

物流危機 「2024年問題」まであと1年

Wedge

Guiding Japan forward ウェッジ

MAY 2023
Vol.35 No.5
定価 ¥550

5

Special Report

法規制だけでは解決できない

最後の暗黒大陸・物流 「2024年問題」に光を灯せ

2023年4月20日発行・発売（毎月1回20日発行・発売）第35巻第5号（通巻409号）平成元年8月31日第3種郵便物承認

Wedge Opinion

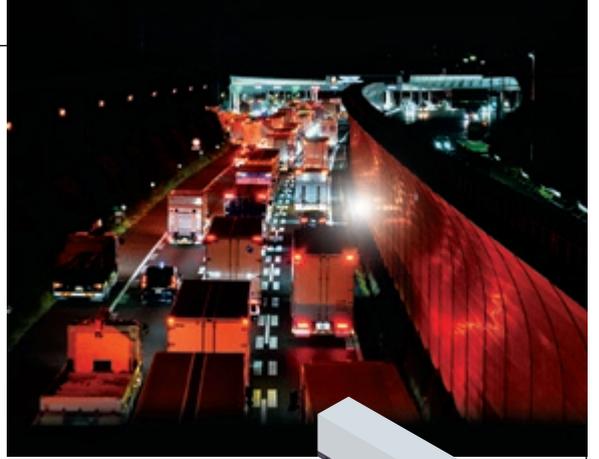
防衛力強化に進む日本
世界に向けてすべきこと

Wedge Special Opinion

バルト三国から日本へ
大使が語るロシアの脅威

Wedge Report

メタバースに黄信号
「マルチバース」の現在地



CONTENTS

WEDGE_SPECIAL_REPORT

14 最後の暗黒大陸・物流 「2024年問題」に光を灯せ



16

PART 1

残業規制の導入で物流業界の体質改善はなるのか？

中西 享 ジャーナリスト

20

PART 2

「お願いだから分かってほしい」 運送事業者の社長が激白

中西 享 ジャーナリスト 編集部

25

INTERVIEW 1

進み始めた荷主の意識変化 見えてきた「適正運賃への是正」

小寺康久 西濃運輸 代表取締役社長

26

ILLUSTRATION

私たちの生活に欠かせない物流 編集部

27

INTERVIEW 2

デジタル技術で課題解決 物流界のプラットフォーム

佐々木太郎 Hacobu 代表取締役社長執行役員 CEO

28

INTERVIEW 3

トラック物流に必要な構造改革とは何か？

矢野裕児 流通経済大学流通情報学部 教授

30

COLUMN 1

深刻なドライバー不足 それでも「明日届く」は必要なのか

関谷次博 神戸学院大学経済学部 教授

32

PART 3

物流の一翼担う倉庫 「結節点」で見たその実態 編集部

35

COLUMN 2

「当たり前」の舞台裏 水産卸売の現場を歩く 編集部

36

PART 4

荷役の負荷軽減へ 今度こそパレットの本格普及を 編集部

38

PART 5

宅配ドライバーの本音 働き方改革は「形骸化」する 川屋大輔 ジャーナリスト

42

COLUMN 3

国の盛衰と物流は表裏一体 日本はイタリアの歴史に学べ 玉木俊明 京都産業大学経済学部 教授

44

PART 6

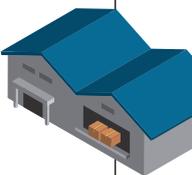
矛盾を内包した法体系を直視しドライバーの権利保護を

首藤若菜 立教大学経済学部 教授

WEDGE

MINT IMAGES/GETTY IMAGES

WEDGE



WEDGE_SPECIAL_OPINION

58 バルト三国から日本へ 駐日大使が語るロシアの脅威

聞き手・古谷知之 取材協力・増永真悟 構成・編集部

59 PART 1 エストニア

ソ連の占領下で遅れた国家の発展 これが「危機感」の根源
ヴァイノ・レイナルト 駐日エストニア大使

60 PART 2 リトアニア

祈るだけでは平和は訪れない 日本人は「万が一」への備えを
オーレリウス・ジーカス 駐日リトアニア大使

62 PART 3 ラトビア

ラトビアに刻まれた歴史 ウクライナ支援をやめない理由
ズィグマルス・ズィルガルヴィス 駐日ラトビア大使

WEDGE_OPINION

8 日ASEAN友好協力50年 関係強化に必要な発想の転換 大庭三枝 神奈川大学法学部 教授

54 防衛力強化に目覚めた日本 世界にリーダーシップを示せ
ジェフリー・ホーナン 米ランド研究所 上級政治研究員

