

持続可能な観光の実践経営モデル

- 指標、経営戦略、SR、CSの観点から -

A Practical Management Model of Sustainable Tourism

九里 徳泰^{*}、小林 裕和^{**}、香坂 玲^{*}

KUNORI Noriyasu, KOBAYASHI Hirokazu, KOSAKA Ryo

「持続可能な観光」は、観光資源を持続的に利用する、という狭義なものだけではなく、地球環境への負荷低減ができ、社会的責任を果たし、持続可能な経済性を確保し、お客様個人の満足も高めるということである。その意味での「持続可能な観光」の具体的な実現にむけて、指標、経営戦略、SR、CSの視点から持続可能な観光の経営モデルケースを考察し提言する。

キーワード：持続可能な観光、社会的責任（SR）、戦略経営、持続可能性ビジョン

1. はじめに

(1) 研究の背景と目的

「持続可能な観光」(以下、ST)に関する研究は、エコツーリズムやその他新しい観光形態に関連しながら多くの実績を積み重ねているが、いまだ多義的である。「持続可能な発展」の観光分野における応用という基本的な認識は一致しているものの、ある地域における観光自体が持続的である、という意味から、観光による持続可能な発展の実現と、解釈に差異がある¹⁾。

さらに、旅行市場が成熟する中で、消費者の“自然志向”のニーズを満たす形で“エコツーリズム”が旅行の一形態として認知されてきた。しかし、STの理念のコンセンサスが得られない中で市場認知が進んだ結果、自然を楽しむことを目的とした“ネイチャーツアー”という旅行商品の一カテゴリーと、STの具現化を目指したエコツアーが混同され市場に存在している²⁾。

STは、観光産業の環境・社会問題への取り組みであるとの立場から、九里・小林(2004)では、旅行会社のCSRマネジメントを明らかにした。その後、持続可能な観光の概念的整理を行った³⁾。

一方で、地球環境問題に対する企業の認識は高まってきた⁴⁾、観光産業においては、直接的な環境への影響が図りにくいなどの理由と同時に、先に述べたようにSTとエコツーリズムの不明瞭な定義などがあいまって、観光産業、特に旅行業における持続可能性に対する取り組みが、他の業界に比べて不足

している状況を生み出している。

そこで、本論文ではSTを実現するための企業の経営モデルを明らかにすることを目的とする。持続可能性を実現するための指標、そして実際の企業の経営戦略モデル、さらに経営における効用を提示する。研究の手法としては、環境経営、CSR経営で先行したモデルを援用し、戦略経営、CSの理論を用いる。

(2) 関連用語の定義

観光諸現象を俯瞰したとき、「エコ(ロジー)」、「エンバイロメント(環境)」、「ネイチャー」の各用語の使われ方を定義しておく必要がある。エコロジーは「生態学=生物とそれを取りまく環境の相互関係を研究し、生態系の構造と機能を明らかにする学問。」、エンバイロメントは「環境=取り囲んでいる周りの世界。人間や生物の周囲にあって、意識や行動の面でそれらと何らかの相互作用を及ぼし合うもの。」、「ネイチャー」は「自然=おのずから存在してこの世界を秩序立てているもの。山・川・海やそこに生きる万物。」である。

これまで使われてきた「環境経営」には、環境(エンバイロメント)経営とエコロジカル経営の2つの意味がある。さらに、先に指摘したとおり、エコツーリズムは、エコロジカルツーリズムとネイチャーツーリズムの2つの意味をすでに持っている。

世界観光機関(WTO)では、STを定義する際に次の通り述べている⁵⁾。「持続可能な観光の発展のガイドラインと管理の実践は、すべての旅行目的地のタイプ

^{*}中央大学 研究開発機構

^{**}JTB グローバルマーケティング&トラベル

において、マスツーリズムやさまざまなニッチなツーリズムを含む、すべてのツーリズムの形態に適用することができる。持続可能性の原理は、ツーリズムの発展における、環境、経済、社会文化的な側面に関わっており、長期間の持続可能性を保障するためには、これら3つの次元の間に、適切なバランスが取れていなければならない。」本論文におけるSTは、特に断らない限り、WTOの定義に準拠する。

