



「観光レジリエンスサミット」開催記念

第1回 観光危機管理ワークショップ





観光危機管理の重要性 ～行政、事業者等との役割分担～



なぜ今、観光の安全管理とリスクマネジメントなのか？

【背景】観光に影響を及ぼす災害・危機のリスクが高まっている。

- 気候変動による気象災害の頻発化・激甚化
- 大地震や津波、火山噴火の発生可能性の高まり
- 災害や大規模事故などの人為的災害
- 感染症などの健康危機

1. 旅行者・観光客の安全・安心のために

旅行の安全・安心が一層重視される今日、安全であり、安心して訪れることのできる観光地・観光施設であることは、競合との差別化要素だから。

2. 観光事業者・地域の事業継続と復興のために

観光が地域経済の柱となった今日、危機や災害で観光が影響を受けた時、観光事業・観光経済の回復は、地域社会全体の復興にとって極めて重要だから。



日本で近年、観光に大きな影響を及ぼした災害・危機

2011年	東日本大震災
2016年	熊本地震
2018年	大阪府北部地震、西日本水害、台風21号、北海道胆振東部地震とブラックアウト
2019年	韓国との関係悪化、台風15号、19号、21号
2020年	新型コロナウイルスの世界的な感染拡大と移動制限
2021年	1月豪雪、福島県沖、宮城県沖地震
2022年	福島県沖地震
2023年	台風6号、7号、西日本豪雨・水害
2024年	能登半島地震、JAL機・海保機接触事故

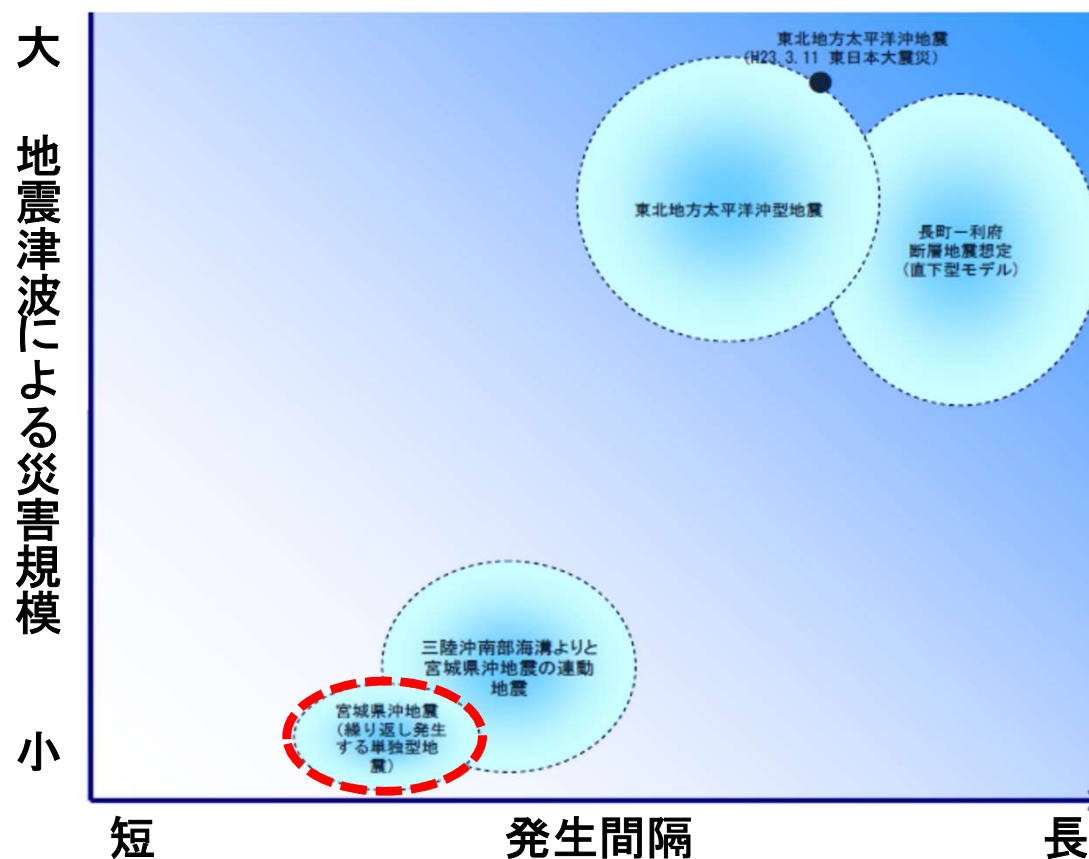
これらに伴う
風評



仙台市で想定される危機・災害(市地域防災計画)

□地震

- 宮城県沖のひとまわり小さいプレート間地震(M7.0以上: 10年以内の発生確率50%程度、30年以内90%程度)
- 宮城県沖地震(M7.4前後: 30年以内の発生確率60-70%)





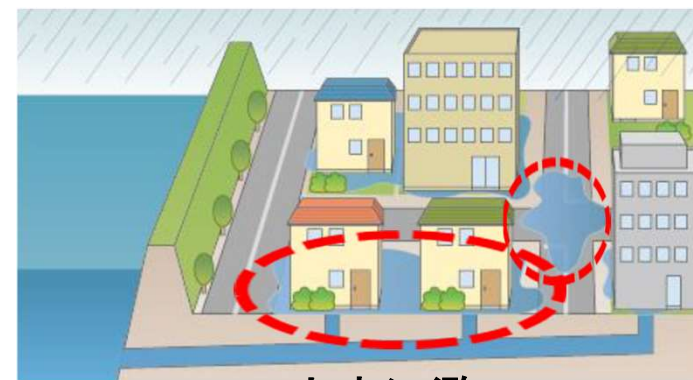
仙台市で想定される危機・災害(市地域防災計画)

