

顧客と向き合えば地域が変わる

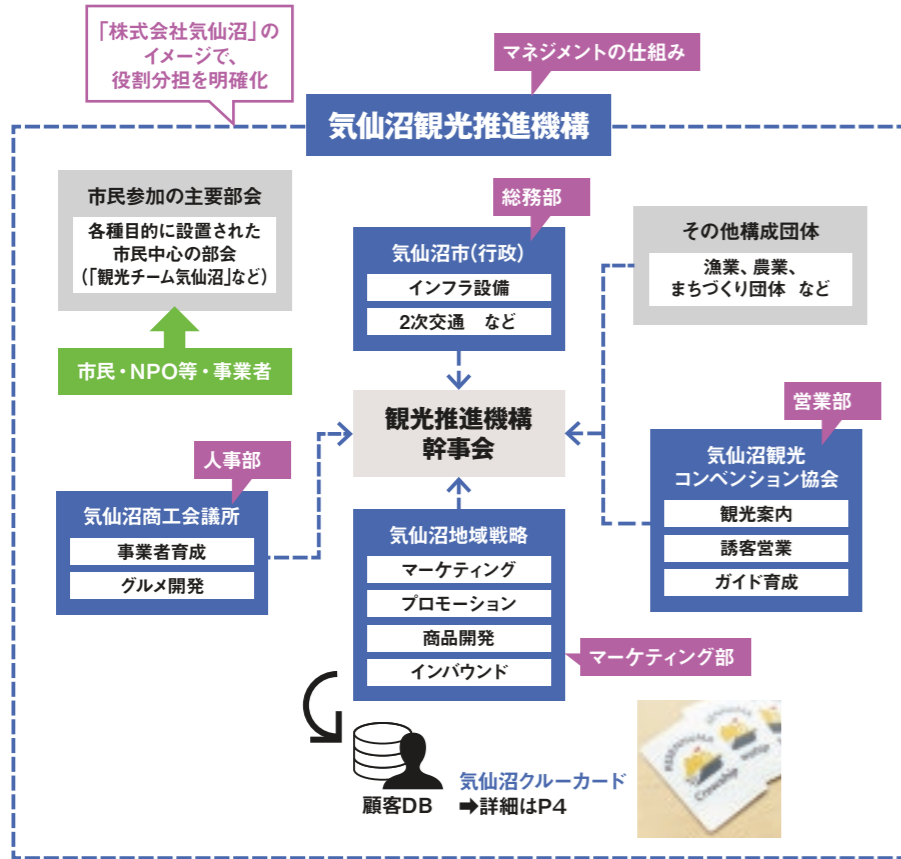
気仙沼流 CRM実践塾

Customer Relationship Management

カスタマー・リレーションシップ・マネジメント

地域が「稼ぐ」こと、そのための地域のマーケティングやマネジメントの必要性が叫ばれているが、「では何をすべきか？」という点を見誤ってはいないだろうか。夏の単発イベントが賑わっても、それ以外の日々は閑散としているならば成功とは言いがたい。地域マーケティングの目指すべきは、顧客（旅行者）との関係性を構築し、継続的に地域を訪れてもらうことにある。顧客との関係性を重視して、旅行商品開発やプロモーションに活かしている気仙沼の実践事例をひもときながら、その具体的な手順や注意すべきポイントを見ていこう。

イラスト／武曾宏幸



顧客との関係性構築により地域の進むべき道が見えてくる

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」の視点を立った観光庁が「日本版DMO」の登録を始めたのは2015年のこと。以来、各地に123のDMO法人が誕生し（2019年3月時点）、また、DMO設立の如何にかかわらず「地域にとってマーケティングやマネジメントの重要性」を多くの人が認識するところとなった。

美しいリアス式海岸に縁取られた宮城県気仙沼市に、地域DMO法人

として（一社）気仙沼地域戦略（気仙沼観光推進機構）が立ち上がったのは2017年（P3組織図参照）。彼らがまず着手したのは、ポイントカード「気仙沼クルーカード」事業だ。観光客にとってトラベルパスとなる、ポイントカードの利用状況からわかる顧客情報を基にして旅行者のニーズを把握し、観光商品の開発に活かすというマーケティングの土台となるものである。

旅行者の想いに向き合うと、地域にはどんな恩恵がもたらされるのか？顧客情報を活用し、地域事業者と一緒に気仙沼DMOの人々が実践してきた取り組みを振り返り、その先に広がる地域の未来像を探りたい。

心を動かす、日本を元気にする
観光・レジャーのプロデューサー
応援情報誌

とーりまかし

vol. 57
2019年9月号

目次

- 2 顧客と向き合えば地域が変わる
気仙沼流CRM
（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）
実践塾
- 16 「じやらん」宿泊旅行調査2019
から読み解く
日本人旅行 最新トピックス
- 24 海外ツーリズムレポート
日本の温泉文化とも共通点が多い!?
注目！フィンランドの
サウナツーリズム

- 連載
- 期間限定連載 第3回
観光の「やまやサイエンス」
サービス・マーケティング編
- 30 サービスの人材要件
価値と感動を生み出す人にインタビュー
「マエストロの肖像」
APDS代表取締役美容師
坂巻哲也
- 34 From Local
世界に誇る「まち・むら」のしごと
錦鯉（新潟県）

とーりまかし [Lorna Kazumi]

インドネシア語で「ありがとう」の意。

日頃からお世話になっているクライアントのみなさまにありがとう、読者のみなさまにありがとう、そして私たちに知恵を提供してくれるすべてのみなさまにありがとう、という感謝の気持ちを込めて、この名前をつけました。ちなみに、「じやらん」[Jalan]もインドネシア語で、「道」「プロセス」の意味です。「Jalan Jalan」で「散歩する」「ブラブラ出かける」「旅行する」などの意味になります。

気仙沼の冬の閑散期における 誘客キャンペーン

DMO法人を組織して観光による地域振興を推進している気仙沼。来訪者データを活用し、2018年冬に行った誘客キャンペーンの企画から実施に至るまでの歩みを見ていこう。

01 データ収集・分析

観光戦略を立てる際、まずは客観的データを収集して現状を知ることが必要となる。観光客の動向を知らねば、効果的な打ち手も見えてくるから。2018年冬のキャンペーンに向けてDMO事務局のメンバーが使用した主な調査データは、①市内主要宿から毎月報告される宿泊者情報(宿帳)、②観光施設の来訪者数、

③気仙沼クルーカードの取り扱い額から見える地域消費額、である。①②の過去2年分の年間データを見てみると、宿泊人泊数・観光施設来館者数ともに8月がピークとなっている。次いで5月や7月などグリーンシーズンが多く、12月・2月の寒い時期の数値はいずれの月もピーク時の3分の1にも届かない、いわゆる閑散期となっていた。こうした状況を地域としても経験としてわか



気仙沼クルーカード

地域の消費動向を探るツールとして2017年に導入したポイントカード。街を船に、市内在住者をはじめ気仙沼とつながるすべての人を乗組員(クルー)に見立て、クルーであるカード会員を新たな定義の「市民」として関係性を構築していくことを目指す。

