

シリーズ 東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会と企業のリスクマネジメント Vol.1

企業にとっての東京 2020 大会関連リスク

東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会（以下、「東京 2020 大会」とする）では国内外から多くの観光客が競技会場やその周辺を訪れ、全世界のメディアの注目を浴びることから、大会期間中や前後で様々なリスクが懸念されている。そこで本シリーズでは企業に求められる東京 2020 大会関連リスクとその対応策（リスクマネジメント）を検討・紹介する。

Vol.1 となる本稿は、東京 2020 大会開催に伴い民間企業・組織等が検討すべきリスクと対応の考え方を整理する。本稿で特定したリスクの多くは東京 2020 大会開催に伴って新たに出現するリスクというよりも、むしろ平時から対応しているリスクの顕在化の可能性が高まったり、顕在化時の影響が高まるものが多い。それ故、こうしたリスクマネジメントは必ずしも東京 2020 大会のためだけに準備・整備されるものではなく、むしろ東京 2020 大会後も活用され、企業・組織の「レガシー」となることが期待される。

(1) 東京 2020 大会の概要

東京 2020 大会は、第 32 回オリンピック競技大会（Games of the XXXII Olympiad, または東京 2020 オリンピック競技大会）と東京 2020 パラリンピック競技大会（Tokyo 2020 Paralympic Games）から構成され、約 2 カ月弱にわたって競技が続く。正確には東京 2020 オリンピック競技大会が 7 月 24 日（金）から 8 月 9 日（日）までの 17 日間、東京 2020 パラリンピック競技大会は 8 月 25 日（火）から 9 月 6 日（日）までの 13 日間が大会期間となる¹。期間中、オリンピックでは約 11,000 名のアスリートが 33 競技 339 種目を、パラリンピックでは約 4,400 名のアスリートが 22 競技 540 種目を競う（表 1）。

また東京 2020 大会期間中、オリンピックとパラリンピックで延べ 1,010 万人が観客として競技会場を訪れる見込みであり、これに加えて、大会期間中には国内外から多くの観光客が日本各地を訪れることが想定される。直近の先進国で開催された大会としてよく参照されるロンドン 2012 大会では、オリンピックで約 880 万枚、パラリンピックで約 250 万枚のチケットが販売されたが、実際にロンドンを訪れた観光客は約 2,000 万人（国内外からの観光客。ロンドン市民を除く）に達した。

さらに、東京 2020 大会は全世界のメディアの注目を浴びることが予想されている。ロンドン 2012 大会では、約 220 の国・地域にテレビ配信され、総計約 48 億人が視聴したと見積もられている。

このように東京 2020 大会は世界最大規模のスポーツイベントであり、数多くの観光客が東京都を中心に日本へ訪れ、世界から高い注目を浴びる。しかし、それ故、通常では発生しないような社会状況・ビジネス環境の下、リスクが顕在化し、企業の事業継続性やオペレーションに影響を与える可能性がある。本稿はこうした不確実性を「東京 2020 大会関連リスク」と総称し、その内容を検討する。

¹ ただし、サッカーや野球等は開会式前から競技が始まる。具体的な競技スケジュールは以下を参照。
「東京 2020 大会スケジュール」公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会ウェブサイト
<https://tokyo2020.org/jp/games/schedule/>

■表 1：東京 2020 大会の概要

分類	オリンピック	パラリンピック
正式名称	第 32 回オリンピック競技大会 (2020/東京) [Games of the XXXII Olympiad]	東京 2020 パラリンピック競技大会 [Tokyo 2020 Paralympic Games]
	東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会 ※大会略称は「東京 2020 オリンピック・パラリンピック」「東京 2020 大会」等。	
開会式	2020 年 7 月 24 日	2020 年 8 月 25 日
閉会式	2020 年 8 月 9 日	2020 年 9 月 6 日
競技数	33 競技 339 種目 (種目数=金メダル数)	22 競技 540 種目 (種目数=金メダル数)
選手数	約 11,000 人 (参加国・地域は 200 超)	約 4,400 人
観客数	約 7,800,000 人	約 2,300,000 人
メディア関係者数	約 25,000 人	約 9,500 人

