

観光・ホスピタリティ産業におけるグリーン戦略

—— 持続可能な観光の発展に関連して ——

田 原 榮 一

- I はじめに
- II グリーン戦略の展開
- III グリーン戦略の手段
- IV 結び

I はじめに

周知のごとく環境，社会，経済システムの均衡を企図した持続可能な発展に関しては，近年，環境ないしグリーン問題が多くの国において公衆論議（public debate）の最前線に位置づけられるようになった¹⁾。

1980年代初期から世界的な広がりをもった観光の環境問題に対する関心の高まりは，持続可能な観光の発展を重要な政策課題として登場させ，特に観光の環境的インパクトやグリーン問題と観光との連鎖は，Mathieson と Wall の1982年の著作「観光：経済的，物理的，社会的インパクト²⁾」によって大きな影響を受け，さらに，観光者自身の行動に関する Wood と House³⁾，Elkington と Hailes⁴⁾の研究あるいはその活動をより環境に優しくすることを企図したインターコンチネンタル，カナディアン・パシフィックなど北アメリカのホスピタリティ組織による賛成活動，特にツーリズム・コンサーン（Tourism Concern）のごとき圧力グループの行動，なら

びに1990年代初期、英国政府機関によって行われたハイ・プロフィールな声明や主導性などによって、その輪郭が明らかになっていった。

これらの動向を反映したグリーン戦略に対する用語としてグリーン・ツーリスト (green tourist) やグリーン・ツーリズム (green tourism) が用いられるようになり、持続可能な観光 (sustainable tourism) との関連性が学者や実務家によって注目されるようになった⁵⁾。

観光におけるグリーン戦略は、今後、持続可能な観光の発展に関連して、環境保護、観光地のイメージ・アップ、社会的関心や評価の向上、観光・ホスピタリティ産業への信頼と社会的認識の増大による社会的ステータスの高揚、観光者の観光動機への対応と変革、公共政策における理解と評価の高まりなどによって観光・ホスピタリティ企業の業績や信頼性ならびにイメージアップの向上などの諸効用が期待される。

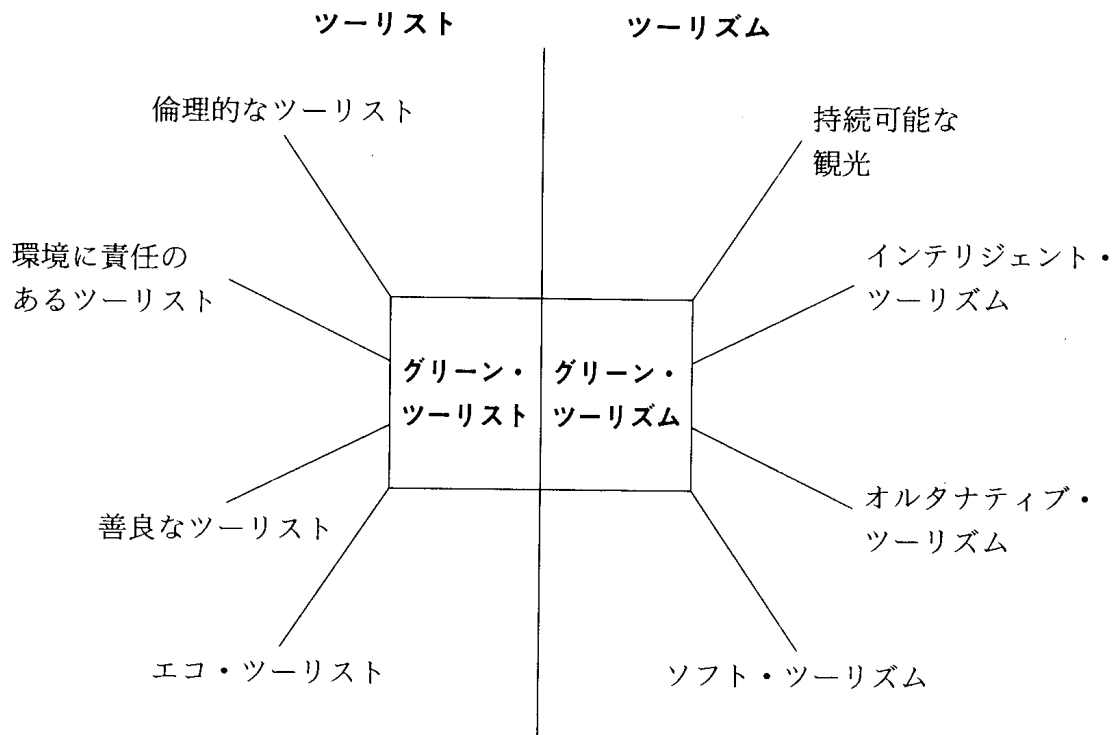
本稿は、かかる基本視点から持続可能な観光の発展と関連させながら、まず観光・ホスピタリティ産業におけるグリーン戦略の展開について概説し、ついでグリーン戦略の手段として中枢的な役割を演じる環境インジケーター、環境監査、グリーン戦略マネジメント・プロセス、グリーン・イニシアティブ、グリーン戦略アライアンスなどについて紹介的叙述を行い、観光・ホスピタリティ産業におけるグリーン戦略面からの照射を通じて、現代観光研究の動向と課題の一端に関する理解と啓発に資することを目的としている⁶⁾。

(注)

- 1) Swarbrooke, J. and Horner, S. (1999) *Consumer Behaviour in Tourism*, Butterworth Heinemann : Oxford, Auckland, Boston, Johannesburg, Melbourne, New Delhi, p.197.
- 2) Mathieson, A. and Wall, G. (1982) *Tourism : Economic, Physical and Social*

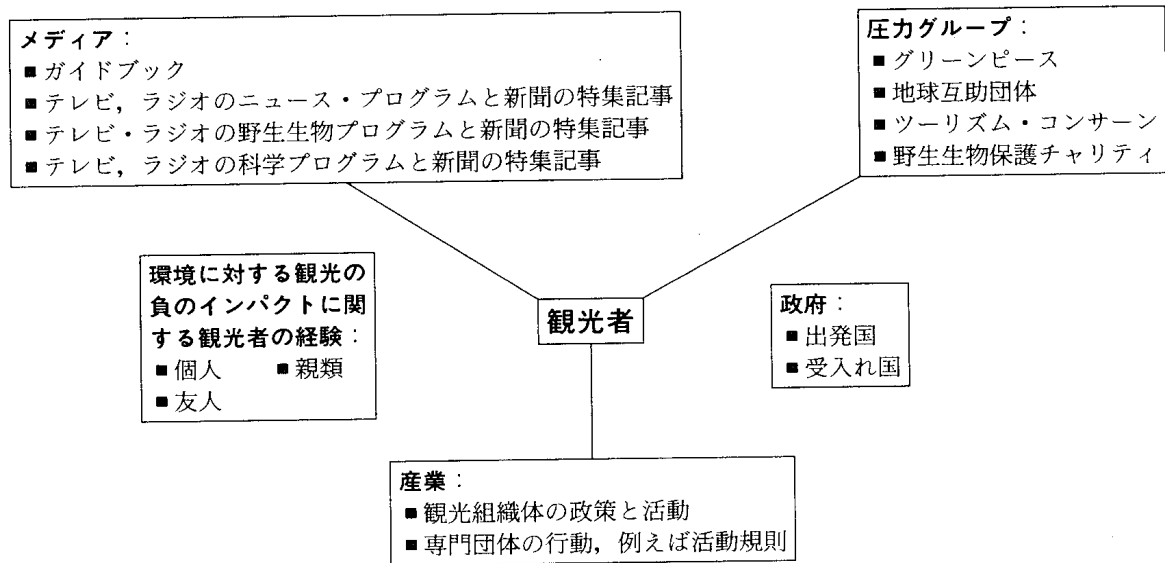
Impacts, Longman : Harlow.

