



# 世ろじたす

株式会社日通総合研究所 〒105-8322 東京都港区東新橋一丁目9番3号  
http://www.nittsu-soken.co.jp

物流業界でも女性活躍は進むのか?・・・	1
違反事例から見る 物流業界下請法注意点	2
Tim 交流記 ～日欧の物流事情の違い～	3
ラストマイル配送は人からロボットへ②	4

## Logistics Report

Research & Contents Unit  
Consultant  
大原 みれい

### 物流業界でも女性活躍は進むのか?そのカギは?～現場職編～

2016年4月、女性活躍推進法が施行されました。これまでの物流業界では男性が中心的な役割を担ってきましたが、少子高齢化社会の進展が加速しており、このままでは将来事業継続が困難となる可能性もあります。そこで、345万人といわれる女性の潜在労働力、およびダイバーシティ経営の観点から、女性労働力の活用への期待が高まっています。

今回は、道路貨物運送業の現場職における女性活躍事例をご紹介します。

#### ◆女性の積極的な採用: ㈱松下興業の例

海上コンテナ輸送を行っている㈱松下興業(本社:愛知県弥富市、代表取締役:松下誠)は、将来の人手不足を危惧し、昨年度より積極的な女性ドライバーの採用を始めました。海上コンテナ輸送は荷役を伴わないことから、物流現場職のなかでも女性向きの職種といえますが、会社としても、ワーク・ライフ・バランス(WLB)を支援する勤務制度を取り入れるなど、準備を整えています。

最近の採用においても、1名の募集に対し男女合わせて3名からの応募がありました。募集要件への合致および会社の採用戦略の観点から、女性の採用を決定しました。今回は経験20年のベテラン女性ドライバーの採用でしたが、同社では未経験者も歓迎しており、女性や若年層を広く受け入れる方針を取っています。

WLB支援として、フルタイムで働

くことが難しい子育て中の女性を想定し、週3勤務や1日4時間の勤務を可能としており、採用時はパートタイム雇用となりますが、フルタイム(通常勤務)に移行後は正社員への転換が可能な制度へ改正しました。そのほか、男女所得格差是正のため、女性の給与水準を前年比で17.6%アップするという待遇向上措置や、女性ドライバー目線に立った業務改善(長距離運行の免除など配車手配の見直し、軽量タイヤチェーンの導入など)、施設面の配慮(女性専用休憩室の設置、輸送ルート上の休憩設備の確認など)を行っています。安全面に関しても、「バックする際は必ず一度降りて確認」することを徹底させたり、安全装置を取り付けたりするなど、一層の対策を講じています。

トラック運送業には、「3K(きつい・汚い・危険)」「男性社会」というイメージが根付いているため、このように女性が抱きやすい不安や懸念要素を取り除くことは、女性を採用するうえで極めて重要です(表参照)。

現在活躍している3名の女性ドライバーは、慎重かつ安全な運転とまじめで明るい人柄、きめ細かい仕事ぶりで、配送先でも評判がとてもよいそうです。

松下社長は、地元で事業を行う企業として、時間に制約のある労働者へ雇用機会を提供することや、従業員に対して十分な福利厚生を提供することは社会的責務であると考え、

社員数33名の小規模な企業でありながら、高い意識を持って女性活躍のための取り組みを推進しています。

新法では、中小企業の女性活躍推進の計画策定は「努力義務」となっていますが、物流事業者の8~9割は中小企業です。業界の働きやすさの改善は、中小企業の参加なくしてはなりません。また、女性を「輝かせ」「活かす」組織作りや意識・働き方改革を行うことは、男性を含むすべての人たちにとって働きやすい職場環境を作ることになります。今後、このような取り組みを行う事業者が増え、業界イメージが改善されれば、女性だけではなく多くの求職者に選ばれる業界になっていくことが期待できます。企業にとっても、他社に先駆けていち早く環境を整えることで、優秀な人材確保に繋がるでしょう。”Diversity or Die” - 女性活躍推進の取り組みをより早期に、より積極的に進めることが企業や業界の命運を分けるといえるのではないのでしょうか。

