

東北紀行

Tohoku Travelogue

第 38 号 / 2021 年 5 月 / 編集：稲葉雅子(株)たびむすび/榎ゆいネット)

地域資源の活用と DMO

気仙沼商工会議所会頭／(一社)気仙沼地域戦略理事長／
(株) 男山本店代表取締役 菅原昭彦

宮城県気仙沼市における「つながり」人口の最大化を狙った地域経営戦略について、気仙沼商工会議所会頭である菅原昭彦より報告する。

自己紹介

私は、気仙沼の造り酒屋で「蒼天伝」「気仙沼男山」などの銘柄を提供する株式会社男山本店の代表取締役が本業である。震災前からスローフード気仙沼の理事長を、震災後は 2013 年から気仙沼商工会議所の会頭を、また 17 年から地域 DMO の一般社団法人気仙沼地域戦略の理事長を務めている。今日はこの立場を取り混ぜながらの報告となる。ちなみに給与が発生しているのは本業の男山本店のみである。

気仙沼における地域経営のポイント

気仙沼地域全体の経営を考えるうえで、ポイントが 2 点ある。一つは、マネジメントの仕組みとして「気仙沼観光推進機構」という組織をつくり、市・商工会議所・観光協会が情報を共有し観光政策を進めていること。もう一つはマーケティングを担当する組織として「気仙沼地域戦略」という地域 DMO をつくり、様々な戦略を決めるために必要なデータを収集していることである。

気仙沼観光推進機構は、会長には気仙沼市長が、副会長には気仙沼観光コンベンション協会の会長と気仙沼商工会議所の会頭である私が就いている。行政も含め、地域における水産、商工、物産などの各事業団体により構成されている。

気仙沼市の紹介

まず、気仙沼市の紹介をさせていただく。人口は現在約 62,000 人、震災後、減少が続いており、20 年後には 4 万をきるのではないかという見方もある。地理的には、宮城県の最北にあり、東京からは鉄道で約 4 時間かかる

JITR(Japan Institute of Tourism Research)-Tohoku が、三陸自動車道が開通したことで仙台からは 2 時間かからずに到着できるようになった。

気仙沼は水産業の盛んなまちであり、フカヒレの原料となるサメ、メカジキ、カツオは全国シェアの 50~70% を占め 3 大水揚げ日本一といわれている。また、日本一の水産クラスターを形成していることも特徴で、遠洋・近海・沿岸漁業そして無給餌養殖と幅広い漁業を扱い、これを支える氷・箱・燃料といった関連産業が発達している。さらに、付加価値を高めて販売するための水産加工業も盛んであり、気仙沼の船だけでなく様々な地域の船が安心して寄港できる港となっている。

そのほか、三陸のリアス式海岸や四季折々の山の風景とともに、マリナクティビティ等も楽しめる地域である。2003 年には「気仙沼スローフード都市宣言」を発表、市を挙げて地域のかげがえのない財産である風土と食文化を守り、次世代に伝え自然と調和する住みよいまちにするための宣言を行った。13 年には都市政策に活かすためスローシティという認証も受けている。

東日本大震災の影響

2011 年の東日本大震災で、気仙沼は甚大な被害を受けた。浸水面積が約 5.6%程度であるのに対し、被災した事業者数は 80%を超えており、いかに少ない平地に産業が集中していたかがわかる。そのため震災後早い段階から産業の再生が課題であり、復興計画の中では産業再生が大きな柱となった。気仙沼が外貨を獲得する手段という視点で考えると、圧倒的に水産業での稼ぎであり、その稼ぎを地域の小売・サービス業などに落とす構造である。観光業は水産業のあとを進む状況で、水産業を 8 とすると観光業は 1 程度であった。しかし、水産業の受けたダメージはあまりにも甚大で、この復興には 3 年、5 年と長期間がかかると思われ、外貨獲得手段としての観光を戦略的に考え産業化していくことが必要であった。

観光業から観光産業へ

震災前を観光事業者による観光事業者のための観光であると表現するならば、震災後は市をあげての市民のための観光の産業化であるといえる。2012 年 3 月に気仙沼市観光戦略会議を設置、同月に気仙沼市観光に関する戦略的方策を策定、「気仙沼ならではのオンリーワンコンテンツを活用した誘客戦略」と「水産業と観光産業の連携・融合による新たな付加価値創造戦略」を掲げた。そして、これらを推進するため同年 7 月、一般社団法人リアス観光創造プラットフォームという新しい組織をたちあげ約 4 年観光についての取組みを実施した。17 年に気仙沼観光推進機構、および DMO としての一般社団法人気仙沼地域戦略を設立した。

観光商品開発のコンセプト

まずコンセプトの策定に取り組んだ。約半年かけて「海と生きる」を理念として「漁師を誇る」「独創を生

む」 「自然を敬う」の3つのコンセプトのいずれかを観光商品の中に反映させていくこととした。また、この取組を推進するにあたり「地域資源を商品化していく商品づくり」「住民を我がゴト化していく人づくり」「地域経営が継続化するしくみづくり」の3点を大事にし、かつ同時に進めていかなくてはならないと考えた。

