

## 東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会で

### 想定される交通マネジメントと企業に求められる対応

東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会（以下、「東京 2020 大会」とする）では国内外から多くの人々が東京都内を中心とする競技会場を訪れ、交通・輸送・物流に遅延や混乱が生じることが懸念されている。東京都および東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会（東京 2020 組織委員会）はこれら交通混雑・混乱への対応として、「交通需要マネジメント（Travel Demand Management: TDM）」<sup>1</sup>「交通システムマネジメント（Traffic System Management: TSM）」「公共交通輸送マネジメント」から構成される交通マネジメントを検討しており、東京都内等に事業拠点を持つ企業にも、大会期間前後の交通混雑緩和への協力・取組が期待されている。本稿は東京 2020 大会における交通マネジメントの概要、企業に求められる対応を紹介する。

#### (1) 東京 2020 大会における交通マネジメント

##### (1) 交通マネジメントの構成要素

東京 2020 大会では、交通量をコントロールすることで「大会関係者や観客の円滑な輸送と、物流を含めた都市活動の安定の両立」を確保する目的で交通マネジメントが企画・推進されている。

東京 2020 大会の交通マネジメントは、一般人や企業の自動車利用者に対する「道路交通マネジメント」、鉄道やバス事業者等による「公共交通輸送マネジメント」に大別される。

前者の「道路交通マネジメント」は、主に「交通需要マネジメント（TDM）」「交通システムマネジメント（TSM）」から構成され、道路交通は平日の 15% 程度交通量減（休日並み）の良好な交通環境を目指すとしている。そのため、交通量全体の 10% 程度を抑制しながら、部分的にはさらなる分散・抑制を図ることで 15% 達成を目指すとしている<sup>2</sup>。

TDM は、交通利用者、特に自動車利用者の交通行動の変容を促すことで、交通量の抑制や平準化を図る取組を指す。他方、TSM とは、TDM による交通量減が不十分である場合やピーク平準化が必要な場合、実効性のある通行抑制・通行制限によって交通量をコントロールする取組である。TSM は警察・高速道路会社等が主導する交通規制政策であるのに対して、TDM は国・自治体だけではなく、企業・団体にも主体的な取組が期待されているものである。

後者の「公共交通輸送マネジメント」は、輸送力の確保、観客の需要分散・平準化、一般利用者の需要分散・抑制（TDM）等の施策を通じて、公共交通は現状と同程度の安全で円滑な運行状況を目指す、としている<sup>3</sup>。

<sup>1</sup> 一般には、Traffic Demand Management、Transportation Demand Management と呼ぶこともある。また、モビリティ・マネジメント（Mobility Management: MM）も施策としてはほぼ同義と考えて良い。TDM は経済学からのアプローチ、MM は心理学からのアプローチと言える。太田勝敏「交通需要マネジメント（TDM）の展開とモビリティ・マネジメント」『IATSS Review』Vol.31, No.4（2007年3月）、303-309頁。

<sup>2</sup> 東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会 交通輸送技術検討会「東京 2020 大会の交通マネジメントに関する提言（中間のまとめ）」（2018年1月10日）、5頁。

