

観光庁産学協同プロジェクト

旅行業におけるリスクマネジメント

2011年3月

講義の目的

- ① リスクマネジメントの 基本的な考え方を理解する
- 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する

1. リスクマネジメントとは何か？

➤ リスクマネジメントの定義

*研究者により異なる

一般的な定義

「リスク」によって生じる価値の減少の程度を緩和させ、企業価値や個人の厚生を増大を図る一連のプロセスのこと。

リスクは【利益の源泉】



リスクを回避するのではなく「どう管理するか」
(リスクの種類や程度によって対応は異なる)

2. リスクとは？

リスク/危険 (risk)

事故/危険事故 (peril)

危険事情 (hazard)

交通事故に
つながる

2. リスクとは？

➤ 次の文章で、risk、peril、hazard はどれ？

1. 飲酒運転は交通事故の可能性を増大させる。そのときに生じた事故は保険金支払いの対象外となる。

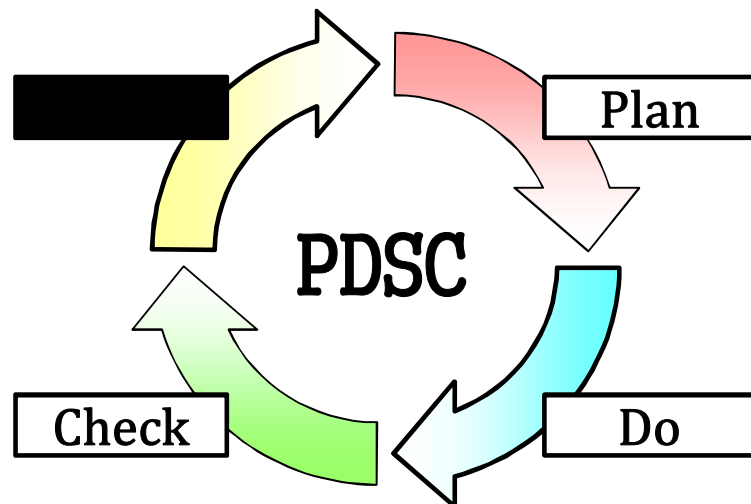
2. 海外では生水は危険だよ。おなかをこわすかも。沸騰させてもお腹を壊す可能性は減るかどうかな・・・。

3. 危険地域に入らないことが、事故の危険性を減らす最善の方法である。

3. リスクマネジメントのプロセス

➤ リスクマネジメントのプロセスは…

- ① リスクの認識
- ② リスクの分析・評価
- ③ リスク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



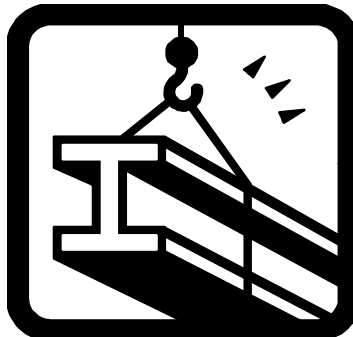
マネジメントサイクル

→ Plan (計画), Do (実行),
Check (点検), Action (改善)
の循環

4. リスクマネジメントの領域

事前のマネジメント

…平時の管理



リスク発動後のマネジメント

…異常事態における対応
(=クライシスマネジメント; 危機管理)

その後のリカバリー・マネジメントも重要!

5. 事前のリスクマネジメント

➤ 事前のリスクマネジメントとは？

リスク分析、改善策の策定と実施、
モニタリング（点検） *仕組みを作る

危機発生に備えて…



を策定しておく

6. リスクマネジメントのプロセス①



【リスクの認識】 (=リスクの洗い出し)

- ✓ リスクマネジメントにおいて最も大切な要素
- ✓ 「リスクの認識」において重要なものは何か？

リスクの認識において重要なものは…
情報/経験/想像力 + 現場感覚

情報源が重要
(一次情報)

6. リスクマネジメントのプロセス①



リスク（事故、事故の可能性）
客観的であり、個性的である

個別的：場所、行動、時期
等によって全く異なる

動的：過去において全く問題
なかったことでも突然変わる
ことがある

情報源が重要

誰の情報か
いつの情報か

7. リスクマネジメントのプロセス②



【リスクの分析】

各種リスクをどのように管理していくか

- ・ リスクの性格に応じた対応が必要
- ・ リスクの重大性と頻度が重要
- ・ 各種リスクの全体をみる必要がある
- ・ 経営全体の観点からの管理が必要
- ・ 企業目的を遂行するためのリスクの管理

