

第1章 ビジョンの策定方策

1-1 ビジョン策定の目的の確認

企業・労働組合・健康保険組合等の参画を促進する観点では、地域の自主的・主体的な発展に資する事業として構築することが必要となる。その為には、地域が目指すべき方向を示す「目標」、目標を具現化するための「戦略」、そして戦略の具体アクションとなる「戦術」が必要である。

目標とする到達点、すなわち地域の目標像が明らかでないと、そこに至る道筋（戦略・戦術）を描くことが困難であるばかりでなく、常に外部の企業・労働組合・健康保険組合等の動向に振り回される事態も想定される。また、地域の多様な関係者や地域住民の意識を共有化し、効果的な連携・協働を通じた継続的な実践を進めるためにも、地域としての目標像を、できるだけ明確にする必要がある。なお、ここで策定方策を示すビジョンは、以下の目的を達成し得るものとする。

ビジョン策定の目的

地域住民、事業者、行政等の多様な主体が策定にあたって、多くのプロセスで対等な立場で参画することで十分な合意形成が図られているとともに、事業推進にあたっての共通のコンセンサスと、多様な主体の参画が図られているビジョン

企業・労働組合・健康保険組合等のニーズに適合すると同時に、地域の社会面・経済面・環境面での持続的な発展が期待でき、双方にとっての好循環を生みだし得るビジョン

地域内外の各種状況の変化に対応させるべく、適宜順応的に調整を行うことを前提とした、中核となる目標と、弾力的な調整が可能な段階的な戦略・戦術を併せ持ったビジョン

1-2 ビジョンの構成の確認

1-2-1 ビジョンの構成

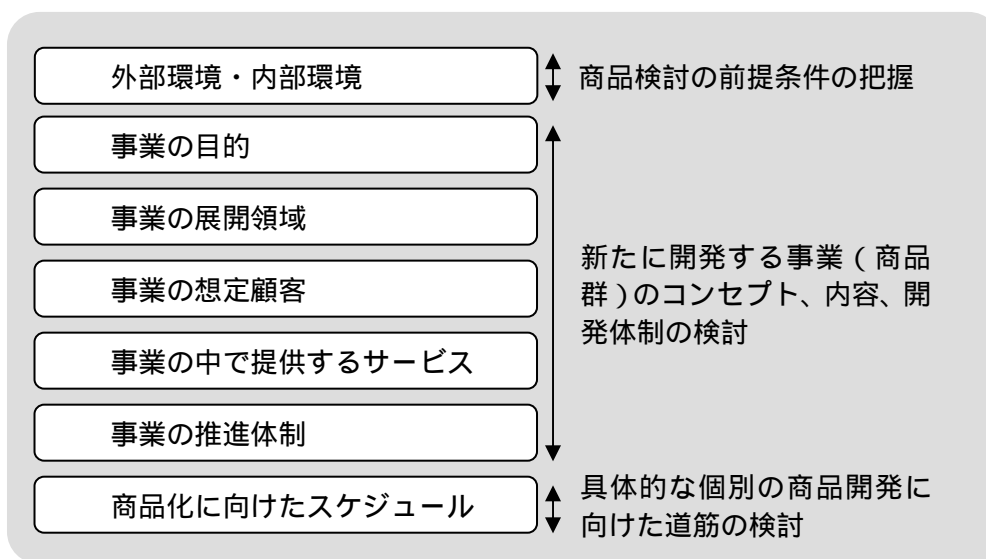
ビジョンの構成は、地域毎にそれまで取り組まれてきた政策や事業の内容によって、必要と考えられる要素は異なってくるといえる。

本調査においては、組み込んでおくことが望ましいと想定される一般的な要素を図表 1-1 に整理した。また、ビジョンの策定プロセスとしても、一般的に検討を進めていくことが望ましいと想定される順序を記した。なお、構成の ~ は、商品開発の観点からは、次の三つの工程に大別される。 は商品検討の前提条件の把握の段階、 ~ は開発する商品群のコンセプト、内容、開発体制の検討の段階、 は具体的な商品開発の道筋の検討の段階である。

また、これらのビジョンの検討に際しては、常に検討した要素をフィードバックして調整を進めながら、最終的なビジョンを確立するものとする。

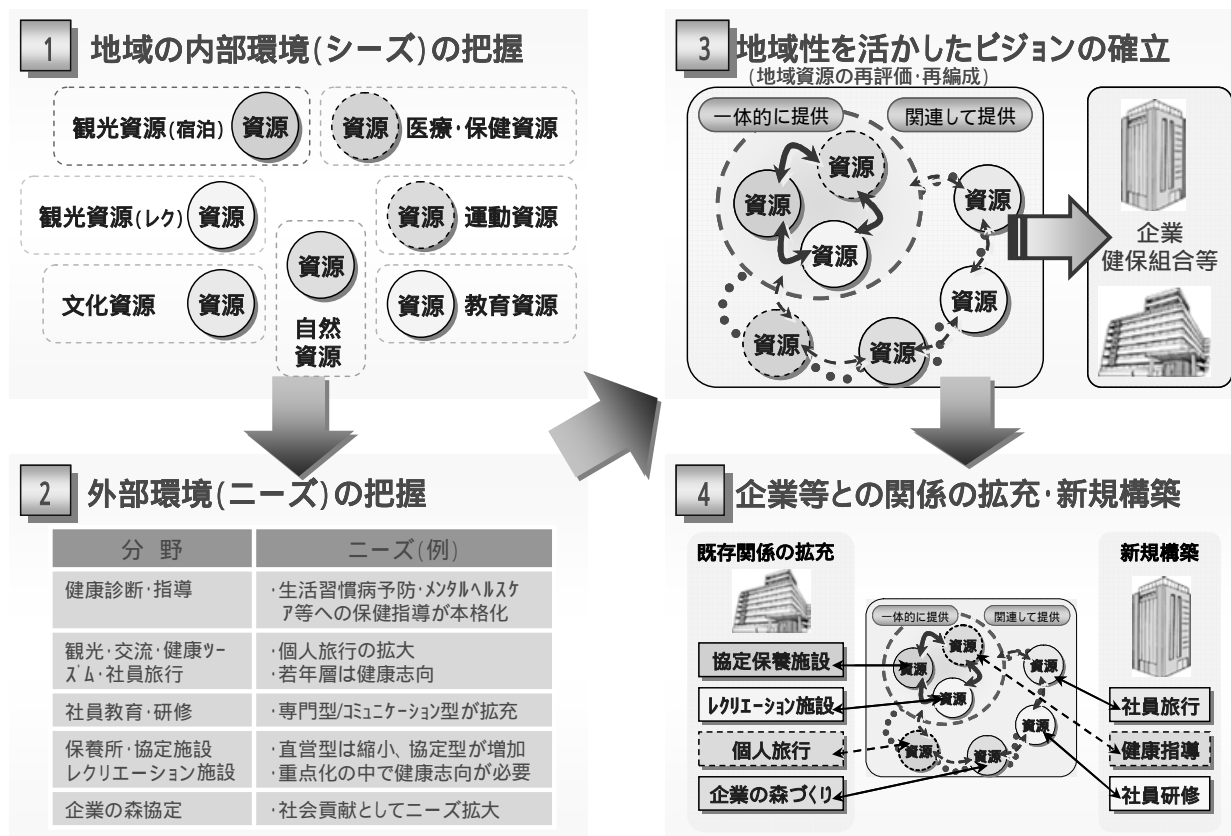
ビジョン策定のプロセスの考え方の全体イメージは、図表 1-1 の通りである。

図表 1-1 ビジョンの基本的な構成要素



また、ビジョン策定のプロセスの考え方に関する大まかイメージとしては、以下の通りとなる。

図表 1-2 ビジョン策定プロセスの考え方



1 - 2 - 2 ビジョンの策定手順

ビジョンの策定手順としては、図表 1-1 で示した構成要素の順序で検討を進めていくことが望ましい。但し、既に検討した要素についても、検討が進む中で、再度見直す必要が生じることが考えられるので、何度もフィードバックしながら、ビジョンの検討を進めることとする。

具体的にビジョンを検討する際には、地域の多様な関係主体が参画したワークショップを行うものとするが、以下に参考までに、ケーススタディとしてワークショップによるビジョン策定を行った信濃町及び上松町での策定手順を例示する。

図表 1-3 ビジョンの策定手順



1 - 3 外部環境・内部環境の把握

1 - 3 - 1 外部環境の把握

本節からは、前節で示した策定手順に沿って、ビジョンの策定方を解説する。

ビジョンを具現化していく際には、事業化、つまり関係主体が諸実践を行う際の経済的・社会的持続性を担保することが不可欠であり、これらを担保するためには、いかに的確に「世の中の動きを捉えるか」、「ターゲットのニーズを掴むか」にかかっていると看しても過言ではない。

