

SPNレポート

Security Protection Network Report
Series.1

～企業における反社会的勢力排除への取組み編～



第2版 2009年 9月
株式会社エス・ピー・ネットワーク

目次

I. はじめに	1
■ 企業が関係を遮断すべき「反社会的勢力」とは	2
■ 株式会社エス・ピー・ネットワークについて	3
II. 簡易内部統制診断概要	4
1. 簡易内部統制診断の対象企業の特徴	4
2. 簡易内部統制診断の内容	4
1) 簡易内部統制診断実施の目的	4
① 主に形式面から見た整備レベルの判定と仕組みポイントの抽出	4
② 企業に取り組むべき優先順位の決定	4
③ 反社会的勢力との関係の端緒の把握	4
2) 評価の枠組み	5
① 評価項目	5
② 診断の実施方法	5
③ 達成度 (%) による評価	5
④ 偏差値	6
⑤ 反社会的勢力との関係可能性	6
3) 大項目	6
① 企業姿勢	6
② 運用態勢	7
4) 詳細項目	7
① 企業姿勢	7
② 対応	8
③ 認知等	9
④ 取引先管理	9
3. 簡易内部統制診断と「企業の健康診断」のアナロジー (参考)	10
III. 簡易内部統制診断実施結果総括	11
1. 基本情報	11
1) 集計時点	11
2) 診断実施済企業数(対象社数)	11
3) 診断実施企業の属性	11
① 上場区分別	11
② 業種別	11
2. 大項目別の状況	12
1) 大項目別の達成度の平均	12
2) 株式公開 (IPO) の志向度別の大項目別の達成度の平均	12
3) 「総合評価」と各大項目別の達成度との相関行列	12
4) データからわかる傾向と分析結果	13
① 「総合評価」と各大項目別の達成度との関係	13

② 「総合評価」と各大項目における細部項目の達成度との関係	15
③ 大項目間の関係：「企業姿勢」と他の大項目	17
④ 大項目間の関係：「対応」と「取引先管理」	18
⑤ 大項目間の関係：「対応」と「認知等」	20
⑥ 大項目間の関係：「認知等」と「取引先管理」	20
⑦ その他属性別の傾向	22
3. 詳細項目別の状況	25
1) 「企業姿勢」の傾向と分析結果	26
① 「企業姿勢」の詳細項目別の達成度の平均	26
② 「企業姿勢」の傾向と分析結果	26
③ 「企業姿勢」の各詳細項目の現状	27
・ 規程類の整備	27
・ 経営者の意思	28
・ 社内周知	29
・ 社外への公表	30
・ 社員教育	31
・ 服務規律	32
・ 誓約書の提出	33
・ 懲罰規定	33
・ 情報集約	34
・ 内部監査	35
2) 「対応」の傾向と分析結果	36
① 「対応」の詳細項目別の達成度の平均	36
② 「対応」の傾向と分析結果	36
③ 「対応」の各詳細項目の現状	37
・ 会社方針の明確化	37
・ 経営トップへの報告	39
・ 対応組織の明確化	39
・ 対応組織と連絡体制	40
・ 対応者の配置	41
・ 対応記録	42
・ 外部との連携	43
・ 情報共有	44
3) 「認知等」の傾向と分析結果	45
① 「認知等」の詳細項目別の達成度の平均	45
② 「認知等」の傾向と分析結果	45
③ 「認知等」の各詳細項目の現状	46
・ 報告と対処	46
・ 情報の調査体制	46
・ 情報の調査手段	47
・ 調査結果の判断	49
・ 関係解消の実務体制	50

・ 関係解消の実務要領	51
・ 関係解消の確認	51
4) 「取引先管理」の傾向と分析結果	53
① 「取引先管理」の詳細項目別の達成度の平均	53
② 「取引先管理」の傾向と分析結果	53
③ 「取引先管理」の各詳細項目の現状	54
・ 新規取引先選定の調査	54
・ 新規取引先選定の決定	55
・ 暴力団排除条項の有無	55
・ 反社会的勢力に関する確認書の取付け	57
・ 取引先管理の一元化	57
・ 取引先の見直し	58
IV. ケーススタディ	59
1. S社(上場 建設・不動産)の事例	59
2. X社(上場 小売)の事例	63
3. Y社(非上場 運輸倉庫)の事例	67
4. Z社(非上場 食品加工)の事例	71
V. 総括	76
1. 反社会的勢力排除に必要なもの	76
1) 反社会的勢力の行動原理	76
2) コンプライアンス体制・内部統制システムの整備の必要性	76
3) 広義のコンプライアンスの必要性	76
4) 人的・組織的な弱みを克服する必要性	76
5) 危機意識の醸成	76
2. 反社会的勢力排除を支えるもの	77
1) 内部統制システムの構築とその実効性のある運用	77
2) 経営トップの強い意志と関与	77
3) 役職員の高い意識	77
3. 企業の現状	78
1) 全体設計図の不在	78
2) 経営トップ以下役職員のリスク認識・危機意識の欠如	78
分析資料	79
1. 上場・非上場企業の大項目別の達成度の標準偏差	79
2. 「総合評価」と各細部項目との相関行列	79
3. 「企業姿勢」の平均値の差のt検定	81
4. 「対応」「認知等」「取引先管理」の分散分析表	82
5. 業種別の傾向分析のための重回帰分析結果	82

I. はじめに

警察庁は、2007年版の警察白書において、「暴力団の資金獲得活動との対決」と題した特集で、暴力団等が証券市場など経済社会へ不透明な形で介入していることを指摘するとともに、これらの勢力の排除に向けて、社会全体で協力して取り組む必要性を訴えている。

2007年6月、政府は「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針について」<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hanzai/>（犯罪対策閣僚会議幹事会申し合わせ 以下「政府指針」という。）を公表し、その中で「暴力団の不透明化や資金獲得活動の巧妙化を踏まえると、暴力団排除意識の高い企業であったとしても、暴力団関係企業等と知らずに結果的に経済取引を行ってしまう可能性があることから、反社会的勢力との関係遮断のための取組みをより一層推進する必要がある」と述べ、暴力団等の反社会的勢力との関係遮断を強化する必要性を主張している。

さらに、企業の社会的責任として反社会的勢力と企業が関係を持つことは許さないという社会的傾向の高まりがあることも示しながら、「反社会的勢力は、企業で働く従業員を標的として不当要求を行ったり、企業そのものに乗っ取ろうとしたりするなど、最終的には、従業員や株主を含めた企業自身に多大な被害を生じさせるものであることから、反社会的勢力との関係遮断は、企業防衛の観点からも必要不可欠な要請」であることを強調している。

これを受けて証券市場においては、反社会的勢力との関係が確認された場合に上場を廃止する旨上場規程を改正したり、「反社会的勢力排除に向けた体制整備」についてコーポレート・ガバナンス報告書上で開示を求めることを上場規則に定めたりするなどの具体的な対応が進められている。このように、企業にとっての暴力団等の反社会的勢力排除の取組みとは、今までの「反社会的勢力からの直接的なアプローチへの対応」だけでなく、「関係があるか否かの確認」を当然のこととして、さらには「企業のリスク管理の仕組みとして内部統制システム」の中に構築されるべきであることが市場および社会の要請としても明確になったと言える。

しかしながら、一般的な企業が、暴力団等のフロント企業を通じた巧妙な資金獲得活動や企業の乗っ取り、従業員への不当要求等を事前に察知しその侵入を未然に予防することは極めて困難である。さらには、実際に暴力団等の反社会的勢力からのこれらの行為が身に降りかかった際には、警察の対応は、いわゆる暴対法等により事件発生前に暴力団等に対する中止命令等を駆使して対応してはいるものの、どうしても事件発生後の対応が主であるために、被害企業が適切かつ迅速な初動ができなければ、企業経営に甚大なる影響を被ることが不可避であることも事実である。同時に、株価操作の画策や不正な売買などで公開市場を混乱させる、いわゆる仕手筋のような「反市場的勢力」の存在が、証券市場で取り沙汰されており、企業経営にとっての脅威となっている。反市場的勢力は、暴力団等の反社会的勢力が、犯罪で得たブラックマネーを市場で洗浄し、莫

大な収益を収奪するために利用されたり、あるいは逆に、暴力団等の反社会的勢力の膨大な資金を利用して自らの利益を拡大するなど、その影響は計り知れないものとなっている。それと関連して、前述の警察白書においては、表面的に暴力団との関係を隠しながら、その裏で暴力団の資金獲得活動に乗り、又は暴力団の威力、情報力、資金力等を利用することによって自らの利益拡大を図る「共生者」の存在も指摘されており、反社会的勢力の不透明化、巧妙化の困難な状況に企業が立ち向かっていくことが求められている。

さて、反社会的勢力に関する公知のリスク情報を蓄積した「独自のデータベース」による反社会的勢力の見極め支援から反社会的勢力の具体的な排除業務の支援といった実効性の高いソリューションの提供をはじめ、「反社会的勢力排除の内部統制システム」の整備に関するコンサルティングも手がけている株式会社エス・ピー・ネットワークでは、このような状況をふまえ、2007年10月より、企業が反社会的勢力を排除するためにどのような社内体制を整備しているかを「簡易内部統制診断」により定型化した調査を試み、企業への個別ヒアリング等により企業の取組みの現状に関する情報を収集してきたが、ここにその調査結果を公表するものである。本書によって、企業が反社会的勢力と関係を持たないために何をすべきか、どこまですべきか、その取組みのヒントが数多く得られ、真剣に実践されることのきっかけとなることを願ってやまない。

■ 企業が関係を遮断すべき「反社会的勢力」とは

「反社会的勢力」を明確に定義することは難しいが、「政府指針」においては、「暴力団を始めとする反社会的勢力」の考え方について、以下の注記がある。

暴力、威力と詐欺的手法を駆使して経済的利益を追求する集団又は個人である「反社会的勢力」をとらえるに際しては、暴力団、暴力団関係企業、総会屋、社会運動標ぼうゴロ、政治活動標ぼうゴロ、特殊知能暴力集団等といった属性要件に着目するとともに、暴力的な要求行為、法的な責任を超えた不当な要求といった行為要件にも着目することが重要である。

つまり、「暴力、威力と詐欺的手法を駆使して経済的利益を追求する集団又は個人」こそ「反社会的勢力」であり、「属性要件」(レッテル)だけでなく、「行為要件」にも着目すべき、という視点が提示されている。それは、「反社会的勢力の実態が不透明化している」ことの現われであり、正当な社会運動や企業の経済取引であっても暴力的な要求行為が伴えば、彼らを「反社会的勢力」と捉えることも可能であり、例えば、企業に執拗に不当要求を繰り返す個人のクレーマーも、広い意味で「反社会的勢力」と捉えることも可能であるという、その「行為自体」から「企業にとって関係遮断の対象としての反社会的勢力」と捉えるという考え方が示されているといえる。

また、「属性要件」自体についても、フロント企業（暴力団関係企業）の偽装化・巧

妙化がすすみ、表面的に確認しただけで「反社会的勢力」と見なす、あるいは関係がないと判断するのは極めて困難な状況にある。

IPO を志向する企業や上場企業に限らず、企業の透明性・健全性に対する「社会の要請」は厳しさを増し、反社会的勢力の実態がより不透明になっている現在にあっても、「属性」や「データベース」だけで反社会的勢力を捉えたり、取引可否の判断をしたりする風潮にあるのは、企業危機管理上極めて危険である。

目の前の相手が、「企業として関係を遮断すべき反社会的勢力」に該当するか、すなわち「関係を持って良いのか」を企業が自ら合理的に判断していくことが求められており、そのために、その取引が健全であるとの説明責任が十分果たせるか「社会の要請」を強烈に意識しながら、反社会的勢力を広く捉えつつ、自ら情報を積極的に収集し分析し（見極めて）、その営みを例外なく継続していくことが求められている。

■ 株式会社エス・ピー・ネットワークについて

「人と企業の安全に奉仕する」ことを経営理念とする、株式会社エス・ピー・ネットワーク（本社；東京都新宿区、代表取締役社長；渡部洋介 <http://www.sp-network.co.jp/> 以下「SPN」という。）は、1996年3月に警視庁出身の現・代表取締役社長の渡部洋介および現・取締役副社長の熊谷信孝らを中心に、企業の危機管理サポート専門企業として設立され、その事業内容は、主としてパブリックカンパニー（上場企業ならびに健全経営を目指す企業）が直面、対峙する危機への「実践対応」を通して企業を防衛するところであり、さらには、企業の成長や存続を脅かす要因をコントロール&マネジメントし、企業の継続経営をサポートするところにある。特に、企業の経営資源としての「ヒト」ならびに利害関係者としての「人」に関する「危機実践対応（クライシスマネジメント）」に強く、この企業防衛の経験と実績があるからこそ、実効性が極めて高い「統制管理コンサルティング（リスクマネジメント）」が可能となっている。このように、パブリックカンパニーに対して、リスクの抽出からその要因の排除、さらにリスクが顕在化した際の実践対応に至るまで一貫したサービスを提供できる点が、他のリスクマネジメントや危機管理のコンサルティング企業にはない、SPNの強み、差別化の要点となっている。なお、主要サポート事業の概要は以下の通りである。

1. 会員制サービス事業
SPクラブ（2009年1月現在 439社 内上場企業124社）
2. 危機実践対応サービス（クライシスマネジメント）事業
暴力団等の反社会的勢力対応・対策、クレーム対応サポート（お客様相談窓口等へのリスクマネージャーの派遣）、身辺警護・警備 他
3. 統制管理コンサルティング（リスクマネジメント）事業
企業健全度診断、内部統制システム構築サポート、内部通報窓口 他

Ⅱ．簡易内部統制診断概要

1．簡易内部統制診断の対象企業の特徴

現在、SPN のサービスの利用に際しては、会員制サービス事業「SP クラブ」(2001年 6 月スタート) の入会を前提としており、サービスを提供する顧客企業自身が健全経営を実践しているかどうかを重視し、法令・上場規程等をガイドラインとした SPN 独自の審査を実施し、その審査をクリアした企業のみ「SP クラブ」への入会を認めている。また、暴力団等の反社会的勢力やそれらに繋がる反市場的勢力と関係を持つなど、その企業自身の経営活動に健全性を損なう事由が認められた場合は、入会を断ることを明示しており、「SP クラブ」に入会すること自体が、暴力団等の反社会的勢力との関係遮断を表明した企業であることの「証」である。

本診断は、「SPクラブ」会員サービスの一環として無料で実施されているものであり、対象企業は全て「SPクラブ」会員である。「SPクラブ」会員は、上場企業あるいは上場を目指す企業を中心に、業種・業態・規模・社歴等もバリエーションに富んでいるが、一般的な企業母集団と比較して、反社会的勢力排除に向けた意識・取組みが進んでいる集団であると推察される。本書を読まれる際には、この点に十分留意いただきたい。

2．簡易内部統制診断の内容

1) 簡易内部統制診断実施の目的

- ① 主に形式面からみた整備レベルの判定と仕組みの脆弱ポイントの抽出
「反社会的勢力排除のためにどのような仕組みを作ればよいかわからない」という企業は多く、本診断を受診することによって、「整備に必要な項目」を理解し、あわせて、自社の整備レベルがどの程度か、どこに脆弱性が見られるのかが明らかになり、「現状を把握する」ことを可能にする。
- ② 企業が取り組むべき優先順位の決定
「現状を把握する」ことによって、今後どこから、どのような方向性を持って整備を始めるべきかの「優先順位」が明らかになり、取組みの方向性を明確にすることを可能にする。
- ③ 反社会的勢力との関係の端緒の把握
企業の反社会的勢力の捉え方、反社会的勢力との関係に関する端緒の認識について確認することにより、当該企業の現状および将来における反社会的勢力との関係可能性を、SPNが専門的見地から指摘するものであり、具体的に株主・役員・従業員・取引先等への侵入の懸念が炙り出された事例も多い。

2) 評価の枠組み

① 評価項目

企業が備えるべき反社会的勢力排除のための内部統制システムにおける主な形式要件について、政府指針ならびにSPNの企業危機管理上の専門的な観点から、4つの切り口（「大項目」）とその細部を構成する31の要素（「詳細項目」）から成る評価項目を設定した。また、あわせて4つの補助的な確認事項により、参照情報を収集し、評価項目に反映させるとともに「反社会的勢力との関係の端緒の把握」に努めた。

② 診断の実施方法

i) ヒアリングの実施

受診企業における実際の「反社会的勢力対応担当部門の管理職以上」を対象に、SPNのリスクマネージャーが、1時間30分程度の個別ヒアリングを実施した。

評価項目の各々について、SPNが独自に「あるべき姿」を明確にし、それに対する企業の取り組み状況に応じて「進捗・達成レベル」をあらかじめ設定しておき、ヒアリングにおける回答内容によって当該企業の進捗・達成レベルを判定し、どれだけ整備が進んでいるかの評価の枠組みとした。

ii) 明文化状況の確認

評価項目について確認する際には、「実態として社内体制が整備されているか」だけでなく、「各種規程・マニュアル類等社内文書に明文化されているか」の観点での確認を行い、明文化が全くなされていない場合は、政府指針でも述べている「組織としての対応」の観点から「標準化」が不十分であるとして、評価を半減している。

iii) 参考事例の収集

評価項目に関する情報収集とあわせ、企業独自の取り組み事例やその具体的な内容に関する参考情報も積極的に収集し、他の企業へ参考情報として提供する等、取組みを深化させるべく活用している。

iv) 評価の限界

受診企業の限られた方からのヒアリングに基づくため、収集情報に限界があること、および、主に形式要件からみた整備レベルの判定であって実際の運用面における内部統制システムの有効性を保証するものでない、等の評価の限界がある。

③ 達成度（%）による評価

各評価項目の「進捗・達成レベル」の評価は、SPNの設定した「あるべき姿」に対する達成度として百分率で表示する。なお、達成度に応じて、以下のよ

うに便宜的に5段階のランクを設定し、判定した。

ランク(達成度)	内部統制システムの現状と今後の課題
A(90～)	内部統制システムがしっかり構築されています。残る脆弱ポイントの改善に努め、今後も実効性のある運用を心がけてください。
B(70～89)	形式的な整備はすすんでいます。今後は、実際の運用を見据えて、脆弱ポイントの改善に努めてください。
C(50～69)	現状は形式的かつ部分的な整備状況にあります。具体的な運用を視野に入れて整備をすすめてください。
D(30～49)	現行の内部統制システムは限定的にしか整備されていません。全社的な観点から現行の内部統制を見直す必要があります。
E(～29)	現状、内部統制システムが目的に沿った形で構築されているとはいええない状況です。現行の脆弱性をしっかり把握し、経営トップの強い意思のもと、優先順位をつけながら内部統制の構築に努めてください。

④ 偏差値

偏差値を算出することにより、他の企業と比較した場合、自社がどのような項目で整備が遅れているのか把握でき、今後の取組みの優先順位の検討材料として有用となっている。

⑤ 反社会的勢力との関係可能性

反社会的勢力自体の捉え方、反社会的勢力との関係の端緒についての認識等を確認することにより、現状および将来における反社会的勢力との関係可能性を把握あるいはその観点での整備の必要性を認識いただくものである。なお、「反社会的勢力排除の内部統制システム」の整備状況の評価には直接は関係しないが、当該企業の実態・現状を推し量る上での参考情報となるものである。

区分	反社会的勢力との関係可能性
要詳細調査	関係の端緒があり、詳細な調査が必要である
要確認	関係の端緒は見受けられないが、現行の体制等見直すべき状況にある
要監視	大きな問題は見受けられないが、今後も継続して注意を払うべきである

3) 大項目

① 企業姿勢

経営者の考え方や規程類の整備状況、役職員への周知状況等の企業としての基本的な姿勢を確認

② 運用態勢

i) 対応

(企業不祥事をネタとした不当要求を例として) 反社会的勢力と思われる者からのアプローチに対し、組織としてどのように対応するかを確認

ii) 認知・判断・排除 (以下「認知等」)

(企業乗っ取りと思われる経営陣の交替を例として) 既存の取引先に関する情報の調査・分析、反社会的勢力との見極め、それを踏まえた関係解消に至る「組織としての対応体制」を確認

iii) 新規取引先・既存取引先 (以下「取引先管理」)

新規取引先との契約のための社内手続き (取引可否の判断や契約書等) や取引先の定期的な見直し等の取引先管理体制を確認

4) 詳細項目

① 企業姿勢

i) 規程類の整備

反社会的勢力排除に関する企業姿勢の明文化状況を確認

ポリシー・規程・マニュアル (細則) 等、より具体的に広く定めていることが望ましい

ii) 経営者の意思

経営者が自らの言葉でどのような形でその意思を表明しているかを確認

iii) 社内周知

経営者の意思等が研修の実施や小冊子の配布等、社内でのどのような形で周知されているかを確認

iv) 社外への公表

企業姿勢が、HP等を通じて社外に公表されているかを確認

v) 社員教育

役職員に対する教育 (反社会的勢力排除に関する内容を含むコンプライアンス教育等) の実施体制を確認

定期的に行うことが明文化されていることが望ましい

vi) 服務規律

役員服務規程や服務規律等に「反社会的勢力と関係を持たない」旨が具体的に明記されているかを確認

vii) 誓約書の提出

役員に「反社会的勢力と関係を持たない」旨を含むような誓約書をどのような形で提出させているかを確認

- viii) 懲罰規程
従業員に（反社会的勢力との関係という）服務規律違反があった場合の対応を確認
懲罰規程・懲罰手続き規程等により処分できる具体的な体制が整っていることが望ましい
- ix) 情報集約
反社会的勢力からのアプローチやその端緒にかかる情報、不祥事に関する情報を吸い上げる仕組みがあるかを確認
- x) 内部監査
内部監査等に「反社会的勢力排除」の視点からも監査項目（監査要点）が選択・設定されているかを確認

