2013年 Spring Risk Vol.3 Solutions Report 2012年度 Monthly Report総集編 No.1 リスクマネジメントとしての 企業のパワー・ハラスメント対策 No.2 会社法制の見直しに関する要綱案について No.3 経営戦略実現のための等級制度のあり方 No.4 南海トラフ巨大地震の被害想定と被害軽減策 No.5 労働災害における使用者賠償責任リスク No.6 2011年タイ大洪水のその後 -復興と日系企業の動向-No.7 マイカー通勤におけるリスクと企業責任 No.8 CSR報告書に見る事業継続の取組み

Risk Solutions Report

2012 年度 Monthly Report 総集編(No.1-No.8)

巻頭言	\$		i
No.1	2012.8.16	□ヒューマンリスク情報□	
IJŹ	スクマネジメントと	としての企業のパワー・ハラスメント対策	1
No.2	2012.9.20	□法務リスク情報□	
会社	性法制の見直しに関	関する要綱案について	. 6
No.3	2012.10.24	□人事マネジメント情報□	
経言	営戦略実現のための	D等級制度のあり方	10
No.4	2012.11.27	□自然災害/財物リスク情報□	
南流	毎トラフ巨大地震 <i>0</i>	D被害想定と被害軽減策	16
No.5	2012.12.17	□ヒューマンリスク情報□	
労債	動災害における使用	用者賠償責任リスク	22
No.6	2013.1.22	□海外リスク情報□	
201	11 年タイ大洪水の	その後 一復興と日系企業の動向ー	27
No.7	2013.2.22	□経営リスク情報□	
マイ	イカー通勤における	るリスクと企業責任	34
No.8	2013.3.18	□CSR情報□	
C S	SR報告書に見る事	事業継続の取組み	
(頁	東証一部上場企業(CSR報告書調査分析)	. 41

巻頭言

企業はそれぞれの目的や目標達成のために、様々なステークホルダー(顧客、株主、従業員、取引先、 地域社会等)や、政治・経済・社会と多面的なかかわりを持って活動を行っており、企業活動はこうし た関係の中で影響を受けることになります。製品の事故、地震や風水害などの自然災害、労働問題、コ ンプライアンス違反等およそ企業活動のあるところには多種多様なリスクが存在しています。加えて近 年では、サプライチェーンの複雑化や事業活動のグローバル化により、企業が直面するリスクは更に多 様化・複雑化・加速化しています。

このような環境下において、リスクの認識や管理が不十分であると、企業経営に重大な損失や影響を もたらし、企業の存続も危ぶまれるケースに発展する可能性もあります。企業経営においては、内部統 制のみならず経済状況の変化や自然災害など、さまざまなリスクマネジメントが求められています。

銀泉グループでは、2012年8月からリスクマネジメント情報誌として「Risk Solutions Report」を発行しております。Risk Solutions Report は、月刊レポートと季刊レポートの2本立てで、コンプライアンス、CSR、人事労務、自然災害、海外進出に伴うリスク、事業継続など企業のリスクマネジメントに関する最新かつ実践的な情報をご提供しています。

今回、2012年度に発行しました月刊レポートを編集して Risk Solutions Report Vol.3 としてお届けいたします。本レポートが、皆さまのリスクマネジメントのお役立てば幸いです。

今後とも、銀泉グループをよろしくお願い申し上げます。

2013年3月

Risk Solutions Report 編集委員会 委員長 高 野 成 男

Risk Solutions Report 銀泉リスクソリューションズ株式会社

■ヒューマンリスク情報■

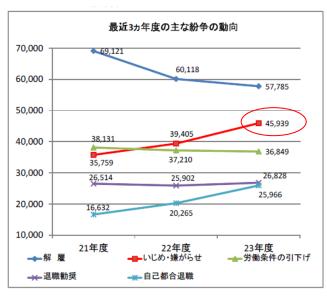
2012.08.16

リスクマネジメントとしての企業のパワー・ハラスメント対策

1. はじめに

近年、職場におけるいじめ・嫌がらせ、とりわ けパワー・ハラスメント(以下「パワハラ」)を めぐるトラブルが問題となっています。パワハラ は、今や多くの組織で認識されハラスメント防止 規程を策定したり、管理職に対する研修の実施や 相談窓口を設けるなどの対策を行う組織も増え ていますが、増加の一途を辿っています。

厚生労働省が公表している『個別労働紛争解決 制度施行状況』1によると、平成23年度の労使間 の個別労働紛争(民事上の個別労働紛争)に係る 相談件数 256,343 件のうち、いじめ・嫌がらせに 関するものが 45,939 件に上り、解雇に関する相 談件数に次いで2番目に多い結果となっています。 全体の民事上の個別労働紛争の相談件数は、平成



(出所)厚生労働省『個別労働紛争解決制度施行状況』

22 年度と比べ3.8%しか増えておらず、解雇に関する相談などが減少傾向となっている一方で、いじめ・ 嫌がらせに関する相談は前年度比 16.6%増と大幅な増加となっています。

また、労災認定件数等をまとめた『脳・心臓疾患と精神障害の労災補償状況』2によると、平成23年 度の精神障害による労災認定件数325件のうち「ひどい嫌がらせ、いじめ等」40件、「上司とのトラブ ル」16件など、パワハラに関連があると思われる事由が17%を占めています。

以下、パワハラとは何か、何故パワハラに取り組む必要があるのかについて確認したうえで、このよ うなトラブルが発生した場合の企業の対応について、考えてみたいと思います。

2. パワハラとは何か

(1) パワハラの定義

そもそも、パワハラにはこれまで明確な定義がありませんでしたが、今年1月に出された、厚生労働 省の「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告」3は、「職場のパワー ハラスメント」の予防・解決に向けた労使や関係者の取組を支援するために、その概念を整理し、初め て公的な立場でパワハラの定義を明確にしました。

¹ 厚生労働省 大臣官房『平成 23 年度個別労働紛争解決制度施行状況』平成 24 年 5 月 29 日

² 厚生労働省 労働基準局『平成 23 年度「脳・心臓疾患と精神障害の労災補償状況」まとめ』平成 24 年 6 月 15 日

³ 厚生労働省 労働基準局『職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告』平成 24年1月30日

それによると、パワハラは、「職務上の地位や人間関係など職場内の優位性を背景に業務の適切な範囲を超えて、精神的・身体的な苦痛を与えたり、就業環境を悪化させたりする行為」とされています。一般的に、上司から部下への「いじめ」や「嫌がらせ」を指して使われる場合が多いのですが、人間関係や専門知識などで優位な立場にある同僚や部下から受ける嫌がらせなども含まれるとされています。

(2) パワハラを行ったことの責任と影響

男女雇用機会均等法で一定の規定が設けられているセクシャル・ハラスメント(以下「セクハラ」) と異なり、パワハラについては、これを規制する特別の法律は存在しません。従って、その責任につい ては民法による規定が適用されることになります。

まず、加害者である個人の責任ですが、被害者の人格権を侵害したことにより、民法 709 条による不 法行為責任が問われ、損害賠償責任が生じます。

加害者を使用する企業は、民法 715 条により使用者責任による損害賠償責任を負うことになります。 更に、企業は、労働契約に基づく付随義務として、労務の提供にあたって労働者の生命・健康等を危険 から保護するよう配慮すべき義務(安全配慮義務・職場環境配慮義務)を負っています。この考えは、 労働契約法 5 条に明記されており、企業がこれらの義務を怠った場合、つまり社内の問題を放置して適 切な対応を取らなかった場合は、債務不履行責任(民法 415 条)による損害賠償責任が生じることにな ります。

パワハラが問題化した場合、企業にはこれら損害賠償などの直接的な経済的な負担はもちろん、問題解決に要する時間的負担や、企業イメージの低下による売上減少も考えられます。更に、職場のモラール低下による生産性低下や人材の流出といった、人材活用の面からも様々なマイナスの影響が想定されます。パワハラ被害を受けた従業員が、人格を傷つけられたこと等により心の健康を悪化させ、休職・退職に至るケースや、周囲の人たちの意欲が低下し、職場全体の生産性に悪影響を及ぼすケースもあり、パワハラが組織にもたらす損失は非常に大きいと言えます。企業は、パワハラを放置することが、企業経営にとって大きなリスク要因を抱えているということを認識しなければなりません。職場の「いじめ・嫌がらせ」「パワハラ」は労働者の尊厳や人格を侵害する許されない行為であるとともに、企業としては、リスクマネジメントとして積極的に取り組む必要があります。

(3) パワハラの類型と境界線

一般的にパワハラと呼ばれるものには、様々な態様があります。ワーキング・グループ報告では、パワハラに該当する可能性のある行為を次の6つに類型化しています。

- ① 暴行・傷害などの「身体的な攻撃」
- ② 侮辱や暴言などの「精神的な攻撃」
- ③ 無視などの「人間関係からの切り離し」
- ④ 遂行不可能なことへの強制や仕事の妨害などの「過大な要求」
- ⑤ 能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることなどの「過小な要求」
- ⑥ 私的なことに過度に立ち入る「個の侵害」

パワハラとは業務上の適切な指導とは異質な「業務の適正な範囲を超える」行為を指すものです。上記の①から③については、業務の適正な範囲ではないとの認識に特に異論はないかと思います。しかし④から⑥までについては、業務上の適正な指導によるものであるかどうかの線引きが必ずしも容易では

ありません。このことが、パワハラ問題への取組みを難しいものにしています。ワーキング・グループ 報告では、「こうした行為について何が業務の適正な範囲を超えるかについては、業種や企業文化の影 響を受け、また、具体的な判断については、状況によっても左右される部分もあると考えられるため、 各企業・職場で認識をそろえる取り組みを行うことが望ましい」とし、明確な基準は示されておらず、 各企業に任された形になっています。

また、最近では、「モンスター社員」のように、正当な注意・指導であってもパワハラだと主張する 社員もおり、どのような言動がパワハラなのかを会社がきちんとした基準を持って判断できないと、こ れら問題社員に振り回されることになります。パワハラと主張されることを恐れて、管理職が必要な注 意・指導を行わないとすれば、それは組織としての規律や生産性に影響を与えることになります。

(4) 業務の適正な範囲を超えるかどうかの判断基準

それでは、業務の適正な範囲を超えているかどうかはどのように判断すればよいのでしょうか。これ までの裁判例から、およそ次の点がポイントになると考えます。

業務上の必要性があったかどうか

すなわち、その言動や表現が適切かつ業務上必要であり、注意・指導の内容や行為が、業務の改善や 人材育成につながるものかどうかということです。

例えば、職場の指導・叱責がパワハラと認められた例では、加害者から被害者に対して、次のような 言動がなされています。(表現は変更しています。)

- 「お前は会社を食い物にしている、給料泥棒。」
- 「お前なんかいてもいなくても同じだ。」
- ・「存在が目障りだ、居るだけでみんなが迷惑している。」
- 「お前は覚えが悪いな」、「馬鹿かお前は。係長失格だ。」等、執拗に誹謗中傷する。
- ・声を荒げながら部下に対して脅迫的な発言をする。

各ケースにおいて加害者がこれらの言動を行った背景には、部下に対する指導・教育・叱咤激励的な 意図もあったと思われますが、業務上の指導、教育であっても、相当性(表現、頻度、態様等)を欠い てはいけません。つまり、問題行動を指摘して改善を求めることは必要な行為ですが、指導・叱責でも 度を超すと人格権侵害となります。他の従業員にも聞こえるような場で叱責することは相当性を欠く可 能性が高いといえます。また、人格を非難、否定する意味内容の言動、身体に害悪を加える趣旨の発言 は、相当性は認められない可能性が高いでしょう。これらをまとめると、以下のようになります。

■パワハラの判断基準イメージ

言動・行為・表現	頻度
人格否定/不法行為等	1回でもパワハラに該当
不適切な言動・指導	回数が多くなるほどパワハラに該当
行き過ぎた指導	する可能性が高くなる
適切な指導	適切な指導であり回数は問題ない



	パワハラの可能性
	パワハラに該当
	該当する可能性が高い
,	該当する可能性もある
	該当しない

3. パワハラの背景

ここで、パワハラ対策を考える前に、パワハラが行われる背景について確認してみたいと思います。独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT)がパワハラ問題に取り組んでいる企業及び労働組合に対して行ったヒアリング調査4によると、パワハラが発生する背景・原因には、「人員削減・人材不足による過重労働とストレス」、「職場のコミュニケーション不足」、「会社からの業績向上圧力、成果主義」、「管理職の多忙・余裕のなさ」、「就労形態の多様化」などが存在しているという結果が出ています。各企業においては、これらはそれぞれが単独でパワハラの原因となっているわけではなく、相互に密接に関連して、かつ企業が持つ組織風土と相俟って、パワハラ発生の可能性を高めていると推察されると分析しています。

これらの背景にある大きな要因としては、企業間の競争激化とそれによる社員への圧力があると推測 されます。パワハラが問題化する企業では、目先の業績に固執するあまり、行為者である加害者がパワ ハラであることを認識しておらず、周りもそれを容認する雰囲気があります。

また、ヒアリング結果では、「職場のコミュニケーション不足」がパワハラの原因として挙がっていますが、パワハラに限らず、ハラスメントが発生する原因として、当事者間のコミュニケーション・ギャップがあります。同じ言動を行っても、当該上司と部下との間の信頼関係によって、パワハラと認定されたり、されなかったりする可能性があります。厳しく指導・叱責してしまった場合は、事後的に何らかのフォローを行い、叱責した従業員の心情を和らげることも必要と思われます。

4. パワハラの予防と解決のための取組み

企業は、ますます不透明化する経済情勢と熾烈な競争の中で戦いを強いられています。このような状況の中では、従業員一人ひとりが持てる力を最大に発揮し、仕事において高い成果を上げられるかが、企業のパフォーマンスを左右します。企業は、パワハラが人材活用の面からも大きなマイナスであることを認識するとともに、従業員の仕事に対する意欲を向上させ、職場の活力を増すために、この問題に積極的に取り組むことが求められます。

そのため、「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」は、職場のパワハラをなくすため、次のような提言を行っています⁵。

- ① 企業や労働組合、そして一人ひとりの取組み 企業や労働組合は、職場のパワハラの概念・行為類型やワーキング・グループ報告が示した取組 例を参考に取り組んでいくとともに、組織の取組みが形だけのものにならないよう、職場の一人ひ とりにも、それぞれの立場から取り組むことを求めることが必要です。
- ② トップマネジメントへの期待 職場のパワハラは組織の活力を削ぐものであることを意識し、こうした問題が生じない組織文化 を育てていくことを求めることが必要です。そのためには自らが模範を示しながら、その姿勢を明 確に示すなどの取組みを行う必要があります。
- ③ 上司の立場にある方への期待

⁴ 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 『JILPT「職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメント対策に 関する労使ヒアリング調査」結果』平成24年4月27日

⁵ 厚生労働省 労働基準局HP「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言取りまとめ〜企業・労働組合での対応に加え、職場の一人ひとりの取り組みにも期待〜」平成 24 年 3 月 15 日 http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r985200000255no.html

自らがパワハラをしないことはもちろん、部下にもさせないように職場を管理し、職場で起こってしまった場合はその解決に取り組む必要があります。

④ 職場の一人ひとりへの期待

互いの価値観などの違いを認め、互いを受け止め、人格を尊重し合い、互いに理解し協力し合うため、適切にコミュニケーションを行うように努力することが必要です。また、パワハラを受けた人を孤立させず声を掛け合うなど、互いに支え合うことを求めることも必要です。

具体的な取り組みとしては、①「ルールを決める」(就業規則での規定化、予防・解決のための規程・ガイドラインの作成、厳正な処分の実施)、②「実態を把握する」(従業員アンケートの実施)、③「教育・研修する」(教育・研修の実施、周知・啓発の実施)、④「相談体制の整備」(組織内外における相談窓口の設置)等が一般的に行われています。

これらの取組みを行っていく際に、パワハラには、「被害者」「加害者」「傍観者(まわりの者)」の3 つの当事者がいることを意識して各取組みを行っていく必要があります。すなわち、被害者の早期発見と救済のための施策、加害者が自分の行為について認識するための教育、傍観者が声を上げる勇気を持つための風土作りです。パワハラは組織の置かれた経営環境や組織風土に根差した、根の深い問題です。言うまでも無く、傍観者に対する対策が最も時間が掛かりますが、予防には大きな効果があると言えます。面倒なことに関わりたくなく「見て見ぬふり」の体質の組織が、おかしい事をおかしいと言える組織風土に変わることは一朝一夕にはできません。まず、経営トップが組織内のパワハラ問題に理解を深め、経営トップ自らが「組織内でのハラスメントは許さない」との姿勢を鮮明にすることが必要です。そのためには、加害者がどんなに業務成績が良くてもパワハラ問題を起こした以上は、例外なく処分するという強い姿勢を示すことが必要でしょう。決して経営トップや企業が傍観者になってはいけません。おかしい事をおかしいと言える組織風土に変わっていくことが、様々な組織の不祥事の防止に繋がると考えます。

