

SDGs 時代に 求められる 価値創造型 CSR ホテル経営

中央大学経済学部 経済情報システム学科

中山裕太

はじめに

ここ数年、日本を取り巻く観光の状況は目まぐるしく変化してきている。とりわけ、訪日外国人観光客の急増には驚くばかりだ。日本政府観光局の最新の統計によれば、2017年の訪日外国人観光客は、28691073人となっており過去最高を更新中だ。日本だけが著しく旅行者が増えているのではなく世界的な旅行ブームの中にあることも背景のひとつである。2000年代の前半は、世界同時多発テロやSARSの流行、リーマンショックで旅行者数の増加が鈍化したのがそれ以降、旅行者数の伸びが強くなっている。このような21世紀の成長産業である観光産業を日本経済の活性化に結びつける観光政策を推進している他方、日本国内では、少子高齢化の進展に伴う地方の衰退化に対応する、「地方創生」とよばれる地域政策を展開している。地方人口の減少する部分を、観光による交流人口の拡大で補完するため日本では観光政策と地域政策を同時並行的に結びつけながら、「地方活性化」という私たちの暮らす先進国日本に

存在しうる社会課題の解決を目指している。

平成30年度版観光白書の第II部には、「日本経済における存在感が高まりつつある『観光』と記された。旅行消費が日本経済全体に占める割合は、諸外国と比較して決して高いとはいえないものの、近年の訪日外国人旅行消費額増加は、日本経済にさまざまな影響をもたらしている」とある。

観光産業はパラダイムシフトを迎えようとしている。世界の潮流と軌を一にした改革を成し遂げ変貌する必要がある。本論文では、世界の潮流に合わせた改革の提案をしていく。字数の都合上、今回は大手ホテルチェーンではなく、活性化途中の地方部の中小ホテルに主眼を置き、世界を俯瞰する視座に立ち障害者雇用の社会拠点となる方策について論じていくことにする。

1 SDGs 時代と CSR の考え方

1.1 SDGs 時代の幕開け

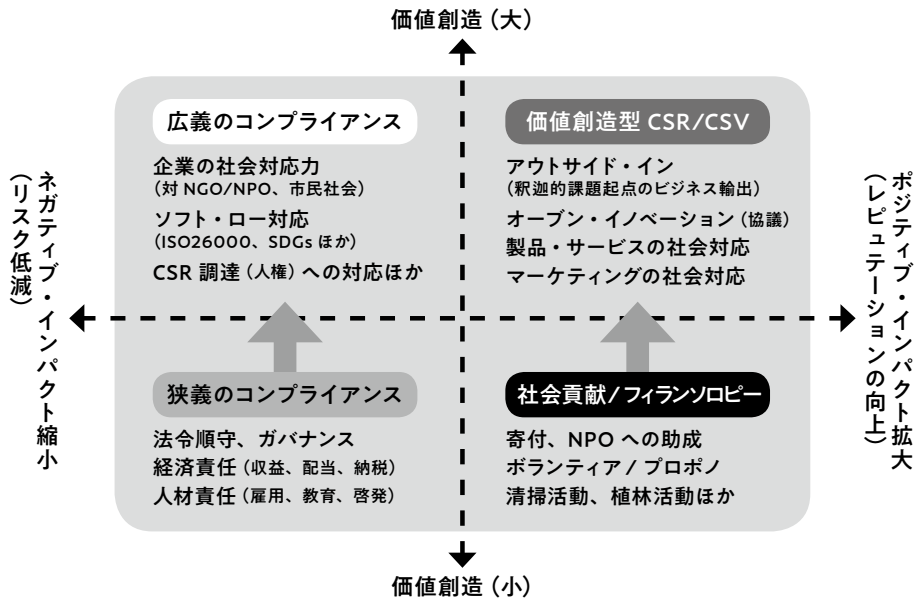
世界には、実にさまざまな社会課題がある。それを裏付けるように、2015年9月に国

