

**観光施設事業者用BCP作成ガイド**

**観光危機管理・事業継続力強化研究会**

**目　　次**

**★は必須項目**

[◆「観光BCP作成ガイド」を活用したBCP作成のご案内 1](#_Toc112430146)

[1. 事業継続計画（BCP）の基本方針 6](#_Toc112430147)

[1.1. BCP作成・運用の目的★ 6](#_Toc112430148)

[1.2. 緊急時に事業継続を図るうえでの要点★ 6](#_Toc112430149)

[1.3. 災害・危機発生時の営業方針★ 7](#_Toc112430150)

[2. 災害・危機の想定 8](#_Toc112430151)

[2.1. 発生が想定される災害・危機★ 8](#_Toc112430152)

[2.2. 優先的に対応すべき災害・危機★ 8](#_Toc112430153)

[2.3. BCPの対象として想定する災害・危機★ 9](#_Toc112430154)

[3. BCPの作成・運用体制 11](#_Toc112430155)

[3.1. BCP作成・平常時における運用推進の体制★ 11](#_Toc112430156)

[3.2. 緊急時におけるBCPの発動体制★ 11](#_Toc112430157)

[4. 平常時の減災への取組 12](#_Toc112430158)

[4.1. 建物・設備の災害耐性強化・強靭化 12](#_Toc112430159)

[4.2. 非常用電源の確保 13](#_Toc112430160)

[4.3. 避難誘導表示の設置 13](#_Toc112430161)

[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、津】 14](#_Toc112430162)

[5.1. 危機対応体制の設置 14](#_Toc112430163)

[5.2. 災害・危機に関連する情報の収集 15](#_Toc112430164)

[5.3. 情報システム・電子データ、通信機器のバックアップ 15](#_Toc112430165)

[5.4. 危機対応のための要員配置 15](#_Toc112430166)

[5.5. 事業施設内の災害時リスク要因の排除 16](#_Toc112430167)

[5.6. 非常持ち出し品の準備 17](#_Toc112430168)

[5.7. 備蓄品の準備 17](#_Toc112430169)

[5.8. お客様の安全確保のための対応 18](#_Toc112430170)

[6. 危機発生直後の対応【震、津、風、雨、雪、水、土、山、火、テ、健】 19](#_Toc112430171)

[6.1. 危機対応体制の設置 19](#_Toc112430172)

[6.2. お客様の安全確保のための対応 19](#_Toc112430173)

[6.3. 施設内の被害状況・影響等の確認 20](#_Toc112430174)

[6.4. 帰宅困難となったお客様への対応★ 21](#_Toc112430175)

[6.5. 帰宅支援 22](#_Toc112430176)

[6.6. 従業員の安否・所在確認 22](#_Toc112430177)

[7. 危機後の対応【震、津、風、雨、雪、水、土、山、火、テ、健】 23](#_Toc112430178)

[7.1. 営業継続の判断 23](#_Toc112430179)

[7.2. 危機後の事業運営状況に関する情報発信 23](#_Toc112430180)

[7.3. 財務的対応 24](#_Toc112430181)

[7.4. 従業員の労務・雇用対応★ 26](#_Toc112430182)

[8. 確実な事業継続への備え 28](#_Toc112430183)

[8.1. 事業中断の場合の損失額★ 28](#_Toc112430184)

[8.2. 損害保険の加入状況 28](#_Toc112430185)

[8.3. 災害・危機後の部門別の通常営業再開目標★ 29](#_Toc112430186)

[8.4. 業務を実施するために必要な資源と代替案 29](#_Toc112430187)

[8.5. 業務継続に必要な緊急連絡先（社外） 30](#_Toc112430188)

[9. 危機後の復旧・回復・事業再開への取組 31](#_Toc112430189)

[9.1. 復旧・回復の計画 31](#_Toc112430190)

[9.2. 建物・設備の復旧 31](#_Toc112430191)

[9.3. 営業再開に向けた情報発信 33](#_Toc112430192)

[9.4. 営業回復に向けたプロモーション 33](#_Toc112430193)

[9.5. 従業員とのコミュニケーション 34](#_Toc112430194)

# 

# ◆「観光BCP作成ガイド」を活用したBCP作成のご案内

「観光BCP作成ガイド」は、観光関連事業者（宿泊、観光施設、飲食、交通事業者）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ためにご提供するものです。「観光BCP作成ガイド」と付属資料を使って、以下の案内に沿って、災害・危機発生時にどのように事業を継続したらよいか、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は、どのように対応をしたらよいかを検討し、自社のBCPを作成してください。

1. **観光BCP作成の流れ**
   1. BCP作成チームを作りましょう。

「3.1. BCP作成・平常時における運用推進の体制」の表に、BCP作成に関わる担当者の部署と氏名を記入し、そのメンバーで作成ガイドに沿って検討しながらBCPを作成します。BCPを作成する際に社内の関係者が集まって、さまざまな立場から事業へのリスクや事業継続を検討することに意味があります。

* 1. 事業継続のための対応を検討しましょう。

「観光BCP作成ガイド」の各項目を作成チームで検討し、必要に応じて「観光BCP作成ガイド（記入例）」を参考にしながら、空欄に記載します。

|  |  |
| --- | --- |
| ※★のついている項目は、全事業者に必ず検討していただきたい内容です。★のついていない項目については、自社事業や災害・危機リスクに応じて検討の要不要を判断してください。  ※末尾に【雪・雨】等が記載されている項目は、記載されたリスクが自社のBCPの対象とする災害・危機に含まれている場合に検討してください。略号の示す内容は以下の通りです。   |  | | --- | | 震：地震（事業施設所在地での大きな揺れを伴う地震、遠隔地での地震による交通障害）  津：津波（地震に伴うものおよび地震を伴わない遠隔地津波）  風：風害（台風や低気圧、寒冷前線により発生する暴風、突風、竜巻、ダウンバースト等）  雨：大雨（台風や前線、線状降水帯等による大雨）  雪：雪害（建物の倒壊、道路・交通機関の不通、着雪停電等のリスクがある降雪および雪崩）  水：水害（河川の増水・ダム放流による堤防の溢水・決壊、内水氾濫による洪水、高潮・高波による浸水等）  土：土砂災害（大雨や地震によるがけ崩れ、土砂崩れ、地滑り、土石流等）  山：火山活動（火山の噴火・火山活動による降灰等のリスク、噴火警戒レベルの上昇）  火：火災（事業施設内で発生する火災、近隣地域での火災・爆発、山火事等）  テ：テロ・凶悪犯罪（テロ活動、凶悪犯罪の発生および脅迫）  健：健康危機（食中毒、レジオネラ症、ノロウイルス、新型コロナウイルス感染症等の事業施設内での  発生および周辺地域での感染拡大） | |

