

ケース1

エジプト旅行の企画とリスク・マネジメントの基礎：ティーチング・ガイド

1. 教育目的

- (1) 旅行業におけるリスク・マネジメントの重要性を理解させる。
- (2) リスク・マネジメントの考え方を旅行業に適用してポイントを理解させる。
- (3) 旅行業者が旅行を企画する上で、いかなることが重要であるかを理解させる。
- (4) 効用と安全性とのバランスが重要であることを理解させる。

2. 教育方法のポイント

リスク・マネジメントは、覚えることより、理解し、それを実践する能力を身につけさせることが重要である。また、演習のなかで参加者間の議論を通じて、リスク・マネジメントに関する興味を高めることも重要である。ケースの前後に、リスク・マネジメントに関する一般的な講義を行うことも有益である。

設問については、定まった答えがあるものではない。また、ケース自体も、主観的なコメントを織り込んだものとなっている。議論においては、受講者がどのように回答を導いたか、そのプロセスを確認することが重要である。

3. 設問に対する解説

設問1

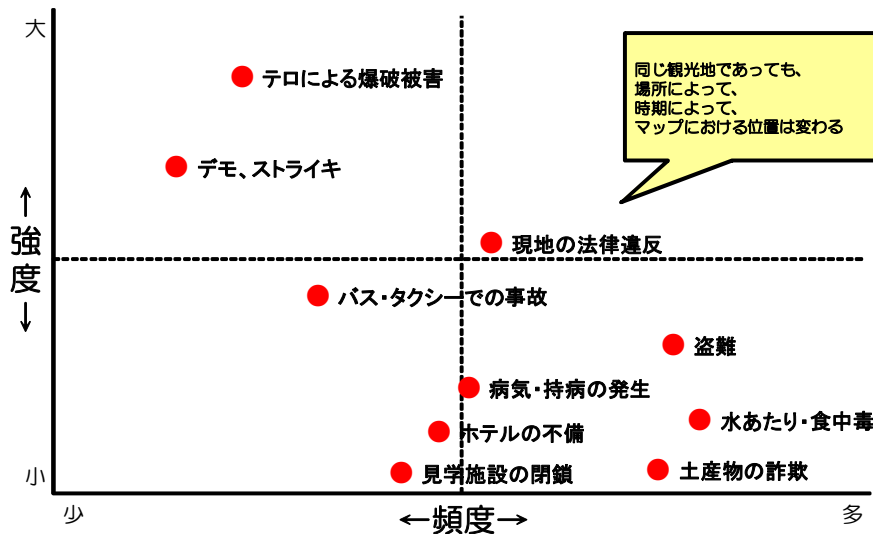
エジプト旅行に伴うリスクについて、横軸を頻度、縦軸を被害程度として、リスク・マップ上に整理しなさい。

<解説>

エジプトにおける主な危険は、ケースに記したとおりであるが、リスクの頻度や程度は、観光する先、旅行の方式（完全の団体旅行、個人旅行型、その中間など）、参加者の年齢、参加者の人数などによっても異なってくる。危険事情（hazard）について、いかなる前提を置くかによってリスク認識に大きな違いが出てくることについても、演習のなかで学生が自らから気付くとよい。

エジプト旅行におけるリスク・マップの例は、次のとおりである。

リスクマップ作成 <解答例>



リスクマップについては、標準的な答えがあるものではなく、このマップを作成するプロセスが重要である。その過程で、受講者は、リスク・マネジメントに伴う問題を発見することが期待される。リスク状況は常に動いている。また、前提とする危険事情 (hazard) によって、リスクの認識も大きく異なってくる。実施の季節、訪問先、旅程、参加者の年齢などによって、リスクは変わる。危険事情の捉え方によってマップの内容が変わっていくことを、受講者に気付かせていただきたい。

また、一つの危険事故も単純でなく、たとえば、「テロ」についても、厳密には、テロによる死傷、計画変更、交通遅延などに分かれ、その影響度と頻度も異なってくる。そのような点にも、受講者が気付けばなおよい。

影響度については、何をもって重要と考えるかは価値観によって異なってくるが、一般に、死亡や傷害疾病など、身体上の損害が重要なものと評価できる。企業として、何を重大と考えるかについて議論させるとよいであろう。リスク・マップの内容は、旅行者個人としてか旅行会社としてか、視点をどこにおくかによって変わってくるので、その点も議論になるとよい。

