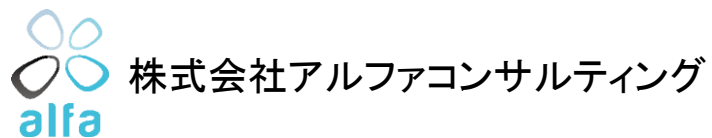


新型コロナウイルスに負けない強靱な会社になるためのポイント

観光業界におけるBCP(事業継続計画)の立案・活用手法



万が一の時でも、会社を継続できる体制はできていますか？

地震・台風・水害・伝染病(新型肺炎等)の発生

緊急対応すべき問題が多数発生！！

従業員の被災

仕入困難

商品毀損

資金不足

建物の倒壊

利用者減少

交通網断絶

売上減少

設備の浸水

情報機器破損

ライフライン停止

支払困難

災害発生による影響をあらかじめ想定して、
対処するための計画を日頃から立てておくことで、
会社の存続や短期間の再建を進めることが可能となります

事業継続計画とは

事業継続計画 (BCP)とは

事業継続計画 (BCP : Business Continuity Plan)とは、企業が地震や大災害、伝染病の大流行などの緊急事態に備えて、普段から「緊急時にどの事業を継続させるのか?」、「そのために何を準備し、どのように継続するのか?」などを検討し、事業を継続するための対策などを取りまとめた計画のことをいいます。

BCPの項目 (例)

