

TODAY

vol.157

【特集】

もはや「異常」ではない 気象のニューノーマル



RM Topics

巧妙化するSNS上のリスクにどう対応すべきか

【第2回】従業員投稿は、なぜ企業の火種になるのか

株式会社クラッド SNS リスクコンサルタント 鈴木 秀哉

RM Focus

【第2回】介護現場におけるリスクマネジメント

災害時、どこに「避難」すれば…

災害派遣福祉チーム(DWAT)の取組と、
避難所運営上のリスク管理について

びわこ学院大学 教授／福祉リスクマネジメント研究所 代表 烏野 猛

巧妙化するSNS上のリスクにどう対応すべきか

【第2回】従業員投稿は、なぜ企業の火種になるのか

株式会社クラッド SNS リスクコンサルタント 鈴木 秀哉

※リリーフサインは6月1日、株式会社クラッドへ社名変更いたしました。

この春、企業実務の現場で改めて浮かび上がったのが、従業員によるSNS投稿を起点とする炎上リスクである。4月からゴールデンウィーク（GW）明けにかけて相談は相次ぎ、人事・広報部門では「どう防ぐか」が共通課題となった。従業員の投稿は、もはや個

人の逸脱行為として片づけられない。そこには情報管理の甘さ、組織風土のひずみ、危機対応の成熟度が映り込む。しかも一度可視化された問題は、採用、顧客対応、取引先との関係にまで波及しやすい。本稿では、いくつかの事例を手がかりに、炎上がどのように生まれ、なぜ広がり、企業はどこに手を打つべきかを考えたい。

ケーススタディ1…
火を大きくしたのは、
投稿後の対応

2025年に医療機関で起きた事例は、その典型といえる。勤務する看護師を名乗るアカウントが、「患者への不適切行為」や「インシデントを隠蔽する体質」について投稿し、大きな波紋を呼んだ（現在は削除）。高い倫理性が求められる医療機関にとって、この種の発信が信用に与える打撃は小さくない。だが本件で見逃せないのは、投稿内容そのもの以上に、その後の対応が事態を長引かせた点である。医療機関側は「隠蔽の事実はなかった」と結論づけたが、聞き取りは院内に限られ、患者や家族への確認はなく、曖昧な対応となった。結果として疑義を十分に払拭できず、対応そのものが批判の対象になった。危機事案では、事実認定の厳密さだけでなく、外部から見ても

得感のある手続きになっているかが問われる。

ケーススタディ2…
『非公開だから大丈夫』が
通用しない時代

いわゆる「バイオテロ」は新しい問題ではない。だが近年は、炎上の経路そのものが変わっている。2024年に起きた宅配ビザチエーンの事例では、インスタグラムのストーリー（図表1）への限定公開投稿が、最終的にXで拡散され、炎上へと発展した。

いまは複数のSNSを経由して火がつく。24時間で消える投稿であっても、スクリーンショットで保存されれば恒久的な記録になりうる。むしろ閉じたつもり空間ほど、利用者の警戒心は緩みやすい。とりわけ学生アルバイトは、仕事への向き合い方や職業倫理の理解に個人差が大きく、教育だけで防ぐのは難しい。採用段階での見極めと、問題発生時の方針の明確化をセットで考える必要がある。

ケーススタディ3…
『身内だけ』という
安心感が招く情報流出

GW直前に報じられた地方銀行の情報流出事案は、近年のSNSリスクの変化を象徴する出来事だった。若年層

を中心に広がるBeReal（図表2）は、承認した相手だけが閲覧でき、その場の様子を即時に投稿すること特徴とする。だが、この『身内だけに見える』という感覚が、情報管理の緩みにつながりやすい。本件でも最終的にはスクリーンショットがXで拡散し、炎上を招いた。とりわけ秘匿性の高い情報を扱う企業では、この種の流出は致命傷になりうる。金融機関に限らず、製造業の開発情報や顧客データなど、外部流出の影響が大きい領域では、同じ構図が起りうる。

加えて、企業側の謝罪コメントが『拡散した側に責任がある』と受け取られかねない内容だったことも、批判を強める一因となった。結果としてこの炎上騒動だけでなく、企業の対応で株価が下落することになった。初動対応では、メッセージの設計そのものが二次炎上の引き金になりうる。

炎上対応で問われるのは、
『速さ』と『見極め』

炎上への初動対応は、企業の危機管理能力をそのまま映し出す。スピードと何が本質的な問題なのかを見極めることだ。自社のどこに根本要因があり、どこを謝罪すべきなのかを整理しないまま全面的に頭を下げて、事態は収

図表1 インスタグラムストーリーの概要

Instagram ストーリーズ投稿とは			
 	ユーザー層 ●10～20代の利用率70%超。 ●女性ユーザーが多いが、全世代に広く浸透している。		特徴 ●投稿後24時間で自動消去される機能。 ●通常のフィード投稿と異なり気軽に使われる。 ●アンケートや質問スタンプなどインタラクティブな機能も充実。
	仕組み ●フォロワー全体、または「親しい友人」リストに絞って公開できる。 ●ただしスクリーンショットを撮られても投稿者に通知は届かない。	情報漏洩リスク ●国内のアクティブユーザーの70%が毎日使用。 ●「ちょっとした日常報告」の感覚で使われるため、機密情報が無意識に投稿されるリスクがある。	

アクティブユーザー
6,600万人以上
2023年11月・Meta発表
(以降も増加傾向)

図表2 BeRealの概要

BeReal(ビーリアル)とは			
 	ユーザー層 ●97%がZ世代(14～27歳)。 ●特に10代・20代前半が中心。 ●毎日投稿するアクティブユーザーが多い。		特徴 ●加工・フィルターが一切なし。 ●「映えない日常」をそのままシェアするのがコンセプト。 ●フォロワー数やいいね数の概念がなく、SNS疲れを感じた若者に支持されて急成長。
	仕組み ●1日1回、ランダムな時間に通知が届き、2分以内に前後カメラで同時撮影して投稿。 ●自分が投稿しないと他人の投稿が見られない仕組み。	情報漏洩リスク ●「友達しか見ていない」感覚が強く、職場での衝撃投稿が起きやすい。 ●スクショされても気づきにくく、情報漏洩リスクが高い。	

アクティブユーザー
約500万人以上
2025年・BeReal媒体資料

Copyright ©Reliefsign Co., Ltd. All rights reserved

図表3 危機管理対応の原則



束しにくい(図表3)。公表で求められるのは、感情に訴える長い説明ではなく、必要な情報を過不足なく示すことだ。まずは迅速に事案の発生を知らせることで二次被害の防止につなげ、その後は判明した事実に応じて情報を順次公表していく。初動が遅ければ『隠しているのではないか』という疑念を招き、逆に拙速すぎれば説明の粗さが新たな批判を呼ぶ。求められるのは、その両方避ける判断である。

最重要課題は、言うまでもなく予防である。炎上が繰り返されれば、企業への信頼は少しずつ、しかし確実に損なわれる。とりわけ新入社員による炎上が目立つ背景には、学生時代のネット利用感覚と、社会人として求められる責任意識とのギャップがある。その

結局、最善策は『起きる前の備え』

ため、社内ルールの周知やSNSリテラシーの更新は、一度きりの研修で終わらせてはならない。具体的な事例を使って『何が問題だったのか』を考えさせ、処分方針も就業規則と結びつけて明確に示すことが、現実的で実効性の高い対策になる。重要なのは、抽象的な注意喚起にとどめず、何が禁止され、何がリスクなのかを具体的に共有することである。

従業員による炎上は、偶然起きるものではない。小さな油断、共有範囲に対する思い込み、そして平時の備えの不足が重なったときに表面化する。だからこそ、平時の対策に手間とコストをかけることが、結果として企業価値を守る最も堅実な選択になる。炎上対策とは、SNSの利用を過度に制限することではない。組織として守るべき線引きを明確にし、それを日常的に運用できる状態をつくることこそが、いま企業に求められている。

2

RM Topics

巧妙化するSNS上のリスクにどう対応すべきか

【第2回】従業員投稿は、なぜ企業の火種になるのか

株式会社クラッド SNS リスクコンサルタント 鈴木 秀哉

5

【特集】もはや「異常」ではない◎気象のニューノーマル

5 沸騰化する日本

三重大学大学院生物資源学研究科 教授 立花 義裕

10 大規模山火事が示す「不都合な真実」

日本大学 生物資源科学部 教授 串田 圭司

**14 気候危機が問い直す「付保可能」の境界
インシュアビリティの動揺を読み解く**

気候心理学・ゼロカーボン政策スペシャリスト 松田 さと子

18

RM+

ストーリーから読み解くリスクマネジメント

ある医療現場における緊急対応報告

ゼウス・コンサルティング株式会社 代表取締役社長／日本広報学会 理事／一般財団法人リスクマネジメント協会顧問 白井 邦芳

22

ERM Academy

これからのリスク、これからのリスクマネジメント

【第2回】分断の時代のサプライチェーン◎地政学リスクとサプライチェーン・レジリエンス

SOMPO リスクマネジメント株式会社／取締役常務執行役員 首席コンサルタント 原 敬徳

26

RM FOCUS

介護現場におけるリスクマネジメント

【第2回】災害時、どこに「避難」すれば…

**災害派遣福祉チーム (DWAT) の取組と、
避難所運営上のリスク管理について**

びわこ学院大学 教授／福祉リスクマネジメント研究所 代表 烏野 猛

30

リスク最前線

外国人材採用は「人手不足対策」から「経営リスク管理」へ

コンサルティング合同会社 代表 高橋 恵介



特集

もはや「異常」ではない 気象のニューノーマル



世界各地で異常気象とそれに関連する大規模災害が頻発している。大雨、台風、洪水、土砂災害……。そして日本では、過去最大規模の山火事が相次いで発生した。この夏は過去140年間で最強のエルニーニョが発生し、世界の平均気温が観測史上最高を更新するとも予測される。エルニーニョ＝冷夏という日本の常識も覆されることになりそうだ。

こうした異常気象の「ノーマル化」は、事業活動にも確実に影響し始めている。工場などの立地の見直しを迫られたり、サプライチェーンの再構築を進める動きもある。さらに深刻なのは、米国を中心に広がる、災害による損失を保険でカバーできない未来が、日本にも近づいていることだ。すでに保険料の上昇や免責額の引き上げなどにより、保険に入りたくても現実的な条件では手当できない状況が生じている。地球温暖化に伴うニューノーマルをいかに受容し、可能な範囲でコントロールするのか。迅速な判断と行動が求められている。

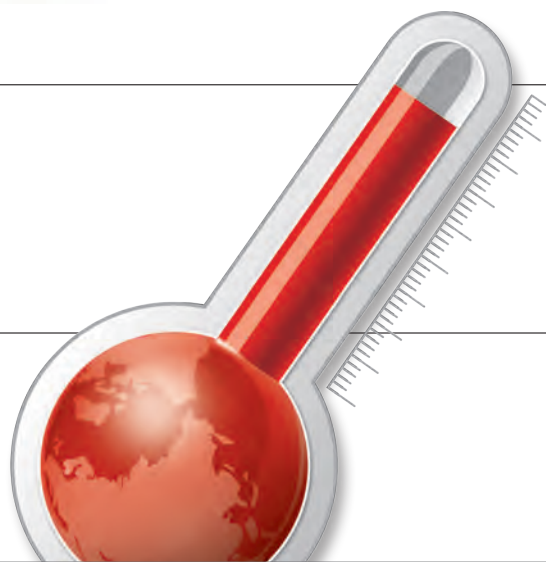
沸騰化する日本

三重大学大学院生物資源学研究科 教授●立花 義裕

最高気温40度越えが日常となった昨年の夏。こうした事態に警鐘を鳴らすべく気象庁は、40度超えの日を新たに「酷暑日」と定義した。これは、政府からの地球温暖化対策のファイナルメッセージと捉えた方がよい。

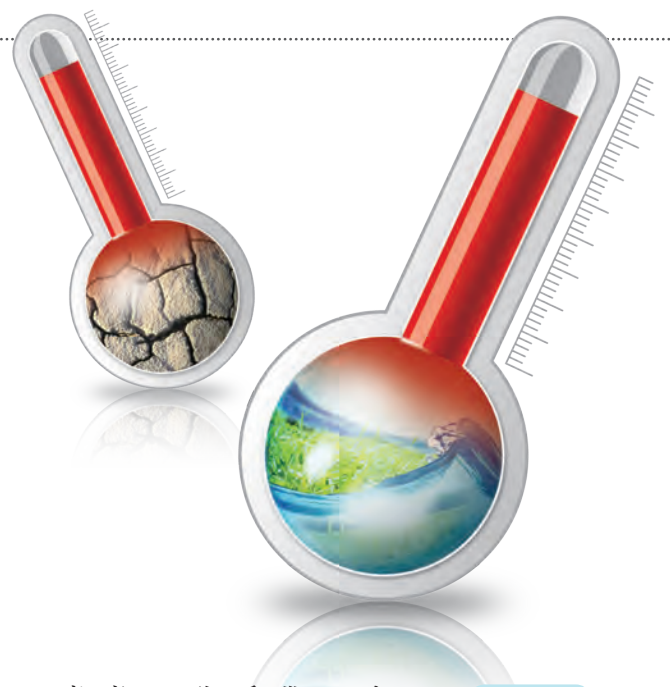
温暖化の影響は夏の高温だけにとどまらない。雨が少なくとされていた地域で豪雨が発生し、ゲリラ雷雨も全国で常態化するなど、気候の異変がすぎまじい。こうした異常気象によるイン

二季化と酷暑日の警鐘



Yoshihiro Tachibana

三重大学大学院生物資源学研究科、地球環境学講座・気象・気候ダイナミクス研究室教授。札幌南高等学校卒業。博士（理学）。北海道大学低温科学研究所、ワシントン大学、海洋研究開発機構等を経て現職。小学生のときに、雪の少ない地域や豪雪地域への引っ越しを経験し、気象に興味を持つ。ニュース番組にも多数出演し、異常気象や気候危機の情報を精力的に発信。近著に『異常気象の未来予測』（ポプラ新書、2025年）。



無関心な日本と、 温暖化懐疑論の蔓延

だが、温暖化に懐疑的な声をいまでもよく聞く。私の肌感覚だが、ネットで情報を得る人ほど懐疑的だ。しかし、世界の気候科学者は、「人間活動が温暖化を引き起こしている」という点で強い合意に達している。

フラや交通網の混乱、猛暑による労働制約、農水産物の収穫量減少、品質低下、そして価格高騰など、生活や経済全般へ及ぼす影響も無視できなくなってきた。もはや、異常気象が常態化している。

私はテレビにときどき出させてもらっているが、意識しているのは、視聴者の心に刻むような、キーワードを意図的に使うようにしていることだ。「二季」がその代表例だ。その「二季」が、2025年の新語・流行語大賞トップ10に選ばれた。これは「人々の気候への意識の変化の表れ」と感じる。世論は、着実に温暖化を意識する方向に動いている。時はいま、時流にビジネスを乗せること。

増やすことにたとえられる。蓋が多い方が、鍋のなかのお湯の温度は高く保たれる。これが地球温暖化だ。

ところが、いまだに温室効果を信じたくない人が、「猛暑は認めるが、原因は温室効果ガスの増加ではない」というフェイクに飛びつく。これも肌感覚だが、高学歴の人ほどフェイクに陥りやすい。

入試問題や企業の入社試験の代表例であるSPIテストには、「地球温暖化の原因は温室効果ガス増加」の正誤を問う問題が出ている。彼らは合格するために、上記の問いには、「○」と答える。これは、 $(-2) \times (-2)$ を「4」と答えることと似ている。負の数と負の数のかけ算が、正の数になると覚えさせられたから、答えには、「4」ではなく「4」と書くが、それを説明できない人は多い。

納得いかないことは、心から信じることができない。学校が、かけ算の原理の解説に不熱心なように、温暖化で異常気象が多発する原理を知る機会が乏しいことが、フェイク論が蔓延している一因ではないか。

温暖化で異常気象が増える理由を理解する企業が、多数を占めなければならない。そのような「なぜ」を解説した本が、2025年7月に上梓した『異

常気象の未来予測』（立花義裕著、ポプラ新書）である。おかげさまで重版を重ね多くの方に手に取っていただいた。本稿では、執筆後に起こった2025年以降の異常気象を中心に、数年続く猛暑の原因を記す。

温暖化の影響が 日本に集中する理由

異常気象、その最たる現象である夏の暑さは、なぜとりわけ日本において深刻なのか。それは日本列島が、地理的条件によって「世界で一番損をすること」を宿命づけられているからだ。

