



とーりまかし

別冊

研究年鑑

2013



テーマ

4

地域が本来持つ力・可能性を
最大限に発揮するために

じゃらん流・地域活性化 フレームと地域力診断、 地域力開発セッション

地域全体の構成要素を洗い出し
将来への航路図を描く

「ビジョンは立てたが、事業が前に進まない」「地域内の各団体とうまく連携ができない」…
地域内の問題は山積しているが、これらを解決するには、
まずは地域の組織内・外の要素を整理し、強みと弱みを分析することから始まる。
本研究では地域が持つ力を最大化するためのフローを整理し
自ら価値創造し続ける地域への第一歩を踏み出す土台づくりとなるものである。

研究員

三田 愛

Ai Sanda



地域が本来持つ力・可能性を最大限に発揮するために じゃらん流・地域活性化フレームと 地域力診断、地域力開発セッション

研究員
三田 愛
Ai Sanda

1章 はじめに

「業界全体は右肩下がり。でも数少ないが元気な地域もある。元気な地域とそうでない地域の違いは何だろう？」

ある地域が元気な理由はストーリーとして語られていたり、カリスマイベントの存在など指摘されているものの、要素が「構造化」されておらず、「全体像」を示したものが存在していなかった。「元気な地域の構成要素がまるごと構造化」されれば、他の地域が取り組みをする際に有益ではないか。

そこで、地域が効果的に観光による地域活性化を推進するための要素を整理することから本研究が始まった。

2章 目的

1. 観光で元気な地域に必要な要素を網羅的に構造化し、全体像を明確にすること
2. 自地域の現状（強みや課題）を網羅的に可視化する手法を確立すること
3. 可視化後、地域内の組織横断で、強みと課題の共通認識をつくり、協調的な行動を促すための手法を開発すること

*1. 「知的資本経営 Intellectual Capital Management」とは企業経営論に用いられる考え方。1991年Leif Edvinsson氏によりスウェーデンスカンディア社に導入されたのが始まり。

3章 方法

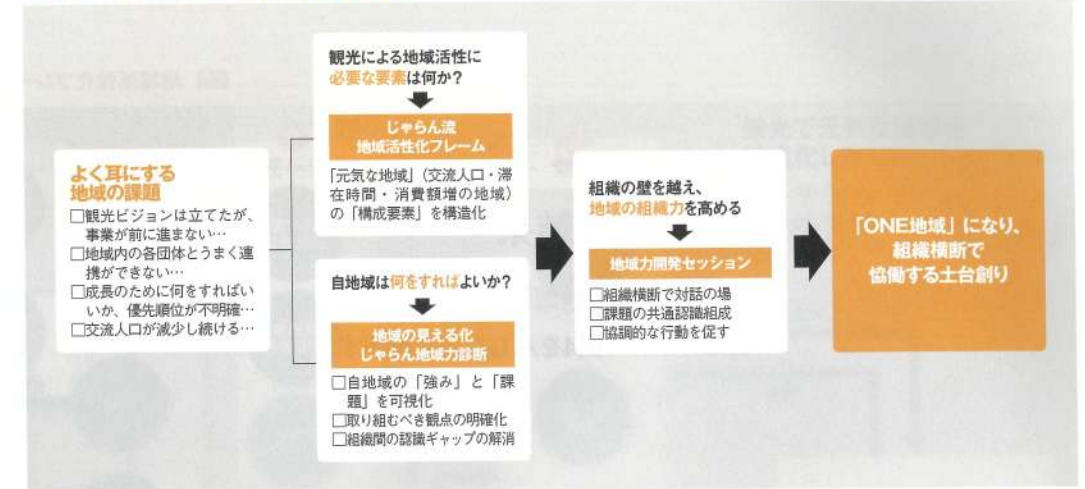
1. 元気な地域（交流人口、滞在時間、消費金額が増えている地域）の「構成要素をまるごと構造化」した「じゃらん流・地域活性化フレーム」
2. 地域活性化フレームにおいて、自地域の「強みと課題を可視化」する「じゃらん地域力診断」
3. 地域内の組織の壁を越えて、地域の重要課題や突破口を対話し、協働の土台を創る「地域力開発セッション」（図1）

