

# タップアワード 受賞論文

ホテル・旅館向けソフトウェア開発を行なうソリューションベンダー、(株)タップ(東京都／代表取締役社長 林 武司氏)。同社が主催する「タップアワード」は、宿泊・観光業の発展に寄与する優れた論文や提言を顕彰し、14回を数える。2021年もコロナ禍での開催となる中、宿泊業が社会に貢献できる潜在力に着目する論文が最優秀賞を受賞。また審査員奨励賞は旅行に頼らない新しい宿泊ニーズの開拓という、時宜に合った論文に贈られた。

## 災害時における 「非日常」から「日常」への転換

～宿泊業における防災対策のブランディング化～



前林明日香氏

兵庫県立大学大学院 減災復興政策研究科 博士後期課程

### 《要旨》

南海トラフ巨大地震や首都直下地震などの広域かつ大規模な災害が発生した際、宿泊業には帰宅困難者や一時避難者の受け入れが求められる。宿泊業とは平常時はプラスの意味での「非日常」を提供する業種だが、災害時というマインナスの「非日常」の事態に陥った時には「安全・安心」という「日常」を提供することができると高いポテンシャルを持っている。CSVの考え方で見た時、これはただの防災対策ではなく、ホテルや旅館のブランディング化のチャンスである。

### はじめに

日本は治安が良く安全で安心な国であると、この国に住む多くの人は思っているし、実際に世界でも有数の安全な国の一つである。しかし、自然災害に関してはそうではない。World Risk Report(2020)では日本は自然災害に曝される度合いで世界10位である「1」。そして世界で発生するマグニチュード6以上の地震のおよそ5分の1にあたる、18・5%の地震が日本で発生

している「2」。このように、日本は災害大国であり、地震大国でもある。

しかし、日本には豊かな自然があるからこそ、私たちはその恩恵を受けて生きている。火山があるから温泉が湧き、雨が多いからこそ豊かな作物が実る。山林のおかげで水資源に困らず、海の幸にも恵まれている。山や川や海の雄大な自然が生み出す景色を楽しむこともできる。それは同時に地震、津波、火山噴火、洪水、土砂災害といった自然災害と隣り合わせで生きているということだ。私たちが日常生活を営めるのも、私たちに非日常の美しい景色を楽しませてくれるのも、そして非日常の災害という困難を与えるのも、同じ自然である。

ところで、宿泊、観光業は自然の恩恵とは切り離せない業界であり、人とも切り離せない業界である。つまり、災害とも切り離せないということだ。宿は生きるための食べ物、飲み物を提供するのではなく日常から離れた素晴らしいサービスやおもてなしで非日常の経験を提供する。そうした宿泊、観光業界は、自然と人、全てに関わっているか

らこそ、自然が与える非日常の困難である自然災害から命を守る、防災という分野でも大きな潜在能力があり、それを活かすことが社会や人のためだけになく、宿泊、観光業を更なる発展へと向かわせるのではないかと考える。本論文では宿泊、観光業、特にホテルや旅館といった宿泊業が防災分野で持つポテンシャル

についての提言、提案を行う。

## 1. 災害と宿泊業

### 1.1 地震・津波

日本では近年、毎年風水害が起こっており、多数の被害が発生している。台風、洪水などの風水害は気象災害と呼ばれ、これらはある程度予測が可能である。それに対し、地震は全く予測ができない。いつ起こっても全く不思議はないのである。さらに、30年以内

に70〜80%の確率で発生すると言われている南海トラフ巨大地震は海溝型地震であり、津波を伴う。南海トラフ巨大地震は歴史的に見ても周期性があるため、近いうちに必ず来る。それだけでなく首都直下地震も30年以内に70%の確率で発生すると言われている。日本には確認されてい

るだけで約2000もの断層があり、日本中どこでも地震の危険はある。

国の平成24(2012)年の想定では、南海トラフ巨大地震で最大死者約32万人、避難者数最大950万人、経済被害は全体で約220兆円と言われ、首都直下地震では最大死者約2万3000人、避難者数は最大720万人、さらに帰宅困難者が東京都圏

