

# 実効的な独占禁止法コンプライアンス プログラムの整備・運用のための ガイド

—カルテル・談合への対応を中心として—

令和5年12月  
公正取引委員会

## 目次

はじめに	1
第1 実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムを整備・運用する意義	4
1 実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用を怠ることのリスク	4
2 実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用によるメリット	5
3 実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムの全体像	7
第2 実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムの構成要素	9
1 独占禁止法コンプライアンス全般	9
(1) 経営トップのコミットメントとイニシアティブ	9
(2) 自社の実情に応じた独占禁止法違反リスクの評価とリスクに応じた対応	14
(3) 独占禁止法コンプライアンスの推進に係る基本方針・手続の整備・運用	19
(4) 組織体制の整備及び十分な権限とリソースの配分	27
(5) 企業グループとしての一体的な取組	34
2 違反行為を未然に防止するための具体的な施策	38
(1) 競争事業者との接触に関する社内ルールを整備・運用	38
(2) 独占禁止法に関する社内研修の実施	42
(3) 独占禁止法に関する相談体制の整備・運用	48
(4) 独占禁止法違反に関する社内懲戒ルール等の整備・運用	52
3 違反行為を早期に発見し的確な対応を採るための具体的な施策	55
(1) 独占禁止法に関する監査の実施	55
(2) 内部通報制度の整備・運用	59
(3) 独占禁止法に関する社内リネンシー制度の導入	64
(4) 独占禁止法違反の疑いが生じた後の的確な対応	67
4 プログラムの定期的な評価とアップデート	72
おわりに	75
(参考) 本ガイドの作成に当たり参照した各国・地域競争当局等のガイド等	78

## はじめに

経済のグローバル化やデジタル化が世界規模で進展する中で、我が国経済は少子高齢化やそれに伴う人口減少等の問題に直面するなど、我が国を取り巻く経済社会情勢は大きく変化してきている。このような中で、我が国経済が引き続き成長していくためには、市場における公正かつ自由な競争を一層促進し、企業のイノベーション活動を促す等の取組が極めて重要である。

我が国の市場における公正かつ自由な競争を促進していくためには、独占禁止法の厳正な執行によって独占禁止法違反行為を排除するとともに、個々の企業が独占禁止法に関するコンプライアンスを推進することにより、競争的な事業活動が自律的に行われる環境を実現していくことが必要である。

公正取引委員会は、企業の独占禁止法コンプライアンスに関する取組を支援する観点から、アンケート調査やヒアリング調査を通じて企業の独占禁止法コンプライアンスに関する取組状況を把握・分析し、現状の問題点や課題を明らかにするとともに、更なる改善に向けた様々な方策を提示するため、報告書の取りまとめ・公表を行ってきた（下表参照）。また、各国・地域競争当局や国際機関等では、企業が自国・地域の競争法に係るコンプライアンスプログラムを整備・運用する際のガイド等を作成し、公表している（巻末資料参照）。

公正取引委員会は、今回、公正取引委員会及び各国・地域競争当局等における上記のような取組を踏まえ、主にカルテル・談合に関して、個々の企業が実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムを整備・運用する際に参考となるベストプラクティスを整理した、「実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用のためのガイド」（以下「本ガイド」という。）を作成・公表することとした。

本ガイドは、公正取引委員会による過去の実態調査等の結果や、各国・地域競争当局等が作成・公表している同様のガイド等を参考に、実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムの構成要素やその意義・本質・留意点等を網羅的・体系的に整理したものである。また、本ガイドでは、上記実態調査等において実施したアンケート及びヒアリングでみられた、独占禁止法コンプライアンスに積極的に取り組んでいる企業等の「生の声」を好取組事例として紹介している。

なお、本ガイドは、独占禁止法で禁止されている行為のうち、主に不当な取引制限、とりわけ入札談合、受注調整、価格カルテル、数量カルテル、技術制限カルテル等と呼ばれるものであって、競争制限効果のみをもたらす共同行為に関するコンプライアンスを念頭に置いたものである<sup>1</sup>。一方で、独占禁止法で禁止されているその他の行為（私的