□風水害

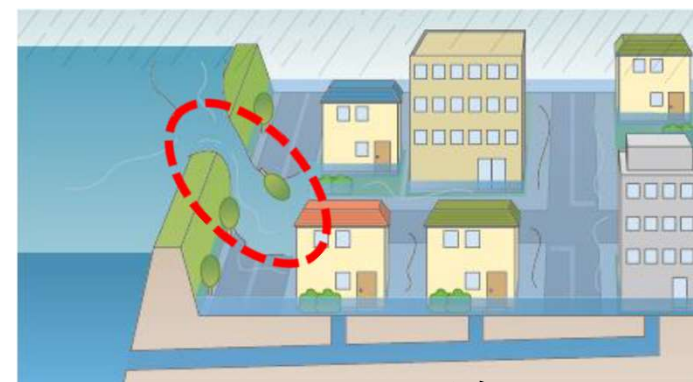
- 氾濫(内水氾濫、河川氾濫)
- 土砂災害(土石流、がけ崩れ、地滑り)
- 風害(暴風、突風)
- 大雪・豪雪

□その他災害

- 林野火災、大規模火災
- 交通災害(道路、会場、航空、鉄道)



内水氾濫



河川氾濫



仙台市地域防災計画に書かれていること

共通編 第2部 災害予防計画 第2章 公助

第4節 帰宅困難者対策

5. 旅行者への対策〔文化観光局〕

観光客の帰宅困難者に、一時的な宿泊場所等の**必要な情報の提供**を行う体制について観光関連機関と連携し整備に努める。

第17節 教育・訓練の推進

・・・企業、**観光客等**に対して、**必要な防災情報を提供し、**



観光危機から守るべきもの

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 帰宅支援	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、営業情報発信、 運転資金・復旧資金調達
復旧期		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



観光客・旅行者と住民の違い

住民・地元勤務者

- 土地勘があり、避難すべき場所や方向がわかっている
- 周囲に知っている人がいる
- 避難訓練が可能
- コミュニケーションの問題はない
- できるだけ早く元通りの生活に戻りたい

観光客・旅行者

- 土地に馴染みがない、土地勘がない
- 周囲に知っている人がいない
- 事前の避難訓練ができない
- 外国人観光客はコミュニケーションが難しい
- できるだけ早く自宅・自国に帰りたい



事業者と行政・観光関連団体の役割

【事業者の役割】

観光客を危険から守り、安全を確保し、安心させる。

- 安全確保の行動を指示し、安全な場所に避難誘導する。
- 避難した観光客が必要とする情報を提供する。
- 帰宅に関する支援（情報提供、移動手段提供）



【行政・観光関連団体の役割】

- 観光客・事業者への災害・安全確保情報の発信・提供
- 観光客の滞在できる避難所・一時滞在施設の提供
- 帰宅困難となった観光客への情報、食料、日用品の提供
- 帰宅困難となった観光客の帰宅支援
- 死傷した観光客の家族・関係者への対応とサポート