出典：武藤敏郎（東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会 事務総長）「東京 2020 オリンピック・パラリンピックに向けて」（2018 年 3 月 29 日）、3 頁等を基に作成し、公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会ウェブサイトの情報を更新

（2）東京 2020 大会関連リスクの考え方

①誰にとってのリスクか？

東京 2020 大会関連リスクを検討する上でまず重要なことは「誰にとってのリスクか」を明確化することである。東京 2020 大会に関するリスクを検討する際、東京 2020 大会の開催・運営に関するリスクと競技会場周辺の民間企業・組織等が懸念すべきリスクが混同されるケースが見られる²。本稿は、いくつかの東京 2020 大会関連リスクを区別し、以下の 4 つに分類する（表 2）。

第一は、**大会運営に関するリスク**である。これは、東京 2020 大会が予定どおり開催・運営されない事態やアスリート・観客・大会関係者の安全や快適性が担保できない事態となるリスクである。従って、リスクマネジメントの主体は第一義的には東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会等である。メディア報道等で、東京 2020 大会関連リスクを指摘する場合、このリスクを指していることが多い。

第二に、**大会関連企業に関するリスク**である。これは、スポンサー等の大会関連企業等が対応すべきリスクである。具体的には、「大会運営に関するリスク」に加えて、これら企業と組織委員会や国際

² 例えば、2012 年ロンドンオリンピックや 2018 年平昌オリンピックでは開会式でのサイバー攻撃のリスクが顕在化し、東京 2020 大会でも既にチケット購入に関する犯罪行為が確認され、国家が支援するサイバー活動（特定国の戦略的利益を反映し、「APT28」「Fancy Bear」と呼ばれるグループによるサイバー攻撃）が懸念されているため、東京 2020 大会ではサイバー攻撃対策を最重要視すべきだという見解がある。これは大会運営のリスクマネジメントという観点では妥当かもしれないが、必ずしも競技大会会場周辺の企業を中心とする民間企業全てにあてはまるものではない。

サイバーリスク（サイバー攻撃やシステム障害による情報漏えい、情報システム等の改ざんや停止等）は今日、企業が最重要視するリスクの一つであることは間違いないが、東京 2020 大会と関連付けて、大会運営に直接関係・関与しない民間企業がサイバーリスクを最重要視すべきという評価・提言は必ずしも妥当ではない。

ただし、東京 2020 大会開催期間中は日本へのサイバー攻撃が懸念され、民間企業が保有する情報資産が悪用される可能性がある。こうした観点でサイバーセキュリティ強化を訴える提言は妥当である。

オリンピック委員会 (the International Olympic Committee: IOC) ・ 国際パラリンピック委員会 (the International Paralympic Committee: IPC) との間で締結された財・サービスの提供契約に違反するリスク等があげられる。

第三に、金融・エネルギー・通信等の重要インフラを担う企業やその主要サプライヤー等が対応すべき重要インフラ企業に関するリスクである。こうした企業は、平時から重要インフラサービスの提供について高い継続性やリスクマネジメントが期待されている。重要インフラサービスの提供が中断されれば、社会機能の維持が困難となり、当然、東京 2020 大会の開催・運営への影響も甚大となる。

第四に、「競技会場周辺の民間企業等に関するリスク」であり、東京 2020 大会に直接関係・関与しない民間企業が対応すべき東京 2020 大会開催に伴う社会環境・ビジネス環境変化に起因するリスク (以下、「東京 2020 大会開催に伴うリスク」とする) である。東京 2020 大会開催に伴い出現する新たなリスク、大会開催に伴い蓋然性が高まるリスク、大会開催に伴い影響度の高まるリスクへの対応である。こうしたリスクは、大会関連企業や重要インフラ企業にも当てはまる。本稿はこのリスクを中心に記述する。