□会員数	2万450人 (2019年7月29日時点)
□加盟店数	気仙沼市内74店舗(宿、飲食店、物販店など)
□会員特典	購入代金100円=1pt付与、1pt=1円として市内加盟店で利用可能(じゃらんnetなど1500以上の提携ECサイトの利用時もポイント付与、ポイント利用は市内加盟店のみ) / 加盟店にて会員限定の割引やプレゼントなどの優待
□年会費	無料
□事務局	(一社)気仙沼地域戦略

っていたためか、12月・2月にはこれまで観光イベントもほとんど開催されておらず、ますます観光客の足は遠のく状況にあった。しかし2017年に導入した③気仙沼クルーカードの取り扱い額から見える地域消費額を見てみると、①②とは違った傾向が見えてきた。市内・市外会員ともに地域消費総額が最も大きかったのは12月であり、宿泊人泊数から見ると観光のピークと思われた8月を上回っていたのだ。12月の気仙沼で会員は何にお金を払っているのだろう。業態別の取り扱い額を見たところ、飲食店と物販店が大半を占めている。12月の気仙沼を訪れるのはどんな人なのかという点も、市内在住者を除外した気仙沼クルーカードの利用

者情報から探ることができた。年代は40代・60代が8割強を占め、居住地は岩手県40%(特に一関市が多い)、宮城県34%(特に仙台市が多い)、東北地方では次に岩手県(特に一関市が多い)。ここから12月の来訪者層も年間の宿泊者層と大きく隔たりがないことがわかる。こうした客観的データを読み解くことで見えてきたのは、「閑散期と思われてきた12月に、観光誘客の山場を作れるのではないか?」という新たな可能性だ。そこで「何を仕掛ければ、冬の気仙沼に誘客できるのか」という追加調査に乗り出した。

気仙沼の現状把握に向けた調査

活用した調査データ

- ①市内主要宿から毎月報告される宿泊者情報(宿帳)
- ②観光施設の来訪者数
- ③気仙沼クルーカードの取得情報

浮かび上がってきたのは…

- 冬場の宿泊者数や観光施設来館者数は少ないが、物販・飲食の消費額は12月が最も多い
- 12月の気仙沼には岩手県一関市・宮城県仙台市から訪れる人が多く、彼らは宿泊者に化ける可能性も秘めている

閑散期と認識されてきた12月に、観光誘客の山場を作れるのでは…?

CRM講座①

本記事のテーマとした「CRM」とは収益向上へ向けたビジネスのマネジメント手法。多くの企業で導入されているこの考え方は、「観光地経営」を目指す地域においても重要となる。CRMの基本について学んでいこう。

CRMって何?

「Customer Relationship Management」の略で、日本語では「顧客関係管理」と訳される。企業(商品・サービス供給者)と顧客との関係性を構築・管理するマネジメント手法を指し、顧客を中心に据えて事業戦略や業務プロセスも含めたビジネススタイルを考えること。



顧客中心のビジネスって?

顧客情報を収集・管理・分析して顧客を理解し、顧客の側に立って購買へと導くこと。そして1回買って終わりではなく、「購買した商品・サービスの関連商品を提案する」「買い替え需要を的確につかみ提案する」「点検・修理などを通じて需要を補足する」など、顧客との関係性を構築して需要を深掘りし、収益機会を逃さずにとらえることを目指すもの。

なぜCRMが大事なの?

人口減少により市場規模は縮小傾向にある一方、市場にはモノがあふれている。また、必需品を手にしたうえで膨大なモノを前にした顧客は、自分が何を求めているのか明確ではなくっている。こうした状況で、正しく顧客を理解し、ニーズを満たすモノを提供するためにCRMの考え方が求められる。そして、IT技術が発達し、顧客を理解するために必要な情報の収集や管理が容易になった現代こそCRMを実践する好機と言えるのだ。

Interview

地域経営におけるCRMの進め方

CRMは民間企業だけではなく地域経営の視点からも重要な考え方。自身も地域振興に携わっている専門家にCRMの活用法を伺った。



アクセントゥア株式会社

アクセントゥア・イノベーションセンター福島センター長
中村彰二朗さん

2011年より会津若松市を拠点に復興支援に従事。2014年以降、デジタルシフトによるスマートシティ・地方創生事業へと発展し、会津から全国へSociety5.0の取り組みを拡大。同社は1998年、「CRM顧客はそこにいる」を出版、日本にCRMの概念を広めた。

CRM講座②

企業ではなく地域にとってCRMの考え方は有効ですか。これまでの日本社会は国や行政、大手企業など強大な組織が主導して上から下へと指示する戦略でした。しかしこれからは市民主体の目線、カスタマー発想でモノゴトを解決していくことが大切です。市民から見たい、民間企業から見たい、民間企業から見て立地したいとか有望な投資先である。そういう街であるかどうか。

そのためには勤や経験に頼るのではなく、データに基づいて政策を決定する必要があります。ここで大切なことは、そもそも「データは市民のものである」という考え方に立脚することです。そして一人ひとりの市民が、「自分も便利になって地域発展、産業振興にも貢献できる」と認識すれば、市民も能動的にデータを提供するのはないか。データを単一企業にとどめてしまえば、その活用も、その企業の製品開発・マーケティングなどに限られ、市民や地域にメリットが届きにくい。地域主導型がデータを活用する役割として効果的かと言えます。

地域が市民のデータをもつことの意味とは何でしょうか。前述しましたが、地域が市民のデータ

を活用することは「三方よし」につながります。電力消費情報を地域全体で把握し、そのデータを省エネ活動に有効に活用するとしましょう。これまでは1カ月の合計が、結果データとして、伝票により伝えられてきました。そのデータを見ても市民は行動を起こしません。それをリアルタイムにスマホ経由で市民に伝えられれば、市民は行動変容を起こします。たとえば「掃除機の消費電力が多いから効率的に使うって節約しよう」と考える。市民へのデータの見える化は行動変容につながり、市民は省エネにより電気代が下がり、そして企業は需要予測がわかるので無駄な発電を抑えられ、省エネは地域環境のためになる。こうして市民・企業・地域社会すべてにとって益がある

02 ニーズ調査

これまでは「閑散期であり、観光客を呼ぶのは難しい」と考えられてきた冬場に、客観的データの分析から誘客の可能性が見えてきた。そこで、冬の気仙沼に対する観光客のニーズを知るため、気仙沼クルーカード会員にアンケート調査を実施した。「冬の気仙沼に期待すること」に対する回答は「グルメ」と、正月準備やお歳暮用を含む「買い物」に関連するものが多く、気仙沼クルーカードの利用状況に現れていた「飲食と物販の消費額が多い」という冬の観

光客の実態と合致していることがわかる。また、「冬に興味があるグルメ」は1位から牡蠣、寿司、海鮮丼などが並んでおり、「冬に購入したい物産品」も1位は牡蠣となっていた。グルメ、買い物ともに気仙沼自慢のフカヒレを望む声は回答に占める割合が低く、さほどニーズは高くないことは少々意外な結果だった。さらに、冬に興味があるツアーについても調査。すると「温泉、冬グルメの牡蠣とメカジキ、地酒」を楽しむツアーに対する需要が高く、ツアー時間は3時間が望ましいという声が多いことが判明した。

冬の気仙沼に対するニーズ調査

【活用した調査データ】
気仙沼クルーカードの会員アンケート メルマガ希望者5070名へ送付

浮かび上がってきたのは…

冬の気仙沼に期待することは…	割合
① おいしいグルメ	22.1%
② 日常の買い物でお得な情報	18.9%
③ 年末年始準備の買い物	15.0%
④ お歳暮の買い物	13.3%