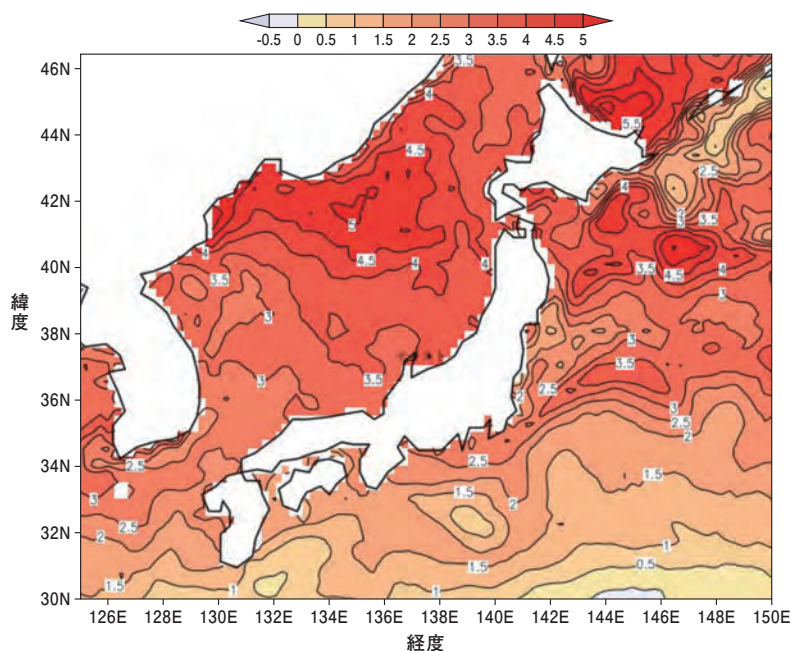
第一の要因は偏西風の蛇行。そして、二つ目の要因は「海」。温暖化によって、地球全体の海面水温は上昇しているが、海水は世界で「公平」に熱くなっているわけではない。日本の海が「狙い撃ち」にあっている状況なのだ。

世界で最も海面水温が高いのは、日本の真南に位置するパプアニューギニアの北で、フィリピンやインドネシア付近に位置する海域だ。これは、東から西に吹く貿易風によって、太平洋の東の端にあるペルー以西の温かい海水がその一帯に貯められるからだ。

そして「世界一ホット」な海水が、「世界一、二を争う速い海流」である黒潮によって日本の海に運ばれてくる。



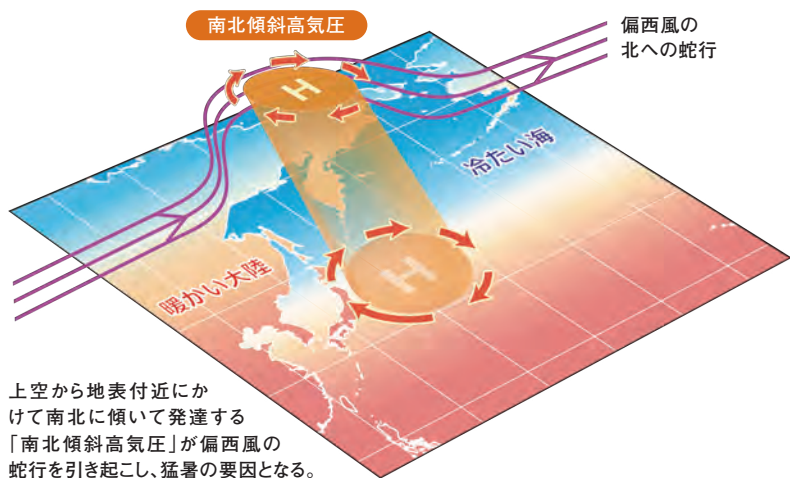
図1 過去最高を記録した2025年7月の海面水温



●2025年7月の海面水温の平年からの差(単位は℃)

●出典:気象庁のデータをもとに描画

図2 近年顕著な偏西風蛇行



上空から地表付近にかけて南北に傾いて発達する「南北傾斜高気圧」が偏西風の蛇行を引き起こし、猛暑の要因となる。

●出典:Amano Tachibana他、Journal of Climatre(2023)、を日本語化

2026年は、春からエルニーニョとなった。ヨーロッパの予報センターは、このエルニーニョの勢力が増し、スーパーエルニーニョに発展するおそれがあると発表した。エルニーニョとは、南米ペルー沖の東部熱帯太平洋の海水温が異常な高温となる現象だ。エルニーニョはおおむね3年から6年おきに発生する。統計的には日本ではエルニー

2026年は、
スーパーエルニーニョ発生か？



ニョは、温帯化の「猛暑」と「豪雨」の両方が発生しやすい極めて特殊な地理条件にある。

ゆつくりと北上してくれば冷めるものの、なにしろ黒潮の流れは速いので、温かいまま日本に到達する。実際、2023年以降の世界全体の海面水温の上昇は0.6度程度であるが、日本の海は時と場所によっては平年より10度も高くなるケースまである。このように、日本列島は海から、世界のなかでも特異的に温められているのだ。

2025年7月は、1990年代に比べて、3度も海水温が高くなった(図1)。これは過去最高で、しかもダン

トツだ。水温が高い状態は秋も続く。だから、高温の海の影響で秋も暑くなる。二季化の一因は、高温の海なのだ。さらに、海だけではなく「陸」からも、日本列島は激しい「暑さ攻撃」にさらされている。

世界で一番広い大陸はユーラシア大陸だ。温暖化によって、当然のことながら海だけではなく陸も温められているのだが、広大なユーラシア大陸で熱くなった大気が、偏西風によって大陸の東端に位置する日本列島に運ばれ

てくる。大陸の方が海よりも熱容量が小さいので、地球温暖化のスピードは、大陸の方が速い。中緯度の偏西風が大西洋からヨーロッパに「上陸」し、世界一大きなユーラシア大陸を延々と東進する。東進しながら、陸に貯まった熱を受け続け、それが日本にやってくる。この暖気と、偏西風の北への蛇行が相まって、日本付近は暑い高気圧が居座る。だから大陸の東岸の日本は、暑くなりやすい(図2)。

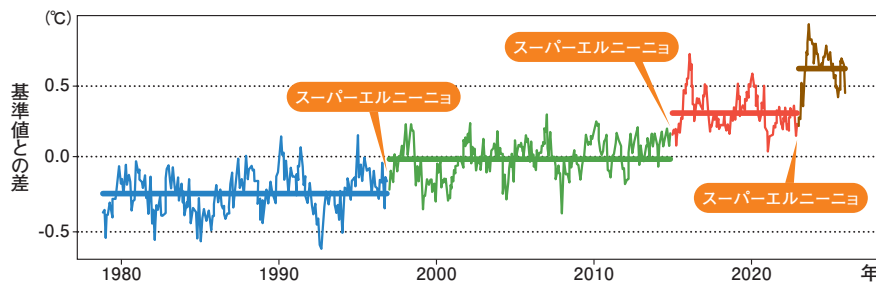
日本は世界最大の大陸の東岸に位置し、世界最大の大洋である太平洋の西岸に位置する。このような日本の地理的位置が、温暖化が日本狙い撃ちする理由だ。いわば日本列島は、温暖化の影響を受けた「熱い海水」と「熱い大気」の「Wの吹き溜まり」のようになっている。これが日本の地理的な宿命であり、耐え難い夏の暑さの要因なのだ。

海面水温が異常に高いと、海から水蒸気が大量に蒸発し、大気が多くの水蒸気を抱えることになる。それが雲の発達を促し、豪雨をもたらす。これが温暖化で豪雨が増える理由だ。さらに、降水は「降るときに一気に降る」方向へ傾きやすくなる。日本は、温暖化の影響により、「猛暑」と「豪雨」の両方が発生しやすい極めて特殊な地理条件にある。

ニヨの年は冷夏傾向となる。しかし、「2026年は久しぶりの涼しい夏だ!」と喜ぶのは早計だ。直近の反例が2023年。この年はエルニーニョ年だったが、観測史上一番暑い夏(当時としては)を記録した。過去の統計と逆だ。実はその2023年が、「スーパーエルニーニョ」だった年だ。

では「普通の」エルニーニョとスーパーエルニーニョは、何が違うのか? その前に、エルニーニョが発生していない「通常」の海から説明する。世界で最も海面水温が高いのは、日本の真南に位置するパプアニューギニア付近の海域であることは前節で説明した。これは、貿易風による影響だ。ところが、ひょんなことから、貿易風が弱まったとしよう。すると、西に吹き寄せられていた暖水が東へ移動してしまう。つかえ棒で押さえてあったモノが、棒が外されて一気に雪崩打つように、暖水が東へ移動する。そうして、ペルー沖にまで暖水が到達する現象。これがエルニーニョだ。ペルー沖の海面水温が通常よりも約1.5度高くなる。もともと西にあった暖水が東に移動してしまうので、パプアニューギニア付近の水温が逆に下がってしまう。日本のすぐ南の海の温度が下がるのだから、日本の気温も低下傾向となる。だからエルニーニョ年は、冷夏傾向となる。

図3 スーパーエルニーニョの度に上昇する気温



スーパーエルニーニョでジャンプした気温は、その後も元に戻らない

- 世界平均気温の基準値からの年々変動 (単位は℃)
- 出典: 気象庁のデータをもとに描画

一方、スーパーエルニーニョは数十年に一度発生するもので、ペルー沖の海面水温は場所によっては通常よりも約4度高くなる。スーパーエルニーニョ年は、通常のエルニーニョの年は低下するはずのパプアニューギニア沖の海面水温も上昇して、熱帯太平洋全体の海面水温が暖かくなる。西も東も熱帯全体の海が高温となるのだ。スーパーエルニーニョは1997年、2015年、

2023年の3回発生した。そのたびに世界平均気温が階段状にジャンプしている(図3)。2023年は、世界の平均気温は過去最高にジャンプした。そして、2023年から2025年は、観測史上「最も暑い3年間」となった。

日本も同様に最も暑い夏が連続した。スーパーエルニーニョ年は、赤道地帯全体の海水温が高くなり、熱と水蒸気を熱帯全体の大気へ放出する。だから、世界中で熱帯域が北上してしまうのだ。日本を含む中緯度全体がすっぱりと熱帯の空気に覆われ、中緯度帯が熱帯化する。そして猛暑となる。

地球温暖化により、スーパーエルニーニョの発生頻度が増加する。2026年は、前回のスーパーエルニーニョからわずか3年しかたっていない。温暖化がエルニーニョを「スーパー化」させている。

このまま温暖化が進むと何が起きるのか



仮に温室効果ガス排出の抑制が十分に進まず、気象の極端化が常態化すれば、たとえば以下の事態が加速すると予想されている。

- インフラ…豪雨・土砂災害で道路・鉄道が寸断され、豪雪で幹線物流が詰まる。復旧の遅れは生産・観光・医療に悪影響が連鎖する。

療に悪影響が連鎖する。

- 農業…気温上昇で米などの栽培適地が北上・高地化しても、農地・設備・技術・販路は簡単に移せない。品質低下、品物不足、価格高騰が同時に起こる。
- 漁業…近海の水温上昇で漁場・魚種が変化し、悪影響が加工・流通・地域雇用に波及する。
- 産業構造…アパレルでは春物・秋物の役割が薄れ、需給判断がさらに難しくなる。観光なら雪資源・暑さ回避の両面で再設計が必要になるなど、大きな構造転換を迫られる。
- 四季の崩れ…3月上旬に桜が咲き、紅葉のピークが12月になるなど、季節の反応がずれていく。酷暑の夏は、外出を控え、人流が減る。
- 健康…熱中症による死亡者は年間1万人に迫り、人びとのメンタル面に影響し、無自覚な負荷が蓄積。生活の屋内化・夜間化が進行、働き方や学び方も変容する。

異常気象を制する者がビジネスを制す



気候変動の現状を踏まえつつ、明るい未来を描くための対応策は大きく二つある。それは、温室効果ガスの排出削減と温暖化への適応だ。どちらか一



気象のニューノーマル

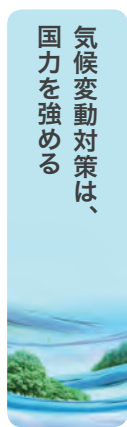
方ではなく、両輪で進める必要がある。温暖化適応は、企業の事業継続計画を「気候の変化を前提」に更新することだ。異常気象は、産業のあり方や地域社会を含む生活基盤そのものに変化を求める問題であることを忘れてはならない。必要なのは、恐怖をおおることではなく、現実を見据えて「アップデート」する姿勢だ。温室効果ガス排出削減と異常気象への適応の両面で、できることから着手する。個々の企業や個人の活動は小さく見えても、取引先・地域・世界へと連鎖すれば大きな変化になる。気候変動対策に後ろ向きな企業には、金融機関も融資を渋る時代がくるだろう。金融機関の株主が黙っていない。消費者も取引企業も黙っていない。気候変動への対応は、企業価値そのものを左右する。

これからのビジネスで重要なのは、異常気象への適応だ。多発する異常気象をリスクと捉えるよりも、ビジネスチャンスと捉え、新規の適応策を「発見」し、それを世界に先駆けて具現する。それが異常気象時代のニュービジネスだと私は思う。

そのためには、気象や異常気象に詳しい人や、気象データを分析する能力を有した人材が各社にとって必要不可欠だ。だが、多くの企業にはそのような人材がいない。気象や気候を専門的

に学んだ大学生を積極的に採用した方がよいのだが、大学側にも問題がある。それらを本格的に学べる大学は少ないからだ。企業が声を上げれば、国も変わる。AIやビッグデータを扱う大学が増えたのは、政府からのトップダウンだった。その政府に影響を与えたのは企業の声だったことを思い出そう。しかし、大学教育による人材育成には時間がかかる。採用が間に合わないのであればヘッドハンティングでもよい。

気候変動対策は、国力を強める



あるアンケートで、「気候変動対策は、おおむね生活の質を向上させる機会であるか」という質問を世界各国で行った。その回答が衝撃的だ。フラン

スは81パーセントが向上させると回答。イタリア81パーセント、インド75パーセント、カナダ73パーセント、アメリカ67パーセント、中国75パーセント、そして日本は17パーセント。日本はたった17パーセントしか、温暖化対策をした方がよいと思う人がいない。

裏のアンケートも取っている。「気候変動対策は生活の質を脅かすか」という質問だ。それに関して、脅かすと思っている日本の方は60パーセントで、世界全体平均では27パーセント。多くの先進国は、CO₂を減らした方が豊かになるという世論が主流だが、日本は真逆。この真逆の世論がある限り、日本では温暖化対策が進まない。

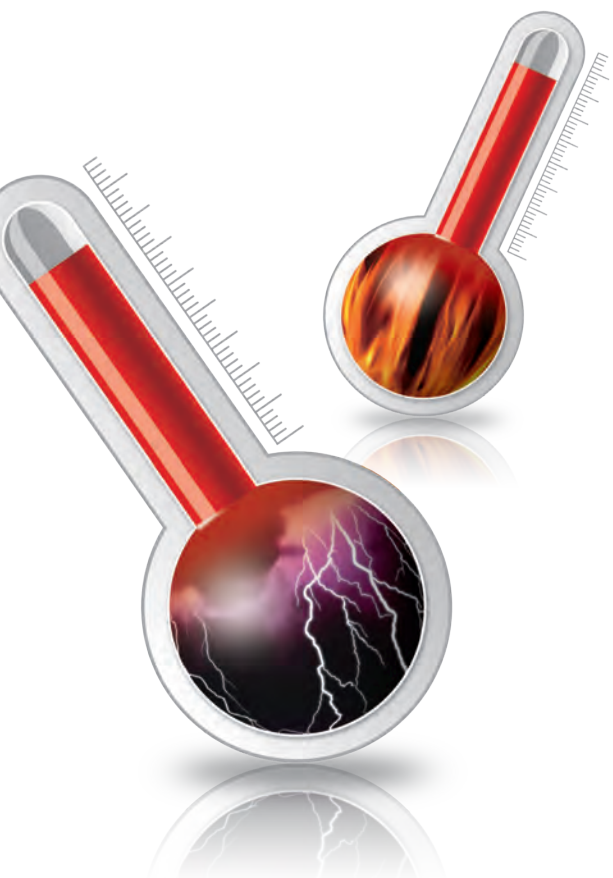
国際法を無視したトランプ大統領のイラン攻撃に伴う「石油危機」の発生と日本の反応を見てもしかり。中東地

域から石油がなくなり、石油関連の価格が高騰しているのだから、世論や国が脱化石燃料依存へ舵を切るのかと思いきや、その片鱗すら見られない。脱化石燃料依存に舵を切る欧州とは対照的だ。

日本で温暖化対策というと、「エアコンの温度を上げて我慢しましょう」といったような、我慢を強いる対策が主流。人は我慢がイヤなのだ。だから「温暖化対策は負担」と感じる人が圧倒的に多い。大切なのは我慢ではない。温暖化対策をすると大きなメリットがあることを知る。それが大切なのだ。

