

過去の『さくマガ!』は  
弊社HPにて公開しております。  
是非ご覧ください。

## 特集

## 多重下請け構造の功罪

前号では多重下請け構造のもたらした業界への悪影響に関して説明を行いました。今回は、下請け構造のメリット・デメリットを確認したうえで、本当にこの下請け構造が必要かについて考えていきたいと思います。

## 下請け構造のデメリット

前号で紹介したとおり、多重下請け構造の最大のデメリットは「低収益体質化」です。運送業界の商慣習として、業務を下請けに流す際は、10%前後の中間マージンを差し引きます。これにより、1次請けは元の運賃の90%、2次請けは81%、3次請けは73%で実運送を行わなければなりません。これでは、実運送事業者はほとんど利益を残すことができません。

## 下請け構造のメリット

## ① 業務配分機能

しかし、下請け構造は業界のなかで息が長く、悪しき業界慣習と呼ばれながらも続いてきました。そこで、次はこの理由を考えてみます。

理由の1つ目として、運送事業者の99%が中小企業であり、単独で大型の案件を受注・処理することができない点があげられます。これを解決するため、中堅規模以上の運送事業者が元請けとなり、中小運送事業者に業務を配分することで、中小運送事業者が、自社の輸送能力に適した業務量で輸送業務を行うことを可能にしています。このような「業務配分機能」がメリットとなります。

## ② 責任分断機能

理由の2つ目として、中小運送事業者が、荷主に対する大きな運送責任を負うことができない点があげられます。運送責任とは、輸送を貫徹させる責任（物理的な実運送の責任だけでなく、金銭的賠償の担保面での責任も含みます）のことです。

これを解決するため、荷主に対する大きな運送責任は元請けが負い、下請けは、①責任を持つ範囲内で、②荷主に直接ではなく元請けに対して責任を負うという形の構造ができました。このように、下請け構造と、「責任分断機能」を働かせることで、下請けでも安心して業務を受注できるようになった点も大きなメリットです。

## 米国では「責任分断機能」がない

次に米国の状況を、これまで記述した「業務配分機能」と「責任分断機能」という側面からみていきます。

米国のシステムでは、元請けは実運送事業者へ業務の配分は行う（「業務配分機能」はある）ものの、荷主と実運送事業者との間に生じる責任を分断させる機能はありません（「責任分断機能」はない）。あくまでも最終実運送事業者が荷主に対して直接運送責任を負います。

米国の元請けは責任の範囲が限定される分、日本の元請けに比べて下請運送事業者に対する立場は強くありません。米国の元請け（もはや運送事業者でない場合も多い）はあくまでも荷主と実運送事業者を仲介する立場なのです。そうなると中間マージンの率も低くなるのではないかと考えられます。

## 日本と米国、どちらがいい?

日本も米国のシステムを見習うことでの下請け構造の中間マージンの額を小さくすることができ、中小運送事業者の運賃収受率向上が達成できると考えられます。ただしそれは同時に、今までと異なり、中小運送事業者が直接荷主に対して責任を負うことに繋がります。

この点に関して、私は歓迎すべきことだと考えています。なぜならば中小運送事業者の自立を志向する動きに繋がると思われるためです。

みなさまは、どう思われますか？

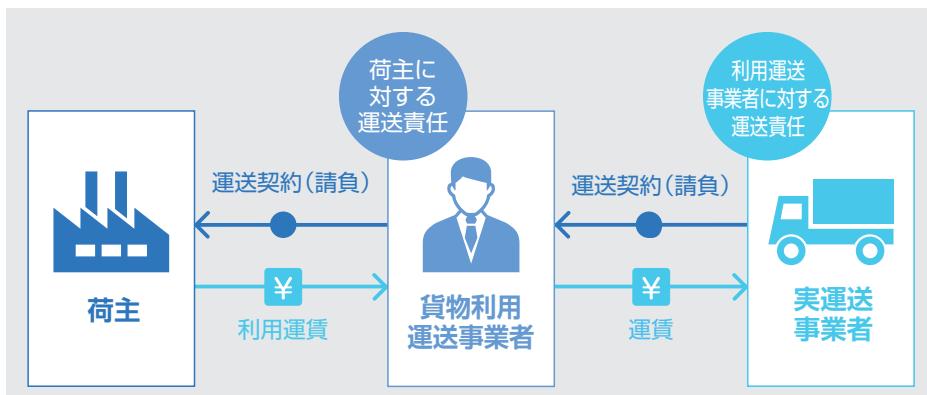
## 佐久間の私見!