* 1. 財務分析ワークシートを活用しましょう。

休業や売上が大きく減少した際に必要な資金を計算するために、必要に応じて財務分析ワークシートを活用してください。

* 1. 自社BCPの完成です。

「観光BCP作成ガイド」が記入できたら、検討プロセスに使ったけれども、必ずしもBCPに残す必要がないと思われる項目を削除して、自社のBCPを完成させます。この際WEBに掲載している「[BCP例](https://www.nihon-kankou.or.jp/home/1661427764/)」を参考に、自社のBCPに記載を残す必要のあるもの、ないものを判断してください。

* 1. 社員に周知しましょう。

BCPは、災害・危機が発生、または発生が予想される時に、事業の継続をより確実にするために備えるものです。BCPが完成したら、作成チームのメンバーだけでなく、全社の役職者・幹部社員に周知しましょう。いざという時、BCPに基づく対応が迅速かつ確実に実行できるようにしておきます。

1. **観光BCP作成ガイド**
   1. 観光BCP作成ガイドとは

観光BCP作成ガイド（以下、「作成ガイド」）は、観光事業者が自社でBCPを作成する際の検討資料として作成しました。作成ガイドには、BCPを作成するにあたり自社で検討すべき項目が順を追って記載されています。作成ガイドは、宿泊、観光施設、飲食、交通事業者の４業種用がありますので、自社の事業形態に最も近いガイドを選んで利用してください。

* 1. 他の計画やマニュアルで規定されている内容

作成ガイドの検討項目のうち、すでに他の計画やマニュアルで対応が規定されている内容については、必ずしも本ガイドで検討する必要がありません。その場合は、他の計画やマニュアルの記載内容を自社BCPに転載してもかまいません。また、自社の事業の特性や、自社の立地・施設の構造等から考えて、そのリスクが発生する可能性が限りなくゼロのものについては、検討・記載を省略してもかまいません。

* 1. お客様・旅行者の安全確保

この作成ガイドは、危機への対応のうち、事業の継続と危機後の事業回復を中心に扱っています。そのため、お客様・旅行者の安全確保は、事業継続の前提となる重要な事項ですが、作成ガイドでは詳細な検討事項が示されていません。非常時のお客様・旅行者の安全確保に関する内容もBCPに盛り込みたいという場合は、観光庁「[観光危機管理計画等作成の「手引き」～事業者向け～](https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001471339.pdf)」を活用してください。

* 1. 検討のヒント

テキスト

中程度の精度で自動的に生成された説明作成ガイドの「設問」だけではわかりにくいと思われる部分には、事例や詳しい検討方法を書いた「検討のヒント」があります。

このヒントを自社のBCP検討の参考にしてください。

1. **観光BCP作成ガイド****（記入例）**
   1. 観光BCP作成ガイド（記入例）とは

観光BCP作成ガイドの各項目を検討する際に、検討内容をより具体的にイメージしていただけるよう、架空の事業者を想定して作成した記入例（赤字）です。

作成ガイド（記入例）は、宿泊、観光施設、飲食、交通事業者の4業種に加えて、飲食は「企業向け」と「小規模企業・個人事業主向け」の２版、交通機関は「タクシー」「国内船社」「貸切バス」「鉄道」の４版を用意しています。自社に最も近い記入例を選んで活用してください。

業種によって検討すべきことが異なりますので、記入例では、その業種に必要な検討内容をガイドからピックアップして記載しています。そのため、ガイドと記入例の項目名・構成が一部異なる点をご注意ください。

* 1. 観光BCP作成ガイド（記入例）は、あくまでも参考例です

観光BCP作成ガイド（記入例）には、架空の事業者を想定した具体的な記載がされていますが、これをそのままコピーして自社のBCPに貼り付けることは避けてください。

なぜならば、作成ガイド（記入例）で想定されている「架空の事業者」は、立地や施設の構造、事業内容や事業規模、経営者の考え方、財務体質、組織などさまざまな点で、あなたの会社・事業とは異なるからです。

このような「架空の事業者」を前提にしている「作成ガイド（記入例）」に書かれていることをそのまま自社のBCPにしてしまうと、計画と事業の実態とが合わないBCPとなり、いざというときの事業継続がうまくいかなかったり、かえって逆効果になったりする恐れがあります。

* 1. 観光BCP作成ガイド（記入例）は、特定の災害・危機を想定して記載されている部分があります

「作成ガイド（記入例）」のうち、「2.3．BCPの対象として想定する災害・危機」とそれに続く「2.3.1. 対象とする危機発生時のお客様への影響」、「2.3.2. 対象とする危機発生時の当社事業・従業員への影響」は、大地震とそれに伴う津波を想定して記載されています。

各事業者は、「2.3. BCPの対象として想定する災害・危機」を前提に自社BCPを検討・作成することとなりますが、その際には作成ガイド（記入例）の地震・津波の記入例を参考に、自社のBCPとして想定する災害・危機によるお客様と事業への影響、危機への対応や備えについて検討してください。

1. **財務分析ワークシート**
   1. 財務分析ワークシートとは

「8.1.事業中断の場合の損失額」の計算の際に利用していただくためのExcelシートです。月次試算表や資金繰り表を作成し、運転資金の状況を常に把握している事業者は、事業中断の場合の損失額がすぐにわかりますので、財務分析ワークシートを使う必要がありません。

作成ガイド（記入例）と同様、宿泊、観光施設、飲食、交通事業者の4業種が用意されています。交通機関のシートは、タクシー、国内船社、貸切バス、鉄道の試算例に分かれています。自社の事業に最も近い業種のシートを使って試算してください。

* 1. 財務分析ワークシートの使い方
     1. 「入力シート」の「1カ月目通常月」の列に、1カ月平均の売上、支出を項目ごとに入力します。

＊運転資金の動きを分析するためのシートですので、売上、支出の各項目とも実際の現預金の入出金額を記載します。

例：クレジットカードによる売上で、売上計上は当月だがカード会社からの入金は翌月になる場合は、翌月（2か月目）の売上として入力します。一方で、前月クレジットカード売上が計上されていて当月入金される場合は、当月の売上としてシートに入力してください。物品やサービスの買掛金についても同様に、実際に当月に支払いが発生するものを入力してください。