---

<sup>1</sup> 事業者等による共同の取組のうち、社会公共的に望ましい目的のために実施され消費者利益をもたらすことが期待されている取組、とりわけグリーン社会の実現に向けた事業者等による共同の取組については、その多くは独占禁止法上問題となることなく実施することが可能である。公正取引委員会は、事業者等のグリーン社会の実現に向けた取組を後

独占や不公正な取引方法等)に関するコンプライアンスにおいても、競争制限効果のみをもたらす共同行為に関するコンプライアンスと共通する事項は多く、それらのコンプライアンスの取組においても本ガイドが参考となる。

また、近年では、経済のグローバル化の流れを受けて、各国・地域においても、我が国の独占禁止法に相当する法令（以下「外国競争法」といい、我が国の独占禁止法と外国競争法を総称して「競争法」という。）の導入が進んでおり、グローバル企業においては、海外支店や海外子会社・関連会社（以下「海外子会社等」という。）も含めて実効的なコンプライアンスプログラムを整備・運用する必要性が高まっている。この点に関して、各国・地域の競争法の取れんが進んでいることもあり、グローバル企業における外国競争法に関するコンプライアンスの取組についても本ガイドが参考になるが、グローバル企業が外国競争法のコンプライアンスも視野に入れて特に留意すべき事項等については、本ガイドの各項目において解説を加えている。

本ガイドが、各企業における実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用の一助となれば幸いである。

表 公正取引委員会が過去に実施した独占禁止法のコンプライアンスに関する調査報告書

公表時期	タイトル	調査対象
平成 18 年 5 月	企業におけるコンプライアンス体制について —独占禁止法を中心とした整備状況と課題—	東証一部上場企業 (1,696 社)
平成 19 年 5 月	建設業におけるコンプライアンスの整備状況 —独占禁止法を中心として—	大臣許可業者 (1,700 社)
平成 20 年 5 月	外資系企業等におけるコンプライアンスの整備状況及び弁護士の立場からみた企業コンプライアンスに関する調査 —独占禁止法を中心として—	外資系企業 (1,466 社)
平成 21 年 3 月	企業におけるコンプライアンス体制の整備状況に関する調査 —独占禁止法改正法施行（平成 18 年 1 月）以降の状況—	東証一部上場企業 (1,738 社)
平成 22 年 6 月	企業における独占禁止法に関するコンプライアンスに関する取組状況について —コンプライアンスの実効性を高めるための方策—	東証一部上場企業 (1,684 社)

押しすることを目的として、「グリーン社会の実現に向けた事業者等の活動に関する独占禁止法上の考え方」（2023 年 3 月 31 日）（<https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2023/mar/230331/bess1.pdf>）を公表するとともに、事業者等からの相談に積極的に対応しているところである。事業者等がグリーン社会の実現に向けた取組を実施するに当たっては、競争制限効果のみをもたらす共同行為一般に関するコンプライアンスを念頭に置いた本ガイドにかかわらず、「グリーン社会の実現に向けた事業者等の活動に関する独占禁止法上の考え方」を参照しつつ、必要に応じて公正取引委員会に相談する等により、具体的取組が進められることが期待される。

平成 24 年 11 月	企業における独占禁止法コンプライアンスに関する取組状況について	東証一部上場企業 (1,681 社)
平成 27 年 3 月	我が国企業における外国競争法コンプライアンスに関する取組状況について ~グローバル・ルールとしての取組を目指して~	東証一部上場企業 (1,814 社)
平成 28 年 12 月	事業者団体における独占禁止法コンプライアンスに関する取組状況について	事業者団体 (1,041 団体)
令和 2 年 6 月	協同組合等における独占禁止法コンプライアンスに関する取組状況について	協同組合等 (1,781 組合)
令和 5 年 6 月	排除措置命令における再発防止策に関する効果検証報告書	過去に不当な取引制限に係る排除措置命令等を受けたことのある事業者のうち 719 社

