Risk Management

RM FOCUS

MS&ADインシュアランス グループがご提供するリスクマネジメント情報誌

CONTENTS

年間シリーズ　レジリエントでサステナブルな社会をめざして

▸「第10回 事業継続マネジメント(BCM)に関する日本企業の実態調査」報告書の解説

■ 組織安全とグループ・ダイナミックス
～安全文化を「創り続ける」組織のつくり方～
■ 荷主優位の商慣習の打破を狙いとする取適法の要点
■ 内閣府による首都直下地震の被害想定（2025年12月19日公表）

基礎研究レポート　人的資本経営におけるWell-beingと従業員エンゲージメントの重要性と向上策



Vol. 98
2026 summer

三井住友海上
あいおいニッセイ同和損保

MS&AD INSURANCE GROUP

MS&ADインターリスク総研

CONTENTS

※執筆者の所属等は執筆当時のものです。

Vol. 98 2026 summer

年間シリーズ　レジリエントでサステナブルな社会をめざして

「第10回 事業継続マネジメント(BCM)に関する日本企業の実態調査」報告書の解説　01

安全文化　組織安全とグループ・ダイナミックス
～安全文化を「創り続ける」組織のつくり方～　10

取適法の要点　荷主優位の商慣習の打破を狙いとする取適法の要点　16

地震被害想定　内閣府による首都直下地震の被害想定（2025年12月19日公表）　24

基礎研究レポート　人的資本経営における Well-beingと従業員エンゲージメントの重要性と向上策　31

災害・事故情報〈対象期間：2026年3月～2026年5月〉　37

information　38

Risk Management

RM FOCUS

内容紹介

2026年3月に、「第10回事業継続マネジメント(BCM)に関する日本企業の実態調査」の結果を公表した。調査では、サプライチェーンリスクへの関心が高まっている一方で、可視化やリスク評価、強靱化施策の実行には課題が残ることが分かった。また、海外事業所においてもBCPの必要性は増しているが、本社と現地の役割分担や具体的な事業継続対応には改善の余地がある。本稿ではこれらを踏まえ、今後のBCM活動に向けた実務上のポイントを解説する。

事故や不祥事の原因は「基本が守られない」「言いたいことが言えない」「言っても聞いてもらえない」の三つに集約され、安全文化は継続的に創り続けるものである。また、事故防止には個人の注意だけでなく、人間関係や組織全体の構造を見直す視点が必要であり、リーダーシップや対人関係力は実践を通じて鍛えられる。本稿では、熊本大学の吉田道雄名誉教授に、「組織安全とグループ・ダイナミックス」というテーマでお話をうかがった。

下請法が改正され、2026年1月に新たに「取適法」が施行された。取適法では下請法よりも委託事業者の責任が重くなり、中小受託事業者の保護が強化された。また、新設された「特定運送委託」により、これまで対象外だった荷主も規制対象に含まれることとなった。違反があれば実名が公表され、詳細は公正取引委員会の報道発表で公開される。本稿では、特に商品・製品・原材料の運送委託がある場合に、荷主として確認すべき点を解説する。

2025年12月に内閣府が首都直下地震の新たな被害想定を公表し、2013年の前回想定から約10年ぶりに見直しが行われた。今回の想定では、10年間の研究成果を反映して震度・津波を再評価し、防災対策の進展も踏まえて建物被害や人的被害を推計している。本レポートでは、その変更点や被害想定の内容を解説する。

企業は人的資本を競争力の源泉と位置づけ、経営戦略と人財戦略を連動させる人的資本経営を進めている。その中で、Well-beingと従業員エンゲージメントは重要な要素であり、特に近年はファイナンシャル・ウェルビーイングや自己決定が注目されている。それらの向上には従業員の価値観やキャリア志向を尊重し、多様な働き方・生き方を選べる環境づくりが有効である。また、制度整備だけでは不十分で、日々のコミュニケーションの質向上も欠かせない。

「第10回 事業継続マネジメント（BCM）に関する日本企業の実態調査」報告書の解説



MS&ADインターリスク総研株式会社
リスクマネジメント第四部
BCM第一グループ
上席コンサルタント　石川（いしかわ） 美有（みゆう）

要旨

- MS&ADインターリスク総研は、2026年3月に「第10回事業継続マネジメント（BCM）に関する日本企業の実態調査」の結果を公表した。
- 今回の調査では、サプライチェーンリスクへの関心が高まる一方で、サプライチェーンの可視化やリスク評価、強靱化施策の実行にはなお課題があることが明らかになった。また、海外事業所／海外現地法人においても事業継続計画（BCP）の必要性は高まっているものの、本社と現地の役割分担や事業継続対応の具体化には改善の余地が見られた。
- 本稿では、「サプライチェーン」「海外拠点」に関する調査結果を踏まえ、今後のBCM活動に向けた実務上のポイントを解説する。

ＭＳ＆ＡＤインターリスク総研は、2003年に日本で初めて事業継続マネジメント（ＢＣＭ）に関するコンサルティングサービスを開始して以来、活動の一環として、2005年から20年以上にわたり独自に日本企業のＢＣＭに関する実態調査を行っており、2026年3月に10回目となる調査の結果を発表した。

同じく2026年3月には、内閣府から「令和7年度企業の事業継続及び防災に関する実態調査」の調査結果が発表された。調査結果の詳細についてはこの場では触れないが、内閣府の調査では、事業継続の課題としてサプライチェーン強靱化に関する設問が新たに加えられている。

両調査を比較すると、ＭＳ＆ＡＤインターリスク総研の調査は従前より「サプライチェーン」や「海外拠点」に関してより深く掘り下げている点に特徴がある。本稿では、これら2点のテーマに関する設問への回答内容に着目し、ＢＣＭ活動に取り組む皆さまが次の一手を描くためのヒントとなるよう解説する。

1. 調査概要

調査内容

- 調査方法　：インターネット調査
- 調査対象企業　：日本国内全上場企業（調査当時3,890社）
- 回答数　：211社（5.4%）
- 調査期間　：2025年11月～12月

2. サプライチェーンリスクへの関心の高まりと企業の取組状況

(1)サプライチェーンリスクへの関心の高まり

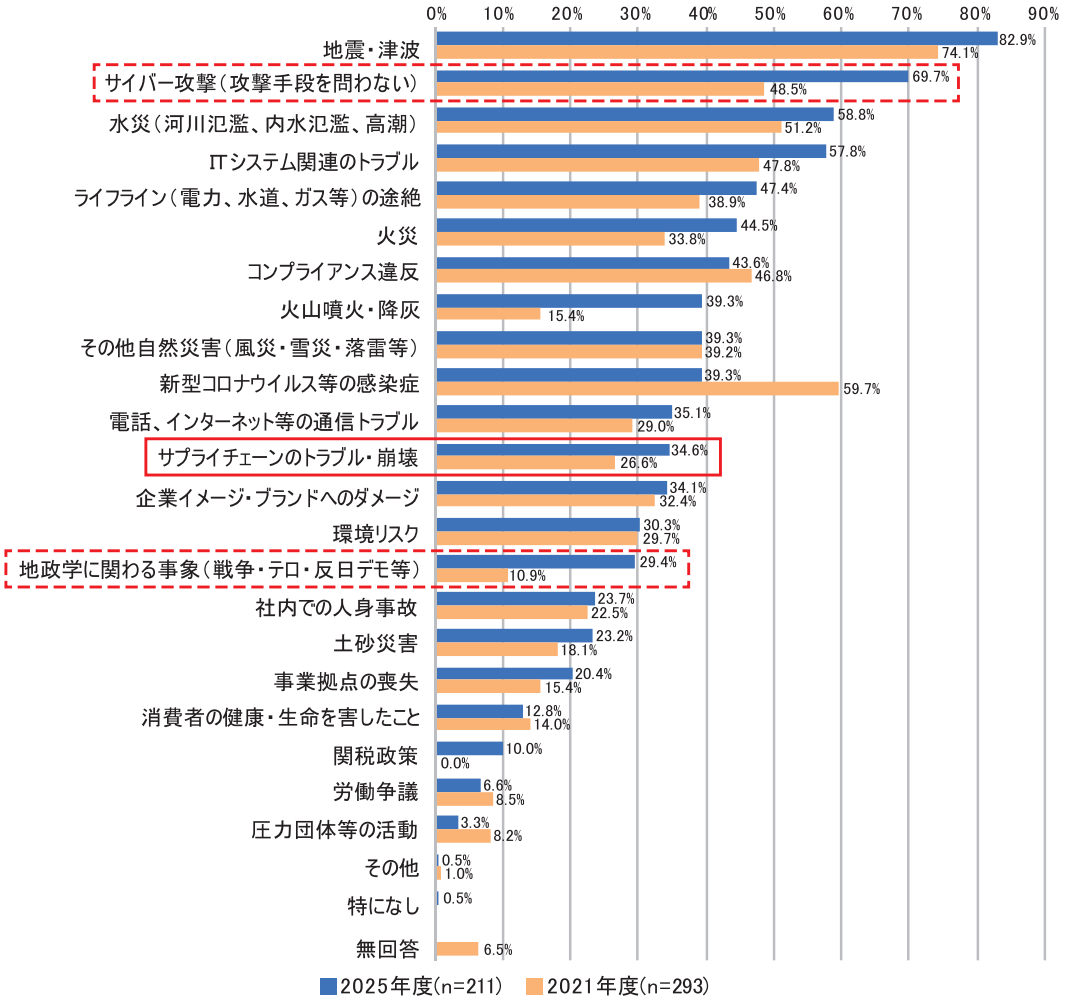
図1は、「事業継続上、関心のある危機事象」という設問に対する、2021年と2025年の回答結果を比較したものである。

この結果から「サプライチェーンのトラブル」への関心が、26.6%から34.6%へと高まっていることが分かる。

また、「サイバーリスク」や「地政学リスク」を選択した割合も伸びている。これらはサプライチェーンに影響を及ぼす可能性があり、決して無関係ではない。企業が事業継続を考えるうえで、サプライチェーンリスクを強く意識する傾向が広がっていると言えるだろう。

(2)サプライチェーンに関する質問項目一覧(参考)

問15. 貴社のサプライヤー(貴社に直接、部品やサービスを提供している会社)の数はどれくらいですか。
問16. 貴社は、上記のサプライヤーの他、二次サプライヤー(貴社と取引のあるサプライヤーに商品やサービスを提供している会社)や三次サプライヤー(二次サプライヤーに商品やサービスを提供している会社)、海外のサプライヤーの社名と所在地を把握されていますか。各サプライヤーに関して1つずつお選びください。
問17. 貴社は、大災害発生時にサプライヤーからの部品やサービスの提供を確保するために、どのような事前対策を講じていますか。
問17-1. 問17でご回答いただいた「事前対策」を実施するサプライヤーはどのように絞り込んでいますか。絞り込みの条件としてあてはまるものをお選びください。



【図1】「事業継続上、関心のある危機事象」に対する回答

問18. 貴社はサプライヤーがBCPを持つことは必要だと思いますか。
問19. 貴社は顧客（貴社が製品やサービスを提供している会社）から防災対策・BCP整備に関連して何か要請されていますか。あてはまるものをお選びください。

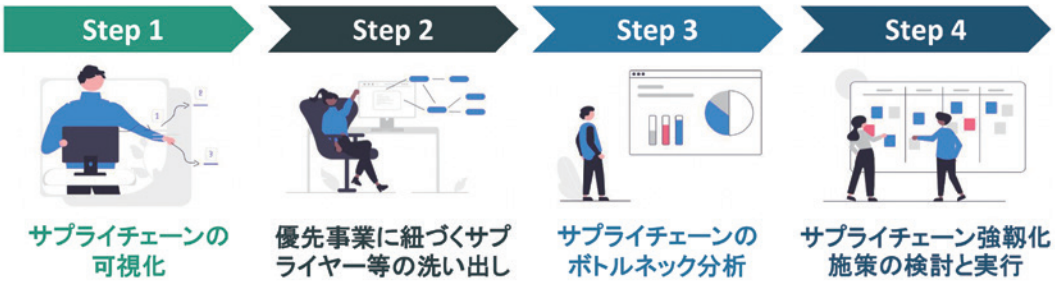
⑶サプライチェーンリスクに対する企業の取組状況と課題

以下では、図2のサプライチェーンBCP構築の各ステップと併せて、アンケート結果から企業における取り組みの現状と課題を見ていく。

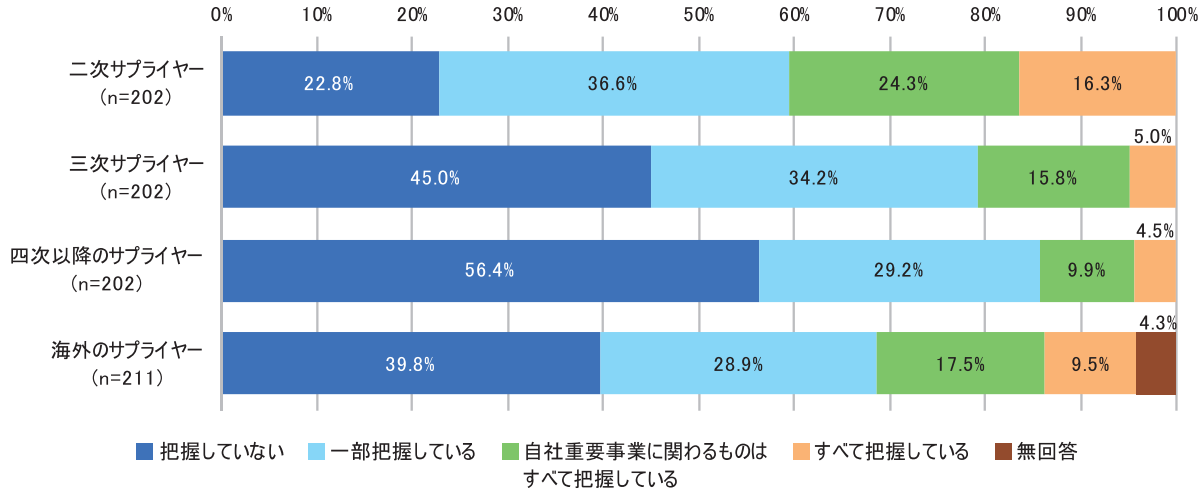
①STEP1：サプライチェーンの可視化

まず、自社のサプライヤーについて、一次だけでなく二次・三次・四次以降まで社名と所在地を把握できているか（可視化できるか）を見ていく。図3のとおり、二次サプライヤーについて「自社重要事業に関わるものはすべて把握している」「すべて把握している」と回答した企業は全体の約41%であった。しかし、三次サプライヤーでは約21%、四次以降のサプライヤーでは約14%まで下がっており、階層が深くなるほど把握状況は大きく低下する。一方で、次頁図5に示されているとおり、「サプライチェーンの可視化」に取り組む企業は約52%と比較的多い。

これらのことから、「サプライチェーンの可視化に取り組む企業は比較的多いものの、サプライチェーン全体を十分に可視化できている企業はまだ限られている」という課題が見えてくる。



【図2】サプライチェーンBCP構築の基本ステップ



【図3】「サプライヤーの社名と所在地を把握」に対する回答（問16）

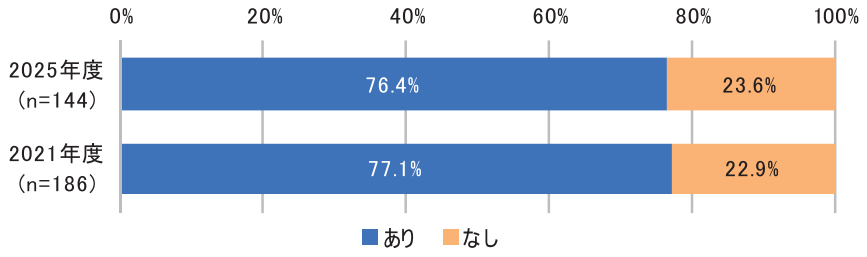
②STEP2：優先事業に紐づくサプライヤーの洗い出し

図4のとおり、事前対策を実施するサプライヤーを絞り込んでいる企業は76.4%に上る。また、絞り込みの観点としては、「優先事業に紐づくサプライヤー」としている企業が最も多い。

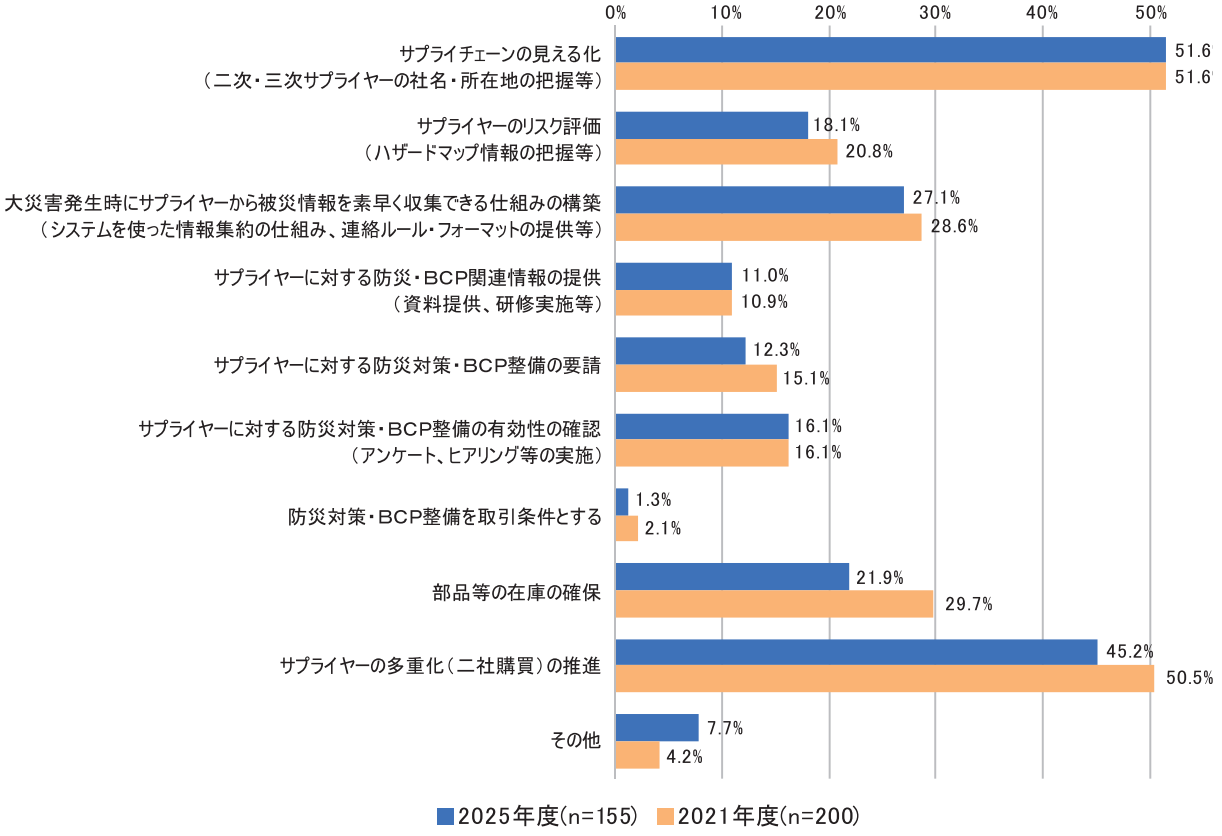
③STEP3：サプライチェーンのボトルネック分析（ボトルネックサプライヤーの洗い出し）

