

Title	日本の観光産業におけるBCP策定時の阻害要因に関する考察
Sub Title	An analysis of obstacles to BCP formulation in Japan's tourism industry
Author	カ石, 優子(Chikaraishi, Yūko) 当麻, 哲哉(Tōma, Tetsuya)
Publisher	慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科
Publication year	2021
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2021年度システムデザイン・マネジメント学 第455号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40002001-00002021-0005

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

修士論文

2021 年度

日本の観光産業における BCP 策定時の
阻害要因に関する考察

力石 優子

(学籍番号 : 81934557)

指導教員 教授 当麻 哲哉

2021 年 9 月

慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科
システムデザイン・マネジメント専攻

An Analysis of Obstacles to BCP Formulation in Japan's Tourism Industry

Yuko Chikaraishi

(Student ID Number : 81934557)

Supervisor Tetsuya Toma

September 2021

Graduate School of System Design and Management,
Keio University
Major in System Design and Management

論 文 要 旨

学籍番号	81934557	氏 名	力石 優子
論 文 題 目： 日本の観光産業における BCP 策定時の 阻害要因に関する考察			
<p>(内容の要旨)</p> <p>日本は災害が発生しやすい地域であり、これまで地震や洪水など数多くの自然災害を経験してきた。そのため防災対策は多くの企業でも取り組まれている。中でも緊急時における事業継続への取り組みが近年注目されている。感染症の流行など企業を取り巻くリスクが複雑化している中で、緊急時にどの様に事業を継続し、復旧をさせるのか事前に準備をしておく BCP(Business Continuity Plan)の策定が推奨されている。</p> <p>日本における BCP の策定率は年々上昇しているが、産業によって偏りがある。特に観光産業における BCP の策定率が低水準である事に着目し、本研究の目的は日本の観光産業における BCP 策定時の阻害要因を考察する事とした。</p> <p>はじめに現状分析として BCP 作成のプロセスや、BCP 作成のための既存リソースの調査を行った。また内閣府の「企業の事業継続及び防災に関する実態調査結果」の統計データを使用して観光産業において BCP 策定に影響を与える可能性がある項目を分析し課題の抽出を行った。課題として 1)知識や情報の欠如、2)また企業・経営者の危機管理意識が背景にある事を明らかにし、リサーチクエスションと仮説の設定を行った。次に更なる調査のため、観光に携わる行政職員、また観光事業者双方に対してインタビュー調査を実施、課題の分析及び提言を行なった。</p> <p>本研究の結果、日本の観光産業における BCP 策定時の阻害要因として以下の 3 点を明らかにした。1 点目が「復旧戦略の選択肢の少なさ」、2 点目が「復旧の定義を設定する難しさ」である。これらが、既存のガイドラインを読んでも BCP の策定を難しく感じる、もしくは BCP の策定を諦めてしまう要因となっている。また 3 点目は、「緊急時に事業を継続する事で得られる顧客や市場からの評価が低い」という点である。事業が中断する事により起こり得る経営が切迫するリスクを想定している企業が少ない事が明らかになった。今後、阻害要因を少なくし BCP の策定率を向上させていく為には、代替戦略の視野を広げる事、観光客のニーズだけでなくステークホルダーのニーズを考慮する事、また危機管理の対策を行う事で得られるインセンティブを明確化する事が必要であると考ええる。</p>			
キーワード (5 語) 事業継続計画、危機管理、観光危機、災害対策、観光システム			

SUMMARY OF MASTER'S DISSERTATION

Student Identification Number	81934557	Name	Yuko Chikaraishi
Title An Analysis of Obstacles to BCP Formulation in Japan's Tourism Industry			
<p>Abstract</p> <p>Japan is prone to disasters and has experienced countless earthquakes, floods, and other natural disasters. Thus, many companies are implementing disaster management measures, and in recent years, efforts to ensure business continuity in the event of an emergency have been drawing attention. As the risks that companies face, such as from infectious diseases, become increasingly complex, the advance formulation of a BCP (Business Continuity Plan) is recommended to prepare how to continue and recover business during an emergency.</p> <p>The rate of BCP formulation in Japan is increasing yearly, but there is a bias among industries, and the rate is especially low in the tourism industry. This study aims to understand the obstacles to BCP formulation in the Japanese tourism industry.</p> <p>First, I analyzed the current situation by investigating the process and existing resources of BCP preparation. Second, I analyzed items that may affect BCP formulation in the tourism industry and identified challenges by using statical data from the Cabinet Office's "Finding of Survey on Corporate Business Continuity and Emergency Management". My paper clarifies that the following challenges figures in the background: 1) lack of knowledge and information and 2) the crisis management awareness of companies and managers are challenges that figure in the background. On this basis I defined my research questions and hypothesis, and conducted interviews with tourism administrative staff and tourism business operators.</p> <p>The results of the study clarify three points regarding the obstacles to BCP formulation in Japan's tourism industry. First, there is "the lack of options for a recovery strategy," and second, "the difficulties of defining recovery." I found that these points make people feel that it is difficult to formulate BCP or cause them to give up doing so after reading the existing guidelines. The third point is that "there is little positive response from customers and the market when continuing business during the crisis." It has become clear that some businesses do not have sense of urgency even if their business is suspended during an emergency. To remove obstacles and improve the rate of BCP formulation in the future, my recommendation for the tourism industry is to have a broader awareness of alternative strategies, to considering the needs of stakeholders and tourists, and clarifying the benefits of businesses making efforts.</p>			
Key Word (5 words) BCP, Crisis Management, Tourism Crisis, Disaster Planning, Tourism System			

目次

第 1 章	序論	7
1.1	はじめに	7
1.2	研究背景	8
1.2.1	諸外国における BCP	8
1.2.2	日本における BCP	8
1.2.3	日本における産業別の BCP 策定率	11
1.2.4	観光産業の定義と観光産業の現状	12
1.3	問題意識・研究目的	14
1.4	章立て	15
第 2 章	先行研究	16
2.1	企業におけるリスクマネジメント	16
2.2	観光産業におけるリスクマネジメント	16
2.3	BCP 策定阻害要因	17
2.4	先行研究における課題	18
第 3 章	研究方法	20
3.1	研究の流れ	20
第 4 章	現状分析	22
4.1	BCP・BCM の全体概要	22
4.1.1	BCP 策定のためのガイドライン	24
4.1.2	観光事業者向けのガイドライン	26
4.1.3	防災対策と BCP の違い	27
4.1.4	行政による認証・認定制度	28
4.2	統計データの調査	30
4.2.1	データの考察	35
4.3	課題の推定とリサーチクエスチョン・仮説の設定	35
第 5 章	BCP 策定時の阻害要因	37
5.1	インタビュー調査概要	37
5.2	RQ1 についてのインタビュー	38
5.2.1	阻害要因 1	41
5.2.2	阻害要因 2	42
5.3	RQ2.1 についてのインタビュー	47
5.3.1	阻害要因 3	50
5.4	RQ2.2 についてのインタビュー	51
第 6 章	考察と結論	53
6.1	考察 阻害要因を取り除くために必要となる施策の提言	53

6.2	研究の結論	55
6.3	今後の課題	56
謝辞		58
参考文献		59
付録		63

図目次

図 1	国内企業における BCP 策定率の推移.....	10
図 2	産業別の BCP 策定率の推移.....	11
図 3	訪日外国人旅行者数の推移.....	13
図 4	本研究のプロセス.....	21
図 5	BCP・BCM の全体概要.....	22
図 6	リスクを具体的に想定した経営を行なっている企業の業種別割合	31
図 7	リスクを具体的に想定した経営を行なっていない理由	32
図 8	RQ1 についてのインタビュー結果	41
図 9	製造業における復旧プロセス.....	43
図 10	観光産業における復旧プロセス	44
図 11	ステークホルダーの違い.....	45

表目次

表 1	産業別の企業規模比率と BCP 策定率の比較.....	19
表 2	観光事業者向けの防災ガイドライン	26
表 3	防災対策と BCP の違い	27
表 4	行政による事業継続力評価のための認証・認定制度.....	28
表 5	設定したリサーチクエスションと仮説の一覧	36
表 6	インタビュー調査の対象一覧.....	38
表 7	RQ1 の仮説と主なインタビュー項目.....	38
表 8	RQ1 のまとめ.....	46
表 9	RQ2.1 の仮説と主なインタビュー項目	47
表 10	RQ2 のまとめ.....	50
表 11	RQ2.2 の主なインタビュー項目.....	51

第1章 序論

1.1 はじめに

まず BCP とは Business Continuity Plan、日本語では事業継続計画の事である。中小企業 BCP 策定運用指針（経済産業省中小企業庁, 2006）では BCP の定義を「企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画の事」としている。

これまでの歴史の中で、いくつか BCP の重要性が世間に広く認識された転換点があった。西暦 2000 年を迎えるタイミングでシステムが誤作動を起こす可能性があったコンピュータ 2000 年問題では、システムの停止に備えた事前対策の強化が重要視された。また 2001 年にアメリカで発生した 9.11 同時多発テロの際には、被害を受けた金融機関が事前に代替拠点を準備していた事で早急な復旧を果たした事例があり、BCP の効果が大きな注目を集めた（内閣府, 2014）。

日本は、地形や地質、気象の自然条件から災害が発生しやすい国土であり、世界の中でも災害の発生割合が高い地域である（内閣府, 2006）。そのため従来、防災対策に対して高い意識を持つ企業は多いが、近年ではクライシスマネジメントの一環として BCP の策定に取り組む企業が増えている。2011 年に東北地方で発生した東日本大震災は多くの企業の事業活動に影響を及ぼした。地震が発生した地域における直接被害だけでなく、取引先の被災によるサプライチェーンの混乱や、運輸ネットワークの寸断など、間接被害も含めると多数の企業の操業に影響を与えた。東日本大震災は、緊急時における事業継続への関心が集まるきっかけとなり、企業における BCP 作成の機運を高めたと言える。しかし近年では、想定を上回る豪雨による浸水や土砂災害、感染症の蔓延など、企業の事業継続を脅かすリスクは多様化している。災害や事故などの発生をコントロールする事は難しく、いつどこで何が発生するかを正確に予期する事は不可能に近い。だからこそ起こりうるリスクに常に備え、緊急時においても事業を継続させる方法を準備しておく事は経営者の責務でもある。どのような状況に陥っても事業を継続させるという事は、顧客やステークホルダーからの信頼を獲得し、企業の社会的責任を果たす事に繋がり、ひいては企業の更なる発展にも貢献をする、企業の重要な経営戦略となり得る。

1.2 研究背景

1.2.1 諸外国における BCP

BCP の起源は欧米諸国のインフォメーションシステムの保護にあると言われている。当初は災害復旧に軸足が置かれており、主要なオペレーションを守るという視点で始まった枠組みであったが、組織を脅かす潜在的なリスクから組織全体を守るための仕組みとして進化してきている(Herbane,2002)。

2001 年に発生した米国同時多発テロでは BCP の効果が改めて注目され、危機の最中でも事業を継続した企業の功績が賞賛された。しかしながら、2005 年に米国で発生したハリケーンカトリーナの災害では、既存の BCP の弱点も明らかになった。同時多発テロの際には機能した近距離にあるバックアップのサイトが、ハリケーン被害では広域災害のため同時に被災したケースや、地域の浸水による従業員の出勤率が業務の復旧に影響を与えた例などである。(指田,2006)またハリケーンカトリーナで被害を受けた地域を調査した Runyan(2006)は、中小企業の経営者が災害時に受ける被害の大きさを指摘し、これまでの国や地域と言った大きな枠組みから、中小企業における災害対応、事業継続に向けた取り組みの重要性を述べている。

つまりどの様な災害や事故にも万全に対応できる BCP というものはなく、それぞれの企業に合った BCP を作成する事が重要となる。これまでも様々な経験を経て BCP はその都度進化を遂げてきている。地域によって想定する災害リスクは様々であり、それに合わせた復旧戦略もそれぞれ異なる。そのため事業継続の取り組みが先行していると言われている欧米諸国の事例をそのまま日本企業に当てはめても同じ様な効果を発揮する事が期待出来ない。だからこそ本研究では、日本における BCP の取り組みに着目をしている。

1.2.2 日本における BCP

日本は自然災害の発生が多く、これまでも幾多の震災や災害を経験してきた背景から防災・災害対策に従来から力を入れてきた歴史がある。学校では防災教育が行われ、国の防災基本計画においても企業防災の推進が織り込まれており、比較的多くの人にとって防災対策は身近な存在となっている。

防災対策から災害時における事業継続へ視点を切り替えるきっかけになったのが、2004 年に中央防災会議に設置された専門調査会による提言である。企業における災害時の取り組みとして BCP の有効性が述べられ、災害時業務継続計画の策定を促進するために官民連携しての環境整備や施策が早急に必要であるとの提言がまとめられた(民間と市場の力を活かした防災力向上に関する専門調査会, 2004)。これをきっかけに翌年には、内閣府から BCP 作成のためのガイドラインである「事業継続ガイドライン

第一版「わが国企業の減災と災害対応の向上のために」が発行され、民間企業における BCP 作成の後押しを進めた。このガイドラインでは、日本は防災対策では諸外国と比べ評価が高いものの、緊急事態の際に重要業務を中断させない事業継続の取り組みについての遅れを指摘しており、「災害に強い企業」となるためのアプローチの転換を推進した（内閣府, 2005）。また内閣府は、海外投資家が日本企業の抱えるリスクとして自然災害への懸念を持っている点を指摘し、リスクに対して対応策、有効な方法を積極的に開示する点も推奨している（内閣府, 2013）。

この様に政府も危機意識を持ってこれまでも取り組んできた BCP の推進であり、2019 年に内閣府により行われた「令和元年 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」によると、日本企業における BCP の策定率は、大企業 68.4%、中堅企業 34.4% となっている（内閣府, 2020）。この調査は 2007 年以降隔年で継続の調査が行われている。2007 年の調査開始時の BCP 策定率はわずか大企業 18.9%、中堅企業 12.4% であり、年々 BCP の策定が進んできた事がわかる。特に 2011 年に発生した東日本大震災などを経て企業におけるリスク意識が高まり、策定率の向上が進んだ事が見える（図 1）。また調査を開始した 2007 年は、中小企業においては 6 割以上が「事業継続計画とは何かを知らなかった」と回答していたが、直近の調査ではその割合が 8.7% まで減少しており、BCP の認知度の高まりも見える結果となっている。

BCP の普及率、認知度はともに増加しているが、目標にはまだ届いていない。2014 年に閣議決定された「国土強靱化基本計画」（国土強靱化推進本部, 2014）では、大規模自然災害が発生した状況でも経済活動を機能不全に陥らせない事を目標に掲げ、BCP の策定率を 2020 年までに大企業で 100%、中堅企業においても 50% を達成する目標を打ち出していた。そのため、政府の目標と実態には乖離が顕著に見える結果となっている。

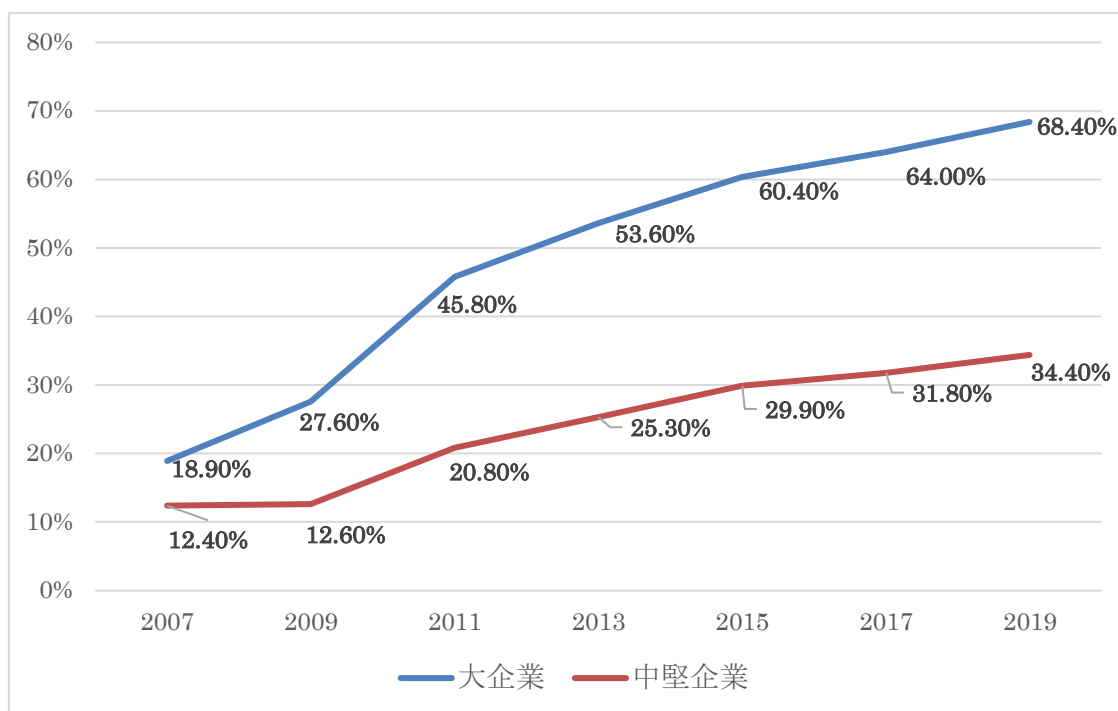


図 1 国内企業における BCP 策定率の推移

内閣府(2020)「令和元年度 企業の事業継続及び防災の取り組みに関する実態調査」のデータを元にグラフ作成

1.2.3 日本における産業別の BCP 策定率

前項で述べた通り、総合的に見ると日本企業全体の BCP 策定率は、年々上昇している。しかしながら、産業別の策定率を見ると大きなばらつきがある事が分かる（図 2）。過去の調査¹を通して、金融・保険業は常に高い策定率を維持しており、直近の調査では 69.2%が策定済みと回答している。次いで情報通信業 57.6%、建設業 55.1%が続き、比較的高い策定率を示している。特に建設業においては 2017 年の調査では 42.3%であったところから、2年間の間に 12.8%も策定率が増加し他業界を引き離す向上率を示した。

高い策定率を維持する産業がある一方で、運輸業、生活関連サービス業・娯楽業²、宿泊業・飲食サービス業など観光に関わる産業における BCP の策定率の低さが目立つ結果となっている。特に宿泊・飲食サービス業においては過去 12 年の調査で連続して低水準の状況が続いており、直近の調査でもわずか 11.4%の策定率に留まっており、これらの業界においては BCP 策定率の低さが慢性的な状態となっている事が分かる。

