

実施日 2025年01月27日

# カスタマーハラスメント 防止対策に関する研修



アビレコンサルティング  
村上哲司（中小企業診断士・技術士）

合同会社ナショナル・セキュリティ・サービス  
代表社員 水野哲也

主催者 一般社団法人防災安全協会

# カスハラに関する基本知識

2026・1・27

アビレコンサルティング  
村上哲司（中小企業診断士・技術士）



## 講師紹介

中小企業診断士 | 技術士 | 宅地建物取引士 | 防災士 | 一般社団法人曙会顧問  
一般社団法人防災安全協会顧問 | 経営革新等認定支援機関として国から認定

中小企業の経営課題を解決し続けて22年。数多くの企業様とともに成長の道のりを歩んできた豊富な経験がある力  
スタッフマーハラスメント・職場ハラスメント対策のプロ  
フェッショナル。

近年急増するハラスメント問題に対し、予防から解決まで包括的なサポートを提供。企業の安全な職場環境づくりをトータルでお手伝いします。



村上哲司（アビレコンサルティング）

# まず、実際のポスターから・・・

左側の写真は「ストップカスタマーハラスメント」の啓発ポスター、右側はガソリンスタンドに掲示されているカスハラ防止の告知です。これらのポスターには、暴力・大声・暴言・威嚇の禁止、不当な利益要求の禁止が明記され、違反行為には警察への通報を行う旨が記載されています。長時間のクレームや過度なサービス要求も対象となります。現在、ガソリンスタンド、駅構内、商業施設など、顧客接点のある様々な場所で同様のポスターが掲示されています。国土交通省など関係機関の指導のもと、企業が社外に向けて毅然とした姿勢を示し、従業員を守る取り組みが広がっています。



## カスハラの定義 1

## 厚生労働省動画



<https://youtu.be/28hpgEAx5Qg>

厚生労働省作成動画

# 事例動画①：コンビニエンスストアでの事例

## サービス業・小売業での深刻化

労働者に対する顧客や取引先からの著しい迷惑行為は、特にサービス業や小売業で増加傾向にあります。顧客と直接触れ合う機会が多い業種では、威圧的に「責任者を出せ」と言われたり、「謝罪しろ」「土下座しろ」といった不当な要求を受けるケースが後を絶ちません。

## 机を叩く、大声を出すなどの威嚇行為

動画では、コンビニエンスストアで「この店はサービスがなってない」と机を叩き、その場にいる人たちを怖がらせる事例が紹介されています。こうした威嚇行為は犯罪に該当する場合があります。企業は、悪質なカスタマーハラスメントが犯罪行為になり得ることを理解し、労働者を守ることが求められます。

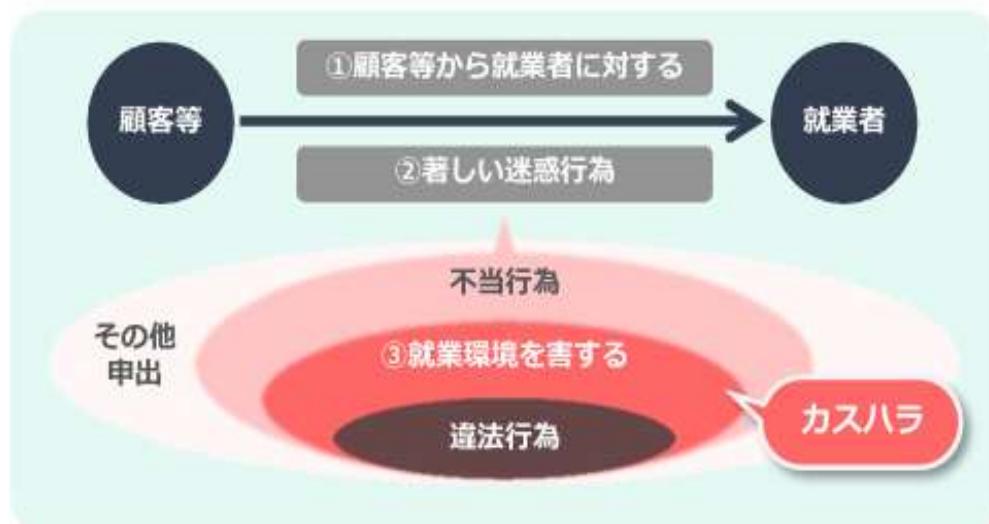
## 従業員を守るための対策

労働者に一人で対応・判断をさせないこと、拙速に解決を急がず問題に向き合うこと、被害者が「何かおかしい」と感じたら早めに上司や同僚にSOSを出せるよう、日頃から周知しておくことが重要です。防犯カメラによる記録・録画も、犯罪抑止力として有効であり、従業員にとって大きな安心感となります。

# カスハラの定義2

## カスタマーハラスメントの定義

- 条例では「顧客等から就業者に対する」「著しい迷惑行為」であり「就業環境を害するもの」と定義されています。
- 悪質な行為は、刑法等により処罰を受けたり、損害賠償を請求される可能性がある点を明示することも重要です。



## 東京都各団体共通マニュアル

### カスハラに当たり得る行為

- 暴力行為
- 暴言・侮辱・誹謗中傷
- 威嚇・脅迫
- 人格否定・差別的発言

- 土下座の要求
- 長時間の拘束
- 社会通念上相当な範囲を超える対応の強要

- 合理性を欠く不当・過剰な要求
- SNS等へ投稿（信用棄損・個人情報）
- 従業員へのセクハラ、SOGIハラ、つきまとい行為 など

SOGIとは性的指向を示す「Sexual Orientation」とジェンダーイデンティティを示す「Gender Identity」の頭文字をとった略称です。SOGIは身体的な性などと共に、人間の性を構成する要素であり、誰もが有しているものです。

# カスハラの具体事例（介護）



<https://youtu.be/g9F1JdNRc8E>

厚生労働省作成動画

## 事例動画②：介護施設でのカスハラ事例



### 対面サービスにおける深刻な事例

介護施設では、利用者の身体に直接触れるケアを行うため、フェイス・トゥ・フェイスでの対応が避けられません。そのため、利用者ご家族からの過度な要求や人格否定的な発言に晒されるリスクが高くなります。

動画で紹介された事例では、おむつ交換の確認が漏れていたことに対して、利用者の家族から「1時間おきにおむつを変えてくれ」という過度な要求がなされました。さらに「この仕事向いてないんじゃないかな」といった人格否定的な発言もあり、介護職員が大きな精神的ダメージを受けています。

# 東京都カスタマー・ハラスメント防止条例①

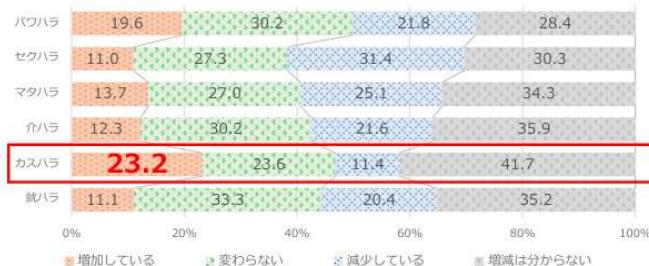
## 東京都カスタマー・ハラスメント防止条例①

- 近年、カスタマー・ハラスメントが深刻化しています。顧客等からの過大な要求やクレームを受け、就業者が人格や尊厳を傷つけられ、精神的なダメージを受ける状況は放置できません。周囲の同僚の勤労意欲が低下し、現場に居合わせた人が恐怖や不快感を感じるなど、当事者以外の人にまで悪影響を及ぼす行為です。
- 厚生労働省の調査（令和5年度）では、過去3年間の企業におけるハラスメント相談の中で、カスタマー・ハラスメントのみ「件数が増加している（23.2%）」が「件数は減少している（11.4%）」より割合が高いことが明らかとなっています。また、過去3年間に「カスタマー・ハラスメントを受けた」と回答した労働者は全労働者のうち10.8%となっています。
- 東京都では、カスタマー・ハラスメントが、就業環境を害し、事業継続にも影響を及ぼすとの認識の下、社会全体で防止を図るため、防止対策の検討を重ねてきました。
- 関係団体、法律の専門家等を交えた議論を踏まえ、あらゆる人を対象にカスタマー・ハラスメントを禁止し、事業者に防止措置を求める「**東京都カスタマー・ハラスメント防止条例**」（以下「条例」といいます。）案を東京都議会に提出し、審議の結果、令和6年10月に成立（令和7年4月1日施行）しました。
- 条例に基づき、顧客等と働く全ての人とが対等な立場に立って互いに尊重し合う都市を作り上げるとともに、カスタマー・ハラスメントのない公正かつ持続可能な社会を目指します。