異常気象は日本の国力を奪い、企業活動を大きく左右する。「日本だけが温暖化対策をしても**ひぼうさく**（必勝策）にしかない」といった声をよく聞く。しかし、異常気象への意識改革を世界に向けて迫る意味でも、日本企業が脱炭素分野や気候変動適応の世界のトップランナーとなり、他国を牽引するべきだ。

温暖化は「沈みゆく熱帯の島国の他人ごと」ではなく、「宿命を背負った日本のごと」ではない。このままでは、いずれ日本は「世界で最も住みにくい国」になりかねない。四季が美しい日本に戻そうではないか。だから、市民も企業も行政も、それに向けた行動変容が求められている。強く豊かで美しい国、日本を取り戻すために。



大規模山火事が示す 「不都合な真実」

地球温暖化の影響は山火事の増加と大規模化をもたらしている。山林近くに立地する企業はもちろん、都市部にあってもサプライチェーンやライフラインの断絶は、重大な経営リスクになりうる。極端化のシナリオが現実味を帯びるなか、できること・すべきこととは。

日本大学生物資源科学部 教授●串田 圭司

去年2025年2月、今年2026年4月と立て続けに、岩手県、三陸の大船渡市と大槌町で大規模な山火事が起こった。それぞれ、平成以降国内最大規模の33・70平方キロメートル、第2位の16・33平方キロメートルの面積を燃やした。大船渡市では、住居として使われている建物226棟が焼損し、1名が亡くなった。大槌町では、建物8棟が焼損した。

去年3月は、瀬戸内海に面した愛媛県今治市・西条市、岡山県岡山市・玉野市でも、それぞれの県の過去最大級の山火事があった。愛媛県では、4・

なぜ、平成以降最大規模の山火事が相次いだのか



Keiji Kushida

東京大学農学部卒業、東京大学大学院農学生命科学研究科博士課程修了。博士（農学）。北海道大学低温科学研究所助教、富山大学極東地域研究センター准教授などを経て2016年より現職。日本、世界各地の山火事や生態系について現地調査研究を行う。

82平方キロメートルの面積を燃やし、建物27棟が焼損した。岡山県では、4・86平方キロメートルの面積を燃やし、建物19棟が焼損した。日本の山火事は件数が減っているが、焼失の規模が大きくなっている。件数は、1974年の8351件をピークに減少傾向にあり、ここ数年は1年あたり1200件程度である。

日本の山火事の発火は、ほとんどが人為による。たき火、火入れ、放火、たばこの不始末などである。一方で、広い範囲に延焼する要因は、乾燥、強風、可燃物の量といった、気象状況や山林の状態である。日本では冬から春にかけて、太平洋側および内陸部で多い。大船渡市や大槌町の山火事も、愛媛県や岡山県の山火事も、極端な乾燥と秒速10〜20メートルもの強風で大きく広がった。

三陸の山火事では、油分を含むスギの落ち葉や落枝が多くあったことも相まって、激しい燃焼につながった。リ阿斯式海岸の海岸から急斜面が入り組んだ地形により、突風や急な風向の変化が起きて燃焼を強めた。瀬戸内の山火事も、海岸から急斜面の場所であった。瀬戸内に多い水はけのよい「マサ土」に覆われて、山林が乾燥しやすかった。

三陸も瀬戸内も以前から山火事が多い地域ではあるが、それぞれの地域で平成以降最大規模の山火事に至った。過去数十年で最も乾燥した状態に強風

が重なって起こったという点に注目しなければならない。

極端な乾燥と強風で
大規模化する世界の山火事

2025年1月のロサンゼルス近郊の山火事は、200平方キロメートル以上の面積を燃やし、1万6000棟以上の建物が焼失し、およそ30人が死亡した。米気象分析のアクイウェザーによると、この山火事による経済損失は2500億〜2750億ドル（約40兆〜44兆円）で、米国の自然災害の中でも最大級となった。米国の自然災害による経済損失はハリケーンによるものが上位を占めているが、それらを上回った。被害を受けた地域には不動産価値の高い住宅や企業が多く、一部地域の住宅の中央値は200万ドル（約3億1600万円）を超えていた。

2025年夏には、スペイン、ポルトガル、フランス、ギリシャなどヨーロッパの欧州連合（EU）域内で、猛暑に伴い、過去19年で最大の1万平方キロメートルの山火事が起こった。南米では2024年に、日本の国土面積の2・3倍に相当する86万平方キロメートルの草原や森林や湿原が燃えた。これは1988年からの人工衛星による観測で最大だった。カナダでは2023年に15万平方キロメートルが燃えた。これは1972年からの統計で最大だった。2023年8月の米国



ハワイ州マウイ島の山火事は、死者が102人に上り、米国過去100年で、最悪の山火事となった。

このように、世界各地でこれまでにない規模の山火事が起こっている。世界の山火事も北米を除くと、ほとんどの発火原因は、日本と同様に人為である。北米では落雷による発火が、人為によるものより広い面積を燃やしている。しかしながら、世界でも日本でも、極端な乾燥と強風が重なったことが大規模山火事を引き起こした。

地球温暖化の進行と山火事増大の悪循環

そもそも山火事は太古の昔から起こってきた。陸上植物が誕生した4億年前のシルル紀から続いている。進化的過程で山火事に適応した樹種もある。老齢林の燃焼や火災時の種子の散布を通じて、森林の更新を促していた。北米原産のバンクスマツなどは、山火事の熱を受けて松ぼっくりが開く。燃焼に耐えた松ぼっくりは種子を地表に飛ばす。生長が火災跡地に強い特徴を持つため、他の植物より優位に立つ。オーストラリア原産のユーカリは、葉に油分を多く含んでいるため山火事を激化させるが、火災後にいっせいに芽吹くような芽を持っているため、周囲のライバル植物より優位に立つ。老齢林の燃焼は森林の更新を促す。

山火事は、燃焼中に二酸化炭素を大

図1 山火事が多い場合の森林の劣化

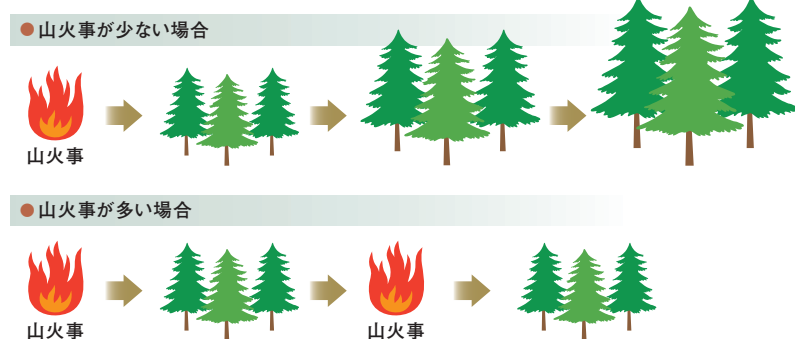
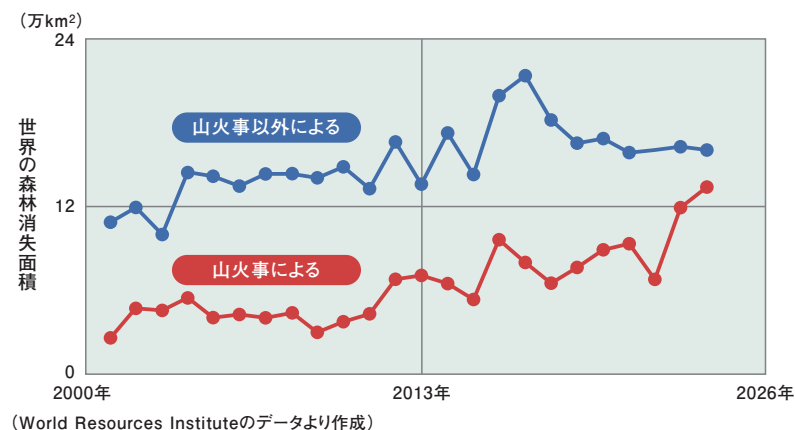


図2 世界の山火事と山火事以外による森林消失面積の変化



気に放出する。燃えた直後は森を失うが、草が生えて、次第に低木が混ざる。以前は年月が経つことで、元どおりに回復していた。元どおりになったときには、燃えた際に出した二酸化炭素と同じ量の二酸化炭素を、回復の過程で光合成により回収して、森林に固定したことになる。したがって山火事は、元どおりに回復するところまで考えると、排出量と吸収量が相殺され、大気中の二酸化炭素の総量を増やすことはない。つまり、バイオ燃料と同じカーボンニュートラルだと考えられてきた

のである。

ところが近年は、元どおりに回復しない場合が生じてきた。山火事が増えすぎて、元どおりに回復する前に、再び火災に見舞われるのである。このような事態では、森林が元より小さい状態が続くことになる(図1)。森林が縮小した分、それに見合う量の二酸化炭素が大気中へ放出されたことになる。このことは、森林の劣化による大気への二酸化炭素の放出を意味する。

近年の山火事は、大気に二酸化炭素を出して、地球温暖化を増大させてい

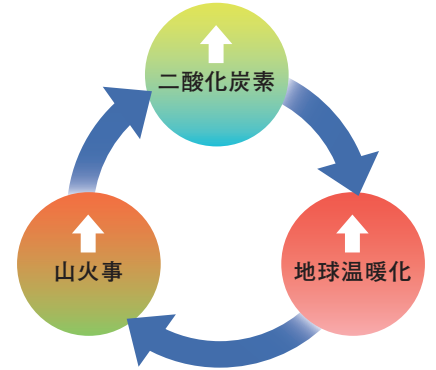
る。世界の山火事による毎年の森林消失面積は、増加傾向にある(図2)。森林消失面積とは、山火事面積そのものではなく、山火事を受けて森林が消失してしまった面積をいう。毎年の山火事による森林消失面積は、過去20年間で2〜3倍になった。特に北方森林で顕著である。近年は、極端な乾燥と強風が重なることで、山火事が増え、それによる森林消失面積も増大している。

こうした現状は、地球温暖化の影響を反映している。地球温暖化によって、世界的に極端な乾燥と強風が重なる状況がますます増えることが、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)第6次評価報告書(AR6)で予想されている。

地球温暖化が進むと、極端な大雨と極端な乾燥の二極化が起こる。一般に、雨が多い場所・季節は、より雨が激しくなり、雨が少ない場所・季節は、より雨が少なくなる。温暖化で高温になった空気は、野山から多くの水分を奪う。その結果、極端な乾燥がより頻繁に起こるようになり、熱帯雨林、北方森林、温帯林など多くの生態系で山火事が増大する。

地球温暖化によって雪解けが早くなることも、火災が起きやすい季節が長くなり、山火事の増大をもたらす。極端な乾燥と強風が重なることが大規模山火事を引き起こすが、国連環境計画(UNEP)の報告によると、地球温暖

図3 山火事増加、二酸化炭素濃度上昇、地球温暖化が互いに強め合う



による二酸化炭素の放出が増大し、植生や森林の回復による吸収が追いつかない。

確かに、最新のコンピュータを用いた、地球の生態系と気候のシミュレーションモデルには、各国が力を入れており、改良が重ねられている。第6期結合モデル相互比較プロジェクト(CMIP6)として各国のモデルが統合されて分析され、IPCC第6次評価報告書(AR6)に反映されている。また、コンピュータシミュレーションによ

り、「人為起源温室効果ガスの排出がなく、地球温暖化がなかった場合」と、「現在の地球温暖化が進行している場合」とを比較して、地球温暖化が大規模山火事時の極端な乾燥、強風、高温にどの程度影響を与えたかを見る「イベント・アトリビューション」解析がされるようになった。その結果、大規模山火事への地球温暖化の影響が大きいことが分かってきた。

UNEPなどの山火事増大のリスク確率の試算はあるものの、具体的にいつ、どこで、どれほどの面積が燃えるかといった具体的な被害規模の定量的な将来予測については、依然として十分とはいえない。

近年の想定以上の大規模山火事の増大は、これまでが山火事を過小評価していたことを示している。過去の山火事と気象状況との関係から、将来の山火事を定量的に推測するのには限界がある。雨が降らない日が続く期間が長

くなり、その間に高温、乾燥が進む状況が、これまでにない極端なものになることが想定されている。しかし、そのときどれくらい山火事が拡大するかは、過去のデータにはない。

ただし、山火事は拡大すればするほど、広い面積を同時に燃やし、拡大しやすくなるという特徴があることから、決して楽観視はできない。図3のように、山火事増加、二酸化炭素濃度上昇、地球温暖化が互いに強め合うことを考えると、山火事の将来予測は重要な課題である。今後の研究の進展を待たねばならないが、現状では極端化のリスクを見込んで対応しなければなら

山火事の大規模化が引き起こすもの

大規模な山火事の増大は、人的被害をもたらし、二酸化炭素の放出により、地球温暖化を進める。これらのほかに、災害と環境の悪化をもたらす。

山火事跡地では、森の水や土を保持する機能が損なわれ、土砂や雨水が流出しやすくなる。強く燃焼すると、針葉樹の葉などに含まれる油分が溶け出す。これが土の表面をコーティングし、土が水を弾くようになる。また、灰や熱で碎けた微粒子が土の隙間に入って目詰まりを起こし、雨水は地中に浸透しにくくなる。大雨が降ると、行き場を失った大量の雨水は、斜面の表面を

一気に流れ落ちる。山火事跡地は木の根が燃えて土や石が動きやすくなっている。土砂が水に巻き込まれる。その結果、大規模な土砂崩れや急激な洪水が発生するリスクが高まる。山火事後に残った栄養分も流れてしまい、森林の速やかな再生を妨げる。

森林は多くの働きを持っている。水や空気をきれいにする、水を蓄える、土砂災害を防ぐ、ミネラルや栄養分を含む水を海に供給し豊かな漁場をつくる、さまざまな生物のすみかとなる、木材を供給する、キノコなどの食料を供給する、レクリエーションの場を提供するなどである。山火事によってこれらが失われる。

山火事の煙は、PM2.5や有機炭素などの大気汚染物質を含む。2023年5月のカナダ東部での大規模な山火事の煙は、偏西風に乗って米国のニューヨーク州に流れ込み、ニューヨーク市の大気質は1960年以降最悪を記録した。さらに山火事の近くでは、高濃度のPM2.5が燃焼中ずっと続くことになる。

水質の悪化ももたらす。山火事で生じた炭や灰や土砂などが大量にダムなどに流入した場合、濁りが生じてダムの水質が悪化する。また、山火事跡地からの流出水は、硝酸性窒素を多く含む。硝酸性窒素は農業や畜産業や生活排水にも由来するが、高濃度になると健康被害が生じる。基準を超えると水道水に使えなくなる。富栄養化やアオ

いつ・どこで・どれほど燃えるのか ——将来予測の課題

化により、世界の大規模な山火事の発生リスクは、2020年を基準とすると、2050年までに30パーセント、2100年までに50パーセント増大する。山火事の増大は大気中の二酸化炭素濃度を上昇させ、地球温暖化をさらに進める。これは、地球温暖化も山火事の増大も、ますます進んでいく悪循環(図3)を意味する。

1年間で世界の山火事が燃焼時に放出する二酸化炭素の量は、世界の1年間の化石燃焼の燃焼による二酸化炭素放出量の20パーセントから40パーセントに相当する。山火事後の植生や森林の回復による二酸化炭素吸収を考えると、場所によってはカーボンニュートラルになっている場合もある。しかし、地球温暖化が進行した場合には、燃焼



この大量発生にもつながる。

山火事の被害を減らす

大規模化した山火事は、広大な場所が同時に燃えるため、人の手で完全に消すのは困難となる。ある程度以上に大きくなると、住宅や設備への延焼を食い止めることに尽力する消火活動となる。鎮圧・鎮火のためには、まとまった雨を待たなければならぬ状況になる。このため、予防策が重要となる。

山火事が大規模化しやすい気象条件では、野外での火の使用を控える必要がある。先述のように、日本では発火原因のほとんどは人為によるものである。大船渡市の大規模山火事を受けて、2026年1月1日から、自治体ごとに林野火災注意報、林野火災警報が出されるようになった。

林野火災注意報発令時には、屋外での火の使用を控えるよう努める必要がある。また、林野火災警報発令時には、その地域では屋外での火の使用が禁止され、違反した場合の罰則も規定されている。林野火災注意報は、「前3日間の合計降水量が1ミリ以下」かつ「前30日間の合計降水量が30ミリ以下、または乾燥注意報の発表」のときに発令される。林野火災警報は林野火災注意報の条件に加えて、強風注意報が発表されたときである。大槌町の大規模山火事の発生時には、前日に4・

5ミリの降雨があつたため降水量の基準を上回り、実際には記録的な乾燥であつたにもかかわらず、林野火災注意報・警報が発出されていなかった。降水量と高温による蒸発量を合わせた基準への改良が求められる。