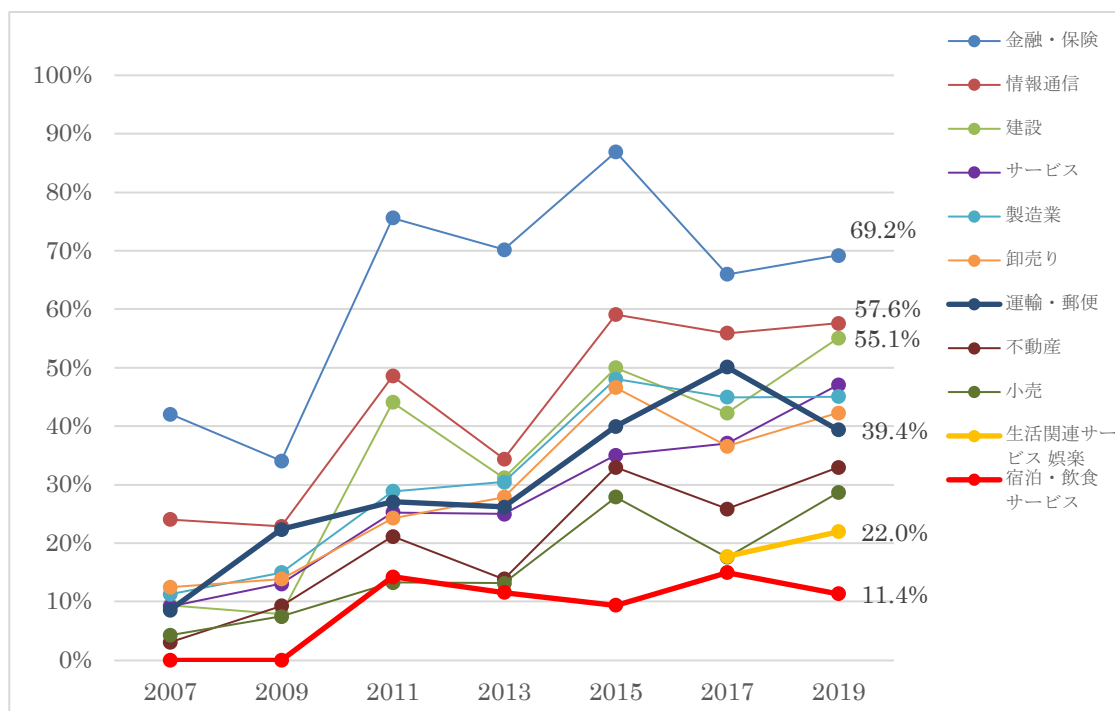


図 2 産業別の BCP 策定率の推移

内閣府 「平成 29 年～令和元年 企業の事業継続及び防災の取り組みに関する実態調査」のデータを元にグラフ作成

¹ 前項と同じ内閣府「企業の事業継続及び防災の取り組みに関する実態調査」

平成 28 年～令和元年分を使用

² 生活関連サービス業・娯楽業は回答数の関係上 2017 年以降の調査データのみ公開

1.2.4 観光産業の定義と観光産業の現状

前項において観光産業における BCP の策定率の低さを述べたが、ここで観光産業の定義について述べる。

観光産業は旅行業、宿泊業を中心として、運輸業、飲食業、製造業等にまでまたがる幅広い産業に関連する分野である（国土交通省観光庁, 2012）。しかし総務省（2013）が発行する日本標準産業分類では、観光産業という分類は存在せず、観光に関わる事業者は複数の産業に分散されている。旅行者との直接的な接点を持つ旅館やホテル、レストランなどは「宿泊業、飲食サービス業」、飛行機、鉄道、バス、船舶など旅行者の移動に関わるものは「運輸業、郵便業」、また旅行会社、添乗サービス、テーマパーク、レジャー施設などは「生活関連サービス業、娯楽業」にそれぞれ分類される。この他にもお土産物を製造・販売する企業などは「製造業」、「卸売業・小売業」、旅行保険などを販売する企業は「金融業、保険業」などに分類されており、観光産業といっても複数の分野にまたがる裾野が広い産業である事が分かる。

観光産業における BCP をテーマにした本論文では、裾野が広い産業である事を理解した上で、観光産業の定義を旅行業と宿泊業を主として考える。理由は、前項で述べた産業別の BCP 策定率の推移を見ても、旅行業を含む生活関連サービス業・娯楽業、宿泊業を含む宿泊業・飲食サービス業の BCP 策定率の低さが特に目立っており、この 2 つの産業における BCP 策定時の阻害要因を明らかにする事に意義を見出している為である。

次に観光産業の現状であるが、日本政府観光局（2021）の訪日外客数のデータによると、2019 年までは海外からの訪日客インバウンドの需要が特に好調であり、順調に訪日外国人の数が増えてきていた事が分かる。2020 年までに訪日外国人 2000 万人を目指すとしていた政府目標も 2016 年には 2404 万人を超え、4 年前倒しで目標を達成した。2019 年には訪日外国人の旅行者数は過去最高の 3188 万人を記録した（図 3）。

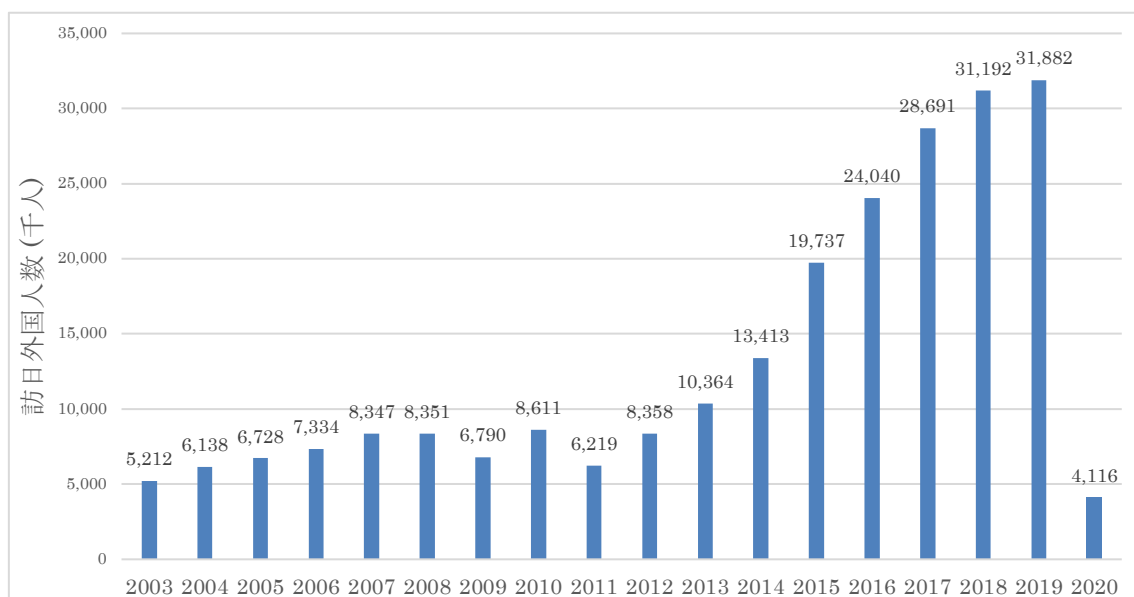


図 3 訪日外国人旅行者数の推移

日本政府観光局(2021) 「訪日外客数の動向 月別・年別統計データ」を元にグラフ作成

訪日外国人の増加が日本経済に及ぼす効果は大きく、観光産業が GDP の伸び率に貢献する割合は高い。それは観光客が宿泊するホテルを含む宿泊業はもちろん、その宿泊業の建設投資額増加に伴う波及効果は建設業や、素材・建材メーカーにも及ぶ。また観光客の購買意欲は従来の観光地の土産物屋から、小売、医薬品関連などにも広がりそれぞれの業界の売り上げ増加にも貢献している。また訪日観光がきっかけとなり、帰国後も日本製品を購入する動きが拡大するなど、観光産業は近年日本経済成長の主要エンジンへと変化を遂げてきていた（国土交通省観光庁, 2018）。

ところが 2020 年に入り観光産業を取り巻く環境が一変した。新型コロナウイルス感染症³の流行が世界中で広まり、日本を含める多くの国が入国規制や渡航制限を実施し、旅行者の数は激減した。国連世界観光機関 UNWTO の発表資料では、2020 年の平均旅行者数は 74%減少し前年比で約 10 億人の減少となった。また経済損失は 1.3 兆米ドルにのぼると見積もられ 2020 年は観光史上最悪の年とも言われた。これは 2009 年の世界金融危機の時の影響と比較しても、その差が 11 倍以上の損失に当たる試算になった（UNWTO, 2020）。

³ 新型コロナウイルス(SARS-CoV2)と呼ばれ飛沫感染、接触感染が多く、発熱や咳など呼吸器系の症状や、倦怠感などが起きる。

国をまたいだ移動が制限される中で、日本では国内旅行の需要喚起策⁴などが実施されたが、国内における感染者数の拡大が重なり、2020 年 12 月には国内旅行の需要喚起が期待された政策も一時停止に陥った。感染症を抑えるために、レジャーや娯楽のための国内移動を自粛するムードも高まり、全国的に人の動きが止まった状態が続いた。これらの影響を受け観光産業に関わる企業は経営が厳しい状況に陥り、多くの企業で 2020 年は過去最大の赤字額や利用者数の減少を記録し、また休業を余儀なくされる企業が多く出るなど、甚大な影響が出た年となった。2021 年 5 月現在は、ワクチンの接種が進み世界的には新規感染者数が落ち着いてきている国も出てきてはいるが、日本の都市部では緊急事態宣言⁵が発令されている状況が続いており、観光産業の復活にはまだ時間を要する状況が続いている。

1.3 問題意識・研究目的

前述した通り日本における観光産業は国の経済政策の重要な柱となっている一方で、観光産業における BCP の策定が低調となっている現状があり、ここに筆者は問題意識を感じている。日本の経済成長を支える主要な産業としての役割を果たしつつあった観光産業における BCP の策定率の低さは、日本社会全体のリスクに繋がっていると考えられる。

観光産業は、平和産業・平時産業と言われている。旅行は非日常のイベントではあるが、その非日常は普通の日常の延長線上にこそあるものである。普通の日常が成り立った上で、娯楽としての旅行が成立する。そのため、元々緊急時において事業を継続させるという視点が無く、また平時産業であるが故の危機管理意識の欠如が、BCP の策定の低さに繋がっているのではないかと考える。

観光産業は産業の裾野が広く、事業が停止された場合の影響を受ける規模が大きい点も特徴である。だからこそ緊急時に向けた事前の備えや、どの様に事業を継続させるのか策を持つておく事が重要なのである。

2020 年に世界中に広まったコロナウイルス感染症により、2021 年 5 月現在でも未だに数多くの国が人々の自由な往来を制限している。観光産業が以前の水準に戻るにはま

⁴ 国土交通省観光庁により 2020 年に国内旅行需要喚起のために実施された Go To トラベル事業。

⁵ 国民の生命及び健康に著しく重大な被害を与える恐れがある場合に発令され、不要不急の外出自粛、飲食店や商業施設などに対する営業時間短縮・休業要請、職場でのテレワーク推奨などが要請される。

だ先が見えず、影響は長期化している。この様に人々の移動が制限され、娯楽や余暇を楽しむ世界から人々が遠のいているこの状況により、多くの観光に関わる産業が多大な影響を被っている。今こそがまさに観光産業における不測の事態であり、リスクを考慮した事業継続計画を策定することは喫緊の課題でもある。

本研究の目的は、日本の観光産業における BCP 策定時の阻害要因を明らかにする事である。BCP の策定率が向上しない要因を明らかにする事で、今後の BCP 策定率の向上に貢献する事を目指す。

1.4 章立て

本論文の構成は全 6 章となっている。

第 1 章は序論であり、本研究の背景や研究目的を述べる。

第 2 章では先行研究について述べる。

第 3 章では、研究方法について述べ、研究の全体像を示す。

第 4 章では、現状分析のために行なった BCP の全体概要に関する調査や、また BCP を作成するために利用出来る既存のリソースを調査した結果を述べる。また内閣府の統計データを用い調査、考察を行なった、BCP の策定が進まない現状の課題と仮説について述べる。

第 5 章では、第 4 章で推定した課題の更なる調査のために実施したインタビュー結果の詳細を述べる。

第 6 章では、第 5 章で明らかにした阻害要因に関して今後取るべき施策に関しての提案を考察で述べ、最後に研究の結論を述べる。

第2章 先行研究

2.1 企業におけるリスクマネジメント

BCP は企業におけるリスクマネジメントの一環として考えられるため、まずは企業におけるリスクマネジメントに関する先行研究について述べる。

まずリスクマネジメントの国際標準規格である ISO31000 ではリスクマネジメントとは「価値を創造する」ものとしている(内田, 2011)。吉川 (2007)はリスクマネジメントとはリスクを確認し評価し対応策とコントロール策を決定し、リスクに対するコントロールを行ってリスクテークをする手法であると述べている。また経済産業省 (2005)はリスクとは「組織の収益や損失に影響を与える不確実性」のことを指し、リスクマネジメントとは「収益の源泉としてリスクを捉え、リスクのマイナス影響を抑えつつ、リターンの最大化を追及する活動」であり、事業リスクマネジメントとは「リスクを全社的視点で合理的かつ最適な方法で管理してリターンを最大化することで、企業価値を高める活動」であると述べている。

リスクの概念はとても広く学問としても様々な分野で研究が行われているため、本節で全てをカバーする事が難しいが、ここで述べたい点は、リスクは一時的な災害や事故のみを対象にしているのではなく、事業を安定的に継続するために障壁となるもの、また事業目的や目標を達成するにあたり障壁となるものは全てリスクに含まれるという点である。またリスクの発生を予言する事は難しいが、だからといって放置をして良いものでもない。影響の大小、発生の確率に関わらず、事業に影響を及ぼす可能性があるものを事前に特定し、マイナス影響を最小化させるための対応と対策を決定しておくことが企業におけるリスクマネジメントの基本となる。

2.2 観光産業におけるリスクマネジメント

まず Ritchie(2009)は、観光は危機や災害の影響を受けやすく、戦略的な計画や管理の必要性を述べている。災害対策は観光管理者のコアコンピテンスであるべきだと述べている。また Faulkner(2001)は、どの観光地においても災害は無縁ではなく、観光事業者が戦略を立てる事で、被害を最小化し、回復を早める効果を述べた。

観光産業におけるリスクマネジメントは危機が発生する前に行う観光地防災に関する研究、また危機が発生した後の観光地の復興を事例にした研究が数多くある。観光地防災に関する研究では、災害に強い観光地といった論点や、観光客の安全をいかに確保

するかと言った研究が多く存在する。また危機が発生した後の観光地の復興については、実際の震災事例を元にした観光復興の事例や、観光業復興のための取り組みや効果についての研究が存在する。

観光産業における事業継続に関連した研究は数が少ない。その中でも高坂（2017）は、既存の観光危機対応は予防策・被害低減策と危機発生後の応急処置が主となっている課題を述べ、危機の最中においても事業を継続させるための観光版 BCM の必要性を訴えている。従来の観光危機対応は災害が発生した地域内における処置が主であったのに対して、外部に向けた評判・イメージの回復に向けた働きかけが重要となる事を述べている。

2.3 BCP 策定阻害要因

BCP・BCM に関する研究はかなり多様な分野に広がっており、主に策定や普及に関する BCP を作成する前段階のものと、実際に策定した後の BCP の効果や改善などに関するものに分けられる。本論文の研究課題としている BCP の策定、導入、普及が進まないという現状からそれらの課題や問題点に着目した論文は、企業の規模、地域別、企業文化、産業別などの切り口で分ける事ができる。

企業規模の観点では、中小企業に着目した研究が多い。BCP の策定率も企業の規模による差異が見られる事から、策定率が低い中小企業において如何に BCP の策定・普及を進められるかという課題に向き合っている研究が数多くある。丸谷（2006）が、大企業と中小企業といった企業の規模が策定や導入に与える影響を考察している。事業継続計画のために必要な各項目は難易度の差があり、企業規模による各項目の難易度の差を明らかにした。導入にあたり投資や支出が必要となる項目や、全社を挙げた体系的・継続的な取り組みが必要となる項目については、特に中小企業では導入が難しく行政や取引先企業からの支援などが必要である事を述べた。また岡部（2016）は、中小企業の BCP 策定率の低さに着目し、BCP を定着させている企業と定着出来ていない企業の違い、その原因と背景を考察し、また BCP の定着に関する効果についても分析した。中小企業において BCP を策定するには経営トップの決断、リスクマインドが重要であり、定着には経営者のリーダーシップと同時に社員が BCP の必要性を認識する事が重要であると述べている。中尾、中野&藤井（2012）は企業の BCP 導入には社会的なジレンマが存在するとして、中小企業において BCP の導入・普及をさせるには、BCP 導入を促進する環境の整備を行い、人々の心理的側面に働きかける事で行動変容を促す心理的方

略が有効であると提案している。また海外の研究でも、Bethany(2014)はカリフォルニアの中小企業を対象にサーベイを実施し、BCP の阻害要因として時間的制約、人員的制約、費用対効果の薄さ、また BCP の代わりとして保険を活用するなどの理由に阻害要因がある事を明らかにしている。

地域別の観点では、地域間格差に着目した丸谷 (2007)は BCP への取り組みは都道府県により格差があり、その要因は地域で懸念される地震被害の大きさが影響している事を明らかにした。実際に過去に発生した地震被害よりも、行政による地震被害の想定が BCP の策定に影響している事を述べている。また行政による BCP 普及への取り組みとしては、HP やガイドラインを通じた啓発活動よりも、相談や支援を実施する人材の重要性を指摘している。

企業文化の観点では、岡田、國部(2015)は、BCM の導入の意思決定にはコストや利益といった観点だけでなく、企業が担う役割や責任すなわち CSR を理解する事が重要である事を述べている。また導入時には「社内の抵抗」という阻害要因が大きくあり、経営者のリーダーシップの重要性を述べている。

業種や産業別の観点では、今、栗田、矢部&久加 (2019)が、北海道の建設業社の BCP 策定状況を調査し、BCP 未策定企業の課題は人員、組織体制、ノウハウであり、外部からの支援が必要であると述べている。また過去の災害時に対応が成功した企業においては、過去の成功体験が BCP の策定へのブレーキ要因になる事も明らかにした。また本研究で対象としている観光産業における BCP の阻害要因という観点では、西澤、金&林 (2016)が宿泊業・飲食サービス業における BCP の策定率の低さについての問題を指摘して早急に改善策が必要である事を述べている。策定率の低さを指摘しているが、策定の阻害要因としての詳しい考察は無く、BCP が欧米の金融や情報通信産業から発生したことによる影響と考察している。

