



BCP作成で 持続可能な観光経営を!

～危機に負けない観光業をめざして～



Contents

- 2 **1 観光にはリスクがいっぱい!**
- 6 **2 災害・危機に弱い観光関連事業だからBCPが必要!**
- 10 **3 BCPを考えてみよう!**

Case Study

- 14 ①【宿泊事業】宮城県白石市
鎌先温泉 時音の宿 湯主一條
二十代目 一條 一平 氏
- 15 ②【宿泊事業】大分県別府市
つるみ観光株式会社 べっぶの宿 ホテル白菊
代表取締役社長 西田 陽一 氏
- 16 ③【観光施設事業】北海道函館市
五稜郭タワー株式会社
代表取締役社長 中野 恒 氏
- 18 ④【飲食業】宮城県仙台市
株式会社ハミングバード・インターナショナル
代表取締役 青木 聡志 氏
- 20 ⑤【交通事業（鉄道）】静岡県静岡市
静岡鉄道株式会社
常務取締役 田中 尚弘 氏
- 22 **日頃の備えが最大のBCP**
一般社団法人サービス産業革新推進機構
代表理事 内藤 耕 氏
- 23 **日本観光振興協会の取り組みと「観光BCP作成ガイド」紹介**

BCP作成で 持続可能な観光経営を!

～危機に負けない観光業をめざして～

2022年11月発行

発行 公益社団法人日本観光振興協会
<https://www.nihon-kankou.or.jp/>

監修 高松 正人
(観光危機管理・事業継続力強化研究会 スーパーバイザー/
観光レジリエンス研究所)

編集・制作 株式会社 REGION
・印刷



観光には リスクがいっぱい!

「観光危機」

観光は、交流人口によって地域を活性化する経済成長の柱として期待され、大きく成長してきました。一方で台風、水害、土砂災害、地震、火山噴火など自然災害の多い日本では、観光が災害による影響を受けることが少なくありません。この数年間を振り返っても、地震、台風、水害、土砂災害などによって、毎年のように日本各地の観光地や観光関連事業者が大きな影響を受けています(図1)。

2020年から続く新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う移動の自粛や渡航制限により、国内外からの旅行者が激減し、観光関連事業者の経営に深刻な影響が及びました(図2・3)。

観光に影響を及ぼす災害や危機は、気候変動による異常気象や予想されている大地震などを含め、今後も頻度と規模を増していくであろうと言われています。

①直接被害 災害による観光事業への影響

では、災害・危機は、観光地や観光関連事業者にどのような影響を与えるのでしょうか。

図1 観光に大きな影響を与えた災害・危機(2018~2022年)

年	発生した災害・危機	観光への影響	影響を受けた地域
2018年	1、2月北陸豪雪	幹線道路不通、鉄道運休による移動困難	北陸地方
	沖縄でははしか流行	沖縄旅行の中止・方面変更。特に修学旅行・団体旅行への影響大	沖縄県
	大阪府北部地震	鉄道運休による旅行者の帰宅・移動困難。多くのインバウンド旅行者が情報不足で困惑	大阪府
	西日本豪雨	水害・土砂災害による施設被害、鉄道・道路の被害、旅行者の帰宅・来訪困難、周辺地域の風評被害	岡山県、広島県、西日本全域
	台風21号	関西国際空港が高潮で浸水、数千人が空港島内で孤立 京阪神のJR全線で計画運休、東海道・山陽新幹線運転見合わせ	近畿地方
	台風24号	首都圏のJR全線で計画運休、東海、関西の在来線、東海道・山陽新幹線運休、関西国際空港滑走路閉鎖	沖縄、九州、近畿、関東地方
	北海道胆振東部地震・ブラックアウト	北海道全道停電、交通機関不通、宿泊施設臨時休業、情報通信途絶等で観光客が混乱、新千歳空港被害	北海道全域
2019年	韓国との関係悪化	韓国政府の日本旅行自粛要請により、韓国人旅行者が急激に減少	全国（特に西日本）
	台風15号	首都圏の高速道路通行止め、JR全線運休、成田国際空港で14,000人が孤立、千葉県内観光施設多数被害	首都圏（特に千葉県）
	台風19号	千曲川決壊で北陸新幹線基地が浸水し長期間運休、首都圏=北陸間のアクセスに支障、中央道・中央本線被災で、山梨県と首都圏間の交通が麻痺、帰宅困難、箱根登山鉄道土砂災害で長期間不通	中部、関東、東北地方
2020年	新型コロナウイルス感染拡大	「不要不急の旅行自粛要請」、「宿泊施設の休業要請」等により、全国的に観光が停止状態に	全国
	ダイヤモンド・プリンセス号内の集団感染	横浜港に停泊中の同船内で、712名感染、14名死亡。これを機に国内クルーズ全船が運航停止	全国
2021年	1月豪雪	各高速道路・幹線道路で大規模な立往生、北陸新幹線、北陸地方の在来線運休	北陸地方
	福島県沖地震	東北新幹線被害により10日間運休	東北地方
2022年	福島県沖地震	運転中の東北新幹線脱線、首都圏・東北地方の鉄道で運転見合わせ	東北地方（特に福島、宮城県）
	ロシアのウクライナ侵攻	ロシア上空の飛行中止・迂回飛行により、日本=欧州間の国際線の運航に支障	全国
	知床遊覧船沈没事故	乗客・乗組員26名が死亡・行方不明。小型旅客船の安全管理問題が浮上、全国で遊覧船の予約取消が発生	北海道・全国

出典：観光レジリエンス研究所（2022年）

(1) 観光インフラの(物理的)被害

大規模災害が発生すると、道路や鉄道施設が被害を受け、長時間に及ぶ通行止めや交通機関の不通、大幅な遅れなどが生じます。それにより、影響を受けた地域にいる旅行者が帰宅できなくなったり、旅行を予定していた人が来られなくなったりします。

(2) 観光施設等の損壊

宿泊施設や観光施設も災害による損壊などの被害を受けます。建物が無事でも、配管や内装が損傷することもあります。水害で施設内が浸水すると、水が引いた後も汚泥が残ります。地震後に温泉の湧出量が減ったり、温度が低下したり、さらには地層のズレで、地下の温泉配管が切断され、温泉が出なくなった例も

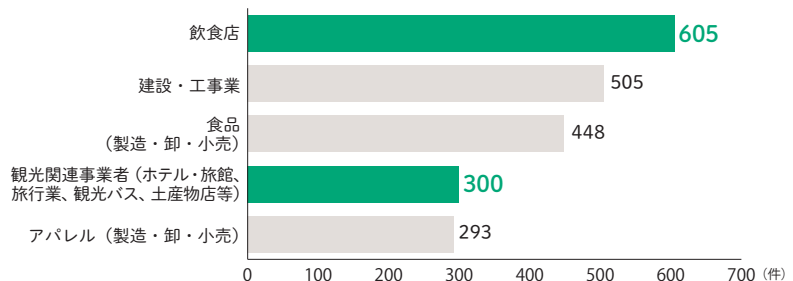
あります。

大きな被害が生じれば、施設が復旧し、通常の営業ができるようになるまで長期にわたり休業せざるを得ません。

(3) 観光施設の休業、交通機関の不通による観光キャンセル

災害に伴う観光施設の休業や交通機関の不通により、観光客の予約キャンセルや予定していた旅行の中止などが多く発生します。それにより観光関連事業者に大きな営業上の影響が生じます。