* + 1. 「1カ月目　現預金」のセルに、通常月の現預金残高を入力します。
    2. 「1カ月目　増減」の列に、災害・危機の影響で想定される当月の売上減少額を入力します。
    3. 「1カ月目　調整可能額」の列に、売上の急激な減少時に支出を抑制できる額を経費項目ごとに入力します。
    4. ①～④を入力することで、「1カ月目　危機後」が自動計算されます。危機後の「収支差」は危機発生後1カ月時点での事業利益（損失）額を、「残高」は危機後1カ月時点での現預金の残高想定額です。
    5. 1カ月目の入力と、「1カ月目　危機後」の金額確認ができたら、「2か月目　増減」を入力することで、危機発生後２カ月時点での現預金残高想定額が試算できます。

1. **BCP例**
   1. BCP例とは

観光BCP作成ガイドを使って自社BCPを検討・作成すると、検討プロセスに使ったけれども、必ずしも完成版のBCPに残さなくてもよい項目も含まれたものとなります。

たとえば、「2. 災害・危機の想定」のうち、「2.1.発生が想定される災害・危機」や「2.2.優先的に対応すべき災害・危機」は、観光事業者の災害・危機リスクを検討するうえでは非常に重要な内容ですが、このプロセスを経て、自社事業にとって優先度の高い災害・危機リスクが想定されれば、完成版のBCPには検討の結果のみ記載するだけで十分です。

また、「4.平常時の減災への取り組み」のうち、建物・設備の災害耐性強化・強靭化にかかわる部分は、BCP検討プロセスで減災対応が必要な箇所が特定されれば、BCPの発動いかんにかかわらず事前に減災対応を進めることになるので、BCPに記載しておかなくてもよい場合があります。

このようなBCPとして必ずしも必要でない項目を削除し、BCPに必要不可欠な項目のみに絞り込んで整理したものが、「BCP例」です。

「BCP例」は、宿泊・飲食（小規模企業・個人事業主向け）・交通（貸切バス）の３分野分のみ作成しています。それ以外の分野の事業者は、この３つのうちいずれかを参考に、自社BCPの完成版を編集してください。

* 1. 観光BCP作成ガイドから自社BCPへの編集

観光BCP作成ガイドの記入が完了したら、BCP例を参考に、自社の事業継続上必要な項目に絞り込む（不要な項目を削除する）ことで、自社BCPが完成します。

なお、どの項目を削除し、どの項目を完成版のBCPに残すかは、それぞれの事業者で判断してください。「BCP例」はあくまでもひとつの完成版BCPの例として参考にするに留めてください。

# 事業継続計画（BCP）の基本方針

当社においてBCP（事業継続計画）を作成・運用する目的とともに、当社の特性を踏まえ、緊急時に事業継続を図るうえで必要な事項は以下の通りです。

## BCP作成・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

## 緊急時に事業継続を図るうえでの要点★

## 災害・危機発生時の営業方針★

大規模災害や危機が発生した場合の当社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、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部門だけ営業を継続する
* 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
* 営業は休止するが、帰宅困難者や避難者を施設内で受け入れる。

その他の方針（具体的に記載してください。）

# 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。

## 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 |  |  |
|  |  |
|  |  |
| 人的災害・危機 |  |  |
|  |  |
| 健康に関わる  危機 |  |  |
|  |  |
| その他の危機 |  |  |
| 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。 | | |

## 優先的に対応すべき災害・危機★

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 高　　発生確率・頻度　　低 |  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  | 小　　　　　　　　　　　　　発生した場合の影響度合　　　　　　　　　　　　大 | | |
| 2.1で挙げた「発生が想定される災害・危機」を上のマトリックスに位置付けます。縦軸はその災害・危機が発生する確率や頻度（例えば年に数回起こる災害であれば頻度はかなり高く、数百年や数千年に一度起こる災害であれば頻度が低いと位置付けます）、横軸はその災害・危機が発生した場合、事業やお客様に及ぶ影響の度合いです。右上（高頻度、影響大）に位置付けられた災害・危機は最優先で対応が必要です。また、頻度や確率が低くても発生すると非常に大きな影響が出る災害・危機については、万が一への備えをしておくことが重要です。 | | | |

## BCPの対象として想定する災害・危機★

本BCPを作成する際の前提として発生を想定する災害・危機は次の通りです。

|  |
| --- |
| 災害・危機によって事業継続の対応は異なります。まず最優先で対応する災害・危機について検討し、そのBCP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。一つの災害・危機に対するBCPをしっかり作ると、二つ目以降のBCPは共通する内容もありますので、検討しやすくなります。 |

【災害・危機の種類】

【災害・危機の規模、強度等】

【災害・危機による地域全体への影響・被害】

### 対象とする危機発生時のお客様への影響★

|  |  |
| --- | --- |
| 災害・危機により発生する事象 | お客様への影響 |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

|  |
| --- |
| 対象とする災害・危機が発生すると、どのような事象が発生し、その結果お客様にどのような影響が及ぶかを考えると、検討がしやすくなります。例えば、地震により施設内の備品や家具が倒れる（事象）と、お客様が死傷する（影響）。また、台風により長時間の停電が発生すると（事象）、施設内の照明、空調、エレベーター等が使えなくなる（影響）ことに加え、揚水ポンプやボイラーが使えなくなり施設内で給水・給湯ができなくなったりする影響も出ます。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。 |

### 対象とする危機発生時の当社事業・従業員への影響★

|  |  |
| --- | --- |
| 災害・危機により発生する事象 | 当社事業・従業員への影響 |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

|  |
| --- |
| 対象とする災害・危機が発生すると、どのような事象が発生し、その結果当社の事業や従業員にどのような影響が及ぶかを検討します。お客様への影響の想定と同じく、「影響」や「困ること」、「できなくなること」をできるだけ具体的に挙げておくことで、それらを防止したり、軽減したり、回避したりする方策が考えやすくなります。  直接的な自社施設への被害や営業への影響（機会損失）のほか、自社が経営危機に陥るリスクや従業員の雇用に係るリスクなど、自社事業や従業員に関する様々な影響を想定してください。  「災害・危機により発生する事象」と「事業・従業員への影響」は基本的に１対１に対応させるようにします。事象と影響を分解して箇条書きにし、対応関係が分かるように整理してください。例えば、災害で停電が発生すると、社内の業務システムが使えなくなり、会計業務や予約者リストの出力さえできなくなる場合があります。  「風評被害」も災害・危機による影響の一つです。観光危機における風評被害とは「発生した災害・危機の影響が実際よりも大きいと認識されたり、その場所では実際には発生していない災害・危機が発生していると誤認され（例えば近隣地区で発災している場合等）、観光客がその観光地に行くのを控えることで観光事業にマイナスの影響が発生すること」です。 |

