

地域DMO (一社) 気仙沼地域戦略

所在地：宮城県気仙沼市
URL：http://k-ships.com/

財源確保の
ポイント

公的財源を効果的に配分する体制 ポイントカード事業による自主財源開発

克服した
課題

目標にコミットした予算配分とモニタリング体制
事業経費の一部が地域から還元される仕組み



取組の背景

2011年、気仙沼市は東日本大震災によって水産業をはじめ地域産業が甚大な被害を受け、産業の再生と雇用の創出が大きな課題となった。

そこで、気仙沼市は、古くから漁業を生業の中心とした「海と生きる」まちであることを踏まえ、水産業の復興とともに、水産業のまちとしての歴史、文化、産業などを観光資源として磨き上げ、観光業を第2の基幹産業として育てていく方針を打ち出した。

現在、気仙沼市では、気仙沼観光推進機構（以下、気仙沼機構）と一般社団法人気仙沼地域戦略（以下、気仙沼地域戦略）の二つの団体が中心となって観光地域づくりが進められている。

気仙沼機構は、行政、観光、産業、経済団体が一体となり、2017年に設立された。気仙沼市における観光分野の意思決定機関であるとともに、DMO

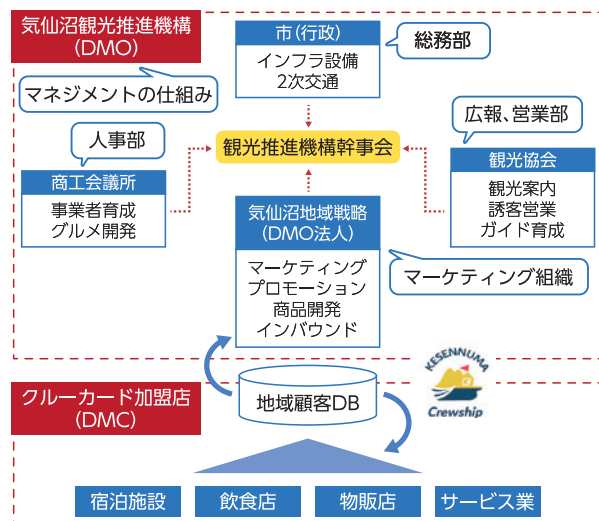
のマネジメント機能を担う組織として位置付けられている。気仙沼機構では、毎年の予算案をはじめ重要事項を決定するほか、誘客、インフラ整備などテーマ別に分科会が設けられ、地域関係者が参加して事業を進めている。

一方、気仙沼地域戦略は、DMO法人として地域のマーケティング、プロモーション、商品開発を担当する組織として同年に新設された。

こうした連携体制は、スイスのツェルマツをモデルとして採用したものである。ツェルマツでは、ツェルマツ観光局（DMO）と地域共同体（ブルガージェマインデ・ツェルマツ）が連携して地域の観光振興の舵取り役を担っている。そのうち、ツェルマツ観光局（DMO）は、マーケティングを専門的に担う組織としてホテル経営などの収益部門をもたず、年間約10億円の予算の全てが宿泊税などの公的財源に支えられている。

これにない、DMO法人である気仙沼地域戦略も公的財源をベースとして、公益事業を行い、運営する組織として位置付けられている。

図表5-8 気仙沼版DMOの仕組み



出所：気仙沼地域戦略

取組① 予算配分の仕組みづくり

多くの地域関係者が参画するにあたっては、公的財源を効果的に配分するための仕組みづくりが重要であり、気仙沼市では、目標の明確化とモニタリングを徹底することによって、これを実現した。

❖ 予算案作成のプロセス

気仙沼市では以前から観光庁の定める必須KPIが設定されていたが、それぞれのKPIに対する関係者のコミットメントは不明確であり、また達成状況のモニタリングも十分できていないという課題があった。

そこで、関係者で議論を重ねた結果、宿泊人数を

重点的なKPIとして共通目標に定めるとともに、予算配分をこれに連動させる方針が決定された。

具体的には、共通目標である宿泊人数のKPIを達成するため、さらに分科会別にも個別のKPIを設定し、その施策の実行に必要な事業費を積算した上で、気仙沼機構が取りまとめ、幹事会の承認によって事業計画と観光予算案を作成するプロセスが採用された。

このプロセスによって、共通目標と各施策の関係が明確化され、また各施策の達成度をKPIによって客観的に評価することが可能となるとともに、各団体のコミットメントも明確化された。

気仙沼機構が決定した予算案は、気仙沼市が「観光推進補助金」として予算要求を行うが、合意のプロセスと積算根拠が明確なため、要求に沿った予算措置が行われている。

❖ モニタリングの体制

このように作成された事業計画と予算の執行状況について、気仙沼機構では2週間に1回の頻度でモニタリングを行っている。

具体的には、気仙沼機構を構成する団体の事務方数名が会合を開き、計画の進捗状況をはじめ、新たな案件への対応、情報共有、役割分担の確認などを行っている。このように、高い頻度でモニタリングを行うことによって、課題に対してタイムリーな施策を打つことができ、各団体の認識の共有が進み、意思疎通が円滑となっている。

取組②

ポイントカード事業による自主財源の確保

気仙沼地域戦略はホテル経営などの収益部門を持たないマーケティングの専任組織であり、基本的な活動費用は公的財源によって支えられている。一方、気仙沼市の現状では、宿泊税の導入等は難しく、特定財源の確保は困難であるため、一般財源に頼るだけでなく、DMOとして持続的に活動するための財源を確保する必要があった。

❖ クルーカード事業

自主財源確保の手段として、気仙沼地域戦略ではポイントカード事業「クルーカード」を活用している。

クルーカードとは、気仙沼の飲食店、物産店、宿泊施設などの「クルーシップ加盟店」でポイントを貯めたり、使ったりできるポイントカードである。カード所有者の属性をはじめ、日々の消費行動データの収集を目的に導入したツールである。

収集されたデータは、クルーシップ加盟店に提供されるとともに、気仙沼地域戦略のマーケティング

活動の基礎データとして活用される。これによって、コロナ感染症の拡大時期には、「フレー！フレー！地元キャンペーン」や、テイクアウト・デリバリーの情報の発信などの地域飲食店の支援対策をいち早く打ち出すことができた。

図表5-9 地域支援キャンペーンポスター



出所：気仙沼地域戦略

❖ マーケティング活動の成果を還元する仕組み

こうしたマーケティング活動はDMOとしての本来の事業である一方、収益事業に直接結びつかない側面もある。気仙沼地域戦略では、事業経費を継続的に確保するために、クルーカードの仕組みによって加盟店の収益から経費の一部を直接負担してもらう仕組みを採用している。

具体的には、有効期限（最長2年間）が経過し、失効したポイントのポイント原資が気仙沼地域戦略に対して寄附される仕組みや、クルーカードによる売上代金の1%を加盟店に手数料として負担してもらう仕組みを採っている。

上記のような仕組みを取ることで、クルーカードの利用者とクルーシップ加盟店の売上が伸びることに連動して、財源も増えていくという好循環が期待されている。

2021年、クルーカード事業は開始から5年目を迎え、スマートフォン・アプリも開発された。会員数は約4万人、クルーカード加盟店は130店舗を超えるなど地域にすっかり定着し、いまなお拡大中である。気仙沼地域戦略では、観光の力によって地域外の会員をさらに増やし、地域の「稼ぐ力」を強化していく考えである。