

検証!

地域が継続的に成長し続けるために…  
地域の構成要素とつながりを探り、強みと課題を可視化!

# じやらん流・地域活性化フレーム

地域経済を観光で継続的に成長させるためには、  
交流人口、滞在時間、地域消費を活性化し、外貨を稼がなければいけない。  
では、「元気と言われる地域とは、地域内のどんな要素がどんな循環で機能している状態なのか？」  
これをテーマに研究、実証実験を実施した

観光に取り組む「地域」を支える資本とは？

## 1 PHASE 元気な地域を構造化する 「じやらん流・地域活性化フレーム」について

「元気な地域」を  
構成する要素とは何か？

じゃらんリサーチセンターが地域  
活性を各地で行う中、よく耳にする  
地域の問題がある。例えば、「観光  
ビジョンは立てたが、それに沿って  
始めた事業が思うように前に進まな  
い、成果に結びついていない」「推  
進リーダーが不在、育たない」「地  
域内の各団体とうまく連携できな  
い」など。こういった問題がなぜ起  
こるのか？なぜ解決できないのか？  
また、逆にそういった問題を乗り越

地域を企業経営に置き換え  
状態を可視化できるのでは？

え、成果を出している「元気な地域」  
は、なぜうまく機能したのか？それ  
を整理し、地域が観光による地域活  
性を推進するために、地域活性化フ  
レームをつくる研究がスタートした。  
研究を行う上で、1つの仮説を立  
てた。地域がどう機能しているか？  
をひも解くと、企業経営と同じ視点  
で整理できるのでは？という考えで  
ある。企業は経済的な成果を継続的  
に向上させていくために方針・戦略

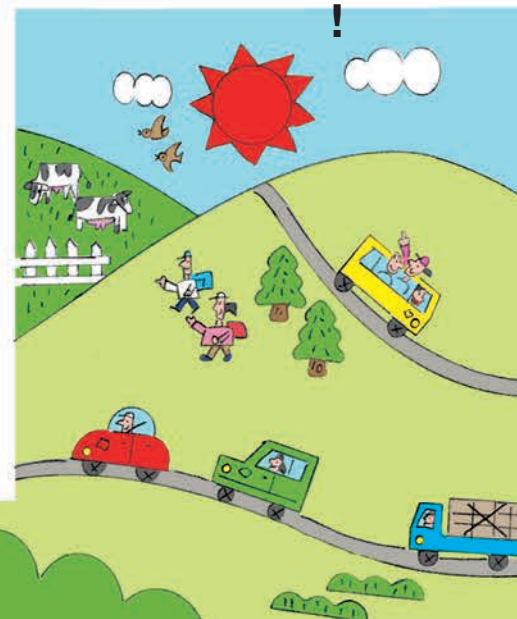
を立てる。そのために事業を起こし  
様々な部門の人材が動く。それは地  
域の自治体や観光協会、旅館組合な  
どの民間事業者が組織ぐるみで地域  
活性化に取り組む関係性に近い。

「企業が戦略を立てる際、まずは、  
その企業の強みは何か？どの課題か  
ら解決するか？を整理します。ただ  
実は経営陣によって認識や優先順位  
づけがバラバラであったり、協同す  
べき部門同士が競争関係にあり意見  
がまとまらなかったり…ということ  
が多いのです」と語るのは、長年、  
企業力診断のコンサルティングを行



●共同研究パートナー  
リクルートマネジメントソリューションズ  
エグゼクティブコンサルタント  
**三宅周治さん**  
Syuji Miyake

大手人材開発・情報事業会社を  
経て現職。長年、一貫して人材  
育成、組織開発、制度構築・運  
用に関わる。中小企業診断士



ってきたリクルートマネージメント  
ソリューションズのエグゼクティブ  
コンサルタント・三宅周治さん。  
企業が戦略決定するには、例えば  
資金や土地、設備などの目に見える  
会社の経営資源（財務資本）だけで  
なく、目に見えない会社の強みや価  
値（知的資本）を見える化<sup>①</sup>する  
ことが必要。それを定義することで、  
課題の優先順位づけを実施できると  
いう。「企業において、その見えな  
い資源『知的資本』がその企業の競  
争優位性を決める、という考え方が  
定着しています。この知的資本をマ



# 成長や発展の源となる「知的資本」について

## 企業経営のベースとなる「資本」とは？

### 見える経営資源

#### 財務資本

金銭資本

物的資本

### 見えない経営資源 (強みや価値)

#### 知的資本

人的資本

商品・サービス資本

ブランド資本

業務プロセス資本

ビジネスパートナー資本

組織文化資本

顧客資本

マネジメント資本

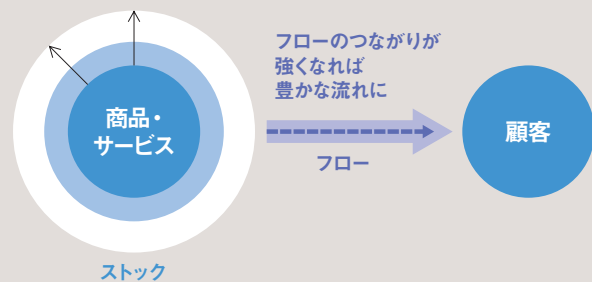
## 資本の豊かさを表すストック&フローの考え方は？

地域を構成する重要な要素（経営資源）は、「増やすもの」であり、「投じるもの」。ストックとは、ある時点での経営資源の「量の豊かさ=量の良好度」フローは、ある時点での経営資源から経営資源への「流れの豊かさ=流れの良好度」と定義している。よって、経営資源が価値を高めるためには、ストック（量の豊かさ）だけではなく、フロー（流れの豊かさ）の両方が重要となる考えだ。

