

令和2年度「調査・研究事業」

『観光関連事業の持続的成長に向けた新しい手法の調査・研究』
～コロナ禍における「観光版 BCM（事業継続経営）」の策定～

報 告 書

令和3年2月

一般社団法人 滋賀県中小企業診断士協会

目次

はじめに	1
第1章 観光関連業界の現状分析（持続的な事業経営に関して）	
1. 現在の旅行・観光消費動向概観	3
2. 事業継続計画策定・導入に関する現状	4
3. BCP 策定支援にかかる実際	8
第2章 民間事業者などの取り組み	
1. 宿泊事業者のリスク対応取組例	10
2. 持続的な観光地開発事業者の取組	14
3. (DMO) 公益社団法人びわこビジターズビューローの取り組み状況	20
第3章 関係機関の取り組み	
1. 国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所の取組	23
2. 岐阜県中津川市における「観光」に対する考え方	27
第4章 観光関連業界の持続的な成長に向けての提言	
1. 事業継続計画（BCP）と事業継続計画（BCM）の策定と導入に関する提言	33
2. 持続的成長に向けて関係機関の支援のあり方	39
参考文献	47
おわりに	48

はじめに

近年、わが国の観光は著しく成長し、わが国経済を力強く牽引する柱としての力をつけてきた。旅行収支は安定して黒字基調を維持し、国際的な「観光先進国」を目指していた。

しかし 2020 年初頭から世界中に蔓延した新型コロナウイルス感染症（COVID-19）により、「リアル」の提供が経営主題である観光関連事業はかつて経験したことの無い甚大な被害を受け、壊滅的な減少に陥るだけでなく、日本社会も大きな変容期を迎えている。

観光業は、もともと外部環境の変化にその業績が大きく左右される産業であり、これまでも阪神淡路大震災や東日本大震災を始めとする「地震」や、SARS（サーズ）、MERS（マーズ）、鳥インフルエンザなどの「感染症」、世界各地で起こる「テロ」、近年では地球温暖化の影響を受けて発生する多くの「自然災害」などにより毎年のように大きな被害を受けてきた。

このような状況の中、「BCP の観点から、観光関連事業の持続的成長」に関して分析研究することは有意義であると考えたのが今回の研究趣旨である。

調査は、まず「持続的な事業経営」に関しての観光関連業界の現状分析を行い、次に県内外ホテル・旅館等の事業者、地域 DMO（観光地域作りを行う法人）、観光協会等の関係機関にヒアリング調査を行った。

プロジェクトメンバーの人脈をたどり、様々な関係者にアプローチしていく中で、国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所とのご縁ができたのは、当研究に弾みがついた。

観光は経済分野との関わりが深く、持続可能な開発目標（SDGs）の達成には欠くことができない分野であり、UNWTO の目指す観光とは、まさに「持続可能な観光の促進」であるという部分が我々の思いと一致し賛同を頂けた。詳細は後述するが、観光地の成果指標として「観光入込客数」だけではなく、INSTO（観光地単位で多目的評価の指標に基づく観光地づくりの活動を行うネットワーク）の存在を知り、国内先進事例である岐阜県中津川市の取組に辿り着くこともできた。

その他、今回の調査の中で、長野県大鹿村のある旅館の経営が私の心に残った。1日2組限定、季節毎の地産地消の料理が評判の旅館とのことで、興味が湧き問い合わせしたところ、世間が「Go To トラベル」真ただ中であるにも関わらず、「当館はキャンペーンが使えませんがよろしいですか」とのこと。他館を利用しようかと思ったが逆に気になってそのまま予約をした。行ってみると周りは山しかない、温泉もない。しかしコロナ禍において、今後も予約はほぼ満杯とのことであった。そんなことあるのか？と思ったがその答えは料理と家族経営の温かいおもてなしにあ

った。派手さはないが自家栽培の野菜と地とれた山菜を中心にした新鮮な素材が所狭しに並ぶ。主人と娘、息子が一品一品料理の説明をしてくれる。キャンペーンを利用できなくても適正な価格に満足し、また違った季節に訪れたいと思った。

主人は、「うちは自給自足で家族経営、お客様は口コミで拡がったリピーターばかり。宣伝も広告も何もしていない。だから経営が成り立つ」と話された。

当報告書は、観光関連事業者の持続的な経営や地域の持続的成長に向けて、様々な観点から提言をまとめた。本報告書が、皆さまの今後の活動の一助になりましたら幸いである。

なお、本調査研究事業にあたり、ヒアリング調査にご協力頂きました皆さまには、この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

令和3年2月1日

一般社団法人滋賀県中小企業診断士協会

しが観光経営研究会 代表

中小企業診断士 岩崎弘之

しが観光経営研究会について

滋賀県を中心に活動する中小企業診断士が、診断士の強みである、「幅広い視野」と「他府県にまたがる豊富な人脈」「様々な職歴」を活かし、戦略策定、マーケティング、販路拡大、IT化、観光人材育成、地域ブランド開発等、あらゆる面から滋賀県の観光発展をサポートし、全国においても注目される地方創生事例を産み出すことを目的に設立した研究会である。毎月1回の定例会議に加え、四半期に1回程度京阪神を中心に、革新的な取り組みをしている観光事業者の視察や意見交換等を行っている。

第1章 観光関連業界の現状分析（持続的な事業経営に関して）

1.現在の旅行・観光消費動向概観

2019年の末までの観光関連業界は、永らく続くインバウンド需要により、特に有名観光地はこぞってインバウンドの取り込みにて盛況であった。ところが、2020年早々からの新型コロナウイルス感染症の影響により、観光関連業界だけでなく、国内経済は大いに打撃を受けた。

まず、現状分析として、近年の観光関連業界の状況を概観する。

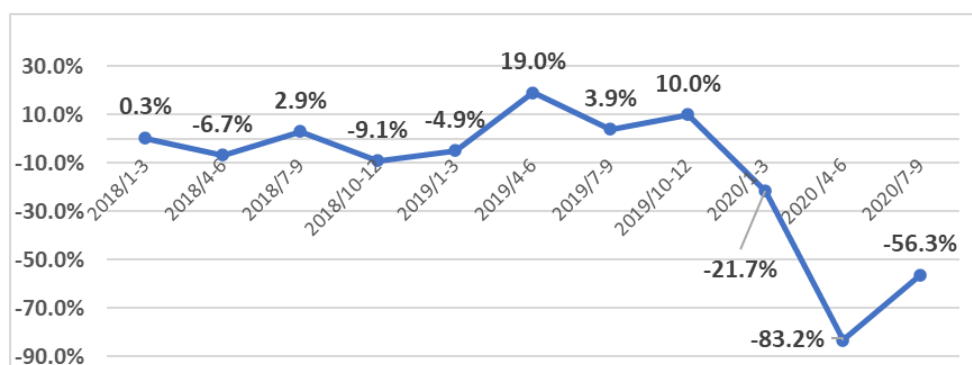
図表 1-1 によれば、日本国内での旅行・観光消費額は、2019年には27.9兆円と2011年よりも約23%増加し、今後も増加の推移をたどる様相であった（図表 1-1 参照）。

ところが、2020年になり、新型コロナの影響によって、訪日外国人数は3月以降前年比7%となり、4月から7月までは前年比99.9%の減少となった。足元12月でも前年比3%の状態と回復にはほど遠い状態である（日本政府観光局 訪日外客統計より）。

また、日本人の国内旅行消費額も2020年から落ち込み、4-6月期では前年比83.2%の減少、7-9月期はGo Toキャンペーンの効果もあって、前年比56.3%の減少に収まっているが、現在コロナ禍の第3波の中になり、Go Toキャンペーンも停止していることもあいまって、さらに減少傾向にあると想定される（図表 1-2 参照）

旅行消費額の推移 (兆円)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
日本人国内宿泊旅行	14.8	15	15.4	13.9	15.8	16	16.1	15.8	17.2
日本人国内日帰り旅行	5	4.4	4.8	4.5	4.6	4.9	5	4.7	4.8
日本人海外旅行 (国内分)	1.2	1.3	1.2	1.1	1	1.1	1.2	1.1	1.2
訪日外国人旅行	0.8	1.1	1.4	2	3.5	3.7	4.4	4.5	4.8
合計	21.8	21.8	22.8	21.6	24.8	25.8	26.7	26.1	27.9

図表 1-1：観光庁 観光統計情報より抜粋



図表 1-2：日本人国内旅行消費額の推移 観光庁「旅行・観光消費動向調査」より作成

インバウンドの影響のみならず、ここ数年の観光関連事業は数字が示す通り、好況状態にあったと言える。ところが、新型コロナウイルスの影響で、2020年はリアルコミュニケーションをベースとする業界として大きく打撃を受けることになった。

旅行業に限定はしているが、図表 1-3 によれば、2020 年の倒産件数は前年と同水準であった。一方で、負債総額は 300 億円と大きく跳ね上がり、従来のネット型旅行業の台頭の上にコロナ禍の不況を原因とする大型倒産が続いた。

2020 年度のコロナ禍においても倒産件数が少なかったのは、国等の緊急支援施策が相次いで打ち出されたことにあると考えられる。企業経営に必要な資金融資を中心とした支援が行き届いたことで、まずは目の前の事業継続を図ることができた。しかしながら、先の見えない災禍の中では、目の前の事業継続を維持するだけでは根本解決は図るのは困難であろう。あえて、先を見据えた事業継続の施策を事前に検討・策定しておくことが、不意の災禍に備える唯一の手と考える。

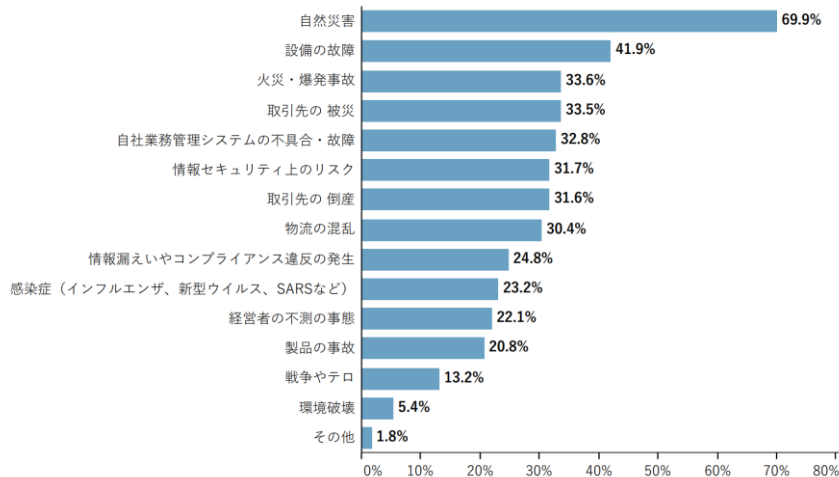


図表 1-3：東京商工リサーチ 2021.01.12 付 HP 開示情報より引用

2.事業継続計画策定・導入に関する現状

この 10 年の間に、阪神淡路大震災や SARS や MERS、東日本大震災または近年地球温暖化を遠因とする風水害が非常に多くなっている。そのような中で国内においても全世界においても危機対応に係る意識も高まっていたものと考えられる。公的機関でも、企業内でも事業継続計画（以下、「BCP」という）というワードは普通に話されるようになってきた。例えば、中小企業庁でも、「中小企業 BCP 策定運用指針」という形で、専用のホームページを立上げ掲載して広く適用を推進しているところである。また、我々中小企業診断士のような支援機関向けにも、「中小企業 BCP 支援ガイドブック 2018」という形で提供するまでに至っている。

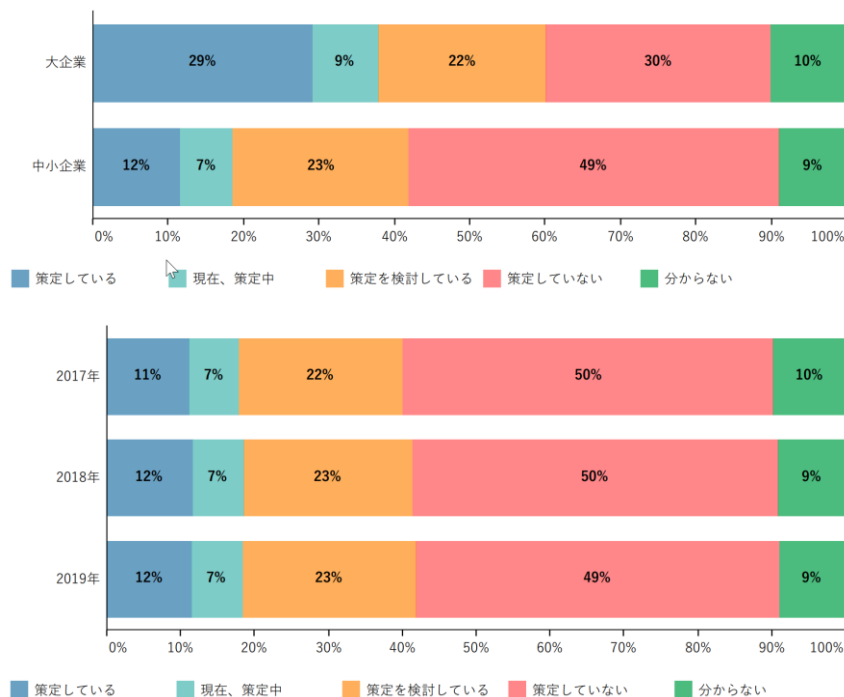
図表 1-4 は、中小企業が事業継続上で困難となるリスクを抽出したものである。自然災害や設備の故障、火災、取引先の被災や倒産、情報セキュリティリスク、他には今般のコロナ禍のような感染症に関するリスクが上位にランクされ、身近に起こり得るリスクとして認識されているところである。



