

下請業者のリスクを緩和

複雑なサプライチェーンにおけるコンプライアンスの徹底と混乱の緩和

サプライチェーンにおける下請業者のリスク

現代の複雑なサプライチェーンにおいて、下請業者の存在が今まで以上に重要になってきました。クライアント組織は下請業者に業務を委託することで、専門性を活かしながら効果的にプロジェクトを完了することができます。同時に、地域内での調達やダイバーシティ、環境に関する問題に取り組むことも可能です。推定では、請負業務の60~70%が、多種多様な業務に携わる下請業者に委託されています。

下請業者の重要性を鑑みると、サプライチェーンで発生する混乱の32.4%が下請業者から生じるものであるというのは憂慮すべき問題です。ⁱⁱ 下請業者に関連するリスクには、適切な資格の欠如、危険な業務慣例、違法な労働慣行、財務健全性の懸念などが含まれます。残念なことに、ⁱⁱⁱ 分の2のクライアントが、元請が下請業者に実施すべきデューデリジェンスを怠っているのが現状です。一方で、下請業者が雇用クライアントと直接コミュニケーションを取ることはほとんどありません。このような状況を引き起こしている原因となっているのが、下請業者への業務委託において、クライアント組織と下請業者の間に常に1社以上の元請サプライヤーが存在することです。

下請業者の潜在能力を最大化するには、クライアント組織が下請業者の管理状況を常に把握し、投資家に対して自分たちの意思決定に関する説明を行う責務を果たす必要があります。同時に、元請サプライヤーと下請業者が、自分たちの慣行を雇用クライアントのコンプライアンス基準に適合させなければなりません。そして、環境・社会・ガバナンスの価値提案を数値化し、サプライチェーンネットワークにコンプライアンス基準を提示することでリスクを大幅に軽減できます。

このホワイトペーパーでは、以下のトピックを取り上げます。



下請業者に関する用語や責任、課題について概説



下請業者に関連する主要なリスクについて説明



リスク緩和のためのベストプラクティスを提供

セクション1

下請業者への業務委託 – 主な用語、責任、課題

下請業者への業務委託に関する基本用語

クライアント

業務や資材を提供するサプライヤーを直接雇用し、支払いを行う会社を指します。

ダイレクトサプライヤー

資材やサービスの提供のためにクライアントが採用する会社を指します。下請に業務を委託することもあります。

元請サプライヤー

クライアントの業務を完了するために下請業者を採用するサプライヤーを指します。

下請業者

請負業者の指示に従い、特定のタスクまたはサービスを提供します。クライアントとの直接的な関係はありません。

下請業者の管理

下請業者の雇用やトレーニング、監督のためのプロセスを指します。クライアントと下請業者の階層に隔たりがあるほど、リスクが拡大します。

下請業者への業務委託における役割と責任

下請業者を効果的に管理することは、サプライチェーン内の役割と責任を理解するということを意味します。各組織はネットワークの「ノード（接点）」であり、ネットワークそのものは中心地点を持たずに変化し続けます。請負業者の役割は頻繁に変わり、請負業者がクライアントになる契約もあれば、請負業者が下請業者になる契約もあります。このような流動的なネットワークで安定性を維持するためには、全員でリスク管理を行う必要があります。

雇用するクライアントが犯しやすい重大な過ちの1つが、下請業者のリスクは自分たちには関係ない、または下請業者の成功に投資してもクライアントや元請業者、投資家の成功にはつながらない、と思い込んでしまうことです。このようなリスクを管理するための専門的な戦略がない状態では、クライアントと元請、下請の間で責任が転嫁されやすくなり、リスクが対処されないまま放置されることにもなりかねません。またこのような思い込みがあると、サプライチェーンネットワークの力を活用できなくなってしまいます。ネットワーク内で大きな責務を担い、認知度を高めることで、それぞれの組織が今よりも大きなチャンスを見出せるようになります。