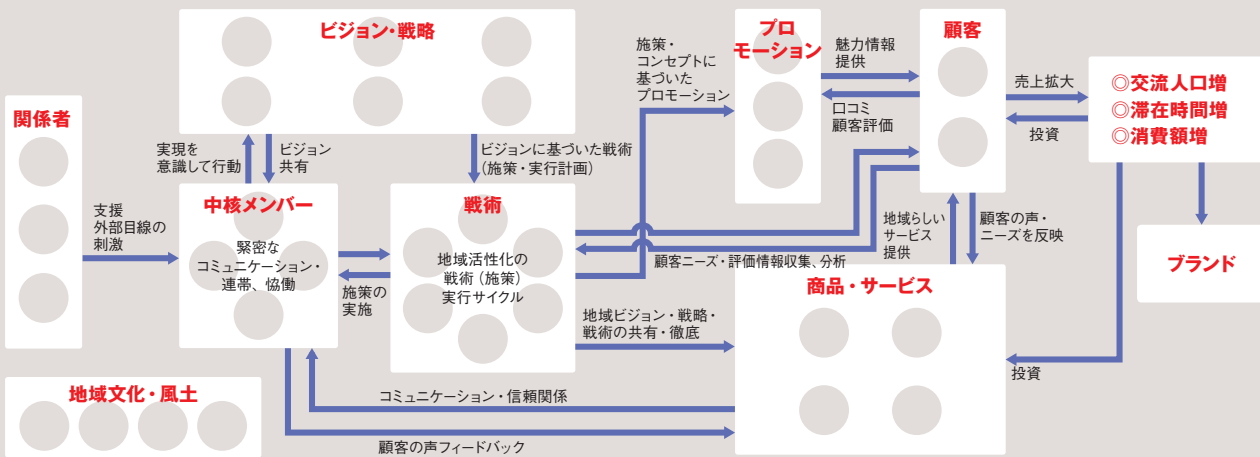
**ストックとは？** 例)【商品・サービス】は、顧客満足や集客に十分なレベルか？  
→豊かな“量”はあるか？が重要