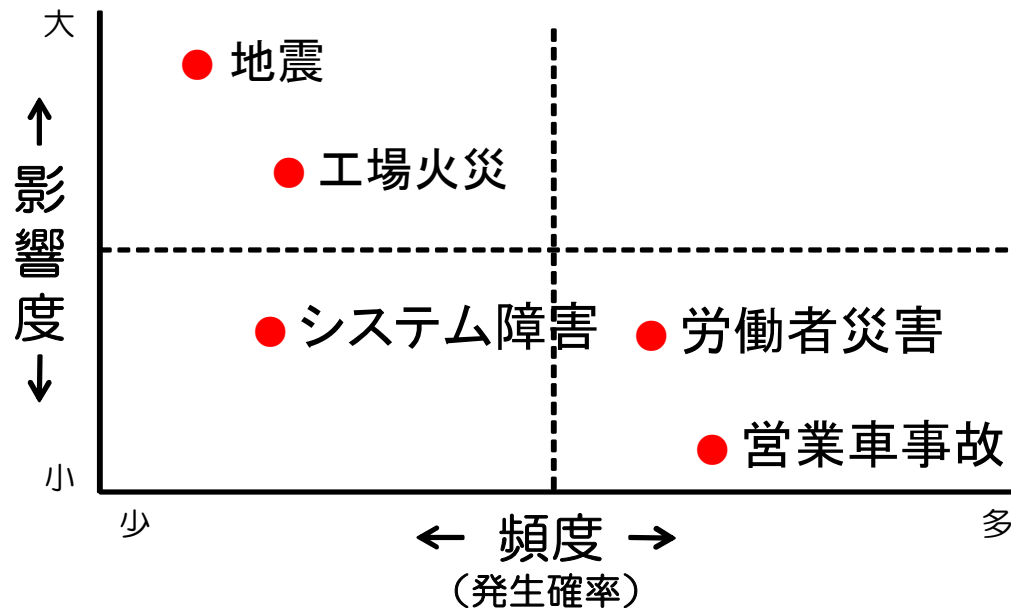
7. リスクマネジメントのプロセス②



【リスクの分析】

✓ **影響度**と**頻度** (発生確率) で分類 ⇒ リスクマップ作成

リスクマップの例
(製造業の場合)