# BCPの作成・運用体制

当社において、BCP（事業継続計画）を作成する、平常時にBCPの運用を推進する、緊急時にBCPを発動し継続対策を推進する体制は以下の通りとします。

## BCP作成・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 |  | |
| 1. サブリーダー |  | |
| 1. 関係部門代表者 | 部門 | 担当者 |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

|  |
| --- |
| 上記担当者は、「平常時における運用推進」として、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・確認などを行います。 |

## 緊急時におけるBCPの発動体制★

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 役割 | 部署・担当者 | 代行者 |
| 1. 統括責任者 |  |  |
| 1. お客様対応責任者 |  |  |
| 1. 料飲担当責任者 |  |  |
| 1. 情報責任者 |  |  |
| 1. 財務担当責任者 |  |  |
| 1. 従業員支援責任者 |  |  |
| 1. 復旧・復興責任者 |  |  |

|  |
| --- |
| 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BCP発動体制を定めます。 |

### 営業時間外に災害・危機が発生した場合のBCP発動体制★

営業時間外に突然災害・危機が発生した場合、上表の危機対応体制が整うまで、以下の体制で初動対応を行います。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 役割 | 所属・役職 | 氏名 | 携帯電話 |
| 統括責任者 |  |  |  |
| 現場対応責任者 |  |  |  |
| 施設管理責任者 |  |  |  |
| 情報責任者 |  |  |  |

# 平常時の減災への取組

「2.3BCPの対象として想定する災害・危機★」が発生した際の、当社のお客様と従業員および当社事業への影響を低減するため、平常時に以下のような減災対応をします。

## 建物・設備の災害耐性強化・強靭化

### 建物の耐震・耐火・耐浪性の確認と補強

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 対象の建物・施設等 | 災害耐性強化・強靭化対策 | 実施 |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |
| --- |
| 当社施設内の建物等の災害耐性（耐震、耐火、耐浪等）を確認し、災害耐性の強化・補強が実施されているかどうかを、「実施」欄に（◎災害耐性を踏まえて設計・建築されている、〇強化・補強実施済み、△強化・補強準備・検討中、×未検討）を記入します。 |

### 転倒・落下する可能性のある設備・備品の固定【震】

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 転倒・落下する可能性のある設備・備品 | 対策（固定、移動、撤去等） | 実施 |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |
| --- |
| ロゴ  自動的に生成された説明  本計画中における災害・危機の略号は以下の通りです。  震：地震（事業施設所在地での大きな揺れを伴う地震、遠隔地での地震による交通障害）  津：津波（地震に伴うものおよび地震を伴わない遠隔地津波）  風：風害（台風や低気圧、寒冷前線により発生する暴風、突風、竜巻、ダウンバースト等）  雨：大雨（台風や前線、線状降水帯等による大雨）  雪：雪害（建物の倒壊、道路・交通機関の不通、着雪停電等のリスクがある降雪および雪崩）  水：水害（河川の増水・ダム放流による堤防の溢水・決壊、内水氾濫による洪水、高潮・高波による浸水等）  土：土砂災害（大雨や地震によるがけ崩れ、土砂崩れ、地滑り、土石流等）  山：火山活動（火山の噴火・火山活動による降灰等のリスク、噴火警戒レベルの上昇）  火：火災（事業施設内で発生する火災、近隣地域での火災・爆発、山火事等）  テ：テロ・凶悪犯罪（テロ活動、凶悪犯罪の発生および脅迫）  健：健康危機（食中毒、レジオネラ症、ノロウイルス、新型コロナウイルス感染症等の事業施設内での発生および周辺地域での感染拡大） |

## 非常用電源の確保

災害時の停電に備えて、非常用電源（自家発電装置）を確認します。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 設置場所 | 最大稼働時間 | 電力供給範囲 |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

## 避難誘導表示の設置

|  |  |
| --- | --- |
| 設置場所 | 誘導表示の内容 |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

# 危機の発生が間近に予想される時の対応【風、雨、雪、水、土、山、津】

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。

## 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★」に基づき危機対応体制(対策本部等)を設置します。

|  |
| --- |
| 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得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と、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を移して危機対応を行います。

### 危機対応体制設置基準に基づく判断

災害・危機が予想される時、遅滞なく危機対応ができるよう、予め危機対応体制設置基準を定めておき、その基準に基づいて危機対応体制を設置・発動します。

|  |  |
| --- | --- |
| 発生が想定される災害・危機 | 体制を設置する基準 |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

|  |
| --- |
| 危機対応体制の設置基準に達しているかどうか判断しにくい場合は、いったん体制を設置して災害・危機の情報を収集し、体制を設置しなくても対応可能であると判断できる場合に体制を解除するようにします。体制の設置・発動が遅れて対応が後手に回ったり、不十分になったりしないようにします。  　危機対応体制の設置は、必ずしも体制設置場所に全員が集まることだけでなく、館内放送やインカムを通じて従業員に危機対応体制での対応を指示・徹底することも含まれます。 |

## 災害・危機に関連する情報の収集

災害・危機が間近に予想される時に、お客様の安全・安心確保と事業継続のために必要な情報とその情報源を予め特定し、リスト化しておきます。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 収集する情報 | 情報源（機関） | 情報源担当者 | 電話・メール | URL |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 「本当に必要な情報は何か（＝情報の細かさ）」、「現実的に当社で収集できる情報は何か（＝情報の正確さ）」、という視点で取捨選択して、収集する情報のリストを検討します。自治体や観光関連団体・業界団体・メディア等で提供される情報は事業者が直接収集せず、発信される情報を確認し活用できるようにします。 | | | | |

## 情報システム・電子データ、通信機器のバックアップ

災害・危機によって停電が発生し、情報システムが使えなくなることを想定し、停電しても事業が継続できるよう必要なデータをバックアップしておきます。

### 重要データの印刷・保管

停電するとアクセスできなくなる可能性のある必要な重要データを、事前に印刷したりメディアに保管したりしておきます。

|  |  |
| --- | --- |
| 危機対応・事業継続に必要な重要データ | 保存方法 |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

## 危機対応のための要員配置

災害・危機への対応に備えて、「3.2緊急時におけるBCPの発動体制★」 に基づき、危機対応に必要な要員を予め配置しておきます。夜間・早朝の対応が必要な場合や、危機発生後では出勤が困難になる従業員については、施設内や周辺の宿泊施設に宿泊待機するなどの対応も検討します。

