部	地域住民・観光客	スノーボードの大会「COWDAY SLOPE」の来場者を増やす。
42	2024.07	11ハクタッチ	移住・外部	地域住民・観光客	人々がつながり合う村にするためにハクタッチを浸透させる。

（百馬力HP、聞き取り調査により作成）



写真3 PJ13の活動で設置された本棚
(2024年5月黒澤撮影)

真3), いずれも白馬村の住民を巻き込んで白馬村をより良くすることを目的としている。大規模なものでは、白馬村の地域の特徴を取り入れた新たな教育モデルの構築を目指し、学校を新設するプロジェクトや、限られた予算のために視聴数に課題があった白馬村のケーブルテレビにおいて、白馬村の住民を巻き込んだ「超住民参加型番組」を作るプロジェクトなどがある。一方で、食堂のオリジナルメニューの考案のような小規模なプロジェクトも多数存在する。運営側が特に意識しているのは、小規模なプロジェクトも積極的に起案されるよう促すことである。大規模なプロジェクトばかりが目目されると、優れたアイデアを持っていても、規模を理由に起案を躊躇する者が出てくる可能性がある。そのため、規模が小さなプロジェクトでも受け入れ、多様なアイデアの実現を支援することが百馬力の基本方針である。このアプローチにより、地域の多様な層からの関心と参加を促し、白馬村の活性化に寄与している。ただし、18歳未満の子どもがプロジェクトオーナーとして関わっているプロジェクトは42件中4件、また成人女性のプロジェクトオーナーは7件にとどまっている。

II-4 白馬村における百馬力の意義

現代の都市は、資本主義経済のグローバル化、消費志向の都市的生活様式の浸透、文化的・民族

的多様性の増大などの近年の潮流の中で、社会的持続可能性に問題を提起している。Yiftachel and Hedgcock (1993)によると、都市の社会的持続可能性とは、人間の交流やコミュニケーション、文化的発展が織りなされる舞台として、都市が長期にわたり機能し続ける能力を指す。社会的に持続可能な都市は、住民の活力や、連帯感、共通の場所感覚によって特徴づけられる。すなわち、都市の社会的持続可能性とは、発展し得る都市社会の共同体が長期的に存続することである。

一般に、移住者が多いコミュニティは、歴史が浅いことや、定着している住民の割合が少ないこと、異なる文化的背景を持つ住民が共存することなどが原因となって、地域的な社会ネットワークが十分に発達しない傾向にある。そのため、相互性の意識が欠如し、コミュニティ意識は低くなる。しかし、白馬村においては百馬力が、白馬村を良くするために異業種間の交流を促進し、事業課題の客観的な意見を募ったり、白馬村の中心的な人々からアイデアを得られたりする場としての役割だけでなく、地元住民と移住者、もしくは移住者同士のつながりを醸成する場としての機能をも担っている。百馬力は、参加者が壁を意識せず交流できる場であり、移住者が地域の中核的な役割を果たしている人とつながれば、より地域内のコミュニティに入り込んでいくことが可能で、結果として白馬村のコミュニティの形成に寄与しているといえる。

また、白馬村の「創造的」な住民は地域特有の人口集団であり、聞き取りによれば、本質的には白馬村の山や雪、自然の魅力に惹きつけられて長年居住していたり移住してきていたりしている人々である。このような住民は、地域への愛着や場所と人との繋がりが強いいため、白馬村をより良くしたいという思いや、人と繋がり他人を応援したいという文化が根付いており、それが百馬力の活動につながっている。白馬村の「創造的」な住民は、居住地や所得、業種、言語能力などの観点で、社会学者リチャード・フロリダが提唱するクリエイティブクラスの人々とは異なるが、百馬力を存立

させ白馬村の地域活動を駆動させる担い手として、コミュニティ活動に参画し自ら生活の場の質を向上させており、その実態を明らかにすることが不可欠である。

Ⅲ プロジェクトオーナーの意識

Ⅲ-1 百馬力への参加の経緯

プロジェクトオーナーらが百馬力に参加した経緯は4つに分類される(第3表)。初期の集会では、百馬力発起人から依頼されたことを契機として参加した人が多く、発起人らの公私の関係から参加者やプロジェクトオーナーが集っていた。百馬力は同学年の3名を発起人として始動した組織であるため、学生時代の知人による協力も多く、PJ1、PJ2、PJ5、PJ13のオーナーはいずれも小学・中学時代から発起人との親交があった。