2.4 先行研究における課題

前節で述べた通り、先行研究では観光産業における危機対応としては観光地の防災に関する研究が多く、事業継続の重要性について述べられているものは少ない。BCP 策定時の阻害要因に関する研究については、観光産業における BCP の策定率の低さは既に指摘されているが、その要因について詳細に検討されているものは見当たらない。企業規模の観点で述べられた中小企業における BCP 策定時の阻害要因については、観光産業も中小企業規模の事業者が多い事から、一部当てはまる内容がある事が推測される。

しかしながら、観光産業は中小企業規模の事業者が多いため BCP の策定が進んでいないとは明言出来ない。

表 1 に、第 1 章で産業別の BCP 策定率について述べた際に使用をした内閣府(2020)の「令和元年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」のデータを基にした、企業規模の比率(アンケート調査の母集団)と BCP の策定率を示す。BCP の策定率が 69.2%となり、全産業においてトップとなった金融・保険業においては大企業の割合が 23%を占め、これは全体平均の 16%よりも高い数値となっている。一方、BCP の策定率が 57.6%で産業別では 2 位となった情報通信産業では、大企業の割合はわずか 11%であり、これは BCP の策定率が 11.4%となり全産業の中で最下位となった宿泊業、飲食サービス業における大企業の比率 12%と変わらない。そのため、観光産業において BCP の策定が進まない原因は、既存の研究で既に指摘されている企業の規模の問題ではなく、個別に要因がある事が推測され、そこを明らかにする事を本研究では目指している。

表 1 産業別の企業規模比率と BCP 策定率の比較

全体	大企業	中堅企業とその他企業	BCP策定率
	16%	84%	
金融・保険業	大企業	中堅企業とその他企業	69.2%
	23%	77%	
情報通信業	大企業	中堅企業とその他企業	57.6%
	11%	89%	
建設業	大企業	中堅企業とその他企業	55.1%
	20%	80%	
生活関連サービス業 娯楽業	大企業	中堅企業とその他企業	22.0%
	6%	94%	
宿泊業 飲食サービス業	大企業	中堅企業とその他企業	11.4%
	12%	88%	

内閣府(2020) 「令和元年度 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」のデータより筆者作成

第3章 研究方法

3.1 研究の流れ

本研究のプロセスは、次の3つのステップに沿って進めた。本章では、それぞれのステップにおける概要について述べ本研究の全体像を示し、各ステップの詳細については、次章以降で述べる。

➤ ステップ 1:

まずはBCP・BCMの全体概要を把握するための文献調査を行なった。
BCPを作成するためのプロセスや、BCPとして準備すべき項目の調査、更にBCPの作成のために国や省庁が提供している既存のリソースを調査した。

また内閣府が企業のBCP策定率や、企業の危機管理に関する意識について隔年で調査を実施している「企業の事業継続及び防災の取り組みに関する実態調査」の統計データを使用して、観光産業においてBCPの策定に影響を及ぼす可能性がある項目を中心に分析をした。ここでは、観光産業と他の産業を比較する事で、観光産業に見られる特有の課題が何であるかを推定し、リサーチクエスションと仮説の設定を行なった。

➤ ステップ 2:

ステップ1で推定した課題とリサーチクエスション・仮説を基に実態調査のためのインタビュー調査を行なった。統計データからだけでは見えない観光産業における課題を調査するため、BCPの策定を推進する行政側、またBCPの策定を行う観光事業者双方を対象にインタビューを実施した。予備調査も含めると、行政側は計3自治体、観光事業者側は計9社のインタビューを行なった。

実施したインタビューの内容を基に、課題の分析を更に行い、観光産業におけるBCP策定時の阻害要因の特定を行なった。

➤ ステップ 3:

インタビュー調査を通して明らかになった観光産業におけるBCP策定時の阻害要因を取り除くための提言を考察し、最後に研究の結論と今後の課題を述べた。

本研究のプロセスを図4に示す。

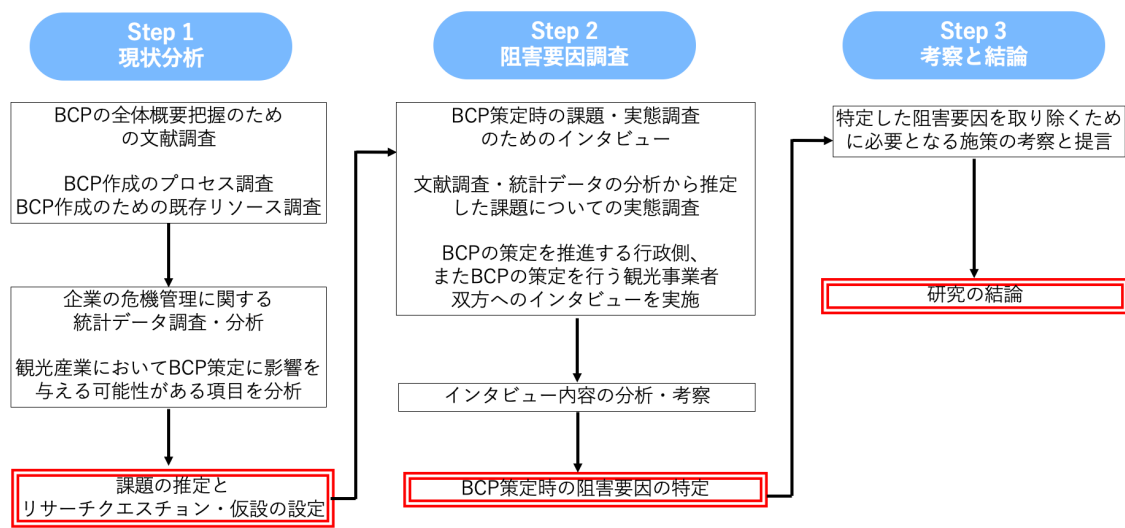


図 4 本研究のプロセス

第4章 現状分析

4.1 BCP・BCMの全体概要

BCP(Business Continuity Plan)・BCM(Business Continuity Management)の概要について述べる。

BCP(事業継続計画)とは、平時から行う危機管理のためのマネジメント活動であり、BCM(事業継続マネジメント)の一部として扱われている(内閣府, 2014)。

具体的なBCP・BCMの内容を説明するにあたり、内閣府(2021)が公開をした「事業継続ガイドライン -あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応-」と、経済産業省中小企業庁(2012)が公開した「中小企業BCP策定運用指針第2版」をもとにBCPの作成ステップと各項目の詳細を説明する。

BCP・BCMの全体概要を図5に示す。①方針の策定、②分析・検討、③事業継続戦略・対策の検討と決定、④計画の策定、⑤事前対策及び教育・訓練の実施、⑥見直し・改善、以上の6つのパートで構成されている。

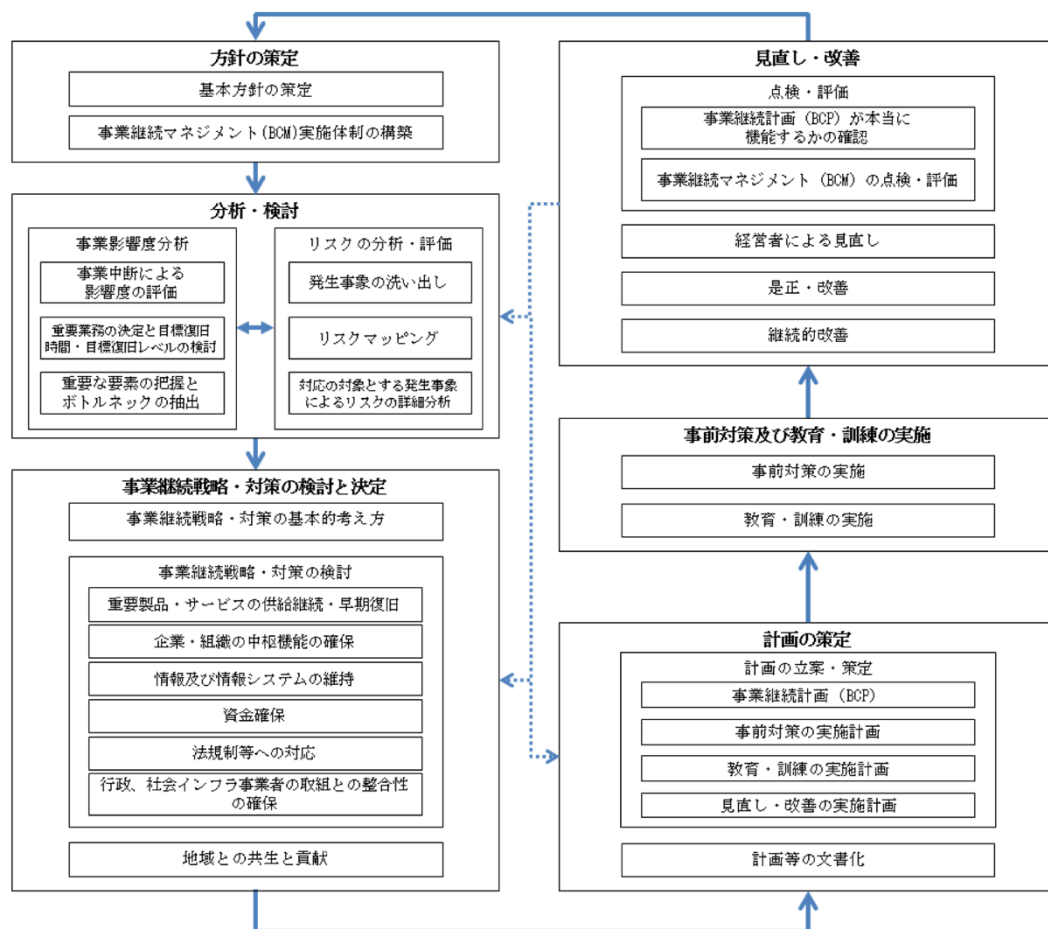


図5 BCP・BCMの全体概要

出典：内閣府(2021) 事業継続ガイドライン -あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応-

④で策定する計画を BCP と呼び、①～⑥のステップを定期的に繰り返し行い、計画を見直し、改善していくことを BCM と呼ぶ。

① 方針の策定

最初に重要となるのが、BCP を策定するための方針・目的を決定する事である。自社の経営を維持する・供給責任を果たし顧客からの信頼を守る・従業員の雇用を守るなど、BCP を作成するための目的は企業によってそれぞれ異なる。事業環境やステークホルダーから自社に求められる要求など、自社を取り巻く環境を理解した上で基本方針を決定する。

② 分析・検討

ここでは事業影響度分析とリスク分析・評価を行う。

事業影響度分析では、緊急時において企業・組織として優先的に継続、復旧させる事業を検討し、事業が中断した場合にいつまでに復旧するかという目標復旧時間や、どの水準までの復旧を目指すかといった目標復旧レベルを設定する。商品やサービスの提供が停止する事で自社の売りに大きな影響があるものや、社会や顧客への影響が大きいものを優先的に選択し、非常時に何を優先するかを決める事がここでの重要な項目となる。

リスク分析においては、影響を受ける可能性があるリスクを把握し特定する。震度 5 以上の地震災害、新型インフルエンザ、津波による浸水被害など、発生する可能性があるリスクの事象を洗い出す。またそれらの事象により起こりうる被害の想定を具体化する。

これらの手順を経て、非常時に優先すべき業務の目標復旧時間や目標復旧レベルの案を設定する。

③ 事業継続戦略・対策の検討と決定

前ステップにおいて設定した優先的に継続、復旧させる事業、またそれらの目標復旧時間、目標復旧レベルの達成を目指すための対策を決定する。主な対策としては想定される被害を防御・軽減し、早期復旧を目指す現地復旧戦略と、被害に備えて代替りの手段を確保する拠点の代替え戦略の 2 つの方法がある。

④ 計画の策定

上記の①～③をもとに、事業継続計画(BCP)、事前対策の実施計画、教育・訓練の実施計画、見直し・改善の実施計画を策定する。緊急時の初動対応、対応手順なども含めて、策定した計画を確実に文書化し、マニュアルやチェックリストなども必要に応じて作成する事が推奨される。

⑤ 事前対策及び教育・訓練の実施

④で策定した計画に基づき、事前対策と、関係者への教育・訓練の実施をする。BCP をより実効性があるものにするには、経営者から従業員まで組織内に置いて事業継

続の重要性を共通認識として持つ事が重要となる。マニュアルを読む事と、緊急時に実際の行動に移せるかには大きな隔たりがあり、策定した計画を基に教育、訓練を実施し組織に定着させていく事が不可欠である。

⑥ 見直し・改善

計画は一度作成して終わりではなく、外部環境の変化や経営状況により定期的に見直しを行い、継続的改善を実施していく事で、BCP の有効性低下や陳腐化を防ぐ。

以上が BCP・BCM の全体概要となる。

4.1.1 BCP 策定のためのガイドライン

企業が BCP を策定するために必要となる知識や情報は、各省庁や自治体などから様々なガイドラインが発行されている。想定するリスクや、対象となる企業はそれぞれのガイドラインにより異なる。これらのガイドラインでは、特定の産業に特化したものは少なく、なるべく多くの企業が幅広く活用できるように目指したガイドラインとなっている。代表的な3つのガイドラインの概要をまとめる。

① 事業継続ガイドライン

-あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応（内閣府, 2021）

想定するリスク：自然災害を主な対象としているが、事故や感染症パンデミック、テロなどあらゆる事象も適用可能。

対象とする企業：民間企業を対象に業種や業態、規模を問わず全ての企業・組織を対象。

目的：事業継続の取組の必要性や有効性、実施方法や策定方法を明示することで、企業の自主的な取り組みを促し、日本における事業継続マネジメントの普及促進を目指したガイドライン。

概要：事業継続計画の全体像、取り組みの必要性、計画策定方法・マネジメント方法までを幅広くカバーしている。それぞれのステップにおいて必要となる視点などを網羅し、事業計画の策定をする際に指針となる内容。内閣府は 2005 年に事業継続ガイドラインの第一版を発行して以降定期的に内容の見直しを行い、2021 年に発行されたもので第四版となっている。

② 中小企業 BCP 策定運用指針

～どんな緊急事態に遭っても企業が生き抜くための準備～（経済産業省中小企業庁, 2012）

想定するリスク：想定するリスクは限定せず、自然災害や感染症、事故、テロなど幅広いリスクに備えることの重要性を示す。ガイドラインの中に記載されている例

では、大規模地震と新型インフルエンザの発生により想定される影響例を記載。影響例を記載する事で、震度5弱以上の地震が発生した際に起こり得るインフラへの影響など、BCPを実際に作成する実務担当者が復旧の道筋をよりイメージしやすくなる様な工夫がされている。

対象とする企業：業種は問わず中小企業を対象。

目的：日本におけるBCPの策定率を向上させるには中小企業への事業継続の取組普及が不可欠として、中小企業への普及促進を目指したガイドライン。

概要：緊急事態への対応力の向上を目指すための事業継続計画の策定や運用の取組方法を記載。WEB上に、入門コース、基本コース、中級コース、上級コースが公開されており、段階を踏みながらそれぞれの企業や組織にあった事業継続計画を策定する事が可能。

③ 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（厚生労働省, 2009）

想定するリスク：新型インフルエンザ。

対象とする企業：全ての事業者。

目的：事業者・職場における新型インフルエンザ対策の計画と実行を促進するため、人命の安全確保を第一に考えながらも、可能な限り感染拡大による社会・経済的な影響を減じるための計画策定を目指したガイドライン。

概要：事業継続計画を策定する際、地震災害と新型インフルエンザで起こる相違点を明確に示すなど、感染症発生時に必要となる要素と資源の確保を促す。

各省庁が策定する事業継続計画策定のためのガイドラインでは特定の産業に特化せず、幅広く多くの企業が使用できる事を目指している。一方で個別の産業に特化したガイドラインは、各産業団体が発行している例がいくつかある。建設産業は災害発生時に復興に向けた大きな役割を担う事も多く、事業継続計画への取組も比較的盛んに行われておりBCPの策定率も高い水準を誇っている。一般社団法人 日本建設業連合会(2015)が発行している「建設BCPガイドライン 第4版」では、建設会社の特徴を考慮したBCP策定に言及したガイドラインとなっている。一般的に生産施設を保有していない建設業では、緊急時に事業を継続するためには人員の確保や情報のバックアップなどが重要な点など、産業の特徴を考慮したBCPの策定方法が述べられている。この様に、産業団体が公開をしているガイドラインは、各省庁が公開しているものと比較するとよりその産業の事情に沿った形となっている。

4.1.2 観光事業者向けのガイドライン

観光事業者向けには主に自治体主導で作成された防災対策のためのガイドラインやマニュアルが数多く発行されている。これらは、観光客の安全を確保するための手引きや、外国人観光客を念頭に置いた他言語案内のためのツールなど、緊急時における応急対応が主な内容となっている。災害発生時には言語が分からない外国人観光客の混乱が発生する可能性が高いため、特に訪日外国人観光客の避難や安全確保に向けた対策のガイドラインが数多くある。防災対策と BCP の違いについての詳細は後述するが、防災対策で重要となる災害が発生した時にどのような初動対応を行うかといった点や、平常時から取り組むべき準備などの項目については一部 BCP と重複する部分もある。各自治体から発行されている観光事業者向けの防災ガイドライン、マニュアルの一例を表 2 に示す。

また 2020 年に発生した新型コロナウイルス感染症の流行を契機に、一般社団法人日本旅行業協会/全国旅行業協会(2020)、一般社団法人日本ホテル協会(2020)など、観光産業に関係する産業団体から様々なガイドラインが発行された。しかしながら、内容はほぼ全て感染防止のために行うべき業務上の対策に重きが置かれており、事業継続計画に踏み込んだ内容は含まれていない。

表 2 観光事業者向けの防災ガイドライン

由布市	由布市観光事業者災害対応マニュアル
三重県	防災啓発リーフレット
岐阜県	多言語防災ガイド
沖縄県	外国人のための防災ハンドブック
つくば市	災害時マニュアル
船橋市	防災ハンドブック
高山市	旅行者の安全確保のための災害時初動対応マニュアル
松阪市	外国語版防災リーフレット『災害にそなえる』
大分市	多言語防災ガイドブック
洞爺湖町 (北海道運輸局)	自然災害から外国人旅行者の安全を確保するための避難誘導 マニュアル～ 宿泊施設向け ～
千葉市	外国人のための防災ガイドブック
東京都 1	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
東京都 2	東京防災