目的と基本方針

災害の自社への影響

中核事業・重要業務

事前対策の実施

必要な経営資源

緊急時の体制

目標とする復旧時間

教育計画と見直し

伝染病を想定した事業継続計画(BCP) 策定のポイント



経営者が病気にかかっても事業継続できるよう、代わりの者を決めておく



地理的に分散した事業を展開している場合は、事業所ごとに判断できるよう本部と連携づくりをしておく



職場やお客様への感染拡大につながる可能性がある場合には、一時休業の方針を検討しておく



伝染病流行時に、どの事業をどの程度行つか、取引先間でどのように相互支援を行うか相談しておく

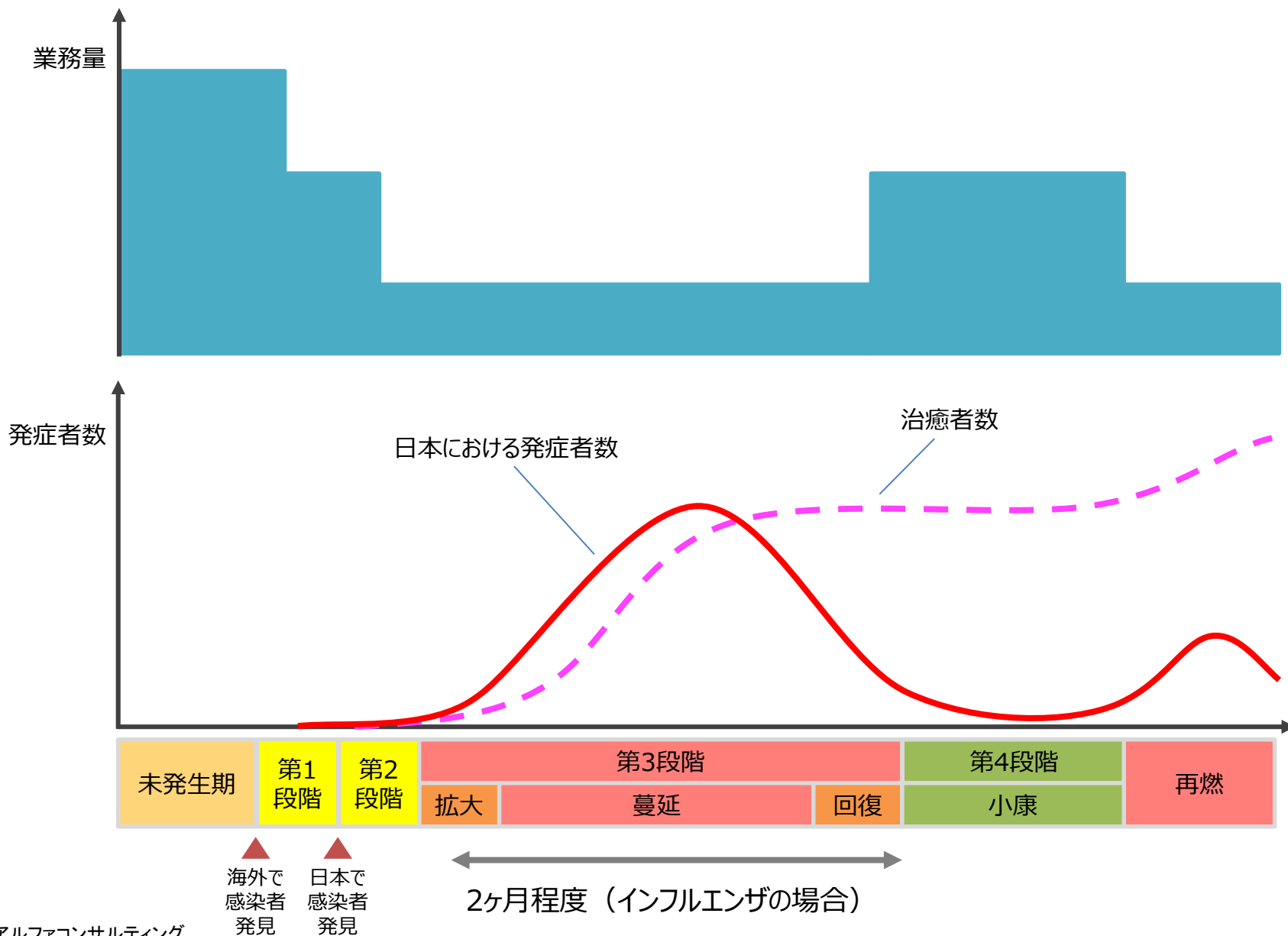


伝染病は事態が刻々と変化して行くので、変化に応じてどのような対応をするか整理しておく



不要不急の事業、なかでも不特定多数の者が集まる場や機会を提供している事業者については政府や自治体から自粛要請が行われる。自粛要請や利用客の減少を前提として、事業継続方針を立案する

伝染病発生時の、事業継続の時系列イメージ



事業継続計画（BCP）策定のステップ

STEP 1

自社が遭遇する重大な災害等を確認する

STEP 2

自社の存続に関わる重要な事業（中核事業）を挙げてみる

STEP 3

中核事業を復旧させる目標時間を設定する

STEP 4

復旧に長期間を要する資源を特定する

STEP 5

資金調達の方法を考えておく

STEP 6

対策や代替手段を考える

STEP 7

従業員、取引先などとの共通認識を持つ

STEP 8

安否確認と取引先との連絡手段を考える

STEP 9

今後、実施すべきことを整理し、計画的に進めていく

STEP 10

1年間の活動を総括して、事業継続計画（BCP）を見直す

自社が遭遇する重大な災害等を確認する

STEP 1

自社が遭遇する重大な災害等を確認する

自治体のハザードマップや他地域で起こった災害等を参考に、
自社が遭遇しうる災害を想定してみましょう

地震

水害

火災

台風

テロ・戦争

伝染病
(インフルエンザ等)

観光業は、伝染病の影響を特に受けやすい

自社が遭遇する重大な災害等を確認する

○地震災害と伝染病の違い

項目	地震災害	伝染病（インフルエンザ等）
事業継続の方針	できる限り事業の継続・早期復旧を図る	感染リスク、社会的責任、経営面を勘案し、事業継続のレベルを決める
被害の対象	主として、施設・設備等、社会インフラへの被害が大きい	主として、 <u>人に対する被害が大きい</u>
地理的な影響範囲	被害が地域的・局所的（代替施設での操業や取引先間の補完が可能）	<u>被害が国内全域、全世界的となる</u> （代替施設での操業や取引先間の補完が困難）
被害の期間	過去事例等からある程度の影響想定が可能	<u>長期化すると考えられるが、不確実性が高く影響予測が困難</u>
被害発生とコントロール	主に兆候がなく突発する 被害量は事後の制御不可能	海外で発生した場合、国内発生までの間、準備が可能。 <u>被害は感染防止策により左右される</u>
事業への影響	事業を復旧すれば業績回復が期待できる	<u>集客施設等では長期間利用客等が減少し、業績悪化が懸念される</u>

（出所）厚生労働省「事業者・職場における新型インフルエンザ対策ガイドライン」を参考に作成

自社の存続に関わる重要な事業（中核事業）を挙げてみる

STEP 2

自社の存続に関わる重要な事業（中核事業）を挙げてみる

- 企業あるいは事業を継続するにあたって、経営上最優先すべき事業のことを「中核事業」といいます。
- 地震などの災害時には、「中核事業」の選定を行い、それらの中断を防止することや、できる限り早期の復旧を図ることが事業継続方針とされます。
- 一方で、新型肺炎のような伝染病の場合には、事業を継続することに伴い従業員や訪問者、利用客等が感染する危険性（リスク）と、社会のために自らの企業が継続しなければならない社会的必要性、経営維持・存続のために収入を確保する必要性などを勘案して、重要業務の選定や、事業継続のレベルを決める必要があります。

