

# BCAO News



特定非営利活動法人 事業継続推進機構

## ・BCAOアワード2022特集

P.1	丸谷理事長挨拶
P.2	BCAO アワード 2022 各賞受賞者一覧
P.3	特別賞、人づくり・訓練賞 株式会社丸和運輸機関 様
P.6	特別賞 T A U E 会（有限会社 江見総合保険、有限会社植木 保険サービス、株式会社オフィスタカ）様
P.9	優秀研究賞 野田 健太郎 様

特定非営利活動法人 事業継続推進機構(BCAO)は、日本の事業継続(BC)の普及に資するため、その普及、実践等に貢献した個人・団体を表彰する「BCAO アワード 2022」の受賞者を、この度、下記のとおり決定いたしました。本アワードは 2006 年度に創設され、今回が 17 回目の表彰となります。

この受賞者の優れた取り組みを多くの方々に参考にしていただくため、オンライン授賞式及び月例会での発表の機会を設けました。本号では、オンライン授賞式でご発表をいただいた 3 組のお取り組み内容を掲載します。

特定非営利活動法人 事業継続推進機構 理事長  
丸谷 浩明 挨拶



本日は BCAA アワード 2022 の表彰式をオンラインで開催いたします。受賞された 13 主体の皆様、まずは心よりお祝い申し上げます。

私ども BCAA は 2006 年に創設されました。その年からこのアワードの募集を開始しています。事業継続、BC の推進のためには、進んだ企業・主体の皆さんの取り組みを幅広く知り、お手本や参考にすることが極めて有効であり、かつ、必要なことだと考えております。事業継続推進機構の設立当初の構想の中でも、BCAO アワードが位置付けられてきました。

その後、毎年休まずアワードの募集と審査を行い、受賞者を発表しており、今回で 17 回目を迎えます。私どもの機構の歴史とほぼ同じ長さの取り組みとなっています。今回、この後に発表いた

だく 3 主体の皆さんを含め、13 の団体・個人の方を受賞者として選定させていただきました。私自身も今年度の 2 回の審査に加わっています。1 回目は書面審査で、提出された資料を読み込みます。その後、われわれからご質問を行い、その回答の内容も踏まえて審査する形式です。審査が一方にならないように、あるいは他の側面でも表彰できるのではないかとといった視点も含めて、丁寧に確認していく方針で進めています。

本年の表彰の特徴として、2 件の研究（論文および書籍）が表彰対象となりました。当機構は学会ではありませんが、多様な皆さんが参加している中、学術関係の方、学術に詳しい民間企業の方も多いため、研究に対する表彰は今までも応募例がありました。今回、受賞者として 2 件が選ばれたのは一つ新しい流れかと考えております。

また、昨年度に続き、今回も新型コロナウイルス感染症対応の優れた取り組みが出てきています。さらに、コロナ禍で海外からの輸入が途切れる問題が顕在化したことや経済安全保障が考慮されたこと、すなわち、中国、東南アジア、さらにはロシアに関する輸入リスク等についても取り上げられています。事業継続を必要とする事象は自然災害のみではないと以前から述べていました

が、まさに多岐にわたる現状でこのような取り組みも徐々に応募者の皆さんの説明の中に入ってきているといった印象を受けています。

一方で、引き続き、事業継続力を高めるためには中小企業の取り組みを支援することが重要です。中小企業庁が実施している事業継続強化計画の認定制度も認定企業数を増やしているところです。われわれもこの取り組みの側面支援の位置付けで、普及啓発活動として、昨年から本年にかけてビデオや教材を作って発表する活動をしてきました。今回の表彰対象には、中小企業支援の取り組みも含まれています。

また、毎年のことですが、さまざまに工夫された実践の事例、事業継続あるいは企業防災の優れた取り組みがあります。これらの積極的な取り組みを表彰できるのは、BCAO としても大変ありがたいことです。

本日はこれから3主体の方に発表いただきます。今回を含めて計4回とし、残り3回は別の日程で毎回3、4主体ずつ発表をお願いする予定です。私自身も審査に関わる中で当方からの受賞者の質問の答えを拝見しているものの、実際に受賞者ご自身が進めているBCの取り組みや企業防災の取り組みのご説明を直接聞くことが、本当の意味でその取り組みの趣旨を理解でき、また、参考になるさまざまな情報を得られる貴重な機会となると感じています。

主任管理士、准主任管理士、そして今回新たに生まれた上級管理士の皆さんには、本日の発表を継続教育として勉強していただく対象にしています。重要かつ新たな情報が得られるため、ぜひ楽しみ受講いただければと思います。