<sup>3</sup> 同上。

道路交通マネジメント（TDM および TSM）と公共交通輸送マネジメントはそれぞれ独立したものではなく、相互に補完しあう取組といえる。

交通マネジメントの構成要素とその概要を表 1 で比較する。

表 1 交通マネジメントの構成要素の比較

分類	道路交通マネジメント		公共交通輸送 マネジメント
	交通需要 マネジメント（TDM）	交通システム マネジメント（TSM）	
共通点	交通量をコントロールすることで、「大会関係者や観客の円滑な輸送と、物流を含めた都市活動の安定の両立」を確保する。		
東京 2020 大会 での政策目標	平日の 15%程度交通量減（休日並み）の良好な交通環境とすることを目指す（交通量全体の約 10%程度の抑制 + 部分的な分散・抑制）。		現状と同程度の安全で円滑な運行状況を目指す。
概要	交通利用者（特に自動車利用者）の交通行動の変容を促すことで、交通量の抑制や平準化を図る取組。	TDM で目標ラインの交通量削減が達成できない場合等に実施。	鉄道を中心とする公共交通機関による輸送力の確保、乗客の需要分散・平準化を図る取組。
取組の性格	交通利用者に対する行動変容促進	交通利用者に対する実効性のある施策（強制力のある規制）	関係事業者に対する協力要請
取組の主体	国・自治体、企業・団体	警察、高速道路会社等	国・自治体、公共交通機関、大会組織委員会
取組の対象	交通インフラ全般、企業の経済活動	交通インフラ・交通利用者（特に自動車利用）	公共交通インフラ・利用者（特に鉄道事業者と利用者）
過去の大会・ 東京 2020 大会 での施策例	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 臨時祝日の設置</li> <li>■ 配達時間や配達ルートの変更</li> <li>■ イベント・大規模会議の開催地・時期の変更</li> <li>■ 時差出勤、在宅勤務（テレワーク）等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 競技大会専用レーン（専用または優先）の設置</li> <li>■ 特定地域における駐車禁止</li> <li>■ 特定地域内の流入制限、貨物自動車の通行禁止等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 輸送力の強化</li> <li>■ 早めの入場呼びかけ、入場の際の複数駅からの徒歩経路の案内</li> <li>■ 道路交通における TDM との連携</li> <li>■ 東京都外在住者や外国人等の不慣れな利用者への案内</li> </ul>

出典：施策例は、公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会「交通輸送技術検討会（第 1 回）」資料 3-6（2017 年 6 月 9 日）、12 頁；東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会 交通輸送技術検討会「東京 2020 大会の交通マネジメントに関する提言（中間のまとめ）」（2018 年 1 月 10 日）、5 頁、その他公開資料より弊社作成。

(2) 交通需要マネジメント(TDM)

これら交通マネジメントのうち、一般企業(除く、公共交通事業者)にとって最も関係が深いのは、交通需要マネジメント(TDM)である。TDMとは、前述の通り、交通利用者、特に自動車利用者の交通行動の変容を促すことで、交通量の抑制や平準化を図る取組である。従来、交通効率化は道路整備等の「供給サイド」の観点から検討されてきたが、1990年代以降、「需要サイド」である移動者の行動変容を促す施策が検討されるようになり、これらを総称してTDMと呼ばれる。

TDMの具体的な施策例として、**発生源除去**(自動車を利用するニーズを除去する。在宅勤務、個人の宅配注文抑制等)、**交通手段の変更**(自動車から公共交通機関への切替促進等)、**自動車利用時間の変更**(出入荷時刻の変更、時差出勤等)、**自動車経路の変更**(混雑・混乱が発生しやすい箇所や経路を避ける)、**自動車の効率的利用**(カーシェアリング等)が挙げられる(表2を参照)。

このように考えると、TDM(およびTSM)は日常的に企画・実施されるものであるが、オリンピックや万国博覧会等の大規模イベントでは集中的に計画・遂行される。本稿では、中長期・広範なTDMではなく、東京2020大会に関する短期的・局所的なTDMについて扱う。

表2 TDMの施策例

分類	取組主体	
	国・自治体	企業
発生源除去	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 臨時休祝日の設定</li> <li>■ ロードプライシング(混雑課税)</li> <li>■ 国民への宅配サービス利用抑制のお願い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 高需要期の休暇の設定</li> <li>■ 高需要期の不要不急の会議・イベントの変更・延期</li> <li>■ 在宅勤務(テレワーク)の推進</li> </ul>
手段の変更	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 公共交通の拡充(鉄道、バス、BRT*等)</li> <li>■ パークアンドライド**</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社有車から公共交通機関への切替</li> </ul>
時間の変更	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 時差出勤の奨励(東京都の「時差Biz」等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ フレックスタイムの導入</li> <li>■ 時差出勤</li> <li>■ 出入荷時間の変更</li> </ul>
経路の変更		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 混雑経路の迂回</li> </ul>
効率的利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ カーシェアリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 共同集配</li> </ul>

\* バス高速輸送システム(Bus Rapid Transit: BRT)