2. 指標について

(1) 環境経営分野における指標の一般論

観光の持続可能性を実現するためのツールとして、M.Mowforth et.al(1998)は以下の項目を掲げている⁶⁾。

1. 地域保護 2. 産業規制 3. 訪問者管理 4. 環境影響監査 5. 受容力算出 6. コンサルテーション 7. 行動規範 8. 持続可能性の指標

この中で、環境経営を实践する観点から見れば、環境・社会対応のパフォーマンス向上及びその組織行動の担保、促進材料となるものである、という理由で「指標」の重要性があげられる。環境経営ではすでに以下のような指標が利用されている。

< 統合環境影響評価 >

LIME(2003 日本) Eco-indicator99(オランダ2000) EPS(スウェーデン2000)

< 環境・社会管理手法 >

ISO14001、GRIガイドライン、SA8000・AA1000など労働ガイドライン、環境ラベル、環境・CSR各種コンプライアンス

< 社内指標および配慮項目 >

環境パフォーマンス評価、環境効率(エコエフィシェンシー)指標、環境会計、環境コミュニケーション、LCA、グリーン・CSR調達、ゼロエミッション、CO2モニタリング、PRTR

(2) WTOの旅行目的地における指標

WTOは、1990年以降、旅行目的地における政策立案、計画、管理プロセスのために必要な道具として、持続可能性の指標の活用を推進してきた。自然資源の管理から、旅行者とコミュニティの満足、文化遺産の保護、気候変動など広く持続可能性の事例を取り上げている。旅行目的地に特化した指標も開発している。

(3) グリーングローブ21(GG21)

GG21は世界旅行産業会議(WTTC)が、ISOを基盤として開発した、観光産業における世界初の認証プログラムである。1994年に発足し、2001年からパフォーマンス・法令遵守・アウトプット・達成度を重視する

認証システムとして再スタートした。その後も調整を行い、WTOの倫理憲章や、太平洋アジア観光協会のSTのコミュニティ行動規範などにも合致するように再デザインされた。その過程で、規模、タイプ、資本、場所、セクターごとの特性も配慮するようになった⁷⁾。指標は企業、コミュニティ、国際エコツーリズム、デザイン&建築という4分野に分けて設定されている。具体的に測定される内容は以下の表の通りである。

表—1 GG21におけるパフォーマンス領域

パフォーマンス領域	測定する指標
温暖化ガス排出量	温暖化ガス削減(CO2固定・吸収/発生量)
エネルギー効率・保全・マネジメント	エネルギー消費
淡水資源の管理	水の消費量(一客当たりkL/夜)
廃水の管理	洗剤の使用量(生物分解性の洗剤/全体の洗剤の使用量)
資源の保全	紙の使用料(エコラベルの紙/全体の紙)

*他にも生態系の保全と管理、環境に配慮した土地利用、地元への社会・経済・文化的なインパクトなどがある。

3. 戦略経営の視点

今日多くの企業は環境に被害を及ぼさない責任を持っている。先進工業国では多くの企業が汚染を減らす努力に取り組みつつ、同時に利益を増やすことに気づきだしたし、環境保護に理解を示している。経済社会が発達する中、企業の社会的責任は重要さを増す。戦略経営の観点からは、外部的かつ戦略的な持続可能な開発重視の経営が考えられる⁽¹⁾。戦略的には以下のようなステップを踏む。

STEP 1: 汚染防止戦略(廃棄物とエネルギー使用を減らす持続的な改善)と環境マネジメントシステム(ISO14001等)導入

STEP 2: プロダクト・スチュワードシップ(製品の全ライフサイクルにおいて環境への影響を最小化させること)

STEP 3: クリーン・テクノロジー(企業は未来を展望し、明日のテクノロジーを計画し、投資をすべきである)

これらの3つのステップが企業を持続可能性の方向へと進める。しかしこれだけでは足りない。さらに企業がこれらの各要素を継続的、効果的に実践するには、「持続可能性ビジョン」が必要となる。これは、企業のビジョンが社会・環境問題の解決に導くか、また新しいシステム、市場、サービス、プロセスの開発を導くもので、その下支えに必要なのである。

これを観光産業に置き換えると、汚染防止戦略はそのまま、プロダクト・スチュワードシップは「サービ

ス・スチュワードシップ」に、クリーン・テクノロジーは、「クリーン・サービス・システム」に置き換えることができる。そして、その戦略診断には図-1に記載した評点で検証することが可能である。



図 - 1 サービス業における持続可能性ポートフォリオ
(Stuart L.Heart(1997)⁸⁾を改変)