## 事業施設内の災害時リスク要因の排除

災害発生時にリスク要因となり得るものを予め固定・撤去したり、移動したりすることにより、災害による被害や危険を除去・軽減します。

### 災害時危険物の固定・撤去・移動【風、雪、土、山】

災害によって倒壊したり、落下したり、吹き飛ばされたりすることでリスク要因となるものを予め固定・撤去・移動しておきます。

以下の表に、リスク要因となるものと対応方法を検討し、記入します。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 災害・危機 | リスク要因となるもの | 対応方法 |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

### 土嚢・防水提の設置【雨、水】

水害による施設内の浸水が想定される場合は、浸水が生じる前に土嚢や防水提を設置します。土嚢・防水提を設置する場所をリスト化します。

|  |  |
| --- | --- |
| 浸水が想定される場所 | 土嚢・防水提 |
|  |  |
|  |  |

### 浸水想定場所からの備品移動【雨、水】

水害による浸水が想定される場合は、浸水のリスクのある場所に置いてある備品等を別の場所や、室内の高いところに予め移動しておきます。移動の対象となる場所と備品等をリスト化しておきます。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 浸水が想定される場所 | 事前に移動が必要な備品等 | 移動先 |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

## 非常持ち出し品の準備

全従業員が施設から退避しなければならない時に備え、非常持ち出し品のリストを作成し、災害・危機の発生が予想される時にはこれらの物品をすぐに持ち出せるよう準備します。リストを使って保管場所や確認時のチェックができるようにします。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 非常持ち出し品 | 保管場所 | 確認日 |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

## 備蓄品の準備

お客様が施設内に避難したり、帰宅困難または一時滞在する際に提供し利用いただけるようにするため、日用品（消耗品、非常食、衛生用品、備品等）の備蓄品リストを作成し、提供できるよう確認・準備します。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 備蓄品 | 数量 | 保管場所 | 確認日 |
| 非常食 | 食 |  |  |
| 水（ペットボトル） | 本 |  |  |
| お茶（ペットボトル） | 本 |  |  |
| 医薬品（応急手当用） |  |  |  |
| 生理用品 | 個 |  |  |
| 紙おむつ | 個 |  |  |
| 非常用液体ミルク | 個 |  |  |
| 食品用ラップ | 個 |  |  |
| 携帯端末用の電源アダプター、充電器 | 個 |  |  |
| ティシューペーパー | 個 |  |  |
| ポータブルトイレ | 個 |  |  |
| 保温用アルミシート | 個 |  |  |
| アルコール手指消毒液 | 個 |  |  |
| 液体せっけん | 個 |  |  |
| 物品用消毒液（次亜塩素酸ナトリウム等） | 個 |  |  |
| 消毒用ティッシュ | 個 |  |  |
| マスク | 個 |  |  |
| ペーパータオル | 個 |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

## お客様の安全確保のための対応

発生が予想される災害・危機に備えて、施設内にいるお客様の安全確保のための事前対応を行います。

### 想定される災害・危機と、それによる当施設およびお客様への影響に関する情報の提供

「5.2災害・危機に関連する情報の収集」をお客様と従業員に提供し、お客様の安全のため従業員の指示に沿って行動することをお客様に周知・徹底します。

### 早期帰宅の奨励

災害・危機により交通障害で移動や帰宅が困難になることが予想される時や、交通機関から計画運休や欠航予定が発表されている場合は、その情報をお客様に伝えて、交通機関や道路が利用できるうちに早期帰宅することを奨励します。

災害の発生が想定されている日に来場予定の予約客に、状況を伝えて旅行を中止または延期するよう勧めます。

# 危機発生直後の対応【震、津、風、雨、雪、水、土、山、火、テ、健】

災害・危機が突発的に発生した場合、発生が予想されていた災害が実際に発生した場合に、お客様の安全・安心を確保し、事業継続のために行う対応について検討します。

## 危機対応体制の設置

災害・危機が発生したら、ただちに危機対応体制（対策本部）を設置（3.2/3.2.1）し、計画やマニュアルに従ってお客様の安全確保・事業継続のための対応を開始します。

一刻も早く危機に対応しなければならない状況です。責任者（または代行者）は、まず館内放送やインカムを通じて従業員にそれぞれ担当する危機対応を行うよう指示したうえで、参集可能なスタッフが危機対応体制設置場所に集まります。

### 機対応体制設置基準に基づく判断

「5.1.1危機対応体制設置基準に基づく判断」に基づいて危機対応体制を設置・発動します。災害規模や被害状況がすぐにわからない場合は、いったん体制を設置して災害・危機の情報を収集し、体制を設置しなくても対応可能であると判断できる場合に体制を解除するようにします。

## お客様の安全確保のための対応

危機対応計画、消防計画など、既存の計画・マニュアルに従って、お客様の安全確保のための対応を素早く実行します。

|  |
| --- |
| 「危機対応計画」が未整備な事業者は、観光庁「[観光危機管理計画等作成の「手引き」～事業者向け～](https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001471339.pdf)」の第２章から第５章を参考に、災害・危機発生時の以下の項目に関する対応計画・マニュアルを整備することをお勧めします。   * お客様・旅行者への安全確保の指示 * 災害発生時の館内放送、直接誘導、声がけ等 * お客様・旅行者の避難誘導・救護 |

## 施設内の被害状況・影響等の確認

自社施設内の被害状況や災害・危機による影響等を確認し、事業継続に必要な施設や公共サービスが利用可能かどうかを把握します。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 事業継続に必要な施設 | 状況（〇：影響なし、△：一部影響、×：利用困難） | 確認 |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| 事業継続に必要な公共サービス | 状況 | 確認 |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

### 建物・設備の被害状況

災害・危機発生後なるべく早く、建物・設備等の損壊がないかどうか、施設内が安全かどうかを目視できる範囲で確認します。また、設備が正常に稼働しているかどうかも確かめます。

災害・危機発生時の確認対象箇所や設備等のリストを予め準備し、それをもとに確認作業を行うと効率的で、漏れがありません。

### 電力・水・ガスの供給状況

電力・水道・ガスが正常に供給されているかを確認します。停電の場合は、電力会社に復旧予定を確かめ、停電が長時間にわたることが予想される場合は、災害対応とあわせて停電時の対応を実行し、事業継続への影響を最小限に抑えるようにします。

### エレベーター等の緊急停止の状況

地震や停電が発生した場合は、エレベーターが緊急停止することがあります。エレベーターの運転状況を確かめるとともに、緊急停止した場合は、エレベーター内にお客様が取り残されていないかどうかを確認します。