図表 1-4：事業の継続が困難になると想定しているリスク（中小企業）

「2020年版中小企業白書・小規模企業白書 新型コロナウイルス関連部分」より

また、次の図表 1-5 では、中小企業の BCP の策定状況を示している。一昨年 5 月における調査であるが、実際に BCP を策定したか、または現在策定中である者は大企業が 4 割に対して中小企業は 2 割弱に留まっている。中小企業で、2017 年から 2019 年の 3 年間の推移を見ても、大きく策定状況に変化はなく、やはり 2 割弱のままである。これは、中小企業においては、近年の温暖化を遠因とする風水害などを目の当たりに、BCP を想起させるような状況になっていても、実際に策定が進む状況には至っていなかったことを示している。

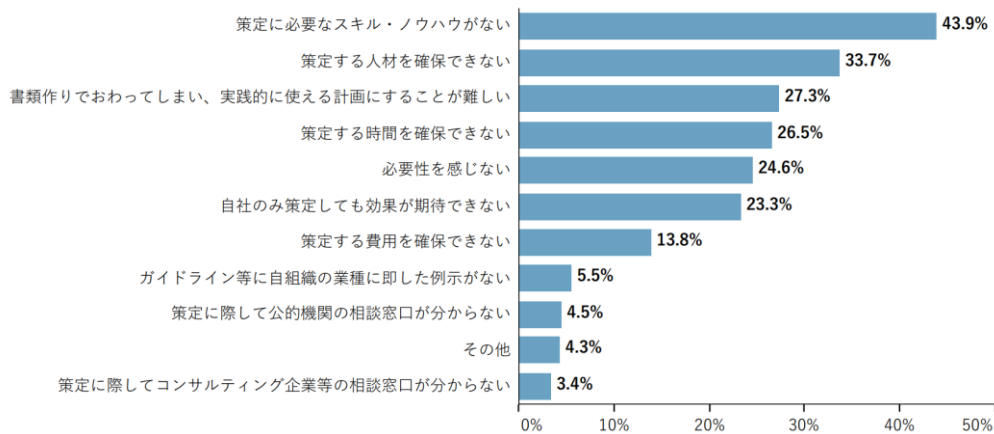


図表 1-5：事業継続計画（BCP）の策定状況・推移（中小企業）

（株）帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査」（2019年5月）より

2020年度の中小企業白書によると、中小企業が事業継続計画（BCP）を策定しない理由は下記図表 1-6 の通りであった。

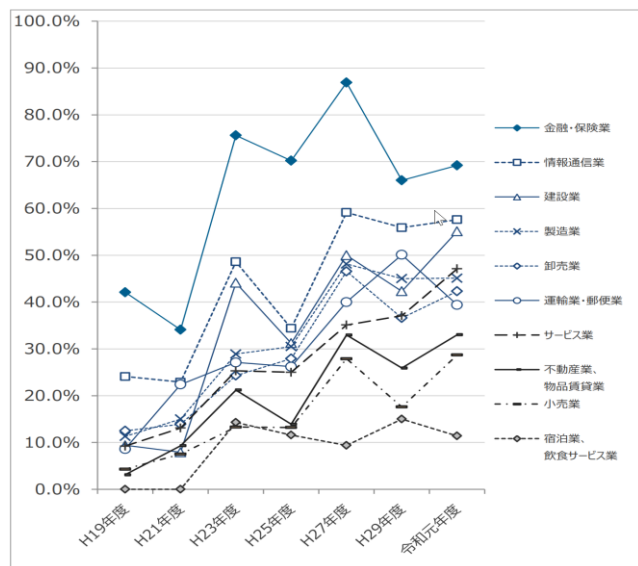
“策定に掛かるスキルやノウハウ、人材、または時間がない”という中小企業特有の経営資源が不足している理由と、“必要性を感じない”、“効果が期待できない”と続く。



資料：（株）帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査」（2019年5月）
 (注)事業継続計画（BCP）を「策定していない」と回答した企業に対して聞いたもの。複数回答。

図表 1-6：事業継続計画（BCP）を策定しない理由（中小企業白書から抜粋）

この図表 1-7 では、事業別の BCP などの取組に対する実態を調査したものである。観光関連事業の属する、宿泊業・飲食サービス業では平成 19 年度からの推移を見ると、おおよそ 10 年前は BCP を策定しているような事業者は無く、令和元年度の調査では 11.4%の事業者のみと極めて低い数字に留まっている。ほとんどの宿泊業・飲食業サービス業では事業継続のための取組には手が出ていなかったのが実態ということを示している。



図表 1-7：令和元年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査（内閣府）より

図表 1-8 に示すのは、事業別の手元流動比率を示したものである。事業者においては大小企業に関わらず、手元資金の確保は重要な経営課題であるが、観光関連事業の属する、宿泊業や飲食サービス業で資本金 1 億円以下の事業所においては、おおよそ平均で 0.45 回から 0.55 回となっている。これは理論上では、一旦災害等が生じれば半年で事業継続が困難になるということを示し

ているのである。このような状況にも関わらず、半年以降先のことは先のことから想定困難として、考慮できていないと考えられる。

業種	全規模	資本金 1千万円未満	資本金 1千万円以上 2千万円未満	資本金 2千万円以上 5千万円未満	資本金 5千万円以上 1億円未満	資本金 1億円以上 10億円未満	資本金 10億円以上
全産業（除く金融保険業）	1.83	0.97	1.54	1.77	1.76	1.95	2.47
製造業	2.22	1.02	1.48	2.24	1.94	2.19	2.66
卸売業	3.96	1.54	2.86	3.31	3.29	4.64	6.74
小売業	1.10	1.07	1.21	1.33	1.42	1.12	0.64
宿泊業	0.55	0.24	0.52	0.73	0.73	0.54	0.48
飲食サービス業	0.45	0.47	0.26	0.81	0.43	0.33	0.48

資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注)流動性の高い手元資産（現金・預金＋受取手形＋売掛金）÷年間固定費（役員給与・賞与＋従業員給与・賞与＋福利厚生費＋支払利息など＋動産・不動産賃借料＋租税公課）。流動性の高い手元資産が年間で生じる固定費の何年分に相当するかを見たもの。

図表 1-8：業種別・規模別に見た、固定費と流動性の高い手元資産の比率（2018年）

以上の各データから判断すると、中小企業でかつ宿泊業や飲食サービス業である観光関連事業では、現実的に想定される事業継続上のリスクに関して、意識は大いにしているものの、着手には二の足を踏んでいる、またはやり過ぎしている感が否めない。

このような状況になっているのは、下記の2つの事由が考えられる。まず、事業継続計画（BCP）や事業継続経営（BCM）というのは、「製造業」向けに設定されていると考えられることである。事業設備や組織体制、人員構成のハード面がBCPにおいては特に重視されると考えられるが、これは（大規模）設備機械等を有する製造業において必須とされる経営要素である。その一方で、観光関連事業におけるテーマは、例えば「おもてなし」に示されるように、人と人との face to face を介したサービスなど、ソフト面が第一に訴求され、ハード面はその次に考慮されてきたと考えられる。このため、BCPの策定や導入に「必要性」や「効果」を感じないことが多いと思われる。

2点目には、そもそも、観光関連事業者は一部を除き、中小企業や零細企業が多く、建物の補強、自然災害に対する備えというハード面の対応は資金的にも多額の負担を強いると想定され、対応する人材的なことも含め、事業規模的にも経営資源に余裕がないからと考えられる。

このような小規模事業者を中心とした観光関連事業については、単体事業者でBCPに取り組むということ自体が困難であると考えられることから、それらの事業者を地域として取りまとめ、事業継続計画（BCP）の策定推進を主導してくれる旗振り役が必要と考えられる。現状でいえば、地域に密着した、観光地域づくり法人（DMO）がその役割を担える可能性が一番あると考えられる。

3.BCP 策定支援にかかる実際

今般、実際に BCP 策定支援を行う IT システムベンダーの経営者と面談の機会を得、そこで、中小企業支援における BCP・BCM の策定・導入に関しての実際についてヒアリングしたところ、下記のような内容であった。

まず 1 点目には、災害発生のような緊急時に有効活用されていないということである。例えば、策定しようとしても書面やデータの整理がメインになって、実際の緊急時に使用できるものかどうか疑念を感じたままになっていることなどである。企業の役職員が災害発生などの有事における対処認識が確たるものではない、おそらく、BCP 策定による効果が発揮しづらいものと考えていることと思われる。

2 点目は、そもそも BCP 策定には現実的にコスト負担が大きいということである。実際に BCP を策定しようとする、従業員に対する周知コストまたは教育コストが多くなるのが想定される。教育コストは、長期的には効果が発揮される可能性はあるが、経営資源に余力のない中小の観光関連事業では人材余力も無いところに、BCP の教育コストを掛けるくらいであるなら、目前のサービス向上や顧客満足に掛けるコストの方が重要と認識していると想定される。他に、一般的に BCP の策定にて、中堅企業の例で、初期導入コストで 800 万円から 1,500 万円の費用が掛かるということである。BCP は策定だけで終わりではなく、その後も継続的な運用が必要と考えられるが、それも経営上の時間やコストの余裕があればこそ対応が可能になる。初期導入コストだけでも多額であるところ、継続維持費用も相応のコスト負担であれば、なおさら、中小観光関連事業にとって、メリットの実感のない管理コストが掛かるばかりで、着手する動機も出ないであろう。

現状としては、BCP 策定においては、導入維持による管理コストを下げ、将来の事業継続経営に対して非常に効果があるようなマネジメントサービスは、ほとんど存在しないのではないかと想定される。

これまでも、BCP 策定に掛かるメリットデメリットは述べられてきたところであるが、改めて、上記の IT システムベンダーによれば、実際の導入支援に関わった経験から、以下のメリットとデメリットが考えられるということである。

① “書面”の BCP (BCP の書面マニュアル化)

メリット： 電力や通信の途絶に対応が可能

デメリット： 書面のメンテナンス (更新) 対応が煩雑

組織変更、施設・設備の変更等の反映に時間がかかる

災害発生時に BCP にアクセスできない (書面が棚の中！！)

② “事象”の BCP（災害などの事象が発生することが前提）

メリット： “想定通り”の事象が起これば対応できる

デメリット： “想定通り”の事象が起これないと対応不能

複数の BCP（事象ごとの BCP）が必要になる

やはり、これまでの災害事象を前提とした BCP 策定に関しては、積極的なメリットは語られることなく、デメリットの印象がどうしても先行してしまうというのが、現状のようである。

第2章 民間事業者などの取り組み

1. 宿泊事業者のリスク対応取組例

第1章において事業継続計画策定・導入に関する現状を観光業全体において考察したが、次に今回調査した宿泊事業者における具体的取組状況を調査した。

(1) 滋賀県内 中堅ホテルの例

当ホテルは、客室数80でビジネスユースの中小規模のホテル事業者である。

あくまでも所感の域を超えないが、中小事業者では、危機的な事象を発生仮定し、事前にリスク評価して対応策を検討するという、BCPの策定はやはり事業規模的にも難易度が高いのではないだろうか。これは、先頃、地方ビジネスホテル事業者へ経営支援で訪問時に、コロナ禍の経営環境下における事業運営について意見交換をした際の気づきである。

その経営者は、コロナ禍の最初の緊急事態宣言下で、まず一番に動いたのは、資金対策（資金繰り）であり、メインバンクと密に連携を取った。一見、過剰な借入額かと思われたが、経営者は、「こういう（不確実性の高い）時だからこそ、資金には余裕を持たせました。余裕が無ければ、じっくり対策も打てませんからね。」ということであった。

その後、詳細を確認すると、この先1年に渡る営業収入の簡易予測を幾通りシミュレーションした上で、資金需要を見越しての対応をなされていた。

このホテル事業者のように、事前に具体的な対応策を有したBCP等は策定していないものの、『事業の経営の基礎はまず資金対策である』、ということを確認し意識し実施することで、事業継続のための対応を確実に履行できるようにしている。窮地の際の拙速な判断を避けるという意味で、逆説的だが、これも観光関連事業などの中小事業者が優先すべき「リスク低減」の一つであると考える。

(2) 長野県大鹿村の旅館「右馬允（うまのじょう）」の例

当館は、客室数2室、1日2組限定で、きのこやジビエ等地元で取れる四季折々の食材を家族経営で提供されている事業者である。コロナ禍においても予約が途切れることは無く、Go Toキャンペーンが真っ盛りの今も、キャンペーンは対象外で、いつもと変わらぬ料金で営業を続けられている。

当館におけるリスク対応は、いわゆる徹底した「リスク回避」がなされていたと考えられる。

まず、現有する経営資源、建物や敷地などの物理的な資産から、食材の調達ルート、サービス提供の源泉である人的資源やノウハウなどの無形の経営資源を、書面などに明示はしていないものの、その意義を経営者が明確に把握していることであった。

訪問時に、コロナ禍によって来客数はどうなったか、経営者に尋ねてみたところ、影響は無か

ったという。仔細を聞くと、顧客のほとんどはリピート客であり、口コミ客であるためにロイヤリティも高いことから、再来して頂けているとのことで、大幅な減収には至っておらずということであった。



図表 2-1：所狭しと並ぶ地産地消の朝食

ただ一方で、大幅な販促（代理店経由）は行わずに、逆に自身の身の丈を知った上で、SNS などを使って出来る範囲の営業戦略しか採用していなかったのである。つまり、自社の経営資源を十分活用できるレベル（有形無形問わず）を理解した上で、事業拡大によるリスク（従前の品質やサービスなどが提供できないリスク）を回避していると言えよう。



図表 2-2：「右馬允（うまのじょう）」の家族と筆者

(3)長野県大鹿村のペンション「延齢草（えんれいそう）」の例

「延齢草」は、廃校になった地元中学校を標高 1,000 メートルの地へ移築、宿泊施設として再生させたペンションである。運営は、地域の畜産農家が複合経営の 1 事業として実施されている。