■表 2：東京 2020 大会に関するリスクの整理

分類	リスクマネジメント主体	対象リスク
分類① 大会運営 に関するリスク	東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会、東京都 等	<ul style="list-style-type: none"> 東京 2020 大会の開催・運営に支障をもたらすリスク アスリート、観客、その他関係者の安全性や快適性に支障をもたらすリスク 等
分類② 大会関連企業 に関するリスク	大会関連企業 (スポンサー等)、上記の主要サプライヤー 等	<ul style="list-style-type: none"> 東京 2020 大会の開催・運営に支障をもたらすリスク アスリート、観客、その他大会関係者の安全性や快適性に支障をもたらすリスク 組織委員会・IOC/IPC との契約不履行につながるリスク 東京 2020 大会開催に伴う社会環境・ビジネス環境変化に起因するリスク 等
分類③ 重要インフラ企業 に関するリスク	重要インフラ企業、上記の主要サプライヤー 等	<ul style="list-style-type: none"> 社会機能維持に支障をもたらすリスク ※平素から高いレベルのリスクマネジメント・事業継続が期待されている。 東京 2020 大会開催に伴う社会環境・ビジネス環境変化に起因するリスク 等
分類④ 競技会場周辺の民間企業等に関するリスク	競技会場周辺に所在する民間企業・組織等	<ul style="list-style-type: none"> 東京 2020 大会開催に伴う社会環境・ビジネス環境変化に起因するリスク 等

出典：筆者作成

②東京 2020 大会開催に伴うリスクの変化

東京 2020 大会の開催に伴うリスクは、全てが新たに出現するリスクではない。むしろ、東京 2020 大会に関わらず存在するリスクが、東京 2020 大会開催に伴って、顕在化の可能性が高まったり、顕在化時の影響度が高くなったりすることが想定される。ここでは、東京 2020 大会開催に伴うリスクを 3つのカテゴリーに分類する（表 3）。

第一のカテゴリーは、**東京 2020 大会開催に伴って新たに出現するリスク**で、それほど多くはない。東京 2020 大会に係る権利関係の厳格な運用等によって生じるものが多い。権利関係に係るもの以外では、東京 2020 大会期間中に予定される大規模な交通規制等が挙げられる。

第二のカテゴリーは、**東京 2020 大会開催に伴って顕在化の可能性が高まるリスク**である。国内外から多くの観光客等が都内を中心に日本を訪れるため、感染症等がまん延する可能性も高くなる。また東京 2020 大会は全世界のメディアの注目を浴びるため、テロリストや犯罪者の政治的・経済的動機を高める可能性がある。

第三のカテゴリーは、**東京 2020 大会開催に伴って顕在化時の影響・被害が高まるリスク**である。例えば、大規模地震や真夏日の発生頻度は東京 2020 大会の開催とは関係がないが、多くの人が都内に集中した場合、顕在化時の影響が大きくなることがある。

■表 3：東京 2020 大会開催に伴うリスクカテゴリー

分類	リスクの例
リスク分類 ① 東京 2020 大会の開催に伴い、 新たに出現する リスク	<ul style="list-style-type: none"> 大規模交通規制・混雑等（過去に類をみない程多くの観光客、これを見越した交通規制等によって、通常とは異なる出勤・移動や物流が求められるが、対応に失敗してしまう） 東京 2020 大会関連の知的財産侵害やアンブッシュ行為（スポンサーでないにも関わらず、東京 2020 大会に便乗して商業活動を行う） 競技会場周辺の現金不足（競技会場内では現金またはワールドワイドスポンサーの VISA ブランドカードしか使えない為、競技会場周辺の ATM 等から現金が枯渇する）等
リスク分類 ② 東京 2020 大会の開催に伴い、 顕在化の可能性が高まる リスク	<ul style="list-style-type: none"> 感染症（国内外から人の往来が増加し、感染症まん延の可能性が高まる） サイバー攻撃（企業が保有する情報資産がサイバー空間を通じた犯罪行為や攻撃等に悪用される） テロ・凶悪事件（全世界のメディアの注目を浴びるため、テロリストや犯罪者の政治的・経済的動機を高める）等
リスク分類 ③ 東京 2020 大会の開催に伴い、 顕在化時の影響・被害が高まる リスク	<ul style="list-style-type: none"> 大規模交通規制・混雑等 大規模自然災害（国内外から多くの人が滞在し、安全な避難ができない、緊急輸送が困難となる）等

