

働き方改革に伴う下請等中小事業者への

「しわ寄せ」事例／「しわ寄せ」改善事例集

ここでは、各業界団体を通じて把握した「しわ寄せ」事例／「しわ寄せ」改善事例を取りまとめています。しわ寄せ防止・改善の取組の参考としてください。



厚生労働省 | 都道府県労働局 | 労働基準監督署



(しわ寄せ防止特設サイト)

CASE 1

紙製品製造事業者の事例

親事業者の小ロット・短納期要望に対応するも、その分のコスト負担がないというもの

従来より、親事業者からの小ロット・短納期要望に対応せざるを得ない場合が多く苦慮している。一部企業ではその分のコストが負担されないケースもある。今後、国内需要の減少から必然的に小ロット化が進んで行くことが予想され、加えて親事業者にとっても製品のコスト削減を考えた際に、まずは、副資材が見直しの対象とされることから、極力在庫を抱えないように小ロット化・短納期化が進むと考えられる。

CASE 2

軽金属製品製造事業者の事例

納品先の残業削減等に伴い、納期短縮や納品回数増加を求められる一方、輸送を委託する運送事業者からは運送費単価の値上げを求められているもの

親事業者の働き方改革に対しては、処理量を増やすことで対応したいが、処理量を増やすとなると、①設備を増やす、②設備の稼働時間を長くする（残業時間を増やすなど）の手法が考えられる。しかし、設備投資をする余力がないため、設備の稼働時間を長くする（残業時間を増やすなど）ことにより対応しなければならず、短納期対応を求められた場合、影響を受けやすい。

実際に、（最終）納品先の残業削減等に伴い、1～3日程度の納期の短縮や月2回前後の納品回数増加等を求められており、また、輸送を委託する運送事業者からは運送費単価の値上げを求められており、これら短納期・分割納品対応に係る適切なコストについては、親事業者との折衝の中で要望するが、要望がそのまま認められることは少ない。

CASE 3

劇場舞台工事事業者の事例

オープン・開演日等が決まっていることから、工期に余裕がない場合には当初の納期日に合わせるため、残業が多く発生するというもの

劇場舞台工事事業では、親事業者が舞台等の建築・電気設備工事を、下請事業者が床・壁・天井の工事や音響・照明の工事等を行うが、親事業者の工事が終わらないと下請事業者が工事に着手できないことが多く、大企業における働き方改革の実施に伴い、親事業者の工事の遅れなど、どの程度影響が生じるか懸念している。

劇場は、オープンや演目の開演日等が既に決まっており、工期全体に余裕があれば工期の延長は認められるが、余裕がない場合には当初の納期日に合わせる必要があり、残業も多く発生する。

CASE 4

建築用配電盤類製造事業者の事例

建築用配電盤類を製造する企業は、建築の最終工程にあるため、人手不足に伴う建築の遅れや仕様変更に伴う設計変更等によるしわ寄せを受けているというもの

建築用配電盤類を製造している企業は、建築の最終工程にあるため、人手不足に伴う建築の遅れや仕様変更に伴う設計変更等によるしわ寄せを受けている。

具体的には、建築用配電盤類は、建築物ごとに仕様が異なっており、建築物主やテナントのニーズに合わせて製作しているが、建築途中で変更になるとそれに合わせて設計変更し、製作している。このため、仕様が決定してから製品を納めるまでの期間が徐々に短くなっていることに加え、発注者の事情で納期が後ろ倒しとなった場合、変更した納期にあわせて生産計画の調整が生じ、他製品の生産計画と重複するときには、当初、想定していなかった時間外勤務の増加に加え、土日出勤などのしわ寄せが生じる。

建築用配電盤類の製造に関係する中小企業は、働き方改革により令和2年4月から時間外労働の上限規制が適用されるが、建設業の適用は5年後であり、同じ建設に携わる業界であるにもかかわらず、働き方改革関連法の施行時期が異なることで、勤務時間の考え方にも相違（例えば、働き方改革で設備メーカーは土日休みの一方、建設業は土日勤務）が生じているなど、弊害が心配される。

CASE 5

冷凍・空調設備事業者の事例

全体の工期延長がされないため、後工程を担当する業者は土日出勤や人数を増やす等しているが、親事業者からの負担はないというもの

働き方改革前と今との比較では、何も変わっていない。最初の全体工期設定は、各業者（建物、機器担当など）から必要な工期を伝え、積み上げた期間で全体の工期が設定されるが、冷凍・空調設備の設置は建物が出来てからの順序となるため、建物工事が当初の予定より遅延した場合、建設現場では、全体工期の遵守が絶対的なものであることから、後工程を担当する我々のような機器設置事業者には「しわ寄せ」がくる。

全体の工期延長について、部品不足などの物理的な理由は一部で認められるものの、天候不良により着手できなかった理由は認められないケースがほとんどである。前工程が遅れたとしても、全体の工期延長ができないため、後工程を担当する機器設置事業者は、設備設置の工期を確保するため、土日出勤若しくは人数を増やさざるを得ないが、親事業者（建設業者）はコストアップ面を負担しない。また、適正な工期の設定について親事業者に対して協議しても延長されることはなく、今後、仕事が回ってこなくなるのではとの懸念があるため、申出をしない場合が多い。