「延齢草」の移築前の建物は、敗戦後の新憲法と教育基本法に基づいた新制中学として、1949 年に大鹿村大河原地区に開校した大河原中学校の校舎であった。

新制中学の開校に関しては、建設に直接関わった人たちには忘れがたい経験として記憶され続けてきた。しかしこの大河原中学校も、その例に漏れず、学童数の減少に伴う統廃合によって閉校、その後は「民俗資料館」として利用され続けてきた。

ところが、敗戦から 50 年を前にした 1990 年代になって、行政による取り壊しの動きが顕在化してきた。そこで、当時まだ健在だった校舎建設に直接関わった方たちの意向も踏まえて、現「延齢草」の主人小林俊夫さんを中心とした人たちが、校舎の保存運動に立ち上がったのである。

3 年近くの粘り強い行政への働きかけが行なわれたが、結局、行政の校舎解体撤去の決定は覆らなかった。そこで、小林さんは、最後に残された道として「私たちの手で移築しよう」と決断

し、「廃材の払い下げ」を受けて自力で移築することにしたのである。

それから、1年余りをかけ、やはり仲間たちの力によって、規模は小さくなったものの、旧校舎建設の精神を受け継いだ「大河原中学校記念校舎 延齢草」が、1997年に完成したのである。

現在は、春先から紅葉のシーズンのみペンションとしてオープンし、雪深い冬は営業していない。春先の山菜、秋口のきのこ、自家で育てるヤギの乳から作った自家製のナチュラルチーズで作るフォンデュや、ハーブを使ったお料理と美味しいワインを提供し、ここもシーズン中は曜日を問わずリピーターが絶えない。今回若女将に無理をいい、ペンション内を見学させていただいたが、どこか懐かしく、時間を忘れる落ち着いた気分になれた。



図表 2-3：自家製のハーブティーとヤギの乳で作ったチーズ

当館におけるリスク対応は、まさに「リスク受容」がなされていた。

評価の大小に関わらず、目前のリスクに対して何ら明確な対応策を実施しないこと、例えば、雪の多い冬場に無理をして営業しない、電波を追いかけない（つまり、スマホに頼らない時間を楽しむということ）、農薬や化学肥料を使わない、食事も希望がなければ提供しない。

自炊の希望があれば、季節に応じた自家農場の産物も自由に利用しても良い。お食事付きの宿泊の方も、お飲物などの持ち込みはすべて自由である。

あえて、リスクを楽しみそのまま受け入れることで「持続可能な経営」を実践する例を見せてもらった。



図表 2-4：「延齢草」の若女将と研究会メンバー

「右馬允（うまのじょう）」、「延齢草（えんれいそう）」、両者に共通して感じたことは、必ずしも観光先進地と言われない地域でも、「土地の風土を徹底的に知り、味方にする。無理矢理（文明で）ねじ伏せるのではなく、ここに一番合ったことをするのが大切」ということ。

すべてを完璧にやるのではなく、できるところから少しずつ取り組みを広げていく、それが持続的観光につながるということであった。

2. 持続的な観光地開発事業者の取組

地域の持続的な観光地開発を行う事業者の取組事例として、兵庫県丹波篠山市の一般社団法人ノオト（以下、「ノオト」とする）の取組を調査した。

(1)組織・事業概要

ノオトは、兵庫県丹波篠山市を拠点に 2009 年 2 月に設立し、古民家の再生活用を中心とした地域づくりを展開している組織・事業者である。主に、建造物の改修支援やサブリース、事業者マッチング等の事業を行い、これまでに、丹波・但馬地域などで約 50 軒の古民家を宿泊施設や店舗等として再生・活用してきた。現在では、豊岡など、全国に展開を広げられている。

2016 年 5 月には株式会社 NOTE を設立し、一般社団法人のノオトは「古民家等の活用による地方創生事業にかかる調査・研究・制度設定・政策提言」を主な事業とし、株式会社 NOTE は、「歴史的建築物の活用を起点に、その土地の歴史文化資産を尊重したエリアマネジメントと持続可能なビジネスを実践するための物件の発掘と改修から事業者マッチングまで至る一貫したエリア開発」を事業として分担・整理している。

(2)事業を開始した経緯

ノオトが、古民家の再生活用を中心とした地域づくりを開始したのは、兵庫県丹波篠山市の丸山集落における古民家のリノベーションを行ったことが起点である。

兵庫県丹波篠山市の丸山集落は、全 12 世帯のうち 7 世帯が空き家になっていた限界集落だった。

丹波篠山市の元副市長でもあったノオトの前代表である金野幸雄氏や丹波篠山市出身で東京において IT ベンチャー企業に従事していた株式会社 NOTE 代表取締役の藤原岳史氏らが、「地域活性化に必要なものは、それぞれの地域にある資源を活かし、その地域に住む人たちの力で自走できる仕組みを作ること」と考え、自走できる仕組みとして、空き家 3 軒をリノベーションし、2009 年に宿泊施設をオープンしたものである。

一般的に、日本におけるグリーンツーリズムとして実施されている多くの農村地域における宿泊事業は、運営側の過度の「おもてなし体制」や運営者の人件費を組み入れていない価格設定など、運営者側の労力的・心理的負担により成立しており、採算性が低く、事業の継続性に極めて難がある事業が多い。

しかし、ノオトは、丸山集落における築 150 年の古民家のリノベーションにデザイナーを投入し、古民家を一棟貸しすることで、「日本の暮らしを体験」できるようにしたことで、地域資源の



図表 2-6 ノオトによる古民家再生
(上段：集落風景、下段：宿泊施設)
(ノオト HP より)

価値を顧客にしっかりと訴求でき、大人2人で1泊5万円台の価格設定など採算性が成立している点で大きく異なる。

当初、宿泊事業の計画は、稼働割合を3割（年間800人の宿泊）と低くして計算し、運営する側にとっても無理のないものとした。このため、金融機関等から事業としての支援を受けることができず、前代表の金野氏らの個人担保により開始された。

この宿泊事業がきっかけとなり、リノベーションした3軒内の1軒は、その後に所有者がUターンして暮らし始めることにもつながった。現在は2軒を、集落の住民がNPOを設立し、ノオトとLLP（有限責任事業組合）を組んで運営を行っている。

丸山集落では、この事業をきっかけとしてさまざまな人々の行き交いが生まれ、耕作放棄地がなくなり、その他の空き家も活用することとなった。

現在は、宿泊施設の稼働割合を4~5割の目標とし、持続的な発展につなげている。

(3) 宿泊施設を拠点とした参入事業者の地域とのマッチングによる地域活性化

ノオトは、兵庫県丹波篠山市福住地域においても、宿泊施設のリノベーションによる持続的な観光地開発に取り組んだ。

福住地域は、篠山市街地から10kmと少し離れた所にあり、かつては、山陰道の要衝で、江戸時代から、篠山方面と京都を結ぶ宿場町として繁栄した地域であり、現在は、宿場町と農村が連続する重要伝統的建造物群保存地域である。

ノオトは、福住地域の開発コンセプトを「クラフト」として位置づけた。

具体的には、元議員の家をリノベーション開発し、まずは、地域活性化の拠点として宿泊施設を作った。この宿泊施設で利用するお皿は、近隣の陶芸地域である立杭焼を活用するなど、宿泊施設以外の産業の活性化につなげるとともに、事業者マッチングを通じて、近隣に陶芸工



図表 2-7 兵庫県丹波篠山市福住地域の取組
(上段左：宿泊施設、上段中：地域の説明看板、上段右：フロント入り口、
下段左：立杭焼、下段中・右：マッチングにより参入した事業者)

房やレストランなどの事業者店舗等の開設までに至っている。

(4)篠山城下町をまるごとホテルにする「ホテル Nipponia (ニッポニア)」の取組

上記2つの取組に対して、篠山城下町ホテル Nipponia (ニッポニア) (以下、ニッポニアとする) の取組は、複数の地域資源を「面」で組み合わせることで開発するものである。

歴史的な城下町に点在する複数の空き家の古民家を客室として活用し、既に活用実績のある飲食店や物販店、歴史施設などと連動させることで、城下町をまるごとホテルにする「ニッポニアプロジェクト」として実施された。

以前は、宿泊施設(ホテル等)は、旅館業法の玄関帳場(フロント)設置義務があった。このため、古民家ごとにフロントを設置する必要があったが、国に対して要望を行い、国家戦略特区事業として2014年に、フロントを1か所のみにして地域全体の古民家を宿泊場所のみにして全体を運営する分散型ホテルを設置することが認定された。

ノオトは、この認定により、2015年にホテルを開業した。

その後、2017年には旅館業法が改正され、特区でなくても全国で分散型ホテル事業の展開ができるようになった。

さらに、資金面では、ノオトとマザーファンドが共同出資し、株式会社 NOTE リノベーション&デザインを設立し、この会社を通じて古民家を買収し、回収した物件を事業者に貸し出すことで全体の収益構造をつくった。

しっかりとした事業モデルと事業計画、また丸山集落等で行った古民家再生のノウハウ等を有していたことがマザーファンドの共同出資につながった。

一般的に、事業を実施していくにあたって、資金は融資や補助金が考えられるが、融資の場合は利息を当初から支払うことが必要となり、運営会社としては自己資本比率が低いと融資を低利で受けにくい構造がある。また、補助事業の活用を行った場合、補助要件等に縛られることになり、自由な事業展開が困難になることがある。ニッポニアの取組では、ファンドを活用することで、安定して事業運営をすることができるとともに、出資会社にも共同のリスクを背負わすことになるため、ファンドの運営主体である金融機関等のノウハウも活用できるメリットがあると考えられる。

新型コロナウイルス感染症が一定収まっていた令和2年11月における聞き取りにおいて、「当初の顧客は、所得ある中高年層だったが、ここ数年は30代の若い人も多い。新型コロナウイルス感染症による影響は多少あったが、もともと持続的な成長を目的としていたため、それほど大きな影響はなかった」と担当者は語っていた。



図表 2-8 篠山城下町ホテルの取組

(上段左：フロントが設置されている古民家、上段中右：フロント入口、
中段左・中：宿泊施設、中段右：あえて改修をしないで活用
下段左：食事提供場所、下段中・右：マッチングにより参入した店舗)

(5) ノオトの持続的な観光地開発におけるリスクマネジメント

ノオトの持続的な観光地開発の調査を通じて、観光事業におけるリスクマネジメントには次の4つの視点が重要であると考えられた。

① 全体最適を目指すことが持続的な観光地開発につながり、リスクマネジメントとなる

一般的に、空き家を活用する事業の実施で最も大きな課題は、空き家を所有者が貸さないことである。特に、農村集落においては各個人に調和を求めることから、集落の調和を乱す人・事業者には入ってきてほしくないという感情を持っている。また、自分だけが利することは悪であるという考えを持っている。

丸山集落においては、空き家となっている古民家の貸し手に対して、集落全体の活性化のために実施するものであって、集落外に出ている集落出身者が戻ってきたときには最優先して利用していただくなど、地域に調和するよう事業が構築されている。

福住地域における参入事業者のマッチングにおいても、ノオトが地域住民と事業者との間に入ることで、地域住民の嫌悪感を緩和させる役割を果たしている。

このように個々の事業者の利益を最大化する部分最適ではなく、多様なステークホルダーのそれぞれの価値観を踏まえつつ、地域全体の活性化という全体最適を求めて取組を進めること

が、緩やかな地域の成長となり、変動リスクに強い地域につながっていると考えられる。

② 経営資源にゆとりを持つことがリスクマネジメントとなる

1)資金面でのゆとり

丸山集落の取組においては、デザイナーを入れたリノベーションを行うことでサービスの価値を高め、稼働率が低くても自走ができるビジネスモデルを構築し、持続的な発展ができるように当初の宿泊事業の計画を、稼働割合3割と無理のないものにして実施された。

また、ニッポニアの取組においては、ファンドにより出資された資金を事業に活用する方法を組み入れることで、自己資本比率を高め、自由な事業展開を可能にし、安定した事業運営を可能にした。

さらに、顧客単価を高く設定し、地域資源の価値を訴求する持続的な成長を目指すビジネスモデルを構築された。

このように、資金面でのゆとりを持った事業を実施していることが、新型コロナウイルス感染症による影響を少なくしたと考えられる。

2)共感による人材のゆとり

ノオトでは、ニッポニアをホテルブランドではなく、「昔を継承しつつ、新しいものに」という LOCAL の良さをどのようにして残していくのか、その運動論として位置付けている。

現在も、ノオトの設立の目的は、「歴史地区(明治以前の地区)の街並みを残していきたい」という想いとして変えていない。また、事業である「宿」は、昔(歴史地区の街並み)を継承するための1つのソリューションであると位置づけている。

組織が大きくなり、利益が上がる構造になっても、宿泊事業はあくまでも手段であり、地域の持続的な発展であるという目的をぶれずに持ち続けている。

このような関係者の共感がモチベーションとなり、人材のゆとりを生み出し、リスクマネジメントにつながっていると思われる。

3)地域資源や人材を見つけ出す力

ノオトの場合、活性化させたい地域に入ったとき、「課題」＝「問題」ではなく、これって「いいよね！」って感覚から入れると言う。これは、対策の実施後のイメージが見えるからであると言われる。

地域の課題を問題と認識せず、地域資源の魅力を見つけることができる視点が持てることは、ノオトの重要な経営資源の1つと考えられる。

さらに、ノオトは、このビジネスモデルを全国に展開し、古民家再生を入口として、3～5年かけて各地域の活性化を手掛けている。各地域における事業の成功には、地域に核となる人材が必要(ビークル＝事業パートナー)となる。地域で核となる想いを実現する人と、ノオトのようなサポートを行う事業体がビジネスモデルを持ち、伝えることができることが、