以上をもちまして、本日のお祝いのごあいさつとさせていただきます。どうもありがとうございました。

## BCAO アワード 2022 各賞受賞者一覧

### 【事業継続部門】

賞	受賞者	タイトル
特別賞、 普及貢献賞	北陸国際物流戦略チーム 広域バックアップ専門部会	首都直下地震および南海トラフ巨大地震を想定した日本海側港湾への外貿コンテナの代替輸送訓練
特別賞、 人づくり・訓練賞	株式会社丸和運輸機関	AZ-COM 丸和グループ事業戦略と結びついた BCM の進捗
優秀実践賞、 人づくり・訓練賞	ナブテスコ株式会社 パワーコントロールカンパニー	サプライヤーの海外工場被災に伴う事業継続対応<実践事例>～ 生産を支える調達BCPの取り組み～
特別賞	T A U E 会 (有限会社 江見総合保険、有限会社植木保険サービス、株式会社オフィスタカ)	～保険代理店間の BCP 提携協力～ 「競合社間の利欲を無くし顧客保護を最優先する」
普及貢献賞	株式会社百五総合研究所	三重県内中小企業への防災・BCP 普及啓発に向けた取り組み
優秀実践賞	富士産業株式会社	医療・福祉は止められない！食事の提供も止められない！－食の継続に向けたサプライチェーンのBC強化への取り組み－

優秀実践賞	有限会社丸重屋	つぶれない会社創り ～災害対策だけのBCPじゃ、もったいない～
優秀研究賞	野田 健太郎	観光産業の現状と課題分析を踏まえた処方箋の提示
優秀研究賞	松下 哲明	東日本大震災が企業業績に及ぼした長期的な影響

(同一賞につきましては、組織名の五十音順にて記載しています)

## 【防災部門】

賞	受賞者	タイトル
企業防災賞	株式会社フクダ・アンド・パートナーズ	防災リバーシブルビル「仙台長町未来共創センター」
企業防災賞	株式会社リクルート	環境変化に即時対応する高速PDCAを軸とした企業防災の取り組み

## 【災害対応部門】

賞	受賞者	タイトル
東日本大震災・ 新型コロナ 「災害対応特別賞」	農事組合法人 いわき菌床 椎茸組合	東日本大震災、新型コロナを乗り越えて「日本一の椎茸工場を目指す」
令和元年東日本台風 「災害対応特別賞」	渡辺建設株式会社	令和元年台風19号へのBCP対応出動

## 【事業継続部門】

特別賞、人づくり・訓練賞  
株式会社丸和運輸機関 様  
「AZ-COM 丸和グループ事業戦略と結びついた  
BCMの進捗」

ご発表者：

小倉友紀 様／取締役常務執行役員 3PL 物流  
統括本部長兼BCP物流支援企画部長  
山田琢磨 様／BCP物流支援企画部 主任  
栗原裕之 様／BCP物流支援企画部



AZ-COM 丸和ホールディングス株式会社、株式会社丸和運輸機関の小倉です。特別賞および人づくり・訓練賞を授与いただき心より感謝申し上げます。『AZ-COM 丸和グループ事業戦略と結びついたBCMの進捗』と題して報告します。若手を中心に行ってきた今回の取組みについて、BCAOから、『災害時物流強化への取り組み』、『BCP物流事業の取り組み』、『BCの担い手としての若手社員の育成』という3点を評価いただきました。

今期、東北大学災害科学国際研究所には、2名の新たな若手社員を3期生として送る予定です。これからもBCAOアワードを励みに人材教育を行い、陸運、また、3PL業界に携わる中で地域社会に貢献をしていきたいと考えています。それでは、活動の詳細について研究員の山田と栗原の2名より報告します。



山田琢磨 様／BCP 物流支援企画部 主任

1点目の、災害時物流強化への取り組みについて説明します。当社では、2016年11月にAZ-COM丸和・支援ネットワーク、略称AZ-COMネットという名称の一般社団法人を立ち上げました。経営支援を通じた運送会社の地位向上や社会貢献活動を行うための組織です。中小の運送企業や関連企業が会員として所属しており、理事長は当社の社長が務めています。われわれは、まず連携事業継続力強化計画の認定の拡充に取り組み、事業継続力強化計画の認定企業を2020年の50社から61社に増やし、災害時のリソース確保に協力してくれる会社の輪を広げてきました。

**AZ-COM**

## 2. 評価して頂いた点

- ① 災害時物流の強化への取り組み**

陸運及び3PL事業を手がける当社は、関連団体のAZ-COM丸和・支援ネットワークの参加企業に呼び掛けて「連携事業継続力強化計画」策定に取り組み、全国6エリアで中小運送企業会員61社が認定を受けるなど、災害時物流の強化に貢献した。
- ② BCP物流事業の取り組み**

企業の事業継続における被災時の物流ニーズを緊急に担うことで支援する「BCP物流事業」では、2022年に新型コロナウイルスのクラスター発生、地震、台風等の自然災害等の支援を実施し、利益創出や、一部は平常時の契約拡大の手段にもなった。
- ③ BCの担い手としての若手社員の育成**