WEDGE_REPORT

50 暗雲漂うメタバース 「マルチバース」は救世主になるか 山田敏弘 国際ジャーナリスト

70 待ったなしの部活動改革 大人の「都合」だけで議論するな 編集部



WEDGE_REGULARS

47 各駅短歌 | 穂村 弘 将棋

53 MANGAの道は世界に通ず | 保手濱彰人 日本版マルチバースの橋頭堡 「中間管理録トネガワ」

66 新しい原点回帰 | 磯山友幸 100年先の「安定」を考える経営 大分・津久見臼杵の鉱山会社

74 インテリジェンス・マインド | 小谷 賢 リンカーンもお気に入り? 気球を使った情報収集

77 近現代史ブックレビュー | 筒井清忠 『歌う民衆と放歌高吟の近代』 永嶺重敏

78 1918=20XX 歴史は繰り返す | 奈良岡聡智 日中対立の原点「山東問題」 外交の大失敗はなぜ起きたのか

84 さらばリーマン | 溝口 敦 全ての経験を糧にした展示会ブースデザインのカリスマ 竹村尚久さん SUPER PENGUIN 代表取締役

86 時代をひらく新刊ガイド | 稲泉 連 『シチリアの奇跡』 島村菜津

88 Letter 未来の日本へ | 河合香織

日常の中にあるアート 「銭湯ペンキ絵」の文化を未来へ 田中みずき 銭湯ペンキ絵師

83 拝啓オヤジ 相米周二

87 一冊一会

94 読者から/ウェッジから



日ASEAN友好協力50年 関係強化に必要な発想の転換

日本とASEAN諸国が友好関係に至って50年。もはや日本が「支援する」時代は終わった。この節目を機に、「両者は「対等」の立場で協働し望ましい秩序をつくらねばならない。

THE ASAHI SHIMBUN/GETTY IMAGES



米中の戦略的競争が激化する中、日本に対するASEAN諸国の期待は高まっている

今

年2023年は、日本と東南アジア諸国連合（ASEAN）友好協力の50周年に当たる。

12月には東京で日ASEAN特別首脳会議の開催が予定されている。日本はこれまで、個々の東南アジア諸国との二国間の関係とともに、日ASEANの協力や連携強化に努めてきた。

ここでASEANについて簡単に触れておきたい。1967年8月、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイの5カ国でスタートしたこの組織は、その後ブルネイ（84年）、ベトナム（95年）、ラオス、ミャンマー（97年）、カンボジア（99年）も加盟し、東南アジアのほぼ全域を包含する組織となった。また2015年には政治・安全保障、経済、社会・文



大庭三枝
Mie Oba

神奈川大学法学部 教授

化の三本柱からなるASEAN共同体が設立され、広範な分野で協力を進め、域内の連結性の強化や強靱性の向上に努めている。

こうして発展を遂げたASEANの最大の意義は、「東南アジア」という地域アイデンティティを醸成し、域内諸国間の関係の安定に寄与したことだろう。1960年代、原加盟5カ国間の関係は極めて不安定で、インドネシアとマレーシアの武力紛争やシンガポールとマレーシアからの分離など、紛争が絶えなかったのである。ASEANはそうした国々の間の相互関係を安定化させる装置として発足した。

その後の加盟国の拡大は、原加盟5カ国で構築した安定的な関係を、全東南アジア領域に広げることに成功したことを意味する。こうした関係の安定

「深

夜12時以降、高速道路に入れば30%の割引が適用される。だから、その時間になるとトラックが料金所に殺到するんですよ……」

取材中、トラック運送の関係者から幾度となく聞いた話だ。異例の早咲きの桜となった3月中旬、その様子を見るべく、小誌取材班は東名高速道路の東京料金所を見渡せる宮下橋（川崎市宮前区）に向かった。

