

宿泊事業者用 BCP 作成ガイド

BCP 例

観光危機管理・事業継続力強化研究会

目 次

★は必須項目

1. 事業継続計画（BCP）の基本方針	1
1.1. BCP 作成・運用の目的★	1
1.2. 緊急時に事業継続を図るうえでの要点★	1
1.3. 災害・危機発生時の営業方針★	2
2. BCP の対象として想定する災害・危機★	3
2.1. 対象とする危機（台風）発生時のお客様への影響★	3
2.2. 対象とする危機発生時の当社事業・従業員への影響★	4
3. BCP の作成・運用体制	5
3.1. BCP 作成・平常時における運用推進の体制★	5
3.2. 緊急時における BCP の発動体制★	5
4. 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】	6
4.1. 危機対応体制の設置★	6
4.2. 情報システム・電子データ、通信機器のバックアップ	7
4.3. 危機対応のための要員配置	7
4.4. 事業施設内の災害時リスク要因の排除	7
4.5. 非常持ち出し品の準備★	8
4.6. 備蓄品の準備★	8
4.7. お客様の安全確保のための対応	9
5. 危機発生直後の対応【震、津、風、雨、雪、水、土、山、火、テ、健】	10
5.1. 危機対応体制の設置	10
5.2. お客様の安全確保のための対応	10
5.3. 施設内の被害状況・影響等の確認	10
5.4. 帰宅困難となったお客様への対応★	11
5.5. 帰宅支援	12
5.6. 従業員の安否・所在確認	12
6. 危機後の対応【震、津、風、雨、雪、水、土、山、火、テ、健】	14
6.1. 営業継続の判断	14
6.2. 危機後の事業運営状況に関する情報発信	14
6.3. 財務的対応	15
6.4. 従業員の労務・雇用対応	16
7. 確実な事業継続への備え	18
7.1. 事業中断の場合の損失額★	18
7.2. 損害保険の加入状況	18
7.3. 災害・危機後の部門別の通常営業再開目標★	18

7.4.	業務を実施するために必要な資源と代替案★	19
7.5.	業務継続に必要な緊急連絡先（社外）	20
8.	危機後の復旧・回復・事業再開への取組	21
8.1.	復旧・回復の計画	21
8.2.	建物・設備の復旧	21
8.3.	営業再開に向けた情報発信	22
8.4.	営業回復に向けたプロモーション	23
8.5.	従業員とのコミュニケーション	24
<チェックリスト>		25

1. 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、当社事業の特性を踏まえ、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。

1.1. BCP 作成・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。

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。
災害・危機が起こっても、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

災害・危機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。

1.2. 緊急時に事業継続を図るうえでの要点★

- ① お客様と従業員の安全を最優先とする。
- ② 取引先・事業パートナー、地域の皆様と協力する。
- ③ 資金を確保する。
- ④ 従業員の雇用を維持する。
- ⑤ 情報を収集・整理し、発信する。
- ⑥ 公的支援制度を活用する。

1.3. 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。

2. 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・危機の種類】

台風に伴う暴風雨

【災害・危機の規模、強度等】

- ・ 非常に強い（風速 50m/s）大型の台風
- ・ 1時間雨量 50mm 以上、総雨量 800mm

【災害・危機による地域全体への影響・被害】

- ・ 強風による建物や屋外設置物、樹木等の倒壊
- ・ 飛来物や浸水、路盤流出等による道路、鉄道等交通機関の不通
- ・ 市内の各所で浸水
- ・ 急傾斜地における土砂災害
- ・ 送電設備の被害による長時間かつ広範囲の停電
- ・ 通信障害・発信規制
- ・ 農作物の被害
- ・ 当館の被害が限定的であっても風評被害
- ・ 物流の停滞

2.1. 対象とする危機(台風)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
建物の倒壊、飛来物、ガラス等の破損	館内のお客様が死傷する
建物への浸水	浸水階に行けない
交通機関の運転見合わせ、道路不通	お客様が帰宅できない、次の旅行先に移動できない 予約客が来館できない
通信障害・発信規制	家族や関係者に連絡できない
水・食料・日用品備蓄が不足	館内避難・一時滞在中に食料・水がもらえない
停電が発生した場合の事象	
・ 照明が消える	非常用照明だけでは館内の移動が危険、不安
・ 空調（冷暖房）が使えない	館内が寒い、暑い、換気ができない
・ 揚水ポンプの停止	館内断水、トイレ、シャワー、洗面所が使えない
・ 自動ドアの停止	自動ドアが開かない
・ エレベーター・エスカレーター停止	館内の垂直移動が不便・困難
・ テレビやWi-Fi ルーターが使えない	必要とする情報が得られない
・ 携帯電話等の充電ができない	家族や関係者に連絡できない、災害情報が入手できない
・ POS レジ、会計システムの停止	現金以外での買い物・支払いができない