そこで、本調査では、企業・健康保険組合等と森林地域等との関係構築に係る領域を、図表 1-4 の通り5領域を掲げ、これらにおける「企業・健康保険組合等を取り巻く状況」「企業・健康保険組合等の動向・ニーズ」「従業員・組合員のニーズ」を整理した。

なお、それぞれの情報については、「統計情報やマーケティング調査、あるいは書籍、調査報告書等に掲載されたデータから把握される情報」(数量化が可能な情報)と、「事業を実施する現場で、

経験的に把握される情報」(数値化が困難な情報)の両方を整理することで、より地域が置かれた状況を的確に把握し、実際の外部環境を把握することができるといえる。

なお、データから把握される情報については、「第3章 外部環境」を参照されたい。

図表 1-4 企業等に関連する森林を活かした健康と癒しに係る事業の分野と把握すべき情報

「心と身体の健康づくり」分野

企業や健康保険組合等が従業員の生活習慣病予防及びメンタルヘルスケアを目的とした、プログラム、フィールド、ノウハウ、人材等を提供することを想定した場合の関連分野

把握すべき情報(例)

- ・企業の福利厚生制度や健康保険組合の保健事業の動向・ニーズ
- ・企業や健康保険組合等に社員の健康相談や保健指導等のサービスを提供している事業者の動向 等

「社員研修・教育活動」分野

企業・健康保険組合等が実施する社員研修(管理職研修、新入社員研修、ライフプラン研修等)の場として、研修会場、宿泊施設を提供する。また、研修中の食事、リフレッシュとしての森林セラピーメニュー、健康をテーマにしたセミナー等を提供することを想定した場合の関連分野

把握すべき情報(例)

- ・企業や健康保険組合等が実施する社員研修や社員教育の動向・ニーズ
- ・企業や健康保険組合等に社員研修の代行や会場提供等のサービスを提供している事業者の動向 等

「従業員の観光・交流活動」分野

企業・労働組合・健康保険組合等が主催する社員旅行や、福利厚生制度のメニューとしての旅行プランの訪問地として契約を結び、企業従業員にフィールド、宿泊施設、プログラムを提供することを想定した場合の関連分野

把握すべき情報(例)

- ・企業や健康保険組合等の社員旅行や社員の家族旅行等の動向・ニーズ
- ・企業や健康保険組合等の社員旅行や社員の家族旅行等の斡旋や情報提供のサービスを提供している事業者の動向 等

「保養施設等協定・活用」分野

現在廃止・縮小が進む直営保養施設等の協定型への転換時に、或いは選択と集中が進む中で従業員の健康づくりに資する機能を加味した保養施設とする観点で、宿泊施設等の利用協定、或いは、森林セラピーに係るプログラム協定を締結することを想定した場合の関連分野

把握すべき情報(例)

- ・企業や健康保険組合等の直営保養所や協定保養施設や企業の福利厚生としてのレクリエーション等の動向・ニーズ
- ・企業や健康保険組合等と協定を結び保養施設やプログラムを提供、斡旋している事業者の動向 等

「企業の社会貢献活動」分野

社会貢献・環境貢献・地域貢献として、また社員の福利厚生や教育として、地域住民や都市住民、従業員等の健康と癒しに向けた森づくりのフィールドを企業に提供し、森林ボランティアや作業療法のプログラム等として活動機会を提供することを想定した場合の関連分野

把握すべき情報(例)

- ・企業等の社会貢献・環境貢献・地域貢献の動向やニーズ
- ・企業等に、社会貢献のフィールド・ノウハウ・機会を提供している事業者や地方自治体等の動向 等

なお、以下のようなシートを用いるなどで、「統計情報やマーケティング調査、あるいは書籍、調査報告書等に掲載されたデータから把握される情報」(数量化が可能な情報)と、「事業を実施する現場で、経験的に把握される情報」(数値化が困難な情報)を整理し、外部環境等の動向を分野横断的に把握することが賢明といえる。

図表 1-5 検討用シート

	項目	データから把握される情報 (数量化が可能な情報)	現場で経験的に把握される情報 (数値化が困難な情報)
「心と身体の健康づくり」分野	企業・健保組合等を取り巻く状況		
	企業・健保組合等の動向・ニーズ		
	従業員・組合員のニーズ		
「社員研修・教育活動」分野	企業・健保組合等を取り巻く状況		
	企業・健保組合等の動向・ニーズ		
	従業員・組合員のニーズ		
「従業員の観光・交流活動」分野	企業・健保組合等を取り巻く状況		
	企業・健保組合等の動向・ニーズ		
	従業員・組合員のニーズ		
「保養施設等協定・活用」分野	企業・健保組合等を取り巻く状況		
	企業・健保組合等の動向・ニーズ		
	従業員・組合員のニーズ		
「企業の社会貢献活動」分野	企業・健保組合等を取り巻く状況		
	企業・健保組合等の動向・ニーズ		
	従業員・組合員のニーズ		

1-3-2 内部環境を洗い出す

外部環境を把握することと同時に、地域の内部あるいは周辺部に存在する資源の状況(内部環境)を把握することが重要である。

地域の多様な自然資源・文化資源・人的資源等は、既往の固定的な価値観のみで資源を評価するのではなく、それぞれの有する特性や価値を外部環境の把握を通して整理された観点から多角的に再検証し、視点を変えたり特徴を顕在化させたりすることで、新たな価値が付与されたり、価値が重層化するなどで増幅する場合も少なくない。

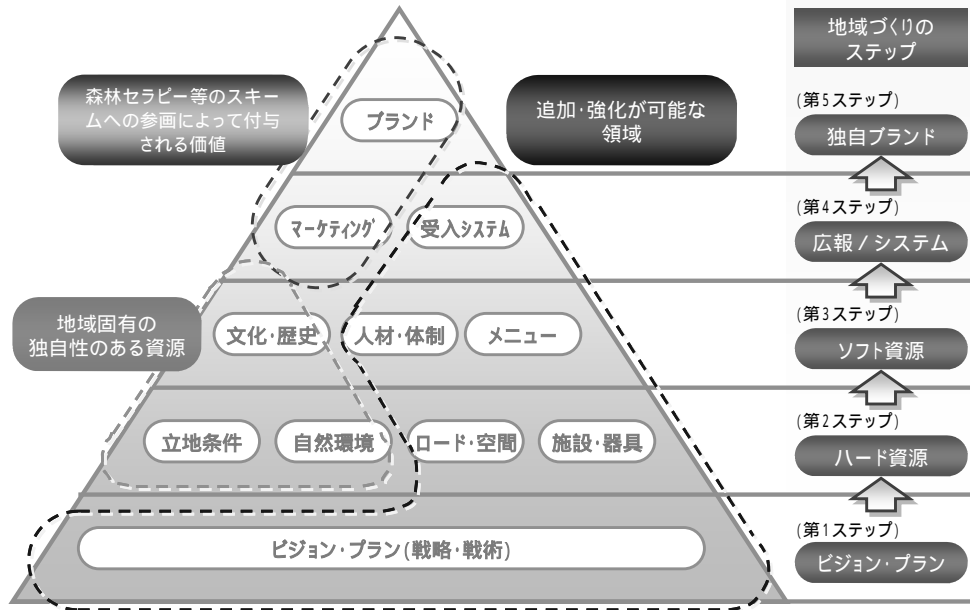
特に、地域の持続的発展を図るためには、新たに地域の弱みを補うために外部資源を投入するのではなく、可能な限り地域資源の再資源化を通じた振興方策を検討することが重要である。そこで、森林を活用した健康や環境に関わるビジョンを検討する際には、森林資源とともに、地域の多様な資源の可能性を再検証して、多様な側面から新たな地域に対する共通認識を得ることが重要である。

なお、森林を活かした健康や環境を核とした事業を進める際に把握・活用すべき内部環境の要素としては、図表 1-6 に示すものが考えられ、図表 1-7 のような構造となっていると整理できる。