リスクマップの作成を通じて受講者が多くを学ぶためには、参加者相互でリスクマップの内容を確認し、違いが生じた理由を議論させるとよい。

設問2

エジプト旅行に伴うリスクのうち、「水あたり」について、①リスクが発現した場合に生じる事象や損害、②リスク削減のために事前に可能な方策、③リスクが発生した後の対応を整理しなさい。

<解説>

一般に、旅行業において、リスク自体を減らすために企画者自身が実施する事項としては、リスクの点検、実地調査、リスク削減策の要請、契約上の責任の明確化などがある。また、参加者に対

して求める事項としては、リスクに対する認知、事前の準備、保険加入などがある。

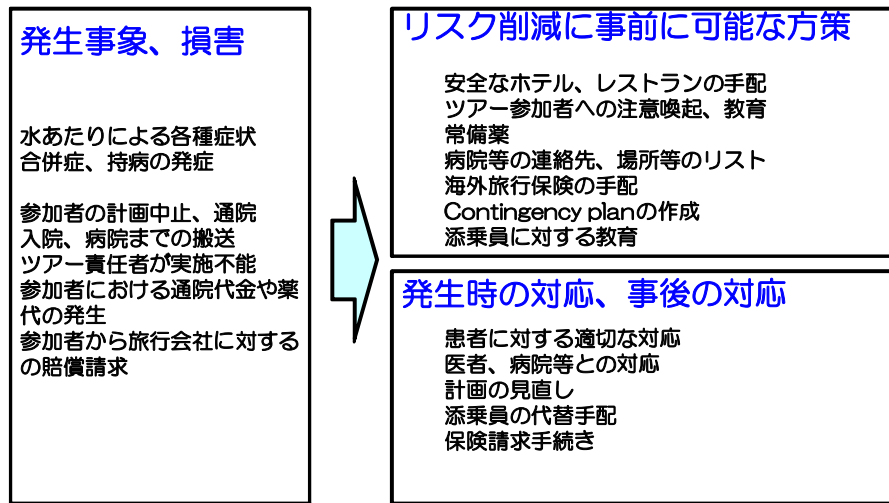
ここでは、エジプトにおける各種リスクのうちの「水あたり」を題材として、リスク・マネジメントの考え方を適用させてみる。

「水あたり」をリスクとした場合、以下の検討が必要となろう。

- ・水あたりのリスクの影響度の検討
影響度を考える場合、誰にどのような影響が発生するか、その程度はどうかを重要となる。
発生者もツアー参加者のほか、添乗員に生じる場合もある。
- ・水あたりのリスクの頻度
どのくらいの頻度で生じているかを推定していく。
- ・水あたりのリスクの発生原因 (hazard)
どのような状況において水あたりが生じる場合が多いか
現地の屋台などの食事
レストランでの生野菜、氷
ホテルの洗面時の歯磨き など
- ・水あたりが生じた場合にいかなる対応が求められるかを考える。
投薬、安静、予定の旅程の中止、通院、入院などが考えられる。
- ・リスクを削減するために事前に可能な方策を考える。例えば、
薬の持参
危ないと感じた場合には、直ちに予防的に薬を飲む
観光地を訪問せずにホテルで休息をとる
水分を補給して脱水症を防ぐ、 などの対応が考えられよう。

以下は、①発生事象と損害、②リスク削減のための方策、③発生時の対応と事後の対応について、ポイントのみを整理した例である。

水あたり（peril）に対するリスクマネジメント



以上は、水あたりをリスクとして、幅広く対応を分析したものであるが、「水あたりによって旅行会社に生じるリスク」に着目した場合は、(a) ツアー客が水あたりを被って、旅行会社の責任が問われる場合や旅行会社の信用・風評被害が生じる場合、(b) 添乗員が水あたりによって業務遂行に支障が生じるリスクなどが考えられる。

水あたりは、エジプトでは比較的多くの日本人に発生している事象であり、環境変化に伴う予測性の高い事象であるので、旅行会社の責任が問われることは考えにくい。基本的には、旅行に参加する人の自己責任に属するリスクといってよい（ツアー客全員が重大な症状を示した場合などを除く）。しかし、旅行会社としては、事前にツアー客に注意喚起し、また、客が発症した場合には適切な対応をとれるように指導しておくことが望ましい。適切な対応をすることにより、逆に、旅行会社の評判を高めることにもなる。