全体工期延長にあたり、親事業者と発注者との間で契約形態（違約金が生じるかなど）がどのようになっているのか、下請事業者の立場では分からないが、発注者側の理解も必要ではないかと考える。なお、官公庁物件（地方自治体、国土交通省関係など）については、全体工期を延長することが特に困難である。



CASE 6

レコーディングスタジオ事業者の事例

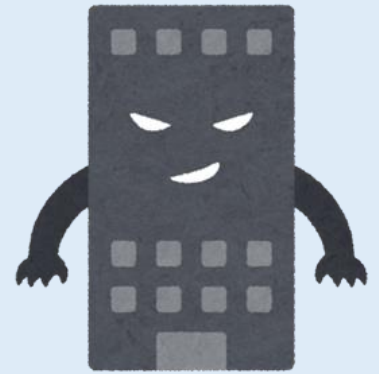
制作費の低下に伴い、スタジオ使用の決定が遅くなっているというもの

レコーディングスタジオ事業者にとっては、クライアントは音源制作者となるが、スタジオ使用の決定が10年前までは1週間前に決定していたところ、年々遅くなり、最近では使用する2・3日前となることが多い。スタジオ使用の決定が遅くなっている要因は、制作費の低下に伴い、制作会社が業務を外部委託することが多くなっており、制作会社がスケジュールをコントロールできていないことが要因ではないかと考えている。加えて、過密な作業を避けるためのレコーディングスケジュールの調整（日数を増加させる等）は制作費の低下に伴い、制作会社に予算がないため、困難となっている。

クライアントがエンジニアを指名し、長時間にわたるレコーディングを行うことがあるが、このような場合、エンジニアの負担が大きくなる。エンジニア（助手を含む）の交代は、

- 1) 作品の中の統一感に支障が生じることからクライアント側が応じないことが多いこと、
- 2) 担当エンジニア（助手を含む）もその作品に使命感を持っているので交代は望まないこと

の2点の理由から、エンジニアを交代させることは難しく、レコーディングスケジュールを増やすこと等も、制作費の低下に伴い、困難となっている。



CASE 7

演出照明事業者の事例

24時間貸しの会場が多く、時間外労働の原因となっているというもの

演出照明事業は、基本的に常設ではなく仮設となるため、短期間で設営・本番(公演)・撤去の作業を行わなければならない。しかし、公演を開催するには、様々な業種の協力が必要となり、連続作業は難しく、手待ち時間も多くなる。そのため、主たる作業場である劇場、コンサートホール、スタジアム、展示会場等の貸出時間は24時間貸しのところが多く、それを前提として親事業者が、設営作業～本番(公演)～撤去作業のスケジュールを組まざるを得ないため、時間外労働の発生原因ともなっており、対応に苦慮している。一部の劇場では、通常9時～22時貸しとなっているものの、実際には延長利用が可能な場合があり、24時間貸しとなるケースがある。

しかし、24時間貸しでなければ、コンサートや演劇、各種イベントが開催できなくなることも留意しなければならず、時間外労働が発生しないよう2交代制も検討・実施しているが、一方で現場の安全確保と技術者の確保にも苦慮している。



CASE 8

左官工事事業者の事例

職人に休日を増やすよう言われ休ませるが、増大する外注コストについて認められないというもの

発注された工期設定が決まっている中、発注者である元請の建設業者からは、現場で働く職人に対して休日を増やすよう依頼がある。実際、現場で働いている職人を休ませるのであれば、その分の人員が必要となるため、自社だけでは対応出来なくなる。よって下請等の外注等に頼らなければならない。そのため、外注コストが増大しており、協議に応じてもらえる元請は一部上場企業のみに限られ、しかも適正なコストまでは認められていない。一部上場企業未満の元請の場合には、社会保険もいまだ認めてもらえない状況であるため、当然のことながら適正なコストは負担してもらえない。

働き方改革で有休を20日以上取る社員も現れるという現状で、このまま我々のような下請事業者への経費の還元がないと働き方改革を真面目に実行している中小零細企業の中から倒産する会社も近々現れるのではないかと危惧している。もはや自社の施工能力だけでは対応出来ない状況となりつつある。

