

旅行産業経営塾第9期卒業論文

日本の旅行業における危機対応の現状と未来

- 事故対策から戦略的危機管理へ -

東京海上日動火災保険株式会社

大野 幸郎

キーワード：新興リスク、地球温暖化、事故対策、旅行安全マネジメント、全社的危機管理

1. 研究の背景と視座

海外旅行自由化以降 1985 年のプラザ合意による急激な円高の進行と 1988 年に施行された米国訪問時のビザ免除制度などにより、海外旅行者数は大幅に拡大してきた。それとともに、海外における事件事故に遭遇する日本人旅行者の数は海外旅行者数に比例し増加してきた。旅行会社における海外企画旅行において複数の旅行者が移動中または現地滞在中に重大事故に巻き込まれるケースなどでは、現地における救援活動、被災者の家族対応、メディア対応と大混乱の中対応してきた。海外旅行における事件事故は頻繁に発生し、その対応は旅行会社と損害保険会社が一体となり、海外現地においては在外公館や現地ランドオペレーターの協力を得て行ってきた。

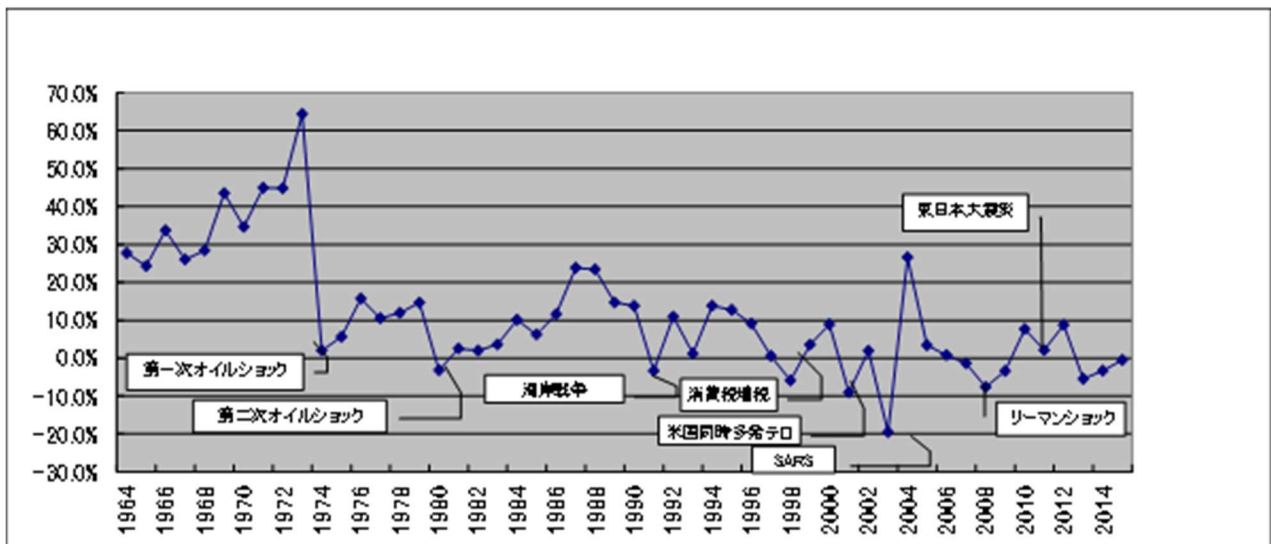


図 1-1 日本人海外旅行者数の伸び率

出典：(財) JTB 旅行年報(2015)を基に筆者作成

海外における事故対応の重要性が言われたのは、1979年のニュージーランド航空機事故¹および、1983年のスペイン・バラハス空港におけるイベリア航空機事故²において多くの日本人観光客が被災した頃からと考える。この2件の航空機事故の狭間にあたる1982年の旅行業法改正により特別補償規定が誕生した。旅行業界ではこの時期から海外で発生した企画旅行における事故の対応が本格的に研究され始め、それ以降経験した実践的な事故対応を通じ事故対策の手法を積み上げてきた。旅行業界ではこの過程において、自然と「事故発生後の初動期対応＝危機管理」という考え方が定着したものとする。旅行業においては事故対策が旅行者保護と自社の企業防衛の手段であり、旅行サービスにおける付加価値の一部を形成している。しかし海外旅行需要は、危機が発生すると大きく落ち込み、危機の回復とともに盛り返す様を見ると観光は危機に対し脆弱と言える。

ここ数年で旅行業を取り巻く環境は大きく変化した。海外オンライントラベルエージェント（以下、OTA）の台頭により、日本の海外旅行市場において、既存旅行会社からの顧客流出が起こっている。また、シェアリングエコノミー等のマッチングビジネスは旅行会社の従前の取扱商品や既存の事業領域に参入してくることが予想され、それら新たなビジネスに付随して今まで経験したことのないリスクが発生するだろう。

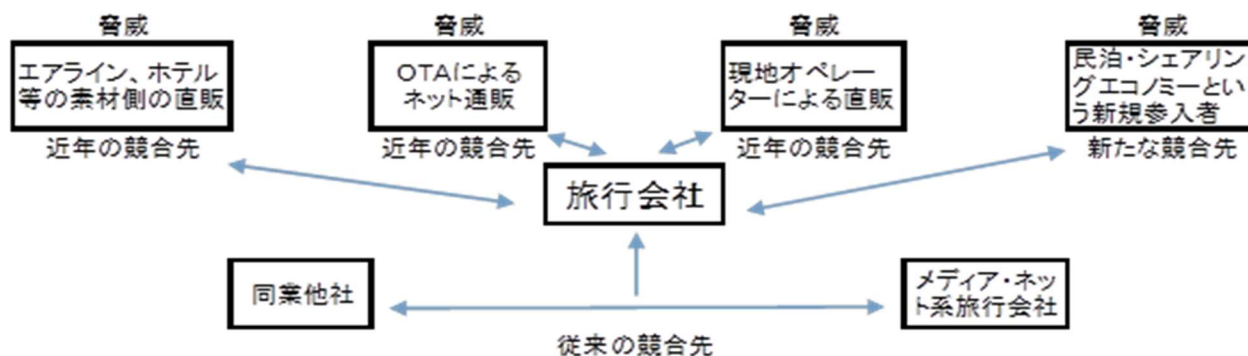


図 1-2 旅行会社の新たな競合先

資料：筆者作成

2015年4月に観光庁より日本の旅行業界の海外旅行客確保を目的とし、安全を新たな価値創造のための柱とすべく『旅行安全マネジメントのすすめ』が発表された。

一方、海外におけるテロはイスラム国の台頭により、2015年に日本人2人が拘束され合計2億ドルに上る身代金を要求されたあげく殺害されるという悲劇的な結末に終わり、イスラム国は日本人をテロの標的とするとの宣言をした。これにより日本人旅行者は世界各国におけるテロリスクを予感し、海外旅行需要低迷の要因となっていることは疑う余地もない。世界における地政学的リスクは大きく変化しテロの拡散時代に入った。

¹ 南極ロス島のエレバス山脈斜面に墜落し、乗員乗客合わせて257人が死亡し、内24名が日本人であった。旅行会社はJTB。

² スペイン・マドリードのバラハス空港においてイベリア航空350便とアビアコ航空134便が滑走路上で衝突し、350便に乗っていた乗員乗客合わせて51人が死亡し、内34名が日本人であった。旅行会社は新日本トラベル。当事故が特別補償死亡補償金初の支払いであった。

地球温暖化による気候変動は自然災害に変化をもたらし、世界各地で強い台風、ハリケーン、サイクロンや集中豪雨、干ばつ、熱波などが生じている。2005年のハリケーン「カトリーナ」では1,800人以上が死亡、2008年にミャンマーに上陸したサイクロンでは7万人以上が死亡した。地球規模でのプレートの歪みによって連動的に発生する地震は、自然災害の中でもけた外れに甚大な損害を被る。2011年のニュージーランドにおけるカンタベリー地震、2015年4月のネパール巨大地震では多くの日本人旅行者や留学生がその犠牲となった。