自社の存続に関わる重要な事業（中核事業）を挙げてみる

（例）市内で、飲食業、小売業、宿泊業を営むA社は、災害時に観光需要が大幅に低下することを想定した。そのため、自社の商品・サービスが本当に必要とされるかよく考えた結果、中核事業を地元市民向けの飲食事業、小売業（観光客向け除く）とした。宿泊業は避難施設や観光客以外の滞在施設と定義して、需要ない場合は期限を区切って休業する方針とした。

事業	売上	競争環境	収益性	方針
飲食事業 （地元客 ・観光客向け）	1億円	売上増加傾向 近隣に競合 2 軒あり （B社、C社）	大	飲食事業は、増収傾向にあり将来性あることから、競合に顧客奪われない様に「中核事業」とする
小売事業 （地元客 ・観光客向け）	3億円	周辺エリアには 類似する競合なし	大	小売事業は、災害により観光需要が激減すると想定されることから、地元客に絞った営業のみ「中核事業」として行うこととする
宿泊事業 （観光客向け）	7千万円	市内に競合多数、 売上減少傾向	小	宿泊事業は、災害により宿泊需要が激減すると想定されることから、避難施設や観光客以外の滞在施設へ転換し、必要に応じて休業することとする

店舗のほか、取引先、商品・サービス、エリアごとに重要事業か判断すると良い

自社の存続に関わる重要な事業（中核事業）を挙げてみる

○伝染病発生を想定した場合の、重要事業（中核事業）への影響

- 伝染病発生時には、多くの従業員が出勤困難・不可能となる可能性があります。
- 第2段階以降（日本国内で感染者発見以降）、学校、保育施設等の臨時休業や、一部の福祉サービスの縮小などにより、共働きの世帯等は出勤が困難となる場合があります。また、感染の疑いがある者については、保健所から外出自粛が要請される可能性があります。
- 第3段階（蔓延期以降）には、自社や取引先の多数の従業員（全体の40%を目安）が長期間欠勤することを想定して中核事業を絞り込んでおくことが望ましいでしょう。
- 感染拡大を抑制するためには、複数班による交代勤務制（スプリットチーム制）を取るとよいでしょう。時間帯や営業日ごとに、担当者を丸ごと変えることによって、万が一感染者が出たとしても濃厚接触者も含めて休業させることが可能となります。

中核事業を復旧させる目標時間を設定する

STEP 3

中核事業を復旧させる目標時間を設定する

- 中核事業について、緊急時にいつまでにその事業の復旧を目指すかあらかじめ定めておきます。
- 中核事業が中断した場合、顧客や市場がいつまで待ってくれそうかを検討します。
- 次に、事業が中断した場合、どの程度の期間まで会社の資金繰りがたえられそうかも検討します。
- この2つの観点から、復旧させる目標時間を設定します。

自然災害の場合には、店舗の復旧や社会インフラの、サプライチェーンの回復時期によって、復旧させる目標時間が設定されます。

一方で、今回の新型肺炎のような伝染病は、被害の期間がどの程度になるか予想が困難といえます。伝染病のピークアウト（蔓延期から回復期への移行）、自粛要請の解除、ビザ発行開始などがいつ行われるかによって左右されます。

