

# SPNレポート

vol. **6**

## 「企業危機管理体制整備に関するアンケート調査結果」

SPNレポート vol.06  
第1版 2016年7月  
株式会社エス・ピー・ネットワーク 総合研究室

SPNレポート vol.06

## 企業危機管理体制整備に関するアンケート調査結果

〈執筆者〉

株式会社エス・ピー・ネットワーク

総合研究室

# 目 次

<b>1</b>	はじめに	3
<b>2</b>	アンケート実施概要	3
<b>3</b>	総括	4
<b>4</b>	回答企業の状況	5
<b>5</b>	調査結果	6
	(1) 体制整備の概観	
	1) 各分野の体制整備における充実状況と課題意識	6
	2) 「体制の見直しが必要」と考えられる分野	8
	(2) 危機管理体制	
	1) 危機管理体制の推進状況	8
	2) 危機管理の推進部署	9
	3) 社内研修の実施状況	9
	4) 内部監査の実施状況	10
	5) 「危機管理体制の運用見直しを必要」とする 40 社について	10
	(3) 反社会的勢力排除体制	
	1) 反社排除体制の概観	12
	2) 反社排除体制の見直し	13
	3) 反社排除体制がない企業	14
	4) 不動産業における反社排除	14
	5) 反社との取引解除の経験の有無による比較	15
	(4) 内部通報制度	
	1) 内部通報制度の導入率	16
	2) 内部通報制度の運用状況	16
	3) 内部通報の阻害要因	17
	4) 利用状況に対する企業の認識	18
	(5) 個人情報・情報セキュリティ	
	1) 情報セキュリティ体制の運用状況	19
	2) 漏えい事故の発生状況と社内研修	21
	3) 漏えい事故防止に向けての課題	22

(6) コンプライアンス体制	
1) コンプライアンス意識	23
2) コンプライアンス意識の浸透度合いと他の社内体制との関係	24
(7) 緊急事態対応	
1) 緊急事態の対応体制	25
2) 緊急事態の対応体制整備の課題	26
(8) 労務リスク	
1) 労務リスク解消のための取組状況	26
2) 労務リスク解消のために取り組みたい課題	27
3) 規程の運用状況の違いによる社内体制の違い	27
(9) 店舗展開する 63 社	
1) 現在取り組んでいる課題	29
2) 社員研修のテーマ	30
3) 店舗における反社排除	30

## 1 はじめに

この10年を振り返ってみると、時勢の変化に呼応して、企業の事業活動の規範とすべき数々の法律や規範が施行されてきた。

2005年施行の「個人情報の保護に関する法律」では、個人情報の取扱についての事業者の義務が定められた。2007年に政府指針として出された「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針」を始点に、2009年に全国で施行となった「暴力団排除条例」による反社排除の取り組みが必須となり、その一方で、企業は潜在化・不透明化する反社会的勢力との攻防を繰り返す。

社内に目を向けると、長時間労働や、ハラスメントなどの職場環境の悪化に起因してうつ病を発症する労働者の増加があり、労働者保護を目的とする2006年の「労働安全衛生法」の改正。さらには、2015年の「過重労働撲滅特別対策班」による監視体制の強化、2016年の「ストレスチェック制度」によるメンタル不調者への対応の義務づけと続く。

企業が様々な問題の予防や対応に取り組む一方で、現実社会においては、サイバー攻撃による情報漏えい、過重労働に起因するメンタル不調や自殺者の増加、反社会的勢力の潜在化による企業への侵入は進んでいる。たとえ企業が万全な体制（ありえないが）を敷いたとしても、上記のリスクに加えて、震災などの不可避な事態や、社内不正や組織的コンプライアンス違反などの緊急事態の発生など、企業はますます「全方位」への対応が求められ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために、社会の要請に応えつつ、自社の危機管理体制の構築が必要となっている。しかもそれは、自社の状況や実態に応じた、活きた体制でなければならない。

本アンケートは、SPクラブ会員企業の危機管理体制の状況を調査し、その全体の傾向を分析したものである。

各企業においては、それぞれの状況・状態によって、整えるべき危機管理体制は異なるであろうが、本アンケートの結果が、自社の危機管理体制を自社の実態に則し、かつ最新の状態に維持するためのきっかけ、制度の「棚卸し」の指標となれば幸いである。

## 2 アンケート実施概要

- アンケート名称：「企業危機管理体制整備に関するアンケート」
- 実施時間：平成27年10月21日～11月10日
- 実施対象：SPクラブ会員企業
- 実施対象数：432社
- 実施方法：Webアンケートサービス(Webによるアンケート回答)
- 回答方法：匿名式
- 回答数：110件(回答率 25.5%)

## 3 総括

本アンケートは、企業の危機管理体制の整備状況について、その実態や傾向等を把握することを目的とした。

回答結果においては、「危機管理体制に関する規程を整備し、その運用もきちんとされている」と自認している企業、あるいは、「規程は整備されているが、運用面での見直しが必要」とする企業も見られた。その反面、「規程はないが、特段問題も起きていない」との回答する企業も一定割合見られ、社会情勢の変化への対応・認識や危機管理体制の有効性に懸念のある企業が存在することに、大きな危惧を感じる。

危機管理体制整備の見直しは、昨今の「個人情報漏えい事故報道」「ブラック企業の風評被害」「反社会的勢力の活動の不透明化、その手口の多様化・高度化」を反映して、これらの分野で課題とする企業が多く見られたが、例えば、反社会的勢力排除の具体的な取り組みにおいて、「既存取引先の反社チェック」の実施割合が「新規取引時」のそれより一段と低くなる実態が明らかになっており、今後さらに難しい対応が迫られる反社会的勢力対策における企業の対応がまだまだ十分でない(したがって、知らない間に反社会的勢力との関係が生じている可能性やそのようなミドルクライシスを認識できない可能性がある)ことを示している。

また、社内のリスク情報を抽出する役割を期待されている内部通報制度においては、その導入率は高いとはいえ、制度の社内への周知不足や、匿名性や不利益な取り扱いを懸念する社員の不安の解消に十分に取組んでいないなど、制度の実効性確保に向けた課題が浮き彫りとなった。

さらに、危機管理を専門に推進する部署の多くが、他の業務と兼任していたり、現場など部門ごとの対応に委ねているような現状も多く見られ、全社的なリスク情報の共有やリスク管理

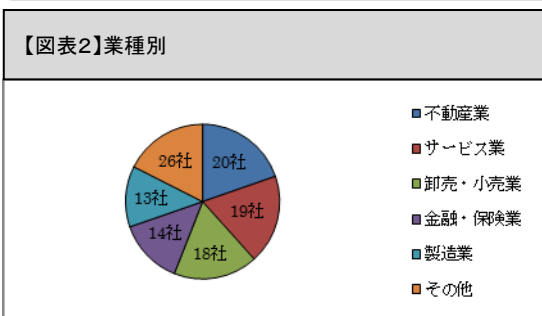
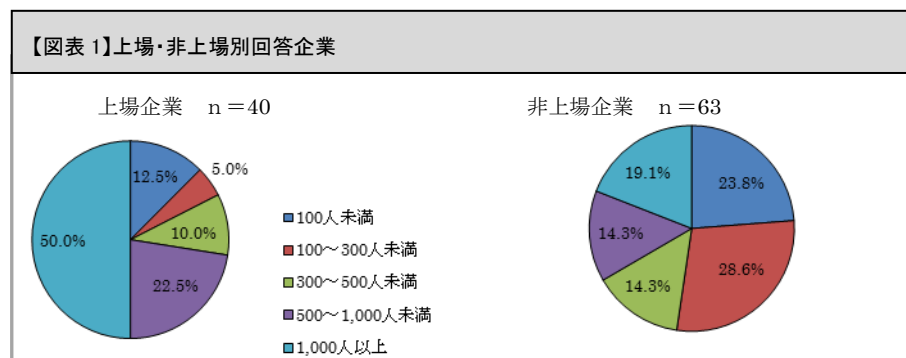
の全社的な統一性や実効性に懸念が残る状況にある。

また、万が一の緊急事態発生時への対応において、「マニュアルの整備」はなされているものの、実践的な訓練や、対応に強い人材の育成など、「形式的な整備からの脱却(実効性や持続性の担保)」に課題を残す企業が多くみられた。危機管理業務を他の業務と兼任せざるを得ない企業が多い実態とあわせれば、コンプライアンス意識や危機管理意識向上のための、社員の教育研修がより一層強く求められる状況にあると言える。

改めて、自社のリスクの状態や対応体制のブラッシュアップ、その前提として、社会情勢の変化への適合状況、現場の実態の正しい把握が重要であり、今正に危機管理体制の「棚卸し」が求められていると言えよう。

## 4 回答企業の様子

本アンケートに回答をいただいた企業数は110社であった。その内訳は、上場企業40社、非上場企業63社(未回答7社)となり、それぞれの従業員規模は**図表1**の通りである。また、業種別の割合は、**図表2**の通りである。



## 5 調査結果

### (1) 体制整備の状況

本アンケートでは、「危機管理体制」「内部監査」「反社会的勢力排除(反社排除)」「内部通報」「個人情報・情報セキュリティ」「コンプライアンス体制」「緊急事態対応体制」ならびに「労務リスク」の8つの分野について取り上げているが、ここでは、それぞれの運用状況について比較した。

回答企業全体でみると、制度や運用が正しくなされていないと認識している分野については、見直しの対象とされる程度が高くなる傾向にある。見直しの課題にあげられた分野としては、「内部通報制度」や「労務リスク」および「コンプライアンス意識」が高く、「反社排除」ならびに「緊急事態対応」は低い傾向にある。ただし、非上場企業における「内部通報制度」への評価は、有効に運用できていないと認識しているにもかかわらず、見直し対象の課題としてあげている企業は少なく、内部からのリスク情報の収集に対して消極的な姿勢あるいはその必要性の認識が十分でない状況がうかがえるなど特異な部分も見られた。

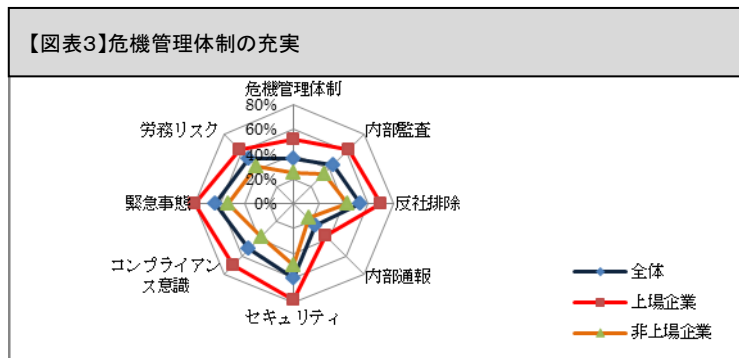
#### 1) 各分野の体制整備における充実状況と課題意識

##### (クライシス発生に向けての準備はできているが、リスク要因の発見に難がある?)

今回のアンケート項目において、上記8つの分野について、「体制が整い、運用もきちんとできている」と回答を得たものを、上場企業ならびに非上場企業別に示したものが、**図表3**である。

これをみると、「緊急事態対応(63.7%)」「個人情報・情報セキュリティ(60.4%)」「反社排除(60.4%)」などの体制整備が進み、「内部通報(24.7%)」「危機管理体制(36.1%)」「内部監査(44.3%)」などが遅れている結果となった。

「緊急事態発生」「情報漏えい事故発生」「反社との取引発覚」など、具体的にクライシス(事故発生)がイメージできる事象への体制の準備は進んでいるが、リスクマネジメント・サイクルの重要な役割を果たす「内部通報によるリスク要因の発見」や「内部監査によるモニタリング」などの整備が遅れていると言い換えることができる。





