

ティーチング・ガイド（ケース「バリ島爆弾テロ事件と旅行会社の対応」）

1. 教育目的

- (1) 外務省が渡航先の危険情報の発表を数値方式から 4 つのカテゴリーによる文章標記に改正するとともに国土交通省の通達が変更されたのにもない、旅行会社のリスク管理の必要性が増大したことを理解する。
- (2) 旅行では、旅行先の事情を知ることが旅行会社のリスク管理の観点から重要であることを理解する。
- (3) リスクと安全性のバランスに対する考え方の違いがリスク管理に影響を与えることを理解する。
- (4) リスクが発現した場合に、旅行会社がとるべき行動について理解する。
- (5) リスク管理は 1 旅行会社の対策だけで十分というわけではなく、関係者の協力が重要であることを理解する。

2. 教育方法のポイント

ケースを読み、ケースを題材としてその裏にある事情、立場の違いによる視点の違いを理解する。

議論を通じて、多様な視点、考え方があることを理解することが狙いなので、教師が一方的に議論を誘導することは望ましくない。回答例は、あくまでも一例に過ぎない。

教育目的との関係では、目的（1）に関連した設問が、設問 1、目的（2）に関連した設問が、設問 3、設問 4、設問 9、目的（3）に関連した設問が、設問 2、設問 6、目的（4）に関連した設問が設問 5、目的（5）に関連した設問が、設問 7、設問 8 である。

3. ポイントについての回答例

設問 1. 外務省は 2002 年 4 月に従来の 5 段階の数値表示による危険情報方式から 4 つのカテゴリーによる文章標記に改正しているが、改正時期に着目して改正の理由について議論しなさい。

この改正に影響を与えたのは、2001 年 9 月 11 日に起きた米国同時多発テロ事件であろう。2001 年 10 月にはテロ攻撃に対する集団自衛権の発動だとして米・英などを中心とする軍がタリバン政権下のアフガニスタンに侵攻している。その結果、外務省は 20 カ国以上に危険度 2 を出している。したがって、それらの国に対して旅行会社主催の旅行が行えなくなってしまうのである。それら各国に対する日本からの観光客が減少したので、各国

の観光局などから外務省に対してクレームが寄せられた。日本の旅行会社からもどうにかして欲しいとの要請があったと考えられる。これらの要請を受け、外務省、国土交通省は、危険情報を4つのカテゴリーによる文章標記に改正し、旅行会社の自主判断に任せることにしたと推測される。

設問2. 旅行会社におけるリスク管理は一般の事業会社の行うリスク管理と異なるか。異なるとすれば、どこが異なると考えられるか。

旅行会社の行うリスク管理も一般の事業会社の行うリスク管理も基本的枠組み、手続きは同じだと考えられる。すなわち、①リスクの認識、②リスクの分析・評価、③リスクのマネジメントの手法の選択、④選択した手法の実行、⑤実行結果のモニタリングと改善というプロセスでリスク管理を行っていくところは同じである。また、リスクの管理は、リスク発現前の事前の管理とリスク発現後の管理（＝異常事態における対応＝クライシスマネジメント）に分けられる。つまり、事前にリスク管理のプロセスに従って計画策定およびリスク対応の組織・手順の設定をしておくとともに、リスク発現後はリスク計画に基づいた行動とともに予想外の事態に対処する対応をすることになる。旅行会社のリスク管理はそれぞれのプロセスにおいて旅行固有の要因を考慮して行われる。

設問3. テロ組織がバリ島で爆弾テロを引き起こしたのは何故だと思うか。

いくつかの要因が推測できるだろう。まず、2001年9月11日の米国同時多発テロに呼応して、国際的なテロ組織が連携して引き起こしたということが考えられる。また、同年10月に始まったアフガニスタン侵攻に対する反発ということもあるかもしれない。噂になり始めていたイラクへの侵攻の牽制という意味もあったかもしれない（イラク戦争の開始は2003年3月20日）。異教徒であるキリスト教徒に打撃とショックを与え、究極的にはイスラム国家を樹立すること（インドネシアはイスラム教徒が多いが、インドネシア政府は宗教が政治に関与するのを避けてきた）を狙っていたとの説もある。バリ島では、ほぼ9割がヒンドゥー教徒であり、イスラム教で禁じられている飲酒が行われ、開放的な服装で観光客が闊歩していることの反発からバリ島が狙われたとする説もある。

設問4. バリ島爆弾テロに対するバリ島住民の反応はどうであったと考えられるか

バリ島では、観光が主要な収入源であることに着目して考えればよいだろう。観光業に関与して生活している島民は多い。したがって、爆弾テロ事件によって観光客が減少して欲しくないというのが大多数の島民の心情であろう。テロに対する憤りと平穏を願うというのがバリ島民の基本的な反応であった。憤りという点では、2005年に、2002年のテロ首

謀者の死刑を早めることを要求するデモが行われたという。また、平穏を願うという点では、2002年の爆弾テロが起きたクタで、2002年以降、慰霊祭が行われているという（倉沢、吉原(2009) pp.108-109 参照）。