23時40分。上りの料金所手前の側道に数台のトラックが止まっているのが見える。24時を待っているのだ。しかし、乗用車は順調に流れている。明らかに変化が起きたのは、23時55分頃だ。側道に駐車するトラックが、にわかに増えはじめた。

そして24時になると、まさに「その時」を見計らってトラックが料金所に殺到し、取材班が立っていた宮下橋の下まで、あっという間にトラックの長蛇の列ができた。そして、24時10分頃になると、何事もなかったように、順調な流れに戻った。

多くの読者は「物流」と聞くと、ネット通販で利用する「宅配便」のこと

Wedge Special Report

最後の暗黒大陸・物流 「2024年問題」に光を灯せ

文・中西 享、矢野裕児、刈屋大輔、首藤若菜、関谷次博、玉木俊明、編集部（友森敏雄、梶田美有、木寅雄斗）

トラック運送業界における残業規制強化に向けて1年を切った。「2024年問題」と呼ばれる。

しかし、トラック運送業界からは、必ずしも歓迎の声が聞こえてくるわけではない。

安い運賃を押し付けられたまま仕事量が減れば、その分収益も減るからだ。

われわれの生活を支える物流の「本丸」で、今何が起きているのか――。

を想像するだろう。しかし、それはあくまでも「ラストワンマイル」のことである。地方の生産地から都心の市場まで農水産物を運んだり、企業が生産した製品を運んだりする「B to B」こそが、物流の本丸なのだ。それを担うのは、われわれがよく知る大手物流企業ではなく、中小零細のトラック運送事業者たちだ。

トラックが24時をわざわざ待つのは、30%の料金値引きで嵩上げしないと利益が出せないほど安い運賃しかもらえないからだ。荷物を届けた先では、荷卸しまでトラックドライバーが行う。これは本来ドライバーの仕事ではない。しかし、サービスタという名のもと、このような商慣行が横行している。今回、取材班が訪れた埼玉県の物流現場では、30代前半のドライバーが大粒の汗を流しながら、1袋30キログラムのコメ袋を300個以上も、荷卸しをしていた（パート3参照）。

「僕は汗かきなんです」と、細面の青年が、はにかみながら話してくれた。機械化が進んだ現代社会で、こうしたことを人力で行うことに取材班は驚きを禁じえなかった。

取材を終えて、その場所に戻ると、

残業規制の導入で 物流業界の体質改善はなるのか？

来年4月から運送ドライバーの残業時間が制限される。
適正運賃を浸透させ、物流業界の体質改善が求められている。

文・中西 享

SHOJIFUJITA/GETTYIMAGES



中西 享
Toru Nakanishi
ジャーナリスト

神戸大学法学部卒業後、共同通信社入社。経済部記者として、ニューヨーク特派員、経済部次長などを歴任。現在、共同通信客員論説委員。

過

剰な時間外労働（以下、残業）が当たり前だったトラックドライバーの待遇を改善するため、2024年4月からトラックドライバーの年間残業時間が960時間（月80時間）に制限される。それでも、労働基準法では、一般労働者は720時間に制限されているのだから、トラックドライバーがいかに過酷かということが分かる。

同時に拘束時間と休息時間を定めた「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」（改善基準告示）も改訂される。拘束時間は「年3516時間から3300時間」、「月293時間から284時間」となる。1日の休息期間は「継続11時間を基本として9時間を下回らない」とされる。

アマゾンなどのネット通販の増加などにより荷物量が増え続ける中で、残業時間を規制してこれまで通りの延滞のない物流輸送は可能なのか。

働き方改革の一環として労働基準法が改正され、一般的な会社従業員の残業時間は19年4月（中小企業は20年4月）から規制されていたが、ドライバーは労働環境が異なるため、規制の導入が猶予されてきた。

