

ヘルスツーリズムを顧客満足に繋げる8つのステップ

Eight Steps to Lead Health Tourism to Customer Satisfaction

日本は世界に先駆けて超高齢社会を迎えている。平均寿命は延伸しているが、健康寿命とのギャップが6~8歳あり、いかに寝たきりにならない生活を送るかということが課題となっている。高齢者だけではなく、壮年期の生活習慣病や若年層の心身疾患の増加等も同じく大きな社会問題となっている。これらの健康に関わる問題を解決する糸口として、さまざまな健康施策が実施されているが、旅行の分野では「ヘルスツーリズム」が注目されている。

一方、旅行業界の市場規模はここ数十年低迷し続けている。特に宿泊旅行における消費額が減少しており、旅館やペンションの市場規模もこの20年で大きく落ち込んでいる。この背景には、経済的な理由もあるが、それ以上に、多様化する顧客ニーズにうまく対応できていないということが要因として考えられる。低迷する旅行業界を活性化するひとつの切り口としても「ヘルスツーリズム」は期待されている。

そこで、ヘルスツーリズムと施設の集客状況を明らかにするため、東海地区のホテル・旅館にアンケートおよび取材を行った。そこから明らかになったことは、同じヘルスツーリズムを展開していても、「集客に成功している施設」と「そうでない施設」が存在するという点である。

本稿では、健康問題の現状と国や自治体、民間企業が行っているさまざまな取り組みを紹介するとともに、ヘルスツーリズムの実態と課題について、日本の観光資源と旅行業界の実態を踏まえ考察する。さらに、アンケート調査および取材から見えてきた事実をもとにヘルスツーリズムの課題を解決するために必要なステップを8つの視点で提示する。



古橋 加奈子
Kanako Furumashi

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
コンサルティング事業本部
経営戦略部
コンサルタント
Consultant
Corporate Strategy Consulting Dept.
Corporate Strategy Consulting
Division

Japan is experiencing extreme aging of the population, ahead of other countries. Although the average life expectancy is increasing, there is a gap of six to eight years between it and healthy life expectancy, which raises the issue of how we can lead lives that do not become bedridden ones towards the end. An increase in lifestyle-related diseases not only among the aging population, but also among those in their late middle age as well as mental and physical ailments among the youth is a serious social problem. Various health measures are being taken in efforts to solve such health-related issues. In tourism, health tourism has been attracting people's attention in this respect.

At the same time, the tourism market has been shrinking for decades. In particular, travel involving overnight stays is declining, and the market for inn accommodation has shrunk significantly for the past two decades. Besides economic reasons, the situation can be attributed to the supply side being unable to well respond to diverse customer needs. It is hoped that health tourism can provide a way to vitalize the country's stagnant tourism industry.

To further understand health tourism and the number of visitors it attracts, a questionnaire survey and interviews with hotels and inns in the Tokai region were conducted. The findings show that even if accommodation facilities promote health tourism, the findings are mixed: some are successful in attracting visitors while others are not.

This paper discusses the current state of health problems and the various measures taken by the national and local governments as well as private companies, and examines the reality of health tourism and relevant issues in connection with Japan's tourism resources and the condition of the tourism industry. Based on the findings from the questionnaire survey and interviews, this paper proposes eight steps necessary for solving the issues facing health tourism.

1 | はじめに

厚生労働省によると、平成22年度の国民医療費は約36.6兆円であり、平成13年からの9年間で実に約20% (6.2兆円) の増加となっている。医療費増加の背景には、総人口に占める高齢者の割合が増加したことや、うつ病、躁うつ病、気分変調症等の精神疾患の増加、食生活の変化による生活習慣病患者の増加等、複合的な要因が、多くの識者から指摘されている。

国はそのような状況のもと、少しでも医療費を抑制しようとして定期検査による病気の早期発見と早期治療を促し、病気になりにくい体をつくるための健康政策に力を入れている。民間セクターからは健康を意識した商品・サービスも数多く提供されており、健康食品やサプリメント、カウンセリング、エステサロン、スポーツジムまで実にさまざまなものが存在する。

しかし、日常生活の中でこうした食や運動、癒し等に関連する商品やサービスを単発で購入・利用しても、生活習慣の改善を図ることは難しい。そこで10年ほど前から、日常生活から離れた場所で生活習慣全体を見直すきっかけを提供しようという取り組みが、各地で始まって

いる。観光旅行と組み合わせて提供されるプログラムも多く、楽しみながら学びが得られるように工夫がされている。このような旅行プログラムは“ヘルスツーリズム”と呼ばれ、国土交通省の「ニューツーリズム創出・流通促進事業におけるモデル事業」として採択されたものも、複数存在する。

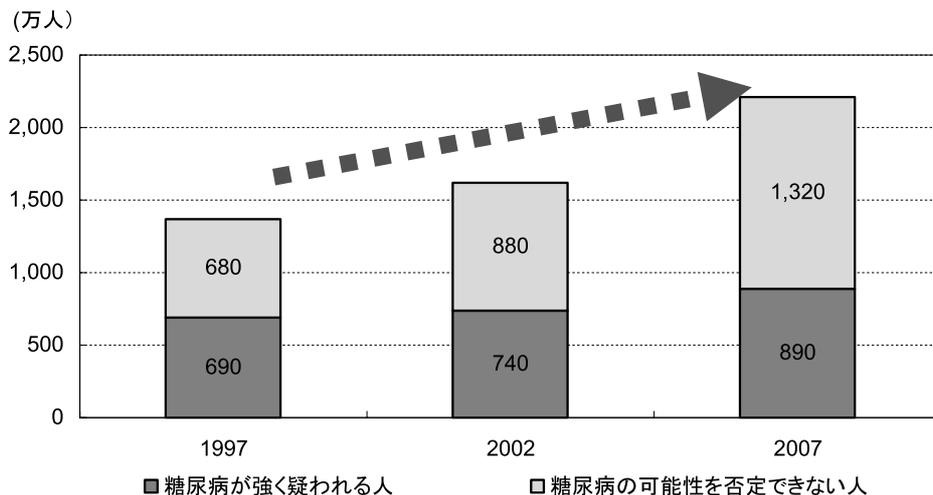
本稿では、このヘルスツーリズムに着目し、それが生まれた社会的背景を整理し、ヘルスツーリズムの実態と内包する課題について考察する。さらに、著者らが実施したアンケート調査および取材から見てきた事実をもとに、ヘルスツーリズムが発展し定着していくために必要な8つのステップを提示する。

2 | 健康に関わる社会問題の現状と課題

(1) 高齢化の促進、平均寿命と健康寿命のギャップ、生活習慣病患者の増加

「総務省世界の統計2-16男女別平均寿命 (World Health Statistics2009, 2010出典)」によると、平成22年時点の日本人の平均寿命は、女性86歳、男性79歳で世界第一位である。超高齢社会に突入したわが国の高齢者比率は、平成22年時点で約23%と全人口の4分の1

図表1 糖尿病予備軍の人員数推移



注：「糖尿病を強く疑われる人」：HbA1cの値が6.1%以上もしくは糖尿病治療中の人。

「糖尿病の可能性を否定できない人」：HbA1cの値が5.6%以上、6.1%未満の人。

資料：厚生労働省「国民生活基礎調査」

に迫る勢いで、15年後には確実に30%を突破するといわれている。

このことが年々増大する医療費に拍車をかけ、国家や地方の財政に深刻な影響をもたらすのではないかと懸念されている。実際に、平成13年度から平成22年度までの9年間で70歳以上の保険適用分の医療費は約4.5兆円増加している。

一方、日本人の健康寿命（介護等第三者の援助なしで、自立的な生活を営める期間）は、女性78歳、男性73歳といわれている。この健康寿命と平均寿命との間には6～8年の差があり、このギャップを埋めることが課題とされている。

長寿になった日本だが、老衰等、自然な体の衰えで亡くなる人は少なく、生活習慣が主原因とされる病気で亡くなる人の方が圧倒的に多い。近年の日本人の死因を見ると、がん、心疾患、脳梗塞の割合が非常に高くなっている。これらの病気の原因となる動脈硬化症、糖尿病、高血圧症、脂質異常症等は、いずれも生活習慣病で