**フローとは？** 例)【商品・サービス】は、新規の集客やリピートする【顧客】を増やすことにつながっているか？  
→豊かな“流れ”はできているか？が重要

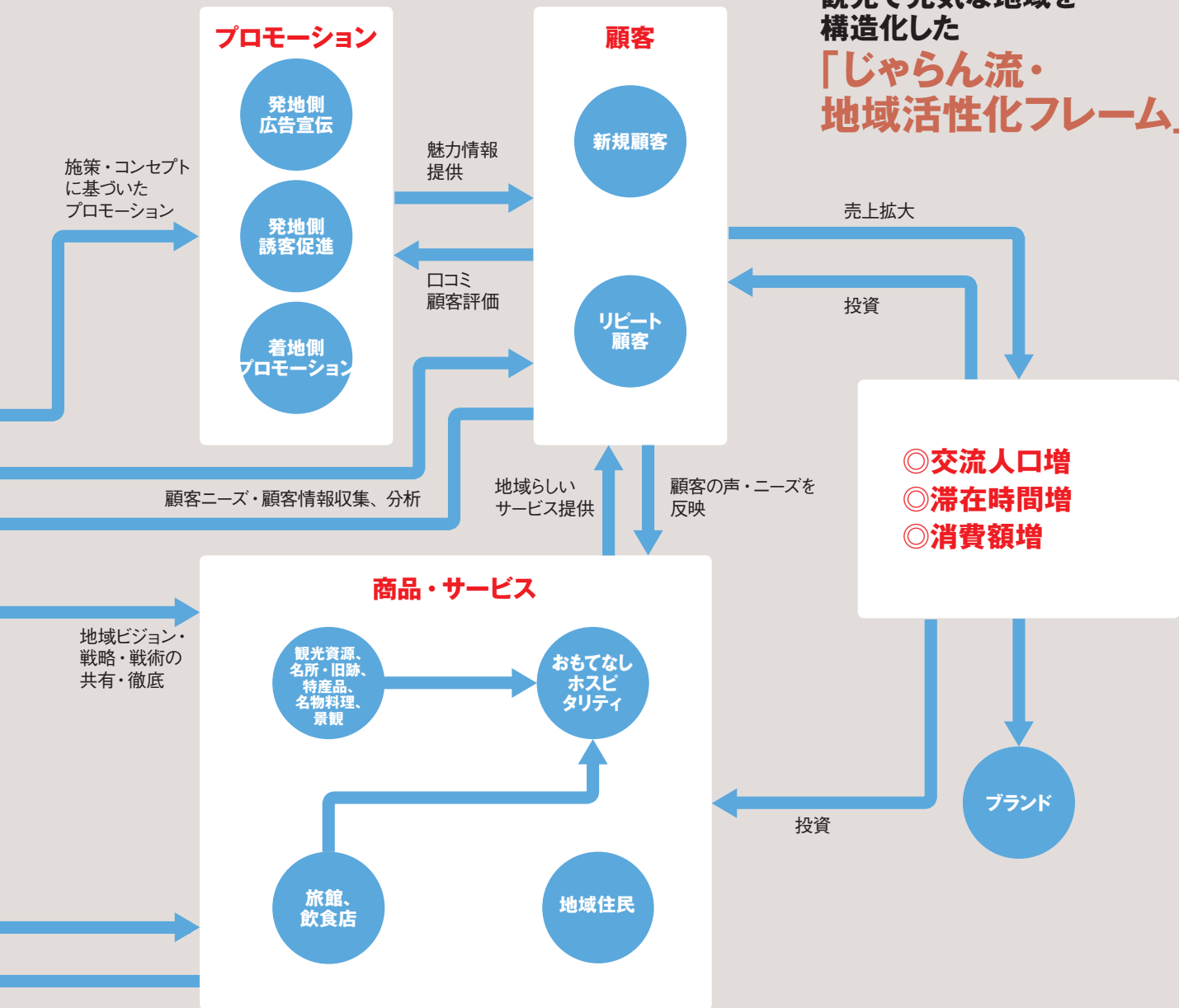
ストックの量が大きくなればより豊かな資源に



## 重要な資本と資本がつながり構成される「じゃらん流・地域活性化フレーム」の考え方



# 観光で元気な地域を 構造化した 「じゃらん流・ 地域活性化フレーム」



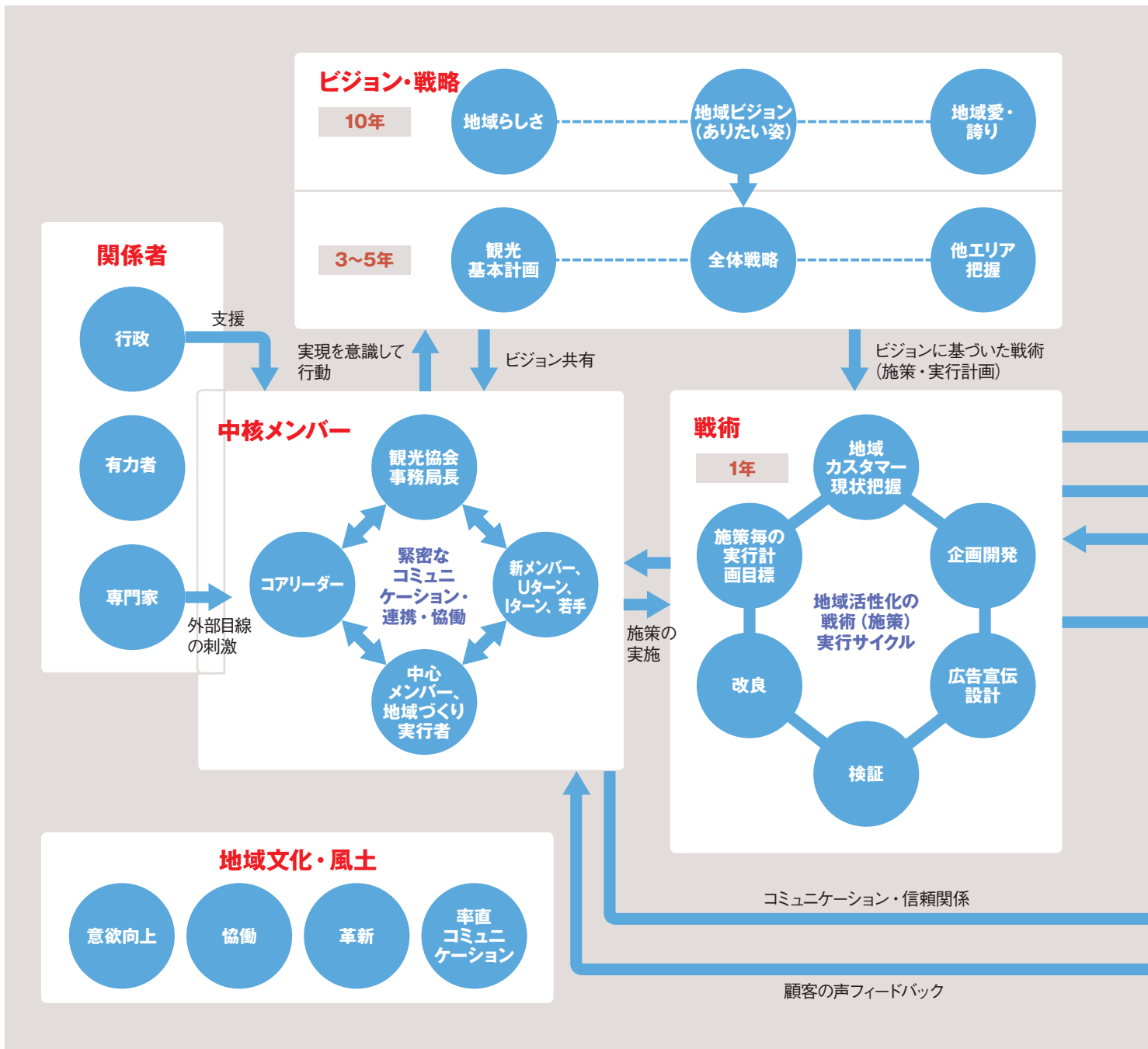
ネジメントすることを「知的資本経営」と言います。また「資本の価値の大きさ」をストック、「資本と資本がどう流れ、活動しているか」をフローと呼び、このストック&フローの状態によって企業力を把握し経営方針の材料にしています」（三宅さん）。JRCでは、これを様々な組織・人材が関わり、観光客によって交流人口を増加させ、滞在増加によって地域消費額を上げ、地域に経済効果を起こすことをゴールとおいた、地域の観光活性にも応用できると考えた。そこで、それがうまく進んでいると考えられる地域にヒアリングし、重要と考えられる要素を整理。それを知的資本経営にあてはめ「じゃらん流・地域活性化フレーム」へと発展させた。