【観光客の安全・安心を守る】

観光客・事業者への災害・安全確保情報の発信・提供

《考えてみてください》

仙台市内にいる外国人を含む観光客や観光事業者に、迅速かつ確実に災害警報や安全確保の情報を発信・提供し、安全確保の行動を促すことができますか？

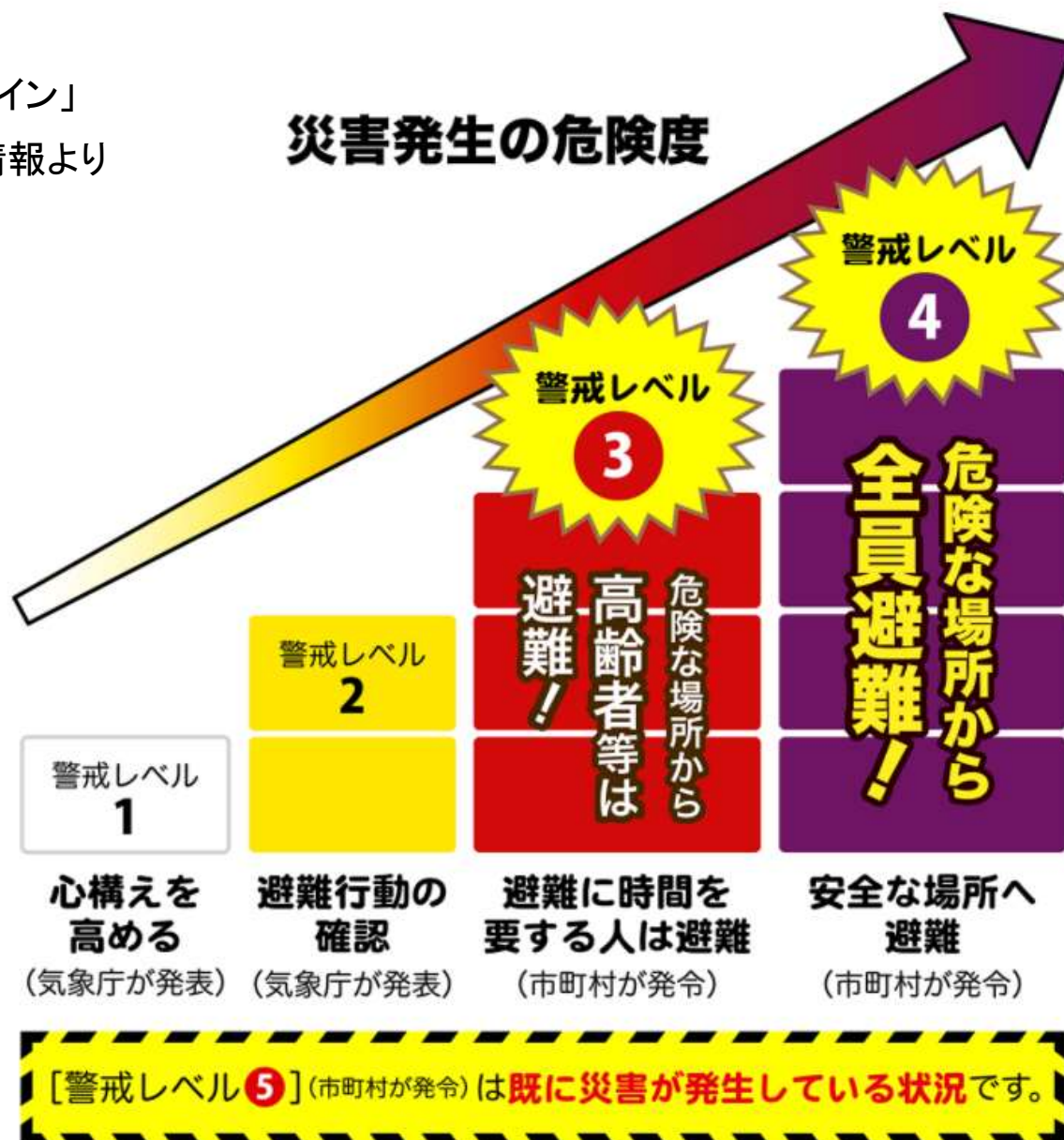
たとえば：

- 台風や大雨等で大きな影響が予想されるとき（警報発表等）
- 大地震が発生した時
- 大津波警報が発表された時
- 土砂災害のリスクが高まった時



災害警戒レベルが発表されたらどうする？

「政府広報オンライン」
暮らしに役立つ情報より





外国人旅行者に安全確保の行動を促す

外国人を含む観光客に、迅速かつ確実に災害警報や安全確保の情報を発信・提供し、**安全確保の行動**を促すことができますか？

- 「警戒レベル4が発令されました。危険な場所から全員避難してください。」 >どこに、どのように避難するの？

⇒がけ崩れの恐れがあるので、**近くの避難所に避難**します。
私についてきてください。

⇒洪水の恐れがあるので、**この建物の4階以上に避難**します。

⇒洪水の恐れがありますが、**この建物は安全**です。**絶対に建物の外に出ない**でください。



「従業員の指示に従う」行動の呼びかけ

『従業員の指示に従って、落ち着いて行動してください』



出典: 東京都「外国人旅行者の安全確保のための災害時初動対応マニュアル」(改訂版)



身の安全確保や危険回避の呼びかけ

- 突発的に発生する災害(地震など)の場合



安全確保の行動を促す呼びかけ、指示

**Shake
Out**



- 発生が予想される災害(風水害など)の場合



予め安全な場所への避難の呼びかけ

* どのような場合には、どこに避難するのが安全かを事前に確かめておく

出典: 東京都「外国人旅行者の安全確保のための災害時初動対応マニュアル」(改訂版)



状況の説明

『現在、何が起きているか』

『どのようなリスクや影響が予想されるか』

『何をすれば安全か』

を明確かつ簡潔に伝える。



外国人旅行者に対して十分な対応ができない場合は、日本人旅行者で外国語が話せる人や、外国人旅行者で日本語の堪能な人に協力をお願いします。

『外国人旅行者の支援をしていただける方はいませんか』



滞在者の安否確認

お客様全員の安否確認

- フロアやゾーンを担当する従業員がそれぞれ確認
- 同時に客室の状況も確認
- パブリックスペース(トイレ・浴室等)も忘れずに

建物や施設の安全確認

- 亀裂、傾き、ガラス等の破損、タイルの剥離・落下
- 火災
- 停電
- エレベーターの閉じ込め



安全な場所への避難誘導

施設内での避難が危険な場合、安全な場所に避難誘導

- 「安全な場所」は、発生した危機や状況によって異なる
- その時の状況で、「安全な場所」へ避難誘導

* 水害や津波等の場合、上層階が「一番安全な場所」ということもあり得る

避難誘導の方法

- 避難誘導する前に、避難ルート of 安全を確認
- 従業員が先導し、“Follow me!” “Follow her/him!”
- 避難に援助が必要な人がいる時は、周囲に協力を頼む





【観光客の安全・安心を守る】

観光客の滞在できる避難所・一時滞在施設の提供

《考えてみてください》

災害が発生または発生が予想される時、外国人を含む観光客が滞在できる安全な避難所や一時滞在施設を設置し、行き場所のない観光客を誘導し、受け入れる準備ができていますか？それはどのような場所ですか？

たとえば：

- 大地震が発生し、多くの観光客が帰宅困難になった場合
- 大雨による土砂崩れで幹線道路が不通になり、観光客を乗せた多くの車両が道路上で立ち往生した時
- 災害発生により、新幹線が不通となり、主要道路が緊急輸送路に指定されたため一般車の通行ができなくなった時



【観光客の安全・安心を守る】

帰宅困難となった観光客への情報、食料、日用品の提供

《考えてみてください》

指定避難所等に滞留している外国人を含む観光客に必要な情報と食料・水、日用品を提供する準備がありますか？

- そのような場合、観光客にどのような情報を提供しますか？
- その情報は、どこ(情報源)から、どのように収集しますか？
- 情報は、だれが、どのように観光客に提供しますか？
- 観光客に提供できる食料・水・日用品はどこにありますか？
- 宗教や文化上、食べられるものが限られる観光客にも提供できる食料がありますか？