で約640万人、800万人のうち東京都で約380万人、490万人、経済被害は約95兆円とされている<sup>〔3・4・5〕</sup>。一見ただけで、政府や市町村、防災関係者だけが努力するだけでは太刀打ちできないことがわかる。まさに国難であり、全ての人々が、各産業界が一致して対応しなければ乗り越えることはできないのである。

### 1.2 ホテル、旅館の役割

このような困難が想定されている中、現在も猛威を振るう新型コロナウイルスも相まって、2020年の中頃からホテルや旅館などを避難所として活用しようと、行政と民間が協定を結ぶ動きがある<sup>〔6〕</sup>。これは、11年の東日本

大震災の際に避難が長期化する中、ホテルや旅館が要援護者の避難所として活用されたところから始まったものである。この協定は風水害など、地域がある程度限定された気象災害には有効であると考え

る。現に、令和3年7月伊豆山土砂災害においてもホテルや旅館が避難所として活用されている<sup>〔7〕</sup>。東日本大震災の例からも、避難が長期化することが見込まれる際にも必要であろう。

しかし、前に述べた通り日本は地震大国であり、南海トラフ巨大地震や首都直下地震のような広域かつ大規模な災害が発生した際には、突然ホテルや旅館などの宿泊施設に帰宅困難者や近隣住民などが押し寄せ、周辺に多数の人々が滞留することが予想される。

### 1.3 地震発生時の支援事例

実際に東日本大震災の際、ホテルや旅館などが被災者や避難者、帰宅困難者を受け入れた事例は多くある。

被災地の南三陸ホテル観洋では、館内にいた宿泊客と避難者350名を一旦駐車場に避難誘導し、身の安全を確保

した。被災しながらも宿泊客だけでなく近隣の被災者をホテルに受け入れ、衣食住を提供した<sup>〔8〕</sup>。

被災地だけでなく、首都圏でも交通機関が麻痺するなど大きな影響が出た。東武ホテルグループは首都圏7カ所の東武ホテルで合計950名を一時避難者として受け入れた<sup>〔9〕</sup>。池袋のホテルメトロポリタンでは1800名を受け入れ、毛布やタオル、温かいお茶、携帯電話の電源などを提供し、最新の交通機関の運行状況を伝えた<sup>〔10〕</sup>。帝国ホテル 東京でも帰宅困難者約2000名を宴会場を開放して受け入れ、毛布やペットボトルの水、保存食、温かいスープなどを無料で提供した<sup>〔11〕</sup>。

このようなホテルはどこも事前にBCPを策定していたり、設備を整えたり、受け入れ訓練を行っていたりしているところが多く、備えがあったからこそ状況に対応することが可能であったと言える。

この他にも、東京デイズニリーゾートでは来場者で帰宅困難になった人々を保護。ぬいぐるみを毛布にし、食料を配布して2万人を一晚保護し

た。東京デイズニリーゾートでは当時5万人の帰宅困難者が3日間過ごせる食料を備蓄しており、年間180日の防災訓練を行っていた<sup>〔12〕</sup>。

このように、東日本大震災で帰宅困難となった人々を救ったホテルや観光施設には、後日感謝の電話や手紙が多く寄せられた。当たり前だと感じるかもしれないが、何故これらの行為がこれほど感謝されたのかについて考えてみたい。デイズニリーゾートもホテルも旅館も、日常とはかけ離れた世界、「非日常」を提供する場所である。この「非日常」を提供する場所が行ったこの行動は、災害時には誰もが一番望むが手に入れられない、「日常」、いわゆる当たり前、を提供してくれたからではないだろうか。

## 2. 日常・非日常

私たちは日々働き、学び、育児や介護など、数多のタスクをこなし、ストレスを抱えながら日常を送っている。だからこそ、私たちは非日常を楽しむに旅行へ行き、観光をし、ホテルや旅館に泊まる。その非日常を演出しているのが、宿泊業、観光業である。