冬の気仙沼で興味のあるグルメは…	割合
① 牡蠣	14.3%
② 寿司	14.2%
③ 海鮮丼	13.4%
④ メカジキのしゃぶしゃぶ、すきやき	12.9%
※フカヒレ丼は5.2%、フカヒレ姿煮は3.9%	

冬の気仙沼で購入したい物産品は…	割合
① 牡蠣	18.5%
② 気仙沼地酒	16.7%
③ ご当地スイーツ	15.0%
④ 具体的に決めていないが気仙沼ならではの物産品	13.4%
④ ホタテ	13.4%
※フカヒレ姿煮は2.6%	

冬の気仙沼で興味があるツアーは…	割合
① 海を見ながら温泉で寛ぐツアー	31.6%
② 冬の味覚・牡蠣とメカジキを楽しむツアー	19.6%
③ 酒蔵で地酒を満喫するツアー	17.3%
④ 冬の絶景・気風ツアー	13.1%

こうしたニーズ調査、そして先に行った気仙沼クルーカードの利用状況などの各種調査データを見ることにより、「冬の気仙沼を訪れてくれる観光客像」がだんだんと明確な形となって見えてきたのだ。

03 商品開発

冬の気仙沼に誘客する際に有効な手立ての道筋がわかったため、いよいよ商品開発に着手。これまでの調査結果から判明した「冬のグルメやツアー」に求められていることを気仙沼クルーカード加盟店である飲食店や物販店といった地域事業者74店舗に伝え、観光客の要望を満たす商

品を用意してもらえないかと相談した。地域事業者への接統役は、DMO事務局である気仙沼地域戦略の渡邊幸市さんをはじめとする事務局専任メンバー6名である。

「気仙沼は狭い町ですし、なるべく直接顔を合わせて話すようにしています。そうするうちに各店舗の特徴もわかり、『海鮮ならあのお店が得意だろう』と狙いをつけて相談できるようにもなりました。最初はもつと手探り状態で大変でしたよ。2017年にできた気仙沼クルーカードの顧客情報を活用したのはこの2018年冬のキャンペーンが初めて。それ以前は僕らも慣れていないし、



牡蠣に関連するツアーを達成したほか、飲食店は牡蠣やメカジキを使ったメニューを開発。ニーズ調査で要望が多かったことを気仙沼クルーカード参画店と一緒に実現させていった



観光客のニーズもわからない。お店にグルメ商品を作ってほしいと相談するにも、『何か作ってください、何がいいでしょうね…』とお互いに悩んでしまう状況。でも調査データがあると、今回で言えど、牡蠣やメカジキを使った寿司を考えてくださいと提案できる。何をすれば観光客に喜んでもらえるか、道しるべがあるのはやりや

CRM講座②

インバウンド拡大推進・デジタルDMO事業概要(一部抜粋)

出典：アクセンチュア(株)

		旅行前		
		認知～興味関心	情報収集	旅の準備
外国人観光客に対する調査データ	アクション	SNSやマスメディアを通じて知る	ネットを通じて調べる	ネット・リアルな旅行代理店で予約/行動予定の詳細化
	ポイント	<input type="checkbox"/> ネット、リアルの生の声を信頼 <input type="checkbox"/> ふと出会う情報が旅のきっかけ	<input type="checkbox"/> 日本旅行全体の一部として会津若松を位置づける <input type="checkbox"/> 福島県に行くことに強い拒否感	<input type="checkbox"/> 出発前に食事も移動もすべて密にプランニング
従来の提供者視点の施策	実施内容	未実施	自治体別の外国語対応サイト	日本人向けマス情報をそのまま外国語化
外国人観光客(顧客)視点の施策	実施内容	<input type="checkbox"/> インフルエンサープロモーション：ブログ等「生の観光体験」を通じた情報発信 <input type="checkbox"/> 東京の観光地、ビジネス街での会津訴求「TRAVEL JAPAN Wi-Fi」アプリによる東京での情報発信	<input type="checkbox"/> 個々の自治体や観光関連協会の枠を超えた会津全体の情報提供	<input type="checkbox"/> 観光客の国や都市、嗜好や懸念点にも対応したきめ細かな情報提供：国籍に合わせた観光スポットの出し分け/嗜好を読み取った詳細なレコメンドプラン～予約リンク・PDFダウンロード

アクセンチュアが取り組む、官民一体の会津エリアの観光振興策「デジタルDMO」事業の一部。日本を訪れる外国人観光客が旅行前～旅行中～旅行後に何を求めているかを調査・分析。外国人観光客の視点に立った施策を実施し、誘客の強化・満足度向上を目指す

地域性に関係なくできると思います。ただ、運営体制は地域により変わってくるでしょう。私も関わっている福島県会津地域では、地域主導モデルを統合した「ライブデータ」を地域プラットフォーム上に集めて、安全な形で活用することができれば、それはこれまでになかった新たな重要な取り組みと言えます。カスターマー発想を突きつめるとCRMも企業単独で行うものではなく、こういう産官学と市民が連携した形に変わっていくと思います。

市民目線を大事にしたCRMに取り組みの際、地域の規模や性質に向き不向きはあります。地域性に関係なくできると思います。ただ、運営体制は地域により変わってくるでしょう。私も関わっている福島県会津地域では、地域主導モデルを統合した「ライブデータ」を地域プラットフォーム上に集めて、安全な形で活用することができれば、それはこれまでになかった新たな重要な取り組みと言えます。カスターマー発想を突きつめるとCRMも企業単独で行うものではなく、こういう産官学と市民が連携した形に変わっていくと思います。

「三方よし」となるわけですね。また、従来はA企業と顧客の間で顧客データが活用されてきましたが、ある1人の顧客はA企業の顧客でもありB社の顧客でもあります。ここでもフオーカスは個人です。たとえばその顧客が病気になる場合、かかりつけ医院にあるこれまでの通院履歴は治療に役立ちますが、加えて、その人がこれまでどんな食事をしてきたかわかれば問題解決に向けて重要なデータとなります。そこで、各企業が有するデータを統合した「ライブデータ」を地域プラットフォーム上に集めて、安全な形で活用することができれば、それはこれまでになかった新たな重要な取り組みと言えます。カスターマー発想を突きつめるとCRMも企業単独で行うものではなく、こういう産官学と市民が連携した形に変わっていくと思います。

客が病気になる場合、かかりつけ医院にあるこれまでの通院履歴は治療に役立ちますが、加えて、その人がこれまでどんな食事をしてきたかわかれば問題解決に向けて重要なデータとなります。そこで、各企業が有するデータを統合した「ライブデータ」を地域プラットフォーム上に集めて、安全な形で活用することができれば、それはこれまでになかった新たな重要な取り組みと言えます。カスターマー発想を突きつめるとCRMも企業単独で行うものではなく、こういう産官学と市民が連携した形に変わっていくと思います。

これからCRMを推進するうえで注意すべき点は？

CRMとは顧客のデータを集めて次の戦略に活かすことです。そのデータ収集は、本当に顧客を理解するために実施できているか？その施策は、顧客の興味関心を惹くことができているのか？という意識を常にもつことです。ウェブ上に情報を載せていても、市民が見ていなければ何もしていないのと同じこと。情報が探しにくいなら、一人ひとりに応じて表示するページを変えて情報にアクセスしやすくするなど、見てもらえるようにどう伝えるかを考えるのがCRMです。知らないのは市民のせい、という考え方は違います。顧客を追求していくことが大事です。