経営トップをはじめとして企業が積極的なパワハラへの取り組みを行っても、雇用形態が多様化し従業員の意識も多様化している昨今、トラブルを 100%防止することはできません。今回取り上げたパワハラをはじめセクハラ、不当解雇などの理由で従業員から損害賠償請求を受けた際に企業や役員が被る賠償金を補償する保険(雇用慣行賠償責任保険等)も提供されていますので、予防対策と併せて検討してみてはいかがでしょうか。

【参考文献】

財団法人 21 世紀職業財団編 (2011) 『わかりやすいパワーハラスメント裁判例集』 21 世紀職業財団 労災示談研究グループ編 (2008) 『新・労災事故と示談の手引』労働調査会

【本レポートに関するお問合せ先】

銀泉リスクソリューションズ株式会社 業務企画部 森田 賢二

102-0074 東京都千代田区九段南 3-9-14

Tel: 03-5226-2568 Fax: 03-5226-2884 http://www.ginsen-risk.com/

*本レポートは、企業のリスクマネジメントに役立てていただくことを目的としたものであり、 事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

Risk Solutions Report 銀泉リスクソリューションズ株式会社

■法務リスク情報■

2012.09.20

会社法制の見直しに関する要綱案について

1. はじめに

平成24年8月1日、法制審議会会社法制部会で「会社法制の見直しに関する要綱案」(以下、「要綱 案」という)が取りまとめられました。これは、昨年12月に公表された「会社法制の見直しに関する 中間試案」(以下、「中間試案」という)とそれに対するパブリックコメントの結果をもとに議論を進め、 その結論をまとめたものです。今後、これに基づいて法案が作成され、国会へ提出される予定です。

本レポートでは、要綱案に盛り込まれた内容を、中間試案との違いにも着目しながら説明します。な お、多重代表訴訟制度が導入されれば、訴訟リスクにさらされる役員の範囲が広がるため、役員賠償責 任保険(D&O保険)の見直しが必要になります。

2. 企業統治の在り方

(1) 社外取締役の選任義務付けは見送り

今回の会社法見直しは、「企業統治の在り方」と「親子会社に関する規律」の2分野に大別されま すが、前者についての大きなテーマとなっていたのが社外取締役の選任の義務化です。社内関係者で ある取締役では、経営トップに対する監督等の機能を十分に果たすことが難しいと考えられるためで す。しかし、義務付けには強い反対意見もありました。監査役会設置会社では、監査役の半数以上が 社外監査役でなければならないため、社外からの目線による監督という点では既に十分であり、一律 に義務化する必要はないという理由です。そこで、中間試案では、義務付ける案と現行法のまま義務 付けない案が併記されました。

その後の議論も平行線をたどったことから、要綱案では義務付けが見送られることになりました。 ただし、その代替措置として、有価証券報告書提出会社については、社外取締役が存しない場合、社 外取締役を置くことが相当でない理由を事業報告に記載すべきものとされました。また、要綱案が取 りまとまられた際、「金融商品取引所の規則において、上場会社は取締役である独立役員を一人以上 確保するよう努める旨の規律を設ける必要がある」との付帯決議がなされました。これを受けて、東 京証券取引所は、「要綱案の確定を待って速やかに上場規則の見直しを行う」予定であることを発表 しました。

(2) 社外取締役の普及を図るために「監査・監督委員会設置会社制度(仮称)」を創設へ

要綱案には、監査・監督委員会設置会社制度(仮称)の新設が盛り込まれました。その内容は中間 試案から大きな変更はありません。

監査・監督委員会は業務を行わない取締役3人以上で組織され、その過半数は社外取締役としなけ ればなりません。業務が重複するので、監査役、監査役会は置かれません。会社組織の簡素化を認め る代わりに社外取締役の導入を促進しようという意図があります。

この制度を導入した場合、監査・監督委員会の委員(取締役)は、取締役会における議決権行使を 通じて経営に関与することになり、業務執行機能と業務監督機能を分離するというこれまでの規制の 流れにはややそぐわない面があります。しかしながら、監査・監督委員会の委員は自ら業務執行を行わないので両機能の分離は一応確保できること、また、取締役として経営者の選定・解職等の決定に関与するので監督機能の強化が期待できることから、特に強い反対意見はでませんでした。

(3) 社外性の欠格要因に「兄弟会社の関係者」を追加、「重要な取引先の関係者」は見送り

要綱案では、社外取締役・社外監査役に就けない者に、「①親会社等の関係者」、「②兄弟会社の関係者」、「③株式会社の関係者の近親者」、の3つの類型が付け加えられました(注1)。中間試案の段階では①と③のみでしたが、要綱案では②が追加されました。

親会社は、株主総会決議における議決権行使を通じて経営者の選解任を実質的に決定できるため、経営者に対して影響力を及ぼし得る立場にあります。したがって、親会社の意向に迎合した経営者が、会社の利益を犠牲にして親会社の利益を図る恐れがあります。社外取締役や社外監査役にはそれを抑止する機能が求められるため、「①親会社等の関係者」を除外することにしたのです。

「②兄弟会社の関係者」にも同様の問題があります。ただし、兄弟会社と一口に言っても、その関係は様々であるため、一律に取り扱うのは必ずしも妥当でないとの意見もありました。そのため、中間試案では「なお検討を要する」とされましたが、要綱案ではこれも加えられることになったのです。

ただし、中間試案で②とともに「なお検討を要する」とされた「重要な取引先の関係者」は、要綱案では外されました。「重要な取引先の関係者」とは、たとえば会社とコンサルテーション契約を結んでいるような者です。経営者は当該取引先に対して影響力を行使できる立場にあるので、その関係者である社外取締役が経営者の意向に反対することは期待しにくく、社外取締役・社外監査役にはふさわしくないと考えられます。しかし、「重要な取引先の関係者」には、その要件を明確にすることが難しいという問題点があります。要件が明確でないと、社外取締役が、実は社外取締役になる資格を欠いていたと、後になって判明するような事態が生じかねません。そうなると、当該社外取締役が加わっていた取締役会でなされた決議が無効とされる可能性があり、法的な安定性が大きく損なわれます。このような懸念から、要綱案では「重要な取引先の関係者」の追加は見送られました。

- (注 1) ①~③の類型は、社外取締役の場合、具体的には下記のように定義されています(監査役の場合は省略)。
 - ①株式会社の親会社又はその取締役若しくは執行役若しくは支配人その他の使用人
 - ②株式会社の親会社の子会社等の業務執行取締役若しくは執行役又は支配人その他の使用人
 - ③株式会社の取締役若しくは執行役若しくは支配人その他の重要な親会社等(自然人であるものに限る)の配偶者又は2親等以内の親族

(4)「会計監査人の選解任・不再任に関する議題・議案」の決定権を監査役会等に付与へ

現行法では、「①会計監査人の選解任・不再任に関する議題・議案」の決定権、「②会計監査人の報酬等」の決定権は、取締役又は取締役会にあります。これに対し、監査役または監査役会(以下、監査役等という)は、①については同意権・提案権、②については同意権を有します。

会計監査人による監査を受ける立場にある取締役または取締役会が決定権を持つという現行法の規律については、会計監査人の独立性の観点から問題があるとの観点から議論が進められました。

中間試案では下記の3案が併記されましたが、要綱案では【B案】が採用されました。

【A案】監査役等に①②の両方について決定権を与える

- 【B案】監査役等に①について決定権、②について同意権を与える
- 【C案】監査役等に①②の両方について同意権を与える(現行法のまま)

報酬等については同意権のままとされたのは、報酬等の決定は財務に関わる経営判断と密接に関連 する等の理由から、監査役等に決定権を与えることに強い反対理由があったためです。

(5) 支配株主の異動を伴う募集株式発行には大株主の反対があれば総会決議が必要に

現行法では、会社が第三者割当による募集株式の発行等を行う場合、払込金額が引受人に特に有利な金額でない限り、株主総会の決議は不要です。したがって、支配株主の意向に反し、現経営陣が第 三者割当増資を行うことで、別の会社を支配株主に据えることが可能です。

しかし、支配株主の異動は、経営者ではなく株主が決定すべき事項であると考えられます。また、株式が希薄化する可能性が高いにもかかわらず、既存株主が意見を表明する機会がないことについて、投資家からも大きな批判が寄せられていました。こうした観点から、支配株主の異動を伴う第三者割当による募集株式の発行については、株主総会の決議を要するものとすべきとの提案がなされました。他方で、それを要求すると、資金調達の緊急性が高い場合に柔軟な対応ができなくなるとの反対意見もありました。そこで、中間試案では以下の3案が併記されました。

- 【A案】原則として株主総会の普通決議を必要とするが、省略できる例外を設ける
- 【B案】議決権が 1/4 を超える株主が反対通知をした場合にのみ株主総会の普通決議を必要とする
- 【C案】現行法の規律を見直さない

要綱案では、当該株式発行によって引受人が議決権の 1/2 超を保有するようになる場合、会社に株主に対する通知義務を課すとともに、株主総会の要否に関しては【B 案】を採用しました。ただし、議決権の「1/4 超」を「1/10 以上」に引き下げる一方で、緊急の資金調達に支障が生じることのないよう、「当該公開会社の財産の状況が著しく悪化している場合において、当該公開会社の存立を維持するための緊急の必要があるときは、この限りでない」(株主総会の普通決議は不要)という文言が追加されました。

3. 親子会社に関する規律 -少数株主権として多重代表訴訟を創設へ-

現行法上、株主は取締役等の責任・義務の追及を目的として、株主代表訴訟を提起することができます。本来、取締役の会社に対する責任は、会社自らが追及するのが原則ですが、取締役間の情実に左右されて不問に付されるケースが多いため、この制度が導入されたのです。

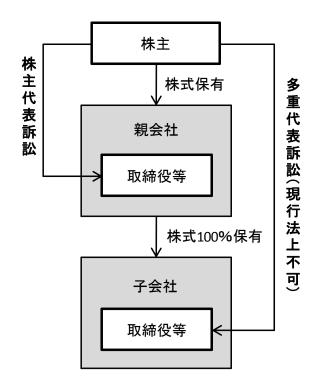
では、子会社取締役がその子会社に対して責任を負っているにもかかわらず、子会社や親会社が当該子会社取締役に対する責任を追及しない場合、親会社株主は子会社取締役を相手に株主代表訴訟を提起できるのでしょうか。現行法ではできません。

したがって、そのような状況が生じた場合、親会社株主は、親会社取締役が当該子会社取締役に対する責任の追及をしないことが善管注意義務に違反するとして、親会社取締役の責任を追及するぐらいしか対応方法がありません。しかし、親会社取締役に厳格な子会社監督義務を課すと、子会社における経営者の裁量権が有名無実化するため、裁判所は、親会社取締役の子会社に対する監督責任を認めることに慎重でした。

そこで、会社法制部会では、親会社株主に、子会社(注2)の取締役を相手に代表訴訟を認める「多重代表訴訟制度」を導入すべきとの提案がなされました。しかし、産業界はその導入に反対しました。このような多重代表訴訟を認めると、子会社の取締役が委縮し、経営のダイナミズムが失われかねないこと、また、一般的に子会社の取締役は本社の部長クラスであり、実質的に従業員に過ぎない彼らを代表訴訟の被告にするのは酷だというのが理由です。

その結果、中間試案では、多重代表訴訟を創設するという【A案】と、導入しないとする【B案】が併記されました。

ただし、【A 案】は反対意見に配慮し、対象となる子会社の範囲を、親会社が保有する当該子会社の株式の帳簿価額が親会社の総資産の1/5を超える場合に限定しました。他方で、多重代表訴訟を創設し



ないという【B案】を採用する場合には、親会社の取締役会または取締役の監督責任を追及しやすくするため、親会社の取締役会の子会社取締役等に対する監督責任を明確化する文言を入れること等を含めてなお検討を要するとされました。

要綱案では【A案】が採用されました。ただし、株主による権利の濫用を抑制するため、多重代表訴訟を提起できるのは、議決権または発行済株式の 1/100 以上を保有する株主に限定することが新たに追加されました。すなわち、多重代表訴訟は、一株の株主でも行使できる単独株主権ではなく、一定の株式を保有する株主が行使できる少数株主権と位置付けられることになったのです。これにより、実際に子会社の役員等が多重代表訴訟で訴えられるリスクはかなり低くなったと考えられます。

なお、多重代表訴訟制度が導入された場合、持株会社にぶら下がっている大企業を中心に、代表訴訟の対象となりうる者の範囲が大幅に拡大することが予想されます。上場企業の中には、役員賠償責任保険(D&O保険)で対応している企業も少なくないと思われますが、付保対象者の範囲を広げることも検討しなければならなくなります。

(注 2) 多重代表訴訟の対象となるのは 100%子会社に限られます。少数株主が存在する子会社の場合、 少数株主による当該子会社への株主代表訴訟が可能であるため、多重代表訴訟は必要がないと考 えられるためです。

【本レポートに関するお問合せ先】

銀泉リスクソリューションズ株式会社 リスクマネジメント部 益田 郁夫

102-0074 東京都千代田区九段南 3-9-14

Tel: 03-5226-2212 Fax: 03-5226-2884 http://www.ginsen-risk.com/

*本レポートは、企業のリスクマネジメントに役立てていただくことを目的としたものであり、 事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

Risk Solutions Report 銀泉リスクソリューションズ株式会社

■人事マネジメント情報■

2012.10.24

経営戦略実現のための等級制度のあり方

1. はじめに

人事マネジメントにおける等級制度は、評価制度および賃金制度と並び、人事制度の重要な構成要素 の1つです。評価制度は評価結果の導き出し方を規定し、被評価者の昇格・降格、昇給・降給に直結す る基となり、賃金制度は賃金水準(基本給、手当等)を規定しているので社員の生活に直結しています。

そして等級制度は、等級ごとに明らかにする人材像(能力、職務、役割)が、経営理念・戦略を実現 するために必要となる社員の育成・キャリア形成に大きく影響し、また社員のモチベーションにも大き く関わってきます。

このように人事制度は、経営理念・戦略から展開された個々の社員への期待を明確にし、その人材像 を明らかにするとともに、それに基づく適正な評価と人材育成体系を具体化します。さらに、社員の貢 献度に見合う賃金制度により処遇への納得性を高めます。これらの制度を背景にして、経営理念・戦略 と有機的に結びつけた人事マネジメント施策を継続的に実行することで、社員のモチベーションが高ま り、組織活力が向上します。

そこで本レポートでは、人事マネジメント上で重要な役割を担っている等級制度について、社員のモ チベーションと人材育成体系の構築に焦点を当てて、その機能や設計の考え方について解説します。

2. 等級制度の概要

(1)経営的に見た等級制度の3つの意味

はじめに、等級制度そのものの意味を考えながら、その概要を説明します。

会社組織が階層構造になっていることから、必然的に等級というモノサシが必要になってくるわけで すが、等級制度は経営的に3つの機能を担っているといえます。

- ① 社内の統制維持
- ② 等級別人材像の明確化
- ③ 昇格による社員のモチベーション維持・向上

① 社内の統制維持

等級に基づき役職を付与して社員を組織に配置し、指揮命令系統を明確にします。

② 等級別人材像の明確化

等級別にどのような人材であるべきか(人材像)を明らかにします。人材像を規定する方法としては、 「能力」「職務」「役割」の3つがあり、それぞれ「職能資格制度」「職務等級制度」「役割等級制度」と 呼称します (表1参照)。

労務行政研究所が 2010 年 1 月に実施した「人事労務諸制度実施状況調査」によりますと、各制度の 実施割合は、職能資格制度:46.6%、職務等級制度:19.0%、役割等級制度:25.8%となっています。

このうち役割等級制度は 2007 年では 15.3%でしたが 2010 年には 25.8%と大きく伸びています (労務行政研究所 『労政時報』第 3773 号 26 頁)。

表 1	等級制度における	人材像の規定方法
1X I.	オルメロリタ (一の) しん	ハツ豚ツがルバー

人材像	能力基準	職務(業務)基準	役割基準
種別	職能資格制度	職務等級制度	役割等級制度
規定方法	「〜ができる」という保有能力 で規定する	「~する(決定する、承認する、 推進する等)」という具体的行動 で規定する	「~を担う」「~する」という役割で規定する
特徴	能力が向上したと認められると 昇格するので、等級と業務との 連動が希薄になりがちである。 業務内容に対し、等級が上ぶれ しやすい。	個々の職務内容が明確になる。 導入時の職務調査と格付け、導 入後の職務内容の更新に多大な 労力を要する。自分の守備範囲 以外の職務への関心が薄くな る。	果たすべき役割が明確になる。 職務評価に比較すると役割評価 が容易。等級の格付けも比較的 やりやすい。
賃金 との 関連	担当業務に対し、高くなりがち。	職務と賃金が完全一致する。従 って職務が変わらないと賃金も 変わらない。	役割と賃金が一致する。従って 役割が変わらないと賃金も変わ らない。

③ 昇格による社員のモチベーション維持・向上

①②は組織構造や制度そのもののハードの議論ですが、③は制度が社員に及ぼす影響を考えるソフトの議論になります。

等級制度は、昇格要件を規定しています。社員は昇格するに従い、等級(階層)に基づいて求められる人材像が変化し、経営的に重要な業務を遂行することになります。この昇格は、会社の社員に対する「承認行為(社員個々を認める行為)」に該当します。

人間は誰しも他人から認めてもらうことが必要です。それこそが自分の存在価値を認識できる重要な場面だからです。会社と社員の関係も同じで、社員は会社からいかに認めてもらうかが重要で、会社としても認めたい社員に対しては、適切な頻度で承認行為を行い、高いモチベーションを維持させることが重要なのです。従って、適切な頻度で昇格という承認行為を行なえる等級制度が必要となります。なお、昇格だけが社員のモチベーションの源泉の全てでないことはご留意ください。賃金という経済的報酬、上司による適切なマネジメント、同僚・仲間との連帯感もモチベーションの源泉となります。

(2) 等級(階層) 設計~モチベーション維持をするには何等級構成にするのか?