ある。

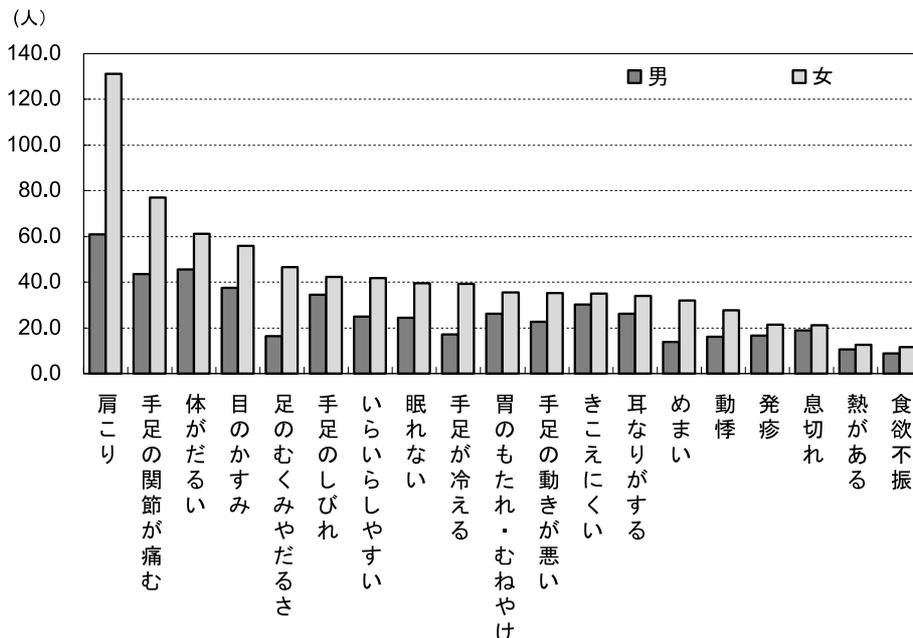
生活習慣病予備軍も年々増加している。近年増加の一端を辿っている糖尿病を例にとってみると、平成19年の時点で、「糖尿病を強く疑われる人」は890万人だが、「糖尿病の可能性を否定できない人（予備軍）」を加えると、2,210万人に上り、同年の日本総人口の実に17%を占めている（図表1）。

近年糖尿病が急速に増加している背景には、食の欧米化や飽食、体を動かさない労働スタイル等が関係していると言われている。一日中パソコンに向かい、野菜をほとんど取らずに脂肪分の多い肉ばかりを毎回腹一杯に食べ、しかも早食いをするとといった生活を続けていると、体の代謝機能が少しずつ正常に動かなくなる。気づいたときには、治療が必要になる段階にまで糖尿病が進行してしまっていることも少なくない。

（2）心身の疲労・気分障害を感じている人も増加

日常生活において、心身の疲労を感じている人も年々増えている。特に女性は男性と比べて肩がこる、体がだ

図表2 主な心身症状における有訴者率の男女比較



注：頭痛、腰痛、関節痛、便秘などの医療に直接的に結びつきやすい症状を除く。有訴者率は、体の具合の悪いところを自覚している者の（人口千人に対する）割合→（有訴者数÷世帯人員数）×1,000による算出

資料：厚生労働省「平成19年国民生活基礎調査」

るい、手足が冷える等の症状が出やすく、平成19年に実施した国民生活基礎調査（図表2）によると、圧倒的に女性の有訴者率（人口千人に対する体の具合が悪いところを自覚している人の割合）が高かった。

免疫学を研究している新潟大学の安保徹教授は、自身の著書『免疫革命』（平成15年 講談社インターナショナル社刊）の中で、「自律神経は、交感神経と副交感神経のバランスで成り立っています。（中略）職場できつい強い冷房にあたり、仕事が終わって家に帰ってくると、寒さから解放されて、体が温まります。温まるということは血管が開いて血流が増えることですが、激しく冷やされた反動で血流量が急に激しく上昇すると、だるくなるといった不快な症状が現れます。副交感神経が過剰に優位になる状態ですから、おなかが痛くなったりもします。」と述べている。便利になった生活というのは、同時に体にストレスがかかりやすい生活でもある。自律神経のバランスを崩しやすい環境の中で、われわれは生きているのだ。

最近では、体の変調だけでなく、気分障害等の心の変調を訴える人も増加している。うつ病等の気分障害が社会に認知されるようになり、症状を感じたら早めに病院に行く習慣が浸透してきたことも背景にあるが、平成20年にうつ病、躁うつ病、気分変調症等の総患者数は100

万人を突破した（図表3）。

（3）国や自治体、一部の民間企業で対策となる取り組みが活発化

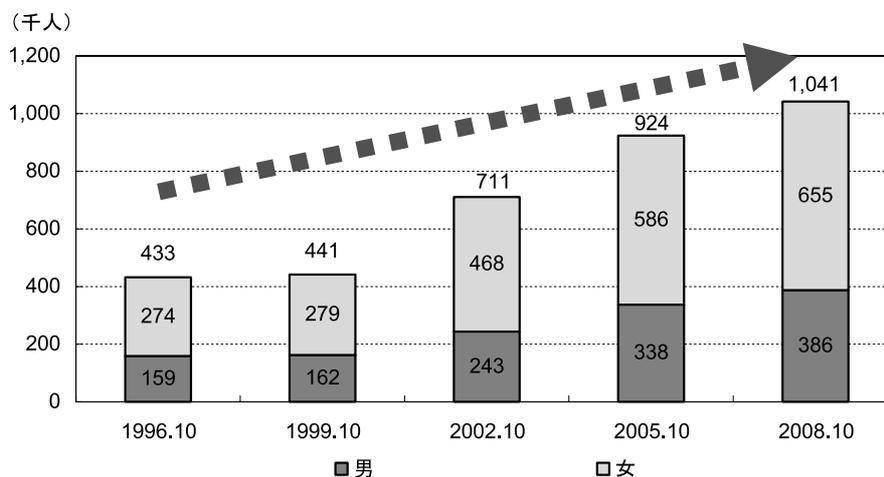
国や自治体も生活習慣病や心身の疲労・気分障害の増加を重要視しており、健康寿命の延伸や生活習慣病、心身症等の予防を目的とした施策や啓蒙活動に取り組んでいる。平成12年度から始まった「健康日本21」プランでは、9つの健康テーマと70の目標を掲げ、それぞれに定量的な目標値を定めている。

これらの目標に基づき、各自治体が地域の医療機関や学校、企業等と連携し、さまざまな活動を推進している。たとえば三重県では「健康づくり推進条例」を制定して、そのなかで健康づくりに積極的に取り組んでいる企業を評価し、公表するという活動を行っている。その他にも、9月7日を「県民健康の日」としてさまざまなイベントを開催し、お伊勢参りにちなんで高齢者向けの運動アドバイザーを「健康御師」と名付けて養成している。

このような国や自治体の動きを受け、民間においても「日常生活の段階から疾病を予防しよう」という動きが活発化している。テレビやインターネット等のメディアでは、専門家による病気の発症要因や予防策を解説する番組やコンテンツが年々増加している。

出版業界においても、自宅で気軽に始められる食事法

図表3 うつ病・躁うつ病・気分変調症等の総患者数の推移



資料：社会実情データ図録 厚生労働省「患者調査」より作成

や運動法、ストレス発散方法等が分かりやすく解説された書籍・雑誌が数多く出版されている。近年目覚しく発展したツイッター等のソーシャルネットワークの活用も目立つ。ヨガインストラクターやセラピスト、自然食の専門家等が自身の経験や健康維持・増進のポイントについて情報発信したり、民間団体が医療関連のニュースを配信したりしている。

健康維持・増進に関わる商品・サービスも続々と登場している。多くの食品・飲料・化粧品メーカーでは、特定保健用食品（体の生理学的機能等に影響を与える保健機能成分を含む食品で、特定の保健の用途に資する旨を表示するもの）に認定される商品の開発に力を入れている。平成23年10月13日時点で、許可品目は969件に上っている。消費者の健康志向の高まりを受けて、このような規制や認可を利用したビジネスを強化する動きは今後も続いていくと考えられる。

サービス分野では、リフレクソロジーやフェイシャルエステ、アロマトリートメント等、いわゆる「癒し系」といわれるサロンが平成15年ごろから急速に増加し、今や都心部では、街角や地下街のいたるところで看板を目にすることができる。

企業内を見ても、大手企業を中心に健康管理の水準を高めて生活習慣病や心身症を予防しようという取り組みが活発になっている。医療に関わる保険費用を削減することだけが目的ではなく、従業員の欠勤や休職が業務の生産性低下に繋がり、事業運営に大きく影響が出る例が散発していることも取り組みの背景にある。

3 | ヘルスツーリズムの現状と課題

(1) モデル事業における一般的なヘルスツーリズムの内容

国土交通省「ニューツーリズム創出・流通促進事業におけるモデル事業」となっている「ヘルスツーリズム」も、こうした健康の問題解決に向けた取り組みのひとつである。日常的に利用する商品やサービスとは違い、旅行という非日常に身を置くことで根本から異なる生活習

慣を体験することができる。では、このヘルスツーリズムというのは具体的にどのような内容のプログラムなのだろうか。

ヘルスツーリズムと聞くと、昔から日本に根付いてきた「湯治」を思い浮かべる人も多いのではないだろうか。「湯治」は傷を癒す、病気を癒すことを目的としているが、ヘルスツーリズムはより広範囲の概念である。旅行を通して新しい発見や気づきを得てもらい、その後の日常生活に良い影響を与えることを狙いとしている。