MS&ADインターリスク総研では、ボトルネックとなりうるサプライヤーの脆弱性を把握する手法の「はじめの一歩」として、「サプライヤーの立地リスク」と「サプライヤーの災害対策／BCP構築レベル」の観点から評価を行うことを推奨している。図5のとおり、前者に該当する「ハザードマップ等でサプライヤーの立地リスク評価」を行っている企業は18.1%にとどまり、取り組みはあまり進んでいないことが分かった（前回2021年調査では20.8%）。

また、後者に該当する「サプライヤーに対する防災対策・BCP整備の有効性の確認（アンケート、ヒアリング等の実施）」を行っている企業の割合はさらに低く、前回と同じ16.1%にとどまった。このことから、ボトルネックサプライヤーの洗い出しまで十分に手が回っている企業は少ないことがうかがえる。



【図4】「事前対策を実施するサプライヤーの絞り込み」の対応率（問17）



【図5】大災害発生時の事業継続に関する事前対策事項の回答（問17）

④STEP4：サプライチェーン強靭化施策の検討と実行

ボトルネックサプライヤーの洗い出し結果を踏まえ、各種の強靭化施策を打っていく必要があるが、前頁図5のとおり、重要な事前対策の一つである「部品等の在庫の確保」を行っている企業の割合は低下している（前回調査29.7%→今回調査21.9%）。在庫を持つことはコスト増加やキャッシュフロー圧迫などにつながるため、財務的な負担が課題となり、対策が進んでいない可能性がある。

また、「サプライヤーの多重化（二社購買）の推進」は、代替・切替戦略として有効な対策であるが、50.5%から45.2%へと低下している。多重化は特定サプライヤーへの依存度を下げるうえで有効だが、新規サプライヤー開拓の手間や調達コストの増加などもあり、実務上の負担が大きいと考えられる。

さらに、その他「サプライヤーに対する防災対策・BCP整備の有効性の確認（アンケート、ヒアリング等の実施）」「サプライヤーに対する防災対策・BCP整備の要請」「サプライヤーに対する防災・BCP関連情報の提供」「防災対策・BCP整備を取引条件とする」取り組みにおいても、いずれも20%に満たず、前回調査から横ばいまたは減少している。加えて、「大災害発生時にサプライヤーから被災情報を素早く収集できる仕組みの構築」についても対応が進んでいない（前回調査28.6%→今回調査27.1%）。

⑷サプライチェーンBCP構築の取組ポイント

サプライチェーンBCP構築の全体ステップは3頁図2に示したとおりであるが、実際にはマンパワー、資金面、ノウハウ不足などにより、実行のハードルは高い。ここでは、このような実態を踏まえて、サプライチェーンBCP構築において押さえておきたい「取組ポイント」を紹介する。

①ポイント1：一次サプライヤーの把握・可視化

まずは、何よりも一次サプライヤーの情報を十分に把握することが重要である。具体的には、サプライヤーの生産拠点住所・調達品目・自社製品との紐づけ等の情報を整理しておく必要がある。

ここでのポイントは、住所情報はサプライヤーの本社情報のみではなく生産拠点まで把握しておくことと、さらに調達品目と自社製品の関係を明確にしておくことである。また、既に情報を整理のうえリスト化している場合でも、これらの情報が網羅されているのかを改めて確認したい。

②ポイント2：一次サプライヤーの立地リスクの把握および防災・BCPレベルの確認

次に、可視化した一次サプライヤーの「立地リスクの把握」が必要となる。この点については、すでに公表されているリスクマップを活用できる。

また、「防災・BCPレベル」の確認にあたっては、簡易的なアンケート等を作成し、レベルの高低を把握する方法も有効である。アンケート項目は、内閣府の事業継続ガイドラインに掲載されている「チェックリスト」などに、自社BCPに定められる把握事項や連携体制、防災対策レベルなどが確認できるような質問を加えれば、初期段階としては十分であろう。

なお、すべての一次サプライヤーに対してこれらを実施した結果、「立地リスク」が高く、かつ「防災・BCPレベル」が低い先が、自社にとっての「ボトルネックサプライヤー」となる。

③ポイント3：ボトルネックサプライヤーへの対策

ポイント2で絞り込んだボトルネックサプライヤーへの対策として比較的取り組みやすいのは、「ソフト面」の支援である。具体的には、BCPの策定支援、訓練の実施支援、サプライヤー側の従業員へ防災・BCP教育の実施支援等が挙げられる。これらは、自社における従業員教育資料などを活用することもできることから、費用を抑えながら多数のサプライヤーに効果を期待できる取り組みと言えよう。

3. 海外事業所／海外現地法人におけるBCP展開への関心の高まりと企業の取組状況

⑴海外事業所／海外現地法人におけるBCP展開への関心の高まり

次頁図6のとおり、海外でBCP取組が必要と考える企業の割合は、前回調査（2021年）と比較して約7ポイント増加した。

2021年以降、新型感染症、地政学リスク、グローバルサプライチェーンの寸断など全世界を対象とするグローバルリスクへの懸念が高まり、海外でのBCP取組の必要性が一層意識されていると考えられる。

⑵海外事業所／海外現地法人におけるBCP展開に関する質問一覧（参考）

問32. 貴社には海外事業所／海外現地法人がありますか。
問32-1. 海外事業所／海外現地法人においてBCPの策定が必要と考えますか。
問32-2. 下記地域において、海外事業所／海外現地法人の有無、BCP策定の有無及びBCPで策定している内容についてあてはまるものをお選びください。

問32-3. BCPの対象とする海外事業所・現地法人の選定にあたり、どのような観点を重視して選定しましたか。
問32-4. 海外事業所／海外現地法人におけるBCPの策定方法としてあてはまるものをお選びください。
問32-5. 海外事業所／海外現地法人のBCP取組の推進主体について、日本本社主導か、海外事業所/現地法人主導かどちらですか。
問32-6. 海外事業所／海外現地法人のBCP取組にあたり、どのようなことが困難でしたか。
問32-7. 海外事業所／海外現地法人のBCP取組について、今後、どのような点をより強化すべきと思いますか。
問32-8. 貴社の海外事業所／海外現地法人のBCP取組について、近年、海外側が関与する割合が増えたと思いますか。
問32-9. 貴社の海外事業所／海外現地法人のBCP取組について、海外側がより主体的・積極的にBCP取組に関与したほうがいいと思いますか。
問32-10. 海外側がより主体的・積極的にBCP取組に関与したほうがよいと思う理由はなんですか。

問33. 海外事業所/海外現地法人のBCP取組（BCP改善やBCP訓練等）を、外部コンサルティング企業等を活用して行うと仮定した場合、費用負担は本社側または現地側のどちらと想定されますか?

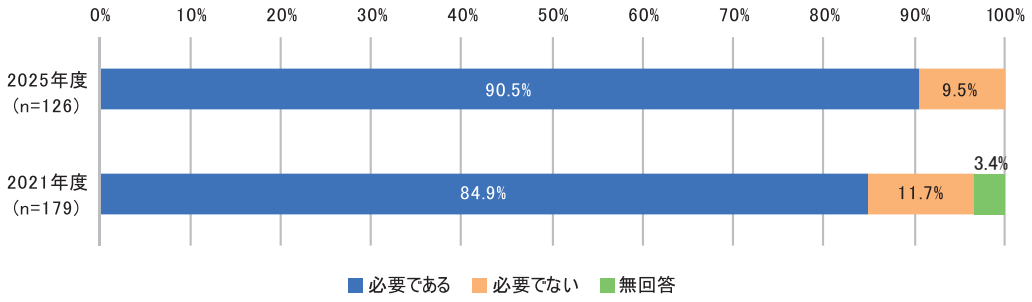
⑶海外事業所／海外現地法人におけるBCP展開に対する企業の取組状況と課題

①海外事業所／海外現地法人におけるBCPの策定率と取組主体

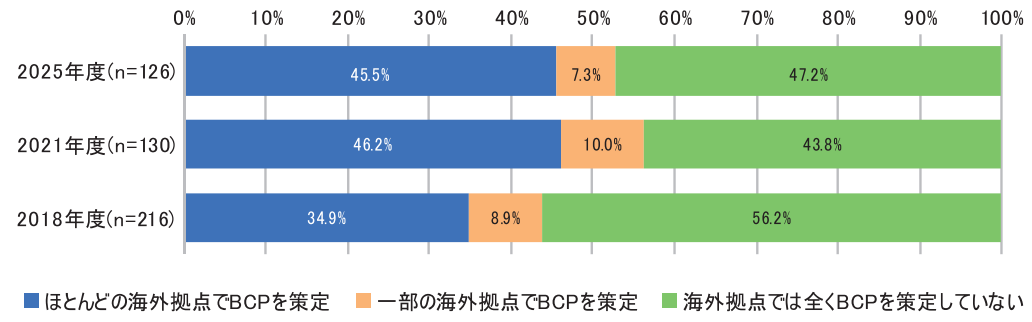
図7のとおり、海外拠点におけるBCPの策定率は、前回の調査（2021年度）から微減している。

前回の調査は、新型コロナウイルスによるパンデミックのさなかに実施しており、社会的にBCPへの取り組みの必要性が強く認識された特殊な時期であったことに起因している可能性がある。

一方で、今回の調査と、前々回の調査（2018年度）を比較すると、「ほとんどの海外拠点でBCPを策定」「一部の海外拠点でBCPを策定」の合計は10ポイント程度上昇しており、中長期的には着実に海外BCPの策定率が上昇しているととらえることができよう。



【図6】「海外事業所／海外現地法人におけるBCPの取り組みの必要性」に対する回答（問32-1）



【図7】海外拠点におけるBCPの策定率（問32-2）

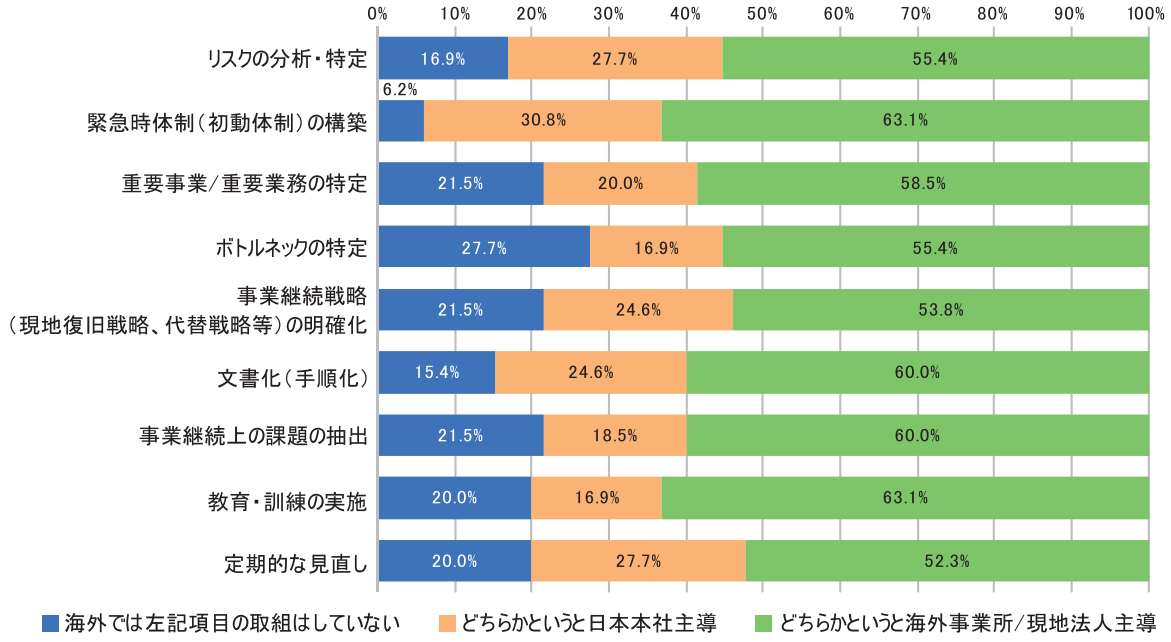
②海外事業所／海外現地法人におけるBCP展開の取組主体

海外拠点でBCPを策定している事業者に対して、BCP展開（ＢＣＭ）の取組主体を尋ねたところ、図8のとおり、全項目で「どちらかというと海外事業所／現地法人主導」と回答した割合が高かった。

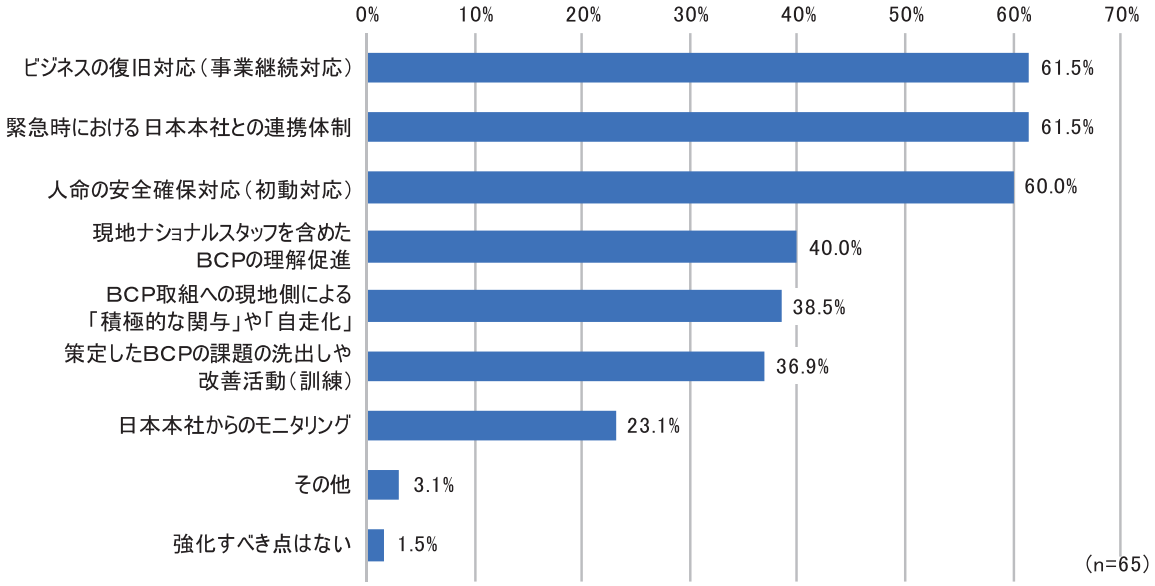
特に、取組主体の「差」が大きく開いた項目としては、「教育・訓練の実施」「事業継続上の課題の抽出」が挙げられる。いずれも40ポイント以上の差で「どちらかというと海外事業所／現地法人主導」となっており、課題の抽出や訓練といったPDCAを回す部分は現地主導とする傾向が見て取れる。

③海外事業所／海外現地法人におけるBCP取組の課題

海外拠点でBCPを策定している事業者に対して、海外でのBCP取組において今後強化すべき点を尋ねたところ、図9のとおり、「ビジネスの復旧対応（事業継続対応）」「緊急時における日本本社との連携体制」（いずれも61.5%）を挙げる企業が



【図8】「海外事業所／海外現地法人のBCP取組の推進主体」に対する回答（問32-5）



【図9】「海外事業所／海外現地法人のBCP取組でより強化すべき点」に対する回答（問32-7）

最も多かった。

ビジネスの復旧対応（事業継続対応）は、具体的には、グローバル本社主導で設定される重要事業や目標復旧時間等のグローバル視点の大きな目標に沿って、海外拠点単位での具体的な目標を設定し、脆弱性を分析のうえ事前対策や戦略を構築しこれらを実装していく取り組みとなるが、このような取り組みの重要性は認識しているものの、手がまわっていない現状がうかがえる。

⑷海外事業所／海外現地法人におけるBCP展開の取組ポイント

海外事業所／海外現地法人におけるBCP展開は、前記(3)のとおり、特に、海外事業所／現地法人主導で「ビジネスの復旧対応（事業継続対応）」を推進する点に課題があるが、実行のハードルは高い。

海外拠点でBCPを策定している事業者に対して、海外でのBCP取組にあたり、「どのようなことが困難だったか」を尋ねたところ、図10のように、「想定リスクの設定に悩んだ」「現地でのBCP取組に関するノウハウや知識が不十分だった」（いずれも44.6%）の回答が最も多かった。

ここでは、このような実態も踏まえて、海外事業所／海外現地法人におけるBCP展開において押さえておきたい「取組ポイント」を紹介する。

①ポイント1：「管理はグローバルに、策定はローカルに」

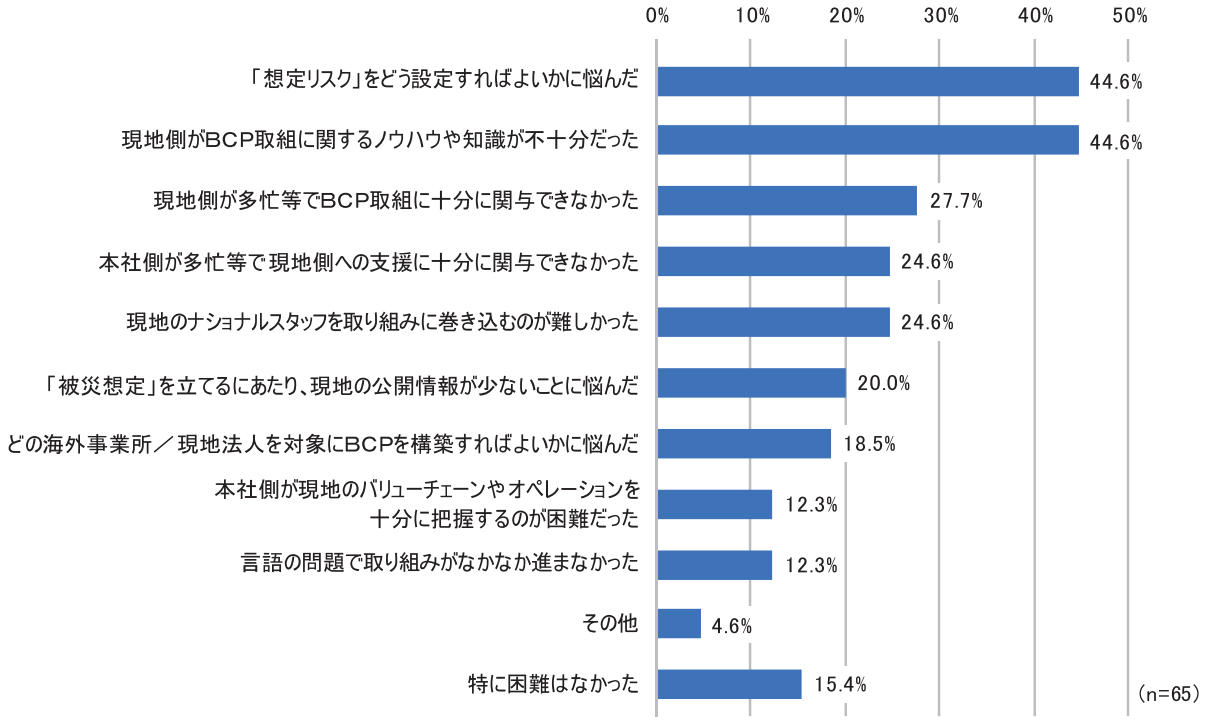
まず重要なのは、グローバル本社と海外拠点との役割分担を整理することである。

グローバル本社では、グローバル単位での目標設定、海外拠点への依頼事項や支援事項の整理、支援体制の構築等、グローバル単位でのプロジェクト推進や管理を主導することが求められる。一方で海外拠点では、プロジェクト目標に沿って、各拠点の特性を踏まえた具体的な戦略、事前対策、計画書への落とし込みや、教育・訓練等を通じた浸透をリードすることが求められる。このような役割が整理できると、各拠点が「自分事」としてBCPをとらえられやすくなる。