すい(渡邊さん)

具体的なグルメ商品やツアー商品が形になった後は、キャンペーン開催を前に気仙沼クルーカード参画店を集めて「決起集会」を開いた。キャンペーンの概要やプロモーション内容を説明し、加盟店に対して各自のSNSなどを使った情報発信や来店客に対する気仙沼クルーカードの案内を依頼する。そうしてキャンペーンに臨む意識を一つにすることが目的だ。また、キャンペーン開催後は「報告会」の場も設けている。キャンペーン期間の気仙沼クルーカー

ドの利用状況からわかる、利用者の発地などの属性、取り扱い金額や利用人数と前年比の伸び率…。結果を伝えることで参画店のモチベーションが変わるといいます。

「気仙沼クルーカードもキャンペーンも、加盟店あつてのもの。決起集会や報告会を設けることで加盟店さんの満足度や意欲が高まると感じています。最初の頃は『あれ、もう開催中だっけ？』なんて言っていた加盟店さんも、今では『次は何をやるか』と提案してくれるようになりました」(渡邊さん)

グルメ商品や体験ツアーといった新商品、気仙沼クルーカード会員限定特典など魅力的なキャンペーンコンテンツの準備が整っても、それを世間に知ってもらわないことには誘客に結びつかない。そこで、次に行ったのは各種媒体を通じてのプロモーションだ。プロモーションの役割を担うのは、気仙沼地域戦略の理事や専任メンバー、気仙沼市の観光課、観光コンベンション協会、商工会議所というDMO構成団体（P3の図

参照）の人からなるプロモーション部会の面々だ。

情報発信の手段に使用した主な媒体は、冬のキャンペーン内容を伝えるパンフレット、地元新聞社・河北新報への折込広告、DMOが運営する観光情報ポータルサイト「気仙沼さ来てけらいん」である。

パンフレットの誌面構成にも、気仙沼クルーカードの利用状況や会員アンケートなどの調査データをフルに活用している。調査データを基に開発したキャンペーン商品を紹介したのはもちろん、「年末年始向け、



グルメや体験など冬の魅力を詰め込んだパンフレット。アンケートで高い支持を集めた地酒の情報も盛り込んだ



お歳暮用の買い物物がしたい」というニーズに応えるべく、歳末ギフトにおすすめの商品の特集ページも用意した。

このパンフレットは気仙沼市内や近隣地域などで配布したほか、気仙沼クルーカードの会員へ送付した。とはいえ全会員

に送っていただけは予算が膨らむばかりなので、「気仙沼市外在住」「東北6県（気仙沼市は除く）」と関東1都5県」といった、実際の来訪効果が期待できる条件で送付先を絞り込んだ。河北新報の折込広告も配布対象エリアを限定。気仙沼クルーカードの冬の利用者状況を参考にして決めた、当キャンペーンのメインターゲットの居住地である宮城県仙台市と岩手県一関市に配布した。

「気仙沼さ来てけらいん」は2018年4月に誕生した気仙沼の観光情報ポータルサイト。従来は観光課や観光コンベンション協会など運営元が異なる観光情報サイトが複数あったが、その情報を一元化した。これにより観光客は、宿・食・観光スポットといった自分がほしい情報を一つのサイトで取得できるようになった。「飲食店情報を紹介する『食べる』



キャンペーン開催を知らせる優良会員へ向けたDMには、市長からの手紙も同封。市長自らがクルー(会員)を招待する気持ちを表している

は商工会議所、体験と宿泊を組み合わせた旅行商品を紹介する「ツアー」は観光コンベンション協会、というふうコンテンツごとに情報更新の担当を分担しています」と気仙沼地域戦略の小柳朋子さん。小柳さんは自ら制作にかかわったパンフレットの情報をウェブ向けに編集して



気仙沼の観光情報ポータルサイト「気仙沼さ来てけらいん」。トップページにはイベントや新スポット、季節の見どころなど旬な情報を表示

掲載したり、季節に応じてウェブサイトを更新する役割だ。

「夏ならば海水浴情報をトップページに表示したり、アクセス数が高い人気コンテンツを目立つ位置にしたり。このポータルサイトは主に気仙沼入門者向け、これから気仙沼のことを好きになってくれる人に向けた情報を発信するという位置付け。情報発信の内容については、気仙沼クルーカードの会員アンケートなどの調査データを役立てています。また、気仙沼のリピーター向けとしては気

仙沼クルーカードのウェブサイトを留意。そちらでもキャンペーン情報を紹介するほか、会員向けの特典なども掲載しています」（小柳さん）

05 キャンペーン結果

諸々の準備を重ねて、気仙沼初となる冬のキャンペーンは2018年12月1日〜31日に開催された。無事に開催されたことに安心するだけでは不十分であり、結果をきちんと検証することが次の一手に結びつく。その点においても気仙沼クルーカー

気仙沼Crew's Voice

キャンペーン用メニュー開発のお話をいただいて、「面白そうだな」とすぐに協力を申し出ました。実は私、高校時代はヨット部でクルーをしていたんですよ。クルーというの



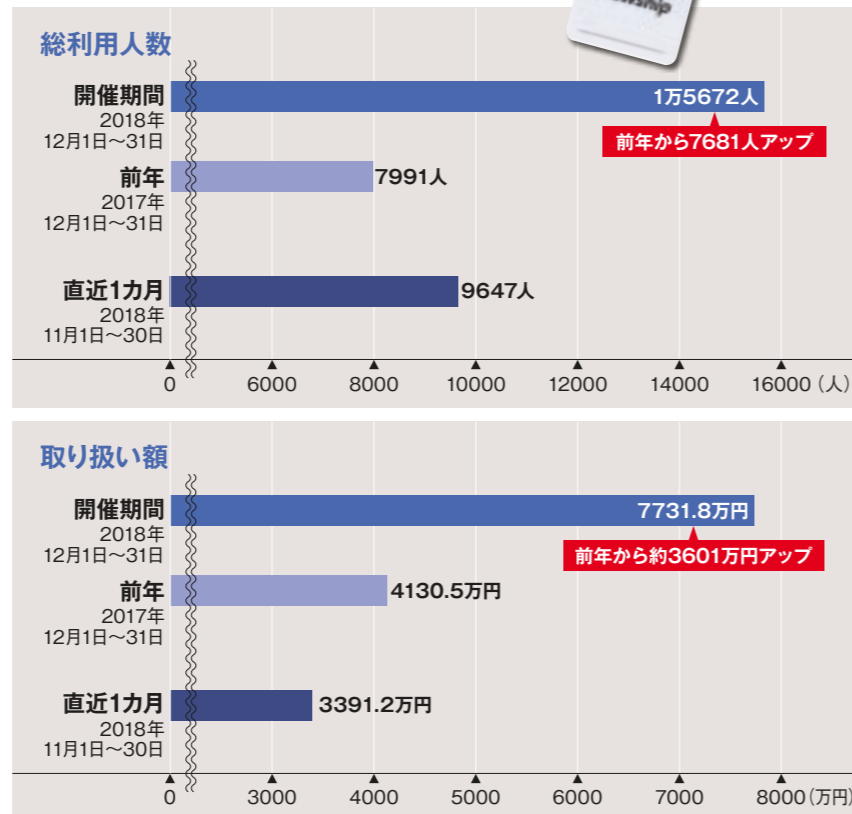
ゆう寿司 気仙沼パイパス店 店主 加藤昌之さん

右から気仙沼寿司組合長も務める店主、アイデアマンの息子さん、笑顔が素敵な女将

は舵取り役を補助する役割で、クルーの働き次第で航海の善し悪しが決まります。気仙沼クルーカードの取り組みも、気仙沼という船がいい方向へ進めるかは我々クルー次第ってところがいいですね。