それでは、「昇格という承認行為によるモチベーション維持」を与えられるようにするには、等級を どのように設計すればよいのでしょうか。

大卒新入社員が入社して定年まで 38 年あります (定年 60 歳のケース)。仮に 3 年に一度昇格するとしても 12 段階は必要になります。一般に等級制度では、8~12 等級になっていることが多いですが、この程度の等級分類は必要との考えに立って、制度設計をされることをお勧めいたします。12 等級あれば、優秀な社員に対しては、3 年に一度は昇格という承認行為が可能になります。

この3年という期間が非常に重要です。等級ごとに求める人材像が異なり、昇格すれば、大部分が新しい仕事(職務・役割)になります。1年目は一生懸命に新しい仕事に取り組み、2年目は1年目の経験を生かしてより高いレベルで仕事を完結させ、3年目は完成されたレベルで現等級の仕事をしながら、

上位等級の仕事の大枠を先取りして理解する、という具合です。この3年という期間は、社員のステップアップの期間として適正であると考えます。ここで、等級を 12 等級構成(3年刻み、1等級のみ4年)にし、人材像の事例を「役割基準」にした関係を例示すると表 2 のようになります。

表2.12等級構成の例

階層	等級	年齢(最小)	役職例	人材像(役割基準)
経	12	52~	執行役員 本部長	会社の将来像を描くマネジメントする
経営幹部層	11	49~52	・部長	会社全体・部門の戦略を構築する 部下を育成する ※戦略を構築:将来像に到達できるように
/E	10	46~49	即及	ペ 戦略を構築・付木像に判集できるように "やること"を決める
答	9	43~46	部長代理	マネジメントする 部門 (課レベル) の戦略・戦術を構築する
管 理 層	8	40~43	課長	部下を育成する ※戦術を構築: "やること"に対して"やり方"や
	7	37~40		プロセスを決める
指導層	6	34~37	課長代理	担当領域の戦術を構築する
層	5	31~34	係長	後輩を指導する
	4	28~31	主任	自ら計画を策定し担当業務を確実に実行する
初	3	25~28	副主任	後輩を指導する
初 級 層	2	22~25		上司の指示のもと担当業務を確実に実行する
	1	18~22		上川い1日小いもと担当未伤を惟天に天119 る

12 等級構成の例をご覧いただきましたが、その一方で、組織のフラット化を指向して、等級は少なくても良いと考える会社もあります。しかし、等級についてよく相談される問題点の一つが"等級(階層)の少なさ"です。

例えば、初級層・指導層・管理層それぞれ2等級構成の計6等級というケースで考えてみます。

階層	等級	年齢(最小)	役職例
管理層	6	46~	部長、部長代理
日生僧	5	40~46	部長代理、課長
指導層	4	35~40	課長代理、係長
拍导僧	3	28~35	係長、主任
初級層	2	23~28	
小小水川	1	18~23	

このようなケースの場合、1等級あたりの滞留年数が5年と大きくなるので、なかなか昇格しないことになります。「なかなか昇格しないので、評価されているかどうか分からないこととなり、社員のモチベーションが向上しない。停滞感がある。」という組織上の問題点となります。

組織構造をシンプルにすることはそれぞれの会社の事業特性や人員構成により、合理的な場合があります。しかし、それに連動させて等級をシンプルにすることは別の議論であることを理解しておくことが必要です。

3. 人材像を果たせる社員の創造~育成体系の構築

これまで、等級制度では等級ごとに期待内容(能力・職務・役割)を規定すると述べてきました。実際に等級制度を運用する場合、意図的にその人材像を果たせる社員を創造しなければなりません。育成していなければ、昇格しても新しい人材像を果たすのに時間を要してしまいます。

従いまして、等級制度の運用と同時に育成体系を構築・運用することが重要です。例えば、表2の例で説明しますと、経営管理層の役割として規定している

- ・会社の将来像を描く(=ビジョン設定)
- ・マネジメントする
- ・会社全体・部門の戦略を構築する
- ・部下を育成する

などは、よほど自己研鑚したうえで実践しない限りスキルとして身に付くものではありません。

これらの役割は、カッツモデルでいうテクニカルスキル(業務遂行能力)ではなく、コンセプチャルスキル(概念化能力)、ヒューマンスキル(対人関係能力)を発揮することに相当します(表3参照)。これらはテクニカルスキルのように知識を得れば終わりではなく、知識を得た上で、実際に現場でやってみて、内省しながら本物のスキルとして昇華させていくものです。帰納的・演繹的なアプローチを継続的に行うことで自らの成長に結び付けていくスキルです。ゆえに時間もかかるので、可能な限り事前に育成し成長させるのです。表2の例だと、9等級に在籍している間に、経営管理層の知識の基本を理解してもらい、さらに可能であれば、経営管理層の仕事を代行してもらうようにします。

表3. カッツモデルを構成する3つのビジネススキル

テクニカルスキル	【意 味】職務遂行するための専門的知識や処理能力
	【具体例】弁護士の法律知識、プログラマーのプログラミング言語知識、
(業務遂行能力)	営業マンの商品知識等。
ヒューマンスキル	【意 味】人と人の接点を円滑にする能力
	【具体例】コミュニケーション力 (聴く力・伝える力)、マネジメント力、
(対人関係能力)	育成力等。
コンナプエンスフナル	【意 味】複雑な情報を体系的に統合・分割することにより、物事の本質
コンセプチャルスキル (概念化能力)	を見極める能力
	【具体例】思考力、判断力、問題解決力、ビジョン構築力、戦略構築力等。

【参考文献】Katz,R.L. (2009) Skills of effective administrator, Harvard Business Review Classics.をもとに作成。

テクニカルスキルは、実務に直接関係しますから、この育成体系を構築している会社は多いのですが、 経営的な視点で見れば、テクニカルスキルは保有していて当たり前で、それよりも組織運営上の役割を 担えることのほうが重要なのです。なぜなら、マネジメント、戦略・戦術構築、部下育成ができなけれ ば、経営方針や目標を社員が意識して行動できず、会社の方向性が散漫になり、最終的には組織が機能 不全を引き起こす可能性があるためです。例えば、営業部門で営業成績優秀者が若くして管理職になった場合、比較的高度な営業のテクニカルスキルは保有しているものの、マネジメントや部下育成ができないため、その部門の成果があがらないのは、よく見られる現象です。

このようなことが発生しないように、コンセプチャルスキルとヒューマンスキルを昇格前に育成できるように構築するのです。育成体系の構築ステップは表4のようになります。

表 4. 育成体系の構築ステップ

ステップ	内容
	等級制度で、等級別に求められる人材像を規定しているので、育成体系を構築でき
1. 等級別人材像の明確化	るように再整理し、人材像を明確にします。必要に応じて、職種別の内容も規定し
	ます。
	人材像に従い、育成方針と育成内容を設計します。
2. 等級別人材像に到達させる	育成方針:学びの場の提供(実務、実務外)
育成方針・内容の設計	育成方法:OJT(On-the-Job Training)/Off-JT(Off the Job Training) /
	自己研鑽/人事異動
	社員一人ひとりについて、育成状況を分析します(実務的には評価者が状況を把握
3. 育成状況の現状分析	します)。新しく規定された育成内容もあるはずなので、それは必要に応じて判断基
	準を設けます。
	現状分析結果に基づき、在籍等級で未実施(未修得)かつ重要な内容から順に実施
4. 個人別育成目標設定	していきます。
	できるだけ昇格前に上位等級の人材像の基本スキルを育成します。
 5. 実践・結果フィードバック	一定期間(半期または1年)運用した結果を確認し、フィードバックし、次期の目
3. 天 政・加木ノイ・ドハソフ	標を設定します。

育成体系構築をイメージして頂くために、管理職昇格前の営業の事例をご紹介します。表 2 の 6 等級 課長代理の営業職とします。

ステップ	内容	
1. 等級別人材像の明確化	6 等級営業職 (課長代理) 前提①担当顧客は課長が設定している ②顧客別販売方針は課長が設計している (売上を拡大する顧客、利益を拡大する顧客、現状維持顧客、業界情報を収集するための顧客等) ③顧客・商品別販売目標は課長が設定している 【役割】(一例) 自ら営業戦術 (販売プロセス)を設計し、計画を立案して売上・利益をあげる後輩を指導し、案件を進捗させる 【具体的内容】(一例) 顧客別営業戦術 (販売プロセス)を構築する 営業戦術に従い計画を策定する (顧客別訪問計画、提案計画) 商品別提案書を作成する 後輩を指導する	
2. 等級別人材像に到達させる 育成方針・内容の設計	■育成方針: 次世代管理職のため、営業戦術構築の完成度を上げるとともに、管理職の訓練として、下期の顧客別販売方針の設定を担当させる。また後輩指導にとどまらず、部下育成となるよう、課内営業会議の進行、2名の部下の営業内容チェック・アドバイスを主体的に担当させる。 ■育成方法: OJT、 Off-JT、 自己研鑚。項目3を参照。	

ステップ	内容				
	①顧客別販売方針の設定(下期) 未 実施中				
	OJT	②営業戦術構築内容の完成度を上げる	未 実施中 完了		
		③課内営業会議の進行(営業報告部分)	未 実施中 完了		
3. 育成状況の現状分析		④部下2名の営業内容チェック(戦術、行動量)	未 実施中 完了		
		⑤部下2名の営業現場に必要に応じ同行訪問	未 実施中 完了		
	Off-JT	マネジメント研修への参加	未 実施中 完了		
	自己研鑚	戦略策定、商品知識の学習	未 実施中 完了		
	①担当顧客の販売方針設定方法・考え方を理解し自ら立案する。				
	③営業報告の進行を担当する。課員の報告に対し、チェック・アドバイスも実施す				
4. 個人別育成目標設定	る。				
※上司と相談し本人が作成	④部下2名 <i>0</i>	O日々の活動を戦術面、行動量面でチェック・アド	バイスする。内容は		
※工可と相談し本人が「FDX	上司にも報告する。				
	⑤部下2名に	こ同行訪問し、情報収集スキルや提案スキルをチェ	ック・アドバイスす		
	る。内容は」	こ司にも報告する。			
	①担当分の設定はほぼ修正なく立案した。次期は部下2名の担当顧客についても部				
	下とともに立	Z案させる。			
F 中叶 外田 - 、	0	告に対し次回訪問の切り口等アドバイス面で弱い部分があった。自身が			
5. 実践・結果フィードバック	未訪問の顧客は、イメージできていない部分がある。次期も引き続き担当させる。				
※上司のフィードバック	④販売余地の大きい顧客への提案を重点的に実施した。戦術・行動量が適切で一定				
	の成果が出た。一部、成果に直結しない顧客もあるが、継続的に実施させる。				
	⑤キープロセスでの同行を徹底した。情報収集についてはターゲット情報を収集す				
	るための情報提供内容を2名の部下と共に設計し、情報収集スキルの向上が図れた。				

%4、5は紙面の都合で OJT のみ箇条書きし、内容のごく一部を抜粋して記載しています(4、5 の内容は、A3 用紙に「育成目標管理シート」として作成することが多いです)。

4. まとめ

等級制度は社員の人材像を規定し、社員のモチベーションにも影響を及ぼす制度なので、評価制度や賃金制度と同様に重要な制度です。会社が経営方針や目標を策定し、その実現に向けて全社員が一丸となって行動するには、社員が組織の各階層で求められる人材像を満たすことが必要となります。この人材像を等級制度で定めることで、社員が人材像を意識し、人材像を満たそうと成長していく基盤となります。

ぜひ会社として人材像を明示して等級制度としてまとめ上げ、それをサポートする育成制度を構築し、 経営方針や目標を達成する体制づくりを進めてください。

【本レポートに関するお問合せ先】

銀泉リスクソリューションズ株式会社 業務企画部 小川 貴司

102-0074 東京都千代田区九段南 3-9-14

Tel: 03-5226-2263 Fax: 03-5226-2884 http://www.ginsen-risk.com/

*本レポートは、企業のリスクマネジメントに役立てていただくことを目的としたものであり、 事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。



Risk Solutions Report 銀泉リスクソリューションズ株式会社

■自然災害/財物リスク情報■

2012.11.27

南海トラフ巨大地震の被害想定と被害軽減策

1. はじめに

東北地方太平洋沖地震(以下「東日本大震災」という)から1年半が経過したが、政府は、今後この ような想定外の地震発生による被害を軽減するため、関東から九州南部にかけて広域な被害を及ぼすと 考えられる南海トラフで発生する地震モデルを検討する「南海トラフの巨大地震モデル検討会」(以下 「モデル検討会」)を内閣府のなかに設けた。2012年8月29日に被害想定の第一次の検討結果が公表 されたが、それによると、東海地方、近畿地方、四国地方、九州地方がそれぞれ大きく罹災する計4ケ ースを想定しており、最大の想定死者数は、東海地方が大きく罹災するケースで揺れによる建物被害約 82,000 人、津波による被害約230,000人、その他の被害約11,000人の計約323,000人となる。ただし、 死者数は、被害軽減のための各種防災対策を実施することにより約 262,000 人の減少が見込まれ、約 61,000 人となると想定している。なお、今回の被害想定は、定量的に推計が可能な建物被害と人的被害 について公表し、ライフライン被害、交通施設被害、サプライチェーン寸断の影響を含めた経済被害な どについては 2013 年の年明け以降に公表される予定である。そこで本レポートでは、南海トラフ地震 の被害想定と被害軽減策および企業が取り組むべき対策について紹介する。

2. 南海トラフ地震

(1) 地震・津波のメカニズム

南海トラフは、駿河湾から九州南部の日向灘にかけての太平洋沖のフィリピン海プレートと日本列島 側のユーラシアプレートが接する境界に形成されている海溝である。南海トラフでは、フィリピン海プ レートがユーラシアプレートの下に潜り込み、引きずり込まれたユーラシアプレートの端にひずみが蓄 積され、それが限界に達して元に戻ろうとすることで巨大地震が発生する。このような地震・津波のメ カニズムは、東日本大震災と同じである。東日本大震災では、図表1のとおり陸側のプレートに溜まっ ていたひずみが限界に達して起きるプレート境界地震とプレートが沈み込み始める部分の海底が大き くずれて大規模な津波を伴う津波地震がほぼ同時に発生した。津波は、海が深いほど速く伝わる性質が あり、水深が浅くなるほど速度が遅くなる。そのため、図表2のとおり深い海域で起きた津波地震によ る大規模な津波は、プレート境界地震により生じた津波に追いつき、2 つの津波が重なって高い津波高 になった。

<図表 1 : 津波発生のメカニズム>

<図表 2: 岩手南部沖 GPS 波浪計で観測された津波波形> 15:00 3月11日 出典:国土交通省

東日本大震災(高くて波長が長い) 津波地震 プレート境界地震 出典:水產庁

Copyright ©2012-2013 Ginsen Risk Solutions Co.,Ltd All rights reserved

また、津波は、海の表面から海底までの海水すべてが動いて伝わってくるため、膨大なエネルギーを持っている。そのため、津波の波長は、図表3のとおり普通の波とは違い数 km から数+km 以上になり、数分から数十分もかけてすさまじい破壊力とともに陸上に流れ込み防潮堤や家屋等の構築物を破壊しながら一気に浸水する。なお、南海トラフ地震では、高知県の土佐清水市、黒潮町の海岸において最大34mという津波が押し寄せてくると想定されているため、陸上にはそれ以上の高さで遡上し浸水することが考えられる。