政府発表やニュースなどを注視して、営業再開タイミングを見極めましょう。

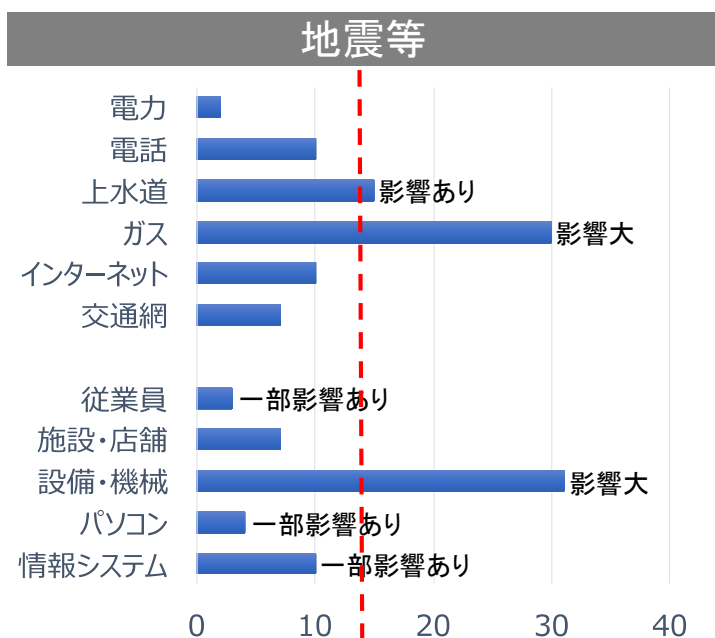
復旧に長期間を要する資源を特定する

STEP 4

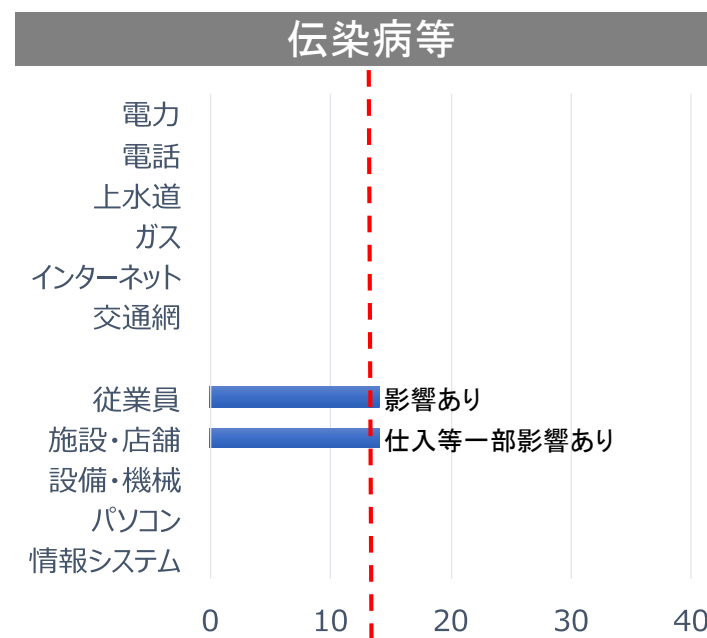
復旧に長期間を要する資源を特定する

- 中核事業の継続に必要な経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を把握します。

(例) 復旧日数の例（14日以内の復旧を目標とした場合）



地震の場合、様々な経営資源が毀損する



伝染病の場合、ヒト、仕入れ等の経営資源が毀損する可能性が高い

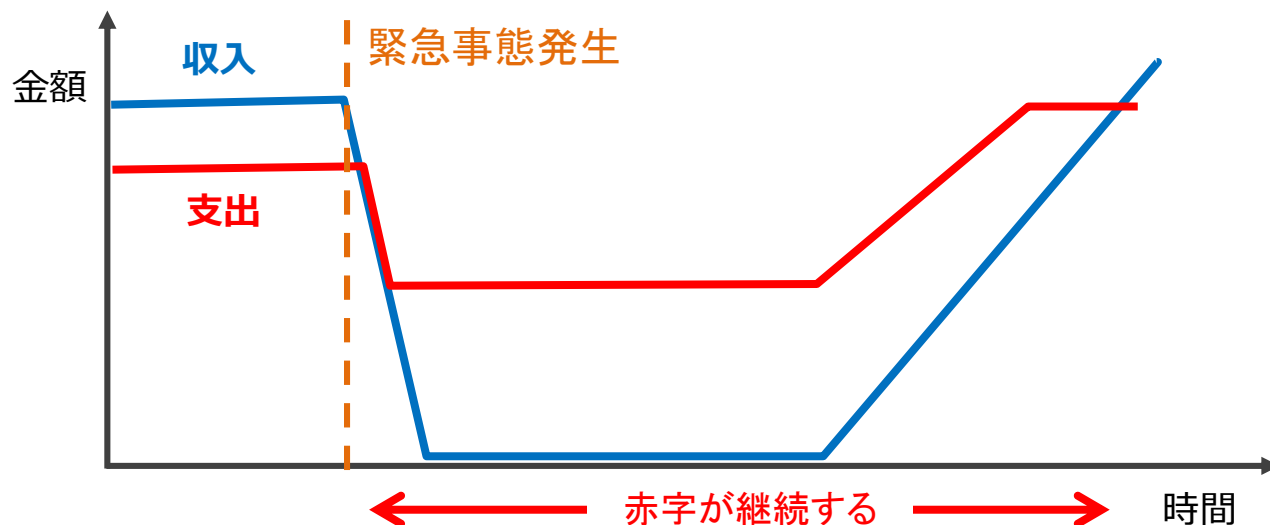
資金調達の方法を考えておく

STEP 5

資金調達の方法を考えておく

- 緊急事態発生から復旧・正常化まで、自己資金だけで工面するのは難しいでしょう。
- 地震等の災害では、倒壊した施設・設備・機械などの復旧に高額な資金が必要となりますが、正常化は比較的短期間で可能となります。
- 一方で、伝染病等の災害では、ヒトや仕入以外の施設等の復旧に多額の資金は必要ではありませんが、正常化まで時間を要することが多く、それまでの運転資金の確保が必要となります。