イメージ	不安要素	対策・取組み
3K	長時間で不規則な労働?	・長距離運行の免除 ・短時間勤務制度の導入(家庭との両立やWLB支援)
	重労働?	・軽量タイヤチェーンの導入(海コン輸送は荷役を伴わない)
	汚れる?	(海コン輸送は荷役を伴わない) ・女性専用休憩室の設置
危険	施設は男女共同?	・輸送経路上の休憩場所の有無確認
	事故が多い?	・安全教育の徹底 ・安全装置の取り付け
その他		・未経験者歓迎 ・雇用形態転換(非正社員から正社員へ) ・男女の所得格差廃止のための給与水準見直し

表: 女性採用に向けた松下興業の取組み 日通総研作成

#### 企業物流短期動向

Research & Contents Unit Principal Consultant 佐藤 信洋

2016年12月調査によると、2016年10~12月実績の国内向け出荷量『荷動き指数』は△4で、前回(9月)調査時点における見通し(△4)と同水準になりました。また、2017年1~3月見通しでは△4と横ばいが見込まれています。

1年半前の本欄において、「見通しの推移を示した線と実績の推移を示した線が交差した時期の近辺において、景気が転換するケースが多い」と書き、さらに「交差する時期(景気の転換点)は近いとみている」と予想したのですが、残念ながら外れてしまいました。消費増税に伴う景気下押し効果が当初予想よりも大きかったことに加え、新興国を中心に世界経済が減速したことなどがその理由です。

さて今度こそ、実績の線が見通しの線を上抜くことができるのか。筆者は次回調査で上抜く可能性が十分にあるとみています。もともと、トランプリスクという懸念材料もあり、楽観はできません。円高への揺り戻しが企業の投資マインドを冷やすことも考えられるからです。



【国内向け出荷量の見通し】

## 下請法の運用基準改正で物流業界への影響は？

昨年末、下請法が50年ぶりに見直される（運用基準改正）というニュースがありました。運用基準改正の背景としては、近年、下請法違反に対する勧告件数は一桁にまで減少していたものの、反して指導件数は増加の一途となっており、平成27年度には5980件と過去最多となっていたことなどが考えられます。

しかし、このたびの改正により、物流業界には具体的にどのような影響があり、何を注意しなければならないのでしょうか。その点について、わかりやすく解説したいと思います。

Sales Development Unit  
Senior Executive Officer  
**興村 徹**



### 違反事例から見る物流業界下請法注意点

昨年（2016年）12月14日、「下請代金支払遅延等防止法（以下「下請法」）に関する運用基準（以下「運用基準」）が改正されました。この運用基準では下請法が求める親事業者の義務や禁止事項に係る判断基準、違反事例について記載されています。

今回の改正は、「支払い遅延」や「買いたたき」などの違反事例数を、現行の66から141事例に増加・充実させていることが柱となっています。ここでは、物流（貨物運送）関係の役務委託で追加された違反事例の中から、注目すべき内容をピックアップしてご紹介します。

下請法第4条「親事業者の禁止事項」で規定している11行為類型の10番目「不当な経済上の利益の提供要請」に係る違反事例として、「親事業者は、貨物運送を委託している下請事業者に対し、当該下請事業者に委託した取引とは関係のない貨物の積み下ろし作業をさせた。」が追加されました。

一般的に貨物運送契約では、貨物の積み下ろし作業は、「車上受け・車上渡し」が基本です。この事例は、親事業者（発側元請）との契約で、「車上渡し」であっても、ドライバーが着荷主から乞われフォークリフトを借りて荷下ろしを行い、指定場所まで搬入するといった「荷役作業＝付帯作業」を行った場合ではないかと思われま

す。ドライバーの思惑から、「発側のお得意さん（着荷主）から頼まれたのに、『契約にないからできない』と断って心象を悪くしたくない」「着荷主のフォークマンの荷下ろしを待つよりも自分でやった方が速い」といった思いから「契約にない」ことでもやってしまうという事態になっているのではないかと推察します。しか

し親事業者は、下請事業者とは「車上渡し」の契約条件なのに、このようにドライバーが勝手に契約外の荷役作業をやったとしても、法違反を問われかねないことになりそうです。

下請法では、相手方（下請事業者）の意思が基本的には考慮されないという特徴があります。下請法の条文を見ても、一切の留保なく禁止行為を定める建てつけになっており、当事者の認識次第で適用の有無を決める建てつけにはなっていません！公正取引委員会からすると、「形式違反でもアウトなんだから、ぶつぶつ言わずに違反を認めなさい」といったことが違反疑義調査の現場では起きています。

