

■ 戦略経営研究会 149th ミーティング 議事録

日 時：2022年12月3日(土) 14:00-16:40

場 所：Zoom

テーマ：気仙沼の観光戦略 ～With コロナにおける食と体験コンテンツの組立て～

発表者：小松志大さん（一般社団法人気仙沼地域戦略 理事）

参加者：22人（会社経営、大学教員、ビジネス研修講師、会社員、FP、公務員、税理士、  
ジャーナリスト、グラフィックデザイナー、大学院生、NPO法人理事長、  
行政書士、司法書士等）

目次：

0. 自己紹介

1. 地域の経済状況
2. ファンを大切にする
3. お客様目線で商品を開発する

発表：

0. 自己紹介

気仙沼出身です。高校卒業から15年間、東京にいました。大手ベンダーでITコンサルトなどをしていました。東日本大震災後の2013年、経済同友会から出向という形で気仙沼の復興支援を行うために戻ることになりました。復興のためのお金は付いたがそれを回す人が足りない。なので、人を送り込もう。これが「東北未来創造イニシアティブ」です。その後、任期は過ぎましたが、気仙沼にUターンすることにし、2017年、市役所に転職しました。2022年から現職に就きました。気仙沼地域戦略はDMO（観光地域づくり法人）です。稼げる地域を目指しています。

1. 地域の経済状況

気仙沼市の概要は次のとおりです。人口は約6万人です。人口減少が進んでいます。水産業の街です。全国13の特定第3種漁港の一つです。フカヒレ、メカジキ、生カツオの水揚げが日本一です。生カツオは25年連続です。しかし、今年は、勝浦、枕崎に追い上げられていて厳しい状況です（その後、今年も生カツオの水揚げ日本一になりました）。東日本大震災による気仙沼市の被災状況についてです。津波による浸水割合は市面積の5.6%に過ぎませんでした。事業所が集積している地域が被災しました。気仙沼湾内は重油による火災が発生し、鹿折地域は大きな被害となりました。これに対して、国から予算がつきました。2019年、大島大橋が架かりました。内湾の商業施設も新設されました。新魚市場は衛生管理のために最新式の閉鎖型になっています。2021年、三陸沿岸道路が全線開通しました。気仙沼湾横断橋が架かっています。これにより交通の流れが変わりました。仙台まで車で2時間を切るようになりました。同

じ年、道の駅「大谷海岸」もリニューアルしました。映画「すずめの戸締り」にも登場しています。

最近の宿泊施設の利用状況（人数）です。コロナ禍の影響をデータで把握しています。コロナ禍前の2019年度と比較すると、2020年度は81%、2021年度は91%、2022年度は95%となっており、本年度中にコロナ禍前に戻ると推測しています。物販施設の利用状況（人数）は、2019年度と比較すると、2020年度は86%、2021年度は98%、2022年度は70%となっています。また、単価的には3年続けてやや落ちていきます。飲食店の利用状況（人数）は、2019年度と比較すると、2020年度は85%、2021年度は84%、2022年度は74%となっており、回復傾向にありません。今のところ飲食店の廃業は少ないですが心配するところです。市外の人には来ていますが、飲食店にお酒を飲みに行かない状況です。市内の人も同様です。飲食店の単価も、2019年度と比較すると、2020年度は75%、2021年度は74%、2022年度は78%と、やはり回復傾向にありません。なお、カフェについては、来客数は減っていますが、単価は変わっていません。宿泊人数は横ばいですが、物販、飲食が悪化の傾向です。これは7月から生じています。NPS（顧客ロイヤルティ、顧客の継続利用意向）調査によると、気仙沼のイメージは食です。これが強みです。しかしながら、上記のデータからはその強みを活かさない状況です。食の牽引がないと気仙沼の経済は厳しいです。

DMOによるマーケティングの役割は次のとおりです。気仙沼は水産業の街です。しかし、柱が一つではリスクがあります。気仙沼の震災復興計画の柱として観光が挙がり、観光により稼げる地域の仕組みをつくることとなりました。それを担う組織が、気仙沼観光推進機構、気仙沼地域戦略です。スイスの観光地ツェルマットがモデルとなっています。気仙沼観光推進機構は会議体です。事業をモニタリングし、気仙沼の観光予算を差配しており、民間の意見が入っています。事業推進のためのマーケティングは気仙沼地域戦略が担っています。合わせて、プロモーション、商品開発、インバウンド対応などを行っています。マーケティングのツールとしてクルーカードを活用しています。クルーカードを介してマーケティングのデータを収集しています。

## 2. ファンを大切にす

クルーカードをご存知でしょうか？ 気仙沼市内の飲食店、物販施設、宿泊施設などでクルーカードを利用するとポイントがたまります。また、気仙沼からの情報をクルーカードから発信しています。アプリによりクルーカードへ登録できるようになったので、現在の会員数は4.3万人です。加盟は132店です。クルーカードを介した売上げは6.6億円です。