出典：国土交通省観光庁 「第 4 回 非常時における外国人旅行者の安全・安心の確保に向けた検討会」 議事次第より
一部抜粋し筆者作成

4.1.3 防災対策と BCP の違い

前項で述べた通り、観光事業者向けには防災に重きを置いたガイドラインが数多く発行されている。防災対策と BCP は一部重複する項目はあるが、一番の大きな違いは防災対策が身体や生命の安全確保、また物的損害の軽減を優先するのに対して、BCP はそれに加えて事業を如何に継続させるかといった視点が加わる点である。防災対策はリスクマネジメントであるのに対して、BCP はクライシスマネジメントであり、緊急時においても事業を中断させずに継続させる事を目的として作成されるため両者には大きな隔たりがある。防災対策と BCP の比較を表 3 に示す。

表 3 防災対策と BCP の違い

	防災対策	BCP
目的	身体・生命の安全確保 物的損害の軽減	⇨左記に加えて 優先的に継続・復旧すべき重要業務 の継続または早期復旧
重要視される事項	死者数や損害額を最小限にする安全確保 従業員の安否確認や被災者の救助 被害を受けた拠点の早期復旧	⇨左記に加えて 重要業務の継続と早期復旧 経営及びステークホルダーへの影響を許容範囲に抑える また収益を確保して組織としての活動を存続出来る
	災害による被害を軽減 リスクマネジメント	緊急事態への対応力向上 クライシスマネジメント

内閣府 事業継続ガイドライン 第一版(2005)、第三版(2013)をベースに筆者作成

4.1.4 行政による認証・認定制度

企業の事業継続力を高めるための取り組みは、BCP 策定のためのガイドラインだけではなく、行政による認証・認定制度というものがあり BCP の策定に取り組む企業の後押しをしている。対象となる企業や BCP でカバーすべき項目、また認証取得の難易度、取得する事で得られるメリットなどはそれぞれ異なる。ISO などの国際的な認証制度と比較をしても、取得にかかる費用は比較的抑えられている点も特徴である。

BCP は企業戦略なども含まれる事から、一般的に公開されている情報が少ない。そのため実際に作成をしても、自社の BCP がどの様なレベルなのか完成度を把握しづらい問題点もある。実際に緊急事態に遭遇して、初めて自社の BCP が機能をしないと分かるケースもある。そのためこの様な第三者による認証・認定制度によって、自社の BCP の完成度を上げていく事も重要である。3 つの代表的な事業継続力評価のための認証・認定制度を表 4 に示し特徴を述べる。

表 4 行政による事業継続力評価のための認証・認定制度

名称	① レジリエンス 認証	② 事業継続力強化 計画	③ 事業継続力強化 支援計画
BCP でカバーする べき項目	危機が発生した時に事業を継続させるための方針	危機が発生した時の事前対策と初動対応	自然災害等における備えとしての防災・減災対策
対象	大企業・中小企業・学校・病院等などの事業者	中小企業	小規模事業者
開始	2016 年	2019 年	2019 年
承認者	レジリエンス認証事務局(内閣府国土強靱化推進室がガイドラインを提示)	経済産業大臣	都道府県知事

① レジリエンス認証

本制度は、事業継続の取り組みを社会全体により広げるために創設された認証制度であり、対象となる企業や団体のすそ野が広い点が特徴である。また BCP でカバーすべき項目も緊急時における事業継続や復旧までを含めたより詳細な計画が求められる分、認証を取得するための難易度も他制度と比べ高い。認証に関する有効期間も 2 年に 1 度の更新審査が必要となるため、認証を維持するためには継続的な BCP の見直しや改善が必要となる。認証取得によるメリットは、認証マークの取得、推進協議会や内閣官房国土強靱化推進室のホームページに公表される事による世間へのアピール、金融機関による優遇金利などが挙げられる。2021 年 3 月 31 日現在で、213 団体が認証団体として登録されている（一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会, 2021）。

② 事業継続力強化計画

本制度は、中小企業が策定した防災・減災対策に関する計画を経済産業大臣が認定する制度であり、対象を中小企業に絞っている。BCP でカバーすべき項目を、事前対策と初動対応に絞る事で、多くの企業が事業継続のための取り組みの第一歩をより踏み出しやすい形にしている点が特徴である。想定するリスクについても、認定制度が開始された当初は、自然災害リスクのみに限定していたが 2020 年の 10 月からは、自然災害以外のリスクも追加され、感染症やサイバー攻撃など、事業活動に影響を与えるあらゆるリスクが含まれる事となった。認定取得によるメリットは、認定ロゴマークの使用、低利融資、信用保証枠の拡大等の金融支援、防災・減災設備に対する税制優遇、補助金の優先採択などが挙げられる。2021 年 3 月 31 日現在で、22855 団体が認定団体として登録されている（経済産業省中小企業庁, 2021a）。

③ 事業継続力強化支援計画

本制度は、小規模事業者の事業継続計画の策定に向けた取り組みを後押しするために創設されたものである。単独での計画策定が難しい小規模事業者のために、地域の商工会又は商工会議所や市町村と共同で支援をする計画となっている点が特徴である。小規模事業者においては、リスクに対しての備えへの取り組みに対して優先度があまり高くなく地域の災害リスクの把握も十分ではない事業者が多い。そのため、商工会、商工会議所や市町村が、共同して小規模事業者の事業継続力強化を支援し、都道府県知事が計画を認定する仕組みとなっている（経済産業省中小企業庁, 2021 b）。

4.2 統計データの調査

第1章において観光産業、特に宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業におけるBCP策定率の低さに触れたが、本節では内閣府が隔年で実施をしている「企業の事業継続及び防災に関する実態調査データ」を使用しより詳細に分析を行う。この調査は、年度により調査項目の詳細内容は変化をするが、各産業におけるBCPの策定率などを含む企業の危機管理に関する意識について幅広い調査をしており、企業がどのように事業継続の取り組みを実施しているかを把握する事が出来る。本論文では「令和元年度 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」（内閣府, 2020）を使用した。令和元年度の調査では、以下の7項目が調査項目として挙げられている。

- 1)会社概要について
- 2)災害等のリスク意識について
- 3)災害等のリスク対応について
- 4)事業継続計画(BCP)の策定状況等について
- 5)近年の自然災害による被害状況について
- 6)防災力向上のための地域貢献について
- 7)南海トラフの地震臨時情報への対応について

本7項目を調査する目的で計33問に及ぶ質問項目を、調査対象5002社に郵送及びWebアンケートが送付され、有効回答を得られた全18産業、1651社のデータを産業分類別にまとめたものが公開されている。本節では、調査データの中からBCPの策定に関連する項目を複数抜き出し分析を行なった。また観光産業以外の業界と比較を行うために、全体、製造業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業の4つの産業の回答データを抜き出し比較、分析を行なった詳細を述べる。元の調査データの質問番号を括弧内にそのまま示している。

- リスクを具体的に想定した経営が行われているか（問7）

企業を経営する上でリスクに対してどの様に向き合っているかという点を図る「リスクを具体的に想定して経営が行われていますか」という問いに対しての回答結果を図6に示す。リスクを考慮した経営を行っていないとした回答が、宿泊業・飲食サービス業では26.4%、また生活関連サービス業・娯楽業も21.6%となった。これは、全体の11.5%、製造業の6.4%と比較をしても格段に高い数値となり、リスクを想定しない企業が観光産業において多い事が分かる。

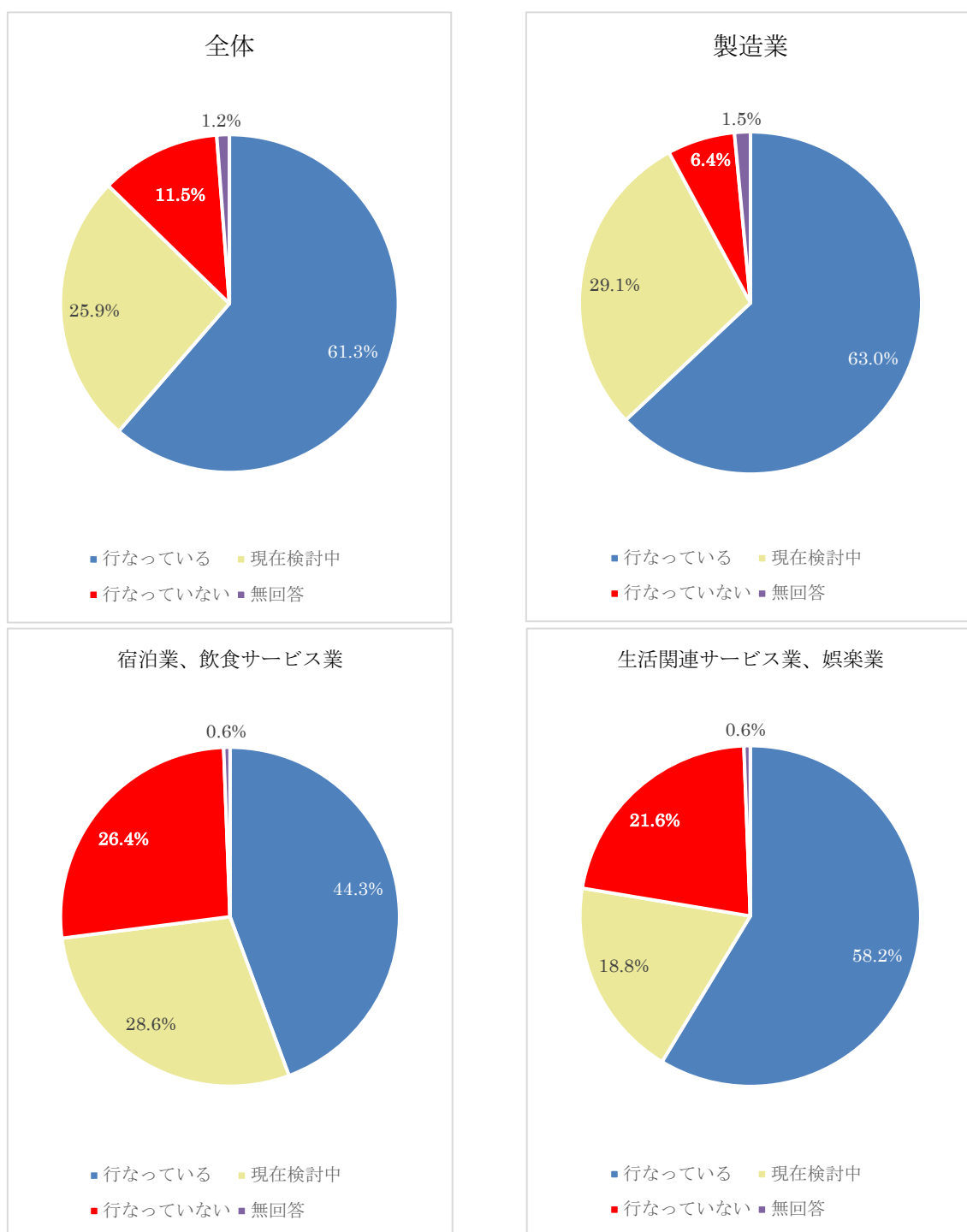


図 6 リスクを具体的に想定した経営を行なっている企業の業種別割合

出典：内閣府 「令和元年度 企業の事業継続及び防災に関する実態調査」のデータより筆者作成

- リスクを想定した経営を行なっていない理由（問 7-1）

問 7 で「リスクを想定した経営を行なっていない」と回答した企業にその理由を尋ねた「リスクを想定した経営を行なっていない理由」の回答結果を図 7 に示す。また比較

のために 2018 年に公開された前回調査「平成 29 年 企業の事業継続及び防災に関する実態調査結果」（内閣府, 2018）も合わせて表示する。

- ① 全体では「取り組み時間・人員(専門家含む)の不足」が 51.8%と一番の大きな要因となっている。
- ② 全体では「知識・情報不足」が 40.2%となり 2 番目に高い要因項目となった。また前回調査では、本要因は 28%であり、前回からの増加率が大きい項目と言える。
- ③ 宿泊業・飲食サービス業では「知識・情報不足」が 47.9%となりこの項目が一番高い要因となっている。
- ④ 生活関連サービス業・娯楽業では「業務を実施する中でこれまでリスクを想定してこなかった」という回答が 60.8%を占め、この項目が一番高い要因となっている。
- ⑤ 宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業の中で、過去 2 回の調査において連続で全体平均よりも高い要因として
「業務を実施する中でこれまでリスクを想定してこなかった」
「リスクについて考えても仕方がない」
「マネジメント方法自体が分からない」
といった 3 項目が挙げられた。

複数回答有り		全体と比較して低い		全体と比較して高い			
2020 調査	取り組み時間・人員(専門家含む)の不足	知識・情報不足	経営層の認識不足	業務を実施する中でこれまでリスクを想定してこなかった	リスクについて考えても仕方がない	マネジメントの方法自体が分からない	その他
全体	51.8% ①	40.2% ②	15.1%	36.8%	6.4%	10.3%	9.2%
製造業	59.5%	48.0%	24.9%	42.2%	5.8%	7.5%	5.8%
宿泊業・飲食サービス業	38.2%	47.9% ③	11.4%	22.8%	17.1%	17.1%	5.7%
生活関連サービス業・娯楽業	41.9%	32.4%	0%	60.8% ④	16.2%	18.9%	16.2%

2018 調査							
全体	60%	28%	11.3%	32.6%	7.8%	12.5%	8.1%
製造業	76.5%	35.3%	17.6%	29.4%	0%	23.5%	5.9%
宿泊業・飲食サービス業	46.7%	23.3%	15%	44.9%	15%	30%	15%
生活関連サービス業・娯楽業	78.7%	42.5%	0%	42.5%	0%	19.2%	0%

図 7 リスクを具体的に想定した経営を行っていない理由

出典：内閣府 「令和元年度 平成 29 年度 企業の事業継続及び防災に関する実態調査」のデータより筆者作成

- 重視しているリスクについて（問 8）

各産業において重視するリスク、想定しているリスクに関しての差異を問う質問の回答では、全体、製造業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業、ともに全て 1 位「地震」2 位「火災・爆発」3 位「新型インフルエンザ等の感染症」となった。4 位、5 位は産業によりばらつきがあったが、「洪水」「通信（インターネット・電話）の途絶」「インフラ（水道・ガス等）の途絶」「津波」などが挙げられたが、特に産業により重視しているリスクについての差異は見られない。

- BCP を策定しない理由（問 18）

現時点で BCP の策定予定がないと回答した企業に対してその理由を尋ねた回答を示す。結果から「その他」の回答は全て除いている。

- 全体

- 1 位 策定に必要なスキルやノウハウがない
- 2 位 策定する人材が確保できない
- 3 位 法令等による規定・規制がない
- 4 位 策定後の効果が不明
- 5 位 策定費用が確保出来ない

- 製造業

- 1 位 親会社・グループ会社の要請がない
- 2 位 策定に必要なスキルやノウハウがない
策定する人材が確保出来ない
- 4 位 策定費用が確保出来ない
- 5 位 法令等による規定・規制がない

- 宿泊業・飲食サービス業

- 1 位 法令等による規定・規制がない
- 2 位 策定する人材が確保出来ない
- 3 位 策定後の効果が不明
- 4 位 優遇措置がない
親会社・グループ会社の要請がない
金融機関からの要請がない
取引先や顧客からの要請がない
策定費用が確保出来ない
策定に必要なスキルやノウハウがない

- 生活関連サービス業・娯楽業

- 1 位 策定に必要なスキルやノウハウがない

- 2 位 策定費用が確保出来ない
策定後の効果が不明
- 4 位 策定する人材が確保出来ない
過去に災害、事故の経験等がない

産業による大きな差異は回答からは見られないが、宿泊業・飲食サービス業においては、「法令等による規定・規制がない」「親会社・グループ会社の要請がない」「金融機関からの要請がない」「取引先や顧客からの要請がない」と言った、企業の外からの要求が無い事を理由とした回答が多い点が目立った。

- どの様な制度やきっかけがあれば BCP を策定する可能性があるか（問 19）
現時点で BCP の策定予定がないと回答した企業に対して、どの様な制度やきっかけがあれば BCP を策定する可能性があるか尋ねる質問に対しての回答を示す。結果から「その他」の回答は全て除いている。

- 全体
 - 1 位 法令等の規定・規則
 - 2 位 策定する人材の確保
 - 3 位 親会社・グループ会社の要請
 - 4 位 経営層の判断や指示
 - 5 位 相談しやすい窓口
- 製造業
 - 1 位 親会社・グループ会社の要請
 - 2 位 法令等の規定・規則
 - 3 位 策定する人材の確保
 - 4 位 経営層の判断や指示
 - 5 位 策定にかかった費用の優遇措置
- 宿泊業・飲食サービス業
 - 1 位 法令等の規定・規則
 - 2 位 策定する人材の確保
 - 3 位 相談しやすい窓口の確保
 - 4 位 株主からの要請
金融機関からの要請
取引先や顧客からの要請
- 生活関連サービス業・娯楽業
 - 1 位 法令等の規定・規則

- 2 位 策定する人材の確保
- 3 位 経営層の判断や指示
- 4 位 国、地方自治体、業界団体のガイドラインの充実
- 5 位 企業イメージの向上につながる

全ての産業における回答で、「法令等の規定・規則」「親会社・グループ会社の要請」など外部からの働きかけにより策定をする可能性があるという回答した企業が多い。生活関連サービス業・娯楽業においては、「国、自治体、業界団体のガイドラインの充実」「企業のイメージ向上につながる」といった回答が、他の産業に比べて特徴がある。

4.2.1 データの考察

前項の統計データからは宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業といった観光に関わる産業において事業継続を考慮した経営を根付かせるための 2 つの大きな課題が見えてきた。

まずリスクを想定した経営を行わない理由として挙げられた「知識や情報不足」、「マネジメントの方法自体が分からない」といった点、また BCP を策定しない理由として挙げられた「BCP 策定に必要なスキルやノウハウがない」「BCP 策定後の効果が不明」といった点、またどの様な制度やきっかけがあれば BCP を策定する可能性があるかとして挙げられた「相談しやすい窓口の確保」「国、地方自治体、業界団体のガイドラインの充実」。これらは総じて情報の欠如に関する項目となる。