4. CS—持続可能性消費者満足の視点

すでに環境配慮自体がサービスになる時代が到来している。数年前にアメリカで生まれた LOHAS という言葉が日本でも注目されている。LOHAS は < Lifestyles of Health and Sustainability > の略語で、健康を重視し持続可能な社会生活を心がける生活スタイルである。「LOHAS Journal」によれば、米国成人人口の約 30%、約 5000 万人以上が LOHAS を重視する消費者であり、米国での LOHAS 指向の市場規模は 2268 億ドル(約 30 兆円)、平均年齢は 42 歳、30%が大学卒、年収は全米平均以上、60%が女性で、全世界では 5400 億ドル余にのぼる、と発表している⁹⁾。

一方日本では、電通(2005)⁹⁾の調査によれば、LOHAS の認知率は 22.1%とされている。ロジャースの採用者分布曲線(普及モデル)において、最も重要だとされるアーリーアダプター(認知率 16%)を超えており、このような層が今後増大すると想定される。

また、博報堂の調査では「現在はやっていないが、今後やってみたい環境配慮型の行動」として「環境問題に取り組みが進んでいる企業の品物を買う」という回答が 65.1%でトップとなっている⁹⁾。

消費者の LOHAS 指向は、当然観光産業においても見過ごせない要求となる。これを満たす企業活動が、持続可能性顧客満足(Customer satisfaction for Sustainability)であり、戦略経営における企業ビジョンの成果として現れるものでなくてはならない。

5. 概念的 SR(社会的責任)経営から、実務的 SR

としての「4B」マーケティングへ

企業 SR に関しては、これまで企業の社会的責任コンテキストにおける TBL(トリプルボトムライン)、つまり、経済、環境、社会に配慮した企業経営評価側面に注目されてきた。それは企業統治の部分であり、では実際の現場やさらに市場を考えたときにどのような発展が考えられるかというフェーズに入る必要がある。TBL の概念的提示をしたジョン・エルキントンは新しい企業評価側面として「4B」を提唱している。4B とは、4つのブレンディッドバリューで、1. バランスシート(報告書などのアカウンタビリティ)、2. ボード(経営陣での SR 理解)、3. ブランド(ブランド価値の追求・顧客との持続的関係性創造)、4. ビジネスモデル(企業 DNA の中、企業活動に SR を取り組む)というものである。これは SR のマーケティング化であり、環境適応による持続可能性戦略ビジョンにつながるものである。

6. 持続可能な観光の実践経営モデル

これまで、戦略経営、顧客満足、そして SR マーケティングをみてきた。これを踏まえたうえで、1つのマクロ経営モデルを提示する。

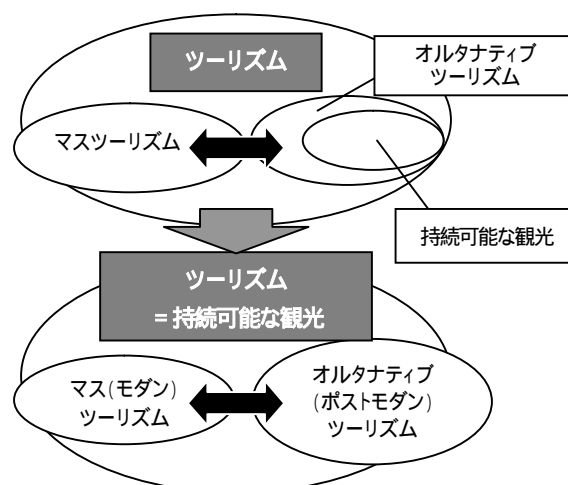


図 - 2 持続可能な観光の位置づけ

図-2に明示した通り、オルタナティブツーリズムの諸分派(エコツーリズム、リスポンシブルツーリズム、コミュニティツーリズム、プロブアーツーリズムなど)は全て、ST の範疇に含まれるものであり、マストゥリズムも同様である。つまりマストゥリズム自体をツーリズムの近代化(大衆化、量として増えた)にとらえたとき、意味としてのモダンツーリズムと理解すべき

である。また、オルタナティブツーリズムは、マスツーリズムの対極ではなく、ポストモダンツーリズムと理解できる。ポストモダンツーリズムこそが、STであり、企業経営の持続可能性適応と同じように、最終的にはマスツーリズムの持続可能性適応という現象とともにSTに組み入れられる。つまり、マスツーリズムの代替としてのサステナブルツーリズムと考えるのではなく、ツーリズムそのものの持続可能性要求の時代が到来しているということだ。それはツーリズムに関わる社会システムそのものが持続可能性を実現するという意味である。そして、「持続可能な観光＝観光(ツーリズム)」となる時、つまり接尾辞としての「持続可能な～」が社会的に消えたときにその使命を果たす。

