

観光危機管理BCPシンポジウム
(観光危機管理・事業継続力強化研究会事業)

災禍に負けない観光経営を！

2023年3月13日

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

なぜ観光BCPなのか？

1. 観光は地域経済への波及効果が大い期待される産業
2. 観光は、災害・危機による影響を受けやすい(脆弱性)
3. 観光産業は、災害・危機時の事業継続の備えが不十分
4. 中小企業・小規模事業者が大半の観光事業者は、BCPの必要性を理解しつつも、策定する経営リソースが不足
5. 既存のBCPモデルは、観光事業者にとって使いにくい

観光は、災害・危機による影響を受けやすい(脆弱性)

東日本大震災による業種別倒産件数：2011～2016年計

- サービス業 417件(22.0%)
- 卸売業 384件(20.2%)
- 製造業 369件(19.4%)
- 建設業 281件(14.8%)
- 小売業 273件(14.4%)

東日本大震災による倒産は、地震や津波による直接損害に起因するもの(180件)と比べ、被災地外にも及ぶ間接損害によるもの(1,718件)が多い。

宿泊業の倒産の特徴：震災後の「消費マインドの低下」により、キャンセルの発生、観光客の減少。客室稼働率が低下し、資金繰りがひっ迫、倒産(被災地外)。

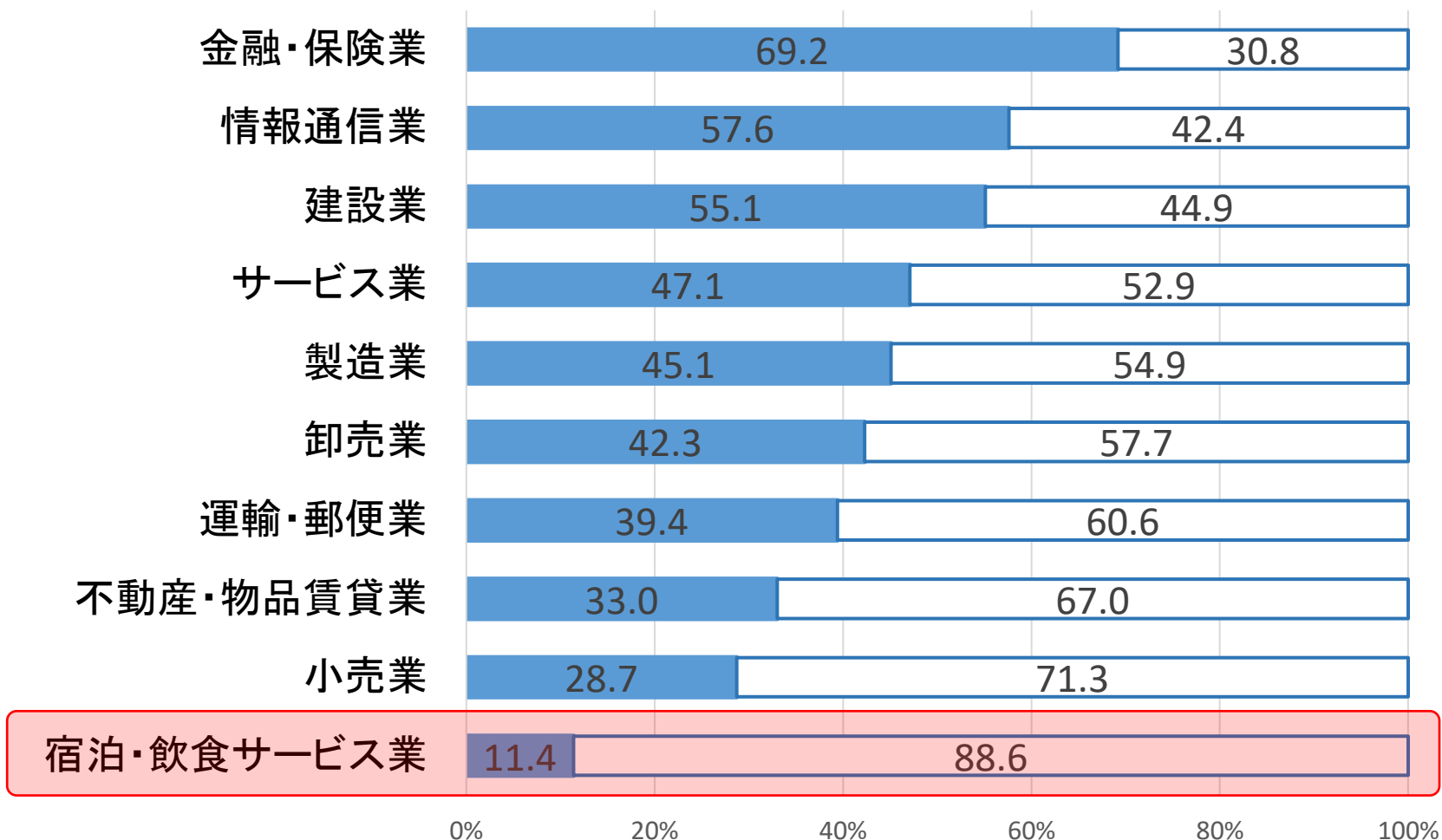
災害・危機への備えと対応

危機の段階	観光客の安全・安心	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

宿泊・飲食サービス事業者のBCP策定率は全業種で最低

事業継続計画の策定率

■ 策定済 □ 策定していない



BCP を策定していない理由、 策定の難しさや人材、時間、費用の問題も

		2020年5月 調査	2019年5月 調査
1	策定に必要なスキル・ノウハウがない	↓ 41.9	43.9 (1)
2	策定する人材を確保できない	↓ 28.7	33.7 (2)
3	書類作りでおわってしまい、実践的に使える計画にすることが難しい	↑ 28.6	27.9 (3)
4	自社のみ策定しても効果が期待できない	↑ 23.6	23.2 (6)
5	策定する時間を確保できない	↓ 22.8	26.6 (4)
6	必要性を感じない	↓ 20.3	24.0 (5)
7	リスクの具体的な想定が難しい	20.2	- -
8	策定する費用を確保できない	↓ 11.9	13.3 (7)
9	ガイドライン等に自組織の業種に即した例示がない	↑ 6.6	5.7 (8)
10	策定に際して公的機関の相談窓口が分からない	→ 4.3	4.3 (9)
11	策定に際してコンサルティング企業等の相談窓口が分からない	↓ 3.2	3.3 (10)