近畿日本ツーリスト社では、添乗員約 300 名に旅行医学添乗員の資格を取らせて、脳卒中や心臓発作の緊急対応から下痢の対応まで教えているとのことである（2011 年 3 月時点における同社からの情報に基づく）。こうした仕組みを構築しておくことは、発症するリスクを減少させ、発症した場合の損害を減少させる。また、旅行業者としての注意義務の発揮においても意味があり、法的な責任を軽減させることになる。

添乗員が体調を崩して、業務遂行に支障が生じかねない場合には、代替手段を講じる必要があるが、エジプトでは、現地ガイドが常に同行しているので、ガイドとの連携により大きな問題になることは少ないものと考えられる。

設問 3

エジプト旅行中にバス事故が発生したことを想定し、いかなる場合に日本の旅行会社に法的責任が発生するか、また、旅行会社に法的責任が発生しないようにするためには、旅行を企画するうえでいかなる点に注意する必要があるかを議論しなさい。

<解説>

バス事故は、日本国内でも生じる危険であるが、エジプト旅行の企画において考えておかなければならない重要な危険の一つといえる。実際に、エジプトにおいて、バス事故によって死傷者が発生している。

バス事故の場所、形態、損害の態様、原因などは、様々であり、その内容によって、法的責任の有無も変わってくる。具体的な事故に基づく対応は専門の弁護士等の領域の事項になるが、旅行を企画する者は、常にいかなる場合にいかなる責任が発生するかを考えながら、具体的な企画を進めていく必要があるので、法的責任に関する基本的な事項については理解しておく必要がある。

バス事故が発生した場合、自然災害や相手車100%の過失事故などを除くと、法的な責任主体として遡上に上ってくるのは、事故を発生させたドライバー、そのバス会社、その会社のバスサービスを手配した現地旅行会社、その現地会社にバス手配を依頼した日本の旅行会社（手配会社）、そして、ツアー客と契約をしている窓口の旅行会社などとなる。日本の被害者やその遺族が現地の会社等を訴えることは、裁判管轄上の問題もあり、容易ではない。日本で勝訴しても執行ができるかどうかという問題もある。現地で訴訟を行うことも容易でない。また、かりに現地法に基づく損害賠償責任が認められた場合でも、その額は、わが国の水準と比較してかなり低くなる場合が考えられる。こうした状況から、被害者やその遺族は、日本の旅行会社の責任を追及してくることが容易に想像できる。

旅行会社は、旅行を企画し、手配する立場に立つ。したがって、その業務において過失が認められるかどうか問題となろう。旅行会社は、契約者との間で、旅行契約に基づく契約上の責任（債務不履行責任）を負う。これは、旅行約款に従った契約上の責任である。それ以外にも、旅行会社としての注意義務違反に基づく不法行為責任を負う。バス事故による損害賠償請求では、後者を根拠とする請求が考えられる。この場合には、損害の発生、過失の存在、それらの間の因果関係の存在などが責任発生の要件となる。重要な点としては、旅行会社に過失があったかどうかとなるが、それを判断する上では、旅行業者としての注意義務を果たしたかどうか問題となろう。旅行者の生命、身体、財産等の安全を確保して、危険を排除するために、合理的な措置をとっていたかどうか問題となる。具体的には、旅行の目的地や行程の企画、現地の利用会社などの選択において、適切な情報に基づいて合理的な判断を下していたかどうか問われるものと考えられる。旅行会社に過失があり、それによって、損害が生じたと認められる場合には、賠償責任が発生することになる。

こうした賠償責任リスクを軽減するための方策としては、まずは、事故の発生を軽減し、事故が生じた場合であってもそれによる損害を軽減するような策を講じておくことである。たとえば、信用あるバス会社の選定、バスの走行距離の確認、ゆとりのある旅程、シートベルト付のバスの手配とその着用などは、事故発生の確率や損害額自体を軽減させるうえでの方策といえる。こうした対策は、注意義務の履行における重要な点でもある。

企画においては、現地の情報を十分に収集し、リスクを分析し、それに対して、具体的な対応をとるなど、旅行会社として求められる適切な対応をとっていれば、万が一、事故が生じた場合においても、過失は問われない可能性が高くなるであろう。ただし、そのような適切な企画や対応をし