(例) 正常化までの収支のイメージ (伝染病等の場合)



政府の資金繰り施策を常にチェックする

資金繰り 支援内容一覧

信用保証制度、融資制度の両面から、事業者の皆様の資金繰りを支援します。

NEW と記載のあるものは、3月10日公表の緊急対応策第2弾で追加された事業です。

信用保証

SN保証4号・5号

一般保証とは別枠(2.8億円)で保証。4号は全国47都道府県を対象地域に100%保証、5号は影響を受けている業種を対象に80%保証。

NEW 危機関連保証

セーフティネット保証とは、さらに別枠(2.8億円)で、全国・全業種※を対象に100%保証。
※保証対象業種に限る。

一般保証枠 (2.8億円)

+ SN保証枠 (2.8億円)

+ 危機関連保証枠 (2.8億円)

4号：100%保証 (全都道府県)

5号：80%保証 (指定業種)

別枠 (2.8億円) は共有

危機関連保証：100%保証 (全国・全業種)

※保証枠とは、制度上の保証限度額のことです。

融資

融資による支援では、大きく分けて3段階の支援を実施。

実質無利子融資

金利▲0.9引下げ

金利引下げなし

NEW 特別貸付

金利当初3年▲0.9%引下げ

【対象要件】

売上高▲5%以上減少

※個人事業主(事業性のあるフリーランスを含み、小規模に限る)については、柔軟に対応

(再) 特別貸付

金利当初3年▲0.9%引下げ

【対象要件】

売上高▲5%以上減少

※個人事業主(事業性のあるフリーランスを含み、小規模に限る)については、柔軟に対応

SN貸付

基準金利

【対象要件】

売上高等の要件はなし

NEW 特別利子補給制度

特別貸付を利用した事業者を対象に利子補給

【対象要件】

個人事業主(小規模)：要件なし
小規模(法人)：売上高▲15%減
中小企業：売上高▲20%減

また、小規模事業者※であれば、

NEW マル経融資

を活用し、別枠で最大1,000万円まで、金利を▲0.9%引き下げることが可能。

※商工会・商工会議所の経営指導を受けることが条件

休業中の必要資金額を見積もる

- 休業中の必要資金を見積もる(状況が悪化することを想定して、多めの金額を見積もる)
- 感覚ではなく、毎月の予想収支、資金繰り表を作ることが大切

保証協会・日本政策金融公庫
・厚生労働省等の支援制度を活用する

- 制度は事態の進展に合わせて段階的に拡充されるので、以前断られたからといってあきらめない
- 経済産業省のホームページをみて最新の情報を得る(金融機関のホームページは更新が遅くなることがある)