緊急停止したエレベーター内にお客様が閉じ込められている場合は、エレベーター管理会社の緊急連絡先に連絡し、技術者の派遣・支援を要請します。

### 非常用電源・自家発電設備の稼働状況

災害に伴い停電が発生した場合は、非常用電源や自家発電設備が稼働していることを確認します。非常用電源では、電力を供給できる設備や箇所が限られますので、その旨をお客様に情報提供します。

### 漏水・浸水等の確認

水害、津波等の災害時には、施設内に漏水や浸水がないかどうか確認します。浸水が発生し、水かさが上がってきている場合は、ただちにお客様を安全な上層階等に避難誘導します。

浸水している事務室等に貴重品や事業継続に不可欠な物品がある場合は、安全が確認できる範囲で、それらの物品を上層階等に搬出します。

## 帰宅困難となったお客様への対応★

災害・危機の影響で帰宅困難となったお客様に以下の対応をします。

### 滞在場所の提供

### 食料・水の提供

### 情報の提供

お客様が必要とする情報を収集・提供します。

|  |  |
| --- | --- |
| 発信・提供する情報 | 情報発信・提供方法 |
|  |  |

### その他の対応

## 帰宅支援

災害・危機の影響で帰宅困難となったお客様の帰宅を支援するため、以下の対応をします。

## 従業員の安否・所在確認

災害・危機発生時は、当日の勤務の有無にかかわらず、全従業員の安否と所在を確認します。突発的な災害発生時に、自動的に安否確認を求めるメールやメッセージを従業員に送り、その回答がリスト化されるアプリ等を利用すると、緊急時の従業員の安否・所在確認を確実かつ手早く行うことができます。

### 危機対応要員の配置・勤務指示

「6.6従業員の安否・所在確認」の結果をもとに、施設内での勤務が可能な従業員を中心に「3.2緊急時におけるBCPの発動体制★」に基づき危機対応に必要な要員を配置します。この場合、勤務変更などが生じますので、必ず勤務（変更）指示の記録を残しておきます。

### 帰宅困難な従業員の滞在場所確保

災害に伴う交通機関の運行停止や道路の閉鎖・不通等により、勤務中の従業員が帰宅できなくなる場合があります。そのような従業員が帰宅できるようになるまでの滞在場所を施設内に確保することも必要です。

# 危機後の対応【震、津、風、雨、雪、水、土、山、火、テ、健】

災害・危機発生時のお客様の安全確保や事業継続のための初動対応を実施した後、事業継続（臨時休業とその後の営業再開を含む）に向けた対応を行います。

## 営業継続の判断

施設や地域の被害状況、公共サービスの供給状況、交通アクセス等を踏まえて、営業の継続について総合的に判断します。営業の継続に関する選択肢として、一般的に以下が考えられますが、最終的には経営責任者が判断します。

1. 通常通り営業を継続する

2. 一部の施設の利用やサービスの提供を中止するが、部分的に営業を継続する

3. 施設での営業は休業するが、オンライン上の物販などの営業は継続する

4. 全面的に休業する

|  |
| --- |
| 次のような状況では、一時的に休業することも視野に入れて、営業の判断を行います。   * 建物が倒壊し、施設内への立入が危険 * 施設や備品の被害が大きく、通常のサービスの提供が困難 * 停電や断水が発生し、照明や空調、エレベーター、水等が使えない * 当施設までの交通アクセスが寸断され、お客様が来館できない * 余震など引き続き災害の発生が予想され、被害拡大のおそれがある * 従業員の自宅や家族が被災し、必要な人数を出勤させることが難しい |

## 危機後の事業運営状況に関する情報発信

災害時は、自社の事業運営状況（営業継続・一時休業・サービスを限定した営業等）の情報を継続的に発信し、風評被害等の発生を抑えるようにします。営業を継続する場合は、施設内が安全であることをわかりやすく情報提供します。一時的に休業やサービスを限定した営業とする場合は、営業再開の見込みを随時情報発信します。

### ウェブサイト等での発信

自社のウェブサイトやSNSアカウントから、事業運営状況をきめ細かく情報発信します。

### 予約客・旅行会社等への情報提供

予約のあるお客様や取引のある旅行会社（オンライン予約サイト等を含む）に対しては、より詳しい営業状況を個別にメール等で発信することで、必要以上の予約キャンセルを防止することにつながります。また、いったん予約を取り消したお客様が、営業再開時に再度予約を入れてくださるよう働きかけます。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 情報発信・提供先 | 発信・提供する情報 | 情報発信・提供方法 |
| 予約のあるお客様 |  |  |
| 旅行会社 |  |  |

### メディア・広報対応

災害時は、個々の施設にマスコミ等から取材の依頼が来る場合があります。基本的に、災害時の広報対応は自治体やDMO（観光地域づくり法人）等の窓口に一本化して、個別施設での取材対応は受けないことを勧めます。

火災や食中毒など、個別の施設で発生した危機の際に取材に応じる場合は、窓口を情報責任者に限定し、プレスリリースを提供したうえで、質問や口頭での取材には、慎重に準備したメモに基づいて発言・回答するなど、不用意な広報対応による風評被害等を避けるようにします。

## 財務的対応

災害後の休業や急激な売上減少による運転資金不足で経営危機に陥らないよう、財務面で対応することは事業継続の最重要事項です。

災害・危機により当面の間休業、または売上の著しい減少が見込まれるときは、以下の方法で当面の運転資金を調達します。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 調達先 | 調達方法 | 調達可能な金額 |
| 自己資金 | 手持ち現預金 | 万円 |
| 金融機関（　　　　　　　　） |  | 万円 |
|  | 万円 |
|  | 万円 |
| 取引先 | 支払猶予 | 万円 |
| 公的融資 |  | 万円 |
|  | 万円 |
|  | 万円 |
| その他 |  | 万円 |

### 当面の運転資金（現預金）の確認

災害・危機により事業に影響が生じた場合は、直ちに現預金残高と当面の支払い予定を確認して、いつまで休業したり売上ゼロの状態が続いたら、どの時期に、運転資金をいくら調達する必要があるかを試算します。

|  |
| --- |
| 普段から月次試算表を作成して運転資金の状況を把握していれば、災害時に調達が必要な金額をすぐに算出することができます。また、一定期間売上がゼロでも、従業員の給与等を含む必要経費の支払いができるよう、利益剰余金等を準備するなどして財務を強化することは、非常時の企業の強靭性につながります。 |

### 運転資金の確保（金融機関への報告・相談）

当面の運転資金の試算ができたら、できるだけ早く取引金融機関に現状報告し、今後の資金融資について相談します。非常時とはいえ、金融機関も貸し倒れリスクの高い融資は渋りますので、報告・相談時には具体的な財務計画と危機後の事業回復の見通しなどを用意しておくことで、緊急融資等もスムーズに進みやすくなります。