もうひとつ、禁止行為類型の11番目「不当な給付内容の変更及び不当なやり直し」に係る事例として「親事業者は、貨物の運送を下請事業者に委託しているところ、下請事業者が指定された時刻に親事業者の物流センターに到着したものの、親事業者が貨物の積み込み準備を終えていなかったために下請事業者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かった。」が追加されました。

これは、いわゆる

「手待ち時間」に係る内容で、先ほどの「付帯作業」と同様、取引上弱い立場の下請事業者が、従来「料金は貰わず呑み込んで」いたことを、本改正で「対価をきちんと支払いなさい」と厳しく規制をかけています。

親事業者には、「下請事業者＝単なるコスト」という見方や、親事業者側のある種の油断があり、それが結果的に「うっかり違反」を招いてしまうという側面があるため、現場の外注戦力調達担当者は、抜かりなく適正に日々の発注指示（発注書の交付）を心がけることが非常に重要であると考えます。

### 下請代金支払遅延等防止法に関する運用基準の改正のポイント

#### 経緯・趣旨

中小事業者の取引条件の改善を図る観点から、下請法・独占禁止法の一層の運用強化に向けた取組を進めているところ、その取組の一環として、「下請代金支払遅延等防止法に関する運用基準」を改正し、親事業者による違反行為事例等を追加

#### 改正のポイント

##### 違反行為事例の追加：現行66事例から141事例に大幅増加

- 公正取引委員会による勧告・指導の中で、繰り返し見受けられた行為、事業者が問題ないと認識しやすい行為等を追加
  - ・ 下請代金の額から一定額を差し引くことによる「減額」
  - ・ 支払制度の不備による「支払遅延」
- 中小企業庁等と共同で実施した大企業にアテンドで得られた情報等を基に追加
  - ・ 合理性のない定期的な原価低減要請による「買いたたき」
  - ・ 量産品と同単価で補給品を発注することによる「買いたたき」
  - ・ 型・治具の無償保管の要請（不当な経済上の利益の提供要請）
  - ・ 労務の無償提供の要請（不当な経済上の利益の提供要請）

##### 特に留意を要する違反行為類型の追加

- 違反行為の未然防止等の観点から、特に留意を要する違反行為類型を追加
  - ・ 引下げ後の新単価を発注済みの取引に適用する場合の「減額」
  - ・ 燃料費高騰や労務費上昇等を一方的に据え置く場合の「買いたたき」

##### 下請法の対象となる取引例の追加

- 事業者が下請法の対象となる取引でないと誤認しやすい取引例を追加
  - ・ 建設業者が施主から作成を請け負う建築設計図面の作成を建築設計業者に委託する場合（情報成果物作成委託）
  - ・ アニメーション制作業者が製作委員会から制作を請け負うアニメーションの原画の作成を個人のアニメーターに委託する場合（情報成果物作成委託）

##### 違反行為事例の取引類型別の分類・見出しの付与

- 違反行為事例を「製造委託・修理委託」、「情報成果物作成委託」及び「役務提供委託」の3つの類型に分類
- 違反行為事例に見出しを付与

親事業者による違反行為の未然防止、事業者からの違反行為に係る情報が提供されやすくなるなど下請法の一層の運用強化



出所：公正取引委員会ホームページより

# Global Trend

## ✚ Tim 交流記 ～日欧の物流事情の違い～

この記事は2016年の年末に書いていたのですが、今夏から4か月間当社にインターンとして入社し、「ろじたす」にも記事を寄せてくれたTimが、どうやらクリスマスに無事ドイツに帰国できたようです。今回は、彼との交流を通じ、日欧の物流事情の違いについて感じたことを書かせて頂こうと思います。

彼はいくつかの側面から、日欧の物流事情を比較したレポートを作成してくれたのですが、私が特に興味を持ったのは、荷主と物流事業者との関係性の違いに関する考察でした。

Timの目から見ると、日本の物流業は製造業、流通業の補助的産業として認知され、物流事業者は効率性を犠牲にしても顧客満足最大化を最優先に考えているが、欧州ではロジスティクスは重要産業で、情報流、物流のハブとなり、経済全体のイノベーションを起こすキーポジションであるという認識があるということです。また、荷主が物流事業者に求めるサービスレベルについても、日本では荷主側の物流部門担当がオペレーションの細目まで作り込むことを要求するのに対して、欧州では荷主は契約時の要求事項をKPIベースで充足しているか否かのみを管理しているとのこと。そのため、物流事業者が荷主と結ぶ契約期間についても、日本では概して長期間になるのに対し、欧州では短期間であること