図2 新型コロナウイルス感染症関連倒産 業種別件数

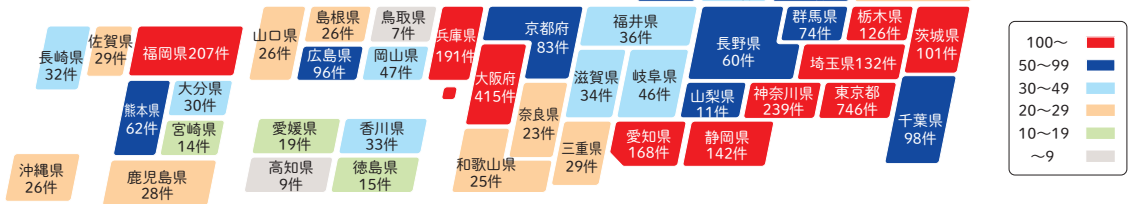


出典：東京商工リサーチ（2022年9月1日）

北海道134件

新型コロナウイルス関連倒産
全国で4002件
(2022年9月1日16時現在)

図3 新型コロナウイルス感染症関連倒産
都道府県別件数



出典：東京商工リサーチ（2022年9月1日）

②間接被害
災害・危機による観光関連事業への影響

災害・危機によって、観光地・観光関連事業者には、直接被害だけではない影響が生じます。

(1) 観光客の心理的要因による
被災地周辺地域への旅行見合わせ

災害により直接的な影響を受けた観光地や観光施設では、安全への不安から観光客が大幅に減少します。それだけでなく、災害による被害や影響のなかった周辺地域でも、被災地に近いため、影響があると誤解されたり、メディアの災害報道やインターネット上の情報を見て不安を感じる観光客が、旅行を見合わせます。危機や災害そのものによる観光への影響よりも、こうした「風評被害」による影響が大きいことがしばしばあります。

(2) ブランドイメージの低下
「〇〇は危ないところ」

災害・危機の発生した観光地は、復旧してからも「被災地」というイメージが定着しがちです。特にインターネット上では災害発生時の画像などが後々までアーカイブとして残るため、現地事情に詳しくない人は「〇〇は災害の被災地で危ないところ」という印象を受けます。それまでに培ってきたブランドイメージが低下し、その後の誘客に影響します。

(3) 観光関連事業者の経営悪化

災害に伴う休業や観光客の大幅な減少などにより、観光関連事業者の売上が減少したりゼロに

なったりすることで運転資金が急激に低下します。施設や設備に被害があれば、その修復のための資金も必要になります。緊急融資等で運転資金や復旧資金を確保できても、いずれ返済しなければならない負債は増え、会社の財務が悪化します。

(4) 観光関連事業者の雇用不安

災害の影響で売上が落ち、財務が悪化すれば、観光関連事業の最大の経費項目である人件費の抑制は経営上の大きな課題となります。シフトの調整による勤務時間の抑制、賞与の減額や不支給、さらには解雇や雇い止めを検討・実施せざるを得なくなります。こうした事情は従業員も知っていますから、自分の雇用に不安を抱き、モチベーションの低下や別の業界への転職などにつながります。従業員の減収や一時帰休・解雇は、生計を支える家族の生活に、ひいては地域社会全体に影響します。

(5) 観光関連事業者の取引先への影響

観光関連事業者が休業したり、利用者が大幅に減少すると、影響はその事業者の取引先に及びます。例えば、旅館が休業すれば、食材を納めていた流通業者やその先の生産者たちにも大きな影響が出ます。旅館のリネンや浴衣をクリーニングする業者や清掃サービス業者も同様に影響を受けます。観光関連事業者の経営が行き詰まることで、地域の経済や社会全体に大きなマイナスの影響が生じることになります。

観光を災害・危機から守り、災害・危機に遭遇した場合でも、いち早く復興できるように準備することは、地域の社会・経済のためにも重要なことだということがおわかりでしょう。

災害や危機に対して安心な観光地にするには
何をすればよいのでしょうか？



教えて！
先生



観光危機管理計画と事業継続計画（BCP）

災害や危機時に観光客の安全確保と観光関連事業者の事業継続をより確実に行うためには、想定される災害・危機に対応するための行政・民間それぞれの役割や具体的な行動を、平常時にあらかじめ計画しておくことが必要です。

地域全体の計画は「観光危機管理計画」、事業者の計画は「事業継続計画（BCP）」となります（詳細はP6）。

（１）対象となる災害・危機

では、観光客や観光関連産業にマイナスの影響を与える災害・危機にはどのようなものがあるのでしょうか。ここでは次の5つに分類しました。

① 自然災害

地震、津波、台風、大雨、洪水、高潮、土砂災害、風害・竜巻、雪害・雪崩、異常高温・低温、火山噴火など

② 人的危機・災害

ホテル等の大規模火災、大規模交通事故、鉄道・航空機・船舶事故、大規模停電など

③ 健康危機

中毒、レジオネラ症、ノロウイルス、新型コロナウイルス感染症など

④ 環境危機

大気汚染、海洋汚染など

⑤ 地域外で発生する危機・災害

地域への観光客に影響を与える地域外で発生した災害・危機など

（２）観光危機管理の全体像

観光危機管理は、図4に示すように、観光危機の発生前の減災から発生時の初動対応、そして観光関連事業者の事業継続、観光復興に至る一連の対応の流れです。観光危機管理計画や事業継続計画は、危機発生時の対応（安全確保、避難誘導、救護、安否確認等）のみならず、減災から観光復興に至る危機管理全体を網羅するものです。

図4にあるように「観光客の安全・安心」のための対応と「地域・事業者の事業継続」のための対応の両方が必要ですが、それぞれの対応の内容やタイミングが異なります。

「観光客の安全・安心」のための対応は、観光客が安全に帰宅すれば終了します。長くても数日から1週間までです。一方、事業者の事業継続のための対応は、危機発生から観光が復興するまで長い期間続きます。

図4 観光危機のタイムライン

危機の段階	観光客の安全・安心	観光地域・事業者の事業継続
平常時	危機の想定・分析、危機対応計画・マニュアルの策定 BCPの策定、訓練、備蓄、減災対策	
危機発生が間近に 想定される時	情報提供、早期帰宅勧奨、 リスク除去・安全確保対策	情報収集、対応体制、 リスク事前対応、計画休業
危機発生時	避難誘導、救護、安否確認	
危機直後（初動期）	災害情報提供、安全確保、 待機場所提供、通信提供、 交通情報提供	被害確認、従業員安否確認、予約客対応、 取消状況把握、営業・休業判断、 運転資金確保、営業情報発信
復旧期	帰宅支援	保険金請求手続、復旧工事発注、従業員雇用 対策、観光復興マーケティング計画、復旧状 況情報発信
観光復興期		観光復興マーケティング活動

2

災害・危機に弱い 観光関連事業 だからBCPが必要！



BCPとは何か

「BCP」という言葉はよく耳にするけれど、「よくわからない」と感じている方も多いのではないでしょうか。

「BCP」とは、「Business Continuity Plan」の略で「事業継続計画」、すなわち「緊急時により確実に事業を継続するためにあらかじめ定めた計画」です。

災害や危機に備えてBCPを作成し、実際に危機が発生した際にBCPに基づいて迅速かつ適切に対応することで、事業の継続と早期回復がより確実にになります。

BCPが注目されるようになったきっかけ

BCPが国内で注目されるようになったきっかけは「東日本大震災」です。地震や津波による直

接被害だけでなく、サプライチェーンでつながる被災地外の企業にも間接的に影響が及び、数多くの企業が倒産に至ったことなどからBCPの必要性が認識されるようになりました。