もう 1 点はリスクを想定した経営を行わない理由として挙げられた「業務を実施する中でこれまでリスクを想定してこなかった」「リスクについて考えても仕方がない」といった企業文化に関する項目だ。また BCP を策定しない理由として挙げられた「BCP を策定する人材がいない」「策定費用の確保」、どの様な制度やきっかけがあれば BCP を策定する可能性があるかとして挙げられた「人材の確保」「経営層の判断指示」といった点は企業内の経営判断で改善が可能であるものの、手を打たなくても良いとする何からの障壁がある。これらは全て企業・経営者としてのリスクに対する姿勢に関する点である。企業を経営する上でリスクをどの様に考えるかと言った企業の姿勢が色濃く出ている結果となった。

4.3 課題の推定とリサーチクエスチョン・仮説の設定

前節の統計データの考察から観光産業において事業継続を考慮した経営を行わない理由、また BCP の策定や導入が進まない現状には、大きく分けて 2 点の課題がある事が分かった。1 点目が、BCP 策定に必要な知識や情報の不足と言った情報の欠如に関する点だ。2 点目が、企業・経営者としてのリスクに対する姿勢に関する点だ。

1 点目の情報の欠如に関しては、BCP 策定のためのガイドラインは国や自治体から

複数発行されており、誰もがアクセス出来る状況にある中で、なぜ情報の欠如が起こるのか。ガイドラインを見ても BCP を作成出来ない理由があるのであれば、それは BCP を作成する際に肝となる、復旧計画を検討する際に障壁があるのではないかという仮説を立てた。先行研究においても、観光商品は観光客の存在をごく当然の前提とする事が述べられており、観光システムの中に観光客が存在するとされている（Glaesser, 2008）。観光地に人が戻ってくる事が重要となる観光の復旧においては、観光客の反応を考慮した復旧計画の設定の難しさが背景にあるのではないかと考える。

2 点目のリスクを考慮しない企業・経営者としての姿勢に関して、なぜ観光産業では、他の産業と比べリスクを考慮した経営が行われない可能性が高いのか？という点であるが、観光需要が大幅にかつ長期的に落ち込む事を想定していない事に起因しているという仮説を立てた。一般的に、事故や自然災害などはインフラの停止や安否確認により一時的に業務が中断をしたのちに比較的早く通常業務が回復をする。一方、感染症などのパンデミックでは、インフラや設備ではなく人への影響が大きく、不要不急の業務から休止され、業務が徐々に縮小されその影響は長期化するとされている（インターリスク総研, 2015）。先行研究においても、産業は少し異なるが外食産業において BCP・BCM が発達しない理由として緊急時に事業を継続するよりも閉店する方が効率的であるという考えがある点が指摘されている（林, 金, 筒井, & 西澤, 2017）。

観光産業では短期的な需要の落ち込みしか想定しておらず、その際には事業の継続ではなく中断を選択するという考えが、リスクを考慮しない経営に繋がっているのではないかと考える。またコロナウイルスによる観光危機は長期化をしているが、コロナ禍の感染危機によりリスクに対しての意識が変化したかも合わせて調査をする事とする。

設定したリサーチクエスションと仮説の一覧を表 5 に示す。

表 5 設定したリサーチクエスションと仮説の一覧

課題 1	BCP 策定のための知識・情報不足
RQ1	BCP 策定のためのガイドラインは一通り揃っているが、なぜ情報や知識不足で BCP の策定や導入が難しいと感じる事業者が多くいるのか？
仮説	観光客の反応を考慮した復旧計画の設定に難しさがある
課題 2	リスクを考慮しない企業・経営者としての姿勢
RQ2.1	なぜ観光産業では他の産業と比べリスクを考慮した経営が行われない割合が高いのか？
仮説	観光需要が大幅に落ち込む想定がなく、需要の短期の落ち込みには事業継続ではなく事業の中断をする選択に繋がっている
RQ2.2	長期に及ぶ観光危機を経験したコロナ禍を経て、リスクに対しての姿勢に変化が見られたか？

第5章 BCP 策定時の阻害要因

5.1 インタビュー調査概要

前章で立てたリサーチクエスションを検証するため、インタビュー調査を実施した。まずインタビューを実施する前に、観光産業に従事する方、計4名に予備調査としてヒアリングを実施した。事前ヒアリングでは、BCPの策定が無い企業から2名、BCPを策定済みの企業から2名、計4名に実施しそこでいくつかの問題点が見つかった。BCPを策定していない企業では、BCPの存在そのものを認識しておらず、策定時の問題点が洗い出しづらいという点だ。策定にチャレンジしたが失敗したという経験があれば、阻害要因の特定のために踏み込んだ会話が出来る事を期待していたが、BCPの策定に取り掛かる前段階にいる企業では、企業としてのリスク意識の課題に結論が終着してしまう事が判明した。またBCPを策定している企業でも、緊急時に自分の業務範囲内でどのような行動を取るべきかといった点を把握していても、企業全体としてのBCPの姿が見えづらく、BCPの作成時の困難さなどが見えづらい点があった。

これらの予備調査の結果を踏まえインタビューの対象を、観光産業におけるBCPの推進を行っている行政側、またBCPの作成を行う観光事業者側と設定し、2021年2月～5月にかけて本調査を行った。特に観光事業者については、既にBCPを策定済みの企業かつBCPの策定を自ら行なった経験がある担当者の方を中心に、インタビューの協力を頂いた。(一部、担当外の方も含む)またBCPを策定していない企業については、より企業のリスク意識について深堀をできる様、経営者の方をインタビュー対象とした。インタビュー内容には各企業のBCPの内容を踏み込んで質問する項目があり、その団体や企業に関する秘匿情報も含まれる事が予想されたため、インタビューの対象者とは必要に応じて情報の取り扱いに関する誓約書を結んだ内容もあり本論文において団体名、企業名は伏せている。インタビューに当たっては事前に質問項目を先方に提示しその流れに沿って会話進めていく形式で行ったが、インタビューの流れに応じて随時追加の質問を加えていった。本論文の調査に協力を頂いたインタビュー対象者の一覧を表6に示す。

表 6 インタビュー調査の対象一覧

団体・企業（所在地）	
区役所防災課（首都圏）	地域の企業に向けた BCP 策定のためのマニュアル作成の担当者
官民一体型の 観光推進団体 （九州・沖縄地方）	地域の観光事業者向けに BCP の策定推進を行うための、 観光危機管理のセミナーなどの企画、実施の担当者
県庁観光政策課 （西日本）	地域の観光事業者向けに BCP の策定推進を行うための、 セミナーなどを開催する担当者
旅行会社 （首都圏）	訪日旅行専門の旅行会社 企業としての BCP の策定有り
ホテル （首都圏）	BCP の策定実務担当者 企業としての BCP 策定有り
レジャー産業 （首都圏）	会社経営者 企業としての BCP 策定無し
ホテル （九州・沖縄地方）	会社経営者、かつ BCP の策定担当者 企業として BCP の策定有り
旅行会社 （首都圏）	総合旅行会社 企業としての BCP の策定有り

5.2 RQ1 についてのインタビュー

本節では、RQ1 について実施したインタビューの結果について述べる。RQ1 に対する仮説、また主なインタビュー項目を表 7 に示す。

表 7 RQ1 の仮説と主なインタビュー項目

RQ1	BCP 策定のためのガイドラインは一通り揃っているが、なぜ情報や知識不足で BCP の策定や導入が難しいと感じる事業者が多くいるのか？
仮説	観光客の反応を考慮した復旧計画の設定に難しさがある
主なインタビュー項目	BCP を策定しているか？
	策定している場合（策定を推進している場合）、作成時の難しさはどこにあるか？
	策定していない場合（策定の推進が進んでいない場合）、その理由は何か？
	ガイドラインを読んでも BCP の策定が難しいと感じる理由がどこにあるか？

インタビュー回答結果抜粋（括弧内のコメントは筆者による追記）

- 行政側「BCP の存在や重要性を理解出来ていない企業が多い。BCP に関する情報を自ら取りに行く人であれば、既に危機に対する意識も高いが、それ以外の層にどれだけリーチできるかが重要だと考えている。商工会議所などを通じて地域の企業に BCP 作成を推進しているが、まだ BCP がなぜ必要か？と言ったところの啓蒙活動が主」
（→情報に自らアクセスしない層が一定数いる）
- 行政側「BCP とは何か？BCP がなぜ重要か？を理解してもらう事が最優先。個別で観光事業者向けのセミナーを開催したが無いと何に困るのか？の理解が足りていない。」
（→BCP 効果が分からず最初の一步を踏み出さない）
- 観光事業者「BCP の策定はしていない。必要性を感じていなかったのと、マニュアルやガイドラインの存在を認識していなかった」
（→マニュアルの存在を認識していない）
- 行政側「国が策定しているガイドラインを見ても、観光事業者に当てはまらないケースがあり雛形をそのまま使用できない。活用したくてもすぐに出来ない。そのため観光事業者向けに個別のマニュアル作成やセミナーを開催して BCP の普及に努めている。」
（→ガイドラインの雛形がそのまま使用できない）
- 観光事業者「マニュアルには宿泊業の BCP として参考にできる情報がなく、作り方自体が分からなかった。」
（→マニュアルを見ても参考にできる情報がないと感じる）

インタビューの回答は大きく 2 つに分類ができる。

1 点目がそもそもガイドラインにアクセスしない層が一定数いる点。これは、BCP の必要性や重要性が理解されておらず、事業者に浸透していない事によるものと考えられる。また 2 点目は、ガイドラインを読んでも BCP を策定するのが困難だと感じる観光事業者がいる点だ。このガイドラインを読んでも BCP の策定が難しいと感じる理由について、具体的に策定のステップのどこで躓きが発生しているのかを確認したところ、その多くが「目標の復旧時間・復旧レベルの設定」また「復旧戦略の設定」で躓きを感じている事が明らかになった。関連するインタビュー結果の抜粋を示す。（括弧内のコメントは筆者による追記）

- 行政側「BCP でカバーする範囲が広すぎて作成に戸惑う事業者が多い。BCP の範囲を狭める、具体的には復旧、復興を計画から除き、事前対策と初期対応をまずは実施する計画を推奨している」

- (→復旧、復興が入ると計画策定の難易度が上がると感じる事業者が多い)
- 行政側「観光産業といっても幅が広く、ホテルやバス会社などでも全く異なる。観光産業の中でも業種を分けてセミナーを実施するなど工夫をして、計画を策定してもらう努力をしている。事業を継続させるために必要なものが業界によって違う点などが難しいと感じる。」
(→観光産業の中でも復旧計画に必要なものが業種により異なる。どの産業でも使える事を目指し作成されたガイドラインでは、それぞれの観光事業者にあった事業継続の計画を策定するのが難しい)
 - 観光事業者「旅行や宿泊の現場では現地復旧のみしか選択肢がない。観光客の人にどこか他に行ってもらう事が復旧にはならない。マニュアルは製造業向けのものと感じた。」
(→マニュアルで推奨されている復旧戦略が選択できない)
 - 観光事業者「最初はガイドラインを見て BCP を作り始めたが、被害の想定と復旧戦略の策定で躓いた。実際に被災されたホテルなどにも話を聞きに行ったが、ガイドラインで想定されている被害状況とも異なり、どこまで備えることが正解なのか分からなくなった。」
(→復旧の定義が画一的ではなく、企業によって差がある)
 - 観光事業者「事業継続を考える際には地域の他企業との連携が推奨されているが、同じ地域の同業者と企業の垣根を超えて協力する様な場がない。地域の同業者、また他の企業との連携があればもっとやりやすい」
(→業界として緊急時の相互協力などを推進する枠組みがない)

これらのインタビュー内容の考察から2つの阻害要因が見えてきた(図8)。

1つ目が「復旧戦略の選択肢の少なさ」という点、2つ目が「復旧の定義を設定する難しさ」である。この2点について、次項で詳細を述べる。

RQ1 BCP策定のためのガイドラインは一通り揃っているが、なぜ情報や知識不足によりBCPの策定が難しいと感じる観光事業者が多くいるのか？

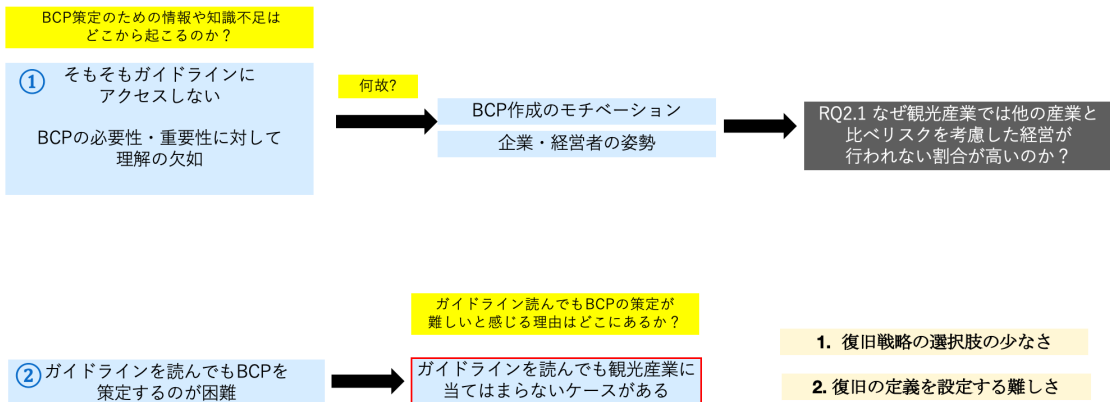


図 8 RQ1 についてのインタビュー結果

5.2.1 阻害要因 1

「復旧戦略の選択肢の少なさ」という点であるが、内閣府（2021）の事業継続ガイドラインでは、復旧戦略として現地復旧戦略と代替え戦略の 2 つが取り上げられている。現地復旧戦略は、想定される被害からどの様に防御、軽減、復旧するかを考える戦略とされ、代替え戦略は事業を継続する上で必要なモノが利用・入手出来なくなった場合にどのように代わりを確保するかを考える戦略とされている。特に内閣府の事業継続ガイドラインでは、代替え戦略の有効性が高く評価され、「BCM においては、現地復旧戦略等とともに、代替戦略は必ず考えるべき戦略」とされている。ここで言う代替え戦略とは、代替拠点の確保、拠点や設備の二重化、OEM の実施などが検討すべき戦略とされている。経済産業省中小企業庁(2006)の中小企業 BCP 策定運用指針において、設備や施設の代替え手段として挙げられている例を示す。

1. 同一機能をもつ施設を協力会社等に所有し、併行で操業しておく方法
2. 回復用の作業施設と設備類を保持する方法
3. 回復用の作業場所のみ確保（または、確保すべき場所を具体的に想定）しておき、設備は購入やリース等により確保する方法
4. 他製品の製造施設・設備を一時的に転用する方法
5. 回復用の作業場所（場合によっては設備も含む）を、同業組合等を通して、他社と提供し合えるように協定を締結しておく方法
6. 違う場所において新たに施設を建設する方法

ガイドラインでは、事業を復旧するにあたり物理的に設備や施設の代替えを準備しておく事が推奨されているが観光産業にとっては、代替え戦略の選択肢が成り立たない場

合が多い。観光客が訪れるその場所での復旧が重要であり、事業を継続するには現地での復旧が基本となる。現地復旧のみを選択肢とする場合、一般的には事前に在庫の積み増しなどを行い、最大許容停止時間を長く取る方法も考えられるが、この選択肢では効果の範囲が限定的となる。ガイドラインでは費用面などの制約により、代替え復旧の選択肢を準備する難しさも認識はされているが、その場合は同業他社との相互連携などが考慮すべき選択肢とされている。産業によっては、災害時には企業の垣根を超えて相互生産等の連携が実施されるケースは珍しくないが、今回インタビューを実施した観光産業の企業からは、企業や地域を超えた相互協力の風土や土壌が業界としてないとの声があった。

以上の理由により、観光産業においては復旧戦略の選択肢の少なさが BCP 策定の阻害要因となっていると考える。

5.2.2 阻害要因 2

次に「復旧の定義を設定する難しさ」についての詳細を述べる。

まず事業が中断した際の復旧計画を検討する際、製造業における復旧とは生産の再開を指し、いつまでにどの程度生産を復旧させるのかを考える。一方で、観光産業における復旧とはサービスの再開を指し、いつまでにどの程度サービスの提供を復旧させるのかを考える。両者は、復旧プロセスの中の顧客の存在の有無に大きな差異がある。これはあくまで商品・サービスの供給を再開するプロセスの中での議論である。どの産業においても事業を再開するその先に顧客の存在があるのは当然である。顧客の存在を無くしてビジネスの復旧はあり得ない。ただし何らかの予期せぬ理由により、一度中断した事業を再開させるそのプロセスの中で顧客の存在が必須要素となるかという視点がここで重要になる。製造業の場合、生産から顧客に商品が届き消費するまでにはタイムラグがあるため、生産の復旧プロセスそのものは顧客の存在がなくても成り立つ。一方観光産業では、サービスを受け取る観光客の存在がなくては、サービスの提供そのものが完了しない。これは物財とサービスの特性の違いでもあり、小宮路（2010）は、「サービスの生産とデリバリー、消費は同時になされるものであり三者は不可分である」と述べている。つまり観光産業のサービスを再開させるその過程には必ず観光客の存在が必要となる。製造業と観光産業における復旧のプロセス、事業復旧までの道筋を図で示す（図 9、図 10）。