金融機関の相談窓口では、公的な金融支援の制度等の案内もしてくれる場合があるので、すぐに融資を受けない場合でも報告・相談を早い時期にしておくことが大切です。

### 保険会社への被害報告・保険金請求

災害による被害が発生した場合は、できるだけ早く保険会社に被害を届け出て、被害の査定を依頼します。大規模災害時には、査定対象物件が多く発生するため査定に時間がかかり、その結果、保険金の支払いが遅くなる場合があるので、1日でも早く被害を届けて査定を早めるようにします。

迅速かつ確実に保険会社への届け出を行うため、普段から契約している保険の補償内容をよく理解するとともに、保険会社の連絡先等をわかりやすい場所に掲示しておきます。

|  |
| --- |
| 建物等の物理的な被害に対する補償だけでなく、修復のために休業した期間の売上減を補償する利益補償特約を付保していれば、減少した売上の一定割合が保険金として支払われます。どのような場合に、どのような補償があると事業継続のプラスになるかを普段から考えて、保険内容を検討しておくとよいでしょう。 |

## 従業員の労務・雇用対応★

災害・危機発生時には、以下のように従業員の労務・雇用に対応します。

### 当面の雇用・勤務に関する方針決定

災害・危機が発生したら、状況に応じて以下の方針を決定します。

|  |
| --- |
| 災害・危機発生時の基本的な方針を予め検討し、BCPに記載しておくことで、非常時の対応をすばやく決定しやすくなります。 |

#### 災害・危機に対応する従業員の勤務の扱い★

#### 災害・危機により出勤できない従業員の勤務の扱い★

#### 災害・危機発生後の従業員給与の支払いと資金の調達★

#### 災害・危機により当面の間休業、または売上の著しい減少が見込まれるときの雇用★

### 従業員への連絡★

従業員の勤務・雇用対応の方針が決まったら、できるだけ経営者から従業員に直接方針を伝えます。危機時に経営者自らが伝えることで、従業員の安心感や結束感を醸成することが期待できます。

### 休業期間中の従業員教育・訓練等の計画★

長期にわたり休業する場合には、休業期間を有効に使って、普段ではなかなか実施しにくい従業員の教育・訓練を行い、営業再開時にオペレーションの効率化やサービスの質の向上を図ります。

# 確実な事業継続への備え

災害・危機で施設が損害を受けた場合、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。

## 事業中断の場合の損失額★

災害・危機による当施設等への被害や災害に伴うお客様の急激な減少等の影響により、当事業が1カ月間中断（休業）した場合の損失額は以下の通りです。

|  |
| --- |
| 単独事業の場合は1行に、観光施設以外の事業がある場合は、その事業ごとにシミュレーションします。（財務分析ワークシートを利用して試算してみてください） |

|  |  |
| --- | --- |
| 事業別 | 1カ月中断した場合の損失額 |
|  | 万円 |
|  | 万円 |
|  | 万円 |
| 計 | 万円 |

当社では災害・危機により1カ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。

## 損害保険の加入状況

当社では災害・危機による施設の被害や、それに伴う収益の著しい減少を補償するための以下の保険に加入しています。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 保険・特約の種類 | 支払費用・損害 | 支払限度額 | 保険会社 |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 必ずしもBCPに記載する必要はありませんが、いざというとき保険に加入していなかったために苦労した事例は多くあります。これを機に保険内容を確認しておきましょう。 | | | |

## 災害・危機後の部門別の通常営業再開目標★

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 部門 | 翌日 | ( )日後 | 1週間後 | ( )週間後 | 1カ月後 |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

〇　通常のサービス　　△　限定的なサービス

|  |
| --- |
| 災害・危機による周囲の被害状況や、自社施設への影響度合いにより、実際に営業再開できる期間は異なりますが、ここでは自社施設に大きな被害が生じなかった場合の営業再開目標を記載しておきます。  ※　営業に支障があるレベルの施設・設備等の被害・損壊等が生じた場合は、修復工事や設備の修理・交換が完了した日から起算して目標を考えます。  ※ ガス・水道等、営業に不可欠な公共サービスの供給が停止した場合は、供給再開日から起算して目標を考えます。 |

## 業務を実施するために必要な資源と代替案

業務を実施するために必要な資源と、それが災害・危機によって使用できなくなった場合の代替策は以下の通りです。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 資源（業務を行うのに必要なもの） | | 代替策の例 |
| 人員・スキル |  |  |
| 建物 |  |  |
| 道具や  情報システム |  |  |
| 情報 |  |  |
| 設備 |  |  |
| 外部要因 |  |  |
| その他 |  |  |

## 業務継続に必要な緊急連絡先（社外）

業務継続に必要な緊急連絡先（社外）は以下の通りです。（最終更新　年　月　日）

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 会社名／団体名 | 電話 | e-mail | 担当者（正） | 担当者（副） |
| 携帯電話番号 | 携帯電話番号 |
|  |  |  |  |  |
|  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |

# 危機後の復旧・回復・事業再開への取組

## 復旧・回復の計画

災害・危機による被害・影響が発生したら、「8.3災害・危機後の部門別の通常営業再開目標★」に沿って事業の復旧・回復を行うために、なるべく早く事業の復旧・回復の計画を立て、計画に沿って回復に向けた業務を着実に実行します。

### 復旧・回復の担当者・役割分担の決定

災害・危機後は、お客様の安全・安心確保のためにやるべきことが多くあり、復旧・回復に向けた業務が後回しになりがちです。復旧・回復の計画および実施の担当者と役割を予め決めておき、「3.2緊急時におけるBCPの発動体制★」表に記載しておきましょう。

### 復旧・回復のスケジュール化

「8.3災害・危機後の部門別の通常営業再開目標★」に沿って事業の復旧・回復を行うために、実行すべき必要な業務をスケジュール化します。

## 建物・設備の復旧

災害・危機により施設や設備が損害を受けた場合は、被害の程度を踏まえて復旧・回復スケジュールを作成します。

|  |  |
| --- | --- |
| 対応時期 | 対応内容 |
| 被災直後・当日 |  |
| 翌日～1週間以内 |  |
| 1～2週間 |  |
| 2週間～1カ月 |  |
| 1カ月以降 |  |

### 専門家による建物・設備の被害の調査

地震や水害、土砂災害等で建物・設備が損害を受けた場合、現場での目視だけではわからない躯体や内部配管等の被害が発生している可能性があります。できるだけ早く建築の専門家（その建物を施工した建設会社等）に被害調査を依頼します。