2002年に発生したSARS(Severe Acute Respiratory Syndrome/重症急性呼吸器症候群)は、最初の症例は中国広東省とされている。旅行業界への影響は2002年から2003年にかけて海外旅行需要が大きく落ち込み、9.11米国同時多発テロ、イラク戦争が発生した年を上回った。ジカ熱(Zika fever/ジカウイルス感染症)の最初の流行は、2007年にミクロネシア連邦のヤップ島で発生し、2015年12月からアメリカ大陸で流行が発生した。2015年5月に、韓国において初となるMERS(Middle East Respiratory Syndrome/中東呼吸器症候群)コロナウイルス(Coronavirus)が拡大し、東アジア地区から世界規模での感染拡大が懸念された。国際保健機関(World Health Organization: WHO)の統計によると、2014年4月から5月頃、サウジアラビアを中心に劇的に増加し、2か月間で約500人の新規感染者、約200人の死者が発生した。その後約数か月間、感染者はほとんど報告されなかったが、2015年1月以降、新規感染者数が再び増加傾向となった。³ 近年特に、旅行会社の企業活動に影響を及ぼす新たなリスク群が押し寄せている。

このような、大規模なリスク環境の変化は旅行業界として過去に経験がないのではないだろうか。

2. 研究の目的

他産業のリスクマネジメント先進企業で行われている危機管理と旅行業の危機管理の相違点を明らかにし、旅行業にとって危機管理を発展させることがなぜ重要なのかについて論証する。さらに政策や旅行業界団体の新たな取り組みに落とし込むことにした。

本稿では、前提とする旅行形態は海外募集型企画旅行とすることにした。その理由の第一は、旅行契約において旅行会社にとって、最も海外募集型企画旅行が負うべき責任が重いこと。第二に事故対応の難易度を国内と海外に分けて考えた場合、言語、文化、医療事情、宗教等の違いにより、海外の事故対応は国内の対応に比べ困難を極める。事件事務解決のための、難易度が高い海外募集型企画旅行の事故対応を前提に論ずることは、国内における事故対応のノウハウを包含しているからである。

3. 先行研究レビュー

最初に日本企業の危機管理に関する先行研究を、危機管理とリスクマネジメント・危機管理とリスクファイナンス・危機管理とリーダーシップの2つの視点で精査した。次に、旅行業に特化した危機管理の先行研究を調査し他産業と比較し旅行業の危機管理がどの程度の位置にあるかを探ることにした。そのためには、旅行会社が旅行者に対して負うべき責任を明確にする必要があるため、

³ 東京海上日動リスクコンサルティング(2015b)海外リスクセンサー『韓国におけるMERS コロナウイルス感染者の発生と企業の対策』より引用。

旅行業法上の責任に関しての研究を調査した。そして、旅行者が加入する旅行保険に関する研究を調査し、その作業に付随して旅行会社の多くが現状加入している保険群の先行研究の調査を試みた。

3.1 企業における危機管理の先行研究

企業危機管理に関する先行研究は実に多岐にわたり、Google scholar、CiNii で検索したところ、国内で 321 の論文を確認した。そこで企業にとっての危機を分類して俯瞰的に眺め、旅行業界における危機管理に関連付けが可能な論文を選び出すことにした。分類の方法は、企業危機の分類を縦軸として、世界・国家・地方・地区・企業組織に細分化した。さらに横軸で企業の内部要因・外部要因に分類をした。世界・国家・地方・地区における企業危機を大別するとテロ・ハイジャック・自然災害・パンデミック等が主であり、かつ外部要因によって発生する危機であることが分かった。それらを企業組織レベルに落とし込むと、企業には外部要因・内部要因ともに多くの危機が存在し、その各々の危機分野に対する専門的な先行研究が存在していることが分かった。森宮(1985)では、経営体の諸活動に及ぼすリスクの悪影響から、危機管理は最小のコストで、資産・活動・稼働力を保護するために必要な機能ならびに技法を計画・組織・スタッフ・指揮・統制するプロセスとしている。亀井(1995)では、「危険(risk)と危機(crisis)を区別することは無意味で、これらをひっくるめて、およそ企業に影響を及ぼすと思われるすべての、いわゆる「不測事態」を対象とするのが企業危機管理であるとされている。したがって、リスクマネジメントと危機管理の区別にこだわる必要なく戦略経営そのものとしてのあるいは「不測事態対応戦略」としての企業危機管理を展開すべきだとされている。リスクマネジメントと危機管理は、その目的とするところは組織のサバイバル戦略なのであるから両者を一つのものとして体系化すればよいことであろう、としている。

企業組織レベル危機を大まかにカテゴリー毎に分類すると、①システム系ではサイバー攻撃・情報ネットワーク・衛星システム・銀行システム・ICカードセキュリティー、②災害系では、防災と減災・災害時のロジスティクス・パンデミック対策・地震予測と災害・帰宅困難者対応・BCP と BCM (災害復旧)、③コンプライアンス・ガバナンス系では、企業不祥事・危機管理と法律・従業員のメンタルリスク・顧客対応と危機管理能力・内部監査に関する論文が多くみられた。

3.2 危機管理とリスクマネジメントに関する先行研究

牛場(1992)では、危機管理(リスクマネジメント)は梅なり桜なりといった花そのものであり、この花を形づくっているところの、ひとつひとつの花びらの中に、危機管理(クライシスマネジメント)他が含まれるとしている。(中略)、リスクマネジメントはひとこと言えば、①まず、如何にして事故や事件を未然に防ぐか。そのためには何をすべきかに重点が置かれ、次いで、②万々不幸にしてそれらが発生してしまったときには、出来るだけ少ない費用で、最も効果的に処置するにはどうしたら良いのか、を次善の策としている経営管理上の一分野として差支えない、としている。Ian I. Mitroff (2001)は、リスクマネジメントが主として自然災害に対処するものであるのに対して、クライシスマネジメントは人間によってもたらされるもの、例えばコンピューターシステムへの不法侵入、環境汚染、経営幹部の誘拐、詐欺行為、製品変造、セクシュアルハラスメント、職場暴力といったものを取り扱う点であり、ほとんどの企業の経営者や経営幹部が危機を回避するための「新しい経営技術や思考方法」をいまだ理解していない点を問題視している、と論じている。

4. 世界で発生している新たなリスク

4.1 地球温暖化と自然災害

ドイツ、カールスルーエ工科大学がレポート(2016年5月8日)によると、1900年から2015年までの世界で起こった自然災害で、800万人以上の人々が死亡し、770兆円以上の経済的損害を被ったとのレポートを発表した。このデータのベースとなる自然災害の種類は、森林火災・噴火・干ばつ等気温関連・嵐・洪水・地震である。特徴的なことは1990年以降の自然災害発生率が急激に上昇しその伸び率の多くは火災で占められている。

