

# スイス・ツエルマツト現地視察研修

## 報告書

(2018.6.29~7.5)



郡 上 市

---

## 目 次

1. 視察研修概要	
(1) 目的	2
(2) 参加者	2
(3) 研修課題	2
(4) 行程	3
(5) 研修事項	4
2. 観光関係者へのインタビュー内容	
(1) ツェルマツト観光局	5
(2) ブルガーゲマインデ ツェルマツト	7
(3) 土産物店	9
3. 視察研修のまとめ	11
◆ 用語集	13

---

## 1. 視察研修概要

### (1) 目的

平成 29 年度に実施したスイス・ツェルマツト現地視察研修は、ツェルマツトの先進的な観光地経営を学び、市に必要とされる組織の機能や連携体制づくりについての参考とするために、観光事業者の活動内容等のインタビューだけでなく、交通対策や環境・建築等の法規制等と多岐にわたる内容について視察を行った。

今年度は、①昨年度のツェルマツト現地視察研修の内容を補完しつつ、滞在型観光の在り方についてさらに見聞を広めるとともに、②市が進める「観光立市郡上」の推進に向け、民間の意欲のある人材育成を図ることを目的に実施する。

特に、昨年度インタビューすることができなかった観光局をはじめ、より観光目線でのインタビュー等を実施することとし、ツェルマツトで提供されている各種アクティビティ等の体験も視察対象として取り組む。

### (2) 参加者

- ・ 郡上市議会議員：1 名
- ・ 民間事業者：5 社 5 名
- ・ 事務局（郡上市職員）：2 名

なお、現地においては、観光立市郡上未来プロデューサーの山田桂一郎氏にコーディネートをお願いし、ツェルマツトの現地機関との調整を行っていただいた。

(注) 参加者は、市議会 1 名の他、民間の意欲ある人材育成を目的とすることから、市広報等を通じて公募し、13 名が応募された。その後、研修日程の都合上、2 名が辞退され、残る 11 名の中で、観光経営に携わっており研修結果を速やかに反映（実践）できる 30～40 代の 5 名を選定した。また、事務局として市職員 2 名が参加。

(注) 参加者事前研修を 2 回（5/30・6/22）開催し、ツェルマツトの事前学習や山田桂一郎氏を交えた意見交換を行うとともに、参加者意見を反映した研修行程を策定。視察研修後にも、参加者研修を 1 回（7/22）開催し、研修内容や今後の目標について再確認を行った。

### (3) 研修課題

- ① 観光立市郡上を推進する上での中心的な担い手を育成する。
- ② ツェルマツトの先進的な観光地経営の中から郡上市や民間事業者が実施している事業の中で活用できる点や改善点を発見する。
- ③ 各種アクティビティ体験を通して、観光客にとってのツェルマツトの魅力を学ぶ。

### (4) 行程

6 月 29 日から 7 月 5 日までの 7 日間の日程で視察研修を行った。今回の視察の目的地であるツェルマツトの滞在は、昨年度と比べ 1 日長い 3 日半であった。昨年度実施することができなかった観光局等へのインタビューや各種アクティビティの体験も行うことができた。