クライアントの責任

- **プロジェクトの範囲と要件を定義**：技術的明細事項や品質基準、スケジュール、予算を含めたプロジェクトの詳細を明確にまとめます。
- **直接取引するサプライヤーと請負業者を審査**：すべての元請サプライヤーと請負業者に対して事前審査を行い、コンプライアンス基準を満たすのに必要となる適切なトレーニングや保険、資格、安全システム、プロセスを有していることを確認します。
- **コンプライアンス基準と期待値を設定**：元請サプライヤーにコンプライアンス基準を伝達し、この基準が下請業者に適用されていることを確認します。
- **監視と監督**：コンプライアンス基準と業務目標に適合していることを保証するために、定期的に進捗状況の確認と調査を行います。

元請サプライヤーの責任

- **仲介者としての役割を果たす**：下請業者を雇用し、契約上の期待値に応じます。
- **ライセンスと保険の維持**：法的義務を果たします。
- **下請業者の審査、トレーニング、監視を実施**：認定を受けた下請業者が、雇用側クライアントの設定するコンプライアンス基準に沿って業務を遂行できるよう徹底します。
- **関係性の管理**：下請業者やクライアントと明確なやりとりをしながらパフォーマンスを管理し、プロジェクトを計画通りに進めます。
- **危険性の排除**：安全対策とリスク管理を行います。

下請業者の責任

- **ライセンスと保険の維持**：すべての法的要件および規制要件を満たす必要があります。
- **必要なトレーニングの完了**：負傷または死亡のリスクを低減するために、労働者が適切なトレーニングを受講するよう徹底します。
- **業務と資材の提供**：契約ごとに質の高い業務を提供します。
- **問題や進捗状況の報告**：元請サプライヤーに問題や最新情報を伝達します。



下請業者に共通する課題

サプライチェーンの下請業者を利用することで、多様性を持った人材の調達やニーズへの柔軟な対応、専門知識の活用、地域への利益還元といったさまざまなメリットが生まれます。その一方で、技術的なソリューションを必要とする課題も多く生まれています。元請の下で業務を行う可能性のある下請業者が多数存在することを考えると、このような課題が出てくるのも当然です。例えばAvettaネットワークの中には、下請業者を監督する元請サプライヤーが数百社も存在します。このような大規模で複雑なサプライヤーネットワークを管理するのは、非常に困難な取り組みになる場合があります。

クライアントの課題

クライアントは、直接的な契約のない下請業者によって企業イメージが損なわれるといったリスクを抱えています。下請業者は、元請サプライヤーがすべてを処理すると考えている場合があります。しかし元請サプライヤーは、下請業者の情報がないければ、このようなリスクを管理することはできません。

クライアントが抱える主な課題：

- **契約上の前提：**元請サプライヤーの責任によって、すべてのリスクや影響からクライアントが保護されると考えるのは、危険なリスク予防戦略と言えます。
- **企業イメージに関わるリスク：**クライアントが法的または財務的な責任を負うことができず、企業イメージに影響が出る場合があります。
- **組織的なリスク：**統合されたシステムアプローチがなければ、下請業者を発端とするサイバーセキュリティや安全衛生、ビジネスに関わるリスクが、クライアントに影響を与える可能性があります。このようなリスクは、クライアント組織全体に拡大し、サプライチェーンネットワーク全体の連携体制にまで及ぶ可能性があります。
- **下請業者の大規模ネットワーク：**元請の下で働く下請業者の数が多い場合、強固な技術ソリューションがない状態で、事前認定や管理、監督を行うのは難しいことがあります。

元請サプライヤーの課題

元請サプライヤーは、雇用側のクライアントと同様に、財務リスクやプロジェクトの混乱とは無縁であることが望まれます。元請が下請業者を事前に認定しておらず、クライアントに対する説明責任を保持したままであれば、元請は自社を保護することはできないでしょう。