図表 1-6 内部環境の各要素に含まれる資源（例）

分類		資源（例）	
ビジョン・プラン	ビジョン・プラン	地域づくり/森林づくり/健康づくり/人づくり/生きがいづくり のビジョン・プラン	
ード資源	立地条件	物理的距離	都市部/周辺地域からの距離、地域内での移動
		心理的距離	「身近」、「秘境」、「僻地」等
		交通手段	高速道路、鉄道、公共バス、タクシー 等
	自然環境	気候	降水、光、温度、湿度、風、雪 等
		地理	地質（土壌）、地勢 等
		原生的植生	原生林、自然草地、自生食物 等
		二次的植生	人工林、里山、農地、牧草地 等
		動植物	野生動植物、身近な動植物 等
		鉱物	化石、貴金属、鉱物各種 等
		エネルギー	太陽光、風力、水力、木竹炭、地熱 等
		水	河川、地下水、表流水、湧水、湖沼、海水 等
		景観・風景	風景、美的景観、空、空気 等
		ロード・空間	ロード
	休憩空間		カウンセリングスペース、休憩スペース、ベンチ 等
	施設・器具	医療・保健関連施設	病院、保健所、保健センター、労災病院 等
		健康・美容関連施設	健康増進施設、運動療法施設、温泉利用型健康増進施設、温泉、銭湯、体育館 等
		観光・交流関連施設	観光案内所、道の駅、ピジターセンター、自然学校、自然休養村、長距離自然歩道 等
		福祉施設	国民年金健康保養センター、大規模年金保養基地、厚生年金保養ホーム 等
		物販施設	商店街、個人商店、量販店 等
		娯楽施設	映画館、ゲーム、伝統的大衆娯楽 等
宿泊施設		病院、保健所、保健センター 等	
駐車場		駐車場	
案内板、サイン		案内板、サイン	
測定機器		体重体組成計、血圧計、脈拍計、尿糖計、心電計 等	
チェックシート等	摂取カロリー計算シート、健康自己診断チェックシート 等		
ソフト資源	文化・歴史	歴史	遺跡、町並み、文化財、歴史的建造物 等
		文化芸術	伝統文化、文化的景観、芸能、民話伝説、伝統的祭事、習俗、方言 等
		建築土木	家屋、街なみ、道路、トンネル、ダム、運が 等
		技能技術	伝統的技術、伝統的技術 等
		サービス・もてなし	もてなし、人情、エンターテインメント 等
		特産品	農林水産物、同加工品、郷土料理 等
	人材・体制	リーダー的人材	NPO リーダー、行政的リーダー 等
		専門的人材	(医療・保健関連)医師、産業医、温泉療法医、保健師、理学療法士、栄養士 等 (健康・美容関連)食品保健指導士、食生活アドバイザー、産業カウンセラー、臨床心理士 等 (観光・交流関連)森林インストラクター、グリーンセイバー検定、自然学校専門指導員 等
		地域的人材	地域出身者、高齢者 等
		行政	
メニュー	観光分野のメニュー、健康的観光分野のメニュー、予防（健康づくり）メニュー		
広報/システム	マーケティング	サービス・マーケティング、ソーシャル・マーケティング、リレーションマーケティング	
	受入システム	プログラムへの集客システム、地域への集客システム、新規就業、定住者受入システム	
独自ブランド	ブランド	商品ブランド、カテゴリーブランド、事業ブランド、コーポレートブランド、グループブランド、地域ブランド	

図表 1-7 多様な内部環境の構造



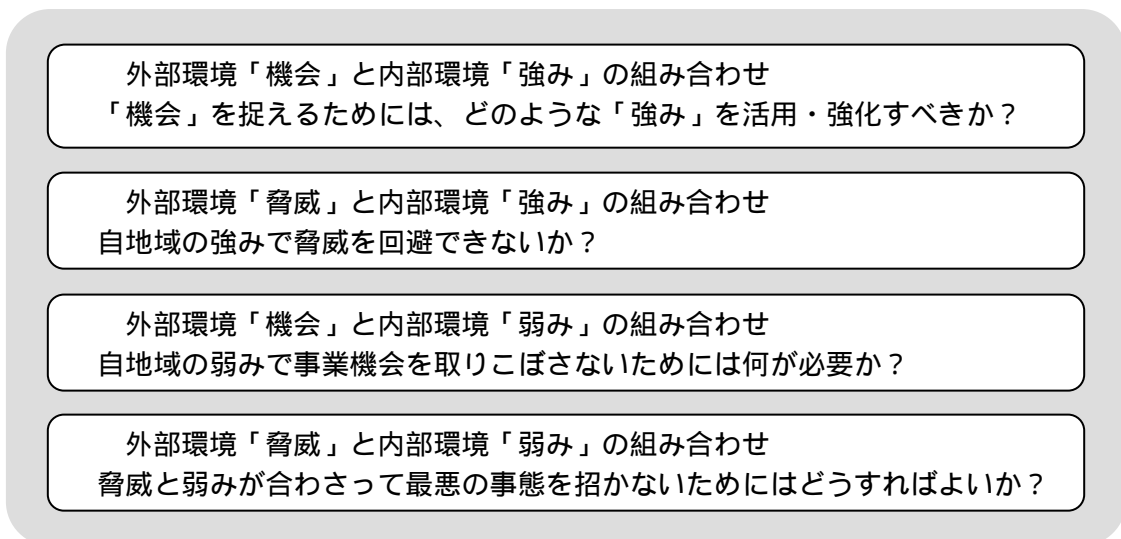
なお、これらの要素は基本的には、ビジョン・プラン、ハード資源、ソフト資源、広報/システム、独自ブランド、という5つのステップで順次整備を図ることが望ましいと考えられる。

1 - 3 - 3 内部環境の強みと弱みを分析する

以上で整理した外部環境と内部環境を踏まえて、地域の強みと弱みを分析するプロセスが重要となる。このプロセスは、通常SWOT分析と称されるが、図表 1-8、図表 1-9 を用いて、内部環境の「強み (Strength) - 弱み (Weakness)」と外部環境の「機会 (Opportunity) - 脅威 (Threat)」を整理し、組み合わせ毎に ~ の観点について分析を深めることが要請される。

なお、地域の持続的な発展の観点からは、の外部環境の「機会」と内部環境の「強み」の組み合わせるの領域に重点をおいて、その「機会」を如何に活かしやすい環境をつくるか、また「強み」を如何に拡充できる環境をつくるか、という観点で事業化に向けた検討を行うことが賢明である。

図表 1-7 SWOT 分析



外部環境「機会」と内部環境「強み」の組み合わせ
「機会」を捉えるためには、どのような「強み」を活用・強化すべきか？

外部環境「脅威」と内部環境「強み」の組み合わせ
自地域の強みで脅威を回避できないか？

外部環境「機会」と内部環境「弱み」の組み合わせ
自地域の弱みで事業機会を取りこぼさないためには何が必要か？

外部環境「脅威」と内部環境「弱み」の組み合わせ
脅威と弱みが合わさって最悪の事態を招かないためにはどうすればよいか？

図表 1-8 検討用シート

		外部環境	
		機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
内部環境	強み (Strength)	「機会」をとらえるためには、どのような「強み」を活用・強化すべきか？	自地域の強みで脅威を回避できないか？
	弱み (Weakness)	自地域の弱みで事業機会を取りこぼさないためには何が必要か？	脅威と弱みが合わさって最悪の事態を招かないためにはどうすればよいか？

参考) 兼田武剛「事業計画書のすべて」(日本能率協会マネジメントセンター)

1 - 4 事業の展開領域の検討

地域を取り巻く外部環境・内部環境の整理、及び内部環境の強みと弱みの分析を経ると、地域の「強み」を最大化し、また「弱み」を最小化する具体的な取組みとしての「事業」の内容を検討する段階となる。まず、森林を活用した健康や環境に関連するサービス(商品)を明確にするための作業として、事業の展開領域の検討を行うことが必要とされる。

なお、本調査では新たな社会的なニーズを踏まえて事業を検討する観点から、森林を活用した健康・癒しに関連するサービス提供を中核と捉えて検討を行うこととした。

また、検討用シートとしては、図表 1-10 に使用しているグラフなどを使用することが想定される。事業の展開領域は、横軸は「観光・交流」的な要素と「保健・健康」的な要素を両端に据えて、「観光・交流」市場から、「健康的観光・交流」、「一次予防」、「二次予防」、さらには「三次予防」の市場までをターゲットとして想定した。また、縦軸には、滞在期間を設定した。

検討の手順としては、図表 1-10 に示したが、まず、縦軸・横軸図に、地域で既に実施されている関連のある取組みを挙げ、次に、今後どのような事業を実施していきたいか、アイデアを出し合い、その上で、事業の領域について話し合うという手順が望ましいと考えられる。

地域で既に実施されている関連のある取組みについては、先述の 5 つの分野について、現状としては保健・健康的な要素が薄いものも含めて、網羅的に挙げていくことが賢明である。それらの既存の取組みに、保健・健康的な要素を加えていくことで、効果的な商品開発を図ることができると推察されるからである。