\*\* 出発地から最寄り駅等の駐車場まで自動車移動した後、公共交通機関を利用して目的地へ向かう方法

出典: 牧野浩志「2020年東京オリンピック・パラリンピックと交通需要マネジメント」『オペレーションズ・リサーチ』(2017年1月)29-37頁、その他公開資料をもとに弊社作成。

### (3) ロンドン 2012 大会における TDM

東京 2020 大会の TDM の詳細は今後明らかになるが、ロンドン 2012 オリンピック・パラリンピックの TDM が参考にされる可能性がある<sup>4</sup>。ロンドン 2012 大会では、TDM の一環として、大会の 2 年前から企業等への情報提供・対策支援を開始し、大会の 1 年前からは一般市民に対する大規模な情報提供を実施し、大会時の混雑低減に成功したと評価される<sup>5</sup>。特定の輸送ネットワークや日時において、3 分の 1 のロンドン市民 (Londoners) は TDM に関して提供された情報をふまえて、平日の移動手段を変更した<sup>6</sup>。ロンドン 2012 大会の TDM 施策のうち、企業に関係する取組 (抜粋) は以下のとおりである。

- 20 万以上の企業を代表する約 150 の企業グループは、関係組織と TDM 関連情報を共有した。
- ロンドン市内の**特定の混雑地域(ホットスポット)**に**所在する従業員 200 人以上の大企業**は、関係機関のアドバイスのもと、大会期間中の**輸送行動計画( Games Time Transport Action Plans )**を策定した。結果、ホットスポットに所在する計 550 社・従業員 60 万人がこの計画に参加した。
- 企業は、公開されたツールキットに基づき、予想される輸送上の脆弱性を評価し、緊急対応計画を策定した。また、ワークショップや様々なコミュニケーションを通じて、対応計画を強化した。
- メディアキャンペーン、情報提供サイト「Get Ahead of the Game」の立上げを通じて、オリンピック・ルート・ネットワーク(後述)の利用規制が徹底された。
- 大会期間中は渋滞・混雑・規制情報が効果的に発信された。
- 企業に対して、在宅ワークが奨励され、官公庁・大企業を中心に約 150 万人が通勤を自粛した。
- 企業に対して、時差出勤が奨励された(図 1)<sup>7</sup>。

図 1 時差出勤奨励ポスター



出典：Delivering Transport for the London 2012 Games (October 2012), p.110.

こうしたロンドン 2012 大会の TDM の経験が、東京 2020 大会にも活かされることは間違いないだろう。ただし、ロンドン 2012 大会は競技会場がコンパクトに配置された(2 - 3km 四方の「オリンピックパーク」の設定等)が、東京 2020 大会は競技会場が東京都内全域および国内に分散しているため、ロンドン 2012 大会の TDM とは異なる手法・施策が求められるだろう。

<sup>4</sup> リオ 2016 大会では、地下鉄等の公共交通インフラが脆弱であり、交通量を公共交通機関側に集中させることができなかった。他方、東京やロンドンとは異なり、リオデジャネイロ市内の道路上にリオ 2016 大会専用レーンを設置できたこともあり、バス高速輸送システム(BRT)等が輸送力提供に貢献した。こうした事情から、TDM はほとんど実施されなかった。

<sup>5</sup> オリンピック・パラリンピック準備局「リオデジャネイロ 2016 オリンピック・パラリンピック競技大会 視察報告」(2016年10月11日)、2頁。

<sup>6</sup> Transport for London, London 2012 Games Transport - Performance, Funding and Legacy (September 20, 2012), p.9 (para.5.27)

<sup>7</sup> Delivering Transport for the London 2012 Games (October 2012), pp.106-115; Transport for London, Op. Cit., pp.8-9; 永瀬雄一「ロンドン・オリンピックにおける交通関連の実績と評価」『運輸と経済』第73巻、第3号(2013年3月)、96-97頁より弊社作成。

## (2) 東京 2020 大会で想定される交通需要

東京 2020 大会にあたって、特に TDM が期待される場所、TSM が実施される可能性のある「時期」「場所」は、今後公式な発表があると考えられるが、現時点で想定される「時期」「場所」は次のとおりである。