人材育成の一環として、若手社員（20代7名）を主体としたBCPの策定や改善、本社対策本部訓練の企画・運営を実施したことは、BCの担い手育成に取り組んだ。

Copyright © 2021 MARUWA UNYU K&N CO., LTD. All Rights Reserved. 3

次に、AZ-COM BCP ネットワークを設置しました。BCP 物流事業部は他社の被災時に、発災直後の物流を担う事業です。そこで活用する車両リソースを確保するために、先ほどの61社を中心に協力を得て、全国6エリアのネットワークを拡大・強化し、AZ-COM BCP ネットワークと名付けました。具体的な活動として、非被災地から被災地への支援を行う広域物流支援網としてトラックや人員確保の体制整備をしています。また、被災地周辺等で災害のために平常業務を失った、あるいは中断した企業に対して、支援物資の輸送ニーズをマッチングすることによって業務補填や売り上げ確保をしてもらい、同時に社会貢献が実現できるモデルを追求しています。現在、ネットワークは6支部構成で、全84社、車両台数約7000台の規模となっています。

スライドはAZ-COM BCP ネットワーク会合の様子です。

**「① 災害時物流の強化への取り組み」の内容 AZ-COM**

**(3) AZ-COM BCPネットワーク会合の様子**

**〈2021年10月～11月；第1回会合〉**

- ・ BCP委員会及び自然活動内での共有
- ・ 各エリアにおけるBCPで検討すべき危機事象
- ・ 委員の企業にとって「重要な経営資源」に関する検討

▲当社府営による発表の様子

▲会合終了後の集合写真

**〈2022年5月～8月；第2回会合〉**

- ・ 各支部におけるLINE WORKSの導入
- ・ 3.16福島県沖地震対応についての情報共有
- ・ 災害時の行動を時系列で具体的に考えるワークショップを実施。

▲LINE WORKSの導入時の様子

▲ワークショップの様子

Copyright © 2021 MARUWA UNYU K&N CO., LTD. All Rights Reserved. 6

今まで2回にわたり各6支部で会合を行っています。2021年10月から11月に行われた1回目の会合では、活動内容の共有や意識統一、検討すべきBCP上の危機事象、重要な経営資源などについて議論しています。2022年5月から8月に行われた第2回会合では、会員企業同士で連絡網を作る試みとしてLINE WORKSの導入をしています。2022年3月16日に起きた福島県沖地震での対応も全国各支部で情報共有されました。その他には災害時の行動を時系列で具体的に考えるワークショップ

も実施しています。

続いて二つ目の、BCP 物流事業の取り組みの内容です。BCP 物流事業では、AZ-COM ネットが窓口となって、災害時の輸送支援等に関する契約を企業と結び、災害時の輸送支援や、車両・人を派遣するサービスを提供しています。サービスを受ける企業から入会金や年会費の形で、災害時に対応するための車両や人員を常に確保する対応を取するための料金を受け取っています。災害時に稼働すれば、その分の料金を支払ってもらうビジネス形態となります。

本事業で得られた成果です。

まず、サービスを受けた企業からは災害時の突発的なニーズを満たす手配に対して感謝の言葉を数多くいただきました。同時に当社全体の売り上げからすると一部ですが、収益を得られた点が挙げられます。また、平常時に取引がなかった企業が

ら新規で物流事業を受託できた事例がありました。

BCP 物流事業の実働例です。2022年7月、8月山口・福岡エリアで新型コロナウイルスクラスターが発生した際、AZ-COM ネット会員と連携し、冷凍車両の手配を軸に商品供給の正常化を目指して対応を行いました。

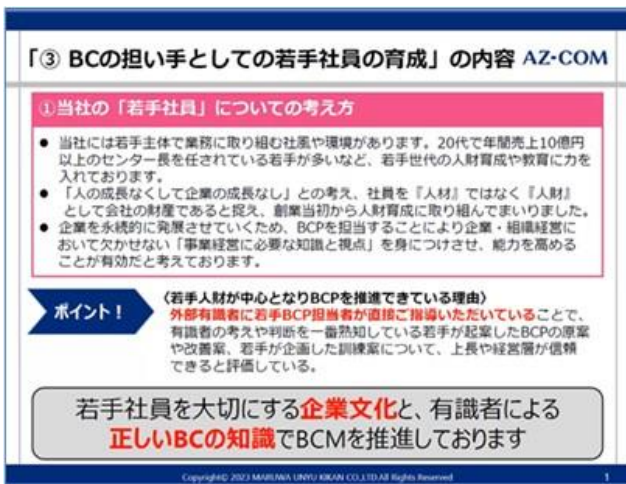
他にも福島県沖地震で既存顧客であった P 社の宮城センターが使用不可となった際、AZ-COM BCP ネットワーク会員の協力を得て、店舗直送を492運行、センター間配送を70運行するなどのBCP対応を行い、顧客へ貢献しました。