本研究は「知的資本経営」*1の考え方をベースとしている。企業の価値は、資金や土地、設備などの「目に見える価値・経営資源（財務資本）」だけではなく、人材、ノウハウ、ブランド、組織文化、顧客との関係等「目に見えない価値・経営資源（知的資本）」の2つから構成される（図2）。「知的資本」を把握、開発、活用、管理し、持続的な事業業績の向上を図る経営手法を「知的資本経営」と呼ぶ。

地域が成長発展するためには、財務資本（施設、史跡等）だけでなく、知的資本（人、地域文化、おもてなし、地域愛・誇り、地域ブランド等）が重要であり、またこれらこそが成長発展の「源」であり、見えざる資源を「見える化」し、管理することが重要と考えた。

国内旅行市場が縮小しつつある中でも、成功事例と呼ばれる地域も存在する。そのような地域では、具体的に何がうまくいっているのか。客観的かつ全体を俯瞰し、地域の構成要素を整理比較することで各地域の強み・弱みを掴み、具体的な打ち手を探り、地域力を底上げしていくのが本研究の目指すところである。

図1 地域の課題と研究背景、目指すもの



1. じゃらん流・地域活性化フレーム

- 1) 地域における知的資本要素の洗い出し*2
- 2) モデル地域（交流人口、滞在時間、消費額の増加が相対的に高い地域）を、1970年代～現在までの事実を調査・分析
- 3) 1) で洗い出した要素を2)で評価・整理
- 4) 3) をJRCの知見とリクルートマネジメントソリューションズ*3の知見で仕上げた。

2. じゃらん地域力診断

地域の観光を担う中核メンバー（地域の経営者層）に対して、アンケートを行い、「じゃらん流・地域活性化フレーム」によって明らかになった、各要素に対する見解を定量化し、独自ロジックにより図式化。実証実験として、静岡県伊豆市の修善寺温泉の協力の元、「じゃらん地域力診断」により、現状の地域の状態、組織ごとの認識の差異を「見える化」した（図3）。

3. 地域力開発セッション

地域の現状が「見える化」された地域力診断結果を活用し、地域の多様なステークホルダーが地域内の組織横断で、強みと課

*2. 知的資本の観点
人的資本、商品・サービス資本、業務プロセス資本、ビジネスパートナー資本、マネジメント資本、顧客資本、組織文化資本、ブランド資本など
*3. リクルートマネジメントソリューションズ：1963年創業。アセスメント調査において年間1600社導入、受購検者11万人（2012年3月期、当社ホームページ調べ）の大手人材開発・組織開発企業