**可視化できる目標で構成要素の状態を把握**

地域は、企業のように売上・利益など数値効果を目指設定しづらい。結果、成果の度合いや成功・失敗要因を振り返ることが難しいケースも多いのではないだろうか。そこで、この地域活性化フレームを考える上で、「元気な地域」として活性化している状態を数値を可視化できる「交流人口増」「滞在時間増」「消費額増」、







この3つと置いた。

そして、それを構成する要素を、企業と同様に見える資本、見えない資本の考えに基づき、地域仕様に分けて構成した。まず、地域の中長期の「ありたい姿」である「ビジョン・戦略」、それに基づく「戦術」(施策)の実行サイクル、それを中心として推進する人材【中核メンバー】や【行政・関係者】、そして直接顧客と接する【商品・サービス】、地域が持つ【地域文化・風土】【ブランド】、地域の魅力を顧客へ発信する【プロモーション】、【顧客】との関係：これらがどのような状態にあり、どうつながって目標へ向かっているかを可視化したのが、このフレームである。「ある企業では、売上が上げ止まり状態となり、新商品開発やM&Aによる新領域への進出に悩んだ際、企業力診断フレームで自社資本の整理を行いました。経営陣がまずどこに投資するのか？その判断材料を求めていたからです。地域の観光活性でも、同じように選択を迫られる際、活用できるのでは？」と三宅さん。地域の共通ビジョンに対して、何が強みとなっている組織がどう機能しているか、何が地域にとって重要なのか、を可視化し共有することは、企業以上に重要かもしれない。



# フレームを活用して実際に観光地を検証！ 実証実験

## 「じゃらん地域力診断」 修善寺温泉の場合

今回、JRCが考える地域活性化フレームを活用し、地域の実態を把握するため「地域力診断」を実施。静岡県伊豆市の修善寺温泉エリアが実証実験に協力してくれた

「地域がどうすればもっと成長できるのか？現状、何が問題なのかかわからない」というのは地域共通の悩みだろう。そんなとき、今回の研究フレームを活用することで、地域力が可視化できると考えた。地域の資本（ストック）がどれくらい豊かで、どのように流れ（フロー）、地域が現状どうあるのかを地域の観光を担う中核メンバーに対するアンケートを行い、各要素に対する見解を定量化。それを図式化する「地域力診断」

を実施した。今回、この実証実験に協力してくれたのは、関東・東海エリアからの集客も多い老舗温泉地・修善寺温泉エリアの方々。観光ビジョンとして、「ノスタルジックロマン・伊豆修善寺温泉」とコンセプトを掲げ推進を続けている。中心となる伊豆市、旅館経営者や観光協会、商店街の方々にとって、現状の地域はどんな状態にあるのか組織ごとには見識が異なるのが明らかとなった。

### 現状データ

#### 修善寺温泉（静岡県・伊豆市）

- 宿軒数：20軒（修善寺温泉旅館組合加盟宿数）
- 宿種：旅館が大半。ハイクラス宿、老舗宿も多い
- 立地：東京～修善寺まで新幹線＋在来線で約1.5時間、特急で約2時間、車でも約2時間。名古屋など東海からのアクセスも良好
- 主な観光資源：温泉、温泉街、修善寺、竹林の小径（こみち）、指月殿
- 観光施策のテーマ：ノスタルジックロマン・伊豆修善寺温泉