栗原裕之 様/BCP 物流支援企画部

続いて、今回評価いただいた項目の3点目、BCの担い手としての若手社員の育成について説明します。最初に、当社における若手社員育成の考え方について、3点述べます。1点目は、若手主体で業務に取り組むという社風が挙げられます。2点目、創業当初から人の成長なくして企業の成長なしという考えの下、社員を『人財』と捉え、育成に取り組んできました。3点目、BCPにおいても若手を担当者にする事で、企業や組織経営において欠かせない事業経営に必要な知識と視点を身に付けさせ、能力を高めることが有効だと考えています。当社がなぜ若手を中心としてBCPが推進できているかという、外部の有識者の直接指導を受けている部分も大きな要素だと言えます。有識者の考えや判断を最も熟知している担当者が企画や起案をすることにより、上長や経営層からは信頼できるという評価を得ています。若手を大切にせる企業文化と、有識者と若手担当者が密にコミュニケーションが図れる環境があるからこそ、正しい

BCP の知識によって会社内の BCM の推進が可能になるわけです



2022年7月には管理業務統括グループで、そして、2023年2月には事業部長など重要幹部を中心とした運營業務統括グループで社内の災害対策室訓練を実施しています。いずれも首都直下地震を想定したBC訓練であり、訓練の企画・運営は、BCP物流支援企画部の20代若手リーダーを筆頭に、20代中心の企画部チームメンバーに加え、総務部や経営企画部、情報システム部の若手とも連携しながら実施されました。この二つの訓練を通して、その中で出た課題等について議論し、BCPの改善活動を若手社員中心に進めている状態です。

## 特別賞

TAUE会（有限会社 江見総合保険、有限会社植木保険サービス、株式会社オフィスタカ）様  
～保険代理店間のBCP提携協力～

「競合社間の利欲を無くし顧客保護を最優先する」



ご発表者：

植木太郎 様／有限会社植木保険サービス 代表取締役

江見泰雄 様／有限会社江見総合保険 代表取締役

小川隆也 様／株式会社オフィスタカ 代表取締役

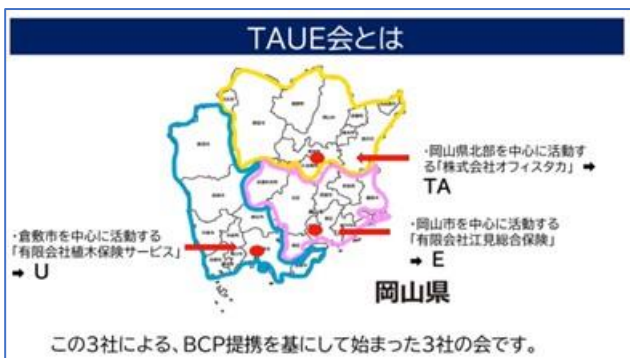


植木太郎 様／有限会社植木保険サービス 代表取締役

『～保険代理店間のBCP提携協力～競合社間の利欲を無くし顧客保護を最優先する』と題して、岡山県で活動するTAUE会の3社の代表からリレー形式で報告します。

私からは会の成り立ちを紹介します。倉敷市真備町に所在する私の事務所は平成30年の西日本豪雨災害によって被災しました。復旧や顧客への事

故対応をする中で、従業員の安全、雇用を守り、いかに地域貢献をスムーズに行っていくかを真剣に考えるようになり、特別な取り組みの必要性を痛感しました。われわれ3人は保険会社の研修制度で知り合った25年来の同期です。江見さんの声掛けもあり、岡山県内各地に拠点を持つ専門の保険代理店3社が、緊急時に建物の一部、人、物、資金を提供し合いながら事業継続ができるように協力するという独自のBCP提携を令和2年2月に締結しました。



岡山県北部を中心に活動するオフィスタカからTA、倉敷市を拠点とする植木保険サービスからU、岡山市を拠点とする江見総合保険からEの頭文字を取り、TAUE会と名付けました。苗がいずれ稲穂を付けるように、実りある活動ができればという思いを込めています。

保険代理店という、契約を取らなければ始まらないという競合の側面がありますが、われわれは利欲をなくし、顧客保護を最優先するという理念から提携協力までつながっています。令和2年には3社とも経済産業省の事業継続力強化計画の認定を受け、令和4年2月には岡山県BCP認定において、地震、風水害、感染症リスクで3社全てが



同時に三つ星を取得しています。

県政広報番組にも取り上げてもらい、BCP普及に向けた思いを一層強くしています。



江見泰雄 様／有限会社江見総合保険 代表取締役

専門の保険代理店は顧客との親密な関係性を構築しているという強みがある一方で、その強みが一人親方や家族経営の構図を生み、時には協力や相談をできる相手がいないといった孤立に陥るなど、弱点にもなり得ます。