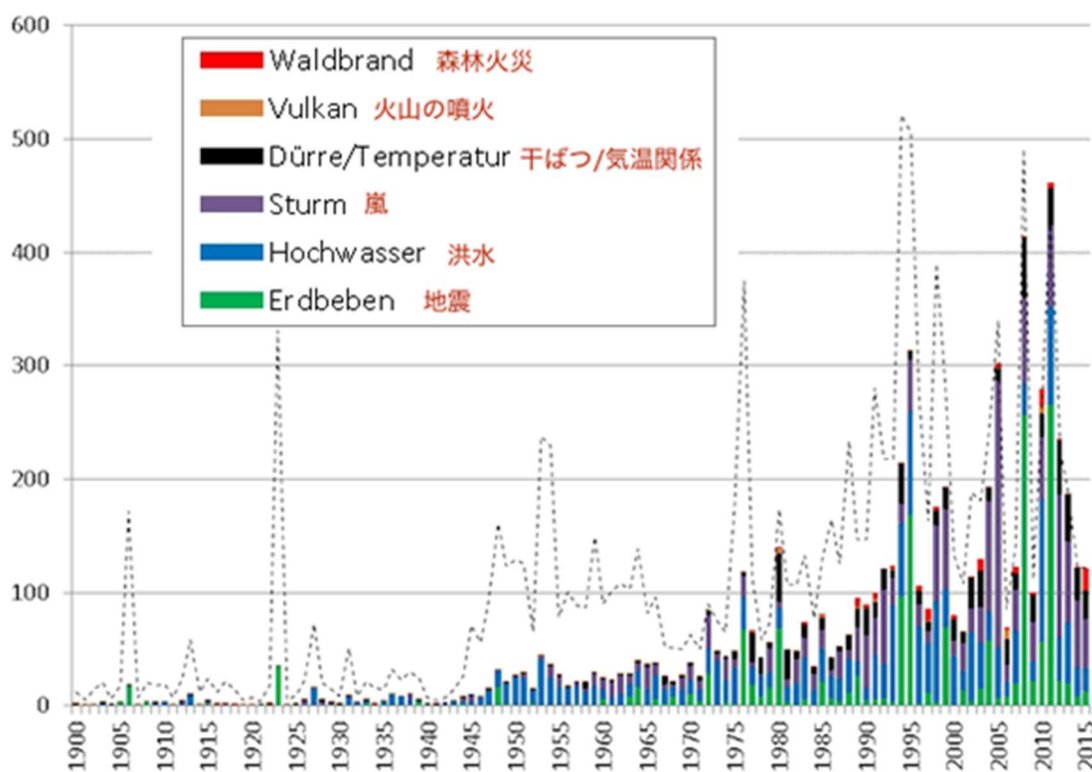


図 4-1 世界の自然災害に起因する社会的経済損失

出典：In deep : ドイツ、カールスルーエ工科大学レポート⁴

2015年には353件の災害事故が発生し、その内訳は自然災害が198件とこれまでの年間最高記録となった。これらの災害で、26,000人を超える人々が死亡または行方不明となった。死亡者は2014年に比して倍増し、この中で最大の人命損失はネパールの地震によるものであった。全体としてみると、2015年は1850年以来で最も暑い年であり⁵、異常な高温と雨不足が多く地域で干ばつと山火事をもたらした。欧州では夏季の気温が摂氏30度を超える期間が長く続き、特に東欧諸国では、年末に至るまで長く日照り続きの状況に見舞われた。米国では熱と乾燥により2015年は1960年以降で最悪の山火事が発生した。世界中で熱波により多くの命が奪われた。また、激しい降雨事象も

⁴ Natural Disasters since 1900: Over 8 Million Deaths and 7 Trillion US Dollars damage(2017年1月15日閲覧)

⁵ <http://www.metoffice.gov.uk/news> metoffice.gov.uk,(2016年1月16日閲覧)

多く発生した。インドでは11月単月で累計500ミリを超す降雨が発生しチェンナイ市が洪水で麻痺した。英国北部では12月に大規模な冠水が3件の別々の暴風によってもたらされた。アフリカ諸国では、マラウィ、ケニアおよびマダガスカルも深刻な洪水被害を受けた。⁶

自然災害は地球温暖化が原因で発生するケースが多いと言われている。図4-1で示した、自然災害の分類（森林火災・噴火・干ばつ等気温関連・嵐・洪水・地震）のうち、噴火・地震以外の災害に関しては、少なからず地球表面温度の上昇との因果関係が考えられている。IPCC⁷第5次評価報告書⁸でみられるように、1880年から2012年にかけて地球表面温度は、0.85℃上昇している。このデータは図4-2のデータと照らし合わせて見ると地球表面温度と自然災害の発生と経済損失がほぼ同時期から上昇していることがわかる。

世界的にリスクに関する情報量は調査に対する投資と蓄積により増大し、リスクのモデル化を実践する自治体の数、入手可能なリスク関連のデータやリスク情報は多く存在する。しかし、増加するリスク情報が、災害リスク軽減のうえで、実質的に有効な情報として活用されている事例はいまだ乏しい。リスク情報は膨大であり、それらの受け手企業では、情報を「リスクに関する知識や実践的な対応」に転化することはいまだ少ない。⁹

海外旅行を企画する上で災害発生を事前に予測した上で行うことは困難であり、事前のリスク回避は難しい。自然災害の場合、何よりも先に人命確保と安否確認も行い、かつ周辺の交通インフラが破壊された状況で如何に安全に避難させるかが不可欠な要素となる。自然災害は旅行会社が想定する企画旅行行程中のリスクのうち、急激に発生する最も甚大な被害を想定しなければならない。その被害は、予定された旅行行程に含まれる地域のインフラを破壊すると同時に旅行者も被害を受ける。災害発生後の対応は交通事故などの単独アクシデントとは違い、旅行会社では自然災害を特別なリスクと捉えリスクマネジメントを行う必要がある。

⁶ 『sigma』Swiss Re *sigma* No 1/2016 スイス再保険会社経済調査コンサルティング部より引用。

⁷ IPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change) 気候変動に関する政府間パネル。1988年に世界気象機関(WMO)と国連環境計画(UNEP)により設立された。

⁸ 第5次評価報告書(AR5)は、気候システムの観測から古気候の記録、気候の諸過程に関する理論的研究、気候モデルを用いたシミュレーションにまで至る、気候変動の新しい証拠を精査している。

⁹ 『世界防災白書 2015』P14より引用、筆者加筆。http://www.preventionweb.net/english/hyogo/gar/2015/en/gar-pdf/GAR15_Pocket_JP.pdf (2016年10月4日閲覧)

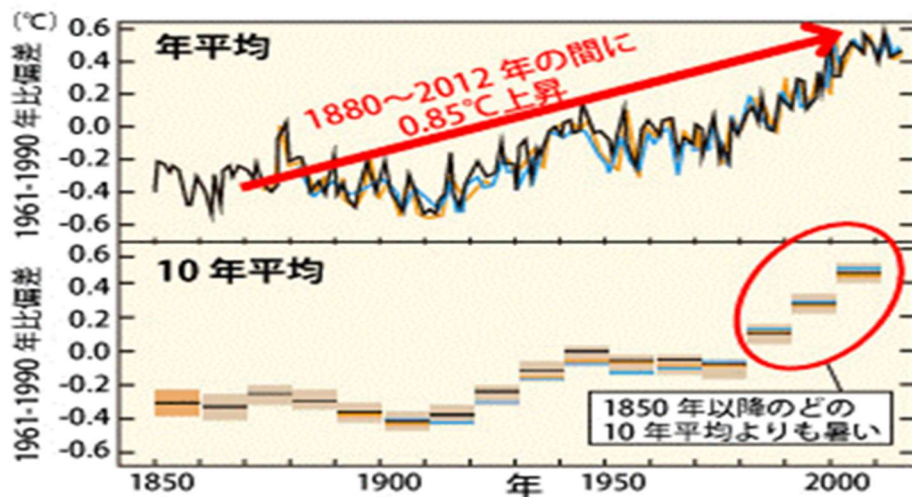


図 4-2 観測による地球表面温度時系列

出典： IPCC AR5 WG I SPM Fig.SPM.1 に環境省が加筆したもの

4.2 各研究機関が指摘するテロリスクの拡散

イスラム国は支配領域拡大を行い、ジハードの理念のもと先進国を含む世界中から多くの若者を義勇軍として募っている。ホームグロウンテロリストと呼ばれる義勇兵は、現地イスラム国に行かず自国でテロ活動をおこなっている。先に起こった日本人誘拐殺害事件では、日本人を標的とすることを発信している。地政学的リスクは一変し、この一連の現象は国内における海外旅行需要低迷の原因になっている。マーシュブローカージャパンは第10回となる「グローバルリスク報告書 2015年版日本語版」を作成した。その中で2015年版の世界の主要リスクは、構造的な高水準の失業や主要通貨としての米ドルの重要性の低下、異常気象の発生、自然災害の増加、地政学上重要な国家の政治崩壊、パンデミックの発生、サイバー攻撃などが挙げられている。中でも地政学リスクはこれまで、一般的に取り上げられることのないリスクだったが、今回は発生の可能性が高いグローバルリスクの上位5位までに、「地域に重要な結果をもたらす国家間紛争」、「国家統治の失敗」、「国家の崩壊または危機」の3つが入っている。同報告書の日本語監修をされたMMCの平賀会長は、「地政学リスクはその他のリスクを数多く引き起こす。重要なのは、リスクを多面的に捉え、長期的な視点で今後の対策を検討することだ」¹⁰と指摘している。

