

2013年  
Autumn  
VOL.5

# RISK SOLUTIONS REPORT

2013年度 Monthly Report  
上期総集編  
(No.9—No.14)

- No.9 従業員のソーシャルメディア利用における企業のリスク
- No.10 南海トラフ巨大地震の被害想定と帰宅困難者対策
- No.11 高まる洪水リスクと企業がとるべき対策
- No.12 海外進出企業に求められる感染症対策
- No.13 国際カルテル摘発事例の増加とグローバル企業の対応策
- No.14 65歳雇用時代の人事待遇制度の考え方

 銀泉株式会社

 銀泉リスクソリューションズ株式会社



# Risk Solutions Report

## 2013 年度 Monthly Report 上期総集編 (No.9-No.14)

|   |    |
|---|----|
| 本文紹介 .....  | i  |
| No.9 2013.04.19 □経営リスク情報□<br>従業員のソーシャルメディア利用における企業のリスク .....    | 1  |
| No.10 2013.05.20 □自然災害/財物リスク情報□<br>南海トラフ巨大地震の被害想定と帰宅困難者対策 ..... | 9  |
| No.11 2013.06.17 □自然災害/財物リスク情報□<br>高まる洪水リスクと企業がとるべき対策 .....     | 15 |
| No.12 2013.07.19 □海外リスクマネジメント情報□<br>海外進出企業に求められる感染症対策 .....     | 22 |
| No.13 2013.08.20 □法務リスク情報□<br>国際カルテル摘発事例の増加とグローバル企業の対応策 .....   | 29 |
| No.14 2013.09.17 □人事マネジメント情報□<br>6 5 歳雇用時代の人事処遇制度の考え方 .....     | 35 |



# 本文紹介

平素は、弊社業務につきまして格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

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「Risk Solutions Report」を発行しております。今回、2013年度上期に発行しました月刊レポートを編集して Risk Solutions Report Vol.5 としてお届けいたします。

企業を取り巻くリスクは、多種多様なものがあり、本号ではソーシャルメディアリスク、自然災害リスク、感染症対策、国際カルテルや高齢者雇用への対応など様々なリスクを取り上げ、実践的な対応策等について解説しています。

企業は、社会経済の変化とともに新たなリスクに対応していかなければなりません。例えば、ソーシャルメディアの私的利用が企業経営におけるリスク要因となるとは、数年前には一般的には認識されていませんでした。リスクの特質を知り適切なマネジメントができなければ、最初は些細な事象でも企業経営に大きな影響を与えることもあります。

本レポートが、皆さまの企業経営におけるリスクマネジメントのお役に立てば幸いです。

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9月

Risk Solutions Report 編集委員会  
委員長 高野 成男

<本文紹介>

No.9 2013.04.19 □経営リスク情報□

**従業員のソーシャルメディア利用における企業のリスク**

ソーシャルメディアの普及により、誰もが不特定の相手に対し容易に情報発信ができるようになりましたが、一方で、利用において様々な問題が顕在化しており、企業は新たなリスクとして認識する必要があります。本レポートでは、従業員のソーシャルメディアの私的利用に起因するトラブルに焦点をあて、企業として備えておくべきリスク対策について解説しました。

No.10 2013.05.20 □自然災害/財物リスク情報□

**南海トラフ巨大地震の被害想定と帰宅困難者対策**

2013年3月18日に内閣府から南海トラフ巨大地震の被害想定（第二次報告）が発表され、建物や施設などの資産等の被害および生産・サービスの低下などによる経済的な被害について具体的な推計値や被害の様相が明らかになりました。本レポートでは、公表された被害想定の概要を紹介するとともに、先の東日本大震災でも問題となった帰宅困難者対策について、対策が進んでいる東京都の帰宅困難者対策を紹介し、企業が対応すべき対策について解説しました。

No.11 2013.06.17 □自然災害/財物リスク情報□

**高まる洪水リスクと企業がとるべき対策**

近年、全国各地で集中豪雨による洪水の発生が増加し、企業活動や住民生活に多くの被害をもたらしています。国や地方自治体は洪水被害を軽減するため、浸水想定区域等を示したハザードマップを作成・公開していますが十分に認知されていません。本レポートでは、水害の中で大半を占めている洪水リスクを取り上げ、ハザードマップを有効活用した企業の洪水リスク対策について解説しました。

No.12 2013.07.19 □海外リスクマネジメント情報□

**海外進出企業に求められる感染症対策**

経済のグローバル化により、日本企業の進出先は様々な新興国、発展途上国に広がっており、それに伴い、派遣された従業員やその帶同家族は、国毎の衛生環境・医療水準の違いなどにより様々な疾病リスクにさらされています。本レポートでは、疾病リスクの中でも新型インフルエンザ等の感染症を取り上げ、従業員への安全配慮義務および事業継続の視点から海外進出企業に求められる対策のポイントについて解説しました。

No.13 2013.08.20 □法務リスク情報□

**国際カルテル摘発事例の増加とグローバル企業の対応策**

近年、日本企業がカルテルに関与したとして欧米で高額の制裁金を課されるケースが増えてきています。本レポートでは、国際カルテルに関して制裁金額や摘発件数が世界的に増加している背景を概観した上で、グローバル化した日本企業がカルテル行為を理由に制裁等を受けないようにするために認識すべき点について解説しました。

No.14 2013.09.17 □人事マネジメント情報□

**65歳雇用時代の人事待遇制度の考え方**

企業に対して65歳までの希望者全員の雇用確保措置を義務付ける改正高年齢者雇用安定法が、本年4月1日に施行されました。事実上の65歳雇用となったことで、多くの企業では総額人件費の増大が懸念されており、高齢者雇用は喫緊の経営課題として認識されることとなりました。本レポートでは、改正法の概要を説明し、65歳雇用時代における60歳以上従業員の人事待遇制度の考え方について解説しました。

# 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■

2013.04.19

## 従業員のソーシャルメディア利用における企業のリスク

### 1. はじめに

インターネット、特に Facebook、Twitter、LINEなどのソーシャルメディアの普及により、これまでのテレビ・新聞などのマスメディアによる一方的なコミュニケーションから、誰もが不特定の相手に容易に情報発信ができるようになりました。一方で、企業や従業員がソーシャルメディアのトラブルに巻き込まれるなど様々な問題が顕在化しています。企業はソーシャルメディア利用時の問題を新たなリスクとして認識する必要があり、そうしたリスクに対する企業防衛策を講じることが喫緊の課題となっています。

企業におけるソーシャルメディア利用時の問題は大きく2つあります。1つは企業がマーケティングに活用している公式に運営するアカウントでの問題、もう1つは従業員が私的に利用するアカウントでの不適切な言動が要因となり企業へ影響が及ぶ問題です。近年、発生している炎上事故（企業や個人に非難や批判が殺到すること）の大半は、公式アカウントの担当者によるものではなく、従業員やアルバイトによるものです。

そこで本レポートでは、従業員やアルバイト（以下「従業員」といいます）によるソーシャルメディアの私的利用に起因するトラブル事例にフォーカスして、企業として備えておくべきリスク対策について説明します。

### 2. トラブル事例とソーシャルメディアリスクの特徴

#### (1) トラブル事例

従業員が引き起こしたソーシャルメディアのトラブル事例について、Yahooの検索で「炎上」および「従業員」というキーワードを入力すると、約101万件（2013年4月1日現在）という膨大な数のサイトが出てきます。図表1は、従業員によるトラブル事例です。

炎上のきっかけを作った投稿は、大半が10代～30代の若手従業員によるものです。一般的に若い世代ほど、子供の頃からネットに親しんでおり、ちょっとした私的な出来事でも直ぐにネットに書き込むという習慣が身に付いているので、社会人になってもそのままの感覚で業務上の出来事を書き込んでしまい、その結果、炎上を引き起こしてしまったと思われる事例が散見されます。

また、炎上した投稿内容は、大きく「情報漏洩」と「不適切な言動」に分けられます。

<図表1：従業員によるトラブル事例>

| 業種  | 投稿内容 | 概要  |
|-----|------|---|
| ホテル | 情報漏洩 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aホテルのレストラン部門である従業員が、来店・宿泊したスポーツ選手とモデルとのデートの様子を個人のTwitterに投稿。</li> <li>➤ プライバシーの侵害にあたる等の批判が、様々なWebサイトに書き込まれる。過去の投稿や他のソーシャルメディアでの投稿を基に、勤務先名や従業員の顔写真等がインターネットに公開される。</li> <li>➤ A社は、即日実態調査を行い、従業員を特定し、謝罪文をホームページに掲載。</li> </ul> |

|      |        |   |
|------|--------|---|
| 病院   | 情報漏洩   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 病院の就職前研修を受けていたB専門学校の女子学生が、研修先の病院でスポーツ選手のカルテを見たとTwitterに投稿。</li> <li>➢ カルテの記載内容には触れていないものの、インターネット上で騒ぎとなり、学生が病院と学校に報告し発覚。</li> <li>➢ B専門学校が学生を処分。学生は内定を辞退し、B専門学校と病院がスポーツ選手の所属チームを訪問し、直接謝罪する。</li> </ul>                                   |
| 製薬会社 | 不適切な言動 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ C製薬会社のMR（医療情報担当者）が同僚との飲み会で、同僚が別の従業員のお酒に不正入手した睡眠導入剤を入れて楽しんでいる様子をFacebookに投稿。</li> <li>➢ 投稿した従業員のプロフィール名により、個人の写真や所属企業等が特定される。製薬会社の従業員による投稿として、ネット上で炎上。</li> <li>➢ 事態を重く見たC社は社内調査を実施。睡眠導入剤は不正入手ではなかったものの、再発防止策や謝罪文などをホームページに掲載。</li> </ul> |
| 飲食店  | 不適切な言動 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ D牛丼チェーン店のアルバイト店員が、勤務中に尋常でない量の具を盛り付けた「豚丼」を作る様子をニコニコ動画に投稿。</li> <li>➢ 投稿者がコメントに「盛り付けた肉を鍋へ戻した」旨の投稿をしたことから、「食べ物を粗末にするな」、「不衛生である」等の苦情がD社に殺到。</li> <li>➢ D社の社内調査により、店舗と店員を即座に特定。店員二人を処分とともに謝罪文をホームページに掲載。</li> </ul>                           |

出典：各主要新聞等の報道資料をもとに当社作成

## （2）ソーシャルメディアリスクの特徴

### ① 投稿している本人に悪いことをしている自覚がない

トラブル事例で共通していることは、仲間内へのメッセージという意識から大半が本人に悪いことをしている自覚がないままソーシャルメディアに投稿している点にあります。例えば、ホテルの事例では、これまでアルバイトを含む全従業員に対して、入社時に守秘義務研修を受けさせ、誓約書に署名させるなどの対策を講じてきました。一方、問題を起こした従業員は、生でスポーツ選手と芸能人とのデート場面を見た興奮から、プライバシーの侵害にも拘わらず、友人にここだけの話としてTwitterに投稿し炎上しました。仲間内に口頭で伝えたのであればここまで問題にならなかつたものと考えられますが、ソーシャルメディアでは様々な価値観を持った不特定多数の人が閲覧できるため、批判的な意見も瞬時に拡散されます。自分の投稿内容が他のソーシャルメディアに拡散されていることに気付き、個人のTwitterアカウントを閉鎖した時には、すでに他のユーザーにより投稿内容が掲示版にコピーされ批判が集中してしまいました。さらに、掲示板には、投稿した従業員の名前や写真などの個人情報までもが書き込まれるなど、ソーシャルメディアの怖さを示す事例となっています。

### ② 個人プロフィールから勤務先の特定が可能

Facebook等のソーシャルメディアは実名前提のサービスが多く、利用者の年齢層によって開示する個人情報の範囲が異なります。少し古いデータですが、2011年度の総務省の調査（図表2）によると、若年層（10代～30代）の11.9%と、約9人に1人の割合でソーシャルメディアに勤務先や通っている学校を公開しており、中年層（40代～50代）の4.6%や高齢層（60代以上）の3.8%よりも高いことが分かります。過去の事例を見ても、個人プロフィールに記載されている情報から、従業員が所属する企業にクレームが殺到し、企業が謝罪する事例が散見されます。また、匿名アカウントや個人プロフィールを記載していないケースにおいても、他のユーザーが過去の投稿内容や交友関係などから犯人探しを行い、最終的には個人情報や勤務先が特定されてしまいます。

<図表2：ソーシャルメディア利用時の個人情報の開示状況（年層別）>

| 開示情報         | 全体<br>(n=1361名) | 若年層<br>(n=901名) | 中年層<br>(n=302名) | 高齢層<br>(n=158名) |
|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 住所           | 5.1%            | 5.0%            | 4.0%            | 7.0%            |
| 自分の写真        | 7.4%            | 8.1%            | 5.3%            | 7.6%            |
| 勤務先/通っている学校  | 9.3%            | 11.9%           | 4.6%            | 3.8%            |
| 実名           | 12.2%           | 12.2%           | 11.3%           | 13.9%           |
| メールアドレス      | 13.5%           | 7.8%            | 15.9%           | 41.8%           |
| 職業           | 29.0%           | 36.0%           | 13.9%           | 18.4%           |
| 趣味・嗜好        | 48.1%           | 52.7%           | 37.1%           | 42.4%           |
| 上記のいずれも開示しない | 22.2%           | 18.0%           | 33.8%           | 24.1%           |

出典：総務省「次世代ICT社会の実現をもたらす可能性に関する調査研究（平成23年度版）」

### ③企業にとって情報管理が難しい

ソーシャルメディアの発信媒体は、大部分が個人所有のスマホやパソコンなどであり、企業が閲覧履歴のチェックなどの管理を行うことはプライバシーの観点から困難です。仮に閲覧できたとしても、ソーシャルメディアの種類がFacebook、Twitter、LINE、mixi、ブログ、オンライン掲示板、YouTubeなど多種多様であることから、企業が全従業員のソーシャルメディアの利用状況を把握することは極めて困難といえます。また、従業員のプライベート時間中の投稿や閲覧を一律に禁止することも、表現の自由の観点から認められていません。そもそもソーシャルメディアに投稿する内容は、投稿者が日常見聞した事実が多いことから、企業がこれらの内容を企業情報資産という観点で管理の対象と捉えることが非常に困難です。

また、社内での管理部署が不明確になりやすいといった問題もあります。例えば、情報漏洩や情報機器の観点であれば情報管理部、企業と従業員との雇用関係の観点であれば法務部や人事部、全社的な観点であれば総務部や企画部が担当部署となります。企業においては担当部署をどこにするのが適切なのか決めがたいのが実情です。このことが、企業の対応を遅らせる大きな要因となっています。

## （3）企業が被る損害

### ①直接的損害

従業員がソーシャルメディアに業務上知り得た取引先の営業機密や個人情報について投稿し損害を与えた場合には、企業は民法715条に基づく使用者賠償責任を負う可能性があります。

また、漏洩した取引先情報が不正競争防止法に規定している「営業秘密」にあたる場合は、同法違反に問われ、漏洩した従業員および企業が刑事罰を科される可能性もあります。さらに、企業が個人情報取扱業者に該当する場合には、企業が個人情報保護法違反に問われて行政処分を受ける可能性があります。

また、企業としての責任とは別に、従業員のソーシャルメディア利用についてのトラブルを放置し損害を発生させてしまった場合、内部統制システム構築義務（会社法362条4項6号）を果たしていないとして、株主代表訴訟を起こされ、取締役としての責任を問われる可能性もあります。

## ② 間接的損害

従業員の不適切な言動の投稿は、企業イメージの失墜につながります。大手情報セキュリティ会社の調査によると、アメリカの標準的な企業では、過去1年間に従業員が機密情報を公表するなどのソーシャルメディア関連の事件が9件発生し、94パーセントの企業が自社のブランドイメージの失墜や顧客企業の信頼喪失といった悪影響に苦しんでいます。

日本でも過去に不祥事を起こした企業の中には、今でもインターネット上に当時の書き込み内容や企業の対応等が掲載されているケースもあり、企業イメージの回復に腐心しています。各社の広報部等がCSR活動を積極的に行い、企業イメージの向上に努めている一方で、たった一人の従業員の軽率な投稿が原因で、これまで積み上げてきた信用を一瞬で失墜させる危険があります。

## 3. 企業におけるソーシャルメディアのリスク対策

自社の従業員による炎上事故を発生させないために、企業が取り組むべきソーシャルメディアリスク対策について説明します。

### (1) ソーシャルメディアポリシーを策定する

ソーシャルメディアポリシーとは、企業がソーシャルメディアを活用するにあたっての運営方針や従業員などの関係者を対象としたソーシャルメディア上の行動規範を定めたものです。企業がソーシャルメディアの利用に係わるガイドラインを策定し従業員などの関係者に周知徹底することで、ソーシャルメディアの有用性と危険性についての意識が向上することが期待できます。

就業規則や社内の情報セキュリティに係わる規程で代替している企業も多く見られますが、守秘義務研修を受けた大手企業の従業員でも本人に自覚がないまま不適切な言動の投稿を行っている事例があることから、ソーシャルメディアに対する自社のスタンスを明確にするためにも、ソーシャルメディアポリシーを策定することが望ましいといえます。

策定の手順としては、まず社内で全社横断的な運営委員会を組成し、大手企業のホームページや一般社団法人インターネットコンテンツ審査監視機構等が公開しているソーシャルメディアポリシーの雛形などを参考に自社の実態にあわせて作成していくことが効率的です。留意する点としては、他社のソーシャルメディアポリシー/ガイドラインや雛形で使用されている言葉を自社で使用している言葉で表現し、何を行ってはいけないかを具体的に示す必要があります。しかしながら、従業員向けのガイドラインが厚いと読まなくなる可能性もあるため、作成するガイドラインはコンパクトに覚えやすくする工夫が望れます。