「保険代理業」の強みと弱み	
強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 保険会社のネームバリューに左右されない</li> <li>● 顧客との結びつきが強く、顧客が離れない</li> <li>● 廃業して同業他社に就いたとしても仕事ができる</li> <li>● 自分で開発した営業のノウハウは自分だけのもの</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内年齢の高齢化</li> <li>● 家族率の高さ</li> <li>● 小規模率の高さ</li> <li>● 若い人が入らない</li> <li>● 同業他社との結びつきが弱い</li> <li>● 業種的に全く人気が無い</li> </ul>

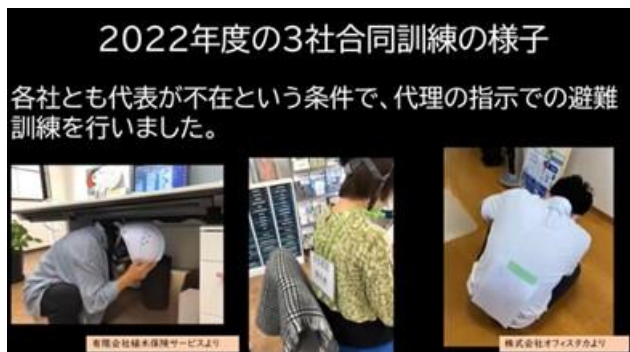
加えて、営業ノウハウ等は企業秘密であり、代理店同士で情報交換を行うことは多くありません。コロナ禍では対面機会の減少に拍車がかかり、代理店の横のつながりはますます脆弱となりました。TAUE会ではBCP連携協定を結ぶと同時に、代理店の弱みをなくすべく、3社による月に一度の定例会議の開催を決定し、オープンな情報共有や事業継続のシステムづくり等を通し、BCPの練度を上げています。

当社では令和3年に岡山県のBCP認定において、地震、風水害リスクでの二つ星認定は受けましたが、感染症リスクは認定に至りませんでした。

専門家からの指摘を基に活用できるBCPの策定を目指し、岡山県産業振興財団の専門家派遣制度

を利用しました。3社共に細田太一先生の指導を受け、令和4年には各社がオリジナルのBCPを策定し、令和5年度の地震、風水害、感染症リスクでの三つ星認定につながっています。策定した感染症マニュアルは感染症発生時のみではなく、在宅ワークにも活用できます。コンピューターウイルスのセキュリティー対策についても、細田先生からさまざまな問題点や対応方法を教わり、警視庁やセキュリティー会社のセミナーも受講し、3社間で情報共有しました。サイバー攻撃に対するBCPも策定でき、最も懸念であったセキュリティー対策強化にもつながりました。

月1回の勉強会は、当初、BCPの対策を考える



会でしたが、それ以外にも、業務上の課題や事故対応を共に学び、保険会社の新システムの運用法や活用術の情報交換をするなど、現在では多岐にわたっており、社員教育にも生きています。年に数回は3社の社員全員で合同訓練を実施し、また、外部でのBCP研修に各社担当者が参加するなどして、社員同士の交流も図り、BCPのみならず業務でもお互いに相談ができるような関係性の構築を目指しています。

業務での優先順位を社員全員が理解することにより、社員自身も家庭内防災の検討や社内のBCPに意見を出してくれるようになっていきます。

顧客に対しても、ホームページや文書などで活動について随時伝えており、災害時でも動いてくれるという安心感を持ってもらっていると実感しています。



同じ経営者として、保険を扱う者として、相談・共感できる仲間がいるT A U E会の環境は本当に心強いものです。



小川隆也 様/株式会社オフィスタカ 代表取締役

T A U E会ではこの受賞を機に、さらに多くの企業や顧客へBCPの普及を促進し、専門分野である保険を通じた貢献をしていきたいと強く望んでいます。特に植木保険サービスは、被災経験とBCP策定の両方の経験を持っており、BCP関連セミナー等の講演依頼にも積極的に参加して普及啓発に努めています。目標として、事業継続管理者の資格を各社1人は取得することを目指しています。BCPへの造詣を深めることで、企業へのBCP提案はもちろん、各社のBCPも随時ブラッシュアップし、さまざまな訓練を経て、社員一同が緊急時でも事業継続を遂行できるよう活動していく所存です。

T A U E会の最大の課題は、岡山県内のみでの連携協定である点です。巨大地震を想定すると、中国地方以外の県でも広く協力店をつくる必要性があります。アクセス的に東京から鹿児島の間地点に位置するという岡山の地の利を生かし、普及に努めれば、協力店を拡充し、より早い事業継続システムが実現できるかもしれません。