図2 知的資本経営

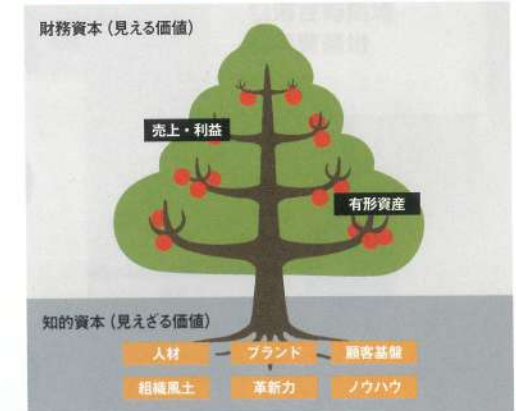


図3 地域力診断調査概要

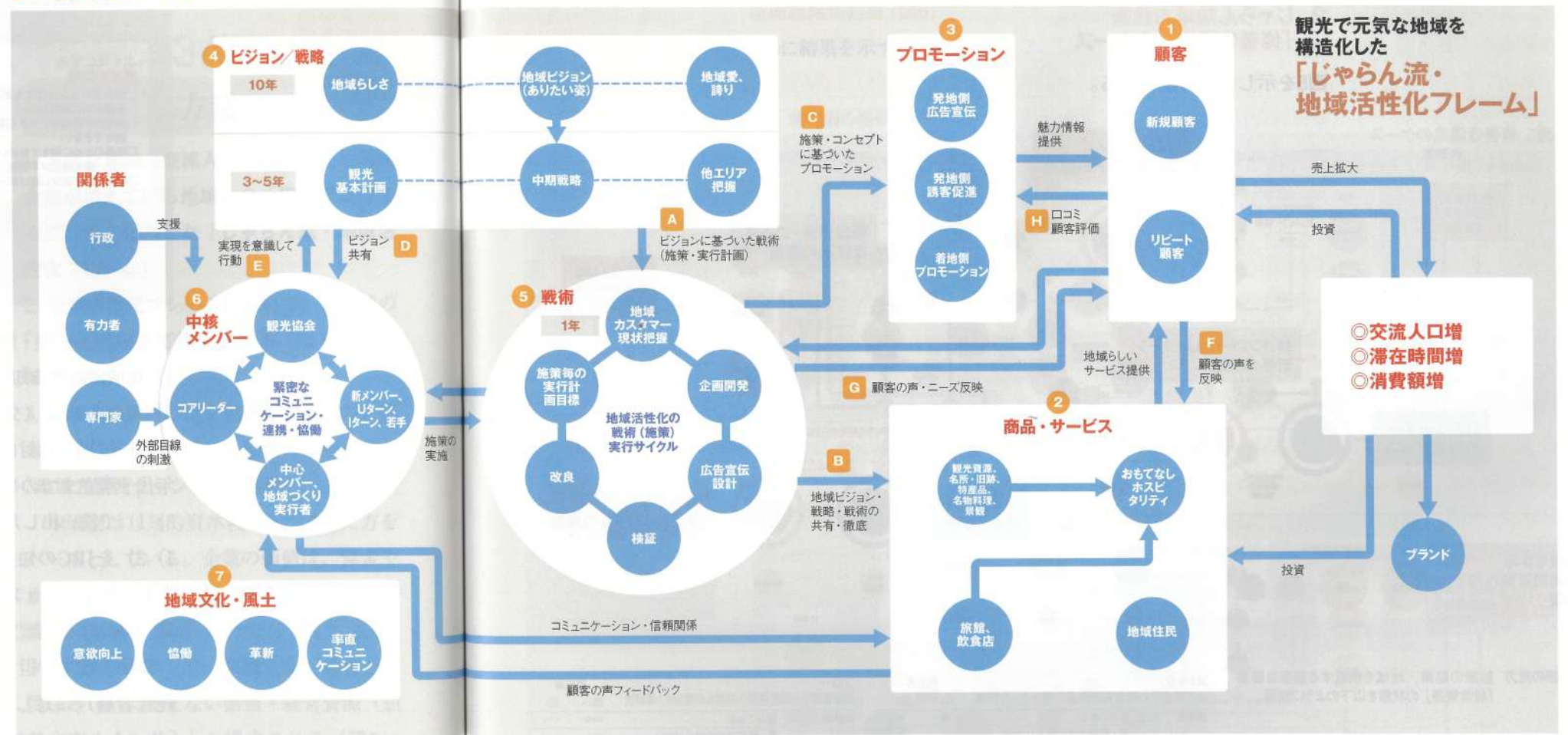
調査手法	
<input type="checkbox"/>	地域の中核メンバー約60名に対して、アンケート票を配布し記入を依頼
協力組織、関係者	
<input type="checkbox"/>	伊豆市（市長・副市長、地域づくり課・観光課）
<input type="checkbox"/>	旅館組合加盟・旅館経営者
<input type="checkbox"/>	伊豆市観光協会（中核メンバー）
<input type="checkbox"/>	ノスタルジックロマン修善寺委員
<input type="checkbox"/>	修善寺駅前商店街の関係者

題の共通認識をつくり、協調的な行動を促すための「地域力開発セッション」を設計し、2012年6月～9月に3回実施。

4章
結果

1. じゃらん流・地域活性化フレーム
 結果について図4を示しながら説明する。

図4 地域活性化フレーム



地域における知的資本の洗い出しをし、評価整理したところ、観光で元気な地域に必要な要素は、
 ○7つの「カテゴリ」
 ○33の「要素」
 ○カテゴリや要素間の「繋がり」
 によって構成されているということがわかった。

○7つの「カテゴリ」& 33の「要素」

①顧客
 交流人口・滞在時間・消費金額を増加させるためには、【顧客】が必要。顧客は「新規顧客」「リピート顧客」それぞれ数多く存在するかどうか。

②商品・サービス
 顧客に価値提供するために必要なのは【商品・サービス】。商品サービスは「観光資源（名所・旧跡、特産品、名物料理、景観等）」「おもてなし・ホスピタリティ」「旅館、飲食店」「地域住民」がそれぞれ素晴らしいかどうか。