元請サプライヤーが抱える主な課題：

- **下請業者の事前認定：**責任能力のある下請業者を特定して審査するのが困難な場合、契約を履行する際や、債務を適切に分散する際に問題が生じます。
- **技術の欠如：**多くの元請サプライヤーは、下請業者のリスク管理を合理化するための十分な技術を持ち合わせていません。総合的な技術サポートがなければ、コミュニケーションの遅れや問題を管理するのが難しくなります。
- **クライアント基準の達成：**多くの元請サプライヤーが、クライアント基準を理解し、実践するのに苦労しています。通常は、クライアントと元請、下請の階層間に明確なコミュニケーションチャンネルが存在しないという事実が、この問題を悪化させています。

下請業者の課題

下請業者がクライアントと直接的な接点を持つことはありません。また十分な情報が入ってこないため、下請業者が自己の責任を軽く捉えてしまうことがあります。そしてシグナルの減衰により、下請業者が高いコンプライアンス基準を満たしていないケースや、コンプライアンス基準について理解すらしていないケースが発生する可能性もあります。

下請業者が抱える主な課題：

- **監督不足**：元請サプライヤーの監督が不十分であり、問題解決や課題の管理に必要なリソースにアクセスできない場合があります。
- **シグナルの減衰**：下請業者と雇用側クライアントの立場が離れているほど、正確なコミュニケーション、期待値、基準、プロジェクト情報、トレーニングの提供を受けることが難しくなります。
- **責任問題**：基準に従わない場合、安全衛生のリスクや業務のやり直しが生じたり、契約解除となる可能性があります。
- **技術の欠如**：統合された技術的なスタックとサポートがなければ、コミュニケーションの遅れや問題を管理するのが難しくなります。



セクション2

下請業者への業務委託に潜むリスク

本質的に潜んでいる下請業者のリスク

下請業者を取り巻くリスクが拡大する主な理由は前述の通り、雇用側企業の可視性の欠如にあります（下請業者が複数の階層に分かれている場合は、元請サプライヤーの認識が不足していることもあります）。多くの企業は、元請サプライヤーとサプライヤーに対してのみ、審査や事前資格認定、マスターサービス契約書 / 契約を要求します。一方で、下請業者との直接的なつながりを持たないため、情報を把握できていないのが現状です。これによって下請業者に関連するリスク指標が隠れてしまい、インシデントや違反の機会が増加します。

そのため多くのクライアントが、今後取引が発生する可能性のある下請業者に対する適切な審査、適正な資格の確認、コンプライアンス要件の執行を元請サプライヤーに一任するという選択をしています。このような希望が元請との契約の合意書に明記されることさえあります。そして元請が下請業者に起因するあらゆる損失の責任を負い、雇用側企業はすべての法的責任や財務上の責任を免除されることとなります。

しかしながらこのようなアプローチでは、下請業者がインシデントに巻き込まれた場合に深刻な問題が多数発生し、雇用側の企業に影響を及ぼすという点が考慮されていません。そしてこのような状況においては、プロジェクトの品質に関する問題、プロジェクトの大幅な遅延、サイバー脅威、企業イメージの低下、規制違反といった影響を雇用側企業が受けることとなります。労働違反やプロジェクトの大幅な遅延が生じた場合や、会社に関連するインシデントに対してマイナスとなる報道をされた場合、株主や労働者、顧客、投資家、規制当局にとって、雇用側企業に「契約上の責任」があるかどうかは関係ありません。さらにはカナダのように、サプライヤーチェーン全体の活動に伴う責任を企業に持たせる「S-211法案」のような法律を作り始めている国もあります。^{iv}