- 3) Wood, K. and House, S. (1991) *The Good Tourist : A Worldwide Guide for the Green Traveller*, Mandarin : London.
- 4) Elkington, J. and Hailes, J. (1992) *Holidays that Don't Cost the Earth*, Victor Gollancz : London.
- 5) Swarbrooke と Horner は、「グリーン・ツーリスト」と「グリーン・ツーリズム」に類似した観光用語を下図のごとく分類表示している。



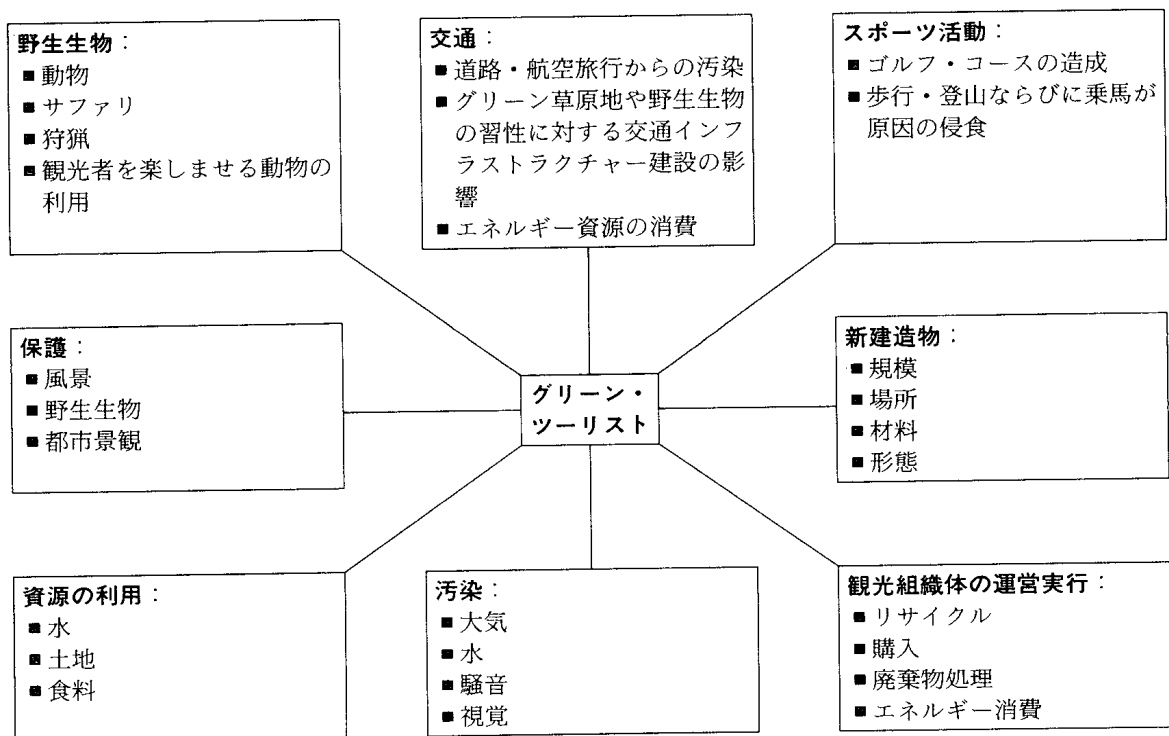
(出所) Swarbrooke, J. and Horner, S. (1999) *ibid.*, p.199.

また、観光におけるグリーン問題に関して、観光者に影響を及ぼす要因は、つぎのごとく体系的に整理される。



(出所) Swarbrooke, J. and Horner, S. (1999) *ibid.*, p.200.

グリーン・ツーリストは、例えば、交通と汚染、野生生物の保護などに関心をもっているが、その欲求を充足させるグリーン戦略の課題は、野生生物、保護、資源利用、交通、汚染、スポーツ活動、新建造物、観光組織体の運営実行に大別される。これらの各事項に含まれる主な内容を掲げれば、下図のごとくなる。



(出所) Swarbrooke, J. and Horner, S. (1999) *ibid.*, p.201.

6) 以下の叙述は主として下記の文献を参照した。

Diamantis, D. and Ladkin, A. (1999) Green' Strategies in the Tourism and Hospitality Industries, in Vellas, F. and Bécherel, L. (eds) The International Marketing of Travel and Tourism-A Strategic Approach, Mac Millan Press Ltd: London.

II グリーン戦略の展開

グリーンないし環境問題は1980年代を通じて一般的となり¹⁾, 1987年ブランランド・レポート (WECD) は持続可能性の概念の確立と普及に貢献した。1990年代の初頭, リオデジャネイロで開催された国連会議はアジェンダ21として有名であり, 持続可能な開発に向けての各国の取り組みを監視するために持続可能性開発委員会の設立を先導した。1997年, 国連はリオ宣言を再評価し, 観光セクターにおける持続可能な発展に対する認識と反応は強くなった。

世界観光機関 (WTO) によれば, 持続可能な発展は, 地域住民の生活の質の向上, 観光者に対する良質の体験の提供, 観光システムが消費する環境資源の保持と密接に関係しており (WTO, 1993, 1997), 観光産業, 環境保護者ならびにコミュニティの間関係は, つぎのごとき持続可能な発展の原則に基づくべきであるとしている²⁾。

(1) 生態学的持続可能性

本質的な生態系のプロセス, 生態学的多様性ならびに生物学上の資源保護を旨とした発展である。

(2) 社会的・文化的持続可能性

人々の生活・文化や価値感と調和し, かつコミュニティのアイデン

ティティの維持と強化を図る発展である。

(3) 経済的持続可能性

将来の世代に対しても支援可能な資源管理に基づく経済効率の良好な発展である。

また、旅行と観光に関するアジェンダ21(WTO / WTTC / EC, 1995)は、9つの公共セクターの行動段階と10の民間セクターの優先領域を含むつぎの12の持続可能な発展に関する指導原則を定めた³⁾。