2.2. 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
建物の倒壊、飛来物、ガラス等の破損	従業員の死傷
建物への浸水	浸水階が使えない
施設・設備・備品の損壊・流出	通常営業ができない
交通や道路の不通	従業員が出社・帰宅できない
食材が入手できない	飲食サービスができない
通信障害・発信規制	関係先と連絡ができない
	仕入れの発注ができない
災害報道・情報拡散	予約キャンセルの急増
予約キャンセル、新規予約が止まる	売上・収益の急減な減少
停電が発生した場合の事象	
・PC、予約端末など情報機器が使えない	社内業務、経理業務等ができない
	必要なデジタル情報にアクセスできない
・揚水ポンプの停止	館内断水、トイレ、シャワー、洗面所が使えない
・自動ドア・電動シャッターの停止	自動ドアが開かない、シャッターが開閉できない
・冷凍・冷蔵庫の停止	食材在庫の鮮度が落ちる・腐敗する
・テレビやWi-Fi ルーターが使えない	業務上必要な情報、お客様に提供する情報が得られない
中長期的な影響	
災害後の風評	お客様回復の遅れ、収益の減少
売上・収益の減少	資金繰りの悪化
資金繰りの悪化	信用不安、経営破綻リスク
従業員の雇用不安	従業員の離職、地域外への流出

3. 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。

3.1. 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	社長 山田 太郎	
② サブリーダー	常務 佐藤 花子	
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	

3.2. 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	社長	常務
② お客様対応責任者	女将	若女将
③ 料飲担当責任者	料飲部長	レストラン課長
④ 情報責任者	総務部長	広報課長
⑤ 財務担当責任者	経理課長	経理課主任
⑥ 従業員支援責任者	人事課長	人事課主任
⑦ 復旧・復興責任者	常務	若女将

3.2.1. 夜間に災害・危機が発生した場合の BCP 発動体制★

夜間に突然災害・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	社長	山田 太郎	090-1234-5678
現場対応責任者	ナイトマネージャー	(シフト)	080-9876-5432
情報責任者	総務部長	〇〇 〇〇	090-2345-6789

4. 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対応します。

4.1. 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、危機対応体制(対策本部等)を設置します。

【体制（対策本部）の設置場所】

本館 1 階事務室

【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に移して危機対応を行います。

新館 4 階 会議室

4.1.1. 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、以下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
災害共通	<ul style="list-style-type: none">・当施設へのアクセス道路が通行できなくなった場合・主要鉄道路線・高速道路等が不通となった場合・その他、統括責任者が体制設置の必要を判断した場合
地震	<ul style="list-style-type: none">・当地で震度 4 以上の揺れが観測された場合・地震により施設・設備に被害が発生した場合・地震に伴い停電・断水・通信障害が発生した場合・地震によりお客様に動揺・パニックが見られる場合・県内で震度 5 強以上の揺れが観測された場合
大雨・水害・土砂災害	<ul style="list-style-type: none">・大雨特別警報、記録的短時間大雨情報が発表された場合・警戒レベル 3 相当以上の氾濫警戒情報・大雨警報（土砂災害）が発表された場合・近隣の河川の水位が避難判断水位に達した場合

4.2. 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、情報システムが使用でき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。

4.2.1. 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
当日の宿泊予約者名簿	チェックイン開始前に印刷、フロントに常備
最終確定宿泊者名簿	印刷し、非常持ち出し袋に入れておく
お客様別請求・支払い情報	クラウド・外付けハードディスクでバックアップ
業務システムのデータ	毎日定時にクラウド・外付けハードディスクでバックアップ

4.3. 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」にもとづき、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、施設内に宿泊待機するなどの対応も検討します。

4.4. 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。

4.4.1. 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。

災害・危機	リスク要因となるもの	対応方法
暴風	客室バルコニーに置かれたテーブル、チェアが風に煽られ、客室内に飛び込む	固定または室内に移動
暴風	ロビーのガラス窓が風圧や飛来物で破損	ガラス付近の立入制限
暴風	駐車場周辺の樹木が折れ、駐車車両を損壊	駐車場所の一部制限
大雪	屋根からの落雪	軒下への立入禁止