一般的な下請業者のリスクシナリオ

- **安全性に関わるインシデント**：直接的な審査を実施しない場合、雇用側企業はプロジェクトに参加する下請業者の適性を把握することができません。トレーニングを受けていない労働者や危険な労働条件は、現場で業務を行うすべての人員を危険に晒し、事故が起きやすくなります。
- **労働者と人権に関わる問題**：雇用側企業が、下請業者や下層サプライヤーの広範なネットワーク全体を監督できない場合、労働条件や適正賃金、児童労働、現代奴隷などの労働者問題が表面化せずに隠れてしまうことがあります。
- **財務不安**：下請業者の多くは、財務不安を抱えがちな中小企業です。直接的な審査を実施しない場合、下請の下請の下請が破産寸前であることを雇用側のクライアントが把握できないため、遅延や労働者の違反、危険な労働条件、低品質な業務につながる可能性があります。
- **品質**：元請サプライヤーが製造、生産、流通、労働を1社以上の下請に委託する場合、最終製品のすべてのコンポーネントに関する重要な情報が、雇用側の企業に届かない場合があります。
- **サイバー脅威**：サイバー脅威の場合、バリューチェーンのすべてのメンバーに脆弱性が潜んでいる可能性があります。最小規模の下請業者へのサイバー攻撃でさえも、サプライチェーンの至る所で深刻な予期せぬ影響を及ぼしかねません。
- **下請業者への業務委託の抜け道**：リスクの高い請負業者が貴社の元請の下請として業務契約を締結し、雇用側企業のコンプライアンス基準やプロセスをうまく回避しようとする場合があります。

下請業者のインシデントの影響

上記のリスクシナリオではインシデントが発生すると、直接的な財務責任または法的責任の有無に関わらず、雇用側企業に以下のような深刻な結果をもたらす可能性があります。

- インシデントや事件、違反事項に関する報道が拡大することによる、企業のイメージや評価の低下。^v
- 破産や事故、その他の不測の事態によって下請業者が業務を遂行できなくなったことで発生するプロジェクトの遅延。^{vi}
- サイバー事故やリコール。^{vii} 捜査などによる業務の停止。
- 投資家、従業員、顧客の不満。^{ix}
- 下請業者の規制違反により発生する違約金や罰金、プロジェクトの中止。^x

このように、下請業者の事前審査やコンプライアンスの徹底を元請に任せるのは、下請業者のリスク管理をする上で大きなリスクとなることが明確です。そのため、雇用側企業が元請サプライヤーに課すのと同じ基準の審査要件とコンプライアンス要件を下請業者にも積極的に適用する必要があります。

セクション3

セクション3：下請業者のリスクを管理するためのベストプラクティス

下請業者のリスクとコンプライアンスを適切に管理するには、雇用側企業が事前措置にもなる慎重なアプローチを取る必要があります。このセクションでは、下請業者のリスクを管理するための以下のベストプラクティスについて説明します。



コンプライアンス要件



元請サプライヤーと下請業者のコミュニケーション



監視と執行

コンプライアンス要件の戦略と対策

コンプライアンスと安全性の取り組みは上層部から始める

コンプライアンスや安全性に関する戦略を会社規模で策定するには、組織全体の上層部で意思決定を行う必要があります。そうすることで、一貫した戦略をすべてのプロジェクトに適用できるようになります。また他の大規模な取り組み同様に、下請業者のリスクとコンプライアンスに対する企業姿勢を経営幹部から確立しなければなりません。トップが結束してうまく内容を伝達できていない状況で、一貫性のある基準を達成するのは不可能に近いことです。そのため、企業のリーダーから現場の監督に至るまで、会社のあらゆるレベルの人員に明確なポリシーと慣例を伝達することが重要です。

下請業者は、雇用側企業のコンプライアンスと安全要件を遵守しなければならない

下請業者のリスク管理における最も効果的なアプローチは、すべての安全要件とコンプライアンス要件が、元請業者と下請業者の両方に、企業レベルおよび労働者レベルで確実に適用されるようにすることです。このような取り組みを行うことで、サプライチェーン全体にリスク対策を浸透させることができ、雇用側の企業がリスクの管理、監視、徹底を容易に行うことができるようになります（元請と下請が独自のルールを持つ場合と反対の結果）。