<図表 3:津波の波長>

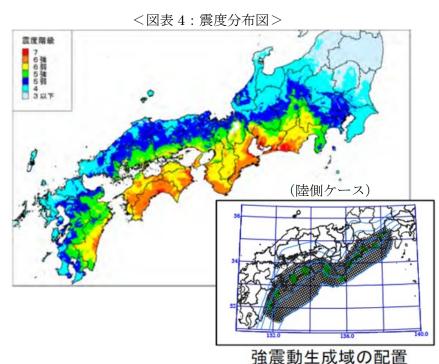
出典: 気象庁

(2) 南海トラフ地震の被害想定

前述のとおり南海トラフ地震は、東日本大震災と同じメカニズムで発生するため、南海トラフ地震に おいても津波の被害が広域に発生すると想定されている。

モデル検討会では、地震動は検討された 5 ケースのうち基本ケースと揺れによる被害が最大になると想定される陸側ケースについて、津波は検討された 11 ケースのうち大きな被害が想定される東海地方 (ケース①)、近畿地方 (ケース③)、四国地方 (ケース④)、九州地方 (ケース⑤) の 4 つのケースについて、それぞれ地震動と津波を組み合わせて被害想定を実施した。そのうち、モデル検討会が最大の死者数になると想定したのは、図表 $4\cdot 5$ のとおり地震動が陸側ケース、津波が東海地方で大きな被害が想定されるケース①となっている。本想定は、関東から九州南部にかけて広域な被害が想定され、震度 7 が想定される地域は静岡県浜松市、愛知県豊橋市、三重県志摩市、徳島県徳島市、高知県高知市をはじめ 151 市町村である。また、満潮位の津波高の平均値が 10m 以上になる地域は静岡県御前崎市、

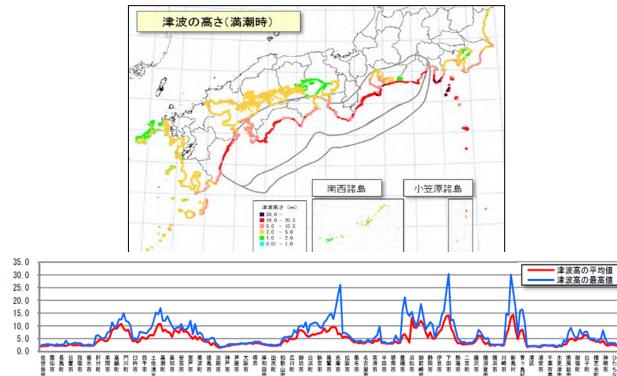
愛知県豊橋市、三重県志摩市、高知 県高知市、宮崎県宮崎市をはじめ21 市町村、同じく満潮位の津波高の平 均値が 20m 以上になる地域は東京 都新島村、静岡県下田市、愛知県田 原市、三重県鳥羽市をはじめ7市町 村と想定している。なお、津波到達 時間は、静岡県清水区、和歌山県の 太地町、串本町において最短2分と 想定しており、地震による揺れが収 まってからすぐに津波が押し寄せて くることになる。本想定の津波は、 長大な範囲で発生するため、互いに 重なり合い、更にそれらが海岸で反 射しながら、各地域の海岸に何度も 押し寄せる。第1波だけでなく、そ の後も半日程度は繰り返し大きな津



出典:内閣府 南海トラフの巨大地震モデル検討会資料

波が襲来するので警戒が必要である。なお、モデル検討会では、同地震動が冬の深夜、風速 8m/s、津波からの早期避難率が低いケースにおいて最大の死者数になると想定している。また、浸水面積および死者・行方不明者数を東日本大震災と比較すると、図表 6 のとおり浸水面積が約 1.8 倍、死者・行方不明者数が約 17 倍になると想定されている。

<図表 5:津波高分布図【東海地方(ケース①)「駿河湾〜紀伊半島沖」に大すべり域を設定】>



<図表 6:南海トラフ地震と東日本大震災の比較>

	マグニチュード	浸水面積	浸水域内人口	死者・行方不明者
東日本大震災	9.0	561k m²	約 62 万人	約 18,800 人
南海トラフ地震	9.1	$1,015 \mathrm{k}\ \mathrm{m}^2$	約 163 万人	約 323,000 人
倍率		約 1.8 倍	約 2.6 倍	約17倍

出典:内閣府 南海トラフの巨大地震モデル検討会資料

3. 被害軽減策

Ê

半波馬

(1)津波の対策

以上の被害想定は、早期避難率が低く(すぐに避難する20%、避難するがすぐには避難しない50%、 切追避難あるいは避難しない30%)、津波避難ビルを考慮しないことを前提条件としているが、モデル 検討会は、防災対策の推進を最大限見込んだ想定死者数を併せて公表している。

防災対策を推進した場合、想定死者数は、図表 7 のとおり約 323,000 人から約 262,000 人の減少が見込まれ約 61,000 人と想定している。特に津波の被害軽減効果が大きく、想定で見込んだ防災対策の内容として「津波発生時の早期避難率の向上」、「既存の津波避難ビルの有効活用」が挙げられている。発災後、全員がすぐに避難する、既存の津波避難ビルを有効活用することにより想定死者数が約 184,000 人減少することが見込まれる。

津波発生時の早期避難率は、本被害想定の公表などの情報公開、津波発生時の情報伝達手段の強化、避難訓練の実施などにより各人の防災意識を高めることで向上することができる。現在、津波発生時の情報伝達手段の強化として、和歌山県では、太地町、串本町において津波到達時間が最短2分と想定されていることから、独立行政法人海洋研究開発機構が南海トラフ周辺の海底に敷設中の地震・津波観測監視システム(DONET)の情報を携帯電話のエリアメールなどで住民に周知することが進められており、2013年度中の運用開始を目指している。さらに、気象庁では、東日本大震災時の地震の規模を小さく評価し津波高予測が過小になった点、初期津波高の小さな数値を公表し避難が遅れた点を改善するため、2013年3月から巨大地震が発生した場合にその震源域で想定される最大マグニチュードで津波高を予測、津波高を数値ではなく「巨大」「高い」という言葉で表現し、高い津波が来る前の小さな津波は「観測中」と発表することを予定している。なお、地震発生後、約3分で大津波警報、津波警報または津波注意報を発表するとしている。

また、既存の津波避難ビルは、施設所有者と地域住民に対する普及・啓発によって有効活用できる施設を増やすことができる。津波避難ビル指定数は、内閣府および国土交通省が実施した「津波避難ビル等に関する実態調査結果」(2011 年 12 月公表)によると 2011 年 6 月 30 日時点で 1,876 棟、同年 10 月 31 日時点で 3,986 棟と 4 ヶ月の間に約 2 倍に増加しており、市区町村が精力的に指定していることが伺える。これら 2 つの防災対策は、比較的低い費用で高い効果を期待できる対策であるため、優先的に実行すべき対策であるといえる。

(2)建物被害等の対策

建物被害の対策は、建物の耐震化と家具等の転倒・落下防止対策の実施とされている。本想定の前提条件として、建物耐震化率は、2008年における住宅の耐震化率の全国平均から約79%、家具等の転倒・落下防止対策率は、2009年に内閣府が実施した「防災に関する特別世論調査」から全国平均の約26%としている。これらを100%にすることにより想定死者数約67,000人の減少が見込まれ、約15,000人に減少する。また、火災の対策は、電熱器具等からの出火を防止する感電ブレーカー等の設置の実施率100%の達成と家庭用消火器等の消火資機材保有率の向上等による初期消火成功率の向上により想定死者数約9,700人の減少が見込まれ、約300人に減少する。

被害の内訳	最大の想定死者数	防災対策を最大限見込んだ想定死者数
建物被害	約 82,000 人	約 15,000 人
津波	約 230,000 人	約 46,000 人
急傾斜地崩壊	約 600 人	0 人
火災	約 10,000 人	約 300 人
ブロック塀等	約 30 人	0 人
合計	約 323,000 人	約 61,000 人

<図表7:本想定で見込まれている被害軽減効果>

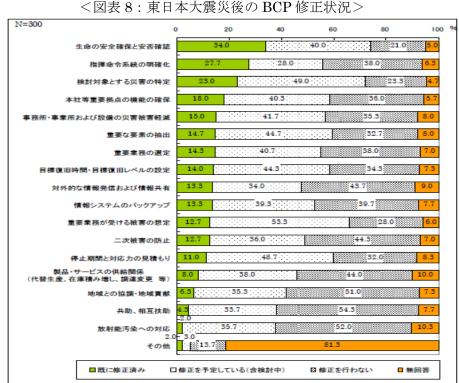
4. 企業が取り組むべき対策

企業は、本想定を受けてあまりにも外力が大きすぎるという理由で対策の実行をあきらめることがないよう取り組まなければならない。企業が取り組むべき対策は、従業員の人命安全を確保するために前述の耐震補強や機械設備の固定などのハード面の対策と、罹災後の事業継続計画(BCP: Business

Continuity Plan)を事前に策定するソフト面の対策が挙げられる。ハード面の対策は、建物の建替え や耐震補強工事など多額の費用が掛かるため、優先順位を付けて取り組んでいく必要がある。ソフト面 の対策となる事業継続は、過去の経験や被害想定の最新情報を入手し、その状況に合わせて BCP の見 直しを行っていくことが不可欠である。

東日本大震災後、企業は、事業所の同時罹災を避けるため立地を分散させたり、津波の影響がない内 陸部に移転したりする動きが活発になっている。事例を挙げると、大阪の日用品卸会社が埼玉県の圏央 道付近に物流拠点を建設、ネット証券会社が沖縄県にデータセンターを設置など災害時にも重要業務が 停滞しないよう対策を講じている。さらに、大手自動車メーカーでは、南海トラフ地震によって仮に6 ヶ月間減産が続くと 200 万台を超える生産に遅れが生じると試算しており、工場の各工程を効率化して 復旧しやすくするなど影響を最小限にする態勢整備を進めることを発表している。

内閣府が実施した「企業の事業継続の取組に関する実態調査」(2012年3月公表)によると、東日本 大震災を経験して地震に関する BCP の「修正をした」あるいは「修正を予定している」と回答した企 業が約80%あるため、現状のBCPでは不十分であると考えている企業が多いことが伺える。修正項目 をみると、図表8のとおり「生命の安全確保と安否確認」、「検討対象とする災害の特定」、「重要業務が 受ける被害の想定」と回答した企業が多くなっている。これらの項目を修正する際に注意すべきなのは、 最大限の被害を想定することである。事業所が津波で全壊する、複数の事業所が同時に罹災して全業務 が停止するなど、考えたくもないシナリオについても検討して修正すべきである。最大限の被害を想定 しなければ本想定による被害に対応できるだけの BCP にはならないと考えられる。さらに、地震は、 被害が広域な地域に及ぶため、供給先や販売先などサプライチェーンの寸断を考慮した BCP に修正す ることも必要になってくる。そのため、東日本大震災の経験を踏まえて、今後発生が予測されている南 海トラフ地震における最大限の被害を想定して BCP をより実態に合わせて修正することにより、事業 継続への影響を小さくすることができると考えられる。



出典:内閣府 企業の事業継続の取組に関する調査

また、企業が罹災後の事業継続を検討する際に懸念されるのは資金面の対策である。東日本大震災では、手持ち預貯金を大きく上回る資金需要が生じた企業があった。そのため、地震保険や地震デリバティブなどのリスクファイナンスを検討する必要がある。一部の保険会社では、財物の損害を補完するだけでなく、地震により営業が停止した場合に生じた喪失利益や地震後の復旧活動に必要な各種費用を補完する新型の地震保険も取り扱っている。ただし、新規引受については慎重な姿勢になっている。

5. 最後に

本想定は、現時点の最新の科学的知見に基づき、発生しうる最大クラスの地震・津波を推計したものであって、次に起こる地震・津波を予測したものではない。また、この最大クラスの地震・津波は、その発生時期を予測することはできないが、その発生頻度は極めて低いものであるとされている。南海トラフ沿いで発生した過去1,000年の地震履歴をみると、地震は約100年から150年の間隔で繰り返し発生しており、そのうち大きな津波が発生したのは1498年明応地震と1707年宝永地震による津波がある。そのため、モデル検討会では、ある程度大きな津波を伴う地震の発生間隔を300年から500年としている。このような状況のなかで地震リスクにいくらのコストを掛けるかという意思決定は、企業経営者の災害リスクに対する意識の高さに掛かっている。東日本大震災では、「想定外」という言葉が使われたが、今回の被害想定は、発生しうる最大クラスの地震・津波を推計したものであるため、これらの被害が実際に発生した場合には「想定外」では済まされない。企業としてこの最大の被害想定に対しどのように向き合い、どのように備えるかを考える必要がある。従業員の人命を守ることは最優先であるが、罹災後の企業の存続も重要である。地震BCPの策定によって復日期間を短縮させるほか、復日資金の調達計画も考えなければならない。公的機関の支援のほかに事前に地震保険などのリスクファイナンスを手当てしておく必要もある。

【本レポートに関するお問合せ先】

銀泉リスクソリューションズ株式会社 保険リスクコンサルティング第一部 猪俣 達也 102-0074 東京都千代田区九段南 3-9-14

Tel: 03-5226-2263 Fax: 03-5226-2884 http://www.ginsen-risk.com/

*本レポートは、企業のリスクマネジメントに役立てていただくことを目的としたものであり、 事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

Risk Solutions Report 銀泉リスクソリューションズ株式会社

■ヒューマンリスク情報■

2012.12.17

労働災害における使用者賠償責任リスク

1. はじめに

労働災害の発生件数は、2010年、2011年と2年連続で増加し、2012年8月時点においても前年 同期水準を上回っており、3年連続の増加が憂慮される事態にあります。労働災害が増加に転じた背 景には、東日本大震災の復興工事などの特殊要因に加えて、厳しい経営環境下における安全衛生管理 体制の劣化などの恒常的な要因が懸念されています。

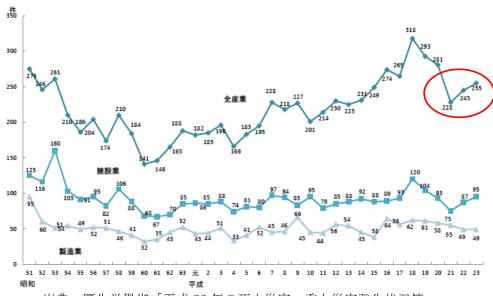
労働災害が発生した際には、労働者災害補償保険(政府労災)に基づく保険給付が行われますが、 同補償が使用者の過失度合いと照らして、本人または遺族が不十分であると考えた場合、使用者に対 して安全配慮義務を根拠とした損害賠償請求の訴訟を提起されることがあります。

本レポートでは、労働災害において使用者が問われる賠償責任リスクに焦点を当てて解説します。

2. 最近の労働災害の状況

厚生労働省の発表資料によりますと、2011年に起こった労働災害のうち死亡者数は2,338人で、 そのうち東日本大震災を直接の原因としない死亡者数は 1,024 人で過去最少でした。他方、死傷者数 (死亡災害と休業4日以上の災害) は114,176人で、東日本大震災による死傷者数2,827人を別にし ても 111,349 人にのぼり、33 年ぶりに 2 年連続の増加となっています。製造業、建設業、陸上貨物運 送業に加え、特に最近では、卸売業・小売業で1,001人増加、医療保健業で678人増加しているなど 第三次産業での増加が目立っています。また、重大災害(一時に3人以上の死傷者を伴う労働災害) についても255人にのぼり、同じく2年連続の増加という深刻な状況となっています。

<図表1>重大災害発生状況の推移



出典:厚生労働省「平成23年の死亡災害・重大災害発生状況等」

3. 労働災害と法的責任

(1) 関連法規および法的責任

労働災害を取り巻く法律は、労働者災害補償法のほか、労働基準法、刑法、民法などがあり、 企業は状況に応じて様々な角度から、その責任を問われることになります。企業の主な法的責任 は、次のとおりです。

① 刑事責任

労働災害を発生させると、労働安全衛生法の違反がなかったか労働基準監督署の調査が行われ、違 反があれば刑事責任を追及されます。刑事責任では、労働安全衛生法違反の他、刑法第211条の業務 上過失致死傷の罪に問われることもあります。

② 民事責任

使用者は事故の過失の有無等にかかわらず、労働基準法に基づき一定の災害補償責任(労働基準 法第75から80条)を負います。さらに、使用者に落ち度があって労働災害が発生した場合には、労 働基準法上の災害補償責任の他に民法上の損害賠償責任(民法第415条:債務不履行による損害賠償、 第709条:不法行為による損害賠償)を負うことがあります。

③ 社会的責任

労働安全衛生法に基づき、作業停止命令や設備等の使用停止命令などの行政処分が行われることがあります。また、刑事事件には相当しない内容の事故災害でも、労働基準監督署から「厳重注意」や「是正勧告」などの処分が行われ、改善されなければ刑事責任を問われることもあります。

(2) 労災補償制度と労災民事訴訟制度

労働者が労働災害により被った損害をカバーする制度として、労働基準法および労働者災害補償保険法に基づく災害補償制度(政府労災)とともに、被災労働者又はその遺族が使用者に対して行う労災民事訴訟制度が併存しています。労災補償制度は、財産的損害を対象とした最低限の補償であるのに対し、労災民事訴訟制度において、被災労働者またはその遺族は、慰謝料などの精神的損害を含む全損害の賠償を求めることができます。

労災民事訴訟の方法は、これまで使用者等の不法行為責任を問う形のものが主流となっていましたが、現在は使用者等の債務不履行責任(安全配慮義務違反)を問う形のものが中心となっています。一般的に、不法行為においては労働者側に使用者側の過失や故意の存在について立証責任がありますが、債務不履行においては使用者側に帰責理由の不存在について立証責任があることから、債務不履行責任を問う形が労働者側に有利に働くと考えられています。

