

SARS 騒動にみる旅行会社の危機管理とリスクリカバリー戦略

～近畿日本ツーリストのケース～

1. SARS が旅行会社の経営に与えたインパクト

2003 年は、旅行会社にとってまさに受難の年であった。イラク戦争による海外旅行者の落ち込みが未だ続いているさなかに、香港、中国広東省などで猛威を振るう原因不明の新型肺炎 SARS の影響が深刻化したからである。実際、海外旅行に限ってみると、図-1 が示すように、過去十年間で 2003 年ほど日本人の出国者数が減少した年はなかった。

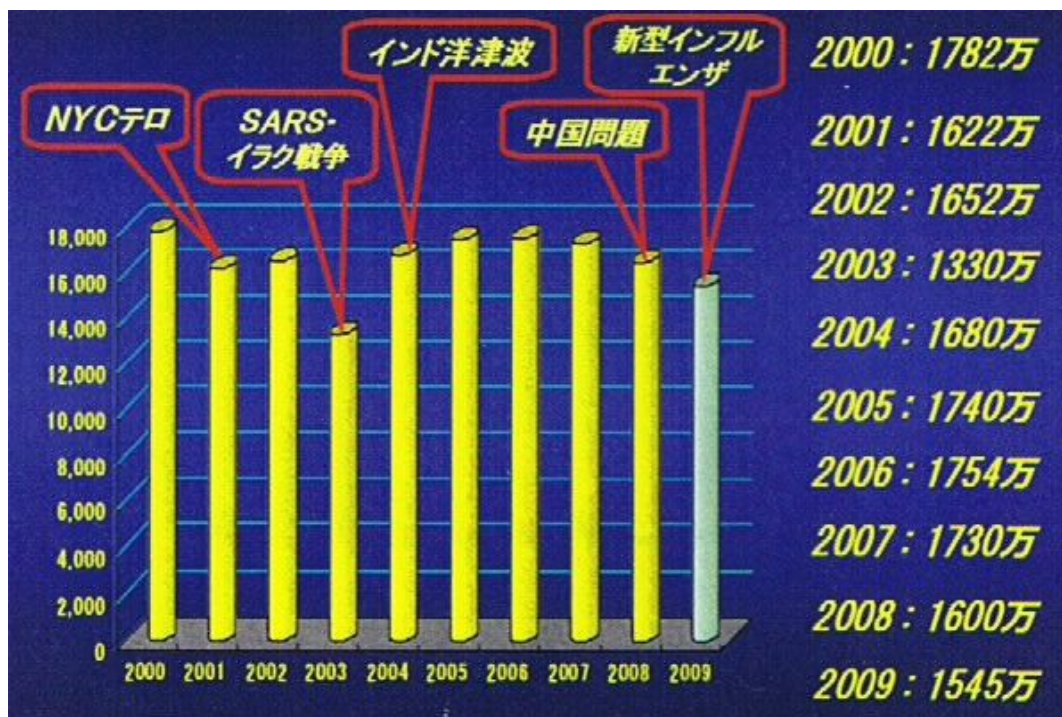


図-1：過去 10 年間の日本人出国者数の推移

(出典 近畿日本ツーリストの提供資料)

SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome) とは、重症急性呼吸器症候群のことで、2002 年 11 月に中国・広東省で初の感染が報告された。38 度以上の急な発熱に加え、せきや息切れなど呼吸器の症状を引き起こすのが特徴で、最悪の場合には死に至る。主に旅行者を介して 20 ヶ国近くに広まり、世界中で 130 人以上が死亡、3200 人近くが感染したとみられる。前述のように、SARS が旅行会社の経営に与えた打撃は非常に大きかったが、そ