5. 企業における危機管理

5.1 リスクマネジメントと危機管理

リスクマネジメントと危機管理には、国家や自治体、および企業組織の最高意思決定者が常に最悪の事態に備えたものから個人を対象にしたものまで幅が広い。東京海上日動リスクコンサルティング(2015a)では、どちらかと言うとリスクマネジメントが日常の予防対策、事故分析、保険の検討など静的な感じを受けるのに対して、危機管理は事件・事故が発生した後の軍事行動のような動的

¹⁰『保険毎日新聞』(2015)8月14日号掲載文より引用。

な感じがある。危機管理もあらかじめ想定される事件や事故に対し円滑に対処するためには、日常の教育や訓練あるいは様々な設備の準備が必要なため、日常の予防対策が必要という意味において、リスクマネジメントと重なってくる、としている。先行研究では、危機発生前の事前対策（クライシスコントロール）と危機発生後の初期対応を、危機管理（クライシスマネジメント）、そして企業活動レベルを危機発生前まで戻してゆく、復旧（リカバリー）のための活動全てを包含してリスクマネジメントとの考え方が最も多く、そしてそれら全体を包含したものをリスクマネジメントと言っている研究者が多数である。筆者もこの考え方を基に論をすすめることにした。

復旧（recovery）は東日本大震災や度重なる自然災害などを経験する中、近年特に着目されBCP/BCM（business continuity plan/business continuity management）¹¹といわれる手法を多くの企業を取り入れて、危機発生による事業中断のリスクに備えている。本稿では、リスクマネジメントは、予防、事故直後の対応（クライシスマネジメント）、復旧（BCP）を包含したものと定義する。

12

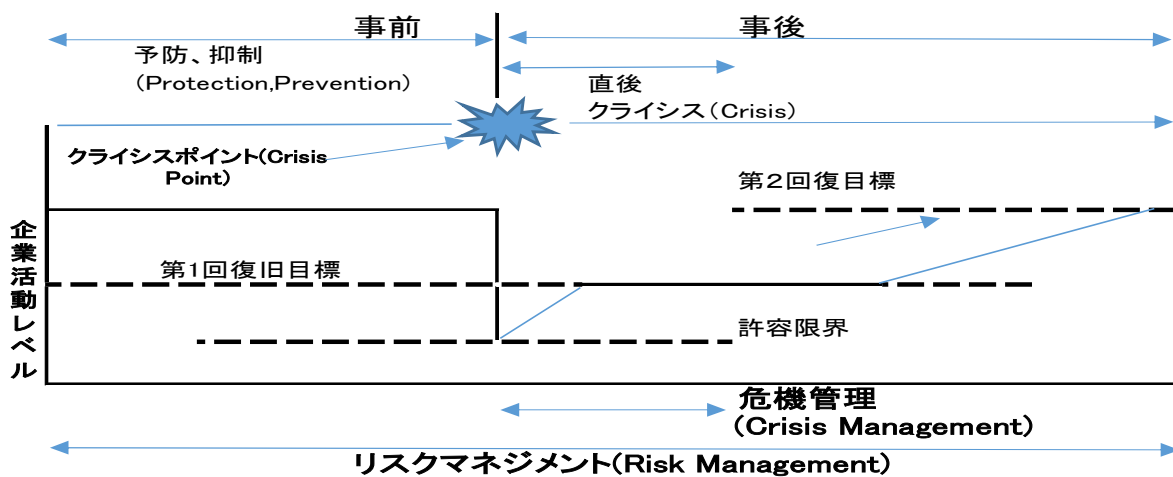


図 5-1 リスクマネジメントと危機管理の関係イメージ

出典：JISTRZ0001(JISQ2001)を基に筆者作成

5.2 リスクの定義

リスクという言葉は様々な場面で使われるが、一般的に危険・危険性・危険度・危険を冒すといった言葉を総じてリスクと表現している。日本において、会社法の下になった内部統制の考え方によると、リスクとは「目的の達成を阻害するもの」とされている。これは、影響がマイナスに作用する場合のみを現していて、我々がリスクという言葉を使う場合、概ねこの解釈で使われていると

¹¹ 事業継続計画(BCP)は、災害・事故等の発生により事業活動に必要な資産が損害を受け、その活動の中断が余儀なくされた場合に、あらかじめ計画された活動すべき業務を、組織・具体的な活動・対応方法を規定した計画であり、許容される期間内に復旧させサービスレベルを保つことを目的とするものである。事業継続マネジメント(BCM)はBCPを継続的に運用・改善を行い、事業継続を達成するためのマネジメントシステム。東京海上日動リスクコンサルティング(2015a)PP.304-309を参考に筆者加筆。

¹² 大泉光一(2006)pp.26-39を参考にした。

思ってよい。

一方、2009年に制定された国際基準規格 ISO31000¹³において、リスクは「目的に対する不確かさの影響」と定義されている。この解釈は、天災や事故によって被るマイナスの損害は勿論のこと、プロジェクトや商品販売の成功によるプラスの面もその範疇に入ることになる。

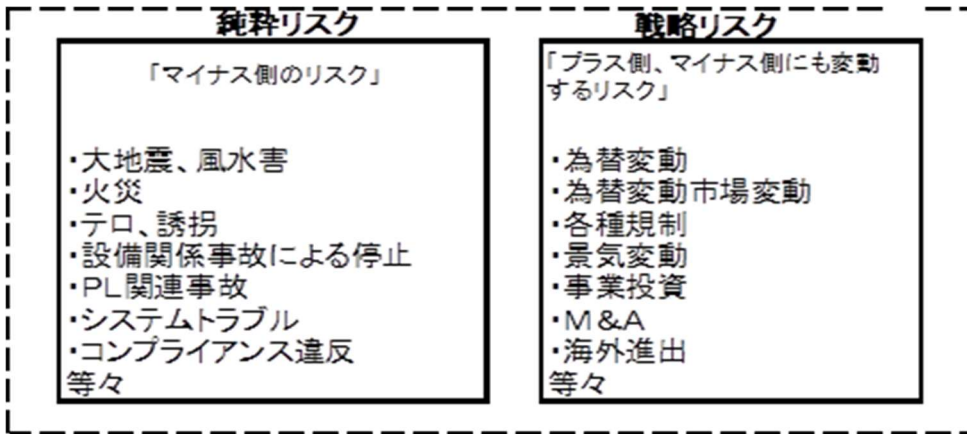


図 5-2 企業に係るリスクイメージ

出典：東京海上日動リスクコンサルティング(2015a)を参考に筆者作成

本稿の目的はまだ、IT、金融、製造業といった他の産業に比べ全社的危機管理(ERM)の導入企業が少ない、旅行業の危機管理に落とし込んでゆく事にあるため、より一般的に使われている解釈に近い前者をリスクの定義として論じることにした。この定義を前提に、「リスク」と「危機」の関係性について考えると、「リスクは可能性の段階」であり、それが顕在化して「現実の状態としての危機」になる。以下に図で示した。