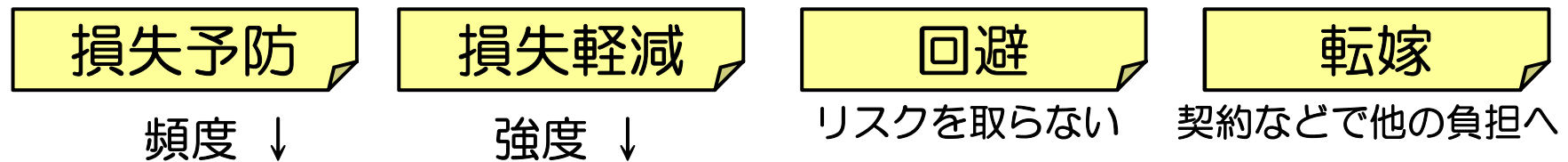
8. リスクマネジメントのプロセス③



【リスクマネジメントの手法】

(A) ロス・コントロール

→損失発生の確率その者を減少させる取り組み

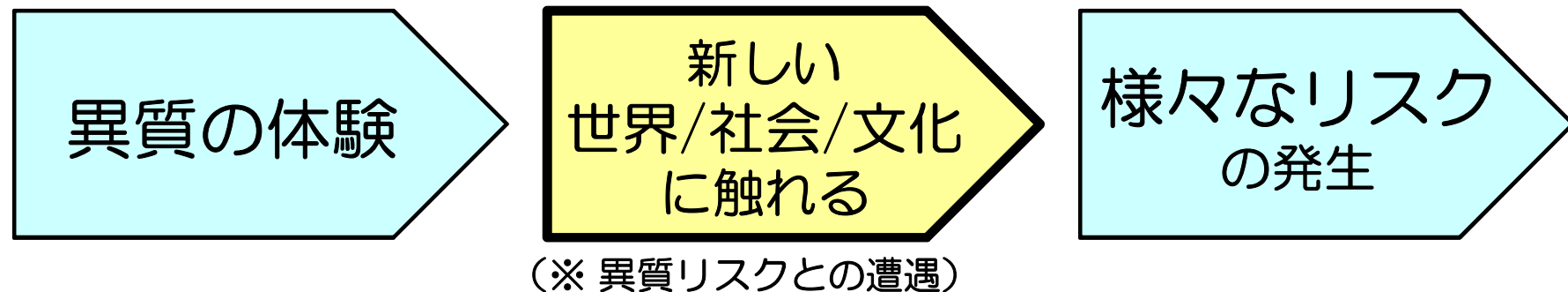


(B) ロス・ファイナンスング

→損失が発生した場合の資金調達（内部留保、保険など）

9. 旅行業におけるリスクマネジメント

➤ 旅行の企画 = 異質の体験の企画



リスクを回避するのであれば…

- 飛行機に乗らない
- 外国の食べ物を食べない
- 旅行に行かない

※ 過剰反応も問題 … 高コスト化・委縮

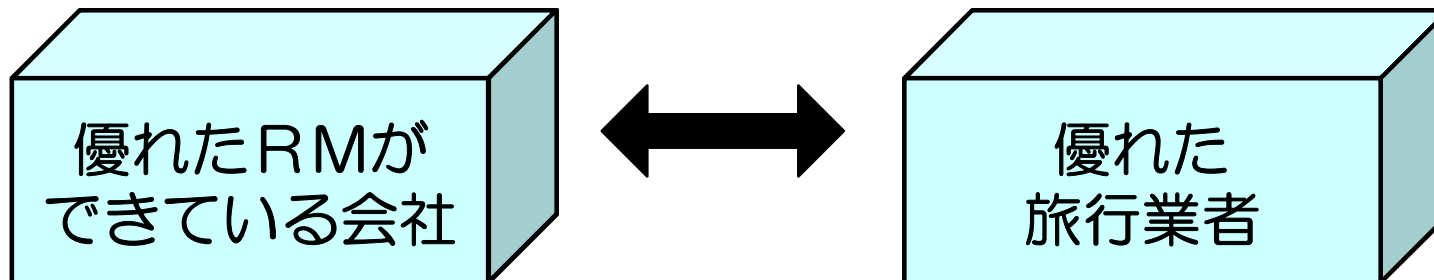
10. 旅行業の本質

- 旅行の企画 = リスクマネジメントそのもの

重大な結果にならないようにリスクを取っていく

問題が生じてもその被害を最小限に抑える

- 旅行の企画の善し悪し = RMの善し悪し



旅行業における事件等の影響

参加者個人：人身上の問題 経済損失 悪い思い出

企画企業： 営業上の直接損失 ブランドの棄損
 行政処分 従業員・役員の刑事責任

旅行業界： 信用上の損失 旅行人口の減少

社会経済： 旅行業の衰退 内向き志向

11. エジプト旅行の企画とRM

ケース1

- 海外旅行者の増大
(アジア、米国、ヨーロッパなど)