【詳細行程】

日次	日・曜	現地時間	行 程
1	6/29(金)	7:30	市役所集合・出発式
		7:45	市役所から名古屋駅へ移動／専用車
		9:12	名古屋駅から品川駅へ移動／新幹線（のぞみ 216 号）
		11:02	品川駅から羽田空港国際線ターミナル駅へ移動／京急本線快特・京急空港線
		14:05	羽田空港からフランクフルト国際空港へ移動／ルフトハンザ航空（LH717 便）
		21:00	（乗換）フランクフルト国際空港からジュネーブ国際空港へ移動／ルフトハンザ航空（LH1228 便）
		22:05	ジュネーブ国際空港 着
			ホテル送迎バスでホテルへ Hotel ibis Geneve AP 宿泊
2	6/30(土)	8:00	ホテル送迎バスでジュネーブ国際空港駅へ
		8:35	ジュネーブ国際空港駅からローザンヌ駅へ移動／スイス国鉄（SBB Regio）
		9:50	ローザンヌ駅で乗り換え フィスプ駅へ移動／スイス国鉄（SBB Inter Regio90）
		11:24	フィスプ駅で乗り換え ツェルマット駅へ移動／スイス国鉄（SBB）
			ツェルマット駅にて山田氏と合流
			スネッガ視察 アクティビティ（キックバイク・バギー）体験
		夜	山田氏を交えた懇親会
			Hotel Alfa 宿泊
3	7/1(日)	午前	アクティビティ（スキーまたは渓谷ツアー）体験 体験事業者インタビュー
		午後	マッターホルングレーシャーパラダイス視察
			Hotel Alfa 宿泊
4	7/2(月)	午前	観光局・ブルガーゲマインデインタビュー ホテル（Grand Hotel Zermatterhof）視察
		午後	ゴルナーグラート視察 軽トレッキング体験
		夜	山田氏を交えた懇親会
		Hotel Alfa 宿泊	
5	7/3(火)	午前	土産物店インタビューまたはパラグライダー体験 アクティビティ（ハイキングまたはマウンテンバイク）体験
		午後	自由（マッターホルン博物館、ツェルマット村内など）
		夜	レストランインタビュー
		Hotel Alfa 宿泊	

6	7/4(水)	7:37	ツェルマット駅からフィスプ駅へ移動 ／スイス国鉄（SBB）
		8:57	フィスプ駅で乗り換え ベルンへ移動 ／スイス国鉄（SBB Inter City 8b）
		10:00	ベルン市街地（世界遺産）視察
		12:32	ベルン駅からチューリッヒ国際空港駅へ移動 ／スイス国鉄（SBB Inter City 8a）
		15:40	チューリッヒ国際空港からフランクフルト国際空港へ移動 ／ルフトハンザ航空（LH5777／LX1074 便）
		16:45	（乗換）フランクフルト国際空港 着から羽田空港へ移動 ／ルフトハンザ航空（LH716 便） 【機中泊】
7	7/5(木)	12:15	羽田空港 着
		13:30	羽田空港国際線ターミナル駅から品川駅へ移動／京急本 線快特・京急空港線
		14:30	品川駅から名古屋駅へ移動／新幹線（のぞみ 287 号）
		16:30	名古屋駅から市役所へ移動／専用車
		19:30	市役所到着・解散式

#### （５）研修事項

- ① 観光関係者へのインタビュー（組織体制、事業内容、観光に対する考え方）
  - ・ツェルマット観光局（ツェルマットのマーケティング・観光戦略を担う中核団体）
  - ・ブルガーゲマインデ ツェルマット（地域共同体）
  - ・土産物店等（民間事業者）
  
- ② アクティビティ体験（観光客目線に立った体験事業の造成）
  - ・キックバイク
  - ・バギー
  - ・スキー
  - ・溪谷ツアー
  - ・軽トレッキング
  - ・パラグライダー
  - ・ハイキング
  - ・マウンテンバイク
  
- ③ 視察（景観・風土・文化・住民意識）
  - ・スネツガ
  - ・マッターホルングレーシャーパラダイス
  - ・５つ星ホテルの Grand Hotel Zermatterhof
  - ・マッターホルン ゴルナーグラーデ展望台（標高 3,131m）
  - ・マッターホルン博物館
  - ・ツェルマット村内

---

## 2. 観光関係者へのインタビュー内容

### (1) ツェルマット観光局

President Mr. Paul Mark Julen (パウル氏)