季節のメニューは昔から提供してきましたが、考案する時に調査データが使えるのは便利です。自分一人で考えるより、お客さんの求めがわかったほうが工夫しやすいですから。クルーカードの加盟店になるには手数料がかかるけど、自分だけでデータは集められません。デメリットよりメリットが大きいと私は思います。こういう取り組みはみんなでやったほうが盛り上がるもの。他の飲食店さんと集まる時間を作るのも難しいけれど、そういう場を設けて仲間を増やせたらなと思っています。

気仙沼 2018年冬のキャンペーン期間中の気仙沼クルーカード利用状況



期間中にカードを利用した市外在住会員のうち7割弱がDM送付対象者だった。また、期間中の購買客単価は全体平均1万3955円に対し、DM送付対象者は平均1万5357円と高単価に

ドの存在が役に立つ。期間中の利用状況を分析することで、キャンペーンの効果が浮かび上がってくるのである。さて、その結果はというと右図の通り。12月の利用状況を前年と比較すると、利用人数は約2倍に、取り扱い額は3600万円以上もアップとなっている。「冬場はオフシーズンだからこんなものだ、夏場に稼ごう」と、これまでは誘客イベントもほぼ開くことな

く見過ごされてきた冬の気仙沼。しかし思い込みから離れて、観光客の動向や意向アンケートという客観的データを土台にして打ち手を探ると、これほどの潜在需要を引き出すこともできると証明されたのである。そして、この結果を前出の「報告会」で地域事業者と共有することで、取り組みむことの意義が伝わり、次回開催へ向けたモチベーションも高まっていく。好循環の始まりだ。

継続こそ力なり！ 気仙沼のさらなる取り組み

2018年冬のキャンペーンが成功裏に終わった気仙沼では、その勢いをそがぬように以降もさまざまな手を打っている。2019年の取り組みの一部をご紹介します。

港町の特性を活かした夏の宿泊プランを造成

2018年冬のキャンペーンは気仙沼クルーカードの利用人数、利用金額の面では前年比プラスという成果を出すことができたものの、宿泊人数が思ったほど伸びないという課題ももたらされていた。そこで2019年の夏は、宿泊客数増大へ向けた手を打つことに。まず行ったのは、気仙沼クルーカード会員に対するニーズ調査だ。どういった項目を調査したのか、地元宿から聞き取った要望も反映させ、「どんな宿泊プランなら泊まりたいか」「宿泊プランにいくらくらいまで払うか」といった設問を用意した。

その結果、「クルーズ付きプラン」と「星空鑑賞付きプラン」が群を抜いて高いニーズを集めた。海辺の町・気仙沼でクルーズの需要が高いことは予想通りだったが、星空の人気の高さは地元の人々にとっても想定外だったという。実は気仙沼は、星空観測に適した場所を選出する環境省主催の「全国星空継続観察」において全国2位になった過去がある。地元では「星がよく見える



のは当たり前のこと」として見過ごされてきた地域の魅力が発掘されるのも、ニーズ調査の利点だろう。こうした調査結果を受け、クルーズ付きの宿泊プラン造成に乗り出した。クルーズ付きにするには宿だけではなく、船舶運航事業者の協力も必要となる。ここで動いたのが、気仙沼観光コンベンション協会の副会長でもある「気仙沼セントラルホテル松軒」社長・鈴木淳平さんだ。船を運航する大島汽船にさっそく自ら声をかけ、夕焼けや星空が楽しめる特別クルーズ

気仙沼Crew's Voice

「海」は気仙沼の財産ですから、クルーズのニーズが高い調査結果は予想通り。「星空」も人気と聞き、宿泊してもらうには夜のコンテンツが必要だと考えていたこともあり、夜のクルーズ付きプランの実現に

向けてすぐに動きました。これまで企画をする時は私たち民間事業者主体で動いてきましたが、事業者主体だと運用面の調整に手が回らない部分もあります。そこで大手旅行代理店の力を借りると、販路がその代理店に限られる。しかしDMOという全市的な組織ができたことでこうした懸念点が払しょくされ、役割分担がされているため短期間で企画を形にできました。

今回のクルーズ付きプランは、街の飲食店で夕食を楽しむ仕組みをはじめ、改善点を残しています。でもまず第一歩を踏み出すこと、そして結果に振り回されずに取り組みを継続することが大事だと考えて取り組んでいます。継続することで取り組みが市民にも理解され、気仙沼が一体となって観光客をもてなせる街になると考えています。



気仙沼セントラルホテル松軒社長 鈴木淳平さん

泊まりたいと思う宿泊プランTOP10

※複数選択可 (422人)

プラン	割合	人数
気仙沼湾クルージング付き	40.0%	169人
星空鑑賞付き	34.8%	147人
星空クルージング付き	28.0%	118人
ウニとり体験付き	27.3%	115人
離島大島レンタサイクル無料チケット付き	25.8%	109人
イカ釣り船の漁火クルージング付き	23.2%	98人
伝承館来訪付き	20.9%	88人
魚市場探検付き	20.4%	86人
大島大橋～亀山バス付き	17.3%	73人
ホヤボーやと泊まる	15.4%	65人
離島でカヤックプラン付き	15.4%	65人

人気上位に入ると予想がついていたクルーズ付き宿泊プランと、わずか5ptほどの僅差で星空鑑賞付き宿泊プランがランクイン

を運航してもらえ運びとなった。プラン造成開始から販売開始までが2カ月弱と短期間だったため、「内容としては詰め切れていない部分もある」(前出・鈴木さん)というが、地域事業者の協力を得て気仙沼の魅力を伝える新たな宿泊プランは船出を迎えた。この夏の結果を検証し、細部を磨いていくことができれば、気仙沼を代表する観光コンテンツに育っていく可能性は高そうだ。

ポイントカードの アプリ化で広がる可能性

気仙沼クルーカードは2017年4月の登場以来、名刺大のカードを加盟店で読み取る方法で運用してきたが、2019年12月よりスマホアプリ版をスタートさせる準備を進行中だ。アプリ化によりカードを携帯せず済むという会員の利便性向上に寄与するほか、加盟店の負担が軽減するメ

リットも。現状の専用端末が不要になり、無料貸与されるタブレットで会員カード(アプリ)を読み取り可能になるため、初期費用や月々の固定費が安くなるのだ。ただ、アプリに苦手意識がある高齢者層も考えられるため、従来のカード版とアプリ版は併用していく考えだ。

また、アプリ化によって気仙沼クルーカードの機能も強化される。従来はポイント機能のみだったが、GPS位置情報を利用した観光情報ナビ機能やプッシュ通知も可能となるのだ。インバウンドを意識した多言語化も進めており、キャッシュレス機能への接続も検討している。会員のGPS位置情報を取得できることで、今後は会員が気仙沼エリア内で「どこを訪れ、どれだけの時間過ごしたか」といった動態データを分析できるようになる点も、戦略を練るうえでメリットとなるだろう。