燃え広がりにくい森をつくる「森林の管理」による予防策も重要である。地面の枯れ枝や落ち葉、草が最初の燃料となる。これらが溜まった状態を放置せず、適切に取り除くことが大切である。林業で古くから行われていた下刈り、枝打ちも効果的である。下刈りは地面の近くの燃料を減らす。枝打ちは、落ち葉など下層の燃焼が下枝を伝わり樹冠へと広がるのを抑える。林の上部まで燃える「樹冠火」となると、燃焼が激しくなり、延焼が速くなり、飛び火も増大する。燃えやすい針葉樹ばかりを密集させない工夫もいる。水分を多く含んで燃えにくい広葉樹をどのように植える。火の進行を物理的に食い止める、草木のない帯状の空き地「防火帯」を設けることが効果的である。特に住宅や設備の近くに「防火帯」を設けたり、地面の枯れ枝や落ち葉、草を取り除く必要がある。

ただし、こうした予防策を徹底しても完全に火災を防ぐことはできないため、消火の高度化も進めなければならぬ。火災が大きく広がってからでは、人間の力での消火が困難であるばかりか、住宅への延焼を防ぐことも困難になる。早期消火のためには、ドローン

や人工衛星による早期の火災検知に基づき、効率的な消火や延焼抑制が求められる。数多くの消火ドローンを人工知能(AI)で連動させることが有効となる。

森林の再生のためには、火災が起きてしまった後の手入れが必要である。自然な植生回復を促すエリアと、栄養分の流出などにより自然な植生回復が難しいエリアに分けて、後者では迅速に植林をしなければならない。あわせて土砂災害や洪水の危険箇所では、砂防ダムを設けて災害を防ぐ必要がある。

大規模山火事時代に企業に求められる取り組み

世界の大規模山火事の発生地域に対して、湿潤な日本では、大きな山火事は起きにくいと考えられていた。しかし、去年と今年の大規模山火事によって、その考えは一変した。地球温暖化の進行に伴い、日本でも将来の山火事の増大が予測されている。日本も「大規模山火事時代」を迎えたとの見方をしなければならぬ。

日本は国土の3分の2の面積が森林である。山林と住居、市街地が近接している。起伏に富んだ地形は速い延焼や飛び火も起こりやすい。このような日本の特徴は、山火事がひとたび増大すると、大きな被害につながりやすいことを示している。

企業の工場や設備についても、山林

に近接している場合には、山火事による延焼リスクを考えなければならぬ。一方で、工場や設備からの出火が大規模山火事につながるリスクも考えなければならぬ。リスクの低減のためには、山林と工場や設備の間に燃えるものがない空間「防火帯」を設けることや、消火体制、設備を整えることが重要である。

日本の山林には送電線の幹線や支線が数多く通っている。幹線の焼損は市町村全体の停電をもたらすこともある。電力だけでなく物流の停止も想定しなければならない。PM2.5を含む山火事の煙は、呼吸器や循環器の障害やアレルギーの増幅をもたらす。山火事の近くだけでなく、離れていても風向や地形によっては、長期にわたってPM2.5にさらされることになる。山火事で生じた炭や灰や土砂などが大量にダムなどに流入した場合に、濁りが生じ、ダムの水が使えなくなるリスクもある。

大規模山火事の増大に伴い、さまざまな災害リスクが増大する。都市部の企業にとっても、電力供給や水供給やサプライチェーンの寸断や山火事がもたらす大気汚染リスクは直結している。地球温暖化は、洪水や干ばつのリスクを増大するだけでなく、山火事リスクも増大させる。企業は、温室効果ガス排出の削減や森林価値への投資を「我が事」として推進しなければならない。

気候危機が問い直す 「付保可能」の境界

インシュアビリティの動揺を読み解く

気候心理学・ゼロカーボン政策スペシャリスト●松田 さと子



Satoko Matsuda

脱炭素政策の専門家。英国 CPsychol。自己肯定感を高める手段としてのファッションが環境負荷削減に貢献することを見だし、国連からの招待を経て、気候変動会議（COP）に参加。近年は、マングローブ植林を通じた脱炭素産業育成ファイナンスに注力。政府や金融機関、大学や企業と脱炭素課題の解決と実装にあたる。並行して、見過ごされている保険引受可能性に注目し、ハーバード大学等の研究者や保険会社幹部と対応策を練る。

近年、欧米を中心に「インシュアビリティ（insurability）＝保険引受可能性」という言葉が、にわかに経営の最前線へと躍り出てきた。もともとは保険会社が、「このリスクは引き受けられるか」を判断する際の内部用語にすぎなかった。それが今や、政府の政策担当者、機関投資家、そして事業会社の経営層が口にする戦略用語へと格上げされつつある。きっかけの1つは、言うまでもなく気候変動である。

複数の保険ブローカーや再保険会社の最新の気候リスク報告書は、いずれも同じ論点に収斂しつつある。すなわち、インシュアビリティはもはや単なる契約上の論点ではなく、政府、企業、投資家にとっての戦略的な優先課題になりつつある、という指摘である。ある大手ブローカーの2025年の報告書は、企業にとってインシュアビリティの維持は、信用格付けの維持と同じくらい重要になりつつある、と表現した。言い換えれば、「保険でカバーできないものには、もはや投資もできない」という現実が、確実に広がっているのである。

揺らぐ前提
「めったに起きない」が
「毎月起きる」に変わった



本稿では、この変化が遠い欧米の話ではなく、日本企業の経営企画、財務、総務の実務にいずれ届く構造的な潮流だということ、そして、そこに先回りして備えるための具体的な道具立てを示す。保険料の上昇や契約条件の厳格化といった「保険シグナル」を、単なるコスト増として処理するのではなく、自社の脆弱性を映し出す経営の先行指標（リーディング・インディケーター）として読み解くことが求められている。

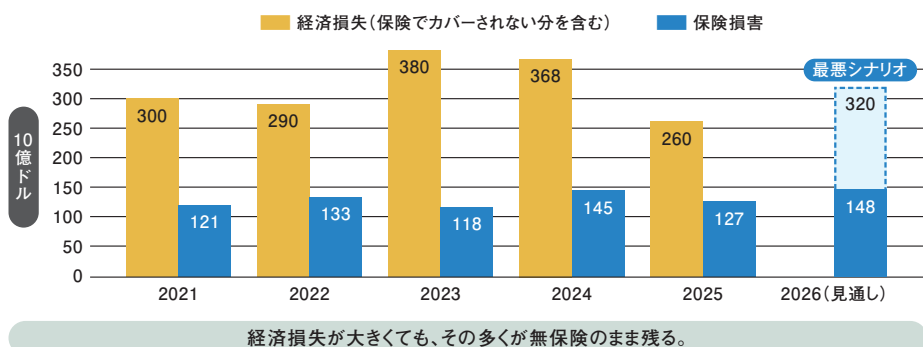
スイス・リー・インスティテュートによれば、2025年の自然災害による世界の保険損害は1070億ドルとなった。長期トレンドで見れば損害は年5〜7パーセントで増加している。大手保険ブローカーのエーオン（Aon）の2026年版報告書も、同じ構図を別の角度から描いている。同社の集計では、2025年の世界の保険損害は1270億ドル、経済損失は約2600億ドルであった。経済損失は2015年以降の低水準だったにもかかわらず、保険損害は長期平均を27パーセント上回ったのである。

両社の保険損害額が異なるのは対象事象や算定手法が異なるためだが、重要なのはどちらも「2025年は大型ハリケーンが来なかった割に、保険損害が高止まりした」としている点だ。とりわけ象徴的だったのが2025年1月のロサンゼルス山火事で、経済損失は約580億ドル、保険損害は約400〜410億ドルに達し、史上最も高額な山火事災害となった。竜巻・雹・雷雨などの「激しい対流性暴風雨」による保険損害も世界で500〜610億ドルに上り、ある集計では、対流性暴風雨が21世紀を通じて最も高額な保険対象リスクとして、ついに熱帯低気圧を上回った。

異常気象がもはや「まれな例外」ではなくなったとき、保険という仕組みそのものが軋み始める。引き受けるリスクが膨らめば、保険会社は保険料を



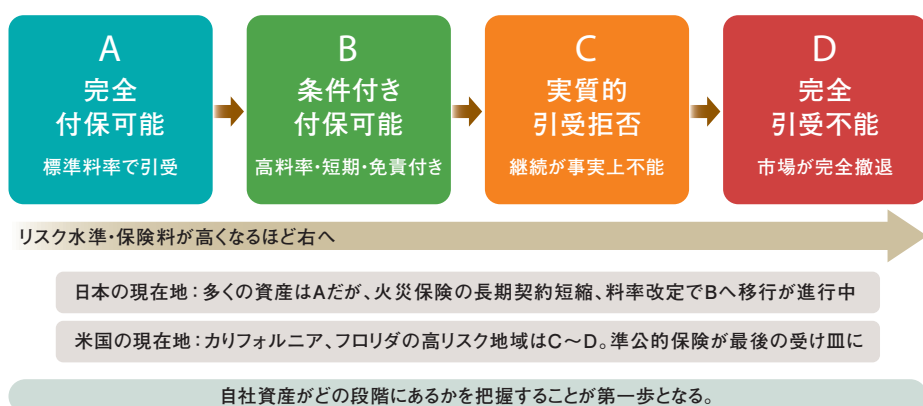
図1 世界の自然災害損失と保険損害の推移 *2026年は見通し



出典: Aon「Climate and Catastrophe Insight」各年版、Swiss Re Institute。

経済損失はAon基準、概数。2026年はSwiss Reのトレンド見通し(148)。点線は最悪シナリオ(約320)を示す。

図2 インシュアビリティー・スペクトラム (付保可能性の4段階)



上げ、補償条件を絞り、それでも採算が合わなければ、ついには引き受けを止める。2025年の米国市場では、山火事、対流性暴風雨、洪水といったリスクが、住宅保険・企業保険の双方で保険料、免責、補償範囲を押し上げる要因となった。保険会社の撤退や州営または準公的な受け皿へ集中する事態は、もはや一部地域の特殊事例ではなくなった。気候変動時代の付保可能

性をめぐる先行事例として捉えるべき段階に入っている。

スペクトラムで捉える——「付保可能」と「付保不能」の間にある4段階

気候リスクが保険市場に与える影響を経営者に説明するとき、筆者は「付保可能・付保不能」の2択ではなく、その間に連続したグラデーションを置

く「インシュアビリティー・スペクトラム」という捉え方を勧めている。資産や事業を、付保可能性の観点から4つの段階に分けて眺める発想だ(図2)。

第1段階は「完全付保可能」である。標準的な保険料率で、補償範囲も契約期間も市場標準のまま引き受けてもらえる、平穏な状態を指す。日本国内の多くの資産は、現時点ではここに位置している。

第2段階は「条件付き付保可能」だ。引き受けてはもらえるが、保険料が大幅に高い、補償範囲に大きな免責が付く、契約期間が短く区切られる、あるいは防災措置が義務付けられるなどの条件と引き換えにしか引き受けてもらえない状態である。実は日本は知らぬ間にこの段階へ足を踏み入れている。後述するように火災保険の長期契約の上限は、かつての36年から2015年に10年、さらに2022年には5年へと、2段階にわたって短縮された。保険会社が将来のリスク変化を読み切れず、長期の約束を避け始めた証左である。

第3段階は「実質的引受拒否」である。保険料が経済合理性を失う水準まで跳ね上がり、契約の継続が事実上不可能になる。米国カリフォルニア州やフロリダ州の高リスク地域が、いままさにこの段階にある。

そして第4段階が「完全引受不能」、すなわち民間保険市場が完全に撤退し、公的な受け皿でも継続的な引き受

けが難しくなる状態だ。米国の沿岸高リスク地区や、森林と市街地が接する「山火事インターフェイス」と呼ばれる地域の一部で現実化しつつある。

この4段階のどこに自社の資産や事業が位置しているかを把握することは、財務担当者にとって「保険でカバーできない損失を、損益計算書のどこで、どうやって吸収するのか」という根源的な問いに直結する。スペクトラムの右へ進むほど、保険という外部の安全網は細くなり、内部留保や引当金、あるいは後述する代替的なリスクファイナンス手法で自ら備える必要が増していくのである。

欧米の現実——州が最後の引き受け手になり、住宅金融の前提が揺らぐ

スペクトラムの第3・第4段階がどれほど進行しているのか。具体例を見ていこう。

カリフォルニア州では、市場最大手のステートファームが2023年5月に新規の住宅保険引き受けを停止し、2024年3月には3万件の住宅保険契約の更新拒否を発表した。2025年1月のロサンゼルス山火事による巨額損失を受けて、同社には17パーセントの緊急値上げが認められ、2026年3月にはその継続が州当局との和解で正式に認可された。同業のオールステートも新規引き受けを止めた。行き場を失った住民が殺到する



のが、州が法律で設けた最後の受け皿「FAIRプラン」で、その住宅保険契約件数は2019年の約12万4000件から、2026年初頭には約66万8000件へと、5倍以上に膨れ上がった。2025年1月の山

火事では、FAIRプランは加入する損保各社に総額10億ドルの緊急賦課金を発動した。さらにFAIRプランは2026年、初めて山火事の「カストロファイ・モデル」を用いて料率を算定し、平均35・8パーセントの値上げを申請している。フロリダ州も同様で、相次ぐハリケーン被害で中小損保が次々と破綻・撤退し、州営のシチズンズ保険公社への駆け込みが急増した。

こうした事態は住宅金融の根幹を揺るがすものだ。米国の住宅ローンは30年固定金利が標準である。これは、向こう30年にわたって住宅が保険でカバーされ続けることを暗黙の前提としている。しかし、保険市場が不安定化すればその前提は崩れる。ハーバード大学住宅研究合同センターが2025年に公表した『全米住宅白書』は、米国の住宅保険料が2019年から2024年までの5年間で全米平均57パーセント上昇し、気候リスクの高い地域ほど上昇率が大きく、解約率も急増していると報告した。あるリスク分析機関によれば、米国の全不動産の約4分の1が保険料急騰や補償縮小に直面しており、フロリダ州で民間保険を失って州の公的保険に切り替えた住宅

は、市場価値が最大40パーセント下落するとされる。「保険が掛けられること」とそのものが、資産価値と直結する時代に入ったのだ。

「引き受け不能」に変えた話



ここまで読むと、インシュアラビリティの危機は前例のない悪夢のように思えるかもしれない。だが歴史を振り返れば、社会は何度も「付保不能」の危機に直面し、そのたびに保険制度の側が革新を通じて乗り越えてきた。

舞台は19世紀の米国、産業革命のただ中だ。当時、工場や蒸気船の動力源だった蒸気ボイラーは、爆発事故を頻発させていた。あまりに危険なため、保険会社はボイラーのリスクを引き受けようとせず、ボイラー導入に必要な資金調達も滞り始めた。まさに新技術が「付保不能」であるがゆえに、社会に普及しない危機である。

転機は1866年に訪れた。コネチカット州ハートフォードの技術者たちが、ハートフォード蒸気ボイラー検査保険会社(HSB)を設立したのだ。画期的だったのはただ保険を売るのはではなく、保険を引き受ける前提として定期検査を義務付け、設計・製造・保守の安全標準を自ら策定した点にある。基準を満たす設備だけを引き受け、検査を通じて事故を未然に防ぐ。保険を「事故が起きた後に補償する受け身の

仕組み」から、「事故が起きる前に安全水準を引き上げる能動的な装置」へと再定義したのである。結果として、ボイラーの安全性への信頼が回復し、融資も再開され、蒸気技術の産業への普及が一気に加速した。同じ構図は、1871年のシカゴ大火の後などにも見られる。

これらの歴史が現代に教えるのは明快な一点だ。すなわち、「基準なきところに保険なし、保険なきところに信用(資金供給)なし」ということ。保険会社は、リスクを拒む門番であると同時に、適切な基準づくりを促し、新技術を支えるパートナーにもなりうる。気候危機がもたらす保険の動揺もまた、悲観すべき終わりではなく、社会のレジリエンス(強靱性)を一段引き上げる契機として捉えるべきなのである。

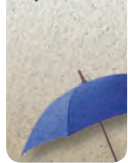
「経営の先行指標」として読む



歴史の教訓を踏まえれば、保険会社が発する信号を、企業はもつと真剣に受け止めるべきだろう。保険料の上昇、契約条件の厳格化、補償範囲の縮小、そして保険会社の引き受け撤退。これらを「市場のノイズ」として聞き流すのではなく、自社のどこかに重大な脆弱性が潜んでいることを告げる「早期警戒信号」として読み解く視点である。