4.4.2. 土嚢・防水堤の設置【雨、水】

浸水が想定される場所	土嚢・防水堤
本館地下調理場	搬入口に土嚢を2段以上積む

4.4.3. 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。

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
1階事務室	業務用PC	2階A会議室

4.5. 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、以下の非常持ち出し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をチェックします。

非常持ち出し品	保管場所	確認日
現金	フロントレジ、金庫	
預金通帳・公印	金庫	
当日のお客様リスト	非常持ち出し袋	
予約台帳または予約の出力帳票	フロントデスク	
損害保険証書	重要書類保管棚	
関係連絡先リスト	非常持ち出し袋	
ノートパソコン・タブレット	事務所	
業務継続に必要なID・パスワード	非常持ち出し袋	
小型プリンタ	事務所	

4.6. 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、以下の日用品（消耗品、非常食、衛生用品、備品等）備蓄を確認・準備します。

備蓄品	数量	保管場所	確認日
非常食	食	防災ロッカー	
水（ペットボトル）	本	防災ロッカー	
お茶（ペットボトル）	本	防災ロッカー	
医薬品（応急手当用）		防災ロッカー	
生理用品	個	防災ロッカー	
紙おむつ	個	防災ロッカー	
非常用液体ミルク	個	防災ロッカー	
食品用ラップ	個	防災ロッカー	
携帯端末用の電源アダプター、充電器	個	防災ロッカー	

ティッシュペーパー	個	物品倉庫	
ポータブルトイレ	個	防災ロッカー	
保温用アルミシート	個	防災ロッカー	
アルコール手指消毒液	個	物品倉庫	
液体せっけん	個	物品倉庫	
物品用消毒液（次亜塩素酸ナトリウム等）	個	物品倉庫	
消毒用ティッシュ	個	物品倉庫	
マスク	個	物品倉庫	
ペーパータオル	個	物品倉庫	

4.7. 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。

4.7.1. 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

収集した災害・危機に関連する情報（5.2）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。

4.7.2. 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到着予定の予約客に、状況を伝えて旅行を中止または延期するよう勧めます。

4.7.3. 施設内に滞在するお客様の安全確保

災害・危機の発生が予想される期間に施設内に滞在するお客様には、滞在中の安全確保のためにしていただきたいことを伝え、必要に応じて従業員が確認します。

例) 台風接近による強風が予想される時には、客室内では窓とカーテンを閉め、窓から離れた場所にいるか、窓のない宴会場等の安全な場所に移動する。

5. 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。

5.1. 危機対応体制の設置

危機対応体制設置基準（5.1.1）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。

5.2. 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。

5.3. 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（○：影響なし、△：一部影響、×：利用困難）	確認
ロビー・フロントデスク		
エレベーター（お客様用／業務用）		
レストラン・食事処		
宴会場・会議室		
調理場		
大浴場		
非常用自家発電装置		
事業継続に必要な公共サービス	状況	確認
電気		
ガス		
水道		
電話回線		
インターネット接続		
施設へのアクセス道路	○	

5.3.1. 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のかも確かめます。

災害・危機発生時の確認対象箇所や設備等のリスト（上表）をもとに確認作業を行います。

5.3.2. 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ます。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。

5.3.3. 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認めるとともに、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。

5.3.4. 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。

5.3.5. 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。

5.4. 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。

5.4.1. 滞在場所の提供

- ・客室または宴会場を滞在用に提供
- ・宴会場に滞在するお客様に、寝具・防寒具等を提供
- ・浴場（温泉）が使用可能な場合は、入浴を提供

5.4.2. 食料・水の提供

- ・館内の食材在庫を利用して、簡易な食事を調理し提供
- ・ガス・電気等が使えない場合は、固形燃料等で加熱可能な食事や備蓄してある非常食を提供
- ・断水時は、備蓄してある飲料水・自販機在庫等の飲料を提供

5.4.3. 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
<ul style="list-style-type: none">・災害・危機の状況、地域の被害状況・当館の被害状況・安全確認状況・ライフライン・通信の状況・交通機関の運行情報、道路情報・避難場所（館内、館外施設）の案内	<ul style="list-style-type: none">・掲示・ホワイトボード・館内放送・スタッフの口頭説明・テレビモニター

- ・可能な限り Wi-Fi アクセスと携帯電話の充電用電源を提供し、お客様自身で必要な情報を収集できるようにします。
- ・外国人客には、翻訳ソフトや多言語情報メディア等を活用して情報提供します。