CASE 9

サッシ事業者の事例

定時終業を遵守するため、本来ゼネコン側で行うべき作業を押し付けられたというもの

「働き方改革」に伴い、大手ゼネコンの建設工事現場で定時終業を遵守するため、本来ゼネコン側で行うべき、関連業種との取り合い施工図のチェックを押し付けられる。

<「しわ寄せ」に係る企業からの相談も、下請かけこみ寺へ>

下請かけこみ寺

相談無料

全国48か所

中小企業の取引上の悩み相談をお受けします。

秘密厳守

匿名相談可能

☎ 0120-418-618

(受付時間) 平日9:00~12:00 / 13:00~17:00 (土日・祝日・年末年始を除く) 携帯電話・PHSからもご利用になれます。お近くの「下請かけこみ寺」につながります。
(公財) 大阪産業局内設置 下請かけこみ寺 平日10:00~12:00 / 13:00~17:00 (同上)

| | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| 本部：(公財) 全国中小企業振興機関協会 ……03-5541-6655 | (公財) ふくい産業支援センター ……0776-67-7426 |
| (公財) 北海道中小企業総合支援センター ……011-232-2408 | (公財) 滋賀県産業支援プラザ ……077-511-1413 |
| (公財) 21 あおもり産業総合支援センター ……017-775-3234 | (公財) 京都産業 21 ……075-315-8590 |
| (公財) いわて産業振興センター ……019-631-3822 | (公財) 奈良県地域産業振興センター ……0742-36-8311 |
| (公財) みやぎ産業振興機構 ……022-225-6637 | (公財) 大阪産業局 ……06-6748-1144 |
| (公財) あきた企業活性化センター ……018-860-5622 | (公財) ひょうご産業活性化センター ……078-977-9109 |
| (公財) 山形県企業振興公社 ……023-647-0662 | (公財) わかやま産業振興財団 ……073-432-3412 |
| (公財) 福島県産業振興センター ……024-525-4077 | (公財) 鳥取県産業振興機構 ……0857-52-3011 |
| (公財) 茨城県中小企業振興公社 ……029-224-5317 | (公財) しまね産業振興財団 ……0852-60-5114 |
| (公財) 栃木県産業振興センター ……028-670-2603 | (公財) 岡山県産業振興財団 ……086-286-9670 |
| (公財) 群馬県産業支援機構 ……027-265-5027 | (公財) ひろしま産業振興機構 ……082-240-7703 |
| (公財) 埼玉県産業振興公社 ……048-647-4086 | (公財) やまぐち産業振興財団 ……083-922-9926 |
| (公財) 千葉県産業振興センター ……043-299-2654 | (公財) とくしま産業振興機構 ……088-654-0101 |
| (公財) 東京都中小企業振興公社 ……03-3251-9390 | (公財) かがわ産業支援財団 ……087-868-9904 |
| (公財) 神奈川県産業振興センター ……045-633-5200 | (公財) えひめ産業振興財団 ……089-960-1102 |
| (公財) にいがた産業創造機構 ……025-246-0056 | (公財) 高知県産業振興センター ……088-845-7110 |
| (公財) 長野県中小企業振興センター ……026-227-5013 | (公財) 福岡県中小企業振興センター ……092-622-6680 |
| (公財) やまなし産業支援機構 ……055-243-8037 | (公財) 佐賀県地域産業支援センター ……0952-34-4416 |
| (公財) 静岡県産業振興財団 ……054-273-4433 | (公財) 長崎県産業振興財団 ……095-820-8836 |
| (公財) あいち産業振興機構 ……052-715-3069 | (公財) くまもと産業支援財団 ……096-289-2437 |
| (公財) 岐阜県産業経済振興センター ……058-277-1092 | (公財) 大分県産業創造機構 ……097-534-5019 |
| (公財) 三重県産業支援センター ……059-228-7283 | (公財) 宮崎県産業振興機構 ……0985-74-3850 |
| (公財) 富山県新世紀産業機構 ……076-444-5622 | (公財) かがしま産業支援センター ……099-219-1274 |
| (公財) 石川県産業創出支援機構 ……076-267-1219 | (公財) 沖縄県産業振興公社 ……098-859-6237 |

相談については、上記下請かけこみ寺に直接ご訪問いただくか、お電話にて受付しております。また、メールやホームページでも受付しております。

※ 全国の労働局・労働基準監督署でも、企業からの相談に応じています。

「しわ寄せ」改善事例

パターンA：親事業者（発注側）・下請等中小事業者（受注側）の双方又はいずれかが受発注方法等の改善に取り組むことで、自社やサプライチェーン全体の生産性向上が図られ、下請等中小事業者への不当な「しわ寄せ」の防止に繋がったと考えられるもの

パターンB：親事業者（発注側）・下請等中小事業者（受注側）の双方又はいずれかが受発注方法等の改善に取り組むことにより、自社の製品の製造やサービスの提供に直接関係のない運送事業者等への不当な「しわ寄せ」の防止に繋がったと考えられるもの

パターンC：パターンA及びBの両方の性質を有するもの

CASE

1

<パターンA>

オフィス家具製造事業者の事例

売れ筋商品について、複数の協力工場に生産を分配し、協力工場の繁忙期の負荷緩和に繋がっているもの

（取組概要）

拡大する受注に対応するため、特に売れ筋商品は、外注工場の平時稼働時間のキャパシティオーバーの極小化を狙った生産委託先の分散を実施している。

（結果、親事業者・下請等中小事業者のメリット）

同一商品であっても、（品質の安定を担保しつつ）複数の協力工場へ生産を分配させることで、協力工場の繁忙期の負荷緩和に繋がっている。

CASE

2

<パターンA>

石灰工業事業者の事例

顧客に対して協力要請文書を発出する等により、生産性の向上に繋がっているもの

（取組概要）

1) 顧客に対する協力要請文書の発出

自社の働き方改革、生産性向上に関する取組（①土日、祝日の前日までの事前注文のお願い、②土日、祝日の引取出荷(工場渡し)のお客様には原則午前中のみ対応のお願い）について、協力要請文書を発出。