被害調査や修復・復旧等が必要な場合の連絡・相談先をリストアップしておきましょう。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 施設・設備 | 相談・連絡先 | 担当者 | 電話 | メール |
| 建物・外装 |  |  |  |  |
| 内装 |  |  |  |  |
| 電気・照明 |  |  |  |  |
| 水道・下水 |  |  |  |  |
| ボイラー |  |  |  |  |
| 厨房機器・ガス |  |  |  |  |
| 空調 |  |  |  |  |
| エレベーター |  |  |  |  |
| 火災報知器 |  |  |  |  |
| LAN, Wi-Fi |  |  |  |  |
| 情報システム |  |  |  |  |

### 復旧工事資金の調達

災害・危機により施設・設備等に被害・損壊が発生した場合、その修復・復旧のための費用は以下の通り調達します。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 調達先 | 調達方法 | 調達可能な金額 |
| 保険（　　　　　　　　　　） |  | 万円 |
|  | 万円 |
| 自己資金 |  | 万円 |
| 金融機関（　　　　　　　　） |  | 万円 |
|  | 万円 |
| 公的融資 |  | 万円 |
|  | 万円 |
| その他 |  | 万円 |
| 「8.2損害保険の加入状況」を参照し、いざという時に損害の復旧に必要な資金が調達できるかを確認しておきましょう。 | | | |

### 復旧工事の発注

大規模災害後は、インフラや公共施設等も含む工事需要が急増するため、建物・設備等の復旧工事を発注しようとしても、職人や資材等が不足して数カ月先でないと着工できないことがあります。復旧工事の計画・工事資金の調達の目途がついたら、できるだけ早期に工事を発注することが、早期の営業再開につながります。

### 破損した備品等の買い替え・補充

大規模災害が起きると、建物・設備の被害が小さくても、食器類等の備品が多数破損することがあります。営業再開予定日から逆算して、破損した備品類の買い替え・補充を行います。そのための費用は損害保険でカバーされることがあるので、保険会社とも相談しながら、早めに補充する備品類を発注します。

## 営業再開に向けた情報発信

営業再開の予定が決まったら、できるだけ早く情報を発信して、お客様や旅行会社等、市場全体に元通り営業することを伝えます。部分的営業を行っている場合は、全面的な営業再開について積極的に情報を発信します。

### 営業再開予定の発信（ウェブサイト等）

営業再開予定の情報は、まず自社のウェブサイト等から発信します。ウェブサイトのコンテンツを更新しただけでは営業再開情報が発信されたことが市場に伝わりません。メールニュース等に登録しているお客様や取引先には、メールを発信するなどして営業再開情報をプッシュ型で伝えます。

### 予約客・キャンセル客への営業再開予定の連絡

ウェブサイト等で市場一般に営業再開の情報提供をすることに加え、予約のあるお客様や災害の発生により予約をキャンセルしたお客様に個別に営業再開予定を連絡します。こうすることにより、予約のあるお客様に安心感を与えるとともに、予約をキャンセルしたお客様に営業再開後の再予約を促します。

### 旅行会社・予約サイト等への営業再開予定の連絡

旅行会社や予約サイト等に営業再開予定を連絡し、予約受付の再開を依頼します。旅行会社に伝えることは、間接的にお客様に伝えることになります。

## 営業回復に向けたプロモーション

営業再開予定日が決まったら、営業の回復に向けたプロモーション・マーケティングを計画・実施し、市場への周知とプロモーションをきっかけとする誘客促進を図ります。

### 営業回復プロモーション計画・商品企画

営業回復プロモーション計画では、優先するターゲット市場とセグメント（どのようなお客様層か）を特定します。災害後のマーケティングにおいては、戻ってきやすい市場・セグメント＊を重点ターゲットとして、お客様の賑わいを戻し、徐々にそれ以外の市場にマーケティング活動を広げることが基本です。

＊一般的に、災害後に戻ってきやすいのは、被災地域に近い市場（同一都道府県内、隣接都道府県など)と、被災地域や事業者との関係性が強く復興を支援したい思いのあるセグメント(リピーター、地域にゆかりのある人、災害ボランティア活動等で現地を訪れた人など)です。

営業回復期においては、営業再開を印象付ける商品を企画して、いち早い需要の回復を図ります。

### 旅行業界等への働きかけ（視察受入等）

営業回復プロモーションにおいては、旅行業界に役員や社員の現地視察を働きかけ、すでに安全が確保され安心して旅行・観光できる状況を実体験していただくことが効果的です。

また、旅行会社や観光関連団体の持ち出し会議を地域に誘致し、より多くの業界関係者に回復している観光地・観光施設を見ていただくことも有効です。

### リピーターへの情報提供とプロモーション

災害後の回復プロモーションの有力なターゲットは、その地域や施設に何度も来てくださっている「リピーター」のお客様です。自分の好きな、思いのある観光地・観光施設の災害からの復興を応援したいと思っているリピーターの方々に現地の状況を発信し、来訪を促しましょう。

### 営業再開イベントの企画・実施

宿泊施設の営業再開を市場や顧客に印象付けるため、営業再開イベントを企画・実施することは、再開後の営業に弾みをつける要素となります。必ずしも多額の費用のかかる大々的なイベントでなくても、社員の「手作り感」と、再開後に来てくださるお客様への感謝を表現できる内容であれば、市場や実際に来てくださったお客様に思いが伝わります。また、地域の祭りやイベント、会社・施設の周年イベント等とつなげることで、相乗効果が期待できます。

## 従業員とのコミュニケーション

営業回復に向けた取組は、全従業員が参画意識をもって携わることが重要です。そのためには、経営者と従業員との間でのコミュニケーションが重要です。

### 営業再開に向けた取組の社内説明

営業再開に向けた取組の概要がまとまったら、全従業員に、その内容の説明を行います。その際に、個々の部署・従業員個人の役割を明確にすることによって、ひとりひとりが主体的に営業再開に向けて取組むという意識を醸成することができます。

### 営業再開に向けた準備業務

従業員への説明後は、具体的な準備業務を行います。ここでは、できるだけ従業員のアイデア等を取り入れて、従業員が、「自分たちの会社・事業を立て直す」という意識を持つようにすることが大切です。

### 営業再開へのキックオフイベント等

営業再開前には、社員に加えて地域の関係者や取引先なども招いて、営業再開へのキックオフイベントを開催し、営業再開を内外にアピールします。マスコミに取材を依頼したり、自社のウェブサイト等でキックオフイベントの様子を発信することは、より多くの人に営業再開を伝え、事業の復興を加速するきっかけともなります。