- ・ 役職：観光局会長 ボランティア（無報酬）、非常勤
- ・ 個人：ホテル、レストラン、牧場経営、エネルギー会社を経営。

#### 観光局の概要

- ・ 住民と公的組織だけでなく、観光局が存在している。
- ・ 観光局とブルガークマインデは双方向パートナーであり、マーケティングを積極的に受けている。戦略的に話し合いの元に共通目標を持って行っている。

#### 観光局の事業

- ・ マーケティングは、お客様の興味による種別、フライフィッシング、マウンテンバイクなどの目的別で行っている。  
日本で行っている国別、地域別の属性のマーケティングとは異なる。
- ・ ツェルマットと日本は、背景が異なる。日本は、役所も観光協会も持っている物は一緒なので、変わらないのならワンストップ窓口として集約をするべきである。予約システムを含めてどこもやっていないのに、同じことをやっているだけだったら意味がない。
- ・ ツェルマットでは、ロープウェイ会社も鉄道会社も力を持っていて、それぞれにホームページを持っている。情報の統一も必要であるが、それぞれの会社の訴えたいことはそれぞれで、日本のように組織は違っていることは皆同じではない。大切なことは、どこで予約されようとすべて観光局のデータベースに保存されることになっていて、日本よりもシンプルにできている。
- ・ 観光局と登山列車会社、索道会社がそれぞれに営業しているが、データベースが統一されていることが強みである。
- ・ 音楽イベントやアウトドアのイベントがあり、お客様の満足度や魅力的なものにもう少し力を入れてやっていきたい。
- ・ お客様の満足度を図るには非常に難しい面があるが、観光局には、ブッキング.comなど外部のネットサービスを全部集計している部署がある。
- ・ ヨーロッパ、スイスの個人情報保護法に則って CRM（カスタマー リレーションシップ マネージメント）顧客管理を新しいプロジェクトとしてやっている。これまでと違いネット上のデータも含めて一元管理できるようになっている。個々の持っているデータベースの集約だけでなく、ネット上も含めてリサーチした結果も含めて一括管理している。  
すべてはお客様の満足度獲得のため行っており、CRM 顧客管理プロジェクトは、ホテルがすべてを握っている。ツェルマットの予約状況はすべて観光局でわかるので、過去の行動記録で顧客の好みがわかってきて、より良いもの、お勧めを提案できるようなシステムになっていくが、その中枢はホテルになる。
- ・ これまでは調査結果を見て、どこから誰が来て、この時期がハイシーズンで、この時期はお客様が来ていなかったと分かって、その数字で戦略を立てるが、今は AI、ICT で、オンデマンドでわかるようになる。今の状況から昨年の状況を勘案して、「少し待てば来るようになるので、ディスカウントは待って、もう少し頑張ろう」、「ここは去年落ち込んだので、早めに手を打とう」とマーケティングによって地域全体で対応できるようになっている。

### 観光局のプロモーション

- ・対象によって、目的に合わせて組む相手が違う。いつも一緒になってプロモーションを行うことや宣伝を行うことは無い。観光局とブルガーゲマインデと組んでアジアのプロモーションを行っている。郡上おどりを売り込むときに、全く関係ない所に全く関係のない人たちが行くことは無いのと同じ。
- ・Web サイト「Zermatt.ch」はお客様へ一般的な情報提供であり外へのプロモーションのためのプラットフォームであるが、事業者のためのコミュニケーションツールでもある。

### 宿泊税・基金

- ・宿泊税の3スイスフラン（1CHF=112円）のうちの0.5スイスフランがイベント関係に使われている。
- ・日本と一番違うところは、基金を使うことにきちんとルールがあって、チェックが行われる。実質的な効果が出ているかどうか、イベントが環境保全、保護に配慮されているかどうか、確実な成果が出ているかどうかだけが評価の対象である。そうでなければ0.5フランの基金を使わせてはもらえない。それは毎回チェックしている。