7頁～8頁に、一般社団法人インターネットコンテンツ審査監視機構が公開している雛形をもとに、各社の実例などを盛り込んだ従業員向けのガイドラインを参考までに掲載します。なお、各社が公開しているガイドラインの共通事項としては、表現の自由の観点から、個人が自己のアカウント・プロフィールに勤務先を記載すること自体は禁止していませんが、従業員に誠実で責任ある言動を求めるとともに、記載する場合には免責文を掲載し、個人のアカウントでの投稿内容が、企業として正式な見解や回答でないことを明示するなどの注意事項を定めています。

## (2) ソーシャルメディア利用に関する就業規則を整備する

前述のとおり、企業が従業員の業務時間外の投稿や閲覧を一律に禁止することは、プライバシーの侵害や表現の自由の観点から困難といえます。

ただし、一般的に、企業は従業員が企業に対して負っている労働契約に付随する企業秩序遵守義務・誠実義務や秘密保持義務等を遵守させるうえで、必要な範囲で従業員の業務上の行為や私的行為についても業務時間内・業務時間外を問わず規制できると考えられています。ソーシャルメディアポリシーの策定に伴って、就業規則等にも従業員向けのガイドラインの違反者には懲戒処分を行う旨を明記すると一定の抑止力が期待できます。

## (3) 従業員のソーシャルメディア・リテラシーを高める

ソーシャルメディアポリシー/ガイドラインや就業規則を整備した後、社内イントラなどに掲載し全従業員に周知する必要があります。また、これらを徹底させるために、従業員に対して継続的に研修を行い、従業員のリテラシー（ソーシャルメディアを使いこなす能力）を高める必要があります。そのためには、よく聞かれる質問と回答（FAQ）を作成し、ガイドラインの重要性、守れなかつ時の影響などを具体的に説明すると効果的です。そうすることでソーシャルメディアの不適切な利用による不利益は他人事でなく、自分にも企業にも関係する問題であることが理解できるはずです。また、公開されているガイドラインには記載されていませんが、具体的な発言例を示した想定事例や、ソーシャルメディアの理解を深めるための参考情報などを併せて公開している企業もあります。

## (4) 企業によるWebモニタリングを実施する

ソーシャルメディアでは、投稿した内容が瞬時に拡散されるため、早期に状況を把握することが重要となります。小さな炎が大きな炎になる前に、早期に検知できれば対応の選択肢も広がります。

社内担当者が行う場合には、インターネットの検索エンジンを活用して、社名や商品名を検索することで掲示板などの書き込み状況を確認します。また、最近では、インターネットで流れている風評などを監視するサービスを提供している専門業者もあり、キーワードに基づいて記事を自動収集するサービスと目視による有人監視サービスを提供しています。自社の社内担当者が有人監視を行うことが望ましいですが、それが難しい場合には外部の専門業者サービスの利用も検討する必要があります。

## (5) 緊急時の対応を準備する

一旦、従業員の不適切な言動の投稿に起因して「炎上」が始まると、企業は早急に調査を実施しその結果を報告することが求められます。前述の4つのトラブル事例においても、早急に発信者の特定を行った後、事件の概要、謝罪文、従業員の処分、再発防止策などを即座に公表するなど、火消し作業を余儀なくされています。また、報告が遅れれば遅れるほど閲覧者の書き込み内容が過激化し、マスコミなど他のメディアでも広く報道されることから、速やかな対応を行う必要があります。

現実に従業員による炎上が起きた場合には、どこに通報し、どの部署がどのような手続きで判断すればいいのかなど、初期対応を手順化しておくことが重要です。

## 4. おわりに

ソーシャルメディアポリシーを策定している企業の中には、自社のホームページにソーシャルメディアポリシーや従業員向けのガイドラインを積極的に公開することで、従業員の意識向上に努めているところもあります。

一方、このような対策を講じているのは、元々ガバナンスが徹底されている一部の大手企業、大学、官公庁などに留まっており、中堅・中小企業のホームページ等においてはほとんど見受けられません。ソーシャルメディアによるトラブルは、決して一部の大企業だけではなく、どの企業にも発生しうるリスクとして認識し、対策を強化していく必要があります。

なお、一部の保険会社では、個人情報や取引先等の企業情報が漏洩した場合に生じる法律上の損害賠償金や訴訟費用、謝罪廣告・会見費用など各種費用を補償する「情報漏洩保険」を販売しています。また、保険手配は厳しいものの、偶発的な事故により、ブランドイメージの回復または失墜防止のために必要かつ有益な措置費用を補償する「ブランドイメージ保険」を販売しています。

前項で説明した対策を徹底するとともに、ソーシャルメディアを利用するのが人間である以上、事故を完全に防止するのは不可能と考えて、これらの保険の付保についても併せて検討することが必要です。

### 【参考文献】

- 小林直樹（2012年）『ソーシャルリスク～ビジネスで失敗しない31のルール』日経BP社
- 守屋英一（2012年）『フェイスブックが危ない』文藝春秋
- 沢崎敦一（2013年）「ソーシャルメディア・トラブルからの企業防衛策」『会社法務A2Z』第一法規
- 金井高志・毎熊典子（2011年）「ソーシャルメディアにかかるトラブル対応Q&A」『労務事情』  
産労総合研究所
- 総務省（2011年）「図表3-2-3-23 ソーシャルメディア利用時の自身の情報のネット全体への開示範囲（世代別）」『次世代ICT社会の実現がもたらす可能性に関する調査研究』
- シマンテック社（2011年）「シマンテックのソーシャルネットワーク調査、企業資産を保護していない企業は訴訟費用の増加と会社の評判失墜のリスクにさらされていると発表」  
[http://www.symantec.com/ja/jp/about/news/release/article.jsp?prid=20110802\\_01](http://www.symantec.com/ja/jp/about/news/release/article.jsp?prid=20110802_01)
- 一般社団法人インターネットコンテンツ審査監視機構（2011年）『ソーシャルメディア・ポリシ策定の手引き』<http://www.i-roj.jp/about/purpose.html>

### 【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 森田 充彦

541-0043 大阪府中央区高麗橋 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。

## 【（ご参考）従業員向けのガイドライン】

以下の項目は、当社の従業員等であるか否かにかかわらず、ソーシャルメディアを利用する際に注意すべきマナーです。ソーシャルメディアでトラブルになると当社だけでなく、あなた自身にも大きな不利益が生じます。業務時間内もしくはプライベートにおいても、ソーシャルメディアを利用する際の注意事項として常に留意するように心がけましょう。なお、当ガイドラインは、ソーシャルメディアの技術進歩やビジネス環境の変化に合わせて、適宜見直していく予定です。

### 1. 各種法令を遵守してください。

勤務時間内外、またソーシャルメディアであるか否かにかかわらず、各種法令を遵守しましょう。特にソーシャルメディアのような不特定多数と交流する場は、著作権や肖像権等、第三者の権利を侵害しやすくなる環境であることを自覚しましょう。

### 2. 社内規則、特に守秘義務を遵守してください。

当社の各種規則は、ソーシャルメディアに限らずインターネット上の行動すべてに適用されますので、本ガイドラインだけでなく、就業規則や個人情報保護方針、インサイダー取引に関する情報開示関連方針等各種規則についても理解も深めましょう。ソーシャルメディアを利用する際は特に守秘義務に違反していないか、取引先等に迷惑がかからないかについて意識するようにしましょう。

### 3. 常に誠実で責任ある言動を心がけてください。

ソーシャルメディアは参加者の互助性で成り立っている一面があります。あなたが困っているとき仲間や時には面識のない人から援助があるかもしれません。このようなソーシャルメディアの互助性を意識して、信義誠実な態度で相互に気持よくコミュニケーションすることを心がけましょう。常識に基づいて誠実な態度で正直な発信を心がけ、自分の発信した情報に責任を持ってください。

### 4. 一個人の意見であることを明示してください。

個人の自由な意見は尊重しますが、当社の見解と誤解されないように注意しましょう。もしあなたが自己紹介欄等に当社の従業員であることを記載している場合や記載していない履歴等から当社の従業員等であると推定可能な言動をしている場合には、第三者からはあたかも当社の見解であるかのように見えてしましますので、自己紹介欄等に「ここに記載されている内容のすべては私個人の意見であり、当社の見解とは無関係です。」といった免責文を記載してください。

当社の見解を発信することは、当社から認定された公式アカウント運用担当者だけに認められています。認定を受けていない場合は必ず一個人の意見であることを明示し、当社や取引先等に迷惑がかからないように常に注意するよう心がけましょう。

## **5. 個人情報やプライバシーに配慮してください。**

個人情報やプライバシーに配慮しましょう。利用するソーシャルメディアの設定によって公開範囲が異なりますので、あなただけでなく相手の個人情報やプライバシーも不特定多数にさらされる危険があります。また、実名でなくても過去の履歴や状況から本人を特定できるような投稿もトラブルの原因になりますので注意してください。

## **6. 機密情報を投稿しないように注意してください。**

当社の機密情報を発信すること、また業務で知り得た取引先の機密情報を投稿することは禁止です。当社でも取引先でも、業務で知りえた情報が公知である以外は、機密情報にあたると考えるようにしましょう。

## **7. よく考えてから投稿してください。**

限定的に発信したつもりでも、転送やリンク等によって、情報が広まってしまう可能性があります。またインターネットの性質上、ソーシャルメディアから発信した情報が半永久的に残存する可能性もあります。ある特定の話題に対して気分を害したり、怒りを覚えたりした場合、その話題について冷静に考えられるようになるまで投稿するのを控えましょう。

## **8. 批判的な相手、攻撃的な相手には冷静に対応してください。**

批判されたり攻撃を受けた場合には感情的な対応は控え、冷静に対応しましょう。自分が絶対に正しいと思うことは危険です。上長や運営委員会に相談する等して冷静に対応してください。また自分に非がある場合は、相手の批判を無視せずに誠心誠意対応しましょう。

## **9. 自分自身の誤りには、いち早く対応してください。**

何かを間違えた時には、自分の誤りを率直に認めて、早急に訂正しましょう。過去に掲載した内容を修正する方法を選んだ場合には、その旨を明記しましょう。

## **10. 正しい判断を行うために積極的に社内研修に参加してください。**

ソーシャルメディアに限らず、顔が見えないネット上のコミュニケーションでは誤解が生じる可能性があります。また日々ソーシャルメディアは進歩し新しい機能やサービスが提供されています。当社がソーシャルメディアに関する社内研修を行う際は積極的に参加するようにしましょう。当社は自発的な勉強会や意見交換会の開催を推奨します。

(出典：一般社団法人 インターネットコンテンツ審査監視機構  
『ソーシャルメディア・ポリシ策定の手引き』の雛形を一部修正)

# 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■

2013.05.20

## 南海トラフ巨大地震の被害想定と帰宅困難者対策

### 1. はじめに

2013年3月18日に内閣府中央防災会議の南海トラフ巨大地震対策検討ワーキンググループから「南海トラフ巨大地震の被害想定（第二次報告）」（以下、「本報告」という）が公表された。2012年8月29日に公表された第一次報告（※）では、津波高と浸水深域の推計結果および建物被害・人的被害等の被害想定について公表されており、最大死者数は32万3,000人と想定されている。今回は、第二次報告として、資産等の被害および経済的な被害について取りまとめられたものである。これによると、最大の被害想定額は、建物や施設の損壊など資産等の被害額が169兆5,000億円、生産・サービスの低下や交通の寸断に起因する経済的な被害が50兆8,000億円の合計220兆3,000億円になると推計されている。2011年3月の東日本大震災における資産等の被害額が16兆9,000億円であったことを考えると、南海トラフ巨大地震による被害は、その約10倍に達するほど甚大になることが想像できる。

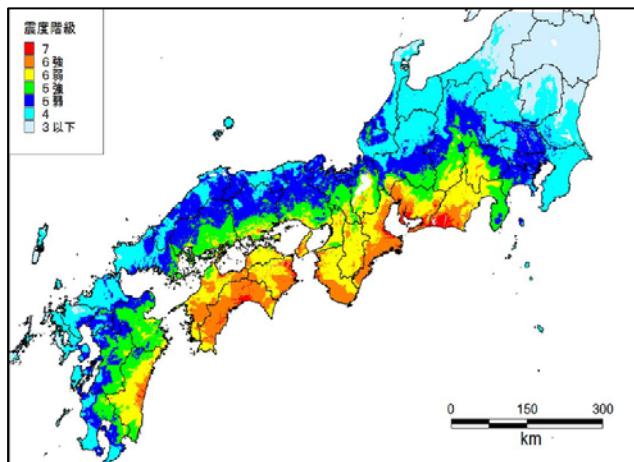
さらに、本報告では、被害想定項目として帰宅困難者についての推計も行っている。国や地方自治体では、先の東日本大震災の経験を踏まえて帰宅困難者対策に取り組んでおり、東京都においては2013年4月1日に東京都帰宅困難者対策条例を施行した。そこで、本レポートでは、今回公表された被害想定の概要を紹介するとともに企業として対応すべき帰宅困難者対策について紹介する。

※第一次報告の内容については、Risk Solutions Report No.4「南海トラフ巨大地震の被害想定と被害軽減策」2012.11.27をご参照ください。

### 2. 被害想定の概要

今回公表された南海トラフ巨大地震の被害想定では、地震動と津波による影響を組み合わせて被害額を推計している。それによると、地震動について検討された5ケースのうち揺れによる被害が最大となる「陸側ケース」と、津波について検討された11ケースのうち東海地方に大きな被害を及ぼす「ケース①（駿河湾～紀伊半島沖に大すべり域を設定）」の組み合わせが最大の被害になると想定されている。

&lt;図表1&gt;「陸側ケース」における震度分布



&lt;図表2&gt;「ケース①」における津波の高さ



出典：内閣府「南海トラフ巨大地震の被害想定（第二次報告）」

### (1) 時系列で捉えた被害の様相

今回の被害想定では、より具体的に被害をイメージして防災・減災対策を検討しやすくするため、被害の様相を発災直後から数年後まで時系列に示している。発災直後から1週間後は、被害の大きい地域における人的被害やライフライン、交通および通信の遮断など直接的な被害が生じることが想定されている。その後、数週間後には、被災地の限定された工場でしか生産されていない重要部品等の生産が停止したり、物流寸断により燃料・素材・重要部品の調達が困難となり、全国の生産活動が停止・低下することが想定されている。さらに、1年後には、原材料や部品の調達先を海外に切り替えたり、工場を海外に移転したりすることにより、生産品の国際的なシェアが低下することが想定されている。

<図表3>時系列に整理した被害の様相

| 時期           | 被害の様相   |
|--------------|---|
| 発災直後         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地震の揺れ、津波、火災により、それぞれ最大で約5.9万人、約22.4万人、2.2万人の死者が発生する。</li> <li>・火力発電所の運転停止等により、西日本全体の供給能力が電力需要の5割程度になる。</li> <li>・全国の26製油所のうち、12製油所が操業を停止し、石油精製能力が5割程度になる。</li> <li>・倒壊家屋、焼失家屋、津波からの避難者は避難所に避難する。ただし、避難者を収容しきれない避難所もあり、相当数が空き地や公園等に避難する。</li> <li>・被害の大きい地域では、停電と通信の途絶により、被害状況が把握できない。</li> </ul> |
| 発災当日から翌日、2日後 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・携帯電話は、基地局の非常用電源が数時間(最低3時間は稼働)で停止するため、不通エリアが広がる。</li> <li>・中京・京阪神都市圏で約320万人～約380万人の帰宅困難者が発生する。</li> <li>・発災翌日には約210万人～約430万人が避難所に避難する。</li> <li>・被害の大きい地域では、非常用電源の燃料がある施設でも燃料供給を受けられず、電力供給の再開時期によっては停電となる。</li> </ul>  |
| 3日後          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・電力は、電力需給の回復により計画停電を含む需要抑制が行われる場合がある。</li> <li>・高速道路は仮復旧が完了する。</li> <li>・被災地への燃料供給が不足し、ガソリン等の入手が難しくなる。</li> </ul>  |
| 1週間後         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・停止した火力発電所の運転再開は限定的で供給量が不足する状況が続き、引き続き計画停電を含む需要抑制が行われる場合がある。</li> <li>・避難所避難者数は約240万人～約500万人となり、発災後最も多くなる。</li> <li>・電力や燃料の供給不足が全国に広がり、被災地外の企業活動にも影響が出る。</li> </ul>  |
| 数週間後         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・限定された工場でしか生産していない重要部品等の生産が停止したり、物流寸断により燃料・素材・重要部品の調達が困難となり、全国の生産活動が停止・低下する。</li> <li>・買い控え等の自粛行動が生じ、商業・観光サービス業の売り上げが低下する。</li> <li>・被災地や電力需要の抑制が実施される地域を中心に、外国人の従業員が帰国し、労働力が不足する。</li> </ul>  |
| 数週間から数か月後    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・原材料や部品の調達先を海外に切り替える動きが顕著となり、生産機能の国外流出が進行する。</li> <li>・買い控え等の自粛行動は徐々に解消される。</li> </ul>   |
| 数か月から1年後     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・海外への調達先の変更、工場の海外移転により、生産品の国際的なシェアが低下する。</li> <li>・海外の顧客への商品供給が長期停止し、日本企業に対する信頼が低下した場合、顧客離れが進行する。</li> <li>・復興投融資による生産誘発効果が徐々に顕在化する。</li> </ul>  |
| 1年から数年後      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・被災地外や海外に流出した需要が震災前の水準まで回復せず、国際競争力が低下する。</li> <li>・復興投融資が本格化し、インフラ・建設関連産業を中心に生産誘発効果が生じ、景気の押し上げ効果が生じる。</li> </ul>   |

出典：内閣府「南海トラフ巨大地震の被害想定（第二次報告）」より作成

## (2) 被害想定額

最大の被害想定額は、図表4のとおり資産等の被害が169兆5,000億円、経済的な被害が50兆8,000億円の計220兆3,000億円と推計されている。ただし、経済的な被害は、データの喪失、消費マインドの低迷、生産機能の国外流出などについては考慮されておらず、また被災後1年間の被害額に限定しているため、この想定以上の被害額になることも考えられる。