商品づくり～暮らしと仕事のテーマパーク

「商品づくり」については、「まち全体が暮らしと仕事のテーマパーク化」を念頭に、もともと漁業のまちとして発展してきた気仙沼にある「気仙沼ならでは」の仕事や生活を商品につなげて考えた。例えば、漁業で使う氷の場合、マイナス20度の氷の倉庫での寒さ体験や、大きな氷を切る体験を、水揚げに使う函の場合、これを山のように積み重ねて持つ体験などを商品として企画した。これらの体験をボランティアではなくきちんとお金をとる仕組みづくりをしたことで、自分たちのレベルアップにもつなげた。当初50程度のコンテンツを開発したが、現在は30程度を継続実施している。また気仙沼の観光で重要なものに「食」がある。サメとメカジキの水揚げが多いことから、特にメカジキに焦点をあててブランド化を推進した。気仙沼ではメカジキはソウルフードと言っても過言ではなく、あまりにも当たり前すぎて来訪者に勧めることをしてこなかった。そこで、メカジキのすき焼きやしゃぶしゃぶ、メカジキのカレーを市内の飲食店の協力も得て、来訪者が食べられるような商品にした。これにより生鮮メカジキの魚価が上がることにつながり、生産者を守ることもなった。

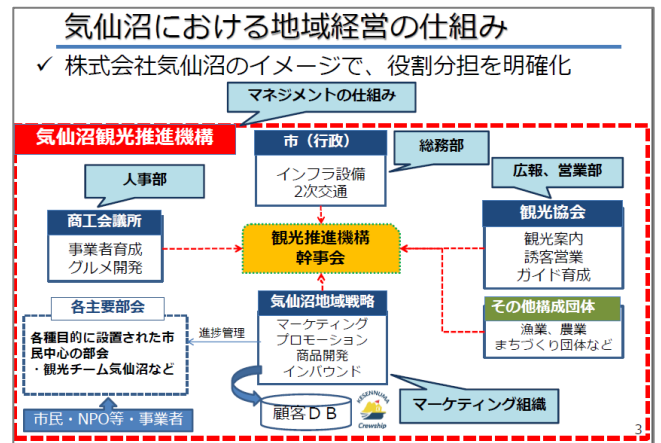
人づくり～市民観光意識の醸成

まず市民が地元の良さを知ることが大切と、「ば！ば！ば！の場」プロジェクトを定期的実施した。「ば！ば！ば！」は気仙沼の方言で驚きや感動を意味する感嘆符だが、まず自分たちが地域の魅力を発見し、知り、驚き、楽しみ、その中から外に向けた商品をつくることを目指している。また震災後の状況から、ゼロベースで観光について考えようと、海外視察も実施した。自然資源などそこにある素材を活用して商品化しているニュージーランドや、DMO がうまく機能しているスイスのツェルマットなどを若手も含めて訪問した。このときの訪問メンバーが現在のDMOなどの中核を担っている。

しくみづくり～2つのMを行う組織の重要性

実は、最初からDMOを創ろうという考えではなかった。観光に関わる4団体、市行政・観光協会・リアス観光創造プラットフォーム・商工会議所の業務を見直してみると、かなりダブリがありモレもあることがわかった。ホームページやチラシでの情報発信やイベント対応は各団体で実施しているためバラバラで、逆に観光に関する戦略設計はどこもやっていなかった。今後、財政的にも人材も厳しくなるため、業務内容の整理を考えたこ

とからDMOという発想につながった。視察に行ったツェルマットでは、データマーケティングや財源管理をしっかりとっており、意思決定についても明確であったので、これを参考に気仙沼での進め方を議論した。結果、気仙沼では「マーケティング」と「マネジメント」を謳い、この二つのMをしっかりと明示したことが特徴となった。最終的には、気仙沼に来るお客様が満足をし、住民が幸せになりまちが豊かになる、このために観光に取り組みDMOという組織を動かしていこうということになった。単に人を呼び込むだけでなく、気仙沼に来て地域にお金を落としていただき、それを地域内で回していく仕組みをつくることで、地域経営が持続化する。それぞれの組織の役割は下の図の通りである。



またマーケティングの一環で「気仙沼クルーカード」というポイントカードを導入し顧客データを収集している。現在の会員数は3万人、地元住民と域外の人が約半数ずつであるが、購入状況のデータを分析し次の商品開発や販売促進に生かしている。消費動向の時期的要素を分析することで、消費の山となる時期にあてて、地域情報を集約発信している。また顧客情報や地域情報を一元化することで、メルマガ・DMなどターゲットへ向けた適切な情報発信ができるようになり、特定の属性に向けた地域商品の購買意欲調査や購買ニーズ調査から商品開発につながるアンケートも実施している。

市民との協働による観光産業の創造

地域経営の根底にあるのは「意識」である。自分の店だけがという「場当たりの、情緒的、直観的、個人」ではなく「効率的、論理的、マーケティング、全体で」という意識だ。DMOは地域全体で構築するマーケティングのシステムのことであり手段である。この取り組みをきっかけに市民との協働により被災地から観光産業を創造し、「つながり人口」を増やしていく。そして、お客様よし、事業者よし、地域よし、将来よしの観光地（地域）づくりをみんなの手で進めていきたい。

D=どうせやるなら M=もっと（稼いで） O=おもしろく

*5月8日の東北支部研究会講演（遠隔方式）の要約