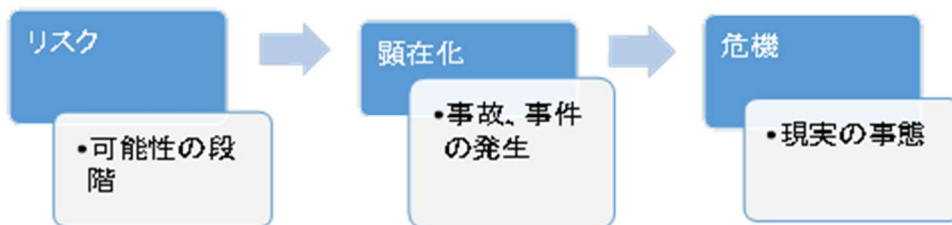


図 5-3 リスクと危機の関係

資料：筆者作成

企業が危機管理を行うには、はじめに当該企業の内部に存在するリスクや、外部で発生し企業活動に影響を及ぼすリスクの洗い出し(リスクアセスメント)が必要となる。この作業は企業組織を網羅的に実施し、災害だけでなく、事業に係るリスクを広く対象として行う必要がある。一般的に、企業活動に及ぼすリスクをマイナス側に作用する(1)純粋リスクと、プラス側にもマイナス側にも変動する(2)戦略リスク二つのカテゴリーに分類する。¹⁴リスクの抽出を行った後に、次は各々のリ

¹³ ISO <http://www.iso.org/iso/home/standards.htm> 閲覧し参考にした。(閲覧日 2016/12/11)

¹⁴ P.9 図 5-2 を参照のこと。

スクに対する評価を行う。一般的には、「経営への影響度」と「リスクの発生頻度」を軸に企業にとっての重点リスクを特定した上で、費用対効果を勘案しリスクマネジメント対策を実施してゆくことになるが、このリスクの優先順位付けが非常に重要な作業となる。優先順位を間違えると企業活動にあまり影響しないリスクに対する経営資源の投資を行うことになり、本当に即起こり得る重大なリスクに対応不可能な組織になってしまうからだ。一般的に日本企業においては、この優先順位付けに戸惑うことが多く、どのリスク対応も重要だとの見解を示す経営陣が多いようだ。しかし、経営資源の使い方をどう割り切るかを考えながらリスクを分類し優先順位付けしなければならなく、保有すべきリスクはそのままにするという決断も必要になる。¹⁵

5.3 全社的危機管理 ERM(Enterprise risk management) という考え方

2004年にCOSO(The committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)¹⁶によって公表された「ERMフレームワーク」をきっかけとしてERMが広く知られるようになり、リスクマネジメント先進企業の多くがこの考え方を取り入れ、リスクマネジメントを行っている。「ERMとは企業の取締役会、経営者やその他の構成員によって実施される一連の行為（プロセス）であり戦略設定において事業体横断的に適用され、事業体に及ぼす可能性のある潜在事象を識別しリスクを許容限度（risk appetite）内に収めてマネージし事業体の目的達成に合理的な保証を提供するものである」と規定されている。リスクの概念を基軸とした意思決定を企業活動のあらゆる局面に組み込み、リスク対比での資本の十分性とリスク対比での収益性を経営の意思決定の指標として活用し、企業価値を拡大してゆく経営管理手法のことであり、リスクベース経営と呼ばれることも多い。¹⁷リスクは直接経済的損失を被る純粋リスクばかりでなく、プラス効果のあるリスクをリスクの範囲に入れることによって、企業活動は、リスクテイクすることによるリターンを得ることとする考え方が定着してきた。ERMは、概ねリスクを事業体組織全体の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と理解して良いと考える。

6. 日本の旅行業における危機管理

6.1 旅行業の危機管理概観

他業界の企業危機管理と比べ旅行業が行っている危機管理の想定リスクは、旅行中の事件事故が

¹⁵ 大泉光一（2006）PP.127-128 を引用し筆者加筆。

¹⁶ トレッドウェイ委員会支援組織委員会。アメリカでは1980年代の企業不祥事の多発を受け内部統制を重視する流れが起こり、1992年にはCOSOにより内部統制の統合的な枠組みを公表した。

東京海上日動リスクコンサルティング(2015a) PP.316-317 より引用。

¹⁷ 東京海上日動リスクコンサルティング(2015a) P.35、及び石井(2015) PP.94-102 を参考にした。

中心で「事故対策＝危機管理またはリスクマネジメント」という解釈で使われることが多い。現状において旅行業界で使用されている事故対策マニュアルは、海外で発生した事件事故発生直後のクライスマネジメント中心作成されている。旅行中の危機はいつどのように発生するかを予測することは困難である。旅行会社の危機管理は、平時から不測の事態を想定し、事故が発生しないように出来る限り予測し予防する事前対応（計画・立案・訓練）が必要とされている。現在では募集型企画旅行を造成した旅行会社にどのような責任が生じるかということについての消費者の認識度合いは高まっている。旅行会社は旅行商品を造成する段階において、いかに事故発生率を最小のものとするかという工夫と、万が一事件事故に遭遇した場合の対処について計画し訓練することが不可欠な時代となっている。本来、旅行会社の危機管理は危機発生前の対応（Prevention/Proactive risk management）と危機発生後の対応（Crisis management）の両方について準備する必要がある。経営が順調に推移している時こそもしもの時に備えることが必要であり、不測の事態が発生してから対策を講じることは次から次へ起こる事象に対する確かな対応をとることはほぼ不可能である。¹⁸ 旅行会社が旅行企画段階における世界のリスク情報を集めるための情報源には何があるのか、それら情報を如何に旅行者に伝えるかを知っておく必要がある。また既にテロや感染症が旅行の目的地周辺に発生している場合に、旅行催行の判断を如何にするかは常に悩むところである。以下にチェックすべき情報源例を示した。

表 6-1 危機に関する情報源とガイドライン例

¹⁸ 大泉光一（2006）PP127-128より引用し筆者加筆。

主にリスク分析に役立つ情報源	URL
Control risks	https://www.controlrisks.com
Council on Foreign Relations, Preventive Priorities Survey	http://www.cfr.org/conflict-assessment/preventive-priorities-survey-2016/p37364
Oxford Analytica, The Global Stress Points Matrix	https://dailybrief.oxan.com/
PHPグローバルリスク分析	http://research.php.co.jp/research/foreign_policy/policy/PHP_GlobalRisks.php
Eurasia Group, Top Risks	http://www.eurasiagroup.net/issues/top-risks
World Economic Forum, Global risks report (2006年以降発表)	https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2016/
UK National Risk Assessment (2005年以降実施)	https://www.gov.uk/government/publication
主に危機判断に役立つ情報源	URL
外務省海外安全情報	http://www.pubanzen.mofa.go.jp
日本ツアーオペレーター協会	http://www.otoa.com
FEMA 連邦危機管理庁 (米国)	http://www.fema.gov/
英国情報局保安部 (英国)	http://www.mi5.gov.uk/
国家保安局 (豪州)	http://www.nationalsecurity.gov.au/
感染症情報センター	http://idsc.nih.go.jp/index-j.html
CDC 疾病対策センター (米国)	http://www.cdc.gov/
WHO世界保健機構 (国連)	http://www.who.int/
ガイドライン・マニュアル等	URL
JATAが示すガイドライン・マニュアル関連	http://www.iata-net.or.jp/membership/safety/
旅行業公正取引協議会が示す「募集型企画旅行の表示に関する公正競争規約」	http://www.kotorikyo.org/representationrule/