また、今回の被害想定では、防災・減災対策の効果を試算している。資産等の被害については、建物の耐震化を現状の79%から100%にする、感電ブレーカーの設置率を100%にする、消火器等による初期消火成功率を向上することなどにより52.6%の軽減効果が見込まれている。さらに、生産・サービス低下による影響については、建物耐震化率を100%にするなど資産喪失の軽減および津波が想定される地域において発災後に全員がすぐに避難を開始するなどにより28.9%の軽減効果が見込まれている。その結果、被害想定額は、防災・減災対策を見込まない場合と比べてほぼ半減し、118兆3,000億円になると推計されている。

<図表4>被害想定額の推計結果と防災・減災対策の効果

| 被害の種類            | 被害想定額     |           | 対策の効果 |
|------------------|-----------|-----------|-------|
|                  | 防災・減災対策なし | 防災・減災対策あり |       |
| 資産等の被害           | 169.5兆円   | 80.4兆円    | 52.6% |
| 建物               | 119.1兆円   | 51.1兆円    | 57.1% |
| 家庭用品、償却資産、棚卸資産等  | 29.2兆円    | 12.4兆円    | 57.5% |
| ライフライン、交通等       | 21.1兆円    | 16.9兆円    | 19.9% |
| 経済的な被害           | 50.8兆円    | 37.9兆円※1  | 25.4% |
| 生産・サービス低下に起因するもの | 44.7兆円    | 31.8兆円    | 28.9% |
| 交通寸断に起因するもの      | 6.1兆円     | (試算なし)    | —     |
| 合計               | 220.3兆円   | 118.3兆円   | 46.3% |

※1：交通寸断に起因する被害想定額の防災・減災対策の効果が試算されていないため、生産・サービス低下に起因する防災・減災対策の効果のみを考慮している。

出典：内閣府「南海トラフ巨大地震の被害想定（第二次報告）」より作成

## 3. 企業として対応すべき帰宅困難者対策

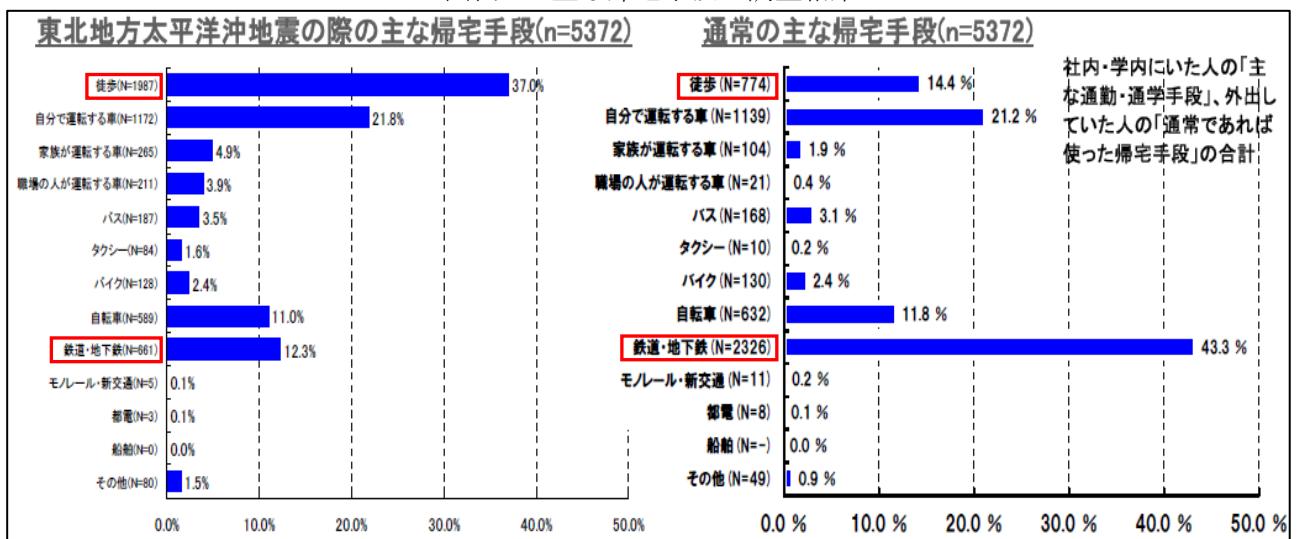
南海トラフ巨大地震による影響は、資産等の被害や経済的な被害だけでなく、帰宅困難による混乱についても考慮する必要がある。前述の被害の様相で記述したとおり公共交通機関が全般的に停止した場合には、帰宅困難者が中京都市圏で最大約110万人、京阪神都市圏で最大約270万人発生すると想定されている。震災発生時において、多くの従業員や来客中の顧客等が企業等の管理する建物や施設内にいると想定され、これらの人々の安全確保について、まず当該企業等の責任で対処する必要があるといえる。帰宅困難者に関する問題を解決するには、行政の施策に頼るだけでなく、企業等が当事者意識を持ち、自主的な取組みを行う必要がある。帰宅困難者対策は、事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）の一環であり、適切な対応を行わないと、大切な人命や事業を守ることはできない。以下では、東日本大震災時の首都圏の状況を振り返るとともに、対策が進んでいる東京都の帰宅困難者対策を紹介することで、中京・京阪神都市圏に所在する企業が対応すべき帰宅困難者対策を示していく。

## (1) 東日本大震災時の首都圏における帰宅困難者の状況

帰宅困難者とは、地震発生当日に帰宅できなかつた人と定義されている。東日本大震災では、首都圏の鉄道・地下鉄が全域的に運行停止したため、次の日まで会社や学校、公共施設で過ごした帰宅困難者が多数発生した。また、都心部の道路では、徒歩で帰宅する人が歩道から溢れて、救急車や消防車など緊急車両が通行できないほどの大渋滞が発生した。さらに、スーパーやコンビニエンスストアでは、帰宅困難者や徒歩帰宅者が水や食料を求めて殺到したため、棚から全ての商品がなくなつた店舗が多く見受けられた。このように、首都圏では、鉄道・地下鉄の運行停止により多数の帰宅困難者や徒歩帰宅者が発生し、道路の大渋滞、店舗での商品不足など混乱が生じた。幸いにして、徒歩帰宅者が余震による建物の倒壊や大人数が密集することで起きる群集なだれなど大規模な二次被害に遭うことはなかつたが、その危険性を認識した上で行動することが必要である。企業としては、徒歩帰宅時の従業員の安全を確保するために帰宅行動ルールなどを検討する必要があるといえる。

なお、内閣府が公表している「帰宅困難者対策の実態調査結果について」によると、東日本大震災時の首都圏における帰宅困難者は、外出していた人の約30%にあたる約515万人に及んだと推計されている。また、東日本大震災時の主要な帰宅手段は図表5のとおり「徒歩」が約37%と最も多く、「鉄道・地下鉄」が約12%となっている。通常の主な帰宅手段が「鉄道・地下鉄」である人が約43%であることを考えると、通常であれば「鉄道・地下鉄」を使用していた人の多くが「徒歩」で帰宅したことが伺える。

<図表5>主な帰宅手段の調査結果

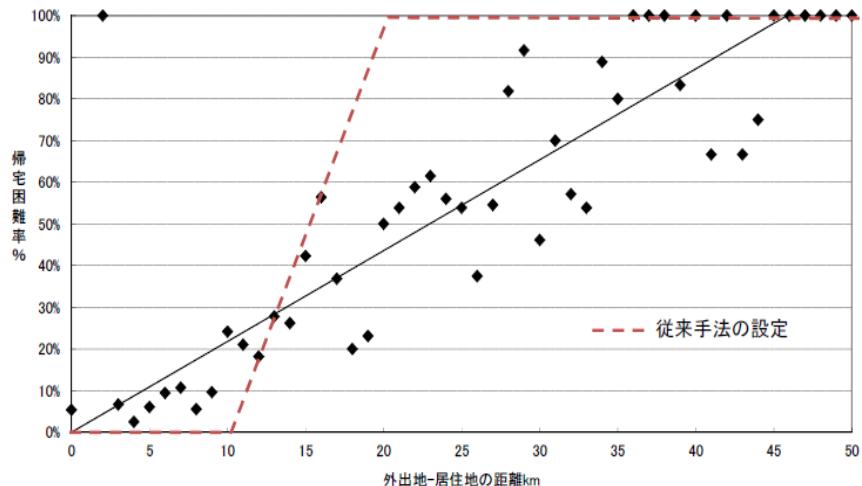


出典：内閣府「帰宅困難者対策の実態調査結果について」

## (2) 帰宅困難者数の推計モデル

南海トラフ巨大地震の被害想定における帰宅困難者数は、東日本大震災で得られた知見を基に図表6のとおり外出地と居住地の距離（外出距離）別に帰宅困難率を設定し、それを外出者数に乗じて推計されている。外出距離別の帰宅困難率は、外出距離10kmで約23%、20kmで約45%、45kmで100%となっており、外出距離の長さに応じて帰宅困難率が高く設定されている。中京・京阪神都市圏においては、首都圏と同様に長距離の通勤・通学者が多いため、東日本大震災と同じような状況になると推察される。なお、従来手法は、1978年の宮城県沖地震における帰宅困難者のデータから設定されており、帰宅距離10km以内の人が全員帰宅可能、20km以上の人全員帰宅困難、その間は1km長くなるごとに帰宅困難率が10%ずつ上昇するものとされていた。

<図表 6>東日本大震災当日における外出距離別の帰宅困難率と推計モデル



出典：内閣府「南海トラフ巨大地震の被害想定（第二次報告）」

### (3) 東京都の帰宅困難者対策

東京都では、2013年4月1日に東京都帰宅困難者対策条例を施行し、従業員の一斉帰宅を抑制することを事業者の努力義務としている。また、条例の内容を踏まえ、各事業所での帰宅困難者対策を進めるうえで参考となるよう、「東京都帰宅困難者対策ハンドブック」を作成している。事業所における帰宅困難者対策のポイントとして東京都帰宅困難者対策ハンドブックに記載されている以下の7項目について解説する。

<図表 7>事業所における帰宅困難者対策のポイント解説

#### ①一斉帰宅の抑制（従業員はむやみに移動を開始しない）

災害発生時に多くの人が一斉に帰宅すると、道路が渋滞して警察・消防・自衛隊の車両が速やかに現場に到着できず、救助・救命活動に支障をきたすことになる。また、徒步帰宅中に余震等で二次被害に遭う可能性もあるため、むやみに移動せずに安全な場所に留まることを従業員に周知する必要がある。

#### ②施設内待機のための備蓄の確保

災害発生後3日間は、救助・救出活動を優先させるため、その活動の妨げとならないように従業員を施設内に待機させる必要がある。そのため、3日分の水・食料等を備蓄することが求められる。なお、水の備蓄量の目安は、1人あたり1日3リットル、計9リットルとなる。

#### ③備蓄の10%ルール等、共助の推進

来客中の顧客や取引先の方などのために10%程度の量を余分に備蓄する必要がある。また、施設利用者の安全確保のために発災直後の施設内待機や安全な場所への誘導手順についてあらかじめ検討する必要がある。

#### ④施設の安全確保

施設内に従業員等が留まれるように日頃からオフィスの家具類の転倒・落下対策、ガラス飛散防止対策等に努める必要がある。これにより、発災直後の怪我を防ぐこともできる。

#### ⑤安否確認・情報収集手段の確保

携帯電話の通話による安否確認は、通話規制によりうまくいかないため、災害用伝言ダイヤルやメールなど複数の手段を準備しておく必要がある。なお、東京都帰宅困難者対策条例では、事業者に対し安否確認手段の従業員への周知と従業員への災害関連情報の提供を努力義務として課している。

#### ⑥混乱收拾後の帰宅ルールの策定

救助・救出活動が落ち着いて徒步帰宅が可能になんでも全員が一斉に帰宅すると結局混乱に陥ってしまうため、従業員の班編成、帰宅開始の順番、安全に帰宅したことを確認する方法などルールを策定する必要がある。

#### ⑦上記①～⑥を踏まえた防災計画等の作成と訓練による検証

テナントビルや入居者が複数存在する複合ビルの場合は、ビルの施設管理者や他の入居者と連携し、建物ごとの事情に応じてあらかじめ役割分担を取り決める必要がある。また、防災訓練の実施時に施設内待機の手順等についても確認し、実態に応じて計画等を改善する必要がある。

なお、東京経営者協会が2012年12月に実施した「東京都帰宅困難者対策条例への企業の対応に関するアンケート」によると、条例に対する企業の懸念として「待機させた従業員がその後の余震などで被災した場合の企業の責任」、「帰宅させた従業員が帰宅途中で被災した場合の企業の責任」などが指摘されている。

## 4. おわりに

今回の被害想定は、最新の科学的知見に基づいて最大クラスの地震・津波を想定したものであり、記録として残されている過去の史実の中ではこのような大規模災害の発生は確認されていない。そのため、発生頻度は、1000年に1度あるいはそれよりもっと低い頻度で発生する地震・津波であるとされている。しかし、企業としては、今回の被害想定を受けて起こり得る事象への対応策を検討することが必要である。東日本大震災では、「想定外」という言葉が使われて行政や企業の対応が後手に回った。南海トラフ巨大地震が起きた際に同じ過ちを繰り返すと、企業の信用が失墜してしまうことを認識しなければならない。なお、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。一部の保険会社では、財物の損害を補償するだけでなく、地震により営業が停止した場合に生じた逸失利益や地震後の復旧活動に必要な各種費用を補償する新型の地震保険も取扱っているため、これらの保険加入を検討する必要がある。

また、大規模かつ広域な災害に対する即応力及び被災者保護対策の強化等を目的とした災害対策基本法の改正や、本レポートで紹介した東京都帰宅困難者対策条例の施行などのように、国や地方自治体が法令整備を進めている。これらの動向にも目を向けながら地震への備えを準備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 グローバル営業開発室 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

■自然災害/財物リスク情報■

2013.06.17

## 高まる洪水リスクと企業がとるべき対策

### 1. はじめに

近年、全国各地で集中豪雨による洪水の発生が増加し、企業活動や住民生活に多くの被害をもたらしている。水害には、洪水、津波、高潮、土石流、地すべり等の種類があるが、その9割が洪水によるものである。国や地方自治体では洪水対策として、当該地域のハザードマップを公開して浸水想定区域や避難場所等の防災情報を周知させる取り組みを行っている。しかし、一般社団法人日本損害保険協会が大阪市在住の住民を対象に行った「洪水ハザードマップ等の現状・課題に関する調査研究」によると、ハザードマップの認知割合は約3割、所有割合は約1割といずれも低く、十分に活用されていない状況がうかがえる。

本レポートでは、水害の中で大半を占めている洪水リスクを取り上げ、ハザードマップを有効活用した企業の洪水リスク対策について解説する。

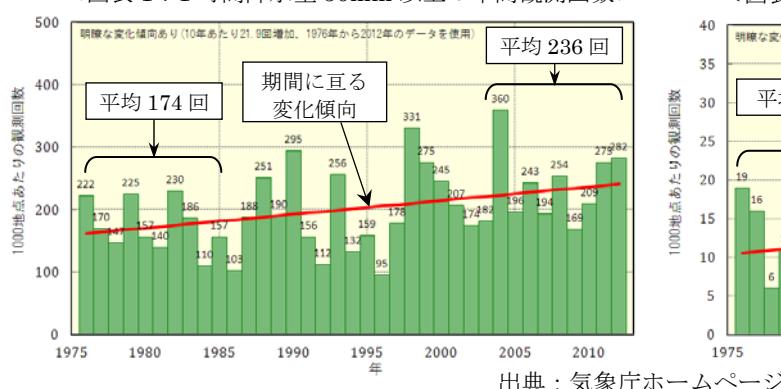
### 2. 高まる洪水リスク

#### (1) 発生原因

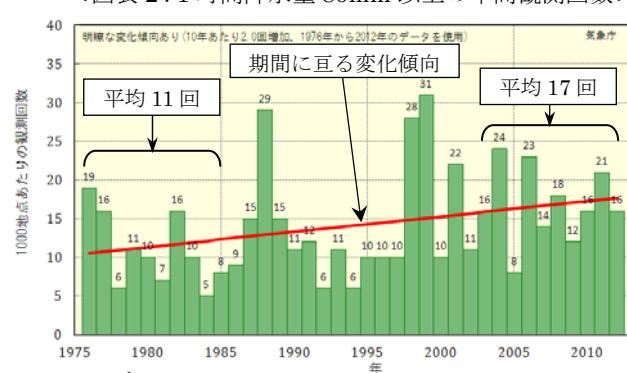
洪水は、集中豪雨等によって河川の水量が著しく増加することで発生する。洪水の主な原因である集中豪雨は「短時間のうちに狭い範囲に集中して降る大雨」をいうが、降雨の範囲や降水量の定義は明確ではない。集中豪雨は、積乱雲が同じ場所で次々と発生・発達することで引き起こされ、梅雨の末期等の前線停滞時や台風接近時に発生することが多い。

1時間降水量50mm以上の年間観測回数(1,000地点あたり)は図表1のとおり、1976年から1985年では平均174回だが、2003年から2012年では平均236回となっており、わずか30年程で約1.4倍に増加している。1時間降水量80mm以上の年間観測回数(図表2)についても同様に平均が11回から17回の約1.5倍に増加しており、より強い豪雨が発生しやすい環境に変化している。「日本の気候変動とその影響(2012年度版)」によると、温暖化の影響でこの傾向は今後も続く見通しつなっており、集中豪雨による洪水リスク対策は企業を含めた地域社会にとって喫緊の課題であるといえる。

&lt;図表1：1時間降水量50mm以上の年間観測回数&gt;



&lt;図表2：1時間降水量80mm以上の年間観測回数&gt;