観光地としての **エジプト**

多くの人が一度は行きたいと考えている国
種々のリスクがあり、動的に変化
企画段階、実施時の判断等が問われる

<注意>

講義時におけるエジプト
情勢により、内容を変更
する可能性があります。

RMが問われる典型的な国

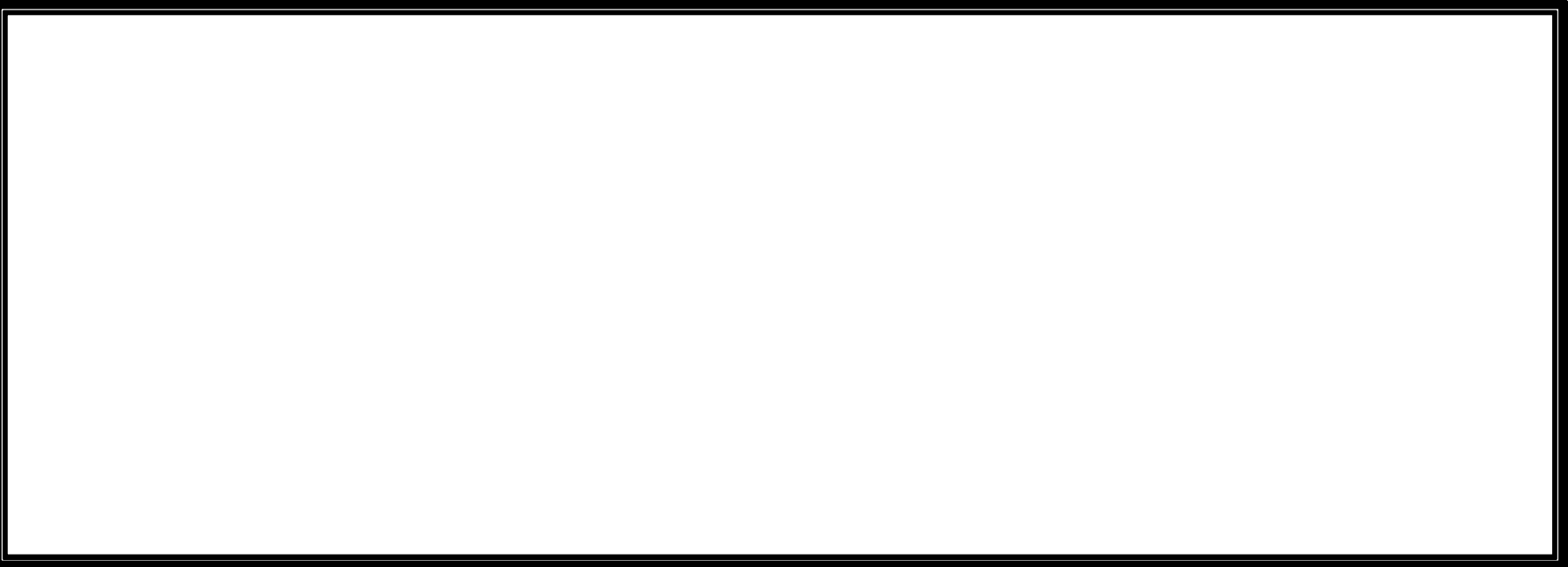
12.【演習①】 リスクの洗い出し

<グループ討議>

テーマ「エジプトのツアー」

⇒どのようなリスクがあるか洗い出してみましよう

エジプトツアーにおけるリスク



12. 【演習①】 リスクの洗い出し < 解答例 >

例えば…

- ✓ 政治的動乱、内乱
 - ✓ テロ
 - ✓ ストライキ、騒じょう
 - ✓ 交通機関等のストライキ、交通障害
 - ✓ 各種事故による死亡、傷害
 - ✓ 疾病（水あたり、食中毒、熱射病他）
 - ✓ 持病の発症
 - ✓ 盗難、土産物の詐欺
 - ✓ 見学施設の閉鎖、交通遅延による計画実施不能
 - ✓ ホテルの不備
 - ✓ 現地の法律違反
- など…

エジプト 日本とは異なる文化を理解しよう

- ▶ 宗教 国民の9割がイスラム教。イスラム文化圏。豚肉は不可。酒のないレストランもある。
- ▶ 観光 観光業は最大の産業。
- ▶ 国民性 外国観光客に対して親切。明るい。男性はよく話す。正確性や時間にはおおらか。女性に対する撮影は不適當
- ▶ 習慣 チップ（バクシーン）の制度。トイレその他、サービスを受けたらチップが必要
- ▶ トイレ アラブ式。高級ホテルは洋式

エジプトにおける主なリスク ①テロ

- 1990年代後半からイスラム原理主義過激派による外国人観光客への襲撃事件
- 1997年ルクソール事件
外国人観光客58名死亡（内日本人10名）
- 当局の治安対策強化により、それ以降の観光客を標的とした襲撃事件なし。
- カイロ、アレキサンドリアなどで、爆弾テロは増加。
- 2004年から06年にシナイ半島のホテルのテロ事件で多くの犠牲者が出た。