(出所) 経済産業省HP

対策や代替手段を考える

STEP 6

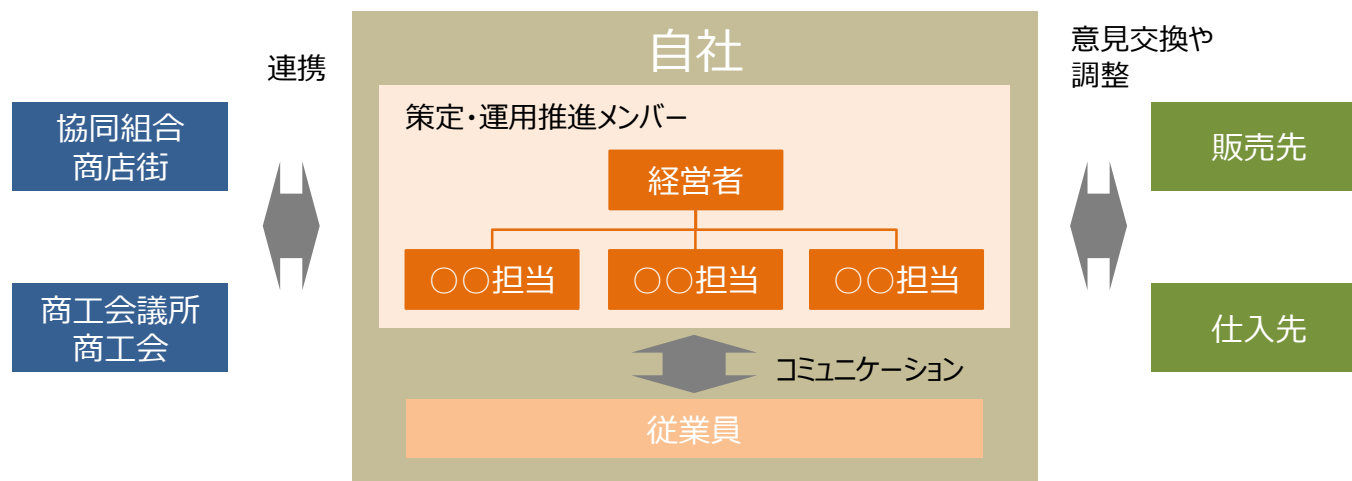
対策や代替手段を考える

- 緊急時には、従業員の安全確保と安否確認が最重要です。
- ヒトについては、緊急時の従業員の出勤可能性、従業員の家族の支援が受けられるか、臨時要員やOBなど確保できるか、従業員・家族・取引先との安否確認の方法は確立しているか、あらかじめ確認しておきましょう。
- モノについては代替手段を確保しておきます。
 - ① 自社の重要施設の代替
 - ② 生産設備故障時の代替
 - ③ 納入業者被災時の代替
 - ④ ライフライン（電力・電話・水道）の代替
 - ⑤ 輸送方法（自動車・海運等）の代替
 - ⑥ 連絡手段（電話・電子メール）の代替
- 伝染病の場合は、ヒトの代替手段の確保が最も重要なポイントとなります。

STEP 7

従業員、取引先などとの共通認識を持つ

- 緊急時に事業を継続するためには取引先や取引先、組合などと連携できることが重要となります。
- 事業継続計画（BCP）策定にあたっては、次の点について意見交換や調整をしておきましょう。
 - ① 目標復旧時間の合意
 - ② 災害時の連絡手段
 - ③ 相互の支援内容



安否確認と取引先との連絡手段を考える

STEP 8

安否確認と取引先との連絡手段を考える

- 多くの会社では緊急連絡網を作成していますが、大地震の場合は電話がつながりにくい状態が続く可能性があります。
- 伝染病の場合は、従業員や取引先担当者が急な病気で連絡がつかなくなる可能性があるので、あらかじめ本人の携帯電話以外で連絡つく手段（ご家族や他の担当者の連絡先）の共有やLINEグループ、Slack等の登録をしておくことが望ましいでしょう。

（例）災害時でも比較的連絡が取りやすい手段



Facebook
メッセンジャー



Lineグループ



スラック



スカイプ

日頃から社内外の情報連絡にSNSを活用し、慣れておくといよいでしょう

今後、実施すべきことを整理し、計画的に進めていく

STEP 9

今後、実施すべきことを整理し、計画的に進めていく

- これまでの事業継続計画（BCP）の検討を踏まえて、今後実施すべき施策を棚卸ししておきます。
- すぐに取り組めるものから、設備投資のように予算と期間がかかるものがあります。
- 計画的に準備を進めていくために書き出しておくことをお勧めします。

(例) 実施すべきことの例

経費の見直し	経営力の向上	店舗の耐震強化
マルチジョブの推進	賃貸契約の見直し	水害時の浸水防止工事
在宅ワークの仕組み導入	従業員トレーニング	津波避難場所の確保
手元資金の充実	重要情報のバックアップ	什器の転倒防止