出典：筆者作成

(3) 企業が注視すべき東京 2020 大会開催に伴う個別リスク

東京 2020 大会開催に伴う観光客の増加、メディアの注目、権利関係の厳格な運用等をふまえて、東京 2020 大会期間中に一般の民間企業が懸念すべきリスクの例は以下のとおりである。前述したように、以下は東京 2020 大会の開催や運営に関するリスクではなく、東京 2020 大会開催期間中に民間企業が警戒すべきリスクである。

■表 4：東京 2020 大会開催に伴うリスク一覧（例示・抜粋）

No.	リスク			リスクの性質の変化			自社の 該当可否
	分類	リスク項目	内容	新たな リスク	蓋然性が 高まる	被害度が 高まる	
1	テロ・ 犯罪関連	テロ・凶悪犯罪	外国権益や商業施設等を狙ったテロや凶悪犯罪に自社社員が巻き込まれたり、保有する資産が被害を受けたりする。		✓	✓	
2		抗議活動・ネガティブキャンペーン	自社が環境保護・動物愛護等に関する過激な抗議活動に狙われる。あるいは SNS 上でのネガティブキャンペーンの標的となる。		✓	✓	
3		暴動	競技会場周辺や繁華街において、デモ隊や過激なフリーガンなどの一部が暴徒化し、周辺に人的・物的被害をもたらす。		✓		
4		脅迫・業務妨害	事業拠点が入居する商業ビルに爆破予告等の脅迫が行われる。		✓		
5		サイバー攻撃	サイバー攻撃により、重要インフラ事業者のサービス提供・業務が中断する。自社の情報資産がサイバー攻撃に悪用される。		✓		
6		ユーティリティ（電気・ガス・水）停止	何らかの事情（テロ、サイバー攻撃、災害、事故等）により、ユーティリティ（電気・ガス・水）が停止する。		✓	✓	
7	災害関連	通信障害・遅延	在宅勤務等の利用者の急増によるインターネット回線混雑・規制の結果、大規模な通信障害・遅延が発生する。自社イントラネットワークの帯域がひっ迫する。		✓	✓	
8		地震	観光客が多く滞在する中、大規模地震等が発生した場合、安全確保や避難が通常よりも困難となったり、緊急車両の往来が困難となったりする。			✓	
9		台風・豪雨	観光客が多く滞在する中、大規模な台風・豪雨が発生した場合、安全確保や避難、緊急車両の往来が通常よりも困難となる。			✓	
10		熱中症等	観光客が多く滞在する中、熱中症等が多発した場合、救急対応能力が追い付かず、患者が重篤化する。			✓	
11		感染症・パンデミック	国内外からの観光客の増加等により、新たに感染症（新型コロナウイルス、麻疹等）が発生し、急速に感染拡大する。		✓	✓	