②ポイント2：海外拠点の取り組みに濃淡をつける

「すべての海外拠点に、高いレベルの取り組みを行ってもらう」のではなく、拠点の重要度やリスクの高低等に応じて取り組みに濃淡をつけることが重要である。

例えば、次頁表1のようにいくつかの観点を定めて検討することも有効である。



【図10】「海外事業所／海外現地法人のBCP取組にあたり、困難だったこと」に対する回答状況

【表1】

優先順位付けの観点	概要	検討例
自社の経営戦略や事業特性／ステークホルダーの観点	自社の経営戦略や事業特性上、事業中断した場合にステークホルダーに多大な影響をもたらす海外拠点を優先する	売り上げや収益が大きい海外拠点 社会的責任として継続しなければならない海外拠点 上記海外拠点に部材等を提供する海外子会社　等
事業中断リスクの発生確率や影響度の観点	事業中断リスクの発生確率が高い（または影響が甚大）地域にある海外拠点を優先する	洪水・高潮リスクが高いタイ・フィリピン、地震リスクが高い台湾に拠点を置く海外子会社　等
当該国の法令や規制の観点	当該国の法令や各種規制などにより、BCP策定が求められる地域にある海外拠点を優先する	マレーシアの電子マネーに関する新規制案では、電子マネー発行者の「BCP等による事業継続の確保」が盛り込まれている　等

③ポイント3：海外拠点の負荷を軽減させるための伴走型支援

防災・BCPに関するスキル・ノウハウが不足している海外拠点に向けては、「伴走型支援」が有効であると考える。

特に、「ガイドラインやフォーマット類を作成して、海外拠点に展開」することで、海外拠点のレベル感をそろえやすくなるため、実務上も効果的である。

④ポイント4：経営層や本社事務局主導の下、トップダウンで進める

海外事業所／海外現地法人におけるBCP展開はグローバル視点での事業戦略の一環であることを踏まえた管理を実施することも必要である。経営層や本社事務局主導の下、推進することが望ましい。

4.今後に向けて

本稿では、MS&ADインターリスク総研で実施した「第10回事業継続マネジメント（BCM）に関する日本企業の実態調査」の中から、「サプライチェーン」と「海外事業所／海外現地法人」のテーマにフォーカスして、調査結果とその結果を踏まえた取り組みのポイントについて解説をしてきた。

地政学リスクの連鎖、感染症の再拡大懸念、サイバー攻撃の巧妙化、そして気候変動による災害の激甚化など、企業を取り巻くリスクは、国境を越えて同時多発的に発生する構造へと変貌しつつある。このようななか、今回の二つのテーマは、BCM構築におけるトレンドとなる可能性が高く、皆さまにおける今後のBCM構築・見直しに本稿をご活用いただければ幸いである。

なお、「第10回事業継続マネジメント（BCM）に関する日本企業の実態調査」では、本稿のテーマ以外についても調査を実施しており、コーポレートサイト上で無料で公開しているので、こちらもご参照いただきたい。
https://www.irric.co.jp/reason/research/bcm/index.html

以上

（本文中の図表はすべてMS&ADインターリスク総研作成）

組織安全とグループ・ダイナミックス

～安全文化を「創り続ける」組織のつくり方～



熊本大学
名誉教授　吉田 道雄（よしだ みちお） 氏

【聞き手】
MS&ADインターリスク総研株式会社
リスクマネジメント第一部
リスクエンジニアリング第三グループ
上席コンサルタント　中閑 輝久（なかん てるひさ）

要旨

- 組織で発生する事故や不祥事の本質的な要因は、「基本が守られない」「言いたいことが言えない」「言っても聞いてもらえない」の三つに集約される。これは時代や環境が変わっても変わらない。
- 「安全文化」は一度醸成すれば完成するというものではなく、組織や時代、環境に合わせて主体的に「創り続ける」ものとしてとらえるべきである。
- 事故の要因を現場の危険感受性の低下のみに求めるのではなく、人と人との「組み合わせ」や「対人関係のインフラ」という集団力学の視点から、組織全体でとらえ直すことが求められる。
- リーダーシップも対人関係力も、訓練によって鍛えられる。重要なのは「理論よりも実践」である。

本稿では、熊本大学の吉田道雄名誉教授に、「組織安全とグループ・ダイナミックス」というテーマでお話をうかがった。MS&ADインターリスク総研では、2018年発行のRMFOCUS Vol.64でも吉田先生に「コミュニケーションのインフラ創りとリーダーシップ」をご寄稿いただいている。あれから約8年、コロナ禍、DXの加速、ハラスメント意識の浸透、生成AIの普及など、企業を取り巻く環境は大きく変化している。本稿では、変化の激しい現代において、組織安全をどう実現していくべきかを、集団力学の視点から考える。

1 組織安全への向き合いと、安全文化の「創続」

Q. 先生のご経歴と、現在のご関心の中心についてお聞かせください。

グループ・ダイナミックスは集団との関わりを通して人間行動を理解することを目的にして、1930年代にアメリカで生まれた。日本語では「集団力学」と訳されているが、私の恩師・三隅二不二（みすみじゅうじ）先生が戦後まもなくわが国に導入した。三隅先生はリーダーシップ研究の第一人者であり、PM理論※を体系化された方でもある。私が九州大学の集団力学講座で学びはじめたとき、すでにバスの事故防止研究が成果を挙げていた。事故を起こした運転士が集まり、自らコミットして取り組む「集団決定」という手法によって事故を大幅に減らした画期的な研究であった。

その後、私はブリヂストンタイヤの職長を対象にしたリーダーシップ・トレーニング開発プロジェクトに参加し、その面白さに魅了された。そして大学4年生のときには三菱重工長崎造船所で「全員参画による安全運動プロジェクト」に関わる機会を得た。これはリーダーシップ・トレーニングと小集団活動を事故防止に活用した取り組みであり、この体験が私のライフワークを決定づけた。

※PM理論とは、リーダーシップを「目標達成機能（Performance）」と「集団維持機能（Maintenance）」の二つの軸で分析・評価する理論のこと。日本の社会心理学者・三隅二不二氏によって1960年代に提唱され、リーダー自身の行動特性やタイプを客観的に把握するための枠組みとして広く活用されている。

Q. 吉田先生は「RMFOCUS Vol.64」（2018年）で「安全文化の醸成」という表現を用いておられました。しかし、2026年1月のMS&ADインターリスク総研オープンセミナーの基調講演では、「安全文化の創続（Continuous Creations）」という新たな言葉を提示されています。この変化の背景には、先生のどのようなお考えの深まりがあるのでしょうか？

一般には「安全文化醸成」という言葉が広く使われているが、私には違和感があった。醸成というと、麹を使って発酵させ目的とする蒸留酒ができたら完成という「終わり」感がある。しかし、安全文化はこれで良しとするような終わりなどはあり得ない。安全文化は時代や環境、組織の状況の変化に応じて、その都度ふさわしいあり方を模索し、創り続けていかなければならない。

文化を創るのは組織で働く人間自身であり、その中でもリーダーの役割は大きい。それは創り上げて三本締めで終わるものではなく、常にネバーエンディング・チャレンジの精神で創り続けるべきものだ。この「続」を含めた「創続」という言葉が、安全文化の本質を体現している。安全文化には「卒業証書」がない。そして組織のリーダーが、職場の全構成員から安全文化を創るエネルギーを引き出し続けることが何より重要だ。

2 この数年で変わったこと、変わらないこと

Q. 2018年のご寄稿から今日まで、コロナ禍、DXの加速、ハラスメント意識の浸透、生成AIの急速な普及など、この数年で組織安全に関わる現場の景色はどのように変化しているとお感じでしょうか？

どんな変化が起きようと、組織に求められる究極の目的は一つしかない。それは、働く人々が生きがいを持って、楽しく、安心して毎日仕事ができることである。これを抜きにして生産性だけを追い求めるのは本末転倒だ。

私はよく「品質保証」を引き合いに出す。自分たちが提供する製品やサービスの品質を上げる前に、組織内の人的な品質保証――働く人たちが誇りとやりがいを持って気持ちよく仕事ができること――を前提にする必要がある。DXも働き方改革もハラスメント対策も、すべてはこの本来あるべき組織や仕事の状況を生み出すための働きかけだととらえる必要がある。

現実には、本来の目的などは念頭になく、DXなどでも「ほかがやっているから」といった流行に乗っているだけのケースも少なくない。ともあれ、急激な変化の嵐の中で、どう対応すればいいか戸惑っている組織もあるだろう。経営トップはこうしたピンチをチャンスととらえ、トップダウンではなく、製品を作り、サービスを提供している人たちの知恵を生かすための意思決定と行動に努めなければならない。

Q. 生成AIの台頭で、人と人とのコミュニケーションの間にAIが介在する場面が急速に増えています。「コミュニケーションのインフラ（後述補足参照）」を重視されてきた先生の目には、こうした生成AIの介在はどのように映っているのでしょうか？

AIの能力は質的に向上し、そのスピードには驚いている。私自身も論文の誤字脱字の確認など、校正には大いに活用している。しかし、何事につけても、AIを使うのは自分であることを意識しておかなければならない。

特に、文書などは一見して出来がいいことから、内容を確認もせずに「これで完成」としてしまう恐れがある。また、AIが作ったものであっても、最終的にそれを採用し、発信する責任は自分にあることを認識しておかなければならない。

対人的なコミュニケーションについて言えば、AIは新幹線のように目的地まで一気に運んでくれるが、そのスピードと多くのトンネルのために景色を楽しむ余裕はない。人と人とが向き合って、言葉に表れないメッセージまでを汲み取る力こそが、互いの信頼感を生み出す。それが、安全文化にも望ましい影響を与える。

補足

吉田先生が提唱する「コミュニケーションのインフラ」

「インフラ」は社会基盤を意味する。電気・ガス・水道が日常生活のインフラであるように、人と人との間で「ことば」の内容（コンテンツ）を伝えるためには、その前提として「人間

関係というインフラ」が整っていることが欠かせない。吉田先生はこれをプレゼントの比喩で説明する。手作りケーキを贈るとき、舗装された道路を車で運べばスムーズに届く。これが、整備されていない凸凹の道路だと車のクッションがよくてもケーキはひっくり返って台無しになる。ケーキそのものではなく、それを届ける道路（インフラ）が悪いのである。組織における情報伝達も同じで、内容が正しくても、それが「正しく伝わる関係」、つまりはインフラが整っていなければ正しく伝わらない。こうしたインフラが整備されなければ、組織の安全も危うくなる。

Q. 環境がこれだけ大きく変わる中でも、先生が以前から繰り返し説かれてきた「言いたいことが言えなかった」「言っても聞いてもらえなかった」という本質的な事故要因は、今も変わらないのでしょうか？

この二つは、繰り返される組織トラブルを見ていると、本質的な要因として変わっていない。ただし、最近は、「基本が守られない」というよりも「基本は守られない」ということを第一の要因とすべきだと考えている。

組織の不祥事や事故のほとんどは、基本が守られなかったことから始まっている。そのため、そもそも「基本は守られない」と考える方が健全だと思う。たとえば、赤信号で交差点に突っ込む車があふれている現実がある。人は基本を守らないものだ。こうした前提に立つことで、リスクや危機の管理に対応する方が現実的である。

そうしたことから、私は「組織トラブルの3要因モデル」として、①基本は守られなかった、②言いたいことが言えなかった、③言っても聞いてもらえなかった、を挙げている。そもそも、トップや管理職が基本を守らない、口では「何でも言いなさい」と言っていながら、それができる関係を作っていないようでは、現場が基本を守ろうとするはずがない。

3 事故の共通メカニズムと「悪魔」たち

Q. 先生は2026年1月のMS＆ADインターリスク総研オープンセミナーで、医療・レクリエーション・原子力という性質の異なる三つの事故事例（いわゆる「99年症候群」）を取り上げ、組織を脅かす「五つの悪魔」というフレームワークも提示されています。これらの考え方は、労災事故の現場にもそのまま当てはまると考えてよいのでしょうか？

「99年症候群」では、患者取り違え、水難事故、臨界事故という、事象も関係者も結果も全く異なる三つの事例を取り上げた。これは個々のケースに意味があるというより、あらゆる集団において同じメカニズムが働くことを強調したかったからである。労災事故の現場でも、同じ視点で考えることができる。

報道される労災事故でも、基本が守られていなかったケースがほとんどである。下水道での酸欠による事故も、酸素濃度の測定をしていなかった、換気が十分でなかったといった基本が守られていなかったことが圧倒的に多い。その点では、表に出ていない労災予備軍――運よく事故に至っていないだけの基本不遵守――は無数に存在するに違いない。事故が起きた後で「これまで起きていなかったから大丈夫だと思った」という反省の声が聞かれることもある。安全は「確率よりも確実を」に徹しなければならない。

Q. 先生は「組織を脅かす五つの悪魔」を挙げておられますが、労災事故において注意すべきものはどれだとお考えですか？

五つの悪魔とは、①慣れ、②経験の誤った評価、③記憶と忘却、④規則・マニュアルを守らなくても事故が起きないこと、⑤規則・マニュアルを守っても事故が起きること、である。どれが最も注意すべきかをあらかじめ優先順位付けすることはできない。それは職場や業務の性質によって変わってくる。

ただし、どの職場でも「五つの悪魔がすべて潜んでいる」という認識は組織全体で共有していただきたい。「うちはこの悪魔だけ注意すれば大丈夫」という考え方はあり得ない。特にリーダーは、常に五つの悪魔が組織に忍び寄っていることを意識し続けることが重要だ。

4 いま、企業の現場で起きていること

Q. 昨今はハラスメント意識の高まりにより、上司が部下に強く言えなくなっている状況があります。この現状についてどう見ておられますか？

私自身も多くの企業を支援する中で、上司が部下への指導をためらっている場面を見聞きすることがある。しかし、これは相互の関係の問題である。私は、若年層を対象に研修をすることがあるが、上司が本当に伝えるべきことを伝えれば、それを受け入れない部下ばかりではないはずだ。実際には、上司の行動を理解

している、しようとしている人たちが多い。管理職のほうが、昔よりも対人関係のスキルを学んだ方がよくはないか。

本当に魅力的なリーダーは、怒鳴らなくても、強い言葉を使わなくても、部下を動かすことができる。それは、上司の期待や思いが伝わるだけで、部下が「何とか応えよう」と思うような、人間的な魅力と専門性を備えたリーダーである。かつては「理由を言わずに『やれ』と言えばやってくれた」かもしれないが、「理由を伝えなければ動いてもらえない」時代へと変わったのかもしれない。それは進化というべきだろう。これからのリーダーには、人間の魅力と専門力を磨き続けることが求められる。

Q. リモートワークが定着し、「顔の見えない関係」での仕事が増えたことが組織安全にもたらす影響について、いかがお考えでしょうか？

これはバランスの問題である。重要なのは、リモートであっても「自分はこのチームの一員だ」という気持ちを維持できているかどうかである。

対面であってもリモートと変わらない状況が見られる。たとえば20人ほどが出席した会議室で、全員が目の前のパソコン画面に目を凝らし、誰も説明者の方を見ていない。そうした光景は珍しくない。外形的には対面でも、実態はリモートにも及ばない「参画なき会議」があふれているのではないか。対面であれリモートであれ、その場の参画意識を高めることに注力すべきである。

Q. 管理職になっても責任ばかりが増えて割に合わないと感じる人が増えているという声をよく聞きます。世間ではこうした現象が「管理職の罰ゲーム化」とも呼ばれていますが、集団力学の観点からどうとらえ、管理職を担う意義をどう伝えていけばよいのでしょうか？

管理職になりたがらない若者が増えているといわれる現実に対して、「なれよ」というわけにはいかない。本来、管理職になるとは、組織の目標達成のためにより大きな立場で仕事に関わることができることから、それが誇りを生み出し、自己実現にもつながるはずだ。

管理職自身が嫌々仕事をしているようではまずい。立場上、厳しい役割もあるが、それ以上に責任を意識し、誇りを持って仕事に取り組む姿を見せていただきたい。私は以前から「リーダーシップの公式」（後述補足参照）なるものを提唱している。この中で、分子の「専門力」は、ただ知識や技術に優れているだけでは十分ではない。自分に不足していると思う専門性を身につけるため懸命に努力することも、また、自分だけでなく部下の専門力を育てる力も専門力である。

地位が上がれば建前上は部下も言うことを聞く。しかし、それで満足しているようでは勘違いも甚だしい。リーダーシップの公式にあるように、「専門力」だけでなく、「対人関係」のスキルも磨き続けることが、管理職に欠かせない。

補足

吉田先生が提唱する「リーダーシップの公式」

リーダーシップ力＝（専門力×人間力）÷フォロワーの人数

「専門力」は知識・技術に加え、見通す力や問題発見力、人を育てる力なども含む幅広い概念。「人間力」は対人関係を創りあげる力でコミュニケーション力が基礎となる。これらは「掛け算」のため、人間力がゼロならリーダーシップ力もゼロになる。三要素すべてに「力」がついているのは、筋肉と同じく訓練で鍛えられることを意味する。

5 事故の原因をどうとらえるか

Q. 大きな事故が発生したとき、その原因として「リスクアセスメント不足」「危険予知訓練（ＫＹＴ）不足」など、現場の危険感受性の低下に目が向けられがちです。集団力学を研究されてきた先生のお考えはいかがでしょうか？

個人の特性は無視できないため、事故を起こしにくい人、起こしやすい人はいる。こうした特性をあらかじめ把握できるのであれば、それを踏まえて人材配置に反映させることが重要である。

ただし、原因を個人の特性だけに求める発想には限界がある。集団力学の視点で見れば、人と人との「組み合わせ」で対応を考えることもあっていい。複数人で作業を行う際に、その組み合わせが互いを支え合う関係になっているかどうかで、事故の発生確率は大きく変わる。

私はこれを「化学」にたとえている。酸素はどの元素と結びつくかで分子の反応が違ってくる。相手によっては水にもなるし、有害なガスや爆発物になることもある。人間の集団もこれと同じで、誰と誰を組み合わせるかで促進効果も逆効果も生まれる。こうした視点からリーダーが個人の特性だけでなく、人と人との組み合わせを考慮することも、リスクマネジメントに欠かせない。

Q. 人間関係を「化学」にたとえるご説明は新鮮でした。一方で、現場では「個人を責めない」ことが原則とされながら、「事故を起こすのは大体同じ人だ」という声もよく聞かれます。実際にそうかは別として、このジレンマにはどう向き合うべきでしょうか？

「事故を起こすのは大体同じ人」という現場の声があるのは事実だろう。そして個人差が出ること自体は当然である。一定の働きかけや指導をした上でも同じような事故が繰り返されるなら、本人にも納得感のある形で配置を見直すことを考えざるを得ない。こうしたことから、「個人を全く責めない」ことが唯一の正解とは思わない。