次に、友人に誘われて百馬力に参加した例として、PJ23・33のオーナーであるA氏があり、PJ18のオーナーであるB氏の勧誘による。2人は白馬駅周辺の過疎化を課題と考えていたが、観光客の集客や活性化のために、新しい事業の実施を検討していた。その後、百馬力で白馬駅に関するプロジェクトを発表するに至った。両者はプロジェクトを実施する際も互いに協力しながら進めており、プライベートの交友関係が百馬力にも影響を与えている。

組織の代表として依頼された事例として、企業社員や役場職員が自組織内での取り組みに関するものがある。それぞれの課題について村民に関心を持ってもらい、アイデアをもらうことを目的と

第3表 プロジェクトオーナーが百馬力に参加した経緯

経緯	人数 (人)
百馬力の発起人から声をかけられた	8
友人に誘われた	2
組織の代表として依頼された	3
SNSで百馬力を知り興味を持った	1

(聞き取り調査により作成)

するプロジェクトである。PJ19とPJ35のオーナーは、いずれも白馬村役場の課を代表して百馬力に参加し、プロジェクトの企画や発表を行っている。PJ6のオーナーであり、百馬力事務局として設立当初から運営に携わっているC氏は、白馬村職員でもある。C氏のプロジェクトは、行政業務に関して村民からのアイデアを求める内容ではあるが、行政職員としてではなく一個人として参加したと述べている。また、PJ34のオーナーであるD氏はA氏に誘われたことを契機として百馬力に参加したが、プロジェクトオーナーとして発表する際には、白馬村に事業所を構える自社の代表の立場であった。PJ10は白馬村のローカルTVを代表してE氏が参加した。E氏は百馬力取材するため初開催の集会から参加していたが、自身が参加することによって百馬力について深く知ることができると述べている。

以上の参加契機は既存の人的・地域的ネットワークによるものであるが、自発的に百馬力の存在を知り、参加するに至った事例は1件のみである。PJ18オーナーのB氏は村外出身で2010年に白馬村へ移住してきた。当初、百馬力の参加者内に知り合いはいなかったため、好奇心で気軽に参加することができ、またプロジェクト発表へと繋がった。

Ⅲ-2 醸成された繋がり

百馬力の集会では、発表内容に興味を持った参加者が、当該プロジェクトオーナーに対して名刺を渡し連絡先を交換することができるシステムがある。また、集会の終了後、懇親会で参加者同士の親睦を深める時間がある。

村内で実施されるイベントの協賛や紹介では、百馬力で発生した繋がりが活用される事例が多い。PJ23では、集会でテナントオーナーとの繋がりが生まれ、イベント出店への協力も得た。また、異業種間の交流が自身の事業活動の発展をもたらした例もあった。PJ35では、参加者のイベント認知をきっかけに協賛者が増え、準備段階から従来よりもスムーズにイベント進行が行えるよ

うになった。

また、プロジェクトに関わらない所での繋がりも発生している。PJ19のオーナーは百馬力に参加したことで同業者の知り合いが増えたため、本業に有意義な情報共有が行えている。また、PJ5のオーナーはプロジェクト発表により自身の活動を認知してもらうことができた。直接的な繋がりには発生しなかったものの、村内やSNSで応援の声をかけてもらうことが増え、発表したことに意義を感じている例もみられる。

一方で、繋がりを活用できなかった事例もある。PJ1のオーナーは白馬の地域資料をデジタルアーカイブ化するプロジェクトの発表を行い、多くの賛同を得た。しかし、業務の分担が難しくプロジェクト実施時は百馬力内で発生したつながりを活用することはなかった。今回の聞き取りでは、繋がりによって自身の事業活動が発展した事例はあったが、百馬力で発表されたプロジェクトの事業化は多くなかった。