連サミットがニューヨークで開催され「持続可能な開発のための2030アジェンダ」が国連加盟国の193の国々の承認のうえに国連総会で採択された。この中核には、2030年までに実現しなければならぬ17のゴールと169のターゲットが示されているSDGs (Sustainable Development Goals) がある。日本も193の国の一国でありSDGs達成の一翼を担っていることに疑問の余地はない。

SDGsは、2000年9月に国連ミレニアムサミットで採択されたMDGs (Millennium Development Goals) の後継にあたる。MDGsは課題解決の対象を途上国としていたが、SDGsはさらに先進諸国を含めその対象を全世界に広げた。そしてSDGsには、「誰も置き去りにしない」(No one will be left behind) というスローガンがある。

世界は、SDGsの実現に向けて動き出している。たとえば、2020年以降の気候変動問題に対応するためのパリ協定やRE100への加盟の動き、ESG投資や統合報告書作成の加速など、財務活動だけではなく非財務活動へのウェイトも高

図1 CSR/CSVの構造と領域



*International Year of Sustainable Tourism for Development*の訳である。②熊田順一「これから観光産業の変革を促すSDGsの考え方は?」、JTB総合研究所、2018年

(出所) [新]CSR検定2級公式①テキスト改訂2版、p14より。

まり、あるいは同等になってきた。この抗うことができないSDGsの波は、観光産業にも押し寄せてきている。国連は、2017年を「開発のための持続可能な観光の国際年」と定め観光産業においてもSDGs達成に向けて動き出した。国連世界観光機関(UNWTO)の事務局長も、「地球を舞台とする観光業はSDGsの全ゴールの達成に貢献できる。貢献しなくてはならない。」と述べその重要性を説いた。開発のための持続可能な観光の国際年において、観光産業が貢献すべき領域について以下5つを提示した。

- Inclusive and sustainable economic growth (包括的で持続的な経済発展)
- Social inclusiveness, employment and poverty reduction (社会的な関わり、雇用の拡大や貧困の撲滅)
- Resource efficiency, environmental protection and climate change (資源の効率的な活用、環境保護と気候変動)
- Cultural values, diversity and heritage (文化的価値、多様性と遺産)
- Mutual understanding, peace and security (相互理解、平和や安全)

これら5つの領域で、観光産業がSDGsの達成に向けて重点を置き動き出した。本論文では、社会的な関わり(SOCIAL INCLUSIVENESS)や雇用の拡大(EMPLOYMENT REDUCTION)、多様性(DIVERSITY)、相互理解(MUTUAL UNDERSTANDING)をキーワードに地域の社会拠点としてホテルのあるべき姿を論じていく。

1.2 CSRの考え方

企業の社会的責任の略がCSRである。2003年のCSR元年以降、日本でも頻繁に耳にするようになり企業のホームページにもCSRのタブを見かけることが多くなった。だが日本では、「CSR=社会貢献」というややバイアスのかかった認識が広がっている。この認識を持っているがゆえに、企業経営者は、「費用」がかかると反射的に感じてしまい毛嫌いする傾向にある。このような認識は、CSRを社会貢献ではなく、「社会還元」という認識に立脚していると言わざるを得ない。

ハーバード大学教授マイケル・ポーターは、経済的価値と社会的価値を実現する共通価値戦略「CSV (Creating-Shared-Value)」の考え方を提唱した。この考え方によると、企業は社会的価値を創造することで同時に経済的価値をも創造できることになる。企業の目的は「利潤追求」であるが、ポーターはこの目的から「共通価値の創出」に再定義すべきであると指摘する。

近年CSV理論の登場でCSRに置き換わる新しい経営戦略だとし、企業ではCSRではなく、CSVを行うというところも見受けられるが著者は、CSVがCSRを置き換える経営戦略だとは考えていない。それは図1の表がそれぞれの関係性を明確に示してくれている。