たとえば、温泉や郷土料理、自然散策等、従来の癒しやストレス発散を目的としたプログラムに加えて、薬膳や自然療法を重視した食生活の改善やメンタルケアを行う。さらに、森林浴やヨガ等を組み合わせた運動プログラムを導入して、健康な心身を持続させるためのポイントを体で学習する機会を提供していくといったことも考えられる。クアハウスや病院と連携して、より医学的な効果を意識したプログラムを提供する動きもあり、たとえば、一連のプログラムを受ける前と受けた後で、ストレスや体質がどのように変化したかチェックを行っている事例も存在する。

このようなプログラムに参加を希望する人の多くは、禁欲的で管理されたものよりも、開放された空間で楽しみながらできるものを体験したいと感じている。そうしたニーズを受け止めつつ、健康増進のきっかけを作るために、定量的な効果のみに捉われず、参加者の心や意識の変化をうまく捉える仕組みを検討することが、今後ますます重要になっていくと考えられる。

(2) 個々の顧客ニーズに対応させた独自のプログラム開発が必要

しかし、現行のヘルスツーリズムの多くは、食・運動・癒し等に関連したテーマで誰に対しても同じようなサービスを提供する基礎的なプログラムに終始している。

ヘルスツーリズムを参加者が好んで利用し、実際に健康増進が実現されるためには、このような現状の取り組み方では不十分である。参加者の心や意識の変化を捉えるには、プログラムを提供する側が個々の参加者とコミ

コミュニケーションをとり、心のふれあいを大切にする時間を造ることが重要となる。

さらにヘルスツーリズムは、旅行業界の活性化という面からもひとつの重要なテーマとして期待されている。その背景には、「地域資源の豊かさ」、「旅行に対する根強い人気」、「地域発の体験型・交流型の旅行ニーズの高まり」、「市場規模の減少」というキーワードが深く関わっている。次章では、これらのキーワードを整理し、国内観光旅行の現状と課題について考察する。

4 | 国内観光旅行の現状と課題

(1) 国内観光旅行は日本人の代表的な余暇活動のひとつ

日本は海に囲まれた島国でありながら標高の高い山脈が連なり、とても自然が豊かであり、春夏秋冬を通してさまざまな景色に出会うことができる。四季折々の食材も豊富で、海の幸・山の幸の両方に恵まれている。地域の旅館やホテルでは、地元でとれた旬の食材をその地域独特の方法で調理し、訪れる人々の目や舌を楽しませてくれる。

こうした恵まれた国土を反映してか、国内における観光旅行は、常に日本人の余暇活動の上位を占めている。

余暇人口の推移（図表4）を見ると、日帰り・宿泊を問わず、毎年5,500万人以上の人になんらかの国内旅行に参加している。

特に、国内観光旅行は50代以上の世代に根強い人気があり、年代別の余暇活動参加率（図表5）を見ると男性は60代以上で60.2%、女性は50代で67.1%と最も多く、次いで60代以上が63.6%となっている。

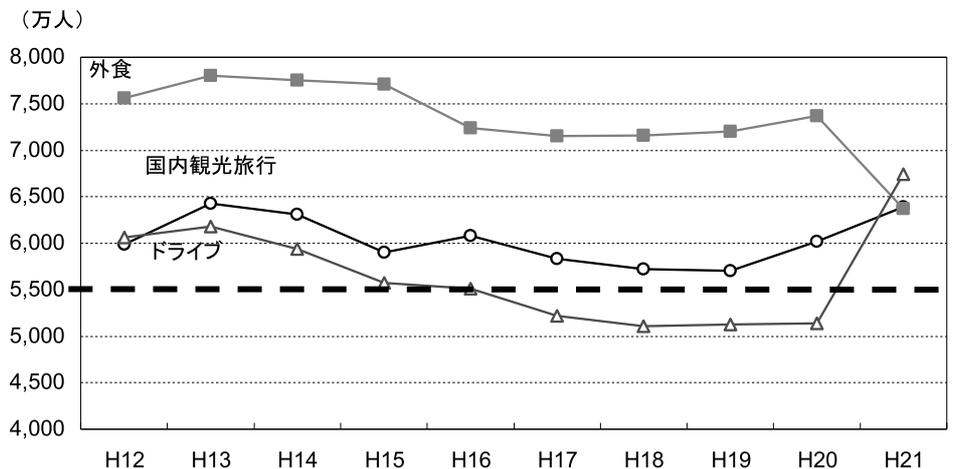
(2) 業界全体の市場規模および消費額は減少傾向

一方、国内旅行消費額の推移（図表6）を見てみると、平成16年度から平成20年度までの5年間で宿泊旅行の消費額は減少しているのに対し、日帰り旅行の消費額は増加している。平成20年度は燃料サーチャージ高騰により海外旅行に行く人が減り、需要が日本国内にシフトしたため、国内宿泊旅行の消費額が若干回復したと考えられる。

しかし、消費者が宿泊費を抑えた施設を選び、一泊二日程度の宿泊に留まる傾向は依然続いており、単に“宿泊施設を提供するだけ”では、過当競争にある旅行業界で生き残っていくことは難しい。