その前提に立ち、図-3で持続可能な経営モデルを提案する。全ての経済主体の持続可能性を考える場合、先進国・新興国のグローバルな市場経済があり、それ以外には、ナチュラルキャピタルを基とした自然経済、そして貧困にあえぎGDP上現れない生活者のいる生存経済が前提となる。これらの3つの経済圏の分配の失敗により、構造的に貧困・資源枯渇・汚染という外部不経済が起っている。この経済圏の関わり合いを見ると、経営での実践において、以下のような経営を行なうべきであるということがわかる。括弧内はその標準的管理手法である。図-3と以下の説明をもって本論文の持続可能な観光の実践経営モデルとしたい。

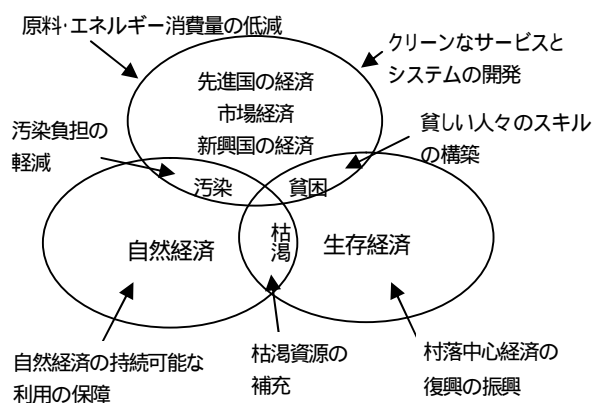


図-3 持続可能な経営モデルの概念

(Stuart L.Heart(1997)¹⁰⁾を改変)

第3章の持続可能性ビジョンを基とした以下の項目が図から抽出することができる。

- ・クリーンなサービスとシステムの開発(エコ・サービシング)
- ・原料・エネルギー消費量の低減(EMS)
- ・汚染負担の軽減(LCA、PRTR、CO2モニタリング、

各種コンプライアンス)

- ・貧しい人々のスキルの構築(CSRとしての援助・協力)
- ・自然経済の持続可能な利用の保障(持続可能性ガイドラインの遵守)
- ・枯渇資源の補充(CSRとしての援助・協力及びEMSのパフォーマンス評価)
- ・村落中心経済の復興の振興(地域経済影響モニタリング。プロプアーツアーなども含まれる)

7. まとめ

本論文では、観光産業における戦略経営によるSTの実践経営モデルを提示した。消費者の自然志向ニーズの変化による“新たなツーリズム”の登場については、すでに10年以上前から指摘されており¹¹⁾、ポストモダン社会におけるツーリズムの説明はすでにされては来たものの、それを具現化する企業のSR、ないしは企業活動そのものである戦略経営にまで踏み込む研究はなかった。しかし、第三次産業である観光産業は裾野が広いと、積極的に環境・CSR経営に取り込むことによる貢献度は高い。STの理論と実践がお互いに発展しあい、観光産業の発展につながることを望まれる。

【補注】

(1) ここでは「戦略」を「長期的視野にたって企業の目的と目標を決定すること、及びその目的を達成するために必要な行動オプションの採択と資源配分」とする。Chandler 1962

【参考文献】

- 1) A. Holden(2000): *Environment and tourism*, Routledge, p182
- 2) M. Honey (1999): *Ecotourism and Sustainable Development*, Island press, pp.51-52
- 3) 九里・小林(2004): 旅行業におけるCSRマネジメント、第19回日本観光研究学会全国大会研究発表論文集, pp.261-264
- 4) 難波(2005): 企業にエコDNAを、サステナブルマネジメント5-1, p.4
- 5) WTO(2004): Sustainable Development of Tourism Conceptual Definition, <http://www.world-tourism.org/>
- 6) M. Mowforth, I. Munt(1998): *Tourism and sustainability*, Routledge, pp.106-114
- 7) Green Globe 21: <http://www.greenglobe21.com>
- 8) Stuart L.Heart(1997): Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World, HBR 1997 Jan-Feb / 「経営戦略論」(2001)ダイヤモンド社、ハーバードビジネスレビュー編集部, p.253
- 9) NPO法人LOHAS CLUB: <http://www.lohasclub.org>
- 10) Stuart L.Heart(1997): p.262
- 11) Poon (1993): *Tourism, Technology, and Competitive Strategies*, Cab International, pp.17-18