【観光客の安全・安心を守る】

帰宅困難となった観光客の帰宅支援

《考えてみてください》

帰宅困難となり仙台市内に滞留している観光客が、1日も早く帰宅・帰国できるようにするために、どのような支援をしますか？

- 帰宅に関する交通機関の最新の運行情報を、収集し、滞留している観光客に提供する準備がありますか？
- 観光地につながる主要道路が緊急輸送路に指定された場合、帰宅困難になった観光客をどのように域外に輸送しますか？
- 早期の帰国を希望する外国人旅行者のためにどのような支援をしますか？
- 運用を再開した空港や、運行を再開した鉄道の駅まで、帰宅困難になった観光客を輸送する準備がありますか？



能登半島地震からの学びと教訓 (和倉温泉の例)



能登半島地震からの学びと教訓(和倉温泉加賀屋)





能登半島地震からの学びと教訓(和倉温泉加賀屋)

□ 最初の揺れ(最大震度5強)

「大きな地震を感じました。安全が確認できるまでその場に控えて待機ください。エレベーターの使用もお控えください」

□ 本震(最大震度7)

「従業員がお客様を安全な場所に誘導いたします。従業員の指示に従って避難してください。避難が困難な方は、内線191番の防災センターにご連絡ください」

「貴重品は持たず、エレベーターは使用しないでください」

- フロア担当スタッフが下の階から順に玄関前駐車場へ誘導
- 上層階のお客様は、安全確認ができた4階スペースに誘導





能登半島地震からの学びと教訓(和倉温泉加賀屋)

□避難誘導後

寒さ対策(6°C、暖の確保が急務)

- 高齢者、女性、乳幼児 玄関前に停めたバス車内
- 他のお客様: スタッフジャンパー、毛布、バスタオル、カイロ

□大津波警報発表

- 高台の小学校へ全員避難誘導
- 担当の客室係が付き添い、原則徒歩
- 歩けない人は車いすや社員がおんぶ

□避難場所での対応

- 避難住民も含む分のおにぎり提供
- 売店の菓子、粉ミルクに必要なお湯を沸かす電気ポット10数台
- 掛布団、毛布などを旅館から運搬
- 社員は、避難時に部屋に残した薬や携帯電話をお届け



写真提供: 株式会社加賀屋



能登半島地震からの学びと教訓(和倉温泉加賀屋)

□帰宅支援

- 津波避難完了後(23時)から帰宅支援の準備開始
- 荷物は従業員が運び出し、宿泊者情報を参照しながらお客様に返却
- 金沢まで行けば、道路・鉄道とも利用可との情報

【自家用車利用のお客様】

- 通行可能な道の情報をお客様に提供
- 2日午前9時まで、チェックアウト・お見送り完了

【公共交通機関利用のお客様】

- 金沢までバスで輸送
- バス会社はNG
- 社員が通行可能な道を下見
- 自社所有全11車両を稼働
- 2日11:15 金沢へ向け出発



写真提供:株式会社加賀屋



能登半島地震からの学びと教訓(和倉温泉加賀屋)

迅速で的確な対応を可能にしたもの

- 2007年能登半島地震を教訓にした非常時対応マニュアル
- 昨年11月に実施した火災を想定した防災訓練
- 「笑顔で**気働き**」 加賀屋のおもてなしの基本
マニュアルで想定していないことも、お客様の意を読み取り、先回りして意を現実のものとして差し上げる
- いざという時に求められる対応には、終わりが無い。マニュアルも訓練もこれで十分とは考えずに、経験をもとに常に見直してブラッシュアップしていくことが必要。



危機対応の備えの必要性

災害や危機が発生したとき

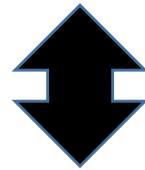
- 突然発生することが多い
- 情報が限られ、状況の把握が難しい
- 事態の進展が予測しにくい
- 短時間で意思決定をしなければならない
- 次々にさまざまなことの意味決定を迫られる
- 限られた人員で対応しなければならない
- 判断を誤ると、影響が悪化・拡大する



危機対応の備えの必要性

平常時に、起こりうる災害や危機を想定して、その対応計画を作っておく。

- 事前意思決定
- Proactive 「予め、積極的・能動的」



- Reactive 「危機が起きてから、受動的」



自治体・DMOの危機・災害への備え

自組織や関係機関の関係担当者から成るチームで、ひとつひとつ検討しながら計画・マニュアルを作るのが理想。

👉 検討のプロセスそのものが、危機対応への備えになる。

1. 起こり得る危機・災害を想定する(1丁目1番地)
2. 危機・災害が起きた場合の観光客・旅行者への影響(被害・困ること・不安)を具体的に考える。
3. 観光客・旅行者への影響を防止、抑制、解消する対応を予め検討し、**関係機関と事前調整**する。

※既存計画(地域防災計画等)との整合に注意！

4. 観光客・旅行者への影響を防止、抑制、解消する**事業者の対応を支援するための方策**を予め検討する。
5. 危機への対応を迅速かつ的確に実行できるよう、予め準備しておく。
 - 計画・マニュアル化
 - 訓練
 - 備蓄



備える:参考にできる資料・ツール類

- 観光庁「観光危機管理計画等作成の「手引き」」
(自治体・DMO用／事業者向け)
- 観光庁「「伝わる表現」のための用語集」
- 東京都「外国人旅行者の安全確保のための災害時初動対応マニュアル」
- 大阪府「外国人旅行者の安全確保・帰国支援に関するガイドライン」
- 大分県由布市「由布市観光事業者災害対応マニュアル」
- 富山県「外国人旅行者の安全確保に関するガイドライン」
- 富士五湖観光連盟「富士五湖観光事業者災害対応マニュアル」



国の動き

観光立国推進基本計画(令和5年3月31日閣議決定)

