

ティーチング・ガイド

（「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」）

1. 教育目的

旅行会社は、いわばリスク産業であるといってもよいだろう。だが、リスクが大きいほど収益機会も大きいのも事実である。したがって、旅行会社はリスクが発現した場合に適切に対処することはもちろんだが、当時にこうした事態に備えた事前の体制づくりや事後のリカバリー対応も、これと同じくらい重要である。

本ケースは、海外旅行ツアー催行中に旅行会社が対応を迫られるといったリスクではなく、SARS に代表される感染症の拡大が予測される中で、旅行会社がどのような戦略をもってこの事態に臨み、かつ収益の減少の回避を図っていくべきかを受講者に検討させることに主たる目的がある。

2. 教育方法のポイント

上記の目的を背景に、本ケースでは(1) 情報システム構築および事前のシミュレーションの必要性を理解させる、(2) リスクと収益性のバランスを意識したマネジメントの必要性を理解させる、(2) リスクマネジメントを効果的に実行していくためには、外部の関係機関や海外における現地の協力が重要であることを理解させることにポイントおいた設問の構成となっている。どの設問についても、絶対的な正解はない。概して、受講者は感覚的に意見を提示することが多いと考えられる。そこで、指導者にあっては、受講者の多様な意見を引き出し、当該意見を導き出した根拠を明確にするよう努めるよう望みたい。

3. ポイントについての回答例

以下に回答例を示すが、あくまでも一例に過ぎない。

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かを議論しなさい。

旅行会社各社は、外務省の危険情報に頼る傾向が顕著にみられた。すなわち、危険情報が出されると、各社はパック旅行の中止を即座に決めた。中止期間は各社ごとに異なるものの、パック旅行催行の再開に関する判断も外務省の危険情報を参考に

するという方針を打ち出した。

実際、SARS のケースでは、旅行会社各社は早期のツアーの再開を望む顧客の要望に十分に答えることができなかつたばかりでなく、有利な収益機会を逃す結果になったのではないかと考えられる。

設問 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。

詳細かつ正確な情報を提供するのはもちろんだが、結果としていたずらに不安感を煽るような提供の仕方は問題がある。適切かつ十分な情報を提供することによって安堵感をあたえる対応も必要である。

また、明確に伝える必要がある情報としては、感染の確率とその影響に関するもののほか、現地での旅行会社のサポート体制などであるが、前者については予め専門家からの意見を聴取し、正確かつ丁寧に情報を顧客に伝える努力が必要である。その際、口頭だけでなくデータを示して対応することが望ましい。

担当者によって、情報の内容が異なるような事態は避けるべきで、きちんと情報の共有がなされるように日ごろから体制づくりを進める必要がある。

設問 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。

近畿日本ツーリストは、SARS の影響が表面化する前年の 2002 年 4 月に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) と契約を結んだ。

また、現地のツアーオペレーターやアシスタンス・サービスデスクからの情報も素早く収集する体制を整えた。これにより、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ようになり、リスクが顕在化してくると、この仕組みを活用して情報を迅速に収集し、その上でリスクマネジメント委員会海外危険情報検討会議を開催し、主催旅行の催行の是非などを検討する。SARS の場合も、この仕組みが功を奏し、同社は他社に先駆けてツアー催行の再開を決断することができたのである。

設問 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。

このケースから読み取れる近畿日本ツーリストのリスクマネジメントの基本的なポリシーは以下のような項目であると考えられる。

- ・ 情報はプロに頼る。すなわち、外務省の危機情報や報道だけに頼らず、リスク専門のコンサルタント会社などを通じて現地情報をいち早く収集する仕組みを構築するとともに、日本旅行医学会などの専門家の意見を聴取して決断する。
- ・ 明確かつ具体的な指示を出す。すなわち、ツアーオペレーターや販売店にはなるべく早い段階で自社の方針を伝え、また協力を依頼する際には具体的に要請する。
- ・ 現地に足を運ぶ。すなわち、ホテルや観光地の治安状況を確認するだけでなく、現地の公的機関とのネットワークなども活用する。
- ・ 費用対効果を見極めて判断する。すなわち、やむ雲にリスクを回避するよう行動するのではなく、具体的な安全確保策を講ずるだけの価値があるかどうかを検討し、判断に生かす。

設問 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。

以下にあげるような項目が指摘できるであろう。

- ・ パッケージツアーを実施しているか。
- ・ 適切な情報を提供してもらえるか。
- ・ トップを責任者としたリスクマネジメントの専門組織が整備されているか。
- ・ リスクマネジメントの実践経験は豊富か。
- ・ リスク専門会社など外部の専門家を情報源としてもっているか。

なお、上記の項目には、少なからず顧客からは確認することは困難と考えられるものも含まれるため、旅行者のニーズをくみ取って、旅行会社の側から積極的に情報発信していくことが求められる。

4. 補助教材・参考書

Collier, Paul M. M, Andrew Berry and Gary T. T. Burke, *Risk and Management Accounting: Best practice guidelines for enterprise-wide internal control procedures*, CIMA Publishing, 2006.

ミシェル・クルーイ、ダン・ガライ、ロバート・マーク著、三浦 良造ほか訳『リスクマネジメントの本質』共立出版、2008年。

UFJ 総合研究所調査レポート『イラク戦争・SARS 流行の経済効果 海外旅行者減少の影響』UFJ 総合研究所、2003年4月8日

宮林正恭『リスク危機管理』丸善、2008年。

山本達男『SARS 重症急性呼吸器症候群』考古堂書店、2003年。

「近畿日本ツーリスト 旅行業のリスク管理」『季刊 企業リスク』2004年第1号、pp.7-13.

「事例から探る危機管理の法則 業界屈指のリスクマネジメントで開戦に備えた大手・中小のケース」『Travel Journal』2003年4月21日、pp.10-13。

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

日本旅行業協会「企画旅行における外務省渡航情報への対応についての考え方」

(http://www.jata-net.or.jp/membership/info-overseas/pdf/080605_gaimkktaiio.pdf)