これはイラク戦争の影響を懸念して、国内の旅行会社各社が、欧米から中国やアジア地域へと海外旅行商品のシフトを強める傾向にあったからである。

SARS の脅威が伝えられ始めた 2003 年 3 月から、すでに旅行会社各社には問い合わせやキャンセルが相次いだ。そんな最中、世界保健機構 (WHO) の渡航延期勧告が 4 月 2 日に出了た。これは過去一度も例のないことであった。これを受けて、外務省も翌 4 月 3 日にレベル 2 の「渡航の是非を検討してください」という危険情報を発するに至った。この危険情報は不要不急の渡航は控えるようにという但し書きがついたものであったことから、JTB、近畿日本ツーリスト、日本旅行、阪急交通社、エイチ・アイ・エス (HIS)、ジャルパックなど各社はパック旅行の中止を決めた。中止期間は各社ごとに異なるが、いずれも外務省の危険情報を参考に今後の方針を判断するとした。また、現地に滞在中のツアー客については本人の希望に応じて帰国の手配をすることも決めたが、個人旅行などについては政府機関などの情報を提供するものの、顧客自身の判断に委ねることになった。なお、中止を決めた期間中にパック旅行に参加する予定だった客は大手旅行社では数百人規模に及んだが、各社ともキャンセル料は免除することを打ち出した。

当初、SARS はすぐに収束に向かうとの見方が大勢であった。しかし、大手旅行会社の 2003 年 4 月から 6 月にかけての海外パック旅行予約人員は前年同期に比べ 3 割から 4 割にも落ち込んだ。とくに、アジア方面での減少幅は 4 割から 5 割、さらに香港だけに限ってみると 65%減 (JTB) から 75%減 (近畿日本ツーリスト) と深刻であった。日本旅行業協会によれば、国内旅行業界の 2003 年度上期 (4 月-9 月) の海外旅行取扱高は前年同期に比べて 4 割減となり、損失額は 5000 億円前後にも昇ったといわれる。当然ながら、中小の旅行会社では経営が立ち行かなくなり、ミリオンパック (福岡市) のように自己破産を申請するところも現れた。

それでは、大手の旅行会社はどのような対応と対策を講じて、この危機を乗り越えたのであろうか。近畿日本ツーリストのケースをもとに検討してみたい。

2. 近畿日本ツーリストの危機管理体制

近畿日本ツーリストは、国内の大手旅行会社のなかでも屈指といわれるリスクマネジメントおよび危機管理体制を整備している。同社は、2002 年 4 月英国の拠点を中心に 20 か国にネットワークを有するリスクマネジメント専門会社「コントロール・リスクス・グループ (CRG)」といち早く契約を結んだ。近畿日本ツーリストが第一の主眼としたのは情報の迅速な収集であり、世界各国の危険情報やリスク情報を地域別・ケース別に把握できる体制を構築することであった。というのも、同社は米テロ事件の際、的確な情報を発信できないまま、過剰な不安にほんろうされた経験があり、その反省から、最新の情報をいち早くキャッチし、顧客に提供することで不安を和らげ、キャンセル発生を最小限に抑えるこ

とができると感心したからである。

- (1) 情報収集
各箇所より本社 海外旅行部へ集約
- (2) ツアーの催行判断
本社 コンプライアンス&リスクマネジメント委員会 海外危険情報検討会議にて決定
- (3) 通知
社内イントラ、携帯メール連絡網、ホームページにて通知