No.	リスク			リスクの性質の変化			自社の 該当可否
	分類	リスク項目	内容	新たな リスク	蓋然性が 高まる	被害度が 高まる	
12	インバウンド・観光客増加関連	大規模交通規制・混乱	都内を中心とする大規模な交通規制・混乱により、物流や人の移動に支障が発生する。 ※東京 2020 大会で予定される交通需要抑制や交通規制等（いわゆる「交通マネジメント」）の規模・期間・内容は過去に類をみないもので、「新しいリスク」としている。	✓	✓	✓	
13		宿泊施設不足	観光客の増加により、宿泊施設を確保できない（宿泊施設がとれない、宿泊施設の料金が高騰する等）。		✓		
14		キャッシュ不足	競技会場内で現金と VISA（ワールドワイドスポンサー）ブランドカードしか使えないため、会場近くの ATM 等で現金が不足する。	✓	✓		
15		雑踏事故	観光客の増加により、競技会場、駅、商業施設等で雑踏事故が発生する。		✓		
16		訪日外国人客対応に係るトラブル	事業者が外国人訪日客の増加に対応できず、言語・宗教・文化上のトラブルが発生する。		✓	✓	
17		ダイバーシティ対応への失敗	マイノリティに対する対応の不十分さが批判を浴びる（例：商業施設等での車椅子利用不可等）。		✓	✓	
18		製品・サービスの需要ひっ迫	東京 2020 大会開催に伴うサービスや製品の需要急増に対して必要な供給量を提供できない。		✓	✓	
19		会社・社員の事故・過失行為関連	アンブッシュ行為	権利を有しない事業者が東京 2020 大会に便乗したマーケティングやイベントを開催し、非難される／中止を余儀なくされる。	✓		
20	知的財産等の侵害		東京 2020 大会関連の知的財産等を侵害し、商標法・不正競争防止法・著作権法違反となる恐れがある。	✓			
21	ホスピタリティプログラムでの事故		顧客・ビジネスパートナー向けのホスピタリティプログラム中に顧客・ビジネスパートナーが事故やトラブルに巻き込まれる。	✓			
22	ボランティア（従業員）の事故		会社のオリパラボランティア制度を利用した従業員がボランティア参加中に事故に遭う（加害、被害含む）。	✓			
23	在宅勤務に伴う事故		大会期間中の在宅勤務に関連して労務マネジメント失敗、情報セキュリティ事故等が発生する。		✓		
24	その他	有価証券変動	東京 2020 大会の開催・期間中のイベントやトラブルにより、日本の有価証券市場が「ムード」で変動する。		✓		
25		周辺国での有事	朝鮮半島、台湾海峡、南シナ海等で有事が発生し、日米安全保障条約等を通じて日本が交戦当事国となる。			✓	

出典：筆者作成

上記の東京 2020 大会開催に伴うリスクのうち、多くの企業に共通すると考えられるリスクを以下に抜粋する。

□ No.1 テロ・凶悪犯罪

新たなリスクとして出現	顕在化の可能性が高まる	✓	顕在化時の影響が高まる	✓
-------------	-------------	---	-------------	---

- 東京 2020 大会は世界中のメディアの注目を浴びるため、テロリストや犯罪集団が東京 2020 大会期間中にテロや犯罪を行う政治的・経済的動機が高まる。具体的には以下のテロや凶悪犯罪が懸念される。
 - 自社が入居または隣接する大規模商業施設がテロや凶悪犯罪の標的となり、従業員等が巻き込まれるリスク。
 - 日本とは関係のない第三国同士の紛争関係が日本国内に持ち込まれ、日本国内の外国権益に対してテロが行われ、従業員等が巻き込まれるリスク。例えば、A 国が、対立関係にあり、互いに非合法活動を行う B 国の日本国内権益に対してテロを行う。C 国政府が弾圧する少数民族テロ組織が、日本国内の C 国権益にテロを行う等。
 - 過激な社会運動団体（過激な動物愛護、過激な環境保護、特定の二国間関係に関連する団体）等が特定の企業を狙った暴力活動やテロ行為を行い、従業員が死傷したり、財産や資産が損傷するリスク（リスク No.2 「抗議活動・ネガティブキャンペーン」に関連）。
- なお東京都は東京 2020 大会開催に伴うリスクとして「治安」を明示的に扱っている。具体的には以下のとおり（ただし、下線強調は引用者によるもので、民間企業に関係ある箇所を指す）。