### ツェルマットを訪れる観光客

- ・通年通して営業しているリゾートなので、毎月のようにお客様は違う。特に12月から4月末までの冬のお客様は別格になる。

### アクティビティ

- ・マウンテンバイクや、スキーなどでも地元でやっていないものを、お客様に提供してもリアリティーが感じられない。お客様の感情的な部分、心情的な部分に訴えられない。郡上おどりがまさにそうで、郡上の皆が踊っているから、踊りに来るのであって、そうでなければ本物とはみなされない。

### 雇用

- ・観光局の年間雇用は100人。冬期は別格なので、3か月雇用のパートを130人雇用している。
- ・季節によって異なる専門スタッフが必要である。
- ・お客様に対するサービスの維持向上という部分では、季節労働者ではできないので、通年雇用することで維持している。
- ・ツェルマットは人が少ないので、多くの外国人を雇わなければならない。地元の若い方たちは、就業等で一度外に出る方が多い。医療や介護で人不足が起きているが、ただ働きに来るのではなく、ツェルマットに家族で住みたい人たちが来るのが重要である。その際、最低ドイツ語、フランス語、英語の3か国語が話せることが必要になってくる。
- ・ポルトガルから学校を卒業した若いシェフが、ツェルマットに来て皿洗いから始めるが月給3,477フラン（40万円弱）を最低30か月保証しなければならない。税金18%、週休2日、有休は完全消化が保証される。
- ・外国人はワーキングビザが必要である。
- ・ツェルマットはもっとも働きたい場所のひとつであり、求人を出せば集まる。

### 地元住民

- ・地元の食材から買う、地元の人から買う。経済的なつながりが昔からあり、消費者にツェルマット産が求められているから重要である。そのための牛や羊など増産体制が必要である。ホテルと農家の兼業が多い。

- ・ 15 年程前から資材や資源が外から入ってくるが、農家や肉屋だけでなく、自分たちの流通経路を知ったうえで、自分たちの経済を守ることが重要である。
- ・ スキーに来た人たちでも、家族で来た人たちにどういった食事を提供するか、払った金額に見合ったものかどうか、何もなければ安い方から選ばれるし、ワインであっても、知らなければグラスワインが選ばれてしまう、だからこそ、本物を提供することにこだわっている。
- ・ 地元の人もお客様が行きたがるところに行く。地元の人たちもそれなりに稼いでいるので、それなりのところに行ける。夜は世界で一、二を争うレストランに地元の人たちも行きたい。

#### その他

- ・ エコフレンドリーという言葉は日本でも聞き慣れてきたが、環境保全をしているこの街にはとても重要である。
- ・ 日本は、カード対応自体が遅れているが、アリペイやビットコインが使えるかどうか非常に重要と考える。しかし仕入先や納品業者によってアリペイもあるが、なかなか導入は難しい。

#### 【郡上市の観光施策・事業で活かすこと】

- ・ 情報収集及び発信の統一、事業者への情報共有（フィードバック）
- ・ 地元食材のブランディング（ブランドを構築するための組織的かつ長期的な取組み）

## (2) ブルガーゲマインデ ツェルマット（地域共同体）

Director Marketing & Sales Mr. Roman Haller(ロマン氏)