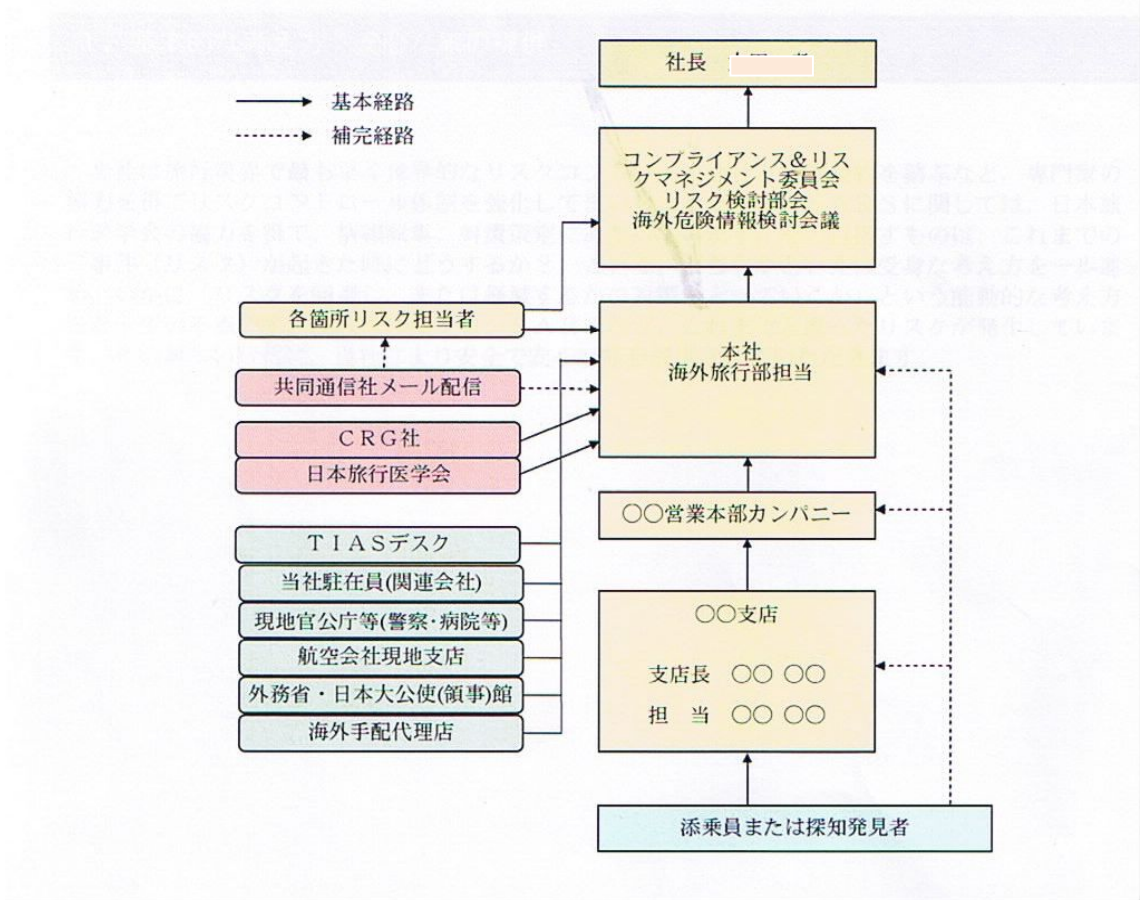


図-2 近畿日本ツーリストの危険情報連絡網

(出典 近畿日本ツーリストの提供資料)

その体制とは、図-2 のような仕組みになっている。たとえば、ある地域に対して外務省の危険情報「渡航の是非を検討してください」が出されると、外務省やCRG、さらには現地のツアーオペレーターやアシスタンス・サービス (TIAS) デスクからの情報を集めて、リスクマネジメント委員会海外危険情報検討会議が開催され、主催旅行の催行の是非が検討される。実際、イラク戦争勃発時には、上記の仕組みが公を奏し、開戦いち早く予見する

ことできた。それだけではない。開戦中、終戦後の各段階における対応について詳細なシミュレーションを行い、その結果、他社が関連地域へのパック旅行の催行を容易に決断できずにいるなか、同社は催行を決断し、その結果、リスクをチャンスに転換することができたのである。