### 【条例のポイント】

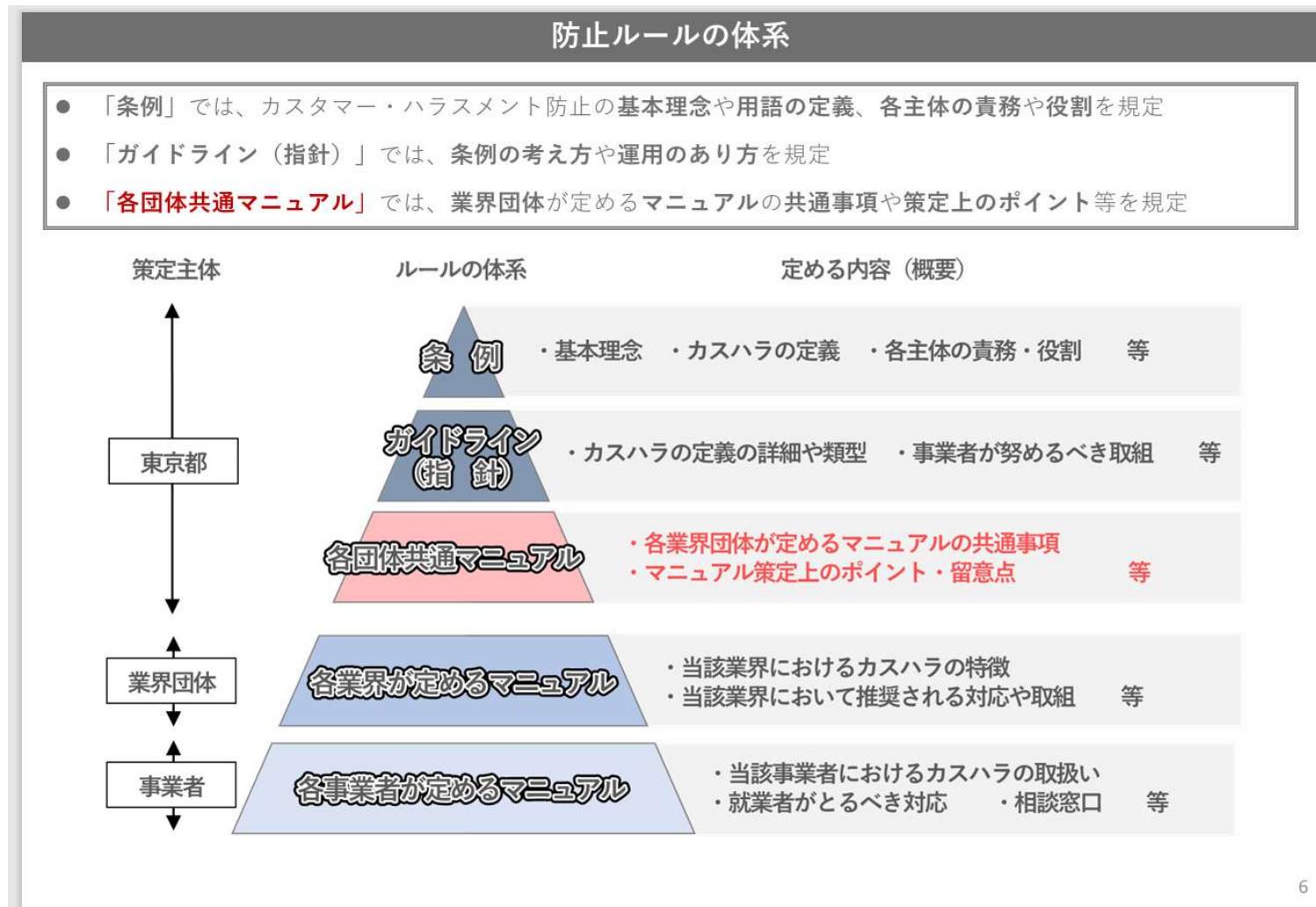
- ✓ カスタマー・ハラスメントの禁止を規定
- ✓ カスタマー・ハラスメント防止の**基本理念**を定め、都、顧客等、就業者、事業者の**責務**を規定
- ✓ カスタマー・ハラスメント防止の**指針**を定め、都による施策の推進、事業者による措置等を規定

■過去3年間に相談があった企業におけるハラスメント相談件数推移



(資料) 厚生労働省「令和5年度 職場のハラスメントに関する実態調査」を基に一部加工

# 東京都カスタマーハラスメント防止条例2



# カスハラに関する業界別の知識

2026・1・27

合同会社ナショナル・セキュリティ・サービス  
代表社員 水野哲也



## 講師紹介

第一種情報処理技術者 / 行政書士 / 宅地建物取引士 / 日本商工会議所簿記一級 / 通関士有資格者 / 第二種電気工事士 / 経営革新等認定支援機関（合同会社ナショナル・セキュリティ・サービスで認定）



商工会議所での企業支援セミナーの豊富な実施経験を活かし、カスマーハラスメント対策の専門講師として活動。自身のシステム開発会社・貿易会社・専門学校・飲食店・行政書士業・コンサル業などの経営経験および多様な業界での企業支援実績を基に、業種別・職種別のカスマーハラ事例に対応した実効性の高い対策指導を行う。法務・経営の両面から企業のカスマーハラ対策体制構築を支援し、従業員の安全確保と顧客満足の両立を実現する研修プログラムを提供している。

**水野哲也**  
(合同会社ナショナル・セキュリティ・サービス代表社員)



## 現代企業を脅かす二つの災害

自然災害による物理的破壊と、カスタマーハラスメントによる人的破壊。この二つは、現代企業が直面する最も深刻な脅威です。本日は、事業継続の観点から、これら二つの「災害」を比較分析し、企業に求められる対策について詳しくご説明いたします。



## リスクマネジメントのパラダイムシフト

21世紀の企業経営において、リスクマネジメントの対象領域は爆発的な拡大を遂げています。かつて企業が警戒すべき主たる脅威は、火災、地震、台風といった物理的な「自然災害」や、為替変動、株価暴落といった「市場リスク」でした。これらは可視化しやすく、保険やヘッジ取引、物理的な防災対策によってある程度の制御や転嫁が可能であった領域です。

しかし、サービス経済化の高度な進展とデジタル社会の到来、そして労働者の権利意識や社会的な公正性への感度が高まるにつれ、企業は新たな、そして極めて厄介なリスクに直面することとなりました。それが、ステークホルダー、とりわけ顧客との関係性において生じる摩擦、すなわち「**カスタマーハラスメント**」です。

# 二つの災害の定義

## 自然災害

地震、津波、台風などの自然現象による物理的破壊

- ・企業の「ハード（設備・資産）」を破壊
- ・急性的な疾患
- ・突発的・一過性の衝撃

## カスタマーハラスメント

顧客からの不当な要求や攻撃による人的被害

- ・企業の「ソフト（人材・組織文化）」を破壊
- ・慢性的な疾患
- ・継続的・反復的な消耗



この二つの災害は、発生のメカニズムこそ異なるものの、企業の存続を脅かすという点において同質であり、経営資源の毀損という観点からは、もはや区別して論じることができない段階にあります。