③プロモーション
 顧客を地域につれてくるために必要なのは【プロモーション】。プロモーションは「発地側広告宣伝」「発地側誘客促進」「着地側プロモーション」この3つが効果的に使い分けられていることが重要である。

④ビジョン/戦略
 そして、地域が継続的に成長するために必要なもの、それは【ビジョン/戦略】。地域が10年スパンでどうありたいのかという「ビジョン（ありたい姿）」が明確かどうか、「地域らしさ」が明確か、「地域愛・誇り」に溢れているか。そして、3~5年先の「中長期戦略」が描けているかどうか。「観光基本計画」はビジョンや中長期戦略と一貫しているか、「他エリア把握」をしているか。

⑤戦術
 1年単位の【戦術】。「施策毎の実行計画目標」をたて、「地域やカスタマー現状把握」をし、「企画開発」「広告宣伝設計」し、「検証」し、「改良」する、PDCAサイクルが回っているかどうか。

⑥中核メンバー・関係者
 地域の成長・発展を牽引する【中核メンバー】が存在するか。地域を束ねる情熱と意欲を持った「コアリーダー」、コアリーダーと共に実行する「中心メンバー」、次世代人材や有能な「新メンバー、U・I・ターン、若手」が存在するか。「観光協会」など中間組織が期待した役割を果たしているか。中核メンバーを支援する【関係者】、頼りになる「行政」「有力者」、外部目線で意見や助言をくれる「専門家」が存在するか。

⑦地域文化・風土
 そして元気な地域には共通する【地域文化・風土】がある。地域住民が「意欲向上」の風土があるか。地域住民同士が「協働」しているか、新しいものにトライしようとする「革新」の文化があるか、皆が「率直にコミュニケーション」できているか。○カテゴリや要素間の「繋がり」

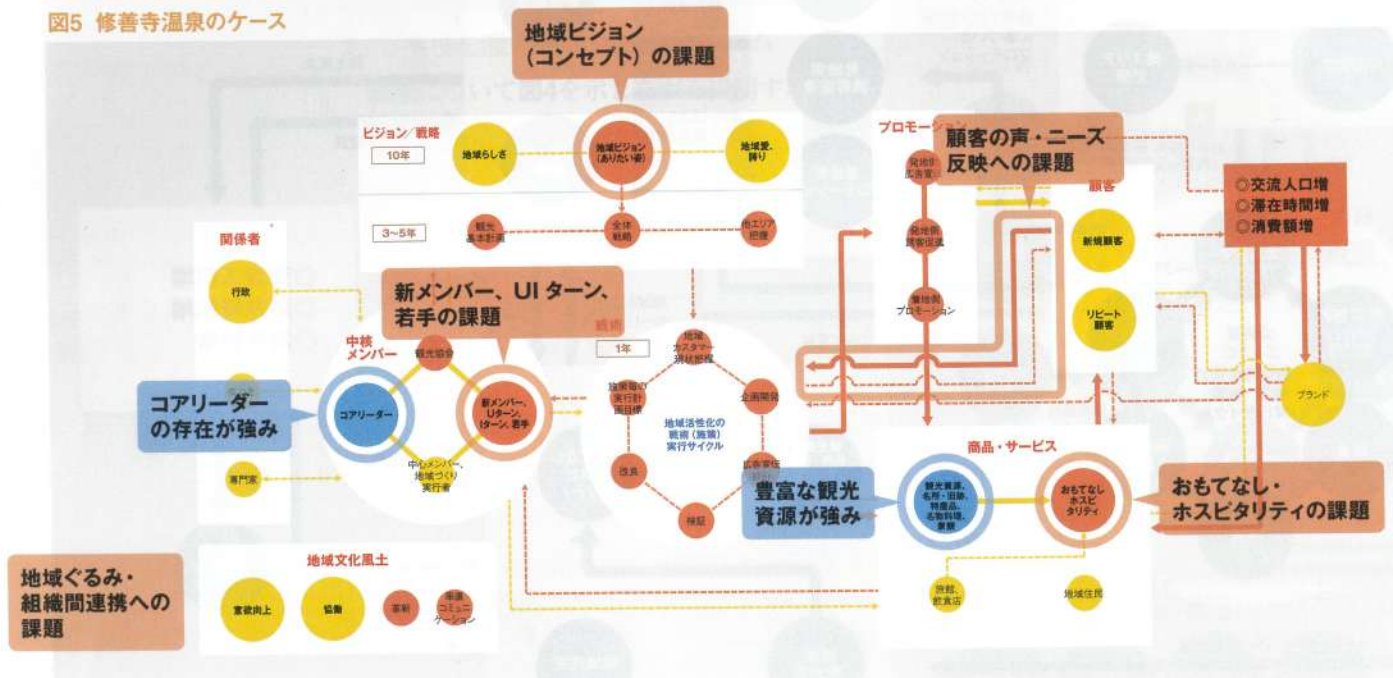
そして、大事なものはこれらの「要素」やカテゴリだけではなく、この要素やカテゴリ間の「繋がり」も同様に大事である。例えば、ビジョン・戦略があっても、**④「ビジョンに基づいた**