2) 本来業務に集中できる環境の構築

- ①営業社員の債権回収について、現金等の直接回収からクレジットカード決済を取り入れる、
- ②夏場の勤務時間を早朝出勤とし、熱中症のピーク時間（11～15時）を避けるなど、社員が自分の仕事に集中できる環境をつくることとした。

（結果、親事業者・下請等中小事業者のメリット）

顧客に、自社の働き方改革、生産性向上の取組に関して、協力・理解が得られ、時間配分の効率化が実現した。また、現金等の回収などの附帯業務に係る業務時間の削減や、業務効率が低下する時間帯の業務を避けることで、生産性の向上に繋がっている。

CASE

3

<パターンA>

全日本電設資材卸業協同組合連合会の事例 働き方改革への取組のご理解等を促す文書を顧客に配付する等により、週休2日制を導入する企業が現れる等に繋がっているもの

(取組概要)

平成29年から団体の取組として、「働き方改革への取組のご理解・ご協力のお願い」の文書（チラシ）を作成し、得意先団体である「全日本電気工事業工業組合連合会」に協力依頼を行った上で、全国の全日本電設資材卸業協同組合連合会単組へ向けて、チラシの活用を推進した。

(結果、親事業者・下請等中小事業者のメリット)

エリアで占有率の高い1社が週休2日制を実施して、他の組合が追随して週休2日制になった地区もあったほか、当該チラシを基に週休2日制への移行の依頼を行ったところ、受け入れられるなどの改善事例も把握している。

また、これを背景に組合員企業自身の社員に対しても、会社はその方向で動こうとしているという経営姿勢をPRすることができた。

さらに、当該チラシは、全日本電設資材卸業協同組合連合会の指針・バックアップとしての位置付けもあることから、単組としてお願いしやすい土壌を構築することができたと考えている。

CASE

4

<パターンA>

紙製品製造事業者の事例

これまで慣例的に行われてきた取り決めを改めて売買取引基本契約書等として明文化し、契約を締結したもの

(取組概要)

1) 売買取引基本契約書の見直し等

不必要な問い合わせや確認作業、折衝に係る時間の削減を図るため、これまで慣例的に行われてきた取り決めを、改めて売買取引基本契約書等として明文化し、契約を締結した。

(結果、親事業者・下請等中小事業者のメリット)

紙製品製造事業者と素材加工メーカーが売買取引基本契約書等に基づき、生産効率上許容となる最少ロット数で発注することにより、素材加工メーカーの加工ロス低減・作業効率維持が図られた他、発注先企業を受発注についても、相互の無駄や非効率な作業の排除などの改善が図られ、生産性向上に寄与することとなった。

(取組概要)

2) 3か月間のローリングフォーキャストの受領

2~3年前から事前に発注者側事業者から3か月間のローリングフォーキャスト^{注)}をもらうこととした。

注)「ローリングフォーキャスト」とは、経営環境の変化や直近の業績に応じて素早く見直す考え方に基づく企業の業績予測のことをいいます。

(結果、親事業者・下請等中小事業者のメリット)

事前にもらったローリングフォーキャストと実際の生産量が異なる等の計画数量未達の場合は在庫となるが、先々の予定を把握できる方が余裕をもった準備・生産体制を構築し、生産量の増加にもある程度対応することができることから、メリットとなるケースが多いと考える。

CASE

5

<パターンA>

パレット事業者の事例

取引先に状況確認を行うことにより、受注の可否を早めに判断することで、資材等の有効活用に繋がっているもの

(取組概要)

従前の商慣行の見直しに向けて、例えば、取引先へ有効期限がある見積もりを提出した後、期限まで待ち続けるのではなく、一定期間経過後に、取引先に状況確認を行うこととし、連絡待ちの体制から問い合わせをする体制に変更して、いち早く情報を得るようにした（取引先との関係を踏まえて実施している）。

(結果、親事業者・下請等中小事業者のメリット)

早く情報を得られるようになって、問い合わせを行う以前よりも、受注の可否の可能性を早めに判断することが可能となり、資材等を有効的に活用出来るようになった。

CASE

6

<パターンA>

情報システム製作事業者の事例

要求仕様書の作成時から参画し、漏れのない要求仕様書を作成することで、仕様変更やトラブルによる突発的な作業等の防止に繋がっているもの

(取組概要)

顧客と色々と失敗を積み重ね、プロジェクトを成功させるために顧客と情報システム開発会社間で、お互い何が必要かを話し合ってきたことにより、約4～5年ほど前から、契約締結前に以下の取組を行うこととしている。