# サプライチェーンの寸断

自然災害の被害は、物理的な破壊地点から同心円状に、経済的な衝撃波として拡散します。これがサプライチェーンの寸断リスクです。



## 直接被害

工場・設備の物理的損壊による操業停止



## 間接被害

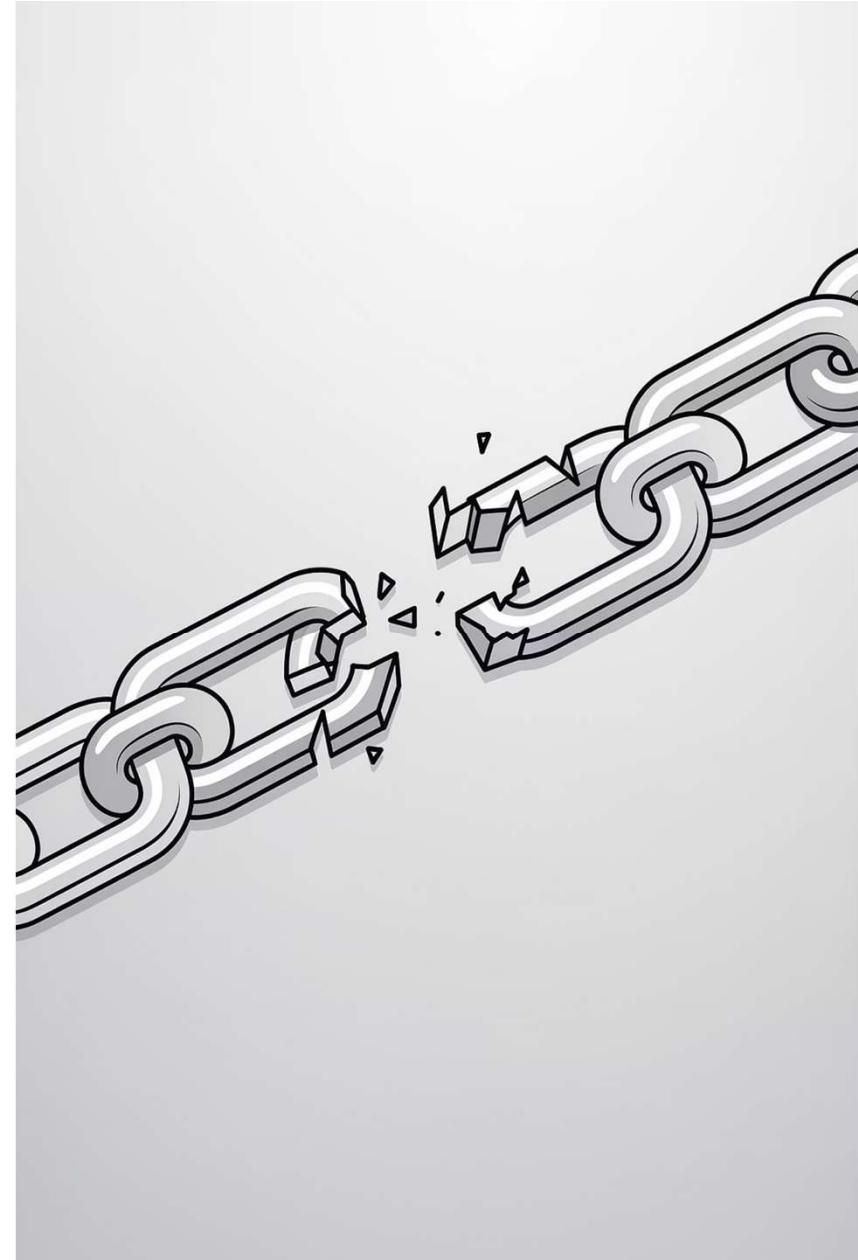
部材供給の停滞による取引先への影響



## 連鎖被害

完成品メーカーのライン停止、市場シェア喪失

東京商工リサーチの調査によると、能登半島地震の影響について「事業に影響がある」と回答した企業は全体の2割に達しました。重要なのは、直接的な被害を受けていない企業、すなわち工場や店舗が無傷であった企業においても、甚大な被害が発生している点です。





## もう一つの災害： カスタマーハラスメント

自然災害が突発的かつ物理的な破壊をもたらす一方、カスタマーハラスメント（カスハラ）は、日常的かつ精神的な破壊をもたらす「人災」です。2024年の調査データは、この人災が一部の特殊な事例ではなく、日本企業の現場に蔓延する構造的な病理であることを示しています。



## カスハラ被害の実態

**46.8%**

被害経験者の割合

直近2年以内に迷惑行為の被害にあった  
従業員（UAゼンセン調査2024年）

**56.7%**

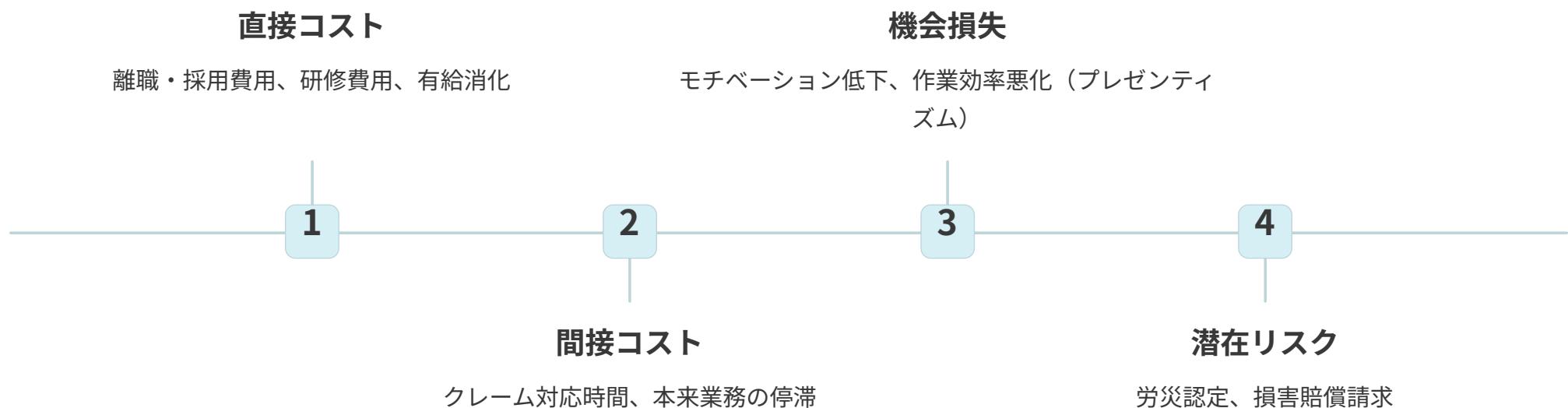
2020年調査時

数値上の減少は見られるものの  
依然として高水準

UAゼンセンが2024年に実施した調査（サービス産業従事者対象）によると、直近2年以内に「迷惑行為の被害にあった」と回答した従業員の割合は46.8%に達しました。2020年調査（56.7%）と比較して数値上の減少は見られるものの、依然として労働者の約半数が被害に遭遇している現状は、異常事態と言わざるを得ません。

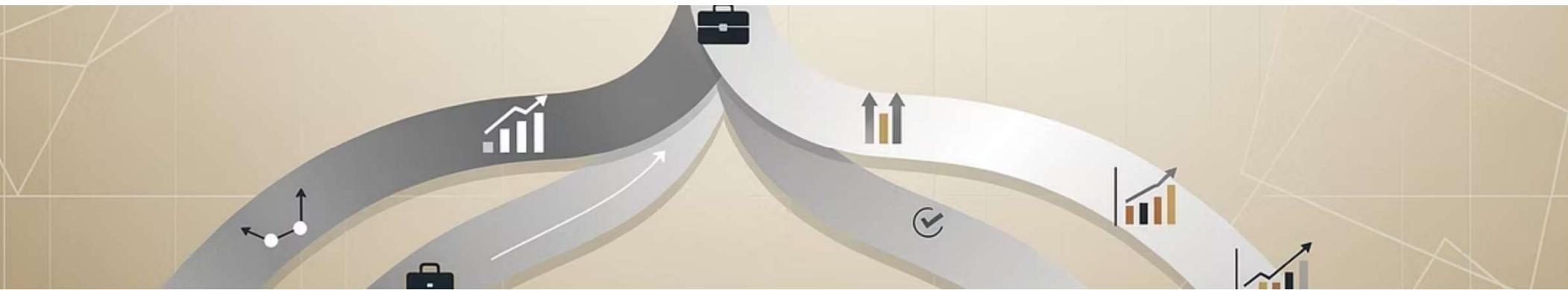
さらに深刻なのは被害の反復性です。被害経験者のうち、迷惑行為を受けた回数が「1～5回」は63.9%ですが、「6～10回」が20.0%、「16回以上」が10.2%を占めています。これは、特定の従業員や店舗が、常習的なクレーマーや悪意ある顧客の標的となり、逃げ場のない状況でサンドバッグ状態に置かれていることを示唆しています。

# 見えないコストの実態



現場のマネージャーがクレーマー対応に追われ、本来行うべき部下の指導や販売戦略の立案に時間を割けない状況は、組織全体のパフォーマンスを著しく低下させる「見えないコスト」です。

ピースマインド社の分析によれば、ハラスマントによるストレスに起因する経済的損失は、従業員1,000人規模の大企業で年間約4,000万円に上ると試算されています。これには、クレーム対応に奪われる膨大な時間、モチベーション低下による作業効率の悪化、休職者の補償コストなどが含まれます。