今後、実施すべきことを整理し、計画的に進めていく

(例) 経費見直しの進め方

試算表、総勘定元帳を
よく読み、金額の大きい
経費を見つける

総勘定元帳の科目明細を
チェックして、経費削減できないか
検討する

月次試算表
・
総勘定元帳

売上原価

支払手数料

業務委託費

広告宣伝費

消耗品費

光熱水費

リース料

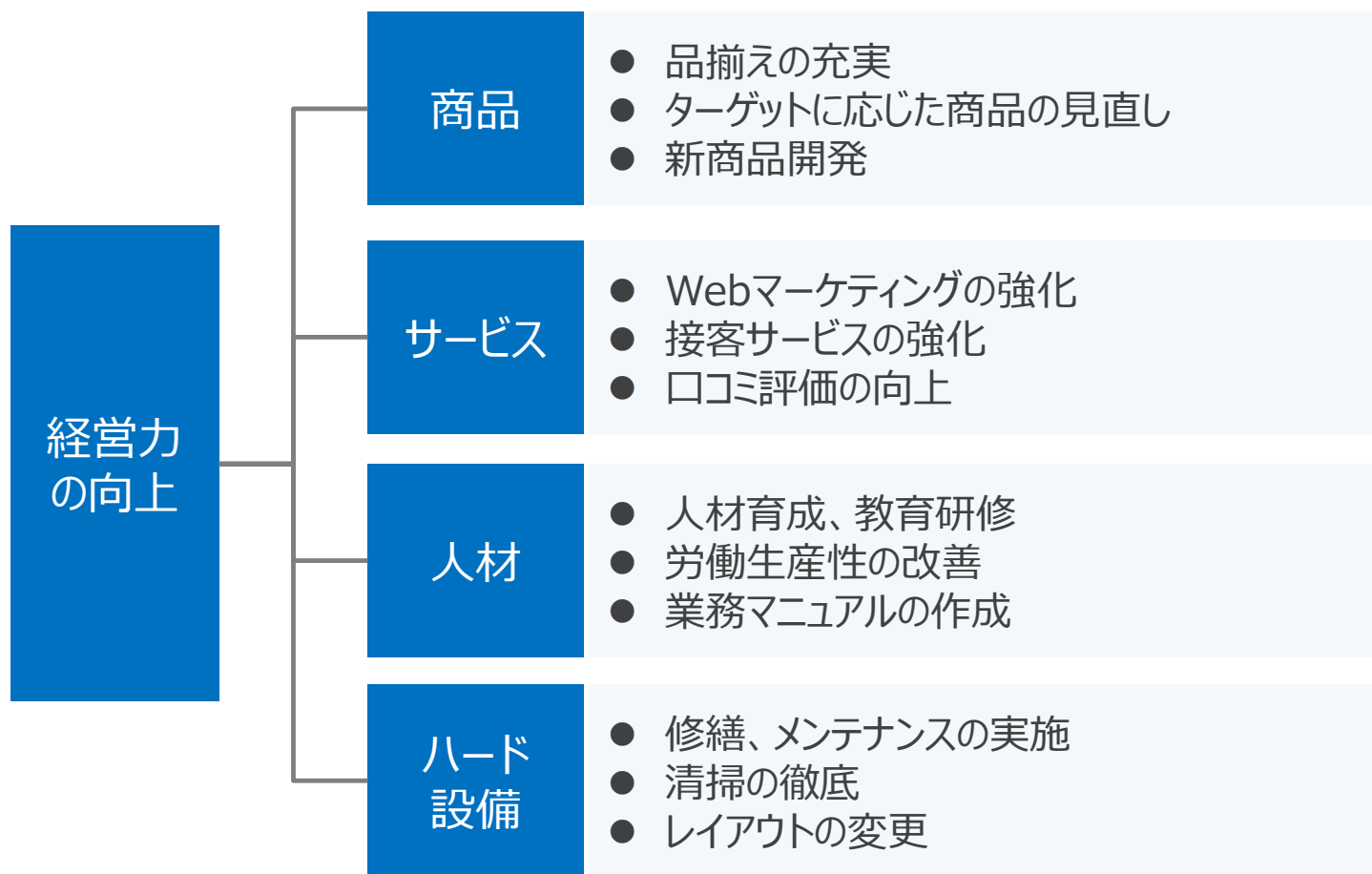
修繕費

通信費

保守料

今後、実施すべきことを整理し、計画的に進めていく

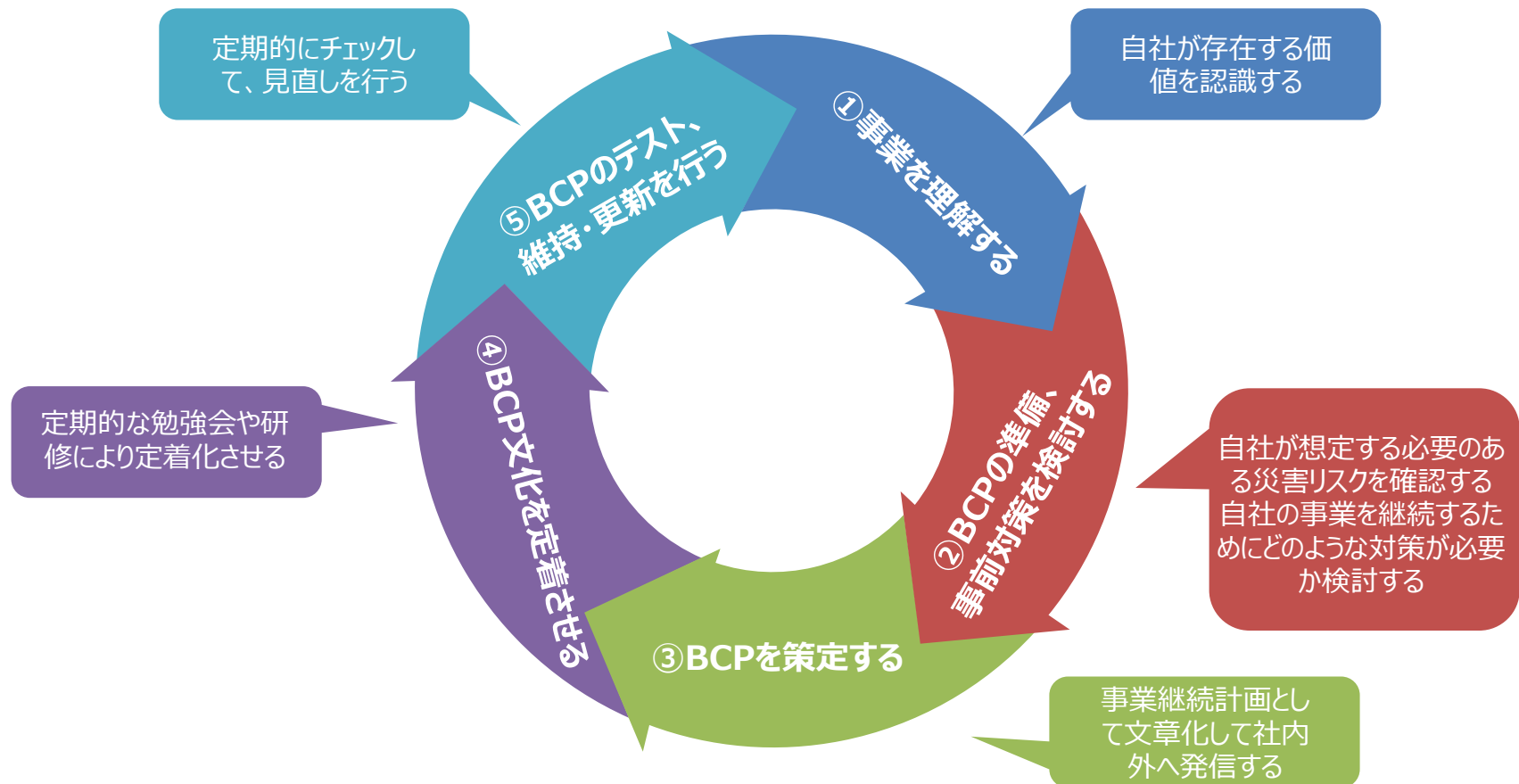
(例) 経営力向上にあたって取り組むべきこと



1年間の活動を総括して、事業継続計画（BCP）を見直す

STEP 10

1年間の活動を総括して、事業継続計画（BCP）を見直す



解説者紹介



青木康弘

慶應義塾大学商学部卒業
一橋大学大学院商学研究科修了、MBA(経営学修士)

株式会社アルファコンサルティング 代表取締役
(兼任)山田コンサルティンググループ株式会社 特任部長(ホテル旅館業専門)
→案件の規模やテーマによって、アルファコンサルまたは山田コンサルのいずれかにて案件対応しております。