② 対応

- i) 会社方針の明確化
反社会的勢力からのアプローチに対する組織的な対応方針が明確になっており、その要領を標準化したマニュアルを策定しているかを確認
- ii) 経営トップへの報告
反社会的勢力からアプローチがあった際にその情報が経営トップに迅速に伝わる仕組みとなっているか、報告要領を確認
- iii) 対応組織の明確化
反社会的勢力対応担当部門の設置状況（対応者・対応担当部署）を確認
- iv) 対応組織と連絡体制
反社会的勢力からアプローチがあった際に速やかに対応担当部署に連絡がなされる仕組みとなっているか、連絡要領を確認
- v) 対応者の配置
対応者としてどのような者を配置しているかを確認
専門的な教育の実施や警察OB・弁護士等の専門家の活用等も望ましい
- vi) 対応記録
実際に対応する際の対応記録要領を確認
対応場所や録音機器等のインフラ整備、対応要領が定められていることが望ましい
- vii) 外部との連携
実際の対応における外部専門機関との連携状況を確認
- viii) 情報共有
発生した事案やその対応結果を社内で共有する仕組みがあるかを確認

③ 認知等

i) 報告と対処

既存取引先に関する疑わしい情報を入手した際に経営トップに正確な情報を迅速に伝えられるか、報告・対処要領を確認

ii) 情報の調査体制

既存取引先に関する疑わしい情報の調査体制を確認
調査の実施が現場任せではなく、対応担当部署等が実施する体制となっていることが望ましい

iii) 情報の調査手段

既存取引先に関する疑わしい情報の調査手段・要領を確認
複数の項目・多面的な角度からチェックを行うよう定められていることが望ましい

iv) 調査結果の判断

調査結果に基づく組織的対応方針の判断手続きを確認
独断を避け、合議体による検討を定めていることが望ましい

v) 関係解消の実務体制

反社会的勢力として関係解消を決定した場合の実際の対応体制を確認
対応を現場任せにせず、対応担当部署等をあらかじめ定めていることが望ましい

vi) 関係解消の実務要領

関係解消の具体的な判断基準や手続き等の要領を確認
あらかじめ調査結果のレベルに応じた対応要領が定められていることが望ましい

vii) 関係解消の確認

関係解消後の解消事実の確認体制を確認
お金の流れだけでなく（実質的に同一の別企業等により）取引が事実上継続していないかまで踏み込んで確認する体制となっていることが望ましい

④ 取引先管理

i) 新規取引先選定の調査

新規取引の際のチェック手法・要領を確認
複数の項目・多面的な角度からチェックを行うよう定めてあることが望ましい

ii) 新規取引先選定の決定

新規取引が安易に現場の判断だけで決定されるようになっていないか、取引可否の社内判断体制を確認

- iii) 暴力団排除条項の有無
「暴力団排除条項あるいは反社会的勢力排除条項」が契約書に盛り込まれているかを確認
新規取引時だけでなく全ての取引先と締結されていることが望ましい
- iv) 反社会的勢力に関する確認書の取付け
「反社会的勢力と関係がない」旨の確認書や念書・申告書のような書類を取り付けているかを確認
- v) 取引先の管理の一元化
全ての取引先の管理が担当部署により一元管理されているかを確認
- vi) 取引先の見直し
取引先を定期的に見直す仕組みになっているかを確認
役員、主要株主等の変更を確認し、必要なチェックを実施する体制となっていることが望ましい

3. 簡易内部統制診断と「企業の健康診断」のアナロジー（参考）

本診断は、「企業の健康診断」としてアナロジックに理解することも可能である。以下「Ⅲ. 簡易内部統制診断実施結果総括」において、このアナロジーによる解説を記載しており、参考にさせていただければ幸いである。

- 1) 企業姿勢
企業の内部統制システム整備の基礎 **＝「基礎となる身体機能」**
- 2) 運用態勢：対応
外部からの不当な攻撃に対処する能力 **＝「外傷(ケガ)の治療能力」**
- 3) 運用態勢：認知等
取引関係に入り込んだ反社会的勢力を発見・排除する能力
＝「体内に入り込んだ病原体の検査・治療能力」
- 4) 運用態勢：取引先管理
取引関係に入り込もうとする反社会的勢力を防止する能力
＝「病原体が体内に入り込むのを予防する能力」
- 5) 総合評価
反社会的勢力排除の内部統制システム全般 **＝「企業の健康状態」**

Ⅲ. 簡易内部統制診断実施結果総括

1. 基本情報

1) 集計時点 2009年3月25日時点

2) 診断実施済企業数（対象社数） 100社

3) 診断実施企業の属性

① 上場区分別

上場	非上場	合計
29社	71社	100社
29%	71%	100%

② 業種別

不動産	金融	IT	物販	サービスその他	合計
24社	10社	17社	16社	33社	100社
24%	10%	17%	16%	33%	100%

2. 大項目別の状況

1) 大項目別の達成度の平均

	全体	上場	非上場	不動産	金融	IT	物販	サービスその他
企業姿勢	42.2	49.5	39.2	50.1	51.9	28.4	37.6	42.8
対応	52.5	52.1	52.7	60.3	62.8	38.2	47.2	53.7
認知等	43.6	42.2	44.2	44.5	47.7	36.2	46.4	44.2
取引先管理	41.7	40.3	42.3	47.4	42.6	35.1	42.9	40.1
総合評価	45.1	46.6	44.5	50.4	51.9	34.3	43.4	45.5

2) 株式公開 (IPO)ⁱ の志向度別ⁱⁱの大項目別の達成度の平均

	企業数	総合評価	企業姿勢	対応	認知等	取引先管理
非上場企業	71	44.5	39.2	52.7	44.2	42.3
非上場企業(1年以内のIPO志向)	6	55.7	49.3	64.5	52.7	56.0
非上場企業(将来的にIPO志向)	46	43.7	38.6	50.1	44.4	42.8
非上場企業(IPO非志向)	19	42.8	37.5	55.3	40.9	36.5
上場企業	29	46.6	49.5	52.1	42.2	40.3

3) 「総合評価」と各大項目別の達成度との相関行列ⁱⁱⁱ

全体					
	総合評価	企業姿勢	対応	認知等	取引先管理
総合評価	1				
企業姿勢	0.814	1			
対応	0.798	0.562	1		
認知等	0.737	0.393	0.473	1	
取引先管理	0.735	0.455	0.352	0.595	1

非上場					
	総合評価	企業姿勢	対応	認知等	取引先管理
総合評価	1				
企業姿勢	0.847	1			
対応	0.836	0.671	1		
認知等	0.716	0.427	0.460	1	
取引先管理	0.749	0.490	0.427	0.561	1

上場					
	総合評価	企業姿勢	対応	認知等	取引先管理
総合評価	1				
企業姿勢	0.741	1			
対応	0.698	0.305	1		
認知等	0.824	0.393	0.508	1	
取引先管理	0.715	0.443	0.150	0.674	1

ⁱ Initial Public Offering

ⁱⁱ 各非上場企業の監査時点における株式公開 (IPO) の志向度について、監査時点から1年以内に株式公開を予定している企業、監査時点において将来的には株式公開することを予定している企業、監査時点において株式公開を志向していない企業の3つに分類した。

ⁱⁱⁱ 相関の強さの目安：0~0.2 (相関なし)、0.2~0.4 (弱い相関あり)、0.4~0.7 (相関あり)、0.7~ (強い相関あり)

4) データからわかる傾向と分析結果

① 「総合評価」と各大項目別の達成度との関係

全体として、「総合評価」と各大項目別の達成度との間は、強い正の相関があり、「総合評価」の高い企業は、各大項目別の達成度も高い傾向にあることが確認された。このことは、「総合評価」の高い企業は、大項目すべてに積極的に取り組んでいることを意味する。また、上場企業は「認知等」「取引先管理」の取り組み度合い、非上場企業は「企業姿勢」「対応」の取り組み度合いが、「総合評価」を左右する傾向にあることも確認された。

- 上場・非上場別に見ても、「総合評価」と各大項目別の達成度との間は、強い正の相関があり、上場・非上場にかかわらず、「総合評価」の高い企業は、大項目別の達成度においても高い傾向にあることが確認された。
- 非上場企業においては、「総合評価」と「企業姿勢」及び「対応」との相関が比較的強い。
 - ◆ 非上場企業では、「認知等」及び「取引先管理」に比較的積極的に取り組んでおり、各企業の取り組みの程度にあまり差がないため^{iv}、「企業姿勢」及び「対応」の達成度の良否が、「総合評価」の良否に強く反映されたためと考えられる。
 - ◆ 「認知等」及び「取引先管理」の達成度の平均は、非上場企業の方が上場企業を上回っており、特に、1年以内のIPOを予定している非上場企業の平均が高い。後述するように(⇒④)、これは、IPOを間近にひかえた非上場企業が取引先企業の管理に努力していることを反映していると考えられる。
- 上場企業においては、「総合評価」と「認知等」及び「取引先管理」との相関が比較的強い。
 - ◆ 上場企業では、「認知等」と「取引先管理」との間に比較的強い正の相関が確認されており(相関係数0.674)、このことは、「認知等」の達成度の高い上場企業は、同時に、「取引先管理」の達成度も高い傾向にあり、逆に、「認知等」の達成度の低い上場企業は、同時に、「取引先管理」の達成度も低い傾向にあることを意味する。

^{iv} 非上場企業のこれらの大項目の達成度の標準偏差は、他の大項目の達成度の標準偏差よりも小さく、これらの大項目の達成度の“バラツキ”が小さいことを示している。
(分析資料「1. 上場・非上場企業の大項目別の達成度の標準偏差」参照)

- ◆ なお、この傾向は、後述のように (⇒⑥)、上場企業が、「認知等」と「取引先管理」に取り組む際には、両項目に同時進行的に取り組んでおり、取り組んでいない企業はどちらの項目にも取り組んでいないという状況を反映していると考えられる。
- ◆ このため、上場企業においては、「認知等」と「取引先管理」の二つの大項目の達成度が合算されるかたちとなって「総合評価」に反映されることになり、その結果、「総合評価」と「認知等」及び「取引先管理」との相関が比較的強くなったと考えられる。

■ アナロジー

- 「健康状態」が良い企業は、「身体機能」「ケガの治療能力」「体内に入り込んだ病原体の検査・治療能力」「病原体が体内に入り込むのを予防する能力」がバランスよく整っている。
- 非上場企業の「健康状態」の差は、内科分野での差がないため、外科分野の能力や基礎となる「身体機能」の差によって生じている。
- 上場企業の「健康状態」の差は、内科分野を良く整えているかどうかによって生じている。

② 「総合評価」と各大項目における細部項目の達成度との関係^v

i) 全体的な状況

全体として、「総合評価」と、「企業姿勢」中の「社内周知」及び「社員教育」、「規程類の整備」との間に比較的強い正の相関があり（「社内周知」との相関係数 0.676、「社員教育」との相関係数 0.681、「規程類の整備」との相関係数 0.655）、「総合評価」の高い企業は、「社内周知」及び「社員教育」、「規程類の整備」の達成度が高い傾向にあることが確認された。

- 「社内周知」と「社員教育」に熱心に取り組む企業ほど、自社の内部統制システムの構築・運用の全体的な評価も高い傾向にある。
 - ◆ これらは、反社会的勢力排除のための社内の仕組み及び具体的な実施要領を従業員に理解・修得させ、内部統制システムを実効性あるものにする極めて重要な取り組みであり、これらの企業では、そのために役職員への周知・教育に至るまで徹底して取り組んでいる状況が窺われる。
 - ◆ 「社内周知」と「社員教育」との間には強い正の相関がある（相関係数 0.812）。これは、これらの取り組みが、内部統制システムの構築・運用を役職員に「浸透させる」「意識を高く保持する」という共通性を有するためであると考えられる。このため、これらの二つの項目の達成度が合算されるかたちとなって「総合評価」に反映されていると考えられる。
- 規程類を整備しているほど、自社の内部統制システムの構築・運用の全体的な評価も高い傾向にある。
 - ◆ このことは、反社会的勢力排除のための社内の仕組み及び具体的な実施要領を整備することは、規程類の整備を単なる形式的なものではなく、内部統制システムの制度・運用の基盤として捉え、高いレベルで取り組みがなされていることを示していると考えられる。

^v 本項目の記述については、分析資料「2. 「総合評価」と各細部項目との相関行列」参照

ii) 上場・非上場別の傾向

上場企業では、「総合評価」と情報収集能力との関係が深い一方で、その情報を一元的に管理しようとする意識は感じられず、不透明化する反社会的勢力を日常業務の中で認知していく重要性の高まりを鑑みると、未だ不十分な状況にあることが窺われる。

- 上場企業では、「総合評価」と「企業姿勢」中の「情報集約」及び「対応」中の「情報共有」との相関がほとんどなく（「情報集約」との相関係数 0.064、「情報共有」との相関係数 0.116）、「総合評価」の良否と、「情報集約」及び「情報共有」の達成度の良否とが、ほとんど関係がないことが確認された。
 - ◆ このことは、上場企業の「総合評価」すなわち反社会的勢力排除のための企業の全体的な整備が、情報を一元的に管理する仕組みの構築とは無関係に行われていることを意味する。後述のように（⇒③）、上場企業においては、反社会的勢力排除の内部統制システムを、全体像を明確にした上で構築しようとする姿勢に乏しく、取組みごとにパッチワーク的に整備する傾向にあると考えられるが、反社会的勢力に関する端緒の情報や共有すべき情報の取扱いまで検討がなされず、上場企業の統一性を欠いた整備姿勢を裏付けるものと言することができる。
- 上場企業では、「総合評価」と「認知等」中の「情報の調査手段」及び「取引先管理」中の「新規取引先選定の調査」との間に強い正の相関があり（「情報の調査手段」との相関係数 0.707、「新規取引先選定の調査」との相関係数 0.716）、「総合評価」の高い上場企業は、特に情報収集能力の整備が進んでいる傾向にあることが確認された。
 - ◆ この要因としては、後述のように（⇒⑥）、上場企業では、「認知等」と「取引先管理」との間に比較的強い正の相関が確認されており（相関係数 0.674）、これらの二つの大項目の中に含まれる情報収集能力の整備の達成度が合算されるかたちとなって「総合評価」に反映されることになったことが考えられる。

■ アナロジー

- 上場企業では、病原体の情報を「収集する」ための機能を総合的に整備しているかどうかで「健康状態」が違ってくるようだが、その「健康状態」に関係なく、収集した病気に関する情報が上手く「利用」できていない状況である。

③ 大項目間の関係：「企業姿勢」と他の大項目

全体として、「企業姿勢」と他の大項目との間には、正の相関があり（相関係数 0.393～0.562）、「企業姿勢」の達成度の高い企業は、他の大項目の達成度も高い傾向にあることが確認された。このことは、「企業姿勢」を明確にして、その明文化や社内外への周知が進んだ企業では、全体的な取組みも進んでいることを示唆している。一方で、上場企業においては、「企業姿勢」の整備が他の取組みと関係ないところで進められている傾向にある。

- 非上場企業においては、「企業姿勢」と他の大項目との間に正の相関が確認される（相関係数 0.427～0.671）。
- 上場企業においては、「企業姿勢」の整備に非上場企業より取り組んでいるにもかかわらず、他の大項目との間の相関が比較的弱い（相関係数 0.305～0.443）。
- ◆ このことは、上場企業においては、非上場企業に比べて「企業姿勢」の整備と他の大項目の整備とがバランスよく整備されていない傾向にあることを示している。すなわち、上場企業では、「企業姿勢」の整備に非上場企業よりも努力しているにもかかわらず^{vi}、「企業姿勢」という制度面の整備と、「対応」「認知等」「取引先管理」という運用面の整備とが、相互にリンクすることなくバラバラに整備されている傾向にあると考えられる。
- ◆ 前述のように（⇒②）、上場企業においては、反社会的勢力排除の内部統制システムの全体像を明確にした上で整備しようとする姿勢に乏しく、取組みごとにパッチワーク的に整備する傾向にあることを反映していると考えられるとともに、制度面の整備が体裁を整えただけの形骸的なものである危険性があることをも示唆している。

■ アナロジー

- 「身体機能」は、「治療・予防」の能力の基礎であって、基本的には「身体機能」の良い企業は、「治療・予防」の能力も良く整備している傾向にある。
- 上場企業では、「身体機能」と「治療・予防」のための能力とが、バラバラに整備されている傾向がある。このため、上場企業には、「身体機能」は強いが、ケガをする、病気にかかりやすいという弱さが潜んでおり、これを見過していると危険な状況に陥る可能性がある。

^{vi} 「企業姿勢」の達成度の平均値は、上場企業の平均値（49.5）が、非上場企業の平均値（39.2）より高い。また、上場企業と非上場企業の「企業姿勢」の達成度の平均値について、平均値の差の t 検定を行った結果、上場企業の「企業姿勢」の平均のほうが高い傾向にあることが確認された。（分析資料「3. 「企業姿勢」の平均値の差の t 検定」参照）。

④ 大項目間の関係：「対応」と「取引先管理」

全体として、「対応」と「取引先管理」との間は、比較的相関が弱く（相関係数 0.352）、「対応」の良否と「取引先管理」の良否との関係が弱いことが確認された。このことは、各企業において、「対応」能力と「取引先管理」能力とが、バランスよく整備されていない傾向にあることを示している。また、「取引先管理」の整備は、非上場企業の方が進んでいる傾向にある。

- 上場・非上場別に見ても、「対応」と「取引先管理」との間は、比較的相関が弱く、特に、上場企業において相関が弱い（ほとんどない）ことが確認され（非上場企業の相関係数 0.427、上場企業 0.150）、上場企業を中心とする各企業が、反社会的勢力排除の体制の整備として、従来からの「対応」能力（不当要求等への対応などの直接的な対応）を優先して整備している傾向にあることが考えられる。このような傾向があることは、以下にも現れている。
 - ◆ 「対応」の達成度の平均は、上場・非上場にかかわらず、「認知等」及び「取引先管理」よりも高い^{vii}。
 - ◆ 上場企業の 29 社のうち、「取引先管理」の達成度が「対応」を上回っているのは 9 社（約 31%）だけである。
 - ◆ 上場企業の上場時期は、1 社を除き、2007 年 6 月以前であり^{viii}、上場企業のほとんどが、従来からの直接的な対応能力を重視した体制整備には努力していた一方で、様々な形態で取引関係に侵入してくる新しいタイプの反社会的勢力排除のための「取引先管理」能力の整備は進んでいなかったものと考えられる。
 - ◆ 非上場企業において「取引先管理」の達成度が「対応」を上回っているのは、IPOを予定していない企業は 19 社中 4 社（約 21%）にとどまったのに対して、1 年以内のIPOを予定している企業は 6 社中 3 社（50%）、将来的にIPOを予定している企業は 46 社中 16 社（約 35%）であり、今後上場を予定している企業が、従来からの直接的な「対応」能力だけではなく、「取引先管理」能力の整備に努力し始めていることを示唆している。

^{vii} 上場・非上場企業別に、各企業の「対応」「認知等」「取引先管理」の達成度について、一元配置の分散分析を行った結果、「対応」の平均が他の大項目のそれよりも高いことが確認された。（分析資料「4. 「対応」「認知等」「取引先管理」分散分析表」参照）

^{viii} 2007 年 6 月には、首相官邸「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針・解説」が出され、また、ジャスダック上場規程改正（反社会的勢力との関係が判明し、その内容が重大と認められる場合には上場廃止）が実施された。

- 非上場企業の「取引先管理」の達成度は、上場企業のそれよりも高く、特に、1年以内のIPOを予定している非上場企業の達成度が高くなっている。
 - ◆ これは、上記のように、IPOを間近にひかえた非上場企業が、反社会的勢力との関係を持たないように、取引先企業の管理に努力していることを反映していると考えられる。
 - ◆ また、2007年6月以降に上場している1社の「取引先管理」の達成度は、上場会社中1位、全100社中5位であり、診断2ヵ月後に上場した1社の「取引先管理」の達成度も全100社中6位と好成績である。これらのことは、2007年6月以降に上場した会社、あるいは今後上場をめざす企業が、「取引先管理」能力の整備に努力していることを示唆している。

■ アナロジー

- 「ケガの治療能力」という外科的治療能力と、「病原体が体内に入り込むのを予防する能力」という内科的予防能力とは、あまりバランス良く整備されていない。
- これまで「ケガの治療能力」という外科的治療能力を優先して整備してきた傾向が強いが、2007年6月以降は、「病原体が体内に入り込むのを予防する能力」にも努力し始めてきている様子が窺える。

⑤ 大項目間の関係：「対応」と「認知等」

全体として、「対応」と「認知等」との間には、正の相関があり（相関係数 0.473）、「対応」の達成度の高い企業は、「認知等」の達成度も高い傾向にあることが確認された。「対応」能力と「認知等」能力については、その詳細項目が「明文化」と「対応する際の骨格」という点で共通性があることから、相互に関連性があることを示している。