エジプトにおける主なリスク ②交通事故等

- 交通事故は多発。外国人観光バスの交通事故も発生している。
- 都市では、交通渋滞が激しく、歩行者は注意が必要。横断歩道がない場合も多い。
- 旅行者がレンタカーを借りて運転することは極めて危険。
- 交通渋滞や飛行機、列車の遅延は、頻繁に生じる。計画が狂うリスクがある。

エジプトにおける主なリスク ③病気

➤下痢

生水、生野菜は要注意。一流ホテルやレストランの場合でも要注意。歯磨きもペットボトルを利用したほうが無難。

➤熱中症、脱水症状

真夏は50度近くなる。疲労度も増す。

➤かぜ

夏のホテル等の冷房がきつく、寒暖差が大きい。

➤過労による持病の発症

観光地が離れているため、強行軍の工程が多い。疲れが出やすい。

エジプトにおける主なリスク ④詐欺、盗難

➤詐欺、恐喝

ラクダ、タクシーその他における法外な料金の請求
土産物における詐欺、クレジットカードの不正請求

➤スリ、置き引き

人ごみにおける手荷物などの盗難、パスポート、クレジットカードなどの盗難

➤痴漢

混雑した場所などで触られる

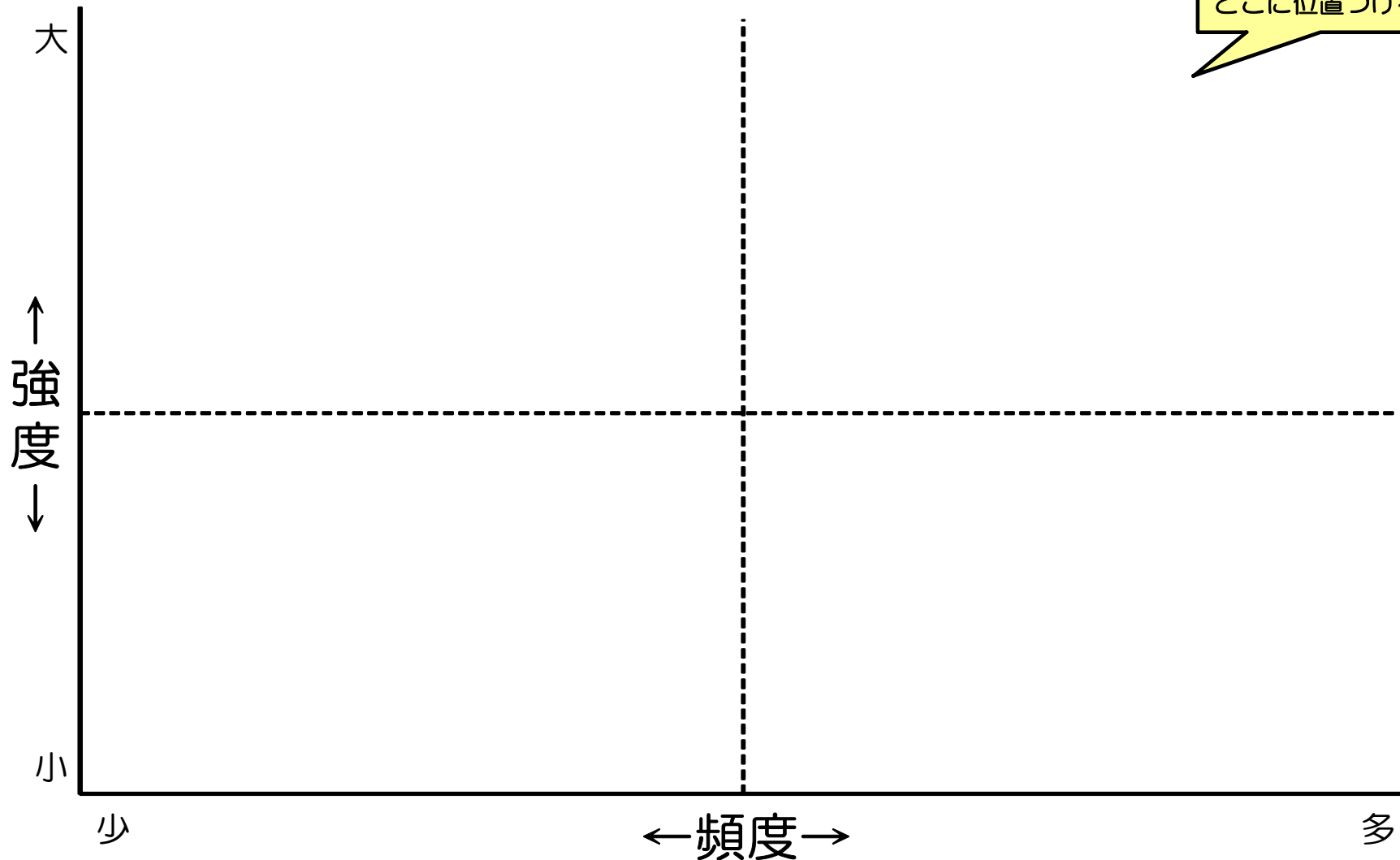
➤強盗、殺人

観光客を狙った強盗や殺人は少ない

14. 【演習②】 リスクマップ作成

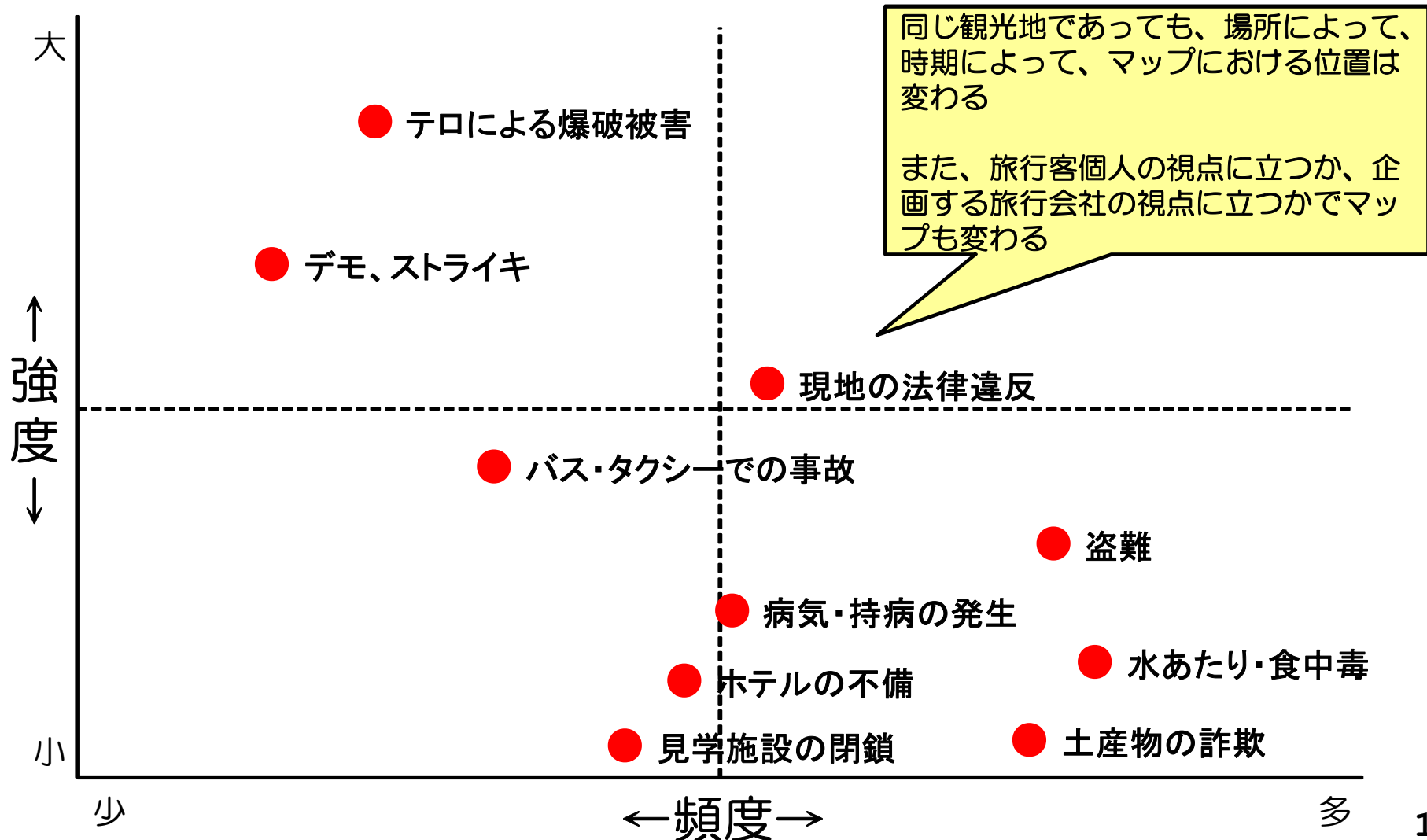
➤ リスクマップを作ってみましょう！

[ポイント]
強度と頻度を考え、
どこに位置づけるか？



14. 【演習②】 リスクマップ作成 <解答例>

➤ リスクマップを作ってみましょう！



15. リスクへの対策

➤ リスクへの個別的対策と総合的対策

個別的対策