なお、5 つの分野の既存の取組みは、地域によって市場でのポジショニングは千差万別だが、「心と身体の健康づくり」分野は健康的観光・交流から 1 次予防の領域に、「社員研修・教育活動」分野及び「保養施設等協定・活用」分野は、観光・交流から健康的観光・交流の領域に、「従業員の観光・交流活動」分野及び「企業の社会貢献活動」分野は観光・交流の領域に位置付けられることが多いと言える。

r 図表 1-10 検討の手順

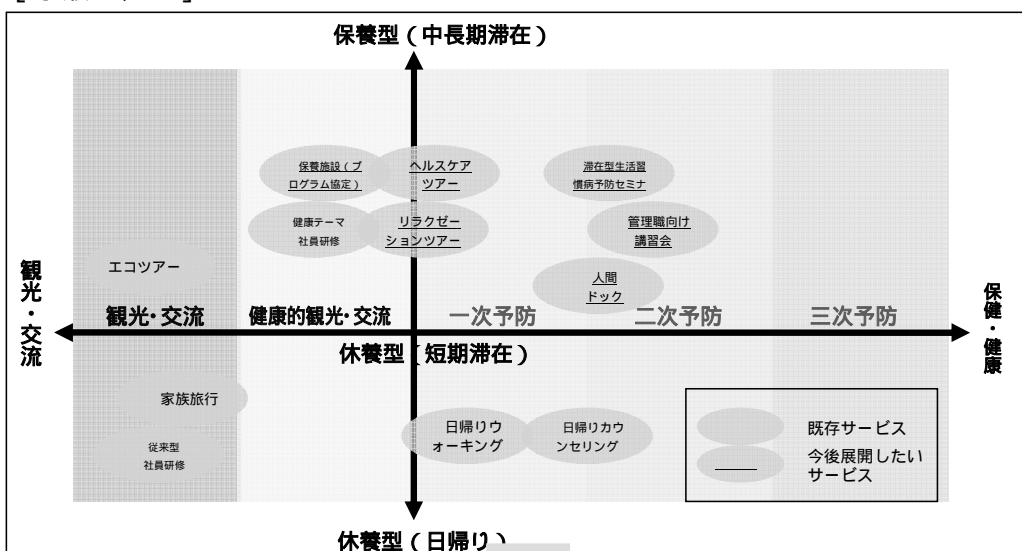
縦軸・横軸図に、地域で既に実施されている取組みを書き込む。

次に、今後どのようなサービスを展開していきたいか、アイデアを出し合う。

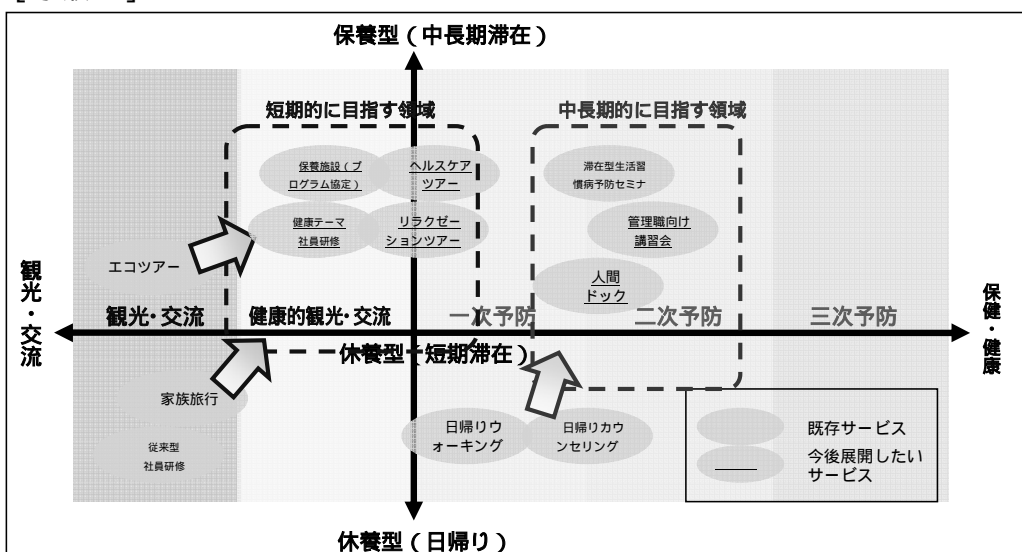
その上で、事業の領域について、以下の観点で話し合う。

- ・既に地域で実施されている取組みを発展させる形で、森林を活用した健康・癒しの事業を展開できないか。
- ・地域の内部資源を活用して、新たに森林を活用した健康・癒しの事業を立ち上げられないか。
- ・以上について、どのような段階で、事業を展開していくのが良いか。

[手順 1]



[手順 2]



1 - 5 事業の想定顧客の検討

目指すべき事業の領域を設定した場合、その事業領域に含まれる各サービスが、どのような顧客層を標的（ターゲット）とし得るのか、どのような顧客層をターゲットに展開するべきかを検討することが必要とされる。

分野ごとのターゲット層としては、下表に示したものが想定される。なお、ターゲット層は、サービスの直接の受け手としてのターゲット層（従業員、組合員、その家族等）と、窓口としてのターゲット層（健保、企業の関連部署、アウトソーシング機関等）の両方に留意する必要がある。

図表 1-11 事業分野毎の想定されるターゲット

事業分野	想定されるターゲット層 (サービスの直接の受け手)	窓口としてのターゲット層
「心と身体の健康づくり」分野	<ul style="list-style-type: none"> ・運動・食事等の改善といった生活習慣病予防が必要な従業員・組合員、および予備軍 ・メンタルヘルスケアが必要な従業員・組合員と、リフレッシュを求める予備軍の従業員・組合員およびその家族 	企業産業保健・安全衛生・福利厚生担当部署、健康保険組合、保健指導アウトソーシング機関、EAP、福利厚生代行会社等
「社員研修・教育活動」分野	<ul style="list-style-type: none"> ・各種人材育成等の研修の対象者 ・生活習慣病、あるいはメンタルヘルス不全の予備軍の従業員・組合員等 ・生活習慣病予防、あるいはメンタルヘルスケアの管理監督者 	企業総務・人事・産業保健・安全衛生・福利厚生担当部署、健康保険組合、福利厚生代行会社、社員教育代行会社等
「従業員の観光・交流活動」分野	<ul style="list-style-type: none"> ・リフレッシュ等として保養・休養を求める従業員・組合員およびその家族 ・生活習慣病、あるいはメンタルヘルス不全の予備軍の従業員・組合員 	企業福利厚生担当部署、健康保険組合、旅行会社等
「保養施設等協定・活用」分野	<ul style="list-style-type: none"> ・リフレッシュ等として保養・休養を求める従業員・組合員およびその家族 	企業福利厚生担当部署、健康保険組合、福利厚生代行会社、旅行代理店等
「企業の社会貢献活動」分野	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員・組合員およびその家族 	企業社会貢献担当部署、企業福利厚生担当部署、労働組合等

1 - 6 プログラムの検討

1 - 6 - 1 プログラム検討の観点

具体的なプログラム内容の検討を行うものとする。なお、プログラムの目的や予防の種別がぶれることが無い様に、以下のような観点について十分留意する必要がある。

図表 1-12 プログラム検討の観点

実施内容（大まかな内容）
事業分野 心と身体の健康づくり / 社員研修・教育活動 / 従業員の観光・交流活動 / 保養施設等協定・活用 / 企業の社会貢献活動
事業の種別 生活習慣病予防 / メンタルヘルスケア 組織的な観光・交流 / 個人的な観光・交流
制度的枠組み 【生活習慣病予防】 情報提供 / 動機付け支援 / 積極的支援 【メンタルヘルスケア】 教育研修・情報提供 / 職場環境等の把握と改善 / メンタルヘルス不調への気づきと対応 / 職場復帰における支援 その他

図表 1-13 検討用シート

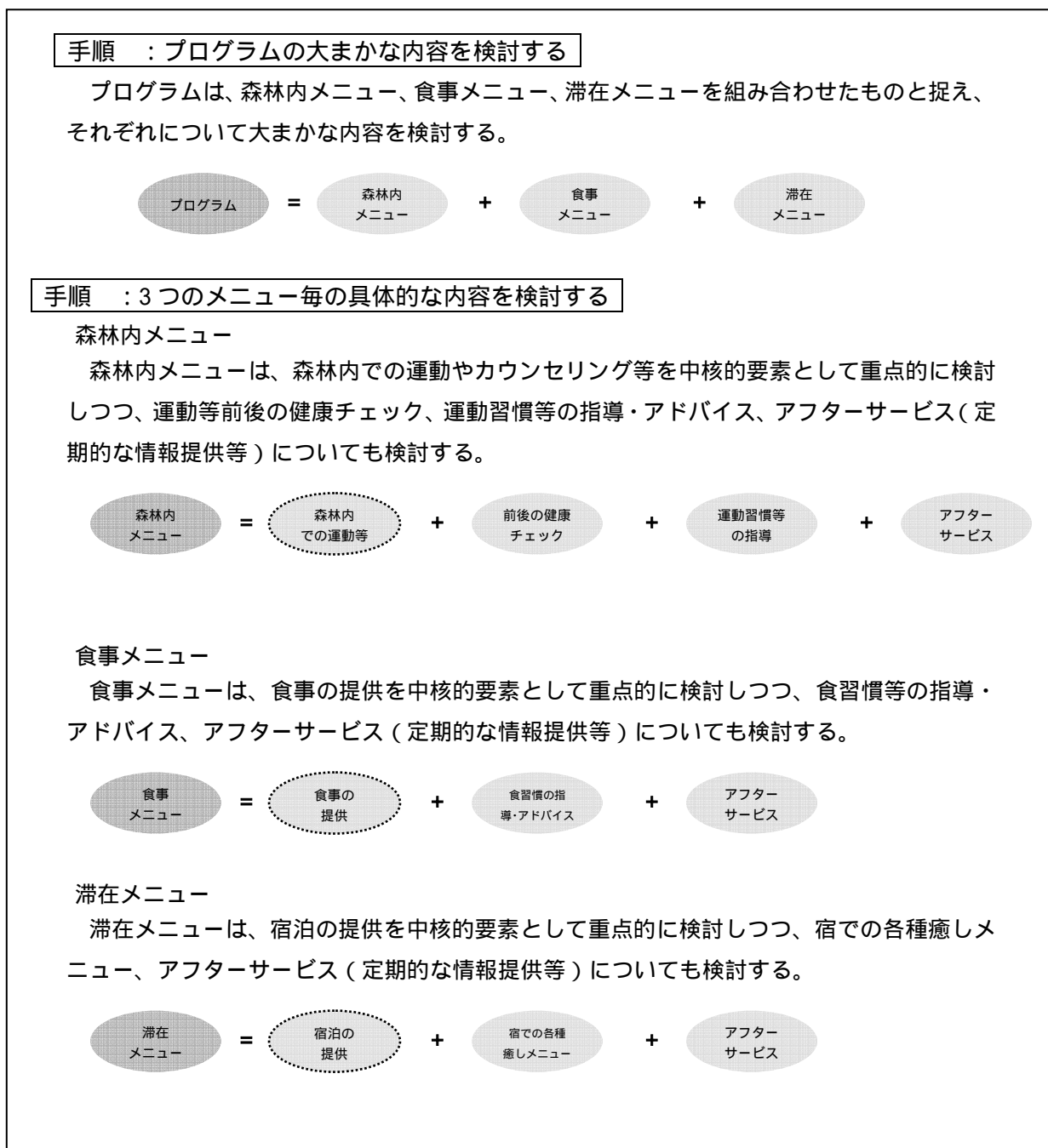
プログラム名	実施内容 (大まかな内容)	事業 分野	事業の 種別	制度的 枠組み