### (1) 競技大会スケジュール

次頁の表 3 は東京 2020 大会の開催スケジュール(黄色塗りが大会期間)である。東京 2020 オリンピック競技大会は 7 月 24 日(金)から 8 月 9 日(日)までの 17 日間、東京 2020 パラリンピック競技大会は 8 月 25 日(火)から 9 月 6 日(日)までの 13 日間が大会期間となる。

大会期間中および前後の TDM・TSM の可能性を検討する上で以下の点に注意する必要がある。

#### 東京 2020 オリンピックの開会式・閉会式

政府は TDM の一環として、2020 年度は既に「海の日」を 7 月 23 日(開会式前日)、「体育の日」を 7 月 24 日(開会式)、「山の日」を 8 月 10 日(閉会式翌日)に振り替えることを決定し、結果、7 月 23(木)~26 日(日)が 4 連休、8 月 8 日(土)~10 日(月)が 3 連休となる。この期間および前後は、国内外からの訪問客が多く、大会期間を通じて特に混雑が予想される。

#### 東京 2020 オリンピック開会式前の競技

現時点では暫定日程であり変更の可能性があるが、サッカーや野球等の一部競技は開会式前に始まるため、注意が必要である。

#### 人気競技の決勝戦や複数競技の決勝戦が重なる日程

陸上やサッカー等の人気競技の決勝戦や複数競技の決勝戦が重なる日程は、高い交通需要が予測されるため注意が必要である。(詳細日程は表 3 の出典元を参照)

#### オリンピックからパラリンピックへの移行

東京 2020 オリンピック閉会式(8 月 9 日)から東京 2020 パラリンピック開会式(8 月 25 日)までは、競技大会自体は開催されないものの、オリンピックからパラリンピックへの移行・切替期間であり、大会関係者(選手、運営、関係する企業)にとっては忙しい時期となる。後述するオリンピック・ネットワーク・ルート関連等(特に夜間輸送等)は混雑が予想される。

#### 屋外競技の日程変更可能性

一般論で言えば、大規模イベントは入念な警備・交通規制が事前に計画されるため、延期や日程変更の可能性は低い。ただし、台風や低気圧の接近等の理由により、屋外競技(マラソン等)は直前で延期・日程変更される可能性が全くないとは言えない。

表3 東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のスケジュール

月曜日	火曜日	水曜日	木曜日	金曜日	土曜日	日曜日
7月13日	14日	15日	16日	17日	18日	19日
20日	21日	22日	23日 海の日	24日 体育の日 オリンピック 開会式	25日	26日
27日	28日	29日	30日	31日	8月1日	2日 陸上 (マラソン女子)
3日	4日	5日	6日	7日	8日	9日 陸上 (マラソン男子) オリンピック 閉会式
10日 山の日	11日	12日	13日	14日	15日	16日
17日	18日	19日	20日	21日	22日	23日
24日	25日 パラリンピック 開会式	26日	27日	28日	29日	30日
31日	9月1日	2日	3日	4日	5日	6日 パラリンピック 閉会式

黄色塗りは大会期間を指す。

出典：詳細および最新のスケジュールは、公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会東京2020公式サイト「オリンピック競技スケジュール」(以下URL)を参照。