ホテル・旅館・観光業に関する経営コンサルティング経験年数16年、実績470件以上。大手ビジネスホテルチェーンから地方単館シティホテル、旅館、道の駅まで業態は様々。領域は、ホテル旅館・観光業経営に関すること全般。売上アップから、OTA対策、料飲、人事、M&A、事業承継、再生、金融機関対応、新規ホテル開発まで幅広い案件実績を有する。

【執筆実績】

- ◎観光経済新聞コラム「逆境をチャンスに 旅館の再生プラン」
現在11年目、500回を超え好評連載中(観光経済新聞社)
- ◎『宿泊特化・主体型ホテルの運営・再生実務資料集』(共著/総合ユニコム)
- ◎『観光ホテル・旅館再生実務計画資料集』(共著/総合ユニコム)
- ◎『観光入門』(共著/新曜社)

【セミナー実績】

- ◎日本旅行協定旅館ホテル連盟
- ◎JTB商事 ◎東京都旅館ホテル生活衛生同業組合
- ◎全国地方銀行協会 ◎第二地方銀行協会
- ◎みずほ銀行/京都銀行/京都中央信用金庫/滋賀銀行 他多数
- ◎野村證券 ◎東京都しごとづくり財団 ◎日本旅館国際女将会

〒160-0022 東京都新宿区新宿5-1-13 新宿MOAビル501

yaoki@alfa-consulting.co.jp
090-3556-6038(本人直通)