【治安】「想定するリスクとしての主な治安事象は、①競技会場（東京 2020 大会関連施設を含む）・大規模集客施設等に対するテロ（予告を含む。）の発生、②来日外国人・観光客の増加による犯罪・各種トラブルの増加である。」³

□ No.5 サイバー攻撃

新たなリスクとして出現	顕在化の可能性が高まる	✓	顕在化時の影響が高まる	
-------------	-------------	---	-------------	--

- 企業の公開サーバやその他情報資産が悪意ある第三者の犯罪やサイバー攻撃に悪用されるリスク。
- 重要インフラ事業者（サイバーセキュリティ基本法にいう重要社会基盤事業者）が提供する重要インフラサービスがサイバー攻撃等により停止・休止するリスク。重要インフラ事業者だけではなく、これらサービスを利用する民間企業にとっても事業が中断する恐れがある。
- なお東京都は東京 2020 大会開催に伴うリスクとして「サイバー」を明示的に扱っている。具体的には以下のとおり（ただし、下線強調は引用者によるもので、民間企業に関係ある箇所を指す）。

【サイバー】「東京 2020 大会特有のリスクとして、世界中からの注目度の高まりによる(1)東京都を狙うサイバー攻撃の増加、(2)重要インフラの基盤システムを狙うサイバー攻撃発生の 2 つを抽出した。」⁴

³ 東京都オリンピック・パラリンピック準備局総合調整部計画運営課「東京 2020 大会の安全・安心の確保のための対処要領」（2018年3月9日）、10頁。<http://www.metro.tokyo.jp/tosei/hodohappyo/press/2018/03/09/07.html>

⁴ 前掲「東京 2020 大会の安全・安心の確保のための対処要領」、19頁。

□ No.8 地震、No.9 台風・水害

新たなリスクとして出現		顕在化の可能性が高まる		顕在化時の影響が高まる	✓
-------------	--	-------------	--	-------------	---

- 地震に不慣れな国内観光客や訪日外国人が多く都内に滞在中、大規模地震等の自然災害が発生した場合、通常よりも混乱が大きくなるリスク。
- 自然災害発生の際の蓋然性自体は東京 2020 大会開催に伴って変化しないものの、その影響度は高くなるのが想定される。特に、約 2 カ月弱の大会期間中に大規模台風や真夏日が東京を直面する可能性は高く、その際の混乱が懸念される（直近の例としては、ラグビーワールドカップ大会期間中の台風 19 号（2019 年 10 月）等）。
- なお東京都は東京 2020 大会開催に伴うリスクとして「災害」を明示的に扱っている。具体的には以下のとおり（ただし、下線強調は引用者によるもので、民間企業に関係ある箇所を指す）。
【災害】「東京 2020 大会開催に伴い、国内外からの観光客の増加によって、負傷者や滞在先等に
戻れない者が増加するリスク、安全な避難先等がわからず混乱が生じるリスク、発災当初の人や
車両の滞留により緊急輸送が困難になるリスク等を対象とする。」⁵

□ No.11 感染症・パンデミック

新たなリスクとして出現		顕在化の可能性が高まる	✓	顕在化の時影響が高まる	✓
-------------	--	-------------	---	-------------	---