図2 総客室ランキング^③に基づくCSRの取り組み状況

(出所) 著者作成。

順位	ホテルチェーン名	CSRの取り組み内容
1	東横 NN	<ul style="list-style-type: none"> ユニバーサルデザインへの取り組み コーポレートガバナンスとコンプライアンスへの取り組み 環境への取り組み ISOへの取り組み 社会貢献活動 地域産業活性化支援 海外学生インターンシップ受入活動
2	ルートインホテルズ	<ul style="list-style-type: none"> 環境に対する取り組み 協賛 こどもサポートプロジェクト 働く女性サポートプロジェクト 地震災害における救済活動 その他の支援活動
3	アパホテル	<ul style="list-style-type: none"> HPに記載なし(メディア・社会貢献活動一覧のみ)
4	プリンスホテルズ & リゾーツ	<ul style="list-style-type: none"> 環境への取り組み お客さま、地域とのコミュニケーション 従業員向けの取り組み コーポレートガバナンス 企業活動 ダイバーシティ
5	オークラニコホテルマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> HPに記載なし

HOTERES編集部「HOTERES2016年3月4日号」、p29、2016年のランキングのことである。
大野恵子「世界のホテルが重要視する「CSR」、義務化や認証制度がスタンダードに?」、トラベルボイス、2014年

のである。つまり、CSVはCSRを置き換えられる新しい経営戦略ではない。図一の赤枠はCSRの領域を示している。その中は大きく分けて分けられている。左上から①広義のコンプライアンス、②狭義のコンプライアンス、③社会貢献／フィランソロピー、④価値創造型CSR／CSVとなっている。よって

CSVは、CSRを形作る一部分にすぎないという結論に帰着する。SDGs時代が到来し、「社会課題の解決」が求められるようになってきた。それは、④価値創造型CSR/CSVが重要視されるようになったと言えられる。図一にもあるようにこれは既存のマーケット・インの発想ではなく、ア

ウトサイド・インの発想に基づくものでありそれは、社会が必要とするものを価値創造することと同じことと同義である。社会が必要としているもの、それは社会が抱える大小さまざまな課題そのものであると指摘しなければならぬ。

2 | CSRの必要性

2.1 ホテルチェーンのCSR事情

SDGs時代の到来は、観光産業においても重要になってきた。では、日本にあるホテルチェーンではどれくらいCSRに取り組んでいるのか簡単に見ていきたい。図二には、総客室ランキングに基づくCSRの取り組み状況を示した。総客室ランキングの上位5位のホテルチェーンのCSRの取り組み状況をホームページで示されているものをまとめた。これらを俯瞰すると次の3つに大別される。

1. コーポレートガバナンスへの取り組み
2. 環境への取り組み
3. 社会貢献への取り組み

世界に目を向ければ、これ

以外にも重要視されているものがある。たとえば欧米では、「持続可能な開発への明確なコミット」があるという。フランスの観光行政は、2009年「月22日付」観光サービスの発展と近代化のための法律2009-888号」で大幅に刷新された。それは全ホテルにCSRを義務化4することにも象徴され、ハンディーキャップへの配慮と環境への理解が義務付けられた。また、ツーリズムのCSR認証には「グリーン・グループ」というものがある。2018年9月9日現在、ヨーロッパのホテルでは217のホテルがこの認証を受けている。グリーン・グループへの認定基準は以下の通りである。

1. Global Sustainable Tourism Criteria
2. Global Partnership for Sustainable Tourism Criteria (STC Partnership)
3. Baseline Criteria of the Sustainable Tourism Certification Network of the Americas
4. Agenda 21 and principles for Sustainable Development endorsed by 182 Governments at

the United Nations Rio
de Janeiro Earth Summit
in 1992
ISO 9001 / 14001 / 19011
International Standard
Organization)

日本では、この認証を受けているホテルは、2018年9月9日現在、Club Med Kabira や Club Med Sahoro の2つしかない。Club Med は、高価格帯のホテルに分類され、「訪れるすべての方へ幸せな体験を」提供してくれる施設・サービスとなっている。つまり、ただ宿泊するから一歩踏み出した付加価値を提供しているのである。ここで考えなくてはならないのが、「付加価値を価格に反映しているか」ということである。日本のホテルでしばしば散見されるのが、低価格で最高のおもてなしを提供するといったスタイルのホテルだ。たしかに、お客様にとっては大変コストパフォーマンスがよい話かもしれないが従業員に対しておもてなしサービス分をフィードバックできているのか疑問は残る。実際に、2016年の日本における主要63業種の平均年収ラン