しかしながら、SARS に関してはいささか勝手が違ったようである。当時は、SARS に関してはほとんど情報がなかったからである。それでも、近畿日本ツーリストは 2003 年 5 月の連休明けに、同社の社員や主要顧客、系列販売店を対象にした「SARS 対策セミナー」を東京、大阪、名古屋で開催し、最新情報の収集と交換を行った。同セミナーでは、日本旅行医学会から講師を招きえ、SARS に関する医学情報のほか、感染のメカニズムや生活面での留意点などに関する情報の提供がなされた。こうした活動が評価され、同社の企画室部長（当時）・越智良典氏を委員長とする SARS 特別対策委員会が日本旅行業協会内に設けられ、セミナーやホームページを通じた啓蒙活動が続けられた。とくに、同社がセミナーに注力したのは、情報の提供方法としてセミナー形式を要望する社員や顧客が多く見られたからである。ともあれ、これらの取り組みがなされるなか、同社では早々に SARS への対応に関する表-1 に要約したような基本方針が固まっていたのである。

表-1 近畿日本ツーリストにおける SARS への対応

- (1) 日本旅行医学会の協力により、SARS に関する正しい知識の理解と感染予防対策の策定を進める。
- (2) 外務省の海外渡航情報において「十分注意してください」「渡航の是非を検討してください」が発生している地区については、日本旅行医学会のアドバイスにより衛生に関するガイドラインを策定し、ホテル、レストラン、バスガイド等の改善指導を行う。
- (3) TIAS（ツーリスト・インターナショナル・アシスタンス・サービス）の「シティ・LIVE・レポート」において、各国の空港、ホテル、観光地などで SARS に関する特別な情報がないか情報を収集し、新規情報が入手でき次第、改訂する。
- (4) 中国については、国家による管理体制が強化されているため、情報が錯綜している。国、省、市など行政の情報、国家旅遊局および受け入れ旅行社の情報、現地新聞社の情報などを集約し発信する。また、衛生に関するガイドラインに対する確認情報も公開する。
- (5) 日本旅行業会に設立されたプロジェクトチーム（SARS 特別対策部会）のリーダー役として、関係機関や各国との調整にあたる。

（出典 近畿日本ツーリストの提供資料）

いわば、こうした守りの戦略とは別に、同社は攻めの戦略にも打って出た。すなわち、4月下旬にいち早く需要の比較的堅調なハワイ旅行を先行させ、JTBも5月上旬から取り扱いを始め、これに続いた。また、HISも夏休みの家族向け海外ツアーの販売を昨年より1か月前倒し、やはり5月から募集を始めたが、近畿日本ツーリストが他社を一歩リードした対応ができたのも、前述した危機管理体制のおかげといえるかもしれない。

3. 危機管理からリカバリ戦略への転換

2003年7月に入り、中国本土全域の流行の終息で、SARSはようやく沈静化し、WHOも渡航延期勧告を解除した。これを受けて、国内の旅行会社各社は6月末から順次、北京や香港などへのパック旅行を再開し始めた。ここでも、近畿日本ツーリストは、他社を一歩リードした。すなわち、同社は6月27日から「だから安心！」と銘打ったアジア向けツアーのキャンペーンを首都圏で実施した。狙いはズバリ旅行者の目を再びアジアに向けさせることで、香港、上海、バンコク、シンガポールなどのほか、上記の渡航勧告解除で、北京向けツアーもこれに加えた。もちろん、危機管理体制にも抜かりはない。まず、先陣を切って同社のスタッフが香港に乗り込んだ。この一番乗りの甲斐あってか、同社はスイートルームなど通常は人気が高く確保が難しい部屋を手配することができたという。

SARSの沈静化に伴い、同社は前述の5方面の新規ツアーを設定したが、もっとも被害が大きかった香港を最重点地域に位置づけ、現地のホテル15件と飲食店を回り、衛生と安全面の対策を徹底的に調査した。くわえて、日本人専用のホテルのフロアを確保し、携帯電話を一室に一台用意した。さらに、旅行パンフレットには支配人による衛生対策の説明を掲載したほか、現地ではガイドやバスの運転手には毎日体温を測定させ、アルコールとウェットティッシュを常備させ、レストランは個室という徹底ぶり、とにかく顧客の不安を払しょくすることに努めた。