第3 観光立国の実現に関し、政府が総合的かつ計画的に講ずべき施策

1. 持続可能な観光地域づくり戦略

(10) 旅行者の安全の確保等

ウ 訪日外国人旅行者等の災害被害軽減

- 持続可能な観光立国を目指すため、政府一体となって総合的な災害対策を推進し、安全・安心の確保に努める。
- 災害が発生し、又は発生するおそれがある場合、(中略)混乱なく避難誘導できるよう、多言語による適切な情報発信等の対策を行う。
- 災害・危機が発生した際、訪日外国人も含めた旅行者の円滑な避難誘導を実現するため、災害時等の連絡体制、情報収集・発信の枠組み、旅行者の支援体制等を盛り込んだ「観光危機管理計画」について、地方公共団体・観光関連事業者による策定を推進し、安全・安心な訪日旅行環境の整備を進める。



リスクの想定は、観光危機管理の「一丁目一番地」

- リスクを見誤ると・・・

⇒「想定外」が起きる。

- この場所で、こんな危機や災害が起きるとは思わなかった。
- 災害は想定していたが、災害の規模が想定より大きかった。
- 災害は想定していたが、その災害でこのような被害が起きることは想定していなかった。

- 危機の結果生じるリスクを把握し、それに対する対応策を考え、記述することが危機管理計画・危機対応マニュアル・事業継続計画（BCP）。
- 危機発生時に対応策を的確に実行することが観光危機管理、危機対応。

⇒そのためには、

- その地域や観光施設で起こり得る「危機」と
- 「危機」による観光客・旅行者、事業への影響を具体的に想定すること。



災害に備える 事業継続計画（BCP）のすすめ



災害による観光事業者への影響

- 観光施設等の損壊
- 観光客・旅行者の旅行見合わせ
観光施設の休業、交通機関の不通
観光客の心理的要因
 - ・ 被害の大きかった地域の安全への懸念
 - ・ 被害のない、小さかった地域の安全への懸念(風評被害)
- 観光関連事業者の経営悪化
災害⇒観光客減少⇒売上減⇒財務悪化(運転資金、借入金)
- 観光関連産業従事者の雇用不安
会社の経営悪化
⇒勤務時間減、賞与減額・不支給、解雇、雇止め、
- 観光関連事業者の取引先への影響
 - 食材等納入業者>生産者
 - 付帯サービス業(リネンクリーニング、人材派遣、清掃サービス等)



観光危機のタイムライン

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、帰宅支援	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		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



東日本大震災による倒産

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)。



観光事業者におけるBCPとは？



「事業継続計画」

緊急時により確実に事業を継続するために予め定めた計画

- BCPを作成



- 災害・危機が発生した際にBCPにもとづいて迅速かつ適切に対応



事業の継続と早期回復がより確実に



東日本大震災による倒産

業種別倒産件数：2011～2016年計

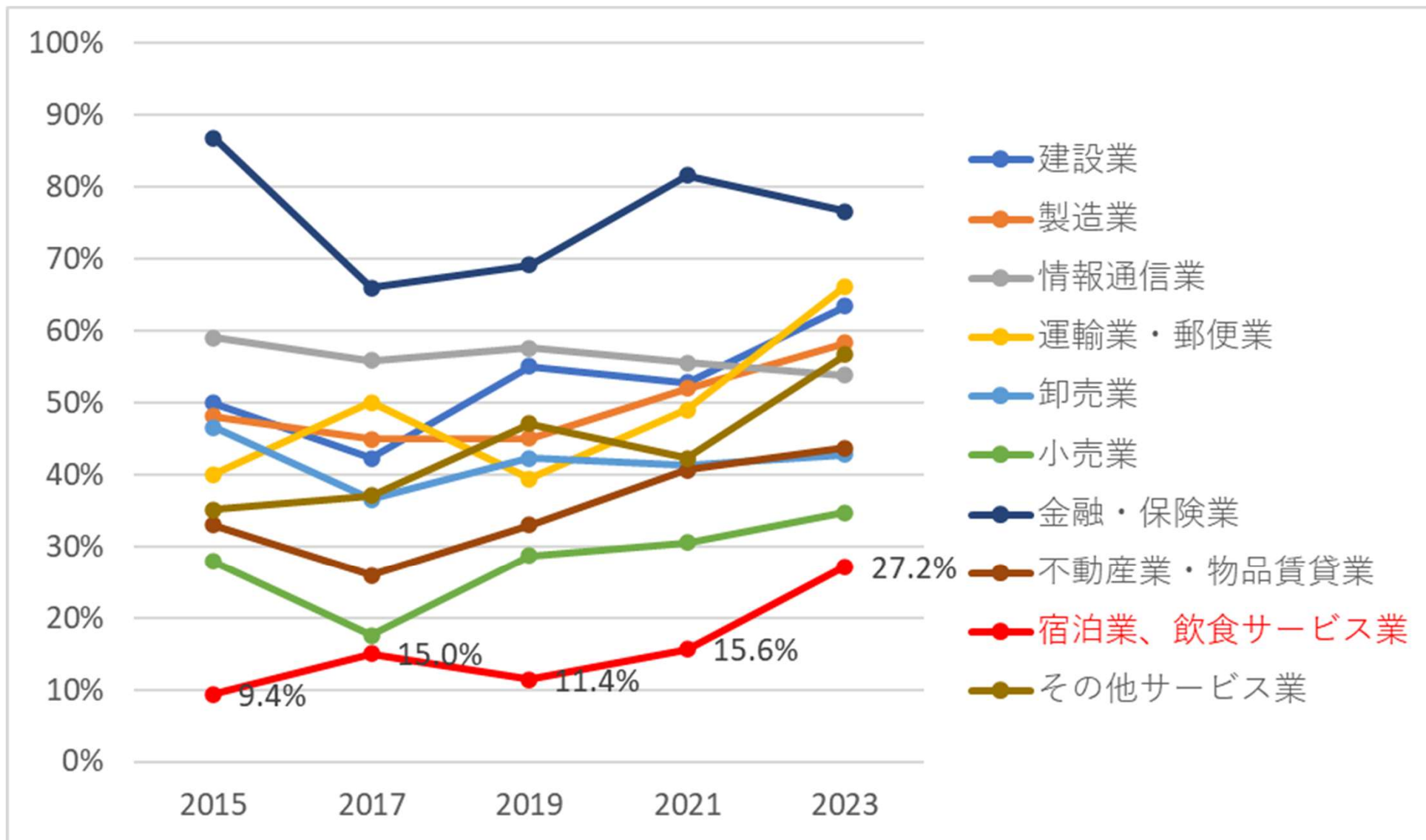
- サービス業 417件(22.0%)
- 卸売業 384件(20.2%)
- 製造業 369件(19.4%)
- 建設業 281件(14.8%)
- 小売業 273件(14.4%)