## 第1 実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムを整備・運用する意義

### 1 実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用を怠ることのリスク

本ガイドにおいて、「独占禁止法コンプライアンスプログラム」とは、企業が独占禁止法に違反するリスク（以下「独占禁止法違反リスク」という。）や独占禁止法に違反した場合に負担することとなる不利益を適切に回避・低減するための仕組み・取組のことをいう。

独占禁止法は、市場における公正かつ自由な競争を促進し、事業者の創意を發揮させることを目的として、市場に参加する全ての企業が遵守しなければならないルールを定めた法律である。企業がより良い商品・役務を生み出し、持続的に成長・発展するためには、企業間の競争に正面から向き合い、互いに切磋琢磨して様々な創意工夫や努力を行うことが必要不可欠である。これに対し、カルテル・談合等の独占禁止法違反行為は、企業間の競争から目を背け、様々な創意工夫や努力を怠る行為にほかならず、企業の成長・発展の機会を自ら奪うこととなる。

独占禁止法は、経済社会の基盤を成す法律であるから、その違反には厳しい措置が下される。例えば、我が国においては、カルテル・談合等の独占禁止法違反行為を対象とする課徴金制度が導入されている（独占禁止法第7条の2等）。課徴金制度における課徴金の金額は、独占禁止法違反行為の実行期間における商品又は役務の売上額又は購入額等に一定の算定率を乗じることにより計算されるため、独占禁止法違反行為の発見が遅れば遅れるほど、その金額が増加していくことになる。そのほかにも、カルテル・談合等の独占禁止法違反行為に関与した企業等は、無過失の損害賠償責任（同法第25条）や刑事責任（同法第89条第1項第1号等）といった厳しい責任を負う<sup>2</sup>。

また、独占禁止法違反に対しては、社会全体から厳しい批判の目が向けられていることも忘れてはならない。上記のとおり、独占禁止法は、市場に参加する全ての企業が遵守すべきルールであるから、独占禁止法違反に対しては、取引先や消費者等を含む社会全体から厳しい批判が浴びせられ、企業の評判やブランドイメージ、社内外のステークホルダーからの信頼が著しく低下することは言うまでもない<sup>3</sup>。

仮に、独占禁止法コンプライアンスプログラムが全く整備・運用されていない場合や、実効的に整備・運用されていない場合には、企業は独占禁止法違反リスクを

<sup>2</sup> 各国・地域においては、不利益の水準が我が国よりも更に高いものになる場合がある。具体的には、国・地域によっては、制度上予定されている罰金や制裁金の水準が我が国に比較して高い場合があるほか、企業に対する罰金に加え実行行為を行った営業担当者等の個人にも執行猶予のない拘禁刑が科される場合がある。これらに加えて、別途、制裁性の強い損害賠償訴訟制度を有する国・地域も存在し、被害者からの損害賠償請求が活発に行われている場合もある。

<sup>3</sup> 自社で独占禁止法違反が発生した場合、その事実を自社でいち早く把握し、適切に対処できないと、自浄作用が働いていない企業として更なる評判やブランドイメージの低下、社内外のステークホルダーからの信頼の低下を招くことが考えられる。

適切に管理することができないこととなる。その結果、企業が独占禁止法違反行為に関与した場合には、成長・発展の機会を自ら逸するとともに、課徴金や罰金、損害賠償金等の直接的な不利益<sup>4</sup>から、企業の評判やブランドイメージ、社内外のステークホルダーからの信頼の低下等の間接的・副次的な不利益まで、様々な不利益を負担せざるを得ないことになる。