この傾向は、旅行業界全体にも影響を及ぼしている。ホテル・旅館・ペンションの市場規模の推移（図表7）を見ると、ホテルについてはリノベーションや都心部へ

図表4 余暇人口の推移【上位3活動】

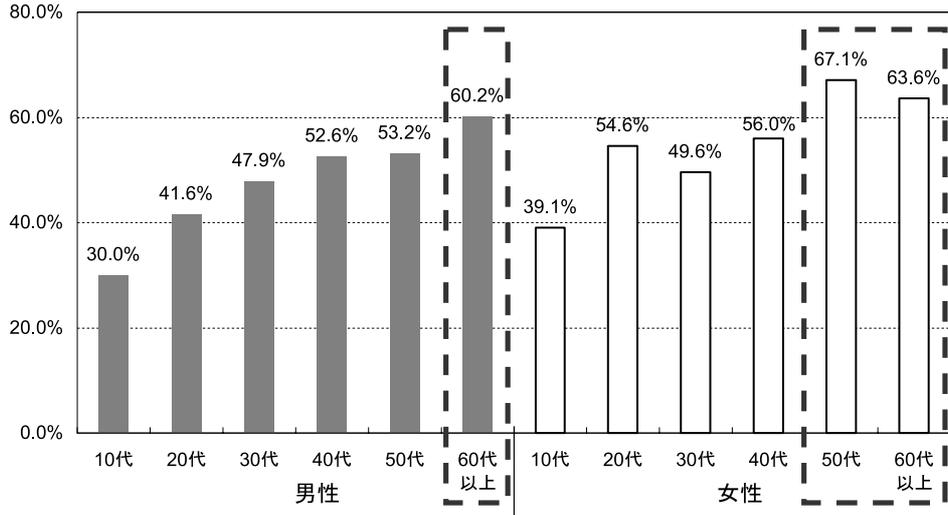


注：外食は日常的なものを除く

国内観光旅行は避暑、避寒、温泉などを含む

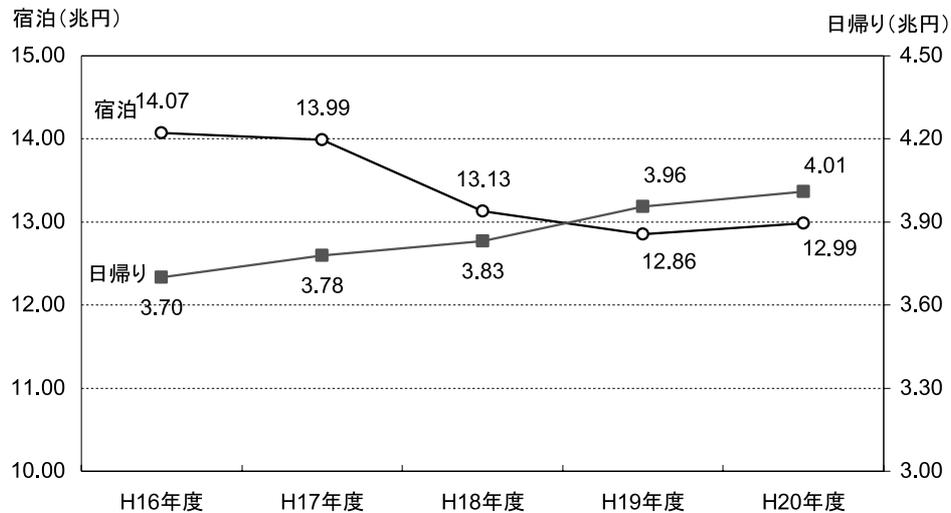
資料：日本生産性本部『レジャー白書』（2001年～2010年）より作成

図表5 年代別の余暇活動参加率【国内観光旅行】



資料：日本生産性本部「レジャー白書」(2009年)より作成

図表6 国内旅行消費額の推移



資料：国土交通省「観光白書」(平成18年度～平成22年度版)より作成

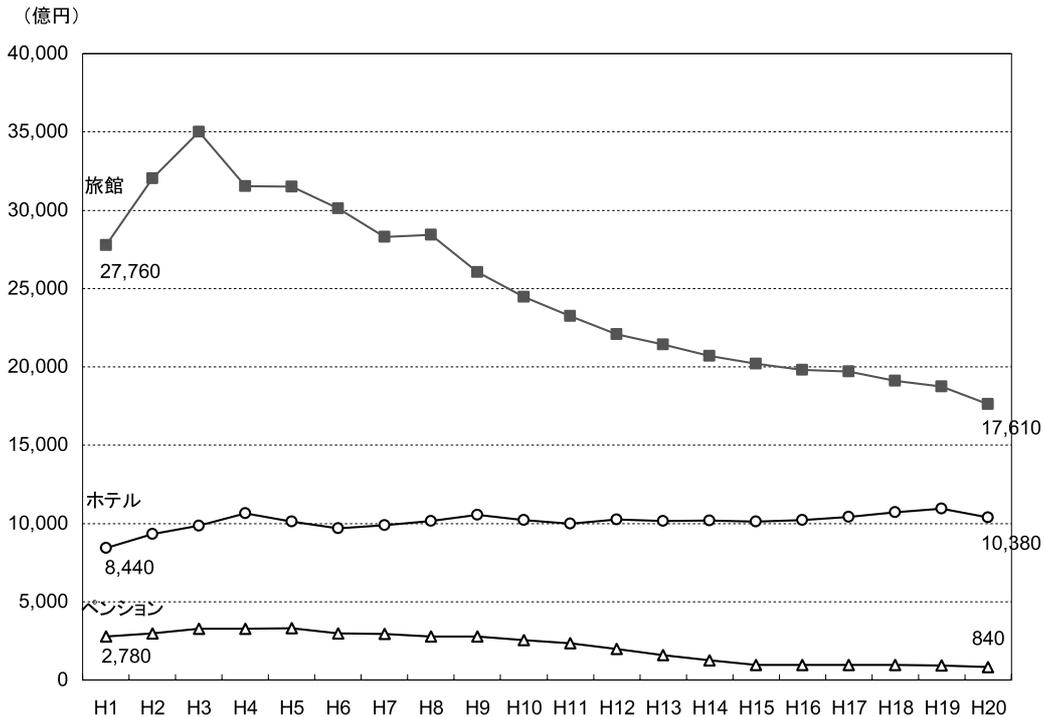
の高級ホテル新規出店等により市場規模の大きな落ち込みはないが、旅館・ペンション（民宿）については確実に市場規模が縮小している。平成元年と20年を比較すると、旅館は約40%、ペンションは約70%の減少となっている。

旅館・ペンション（民宿）は、ここ10数年の間に、経営不振等により倒産が相次いだ。存続している施設の中には、リノベーションやリニューアルを試みた施設も多く存在するが、リピーターを生み出すための長期的な視

点でのファン作りには苦戦しているようである。

消費額や市場規模のデータを見ると、国内の旅行業界はギリ貧ではないかと思われる。経済の低迷により多くの日本人は、消費に対して消極的になっており、宿泊費を抑える傾向が強まっていることは否めない。そんな中でホテルや旅館・ペンションはなんとか収益を建て直そうと懸命に努力をしている。同業他社の取り組みに学び、世の中の流れに合わせた新しいサービスを次々に試し、割安感を出すため期間限定キャンペーン等に取り組んで

図表7 ホテル・旅館・ペンションの市場規模の推移



注：平成19年より「ペンション」と「民宿」を統合
資料：日本生産性本部「レジャー白書」（2009年）より作成

いるところも多い。しかし、そうした努力の結果、節約志向の消費者を一時的に惹きつけることには成功しても、安定的なリピートになかなか繋がっていないのが現実である。

その一方で、“誰のどんな目的を達成するのか”を見定めて、施設運営を行っているホテルや旅館では、単価が高くてもお客さまを呼び込むことに成功しているケースもある。そのような施設では、目先の顧客獲得のために短期的な施策を繰り返すのではなく、社会環境の変化を見据えて、自分たちが“誰の何の役に立つのか”といった提供価値・使命の原点からサービスのあり方を見直しているのが特徴である。

特に、平成23年3月11日に発生した東日本大震災以降は、人々の絆や協働等、助け合おうとする気持ちが強くなった。観光地の旅館やホテルでも、自分たちにできることや地域がこれまで皆で大切にしてきた伝統行事や文化、地域資源をもう一度見つめ直し、“誰の何の役に立つのか”ということの本気で考え実行する施設が増加し

ている。

(3) 旅行に参加する動機や旅行形態は多様化

上述のように、より目的を重要視する旅行プログラムが利用者に受け入れられるようになった背景には、旅行に参加する人々の動機に変化があったからだと考えられる。20年前も今も、現地における行動はそれほど変わっていない。昭和63年と平成19年における旅行意識・目的の変化(図表8)を見てみると、両年とも上位を占めるのは、美しい自然や景色を見る、温泉に入る、のんびりとくつろぐ、郷土料理を堪能する、名所を訪ねるといったことである。

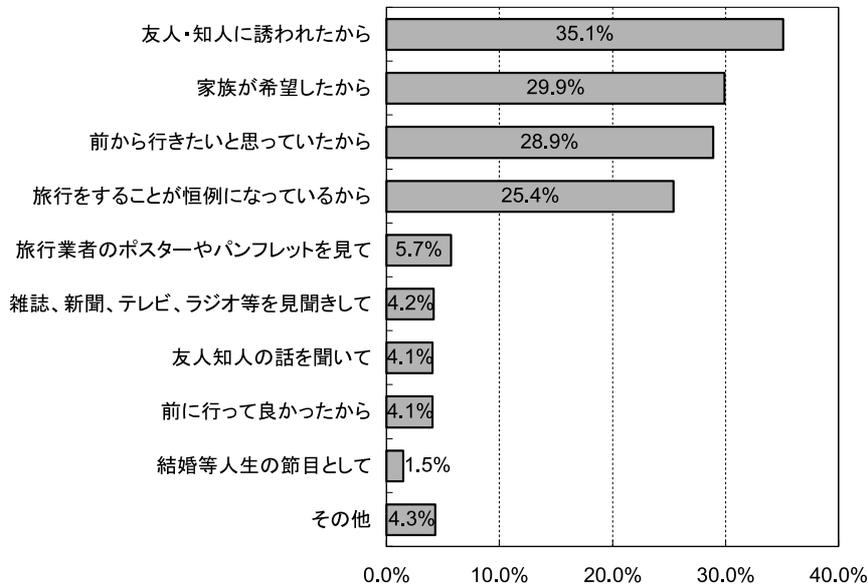
一方、ここ20年で旅行へ行く動機と旅行そのものの形態は大きく変化してきた。昭和63年に実施された宿泊観光レクリエーションをした動機の調査(図表9)では、旅行の動機として「友人・知人に誘われたから」、「家族が希望したから」と回答する人の割合が高かった。自分の欲求を満たすためというよりは、地域で属している町内会・婦人会のつきあいや、生活が落ち着いてきたから

図表 8 昭和63年・平成19年における旅行意識・目的の変化

【昭和63年】		【平成19年】	
ランク	項目	ランク	項目
1	温泉に入る	1	自然や風景を楽しむ
2	美しい自然景観を見る	2	温泉やリゾートでゆっくり過ごす
3	のんびりくつろぐ	3	家族や友人と楽しく過ごす
4	珍しい料理を食べたりショッピングをする	4	名所・旧跡を訪ねる
5	史跡・文化財・博物館・美術館等を鑑賞する	5	その土地ならではの味を楽しむ

注：総理府広報室『余暇と旅行に関する世論調査』（57年9月、61年1月、63年11月）による、複数回答である。63年11月回答分を抜粋
資料：昭和63年：総理府『観光白書』（平成3年度）より作成、
平成19年：ヘルスツーリズム研究所『ヘルスツーリズムの現状と展望』より作成

図表 9 宿泊観光レクリエーションをした動機



注：総理府広報室『余暇と旅行に関する世論調査』（57年9月、61年1月、63年11月）による、複数回答による
63年11月回答分を抜粋
資料：総理府『観光白書』（平成3年度）より作成