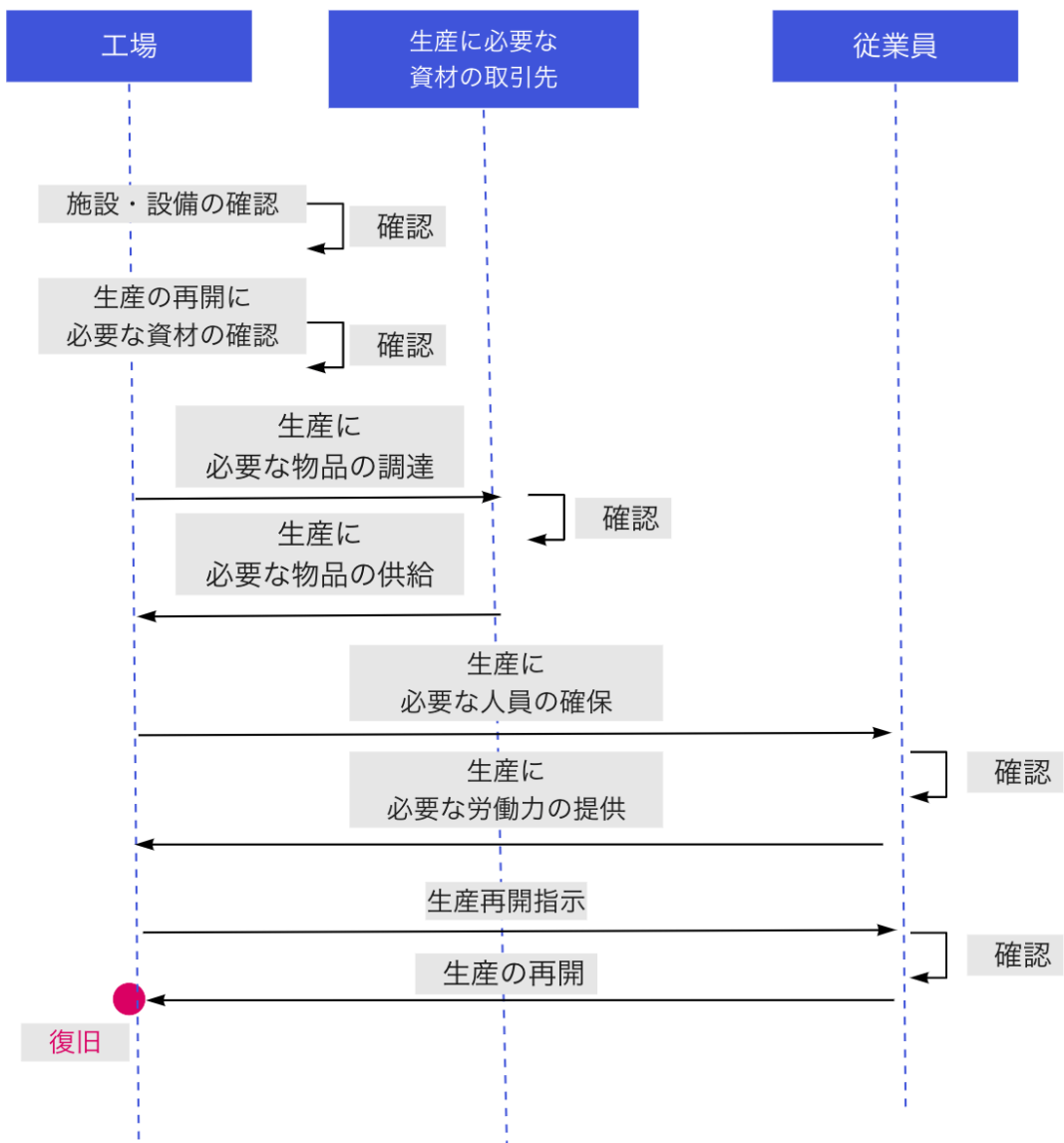


図 9 製造業における復旧プロセス

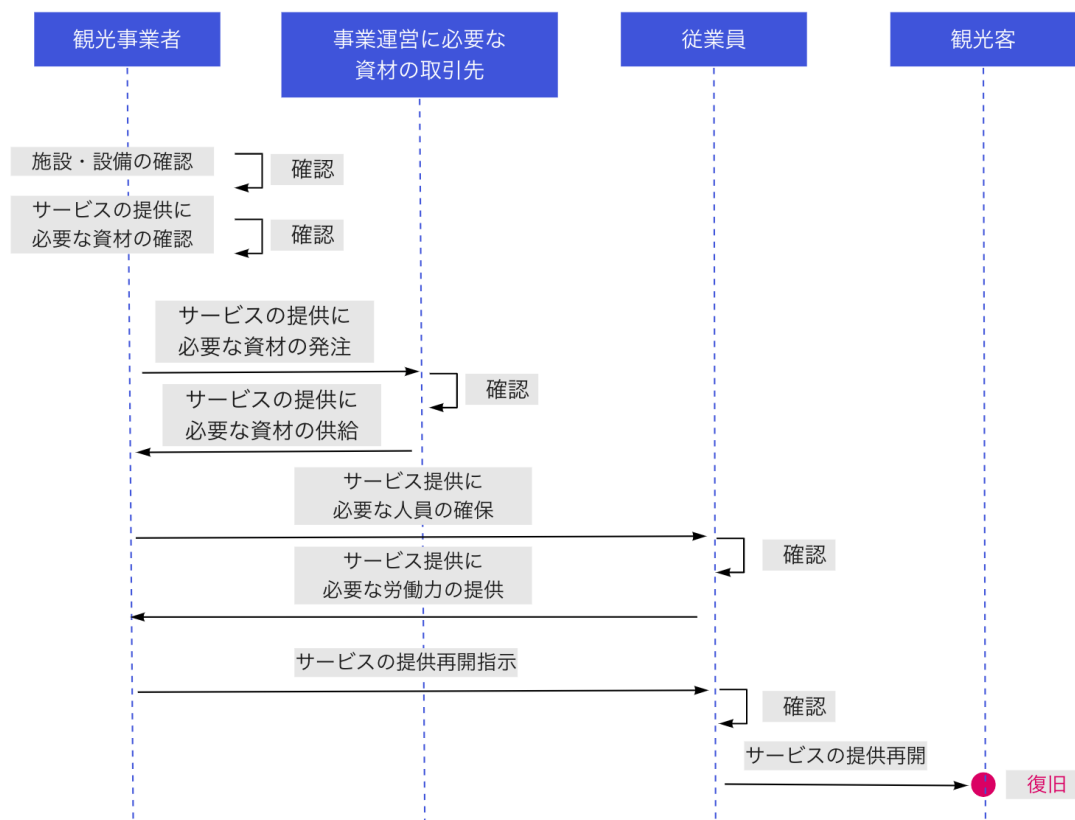
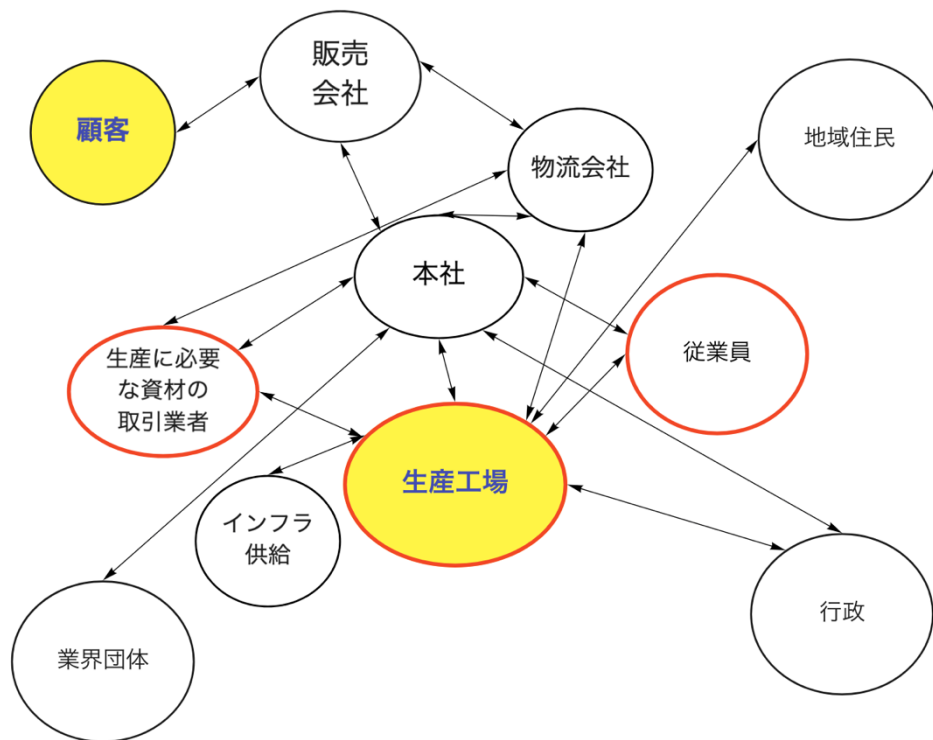


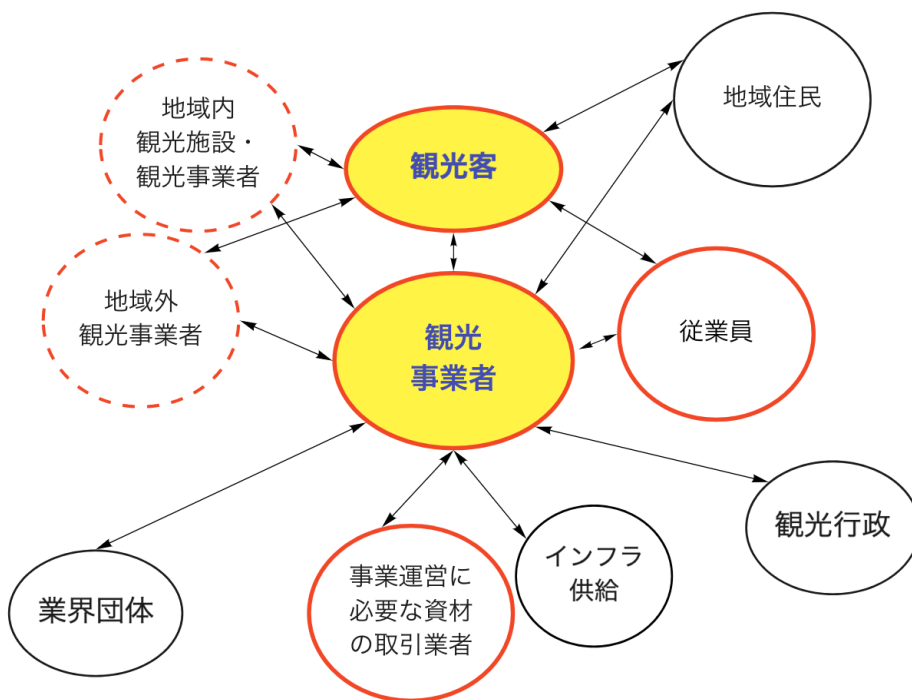
図 10 観光産業における復旧プロセス

更に事業を取り巻くステークホルダーとの関わりを見ても両者の明確な差異が分かる（図 11）。

製造業では、生産を行う工場と顧客の間には距離があり、関わりは間接的である。生産の再開に必要となるステークホルダーは、資材の取引業社、また生産を行う従業員が主となる。一方観光産業では、観光事業者と観光客は関わりが直接的となっている。またサービスの提供を再開する際に必要となるステークホルダーは、主に事業運営に必要な資材の取引業者、サービス提供を行う従業員が主になる。更には、地域内や地域外の観光事業者もステークホルダーとして必要となるケースもある。例として観光事業者をホテルとした場合、観光客が観光地を訪れる理由となる観光資源や観光施設の営業、また観光地まで観光客を運ぶための交通手段なども必要となる。そのため地域内や地域外の観光事業者など、より多くのステークホルダーが観光産業の復旧には必要となる可能性がある。



(a)製造業



(b)観光産業

図 11 ステークホルダーの違い

これらの差異がなぜ、復旧の定義を設定する難しさに繋がるかと言う点であるが、サービスの提供に観光客の存在が必要となる以上は、緊急時における観光客のニーズを想定した上で復旧計画を策定する必要がある。しかしながら、緊急時における観光客のニーズを把握しづらく、想定するニーズにより復旧計画に差が生まれる。宿泊業を例に挙げると、あるホテルでは電気の供給が無い中でも滞在する全ての顧客を速やかに安全にチェックアウトさせる事を復旧と捉えるのに対し、別のホテルでは朝食提供も含めて宿泊のサービスを提供する事を復旧と捉えるといった差異がある事で、企業によって復旧の定義が異なる。

製造業ではこの様な例は発生しない。企業により優先する業務の差異はあるが、生産を再開するという意味では、決められた品質基準をクリアする製品を出荷する事が大前提である。どの様なレベルの生産を達成するかといった意味では、統一された基準がそこにはある。

観光産業以外にも多くのサービス業が存在する。他のサービス業でも、サービスの提供再開のプロセスの中に顧客の存在が必要となる。例えば医療では、復旧を検討する際には医療をどの様に患者に届けるかと言う視点が必要であり顧客との接点が直接的である。ただし、ここでは生命の維持といったニーズが大前提にある事で、患者が想定するニーズには差が少ない事が予想される。

まとめると、観光産業では復旧そのもののプロセスに観光客の存在が必要であり、復旧には観光客のニーズを取り込む必要性がある。しかしそのニーズは把握しづらく、企業により復旧の定義がそれぞれ異なる事で、ガイドラインを読んでも自社の例に当てはまらないと感じる事業者が多く、また参考事例として手本に出来る例が少ない事で策定の難易度が上がり、BCPを策定する際に阻害要因となっている。

RQ1 の設問、仮説、結論のまとめを表 8 に示す。

表 8 RQ1 のまとめ

RQ1	BCP 作成のためのガイドラインは一通り揃っているが、なぜ情報や知識不足を感じる観光事業者が多くいるのか？
仮説	観光客の反応を考慮した復旧計画の設定に難しさがある
結論	<p>ガイドラインを読んでも観光産業に当てはまらないと感じる観光事業者が多いため知識や情報不足に繋がる。</p> <p>その理由として「阻害要因 1: 復旧戦略の選択肢の少なさ」と「阻害要因 2: 復旧の定義を設定する難しさ」がある。</p> <p>仮説の「観光客の反応を考慮した復旧計画の設定の難しさ」は、観光客のニーズを必要とする復旧の定義を設定する難しさの一部分に当てはまる。</p>

5.3 RQ2.1 についてのインタビュー

本節では、RQ2.1 について実施したインタビューの結果について述べる。RQ2.1 に対しての仮説、また主なインタビュー項目を表 9 に示す。

表 9 RQ2.1 の仮説と主なインタビュー項目

RQ2.1	なぜ観光産業では他の産業と比べリスクを考慮した経営が行われない割合が高いのか？
仮説	観光需要が大幅に落ち込む想定がなく、短期の需要落ち込みには事業継続ではなく事業の中断をする選択に繋がっている
主なインタビュー項目	観光危機としてどのような危機を想定しているか？
	新型コロナウイルス発生により起こった様な観光危機は想定していたか？
	緊急時に事業を継続させる企業風土が自社にあるか？
	緊急時の備えを準備するにあたり、どのような点に難しさがあったか？

インタビュー回答結果抜粋（括弧内のコメントは筆者による追記）

- 行政側「観光危機が発生する想定はしていた。緊急時に事業を継続させる必要性も理解し、自然災害や感染症、テロなど幅広いリスクを想定していた。ただし、想定していたリスクの期間については見直しが必要。例えば新型インフルエンザの流行でも感染が拡大してから 11 週で小康期に入るシナリオとしていた。
（→想定している危機が限定的な訳ではないが、リスクの影響規模や期間の見通しが難しい）
- 行政側「観光需要が落ち込むリスクは当然想定しており、危機管理の計画も策定していたがコロナによる観光危機は被害の大きさや影響が想定外。2020 年は減少数、減少率ともに過去最大となり、国外、県外の観光客がここまで落ち込む事は想定外。
（→新型コロナウイルスによる観光危機は想定外）
- 行政側「過去にも観光にダメージを与えた震災などはあったが、近年は観光客数や観光収入が右肩上がりが増えていたので、行政も企業もリスクに対しての感覚が低くなっていたかもしれない。」
（→リスクに対しての危機意識の低さが実際にあった事が見受けられる）
- 観光事業者「緊急時において継続させるべき業務の優先度が低い。ホテルでは宿泊、飲食、婚礼、宴会などの事業があるが、緊急時には一部事業の停止があっても仕方がないとの考えはあった。」
（→緊急時においても事業を継続させる必要性の認識が薄い）
- 観光事業者「BCP で事前対策を行うにもコストがかかる。発生するかもしれないからしない事にコストをかける事に社内で抵抗があった。」
（→危機が実際に起こる事を想定していない）
- 観光事業者「震災や津波などの自然災害、テロ、金融危機、感染症も含めてリスクは想定している。何か起こった際の危機対応の意味合いが強く、危機の中でも会社の経営を守ると言う意識での備えにはなっていない。何かあれば一時的に客足が遠のいてしまうのは仕方がないと言う考えもあったが、1 年以上も入国制限が行われ海外からの渡航者が入ってこない想定はしていない。
（→一時的な需要の落ち込みは受け入れるという考えが事業継続よりも強い）
- 観光事業者「東日本大震災の後に客足が遠のく時期もあったが、一時的であった。」

(→需要の継続的な落ち込みは想定していない)

- 観光事業者「これまでのセオリーは固定費の半年分は緊急時の資金として財務に余裕を持つ事であった。どのような危機でも半年である程度軌道に戻るという試算を持っていた。

(→需要の継続的な落ち込みは、観光危機の長期化は想定していない)

5.3.1 阻害要因 3

前節のインタビューからは、観光危機が発生するリスクを認識しているものの、復旧計画に緊急性を持たない観光事業者の姿勢が見える結果となった。観光産業が余暇産業と言われる所以であるかもしれないが、緊急時において一時的な事業の中断は許容するとの回答が見られ、緊急時においては事業を停止しても仕方がない、事業を継続させる事で得られる顧客や市場からの評価が高くない、費用対効果が薄い、言い換えるとメリットがあまりないとの考えを持っている事が分かった。

復旧計画を策定する際に重要となるのが、最大許容停止時間をどの様に考えるかである。中小企業 BCP（事業継続計画）ガイド（経済産業省中小企業庁, 2008）では、事業が中断した場合、顧客や市場がいつまで待ってくれるのか、具体的には発注打ち切りを回避できるか？市場シェアを維持できるか？などを元に検討する事が推奨されている。しかしながら観光事業者はガイドラインで述べられている様な、事業が中断する事によって起こり得る経営が切迫するリスクを想定している企業が少ない事が分かった。

観光需要の落ち込みの想定に起因するとした仮説は、過去の経験から長期的な観光需要の落ち込みを想定していない観光事業者の姿勢は確認できたが、長期的な落ち込みの想定をする事でどの様に事業継続計画の策定に効果を発揮するのかについては今回の調査からは確認ができなかった。

RQ2 の設問、仮説、結論のまとめを表 10 に示す。

表 10 RQ2 のまとめ

RQ2	観光産業では他の産業と比べリスクを考慮した経営が行われない割合がなぜ高いのか？
仮説	観光需要が大幅に落ち込む想定がなく、短期的な落ち込みには事業継続ではなく事業の中断をする選択に繋がっている
結論	<p>リスクは想定しているが、復旧計画に緊急性を持たない企業が多く、事業が中断することによって起こり得る経営が切迫するリスクを想定していない事が企業のリスク意識に影響をしている。</p> <p>その理由として「阻害要因 3: 事業を継続することにより得られる顧客や市場の評価が低い」という点がある。</p> <p>長期的な需要の落ち込みを想定しておらず短期的な落ち込みには事業の中断を許容する姿勢を持つ観光事業者が多い事は確認できた。ただし長期的な落ち込みを想定する事で、事業継続計画の策定に効果を発揮するのかは未確認であり仮説として成立させるには課題が残る。</p>