キング(40歳)でもホテルは、全体の59位であった。これは、業種別平均年収の分類では低年収に分類される。この点をなおざりにして、サステイナブルを生み出すことはできない。CSR経営の基本は、「従業員満足度を高めなければ、顧客満足度が高められない」とされるからだ。

前述したように、世界は2030年のSDGsの達成に舵を切り出した。そうした中で、日本の主要ホテルチェーンが取り組むCSR活動は、コーポレートガバナンスや環境・社会貢献の取り組みであり、価値創造の小さなCSRにあたる(図1)の②狭義のコンプライアンス、③社会貢献、④フィランソピーに該当)。そうではなく、まず価値創造の大きいアウトサイド・イン起点のCSRを地方の中小ホテルが実践し、地域の社会拠点としてホテルが存在できるようなことを考えていく必要がある。さらに、SDGsやCSRの活動に取り組む場合「エコ」な取り組みをするホテルがあるが、アメニティの削減やシート交換をなくすなど、サービスの質を落とすとしてしまい付加価値を価格に反映

するどころか、価格を下げてしまい逆効果になっている。これは本来目指すべき方向ではないだろう。クラブメットは、サービスの質を低下させずグリーン・グローバル認証を得られていることを本節の最後に指摘しておく。

2.2 社会拠点としての中小ホテルを目指して

クラブメットの事例をもとに、「付加価値を価格に反映する」必要性を述べてきた。また既存のエコ活動が、この流れに逆行するものになっている矛盾も指摘してきた。規模の大きいホテルチェーンは、グリーン・グローバル認証を受けられるように付加価値を価格に反映できるように経営に舵を切っていけば、自ずと持続可能性は担保できるようになる。しかし、規模の小さいホテル、いわゆる中小ホテルにおいては、いかにして価値創造型CSR経営を進めそしてグローバルスタンダードを目指していけばよいのかその方策について本節では考えていきたい。

本論文で一貫してグローバルスタンダードの実現をSDGsと絡めて紹介してき

たが、SDGsは17の目標、169のターゲットから成るもので17の目標は、先進諸国・発展途上国のいずれにおいても存在しうる社会課題の解決が目標となっている。8番目の目標には、「働きがいも経済成長も」というものがある。もちろん主語は「すべての人」である。ホテルという存在は地域にとつてどのような存在であるべきかと考えたときに著者は、「すべての人にとつての地域の社会拠点」であるべきだと考えている。観光産業は今、世界的な海外旅行ブームの追い風を受けて日本にも中国、韓国などのアジア系の訪日外国人観光客を中心に年々増加してきている。もっぱら、観光政策は彼らを中心としているが2020年の東京オリンピック・パラリンピックが来る日本で、ますます成長していくことであろう観光産業を、地方の障害者雇用問題を内包し解決していく方策を提案したい。

訪日外国人観光客の増加に伴って、全国の客室稼働率は増加している。全国の2017年客室稼働率は80.8%であった。東京都と大阪府の2大都市部の客室稼働率は極めて高



く、それぞれ80.1%、83.1%となっている。2020年の東京オリンピック・パラリンピックを追い風に、ますますこの傾向は強まっていくと考えられる。これまでは、東京や大阪などの大都市部に訪日外国人観光客が集中していたが、これからは徐々に都市部から地方部へ訪日外国人観光客を分散させていくベクトルに観光政策を向けているため、トレンドが変化していくはずだ。

したがって地方部の客室稼働率は上昇するであろう。やや詳細に分析すると、とくに客室稼働率が高いのはシティホテルやビジネスホテルである一方、旅館の稼働率は低い。これからの伸び代を考えればホテル関連、とりわけ、シティホテルやビジネスホテルに関連するところに「雇用の場」を求めていくべきであろう。これに地方の中小ホテルが該当していくと考えられる。簡単ではあるが、障害者雇用の形態を見ていきたい。日本の障害者雇用施策は、二元的なものになっている。一つは一般就労が可能な障害者に対するものであり、もう一つは一般就労が困難な障害者に