持続的な観光地開発につながっていると考えられる。

ノオトでは、この地域の核となる人材は、「理念が共有できるか」、「リスク背負えるか」の視点で判断をしている。地域の価値を発見し、未来のための投資ができるかどうかで判断を行っている。

ノオトの地域における核となる人材を発掘する力も、持続的な発展やリスクマネジメントにおける経営資源の1つとして考えられる。

③ 観光を単一的な側面を考えるのではなく、地域活性化の1視点としてとらえる

ノオトでは、観光と移住は同じラインにあると考えている。日帰り客が、滞在客となり、移住する。観光と生活の関係性は、また、観光と事業（仕事）との関係性は表裏一体ではないかと考える。また、地域活性化には宿が起点になると考えられる。

丸山集落における宿泊施設の集落出身者への利活用のように、観光に関する事業が、地域住民や近隣地域居住者の生活上にも活用されていることは、景気等のリスクの軽減につなげることができる。

単に観光の側面だけで考えるのではなく、地域活性化など複合的な視点で考えることが持続的な観光地開発につながり、観光と生活との関係を切り離さないことがリスクマネジメントを行う上で極めて重要になっていると考えられた。

④ 政策との連動

ノオトの丸山集落における取組は、農林水産省の農泊事業のモデル事業として政策形成に大きな影響を与えたと考えられる。また、ニッポニアの取組は、旅館業法の改正にまで至っている。国の施策への反映ができていることもリスク対策の1つになると考えられた。

3. (DMO) 公益社団法人びわこビジターズビューローの取り組み状況

観光地域づくり法人（DMO）とは、「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人である。地域の多様な関係者と連携して観光、物産振興のけん引役であるとともに、各市町の観光による地域活性化の支援をミッションとしている。（地域の多様な関係者とは地方自治体、観光関連団体、宿泊事業者、交通事業者、物産事業者、飲食店、寺社仏閣、地域住民 など）。今回、観光関連事業者の現状を把握するために、公益社団法人びわこビジターズビューローへヒアリングした。滋賀県の観光状況は以下の通りである（コロナ前）。

- ・滋賀県への来訪者は、男性・女性が半々。
- ・年齢層は 50 歳以上が 55%強（全国平均では 50 歳以上が 51%）
- ・関西ブロックからの来訪者 43%、関東ブロック：22%、東海ブロック：14%
- ・リピーター率（2 回以上の来訪）は 51%。全国平均の 67%より大幅に少ない
- ・来訪目的としては「歴史・文化」が最も多い。

通年で「陶芸体験」「クルージング」「屋形船・納涼船」がランクイン

- ・県内の宿泊先としては彦根・長浜：31%、大津：22%、草津・守山・近江八幡：15%

満足度指標では、総合的な満足度が 77%（45 位）と決して高くない状況である。しかし、観光地へのアクセスの良さ（全国 13 位）や観光情報が入手しやすい（全国 19 位）など、全国的にみても満足度が上位に来る指標も有り、近年では、DMO は積極的にキャンペーンを展開している。特に、全国的な知名度の琵琶湖をはじめとした豊かな自然や景観、豊富な歴史的・文化遺産と恵まれた交通環境（近畿・中京・北陸 3 圏域の文化の結節点）という強みをどう活かしていくかがポイントである。

DMO の基本的な方向性については、豊かな自然環境や文化財、さらには京都・大阪・名古屋などの大都市圏に隣接したアクセスの良さを活かし、「安心安全で、滋賀県をゆっくり、長く味わってもらおう」ことの実現を目指している。具体的には、

- ・ビワイチ（びわ湖一周サイクリング）やキャンプ、トレッキングなど琵琶湖や森林などの開放空間で楽しむアクティビティ、静かで空間を感じられる歴史的建造物や街並み、近江牛、近江の茶、近江の地酒などの観光資源に恵まれている強みを活かすこと。
- ・また観光客が「自分だけが楽しければいい」、観光事業者が「自分だけ儲かればいい」というのではなく、観光に関わる全ての人が「利他の心」で「観光三方よし」の理念実現を目指すことである。（観光三方よしとは、観光関連事業者は「安全に迎えてよし」、観光客は「安全に訪れてよし」、行政・団体・地域住民は「安全な地域よし」のことである。）

ここで、具体的な取組事例を示す。

① 「戦国ワンダーランド滋賀・びわ湖」キャンペーン

令和元年には朝ドラ（スカーレット）で信楽が取りあげられた。令和2年は大河ドラマで明智光秀が取りあげられた。滋賀県全体としては戦国名勝地を売りにした取組を強化している。具体的には県内の戦国時代に関する史跡をはじめとして、数々の歴史資源や戦国武将の魅力に焦点をあてたプログラムを実施し、多様なメディアを用いた広報展開により滋賀県の魅力を広く全国に発信している。



図表 2-9：戦国ワンダーランド

滋賀びわ湖キャンペーン HP より抜粋

② 今こそ滋賀を旅しようキャンペーン

滋賀県の住民が滋賀県を良く知っていないので、滋賀県民対象の観光支援キャンペーン企画を年末より実施している。ビューロー会員企業の半数以上が物販事業者であるので、しが周遊クーポンによるお土産購入支援も併せて展開している。このような仕掛けは各地域が単独で実施しても効果が低く、県とビューローならでの取り組みである。

右図表 2-10：今こそ滋賀を旅しよう

キャンペーン HP より抜粋



コロナ禍においても、安全を確保しながら多種多様な取り組みを継続しているが、新型コロナウイルスの感染状況は収束の道筋が全く見えない状況にある。びわこビジターズビューローにおいても、下記の取り組みを実施中である。

- ・適度な「疎」があるため滋賀県は他府県よりも観光客が戻るスピードは速いのではないかと考えている。実際アウトドアキャンプ場ではコロナ前を上回っている。
- しかしながらインドアの結婚式場等、団体の宴会需要は依然厳しい状況にある。
- ・ワーケーション等、長く滞在してくれるために何ができるかを考えている。
- ・滋賀県の観光 BCP、BCM の取組は、大手のホテルは行っているが、中小の事業者は行っ

いない。

- ・現在 550 社弱の会員がおり、県としてのコロナの取組み、支援施策について会員通信を月 1 - 2 回発信しているが、ビューローとして各事業者の BCP 取組を集約したり、聞き取り等を行ったりはしていない。（月 1 回事業者に対し業況のヒアリングは行っている）

- ・中小企業庁で BCP 取組の後押しを行ってくれているので、ビューロー無料セミナーとして『ウィズコロナ時代の対策セミナー』を開催している。また各市町の観光協会にセミナー開催の発信を行っている。

- ・しかし上手な発信をしないと資金繰り相談の解決支援を求められることがあるので、慎重に行うことが求められる。ビューローはアフターコロナでお客様が戻ってきたときにどういった増客支援ができるかが重要な役割であると考えている。

- ・したがって海外観光客に対しても今後を見据え、Web サイトを通して、今から滋賀県の魅力を発信していきたいと考え取り組んでいる。

以上、びわこビジターズビューローとしては、BCP、BCM を取り組む必要性は理解しながらも、まずは足元の観光需要回復が優先取組事項と考えている状況であった。

このような取組みは、おそらく他の地域においても同様と考えられ、アフターコロナの時代に速やかに観光事業を立ち上げることに重点が置かれている。しかし、新型コロナウイルスが終息しても台風や地震等、日本は多くの災害に合う可能性が高く、何が起こっても地域が意思統一できる基本的な土台作りが必要では無いだろうか。

これまでの観光事業の取組みについては、入込客数の増加を指標の 1 番目に設定し、その数をいかに増やすか、に重点を置いてきた。しかし今後、観光地がすべきことは、どのような事態になっても、観光・物産に関わる事業者を守り、皆が一緒に乗り越えるべき共通の目標を設定する必要がある。

我々はそのヒントを、国際連合世界観光機関へのヒアリングで得ることができた。次章では、国連の取組みと、その具体的内容である「持続可能な観光地マネジメントの普及に向けた取組み」に先行して取り組んでいる事例を紹介する。

第3章 関係機関の取り組み

1. 国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所の取組

(1) 国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所

本調査の持続的な成長の方法を知るために、世界では観光の持続的な成長をどのようにとらえているのかを把握するため、UNWTOを調査した。

国連世界観光機関（UNWTO）とは The World Tourism Organization of the United Nations の略称である。本部はスペインのマドリードにあり、166カ国の地域が加盟をしている。外務省のホームページには UNWTO 駐日事務所について、「経済的発展、国際間の理解、平和及び繁栄に寄与するため、並びに人種、性、言語または宗教による差別なく、すべての者のために人権及び基本的自由を普遍的に尊重し、及び遵守することに寄与するため、観光を振興し及び発展させることを目的とする国連専門機関です」と記載されている。

UNWTO 駐日事務所は観光成長が著しいアジア太平洋地域の観光促進及び同地域間の連携を強化することを目的とし、1995年に唯一の地域事務所として日本に開設された。現在は奈良に拠点を移している。2017年には国連大学本部に東京事務所を設置している。



図表 3-1：研究会メンバーと UNWTO スタッフ

活動内容

・パートナーシップの構築

政府、民間、学術機関との間の連携を会議、ワークショップ、セミナー及び研究プロジェクトを通して促進します。

・持続可能な観光促進

持続可能な観光部（Sustainable Development of Tourism Department）と連携し、加盟国における環境資源の最適な利用、受入れ地域における文化の正統性の尊重及び社会経済的な利益をもたらします。

・広報

国際的な旅行・観光関係のイベント、フォーラム、会議の促進及びメディアとの連携を通じ、アジア・太平洋地域における UNWTO の重点項目に対する認識を高めます。

・教育・訓練の機会を提供

旅行・観光分野における教育訓練ワークショップ及び観光研究出版物の発行、革新的な潮流についての情報共有を通じ人的資本の可能性を拡大します。

国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所の代表である本保芳明氏の 2021 年の年頭所感が、「トラベルニュース at 本紙」に掲載されている。その中の一部を記載する。

本年も、これまで以上に国内外の関係者と連携し、「持続可能な観光地域経営」「観光危機管理」「自治体等の関心の高いテーマ型観光の推進」を重点に活動を進めてまいりたいと考えています。

具体的には、観光指標を活用したエビデンス・ベースの持続可能な観光地域経営に向けた取り組みとして、UNWTO では International Network of Sustainable Tourism Observatory（INSTO：持続可能な観光地域経営推進国際ネットワーク）を推進し観光指標の計測・評価・分析を通じて世界の観光地の政策形成を支援しています。

ここでの「持続可能な観光地域経営」とは、「旅行者、観光関連産業、自然環境、地域社会の需要を満たしつつ、経済面・社会面・環境面の影響を十分考慮に入れた観光」のことである。経済的に成長ができる「長期的経済活動の保障」と社会文化的に好ましい「地域の社会・文化への配慮」、環境的に適正である「環境資源の利用の最適化」の3つの柱で構成されている。

持続可能な発展には、「関係するステークホルダー参画」、「強いリーダーシップ」、「観光の影響をモニタリングする継続的な取り組み」が必要とある。

文章の後半に記載されている「INSTO」の目的は、「計測できないものは改善できない」という思想でエビデンス・ベースの政策形成を実現することである。2020年2月時点では30ヶ所での加入があるが、日本では加入地域はない。

世界における INSTO の加入地域の事例として 2018 年に加入したイタリア（南チロル）の事例を掲載する。ここでの課題は下記の通りである。

- ・経済面
 - － 観光地の物価、住宅価格の上昇
 - 地域経済への裨益（域外での大規模ホテル建設）
- ・環境面
 - － 道路渋滞の深刻化、ハイキング客のアクセシビリティ改善
 - ロープウェイやハイキングトレイルの建設による自然植生への影響
 - 人工造雪による生態系への影響
- ・社会・文化面
 - － 地域住民の満足度
 - （観光による水・エネルギー資源の大量消費における軋轢の発生）

INSTO 加入による効果として、指標を用いたモニタリングにより、観光振興による弊害と環境保護・環境保全のバランスをいかに取っていくかについて出来るようになった、とある。下記にその時のモニタリングの指標を掲載する。

課題	指標
1.季節性	1.1 月毎又市場毎の観光客到着数
	1.2 地方自治体毎のピーク月における年間観光客数
	1.3 地方自治体毎のピーク週における年間観光客数
2.雇用	2.1 宿泊・外食セクターにおける雇用の割合
	2.2 宿泊及び外食セクターにおける女性経営者の割合
	2.3 宿泊・外食セクターで雇用されている市民数
3.経済的恩恵	3.1 観光産業による付加価値
	3.2 宿泊・外食セクターにおける利益（景気指数）
	3.3 客室稼働率
4.ガバナンス	4.1 持続可能性に関する任意の認証制度に取り組む自治体、宿泊施設、イベント数
	4.2 地場産品を作り、販売している“Red Rooster”商標のアグリツーリズム事業数
	4.3 地元の購買組合の会員による有機牛乳の販売数 ●
5.地元及び観光客の満足度	5.1 観光客による混雑の度合い
	5.2 デスティネーションにおける家賃相場
	5.3 価格に対する観光客の満足度

出所) Establishing the South Tyrol Sustainable Tourism Observatory Preliminary Study Report Draft Version - June 2018

図表 3-2 : INSTO へ加入したイタリア（南チロル）の事例 モニタリング指標から 1 部抜粋

上記のモニタリング指標で興味深いのが「4.3 地元の購買組合の会員による有機牛乳の販売数」である。地域の主要農産物である牛乳の販売の伸びをモニタリングしている。地域の牛乳の販売数を関連指標に設定することで、観光客が増えることと地域全体が潤うことの可能性が見えてくる。

(2)エビデンス・ベースの観光指標の活用

理解を深めるために、エビデンス・ベースの観光指標を活用するとどうなるかについて考えてみた。

エビデンス・ベースの観光指標のモニタリングを行うとすれば、比較的、人の出入りが把握しやすい離れ小島等が実施しやすいと考えられる。例えば、滋賀県近江八幡市の沖島で導入した場合を考えてみる。