つまり、宿泊業、観光業とは日常的に「非日常」を提供する仕事をしているということができる。

だからこそ、災害時は、災害という「非日常」の中で「日常」を提供するのが宿泊業の役割であると考え。本章ではこれはどういうことを説明していく。

## 2・1 プラスの非日常、マイナスの非日常

「日常」のことには人はお金や時間、意識を使う。毎日の生活に直結することは意識せざるを得ないからだ。

そして、私たちは旅行や観光といった、プラスの「非日常」のためにもお金も時間も意識も使う。それは、日常というストレスの中、その楽しみを目標にしているからである。人は目標のためには努力をしたり、計画を立てたりすることができる。

災害とは、私たちにとってはいかなる意味でも「非日常」である。マイナスの「非日常」にはお金も時間も意識も使おうとしない。それは、目標がないからである。本来ならば、生き残る、という目標があるのだが、それは日本

人の中では殆ど意識されていない。災害という滅多に起こらないマイナスの「非日常」に対して、意識を向けることは難しい。マイナスの非日常の中でも、病気や事故などに比べると更に遭遇する機会が少ないであろう災害は、より順位が下がってしまう。だからこそ、私たちはいくら備えなければならぬとわかっていても、備えに対して資金も時間も意識も、十分に費やすことが出来ずにいる。

これは、見方を変えたと幸せなことである。人生で災害には遭わない方が良く決まっている。しかし、私たちは災害列島日本に住んでいる。地球の時間に比べると、私たちの人生の90年程度などは一瞬であり、両親祖父母が体験したことがないことを私たちが経験する可能性は十二分に

ある。それを如実に示してくれたのが、今回の新型コロナウイルスの流行である。前回のパンデミックは約100年前のスペイン風邪であり、知っている人はほとんどいない。しかし、パンデミック自体は人類の歴史の中で幾度となく繰り返されてきているものである。それでもまさか自分の

身に降りかかるとは私たちは夢にも思っていなかったのだ。

このように、マイナスの非日常はいつどこで誰に降りかかってくるか、全く予想のつかないものであり、私たちの「日常」を一瞬にして奪ってしまう。この意味で新型コロナウイルスの流行も災害である。

プラスの「非日常」である旅行や観光などは、経験した後私たちの日常を豊かにしてくれる。マイナスの「非日常」である災害は、日常を厳しいものにしてしまう。

このようなマイナスの「非日常」を日常的に意識し、備えることが求められているのが防災という分野である。

## 2・2 宿泊業の立ち位置

人間が生きるためには、安全な食べ物、飲み物、寝床が必要不可欠である。これは日常を営むために最低限満たされる必要がある。それによって初めて最低限の安心が得られる。よって、プラスの「非日常」である宿泊、観光業界

にとってもこの「安全・安心」は欠かすことのできない、核となる理念であり、それがいるからこそ、人々は旅行とい

う「非日常」に足を踏み入れるのである。この核を基に、様々なサービスや心のこもったおもてなしなどによって、私たちはただ食べるだけではなく、普段は食べられないものを食べたり、飲んだり、サービスを受けたり、豪華な部屋で眠ったりし「非日常」を楽しむのである。つまり、宿泊業界は「非日常」を提供するために、人間が生きるための「安全・安心」という「日常」をどの業界よりも重視しているということである。

こうした観点から、宿泊業はここに高いポテンシャルを持っていると私は考える。なぜなら、前述した通り、災害とは日常を壊し、最低限の「安全・安心」すら守られない状況を一瞬で生み出してしま

うからである。南海トラフ巨大地震や首都直下地震といった大規模災害が起こった場合、一瞬にして「日常」は奪われ、命の危機が迫る「非日常」の状態を強いられる。この時、今までの「日常」が「非日常」となる、逆転が起こる(表1)。今までの「日常」、つまり安全な食べ物、飲み物、寝床があり、安心を得られる環境、これらを得ることは非常に困