具体的には、経営企画や財務の担当者定期的にモニタリングし、経営会議に上程すべき「保険シグナル指標」を整理しておく。火災保険料の前年比上昇率は、物理的気候リスクの再価格付けがどれだけ進んだかを映す。長期契約の上限短縮は、損保各社の不確実性認識の高まりを示す。免責金額の引き上げは、保険会社が想定する平均的な年間損失が悪化したことを意味する。水災等地区分の上昇は、物件所在地のハザードが再評価されたサインだ。そして再保険料率の上昇は、グローバルな資本市場が当該リスクをどう見ているかを物語る。

日本の現在地—— 欧米の予兆は、 時差を伴って必ず届く



では、日本はこの問題のどこに立っているのか。結論から言えば、日本はまだスペクトラムの「条件付き付保可能」の段階にある。だが、引き受け拒否の予兆は確実に現れている。日本はもともと台風・豪雨・地震の多発国であり、損害保険市場は世界有数の規模とノウハウを誇ってきた。しかし近年の気候災害の激甚化は、その屋台骨を確実に揺さぶっている。

日本の損保業界は火災保険の料率と商品設計の見直しを進めてきた。保険料の基準となる参考純率(損害保険料率算出機構が算定する、純粋な保険金支払いに対応した料率)は、2018



気象のニューノーマル

年以降、計4度にわたって引き上げられた。同時に、長期契約の上限が36年から10年、さらに5年へと短縮されたことは先に述べたとおりだ。2024年10月の改定では、「水災等区分」が市区町村単位で5段階に細分化され、最もリスクの低い地域と高い地域とで保険料に約1・2倍の差が生じることになった。

これらはすべて、欧米で進むインシュアラビリティの条件付き化の、日本版の現れにほかならない。いま明示的な引き受け拒否がないからといって安穩としてはられない。業界内では、気候災害リスクが構造的に高止まりすれば、被害が出てから支払う従来型の保険モデルがいずれ限界に達するという危機感が広がりつつある。水災リスクの高い沿岸部や河川近くの地域では、将来的に民間保険だけでは十分な補償を提供できなくなる可能性も指摘され始めている。日本企業の不動産、工場、物流拠点の立地戦略には、付保可能性という変数が、暗黙のうちに織り込まれる時代に入ったのである。

それでは、民間保険の引受余力が細る局面で、企業が取りうる対抗策は何か。かぎは、保険を含むリスクファイナンス（損失に備える資金手当ての方法）を、一本足から多層構造へと組み替えることにある。

紙幅の関係で詳説しないが、自社グループ専用の保険子会社「キャプティブ」、あらかじめ合意した気象指標（風

速、降水量、地震のマグニチュードなど）が一定の基準（トリガー）を超えたら、定額を自動的に支払う「パラメトリック保険（指数連動型保険）」、地域単位でリスクを束ねる「プール型」の保険、資本市場から直接資金を調達する「CATボンド（カタストロフィ・ボンド）」などが、多層化の選択肢として挙げられる。

取締役会で明日から使う
インシュアラビリティ・
チェックリスト



最後に、ここまでの議論を実務に落とし込むための実装ロードマップを示したい。経営企画や財務の担当者が、自社の経営層への説明や取締役会報告に「明日から使える」ことを意図したものである。

まず90日以内に着手すべきは、現状の診断だ。本社、主力工場、データセンター、物流拠点といった主要拠点について、2024年10月から導入された新しい「水災等区分」を全件取得する。あわせて、過去5年間の損保料率改定が自社の保険コストにどう累積したかを集計し、財務報告に組み込む。そして「保険シグナル指標」（料率上昇率、長期契約の短縮、免責の拡大、補償の縮小、撤退の兆候、再保険料率）を半期ごとに報告するフォーマットを整える。ここまでが第一歩である。

診断の対象は国内拠点に限らない。海外に工場・物流拠点・販売網などの

資産を持つ日本企業は多く、前述のとおり、欧米では気候リスクによる付保可能性の低下が日本より先行している。海外拠点の保険シグナルこそ、国内に先行して現れる炭鉱のカナリアと捉えるべきである。

次の6カ月では、戦略への統合に進む。TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）などに基づく気候関連開示と、付保可能性の指標を統合し、後者を物理的リスクの指標として明確に位置付け直す。同時に、パラメトリック保険、CATボンド、キャプティブの実現可能性を調査する。そして防災投資と気候適応投資の投資対効果を「保険料の抑制効果」も含めて再評価し、設備投資の判断基準に反映させる。

最後の1年では、ガバナンスへの統合を目指す。取締役会の気候関連リスク報告に、前述の「インシュアラビリティ・スペクトラム」上で自社（国内・海外拠点）がどこに位置するかを正式に組み込む。信用格付け機関とのコミュニケーションでは、自社の気候適応努力を付保可能性の観点から明示する。さらに、業界団体や地方自治体、損保業界との対話の場を構築し、19世紀のハートフォードの故事に倣って、自社業界における「気候時代の安全標準」（気候適応設計の基準、ESGと連動した保険条件、業界横断のデータ共有）を主導する戦略的なポジションを取りに行く。

インシュアラビリティの危機とは、私たちが社会のリスク許容度を見直し、より強靱で持続可能な経済へと転換するよう迫るメッセージでもある。19世紀のボイラー技師たちが、爆発の危機を安全基準の確立によって乗り越え、蒸気機関を産業の主役へと押し上げたように、気候変動に立ち向かう旅路において、保険は決して脇役ではない。そのシグナルに耳を傾け、備えを共有し、創造力をもってリスクを乗り越えること。インシュアラビリティの克服こそが、気候変動時代における持続可能な発展への架け橋となるはずである。

※ 本稿で示した「インシュアラビリティ・スペクトラム」「保険シグナル指標」「チェックリスト・実装ロードマップ」は、各社・各機関の公開報告を踏まえつつ、筆者が日本企業向けに独自に編成したものであり、業界標準ではない。実務に適用する際は、自社の業種特性・地理的分布・既存のリスクマネジメント体制に応じた調整が必要である。

注 本稿は2026年5月時点で確認できる公開情報に基づく。損害額の集計値は提供機関により対象事象・算定手法が異なり、概数として理解されたい。特定の保険会社・ブローカーの見解に依拠せず、複数の一次情報源を相互参照して作成した。なお、2026年の経済損失の見通しは、現時点ではSwiss Re、Aonとも公開していない。両社が示す2026年の見通しは保険損害（トレンド1,480億ドル、最悪シナリオ約3,200億ドル）に限られるため、図1でも2026年は保険損害のみを示している。

ある医療現場における 緊急対応報告

ゼウス・コンサルティング株式会社 代表取締役社長／日本広報学会 理事／一般財団法人リスクマネジメント協会顧問

白井 邦芳

はじめに

本事業では、都内の中規模の透析医療クリニックの事故事例を取り上げ、医療現場における危機管理対応や事業継続のあり方について検証する。なお、公益社団法人日本透析医学会によれば、透析クリニックの事業停止・閉院は、主に経営難や医療事故・法令違反、または医師の高齢化によって発生し、透析治療は命に直結するため、事業停止時には管轄の保健所や医師会を通じた極めて厳格な患者の転院措置が求められる。

本事業では、これらの重大リスクのカテゴリーのうち、透析液の管理ミスや重大な医療事故の発生、不正請求などにより厚生局や都道府県から保険医療機関の指定取消などの処分を受け、事実上の事業停止に追い込まれる「医療事故・行政処分」のカテゴリーから事案を想定し検証することとする。

事故の概要

都内にある中規模の透析クリニック（病床数：約50前後）において、2026年7月●日午前7時頃、最初の従業員が出勤し、いつも通りの手順で午前の透析患者治療の準備を開始した。当日は、午前・午後を含めてほぼ

満床に近く85名前後の患者の治療が予定されている。最初の従業員が出勤した後、次々に他の従業員も出勤し、10分ほどの間には5人ほどが業務を開始していたが、その頃、透析用水・透析液製造システムの一部に不具合が生じ、事業所全体の透析システムが機能不全に陥るといった重大事故の予兆が始まっていた。

ステージ1

スタッフ数人が透析システムの不具合状況や原因について確認を行っている頃、7時30分過ぎに院長が出勤。院長は、出勤している全スタッフを招集し、混乱している状況を落ち着かせると同時に、原因システムのメーカーへの問い合わせ、現状把握と事実関係の整理、今後の対策について矢継ぎ早に指示を出した。状況を見る限り、原因は、透析システムと思われるが、購入して数ヶ月、これまでも何度か同種のシステムを買い替えてきた経験から予測しても、経年劣化などは考えにくく、ただちに想定される原因は見当たらない。

ステージ1の最善策…この時点では、事実確認、原因等が確認できず、事業継続か閉院かを判断できず現状維持としたことについてはやむを得なかったと評価。

教訓…院長は危険区画と安全地帯の物

理的境界を明示し、出入を制限して現場の証拠保全を最優先。

ステージ2

そうこうしているうちに、時間は7時50分をまわり、透析患者集団の第一弾を乗せたお迎えの巡回バスが到着した。8時を過ぎれば、次々にクリニックに患者が押し寄せる波のように来訪する。この時点で対処ポイントを整理し、優先順位を決めてスタッフが動かなければ後手となるが、病棟はさらに混乱の状況を呈していた。

ステージ2の最善策…遮断した病棟と待合室とのコミュニケーションを再開するため、スタッフ一名をリスクコミュニケーションキーパーとして待合室へ常駐させ、現状説明や問い合わせ内容の確認、今後の対応予定など、患者の不安要素を払拭させることに尽力すべきであった。

教訓…現場での不安解消と適切なリスクコミュニケーションの運用。

ステージ3

通常は、8時になるまでクリニック病棟と待合室とは別部屋で施錠され、2つの部屋を行き来する扉により遮断されていたが、当日はクリニックより何の説明もないまま、8時を過ぎてもその扉は開くことはなかった。病棟側では、内容は聞き取れなかったが、激

しい言葉のやり取りが聞こえ、一方、待合室では到着する予約患者で膨れ上がっていた。待合室に到着した患者のほとんどは、入室した途端、一様に膨れ上がった他の患者の集団に驚き、本来開いているはずの扉が閉ざされている異常な状況に「何があったの?」と聞くが、その時点でもクリニック側の説明はなく、その場にいる誰もその回答を持ち合わせていなかった。

ステージ3の最善策…この段階では、患者の不安と疲弊がピークになりつつあり、待合室内でのリスクコミュニケーションの常駐がなくとも、院長または責任あるクリニックの代表者が説明責任を果たすべきであった。

教訓…説明責任の不在は、新たな危機的状況の誘発に連鎖する。

ステージ4

8時45分を過ぎた頃、看護師がパニック状態で2つの部屋を結ぶ扉を勢い良く開け、そこに居た大勢の患者に一切目線を合わせず駆け抜けて出て行った。患者が声をかける暇もなかった。勢い良く開けられた扉は、そのまま閉まらず、これまで見えなかった病棟内の混乱した景色を患者に見せることになった。中で作業に集中しているスタッフは、扉が開きっぱなしになっていることに気づいていない。

ステージ4の最善策…「まさに、そこにある危機」に対処できていない状況を患者が目当たりし、待合室内の状況も一変。不平・不満、不安、恐怖を含めた色々な感情が爆発した。

教訓…患者心理の大きな変化が起きた時、クリニック側の誰もが気づいていなかったことは危機管理の致命傷。

ステージ5

9時を過ぎてもクリニック側からは説明はなく、待合室は座る場所すらない患者で溢れかえっていた。混乱したクリニック側の作業を目撃した患者達は、一様に衝撃と深い不安を抱え、「何が起こったのか?」「原因はなんだったのか?」「問題は解決できたのか?」「再発防止はできているのか?」「なぜ公表しないのか?」の疑問を払拭できないまま、クリニック側から正式な説明は書面・口頭いずれもなく、現在に至っている。

ステージ5の最善策…待合室内でも大きな混乱が生じているにも係らずスタッフは患者に寄り添うことができなかった点は、院長の指導不足、有事の危機管理能力の課題と評価される。患者の不安要素を沈静化するには、院長名による説明書類か、口頭による丁寧な説明が不可欠だった。

教訓…危機管理の手續きに早道なし。

利害関係者の対応に関する優先順位付けとマネジメントは、説明責任を全うする以外達成できない。

ステージ6

10時30分頃、2名のスタッフが待合室に入室し、待機する患者ひとり一人に謝罪し、①当日のクリニック治療の中止と他の医療施設への転院、②当日のクリニック治療の中止と翌日の治療の変更、③送迎車手配の有無について確認を求めてきた。責任者ではないため、患者からの詳細な問い合わせに答えられない。患者の納得は得られていない。

ステージ6の最善策…院長または組織の長が危機的事態の概要と対処状況について説明を行う必要性があったが、その機会は失われてしまった。

教訓…危機管理の基本を忘れた組織の末路は転がる石と同じ。

ステージ7

翌日の夕方、大手マスコミ一紙からクリニックに取材申し込みの電話が入った。マスコミからの問い合わせとただで院内を騒然とさせるには十分すぎるが、驚くべきことはマスコミの事前調査内容だった。既に患者からの複数のインタビューを済ませ、聴取結果をまとめていた。クリニックは、

現時点で関係者への事実の開示、取引先への連絡、行政機関への報告などを行っていない。マスコミが事故を察知したことでクリニックは最大の危機を迎えることになった。

ステージ7の最善策…危機管理の失敗は気がついた時にいつでも修正できる。経営者として謝罪すべき点は謝罪し、危機鎮圧のロードマップの正道へ軌道修正すべきであった。

教訓…経営層の判断の遅れと指示の乱れは組織の崩壊に繋がる。

ステージ8

マスコミ取材が契機となり、ようやく院内に対策本部が設置された。これに呼応するかのように、他のマスコミ媒体から次々に問い合わせが入り、営業用の電話はパンク状態になっている。さらに、取材対象は患者から取引先にまで及び、業務上の関係者からも続々と問い合わせが入ってきている。対策本部が判断できたのは、原因となった透視システムの安全維持に関する業務手順のモニタリングに関するものであり、今後発生すると思われる不測の事態への対処は含まれていなかった。院内のスタッフの中には、個別の苦情対応などで多少の経験を積んだ人材もいたが、このような組織の危機に対しては為すべき術を知らない。想定問答の

Q & Aを作り、一元的な窓口で適切かつ均一な情報提供を行うべきであったが、現実にはその場の対応にひとり一人が追われ、苦しい説明と謝罪に徹する以外に方法がなかった。対策本部は形式的に設置されただけで形骸化しており、判断・指揮能力を失っていた。場当たりの責任者の説明にスタッフはもちろん、患者、取引先、国民などの関係者は混乱し、そのような状況からマスコミは直ちに記者会見を開催するように求めてきた。

ステージ8の最善策…この時点では、これまでに提供されている情報量の少なさを補うために、一定の水準を維持しながら各方面への適切な情報開示が必要となる。院内に本事案に関する相談担当者の設置の他、メディアや取引先等外部からの問い合わせに対応する窓口の設置など、想定される利害関係者へのマネジメントを可能とする組織の変更を実施すべきであった。再発防止のロードマップは、ウェブ上で項目内容、着手の概要、完了時期などを開示し、利害関係者に進捗状況が認識できるよう工夫することも忘れてはならない。

教訓…危機が完全鎮圧されるまでは終わらない。経営者の一挙一投足は常に注目されている。

ステージ9

対策本部は記者会見を開催するにあたり、正念場を迎えていた。原因究明能力もなく、ただ記者達の前で謝罪する過去の不祥事事件の経営陣の姿を自分達のこれからの姿と重ね合わせていた。クリニクは、判明しているすべての事実を適切に公表すべきである。しかし、このような事態にもかかわらず、クリニクが受ける被害は最小限に抑えたいと切に願う経営者を、悪魔の囁きは確実に「隠蔽」という甘い誘惑へ誘い込もうとする。どこまでマスコミは知っているのか、どこまで公表すればよいのか。記者会見は、記者との間の情報戦、探り合いなどではない。前述したとおり、謝罪はもちろんのこと、現時点までに起こった事実情報、経営者として行ってきた原因究明や対策、今後の対応などを含め、記者の先に存在するあらゆる利害関係者に正確な情報を伝えることが目的である。さらに認識しておくべきことは、本事案での公表の第一ラウンドはこれで終わらないということだ。記者会見の記事が呼び水となり、ネット上で拡散する風評、院内スタッフのSNS上での内部告発投稿など、目に見えにくかった風評拡散という攻撃は「電凸」というリアル攻撃や営業妨害攻撃に形を変えて第二ラウンドに続いていく。

ステージ9の最善策…会見開催について

ては、ただ膨大な情報を伝えれば良いということではなく、正確な情報、過去情報と現在情報の変遷、これまでに公表されていない新規の情報の存在、誤認情報の訂正、経営者として必ず伝えたいメッセージなど、目的をもって臨むことが重要である。