ただし、本当に個人だけの問題なのかは慎重に見極める必要がある。指導の仕方に問題はなかったか、信頼関係が崩れた状態で評価していなかったか。まずは、こうした集団や対人関係に関わる側面に問題が隠れていないかを点検することが重要である。データに基づく合理的な根拠と、本人の人格を尊重した伝え方の双方が揃って初めて「納得感のある説得と決定」が成立する。

Q. ヒヤリ・ハットを「報告できる職場」と「報告できない職場」の差は、何から生まれるのでしょうか？

一言で言えば、リーダーシップと風土が鍵になる。リーダー自身が、自分が若いころに経験したヒヤリ・ハットを素直に語れるか。「自分もこんな失敗をした」と自己開示できるかが、現場の報告を引き出す出発点となる。

自ら進んで報告したのに「お前、まだそんなことをやっているのか」と大声で返されるようでは、誰も二度と報告しなくなる。上司から「よく言ってくれた」と言われ 、「自分などはもっとすごいことをやってしまったことがあるんだ」と言われれば、報告することに抵抗がなくなる。また、「ヒヤリ・ハット」について細かく記述することを制度化している組織もある。これでは報告をしないでおこうという気持ちになるのは自然である。まさに、AI時代なのであるから、たとえば口頭で組織が登録しているスマートフォンに「こういうヒヤリ・ハットをしました」と言えば自動的に記録される仕組みを導入するなど、工夫の余地は大きい。

私はこうした状況を「ボトムアップ」ではなく「グラウンドアップ」の関係と呼んできた。リーダーが部下たちを「底辺」ではなく、組織を支える「グラウンド」として尊重することで、「ヒヤリ・ハット」が抵抗なく上がってくる。それによって組織の安全が確かなものになる。すべては、リーダーが部下たちとの関係づくりを目指して自らの行動を変えることからはじまる。

6 最後に ― 読者へのメッセージ

Q. 最後に、本誌の読者である、リスクマネジメント・安全管理の実務に携わる方々へのメッセージをお願いします。

組織の安全を支える要素は二つある。

一つは、基本を大事にし、それが組織の隅々まで浸透するかを考え続けることである。

もう一つは、さきほど強調した「グラウンドアップ」の流れを作ることだ。リーダーが声をかければ誰でも意見を言え、その意見が真剣に検討される組織であれば、事故も不祥事も大きく減らせるはずである。

そして、安全文化は「醸成」して完成するものではなく、時代や環境、そして組織が置かれた状況を受け止めながら「創り続ける」ものだということ。特に、リーダーがこの「創り続ける姿勢」をいつまでも維持していくことこそ、組織の安全を確立するために欠かせない。

以上

2026年1月26日開催オープンセミナー資料のご案内

本対談で触れた吉田先生の基調講演「組織安全を実現する文化の創続―心に潜む悪魔を克服する―」(2026年1月26日開催)の資料を、下記フォームよりダウンロードいただけます。
【ダウンロード】https://rm-navi.com/form/23efecb7f0f63126
【QRコード】

参考文献・資料等

1) 吉田道雄「コミュニケーションのインフラ創りとリーダーシップ ～組織における安全文化醸成の集団的視点～」『RMFOCUS』Vol.64、MS&ADインターリスク総研、2018年
2) 吉田道雄「組織安全を実現する文化の創続 ―心に潜む悪魔を克服する―」MS&ADインターリスク総研オープンセミナー基調講演資料、2026年1月
3) 吉田道雄「元気で安全な職場づくりの社会心理学 連載11:リーダーシップの公式」(リーダーシップの公式に関する記述の参考)
4) 吉田道雄「インフラ物語」(味な話しの素、2014年12月)<https://ymichio.chu.jp/>(最終アクセス2026年5月14日)

吉田道雄氏のホームページ(https://ymichio.chu.jp/)「Repository」から180本の論文、評論等がダウンロードできる。

◆ 組織安全に関するMS&ADインターリスク総研のサービス ◆

対人関係スキルアップ研修

「やればできる」を体感する、行動変容型の実践研修

MS&ADインターリスク総研では、吉田道雄先生の監修・助言のもと、「対人関係のスキルアップ」を実現する研修を提供しています。参加者が自ら行動目標を立て、現場で実践し、振り返り、再設定する、実践型・行動変容型の研修です。

研修の構成（3回シリーズの場合）

STEP1 ｜ 行動目標の設定
事前アンケートで実態を把握し、座学を経て、日常業務で実行可能な小さな行動目標を設定。「できることだけ」に焦点を合わせる。

STEP2 ｜ リフレッシュ
自己評価と他者からのフィードバックを基に振り返りを行い、行動目標を再設定する。

STEP3 ｜ スタートアップ
最終振り返りを経て、以後は参加者自身が自律的に行動変容のサイクルを回していく出発点となる。

※3回シリーズを基本としつつ、企業の状況に応じて1回版、安全特化版など、柔軟なカスタマイズが可能。

研修の特徴

■行動変容型
日常業務で実行可能な小さな行動に落とし込み、実践を通じて「やればできる」を体感する。

■見守りシート
上司が評価ではなく「見守り」「支援」の立場で参加者の努力を継続的に支える仕組み。

■他者フィードバック
行動が影響を与える相手（部下や仲間など）からのフィードバックを取り入れ、データに基づき行動を改善する。

■組織ぐるみの実践
上司や部下・仲間も巻き込み、個人任せではなく職場全体で実践・継続する。

吉田先生からのコメント

対人関係スキルは「知っている」だけでは身につかない。「やってみる」、そして「やればできる」体感が何より大事である。リーダーシップも対人関係力も、筋肉と同じく訓練によって鍛えられる「力」である。MS&ADインターリスク総研が提供する「対人関係スキルアップ研修」では、「力」を鍛えることができる。本訓練は、参加者自身が職場で実行可能な小さな行動目標を立て、現場で実践し、振り返り、再び目標を立て直すサイクルを回していく構成となっており、参加者一人ひとりが自律的に対人関係を創り続けていく出発点となるよう、工夫を凝らした。参加される皆様は、組織安全を「創り続ける」職場づくりに取り組んでいただきたい。

熊本大学名誉教授　吉田 道雄

お問い合わせ

MS&ADインターリスク総研 リスクマネジメント第一部 リスクエンジニアリング第三グループ
Safe@ms-ad-hd.com

荷主優位の商慣習の打破を狙いとする取適法の要点



MS＆ADインターリスク総研株式会社
リスクマネジメント第二部
モビリティリスクマネジメントグループ
マネージャー上席コンサルタント　林田 顕（はやしだ けん）

要旨

- 下請法が改正され、新たに取適法として2026年1月に施行された。
- 取適法では下請法よりも委託事業者の責任が重くなり、中小受託事業者の保護が強化された。
- 取適法では新設された「特定運送委託」により、下請法では対象にならなかった荷主が対象に加えられた。
- 違反事業者は、実名で違反の内容等が公正取引委員会のウェブサイトに掲載され、かつ報道発表資料ではより詳細な違反内容等が公表される。
- 商品、製品、原材料等の運送を委託している取り引きがある場合を中心に荷主として確認すべき事項につき解説する。

1　下請法から取適法へ

⑴下請法の制定

下請代金支払遅延等防止法（以下、「下請法」）は1956年6月1日に制定された。その当時、公正・自由な競争の実現を目指す法律として私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律（以下、「独占禁止法」）が制定されており、この法律において、優越的地位の濫用が規制された。優越的地位の濫用とは、自己の取引上の地位が相手方に優越していることを利用して、正常な商慣習に照らして不当に相手方に不利益を与えることなどをいう。例えば、下請取引における下請代金の支払遅延などの行為は、優越的地位の濫用行為に該当すると考えられる。

ただ、現実には、下請事業者が親事業者の独占禁止法違反行為を公正取引委員会や中小企業庁に申告することは少なく、立場の弱い下請事業者の保護については十分に機能しているとはいえない状況であった。その状況を打破すべく制定されたのが下請法であった。その意味では、下請法は独占禁止法を補完する法律といえる。

⑵取適法への改正

2025年5月に下請法が製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律（以下、「取適法」）に改正され、2026年1月1日に施行された。改正の背景について、政府広報オンラインでは次のように説明している。

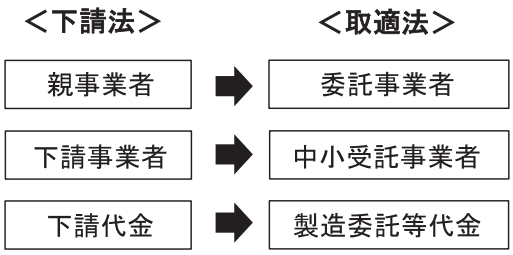
「近年、労務費や原材料費などのコストが急激に上昇しているなか、中小企業をはじめとする事業者が賃上げの原資を確保し、サプライチェーン全体で適切な価格転嫁を定着させる

『構造的な価格転嫁』の実現を目指すために、取引の適正化と価格転嫁の促進を図る法改正が行われました。」

⑶取適法への改正により何が変わったのか

①用語の変更

法律名が「取適法」に変更された主な理由は、「下請」という用語が上下関係を連想させるためである。同様の理由により、下請法の「親事業者」が「委託事業者」に変更されるなどの変更が行われた(図1)。



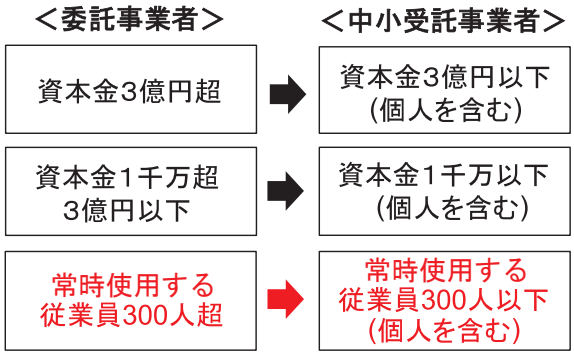
【図1】取適法にて変更された用語
(出典:参考文献[1]を基にMS&ADインターリスク総研作成)

②適用対象の拡大

取適法では適用対象となる事業者の基準と適用対象となる取引の範囲が拡大された。

a)適用対象となる事業者の基準

従来の資本金基準に加え、従業員数による基準が新たに追加された(図2)。



※赤字が改正により追加された基準。
※プログラム作成、運送、物品の倉庫における保管及び情報処理を除く情報成果物作成委託・役務提供委託は、別途の基準が適用される。

【図2】特定運送委託等における適用基準
(出典:参考文献[1]を基にMS&ADインターリスク総研作成)

委託事業者・中小受託事業者が資本金基準または従業員基準のいずれかの基準を満たす場合は、取適法の適用対象となる。

b)適用対象となる取り引きの範囲

下請法での適用対象となる取り引きの範囲は、製造委託、修理委託、情報成果物作成委託、役務提供委託であったが、これに「特定運送委託」が新たに追加された。

③禁止行為の追加

取適法への改正により、委託事業者の禁止行為に次の事項が追加された。

- 協議に応じない一方的な代金決定の禁止
- 手形払等の禁止

④面的執行の強化

面的執行とは、複数の省庁が連携して違反行為に対応することをいう。下請法では、公正取引委員会や中小企業庁が違反行為に対して指導・助言を行ってきたが、事業所管省庁の主務大臣にも指導・助言の権限が付与されるとともに、公正取引委員会などの執行機関に申し出たことを理由に不利益な取り扱い(報復措置)を受けた場合の情報提供先として事業所管省庁の主務大臣が追加された。

2 委託事業者の四つの義務

委託事業者は、次の四つの義務を遵守することが義務付けられている。

⑴発注内容等の明示

委託事業者は中小受託事業者に対して、発注内容(給付の内容、代金額、支払期日、支払方法)等を書面または電磁的方法(電子メールなど)で明示しなければならない。電磁的方法による明示は中小受託事業者の承諾がなくても可能である。

継続的に運送を依頼している役務提供委託の取り引きの場合、契約書の内容が明示すべき具体的な事項をすべて網羅していれば、個別の役務提供のたびに明示する必要はないが、個々の運送の内容(積込先、配送先、受取先、配送日時など)が異なる場合には、契約書の交付のみで個々の運送委託における明示

事項を網羅することはできないため、発注内容等の明示義務違反となる。これは、継続的に運送を依頼している特定運送委託の取り引きにおいても同様である。

⑵取引記録の作成・保存

委託事業者は、中小受託事業者に対し製造委託等をした場合は、中小受託事業者の給付、給付の受領（役務提供委託または特定運送委託をした場合は、中小受託事業者から役務の提供を受けたこと）、製造委託等代金の支払いその他の事項について記載または記録等を作成し、2年間保存しなければならない。

⑶支払期日の設定

委託事業者は、中小受託事業者へ発注した物品等の受領日から60日以内のできる限り短い期間内に支払期日を定めなければならない。

支払期日が定められなかった場合は、委託事業者が中小受託事業者の給付を受領した日が支払期日となる。

60日を超えて支払期日が定められたときは、委託事業者が中小受託事業者の給付を受領した日から起算して60日を経過した日の前日が支払期日となる。

⑷遅延利息の支払い

委託事業者が支払期日までに代金を支払わなかった場合は、物品等の受領日から60日を経過した日から実際に支払う日までの日数に応じ、中小受託事業者に年率14.6%の遅延利息を支払わなければならない。この利率は民法上の法定利率3%よりもかなり高く、委託事業者の支払遅延等を厳しくけん制・抑止する狙いがある。

委託事業者が正当な理由がないにもかかわらず支払代金を減額した場合は、減額した日または物品等を受領した日から60日を経過した日のいずれか遅い日から減額分を支払う日までの期間の遅延利息を支払わなければならない。

3 委託事業者の11の禁止行為

中小受託事業者を保護するために、委託事業者が中小受託事業者に対して行う次の行為は禁止されている。ただし、役務提供委託または特定運送委託の場合については、(1)、(4)、(8)は除く。

⑴受領拒否

中小受託事業者には責任がないにもかかわらず、発注した物品や成果物の受領を拒否する行為をいい、発注の取り消しや納期の延長などを理由に納品物を受け取らない場合も含まれる。

⑵製造委託等代金の支払遅延

製造委託等代金を定められた支払期日（発注した物品等の受領日から60日以内）までに支払わない行為をいい、手形の交付や電子記録債権や一括決済方式について、中小受託事業者が支払期日までに代金相当額の金銭と引き換えることが困難なものも禁止される（法改正で追加）。

⑶製造委託等代金の減額

中小受託事業者には責任がないにもかかわらず、発注時に決定した代金を発注後に減額する行為をいい、協賛金の徴収、原材料価格の下落など、名目や方法、金額にかかわらず、あらゆる減額行為が禁止される。

なお、一括決済方式や電子記録債権を用いて代金を支払う際に、決済に伴い生じる手数料（受取手数料、システム手数料等）を中小受託事業者に負担させることは、中小受託事業者との合意の有無にかかわらず、減額行為に当たる。

⑷返品

中小受託事業者には責任がないにもかかわらず、発注した物品等を受領後に返品する行為をいう。ただし、中小受託事業者からの納入品が不良品であった場合、受領後速やかに返品する場合に限り認められるが、受領後しばらく放置した後に返品すれば違反行為となる。また、委託事業者が受入検査を行い、いったん合格品として取り扱ったもののうち、直ちに発見することが

できない不適合があったものについては、受領後6カ月以内（一般消費者に6カ月を超える保証期間を定めている場合は、その保証期間に合わせて最長1年）であれば返品することができるが、直ちに発見することができる不適合があったものについては、返品すると違反行為となる。

⑸買いたたき

発注する物品・役務等に通常支払われる対価（同種または類似品等の市価）に比べて著しく低い代金を不当に設定する行為をいう。

委託事業者が、中小受託事業者と十分協議することなく一方的に単価を指定するいわゆる指値により、通常支払われる対価より低い単価で代金の額を定めることは、買いたたきに該当するおそれがある。代金は、中小受託事業者から見積書を提出してもらった上で十分に話し合い、双方の納得のいく額とすることが肝要である。

⑹購入・利用の強制

中小受託事業者に発注する物品の品質を維持するためなどの正当な理由がないにもかかわらず、委託事業者が指定する製品、原材料等の購入や保険、リース等の利用を強制し、その対価を負担させる行為をいう。

⑺報復措置

中小受託事業者が、委託事業者の違反行為を公正取引委員会、中小企業庁または事業所管省庁に通報したことを理由に、取引停止や数量の削減など、中小受託事業者を不利益に取り扱う行為をいう。

⑻有償支給原材料等の対価の早期決済

委託事業者が有償で支給する原材料等を用いて中小受託事業者が物品の製造等を行っている場合に、中小受託事業者が製造した物品代金の支払日よりも早く、原材料等の代金を支払わせる行為（先払い）をいう。

⑼不当な経済上の利益の提供要請

委託事業者の利益のために、中小受託事業者に協賛金や従業員派遣の要請などの金銭や役務、その他の経済上の利益を不当に提供させる行為をいう。

委託事業者が貨物運送を委託している中小受託事業者に対し、委託した取り引きとは関係のない貨物の荷役作業をさせることなどは違反行為となる。

⑽不当な給付内容の変更・やり直し

委託事業者が中小受託事業者に発注の取り消しや変更、物品等の受領後のやり直しや追加作業などを行わせる場合に、中小受託事業者が負担した費用を委託事業者が負担しない行為をいう。

中小受託事業者である運送会社のトラックが、指定された時刻に委託事業者の物流センターに到着したものの、委託事業者が貨物の積込準備を終えていなかったためにトラックが長時間の待機を余儀なくされたにもかかわらず、その待ち時間について必要な費用を負担しないことなどは違反行為となる。

⑾協議に応じない一方的な代金決定

中小受託事業者から価格協議の求めがあったにもかかわらず、委託事業者が協議に応じなかったり、必要な説明を行わなかったりして、一方的に代金を決定する行為をいう。

委託事業者が中小受託事業者である運送会社に対して、運賃の引き下げを要請する場合において、中小受託事業者がその説明を求めたにもかかわらず、引き下げの具体的な理由の説明や根拠資料の提供をすることなく運賃を引き下げることは違反行為となる。

4 特定運送委託

⑴特定運送委託とは

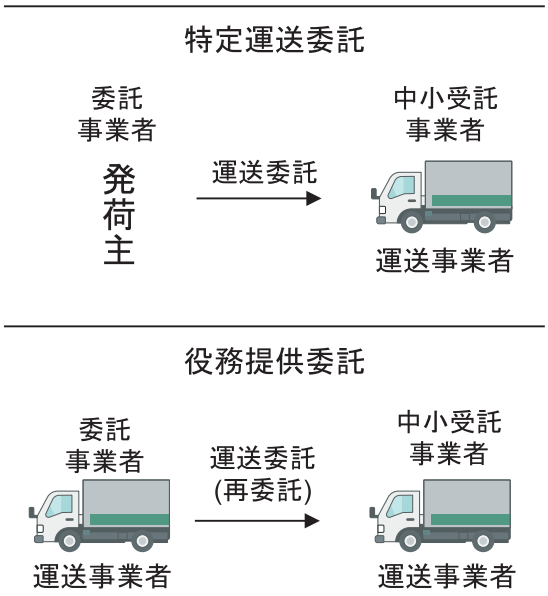
特定運送委託は、法改正で追加された取引対象である。

特定運送委託とは、事業者が販売する物品、製造を請け負った物品、修理を請け負った物品、作成を請け負った情報成果物

が記載・記録された物品、もしくは化体された物品※について、その取り引きの相手方（当該相手方が指定する者を含む）に対して運送する場合に、その運送の行為を他の事業者に委託することをいう。