5.4.4. その他の対応

- ・高齢者、乳幼児のいる家族、持病のある人には、可能な限り客室か小宴会場等で個室対応します。
- ・女性用品等は、女子スタッフが提供します。

5.5. 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。

- ・交通機関の最新の運行情報をきめ細かく提供
- ・自家用車・レンタカー利用のお客様には、通行可能な「抜け道」情報を調べて提供
- ・送迎用マイクロバスや貸切バスで、運行している交通機関の駅まで輸送
- ・地元自治体やDMO（観光地域づくり法人）による帰宅支援の情報を収集し、お客様に提供
- ・車で帰宅するお客様には、簡易な食料と飲料水を提供

5.6. 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・所在確認を確実にかつ手早く行うことができます。

5.6.1. 危機対応要員の配置・勤務指示

従業員の安否・所在確認（6.6）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緊急時におけるBCPの発動体制（3.2）にもと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。

5.6.2. 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。

6. 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。

6.1. 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、食材等の調達等を踏まえて、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. 一般営業は休業するが、復興要員や被災者の受入を行う
4. 施設での営業は休業するが、料理等の通販などの営業は継続する
5. 全面的に休業する

6.1.1. 復興要員の受入の判断

災害後は、可能な限り災害対応や復興に係る要員の宿泊を受け入れます。受け入れを判断した場合は、そのために必要な準備を行い、地元自治体等に受け入れの意思を伝えます。

- 災害対応要員：警察、消防、自衛隊、DMAT（災害派遣医療チーム）等
- 災害復興要員：建設会社、通信会社、電力会社、保険会社等

6.1.2. 被災者の受入の判断

災害時には、必要に応じて宿泊客以外の帰宅困難者等を受け入れます。事前に〇〇市や〇〇旅館ホテル組合と協定を結び、スムーズな受け入れができるようにしてあります。

6.2. 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。

6.2.1. 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。

6.2.2. 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（OTA（Online Travel Agent）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	<ul style="list-style-type: none"> ・災害の状況 ・営業継続・休業に関する情報 ・当館へのアクセス（交通機関・道路） ・当館の連絡先（電話、メール等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・電話 ・メール ・ホームページ ・旅行会社経由
旅行会社	<ul style="list-style-type: none"> ・災害の状況 ・営業継続・休業状況、営業再開見込み ・当館へのアクセス（交通機関・道路） ・予約客への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・電話 ・メール ・ファックス

6.2.3. メディア・広報対応

災害時は、マスコミ等から取材の依頼が来る場合があります。災害時の広報対応は自治体やDMO（観光地域づくり法人）の窓口一本化して、当社では取材対応を受けません。

火災や食中毒など、当社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。

6.3. 財務的対応

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	2,000万円
金融機関（〇〇信用金庫）	緊急融資	3,000万円
	利払いの一時停止	月50万円
	元本返済の期限延長	月100万円
取引先	買掛金支払猶予	100万円
公的融資	小規模企業共済貸付	1000万円
	セイフティネット貸付	万円
その他	雇用調整助成金	万円

6.3.1. 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。

6.3.2. 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れば、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ます。

6.3.3. 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。

6.4. 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。

6.4.1. 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。

6.4.1.1. 災害・危機に対応する従業員の勤務の扱い★

- ・ 事前に予想される災害の場合は、災害対応特別シフトを組み、勤務変更を行う。
- ・ 突発的な災害対応にあたる場合は、対応する従業員を特定し、通常時と同様に労務管理・時間管理を行う（時間外勤務・深夜勤務の対象とする）
- ・ 対応が長時間に及ぶ場合は、交替シフトを組み、管理職を含めて特定の従業員に業務が集中しすぎないように労務管理を行う。

6.4.1.2. 災害・危機により出勤できない従業員の勤務の扱い★

- 交通機関の運休、道路の通行止め等の理由で出勤できない従業員は、自宅で可能な業務を命じるか、勤務免除（出勤扱い）とする。
- 自宅の被害、家族の人身被害等で出勤できない従業員は、「特別休暇」扱いとする。
- 消防団等、地域での災害対応に従事するため出勤できない従業員は、勤務免除（出勤扱い）とする。

6.4.1.3. 災害・危機発生後の従業員給与の支払いと資金の調達★

- 災害時は、従業員自身も特別な出費が増え、現金が必要になることから、従業員給与は全額を支払日までに支給できるように、最大限の経営努力を行う。
- 従業員給与の全額支払いを前提に、運転資金の調達（借入等）を行う。
- 可能な場合は、雇用調整助成金等の公的制度を利用して、人件費原資を確保する。