この「だから安心アジア」はヒット商品となったが、この成功に刺激されて、同社はカナダにチャーター便を飛ばせるという企画商品を打ち出した。カナダもやはりSARSに見合われていたため、まずは直行チャーター便を用意し、くわえて飛行機の機内も消毒するというふれ込みで売り出したところ、見事完売商品となった。

現在、同社は「シートベルトつき海外旅行」をスローガンに、安心な旅の実現を目指して、図-3に示すような情報収集体制を構築している。SARSの経験が功を奏して、同社は2009年に流行した鳥インフルエンザに対しても適切な対応ができたという。このように、危機管理体制の整備は、リスクやその影響を最小化するだけでなく、まさにピンチをチャンスに変える仕組みを構築することであるといつてよい。ただそれは、適切な情報の収集と分析にくわえて、それにもとづく迅速な決断と対応があつてこそ実現可能となることはいふまでもない。

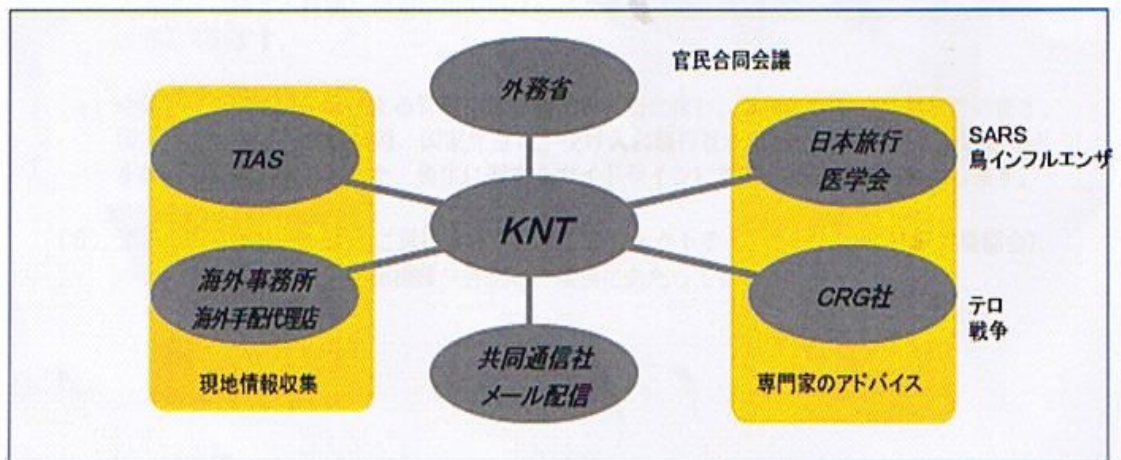


図-3 近畿日本ツーリストの情報収集体制

(出典 近畿日本ツーリストの提供資料)

(設問)

1. SARSに関する初期情報を入手した段階で、日本の旅行会社の危機管理は十分であったと思うか。もし問題があったとすれば、それはどのような点を議論しなさい。
2. SARS等の感染症に対して不安を抱く顧客に対して、旅行会社はどのような情報の提供を心掛ける必要があるかを指摘しなさい。
3. 近畿日本ツーリストは、危機情報ならびにリスク情報をいち早く収集し、社内で共有するために、どのような仕組みを構築したか。また、その仕組みはSARSへの対応に関連する同社の意思決定にどのように生かされたか。
4. SARSによる海外旅行者の減少に対応して近畿日本ツーリストがとった対応およびリカバリー戦略は適切であったと思うか。もし適切であったと考えるなら、ここから読み取れる同社のリスクマネジメントの基本的なポリシーはなにかを議論しなさい。
5. 一旅行者という立場で、SARSに類似した状況がある程度予測されるなかで旅行を企画せざるを得ない場合、どのような基準で旅行会社を選択すべきか、議論しなさい。