下請法では、物品の運送の再委託が対象取引となっていたが、改正により、発荷主が運送事業者に対して物品の運送を委託する取り引きが追加されたことになる。なお、貨物利用運送事業者が、請け負った貨物運送のうちの一部を他の運送事業者に委託する等の運送の再委託は、役務提供委託となる（図3）。

※情報成果物が「記載され」た「物品」：広告用ポスター、設計図等
情報成果物が「記録され」た「物品」：会計ソフトのCD-ROM等
情報成果物が「化体され」た「物品」：建築模型、ペットボトルの形のデザインの試作品等



【図3】特定運送委託と役務提供委託
（出典：参考文献[1]を基にMS&ADインターリスク総研作成）

⑵特定運送委託の4類型

特定運送委託は、物品の種類に応じて四つの型に分類され、「中小受託取引適正化法テキスト」では、それぞれの類型に該当する例を示している。

①類型1

物品の販売を業として行っている事業者が、その物品の販売先（当該販売先が指定する者を含む）に対して運送する行為の全部または一部を他の事業者に委託する場合。

〈該当する例〉

- 家具小売業者が販売した家具を顧客に引き渡す場合に、その家具の運送を運送事業者に委託すること。
- 鉄鋼メーカーが販売した製品を顧客に引き渡す場合に、その製品の運送を運送事業者に委託すること。
- 食品メーカーが商品の製造を請け負った食品加工業者に有償で提供する支給品を引き渡す場合に、その支給品の運送を運送事業者に委託すること。

②類型2

物品の製造を業として請け負っている事業者が、その物品の製造の発注元（当該発注元が指定する者を含む）に対して運送する行為の全部または一部を他の事業者に委託する場合。

〈該当する例〉

- 精密機器メーカーが、製造を請け負い完成させた精密機器を顧客に引き渡す場合に、その精密機器の運送を運送事業者に委託すること。
- 食品加工業者が、製造を請け負った大規模小売業者（百貨店、スーパー、ホームセンター、専門量販店、ドラッグストア、コンビニエンスストア本部、通信販売業等）のプライベートブランド商品を、当該小売業者に引き渡す場合に、そのプライベートブランド商品の運送を運送事業者に委託すること。

③類型3

物品の修理を業として請け負っている事業者が、その物品の修理の発注元（当該発注元が指定する者を含む）に対して運送する行為の全部または一部を他の事業者に委託する場合。

〈該当する例〉

- 自動車修理業者が修理を請け負い完成させた自動車を顧客に引き渡す場合に、その自動車の運送を運送事業者に委託すること。
- 家電メーカーが修理を請け負い完成させた家電製品を顧客に引き渡す場合に、その家電製品の運送を運送事業者に委託すること。

④類型4

情報成果物の作成を業として請け負っている事業者が、当該情報成果物が記載されるなどした物品の作成の発注元（当該

発注元が指定する者を含む）に対して運送する行為の全部または一部を他の事業者に委託する場合。

〈該当する例〉

- 建築設計業者が作成を請け負い完成させた建築模型を建築業者に引き渡す場合に、その建築模型の運送を運送事業者に委託すること。

⑶荷主に求められること

取適法に違反することのないように、荷主は次のことに留意する必要がある。

①取適法の対象取引に該当するかどうかの確認

下請法での資本金基準では該当していなかった取り引きであっても、取適法で新たに設けられた従業員基準に該当すれば対象取引となることがある。したがって、自社が委託事業者に該当するかどうかを取引先ごとに確認する必要がある。

②発注内容等の明示事項の確認

委託事業者には発注内容等の明示義務が課せられている。具体的な明示内容として、「中小受託取引適正化法テキスト」には、次の12の事項が示されており、漏れや不備がないか確認する（表1）。

【表1】取引内容の明示事項

a)	委託事業者及び中小受託事業者の名称（番号、記号等による明示も可）
b)	製造委託、修理委託、情報成果物作成委託、役務提供委託又は特定運送委託をした日
c)	中小受託事業者の給付の内容（役務提供委託又は特定運送委託の場合は、提供される役務の内容）
d)	中小受託事業者の給付を受領する期日（役務提供委託又は特定運送委託の場合は、その委託に係る役務の提供を受ける期日又は期間）
e)	中小受託事業者の給付を受領する場所（役務提供委託又は特定運送委託の場合は、その委託に係る役務の提供を受ける場所）
f)	中小受託事業者の給付の内容（役務提供委託又は特定運送委託の場合は、提供される役務の内容）について検査をする場合は、その検査を完了する期日
g)	代金の額
h)	代金の支払期日
i)	代金の全部又は一部の支払につき、一括決済方式で支払う場合は、金融機関名、貸付け又は支払を受けることができることとする額（支払額に占める一括決済方式による割合でも可）及びその期間の始期、委託事業者が代金債権相当額又は代金債務相当額を金融機関へ支払う期日（決済日）
j)	代金の全部又は一部の支払につき、電子記録債権で支払う場合は、電子記録債権の額（支払額に占める電子記録債権による割合でも可）及び中小受託事業者が代金の支払を受けることができることとする期間の始期、電子記録債権の満期日
k)	原材料等を有償支給する場合は、その品名、数量、対価、引渡しの期日、決済期日及び決済方法
l)	上記a）～k）の事項のうち、その内容が定められないことについて正当な理由があり記載しない事項（未定事項）がある場合は、当該未定事項の内容が定められない理由、当該未定事項の内容を定めることとなる予定期日

（出典:参考文献[2]を基にMS&ADインターリスク総研作成）

③保存が義務付けられている書類等の確認

取引内容について記載した書類または記録した電磁的記録を作成し保存することが義務付けられている。「中小受託取引適正化法テキスト」には、次の17の事項が示されており、漏れや不備がないか確認する（表2）。

【表2】発注内容等の明示事項

a)	中小受託事業者の名称（番号、記号等による記録も可）
b)	製造委託、修理委託、情報成果物作成委託、役務提供委託又は特定運送委託をした日
c)	中小受託事業者の給付の内容（役務提供委託又は特定運送委託の場合は、提供される役務の内容）
d)	中小受託事業者の給付を受領する期日（役務提供委託又は特定運送委託の場合は、その委託に係る役務の提供を受ける期日又は期間）
e)	中小受託事業者から受領した給付の内容及び給付を受領した日（役務提供委託又は特定運送委託の場合は、その委託に係る役務の提供を受けた日又は期間）
f)	中小受託事業者の給付の内容（役務提供委託又は特定運送委託の場合は、提供される役務の内容）について、検査をした場合は、その検査を完了した日、検査の結果及び検査に合格しなかった給付の取り扱い
g)	中小受託事業者の給付の内容について、変更又はやり直しをさせた場合は、その内容及びその理由
h)	代金の額（代金の額として算定方法を明示した場合には、その後定まった代金の額を記録しなければならない。また、その算定方法に変更があった場合、変更後の算定方法、その変更後の算定方法により定まった代金の額及び変更した理由を記録しなければならない）

i)	代金の支払期日
j)	代金の額に変更があった場合は、増減額及びその理由
k)	代金の支払について金銭を使用した場合は、その支払額、支払日及び支払方法(口座振込による場合はその旨)
l)	代金の全部又は一部の支払につき、一括決済方式で支払うこととした場合は、金融機関から貸付け又は支払を受けることができることとした額及び期間の始期、委託事業者が代金債権相当額又は代金債務相当額を金融機関へ支払った日並びにその他当該貸付け又は支払に関する事項
m)	代金の全部又は一部の支払につき、電子記録債権で支払うこととした場合は、電子記録債権の額、支払を受けることができることとした期間の始期及び電子記録債権の満期日並びにその他当該電子記録債権の使用に関する事項
n)	l)及びm)の場合を除き、代金の支払について金銭以外の支払手段を使用した場合は、 • 当該支払手段の種類、名称、価額その他当該支払手段に関する事項 • 当該支払手段を使用した日 • 中小受託事業者が当該支払手段の引換えによって得ることとなる金銭の額その他その引換えに関する事項
o)	原材料等を有償支給した場合は、その品名、数量、対価、引渡しの日、決済をした日及び決済方法
p)	代金の一部を支払い又は原材料等の対価の全部若しくは一部を控除した場合は、その後の代金の残額
q)	遅延利息を支払った場合は、遅延利息の額及び遅延利息を支払った日

(出典:参考文献[2]を基にMS&ADインターリスク総研作成)

記載内容については、発注内容等の明示事項と重複する事項もあるが、書類等に必要なすべての事項を満たしているわけではない点に留意する必要がある。

④支払期日の設定の確認

特定運送委託の場合は、中小受託事業者から役務の提供を受けた日から起算して60日以内に支払期日を定める必要がある。この場合、支払期日は特定されていなければならない。したがって、下記a)～d)の表記のうち、a)とb)は、支払期日ではなく、支払期限を示しており、具体的な日が特定できないため認められず、c)は具体的な日が特定可能であり、d)は月単位の締切制度を採用した場合であるが、この場合も具体的な日が特定可能であり、c)とd)はともに認められるとされている。

a)「○月○日まで」
b)「納品後○日以内」
c)「○月○日」
d)「毎月末日納品締切、翌月○日支払」

⑤納品等が行われている現場等における確認

無理な納期短縮や急な追加依頼など、現場等において運送事業者に過度な負担をかけていないかどうかを確認する。

5 違反事業者の公表

取適法に違反した事業者は、公正取引委員会のウェブサイト「取適法(下請法)勧告一覧」に実名(社名)で違反の概要、違反法条、勧告年月日が公表される。また、報道発表資料においては、所在地、代表者名、事業の概要、資本金のほか、勧告の内容も明らかにされる。万一、そうした事態を招けば、企業の信頼が大きく損なわれることはいうまでもない。

特定運送委託において想定される違反行為事例

(1)代金を据え置くことによる買いたたき

委託事業者A)社は、製造を請け負う物品の運送を中小受託事業者に委託しているところ、燃料価格の高騰や労務費の上昇が明らかな状況において、中小受託事業者が燃料価格の高騰や労務費の上昇を理由に単価の引上げを求めたにもかかわらず、十分に協議することなく一方的に従来どおりの単価に据え置くことにより、通常の対価を大幅に下回る代金の額を定めた。

(2)自社商品の購入強制

委託事業者B)社は、自社の販売する商品の運送を委託している中小受託事業者に対して、発注担当者を通じて、中小受託事業者が必要としていないにもかかわらず、自社商品の購入を要請し、当該商品を購入させた。

(3)取引先の都合を理由とした発注取消

委託事業者C)社は、自社の販売する商品の運送を委託している中小受託事業者に対し、運送を行うこととされていた当日の朝に、発注元からの発注が取り消されたことを理由として運送の発注を取り消したが、そのような突然の発注取消に伴い中小受託事業者が負担した費用を支払わなかった。

⑷自社の都合を理由とした発注内容の変更

委託事業者D）社は、自社の販売する商品の運送を中小受託事業者に委託しているところ、中小受託事業者が指定された時刻に貨物の積込場所へ到着したものの、自社の都合により中小受託事業者に対し長時間の待機をさせたにもかかわらず、その待ち時間について必要な費用を負担しなかった。

公正取引委員会のウェブサイト[2)3)4)]には、取適法に関する相談や申告等の窓口である「不当なしわ寄せに関する取適法の相談窓口」や「取適法違反被疑事実についての申告窓口」が開設され、また、「違反行為情報提供フォーム（買いたたきなどの違反行為が疑われる委託事業者に関する情報提供フォーム）」も用意されており、委託事業者に違反の疑いがあれば、中小受託事業者が相談や申告を行いやすい環境が整備されている。

取適法は委託事業者を規制する法律である。この点を十分に踏まえ、荷主等の委託事業者は取適法を遵守し、公正な取引環境を構築することが望まれる。

以上

参考文献・資料等

1）政府広報オンライン「2026年1月から下請法が「取適法」に!委託取引のルールが大きく変わります」
<https://www.gov-online.go.jp/article/202511/entry-9983.html>
2）公正取引委員会・中小企業庁「中小受託取引適正化法テキスト」
<https://www.jftc.go.jp/toriteki/r7text.pdf>
3）公正取引委員会ウェブサイト「よくある質問コーナー(取適法)」
<https://www.jftc.go.jp/toriteki/torireki_qa.html>
4）公正取引委員会ガイドブック「下請法は取適法へ」
<https://www.jftc.go.jp/file/toriteki002.pdf>
※サイト掲載情報は、2026年5月19日最終アクセス時点の内容です。



内閣府による首都直下地震の被害想定（2025年12月19日公表）

MS&ADインターリスク総研株式会社
リスクマネジメント第一部
リスクエンジニアリング第二グループ
グループ長　鈴木 恭平（すずき きょうへい）



要旨

- 2025年12月に内閣府から首都直下地震に関する新たな被害想定が公表された。
- 前回被害想定（2013年）から約10年ぶりの見直しであり、10年間の各種研究成果を踏まえた震度・津波の再評価が行われている。さらに、10年間の防災対策取り組みを反映した建物被害・人的被害等の推計が行われている。
- 本レポートでは、前回（2013年）からの変更点、震度・津波評価の内容および想定される被害の具体的様相について解説する。

1 首都直下地震の被害想定の変遷

政府による首都直下地震の被害想定は、過去の震災の教訓やその時々の最新の科学的知見を反映して改定が重ねられてきた。最初の体系的な被害想定は2005年（平成17年）に中央防災会議によって公表されたが[1)]、その後、2011年東北地方太平洋沖地震の被災経験を踏まえて、2013年（平成25年）に抜本的な見直し[2)]が行われた。2013年の想定では、2005年の想定で検討対象に含まれていなかった関東大地震クラスの地震を検討すべきとされ、2013年時点の最新の科学的知見に基づき地震の規模、揺れ、津波等の見直しが行われていた。

今回の2025年（令和7年）の見直し[3)]は、前回の想定から約10年が経過し、政府の「首都直下地震緊急対策推進基本計画」策定から10年の節目を迎えたことを契機に実施されたものである。この間の地震学の進歩に加え、建物の耐震化や不燃化といったハード対策の進捗、さらには高齢化の進行や単身世帯の増加、デジタル社会への移行といった社会構造の大きな変化を反映し、最新の知見に基づく被害の再評価を行うことを目的としている。

2 前回被害想定からの主な変更点

今回の被害想定見直しにおける主な変更点として、震源モデルの更新、震度分布の再評価、津波浸水深の再評価が挙げられる。以下では各項目の内容を概説する。

(1)震源モデルの更新

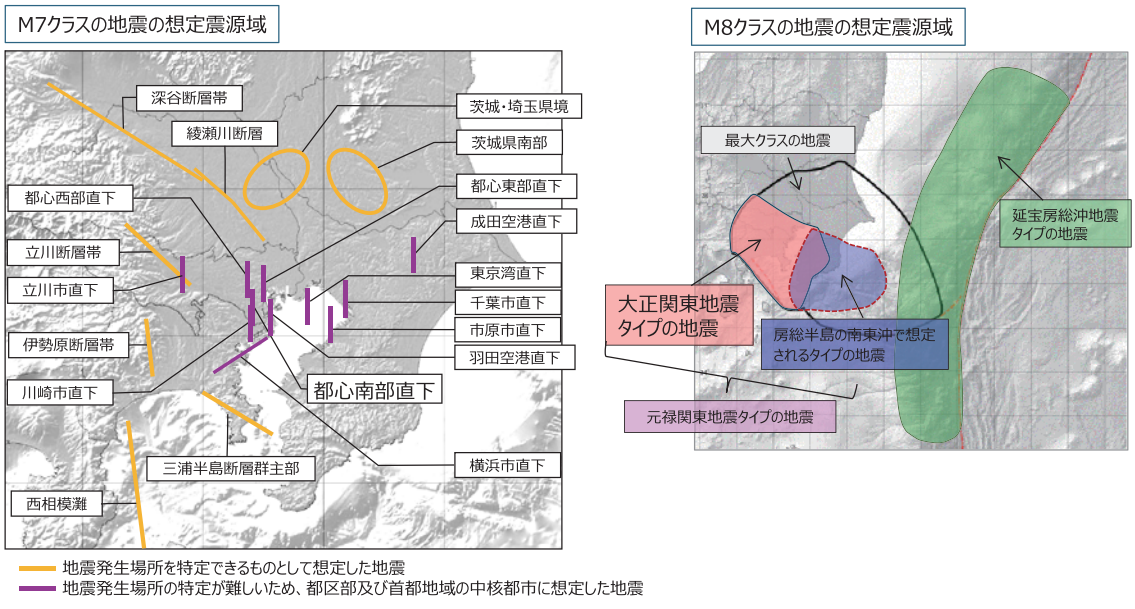
本被害想定で検討対象とされた地震の一覧を次頁図1および図2に示す。検討対象の地震は発生確率が比較的高いとされるマグニチュード（M）7クラスの地震と、発生確率は低いものの大きな被害が想定されるM8クラスの地震に大別される。

M7クラスの地震に関する2013年想定からの変更点は大きく2点あり、1点目は関東平野北西縁断層帯の扱い、2点目はさいたま直下地震の扱いである。関東平野北西縁断層帯については、2013年想定時には一つの震源として扱われていたが、2015年公表の地震調査研究推進本部による活断層研究の成果を反映すべく、深谷断層帯および綾瀬川断層の二つの別の震源として評価を行うように変更となっている。さいたま直下地震については、2013年想定時には事前に発生場所を特定できない地震の

地震の規模		想定場所	本報告で検討した地震のタイプ	前回報告での地震のタイプ
M7クラスの地震	地震発生場所の想定が難しく、都区部及び首都地域の中核都市に想定する地震	都心南部直下	③フィリピン海プレート内の地震（Mw7.3）	③フィリピン海プレート内の地震（Mw7.3）
		都心東部直下		
		都心西部直下		
		千葉市直下		
		市原市直下		
		立川市直下		
		川崎市直下		
		東京湾直下		
		羽田空港直下		
		成田空港直下		
		さいたま市直下	想定なし	①地殻内の浅い地震（Mw6.8）
		横浜市直下	①地殻内の浅い地震（Mw6.8）	
	地震発生場所が想定される地震	茨城県南部	②プレート境界の地震（Mw7.3）※1	②プレート境界の地震（Mw7.3）※1
		茨城・埼玉県境		
		関東平野北縁断層帯	想定なし	①活断層（Mw6.9）
		深谷断層帯	①活断層（Mw7.6）	想定なし
		綾瀬川断層	①活断層（Mw7.2）	想定なし
		立川断層帯	①活断層（Mw7.1）	①活断層（Mw7.1）
		三浦半島断層群主部	①活断層（Mw7.0）	①活断層（Mw7.0）
		伊勢原断層帯	①活断層（Mw6.8）	①活断層（Mw6.8）
		西相模灘	①地殻内の浅い地震（Mw7.3）	①地殻内の浅い地震（Mw7.3）
M8クラスの海溝型地震・最大クラスの地震		大正関東地震タイプの地震	②相模トラフ沿いの海溝型地震（Mw8.2）※2	②相模トラフ沿いの海溝型地震（Mw8.2）※2
		元禄関東地震タイプの地震	②相模トラフ沿いの海溝型地震（Mw8.5）※2	②相模トラフ沿いの海溝型地震（Mw8.5）※2
		延宝房総沖地震タイプの地震	④⑥日本海溝沿いの海溝型地震（Mw8.5）※2	④⑥日本海溝沿いの海溝型地震（Mw8.5）※2
		房総半島南東沖で想定されるタイプの地震	②相模トラフ沿いの海溝型地震（規模不明）	②相模トラフ沿いの海溝型地震（規模不明）
		最大クラスの地震（西側モデル、中央モデル、東側モデル）	②相模トラフ沿いの海溝型地震（Mw8.7）※2	②相模トラフ沿いの海溝型地震（Mw8.7）※2