戦術（施策・実行計画）」になっていないと意味がない。また、ビジョン・戦略、戦術があっても、商品・サービス接点を担う現場で**⑤「地域ビジョン・戦略・戦術が共有され、体现」**されていないと顧客には伝わらない。同時に、プロモーションの量ではなく**③「戦術（施策・コンセプト）に基づいたプロモーション」**になっていることが重要である。また、**④「ビジョン・戦略が中核メンバーに共有」**され、**⑤「実現を意識して行動」**しているか。そして、重要なのが顧客から商品サービス、戦術、プロモーションに向かう逆の流れである。これは**②「顧客の声・ニーズを活かした商品サービス」**になっているか**⑥「顧客のニーズ・情報収集、分析して、戦術に活かして」**いるか**⑦「口コミや顧客評価を活かしたプロモーション」**になっているか。この流れに課題がある地域は多い。顧客接点を担う旅館、飲食店等が、中核メンバーに**⑦「顧客の声をフィードバック」**しているか。また、両者が何でも話せる**⑥「コミュニケーション・信頼関係」**があるかどうか。全ては紹介できないが、このように要素・カテゴリ間の繋がりも非常に重要である。

2. じゃらん地域力診断
 「修善寺温泉」のケース

図5を示しながら説明する。

図5 修善寺温泉のケース



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」の状態を以下のように表現。

重要度	状態	ストック		フロー	
		充足度	良好度	充足度	良好度
重要	良好	●	●	→	→
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	●	●	→	→

強み

- 「コアリーダー」と、豊富な「観光資源」が重要であり強み
- 「地域愛・誇り」「地域らしさ」を重要視
- 「新規顧客・リピート顧客」「ブランド」は比較的良好

課題

- 「地域ビジョン（コンセプト）」「新メンバー、U・Iターン、若手」「おもてなし」が重要であり課題
- 「顧客の声・ニーズの戦略・施策への反映」が課題
- 地域ぐるみ、組織間連携への課題（全体的に資源同士の繋がりが弱い）