教訓…患者不在の情報開示は信用毀損のもと。

ステージごとの被害想定

本クリニクの信頼は大きく毀損し、その回復は容易でないだろう。果たしてこれらの責任は誰にあったのか？ 経営者に責任があるのは当然であるが、それらを未然に防ぐことができるか？ 企業風土そのものに問題があると言わざるをえない。以下に、本事案をもとに「とるべき対応」と「想定される被害影響」を挙げて検証してみた。皆さんの組織は大丈夫だろうか？

表1の表では、すべてが○でなければならぬが、本事例の対応では×の多さが目に付く。

表2の表では、すべてが発生させてはならないリスクだが、本事例の対応ではステージごとに危機が増幅し、被害想定額が上昇することになる。×はその時点で適切な対応をすべきであったが、放置してしまったことで各リスクを発生させる要因になったこと

を意味する。

透析クリニックに対する臨検・調査・捜査

透析クリニックでの医療過誤が疑われる場合、監督官庁である保健所や都道府県の医療安全課への相談や報告を行う。重大な事案では、医療法に基づく「立入検査（臨検）」が実施され、事実関係の調査や再発防止策の指導が行われる場合がある。

監督官庁・関連機関への連絡先と役割

1 保健所・都道府県の医務・医療安全課

役割…医療法に基づくクリニックの監督官庁。医療安全に関する相談や、法令違反が疑われる場合の通報先となる。

対応…悪質な基準違反や医療安全管理体制の不備が疑われる場合、立入検査（臨検・医療監視）を実施する権限を持つ。

2 医療事故調査・支援機構（日本医療安全調査機構）

役割…厚生労働省が指定する医療事故調査・支援センター

対応…管理者が予期しなかった「医療に起因した死亡・死産」が発生した場合、クリニクは同センターへ報告する義務がある。

3 警察署

図表1 ステージごとにとるべき対応（筆者作成）

	ステージ1	ステージ2	ステージ3	ステージ4	ステージ5	ステージ6	ステージ7	ステージ8	ステージ9
事実確認	△	△	△	△	△	△	△	△	△
原因究明	×	×	×	×	×	△	△	△	△
是正対策	×	×	×	×	×	×	△	△	△
適切な公表	×	×	×	×	×	×	×	△	△

×は不完全・不適切な対応、△は最低限の対応、○は適切な対応

図表2 ステージごとに想定される被害影響（筆者作成）

	ステージ1	ステージ2	ステージ3	ステージ4	ステージ5	ステージ6	ステージ7	ステージ8	ステージ9
失態に伴う 直接経費の拡大	×	×	有り	有り	有り	有り	有り	有り	有り
信用毀損による 取引停止等	×	×	×	有り	有り	有り	有り	有り	有り
不買による 他業務への影響	×	×	×	×	×	×	有り	有り	有り
風評拡大による 売上減少	×	×	×	×	×	×	×	×	有り

役割…医師法第21条に基づき、検案して「異状」を認めた場合は24時間以内の届出が義務付けられている。過失致死傷害罪などの刑事事件が問われる事案が対象となる。

医療法に基づく「立入検査（臨検）」について
保健所等の職員や医療監視員が、予告または無予告でクリニックに立ち入り、以下の調査を行う。

●カルテ・透析記録の確認…事故前後の臨床データや処方内容の照合。

●医療安全管理体制のチェック…医療事故防止のためのマニュアルや安全委員会の実施状況などの確認。

●備・衛生状況の検査…透析液の水質管理、機器のメンテナンス状況の確認。

医療過誤に対する責任追及
過誤による被害の救済や責任追及を目的とする場合、監督官庁による行政処分や調査とは別に、以下の手段を検討することになる。

カルテの保全…病院側による改ざんや紛失を防ぐため、弁護士を通じて早急にカルテのコピーや証拠保全を行うことが一般的である。

民事上の損害賠償請求…医療行為における過失と被害（損害）の因果関係を

証明し、クリニックに対して損害賠償を求める。

弁護士や専門窓口への相談…医療過誤を専門とする弁護士や、「法テラスサポートダイヤル」などの法的トラブル相談窓口の利用が推奨される。

透析クリニックの
使命と事業継続の重要性
生命維持のために透析を必要とするESKD（末期腎不全）患者が透析を受けられないリスクは重大である。ESKD患者が透析を見合わせた場合には、数日から数週で死亡する（日本透析医学会…透析の開始と継続に関する意思決定プロセスについての提言について）と認識されている。本事業のように透析クリニック側の事由によりESKD患者が透析を受けられないことによる不利益や命の維持に係るリスクを発生させないよう平時の時より十分準備しておくことが最優先事項である。

一般社団法人日本血液浄化技術学会は、2025年1月31日、「透析治療を継続させるための災害対策マニュアル」を公表し、その中で、自施設の被害が甚大で速やかな復旧が不可能な場合、あるいは復旧できても人員や資材の不足により、透析治療の継続に大きな支障が出る場合は、速やかに支援透析依頼すると明示した。

これからのリスク、 これからのリスクマネジメント

分断の時代のサプライチェーン 地政学リスクとサプライチェーン・レジリエンス

第2回

SOMPO リスクマネジメント株式会社／取締役常務執行役員 首席コンサルタント 原 敬徳

第1回では、リスクは単独で存在するものではなく、相互に結び付きながら動く時代になっていることを述べた。第2回では、地政学やサイバーの変化が企業のサプライチェーンにどのような影響を与えているのかを考えてみたい。もともと、サプライチェーンや地政学、経済安全保障について、この紙面だけでその全てを論じ尽くすことはできない。本来であれば、国際政治、産業政策、技術覇権、エネルギー問題なども含めて、多面的な視点から議論すべきテーマだろう。本稿では全体像を網羅するのではなく、企業のリスクマネジメントに携わるコンサルタントの立場から見えている論点に絞ってお伝えしたい。

少し前まで、多くの企業にとって地政学リスクは「海外で起きている出来事」に過ぎなかった。戦争・紛争、国家間の対立、輸出規制や経済制裁などは、自社の事業とはどこか距離のあるテーマだった。そう受け止めていた企業も少なくなかっただろう。

しかし、状況は明らかに変わった。リスクはもはや「海外の出来事」では済まされなくなっている。ある国の輸出規制が、翌月の部材調達に影響を及ぼす。中東情勢は、原油価格や輸送ルートを変化させる。サイバー攻撃は、物流会社の出荷データを停止させてしまう。人権問題は、主要サプライヤーとの取引継続を難しくする。こうした事

象は、もはや海外のニュースでは終わらない。気づけば、自社の調達コスト、在庫水準、販売計画に数字として跳ね返ってくる。

リスクは国境を越えて 自社の業績を襲ってくる

企業にとって、まず地政学リスクが厄介なのは、それが最初から「売上減少」や「原価上昇」という分かりやすい形で現れるわけではない点にある。

多くの場合、その兆候はごく小さな形で現れる。規制変更のニュースであったり、取引先から届く納期遅延の一報や、為替のわずかな変動であったりする。一つひとつは些細なものに見えるが、その背後で環境変化が始まっていることも少なくない。

経営への影響が見えにくいため、現場では「まだ様子を見てみよう」と判断されがちである。しかし、その小さな変化が積み重なると状況は一変する。供給停止、調達価格の上昇、生産計画の見直し、顧客への納期調整へと波及し、最終的には業績に影響を及ぼす。実際には、リスクが発生した時点よりも、その影響が顕在化した時点で初めて経営課題として認識されることが少なくない。

【企業事例 A】

リスクは見えていたが、シナリオに

なっていなかった

ある電子部品メーカーA社で耳にした話である。産業機械向けの制御部品を手がけており、主力製品に使う高性能センサーを特定国のサプライヤーから調達していた。品質が安定し価格競争力も高く、依存度が高まるのは自然な流れだった。転機は輸出管理強化であった。許認可手続きが長期化し、部材不足が生じた結果、顧客への出荷調整を余儀なくされた。後から聞けば、問題は規制そのものではなかったという。法務部門は早期に規制動向を把握していたが、調達部門は取引継続が可能と判断し、営業部門も顧客納期への影響を十分に認識していなかった。情報は各部門にあったが、社内では結びつかなかった。一つのリスクシナリオとして共有されないうまま各部門が独自に動いていたことが、本質的な課題だった。

各部門が正確な情報を把握していても、それらが部門横断で共有・統合されず、経営判断の遅れにつながることは少なくない。一つの事象がどのような影響を引き起こすのかを十分に予測できないことも、企業に内在する課題だ。サプライチェーンにおける地政学リスクの場合、紛争や国家間の対立そのものを指すわけではない。調達が止

まり、原材料価格が上昇して、輸送コストが膨らむ。その影響が事業や収益に及んだとき、初めて経営課題として認識される。

もう一つ、見落とされがちな点がある。リスクは単独では現れないということだ。原材料価格が上昇すれば利益率が圧迫され、調達の遅延は生産計画に影響を及ぼす。さらに輸送費が膨らめば、価格転嫁を巡る顧客との交渉も余儀なくされる。一つの事象が連鎖的に波及し、調達、生産、販売、財務へと影響が広がっていく。もはや個別の部門だけで対処できる問題ではなく、経営として向き合うべき課題になってきている。

効率化された供給網ほど
見えない弱点を持つ

長い間、多くの企業は「安く、早く、無駄なく」調達することを追求してきた。集中購買、低在庫、ジャストインタイム、といった最適なサプライチェーンは、平時においては競争力の源泉だった。しかし、その仕組みは必要な時に必要なモノが届くことを前提にしていた。筆者がコンサルティングの世界に足を踏み入れた頃、最初に叩き込まれたのはこの発想だった。ゴールドラットの『ザ・ゴール』を読み、ボトルネックを見つけて全体最適を図り、リードタイムと在庫をどこまで削れるかを徹底して学んだ。DeerのSCMモ

図表1 サプライチェーンリスクマネジメントの基本戦略（筆者作成）

A：サプライチェーン・マネジメントの“基本戦略”

- (1) 需要と供給のバランスを予測しながら、意思決定機能や経営資源の「選択と集中」を行う。
- (2) 商品リードタイムを短縮し、在庫を最小化する。
- (3) サプライヤーを絞り込み、コスト競争力を最大化する。

B：サプライチェーン・“リスク”マネジメントの“基本戦略”

- (1) 情報の途絶や供給の中断に備え、意思決定機能・権限や経営資源を分散させる。
- (2) リードタイムの変動や供給停止の影響を吸収できるよう、適切な在庫を確保する。
- (3) 供給経路の遅延や途絶に備え、調達先を複線化・多様化する。

デルも同じである。直販と受注生産を組み合わせ、完成品在庫を持たず、部品在庫すら数日レベルに抑える。在庫を限界まで絞ることが強さだった時代だ。ボトルネックを見極め、全体最適を考え、滞留を減らすという発想は、現在の経営にも十分通用している。

ただ、今は前提が変わった。当時は「いかに無駄を削るか」を競っていた。しかし、今は「どこまで削ってよいのか」を問い直されている。同じ供給網

を見ながら、問いの向きがまるで逆になった印象だ。（図表1）

【企業事例B】

供給網の盲点は、取引先のさらに先にある

素材メーカーB社は、主力製品に使う添加剤を国内商社経由で調達していた。直接の取引相手は国内企業であり、当初は地政学リスクとは無縁と考えていた。ところが実態を調べると、その原材料の多くが特定国の鉱山に依存しており、鉱山から精製工程までの流通ルートも限られていた。現地政府が輸出制限を検討し始めた段階で、B社は初めて自社の供給網に潜む依存構造を把握した。契約相手が国内企業であっても、その先に何が連なるかは別の問題である。Tier1が安定していても、Tier2・Tier3が海外の特定地域に集中しているケースは珍しくない。直接の取引先だけを見ていては、リスク自体を見誤ってしまう。

ここで気づかされたことは、サプライチェーンを「線」で見ることではなく、「構造」で見ることである。どの製品に、どの部材が使われ、その部材はどの地域、どのサプライヤー、どの物流ルートに依存しているのか。代替先はあるのか。切り替えには何カ月かかるのか。品質認証や顧客の承認は必要

か。こうした情報がなければ、供給停止時に取れる選択肢はかなり限られてしまう。

サプライチェーンにおける 物流ルートの罠

サプライチェーンのリスク管理では、原材料や部材の確保だけでなく、物流ルートの維持・確保も欠かせない。近年の中東情勢を背景に、ホルムズ海峡や紅海周辺のリスクが高まり、エネルギー供給だけでなく海上輸送全体の脆弱性が改めて認識された。物流は単なる輸送手段ではなく供給網を支えるインフラそのものであり、原材料を確保できても運べなければ事業は成り立たない。航路変更による輸送期間の長期化や物流コストの上昇も続いている。代替調達先を探すだけでは足りなくなってきた。どのルートを使い、どの港を経由して、どう運ぶのか。いま問われているのは、調達先の見直しにとどまらず、物流を含めたサプライチェーン全体を再設計する視点ではないだろうか。（図表2）

【企業事例C】

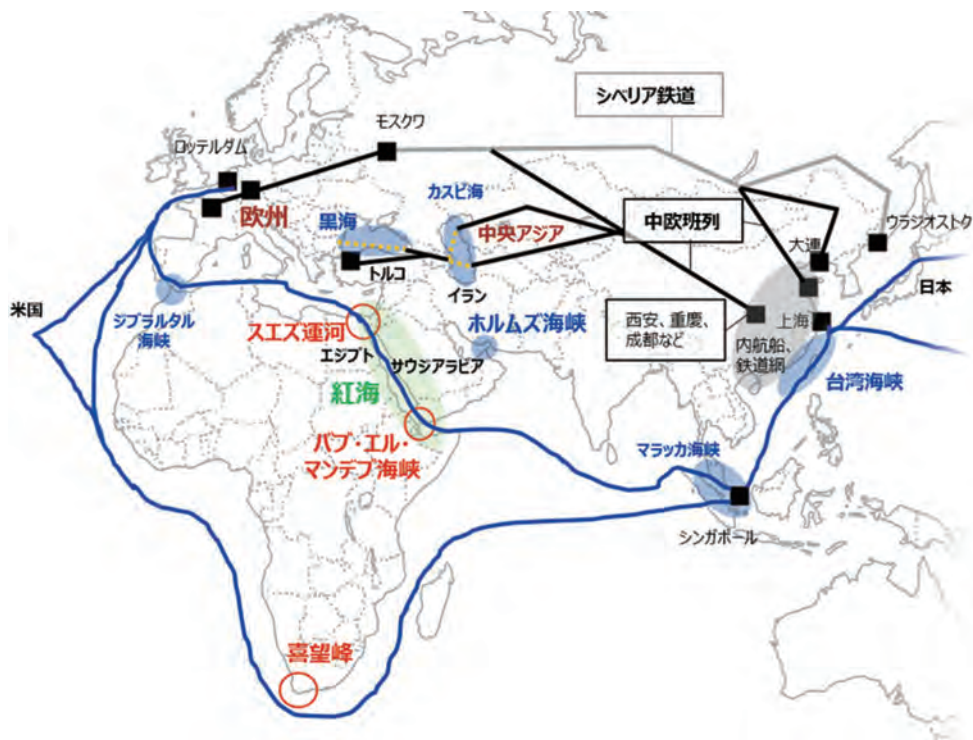
ホルムズ危機が浮かび上がった輸送BCPの弱点

大手ロジスティクスC社は、ホルムズ危機で燃料調達と輸送サービスの両面から影響を受けた。喜望峰

迂回でリードタイムは延び、保険料も跳ね上がった。それでも顧客との契約単価は固定されたままで、増えたコストを自社で吸収せざるを得なかった。同社は本社に臨時チームを置き、航路、保険、在庫をまとめて管理した。顧客への早期通知も徹底した。そこで見てきたのは、自社のBCPに輸送ルートの変更がほと

んど織り込まれていなかったという事実である。調達先を分散するだけでは足りない。どのルートで運ぶのか。どの港を使うのか。どの保険を適用するのか。平時には見過ごされがちだが、有事になって一気に経営課題として浮かび上がった。C社の次の備えは、まさにそこから見直すことである。

図表2 アジアと欧州間の陸路と海路^[1]



【参考文献】

[1] 日本貿易振興機構 (JETRO) 「紅海およびスエズ運河に関する物流動向」 (令和8年5月13日)
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2026/0402/871c57bd7ee8fbb7.html>

BCPは止まった後の
復旧計画ではない

サプライチェーンリスクマネジメントを経営課題として考えるうえで、BCPの視点は欠かせない。ただし、ここで問いたいのは、「BCPは本当にリスク管理部門だけの仕事なのか」という点である。サプライチェーンBCPを機能させるには、リスク管理部門、調達部門、製造部門がそれぞれ対応する従来型の役割分担だけでは限界がある。サプライチェーンの問題は、財務、人権・サステナビリティ、事業継続など経営全体に影響を及ぼすため、CFO (最高財務責任者)、CSO (最高サステナビリティ責任者)、CRO (最高リスク管理責任者) が同じ土俵で議論できる統合的なリスクガバナンス体制が求められる。