- ①要求仕様内容の確認をすると同時に、要求事項として足りない内容を顧客に説明する。
- ②顧客の要求仕様書をレビューし、評価結果を通知することで、顧客の要求仕様書の質の向上に努める。
- ③要求仕様書の作成時から参画し、時間をかけることで漏れのない要求仕様書を作成する。

(結果、親事業者・下請等中小事業者のメリット)

本作業を行うことにより、要求事項に漏れや不確実性がなくなり、より正確な作業見積もりや作業工数計算ができるようになり、仕様変更やトラブルによる突発的なもしくは計画外作業が少なくなるなど、適切な作業管理が実現し、労働環境や利益率が向上することとなった。



CASE

7

<パターンA>

広告制作事業者の事例

広告主、広告会社及び広告制作会社の3者で協議し、スケジュール確認・予算確認をしっかりと行った上で受発注するようにしたことで、無駄な作業の削減等に繋がっているもの

(取組概要)

平成 29 年 2 月に厚生労働省から発出された『「過労死等ゼロ」に向けた緊急要請書』を受けて、広告主の団体である日本アドバイザーズ協会、広告会社の団体である日本広告業協会、広告制作会社の団体である日本広告制作協会、日本アド・コンテンツ制作協会の4団体で円卓会議を行い、広告制作取引「受発注」ガイドラインや新しい働き方のための広告制作プロセスマネジメントハンドブックを発行し、長時間労働削減を前提とした受発注・スケジュール作りの普及啓発に努めている。

具体的には、発注時に受発注者双方でメールにてスケジュール等に関する「確認書」を取り交わし、スケジュール確認・予算確認を行う具体的なタイミングは、広告主—広告会社間ではオリエンテーション時、広告会社—広告制作会社間では企画の段階で確認を実施している。スケジュール確認・予算確認で当初と異なるスケジュール変更や仕様の変更等があった場合にも関係者間でしっかりと協議の上、確認書を再度取り交わすこととしている。

(結果、親事業者等・下請等中小事業者のメリット)

広告主、広告会社及び広告制作会社の3者で、スケジュール、予算、納品物などを明確にする気運と、無駄な作業を減らそうという当事者の意識は高まりつつある。また、広告効果の向上や労働時間の削減に繋がりがつつある。

<参考情報> 広告制作取引「受発注」ガイドライン (抜粋)

新しい働き方に向けた、広告業務受発注時の新ルール (平成 30 年ルール)

平成 30 年 3 月 26 日

私たち広告業界4団体は、業界の健全かつ健康的な発展のための「新しい働き方」を目指して協議を重ねてまいりました。そこで、働き方改革のためには業務受発注時における「書面による」業務内容の確認が重要であると考え、業務に着手する前段階において、両者で事前協議を行い、その後「確認書」として電子メールで確認することをルールとして、以下の通り合意しました。

- 1) 法令を遵守し長時間労働を削減するために、受発注両者はオリエンテーション時に、土日祝日(以下休日)・深夜勤務を回避し発注内容の頻繁な変更を抑制するスケジュールを受発注両者で確認し、業務のスコープを記載した「確認書」で内容を確認することとする。
- 2) また、企画決定時(=制作開始時)に改めて、上記を考慮に入れた制作スケジュール/コスト/修正時のルールを提示し、お互いが内容を確認し共有する。
- 3) 業務進行において、企画内容の変更や止むを得ない事情等により、上記業務内容およびスケジュールが変更になった場合、また休日・深夜勤務等が必要になった場合は、スケジュール/見積りを再提出し、必要に応じて改めて「修正確認書」において確認する。
- 4) 上記ルールを実効性のあるものにするため、各団体/各社内における啓発・理解促進を図る。

今回のルールは、広告業4団体の「円卓会議」にて承認・発効されますが、今後、ルールに賛同する業界団体の申し入れに対しては積極的に受け入れ、これが広告業界全体のガイドラインとなっていくことを期待します。

J A A 日本アドバイザーズ協会
J A A A 日本広告業協会
J A C 日本アド・コンテンツ制作協会
O A C 日本広告制作協会

CASE

8

<パターンA>

旅行事業者の事例

取引先の就業時間に合わせた仕事のやり方を見直し、社内の「業務均一化」と生産性向上への意識醸成に繋げているもの

(取組概要)

自社の就業時間後でも取引先が就業時間中であればそれに合わせるために残業を行い、依頼メールが届くと、その日のうちに処理しなくてもいいものを含め、当日中に処理していた。これを見直し、PC利用時間の制限（およびチェック）を設けるとともに、PCの自動シャットダウン、全館一斉停電を行うこととした。

(結果、親事業者・下請等中小事業者のメリット)

「決められた時間内で仕事をする」という意識が醸成してきたとともに、決められた時間内に業務遂行するために個人への仕事の偏りを解消し、チームで業務を行う「業務均一化」と生産性向上への意識が醸成された。