6.4.1.4. 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★

- 従業員の雇用を維持することが、営業再開後の安定的な事業運営の基盤であることから、原則として雇用調整は行わない。
- 休業が長期化する場合は、取引先企業等への出向などを最大限利用し、整理解雇を回避する努力を行う。
- 休業制度と雇用調整助成金を活用して、雇用と従業員の収入の確保に努める。

6.4.2. 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。

6.4.3. 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。

- 休業期間中は、可能な限りふだんできない集合教育や訓練等を行い、従業員のスキルアップの期間として活用する。
- 休業期間中の教育・訓練は、雇用調整助成金の割増対象となることから、制度を最大限活用して従業員の生活安定と雇用確保、人材育成をめざす。

7. 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。

7.1. 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お客様の急激な減少等の影響により、当館の事業が1カ月間中断（休業）した場合の損失額は以下の通りです。

事業別	1カ月中断した場合の損失額
宿泊	1000万円
宴会・婚礼	200万円
計	1200万円

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1200万円の現預金が必要です。

7.2. 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
火災保険（財物補償）	台風による施設被害の修理費用	2億円	ABC損害保険
災害時被災者補償保険	災害によって被災したお客様対応に係る費用	被災者1名 50万円	DEF火災保険
利益補償保険	災害による収益減少額の一定 約定割合		GHI損害保険

7.3. 災害・危機後の部門別の通常営業再開目標★

部門	翌日	(3)日後	1週間後	()週間後	1カ月後
宿泊		△	○		
朝食		○			
夕食		△	○		
レストラン	△		○		
宴会・会議		△	○		
婚礼		△	○		

○ 通常のサービス △ 限定的なサービス

※ 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。

7.4. 業務を実施するために必要な資源と代替案★

業務に必要な資源が災害・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。

当社の業務に必要な資源と代替策

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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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

7.5. 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。（最終更新〇年〇月〇日）

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
〇〇市観光商工課	00-0000-0000	xxxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
〇〇〇観光協会	00-0000-0000	xxxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
〇〇〇旅館組合	00-0000-0000	xxxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
×××旅行	00-0000-0000	xxxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
△△△トラベル	00-0000-0000	xxxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
〇〇〇銀行	00-0000-0000	xxxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
〇〇〇信用金庫	00-0000-0000	xxxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
日本政策金融公庫 〇〇支店	00-0000-0000	xxxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
〇〇〇商工会議所	00-0000-0000	xxxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
〇〇〇火災保険	00-0000-0000	xxxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
ハローワーク〇〇 (雇用助成金関係)	00-0000-0000	xxxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000

8. 危機後の復旧・回復・事業再開への取組

8.1. 復旧・回復の計画

災害・危機による被害・影響が発生したら、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。

8.1.1. 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は、3.2「緊急時におけるBCPの発動体制」表に記載してあります。

8.1.2. 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。

8.2. 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、以下の例を参考に復旧・回復スケジュールを作成します。

復旧・回復スケジュール例

対応時期	対応内容
被災直後・当日	被害状況の目視
翌日～1週間以内	専門家・建設会社等への被害調査依頼 復旧工事計画・見積作成依頼
1～2週間	復旧工事の発注、復旧工事資金の調達
2週間～1カ月	営業再開計画の作成、営業再開の準備
1カ月以降	復旧工事の完成、営業再開

8.2.1. 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・設備が被害を受けた場合、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・相談先は以下の通りです。

施設・設備	相談・連絡先	担当者	電話	メール
建物・外装	〇〇工務店			
内装	インテリア〇〇			
電気・照明	〇〇電工社			
水道・下水	〇〇水道設備			
客室水回り	〇〇工務店			
大浴場	〇〇商会			

ボイラー	〇〇電設			
厨房機器・ガス	〇〇商会			
空調	〇〇電工社			
エレベーター	〇〇昇降機			
火災報知器	〇〇安全			
LAN, Wi-Fi	〇〇通信機器			
情報システム	〇〇ビジネス			

8.2.2. 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（ ）	旅館ホテル総合保険	万円
	火災保険（災害特約）	万円
自己資金	利益剰余金	万円
金融機関（〇〇銀行）	災害復旧対応特別融資	万円
公的融資	災害復旧貸付	万円
	グループ補助金	万円
その他		万円

8.2.3. 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ならざるに着手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。