だが、これ以上長時間労働を放置することはできないとして、国はドライバーの命と健康を守るために、来年4月から残業規制の導入に踏み切ることになった。

車両物流業界はトラック運送と宅配便事業との2種類がある。中長距離のトラック運送は日本通運などの大手があるものの、その大半は中小零細企業が担っている。宅配便事業はヤマト運輸、佐川急便、日本郵便の3社で90%以上を占める寡占状態になっている。

トラックドライバーの働き方改革を推進する国土交通省の担当者は「今回の残業規制を機に、少しでもトラックドライバーの地位を改善していきたい。ピンチをチャンスだと考えて、賃上げをはじめとした業界改善を実現させたい。荷主と運送事業者の主従関係を見直し、悪質な荷主に対しては、中小企業庁などと連携して、法執行を強化していく」と意気込む。

しかし、取材したすべての運送会社の経営者は荷主とは根深い主従関係にあることを認めており、日頃から不満を募らせている。

業界団体の全日本トラック協会の松

西濃運輸 小寺康久氏 インタビュー

進み始めた荷主の意識変化 見えてきた「適正運賃への是正」

大手物流事業者から見た業界動向と、働き方改革への取り組みとは。

西濃運輸は4月1日付で関東西濃運輸、濃飛西濃運輸、東海西濃運輸の3社と統合し、地域拠点間の幹線輸送の効率化を図る。グループ4社のトラック台数は約1万3000台、ドライバーは約1万1000人。小寺康久社長に話を聞いた。

当社のドライバーには2つの職種がある。一つは、お客様の荷物の集荷配達をする仕事。もう一つは、拠点間の長距離を走る仕事だ。当社では山口県から青森県までのエリアを網目のように走らせている。集配の方は残業時間を規制内に収めることができていますが、長距離の方に課題が残る。

新しい規制の中で、年間拘束時間の方はクリアできているが、荷物の積み込み、積み降ろしを入れると、1日の

拘束時間が15時間までという規制はかなり厳しく、この1年間で何とか改善していかなければならない。

輸送効率を上げるために、長距離輸送の中間点や交通上の要所となるところに中継センターを置いていますが、今後はドライバーの残業時間を減らすため、こうした中継センターを増やすことにしている。長距離トラックからのモーダルシフトも進めていて、JR貨物の「ブロックトレイン」と呼んでいるほぼ専用の貸切列車を3ルート（仙台〜大阪、名古屋〜福岡、東京〜福山）で1日6便（3往復）走らせている。

1便にはコンテナ約30個積んでいる。船舶も一部で利用している。

長距離の運行便は当社では1日当たり約4800便あり、その中の1200〜1300便は協力会社をお願いし

ている。行きと帰りの往復で荷物があたる場合は自社のトラックで運ぶが、帰りの荷物が無いコースや、自社の人員不足を補うために、協力会社に頼んでいる。昨今の情勢を鑑み、協力会社から運賃の是正の要請が来れば、その交渉には乗っている。

当社では「運賃値上げ」とは言わずに「適正運賃への是正」と言っている。その運賃の是正は、少しずつ荷主側に理解されてきているので、年度替わりの時点で、上がってくるのではないかと期待している。そうなればドライバーの待遇改善にもつなげることができ

る。現在は、重量が増えればキログラム当たりの単価は安くなり、距離が長くなればキロメートル当たりでは単価は安くなっている。われわれは、これを少し

でも是正しようとしている。

お客様側の発送や荷受けに伴う業務については、発荷主とは契約時に附带作業を含めた運賃交渉もできるが、着荷主とは契約がないため、お客様の指示に従わざるを得ないことはある。

かつては、荷主が上に立っていたこともあったが、最近では「運んでいただいている」と感謝してくださる荷主も増えており、かなり認識が変わってきている。国には運賃の自由競争を規制してもらえないものならばしてもらいたいが、以前のような過当競争状態ではなくなってきた。