観光関連事業におけるBCP作成の遅れが課題

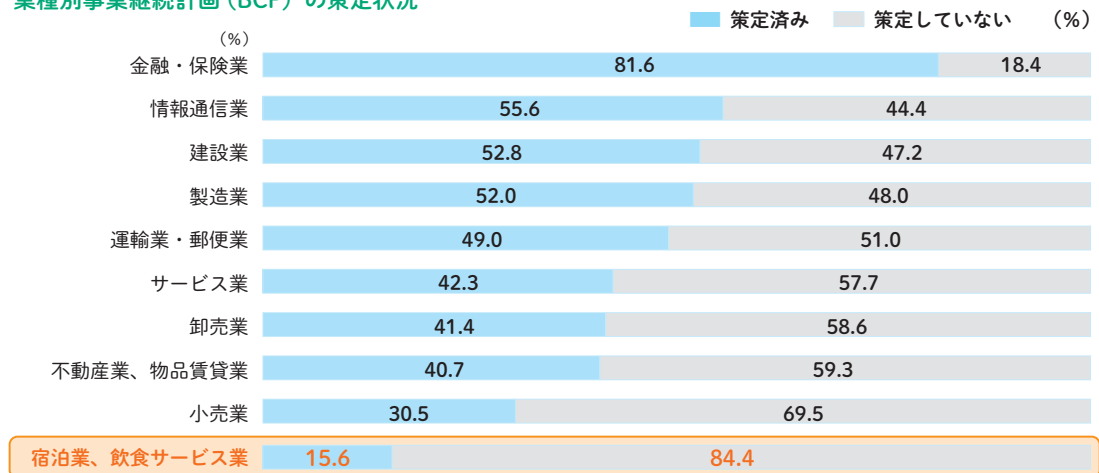
BCPを作成して災害や危機に備えることは、大手企業だけではなく中小企業にとっても重要ですが、中小事業者が大半を占める観光関連事業者の事業継続への取り組みは、他業界よりかなり遅れているのが現状（図5・図6）です。観光関連産業が他産業に比べて災害や危機の影響を受けやすく、経営面でも脆弱であることを考えると、災害や感染症などのリスクに直面しても事業を継続できる仕組みとしてBCPを作成し、社内に浸透させることが大切です。

BCP作成の重要性

もし事業継続への事前の備えが不十分な状態で災害や危機が発生すれば、事業継続のための的確な対応がとれないか、対応が遅れてしまい、事業への影響が拡大しかねません。それによって、さらに次のような経営上のリスクに発展してしまう可能性があります。

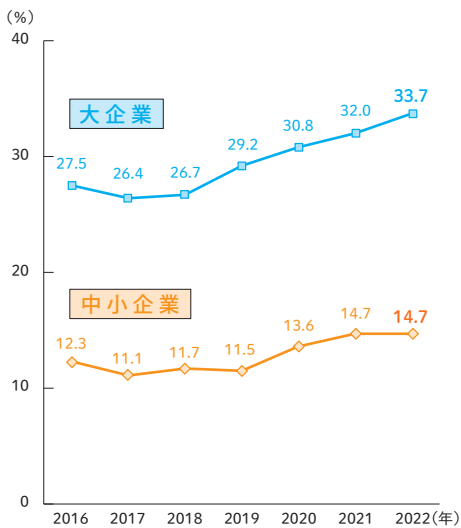


図5 業種別事業継続計画（BCP）の策定状況



出典：内閣府「令和3年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」

図6 BCP策定率（大企業・中小企業の推移）



出典：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（2022年）」

図7 事業継続計画（BCP）を策定したことによる効果（複数回答）

	2022年5月	全体	大企業	中小企業
1	従業員のリスクに対する意識が向上した	53.7	58.4	51.6
2	業務の定型化・マニュアル化が進んだ	31.8	39.0	28.7
3	事業の優先順位が明確になった	30.9	31.4	30.6
4	業務の改善・効率化につながった	25.3	24.8	25.5
5	取引先からの信頼が高まった	21.0	16.6	23.0
6	実際の事業トラブルに遭遇し適切に対応できた	9.3	10.4	8.9
7	調達先・仕入先が拡大した	6.2	6.1	6.3
8	在庫の適正化につながった	4.4	3.8	4.7
9	調達コストの削減につながった	2.4	1.4	2.9
10	顧客が拡大した	2.0	1.1	2.4
	その他	7.2	5.7	7.9

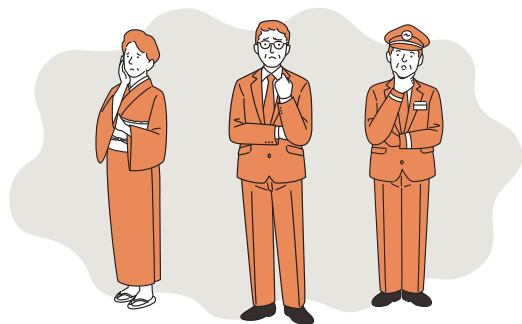
注1：網掛けは、「大企業」と「中小企業」の比較で割合が高い規模を示す
注2：母数は、事業継続計画（BCP）を「策定している」企業 2,058 社

- ・ 緊急時のお客様への不適切な対応
- ・ 運転資金の不足による決済困難・不渡り
- ・ 復旧工事の遅れによる休業の長期化
- ・ 取引先や金融機関からの信用性低下
- ・ 雇用不安による従業員の離職 など

特に財務基盤が脆弱な中小企業は、災害・危機が発生すると、すぐに事業運営に影響が出やすい傾向があります。

どのような場合でも従業員や事業を守ることは経営者の最も重要な責任です。そのための大きな

手助けとなるBCPを、平常時である今から作成しておくことをお勧めします（図7参照）。



では、観光関連事業を営む皆さんは
BCP作成についてどのように考えればよいのでしょうか？

教えて！
先生



観光関連事業者にとってBCPがいかに重要か

製造業や金融業等では、BCPを作成して非常時への対応に備えている企業が多くあります。しかし、観光関連事業者の中には中小事業者も数多く、「BCPが重要なことはわかっているが、BCPをどう作ったらいいかわからないし、BCPを作る余裕もない」という声が聞かれます。

● これまでのBCPモデル

中小企業庁から「中小企業BCP策定運用指針（第2版）」（2012年）などBCP作成のガイドラインが示されていますが、製造業の事業継続を意識した内容となっているため、観光関連事業のBCP作成には活用しにくいところがありました。

一般的にBCP作成でカギとなるのは、非常時に継続する業務の選択です。災害発生時、就業できる従業員数や原材料の調達、資金が限られる状況の中で、優先的に事業復旧すべき中核事業を定めます。中核事業とは、それを失うと、会社の経営状態に基大な影響を与える事業のことです。

製造業であれば、事業所が被災し、そこで中核事業となる製品の製造を継続することが困難になった場合、仮工場を設置して操業を再開あるいは、他社の製造ラインを借りて自社製品を製造するなどの方策が考えられ、BCPに記載されます。

一方、観光分野では宿泊など1つの事業のみを行っている事業者にとっては、従来のガイドライン

で「中核事業」を選択するように指示されても、他に選択できる事業がないので、ここでBCPの検討が行き詰ってしまいます。さらに、宿泊事業であれば、建物や内装に損傷があったり、食材の流通が滞ったりした場合には、ブランドやお客様の期待価値に応えられるサービスの提供ができるようになるまで休業するという判断もあり得ます。

仮工場であっても中核事業の製品製造を継続することを最優先する製造業とは、この点で大きく異なります。

● 観光関連事業のBCPとは？

災害や危機が発生した場合でも可能な限り事業を継続し、従業員や事業を守ることがBCPの中心ですが、観光関連事業のBCPではお客様の安全と安心を確保することも重要な要素となります。

また、上記のようにブランドや価格にふさわしいサービスが確実に提供できるようになるまで、あえて休業する選択を含めて「事業継続」を計画するのが、観光関連事業のBCPの特徴です。

● BCP作成・運用の目的

各社でBCPを作成し、社内に周知・浸透させる際にまず押さえておきたいのは、「当社がBCPを作成・運用する目的は何か」です。別の言い方をすれば、当社がBCPを作成することが、それぞれのステークホルダーにとってどのような意味があるかを明らかにし、社内で共有することが大切です。