※1:北米プレートとフィリピン海プレート境界の地震
※2:モーメントマグニチュード（Mw）は津波断層モデルによるもの

【図1】被害想定で検討対象とされた地震　（内閣府[4]に一部加筆）



【図2】検討対象地震　（内閣府[5]より引用）

一つとしてさいたま市直下の浅い位置に想定される震源として評価されていたが、前述の関東平野北西縁断層帯の評価見直しにより、さいたま市付近に位置するより規模の大きい地震として綾瀬川断層を評価することとなったため、さいたま直下地震としての評価は行わないこととされた。以上の変更点により、M7クラスの震源としては、事前に発生場所を特定しにくい地震として11地震および活断層など事前に発生場所を特定できる地震として8地震の合計19地震が想定地震として選定されている。

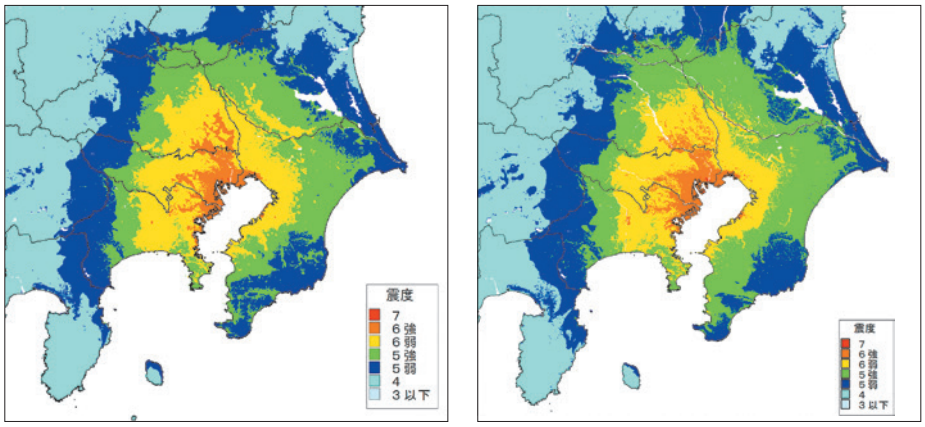
M8クラスの地震については、2013年想定時と同様に相模トラフ沿いおよび日本海溝沿いの5地震が検討対象とされているが、このうち大正関東地震タイプの地震については、震源モデルの大きな見直しが行われている。2013年想定時の震源モデルでは、埼玉県内の震度分布を再現するために東京湾北部のフィリピン海プレート上面に「強震動生成域」と呼ばれる強い揺れを出す領域を設定していたが、この設定では震源に近い東京都心周辺の震度が過大に計算されてしまうという課題が残されていた。そこで今回の被害想定では、墓石の転倒状況などの被害データに関する分析結果をもとに東京湾北部の強震動生成域を削除し、その代わり、震源から離れた場所であっても厚い堆積層を伝わることで揺れが増幅され減衰しにくい「表面波」の影響を考慮した計算式を新たに導入することで、埼玉県での震度分布を再現しつつ、東京都心部の揺れを当時の実態により即した適正なレベルへと修正する震源モデルを設定している。

⑵震度分布の再評価

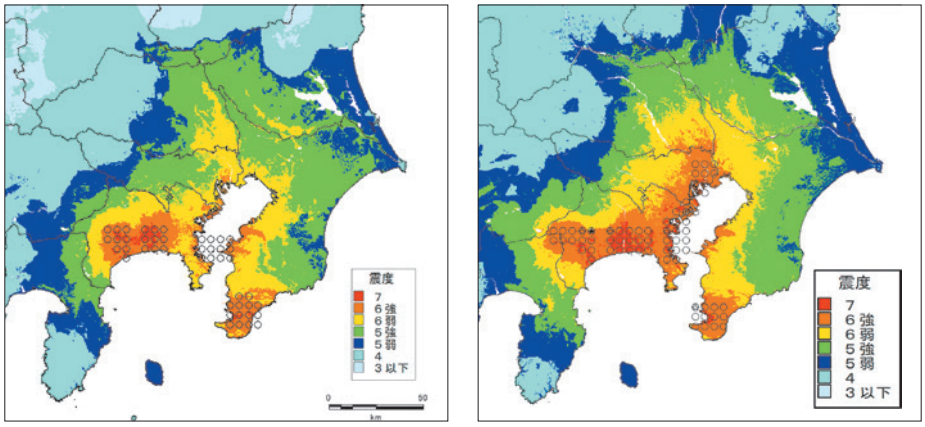
震度分布の評価については、前述の震源モデルの見直しに加え、震度評価手法の見直しも反映されている。主に地盤モデルの改良および遠距離における揺れの大きさの評価手法の更新が行われており、これらは2025年3月に公表された南海トラフ地震の被害想定見直し[6]において採用された手法と同様のものである。

図3に、都心南部直下地震における震度分布について、2013年想定および2025年想定の震度分布図を比較して示す。震源モデルは2013年想定時から変更がないことから、震度分布に大きな変化は認められないものの、局所的には地盤モデルの変更等の影響による震度の増減が見られる。

次に、図4に、大正関東地震タイプの地震に関する震度分布について、2013年想定および2025年想定の震度分布図を比較して示す。大正関東地震タイプの地震については、前述のとおり



【図3】都心南部直下地震の震度分布（左:2025年想定[4]、右:2013年想定[7]）



【図4】大正関東地震タイプの地震の震度分布（左:2025年想定[4]、右:2013年想定[7]）

震源モデルの大幅な見直しが行われたことから、震度分布が大きく変化している。特に東京都心部および神奈川県東部で変化が顕著に見られ、2013年想定では強震動生成域が直下に設定されていたことにより広範囲で震度6強の非常に大きな震度が想定されていたが、2025年想定では当該強震動生成域が削除されたことにより、震度5強～6弱程度の揺れにとどまる結果となっている。

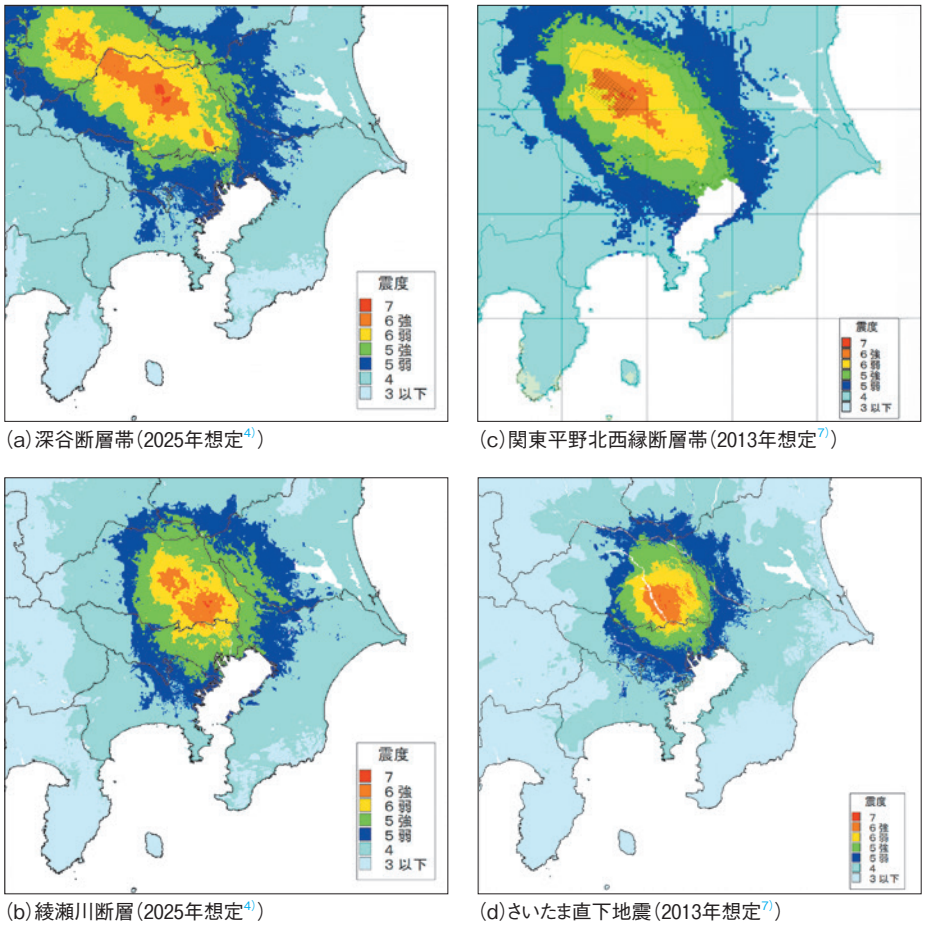
図5（a）～（d）には、2025年想定における深谷断層帯および綾瀬川断層の震度分布図を、2013年想定の関東平野北西縁断層帯およびさいたま直下地震の震度分布図と比較して示す。2013年想定における関東平野北西縁断層帯の評価では震度6強の強い揺れが想定される範囲は埼玉県中央部に限定されていたが、2025年想定における深谷断層帯の評価では震度6強の揺れの範囲が拡大しており、埼玉県北西部から群馬県南部にまで及んでいる。これは、2013年想定時の関東平野北西縁断層帯は長さ約23km・地震規模モーメントマグニチュード（Mw）6.9で想定されていたものが、2025年想定時の深谷断層帯では長さ69km・地震規模Mw7.6に変更されたことが主要因と思われる。なお、埼玉県南部に強い揺れをもたらす地震としては、2013年想定ではさいたま直下地震が、2025年想定では綾瀬川断層が該当するが、両者の震度分布図は図5（c）および図5（d）のとおりおおむね類似しており、震源モデルの見直しによる影響は小さいと言える。

首都圏に拠点を有する企業では、都心南部直下地震や大正関東地震を対象に自社の防災取組を検討していることが多いと思われるが、今回の震度分布の再評価に伴い自社拠点での想定震度も変わっている可能性があり、改めて想定震度を確認することが重要といえる。また、関東平野北西縁断層帯のように、活断層研究の進展により震源モデルが変更となった場合には想定震度にも大きな変化が現れることから、常に最新の被害想定の情報を確認しておく必要がある。

⑶津波浸水深の再評価

津波浸水深の評価については、震源モデル自体の変更はないものの、この10年間での地形の変化や堤防の整備状況、また建物の立ち並び状況による水の流れにくさ（粗度）などの最新データを反映して再計算が行われている。

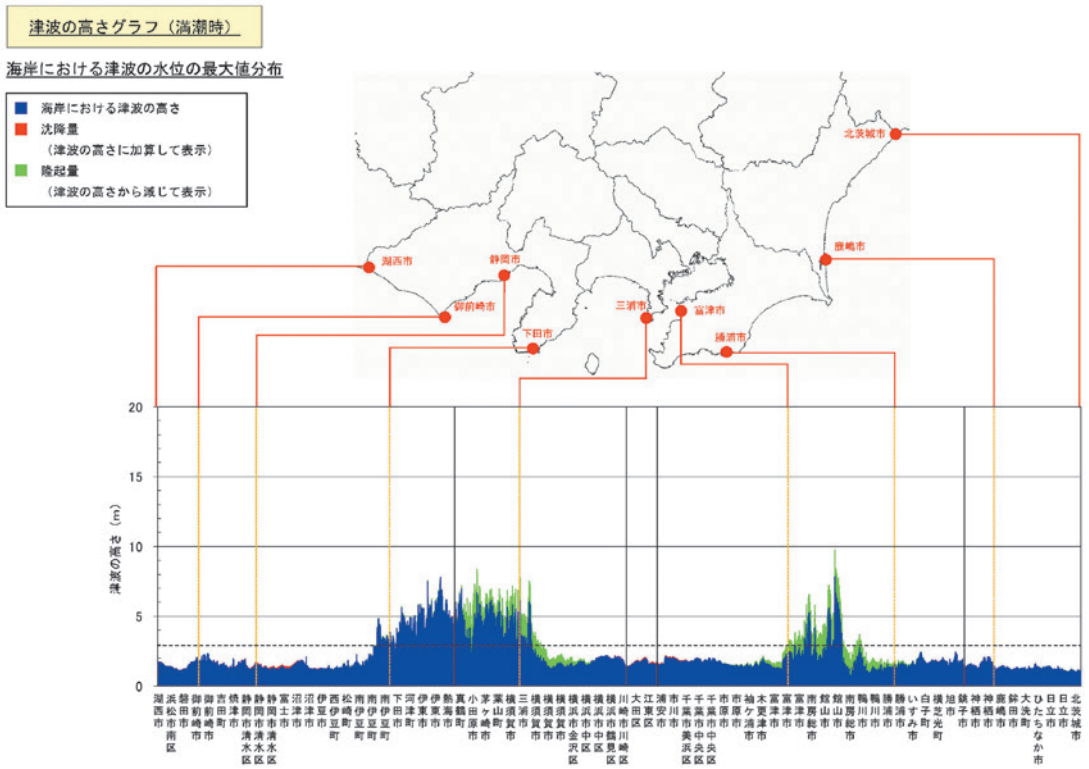
具体的な津波の高さとして、大正関東地震タイプの地震における沿岸部の津波高を次頁図6に示す。東京湾内ではおおむね



（a）深谷断層帯（2025年想定[4]）　（c）関東平野北西縁断層帯（2013年想定[7]）

（b）綾瀬川断層（2025年想定[4]）　（d）さいたま直下地震（2013年想定[7]）

【図5】深谷断層帯・綾瀬川断層・関東平野北西縁断層帯・さいたま直下地震の震度分布図



【図6】海岸部での津波高さ[4]（満潮時、大正関東地震タイプの地震）

2m程度以下、伊豆半島から三浦半島・房総半島南部で3～6m程度、地形によっては局所的に10m程度の津波高と評価されている。前回想定との違いは地形データ等の更新によるものであるが、想定津波高の差は20cm程度でありおおむね前回想定と同様の結果といえる。

3 想定される被害の様相

今回の被害想定では、前章で示した震度や津波浸水深の再評価結果に加えて、前回想定以降に実施された防災取組や社会情勢の変化等を踏まえ、人的・物的被害の想定見直しが行われている。検討対象の地震は、首都機能への影響が大きい都心南部直下地震および津波を伴う海溝型地震のうち大正関東地震の2地震が選定されている。

次頁図7に、都心南部直下地震を対象に人的・物的被害の概要を新旧比較して示す。今回の被害想定では死者数は約1.8万人、全壊・焼失棟数は約40万棟と評価されており、前回想定から大きく減少している。また、その他の評価項目についても大半が前回想定よりも被害が減少している。これらの被害減少は、前回想定以降に実施された各種防災取組の効果といえる。

一方、例えば停電軒数や下水道支障人口といった項目では、前回想定よりも被害が増加している。これは、電灯軒数や下水道処理人口の増加といった社会的要因の変化による影響である。

以降では、都心南部直下地震を例に、建物被害および人的被害について防災取組と被害想定結果への影響を述べる。

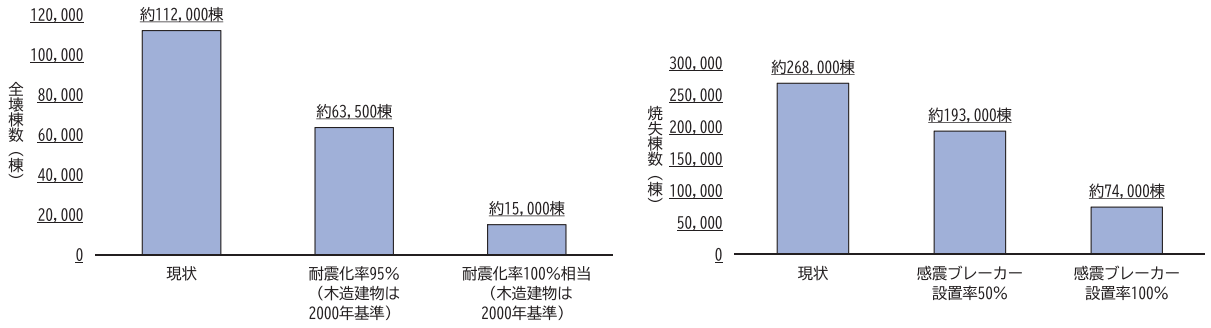
(1)建物被害

次頁図7に示すとおり、都心南部直下地震では全壊および焼失する棟数は約40万棟と推計され、前回の約61万棟から約3～4割の減少が見込まれている。具体的には、揺れによる全壊が約11万棟、火災による焼失が約27万棟となっている。2013年以降に建物の耐震化の取り組みが大きく進んでおり、住宅のほか病院・学校・省庁など各種公共施設含めていずれも耐震化率90%以上を達成したことが、被害減少の主な要因といえる。火災対策については、感震ブレーカーの設置は進んでいるものの、木造住宅密集地域を中心とした火災リスクは依然として高く、風速が強い条件下では同時多発的な火災により甚大な被害が発生する可能性が残されている。

次頁図8に、住宅の耐震化率および感震ブレーカー設置率の違いによる建物の全壊棟数・焼失棟数の違いを示す。2025年

		H25被害想定	R7被害想定
死 者 数		最大 約2.3万人（冬・夕方、風速8m/ｓ）	最大 **約1.8万人**（冬・夕方、風速8m/ｓ）
	建物倒壊等	約0.64万人	**約0.53万人**
	地震火災	最大 約1.6万人（冬・夕方、風速8m/ｓ）	最大 **約1.2万人**（冬・夕方、風速8m/ｓ）
全壊・焼失棟数		最大 約61万棟（冬・夕方、風速8m/ｓ）	最大 **約40万棟**（冬・夕方、風速8m/ｓ）
	揺 れ	約18万棟	**約11万棟**
	地震火災	最大 約41万棟（冬・夕方、風速8m/ｓ）	最大 **約27万棟**（冬・夕方、風速8m/ｓ）
電力（停電軒数）		最大 約1,200万軒	最大 **約1,600万軒**※1
情報通信（固定電話・インターネット不通回線数）	メタル回線・光回線		最大 **約760万回線**※2
	メタル回線のみ	最大 約470万回線	最大 **約240万回線**
上水道（断水人口）※停電考慮なし		最大 約1,400万人	最大 **約1,300万人**※3
下水道（支障人口）※停電考慮なし		最大 約150万人	最大 **約180万人**※3
避難者数		最大 約720万人	最大 **約480万人**
避難所の食糧不足（７日間）		最大 約3,400万食	最大 **約1,300万食**※4
資産等の被害		約47兆円	**約45兆円**
経済活動への影響		約48兆円	**約38兆円**