ドライバー不足が深刻化していく中で、どの運送会社も物流を止めないよう試行錯誤を続けているが、荷主からの理解や協力がないと、運べる運送業者はますます減るだろう。



小寺康久
Yasuhisa Kotera
西濃運輸
代表取締役社長

1959年生まれ。大阪経済大学卒業後、西濃運輸に入社。山陽ブロック長兼岡山支店長、堺支店長、執行役員営業管理部長、専務取締役営業本部担当、セノースーパーエクスプレス代表取締役社長などを経て、2020年4月から現職。



PART 5

宅配ドライバーの本音 働き方改革は「形骸化」する

増え続ける「宅配便」。われわれの「便利な生活」を支えてくれているが、稼げない職場となることで、一気に人手が足りなくなる危険性をはらんでいる。

文・川屋大輔

朝一の力仕事を終えて、元請けの事業所を出発するのは午前7時半。以降は担当エリア内でひたすら配達と集荷を繰り返す。事業所に帰還するのは午後6時で、1日の拘束時間は12時間に及ぶ。

しかもその間、休憩はほとんど取ることができない。配達、集荷ともに約束した時間帯に顧客を訪問しなければならなかったり、不在だった届け先に

いる。午前4時に起床し、朝食や身支度を済ませた後、午前5時過ぎに軽バンの自宅を出る。元請け運送会社の事業所に到着する午前6時から、自身がその日に配達を担当するエリアの荷物を軽バンに積み込む作業に取り掛かる。もちろん、すべて手作業だ。

朝一の力仕事を終えて、元請けの事業所を出発するのは午前7時半。以降は担当エリア内でひたすら配達と集荷を繰り返す。事業所に帰還するのは午後6時で、1日の拘束時間は12時間に及ぶ。

軽

貨物運送のドライバーである鈴木純生さん（仮名、48歳）は、ハードな毎日を過ごして



川屋大輔
Daisuke Kariya
ジャーナリスト

1973年生まれ。青山学院大学大学院経営学研究科博士前期課程修了。新聞記者・雑誌副編集長を経て、独立。著書に『ロボトトラックドライバー』（朝日新聞出版）、『知識ゼロからわかる物流の基本』（ソシム）など。

再配達に向いたり、常に時間に追われているためだ。

鈴木さんは個人事業主として元請けと業務委託契約を結び、この仕事を月に25日間受託している。1日当たりの売り上げは平均1万8000円で、月に45万円程度の収入を見込む。さらに平日の月曜から金曜日は夜間帯にフリードデリバリーの仕事を掛け持ちし、月に6万円ほどを稼いでいる。約50万円の収入の中から、燃料代、車両代（リース費用など）といった諸経費や、税金・社会保険料などを差し引くと、月の手取りは約35万円前後になる計算だ。

これにパートタイマーとして働く妻の月数万円の収入を加えて、中学生の娘を含む家族3人の生計を立てているという鈴木さん。毎日の長時間労働で肉体的な負荷は大きいものの、「贅沢をしなければ、家族3人が普通に生活しているだけの収入を、いまは確保できている。だが、来年4月以降はどうなるかわからない」と漏らす。

個人事業主を苦しめる

コスト負担増

鈴木さんに限らず、現在、多くのト

ラックドライバーたちが懸念しているのは、労働時間に対する規制の強化だ。

トラック運送業はこれまで、仕事としての特性上、拘束時間が長くなってしまふ職種であるとの理由から、労働間で協定（36協定）を結べば、協定で定めた時間までの時間外労働（以下、残業）が認められてきた（実質、残業は無制限）。鈴木さんのような個人事業主の場合も、元請けとの間で業務委託契約を交わすことで、事実上、拘束時間制限の縛りを受けずに何時間でも働くことができた。

ところが、来年からは、それはできなくなる。しかも、会社に雇用されているドライバー（労働者）だけでなく、鈴木さんのような個人事業主も、荷主や元請けといった使用者側に配慮義務が課せられることで、規制の対象に含まれることになった。

今回の法改正は、過労死の防止などトラックドライバーの労働環境の改善を目的としている。ところが、肝心のドライバーたちからはそれほど歓迎されていない。むしろ「働く時間が減ること、収入も減ってしまうのではなか（都内で働く20代軽貨物ドライバー）と危惧する声が上がっている。

