

販路開拓

②株式会社まちづくり松山

「地域が持続的発展を実現するために必要な金流・商流・人流の地域デジタルマーケティング
インフラ構築事業」（2021年経済産業大臣賞）

受賞理由：地域の持続的な発展には、担い手として Manager、Aggregator、Player、Sponsor、Supporter、Stakeholder に加え、それを支える Organizer、Office の連携体制が不可欠との考えのもと、「民主導のまちづくりを具現化すること」をゴールとし、「地域のためのツールを地域自身で作出すこと」を実践している。具体的には、決済手段として地域電子マネーを活用する「まちペイ」という仕組みを構築するとともに、観光アプリ及び来街者捕捉カメラを導入し、消費者の属性別や時間帯別の移動パターンや消費行動に関する情報を収集・分析することによって、回遊を促進する集客イベントや販売促進のためのキャンペーンなどの施策における効果検証と改善を行っている。これらのデジタルマーケティング情報インフラの企画提案と、地域・利用者・加盟店への導入支援を株式会社まちづくり松山が統括している。プレミアム商品券事業等、消費喚起施策を実施する場合においても、すでに市内で中小事業者、百貨店、市の観光施設、宿泊施設等多様な事業者が加盟店として参画していることから、周知が迅速であり、また、紙の商品券と比較して、事務経費の大幅な削減と準備期間の短縮が可能になっている。2020年に新型コロナウイルスにより打撃を受けた松山市内の事業者を支援するための緊急支援事業を7月～12月にかけて実施した際にも、市内1200件を超える事業者の迅速な参画につながった。

(実施者)

株式会社まちづくり松山

(事業の背景及び経緯)

まちづくり松山は、市内中心部商店街の公共空間を活用した地域活性化まちづくり事業の他、自主運営のイベントや広告事業による収益を持つ自立したまちづくり会社です。「域外外貨獲得」「地域内循環の促進」「省エネ・低コスト体制の確立」の3つのポイントを柱に、地域の持続的発展を目指して地域都市開発・商業振興・観光産業（ショッピングツーリズム促進）に取り組んでいます。

民主導のまちづくりを具現化するため、「みんなでつくろう松山のまち」の理念を掲げ、産官学金言が連携し縦割りを打破して、多様な立場からまちづくりへの参加を促していく中で、これらの取り組みを効果的に推進・サポートするためには<MAP' S+0>（※注1）の役割のうち、特にM（manager）とO（organizer、office）の機能を強化することが必要と考えました。地域内の多様なA（Aggregator）をつなぎ、効率的にデータを吸い上げる体制を構築するため、2018年に「まちペイサービス」の提供を開始。翌2019年に続けて、観光アプリ「Sweet Matsuyama」のサービス開始と、市内中心部の主要拠点への来街者捕捉カメラシステムの設置を行いました。この整備によって幅広い事業者・利用者のマーケティングデータ、潜在ニーズを吸い上げ、地域内での金流・商流・人流を分析するためのインフラを独自に構築。共通インフラによって束ねられた事業者・利用者情報を活用することにより、施策を超短期・低コストに実施・検証することが可能になりました。地域全体を実験場と見立て、今後さらなる活性化施策や実証

実験を積極的に実施し、活性化の糧にしていく計画です。

※1 経済産業省「地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会

https://www.meti.go.jp/shingikai/sme_chiiki/jizoku_kano/pdf/008_02_00.pdf

(事業内容)

“地域が持続的発展を実現するためのインフラづくり”を念頭におき、実施してきた共通ツール（地域共通お買物券）の発行事業や、通行量等各種調査事業を「外貨の獲得」「地域内循環の促進」「省エネ・低コスト体制の確立」を備えた持続可能な取り組みとするため、地域内で独立してシステム開発や、運営体制を実施できるための機が熟すのを待って、2018年～2019年に以下①②③④の大規模デジタルトランスフォーメーションを実施しました。

①「決済」を切り口とした共通ツール「まちペイ」を市内事業者へ提供。地域性に柔軟に対応した施策を展開できるインフラ、かつ、資金の域内循環を優先し域外流出を最低限に抑える仕組みとして、地域電子マネー（machica：マチカ）、共通ポイント（machipi：マチピ）、電子お買物券（machiket：マチケット）を発行管理・運用する独自システムを開発し、専用タブレット端末を無償設置。売上金の精算まで包括的にサービスを提供することで、事業者情報を金流と合わせて収集できる体制を構築しました。また、より多くの利用者情報を取り込むため、ユニバーサルデザインを取り入れ、マスコットキャラクター「マチオとマチコ」をメインビジュアルに、老若男女誰もがわかりやすい広報物の定期発行や、市内イベント会場・商店街イベントなどへ積極的に露出。「使いやすい方法を自由に選んでいただく」ために、媒体としてICカードとスマホアプリ、QR印刷の紙チケットを発行。店舗端末としてはICカード（フェリカ）読み取り機能付きタブレットと置き型QRコードを提供。「持っているだけで得だと感じていただく」ために、ボランティア活動参加者へのポイント付与や、生体認証で毎日ポイントを貯められる「健康ポイント端末」の設置などの仕組みをふんだんに盛り込みました。サービスの窓口を、松山中央商店街（大街道・銀天街）内のコミュニティ施設「きらりん」、「てくるん」と、サービスショップ「マチカショップ」で常設し、新規会員登録や、加盟店からの相談を受け付けています。