- 上場・非上場別に見ても、「対応」と「認知等」との間は、正の相関がある（非上場企業の相関係数 0.460、上場企業の相関係数 0.508）。

⑥ 大項目間の関係：「認知等」と「取引先管理」

全体として、「認知等」と「取引先管理」との間には、正の相関があり（相関係数 0.595）、「認知等」の達成度の高い企業は、「取引先管理」の達成度も高い傾向にあることが確認された。このことは、「取引先管理」の整備によって、「認知等」において発見された反社会的勢力に対する適切な措置が可能になっていることを示すとともに、各企業が、「認知等」能力と「取引先管理」能力とを、相互に関連づけて整備している傾向にあることを示すものと考えられる。

- 特に、上場企業においては、「認知等」と「取引先管理」との間に、強い正の相関があり（相関係数 0.674）、「認知等」の達成度の高い企業は、同時に、「取引先管理」の達成度も高いことが確認された。
 - ◆ このことは、上場企業が、反社会的勢力と疑われる既存取引先を認知し排除する能力と、そのような取引先をそもそも自社に近づけないための新規取引時のチェック能力とを強くリンクさせて、関連づけて整備していることを意味する。
 - ◆ 但し、留意すべきことは、「認知等」と「取引先管理」との間に強い正の相関があるということは、一方の達成度が低い企業は、同時に、もう一方の達成度も低い（つまり、どちらの取り組みも低い）ということも意味する。
 - ◆ このような強い正の相関が生じた要因としては、取引関係に入り込んだ反社会的勢力を認知し排除する能力である「認知等」と、取引関係に入り込もうとする反社会的勢力を防止する能力である「取引先管理」とが、「取引先を管理する」という点で共通する能力であることから、特に上場企業においては、「認知等」

と「取引先管理」に取り組む際に、両項目に同時進行的に取り組む傾向が強いからであると考えられる。

- 上場企業における「認知等」と「取引先管理」の細部項目との相関係数は、以下の通りである。

認知等		
取引先管理全体	0.674	***
新規取引先選定の調査	0.735	***
新規取引先選定の決定	0.438	**
暴力団排除条項の有無	0.282	
反社会的勢力に関する確認書の取付け	-0.122	
取引先の管理	0.291	
取引先の見直し	0.546	***

***:有意水準1%で有意、**:有意水準5%で有意

- ◆ 特に、「認知等」と「新規取引先選定の調査」との相関が最も強い（相関係数 0.735）。これは、前述のように（⇒②）、情報収集能力が「認知等」と「取引先管理」の双方に共通する重要な能力であることを反映したものと考えられる。
- ◆ 「認知等」と「取引先の見直し」との間にも、比較的強い正の相関が確認された（相関係数 0.546）。「認知等」は、既に取り関係に入った反社会的勢力を発見して排除する能力であり、「取引先の見直し」は、既存の取引先との関係を定期的に見直して反社会的勢力との取引を防止する能力であり、いずれも「既存取引先を管理する」という点で共通する能力であるということが、両者の相関に反映されたものと考えられる。

■ アナロジー

- 各企業とも、内科分野の能力を、相互に関連づけて整備している傾向にあり、特に、上場企業にその傾向が強い。

⑦ その他属性別の傾向

その他の属性別の傾向を分析するため、以下のような線形重回帰分析を行った^{ix}。

i) 対象 : 100 社 (簡易内部統制診断実施企業に同じ)

ii) 目的変数 : 「総合評価」及び各大項目達成度

iii) 説明変数

● 事業経験年数

事業経験を積むほど、反社会的勢力に関連する事例の経験値が増すとともに、対応ノウハウが蓄積されると考えられるため、事業経験が及ぼす影響を除去するために説明変数として投入する。

● 規模 (従業員数)

会社規模が大きくなるほど、反社会的勢力排除の体制整備能力が増大すると考えられるため、会社規模が及ぼす影響を除去するために説明変数として投入する。

● 上場ダミー (上場企業 : 1、非上場企業 : 0)

上場企業と非上場企業とでは、反社会的勢力排除に対する考え方や取り組み方も異なると考えられることから、上場していることが及ぼす影響を除去するために説明変数として投入する。

● IPO 志向ダミー (1年)

1年以内の IPO を予定している非上場企業は、「企業姿勢」を除くすべての大項目において、他の企業よりも達成度が高く、IPO を間近にひかえて、反社会的勢力との関係を持たないために特に努力していると考えられる。このため、1年以内の IPO 志向が及ぼす影響を除去するために説明変数として投入する。

● 業種ダミー (各業種に該当 : 1、非該当 : 0)

業種別の特性を計測するため、不動産・金融・ITの各業種のダミー変数を説明変数として投入する。

^{ix} 本項目の記述については、分析資料「5. 業種別の傾向分析のための重回帰分析結果」参照

上記の分析の結果、以下の事項が確認された。

- 「事業年数」や「企業規模（従業員数）」は、「総合評価」「企業姿勢」「取引先管理」の各達成度に影響がない。
- 事業経験が長くなるほど、反社会的勢力と疑わしい既存取引先との関係を解消する能力の整備が進んでいない傾向にある。 事業経験が長い企業は、取引先との関係が安定しており、反社会的勢力が取引先として入り込んでくることに対する危機感が弱い傾向にある、あるいは取引先を見る目（リスクセンス）が低下していることを示すものと考えられる。
- 「企業規模（従業員数）」が大きくなるほど、反社会的勢力による不当な攻撃に対処する能力の整備が進んでいる傾向にある。 会社規模が大きくなるほど、反社会的勢力排除の体制整備能力が増大することを示すものと考えられる。
- 不動産業種の特有の要因により、「総合評価」「企業姿勢」及び「対応」の達成度が、他の業種に比べて高い。 不動産業種が、従来から反社会的勢力の活動の場となりやすかったために、規程・マニュアル類の整備や反社会的勢力との直接的な対応能力の向上に努めてきたことを示唆している。
- 不動産業種ほど顕著ではないにせよ、金融業種においても、その特有の原因により、「企業姿勢」及び「対応」の達成度は他の業種に比べて高い。
- 特に、金融・不動産業界において取り組みがすすんでいる傾向にあることは、昨今の企業不祥事や関係行政機関や司法機関からの厳しい指導や判断が下されているとの流れ（社会の要請）に敏感に対応している結果であるともいえる。
- I T業種の特有の要因により、各大項目の達成度が低い。 I T業種が、比較的新しい業種であり、反社会的勢力に関連する経験値が低く、反社会的勢力排除の体制整備の現実的必要性を組織的に認識せず、取り組みが出来ていないことを示唆している。
- 1年以内のIPOを予定している非上場企業が、反社会的勢力との関係を持たないために特に努力している傾向にある。

- ◆ 「事業経験年数」及び「企業規模」は、「総合評価」「企業姿勢」「取引先管理」のそれぞれを目的変数にした回帰分析において、係数のt検定を行ったところ、有意ではなかった^x。

^x 「係数=0」（すなわち、その変数は何の影響も持っていないということ）という仮説を棄却できないことを意味する。

- ◆ 「認知等」を目的変数にした回帰分析において、「事業経験年数」の係数は負であり、係数の t 検定を行ったところ、有意水準 10% で有意であった^{xi}。
- ◆ 「対応」を目的変数にした回帰分析において、「規模（従業員数）」の係数は正であり、係数の t 検定を行ったところ、有意水準 10% で有意であった。
- ◆ 「総合評価」「企業姿勢」及び「対応」を目的変数にした回帰分析において、「不動産ダミー」の係数は正であり、係数の t 検定を行ったところ、それぞれ、有意水準 10%、5%、5%で有意であった。
- ◆ また、有意ではないが、「企業姿勢」及び「対応」を目的変数にした回帰分析において、「金融ダミー」の係数は正であった。
- ◆ 「総合評価」及び「認知等」を目的変数にした回帰分析において、「ITダミー」の係数は負であり、係数の t 検定を行ったところ、それぞれ有意水準 5%で有意であった（また、有意ではないが、「企業姿勢」「対応」「取引先管理」を目的変数にした回帰分析でも、「ITダミー」の係数は負である）。
- ◆ なお、「IPO 志向ダミー」は、有意ではなかったが、すべての大項目において係数は正であった。

■ アナロジー

- 企業の「年齢」や「体の大きさ」は、「健康状態」「身体機能」「病原体が体内に入り込むのを予防する能力」の良否とはあまり関係ない。
- 企業の「年齢」が増すほど、「体内に入り込んだ病原体の検査・治療能力」が低下する。長年大過なく過ごしてきたため、病気に対する危機感が弱まるのかも知れない。
- 不動産業種の企業は、「健康状態」「身体機能」及び「ケガの治療能力」が、他の企業よりも優れているようである。これまでケガの経験が多かったので、「身体機能」を鍛えるとともに、「ケガの治療能力」を高めてきたことが考えられる。
- IT業種の企業は、全体的に健康状態が良くないようである。これまでケガや病気にかかった経験が少ないために、万一来るに備える気持ちが、あまり強くないということが考えられる。

^{xi} 「係数 = 0」（すなわち、その変数は何の影響も持っていないということ）という仮説が正しいとした場合、観察された事象が出現する確率は 10%未満に過ぎない（従って、「係数 = 0」ではない）ということの意味する。

4. 詳細項目別の状況

詳細項目別の分析結果については、以下の要領で記載している。

- 詳細項目ごとに SPN が独自に設定した「あるべき姿」
企業が取り組むべき当該項目の必要性や達成すべき目標について記載
- 詳細項目における企業の取組みの実態
ヒアリング等により収集した情報を以下に沿って集約して記載
 - ◆ 具体的数値
企業の取組みの現状に関するデータ
 - ◆ 参考事例
具体的な企業の取組み事例
- 警察庁による全国 3,000 社を対象としたアンケート結果である「企業と反社会的勢力との関係遮断に関する現状と対策について」(平成 20 年 11 月 20 日)
(<http://www.npa.go.jp/sosikihanzai/bouryokudan/boutai16/20081120enquete.pdf>) における、当該詳細項目と類似の調査項目に関するデータの抜粋
【注】例えば、「指針アンケート (Ⅲ-1)」の表記は、当該アンケート項目に対応した記載となっている
- SPN によるコメント
企業の実態の不十分な点や整備すべき理由、整備にあたっての注意点等を中心に記載

1) 「企業姿勢」の傾向と分析結果

① 「企業姿勢」の詳細項目別の達成度の平均

	全体	上場	非上場	不動産	金融	IT	物販	サービスその他
規程類の整備	47.7	59.6	42.9	65.6	77.3	27.0	35.0	42.6
経営者の意思	82.0	89.0	79.2	84.2	90.0	71.2	73.1	87.9
社内周知	44.5	54.6	40.4	59.1	63.2	22.9	31.1	45.9
社外への公表	22.1	47.2	11.8	10.4	40.0	11.8	31.4	25.8
社員教育	39.5	46.9	36.5	57.0	44.4	23.7	27.8	39.1
服務規律	14.4	12.7	15.1	18.1	13.4	7.9	8.4	18.3
誓約書の提出	13.4	11.0	14.4	10.8	16.0	8.2	15.0	16.4
懲罰規程	48.3	56.9	44.8	41.0	60.0	41.2	59.4	48.5
情報集約	71.3	77.6	68.7	74.2	77.0	62.9	72.5	71.2
内部監査	20.7	22.8	19.9	36.3	10.0	2.9	25.0	19.7
企業姿勢合計	42.2	49.5	39.2	50.1	51.9	28.4	37.6	42.8

② 「企業姿勢」の傾向と分析結果

i) 詳細項目別の状況

全体として、「服務規律」「誓約書の提出」の達成度が低く、各企業とも、反社会的勢力と関係を持たないようにするための「役職員を規律する仕組みの整備」が進んでいない。また、「内部監査」の達成度も低く、反社会的勢力排除の取組みの全体的な遅れとともに、その仕組みが確実に運用されているかモニタリングする必要性についての認識が遅れている。加えて、「社外への公表」についても遅れがみられるが、特に非上場企業における取組みの遅れが際立つことによるものである。

いずれの項目においても、「取組みの徹底」の観点からみて「そこまで手当てできていない」「想定していない」という企業の取組みの甘さ・認識の甘さが現れているといえる。

ii) 業種別の状況①

不動産、金融業種の「規程類の整備」「社内周知」「社員教育」の達成度は、他の業種よりも極めて高い。このことは、これらの業種が、従来から反社会的勢力の活動の場となりやすかったため、反社会的勢力排除についての企業姿勢の明確化・明文化を進めるとともに、それを役職員にも周知徹底してきたことを示唆している。

iii) 業種別の状況②

IT業種は、すべての詳細項目について達成度が低い。このことは、IT業界が比較的新しい業種であるために、反社会的勢力に関連する経験値が低く、反社会的勢力排除の体制整備の現実的必要性の認識が遅れている(危機感が低い)ことを示唆していると考えられる。

③ 「企業姿勢」の各詳細項目の現状

<規程類の整備>

規程類の整備は、反社会的勢力排除の内部統制システムの構築・運用の基盤となるものであり、幅広く、かつ、細部に至るまで具体的に明文化することが必要である。

- 社内に、反社会的勢力排除指針を明文化した規程がある企業
72社（72%）
- 上記に関わらず、反社会的勢力排除に特化した視点に基づいて整備した規程ではなく、企業行動や倫理綱領等の指針類、コンプライアンス規程あるいは取引先管理規程等の一部として補助的に反社会的勢力排除指針が明文化されている企業が多く見受けられるのが現状となっている。
- 参考事例：反社会的勢力排除指針を明文化した規程類の例（複数回答）
 - 「企業行動憲章」 4社
 - 「企業行動指針」 5社
 - 「倫理綱領」 4社
 - 「企業倫理コード」 1社
 - 「企業行動規範」 8社
 - 「コンプライアンス規程」 11社
 - 「コンプライアンス・マニュアル」 9社
 - 「反社会的勢力対応規程」 3社
 - 「反社会的勢力対応マニュアル」 6社
 - 「取引先管理規程」 4社
 - 「危機管理規程」 2社
 - 「危機管理マニュアル」 2社

■ 指針アンケート(Ⅲ-13)

反社会的勢力との関係遮断に関する規程の整備の有無

反社会的勢力との関係遮断について企業の倫理規程、行動規範、社内規則等の規程への明文の根拠について、「指針公表前から設けている」ものは60.0%(831社)、「指針公表後、設けた」ものが14.9%(206社)となっており、合わせると、現在規程中に明文の根拠を設けているとするものは74.9%(1,037社)となっている。「設けておらず、今後設ける予定である」が15.7%ある一方で、「設けておらず、今後も設ける予定はない」とするものが8.9%(123社)あった。

■ 指針アンケート(Ⅲ-15)

反社会的勢力との関係遮断に関する規程の整備(複数回答)

前記13で、現在反社会的勢力との関係遮断について規程に明文の根拠を設けているとする1,037社について、明文の根拠を設けている規程の種別をみると、「倫理規程として企業が定める行動指針等」(83.3%)をあげたものが8割以上と最も多く、次いで「内部統制システムの基本方針」(47.5%)、「就業規則等の社員に法的遵守義務がある規程」(27.4%)となっている。

■ SPN コメント

企業行動指針や倫理綱領、内部統制システムの基本方針等で企業姿勢を明確に示している企業は多いものの、マニュアル等の具体的な内容に踏み込んだ規程・マニュアル類を整備している企業は少ない状況であり、一層の取組みが必要な状況である。あわせて、就業規則や教育規程をはじめとする既存規程類についても、反社会的勢力排除という観点から見直していくことも必要である。

規程・マニュアル類は決して形式的に定めるものではなく、内部統制システムを実効性あるものにするため、運用実態が乖離することがないように細部まで具体的なビジョンを持ってその整備に取組み、運用上の問題点を再度規程・マニュアル類の見直しとして反映していく「PDCAサイクル」を継続的に行っていくことが重要である。

<経営者の意思>

反社会的勢力排除のためには、経営トップが強固な意思を持ち、自らの言葉で機会を捉えて繰り返し表明していくこと、従業員の末端に至るまで伝わる努力をすることが必要である。

- 反社会的勢力排除に関する経営者の意思が表明されている企業
95社(95%)
- 管理職(役員、マネージャー、店長等)に限定して表明 4社
- 参考事例: 全社員への表明方法
 - グループウェア上で回覧
 - 社長名で全社員にメール送付

■ SPN コメント

各企業とも、反社会的勢力との関係を排除するという経営トップの意思が表明されていると評価できるが、今後もその意思を「継続的に」「全ての」役職員に伝え続けていくことこそ重要である。

<社内周知>

組織として反社会的勢力排除の方針を明確にし、それを明文化し、役職員に継続的に周知することによって徹底を図り、取組みを実効性あるものにしていく必要がある。

- 反社会的勢力排除指針を、定期的研修・社内イントラネット掲示・ハンドブック作成配布・社内報等で周知している企業
66社（66%）
- 参考事例：周知方法（複数回答）
 - 定期的研修の実施 30社
 - 社内イントラネット掲示 29社
 - ハンドブック作成配布 21社
 - 行動規範を記載したカードを配布して社員証と携行するよう指導
 - 月1回コンプライアンス・テストを実施して成績管理
 - 社内にポスター掲示
 - 社員手帳に、緊急連絡先や初期対応の注意点まで記載して配布

■ 指針アンケート(Ⅲ-1)

「指針」の社内における周知の取組の有無

「指針」を社員に周知するための取組について、「行った」とするものが64.5%(894社)、「行っていない」とするものは35.2%であった。

■ 指針アンケート(Ⅲ-2)

「指針」の社内における周知の範囲(複数回答)

上記1で「指針」の周知の取組を行ったとする894社について周知の範囲をみると、「総務部門」(53.8%)及び「反社会的勢力担当者」(47.2%)をあげたものが多く、「会社全体」に周知したとするものは46.8%あった。次いで「取締役会」(38.4%)、「代表取締役等の経営トップ」(36.8%)、「反社会的勢力担当役員」(35.9%)、「法務部門」(35.2%)及び「社外の者と実際に取引する現場担当者」(34.7%)がほぼ同じレベルで続いた。

■ SPN コメント

多くの企業で、反社会的勢力排除指針の社内周知に取り組んでいると評価できるが、一方で、30%超の企業が周知に取り組んでいない状況である。内部統制システムを実効性あるものにするためには、役職員の意識を高く保持する持続的な周知が必要不可欠であり、不透明化する反社会的勢力を組織的に認知するためには、今や日常業務における個人のリスクセンスにかかっていると言っても過言ではない。その意味では、役職員への周知は反社会的勢力排除の取組みの要でもあり、未だ周知に取り組んでいない企業、1回限りの取組みとなっている企業では、今後持続的な周知に取り組まれることが優先課題である。

<社外への公表>

反社会的勢力排除の方針は、社内周知だけでなく、社外に対しても広く公表することが必要である。反社会的勢力の侵入を牽制・予防するだけでなく、実際にそれらを排除するための根拠となることもあわせて認識する必要がある。

- 自社のホームページ（HP）等、何らかのかたちで反社会的勢力排除指針を対外的に公表している企業 22社（22%）
- 東証に上場している企業の中で、『コーポレート・ガバナンス報告書』には反社会的勢力排除指針を開示している一方で、HP等で公表していない企業 3社
- 参考事例：社外への公表の例
 - 取引先に文書や口頭で反社会的勢力排除指針を伝達
 - 「反社会的勢力隔絶宣言」としてHPに公表
 - 企業行動規範を取引先に配布

■ 指針アンケート(Ⅲ-9)

基本方針の社内外への宣言の有無

反社会的勢力対策の基本方針の社内外への宣言について、「指針公表前から宣言している」ものは47.5%、「指針公表後、宣言した」ものが24.0%となっており、これらを合わせると現在社内外に宣言しているとするものは71.5%であった。「宣言しておらず、今後宣言する予定」が17.8%ある一方で、「宣言しておらず、今後も宣言する予定はない」とするものが10.2%(141社)あった。

■ 指針アンケート(Ⅲ-10)

基本方針を今後も社内外に宣言しない理由(複数回答)

上記9で「宣言しておらず、今後も宣言する予定はない」とした141社についてその理由をみると、「当たり前なことなので、宣言する必要性がない」(61.0%)をあげたものが最も多く、「具体的にどのような宣言をすればよいのか解らない」(41.1%)が高い割合で続いた。次いで「事務手続きが煩雑になるなど面倒」とするものが12.1%あり、それ以外の理由をあげたものはいずれも8%以下であった。また、「会社として指針や反社会的勢力対策に関心がない」とするものが7.8%(11社)あった。

■ SPN コメント

多くの企業が、反社会的勢力排除指針を対外的に公表する必要を十分に認識しておらず、反社会的勢力排除の方針を明確にしても、それが反社会的勢力の侵入予防・牽制、排除の際の根拠として十分な活用がされていない状況にある。

また、対外的な公表の際には、「反社会的勢力と関係を持たない」旨だけでなく、「取引先との公正な取引の実現」もあわせて掲げることも重要な観点である。不透明化する反社会的勢力の侵入の端緒である「合理性を欠く取引」を排除する根拠・予防策としても機能するからである。