## 2) 「体制の見直しが必要」と考えられる分野

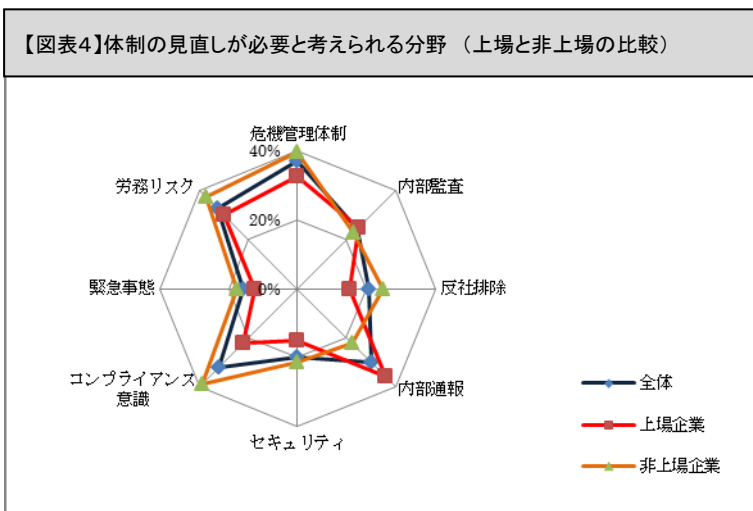
### (上場企業は「内部通報制度」、非上場企業は「コンプライアンス意識」が課題か)

「体制の運用の見直しが必要」と回答のあった分野ごとに、上場と非上場に区分すると図表4の通りとなった。

上場企業と非上場企業を比べると、非上場企業において「労務リスク」ならびに「コンプライアンス意識」の見直しの意向が、上場企業に比して高いという結果となった。特に労務リスクについては、「長時間労働」、「メンタルヘルス」ならびに「ハラスメント」等の社会問題化しているリスクへの対応が急務となっていることに加え、たとえこれらを含む問題が社内で顕在化していない状態であったとしても、労働基準監督署など当局の指導や摘発の厳格化などによって、見直しを余儀なくされるケースも増えている。いずれにせよ、労務リスクについては、社会情勢の変化に応じた体制の見直しは必須であり、企業にとって今後も大きな課題となり続けることには間違いない。

非上場企業は、上場企業に比べて「内部通報制度が有効に運用できていない」と認識しているにもかかわらず、その見直しを必要とすると答える企業は少なく、内部からのリスク情報の収集に対して消極的な姿勢あるいはその必要性の認識が十分でない状況がうかがえるなど特異な部分も見られた。

「内部通報制度」は、職場レベルでのリスク情報を収集する有効な手段のひとつであるが、非上場企業においては、形式的には制度を導入したものの、特段の問題が発生していなかったり(もしくは、認識できずにいたり)、労務リスクへの対応体制が不十分なことなどの事情により、「あまり積極的に活用したくない」といった意識が働いていることも考えられる。



## (2) 危機管理体制

回答企業の 74.0%は危機管理体制を持っており、67.3%の企業において社内研修を積極的に実施していると回答している。その反面、内部監査の仕組みがないとする企業が 14.7%にものぼり、さらに、55.7%の企業は「改善に結びついていない」もしくは「監査そのものが不十分」と答えている。また、危機管理の推進部署は他の業務と兼任となっている割合が 40.7%にも達している。また、37.0%の企業においては、危機管理体制の見直しが必要との認識を持っていることが分かった。

なお、運用体制の見直しを検討する企業は、以下の4つに分類される。

- ・制度も整い、適切に運用されており現状は問題がないが、時代の変化へ対応するために見直す
- ・制度は整っているが、現状の運用が実態に則さないなどのため見直しを余儀なくされている
- ・制度の整備が不十分な状態であり、抜本的な制度の見直しが必要な状態にある
- ・制度もなく特段問題も発生していないが、危機管理意識の高まりに応じた体制の構築が必要とされている

いずれの分類においても、体制見直しにあたっては、現場の実態に即した実効性ある運用を図ることが肝要であり、そのためには、現場の実態を正しく把握することが大前提となる。

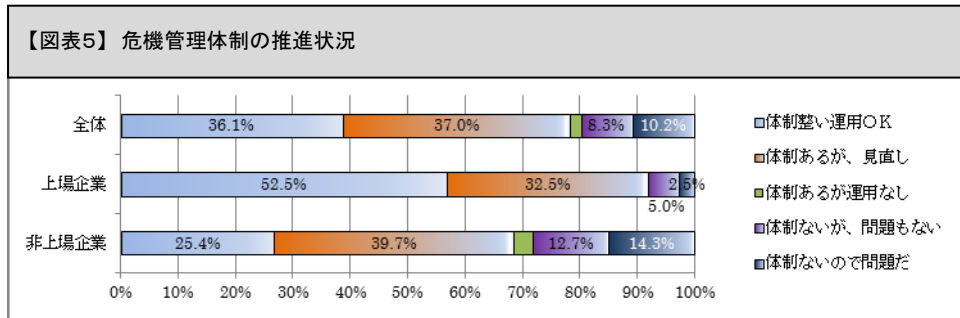
### 1) 危機管理体制の推進状況

#### (74%の企業は危機管理体制を持ち、そのうち 37%は見直しが必要と考えている)

危機管理体制の推進状況を上場企業と非上場企業に分けて図表5に示す。

危機管理体制全般の質問に対し、「危機管理体制を持つ(体制も運用も整っている、体制はあるが見直し必要、体制あるが運用なし)」企業は全体の 74.0%に及ぶが、運用もきちんとできていると答える企業は 36.1%にとどまり、37.0%の企業は体制の見直しを検討している。一方、「危機管理体制がない」とする企業は全体で 18.5%(上場企業 40社の 7.8%、非上場企業 63社の 25.6%)となる。

また、「体制はないが、特に問題も起きていない」と回答する企業も 8.3%あるが、危機管理体制の機能のひとつが「起きた問題を速やかに認識できる」ことだとすれば、「認識できる体制」がない以上、「問題が起きていない」のではなく、「問題が起きたことを把握していない(できない)」とも言え、今一度、自社の危機管理体制とは何かを検討すべきと思われる。



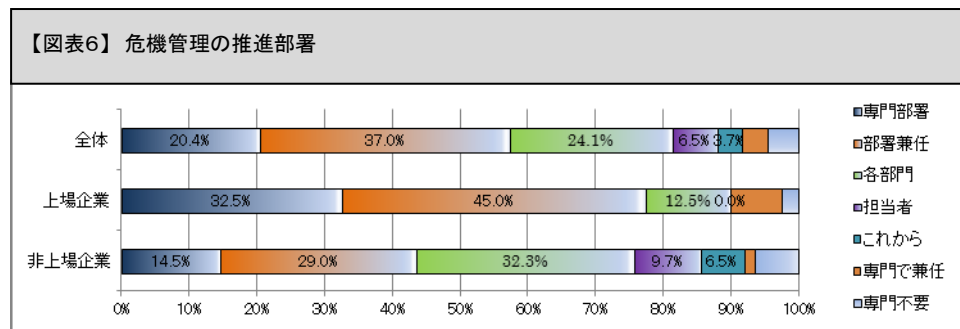
## 2) 危機管理の推進部署

(他の業務と兼任で危機管理を推進する部署が全体の40.7%)

図表6に、危機管理を推進する部署の内訳を示す。

危機管理の推進は、「専門の部署がある(20.4%)」「担当部署が他業務と兼任(37.0%)」「専門部署で担当者が兼任(3.7%)」など、61.1%の企業が担当部署を定め、当該部署を主体として全社的に危機管理を推進している状況がうかがえる。その一方で、「各部門が担当する業務・権限の範囲でそれぞれ行う(24.1%)」「部署はないが担当者がいる(6.5%)」の合計 30.6%の企業においては、部門単位または属人的な危機管理の推進が行われている状況にある。

上場企業においては、危機管理の専門部署を持つ企業が 32.5%あるが、「専門部署で担当者が兼任(45.0%)」とする割合が高く、さらに非上場企業においては「各部門が担当(32.3%)」の割合が高い結果となり、いずれも他業務を持ちながら危機管理を推進している現状がうかがえる。



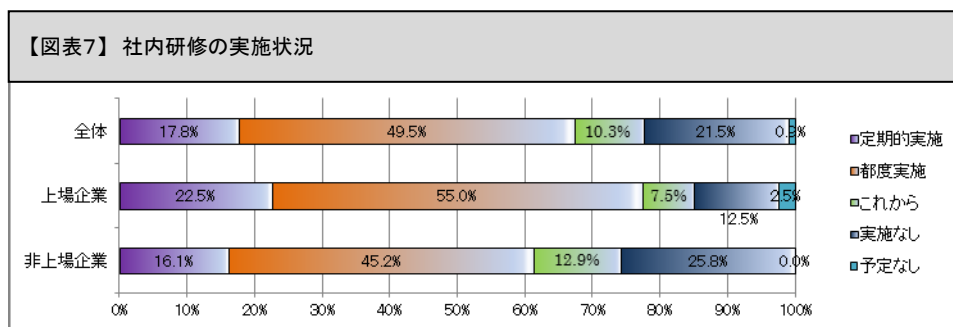
## 3) 社内研修の実施状況

(67.3%の企業が「定期的」もしくは「必要な都度」社内研修を実施している)

危機管理に関する実施状況を図表7に示す。

上場企業においては、77.5%の企業が、非上場企業においては 61.3%が「定期的」もしくは「必要な都度」社内研修を実施している反面、21.5%の企業においては、危機管理研

修実施の実績がないという結果となった。

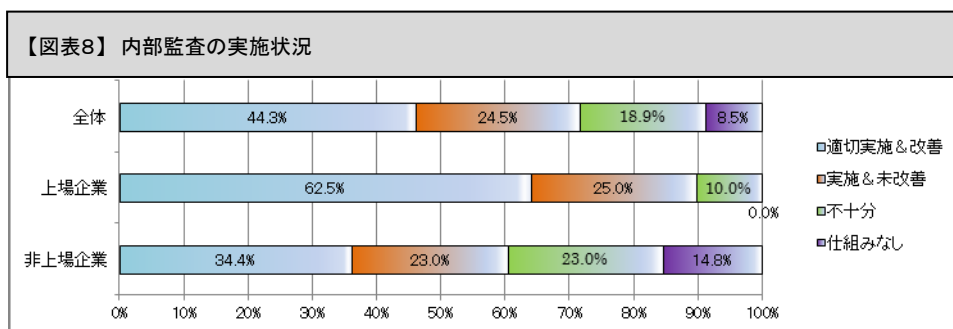


#### 4) 内部監査の実施状況

##### (55.7%の企業が有効な内部監査を行っていない)

上場企業と非上場企業との内部監査の実施状況の比較を図表8で示す。

上場企業においては、当然のことながら、すべての企業において内部監査の体制を有しているが、適切に監査を行い、改善に結びつけていると認識している上場企業は 62.5%にとどまり、改善に結びつかない(25.0%)か、または監査そのものが不十分(13.5%)と答えている点が興味深い。また、非上場企業においては、内部監査の有効性はさらに低下し、14.8%の企業においてはそもそも「監査の仕組みがない」と答えているなど、取組みや認識の遅れが顕著な分野であると言える。



#### 5) 「危機管理体制の運用見直しを必要」とする 40 社について

##### (危機管理体制の見直しを必要とする企業ほど、実際の取組み状況は進んでいる)

「危機管理体制の運用見直しを必要」とする 40 社を抽出した。その内訳は、上場企業 13 社(40 社の 32.5%)、非上場企業 25 社(63 社の 39.7%)、未回答 2 社であった。なお、この 40 社については、危機管理推進部門について「危機管理の担当部門が他業務と兼任(57.5%)」する割合が全体(37.0%)と比べて高いこと、また、内部監査の実施状況について「改善に結びついていない(43.6%)」と回答する割合が全体(24.5%)と比べて高いといっ