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（2020年）」

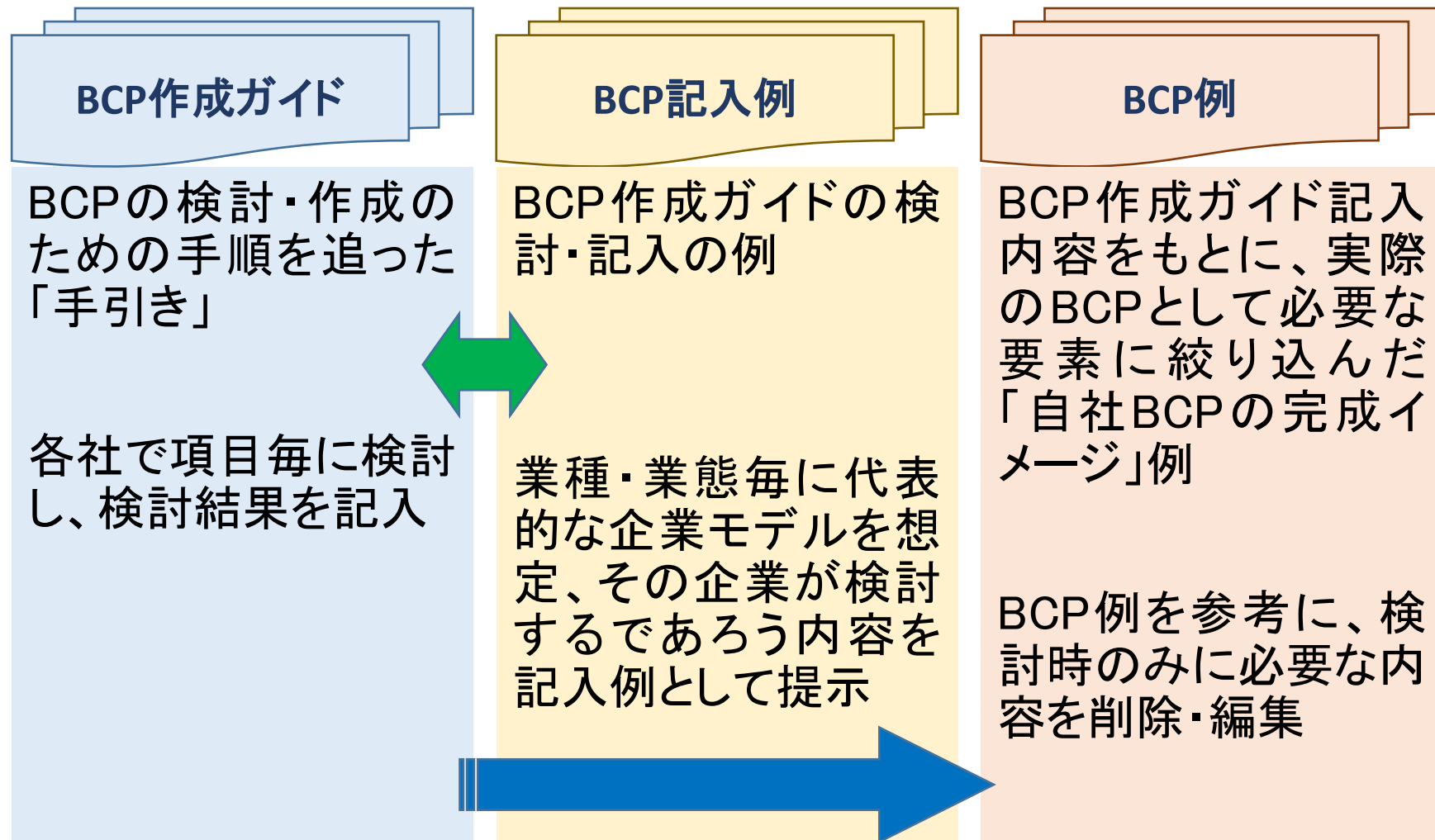
観光危機管理・事業継続力強化研究会

- 2000年度 日本商工会議所・日本観光振興協会共管で設置
実務者アドバイザーグループとともに、観光4業種
(宿泊、観光施設、飲食、交通)のモデルBCP作成
- 2021年度 「モデルBCP」を活用したモデル地区(広島、静岡、
鳥羽)でのBCP作成研修
- 2022年度 モデル地区での作成研修結果を踏まえて修正した
「BCP作成ガイド」、「記入例」の公表
➡「BCP作成ガイド」、「記入例」を使った、BCP作成セ
ミナーの開催(全国8地区)
- 2023年度～ 全国でBCP作成支援事業を展開

観光関連事業者用BCP作成ガイドの特徴

1. 災害時の観光関連事業者の事業継続・事業回復の実践例を、中小企業庁BCPモデルに反映
2. 観光業界内の業種別に、より実態に近いモデルとした
 1. 宿泊
 2. 観光施設
 3. 飲食
 4. 交通：鉄道、バス、タクシー、旅客船
3. 各業種の経営者・実務者をアドバイザーとして、3回の検討会議を経て、現場の経験や意見を取り込んだモデルを作成