表1 日常と非日常の逆転

	生活	ホテル、旅館
平常時	日常	非日常
災害時	非日常	日常

難になる。その際、それらを全て持ち合わせている可能性が高いのが、ホテル、旅館などである。通常業務自体が人間の生活の必需品を保有している。それだけでなく、そこで従事する人々には「安全・安心」を提供するという意識と行動が日常的に身につけているのである。これは他にない特徴であり、能力である。当然平常時と災害時には宿泊業にとっても大きな隔たりがある。従事する人々や施設

にとつても災害というマイナスの「非日常」が襲い掛かっているからである。しかし、平常時に非日常を提供するのが宿泊業の業務であるとするのなら、災害というマイナスの「非日常」に陥った人々に「安全・安心」を提供すること、つまりは「日常」を与えることが災害時の宿泊業が果たせる一番大きな役割だと考える。

## 2・3 CSV

CSV (Creating Shared Value: 共有価値の創造)とは、ハーバード大学のマイケル・E・ポーターらによって提唱された。社会のニーズや問題の解決に取り組むことで社会的価値を創造し、同時に経済的価値が創造されるという考え方である<sup>13</sup>。簡単に言うと、事業の一環として社会課題に取り組むことで、社会も企業も利益を得ることができるという考え方である。社会課題の解決をビジネス化することで、SDGsでも挙げられている持続可能な開発が持続可能な社会の実現を試みることができると私は考える。この部分を広げ、深めていくことが今の世界に求められている。

まさに、宿泊業界において防災は、CSVの考え方における共有価値と成り得るのではないか。そのポテンシャルが、生きるための「安全・安心」と「日常」「非日常」にあると私は考えている。

## 3. 提案

### 3・1 プチ防災DAY

宿泊業界がCSVとして防災を行っていく一つに、月に一度プチ防災DAYを設けることを提案する。プチ防災DAYとは、その日はローリングストックを用いてシェフが料理を行うというものである。価格変動制を採用しているホテルや旅館などでは、1ヵ月の中でも安値の日と高値の日が入り乱れて存在している。その一番安値の日を、プチ防災DAYにしてはどうかという提案である。

ローリングストックとは、

家庭での防災備蓄に近年よく用いられている手法である。専用の非常食ではなく、普段から使っている常温で日持ちのする食材を備蓄期間プラス1日分程度購入しておき、その余剰の1日分を使うたびに買い足していくものである。余剰は1日分と決められてい

るわけではないが、重要なのは、余剰分を使った後は必ず買い足すこと、そして備蓄期間分の量は変えないことである。余剰分を食べてしまった当日、一番備蓄の少ない時でも必ず備蓄期間分を3日間分と定めたなら3日間分残っていることが重要なのである。

このローリングストックをホテルや旅館にも導入し、使っていくことで、ただの備蓄ではなく期限内にきちんと消費することで廃棄を出さず、さらにはシェフにも電気やガスなどの途絶を想定し限られた調理器具で調理してもらう事で一種の防災訓練となる。そして、このローリングストックする食材、レトルト食品などが上質であることが重要である。ローリングストックされた食品が美味しいものであることは、一般の常識からすると予想外である。期待せずに来た宿泊客に驚きを与えることは、「非日常」を提供するホテル、旅館にとってプラスである。災害が発生し活用する際には、その美味しさは人の心を癒し、日常を取り戻すための力になる。そのレトルト食品などを宿泊、観光業界全体で開発することで、そ

の地域の新しい特産物が生まれたり、新しいアピールや販路を生み出したりすることも可能かもしれない。宿泊客にもその日がローリングストックを使用した食事が提供される日であると予約の段階から提示していれば、予約をした時点です了承を得ていることになる。使ったレトルト食品を施設内で販売し、アレンジの仕方のレシピを配布することで、宿泊客にも防災の意識を持ち帰ってもらうことができ