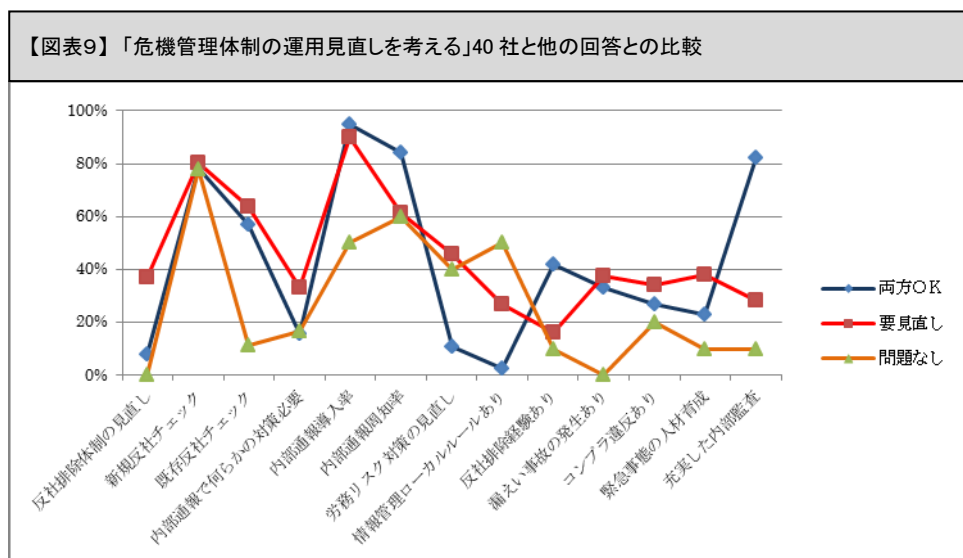
た特徴を有している。

この「見直しを必要」とする 40 社(見直しが必要な 40 社)を、「制度・運用とも整っている」とする 37 社(制度運用の 37 社)、ならびに「制度はないが問題もない」とする 10 社(問題なしの 10 社)と、次項以降の他の設問項目を軸に比較したのが、**図表9**である。

反社会的勢力排除の体制については、「見直しが必要な 40 社」は、「反社排除の経験(16.2%)」が少ないことから、「反社排除体制の見直し(36.9%)」に高い関心を示しているのに対し、「問題なしの 10 社」は、「反社排除の経験(10.0%)」とさらに低いにもかかわらず、「反社排除の見直し(0.0%)」の検討をしないとする対症的な結果となっている。

さらに、「問題なし 10 社」については、「情報漏えい事故発生」が 0.0%、「反社排除の経験」が 10.0%と、他の 2 グループよりも低くなっている。また、「内部通報制度の導入率」が 50.0%、「内部監査の結果を改善に結びつけている」が 10.0%、「既存取引先の反社チェック」の実施が 11.1%と、他の2つのグループに比して最も低い割合を示している。これらを勘案すれば、「問題なしの 10 社」は、問題がないのではなく、問題を認識・把握する機能が十分でない、あるいは問題の認識が不十分であるといった状況にあることが考えられる。

一方、「見直しが必要な 40 社」を、「制度運用の 37 社」と比較すると、「反社排除の経験」が 37 社の 41.7%に比べ 16.2%と低く、「反社排除の体制の見直し」は、37 社の 8.1%に対して 36.9%と逆に高い割合を示していることから、実効性の高い体制作りを志向している状況がうかがえる。また、情報セキュリティに関しては、「見直しが必要な 40 社」が、会社の本来ルールから逸脱したローカルルールの存在を認識している割合は、37 社の 2.7%に対して 27.0%と高く、「内部監査の充実」は、逆に 37 社の 82.0%に対して 28.2%と低い割合であることから、現場の実態把握のための手段が有効に機能していないことを認識したうえで、さらに実効性の高い体制作りを目指していると考えられる。



### (3) 反社会的勢力排除体制

非上場企業における反社排除体制の整備が大きく遅れており、特に「既存取引先の反社チェック」については、新規取引先の反社チェックに比べて、その実施率は大きく低下している。

特筆すべきは、「反社排除体制はないが、特に問題も発生していない」と答えた企業において、社内研修の実施率ならびに既存取引先の反社チェックの実施が、他のグループと比べて極端に低くなっている点あげられる。反社会的勢力の動向、反社排除の要請の高まりを踏まえると、早急に体制の整備を進めるべきと言える。

#### 1) 反社排除体制の概観

##### (非上場企業の反社排除体制の充実に大きな遅れがある)

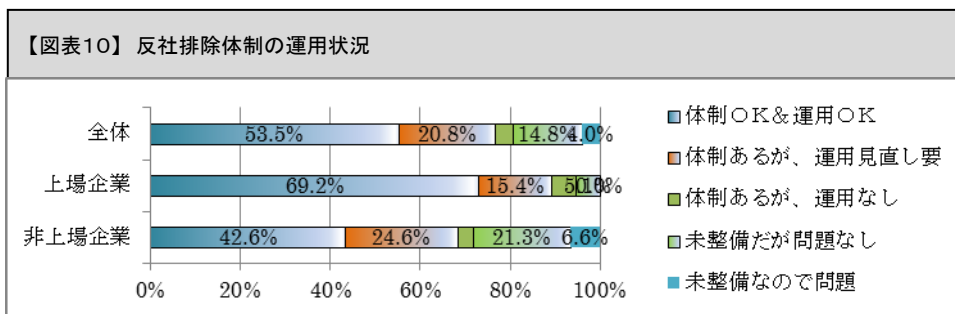
図表10にて、反社排除体制の運用状況を示す。

回答企業の78.3%において、何らかの反社排除体制があるが、そのうち20.8%の企業では「運用の見直し」が必要と回答している。特に、上場企業においては、69.2%の企業が「体制も整備され、運用もきちんと実施」され、非上場企業の42.6%よりも高い割合を示している点が注目される。

一方、「体制はあるが運用していない(4.0%)」と「体制は未整備だが問題は発生していない(14.8%)」、ならびに「未整備なので問題(4.0%)」を合わせて22.8%の企業は、反社排除体制への具体的な取り組みがなされていない現状も見られる。特に、非上場企業においては、31.2%の企業がこれに該当する。とりわけ、「体制は未整備だが問題は発生していない」と答えた15社のうち13社は非上場企業であった。

さらにこの15社における反社排除の具体的な取り組みのなかで反社チェックの実施状況を見ると、「新規取引先66.7%(全体は73.1%)」、「既存取引先8.3%(同50.0%)」と、極端に低い実施状況にある。また、暴排条項の導入も66.7%と、回答企業全体の72.1%に比べて低く、取組みが遅れている(反社会的勢力の侵入に対する脆弱性がみられる)状況にある。

また、社員のコンプライアンス意識について、全体と比較した場合、回答企業全体では「意識が高い」と答える比率が61.3%であるのに対し、この15社では33.3%と著しく低いこと、社員に向けて必要な研修として「反社会的勢力排除」を選択する比率は全体の21.1%に対して13.3%となっていることなど、反社排除に対する姿勢と取組に大きな問題を抱えていることがうかがえる。



## 2) 反社排除体制の見直し

### (運用の見直しが必要とする企業は、さらに精度の高い反社排除を目指している)

全体の傾向としては、反社排除の基本ともいえる「反社チェック」については、「新規取引先チェック(73.1%)」の実施率に対して、「既存取引先チェック」の実施率が 50.0%と大きく低下していることが明らかになった。

図表11は、「制度があり運用もきちんとできている」と回答した 57 社と、「制度はあるが運用の見直しを必要とする」と回答した 23 社を比較したものである。

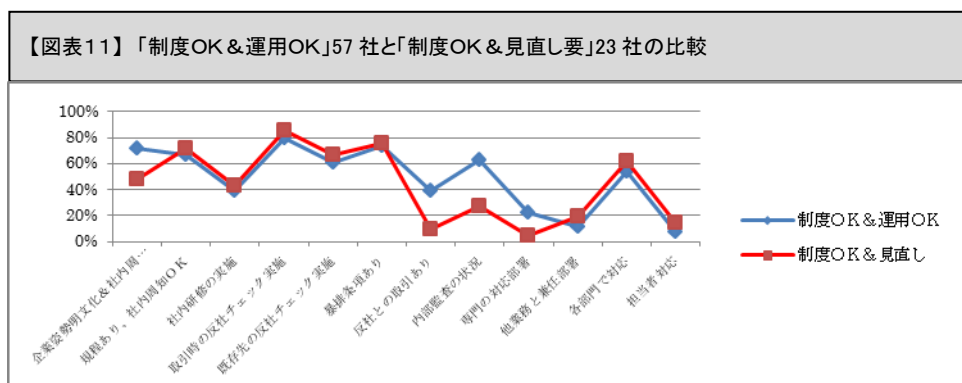
運用の見直しを必要とする 23 社は、「企業姿勢の明文化と社内周知」の割合が、他の 57 社の 72.2%と比べて 47.6%と低い。

また、この 23 社は、新規取引開始時ならびに既存取引先の反社チェックについて、回答企業全体がそれぞれ(73.1%/50.0%)、運用OKの 57 社が(79.6%/61.1%)であるのに比べて、それぞれ(85.7%/66.7%)と高い実施率を示しているにもかかわらず、反社との取引解除の経験が 10.0%と低いという結果となった。反社チェックのやり方(調査範囲、調査方法など)によっては、潜在化した反社の発見は難しく、そのまま取引を継続してしまった事例も多くあることから、今一度反社チェックの精度を高めるために、その方法について具体的に見直す必要があると考えられる。

なお、反社排除の担当部門として、この 57 社と 23 社のいずれも、「各部門で対応(それぞれ 53.8%、62.0%)」と、全体の 29.2%と比べて高く示されていることから、各部門で入手もしくは対応した情報などを、いかに全社的に共有するかが課題となるであろう。

「暴排条項」については、これを盛り込んでいる割合は、上場企業(71.8%)、非上場企業(72.9%)、全体では72.1%となる。平成 26 年度の「企業の反社会的勢力による被害を防止するための指針に関するアンケートの調査結果」(全国暴力追放運動推進センター 平成 26 年 11 月)によると、「契約書・取引約款等に暴力団排除条項を盛り込んでいる(または盛り込む予定である)」企業は 87.1%であることから、未導入の企業においては、組織的な対応(全社的な対応)のための重要な課題としてとらえる必要がある。

また、企業にとって必須ともいべき反社排除の姿勢が約定等で明文化されていない企業が 3 割にものぼることは、大きな懸念点であると言える。



### 3) 反社排除体制がない企業

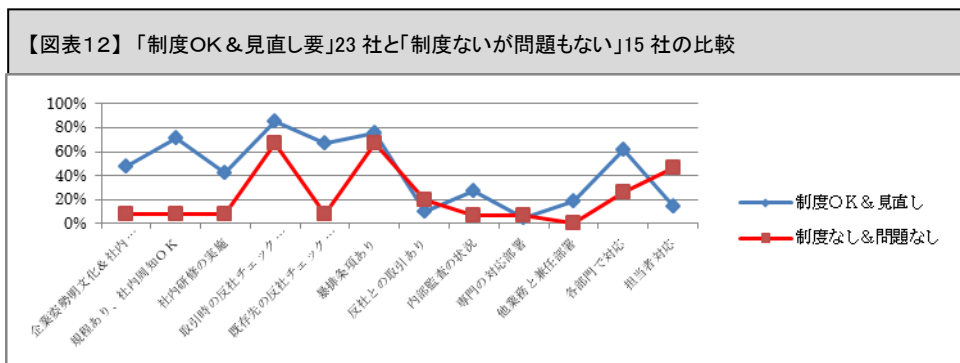
#### (反社の問題がないという認識は今や通用しない)