資料：筆者作成

一般的に大手旅行会社は、その組織も複雑で中小旅行会社に比べると組織的な危機管理が実施されている。そのリスクマネジメントは旅行行程中の事件事故等の純粹危険を前提とした費用管理的思考が強く、その位置付けも総務部や保険部・旅行以外の商品を扱う部門等の部門管理に留まっている場合が多い。これに対し中小規模の旅行会社は組織も小さくシンプルであるが故、そのリスクマネジメントは全企業危険に及ぶことになることから「全社の危険管理」といった思考を持たなければならない。中小旅行会社のリスクマネジメントは単なる保険部門管理の位置付けでなく、全般管理の問題となる。従って、中小旅行会社のリスクマネジメントは経営戦略と位置付けるべきであろう。¹⁹

6.2 リーダーシップの必要性

危機発生時において、円滑な危機対応に不可欠な重要な要素としてリーダーシップがある。事故対策組織のメンバーがリーダーに従わなければ、円滑な事故対応は実現出来ない。危機発生時において最も望まれるリーダー像は指導的なリーダーと言える。リーダーの基本的な心構えは、基本方

¹⁹ 亀井 (1999) PP.132-138 より引用し筆者加筆。

針に沿って的確な事態処理・解決の指揮をとることであり、最大の役割は不測事態に臨んで的確な内容とタイミングで判断を下すことにある。的確な判断を下すため事実と相違ない情報収集に努め、事態を客観的に把握し、組織支配下のスタッフを縦横に活用することに努める。決断に迷うことがあっても、組織構成員に与えるリーダーの影響が大きいことに鑑み、特に冷静・沈着な態度に徹することである。²⁰

一方、リスクマネジメントの組織体制を構築する上で注意する必要があるのは、リーダーのリスク感性が必要である。リスク感性とは、平常時には「リスクに気付く力」であり、非常時には即断即決するための「直観力」・「リーダーシップ」・「コミュニケーション力」などを指す。

リーダーとは、組織の実現に向けて組織を導くことの出来る人物である。従って、危機管理の視点から見たリーダーとは「組織の目標達成を阻害するような事故発生を防止するように、組織を指揮し統制出来る人物」であり、「事故が発生した場合も的確な対処を陣頭に立って指揮し統制出来る」人物である。²¹有事下におけるリーダーは経営トップかそれに準ずる人であり、『旅行安全マネジメントのすすめ』²²において、旅行会社がリスクマネジメントを行うにあたり経営の関与が必須となっているのはこの理由からであろう。

6.3 「旅行安全マネジメントのすすめ」の策定

OTAによる旅行販売は、日本の旅行会社から顧客流出を招く結果となっている。訪日外国人旅行者の急増や観光新興国の台頭に伴う航空座席、海外宿泊施設の仕入れ競争の激化は認識されているところである。観光庁では、2013年4月の「観光産業政策検討会提言」『観光危機管理体制における組織的マネジメントのあり方』を踏まえ、同年9月に旅行産業研究会を設置し、新たな旅行業制度の在り方について議論をおこなった。主な検討課題として、インターネット取引の増加や海外OTAの台頭への対応、旅行業に係る安全マネジメント制度の導入、着地型旅行の普及に向けた商品造成の促進と販売経路の拡大、標準旅行業約款の見直し等主に4つの課題が検討された。2015年4月に観光庁により『旅行安全マネジメントのすすめ』が策定された。一般社団法人日本旅行業協会（以下、JATA）は7月1日を旅の安全の日と位置付け、その活動をPRするため、会員各社、支部、関係省庁、関連機関に配布し、保険加入ポスターと併用することで、万が一に備えての旅行者の自己責任として保険加入を促進している。²³

6.4 海外安全情報と旅レジ

外務省は2015年に発生した、シリアでのイスラム国による日本人人質殺害事件を契機とする国際情勢の変化を受けて、13年ぶりに危険情報を改定、「渡航情報」の名称を「海外安全情報」へ改称「危険情報」の4段階のカテゴリーを定めた。変更後の危険情報のカテゴリー分けは、4段階は従来と変わらず、レベル1「十分注意してください。」は従来と変わらず、レベル2の「渡航の是非を検討してください。」は、「不要不急の渡航は止めてください。」に変わり、レベル3の「渡航延期

²⁰ 大泉光一（2006）PP141-145、より引用し筆者加筆。

²¹ 亀井利明、亀井克之（2013）PP,21-35、より引用。

²² 図6-2を参照のこと。

²³ JATA(2014)6月25日「旅行安全マネジメントの推進」『JATA ニュースレター14-19』を参考にした。

をお勧めします」は「渡航は止めてください（渡航中止勧告）」に、レベル4の「退避を勧告します。渡航は延期してください。」は「退避してください（退避勧告）」にそれぞれ変更された。また、各カテゴリーの説明として、レベル1は「その国・地域への渡航に当たって危険を避けていただくため特別な注意が必要です」、レベル2は「その国・地域への不要不急の渡航は止めてください。渡航する場合には特別な注意を払うとともに、十分な安全対策をとってください」、レベル3は「その国・地域への渡航は、どのような目的であっても止めてください。（場合によっては、現地に滞在している日本人の方々に対して退避の可能性や準備を促すメッセージを含むことがあります）」、レベル4は「その国・地域に滞在している方は滞在地から安全な国・地域へ退避してください。この状況では、当然のことながら、どのような目的であれ新たな渡航は止めてください」とした。²⁴

旅行業界は、今回の危険情報の改定で、特にレベル2「渡航の是非を検討してください。」が「不要不急の渡航は止めてください」への表現の変化は海外旅行需要において大きなマイナス要因となり、海外企画旅行を催行する旅行会社の経営にも影響を及ぼすことを指摘した。JATAは、ANTAと共に外務省に対して要望書を提出し、レベル2の表現の変更を求めた。同省は旅行業界の要望を聞き入れ、新たな海外安全ホームページのウェブサイト上で、旅行会社の取り組みが記述されることになった。その内容は、「危険情報の発出対象と安全対策」という項目において、発出対象者を一般的な個人旅行者を対象と想定し、安全対策を講じている旅行会社による企画旅行とは異なるものである旨を記載した。また、危険情報に沿って自動的に旅行会社の企画旅行が中止になることはない旨も盛り込まれた。さらに、旅行業界が観光庁の指導のもと、「旅行安全マネジメント」を推進していることが明記され、JATAの企画旅行実施のガイドラインがリンクされることになった。

今回の危険情報の改定を受け、JATAは海外企画旅行のガイドラインを見直し、2015年8月6日に施行した。特に、レベル2の「不要不急の渡航は止めてください。」について、「実施に至る十分な対応を講じている旨を説明した上で、旅行を実施することを追加し、欄外「注4」に対応例を記載した。対応例は以下のようになっている。

- ・ 取引現地旅行会社の他にも、現地官公署、報道機関等の情報収集
- ・ 旅行者との常に連絡可能な通信手段の確保
- ・ 危険地区を避けた観光コースまたは移動ルートへの修正
- ・ 移動時や観光時の安全性の確保（警備面の強化、人的措置等）
- ・ セキュリティレベルの高いホテル、観光施設の選定や市場の立ち寄り時間の短縮等
- ・ 海外旅行保険の参加者全員の加入についての配慮

外務省の大きな取り組みとして、邦人安全保護を強化するために、安否確認等緊急事態における現地在外公館からの情報を旅行者に発信する仕組み「旅レジ」を構築した。2018年5月を目途に累計150万人の登録を目標としていたが、サービス開始後2016年6月末までの2年間の累計登録者数は80万人に留まっており、年間1600万人を超える日本人海外渡航者数を鑑みると、抜本的な登録促進が必要として、2018年夏を目途で、登録者数240万人を目標に上方修正した。その具体策は、大手通信キャリア3社の協力を得て、海外ローミングの案内時に「旅レジ」登録を勧める内容を掲載する他、各方面に協力を得て、特に広報面では、旅行ガイド等に「旅レジ」広報を掲載、政府関係者の出張は当然のこと、企業にも同様に徹底を求め、海外渡航時に「旅レジ」を登録することは