地域マーケティングにより もたらされるものとは

気仙沼で実践されているような顧客との関係性を重視したCRM発想の地域マーケティングがなぜ求められるのか。地域をどう変える力があるのだろうか？

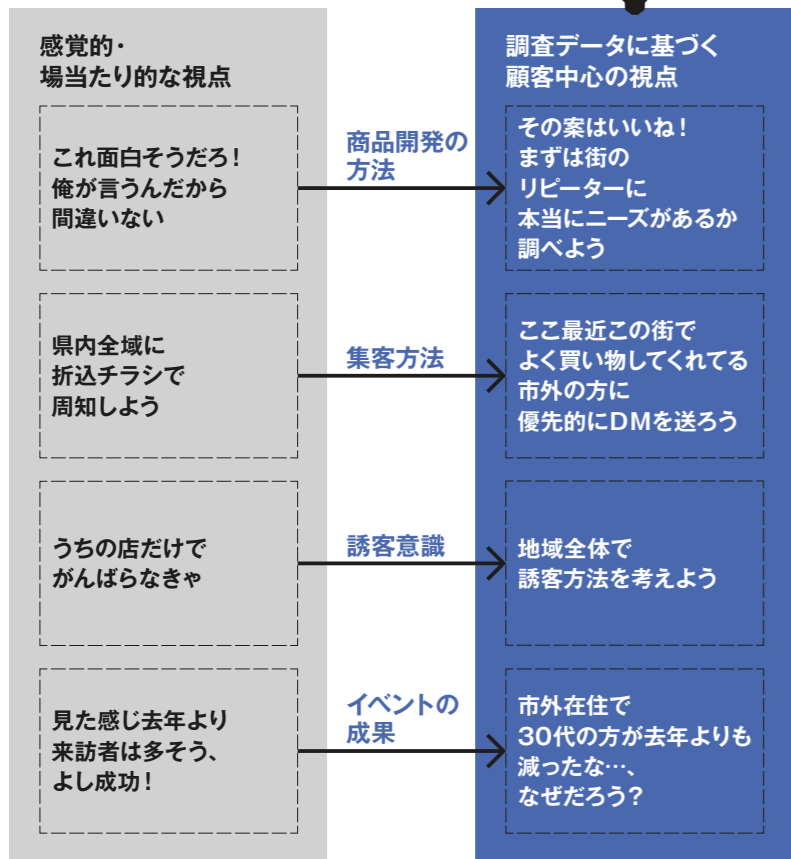
地域が目指すべきは 観光客との継続的な関係性

ここ数年来、DMOが目指されているが、組織を作ることが目的ではない。観光による地域振興こそが目的であり、そのために地域のマーケティングやブランディングをスムーズに行うための手段の一つとしてDMOという組織があるだけだ。

では、「観光による地域振興」が本来、目指す姿とは何だろう。近年は

誰かが投稿したSNSをきっかけにある地域が急激に話題を集め、短期間に観光客がどっと押し寄せる現象も各地で散見される。これは観光による地域振興が成功したと言えるだろうか？観光客が訪れたのは一度きりで、一瞬のブームが去ったら元の静かな地域に逆戻りしたのなら、成功とは言えないだろう。目指すべきは、一度訪れてくれた観光客に引き合い、彼らの想いを理解して、信頼関係を構築することである。

顧客中心の視点に立った 地域マーケティングへの転換例



顧客との継続的な関係性を維持することをリテンションと呼び、顧客中心の視点を重視するCRMはそのための手段の一つである。リテンションができていれば新規顧客の開拓にかかるコストが削減でき、顧客が地域に繰り返し訪れるリピーター需要が見込める。さらに、顧客自身に地域の一人という意識が芽生えれば、新たな観光客を引き寄せる役割も果たしてくれるだろう。そしてリテンションが続くことで売上は上がるとされており、気仙沼においても実際に地域消費額が増大するという効果が表れ出している（下図参照）。

地域を変える推進力は 想いを一つにすること

気仙沼が導入した気仙沼クルーカードのコンセプトは、「会員は同じ船に乗るクルー（船員）であり、市内・市

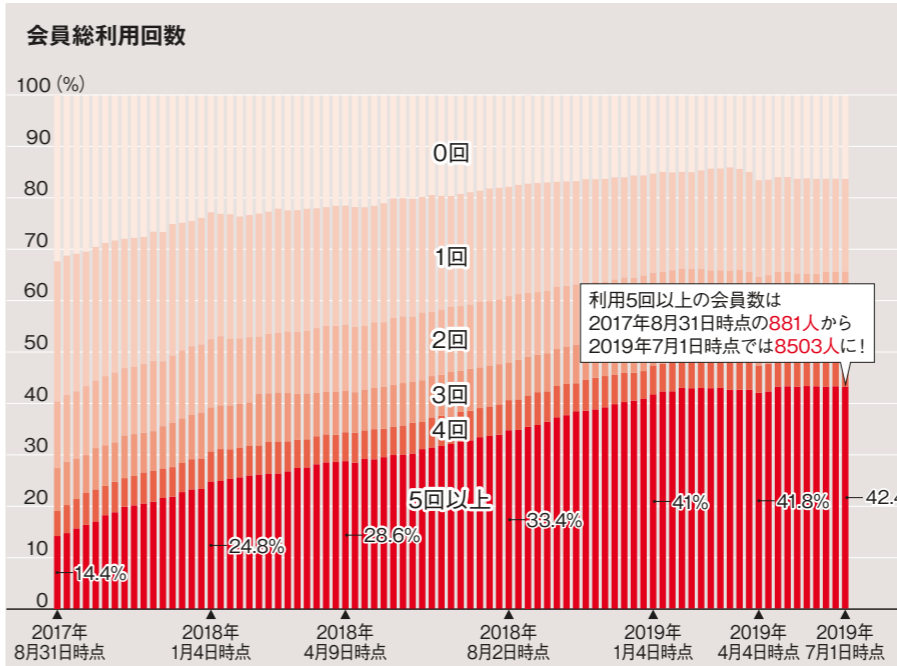
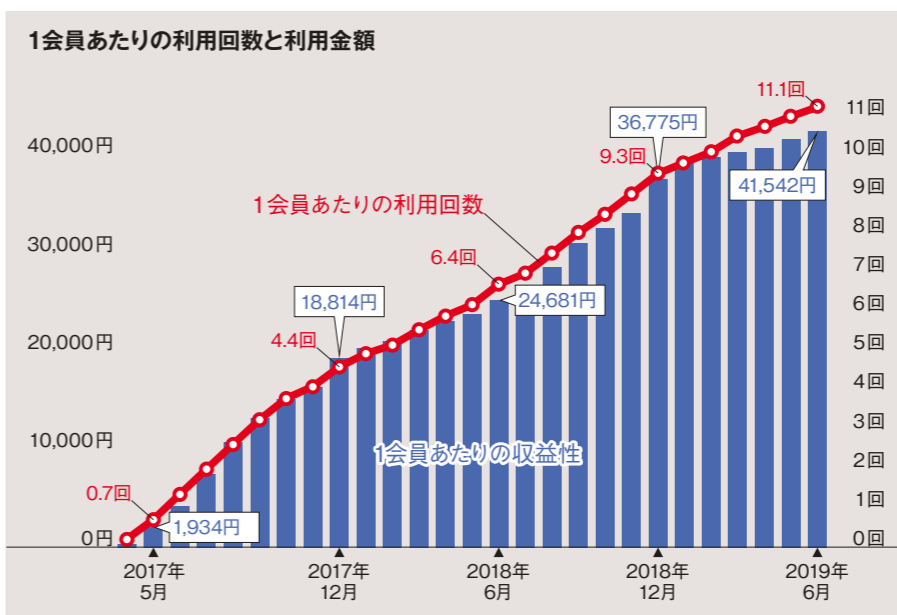