が多く、KPI未達の場合には容赦なく契約を解除することができるということです。

若干26歳のワカモンに日本の物流業の置かれた状況を的確に言い当てられ、34歳のオジサンは微笑みながら頷くのが精いっぱいだった訳ですが…。

改めて考えるまでもなく、宅配事業者の再配達や、納品先における軒先条件への細かな対応、顧客指定の帳票類の作成など、日本の物流事業者が顧客満足最大化のために行っている様々なサービスの中で、昨今の経営課題として認識されている事柄は数多くあります。Timの指摘にもあるとおり、日本の物流事業者の立ち位置が、荷主の従属的ポジションであることが要因のひとつであるという見方には説得力があります。

では、日本の物流事業者が欧州で認知されているような経済全体のイノベーターへと脱皮するためには、何が必要でしょうか。

ひとつ考えられることとしては、契約内容の精緻化です。現在SLA (Service Level Agreement) などの名称で徐々に普及してきておりますが、物流業務を受託する際に取り交わす契約書に、細かなサービス内容定義を記載し、記載外のサービスは原則提供しないこととするのです。しかし、そのような取り決めを行うことで荷主に敬遠され、業績に支障

Consulting Service Unit  
Chief Consultant  
小林 知行



が出てしまうのでは元も子もありません。法律で規制する方法もありますが、過去物流に関する様々な革新的サービスが、その規制を乗り越える形で産まれてきたことを考えると、有効性には疑問が残ります。

やはり、迂遠なようではありませんが、欧州における先進事例や理論の紹介による啓発が必要なのではないかと思わざるを得ません。製造業に目を転じてみると、トヨタ生産方式におけるTQC (Total Quality Control : 全社品質管理) やカンバンが、欧米に渡りTQM (Total Quality Management : 総合品質管理)、タイムベース競争、シックスシグマ等の形に敷えん化・逆輸入されることで、製造業という産業全体の革新と興隆に拍車が掛かったように思われます。物流業界でも同様の事象が起こるよう、わたくしも物流業界を中心とするコンサルタントとして微力ながら尽力できればと、思いを新たにしました次第です。



## About Us



Sales Development Unit  
Senior Executive Officer

興村 徹  
(おきむら とおる)

◆出身地：三重県四日市市 ◆血液型：A型 ◆趣味：旅行、ドライブ、映画・音楽鑑賞、食べ歩き  
1980年 早稲田大学 商学部 卒業  
【得意分野】・貨物自動車運送事業、鉄道利用運送事業、自動車事業・下請取引等の事業適正化  
・災害支援物資のロジスティクス

1980年に親会社である日本通運(株)に入社しました。貨物自動車運送事業、鉄道利用運送事業、倉庫業、移転・引越、警備輸送事業、旅行業など主要な国内商品の営業に従事しました。従って勤務先はドメスティックオンリーです。

日本通運本社で鉄道利用運送事業を所管する通運部在籍時には、現在鉄道モーダルシフトの主力商品となっている「31 フィートフルウイングコンテナ」をグループ内の日通商事と共同開発し、日本通運独自の「エコライナー31」として2000年4月の販売開始に漕ぎ着け、その後の拡販の礎を築いたことが、自分の中では充実した時であったと思います。

趣味の食べ歩きでは、長野県内の日本通運支店勤務時代に「蕎麦」に目覚めました。もともとは「うどん文化圏」育ちで本物の「蕎麦」に出会ってなかったせいか、「蕎麦」は「旨いものではない」という思い込みで大人になりました。長野県内の各地で出会った「蕎麦」のおかげで、今ではすっかり「蕎麦」ファンになっています。

スターシップ自体はどこから投資を受けているか開示していませんが、ラストマイル配送を解決するソリューション全体に対して、これまで世界中のベンチャーキャピタルから100億ドル(約1兆円)が投資されているとのこと。期待の高さが伺えます。