Ⅲ-3 プロジェクトオーナーが考える百馬力の課題

本節ではプロジェクトオーナーへの聞き取りで得られた百馬力の課題について、組織体制、開催方法、参加ハードル、プロジェクトの実行・継続性の4つの観点から分析する。

1) 組織体制

百馬力は有志者による自主的な集まりであるため、行政をはじめとする村内の他組織との協力関係がない。そのためプロジェクトを実施する上で、プロジェクトオーナー自身で段取りを構築しなければならない。PJ1は村内の貴重資料を扱う許可が必要となり、活動開始までに時間を要した。一方で、PJ31は村の公共施設の使用許可を必要とするために、当事者同士の調整により活動が行われた。今後、プロジェクト実施をスムーズに行うためには官民連携など他組織との繋がりの必要性が指摘されている。

組織運営の世代交代も課題となっている。百馬

力創立から8年余りが経過し、毎回の集会運営に携わる人は増えた。しかし、中心的役割を担うのは創立メンバーの3人であることに変わりはない。今後も百馬力が継続していくためには、若い世代を取り入れた組織運営が必要となるであろう。この点は、運営者らをはじめ創立当初から百馬力に参加するプロジェクトオーナーからも感じている。

2) 開催方法

百馬力の集会参加者は、近年100人前後の規模に拡大している。しかし、運営費がないため、全員を収容できる大きな会場を確保することができない。集会後の懇親会においても同様の問題が生じている。それゆえに、百馬力の参加者らが会場を提供し、第11回集会では複数会場をオンラインで繋ぐ遠隔形式で対応している。ただし、定例会での新たな人脈の形成に魅力を感じている参加者にとってはオンライン開催は物足りない状況にあり、今後改善が求められている。

また、開催時間が参加層を限定していることに對しても指摘がある。女性がプロジェクトオーナーとしてプレゼンする機会が少ない背景には、女性が先導して集会に参加しにくい雰囲気や、開催時間が夜間のため、子どもの習い事への送迎負担などをしなければならないことが、障壁となっている。加えて、児童生徒が発表できる場の創設、大人が具体的な方法や資金などの補助についても考慮すべきという指摘がある。

3) 参加へのハードルの高さ

百馬力に対する印象は、参加者の出身地や性別が反映されたものとなっている。白馬村外からの移住者にとって百馬力は村内に知り合いを増やす機会ではあるものの、参加しにくいと感じている人も多い。一方で、地元住民にとっては顔見知りが多すぎるため、積極的に参加する事に対して抵抗感を持っている人もいる。また、女性の参加者は多くない、これは集会の開催日時が平日の夜間に集中しているからと考えられる。加えて、集会

には経営者や自営業の参加者が多く、敷居の高さを感じている。

参加者の本業も影響を与えている。集会への参加やプロジェクトの実行・継続に対して意欲はあるものの、自身の仕事が忙しく関わるできないのである。また、本業での立場や肩書きによって百馬力内で任される業務が増加し、負担を感じている参加者もいた。一方で百馬力を通して白馬村を盛り上げることが自身の事業発展にもつながると考え、積極的に時間を作るよう努めている参加者もいた。

4) プロジェクトの実行・継続性

プロジェクト実行時の課題として、集会後にプロジェクトオーナーと協力者が連絡を取りにくいいため、プロジェクトの実現が難しいという指摘があった。前述したとおり百馬力は有志者の集まりであり、運営から参加、プロジェクトの実施までに強制がない組織である。その結果、プロジェクトの実行・継続性は、プロジェクトオーナーらの自主性に左右される傾向が強い。

IV 百馬力の集会への参加者の特性

本章では、2024年7月6日に開催された百馬力の集会への参加者を対象に実施したアンケート調査の結果を分析する。当日の参加者90名のうち、25名から回答を得た。

まず、アンケート調査の回答者の属性を1節で提示した後、2節で参加の程度や百馬力への意識、3節で創業や新規事業への意識や行動について分析する。

アンケート調査は、回答者の属性に関する質問と百馬力に関する質問の計23問で構成した。属性については、性別や年代、出身地、現住地、就業地、白馬村居住歴、現在の職業、移住・リタイア前の職業を含む。百馬力に関しては、初参加のタイミングや、これまでの参加回数、参加した契機、プレゼン経験、百馬力を契機として連絡を取るようになった人数、百馬力でつながった人との関わ