- (1) 旅行と観光は、人々に自然と調和した健康で創造力に富む生活への先導を助ける。
- (2) 観光は地球上のエコ・システムの保全・保護および復旧に貢献すべきである。
- (3) 旅行と観光は生産と消費に関しては持続可能なパターンに基礎をおくべきである。
- (4) 国は旅行・観光サービスの国際取引が持続可能なベースで行われるようにオープンな経済システム促進のため協力すべきである。
- (5) 旅行・観光サービス取引における保護は停止ないし破棄されるべきである。
- (6) 観光、平和、開発と環境保護は相互に依存している。
- (7) 持続可能な発展を達成させるためには、環境保護は観光開発プロセスの枢要な部分を構成すべきである。
- (8) 観光開発問題は計画策定がローカル・レベルにおいて採択され、関係市民の参加によって論じられるべきである。
- (9) 国は観光者あるいは観光地域に影響を与えるもう一つの自然災害に対しても警告すべきである。
- (10) 女性参加は持続可能な発展の利点の達成にとって必要であるので、

女性の雇用を創出する旅行と観光の能力を選択すべきである。

- (1) 観光開発は土着の人々のアイデンティティ，文化ならびに利害関係を認識し，支援すべきである。
- (2) 環境保護に関する国際法は世界的な旅行・観光産業においても尊重されるべきである。

また，ECの第5回行動プログラム「持続可能性に向かって一標的となる5つの主要なセクター」(1995)における観光に関する3つの戦略では，共有責任 (shared responsibility) の概念に基づくプログラムの促進が，つぎのごとく強調されている。

- (1) 環境に対する観光の圧力と影響について報告をすること。
- (2) 観光リゾート地と連絡する交通機関を含む観光資源の環境に優しい利用を促進するための感知をキャンペーンにおいて強調すること。
- (3) 革新的で良好な持続可能な観光開発に関する企画への取り組みを促進すること。

以上，3つの戦略は，ECの観光に関するグリーン・ペーパー (1995)⁴⁾においては，さらに発展して経済開発とエコロジーとの間の積極的な関係の創設に焦点を合わせて，観光デスティネーションの魅力と観光経済のベースは自然・文化資源の保護・管理に依存することを強調し，(1) 観光者の幸福，(2) 資源の保護，(3) 成長と組織体に対するより競争的な刺激，(4) 観光者による資源消費費用の評価に基づく自然・文化資源の管理，が主張され，これに基づいてEC諸国では，環境影響アセスメントに関する調査，良好な実施のためのコードの作成，環境法の導入などに関し取り組んだ国もみられる。

Diamantis と Ladkin によれば，ECレベルにおける環境行動の例として，オランダ，ポルトガル，ドイツ，スウェーデン，スペイン，フィンラ

ンド、英国の事例につき表1のごとく説明されている。

表1 ECレベルにおける環境行動の例

国名	環境行動の例
オランダ	①森林地域に関する研究 ②マス・ツーリズム・エリア周辺に緩衝ゾーンを創設 ③意思決定に関する公式の土地利用計画 ④観光開発プロジェクトに対する環境インパクト・アセスメント
ポルトガル	①国立公園に関する研究 ②環境に対する観光インパクトの研究 ③環境に敏感なエリアに対する特別の土地利用計画
ドイツ	①マス・ツーリズム・エリア周辺に緩衝ゾーンを創設 ②観光開発プロジェクトに対する環境インパクト・アセスメント ③管理規則
スウェーデン	マス・ツーリズム・エリア周辺の環境アセスメント調査
スペイン	すべてのコースタル・ゾーン・エリアを環境アセスメント調査対象とした。
フィンランド	環境インパクト・アセスメントは観光開発プロジェクトにとって必要である。
英国	①‘観光と環境：バランスの維持’レポート ②‘共有遺産’レポート ③環境インジケータ調査 ④持続可能性に関する観光調査

(出所) Diamantis, D. and Ladkin, A. *ibid.*, p.124.

さらに、1997年7月、英国のブレア労働党政権によって発表された「新交通政策：ひとりひとりに良く—交通の将来像についての政府白書—」(A New Deal for Transport : Better for Everyone—The Government’s White Paper on the Future of Transport—)⁵⁾は、この20年間、民営化、競争、規則緩和といった政策思考が支配的であった交通運輸の分野において、前政府のグリーン・ペーパーに次いで、持続可能な成長や環境との適合をより鮮明に打ち出し、公共交通システム再生への取り組みに関して包括的かつ戦略的な変革を指向している。この明確かつ挑戦的な目標に支えられた長期的戦略は、最新の技術開発を導入する近代化に向けての戦略でもあり、国民の生活の質の改善に対する変革の枠組についてのプログラム

を提案した。特に環境面に関しては、(1) 道路交通量の伸びの縮減、(2) 気候変動への対応、(3) 交通に係わる土地需要を最小化し、野生生物の生息地の保護と多様性の維持、(4) 交通に起因する視覚的侵害の制限、(5) 再生不能な資源とエネルギーの使用削減、(6) 投資決定と交通価格の設定における環境へのインパクトの最大限考慮の保証、(7) 交通と環境問題に関する啓蒙、(8) 移動手段の決定が与える広範な社会的・環境的インパクトに対する価格規制や税制など経済的手段の一層の活用、が強調されている。

また、環境保護に関する国際的・国内的目標に関しては、環境汚染に関する王立委員会は、交通の環境に対する影響の削減と、その促進に関する包括的な報告書を作成し、温室効果ガスの排出削減や地方の大気の質および道路の安全性の改善のための鉄道貨物輸送の促進や自転車の一層の活用を奨励した。

さらに、グリーン交通計画では、交通プロジェクトの新しい評価アプローチとして経済的評価とともに、環境影響評価は最も初期の段階から考慮されるべきであるとし、人間とその健康に与える影響のみならず、大気の質、騒音、排出物、土地、野生生物、田園、創造された環境、文化的遺産を含む幅広い環境に対する影響項目をあげている。特に環境上の影響を受けやすい場所に対しては、新規ないし拡張の交通インフラ整備について、その環境への影響を緩和する十分な手段が講じられなければ、先に進められるべきではないとしている。この環境影響評価の改善のために環境資本という概念が開発された。

このグリーン交通計画においては、地方当局が政府、企業、事業者、コミュニティ、個人による多様な形態の官民パートナーシップによる最善の価値の確保手段の追求に努めることが重要である。例えば、1998年4月に開始されたピーク地区国立公園の総合交通戦略に関するピーク国立公園交