以下は、宿泊施設のBCP作成・運用の目的の例です。

<例>

①お客様にとって

- ・緊急時にお客様の安全を確保し、所持品等への損害を可能な限り防止する。



- ・帰宅困難になったお客様の帰宅を支援し、帰宅まで安全に滞在できるようにする。
- ・これらをもって「安全・安心な宿」としてのブランド価値を高める。

②取引先・事業パートナーにとって

- ・非常時にも、取引先や事業パートナーの事業継続についても配慮して対応する。
- ・非常時に相互に連携・協力して、自社と取引先の事業継続に向けて取り組む。
- ・取引先・事業パートナーから、「いざという時に信頼できる会社」と認知される。

③従業員にとって

- ・非常時の対応においては、まず従業員とその家族の安全・安心に配慮する。
- ・危機・災害が起こっても、雇用の心配なく働ける会社である。
- ・会社に対する安心感・信頼感の上に立ち、非常時にもお客様と会社の事業継続のために、進んで役割を果たすことができるようにする。

④地域にとって

- ・危機・災害の際にも事業を確実に継続することで、そこで働く人々の雇用と生活を維持し、

- 取引する地域の事業者や生産者のなりわいを守る会社である。
- ・災害時に、地域住民や地域内の観光客等にできる限り施設を開放し、地域の災害対応に貢献する。

BCP作成・運用の目的は、同じ観光関連事業者の中でも、観光施設、飲食店、交通機関などの業態によって、また個々の事業者によって一部異なります。例えば、公共交通事業者であれば、「④地域にとって」に「輸送業務を継続し、地域における交通ライフラインを維持する。」というような内容が含まれるでしょう。飲食事業者であれば、「災害時に、来店客や地域住民等にできる限り食事の提供や調理スタッフの避難所等への派遣など、地域の災害対応に貢献する」ことが重要な目的のひとつになるでしょう。

どのような業態、事業者であっても、当社がBCPを作成・運用するのは、それぞれ①お客様にとって、②取引先・事業パートナーにとって、③従業員にとって、④地域にとって、どのような意義があるかについて考えて、BCPを検討・作成することが重要です。

Column

災害への備えが人材確保につながるワケとは？

観光関連産業の恒常的な課題のひとつである、人手不足。コロナ禍でインバウンドが消失したため、日本の宿泊・飲食・観光施設などからは多くの人材が流出し、需要が戻りつつある今、限られた人員で運営を余儀なくされている企業が少なくありません。

特に、地方の人手不足は深刻です。せっかく良い人材を採用できても、他産業・地域と比べた待遇面からすぐ辞めてしまうとの声も後を絶ちません。生産年齢人口の減少などにより、今後はこれまで以上に採用が厳しくなります。観光関連産業の場合、サービスを実際に現場で提供しているのは“人”であり、その“人”がいなくなれば事業は成り立ちません。

大きな災害が発生した時は、被災地はもちろん、実際に被害が大きかった場所から離れた地域でも、

停電が起こったり、食料・水、ガソリンなどが不足したりする場合があります。風評被害による旅行需要の急減も予想されます。

少ない人員でも必要な業務を効率的に行えるように備えることは、日常的にも起こり得る需要変動にフレキシブルに対応する力となるでしょう。

また、BCPを社内共有し、日頃から業務を棚卸しすることで、これまで見えていなかった無駄を省き、従業員の生産性向上を図ることができます。働きやすい職場では、従業員のモチベーションアップとスキルの向上が見込めます。これらは、観光関連産業最大の課題とも言える「辞めない体制づくり」につながるはずです。危機管理への取り組みは、災害から事業を守るだけでなく、観光関連産業を担う人材確保の面でも重要と言えます。

実際、本書で紹介した企業の多くも、危機管理、BCP作成・運用で、従業員の生活を守ることを最重要視しています。詳しくはP14～21で紹介しています。

3

BCPを考えてみよう!



観光関連事業者向けBCP作成の流れ

ここまで、観光経営におけるBCPの重要性について説明してきました。では、実際BCPを作成するために、どのようなことから手を付け、何から考えていけばよいのでしょうか。必要項目について、順を追って説明していきましょう。

教えて!
先生



①～⑧の流れに沿って、考える際のヒントを挙げておきましょう。

「平常時における運用推進」には、従業員への教育・訓練の計画・実施、施設内の定期点検・確認、計画内容の定期的な見直しなどが含まれます。

消防計画等で定める自衛消防隊などの緊急対応体制がある場合は、それに基づき「緊急時におけるBCPの発動体制」を定めましょう。

起こり得る危機を想定することは、危機管理やBCP作成の一丁目一番地。作成チームだけでなく、経営幹部、取引先を含め関係者みんなで考えていくことが大事です。災害・危機の想定が具体的にできれば、「ではどうすればいいか?」がおのずと見えてくることでしょう。

災害・危機による影響（被害だけでなく、不便なこと、困ることも）を具体的に考えれば考えるほど、その影響を防いだり、小さくしたりするための「危機対応」を具体的に検討することができます。

お客様への影響の想定と同じく、事業への「影響」や「困ること」「できなくなること」を具体的に挙げておきます。

①BCP検討・作成チームを作る

まずは、BCPを検討する際に関係する社内の部署をリストアップし、それぞれの部署からBCP作成を担当する社員を挙げてもらいます。このチームでBCPを作成し、その後はBCPの社内周知や教育・訓練等を実施していきます。

災害・危機の発生が間近に予想される時や突発的に発生した時は、「緊急時におけるBCPの発動体制」に基づき危機対応体制（対策本部等）を設置し対応します。

②地域・事業の災害・危機リスクを洗い出す

事業所の所在する都道府県や市区町村の「地域防災計画」や「ハザードマップ」を見て、その地域でどのような災害がどの程度の規模で発生する可能性があるのかを確認します。同じ市区町村内でも、施設の立地や建物の構造によってリスクや影響が異なります。ハザードマップや建物周辺などを実際に見て、事業の災害・危機リスクを洗い出します。

③災害・危機が発生した際のお客様と事業への影響を検討する

②で想定した災害・危機が発生した際、事業所内のお客様と、自社の事業運営や従業員にどのような影響が及ぶかを具体的に検討します。

その際、お客様への影響と事業運営・従業員への影響を分けた上で、災害・危機によってどのようなこと（事象）が起こ



り、それがお客様や事業運営・従業員にどのように影響するかを考えると、考えを整理しやすいです。



例えば、地震により施設内の備品や家具が倒れて（事象）、お客様が死傷する（影響）。台風により長時間の停電が発生し（事象）、照明、空調が使えなくなって客室内にいらなくなる（影響）。また停電により事業側にもエレベーター等が使えない、揚水ポンプやボイラーが使えない（事象）ので、給水・給湯、調理ができなくなるなど（影響）の問題が生じます。

災害による交通障害が発生すれば（事象）、お客様は移動や帰宅が困難になります（影響）し、来訪予定のお客様が来られなくなって予約のキャンセルが発生します（影響）。

ここでのポイントは、「危機・災害により発生する事象」と「事業運営・従業員への影響」を対応させること、そしてできるだけ具体的に想定される影響をリストアップすることです。影響の想定が具体的であればあるほど、有効な対応策を見出すことができます。

④ 想定される災害・危機による影響への危機対応を検討する

災害・危機による具体的な影響がリストアップできたら、その影響（損害や困ること）をどのようにしたら防止できるか、防止できなくても最小限に抑えられるか、また、その影響からいち早く回復するにはどのような初期対応をしたらよいかを検討します。