### 調査手法

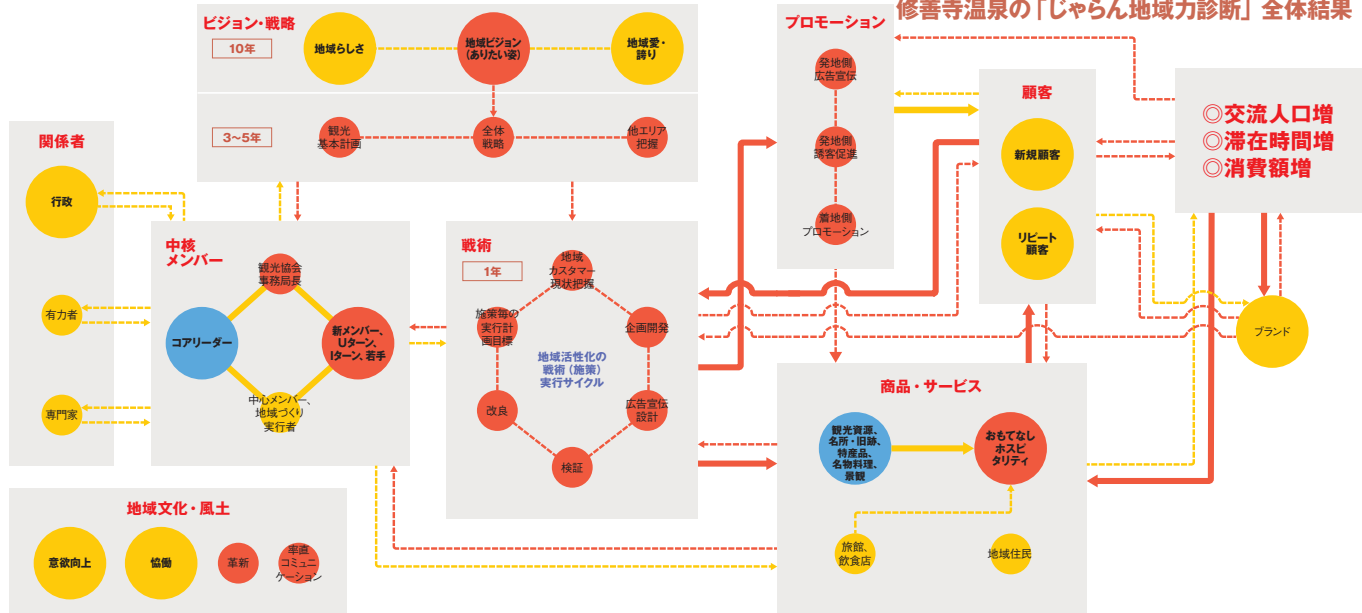
- 地域全体を理解している、理解しているべき役割の人、約60名に対して、アンケート票を配布し記入を依頼
- アンケート結果をフレームに当てはめて検証

### アンケート協力組織、関係者

- 伊豆市（市長・副市長、地域づくり課・観光交流課）
- 旅館組合加盟・旅館経営者
- 伊豆市観光協会（中核メンバー）
- ノスタルジックロマン修善寺委員
- 修善寺駅前商店街の関係者