通フォーラム会議における協議へのイニシアティブや、湖水地方の交通戦略を確立するためにカンブリア郡議会、国立公園当局、カンブリア観光協会、地方委員会によって行われた作業などがあげられ、特に地域コミュニティの積極的な議論と参加を通しての多様な現実的方法による持続可能な交通の実現を目指した「ローカルアジェンダ21」が注目される。

環境に対するインパクトの少ないより環境に優しいクリーンな交通手段を求め新交通政策は環境保護の手段として、(1) 温室効果ガス削減のための努力、(2) より適切な基準と税による誘導や低公害車両タスクフォースなどより環境に優しく、低燃費の車両の普及促進、(3) 国家的な文化遺産および自然のより適切な管理、(4) 交通騒音への取り組みと空港の騒音規制に対する新たな権限をあげている。

(注)

- 1) Berry, S. and Ladkin, A. (1997) 'Sustainable tourism : a regional perspective ; Tourism Management, 18(7), pp.433-40.
- 2) World Tourism Organisation (1993) Sustainable Tourism Development : Guide for Local Planners, WTO : Madrid., p.10.
Mowforth, M. and Munt, I. (1998) Sustainable Tourism : A Marketing Perspective, Butterworth-Heinemann : Oxford, pp.105-11.
- 3) World Travel and Tourism Council/World Tourism Organisation/Earth Council (1995) Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry-Towards Environmentally Sustainable Development, WTTC/WTO/EC : Oxford.
- 4) EC (1995) Green Paper on Tourism, DG XXIII, European Commission, Brussels.
- 5) 運輸省運輸政策局監訳、英国における新交通政策、(財)運輸政策研究機構、平成11年6月。

我が国の平成10年度運輸白書「第10章 運輸における環境問題への取り組み」では、1. 海洋汚染等への対応—(1) 海洋汚染の現状、(2) 海洋環境を保全するための取り組み、(3) オゾン層保護、(4) 船舶における排出ガス対策—、2. 地域的環

境問題への対応—(1) 自動車対策, (2) 鉄道騒音対策, (3) 船舶における騒音対策, (4) 空港周辺対策—, について述べられている。

運輸省, 平成10年度運輸白書—新しい視点に立った交通運輸政策—, 大蔵省印刷局, 平成11年1月。

III グリーン戦略の手段

Macnaghten et al¹⁾は, 持続可能性の望ましい水準を達成するためには, (1) 現況の評価, (2) 現在の状態を維持するために環境インジケーターに基づいて開発された行動の新しいメカニズムとの関連性の調査研究への取り組み, (3) 一層の環境インジケーター研究成果に基づく行政と企業の活動がより望ましい水準を達成するための工夫, の3段階があると述べている。

持続可能性の水準は環境インジケーターで評価される²⁾。これは環境パフォーマンスの測定手段であって, その成果の評価には絶対に必要な要素である。しかしながら未だ開発の初期段階であって³⁾実際に利用可能なものとしてOECDは, つぎの4つをあげている⁴⁾。

- (1) 環境的圧力のインジケーター (Indicators of environmental pressure)

人間の行動が原因である環境的インパクトを測定する。

- (2) 環境状態のインジケーター (Indicators of environmental conditions)

環境の質的要素のみならず自然資源の質的・量的側面にも焦点を合わせたインジケーターである。

- (3) 反応インジケーター (Response indicators)

環境に対する社会の反応と関心について評価するインジケータである。

- (4) 政策パフォーマンス・インジケータ (Policy performance indicators)

負の環境的インパクトの減少に対する政策の貢献について規範的な表示を行うインジケータである。

また、WTO は持続可能な観光インジケータに関する研究を行い、つぎの2つの主要インジケータに分類した⁵⁾。

- (1) コア・インジケータ (Core indicators)

用地の保護、廃棄物管理および利用強度など観光需要が駆りたてたインジケータである。

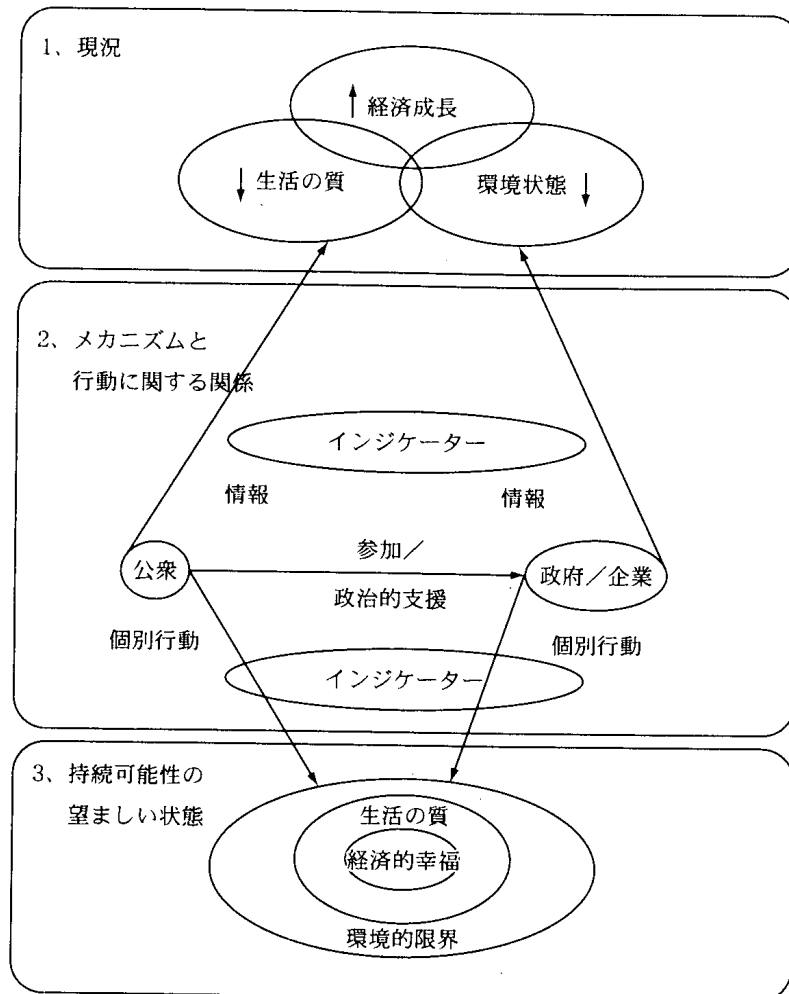
- (2) デスティネーション特有のインジケータ (Destination specific indicators)

相異なるエコシステムや用地特有の管理問題に関するインジケータである。

さて、望ましい持続可能性の水準は、図1のごとく3段階の操作によって達成される。すなわち、経済成長、生活の質、環境条件に関する現況(第1段階)、公衆、政府/企業の個別行動や参加/政治的支援、情報によって構成されるメカニズムと行動関係(第2段階)、および環境的制限の枠内における生活の質に関連した経済福祉に基づく望ましい持続可能性の状態(第3段階)によって段階的に説明される。

グリーン戦略において枢要な役割を演じる環境監査は、組織体とデスティネーションの現実的かつ潜在的な環境インパクトを監視する管理技法であって、(1) 環境上の策略の管理統制の容易化、(2) 統制的な要求に適合した企業政策の評価、を通じて環境組織体、管理、施設が環境保全を支

図1 持続可能性とインジケータの役割に関するモデル



(出所) Macnaghton, P., Grove-White, Jacob, M. and Wynne, (1997) *ibid.*, p.152.