## (2) 洪水の種類

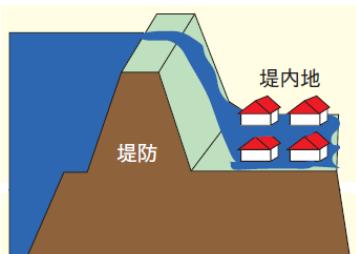
### ① 外水氾濫とは

河川（外水）が増水し、堤防の決壊や越水により生じる従来型の洪水である。

原因は、流域の集中豪雨等によるもので、上流側で発生した集中豪雨や雪解け水等、下流側の降水量に関係なく発生する場合もある。

特徴は、大量の水が一気に堤内地（堤防内）へ流れ込み、短時間で広い範囲に浸水が生じる。そのため、氾濫が生じてからでは避難時間に余裕がなく、物的被害に加えて人的被害も想定されることから、甚大な被害に繋がりやすい。押し寄せる水により建物や収容物が押し流されるため、水が引いた後には流れてきたゴミや堆積した汚泥以外に何も残らないこともあり、清掃作業に加えて建物の再構築が必要となる場合には復旧までの期間が長期に亘る。

<図表3：外水氾濫のイメージ>



出典：国土交通省ホームページ

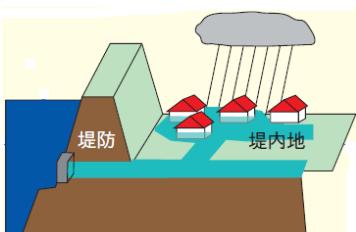
### ② 内水氾濫とは

集中豪雨等で堤内地の水（内水）が急激に増え、排水できずにマンホールや排水溝等から水が溢れ出すことで生じる。頻発する集中豪雨や都市化の進展で増加傾向にあり、都市部に頻発するため、都市型水害とも呼ばれている。

原因は、舗装による土地の保水力低下や、地盤沈下による河川への排水力低下等で、下水道の排水処理能力を超える降水量となった場合や、河川の水位が上昇して排水できない場合等、水の行き場が失われることにより氾濫が生じる。

特徴は、外水氾濫に比べて水の動きは緩やかだが、河川から離れた場所等、至る所で氾濫が生じることである。水には下水が含まれるため、衛生上の問題が生じ、復旧作業に多大な労力が必要となる。

<図表4：内水氾濫のイメージ>

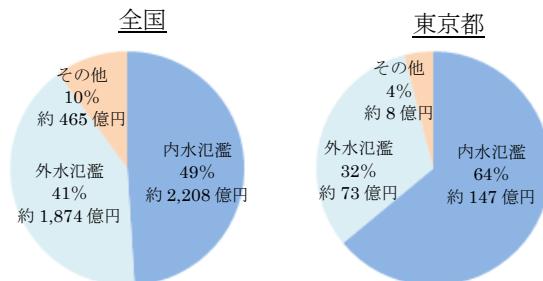


出典：国土交通省ホームページ

## (3) 被害状況

国土交通省が公表している2007～2010年の「水害統計調査」によると、全国の水害被害額（図表5）は内水氾濫が49%、外水氾濫が41%で、前述のとおり洪水による被害が約9割を占めている。近年は、国や地方自治体が長年行ってきた河川整備が進み、外水氾濫による洪水被害は減少傾向にあるが、下水道の排水処理能力を超える集中豪雨の増加により、内水氾濫による洪水被害が顕在化している。特に、内水氾濫は東京都で64%と高くなっている。都市部では頻繁に生じることで被害額が大きくなる傾向がある。

<図表5：水害被害額>



出典：国土交通省「水害統計調査」  
を基に当社作成

### 3. 洪水被害の事例（東海豪雨のケース）

#### （1）東海豪雨の概要

大都市で発生し、甚大な被害となった水害として、東海豪雨があげられる。2000年9月11～12日にかけて愛知県西部から三重県北中部にかけて発生した集中豪雨で、1時間降水量が東海市で114mm、名古屋市で97mm、総降水量は東海市で589mm、名古屋市で567mmを観測した。一般的に、年間降水量の10%程度の大雨が一度に降ると災害になるといわれているが、両市ではわずか2日間の降水量が平年値（1981～2010年における平均値）の40%弱（図表6）となり、観測史上最大の降水量となった。

なお、名古屋市周辺の浸水状況は図表7のとおりで、複数の河川で越水や堤防の決壊により外水氾濫が発生したことにより、至る所で排水処理能力を超える雨水が下水道に集中して流れ込んだことで内水氾濫が発生した。市内では、浸水が2mを超える地域もあり、市域面積の約37%に浸水が生じ、約4万棟の事業所建物や住居が被害を受け、多数の死者・負傷者が発生した。

東海豪雨のように、大都市で発生した洪水被害には3つの特徴があげられる。一つ目は、人口、資産、交通等、インフラが集中しているために、洪水被害が生じた場合には物理的波及損害が大きくなること、二つ目は、産業が集積しているために、交通途絶による物流機能の麻痺で、他地域への影響が大きくなること、三つ目は、舗装面積が大きく、排水に相当の時間を要するために、図表8のとおり、復旧までの期間が長引きやすいことである。

<図表6：観測値と平年値の比較>

| 観測地点 | 観測値Ⓐ<br>(2日間) | 平年値Ⓑ<br>(年間) | 比率<br>Ⓐ/Ⓑ |
|------|---------------|--------------|-----------|
| 東海   | 589.0mm       | 1489.6mm     | 39.5%     |
| 名古屋  | 567.0mm       | 1535.3mm     | 36.9%     |
| 豊田   | 413.0mm       | 1451.4mm     | 28.5%     |
| 蟹江   | 365.0mm       | 1515.1mm     | 24.1%     |

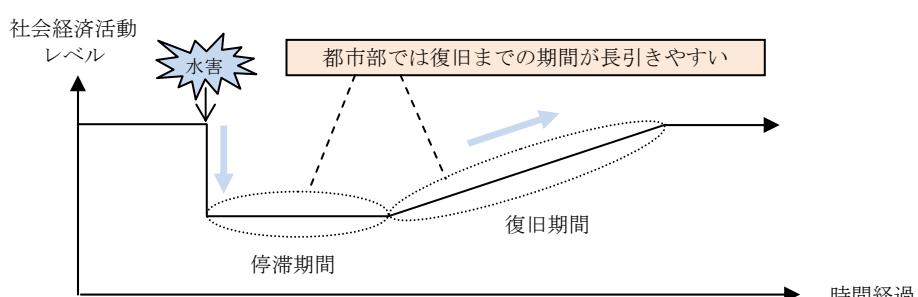
出典：気象庁「気象業務はいま2002」および「気象統計情報」を基に当社作成

<図表7：名古屋市周辺の浸水状況>



出典：国土交通省「災害列島2000」

<図表8：都市型水害の特徴>



出典：「東海豪雨災害における事業所被害の構造的特質に関する研究」を基に当社作成

## (2) 企業の被害状況

愛知中小企業家同友会が会員企業に対して行った被害状況の聞き取り調査(2000年9月25日時点)によると、事業所償却資産および在庫資産の被害状況には、建物1階部分の浸水により機械設備や在庫資産が全損となり、トラックやフォークリフト等輸送機器が水没したケースが特に多く見受けられる。罹災後2週間経過した時点においても、各企業は建物内の清掃を行う等の片付けに追われていたことから、営業再開にまで至っていない状況にあったことが推測される。

また、群馬大学の片田敏孝教授らが被災企業に対して行ったアンケート調査（参考文献を参照）によると、特に被害の大きかった新川上流沿川地域では、売上が平常時の水準に復旧するまでに2ヶ月弱を要している。同調査では、この要因として、「浸水被害等により機械設備が使用できなかった」や「復旧のために清掃労働に時間を費やした」といった点があげられるとしている。

東海豪雨による被害総額は、愛知県で約2,800億円（休業損害等を含む）と試算されており、支払保険金の総額は約900億円となっている。その内訳は、自動車保険が約500億円、火災保険が約360億円、動産総合保険等の新種保険が約40億円となっており、自動車保険や火災保険の支払保険金が大半を占めている。自動車保険は車両保険、火災保険は主に住宅総合保険や店舗総合保険による支払保険金である。

## 4. 企業がとるべき対策

### (1) BCP（事業継続計画）の策定

BCP（Business Continuity Plan）とは、災害や事故等、不測の事態を想定して事業継続の視点から対応策をまとめたものである。営業停止期間の長期化は、顧客の流出に繋がるため、企業は営業の早期再開に向けて、BCPを策定することが重要である。また、企業がBCPの策定に取り組み、防災力の向上を図ることは、自社の事業継続を確保するだけでなく、取引先など地域経済への影響軽減に繋がるなど、社会的にも大いに期待されるところである。

### (2) BCP策定のポイント

#### ① ハザードマップの活用によるリスクの把握

BCPの策定にあたり、企業が最初に着手しなければならないことは、「どの程度のリスクがあるかを知ること」である。これには、容易に入手可能なハザードマップの活用が有効である。まずは、インターネットや各市町村の窓口でハザードマップ入手して、自社のロケーションで想定される浸水の深さや周辺地域の浸水状況、避難場所を把握する。

次に、ハザードマップの情報を基に、代替拠点の設置や被害発生時の行動を検討する。なお、洪水被害の特徴には、雨の降り出しから被害発生までに一定の時間があること、浸水が続く場合は復旧に長期間を要する可能性があること、高台等場所によっては被害の発生しない地域があること等があり、洪水に対応したBCPの策定にあたっては、これらの特徴を踏まえて検討する。

BCPは、策定後も定期的に見直しを行う必要があるが、その際にハザードマップの更新状況を必ずチェックする。更新間隔は不定期だが、土地利用の変化等でハザードマップの被害想定が変わることがあるためである。

## ハザードマップとは

国や地方自治体では、洪水被害を軽減するため、ハザードマップの作成・公開を推進して地域の防災意識向上を図っている。ハザードマップとは、災害時に被害の想定される範囲や避難場所等を示した地図で、国土交通省や都道府県の調査データに基づいて市町村が作成している。市町村によって呼称が様々であるが、外水氾濫による被害想定を「洪水ハザードマップ」、内水氾濫による被害想定を「内水ハザードマップ」と呼んでいるケースが多い。

<図表9：洪水ハザードマップ>



<図表10：内水ハザードマップ>



出典：大阪市ホームページ

ハザードマップからは、「浸水の深さ」と「避難の目安や行動・方向等に関する情報」が読み取れ、企業が浸水リスクの把握等、事前対策を行う上で有効である。

ただし、ハザードマップの被害想定は、東海豪雨で観測された降水量となった場合等、一定の前提条件に基づいているが、近年では過去の降水量を上回る集中豪雨が発生しているため、浸水想定区域外であっても絶対安全であることを示すものではない点に留意する必要がある。

また、ハザードマップには示されていない情報もある。例として、水の流速によっては足を取られる危険性があるが、その数値が示されていないケースが大半である。道路脇の側溝や段差、マンホール等については、浸水で見えなくなるため避難時に危険箇所となるが、位置関係が示されていないという問題点がある。

## ② 浸水対策の実施

洪水被害は、建物・機械設備・製商品等の資産に生じる直接損害だけでなく、機械設備が停止することで営業停止による間接損害も引き起こす可能性がある。

直接損害に対しては、建物開口部に止水板の設置や土のうの配備を行って建物内への浸水を防ぎ、機械設備は設置位置を引き上げ、製商品は高所保管を検討する。なお、危険物については過去にメリッキ工場が浸水して毒性の強い危険物が大量に流出した事例や、危険物貯蔵所の禁水性物質が水と反応して発煙・発火した事例があるため、危険物は優先して高所保管を検討する必要があると考えられる。

間接損害に対しては、電気関係のユーティリティ設備が浸水すると、機械設備への電力供給等が停止し、事業所全体で生産停止に陥る可能性があるため、ユーティリティ設備の上階等高所設置を検討する。東海豪雨による被害では、1階に設置している機械設備やユーティリティ設備が浸水で全損となり、設備の再調達や営業停止に至った企業多かった。しかし、2階部分は被害を免れたケースが多くなったことから、重要な設備については、上階への設置が有効な対策であると考えられる。

### ③ 保険契約の見直し

洪水被害は浸水が数メートルに及ぶこともあり、完全に被害を防ぐことは困難であるため、保険の補償内容を検討する必要がある。

建物・機械設備・製商品を対象とした火災保険は、従来、普通火災保険や店舗総合保険が主流であった。しかし、洪水被害に対する補償が、普通火災保険は対象外、店舗総合保険は被害額の一定割合が限度となっており、十分な補償を得るために企業財産包括保険の水災補償を付帯する必要がある。なお、一部の保険会社では企業財産包括保険に「災害汚染の除去サービス」が付帯されている。これは、保険会社と災害復旧専門会社の提携により被保険者に対して提供されるサービスで、機械設備が災害により汚染された場合に、精密洗浄等の特殊技術を使用して機械設備を修復し、操業の早期復旧を実現するものである。火災保険を契約する際には、このような付帯サービスの有無も勘案して選択する必要がある。

また、建物・機械設備・製商品の罹災に伴って、営業停止による損失が生じた場合の補償として、企業費用・利益総合保険の付帯を検討する必要がある。洪水被害では、流入する水に汚泥が含まれるため、水が引けば簡単に操業を再開できると考えてはいけない。東海豪雨で復旧に2ヶ月程度を要した事例があったように、水が引いた後には、流れてきたゴミの片付等の清掃や建物・機械設備の再取得が必要となるため、営業停止が長期に亘る。

### ④ 協力関係の構築

愛知中小企業家同友会によると、東海豪雨で被災した企業からは、同会に対して「人手がほしい」、「潤滑油がほしい」、「車や事務用機器を貸してほしい」といった要望が出ている。罹災時には、レンタカー等のレンタル品は利用の申し込みが殺到するため、人手や物資を地域で融通し合えるように、日頃から地域に深く関わり合って協力関係を築いておくことも重要であるといえる。

## 5. 最後に

日本の平均気温は、1891年の統計開始以降、100年あたり $1.15^{\circ}\text{C}$ 上昇した。二酸化炭素等の温室効果ガスの増加で平均気温は上昇傾向となっており、今後100年で $2.1\sim4.0^{\circ}\text{C}$ 上昇すると予測されている。温暖化に伴って集中豪雨の増加や海水面の上昇等が生じ、「日本の気候変動とその影響（2012年度版）」によると、将来における洪水の発生確率は現在の1.8~4.4倍程度に高まると予測されている。このように、洪水リスク対策の必要性は益々高まってきているが、一方で、局地的に発生する集中豪雨の正確な事前予測は現状では難しい。このため、各企業においては、洪水リスクを軽減するため、ハザードマップを活用し、上述のような事前の対策を講じることが肝要である。

## 【参考文献】

- ・愛知中小企業家同友会ホームページ「東海豪雨における会員企業の被害状況」  
<http://www.douyukai.or.jp/teigen/gouu/higai1.html>
- ・気象庁（2002年）『気象業務はいま 2002』総降水量分布図（平成12年9月11日～12日）
- ・気象庁ホームページ「アメダスで見た短時間強雨発生回数の長期変化について」  
<http://www.jma.go.jp/jma/kishou/info/heavyrain trend.html>
- ・気象庁ホームページ「気象統計情報」  
<http://www.jma.go.jp/jma/menu/report.html>
- ・共著一片田敏孝、石川良文、木村秀治、佐藤尚（2004年）  
『東海豪雨災害における事業所被害の構造的特質に関する研究』土木計画学研究講演論文集29巻
- ・国土交通省（2000年）『災害列島2000』
- ・国土交通省 関東地方整備局（2011年）『事業継続計画（BCP）作成のすすめ』
- ・国土交通省（2007～2010年）『水害統計調査』  
表-21 水害原因別都道府県別水害被害額（一般資産等被害額・公益事業等被害額合計）
- ・国土交通省ホームページ（2006～2012年）『国土交通白書』  
<http://www.mlit.go.jp/statistics/file000004.html>
- ・損害保険料率算出機構（2000年）『平成12年9月の東海豪雨災害について』
- ・末次忠司（2007年）『これからの都市水害対応ハンドブック』山海堂
- ・東京商工会議所 北支部（2013年）『小規模企業のための身の丈 BCP<水害対策版>』
- ・一般社団法人日本損害保険協会（2010年）『洪水ハザードマップ等の現状・課題に関する調査研究』
- ・文部科学省、気象庁、環境省（2013年）『日本の気候変動とその影響（2012年度版）』

### 【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 井田 寛之

541-0043 大阪府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

■海外リスクマネジメント情報■

2013.07.19

## 海外進出企業に求められる感染症対策

### 1. はじめに

経済のグローバル化に伴い日本企業の海外進出はもはや当たり前のこととなり、グローバル企業と呼ばれる大企業に限らず、日本全国の中堅・中小企業に至るまで、従業員を海外に派遣する時代となった。そして、近年、その派遣先も先進国に限らず様々な地域の新興国、発展途上国に広がっている。それに伴い、派遣された従業員やその帶同家族は、国毎の衛生環境、医療水準の違いなどにより様々な疾病リスクにさらされている。特に新型インフルエンザ等の大流行は、個々の従業員の健康管理の問題にとどまらず、事業の継続にも関わる経営課題の一つであるといえる。そこで、本稿では、疾病リスクの中でも新型インフルエンザ等の感染症を取り上げ、従業員への安全配慮義務および事業継続の視点から海外進出企業に求められる対策のポイントを解説する。