る。ロビーや客室に防災パンフレットを置くなど他にも色々と考えることができ。宿泊施設の防災意識の高さは、宿泊客の安心に直結する。現在のコロナ禍で、施設の衛生対策が徹底されているかどうか宿泊の意思決定を行う重要な要素となっていることからもわかるように、これからはより一層「安全・安心」に目が向けられる時代となっていくと考えられる。

このプチ防災DAYは、決して宿泊客の防災訓練ではない。宿泊客は、安価で宿泊しローリングストックから調理されたものを一食ないし二食、食べるだけである。防災、と聞くと、企業だけでなく、一

般市民も負担ばかりを想像してしまうことが多いが、このプチ防災DAYは特別な負担を強えず、宿泊客も巻き込むことで、宿泊客にむしろプラスのブランドイメージを持ち帰ってもらうことが一つの目的である。

### 3・2 災害時受け入れ訓練

そしてこの日に、従業員の災害時受け入れ訓練も行う事で、全体が共通認識を持ち、誰もが全体を理解した上で動けるようにしておくことが必要である。なぜなら、繰り返される地震はいつ起こるかかわからず、もしかしたらシェフがいない時間、マネージャーがいない時間起こる可能性も十分にある。出勤することが難しい状況におかれるかもしれない。そのような時にも、誰が代わりに務めるのかを決めておくことはリスク管理上重要である。プチ防災DAYではシェフがひと手間加えた料理を提供することができるが、災害時にはそのまま、あるいは温めるだけに。ゆえに、上質なレトルト食品などをローリングストックしておくことが大切である。誰もが扱える再現性の高

さこそが「非日常」の中の「日常」を作り上げることができるのである。

この防災訓練は、日常的に行われているであろう火災を想定したものとは全く異なってくる。なぜならば、火災を想定したものは宿泊客をいかに安全に建物内から外に避難させるか、という避難が重要な要素である。しかし、1章で述べた通り、大規模な地震が発生した場合ホテルや旅館に求められるのは外への避難ではなく、宿泊客の安全を守ることはもちろん、外からの一時避難者、帰宅困難者などを受け入れ守ることであるからだ。

一時避難者、帰宅困難者をどれだけ受け入れるのか、どこに、どのように受け入れるのか。宿泊客の安全を最優先するにはどのようなゾーニング、準備が必要なのか。一時避難者、帰宅困難者への対応はどのように行い、空室への案内はどうするのか。考えるべきことは多々あるが、これらを月に一度、必ず訓練を行うことで緊急時、つまりホテルや旅館にとつての「非日常」に対しての思考回路の訓練を行うことができる。しかし、

これらにも宿泊業界には大きなアドバンテージがあると言える。常日頃から、想定外の事態に冷静に対応し、解決しきている柔軟な思考と迅速な機動力を兼ね備えている人材がこれほど多く存在している業界は少ないからである。

### 3-3 災害発生時

では実際に地震が発生した時にはどうすればいいか。まずは宿泊客、スタッフの安全の確保を行う。完全に揺れが収まった後、館内の安全を確認し、災害時受け入れ訓練に基づいて帰宅困難者や一時避難者を受け入れる。宿泊者とスタッフ、受け入れた人々にローリングストックしていた上質な食品を提供する。この一連の流れのすべてが、そのホテルの品質である。困った人々を受け入れること、ただ受け入れるのではなくそのスムーズさ、スタッフの冷静で落ち着いた振る舞い、提供される食品の美味しさ、これら全てがそのホテルの品質であり、イメージとなる。宿泊客だけでなく、全ての人がステークホルダーであるという考え方に立てば、これは歴としたブランディングである。困

難な人々を助け、ホテルのブランド力も上げる、まさにCSVであると言える。

### 3-4 いつも安全・安心

このような取り組みを、完全にバックヤードに隠すのではなく、宿泊客や社会に公にすることは、抵抗があるかもしれないが非常に意味があることである。災害という「非日常」に対して、「安全・安心」を提供するという姿勢は、つまり「安全・安心」の宿泊における「安全・安心」を言外に示しているのである。宿泊客にとつて、これはマイナスイメージではなく、プラスの情報となる。防災への取り組みは、翻せば普段提供されるサービスの