CASE

9

<パターンC>

石油事業者の事例

「ホワイト物流」推進運動に賛同し、自主行動宣言を策定するとともに、荷主側の施設面の改善等に取り組み、運送効率の向上に繋げているもの

(取組概要)

国土交通省、経済産業省、農林水産省が提唱する「ホワイト物流」推進運動の趣旨に賛同し、自主行動宣言を策定し、次の取組を実施している。

- 1) 車両の大型化
- 2) 荷主側の施設面の改善
- 3) 発注量の平準化（オーダーロットアップ、オーダーの平準化）

(結果、親事業者・下請等中小事業者のメリット)

1 配送当たりの運送効率の向上に繋がっているほか、トラック乗務員の労働環境改善にも繋がっている。

<参考情報>

「ホワイト物流」推進運動とは、深刻化が続くトラック運転者不足に対応し、国民生活や産業活動に必要な物流を安定的に確保するとともに、経済の成長に寄与することを目的に、次の点に取り組む運動です。

- 1 トラック輸送の生産性の向上・物流の効率化
- 2 女性や60代以上の運転者等も働きやすいより「ホワイト」な労働環境の実現

物流の改善に向けては、荷主企業・物流事業者等の関係者が連携して相互に改善を提案し、協力して実現することが大切です。

「ホワイト物流」推進運動

賛同企業リスト | 「ホワイト物流」推進運動について | 「ホワイト物流」推進運動への参加手続 | よくあるご質問 | 検索コーナー | 自主行動宣言のご提出

「ホワイト物流」推進運動 ポータルサイト

荷主企業と物流事業者が相互に協力して 物流を改善していきましょう！

国土交通省自動車局貨物課
経済産業省商務・サービスグループ物流企画室
農林水産省食料産業局食品流通課
【問い合わせ先】
国土交通省自動車局貨物課「ホワイト物流」推進運動担当
電話：03-5253-8575（直通）

CASE

10

<パターンB>

製紙事業者の事例

製紙会社と物流業者および着荷主が協議し、朝一納入指定を回避させたもの

(取組概要)

トラックドライバーと着荷主との現場での情報交換をきっかけに、製紙会社と物流業者および着荷主との間で、着荷主の保管場所に午後はスペースがあることを踏まえ、朝一納入指定を前日午後の納入に変更した。

(結果、親事業者・下請等中小事業者のメリット)

朝一納入指定を前日午後納入に変更出来たことにより、荷卸し・荷待ち時間の長い朝一納入を回避することができ、ドライバーの拘束時間短縮、待ち時間短縮やトラックの運用効率の向上につながっている。

CASE

11

<パターンB>

日本窯業外装材協会の事例

試験用資材の運搬に関して、物流会社と検討を行い、効率化とコスト削減に繋げているもの

(取組概要)

日本窯業外装材協会が実施する社内検定試験機材発送業務については、年4回、全国各地で社内検定試験を実施しており、試験用の機材運搬に際し、これまでは受験人数にかかわらず全ての機材を10トン車×2台で運搬していたところ、受験人数の少ない会場は運搬する機材を減らし、トラック1台で回せるよう物流会社^{注)}と検討し、効率化とコスト削減を実施した。

注)「物流会社」とは、各地の運送会社(トラックドライバー)を仲介・手配する会社のことをいいます。

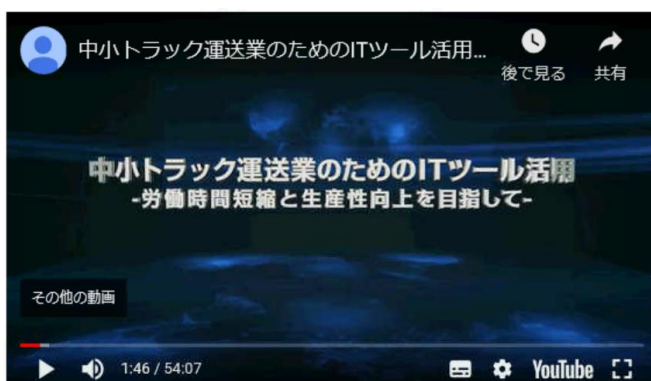
(結果、親事業者・下請等中小事業者のメリット)

「ムダな配送はやめよう」という協会と物流会社との共通認識の下、物流会社のノウハウ(荷積み方法等の改善)により、効率化とコスト削減が実現。協会にとっては物流コストが半分になる一方、物流会社にとっては荷の積み付けの正確性(誤配送防止)・安全性(荷崩れ防止)・スピード(作業時間短縮)の向上が図られ、運送会社のドライバー不足・過重労働防止にも間接的に貢献することとなった。

「ホワイト物流」推進運動ポータルサイト(情報コーナー)では、「中小トラック運送業のためのITツール活用ガイド」として、「トラック運転者の労働時間短縮」や「物流の生産性向上」を図るためのITツールとその活用方法を紹介する動画を閲覧できます。

完全版

短縮版



CASE

12

<パターンB>

木材加工事業者の事例

荷主と運送業者が協力して、空荷区間の解消を図り、トラックを発地県内まで循環させるネットワークを構築したものの

(取組概要)