- ・ リスクごとにそれぞれの対策を講じる
- ・ 対策にどの程度のコストがかかるか検討

総合的対策

- ・ 全体を評価し、[企画の形態] [時期]
[参加可能年齢] [実施の有無]などを検討する
- ・ 全体のコストの評価
(リスク対応コストが高すぎる場合、実施不可)

↓

【総合コストのとらえ方】

実際のコスト、賠償責任問題等の法務リスク、風評リスク、等

16. 【演習③】 個別のリスク対策

➤ 水あたり を例に考えてみよう。

リスクの発現によりどのようなことが生じるか

リスクに対して何をするか

リスクを削減するために事前にできること

リスクが発生した場合に何をするか

誰にどのような責任が発生するか

損失をどのように補償するか など

16. 【演習③】 個別のリスク対策

➤ 水あたり (peril) に対するRM

発生事象、損害

リスク削減に事前に可能な方策



発生時の対応、事後の対応

16. 【演習③】 個別のリスク対策

➤ 水あたり (peril) に対するRM

発生事象、損害

水あたりによる各種症状
合併症、持病の発症

参加者の計画中止、通院
入院、病院までの搬送
ツアー責任者が実施不能
薬代
病院
参加者からの賠償請求

旅行客個人の立場に立つか、企画する旅行会社の立場に立つかで、内容が変わってくることに注意！

リスク削減に事前に可能な方策

安全なホテル、レストランの手配
ツアー参加者への注意喚起、教育
常備薬
病院等の連絡先、場所等のリスト
海外旅行保険の手配
Contingency planの作成
添乗員に対する教育

発生時の対応、事後の対応

患者に対する適切な対応
医者、病院等との対応
計画の見直し
添乗員の代替手配
保険請求手続き