5.4 RQ2.2 についてのインタビュー

本節では、RQ2.2 について実施したインタビューの結果について述べる。RQ2.2 に対しての主なインタビュー項目を表 11 に示す。

表 11 RQ2.2 の主なインタビュー項目

RQ2.2	長期に及ぶ観光危機を経験したコロナ禍を経て、リスクに対しての意識の変化が見られたか？
主なインタビュー項目	コロナ禍の観光危機を通して、危機管理の意識に変化があったか？ どの様な点が具体的に变化したか？
	既存の BCP で今回のコロナによる観光危機で機能していない部分があったか？

インタビュー回答結果抜粋

- 行政側「コロナ禍において影響が長期化しており、休業・休館が続き先の見えないう状況となっている。どのような外部環境の中でも「事業を継続させる」という視点の重要性がかってないほど高まっていると感じる。」
- 観光事業者「感染症として想定していた影響規模、期間が全くの想定外。緊急事態宣言の発令や、新たな生活様式などは想定外。想定する範囲を超えた事象ではあったが、経営環境が変化しても事業を継続=会社を存続させる備えを持っておく事の重要性を感じている。」
- 観光事業者「既に策定していた BCP では、影響度分析などを通じて事業が停止した際に資金繰りがどの程度持つかを試算していた点は今回のコロナ禍でも役に立った。ただこれまで経験した事のない感染症でありこの危機に完璧に備える事は難しいが、それでも事前に出来た事はもっとあったと思う。既存の経営資源を生かし事業や収益を多角化しておく事などは考慮しておくべきであった。経営が下降路線になった時に出来る事がコストの削減のみとなり、事業を存続させ雇用を維持させるだけの利益を生み出す力が圧倒的に少ない。」
- 観光事業者「地震の対策をする、感染症の蔓延を防ぐ、利用客や従業員の安全を確保するという事と、事業を継続させる事は次元が違う話であると感じている。BCP は経営戦略の一部であるというのを理解したと同時に、既存の BCP の見直しが必要。」
- 観光事業者「政府の雇用調整助成金が無ければ経営が破綻していた。会社から他企業への出向を命じられた同僚も多くいる。1つの事業に軸足を置き過ぎている今の経営戦略からの転換が必要だと感じている。」

前節において観光需要の長期的な落ち込みを想定していない観光事業者の存在を述べたが、新型コロナ感染症による観光危機の経験から、事業を継続させる重要性を実感しているとの回答が行政側、観光事業者側双方からあり、リスクに対しての姿勢に変化が見られた。未曾有の危機である事を考慮すると、事前に BCP を策定していても今回のような観光危機にはどうにもならないという回答が多数を占める事を予想していたが、行政側、観光事業者ともに、「より良い事前の備えがもっとあったはずだ」との回答が多かった点は予想外の結果であり、BCP の策定阻害の要因となっている経営者のリスク意識に対しての変化が今後期待できる結果である。

第6章 考察と結論

本章では、観光産業における BCP の阻害要因を明らかにするために実施した調査結果から、今後どのような施策が必要となるのかを考察し、また研究の成果を結論とする。最後に本研究の今後の課題についても述べる。

6.1 考察 阻害要因を取り除くために必要となる施策の提言

本研究では観光産業における BCP 策定の阻害要因を 3 点明らかにした。これらを改善するために必要となる施策について提言する。

(1) 阻害要因 1: 復旧戦略の選択肢の少なさ

→ 提案 1: 代替戦略の視野を広げる

拠点のみの代替えから人材や事業の代替えを検討する

既存のガイドラインでは代替え戦略としては代替え拠点の確保、拠点や設備の二重化など主に拠点の代替戦略の重要性が述べられているが、代替戦略をより広範囲に広げる事を提案する。具体的には人材の代替戦略や、事業そのものの代替え戦略などである。

人材の代替戦略については、非常時における事業を継続するための必要人材の確保と同時に、非常時における雇用維持のための人材の受け入れ先を事前に検討をしておく事が重要であると考え。観光産業は労働集約型の産業であり、コロナウイルスが発生する以前は人手不足が深刻な産業であった。しかし急激な観光需要の減少により、2020 年以降は人手が過剰となる状況に陥り、在籍型出向の雇用シェアを実施する企業が急速に増えた。在籍型出向とは、「出向元企業と出向先企業との間の出向契約によって、労働者が出向元企業と出向先企業の両方と雇用契約を結び、一定期間継続して勤務すること」を指す（厚生労働省, 2021）。航空会社から家電量販店、バス運送会社から福祉施設など、人件費削減による収益改善を目指し、観光産業から他業種への雇用シェアの例を新聞報道などで目にする機会が増えている。しかしながら、観光需要の回復は必ずいつか訪れると言われており、減少した観光事業の担い手をいかに確保するかと言った課題に将来直面する可能性がある。そのための人材の流動性をフレキシブルに維持する仕組みは必ず必要となる。

今回インタビューに協力頂いた観光事業者の中にも、自社の休業に伴い雇用シェアを経験した経営者の方がいた。経営を守るための休業を決断して以降、在籍型出向を支援する国の機関である産業雇用安定センターや自分自身の人脈を使い従業員の受け入れ先に奔走した苦労、また業績が悪化した上で人件費の削減を目的にした在籍出向では従業員が抱える不安や懸念を払拭する事に時間を要した点などの経験を伺う事が出来た。平時から人手の確保を行うのは当然であるが、同時にいざと言う時に自社の従業員を受

け入れてくれる先の選択肢を持っておく事、また従業員がどのようなキャリアパスの希望を持っているかを理解しておく事は人材の代替戦略として有用性があるとのコメントを得られた。

事業そのものの代替戦略についての重要性は、インタビューを実施した中で多くの観光事業者が挙げていた課題である。自社の経営基盤の弱さがコロナ禍で改めて露呈したとのコメントが多くあった。経営が下降路線になった時に出来る事がコストの削減のみとなり、事業を存続させ雇用を維持させるだけの利益を生み出す力が弱い課題が浮き彫りとなっている。既存の経営資源を活かし、事業や収益を多角化しておく視点を持っておくべきであったと言うのは、観光事業者の共通した課題意識でもあった。既存の主要事業の経営環境が変化した時に、どのような事業に新たに踏み出す事ができるかなど事業そのものの代替戦略を検討しておく事が重要であると考ええる。

人材や事業の代替えが簡単に検討出来るものではない事も理解する。ただし今回のコロナ禍の経験を通して、人材や事業の代替戦略について検討をする事に対して、重要性を認識する企業が増えている。そのため、拠点の代替戦略は自分達の産業には合わないと感じ BCP の策定を諦めてしまっていた観光事業者が、代替戦略のスコップを広げることで、ガイドラインを読んだ時に BCP の策定がより身近に感じる事が出来る様になる事が重要であると考ええる。

(2) 阻害要因 2: 復旧の定義を設定する難しさ

→ 提言 2: 観光客のニーズだけでなく、ステークホルダーのニーズを考慮する

観光産業では復旧プロセスの中に観光客の存在が必要となるため、観光客のニーズにより復旧の定義が異なり、それが復旧の定義の設定しづらさに繋がっている事を述べた。また阻害要因 3 とも関連するが、緊急時において事業継続を行う事に対して、顧客や市場からの評価が低いと考えている観光事業者が多いという点も見受けられた。これらは全て観光客のニーズという点が焦点となっているが、今回の新型コロナウイルス感染症による観光危機では、休業を余儀なくされる企業も多く出ており、事業の中断は経営や従業員の生活、また地域社会の経済に与える影響が大きい事が改めて認識された。

だからこそ観光客のニーズを考えた復旧戦略に加えて、ステークホルダーのニーズも満たす復旧戦略を考慮に入れる必要がある。企業における従業員のニーズは、やりがいのある仕事、自身の能力を発揮できる職場、ワークライフバランスなど様々あるが、安定的な企業経営や健全な財務状況の優先度は高く観光客のニーズと比較するとばらつきも少ない。従業員のニーズを考慮し安定的な企業経営を行うための復旧戦略という視点を持つ事で、復旧目標時間の設定などに変化がもたらされる事を期待する。

(3) 阻害要因 3: 緊急時に事業を継続する事で得られる顧客や市場からの評価が低い

→ 提言 3: 危機管理に対して対策を行い、緊急時に事業を継続する努力を行う
事業者に対してのインセンティブを明確にする

観光事業者は事業停止により顧客や市場を失うリスクの危機感が薄いため、BCP の策定に積極的に取り組む姿勢が弱い事が明らかになった。そのため、緊急時に事業を継続する努力を行う事業者に対してより明確なインセンティブを与える事が 1 つの施策になり得ると考える。例えばコロナウイルス感染症が蔓延している地域においては、医療機関の病床が足りず、軽症者の療養施設としてホテルを活用する例などが目立った。各都道府県は公募などでホテル事業者に対して募集をかけているが、その募集要項は各地域によってバラつきがある。一部の都道府県では、募集要項に危機管理対応の取り組みや実績を求めている事が確認できた。また、大規模災害が発生した際にホテルや旅館を避難所として使用する枠組みは各地で増加傾向にある。東京都の例で見ると、東京都は全日本シティホテル連盟関東支部、日本旅館協会東京支部と「災害時における避難所等確保の支援に関する協定」を結んでいる（東京都, 2020）。この様な枠組みを通じて、BCP の策定を実施する危機意識を高く持つ事業者が市場に評価される仕組み、インセンティブを享受できる仕組みを整えていく事が重要であると考えられる。

6.2 研究の結論

本研究の目的は、日本の観光産業における BCP 策定時の阻害要因を明らかにする事であった。

日本において観光産業は裾野が広く経済を支える重要な産業である一方、BCP の策定率が低い状態が慢性化しており、緊急時における事業継続を考慮した経営が根付かない現状に問題点を感じている所からこの研究をスタートさせた。先行研究でも BCP の阻害要因についての研究はいくつかあり、企業規模や企業の所在地、また産業別の視点から阻害要因を明らかにしている研究があったが、日本の観光産業に絞り阻害要因を調査した研究は見当たらず、自身の研究で観光産業における BCP 策定時の阻害要因を明らかにすることで、BCP の策定率の向上を探るきっかけとなる事、ひいては観光産業が災害や緊急事態により強い産業となるために貢献する事を意義としてきた。

本研究において得られた観光産業における BCP 策定時の阻害要因、およびそれに対する提言として以下の 3 点を結論とする。

1 点目は「復旧戦略の選択肢の少なさ」という点である。国や自治体が発行する BCP 策定のためのガイドラインでは、復旧戦略として現地復旧戦略と代替戦略の選択肢があり、代替戦略は必ず考えるべき戦略とされている。代替戦略は主に代替拠点や設備を確保しておく事が推奨されているが、観光産業にとっては観光客が訪れるその場所での復旧が重要となる場合が多い。そのため復旧戦略の選択肢が必然的に少なくなる事で、復

旧計画の策定における難易度が上がっている事が明らかになった。

2点目は「復旧の定義を設定する難しさ」という点である。観光産業の特徴として、復旧そのもののプロセスに観光客の存在が必要となるため、復旧計画の策定には観光客のニーズを理解する必要がある。そのため想定するニーズにより復旧計画に差があり、画一的な復旧という概念を作る事が難しい事が分かった。

上記の2点はBCP策定のための手順や方法が記されているガイドラインを読んでも自分の企業、産業には当てはまらなれないと感じ、BCPの策定に難しさを感じる、もしくは諦めてしまう観光事業者を一定数生み出している原因となっている。今後は代替戦略について従来の物理的な拠点から人材や事業など幅広い代替え戦略に視野を広げる事、また観光客のニーズだけでなくステークホルダーのニーズも考慮する事で、復旧戦略の考え方に変化が持たされる事を期待する。

3点目は、「事業を継続する事で得られる顧客や市場からの評価が低い」という点である。緊急時においては、一時的な事業の中断は許容すると考える企業が存在しており、緊急時に事業が停止しても復旧に向けた緊急性を持たない、つまりは事業を継続する事によって得られる顧客や市場からの評価が高くないと考えている企業が一定数いる事が明らかになった。今後は、事業継続計画の策定に努力をしている事業者に対しての明確なインセンティブを設定する事が重要であると考ええる。

6.3 今後の課題

本研究における今後の課題について述べる。

今回の研究においてインタビュー調査を実施した対象企業は限定的と言わざるを得ない。裾野が広い観光産業であり、今回の結果が全ての観光産業の事業者に当てはまるとは言い切れない。そのため今後も、継続して調査を行い、調査のn数を増やして行く必要がある。また今回のインタビュー調査では、既にBCPを策定済みの企業が多く、策定時にどのような点に躓いたかという点を主に調査した。そのため研究の結論も、BCPの作成意欲がある観光事業者に対して当てはまる。一方、そもそもBCPのマニュアルの存在を把握していない企業、BCPの存在は認識をしていますが自社には必要が無いと考える企業には、別のアプローチが必要となる。今後はこれらの企業に対してどの様にBCPの存在や有効性を、より多くの観光事業者に広げていけるかという課題についての検証が必要となる。

2点目は、観光事業者の危機意識への変化についてである。今回の研究は新型コロナウイルスが発生し始めた2020年に開始をし、結論を書いている2021年7月時点でも未だに状況が好転していない。海外からの訪日観光客の受け入れは止まり、また国内旅行についても人の動きが止まっており、未だに観光危機の渦中にあると言える。インタビュー調査でも見えたが、この新型コロナウイルスの感染症の発生により、観光事業者の危機管理意識、事業継続に対しての意識は既に確実に変わってきていると言える。長

期にわたる観光危機を経験した事により、今後 BCP の策定率についても変化が見られる可能性がある。隔年で行われる内閣府による産業別 BCP の策定率は、2021 年に新たな調査が実施される予定であり、結果の公開も予定されている。コロナ禍における観光危機を経験した後に、どのような変化が見られるのかを継続して調査を行っていきたい。

謝辞

本研究を行うにあたり、主査の当麻哲哉先生、副査の新妻雅弘先生をはじめ、慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科の先生方に心から感謝を申し上げます。当麻先生には、毎回面談のたびに多岐にわたる貴重なアドバイスを頂きました。いつも優しく丁寧にご指導頂き大変感謝しております。副査を引き受けて頂いた新妻先生にも、様々な異なる視点からの的確なアドバイスを頂きました。心より感謝しております。また入学してから1年半の間、研究の指導を頂きましたSDM研究所顧問の中野冠先生にもこれまで多くの助言と指導を頂き、深く感謝しております。

また本研究のインタビューに協力頂いた行政の皆様、また観光事業者の皆様にも心から感謝申し上げます。今回研究にご協力を頂いたほぼ全ての方が、研究を始める前には面識が無かった方達でした。友人を通じて紹介を頂いた方や、ホームページから電話やメールでコンタクトをして応じて下さったご担当者の方、本当に多くの方にご協力を頂きました。企業の戦略なども含むBCPについてのインタビューであったため、当初はインタビューのアポイントが取れるのか不安で研究を始めましたが、本当に皆様が快くインタビューを快諾頂き、惜しみないご協力を頂きました。未曾有の観光危機が起こる中、日々の業務で忙しいにも関わらず協力を頂いた皆様のおかげで本研究を無事に完成させる事が出来ました。自由に旅行が出来る様になり、各地を訪れて直接御礼をさせていただく機会がそう遠くない日に来る事を心から望んでおります。

最後になりますが、システムデザイン・マネジメント研究科で過ごした2年間は多くの人に出会い、新しい世界を知る事が出来ました。本当に充実した時間を過ごす事が出来ました。ここで出会った皆様に心から御礼を申し上げます。

参考文献

- Bethany Michael P (2014), Business Continuity Planning: Identifying Gaps, Patterns and Justifications, California State University, Long Beach
- Faulkner Bill (2001), Towards a framework for tourism disaster management, Tourism Management 22, pp135-147
- Glaesser Dirk, 安村克己・橋本佳恵・大井達雄訳(2008)「危機管理論と観光」,くんぷる, Herbane Brahim, Elliott Dominic, Swartz Ethne (2002), Business Continuity Management: A Crisis Management Approach, Routledge
- Ritchie Brent (2008), Tourism Disaster Planning and Management: From Response and Recovery to Reduction and Readiness, Current Issues in Tourism Vol11, Issue4, pp315-348
- Runyan Rodney C (2006), Small Business in the Face of Crisis: Identifying Barriers to Recovery from a Natural Disaster, Journal of Contingencies and Crisis Management Vol14, Issue1, pp12-26
- UNWTO (2020), 2020: Worst year in tourism history with 1 billion fewer international arrivals, 参照先: <https://www.unwto.org/news/2020-worst-year-in-tourism-history-with-1-billion-fewer-international-arrivals> (最終閲覧日: 2021年6月29日)
- 一般社団法人 日本建設業連合会 (2015)「建設BCPガイドライン 第4版」
参照先: https://www.nikkenren.com/publication/pdf/230/BCP_04.pdf (最終閲覧日: 2021年7月2日)
- 一般社団法人 日本ホテル協会(2020)「ホテル業における新型コロナウイルス感染症感染拡大予防ガイドライン」
参照先: <https://www.j-hotel.or.jp/uploads/jhotel-admin/3729ece1a25771a8e66bb4b8bad8c239-1.pdf> (最終閲覧日: 2021年7月3日)
- 一般社団法人 日本旅行業界, 一般社団法人 全国旅行業協会 (2020)「旅行業における新型コロナウイルス対応ガイドライン(第2版)」
参照先: https://www.jata-net.or.jp/virus/pdf/guideline/2020_newviruscrrespndncguideline2nd.pdf (最終閲覧日: 2021年7月3日)
- 一般社団法人 レジリエンスジャパン推進協議会(2021)「レジリエンス認証概要」
参照先: <http://www.resilience-jp.biz/certification/about/> (最終閲覧日: 2021年7月3日)
- インターリスク総研 (2015)「社会福祉施設・事業所における新型インフルエンザ等発生時の業務継続ガイドライン」
参照先: <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-10900000-Kenkoukyoku/0000108618.pdf> (最終閲覧日: 2021年7月3日)

内田知男（2011）「リスクマネジメントの実務－ISO31000への実践的対応」，中央経済社

岡田斎，國部克彦(2015)「事業継続マネジメントシステム(BCMS)の本質と導入促進要因」，
 広島経済大学経済研究論集, 37巻, pp17-30

岡部紳一(2016)「中小企業における事業継続マネジメント(BCM)の定着と効果に関する研究」 東北大学

経済産業省（2005）「先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント 実践テキスト
 -企業価値の向上を目指して-」 参照先: <http://risk-soken.com/wp-content/uploads/2017/06/19254be51c5641f7c67f34a01a67bb9c.pdf> (最終閲覧日：2021年7月2日)

経済産業省中小企業庁（2006）「中小企業BCP策定運用指針」
 参照先: https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/level_a/bcpgl_02_1.html (最終閲覧日：2021年6月27日)

経済産業省中小企業庁（2008）
 「中小企業BCP(事業継続計画)ガイド ～緊急事態を生き抜くために～」，中小企業庁事業環境部経営安定対策室.