対するものである。本論文で対象とするのは前者に該当する。障害者雇用事業の段階は、就労継続支援事業B型(以下B型)、就労継続支援事業D型(以下D型)、就労移行支援事業として一般就労と段階を踏んでいく。一般就労が困難な障害者に対しては、その程度に合わせて、B型、D型、就労移行支援事業と段階を経る。これらは、一般就労に対して福祉的就労とよばれる。一見するとその違いが分かりにくいとその違いは明確にある。それは「労働対価」に表れる。A型は、働いている障害者と雇用関係が締結されるから最低賃金を保証しているがB型で働く障害者は、雇用関係が結ばれないため労働対価は「工賃」という形で支払われる。2013年におけるA型の平均賃金が月額6万9498円であるのに対し、B型の工賃は月額1万4437円であった。時給に換算すれば、A型は737円、B型は178円になる。

その性質上、B型は補助金頼りの部分が大きく収益性が低いのが特徴でもある。B型の業務は多岐に渡るがいくつか例をあげれば、農作業や簡

単な調理、WEBサイトの作成、データ入力、製菓づくり、刺繍等の手工芸がある。

仕事内容が多岐に渡ることは、ホテル業務にも似た部分があるはずだ。食事提供からフロント業務、そしてベッドメイキング、予約の受付など例をあげれば枚挙にいとまがない。ここに障害者の雇用の場を見出してもらいたいと思っている。法律で定める法定雇用率を超える障害者雇用を実現できるポテンシャルがホテルにはある。

さらに、就労継続支援D型事業所全国協議会『就労継続支援D型事業の課題と可能性』によるD型作業所数ランキングによると、島根県、山梨県、佐賀県、福島県、香川県、群馬県、秋田県、徳島県、山口県、山形県の作業所数がワーストの自治体である一方でその半数の客室稼働率は、50%を上回っていることから観光と障害者雇用の親和性を考えることもできる。よって、地方の中小ホテルの一部を比較的程度が軽い障害者の雇用場となるD型として、福祉的就労の場とすればよい。D型は、雇用関係が結ばれるから最低賃金が保障

される。そして、社会福祉法人だけではなく株式会社などの一般事業者の参入も認められている。いわゆる、アルバイト型A型と呼ばれるものである。本提案ではアルバイトではなく、期限を定め正規雇用をしていくようにする。期限を定めるのは、一般就労が可能な技術を習得したが、生産性低下を恐れるため企業側が障害者の一般就労への移行を妨げる恐れがあるためである。あくまでも障害者雇用の場合は、障害者雇用の一般就労を目指すためD型である以上は、就労移行支援事業へステップアップできるようにすることが社会的責任だ。就労移行支援事業へ移行できれば、その企業に対して何らかのインセンティブを与えるようにする。いかにして、障害者に対し働く場を開放していくか二つ活用方法を提案したい。

一つ目は、「ベットメイキング」の仕事である。一つの仕事を得意とする障害者には、魅力的な選択肢である。いかなるホテルでもベットメイキングの仕事は手作業で行っており、ホテルの稼働率が高い限り仕事が毎日ある。

参考文献一覧

- ・熊田順一「これから観光産業の変革を促すSDGsの考え方は？」、JTB総合研究所、2018年、(https://www.tourism.jp/tourism-database/column/2018/08/sustainable-development-goals/、2018年9月15日アクセス)
- ・HOTERES編集部「HOTERES2016年3月4日号」、p29、2016年
- ・大野恵子「世界のホテルが重要視する「CSR」、義務化や認証制度がスタンダードに？」、トラベルボイス、2014年、(https://www.travelvoice.jp/20140327-18322、2018年9月15日アクセス)
- ・永野仁美、他、「詳説障害者雇用促進法」、p64、2016年