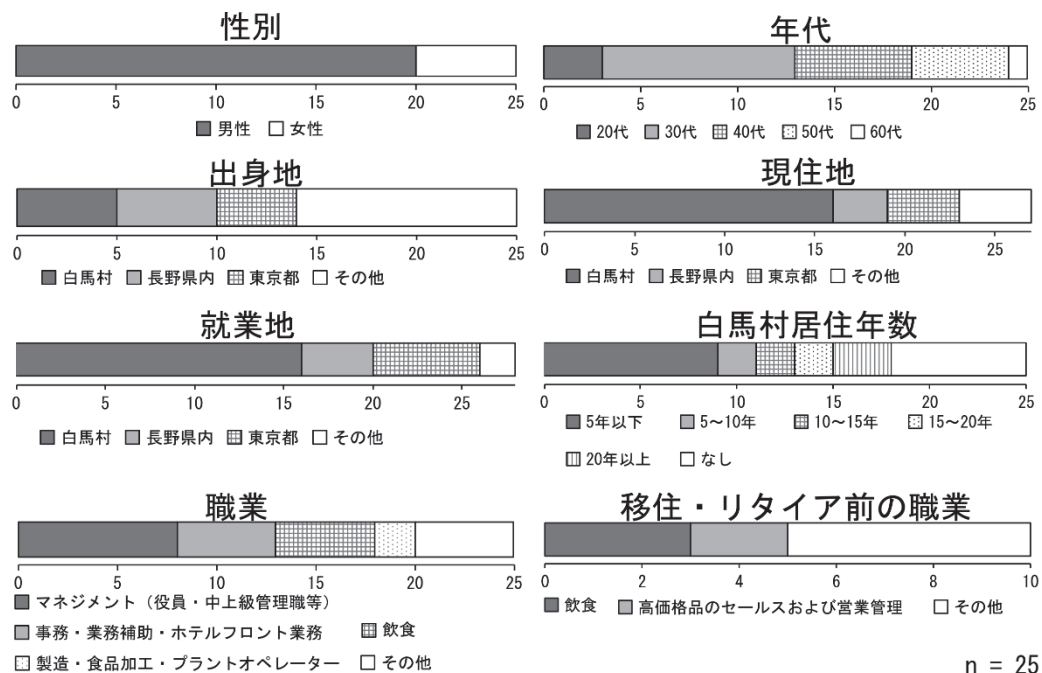
り方、実際に関わったプロジェクト、集会に参加する理由、百馬力への参加が有益かどうかとその理由については杉山・瀬田（2015）の設問を引用しつつ、創業や新規事業の立ち上げへの意識や行動、その方法について回答を得た。

IV-1 属性

25人の回答者の内訳を見ると、男性が20人、女性が5人である。年代は30代が10人と最多で、40代が6人、50代が5人、20代が3人、60代が1人である（第3図）。出身地は白馬村と白馬村以外の長野県内が各5人で、東京都が4人、その他が11人である。現住地については、半数以上の16人が白馬村と回答しており、白馬村以外の長野県内が3人、東京都が4人、その他が4人である。また、現住地について、白馬村と白馬村以外の長野県内、白馬村以外の長野県内と他県を回答した人もいる。現住地と同様に就業地も、半数以上の16人が白馬村と回答しており、白馬村以外の長野県内が4人、東京都が6人、その他が2人である。また、就業地についても、白馬村と白馬村以外の長野県内、長野県内と他県と回答した人が3人いる。白馬村居住年数は、5年以下が9人と最多で、白馬村に居住したことがない人も7人いる。

現在の職業については、マネジメント（役員・中上級管理職等）が最多の8人であり、事務・業務補助・ホテルフロント業務が5人、飲食が5人、製造・食品加工・プラントオペレーターが2人、経営専門職・財務専門職や建設・採掘、社会福祉・コミュニティ、高価格品のセールスおよび営業管理、低価格品のセールスが各1人と続く。移住・リタイア前の職業については10人が回答しており、飲食が3人、高価格品のセールスおよび営業管理が2人、マネジメント（役員・中上級管理職等）や教育・訓練・司書、芸術・デザイン・エンタメ・アスリート・メディア、事務・業務補助・ホテルフロント業務、設置・保守管理・修理が各1人である。

出身地と就業地をクロス集計すると、①白馬村の出身で現在も居住もしくは就業している人は4



第3図 アンケート回答者の属性

注) 拠点生活者や就業者がいるため、現住所と就業地は複数回答可である。

(アンケート調査により作成)