### フレームを活用して、地域の強みと課題を見える化

#### 修善寺温泉の「じゃらん地域力診断」全体結果



### 図の見方

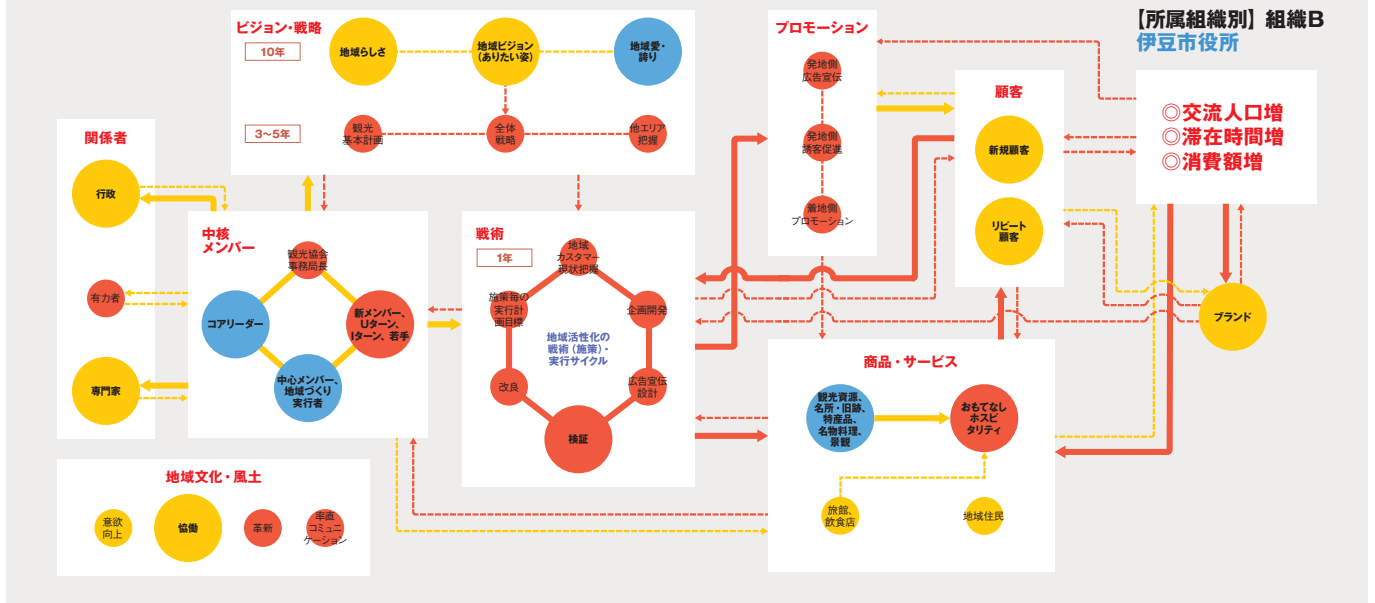
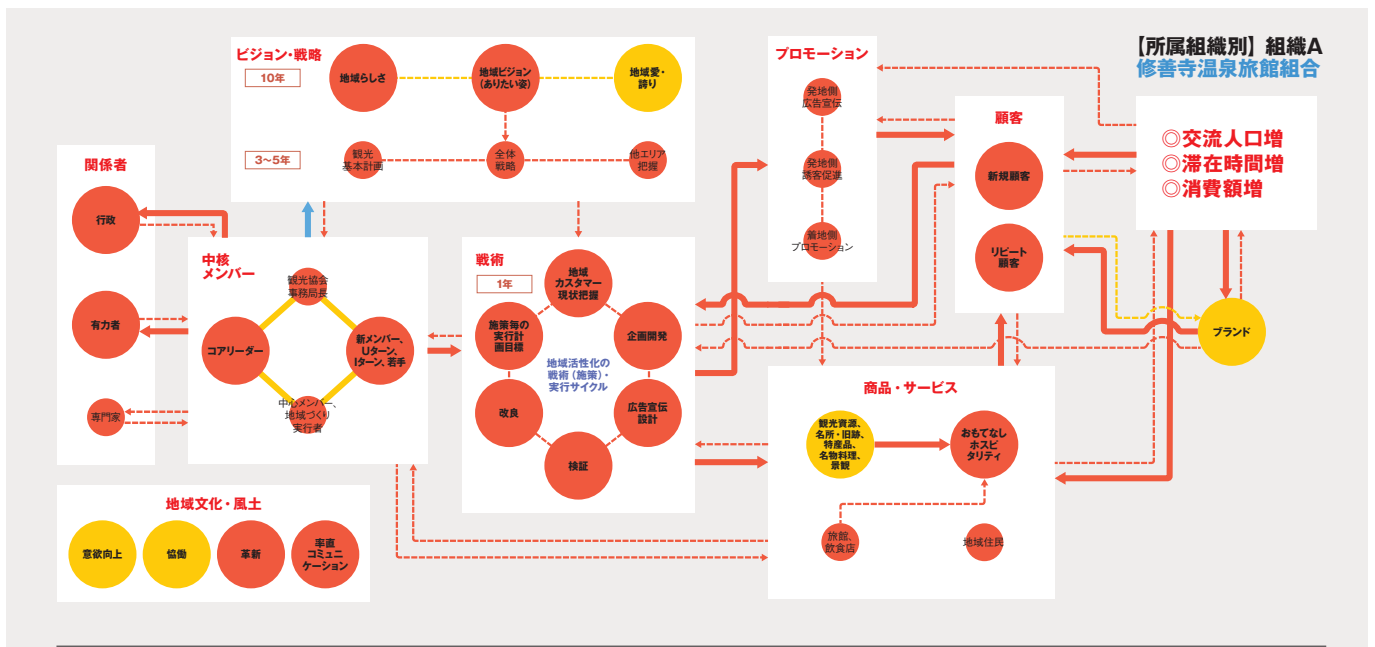
診断の結果、地域を構成する重要な要素「経営資源」の状態を右のように表現

ストック	ある時点での経営資源の量の豊かさ・良好度	重要度	
		高い	低い
充足度	良好 豊かである	●	●
	普通 質・量面でやや物足りない	●	●
	問題 早急な課題解決・改善が必要	●	●

フロー	経営資源から経営資源への流れの豊かさ・良好度	重要度	
		高い	低い
充足度	良好 豊かである	→	→
	普通 質・量面でやや物足りない	→	→
	問題 早急な課題解決・改善が必要	→	→





### まとめ 修善寺温泉の診断結果

**現状に対する認識**

□強み

- 「地域愛・誇り」「地域らしさ」を重要視し、独自の観光資源がある
- 地域愛と誇りを持って取り組む中核メンバーがいる
- 「新規顧客・リピート顧客」「ブランド」は比較的良好

□弱み

- 「地域ビジョン・ありたい姿」「おもてなし」「顧客の声収集」が不十分と認識
- 地域活性化に必要な経営資源同士のつながりが弱く地域ぐるみ・組織ぐるみの動きが十分ではない