## 2 実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用によるメリット

前記第1の1に対し、企業は、独占禁止法コンプライアンスプログラムを実効的に整備・運用することにより、以下のようなメリットを得ることが可能になる。

- ・ 独占禁止法違反リスクを回避・低減することができるとともに、独占禁止法に違反した場合に負担することとなる直接的・間接的な不利益を回避・低減することができる（違反の疑いが生じた場合に的確な対応が行われれば、企業の損害が軽減される（課徴金減免申請による課徴金の減免<sup>5</sup>を含む。）ほか、高い自浄能力を有する企業としての評価を得られる場合もある。）。
- ・ 独占禁止法コンプライアンスに関する役職員の意識が向上し、独占禁止法コンプライアンスを重視する文化・組織風土が醸成される。
- ・ 役職員が競争阻害的な行為を行わず企業間の競争に正面から向き合い様々な創意工夫や努力を行うことで、より良い商品・役務が生み出され、企業の競争力が向上し企業の持続的な成長・発展につながる。
- ・ 役職員が倫理的に事業活動を遂行することにより、役職員の誇りや自信、働きがい、企業への帰属意識・貢献意欲が向上し、役職員が精力的に事業活動に取り組むとともに、優秀な役職員の雇用が維持されることが期待される。
- ・ 経営トップを含む役職員の行動や態度によって独占禁止法コンプライアンスを推進していることが対外的にも示されることにより、企業としての評判やブランドイメージの向上、取引先や株主等のステークホルダーからの信頼の向上が図られ、企業価値の維持・向上やそれに伴う優秀な役職員の採用の促進が期待される。
- ・ 役職員の独占禁止法コンプライアンスに関する意識・知識の向上により、競争事業者や取引先等の他社の独占禁止法違反行為の探知能力が向上し、それに伴い自社の損害を回避することができる。

<sup>4</sup> 独占禁止法に違反した場合に負担することとなる直接的な不利益としては、本文記載のもののほか、競争当局の調査への対応に係るコスト、排除措置命令の実行に係るコスト、指名停止期間の受注機会の逸失等が考えられる。

<sup>5</sup> 我が国においては、事業者がカルテル・談合に係る違反内容を公正取引委員会に自主的に報告した場合に課徴金の免除又は減額を認める制度（課徴金減免制度。リニエンスー制度と呼ばれることもある。）が設けられている（独占禁止法第7条の4等）。各国・地域においても、同様の制度が設けられている。

このように、独占禁止法コンプライアンスプログラムは、単なる「法令遵守ツール」や「リスク管理ツール」としての機能だけでなく、「企業価値の維持・向上ツール」としての機能も有する。特に、後述する経営トップのメッセージ（第2の1(1)）や行動規範及び独占禁止法コンプライアンスマニュアル（第2の1(3)）、独占禁止法に関する社内研修（第2の2(2)）等を通じて役職員に目の前の競争から目を背けず競争に正面から向き合うことの重要性を理解させることができれば、より良い商品・役務の開発・販売等に向けた役職員の様々な創意工夫や努力によって、企業の持続的な成長・発展につながる。

各企業においては、実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用を企業価値の維持・向上に向けた企業戦略の一つとして明確に位置付けた上で、独占禁止法違反リスクや独占禁止法に違反した場合に負担することとなる不利益の回避・低減だけでなく、更なる企業の成長・発展を目指し、積極的に独占禁止法コンプライアンスの推進に取り組みたい。