災害による直接的な被害だけでなく、「風評被害」を最小化するために、いつ、誰に対して、どのような情報を提供・発信したら効果があるかなども具体的に検討します。

⑤ 危機対応を迅速かつ的確に実行するための備えを検討する

災害・危機の発生時は、適切な対応を考えようとしても、状況が把握できなかつたり、情報が錯綜していたり、落ちていて考える時間的余裕がなかつたりします。緊迫した状況で、限られた情報をもとに、次から次へとさまざまな意思決定をし、適切な対応行動をしなければなりません。

危機発生を受けて対応を考えたのでは、意思決定が遅れたり、不適切な対応をしてしまい、その結果影響がさらに拡大する事態にもなりかねません。それゆえ、あらかじめ平常時に検討した危機への対応策を危機管理計画やBCPとして取

台風や大雨、大雪などの気象災害のように災害・危機の発生が間近に予想できる時、お客様の安全・安心と事業継続の備えのために災害発生前にあらかじめ行う対応と、災害・危機が突発的に発生した場合や発生が予想されていた災害が実際に発生した場合の対応それぞれについて検討します。

BCPや危機管理計画に加えて、危機対応に必要な備品や非常持ち出し品などもあらかじめ準備しておきます。緊急連絡先リストや非常時の情報源リストなどをいつでも使えるように備えておくと、非常時の情報収集・提供や関係先との連絡に役立ちます。災害によって業務に必要な人、モノなどの資源が利用できなくなった場合の代替案を具体的に検討・準備しておくことも、迅速な対応を実施するために大切です。



災害・危機で事業に影響を受けたら、営業を継続するか、一時的に休業するかの判断が必要です。施設や地域の被害状況、公共サービスの供給状況、交通アクセス、食材等の調達等を踏まえて、最終的に経営責任者が判断しますが、事業施設や地域、交通アクセス等がどのような状態の時には、どのように営業（休業）するかをあらかじめ検討しておく、素早く適切な意思決定につながります。

早期の事業回復のためには、災害後の初動期から回復に向けた対応を開始することがカギになります。誰が、いつ、何を、どのような手順でするかを検討しておく、災害・危機後の混乱した状況の中でも着実に回復に向けた準備が進められます。

災害・危機によって事業継続の対応は多少異なります。いくつかの災害・危機が想定される場合、まず最優先で備えるべき災害・危機に対するBCPを作成し、それができたら次の優先度の災害・危機のBCPを検討するようにしましょう。1つの災害・危機に対するBCPをしっかり作ると、2つ目以降のBCPは共通する内容もあり、検討しやすくなります。

BCPの社内での定着を進めるための最大のカギは、経営トップがBCPの作成段階からしっかりと関与し、トップ自らが自社にとってBCPがどのように重要なのかを社内に伝えることです。訓練にも経営者が立ち合い、講評するなどすれば、社員のBCPや危機管理への意識は高まります。

りまとめておき、それに基づいて行動すれば、突発的な危機発生時でも迅速で的確な対応ができるのです。

⑥ 災害・危機後の事業継続と 早期の事業回復のための対策を検討する

災害・危機の発生時に観光客や従業員の安全が確保できたら、できるだけ早く事業継続のために必要な対応を開始する必要があります。

そのためにも、事業運営への影響を最小化し早期回復につなげる対応についても、BCP作成チームでしっかり検討しておきます。

運営部門のスタッフがお客様対応にあたる間に、経営者や事務スタッフは事業継続のための対応を進めます。特に財務、人事・労務は、関係機関や取引先との対応、情報収集・発信などを、初動期に的確に対応しておくことが、その後の円滑な事業継続や事業回復につながります。

⑦ 検討した内容を取りまとめると、 自社のBCPが出来上がる

①～⑦で検討した内容が記載されたBCPは、一般的なモデル計画ではなく、自社の置かれた環境・想定を反映した自社独自の計画です。

⑧ 自社のBCPを社内に周知し、 教育や訓練等を通じて定着させる

BCPが完成したら、経営会議等に諮り会社の計画として承認します。その上で、BCPを作成したこととその内容を社内に周知します。

いくら素晴らしいBCPが出来上がっても、経営者や幹部の棚の中に置かれているだけでは、いざという時に役に立ちません。

災害・危機発生時にBCPに基づく対応が迅速かつ確実に実行できるよう、社内で繰り返し教育や訓練を行い、非常時の的確な対応を社内に浸透させることが大切です。

BCP 自己診断クイズ

ここまでお読みくださり、BCPIについて理解が深まったことと思います。
では、あなたの会社・事業が災害・危機時に
的確な対応ができるようになっているか確認してみましょう。
以下の自己診断クイズに答えてみてください。



【事業継続の備えの現状】

- Q01** 地域や貴社事業に影響を及ぼす可能性のある災害・危機を把握していますか？
- ほぼ把握している
 - ある程度把握している
 - ほとんど把握していない
- Q02** それらの災害・危機が発生すると、貴社事業にどのような影響が出るか想定していますか？
- 具体的に想定している
 - なんとなく想定している
 - あまり考えたことがない
- Q03** 予想される災害・危機に対応するための計画やマニュアルがありますか？
- ある
 - 予想される一部の災害・危機に対応する計画・マニュアルがある
 - 法定の消防計画以外の計画・マニュアルはない
- Q04** 非常時に事業を継続するために何をしますか？
- BCPに基づいて事業継続に関する意思決定と対応を行う
 - 計画はないが、経営者・管理者がその場の状況を踏まえて意思決定・対応する備えがある
 - 特に備えはなく、その時点で考える
- Q05** 災害・危機発生時の対応に関する社員教育や訓練を行っていますか？
- BCPや危機管理計画に基づく訓練や防災教育を定期的に実施している
 - 法定の消防訓練時に、火災以外の災害対応も併せて訓練している
 - 法定の消防訓練以外の訓練は実施していない

【リスク発生時の事業継続対応準備】

- Q06** 災害や危機が発生した時、どのような状況であれば営業（運行）を続けるか、休業（運休）するか基準を決めていますか？
- 決めてある
 - どのような場合でも可能な限り営業（運行）するので、休業（運休）の基準は決めていない
 - その場の状況で判断するので、決めていない
- Q07** 災害や危機で休業し、売上ゼロの状態が続いた場合、事業継続に必要な運転資金は調達できますか？
- 自己資金に余裕があるので、しばらく売上ゼロでも運転資金を調達する必要はない
 - 非常時には金融機関から必要額を融資してもらえるようあらかじめ準備してある
 - そのような状況になってから、必要額や具体的な調達方法を考える
- Q08** 災害や危機で発生した施設・設備の損害を復旧するための資金を調達する準備はできていますか？
- 自己資金や保険などですぐに調達できる
 - 必要な復旧資金は金融機関や共済制度などから調達できる
 - 準備できていない。その場で考える
- Q09** 災害や危機で事業に必要な施設・設備・要員等が利用できなくなった場合に、事業を継続するための代替案は考えてありますか？
- 代替案を実行できるよう準備してある
 - 代替案は考えてあるが、準備はしていない
 - 特に考えていない
- Q10** 災害や危機時に、事業の状況について対外的に情報発信する準備はできていますか？
- 発信先・発信内容・発信方法などを事前に検討し、準備してある
 - 検討はしているが、具体的な準備はしていない
 - その場になってから情報発信について考えるので、特に検討や準備をしていない

10の質問に対して◎、○、△の回答の数を以下の表に記入してください。それぞれの記号の回答数に、◎は4を、○は2を、△は1をかけて右の欄にその結果を、右下の欄にそれらの合計を記入してください。