4. 安全配慮義務とは

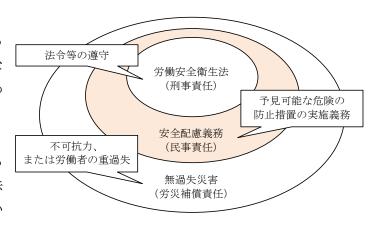
(1)安全配慮義務の法的位置づけ

安全配慮義務とは、判例法理では「労働者が労務提供のため、設置する場所、設備もしくは器具等を使用し又は使用者の指示のもとに労務を提供する過程において、労働者の生命及び身体等を危険から保護するよう配慮すべき義務」(昭和59.4.10最高裁)と定義されています。

2008年3月1日施行の労働契約法第5条では、「使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、 身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする。」として使用 者の労働者に対する安全の確保と必要な 配慮が明文化されました。これにより、労 働契約には安全配慮義務が含まれ、労働安 全衛生法の遵守は安全配慮義務を履行する 上での必要条件ではあるが十分条件ではな く、安全配慮義務は労働安全衛生法に定め る義務より広いことが一般的な理解となり ます。

つまり、企業が労働安全衛生法に定められた諸規定を遵守していたとしても、同法 令の規定は最低の労働条件基準にすぎない

<図表2>安全配慮義務の範囲



ため、労働災害が発生した場合、安全配慮義務違反として民事上の損害賠償責任を問われる可能性が 十分にあります。

(2) 安全配慮義務の責任範囲

安全配慮義務の責任を負うのは労働契約上の雇い主である使用者ですが、実際に法人を運営するのは事業所長(工場長)、部長、課長、係長などで、これらの現場の管理監督者は安全配慮義務の履行補助者とみなされます。つまり、使用者は雇用主として民事上の安全配慮義務を負いますが、権限委譲を受けた履行補助者も安全配慮義務の遂行責任を負います。

5. 使用者賠償責任による負担額

(1) 損害賠償額の高額化

近年、うつ病による自殺や過労死などの新たな労働災害が増加しているなか、企業の負担する賠償金も高額化の傾向にあります。その理由は、過労死の認定基準の大幅な緩和(2001年12年厚生労働省通達)を受けて、社会における労働者の権利意識が高まっていることなどが考えられます。

長時間労働や過重労働で労働者が精神障害に陥り、それが原因で自殺してしまった場合、1 億円を超える高額な賠償金の支払いが、判決や和解によって多数なされています。これに対して、政府労災による一般的な補償は、一時金に換算して $1,200\sim1,500$ 万円、法定外補償の死亡給付は、一般的に $1,000\sim4,000$ 万円の範囲内で設定されているものが多く、重大な事故による損害賠償容認金額は、これらの金額を大きく上回ることが想定されます。

<図表 3>最近の高額労災事件

判決容認額	年	業種	事故の態様
1 億 9,800 万円	2008 年	精密機器製造	異動後の過重な業務による脳内出血で意識障害
1 億 9,400 万円	2010年	レストラン	支配人(名ばかり管理職)が過労により意識不明
1 億 6,500 万円	1994 年	木材加工販売	木材積込み作業中、チップ原木が落下し1級障害
1 億 6,800 万円	2000年	広告代理店	過剰な長時間労働によりうつ病となり自殺を図り死亡
1 億 3,500 万円	2004 年	大学病院	研修医が過剰な勤務により過労死(急性心筋梗塞)

(2) 使用者が実際に負担する額

基本的に、労働災害における使用者の損害賠償額は、算定された客観的損害額(トータル・コスト)から労災保険給付と法定外補償給付を差し引いた差額となります。ただし、労災保険給付の年金給付については、同損害額から将来支給予定の年金給付分を控除できるか否かについて議論があり、最高裁は基本的に控除を容認しない「非控除説」の立場をとっています。ただし、最高裁の判決を受けて、労働者災害補償保険法第 64 条に、将来支給予定の年金給付と損害賠償に関する調整規定が設けられており、損害賠償を支払うべき場合であっても、障害補償年金または遺族補償年金の前払一時金の最高限度額までは、損害賠償の支払いを猶予され、前払一時金または年金が現実に支払われたときは、その限度で損害賠償責任を免除されることになっています。

モデルケースとして、損害賠償容認金額を1億円(使用者が安全配慮義務を怠ったことが原因で業務上死亡)とした場合の労災保険給付等の適用と使用者負担額の試算を行った結果、使用者負担額は、下図(図表4)のとおり5,667万円となります。

<図表 4>モデルケースによる使用者負担額の試算



【前提条件】

被害者男性(40歳)

遺族は妻(38歳)と子2人(5歳と3歳)

【労災総合保険】

法定外補償条項:契約あり

死亡給付:3,000 万円(定額方式) 使用者賠償責任条項:契約なし

【政府労災】

月額給与 40 万円→給付基礎日額 13,333 円 遺族補償年金として上記日額 223 日/年の受 給権を得るが前払一時金 1,000 日分を請求 した。(※1,333 万円の給付が確定)

※政府労災からは、この他に遺族特別年金、遺族特別支給金が支給されますが、これらは社会復帰促進等事業の一環 として、被災労働者の遺族の援護を図るために支給されるものであり、被災労働者の損害を填補する性質がないた め、損益相殺の対象になりません。

【損害賠償容認額の算定】

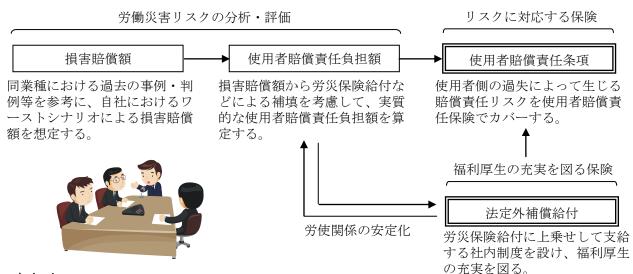
- ○逸失利益=基礎収入額×(1-生活費控除率)×就労可能年数に対するライプニッツ係数
 - ・基礎収入額:月40万円×(12ヵ月+5ヵ月)=年換算680万円 ※5ヵ月は賞与分
 - ・生活費控除:30%(被扶養者2人以上)
 - ・ライプニッツ係数:14.643(67歳まで27年就労可能と仮定)
 - =680 万円× (1-0.3) ×14.643=6,970 万円
- ○慰謝料=2,800 万円(「民事交通事故訴訟損害賠償額算定基準」を参考)
- ○合 計=6,970 万円+2,800 万円=9,770 万円≒1 億円
 - ※本計算例は、基本的な民事損害賠償額の算定の考え方を基に、単純なケースとし算定した ものであり、実際の賠償額は様々な要素を考慮して算定・決定されます。

(3) 使用者賠償責任保険による補償の検討

前述のとおり、労働災害による使用者賠償責任リスクとは、使用者の不法行為または債務不履行責任から生じる損害賠償リスクです。最近では、受動喫煙や熱中症、腰痛などの職業病なども、その対策を怠れば安全配慮義務違反を問われる可能性があります。使用者に課せられた安全配慮義務はますます拡大する傾向がみられ、労働災害における賠償責任リスクは高まっています。このようなリスクに対応するために、保険設計においては、労働者の請求によって生じる客観的損害額を使用者に発生し得る損害賠償金額としてとらえ、政府労災の給付内容を踏まえたうえで、想定されるリスクを賠償責任保険(労災総合保険使用者賠償責任条項)でカバーすることが必要となってきます。

なお、大手企業を中心に福利厚生制度として、就業規則(災害補償規程)や労働協約で政府労災に 上乗せして補償する法定外補償制度が普及しています。このような企業独自の災害補償制度は、単な る福利厚生施策としての役割に止まらず、労使関係の安定化を実現することで、労働災害に係わる紛 争の解決に大きな役割を果たしていることは言うまでもありません。

<図表 5>使用者賠償責任リスクに対応した保険設計のスキーム



6. まとめ

使用者が安全配慮義務を怠り労災事故や過労死・過労自殺を発生させるに至った場合には、企業は 賠償責任リスクを問われ高額の損害賠償金を負担することになり、これが原因で倒産に至る例もあり ます。このような労働災害における賠償責任リスクの高まりを受けて、法定外補償制度の導入や使用 者賠償責任保険による補償のみでは十分な対応とは言えません。各企業とも事故防止、過労死・過労 自殺の発生防止対策を含めた従業員の労働安全衛生管理を強化するとともに、労使関係の安定化によ り労働災害に係わる紛争を未然に解決していくことを、リスクマネジメントの一環として真剣に取り 組む必要があります。

【本レポートに関するお問合せ先】

銀泉リスクソリューションズ株式会社 保険リスクコンサルティング第二部 廣瀬 史幸 541-0043 大阪市中央区高麗橋 4-6-14

Tel: 06-6205-6221 Fax: 06-6205-6236 http://www.ginsen-risk.com/

*本レポートは、企業のリスクマネジメントに役立てていただくことを目的としたものであり、 事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

Risk Solutions Report 銀泉リスクソリューションズ株式会社

■海外リスク情報■

2013.01.22

2011 年タイ大洪水のその後 -復興と日系企業の動向-

1. はじめに

2011年の秋から冬にかけて、バンコクを含むタイ中心部が未曾有の大洪水に見舞われ甚大な被害が出 たことは、連日メディアで報道された生々しい映像とともに、多くの日本人の記憶に刻まれた。特にタ イ経済で大きな地位を占める日系企業が集中するチャオプラヤ川沿いの多くの工業団地が完全に水没 し、被災した工場への直接的被害だけでなく、サプライチェーンの途絶を通して数多くの日系企業に大 きな経済的損失をもたらした。

あれから1年以上が経過したが、その後の復興はどうなったのか、また日系企業がタイを見る目に変 化はあったのか、そうした視点からタイの現況をレポートする。

2. 大洪水の原因と被害状況

今回の大洪水は「50年に一度の雨季の豪雨が原因だった」といわれている。タイ王立灌漑局のデータ では 5 月から 10 月にかけての雨季に総雨量 1,439mm (例年の 143%)という豪雨を記録し、統計的には 50年に一度の異常事態であったと考えられる。首都バンコクや、工業団地地帯を含むタイ中心部を南北 に縦断する同国最大の河川チャオプラヤ川の勾配は 5 万分の 1 で(参考: 利根川は 900 分の 1)、特にバン コク北方のナコンサワン市付近にある四大支流の合流点以下は流れが極めて遅くなり、海に到達するま での流下能力が乏しい。バンコクの大半は海抜ゼロメートル地帯で、約 370km 内陸のナコンサワン市 でも海抜は 20m 程度しかない。このため下流域の低地帯では宿命的に洪水リスクが高くなる。

雨量が異常に多くても、治水により河川の流量制 御ができれば洪水被害はある程度制御できるが、今 回は下記のような様々な人為的要因も加わり被害 が拡大したと伝えられている。

 チャオプラヤ川の水源である北部地方では、 もともと洪水よりも干ばつが深刻なリスクで あり、上流域にあるプミポンダムを始めとする 五大ダムの基本的な使命は、雨季に十分な貯水 量を確保し、乾季の農業被害に備えることであ った。このため、2011年の雨季に下流での洪 水の懸念が高まった時点でも、計画的な放流の 決断が遅れ、結果として大規模な放流のタイミ ングを完全に逸してしまった。

(図1) チャオプラヤ川と主要ダム



(東京大学生産技術研究所沖研究室 2011 年タイ国水害 調査報告書を基に当社作成)

- ② バンコク市東部の広大な地域は、本来は遊水地、放流経路として想定されていたが、スワンナプーム国際空港が建設されるなど、都市化の進行に伴い保水能力が著しく低下していた。
- ③ チャオプラヤ川の要所には早くから堤防が築かれ、またバンコク市内を守るため「キングズ・ダイク」という外周堤防道路が建設されていたが、未完成箇所が放置されていたり、既存個所も老朽化に整備が追いついていなかったため、各所で決壊の連鎖が起きた。
- ④ 日系企業が多数入居する工業団地が、もともと洪水危険地域であるバンコク市北方のチャオプラ ヤ川狭隘部近くに集中していた。

10月4日にアユタヤ北方のサハ・ラタナナコン工業団地の浸水が始まってから、政府が収束宣言を出した 12月下旬までの間、タイ社会は大きく混乱し国際的な注目を浴びた。被災者は 230万人、死者約800人、経済損失は 450億ドル(約3兆6,000億円)に達した。2011年の GDP 伸び率は 0.1%(当初見込み3.8%)と、2010年の7.8%から急ブレーキがかかった。

タイ経済、特に製造業において大きな比重を占める日系企業にも、当然ながら甚大な被害が及んだ。 大手メーカーが多数入居する工業団地が 2.5m まで冠水し、1 階部分が完全に水没した映像などが日本 にも毎日伝えられたのも記憶に新しい。バンコク日本人商工会議所が 2012 年 6 月に会員企業に対して 実施したアンケート調査によると、回答企業 374 社のうち 21%が「直接的被害あり」、61%が「間接的被 害(取引先の被災)あり」と回答している。タイ全体では 500 社弱の日系企業が何らかの被害を受けたと 言われており、その被害総計の正確な統計はないが約 7,000 億円という推計もある。一方、日系損害保 険会社の発生保険金合計は 2012 年 3 月決算で 5,013 億円(日本損害保険協会の集計)となっており、被災企 業の復旧に対する一助となった。

1.8m 浸水したナワナコン工業団地



(赤線部分は正面ゲートの上端)

車が水没したドンムアン空港



(ともに JETRO バンコク事務所撮影)

3. 洪水からの復興

(1) 復旧対策と再発防止策

こうした未曾有の災害に対し、洪水被害からの復旧と、将来の洪水リスク低減のためのハード面での対策として、タイ政府は洪水が完全に収束する前の2011年12月に総額815億バーツ(約2,200億円)にのぼる大規模な緊急対策を発表した。その主な内容は、以下のとおりである。

- ① 大規模防水壁の建設、破損した堤防の修復、増設
- ② 河川の要所における大型ポンプの増設による排水能力の向上
- ③ 河川や運河のしゅんせつによる流量確保
- ④ チャオプラヤ川上流での植林、農法改善や小規模ダムの建設
- ⑤ 中流、下流域での遊水地の整備
- ⑥ ダム貯水量の機動的管理(洪水対策と干ばつ対策の調和)
- ⑦ 幹線道路の高架化、鉄道建設の推進等による代替物流ルートの確保

これらに加え、ソフト面での経済支援として、総額3,250億バーツ(約8,800億円)にのぼる政府系金融機関からの特別貸付制度や社会保障制度に基づく個人ローン制度なども用意された。また同国経済にとって重要な外国からの投資をつなぎ止めるため、タイ投資委員会は被災した外国企業に対し8年間の法人所得税免除や、被災した機材の入れ替えに伴う輸入関税の免除、ビザや労働許可申請上の優遇措置等を打ち出した。

タイに対する最大の投資国であり、歴史的にも密接な関係にある日本政府からも、緊急援助物資の供与や専門家の派遣等、様々な支援が主として JICA(国際協力機構)を通して実施された。また科学技術が進歩した日本ならではの支援として、地形データの整備および洪水予想システムの構築を、タイ政府と協力して進めている。

改修工事はその後急ピッチで進められ、特に今回堤防が決壊した危険個所や、重要経済施設を守る堤 防や排水設備等が重点的に整備された。幸いなことに、2012年の雨季は平年並みの雨量となり、北部で の小規模な洪水以外は目立った被害は起きていない。

一方、民間のレベルでも様々な復旧対策がとられた。多数の日系企業に甚大な被害が及んだバンコク 北部の七大工業団地では、今回の洪水で1階部分がほぼ完全に水没した教訓を踏まえ、工場の外周を取 り囲む輪中堤(注)を建設するなどの大掛かりな防災対策を実施した。最大手の日系自動車メーカーが入 居するロジャナ工業団地では、2012年9月に高さ6m、全長が77kmにも及ぶ輪中堤を完成させた。こ れらの工業団地のうち一つだけは運営会社が破たんし防災工事がストップしているが、全体では洪水前 の入居日系企業のうち82%が操業を再開済、10%が修復中、8%が退去となっている(2012年10月現在、JETRO 調査)。

また個別企業においても、今回の被災を教訓に床のかさ上げ、サーバールームや重要な生産ラインの2階への移転、サプライチェーン・マネジメントや事業継続計画(BCP)の見直し等、様々な自衛策がとられた。

こうした努力の結果、洪水被害からの復旧という点では概ね目途がつきつつある。ただし政府が打ち出した根本的な洪水対策の完結にはまだ数年以上はかかる見通しであり、またそれらの対策を管轄する政府組織内の利害の対立(例えば中央政府とバンコク首都圏政府との主導権争い)や、中央政府の政権基盤への不安など、長期的には不透明な要素もある。

(注)輪中堤・・・ある特定の区域を洪水の氾濫から守るために、その周囲を囲むように作られた堤防。

(2) 洪水を補償する保険制度の創設

上述のとおり 2011 年の洪水は甚大な被害をもたらし、保険金の支払額は各保険会社の決算に影響するほどの金額にのぼった。その結果、企業が加入している火災保険の洪水補償部分につき、洪水以降は