気仙沼地域戦略のみなさん。週1回のクルーカード定例会やプロモーション部会で観光課や観光コンベンション協会の人々と話し合いを続けることで進む方向性を一つにしている

外在住を問わず『気仙沼市民』として関係性を構築していくというもの。まさに、観光による地域振興の理想像（＝顧客との継続的な関係性を構築する）を具現化する想いが込められていると言えよう。そして現地の人々の話を聞いてわかったことがある。それは、市長からDMO組織関係者、地域事業者に至るまで、このコンセプトが浸透しているからこそ、今回取り上

げたような地域一体となった取り組みが実現できているということだ。「東日本大震災で気仙沼は打撃を受けましたが、応援してくれる人とのつながりも生まれました。そういう人たちを一つの船に乗せて、未来に向かって一緒に進んでいきたい」と語ったのは、DMO事務局・気仙沼地域戦略の渡邊幸市さん。「ゆう寿司」の加藤昌之さん（P9インタビュー参照）は

「気仙沼という船がいい航海ができるかどうかは、自分たちクルー次第」と意欲を見せていた。地域の人たちが想いを一つにして同じゴールを目指し、顧客との継続的な関係を構築するために最適な手段を実践していく。こうして地域マーケティングを継続していけば、その先には必ずや地域にとって楽しみな未来が開けているだろう。



ポイントカードは会員数だけがが増えても実際に利用されなくては意味がない。気仙沼クルーカードは会員数に加え会員1人あたりの利用回数も順調に伸びを見せ、2019年1月4日時点では全会員のうち4割強が5回以上利用しているリピーターに。会員1人あたりの利用金額（収益性）も増加傾向にある

実践CRM 4

3年間の歩みから見えてきた 気仙沼の未来のカタチ

ポイントカードの導入により顧客データを活用した地域マーケティングを進める気仙沼。地域のキーマンの考えや観光地経営の先進地の様子から、目指すべき未来像を探りたい。



気仙沼市長 菅原 茂さん

災を機に訪れてくれた、観光客であり気仙沼応援団でもある方とのつながりが大きかったと思います。大震災以前、気仙沼市民は来訪者に気持ちのうえで一線を引く部分もありました。しかし被災により全国から訪れた方々にお世話になり、来訪者は気仙沼の風土にふれ、いい関係を築くことができました。現在の市民は、気仙沼に来る人たちは恩人だと考えています。こうした背景がな

来訪者と市民が気持ちをも一つにすることで 観光地としての新たな可能性が広がる

従来の気仙沼の観光には「セールス」はあっても「マーケティング」の発想が不足していました。マーケティングに必要なのはデータであり、その取得手段として導入したのが気仙沼クルーカードです。これにより顧

客情報の継続的な取得と戦略を練った誘客ができて顧客満足につながり、結果的に市内店舗の復興にも寄与すると考えて進めてきました。現在は会員の4割以上が市外在住者です。ここまで普及できたのは東日本大震

災を機に訪れてくれた、観光客であり気仙沼応援団でもある方とのつながりが大きかったと思います。大震災以前、気仙沼市民は来訪者に気持ちのうえで一線を引く部分もありました。しかし被災により全国から訪れた方々にお世話になり、来訪者は気仙沼の風土にふれ、いい関係を築くことができました。現在の市民は、気仙沼に来る人たちは恩人だと考えています。こうした背景がな

魅力も誕生しています。誕生前の施設などはカードによる調査データには現れませんが、観光の可能性を秘めています。ですから復興を担う行政と観光関係者のみなさんでしっかりと情報を共有しながら気仙沼DMOの構築を目指し、同じ方向へ進んでいきたいと思っています。

歩みを進めるうちに次の打ち手が見えてくる。 最終目標は気仙沼の関係人口を増やすこと

DMOのMにはマネジメントとマーケティングの2つの意味が含まれます。気仙沼ではマネジメントとしてみんなの意識を共有できる体制を構築し、マーケティングとしては気仙沼クルーカードの取得情報をはじめとする顧客データを基に商品開発をし、効率よく売る仕組みを整備してきました。この両輪により、気仙沼では観光客にとって満足度の高い商品を提供する体制が整いつつあります。



気仙沼地域戦略 理事長／気仙沼商工会議所 気仙沼会頭 菅原昭彦さん

顧客データを基にしたマーケティングを進める過程で課題も見えてきました。一つはデータが増えるにつれ読み取る精度を高める必要がある点。そのための人材育成を進めたり、外部に発注するのも手段でしょう。

もう一つの課題はデータの中身。リピーターを増やすと同時に、新たな顧客を獲得してロイヤルカスタマーへ育てることも必要です。しかしリピーターが増えると顧客データが示すニーズはマニアックになり、気仙沼になじみが薄い層を呼ぶ参考にできなくなる。ですからまだ気仙沼に目を向けていない層へのアプローチには、改善の余地を感じています。これまでの取り組みを通じて、観光客を呼び込む意味も変化しています。観光客や消費額を増やすだけではなく、観光客と地域事業者の接点が増

えることにも価値があるのです。接点が増えると改善点が見えて商品が強化され、自分たちも磨かれていく。そこが実は観光の一番の楽しさなんです。ですから観光客との接点をどう増やすか、売り方の工夫も地域として必要。そうして観光地としての満足度を上げるのは人口で、最終的な地域の目標は気仙沼と長期につながりを持つ「関係人口」を増やすこと。そのためには来るたびに楽しいコトが生まれる街にする必要があり、新しい事業を起こしやすいサポート体制もこの先は必要だと思っています。

CRM先進地から学ぶ 「顧客中心」の意義

CRM発想の観光地経営で日本の先を行くスイス・ツェルマット。彼らが約150年間かけて実践している「顧客中心」の取り組みから自分たちの地域に活かせること、足りないものを探りたい。

顧客との信頼関係が結べれば 困難な時も駆けつけてくれる

森 気仙沼ではDMOを立ち上げるにあたり、先進事例としてスイスのツェルマットを視察しました。ツェルマットでは顧客情報を管理してCRM発想の地域マーケティングを行っています。そもそもなぜ、そうした取り組みを始めたのでしょうか。



山田 ツェルマットは山岳地で美しい景観に囲まれています。農地には不向きで産業も発達せず、貧しい村でした。ところが「難攻不落の山・マッターホルン」が初登頂されたことで一気に注目され、旅行者が訪れるようになったんです。

森 旅行者を迎えるためにホテルや鉄道も整備され、何もない村から観光地に転換していったんですね。

山田 しかし、小さな村には旅行者を受け入れる限界もあり、村として

は1回だけではなく何度か足を運んでほしい。でもどうしたらいいか、自分たちには知識もスキルもない…。そうして顧客から学ぶ必要性を感じて、村の人々はさまざまな取り組みを始めたわけです。