1 - 6 - 2 プログラムの検討

事業タイプの確定を経ると、具体的なプログラム内容を検討する段階となる。プログラムの内容を検討する際には、まず、どのような要素が必要かを決めた上で、それをどう組み合わせることでバリエーションに富んで、魅力的かつ効果的なプログラムになるかを検討することが望ましい。

検討手順の一例について、図表 1-14 の通り記す。

図表 1-14 検討手順（一例）



1 - 7 企業・健康保険組合等へのアプローチ方策の検討

1 - 7 - 1 組織内におけるターゲットとアプローチの考え方

プログラムの内容を絞り込むプロセスの次は、そのプログラム（つまり商品）を、如何に企業・健康保険組合等に採用して貰えるかを働きかけるアプローチ方策を検討する段階となる。企業・健康保険組合等へのアプローチは、ターゲットとする組織内の階層によって、一般的には以下の4つのタイプが考えられる。なお、各企業等の業種や業態によって組織形態は異なるため、該当組織に応じた対応を検討する必要がある。

(1) 「経営層」へのアプローチ

: 社長をはじめとする経営層にアプローチし、トップダウンの意思決定を働きかける。

(2) 「業務執行層」へのアプローチ

: 総務部等の担当部署にアプローチし、ボトムアップの意思決定を働きかける。

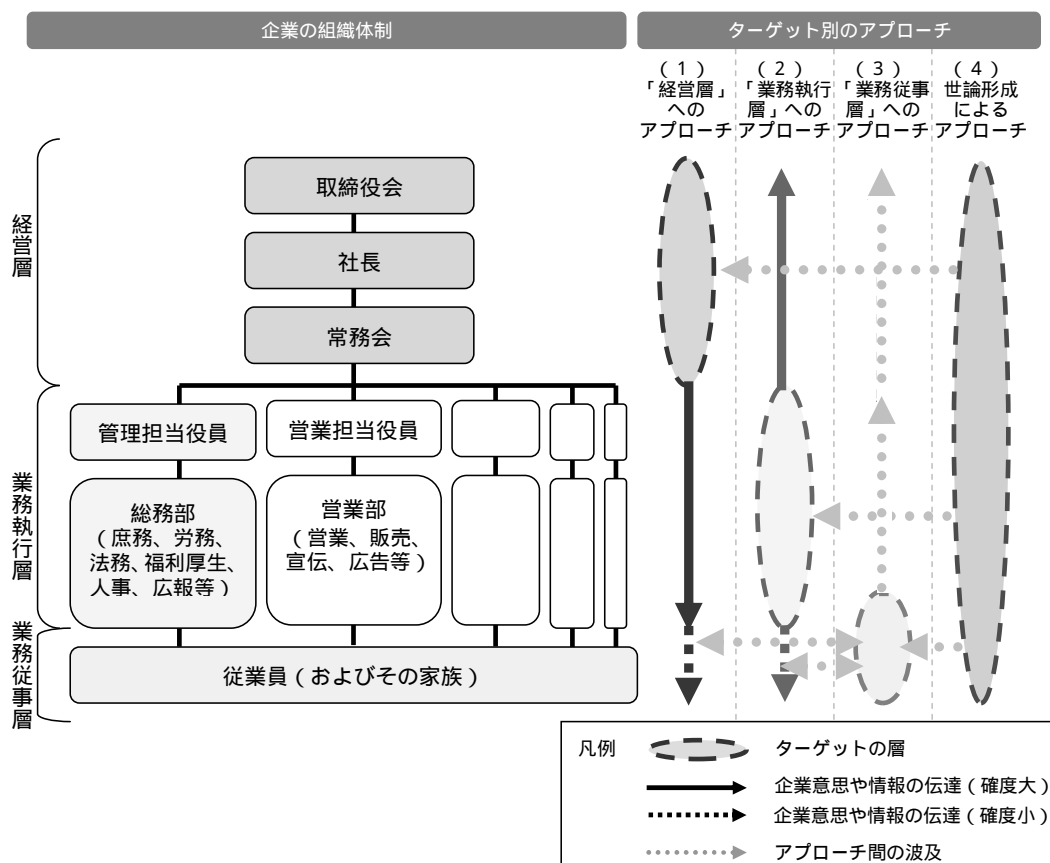
(3) 「業務従事層」へのアプローチ

: 従業員等の意見・感想を組織上層部にあげていくことによって、ボトムアップの意思決定を働きかける。

(4) 世論形成によるアプローチ

: (組織内ターゲットは設定せず) メディア等により世論を形成することで、組織内の意思の醸成を働きかける。

図表 1-15 企業組織内におけるターゲットの考え方

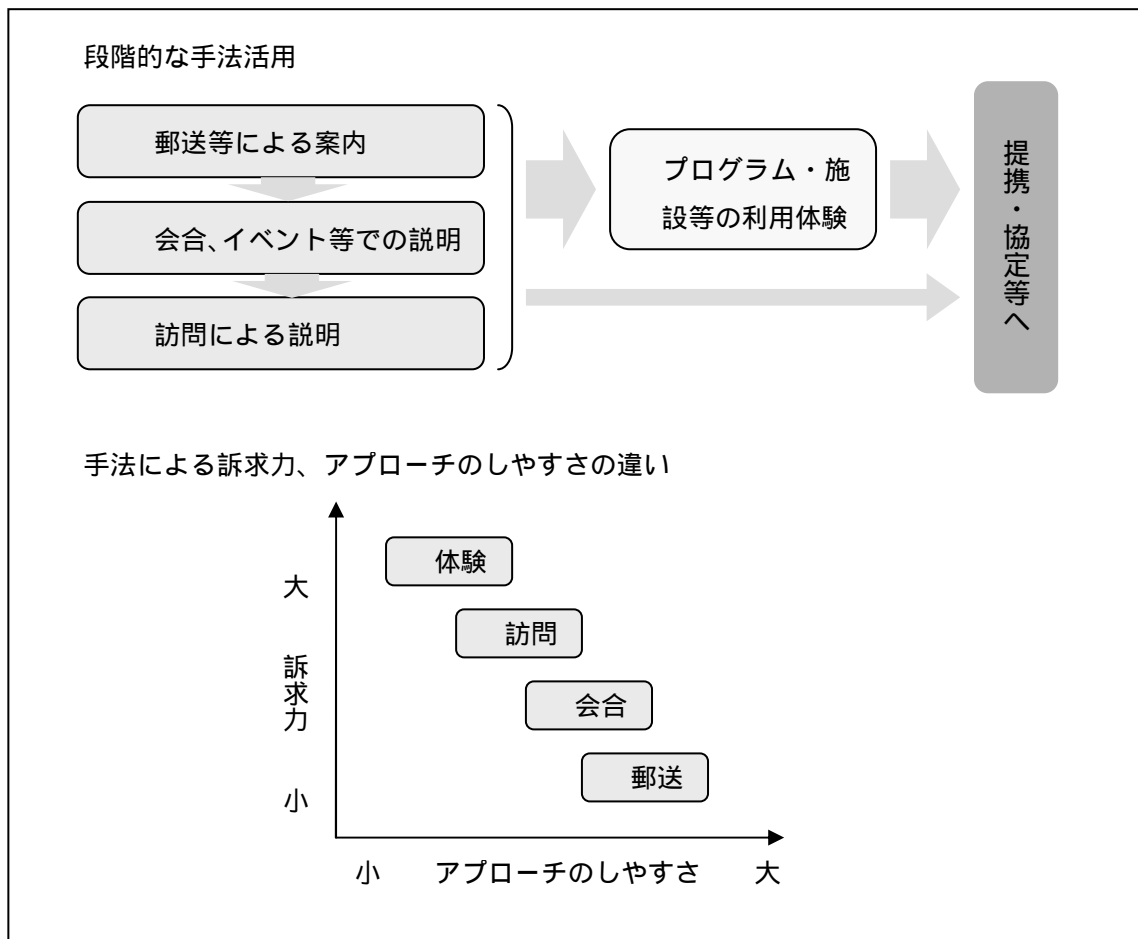


また、図表 1-15 に示すように、世論形成により執行層が関心を持ち、トップダウンの意思決定を図る等、あるアプローチから他のアプローチへの波及も想定される。

なお、「経営層」「業務執行層」へのアプローチの具体的な手法としては、大別すると、郵送等による案内、会合やイベント等での説明、訪問による説明、プログラム・施設等の利用体験の4つの手法が考えられる。