<https://tokyo2020.org/jp/games/sport/olympic-schedule/>

(2) 主要な競技会場、オリンピック・ルート・ネットワーク

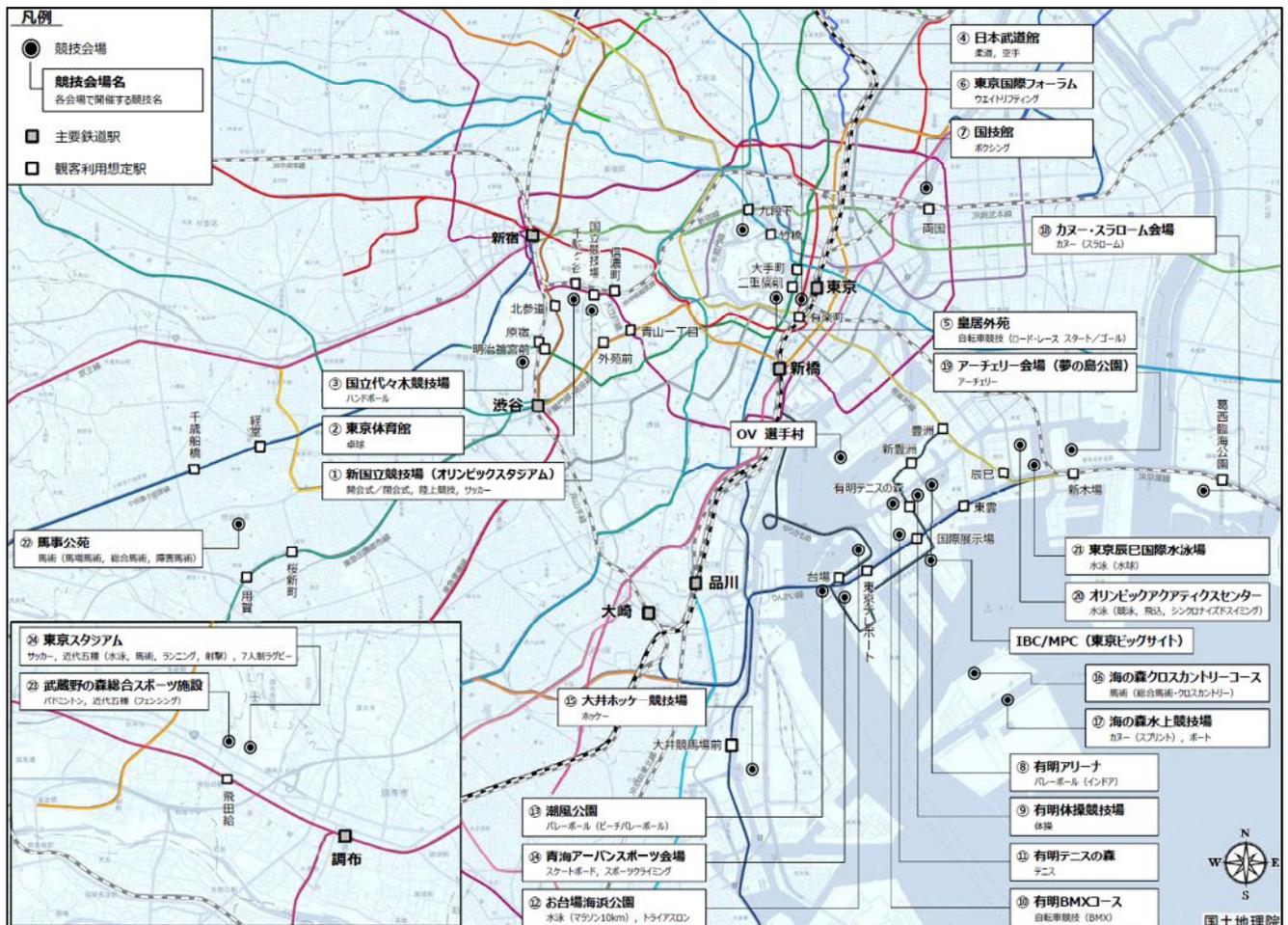
特に TDM が期待される「場所」、TSM が実施される可能性のある「場所」として、主要な競技会場周辺、競技ルート（マラソン、競歩、ロードレース等）上および周辺、後述のオリンピック・ルート・ネットワーク上および周辺に大別される。

主要な競技会場

競技会場は、東京都（23 区内および都内）を中心に、神奈川（横浜、江の島、伊豆）千葉（鈞ヶ崎）埼玉（さいたま、朝霞、霞ヶ関）北海道（札幌）宮城、福島に及び。東京都および近郊の主要な競技会場は、図 2 のとおりである。直近のリオ 2016 大会、ロンドン 2012 大会はともに競技会場がコンパクトに配置され、2 - 3km 四方の「オリンピックパーク」が設定され、選手村も隣接していた。他方、東京 2020 大会は競技会場が東京都内および国内に分散している。