保険代理業は圧倒的な家族経営率と高齢化率によって若手人材の流入はますます減少しており、加えて、コロナ禍により若手同士の対面交流も乏しい状況です。人の役に立つ社会貢献的側面を持つ仕事であるにもかかわらず、魅力が低く働きたくない職種と見なされています。この悪い環境を断ち切るために、岡山県以外でもBCPに対して思いを同じくする代理店や仲間をつくり、協力店全体での勉強会開催や社員同士の交流を行い、若手が横のつながりを持てるような会を実現していきたいのです。



そして、会議や合同訓練の実績を積み重ね、被災時には協力店全体で被災店を支援できるようなシステムをつくっていきたくと考えています。そのためにも、競合社間の利欲をなくし、顧客保護を優先するというT A U E会の理念や取り組みを今後さらに広めていきます。

## 優秀研究賞

野田 健太郎 様

「観光産業の現状と課題分析を踏まえた処方箋の提示」



ご発表者：野田 健太郎 様／立教大学 ビジネスデザイン研究科・観光学部 教授



BCAO アワード 2022、優秀研究賞を授与いただき感謝申し上げます。私の編著書である『観光業のグレート・リセット』は、立教大学の各先生およびJTB 総合研究所と実施した共同調査

の成果をまとめたものです。本日はこちらの成果を基に、『観光産業の現状と課題分析を踏まえた処方箋の提示』と題してお話します。

**調査の目的**

### 1.観光産業におけるSDGs・BCPの状況

・「観光産業におけるSDGsの取り組み推進に向けた組織・企業団体の状況調査」を実施した。

**背景**

- 2015年9月に世界150を超える参加国により、SDGs(Sustainable Development Goals:持続的開発目標、以降SDGs)が採択され、環境問題をはじめ、福祉、人権など幅広い社会的なニーズに対応することが求められている。そうした状況の中、観光産業日本経済にとって非常に重要性が増している。その流れをより確実に高いものにするためには、持続可能な観光を進めることが前提となり、その中心的な役割を果たす企業自身のSDGsを推進することが不可欠となる。
- 近時の世界的状況を考慮した場合、SDGsは社会性の問題のみならず、温暖化などの長期的なリスク、自然災害やパンデミックなどのカストロフィーなども考慮しなければならない。SDGsの切り口を通じて、企業が社会性、長期的リスク、カストロフィーへの対応を進める上での課題を探り、BCPを構築することが、観光に関わる幅広い企業の競争力向上につながる。

**目的**

- 企業のBCP、SDGsをはじめとしたリスクとチャンスへの対応につながる主要な要素(KPI)を特定し、企業価値や企業行動との関係を紐づけることによって、企業の根源的な競争力が何かを探索することにある。その要素をデータベース化し、観光産業を中心とした企業の取り組みを浮き彫りにする。

本研究は、コロナ禍の影響で大きな打撃を受けた観光産業を中心に、BCPとSDGsの観点からアンケート調査をし、その実態や取り組みを把握するとともに、今後の復興と成長のための示唆を得るべく進められました。調査の回答は計1624件回収され、そのうち840件の完了回答に基づいて分析をしています。

**SDGsに関する認知**

・7割強の企業がSDGsの対応を行っておらず、対応を既に行っている企業は15%にとどまる。

Q1: 御社経営層のSDGsに関する認知度

SDGsに取り組んでいる企業の属性

従業員数

業種

まず全産業におけるSDGsの認知度を見ると、既に対応を行っている企業は15パーセントにとどまります。金融やインフラ系は全体的に認知度が高い一方、旅行業等は非常に低い結果となりました。組織内では経営層への浸透は見られますが、従業員層は3割程度にとどまります。

SDGsに取り組む効果について、観光産業からの回答では、収益や取引先の増加など、直接の経済的効果を挙げる割合が多い状況です。

観光産業は地域のさまざまなリソースを使うことから、SDGsにおける環境分野への関心は高い

一方、人的資本や経済分野、ITやDXといったビジネス上で重要な要素への認識が低いと言えます。

SDGsに取り組む企業の課題として、観光産業では人材不足、運用する時間的余裕のなさ、予算など、ヒト・モノ・カネという最も典型的な要素で取り組みに難渋している傾向が見られます。

**SDGsの各ゴールに対する「リスク」「チャンス」の認識**

・観光産業は環境分野への認識は高いが、人材、経済分野の認識が低い。

次に、BCPに関する調査では、全業種で策定済み企業は2割程度にとどまり、BCPを知らないという回答した企業は26パーセントありました。業種別で見ると、旅行業は策定済みが3パーセントで、最も低い値となっています。効果検証は難しいのですが、企業規模の違いを考慮しても、策定企業の回復スピードは未策定企業よりも全体的に早い傾向が見られ、一定の効果はあると考えられます。

**業種別のBCP策定状況**

・業種別にBCPを策定している割合をみると、金融・保険業が79%と最も高く、旅行業が3%と最も低い。

BCPの策定状況・業種 (n=840, 84)