<社員教育>

役職員の反社会的勢力排除のための高い意識を保持させるためには、業務にリンクした具体的な内容による定期的な取り組みが必要である。

- 定期的教育・入社時教育等、何らかのかたちで反社会的勢力排除のための社員教育を実施している。 55社 (55%)
- 定期的に教育を実施している。 31社 (31%)
- 参考事例：教育方法の例
 - eラーニングで教育を実施
 - 研修実施後、テストを実施して結果を分析
 - 事案発生時には全員にメールで配信
 - 経験のある社員から現場の長に現場対応事例をメールで配信
 - 全国の店舗を巡回しながら全役職員に対して実施
 - 半年に1回全役職員に対して実施

■ 指針アンケート(Ⅲ-22)

自社における反社会的勢力対策についての研修会等の実施の有無

従業員に反社会的勢力対策を周知するための自社における研修会について、「指針公表前から実施している」のは35.9%、「指針公表後、実施した」ものは8.2%で、実施しているとするものは合わせて44.1%であった。「実施しておらず、今後実施する予定である」とするものが36.9%ある一方で、「実施しておらず、今後実施する予定はない」とするものが18.1%(250社)あった。

■ SPN コメント

多くの企業が反社会的勢力排除のための社員教育に取り組んでいるものの、「実施したことがある」レベルであり、定期的を実施している企業はまだ少ない現状にある。反社会的勢力排除の要である役職員の意識を高く保持させるためには、定期的な取り組みだけでなく、実践対応要領に関する内容や日常業務における認知の方法に関する内容等、実際の業務内容に沿ったより実践的な研修の実施という質的な部分においても各企業の一層の努力が望まれる。

< 服務規律 >

会社の意思を明確に示すとともに、社員の意識を高め、その行動を規律するため、「会社の信用を毀損しない」等の包括的な規定ではなく、「反社会的勢力と関係を持たないこと」等、具体的に明確に明文化する必要がある。

- 役員服務規程・就業規則ともに「反社会的勢力と関係を持たないこと」が明確に盛り込まれている。 10社 (10%)

■ SPN コメント

包括的な表現のみで、具体的に明確に規定するところまで踏み込めていない企業が極めて多い。企業として役職員が侵入の経路となり得ることを十分認識しつつ、反社会的勢力の排除を役職員の義務として位置づけ、服務規律に明記することが必要である。そして、万が一の際には、それを排除するための根拠条項として機能できる必要がある。

<誓約書の提出>

反社会的勢力と関係を持たない旨の誓約書を役職員から提出させることは、会社の姿勢を明確に示して意識を高く保持しその行動を規律するための有効な手段である。

- 誓約書を何らかのかたちで提出させている企業 24社 (24%)
- 参考事例：誓約書の提出時期
 - 毎年提出させている 5社
 - 入社時のみ提出させている 17社
 - 今年一斉に全社員から取り付けたばかりである
 - コンプライアンス研修実施時に、確認テスト（効果測定）実施とあわせ取り付ける
 - 入社時と昇進時に取り付ける

■ SPN コメント

多くの企業が、誓約書の提出まで取組めていない状況にある。反社会的勢力と関係を持たないという会社の姿勢を明確に示し、役職員の意識を高く保持する、万が一役職員の処分が必要な際にその根拠として活用できる（ただしそれだけで十分ではない）ことまで考えた上で、一回限りではなく、定期的あるいは機会を捉えて提出させることが望ましい。また、反社会的勢力排除の観点だけでなく、広く、コンプライアンスの観点から、適正かつ公正な取引の実現など、自社と関係を持つべきでない相手も排除するとの考え方で取組むことが望ましい。

<懲罰規定>

懲罰規定は、会社の意思を明確に示し社員の意識を規律する、社員が反社会的勢力の侵入の経路とならないため、そして万が一の際の排除に必要であり、「会社の信用を毀損しない」等の包括的な規定ではなく、「反社会的勢力との関係を持つ、あるいは便宜を供与したような服務規律違反」があった場合には例外なく懲戒処分とする等、具体的に明確に記載しておく必要がある。

- 懲罰規定が明文化されている企業 56社 (56%)

■ SPN コメント

サービス規律と同様に、包括的な表現のみで、具体的かつ明確に規定するところまで踏み込めていない企業が多い。反社会的勢力の排除は役職員の義務として位置づけ、規律違反があれば懲戒するという会社の姿勢を明記し、その運用にあたっては、厳格かつ例外のない取扱いをすることが必要である。

<情報集約>

役職員や取引先等に関する反社会的勢力との関係の端緒だけでなく、コンプライアンス違反等の不祥事に関する情報を、速やかに組織的に認知して、隠蔽（反社会的勢力のアプローチの端緒となりやすい）や外部告発を回避できる実効性ある情報集約体制を整備する必要がある。

- 内部通報窓口を設置している企業 68社（68%）
- クレーム・トラブル情報の集約体制がある企業 69社（69%）
- 参考事例：内部通報窓口の周知方法
 - 窓口の通報先を記載したカードを全社員に配布
 - イン트라ネットに内部通報窓口の情報を掲載
 - 定期的に通報状況を社内で開示

■ SPN コメント

多くの企業が、内部通報窓口やクレーム・トラブル情報を集約するための窓口の設置に取り組んでいる一方で、それすら設置していない企業が見受けられる。日常業務におけるわずかな変化・端緒等の情報が、個人レベル・部署内レベルだけでなく組織的に把握できることが、不透明化する反社会的勢力を認知するために極めて重要であり、役職員の意識レベルとあわせ、情報集約体制の整備は企業の危機管理上必要不可欠である。また、「顧客情報を如何にして共有できるか」の観点では、内部通報やクレーム・トラブル情報等だけではなく、営業日報や顧客管理データベース、職制を通じた情報から、（反社会的勢力に限らない）「リスク情報」として共有できる体制といったところまで配慮していく必要がある。

内部通報窓口については、形式的な整備ではなく、不祥事の隠蔽を発端とした反社会的勢力の侵入を防ぐという観点や、役職員への十分な

周知や通報範囲を取引先まで広げるといった情報を収集する観点からの活用の仕方の見直しも必要である。また、クレーム情報等については、記録だけでなく定期的に内容を分析する等、やはり積極的に情報を収集して活用することが必要である。

<内部監査>

規程・マニュアル類に定めたルールが、規定どおりに運用されているかどうかを定期的にモニタリングする体制を整備する必要がある。

- 内部監査に、「反社会的勢力との関係排除」に関する項目が組み込まれている企業

21社 (21%)

- 参考事例：監査への活用例
 - 反社会的勢力との関係排除のための監査を明文で示しているわけではないが、運用において事実上監査している 6社
 - 業務監査を深掘りして実施する中で、具体的な反社チェック内容の不備から疑わしい取引先を発見し、速やかに排除した
 - 内部監査による日常的なモニタリングの一環として、経理支払い手続きの定期的サンプリング調査を行っている
 - 疑わしい案件が発生した場合に、随時、監査を実施する

■ SPN コメント

内部監査に「反社会的勢力との関係排除」に関する項目が組み込まれている企業はまだ少なく、ルールの詳細の構築も十分でないことから「現段階でそこまで手当てが出来ていない」とするところが多いのが実情である。内部監査は、反社会的勢力排除の内部統制システムの機能が規定通りに運用されているか否かをチェックする不可欠の機能であって、内部監査に限らず、それに準じた業務監査や自部門での自主チェック、日常業務に組み込まれたモニタリング等による定期・不定期のチェック体制の速やかな整備が望まれる。また、反社会的勢力がいったん企業に侵入すると、社内のチェック・モニタリングだけでは抽出が困難な場合も予想されるため、場合によっては外部からのチェックやけん制についても考慮する必要がある。

2) 「対応」の傾向と分析結果

① 「対応」の詳細項目別の達成度の平均

	全体	上場	非上場	不動産	金融	IT	物販	サービスその他
会社方針の明確化	31.5	27.4	33.1	54.8	55.0	5.9	11.2	30.3
経営トップへの報告	62.2	64.1	61.5	68.8	62.2	54.6	56.3	64.3
対応組織の明確化	64.8	63.4	65.4	71.3	76.0	49.4	69.4	62.4
対応組織と連絡体制	51.5	48.3	52.8	60.4	70.0	29.4	53.1	50.0
対応者の配置	61.3	57.2	63.0	58.8	73.0	49.4	55.6	68.5
対応記録	49.4	49.3	49.4	57.5	63.0	42.4	27.5	53.6
外部との連絡	59.9	64.8	57.9	66.7	67.0	46.5	59.4	60.0
情報共有	40.2	42.8	39.2	39.2	36.0	29.4	51.9	42.1
対応合計	52.5	52.1	52.7	60.3	62.8	38.2	47.2	53.7

② 「対応」の傾向と分析結果

i) 詳細項目別の状況

全体として、「会社方針の明確化」および「情報共有」の達成度が低く、反社会的勢力からの不当要求を拒絶するための対応マニュアル(もしくはそれに準ずる簡単な行動基準、行動チェックリスト等)の整備もおおよそ3割強しか進んでおらず(しかも内容についてはより一層充実させる必要がある)、事案が発生した場合の情報共有の仕組みについても整備が十分に進んでいない。その傾向は、上場企業も非上場企業にも大きな差異はない。

ii) 業種別の状況①

不動産、金融業種の「会社方針の明確化」の達成度は、他の業種よりも特に高い。これは、これらの業種が、従来から反社会的勢力の活動の場となりやすかったため、その対応ノウハウの蓄積とともに反社会的勢力に対する対応要領の明文化・標準化に努力してきたことを示唆しているといえる。その意味では、マニュアル類の整備だけでなく、連絡・報告、対応要領の整備を含む「対応体制の骨格」についても同様のことが言える。

iii) 業種別の状況②

IT業種は、全ての詳細項目について達成度が低い。「企業姿勢」の場合と同じく、IT業界が比較的新しい業種であるために、反社会的勢力に関連する経験値が低く、反社会的勢力排除の体制整備の現実的必要性を認識できていないと考えられる。

③ 「対応」の各詳細項目の現状

<会社方針の明確化>

反社会的勢力からの不当要求等の直接的アプローチに適切に対応するために（特に初期対応は、対応の不備からくる「2次クレーム」や安易な妥協による「侵入の契機」としないために極めて重要）、さらには対応の際の拠り所として、組織的な対応を実現するために、会社の対応要領を明確にし、その内容を明文化・標準化しておくことが必要である。

- 対応要領を標準化したマニュアル等がある企業 31社（31%）
- 参考事例：対応要領を明文化している規程・マニュアル類の例
 - 暴力団対策マニュアル
 - （特殊暴力防止対策連合会と連携して作成した）対応マニュアル
 - 反社会的勢力排除規程
 - 反社会的勢力対応マニュアル
 - クレーム対応マニュアル
 - コンプライアンス・マニュアル
 - 危機管理規程
 - 危機管理マニュアル
- 参考事例：特に初期対応時におけるマニュアル活用の事例
 - 対応担当者に対応・相談を集約して、当該担当者の携帯番号を周知し、「何かあったら対応担当者に相談」を徹底（ただし、代替者を確保していないため、運用上問題のある事例でもある）
 - 暴追センターの対応マニュアルに緊急連絡先を添付して全店舗に配布
 - 初期対応用のチェックリストを作成し、徹底するとともに、顧問弁護士の連絡先を周知し、その場でも連絡するよう弁護士と連携

■ 指針アンケート(Ⅲ-20)

反社会的勢力への不当要求対応マニュアル等の作成の有無

反社会的勢力による被害を防止するための不当要求対応マニュアル等の作成について、「指針公表前から作成している」のは35.5%、「指針公表後、作成した」ものは7.7%で、現在作成しているとするものは合わせて43.2%となっている。「作成しておらず、今後作成する予定である」ものが41.3%ある一方で、「作成しておらず、今後も作成する予定はない」とするものが14.8%(205社)あった。

■ 指針アンケート(Ⅲ-21)

不当要求対応マニュアルを作成しない理由(複数回答)

上記20 で「作成しておらず、今後も作成する予定はない」とした205 社についてその理由をみると、「対応専門の担当者がいるので必要がない」(31.2%)とするものが最も多く、次いで「具体的にどのように作成すればよいのか解らない」(30.7%)、「反社会的勢力による被害を実際に経験したことがない」(24.9%)、「事務手続きが煩雑になるなど面倒」(16.6%)などが続いている。「会社として指針や反社会的勢力対策に関心がない」とするものも3.4%(7社)あった。

「その他」をあげたものが27.3%と多かったが、その具体的な内容としては、「県警、暴追センターから対応ハンドブックをもらっており、それを活用する」、「特防連や企防協から配布されるマニュアルを利用している」、「要求が多様化しており、マニュアルに頼る方が危ないと感じている」、「臨機応変に対応すべきことでマニュアル対応になじまない」、「過去の経験値を参考に対処している」などがあつた。

■ SPN コメント

対応要領を標準化したマニュアル等がある企業はそもそも少なく、マニュアル等があっても、反社会的勢力排除に特化した視点に基づいて整備した対応要領ではなく、クレーム対応や危機管理の一環として反社会的勢力マニュアルを位置づけているにとどまる企業も見受けられる。また、マニュアルの内容についても、初期対応が重要にも関わらず、対応の「方針」や簡単な対応指針など基本的な項目のみが記載されているだけのケースも多い。また、反社会的勢力のアプローチは多種多様であり、時流を捉えて変化するため、詳細に対応を記載するには限界があることも事実であろうが、対応原則や具体的なケーススタディ等による意識付けや標準化の努力を怠ってはいけない。

また、マニュアルの必要性の認識の低さの背景に、対応専任者の存在を挙げている例も多いが、そのように属人的な対応に依存する場合でも、当該担当者が不在の場合はどうするか、実際の初期対応者が当該担当者とは限らない、といったリスクを排除できず、役職員全体にスキルが不足している問題の方が大きいことをあわせて認識すべきである。

また、反社会的勢力からのアプローチは不当要求等の直接的なものだけではなく、取引先としての侵入等も想定して、組織としての調査体制、判断基準、対応要領等まで具体的に記載した実効性のある対応マニュアルを速やかに整備する必要がある。

<経営トップへの報告>

反社会的勢力の不当要求等に対して、現場の担当者・担当部署だけに任せずに、経営トップ以下組織全体として対応するためには、事案が発生したら速やかに経営トップに報告するルールおよび運用体制を整備しておく必要がある。

- 事案が発生したら、経営トップに速やかに報告することになっている企業
93社 (93%)
- 事案が発生したら、経営トップに速やかに報告することになっている企業の中で、その報告要領が明文で定められている企業
27社 (27%)

■ SPN コメント

ほとんどの企業で、明文化されたルールまでは整備されていないものの、経営トップへの速やかな報告が実践されていると評価できるが、さらに、社長が不在の場合の代替者への報告や報告手段についても、検討のうえ、明文化を進めることが望ましいと考えられる。

<対応組織の明確化>

反社会的勢力の不当要求等に対して、適切に対応するためには、専門的な対応担当部署・対応担当者を具体的に明確にしておくとともに、それを社員に周知徹底しておく必要がある。

- 対応部署もしくは担当者が明文規定により明確化されている企業
57社 (57%)
- 参考事例：対応担当部署の例
 - 総務部・管理部など
 - 法務担当部署
 - コンプライアンス室
 - 反社会的勢力対応検討委員会

■ SPN コメント

多くの企業が、対応部署もしくは担当者を明確化していると評価できるが、約 40%の企業では整備が進んでいない状況である。政府指針にもあるように、対応担当部署・対応担当者を明確にし、対応を集約することで組織的な対応・2次クレームの発生を抑止する必要がある。

<対応組織と連絡体制>

反社会的勢力の不当要求等に対して、適切に対応するためには、事案発生時における対応担当部署等への連絡要領に関するルールおよび運用体制を整備しておく必要がある。

- 対応部署もしくは担当者への連絡要領が明確にされ、明文に規定されている企業
33社 (33%)
- 参考事例：連絡要領の周知方法の例
 - 緊急連絡網を整備している
 - ホットライン・カードに緊急連絡先を記載して配布
 - 対応要領・担当部署等を総務 web ページに掲示

■ 指針アンケート(Ⅲ-11)

反社会的勢力への対応部署の設置の有無

反社会的勢力による不当要求が発生した場合の対応を統括する反社会的勢力対応部署の設置の有無については、「指針公表前から設置している」ものが75.0%、「指針公表後、設置した」ものが7.6%となっており、これらを合わせると、現在対応部署を設置しているとするものは82.6%にのぼった。「設置しておらず、今後設置する予定」が9.0%ある一方で、「設置しておらず、今後も設置する予定はない」とするものが7.7%(106社)あった。

■ 指針アンケート(Ⅲ-26)

不当要求防止責任者の選任の有無

不当要求防止責任者について、「指針公表前から選任している」とするものは55.2%、「指針公表後、選任した」ものは9.3%で、現在選任しているとするものは合わせて64.5%であった。また、「選任しておらず、今後選任する予定である」とするものが21.8%ある一方で、「選任しておらず、今後も選任する予定はない」とするものが12.7%(176社)あった。

■ SPN コメント

対応担当部署もしくは対応担当者あるいはその代替者への連絡要領が明確化されている企業は少なく、多くの企業では、「何かあったら、とりあえず〇〇に連絡してみよう」というレベルでの周知がなされている状況である。事案発生時の迅速・確実な連絡体制は、反社会的勢力の不当要求等に対して適切に対応するためには必要不可欠である。

<対応者の配置>

反社会的勢力の不当要求等に適切に対応するためには、専門的な知識・スキルが必要になるため、外部専門機関による講習を受講する等により所要の能力を備えた者を担当者として配置するとともに、弁護士等の専門家と連携する必要がある。

- 外部専門機関による講習等を受講する等により所要の能力を備えた者を担当者として配置している企業
51社（51%）
- 参考事例：外部専門機関の講習の例
 - 暴力団追放運動推進センター（暴追センター）の講習
 - 特殊暴力防止対策連合会（特防連）の講習
 - 不当要求防止責任者講習制度を利用
- 参考事例：専門家との連携の例
 - 弁護士等の外部専門家と連携している 63社（63%）
 - 警察OBを担当部署に配置 6社

■ 指針アンケート(Ⅲ-5)

「指針」に関する社外の研修等への出席の有無

「指針」に関する社外の説明会や研修会等への社員の出席について、「ある」とするものは68.2%(945社)、「ない」は31.3%であった。

■ 指針アンケート(Ⅲ-24)

反社会的勢力についての社外の研修会・講習会等の受講の有無

社員による反社会的勢力対策についての社外の研修会・講習会等の受講について、「指針公表前から受講している」とするものは66.9%、「指針公表後、受講した」ものは9.1%で、受講したとするものは合わせて76.0%にのぼった。また、「受講しておらず、今後受講する予定である」とするものが16.1%ある一方で、「受講しておらず、今後も受講する予定はない」とするものが6.9%(96社)あった。

■ SPN コメント

半数以上の企業で、適任者を担当者として配置している状況であるが、一方で、対応を属人的に一元化するあまり、その代替を検討していないケースもあり、組織的な対応のあり方からの見直しが必要との事例もあった。また、組織として個人に対応を依存してしまうことは、反社会的勢力からみれば当該人物を攻略することに対応ポイントが絞られるため、やはりリスクが大きいと考えられ、組織的な対応が必要である。組織的な対応を実践していくための対応者については、適任者を担当者として配置することとあわせて、社内の適任者を組織として継続的に養成していくことにも留意する必要がある。

<対応記録>

反社会的勢力の不当要求等に対する対応状況を記録することは、証拠資料の収集のみならず、相手の威嚇行為に対する抑止にもつながることから、記録要領の細部（対応者、対応場所、対応時期、記録手段等）に至るまで具体的に明文化・標準化しておく必要がある。

- 録音機器やビデオを準備して対応を記録することになっている企業
61社 (61%)
- 録音機器やビデオを準備して対応を記録することになっている企業の中で、それが明文規定によって定められている企業
22社 (22%)
- 参考事例：対応記録として不十分な例
 - 対応記録要領は決まっていない 29社 (29%)
 - 対応記録手段は、メモのみ
 - 対応終了後に記録するのみ

■ SPN コメント

ICレコーダー等による録音、ビデオ録画の活用などは比較的準備がすすんでいるものの、対応する際の部屋や対応者の人数など対応要領の詳細まで検討されていないケースが多く、より具体的な対応要領の整備が必要である。また、その内容については、初期対応が本社より重要となる各拠点においても同様に周知し、対応の標準化をはかることが重要である。なお、対応記録をはじめとする基本的な対応要領については、暴追センターの対応マニュアルを参照するのが最も簡便な方法であるといえる。

また、対応を記録することだけが目的ではなく、その記録を有効に活用するための方法（録音内容の文書化、録画面像の整理、各種資料の証拠化等）こそ重要であり、記録とあわせ、保管・活用等についてもあわせて検討しておく必要がある。

<外部との連携>

反社会的勢力の不当要求等に適切に対応するためには、事案発生時だけでなく、平時から外部機関（暴追センター、顧問弁護士、危機管理会社等の専門機関）と連携して情報交換しておく必要がある。