また、競技ルートに屋外一般道が用いられる競技として、23 区内のマラソン（男子/女子）、大手町近辺の 50km 競歩（男子）、20km 競歩（男子/女子）、武蔵野の森から富士スピードウェイにかけてのロードレース（男子/女子）が挙げられる。特にマラソンや競歩は 23 区内で行われるため、注意が必要である（図 3）。

図 2 東京 2020 大会の主要な競技会場



出典：公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会「交通輸送技術検討会（第1回）」資料 3-6（2017年6月9日）、12頁より抜粋。拡大版は以下 URL で取得できる。

【<https://tokyo2020.org/jp/assets/news/data/20170609document-1.pdf>】

図3 マラソンコースおよび競歩コース



出典：「東京2020オリンピック競技大会 マラソンおよび競歩コース決定！」公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会（2018年5月31日）より抜粋。

<https://tokyo2020.org/jp/news/notice/20180531-01.html>

### オリンピック・ルート・ネットワーク

東京 2020 大会では、大会関係者輸送ルートと観客輸送ルートの 2 つを想定している。前者はオリンピック・ルート・ネットワークと呼ばれ、( a ) 競技会場、選手村、空港を結ぶ「大会ルート」、( b ) 大会ルートと練習会場を結ぶ「練習会場ルート」、( c ) 事故や渋滞時に大会ルートが利用できないことを想定した「代替ルート」に大別される（パラリンピックについても同様）。

後者は、観客が利用する主要駅から競技会場までの歩行者ルート、シャトルバスルートを目指す。また、アクセシビリティに配慮し、全ての競技会場にその導線（アクセシブルルート）を 1 ルート以上確保するようにしている。

これら競技会場、競技ルート、オリンピック・ルート・ネットワークは、高いレベルの TDM が期待され、場合によっては TSM が発動される可能性がある。

表 4 東京 2020 大会における輸送ルートの考え方と運用方法

分類	構成要素	運用手法
関係者輸送ルート (オリンピック・ルート・ネットワーク)	大会ルート、練習会場ルート、代替ルート	オリンピックレーン(専用レーン)、プライオリティルート(優先レーン)、その他の規制等 運用については、場所ごとに最適手法を検討する。
観客輸送ルート	観客ルート、シャトルバスルート	観客利用駅から競技会場までの歩行者ルート、アクセシブルルート、シャトルバスルート

出典：公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会「交通輸送技術検討会（第 1 回）」資料 2-3（2017 年 6 月 9 日）、5 頁から弊社作成。

### (3) 企業に求められる TDM・TSM 対応

#### (1) 総論

東京 2020 大会の運営に直接関わる企業だけでなく、東京都内に事業拠点を置く企業・組織は、TDM・TSM を理解し、必要に応じて対応する必要がある。

企業の基本的な姿勢としては、可能な範囲で TDM・TSM に協力しつつ、大会期間中であっても、自社として中断できない優先事業・重要業務については対策を講じ、着実に継続することである。これは東京 2020 大会の交通マネジメントの趣旨である「大会関係者や観客の円滑な輸送と、物流を含めた都市活動の安定の両立」に合致しているだろう。

企業に求められる当面の対応としては、(a) TDM・TSM による事業への影響の評価（今後、発表される TDM・TSM 関連のシミュレーション結果や実施計画を確認するとともに<sup>8</sup>、まずは自社・事業への影響を評価）が必要である。「影響あり」と判断される場合には、(b) 対応方針（積極的業務縮小、代替場所での重要業務継続、平時業務の柔軟運用）の検討、対策の洗い出し・対応計画の策定が必要である。必要な対策は、人事労務関係（働き方、休暇設定）等の比較的準備期間を要する対策も含まれ、一般には制度の設計には長期間を要する。そのため、上記の (a) (b) はできるだけ早期に完了することが望ましいだろう。