業種	策定済み (%)	未策定 (%)
金融・保険業	79%	21%
製造業	35%	65%
卸売業・小売業	28%	72%
建設業	25%	75%
情報・通信業	22%	78%
運輸業	18%	82%
宿泊業・飲食サービス業	15%	85%
サービス業	12%	88%
不動産業	10%	90%
教育・文化・スポーツ業	8%	92%
医療・福祉	7%	93%
電力・ガス・熱供給・水道業	6%	94%
電気・情報・通信業	5%	95%
建設業	4%	96%
製造業	3%	97%
卸売業・小売業	2%	98%
旅行業	3%	97%

SDGsも同様であり、認識済みの企業のほうが回復は早い傾向にありました。BCP、SDGsはいずれもマネジメントシステム的な要素があるため、回復スピードにも影響があるのだと考えています。

コロナ禍で改善が必要になった項目を確認したところ、未策定企業では資金面での対応やトップの危機意識の改善を望む回答が策定済み企業より多い傾向にありました。



BCP 策定企業では SDGs への認知や取り組みも進んでいますが、未策定企業ではその逆の傾向があります。

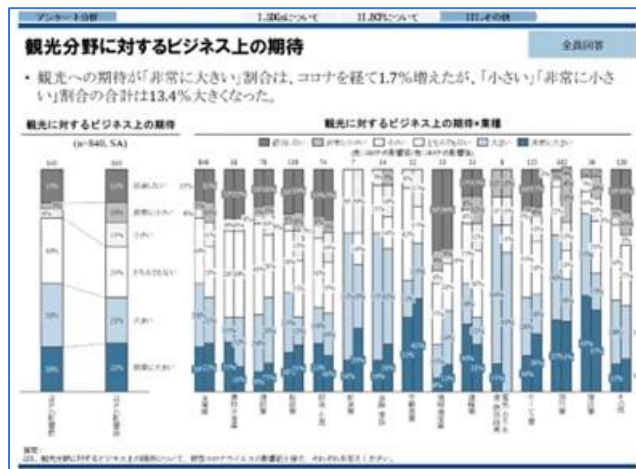
### 2. SDGsやBCPの活用例

- 港湾関係のツアーを中心とした代理店
  - ・海の豊かさを守るをテーマとして掲げる
  - ・対外的にはSDGsとして企業の認知、対内的には社員の意識向上
  - ・エコツアーの拡大につなげる
  - ・自治体と連携
- 国立公園内の高級旅館運営会社
  - ・自然エネルギーの循環 住み続けられる街づくりをテーマとして掲げる
  - ・新商品開発、採用活動に活用、社員の自覚を高める
  - ・古民家再生プロジェクト 自治体と連携
  - ・こだわりや感染症対策など他社との差別化がBCP
- 瀬戸内海に面した和菓子屋
  - ・地域資源活用→(1)住みつけられる街づくり 高齢者活用→(9)産業、技術革新の基盤をテーマとして掲げる
  - ・和菓子を通じた教育活動
  - ・地域コミュニティを巻き込んだブランド確立
  - ・SDGsへの対応を本業に取り込み、稼ぐ力と社会課題の解決で事業継続力を高める

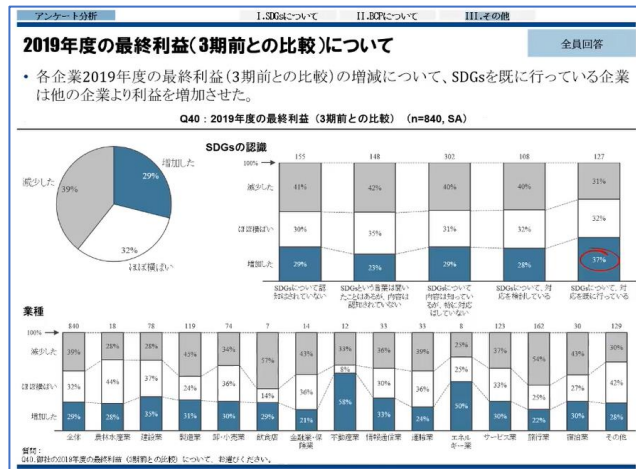
BCP と SDGs を関連付けて進めていくことも重要と言えます。BCP および SDGs の取り組みと人的資本や DX 化への投資の関係も深く、取り組みが進んでいる企業はそれらの投資も積極的に行われています。

観光産業はコロナ禍のマイナス影響を大きく受けました。観光分野に対するビジネス上の期待についての質問では、期待が非常に大きいと回答した企業の割合はコロナ禍を経て 1.7 パーセント増えましたが、小さい、非常に小さいと回答した割合