²⁴ 『週刊ウイングトラベル』、No. 2281、2015/8/24号より引用。

当たり前という感覚を醸成するよう取り組みを行ってゆくことになっている。²⁵

6.5 まとめ

6.5.1 旅行業のリスクマネジメントについて

報道され世間に知らされることのない事件事故は多数発生している。旅行会社は自社の企業防衛のために危機管理を行っており、その対応を体系化すべく事故対策マニュアルも工夫されてきた。旅行業界においては、1985年から1986年において損害保険会社協力のもと JATA 関東支部が作成した『航空機事故のための緊急事故対策マニュアル』、『バス事故のための緊急事故対策マニュアル』が旅行業界に認知された最初のマニュアルであろう。その後、同マニュアルを雛型として工夫を重ね現在の事故対策マニュアルとなっている。旅行会社各社は、事前対策としての業務フローや各種基準をまとめたマニュアルも作成し、社員に徹底しておくべきである。これらを作成する上で、観光庁・JATA のホームページでは各種ガイドラインを公開しているので、参考にして自社の組織・商品・マーケティング・顧客層等に合わせて焼き替えておくと良いだろう。

旅行形態や、地政学的リスクの変化とともに旅先で発生する事件事故も多様化し複雑化している。作成したマニュアル類を何年間も見直しを怠ると、その内容は時代に適用できなく、いざという時には役に立たない。社会情勢やリスク変化を良く見据えたうえで、旅行業界で起こる一つ一つのケースを分析の上、組織内で PDCA を回しリスクマネジメントを進化させ、緊急時に機能する生きたマニュアルにしておくことが重要である。既に述べた通り、リスクマネジメントは事故発生以前の対策も包含していることから、平時のリスクマネジメント組織体制が別途必要でありそれは企業活動とリンクし、リスクに関し常にモニターされ経営者にレポートされていることが望ましい。以下に『旅行安全マネジメントのすすめ』より、特に重要な箇所を抜粋し図 6-2 に表した。

²⁵ 『週刊ウィングトラベル』(2016)9月5日 2344号、(株)航空新聞社より引用。

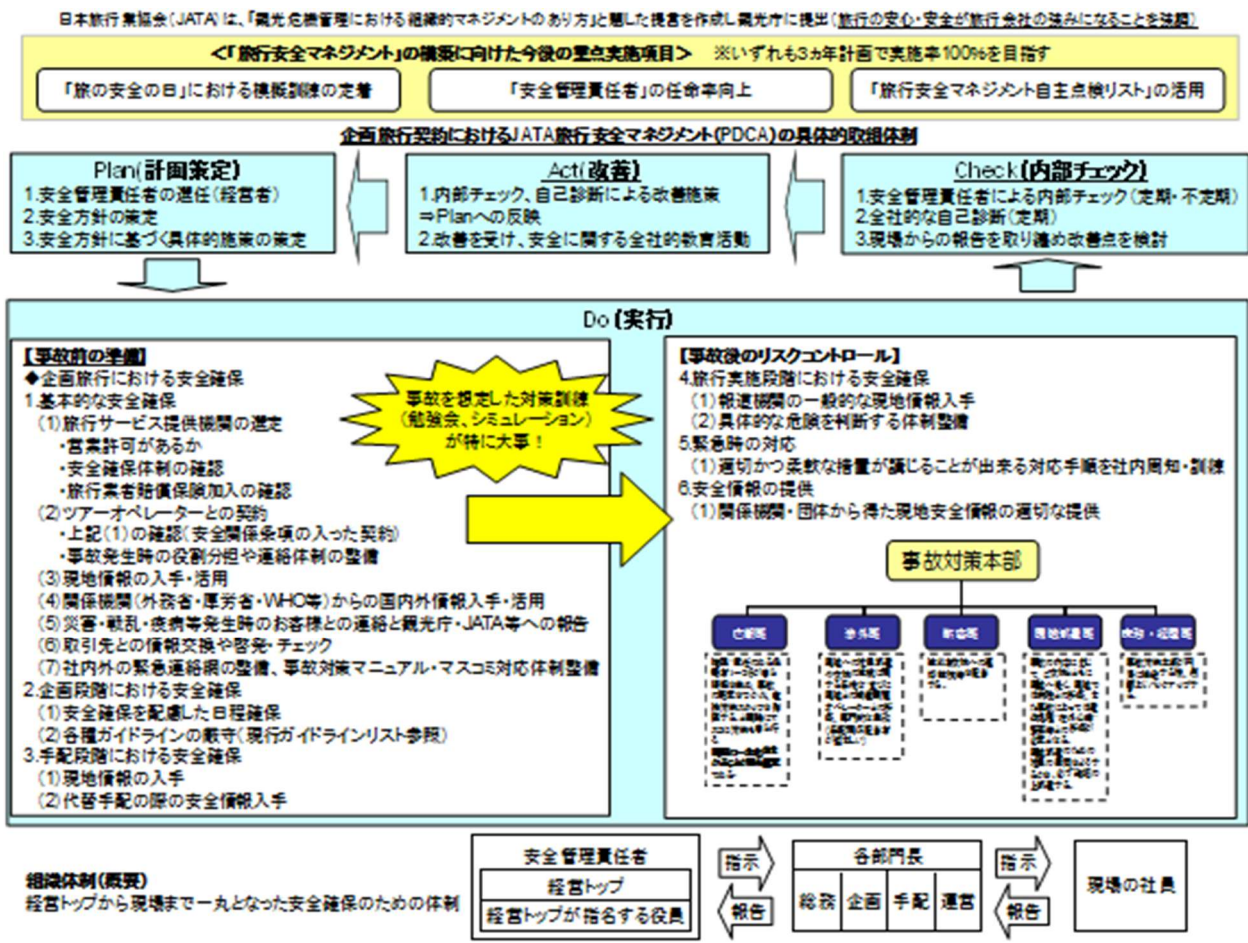


図 6-2 旅行安全マネジメント重点項目・PDCA・組織

出典：(一社)日本旅行業協会(2013)『観光危機管理体制における組織的マネジメントのあり方』、観光庁(2015)『旅行安全マネジメントのすすめ』を基に筆者作成。事故対策本部図は、『航空機事故のための事故対策マニュアル』(1994) JATA 関東支部を参考にした

6.5.2 既に OTA と差別化されている損害保険代理店資格を有する旅行会社

旅行を企画造成し旅行者に販売する損害保険代理店である旅行会社は、旅行者の機微情報である海外旅行保険情報等を合法的に知り得ることが可能である。緊急事故対応時は事故発生直後から、海外旅行保険の利用を前提に現地オペレーター・ホテル・保険会社(アシスタンス会社を含む)と事前に対策を相談し救援計画を練ることが可能であり、手厚い事故対応が可能となっている。一方、機微情報である保険情報は旅行会社以外の保険販売チャネルから旅行保険を購入した場合、被保険者の同意を得なければ旅行会社は知ることは出来ない。個人情報保護法(第三者提供の制限)第23条2項では、「人の生命、身体又は財産の保護のために必要がある場合であって、本人の同意を得ることが困難であるとき」には個人情報取り扱い事業者は本人の同意を得ないで、個人情報を第三者に提供できると示されている。しかし、そこに至る前段階から、ファイナンスや具体的な救援活動の考え得る複数のパターンを想定し組織対応体制を整えることが可能であることが、現状において保険代理店である旅行会社の OTA には模倣困難な強みなのである。

旅行保険の場合、他の保険種目とは異なり旅行先で発生した事件事故にアシスタンスサービスなどの救援サービスの現物給付を行い、拡大する被害を最小限に留めることが特徴となる。保険代理店資格を有する旅行会社で販売した旅行保険は、結果的に他の保険販売チャネルで購入した旅行保