表 5 企業に期待される TDM・TSM 対応（例）

分類（対応方針）	取組	現時点での企業の取組状況
1. 積極的業務縮小	夏期休暇期間の変更、大会期間中の休暇取得推奨	概ね前向きに検討
	ボランティア休暇の取得推奨	ほとんど検討されていない
	営業活動・大規模イベントの中止・縮小、会議・出張等の自粛	一部企業で検討
2. 代替場所での重要業務継続	自宅・社外でのテレワーク推奨	概ね前向きに検討
	通常拠点（東京）以外での業務継続	一部企業で検討
3. 平時業務の柔軟運用（交通混雑を避けるための出社時間変更、オペレーションの変更）	時差出勤	概ね前向きに検討
	フレックス制度、裁量労働制度の導入	概ね前向きに検討
	【営業関係】社有車の利用自粛、社有車から公共交通機関への切替	一部企業で検討
	【物流関係】輸送ルートの変更、配達・出入庫時間の変更等	一部企業で検討

出典：弊社作成。「現時点での企業の取組状況」は弊社によるヒアリング<sup>9</sup>の所見。

<sup>8</sup> 今後、東京 2020 組織委員会は輸送に関するシミュレーション、混雑区間（ホットスポット）の特定、抑制交通量の暫定目標値の精査を経て、TDM・TSM の実施計画、企業・団体への協力を改めて周知する予定である。2018 年 8 月現在で予定されているスケジュールは、(1)2018 年秋の大会中の「混雑マップ」の公開、(2)2018 年中の「輸送運営計画(V2)案」の作成、(3)2019 年中の「輸送運営計画(V2)」の策定である。

<sup>9</sup> 弊社クライアント企業（従業員数 1,000 人超～数万人の東証一部上場企業 15 社）へのヒアリング結果。

各種公開資料<sup>10</sup>および企業へのヒアリング結果を基にした東京 2020 大会 TDM・TSM 関連の取組は表 5 のとおりである。もちろん、上記の取組はその他スポーツ大会、万国博覧会やサミット等の大規模イベントにも適用可能である。

東京 2020 大会期間中・前後における TDM・TSM への対応状況に関するヒアリング結果（2018 年 8 月時点）の要旨は以下のとおりである。

- ヒアリング時点（2018 年 8 月末時点）において、TDM・TSM 関連対応の準備を完了している企業はなかったが、(1) 一部企業は対応計画の策定に着手している、(2) ほぼ全ての企業は「何かしら対策を講じる必要がある」と考えている。
- テレワーク、時差出勤、フレックス制度、裁量労働制度の導入については、必ずしも東京 2020 大会の TDM・TSM 対策ではなく、昨今の「働き方改革」の一環として、対応中（制度設計中・試験導入中）・対応済の企業が多い。
- 夏期休暇期間の変更、大会期間中の休暇取得推奨はほとんどの企業で実施予定であったが、その判断時期は様々であった（2018 年内に決定・周知や 2020 年 3 月頃までに決定・周知等）。休暇日設定に労使協議を要する企業の場合、早い段階での決定・周知を検討している。
- いくつかの企業では、通常業務の縮小を検討している。例えば、
  - (1) 定期・不定期の顧客向けイベントの開催中止（サービス、小売り事業者）
  - (2) 顧客に対するサービス利用控えのお願い（物流関係事業者）
  - (3) 社内の不要・不急の打ち合わせ、東京出張の中止（全国展開・全世界展開の事業者）
 である。
- いくつかの企業では、重要業務の継続のため、要員を絞り込んだ上での東京都内での業務継続、東京都内以外の事業拠点での業務継続を検討している。その際、従業員が出勤できない（しない）ことを想定したインフルエンザ等のパンデミック感染症発生時の事業継続計画を参考に、2020 大会での対応を検討する予定である。

<sup>10</sup> 公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会「TDM 推進に向けた基本方針（案）」第 5 回輸送連絡調整会議 資料 5（2018 年 4 月 12 日）；東京商工会議所「東京 2020 大会における交通輸送円滑化に関するアンケート調査結果」（2017 年 12 月 12 日）を参照。