「安全・安心」の質を確固たるものとし、いかなることがあっても「安全・安心」であるという価値を生み出す。不安なままで旅行に行こうという人はいない。私たちは、いつも当たり前前に安全が守られていると無意識に信じていた。しかし、新型コロナウィルスの流行は今一度私たちに安全、安心とは何か、を問いかけてきたと同時に、旅行や観光といった娯楽が人生に与える大きな影響について気付くきっかけともなった。私たちは、「安全・安心」だからこそ旅行や観光に行くのである。

### おわりに

今まで述べてきたように、

ホテル、旅館などの宿泊業界には災害時に人々を助けることができる潜在的な能力が既に兼ね備わっている。発想の転換さえすれば他の業界に比べて着手することが容易であることがわかる。このことはホテル、旅館のブランド力の向上にも大きく寄与するだろう。さらに宿泊業界全体が防災に力を入れることは、宿泊業そのものの持続可能性を高め、新たな価値を創出することが期待できる。

以上のことから、防災はホテル、旅館などの宿泊業界にとってコストではなく、ブランディングを行える新しいチャンスであるということを提言したい。

参考文献  
1) World Risk Report 2020, IFHV  
2) 『平成26年版防災白書 附属資料 1 世界の災害に比較する日本の災害被害』内閣府、2014年  
3) 内閣府、「首都直下地震」及び「南海トラフ地震」の被害想定並びに市町村の人的支援の受入れに関する受援計画の作成、南海トラフ地震・首都直下地震等大規模災害時の応援のあり方に関する検討会（第1回）、2021年3月15日  
4) 内閣府、首都直下地震対策検討ワーキンググループ、首都直下地震の被害想定と対策について（最終報告）～人的・物的被害（定量的な被害）～、2013年12月19日  
5) 内閣府、首都直下地震対策検討ワーキンググループ、首都直下地震の被害想定と対策について（最終報告）～経済的な被害の様相～、2013年12月19日  
6) 河北新報オンライン、「災害時、宿泊施設を活用 宮城県とホテル旅館組合が協定」、河北新報、2021年2月17日(<https://kahoku.news/articles/20210217khn000028.html>) 最終アクセス2021年9月1日  
7) あなたの静岡新聞、「ホテルを住民の避難所に観光地の特性生かす 熱海土石流」、あなたの静岡新聞 オンライン、2021年7月7日(<https://www.at-s.com/news/article/shizuoka/925764.html>) 最終アクセス2021年9月1日  
8) 公益財団法人 社会貢献支援財団、東日本大震災における貢献者表彰 南三陸ホテル観光、平成24年(<https://www.fesco.or.jp/winner/h24/059.php>) 最終アクセス2021年9月3日  
9) 東武グループ、Corporate Social Responsibility Report、地域社会とともに、2011  
10) JTB総合研究所、観光危機管理 考えるプロジェクト“4R”で理解する Response対応、(<https://www.tourism.jp/project/tcm/4r/response/>) 最終アクセス2021年9月3日  
11) 長山清子、「なぜ帰宅困難者2000人を無料収容したのか-帝国ホテル」、プレジデントオンライン、livedoor NEWS、2013年8月19日(<https://news.livedoor.com/article/detail/7964407/>) 最終アクセス2021年9月3日  
12) 波多江一郎、「東日本大震災10年 秘話<2>帰宅困難7万人守った「夢の国」、けが人1人も出さず」、読売新聞オンライン、shinsai311日(<https://www.yomiuri.co.jp/shinsai311/feature/20210110-OYT1750171/>) 最終アクセス2021年9月3日  
13) 伊敬勲・野口文他「共有価値の創造(CSV)の概念の形成と課題」、流経法学、14(2) p41-58、2015年2月