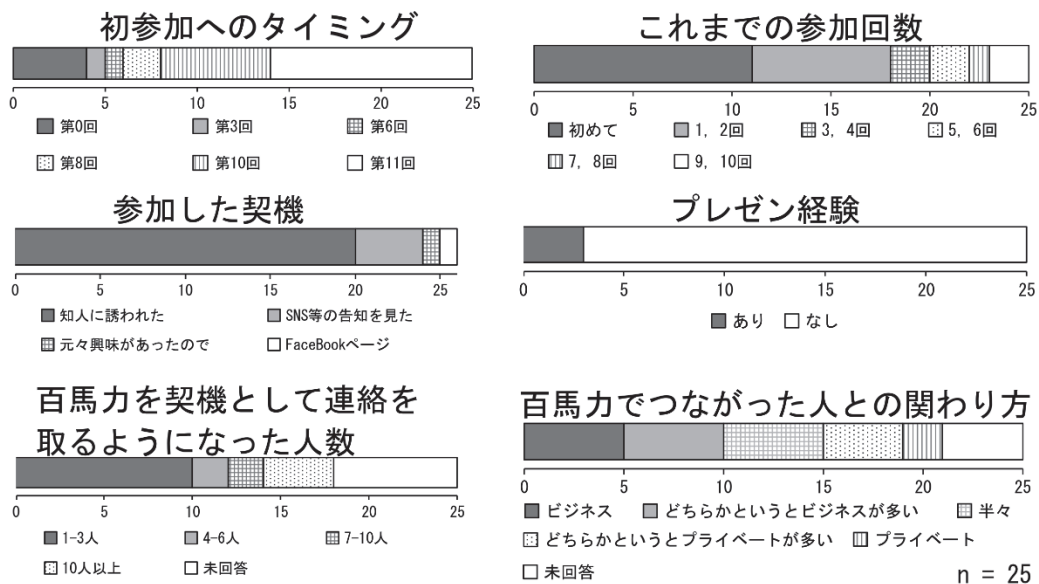
人、②村の出身ではないが、現在は居住もしくは就業している人は13人、③村の出身で現在は村外で居住もしくは就業している人は1人、④白马村の出身ではなく、現在も村外で居住もしくは就業している人は、7人いる。以上より、①の生まれも育ちも白马村である村民のほか、②の移住者、③や④のように、村外に生活の拠点を置きながらも白马村との関わりを有している人が百馬力に参加しており、村民以外の人参加していることから、百馬力が村外にも開かれた会であることを確認できる。

現在の職種についてマネジメント（役員・中上級管理職等）と回答した人は、20代が2人、30代が1人、40代が2人、50代が2人、60代が1人で年代は幅広い。加えて、その全員が白马村居住歴を15年以下と回答しており、中には居住歴がない人も3人存在する。出身地について2人は白马村と回答しているが、残りの6人は村外である。このような点から、百馬力に参加している経営者は、

年代によらず、白马村居住歴が短い移住者や、拠点を村外に置きつつ、村内でのビジネスを展開している傾向にある。また、職種を事務・業務補助・ホテルフロント業務と回答した人は、20代が1人、30代が3人、50代が1人であり、30代の1人を除いて全員が白马村居住歴を1~2年と回答している。この点から、百馬力に参加している事務・業務補助・ホテルフロント業務に携わる人も大半が移住者といえる。

IV-2 百馬力への参加の経緯

第4図は百馬力への参加の程度や意識を示したものである。百馬力に初めて参加したタイミングについて、調査時の第11回が11人と最多で、前回の第10回が6人、第0回が4人、第8回が2人、第3回と第6回が1人と続く。百馬力に参加した契機について、「知人に誘われた」と回答した人が20人と半数以上で、「SNS等の告知を見た」が4人、「元々興味があったので」と「Facebookペー



第4図 百馬力への参加の程度や意義

注) 参加した契機は複数回答可である。

(アンケート調査により作成)