これらの手法は単独で成立するものではなく、幾つかの手法を用いて段階的・複合的にアプローチすることで、より高い確率で成約等へ結びつけるものと思われる。これらの手法の組み合わせとしては、アプローチのしやすい(一方で訴求力の小さい)手法でアプローチ対象の感触を掴んだ上で、期待が持てそうな場合は、徐々にアプローチのしにくい(一方で訴求力の大きい)手法を試みることが望ましい。

図表 1-16 アプローチ手法の考え方



1-7-2 企業・健康保険組合等へのアプローチの方策

前頁で挙げた(1)～(4)のアプローチについて、基本的に想定される個別のアプローチ方策について整理する。

(1) 「経営層」へのアプローチ

このアプローチは、社長をはじめとする経営層にアプローチし、トップダウンの意思決定を働きかけるものであり、成功すれば、迅速に企業意思の構築と伝達を図ることができる特徴を有する一方、他のアプローチより難易度は高いと言える。

森林を活かした健康・癒しに係る活動への取組みにより、企業等が有する課題解決を通じた利益の創出(従業員の職業環境の改善を通じた生産性の向上) 業界・社会・地域における先進性や訴求力の向上を図れることが訴求ポイントである。

(2) 「業務執行層」へのアプローチ

業務執行層へアプローチする際には、当該サービスの利用や支払い等に係る事務手続きの煩雑さを軽減できることや、幅広い従業員の利用可能性(部署、役職、地域等を問わず)が高いこと、企業の費用負担をできるだけ軽減できることが担保されていることが望ましい。

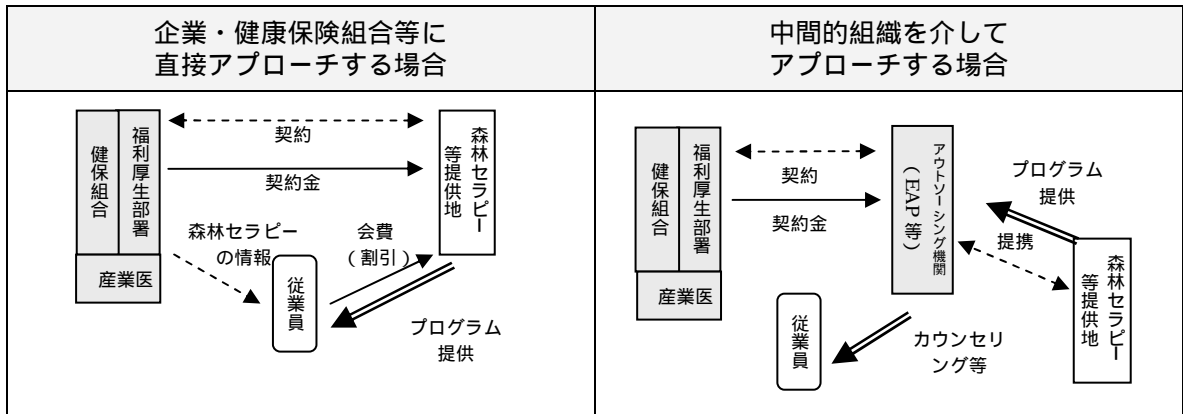
また、効果のエビデンスや利用者の評判といった、他社を含めた利用実績とその効果を提示することができることによって、訴求力を高めることができる。

なお、中間的組織を仲介するアプローチの場合は、類似するサービスを提供する他社と差別化するとともに、提供サービスを多様化する観点等から、連携・協働して企業等向けのサービスを構築することが賢明である。

心と身体の健康づくり分野

このアプローチは、福利厚生部署、健康保険組合、またはEAP会社等アウトソーシング機関へのアプローチとなる。生活習慣病予防あるいはメンタルヘルスケア等として、従業員の生活習慣の改善やストレス対処に対する気づきや動機付け支援、そして改善手法の習得等を支援する。従業員の継続的な健康づくりを支援し、ひいては従業員の生産性の向上を図ることを目指すものである。

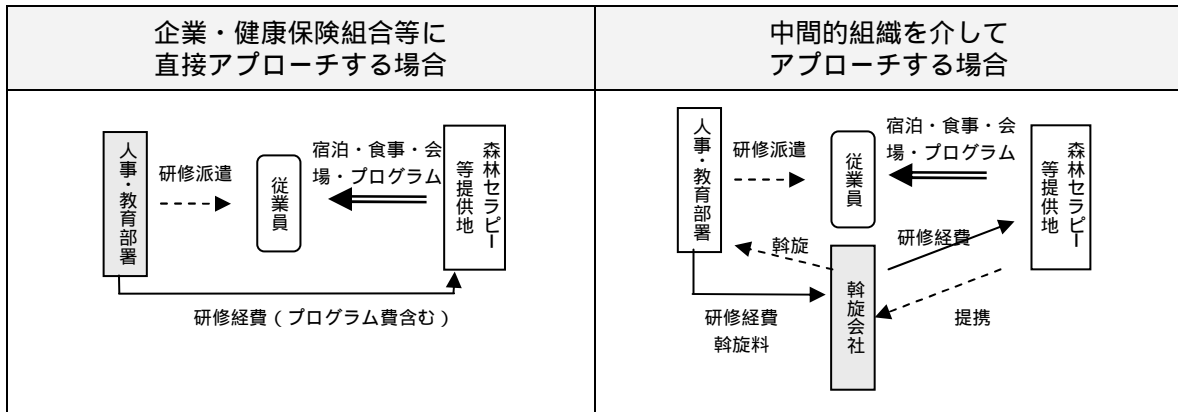
図表 1-17 「心と身体の健康づくり分野」におけるターゲットと提供地の関係性



社員研修・教育活動分野

このアプローチは、人事・教育部署、または、社員教育・人材開発の斡旋会社、代行会社へのアプローチとなる。従来、健康分野と関連の少ない社員研修等において、従業員の健康づくりに資するメニュー等を部分的に組み込むことで、機能的・効率的なサービスとするなどで、訴求力を高める等が想定される。

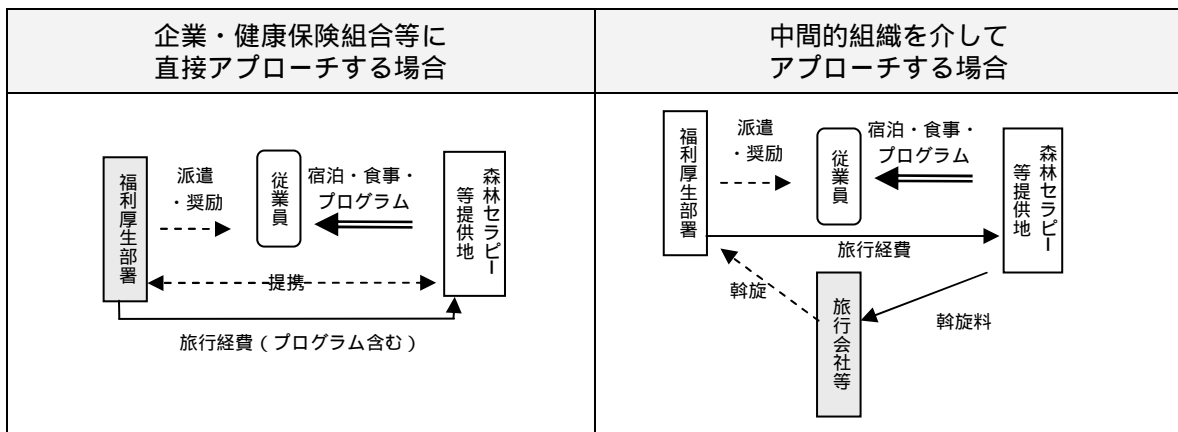
図表 1-18 「社員研修・教育活動分野」におけるターゲットと提供地の関係性



従業員の観光・交流活動分野

このアプローチは、福利厚生部署、または旅行会社、福利厚生代行会社へのアプローチとなる。従来、健康分野と関連の少ない社員旅行や従業員の自主的な観光・交流活動に、従業員やその家族の健康づくりに資するメニュー等を組み込むことで、機能的・効率的なサービスとするなどで、訴求力を高める等が想定される。