【図7】都心南部直下地震の被害想定[8]　（内閣府[4]に一部加筆）



【図8】耐震化率・感震ブレーカー設置率による建物被害低減効果[9]（左:建物の耐震化率、右:感震ブレーカー設置率）

想定時の耐震化率は約90%であるが、耐震化率を95%まで向上させると全壊棟数は約6.3万棟まで低減でき、耐震化率100%に達すると全壊棟数は約1.5万棟まで低減できると評価されている。感震ブレーカーについては、2025年想定時は30.5%であるが、設置率50%で焼失棟数は約19万棟、設置率100%で約7.4万棟に減少できると評価されている。

このように、耐震化率および感震ブレーカー設置率の向上が被害低減に大きく寄与することが分かるが、これらの防災取組は前回被害想定時よりは普及が進んでいるものの政府の目標水準には未だ達しておらず、今後さらなる推進が望まれる。

⑵人的被害

次頁図9に都心南部直下地震における人的被害を要因別に示す。建物被害に伴う死者数は前回の約2.3万人から約1.8万人へと減少しており、その内訳は建物の倒壊等によるものが約5,300人、火災によるものが約1.2万人と想定されている。これらの被害減少は、前述の建物耐震化率や感震ブレーカー設置率の向上による効果と考えられる。一方、屋内収容物移動・転倒、屋内落下物による死者数や、急傾斜地崩壊による死者数は前回想定よりもわずかに増加している。想定するハザードや被害想定手法の違いがあるため単純な比較はできないが、例えば屋内収容物移動・転倒・屋内落下物による死者数については、家具の固定化率が前回想定よりも低下していることや高層ビルの増加による上層階での被害増加などの要因が考えられる。建物の耐震化に加えて、今後は屋内の地震対策を推進していくことが被害低減のためには重要と考えられる。

また、今回の被害想定の特徴として、直接死に加えて災害

項目	2025 年想定	2013 年想定
死者数	約 1.8 万人	約 2.3 万人
建物倒壊による死者	約 5,300 人	約 6,400 人
うち屋内収容物移動・転倒、屋内落下物による死者	約 700 人	約 600 人
急傾斜地崩壊による死者	約 70 人	約 60 人
地震火災による死者	約 1.2 万人	約 1.6 万人
ブロック塀等・自動販売機の転倒、屋外落下物による死者	約 400 人	約 500 人
負傷者数	約 9.8 万人	約 12 万人
揺れによる建物被害に伴う要救助者	約 4.4 万人	約 5.8 万人
エレベーター内閉じ込め	約 1.6 万人	約 1.7 万人

【図9】都心南部直下地震（冬・夕方、風速8m/sの場合）における人的被害　（内閣府[3]を基にMS&ADインターリスク総研作成）

関連死に関する推計が示された点が挙げられる。これは2011年東北地方太平洋沖地震や2024年能登半島地震の実績に基づいて推計されたものであり、都心南部直下地震では1.6～4.1万人の災害関連死が発生すると評価されている。建物の耐震化などの直接的な死者数の低減に向けた対策は着実に進んでいるが、今後は避難生活の長期化や医療サービスの継続困難などに伴う災害関連死の抑制に向けた取り組みについても、より一層進めていく必要があると考えられる。

4 まとめ

本報告では、約10年ぶりに見直しが行われた首都直下地震の被害想定について概説した。今回の被害想定では、科学的知見に基づいて震源モデルや地震動評価手法の見直しが行われ、特に大正関東地震における東京都心部での想定震度が前回想定よりも小さく評価される結果となった。また、人的被害や建物被害の推計も見直されており、ここ10年の防災取組の成果により想定される被害が大きく減少している。企業における防災取組を考えるうえでは、今回の被害想定に基づき自社拠点での想定震度・津波浸水深やライフライン被害など事業運営に影響を及ぼす項目を再確認し、最新の情報に基づき防災対策を見直すことが重要である。

以上

（出典記載のないものは内閣府資料引用）

参考文献・資料等

1) 内閣府　過去の首都直下地震対策について
<https://www.bousai.go.jp/jishin/syuto/past2/past.html>
2) 内閣府　首都直下地震の被害想定と対策について（最終報告）（平成25年12月19日公表）
<https://www.bousai.go.jp/jishin/syuto/taisaku_wg/pdf/syuto_wg_report.pdf>
3) 内閣府　首都直下地震対策検討ワーキンググループ　報告書（令和7年12月19日公表）
<https://www.bousai.go.jp/jishin/syuto/taisaku_wg_02/pdf/r7houkoku3.pdf>
4) 内閣府　首都直下地震モデル・被害想定手法検討会（令和6～7年）地震モデル報告書　図表集
<https://www.bousai.go.jp/jishin/syuto/higaisotei/pdf/r7houkokusho2.pdf>
5) 内閣府　首都直下地震モデル・被害想定手法検討会（令和6～7年）地震モデル報告書の概要
<https://www.bousai.go.jp/jishin/syuto/higaisotei/pdf/r7sankou.pdf>
6) 内閣府　南海トラフ巨大地震対策について（報告書）（2025年3月）
<https://www.bousai.go.jp/jishin/nankai/taisaku_wg_02/pdf/nankai_hokoku.pdf>
7) 内閣府　首都直下地震モデル検討会　首都のM7クラスの地震及び相模トラフ沿いのM8クラスの地震等の震源断層モデルと震度分布・津波高等に関する報告書（図表集）（平成25年12月19日発表）
<https://www.bousai.go.jp/kaigirep/chuobou/senmon/shutochokkajishinmodel/pdf/dansoumodel_02.pdf>
8) 内閣府　首都直下地震対策検討ワーキンググループ　説明資料（令和7年12月19日公表）
<https://www.bousai.go.jp/jishin/syuto/taisaku_wg_02/pdf/r7houkoku2.pdf>
9) 内閣府　首都直下地震対策検討ワーキンググループ　都心南部直下地震の被害想定【定量的な被害量】（令和7年12月19日公表）
<https://www.bousai.go.jp/jishin/syuto/taisaku_wg_02/pdf/r7higai_soutei1.pdf>

人的資本経営における Well-beingと従業員エンゲージメントの 重要性と向上策



MS&ADインターリスク総研株式会社
基礎研究部 受託調査グループ
上席研究員 山崎 太斗（やまざき たいと）

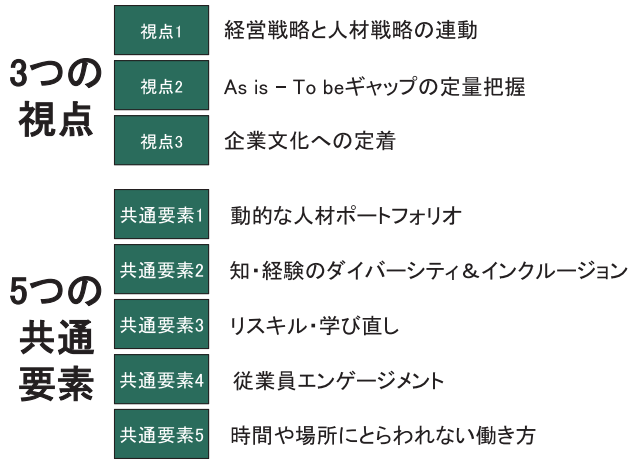
要旨

- 企業は人的資本を競争優位の源泉と捉え、経営戦略と人財戦略を連動させる人的資本経営に取り組んでいる。大企業は人的資本開示も求められている。
- Well-beingと従業員エンゲージメントは人的資本経営において重要な要素である。近年はファイナンシャル・ウェルビーイングや、人生における選択の自由（自己決定）が注目されている。
- Well-beingと従業員エンゲージメント向上のためには、従業員一人ひとりの価値観やキャリア志向を尊重し、多様な生き方やキャリアパスを主体的に自己決定できる環境整備が効果的である。
- 人事制度や福利厚生制度だけでは、Well-beingと従業員エンゲージメントを向上させるには不十分である。制度整備だけではなく、日々のコミュニケーションの質を高めることも重要である。

1 大企業に求められる人的資本経営

近年、企業経営において人的資本の重要性が高まっている。とりわけ大企業においては、人財を持続的な競争優位の源泉として捉え、戦略的に人財を育成・活用する人的資本経営に取り組むことが求められている。その背景には、「人材版伊藤レポート」（後述）において、経営戦略と人財戦略を連動させることの重要性が示されたこと、また、「人的資本可視化指針」により、人的資本に関する取り組みや成果を、ステークホルダーに分かりやすく開示する方法が示されたことが挙げられる。特に大企業は、社会的影響力が大きく、情報開示を求められることが多いことから、人的資本経営を単なる人事施策ではなく、経営そのものの課題として取り組まなければならない段階に来ている。

経済産業省によると、人的資本経営は、「人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方」と定義されている。人的資本経営推進のきっかけとなったのは、「人材版伊藤レポート」である。同レポートは、2020年1月に経済産業省内に設置された「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」において、コーポレート・ガバナンスの観点、持続的な企業価値向上の観点、および投資家目線の観点で議論が行われ、同年9月に報告書として公表されたものである。また同レポートでは、企業価値の持続的向上につながる人財戦略のあり方がまとめられており、3つの視点と5つの共通要素が論じられている（次頁図1）。その後、人的資本経営を実行するための具体策を解説した「人材版伊藤レポート2.0」が2022年5月に公表された。



【図1】「人材版伊藤レポート」で挙げられている、3つの視点と5つの共通要素
（出典:経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」2022年を基にMS&ADインターリスク総研作成）

2 人的資本経営におけるWell-beingと従業員エンゲージメントの重要性

「人材版伊藤レポート」および「人材版伊藤レポート2.0」には、人的資本経営におけるWell-beingと従業員エンゲージメントの重要性が明示的に記載されている。本稿ではWell-beingと従業員エンゲージメントが、両レポートにおいてどのように取り上げられているかを整理し、これらが企業価値向上に寄与するという研究を紹介する。また、Well-beingと従業員エンゲージメントにおいて「従業員一人ひとりへの理解とアプローチ」がカギを握るという考え方にも触れる。

⑴人的資本経営に影響を与える「Well-beingおよび従業員エンゲージメント」

人的資本経営におけるWell-beingと従業員エンゲージメントは、図1【共通要素4】で挙げられている「従業員エンゲージメント[注1)]」と関連する。「人材版伊藤レポート2.0」は、人的資本経営の要素である社員（従業員）エンゲージメントを高めるための取り組みを挙げている（表1）。そのうち、Well-beingとの関連性が高い要素は、「【取組5】健康経営への投資とWell-being」である。社員の安全確保や健康配慮は法的義務であるが、それを超えて健康経営を実践することは、社員の健康保持・増進、企業イメージの向上だけでなく、組織の活性化・業績向上も期待できる。その際、Well-beingを高める視点を取り込むことが推奨されている。

⑵Well-beingと従業員エンゲージメントが企業価値の向上に寄与する研究

一橋大学大学院教授である小野浩氏と、一橋大学大学院特任教授でありＩＧＳ代表の福原正大氏が共同座長を務める

【表1】社員（従業員）エンゲージメントを高めるための取り組み

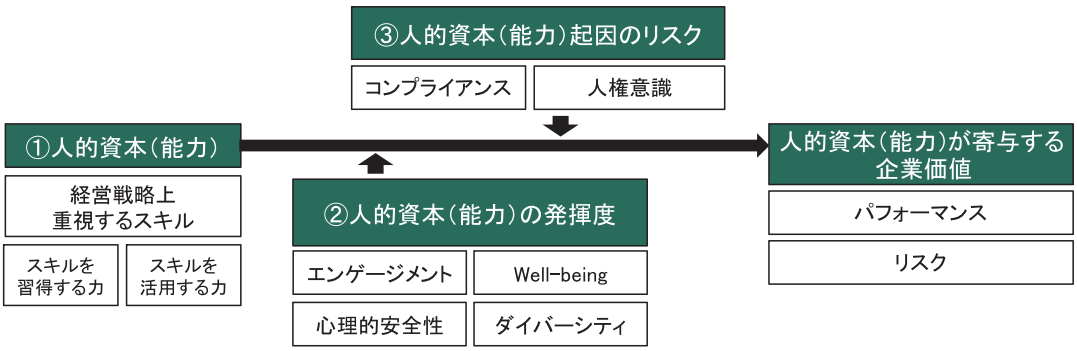
取組	概要
【取組1】 社員のエンゲージメントレベルの把握	CEO・CHROは、中長期的な組織力の維持・向上を目指し、自社にとって重要なエンゲージメント項目を整理し、社員のエンゲージメントレベルを定期的に把握する
【取組2】 エンゲージメントレベルに応じたストレッチアサインメント	CEO・CHROは、エンゲージメントレベルが高い社員に対して、社員のキャリアプランと会社のニーズを一致させる形で、成長に資するアサイメントを提案することで、エンゲージメントの更なる向上につなげる
【取組3】 社内のできるだけ広いポジションの公募制化	CEO・CHROは、社員が異動または退職するポジションについて、可能な限り公募を行い、社員が自律的にキャリアを形成し、高いエンゲージメントを形成し、高いエンゲージメントレベルで働ける環境を整備する
【取組4】 副業・兼業等の多様な働き方の推進	CEO・CHROは、社員が企業・社会に貢献しようとする主体的な意思を最大限に尊重し、社内外の副業・兼業を含む多様な働き方を選択できるよう、環境を整備する
【取組5】 健康経営への投資とWell-beingの視点の取り込み	CEO・CHROは、社員の健康状況を把握し、継続的に改善する取り組みを、個人と組織のパフォーマンスの向上に向けた重要な投資と捉え、健康経営への投資に戦略的かつ計画的に取り組む。その際、社員のWell-beingを高める視点も取り込んでいく

（出典:経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」2022年を基にMS&ADインターリスク総研作成）

人的資本理論の実証化研究会が、人的資本と企業価値の関係を示すフレームワークを公表している。このフレームワークでは、「①人的資本（能力）」を企業価値の源泉とし、企業価値において「②人的資本（能力）の発揮度」が上昇要因、「③人的資本（能力）起因のリスク」が下落要因として、企業価値へ寄与するとしている（図2、表2）。Well-beingとエンゲージメントはこのうち「②人的資本（能力）の発揮度」に該当し、企業価値向上要因として作用する。

⑶Well-beingの五つの分野

Well-beingにはいくつか定義があるが、ここではギャラップ社[注2)]の定義を紹介する。同社はWell-beingを、「単なる健康や経済的な豊かさだけでなく、キャリア・人間関係・経済・身体・地域社会の五つの分野で満たされている状態」と定義している（次頁図3）。昨今はその中でも、ファイナンシャル（経済的な）・ウェルビーイングに注目が集まっている。日本版Well-being Initiativeが発表したWell-beingの調査によると、現在および5年後の生活評価（Well-being実感）に対する影響要因の第一位は、「所得に対する主観的感情」であった。「所得に対する主観的感情」とは、客観的な収入額ではなく、現在と将来に関して資産や所得にゆとりがあり、安心感をもってそれらをコントロールできている状態のことをいう。これがファイナンシャル・ウェルビーイングに該当する。なお、第二位は、「人生における選択の自由」となっている。



【図2】人的資本が企業価値に与える影響についての概念図
（出典:人的資本理論の実証化研究会「本研究会の基盤となる考え方」を基にMS&ADインターリスク総研作成）

【表2】人的資本が企業価値に影響を与える要素の概要説明

要素	概要
①人的資本（能力）	経営戦略上重視するスキルを指す。スキルを習得し、業務で用いることが求められる
②人的資本（能力）の発揮度	従業員が持つ能力やスキルがどれだけ実際の業務や価値創出に活かされているかを示す
③人的資本（能力）起因のリスク	従業員の離職やスキルミスマッチなど、人的資本の発揮を妨げ、企業価値の減少リスクとなるもの

（出典:人的資本理論の実証化研究会「企業価値を向上させるファイナンシャルウェルビーイング戦略～若年層・女性活用に焦点を当てて～」2025年を基にMS&ADインターリスク総研作成）



【図3】ギャラップ社による五つの分野
（出典:Human Bridge「【人事にまつわる課題】ウェルビーイングを意識した経営とは?職場での取り組みポイント＜前編＞」2022年12月27日）

⑷従業員エンゲージメントの定義

従業員エンゲージメントの定義について、ギャラップ社は「従業員が職場や仕事に対してどれだけ熱意を持ち、積極的に関与し、貢献しようとしているかを示す心理的な状態」と定義している。これは従業員と企業との間で、個々の従業員が組織の戦略・目標を理解しており、自発的に組織に貢献するという関係性を意味する。組織が戦略や目標を掲げるだけ、または個人が力を発揮するだけではエンゲージメントは成立しない。なお、エンゲージメントには、「ワークエンゲージメント」と「従業員エンゲージメント」があり、表３の説明のとおり両者は異なる。

【表3】従業員エンゲージメントとワークエンゲージメントの違い

エンゲージメント	概要
ワークエンゲージメント	仕事の内容と個々の従業員の関わり合い。主体的に仕事に取り組んでいる心理状態を表す。「熱意」「没頭」「活力」の三つが揃っている状態
従業員エンゲージメント	企業・組織と個々の従業員の間の関わり合い。会社への理解や相思相愛に基づいた、会社と組織に対する自発的な貢献意欲

（出典:新居佳英、松林博文『組織の未来はエンゲージメントで決まる』2018年を基にMS&ADインターリスク総研作成）

3 Well-beingと従業員エンゲージメント向上のポイント

Well-beingと従業員エンゲージメントは、従業員の生産性や創造性、企業への定着率、さらには企業価値向上にも直結し、人的資本経営の成功において重要な要素である。しかしこれらは、単なる制度導入だけでは不十分である。従業員一人ひとりの価値観やキャリア志向、ライフステージ、健康状態、職場環境への期待などが多様化しているなか、企業からの一方向的なアプローチでは個々のニーズを捉えにくい。したがって、Well-beingと従業員エンゲージメントを高めるためには、企業が従業員一人ひとりの特性を理解し、その状況に応じたきめ細かな対応が必要だと考える。

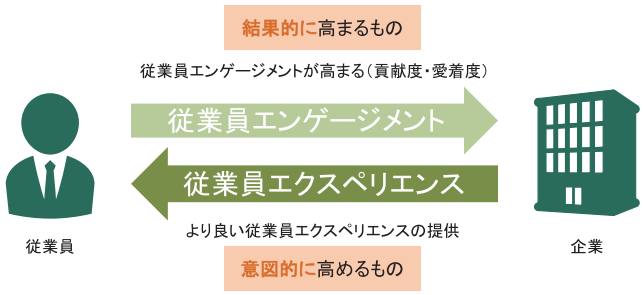
⑴企業が従業員のWell-beingにアプローチする際のポイント

前述2.⑶での日本版Well-being Initiative調査の結果のとおり、Well-beingを実感する影響要因の第一位は「所得に対する主観的感情」で、第二位は「人生における選択の自由」となっている。主観的Well-beingは、生活満足度、希望、尊厳といった内面的な幸福感を重視する概念であり、健康状態などの客観的Well-beingとは異なる。

これらの結果から、従業員のWell-being向上には、企業が単に待遇や制度を整えるだけではなく、従業員一人ひとりの価値観やキャリア志向を尊重し、多様な生き方やキャリアパスを主体的に自己決定できる環境を整備することが重要である。

⑵企業が従業員エンゲージメントにアプローチする際のポイント

従業員エンゲージメントについて、企業と従業員の関係を表したものが図4である。企業は従業員に対して「従業員エクスペリエンス（従業員体験）」を提供し、その結果、従業員は「従業員エンゲージメント（企業への貢献意欲）」として企業に貢献する。この関係によって、企業の業績や生産性が向上したり、離職率が改善されたりする。企業が得られた成果は、さらに人財への投資や福利厚生の拡充として活用することで、新たな従業員エクスペリエンスにつながる好循環が生まれる。