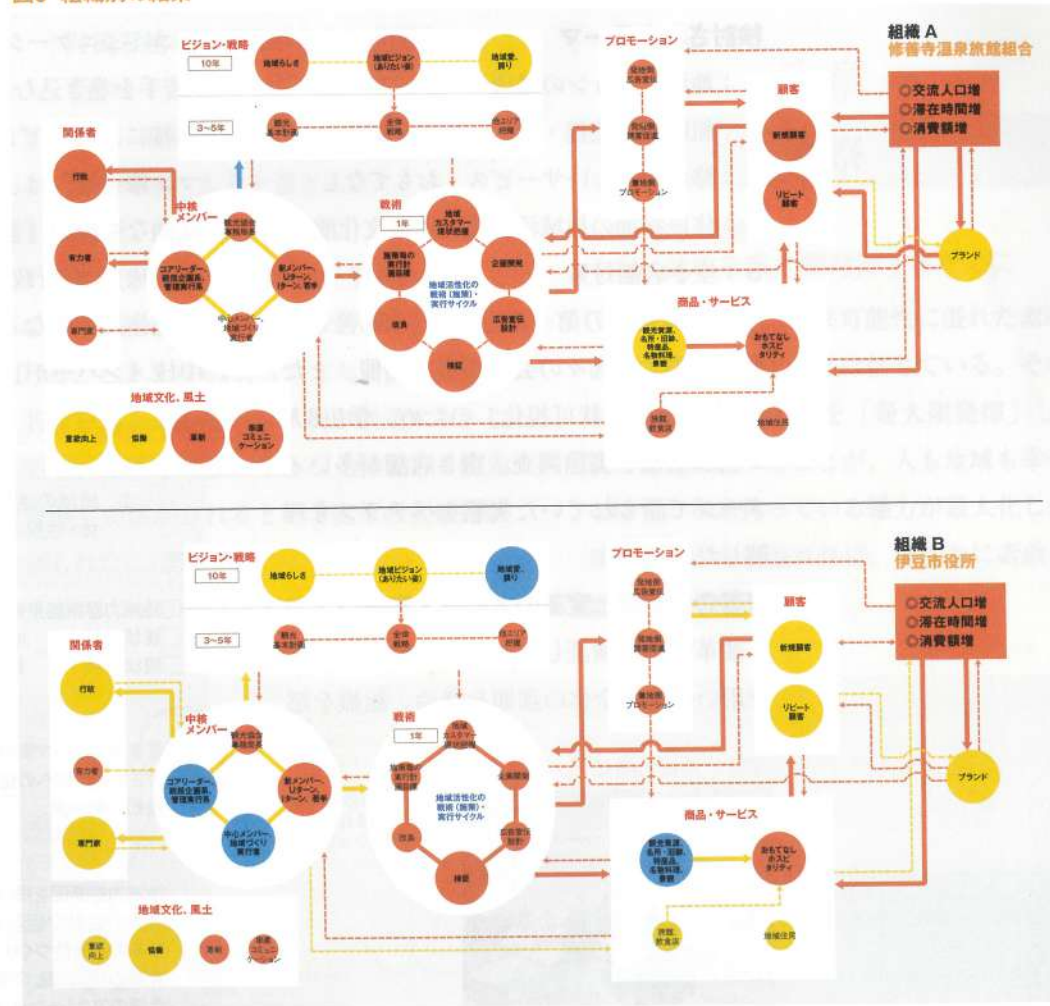
現状をもとに推測する、成長のためのポイント

- ① 地域ビジョン、全体戦略を内外に発信し、それに合わせた戦略を回す仕組みと適切な運用が必要では？
 ビジョンや戦略が不明確で、戦略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り組みが必要。
- 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。

所属組織別結果（図6）

図6に結果を示す。

図6 組織別の結果



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。
- 新しい施策を次々と生み出すサイクル（戦略実行サイクル）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」とみている。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あると認識している。

3. 地域力開発セッション
 「修善寺温泉」のケース

地域力診断結果を活用し、課題を議論、
 変革に向けたテーマが検討された。

検討されたテーマ

- 1: 地域ビジョンの浸透
- 2: 組織間の連携・コミュニケーション
- 3: 修善寺らしいサービス・おもてなし
- 4: 住民参加の地域活性化、地域文化醸成
- 5: 空き店舗対策

組織間連携の第一歩として、「修善寺温泉場を愛する人々の会」が自主開催。また「空き店舗の現状可視化」のため、学生8人が約50店舗を実態調査。空き店舗が多いイメージで語られていた実態をベテランも理解した(図7)。

修善寺の課題と変革の方向性・突破口

変革活動を検証しながら、地域力診断図を用い修善寺全体の課題を議論。組織を超

写真1 地域力開発セッションの様子



地域力診断の結果を用いて実施された地域力開発セッションの様子

写真2 1/100回目の「フラットな情報交換会」の様子



100回開催すると決めた情報交換会。既に7階の開催が終了

え全グループに共通する意見が多く見られた。「ビジョンの再考と共有の必要性」「メンバー・役員入替の必要性、若手メンバーの必要性」「新メンバーを含めたフラットでコミュニケーションできる場所の必要性」「若手を巻き込む環境創りが必要」等