援する目的の遂行に関しシステムの、文書的に定期的な客観的評価を行うものである⁶⁾。

過去、10数年以上、多くの企業はその活動の環境的インパクトを減少させるために環境監査を行ってきたが、その便益として、つぎの事項があげられる。

- (1) 汚染の原因が存在し、防止活動が必要な地域を検証する。
- (2) 環境の実態に関する情報を提供する。
- (3) 資源保護の目標を定め、その進行状況と問題点や課題を明らかにす

る。

- (4) 環境保全に関する実施プログラムを策定する。
- (5) 環境目標の達成に基づく社会的信用が与えられ企業のイメージアップに貢献できるマネジメント技法を承認する。
- (6) 環境問題に対する感知の全体的水準を向上させる。

戦略的レベルでは、環境監査技法は技術的にもインパクトの継続的な監視によって持続可能性の測定に対し役立つので、環境的インジケータのパフォーマンスを反映するようなグリーン戦略がとられなければならない。また、その実行は競争者との比較を行う基準となり、財政的、管理的負担は企業利益や長期的な企業イメージの向上ならびに魅力の創造に貢献できるように行われなければならない。

観光・ホスピタリティ産業のビジネス活動によって生じた環境損害に対する責任に関しては、科学技術の進歩や効果的なグリーン戦略への取り組みによって、その減少に向けて努力を行う必要があるが、組織体とデステーションのグリーン戦略は、次頁の表2のごとく整理される。

近年、観光・ホスピタリティ産業においてグリーン問題は重要な課題となっており、グリーン戦略の採用と環境保護に対する取り組みは顕著になっている。しかし、その実行プロセス段階では、その殆どは、「(1) 開始者」「(2) ファイヤー・ファイター」「(3) 関係住民」「(4) 実用主義者」の段階であって、英国航空 (BA) は「(5) 賛成行動主義者」として高く評価されている⁷⁾。

- (1) 開始者 (Beginner) : 環境プログラムは存在せず、管理活動は殆んど行われていないが、低額の財政資金で活動している組織体である。
- (2) ファイヤー・ファイター (Fire fighter) : 正式な環境プログラムはないが、管理面で若干関与し、アド・ホックな資金を有している組織

表2 組織体とデスティネーションのグリーン戦略

組織体のグリーン戦略	デスティネーションのグリーン戦略
<ul style="list-style-type: none"> ■ 生活の質の向上を図る戦略 ■ 汚染、廃棄物など環境的インパクトを最小にする戦略 ■ 消費者教育を強める戦略 ■ 無形の産物に対する戦略 ■ ポートフォリオの成長を高める戦略 ■ プロモーション戦略 ■ 消費者の満足と社会の利益に対する戦略 ■ 販売増大の戦略 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 生活の質を向上させる戦略 ■ 汚染、廃棄物など環境的インパクトを最少にする戦略 ■ 消費者教育を強める戦略 ■ 無形の経験に対する戦略 ■ ポートフォリオの保護を強める戦略 ■ プロモーション戦略 ■ 消費者の満足，社会の利益ならびに自然資源の保護に関する戦略 ■ 観光到着者を増大させる戦略 ■ 大量のビジターに伴う社会的・エコロジカル費用の最少化を図る戦略

(出所) Diamantis, D. and Ladkin, A. (1999) *ibid.*, p.132.

体である。

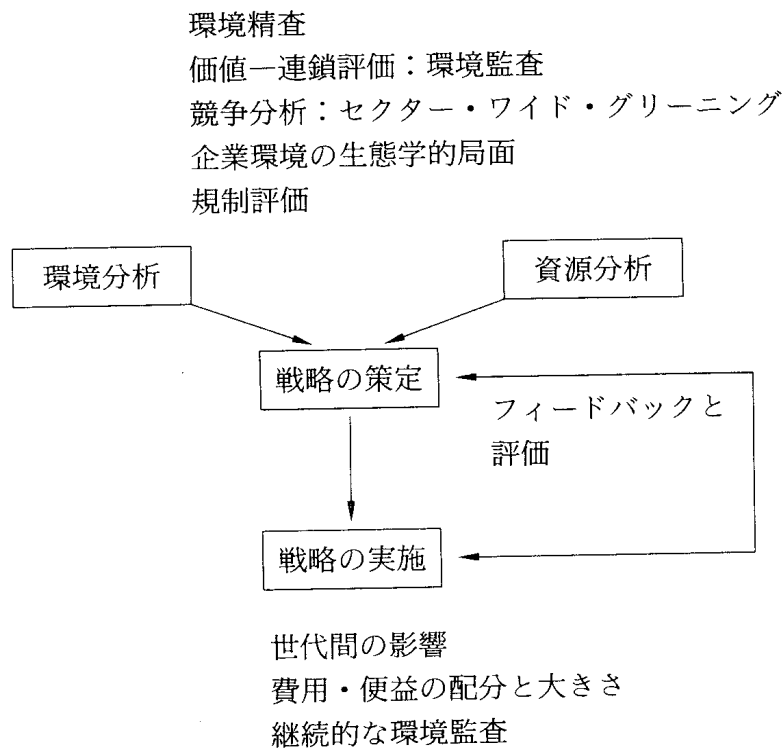
- (3) 関係住民 (Concerned citizen) : 環境的プログラムが企業の責任を反映し，かつ管理が理論上包含される少額の予算をもった組織体である。
- (4) 実用主義者 (Pragmatist) : 政策と管理が環境的インパクトの最少化を包含した適当な環境予算をもった組織体である。
- (5) 賛成行動主義者 (Proactivist) : 政策と管理が環境的インパクトを最少化するために積極的に関与し，制限のない予算をもった組織体である。

Knowles et al によれば⁸⁾，ロンドンのホテル調査において回答したホテルの94%は環境保護や環境戦略の遂行に対して何等かの行動を採っている。その戦略は，汚染や放射量の減少，物質のリサイクルおよび可能な場合における資源の再利用の3 R's に基づいている。しかしながら回答したホテルの19%しか明確な環境政策をもっておらず，その50%は，宿泊客に

対する率先した取り組みを公表していた。したがって、本調査では、調査対象のホテルグループは、環境問題に対して「責任を負う」(responsible)よりも、寧ろ環境需要に対して「対応している」(responsive)と結論づけている。

理論的には、グリーン戦略のマネジメント・プロセスは図2のごとき段階によって構成される。

図2 グリーン戦略マネジメント・プロセス



(出所) Smith, D. (1992) 'Business strategy and the environment : what lies beyond the rhetoric of greening ?' ; Business Strategy and the Environment, 1(1), p.8.