【図4】企業と従業員の関係性　（MS&ADインターリスク総研作成）

4 HRテック、人事データの活用

前述のとおり、従業員一人ひとりへのアプローチは、Well-beingやエンゲージメント向上に重要である。しかし、一人ひとりを理解するには上司や同僚の人的リソースだけでは限界があるため、HRテックやデジタル化された人事データを活用することがソリューションの一つとなりうる。従業員の特性をデータで把握し、適切な施策へつなげるといった動きは広がりつつある。本章では、HRテックと人事データの活用について説明する。

⑴HRテックとは

HRはHuman Resourceの頭文字を取った略語である。日本語に訳すと、「人財」や「人的資源」といった言葉に置き換えられる。つまり、HRテックを直訳すると、「人財や人的資源に関する専門技術」という意味となり、一般的には業務効率化ツールという印象が強い。

HRテックの主要分野について、『日本一わかりやすいHRテクノロジー活用の教科書』では、HRテックの導入は次の三つの段階に分けて取り組むべきと述べている。第一段階は、勤怠管理や給与管理など、全企業で導入すべきHRテックである。第二段階は、ストレスチェックや産業医選任が求められる従業員数50名以上の企業が導入すべきHRテックである。第三段階は、経営課題に応じて、AIやビッグデータなどを活用した高度なHRテックである。Well-beingと従業員エンゲージメントの重要性を踏まえると、今後のHRテックはAIやビッグデータの活用が進展することにより、単なる業務効率化ツールの枠を超えて、企業に新たな付加価値をもたらすステップに入ると考える。

⑵人事データとは

一般的に人事データは、従業員の属性や評価が対象になる。ピープルアナリティクスにおける人事データは、これらに加えてより広範なデータを収集し、経営判断や人財戦略に活用されている。『ピープルアナリティクスの教科書　組織・人事データの実践的活用法』によると、データ分類は表4のとおりになる。

【表4】人事データの分類概要

No.	データ分類	概要
1	オペレーショナルデータ	採用、退職などの人事オペレーションに関わる静的データ
2	センチメントデータ	従業員のモチベーションや感情の変化を追跡するためのデータ
3	パーソナリティデータ	従業員の性格特性や適性検査結果などのデータ
4	アクティビティデータ	従業員の企業内活動に関するデータ

（出典：一般社団法人ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会著、北崎茂編著『ピープルアナリティクスの教科書　組織・人事データの実践的活用法』2020年を基にMS&ADインターリスク総研作成）

5 日々のコミュニケーションの質を高めることも重要

ここまで、企業が従業員一人ひとりの多様な生き方やキャリアパスを自己決定できる環境を作ることが重要という話をしてきた。しかし、人事制度や福利厚生などによる環境整備だけでは、Well-beingと従業員エンゲージメントを向上させるには不十分な可能性がある。そこで注目すべき

なのが、職場におけるコミュニケーションの質である。企業は人事制度や福利厚生制度、社内SNSなどを整備してきたものの、日本の従業員エンゲージメント水準は依然として低い水準にある。制度整備だけではなく、日々のコミュニケーションの質を高めることも、従業員エンゲージメントを高めるために重要だといえる。

以上

参考文献・資料等

1) ファイナンシャル・ウェルビーイング分科会「今、なぜ、「ファイナンシャル・ウェルビーイング」が重要なのか?〜ファイナンシャル・ウェルビーイング分科会の活動を交えて〜」2025年
2) 経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書〜人材版伊藤レポート〜」2020年
3) 経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書〜人材版伊藤レポート2.0〜」2022年
4) 人的資本理論の実証化研究会「本研究会の基盤となる考え方」<https://hc-cv-research.jp/>（最終アクセス2026年5月14日）
5) 内閣官房、金融庁、経済産業省「人的資本可視化指針（改訂版）」2026年
6) Human Bridge「【人事にまつわる課題】ウェルビーイングを意識した経営とは?職場での取り組みポイント<前編>」<https://www.human-b.co.jp/hbcolumn/wellbeing1.html>（最終アクセス2026年5月14日）
7) 新居佳英、松林博文『組織の未来はエンゲージメントで決まる』英治出版、2018年
8) 榊裕葵『日本一わかりやすい HRテクノロジー活用の教科書』日本法令、2019年
9) 一般社団法人ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会著、北崎茂編著『ピープルアナリティクスの教科書　組織・人事データの実践的活用法』日本能率協会マネジメントセンター、2020年

注）

1)「人材版伊藤レポート2.0」では「社員エンゲージメント」と表現されている。「社員エンゲージメント」は「従業員エンゲージメント」と同義であるため、ここでは「社員(従業員)エンゲージメント」と表記している

2)ギャラップ社とは、1935年に設立された、米国に本社を置く世界的な世論調査・コンサルティング会社である。創業以来、同社は世論調査を得意とし、従業員のエンゲージメント、企業文化、リーダーシップなどに関する調査、分析、コンサルティングを提供しており、世界幸福度ランキングのデータ元として知られる



Disasters & Accidents information

災害・事故情報

対象期間：2026年3月～2026年5月

本情報は、公開情報およびマスメディアでの報道等を基に作成しています

MS&ADインターリスク総研株式会社
RMFOCUS 編集部

分類	年月	事故・災害概要
火災・爆発	2026年4月	化学メーカー工場（徳島県鳴門市）の爆発で男性作業員2人が死傷した。事故原因は、関係者によれば、農薬が製造されていたタンク内で揮発した液体の化学物質が静電気で発火して爆発した可能性が高いという。
自然災害	2026年4月	三陸沖を震源とする地震で、青森県で震度5強の揺れを観測した。気象庁は北海道太平洋沿岸中部と青森県太平洋沿岸、岩手県に一時津波警報を発表、久慈市で80cmを観測した。
船舶事故	2026年3月	青森県三沢市の北東約20km沖合で、貨物船が漁船と衝突し、漁船の乗組員13人全員が海に投げ出され、救助されたが4人が死亡した。関係者によれば、貨物船の見張りが居眠りをしていたことが原因という。
自動車事故	2026年3月	新名神高速道路下り線のトンネル内で、大型トラックが渋滞中の車列に突っ込むなど車4台が絡む多重事故が発生し、乗用車2台と大型トラックが炎上、乗用車2台に乗っていた子ども3人を含む6人が死亡した。運転手は警察の調べに「スマートフォンを見ていた」と供述しているという。
	2026年5月	福島県の磐越自動車道上り線で、高校生20人を乗せたマイクロバスがガードレールに衝突するなど複数台が絡む事故があり、車外に投げ出された高校生1人が死亡、20人が重軽傷を負った。
施設管理	2026年5月	大阪市中央区にある阪神高速環状線の高麗橋料金所近くで、道路沿いのビルの外壁が崩落。落ちた外壁が走行中のタクシーに衝突し、乗客の20代女性が軽傷を負って病院に搬送された。
労働安全	2026年4月	製鉄所の敷地内で、解体中の大型クレーンから重りが落下して男性作業員5人が転落し、3人が死亡、1人が重傷を負い、1人の行方が不明となっている。行方不明者は重りによって桟橋に開いた穴から海中に転落したとみられる。
	2026年4月	重機メーカーのエンジニア男性が、出向先の中国で自殺したのは過重労働が原因だとして遺族が約1億円の損害賠償を求めた訴訟が和解したことが判明した。代理人弁護士によると、海外出向中の労働災害で、出向元企業が解決金を払って和解に応じた初のケースだという。
情報セキュリティ	2026年5月	自動車用品の大手販売会社は、子会社のサーバーへの不正アクセスで、約345万件の顧客情報が漏えいした可能性があると発表した。現時点で顧客の情報流出被害は確認されていないという。同社は不正アクセスが発覚後、顧客が利用するアプリのサービスを一部停止している。
不祥事等	2026年4月	不正会計があった電機メーカーは、第三者委員会から最終報告書を受け取ったと発表した。過去の決算の訂正に伴い、主に自動車部品事業で2,500億円規模の減損損失を計上する見通しで、現旧役員らへの損害賠償請求など法的措置を行うかについて検討を進める。

» 富士山噴火降灰を想定したBCMの構築・見直しを支援するサービスを開始

MS&ADインターリスク総研は、「富士山降灰BCM支援サービス」の提供を開始しました。本サービスでは、富士山噴火に伴う降灰の影響にフォーカスして、企業等における事業継続マネジメント（BCM）の見直しや構築を総合的に支援します。

1 背景

2026年3月25日、内閣府と東京都が共催で富士山噴火に伴う首都圏での降灰対策を話し合う初回の協議会（首都圏における広域降灰対策具体化協議会）を開催しました。また、2025年3月に内閣府が「首都圏における広域降灰対策ガイドライン」を公表、同年7月に東京都が「地域防災計画火山編」で降灰対策等を修正、同年8月に東京都が「Tokyo富士山降灰特設サイト」を公表等、近年、富士山噴火に伴う降灰への対策に関心が高まっています。

富士山噴火に伴う降灰は、企業活動の継続に必要不可欠な要員、建物・設備、電気・水・通信等に広域かつ長期にわたって影響を及ぼすことが想定されておりますが、当社調べ※1によると、火山噴火・降灰を想定したBCP（事業継続計画）を策定している企業等の割合は25.5%であり、富士山噴火に伴う降灰を想定したBCMの見直しや構築はまだまだ進んでいないのが現状です。

そこで、当社では、今般、かかる富士山を想定した降灰リスクにフォーカスしたコンテンツを拡充させ、富士山噴火に伴う降灰を想定したBCMの見直しや構築を支援する「富士山降灰BCM支援サービス」をリリースしました。

※1：当社調査「第10回事業継続マネジメント（BCM）に関する日本企業の実態調査報告書」（2026年4月公表）
https://www.irric.co.jp/reason/research/bcm/index.html

2 サービスの概要

本サービスでは、BCMサイクルに沿った全般的な支援をコンサルティングサービスを通じて提供するとともに、以下の四つのコンテンツを活用することにより、富士山噴火に伴う降灰を想定したBCMを強化します。

⑴富士山降灰BCM支援サービスの全体像

内閣府におけるBCMサイクル	サービスの概要	
	BCMコンサルティング（例）	ソリューションコンテンツ
1_方針の策定	（地震BCMを準用）	
2_分析検討	・降灰による被害想定 ・経営資源の脆弱性分析の見直し	① 富士山降灰リスク診断
3_事業継続戦略・対策の検討と決定	・事業継続戦略の見直し ・事前対策の見直し	② 建物・設備降灰対策レベル診断
4_計画の策定	・緊急時体制の見直し ・緊急時対応手順の見直し	③ 災サポPlus（噴火降灰版）
5_事前対策及び教育・訓練の実施	・事前対策の実装支援 ・教育／訓練の実施	④ 降灰BCM「自分ごと」研修
6_見直し改善	（地震BCMを準用）	

⑵ソリューションコンテンツ概要（一部イメージを次頁記載）

	ソリューション	概要
①	富士山降灰リスク診断	・所在地情報をもとに、拠点ごとの降灰の最大堆積厚、インフラへの影響堆積厚の時系列変化を一覧化
②	建物・設備降灰対策レベル診断	・アンケートを活用し、建物・設備に対する降灰対策レベルを診断 ・診断スキーム（評価項目・判定基準・実施方法）は、株式会社竹中工務店の助言のもと構築 ・多くの方にご利用いただくために無償で提供
③	災サポPlus（噴火降灰版）	・富士山降灰発生時の本社・拠点における情報共有や、主に各拠点の対応事項をサポートする「2つのExcelファイル」を提供
④	降灰BCM「自分ごと」研修	・主に経営者やBCM担当者を対象に、降灰BCMを「自分ごと」と認識していただくための定型研修を提供 ・火山灰や防護装備の「実物」や「動画」を活用する点が特徴

⑶関連レポートのリリース

本サービスの提供に先立ち、富士山噴火に伴う降灰BCMの構築・見直しの必要性や建物対策の方向性等に関するレポートをリリースしました。

1 タイトル　：富士山噴火降灰対策のポイント
2 寄稿者　　：株式会社竹中工務店 レジリエンスソリューション推進室長 杉内 章浩 氏
3 掲載箇所：「RMFOCUS（第97号）」
https://rm-navi.com/contents/img/products/2494/97_fuji.pdf

3 費用

本サービスの費用は、お客さまのご状況やご要望に応じて個別にお見積りいたします。

4 今後の展開

富士山噴火に伴う降灰対策については、今後も行政や前記協議会等から情報発信が見込まれます。当社は、これら情報を収集のうえ、サービスのブラッシュアップに努めます。

今後も現場の実態や時代のニーズを踏まえたサービス開発・提供を進め、お客さまのBCM高度化を継続的に支援していきます。

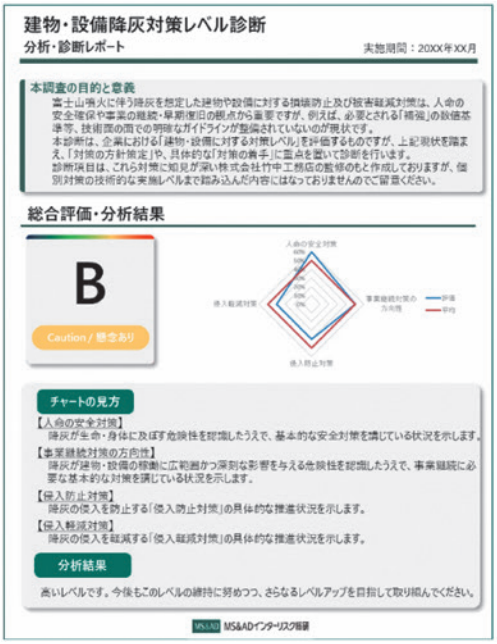
以上

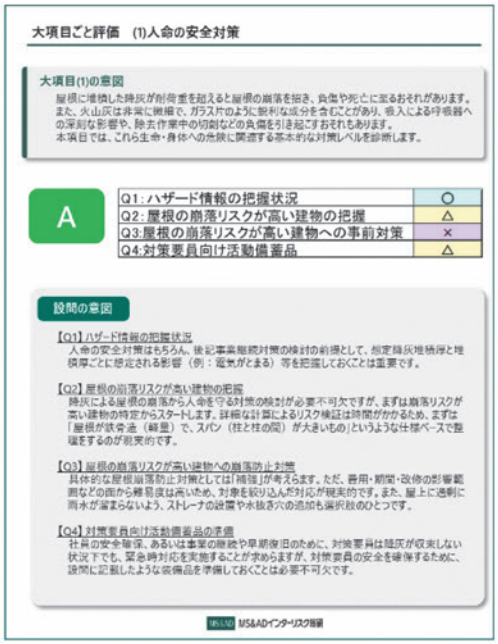
■ソリューションコンテンツのイメージ

①富士山降灰リスク診断

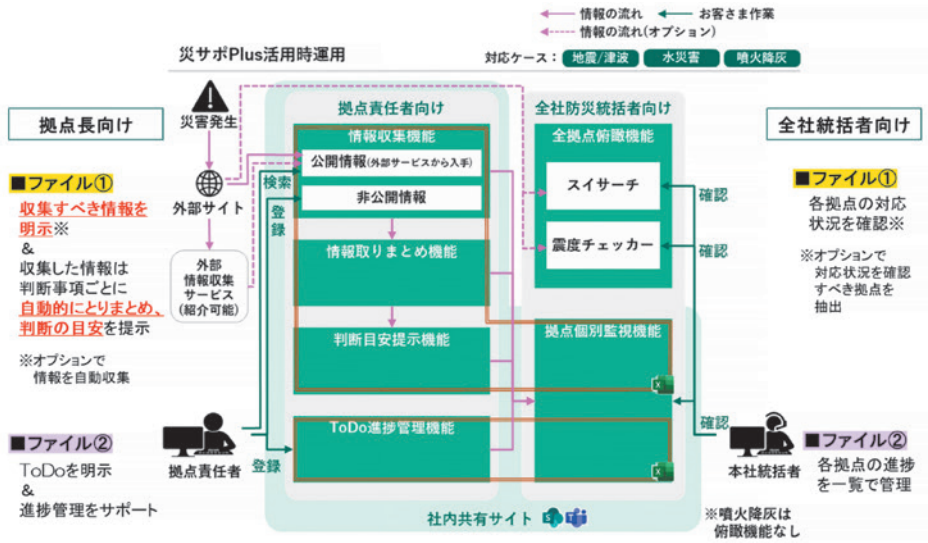
No	拠点名	所在地住所	ケース	項目		噴火発生後経過期間							
						3時間後	6時間後	2日目	4日目	6日目	8日目	12日目	15日目
1	本社	東京都、、、	1西風	降灰堆積厚（～最大値(cm)）		0	～0.5	～0.5	～0.5	～0.5	～0.5	～1.0	～1.0
				影響	停電　基準目安0.3cm）		有	有	有	有	有	有	有
					道路　基準目安3cm）								
					建物　基準目安4cm）								
					空調　基準目安5cm）								
					健康　基準目安7.5cm）								
			2西南西風	略）									
			3南よりの風	略）									
2	A事業所	神奈川県、、、	1西風	降灰堆積厚（～最大値(cm)）		～0.5	～0.5	～4.0	～4.0	～4.0	～4.0	～16.0	～16.0
				影響	停電　基準目安0.3cm）	有	有	有	有	有	有	有	有
					道路　基準目安3cm）			有	有	有	有	有	有
					建物　基準目安4cm）							有	有
					空調　基準目安5cm）							有	有
					健康　基準目安7.5cm）							有	有
			2西南西風	略）									
			3南よりの風	略）									

②建物・設備降灰対策レベル診断





③災サポPlus（噴火降灰版）



〈本号でお話をうかがった方（敬称略）〉

吉田 道雄（よしだ みちお）

熊本大学名誉教授
日本グループ・ダイナミックス学会名誉会員

【略歴】
九州大学大学院博士課程単位取得後、九州大学助手、鹿児島女子短期大学講師、熊本大学教授、同大教職大学院シニア教授を経て、熊本大学を2019年に退職。
日本グループ・ダイナミックス学会常任理事、（一社）集団力学研究所長等を歴任、現在も熊本県青少年育成県民会議会長等を務める。専門はグループ・ダイナミックス。
リーダーシップや組織安全の確立を目指して対人関係トレーニングの開発と安全文化醸成に関わる研究・実践を展開。これまでに、産業界をはじめ看護や教育の分野で600コース以上のトレーニングを企画・指導。現在も講演・研修に携わる。

RMFOCUS

Risk	リスク
Management	マネジメント
Find	リスクの発見
Observe	リスクの認識
Control	リスクの制御
Undertake	リスクの引受
Solve	リスクの解決

RMFOCUS（第98号）／2026年7月1日発行
発　行／MS&ADインターリスク総研株式会社 営業推進部
発行者／佐藤 幸一郎
編集長／竹中 理恵
【照会先】〒101-0063 東京都千代田区神田淡路町2-105
ワテラスアネックス
https://www.irric.co.jp/
（無断転載はお断りいたします）

Risk Management

RM FOCUS

RM NAVI
リスクマネジメント ナビ

※バックナンバーは
こちら

FSC
www.fsc.org
ミックス
責任ある木質資源を
使用した紙
FSC® C104445

(260519)30-776