保険料が異常に高騰、あるいは保険会社が引受を制限することとなり、希望する補償が得られない「無 保険状態」が発生した。このことはタイで大規模事業所を展開する企業にとって、事業の継続性に不安 を抱かせる要因の一つとなった。

これに対しタイ政府は、緊急復興対策の一環として 2012 年 3 月に 500 億バーツ(約 1,350 億円)を拠 出し、官製の自然災害保険基金(National Catastrophe Insurance Promotion Fund)を設立した。この 基金が CIP(Catastrophe Insurance Policy)という保険を提供し、事前に定めた 3 つの巨大な自然災害 に該当する洪水、地震、風災に対し、企業が加入している火災保険金の 30%までをカバーすることとな った。実務的には各企業は民間保険会社を通して契約し、基金が民間保険会社に再保険を提供するとい う仕組みとなっている。これにより企業は少なくとも一定額の洪水補償を得られることとなった。しか し、CIP は保険料が極めて割高なうえ、実際に被害が発生した際の支払い条件への不安感等から、これ までの加入実績は低位にとどまっている。

その後 2012 年 9 月に CIP の引受ガイドラインが改訂され、民間保険会社が一定の条件下で CIP を通 さず直接引受けることも可能になった。ただし、依然として引受余力(キャパシティ)は限られており、 物件の所在地や 2011 年の被災状況によっては加入できない場合もあるなど、当面は制約のある状況が 続くものと思われる。

4. 洪水後の日系企業の動向

さて、2011年の甚大な被害と、その後の復興の苦労の中で、タイ経済はどの程度回復し、そして日系 企業がタイを見る目にどのような変化があったのだろうか。

タイ投資委員会によると、2012 年の GDP 伸び率は 5.6%と予想されており、2011 年のほぼゼロ成長 から 2010 年の 7.8%に近づく水準まで戻ったことを示している。また、海外からの直接投資申請額も 2012 年上半期に対前年同期で 10%増加しており、このうち半分以上が日本からの投資だった。日本からの直 接投資申請額は1~8月の実額ベースで2,343億バーツ(約6,300億円)にのぼり、これは2011年の通年 合計をすでに超えている。すなわちマクロベースで見ると洪水後、経済は急回復しており、日本からの 投資も増加基調にあるといえる。

次に在タイ日系企業の洪水後の動向について、前述のバンコク日本人商工会議所によるアンケート調 査結果の一部を紹介する。

(1)2012 年度(1-12月)売上高見込み

- 76%(うち 20%超増加 33%) 増加
- ・横ばい 11%
- 13% ・減少

- - ・減益 20%

- (3)2012年度設備投資予定額
 - ・投資増 35%
 - ・横ばい 34%
 - ·投資減 28%

(4)洪水被害からの復旧期間(製造業)

7%

- ・1 カ月以内 25%
- ・2~4 カ月 17%
- 5~7カ月 15%
- ・8~10 カ月 15%

・14 カ月以上

21% 11~13 カ月

(2)2012 年度税前損益見込み

(5) 想定する復旧後の事業規模

・75~100の回復

•100 以上

(洪水前を100として)

・100(洪水前と同水準) 60%

15%

3%

- 増益 59%
- ・横ばい 21%

(6)事業所の移転計画(複数回答)

- ・現在地で継続
- ・タイ東部に移転 18%

82%

- ・海外に一部を移管 11%
- タイから撤退 0%

(%は回答企業割合、増減は対前年)

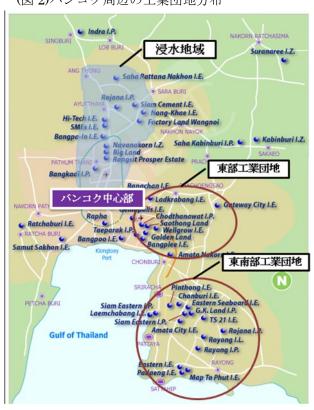
ここで見て取れるのは、洪水に懲りてタイからの撤退を計画している企業は皆無で、8割以上の企業が現在地に留まり事業を継続、あるいはタイ国内での移転を計画していること、また2012年の業績は好調に推移しており将来へ向けての設備投資も積極的に行われていることである。事実、昨年後半にかけて、数多くの企業がタイ事業の重要性や拡大計画についてコメントし、実際に新規進出や事業の拡大が相次いでいる。バンコク日本人商工会議所の会員企業数も2012年11月現在で1,430社となり、これは2011年度始から103社の増加となっている。

以前からタイは「アジアのデトロイト」とも呼ばれ、とりわけ国内生産シェアの9割を占める日系自動車メーカー、ならびに関連サプライヤーの集積が進んでいたが、2012年の自動車生産台数は過去最高の220万台に達した模様で、国別生産台数で2015年には世界のトップ10入りも視野に入っている。ある日系最大手メーカーは2012年のタイ国内販売台数が対前年72%増の50万台となる見込みで、生産台数も二、三年以内に日米に次ぐ100万台乗せを目指している。その実現のため、洪水リスクが低いバンコク東部のゲートウェー工業団地に新工場を建設中である。また他の大手自動車メーカーも既存工場の拡張や新工場の建設を進めており、今後は単なる生産だけではなく、販売戦略の立案、開発設計から生産までを一貫してタイで行う構想もある。

こうした日系企業にとって移転先、新規進出先として人気が高まっている地域は、2011 年洪水の被害を受けなかったバンコク東部(チャチュンサオ等)と東南部(チョンブリー、ラヨン等)である。これらの地域は海抜30~100mの丘陵地にあり、大河が近くにないため洪水リスクがない。バンコク東部のスワンナプーム国際空港から50~150km、輸出入拠点のレムチャバン港からもほぼ100km圏内とアクセスも良く、1980年代あたりから多数の工業団地が建設され、従来から多くの日系企業が入居していた。今後は日系企業の進出先として、これらの地域の重要性が高まることが予想される。

また、洪水被害があったにも関わらず、タイにとって追い風となっているのは「チャイナ・リスク」問題である。かねてより、日系企業の進出先が中国に偏り過ぎているリスクが指摘されていたが、昨年9月の大規模な反日暴動とその後の日中ビジネスの冷え込みにより、「チャイナ・プラスワン」の最適候補地としてタイが改めて注目されている。

(図 2)バンコク周辺の工業団地分布



(Tokyo Development Consulting 社ホームページを基に当社作成)

東南アジアの地域中核拠点としてのタイの優位性は、①日系企業、特にメーカーにとって必要なサプライヤーや物流業者の集積、②比較的よく整備されたインフラやタイ政府からの優遇政策、③親日的で能力水準の高い労働者、④東南アジアでトップクラスの経済水準に基づく国内消費市場の将来性、などに裏付けられているが、最近注目されている新たな魅力は、ミャンマー、カンボジア、ラオスといった

「アセアン最後の開拓市場」へのアクセスである。

タイは東の国境でカンボジアとラオス、西の国境でミャンマーと接しており、ベトナム中部のダナン港からラオス、タイを抜けてミャンマーに至る「インドシナ東西経済回廊」と呼ばれる全長1,450kmの高速道路が建設中である。また、中国の昆明からラオス、バンコクを結ぶ全長2,000kmの「南北経済回廊」も建設中で、両者はタイ中部で交差する。特に日系企業が今、最も熱い視線を送っているミャンマーへの橋頭堡として、タイは重要性を増している。

このような追い風を受けているタイ経済だが、労働力不足と賃金上昇が日系企業にとっての足元の問題点としてにわかに浮上している。復興需要の影響もあり、2010年には最大1.5%あった失業率が、2012年8月には0.6%まで低下し、特に中小企業で求人難が顕著となっている。また、タイ政府は2012年4月にバンコク等の主要都市の最低賃金を一日300バーツ(約800円)に引き上げ、今月には全国一律300バーツとなった。これは2011年から4~9割の上昇となる。これに伴い、最低賃金だけでなく賃金相場全体に上昇圧力がかかっており、特に熟練工や英語が話せるマネージャー層の確保が、日系企業にとっての大きな課題の一つとなりつつある。

(図3)インドシナ東西・南北経済回廊



(出典)International Highway Construction Corp 社ホームページ

5. まとめ

以上のとおり、洪水被害個所の修復や今後の根本的な治水対策の完結には、まだまだ時間を要する部分もあるものの、2011 年以前に比べれば洪水リスクは低減してきている。また、新たな地政学上の優位性も加わり、東南アジアの中核拠点としてのタイの重要性はますます高まっている。こうしたことから、今回の洪水で日系企業は大きな痛手を負ったものの、ほとんどの企業がタイに留まり、長年築いてきた強固な基盤をベースに新たな成長戦略を推進している。従来の製造業中心の進出に加え、地元銀行や保険会社への出資、サービス業への参入等、タイの内需拡大を見込んだ投資も増加しており、今後も日本からタイへの進出の流れはますます加速するものと予測される。

〈参考文献〉

- 1. タイ国家経済社会開発庁(2012)「タイにおける今後の開発と水管理計画」
- 2. タイ投資委員会(2012)「タイにおける投資の傾向および洪水被災企業に対する特別策」
- 3. 福岡県バンコク事務所 諸富博(2012)「タイの洪水対策の現状と企業動向」
- 4. 東京大学生産技術研究所 小森大輔(2012)「2011 年タイ国チャオプラヤ川大洪水はなぜ起こったか」『バンコク日本 人商工会議所所報』2012 年 2 月
- 5. 東京大学生産技術研究所 沖大幹(2012)「チャオプラヤ川における 2011 年の大洪水とタイの水害」『予防時報』2012 年7月

【本レポートに関するお問合せ先】

銀泉リスクソリューションズ株式会社

リスクマネジメント部 兼グローバル営業開発室 蒲原信行

102-0074 東京都千代田区九段南 3-9-14

Tel: 03-5226-2212 Fax: 03-5226-2884 http://www.ginsen-risk.com/

*本レポートは、企業のリスクマネジメントに役立てていただくことを目的としたものであり、 事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

Risk Solutions Report 銀泉リスクソリューションズ株式会社

■経営リスク情報■

2013.02.22

マイカー通勤におけるリスクと企業責任

1. はじめに

平成22年国勢調査結果によると、15歳以上の自宅外就業者等における利用交通手段別の割合を都 道府県別にみると、「自家用車(以下、マイカー)」のみとした回答が37道県で5割を上回っており、 東京都や大阪府など一部の都府県を除いた大半の地域では、通勤手段をマイカーに大きく依存してい

ることが分かります。マイカーは、地域によって は通勤に必須の手段であるといえますが、通勤時 間帯は、事故の発生件数が多い時間帯でもあり、 マイカー通勤は事故により従業員が加害者となる 恐れを伴います。原則として、従業員が交通事故 を起こし加害者となったとしても、それが通勤中 であり、業務使用でない場合には、基本的に企業 には責任は発生しません。しかし、マイカー通勤 の認め方によっては、従業員本人が損害賠償責任 を負うだけでなく、企業にも法的責任が問われる ことがあります。

本レポートでは、従業員のマイカー通勤に内在

16.0% 14.0% 12.0% 10.0% 8.0% 6.0% 重傷者 軽傷者 4.0% 2.0% 0.0% 時間帯

図表 1: 平成 23 年時間帯別交通事故発生状況

出典:警視庁

する責任を経営リスクとして捉え、企業として備えておくべき対策について説明します。

2. 交通事故によって問われる法的責任

(1) 企業が問われる責任の種類

交通事故を起こした場合、加害者である従業員は、「刑事上の責任」、「行政上の責任」およ び「民事上の責任」を問われることとなります。

「刑事上の責任」とは、自動車運転過失致死傷罪や過失建造物損壊罪など刑法や道路交通法 に基づき発生する責任であり、「行政上の責任」とは、運転免許に関する停止や取り消しなど 道路交通法に基づく行政処分となります。そして、「民事上の責任」とは、故意または過失に より他人の権利を侵害した場合に負う損害賠償責任であり、人身事故の場合には、民法や自動 車損害賠償保障法(以下、自賠法)、物損事故の場合には、民法に基づき発生する責任です。

社有車での業務中に発生した交通事故においては、企業にも刑事上(道路交通法第123条「両 罰」規程による)および行政上(違反行為の下命・容認をすれば)の責任が発生することがあ りますが、マイカーによる通勤途上での交通事故に限った場合では、通常、両責任は運転者本 人のみに発生するものであり、企業に発生することはありません。ただし、「民事上の責任」 については、企業としてもマイカーによる通勤途上での交通事故に伴って損害賠償責任が問わ れる可能性があり、高額な賠償金の支払いが事業活動に大きな影響を与えるおそれがあります。

※ 図表 2:自動車事故による高額認定総損害額例

		対人事故		
認定総損害額	判決年月日	被害者性年齢	被害者職業	被害態様
3億8,281万円	2005年 5月17日	男性 29 歳	会社員	後遺障害
3億5,978万円	2004年 6月29日	男性 25 歳	大学研究科在籍	後遺障害
3 億 3,531 万円	2004年12月21日	男性 32 歳	銀行員	後遺障害

対物事故						
認定総損害額	判決年月日	被害物件				
2億6,135万円	1994年7月19日	積荷(呉服・洋服・毛皮)				
1億3,580万円	1996年7月17日	店舗(パチンコ店)				
1億2,036万円	1980年7月18日	電車・線路・家屋				

※認定総損害額とは、弁護士費用を含む被害者の損害額をいい、被害者の過失相殺相当額あるいは自賠責 保険等で支払われた金額を控除する前の金額。

出典:日本損害保険協会

(2)企業が問われる「民事上の責任」

従業員が交通事故を起こし、加害者となった場合の「民事上の責任」として、従業員本人は「不法行為」(民法第 709 条)と「運行供用者責任」(人身事故の場合)(自賠法第 3 条)の規定によって損害賠償責任を負うこととなります。同時に、企業も損害賠償責任が問われる場合には、「使用者責任」(民法第 715 条) および同「運行供用者責任」が根拠となります。

使用者責任とは、事業の執行行為またはそれと一定の関係がある行為において被用者による 違法な加害行為があった場合に、その加害者本人だけでなく使用者である企業にも損害賠償責 任が発生するというものです。また、使用者に代わって事業を監督する者にも同様の責任があ ると定められているため(民法第715条第2項)、その事業を担当する企業の取締役あるいは 執行役員なども、個人として連帯責任を負う可能性があります。

一方、運行供用者責任とは、企業が自己のために自動車を運行の用に供している中で、その 車両の利用において何らかの支配(運行支配)を及ぼし、何らかの利益(運行利益)を得てい たならば、企業も運行供用者として責任を負う可能性があるというものです。

運行供用者責任(自賠法第3条)

自己のために自動車を運行の用に供する者は、その運行によって他人の生命又は 身体を害したときは、これによって生じた損害を賠償する責に任ずる。ただし、 自己及び運転者が自動車の運行に関し注意を怠らなかったこと、被害者又は運転 者以外の第三者に故意又は過失があったこと並びに自動車に構造上の欠陥又は機 能の障害がなかったことを証明したときは、この限りでない。

運行供用者責任の根拠となる自賠法は、交通事故における被害者の救済を目的として、被害者から加害者に対する損害賠償請求を容易にするために昭和30年に制定されました。民法の不法行為責任においては、加害者による加害行為に故意または過失が認められた場合に限り、損害賠償責任が発生することとなりますが(過失責任主義)、故意または過失の立証責任は被害者側が負うこととなっています。これに対して、運行供用者責任においては、被害者は自動車

の運行により死傷したことのみを証明すれば足り、加害者は「自己及び運転者が自動車の運行に関し注意を怠らなかったこと」、「被害者又は運転者以外の第三者に故意又は過失があったこと」、および「自動車に構造上の欠陥又は機能の障害がなかったこと」の全てを立証できない限り、損害賠償責任の発生は免れないとしました。この免責3要件は、その立証がほぼ不可能であるといわれており、運行供用者責任が実質的に無過失責任であるといわれる所以となっています。企業の側としては、非常に厳しい立場にあるわけです。

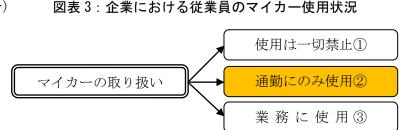
(3) マイカーの使用と企業責任

マイカー通勤時に従業員が交通事故を起こした場合、企業としても損害賠償責任を負うこと となるのかどうかについては、前述のとおり使用者責任および運行供用者責任の有無によると ころとなります。

企業における従業員のマイカー使用については、主に次の状況が考えられます。

(ケース I) (図表 3 ①の場合)

マイカー使用は一切禁止 し、それが遵守されている 場合には、当然のことなが ら企業に責任が発生するこ とはありません。



このケースで、留意すべき点としては、一切禁止となっているのにも関わらず、隠れてマイカーを使用していた従業員が事故を起こしてしまうケースです。同ケースにおいて問われるのは、従業員に対する多頻度での周知など、マイカー通勤を一切禁止とする規程の運用と実現に日頃から如何にして努めていたかという企業の姿勢です。例えば、企業の従業員が、会社への届け出なしにマイカーを出張に利用し、その帰途交通事故を起こしたケースでは、マイカー利用の原則禁止や、直属課長の許可などマイカーを利用する際の許可基準について、企業は周知に努めていたとして、使用者責任を否定しました(最高裁 昭和52年9月22日)。