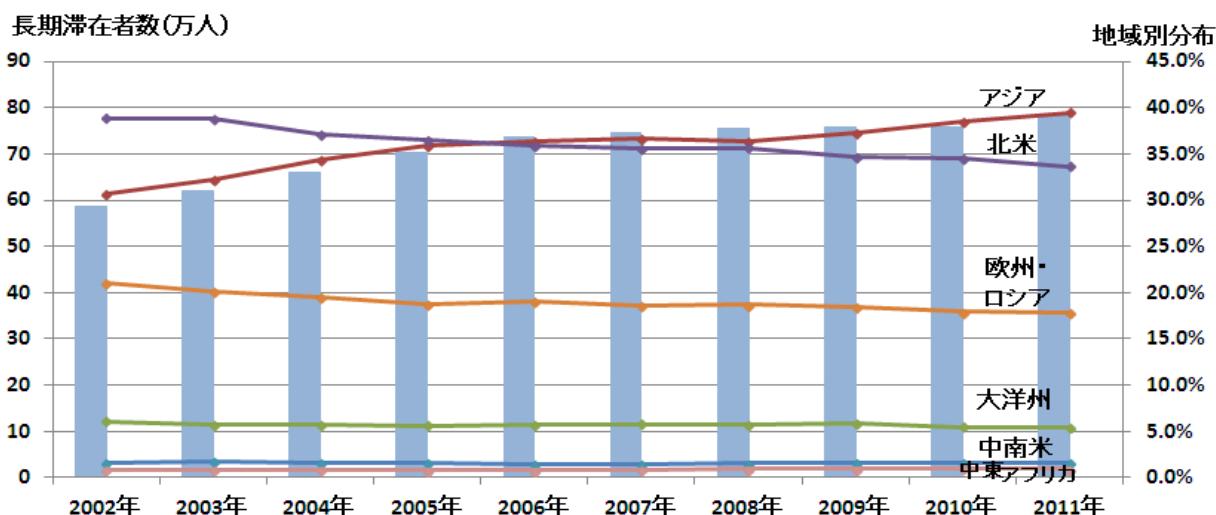
### 2. 海外在留邦人数の増加と海外での死亡原因

#### (1) 海外在留邦人数と地域分布の推移

外務省の海外在留邦人統計によると、民間企業の従業員と帶同家族の大半が含まれる「長期滞在者」は2011年に約78万人で、過去10年間に34%、約20万人増加している。

地域別分布をみると、2011年ではアジア（中国を含む）39.5%、北米33.4%で、欧州17.0%、オセアニア5.4%で、これら4地域で全体の95.5%となっている。以前は長らく北米がトップだったが、2006年にアジアが北米を追い抜き、その後も北米との差を広げている。中南米、中東、アフリカ等も企業の進出先として近年注目されているが、在留者数ではいずれも1%以下に留まっている（図表1参照）。

〈図表1〉 海外長期滞在者数と地域別分布の推移



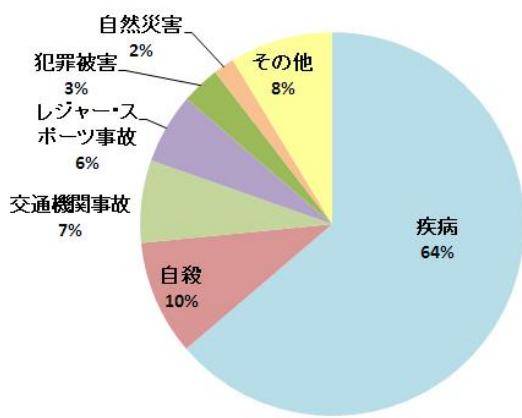
(出典：外務省海外在留邦人統計 H24年版)

## (2) 海外での死亡原因

こうした在留邦人数の増加に伴い、様々な事故や困難に遭遇する事例も増加しているが、最も深刻なのは死亡という事態である。外務省の海外邦人援護統計によれば、海外死亡者数はここ10年ほど年間500～600人程度で推移している。死因の内訳をみると、2007～2011年の5年間の平均値で、「疾病」が全体の64%を占めている。第2位は自殺(10%)、第3位は交通機関事故(7%)、第4位はレジャー・スポーツ事故(6%)と続いている(図表2参照)。

〈図表2〉 邦人の海外での死亡原因

(2007～2011年の平均)



(出典：外務省海外邦人援護統計)

## 3. 海外における疾病リスク

日本と気候が大きく異なる地域では、特に赴任直後に様々な体調不良が出やすいので注意が必要である。例えば、熱帯雨林地域では高温多湿の気候や、劣悪な水質等により慢性的下痢、疲労、脱水症状、湿性の皮膚病等がよく見られる。一方、乾燥地域では上気道炎やアレルギー性鼻炎等の呼吸器疾患や、乾燥肌等の皮膚疾患がよく見られる。また中国・北京地区のPM2.5(微小粒子状物質)のような、急速な都市化に伴う深刻な大気汚染による呼吸器疾患のリスクも高まっている。

より厳重な注意を要するのは感染症である。図表1のとおり海外長期滞在者の約4割が在留するアジアを筆頭に、赴任先としてウェイトが高まっている新興国では図表3に示したような様々な感染症リスクがある。例えば東南アジアでは今年に入ってデング熱の感染が拡大しており、タイでは30人以上が死亡している。こうした以前から知られている感染症に加えて、近年では次項で述べる新型インフルエンザなどの新興感染症とよばれる新種の感染症も次々と発見されており、それらの多くは決定的な治療法が確立されていない。

〈図表3〉 各国の代表的な感染症

| 地域     | 国      | 感染症法に基づく分類* |                |         |                           |             |
|--------|--------|-------------|----------------|---------|---------------------------|-------------|
|        |        | 1類          | 2類             | 3類      | 4類                        | 5類          |
| アジア    | 中国     |             | 結核、SARS        | 腸チフス    | A型肝炎、鳥インフルエンザ(H7N9)、狂犬病   | B型肝炎、赤痢、エイズ |
|        | タイ     |             |                | 消化器感染症  | デング熱、マラリア、チクングニア熱、狂犬病     | エイズ         |
|        | インドネシア |             | 鳥インフルエンザ(H5N1) | 腸チフス    | A型肝炎、マラリア、狂犬病、赤痢、コレラ      | ウィルス性脳炎     |
|        | インド    | ペスト         | 結核             | 腸チフスコレラ | A・E型肝炎、デング熱、マラリア、狂犬病、日本脳炎 | 髄膜炎         |
| 中南米    | メキシコ   |             |                | 腸チフス    | A型肝炎、デング熱                 | エイズ         |
|        | ブラジル   | 南米出血熱       |                |         | A型肝炎、デング熱、マラリア、黄熱         |             |
| 中東諸国   |        |             |                | 腸チフスコレラ | A型肝炎、デング熱、ウェストナイル熱        | 赤痢          |
| アフリカ諸国 |        | エボラ出血熱      |                | 腸チフスコレラ | A型肝炎、黄熱、エキノコックス           | 赤痢、髄膜炎      |

\*病原体の感染力や医療機関における対処方法等に基づき、最も危険な1類から5類に分類されている。

(出典：厚生労働省検疫所ホームページ)

感染症予防策としては赴任前の予防接種が必須であり、赴任後はまず基本的な健康管理に努め病気に対する抵抗力を維持するとともに、最新の医療情報（流行情報、予防方法等）の入手、食べ物・水への注意、感染危険地域への接近回避、感染リスクを高める行動（屋外活動、信頼のおけない医療行為等）の回避等、感染リスクを避ける行動を徹底することが重要である。

### (1) 新型インフルエンザ

インフルエンザウィルスは古くから人間社会に広く存在しており、日本でも毎年1万人近くがインフルエンザを原因として死亡している。毎年流行するインフルエンザA型等は季節性インフルエンザと呼ばれ、多くのヒトが基礎免疫を持っており、事前のワクチン接種も有効であることから、感染拡大をある程度抑止することができる。

それに対し、新種のウィルスによる新型インフルエンザの大流行はコントロールが難しく、しばしばより深刻な被害をもたらす。その特徴は、従来、基本的には動物や鳥の間でのみ伝染していたウィルスが、遺伝子の突然変異によりヒトの体内で増殖できるようになり、その結果ヒトからヒトに容易に感染するように変化したことがある。全く新種のウィルスであるためヒトは免疫を持っておらず、発生のたびに時間をかけて新しいワクチンの開発が必要となることから、容易に感染が拡大しやすい。

新型インフルエンザはこれまで、H1N1型やH5N1型など様々なタイプのウィルスにより世界各地でたびたび流行している。そのうちH5N1型は強毒性とされ、WHO（世界保健機関）によると東南アジアを中心に2003年以来600人以上の感染が確認され、うち約6割が死亡している。

今春には中国で鳥インフルエンザ（H7N9型）が発生し、当初は国際的大流行も懸念された。その後5月に入り感染者130名、死者37名を数えたあたりで沈静化し、各省・市が特別対応措置の終了を宣言した。しかし感染源や感染経路が正確に解明されていないことや、ワクチンが未開発であることから、感染拡大が復活する懸念もあり、引き続き警戒が必要である。

新型インフルエンザでは特定地域で爆発的に大流行するケース（パンデミック）もある。WHOではこれまで「ウィルスの発見」（フェーズ1）から「世界的大流行」（フェーズ6）まで6段階のパンデミック基準を用いていたが、2013年6月に基準を改定し「警戒期」（Alert Phase）、「パンデミック」（Pandemic Phase）、「移行期」（Transition Phase）の3段階に簡素化した。

### (2) MERS（中東呼吸器症候群）

最近確認された新種のウィルスによる感染症で、2003年に世界で猛威を振るったSARS（重症急性呼吸器症候群）の再来かと警戒されているのが、MERSである。

SARSは2002年12月に中国・広州で発生し、香港経由で世界へと急速に広がり、わずか数か月間に世界30カ国で感染者は8,000人を超え、800人近くの死者を出した。その際にはWHOが民間航空会社に対し重度感染地への運行停止を勧告し、日本国政府も香港、広東省、北京への渡航延期勧告を出すなど世界的に緊張が走ったが、各国政府の連携により沈静化に向かい、2003年7月に終息宣言が出された。

今回のMERSの病原体はSARSと同根のコウモリを宿主とするコロナウィルスとされているが、SARSとの構造の違い等の詳細は不明で、対処ワクチンも未開発である。高熱、せき、呼吸困難といった肺炎の症状を見せることが多く、そこから脳炎、腎炎に発展した症例も見られる。

2012年9月にサウジアラビア東部のアフサ地区で初めて症例が見つかり、その後、同国内からアラ

ブ首長国連邦やヨルダンに拡散したが、当初は実態があまり報道されていなかった。しかし、2013年5月にサウジアラビアでヒトからヒトへの感染が初めて確認され、また同月に中東からフランスに帰国した男性が欧州で初の死者となったことから、にわかに注目されることになった。

7月8日現在、サウジアラビアを中心に合計で感染者80名、死者44名が報告されており、うち英国、フランス、ドイツ、イタリアで感染者11名を数えている。現時点での致死率は5割を超えており、その点で特に警戒されている。中東とヒトの往来が盛んな欧州にまず飛び火したものと推測されているが、欧州での感染者の中には本人は中東への渡航歴がないものの、家族が最近中東に渡航していた例があることから、欧州でもヒトからヒトへの感染が発生している可能性があるとWHOは警告している。なお現時点ではどの国も入国制限や渡航延期勧告等は出していない。

MERSがどの程度まで拡大し、いつ終息に向かうのかは現時点で見極めがつかないが、中東と欧州間に限らず、グローバル社会ではヒトの移動とともに他地域にも容易に拡散しうること、現時点では対症療法しかないことを考えると、今後も厳重な警戒が必要である。

#### 4. 企業としての対策

企業にとって最も大切な資産である従業員を、日本とは生活環境が全く異なり、保健医療環境が劣ることも多い海外に派遣するに当たっては、国内以上に従業員の健康管理や安全対策に配慮することが必要と考えられる。また、パンデミック発生時には自社の事業継続をどうするかという問題も重要なとなる。以下、平常時と緊急時の対応について、安全配慮義務と事業継続の観点から主なポイントを述べる。

##### (1) 平常時の健康管理対策

海外へ派遣する人材の人選に始まり、無事に帰任するまでの長い過程を通じ、前述の感染症だけでなく生活習慣病やメンタルヘルスまで含めた幅広い観点から、最低限対応すべき事項を図表4にまとめた。医療搬送等の緊急時対応手順については、トップや総務担当だけが知っていたのでは当人が倒れた際に機能しないので、赴任者全員に周知徹底しておく必要がある。

図表4 平常時の主な健康管理対策

| 項目                      | 実施事項、留意点  |
|-------------------------|---|
| 人選上の考慮                  | 本人・家族の健康状況、任地での単身赴任の有無等   |
| 赴任前指導                   | 現地保健衛生・医療機関の情報提供、健康指導・カウンセリング                                   |
| 予防接種                    | 赴任地の感染症に対応する予防接種<br>児童の入学手続きに必要な予防接種                            |
| 健康診断                    | 赴任前および帰任後健康診断(法定義務)<br>赴任中の現地・近隣国での健康診断、あるいは一時帰国検診等(原則年一回)      |
| 赴任地での医療アクセスの整備          | 現地での適切な医療機関(ホームドクター)の選定・法人契約、日本語・現地語対比の診察ハンドブックの提供、医療通訳の確保等     |
| 情報提供、医療支援               | 日本語医療情報の提供、在外公館等との連携体制確立、常備薬の備蓄、緊急時対応用の現金の準備                    |
| 本社、地域本部等によるモニタリングと支援    | 産業医や人事部スタッフによる巡回カウンセリング、電話等による定期的なモニタリング、医療アシスタンス会社の健康管理サービスの利用 |
| 保険手配                    | 現地の民間健康保険、国際医療保険、海外旅行保険等への加入                                    |
| 本社・現地が連携した緊急時対応マニュアルの策定 | 突然の入院や医療搬送等の緊急時に対応するマニュアルの策定<br>医療アシスタンス会社との連携                  |

(当社作成)

## (2) 緊急医療搬送時の対応

感染症に限らず急な疾病や傷害により深刻な重篤状態になった場合、医療レベルの低い地域では適切な医療措置が受けられないため、近隣の大都市、先進国や日本へ医療関係者（医師、看護師、救命士等）の付き添いのもと移送されるケースがある。これを緊急医療搬送（Medical Evacuation）という。

航空機の座席に通常の乗客として着席できる場合と異なり、緊急医療搬送では座席を組み替えてストレッチャー（車輪付き簡易ベッド）をそのまま持ち込んだり、酸素ボンベや点滴等の医療機器を機内に設置したりするケースが多い。そのため航空会社との事前交渉が必要となるが、航空会社によっては医療搬送を拒絶することもあるので注意が必要である。航空会社の定期便に搭乗できない場合には医療専用のチャーター機が必要となるが、費用は極めて高額となる。

不幸にして海外で死亡した場合は、より一層特殊な対応が求められる。大半のケースでは遺族の希望により遺体を火葬せず日本に搬送することとなるが、そのためには医療機関や警察の検死報告書、現地国政府からの遺体搬送許可証・防腐証明書・封印証明書、日本国大使館・領事館からの遺体証明書、パスポート抹消等、様々な手続きが必要となる。死亡から実際に搬送できるまで、国によっては最長二週間近くかかることもあり、そのため遺体には特殊な防腐処置が必要となる。また航空機では特殊貨物扱いとなるため、いつでも飛び立てる訳ではなく、前もって航空会社との協議も必要となる。

こうした特殊なプロセスについては、専門の医療アシスタンス会社に現地から日本まで一貫して委託することが一般的である。従って、こうした会社と事前に契約しておく、各現地の担当者とパイプを作つておくことも重要である。

また死亡のケースでは遺族への支援・精神的ケアが重要であり、死亡者が幹部職員の場合は取引先・マスメディア対応等も必要となるため、特に初動段階では現地への応援要員を含め多数の人員が必要となる。よってそうした動員手順についても緊急対応マニュアルで定めておく必要がある。

なお、緊急医療搬送に関わるコストは高額になるケースが多いが、通常その大半は海外旅行総合保険で補償される。ただし支払対象とならない項目もあるので注意が必要である。また医療アシスタンス会社の専門サービスが組み込まれている保険契約は緊急時の利便性が高いので、検討する価値がある。

## (3) パンデミック発生時の危機対策

### ①赴任者の安全確保対策

過去のSARSや新型インフルエンザの発生・流行時に、海外出張禁止や赴任者の緊急帰国措置等の実施を経験した企業も多いが、こうしたパンデミックが懸念される場合、あるいは実際にパンデミックに至る段階では、まずは赴任者の安全確保を最優先に図らなければならない。そのためには本社と現地が密接に連携して危機対応計画を事前に策定し、実際の危機発生に当たっては現地の状況変化に即座に対応した行動が重要となる（図表5参照）。

現地での感染リスクが高まった場合、まず帶同家族を早めに帰国させることが基本となる。赴任者本人をいつ帰国、あるいは安全な第三国へ避難させるかの決断は、各種の信頼のにおける情報や現地の状況に基づき各企業において判断せざるを得ないが、決断が遅れ出国のタイミングを逃すことは避けなければならない。パンデミック発生時には当該国政府が感染封じ込めのため出国禁止措置を取ることもあり、またそれ以前でも民間航空会社や船舶会社が突然、運行を停止することもある。我が国でも、今年4月に施行された「新型インフルエンザ等対策特別措置法」は、警戒期には検疫強化のため海外からの帰国便受け入れを成田、羽田、中部、関西、福岡の5空港に限定し、更にパンデミック発生時には政府が民

間航空会社に運行停止を要請する事態まで想定している。当該国と日本の間の定期便が途絶した場合には、政府専用機や自衛隊機・艦船による邦人救出も想定されており、そうした危機的状況でも自社の赴任者が確実に帰国できるよう、在外公館や現地日系商工団体との緊密な連携や、脱出窓口となる都市への事前集合等の対応を遺漏なく行う必要がある。

出国のタイミングを逃した場合、あるいは出国しない方がかえって安全と判断される場合は、現地に留まって流行の沈静化を待つこととなる。この場合でも、現地で買い占めや暴動等の社会不安が発生する危険もあるため、安全な退避先の確保や必要物資の備蓄（2～3カ月分）が重要となる。