16. 個別のリスク対策

まとめ

- 訪問国の文化、習慣、制度、体勢などを理解し、尊重する！

日本と同じこと、行動を行うことは不適當
立ち入るべきでない場所、行うべきでない行動



個人の問題だけでなく、国全体の問題に

観光客の死傷 ⇒ 国の観光産業への重大被害

観光は風評に弱い

安全に対する信用は、一つの事故でひっくり返る
イメージの改善には大変な時間と労力がかかる

17. リスクの削減と転嫁

➤ リスク自体を減らすにはどうすればよいか？

企画者自体が実施する事項

- ・ 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
- ・ 参加者への注意喚起

参加者に求めること

- ・ 正しい認識、十分な準備
- ・ 保険への加入

18. 総合評価と旅行形態の選択

➤ 旅行形態の選択

管理型（団体旅行）か
自己責任型（フリープラン）か

- ✓ 地域・訪問場所の選定
- ✓ 季節の設定
- ✓ ルート・方法の選定
- ✓ 移動手段と業者の選定
（航空会社、鉄道、バス、その他）

19. 万が一の場合に向けた対策

➤ 危機管理計画 (contingency plan) の作成

発現事故の種類ごとに、対応方法を決める

➤ 保険制度の利用

保険制度 大きく二つに分かれる

- ・ 海外旅行傷害保険 (参加者が加入する保険)
- ・ 旅行業者の責任や費用等をカバーする保険 (旅行業者が加入する保険、オーダーメイド)

参考文献

- S.E.ハリントン・G.R.ニーハウス著、米山高生・著方幹逸監訳『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>

完