BCP作成ガイド、記入例、BCP例



観光BCP作成ガイド: <https://www.jcci.or.jp/news/jcci-news/2022/0829140014.html>

事業継続・危機管理は重要な経営課題

★経営トップが積極的に関わる

トップが旗を振ることが、事業継続・危機管理強化のカギ



事業継続・危機管理は
経営課題です！

事業継続・危機管理に対する組織トップの理解が足りないと・・・

- 売上につながらないコストだから、消防署に指導されない程度に、ほどほどにしておけばいい。
- 事業継続・危機管理に使う予算や時間があるのだったら、もっと販売促進や誘客に力を入れろ！

 **事業継続・危機管理は、中長期的に事業を守る「投資」です！**

効果的なBCP作成・実行のポイント

- ① **経営トップ**が積極的に関わる
危機管理・事業継続は重要な経営マターというトップの認識
- ② **社内関係者**が自ら検討し策定する
担当者とコンサルに任せでは、実行可能な計画が作れない
- ③ BCPの作成プロセスでの**検討に意味**がある
災害・危機とその影響を具体的に想定することが1丁目1番地
- ④ 繰り返しの訓練で**BCPを「身に着ける」**
- ⑤ 災害・危機の場面では**チェックリスト**で実行を確認

BCP作成の流れ

① BCP検討・作成チームを作る

「BCP作成ガイド」に沿って

② 地域・事業の**災害・危機**リスクを洗い出す

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

④ 想定される災害・危機による**影響への危機対応**を検討

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

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

⑦ 検討した内容を「BCP例」を参考に整理・編集 ➡ **自社BCP完成**

⑧ 自社BCPを**社内に周知し、教育や訓練**等を通じて定着させる

1. 事業継続計画（BCP）の基本方針

1.1. BCP策定・運用の目的

- 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

1. 事業継続計画（BCP）の基本方針

1.3 危機・災害発生時の営業方針（宿泊施設の例）

大規模災害や危機が発生した場合の当館の営業方針は以下の通りです。
（該当するものに✓）

- お客様の安全が確保できる場合は、通常のサービスが提供できない状況でも、できる限り営業を継続する
- 当社の事業にふさわしいサービスが提供できるようになるまで、営業を休止する
- サービス提供が可能な部門だけ営業を続ける（素泊り宿泊、朝食、夕食、入浴、物販・通販等）
- 災害復興要員（医療、警察、消防、電気、通信、建設、保険等）の受入を行う
- 被災者の受入を行う
- ボランティアの受入を行う
- その他の方針（具体的に記載してください。）

1. 事業継続計画（BCP）の基本方針

1.3 危機・災害発生時の営業方針（飲食店の例）

大規模災害や危機が発生した場合の当社（店）の営業方針は以下の通りです。（該当するものに✓）

- お客様の安全と食品衛生が確保できる場合は、一部の施設やサービスが提供できない状況でも、できる限りサービス提供が可能な範囲で営業を継続する
- 当社の事業にふさわしいサービスが提供できるようになるまで、営業を休止する
- 通常営業は休止するが、帰宅困難者や避難者への食事提供に協力する。
- 必要に応じて、地域の炊き出し活動にスタッフ派遣、食材の提供等で協力する。
- その他の方針（具体的に記載してください。）

観光BCP作成を啓発する冊子

Supported by
日本財団
THE NIPPON
FOUNDATION

交通事業

飲食業

観光施設事業

宿泊事業

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～

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

- 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 べっふの宿 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

BCP 自己診断クイズ

Q1 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

Q2 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

Q3 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

Q4 非常時に事業を継続するために何をしますか？

- ◎BCPにもと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

Q5 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や危機管理計画にもとづく訓練や防災教育を定期的実施している
- 法定の消防訓練時に、火災以外の災害対応もあわせて訓練している
- △法定の消防訓練以外の訓練は実施していない

BCP 自己診断クイズ

Q6 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。

Q7 災害や危機で休業し、売り上げ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、しばらく売り上げ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よう予め準備してある。

△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。

Q8 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。

Q9 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。