少し家族の望みを叶えよう、といった外因的なものがあった。

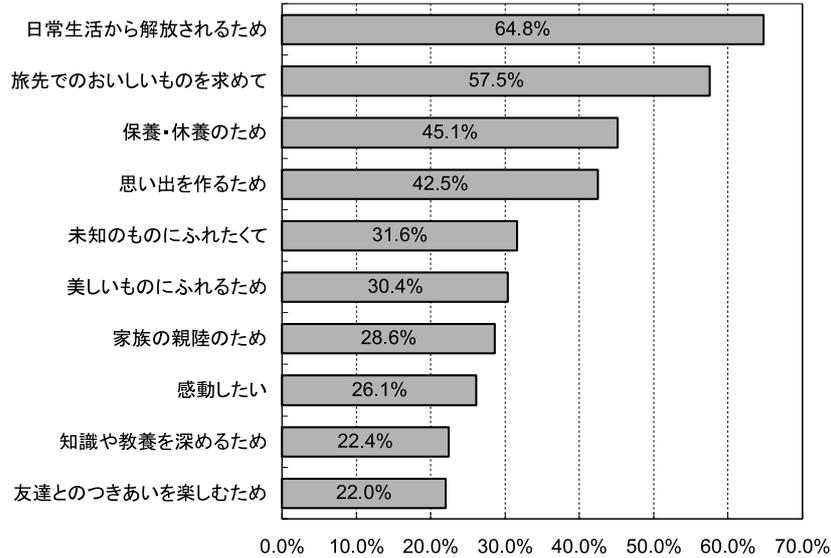
それに対して、平成18年に実施された旅行の動機に関する調査(図表10)では、「日常生活から開放されるため」、「旅行先でおいしいものを求めて」と回答している人の割合が多い。地域の付き合いや家族のためではなく、自分自身のストレス発散や非日常を求めて、より目的のはっきりした旅行を求める人が増加していると考えられる。

また、20年ほど前までの典型的な旅行形態といえば、買ったばかりのマイカーに乗って行く帰省ついでに家族旅行や、パッケージ化された職場や地域の団体旅行が主

流であった。団体旅行では、バス添乗員の丁寧でユーモアのある案内のもと、お酒を飲んだり、カラオケをしながら懇親を深めた。観光地では、分刻みのスケジュールでさまざまな名所をまわったり、夜は大宴会で盛り上がりたりした。

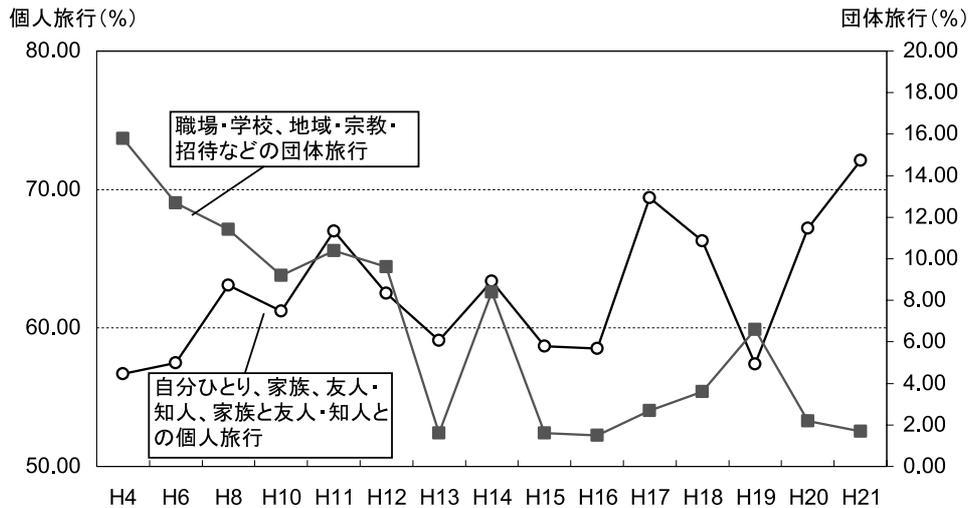
旅行へ参加する動機の変化とともに、旅行形態も移り変わってきている。旅行の参加形態に関する調査(図表11)を参照すると、職場、学校、地域等の団体旅行への参加率は平成4年からの17年間で14.1%減少している。一方、自分ひとり、家族、友人等と行く個人旅行への参加率は15.4%増加している。職場や地域の慰安旅行が減

図表10 旅行の動機



注：割合の多い上位10の項目を抜粋
資料：財団法人日本交通公社「旅行者動向2007」より作成

図表11 旅行参加形態の推移



注：15歳以上への調査
資料：社団法人日本観光協会 平成22年度版「観光の実態と志向」より作成

少し、目的に応じた小人数や個人向けの体験型・交流型の旅行形態が増加していることが背景にあると考えられる。

目的が明確化されている体験型・交流型のプログラムでは、宿泊以外の部分で付加価値を提供できる可能性が広がるため、消費額を増加させる施策としても地域から注目されている。ヘルスツーリズムは、体験型・交流型

の代表的なプログラムであるが、「旅行」という商品として見た場合、現状は個々のお客さまのニーズを満たすサービスには至っていない。

ヘルスツーリズムが“旅行業界の活性化”と“人々の健康維持・増進”に貢献するためには、国土交通省の「ニューツーリズム創出・流通促進事業」においてモデル事業として採択されている現行のプログラム内容を参考

にしながら、各施設が健康維持・増進をサポートしたいお客さま像を具体的に描き、お客さまのニーズに合ったプログラムの企画開発を行う必要がある。さらに、プログラムの中身だけでなく、プロモーション、接客等も含めた視点から総合的にアプローチを行い、集客に結びつけていくことが必要である。

(3) ヘルスツーリズムのメニューと集客数の関係

三菱UFJリサーチ&コンサルティングでは、東海3県の中堅規模のホテル・旅館を対象に、ホテル・旅館が提供しているヘルスツーリズムの内容についてアンケートを実施した。本稿ではその中の一部を抜粋し、サービスの内容と旅行業界の活性化に繋がる集客数との関係について分析する。

【調査の概要】

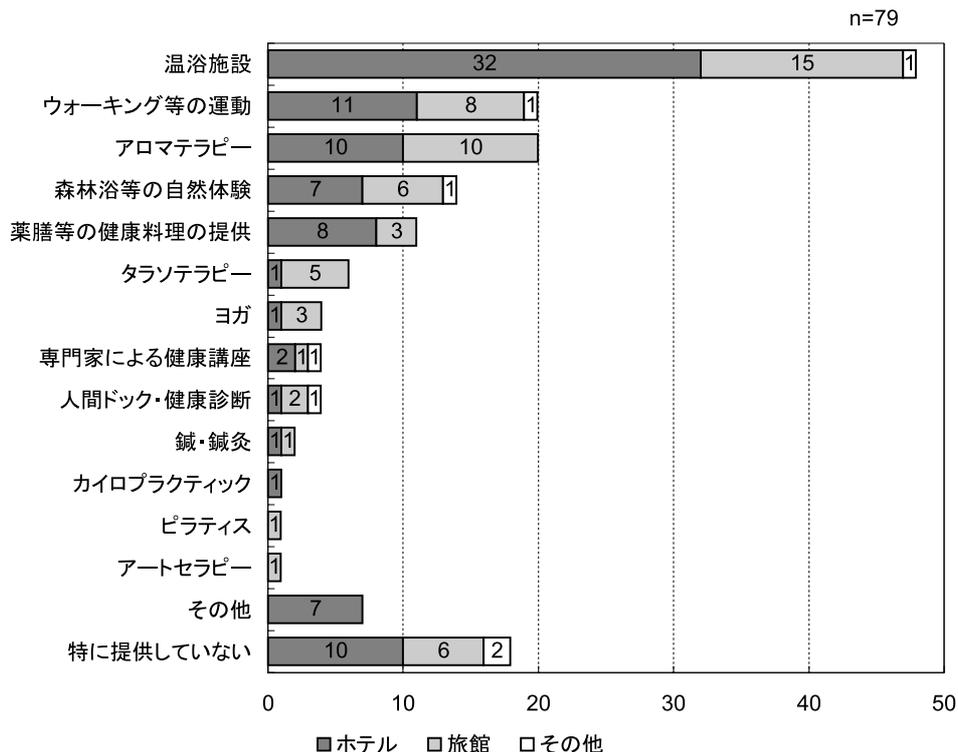
1. 調査時期：2011年1～2月
2. アンケート対象：愛知県・岐阜県・三重県・長

野県のホテル・旅館 およびヘルスツーリズムを提供している医療機関244社

3. 調査方法：調査対象企業へ調査票を郵送し、回収するアンケート方式
4. 回答企業数：79社（回収率 32.4%）
5. 調査項目：ヘルスツーリズムについての現状および今後の意向
6. 調査結果の表示法：百分比（%）は四捨五入の関係で、内訳の合計（100%）と一致しない場合がある。複数回答可の項目については、集計対象企業総数に対する百分比（%）で表示しているため、百分比の合計が100%を超える場合がある。