また、多くのBCPは「何かが起きた後」に動く計画だが、サプライチェーンリスクには予兆がある。地政学的緊張の高まりや規制変更、特定国への依存度上昇などを平時から把握し、早期に対応する仕組みへ転換することが必要だ。海外では、衛星データや船舶追跡情報などを活用してリスクの兆候を監視する企業も増えている。

実務上は、まず重要製品と重要部材を特定し、代替調達先、代替リードタイム、戦略在庫、顧客対応方針を整理しておきたい。そのうえで、「何が起

きたら、誰が、どの会議体で判断するのか」を明確にしておくことが重要である。現実的には、サプライチェーンのリスク情報が現場に留まり、経営層まで十分共有されていない企業も少なくない。しかし、有事に求められるのは現場最適ではなく経営判断である。限られた部材をどの製品や顧客に優先配分するのか、コスト増を受け入れるのかといった判断は経営の役割だ。

【企業事例D】

調達停止は、財務リスクである

食品メーカーD社では、サプライチェーンリスクへの対応を調達部門が担っており、CFOや経営企画部門は実態を十分把握していなかった。主要原料の調達が3カ月停止した場合の財務影響を試算したところ、年間売上上の約10%に相当することが判明した。軽視できる数字ではないにもかかわらず、このリスクは取締役会などでも議論されていなかった。影響の大きさと経営の関与度に明らかな乖離があった。その後D社は、調達停止シナリオごとに財務影響を可視化して経営会議への定期報告に組み込み、調達・財務・経営企画・リスク管理が参画する「サプライチェーンリスク管理委員会」を設置し、リスクを経営レベルの課題として位置づけるようになった。

サプライチェーンの新たな脅威は「AI」かもしれない

ここまでは、物理的な供給網の話をしてきた。しかし今、サプライチェーンを支えるデジタルインフラそのものが、新たなリスクの要因にもなりつつある。その象徴がサイバー攻撃であり、生成AIの急速な進化だ。

高度な推論能力やサイバーセキュリティ分野での活用が期待される先進的なAIモデルが次々と登場する一方、それらは防御側だけでなく攻撃側にも利用され得る。脆弱性の探索や攻撃手法の高度化を支援する可能性が指摘されており、各国政府や重要インフラ事業者が安全性評価を進めている背景には、そうした懸念がある。

ここで注目すべきは、AIそのものの性能ではなく、それがサプライチェーンに及ぼす影響である。現在の供給網は物流網だけで成り立っているわけではない。生産管理、受発注、クラウド基盤、通信ネットワークなど、多層的なデジタルインフラの上に構築されている。AIによってサイバー攻撃能力が高度化すれば、影響は情報システム部門にとどまらない。物流システムの停止、港湾・倉庫管理システムの障害、サプライヤーへの攻撃による供給停止など、供給網全体に波及しうる。

今後は、物理的な供給網の強靱化に加え、デジタル供給網のレジリエンス

向上が経営上の重要課題になっていくに違いない。

【企業事例E】

事業を止めたのは、システムではなくデータだった

海外の医療機器メーカーE社の事例を紹介したい。出荷データの管理を海外の物流事業者に委託していたところ、その事業者がランサムウェア攻撃を受け、出荷管理システムが停止した。製品も在庫も存在していたが、どのロットをどの顧客向けに出荷すべきかを即座に把握できず、生産計画と納期対応に大きな混乱が生じた。問題はさらに重なり、物流事業者のバックアップが不十分だった上、保管されていたデータも復旧手順の不備とデータ破損によって速やかに復元できなかった。モノがあってもデータが使えなければ事業は止まる。現在E社では、委託先を含めたサプライチェーン全体のサイバーリスク評価に加え、重要データの多重バックアップと復旧訓練を定期的に実施している。まさに事業を止めたのは、システムではなくデータだった。

この事例が示すのは、サイバー攻撃をIT部門や委託先だけの問題と捉えてはならないこと、そして製品や在庫があってもデータが使えなければ事業は止まるということだ。サプライ

チェーンでは、自社だけでなく委託先を含めたデータ管理や復旧体制の実効性を確認しておくことが重要である。平時から代替手段や意思決定プロセスを整え、障害時に迅速に動ける体制を築いておきたい。リスクそのものをなくすることは難しいが、事業停止へ拡大させない備えが急務だ。

分断の時代に問われる サプライチェーン経営

ここまで見てきたように、サプライチェーンはもはや調達や物流の効率化だけで語れるテーマではない。地政学、原材料、物流、規制、人権、サイバー、AIなど、多様なリスクが供給網の中で複雑に結び付きながら企業活動に影響を及ぼしている。

筆者自身、これまで調達、生産、物流、リスク管理、経営企画など多くの部門の方々と話を伺ってきた。その中で改めて感じたのは、サプライチェーンの問題はもはや一つの部門だけで管理できるものではなく、経営全体で捉えるべき課題になっているということである。また、実務担当者や経営層から共通して聞かれたのは、「まず自社の供給網を正しく把握することが出発点である」という点だった。重要製品や重要部材を特定し、Tier 2、Tier 3も含めた依存関係を明らかにする。そして、地政学リスクを単なる海外情勢としてではなく、調達停止、価

格上昇、輸送遅延、取引制限、サイバー攻撃といった事業影響として捉えることが重要である。もともと、本当に問われているのは供給網を把握することだけではない。可視化はあくまで出発点であり、その先にある経営の意思決定こそが重要だ。

不確実性が高まる時代において、あらゆるリスクを事前に予測することはできない。紛争や規制変更、サイバー攻撃、自然災害など、何がいつ起きるのかを正確に言い当てることは誰にも難しいだろう。しかし、何が起きても事業を継続し、顧客への供給責任を果たし、企業価値を守るための備えを進めることはできる。

サプライチェーンは、もはや単なるコスト管理の対象ではない。企業の成長や事業継続を支える経営基盤そのものである。供給網の変化をいち早く察知し、必要なときに素早く判断し、状況に応じて柔軟に立て直せるか。その差が、企業の強さを左右する。不確実性が高まる時代だからこそ、サプライチェーンを見る目そのものが問われているのかもしれない。そして、経営が自分の言葉で語れるかどうか。そこから、本当の備えが始まる。

今回は、自然災害、BCP・BCM、コンプライアンス、危機管理を取り上げる。複合リスクの時代において、基本的なリスク管理が改めてどのような意味を持つのかを考えてみたい。

第2回 介護現場におけるリスクマネジメント

災害時、どこに「避難」すれば…

災害派遣福祉チーム(DWAT)の取組と、避難所運営上のリスク管理について

びわこ学院大学 教授／福祉リスクマネジメント研究所 代表

烏野 猛

いまそこにある危機

政府の地震調査委員会は、「後発地震注意情報」が発表された三陸沖での地震の後、「ゆっくりすべり」が加速しており、今後大きな地震につながるおそれがあると注意を呼びかけました。

この「ゆっくりすべり」とは、震源

の周辺で断層がゆっくりと動き、ひずみエネルギーが開放・放出される現象です。

また、数百年という長い周期で繰り返される超巨大地震は、「スーパースサイクル」と呼ばれています。日本では、2011年の東日本大震災以降、この研究が大きく進みました。その結果、東北沖や千島海溝などでは、すでに超巨大地震を〆起こせる〆ほどのエネルギー、つまり地盤のひずみや圧力が蓄積していることも分かっています。

振り返ってみましょう。GW直前の4月18日に長野県で震度5強の地震が発生し、その2日後の20日に三陸沖で震度5強の地震、翌日には「後発地震注意情報」が気象庁から発表され、1週間程度は巨大地震に備えるように、と注意がありました。

そういえば昨年12月、青森県での最大震度6強を観測した東方沖地震により、北海道も含めた千島海溝地震の脅威が、南海トラフ巨大地震や首都直下地震に次いで、再確認されることになりました。「地震列島」といわれる所以です。

巨大地震の被害は、単に家屋の倒壊だけではなく、千島海溝地震や南海トラフ巨大地震では巨大大津波が想定され、首都直下地震では広範囲の火災発生も懸念されています。

その際、私たちは命を守るため、どこに避難し、誰が助けに来てくれるの

でしょうか。

昨今の地震を含めた自然災害の特徴等につきましては、前回の記事でお伝えしたところです。今回は、避難所での生活や、また被災の程度が深刻かつ広域であった場合、被災していない地域からの応援や支援の取組として、DWAT(災害福祉派遣チーム)の投入、そして要配慮者の避難所としての機能をもつ「福祉避難所」の取組について、解説したいと思います。

「避難」の考え方の変化

2021(令和3)年の災害対策基本法の改正によって、避難の考え方が大きく変わりました。改正の内容は多岐にわたりますが、これまでの一時避難所や二次避難所という自治体が指定した「指定避難所中心」の考え方から、友人や親戚の家も含めた「安全な場所への柔軟な避難」という方向に変化しました。

さらに2025年5月の改正においては、「避難」の考え方がより柔軟に見直され、「自宅」や「車中泊」をしている被災者に対して、福祉サービスが提供されるよう、明記されたことが一番の特徴でした。

つまり、最近の法改正において最も重要な点は、「避難」避難所へ行くこと」という固定観念が見直されたことです。改正後は、「命を守るために

安全な場所へ移動すること」が避難の本質であると明確に位置づけられました。避難の考え方が、「場所」から「人」へと変化したわけです。

- 自宅が安全であれば自宅にとどまる
- 親戚・知人宅へ移動する
- 車中で避難生活を送る

といった行動も、適切な条件下では「正しい避難」として認められることになりました。この考え方は、特に高齢者や要介護者、乳幼児を抱える家庭にとって、非常に有効的な発想です。環境の変化による身体的・精神的負担を避けるためにも、「無理に移動しない」という選択肢が制度的に裏づけられた点は、大きな意義を持つでしょう。

自宅避難とは

高齢者世帯や、知的等に障害をもつ子を抱える保護者にとっては、避難所に行くこと自体が難しい場合もあります。物理的に避難所までの距離が遠いことなどありますが、能登半島地震での教訓からも、認知症や知的障害を持つ方にとって、集団生活を強いられる避難所は、「避難の場所」として、必ずしも正しい選択ではありません。大声をあげたり、周囲の目を気にしながらの、長期に渡るかもしれない避難所生活をイメージすればお分かりになるでしょう。

- 建物の倒壊・浸水の危険がない

● 土砂災害や津波の危険区域に該当しない

● ライフライン停止に一定期間耐えられる備えがある

● 等の条件を整えば、自宅にとどまって生活を継続する避難方法は最適といえます。

メリットとして、以下の点があげられます。

● プライバシーが確保される

● 感染症リスクを低減できる

● 生活環境の変化によるストレスが少ない

● 要介護者や認知症高齢者への負担が少ない

一方で、自宅避難には以下のような課題もあります。

● 孤立するリスク

● 支援物資が届きにくい

● 情報が入りにくい

● 医療・介護サービスが停止する可能性

車中泊避難とは

車中泊は、避難所の混雑回避やペト同伴などの理由から、実際の災害時に多く選択されてきた避難方法です。10年前に発生した熊本地震の際、車中泊の有効性が大きく取り上げられました。今回の改正では、こうした実態を踏まえ、車中泊も「適切な避難の一形態」として明確に位置づけられました。

メリットとして、以下の点があげられます。

● プライベート空間を確保できる

● 家族単位で生活できる

● ペットと一緒に過ごせる

● 避難所のストレスを回避できる

一方で、車中泊避難には「エコノミークラス症候群（静脈血栓塞栓症）」による問題も明らかになりました。これは長時間同じ姿勢でいることにより血栓ができ、それが肺に詰まると命に関わる可能性があるというものです。過去の災害でも、車中泊中の死亡事例が報告されています。

今回の法改正が示しているのは、「正解は一つではない」ということです。避難する場所や方法は、個々の状況や地域の特性によって異なります。このようなことから、「自分（家族）にとって、最も安全な避難のための選択は何か」を事前に考えておくことは大切なことです。そのためには、

● 自宅の立地（ハザードマップを活用し、地理的リスクを把握）

● 家族構成や健康状態

● 必要な支援の内容

● 避難先の候補（複数）

を整理し、「マイ・タイムライン」として具体化しておくことが有効です。

災害時における

福祉支援体制の整備について

先にも触れましたが、今回の法改正によって、自宅での避難者や、車中での避難者に対し、「福祉サービスの提供」が災害救助法の救助の種類として新たに追加されました。このことによって、これまで高齢者施設をはじめとする福祉避難所での支援を担ってきた災害派遣福祉チーム（DWAAT）が、被災地の状況に応じて「場所」に関わらず活動することが可能となりました。つまり、支援の対象が「避難所にいる人」だけではなく、「支援を必要とする人」そのものへと広がったのです。では、DWAATとはどのような団体で、また今後、甚大化・頻発化する自然災害にあつて、どのような活動が求められるのでしょうか。

その前に、国は2025（令和7）年6月に「災害時の福祉支援体制の整備について」の一部改正したものを発表しました。

新しく改正になった部分としては、避難所での支援から、自宅を含めた支援として「場」から「人」へと変わったところ以外に、

● 避難の長期化に伴う、被災者心理への配慮

● 「夜間や休日」における発災の可能性を高くみた、強制参集を含めた人員の確保

● 「個別避難計画」を作成する市区町村と、福祉事業者との連携強化

● 72時間以内の派遣調整
● 災害時情報共有システムの機能改善など
が追加されました。

これらの法改正や国からのガイドラインに基づいて、DWAATの位置づけや役割を整理してみます。

DWAATと災害福祉支援事業

DWAAT（Disaster Welfare Assistance Team：災害派遣福祉チーム）は、災害時に被災地へ派遣される福祉専門職のチームのことです。社会福祉士、介護福祉士、保育士などが参加し、避難所や福祉施設での支援を行います。設立の経緯としては、2011年の東日本大震災において、避難所における高齢者・障害者の生活環境が著しく悪化し、健康被害や関連死が多発したことを契機として整備が進められた制度です。

主な役割は以下のとおりです。

● 要配慮者の生活支援

● 福祉避難所の運営支援

● 避難所環境の改善

● 福祉ニーズの把握と調整

DWAATの存在により、医療中心だった災害支援に「福祉の視点」が加わりました。

災害福祉支援事業は、都道府県を中心に実施される仕組で、DWAATの養

成や派遣体制の整備を担っています。平時からの研修やネットワーク構築が行われており、災害時に迅速な支援が可能となるよう準備されています。

この事業のポイントは、「平時からのつながり」です。災害時に初めて連携を図るのではなく、日頃から顔の見える関係を築いておくことが重要です。

頻発する自然災害に対し、DWATはほぼすべての都道府県に設置され、全国で約11,000名程の登録者(2026年1月末時点)が存在します。厚生労働省は、全国のDWATの取組を集約し、各都道府県間の派遣調整等を円滑に実施するため、全国社会福祉協議会に委託する形で災害福祉支援ネットワーク中央センターを創設しました。

従来から、災害時の福祉支援体制として相互間でのネットワークや災害派遣福祉チームの整備は全国で進められたものの、災害派遣福祉チームの確実な稼働を図るうえで、ネットワーク間での調整や、指揮する事務局の整理が課題となっていたことから、情報化の一元化や福祉領域だけではなく保健・医療との連携も必要不可欠との認識により、センターが設置されたわけです。

事業継続計画(BCP)と
災害派遣福祉チーム(DWAT)
の関連性

介護現場や障害、児童といった避

難弱者が利用するサービスについて、2024(令和6)年度から、事業継続計画(以下BCP)の作成が義務化されたことは、前回の記事でもお話ししました。

このBCPのなかでも、「他施設・他事業所との連携」項目の次に、「地域との連携」が位置づけられ、具体的には災害福祉支援ネットワークへの参画や、災害派遣福祉チームへの登録が勧められています。「他施設・他事業所との連携」項目においては、ある一定の限られたエリア内での浸水を伴う水害や土砂災害等に見舞われた場合、同一被災エリア内での施設間等の相互連携によって、事業の継続を図ることをイメージしています。

一方「地域との連携」項目では、より大きな自然災害等を想定した、地域というエリアを超えて、他府県等からの応援や支援の必要性が高まるケースに備えるのが、DWATの発動と考えられています。

DWATの養成課程のなかでは、応援チームが到着するのを4日目の朝、と設定しています(72時間以内の派遣調整)。DWATに登録している者のうち、誰を選定し、どこかの被災施設に向かえばいいのか、車両の調達から誰が同乗し、どのルートで向かえばいいのか。当然の事ながら、被災によって交通網は破壊・冠水等により寸断・遮断されています。車両でのナビゲーシ