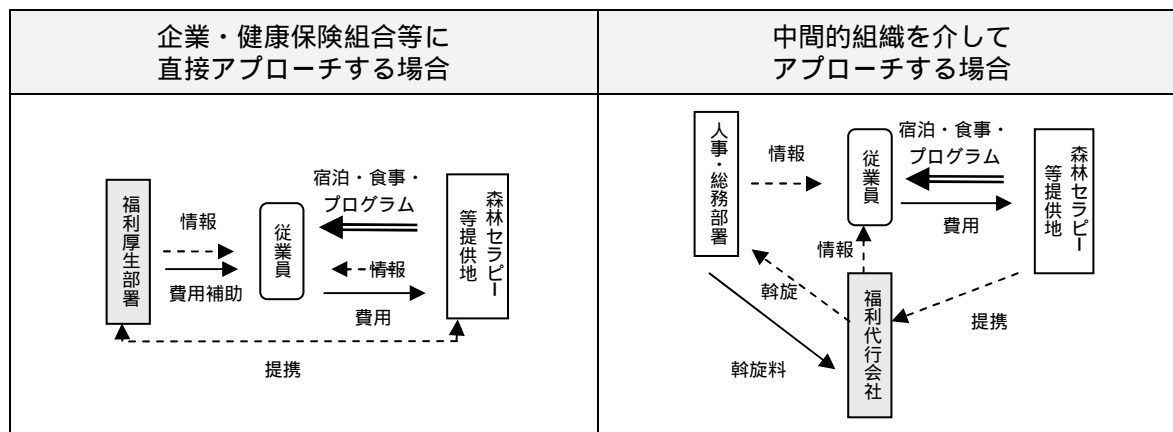
図表 1-19 「従業員の観光・交流活動分野」におけるターゲットと提供地の関係性



保養施設等協定・活用分野

このアプローチは、福利厚生部署、または旅行会社、福利厚生代行会社へのアプローチとなる。従来、健康分野と関連の少ない直営保養所や協定保養施設において、従業員やその家族の健康づくりに資するメニュー等を組み込むものである。「選択と集中」が叫ばれる福利厚生・保健事業において縮小傾向があるものの、保養施設に対しては従業員のニーズが高いことを踏まえて、機能的・波及性を高めることで保養施設を確保する有効な方策等として訴求力を高める等が想定される。

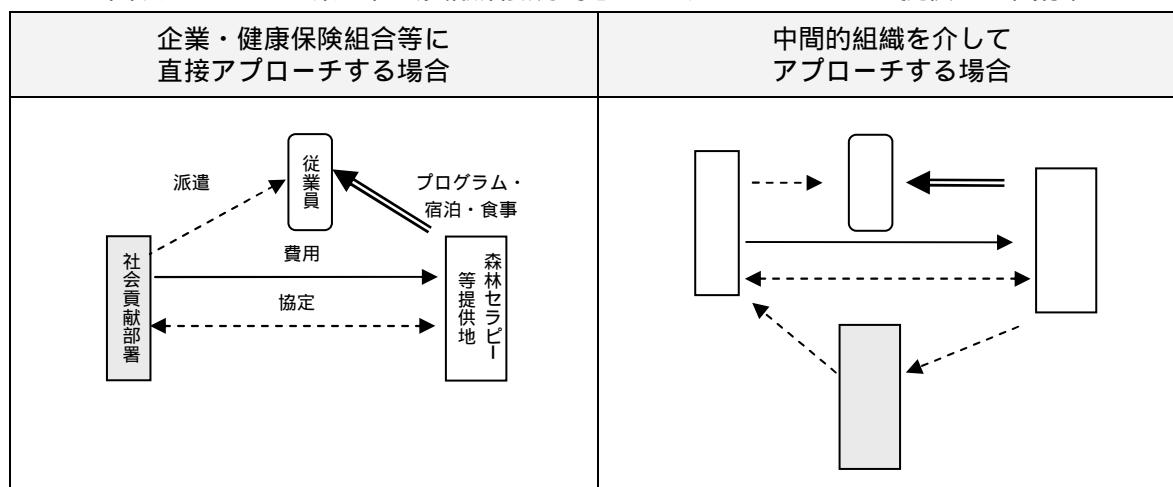
図表 1-20 「保養施設等協定・活用分野」におけるターゲットと提供地の関係性



企業の社会貢献活動分野

このアプローチは、社会貢献部署、または地方自治体や NPO 等へのアプローチとなる。従来、健康分野と関連の少ない企業の社会貢献活動において、地球温暖化防止や水源地保全、子どもの環境教育といった環境貢献・地域貢献に加えて、新たなテーマから、「企業の森づくり」が実践できる点が特徴と言える。特に、従業員とともに地域住民を対象として健康づくり支援を図れることで、新たな地域貢献としての機能が拡充できることにより、訴求力を高める等が想定される。

図表 1-21 「企業の社会貢献活動分野」におけるターゲットと提供地の関係性



(3) 「業務従事層」へのアプローチ

「業務従事層」へのアプローチは、従業員等に働きかけることによって、ボトムアップによる意思決定を目指すものである。企業内の意思決定等に時間を要したり、不確実性などがある一方、業界の各種イベントや情報誌等を通して他のアプローチより興味・関心を有する従業員等へ積極的かつ平易に働きかけることができるなどの特徴を有しているアプローチである。なお、「業務執行層」を仲介して、興味・関心を有する従業員等を試行的に募集するなど一つの手法であるといえる。

個人的に参画した従業員等が、プログラムの楽しさや手軽さ、具体的なストレス軽減や生活習慣改善への気付き、動機付け支援に係る効果等を間接的に組織上層部へ明確に明示することができれば、訴求力がある触媒となることができるといえる。

(4) 世論形成によるアプローチ

世論形成の手段としては、大きく分けると、広告とパブリシティの二つがある。いずれについても長所と短所があるため、地域性、商品の特性、予算などの観点から、どちらを使うか、あるいは組み合わせるかを検討する必要がある。

広告

：テレビ、雑誌、新聞などのマスメディアに加え、インターネット、折込チラシ、POPなどの媒体を利用してメッセージを伝える手段。マスに対してメッセージを伝達することができるメリットと、コストがかかるというデメリットがある。

パブリシティ

：テレビ、新聞、雑誌などにおけるニュース・記事などの原則無料の公的メディアのこと。費用はかからず、信頼性が高いため、好意的な内容であれば効果的。反面、事業者にとってはコントロールが不可能であり、思い通りのメッセージが伝わらない可能性がある。

図表 1-22 広告媒体の長所・短所

広告媒体	長所	短所
テレビ	・映像、音声、動きの組み合わせのため視聴者の感覚に訴える	・コスト高 ・騒々しくすぐに消えてしまう ・視聴者の選別性の少なさ
ラジオ	・大量の聴取者を対象、地域別・属性別の視聴者の選別性の高さ ・低コスト	・音のみの表現 ・テレビよりも注意喚起力は小さい ・広告がすぐ消える
雑誌	・地域別・属性別の選別性の高さ ・社会的信用とprestige ・高質の印刷 ・寿命の長さ ・じっくり見てくれる読者が多い	・広告が出るまでのリードタイムの長さ ・発行された雑誌が全て購入されるとは限らない
新聞	・融通性 ・時機を逸しない ・地域市場カバレッジの高さ ・広範に受容される ・信頼性の高さ	・寿命の短さ ・印刷の質の悪さ ・じっくり見てくれる読者少ない
屋外広告	・融通性の高さ ・反復露出可能 ・低コスト ・低競合度	・視聴者の選別性なし ・広告の表現力に限界
インターネット	・双方向性 ・いつでもどこでも見ることができる ・情報量に制限無し	・認知がされにくい