〈図表5〉 パンデミック発生時の主な危機対策

| 主要項目       | 対策内容(例)   |
|------------|---|
| 赴任者への情報提供  | 在外公館(在留者緊急連絡網への登録)、日系商工団体、現地国政府機関、医療機関、欧米系・現地のメディア等からの情報収集(日系ルートの情報だけに頼らない) |
| 現地での予防措置   | 事業所での衛生管理の徹底、マスク・予防薬の支給、感染が疑われる者の休業隔離                                       |
| 現地での支援確保   | 在外公館、現地国政府機関、医療機関、医療アシスタンス会社、保険会社等との連携体制の確立                                 |
| 国外退避・帰国手順  | 退避のタイミングの決定基準、移動手段の確保(空路・海路等複数オプション)、オープンチケット・現金の確保                         |
| 通信手段の確保    | 衛星携帯電話、無線機等の準備  |
| 現地での滞留(籠城) | 現地パニックに備え安全な避難先の確保、資金、食料、マスク、医薬品、燃料等の備蓄                                     |

(当社作成)

## ②現地法人の事業継続計画（BCP）の策定

赴任者の安全確保に加え、もう一つ重要なのは現地のオペレーションをどうするかという現地法人の BCP (Business Continuity Plan)の策定である。本社・国内事業所の新型インフルエンザ BCP は策定済の企業も多いと思われるが、海外進出先においても早急に同種の計画、対策を確立することが望ましい。

現地法人の BCP は、事業内容や当該国の状況等を踏まえ、国内の BCP に比べればより柔軟・簡便なものでも構わないが、一方で国内用 BCP にはない、現地国政府の要請・指示への適合、現地における社会的責任や信用の維持、赴任者の国外退避の際の現地採用幹部・従業員への説明、信頼関係の維持といった対策が盛り込まれなければならない。それらは、時には本社の指示や日本国政府の要請と相反する可能性もあり、そうした難しい状況を具体的に想定したうえで、その際の意思決定基準をできるだけ事前に定めておくことが望ましい。

特に赴任者が国外に退避する場合は、現地従業員への合理的な説明や、後を託す現地従業員に対する誠意ある対応が極めて重要となる。こうした状況下では、現地従業員も多くが治療中、あるいは自宅待機となり操業率は大きく低下している事態が想定されるが、企業は現地従業員に対しても万全の安全対策や医療支援を提供し、できるだけ早い業務復旧に備えることが望ましい。この過程で現地従業員の信頼を失うことになれば、その後の経営に大きな痛手となってしまう。

現地法人の BCP のもう一つのポイントは、状況によっては危機下での事業の継続よりも、速やかな事業の一時停止や拠点閉鎖等を進める事業停止計画 (Business Closing Plan)を含んでいることである。中核業務の重要性、代替性や、現地における社会的責任と赴任者や現地従業員の安全確保を比較検討し、場合によっては速やかに事業を停止し、危機解消後の迅速な事業再開に備える決断も必要である。

## 5. おわりに

以上のとおり、日本企業の進出先は先進国にとどまらず、保健医療事情が厳しい新興国にもますます広がっている。かけがえのない資産である従業員を守るのは企業として当然の責務であり、赴任者の日常の健康維持や緊急時の危機管理対策に万全を期すことが望まれる。緊急医療搬送や死亡といった事態は、普段はなかなか想像しづらいが、万が一発生した際に後手に回ることのないよう、事前に対応方法を定めておくことが重要である。現地での治療費、入院費から、緊急医療搬送費用や救援者費用等までを幅広く補償する企業包括契約型の海外旅行総合保険への加入も有効な対策の一つである。

またパンデミックの発生に備えて、現地事業の内容や当該国情勢をよく踏まえて現地法人の BCP を策定し、持続的な事業継続を確保することも重要である。

### 【参考文献】

1. 木村恵子(2007)「海外赴任者の健康問題と企業の法的責任」『安全と衛生』Vol.8 No.9 2007, 中央労働災害防止協会
2. 木村幹男(2007)「海外赴任者の感染症対策」『安全と衛生』Vol.8 No.9 2007, 中央労働災害防止協会
3. 深津嘉成(2012)「海外赴任者の健康管理・危機管理と企業の法的責任」『安全と衛生』Vol.13 No.9 2012, 中央労働災害防止協会
4. 海外赴任 Navi HP 「赴任前の準備」 <http://world.relocation.jp/>
5. ジェイアイティー株式会社(2013)「グローバル企業が求められる海外危機管理対策」三井住友海上経営サポートセンター主催セミナー資料
6. 「新型インフルエンザの国内発生に備えて」『リスクマネジメント最前線』2013 No.19, 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社
7. 「新たな新型インフルエンザ対策に向けて」『損保ジャパン日本興亜 RM レポート』No.86 (2013年) 損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント株式会社
8. 「新型インフルエンザ対策に関する経営者への提言 -海外派遣者対策と事業継続マネジメントを中心に-」2009年3月 日本在外企業協会
9. 「新型インフルエンザ等対策・水際対策に関するガイドライン(改訂案)」2013年 厚生労働省
10. Middle East Respiratory Syndrome Coronavirus (MERS-CoV); Announcement of the Coronavirus Study Group, (May 15, 2013), CDC (Centers for Disease Control and Prevention)  
<http://www.cdc.gov/coronavirus/index.html>
11. Pandemic Influenza Risk Management, WHO Interim Guidance (June 10, 2013), World Health Organization

### 【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 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

■法務リスク情報■

2013.08.20

## 国際カルテル摘発事例の増加とグローバル企業の対応策

### 1. はじめに

近年、日本企業がカルテルに関与したとして欧米で高額の制裁金<sup>1</sup>を課されるケースが増えてきています。カルテル行為が顕在化した場合、制裁金の支払いだけにはとどまらず、民事上の賠償責任を問われたり、カルテル行為を行った役職員が刑事罰を受ける可能性もあります。本レポートでは、国際カルテル<sup>2</sup>に関して制裁金額や摘発件数が世界的に増加している背景を概観した上で、グローバル化した日本企業がカルテル行為を理由に制裁等を受けないようにするために認識すべき点を解説します。

(注 1) わが国での名称は課徴金です。なお、わが国や EU では行政処分として、米国では刑事罰として課されます。

以下、制裁金と課徴金を総称して「制裁金」と表記します。

(注 2) 本レポートでは、国際市場を対象にしたカルテルという意味で使います。

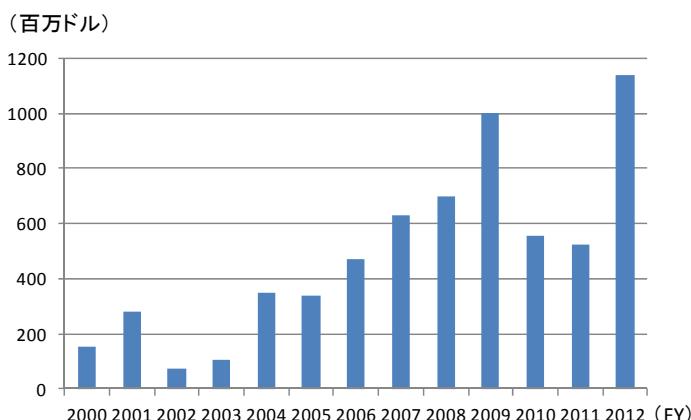
### 2. カルテル行為に対する制裁金の世界的な増加

カルテルとは、他の事業者と共同して製品やサービスの価格を決定したり、生産量や出荷量を制限する等の行為を言います。カルテルが行われると、市場における自由競争が阻害され、ユーザーや消費者は自由競争が行われる場合に比べ高い対価を支払わねばならなくなります。このため、多くの国では原則として禁止されており、違反行為に対しては制裁金等の罰則が定められています。この制裁金は世界的に増加傾向にあり、特に 2000 年代になってからの増加が顕著です。

米国の場合、2010 年度から 2 年連続で減少したものの、2012 年度は過去最高となりました(図表 1)。EU でも基本的に高い水準で推移しており、2012 年は過去 4 番目に高い水準でした(図表 3)。わが国でも顕著な増加が見られます(図表 5)。

こうした状況の下で、グローバル化した日本企業が米国や EU において高額の制裁金を課されるケースが増えてきました。

図表 1 米国反トラスト局が課した制裁金の推移



(資料) 米国反トラスト局ウェブサイトのデータ等を基に当社作成。

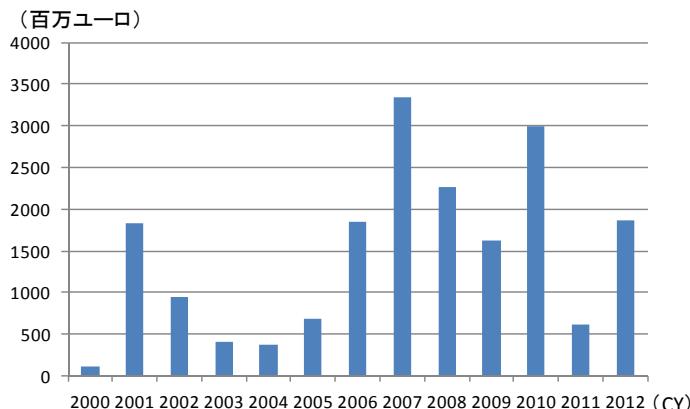
図表 2 米国の制裁金のランキング

| 暦年   | 製品・サービス名         | 金額<br>(百万ドル) | 企業の<br>国籍 |
|------|------------------|--------------|-----------|
| 1999 | ビタミン             | 500          | スイス       |
| 2012 | 液晶ディスプレイ(LCD)パネル | 500          | 台湾        |
| 2012 | 自動車用ワイヤーハーネス     | 470          | 日本        |
| 2009 | 液晶ディスプレイ(LCD)パネル | 400          | 台湾        |
| 2008 | 航空貨物運賃           | 350          | フランス      |
| 2007 | 航空貨物運賃           | 300          | 韓国        |
| 2007 | 航空貨物運賃           | 300          | 英国        |
| 2006 | DRAM(半導体メモリーの1種) | 300          | 韓国        |
| 1999 | ビタミン             | 225          | ドイツ       |
| 2011 | 液晶ディスプレイ(LCD)パネル | 220          | 台湾        |
| 2010 | 自動車用ワイヤーハーネス     | 200          | 日本        |

(注)本ランキングは個社ベース。

(資料)米国反トラスト局ウェブサイトのデータ等を基に当社作成。

図表3 EUが課した制裁金の推移



(資料) 欧州委員会ウェブサイトのデータ等を基に当社作成。

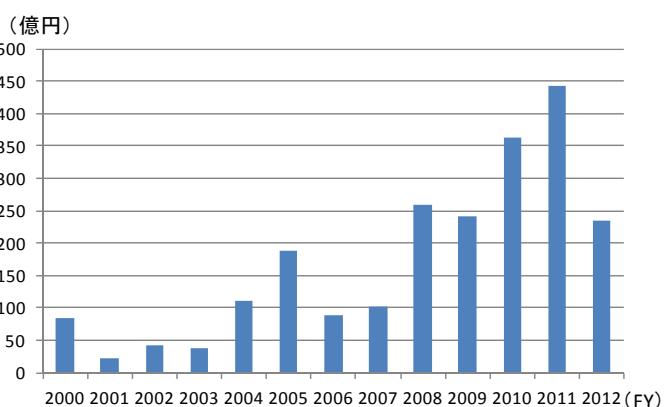
図表4 EUの制裁金のランキング

| 暦年   | 製品・サービス名         | 金額 (百万ユーロ) | 日本企業の関与 |
|------|------------------|------------|---------|
| 2012 | テレビ・モニター用ブラウン管   | 1,470      | ○       |
| 2008 | 自動車用ガラス          | 1,355      | ○       |
| 2007 | エレベーター・エスカレーター   | 832        | ○       |
| 2010 | 航空貨物運賃           | 799        | ○       |
| 2001 | ビタミン             | 791        | ○       |
| 2008 | 固体パラフィン(ろうそく用)   | 676        |         |
| 2010 | 液晶ディスプレイ(LCD)パネル | 649        |         |
| 2009 | ガス               | 640        |         |
| 2010 | 浴槽・流し台等          | 622        |         |
| 2007 | ガス絶縁開閉装置         | 539        | ○       |

(注)本ランキングは事案ベースで、金額は1社または複数社の合計。

(資料) 欧州委員会ウェブサイトのデータ等を基に当社作成。

図表5 日本の公正取引委員会が課した課徴金の推移



(資料) 公正取引委員会ウェブサイトのデータ等を基に当社作成。

図表6 日本の課徴金のランキング

| 暦年   | 製品・サービス名      | 金額 (億円) | 社数 <sup>1</sup> |
|------|---------------|---------|-----------------|
| 2010 | 光ファイバーケーブル製品  | 170.0   | 5社              |
| 2009 | 溶融亜鉛めっき鋼板及び鋼帯 | 155.1   | 3社              |
| 2011 | エアセパレートガス     | 141.0   | 4社              |
| 2013 | 軸受(ペアリング)     | 133.7   | 3社              |
| 2012 | 自動車用ワイヤーハーネス  | 128.9   | 3社              |
| 2009 | 塩化ビニル管及び同継手   | 116.9   | 2社              |
| 2010 | 建設・電販向け電線     | 108.4   | 4社              |
| 2009 | 航空貨物運賃        | 90.5    | 12社             |
| 2011 | VVFケーブル       | 62.2    | 9社              |
| 2010 | 特定シャッター       | 55.2    | 4社              |

(注)本ランキングは事案ベースで、金額は右列記載の社数の合計額。

(資料) 公正取引委員会ウェブサイトのデータ等を基に当社作成。

### 3. 世界的な制裁金増加の背景

制裁金額が世界的に増加傾向にある背景として、各国がカルテルに対する姿勢を厳格化していることがあります。トラスト規制において長い歴史を持つ米国<sup>3</sup>は、従来からカルテルに対しても厳しい姿勢をとっていましたが、2000年代に入ると、EUやわが国なども、米国にならってカルテル規制を強化してきました。

(注3) 米国では、1890年のシャーマン法、1914年のクレイトン法と連邦取引委員会法（以上の3法をまとめて反トラスト法と呼びます）によってトラストやカルテルが規制されてきました。なお、トラストとは、同一業種の複数の企業が、市場支配を強めるために、合併や株式持ち合い等を通じて結合することをいいます。他方、EUでは欧州連合の機能に関する条約で、日本では独占禁止法でカルテル等が規制されています。

こうしたカルテル規制の厳格化を背景に、1件当たりの制裁金額が増加傾向にあります。EUやわが国では、2006年に制裁金の算定基準が引き上げられています<sup>4</sup>。それぞれの国・地域における高額ランキング表を見ても、上位のほとんどのケースは過去5~6年以内のものです（図表2、4、6）。

(注4) わが国の場合、「製造業等」で「大企業」の場合、違反行為対象商品等の売上に対し、6%から10%へ引き上げられました（加減算要素を除く）。

また、摘発される案件の数が増加しています。カルテル規制の厳格化の流れの下で、下記のような具体的な施策が効果を上げているとみられます。

### ①域外適用の積極化

通常、ある国で行われた行為については、他国の法律が適用されることはありません。しかし、米国では、カルテル等を取り締まる反トラスト法は、海外で行われた行為であっても、自国市場に影響や効果が及ぶ場合には適用が可能であるとされています。これは効果理論と呼ばれ、30年以上前から、この考え方に基づいて海外で行われていたカルテル行為についても摘発を行ってきました。

自国法を自国以外で行われた行為に適用すること（域外適用と呼ばれます）は、かつては他の主権を侵害するものとして他の反発を招いていましたが、次第に他の国にも受け入れられるようになり、EUやわが国の当局がその考えに基づいて国際カルテルを摘発するケースもでてきました。

### ②制裁金減免制度（リニエンシー制度）の導入

制裁金減免制度（リニエンシー制度）とは、カルテルや談合等を行った企業が、自己のカルテル行為を当局に申告してきた場合、一定の基準に基づいて制裁金の減免を受けられる制度です。たとえばわが国の場合、公正取引委員会による調査開始前であれば、最初の申請者は全額、2番目は50%、3番目は30%の免除が受けられます。企業にいわば自首を促す制度であり、カルテルの摘発を促進する効果が期待されています。

この制度は、1978年に米国で初めて導入されたのですが、EUでは1996年に、わが国では2006年に導入されました。その後、いずれの国・地域においても、その有効性を高めるための改正が行われています<sup>5</sup>。

（注5）たとえばわが国の場合、2009年の改正により、同一企業グループ内の複数の事業者による共同申請（全社同一順位）が認められるようになりました。それまでは、順位差によって減免率に差が生じるため、グループ一体での申請意欲をそぐと懸念されていました。

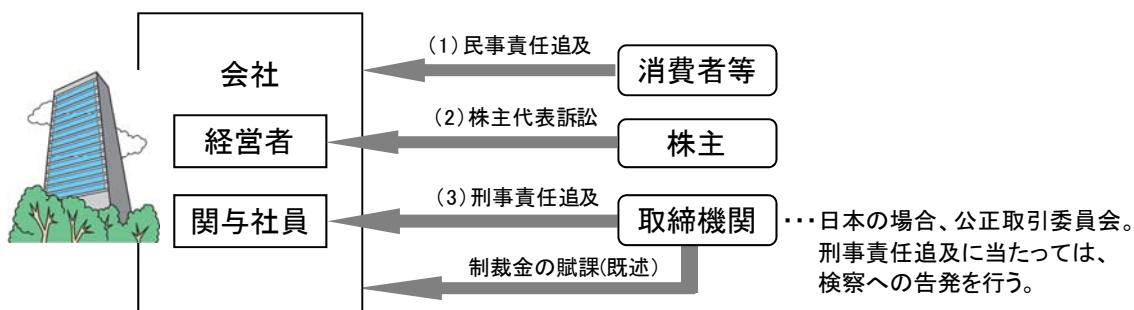
### ③国際協力の推進

カルテル問題が国際的な広がりを持つようになり、それぞれの国だけでは有効に対応できないケースが増えてきたことから、各国間で協力体制の構築が進んでいます。たとえば、わが国の場合、米国とは1999年に、EUとは2003年に協力協定を締結しました。この協定に基づいてカルテル行為の通報や情報交換等が行われており、摘発強化に効果を發揮しているものと考えられます。航空貨物運賃や自動車用ワイヤーハーネス等のカルテルのように、各国でほぼ同時に摘発されるようなケースも増えてきました。