- 国内観光客や訪日外国人客の増加により、都内で新たな感染症流行が生じ、従業員が罹患し、結果として事業継続が困難となるリスク。観光客や訪日外国人客が多く都内にいることで、感染症流行の速度や範囲も高くなる。
- 国立感染症研究所感染症疫学センターの検討結果によれば、東京 2020 大会における「注意すべき感染症」としては、①中東呼吸器症候群（病原体がベータコロナウイルス属 MERS コロナウイルスであるものに限る）[感染症法にいう 2 類感染症]、②腸管出血性大腸菌感染症[3 類感染症]、③侵襲性髄膜炎菌感染症 [5 類感染症]、④麻疹（はしか）[5 類感染症]をあげている⁶。しかし、上記②は選手村やホテル等での食中毒、上記③はコンタクト競技中の接触等が念頭にあると考えられ、民間企業として警戒すべきは中東呼吸器症候群や麻疹となる。同様に、2020 年 2 月現在、中国を中心に感染者が多く確認された新型コロナウイルスも懸念すべき感染症といえる。
- なお東京都は東京 2020 大会開催に伴うリスクとして「感染症」を明示的に扱っている。具体的には以下のとおり（ただし、下線強調は引用者によるもので、民間企業に関係ある箇所を指す）。
【感染症】「大会期間中には国内外からの人や物資の往来が増え、競技会場周辺や繁華街等を中心
に通常時よりも多くの人が集まることから、様々な感染症が発生・拡大するリスクが高まる。」⁷

⁵ 前掲「東京 2020 大会の安全・安心の確保のための対処要領」、32 頁。

⁶ この他にも懸念すべき感染症が指摘されているが、本文中の 4 感染症が、「輸入例の増加」「感染伝播の懸念」「大規模事例の懸念、かつ高い重症度」の三観点から最もリスクが高いと評価されている。松井珠乃（国立感染症研究所感染症疫学センター）「東京オリンピック・パラリンピック競技大会における感染症サーベイランスについて～技術的側面から～」平成 30 年度 感染症危機管理研修会（2018 年 10 月 17 日）。<https://www.niid.go.jp/niid/images/idsc/kikikanri/H30/1-09.pdf>

⁷ 東京都、前掲「東京 2020 大会の安全・安心の確保のための対処要領」。

□ No.12 大規模交通規制・混乱

新たなリスクとして出現	✓	顕在化の可能性が高まる	✓	顕在化時の影響が高まる	✓
-------------	---	-------------	---	-------------	---

- 東京 2020 大会関連の交通規制等や都内に不慣れな観光客や訪日外国人客で公共交通機関が混雑することで、社員の出勤や移動が困難となったり、物流で遅延・支障が発生したりするリスク。
 - ▶ 通勤ラッシュと競技会場開場のタイミングが重なり、公共交通機関に乗車できない。
 - ▶ 競技会場周辺のラストマイル（駅と競技会場をつなぐ導線）に指定されたことで、通常の通勤路を歩くことができない、あるいは普段の倍以上の時間がかかる。
 - ▶ 競技会場周辺駅において、利用できる改札や出口に制限がかかる。
 - ▶ 交通規制等が行われ、普段利用している道路を使用できない。
- 交通規制・混乱は通常時でも発生しているものであるが、東京 2020 大会で予定される「交通マネジメント」⁸ 施策は、その規模・期間・内容において、過去に行われた交通マネジメントとは全く異なる規模であるため「新しいリスク」としている。直近、交通規制等が行われた即位礼正殿の儀（2019年10月）や大阪 G20 サミット（2019年6月）を大きく上回るものである。

□ No.16 訪日外国人客対応に係るトラブル

新たなリスクとして出現		顕在化の可能性が高まる	✓	顕在化時の影響が高まる	✓
-------------	--	-------------	---	-------------	---

- 自社の製品やサービスが、増加する訪日外国人客に十分対応できず、言語・宗教・文化上のトラブルを引き起こすリスク。対応の失敗がソーシャルメディアに投稿される等した場合、レピュテーションリスクが高まる（東京 2020 大会関連ハッシュタグ等が利用され炎上する等）。

□ No.19 アンブッシュ行為

新たなリスクとして出現	✓	顕在化の可能性が高まる		顕在化時の影響が高まる	
-------------	---	-------------	--	-------------	--