図表12は、「制度は未整備だが、特段問題は発生していない」と回答する企業 15 社と、「制度はあるが運用の見直しを必要とする」23 社について比較したものである。

「制度は未整備だが、特段問題は発生していない」とする 15 社は、「既存取引先の反社チェック」の実施率が 8.3%と極端に低く、反社排除の対応も「担当者が対応」が 46.7%を占め、20.0%の企業において「反社との取引解除の経験がある」と答えており、属人的な対応となっている様子がうかがえる。図表の形は『取引時の反社チェックを行い、暴排条項を導入しており、反社に強い担当が対応しているから大丈夫』という、少し前の企業の取組み姿勢を表している。

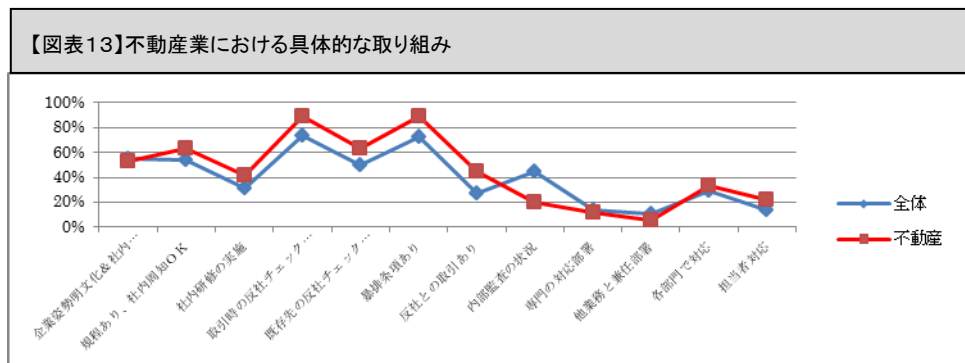
反社排除体制が未整備であれば、そもそも「反社を見つけ出す術」がないということでもあり、「見つからないのでリスクもない(問題なし)」と考えられているのではないだろうか。

ますます不透明化・潜在化する反社会的勢力に対して、これまでの体制を見直し、また、未整備の企業においては、早急に体制の整備をすることが肝要であろう。



### 4) 不動産業における反社排除

不動産業の企業における反社排除の具体的な取組み状況について、図表13で示す。回答企業全体と比べて、全般的に高いポイントを示し、この業界での反社排除の取組みが進んでいることがわかる。





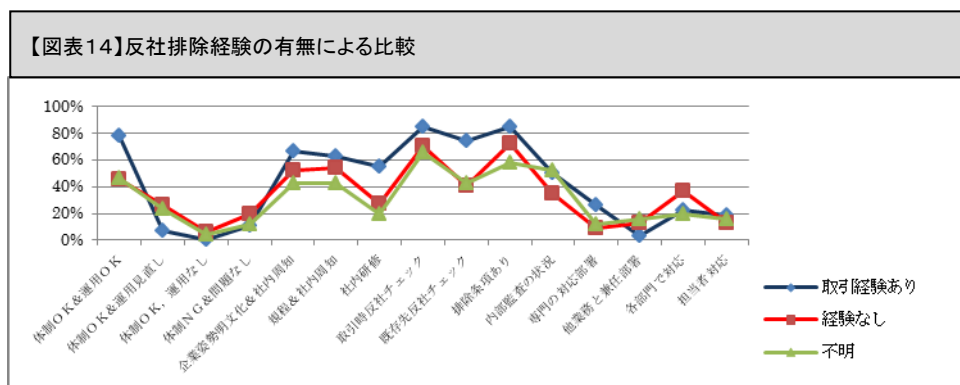
## 5) 反社との取引解除の経験の有無による比較

(これまで反社との取引がないことは、安心材料にはならない)

反社排除の「経験がある」と答えた 28 社、「経験がない」と答えた 50 社、および「わからない」と答えた 27 社を比較したのが、**図表14**である。

反社との取引解除を経験した企業 28 社は、他の企業グループと比べて全般的に排除体制・運用状況(77.8%)、社内への企業姿勢の周知(66.7%)ともに高く、特に「既存取引先の反社チェック」が 74.1%と、回答企業全体の 50.0%を大きく上回っている。③の「制度が整っていない企業」とは別に、反社チェックならびに社内研修を通じて、反社排除に積極的な取り組みを行った結果として、排除経験が増えたという相関関係があることがうかがえる。

一方、反社との「取引解除の経験がない」ならびに「わからない」と回答した企業においては、社内への研修教育ならびに既存取引先の反社チェックが、「経験ある」企業に比して大きく低下しており、不透明化・潜在化する反社勢力に対するの対抗策に大きな問題を抱えていると思われる。



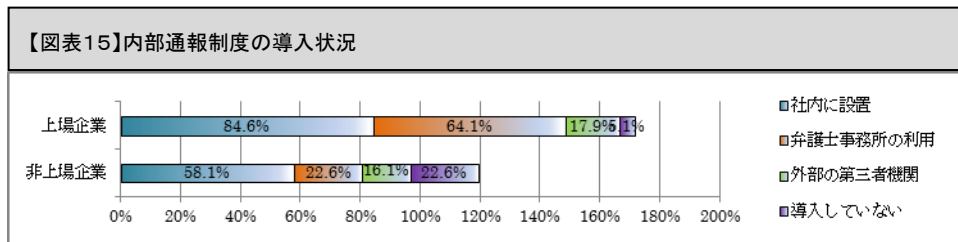
## (4)内部通報制度

内部通報制度の導入率は 84.5%と高いものと評価できるが、特に、非上場企業の半数近くの企業が、社員への周知が不足し、有効に機能していないことがうかがわれる。また、内部通報を阻害する要因として、「匿名性の保持」や「通報への不利益な取扱い」などがあげられており、これらの対策として、社員への「内部通報制度の目的ならびにその運用」について十分な周知活動が重要となる。さらに、周知活動の前提として内部通報に対する企業の意識は、企業の内部統制の状況、人的資源の状況、あるいは社会情勢に応じて見直す必要があり、そのうえで、リスクを積極的に抽出していくメッセージを含んだ周知活動を定期的に行う必要があると思われる。

## 1) 内部通報制度の導入率

### (内部通報制度の設置率は高い)

回答企業全体の内部通報制度の導入率は 110 社中 93 社の 84.5%であり、上場企業は 92.5%、非上場企業は 76.2%となる。図表15は、内通報制度を設置する場所を累積表示したものであるが、社内に加えて外部の弁護士事務所や第三者機関を併用して利用している企業が多いことがわかる。また、上場企業においてその傾向が高いこともうかがえる。



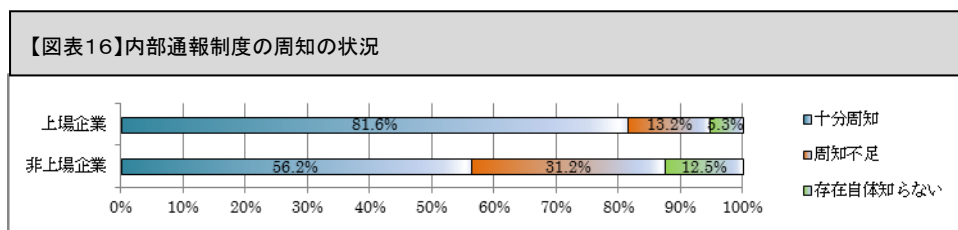
## 2) 内部通報制度の運用状況

### (内部通報制度の周知不足により、導入企業の半数が有効に機能していない)

内部通報制度の社内周知の状況を図表16に示す。

内部通報制度の社内周知については、上場企業の 81.6%が「十分周知されている」と答えたのに対し、非上場企業において、社内への周知不足が大きく、「十分周知できている」とする割合は 56.2%にとどまる。

また、非上場企業においては、「あまり周知されていない」が 31.2%(上場企業は 13.2%)、「内部通報制度の存在自体知らない」は 12.5%(上場企業は 5.3%)の企業が答え、非上場企業の半数近くは、内部通報制度が有効に機能していない残念な結果となった。

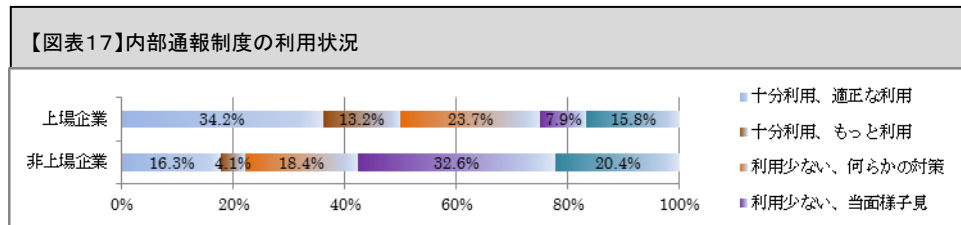


内部通報制度の「利用状況」について図表17に示す。

図表16の社内周知状況に対応するかのよう、「適正に十分利用されている」および「十分使用されているがもっと利用されるべき」と答える比率は、上場企業は 47.4%、非上場企業においては 20.4%となっている。

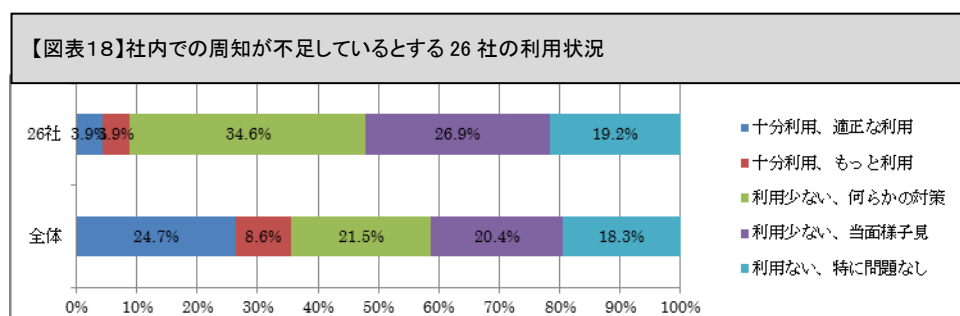
上場企業は、非上場企業と比べて、「十分利用されているが、もっと利用を望む

(13.2%)」「利用が少ないから、何らかの対策を必要とする(23.7%)」の割合が高くなっている。上場企業においては、リスク情報収集手段としての内部通報制度の利用促進に積極的な姿勢を示していると言え、それに対して非上場企業においては消極的な姿勢であると指摘できる。



「社内への周知不足」または「存在自体を知らない」と答えた 26 社の利用状況を図表18に示す。

この 26 社は、十分で適正な利用状況と答える企業が 3.9%にとどまる。「利用が少なく何らかの対策を要する」と考える企業が 34.6%あるが、「当面様子を見る(26.9%)」や、「特に問題なし(19.2%)」と、半数近くの企業において制度利用の促進について、やや消極性がみられる点は残念である。