慢性的なドライバー不足等の状況の中、製造事業者にとっては、物流の確保が重要な課題であるほか、帰り荷の少ないエリアは運送料金が高くなるため、物流効率化による運送料金の低減も課題となっていたところ、荷主と運送事業者が協力して、空荷区間の解消に取り組むこととした。

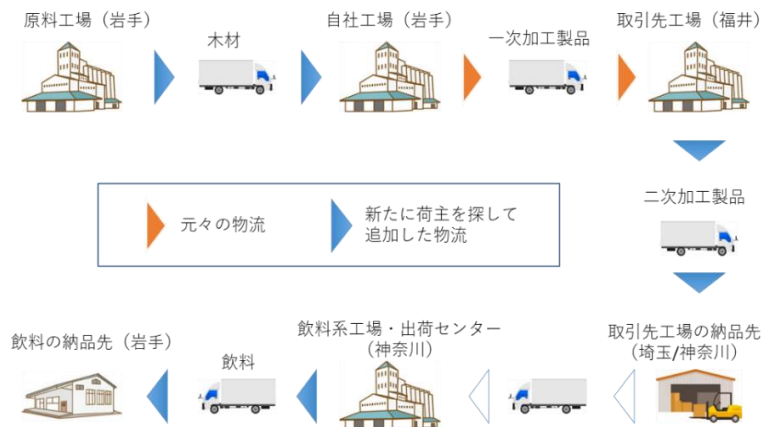
具体的には、取引先の多くは二次加工業者であることから、平成30年3月より、取引先が二次加工した製品の運送業務を運送業者に紹介し、以後、トラックの配送先近辺の付き合いのある事業者を荷主として次々と紹介することで、最終的にトラックを発地県内まで循環させるネットワークを構築した。

(結果、親事業者・下請等中小事業者のメリット)

物流の効率化は、荷主と運送事業者の双方にとって重要な課題であり、帰り荷の確保に協力することで、以下のとおり、win-winの関係が構築でき、トラックの安定確保とコスト削減を実現することができた。

- 1) 荷主企業にとっては、安定したトラック確保が可能となったことにより、配車担当の負荷軽減にもつながるとともに、物流コストの低減につながった。
- 2) 運送事業者にとっては、長距離の空荷区間が解消でき、効率的な運送が可能となったことにより、より多くの運送業務を受託できるようになる等の経営改善が進むとともに、ドライバー不足回避の一助となった。

<物流のイメージ>



CASE

13

<パターンC>

段ボール製造事業者の事例

ロットの集約により、生産性向上が図られ、無駄な残業の削減に繋がっているもの

(取組概要)

段ボール製品は品目ごとに仕様が異なり、機械の運転前準備（印刷用の樹脂版や打抜き用の型の取付け等）に時間を要することから、「オーダーメイド型の受注産業」の少ロット特性が、長時間労働の原因の一つとなっている。従って、できるだけ準備回数を減らし、長く機械を稼働させるため、例えば、週に500ケースの納品が2回あった場合、週1回で1,000ケースにまとめてもらうなど、顧客の理解を得ながらロットの集約を進めている。

また、受注から出荷までの期間が短いため、生産量の負荷調整が難しいという問題に対し、納期に余裕をつくることとした。

(結果、親事業者・下請等中小事業者のメリット)

ロットの集約により、生産性の向上が図られ、納期に余裕を持たせることにより、機械の稼働を平準化させた生産計画を組むことが可能となり、無駄な残業の削減を行うことができた。

CASE

14

<パターンC>

運送事業者（自動車部品物流）の事例

トラックの運行時間、手待ち時間等を一元管理出来るシステムの導入と、納品先、荷主及び他の運送業者を巻き込んで検討したことにより、作業時間や拘束時間を大幅に短縮させたもの

（取組概要）

1) システムの活用による「手待ち時間」および「作業時間」の削減

運送業界では、同一の納品先に複数の運送業者が到着し、順番に積み下ろし作業をする際の待機時間など、いわゆる「手待ち時間」が乗務員の長時間労働につながる大きな課題となっている。そのため、トラックへのデジタルタコグラフ（運転記録計）搭載とあわせて、そのデータを活用し、運行時間、休憩時間、作業時間及び手待ち時間を一元管理出来るシステムを社内で開発し、納品先ごとの各工程における時間の見える化を実現した。

（結果、親事業者・下請等中小事業者のメリット）

特に、手待ち時間と作業時間の長かった納品先に対し、客観的に割り出したデータを用いながら提案・交渉を重ねた結果、納品スケジュールの組み直しや工場内で広域に広がっていた集荷場所の集約に取り組んでもらえるようになり、手待ち時間がゼロになった。また、作業時間も大幅に短縮し、乗務員の拘束時間を2.5時間削減できた。

（取組概要）

2) 納品先、荷主、他の運送業者を巻き込んだ「作業時間」の削減

一つの納品先における作業時間が長引くと、次の納品先での作業の遅延につながり、スケジュール全体に影響を及ぼすことから、作業時間が長時間化していた納品先において、関係者と協力して改善に取り組むこととした。