## 4. 制裁金以外の法的責任

カルテル行為を行った企業には前述のような制裁金が課されることになりますが、それ以外にも、企業およびその役職員がさまざまな形で責任を問われる可能性があります。

図表7 カルテルによって生じる様々な責任



（資料）当社作成。

## (1) 企業の民事責任

民事上の責任として、カルテルの対象となった製品を購入した企業や消費者から民事上の賠償責任を追及される可能性があります。米国については、クラスアクション（集団訴訟）制度があり、反トラスト法で3倍額損害賠償が認められているため、賠償額が巨額になる可能性があります。

しかも、米国法の域外適用や間接購入者（カルテル対象品を部品や原材料として購入した製造者等からその製品を購入した者等）からの損害賠償請求を認める傾向が強まっていることにも注意が必要です。例えば2011年に、日本企業を含む液晶ディスプレイ（以下、LED）パネルのメーカーが米国外で組立メーカー等にLEDパネルを売却し、テレビやパソコンなどの最終製品が米国に輸入され、販売されたケースにおいて、カルテル行為を行ったLEDパネルメーカーが米国の消費者から損害賠償訴訟を提起され、損害賠償金を支払うことになりました。

また、非米国企業であるカリウム肥料のメーカーが、中国やブラジルなど米国外の市場等をターゲットとして米国外でカルテル行為を行い、その結果、米国市場でもカリウム肥料の価格が上昇したとして損害賠償訴訟が提起されたケースにおいて、肥料メーカーは、自社製品の直接購入者（販売業者や、他の肥料と混ぜた混合肥料を製造・販売している業者等）だけでなく、間接購入者（小売店を通じてカリウム肥料や混合肥料を購入した農家等）に対しても賠償金を支払うことに合意しました（2013年）。このように、カルテルを行った企業は、米国において巨額の賠償責任に直面する可能性があります。

これに対し、EUでは、救済のための手続きが加盟国において十分に整備されていない等の理由により、消費者が十分な救済を受けられないケースが多かったと言われています。しかし、状況は今後、変化することが見込まれます。今年6月、被害者が容易に賠償を受けられるようにするための指令案が欧洲議会に提案されており、これが可決されれば、加盟国は2年以内に制度的な対応を行う義務を負うことになります。そうなると、カルテルを理由にした民事上の損害賠償訴訟も活発化することが予想されます。

なお、前述のように制裁金に関してはリニエンシー制度がありますが、この適用を受けた企業であっても、民事上の責任を免れるわけではありません。日本、米国、EUのいずれにおいても同様です。

## (2) 経営者等への株主代表訴訟

制裁金の支払い等によって企業に損害が発生した場合、経営者は、善管注意義務に違反して会社に損失をもたらしたとして、株主から株主代表訴訟を提起される可能性があります。

2001年に黒鉛電極のカルテルに加わったとして日本企業が米国で巨額の制裁金を課された事案に関して、株主から株主代表訴訟が提起されました。ただし、原告（株主）が被告（カルテル実施期間の取締役および監査役）の善管注意義務の内容について何ら具体的な主張を行わなかったため、請求は認められませんでした（2004年東京地裁判決）。

また、昨年には、光ファイバーケーブルのカルテルで課徴金を支払った企業に対して株主代表訴訟が新たに提起されました。原告側は、前記判決を踏まえ、役員の責任の根拠として内部統制システム構築義務違反やリニエンシー制度を活用する社内体制の未整備等を具体的に挙げており、どのような判決が下されるのか注目されます。

## (3) 役職員に対する刑事罰

カルテル行為を行った役職員に対しては、刑事罰が課される可能性があります。米国では、最高100

万ドルの罰金、最長 10 年の禁固刑とされています。このうち禁固刑については、1997 年以降、少なくとも 57 名の外国人被告がカルテル違反で服役または禁固刑判決を受けています。また、2012 年度（財政年）の判決における平均禁固期間は約 25 カ月で、1990 年代の平均である 8 カ月と比べ約 3 倍となっています。

EU においても、多くの加盟国で刑事罰が定められています<sup>6</sup>。しかし、フランスやドイツでは、カルテル行為だけを理由に実刑が課されたケースはないようです<sup>7</sup>。わが国では 5 年以下の懲役または 500 万円以下の罰金を課すことが可能ですが、執行猶予なしの実刑が課されたことはありません。

このように、わが国や EU 諸国の慣行からすると、実刑を課す米国の対応は非常に厳しいものと言うことができるでしょう。

(注 6) EU レベルで刑事罰を定めた法令はありません。

(注 7) 内閣府「独占禁止法基本問題懇談会第 13 回議事録」（2006 年 6 月 19 日）より。

## 5. グローバル化した日本企業の対応策

このように、カルテルが発覚した場合、企業は巨額の制裁金を支払ったり、関与した役職員が刑罰を課されたりする可能性があります。経済産業省の「競争法の国際的な執行に関する研究会中間報告」（2008 年 6 月 25 日）では、そのようなリスクを回避ないしは低減するため、下記のような対応が重要であるとしています。

### (1) カルテル防止のルール化

従来の「相場観」では特段法令違反にならないと考えていた行為でも、カルテルを疑われる可能性があることを認識する必要があります。欧米においては、カルテルの合意の有無を客観的・外形的に判断する傾向があるとされています。このため、「同業者との会合に参加したこと」がカルテルの証拠とみなされる恐れさえあります。このようなリスクを回避するためには、カルテルを疑わせる可能性のある行為を極力回避することが必要です。もしどうしても同業者と接触しなければならない場合には、社内で事前に承認し、接触情報を管理するための仕組みを導入すべきです。法令遵守（コンプライアンス）体制を構築する際には、こうしたことをルール化し、研修等を通じて周知・徹底しなければなりません。

### (2) 経営トップのリーダーシップによる法令遵法意識の浸透

経営トップのリーダーシップによって遵法意識を全社的に浸透させることです。カルテルは絶対に行ってはならないこと、カルテルが発覚した場合には企業に大きな損失をもたらすものであり、行為者個人にも厳しい刑罰や就業規則違反による制裁が課されることを、経営トップはメッセージとして役職員に発信し、認識させることが必要になります。

カルテルはむしろ仕事熱心な人ほどその誘惑にかられやすいとも言われています。特に同業者との会合が多いわが国の土壤で育つと、遵法意識を欠いた一部の人間だけでなく、誰もがカルテル行為に手を染めてしまう恐れがあります。こうしたことを十分に認識した上で、日頃から法令遵守の意識を浸透させていく必要があります。

### (3) 緊急時対応のマニュアル化

違反の疑いが生じた場合の対策を予め検討し、「もしも」の際には迅速に意思決定を行うことです。

前述の（1）や（2）に沿って、カルテル防止のための体制を整備したとしても、カルテルが行われる可能性がゼロになるわけではありません。したがって、「もしも」の事態が発生した際にも適切に対応するための段取りを考えておく必要があります。役職員がカルテルに関与している疑いが生じた場合、速やかに事実を確認するとともに、リニエンシー制度の活用等についても検討しなければなりません。また、当局の調査を受けた際には誠実な対応が求められます。非協力的な対応を取った場合、制裁金が引き上げられる可能性もあります。こうした点を含めてマニュアル化し、周知・徹底しておくことが求められます。

## 6. さいごに

カルテルは違法行為であるため、それによって企業に生じる損害を保険でカバーすることはできません。したがって、企業としては、役職員がカルテルに関与することがないよう、法令遵守体制の整備をしっかりと行っていくしかありません。欧米、特に米国にはわが国とは異なった厳しいルールが存在するということを前提に、カルテル行為に対する役職員の認識を含め、カルテル行為を未然に防止するための対応を行う必要があります。

なお、株主代表訴訟に関しては、当該経営者自身がカルテルに関与したり、カルテルの存在を認識していた場合を除き、会社に対する賠償責任を会社役員賠償責任保険（D&O 保険）によって補償できる可能性がありますが、その利用を検討すべきものと思われます。

### <参考文献>

- ・マイケル・マクガバン、藤かえで、アダム・サルツマン「国際カルテルと米国反トラスト刑事取締り」  
『国際商事法務』Vol.41, No.1, 2013 年
- ・US. Dep't of Justice, Division Update Spring 2013  
<http://www.justice.gov/atr/public/division-update/2013/criminal-program.html>
- ・経済産業省「競争法コンプライアンス体制に関する研究会報告書」2010 年 1 月 29 日
- ・経済産業省「競争法の国際的な執行に関する研究会中間報告」2008 年 6 月 25 日  
公正取引委員会 各年度「年次報告」
- ・公正取引委員会「企業における独占禁止法コンプライアンスに関する取組状況について」2002 年 11 月 28 日
- ・公正取引委員会「平成 24 年度における独占禁止法違反事件の処理状況について」2003 年 5 月 29 日  
駐日欧州連合代表部 <http://www.euinjapan.jp/media/news/news2013/20130611/100013/>

### 【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■

2013.09.17

## 65歳雇用時代の人事処遇制度の考え方

### 1. はじめに

厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢が今年度より段階的に61歳から65歳に引上げられることに対応して、企業に対して65歳までの希望者全員の雇用確保措置を義務付ける改正高年齢者雇用安定法（以下、改正高齢法）が本年4月1日に施行された。希望者全員の雇用確保措置を講じることにより、事実上の65歳雇用となったことで、多くの企業で人件費総額の増大が懸念されており、高齢者雇用は、喫緊の経営課題として認識されることになった。企業としては、何も手を打たなければ、人件費負担が増えるだけになってしまい、負担感を感じるだけではなく、人事制度の見直しや人材育成を行い、60歳以上の従業員を積極的に活用し、企業の成長に結び付けなければならない。すなわち人事マネジメントを新入社員～60歳までではなく、新入社員～65歳まで一貫して実施していくことが重要になったのである。そこで本レポートでは、改正高齢法の概要を説明し、そこから導き出される65歳雇用時代における60歳以上従業員の人事処遇制度の考え方について解説する。

### 2. 改正高齢法の概要と高齢者雇用の現状

#### （1）改正高齢法の概要

本年4月1日に施行された改正高齢法で、企業が影響を受ける改正内容は以下の4点であり、「1. 継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止」により、事実上の65歳雇用となった。

#### 1. 継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止

改正前は、継続雇用制度を導入し労使協定で対象者の選別基準を定めた場合は、“基準に該当する者だけ”継続雇用すればよいと認められていたが、この仕組みが廃止され、“希望者全員”的65歳までの高年齢者雇用確保措置を講じることとなった（注）。なお、これについては、経過措置が設けられており、改正高齢法施行日（4月1日）前において労使協定により継続雇用の対象となる高齢者に関する基準を定めている事業主については、平成37年3月31日までの間は、その基準を適用することができる（図表1参照）。

（注）改正高齢法の主旨は事業主に対し高年齢者の雇用確保措置を講じることを義務付けているのであって、個別の労働者に対して65歳までの雇用義務を課している訳ではない。

図表1. 高年齢者雇用確保措置の経過措置

| (上段) 対象期間<br>(下段) 生年月日                      | 基準適用可能年齢 | 61歳 | 62歳 | 63歳 | 64歳 | 65歳 |
|---|----------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 平成25年4月1日～平成28年3月31日<br>昭和28年4月2日～昭和30年4月1日 | 61歳      |     |     |     |     |     |
| 平成28年4月1日～平成31年3月31日<br>昭和30年4月2日～昭和32年4月1日 | 62歳      |     |     |     |     |     |
| 平成31年4月1日～平成34年3月31日<br>昭和32年4月2日～昭和34年4月1日 | 63歳      |     |     |     |     |     |
| 平成34年4月1日～平成37年3月31日<br>昭和34年4月2日～昭和36年4月1日 | 64歳      |     |     |     |     |     |

※経過措置は、厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢引上げに連動している。

## 2. 継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲の拡大

上記の選別基準が廃止されることにより、企業が雇用する従業員が増加すると推察され、雇用事業主だけでの雇用確保は限界があると考えられるため、継続雇用の雇用確保先がグループ企業にまで拡大された。

## 3. 厚生労働大臣による高年齢者雇用確保措置に関する勧告に従わない場合の企業名の公表

改正前は「高年齢者雇用確保措置義務に対して違反する事業主に対し、厚生労働大臣が必要な指導および助言に加え、勧告することができる」とされていたが、改正後は「指導や勧告に従わない場合に企業名を公表する」ことが付加された。

## 4. 高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針の策定

事業主がその雇用する高年齢者の 65 歳までの安定した雇用を確保するために講すべき高年齢者雇用確保措置に関し、その実施及び運用を図るために必要な事項が指針として示された。

### (2) 高年齢者雇用確保措置の現状

厚生労働省が平成 24 年 10 月 18 日に発表した、従業員 31 人以上の企業約 14 万社を対象に調査を行った「平成 24 年 高年齢者の雇用状況（平成 24 年 6 月 1 日現在）」では、高年齢者雇用確保措置の実施済企業は、97.3%となっていました。既にほとんどの企業で実施済である。また雇用確保措置の内訳は図表 2 のようになっており、継続雇用制度を導入している企業が 82.5%を占める。継続雇用制度には再雇用制度と勤務延長制度の 2 つの方法があるが、その殆どが再雇用制度である。再雇用制度が圧倒的に多く採用されている理由は、退職時の賃金水準が高いためであり、従業員を一度 60 歳で退職させて労働条件を新しく設定できる再雇用制度が多く採用されていると考えられる。

企業側からすれば、人件費総額を増やす余裕はなく、60 歳以降の労働条件（特に賃金）を簡単に変更できない「定年年齢の引上げ」「定年年齢の廃止」に慎重な姿勢を取っていることがうかがえる。

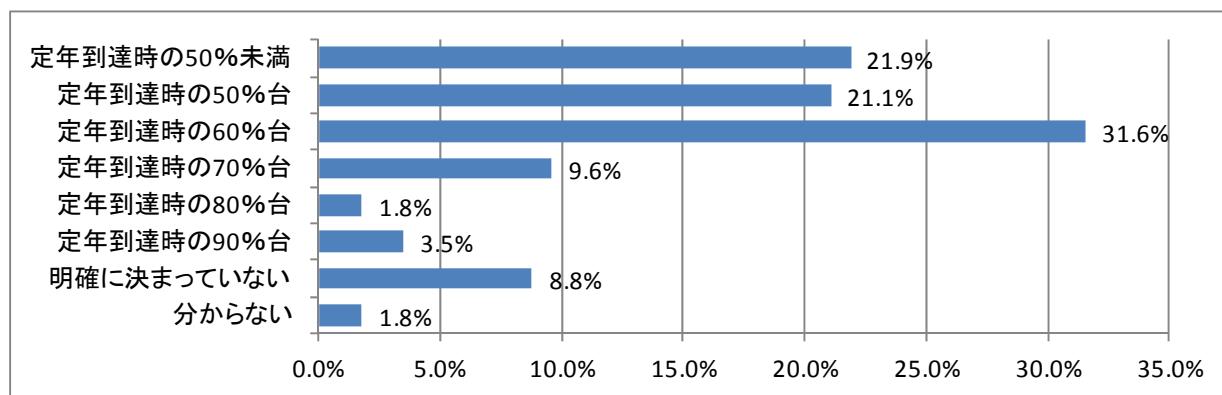
図表 2. 高年齢者雇用確保措置の内訳

| 雇用確保措置 | 継続雇用制度(再雇用)   | 定年年齢の引上げ   | 定年年齢の廃止   |
|--------|---|--|---|
| 内容     | 60 歳定年後は、65 歳まで基本的に 1 年更新の嘱託社員として雇用する   | 定年年齢を 65 歳に引上げる  | 定年年齢の定めを設けない  |
| 長所     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 定年退職後に再雇用するので、新たな労働条件で雇用契約ができる</li> <li>■ 柔軟な勤務体系を設定できる</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 60 歳定年と比較して 5 年長く雇用が確保され、安心して働いてもらえる</li> <li>■ 優秀な人材を囲い込みやすい</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従業員が希望する限り、安心して働いてもらえる</li> <li>■ 優秀な人材を囲い込みやすい</li> </ul>                                       |
| 短所     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 一律の雇用契約を締結することが多く、能力に見合った待遇になっていない</li> <li>■ 再雇用後の賃金が退職時の 60% 程度になることが多く、労働意欲の維持・向上が困難な場合がある</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人件費が増大しやすい</li> <li>■ 新卒採用が人件費総額の観点で制限される可能性がある</li> <li>■ 人件費総額を増加させないためには、賃金カーブの変更が必要であり、労働条件の不利益変更になる可能性もある</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 年齢を理由とした退職をさせられない（新陳代謝が進まない）</li> <li>■ 人件費が増大する</li> <li>■ 新卒採用が人件費総額の観点で制限される可能性が高い</li> </ul> |
| 回答社数   | 112,713 社（継続雇用全体）   | 20,107 社   | 3,741 社   |
| 比率     | 82.5%（継続雇用全体）   | 14.7%  | 2.7%  |

### (3) 60歳以降の賃金水準の現状

また、再雇用時の再雇用直後の月例賃金の賃金水準は、図表3のようになっている。バラツキはあるが、70%未満が74.6%と4分の3を占めている。

図表3. 再雇用直後の月例賃金の減額後支給率



(出所) 労務行政研究所「平成25年4月施行 改正高齢法への対応調査」『労政時報』第3838号 20頁

この中でも60%台が最も多くなっているが、この背景として雇用保険制度による高年齢雇用継続給付(60歳到達時賃金の61%以下となった場合に最も給付額が多くなる)を考慮して賃金設定をしている企業も多いと推察される。