8.2.4. 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。

8.3. 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。

8.3.1. 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。

8.3.2. 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。

8.3.3. 旅行会社等への営業再開予定の連絡

OTA (Online Travel Agent) 含む取引のある旅行会社に営業再開予定を連絡し、客室販売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となります。営業再開日以降の客室提供再開も忘れずに。

8.4. 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。

8.4.1. 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)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。

8.4.2. 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。

8.4.3. 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。

8.4.4. 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。

8.5. 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。

8.5.1. 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。

8.5.2. 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。

8.5.3. 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。

チェックリスト

危機・災害発生時、以下チェックリストに沿って対応します。

1. 危機の発生が間近に予想される時の対応

□ 危機対応体制の設置

発生が想定される災害・危機	体制を設置する基準
災害共通	<ul style="list-style-type: none">・当施設へのアクセス道路が通行できなくなった場合・主要鉄道路線・高速道路等が不通となった場合・その他、統括責任者が体制設置の必要を判断した場合
大雨・水害・土砂災害	<ul style="list-style-type: none">・大雨特別警報、記録的短時間大雨情報が発表された場合・警戒レベル3相当以上の氾濫警戒情報・大雨警報（土砂災害）が発表された場合・近隣の河川の水位が避難判断水位に達した場合

□ 災害・危機に関連する情報の収集

□ 情報システム・電子データ、通信機器のバックアップ

□ 重要データの印刷・保管

□ 危機対応のための要員配置

□ 事業施設内の災害時リスク要因の排除

□ 【風、雪、土、山】災害時危険物の固定・撤去・移動

□ 【雨、水】土嚢・防水堤の設置

□ 【雨、水】浸水想定場所からの備品移動

□ 非常持ち出し品の準備

□ 備蓄品の準備

□ お客様の安全確保のための対応

□ 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

□ 早期帰宅の奨励

□ 施設内に滞在するお客様の安全確保

2. 危機発生直後の対応

- 危機対応体制の設置
- お客様の安全確保のための対応
- 施設内の被害状況・影響等の確認

事業継続に必要な施設	状況（○：影響なし、△：一部影響、×：利用困難）	確認
ロビー・フロントデスク		
エレベーター（お客様用／業務用）		
レストラン・食事処		
宴会場・会議室		
調理場		
大浴場		
非常用自家発電装置		
事業継続に必要な公共サービス	状況	確認
電気		
ガス		
水道		
電話回線		
インターネット接続		
施設へのアクセス道路		

- 建物・設備の被害状況
- 電力・水・ガスの供給状況
- エレベーター等の緊急停止の状況
- 非常用電源・自家発電設備の稼働状況
- 漏水・浸水等の確認
- 帰宅困難となったお客様への対応
 - 滞在場所の提供
 - 食料・水の提供
 - 情報の提供
 - その他の対応
 - 帰宅支援
- 従業員の安否・所在確認
- 危機対応要員の配置・勤務指示
- 帰宅困難な従業員の滞在場所確保

3. 危機後の対応

- 営業継続の判断

- 復興要員の受入の判断
- 被災者の受入の判断

- 危機後の事業運営状況に関する情報発信
 - ウェブサイト等での発信
 - 予約客・旅行会社等への情報提供
 - メディア・広報対応

- 財務的対応
 - 当面の運転資金(現預金)の確認
 - 運転資金の確保(金融機関への報告・相談)
 - 保険会社への被害報告・保険金請求

- 従業員の労務・雇用対応
 - 当面の雇用・勤務に関する方針決定
 - 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
 - 休業期間中の従業員教育・訓練等の計画

4. 危機後の復旧・回復・事業再開への取組

- 復旧・回復の計画
 - 復旧・回復の担当者・役割分担の決定
 - 復旧・回復のスケジュール化

- 建物・設備の復旧
 - 専門家による建物・設備の被害の調査
 - 復旧工事資金の調達
 - 復旧工事の発注
 - 破損した備品等の買い替え・補充

- 営業再開に向けた情報発信
 - 営業再開予定の発信(ウェブサイト等)
 - 予約客・キャンセル客への営業再開予定の連絡
 - 旅行会社等への営業再開予定の連絡

- 営業回復に向けたプロモーション
 - 営業回復プロモーション計画・商品企画
 - 旅行業界等への働きかけ(視察受入等)
 - リピーターへの情報提供とプロモーション
 - 営業再開イベントの企画・実施

- 従業員とのコミュニケーション
 - 営業再開に向けた取組の社内説明
 - 営業再開に向けた準備業務
 - 営業再開へのキックオフイベント等