(ケースⅡ) (図表3②の場合)

マイカーを業務に使用することはないが、通勤には使用されている企業は、その取扱いに 十分慎重を期す必要があります。

そもそも、マイカー通勤途上で発生した事故については、企業は使用者責任も運行供用者 責任も負いません。通勤自体は業務行為でもなければ、それと密接な関連がある行為でもな く、また企業の運行支配、運行利益があるわけでもないからです。ただし、企業が積極的に マイカー通勤を推奨しているような場合やマイカー通勤を黙認していて暗にマイカーでの 通勤を推奨しているととられるような状況である場合には、従業員のマイカー通勤によって 企業は何らかの利益を得ている可能性が高いと判断され、企業にも責任が発生するおそれが 高まります。

さて、同ケースでは、「公共交通機関があるのにも関わらず利便性の面からマイカー通勤を認めている」場合と「公共交通機関や自社の送迎バスがなくマイカー通勤を許可せざるを得ない」場合の2つのケースが考えられます。まず、企業にも責任が発生する可能性があることを考慮すると、公共交通機関での通勤が可能な従業員からのマイカー通勤の許可願いに

対しては、原則として許可しないことが望ましいといえます。また、公共交通機関の未整備などからマイカー通勤を許可せざるを得ない場合においては、従業員のマイカー通勤から事業活動上の利益を得ていると判断されにくくするため、後述のようなマイカー通勤の運用体制を構築し、その厳格運用に努める必要があります。

また、規程を作成する際には、マイカー通勤者に対する交通費の支払いをどうするかにも注意を要します。マイカー通勤から利益を得ているような事実は無くとも、交通費の支払い方によって、暗にマイカー通勤を推奨していると類推されるケースがあるためです。例えば、公共交通機関などによっても通勤は可能である中、マイカー通勤者に対し通勤にかかったガソリン代の実費を交通費として支払っていたりした場合には、企業がマイカー通勤に対して積極的であると判断される可能性が強くなります(最高裁 昭和52年12月22日)。一方、ガソリン代ではなく、マイカー通勤をしていない従業員と同様に、公共の交通機関を利用した場合で計算した交通費の支給と規定しておくことは、マイカー通勤に対して消極的であるととられる可能性が高まると同時に、運行供用者責任を問われる可能性は減少します。

マイカー通勤が行われている以上、企業は、自社にも責任が発生するリスクを抱えることとなります。従って、従業員個人の自動車保険で損害賠償金額の全てが賄えるよう、マイカー通勤を許可する場合には、対人および対物事故に対する補償金額を無制限とするなどの許可基準を設けておく対策が必要であることはいうまでもなく、また、損害保険会社が無償提供しているマイカー通勤管理ソフトを活用して、自賠責保険・任意保険および免許証の有効期限や車検満了日などを管理していくことも検討する価値はあると考えられます。

(ケースⅢ) (図表3 ③の場合)

従業員のマイカーを業務に使用している企業は、社有車の場合と同様に、マイカーの事故 についても企業としての使用者責任および運行供用者責任を問われます。

業務への使用においては、ガソリン代、タイヤやオイルなど消耗品の維持費、自動車保険料負担、また業務使用中に交通事故が発生した場合の保険料負担の増加など、企業としての各取り扱いを定めたマイカー業務上使用規程を整備する必要があり、自動車保険への加入および補償内容の定期的な確認や従業員への十分な安全運転教育等、その運用の徹底に努める必要があります。

なお、従業員の起こした交通事故について、企業が使用者責任あるいは運行供用者責任によって被害者に対する損害賠償義務を負担したために被った損害は、従業員に対する求償が可能です(民法第715条第3項)。しかしながら、損害の全額を従業員に負担させることは出来ないと過去の判例では示されています(最高裁 昭和51年7月8日)。監督責任に基づいて損害を負担させる、あるいは運行を支配して利益を得ているものに損害を負担させるという考え方からすれば、当然といえるかもしれません。

3. リスク回避のための企業の対応策

(1) マイカー通勤管理規程の整備とその運用

従業員のマイカー通勤において、企業が使用者責任および運行供用者責任を問われる可能性を極力抑えるためには、マイカー通勤管理規程を作成し、業務使用は絶対禁止とする必要があります。その上で、マイカーによる通勤は、従業員の申請を受けて初めて許可し、通勤途上で発生した事故に関する一切の責任は、企業は負わないことを規定するというように、日常的な業務性を排除することが望まれます。

なお、規程を形骸化させず、その運用を徹底させるためには、運転免許証や任意保険の保険 証券、また車検証のほか、マイカー通勤の許可申請書なども毎年年度初めに提出させることが 有効です。

図表 4: 規程に盛り込むポイント例

◆マイカー通勤の取り扱い								
会社による許可制とするのが妥当と考えられます。								
◆許可の基準								
運転免許の所持	事故歴	交通機関の整備状況	任意保険への加入 (対人・対物賠償:無制限)					
◆遵守事項								
道路交通法、安全運転	飲酒・暴走運転禁止	体調管理	指定場所への駐車					
◆届出事項								
車両の変更	通勤経路の変更	通勤手段の変更	交通事故、交通違反					
◆会社としての免責事項								
交通事故に伴う損害賠償責任	車両の盗難、破損							
◆その他								
許可の取消基準	業務使用の禁止							

(2) 事故対応上の注意

マイカー通勤者が、道路交通法および安全運転を遵守すべきであることはいうまでもありません。同時に、企業としては、事故対応についての教育など従業員が事故を起こした場合に適切な初期対応がとれるように備えておく必要があります。例えば、事故現場での救護やその後の訪問などの初期対応を誤ったために、保険会社への示談交渉の引き継ぎについて被害者の同意を得られない事態に陥ることがあります。そうなった場合には、被害者との直接交渉を余儀なくされ、時間や手間の発生が事業活動にも支障をきたすおそれがでてきます。

交通事故を起こした従業員から連絡を受けた場合、企業は迅速に自社の責任の有無を判断し、企業としても事故の責任は免れないと考えられる場合には、速やかに被害者を訪問するなどの対応をとる準備をする必要があります。一方で、企業としての法的責任は発生しないと考えられる場合には、従業員個人の事故解決を後方で支援するという方針を徹底し、被害者に対する直接的な対応は控えた方が望ましいといえます。法的責任は発生しないと考えながらも、道義的責任から被害者を訪問したことで、被害者側に誤解が生じ、法的責任まで認めたととられてしまうことなどもあるためです。

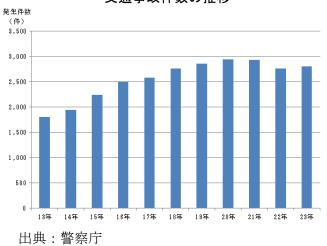
(3) 自転車通勤への対応

最後に、昨今、増加傾向にある自転車通勤についても、内在する責任について説明しておきたいと思います。自転車の対歩行者交通事故件数は、概ね増加傾向にあり、また、規程整備な

ど自転車通勤に対するリスク対策には未 対応という企業も多いと考えられること から、企業によってはマイカー通勤以上 のリスクといえるかもしれません。

また、自転車は軽車両に該当し(道路 交通法第2条)、その通行は車道が原則 であり、歩道は例外であると規定されて います (同17条)。自動車事故の場合、 交通事故において当事者の過失をいくら とするかは、過去の判例や損害保険会社 による基準を参考に決定されていますが、 自転車事故においては、そのような明確 な基準がありませんでした。そうした中

図表 5: 自転車関連事故の対歩行者 交通事故件数の推移



で、平成22年3月、東京や大阪など主要4地裁の交通事故専門の裁判官が「歩道上の事故は 原則、歩行者に過失はない」とする新基準を提示しました。これは、自転車が歩道上で歩行者 と接触し、被害を加えた場合には、原則、満額の損害賠償を求められるということであり、同 新基準は、自転車を利用することの今後のリスクの更なる高まりを示唆しているものといえま す。

図表 6: 自転車事故による高額賠償額例

賠償額	判決年月日	事故概要
6,779 万円	2003年 9月30日	下り坂から交差点に進入、女性に衝突し死亡させた。
5,000 万円	2005年11月25日	無灯火で走行中、女性に衝突し後遺障害を負わせた。
3,138 万円	2002年 2月15日	歩道から交差点に無理に進入、女性に衝突し死亡させた。

※賠償額とは、判決文で加害者が支払いを命じられた金額(概算額)。

出典:日本損害保険協会

さて、自転車通勤に対しても、企業としてのリスク対策は、マイカー通勤の場合と同様で、 自転車通勤管理規程を設け、自転車による通勤は従業員の申請を受けて初めて許可するものと し、事業活動との関連性を一切排除することが基本となります。

なお、自動車あるいは自転車のいずれにおいても、交通事故を起こし、加害者となった場合 には、前述の裁判例にもあるとおり、高額な金額の損害賠償を命じられるおそれがあることか ら、補償金額を無制限とした損害保険への加入が必須となります。自動車保険の場合、まずは 強制保険である自賠法に基づく自動車損害賠償責任保険(以下、自賠責保険)へ加入すること となりますが、自賠責保険のみでは、対人賠償に伴う補償金額が死亡事故で3,000万円など十 分とはいえません。また、対物賠償に伴う損害は補償されません。そのため、自賠責保険への 上乗せ補償として任意保険へ加入し、高額な損害賠償に備えることとなります。しかし、自転 車の場合、自動車でいう最低限の補償を手配するための自賠責保険のような制度自体が存在せ ず、補償を得るためには個人賠償責任保険への加入や火災保険、傷害保険や自動車保険の特約 として賠償責任補償をセットするなど任意加入のみでの手配となります。従って、自転車通勤 を許可した場合には、損害保険への加入確認について、毎年の保険証券提出等の運用をより厳 格に行わなければ、加害事故が発生した際に無保険の状態となっていたという事態も発生しか ねないことに充分留意する必要があります。

ちなみに、原動機付自転車やバイク(自動二輪)の場合には、自賠責保険への加入が義務付けられています。しかし、原動機付自転車や排気量が250cc以下のバイクには車検制度がないため、車検制度のある自動車などと比較すると、自賠責保険の満期を知る機会が少なく、気が付くと自賠責保険も切れていたという事態が想定される点には留意が必要です。

4. まとめ

マイカー通勤には、事故の責任が企業にも及ぶリスクが内在し、また自賠法第3条による「運行供用者責任」では、幅広くその責任が問われます。従業員にとっても、企業にとっても、事故を起こさない・起こさせないことが何より重要であり、企業は、日頃から事故防止に真摯に取り組んでいく必要があります。企業として、万一の場合に備えて、従業員の自動車保険の団体扱い制度を整備するなどの工夫を図りながらも、マイカー通勤管理規程の整備や運用、安全運転教育や研修により従業員の安全運転意識を高め、まずは自動車事故そのものの削減に努めていくことが何より重要であることはいうまでもありません。

【参考文献】

- ・企業実務編集部編(2005)『「会社の自動車」管理規程と実務ノウハウ』日本実業出版社
- ・千葉 博(2011)「リスクに備える 業務使用車の交通事故をめぐる企業の責任と対応策」『労政時報』第 3809 号 労務行政
- ・千葉 博(2012)「従業員の自動車事故への会社の対応」『労働基準広報』2012. 1. 1-2012. 1. 21 労働 調査会
- ・服部英治(2009)「高額損害賠償リスク回避のための社用車・マイカー・自転車の管理」『ビジネスガイド』2009.2 日本法令
- ・松下三千男(2008)「中小企業における安全運転管理と企業責任」日新火災 SAFETY INFORMATION Vol. 78

【本レポートに関するお問合せ先】

銀泉リスクソリューションズ株式会社 保険リスクコンサルティング第一部 小川 泰広 102-0074 東京都千代田区九段南 3-9-14

TEL: 03-5226-2263 FAX: 03-5226-2884 http://www.ginsen-risk.com/

*本レポートは、企業のリスクマネジメントに役立てていただくことを目的としたものであり、 事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

Risk Solutions Report 銀泉リスクソリューションズ株式会社

■CSR情報■ 2013.03.18

CSR報告書に見る事業継続の取組み

(東証一部上場企業 CSR報告書調査分析)

1. はじめに

当社では、「企業の社会的責任 (CSR: Corporate Social Responsibility)」に対する取組状況を把 握するため、東証一部上場企業を対象に、2005 年から毎年 10 月時点の CSR 報告書の発行状況やそ の内容について継続調査を実施している。本レポートは、2012年10月時点における調査結果(第8 回)である。

(調査方法)

東証一部上場企業(2012年10月時点で1,668社)を対象とし、全社について各社ホームペー ジ等で CSR 報告書等の発行状況、及びその内容を確認した。

(調査対象とする CSR 報告書等)

CSR に関する報告書の名称は企業によって異なるが、本レポートでは次の3つのカテゴリーに 区分して集計した。

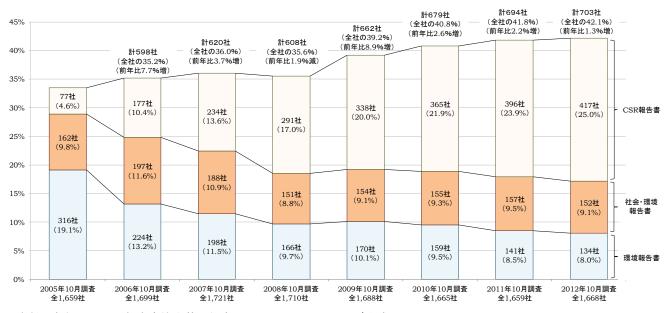
- ①CSR 報告書: CSR 報告書、サステナビリティレポート、持続可能性報告書等
- ②社会·環境報告書:社会·環境報告書、環境·社会報告書等
- ③環境報告書:環境報告書、環境レポート、エコレポート等

2. CSR報告書等の発行状況

(1) 発行社数の推移

「CSR 報告書」、「社会・環境報告書」、「環境報告書」の全カテゴリーを含めた発行社数は、2012 年に703社(前年比9社増)となった。全1,668社のうち42.1%の企業が発行していることになる。

(図表1) 東証1部上場企業のCSR報告書等の発行比率(2005~2012年)



(資料)各社のCSR報告書等を基に銀泉リスクソリューションズ作成。

発行社数の推移をみると、2009 年 10 月調査で大幅に増加して以降、毎年、着実に増加してきたが、 今回はその増勢がやや鈍化した。

(2) カテゴリー別の動向

「CSR 報告書」に限ってみると、2012年には417社となり、前年比21社増加した。CSRという言葉の定着や、環境面以外でも社会へ貢献していきたいという企業意識の高まりから、「社会・環境報告書」を「CSR報告書」へと切り替える動きが続いている。

報告書発行企業 CSR 社会と環境 環境 業種 07 08 09 10 09 10 農林水産 鉱業 42 45 47 28 32 13 12 建設 製造業 430 438 422 447 458 452 50 109 178 202 222 240 249 122 152 111 117 114 112 111 239 159 133 128 122 商業 金融·保険 不動産 陸・海・空運 21 24 26 26 13 19 20 19 倉庫·運輸関連 10 12 14 15 14 14 14 12 14 17 16 17 17 雷力・ガス サービス 7 10 13 555 598 620 608 662 679 694 703 77 | 177 | 234 | 291 | 338 | 365 | 396 | 417 | 162 | 197 | 188 | 151 | 154 | 155 | 157 | 152 | 316 | 224 | 198 | 166 | 170 | 159 | 141 | 134 計 43 22 -12 54 17 15 100 57 57 47 27 31 35 -9 -37 3 1 -92 | -26 | -32 | 4 | -11 | -18 前年比

(図表2) カテゴリー別のCSR報告書等の発行社数(2005~2012年)

(資料) 各社の CSR報告書等を基に銀泉リスクソリューションズ作成。

(3) 業種別の発行動向

7年間の増減数

製造業の発行企業数 (458 社) は、全発行企業数 (703 社) の 65.1%を占めている。製造業のうち 55.9%の企業が発行していることになる。なかでも、非鉄金属、パルプ・紙、化学等の素材型が 70% 台と高くなっている。

(図表3)発行比率の高い業種と低い業種

発行比率が50%を超える業種

うち 電力・ガス (88.2%)非鉄金属 (79.2%)農林水産 (60.0%)パルプ・紙 (72.7%)建設 化学 (58.5%)(70.3%)陸·海·空運 (57.8%)輸送用機器 (66.1%) 製造業 電気機器 (66.0%)(55.9%)ゴム製品 (63.6%)窯業 (58.6%)(58.2%)食品

発行比率が20%を下回る業種

-182

倉庫∙運輸関連	(10.5%)
サービス	(13.1%)
情報∙通信	(17.8%)
不動産	(17.8%)

製造業以外で発行比率が高い業種が、電力・ガス、農林水産、建設等であり、逆に、倉庫・運輸関連、 サービス等が 10%台と低くなっている。

(図表4) 業種別の発行状況(2012年10月)

(単位:社)