②域外観光客からの消費取込（外貨獲得）の一手として、クレジットカード・電子マネー・交通系ICカード、銀聯を決済できるマルチ決済端末を一括購入し、包括契約を結ぶことによって利用条件を統一し、事業者への導入を促しました。①で立ち上げた地域独自の決済「まちペイ」だけでなく、クレジットカード等高額な決済データも取込むことによって、より大きく金流を把握することができます。

③来街者捕捉カメラを中心部商店街と観光拠点、交通拠点に設置。カメラで捉えた来街者画像を属性のみのデータに変換し、サーバーに集約することで「地域内を何時にどこから移動したか」という行動データとして分析することが可能になりました。専用システムでデータは自動集計され、拠点間の移動動向や来街リピート率、性別・年齢等の属性分析レポートを1時間単位から生成できるシステムになっています。

④情報発信事業を集約した観光アプリとして、「Sweet Matusyama」アプリをリリース。地域の店舗・商品・観光や歴史、文化に至るまで情報を網羅し、中・韓・台・英・日の5言語対応により広範囲へ発信。単純な情報発信だけではなく、エリア内の路面に敷設されたQRを撮影するなどのミッションを達成するとアプリ上でクーポンを受け取ることができ、エリア内での買い物に利用できるなど、利用者の行動・消費を促す仕組みを盛り込み、これまで個別にかかっていた販促コストをスリム化しました。

これら①②③④を同時活用して実施した事業例として、一般社団法人お城下松山と共催した「お城下バル」があります。来街者捕捉カメラのデータを分析し、「域外からの観光客は、観光拠点から中心部商店街へ午後から夕方にかけて移動しており、市民の往来と合わさる夕方～夜間に通行量が上昇。男女ともに20代～50代がメインであるが、商店街店舗は19時以降閉店が多く、“地元市民が集まる賑わいのある場所で楽しみたい”という潜在ニーズを逃していると判断。店舗閉店後の夜間、商店街の路面を活用したバルイベントを開催しました。新型コロナウイルス感染拡大の影響が徐々に始まり、域外からの観光誘客は計画通りとはいきませんでした。2020年1月30日～2月1日までの3日間開催で、参加者1,000人強、イベント売上約250万円と、新たな消費を創出することができました。

(成果)

まちペイサービス加盟店は市内1000店舗を超え、飲食を中心に小売、百貨店・スーパー、美容・健康と多岐に渡り、道後温泉や松山城といった観光スポットも加盟しているため、日常的に利用し易い環境が整っています。2019年から2020年にかけて連携して行った取り組みとして、GOTO EAT愛媛事業立ち上げ、豪雨災害で大幅に落ち込んだJR四国の路線利用回復キャンペーン「JR特急きっぷwithまちペイ」、県内プロスポーツチームの集客・ファン拡大、テレビ局を始めとした企業の販促キャンペーン、松山青年会議所による地域活性化事業、愛媛県が実施した生産者支援マルシェ等、コロナ禍にあっても非接触決済の強みを活かし、経済活動と感染対策の両輪を回していくことができました。また、来街者捕捉カメラは行政・警察等とデータ活用委員会を組織し、まちづくり松山が事務局を担うことで地域全体でデータを共有し、利活用を推進する体制を構築しています。

2020年に松山市と連携して行った、新型コロナウイルス対策支援事業「ステイマツヤマ・松山に泊まろうキャンペーン」では、新型コロナウイルス感染拡大により壊滅的な影響を受けた観光産業の営業再開をいち早く後押しすることができました。(実施期間：2020年7月～9月・参加宿泊施設53件、参加店舗300件以上、1億円超の経済効果)。同じく7月に飲食店支援事業「食べにいこうや！キャンペーン」立ち上げ。飲食キャンペーンには、700件以上の飲食店が参加し、当初7月から9月までの予定が好評を得たことから第2弾キャンペーンを10月から12月まで行い、約5億円の経済効果を生みました。事業開始時点では6名の社員で事業を運営していましたが、現在では関係先への出向等を合わせて40名以上を雇用しています。専門スキルのある職員が増えたことによってまちづくり会社が請けられる業務の質・量が大きく向上しました。今後はより高度なDX人材の育成に取り組んでいきたいと考えています。

(事業に取り組んで苦労したこと)

計画段階から当社では一貫して、公共性をもって地域の為のサービスを提供する、と考えておりましたが、特にまちペイについては他社ペイ同様、加盟店から手数料を吸い上げるだけのビジネスととらえられてしまい、決済手数料の値下げや過剰なメリット提供を期待されてしまうシーンがありました。