實際上、組織体はつぎの4つの主要な戦略を遂行する。

- (1) グリーン・プロダクトとして現存のプロダクトを再ポジション化する。
- (2) 環境への損害をより少なくするように現存のプロダクトを変更させる。

(3) グリーン・プロダクトを取り扱いかつグリーン・コンシューマーを標的とした新しい分野を発展させる。

(4) 組織体の運営の各部門における環境面の実行を統合する。

一般に、上記の(1)(2)の戦略に関しては、例えば、ツアー・オペレーターがマス・ツーリズム・パッケージからエコ・ツーリズム・パッケージへ転換させたり、ホテルでは3R's技法の適用により現存のプロダクトを変換している。また、(3)(4)に関するアプローチの例として英国航空とグレコテル (GRECOTEL) グリーン戦略があげられる。

英国航空は1991年に最初の環境に関する年次報告書を発行した。その環境部は組織のあらゆる面に対して環境管理システムを適用している。企業の持続可能な発展への実行に関する徹底した調査は定期的な環境監査を通じて指導され、環境監査のパイオニアとなっている。また、英国航空は毎年、その従業員の環境的達成に報酬を与えたり、好結果の環境プロジェクトを開発した観光企業に対しては、「明日の観光」(Tourism for Tomorrow) のごとき他の率先した事業を後援している。英国航空の主要な領域は、(1) 騒音、(2) 大気汚染、燃料効率とエネルギー、(3) 廃棄物、水と材料、(4) 混雑、(5) 観光と保存、の5つに集中している。

つぎに、グレコテルは4・5星部類の22のホテルをギリシアで経営している最大のホテル企業であるが、1992年に環境・文化部門を設立した地中海地方における最初のホテルグループでもある。その部門は、(1) 環境政策の創設、(2) スタッフに対する情報の提供と訓練、(3) エコに優しい製品の生産に対する供給の奨励、(4) 定期的な環境監査による監視と文書説明、(5) 会社の購入政策における指導に関する環境コードの創設、(6) アルミニウム使用の78%減少、ガラス消費の50%減少および水消費量の30%減少など好結果のリサイクリングとエネルギー効率に関する活動、(7) コ

ンピュータによるエネルギー節約コントロール・システムの創設,(8) 1997年以降,プラスチック製の処理可能なグラスと食器類の完全な廃止,(9) ギリシアと地方製品の使用促進(1997年では,16のグレコテルの総チーズ消費量の52.3%はギリシア国内の種々の生産者からであった。)の問題を取り扱っている。

さらに,ホテル・ケータリングおよび国際マネジメント協会(Hotel Catering and International Management Association (HCIMA)),国際ホテル環境イニシアティブ(International Hotels Environment Initiative (IHEI)),グリーン・グローブ(Green Globe)ならびに地方当局などは,環境保護に関する観光・ホスピタリティ産業の貢献と役割についての認識に基づいて,環境改善実施のためのガイドブックの作成,ニュースレターの定期的な発行などの情報提供や環境改善に好成果の企業の推薦などグローバル・パフォーマンスの促進と改善を目的とした行動を行っている⁹⁾。

また,グリーン・グローブは旅行・観光産業に対する世界的規模の環境管理・感知プログラム(environmental management and awareness programme)を作成した¹⁰⁾。さらに,所属企業の環境プログラムの開発に対しても支援しており,消費水準の最少化やホテル経営のパフォーマンスの統制など志向の環境監査に対して,ホスピタリティ・イニシアティブに焦点を合わせている。

Diamantis と Ladkin はホスピタリティ・セクターにおけるグリーン・イニシアティブについてデンマーク,米国,スウェーデンの例を次頁の表3のごとく紹介している。

環境基準マニュアルはホリディ・インホテルグループ,ヒルトン・インターナショナル,インターコンチネンタルホテルなど法人ホテルグループによって採用された実行の必須の部分を構成している。インターコンチネ

表3 ホスピタリティ・セクターにおけるグリーン・イニシアティブの例

国名	環境行動
デンマーク	デンマークホテル協会による重要計画 (Green Key Scheme) : 現在, 40ホテルが本計画のメンバーであって, 55の環境基準を満たすことが要求されている。その中の基本事項は, つぎのとおりである。 ①本計画に関する観光者への情報の提供 ②水と電気の消費制限 ③環境にやさしい洗剤の使用 ④根源における廃棄物の分離 ⑤朝食における最低2種類の有機肥料使用製品の準備
米国	望ましい地球保存カード (Good Earthkeeping Cards) : 米国ホテル・モーター協会と米国環境保護機関は水とエネルギーの管理を行うために, このゲスト・カードを各部屋用に作成した。
スウェーデン	環境に対するシェフ (Chefs for the Environment) : レストラン, 食品製造業者, 小売業者によって構成される約200のメンバーのネットワークを対象とした本計画の目的は, 環境問題やその実施に関する情報の伝達によって, 環境に対する感知を高めることにある。

(出所) Diamantis, D. and Ladkin, A. (1999) *ibid.*, pp.125-6.

ンタルホテル・グループは環境監査を通じてすべてのホテルの環境パフォーマンスを定期的に監視し, ホテル・マネージャーに対しては, 達成すべき目標を設定し, その環境パフォーマンス査定と結びつけている。これは環境的損害の最少化を図り, 通常の顧客のみならず, グリーン消費者もターゲットにすることによって, 標的市場の拡大を図ることを意図している。

また, 環境監査と並んで観光・ホスピタリティ産業におけるグリーン戦略の重要な分野としてグリーン・マーケティング (green marketing) とグリーン・アライアンス (green alliance) があげられる。グリーン・マーケティングは, Peattie によれば¹¹⁾, 消費者と社会の要求の検証, 予測, 満足度を有益かつ持続可能な方法で行うことに責任のある全体論的マネジメント・プロセス (holistic management process) であって, 社会的マーケティング (societal marketing) とは, つぎの4点で異なる。

- (1) 長期的な視点よりは寧ろ無際限 (open ended) である。
- (2) 自然環境に対して重点をおいている。
- (3) 社会に対する有用性を遥かに上回る固有の価値をもつものとして環境問題を取り扱う。
- (4) 個人社会よりも寧ろグローバルな関係に焦点を合わせている。