## 二つの災害の比較統合分析

自然災害（能登半島地震）と人災（カスハラ）の被害を比較することで、現代企業が直面する複合的なリスクの全体像が明らかになります。両者は発生メカニズムこそ異なりますが、企業の存続を脅かすという点において本質的に同質です。

# 被害構造の対比表

比較軸	自然災害	カスタマーハラスメント
発生の時間軸	突発的・急性 (Acute)	常態的・慢性 (Chronic)
破壊の対象	ハードウェア（建物、設備、在庫）およびサプライチェーン	ソフトウェア（従業員の精神、組織文化）およびブランド価値
経済損失の性質	特別損失（資産の滅失、修繕費）CAPEX（設備投資）の再出費	営業費用・逸失利益（採用費、残業代）OPEX（運営費）の増大、生産性低下
被害の可視性	極めて高い（映像で伝わる）→公的支援・義援金が集まりやすい	極めて低い（外見では判別不能）→「個人の資質の問題」とされ支援が遅れる
復旧のプロセス	瓦礫撤去、再建築、インフラ復旧	メンタルケア、配置転換、法的措置、風土改革
事業継続リスク	物理的操業不能による倒産・廃業	人材枯渇・組織崩壊による機能不全

自然災害はB/S（貸借対照表）を破壊し、カスハラはP/L（損益計算書）と無形資産を破壊します。前者は「事業の器」を壊し、後者は「事業の魂」を殺すと言えます。



## レジリエンス経営への戦略的提言

二つの災害に対処するためには、従来の「リスク管理」を超えた「レジリエンス経営」への転換が必要です。レジリエンスとは、単に災害を防ぐだけでなく、被災後に迅速に回復し、さらに強くなる能力を指します。

# 結論：二つの災害への統合的対応

自然災害による物理的破壊と、カスタマーハラスメントによる人的破壊。この二つは、現代企業が直面する最も深刻な「災害」です。能登半島地震は、サプライチェーンの脆弱性と地域経済の脆さを浮き彫りにしました。一方、カスハラの蔓延は、労働者の精神を蝕み、企業の持続可能性を内側から崩壊させています。

## 認識の転換

自然災害を「恐れるべき外部脅威」、カスハラを「現場で処理すべきクレーム」と区別する古い認識を捨てる。両者は共に、経営資源を破壊し、キャッシュフローを悪化させ、企業の寿命を縮める致命的なリスクである。

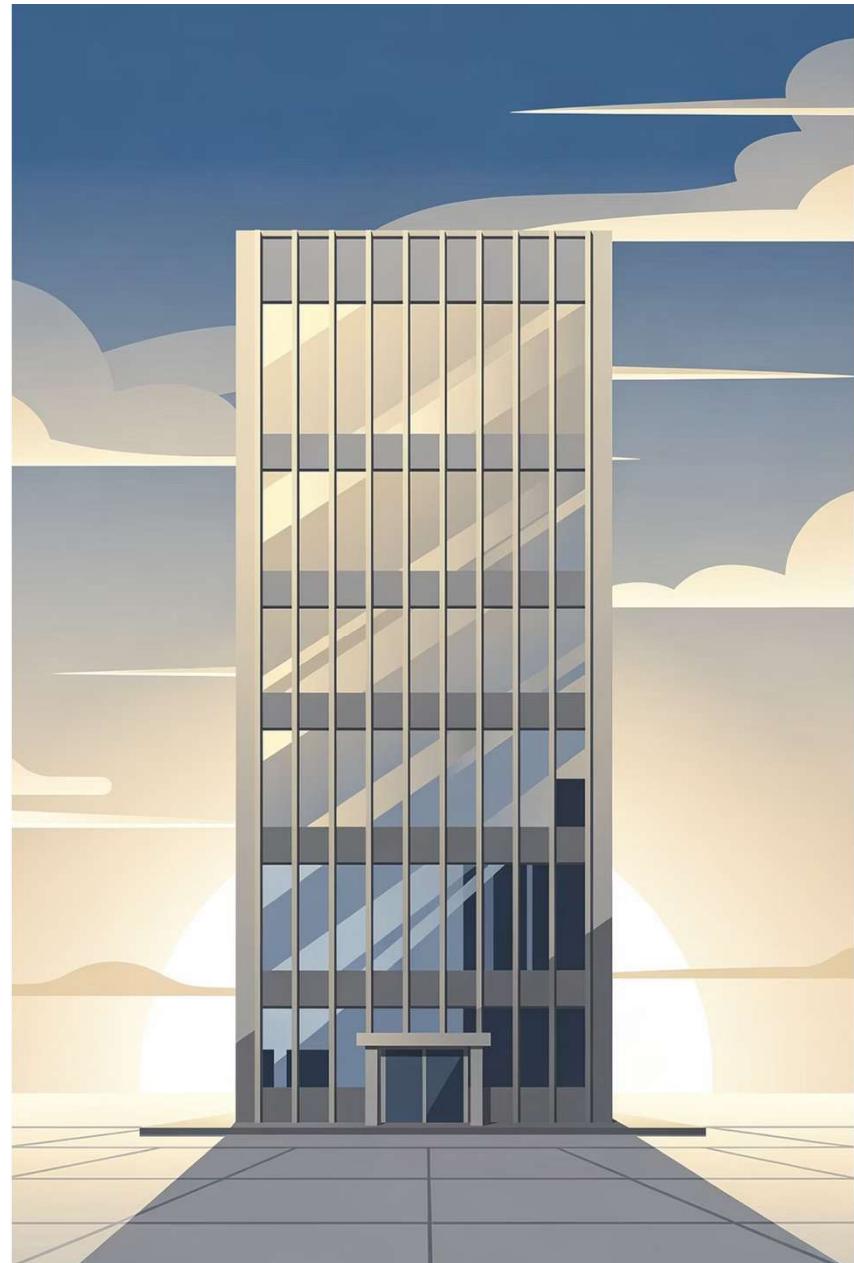
## 両輪での強靭化

ハード（設備・インフラ）の強靭化と、ソフト（人材・組織）の強靭化を両輪で進めること。どちらか一方だけでは不十分であり、統合的なアプローチが必要。

## 最強のBCP

「従業員を守り抜くこと」こそが最強のBCPであるという信念を持つこと。人材こそが企業の最も重要な資産であり、その保護が事業継続の鍵となる。

これこそが、不確実性の時代を生き抜くレジリエンス経営の本質です。二つの災害に対する統合的な対応戦略を構築し、実行することで、企業は真の意味での持続可能性を獲得することができるのです。





# 防災用品業界特有の カスタマーハラスメント

一般社団法人防災安全協会 カスタマーハラスメント研修会

業界特化型

実践的対策

# 防災用品業界の特殊性と ハラスメント構造

防災用品製造業は、人命に関わる製品を扱うという極めて高い公共性と責任を負う一方で、災害発生状況に依存する激しい需要変動、長期保管による製品劣化リスク、危険物管理といった固有の課題を抱えています。これらの業界特性が、取引先との間で摩擦を生む火種となり、優越的地位にある発注側からの圧力、すなわちハラスメントの温床となっています。



# B to C ハラスメントが起きにくい理由

## 製造業の取引構造

防災用品製造業者は、一般消費者と直接取引することが少なく、主な顧客は卸売業者、小売店、商社などの企業です。このため、小売店や飲食店が直面するような消費者からの直接的な暴言や威嚇といったBtoCハラスメントは構造的に発生しにくい環境にあります。