企業レベルで要件を執行

直接的な請負業者と同様に、下請業者のこれまでの安全性への取り組みと統計、安全性と持続可能性の慣行とポリシー、財務の健全性、サイバー上の潜在的な脆弱性などについても、包括的な審査を企業レベルで実施する必要があります。すべての下請業者を直接審査することで、雇用側企業の可視性が広がり、自社で働くすべての労働者に同一の品質基準とコンプライアンス基準が適用されるよう統制を図ることができるようになります。



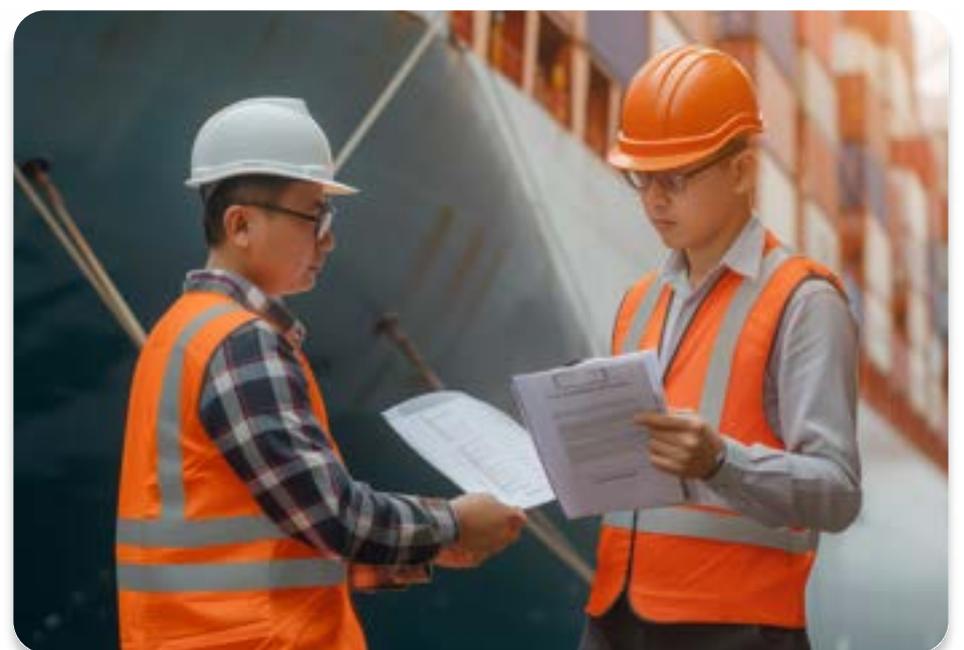
労働者レベルと現場レベルでコンプライアンスを執行

業務を遂行する現場には多くのリスクが存在するため、堅牢な労働者のコンプライアンスは請業者にとっては特に重要です。従業員、元請、下請に関係なく、現場のすべての労働者が同一のトレーニング基準とコンプライアンス基準を満たした状態で現場に入り、業務を遂行する必要があります。1人に例外を認めるだけでも、現場の全労働者の安全性が直ちに低下します。

現場の立ち入り管理とセキュリティを徹底することで、適切な労働者資格とトレーニングを効率的に維持できます。^{xi} 特に、オンデマンドのモバイル研修とオンサイトの危険管理ツールを組み合わせた場合には、大きな効果が得られます。^{xii}

適切な保険補償範囲の確認

保管は、元請から下請までの一貫性を保つことができない要素です。一般的に、保険要件の大部分を処理するのは元請サプライヤーであり、下請業者が遂行する業務の責任は、元請サプライヤーレベルに留まります。しかし、元請と雇用側企業を保護するためには、すべての下請業者が労働者災害補償の検証を受ける必要があります。



元請サプライヤーと下請業者のコミュニケーション

現在の下請業者の管理に関する慣行が干渉されていない場合、事前対策型の直接的なプログラムに移行するためには、すべての元請と下請業者には明確な期待とコミュニケーションが必要となります。