グリーン・マーケティング・コンセプトを採用している企業は、グローバルな問題に関連した事業活動による機会利益の獲得や、マーケット・シェアの拡大、製品・サービスの環境的パフォーマンスの改善、グリーン問題に関する広範なメディアの活用によるブランド・イメージの向上に役立つとともに、友好的なコミュニティ関係の促進に資することができよう。

一方、グリーン戦略アライアンスはグリーン・マーケティングへの新しい戦略的アプローチであって、通常、「共働者の環境問題に対する共通の解決を開発することを目的とした2つ以上の組織体間の公式あるいは非公式な提携である。」と規定される¹²⁾。

グリーン・アライアンスは、通常、商業セクター、公共セクターおよびボランティア・セクターのごとき他のセクターからの協働によって構成され、その形態は、認可協定から公共政策との提携に関する保証など種々であるが、それはパートナーの長期目標に基づく戦略目的に関し各メンバーの達成についての同意を基盤とした戦術的性格をもっている。Mendleson and Polonsky はグリーン戦略アライアンスには、つぎのごとき便益があると述べている¹³⁾。

- (1) グリーン製品・サービスにおける消費者の信頼と安心を増大させる。
- (2) 環境情報の評価に関し企業を援助する。
- (3) 新しい市場を開発する。
- (4) グリーン製品とサービスに対しよりよいパブリシティを創造する。

(5) 会社の活動についての公衆教育を向上させる。

グリーン・グローブと SGS 国際検定協会 (International Certification Organisation) との間の提携はグリーン戦略アライアンスの好例であって、グリーン・グローブ証明を有効にし、そのプログラムは企業に対しつぎの便益を与えている¹⁴⁾。

- (1) システマティックな資源の管理を通じて運営費用を減少させる。
- (2) 環境意識の強い消費者との結びつきを増大させ会社のイメージが改善される。
- (3) 観光ビジネスの環境の質の維持と改善が図られる。
- (4) 現行の環境立法の承諾を保証し、将来の立法とマネジメント・システムとの統合を容易にする。
- (5) アジェンダ21原則に従って実証される。

その他、シドニー2000年オリンピック委員会とグリーン・ピースの間の提携に基づく環境に責任のある方法で行われることの地域住民とビジターへの安心感の形成はその成功に向けての試みである。

(注)

- 1) Macnaghten, P., Grove-White, R., Jacob, M. and Wynne, B. (1997) 'Sustainability and indicators', in P. McDonagh and A. Prothero (eds) In Green Management : A Reader, Dryden Press : London, p.152.
- 2) Diamantis, D. and Westlake, J. (1997) 'Environmental auditing : an approach towards monitoring the environmental impacts in tourism destinations, with reference to the case of Molyvos', Progress of Tourism and Hospitality Research, 3(1), pp.3-15.
Diamantis, D. (1998) 'Environmental auditing : a tool in ecotourism development', Eco Management and Auditing Journal, 5(1), pp.15-21.
- 3) Macnaghten, P. Grove-White, R., Jacobs, M. and Wynne, B. (1997) *ibid.*, pp.

148-53.

- 4) Organisation for Economic Co-operation and Development (1994) Environmental Indicators : OECD Core Set, OECD : Paris, p.9.
- 5) World Tourism Organisation (1995) What Tourism Managers Need to Know : A Practical Guide to the Development and Use of Indicators of Sustainable Tourism, WTO : Madrid.
- 6) United Nations Environmental Programme/Industry and Environment Office (1989) Environmental Auditing. Report of UNEP/IEO Workshop, Paris, 10-11 January, pp.99-102.
- 7) Peattie, K. (1995) Environmental Marketing Management, Meeting the Green Challenge, Pitman : London, p.126.
- 8) Knowles, T., Macmillan, S., Palmer, J. and Hasimoto, A. (1998) 'The development of environmental initiatives in tourism : responses from London hotel sector', Progress in Tourism and Hospitality Research, 4.
- 9) Green Hotelier (1997) Magazine of the International Hotels Environmental Initiative, 6.
- 10) Green Globe (1995) An Invitation to Join WTTC : London.
1998年には、グリーン・グローブは107カ国で577のメンバーを有している。
- 11) Peattie, K. (1995) *ibid.*
- 12) Crane, A. (1998) 'Exploring green alliance', Journal of Marketing Management, 14(6), pp.559-77.
- 13) Mendleson, N. and Jay Polonsky, M. (1995) 'Using strategic alliances to develop credible green marketing', Journal of Consumer Marketing, 12(2), pp. 4-18.
- 14) Green Globe (1998) Annual Review 1997/1998, WTTC : London, p.23.

IV 結 び

国連環境プログラムは持続可能な発展の定義に関連して、「持続可能な発展は人間の生活の質を改善する一方、エコ・システムを支援する収容力の範囲内で生きている。」¹⁾と述べているが、伝統的な通常の観光計画や意思決定に対して、より大きな時間的・空間的フレームを含む広範囲のビジョ

ンに基づく取り組みが要求される。すなわち、一般の観光計画策定原理にみられるゾーニング、クラスタリング、魅力と施設の統合ならびに相互依存性、多様な方法によるアクセシビリティの提供、弾力性、多様性と補完性、費用・便益分析、収容力の適用などに対して、国家、地域、地方レベルにおける交差的かつ統合された各種行政部門間、公・私部門企業、コミュニティ・グループ、専門家などによる観光計画の策定、開発および運営が最も幅広い成功へのパラメーターとなるであろう。

ブランランド報告書が指摘しているように、持続可能性の主要な構成要素である成長の回復、成長の質の変化、最善のニーズへの適応、安定した人口、資源の保護と価値の高揚、技術の再順応と危険管理、環境の経済への注入などに基づく人間のニーズの充足を目指した資源保護のための社会・経済の発展、資源保護に対する多様な関係グループ参加の強化による財政、組織、技術、科学、教育、能力づくり、国際組織、法律、意思決定のための情報などの実行手段が講じられなければならない。それは人間を持続可能な発展に関する関心事の中心に顧慮し、自然と両立した健康で生産的な生活を目指したものである²⁾。

観光インパクトの強度に影響を与えるデスティネーションの特性は、(1) 国家・地域の大きさ、(2) 観光開発と観光者数の規模と程度、(3) 風景、植物相および動物相のもろさと感受性、(4) 開発の政治的環境、(5) 地方の環境と文化に関連した開発の感受性、(6) 開発への刺激、(7) 地域住民の社会的、文化的態度、(8) 観光者のタイプ、(9) 他の地域との競争、(10) 主要な出発地域からの物理的、経済的なアクセシビリティ、(11) 外国人による所有の程度、(12) 非土着労働者の雇用、(13) インフラストラクチャーの政府による供給、(14) 観光施設の性格と魅力、(15) 地域の経済発展水準、(16) 都市と農村などの要因によって規定される³⁾。