### ◆スターシップの目標とパイロットテスト

スターシップは「ラストマイル配送は、配送側にとっては人件費や車両費などのコストがかかるが、それらは削減が難しい。一方ユーザー側は、その一番コストがかかるサービスを“タダ”で求める。そこに大きなジレンマが発生している。」と述べていました。全くその通りですね。最終的には、ロボットで配送することにより、一回の配送コストを1~3ユーロまで落とすことが当面の目標とのこと。「いつまで」という具体的なターゲット時期に関しては言及がありませんでしたが、現時点でパイロットテストを16ヶ国、56都市で行っています(ハンブルグ、デュッセルドルフ、ベルン、ロンドン、エストニアの首都タリンなど)。50台ものロボットを稼働させて、のべ16,000kmを走行、170万人の一般市民がロボットの配送に遭遇したが、事故は“ゼロ”と強調していました。ちなみに、ドイツでは小口配送業者のHermes、リテールのMetro、英国ではJusteat、スイスではSwiss Post、などの企業とパートナーシップを組んで実験を行っています。メルセデスベンツも“ロボバン(Robovan)”なる車両を開発し、配送ロボットの導入を容易にするような仕組み作りに協力しています。



写真：メルセデスベンツのロボバン

### ◆配送ロボットの今後は？

さてスターシップの配送ロボット、皆様はどう思われますか？BVLカンファレンスでも質疑応答が盛り上がりました。素朴な疑問では、「ロボット自体が盗まれたり、壊されたりしないのか」「途中で止まったらどうするのか」など。「盗難については通常の自動車泥棒とリスクは同じだが、配送する荷物として高価なものは想定していない(スーパーの日用品やファストフードのデリバリー)ので盗難や破壊のインセンティブは高くない、よってあまり心配していない」とのことでした。途中で止まった場合には、コントロールセンターで把

Business Development Unit  
Unit Leader  
坂東 篤



握できるので、運営者がそこまで行って持って帰ってくることを想定しているそうです。これは配送エリアを「3km×3km」に絞るからこそできると言えます。エリア限定、配送も往復30分以内のため、ロボットに温度をコントロールするような機能はあえて付けていないし、将来的にも予定はないとのこと。気温の違う季節や都市でのテストを繰り返しており、寒い冬の欧州でも“中身のハンバーガーが冷え切ってしまった”といった問題は起きないだろうと考えられています。

アマゾンやSwiss Postがテストしているドローンによる配送との比較ですが、これも「3km×3km」のエリアに限定すると、スターシップの陸送の方が現実的だと考えているようです。但し、それ以上のエリア、特に距離の遠い田舎での配送は、ドローンの方が有利と述べていました。

筆者としては、現在テストしている欧米の主要都市とは違い、人口密度が高く、高層の集合住宅に多くの人が住み、あまり歩道が整備されていないアジアの都市では、導入はまだ難しいかなと感じました。でも、誰かが画期的な解決策を考え出してしまおうのでしょうか。

スターシップのウェブサイト(<https://www.starship.xyz/>)を覗いてみると、動画を含めて配送ロボットの情報がたくさん掲載されていますので、ご興味のある方は是非訪問してみてください。当社でも次の欧州出張では、実際にテストしている状況取材してみたいと思います。

### 編集部よりひと言

先月、当社では新サービス「ろじたん bot」をリリースいたしました。こちらはLINEを使ったサービスで、普段LINEを使っている方ならどなたでも無料で使うことができ、トーク画面上で日常の活動時間を計測・集計することができます。

労働人口が減少していくなか、如何に生産性を向上させるに関心が高まり、物流業においても2020年までに生産性2割向上が目標に掲げられています。業務に限らず、日常生活も「生産性を向上」させると、思わぬ時間のゆとりができるかもしれません。「ろじたん bot」を使って日常の活動を計測し、「生産性向上」のヒントを掴んでみてはいかがでしょうか。

<次回トピック> 3月21日発行予定

◆エレクトロニクス分野の世界最大見本市CESレポート 他

(次回トピックは変更になることがあります。)



ろじたん bot  
LINE 友だち追加  
QRコード

購読のご希望がございましたらご連絡ください。また、ご意見・ご感想・ご要望、お待ちしております。

URL : <http://www.nittsu-soken.co.jp>

日通総研 編集部 mail : [logi\\_plus\\_pr@soken.nittsu.co.jp](mailto:logi_plus_pr@soken.nittsu.co.jp)