- 外部機関との連携体制が構築されている企業 92社（92%）
- 参考事例：連携している外部機関の例
 - 顧問弁護士 13社
 - 暴追センター
 - 特殊暴力防止対策連合会（特防連）
 - 企業防衛対策協議会（企防協）
 - 危機管理会社

■ 指針アンケート(Ⅲ-36)

外部の専門機関との連携関係の構築の有無

警察、暴追センター、弁護士会等の外部の専門機関との連携関係の構築については、「指針公表前から構築している」とするものが82.5%と8割を超え、「指針公表後、構築したものは3.5%で、現在連携関係を構築しているとするものは合わせて86.0%にのぼった。「構築しておらず、今後構築する予定である」とするものが9.5%ある一方で、「構築しておらず、今後も構築する予定はない」とするものが4.0%(56社)あった。

■ SPN コメント

ほとんどの企業が、何らかのかたちで外部専門機関との連携体制を構築している状況にあると評価できる。事案発生時の対応を円滑にするためにも、平時からの密接な連携が望まれる。

<情報共有>

反社会的勢力からの不当要求等を拒絶するという役職員の意識を維持・高揚するとともに、具体的な事例の存在という危機感の醸成、対応ノウハウの共有等のため、対応事例を社内で広く共有する必要がある。

- 社内の関係者間で全情報を共有できる仕組みがある企業
31社（31%）
- 社内の関係者間で全情報を共有できる仕組みがある企業の中で、それが明文で定められている企業
9社（9%）
- 参考事例：情報共有手段の例
 - メール配信（全社員／管理職以上など）
 - 会議の場を利用（毎月の定例会／管理職以上など）
 - 社内イントラへの掲示（随時）

■ SPN コメント

情報共有の仕組みを明確に整備出来ている企業はまだ少ないといえる。自社の事案だけでなく、同業他社や社会的なニュースといった内容についても「危機感の醸成」や「対応要領の確認」として十分活用が可能である。今後は、そのような積極的な情報の活用、発信のタイミングや頻度・対象者についてさらなる検討が必要である。

3) 「認知等」の傾向と分析結果

① 「認知等」の詳細項目別の達成度の平均

	全体	上場	非上場	不動産	金融	IT	物販	サービスその他
報告と対処	51.9	46.9	54.0	54.8	47.2	50.9	49.2	53.1
情報の調査体制	51.9	52.4	51.7	65.4	49.0	42.9	55.0	46.1
情報の調査手段	55.2	55.6	55.0	59.6	70.2	42.4	52.1	55.4
調査結果の判断	45.1	41.3	46.7	44.9	53.9	34.2	53.3	44.3
関係解消の実務体制	32.3	30.7	33.0	20.0	45.0	29.4	32.5	38.8
関係解消の実務要領	23.3	25.5	22.4	25.0	16.0	13.5	34.4	23.9
関係解消の確認	33.4	33.4	33.4	27.1	37.0	29.4	38.8	36.4
認知等合計	43.6	42.2	44.2	44.5	47.7	36.2	46.4	44.2

② 「認知等」の傾向と分析結果

i) 詳細項目別の状況

全体として、「報告と対処」「情報の調査体制」「情報の調査手段」の達成度が比較的高い反面、「関係解消の実務体制」「関係解消の実務要領」「関係解消の確認」の達成度が低い。

各企業とも、反社会的勢力に関する情報収集能力の整備には積極的であり、いわゆる「反社チェック」(反社会的勢力を見極めるための調査)を複数の項目・多面的な角度から実施する傾向にあるものの、その活用基準や収集した情報の分析・判断についてはさらに精査する必要がある。

一方で、反社会的勢力との関係を実際に解消する実務能力の整備は進んでいない。特に、取引関係を通じた侵入事例に対して、実際に排除した経験値が全体に低く、組織としてどのように対応すべきかの検討が遅れている状況が窺える。

ii) 業種別の状況

物販業種の「関係解消の実務要領」の達成度が、比較的高い傾向にある。物販業種は、多店舗展開で取引先も多数抱えることから、従来から取引先管理に注力している業態でもあり、これまでも具体的な案件に対処することにより、対応要領等のノウハウが蓄積していることが背景にあると考えられる。また、不動産や金融業種といえども、関係解消の実務はある程度あっても、その標準化が進んでいないことも窺われる。

一方、IT業種は、すべての詳細項目について達成度が低く、他の項目と同様認識の甘さが現れているといえる。

③ 「認知等」の各詳細項目の現状

<報告と対処>

「取引先が反社会的勢力である疑いが濃い」という情報を入手した場合、経営トップに速やかに報告して会社としての明確な方針・指示を仰ぎ、現場でのあいまいな対応を排除して組織的な対応をとる必要がある。このため、経営トップへの報告要領のルール・体制を整備しておく必要がある。

- 経営トップに速やかに報告することになっている企業
80社（80%）
- 経営トップに速やかに報告することになっている企業の中で、
その要領が明文で定められている企業
16社（16%）

■ SPN コメント

ほとんどの企業では、「(明文化はされていないが) 経営トップにすぐ報告し指示を仰ぐ」との回答であり、実態としては適切な対応ができているものと評価できる。

<情報の調査体制>

反社会的勢力の「見極め」のためには、収集した情報の分析に関する知識・ノウハウが必要になるため、調査担当部署・調査担当者をあらかじめ選定して、情報収集・分析を一元的に集約して実施する必要がある。

- あらかじめ調査担当部署・担当者を定めている企業
69社（69%）
- あらかじめ調査担当部署・担当者を定めている企業の中で、
それが明文で定められている企業
23社（23%）
- 参考事例：調査担当部署の例
 - 総務部・管理部
 - 法務担当部署
 - 内部監査室
 - コンプライアンス室・内部統制室など

■ 指針アンケート(Ⅲ-30)

取引相手の審査の有無

相手等に対する反社会的勢力かどうかの審査の実施について、「指針公表前から実施している」とするものは52.3%、「指針公表後、実施した」ものは3.9%で、現在審査を実施しているものは合わせて56.2%となっている。また、「実施しておらず、今後実施する予定である」とするものが29.1%ある一方で、「実施しておらず、今後も実施する予定はない」とするものが13.5%(187社)あった。

■ SPN コメント

多くの企業が、あらかじめ調査担当部署・担当者を定めているが、関係部署に調査を任せるとする回答も比較的多かった。関係部署に調査を任せるとする場合は、反社会的勢力の「見極め」のスキル、情報・ノウハウの不足から、「組織として認知できないリスク」あるいは「認知レベルのばらつき」が発生し、組織としての見極めの「標準化」が実現されない危険性が高い。政府指針でも指摘のある通り、一元管理・組織的対応の観点から、少なくとも取引に関する手続きが現場で全て完結するとのあり方には見直しが必要である。

<情報の調査手段>

反社会的勢力の「見極め」のためには、複数の情報収集手段を用いて、多面的な角度からの情報を収集し、比較分析することが必要であり、限定的な情報だけに依存している場合、的確な判断はできない。

- 複数の情報収集手段を利用している企業 84社 (84%)
- 複数の情報収集手段を利用している企業の中で、それが明文で定められている企業 14社 (14%)
- 参考事例：情報収集手段の例（複数回答）
 - 自社のデータベースまたは外部専門調査機関に依頼 71社
 - インターネット、同業他社等から風評収集 64社
 - 日経テレコン記事検索 38社
 - 帝国データバンク、商工リサーチ等を利用 68社
 - 謄本を入手して内容を精査する 61社
 - 現地調査、現地ヒアリングの実施 4社

■ 指針アンケート(Ⅲ-28)

反社会的勢力に関する情報収集の有無

被害を防止するための反社会的勢力に関する情報収集について、「指針公表前から実施している」とするものは73.9%、「指針公表後、実施した」ものは4.5%で、現在情報収集を実施しているものは合わせて78.4%にのぼる。また、「実施しておらず、今後実施する予定である」とするものが13.9%ある一方で、「実施しておらず、今後も実施しない」とするものが7.1%(98社)あった。

■ 指針アンケート(Ⅲ-32)

反社会的勢力情報を集約したデータベースの構築の有無

反社会的勢力情報を集約したデータベースの構築については、「指針公表前から構築している」とするものは29.6%(410社)、「指針公表後、構築した」ものは2.5%(35社)で、現在データベースを構築しているものは合わせて32.1%(445社)となっている。また、「構築しておらず、今後構築する予定である」とするものが39.3%ある一方で、「構築しておらず、今後も構築する予定はない」とするものが27.1%(376社)あった。

■ 指針アンケート(Ⅲ-34)

反社会的勢力情報を集約したデータベースの共有化の有無

前記32で反社会的勢力情報を集約したデータベースを「指針公表前から構築している」及び「指針公表後、構築した」とした445社について、データベースの業界・団体等他企業との共有の有無をみると、「指針公表前から共有している」とするものは42.5%、「指針公表後、共有した」ものは4.3%で、現在データベースを共有しているものは合わせて46.8%となっている。「共有しておらず、今後共有する予定である」とするものが28.3%ある一方で、「共有しておらず、今後も共有する予定はない」とするものが23.4%(104社)あった。

■ 指針アンケート(Ⅲ-35)

反社会的勢力情報を集約したデータベースを共有しない理由(複数回答)

上記34で「共有しておらず、今後も共有する予定はない」とした104社についてその理由をみると、「個人情報保護法との関係があり消極的」(52.9%)をあげたものが最も多く半数を超えた。次いで「取引相手が限定されており、情報共有する必要がない」(18.3%)、「事務手続きが煩雑になるなど面倒」(17.3%)、「信頼できない同業者もあり、情報が反社会的勢力に漏れる可能性がある」(13.5%)が続いている。「その他」をあげたものが29.8%と多かったが、その具体的な内容としては、「独自調査で対応」、「審査の判断基準が各社によって微妙に異なることから各社情報の整合性を図ることが困難。代替策として定期的な情報交換により情報共有を行っている」、「同業他社においてその様な動きがない」、「業界で共有する情報が明確になっていない。今後の動向を注視しながら検討していく」などがあつた。

■ SPN コメント

多くの企業が、複数の情報収集手段を利用しているものの、各手段の活用の仕方・情報収集に明確な基準がなく、調査部署で「必要と認識したとき」に選択して実施する等のケースもあり、前項同様に「標準化」が実現されない危険性が高い。一元管理・組織的対応の観点から、早急な基準の整備が必要である。

反社会的勢力情報を集約したデータベースの整備については、個別企業では限界があり、業界団体ベース等での広範な情報共有が望まれるものの、反社会的勢力を排除することの社会的要請と反社会的勢力の不透明化の実態から鑑みて、民間企業として最大限努力することが求められている。

なお、情報の収集にあたっては、コンプライアンスの観点からの検討を十分に行っておくことが重要である。

<調査結果の判断>

反社会的勢力であるとの組織としての最終判断は、会社としての姿勢を明確にすることでもあり、経営トップ個人や関係部門のみの判断ではなく、取締役会や判定委員会等の合議体によって組織としての判断をすることが望ましい。

- 組織的に最終判断することになっている企業 50社 (50%)
- 組織的に最終判断することになっている企業の中で、その要領が明文で定められている企業 11社 (11%)
- 参考事例：最終判断する組織的機関の例
 - 経営会議・取締役会など
 - 事故対策委員会
 - コンプライアンス委員会
 - 部長会議
- 参考事例：組織的判断をしない企業の最終判断者の例
 - 社長判断
 - 総務部長判断・経営管理部長判断

■ SPN コメント

半数以上の企業が、反社会的勢力であるとの最終判断を組織的に行うとしており、特に、「関係部署にて判断を行い、さらに稟議によって報告・決裁を行う」とするあり方が最も多かった。経営トップ個人による判断、関係部門のみの判断とする企業も見受けられたが、業務上の牽制機能によって適切な判断をするという観点から、見直しが必要と考えられる。

<関係解消の実務体制>

取引先が反社会的勢力と関係していることが判明して、取引関係を解消する必要が生じた場合に、適切な対処をするためには、平時から、関係解消のケースを具体的に想定しつつ、対応担当部署・対応担当者をあらかじめ定めておく必要がある。また、相手方と直接対応してきた現場の関係部署が関係解消の実務も担当することは困難を伴うこともあり、現場の関係部署以外の部署が、一元的に対応することが望ましい。

- あらかじめ関係解消実務の担当部署・担当者が定められている企業
36社（36%）
- あらかじめ関係解消実務の担当部署・担当者が定められている企業
の中で、それが明文で定められている企業
10社（10%）
- 関係部署（営業部門等）で対処するとしている企業 22社（22%）
- 参考事例：取引解消実務の担当部署の例
 - 総務部・管理部など
 - 反社会的勢力対応検討委員会
 - コンプライアンス委員会事務局
 - 法務担当部署

■ SPN コメント

ほとんどの企業では、具体的な事例に直面したことがないため、「たぶん、〇〇だと思う」「その時点で検討する」という認識である。具体的な事案が発生すると、目先の対処が優先し、長期的な視点やコンプライアンスの観点からの検討が不十分となりがちである。そのため、具体的な自社への侵入の事例を想定しながら、平時から原則を有しておくことが極めて重要であり、各企業とも、明文化された実務体制を速やかに整備する必要がある。

<関係解消の実務要領>

取引先が反社会的勢力と関係していることが判明して、取引関係を解消する必要が生じた場合に、適切な対処をするためには、関係解消のケースを具体的に想定しつつ、調査結果の確度および取引解消の緊急性のレベルに応じた組織的な実務要領をあらかじめ定めておく必要がある。

- あらかじめ関係解消の実務要領が定められている企業 7社 (7%)
- 参考事例：あらかじめ関係解消の実務要領を定めていない企業の例
 - 事案発生の都度、対応要領を決定する企業 52社 (52%)
 - 担当部署・担当者に任せている企業 7社 (7%)

■ SPN コメント

あらかじめ関係解消の実務要領が定められている企業は、極めて少数であり、ほとんどの企業が、事案発生の都度対応策を検討するという状況である。前項と同様に、具体的な自社への侵入の事例を想定しながら、平時から原則を有しておくことが極めて重要であり、実務要領を速やかに整備する必要がある。

<関係解消の確認>

取引先が反社会的勢力と関係していることが判明して、取引関係を解消した場合には、関係解消が表面的なものにならないようにするため、経理面のつながりの関係解消を経理部門で確認するだけでなく、人的なつながりや関連する取引（企業名を変えて取引を継続する、あるいは別会社を通じて実質的に取引を継続するおそれがある）についても確実に関係解消がなされていることを、内部監査等によりモニタリングする体制の整備が必要である。

- 取引関係の解消を、経理面の監視とあわせて内部監査の中でも確認している企業
5社 (5%)
- 取引関係の解消を、経理面の監視のみとする企業 47社 (47%)
- 取引関係の解消の確認については、特に決まっていないとする企業
48社 (48%)

■ SPN コメント

関係解消の確認については、多くの企業が、(そこまで想定しないという意味で) 特に決めていないとし、あるとしても経理面の監視のみに頼っている等、内部監査等によりモニタリングする体制はほとんど整備されていない状況にある。

反社会的勢力が関係する取引は、企業名を変えることや、別の関係企業を介することによって、実質的に継続する危険性があり、経理面の監視のみではチェックが不十分である。また、経理部門の属人的な確認に頼るケースも多く、システム的に取引を制御するところまで出来ている企業もそれほど多くない。このため、新規取引時のチェックや内部監査等によって、「人的なつながりの継続」や「関係する取引」について事後的にでも確認し情報を蓄積する体制の整備を進める必要がある。

4) 「取引先管理」の傾向と分析結果

① 「取引先管理」の詳細項目別の達成度の平均

	全体	上場	非上場	不動産	金融	IT	物販	サービスその他
新規取引先選定の調査	61.1	56.6	62.9	70.4	70.0	52.1	64.1	54.7
新規取引先選定の決定	67.9	68.3	67.7	74.2	69.0	58.8	75.0	64.2
暴力団排除条項の有無	28.1	27.9	28.2	30.8	24.0	30.0	28.8	26.1
反社会的勢力に関する 確認書の取付け	6.6	5.2	7.2	12.5	9.0	3.5	5.0	3.9
取引先管理の一元化	48.2	46.9	48.7	40.4	52.0	45.3	45.6	55.5
取引先の見直し	22.7	23.8	22.2	34.2	12.3	9.8	22.6	24.2
取引先管理合計	41.7	40.3	42.3	47.4	42.6	35.1	42.9	40.1

② 「取引先管理」の傾向と分析結果

i) 詳細項目別の状況

全体として、「新規取引先選定の調査」「新規取引先選定の決定」の達成度が比較的高い反面、「反社会的勢力に関する確認書の取付け」「取引先の見直し」の達成度が低い。特に IPO を志向する非上場企業を中心に新規取引先管理能力の整備には比較的積極的に取り組んでいる反面、全体的に既存取引先の見直しについては現段階では消極的な状況が示されている。普通の企業がいつ反社会的勢力化する（乗っ取られる）か分からない状況であることを鑑み、定期的に既存取引先を確認することが重要であり、現段階で優先して取り組むべき事項と考える。また、「暴力団排除条項もしくは反社会的勢力排除条項」については、既に何らかの形で導入している企業が約 5 割あり、今後急速に標準化することが予想される。

ii) 業種別の状況

業種別では目だった大きな差異はないが、IT 業種についてのみ、すべての詳細項目について達成度が低い傾向にある。

③ 「取引先管理」の各詳細項目の現状

<新規取引先選定の調査>

反社会的勢力の「見極め」のためには、複数の情報収集手段を用いて、多面的な角度から多くの情報を収集し、比較分析することが必要であり、限定的な情報から、的確な判断はできない。特に、新規取引開始時は、「契約自由の原則」があることから、反社会的勢力を広く捉え、厳しい目で判断していくことが望ましい。

- 新規取引先選定のための調査を何らかのかたちで実施している企業
95社 (95%)
- 新規取引先選定のための調査を、複数の手段で実施している企業
85社 (85%)
- 参考事例：新規取引先選定のための調査手段の例（複数回答）
 - 会社名・役員・株主等のスクリーニング（公知情報データベースとの照合）
68社 (68%)
 - 風評チェック（業界の評判、ネット上の話題）
57社 (57%)
 - 帝国データバンクの情報を利用
78社 (78%)
 - 謄本の精査
53社 (53%)
- 参考事例：新規取引先選定のためのスクリーニング対象
 - 全役員・主要株主のスクリーニング実施
29社 (29%)
 - 会社名と代表者のみのスクリーニング実施
39社 (39%)
- 参考事例：調査内容の例
 - 風評についてはネット情報だけでなく、業界の評判を重点的に収集している
 - 謄本を取得して、怪しい点がないかを確認している
 - 必ず現地に行って実在性と周囲の状況を確認している
 - 帝国データバンクは、信用情報の収集だけでなく、反社チェックの観点から、実在性の確認、役員・株主の確認に利用している
 - 社長と取引先との食事会等を開催して検証している

■ SPN コメント

ほとんどの企業が、新規取引先選定のための調査を複数の手段で実施していると評価できるが、データベースとの表面的な調査だけでなく、さらに、会社の履歴に不審な点がないか謄本を精査することや現地確認、幅広い風評の収集、取引の経緯等に不審な点がないか等多面的な観点から調査の確度を高めることが望まれる。

<新規取引先選定の決定>

取引先は一元的に管理することが望ましく、新規取引先との取引の可否についての判断も担当部署の権限を出来る限り厳格に制限し、極力、現場の判断や役員個人の判断だけの牽制の効かない状況とならないようにすることが望まれる。

- 本社管理部門に取引の可否を判断する権限がある企業 79社 (79%)
- 本社管理部門に取引の可否を判断する権限がある企業の中で、そのことが明文で定められている企業 57社 (57%)
- 参考事例：取引の可否を判断する最終決定権者の例
 - 社長決裁
 - 管理部長決裁
 - 与信・経理担当部長決裁
 - 取引金額によって決定権者は異なる

■ SPN コメント

多くの企業が、本社管理部門に取引の可否を判断する権限があるとしているが、その一方で、新規取引開始の判断が現場である程度完結してしまうケースが実態としては多い。反社会的勢力の侵入は、牽制のない状況や例外的に処理された事案に潜むことが多く、業務上の牽制機能による適切な判断、あるいは「標準化」の観点（「認知できないリスク」および「認知レベルのばらつき」を排除する）からは、現場で判断を完結させる運用は見直しが必要であると考えられる。また、あわせて、規定通りの社内手続きが例外なく実施されているか、内部監査等によるモニタリングも必要である。

<暴力団排除条項の有無>

暴力団排除条項は、反社会的勢力との取引関係を解消する上で、大きな武器となるものであり、すべての取引先との契約に盛り込む必要がある。

- すべての取引先との契約書に暴力団排除条項を盛り込んでいる企業 15社 (15%)
- 新規の契約書締結の際にのみ、暴力団排除条項を盛り込んでいる企業 16社 (16%)

- 必要と思われる一部の取引先との契約書に暴力団排除条項を盛り込んでいる企業 13社 (13%)

■ 指針アンケート(Ⅲ-18)

契約書・取引約款などへの暴力団排除条項の盛り込みの有無

契約書・取引約款などへの暴力団排除条項の盛り込みについて、「指針公表前から盛り込んでいる」ものは11.5%、「指針公表後、盛り込んだ」ものは10.5%で、現在盛り込んでいるとするものは合わせて22%であり、その半数近くは指針公表後に盛り込んだものであった。「盛り込んでおらず、今後盛り込む予定である」とするものは57.0%であった。一方で「盛り込んでおらず、今後も盛り込む予定はない」とするものが19.2%(266社)あった。