**現状をもとに推測する、成長のためのポイント**

- ① 地域ビジョン・全体戦略を内外に発信し、それに合わせた戦術を回す仕組み作りと適切な運用が必要では？  
ビジョンや戦略が不明確で、戦術実行サイクルもうまく機能していないため、新たな施策の企画と推進が進みづらい。独自の観光資源を共有し、地域愛・誇りを背景とした地域ぐるみの取組みが必要
- ② 顧客や現場の声を中核メンバーに届け、それが施策に反映されるルートや仕組みの再構築が必要では？  
顧客の声が、施策や現場でのおもてなしに反映されていないという認識が強い。新たな施策の企画が顧客ニーズに合ったものになるよう、顧客や現場と中核メンバーをつなぐ仕組みが重要となっている

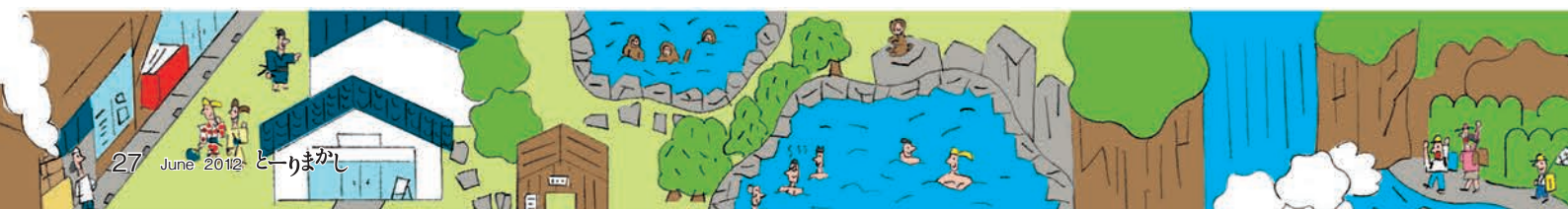
**組織A・Bの共通認識**

■「顧客」「ブランド」「おもてなし」「地域ビジョン」「中核メンバー」「行政」など、重要な経営資源の認識は一致している。しかし組織Aは、経営資源同士のつながり（組織・機能間の連携）が不十分であることに危機意識を感じている

■新しい施策を次々生み出すサイクル（戦術実行サイクル）は、組織A・Bともに重要と認識している。その中で組織Aは、新しい施策を生み出す個々の機能の強化を重視し、組織Bは施策の検証を中心とした相互のつながりを重視している

**組織A・Bの認識の違い**

■組織Aは、地域活性化に必要な経営資源全体を「ほぼすべて不十分」と見ている。特に「地域ビジョン」「顧客」「中核メンバー」「商品・サービス」への認識は厳しく、強い危機感を感じている。一方で、組織Bは、機能している経営資源がいくつかあると認識している





市長  
インタビュー

行政、観光協会、旅館組合、NPO...それぞれの視点で考える  
**診断結果から考える、地域のいまとこれから**  
修善寺温泉の場合

修善寺エリアの地域力診断結果を、伊豆市・菊地豊市長をはじめ、地域で中心的に関わる方々に対して診断結果について、この結果をどう活かすか？インタビューした



伊豆市長 菊地 豊氏

さくち・ゆたか ●昭和33年生まれ。防衛大学卒業後、陸上自衛隊に入隊。在ドイツ日本国大使館防衛駐在官、内閣官房内閣衛星情報センター主任分析官等を歴任。平成20年、伊豆市長に就任。現在2期目

今回の修善寺エリアの地域力診断には、伊豆市の行政の方々、旅館組合加盟宿などの宿泊施設経営者、観光協会、NPOなど様々な立場で観光事業を中心となって動かすメンバー約60名にアンケートを実施し、診断を行った。その地域全体を統括する首長である伊豆市・菊地豊市長に

どう感じたか、そして、この結果をどう活かそうか、厳しい評価も出てきた診断結果ではあったが、市長としてのご意見をうかがった。  
**『顧客オリエンテッド』をもっと強化する必要性を感じました**  
——この修善寺エリアの地域力診断

結果をどのように感じましたか？市長…今まで、問題意識を感じていたところが、第三者からの客観的な視点で明らかになり、とてもクリアになりました。行政が考えるビジョンや戦略を、このあと観光事業の当事者となる方々に対して、どう共有し、推進していくか、考えたいと思います。

——診断結果の中で、特に問題意識を強く感じた部分はどこでしたか？  
大きな現状認識とのズレはなかったのですが、一番、問題に感じたのは、マーケティング視点・顧客視点が弱いという部分。「顧客オリエンテッド」（顧客志向、顧客重視）が弱いのでは？という危機感を感じました。