沖島は、滋賀県中部の琵琶湖東岸に位置する近江八幡市に属し、琵琶湖の沖合約 1.5 km に浮かぶ日本で

唯一の「淡水湖に浮かぶ有人島」である。250 名程度の住民が島内に住んでいる。神の島とも呼ばれ、万葉集にも沖島を詠んだ歌が残っている。島根県中海の大根島・江島、静岡県浜名湖の弁天島も湖の有人島であるが、いずれも架橋されている。沖島島内に自動車や信号機はなく、島の



図表 3-3 : 沖島

人に言わせると、島で採れるミカンや野菜は排ガスの影響がないから美味しく安全であるとのことである。一方で自動車並みに、一軒あたり一隻以上の船が所有されている。島内の移動手段は徒歩または三輪自転車である。

主な産業は琵琶湖にしか生息しない小鮎、ビワマス、ホンモロコなどの「琵琶湖固有種」を獲る漁業が中心である。ほとんどは夫婦で漁船に乗り込み、漁を行っている。2017年からサツマイモを用いたアイスクリームを売り出しているが、原材料のサツマイモは琵琶湖を泳いで渡ってくるイノシシの食害に悩まされている。

沖島では観光に力を入れたいと思う反面、島の環境が乱される観光公害にも懸念を抱いている。沖島の観光を発展させるためには地域の社会・文化への配慮をした観光を提供することが重要になってくる。

沖島をモニタリングするとすればどうなるであろうか。上記事例のチロルのモニタリング指標に重ねてみた。

まずはモニタリングが可能であるかについて検証した。

- 「1.季節性」 — 島への入り口は1つのみで、観光客数をカウントするには適している。
- 「2.雇用」 — 島内人口は少なく、雇用状況は把握し易い。
- 「3.経済的恩恵」 — 島内の宿泊施設も少数で、客室稼働率は把握し易い。

次に観光客が増えることと、島が潤うことの両立を目指す指標は、何が相応しいかを検討してみた。

- 「4.ガバナンス」 — 島内で採れたミカンや野菜などは、売り先が見つからずに廃棄する部分が多いとのことである。これを、排気ガスの影響がなく美味しく安全であることを示せば、観光客向けの特産品ブランドとして売り出すことも可能である。その販売数をモニタリングすることでプロモーションなどの改善を図れることができる。

なお、特産品として売れば「2.雇用」は大きく伸びる可能性がある。

「5.地元および観光客の満足度」

沖島の最寄りの港、堀切港までのバスや沖島へ渡る通船の本数がかなり少ない。観光客が増えることでバスや通線の本数が増えて、地元の満足度を上げることが期待できる。

イノシシは食害だけでなく、島内に訪れる観光客の危険にもつながる。モニタリングをすることにより獣害を減らす工夫がなされ、地元住民の満足度を高めることができる。

以上のように、モニタリングによる経済波及効果を示すことが、より地元の満足度を高めることができると考える。この場合には、産業連関表を組み合わせることを提案したい。

2.岐阜県中津川市における「観光」に対する考え方

本調査研究の皮切りに国連世界観光機関（UNWTO）にヒアリングしたことは前述したが、その際に UNWTO から「持続可能な観光」を目指している先進的な都市を推薦して頂いたところ、岐阜県中津川市がその候補地の一つであった。我々の本拠地（滋賀県）からも近く、飛騨高山や馬籠宿などの観光地を抱える岐阜県を取材することは本報告書の目的に沿っていると判断し、中津川の DMO に連絡を取った。

取材に応じて頂いたのは、中津川市でさまざまな官民一体プロジェクトを支援・監修している宮田久司氏である。宮田氏の略歴は、右の通りである。

まずは、中津川市の観光に関する取り組みから紹介する。

恵那と中津川は栗きんとん、地歌舞伎や五平餅などの共通文化圏に属していながら分断されていて連携が取れていなかったという歴史的背景があったが、2027年のリニア中央新幹線駅の開業を見据えて、岐阜県ではリニア沿線7市町（多治見市、中津川市、瑞浪市、恵那市、土岐市、可児市、御嵩町）と観光振興に取り組むために、

「ひがしみの（東美濃）歴史街道協議会」を平成29年に立ち上げたのが観光における地域連携の発端であった。活動の中で、リニア駅に隣接する中津川・恵那地域の重要性は増していき、平成30年には中津川・恵那観光推進協議会に名称変更している。その中心となる実行部隊が、「チャレンジ！中津川☆恵那プロジェクト」である。

チャレンジ！中津川☆恵那プロジェクトとして、岐阜県中津川市・恵那市にまたがる、産業及び観光の持続可能な振興に関する産官学連携による事業を進めてきた。プロジェクトは2017年から2019年まで行われている。域内資源の商品化や域内サービスのブラッシュアップ連携促進による相互の紹介等の周遊のあっせんにより、来訪者の満足度を高める戦略である。また、その活動を通じて、観光業を牽引する人材の育成や観光関連事業者の誇りを醸成することを目指して

図表 3-4：宮田久司氏の略歴

広域観光推進団体や自治体で地域づくりと観光促進・国際観光交流を推進。自治体から離れた後も、海外での岐阜県の誘客宣伝活動や、東日本大震災復興ボランティア、そして和菓子作りまで、各地で幅広く知見を広められ



たのち、岐阜県中津川市にて官民プロジェクトの委員長等、地域を牽引する活動を継続中。

Meets Nakasendo 合同会社 代表社員

合同会社久悦 代表社員

（写真は一新塾HPより転載）

https://www.isshinjuku.com/mailmagazine/news/kn_160823.html



図表 3-5：宮田氏と研究会メンバー

活動を行ってきた。その結果、たとえば木曾路では、海外（特にヨーロッパ、米国、オーストラリア）の旅行者のトレイルコースとして有名になり、外国人が古い街並みを鑑賞しながら約40kmも歩く姿が多く見かけられるようになってきた。この背景には、妻籠宿や馬籠宿の昔ながらの町並みを維持し続ける地元の努力あってのたまものといえる。本プロジェクトは、名城大学二神教授の研究事業や国土交通省中部運輸局との連携につながっていく（後述）

上記プロジェクトが終了後も、具体的な事業者連携を議論するために地域学研究会への参画、「中津川・恵那持続可能な観光に関する意見交換会」のワーキンググループを設置するなど、地域内連携の強化を図るとともに、民間出資のDMC (Destination Management Company) 「Meets Nakasendo 合同会社」を2020年4月にスタートして地域振興の旗印を担っている。これらの活動を地域の方々に理解してもらうためにも、後述する「観光における持続可能性指標」という共通目標が必要であり、PDCAを回すためにもこの指標を活用している。つまり、指標に基づき、共通言語・フォーマットをもとに地域が一体となって取り組むことで、短期的な成果だけでなく、中長期のさまざまな事象に自助だけでなく、共助・公助で対応できる受け皿づくりへの連鎖が期待できる。これらの取り組みは、すべてを完璧にやると息切れするので、できるところから少しずつ取り組みを広げていくことが重要であるとのこと。まさしく、地域を先導するリーダーのノウハウである。



図表 3-6：木曾ヒノキ備林（神宮備林）の概要（出典：東濃森林管理署 業務第一課報告）

具体的取り組み事例としては、神宮備林（伊勢神宮の式年遷宮等に使われる木材を産出する檜の自然林）におけるガイドツアー、地域の文化を活用した串原へぼ（クロスズメバチ）の巣コンテストが既に実施されている。また、中津川の特産である栗菓子の原料である栗の確保に関するBCMを計画中的とのこと。この栗におけるBCM議論では、例えば栗拾い向けの観光農園を栗菓子専用農園に転換する、といった議論がなされていると伺った。これはまさしく、理想的なBCM

であり、例えば通常は栗拾い農園として観光客を呼び込み、今回のコロナ禍のような非常時には、観光用から菓子の原料専用に素早く転換し、お菓子の巣ごもり需要（E コマース販売等）に対応して、観光地の収益維持を図ることが可能となる。



図表 3-7 串原へば祭り
(クロスズメバチの巣)

我々が観光研究会でも、指標については良く議論されてきた。すなわち、観光地の指標として、観光入込客数だけが、その地を繁栄させる指標として適当なのか、ということである。確かに、入込客数の多い少ないは重要な指標

であるが、地元の住民にとっては（特に観光に直接関係の無い住民にとっては）外国人観光客の増加は迷惑でしか無いと考える人々も存在している。その対応として、観光客向けに建てた休憩所やトイレのおかげで、中心地から離れた僻地でも下水道が完備された、商店街に Wi-Fi 網が付設された、等のインフラの充実を指標とする方が、地元にとっては有効な指標では無いか、という議論であった。

この参考となるのが、観光地の実態を把握するために制定が進んでいる「持続可能な観光指標（STI : Sustainable Tourism Indicator）」（以下「観光指標」という）である。今回のヒアリングでも、宮田氏から多くのレクチャーをうけることができた。その内容は UNWTO の発表資料に詳しいので転載しておく。

(2)代表的な観光指標の特徴	
<ul style="list-style-type: none"> 世界的に認知度がある持続可能な観光指標 (STI) として、UNWTO指標の他にGSTC-D指標、ETIS指標等が挙げられる 指標分野としては、いずれも①「経済」、②「社会・文化」、③「環境」を含み、後発のGSTC-D指標及びETIS指標では、④「観光地管理」が最上位に位置付けられている 	
代表的な観光指標の特徴	
名称	特徴
UNWTO 2004年策定	<ul style="list-style-type: none"> データに基づき、適切な意思決定、計画修正、新たな課題の把握、成果の検証、リスク管理を目指す 定量的な指標と、アンケート調査により情報収集した定性的な指標等からなる 【指標体系】748指標（基礎的指標：29、観光地特性（類型）：18）（UNWTO指標は分野については明記していない）
GSTC-D (グローバル・サステイナブル・ツーリズム協議会) 2013年策定 2019.12 改訂(ver. 2.0)	<ul style="list-style-type: none"> 様々な指標が乱立する中、観光に関わるすべての地域が目指す必須の基準として開発 事業者向けのGSTC産業界版をベースに組み替え 第三者機関による認証制度により取組を促進 指標は、Yes/Noで答えられる定性的な指標で構成し、規範的な内容を多く含んでいる 【指標体系】4分野（「観光地管理」、「経済」、「社会・文化」、「環境」）-174指標
ETIS (欧州観光指標システム) 2016.3. 改訂	<ul style="list-style-type: none"> 質の高い観光地としての欧州ブランドの向上、国際競争力の強化を目的に開発 ユーロスタットのデータなど、観光以外の定量的な指標を多く含むことが特徴。指標毎に重み付けがなされ、総合得点化が可能 ツールキットを作成し、実用性を強化 【指標体系】4分野（「観光地管理」、「経済」、「社会・文化」、「環境」）-43中核指標に加え、30の補足指標

図表3-8：持続可能な観光地マネジメントの普及に向けたUNWTOの取組 2020年7月3日

これら指標の中でも GSTC（グローバル・サステナブル・ツーリズム協議会）は、一定水準の条件・基準を満たし、その質を担保するための標準化を行い、GSTC-D として認証基準を制定した（D は Destination の略）。現在、11 の認証機関が GSTC-D で認証され、世界の観光地で認証活動を行っている。GSTC-D 基準には次の 4 つの目標が掲げられている。すなわち、1. 持続可能な観光地管理、2. 地域社会における経済利益の最大化、影響の最小化、3. コミュニティ、旅行者、文化資源に対する利益の最大化、悪影響の最小化、4. 環境に対する利益の最大化、影響の最小化、である。そして、その目標に基づく 41 の基準と 102 の指標があり、認証を得るための観光地の目標及び認証後のメンテナンスが示されている。観光地における関係者のベクトルを合わせるには、このような認証取得を目指すのは有効であると思われる。宮田氏は、以前に欧州スロベニア共和国でビジネスを展開していた時期がある。スロベニアは、中央ヨーロッパにあり、主要なヨーロッパの文化や交易の交差点にあり、観光に力を入れている。スロベニア政府観光局は、世界の動きの中でいち早く持続可能な観光のためのガイドラインと指針を 2009 年に整備し、2014 年には「スロベニア観光グリーン・スキーム」を制定している。宮田氏がスロベニアで目の当たりにした先進的な持続可能な観光の指針が、現在の中津川での活動につながっている。

一方、日本では GSTC-D を基準にした「日本型観光指標（JASTI : Japan Standard for Sustainable Tourism Indicator）」の制定を目指している。「チャレンジ！中津川☆恵那プロジェクト」では、持続的に観光地域作りに取り組むための基盤整備として、この日本型観光指標の整備・導入の必要性が議論された。2017 年には、この観光持続可能性指標の研究で先進的活動を行っていた大学（名城大学：二神真美教授らの研究チーム）と連携し、試験調査を実施している。

試験調査を実施した際の取り組み事例を紹介する。調査手順は下記図表 3-6 のような段階に分かれている。

「観光における持続可能性指標」の調査手順

中部運輸局

1. ヒアリング先のリスト化	チェックリストに記載された基準をもとに、項目に対応するヒアリング先を選定。
2. ヒアリング依頼	選定したヒアリング先の連絡先・担当者をヒアリング先調整用シートにまとめて、依頼及び日時・場所の調整を行う。依頼に際して、事前にヒアリングで使う資料を担当者に提供する。
3. ヒアリング	ヒアリングシートを元にヒアリングを実施。 ヒアリングの際に収集した資料は、ヒアリングシートを合わせてファイリングする。
4. レビュー	ヒアリングで聞き取り、整理した情報を、ヒアリングレビューシートに記載する。
5. 対策立案・調整	ヒアリングレビューで整理された情報をもとに、観光地域づくりに関わる中核的な関係者間で対策を検討し、組織的な意思決定や業務等への反映を調整する。
6. 意見収集	中核的な関係者間で整理した対策を関係者間で共有し、意見の収集を行う。
7. 実施補正	収集した意見をもとに、実施計画の補正を行う。
8. 報告書作成	3～7の内容を整理して報告書を作成。
9. 公開・共有	報告書を一般に向けて公開すると共に、関係者間で共有する。