森 地域の人々が「旅行者に何度も足を運んでもらう」ことを意識できたのはなぜでしょう。

山田 他に産業がなく貧しい彼らには死活問題です。せつかく一度は捕まえたお客様を逃さず、長く付き合える関係性を構築しようと考えてるのは自然なことでした。また、ツェルマットは環境保全の観点からこれ以上、宿泊施設を増やす選択肢がありません。売上を高めるには客単価を上げるしかない。そのためにも絶えず満足度を向上させ、個々のお客様の要望欲求を把握すること、顧客理解を重要視してきたのです。

森 ツェルマットの特徴的な取り組み



©Swiss Alps Consulting GmbH

ツェルマットの観光

スイスのシンボル・マッターホルンの山麓に位置する小さな村。1865年にイギリスの山岳隊がマッターホルン登頂を果たしたのをきっかけに注目を浴び、いまや世界有数の山岳リゾートに。人口約5700人の村でありながら年間宿泊者数は約200万人泊をキープし、その7割をリピーターが占める。環境保全のためにガソリン自動車の侵入が規制された村には馬車や電気自動車が行き交い、ホテルや高級ブランド店と伝統的な家屋が並ぶ古い街並みが共存している。

山田 今後は地域単位で顧客情報を活用するのが大きな流れになるでしょう。だけどお客様の好みを把握するって、昔の商店では当たり前でしたよね。呉服屋さん「あそこの娘さんが成人式だから振袖の案内をしよう」とか。放っておいてもお客様が来た高度成長期以降、そういう気持ちも忘れたのかも知れない。

以前、土砂崩れでツェルマットへの重要な交通手段である登山列車が100日間ほど運休したことがありました。でも復旧後、宿泊者数を前年並みに回復できたのはリピーター向けのダイレクトキャンペーンをしたから。顧客たちがツェルマットを助けてあげようとしてくれたんです。

森 顧客情報をきちんと保有しないと「助けてください」と伝える術さえない。日本ではまだ地域単位で顧客情報を持っているところが少数なのが課題です。

森 そういえば気仙沼で先日、個店さんが集まってお互いの顧客情報を見ながら話し合う会合を開いたんです。するとお客様は地元の50代が多いとか他県の30代が多いとか、お店ごとに特徴がある。自然と「お互いのお客様を紹介できるようなキャンペーンしたいね」という話になっ

みを教えてください。



観光カリスマ
山田桂一郎さん

スイス・ツェルマット観光局でセールスプロモーションを担当後、日本語インフォメーションセンター「JTIC SWISS」を設立。世界各地で地域経営をベースにしたマーケティングによる地域振興・観光振興をプロデュース。内閣府・国土交通省・農林水産省による「観光カリスマ」に認定されている他、内閣府認定「地域活性化伝道師」「クールジャパン・地域プロデューサー」としても活躍。北海道大学、和歌山大学、奈良県立大学にて客員教授も務める。著書に「観光立国の正体」(新潮社)。

じゃらんリサーチセンター
森 成人

2013年4月より経済同友会の被災地支援プロジェクトにて被災地気仙沼市へ出向。現地の仮設住宅に住みながら、被災地復興に向け地元人材育成や観光振興、6次産業化などに携わる。2017年4月より(一社)気仙沼地域戦略理事、気仙沼市復興アドバイザー。2018年12月より観光庁専門家派遣事業に専門家として登録。

山田 20年20回以上訪れた顧客をロイヤルゲストとして表彰する制度があります。観光局長から特製バッジが贈呈され、ゲストには滞在中そのバッジをつけてもらう。バッジを見た街の人々は彼らを特別に丁寧に扱っています。

森 施設ごとではなく地域がゲスト個々の訪問履歴を管理できているからこそできる表彰制度ですね。

山田 複数の宿を泊まり歩く人がいても、各宿の顧客リストと共に統合したデータベースを観光局が管理しているため「Aさんが何度目の訪問か」が確認できる。宿の顧客リストには名前から家族構成、記念日など、様々な情報が含まれていて、そのデータを活かしたサービス提供と接客をするからこそ顧客から信頼され、ツェルマットのブランド力にもつながっています。

で。顧客資産を共有できると、地域全体が潤うことにつながりますね。

山田 飲食店、宿、小売店はもちろん、農林水産業まで協力し合えるのが理想。食材も外から仕入れずに地元資本のものを使って、地域内でお金を循環させるのが重要です。

森 ただ、顧客情報を同業者と共有したくない人もいますか…。

山田 たとえばホテルでもカテゴリーやターゲット層がそれぞれ違えば、地域内で住み分けてできるはず。だから「お客様を取られる」なんて心配はナンセンス。顧客満足度を上げるにはお客様にあったホテルをすすめるのが大切で、地域としてそこをマネジメントしていけばいいんです。

地域としての哲学が何かを 各自が認識することが第一歩

森 現段階の気仙沼の取り組みを見て、課題に思う点は？

山田 徐々に増えているハードドリビーターへの対応をもっと考えてほしいと思います。ツェルマットみたいな表彰制度とか。あわせて、ロイヤルゲストを増やすためにも地域の事業者がステップアップする必要がある。もっと楽しいこと、おいしいものを季節ごとに提供して、何度も足を運んでもらえるようにする。

森 顧客一人ひとりについてこそまて把握しているんですね。

山田 顧客ニーズを元にしたオフィスのイベントもあります。夏、冬のハイシーズンにしか滞在したことがない顧客に対して、秋の静かな時期にクラシック音楽祭を始めたのも顧客の意向に合わせたものです。会場も新たに箱物を建てたりせず、街の教会や山に点在する礼拝堂を使用します。村の本質的な価値である自然景観や静かな環境は保ちながら、できる方法を考えています。

森 気仙沼の冬のキャンペーンもそうですが、閑散期でもやり方次第で顧客を呼び込めるんですね。

山田 オフシーズンに新規顧客を開拓するのは難しいけど、手間暇かける余裕があるためロイヤルゲストの満足度を上げるには絶好のチャンスなんです。そうして心をつかんだ顧客は、簡単には離れていきません。

森 地域事業者さんたち個々の経営能力を磨くのは難しい点ですね。対策は勉強会を開くとか…。

山田 それも必要ですが、まずは地域の本質的な価値と共に培ってきたぶれない哲学・思想・美学を各自がしっかりと認識することが大事です。

森 ツェルマットが自然環境を財産にしているように、何を守り、磨くのかを地域の共通認識として持つ。根底に郷土愛が必要であると。

山田 郷土への深い理解、愛着があるからこそ、自分たちの地域をよくしたいと思うんです。そして地域の哲学、思想、美学をすべての商品にメッセージとして込められたら、地域のブランド力はさらに高まります。

森 最後に、地域マーケティングを続けることで、どんな未来が待っていると思いますか？

山田 国内市場では顧客を囲い込んで売り先を確保できれば地域としてどんどん強くなるし、インバウンドならなおさら1回目からしっかりと繋ぎ止めないと2回目の訪問はありえない。顧客が誰か見えている地域と、見えていない地域では差は開くばかり。お客様の信頼を得ている地域だけが生き残ることができる。そのためにも、まずは自分たち地域の本質的な価値を知ることが重要です。