- 直接的な消費者接点が限定的
- BtoB取引が中心
- 企業間の契約関係で保護

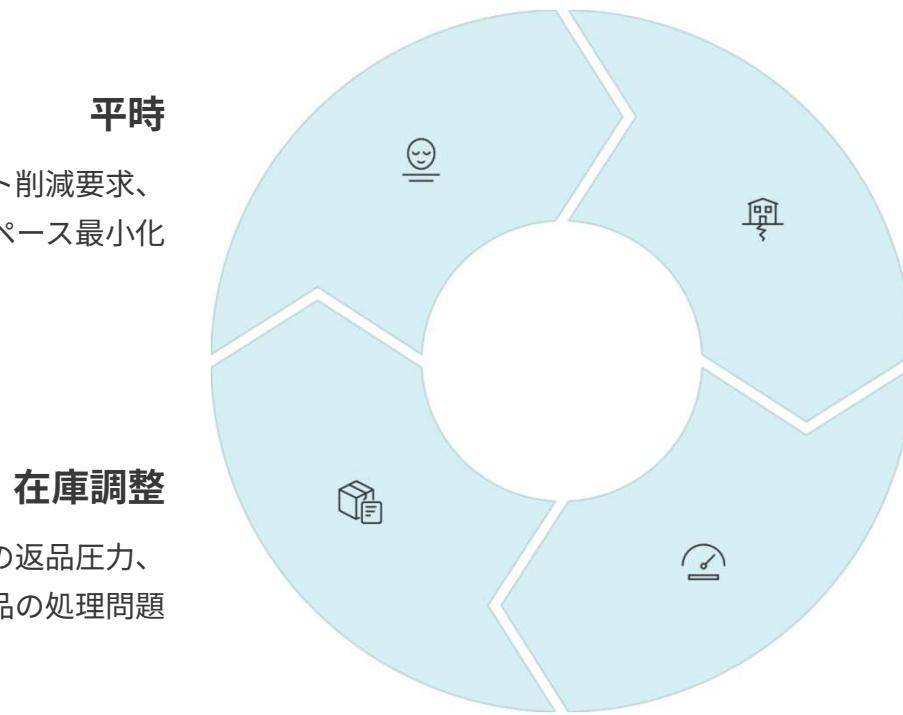
## 実際のハラスメント構造

しかし、BtoB領域における取引先企業からのハラスメントは、むしろより深刻化・長期化しやすい傾向があります。企業間の力関係を利用した経済的・心理的圧迫は、契約関係を盾に取っているため、企業の存続に直結する問題となります。

- 優越的地位の濫用
- 契約関係を利用した圧力
- 長期的な取引への影響



# 需要の波動性がもたらす構造的問題



## 平時

在庫圧縮の圧力、コスト削減要求、  
保管スペース最小化

## 在庫調整

需要減少後の返品圧力、  
期限切れ商品の処理問題

## 災害発生

爆発的需要、即納要求、  
物流混乱、供給不足



## 圧力転嫁

小売店から製造業者へ、  
消費者の不満が連鎖的に波及

防災用品は「平時には動かず、有事には爆発的に売れる」という極端な需要曲線を描きます。この矛盾した要求が、製造業者に対する過剰な在庫保有リスクを強い、ハラスメントの発生源となっています。

# 通常時のBtoBハラスメント類型

1

## 在庫リスクの一方的転嫁

小売店側は在庫圧縮を求める一方で、災害時の即納を要求します。この矛盾を解決するため、製造業者に過剰在庫の保有を強要し、売れ残りや期限切れのリスクをすべて押し付ける行為が横行しています。

2

## 不当な返品要求

賞味期限や使用期限が迫った製品、自社の在庫管理ミスで劣化した商品を「不良品」と称し、定価での買い取りや新品への無償交換を強要するケースがあります。これは下請法違反に該当する可能性が高い行為です。

3

## コスト転嫁の拒否

原材料費や物流費が高騰しても、「消費者価格を上げられない」という理由で価格改定を拒否し、従来通りの単価での納入を強要する「買いたたき」が発生しています。

4

## 人的リソースの搾取

店舗の改装や棚卸し作業に製造業者の営業担当者を無償で動員させたり、本来の業務範囲を超えた作業を強要する行為は、取引上の地位を利用した不当な干渉です。

# 製品特性に起因するハラスメント

## 化学的・物理的リスクが生む紛争

防災用品は、エネルギーを保存するもの(電池、燃料)や、長期保存を前提とした食品・飲料水を中心となります。これらの製品は、時間の経過とともに物理的・化学的に変化する宿命にあり、この特性が取引先とのトラブルの火種となっています。

**リチウムイオン電池の膨張:** モバイルバッテリー やポータブル電源は、長期間充電せず放置すると過放電によりガスが発生し膨張します。これは製品の欠陥ではなく化学的特性ですが、小売店側が適切な在庫管理を怠った結果であっても「不良品」と主張されるケースが頻発しています。

**廃棄コストの押し付け:** 膨張したバッテリー や鋳びたガス缶は、発火・爆発のリスクがあるため専門的な処分が必要です。小売店側はこの「面倒でコストのかかる廃棄物」を製造業者に押し付けるために、「PL法上の欠陥だ」と強弁し、着払いでのりつけたり引き取りを強要したりします。

23.8%

膨張バッテリー

処分に困った経験

20.4%

劣化ガス缶

処分に困った経験

防災用品所有者500名への調査結果より。約6割が「気づかぬうちに不用品化」しており、2年以上点検せず危険物を放置している実態が判明しています。(2025年 株式会社PRIME調べ)



# 賞味期限・使用期限を巡る攻防

## 製造・納品時

5年保存水などの長期保存製品を納品。小売店は「3分の1ルール」により残存期間が短くなると受け取り拒否。

## 期限接近

残存期間が短くなった商品について、小売店から製造業者への返品圧力が強まる。「売れないのは商品が悪い」と責任転嫁。



## 在庫期間

小売店の倉庫で長期保管。適切な温度管理や在庫回転が行われず、商品価値が低下していく。

## 期限切れ後

廃棄コストを製造業者に負担させようとする。「そもそも長期保存できると言ったのはそちらだ」と理不尽な主張。

食品・水の賞味期限管理は、小売店側の在庫管理責任であるにもかかわらず、その失敗を製造業者に転嫁する構造的な問題が存在しています。

# 発災時特有のハラスメント構造

災害発生時、防災用品製造業者は社会的使命として最大限の供給努力を行いますが、物理的な制約と取引先からの過剰な要求の狭間で、深刻なハラスメントに直面します。この時期のハラスメントは、「人命」という絶対的な価値を盾に取るため、より悪質で従業員の心理的負担が極めて大きくなります。



# 物流インフラの物理的限界

## 能登半島地震の事例

2024年1月1日に発生した能登半島地震では、道路網の寸断や物流拠点の機能停止により、製造業者に在庫があっても被災地へ届けられないという「物流の壁」が顕在化しました。石川県や富山県の一部地域では運送業者による集配停止措置が取られ、物理的に配送が不可能な状況が発生しました。

- ・ 道路の寸断・通行止め
- ・ 運送業者の集配停止
- ・ ガソリン不足による配送困難
- ・ 物流拠点の被災・機能停止

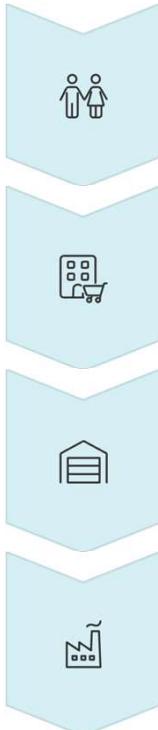
## 取引先からの不可能な要求

このような不可抗力の状況下であっても、小売店のバイヤーは製造業者に対し実現不可能な要求を突きつけます。

- 「運送会社がダメなら、お前の会社の社員が車を出して持つてこい」
- 「ヘリコプターを使ってでも届けるのが企業の責任だろう」
- 「被災者を見殺しにするのか」

これらは企業の権限や能力を遥かに超えた要求であり、担当者の良心を傷つけ精神的に追い詰める極めて悪質なハラスメントです。

# 発災時のハラスメント連鎖構造



## 一般消費者

パニック心理による買い占め、店舗への在庫切れクレーム、SNSでの批判拡散

## 小売店

消費者対応に追われストレス増大、卸売業者・製造業者への圧力転嫁 「お客様が待っているんだから何とかしろ」

## 卸売業者

小売店からの突き上げを製造業者に転嫁、「他社の注文をキャンセルしてもウチに回せ」

## 製造業者

物理的限界を超えた要求に直面、従業員の長時間労働と精神的疲弊、不可能を強いられる苦悩

災害時は全階層で「余裕」がなくなり、ハラスメントが激化・連鎖します。製造業者は最も弱い立場として、すべての圧力の最終到達点となります。



## 道徳的優位性を利用した心理的攻撃

### 「人命」を盾にした要求の正当化

災害時のハラスメントが特に悪質なのは、取引先が「人命」という絶対的な価値を持ち出すことで、製造業者の担当者を道徳的に追い詰める点です。被災者の生命を守るという崇高な目的が、不当な要求を正当化する論理として悪用されます。

「人の命がかかっているんだぞ。できないなんて言葉は許されない」

「お前の会社のせいで被災者が困っている。その責任をどう取るんだ」

「緊急時なのだから超法規的な対応をして当たり前だろう」

これらの発言は、製造業者の担当者に「自分のせいで物資が届かないのではないか」という罪悪感を植え付け、メンタルヘルス不調に陥るリスクを高めます。実際には物流の物理的限界という不可抗力であるにもかかわらず、個人の責任として内面化させる心理的暴力です。