図表 3-9 :

国土交通省中部運輸局
ホームページより引用

そのチェックリストは6分野24基準93項目から成っており、ここではチェックリストの一例を掲載する（図表3-10参照）。

基準項目	チェック分類	チェック内容	JSDM 対応項目	チェック項目	調査対応資料類（参考例）
A. 地域観光経営					
A1 地域観光経営の体制	コーディネーター	持続可能な地域観光経営に対し責任と権限を持つコーディネーター、及びその職責が存在する。	A2 A15	コーディネーターが存在しているか？	コーディネーターの所在の確認
				コーディネーターとしての職責が存在しているか？	コーディネーターの職責に関する資料
				コーディネーターを育成する仕組みが存在しているか？	コーディネーター育成に関する資料
	地域観光の経営体制	地域の持続可能な観光の開発と経営に対して、地域規模に応じた適切な組織及び経営構造（経営機構）が存在し、その責任が明確になっている。	A2	適正な経営構造が存在しているか？	観光推進体制の組織図
				地域の取り組みを査定する責任機関は存在するか？	査定・評価機関の有無
				組織・構造は多様な利害関係者を巻き込んでいるか？	
	地域観光におけるビジョン	地域観光経営に関し、利害関係者の合意形成と公共的コミュニケーションを経た明確な「ビジョン」を有している。	A1	地域において観光に関するビジョンが存在しているか？	ビジョン
				ビジョンは利害関係者の合意に関する形跡があるか？	ビジョンの合意に関する記録
				パブリックコメントが行われた形跡があるか？	パブリックコメントに関する記録
	人材育成と組織化	持続可能な観光の開発・経営について責任を持つ、訓練された人材、及び人材集団を有し、その育成のための取り組みが行われている。	A15	観光地域経営に関する専門家が存在するか？	専門家リスト
専門的な人材の育成指針が存在しているか？				人材育成指針の資料	
官民の連携と調整機能	持続可能な観光の開発・経営について、官民を含めた経営組織、または経営のための連携機能・構造（経営機構）を有している。	A2	観光地域経営に関する官民での調整機会が存在するか？	調整機会の会議録等	
			事業の調整は地域全体の観光をカバーしているか？		
			地域的な実施計画に関する議論が展開されているか？		
A2 地域観光の経営と執行	地域観光資産リスト	自然・文化遺産を含めた「地域観光資産リスト」が存在し、恒常的に更新され、公開されている。	A6	地域観光資産リストが存在しているか？	資産リスト
				関連セクター間で共有できているか？	リストの共有に関する会議録
				公開されているか？	資産リストの公開に関するウェブサイト
	基礎的評価指標	自然・景観・環境・気候・文化・伝統・地域コミュニティ等に対する影響に対し、「基礎的評価指標」の設定と査定が恒常的に行われている。	A3 A11	基礎的評価指標が存在しているか？	持続可能な観光に関する評価基準リスト
				全体分野において実施されているか？	基準査定の実施データおよび報告書
				全てのセクターで実施されているか？	調査の実施先リスト
	地域の観光政策	環境・景観・社会・文化・経済・品質・健康・安全等の課題に対する「地域観光政策・戦略」を有している。	A1	地域観光政策・戦略を有しているか？	観光政策・戦略
				実施計画を有し執行確認がされているか？	実施計画
				全ての分野において整備されているか？	
	地域観光の実施計画	地域の観光政策・戦略は、目標、実施事項、評価手法、責任、スケジュールが明確な「実施計画」により執行されている。	A1	実施計画が存在しているか？	実施計画
				実施体制が明確になっているか？	評価・検証に関する報告書等
				持続可能性に関する要素を全て含んでいるか？	
	地域観光経営の財務戦略	地域観光経営にあたり「財務戦略・計画」が整備され、長期的な財務的持続や自立を目指す状況が整理されている。	A2	財政戦略・計画が存在しているか？	財政戦略・計画
財政戦略が利害関係者間で共有されているか？				財政戦略・計画の共有に関する会議録	
財政戦略が実施可能な形で調整・担保されているか？					
観光客の影響管理	観光客による自然、文化、社会資本への影響に対し、「基礎的評価指標」に対応した適切な整理・管理が行われている。	C2	観光客管理に関するガイドラインがあるか？	来訪者管理に関するガイドライン	
			ガイドラインが共有・適用されているか？	ガイドラインが共有されている会議録	
			ガイドライン適用に対し評価と改善が行われているか？	検証報告書	
観光計画の整備プロセス	地域観光の諸計画は利害関係者により議論され、「公共的コミュニケーション」を経て立案・決定され、その決定や執行過程が共有されている。	A1 A7	利害関係者により議論されているか？	計画の利害関係者での議論に関する記録	
			公共的コミュニケーションが行われているか？	パブリックレビューに関する記録	
			執行過程は共有されているか？	実施計画	
利害関係者の参画	利害関係者は、地域観光の「実施計画」の執行に参画しており、持続可能な観光の推進に関するパートナーとしての関与・理解・認識がなされている。	A1	実施計画は多様な関係者により計画されているか？	実施計画の計画に関する記録	
			実施計画は多様な関係者により実施されているか？	実施計画	
				執行は多様な関係者により検証・共有されているか？	執行管理表

図表3-10：国土交通省中部運輸局ホームページより引用

コロナ禍の環境下では、旅館・土産物店をはじめとする多くの業種で、先の見えない不安定な経済活動を続けている。このような状況では、誰もがアフターコロナを考える余裕を持ち合わせていないが、今回紹介したような地域独自の目標と指標があれば、地域の関係者が将来目指すべき方向性を同一のベクトルで共有することができ、未来について建設的な議論ができるのではないだろうか。

中津川市では、コロナ禍前から「まちなかラボ」というまちづくり活性化の組織が存在する。これは、商店街連盟、市内4つの商店街振興組合、市内企業からの出資を得て、中津川商工会議

所が中心となり設立した、中心市街地の活性化を図りながら、中津川市のまちづくりをコーディネートする組織とのこと。持続可能な観光を目指すためには、まずは皆が議論できる土台（組織）が存在し、そして共通の目標を設定して PDCA を回していくことが重要であることを、今回のヒアリングから学び取ることができた。

第4章 観光関連業界の持続的な成長に向けての提言

1. 事業継続計画（BCP）と事業継続計画（BCM）の策定と導入に関する提言

企業の持続的な成長を考える上では、まず想定されるのは事業継続計画（BCP）であろう。過
年永らく論じられてきた BCP についての現状は、第1章で検証したように、その策定導入に関
して、観光関連業界では芳しくない。しかしながら、現在のコロナ禍の状況にあつて、改めて BCP
の必要性が高まっていると考えられる。以下、企業の持続的経営や持続的成長に向けた提言を考
えてみたい。

(1) いかにか BCP を策定推進していくか

第1章の現状分析から考えると、BCP や BCM の策定にかかる問題点は、以下の3つに整理
できるであろう。

① リスク事象は完全には予想できない

実際にリスクに直面する可能性（災害発生の確率など）を考えると、中小企業においては
経営資源が十分でなく、想定していなかったリスクが発生した時には対応できないなど、
検討するには非実践的である。

② （策定の）必要性を感じない

地震や感染症、テロなど様々な事象ごとに作成する必要がある、書類の作成など時間と手
間ばかりが掛かる。

③ 策定による効果が期待できない

効果は何か不明であること（災害時に役立つ実感が無い）。

これら問題点を効果的に解決することで、今後も BCP の策定へ前向きに取り組む企業が増え
てくるものとする。

よって、継続的な事業継続を推進するためには、上記の問題点を逆にとらえ、

① 現時点での経営に密着し、実践的であること

② 経営にとって必要性があること

③ 効果が期待できること

として、対応すべき焦点を明確にした上で検討することが、有意義であると考えた。

(2) 具体的な検討手法・・・「経営資源」に注目する

上記に示したような、実践的で必要性があり効果期待という焦点を捉えるためには、今までの
ように災害のような外的事象のみに囚われるのではなく、自社の内的事象、つまり自社が経営す
るために保有する「経営資源」を明確にすることが必要ではないかと考える。

具体的には、中小・零細企業において BCP を策定・導入するには、まずは、地震や感染症な

どの「事象」ごとに BCP を策定するのではなく、あらゆるリスクに対して自社の「経営資源」ベースの BCP を策定する必要がある。そして、次のステップとして事象ベースの BCP の策定へと誘導してはどうかと考える。

経営資源の分析は、企業の経営支援を行う際の経営診断において、最初に行われる作業である。その中で VRIO 分析などを通じて自社の固有資源を明らかにし、SWOT 分析などを通じて経営資源に対する強み弱みを客観的に評価する。

※VRIO 分析：事業の経営資源(リソース)を価値(Value)、希少性(Rarity)、模倣可能性(Imitability)、組織(Organization)の 4 つの視点から評価する分析手法

※SWOT 分析：事業の外部環境や内部環境を強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) の 4 つのカテゴリーで要因分析する手法

そのプロセスは、事業を継続的に経営していくうえで、経営資源の必要性の程度を評価していくことなのだが、実際の考え方としては、例えば、「その経営資源が無かったら？」という問いを立てることで、事業継続における影響度を評価できると考えられる。逆に、今は無い経営資源が加わることで、事業継続の確度が高まるとも言えるのである。

このように経営資源ベースで BCP を策定することで想定しなかったリスクにも一定の対応をすることができて「実践的」であり、ポジティブな経営支援とある意味ネガティブなリスク対策を組み合わせることで「必要性」や「効果」を感じるようにすることができる。この手法は、コンサルタントや DMO のような支援機関においても活用できると考えられる。

では、実際に「経営資源を分析し、事業への影響を検証する」とはどのような手続きを踏むべきか？そのためには、「リスク評価」の実施が必要である。リスク評価の計算式によると、

$$\text{「リスク」} = \text{発生確率 (期待値)} \times \text{影響度 (金額)}$$

で示されることになる。まず、発生確率を見積もる（出来るだけ勘の要素は排除すべきであろう）。次に、影響度は、該当事象が生起する際に生じるプラスまたはマイナスの金額とし、考えられる間接的な純損益（利益または損失）をも含める。これは、リスクに対処する際の順序付けに必要であるため、必ず金額換算で算出しなければならない。

注意点としては、「リスク (Risk)」とは、従前はマイナスのイメージも強く、回避すべき対象事項という考え方が浸透していたが、近年はプラス概念も含めた上で、「リスク」と表現することが多いため、ある事象が生起したことで、マイナスのみならずプラス要素も発生することがあるため、注意が必要である。

(3) リスクへの柔軟な対応力を持つ

継続的な事業経営のためには、リスクの評価に基づいた上で、そのリスクに対処すべき具体的な施策を講じる必要がある。

その際に気を付けておくべきなのは、まず、リスク評価が重要であることは上でも述べたが、全てのリスクに事象に対処しようと考えないことである。事業者や企業には様々なリスクがあり、その全てを評価することですら、時間とコストが掛かるものである。よって、リスク評価にて算出された評価額を前提に、検討に入るのがベターな判断である。

一般的にリスク評価後の行うべき「リスク対応」は、COSO-ERM（米国トレッドウェイ委員会組織委員会により発行された、全社的リスクマネジメントのフレームワーク）によると、下記の5つに分類される。

・リスク対応の分類（COSO-ERM）

a.リスク受容	対応せず（放置）
b.リスク回避	リスクを（丸ごと）除去
c.リスク低減	影響度を低下させる
d.リスク共有（移転）	リスクの一部を代替・交換
e.リスク活用（追求）	高い目的追求のため、それ以上のリスクを受入

実際に、上記の分類を参考に対処策を検討することが必要である。その上で忘れてはならないのは、対策の実施にて、上記の分類による効果が、数値（金額）として想定されることである。対応による効果が明確であればあるほど、事業者側としては対応策実施へのインセンティブも高まることになる。

まさにこのことの繰返しが、事業継続計画の策定への近道として考えられる。DMOや他の支援機関なども、画一的で膨大なフォーマットを呈するだけでなく、実業での効果想定を意識したアドバイスが有効ではないだろうか。

(4)「リスク対応」分類に基づいた例示

① リスク受容

評価の大小に関らず、目前のリスクに対して何ら明確な対応策を実施しないことである。例えば、軽微なリスクなどが該当すると考えられるが、対応策を実施しても費用対効果が出ないものである。例えば、年に1、2回しか降らない降雪の為に、融雪設備などの明らかに費用対効果のないようなモノを導入するよりは、何もしないことの方が賢明である。

調査事例の大鹿村の「延齡草」のように自然に任せることを経営上の前提にしたり、丹波篠山の「ノオト」のように経営資源に余裕を持たしたりして、無理な成長を目指さないといったリスクを受容する方法も手法の一つと考えられる（第2章2参照）。

② リスク回避

リスクに対して、何もしないではなく、直接的な影響をゼロにする対応策をとることであ

る。例えば、観光地の土産物店が、訪問観光客の急激な減少に対して、店舗販売から撤退し、通信販売へ事業展開したりすることがある。これは、店舗販売は顧客の来店リスクという固有のリスクを持つことから、この来店リスクを回避して通信販売という事業へ経営資源を集中するということである。当然この場合も、店舗販売を継続して受ける影響よりも、撤退して通信販売へシフトする方が明らかにメリットがあるという判断に基づくものである。

今回現地調査を行った例では、大鹿村の「右馬允」のように、自社の経営資源を理解した上で、あえて「事業拡大」という不確実に関してそれを回避していることも該当するであろう（第2章1参照）。