回答の記号	回答数	点数	点数×回答数
◎		4	
○		2	
△		1	
合計			

36点以上	事業継続への備えはほぼ完璧です。「観光BCP作成ガイド」を参考に、備えをさらに充実させましょう。
30～35点	事業継続への備えがかなりできています。「観光BCP作成ガイド」を参考に、不十分な点を見直しましょう。
20～29点	事業継続への意識はありますが、備えが十分でないところがあります。「観光BCP作成ガイド」を使ってBCPを検討してみましょう。
15～19点	災害・危機が発生したら、その場の状況で対応を考える傾向があります。「観光BCP作成ガイド」を使ってBCPを作成し、非常時に迅速で的確な事業継続対応ができるようにしましょう。
14点以下	事業継続・危機管理の備えが足りません。「観光BCP作成ガイド」を使って自社のリスク分析から始めてBCPを作成し、非常時の事業継続対応の準備をしましょう。

1



宿泊事業

休業中に大掃除から露天風呂改修まで地道なサービスの磨き上げと資金調達が経営を支える



伝承600余年の伝統が息づく宮城県鎌先温泉。8タイプから選べる客室とレトロモダンな個室料亭がクチコミで高い評価を得ているのが「湯主一條」だ。コロナ禍で2020年4～5月に休業したものの、7月には売上が前年同月比で30%増。その背景には、2011年東日本大震災で培った危機対応にある。

東日本大震災で42日間の休業を強いられた同旅館。地震直後から6日間続いた停電が復旧してすぐ、20代目当主の一條一平さんは動き出した。ラジオで災害に対する融資制度があること知っていたため、すぐに銀行に電話して1億2000万円を借り入れし、スタッフ全員の雇用を確保。天井裏から障子まで隅から隅まで大掃除したほか、接客サービスの研修を実施。さらに、男性露天風呂の改修、屋根の塗装といった設備投資を次々と行った（大震災貸付で最初に融資をしてもらったのが1億2000万円。その後追加で融資を受けています）。



東日本大震災後、旅館の掃除に励む従業員の皆さん

営業再開の見通しが立たない中、なぜ人件費のかかる大掃除や設備投資を決断したのか。実は一條さんは、アクセスの肝となる高速道路の復旧状況、JR東日本の担当者との密な連絡により営業再開は早いと読んでいた。「経営者は潮目を見極めることが重要。震災前と同じサービス基準では意味がない。今耐えて、その代わり耐え忍んでいる間にできることをすることで、お客様が戻ってきてくださると考えた」と一條さんは話す。暗いムードを払拭するため、大規模な広告も打ち、「鎌先温泉は行っても大丈夫」とアピールした。その結果、客室稼働率96%で再スタートを切ることができたのである。

こうした経験は、コロナ禍でも活かしている。「やっぱり掃除。ただ、先行き不安な今回は設備投資せず雇用の確保に集中しています」（一條氏）。地道にサービスを磨き続けてきた平時の備えと、経営者の判断が有事に活かした実例だろう。



代表取締役社長 西田 陽一 氏

2



宿泊事業



2016年の熊本地震後、大改革を決断した旅館がある。日本庭園、天然温泉、ミシュラン二つ星の料亭での料理などを楽しめる「べっぷの宿 ホテル白菊」。かつて、長時間労働で「地獄の白菊」とも呼ばれていたが、業務を見直すことで労働生産性と、従業員、顧客の満足度を向上させ、経営体質を飛躍的に強化した。

地震直後から官民一体のキャンペーンを実施し、V字回復を果たした別府温泉。別府市旅館ホテル組合連合会会長を務める代表取締役社長西田陽一氏はその立役者だったが、その後は自社従業員の相次ぐ退職にも悩まされていた。西田氏は「当時は婚礼もやっていて、1日1000食を出すなど長時間労働を強いていた。緊急時にも打ち勝つには、働き方を変え、従業員にも宿泊客にも魅力的なホテルにしなければ未来はないと気づいた」と振り返る。

2018年正月、全従業員に「年間休日を105日（週休2日）にする。ただし、売上も従業員の給料も下げつもりはない。従業員を増やさず、生産性を上げることで実現する」と宣言、それを実現するために何ができるか社員に考えさせた。それまで朝食用に早朝に出勤して焼き魚100人分を焼いていたものを、朝食開始直前に20人分のみ焼いて後は必要に応じて焼く、客室のアメニティ類はあらかじめ置かず、お客様が必要なものをお伺いして提供するなど社員の提案による業務改善を積み重ねた結果、1年後には残業時間が月数時間単位まで減り、年間105日間の休日も実現した。業務改善によって無駄な業務を省くことで、客室係が以前より多くのお客様にしっかり接客できるようになり、焼きたての魚や、充実したアメニティでお客様の満足度も大幅にアップ。売上も増加した。



別府温泉は熊本地震後、いち早くポスター等でキャンペーンを実施し、V字回復を果たした

無駄な業務を省き、生産性を上げるとともに、そこで生まれた時間をよりきめ細かい接客に使うことが顧客満足度を上げ、客単価を改善するという好循環を生んだ。また、働きやすい環境は、従業員満足度を高め、従業員の定着や若いスタッフの採用にもプラスに働き、ひいては収益性の向上や、財務体質の改善にもつながった。同旅館の取り組みは、宿泊産業の構造的課題である労働環境の改善と労働生産性向上を同時に実現し、事業継続力向上につなげた好例と言える。

無駄な業務を省き、生産性を上げるとともに、そこで生まれた時間をよりきめ細かい接客に使うことが顧客満足度を上げ、客単価を改善するという好循環を生んだ。また、働きやすい環境は、従業員満足度を高め、従業員の定着や若いスタッフの採用にもプラスに働き、ひいては収益性の向上や、財務体質の改善にもつながった。同旅館の取り組みは、宿泊産業の構造的課題である労働環境の改善と労働生産性向上を同時に実現し、事業継続力向上につなげた好例と言える。



「べっぷの宿ホテル白菊」外観

労働環境改善をきっかけに
事業継続力が向上した老舗旅館
生産性と顧客満足度向上の両立で企業体質強化

3



観光施設事業

従業員
の雇用
を守る
ために
10億円
をプール
何度も
危機を
乗り越え
た
観光施設
の仕組み
づくり



2022年8月、お盆連休の初日。函館の観光名所の1つ、五稜郭タワーは家族連れや若者など多くの客でにぎわっていた。台湾をはじめとするインバウンド客はまだ戻っていないとはいえ、久々の活況、生き生きと接客する従業員の姿に、代表取締役社長の中野恒氏は「ようやくここまで来た」と顔をほころばせる。未曾有のコロナ禍でも客足を呼び戻している観光施設は、危機に対応できる仕組みづくりをすでに築いていた。

風評被害による観光客激減で気づいたこと

五稜郭タワーが明確に観光危機管理を意識したのは、2000年の有珠山噴火にさかのぼる。有珠山は函館から鉄道や高速道路で3時間と離れた場所にあるが、噴火による交通アクセスの不通や風評被害などから年間来場者数は前年の80万人台から60万人台へと大きく減少。「当時、主流だった団体客の需要が一気になくなった。個人客へのシフトが重要だとも実感したが、離れた有珠山の災害でこれだけの影響があるならば、近くの活火山・駒ヶ岳に何かあったら経営はどうになってしまうのか」。

経営者として中野氏が最も懸念したのが、従業員との関係だ。もちろん、お金や財産も重要だが、五稜郭タワーは展望台へと案内したり、幕末の歴史を語ったりするスタッフ、地産の土産物を明るく売るスタッフたちの力に支えられている。北海道は人手不足も深刻で、災害を機にこれまで繁忙期の期間雇用だった勤務体系を通年雇用に切り替え、インセンティブとして海外旅行を実施し、アルバイトにも賞与を出すなど、従業員の心と生活を守ることを経営方針の軸に掲げた。