地域の観光事業者とともにPDCAを回しながら伊豆市の活性に取り組みたいです（市長）

また、修善寺エリアのコンセプトである「ノスタルジックロマン・伊豆修善寺温泉」を効果的に使っているか、改めて検証する必要があるとも思いました。修善寺には、温泉、宿お寺、竹林や街並み、そして2月には梅林、4月には桜などたくさん恵まれた資源がある。それらを、「ノスタルジックロマン・伊豆修善寺温泉」というテーマに沿って、ストーリー性を持たせ、実際の観光に活かせるように取り組んでいます。ただ正直活用しきれないかもしれないなど感じました。  
——組織間で現状認識に差があることにはどう感じましたか？  
実際に観光に関わる当事者にとつ

## 担当研究員より



じゃらんリサーチセンター  
研究員

三田 愛

人事等を経て現職。人材育成・組織開発が専門。米国CTI認定コーチ

### 本来持つ地域力、 その可能性を 最大限に発揮するために

「地域も、地域で活躍する人も可能性に溢れた素晴らしい存在」だと、私は信じている。ただ、本来持っているはずの強みや価値、その活かし方を理解できていない場合が多いのではないだろうか。

今回の研究で活用した「知的資本経営」手法をはじめ、企業対象には様々な経営戦略理論や人材育成・組織開発理論が存在するが、地域対象にはまだまだ確立されていない。世界中に存在する企業用の理論・ノウハウを応用しながら、地域用に手法を開発することで、地域活性を推進できると感じている。

今回紹介した【地域活性化フレーム】は「観光地活性化の全体像」を知るための「地図」として、【地域力診断】は「自地域は何をすべきか（何が強み・課題で、何が重要か）」を知るための「コンパス」として活用いただけるもの。漠然としていた課題が「見える化」されるのが、この診断の最大の特徴だ。そしてその結果を受けて、重要なのは共通認識醸成だろう。地域の力・可能性を最大限発揮するには、地域の方々の課題認識・目的意識等のベクトルが揃う必要がある。診断結果を材料に本音の対話し、地域が最大限輝く未来へと繋げていっていただきたい。

て、各組織ごとに見解が異なるということは当然のことですね。例えば、行政はビジョン作成など、沢山の汗を流して頑張っているから、きっと市民にもわかってもらえているはず、成果は出ているはず……と考えがちです。当事者は主観的に考え、自己評価してしまおうので。客観的に周りの相手にはどう伝わっているか？を知る、知らせる必要がありますね。

——なるほど。それでは、この結果をどう活かしていくお考えですか？

まず、伊豆半島が取り込む主力産業は観光です。そしてその中の伊豆市において、観光交流人口は年間で300万人規模。個々で頑張っている宿泊施設は、固定客やリピーターも多く、健闘しています。ただ、地域の主力産業である観光は、宿泊施設だけでなく、地域全体で取り組む

### 伊豆市にとって観光は主産業 地域全体で取り組みたい

べきものです。

まず、観光交流のテーマを、宿泊業の方々だけでなく、地域全体でどう定義するか？そして、普段から観光産業と関わっていない市民も含め、地域全員をどう巻き込むか？地域全体でおもてなしの雰囲気はどうつくるか？を考えていきたいです。

そして、観光交流によって地域経済を活発にするときに、「顧客オリエンテッド」はとても重要な視点となるはず。地域の観光を動かす民間事業者の皆さん自身も『おもてなし、ホスピタリティ』が重要だが弱い』と自覚しているということも同時にわかりました。あとはこのボールを、地域としてどう動かすか？ということだけです（笑）。

今回の診断結果を通して、地域の皆さんが感じていたことを、可視化してくれたことは、内部で話し合う材料となり得るなと思いました。

## 診断結果について

### 修善寺の地域づくりを担う様々な立場の方々にも 感想をうかがいました



伊豆市  
大石勝彦  
副市長

所属組織別の「地域活性化フレーム」の診断結果の違いから、行政はやっているつもりでいたが、地域には伝わりきっていなかったことを客観的に感じとらせてくれた



修善寺温泉旅館協同組合 理事長  
修善寺温泉柳生の庄 代表取締役  
長谷川卓さん

旅館関係者が修善寺の資産を認識し誇りに感じているが活かしきれていないことに気付いた。郷土愛をどう観光に活かすか？を考えていきたいと思った



特定非営利活動法人  
修善寺総合研究所 理事長  
武士東勢さん

修善寺がどうあるべきか？共通認識が大事だと改めて感じた。おもてなし力を強化してお客様と地域が心からありがとうと言い合える街を目指したい



伊豆市 総務部  
政策推進課  
相良恵夫さん

抽象的だった街の状況を可視化できた。地域のメンバーと中長期戦略など、これからもっとよくなることを話すきっかけにしたい。それを市内の他地域にも波及させたい



修善寺温泉場まちづくり小委員会  
委員長・一石庵 主人  
原京さん

ビジョンが浸透していなかったとは残念。商店街の1人として自分がすべきことと旅館等とも連携し街づくりを推進しながらオンリーワン温泉を目指したい



NPOサプライズ 代表理事  
飯倉清太さん

過去にイベントがあれば地域が潤っていたが数年前から思うように集客できなくなった。これからは例えばSNSでニッチな市場を開拓していくなど臨機応変に対応できる現場体制づくりに役立てたい