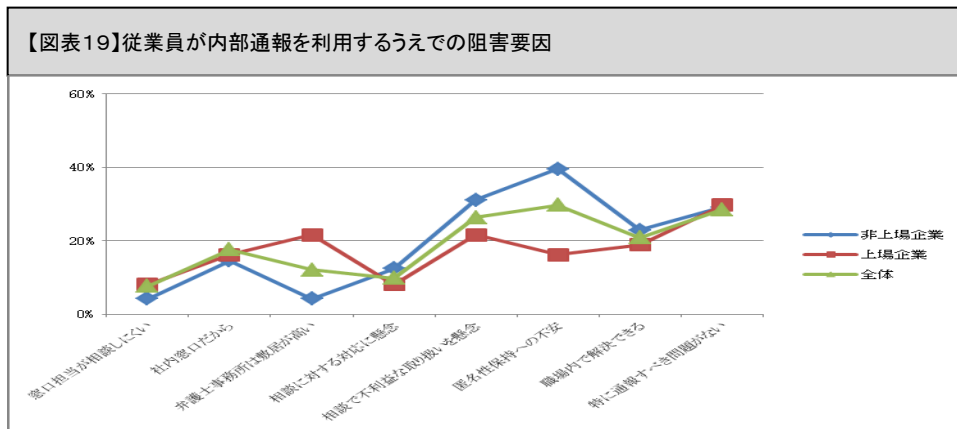
### 3) 内部通報の阻害要因

(内部通報の阻害要因は、匿名性と不利益な取り扱いへの不安)

企業が、「従業員が内部通報を利用するうえで阻害要因と考えているもの」を図表 19 で示す。

阻害要因として、「プライバシーや匿名性の保持 (29.7%)」と「相談に対する不利益な取り扱いへの懸念 (26.4%)」が高くみられる。特に匿名性の保持については、非上場企業が高く 39.6%となっており、これら内部通報窓口への不安や、通報への対応の不安は、内部通報制度の周知の度合いが低い非上場企業ほど高くなる傾向にある。一方、「特に問題が起きていないから (28.6%)」と「窓口を利用しなくても、職場内で解決できる状況だから (20.9%)」と答える企業においては、組織としての自浄小夜により、発生する問題に対応し解決しているケースと、発

生事実を知らないか、もしくは現場任せの解決をしえているケースが考えられるが、いずれの場合も、今一度現場の実態や社員の本音を知ったうえで、「問題がない」「解決できている」と言える合理的な根拠を確保する必要がある。



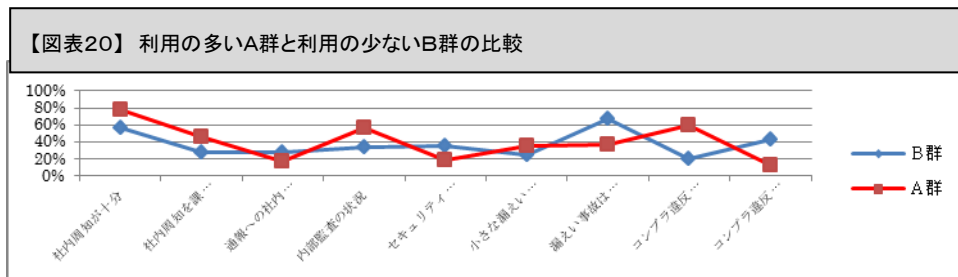
#### 4) 利用状況に対する企業の認識

(通報件数の「多い少ない」の判断は、現場実態の把握が前提である)

内部通報制度を導入している企業 93 社のうち、適度な利用状況と思われる「十分に適正な利用」、「十分利用だがもっと利用を望む」もしくは「利用はまだまだ少ない」と答えた 51 社の企業を『A群』とし、利用が少ないと思われる「不十分な利用だが様子を見る」または「利用はないが問題もない」と答えた 34 社の企業を『B群』とグルーピングし、両群において、内部通報に関する項目と、その他の顕著な差がある事象をピックアップして図表20で比較した。

内部通報が多いと思われるA群の企業においては、社内周知がある程度進んでいるにもかかわらず、さらに周知することを課題としてとらえている。B群の企業では、「通報への社内対応体制の整備」を課題とする率がA群の 17.8%に対して 27.6%と高い反面、「問題が起こっても職場内で解決できる(31.4%)」か「特に問題が発生していないから(42.9%)」と答える比率が高くなっており、これが内部通報制度による潜在リスクの発見や、問題解決に対してさほど意識をしていないことに起因している場合は、内部通報制度の形骸化を生じさせる危険性がある。

また、その他の事象を比較すると、通報が少ないと思われるB群において、「セキュリティのローカルルールがある(35.3%)」にもかかわらず、「漏えい事故はない(66.7%)」と回答する率がA群と比べて高くなり、「コンプラ違反があった(20.0%)」とする回答率は低くなっている。さらに、B群において内部監査の適切な実施と改善の率が低いことも加味すると、B群の企業においては、会社ならびに社員のリスクセンスの低下や、問題解決への積極性が低下している懸念が残る。



## (5) 個人情報・情報セキュリティ

情報漏えいの要因として「ローカルルール」の存在があげられる。ローカルルールの具体例としては、私用端末(ノート PC、USB メモリ、タブレット)への業務データ(取引先・顧客名簿、提案書、見積もり書、契約書等)の保存、オンラインストレージの利用、フリーのメールアカウントの業務利用、パスワードの未設定、ダブルチェックをしない等などがある。

本アンケートでは、回答企業全体の4割近くに「ローカルルール」が存在している結果となった。しかし、ローカルルールの有無にかかわらず漏えい事故は発生しており、「漏えい事故の発生がない」とする半数の企業においては、果たして正しく現場の実態が把握されているかどうか大きな懸念として残る。

情報漏えいは、昨今の標的型攻撃メールやウイルス感染による外的要因と、会社側のシステムの脆弱性または対応人材の不足などにより発生するが、ヒューマンエラーに起因する事故も少なくない。また、漏えい事実を認識するセンス(人的なもの)とそれを発見する手段(システム面での対応)を持たなければ、漏えい事故が発生したことすら認識できない。個人情報に限らず、営業情報や機密情報の取扱いに関する企業姿勢を明確に示し、社内での意識の浸透を図ることが必要である。

### 1) 情報セキュリティ体制の運用状況

#### (ローカルルールが予想以上に横行している)

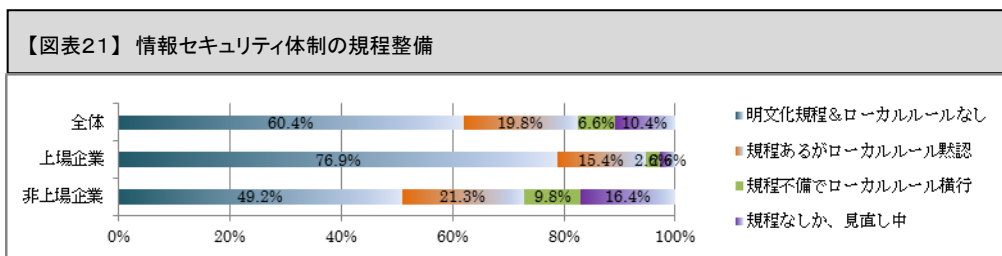
情報セキュリティに関する規程類の整備状況について図表21に示す。

回答選択肢にある「ローカルルール」には、現場に対応した形で、会社側が現場単位のルールを設ける場合もあるが、本調査の場合は、「規程の有無にかかわらず、現場単位もしくは個人的な都合を優先することによる会社ルールからの逸脱」という意味合いで使用している。

回答企業の 60.4%は、「明文化された規程を持ち、ローカルルールなく運用されている」としているが、19.8%の企業においてはローカルルールが黙認され、また 6.6%の企業においては、規程不備によりローカルルールが横行しているとされる。上場企業は、非上場企業に比べ、情報セキュリティに関する規程整備は進んでいるが、それでも 15.4%の企業はロ

ーカルルールを黙認している状況である。

非上場企業では、ローカルルールなく規程を運用しているとする企業は 49.2%にとどまり、31.3%の企業においては、ローカルルールを黙認または横行していると答えている。

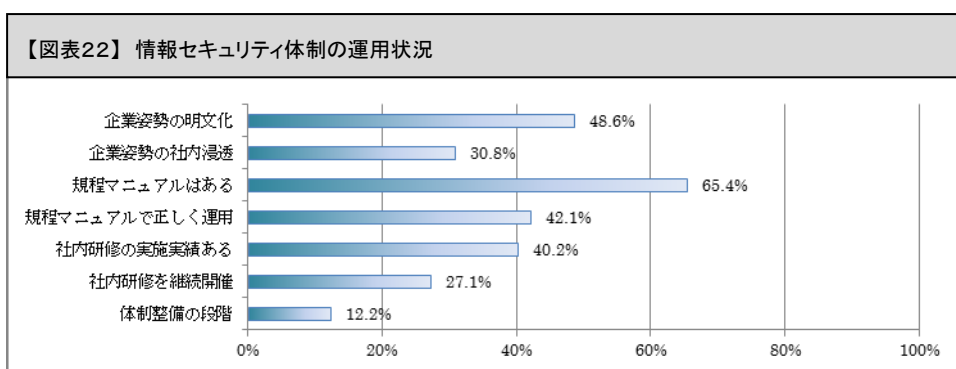


回

回答企業全体の、情報セキュリティ体制の運用状況を図表22で示す。

回答企業の65.4%の企業は「規程・マニュアル」を持つが、「それが浸透し、おおよそ正しく運用されている」率は42.1%と低下している。この運用の状況は、①で示した「明文化された規程がありローカルルールなく運用されている(60.4%)」との差が生じているが、①ではそもそもが「ローカルルールが存在していることを知らない」ケースも回答に含まれており、実際に「正しく運用している」と明確に答えられる企業が42.1%にとどまると解釈するのが妥当であろう。

情報セキュリティ体制の整備において、社内研修の実施実績は40.2%の企業にあるが、研修を継続的に実施する企業は全体の27.1%にとどまる。昨今のヒューマンエラー(慣れ、油断、うっかり、気の緩みなど)による個人情報漏えいや、標的型攻撃メールやウイルス感染による大量の漏えい事故、さらにはSNSによる機密情報拡散の問題が多発する中、企業が社員に対して啓蒙・教育に力を入れるのは当然の責務であり、社員の意識に浸透するまで継続的に実施することが求められていることを、改めて認識すべきと考える。



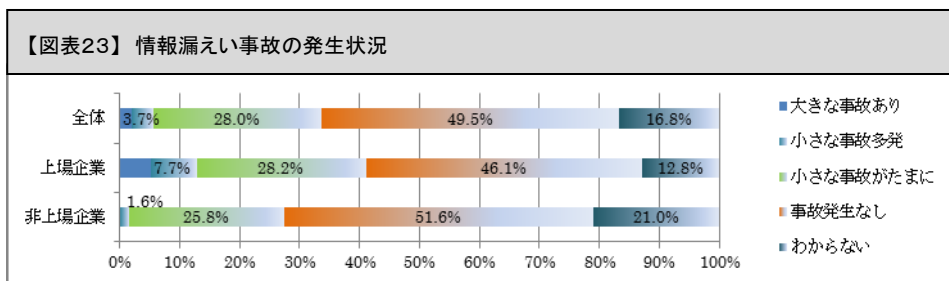
## 2) 漏えい事故の発生状況と社内研修

### (漏えい事故への認識が薄いと、事故件数は過少評価される)

情報漏えい事故の発生状況を図表23で示す。

上場企業においては、76.9%が「ローカルルールはない」としているが、漏えい事故が発生(大小を問わず)した割合は41.0%にのぼり、非上場企業においては、「ローカルルールはない」と49.2%の企業が答え、27.4%において漏えい事故が発生している。