今回は、下請け構造の功罪を解説しました。下請け構造は運送業界のエコシステムを良好に保つうえでも必要な商習慣と考えます。しかし、個人的には、多重下請け構造に関しては反対です。不必要に階層化された業界構造の場合、実運送事業者の発展は難しいでしょう。米国の例に倣い、1次下請けまでに制限する仕組みが必要だと考えます。

もし米国のように実運送事業者（下請運送事業者）が荷主に対して直接運送責任を持つ場合、下請運送事業者にはこれまで以上の企業努力が求められるでしょう。これまでとは異なる階層で勝負せざるを得なくなる下請運送事業者は厳しい競争にさらされることが予想されます。しかし、それでも私は健全な競争原理には賛成です。

これは運送業界だけでなく行政書士業界も同じです。参加するプレイヤー同士で健全な競争を行うことによって、業務が磨かれ、サービスが磨かれてお客様により喜ばれるものとなります。ビジネスに携わる以上、競争原理の世界からは逃れられません。

本稿を執筆して、私も自社を磨く努力を続けなくてはいけないと改めて感じました。



予約が取れることで有名な日本航空安全啓発センター（以下、JAL 安全啓発センター）の見学に、ついに参加することができました。今回は、見学の様子を私の視点でレポートします。

## JAL 安全啓発センターとは

1985 年 8 月 12 日の JAL123 便墜落事故を受けて、事故を風化させない思いや安全運航の重要性を再確認する場として、2006 年に設けられた施設です。

当該事故は私が生まれる前の出来事でしたが、当時を知る先輩方から様々なお話をうかがい、事故に関して興味を持ちました。一昨年には群馬県上野村にある慰霊の園に赴き、当時の貴重な資料を見学しました。いつかは JAL 安全啓発センターでより詳しい解説と資料に触れたいと思っており、ようやく叶いました。

## 機体資料を見ながら 事故の様子が解説される

JAL 安全啓発センターでは、まず入口にて、これまでに JAL が起こした重大事故の解説が行われます。解説員（女性）の服装に華やかさはなく、声のトーンもかなり低い感じです。

その後、いよいよ見学が始まります。ゲートをくぐり抜けてすぐに目に飛び込んできたのは、実際に使用されていた JAL123 便の残骸です（写真 1）。こちらは伊豆半島沖で欠落した尾翼部分です。残骸を背にして、解説員から JAL123 便が飛行した経路、無線内容等の説明が始まります。

説明後は事故の原因となった後部圧力隔壁（写真 2）を紹介されます。ここでは当初予定されていた後部圧力隔壁の修理と実際に行われた修理が対比され、如何に強度が落ちていたかの説明を受けます。

## 展示コーナーには 当時の貴重な資料

機体資料を見学した後は遺品の展示コーナーに移ります。そこには、熱により変形した鍵や眼鏡、そして事故時刻の 18 時 56 分で止まった



写真 1  
(出典: JAL 安全啓発センター HP  
<https://www.jal.com/ja/safety/center/>)



写真 2  
(出典: JAL 安全啓発センター HP  
<https://www.jal.com/ja/safety/center/>)

数々の腕時計が展示されています。

最も衝撃を受けたのは墜落直前に乗客が手帳等にまとめた家族へのメッセージです。30 分強も続くダッヂロールの中で書かれたメッセージは大きく乱れていましたが、しっかりと読み取ることができます。墜落前に客室乗務員が手帳に書き留めていたのは不時着後の避難手順でした。差し迫った危機がありながら、無事に生還することを信じて、不時着後の対応を冷静に書き留めていた客室乗務員の姿勢には心打たれるものがありました。

90 分の見学時間のうち、最後の 15 分間は自由見学時間です。今まで見た展示品を見直す見学者や、資料コーナーの資料に目を通す見学者など、思い思いの時間を過ごすことができます。

私は資料コーナーにあった、遺族が作成した絵本を手に取りました。『パパの柿木』という絵本でしたが、込みあがるものを感じて最後まで読み切ることができませんでした。幸せな家族の時間を突然奪う事故の非情さに耐えられなくなってしまいました。

## 安全への誓い

見学の最後は、解説員による安全への誓いで締めくくられます。二度とあのような事故を起こさない覚悟が垣間見え、安全への信頼を揺るがせた責任を強く感じているように見えました。現在では JAL のなかに、JAL123 便墜落事故当時を知る社員はほとんどいないそうです。安全へ

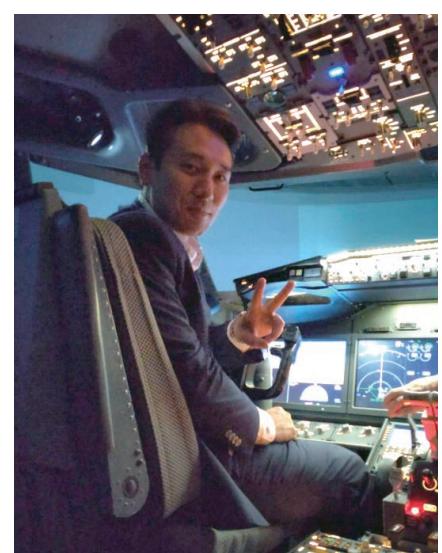


写真 3 フライトシミュレーターを体験  
(Luxury Flight : <https://737flight.com/luxury/>)