## 3. 65歳雇用時代の人事待遇制度の考え方

### (1) 制度見直しに関する厚生労働省の指針

改正高齢法の施行に伴い賃金・人事待遇制度を見直す場合については、平成24年11月9日厚生労働省告示第560号「高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針」が参考になる。

同指針には「4 賃金・人事待遇制度の見直し」として7項目が示されており、その中で賃金設計にかかわる部分を抜粋すると図表4のようになる。

図表4. 賃金設計にかかわる指針

|   |   |
|---|---|
| ① | 年齢的要素を重視する賃金・人事待遇制度から、能力、職務等の要素を重視する制度に向けた見直しに努めること。高年齢者の雇用及び生活の安定にも配慮した、計画的かつ段階的なものとなるよう努めること。 |
| ② | 継続雇用制度を導入する場合、継続雇用後の賃金については、継続雇用されている高年齢者の就業の実態、生活の安定等を考慮し、適切なものとなるよう努めること。                     |
| ③ | 短時間勤務制度、隔日勤務制度など、高年齢者の希望に応じた勤務が可能となる制度の導入に努めること。  |
| ④ | 職業能力を評価する仕組みの整備とその有効な活用を通じ、高年齢者の意欲及び能力に応じた適正な配置及び待遇の実現に努めること。                                   |

これらの指針から導き出される再雇用者賃金の設計方針は、

- イ) 賃金を年齢により決定するのではなく、能力や職務に基づいて決定する
- ロ) 評価を適正に行い、その結果を処遇に反映する
- ハ) フルタイム以外の柔軟な勤務体系を設ける

ということである。

すなわち、60歳までと同様に能力や職務による評価～賃金決定というプロセスを踏むと同時に、柔軟な勤務体系を用意する、ということであり、雇用契約が60歳で改定されても、65歳まで適正な評価によって賃金を決定するという、

#### 新入社員から65歳まで一貫した人事マネジメントが求められるようになった

と考えるべきである。

従来、人事マネジメント上は、一部の例外はあったものの、“新入社員～60歳”と“60歳～65歳”が完全に分断されていたが、任命する職務の継続性（広義には配置管理）、評価の継続実施とそれに見合う賃金決定を60歳までではなく65歳まで一貫して実施していくことが求められる。

「60歳以降は嘱託で、どんな仕事内容でも全員一律月給20万円、評価は行わず、賞与は寸志」という時代ではなくなったのである。

平成24年12月に労務行政研究所が実施した「改正高齢者雇用安定法への企業の対応と今後の意向に関する意識調査」では「再雇用者に対し従来よりも精緻に評価・処遇する」との回答が38.5%あった。また、原則として希望者全員を再雇用しなければならないために、人件費が増大すると予想し、「今後のコスト増を抑えるため、給与水準の見直しを図る」という回答が50.0%あった。この回答から半数の企業が高齢者雇用を「コスト」と考えているが、今後は「投資」を回収するという視点で考えていく必要がある。

高齢者雇用を「コスト」と考える場合は、いかにコストダウン（＝人件費削減）するかという視点になり、どうすれば安く雇用できるかに執着することになる。そのため、フルタイムでも年収160～200万円程度での雇用となる。企業からすれば継続的にかかるコストに負担を感じ、従業員は低賃金でほとんど労働意欲も上がらないため、企業も従業員も双方が疲弊してしまうと考えられる。

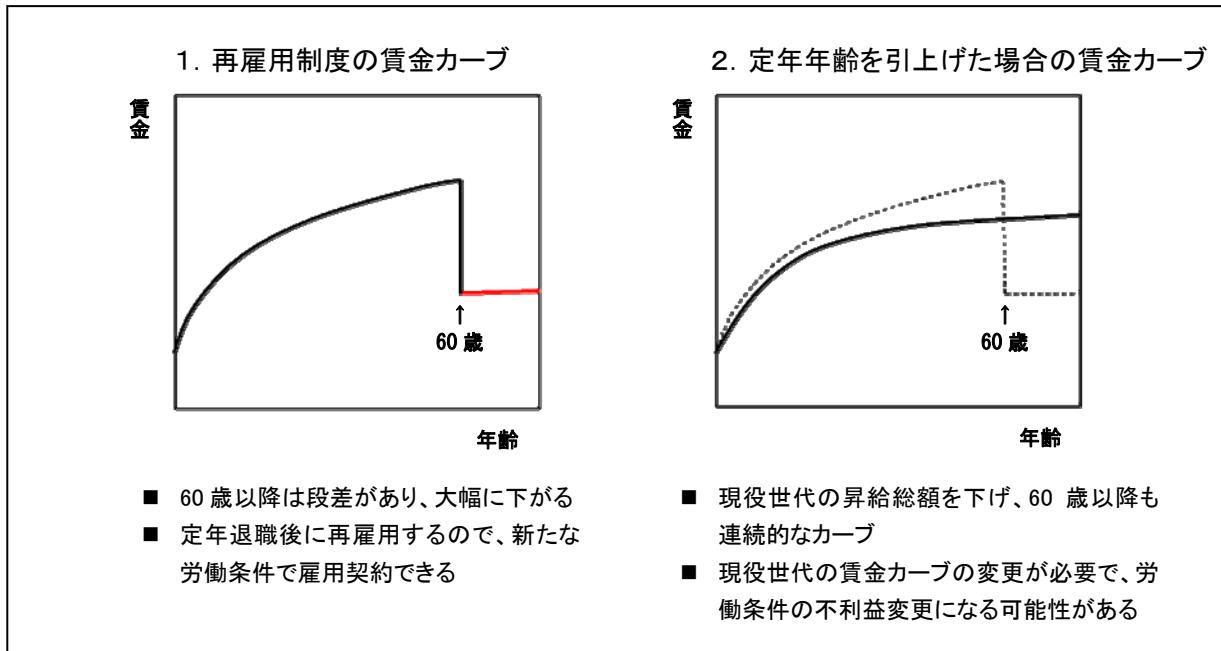
一方で「投資」と考える場合は、投資効果を高めるために「育成する」という視点が重要となる。しっかりと従業員を育成して期待通りの成果を出してもらうのである。育成は従業員のキャリア形成との関わりが深く、中長期に取組む必要があり、成果が出るまで時間もコストも掛ってしまう。しかしながら、大学新卒22歳で入社した場合には65歳までおよそ43年間もの長期間にわたって雇用することになるため、人材育成により期待通りの成果を出してもらうことは、企業経営にとって従来よりもさらに重要な経営課題になったと認識しなければならない。

## （2）再雇用者の賃金設計の考え方

再雇用後の賃金設計について、改正高齢法で具体的に規定されている訳ではなく、企業が自由に設計できる。実際の設計となれば、各社各様になり、まだ多くの企業が様子見をしている状況だが、具体例を紹介する。今回の法改正を機に、一部の先進的な企業においては図表5の2（右図）に示すように、

定年年齢の引上げを行い、賃金カーブ全体の見直しを行う動きがあるが、これには制度設計及び労使協議に掛る手間と長い移行期間が必要となる。改定の内容によっては、労働条件の不利益変更となる可能性もある。

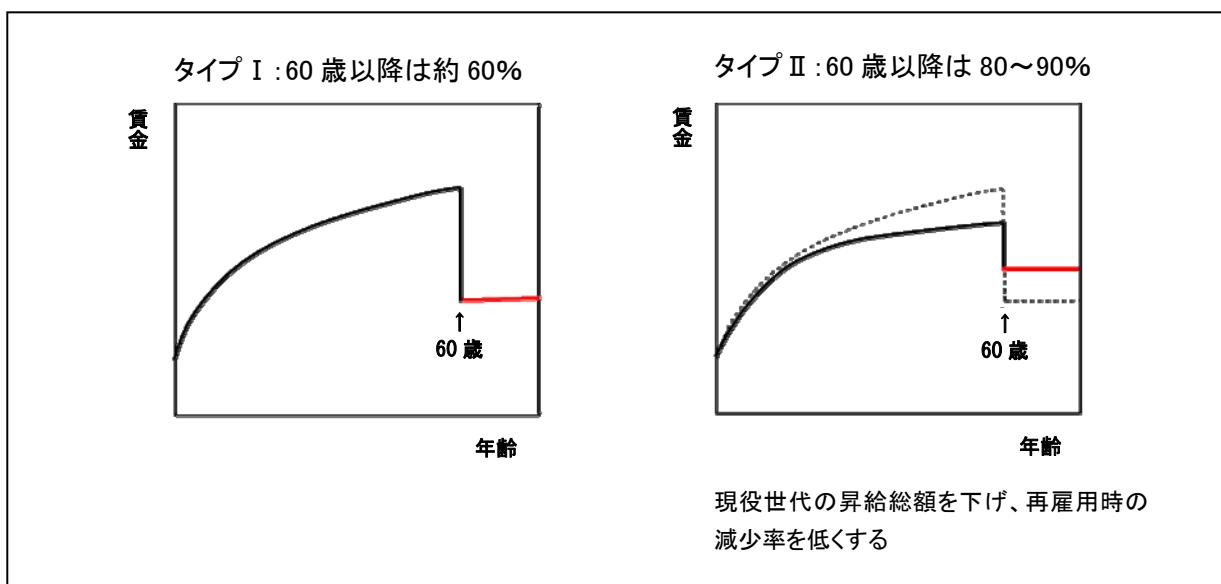
図表5. 再雇用制度と定年年齢引上げの賃金カーブの違い



従って、今後も引き続き再雇用制度による雇用確保措置を選択する企業が大多数と推察されるので、以下、再雇用制度を前提として説明する。

再雇用の賃金設計としては、図表6のように2つのパターンが考えられる。

図表6. 再雇用制度の賃金設計



タイプIは60歳以降の賃金を約60%水準とするパターンで、現状最も多く選択されているものである。図表7に示すように、今後は減少率を一律にするのではなく、職務内容や評価によって賃金水準を設定するようとする。

タイプIIは現役世代の昇給総額を下げ、60歳以降の原資として確保する方法である。これにより再雇用時は80~90%の水準を保持する。この方法は、定年年齢の引上げに伴う賃金カーブの見直しと同様に、不利益変更に該当する可能性もあるので、就業規則の変更においては、労働者の受ける不利益の程度、労働条件変更の必要性、変更後の就業規則の内容の相当性、労働組合等との交渉の状況その他の就業規則の変更に係る事情に照らして合理的なものであるかどうか留意する必要がある（労働契約法10条）。また、これら法務リスクの他に、現役世代の給付抑制は、長い移行期間を伴うことは言うまでもない。

従って、様々な要素を勘案すると、現実的には今後もタイプIを選択する企業が多いと思われるが、今後は、従来の一律処遇ではなく、65歳まで一貫した人事マネジメントを行うようにし、

- ①60歳で分断せずに65歳までを考慮したキャリアを描けるようにする
- ②60歳以降も引き続き人事評価を実施し、能力や職務に基づく処遇にする

ことが必要である。

従業員を継続的に育成して、各人が与えられた役割に対して、存分に能力を発揮し、“価値を生んでいる・成果を出している”状態を作り上げることが重要になる。

そのような状態になれば、企業の付加価値が増大し、労働分配率が下がってくるので、再雇用後の人件費原資を増やすことが可能になる。

最終的には、賃金水準をそのまま維持した「定年年齢引上げ」を実現することを目標にする。これが理想的な状態であるが、この状態は、育成結果が成果として現れている状態なので、当然ながら中長期の時間をかける必要がある。実現できるまでは、再雇用のままで、人件費総額をできるだけ増大させない管理が必要となる。

具体的には、再雇用後の職群は図表7に示すように、3+1種に整理し、そのそれぞれで評価を行い、処遇を決定する。従来は基本職群のみの運用が多いが、定年年齢引上げの足掛かりとするため、4種の職群で運用する。「+1種」はシニアマネジメント職群を示す。企業によっては年齢構成に偏りがあり、部長退職時に後継者を任命できない場合に対応するための職群である。

これは一つの事例であり、企業それぞれの賃金水準や高年齢雇用継続給付・在職老齢年金支給との関係で変化する。

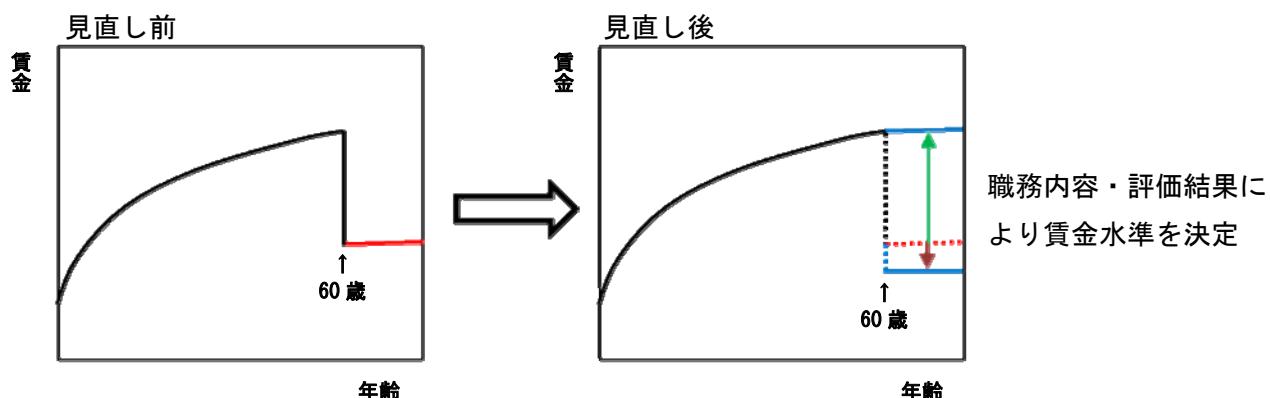
実際の処遇決定には、今後10年間の人員構成の変化を明確にし（新規採用・中途採用や離職率も考慮する）、現状の昇降格制度・賃金制度によるシミュレーションを実施し、どの程度人件費総額が変化するかを算出し、決定していくことになる。

なお、人件費総額増加の許容度は、労働分配率によって変化するので各社各様であり、“○%以内に抑えるべき”という指標は存在しない。

賃金水準については、フルタイム勤務で200万円~450万円で処遇している企業が多いので、この水準を参考として、シミュレーション結果を考慮して自社の水準を決めていくことになる。

図表7. 再雇用制度における高齢者雇用の職群分類と処遇イメージ（3+1種）

| 職群分類              | シニア<br>基本職群  | シニア<br>専門職群   | シニア<br>熟練職群   | シニア<br>マネジメント<br>職群                       |
|-------------------|--|---|---|---|
| 勤務体系              | フルタイム<br>ワークシェアあり  | フルタイム   | フルタイム   | フルタイム                                     |
| 職務内容              | 通常の非定型や定型職務<br>(全ての職種)   | 知恵と経験が必要な専門的な職務<br>代替が困難な職務<br>(職種例:開発・営業・企画系)              | 高度ノウハウを発揮・伝承する職務<br>(職種例:生産・製造系)  | 部署長を担う職務<br>※後継者不在時<br>(全ての職種)            |
| 評価軸               | プロセス   | 個人成果  | ノウハウ発揮・伝承結果   | 部門成果                                      |
| 処遇<br>イメージ        | 定年退職時の<br>40~60%程度<br>※最低賃金は厳守   | 定年退職時の<br>60%以上   | 定年退職時の<br>70~100%   | 定年退職時の<br>60%以上                           |
| 処遇<br>イメージの<br>背景 | 高年齢雇用継続給付<br>が最大支給となる<br>61%を考慮して設定。<br>それ以下は、定年退<br>職時の年収が高い層<br>に適用。 | 専門職なので、最低ラインは基本職層よりも多くする。残りは成果によって加給する。成果の大きさにより100%超もありうる。 | ノウハウを伝承するので師弟が存在し、丁寧な教育・指導の動機づけのため、基本職に対し10%増としている。結果が売上や利益として表れないで、最大で100%とする。 | 組織の大きさや重要度によって個別対応。<br>部門成果により100%まで加給する。 |



#### 4. まとめ

60歳以降の賃金について、従来は一律に処遇することが多かったが、65歳雇用が現実になった現在、一律の処遇は不公平であるといえる。適正に評価したうえで、処遇に差をつけることがあるべき姿である。本文でも書いたように「新入社員から65歳まで一貫した人事マネジメント」を行うよう、人事施策も大きく変更する必要がある。会社として再雇用者を有効に活用し、再雇用者も自らのスキルを十二分に発揮して役割を担い、両者がWin-Winの関係になれるように仕事の任命～評価～賃金を決定できるよう、人事処遇制度を構築していくことが望まれる。

リスクマネジメント部  
人事コンサルタント 小川 貴司

## 【参考文献】

- ・厚生労働省(2012)『高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律等の施行について』  
(平成 24 年 11 月 9 日 職発 1109 第 2 号)
- ・厚生労働省(2012)『高年齢者等職業安定対策基本方針』(平成 24 年 11 月 9 日 告示第 559 号)
- ・厚生労働省(2012)『高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針』(平成 24 年 11 月 9 日 告示第 560 号)
- ・厚生労働省(2012)『平成 24 年 高年齢者の雇用状況』
- ・労務行政研究所 (2013) 「平成 25 年 4 月施行 改正高齢法への対応調査」『労政時報』第 3838 号

### ◆本レポート及びコンサルティング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は、銀泉グループのリスクマネジメント・コンサルティング会社です。  
本レポートに関する相談や各種コンサルティングを実施しています。  
本レポートの内容及び弊社コンサルティングに関するお問い合わせは下記の弊社連絡先、または営業担当者までお気軽にご連絡ください。

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

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 21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、  
サンヤス・ライド、日建設計、MS & AD インシュアラ NS 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
- ホームページ <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（銀泉株100%出資）
- 代表者 代表取締役社長 藤原 薫
- 社員数 40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
- ホームページ <http://www.ginsen-risk.com>

Risk Solutions Report Vol.5 2013年9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.