また、市内事業者へまちペイサービスの案内をしようとしたところ、「サービス内容を当該店舗へ案内しないように」と先行決済事業者から通告されるなどの妨害を受けたり、“行政から支援を受けたまちづくり会社が、民間企業の営業を阻害しようとしている”といった根拠なき非難をぶつけてくるような方もいらっしゃいました。事業立ち上げ期間を含む3年程度は、「思い込み」と「根拠なき批判」に苦しめられる時期が続きました。

(事業の成功要因)

消費者に寄り添い、また、地域の生活に密着した活動に関する「決済」を切り口にしたことによって、幅広い事業者・利用者が参画し、かつ、持続的可能な連携体制を構築したことです。

一時的な取り組みに終わらなかった要因としては、①地域で相当数の事業者・消費者が導入後継続して利用できている、②独自システムのため意思決定～実施～効果分析が自社で完結する、③共通インフラによる拠点連携強化があげられます。2021年1月現在、まちペイサービスの加盟店は市内1000店舗以上。のべ利用者数は7万人を超え、市内人口の2割弱が利用している計算となりました。今後実施していく施策ではより早期に、より低コストで展開が可能であることで事業効果にレバレッジをかけることができます。小さな投資で地域内に大きな効果をもたらした実例をあげると、プレミアム商品券の発行業務をすべて紙で行った場合と比較して総運用コストを約10分の一、業務コストを4分の一まで下げることが可能であると試算。事業予算の圧縮に寄与しました。

コンパクトシティ・松山市全体が実験場と想定できるメリットを最大限活かし、今後も観光・交通・商業・文化・交流など様々な視点から事業の実施と評価を行っていくことが可能です。得られたデータを活用して地域から新たな取組を立ち上げ続け、雇用創出・外貨獲得によって地域内の流通量・流動性向上に寄与する独自インフラは、地域が自立するための武器です。

2020年には、行政と連携して新型コロナウイルス感染拡大により打撃を受けた市内事業者を対象とした緊急支援事業の早期実施に寄与した実績もあり、即応性とコストパフォーマンスに強みのあるシステムとして、評価が高まりました。また、キャッシュレス・消費者還元事業やマイナポイント事業など、国の施策にも積極的に参画することで、新規事業者・利用者への導入契機を創出し、国が求めるレベルのセキュリティ対策、安定した財務状況・運営体制でを維持していることの証明につなげています。

受賞後の取組について（まちづくり松山）

ウィズコロナで停滞する地域経済を喚起させ、また、経済活動と感染対策の両立を目指して、デジタルマーケティングインフラを積極的に活用している。

まちペイは、2020年に続き2021年、2022年と松山市が実施するプレミアム付商品券発行事業のキャッシュレスポイント還元ツールとして採用され、事業のコスト削減、プレミアム還元対応の迅速化に寄与している。これら行政キャンペーンの期間以外にも独自の販促を行い、まちペイサービス加盟店は2022年10月現在までに市内約2,000店舗に迫っている。国・県のマイナポイント事業にも対応しており、また、近年は市内企業・団体が催事や福利厚生サービスの景品として利用するなど、利用シーンは多岐にわたる。「地元独自のキャッシュレスであるまちペイを利用することで継続的なメリットがある」と、利用者・事業者への認知を着実に高めている。

来街者捕捉カメラのデータ分析は、2022年、地域行事である「土曜夜市」再開の際、混雑防止の来街者誘導に役立った。コロナの影響を受け、3年ぶりの再開となった土曜夜市初日は、時間当たり過去最多となる来街者を迎えたが、開催エリア内の複数箇所で密な状況が発生し、安全に夜市を楽しみたい来場者から懸念の声が上がった。そのため、当日の来街者情報をカメラのデータから分析し、街区ごとのピークタイムを一覧化して広告することにした。混雑予報公開後、来街者は混雑する時間帯を避けて来場し、広告以降の夜市では来街者の平準化に成功した。

松山中央商店街土曜夜市混雑状況表			
※当日の状況により変わります。ご了承ください。			
時間	混雑状況		
	大街道	銀天街	
13:00~15:00	 (空きあり)	 (空きあり)	
15:00~17:00	 (空きあり)	 (空きあり)	
17:00~18:00	 (千舟町側は混雑)	 (千舟町側は混雑)	
18:00~19:00	 (千舟町側はげしい混雑)	 (千舟町側はげしい混雑)	
19:00~20:00	 (千舟町側はげしい混雑)	 (千舟町側はげしい混雑)	
20:00~21:00	 (三越側から徐々に空き)	 (市駅側は徐々に空き)	

※7/2(土)、7/9(土)の開催時通行量から予測

今後は観光消費の再開に向けて、観光アプリ掲載コンテンツの更新にも取り組んでいく。また、2022年中を目途に、株主等に向けてデータ分析レポートの提供を開始する計画を進めている。