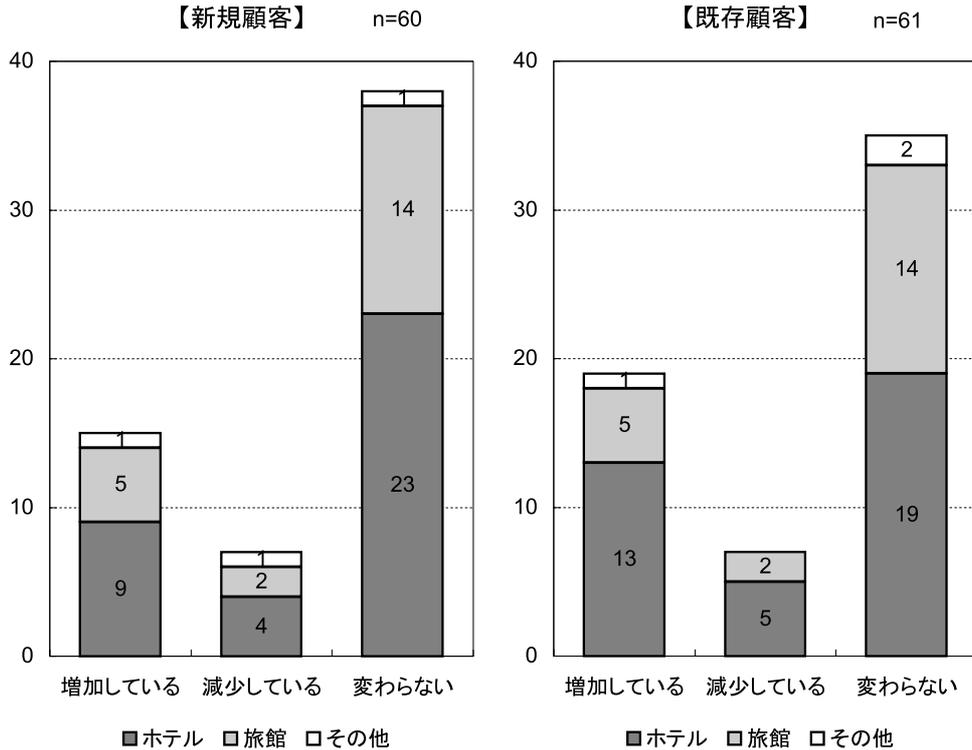
図表12～14は、健康をテーマとしたサービスの内訳と、それらを提供し始めてから集客数にどのような変化があったのか、という質問に対する回答をまとめたもの

図表12 健康をテーマとしたサービスの内訳 ※複数回答項目



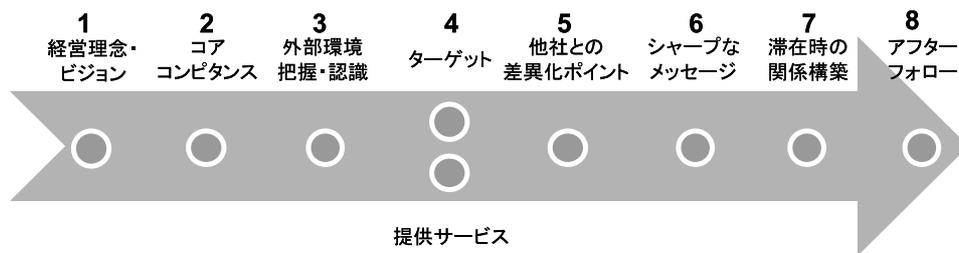
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図表13 集客数との関係



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図表14 ヘルスツーリズムを成功させるための8ステップ



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

である。

健康をテーマとした商品・サービスにおいては、「温浴施設」の割合が全体の約60%を占めている。「温浴施設」以外では、「ウォーキング等の運動」、「アロマテラピー」、「森林浴等の自然体験」、「薬膳等の健康料理の提供」が続いている。新たな設備投資や専門的な人材の獲得が必要なメニューよりも、周辺環境を活かしたサービスを提供しているケースが多く見られた。専門性の高いサービスの提供は一部の施設に限られており、多くはモデル事業で取り入れられている「癒し」、「運動」、「食」等の基本

的なテーマに関するサービス提供に留まっている。

回答した半数以上の施設において、健康をテーマとしたサービスを提供していても、「新規顧客の獲得」・「既存顧客の維持」につなげていない、という結果が見られる。一方で、「増加している」という回答は、「新規顧客の獲得」においては約25%、「既存顧客の維持」においては約30%の施設にとどまっている。こうした結果から、健康をテーマとしたサービスを単に提供するだけでは、お客さまを十分に惹きつけることが難しいのではないかと考えた。

お客さまが増加している施設には、サービスの売り方や顧客管理の個別具体的な施策以外に「一度でいいから行ってみたい、もう一度体験してみたい」と思わせるような、“お客さまを想う取り組み”がある。その具体的な取り組みを探るべく、成功している施設を複数取材し、その成功要因を分析した。

そこから見てきたことは、集客に成功し健康維持・増進に寄与できている施設には次の8つのステップのすべてを意識し、実際にサービス提供において実践しているということである。その結果、一人ひとりのお客さまの心をうまく捉えることができているのである。

次章では、各ステップについて説明するとともに、成功している施設では具体的にどのような取り組みを実施しているのか事例をもとに検証する。

5 |ヘルスツーリズムを事業として成功させるための8つのステップ

(1) ストーリーのある経営理念・ビジョンの策定と共有

集客に成功している施設では、創業から現在までのさまざまなストーリーが経営理念とともに語り継がれている。企業における経営理念・ビジョンは、「お客さまにどんな価値を提供するのか」という重要なよりどころになるものである。経営理念を策定している施設は多いが、内容が額縁に入れられたまま飾られているだけであったり、倉庫に保管されたままになったりしているケースも多い。これでは経営理念が従業員一人ひとりの心に浸透せず、サービスそのものの品質にもばらつきが生じる可能性が高くなる。

成功している施設では、経営理念にまつわる創業時の苦労話や新たな事業に取り組む契機となった具体的な出来事を物語にし、従業員や取引先と共有している。そうすることで、自社が提供したい価値をはっきりさせ関係者の心をひとつにすることができる。

(2) 自社のコアコンピタンスを認識しプログラム開発に応用

コアコンピタンスとは、競争優位をもたらす自社の核となる「力」のことである。限られた領域であってもナ

ンバー1を目指して磨いてきた強みといっても良い。コアコンピタンスのもととなる「強み」は、これまで蓄積した独自の技術やスキル、ノウハウ、サービス等のさまざまなものがその候補になり得る。

トレンドの変化が速い昨今、自社の強みを認識する間もなく、競合に追いつけ追い越せと市場の風に流されるままサービスを提供している施設も多い。しかし、自社の強みを認識できていなければ、長期的に競争優位をもたらすコアコンピタンスを創り上げることは難しい。また、強みは認識できても、コアコンピタンスに磨き上げるまでには相当な想いや努力が必要であるが、多くの施設では他社が模倣可能なレベルに留まっている。

成功している施設では、強みをコアコンピタンスとして磨き上げ、それを最大限に活かしたプログラムを開発している。

(3) 激しく変化する外部環境を敏感にキャッチ

外部環境の把握については、「できている」と答える施設が多い。他社がどういったサービスを提供しているのか、業界誌等から情報を収集している。情報を収集するにあたっては、大きく3つの視点から行うことが望ましいと考える。

ひとつ目は、旅行業界が全体（マクロ環境）としてどのような傾向があるのかということである。全体的な旅行客数や消費額の推移、提供サービスの変遷等を押さえておく必要がある。また、表面的な数値だけでなく、その数値の背景にある社会、経済、政策等の変化を敏感に察知することも魅力的なサービスを作っていくうえでは重要である。

2つ目は、地域に関する情報である。地域を訪れる観光客数の推移やイベントへの参加率、観光の目的、参加者の特性等を押さえておく必要がある。現状を知ることでお客さまがどのような部分に魅力を感じているのか、魅力の度合いが変化していないか等を客観的に把握することができる。

3つ目は、地域内の競合動向である。もし自社と同じような「強み」を持った他社が存在するのであれば、そ

の動向をしっかりと押さえておく必要がある。なぜなら、同じ強みを持った施設であれば、競争優位をもたらすコアコンピタンスも似通う可能性があり、内容に差をつけ、価格競争を回避するためには、他社動向を把握し、サービスの差異化を図る必要があるからである。

(4) 提供すべきサービス・ターゲット像の検討

「自社の経営理念・ビジョン（ステップ1）」、「自社のコアコンピタンス（ステップ2）」、「外部環境（ステップ3）」の認識ができたなら、いよいよ本題の提供すべきサービスとターゲットの検討を進めることができる。

“提供するターゲット”を先に定めるべきか、それとも“提供するサービス”を先に定めるべきかについては、アイデアの出し方によって異なるが、両者がしっかりと歯車のように噛み合っている必要はある。

よく見られるのが、提供すべきサービスはしっかり定まっているが、それを誰に提供するのかターゲットが明確になっていないというケースである。このような場合は、“誰の何のために”という部分が具体的にイメージできていない場合が多い。また、宿泊施設のサービスの場合、一般的に幅広いターゲットを狙ったものが多く見られる。