## コールセンター・営業窓口への集中攻撃

81%

精神的疲弊

オペレーターが感じる

数時間

長時間拘束

一件の対応時間

- コールセンター業務に従事するオペレーターの81%が精神的な疲弊を感じており、その主要因は顧客からの理不尽な怒号や人格否定です。

執拗な連絡と状況確認の強要

不安に駆られた取引先は、一度の問い合わせでは納得せず、一日に何度も電話をかけて状況確認を迫ります。「まだ届かないのか」「今トラックはどこにいるのか」「確約しろ」といった問い合わせは、數十分から数時間に及ぶこともあり、オペレーターを長時間拘束します。

これにより、本来対応すべき緊急度の高い自治体や病院からの要請への対応が遅れるという実害が発生します。また、オペレーター自身も「自分のせいで物資が届かないのではないか」という罪悪感を植え付けられ、メンタルヘルス不調に陥るリスクが高まります。

# 災害便乗型の経済的搾取

## コスト増を認めない「買いたたき」

災害時は、原材料費や物流費が高騰します。道路の寸断により迂回ルートを通るための燃料費増、ドライバーへの危険手当、緊急生産のための残業代など、製造業者側のコストは跳ね上がります。しかし、取引先がこのコスト増を認めず、従来通りの単価での納入を強要する「買いたたき」が横行します。

### 製造業者の要請

「物流費が3倍になっているので、その分を価格に上乗せさせてほしい」

### 取引先の拒絶

「消費者価格を上げられないから無理だ」  
「そんなことを言うなら今後の取引を考える」

これは下請法第4条第1項第5号(買いたたきの禁止)に抵触する恐れが高い行為です。経済産業省や中小企業庁が能登半島地震に際して「下請事業者への配慮要請」を出しているにもかかわらず、現場レベルでは無視されるケースが散見されます。



## 受領拒否と不当返品

発注時には「とにかく急いで作れ」と指示しておきながら、いざ商品が納品される段階になって一方的に受領を拒否する行為が発生します。

01

### 緊急発注

災害発生直後、小売店から「できるだけ多く、できるだけ早く」という緊急発注が入る

03

### 需要の沈静化

数日後、災害報道が落ち着き消費者の買い占めが収束。  
小売店の在庫が余剰に

02

### 製造業者の対応

従業員を総動員し、残業・休日出勤で生産。原材料を緊急調達し、高額な物流費を負担

04

### 受領拒否

「被災して倉庫が一杯だから受け取れない」  
「需要が落ち着いたからもう要らない」と一方的に拒否

下請法第4条第1項第1号は、下請事業者に責任がない場合の受領拒否を禁じています。また、受領後に「やっぱり売れ残ったから」という理由で返品する行為も違法です。防災用品は災害直後のピークを過ぎると需要が急減するため、この在庫リスクを製造業者に押し付けようとする行為は、BtoBハラスメントの典型例です。

# 納期遅延に対する不当な損害賠償請求

## 不可抗力の原則

地震や津波は不可抗力(Force Majeure)であり、これによる履行遅滞は本来、損害賠償の対象とならないのが民法上の原則です。しかし、契約書に不可抗力条項が明記されていない場合、あるいは条項があっても解釈を巡って、取引先から遅延損害金を請求されるトラブルが発生します。

- ・ 契約書の不備を突いた請求
- ・ 不可抗力条項の狭い解釈
- ・ 「予見可能だった」という主張

## 実際の請求事例

「お前のところが遅れたせいで、他社に逃げられ機会損失が出た。損害賠償を請求する」

このような主張に基づき、高額な賠償金を請求したり、代金から相殺したりする行為は、法的な根拠が薄弱な脅迫(ハラスメント)です。特に中小製造業者は、大手取引先との関係悪化を恐れて泣き寝入りしやすく、その脆弱性が狙われます。



## 法的フレームワークと企業の義務

BtoBカスハラ対策に取り組むことは、単なる従業員保護だけでなく、コンプライアンスおよび経営防衛上の法的義務です。

ここでは、製造業者が活用すべき法的根拠と制度的枠組みを解説します。

# 安全配慮義務と企業の法的責任

## 労働契約法第5条

企業は労働契約法第5条に基づき、従業員が生命・身体等の安全を確保しつつ労働できるよう必要な配慮をする義務(安全配慮義務)を負っています。これには、顧客や取引先からの著しい迷惑行為(カスハラ)から従業員を守ることも含まれます。

対策を怠り、従業員が精神疾患を発症した場合、企業は民事上の損害賠償責任を問われる可能性があります。

## 取締役の善管注意義務

会社法上、取締役は会社に対して善良な管理者としての注意義務(善管注意義務)を負っています。従業員の安全を守るために適切な体制を構築しないことは、この義務違反となり得ます。

カスハラ対策は、経営者が率先して取り組むべき重要な経営課題であり、現場任せにしてはならない事項です。

# 下請法による保護

## 製造業者を守る強力な法的武器

BtoBハラスメントの多くは、独占禁止法上の「優越的地位の濫用」や、下請法違反に該当する可能性が高いものです。下請法は、製造業者が小売店からの理不尽な要求を拒絶するための強力な法的根拠(盾)となります。



### 不当な返品の禁止

下請法第4条第1項第4号:発注者(小売店等)が、受領後に自己の都合(売れ残りなど)で物品を返品することは、原則として禁止されています。



### 買いたたきの禁止

下請法第4条第1項第5号:通常の対価に比べて著しく低い下請代金を不当に定めることは禁止されています。コスト増を価格転嫁することは正当な権利です。



### 経済的利益提供要請の禁止

下請法第4条第2項第3号:自己のために金銭、役務その他の経済上の利益を提供させること(協賛金の強要や従業員の派遣強要など)は禁止されています。



### 受領拒否の禁止

下請法第4条第1項第1号:下請事業者に責任がない場合の受領拒否は禁止されています。災害後の需要減少は発注者の都合であり、製造業者の責任ではありません。



## 公正取引委員会の配慮要請

公正取引委員会や中小企業庁は、災害発生時に「配慮要請」を出し、監視を強化しています。能登半島地震の際にも、経済産業省が「令和6年能登半島地震による影響を受ける中小企業・小規模事業者に対する配慮要請」を発出しました。

### コスト転嫁への協力

原材料費や物流費の上昇分を価格転嫁することへの理解と協力を求める内容が含まれています。取引先が協議に応じない場合は、公正取引委員会の相談窓口(「下請かけこみ寺」等)を活用する姿勢を見せることも交渉術の一つです。