展望台避難誘導訓練





タワーから見た五稜郭

取引先との密なコミュニケーション

2018年9月6日早朝に発生した北海道胆振東部地震では、函館市を含む北海道全域が停電、“ブラックアウト”に見舞われた。早々に五稜郭タワーへと駆けつけた中野氏。現場にはすでに多くの従業員が集まっており、その場で在庫していた土産品などの食料を近隣住民や観光客に販売した。「指示したのは私だが、みんなが率先して動いてくれたのは、日頃からLINEなどを通じて従業員とコミュニケーションを取っていることが大きかった」。この翌年、何かあって長期に休業せざるを得ない時にも、従業員を解雇せず賃金を払い続けられるようにと蓄えた現預金は、10億円を超えた。

中野氏は従業員だけでなく、取引先との密なコミュニケーションも重視する。コロナ禍では、緊急事態宣言のたびに、旅行による人々の移動を促してしまう観光施設として、感染拡大防止に対する協力の観点から自発的な臨時休業を実施したが、「土産物を納品する問屋・メーカーや、送客してくれる旅行会社などの多くの取引先が理解を示して協力していただいた。普段の付き合いが大切だと実感した」。

五稜郭タワーが作成するBCP

こうして様々な危機に直面してきた五稜郭タワーが作成しているBCPは、自然災害、人的災害、未知の感染症、テロ・凶悪事件など数多くの危機を想定している。例えば、タワーという構造上、停電によるエレベーターの緊急停止に伴う顧客の誘導・避難・救出・断水・トイレの使用不可など、様々なシチュエーションを意識しながら、対応策を検討。さらに、北海道南西沖地震の教訓から、エレベーター運行のための非常用自家発電機を設置したほか、取引先の被災による影響、航空・鉄道など観光客のアクセスの被害、外国人対応の有無にも目を向けている。

どんなに厳しい局面でも改善策を探る。従業員を守り、その力を信頼する。何としても事業を継続させようという強い意志と行動に、経営者としてのあるべき姿が見える。



五稜郭タワー外観

4



飲食業

守るために攻め続けていく
震災で培ったリスクヘッジが
企業体質を強化



仙台に生パスタを広め、ガッツリ系のラーメンチェーン店、バルなどを次々と展開し、2022年8月現在、飲食店11業態、15店舗を構えている宮城県を拠点とするハミングバード・インターナショナル。2011年の東日本大震災、そして2020年以降のコロナ禍の厳しい状況を教訓に、事業内容の変革という大きな決断も視野に入れながら前に動き出そうとしている。

固定費の半分のキャッシュ確保を意識

2011年3月11日の地震が宮城県仙台市で起きた時、青木聡志氏の頭にもまずよぎったのは「止血のためにキャッシュを確保しなければ」ということだった。従業員の雇用を守り、営業再開に向けて動き出すために不可欠だったからだ。

2日後の13日からは動ける従業員を食材調達、炊き出しなどにグループ編成し、各店の食材をかき集めて、店頭で弁当を販売。電気、ガス、水道がストップすることで売り物にならなくなってしまう恐れがある大量の食材を、手持ちのキャッシュに変えた。ラジオでハミングバードが弁当を販売しているというニュースを聞いて遠い店舗まで歩いて訪れたという親子からは、「4日ぶりにご飯を食べることができた」という声も寄せられたという。

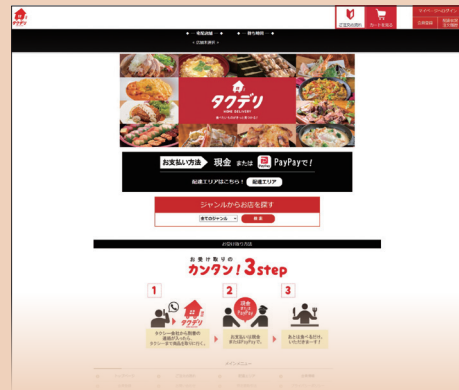
のちに金融機関による災害時金融措置は徐々に整っていくが、当時、借入れをしていた銀行との交渉がスムーズにいかなかったことも、苦い教訓となった。「東日本大震災後は月商の3か月分のキャッシュを持つことを意識して経営している。そして、リスク発生時にどの事業を継続し、何をストップするか。こうした危機管理、BCPに対する考え方は、震災で痛感させられたこと」と青木氏は振り返る。



東日本大震災発生から4日後の3月15日から、店頭で弁当を販売



クラウドファンディング
「愛する店ドットコム仙台」のサイト



「タクデリ」のサイト

コロナ禍で事業内容の変革も視野に

震災後はいわゆる「復興特需」によって約1か月でキャッシュアウトが落ち着き、その後、デリカテッセンを備えるカフェをオープンしたり、新たに誕生した商業施設に出店したりして業態を拡大してきた会社だったが、長期化するコロナ禍による打撃はこれまでの想定を上回るものだった。

自社としての対応策を講じながら、2020年3月末には周囲を巻き込んで、仙台市内の飲食店を応援するクラウドファンディング「愛する店ドットコム仙台」を立ち上げた。専用サイトで、応援したい店舗で利用できる食事券を購入すると、その飲食店で1割増食事券を受け取ることができ、それを使用して飲食ができるというもので、取り組みは宮城県全域をはじめ各地に広がった。また、外出自粛が始まってからは、同じく困っているタクシー業界を共にサポートしようと、各飲食店のテイクアウトをタクシーで配達する「タクデリ」をリーダーとして始めるなど、斬新なアイデアはメディアにも取り上げられ、会社としてのブランド価値向上にもつながった。

様々な打ち手で事業を続けてきた会社だが、繰り返すコロナの流行により、行動制限がなくなった今も依然として苦境が続いている。郊外のファミリー向け店舗が堅調な一方で、中心部の居酒屋、接待向け店舗の客足が戻らないなど地域差、業態間格差もある。こうした目の前にある課題に対応して厳しい状況を打破しようと動く一方で、青木氏は「守るためには、攻めなければならない。BCPを踏まえながら、場合によっては飲食以外の新規も含め、事業内容を変革することも視野に入れて」と話す。

今なお危機と挑戦は続くが、顧客、社会の動きを見ながら、スピード感を持って改善していく。同社の取り組みは、飲食のみならず、幅広い企業に事業を継続するための大切なことを教えてくれている。



旗艦店であるイタリア料理の店
「humming bird 本町店」

5



交通事業
(鉄道)

平時の安全運行と有事に向けた備え
地域のインフラを担う
鉄道会社が描く事業継続とは



鉄道、不動産、ホテル事業などを幅広く手がけ、静岡の発展とともに歩んできた静鉄グループ。静岡鉄道が運行する全長11kmの静岡清水線は静岡市葵区の中心地と清水区の中心地を結び、100年以上にわたり通勤・通学・沿線行事の足として地域交通の要となってきた。

静岡ならではの危機感、南海トラフ地震発生を想定

2021年8月25日で連続58年10か月となる有責事故「0」を記録する同社は、平常時の安全運行に注力する一方、大規模地震発生時や災害によって重要な業務が中断しないよう、また早期復旧に向けた体制づくりを目的に、事業継続対応マニュアルを策定。指揮命令系統、従業員が取るべき行動について事前に定めている。

静岡鉄道が事業継続対応で想定する災害の全体像は、マグニチュード8クラスが予想される南海トラフ地震だ。実際、静岡市では長く大規模な災害が発生していないが、南海トラフ地震に対する危機感から、企業や住民の防災に対する意識は高い。静岡鉄道常務取締役の田中尚弘氏は、「当社の場合、危機管理について、『防災・減災』『初動対応』『事業継続（BCP）』の3つに分けて考えている」と話す。