③ リスク低減

リスク評価に基づいて、その影響度を低下させるような対応策をとることである。影響度をゼロにすれば、②のリスク回避と同様にも考えられるが、そもそも対処すべきリスク事象に効く直接の対応策を実施しているという点で異なる。例を挙げれば、感染飛沫防止策として、ソーシャルディスタンスを徹底したり、透明パーテーションを設置したりすることなどである。概ね、“低減”の字のごとく影響度を減らすための対応策となることが多いようである。

現地調査を行った例では、滋賀県内の中堅ホテルでは、今般のコロナ禍において少々余剰とも言えるほどの追加資金調達を行った。これは、コロナ禍という緊急事態において拙速な事業判断というリスクを回避し、入念な対策を施すために、企業としての事業継続リスクを低減していると言えよう（第2章1参照）。

④ リスク共有（移転）

リスク評価によって算定した影響を分析し、影響の一部や全部を他の事象に代替・交換するものである。ほとんど事業体で既に活用されているが、例としては、補償保険契約対応である。保険金の拠出を見合いとして、発生したリスクの一部（または全部）を治癒する（火災保険金の支払いにて、万が一の火災損失による損害を保険給付金で填補する）。

⑤ リスク活用（追求）

この場合のリスクはむしろプラスイメージの“機会”である。リスク評価による影響をチャンスとして活用し、対応策を実施することでプラスの効果をもたらそうとするものである。例えば、地政学的リスクのある地域へあえて営業展開し、競合他社と差別化し収益拡大を図る、といったことがある。

今般のコロナ禍において、外出や出張自粛が叫ばれるようになり、事業会社においては、従前の経営慣行からも大なり小なりの事業制約を受けることになった。一方で、数年前からWebを介したビデオ会話は存在していたが、昨今DX（デジタルトランスフォーメーション）が声高に叫ばれる中でも、特に中小事業者では活用されるのは遠い先のことと考えられた。しかしながら、コロナ禍でそれも一転し、Web会議用アプリケーションを提供するIT事業者は

破竹の勢いである。

コロナ禍での Web 会議の拡大は、まさにコロナ禍という“機会”を活かした、リスク活用の身近なわかりやすい例である。

(5)観光関連事業に関するリスク対応の想定例

①想定例一覧

リスク対応	従来型対応	コロナ禍を契機とした新しい考え方
リスク受容	現状を受け入れ	・休業日を増やす
リスク回避	無災害地域へ移転	・代替観光プラン設計（バーチャルツアーなど） ・脱観光業 ・事業譲渡、吸収合併
リスク低減		
可能性低減	建造物の耐震強化	・非対面对応（ロボットホテルなど）
影響低減	ライフライン対応 など	・対象顧客の分散（ターゲット分散） ・自組織内のマルチタスク化 ・事業構造の変革 水平的協業：資源の相互活用、休業日分散設定 異業シェアリング（多目的利用） ・事業ポートフォリオの検討（異業種展開・M&A）
リスク共有	保険加入	・ノンコア事業のアウトソーシング
リスク活用	—	・フレキシブルな業態転換（ホテルのホスピタル化など） ・事業目的の変更（ワーケーション仕様転化）

② 継続的な事業経営に関する対応策としての M&A

観光関連事業は、既に述べている通り、そのほとんどが小規模事業者であると想定されるが、小規模事業者特有の問題（リスク）として、弱い経営基盤と事業後継者不在ということがある。

昨年来のコロナ禍において、そもそもの事業継続基盤が弱いところに覆いかぶさるように、観光需要減という災難に見舞われた。国などの公的支援にて一時的に体力維持しているということも言えるが、事業継続の観点からは大いに事業自体が痛んでしまった事業者も多いのではと考えられる。

先に、事業継続を考えるうえで BCP を検討する際に、自社経営資源の分析が必要であると

述べたが、今般、この経営資源が痛んでしまって、どうしても自力で対処できない場合には、M&Aの手法も有効かと考える（上記一覧参照）。これは、他との合併や事業譲渡も範疇に含む。売却となれば、オーナー社長としては躊躇するところもあるだろうが、倒産などという最悪の事態を回避するためにも、事業を継続させるという視点で考えるべきであろう。

同様に、事業後継者不在という問題（リスク）についても、事業自体を継続させ経済に資するという観点で、自社の事業をさらに成長させる新たな事業者へ移譲するという考え方は非常に有効だと考える。

③ リスク低減としての事業ポートフォリオの検討（上記一覧参照）

中小企業白書や観光白書などを確認していて気づくのは、観光関連事業者はおおよそ単一事業のみを営むところが多いところである。中小企業では経営資源上の余裕がないことも多いことから、主たる事業がメインであるのは致し方ないことである。

宿泊業者が隣接地または事業場内に土産物等の土産小売業を営むことは実際多く、温泉地などではよく見られるある光景である。これは、経営学的には、関連多角化として事業ポートフォリオをなしているとも言える。しかしながら、宿泊業と土産物などの小売業では、今回対象にしている観光関連事業者の範疇であり、実際、コロナ禍では互いに補うまでに至らなかったのではと考える。

事業上の経営資源が充足し、一定以上の余裕のあることが条件にはなるが、可能であるならば、観光関連事業者も出来るだけ相互に影響を受けにくい事業へ取り組むこと（非関連多角化）も検討することがあっても良いかと考える。

観光関連事業の一つにはなるが、小規模のバス観光事業者が、元々は車両の板金整備業や車両販売関連事業が主たる事業であったという例は目にするところである。業界は異なるが、利用するハード面の関連性にて多角化を図っている好事例であると考えられる。

2. 持続的成長に向けて関係機関の支援のあり方

中小企業や零細企業が多い観光関連事業者の持続的な経営のためには、地域全体の持続的な成長が必要である。このため、関係機関が地域全体の持続的な成長や観光関連事業者の持続的な経営のためにどのように支援を行っていくのかそのあり方を提言する。

(1) 関係機関の持続的成長に向けた支援にかかる現状と課題

コロナの影響により多くの飲食店が窮地に立たされていると聞く。しかし、一方では常連客に愛されている飲食店では、コロナの影響が小さいとの話も聞く。飲食店経営において常連客は集客に欠かせない”口コミ”の発信源であり、今回のようなウィズコロナ時には変わらずに店に立ち寄ってくれている有難い存在でもある。恐らくはアフターコロナになった時には、いち早く自分の知り合いや家族を連れてきてくれる、と想像ができる。同じサービス業である観光関連業界でも同じで、その観光地を愛してくれるリピーターを増やすことがコロナの影響を受けにくい、持続的な成長につながるのではないかと推測される。

観光地におけるリピーターの形成過程として、幾つかのファクターが考えられる。一般的には、「この場所から見える景色が好きだから再び訪れた」などの『空間的な繋がり』や「この地元の料理をまた食べたい」という『食の重要性』がリピーターの大きなファクターである。しかし、それ以外にも『人的な繋がり』がリピーター形成の大きなファクターになる、という調査結果が出ている。

ここで述べている『人的な繋がり』とは旅館の女将やホテルに従事するスタッフなどの観光に直接に携わる関係者との繋がりも挙げられるが、もう1つとして地元の人々との触れ合いも大きなファクターである。具体的な例としては、雨で昼間の観光が楽しめなかったのに、夜にたまたまに立ち寄った居酒屋で地域住民との交流で印象が良くなりリピーターとなった、という話である。

ここでは、「地域住民が観光客をどう思っている」かが重要である。当たり前の話ではあるが、地域住民が地域を訪れる観光客に良い印象を持っていないことには、その関係は良好なものになる可能性は低い。地域住民にとって観光客が増えることが、自分達にとってメリットがあると認識できれば、観光客に好意的に接するであろう。そうなれば、観光客も再び訪れたいと考えるであろう。

観光客が増えると店も儲かり、有難い存在



昼間の観光は雨で台無しだったけど、居酒屋での地域住民との交流は楽しい

一方でオーバーツーリズムなどの観光公害が問題になっていることも事実である。地域住民の中には自分の生活拠点に訪れる観光客に好意を持っていない住民が増えているのが現状である。

【観光公害の一例】

・交通機関の混雑など生活への支障

訪日観光客の増加により公共交通機関が混雑し、移動が不便となる。

・民泊にまつわる公害

民泊周辺で夜中まで騒ぐ訪日観光客やキャリーケースの音で眠れない。

・マナー違反

京都祇園で舞妓を追いかける、電車内で大騒ぎをする。

このように、観光業には多種多様な事業者が関わり、地域の住民は、プラスの側面だけでなく、マイナスの側面でも影響を受けており、多様なステークホルダーが関係していると言える。

令和元年滋賀県観光入込客統計調査

2020年10月21日

ツイート

いいね! 0

シェア

LINEで送る

調査結果概要

令和元年は、改元に伴う神社仏閣参拝者が増えたこと、さらに連続テレビ小説「スカーレット」の放送でメディア等に発信される機会が増えたことにより、「陶芸の森」(+23%)や近隣施設の「MIHO MUSEUM」(+47%)の日帰り客数が大幅に増加した。

また、令和2年放送の大河ドラマ「麒麟がくる」に関連付けた滋賀県観光キャンペーン「戦国ファンダーランド滋賀・びわ湖」の展開等により、日帰り客数および宿泊客数を合計した延観光入込客数は、前年より1,499,900人多い54,036,100人(+2.9%)となり過去最高を更新した。

宿泊客数についても、新規宿泊施設開業等の要因により、前年より89,400人(+2.2%)の増加となり、過去最高を更新した。

外国人延観光入込客数については、平成30年と比較し宿泊客数が若干減少(▲2.4%)したものの、「白鬚神社」(+77%)や「彦根城」(+11%)などの歴史的文化遺産への入込客数が大幅に増加し、前年より69,488人多い670,464人(+11.6%)となり過去最高を記録した。

図表 4-1：滋賀県ホームページから抜粋

さらに、個々の事業者間においても、インバウンドが増えてほしいと考える事業者から国内観光客が増えてほしいと考える事業者など、一口に観光関連事業者といっても考えていることは多種多様である。

このため、行政や DMO や観光協会などの関係機関は、この多様な事業者や住民の思いから、ベストな方策はなく、地域の観光業全体や個々の事業者に対する支援は多角的な側面からベターな方策をとらざるを得ない。また、観光振興の統一的な進行方向を打ち出すことも難しいことが多いのが現状である。

観光関連業界における施策や支援の指標は、「観光入込客統計」の評価が主流である。ただ、観光公害を受ける地域住民の気持ちを逆なでするような、観光客がどれだけ訪れたかだけの指標にもなり得る。

観光客が訪れることで地域全体が潤うということが明確であると、地域住民は観光客に好意を持ち易い。そして、観光客との交流が深まる可能性が高い。逆に、地域住民の理解を得られないと観光地の成長は望めないことも予想される。

(2)「観光入込客統計」を評価指標とする課題

沖縄では多面的な評価を行っているが、行政の多くは「観光入込客統計」に頼らざるを得ない場合が多い。その理由としては、市町村の観光振興の取組に対して議会等から入手し易くて分かりやすい数値での成果を求められることに（継続した予算確保のために成果を示す必要が）あると考えられる。

例えば、ミカンを島の特産品としてブランド化（長期的な地域の収入源）にするには、我々、中小企業診断士は幾つかの段階を踏まえて考える。

まずはマーケティング・リサーチをし、商品開発コンセプトを検討する。そして、売価設定やパッケージデザインなどの商品設計を行い、販路やプロモーションを考える販売戦略の設定を行う。とても短期間で成果を出すのは難しい。



ウィンドウショッピング
の顧客がどれだけ増えても
店の売上には直結しないの

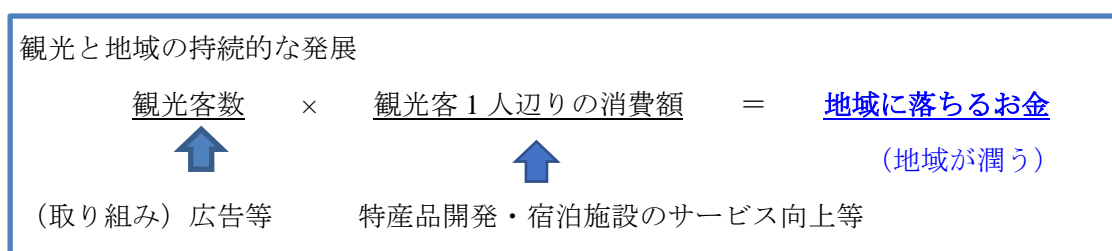
しかし、ここで注意しておくべきことが、「観光客数の増加 ≡ 地域が潤う」ではないことである。観光を盛り上げることが地域の持続的な発展につながると考え、多くの地域では知恵を出し合って観光客を増やそうとしている。しかし、訪れた観光客がそこで何らかの購入をしてお

金が落ちないことには、地域には何ら得るものがない。

少し前の話だが京都に宿泊施設が少なく、京都を訪れる環境客が急激に増えた時期があった。その時に、滋賀県のある地域一帯の宿泊施設の利用客数が増えた。しかし、その地域の人からは良い話をあまり聞かなかった。それは観光客が宿泊のためのみに滋賀を訪れ、京都で観光や食事をし、お土産を購入してお金を落としている（消費支出）からである。

京都に宿泊施設が出来上がるのに比例して、その地域の宿泊客数は減っていった。地域の魅力を訪れた観光客に伝え、地域にて物品を購入しサービスを消費する仕組みを作っていれば、もしかすると違う結果に終わったかもしれない、と思われて仕方がない。

話を戻すが、「観光客数の増加 ⇨ 地域が潤う」ではないのである。



観光客を増やすことは地域の持続的な発展のための重要な要素の1つである。しかし、「観光入込客統計」のみを評価軸にとってしまうのは危険である。この評価軸からはウィンドウショッピングに訪れた人をいかに顧客に変えるのかの工夫が生まれてこない。