- ・ Mr. Roman は、マッターホルングループのマーケティング担当。

#### ブルガーゲマインデ ツェルマット

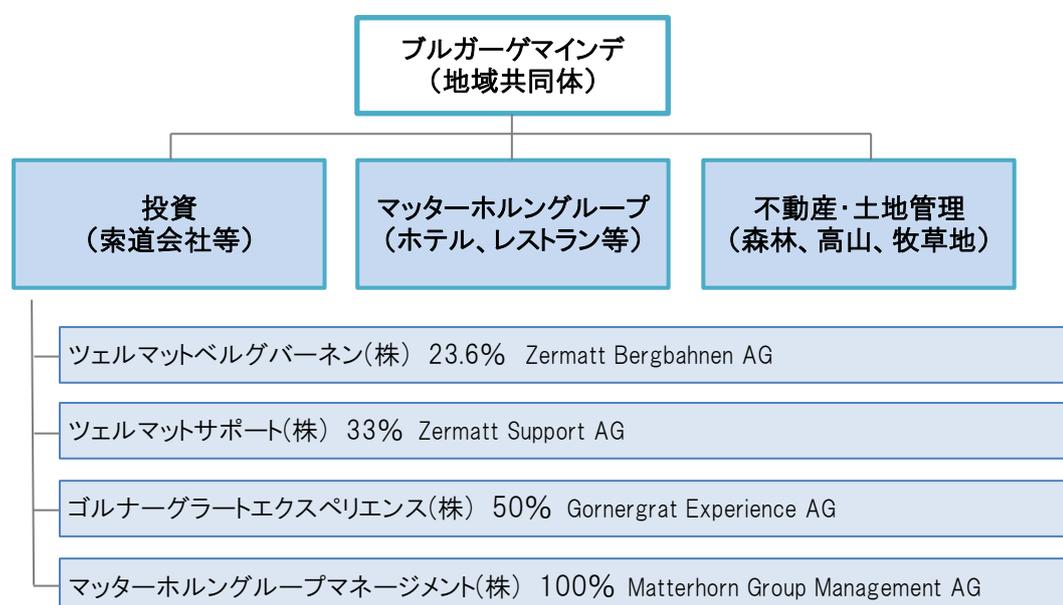
- ・ ホテル 5、山のレストラン 14、ショップ 4 を経営している。  
(300 ベッド、5,500 席)
- ・ 夏には 250 人、冬は 300 人の雇用がある。
- ・ 売上は全体で 3,200 万スイスフラン (36 億 8 千万円)  
キャッシュフロー 500 万スイスフラン (5 億 7500 万円) で財政的に安定している。  
売り上げ内訳は、以下のとおり。  

飲食事業 (ガストノロミー)	1,920 万スイスフラン (60%)	約 22 億円
ホテル事業 (ホスピタリティ)	1,070 万スイスフラン (35%)	約 12.3 億円
ショップ	220 万スイスフラン (5%)	約 2.5 億円
- ・ 「雇用創出」や「地域の稼ぐ力」と「公的・住民サービス」が分かれていて、地域の稼ぐ力を生み出すために、マッターホルングループという 100% 出資の会社を立てたことは、公的な組織が民間事業に手を出すのではなく、区別をしたところでビジネスをさせている。
- ・ 投資、索道事業、経理・経営サポート会社を持っている。
- ・ 経理・経営サポートなども行っており、社会的な背景に文化的事業としてマッターホルンの描かれた絵を各地のオークションなどで競り落とし、地元で持つようにしている。
- ・ 地元のホテルの財務会計処理の引き受けもしている。
- ・ 索道会社も含め、グループの財務を一括してサポート会社が請け負っている。
- ・ 2002 年まで 5 つの索道会社に分かれていたものを統合した。
- ・ 統合された索道会社の年間売上は 6,000 万スイスフラン (約 69 億円)、キャッシュフローが 2,500 万スイスフラン (約 28 億円) で、統合してからの総投資額は 4 億スイスフラン (約 460 億円) となった。

- ・ 稼いだ分をメンバーに返していくことにしていたが、今は 1,600 人ほどのメンバーとなったので、年に 1 回ワイン 2 本を渡すことにしている。
- ・ 各団体組織は役割分担がなされている。そもその成り立ちは市民グループである。政治的なものも含め、中立性を担保する必要がある。「稼ぐ」ところと、「出資・投資・経営」を分け、マッターホルングループがビジネスを、100%出資の別会社マッターホルングループマネジメント AG は、グループの財務を担う。經理のほか、地元の後継者のいないホテルなどを「所有」と「経営」を分け、地元の支援をしている。
- ・ このほか、品質管理と環境保全部門もある。
- ・ 不動産も所有し、マッターホルン博物館や、クレディスイス銀行に貸している。
- ・ 2001 年から 2017 年までの総投資額は、8,000 万スイスフラン（約 92 億円）となっている。