下請業者の要件、および下請業者の情報の入手方法や管理方法が決定したら、^{xiii}以下のステップを検討してください。



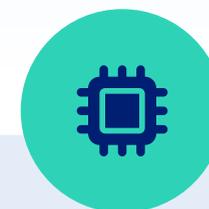
元請業者との明確なコミュニケーション

下請業者のコンプライアンスプログラムを効果的に移行するには、元請が情報を把握し、これに賛同している必要があります。直接的な請負業者が新しい下請業者のプログラム要件を理解できるようにするために、対面式のタウンホールやウェビナー、メールなどのさまざまなコミュニケーションチャンネルを検討しなければなりません。



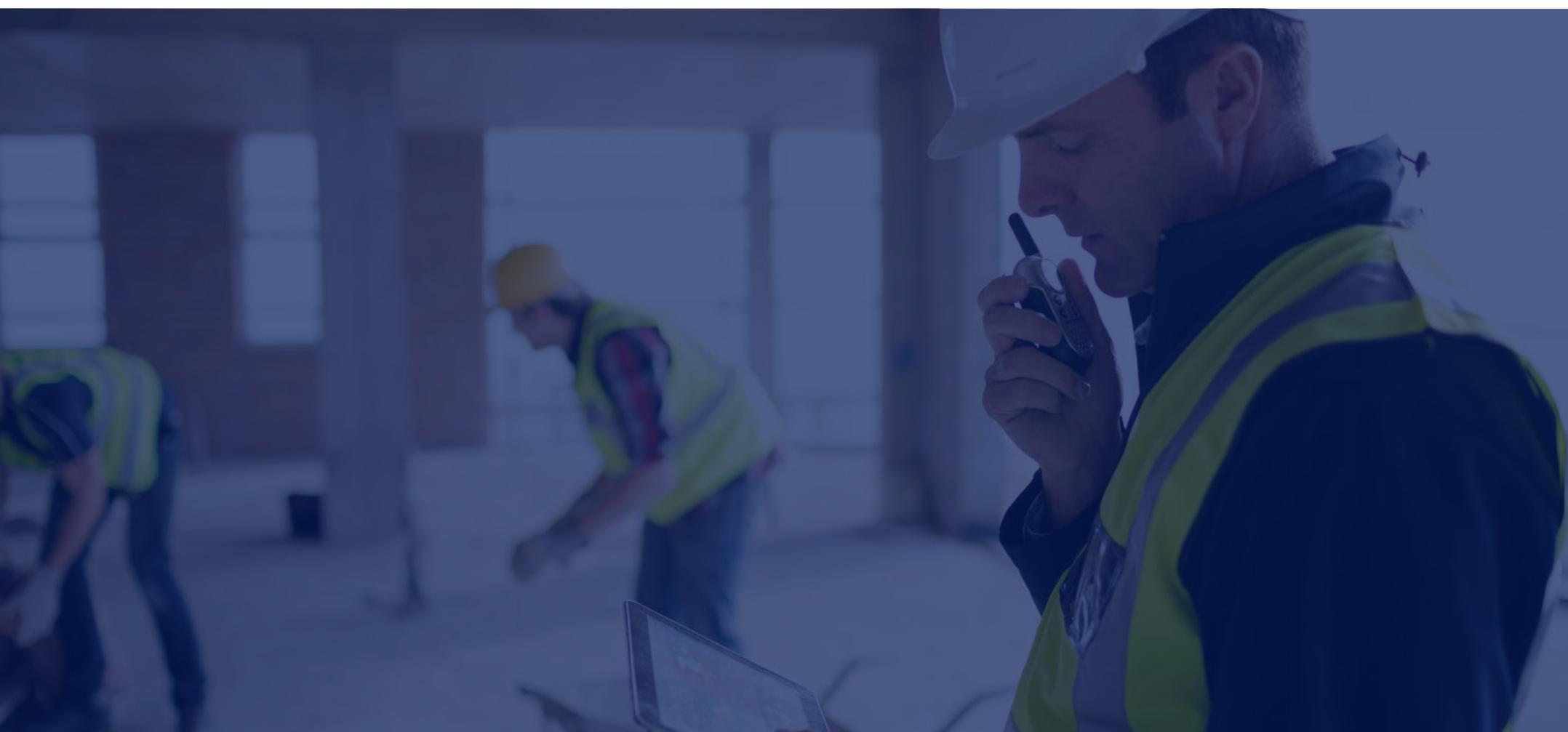
契約の見直し：

貴社と元請、そしてその下請業者の関係が動的なものであることを契約書に明記し、必要に応じて直接的なやりとりを行うことを条件として定める必要があります。



下請業者の事前承認、雇用、監視のためのテクノロジーの活用：

下請業者の事前承認、雇用、監視、コミュニケーションに、最新の技術ソリューションを活用しましょう。これらのシステムを利用するには、元請がシステム利用のオンボーディングとトレーニングを完了している必要があります。



監視と執行

最適なリスク管理戦略を策定している場合であっても、現場リーダーがプロジェクトを軌道に乗せるために、コンプライアンスの小さな例外を作ってしまうことがあります（例えば、適切なトレーニングの受講が完了していない労働者に対して、来週中に受講するなら現場に入れるようにすると労働者に伝えるなど）。同様に、切羽詰まった状態で早く下請を雇用したい元請が、貴社の新たな要件をうまく回避しようとする可能性もあります。そのため、下請業者のコンプライアンスの監視と執行は、貴社の安全性と持続可能性に関する基準をサプライチェーン全体で維持するためにも非常に重要です。