多彩なリスクに対し、計画的に安全対策に投資

発災前の防災・減災としては年に2回、地震災害を想定した防災訓練と台風災害を想定した図上訓練を実施している。今年の防災訓練では、経営幹部が対策本部に集合できないことを想定し、リモート環境で対策本部の運営を行った。また、発災後の初動は対応要員、新静岡バスターミナルを有する商業施設を運営する「静鉄プロパティマネジメント」や、路線バスを運行する「しずてつジャストライン」との連絡体制、情報伝達フローなどを細かく計画。事業継続についてはBCPの発動基準、手段、解散基準、指揮命令系統など初動から数日間を基本として作成している。

「鉄道を中心とした事業会社として、取り巻く危機は多岐にわたる。今後、3つ目の事業継続の部分はどう計画していくかは課題でもあり、現時点では実際の安否状況・被害状況と、すでに想定した各優先業務などを照らし合わせながら、どの事業、行動に取り組むか。できる限り早期の復旧に向けた迅速な体制構築を重要視した内

危機を想定した訓練の様子



容としている」。鉄道事業においては、静岡清水線の全線復旧が最優先だ。不動産などの部署では物件の状態確認などもある。

また、多様化する危機に対応するため、年に2回、経営幹部によるリスク管理委員会を開催し、「すべてのリスク」「地震リスク」「風水害リスク」の3項目で洗い出したリスクの中から優先対応リスクを選定し、リスクの低減・排除に向けた取り組みを推進している。さらに、コロナ禍で2021年度は鉄道の新型車両導入を見合わせた一方、安全対策費は例年と同額近くを投資。計画的に、安全への投資を進めている。



踏切設備の安全点検

グループ会社との連携と、従業員に示す行動指針

静岡鉄道の幅広い事業の中でも、鉄道部はライフライン機関としての役割を持つ。人の移動システムである交通は最たるものだが、人の命をつなぐためには電気・ガス・水道などのインフラとの連携も重要だ。

そのため、静岡鉄道が準備している大規模災害時のグループ会社との協体制度は、しずてつジャストライン、静鉄ストア、静鉄情報センターといった交通、食料、システムに関わるグループ会社を選定。各社の優先すべき業務を遂行しながら、グループ間連携については、実際の安否状況や被害状況を鑑みながら、可能な限り協力し、代行バス輸送手段などの事業継続体制に入ることとしている。

ライフライン機関であり、駅をはじめ、地域の生活の基盤となる拠点を数多く抱えるだけあって、従業員向けに定めている「行動指針」も、人命確保、地域の早期復興・活性化を重視したものとなっている。

①自分の命を守り、周りの人を助けます。

人命の確保を最優先します。

②規定・マニュアルを基本とし、自ら考え、自ら判断し、自律的に行動します。

人命確保の行動を会社は全面的に支持します。

③各部の優先業務に全力で取り組みます。

地域の早期復旧・復興をめざします。

こうした指針の背景について田中氏は、「スマートフォンを使った従業員の安否確認など訓練は定期的を実施しているが、大災害時は一人ひとりが全く異なる状況下で、自分で判断して行動する局面も出てくるだろう。組織の優先業務はもとより、“命を守る”ということを日頃から意識していきたい」と話す。同社は平時からヒヤリハット改善例の共有、訓練の実施、近隣警察と連携した取り組みにも積極的であり、こうした積み重ねが重要とも言える。

100年以上にわたり、ライフラインをはじめとした地域産業を担ってきた企業は、事業継続を考える上でも様々な視点から地域社会に役立つ、復旧に向けた未来を想定している。



新型車両A3000形
「静岡レインボートレインズ」

内藤耕氏に聞く、BCP作成のヒント

日頃の備えが最大のBCP

一般社団法人サービス産業革新推進機構 代表理事

内藤 耕氏



気候変動によるゲリラ豪雨、台風、地震、噴火等での災害の多発、長期化するコロナ禍のもとで、観光業は大きな影響を受けている。東日本大震災で事業を継続・発展した数多くの企業を取材し、サービス業の時短と生産性向上に向けて現場改革の断行を訴えるのが、一般社団法人サービス産業革新推進機構代表理事の内藤耕氏だ。内藤氏は、社員、顧客、会社を守るための戦略と仕組みづくりが重要だと説く。

サービスの最前線は従業員

サービスを実際に提供しているのは、現場の従業員。本稿でも紹介している湯主一條、ハミングバード・インターナショナルは、東日本大震災直後も従業員の雇用を守るために、運転資金の確保などに動いた。2016年の熊本地震を機に従業員の待遇改善に乗り出し、生産性を向上させ、事業継続力の強化を図ったホテル白菊の事例からも、従業員を安心させ、雇用を確保することが、強い事業基盤の構築につながっていることがわかる。

顧客満足と効率経営を同時に実現するためにも、従業員や取引先との信頼関係を日頃から構築しておきたい。

顧客満足度をいかに高めるか

観光をはじめとするサービス業で問題なのは、危機後にインフラが回復しても、お

客様が戻ってこないこと。客足回復は業種や地域によって異なるため、BCPをあらかじめ作成していると、どの事業に注力すべきか判断でき、早急に危機対応できる。また、全般的に個人客をリピーターにしている企業の回復は早い。

危機をきっかけに、サービスの品質を高め、場合によっては思い切って戦略を転換することも視野に入れるべきだろう。

平時の備えが有事に生きる

ライフラインの遮断や観光需要の急激な縮小はいつ起きてもおかしくないという意識を持ち、日頃から備えておくことが重要だ。まず、最低でも数日間は外部からの支援がなくても、自力で生活できるよう準備した上で、ラジオ、SNSなど外部との連絡手段を複数持つことによって、初動をより確実にすることができる。具体的に、宿泊業は3か月分、飲食業は1か月分の現預金を保持しておきたい。

日本観光振興協会の これまでの取り組み

公益社団法人日本観光振興協会は、2020年に日本商工会議所と共管で「観光危機管理・事業継続力強化研究会」を立ち上げ、「観光関連事業者に対する危機管理の重要性に関する啓発」「観光関連事業者におけるBCP作成の促進」に関する取り組みを通じて観光関連事業者の危機管理および事業継続力の向上を図ってきました。

3年目となる2022年度は、これまでの研究会での検討を踏まえ、実際に観光に関わる事業者向け「観光BCP作成ガイド」を公表するとともに、観光関連事業者に危機管理の重要性とBCP作成の必要性を啓発するための本冊子を制作いたしました。

「観光BCP作成ガイド」を 活用しよう！

「観光BCP作成ガイド」は、業態に合わせたBCPを作成いただくために、

- 宿泊事業者用
- 観光施設事業者用
- 飲食事業者用
- 交通事業者用
(タクシー・国内船社・貸切バス・鉄道)

それぞれ、「作成ガイド」および「記入例」のPDFを、当協会ホームページにて公開しておりますので、ダウンロードの上、ぜひご活用ください。

「観光BCP作成ガイド」とは？

「観光BCP作成ガイド」は、観光関連事業者（宿泊、観光施設、飲食事業、交通事業）が自社の事業継続計画（BCP）を作成する際に活用していただくことのできるガイド（手引き）です。「観光BCP作成ガイド」と「財務分析ワークシート」を使って、災害・危機発生時にどのように事業を継続し、また施設の被害等によりやむを得ず休業した際に一日も早く事業を再開するために、どのような対応をしたらよいかを検討し、自社のBCPを作成いただけると幸いです。

- 仕様** A4判・カラー
- 制作・発行** 観光危機管理・事業継続力強化研究会
- 監修** 観光危機管理・事業継続力強化研究会
スーパーバイザー／観光レジリエンス研究所 代表 高松正人
- 参考** 本作成ガイドは危機対応のうち、事業継続と危機後の事業回復を中心に扱っています。非常時における観光客・利用者の安全確保に関する内容について知りたい場合は、観光庁作成の「観光危機管理計画等作成の『手引き』～事業者向け～」をご活用ください。





公益社団法人 日本観光振興協会
JAPAN TRAVEL AND TOURISM ASSOCIATION