■ 指針アンケート(Ⅲ-19)

契約書・取引約款などへの暴力団排除条項を盛り込まない理由(複数回答)

上記18で「盛り込んでおらず、今後も盛り込む予定はない」とした266社についてその理由をみると、「具体的にどのような内容を入れればよいのか解らない」(32.0%)をあげたものが最も多く、次いで「取引相手の企業に反社会的勢力かどうか等聞くのは失礼」(23.3%)、「反社会的勢力による被害を実際に経験したことがない」(21.8%)、「事務手続きが煩雑になるなど面倒」(12.0%)などが続く。「会社として指針や反社会的勢力対策に関心がない」とするものも2.3%(6社)あった。「その他」をあげたものが32.7%と多かったが、その具体的な内容としては、「取引相手が限定されている」、「取引前に入念な審査を行っており、反社会的勢力と取引を交わす可能性が低い」、「実効性が期待できない」、「契約書で規定する内容にそぐわない」、「業務の性質上、暴力団排除条項を盛り込むことにつき憲法上の判断が定まっていない」、「当該条項の挿入が主流になれば挿入する」などがあつた。

■ SPN コメント

暴力団排除条項(反社会的勢力排除条項)について、何かしらのかたちで既に取り組みを始めて導入している企業は約5割であり、それ以外にも「今後導入予定」「検討中」との回答も多く、導入が急速に進んでいる状況にある。暴力団排除条項(反社会的勢力排除条項)は、反社会的勢力との取引関係の解消にとって有効な手段であり、当該条項がない場合、関係解消の際の企業としてできる対応が著しく制限されることから積極的に全ての契約書に早急に導入することが望まれる。特に、既存取引先との締結について、その業務量の多さから十分に踏み込んでいないケースが多いが、業務上影響度の大きな取引先から早急に締結していく等の工夫が必要である。

<反社会的勢力に関する確認書の取付け>

取引先から「反社会的勢力と関係ない」旨の確認書・申告書等を取付けておくことは、暴力団排除条項と組み合わせることにより、反社会的勢力と関係があることを隠して取引関係に入ろうとする新規取引先の排除、あるいは取引関係に入った既存取引先との関係を解消する上で大きな武器となる。

- 何らかのかたちで確認書を取付けている企業 12社(12%)
- 参考事例：確認書を取付けない理由の例
 - 取引先に言いにくい
 - 有名大企業には不必要
 - 契約書で対応できる
 - そこまでやる必要がない

■ SPN コメント

反社会的勢力に関する確認書の取付けを実施している企業は極めて少数であり、多くの企業が導入に否定的な認識でいる状況が示されている。全ての取引先ではなく、重要な取引先や「わずかな懸念があるが取引をする場合」といった限定的な運用も検討すべきである。「不実告知」という反社会的勢力との取引関係の解消にとって有効な手段を積極的に活用することが必要である。

<取引先の管理の一元化>

取引可否の判断に恣意性や例外が認められないように、取引先は一元的に管理するとともに、情報が集中するような体制を整備する必要がある。

- 担当部署を定めて一元的な取引先管理を行っている企業 58社(58%)
- 参考事例：取引先管理の担当部署の例
 - 総務部・管理部など
 - 経理部
 - 法務担当部署
 - コンプライアンス担当部署

■ SPN コメント

半数以上の企業が取引先管理を一元化している一方で、40%以上の企業は、個別的な管理と大きく分かれた状況である。今後は、取引先管理データベースの構築とあわせ、取引先情報が集約され、(少なくとも)取引可否の判断については一元的に行える体制が望ましい。

<取引先の見直し>

取引先との長期の関係継続は、反社会的勢力との関係の固定化、相手方が反社会的勢力との関係を有することが判明した際の対応の遅れ、取引解消の困難性等をもたらすおそれがあるため、1年に1回程度は、定期的に見直しが必要がある。

- 1年に1回は取引先の見直しをしている企業 26社(26%)
- 1年に1回は取引先の見直しをしている企業の中で、それが明文で定められている企業 11社(11%)
- 役員・株主の変更を確認し、必要な調査を実施している企業 24社(24%)
- 役員・株主の変更を確認し、必要な調査を実施している企業の中で、それが明文で定められている企業 11社(11%)

■ SPN コメント

半数以上の企業が、定期的にあるいは適宜に取引先を見直している状況であるが、取引先の見直しは、主に与信やコストの観点から実施しているのが実態である。また、定期的なチェックの実施まで検討・導入している企業はまだ少なく、反社会的勢力の不透明化や巧妙化の状況から、定期的なチェック体制を導入していく必要があると考えられる。

IV. ケーススタディ

反社会的勢力が具体的にどのようにして企業と関係を持ち、どのような手口で利益を取奪していくのか、それに対して「反社会的勢力排除の内部統制システム」はどのように対抗しうるのか、あるいは、反社会的勢力の侵入を許した内部統制システム上の脆弱性はどこにあるのか等について、具体的な事例をケーススタディとして以下の通り考察する。なお、取り上げた事例は、公知情報によるもの（事例1）のほかは、全てSPNが関与した事例によるものである。

1. S社（上場 建設・不動産）の事例

以下は、同社調査委員会報告書から概要をとりまとめたものである（下線はSPN）。

1) 事案の概要

- ① S社は、バブル崩壊後、平成8年頃から、「不動産ソリューション事業」を開始したが、以前弁護士に立退き交渉業務を依頼したところ、約4年の長期間を要してしまい、資金繰りに窮する事態に直面した経緯から、迅速に行える委託先を探すようになった。
- ② 平成15年、某ビルの立退き交渉委託先として、不動産・金融取引業者であるG社からK社を紹介され、以下の調査を実施のうえ取引を開始した。
 - i) 信用調査
取引銀行（H銀行）にK社の信用力を照会したところ、同社の資本金が5億円であり、株主にも上場企業が名を連ねており、大手金融機関とも取引があることから信用してよいとの回答をもらう。
 - ii) 反社会性調査
H銀行から、K社の反社会性については何ら言及がなかったこと、株主に上場企業が名を連ねていることから、反社会的勢力との関係については疑念を抱かず、特に調査も実施しなかった。
 - iii) 面談
S社取締役が、K社社長と面談を実施し、上場企業との取引実績等の説明を受ける。
 - v) 業務監査を弁護士に委託
K社が約束どおりに立ち退き交渉を完了できるか不安があったため、業務監査をJ弁護士に委任した。
- ③ 上記調査からK社との取引を開始するが、その際、虚偽の売買契約書を締結すること、KJ社に業務を再委託すること、立退き完了後のビル管

理業務先をK社から紹介すること等の条件があり、「短期間で立退き交渉が完了するのであれば、細かな点にはこだわらない」として、その条件を受け入れた。

- ④ 再委託先であるK J社に対しては、S社として何らの調査も行わなかったものの、S社社員は、K J社社長と面会した際には、「強面で暴力団組員風」という印象を受けたという。同社員は、担当取締役から暴力団関係者ではない旨を聞かされていたので、K J社が反社会的勢力であるか否かは深く考えなかった。
- ⑤ 脅迫を受けていた入居者から、K J社社長に逮捕歴がある旨の新聞記事情報が、S社にFAX送信されてきた。それを受けて、J弁護士は、K J社の件で、S社とK社間で業務適正に関する確約書を締結するよう進言したが、結果的にその進言が会長等経営トップに伝わらず、担当取締役の段階で、K J社社長の「逮捕歴があるからこそ、どこまで適法な行為かを判断できる」旨の説明を受け入れる。
- ⑥ J弁護士が、上場企業としてのコンプライアンスを確保できないことを理由に業務監査契約を解除し辞任するも、会長以下経営トップ層には正確な理由による報告がなされなかった。
- ⑦ 立退き交渉開始後、入居者から、「隣の部屋でお経を読んでいる」旨のクレームが、S社の社員に寄せられたが、K社から「お経を流すことは法的に問題ない」旨の説明を受け、担当取締役も入居者に対する嫌がらせであるとの認識はあったが、法的に問題ないと説明を受けたので会長以下経営トップ層への報告はしなかった。
- ⑧ その後、K社およびK J社はS社の満足のいく実績を積み重ねていく。最終的に、S社からK社・K J社に流れた金額は約 143 億円、それによりS社が得た収益は約 246 億円に上った。
- ⑨ 平成 19 年 3 月頃、S社監査役は、主要取引銀行（O銀行）から、K社には問題が有るため、今後K社と取引を継続する場合には新規融資を行わない旨の指摘を受け、直ちに会長に報告、会長は即座に取引打ち切りを指示した。指示により、担当取締役はK社との関係は解消したが、K J社とは取引を続け、直接業務を委託することとなった。
- ⑩ 平成 19 年 6 月、S社会長、監査役は、O銀行から、K J社がK社以上に問題が有るため、今後K J社と取引を継続する場合には新規融資を行わない旨の指摘を受け、即座に担当取締役にK J社との取引解消を指示し、担当取締役も速やかに取引を解消したものの、K J社から複数社を紹介してもらい、H銀行に照会し、問題なしとの回答を受けたため、会長以下経営トップ層に報告することなく取引を開始した。

- ⑪ 平成 20 年 3 月、警視庁は、K 社社長、K J 社社長等を、弁護士法違反の容疑で逮捕した。

2) 事案分析

本事案について、同社調査報告書による原因分析ならびに SPN にてリスク分析を行った結果、以下のような組織の脆弱性が認められるものと思料される。

① 反社会的勢力に対する認識の甘さ

- 反社会的勢力排除の意識が役職員に徹底されておらず、違和感を感じつつも、反社会的勢力排除の観点・組織的対応の観点が欠如した業務優先・利益優先の行動となっている。
- 特に、S 社のビジネスモデルの根幹である「スピーディな売買」に関する過去の教訓によって、利益重視の社風が醸成され、その結果取引可否の判断に甘さが生じており、事情をよく知っている反社会的勢力にその点を上手く利用されている。
- 反社会的勢力の疑いを持った K 社から紹介を受けた K J 社やその他紹介を受けた会社（紹介行為自体が反社会的勢力の手口）について、反社会的勢力またはその関係者との疑いもなく取引を開始している。
- 上場企業として当然求められるコンプライアンスの水準やステークホルダに対する説明責任を果たすだけの十分な審査や検討がなされないまま対応がすすめられている。

② 組織的認知の遅れ

- 従業員の感じた違和感や、虚偽の売買契約締結や脅迫等のクレーム、コンプライアンス違反に関する情報提供といった多くの端緒が、担当者の属人的な判断や担当取締役の判断により、組織全体としての認知につながらず、更には、担当取締役の判断に対するけん制も結果的に効かず、関係の解消を遅らせてしまった。
- 担当取締役から、会長以下経営トップへの報告が十分ではなく、適切な判断が出来なかったという点で、報告・情報共有体制が明らかに不備であった。
- 一方の経営トップにしても、自ら「見つけに行く」との観点からは、事実として知り得たものを知ろうとしていなかった懸念があり、言うまでもなく、「知らなかった」では済まされない状況である。
- 端緒を集約するための一つの手段としての「内部通報窓口」が機能していなかった。同社調査結果報告書によれば、「公益通報制度が設けられているが、現在までにこの制度が利用された例はないということであり、公益通報制度は必ずしも機能していないものと認められる。今回の件も、公益通報制度に基づく役職員の匿名通報が機

能していれば、問題がここまで重大になる前に早期にK J社との関係を完全に断絶するなどの処置を講じることもできた可能性がある。」としており、「機能する内部通報窓口」が求められる。とはいえ、一方で、同社の当時の統制環境において、内部通報による自浄作用が適切に機能したかどうかについては懸念が残る。また、端緒情報を集約するための手段としては、その他にも、担当者の業務日報やクレーム・苦情情報の集約が考えられるものの、そのような仕組みも事実上機能していなかったものと推測される。

- 組織的認知の遅れの一因として、情報を対応専門部署に一元的に集約し分析する体制の未整備があげられる。本事案では、その役割を担当取締役が担ったものの、本事案の利害当事者であったという点で、それが機能しなかったことは明らかであり、利益重視になりがちな利害当事者の恣意性を排除し適切な判断を行えるようにするため、業務ラインと独立した部署（コンプライアンス室等）を定め、一元管理していくことが望ましい。

③ 取引先等の審査（チェック体制）が不十分

- 金融機関の持つ情報のみに依拠した審査をしたのみで、反社会的勢力ないしその疑いがあるものか否かの徹底した調査等が行われなかった。
- 本事案においても、審査実施のタイミングとして、K社との取引開始時点（その場合の審査対象としては、K社およびK社を紹介したG社まで必要である）、K J社への業務委託時点、K J社社長に関する情報提供があった時点、入居者からのクレームを受けた時点、K社との取引を解消した時点、その他複数の会社の紹介を受けた時点……が考えられる。このような新規取引開始時や端緒に関する情報を入手した時点で相手方の属性を見極め、取引可否の判断を都度行うような体制となっておらず、何度もあった確認の機会を活かすことができなかった。それは、上場企業として当然果たすべき、コンプライアンスを担保する取引先等の審査水準を満たすものではなかったといえる。

【注】 同社報告書では、反社会的勢力のデータベースの社会的な整備の遅れから、「一私企業が利用できる情報提供システムなどの社会的なインフラ整備を実現していくことが求められるが、かかるシステムが仮に構築されていたとしても、果たしてこれを適切に利用し、両社との取引を開始せず、あるいは取引関係を解消し得たかは、疑問であるといわざるを得ない。」と結論付

けている。しかしながら、本事案においては、これだけの端緒を入手していながら、反社会的勢力の見極めができないというのは、言い訳でしかない。そもそも、反社会的勢力の見極めとは、「複数の情報収集手段を用いて、多面的な確度からの情報を収集し、比較分析する」ところから導かれるものであり、属性に偏った判断をするべきではない。また、外部専門機関（警察・暴追センター等）や外部専門会社に照会することは、「民間企業として出来る最大限の努力」の範囲内であることから、それが困難であるとの理由にはならない。

- 建設業界では、下請業者が孫請けとして、どのような業者に業務の再委託をしているかという点に頓着せず、何か問題が生じたらすべて下請業者が責任をとることが業界の慣行があるとの認識を強く持っており、S社がそのような慣行から抜け出せず、委託先管理に十分な関心を払っておらず、企業の社会的責任・上場企業としてのコンプライアンスを十分に認識していなかった。

2. X社（上場・小売）の事例

以下は、SPNが実際に関与した事例である。

1) 事案の概要（反社会的勢力の侵入）

- ① X社のA店では、数年前に同地区一帯を地盤とする指定暴力団傘下B一家のY組と、購入した商品に関するクレームについて、本来のメーカー責任の範囲を逸脱して販売店舗の責任として対応してしまったことに端を発し、通常の対応以上の便宜供与（商品交換等）を行ってしまい、その初期対応の拙さから、以後便宜を供与せざるを得ない状況に追い込まれ、そのような状態が5年間続いていた。
- ② Yに対しては、歴代のA店の店長・副店長が直接対応し、1日何度にもわたる電話に即座に応えるため他の業務が出来ないほどであり、例えば、以下のような便宜を提供し続け、その範囲も組長だけでなく配下組員や家族などにも拡大していく状況となった。
 - 代金未払い（納品時にクレームをつけて代金支払いを拒否）
 - 私的物品の預かり（店舗の倉庫を使用）
 - 無償での大量写真現像サービス、物品の無償配送サービスを頻繁に要求
 - 大量購入時の値引き要求
 - 無償の雑用の要求（組長個人宅の清掃等）

● Yの出入り業者への業務支援

- ③ Y関連の売上げは、店舗売上げの1割を占める上得意先となり、しかもYは、直接来店することはほとんど無く、一般客への直接の迷惑行為はなかった。とはいえ、店長・副店長は本来業務を全く実施できないこと、従業員の士気低下等のマイナス要素を考えれば、結果としては損失になっており、本社に何度も相談があった。
- ④ 本社は、状況を知っていたにもかかわらず、5年間何の対応も行わなかった。その背景には、Yへの便宜供与は「お得意様」に対するサービスという認識があったことは否定できない。

2) 事案の概要（反社会的勢力の排除）

- ① 5年前にX社に他社から出向してきたD役員は、着任早々、本事案の存在を知り、Yとの関係遮断のため、SPNに対応を依頼。
- ② SPNとX社、X社顧問弁護士と以下のような排除計画を策定し、速やかに実行する。
- i) SPNからリスクマネージャーを派遣
Yの動向や不当要求・強要・脅迫等の事実確認を担当させたほか、店舗従業員として店舗内の警備にあたる。
 - ii) SPNによるA店の全従業員に対するヒアリングの実施
実態の把握に努め、問題点を抽出するとともに、ヒアリングを通じ全従業員の反社会的勢力排除へ向けた意思統一を行う。
 - iii) 警察に事情を相談し、排除に向けた取組みを伝え協力を要請
 - iv) 顧問弁護士と連携し、以下の事項を記載した内容証明郵便を送付
 - 契約自由の原則に基づき、Y関係者に対しては、今後一切販売しないこと
 - 店舗の倉庫に置いてあるYの所有物を引き取ること
- ③ 内容証明郵便の送付により、何らかの報復措置も予想され、各種仮処分申請や刑事告訴等の法的対応、警備から広報に至る緊急事態を想定した万全の対応体制を敷くも、特に問題は発生せず、Yは所有物の引き取りに応じるとともに、以後、取引は一切発生せず、取引の解消に成功した。
- ④ 関係解消後の取り組み
YとA店との取引関係は解消されたが、あわせて、SPNとX社は、以下の取組みを推進し、全社を挙げて反社会的勢力排除に努めた。
- i) 関係者の懲戒処分
残念ながら、事実関係の調査の過程で、歴代の店長・副店長がYより定期的に現金を受領していたことが明らかとなった。X社の組織的対応が遅れ、彼らに負担をかけた点との関係を考慮するにせよ、

十分な事実確認および弁明の機会を設けて事情等を確認のうえ、最終的に会社として厳正な処分を行った。

ii) 全社的調査の実施

A店以外の店舗に対しても、SPN によるヒアリング調査、内部監査を実施して、コンプライアンスに関する問題の有無を確認した。その結果、同様の案件が他の店舗でも数件発覚し、X社として、それに対して個別に取引の解消に努めた。

【注】 以下は、その時点で発覚した事案の中でも、特に影響が大きかった、Z店における反社会的勢力との関係の事案概要である。

➤ 関係開始の端緒

副店長が、大量のミネラルウォーターを個人客Fに届けたところ、「今、金がないので、代金は後日払う」と言われた。本来、X社では、個人客への掛売りは認めていないところ、副店長は、同客の（暴力団風の）人相風体に負けて申し出を受け入れた。

➤ 要求の拡大と取り込み工作

Fは、上記代金支払いの延期を要求するとともに、掛売りでの追加注文を繰り返し、最終的な未払代金は約 7,000 万円に上った。その一方で、当該副店長には現金を与える等で取り込み、事案が顕在化することを妨げた。

➤ 事件化

副店長は、店舗の POS データを不正に操作して多額の未払代金の隠蔽を図っていたが、会社側はその不正の証拠を把握するとともに、同人を懲戒免職の上、刑事告訴した。なお、不正に利用された POS 上の不備についても速やかに解消した。

iii) 社内体制の整備

全社的な調査の実施と並行して、X社の企業姿勢の明確化と周知徹底の取組みが行われ、統制環境の改善を図った。

➤ 「コンプライアンス宣言」の制定と公表・周知

制定した内容について、社内外に公表するとともに、全従業員に対して、「コンプライアンス宣言」を遵守する旨の誓約書を提出させる。

➤ 「内部通報規程」を制定し内部通報窓口を設置

コンプライアンス違反を早期に顕在化させ、自浄作用を機能させるための内部通報体制を整備する。

➤ 就業規則の見直し

「コンプライアンス違反」を懲戒事由とする旨を明示するとと

もに、「コンプライアンス違反について」と題する通達で社内に周知徹底した。

- 「反社会的勢力取引排除規程」の制定
「コンプライアンス宣言」の下部規程として同規程を策定し、会社としての対応骨子を整備した。

3) 事案分析

- ① X社が、反社会的勢力との関係を組織的に認知していたものの、5年にわたって何らの対応をしてこなかったことは、コンプライアンスより営業利益を重視し、反社会的勢力排除の企業姿勢が醸成されなかった統制環境の重大な欠陥であった。そして、会社として組織的な対応がなされなかった結果、現場の従業員がその矢面に立ち、最終的に（組織の弱い部分から）反社会的勢力の侵入と拡大を許してしまったという事案が（複数）発生したというものでもあった。また、その侵入と拡大の手口は、反社会的勢力によるアプローチの典型であるともいえる。
- ② 本事案を契機に、X社が真摯に反社会的勢力排除の方針に転換したことは、極めて重大な決断であり、同社にとっても大きな岐路であったといえる。実際の排除にあたっては、A店従業員に限らずX社全体の反社会的勢力排除の意識の統一と社内体制の整備、Yに取り込まれていた店長・副店長への慎重な対応、内容証明郵便を発送した後の報復の可能性への対応など、X社社内だけでなく外部の専門機関との連携を密にしなければなし得ないものであったといえる。
- ③ 本事案の成功は、会社としての重大な決断の結果、X社社内で大きな自信と毅然とした対応の重要性を認識・浸透させることとなり、速やかな社内体制の整備と相まって統制環境の変革が急激に実現される結果をもたらした。
- ④ なお、同地域には、ライバル社の店舗も所在しており、X社同様、Yの侵入を許してしまっており、最終的に当該ライバル社は同地域から撤退することとなった。X社は反社会的勢力に毅然と立ち向かい、排除する道を選択し、一方のライバル社は反社会的勢力との関係を理由に撤退する道を選択するという対照的な企業姿勢を示す結果となった。現在では、排除の道を選択したX社が、同地域に強固な営業地盤を獲得することに成功し、危機管理の究極の目的である「危機管理による利益の実現」を体現した事案としてみることもできる。