一般的に管理体制が整っている(ローカルルールがないなど)と考えられる上場企業が、ローカルルールが多い(と考えられる)非上場企業と比べて漏えい事故の発生が多いことは、矛盾を感じることもないとは言えないが、先の「社内研修を継続実施する」割合が、(回答企業全体では27.1%であるが)上場企業においては48.7%、非上場企業では12.9%と大きな開きがあること、さらにはローカルルールの存在が上場企業においては18.0%に対して、非上場企業は31.2%にのぼることを考えると、研修開催実績の多い上場企業においては、情報の管理に関する規程・マニュアル等の周知や、漏えい事故防止のためのアクションが周知・浸透されていることによって、情報漏えい事故に対する感覚が敏感となっており、ローカルルールや漏えい事故の発見や会社への報告もきちんと行われていると考えられる。その逆に、非上場企業においては、ローカルルールが多いにも関わらず、研修・周知・浸透が不足していることによって、社内で発生している漏えい事故を正確に把握できていない危険性も考えられる。



実際に漏えい事故を発生させたと回答のあった36社と事故がないとする53社、および発生したかわからないと回答する18社について、規程の運用状況と社内研修の状況を図表24で示す。

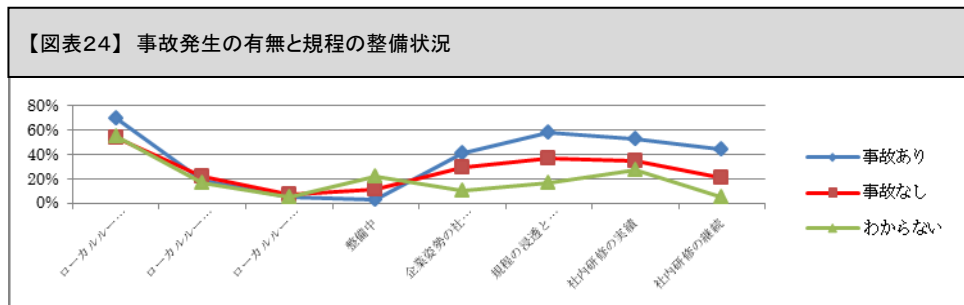
「漏えい事故があった」とする36社においては、「企業姿勢の社内浸透」が他と比較して41.7%と高く、社内研修の実績(52.8%)・継続(44.4%)とも高くなっている。また、この36社が「情報セキュリティの体制を進めていくうえでの課題」として選択する項目数は、回答企業全体よりも多いことから、「過去に漏えい事故があったから、ローカルルールの払しょくを図り、社内に向けての研修を積極的に実施している」と考えられる。

一方、「漏えい事故がない」とする53社が「ローカルルールがある」と答える割合は30.0%

であり、「漏えい事故があった」とする 36 社の 25.0%と比べて、「ローカルルールが多いにも関わらず、事故が少ない」状況である。「漏えい事故がない」とする 53 社については、「明文化された企業姿勢が社内で浸透している」割合が 29.4%にとどまり、「社内研修の実績(35.3%)」に比べ「研修の継続(21.6%)」が低下し、「漏えい事故発生がわからない」とする 18 社は、「社内浸透」が 11.1%、「研修実績」27.8%。「研修の継続」5.6%とさらに低下している。

漏えい事故発生の有無を、単なる発生事象としてではなく、「事故発生への企業や社員の認識」として見た場合、「事故なし」と回答する企業群は、「制度ならびに正しい運用によって、漏えい事故の実発生がない」ケースと、「社内浸透の不足と教育の不備により、発生への認識がないだけで、実際は漏えい事故が発生している」ケースの両方が考えられる。

漏えい事故発生の原因として、ローカルルールの有無は大きく影響するところであるが、「漏えい事故は起こさない」という企業姿勢の社内浸透と、適時適切な社内研修を通じての継続的な取り組みが漏えい事故防止の大きな要因であると言える。



### 3) 漏えい事故防止に向けての課題

#### (漏えい事故防止の基本は、社内への企業姿勢の浸透が重要)

情報セキュリティの体制を進めていくうえで回答企業が課題としている項目を、漏えい事故発生の有無別に図表25で示す。

回答企業全体では、漏えい事故の報告義務、新制度の導入、SNS問題、サイバー攻撃等の時代背景を反映して、「個人情報保護・マイナンバーの法対応」が 68.6%と最も高く、「従業員によるSNS利用対策(35.2%)」「企業情報の管理強化(33.3%)」「IT面の対策強化(32.4%)」と続く。

社内浸透や社内研修に積極的な「漏えい事故があった」とする企業は、さらにIT面の強化を図り、「漏えい事故がない」または「わからない」と答えたグループにおいては、「法的な対応」「従業員SNS対策」に重点が置かれている。

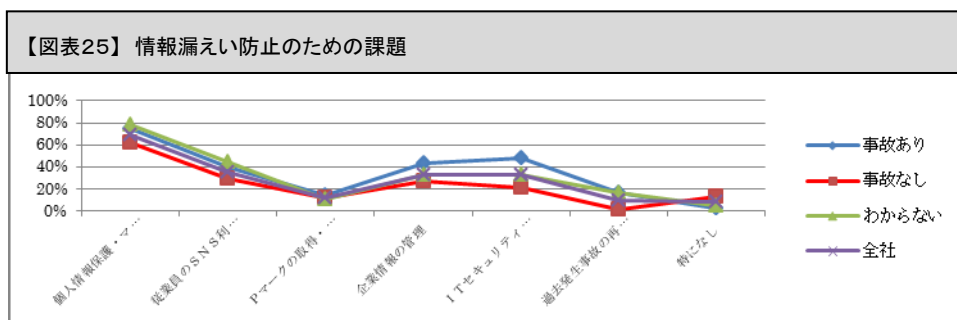
「漏えい事故がない」と答えたグループは、いずれの項目も他のグループよりも低く出ており、すでに情報管理体制が充実している企業もある反面、「漏えい事故がない(もしくは事故の認識がなかった)」ことによる、情報セキュリティへの意識の薄さがあるとすれば、非常に



危険な状態であると思われる。企業姿勢の社内浸透や社内研修が手薄の企業においては、改めて情報管理体制の見直しが必要であろう。

昨今、世界的規模で頻発するサイバー攻撃については、実際にサイバー攻撃が行なわれインシデントが発生するタイミングや攻撃の種類は攻撃者が選択するため、システムの管理者側では予測することが困難である(圧倒的に攻撃する側が優位な状況にある)。管理者側の知識や技術が不足している場合や、チーム編成に不備がある、準備や訓練が十分に行なわれていない、見積りが甘い、などの理由により攻撃を防ぎきることができない可能性もある。また、標的となるのは、その多くが一般社員であり、十分な知識等をもっていない場合も少なくない。

したがって、標的型攻撃の訓練や演習、アンケートを通じて、自社内でそのリスク(開封状況)を把握することも重要となる。演習や研修、注意喚起を繰り返すことで問題点を抽出しそれを改善するとともに、インシデントの処理に慣れておくことで、組織全体でのサイバー攻撃への対応力を向上させ、被害の拡大を未然に防ぐ意味でも重要だといえる。また、この分野における人材の育成も急務となっている。



## (6)コンプライアンス体制

コンプライアンス意識を高めるためには、明文化された規程の整備と社内への周知、研修の実施は不可欠であるが、同時に、実態の正確な把握と問題点・課題の抽出・改善のための内部監査等によるモニタリングも重要な要素となる。

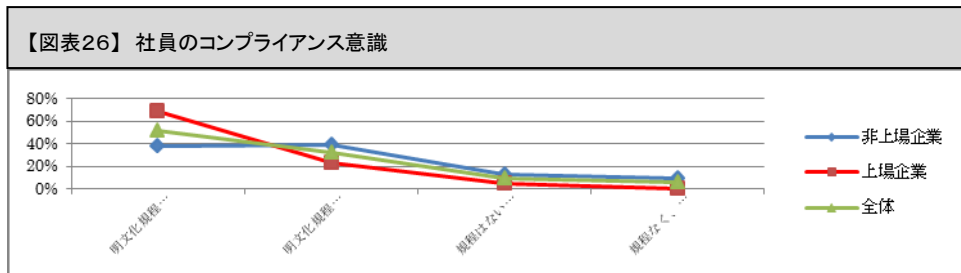
### 1) 内部通報制度の導入率

#### (コンプライアンス意識が高いと認識するのは、約半数の企業)

回答企業の、社員のコンプライアンス意識の状況を図表26で示す。

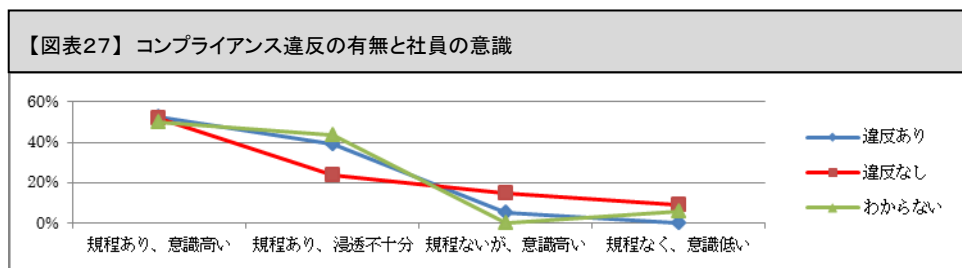
コンプライアンスに関する明文化された規程を回答企業全体の84.0%の企業が有している。しかし、その32.1%の企業は社内へのコンプライアンス意識の浸透が不十分としているほか、「明文化された規程に基づき社員の意識も高い」と答える企業は51.9%にとどまる。この傾向は非上場企業にも大きく見られ、明文化規程を持つ割合は77.0%である一方で、その半数以上となる39.3%は社内浸透が不十分としている。また、非上場企業においては9.8%の企業が、「明文化の規程がなく、社員のコンプライアンス意識が低い」と回答してお

り、早急な対策が必要な状況である。



コンプライアンス違反の有無と社員の意識との比較を図表27で示す。

コンプライアンス違反の有無によって、社内へのコンプライアンス意識の浸透度合いに対する回答に明らかな差が出ている。違反があった企業は、「意識の浸透が不足」としているという認識が強い。また、「コンプライアンス違反がなかった」と答える54社については、「社内浸透が不十分」と答える企業が24.1%にとどまっている一方で、「規程はないが、意識は高い」と答える企業が14.8%と多くなっている。コンプライアンス違反がないとする54社のうち、「規程もなく、意識も低い」と答える企業が9.3%ある。いずれも規範となる規程がないこと、ならびに、その姿勢を社員に浸透させていないことは問題であり、社内でのコンプライアンス意識レベルが統一されず違反発生の可能性が懸念される。



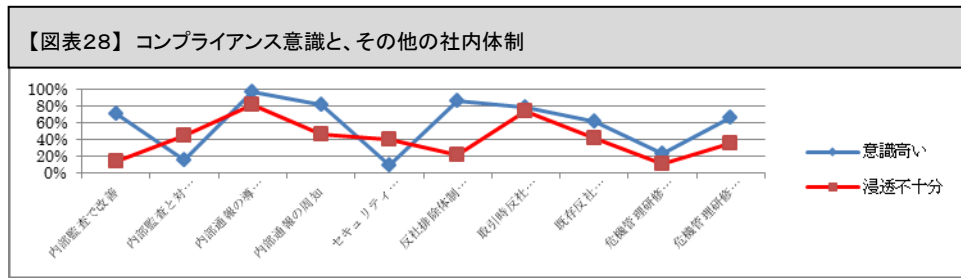
## 2) コンプライアンス意識の浸透度合いと他の社内体制との関係

(社員のコンプライアンス意識の向上には、継続的な研修が必要)

「明文化された規程が社内浸透しコンプライアンス意識が高い」とする55社と、「明文化された規程はあるが、社内への浸透が不十分」と答える34社について、社内の危機管理体制について図表28で比較する。