ジ」が各1人である。百馬力でのプレゼン経験がある人は3人、ない人は22人である。

百馬力を契機に連絡を取るようになった人数について、1-3人が10人と最多で、10人以上が4人、4-6人と7-10人が各2人である。未回答は7人であった。百馬力でつながった人との関わり方について、「ビジネス」が5人、「どちらかというビジネスが多い」が5人、「半々」が5人、「どちらかというプライベートが多い」が4人、「プライベート」が2人である。未回答が4人であった。以上より、百馬力は新たな人々が容易に参加することができ、会への参加を通して様々な人と交流することができる場としての性格を有するといえる。

「百馬力への参加が有益かどうか」については、全員が「有益だと思う」か「どちらかといえば有益だと思う」と回答しており、その理由をまとめたものが、第4表である。これをみると、「多様な地域づくり活動を行う人たちに出会える点」と回答した人が8割以上に達する。また、「異業種のネットワークが構築できる点」や「これまでつ

ながりのなかったネットワークが構築できる点」も半数程度が百馬力の有益な点として挙げている。

これらの結果より、百馬力の参加者は、白馬村に関わる多様な人々との交流を求めており、人脈を形成するための場として百馬力を利用していることがうかがえる。加えて、「これまで考えもつかなかったアイデアが思いつくことがある点」や「自分の仕事に還元できる点」など、創業や新規事業のために百馬力を利用していると考えられる回答も一定数あり、百馬力での自由な議論が自身の本業を向上させることに寄与しているといえる。

百馬力に参加する理由をまとめたものが、第5表である。4つの選択肢のうち、適しているものから順に並べ替える形式を採用した。表中の数字は、各選択肢をその順番で選択した人数を示す。このデータを使用し、ボルダールールで算出したものが得点となる。具体的には、1位に4点、2位に3点、3位に2点、4位に1点を付与し、累積した。これを見ると、「白馬村を良くしたい」という回答が66点で最高得点である。すなわち、百

第4表 百馬力の有益な点

項目	人数 (人)	割合
多様な地域づくり活動を行う人たちに出会える点	20	80%
異業種のネットワークが構築できる点	13	52%
これまで考えもつかなかったアイデアが思いつくことがある点	12	48%
これまでつながりのなかったネットワークが構築できる点	12	48%
自分の仕事に還元できる点	9	36%
自分の仕事の経験を活かせる点	8	32%
白馬村での生活のしやすい環境づくりにつながる点	7	28%
同業者のネットワークが構築できる点	3	12%
自治体との関係を築きやすい点	3	12%
プレゼンテーションの勉強になる	1	4%

注) 複数回答可である。

(アンケート調査により作成)

第5表 百馬力に参加する理由

	1位	2位	3位	4位	得点
白馬村を良くしたい	8	4	9	4	66
地元の人と繋がりたい	7	7	7	2	65
面白いアイデアを聞きに行く	8	6	4	3	61
移住者と繋がりたい	2	5	2	13	40

注) 1～4位の単位は人、得点はボルダールール(1位に4点、2位に3点、3位に2点、4位に1点を付与)による点である。

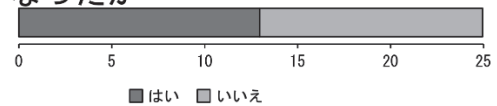
(アンケート調査により作成)

馬力に参加する人々は、白馬村の地域活性化を主目的として会に参加していると考えられる。ただし、同時に、「地元の人と繋がりたい」という回答も65点で、「白馬村を良くしたい」と同レベルの得点で、これまでに見てきた通り、人脈を構築できる点に百馬力の魅力を感じている人が多数いる結果が反映されているといえる。

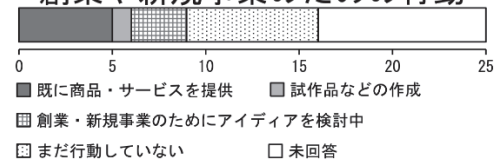
IV-3 創業や新規事業への意識や行動への影響

創業や新規事業への意識や行動に関する質問をまとめたものが、第5図である。百馬力の活動に感化されて、創業もしくは新規事業を立ち上げたくなった人は、13人で回答者の半数を占めることがわかる。また、そのうち、実際に行動した人は6人おり、内訳は「既に商品・サービスを提供」