参考 H29 年度視察資料より抜粋

#### ◆組織



#### ブルガーゲマインデ

- ・ ブルガーゲマインデは、この地域の土地を管理している。役所が持っている土地とは違い、放牧地を中心とした土地や森林地帯はブルガーゲマインデに属している。
- ・ ブルガーゲマインデは、スイス国内のすべての町にあるわけではない。その地域で生まれ育った方が中心となって形作られており、歴史もあり、力もある。
- ・ ツェルマツ以外にもスイスの首都ベルンにもブルガーゲマインデがある。
- ・ 大きな組織だと観光事業以外にも病院経営、博物館経営を行っている。
- ・ もともとの使命は、住民組織である。

#### ツェルマツの歴史

- ・ ツェルマツの観光の歴史は、150 年ほど前からである。
- ・ 元々から山はあるが、きれいだけで、資源もなく観光客を誘客できる山でなかった。とても来にくく、不便だった。
- ・ それを変えたきっかけはマッターホルンの登頂である。  
4,000m級の最後に残ったマッターホルンを、イギリス隊とイタリア隊が競って登

---

った。イギリス隊のエドワード・ウインパが登頂した。ただ、下山中に4人が亡くなったことが世界中に知れ渡り、加えてイギリスのエリザベス女王が悼み、「行かないように」と言ったことが「プロモーション」につながった。

- ・歴史に出てくるのは遅い地域。当時、ブルガーゲマインデを作った時は、金がなかったが、人手はあったため、自分たちで氷河の近くにホテルを建てることにした。

#### 観光局等との関係

- ・経営ボードで五か年の計画や将来の戦略を立て、意思決定をしている。地域の「共通目標」を共有している。
- ・観光局は、ホテルや体験・レストランなどあらゆる事業者の情報をまとめ、マーケティングし、それらのフィードバックを各々事業者に行っている。
- ・地域全体の経営体制が整っているから、意思疎通が滞らない仕組みになっている。

#### 雇用等

- ・ホテル業界団体で雇用のルート等をルール化しているので、そこで決まったことをみんなが守ることで、最低賃金・休暇体制を指標として持つことができる。
- ・スタッフの多くは、地元の人（スイス人）ではない。
- ・現場のスタッフは不足している。スイス人は専門教育を受けているため、マネージャークラスとなり、現場を回すスタッフにはポルトガル人を多く使う。その他はドイツ人。ポルトガル人よりドイツ人の方が、教育レベルが高いため、それなりのポストになる。
- ・シーズンリティーで雇用には差はある。一部はマネージメント（経営管理側）となるため、通年で雇用している。グランドホテルツェルマッターホフでは、平均70人（うち10人～11人が通年）を雇用している。他の仕事を持っている人もいる。

#### 地元産品

- ・積極的に地元のものを買っている。それは、自分たちの地域の経済のためでもあるが、それ以上にお客様が地元産のものを求めるからでもある。ホテルのレストランでは、ローカルのものを使っている。（野菜、魚、肉）

#### 課題点

- ・ブルガーゲマインデは、明確な役割分担をし、市場への早いリアクションができ、世代交代も進んでいる。
- ・ツェルマッターは、空港からも遠く便利ではない。もう少し道路をよくしないとけないと思う。また、住民が6,000人に対し、ハイシーズンは30,000人が滞在する。下水処理やエネルギー問題と言った環境的な影響が懸念されるので、上限を2万人とかにして、守るべきことは守っていく必要があると思う。