- 権利を有しない事業者が東京 2020 大会に便乗したマーケティングやイベントを開催し、非難されるリスク。東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会によれば、アンブッシュ行為とは、「故意であるか否かを問わず、団体や個人が、権利者である IOC や IPC、組織委員会の許諾無しにオリンピック・パラリンピックに関する知的財産を使用したり、オリンピック・パラリンピックのイメージを流用すること」を指す⁹。
- また、商標、ロゴ、用語等の知的財産等の侵害は、日本国内では「商標法」「不正競争防止法」「著作権法」違反と認められる恐れがある（リスク No.20 「知的財産等の侵害」に関連）。なお、「オリンピック」「東京 2020 大会」という用語も知的財産保護の対象であり、正当な権利者と認められた者を除いて、自由に使用することができない¹⁰。

⁸ 交通マネジメントとは、交通参加者の交通手段・経路等の変容を促す「交通需要マネジメント（TDM）」、TDM の効果が不十分出る場合の交通規制「交通システムマネジメント（TSM）」、鉄道やバスを中心した「公共交通輸送マネジメント」から構成される。詳細は、東京海上日動リスクコンサルティング株式会社「東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会で想定される交通マネジメントと企業に求められる対応」『リスクマネジメント最前線』2018 No.14（2018年10月10日）
<https://www.tokiorisk.co.jp/publication/report/riskmanagement/pdf/pdf-riskmanagement-215.pdf>

⁹ 具体的なアンブッシュ行為は、公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会「Brand Protection Guidelines : 大会ブランド保護基準」Version 4.4（2019年11月）、11-14 頁を参照。
<https://tokyo2020.org/jp/copyright/data/brand-protection-JP.pdf>

¹⁰ 前掲「Brand Protection Guidelines : 大会ブランド保護基準」Version 4.4（2019年11月）、6-10 頁。

(4) 企業の対策

①東京 2020 大会関連リスクの特定・評価

特に都内や競技会場周辺に所在する企業・組織等は、東京 2020 大会開催に伴うリスクとその影響を正確に把握する必要がある。ただし、東京 2020 大会に伴って新たに出現するリスクはそれ程多くなく、従来把握・対処しているリスクの蓋然性や影響度が変化するものが大半である。

1. 【リスクの洗い出し】 本稿表 4 (5~6 頁) を用いて、東京 2020 大会開催に伴うリスクが自社に該当するか否かを確認する。ただし、表 4 は一般的なリスクであるため、自社や事業にとって固有リスクの抜け漏れがないかを確認することが望ましい。
2. 【影響評価】 該当リスクのうち、自社への影響を評価する。特に、「従業員や関係者の死傷」「保有する資産・財産の損傷」「レピュテーションの悪化」「重要な事業の中断・休止」の観点で評価する。
3. 【要対応リスクの特定】 該当リスクで影響が大きいリスクのうち、現状の対策実施状況を把握し、過不足・課題を確認する。リソース（要員、予算等）とスケジュールをふまえて、対策を講じるリスクを特定する。

②個別リスクへの対策

企業は特定された「要対応リスク」に対して、予防策や有事対応を企画・実施する。多くの企業で当てはまると考えられるいくつかのリスクは、本シリーズ Vol.2 以降で詳細を記載する。

本シリーズの今後の発行予定

分類	テーマ	対象リスク（表 4 との関連）	特に対象となる企業
Vol.2	テロ関連	No.1 テロ・凶悪犯罪 No.2 抗議活動・ネガティブキャンペーン	競技大会会場周辺に所在する企業、重要インフラ企業
Vol.3	交通関連	No.12 大規模交通渋滞・混乱	社有車を保有する企業、旅客・貨物業
Vol.4	インバウンド関連	No.16 訪日外国人客対応に係るトラブル No.17 ダイバーシティ対応への失敗	サービス業、BtoC 企業

[2020 年 2 月 20 日発行]



東京海上日動リスクコンサルティング株式会社

ビジネスリスク本部／戦略・政治リスク研究所
〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-5-1 大手町ファーストスクエア ウェストタワー23 階
Tel. 03-5288-6594 Fax. 03-5288-6626
<https://www.tokiorisk.co.jp/>

To Be a Good Company