ンや、スマートフォン等の道路案内等も機能しません。また被災地に到着しても、滞在日数の確認から宿泊先の確保、といった課題をクリアしてからの出発となるため、被災した現地に入るまでに約3日間程度の時間を要してしまうこととなります。

このようなことから、「3日間程度の停電や断水が想定される規模の自然災害が夜間に発生したら」を前提に、どここの事業所においてもBCPが作成されることになったわけです。

つまり、被災した施設も含めすべての事業所において、3日間はどこからの支援や応援もないなか、自分たちだけで乗り越えなければならぬ、という認識や視点が必要になるということです。

4日目の朝、DWATが応援として到着した際、まず彼らがやるべきことは、被災した施設なり事業所のBCPのなかから、「業務上の優先順位」を確認し、役割分担を図ることになります。被災の程度が収束に向かいつつ、職員の出勤率が上がってくれば、優先順位の関係で後回しにした業務の何から戻すのか、を被災した施設や事業所の職員と協力しながら支援を続けることとなります。

とりわけ、ホームヘルパー等の訪問系事業所や、デイサービス等の通所事業所、そしてケアマネ等の居宅支援事業所においては、大規模災害時、BC

Pにおける業務の優先順位の関係上、事業の停止や事業規模の縮小を余儀なくされます。そうなる在宅サービスを利用する者の介護は一時的に停止されることになり、継続可能な事業所への連携をケアマネである居宅介護支援事業所がとることになります。しかし現実には、在宅高齢者の避難先である指定避難所や、福祉避難所については把握しているものの、実際に利用者の受け入れに関する協議を、平時のうちに介護施設等と協議を行っていないケースがほとんどです。今後、地域包括支援センターの役割強化も含め、DWATが十分に機能するためには解決しなければならぬ課題が多くあります。

「個別避難計画」とは

2021(令和3)年の災害対策基本法の改正では、避難行動要支援者に対する「個別避難計画」の作成が、市区町村に対し努力義務と位置づけられました。これは、誰が、どこへ、どのように避難するのかを事前に具体的に定めておくものです。

介護事業所としては、利用者の生活環境や身体状況を把握している強みを活かし、この計画作成に積極的に関与することが求められました。

この「個別避難計画」作成義務化の前に、求められていたのが、2011

年の東日本大震災を経緯とした「要支援者の名簿作成」でした。この名簿の作成については、全国ほとんどの自治体で作成済みではあるものの、当の「個別避難計画」に関しては、作成率が14%と、対象者の6人に1人しか作成されていません^{※2}。

計画の作成が進んでいない理由としては、住民基本台帳から機械的に高齢世帯なり、障害世帯なりでソートをかけて作る「要支援者名簿」とは異なり、「個別避難計画」は対象者ごとの個別設計であるため、非常に手間と時間がかかる点があげられます。また、個人情報との関係もあり、その扱いについて非常に神経質にならざるを得ない点、そして一番は、個性が非常に高いことから、一律に義務化が難しく努力義務にせざるを得なかったこと、それに伴って対象者である要支援者も強制することができず、あくまでもお願いや同意によることがあげられるでしょう。

福祉避難所の運営と、介護施設の役割

福祉避難所とは、高齢者や障害者など、一般の避難所では生活が困難な人を受け入れるための避難所です。多くの場合、介護施設や福祉施設がその役割を担います。

災害対策基本法の改正により、自宅

避難や車中泊避難も避難のあり方として位置づけられました。しかし介護が必要な者にとつての「安全な場所への避難」は、介護施設等の福祉避難所があげられます。特に夜間や冬期においては、一般避難所よりも福祉施設の方が現実的な避難先となります。

福祉避難所の運営において最も大きな課題は、「通常業務との両立」です。すでに入所している利用者に加え、新たな避難者を受け入れることになるため、人的・物的資源が不足しがちです。また、避難者の情報が十分に共有されないまま受入れるケースも多く、医療情報や服薬状況の把握が困難になることがあります。

このため、受入れ時には以下の点を重視する必要があります。

- 最低限必要な情報の確認(氏名、既往歴、服薬)
- 受入れ人数の上限設定
- 優先順位の明確化

そして、避難所としての役割を負う、ということは、被災エリアでありながらも被害が少なく、「籠城に耐える」という判断の下での運営体制の構築が必要となります。

福祉避難所を円滑に運営するためには、役割分担を明確にすることが重要です。

具体的には、以下のような役割が必要となります。

- 全体統括(施設長等の施設管理者)
- 利用者対応(介護職員)
- 医療対応(看護職員)
- 物資管理担当(事務職員)
- 外部連絡担当

さらに、DWAATなど外部支援が入ることを前提に、受け入れ体制を整えておくことも重要です。先にも触れた通り、DWAATの到着は72時間後の4日目の朝が最短、と考えておいた方が良いでしょう。発災から3日間は誰のどこからの支援もない、ということをも前提に、強制参集等の規定を作り直す必要があります。

そして4日目の朝にDWAATが到着したならば、避難所である介護施設側が作成したBCPの「職員の出勤率と業務の優先順位」を念頭に、DWAAT側が支援すること、避難所側の職員がやるべきことの役割分担を明確にすることが必要です。

その際に大切なのは、互いに過度な遠慮をしないことです。被災地側も応援側も、「お互い様」で支え合うという意識を持ちながら連携することが、長期化する災害対応では欠かせません。

生き残る際に必要なこと

避難所運営に欠かせない視点として、「防災TKB」(Toilet=トイレ、Kitchen=食事、Bed=睡眠)の整備

は言うまでもありません。

BCPを実効性のあるものにしていくためにも、福祉避難所である介護施設では年に2回の避難訓練が義務づけられています。つまり平時からの準備が、有事の際の確認につながる、ということです。

災害対策基本法の改正により、避難のあり方は柔軟になりました。また、DWAATや災害福祉支援事業の整備により、福祉分野の支援体制も強化されています。

しかし、最も重要なのは「現場の判断力」と「日頃の備え」です。制度や仕組みはあくまで支援であり、最終的に利用者を守るのは現場の職員です。だからこそ、平時からの準備を怠らず、「その時」に備えることが求められます。それは決して特別なことではなく、日々の業務の延長線上にあるものです。

大きな自然災害に遭遇した際、「協議」や「調整」は無意味なものと化します。協議や調整は、その前にしておくことです。生き残るためにできることは、その場にいる者の「決断」と「命令」なんです。間違っても、「指示」や「お願い」ではありません。

※1 一般財団法人日本総合研究所「BCP及び非常災害対策計画における実効性の確保と地域住民との連携促進に関する調査研究事業」2026年3月。

※2 「福祉新聞」2025年7月3日。



外国人材採用は「人手不足対策」から「経営リスク管理」へ

Jコンサルティング合同会社 代表 高橋 恵介

日本企業にとって、外国人材の採用・登用は、もはや一部の業種に限られた特別なテーマではない。コンビニエンスストア、外食、小売、宿泊、製造、建設、農業、介護など、私たちの日常を支える多くの現場で、外国人材はすでに欠かせない存在となっている。

出入国在留管理庁によれば、2025年末時点の在留外国人人数は412万5,395人となり、初めて400万人を超え、過去最高を更新した。前年からの増加は約36万人にのぼる。事業主に雇用される外国人労働者に限っても、厚生労働省の集計で257万人を超えており、いずれも増加に歯止めはかかっていない。産業別では製造業が最も多く全体の約4分の1を占めるが、近年は医療・福祉分野の伸びが際立つ。受け入れはもはや都市部の大企業にとどまらず、地方の中小企業にまで広がっており、規模や業種を問わない経営課題となっている。

ここで重要なのは、この増加を単に「人手不足を補う手段」として捉えるだけでは不十分だということである。外国人材の採用は、採用戦略であると同時に、労務管理、コンプライアンス、職場コミュニケーション、教育体制、地域社会との関係を含む、

総合的なリスクマネジメントの課題なのである。

「一時的に来てもらう」段階は
終わった

日本の外国人材受け入れは、長く「専門的・技術的分野」と「技能実習」を中心に進んできた。前者はエンジニアや通訳、企画・研究職などのいわゆるホワイトカラー人材であり、後者は国際貢献を建前としながら、実際には多くの地域産業を支える労働力として機能してきた。

2019年には特定技能制度が創設され、人手不足が深刻な分野で、一定の技能と日本語能力を持つ外国人材の就労が認められた。この特定技能は近年とりわけ伸びが著しく、すでに30万人を大きく超えている。国籍もベトナム、中国に加え、ネパールやインドネシアなどへと多様化が進む。そして技能実習制度は発展的に解消され、2027年4月からは新たに「育成就労制度」が施行される。就労を通じて人材を育成し、特定技能へとつなげる制度である。

つまり政策は、「一時的に来てもらう」段階から、「育成し、定着させ、長期的に活躍してもらう」段階へと移行しつつある。私はこれを、

短期的に循環させる「フロー型」から、腰を据えて戦力化する「ストック型」への重心移動と捉えている。育成就労では本人の意向による転籍も一定の要件下で認められる。選ばなければ人材は定着せず、流出する。企業側もこの変化を正しく理解しなければならない。

第一のリスク——
制度理解の不足

外国人材採用における最大のリスクは、在留資格制度への理解不足である。外国人は、日本人と同じようにどの仕事にも自由に就けるわけではない。在留資格ごとに就労可能な範囲が定められており、任せる業務と資格の活動範囲がずれていれば、企業が「不法就労助長」に問われる可能性もある。

たとえば「技術・人文知識・国際業務」で採用した人材に、単純作業を中心に行わせることは問題となり得る。留学生アルバイトには資格外活動許可の範囲があり、原則として週28時間以内という制限がある。特定技能にも分野・業務区分が定められている。万一、不法就労助長と認定されれば、本人の在留資格に影響が及ぶだけでなく、企業側も罰則の対象となり、社名の公表や以後の受

け入れ停止といった事態を招きかねない。一件の確認漏れが、事業継続そのものを揺るがすリスクとなり得るのである。採用担当者だけで完結させず、現場責任者、人事労務担当者、経営者が最低限の制度理解を共有しておく必要がある。「知らなかった」は、リスク管理上、通用しない。

第二のリスク 「文化の違い」より「説明不足」

外国人材の受け入れでは、しばしば「文化の違い」が語られる。宗教、食習慣、家族観、時間感覚、上司との距離感など、違いがあるのは確かだ。しかし実務の現場で起きる問題の多くは、文化の違いそのものよりも、企業側の説明不足から生じている。

日本の職場には、明文化されていないルールが多い。「普通は分かる」「見て覚える」「空気を読む」という前提は、外国人材には通用しにくい。遅刻連絡や休暇取得の手順、報連相のタイミング、評価基準、社会保険料や税金が控除される仕組みなどは、丁寧に説明しなければならぬ。とくに給与は、求人票の額面と実際の手取りの差に驚く人も少なくない。初回給与の前に控除の内訳を

説明することは、離職防止の観点からも重要である。文化の違いを嘆く前に、自社のルールを言語化し、見える化できているかを点検すべきである。

第三のリスク 日本語力を 相手だけの責任にしない

コミュニケーションの問題を、企業側はしばしば「外国人材の日本語力不足」として片づけがちだ。しかし課題は、日本人側の伝え方にもある。職場では「なるべく早く」「ちゃんとしておいて」「いい感じに」といった曖昧な表現が多用される。文脈を共有しない相手には、これらは非常に分かりにくい。

指示は、短く、具体的に、確認可能な形で伝えたい。「早めにお願ひします」ではなく、「この書類を今日の15時までに3部コピーし、山田さんの机に置いてください」と伝える。復唱してもらう、写真や動画を使う、チェックリストを用意するなど、ミスが起きにくい仕組みも有効だ。外国人材に日本語学習を求めるのは当然だが、企業側も「伝わる日本語」を使う努力を怠ってはならない。コミュニケーションは、片方の責任ではなく、職場全体で設計するものである。

定着を左右する「最初の90日」

外国人材の定着において、採用後の最初の90日は決定的に重要である。来日・入社直後は、仕事だけでなく、住居、通勤、銀行口座、携帯電話、病院、行政手続きといった生活課題を同時に抱える。この時期に孤立させれば、不安や不満が蓄積し、早期離職につながりやすい。逆に丁寧に伴走できれば、職場への信頼が育ち、長期定着の土台ができる。

入社初日のオリエンテーション、1週間後の面談、1か月後の振り返り、3か月後の評価面談をあらかじめ設計しておきたい。仕事の習熟度だけでなく、生活面の困りごとや人間関係、母国の家族への送金、将来のキャリア希望にも目を向ける。外国人材は「労働力」ではなく、将来設計を持つ一人の生活者である。この視点を欠くと、定着支援は機能しない。

受け入れは 日本人社員の働き方も変える

外国人材の登用を進める際は、日本人社員への説明も欠かせない。外国人材だけに特別な配慮をしているように見えれば、不公平感が生まれることがある。日本語教育を勤務扱いにする、生活支援を行う、宗教上の配慮をする、といった対応は、必要性を説明しなければ誤解を招く。

重要なのは、これらを「特別扱い」ではなく「全社員が働きやすくなる職場改善」と位置づけることだ。業務手順の見える化、指示の明確化、評価基準の透明化、相談体制の整備は、日本人社員にとっても有益である。外国人材の受け入れは、実は日本企業の職場運営そのものを見直す好機なのである。

外国人材採用のリスクとは、「外国人を雇うこと」そのものではない。制度を理解しないまま雇うこと、説明しないまま現場に任せること、生活者として支えないこと、日本人社員への説明を怠ること、そして短期的な労働力としてしか見ないこと——それこそがリスクである。求められるのは場当たりの採用ではなく、経営戦略としての設計だ。円安や近隣諸国との人材獲得競争を背景に、「日本は働く国として選ばれるのか」が問われる時代でもある。外国人材が安心して働き、日本人社員も納得し、企業が持続的に成長できる職場をつくる。その仕組みづくりこそ、これからの日本企業に求められるリスクマネジメントである。

リスクの認識力を高める

リスク検定テキストのご案内

リスクマネジメント基礎講座 (改訂版)



No Image, No Manage

リスクは認識できなければ管理できない

リスクマネジメント協会では、効果的な「全社のリスクマネジメント」を実施するためには、全社員がリスクの『感性』を高めることが重要であると考えています。

リニューアルした本テキストは、現場社員がリスクへの感性を高めることを目的に、リスクが顕在化した近年の事例を数多く取り上げ、どのような状況が大きな損失へと発展する可能性がある—リスク—なのかを分かりやすく解説しています。

定 価：3,300円

発行元：一般財団法人リスクマネジメント協会

ご購入：リスクマネジメント協会ホームページ

第1章 リスクマネジメントの必要性

- 1 概要
- 2 リスクマネジメントに関連する枠組み
- 3 社会的責任
- 4 内部統制体制の構築
- 5 ITやAI技術の発達
- 6 人的資本の可視化
- 7 不祥事の多発
- 8 気候変動
- 9 新たなリスクの出現

第2章 リスクマネジメントの基本

- 1 概要
- 2 リスクの考え方
- 3 リスクの認識
- 4 リスクの優先順位づけ
- 5 リスクへの対応
- 6 リスク対策の立案①
- 7 リスク対策の立案②
- 8 モニタリングと評価、改善

第3章 組織内部のリスク

- 1 概要
- 2 社内不正
- 3 人権・差別
- 4 ハラスメント
- 5 安全・労働災害
- 6 環境
- 7 情報管理
- 8 公正な取引
- 9 アウトソーシング
- 10 顧客管理
- 11 品質に関するリスクと危機対応
- 12 リコール
- 13 与信管理

第4章 組織外部のリスク

- 1 概要
- 2 政治・社会情勢
- 3 経済・市場の変動
- 4 法規制の改正
- 5 風評リスク
- 6 サプライチェーンリスク
- 7 カントリーリスク・地政学リスク
- 8 第三者による攻撃
- 9 感染症
- 10 地震・自然災害
- 11 事業継続計画(BCP)

第5章 法規制のリスク

- 1 概要
- 2 憲法、民法、刑法
- 3 独占禁止法
- 4 取適法(下請法)
- 5 不正競争防止法
- 6 消費者基本法
- 7 製造物責任法
- 8 景品表示法
- 9 個人情報保護法
- 10 暴力団排除条例
- 11 知的財産に関連する法令
- 12 商標法
- 13 意匠法
- 14 人事・労務に関連する法令
- 15 安全配慮義務

第6章 組織・経営視点のリスク

- 1 概要
- 2 組織のリスクマネジメント体制
- 3 社内コミュニケーション
- 4 エンタープライズ・リスクマネジメント(ERM)
- 5 内部統制
- 6 コンプライアンス体制
- 7 リスクコミュニケーション
- 8 クライシスコミュニケーション
- 9 その他 組織・経営視点のリスク要因

詳細はリスクマネジメント協会ホームページにて

<https://www.arm.or.jp/>