たとえば「女性の健康や美の維持のために」といった場合、女性といっても30代と50代では抱いている欲求が異なるし、健康や美というテーマではダイエット・アンチエイジング・疾病予防・予後維持等、多岐の分野が存在する。ターゲットやサービスの内容が広くなればなるほど、その訴求力は弱まるため、ターゲットは年齢・性別で区分するだけではなく、ライフスタイルや行動・思考パターンも含めてきめ細かく設定することが望ましいと考える。

(5) お客さまの目線に立った差異化のポイントを見出す

基本的に、プログラムの検討は企画部門が行うケースが多い。この場合、斬新なサービスを創り出そうと必死になり、お客さま目線を見失いがちになる可能性がある。たとえば、他社との差異化についてのケースでは、自社

サービスの提供価格を他社よりも若干安く設定して販売する際、「他社よりも安く設定して差異化したのだから魅力的に感じてもらえるだろう」と担当者は考えるが、実際はお客さまが割安と感じなければ全く魅力として映らない。重要なことは、顧客目線で差異化のポイントを検討することである。

上記の場合、どの程度の価格までであれば利用してくれるか懇意のお客さまに確認してみることも一案である。

(6) 提供サービスがイメージできるキャッチフレーズをお客さまへ発信

どんなに素晴らしいサービスを企画しても、その良さがメッセージとしてお客さまに伝わらなければ、利用していただくことはできない。特にホテルや旅館等のサービス業の場合は、使ってみなければ良さは分からないという不安が、常にお客さま側にある。事前にお客さまとの信頼関係ができている場合はよいが、新規顧客を増やそうと思うとこの心理的な壁を越えていかねばならない。

お客さまに初めて利用していただく前から、そのサービスの魅力を伝えるためには提供サービスに対しての想いがつまったキャッチフレーズを従業員全員で考えることが有効である。そのうえで、ホームページや広告媒体にそのキャッチフレーズとその言葉にあうイメージの写真や絵を添えれば、それを見るお客さまのイメージはより鮮明になる。

(7) お客さまの滞在時に友好的関係を構築

継続的にお客さまに利用していただくためには、お客さまの滞在時に関係を構築することが必要となるが、実際はそれができていない施設が多い。これは、必ずしも接客レベルが低いということではない。お客さまが満足するためのホスピタリティ／接客力の向上には気を遣っているが、お客さまとの関係構築までに至っていないということなのである。

宿泊施設の場合、お客さまとの直接的な接点は、滞在の時しかない。その時にお客さまとより良い関係ができていないと、どのようなフォローをしても再度利用していただける可能性は低い。したがって、滞在時に接客担

当社がお客さまと信頼関係を構築し、どれだけお客さまに関する情報を引き出せるかが一番大きなポイントとなる。今回の滞在がどういう目的なのか、毎年この時期に旅行をしているのか、等を知ることによって、滞在時のサービスはもちろん、その後のコンタクトの取り方は大きく変わってくる。

(8) 顧客の心に届くアフターフォロー

リピーターを増加させるためには、「もう一度利用したい」と思える感動が必要となる。定期的にDMを送り、新サービスや季節プログラムの案内を行っている施設もあるが、それだけでは安定的なリピート顧客の獲得には繋がらない。

お客さまが施設での体験を通して何か特別な思い出ができたり、新たな気づきや感情を余韻として感じることができたりすることや、帰った後も自然に思い出せるような仕掛け作りが大切になる。

6 | 取り組み事例ーセラピーリゾート伊勢志摩

今回取材を行った「セラピーリゾート伊勢志摩」は、慢性病患者を中心とした健康に不安のある方へ、憩いの場を提供している三重県の宿泊施設である。規模はそれほど大きくはないが、慢性病患者への貢献は大きく、決め細やかな配慮により、施設とお客さまの繋がりは地域を越えて広がっている。

この施設を運営する大島フードサービスは、もともと事業者向きのお弁当配達業として、平成13年に創業された会社である。創業の翌年には、在宅者向きの糖尿食・腎臓食・透析食等の療養食や、市役所から委託された個人向け配食サービスを開始し、現在は伊勢市、鳥羽市、多気郡明和町を中心にサービスを提供している。

お弁当配達業から宿泊業に事業を拡大した背景には、お客さまが抱えている思いを実現させてあげたいという強い志があった。大島道守社長は普段からお弁当の配達を通じてお客さまから「旅行に行きたい」という声をよく聞いていた。腎臓病を罹患しているお客さまは一日おきに透析を受けなければならないため、自宅から遠く離

れた場所に行けない。また、食事制限が必要となるが、そのような食事を提供できる宿泊施設がないため、泊まりの旅行は「夢のまた夢」であった。糖尿病を患うお客さまにも食事制限があるため、宿泊をとまなう旅行は同様に難しかった。大島社長は、そのような糖尿病・腎臓病を患っているお客さまが安心して楽しく旅行ができる場を提供したいと思い、セラピーリゾート伊勢志摩での宿泊事業に挑戦した。

取材をもとに同社の取り組みを、8つのステップに整理してみた。

①ストーリーのある経営理念・ビジョンの策定と共有

「心と体が深呼吸。“人を元気にする宿”を目指します。」という経営理念とともに、長年療養食の配食事業に携わる中で感じた「食事療養が必要なお客さまに“もう一度、食べる楽しさを思い出して欲しい!”」という社長の想いが従業員や関係者の間で共有されている。さらに、日々の接客においても“人を元気にする”という部分が実践されており、従業員の方は、経営理念に繋がるお客さまとのエピソードを自然に話すことができる。

②自社のコアコンピタンスを認識しプログラム開発に活用

配食事業で培った制限食のノウハウや糖尿病・腎臓病患者に対する知見が豊富であるという強みと「心と心のコミュニケーション」や「お客さま一人ひとりへのおもてなし」ができるという強みを掛け合わせ日々進化させることで、他社が簡単には模倣できないコアコンピタンスを磨き上げた。社長や従業員は、糖尿病・腎臓病患者の方に接する中で、“もっとこういう機会を作れたら”ということを実際に考えているからこそできることである。

③激しく変化する外部環境を敏感にキャッチ

マクロ環境、地域のマクロ情報、地域内の他社動向の3つの視点からの外部環境を把握している。マクロ環境の側面から「糖尿病・腎臓病患者は年々増加しているが、その方たちが安心して楽しめる場がまだ少ない」ということ、地域のマクロ情報として地域の腎友会を訪れ、潜在的顧客ニーズの把握、地域内の他社動向としては「制

限食は個別対応となるため、地域の他の規模の大きなホテルでは対応できていない」という現状を認識している。

④提供すべきサービス・ターゲット像の検討

“宿泊施設から2時間圏内に居住する糖尿病・腎臓病患者”という明確なお客さま像を持っている。また、“楽しく充実した時間を提供する”という旅行の一般的な目的だけではなく、お客さまとなる人が願っている“患者同士のコミュニケーション”も重要な提供価値と考え、そのような場が自然にできる環境を作っている。

⑤お客さまの目線に立った差異化のポイントを見出す

事業開始前にお客さまにアンケートを実施し、ターゲット顧客の旅行に対するニーズや具体的に許容できる範囲を調査し提供するプログラムに反映させている。また、「セラピーリゾート伊勢志摩」では管理栄養士が常駐しお客さまの体調に合わせた料理の提供を行っているが、管理栄養士であることは決して前面に出さない。ネームプレート等に「管理栄養士」と書いてしまうと、病院のような堅苦しさを醸し出してしまうからである。

さらに、この施設の部屋数は7部屋・最大宿泊可能客数は28名であるが、14名以上の宿泊予約はしないようにしている。個々人の症状にあわせた食事を準備したり、心と心のコミュニケーションとしてお客さま目線に立ったおもてなしをしたりするためである。このような顧客目線でのこだわりがサービスに散りばめられており、他社が模倣できない差異化された価値となっているのである。

⑥提供サービスがイメージできるキャッチフレーズをお客さまへ発信

「健康を大切にする方に、心と体にやさしい宿」というキャッチフレーズをホームページに打ち出し、このような宿泊施設を開業するに至った想いが綴られている。さらに、食・温泉・運動等、具体的なサービスの内容の紹介も、単なる説明ではなく写真とともにそのサービスの魅力や健康にまつわる話が記載されており、分かりやすいだけでなくその場所が特別であることを想像させる内容となっている。

⑦お客さまの滞在時に友好的関係を構築

食事制限を受けているお客さまが多いため、事前に電話で量や制限されている素材等を確認する。電話予約の時から親身に相談に乗ることによって、お客さまとの関係構築が初対面の際にできる。「セラピーリゾート伊勢志摩」ではお客さまが相談できるようにと思い、開業当時、カウンセリングルームを設けたが、その部屋はほとんど利用されていない。夕食が終了した後にロビーで一緒にお茶をしたり、朝のウォーキングに同行したりとお客さまと同じ目線で接することで自然と会話が生まれるという。そこから、日頃の食生活のことなど一歩踏み込んだ話に発展することも多く、そのような場で生まれる信頼関係をとても大切にしている。