特に、既存ビジョン「ノスタルジックロマン修善寺」は、参加者全員が「言葉」は既知なものの「認識(ビジョンに込められた意味)」が行政、中核メンバー、事業者、地域住民で異なることが大きな発見。また、中核メンバーが10年前から変化なく、ビジ

地域力開発セッション概要

対象者	地域の活性化を推進する行政・組合・団体・住民の中心メンバー
1日目 全体課題・テーマを考える	<input type="checkbox"/> 地域力診断結果報告、振り返り <input type="checkbox"/> 現状分析(1) 地域全体のありたい姿と現状 <input type="checkbox"/> 現状分析(2) 取組むべき「テーマ」の絞り込み
2日目 変革個別テーマの検討	<input type="checkbox"/> 変革個別テーマ別のめざす姿検討 <input type="checkbox"/> めざす姿実現への促進・阻害要因検討 <input type="checkbox"/> 最初の第一歩
3日目 全体の変革仮説と可能性議論	<input type="checkbox"/> 地域力診断図を用いた変革活動の検証 過去の活動や個別テーマ活動の振り返り <input type="checkbox"/> 変革の方向性づくり 変革の突破口と変革仮説の議論 <input type="checkbox"/> 今後のアクションを決める

図7 学生による空き店舗調査



ョンが若手など地域に浸透していないことが浮かび上がった。

- 最終的に、修善寺の未来に向けて
1. ビジョン・コンセプトの再考・共有
 ・時流を越え、若者の自由な発想を活かし、新たなものへ創り変える
 2. 若手・新参者が関われる環境づくり
 ・共有の場へ若者を巻き込む
 3. “革新”温故知新
 ・古いものを磨き、革新を生み出す

この3つの融合が次世代のビジョンを方向づける、とまとめられ、「コンセプトを共有し、若者を巻き込みながら革新を創造する」ことで、修善寺の強みである「歴史ある観光資源」が活かされるという変革の突破口が創られた。(図8参照)

この3つの融合を実現するために「フラ

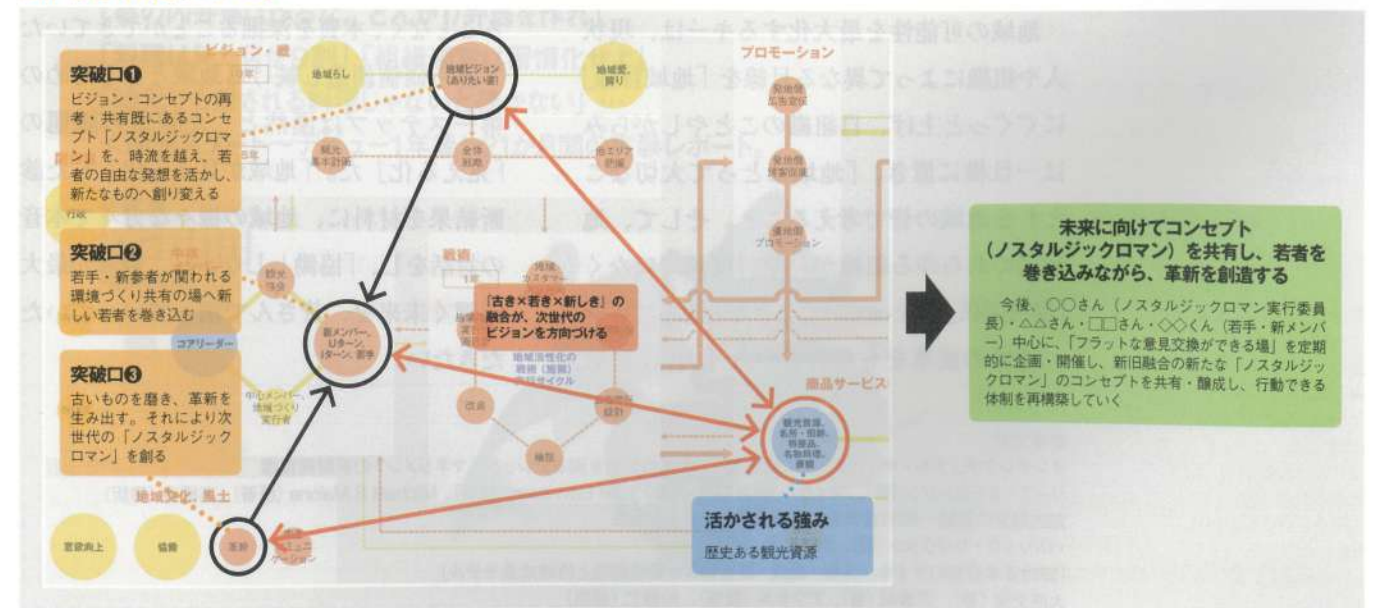
ットな意見交換の場」の定期開催決定(毎月第1火曜夜)。市長・副市長、ベテランから、20代の若手まで参加できるフラットな場で、100回続けることが決まっている。