(3)持続的な観光地の成長に向けた多面的評価の導入の進め方

上記のような現状と課題から、第2章で報告した UNWTO や岐阜県中津川市の取組のように、多面的な評価指標を作ることが重要である。

多面的な指標を定めることで、多様なステークホルダーが地域の目指す将来像に向けて合理的な議論ができると言われている。

実際に、沖縄県では第5次沖縄県観光基本計画（2012～）の中で、目指すべき姿を「世界水準の観光リゾート地」と定め、観光指標を基本的な項目として40指標を定め、観光客の消費単価や日数、季節変動、経済波及効果などの「経済」の指標、リピーター率などの「観光客」、県民所得や渋滞などの「県民」、最終エネルギー消費量などの「環境」、県観光予算などの「マネジメント」という指標を公表しており、市町村が独自に指標を作る際のモデルの役割も果たしている。

具体的な導入にあたっては、岐阜県中津川市の事例が参考となる。ここでは、ノオトなど他の事例を含めて、具体的な関係機関が導入を進めていくための下記の①～④の流れを提言したい。

- ① 地域のステークホルダーを巻き込む

多面的な評価指標を導入していくためには、地域においてどのような指標が必要かステークホルダーに確認していくことが必要となる。このため、まずはフォーラムを開催するなど具体的な事例を地域の事業者や住民等に伝えることから始めてはどうだろうか。

このためには、UNWTO など関係機関とのネットワークが極めて役に立つと考えられる。

② 核となる人材を見つけ、育てる

持続的な地域の成長のためには、核となる人材が必要である。行政は先に述べたように数年で担当者が変わることもあることから、継続的に行っていくには、兵庫県のノオトの事例のように、地域で事業活動を行っている事業者が核となることが望ましいと考える。

この人材を、単なるボランティアにならないように、その活動がビジネスとつながるように意識して関係機関は支援をしていく必要がある。

③ 地域における多様な課題や問題を見つけ、共有する

多面的な評価を導入するためには、地域のステークホルダーの多様な課題や問題を見つけ、共有し、段階を踏んで解決していく必要がある。このためには、①で述べたフォーラムをもとに、地域にネットワーク組織を行い、それぞれの事業者や地域の課題を明らかにし、共有することが重要となる。しかし、多面的になり、規模が大きくなると、参加者の意思疎通がしにくくなることから、一定の部会等を持ちながら展開する工夫も必要となる。

④ 持続的な成長に向けた多面的評価を行う他の地域と連携する

第2章でも報告したように、海外では多面的な評価が進んでいるが、国内ではまだまだ手探りに進めている状況にある。このことから、海外の事例や国内の事例などを共有し、活動を改善していく必要がある。

(4)多面的評価の導入による持続的な発展支援

ここでは、多面的評価の1指標として、忙しい自治体トップやステークホルダーに対しても事業の成果を理解し易い経済波及効果の導入を挙げる。

経済波及効果とは新たな需要が発生することにより、その需要を満たすために生産が連鎖的に誘発されることである。紙面を賑わしていた「オリンピックが東京で開催された場合には約14兆円（平成29年4月東京都オリンピック・パラリンピック準備局）の経済効果が期待できる」、などが一般的な活用のされ方である。花火大会などの開催の費用対効果を検討する場合にも活用される。要は投資額に対して、どれだけのリターンを期待できるか、あるいはリターンがあったのかを金額ベースで示すものである。この算出には産業連関表を活用する。

産業連関表について、滋賀県のホームページに掲載されている産業連関表→経済波及効果分析ツールを活用して少し詳しく説明を行う（図表4-2参照）。

仮に今年度の観光振興計画で近江八幡市に訪れた観光客が1,000名（日帰り客800名、宿泊

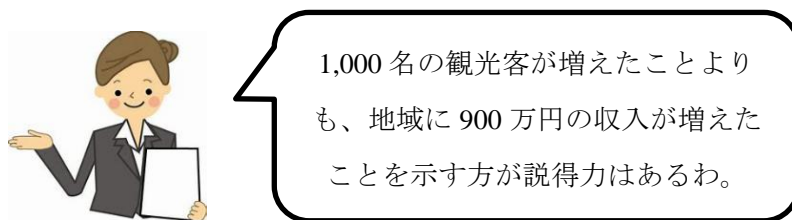
客 200 名) だったとする。そこに産業連関表を活用すれば、経済波及効果は 9 百万円で、1 名の雇用が創出されることが推測することができるのである。

(単位：百万円、四捨五入のため合計と内訳は必ずしも一致しません。)

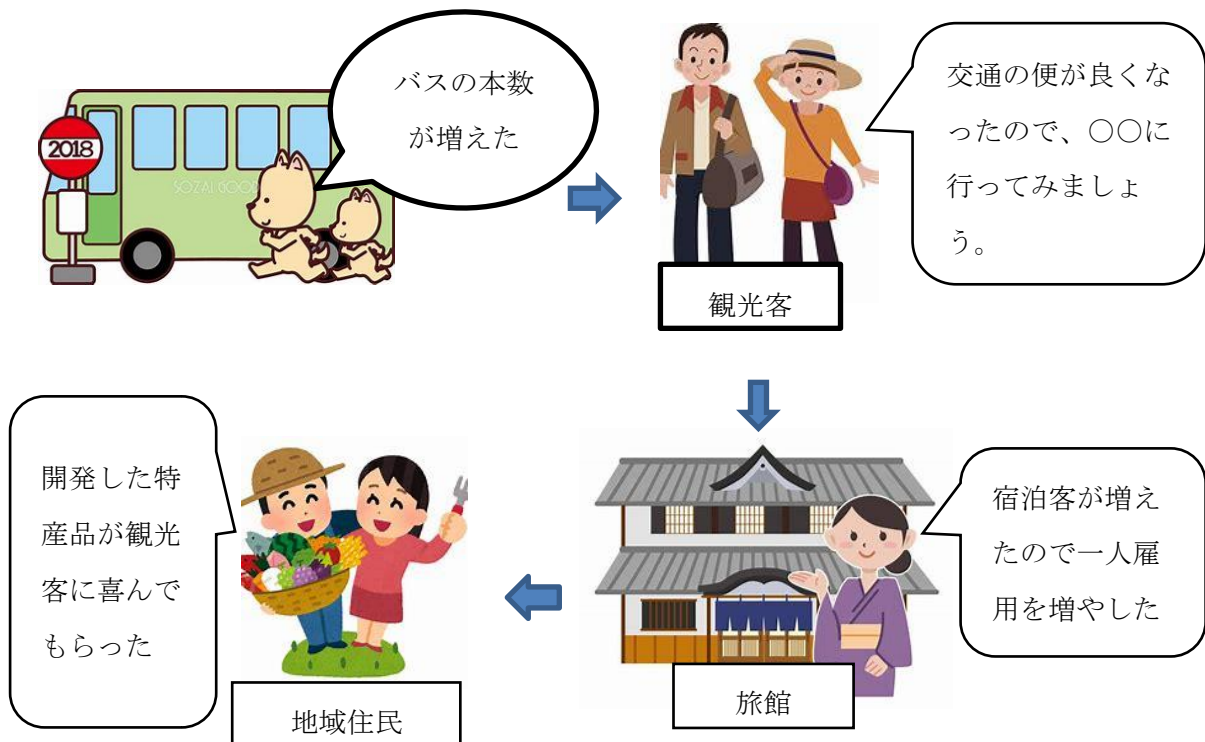
	直接効果	第1次波及効果	第2次波及効果	合計 (総合効果)
生産誘発額 *1	6	1	1	9
租付加価値誘発額 *2	4	1	1	5
雇用者所得誘発額 *3	2	0	0	2

図表 4-2：産業連関表→経済波及効果分析 滋賀県ホームページ掲載

波及効果の内訳を見れば、観光客 1 人あたりの (県平均) 消費額の積み上げにより、宿泊で 2 百万円、飲食で 2 百万円、交通費 1 百万円、土産代 1 百万円であることも分かる。



例えば、観光振興計画として最寄り駅から目的地までのバスの本数を増やしたとする。



上記のように幾つかの効果が連動して発生してくる。多面的な評価を活用することで「観光入込客統計」だけではひろえない、客室稼働率アップや特産品の売上の増大、雇用の発生等の地域を潤すのに必要な情報が見えてくる。第 3 章の図表 3-1 を参照して簡単な評価項目を示す。

評価指標	評価項目
1.季節性	・〇〇を訪れる観光客数の増加
2.雇用	・観光客が増えてことによる雇用の増加
3.経済的恩恵	・観光客が増えたことによる客室稼働率のUP
4.ガバナンス	・特産品の販売額

上記の効果以外に、バスの本数が増えてことで住民の満足度も期待できる。これは「5.地元および観光客の満足度」にあたる。これ以外にもエネルギー管理や水管理、排水処理なども評価の指標として使われている。

上記の手順を踏んで多面的に観光指標を拾い出した後に、次のステップとして経済波及効果（金額）で示すことで、「観光入込客統計」よりも説得力のある成果を示すことが可能になる。

	観光入込客数	経済波及効果
成果	<ul style="list-style-type: none"> ・観光客数の増減である。 ・観光客数 \asymp 地域が潤うではないことに注意 	<ul style="list-style-type: none"> ・多面的評価指標の1つである「経済波及効果」により、客観的な数値で示すことができる。

さらに幾つかの多面的評価を行うことで、次に行うべき取組が見えてくる。例えば、土産品費にて、滋賀県平均の観光客1人当たりよりも当該市の方が低いとする。それは販売数が低いのか、あるいは単価が低いのか、などの検証をして対策を打つ必要がある。



	宿泊客	日帰り客		宿泊客	日帰り客
宿泊費	8,962 円	—	土産品費	2,961 円	902 円
飲食費	3,400 円	1,220 円	入場・観覧費	651 円	429 円
交通費	2,511 円	898 円	その他費用	751 円	351 円

図表 4-3 : 滋賀県 1 人あたりの観光消費額（滋賀県ホームページ産業連関表から抜粋作成）

地域の行政担当者は一般的に概ね 3 年程度で異動していくため、長期的な視点が見過ごされる傾向にある。こういう場合にこそ、多面的な評価を定着させれば担当者も長期的な視点で事業を行えるのではないだろうか。

参考文献

第 1 章

- ・ 中小企業庁 2020 年版 中小企業白書

<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/chusho/index.html>

第 2 章

- ・ 日本版 持続可能な観光ガイドライン
発行：観光庁・UNWTO 駐日事務所 2020 年 6 月

- ・ すべては生まれ育った村で暮らし続けるために

<https://utsukushii-mura.jp/interview/>

- ・ 大河原中学校記念校舎 延齢草

https://erde.jp/enreiso_omoi.htm

- ・ 一般社団法人ノオト

<https://team.nipponia.or.jp/note-institute/>

第 4 章

- ・ 観光再生 サステナブルな地域をつくる 28 のキーワード

村山 慶輔 著 プレジデント社 2020 年

- ・ 世界一わかりやすい リスクマネジメント集中講座

勝俣 良介 著 オーム社 2017 年

- ・ リピーターの形成過程に関する研究

安達寛朗氏、塩谷英生氏

https://www.jtb.or.jp/wp-content/uploads/2014/11/report2007_2008_1-2.pdf

- ・ じゃらんと一りまかし vol.62 (2020 年 12 月号) P7 「沖縄県の観光成果指標」

おわりに

本研究は、2020年7月、新型コロナウイルス感染症の発生から既に半年経過するも未だ収束の見通しが立っていないという危機的状態の中、今まさに、「持続可能」な観光について各地域が真剣に考える時が来ているという思いから、我々は、今回の調査研究を開始した。

具体的には、①「BCP」および「BCM」の基礎研究、②BCPやBCMに取り組んでいる事業体・関係機関の訪問調査、③観光関連事業に適したリスク対応手法の提案等を行うこととした。

様々な調査研究を重ねる中、我々がたどり着いた結論は3つである。1つ目は、観光版BCMの策定において、地震や感染症などの「事象」ごとにBCPを策定するのではなく、自社の持つ「経営資源」ベースのBCPを策定することで、あらゆるリスクに対して優先順位を付けた危機対応ができるようになるということ、2つ目は、多様なステークホルダーが地域の目指す将来像に向けて合理的な議論ができるようになるためには、これまでのように観光入込客数だけを指標とするのではなく、持続的な観光地の成長に向けた「多面的評価指標」の導入により見える化を行う。その結果、携わる関係者が同じ評価軸で地域の成長を認識できるようになるということ。そして3つ目は、「住んでよし、訪れてよし」の観光地域づくりを実現するためには、観光客と地域住民の双方に配慮し、中長期的な計画に基づく総合的な観光地マネジメントを行うことが重要であるということであった。

昨年11月頃よりコロナ第3波が押し寄せ、まだトンネルの出口が全く見えない中であるが、「出口のないトンネルはない」、本研究が出口を抜けたあとの有効なツールとして広く活用されることにより、各地で効果的な観光地マネジメントが行われ、観光関連事業の持続的成長につながることを期待する。

最後に、今回の研究を通じ、様々な方々との出会いがありました。そのお陰で、ウィズコロナ・アフターコロナを生き抜く「新しい観光のあり方」について多くの気づきを得ることができました。

取材・相談に応じて下さいました皆さまには、感謝の念にたえません。本当にありがとうございました。

令和3年2月

一般社団法人滋賀県中小企業診断士協会

しが観光経営研究会

中小企業診断士 岩崎 弘之

中小企業診断士 若島 浩文

中小企業診断士 佐藤 一朗

中小企業診断士 井上 稔

中小企業診断士 濱中 正人

中小企業診断士 南 肇之

中小企業診断士 加瀬 秀樹

中小企業診断士 辻 洋介