ていることを立証できるようにしておく必要がある。現地への指示や確認は、文書やメールなどによって証拠として残すようにしておくことも重要である。

なお、事故が生じた場合には、被害者の損害を迅速に回復させることが重要である。その点では、保険は極めて重要である。海外では、日本における健康保険や各種傷害保険などは適用されない。旅行参加者には、十分な金額の海外旅行保険を付けるように促すことが有益である。保険による支払いによって、当事者間で争いを回避できる場合も多い。

また、旅行会社としては、賠償責任に備えて、賠償責任の保険に入っておくことも必要である。賠償責任の保険では、損害賠償の部分に加えて、通常、訴訟費用などもてん補の対象となっている。事故が生じた場合には、保険会社から専門的助言が得られる場合も多い。

設問4

エジプト観光について、日本人観光客は、一週間程度の旅程で多くの観光地を訪問するツアーを選ぶ場合が多い。同じ日数であれば、より多くの観光スポットを回るツアーが選ばれやすい。同じ場所を訪問する場合には、値段の安いツアーが選ばれやすい。しかし、限られた日数で、多くの観光スポットを回れば、それだけリスクが高まる。一方、安全を高めようとする、その分、コストが高くなる面がある。こうしたジレンマの状況において、旅行を企画する上では、どのような配慮が必要かについて議論しなさい。

<解説>

この設問は特定の回答を得るためのものではなく、受講者の問題意識を高めるためのものである。

旅行者の生命や身体にかかわる安全は、最大の配慮をすべき事項である。その点から、問題がある旅程は採用してはならないことは当然である。どこまでゆとりを持ち、またコストをかけるかは、難しい経営判断の領域となる。

リスク・マネジメントの観点から見た場合、リスクに応じて適切な対応をとるとというのが原則的な考え方になる。また、必ずしもお金をかければかけるほど全体の安全が高まるものでもない。エジプトにおけるリスクをよく分析し、重大なリスクとそうでないリスクなど、リスクを整理し、リスクの内容に応じた対応が重要といえる。リスク面で問題なければ、グレードの低いものでもよいとするなどの判断を行うことで、全体のコストを合理的に設定していくことが有効であろう。

リスク対応のためのコストは、顧客には見えない部分であり、現地に行っていない顧客にとっては理解しにくい面がある。旅行会社としては、顧客に現地の事情などをよく説明し、納得して参加してもらうようにすることが重要である。なぜ値段が高くなっているのかを十分に説明することも必要であろう。

設問5

あなたは、外国から日本旅行を企画するメンバーの訪問を受け、日本滞在におけるリスクなどについて聞かれたと仮定します。あなたは、日本への観光について、熱意をもって勧めることができますか。もし自信がないと感じるのであれば、それはなぜかですか。改善のためには、何が必要ですか。

<解説>

この設問は、わが国への観光に係るリスクについて参加者が議論するためのものである。議論にあたっては、問題点の指摘や批判に終始するのではなく、改善のために何が必要かを議論させることが重要である。日本の将来に向けて建設的な意見を引き出すようにしていただきたい。

4. 補助教材・参考文献

本資料をまとめるにあたって、以下を参考とした。

S. E. ハリントン・G. R. ニーハウス著、米山高生・箸方幹逸監訳『保険とリスクマネジメント』東洋経済社、2005年。

亀井利明・亀井克之著『リスクマネジメント総論[増補版]』同文館出版、2009年。

後藤和廣『リスクマネジメントと保険』損害保険事業総合研究所、2008年。

茂木寿『リスクマネジメント構築マニュアル』かんき出版、2007年。

宮林正恭『リスク危機管理』丸善、2008年。

白井邦芳『ケーススタディ 企業の危機管理コンサルティング』中央経済社、2006年。

東京海上日動リスクコンサルティング株式会社著『図解入門ビジネス 最新リスクマネジメントがよ〜くわかる本』秀和システム、2004年。

インターリスク総研編著『実践リスクマネジメント[第4版]』経済法令研究会、2010年。

株式会社損保ジャパン・リスクマネジメント著『リスクマネジメント実務ハンドブック』日本能率協会マネジメントセンター、2010年。

「地球の歩き方」編集室『地球の歩き方 E02 エジプト 2011～2012年版』ダイヤモンド社、2010年。

『るるぶ情報版 B15 エジプト』JTBパブリッシング、2009年。

エジプト大使館 エジプト学・観光局 HP <http://www.egypt.or.jp/index.html>

外務省海外安全ホームページ <http://www.anzen.mofa.go.jp/index.html>

以上