#### 【郡上市の観光施策・事業で活かすこと】

- ・観光立市郡上の理念や、郡上市総合計画（観光施策）、郡上市観光振興ビジョンの啓発（民間事業者との共通理解による施策の展開。）

### (3) 土産物店

Souvenirs WEGA Mr.Nishinaga

#### Souvenirs WEGA

- ・時計やアーミーナイフ、アジア産の衣類、地元産のビールやチーズを取り扱っている。
- ・ロコミが理由で割引券を出している。

- 
- ・ フランス、イタリア、スイスの見本市に行っており、セールスマンも売り込みに来る。

#### Souvenirs WEGA のスタッフ

- ・ 夏季のみ日本人の短期アルバイトを 11 年間雇用している。
- ・ 通年雇用が 12～13 人。夏季は 14～15 人。冬季は客が少ない。
- ・ スタッフの割合は、ポルトガル 3 割、ドイツ 1 割、スイス 2 割である。

#### ツェルマット内の雇用形態

- ・ 月収 4,300 フラン、最低賃金 3,500 フランと人件費が高い。
- ・ 有休 4 週間、レストランは 6 週間が保証されている。
- ・ 年金支給 2,200 フランである。

#### ツェルマット観光局

- ・ ツェルマット観光局の職員は、45 年前は 4～5 人であったが、今は 40～50 人。

#### ツェルマットを訪れる観光客

- ・ 観光で訪れる韓国人は若い人が多いが、日本人は若い人が少ない。
- ・ 10 年前はロシア人が多かったが、今は、アジア人が多い。
- ・ 日本人のポイント、マイレージが増えた。
- ・ アメリカ人が減った。通貨還元率が悪い。
- ・ グループが減っている。

#### ツェルマット全体

- ・ 夏季に提供するサービスは、短期リゾートである。
- ・ ホテルは冬季中心、スポーツ店は冬季 8 割で春と秋は閉店する。
- ・ 以前はおにぎり、味噌汁の朝食を提供するホテルがあったが、今はなくなった。
- ・ ホテル会、労働組合、地主会などの業界団体がある。
- ・ 議員は 7 人。1 人が女性でホテル経営者。医者議員もいる。
- ・ テシュー、ランダの学校は半数がポルトガル人で教育が困っている。
- ・ 村長は列車が止まったときはワインを配っている。
- ・ アパートが増えている。

#### 【郡上市の観光施策・事業で活かすこと】

- ・ 市内で労働者を確保できない場合は、外国人を含め市外からの労働者の受入環境の整備について検討する。

---

### 3. 研修のまとめ

- ① 観光立市郡上を推進する上での中心的な担い手を育成する。

2回目となるスイス・ツェルマツト現地視察研修は、市が進める「観光立市郡上」の推進に向け、民間の意欲のある人材育成を図ることを目的に実施した。

今回の研修の民間参加者が「観光立市郡上」の将来の担い手として、活躍していただけるように、研修前に2回の打ち合わせ会の実施やインタビュー先への質問内容の洗い出し等を行うことで、参加者の研修に対する意識づけを行い、チームとして今回の研修に取り組むような働きかけを行った。

研修内容も観光関係者へのインタビューはもちろん、ツェルマツトへ訪れる観光客が体験することを実際に体験することでツェルマツトの魅力を実感できるようなものとした。

その結果、参加者全員が今回の研修から学んだことを活かし、今後、実践をすることを見つめられたことは大きな成果であり、行政としても支援等をしていきたい。そして、参加者それぞれがその実践をする際に、お互いが協力者になるような人脈作りができたことも良かったと考える。

- ② ツェルマツトの先進的な観光地経営の中から郡上市や民間事業者が実施している事業の中で活用できる点や改善点を発見する。

ツェルマツトは、住民が自主的に観光客へのおもてなし（例えば、洗濯が見える場所に干さない、ベランダに花を飾る等）を行っている。これは、観光客の満足度を上げることが地域に住む自分たち自身の快適さや満足度を上げることに繋がるという意識を持っているからこその行為である。これを郡上市に置き換えてみると、自分たちの生活の快適さという面では、町の至る所にある水路を地元住民が自主的に清掃し、守っており、郡上市においても実践していると言える。