実際、残業時間や拘束時間の制限はドライバーの収入面に負の影響を及ぼしそうだ。鈴木さんのケースで見ると、1日12時間拘束で25日稼働している現状は1カ月の拘束時間が300時間となり、制限基準の「284時間以内」を超えている。したがって来年4月からは働く時間を減らす必要がある。

鈴木さんは荷物1個を配達すると130円、集荷すると同65円が収入になる歩合制で元請けと契約している。規制によって働く時間が減ってしまうと、当然、1日に捌ける荷物の量も減るため、売り上げ減を余儀なくされる可能性が高い。

来年4月に向けて、鈴木さんはすでに元請けから1日当たりの労働時間や月間の稼働日数の削減を打診されているという。提示された勤務シフトは「拘束12時間の22日稼働」や、「拘束12時間の15日稼働プラス拘束6時間の10日稼働」など。もともと、いずれのパターンを選択しても、現状よりも売り上げが減るのは確実だ。

燃料価格の高止まり、車両やタイヤの価格上昇など、コストアップ要因が山積する中での売り上げ減は、手取り額の減少に直結する。

鈴木さんは「体力的にはしんどい仕事だが、それなりに稼げるのが魅力だった。しかし、この先は稼げなくなっていくのであれば、今の生活を維持するためにも、トラックドライバーは辞めて新しい仕事を探さなければならない」と腹を括っている。

個人事業主だけではない。会社に所属するドライバーたちも来年4月以降は賃金ダウンを強いられるケースが相次ぎそうだ。

ある大手物流会社が実施した賃金シミュレーションによると、ドライバーの時給を1700円（男性ドライバー平均）全日本トラック協会21年度調査データに基づく）、月間所定労働時間を176時間（22日稼働、週休2日弱）に設定し、現行法下で認められている拘束時間上限293時間、時間外労働の上限95時間まで働いた場合、ドライバーの1カ月の賃金は50万1100円（所定内賃金29万9200円＋時間外賃金20万1900円）となる。

それが23年4月からは割増賃金率の引き上げ（月60時間を超える残業分は割増率が25%から50%に引き上げ）に伴い、時間外賃金が一時的に21万6800円まで増える。所定内賃金との合

021年から22年にかけて、世界的に大きな話題になった「メタバース」。日本でも、22

年の新語・流行語大賞にノミネートされるほど聞き慣れた言葉になった。政府も「バスに乗り遅れるな」とばかりに、メタバースやWeb3の活用に向き姿勢を見せている。そんな政府の号令に合わせるかのように、メタバース関連イベントには日本を代表する名だたる大手企業が次々と協賛している。そして現在も、異次元のSF世界が生まれるかのような謳い文句が飛び交っている。

ところが、米国ではどうも風向きが変わりつつあるようだ。メタバースを牽引してきたメタ社が事業の停滞によって、昨年11月以降、1万人以上をレイオフしているのはそれを象徴している。

筆者は3月、米国で開催されたメタバースに関連するクロードなシンポジウムに招待された。米大手映画会社や世界に名だたる通信企業などのVIPが参加するイベントだ。そこでもやはり、メタバースの行く末を懐疑的にみる人たちが多かった。

BLOMBERG/GETTY IMAGES



特に、スタートアップ企業の経営者

などに話を聞くと、メタバースに対する印象に日本との温度差を感じた。例えば、オハイオ州を拠点にAR（拡張現実）のサービスを提供している起業家は、「一般人にはヘッドセットが高額すぎて普及する気配がない。毎日使

ザッカーバーグ氏が「次のインターネットとなる」と期待するメタバース。その行く末は……

WEDGE REPORT

暗雲漂うメタバース 「マルチバース」は救世主になるか

「メタバース」への関心が高まっているが、米国ではその行く末を懐疑的にみる人が多い。メタバースの技術的な課題を解決しようと、米国で新たな構想が動いている。現在地取材した。