		東証一部	報告書発行企業							報告書なし		
業種		上場企業			С	SR	社会。	上環境	環	境	+1X 🗀	百つ
		工物正未		構成比		構成比		構成比		構成比		構成比
農村	木水産	5	3	60.0%	1	20.0%	1	20.0%	1	20.0%	2	40.0%
鉱氵	業	7	3	42.9%	2	28.6%	0	0.0%	1	14.3%	4	57.1%
建記	·····································	94	55	58.5%	38	40.4%	8	8.5%	9	9.6%	39	41.5%
製i	告業	819	458	55.9%	249	30.4%	111	13.6%	98	12.0%	361	44.1%
	食品	67	39	58.2%	24	35.8%	12	17.9%	3	4.5%	28	41.8%
	繊維	39	12	30.8%	8	20.5%	0	0.0%	4	10.3%	27	69.2%
	パルプ·紙	11	8	72.7%	4	36.4%	4	36.4%	0	0.0%	3	27.3%
	化学	158	111	70.3%	49	31.0%	44	27.8%	18	11.4%	47	29.7%
	石油·石炭製品	11	5	45.5%	4	36.4%	1	9.1%	0	0.0%	6	54.5%
製	ゴム製品	11	7	63.6%	6	54.5%	0	0.0%	1	9.1%	4	36.4%
造	窯業	29	17	58.6%	9	31.0%	3	10.3%	5	17.2%	12	41.4%
業	鉄鋼	33	10	30.3%	7	21.2%	2	6.1%	1	3.0%	23	69.7%
内訳	非鉄金属	24	19	79.2%	13	54.2%	2	8.3%	4	16.7%	5	20.8%
	金属製品	36	13	36.1%	6	16.7%	2	5.6%	5	13.9%	23	63.9%
	機械	118	48	40.7%	24	20.3%	8	6.8%	16	13.6%	70	59.3%
	電気機器	150	99	66.0%	53	35.3%	15	10.0%	31	20.7%	51	34.0%
	輸送用機器	59	39	66.1%	18	30.5%	12	20.3%	9	15.3%	20	33.9%
	精密機器	26	8	30.8%	5	19.2%	3	11.5%	0	0.0%	18	69.2%
	その他製造	47	23	48.9%	19	40.4%	3	6.4%	1	2.1%	24	51.1%
商氵	業	290	73	25.2%	39	13.4%	22	7.6%	12	4.1%	217	74.8%
金属	強·保険	127	29	22.8%	27	21.3%	0	0.0%	2	1.6%	98	77.2%
不動	動産	45	8	17.8%	7	15.6%	1	2.2%	0	0.0%	37	82.2%
陸•	海·空運	45	26	57.8%	19	42.2%	5	11.1%	2	4.4%	19	42.2%
$\widehat{}$	陸運	34	19	55.9%	15	44.1%	3	8.8%	1	2.9%	15	44.1%
内訳	海運	9	6	66.7%	3	33.3%	2	22.2%	1	11.1%	3	33.3%
<u>الة</u>	空運	2	1	50.0%	1	50.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	50.0%
倉庫	車·運輸関連	19	2	10.5%	1	5.3%	1	5.3%	0	0.0%	17	89.5%
情報		101	18	17.8%	15	14.9%	0	0.0%	3	3.0%	83	82.2%
電力	カ・ガス	17	15	88.2%	12	70.6%	1	5.9%	2	11.8%	2	11.8%
サ-	ービス	99	13	13.1%	7	7.1%	2	2.0%	4	4.0%	86	86.9%
	合 計	1668	703	42.1%	417	25.0%	152	9.1%	134	8.0%	965	57.9%

(資料) 各社のCSR報告書等を基に銀泉リスクソリューションズ作成。

3. 事業継続関連の記載について

(1) 東日本大震災を受けて事業継続への取組みを記載する企業が増加

前年の CSR 報告書においても事業継続面での対応を取り上げた企業が多数あったが、東日本大震 災発生後数ヵ月しか経過していなかったこともあり、事業継続計画(以下、BCP: Business Continuity Plan) を見直したり、それを報告書の記述に反映させるための十分な時間はなかったと考えられる。今回は、震災から1年以上経過していることから、最終的な被災状況やそれを踏まえた BCP の見直しについて、詳細な記述を行っている企業が多数あった。そこで、今回のトピックとして、事業継続 関連の記載について整理した。

CSR 報告書等において事業継続についての取組みを記載している企業数は 268 社 (注1) で、前年に 比べ 93 社も増加した。CSR 報告書と社会・環境報告書を発行している 569 社のうち、ほぼ半数が記 載していることになる。

また、調査を開始した 2007 年の 46 社に比べると約 6 倍になっている。これは、2009 年の新型インフルエンザの流行に続き、2011 年の東日本大震災の被害を目の当たりにした企業が、BCP の策定や見直しの必要性を強く感じたためだと考えられる。とりわけ今回の震災では、地震や津波からの直接被害だけでなく、サプライチェーンの寸断や計画停電等の影響が広範囲に広がり、一時的に操業停止をせざるを得なかった企業も少なくなかったことから、企業経営者の認識に大きなインパクトを与えたと思われる。

(注 1) 調査の手法上、たとえ BCP を作成済みの企業であったとしても、それに関する記述が CSR 報告書等に記載されていなければ、当該社数からは除かれている。

(図表5) CSR報告書、社会・環境報告書における事業継続関連記載社数の推移

年度 2007年		2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
CSR、社会·環境 報告書発行社数		442社	493社	521社	553社	569社
事業継続関連 記載社数	46社	105社	134社	193社	175社	268社
うち事業継続、BCP 等の記載社数 46社		105社	97社	146社	175社	268社
うち新型インフルエン ザのみの記載社数	0	0	37社	47社	0	0

(資料) 各社のCSR報告書等を基に銀泉リスクソリューションズ作成。

(2) 被災状況

被災した工場のうち、復旧までに1年以上かかった事例も散見された。JX 日鉱日石エネルギーの仙台製油所、日本製紙の石巻工場はその代表的な例である。また、マルハニチロ関連の複数の工場のように、現地での復旧を断念したケースも見られた。

この原因としては、津波の影響が大きいようである。たとえば ADEKA の報告書では、「相馬工場では、地震による設備の損壊はほとんど見られなかったのに対し、相馬港に 9.3m (気象庁発表) という大津波が押し寄せたため、工場全体がおよそ 1.5m浸水し、稼働再開は 7 月となりました。」と記述されている。

もちろん、津波を受けなかったところでも、大規模設備を持つ工場を中心に復旧までに数ヵ月を要したところも少なくない。クリーンルーム設備が損傷したルネサスエレクトロニクスの那珂工場(6ヵ月)、貯蔵タンクが倒壊したキリンホールディングスの仙台工場、生産設備と立体倉庫に被害を受けたあすか製薬のいわき工場などである。

なお、東日本大震災による津波によって、福島第一原子力発電所で炉心溶融から核燃料が格納容器から漏れるという重大な原子力事故も生じた。それにともない、東亜合成グループの日本純薬広野工場のように、工場の所在する地域が避難地区に指定され、操業を一時的に停止せざるを得なくなったところもあった。

(図表6) 復旧までに4カ月以上を要した事例

	発行企業名	復旧時期	対象事業所(所在地)	被害状況等			
	ルネサスエレクト ロニクス	2011年9月 (6ヵ月)	那珂工場	クリーンルームは壁が崩れて鉄骨が露出、露光装置は装置メーカーに持ち込み修理しなければならない状況となる。			
化	東亜合成グルー プ	2011年7月 (4ヵ月)	日本純薬広野工場(福島県広野 市)	福島電子力発電所の事故により避難区域に入ったために操業停止。			
学	ADEKA	2011年7月 (4ヵ月)	相馬工場	地震による設備損害はほとんどなかったものの、津波により工場 全体が1.5m浸水。			
	アサヒグループ HD	2011年11月 (8ヵ月)	福島工場	福島工場とともに被災規模の大きかった茨城工場は2011年5月に出荷再開。			
食	キリンHD	2012年2月 (11ヵ月)	仙台工場	地震によりビール貯蔵タンク4基が倒壊。また、津波によりパッケージング設備・倉庫等が浸水し、製品やパレットが流出。 再開時期は完全復旧時。			
料品	日清オイリオ グループ	2011年11月 (8ヵ月)	製品備蓄施設(石巻)	津波の直撃で製品タンクや倉庫が破壊。事務所も骨組以外がすべて流される。なお、本格復旧は2012年10月。			
	東洋水産	2011年9月(6ヵ月) 2012年9月(18ヵ月) 2013年3月(24ヵ月)	宮城東洋㈱女川工場 宮城東洋㈱石巻工場 宮城東洋㈱気仙沼工場	津波による壊滅的被害が発生したため、一部を除き操業停止の 状態となったグループ会社2社を1社に統合。			
パ紙 ルプ	日本製紙グルー プ	2012年8月 (17ヵ月)	日本製紙㈱石巻工場	津波の被害を直接受け、工場全体が浸水。工場内の設備は甚大な浸水被害を受けたが、抄紙機本体はほぼ無傷。			
石石	コスモ石油	2012年3~4月 (12~13ヵ月)	千葉製油所	火災・爆発。なお、再開時期は常圧蒸留装置の再稼働時。			
炭油	JXHD	2012年3月 (12ヵ月)	JX日鉱日石エネルギー仙台製 油所	津波により製油所内の全域が冠水し、陸上出荷設備においても 火災が発生。			
医薬	あすか製薬	2011年8月 (5ヵ月)	いわき工場	製造設備の一部と立体倉庫に被害。 再開時期は完全復旧時。			
品	中外製薬	2011年8月(5ヵ月)	宇都宮工場	再開時期は全設備稼働時。			
ガラー	住友大阪セメント	2011年10月中旬(7ヵ月) 2011年9月下旬(7ヵ月)	仙台港出荷施設 小名浜港出荷施設	津波被害。			
¹¹ д	太平洋セメント	2011年12月(9ヵ月)	大船渡工場	津波により甚大な被害を受ける。			
		2011年8月(5ヵ月)	㈱マルハニチロ食品石巻工場	津波により設備のほとんどが流される。			
農林	マルハニチロHD・	復旧断念	㈱マルハニチロ食品仙台工場	地震により建物の一部と設備が損壊し、当該工場の復旧を断念 (一部製品の撤退、他工場への生産移管を実施)。			
水産		復旧断念	大洋エーアント・エフ㈱石巻食品工場 太洋冷蔵㈱(八戸市) ㈱東北サービス(仙台市)	地震もしくは津波により建物や設備に甚大な被害が発生。復旧を 断念し、一部事業はグループ内の他の工場に生産移管。			

- (注) 復旧時期については、 CSR報告書等発行時点での予定時期を含む。
- (資料) 各社の CSR報告書等を基に銀泉リスクソリューションズ作成。

(3) 事業継続における対応

①BCP の想定リスクの見直し

次に、東日本大震災の経験を踏まえ、BCPの見直しなどの事業継続面の取組みをみたい。

まず、前述のように今回は津波による被害が大きかったことから、津波リスクの想定追加(三菱マテリアル等)、津波の高さ想定の引き上げ(東レ等)、東海・東南海・南海の3連動地震の想定追加(デンソー等)等が記されている。なお、2012年8月に内閣府が南海トラフ地震の被害想定を見直し、死者数が最悪32.3万人に上るとされたことから、今後、それに応じたBCPの見直しを行う企業も出てくると思われる。

また、2011年秋のタイの洪水を踏まえ、洪水リスクを想定に加えると記した企業も複数あった。

②サプライチェーン対応の見直し

今回、電子部品等を中心にサプライチェーンの問題が大きな問題となった。たとえば、図表6にも記載したルネサスエレクトロニクス那珂工場の操業停止は、自動車メーカーを始めとして同社からマイコンを調達していた多数の企業に影響を与えたと言われている。こうしたことを背景に、BCPに関

する各社の記述から、災害時のサプライチェーンの維持について改めてしっかり取り組んでいこうという姿勢が読み取れる。

たとえばダイキンでは、一部の電子部品について、2~3種類の代替部品を用意すること、プリント基板メーカー経由で調達していた電子部品を直接購入に切り替えること等を記述している。これは、直接に取引をしていないとサプライチェーンの管理がしにくいためであると考えられる。また、調達先との間でBCPを作成すること(ヤマハ発動機)、部品在庫を確保すること、サプライチェーンを確認したうえでデータベース化すること等を記述した企業が複数見られた。また、事業の早期再開のための戦略として、「復旧」中心のBCPから「代替」によるBCPへ軸足を移すとした企業や(日清オイリオグループ)、自社の物流拠点の分散化を検討するとした企業もあった(味の素)。

③その他

以上の他にも、下記のような内容が記されている。

(ア) 停電対策

震災直後しばらくの間、計画停電が大きな問題になったことから、非常用発電装置やそのための 燃料を確保することを明記した企業も複数あった。

(4) 帰宅困難者対策

大都市圏の帰宅困難者発生の問題もクローズアップされ、平成 25 年 4 月には東京都の帰宅困難 者対策条例が施行されることから、社員向けに備蓄品の確保を行うことを記した企業も多かった。

(ウ) 訓練実施

実地訓練や図上訓練を実施したことを記した企業も多かった。

(エ) システム対応

4. おわりに

CSR 報告書等を発行する企業数の伸びはやや鈍化したが、同報告書の中に事業継続関連の記述を入れる企業は大幅に増加しており、CSR 活動としての事業継続を意識する企業が増えていることが確認できた。この背景には、自社の事業活動停止が長期化した場合、取引先企業や一般消費者等に大きな迷惑をかけてしまうこと、逆に、仕入先等の事業活動停止が長期化した場合、自社の生産活動に重大な支障が生じることを、今回の東日本大震災の経験を通じて企業の社会的責任として再認識したことがあると考えられる。今後、製品・サービスの供給維持が社会的、経済的に重要性を持つ企業は、事業継続への取組みを強め、そのための諸施策を着実に実施していく必要がある。

【本レポートに関するお問合せ先】

銀泉リスクソリューションズ株式会社 インシュアランスブローカー営業部 平郡 満 リスクマネジメント部 益田 郁夫

102-0074 東京都千代田区九段南 3-9-14

Tel: 03-5226-2212 Fax: 03-5226-2884 http://www.ginsen-risk.com/

*本レポートは、企業のリスクマネジメントに役立てていただくことを目的としたものであり、 事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

銀泉株式会社 概要

■設立 昭和29年5月(1954年)

■資本金 3億7000万円

■代表者 代表取締役社長 橋本 和正

■社員数 700名

■事業内容 □ 保険代理店事業

* 損害保険代理店事業 (取扱保険会社 21 社)

* 生命保険代理店事業 (取扱保険会社 19 社)

□ 不動産事業

* ビルディング事業(首都圏・関西圏を中心に30棟の賃貸ビルを保有)

* 駐車場事業 ("GS Park"を約700ヶ所、20、000台の駐車場を運営)

* 不動産コンサルティング事業(有効活用コンサルティング)

■事業所 本 社 541-0043 大阪市中央区高麗橋 4 丁目 6 番 12 号

TEL 06-6202-2511 FAX 06-6202-6370

東京本社 102-0074 東京都千代田区九段南 3 丁目 9 番 15 号

TEL 03-5226-2203 FAX 03-5226-2905

名古屋支店/京都法人営業部/神戸支店/姫路法人営業部/広島支店/福岡支店

■主要株主 三井住友銀行、三井住友カード、アサヒグループホールディングス、京阪神ビルディング、

サノヤス・ライド、日建設計、MS&AD インシュアランスグループ、大和証券グループ本社、

三井住友信託銀行グループ

■ホームペーシ http://www.ginsen-gr.co.jp

銀泉リスクソリューションズ株式会社 概要

■設立 平成9年6月(1997年)

■資本金 1億円 (銀泉㈱100%出資)

■代表者 代表取締役社長 藤原 薫

■社員数 45名

■事業内容 *保険ブローカー(仲立人)業務

* 最適保険プログラムの構築支援

* グローバル最適保険プログラムの構築支援

* リスクマネジメント・人事労務コンサルティング

■事業所 本 社 102-0074 東京都千代田区九段南 3 丁目 9 番 14 号

TEL 03-5226-2212 FAX 03-5226-2609

大阪本社 541-0043 大阪市中央区高麗橋 4 丁目 6 番 14 号

TEL 06-6205-6221 FAX 06-6205-6236

■ホームペーシ http://www.ginsen-risk.com

Risk Solutions Report Vol.3 2013 年 3 月 25 日発行

銀泉リスクソリューションズ株式会社 Risk Solutions Report 編集委員会 事務局

TEL: 03-5226-2212 (代表) FAX: 03-5226-2609

(禁無断転載)

銀泉株式会社

東京 TEL 03-5226-2203 大阪 TEL 06-6202-2511 URL:http://www.ginsen-gr.co.jp

銀泉リスクソリューションズ株式会社

東京 TEL 03-5226-2212 大阪 TEL 06-6205-6221 URL:http://www.ginsen-risk.com

©2013 Ginsen Risk Solutions Co., Ltd. All rights reserved.