納品先では、倉庫のレイアウト変更に伴い、2階へ搬送する荷物の量が増加し、2階へは運搬用のエレベータを使用する必要があると、他の業者と作業が重なる等の理由で荷物が滞留し、レイアウト変更前に比べ約1.4倍の時間を要していた。

まず、納品先と交渉し、2階に到着する荷物を適宜仮置き場に移動するよう人員を配置してもらうこととし、他の運送業者の作業時間との重複を防ぐために時間帯の調整を行った。また、これまで1階と2階に運搬する荷物が混在した状態で発送されていたため、納品先で仕分け作業が生じていたことから、荷主に対してどの荷物が納品先の各階に運搬されるのかを説明し、出荷段階で分けてもらうよう依頼した。

（結果、親事業者・下請等中小事業者のメリット）

これらの取組により、荷物の滞留を解消したほか、仕分け作業も削減することができ、2時間要していた納品の作業時間を1時間に短縮した。また、荷主や納品先、同業他社の協力を得て作業効率化を推進したことで、改善前と比較して40%弱の搬送時間の削減を達成することができた。



「しわ寄せ」防止総合対策の概要

- 「働き方改革」と「取引適正化」は車の両輪であり、大企業・親事業者（以下「大企業等」という。）の働き方改革による下請等中小事業者への「しわ寄せ」の防止は、大企業等と下請等中小事業者の双方が成長と分配の好循環を実現する上で共通の課題
- このため、厚生労働省・中小企業庁・公正取引委員会が緊密な連携を図り、「**大企業・親事業者の働き方改革に伴う下請等中小事業者への『しわ寄せ』防止のための総合対策**」を策定（令和元年6月26日）
- 厚生労働省・中小企業庁より、業所管省庁（10省庁）に対して、所管業界団体への指導、周知啓発等の積極的な関与について働きかけを実施（令和元年7月30日）

総合対策の4つの柱

① 関係法令等の周知徹底

- ・労働施策総合推進法第10条の3に基づく協議会等（地方版政労使会議を含む。）における課題の共有と地域での取組の推進
- ・都道府県労働局（以下「労働局」という。）・労働基準監督署（以下「労基署」という。）・働き方改革推進支援センターが、あらゆる機会を通じて、労働時間等設定改善法に加え、下請中小企業振興法に基づく「振興基準」等についてもリーフレット等を活用して周知
- ・「しわ寄せ」防止キャンペーン月間の設定による経営トップセミナーの開催等の集中的・効果的な取組

② 労働局・労基署等の窓口等における「しわ寄せ」情報の提供

- ・下請等中小事業者から、大企業等の働き方改革による「しわ寄せ」に関する相談が寄せられた場合等には、相談情報を地方経済産業局に情報提供

③ 労働局での「しわ寄せ」防止に向けた要請等の実施と労基署での通報制度の的確な運用

- ・労働局において、管内の大企業等に対し、「しわ寄せ」防止に向けた要請等を実施
- ・下請事業者に対する監督指導において、労働基準関係法令違反が認められ、背景に親事業者による下請法等違反行為の存在が疑われる場合には、公正取引委員会・中小企業庁に通報する制度を厳格に運用

④ 公正取引委員会・中小企業庁による指導及び不当な行為事例の周知・広報

- ・大企業等の働き方改革に伴う下請等中小事業者へのコスト負担を伴わない短納期発注等の下請法等違反の「しわ寄せ」については、公正取引委員会・中小企業庁が、下請法等に基づき、厳正に対応
- ・実際に行った指導事例や不当な行為の事例（いわゆる「べからず集」）の周知・広報の徹底

「しわ寄せ」防止特設サイト

11月は「しわ寄せ防止キャンペーン月間」です。

大企業・親事業者による長時間労働の削減等の取組が、下請等中小事業者に対する適正なコスト負担を伴わない短納期発注、急な仕様変更などの「しわ寄せ」を生じさせている場合があります。

STOP!
しわ寄せ

大企業等と下請等中小事業者は共存共栄！
適正なコスト負担を伴わない短納期発注や急な仕様変更などはやめましょう！

▶ 大企業・親事業者の
事業主の皆様へ

▶ 厚生労働省・中小企業庁・
公正取引委員会等の取組

▶ ロゴマーク、ポスター等の
ダウンロードはこちら

厚生労働省 | 都道府県労働局 | 労働基準監督署

中小企業庁 | 公正取引委員会

厚生労働省のホームページに「しわ寄せ」防止特設サイトを設けています。

厚生労働省・中小企業庁・公正取引委員会等による取組を掲載しているほか、11月の「しわ寄せ防止キャンペーン月間」のリーフレット、「しわ寄せ」防止のロゴマーク等をダウンロードできます。

厚生労働省等の取組を
ご覧いただけます。

「しわ寄せ」防止の
ロゴマーク等を
ダウンロードできます。



(しわ寄せ防止特設サイト)