気仙沼の震災復興計画の観念は「海と生きる」です。津波の被害はあったけれど、海は敵ではない。街は海に活かされていることを表しています。気仙沼市民で、海と共に生きることに疑うことを聞いたことがありません。気仙沼は東日本大震災を経て、たいへんなことばかりありました。しかし、「ピンチをチャンスに」です。破壊の先に創造があります（イノベーション）。東京も関東大震災、太平洋戦争の大空襲の後に、より大きくなりました。東日本大震災以後、良かったことは、気仙沼というキーワードで人が集うようになったことです。気仙沼を思う方

が全国各地にいます。震災ボランティア、復旧工事の方々、他自治体の応援職員などのつながりができました。しかし、その方々も復旧が進めば元の職場に戻らなくてはならず、それではつながりが途切れてしまいます。それでは良くないのでは？と考えました。気仙沼に住んでいようが住んでいまいが、つながりを持てるような仕組みを用意することにしました。クルーカードのロゴは安波山と大川をモチーフにしました。この2つは、気仙沼市民は言わずもがな、気仙沼を訪問した方の多くが馴染んでいるからです。「つながり人口」（「関係人口」の言葉が流布する前に、気仙沼で使っていた言葉です）は気仙沼の財産です。たとえば、三陸沿岸道路ができたこと、仮設住宅から本設の住宅へ移転ができたことなどの情報を届けたいと考えました。クルーカードに登録すると、そういったメールマガジン、冬の時期の観光パンフレット、来年のイベントカレンダーなどが届きます。クルーカードは「未来をつくる市民証」です。ポイントがたまる利点があるというだけではありません。

クルーカードのコロナ禍の活用事例としては、わけあり商品買ってくださいというキャンペーンなどを行いました。また、気仙沼から全国の「つながり人口」に応援はがきを送りました。反響がありました。感謝を伝えるお手紙もいただくこともできました。このつながりを今後も大切にしていこうと考えています。

### 3. お客様目線で商品を開発する

データで現状を把握しています。どの地域でも、年間の宿泊人数は把握していますが、気仙沼は月次で把握しています。物販施設のレジ通貨人数、観光施設の利用人数など、日次で把握しています。最初の緊急事態宣言が発令された2020年4月5日以降、飲食店の売上が大幅に減少しました。一時は70%減でした。このデータに接し、1週間で飲食店に対してテイクアウト、デリバリー情報を集約し、発信することができました。「コロナ禍でたいへんだ」も数字で把握すると、その度合いが異なります。データに基づいて優先度を付けて対応できます。マーケティングのPDCAにより、気仙沼はコロナ禍による売上げ減少の幅を小さくできました。

コロナ禍の宿泊商品として、宮城県内客向けのマイクロツーリズムを開発しました。仙台市民をターゲットとしました。調査を行い、体験プログラムにニーズがあることがわかりました。それが、気仙沼ダイニングアウト（野外レストラン）、気仙沼クルージング体験です。ターゲットからの声も数字で把握しました。企画として数字の低いものもありますので、優先度を付けるために活用できました。気仙沼ダイニングアウトは、気仙沼の内湾にある創作地中海料理店「nine one」と気仙沼の酒蔵「男山本店」のペアリングディナーをコンテンツとして作成しました。「気仙沼ブリュワーズテーブル」という名称としました。将来のインバウンド需要を想定して、価格を高めの設定としました。クルーカードの優良会員限定で招待状を送付したところ、想定以上の応募をいただきました。「あったら良いな」「行ってみたいな」という声を素直に商品開発しています。

旬なグルメの情報発信をしています。寿司、海鮮丼、刺身などです。食を前面に押し出したプロモーションです。中吊り広告などの媒体もありますが、情報発信としてはどうでしょうか？ブランディングは難しいのではないのでしょうか？クルーカードのアプリにより、お客さんに

情報を伝えやすくなっています。また、気仙沼観光サイトからの情報発信もあります。PV 数は年間数十万回です。冬はカキ、メカジキの特集をしています。現在、ネットで総選挙を行っています。閲覧者は投票をすることができます。

みなさんの声を大切にしています。アンケートにより来訪目的を把握しています。来訪目的の上位は「食」「自然・景観」「震災（復興の様子を見たい、変化を見たい）」です。昨年、NHKで放送された「おかえりモネ」も来訪目的の20%となっています。とはいえ、風化してきています。来訪目的には地域性があります。仙台のお客さんだと、自然・景観です。関東圏のお客さんだと、震災です。このため、仙台と関東圏の情報発信は分けています。開封率は良いです。3人に1人は開封しています。

マーケティングは、お客さんが喜んでくれる、来て良かったと思ってくれることが第一です。その先に、宿泊、飲食、物販の売上があります。また、「つながり人口」を大事にすることです。先ほどの総選挙については、投票後の利用実績を把握しています。クルーカード実施6年間の履歴という蓄積により、投資への見返りを感じています。

以上