文・山田敏弘 Toshihiro Yamada
国際ジャーナリスト



WEDGE SPECIAL OPINION

バルト三国から日本へ 駐日大使が語るロシアの脅威

ロシアによるウクライナ侵攻は、ソ連の占領を経験したバルト三国にとって「繰り返してはならない歴史」だった。一貫してロシアの脅威を訴えていたバルト三国。だが、主要国にその声が届かなかったとの思いが滲む。フランスやドイツなど大国の`声、は日本のメディアでも報じられるが、彼らのような小国の`声、が取り上げられる機会は少ない。バルト三国は今、何を思うのか、駐日大使たちに聞いた。

聞き手・古谷知之
取材協力・増永真悟
構成・編集部(大城慶吾、野川隆輝)



CARL COURT/GETTYIMAGES

聞き手

古谷知之 Tomoyuki Furutani

慶應義塾大学総合政策学部 教授

慶應義塾大学総合政策学部卒、東京大学大学院工学系研究科博士課程修了。2015年より現職。専門は先端モビリティ（ドローンなど）の社会実装、先端技術と安全保障、応用統計学、都市工学。

取材協力

増永真悟 Shingo Masunaga

慶應義塾大学SFC研究所 上席研究員

エストニア・タリン大学大学院で修士号（国際関係論）取得。2021年、フィンランド・トゥルク大学大学院で博士号（東アジア学）取得。同年より現職。専門は戦間期の北欧諸国における日本の諜報活動史。

SPECIAL OPINION
PART 1

エストニア

ソ連の占領下で遅れた国家の発展
これが危機感の根源

世界最先端の「電子国家」であるエストニア。防衛面では日本とどのような協力が可能なのか――。

古谷 日本は安保関連三文書を改訂し、防衛生産基盤強化に乗り出した。エストニアは日本に何を期待するか。

レイナルト まずは日本の決断を歓迎したい。日本はかつて、防衛装備・防衛技術に関する制限があり、海外のパートナーとの協力機会は比較的限られてきた。今後は日本における防衛関連のステークホルダーとエストニアを含む日本と志を同じくする国々のステークホルダーとの間に、新たな協力の機会が生まれることを祈っている。

例えば、わが国の防衛・宇宙企業を代表する「エストニア防衛クラスタ(Defense Estonia Cluster)」(以下、DEC)という非営利団体は、研究開発分野で日本との協力に高い関心を持っている。DECはエストニア企業、研究開発機関とそれらの顧客からなる国際協力とエスト

ニアの防衛産業の輸出などを目的としたネットワークだ。DECとその加盟者はエストニアの防衛産業の輸出などを目的として国際プロジェクトに参加している。また、イノベーターたちに対して、人的・経済的ネットワーク構築、研究開発、その他ビジネスにおける協力機会の全てのフェーズを通じて、さまざまな支援を行っている。

DECでは、サイバーセキュリティや電子工学、ICT、光通信学、陸上・海洋におけるロボティクスにおけるデュアルユース能力の特定および促進のために、エストニアの国防省や内務省とも緊密に連携している。日本および日本と志を同じくする国々との間の国際防衛協力に関する制限が解かれようとしている現在、お互いに学ぶべき点が多々あると考えている。

古谷 エストニアの国防戦略の中で、



ヴァイノ・レイナルト
Väino Reinart
駐日エストニア大使

1962年エストニア生まれ。92年外務省入省後、一貫して外交畑を歩む。2007年に駐米大使、17年エストニアが欧州連合(EU)理事会議長国時代にEUの通商政策委員会議長を務めた。エストニア外務省通商・開発協力次官を経て、18年11月より現職。

ロボット化・自動化技術についてはどのように考えているのか。

レイナルト ロボット化と自動化技術は、現代の防衛産業における研究開発に完全に結合されている。AIやロボット化、またはサイバー空間に端を発する脅威の発見と排除も含め、「技術的進歩」を取り入れることは自然なことだ。例えばわが国で防衛・民生用向けの無人車両を製造しているミルレム・ロボティクス社は、政府や民間企業と密接に協力しており、伝統的な防衛装備技術と無人車両という現代的アプローチの架け橋となっている。

サイバー分野などの新領域も考慮に入れなければならない。わが国の国防省は「ファウンデーションCR14」という組織を創設し、サイバーセキュリティ訓練やその有効性の実験・確認などを10年以上積み重ねている。