3. Y社（非上場 運輸倉庫）の事例

以下は、実際に SPN が関与した事例であるが、ここでは、同社コンプライアンス委員会からの委託により SPN が実施した特別調査の結果について記載する。

1) 背景

- ① 5年前、Y社は、P社により買収され、同社より新たな経営陣が送り込まれたが、同時にY社のコンプライアンスの現状を把握することを目的として、コンプライアンス委員会が設置された。
- ② Y社は急成長を遂げた一方で、反社会的勢力との関係に関する風評があり、P社として徹底した現状の把握により何らかの対策を講じる必要があるものと考えていた。
- ③ Y社と反社会的勢力との関係に関する風評は、主に前社長個人が反社会的勢力と関係しているのではないかというものであった。

2) 内部統制システムの脆弱性と反社会的勢力の侵入

前社長時代の稟議書類や経理証憑類、取引先一覧等の社内資料の詳細精査、あるいは関係者へのヒアリングを行った結果、以下のような内部統制システム上の脆弱性が浮き彫りとなり、そこから反社会的勢力との関係が懸念されることとなった。

- ① 取引先との関係の透明性に関する懸念
 - 用地の確保、建設等に関する専門業務の委託先は、特定の業者との属人的な関係から選定され、十分な相見積りや選定手続きが行われていない。
 - 紹介者経由の案件について、紹介者の関連会社に業務委託等が集中する傾向が顕著である。
 - 特定の業者に対して、業務委託の内容（必要のない業務等）や対価（他の業務や相場から異常に乖離した水準での支払い等）に関する不透明性が拭えない案件が多数存在する。
- ② 取引先管理の問題
 - 取引先の選定にあたっては、外部専門機関の企業情報データを収集・精査のうえ、相見積りを行った上で組織的に決定するルールとなっているのに対し、ほとんどが過去の実績や担当者との個人的な相性といった属人的な判断によって選定され、必要な調査も行われなかったが、それらについて組織的なけん制が全く窺えない。
 - 取引実績の高い取引先からの紹介があれば、何らかの調査を行うことなく信用して取引してしまう組織的な傾向がある。
 - 案件の収益性等の観点からの検討はなされても、反社会的勢力かど

うかの観点での調査・検討は全く行われていない。

③ 稟議手続きの問題

- 稟議手続き自体がけん制のない形式的なものになっている。その結果、以下のような、意思決定の過程にけん制の観点から懸念のある事例が多数散見された。
 - 支払いのための稟議なのに、「至急」として財務・経理部門の承認が後回しとなっている
 - 定められた全ての承認者を經由していない
 - 承認日が決裁ルート of 逆から押印されている
 - ごく一部の承認者のみで決裁されている
- 稟議手続きルールの不徹底が担当者レベルだけでなく、管理部門レベルでも顕著であり、規定を逸脱した稟議決裁が日常的に行われている。
- 案件の選定から取引先の選定に至る全てに関して前社長あるいは他の役員からのトップダウンで実行された事例も確認された。

④ 経理支払い手続きの問題

- 以下のような支払い手続きの異例処理が確認された。
 - 承認が後付けとなる等、規定された手続きを経ないで支払いがなされている
 - 稟議書や請求書等の必要書類が添付されていない
 - 社内資料である支払申請書のみの申請で支払い内容が不明なまま支払われている
 - 相手先と請求書上の支払い指定先、実際に支払われた先の全てが相違しておりその理由が不明である
 - 前社長のみで決裁で支払われている
 - 至急として稟議手続きの全くなされず支払われている
 - 口頭ベースでの合意が得られているとして、最終的な意思決定に先行して支払われている
- 経理部門は、内容のチェックを行わず事務的に支払うのみとの意識レベルであることがヒアリングでも確認された。

3) 反社会的勢力への収益流出の実態

Y社の内部統制システムの脆弱性は、運用に関与する当事者の意図的な逸脱、経営者自らが無力化させているなどの限界点を露呈しており、数多くの異例処理・例外処理を許す結果となった。その異例処理・例外処理こそが反社会的勢力との関係の端緒であり、関係当事者に関する詳細な調査を行うことによって、反社会的勢力との関係の実態を疑うに足る証拠を収集することがで

きた。以下は、調査により抽出された個別の問題事案であり、その端緒の事例である（実際の調査においては、更に踏み込んだ調査を実施したが、以下は反社会的勢力による企業からの収益流出の端緒事例としての紹介にとどめる）。

① 至急での現金支払い

- 至急との理由から、事前の稟議なく、ごく一部の経営陣のみの承認により、支払い内容が不明確なまま、1億円が現金で支払われた事例があった。
- 内部監査室の調査に対して、「手付金」との当事者の説明があったが、その具体的な内容を説明できる資料は提出されず、1年以上当該案件は議論の遡上に上ることもなくうやむやにされ、結局、経理処理も最終的に雑損処理とされた。

② 不透明な業務委託と報酬

- 用地の購入を巡って社会運動を標榜する団体とトラブルが発生した際に、前社長の関係で取引しているコンサルティング会社（反社会的勢力との風評）に仲介を依頼し、同社に3億円が支払われた。業務委託契約書は明らかに後付けであり、法務部門の見解からも、案件の規模からも適正な範囲を逸脱した額であると考えられ、最終的な受領先が不明なまま処理されている等とあわせ、不透明な業務委託と報酬となっている。
- 過去犯罪歴のある特定の紹介者について、その関係会社に対する業務委託は、条件が相手方に有利であるばかりか、相次ぐ追加業務（至急での依頼であったり、必要性に欠ける内容のものが多い）に対する請求に対しほとんど何らの精査を加えることなく支払われている。当該紹介者は、前社長とは個人的な紹介によりY社と取引が開始されたものであり、Y社にとって重要な案件への関与度合いが大きく、当該人物に対する会社としての依存度はかなり高い。

③ 特定の取引先との不透明な関係

- 上記コンサルティング会社や特定の紹介者だけでなく、特定の専門業者においても反社会的勢力との風評のある先と知っていて頻繁に業務を委託している。
- 特定の紹介者の紹介先であれば、実態がほとんど確認できない新設企業であっても、専門業務を委託する（当然ながらその後再委託されるがその先は反社会的勢力の風評がある）等のずさんな処理が行われている。

4) Y社のその後の取組み

- ① SPN は、上記の調査結果に基づき、Y社と反社会的勢力との関係の具体的な端緒について、Y社コンプライアンス委員会に報告した。同コンプライアンス委員会は、反社会的勢力との関係遮断をY社取締役会に提言し、Y社としての取組みを本格化させることとなった。
- ② Y社の反社会的勢力との関係遮断に関する具体的な取組み方針は以下の通りであり、現在もその取組みは進行中である。
 - i) コンプライアンスを担保する内部統制システムの再構築
 - 業務ラインから独立した社長直轄の「コンプライアンス室」を新たに設置し、同部門を要として本取組みを推進する。
 - 企業のコンプライアンスの根幹を成す「組織的意思決定（稟議決裁）」「経理支払い」について、コンプライアンス室によるけん制が十分に働き、役職員の恣意性が排除されることを主眼とした見直しを行う。
 - 「取引先管理」についても、反社会的勢力排除の観点だけでなく、公正な取引の実現の観点から全体的な見直しを図り、契約締結や取引審査を厳格にし、例外的な運用を認めない体制を整備する。
 - 取組みの実効性を高めるため、社内規程類の整備と周知徹底、役員層・管理職層などの階層別の研修や、日常業務におけるクロスチェック、コンプライアンス室・内部監査室によるモニタリングとコンプライアンス委員会への定期的な報告といった取組みをあわせて行う。
 - ii) 関係当事者との関係遮断
 - 本調査の結果、問題が明らかとなった特定のコンサルティング会社・紹介者・取引業者については、今後取引をしない旨通知する。
 - 取引先管理体制の運用に際しては、取引を解消された者の関係者が、新たな取引先として侵入してくることを想定し、周辺へのヒアリングや実態の確認に力点を置いた審査を行うとともに、業務の再委託に関する厳格運用を開始する。
 - 役職員に対しては、「誓約書」の提出を求めた。問題となった者とのこれまでの関係が懲罰の対象となるのではないかとの恐れから提出を拒否する管理職層もいたが、コンプライアンス室長が直接面談しながら、今後の健全経営の実現への協力を確約する。

4. Z社（非上場 食品加工）の事例

以下は、SPN が実際に関与した事例である。

1) 事案の概要

- ① Z社は、数年前に、取引先に紹介されたM社と業務提携を行い、新たに健康食品分野に参入することとした。
- ② Z社は、この提携により新たな分野で成功を収め、業績も順調に拡大を続けた。
- ③ Z社では、好調な業績と利益率の高さを武器に上場準備をすすめていたが、ある時「M社の代表は元暴力団員と深い交流がある」とする営業担当役員あての匿名の投書があった。当初は経営陣限りの情報として黙殺していたZ社であったが、当該役員が営業マンと談笑していたところ、取引先から「M社と取引して大丈夫か？」と聞かれたとの話題になり、心配になって SPN へ調査依頼があった。
- ④ 調査の結果、M社の元代表が、過去に元暴力団員と共謀して詐欺で逮捕されていたことが発覚した。M社の現代表は元代表の個人的な関係から招聘されてきた人物であり、あわせて、M社を紹介した会社（既に取りなし）についても、暴力団関係企業が出資していたことが判明したことから、M社と反社会的勢力の関係が思料された。主幹事証券会社からも、M社との関係の解消なくして上場は困難であるとの判断があり、上場を無期延期とせざるを得ない状況となった。

2) 関係解消の取組み

Z社として、M社との関係を解消するという強い姿勢を基本方針として決定したことから、Z社顧問弁護士および SPN と連携して、関係解消のための取組みをすすめることとなった。

① 反社会的勢力の侵入を許した原因の追求

i) 組織的な認知の欠如

SPNが関係者にヒアリングを行った結果、M社に関する以下のような端緒を情報として持っていたにもかかわらず、情報が社内に断片的に存在し、個人レベルでは「おかしい」とは感じつつも、(良好な関係を背景として)「大丈夫だろう」との考えから日常業務の中に埋もれてしまい、組織的な認知がなされていなかったことが判明した。

- 取引基本契約上、条件がM社に有利なものとなっており、Z社としても他の取引先とは大きく乖離した条件での取引を行っていた。
- M社のクレーム対応に問題があり、度々顧客とトラブルとなることがあった。

- 取引の解消を強硬に行使した会社に対して、かなり悪質な嫌がらせを行った。
- 同業他社から、(軽い調子ではあるが)「M社のようなところとまだつきあっているんですか」といった質問がZ社に対して何度かあった。
- 取引担当者および経営トップを通じて株の購入を求める強い要請が再三あった。

ii) 統制環境上の不備

- 公正な取引の実現のためのコンプライアンスの意識が役職員の間で希薄であり、反社会的勢力排除の認識も全く欠如していたと言ってよい状況であった。また、いったん定着した取引慣行に対する問題意識もなく、個人のリスクセンス、ひいては組織的なリスクセンスに問題がみられた。
- クレームに対する対応も現場任せの属人的な運用となっており、相手方の言いなりに近い対応や必要のない損害賠償、不十分な事実確認に基づく回答等、実際に反社会的勢力と疑わしい先への脇の甘い対応が認められた。
- 上場に向け、稟議・決裁をはじめとする社内制度や規程類の形式的な整備は行われていたが、実際には、研修の未実施、周知徹底の不足、運用上の例外処理や誤処理が散見されるなど、実効性について大きく懸念のある状況であった。

iii) 取引先管理の脆弱性

- 反社会的勢力に関するチェックを直近で開始したばかりであり、その業務フローは全く機能していない状態であった。
- 反社会的勢力を見極める能力については、調査手法が現場担当者の属人的なリスクセンスに依存し、組織的に標準化されておらず、判断基準も明確ではないため、個人/組織のリスクセンスレベルの問題と相まって危機管理上懸念される状態であった。

② 反社会的勢力排除の内部統制システム構築

M社の問題によって、Z社の内部統制システムの脆弱性が浮き彫りになったことから、以下のような骨子のもと内部統制システムの構築に取り組んだ。

i) 企業姿勢の明確化

- 反社会的勢力の定義付け (会社方針の明確化)
- 「反社会的勢力との関係排除」「公正な取引」に関する企業姿勢の確立
- ✓ コンプライアンス・ポリシーの策定および行動規範の見直し

しと社内外への公表

- ✓ 全役職員が「コンプライアンスに関する誓約書」を提出
- 契約手続きの見直し
 - ✓ 反社会的勢力排除条項の作成
 - ✓ 全ての取引先との反社会的勢力排除条項の締結作業
- 情報収集体制の整備
 - ✓ 取引先まで範囲を拡大した内部通報窓口の設置と社内周知
 - ✓ クレーム情報報告体制の見直し（情報の一元化の実現）
- 取引先管理体制の構築
 - ✓ 新規取引開始時の審査体制の見直し
 - ✓ 既存取引先の定期・不定期での確認体制の整備
- 実効性を高めるためのその他の取組み
 - ✓ クレーム・反社会的勢力等への対応（応対）体制の整備
 - ✓ 情報の記録・保管・分析体制の整備
 - ✓ 反社会的勢力排除基本規程や反社会的勢力対応マニュアル等の新設、就業規則等の見直しといった規程類の整備
 - ✓ 新たな体制を実行するための組織の見直しと人事異動
 - ✓ 取引先管理に必要なスキルアップのための研修や直接対応を主眼としたロールプレイング研修の実施
 - ✓ 日常業務におけるモニタリング、内部監査・外部監査による定期的モニタリングの導入

③ M社との取引関係の解消

反社会的勢力排除の内部統制システム構築と歩調をあわせ、M社との取引関係の解消に向けておよそ 2 年間のスケジュールを策定し、計画に沿って実行した結果、最終的にM社との取引解消に成功した。

i) 取引関係の解消に向けた計画

- M社との取引基本契約には反社会的勢力排除条項が挿入されていない他、解約条項、解除条項に該当する事由が存在せず、「期間満了」でしか対応できない状態であった。
- 取引解消に向けたプロセスを以下の通りとする基本方針を策定した。

- ✓ 取引基本契約の適正化

M社との直近の取引基本契約の更新にあわせ、全取引先を対象に、公正な取引や反社会的勢力排除条項に関する取組みを公表・推進するとともに、「自動更新条項の削除」「契約の 1 年更新」「解約・解除事由の充実」等合理的に解約・解除できる法的な環境の整備を推進する。

- ✓ 取引の縮小
不当に低価格に抑えられていた取引の適正化に向けた交渉を続けること、M社に便宜を図っていた日常対応の適正化をすすめることにより、取引自体の縮小を図る。
- ✓ 端緒情報の収集
Z社として定め、反社会的勢力排除条項に明文化した「反社会的勢力の定義」への該当事項、その他契約違反行為事項に関して、出来る限りの端緒情報を収集するよう組織的に意思統一を図る。
- ✓ 対応への備え
反社会的勢力による報復措置を念頭に置いた緊急連絡体制の整備や有事の際や会社としてのアクションを取った際の関係者の私邸警備・要人警護体制について SPN とあらかじめ計画を策定する。

ii) 取引関係の解消

- 取引基本契約の更新は、Z社が提示した反社会的勢力排除条項をはじめとする数多くの変更の要望に対し、M社の抵抗もあったが、大筋でZ社の意向に沿った形での締結が実現した。
- 従業員に対しては、(反社会的勢力との観点を除き) コンプライアンスの観点からM社との取引を見直す方針を伝えた。従業員も特別の便宜を供用していることへの疑問があったことから、組織的改善と受け止め、全社を挙げての対応の素地がスムーズに整った。また、同時に会社としての反社会的勢力排除の内部統制システムの運用を通じて、取引先の動向に対する従業員の意識が高まった。
- 対応実務においては、M社向け専用商品の取扱いを中止し、取引を汎用商品に誘導することによって、適正な価格による取引が順次実現されるとともに、不要不急の付加サービスへも毅然とした対応を行い、M社からのクレームその他の情報については、全て対応統括部門に詳細に報告がなされた。
- 上記取組みの結果、取引額は目に見えて減少し、M社側もZ社以外との取引が増えていることが確認された。
- そのような中、再度の取引基本契約の更新前になって、M社からの不当な値引き要請と付加サービスの強要が両者の間で大きな問題となったことから、Z社として取引関係の解消を実行するタイミングととらえ、取引基本契約の更新を拒絶する旨M社に対し内容証明郵便で伝える措置をとった。

- 報復措置を警戒しつつ、M社から取引基本契約更新の申し入れに対しては、信頼関係の崩壊を理由に毅然として申し入れを拒絶し、新たな商品の販売を停止、取引基本契約の失効により取引関係を解消することに成功した。

④ Z社のその後

取引関係が解消した後でも、当面の間は、M社からのクレームが断続的にあったが、対応統括部門が一元的に対応を行い、場合によっては顧問弁護士やSPNの支援を得て、毅然とした姿勢を示し続けた結果、1年後には接触が途絶えた。Z社では、対応収束を宣言するとともに、上場に向けて社内の意思を統一し、現在も取組んでいる最中である。

V. 総括

1. 反社会的勢力排除に必要なもの

相手にリスクが高く労力がかかり、経済的利益が少ないと思わせること
＝コンプライアンス体制・内部統制システムが整備されていること

1) 反社会的勢力の行動原理を知る

反社会的勢力の行動原理は「楽をして儲ける」「違法性を認識した上でギリギリのアプローチ」「弱いところから侵入」という点にあり、そのための手法を追求している。そして、それは企業にとっては、「対処しなければならない様々なリスク」「いつ起きるかわからないリスク」「もしかしたら関係のないリスク」の「ひとつでしかない」かもしれないが、反社会的勢力にとって企業は「儲け」の対象であり、その攻略のため「真剣度合いが違う」ことを認識し、組織的な対応をしない限り、その排除に困難が伴うとの前提に立つ必要がある。

2) コンプライアンス体制・内部統制システムの整備の必要性

企業姿勢が明確で、対外的にも公表がなされ、取引開始にあたっての調査や手続き、契約書の内容、取引条件が厳格であることは、反社会的勢力にとって「リスクが高く労力がかかり、経済的利益の少ない」旨味のない企業に映る。それだけで、反社会的勢力からのアプローチに対する抑止となるだけでなく、実質的にもそのような取引を未然に防止することにつながる。

3) 広義のコンプライアンスの必要性

反社会的勢力とて簡単に逮捕されないよう、違法性を十分認識しながらアプローチしてくる。企業としては、何が違法かを適切に認識し、民事・刑事対応を厭わず、広義のコンプライアンスを遵守し、毅然とした組織的な対応さえしていれば、そのアプローチに屈することはない。

4) 人的・組織的な弱みを克服する必要性

反社会的勢力は、人的な弱み・組織の弱みを攻撃の突破口とする。従って、個人に対応を任せず、不断の周知・教育活動により組織的な対応の重要性が社内ですら十分に理解されていること、不祥事等の組織の弱みが自浄作用で認知し解決できるといった統制環境の醸成こそ、反社会的勢力排除に必要なものである。

5) 危機意識の醸成

反社会的勢力の真剣度合いに対し、受けて立つ企業の現状が極めて危うい認識の上に成り立っていることが本調査から明らかであり、その根底には危機意識の希薄さがある。そして、反社会的勢力排除は、政府指針の指摘通り「コンプライアンスそのもの」であり、「コンプライアンスを担保する内部統制システム」を、強い危機意識をベースに構築・運用することが求められている。

2. 反社会的勢力排除を支えるもの

「内部統制システム」「経営トップの意思と関与」「役職員の高い意識」
⇒ 相互に支えあって、「企業存続」にかかるリスクに対処する

1) 内部統制システムの構築とその実効性のある運用

不透明化し、ますます巧妙化する反社会的勢力は、企業にとって「関係を持つてはいけない相手」である。内部統制システムの構築は、「自社にとって関係を遮断すべき反社会的勢力とは何か」を明確にすることから始め、そのために必要な仕組みを、個々の取組みだけに拘ることなく、全体像に配慮しながら描いていくことが必要である。「反社会的勢力排除の内部統制システム」とは、企業が反社会的勢力を100%認知することは不可能との前提に立ちながら、反社会的勢力との関係の端緒を、組織的に、いつでも、どこからでも「認知」でき、それを「見極め」、「速やかに排除」できるための仕組みである。そして、その仕組みが「例外なく運用される」ことが重要である。内部統制システムの限界は「人」であり、反社会的勢力の侵入が「人」を介して、組織の牽制の弱さ、例外的な取扱いから生じる現実を強く認識し、「人」に起因する内部統制システムの限界を超えるために、業務が適切に牽制され、モニタリングされていること、それらが内部統制システムに組み込まれているといった「実効性のある運用」が求められる。