の合計は 13.4 パーセント増えました。期待値を上げた企業と、大きく下げた企業の二極分化が起こった結果なのではないかと見ています。



SDGs と利益、業況の関係を比較すると、2019 年度の最終利益(3 期前との比較)の増減については、SDGs の取り組みに力を入れている企業は他よりも利益を増加させています。

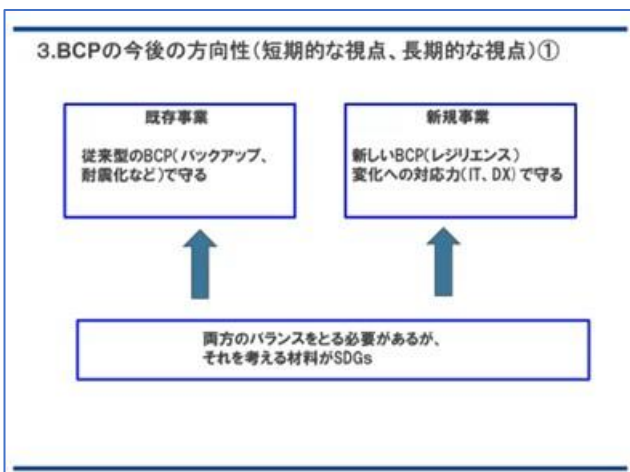


自社の競争力の源泉を聞いた質問に対しては、安定顧客の存在、顧客対応力、地域との関係、長期的な取引関係を挙げる企業が多く、また、オンラインのブランド力や特徴ある製品・サービスの内容という項目に関して特に SDGs との関係が深いことが分かります。自分たちの根源的な強みを持続可能性の観点から認識できているか否かが重要なかもしれません。

観光産業は全産業に比べ顧客対応力は高いものの、優秀な人材確保やオンリーワンの技術力を挙げる割合が低く、今後、そこを向上させるために人的資本や IT・DX の活用と強化が必要になってくるでしょう。

調査結果と私見を踏まえ、BCP の今後の方向性について考えてみます。

まず、従来型の BCP として、バックアップや耐震化、代替機能などに力を入れる既存事業を中心とした内容がある一方、今般のコロナ禍の影響を



受け、新しいビジネスへの対応や変化も必要になってきています。実行する手段として、IT や DX、シェアリング等の要素も次々と出てきており、それらを活用しながら既存事業と新規事業の二つのバランスを取りつつ事業継続を検討することが大事になってくるのではないのでしょうか。

検討する際の材料として重要なのは SDGs です。自社の一番の強みや根源的な価値を考えておくことがビジネスのバランスを取り、新事業の展開につなぐきっかけにもなり得ます。

BCP 自体もかなり進化しており、防災の延長ではなく、企業経営全般を考えるとところまでに広がっています。さまざまなステークホルダーの要請に応えるためには、自分たちが提供する本質的な価値を把握しておくべきです。そこを十分に考えておけば、対応力も上がり、いろいろな事業への展開も少しは容易になるのではないのでしょうか。

### 3. BCPの今後の方向性(短期的な視点、長期的な視点)③

#### ■短期的視点

- ・緊急事態が起きたときのBCPが重要。
- ・中でも重視すべきは訓練
- ・関係者が連携して協力体制を構築、自治体や観光事業者の「観光危機管理計画」

#### ■長期的な視点

- ・観光産業自身が経営基盤の強化に努めること。他産業に比べて低水準にある収益力を高める。
- ・SDGsの取り組みと関係するが、価格競争から脱して自分たちの強みを最大限に引き出し、観光地全体のブランド化を図る。
- ・地域のブランド力を上げていくことが個々の収益力の向上につながり、個々の収益力が上がればリスク管理・危機管理上の対策も進み、BCPが深化する。
- ・中長期的視野に好循環を作り、地域の信頼性の向上を図る。

次に、観光産業を中心とした今後の方向性についてです。短期的には、BCP の策定および高度化が挙げられます。また、地域に根差す部分が多い観光産業では、関係者の連携や協力体制の構築、観光危機管理計画等の策定も含めて取り組むことが重要です。長期的な視点では、観光産業が弱点としている経営基盤の強化が挙げられます。有事に備えて、十分な蓄えをしておくことが重要なのは言うまでもありません。加えて、価格競争から脱して、自分たちの強みを最大限に引き出し、観光地全体のブランド化を図るのも極めて有効です。その観点では、BCP、SDGs の取り組みが重要な要素になってきます。特に地域に根差している企業に関しては、中長期的な好循環をつくり、地域の信頼性も上げていくことが大事だと考えています。

今回の研究を基に、今後、観光産業を中心としたさまざまな産業に属する企業の持続力、継続力の強化、そして競争力の強化へ具体的につなげていくことができれば幸いです

BCAOニュースレター 第39号

発行日：2023年10月3日

発行：特定非営利活動法人事業継続推進機構

[https:// https://www.npobcao.org/](https://www.npobcao.org/)