技術を軍用と民生用に
線引きすることは不可能

古谷 日本版のDARPA(米国防総省の国防高等研究計画局)創設に向けて日本が学べることはあるか。

レイナルト わが国は限られた資源しか持たない小国である。技術開発において、軍用と民生用との間に線引きをすることは不可能であり、またそう信じている。したがって、わが国の大学や研究機関は軍用・民生用問わず、興味がある日本の研究機関との協力に対してはオープンである。

古谷 海外からは、日本の科学技術に関する開発・調達の意思決定が遅いと指摘もある。エストニアが意識していることは何か。

レイナルト われわれの根底にあるのは、約50年に及ぶソ連による占領の歴史だ。1991年に独立を回復したが、さまざまな面で現代世界に対して後れを取っていた。その間の国家発展の後れを取り戻し、世界に追いつくためには「スピード感」が必要だった。われわれは、全ての分野に対して十分な時間的余裕があると感じたことは一度もない。



溝口 敦の
Atsushi Mizoguchi

第174回

さらばリーマン

イラストレーション・木原未沙紀 Misaki Kihara

全ての経験を糧にした 展示会ブースデザインのカリスマ

竹村尚久さん

Naohisa Takemura

SUPER PENGUIN代表取締役 (52歳)

PROFILE

法政大学大学院
工学研究科修了

建設会社

展示会ブースデザイン
会社創業



んも同地の日本人学校で学んだ。

帰国後は京都の同志社国際高校に入った。生徒の3分の2が帰国子女だったが、なじめなかった。寮に入って通学し、部活は剣道部だった。弱い自分が嫌で、せめて精神的に強くなりたいという願いからだが、3年間、レギュラーにはなれず、いつも補欠だった。

大学は当初、機械科に進もうと考えていたが、次第に建築に興味が移っていった。中学では図形や数学が好きで、父親も「建物を建てる仕事がいいのでは」と言っていた。だが、同志社には建築学科がない。そのため建築学科のある大学に進もうと考えた。エスカレーター進学は諦め、まともに受験勉強で入試に向き合うと決めたのだ。3年になってから寮を出て下宿に入り、受験に一人取り組み始めた。

翌年の春、法政大学工学部の建築学科に進学できた。大学でも剣道は続け、4年後、大学院の工学研究科建築工学専攻に進んだ。

大学、大学院とも一貫してデザイン工学に囲まれ、認知科学や人間工学、動線、美学などに親しんだのが竹村さんである。

96年、大学院を修了して東京の大手

竹

村尚久さん(52歳)は展示会ブース専門のデザイン会社「スーパーペンギン」を東京・上大崎で営んでいる。従業員7人で去年の売り上げが1億7700万円。コロナ禍で展示会の開催が激減した中、よく健闘したと自己評価している。

竹村さんの会社は、展示会にブースを出す企業主や組合、自治体が顧客である。顧客がブースのデザインを竹村さんに任せただけで「どれだけ多くの商談がまとまったか。ありがたい」

と思ってもらおうのがキモである。つまり来場者をブースに立ち寄りさせ、出展者側と商談させ、契約を結んでもらう。そうした契約が多ければ多いほど、竹村さんとしては成功なのだ。

しかし、デザイン一つで商談の多寡が決定的に変わるのかと疑問に思う向きもある。竹村さんは、ブースで客を待ち構えるな、など、事前に接客の基本も教えるし、出展者向けのセミナーを開き、顧客に聴講してもらっている。竹村さんのデザインと集客法はなぜ有

効なのか。その辺りは彼の経歴をたどる中で、自ずと得心できるかもしれない。

1970年、兵庫県姫路市生まれ。父親は新日鉄に勤め、技術指導の担当だった。竹村さんは子どものころ引っこ込み思案で、ろくに友達もできなかった。中学のとき父親がシンガポールに転勤になった。同地を拠点にマレーシアやタイなどの工場や加工業者を技術サポートするためだ。家族全員が父親と一緒にシンガポールに移り、竹村さ