設問5. 爆弾テロなどのテロ事件が起きた場合、企画旅行を主催している旅行会社がまず行うべきことは何であると考えるか。

企画旅行参加者の安否と所在の確認を最優先で行うべきである。また、添乗員、現地駐在員その他の情報ソースを駆使して正確な現地情報の収集に努めるべきである。また、日本国内では、マスコミ対応、企画旅行参加者の家族対応を、誠意を持って行うべきであるが、そのためにも正確な安否情報、現地情報が必要になる。

設問6. あなたが旅行会社の社員であった場合、2002年10月のバリ島爆弾テロに際して、あなたは企画旅行の催行、中止のどちらの立場をとるか。それは何故か。

リスクと安全性のウエイトのバランスをどう考えるかによっていろいろな考えがあるだろう。筋の通った話ができるかがこの設問に対する答えでは大事である。

設問7. バリ島での2002年10月の爆弾テロ以降、爆弾テロに対する警戒態勢がとられていたと考えられるのに、2005年10月にまた爆弾テロが発生してしまったのは何故だと思うか。

2002年10月の爆弾テロ事件以降、警察は容疑者を逮捕もしたし、テロ組織を弱体化するための行動もとった。また、地元でも警戒を強化していた。まず、考えられるのは2002年の10月から3年と時間が経ち、当初の警戒感が多少緩んでしまっていた可能性が考えられる。しかしながら、ケースで見たように、2002年以降毎年インドネシアでは爆弾手テロ事件が起きていたので、バリ島内で爆弾テロが起きていないからといって、それほど警戒感が緩んでいたとは考えにくい。むしろ、テロの手口が大型の爆弾を使用し、隠れ家で組み立てて搬入するという手口から、小型の爆弾を現場付近で組み立てたりしてバックパックやジャケットに隠し持って搬入し、自爆テロをする手口が変わったことが2005年の爆弾テロを防げなかった理由となるかもしれない。なお、2005年のテロ10月の自爆テロ以降、バリ島では手荷物やバックパックも検査の対象にしている。CCTVを使用した監視システムの開始、車両ゲートの設置、車両番号の台帳記入と進入防止フェンスの設置を行っている。また、警察の増員に加え、自警団、観光施設の警備員が加わってバリ治安委員会が設立され、3,000名体制による警備を開始している。しかしながら、テロ側は自分の好む場所と時間を自由に選択できるのに対し、守る側は全体を守らなくてはならないので、テロを

完全に防ぐのは困難な仕事であると言えよう。

設問8. 爆弾テロを防ぐには、当事国の対策だけに頼るのではなく、当事国への協力を通じて力を合わせて対処していかなくてはならないと考えられるが、日本側としてはどのような協力が考えられるか。

テロを防ぐには、能力（組織力、資金力等）を削ぎ、標的となるような脆弱な箇所（警備・警戒態勢の手薄な箇所）をなくすように努めることが必要である。組織力を削ぐのは、基本的に当事国が担当すべきことであるが、テロ情報に関する国際的な情報交換や資金力を削ぐためのマネーロンダリングの規制やテロ組織の金融資産の凍結などの金融措置は日本側が協力できることであろう。また、警備に対するアドバイスや警備器具の寄贈と行うことも考えられる。先に述べたバリ治安委員会の設立は日本旅行業協会の要請がもとになっているという。また、日本旅行業協会は警備器具の寄贈も行っている。

設問9. あなたが旅行会社の社員でバリ島への企画旅行を計画する場合、どのようなことに注意して計画を立てるか。

正確で最新の現地情報を入手し、警備体制のしっかりしたホテルを選択する、テロの起こる危険性のありそうな場所、時間帯（歓楽街、欧米人の多い場所など）をなるべく避ける、あるいは滞在時間を短くするような旅程をたてる。警備体制を確かめるには、実際にホテルの警備状況や旅程箇所を調査するとともにリスクマネジメント専門会社のアドバイスも受けるようにする。また、顧客に対して安心感を与えるとともにリスクを把握したうえで企画旅行参加の有無を判断できるように、顧客に対し、滞在予定ホテル、観光スポットなどの警備状況の正確な情報開示を行うとともに、外務省の危険情報、スポット情報の顧客への周知を図る。

4. 補助教材・参考書

<リスク管理全般>

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。

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。

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)

Lam, James, *Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons, Inc., 2003

Marrison, Christopher, *The Fundamentals of Risk Measurement*, McGraw-Hill, 2002,

<インドネシア、バリ島関係>ングラライ大きな旅行マーケットに関して
インタビュー記事「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.

倉沢愛子、吉原直樹編『変わるバリ変わらないバリ』勉誠出版 2009 年
国際協力銀行開発金融研究所「インドネシアの宗教・民族・社会問題と国家再統合への展
望」2003 年

(http://www.jbic.go.jp/ja/investment/research/report/research-paper/pdf/rp25_j.pdf)

横山歩「インドネシアにおけるテロ脅威」『SJRM リスクレビュー』2010 年 13 号, pp.1-14

(<http://www.nksj-rm.co.jp/publications/pdf/r13.pdf>)

Bali Tourism Board

(http://www.balitourismboard.org/stat_arrival.html)

Badan Pusat Statistik

(<http://dds.bps.go.id/eng/index.php>)

Ministry of Culture and Tourism, Republic of Indonesia

(<http://www.budpar.go.id/page.php?ic=621&id=180>)