### 納期遅延への配慮

災害による納期遅延について、下請事業者に一方的に責任を負わせないよう求めています。不可抗力による遅延は、双方で協議して対応すべき事項です。

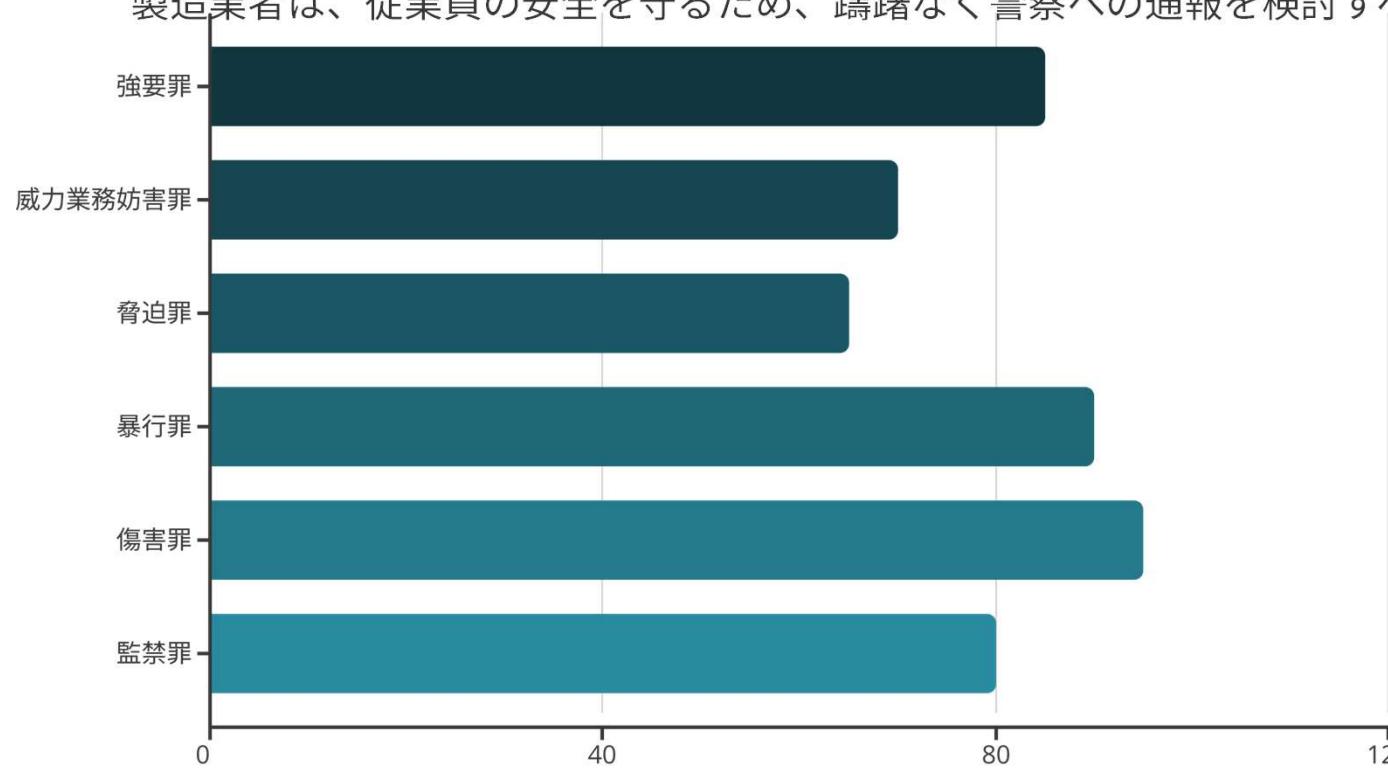
### 書面交付の徹底

発注内容の変更や返品の要請があった場合、必ず書面(メール含む)で記録を残せることが推奨されています。口頭での「適当にやっておいて」という指示は、後でトラブルの元となります。

# 刑法との接点:悪質行為への刑事対応

悪質なカスハラ行為は、民事・行政法の枠を超え、刑事事件として扱われるべきものです。

製造業者は、従業員の安全を守るため、躊躇なく警察への通報を検討すべきです。



- ・ **強要罪(刑法223条)**: 暴行や脅迫を用いて、義務のないこと(土下座や念書の作成など)を行わせる行為
- ・ **威力業務妨害罪(刑法234条)**: 威力を用いて人の業務を妨害する行為。執拗な電話攻撃などが該当
- ・ **傷害罪・暴行罪**: 物理的な暴力行為はもちろん、胸ぐらを掴む、至近距離で大声を出す行為も対象
- ・ **監禁罪**: 会議室に数時間閉じ込めて罵倒し続ける行為



## 包括的対策フレームワーク

BtoBカスタマーハラスメントから従業員と組織を守るために、場当たり的な対応ではなく、予防・対応・事後処理を一貫したシステムとして構築する必要があります。ここでは、防災用品製造業者が実装すべき具体的なアクションプランを提示します。

# 予防フェーズ:基本方針の策定と明示



## 基本方針の策定

企業として「ハラスメントを許容しない」という断固たる姿勢を内外に示すことが第一歩です。Webサイトや契約書において、ハラスメントに該当する行為を具体的に列挙し、それらが行われた場合には取引の停止や法的措置を辞さない旨を明記します。



## 契約書の見直し

返品条件、製品劣化時の責任分担(バッテリー廃棄コスト等)、災害時の納期遅延に関する免責条項(不可抗力条項)を強化します。契約段階で曖昧さを排除することが、後のトラブルを防ぎます。



## 取引先への事前説明

新規取引開始時や契約更新時に、製品特性(バッテリーの膨張リスク、賞味期限管理の重要性等)と責任分担について、取引先に丁寧に説明し、理解を得ておくことが重要です。

# 契約書に盛り込むべき重要条項

## 不可抗力条項の強化

災害時の納期遅延に関する免責条項を明確にします。「地震、津波、台風」だけでなく、「感染症の流行」「法令・規則の改廃」「輸送機関の事故・遅延」などが免責事由に含まれているか確認します。

**通知義務と解除権:** 不可抗力が発生した場合、速やかに相手方に通知することで履行遅滞の責任を免れる規定や、事態が長期化(例:60日以上)した場合の契約解除権を明記しておくことが重要です。

## 製品特性と責任分担

リチウムイオン電池製品については、「定期的な充電管理は購入者の責任」「適切な保管環境(温度・湿度)の維持は購入者の責任」と明記します。

**廃棄責任:** 使用期限切れや劣化した製品の廃棄費用は、原則として保有者(小売店)の負担であることを明記します。製造業者が引き取る場合の条件(有償、送料負担等)も明確にします。

# 実行フェーズ:対応マニュアルの策定

## 現場の判断負荷を下げる具体的指針

現場の従業員が迷わず行動できるよう、具体的な行動指針(マニュアル)を整備します。特に、「どこまで我慢すべきか」「いつ撤退すべきか」という判断基準を明確にすることが重要です。

### 撤退ラインの明確化

- ・ 大声を出されたら電話を切ってよい
- ・ 身体的危険を感じたら即座に退去してよい
- ・ 同じ要求を3回繰り返されたら対応を打ち切る
- ・ 1時間以上の拘束は拒否してよい

### ファクトチェックの徹底

感情的な対立に巻き込まれないよう、事実確認の手順を標準化します。相手の主張が事実に基づいているのか、単なる言いがかりなのかを冷静に分析するためのチェックリストを用意します。

### 記録の徹底

電話の録音、メールの保存、会議の議事録作成を徹底します。これらは後の法的措置において決定的な証拠となります。特に「言った言わない」の水掛け論になりやすいBtoB交渉においては、交渉記録の重要性は極めて高いです。

# 対応フローの標準化

01

## 初期対応

相手の要求内容を正確に聞き取り、記録する。感情的にならず、事実確認に徹する。「検討します」「上司に相談します」と回答し、即答を避ける。

03

## 対応実施

組織として決定した方針に基づき、複数名で対応する。不当な要求には明確に「NO」と伝える。法的根拠(下請法等)を示して説明する。

02

## 社内エスカレーション

上司・法務部門に速やかに報告し、組織として対応方針を決定する。担当者一人で判断・対応しない。

04

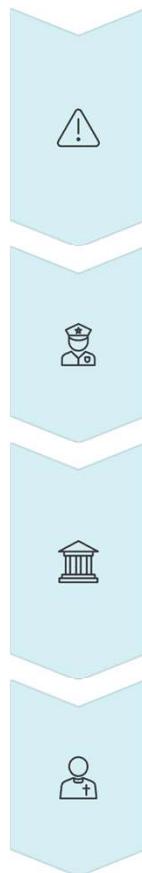
## 記録と評価

対応内容を詳細に記録し、データベースに登録する。同様の事案が再発しないよう、マニュアルや契約書の改善に活かす。



## 解決フェーズ:法的措置と外部連携

悪質な事案に対しては、毅然とした法的対応を行います。「警察沙汰」や「裁判」を避けたがる企業文化がありますが、従業員の安全確保が最優先であることを忘れてはなりません。



### 警告書の送付

ハラスメント行為が続く場合、弁護士名で「行為の中止を求める警告書」を内容証明郵便で送付します。これは相手方に対し、企業として本気で対応する意思があることを示す強力なメッセージとなります。

### 警察への通報

暴力、監禁、脅迫といった刑法に触れる行為があった場合は、躊躇なく警察に通報します。110番通報をためらわない文化を組織内に醸成することが重要です。

### 民事訴訟の検討

不当な返品や買いたたきにより経済的損失を被った場合、損害賠償請求や契約解除を求める民事訴訟を検討します。一社の泣き寝入りが業界全体の悪習を助長することを認識すべきです。

### 行政機関への相談

公正取引委員会の「下請かけこみ寺」や、中小企業庁の相談窓口を活用します。行政指導や勧告により、取引先の行動が是正される可能性があります。

# メンタルヘルスケアと組織的支援

## 被害者のケア

激しいクレームを受けた直後の従業員には、業務から離れてクールダウンする時間を与えます。上司が「あなたの対応は間違っていない」と承認することが、心理的負担を軽減します。