ツェルマツトと郡上市が異なる所は、郡上市は自分たちの生活が観光客の満足度に繋がっているという意識が弱い所だと思われる。また、余裕がないことを理由に今のことを最優先に考えがちであるが、ツェルマツトでは、30年後、50年後のことを考えて常に効率的に投資できるように、戦略的に組織化し、マーケティングを駆使してさらに高い顧客満足度を目指しており、郡上市においても見習うことが必要であると考ええる。

ツェルマツトでは、住民が生活するためのバスと観光客が観光地を訪問するためのバスが整備されている。郡上市では、住民の生活を基本としたバス路線は整備されているが、ツェルマツトのように、観光スポットを結ぶバスが整備されていない。外国人観光客は、団体ツアーから個人旅行へ著しくシフトしており、また、日本の国内旅行においては、高齢化社会の進行に伴い、交通手段が自家用車から公共交通を利用する割合がますます増加することは容易に想像される。

郡上八幡ICバス停と郡上八幡城下町プラザ間を結ぶデマンドバス実証実験のように、公共交通で訪問する観光客にとってアクセスしやすい観光地づくりを検討することが必要であると考ええる。

ツェルマツト観光局が行っている情報収集及び発信の一元化、マーケティングは、観光庁が推進している日本版DMOを核とした観光地域づくりであり、郡上市内においても、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役が必要であり、関係機関との調整を進めていかなければならない。

- ③ 各種アクティビティ体験を通して、観光客にとってのツェルマツトの魅力を学ぶ。

ツェルマツトでは、「今、体験したい」人の希望を叶えることでビジネスチャンスを見逃さない予約システムが確立されている。ガイド付きツアーのアクティビ

---

ティは高額ではあるが、体験者の満足度も高く、山田桂一郎氏も講義の中でもあった「高付加価値・高単価」の実践を行っている。また、地元の人が楽しいと思うこと、おいしいと思うものを提供しているので、観光客にも受け入れられ、リピーターの来訪そして滞在型観光に繋がっていると思われる。

郡上市においても観光関係者だけでなく、一般市民も含めて郡上市の観光、食等、様々なことを体験することで観光資源がブラッシュアップされ、市民も観光客も楽しむことが観光立市郡上の推進にも繋がると考える。

このため現在行われている市内高校生までのスキー場リフト券優待制度の様な市民が市内の観光アクティビティ等を体験しやすい環境作りを推進していく必要がある。

---

## ◆ 用語集

- ・ CRM (Customer Relationship Management)  
企業が顧客との間に長期的かつ良好な関係を築く手法、戦略。  
顧客情報、購入・利用履歴、問い合わせ履歴等を管理・分析し、それぞれの顧客に適したサービスを提供し、満足度を高める。
- ・ AI (Artificial Intelligence)  
人間の知的営みを人工的に模倣するための概念及び技術。  
コンピューターが人間のように“学習”し、知識をもとに“推測”することが求められる。
- ・ ICT (Information and Communication Technology)  
パソコンやインターネットを使った情報処理や通信に関する技術を指す言葉としてIT (Information Technology) が使われてきた。ICT は、IT (情報通信技術) を利用した情報や知識の共有・伝達といったコミュニケーションを強調した言葉である。
- ・ オンデマンド  
ユーザのリクエストに応じて、瞬時にサービスを提供すること。  
ブラウザなどを通じてユーザのリクエストに応じて、テキストや画像などのコンテンツを配信しているインターネット上の多くのデータ配信は、オンデマンド方式といえる。
- ・ アリペイ  
中国一のシェアを誇るオンライン決済サービス。
- ・ ビットコイン  
インターネット上でのみ使用することが可能な仮想通貨。