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)。

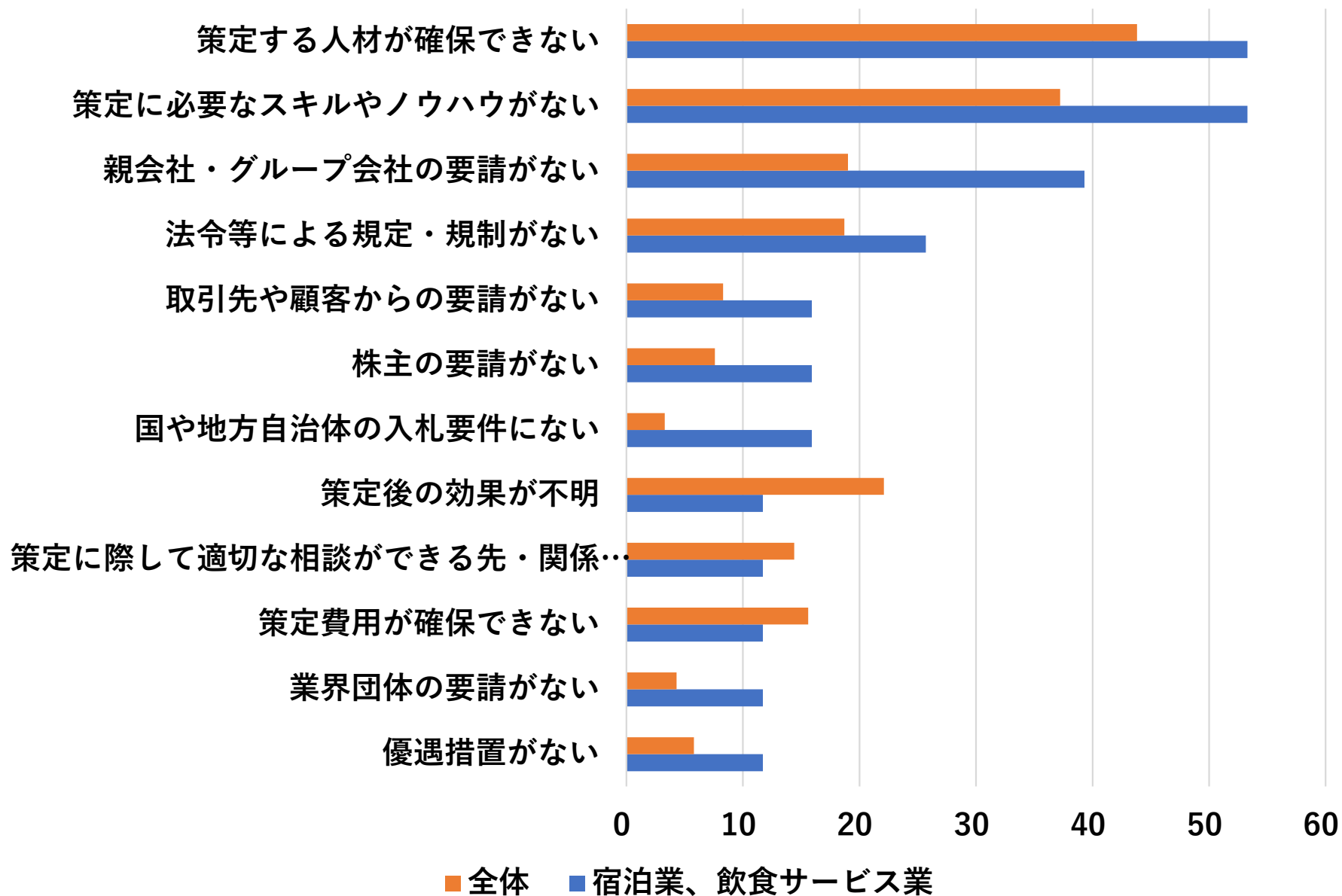


宿泊・飲食サービス事業者のBCP策定率は全業種で最低





BCP を策定していない理由





事業継続・危機管理は重要な経営課題

★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！

危機管理に対する組織トップの理解が足りないと・・・

- 危機管理なんて、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。
- 危機管理に使う予算があるのだったら、もっと販売促進や誘客にお金を使え！

👉 事業継続・危機管理は、中長期的に事業を守る「投資」です！



五稜郭タワー(函館)のBCP



写真提供: 五稜郭タワー株式会社

- 北海道南西沖地震(1993)、有珠山噴火(2000)、リーマンショック(2008)、東日本大震災(2011)、北海道胆振東部地震(2018)を経験。
- 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
- 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。
- 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、コロナ前10億円を超えた。➡コロナ禍でも雇用を維持