- 1on1面談の実施
- 産業医・カウンセラーとの面談機会提供
- 休暇取得の推奨
- 配置転換の検討



## 組織文化の醸成

「従業員ファースト」の価値観を組織全体に浸透させます。顧客満足(CS)よりも従業員満足(ES)と安全を優先する経営判断を行うことを、トップが明確にメッセージとして発信します。

- 好事例の共有と表彰
- 「NO」と言える文化の醸成
- 加害行為の防止(自社が加害者にならない)
- 経営層からのメッセージ発信

# 取引先との事前合意形成

## 平時からの「災害時ルール」策定

災害が発生してから交渉するのでは遅すぎます。平時から、災害時のコスト負担や納期遅延に関するルール(リスク分担)を取引先と合意しておくことが重要です。

### 災害時価格変動条項

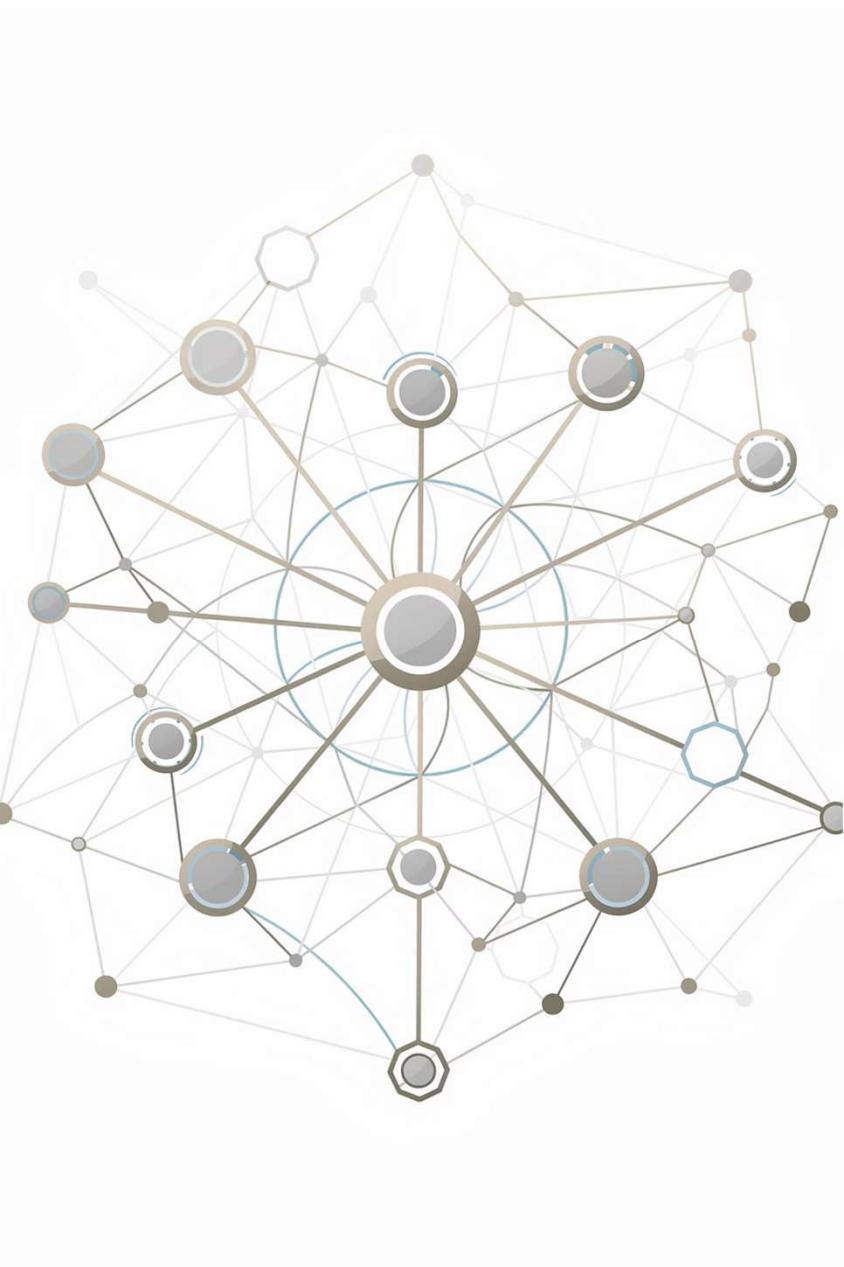
「大規模災害発生時、物流費が通常の2倍を超えた場合、その増加分を価格に転嫁できる」といった条項を契約書に盛り込みます。事前の合意があれば、災害時の価格交渉がスムーズになります。

### 優先供給順位の合意

「災害時は、公共機関(自治体・病院)への供給を最優先とし、一般小売店への供給は後回しとなる場合がある」ことを事前に通知し、了承を得ておきます。

### 免責事項の明確化

「運送会社の集配停止により配送不可能な場合、製造業者は納期遅延の責任を負わない」ことを明記し、不当な損害賠償請求を防ぎます。



## 業界全体での取り組みと今後の展望

一社単独での対応には限界があります。防災用品製造業界全体で連携し、適正な取引環境を構築していくことが、持続可能なサプライチェーンの実現に不可欠です。

# 業界団体を通じた標準化と啓発



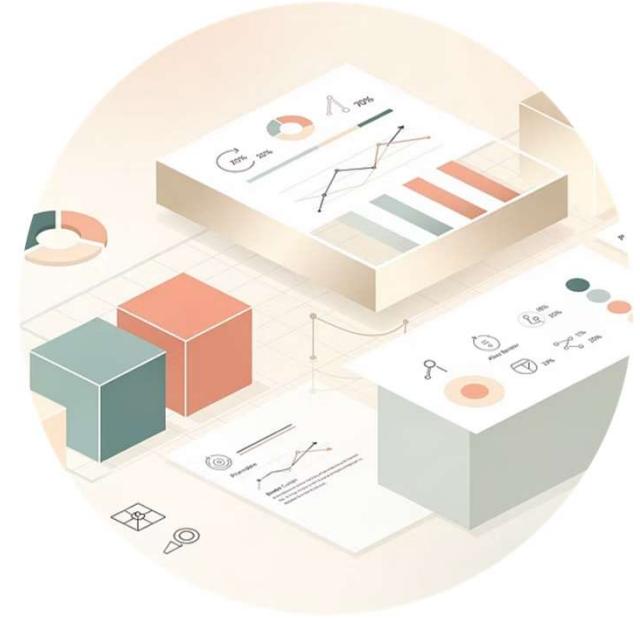
## 業界ガイドラインの策定

一般社団法人防災安全協会などの業界団体が中心となり、「防災用品取引における適正取引ガイドライン」を策定します。製品特性に応じた責任分担、災害時の対応ルール、ハラスメント行為の定義などを明文化し、業界標準とします。



## 小売業界への啓発活動

小売業界の団体(日本チェーンストア協会、日本ホームセンター協会等)と連携し、防災用品の特性と適正な取扱いについての研修会を開催します。バッテリーの管理方法、賞味期限の考え方、災害時の物流制約などについて、小売店のバイヤーや店長に理解を深めてもらいます。



## 消費者教育の推進

「災害時は物流が止まる」「買い占めは社会全体の復旧を遅らせる」といった防災リテラシーを、一般消費者に広く啓発します。企業への過剰な要求が、巡り巡って救援物資の流通を阻害することを理解してもらいます。



## 結論: レジリエンスの高いサプライチェーン構築に向けて

### 従業員を守ることが社会を守る

防災用品製造業者は、社会の安全を守る製品を提供するという崇高的な使命を担っています。しかし、その供給プロセスにおいて、自社の従業員がハラスメントによって傷つけられ、疲弊していく現状は看過できない矛盾です。

「従業員の安全なくして、顧客の安全なし」という新たな原則の下、企業は毅然とした危機管理体制を構築すべき時が来ています。

## 企業内レイヤー

従業員を守るための断固たる「NO」の基準策定と実装

## サプライチェーン間レイヤー

平時からのリスク分担ルール合意と業界標準化

## 社会・消費者レイヤー

防災リテラシーの向上と適正な期待値の醸成

BtoBカスハラは、単なる個人の資質の問題ではなく、業界特有の商慣習や構造的な力関係、そして災害という特殊事情に根ざした根深い問題です。しかし、適切な法的知識と組織的な対策により、従業員を守り、企業の持続可能性を確保することは可能です。

本日の研修が、皆様の企業における具体的な対策実装の一助となれば幸いです。