5章
 考察

本来持つ地域力、
 その可能性を最大限発揮するために

「人も、地域も、本来可能性に溢れた素晴らしい存在」だと、私は信じている。その、本来持つ可能性や力を「最大限発揮」し、魅力を最大化することが、人も地域も幸せなはず。本来持っている魅力が最大化した地域が日本中に溢れば、どんなに素敵な国になるだろうか。

図8 修善寺の変革ストーリー



未来に向けてコンセプト(ノスタルジックロマン)を共有し、若者を巻き込みながら、革新を創造する
 今後、○○さん(ノスタルジックロマン実行委員長)・△△さん・□□さん・◇◇くん(若手・新メンバー)を中心に、「フラットな意見交換ができる場」を定期的に企画・開催し、新旧融合の新たな「ノスタルジックロマン」のコンセプトを共有・醸成し、行動できる体制を再構築していく

ただ、その「地域の可能性」や地域にいる「人の可能性」が最大限発揮されていないケースが多いと感じている。“地域のため”の組織は地域に数多く存在するが、利害関係が一致しなく、「敵対関係」になっていることも多い。地域を悪くしたいと思っている人はいない。しかし、お互い自分たち、自組織の立場を主張しているうちに、結果的に地域の活性化推進と逆の流れになっていることが各々ある。ある組織がよかれと思って行っていることが、他の組織には趣旨が伝わっておらず、せっかくの活動が中途半端になっていることもある。

それぞれパワーを使っているのに、それが相乗効果でなく、打ち消しあう…そんなもったいないことってあるだろうか。

地域内の組織関係を 活かしあう「協働関係」に

地域の可能性を最大化するキーは、現状人や組織によって異なる目線を「地域目線」にぐぐっと上げ、自組織のことやしがらみは一旦横に置き、「地域にとって大切なこと」を地域の皆で考えること。そして、地域内のあらゆる組織が、敵対関係ではなく「協働関係」となっていくことだと思っている。

地域の変革をもたらすのは「人」。地域

の資源を活かすも殺すも「人」。地域内にいるあらゆる人という資源をいかに最大限に活用し、「価値創造し続ける地域」であるか、他人事ではなく「自分ゴト」として物事を捉え、自分たちで地域の未来を創れるかが非常に重要だ。

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」として活用いただきたい。そして、【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」として活用いただきたい。

そもそも何をすべきか、何が課題か、このフレームを使って、議論するのもいいだろう。実際、実証研究させていただいた修善寺のセッションでは、地域力診断というフレームがあることで、様々な背景の方々であっても、議論が枠から出ず、散漫になることなく、本質を深掘ることができていた。

自ら価値創造し続ける地域となるための、第一ステップは漠然とした地域の課題の「見える化」だ。「地域が見える化」した診断結果を材料に、地域の様々な方々で本音の対話をし、「協働」しながら、地域が最大限輝く未来を、皆さんで創っていただきたい。

参考文献

- インテレクチュアル・キャピタル（知的資本）—企業の知力を測るナレッジ・マネジメントの新財務指標
リーフ・エドビンソン（著）、マイケル・S.マローン（著）、Leif Edvinsson（原著）、Michael S. Malone（原著）、高橋透（翻訳）
知的経営の真髄—知的資本を市場価値に転換させる手法
パトリック・サリヴァン（著）、水谷孝三（翻訳）
「知的資本経営のすすめ—人材・組織・顧客による価値創造と持続成長モデル」
大庭史裕（著）、河瀬誠（著）、アクセル（監修）、船橋仁（編集）