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 鎌先温泉時音の宿 湯主一條の例



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）。

出典：日本観光振興協会「BCP作成で持続可能な観光経営を」



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 鎌先温泉時音の宿 湯主一條の例

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。

出典：日本観光振興協会「BCP作成で持続可能な観光経営を」



観光危機管理ワークショップ

災害に備える事業計画作成の手引き



日商・日観振 観光関連事業者用BCP作成ガイド

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
4. 観光事業者のBCP作成ガイド活用支援(各地の商工会議所と連携)

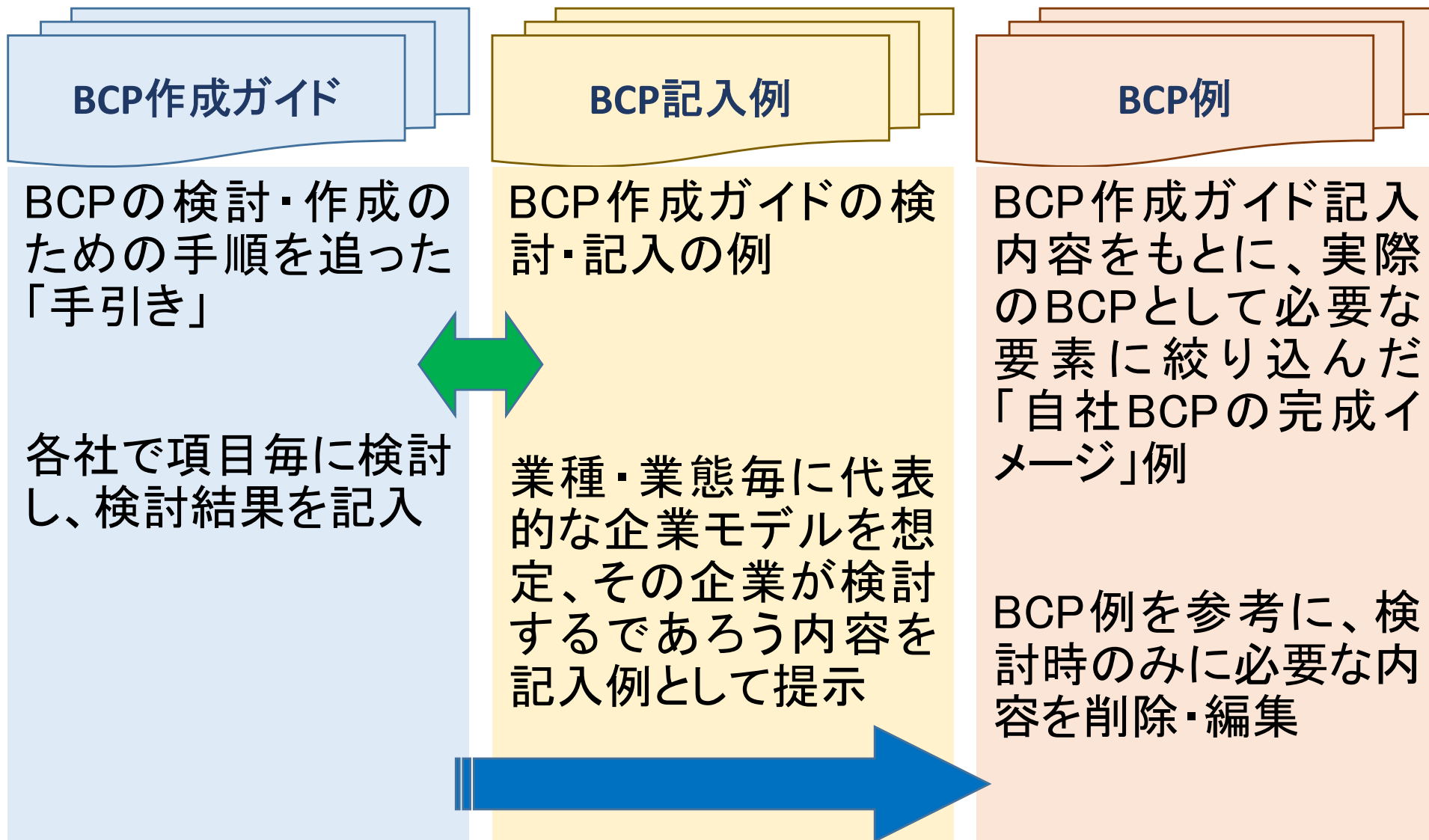
2021年度 広島、鳥羽、静岡でのモデル事業

2022年度 全国に展開

2024年 国連防災機関(UNDRR)で英語版を公開



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(計画)のポイント

1. Proactive
災害等が起きる前に、Proactiveに事業継続計画を作っておく
2. すばやい状況把握と判断
災害自体や自社の被害・影響、観光地全体の状況を把握し、自社の営業をどうするかを迅速に判断する
3. 運転資金の確保
売り上げ減に備えて、当座の運転資金を確保する
4. 雇用維持
従業員の雇用維持は経営者の使命、さまざまな選択肢を検討する
5. 市場・顧客とのコミュニケーション
市場に現状を正確に伝え続ける
6. 地域との連携、公的支援の最大活用
自社だけで動かない、公的支援は最大に活用して、事業を守る



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



観光事業者用BCPの構成(例)

1. 事業継続計画(BCP)の基本方針
2. BCPの対象として想定する災害・危機
3. BCPの策定・運用体制
4. 危機発生直後の対応
5. 危機後の対応
6. 確実な事業継続への備え
7. 危機後の復旧・回復・事業再開への取組み



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

- 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・安心な旅館」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、「いざというときに信頼できる会社」と認知される。



1. 事業継続計画（BCP）の基本方針

1.1 BCP策定・運用の目的

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生業を守る会社である。
- 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。