「内部監査」については、コンプライアンス意識の「高いグループ」は、監査結果を改善に活かす率が高いのに比べ、「浸透が不十分なグループ」は、監査結果への対応に難がある点が指摘できる。また「高いグループ」は「内部通報」の導入率が98.2%と非常に高く、また社員への周知も81.8%となり、「浸透が不十分なグループ」の社員への周知46.4%と大きな差がある。「反社排除体制の運用」、「セキュリティのローカルルールの存在」においても両グループの差が大きく見られ、いずれも「高いグループ」の体制整備が進んでおり、社内の

コンプライアンス意識に大きな効果が見込まれる「社内研修」については、やはり「高いグループ」が、必要に応じて都度実施するとする割合が高い。



## (7) 緊急事態対応

緊急事態の対応体制について明文化された規程を有するのは、上場企業では79.5%、非上場企業では53.2%となり、大きな差異が生じている。また、整備すべき体制として、昨今注目されている「情報漏えいの防止対策」や「人事労務管理」に目を向けていることがうかがわれる。

また、その課題としては、「対応体制強化のための訓練」ならびに「対応できる人材の育成」などの、具体的かつ実践的な対応を想定した対応体制の整備が急がれている。前述の「危機管理の推進部署」として、「専門部署もしくは担当する部署の担当者が他業務と兼任」する企業が多いことから、「訓練」と「人材育成」は喫緊の課題とする企業が多いのであろう。

### 1) 緊急事態の対応体制

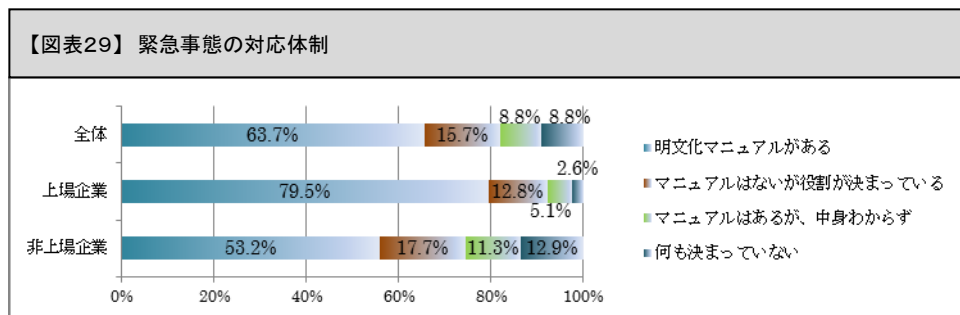
#### (緊急事態の発生を想定した対応体制は多くの企業が準備している)

企業の緊急事態発生時の対応体制について図表29に示す。

回答企業全体では、72.5%の企業が「マニュアルがある」と答えているが、8.8%は、その中身がわからないとしている。「マニュアルはないが、役割は決まっている」と答える15.7%を加えると、回答企業の98.2%が、

緊急事態の発生に対して何らかの対応体制を準備していると言える。

非上場企業においては、マニュアルの整備率は、上場企業の84.6%に比べ64.5%と低くなり、「何も決まっていない」と12.9%の企業が答えている。



## 2) 緊急事態の対応体制整備の課題

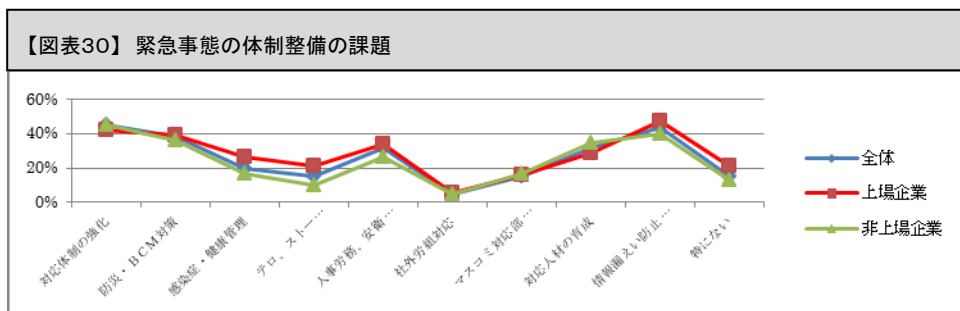
### (マニュアルの整備以上に、事態発生時の実践対応に懸念を抱く)

緊急事態の対応体制について、早急に整備・準備が必要と思われる課題について、**図表30**に示す。

回答企業全体では、「対応体制の強化(45.2%)」と「情報漏えい対策(44.2%)」が高く、次いで「防災・BCM対策(38.5%)」「人事労務・安衛法の体制整備(31.7%)」「対応人材の育成(31.7%)」と続く。その一方で、「特に課題はない」とする企業も15.4%ある。また、マニュアルの作成やメディアトレーニングなどの体制強化に合わせて、実際に緊急事態が発生した際の対応としての「緊急事態対応や危機事態に強い人材の育成(31.7%)」も上位に位置する。

上場企業は、非上場企業と比べ「防災・BCM対策(39.5%)」と「感染症・健康管理(26.3%)」および「テロ、ストーカー等対策(21.1%)」が高く、緊急事態発生時の事業・業務の継続に重点が置かれている。

上場企業と非上場企業を比較すると、「人事労務、安衛法の体制整備」を課題とするのは、非上場企業が26.7%であるのに対し、上場企業は34.2%と高く、「ブラック企業」等のレピュテーションに配慮する傾向が見られる。また、「対応人材の育成」については、上場企業が28.9%であるのに対し、非上場企業は35.0%と高く、マニュアル等の整備に加えて、事態発生時の実践対応に懸念を感じている傾向がある。



## (7) 労務リスク

社会情勢を反映して、「長時間労働」「ハラスメント」「メンタルヘルス」が、労務リスクとしてとらえられている。

### 1) 労務リスク解消のための取組状況

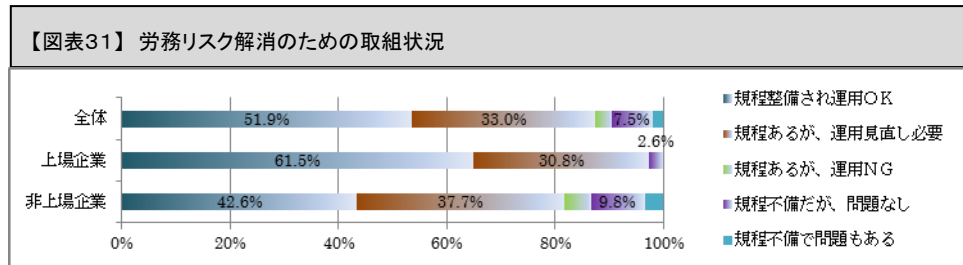
#### (1割近くの企業で労務関連規程が不備)

労務リスク解消のための規程の整備状況ならびにその運用状況を**図表31**で示す。

回答によると、ほぼすべての企業で労務に関する規程が(過不足は別として)整備はされているが、規程に基づききちんと運用されるのは51.9%と約半数にとどまり、「見直しが必要」と回

答する企業は 33.0%に上る。

「規程は不備だが問題は起きていない」とする企業は全体で 7.5%あり、本当に問題が起きていないのか、現場の実態や社員の本音を早急に把握し、問題が大きくなる前に不備とされる規程の見直しを図ることが緊急の課題であろう。



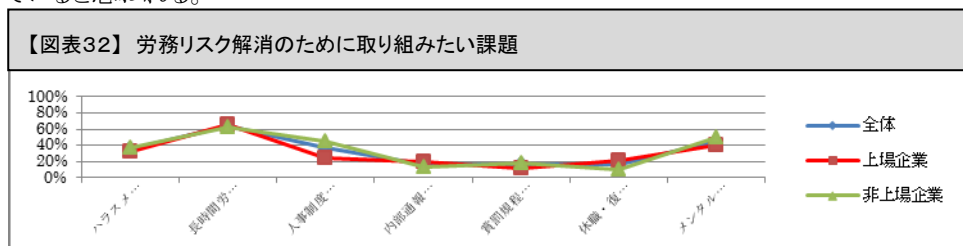
## 2) 労務リスク解消のために取り組みたい課題

(長時間労働、ハラスメント、メンタルヘルスへの対応が企業の課題)

労務リスク解消のために取り組みたい課題について、図表32に示す。

回答企業全体では、「長時間労働の解消」が 63.7%とトップで、次いで「メンタルヘルス・ストレスチェック(45.1%)」「人事制度の見直し(36.3%)」「ハラスメント撲滅(35.3%)」の順で、時代を反映した結果となった。この傾向は、上場・非上場やその他の属性による大きな違いはなく、企業全般の課題といえる。

上場企業と非上場企業を比較すると、上場企業においては、「退職復職時の体制見直し(21.6%)」で示される福利厚生面の充実をめざし、非上場企業においては、「人事制度の見直し(44.1%)」や「賞罰規程の見直し(18.6%)」などの労務管理の基本的な制度の整備を図っていると思われる。



## 3) 規程の運用状況の違いによる社内体制の違い

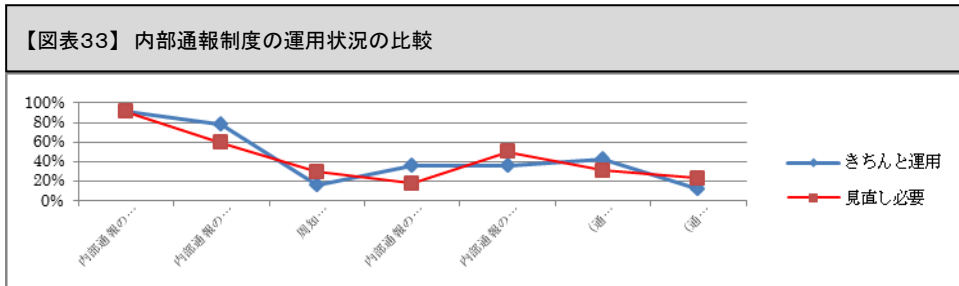
(運用の見直しには、まず現場実態の把握から)

回答企業のうち、「規程が整備され、きちんと運用されている」とする 55 社と、「規程は整備されているが、運用の見直しが必要」とする 31 社について、内部通報制度の運用状況を比較した結果を図表33で示す。

内部通報制度の導入は、それぞれ 91.9%と 91.3%で、ほぼ 9 割の企業で導入されてい

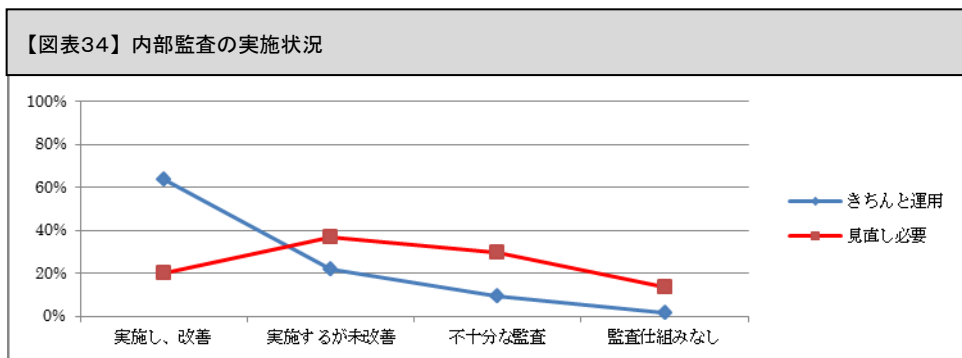
るが、その社内周知状況に差があり、55社は78.4%で31社は59.3%となる、さらに、その結果としての「適正な量の利用状況」も55社は35.3%、31社は17.9%という結果となっている。