コンプライアンス監査や現場訪問、検査を定期的に行い、適切な資格を有する元請と下請がコンプライアンスを遵守していることを確認する必要があります。このような対策は、接点のないグローバルなオペレーションにとって特に重要であり、可視性を確保するとともに、安全性の侵害や児童労働、品質問題など、広範なサプライチェーンに潜むさまざまなリスクを回避することができます。

監視と執行が必要な領域：

- **安全マニュアル監査**：下請業者の安全マニュアルと文書を対象とした包括的な監査を実施し、下請業者のプロセスが貴社の基準に適合しており、大きな乖離がないことを確認します。
- **実施監査**：書類業務や認定書、その他の資料が必要となる証拠に基づいた綿密な監査を実施し、下請業者が安全マニュアルに記載された手順を適切に実施し、これに従っていることを確認します。
- **現場検査**：現場に専門家を派遣し、職場慣行や行動を調査します。これにより、現場が貴社の要件や安全規制、地域の法律を遵守しているかどうかを検証できます。
- **保険の検証**：下請業者の保険補償範囲が貴社の特定の要件を満たすことを確認し、検証します。そして、保険契約の填補限度額や賠償責任を明確にします。保険の補償の有効期限についても監視とフォローが必要です。
- **ビジネスと財務のリスク**：下請業者の財務健全性や法的なトラブル、制裁への違反、不芳報道、ネガティブなメディア情報を調査し、下請業者のビジネスの妥当性を判断します。
- **サイバーセキュリティ**：サプライヤーチェーン全体におけるサイバーの健全性を監視することで、データ漏洩やデータ障害からビジネスを保護します。請負業者と連携して潜在的な脅威を継続的に検知し、サイバー攻撃に対する耐性を強化しましょう。

結論

クライアントと元請サプライヤー、下請業者が、強固で有効的なサプライヤーチェーンネットワークを構築するには、責任を共有することが必要です。ネットワークにおける各ノードは、役割を果たす立場でありながら、何かを得る立場でもあります。そのため、誰もが成功し、安定性を得られるようにするためには、下請業者のリスク管理が非常に重要になります。成功を伴う持続可能な成果は、関与する人全員の目標でもあります。