かかる諸要因に留意した上で、環境的、社会的に経済的な生活の質と両立した質的成長 (Qualitative growth) を実現させるためには、経済的健全性、地域住民の主観的福利、略奪されない自然と資源の保護、健全な文化、ゲストの要求の最適満足を企図したマジック・ペンタゴン (magic pentagon) に基づくピラミッド型開発によって、特に自然と文化に対する負の影響を最少にし、各要因間の正の関係の最大化が図られなければならない⁴⁾。すなわち、観光発展プロジェクト計画の策定に当っては、自然的、文化的資産の保護に関し、その適切な社会経済的利用と自然的、人工的環境に対する人間的インパクトへの正当な顧慮を第一義的に配慮し、すべての関係者の倫理的で健全な行動と、自然、文化、経済、コミュニティ価値システムに関する保存ルール、政治的パターン、社会的組み合わせならびにリーダーシップなどに留意しながら、関係地域・地区間の観光便益の公平な広がりを企図して行われることが重要である。

その基底には、観光の便益に対する公衆の感知、負のインパクト軽減への努力、地域住民の計画策定や開発における関与とリーダーシップの発揮、政府、企業、財政機関、大学、調査研究機関などの支援が必要である。そして、観光計画の策定、開発および運営の全過程を通じて、その科学的な目的評価、監視、調停プログラムが綿密に実施されるべきである。これによって、ホスト・コミュニティの生活の質の改善、より良質の観光サービスの保証、環境と調和したより高水準の観光開発の保証と、経済的、文化的、社会的、心理的かつ政治的に住民の熱意を満たすことができると思われる。

観光・ホスピタリティ産業のグリーン戦略は、かかる持続可能な観光発展に関する基本思考に裏付けられて、今後、益々重要な課題になるであろう。特にその適用手法としての環境インジケーター、環境監査、グリーン

戦略マネジメント・プロセス，グリーン戦略アライアンスおよびグリーン・イニシアティブなどグリーン・ツーリストに対応した各組織体の取り組みと協働・共創はグリーン戦略の機能の発揮にとって重要である。

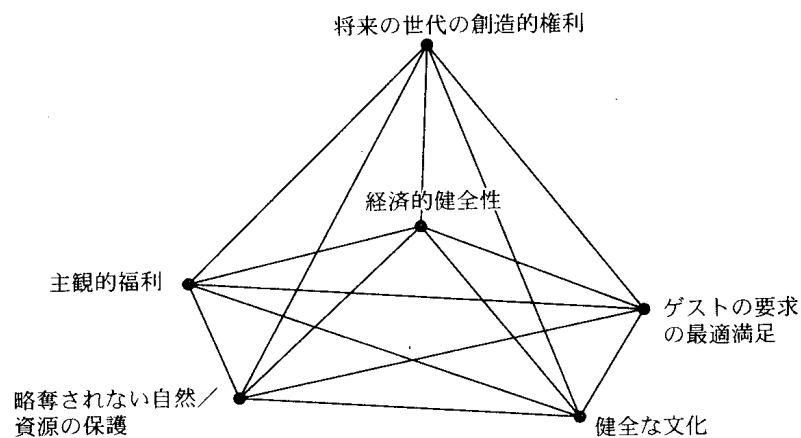
現代の観光を取り巻く社会経済的，人口統計学的変化，情報／通信技術の革命，より知識水準の高い需要を持った顧客，市場の規制緩和とメガ・オペレーターの出現，公共部門—民間部門のアライアンス，人的資源の教育訓練に対するニーズ，観光の持続可能な形態に対するコミュニティの圧力など文化的，社会的，経済的な観光の変化と両立した観光・ホスピタリティ産業の経営環境の変革に対する認識と対応は長期的にもエコロジカルな持続可能な観光発展へのコミュニティ・アプローチにとっても重要なグリーン戦略である⁵⁾。環境的卓越性 (environmental excellence) は新しくより清潔な技術の導入による管理実施面における啓発された作業，資源保護，リサイクル，復旧，再利用など循環型社会と科学技術の発展，持続可能性に向けての進化と態度の変革など地球温暖化，エネルギーと資源節約，生態系全体に向けたバランスの保持などに対応したライフスタイルの思い切った変革による環境管理戦略の促進によって実現されるであろう⁶⁾。将来の世代に向けての持続可能な観光の発展は，主流となる住民のグリーン意識の受け入れの反応として生じているといえよう⁷⁾。

(注)

- 1) World Tourism Organisation (1995) Agenda 21 For the Travel and Tourism Industry, Madrid : WTO, p.30.
- 2) Kirkby, S. J. (1995) Introduction, in J.Kirkby, P. O. Keefe and L. Timberlake (eds) The Earthscan Reader in Sustainable Development, Earthscan : London, pp.1-14.

- 3) Ryan, C (1991) *Recreational Tourism*, Routledge : London.
 Shaw, G. and Williams, A. M. (1994) *Critical Issues in Tourism, A Geographical Perspective*, Blackwell : Oxford.
 Burns, P. H. and Holden, A. (1995) *Tourism, A New Perspective*, Prentice Hall International (UK) Limited, Hemel Hempstead.
- 4) Müller, H. (1997) *The Thorny Path to Sustainable Tourism Development, in France*, L. (ed) *ibid*, pp.30-31.

〔観光発展のマジック・ペンタゴン—ピラミッド〕



- 5) Pigram, J. J. and Wahab, S. (1997) *Sustainable Tourism in a Changing World*, in Wahab, S. and Pigram, J. J. (eds) *Tourism, Development and Growth-The Challenge of Sustainability*, Routledge : London and New York, p.27.
- 6) Pigram, J. J. and Wahab, S. (1997) *ibid.*, p.28. 参照。

国際的には、効果的な環境手段はカナディアン・パシフィック、インター・コンチネンタル、ラマダなど大ホテル企業において実施されている^(注)。

(注) Checkley, A. 1992 'Accommodating the environment : the greening of Canada's largest hotel company', *Proceedings of ISEP Conference on Strategies for Reducing the Environmental Impact of Tourism*, Vienna : International Society for Environmental Protection, pp.178-89.

International Hotels Environmental Initiative (1992) *Environmental Management for Hotels : The Industry Guide to Best Practice*, London : IHEI.

Hawkes, S. and Williams, P. (1993) *The Greening of Tourism*, Burnaby BC : Simon Fraser University, Centre for Tourism and Policy Research.

また観光運営の倫理に関する環境コードも導入されている。

Australian Tourism Industry Association (1990) *Environmental Guidelines for Tourism Developments*, Canberra : ATIA.

- 7) Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D. and Wanhill, S. (ed) Shepherd, R. (1998)
Tourism Principles and Practice 2nd ed., Longman : USA, p.418.

(2000.1.10)