出所)「マーケティング・マネジメント(第7版)(P.コトラー著、プレジデント社)に加筆・修正

(参考) 広報媒体・活動別の地域 PR 効果

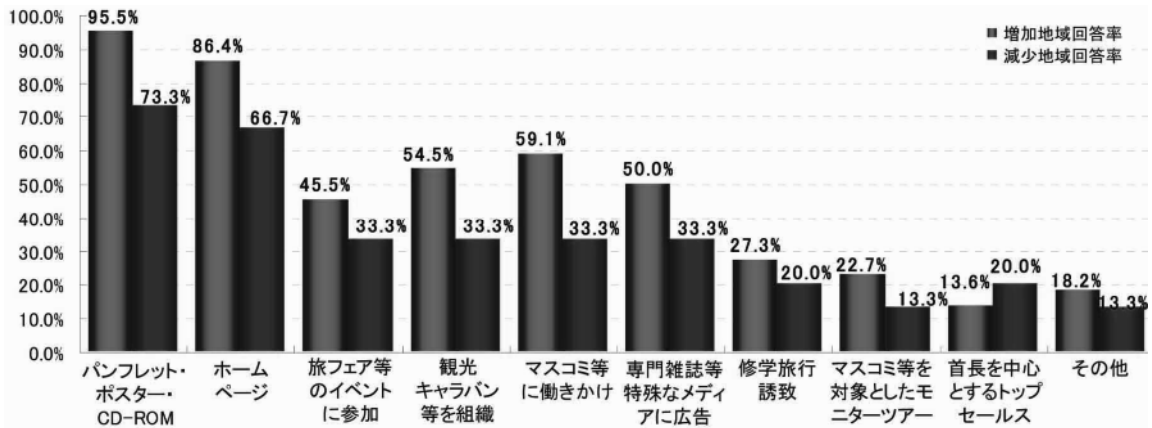
日本政策投資銀行が、平成 17 年に 46 の観光地域の自治体・観光協会・温泉旅館組合に対して行った観光振興に関するアンケート調査結果から、広報媒体及び活動別の PR 効果に関して、以下の示唆が得られた。

46 地域から、入り込みが増加している（対バブル期で増加しており、かつ直近 5 期でも増加している）地域である 22 地域と、入り込みが減少している（対バブル期で減少しており、かつ直近 5 期でも減少している）地域である 15 地域を抽出し、それぞれが地域 PR に関して「効果がある」と回答した媒体・活動の割合を示したのが下図である。

増加地域、減少地域ともに、「パンフレット・ポスター・CD-ROM」と「ホームページ」がその他の媒体・活動より圧倒的に高い割合を示しており、鮮明なイメージと情報提供の点であり、パンフレット・ポスター、ホームページは基本的な媒体であると考えられる。

一方、「全国的な情報発信のためのマスコミへの働きかけ」において、増加地域が減少地域が大きな値の差を示しており、マスコミへの働きかけが効果的な PR 活動であることが示唆される。同様に、「観光キャラバン等を組織し全国各地での PR 活動」、「専門雑誌等の特殊なメディアに広告等を出している」もそれぞれ比較的大きな PR 効果があるものと考えられる。

図表 1-23 入り込みの増加地域と減少地域の利用した広告媒体の差異



出所)「地域レポート Vol.23」(日本政策投資銀行)

1 - 8 事業の推進体制の検討

前節までで、事業領域の選定や対外的なアプローチ方策等に関して整理してきたが、それらと並行して、具体的に地域において事業の創設及び推進に係る体制の検討も重要な要素といえる。

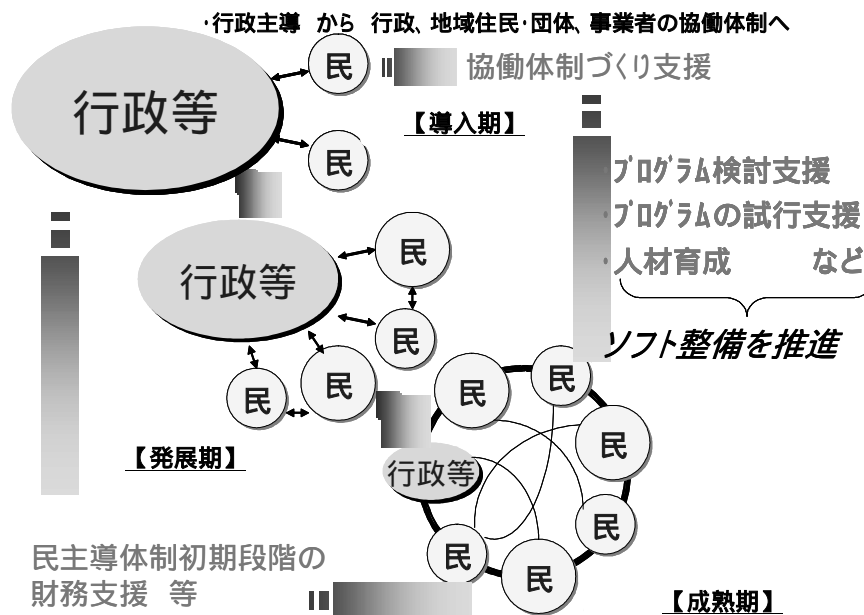
そこで、事業化に向けた体制構築の基本的な考え方を以下の通り整理した。(図表 1-25)

事業の導入期は、地域の多様な主体が参画した取り組みが必要となる観点から、自治体等からNPOや企業等の民間団体や個人等に協力や連携を働きかける形で、事業の検討に着手することが一般的であると想定される。特に、本事業で想定する方向性は、森林・林業分野か観光・交流分野、そして保健・健康分野まで多岐にわたるため、地域の多様な担い手の分野横断的な参画を図る上では、中立的な行政等の主体的な働きかけが重要であるといえる。なお、この段階での行政の関わり方としては、ビジョン検討やプログラム検討、人材育成等のソフトインフラの整備における主体的な関与が求められる。

そして、一定のビジョン策定や人材育成が果たされた段階で、民間団体・個人等による主体的・自主的な取り組みを側面的に支援するスタイルに徐々に役割を移し、事業の発展期においては、行政と民間が双方の立場の強みを活かした役割分担を通して、より対等で相互補完的な関係で協働する体制に移行することが望ましい。

さらに、事業の成熟期においては、完全に民間が自立的に事業を運営するとともに、主導的な役割を担える体制を構築することを要請される。なお、この段階では、行政は推進体制のあくまでも一つの主体として、新規領域の開拓やシステム構築等に関する側面支援を行うことが想定される。

図表 1-24 事業化に向けた体制構築の基本的な考え方



図表 1-25 検討用シート

機能		事業段階ごとの主体		
		導入期	発展期	成熟期
計画策定	全体計画			
	個別事業計画			
商品開発・提供	開発			
	提供			
	人材開発			
基盤整備	ソフトインフラ整備			
	ハードインフラ整備			

1 - 9 商品化に向けたスケジュールの検討

最後に、具体的な個別商品の開発に必要と考えられる手順について、大まかな要素とスケジュールを検討するものとする。なお、スケジュールは、商品化の目標時期を設定し、そこから逆算する形で設定することが望ましい。なお、市場で円滑かつ効果的に流通し、かつ収益を上げうる商品を開発するためには、概ね以下の段階が必要となると考えられる。

図表 1-26 商品開発に必要な実施項目

段階	ステップ	内容
(1)商品の内容検討	商品戦略を練る	・具体的なプログラム ・アフターサービス ・オプション 他の検討
	価格戦略を練る	・価格設定 ・割引、リベート ・取引条件 他の検討
	流通戦略を練る	・流通経路 ・流通組織（代理店等） ・流通コスト 他の検討
	販促戦略を練る	・広告宣伝 ・パブリシティ ・人的セールス 他
(2)商品の試行	地域内住民による試行	・地域住民・地元企業等対象の試行と満足度検証
	姉妹都市との交流による試行	・姉妹都市対象の試行と満足度検証
	保養施設協定企業等による試行	・地域内の保養施設の利用協定企業等対象の試行と満足度検証
(3)商品化（市場投入）	既存関係企業等への販売	・町内の保養所保有企業、近接地域の企業等既に関係のある企業等への発売
	仲介組織等への販売	・商品の仲介を期待する組織（EAP企業、旅行代理店等）への販売
	広告宣伝等を通じた本格的販売	・広告宣伝、パブリシティ、人的セールスを通して、新規かつ広範な顧客の獲得を図る

図表 1-27 検討用シート

実施項目		実施内容	平成19年度	平成20年度	平成21年度	
(1)商品の内容 検討	商品戦略を練る	・具体的なプログラム ・アフターサービス ・オプション 他の検討	■■■■■	(記入例)		
	価格戦略を練る	・価格設定 ・割引、リベート ・取引条件 他の検討			■■■■■	
	流通戦略を練る	・流通経路 ・流通組織(代理店等) ・流通コスト 他の検討			■■■■■	
	販促戦略を練る	・広告宣伝 ・パブリシティ ・人的セールス 他				
(2)商品の試行	地域内住民による試行	・地域住民、地元企業を対象にした試行と、満足度検証				
	姉妹都市との交流による試行	・姉妹都市を対象にした試行と、満足度検証				
	保養所協定企業等による試行	・地域内の保養施設の利用協定企業等を対象にした試行と、満足度検証				
(3)商品化 (市場投入)	既関係企業等への販売	・町内の保養所保有企業、近接地域の企業等既に関係のある企業等への発売				
	仲介組織等への販売	・商品の仲介を期待する組織(EAP企業、旅行代理店等)への販売				
	広告宣伝等を通じた本格的販売	・広告宣伝、パブリシティ、人的セールスを通して、新規かつ広範な顧客の獲得を図る				