業務の一部を中止・縮小することを検討する、(2) 東京で開催される不急の会議、出張は延期・自粛する。

## 2. 代替場所での重要業務継続

### 自宅・社外でのテレワーク推奨

- 東京 2020 大会期間、特に TDM が求められる期間、TSM が実施される可能性が高い期間では、事業拠点以外（自宅・社外）でのテレワークを推奨する。
- テレワークを推奨する場合、対象となる業務や従業員の洗い出し、情報機器（コンピュータ端末、無線ネットワーク等）の準備、情報管理に関するハードおよびソフトの措置等を講じる。情報管理に関するリスクマネジメントとして、保険化も手段の一つである<sup>13</sup>。
- 具体的な行動計画を策定する場合、インフルエンザ等のパンデミック感染症発生時の事業継続計画等を参考とする。

### 通常拠点(東京)以外での業務継続

- TDM・TSM の対象外となる東京以外の事業拠点で業務を継続する。
- テレワーク推奨と同様に、対象となる業務や従業員の洗い出し、情報機器の準備、情報管理措置等を講じる。

## 3. 平時業務の柔軟運用(交通混雑を避けるための出勤時間変更、オペレーションの変更)

### 時差出勤

- 混雑が予想される時間帯の出退勤時間をずらす。
- 具体的な取組や企業の事例は東京都主催の「時差 Biz」(<https://jisa-biz.tokyo/>) を参照。

### フレックス制度、裁量労働制度の導入

- 個々の従業員に業務開始・終了時刻および労働時間を決定するフレックス制度や裁量労働制度を導入する。
- テレワーク、時差出勤による効果はフレックス制度、裁量労働制度に包含される。

### 【営業関係】社有車の利用自粛、社有車から公共交通機関への切替

- 東京 2020 大会期間中・前後、東京都内や競技会場、オリンピック・ルート・ネットワーク沿いで社有車を利用することは避け、公共交通機関を利用する。

### 【物流関係】輸送ルートの変更、配達・出入庫時間の変更等

- 自社の物流倉庫・物流ルートが、競技会場周辺やオリンピック・ルート・ネットワーク上にかを確認し、必要に応じて対策をとる。
- 今度発表される混雑予測の場所や時間帯をふまえて、出荷先の影響の少ない物流拠点への変更、出入荷時間の暫定的変更、輸送経路の変更、備蓄（長期在庫）等を検討する。

<sup>13</sup> 東京海上日動火災保険株式会社は、日本マイクロソフト株式会社と「テレワーク保険」を共同開発し、2018年2月から提供している。

上記のような対策をとりまとめの上、企業としての「東京 2020 大会行動計画書」を策定することが望ましい。

#### 「東京 2020 大会行動計画書」の構成（案）

- 1．当社の重要業務
- 2．東京 2020 大会と当社事業への影響
- 3．東京 2020 大会開催前の実施事項
- 4．東京 2020 大会期間中の対応
  - (1) 全従業員： 休暇取得、勤務形態（在宅勤務等）通勤、業務中の移動
  - (2) 全従業員： 顧客・ステークホルダーへの対応・お願い
  - (3) 重要業務関連部門： 代替場所での重要業務の継続
  - (4) 物流・輸送部門： ORN（オリンピック・ルート・ネットワーク）規制をふまえた物流・輸送計画の実行

出典：「参考資料 1 TDM 取組の事例紹介」第 2 回 2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会に係る交通輸送円滑化推進会議（2018 年 1 月 15 日）中の「企業行動計画書」を参照して弊社作成。  
[[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tokyo2020\\_suishin\\_honbu/kotsuyuso\\_enkatsu/dai2/sankou1.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tokyo2020_suishin_honbu/kotsuyuso_enkatsu/dai2/sankou1.pdf)]

[2018 年 10 月 10 日発行]



東京海上日動リスクコンサルティング株式会社

TOKIOMARINE  
NICHIDO

ビジネスリスク本部 / 戦略・政治リスク研究所

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-5-1 大手町ファーストスクエア ウェストタワー 23 階

Tel. 03-5288-6594 Fax. 03-5288-6626

<http://www.tokiorisk.co.jp/>

*To Be a Good Company*