ところが、請負業者と下請業者に対して明確な期待値を設定して伝達し、サプライチェーンの各レベルで責任ある慣行と対応策を適用する中心的な役割を果たすのはクライアントです。そこで雇用側の企業は、広範なネットワークのすべての下請業者を直接審査し、監督しなければなりません。同時に、元請業者と同一の包括的なコンプライアンス要件を下請業者に適用する必要があります。明確なトップダウン型の基準と適切なコミュニケーション、そして監視と執行によって、強固な下請業者向けコンプライアンスプログラムを構築できます。

最後に、雇用側の企業は最新のサプライチェーン向けのリスクソリューションを採用する必要があります。最先端のテクノロジープラットフォームは、下請業者の事前資格審査や監査、ビジネス審査、財務リスク解析、サイバーセキュリティ監視、保険の検証を支援します。このようなソリューションによって事務作業が軽減し、サプライヤーのさまざまな階層間のコミュニケーションを改善できます。また、多様な先行指標をリアルタイムで監視したり、現場労働者にトレーニング機能を提供したりすることも可能です。そして、事前資格審査とコンプライアンス文書をはじめ、すべてのものを一元管理できるようになります。

Avettaは、サプライチェーンのリスク管理ソリューションを提供するSaaS企業です。120か国以上、13万社以上のサプライヤーがAvettaのプラットフォームに信頼を寄せています。下請業者の管理ツールや事前資格審査サービス、マーケットプレイスの特典の詳細については、[Avetta.com](https://www.avetta.com)をご確認ください。



参照

ⁱ 出典 : Supply Chain Resilience Report 2021;

<https://www.thebci.org/static/e02a3e5f-82e5-4ff1-b8bc61de9657e9c8/BCI-0007h-Supply-Chain-Resilience-ReportLow-Singles.pdf>

ⁱⁱ 出典 : Supply Chain Resilience Report 2021;

<https://www.thebci.org/static/e02a3e5f-82e5-4ff1-b8bc61de9657e9c8/BCI-0007h-Supply-Chain-Resilience-ReportLow-Singles.pdf>

ⁱⁱⁱ 出典 : Supply Chain Resilience Report 2021;

<https://www.thebci.org/static/e02a3e5f-82e5-4ff1-b8bc61de9657e9c8/BCI-0007h-Supply-Chain-Resilience-ReportLow-Singles.pdf>

^{iv} 出典 : Fighting against forced labour with Bill S-211;

<https://www.ohscanada.com/sponsored/fighting-against-forced-labour-with-bill-s-211/>

^v 出典 : Child labour on Nestlé farms: chocolate giant's problems continue;

<https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2015/sep/02/child-labour-on-nestle-farms-chocolate-giants-problems-continue>

^{vi} 出典 : Know Your Rights:Defenses for Creditors When a Construction Project Partner Goes Bankrupt;

https://www.americanbar.org/groups/construction_industry/publications/under_construction/2022/fall2022/know-your-rights/

^{vii} Delta cancels hundreds more flights as fallout from CrowdStrike outage persists;

<https://www.cbsnews.com/news/delta-crowdstrike-outage-flight-status/>

^{viii} 出典 : How product recalls spread through the supply chain;

<https://www.supplychaindive.com/news/product-recalls-supply-chain-visibility/546491/>

^{ix} 出典 : Did Foxconn Bring Down Apple Stock?;

<https://seekingalpha.com/article/926801-did-foxconn-bring-down-apple-stock>

^x 出典 : Supply Chain Act;

<https://www.csr-in-deutschland.de/EN/Business-Human-Rights/Supply-Chain-Act/supply-chain-act>

参照

^{xi} 出典：Elevate worker management and worksite safety;
<https://www.aveeta.com/clients/solutions/health-and-safety/worker-management>

^{xii} 出典：Introducing AskAva:Your Generative AI Risk Assistant;
<https://pages.aveeta.com/Avetta-AskAva-Post-webinar.html>

^{xiii} 出典：Extend visibility and compliance to your subcontractors;
<https://www.aveeta.com/clients/solutions/health-and-safety/subcontractor-management>