二つ目は食事作りである。□型でも、お弁当づくりをしているところがあるから、その延長として働ける。障害者が一般就労に結びつき難い背景には、仕事内容が異なりすぎるという段差が存在しているからではないだろうか。だから、福祉的就労と一般就労との間の段差を小さくすることが重要であると考えられる。食事作りはそういった点で障害者にとっても取り組みやすいものだ。

具体的には、研修時に見本を例示し、業務終了後には必ずジョブワーカーないしは、責任者に確認をしてもらうようにすると健常者と遜色のないものになる。障害者とジョブワーカーだけでは円滑に仕事はできないから、同じ職場に働く健常者が障害者を見守り、アドバイスする「合理的配慮」もまた求められる。

最後に「合理的配慮」に触れておきたい。推進法³⁸条の³⁹では、「また、採用後は、障害者である労働者について、障害者ではない労働者との均衡な待遇の確保」が示されている。しかしながら、実際問題として障害者と健常者が同じ仕事をする場合、障害

者に対して何らかのアドバイスや指導をしなければならぬ。したがって、「教える」という仕事が健常者には課される。果たして同じ賃金でよいのだろうかという議論がある。著者は、中長期的な障害者雇用において「教える」という職務に対する労働対価を健常者賃金に付加するべきであると考えている。そのためにも付加価値を価格に反映し収益性を高める必要がある。ジョブワーカーだけが障害者に対して教えるだけは、現場は回っていない。障害者と同じ仕事をする健常者一人一人が教え、そして目を向けている事実が存在している。だからこそ、それをも包括した労働対価を支払うことにより障害者雇用への理解に結びつき、「合理的配慮」につながっていくはずだ。

おわりに

このように、観光産業のホテルと親和性のある障害者雇用の場をホテル側が意図して提供することで、観光産業が開発のための持続可能な観光の国際年においてとくに、貢献すべき領域で提示された社会的関わりや雇用拡大、多様

性、相互理解の実現に貢献できるとともに、グローバルスタンダードになるSDGs時代に国際社会から求められている企業へヴァージョンアップを図り、存在意義を高めることのできるようになるだろう。それは、既存のマーケット・インの発想ではなく、社会課題を起点としたアウトサイド・インの発想に基づくものでありいわゆるマイケル・ポーター教授が提唱したCSVの概念に他ならない。社会的価値と経済的価値を合わせた共通価値の創出は、価値創造型CSVにあたる。これからのホテル経営にも求められる基本的な考え方であると著者は考えている。

観光立国を目指す日本において、また2020年東京オリンピック・パラリンピックを迎える日本において、「ユニバーサルツーリズム」の機運も高まりを見せている。2016年には、観光庁は、ユニバーサルツーリズム促進に向けて、モデル地域を北海道札幌市、山形県山形市、埼玉県長瀬市、長崎県長崎市、鹿児島県南さつま市の5地域を選定したり、2018年7月10日には長野県において第一回長野

県ユニバーサルツーリズム推進会議が県庁で開かれたりしている。障害者雇用をすることで、障害のある旅行者受け入れに対する物理的かつ精神的なハードルが低下し、ユニバーサルツーリズムを加速させていくこともできるはずだ。地方部で不足しているA型作業所を生み出していくことは、健康で文化的な最低限度の生活を営むための「賃金」を保障することにもつながり企業価値は高まる。今後、ますます発展していく観光産業においてソーシヤルインクで初めて、新しい価値が創出され共有できるようになるだろう。これからの観光産業は、地域住民の生活の中に存在することが求められる。

なかやま・ゆうた
1996年北海道釧路市生まれ。北海道札幌藻岩高等学校卒業後、中央大学経済学部経済情報システム学科へ入学。山崎朗教授の指導の下、人口減少時代における地域政策のあり方を学び、主に観光政策を中心に研究を重ねる。また、環境とCSRをテーマにした編集社で現在もインターンをしており、最新の国内外のCSR動向を学んでいる。2019年4月からは、日本政策金融公庫（国民生活事業）で勤務予定。