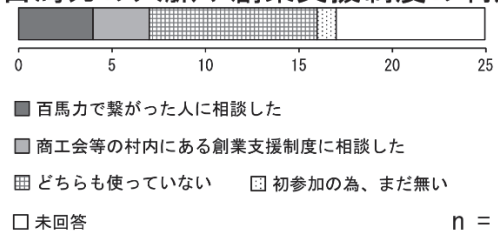
百馬力の活動に感化され、創業もしくは新規事業を立ち上げたくなったか



創業や新規事業のための行動



百馬力の人脈や創業支援制度の利用



■ 未回答 n = 25

第5図 創業や新規事業への意識や行動

(アンケート調査により作成)

と回答した人が5人、「試作品などの作成」と回答した人が1人である。創業や新規事業を実施するにあたり、「百馬力で繋がった人に相談した」と回答した人は4人、「商工会等の村内にある創業支援制度に相談した」と回答した人は3人いる。

これらの点からも、百馬力で形成した人脈を自身の本業に活用している人の存在が確認できる。

創業や新規事業への意識や行動について、現在の職業と合わせてクロス集計すると、飲食と事務・業務補助・ホテルフロント営業管理に就いている人で、いずれも5人中4人と半数以上が創業もしくは新規事業を立ち上げたと回答している。一方、マネジメント（役員・中上級管理職等）に従事している人は、8人中3人と半分以下である。すなわち、百馬力は飲食やホテル営業など、白馬村で個人的に経営する形態を取る人々へ創業や新規事業を促す効果があると考えられる。

V 白馬村におけるコミュニティ・ビジネスの形成と地域的条件

白馬村における百馬力の実施形態は、カマコンとの大きな差異は見られなかった。百馬力の継続年数や集会の参加者数をみると、カマコン型のコミュニティ・ビジネスの形成は他地域でも有効であるといえよう。白馬村においても、既存住民と移住者、村外住民の多様な職種や年代が集う場としての機能が形成されている。参加者らは、異業種交流の場として百馬力を活用している。カマコンと異なる点としては、白馬出身者が発起人となり当初より移住者と既存住民を繋げ、常に両者の交流が行われている点である。移住者やUターン者は、既存住民との繋がりを醸成しながら村内の資源を活用しやすい状態にあると考えられる。

II-4で一般に、移住者が多いコミュニティは、地域的な社会ネットワークが十分に発達しない傾向を持ち、コミュニティ意識が低くなることを指摘した。しかし、百馬力では会の共通意識として村の居住性向上や自分事にする、自由な意見交換の場を提供することで、前述の課題が解決されたといえる。その結果、自由な議論が集会で展開され、プロジェクトオーナーや参加者は思わぬアイデアとの出会いが生じている。その効果として、参加者らの本業発展や新規事業開拓へと結びついていることがアンケート調査で明らかになった。百

馬力を通じた成功体験から、参加者の中で「白馬村をよくしたい」という意識の醸成がされている。

また、百馬力に参加することで、日常生活や職場で会うことのできない村民と交流することも可能である。これは、設立当初の課題であった、異業種交流の場としての機能が働いており、村内で新たな交流がビジネスとプライベートの双方で生まれている。聞き取りで多くの移住者が、百馬力に参加するまで村内に友人がおらず、集会の参加を契機に友人ができることが確認できた。さらに、百馬力の友人が、本業に関わることで事業がスタートした事例も確認できており、百馬力のプロジェクト外での成功体験が更に「白馬村をよくしたい」意識の醸成に繋がると考えられる。加えて、移住者らは既存住民と繋がりたい思いから再度集会に参加し、白馬村の居住性向上プロセスへ参画している。

白馬村は古くから農業を生業としてきた地域であるが、明治時代以降に観光業が萌芽し、第二次世界大戦後は観光業中心の地域へと変貌した。その過程で、地域外からの来訪者を受け入れる風土が築かれてきたといえる。加えて、1980年代のペンションブームなどで移住者が急激に増え、その後も新たな移住者を受け入れる地域的な許容力を有する。当時移住した住民は、すでに70歳代前後を迎えており近年では新しい移住者のチャレンジを応援する立場にいる。このように白馬村では、地域外の人が新しいことに挑戦する事例が多くみられ、このような背景が百馬力の活動も後押ししていると考えられる。

VI おわりに

本稿では、長野県白馬村におけるカマコン型コミュニティ・ビジネスの役割と地域の特徴を明らかにし、住みやすい観光まちづくりのメカニズムを考察した。その結果は次のようにまとめられる。