⑧顧客の心に届くアフターフォロー

宿泊されたお客さまに手書きのお礼状を送付している。便せん2~3枚になることもあり、大変な労力であるが手書きにこだわっている。以前はパソコンで打って印刷したものを送っていたが、ほとんどお客さまから反応がなかった。しかし、手書きにしたところ多くのお客さまが返事をくれるようになり、“手書きと手書きのコミュニケーション”ができるようになった。これをきっかけとして再度利用してくれるお客さまも増加している。

以上「ヘルスツーリズムを成功させるための8ステップ」を解説してきたが、ヘルスツーリズムを展開している宿泊施設の場合、ステップ3「外部環境把握・認識」、ステップ4「提供サービス」は検討されているが、それ以外はあまり手がつけられていないことが多い。

その背景には、一昔前より一般の生活者が旅行に行く機会が増加し、場慣れたことにより旅行に対しての期待値が上昇してきたということがある。一般の旅行者は「安くてお得で新鮮なサービス」を求めようになった。多くの施設では、そのような大衆ニーズに応え生き残っていかなければという危機感がある。

そのため一般の消費者の期待値を超えようとトレンドを意識したさまざまなサービスを取り入れステップ3と4

に注力するのであるが、結果的にどこも似た内容となり、差異化できない施設は過当競争に巻き込まれている。

一方、ヘルスツーリズムを掲げて成功している施設では、自社の経営理念・ビジョン、自社の持つ強みを重要視している。自社が提供している価値とマッチしていなければ、いくらトレンドを重視して価格も引き下げたところでお客さまは十分な魅力を感じてくれないということを理解しているからだ。

重要なことは、自社の価値を発掘し、それを磨き、その価値を理解し対価を支払ってくれるお客さまにきちんとメッセージを発信することである。自社が提供したい価値を一貫性のあるメッセージで伝えることによって、お客さまから自然に選ばれるようになる。

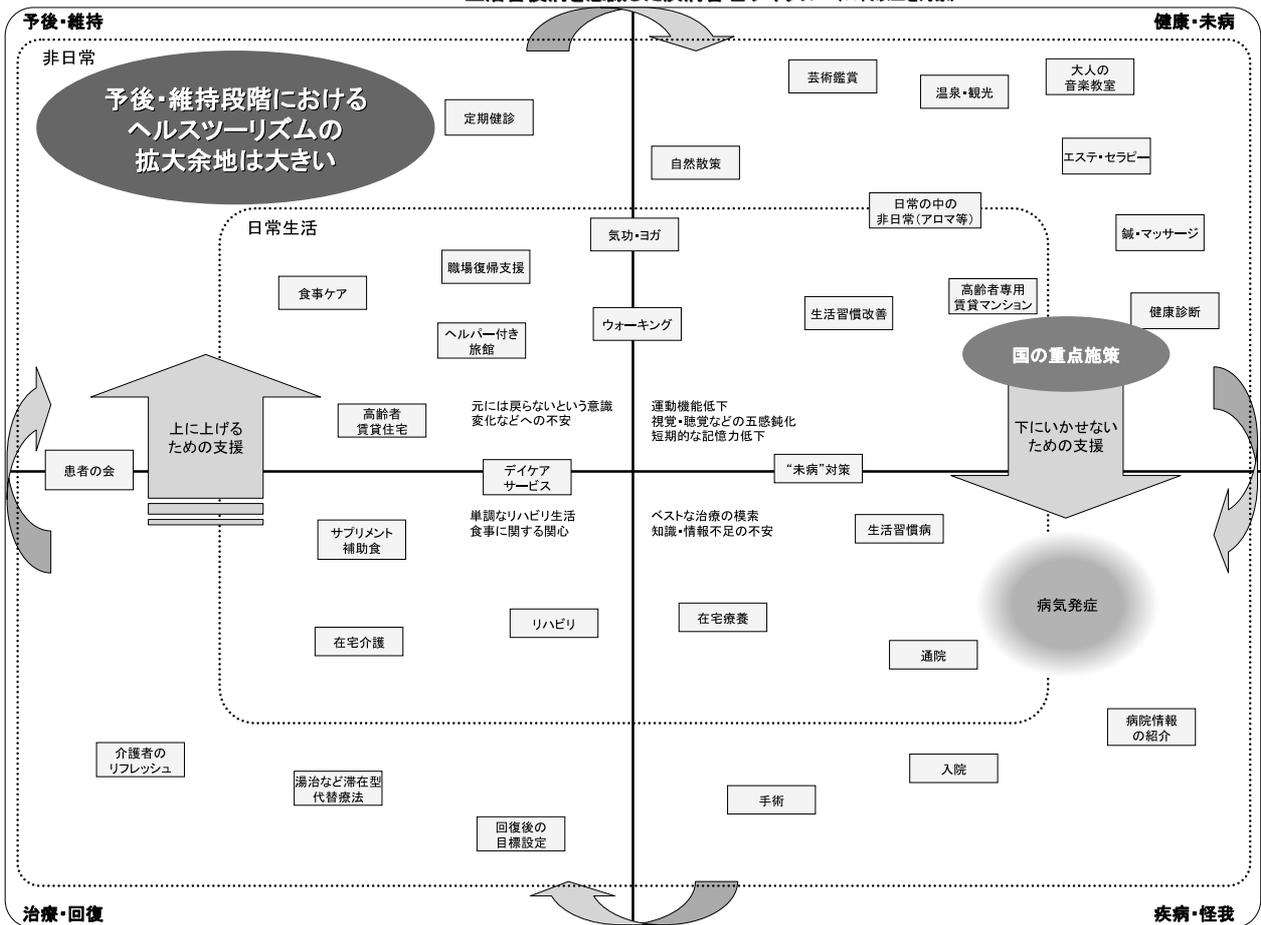
7 疾病ライフサイクルとヘルスツーリズム事業の可能性

では、“健康・疾病”をテーマにした顧客像とはどのようなものだろうか。「疾病管理サイクル（図表15）」は、健康・疾病に関する状況を4つのステージに落とし込んだものである。現在、国が展開しているヘルスツーリズムのモデル事業の多くは“健康・未病”段階をターゲットにした“予防政策”がほとんどである。しかし、“予後・維持”の段階で旅行に代表される非日常的な活動に参加したいというニーズに対応しているとは言い難い。

旅行プログラムに特化して考えると、最近では病院や健康関連事業をしていた医師や経営者が、回復・予後期の患者や顧客のために宿泊施設を活用したサービスを展

図表15 疾病管理サイクル

生活習慣病を意識した疾病管理サイクル（50代以上を対象）



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

開しているケースも出てきているが、一般の旅館やホテルとの連携はあまり積極的に行われていない。食事や施設環境等を工夫したり、専門スキルを習得したりする必要がある等、手間と時間がかかるのがその理由のひとつとなっている。

しかし、需給バランスから考えると、供給側のプレイヤーが少ないということは、自社の取り組み次第で、ファンを増やす機会が十分にあるということでもある。現状の経営資源では難しいが、今後の投資分野として検討した場合、どこが優位になるのかを見定め、競争の少ないニッチ分野を狙うのは、賢い選択といえる。

8 | おわりに

少子高齢社会の到来や精神疾患患者の増加等により、「健康」をコンセプトにした旅行・宿泊のニーズは、今後さらに増していくであろう。特に疾病管理サイクルでも

示した通り、治療や予後を意識したサービスの需要は大きな可能性を秘めている。予防を意識した国の取り組みも、引き続き重要なテーマとして位置づけられるであろう。“人々の健康維持・増進”と“旅行業界・地域の活性化”という2つの使命を併せ持つヘルスツーリズムへの期待は、ますます大きくなっていくものと考えられる。

ホテルや旅館、ペンション等の宿泊施設がヘルスツーリズムを取り込み、顧客の健康維持・増進に寄与することで顧客から支持され続けるためには、個々のお客さまの心の奥にある不安や希望を敏感につかみとり、サービスを進化させ続けていくことが求められる。

同時に、「自社だからできること」、「自社にしかできないこと」を徹底的に磨き上げ、確固たる理念とともに、分かりやすくお客さまに伝え、理解していただく努力も不可欠である。本稿で紹介した8つのステップが、その取り組みの一助となることを著者として願っている。

【参考文献】

- ・『観光白書』平成22年度～平成18年度 国土交通省
- ・『経営戦略立案シナリオ』佐藤義典 平成19年 かんき出版
- ・『高齢社会白書』平成22年版 内閣府
- ・『ストーリーとしての競争戦略』楠木建 平成22年 東洋経済新報社
- ・『なぜ、あの会社のファンは増えるのか？「8つのポイント」』三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）コンサルティング事業本部 平成22年
- ・『ヘルスツーリズムの現状と展望』平成19年 ヘルスツーリズム研究所
- ・『免疫革命』安保徹 平成15年 講談社インターナショナル
- ・『レジャー白書』平成13年度～平成22年度 公益財団法人日本生産性本部