内部通報を有効に機能させるためにとるべき課題として、各グループが選択する項目にも差があり、「きちんと運用している」55社は、「通報者への対応(42.9%)」や「事案対応基準(38.1%)」などの、制度の運営品質の向上を図り、「見直しが必要」とする31社は、「社内周知(50.0%)」や「通報対応体制(23.1%)」などの仕組み作りに重点が置かれている。



**図表34**は、「規程類が整備されきちんと運用されている」55社と、「規程整備はされているが運用面での見直しが必要」とする35社について、「内部監査の実施状況」について比較したものである。

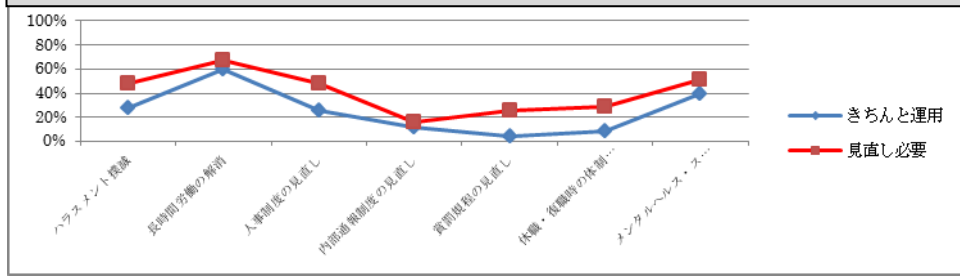
「労務関連の運用の見直し」を図る35社は、内部監査の制度や、監査後の改善活動に課題が残る。



「労務リスク解消のための課題」について**図表35**で比較した。

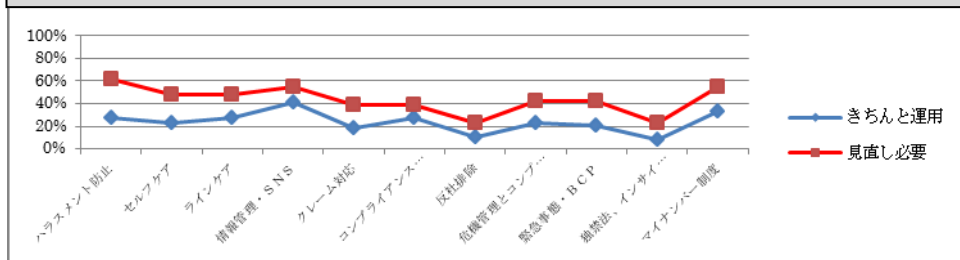
「見直しが必要」なグループは、運用ができていないグループと似たような傾向にあるが、取り組むべき課題として、多くのテーマを選択する企業が多い。その課題の優先順位は、「過重労働撲滅特別対策班(通称 かとく)」の設置により社会問題化している「長時間労働」と、ストレスチェック制度のスタートに反応して「メンタルヘルス・ストレスチェック」が、高いポイントを示した。

【図表35】 労務リスク解消のための課題



「社員向けにしたい研修」について、前項と同様に比較したのが図表36である。両グループとも、同じ傾向を示しているが、「きちんと運用」している55社が複数選択したセミナー項目は、1社あたり2.6テーマであるのに対し、「運用の見直し」を図る35社のテーマ数は5.1テーマと大きく、運用見直しに並行して社内研修の必要性を強く感じていると思われる。選択されたテーマについては、新しく始まる(アンケート実施時は未施行であった)マイナンバー制度や、数々の判例のある「ハラスメント防止」、ならびに、SNSによる情報漏えい、犯罪防止のための従業員研修が高いポイントを得ている。

【図表36】社員向けに実施したい研修



## (7) 店舗展開する63社

店舗展開する企業にとっては、ハラスメントや長時間労働など、本社が直接管理しにくい個々の店舗(責任者)の管理に左右されるリスクの存在は無視できない。

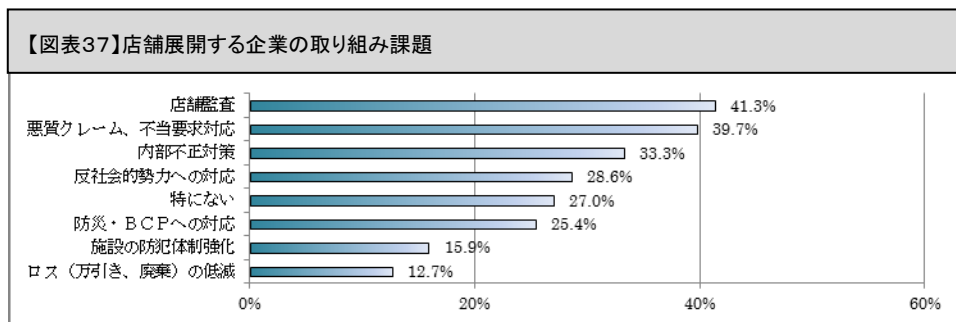
しかし一方で、「取り組む課題が特にならない」と回答する企業が27.0%あり、特に店舗展開する不動産業では45.5%と大きく跳ね上がる。同不動産業においては内部通報制度の導入率が、全体の85.1%に比べ63.6%と極めて低いことから、現場の実態をどれほど正確に把握できているかが懸念されるところである。

### 1) 現在取り組んでいる課題

(内部要因によるロスに目が向けられる)

回答企業110社のうち、「店舗展開」をする63社について、現在取り組んでいる(もしくは取り組むことを考えている)課題について、図表37で示す。リスクの外部要因である「悪質クレー

ム、不当要求対応」に加えて、「店舗監査(41.3%)」と「内部不正対策(33.3%)」で示されるリスクの内部要因への対策にも目が向けられている。



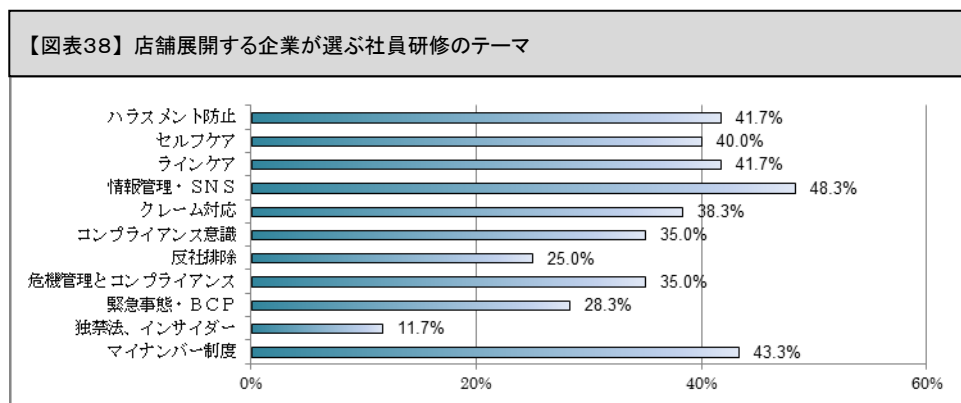
## 2) 社員研修のテーマ

### (本社の直接管理をサポートする社員研修)

店舗展開をする63社が、社員に実施したい研修テーマについて図表38で示す。

「マイナンバー制度」ならびに「情報管理・SNS」は、回答企業全体と同様に高いポイントを示す。

回答企業全体と比べて、店舗展開する企業が多く選んだテーマとして、「ハラスメント防止(41.7%)」「メンタルヘルス(セルフケア)40.0%」「メンタルヘルス(ラインケア)41.7%」「反社排除(25.0%)」ならびに「コンプライアンス意識(35.0%)」など、本社が直接管理しにくい個々の店舗(責任者)の管理の良し悪しに左右されて問題が顕在化する項目が課題として示された。



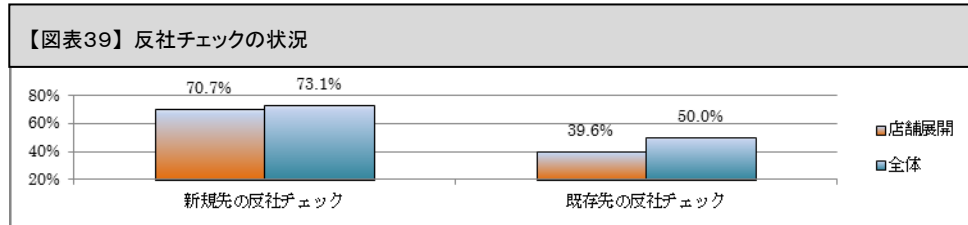
## 3) 店舗における反社排除

### (現場での反社侵入に大きな懸念)

店舗展開する企業の、反社排除の具体的な取り組みとして、反社チェックの実施状況を全体と比較したのが図表39である。



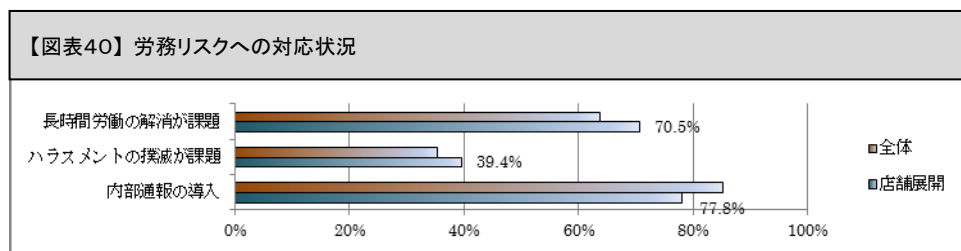
店舗展開をする企業において、既存取引先の反社チェックの実施率が全体の50.0%と比べて39.6%へと低下している。現場の店舗で独自に取引先を選択する場合、特段の問題がなければ、そのまま取引を継続する場合もあるが、これが反社会的勢力の温床となっているケースは、過去の多くの事例が示していることから、店舗展開をする企業における「既存取引先の反社チェック」の体制を見直す必要がある。



店舗展開する63社の労務リスクへの対応状況を、**図表40**で示す。

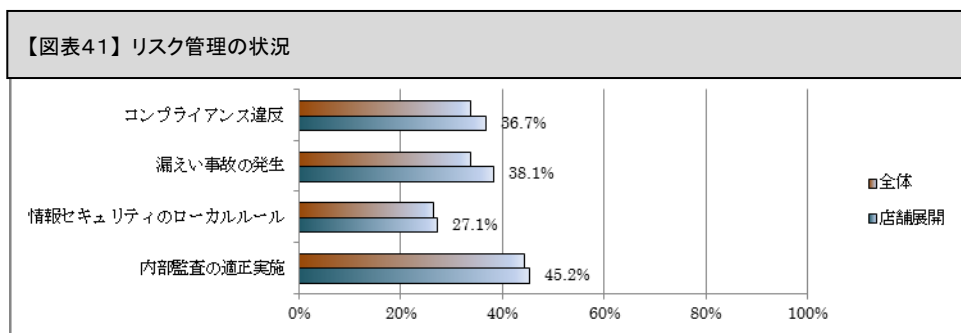
店舗展開をする企業は、現場での「長時間労働」ならびに「ハラスメント」の状況が見えづらく、回答企業全体と比べて課題としてとらえる傾向があるにもかかわらず、内部通報制度の導入率が低い結果となった。

店舗展開をする企業にとっては、現場の実態把握が最大の課題であることを考えれば、極めて憂慮すべき現状であると言える。



店舗展開する63社のリスクの発生状況を**図表41**に示す。

「情報セキュリティにおけるローカルルールの存在」や「内部監査の適正実施」に関しては、ほぼ差がない状況であるが、「コンプライアンス違反」ならびに「漏えい事故の発生」とともに、全体と比べて店舗展開する企業での発生が多い。



以上



〈編集・発行〉

株式会社エス・ピー・ネットワーク 総合研究室

本社：〒167-0043 東京都杉並区上荻 1-2-1 インテグラルタワー

<http://www.sp-network.co.jp>

TEL:03-6891-5556 FAX:03-6891-5570