百馬力は、2015年に村内の同学年3人によって設立された。鎌倉で行われていたカマコンの設立者が白馬に来村した際に出会い、同様のコンセプト

トと手法を用いて白馬村に導入した。白馬村を良くする共通目標を持ち、参加者は議論を繰り返してアイデアを具現化する場となっている。1998年の長野オリンピック後から観光客数の減少が続いていた白馬村では、住民意識の改革が必要とされていた。百馬力が独自にシンポジウムを開催し、村内外の有識者が最新知見や将来に向けた講演会を披露した。加えて、設立当時村内には異業種交流の場が無かったため、参加者は百馬力でしか出会えない人と繋がるためにこぞって参加した。

集会と呼ばれる、年に数回開催されアイデアを議論する場では、既存住民と移住者が意見を交わし、地域振興に相乗効果が生まれている。アイデアを発表するプロジェクトオーナーの参加動機は様々であるが、自身の持つプランに助言や指南を求めより良い計画を築いている。参加者は、ITベンチャーや投資銀行といった前職を持つものもいれば、山岳ガイドや宿泊・飲食業など地域の産業を支える人の参加もみられる。白馬の自然環境に惹かれて様々な背景をもつ人々が集まるこ

とで、大都市では出会えないアイデアを持つ人に会えることが、山岳リゾートでコミュニティ・ビジネスが展開されるメリットであるといえよう。

百馬力で扱われたプロジェクトの全てが事業化されているわけでは無いが、起業家精神の広がりが見られる。アンケート結果では、回答者の半数が百馬力の活動に影響され、新規事業や創業する意欲が現れている。加えて、3割近くがなんらかの行動を起こしている。しかし、より多くのプロジェクトが事業化するには百馬力外でのサポートが必要であると指摘される。さらなるサポートには現在の百馬力がつりソースには限界もみられるが、地域内でのイノベーションの基盤が醸成されつつあるとも示唆できる。本稿では、山岳リゾートにおける地域活性化をコミュニティ・ビジネスの視点から着目したが、住民が暮らしやすい観光地の形成にはより多角的な視座が必要であろう。これについては今後の課題としたい。

本研究にあたり、百馬力発起人の皆様、プロジェクトオーナーの皆様、百馬力参加者の皆様、白馬商工会、白馬村役場観光課観光商工係の担当者様に多大なるご協力を賜った。また本稿の執筆にあたって、呉羽正昭先生をはじめとする筑波大学生命環境系の先生方、および院生諸氏に多くのご指導、ご助言を頂きました。未筆ながら以上ここに記して厚く御礼を申し上げます。執筆はⅠ-1、Ⅴ、Ⅵを黒澤、Ⅰ-2、Ⅰ-3をXUE、Ⅱを植山、Ⅲを熊本、Ⅳ、Ⅴを五十嵐が行い、全体の調整を黒澤および呉羽が行った。

[注]

1) 第7回まで定例会の名称で開催されていた。

[文 献]

- 杉山武志 (2020) : 大都市圏経済の支柱としてのコミュニティ経済. 経済地理学年報, **66**, 299-323.
- 杉山武志・瀬田史彦 (2015) : コミュニティビジネスを通じて生成される創造的産業の担い手の「連帯性」に関する研究—神奈川県鎌倉市の「カマコンバレー」の取り組みを事例に一. 都市計画論文集, **50** (3), 1244-1251.
- 「白馬の歩み」編纂委員会 (1994) : 『「白馬の歩み」白馬村誌 第四巻 観光・登山・スキー編』, 白馬村.
- 藤田安一 (2007) : ポスト市町村合併の地域づくりと地方自治体, 地域学論集, **4** (1), 11-24.
- 福井一喜 (2022) : 『「無理しない」観光価値と多様性の再発見』, ミネルヴァ書房.
- 吉沢直 (2022) 長野県白馬村のスキーリゾートにおけるホスト化した外国人の役割—リゾート発展プロセスにおけるアクターの変遷に着目して—. 地理学評論, **95**, 1-24.
- Yiftachel, O., Hedgcock, D. (1993) : Urban social sustainability: the planning of an Australian city. *Cities*, **10**(2), 139-157.