経済産業省中小企業庁(2012)「中小企業BCP策定運用指針 第2版 どんな緊急事態に遭っても企業が生き抜くための準備」
 参照先: https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/download/level_d/bcpent_01.pdf
 (最終閲覧日：2021年7月2日)

経済産業省中小企業庁（2021a）「事業継続力強化計画」
 参照先: <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/keizokuryoku.htm>
 (最終閲覧日：2021年7月3日)

経済産業省中小企業庁（2021b）「小規模事業者支援法に基づく「事業継続力強化支援計画」について」 参照先: <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/shokibo/keizokuryoku.html>
 (最終閲覧日：2021年7月3日)

厚生労働省（2009）「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」
 参照先: <https://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/kekkaku-kansenshou04/09.html>
 (最終閲覧日:2021年7月2日)

厚生労働省（2021）「在籍型出向"基本がわかる"ハンドブック」
 参照先:<https://www.mhlw.go.jp/content/000739527.pdf> (最終閲覧日:2021年7月4日)

国土強靱化推進本部（2014年）「国土強靱化アクションプラン2014」
 参照先: https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kokudo_kyoujinka/pdf/kkap-honbun-h240603.pdf (最終閲覧日:2021年6月27日)

国土交通省観光庁（2012）「観光産業の現状について」
 参照先: <https://www.mlit.go.jp/common/000226408.pdf> (最終閲覧日:2021年6月29日)

国土交通省観光庁（2018年）「平成30年版 観光白書について(概要版)」

参照先: <https://www.mlit.go.jp/common/001237304.pdf> (最終閲覧日: 2021年6月30日)
国土交通省観光庁 (2019年) 「第4回 非常時における外国人旅行者の安全・安心の確保に向けた検討会 議事次第」

参照先: <https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001330876.pdf> (最終閲覧日: 2021年7月3日)

小宮路雅博 (2010) 「サービスの諸特性とサービス取引の諸課題」, 成城大学経済研究 187 号, pp49-178

今日出人, 栗田悟, 矢部育夫, 久加朋子 (2019) 「道内建設業の事業継続計画(BCP)に関する現状と課題点 -北海道胆振東部地震を経験して-」 土木学会論文集F6 (安全問題), 75 巻2号, pp109-117

指田朝久 (2006) 「カトリナ災害と事業継続」 地域安全学会梗概集 No18, pp53-56

総務省 (2013) 「日本標準産業分類」 参照先: https://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/index/seido/sangyo/02toukatsu01_03000023.html (最終閲覧日: 2021年6月29日)

高坂晶子 (2017) 「危機対応策としての観光版BCMの在り方」 JRIレビュー Vol.12, No.51, pp63-88

東京都 (2020) 「災害時の避難所としてのホテル・旅館等の活用のための協定等について」 参照先: <https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/hodohappyo/press/2020/06/26/05.html> (最終閲覧日: 2021年7月4日)

内閣府 (2005) 「事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-」 参照先: <http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyoku/keizoku/pdf/guideline01.pdf> (最終閲覧日: 2021年6月29日)

内閣府 (2006) 「平成18年版 防災白書」 参照先: <http://www.bousai.go.jp/kaigirep/hakusho/h18/bousai2006/html/honmon/hm01010101.htm> (最終閲覧日: 2021年6月28日)

内閣府 (2013) 「事業継続ガイドライン 第三版 -あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応-」 参照先: <http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyoku/pdf/guideline03.pdf> (最終閲覧日: 2021年6月29日)

内閣府 (2014) 「事業継続ガイドライン第三版 -あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応-解説書」 参照先: http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyoku/pdf/guideline03_ex.pdf (最終閲覧日: 2021年6月27日)

内閣府 (2018) 「平成29年度 企業の事業継続及び防災に関する実態調査結果」 参照先: http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyoku/topics/pdf/h29_jittaichousa.pdf (最終閲覧日: 2021年3月28日)

- 内閣府（2020）「令和元年度 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」 参照先: http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/topics/pdf/r2_jittaichousa.pdf (最終閲覧日：2021年6月29日)
- 内閣府（2021）「事業継続ガイドライン -あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応-」 参照先:
<http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/keizoku/pdf/guideline202104.pdf>
(最終閲覧日：2021年6月28日)
- 中尾聡史, 中野剛志, 藤井聡（2012）「中小企業における事業継続計画の導入に関する研究」, 土木学会論文集F4(建設マネジメント), 68巻4号, pp201-208
- 西澤雅道, 金思穎, 林秀弥（2016）「熊本地震後の災害対策基本法と事業継続計画（BCP）」, 福岡大学法学論叢61巻3号, pp641-684
- 日本政府観光局（2021）「訪日外客数の動向」 参照先:
https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends/index.html (最終閲覧日:2021年6月28日)
- 林秀弥, 金思穎, 筒井智士, 西澤雅道（2017）「事業継続計画(BCP)と事業継続マネジメント(BCM) - 災害対策基本法の改正を踏まえて-」 名古屋大学法政論集270号, pp369-390
- 丸谷浩明（2006）「事業継続マネジメントの重要項目の導入の実態と困難性に関する考察 -中小企業への普及も想定して」 地域安全学会論文集No.8, pp269-278
- 丸谷浩明（2007）「都道府県等の中小企業BCP支援策の現状と地域格差」 地域安全学会論文集No.9, pp37-46
- 民間と市場の力を活かした防災力向上に関する専門調査会（2004）「民間と市場の力を活かした防災戦略の基本的提言」 参照先:
<http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/minkan/pdf/kihonteigen.pdf> (最終閲覧日：2021年6月28日)
- 吉川吉衛（2007）「企業リスクマネジメント 内部統制の手法として」 中央経済社

付録

本研究で実施したインタビュー内容を抜粋して付録する。論文の本文にも一部抜粋した形でインタビューを記載しているが、本文では書ききれなかった部分を付録として追記する。

RQ1.1: BCP 策定のためのガイドラインは一通り揃っているが、なぜ知識や情報不足で BCP の策定や導入が難しいと感じる事業者が多くいるのか？

主な質問内容：

BCP の策定有無

策定している場合(策定を推進している場合)、作成時の難しさはどこにあるか

策定していない場合(策定の推進が進んでいない場合)、その理由は何か？

BCP 策定 (策定推進)のために具体的に行なっている活動

1. 行政側

そもそも BCP の存在や重要性を理解出来ていない企業が多い点に問題意識を持っている。国のホームページにアクセスをして BCP に関する情報を自ら取りに行く人であれば、既に危機に対する意識も高いが、それ以外の層にどれだけリーチできるかが重要と考えている。

独自のマニュアルを作成し公開したが、コロナ禍の関係で直接企業にアプローチ出来ていない。商工会議所などを通じて地域の企業、主に中小企業向けに BCP 作成の普及を推進しているが、まだ BCP がなぜ必要か？といったところの啓蒙活動をしている段階。

自治体の産業構造では、宿泊・飲食サービス業に分類される事業者の数が多いが、業種を限らず BCP 策定のきっかけとなるような汎用版マニュアルの作成を目指した。まずは BCP を知ってもらう活動を重視している。

2. 行政側

県内の観光事業者向けに事業継続計画のセミナーを開催。地域のハザードマップなどをもとに災害リスクを把握すること、事業継続のため BCP がなぜ重要であるかという点を紹介。昨年初めてセミナーを開催したが、まだ BCP とは何か？BCP がなぜ重要か？を理解してもらう事が最優先。BCP が無いと何に困るのか？の理解が足りていない。

セミナー受講者からはより詳細な BCP の策定方法を知りたいという声も出ており、今後更なるセミナーの開催を検討している。

3. 観光事業者

BCP の策定はしていない。必要性を感じていなかったのと、マニュアルやガイドラ

インの存在を認識していなかった。従業員が多い会社では無いので、いざという時は自分でどういう風に対応するかというのは考えている。

4. 行政側

観光産業に特化した観光危機マニュアルの策定支援や、セミナー、シンポジウムなどを開催している。まだまだ BCP の策定・普及は道半ば。

観光危機管理から事業継続に絞って活動を始めたのは今年が初めてなので、まだ実績としては上がっていない。コロナになって昨年度までと同じ事をやっていたはダメだと感じた。事業を継続してもらう事こそ、観光産業を支えていく事になる。

国が策定している BCP のガイドラインを見ても、観光事業者にそのまま当てはまらないケースがあり雛形をそのまま使用できない。活用したくてもすぐにできない。そのため観光事業者向けに個別のマニュアル作成やセミナーを開催して BCP の普及に努めている

5. 観光事業者

BCP の作成を始めた時にセミナーに参加したりした。中小企業庁のマニュアルなども参考にした。ただマニュアルには宿泊業の BCP として参考に出来る情報がなく、作り方自体がわからなかった。マニュアルを見たからとすぐに作れるものでは無いと感じた。

RQ1.からの派生 RQ1.1: ガイドラインを読んでも観光産業に当てはまらないケースがあると感じる理由

1. 行政側

BCP でカバーする範囲が広すぎて作成に戸惑う事業者が多い。BCP の範囲を狭める、具体的には復旧、復興を計画から除き、事前対策と初期対応をまずは実施する計画を推奨している。事前対策と初期対応を準備しておく事で、いざとなった時の復旧、復興は早く進める事が出来ると考えている。事前対策と初期対応にフォーカスする事で、策定のハードルを下げる事ができる。

2. 行政側

観光産業といっても幅が広く、ホテルやバス会社などでも事情が全く異なる。これまでは観光産業の中でも業種を分けてセミナーを実施するなど工夫をして、計画を策定してもらう努力をしている。事業を継続させるために必要となるものが業界によって違う点などが、難しいと感じる。これまではセミナーを開催する際には1つの業界にターゲットを絞り、順番に産業を変えながらできる限り多くの観光産業の事業者を網羅するようにしていた。

3. 観光事業者

旅行や宿泊の現場では現地復旧のみしか選択肢がない。観光客の人にどこか他にい

ってもらふことが復旧にはならない。最初マニュアルを読んだ時に、マニュアルが自分たちの業界とは違う、製造業向けのものだと感じた。

4. 観光事業者

経営トップの命令で最初はガイドラインを見ながら BCP を作り始めたが、被害の想定と復旧の戦略の策定で躓いた。セミナーにもいくつか参加したけど分からず、実際に被災されたホテルなどにも話を聞きに行ったが、ガイドラインで想定されている被害状況とも異なり、どこまで備える事が正解なのか分からなくなった。ガスが2ヶ月使えない想定と、1週間の想定では事前対策も全然違う。ある程度、想像の世界で決めないといけない事がある。

実際に策定が進んだ理由は、異動でBCP策定の経験者が部署に来たことであった。

5. 観光事業者

事業継続を考える際には地域の他企業と連携が推奨されているが、同じ地域の同業者と企業の垣根を超えて協力する様な場が自分の地域にはない。

地域の他の同業者がどのような備えをしているのかは分からない。地域のセミナーなどにも参加するが、異業種の人が多く、同業者と防災や事業継続のセミナーで会う機会はほとんどない。

RQ2.1 なぜ観光産業では他の産業と比べリスクを考慮した経営が行われない割合が高いのか？

主な質問内容：

観光危機としてどのような危機を想定しているか？

コロナの様な観光危機は想定していたか？

緊急時に事業を継続させる企業風土が自社にあるか？

緊急時の備えを準備するにあたり、どのような点に難しさがあったか？

1. 行政側

行政としても観光危機が発生する想定はしていた。緊急時に事業を継続させる必要性も理解し、自然災害や感染症、テロなど幅広いリスクを想定していた。ただし、想定していたリスクの期間については見直しが必要。例えば新型インフルエンザの流行でも感染が拡大してから11週で小康期に入るシナリオとしていた。今回のコロナウイルスの影響は完全に想定外。

2. 行政側

観光需要が落ち込むリスクは、いくつかのシナリオとして当然想定しており、危機管理の計画も作成していたがコロナによる観光危機は被害の大きさや影響が想定外。2020年は減少数、減少率ともに過去最大となり、国外、県外の観光客がここまで落ち込む事は想定外。

3. 行政側

過去にも観光にダメージを与えた震災などはあった。その度に一時的な落ち込みはあっても、近年は観光客数や観光収入が右肩上がりが増えていたので、行政も企業もリスクに対しての感度が低くなっていたかもしれない。ただこの様な危機を想定出来ていた観光行政は存在しない様にも思う。

4. 観光事業者

緊急時において継続させるべき業務の優先度が低い。ホテルでは宿泊、飲食、婚礼、宴会などの事業があるが、緊急時には一部事業の停止があっても仕方がないとの考えはあった。お客様が望む事は何かを考えると、宴会やレストラン、婚礼など必然的に外れてしまう。

5. 観光事業者

BCP で事前対策を行うにもコストがかかる。発生するかしないか分からない事にコストをかける事に社内で抵抗があった。備えをするにも、バランスが必要。何も発生しなければゴミになってしまう可能性があるものを備蓄しておかないといけない。

6. 観光事業者

震災や津波などの自然災害、テロ、金融危機、感染症も含めてリスクは想定している。何か起こった際の危機対応の意味合いが強く、危機の中でも会社の経営を守ると言う意識での備えにはなっていない。何かあれば一時的に客足が遠のいてしまうのは仕方がないと言う考えもあった。例えば地震が起きた時に、その地域の観光客が一時的に落ち込むなど。ただ1年以上も入国制限が行われ海外からの渡航者が入ってこない想定はしていない。

7. 観光事業者

東日本大震災の後に客足が遠のく時期もあったが、一時的であった。商売だから波があるとは思っている。

8. 観光事業者

財務面で売上が止まるリスク分析はBCPを策定する際に行っていた。これまでのセオリーは固定費の半年分は緊急時の資金として財務に余裕を持つ事であった。金融機関からの指示もそうになっていた。どの様な危機でも半年である程度軌道に戻ると言う試算を持っていた。コロナになってそのセオリーが成り立たない状況に初めて陥った。

RQ2.2 長期に及ぶ観光危機を経験したコロナ禍を経て、リスクに対しての意識の変化が見られたか？

1. 行政側

コロナ禍における観光業界の現状は、影響が長期化し、休業、休館などが続き先の見えない状況となっている。被害の大きさの影響度合いは完全な想定外。どの様な外部環境の中でも「事業を継続させる」という視点の重要性がかってないほど高まっていると感じる

観光客数が増えても観光収入や消費単価が上がらないと持続的な観光にはならないという課題が以前からあったので、これを機に量から質への転換の契機になるかもしれない。ワーケーション、オンライン旅行、人材マッチングなど新たな分野での取り組みが出てきている点は良い点。

今後は回復に向けた先手を打てるかが重要となる。行政から得られる支援を待たずに、自発的に、能動的に動けるかが事業継続の成否に影響しているのでは無いか。

2. 観光事業者

感染症として想定していた影響規模、期間が全くの想定外。緊急事態宣言の発令や、新たな生活様式などは想定外。想定する範囲を超えた事象ではあったが、経営環境が変化しても事業を継続=会社を存続させる備えを持っておく事の重要性を感じている。またコロナになって初めて、顧客の層が限定的であったと気づいた。国外や県外の観光客ばかりに目が向いていた。地元にもお客様がいる事に改めて気付かされた。

3. 観光事業者

既に策定していた BCP では、影響度分析などを通じて事業が停止した際に資金繰りがどの程度持つかを試算していた点は今回のコロナ禍でも役に立った。ただこれまで経験した事のない感染症でありこれらの危機に完璧に備える事は難しいが、それでも事前に出来た事はもっとあったと思う。既存の経営資源を生かし事業や収益を多角化しておく事などは考慮しておくべきであった。経営が下降路線になった時に出来る事がコストの削減のみとなり、事業を存続させ雇用を維持させるだけの利益を生み出す力が圧倒的に少ない。

4. 観光事業者

地震の対策をする、感染症の蔓延を防ぐ、利用客や従業員の安全を確保するという事と、事業を継続させる事は次元が違う話しであると感じている。BCP は経営戦略の一部であるというのを理解したと同時に、既存の BCP の見直しが必要。ただ BCP はコストがかかるのも事実で、その様な支出をする余裕も無いのが現状。

5. 観光事業者

政府の雇用調整助成金が無ければ経営が破綻していたと思う。会社から他企業への出向を命じられた同僚も多くいる。1つの事業に軸足を置き過ぎている今の経営戦略からの転換が必要だと感じている。労働集約型のビジネスからの転換も必要。ただし自社にビジネス戦略を考える力があるのかは疑問。マーケットの軌道修正に必要なコンサルティングなどが必要。

その他

- 事業継続のために必要なこと

当面は資金援助、経済的支援が多い。原資、給付金、助成金、雇用調整助成金など。また国境が閉じている以上、物理的に観光客が閉ざされている状態。国の規制整備、具体的には入国制限の解除、ワクチン接種者への入国緩和、Go To トラベルの再開、また日本人が安心して旅行をするための環境整備、水際対策などが必要。厳しい状況が続いているが、旅行産業は必ず需要を取り戻せると信じている

- 雇用シェアについて

苦渋の決断であったが、休業を決めた。コロナ前までは観光人材不足が起こっていたが、今回は経営を守るため、雇用維持のため、雇用シェアとして従業員には他社に出向してもらう準備を進めている。県や産業雇用安定センターや、また自分の人脈などを使って従業員の受け入れ先を探しているが、まだ1割ほどの受け入れ先が決まっていない。受け入れたいと言っている会社は候補が複数あるが、従業員がそこで働きたいという意思がないとマッチングが成立しない。これまでホテル以外で働く事を考えていなかった従業員、お客様と接する事に喜びを感じている従業員などもいる中で、全く違う分野に踏み出す事を急に考えるのが難しい人もいる。未経験分野への不安が大きい。業績が悪化した上での人件費の削減を目的にした在籍型出向では、従業員の不安や懸念も大きい。なるべくこれまでも定期的にキャリアパスに関する話しをしていたので、従業員の希望などを理解していたつもりではあったが、従業員の将来を見据えてより良い雇用先と一緒に選択出来る様に努めている。