2) 経営トップの強い意思と関与

反社会的勢力との関係は、今や「企業存続」にかかる全社的リスクであり、経営トップは優先して対処すべき課題であることを認識する必要がある。その上で、反社会的勢力排除のための取組みには、全役職員の参画、さらに組織的かつブレのない対応を可能とするために、経営トップが営業よりコンプライアンスを優先するだけの強い意思を持ち、機会を捉えてコミットしていくことが必要である。

3) 役職員の高い意識

不透明化し巧妙化する反社会的勢力を完全に見極めることは不可能である。それでも、企業は「民間で出来る最大限の努力」によってその認知に努める必要がある。そして、実は、反社会的勢力を見極める端緒は、日常業務の中に潜んでいることが多く、その把握は、役職員個人の高い意識とリスクセンスに拠るところが大きいのが現実である。役職員に対する不断の周知と教育活動が必要とされるのはこのような理由による。さらに、個人は組織に守られていること、言い換えれば、内部統制システム（組織・仕組み）が個々人を支えているとの認識が組織内に浸透していることが、反社会的勢力に対し毅然と対応することを可能にする。そして、経営トップがそれを保証するといった統制環境が醸成されていること、つまり、「内部統制システム」「経営トップの強い意思と関与」「役職員の高い意識」が相互に支えあう体制が必要である。

3. 企業の現状

企業危機管理上求められる「あるべき姿」との乖離が大きい現状
⇒ 社内体制の整備状況だけでなくリスク認識自体に甘さ

本調査で明らかとなった企業の取組みの現状は以下に収斂される。結論から言えば、「誰も全体像を理解しないまま」、「どのような仕組みをどれだけ実施したらよいか分からないまま」手探りで取り組んでいる状況にある。

1) 全体設計図の不在

- ① 「企業が関係を遮断すべき反社会的勢力」の実態に対する認識の甘さ
- ② 「あるべき姿」自体に対する理解（何をすべきか？）の欠如
- ③ 部分的な整備、形式要件を満たすだけの整備が先行し全体像が欠如

2) 経営トップ以下役職員のリスク認識・危機意識の欠如

- ① 反社会的勢力との関係が「企業存続にかかるリスク」であること、あるいは、社内体制の不備は、取締役の善管注意義務違反に問われる可能性が高く、株主代表訴訟リスクも孕んでいることに対する認識の甘さ
- ② 反社会的勢力の不透明化・巧妙化の実態から企業との接点が身近であるのに対し、社内体制があまりに無防備

企業の整備の遅れを指摘することだけが本書の目的ではなく、そもそも「簡易内部統制診断」の目的ではない。「反社会的勢力に対する認識・理解の遅れ」と「リスクの大きさに対する認識の甘さ」に起因した現状の認識と、早急に対策を講じるべき状況にあるとの認識を持つことを企業には強く求めたい。

各社が置かれている状況により、社内体制の整備状況やリスク認識に濃淡が生じるのはある意味仕方がないが、調査を実施した企業の中には「あるべき姿」に近い形で実際に体制を整備し運用している企業も少なからず存在する。それは、「民間企業として出来る最大限の努力をすべき」との観点から言えば、もはや「言い訳できない」ということでもある。「(そこまで社内体制を整備すべきとは) 知らなかった」とは神戸製鋼や大和銀行、ダスキンの株主代表訴訟、そして、スルガコーポレーションの事案以後難しい言い訳であり、企業としては、説明責任を全うできるだけの、経営判断の原則を貫くための最大限の努力が求められている。

その最大限の努力とは何であるか、本書で言及している企業の取組みの現状や取組み参考事例にそのヒントが隠されており、皆様の今後の社内体制の整備の一助となるものと確信している。

分析資料

1. 上場・非上場企業の大項目別の達成度の標準偏差

非上場企業

	総合評価	企業姿勢	対応	認知等	取引先管理
平均	44.5	39.2	52.7	44.2	42.3
標準偏差	16.3	21.6	23.8	15.4	20.7
最小	17	6	12	9	9
最大	95	94	100	88	95
標本数	71	71	71	71	71

上場企業

	総合評価	企業姿勢	対応	認知等	取引先管理
平均	46.6	49.5	52.1	42.2	40.3
標準偏差	14.5	18.9	22.5	16.4	20.4
最小	15	13	18	10	3
最大	79	84	87	92	76
標本数	29	29	29	29	29

2. 「総合評価」と各細部項目との相関行列

「総合評価」と「企業姿勢」細部項目(全体)

	総合評価	規程類の整備	経営者の意思	社内周知	社外への公表	社員教育	服務規律	誓約書の提出	懲罰規程	情報集約	内部監査	企業姿勢合計
総合評価	1											
規程類の整備	0.655	1										
経営者の意思	0.419	0.277	1									
社内周知	0.676	0.645	0.273	1								
社外への公表	0.235	0.328	0.142	0.319	1							
社員教育	0.681	0.567	0.214	0.812	0.213	1						
服務規律	0.229	0.109	0.154	0.205	0.186	0.205	1					
誓約書の提出	0.330	0.232	0.117	0.325	0.091	0.239	0.246	1				
懲罰規程	0.213	0.139	0.018	0.241	0.119	0.214	0.333	0.169	1			
情報集約	0.402	0.242	0.205	0.356	0.265	0.323	0.048	0.128	0.088	1		
内部監査	0.422	0.252	0.184	0.228	0.022	0.261	0.000	0.026	-0.022	0.140	1	
企業姿勢合計	0.814	0.763	0.443	0.876	0.430	0.825	0.337	0.418	0.332	0.496	0.419	1

「総合評価」と「企業姿勢」細部項目(非上場)

	総合評価	規程類の整備	経営者の意思	社内周知	社外への公表	社員教育	服務規律	誓約書の提出	懲罰規程	情報集約	内部監査	企業姿勢合計
総合評価	1											
規程類の整備	0.673	1										
経営者の意思	0.440	0.304	1									
社内周知	0.673	0.626	0.310	1								
社外への公表	0.222	0.312	0.108	0.209	1							
社員教育	0.719	0.581	0.277	0.789	0.166	1						
服務規律	0.228	0.086	0.174	0.164	0.127	0.213	1					
誓約書の提出	0.389	0.272	0.201	0.355	0.015	0.275	0.139	1				
懲罰規程	0.232	0.062	0.028	0.233	0.121	0.245	0.286	0.136	1			
情報集約	0.500	0.279	0.210	0.395	0.157	0.406	-0.022	0.142	0.084	1		
内部監査	0.401	0.275	0.152	0.196	0.171	0.229	0.100	0.057	0.058	0.210	1	
企業姿勢合計	0.847	0.765	0.489	0.855	0.351	0.838	0.306	0.447	0.321	0.533	0.442	1

「総合評価」と「企業姿勢」細部項目(上場)

	総合評価	規程類の整備	経営者の意思	社内周知	社外への公表	社員教育	服務規律	誓約書の提出	懲罰規程	情報集約	内部監査	企業姿勢合計
総合評価	1											
規程類の整備	0.606	1										
経営者の意思	0.327	0.006	1									
社内周知	0.684	0.661	0.026	1								
社外への公表	0.269	0.231	0.068	0.426	1							
社員教育	0.576	0.497	-0.099	0.865	0.214	1						
服務規律	0.243	0.227	0.119	0.354	0.390	0.205	1					
誓約書の提出	0.164	0.177	-0.209	0.292	0.335	0.173	0.548	1				
懲罰規程	0.134	0.268	-0.136	0.192	-0.022	0.087	0.485	0.302	1			
情報集約	0.064	0.020	0.104	0.176	0.409	0.047	0.275	0.120	0.033	1		
内部監査	0.479	0.190	0.317	0.302	-0.227	0.329	-0.229	-0.044	-0.221	-0.048	1	
企業姿勢合計	0.741	0.707	0.148	0.928	0.478	0.793	0.498	0.427	0.282	0.324	0.378	1

「総合評価」と「対応」細部項目(全体)

	総合評価	会社方針 の明確化	経営トップ への報告	対応組織の 明確化	対応組織と 連絡体制	対応者の配置	対応記録	外部との連絡	情報共有	対応合計
総合評価	1									
会社方針の明確化	0.562	1								
経営トップへの報告	0.603	0.475	1							
対応組織の明確化	0.588	0.605	0.394	1						
対応組織と連絡体制	0.544	0.552	0.550	0.675	1					
対応者の配置	0.624	0.388	0.288	0.475	0.365	1				
対応記録	0.546	0.385	0.284	0.438	0.287	0.535	1			
外部との連絡	0.559	0.523	0.415	0.492	0.457	0.430	0.411	1		
情報共有	0.367	0.095	0.192	0.129	0.193	0.277	0.192	0.089	1	
対応合計	0.798	0.806	0.662	0.788	0.768	0.669	0.645	0.684	0.347	1

「総合評価」と「対応」細部項目(非上場)

	総合評価	会社方針 の明確化	経営トップ への報告	対応組織の 明確化	対応組織と 連絡体制	対応者の配置	対応記録	外部との連絡	情報共有	対応合計
総合評価	1									
会社方針の明確化	0.597	1								
経営トップへの報告	0.611	0.428	1							
対応組織の明確化	0.569	0.629	0.374	1						
対応組織と連絡体制	0.619	0.629	0.552	0.735	1					
対応者の配置	0.677	0.428	0.297	0.485	0.487	1				
対応記録	0.545	0.370	0.240	0.443	0.331	0.513	1			
外部との連絡	0.665	0.608	0.388	0.547	0.551	0.629	0.498	1		
情報共有	0.438	0.033	0.233	0.094	0.155	0.324	0.239	0.118	1	
対応合計	0.836	0.809	0.624	0.787	0.815	0.719	0.645	0.768	0.340	1

「総合評価」と「対応」細部項目(上場)

	総合評価	会社方針 の明確化	経営トップ への報告	対応組織の 明確化	対応組織と 連絡体制	対応者の配置	対応記録	外部との連絡	情報共有	対応合計
総合評価	1									
会社方針の明確化	0.477	1								
経営トップへの報告	0.588	0.617	1							
対応組織の明確化	0.661	0.562	0.438	1						
対応組織と連絡体制	0.376	0.358	0.558	0.558	1					
対応者の配置	0.521	0.277	0.285	0.456	0.099	1				
対応記録	0.552	0.431	0.394	0.437	0.183	0.602	1			
外部との連絡	0.258	0.337	0.471	0.402	0.276	0.015	0.192	1		
情報共有	0.116	0.321	0.078	0.232	0.314	0.175	0.043	-0.022	1	
対応合計	0.698	0.802	0.763	0.802	0.661	0.552	0.644	0.489	0.379	1

「総合評価」と「認知等」細部項目(全体)

	総合評価	報告と対処	情報の調査 体制	情報の調査 手段	調査結果の 判断	関係解消の 実務体制	関係解消の 実務要	関係解消の 確認	認知等合計
総合評価	1								
報告と対処	0.410	1							
情報の調査体制	0.550	0.438	1						
情報の調査手段	0.608	0.453	0.400	1					
調査結果の判断	0.440	0.260	0.290	0.271	1				
関係解消の実務体制	0.284	0.181	0.021	0.170	0.075	1			
関係解消の実務要領	0.375	0.156	0.280	0.283	0.135	0.285	1		
関係解消の確認	0.357	0.129	0.259	0.183	0.177	0.298	0.355	1	
認知等合計	0.737	0.668	0.659	0.704	0.555	0.443	0.523	0.568	1

「総合評価」と「認知等」細部項目(非上場)

	総合評価	報告と対処	情報の調査 体制	情報の調査 手段	調査結果の 判断	関係解消の 実務体制	関係解消の 実務要	関係解消の 確認	認知等合計
総合評価	1								
報告と対処	0.409	1							
情報の調査体制	0.552	0.450	1						
情報の調査手段	0.573	0.469	0.429	1					
調査結果の判断	0.444	0.248	0.280	0.273	1				
関係解消の実務体制	0.214	0.058	-0.041	0.074	0.030	1			
関係解消の実務要領	0.374	0.087	0.337	0.259	0.145	0.212	1		
関係解消の確認	0.273	0.092	0.305	0.048	0.148	0.221	0.390	1	
認知等合計	0.716	0.655	0.699	0.674	0.565	0.330	0.521	0.527	1

「総合評価」と「認知等」細部項目(上場)

	総合評価	報告と対処	情報の調査 体制	情報の調査 手段	調査結果の 判断	関係解消の 実務体制	関係解消の 実務要	関係解消の 確認	認知等合計
総合評価	1								
報告と対処	0.473	1							
情報の調査体制	0.546	0.428	1						
情報の調査手段	0.707	0.448	0.333	1					
調査結果の判断	0.479	0.257	0.348	0.291	1				
関係解消の実務体制	0.486	0.537	0.180	0.380	0.214	1			
関係解消の実務要領	0.368	0.424	0.129	0.338	0.145	0.471	1		
関係解消の確認	0.601	0.255	0.138	0.493	0.290	0.486	0.271	1	
認知等合計	0.824	0.724	0.570	0.773	0.548	0.693	0.551	0.669	1

「総合評価」と「取引先管理」細部項目(全体)

	総合評価	新規取引先選定の調査	新規取引先選定の決定	暴力団排除条項の有無	反社会的勢力に関する確認書の取付	取引先管理の一元化	取引先の見直し	取引先管理合計
総合評価	1							
新規取引先選定の調査	0.518	1						
新規取引先選定の決定	0.507	0.254	1					
暴力団排除条項の有無	0.429	0.272	0.216	1				
反社会的勢力に関する確認書取付	0.393	0.228	0.213	0.333	1			
取引先の管理	0.354	0.342	0.343	0.168	0.093	1		
取引先の見直し	0.563	0.357	0.300	0.326	0.352	0.269	1	
取引先管理合計	0.735	0.747	0.613	0.572	0.472	0.613	0.684	1

「総合評価」と「取引先管理」細部項目(非上場)

	総合評価	新規取引先選定の調査	新規取引先選定の決定	暴力団排除条項の有無	反社会的勢力に関する確認書の取付	取引先管理の一元化	取引先の見直し	取引先管理合計
総合評価	1							
新規取引先選定の調査	0.459	1						
新規取引先選定の決定	0.497	0.149	1					
暴力団排除条項の有無	0.439	0.267	0.144	1				
反社会的勢力に関する確認書取付	0.506	0.241	0.244	0.380	1			
取引先の管理	0.406	0.351	0.363	0.263	0.089	1		
取引先の見直し	0.556	0.295	0.306	0.356	0.349	0.243	1	
取引先管理合計	0.749	0.704	0.575	0.595	0.508	0.643	0.677	1

「総合評価」と「取引先管理」細部項目(上場)

	総合評価	新規取引先選定の調査	新規取引先選定の決定	暴力団排除条項の有無	反社会的勢力に関する確認書の取付	取引先管理の一元化	取引先の見直し	取引先管理合計
総合評価	1							
新規取引先選定の調査	0.716	1						
新規取引先選定の決定	0.541	0.533	1					
暴力団排除条項の有無	0.408	0.286	0.407	1				
反社会的勢力に関する確認書取付	-0.053	0.187	0.098	0.189	1			
取引先の管理	0.207	0.319	0.285	-0.075	0.109	1		
取引先の見直し	0.586	0.567	0.282	0.245	0.382	0.360	1	
取引先管理合計	0.715	0.851	0.722	0.517	0.361	0.534	0.725	1

3. 「企業姿勢」の平均値の差の t 検定

	非上場企業姿勢	上場企業姿勢
平均	39.2	49.5
分散	465.4	357.6
観測数	71	29
自由度	59	
t	-2.375	
P(T<=t) 両側	0.021	**
t 境界値 両側	2.001	

** :有意水準5%で有意

4. 「対応」「認知等」「取引先管理」分散分析表

非上場 概要

グループ	標本数	合計	平均	分散
対応	71	3743	52.7	567.2
認知等	71	3135	44.2	237.0
取引先管理	71	3000	42.3	428.0

非上場 分散分析表

変動要因	変動	自由度	分散	観測された分散比	P-値	F 境界値
グループ間	4412.9	2	2206.427	5.372	0.005	3.039 ***
グループ内	86259.1	210	410.758			
合計	90672.0	212				

***:有意水準1%で有意

上場 概要

グループ	標本数	合計	平均	分散
対応	29	1510	52.1	506.0
認知等	29	1225	42.2	269.3
取引先管理	29	1168	40.3	415.7

上場 分散分析表

変動要因	変動	自由度	分散	観測された分散比	P-値	F 境界値
グループ間	2315.4	2	1157.690	2.916	0.060	3.105 *
グループ内	33349.0	84	397.011			
合計	35664.3	86				

*:有意水準10%で有意

5. 業種別の傾向分析のための重回帰分析結果

説明変数相関行列

	事業経験年数	規模(従業員数)	上場ダミー	IPO志向ダミー(1年)	不動産ダミー	金融ダミー	ITダミー
事業経験年数	1						
規模(従業員数)	0.270	1					
上場ダミー	-0.016	0.219	1				
IPO志向ダミー(1年)	-0.022	-0.066	-0.161	1			
不動産ダミー	-0.203	-0.185	-0.050	-0.142	1		
金融ダミー	0.277	-0.104	0.007	0.197	-0.187	1	
ITダミー	-0.249	-0.051	-0.113	-0.114	-0.254	-0.151	1

総合評価

	係数	標準誤差	t	P-値
切片	43.126	3.475	12.410	0.000
事業経験年数	-0.034	0.087	-0.393	0.695
規模(従業員数)	0.002	0.002	0.809	0.421
上場ダミー	1.778	3.506	0.507	0.613
IPO志向ダミー(1年)	10.438	6.740	1.549	0.125
不動産ダミー	7.016	3.994	1.757	0.082 *
金融ダミー	7.114	5.523	1.288	0.201
ITダミー	-9.394	4.532	-2.073	0.041 **

自由度調整済決定係数:0.094

企業姿勢

	係数	標準誤差	t	P-値	
切片	35.136	4.614	7.616	0.000	
事業経験年数	0.014	0.115	0.118	0.907	
規模(従業員数)	0.002	0.003	0.767	0.445	
上場ダミー	9.967	4.654	2.142	0.035	**
IPO志向ダミー(1年)	9.807	8.948	1.096	0.276	
不動産ダミー	11.880	5.303	2.240	0.027	**
金融ダミー	10.883	7.333	1.484	0.141	
ITダミー	-9.370	6.017	-1.557	0.123	

自由度調整済決定係数 : 0.124

対応

	係数	標準誤差	t	P-値	
切片	47.302	5.158	9.171	0.000	
事業経験年数	0.027	0.129	0.207	0.836	
規模(従業員数)	0.006	0.003	1.700	0.092	*
上場ダミー	-2.181	5.203	-0.419	0.676	
IPO志向ダミー(1年)	11.508	10.003	1.150	0.253	
不動産ダミー	12.247	5.928	2.066	0.042	**
金融ダミー	11.811	8.197	1.441	0.153	
ITダミー	-10.869	6.726	-1.616	0.110	

自由度調整済決定係数 : 0.090

認知等

	係数	標準誤差	t	P-値	
切片	49.281	3.564	13.827	0.000	
事業経験年数	-0.166	0.089	-1.871	0.065	*
規模(従業員数)	0.001	0.002	0.352	0.725	
上場ダミー	-3.058	3.595	-0.850	0.397	
IPO志向ダミー(1年)	4.952	6.912	0.716	0.476	
不動産ダミー	-1.865	4.096	-0.455	0.650	
金融ダミー	4.506	5.665	0.795	0.428	
ITダミー	-11.137	4.648	-2.396	0.019	**

自由度調整済決定係数 : 0.033

取引先管理

	係数	標準誤差	t	P-値	
切片	42.808	4.727	9.055	0.000	
事業経験年数	-0.070	0.118	-0.590	0.557	
規模(従業員数)	-0.002	0.003	-0.612	0.542	
上場ダミー	-0.413	4.769	-0.087	0.931	
IPO志向ダミー(1年)	14.991	9.168	1.635	0.105	
不動産ダミー	5.960	5.433	1.097	0.276	
金融ダミー	-0.105	7.513	-0.014	0.989	
ITダミー	-6.356	6.165	-1.031	0.305	

自由度調整済決定係数 : 0.012

** : 有意水準5%で有意、* : 有意水準10%で有意



編集・発行 株式会社エス・ピー・ネットワーク

本社：東京都杉並区上荻 1-2-1 インテグラルタワー
TEL 03-6891-5556 FAX 03-6891-5570
E-Mail info@sp-network.co.jp

このレポートは、株式会社エス・ピー・ネットワークが作成したものであり、著作権は、株式会社エス・ピー・ネットワークに帰属します。
資料の全部又は一部を無断で複写複製(コピー)することは、著作権法上での例外を除き禁止されています。複写複製を希望する場合は株式会社エス・ピー・ネットワークにご連絡下さい。
また、このレポートは、複写・複製以外の無断使用(編集・配布・抜粋・引用・資料化・広告などの一切を含む)を禁止しています。