険よりも、旅行先において効果的なケアを提供可能となっている。旅行会社と現地スタッフ・添乗員は旅行保険の救援サービスを補い、旅行保険はファイナンス面とアシスタンスサービスで旅行商品の安心安全を担保する補完関係にあると言える。この点から言えば、特に添乗員付きの企画旅行は安全面において、具体的に OTA と差別化が図られている。

7. 結論

観光庁と JATA は「旅行安全マネジメント」を各旅行会社がマスターすることをミニマムラインとしている。現在の旅行業界における危機管理は危機に直面した際、旅行契約やその他の法律に抵触することなく、社会からの制裁回避を前提として行われている。しかし、今後は企業防衛としての危機管理から、旅行会社が自社独自の付加価値としての危機管理プログラムを策定し、消費者にアピール出来る戦略的な危機管理へと変革することが各社の競争力確保のために必要となっている。旅行会社各社が「旅行安全マネジメント」を日々の企業活動を通じて行い PDCA を回すことは、危機管理に関する経験やノウハウが組織内で蓄積され社員により継続的に実践される中で周知徹底され、精緻化されてゆく形で向上し独自の体制が構築される。そのスキルとプログラムはたとえ同じ旅行業でも全く同じものではなく、会社固有であり希少性を有する。この営みは、個社の内部統制やマネジメント手法と効果的に結びつき機能するものである。旅行会社における練磨された、危機管理ナレッジは模倣困難な差別化可能な付加価値として希少な経営資源として位置付けることができる。²⁶

6. で述べた旅行業界の新たな取り組みは、この数年かかり推進していることであるが、2013 年頃に発意された段階ではテロの拡散、自然災害、感染症拡大等、新たに発生した急激なリスク変化が、ここまで旅行業界に影響を及ぼすことは予想されていなかった。筆者には OTA への顧客流出と新たなリスク群は、急激かつ強烈なインパクトで旅行業の企業活動に襲いかかっているように見える。旅行業界は同時多発的に起こっているこれらの事象を危機と認識し、真の意味で危機管理体制の構築が必要な時期となっている。

一方、近年では特に企業の不祥事案が多く発生している。2011 年の「大王製紙の不正巨額損失事件」、2013 年の「みずほ銀行暴力団融資事件」、2015 年の「東洋ゴムの免振パネル、防震ゴムなどの試験データ偽装事件」などが記憶に新しい。企業の不祥事が外的・内的要因に関わらず、消費者はこれら不祥事案の対応プロセスに関してメディアを通じ反復して確認し、企業のあるべき姿を認識できるようになってきた。その結果、消費者の企業に対するリスクリテラシーは向上し、以前にも増して企業活動に対する見方が厳しくなっており旅行業界も例外ではない。

事故対策を危機管理の中心に据えて行われてきた旅行業は、全社的危機管理(ERM)の導入まで行かなくとも、自社内外に存在するリスクを抽出し、その発生頻度と企業活動に与える影響を軸に優先順位付けをする必要がある。つまり、事故対策だけでなく想定するリスクの幅を広げる必要があるということである。出来ることからその対応準備をすべきであろう。

参考・引用文献

²⁶ 後藤茂之『保険 ERM 基礎講座、戦略論と ERM(その 2)』(2016.5.26) 保険毎日新聞 より引用し筆者加筆。

石井隆 (2015) 『リスクの本質と日本人の意識』 株式会社保険毎日社

一般社団法人日本旅行業協会 (2014) 「参考補足資料、安全確保義務とは？その6つのキーワードと内容」 『観光危機管理体制における組織的マネジメントのあり方』

一般社団法人日本旅行業協会 (2014) 「旅行安全マネジメントの推進」 『JATA ニュースレター14-19』

一般社団法人日本損害保険協会 (2015) 『損害保険会社に係る個人情報保護指針』

牛場靖彦 (1992) 『小さな会社の危機管理術』 ぴいふる社

上田和勇 (2003) 『企業価値創造型リスクマネジメント』 白桃書房

大泉光一 (2006) 『危機管理学総論-理論から実践対応へ』 ミネルヴァ書房

大野幸郎 (2016) 「海外旅行者の安全と安心～都市別安全情報の重要性～」 『OTOA NEWS』 No, 147 一般社団法人日本海外ツアーオペレーター協会

株式会社航空新聞社 (2015) 『週刊ウィングトラベル』 No, 2281

株式会社航空新聞社 (2016) 『週刊ウィングトラベル』 No, 2344

株式会社 PHP 研究所 (2014) 『2015 年度版 PHP グローバルリスク分析』 PHP 総研グローバルリスク分析プロジェクト

亀井利明 (1995) 『危機管理と保険理論』 株式会社法律文化社

亀井利明 (2001) 『危機管理とリスクマネジメント (改訂増補版)』 同文館出版株式会社

亀井利明、亀井克之 (2013) 『危機管理とリーダーシップ』 同文館出版株式会社

観光庁 (2015) 『旅行安全マネジメントのすすめ』

久保利英明 (1998) 「構造的欠陥を露呈する日本のコーポレートガバナンス」、久保利英明・鈴木忠雄・高梨智弘・酒井雷太 『日本型コーポレートガバナンス』 日刊工業新聞社

久新大四郎 (2012) 『実務対応、事故前提会社のリスクコミュニケーション』 レクシスネクシス・ジャパン

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』 経済産業省

公益財団法人日本交通公社 (2015) 『旅行年報 2015』

後藤茂之 (2016) 『保険 ERM 基礎講座、戦略論と ERM (その2)』 保険毎日新聞

後藤淑子 (1993) 『心の補償-高知学芸高校上海列車事故』 講談社

指田朝久 (2007) 「リスクマネジメントとコーポレートガバナンス・内部統制」 『TRC EYE Vol, 141』 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社

島川崇 (2015) 『旅行業概論』 同友館

杉野文俊 (2005) 「リスクマネジメントとコーポレートガバナンスに関する一考察-『経営者リスク』

のリスクマネジメントについて-」『専修大学商学研究所報』2005

仁木一彦（2013）電子版 Ver. 1.0『図解ひとめでわかるリスクマネジメント（第2版）』東洋経済新聞社

総務省（2015）『平成27年度版情報通信白書のポイント』総務省

武井勲（1983）『リスク理論』海文堂

東京海上日動リスクコンサルティング株式会社<執筆担当>指田朝久（2015a）『最新リスクマネジメントがよ〜くわかる本[第2版]』株式会社秀和システム

東京海上日動リスクコンサルティング株式会社（2015b）「韓国における MERS コロナウイルス感染者の発生と企業の対策」『リスクセンサー』

トラベルビジョン（2007）4月26日法律豆知識(124)、旅行業者のリスク管理(4)-バス事故の凡例から「台湾バス事故の判例」

平田雅彦（2005）『企業倫理とは何か-石田梅岩に学ぶ CSR の精神』PHP 研究所

廣岡裕一（2009）『マラリアの危険性を告知する義務及びツアー後の注意喚起義務を怠ったことに対する旅行業者に対する損害賠償請求事件』

二味巖（1991）『企業危機管理の時代—不測事態対応戦略の実戦的展開』産能大学出版部

森宮康（1985）『リスクマネジメント論』千倉書房

山崎尚志（2011）「ERMと企業活動」『神戸大学 Discussion paper2011』神戸大学

Glaesser, D (2006) *Crisis Management in the Tourism Industry, Butterorth - Heinemann* 安村克己・橋本佳恵・大井達雄訳（2008）『危機管理と観光』有限会社くんぶる

Ian I. Mitroff (2001) *Managing Crises Before They Happen* 上野正安・大貫功雄訳(2001) 株式会社徳間書店

Michel Crouhy, Dan Galai, Robert Mark (2006) *The Essentials of Risk Management* McGraw-Hill Companies, 三浦良造・多良康彦・茶野努・小野覚・鉄田義人・富安弘毅・廣中純・佐藤克宏訳『リスクマネジメントの本質』共立出版（2008）