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。

- 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。
- 中途半端な状態での営業は行わないが、災害発生時の緊急避難施設、帰宅困難者の一時滞在施設として、指定避難所への移動や帰宅ができるまでの一時的な滞在は受け入れる。
- 状況と必要に応じて、日時を限って大浴場(温泉)を地域の被災者や復興要員等に利用していただくことも検討する。



業務を実施するために必要な資源と代替案

資源(業務を行うのに必要なもの)		代替策の例
人員・スキル	サービス・スタッフ	<ul style="list-style-type: none">他部門スタッフによる応援、一部サービス提供中止
建物	客室、ロビー、食事処	<ul style="list-style-type: none">利用に支障のない部分のみ使用して営業、食事処が使用不可の場合は、宴会場等で食事提供
道具や情報システム	予約・客室管理システム 精算システム	<ul style="list-style-type: none">災害等が予想される場合は、予約台帳や部屋割り表を事前に印刷し、手作業で対応精算システムが使用不可の場合、後日精算
情報	予約情報(宿泊日、氏名、 宿泊条件、人数、料金等) 当日の宿泊者情報	<ul style="list-style-type: none">予約台帳の事前印刷、手書き台帳への転記記入された宿泊カードを転記した手書きリスト作成
設備	調理場	<ul style="list-style-type: none">食事提供の中止(素泊まりまたは朝食のみ)館内の別の調理場を使って限定的に食事提供外部・他館で調理しケータリング
外部要因	大浴場・温泉設備	<ul style="list-style-type: none">大浴場、温泉利用なしの限定営業他館、外湯の利用による代替
その他	空調	<ul style="list-style-type: none">基本的に営業休止一時避難の場合は、代替暖房(ストーブ等)を提供



「作成ガイド」

2. 災害・危機の想定

当社事業に大きな影響を及ぼす可能性のある災害・危機と、それらが発生した場合に想定されるお客様、従業員と当社事業への影響は以下の通りです。

2.1 発生が想定される災害・危機★

	災害の種類	当地での災害規模・被害想定
自然災害	例) 大地震	震度6強(南海トラフ巨大地震) 当館施設の一部損壊、停電、断水、通信規制 交通インフラの被害による運休・通行規制
人的災害・危機		
健康に関わる 危機		
その他の危機		



検討のヒント

所在する市町村の「地域防災計画」や「ハザードマップ」を見ると、どのような自然災害が想定され、それらの災害が発生した場合に生じる可能性のある具体的なリスクや影響を知ることができます。同じ市町村内でも、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ので、ハザードマップで詳細を確認してください。

人的災害・危機には、火災や爆発などの事故、凶悪犯罪やテロ行為などの事件の他、停電や通信障害など事業運営に大きな支障を及ぼす事象なども含まれます。



「作成ガイド」

5. 危機の発生が間近に予想される時の対応【風、雨、雪、水、土、山】 ←

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予め行う対応について検討します。 ←

←

5.1 危機対応体制の設置 ←

災害・危機の発生が間近に予想される時は、3.2. 「緊急時におけるBCPの発動体制」にもとづき危機対応体制(対策本部等)を設置します。 ←



検討のヒント

危機対応体制は、危機や災害の影響が少なく、停電時でも非常用電源と、外部との通信が確保されうる場所に設置します。例えば、地震により津波が発生し、浸水の可能性がある建物の場合、倒壊のリスクが少なく、かつ浸水の影響の少ない上層階に設置するか、別のより安全な建物に対策本部の設置場所を予め確保します。危機対応時に必要な備品や機器、電源、通信回線等をいつでもすぐに使えるようにしておく、災害・危機に備えた体制をすばやく立ち上げることができます。万一、予定された場所が使用できない場合に備え、代替場所も記載します。 ←

【体制(対策本部)の設置場所】 ←

←

←

【予定された設置場所に体制設置ができない場合の代替場所】 ←

災害・危機の影響により、対策本部等を設置する予定の場所が使えない、または安全の確保が難しい場合は、以下の場所に対策本部等移して危機対応を行います。 ←

←

←



「作成ガイド」と「記入例」

「作成ガイド」の例

3.1 BCP策定・平常時における運用推進の体制

役割	担当者（役職名・氏名）	
① 統括責任者		
② サブリーダー		
③ 関係部門代表者	部門	担当者



検討のヒント

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



「作成ガイド」と「記入例」

「記入例」

3.1 BCP策定・平常時における運用推進の体制

役割	担当者（役職名・氏名）	
① 統括責任者	社長 日商 振太郎	
② サブリーダー	常務 日商 希望	
③ 関係部門代表者	部門	関係部門代表者
	宿泊	
	調理・料飲	
	施設管理	
	経理・人事	



「作成ガイド」

8. 確実な事業継続への備え

災害・危機で施設が被害を受けた場合、できるだけ早期に事業を再開し、継続するため、また、災害・危機後の観光客の減少による営業の落ち込みに対応するための準備を確認します。

←

8.1. 事業中断の場合の損失額★

災害・危機による当館施設等への被害や災害に伴う利用客の急激な減少等の影響により、当館の事業が1か月間中断（休業）した場合の損失額は以下の通りです。



検討のヒント

旅館など、宿泊のみの事業の場合は1行に、ホテルなど事業分野が宿泊、レストラン、宴会、ブライダル等に分かれている場合は、その事業ごとにシミュレーションします。(財務シミュレーションシートを利用して試算してみてください)

←

事業別	1か月中断した場合の損失額
←	万円
←	万円
←	万円
計	万円

当社では危機・災害により1か月程度の事業中断や大幅な売上の減少が見込まれる場合には、当面の運転資金として_____万円の現預金が必要です。

←