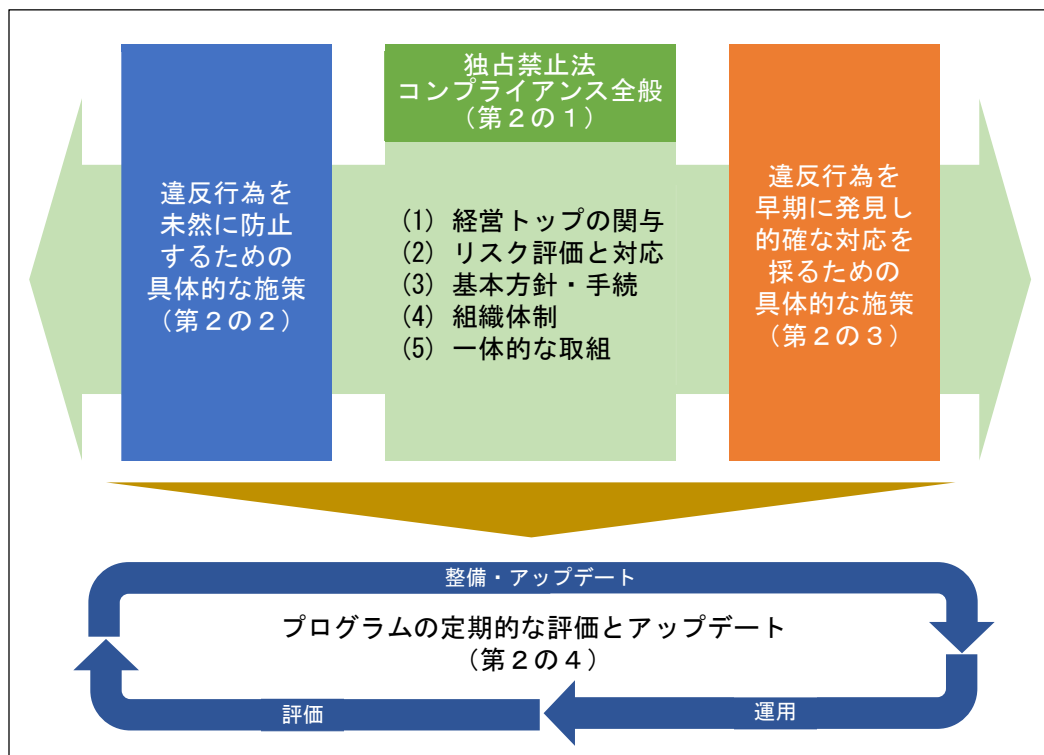
### 3 実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムの全体像

本ガイドでは、実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムの構成要素について、「独占禁止法コンプライアンス全般」（第2の1）、「違反行為を未然に防止するための具体的な施策」（第2の2）、「違反行為を早期に発見し的確な対応を採るための具体的な施策」（第2の3）、「プログラムの定期的な評価とアップデート」（第2の4）の4つに分類している（図1参照）。

図1について、「違反行為を未然に防止するための具体的な施策」（第2の2）及び「違反行為を早期に発見し的確な対応を採るための具体的な施策」（第2の3）は、独占禁止法コンプライアンスの実効的な推進のために企業が取り組むべき個別具体的な施策を列挙したものである。これに対し、「独占禁止法コンプライアンス全般」（第2の1）は、第2の2及び3の全ての施策に関係する要素であり、第2の2及び3の施策に取り組む際には、「独占禁止法コンプライアンス全般」（第2の1）の各要素を踏まえることが重要である。また、「プログラムの定期的な評価とアップデート」（第2の4）のとおり、第2の1～3に掲げた取組については、定期的な評価とアップデートを行うことが重要である。

次項より、各要素の詳細について解説するが、本ガイドは、全ての企業に対して直ちにフルスペックのプログラムを整備・運用することを求めるものではない点に留意されたい。特に、中小企業や管理部門のリソースが不足している企業等は、本ガイドの全ての構成要素を完璧に整備・運用するのは困難であると考えられる。このような場合には、自社の実情や独占禁止法違反リスクに応じ、費用対効果が高いと思われる項目から優先的に取り組み、段階的に取組の範囲を広げていくことが重要である。各企業においては、この点を念頭に置きつつ、自社の実情や独占禁止法違反リスクに照らし、どの取組から優先的に取り組むべきか、適宜検討しながら、本ガイドを読み進められたい。

図1 実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムの全体像



## 第2 実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムの構成要素

### 1 独占禁止法コンプライアンス全般

#### (1) 経営トップのコミットメントとイニシアティブ

##### ア チェックポイント

- 経営トップは、いかなる独占禁止法違反も許容しない旨の明確なメッセージを定期的かつ継続的に社内外に発信・伝達しているか。
- 経営トップは、各取組の担当部門又は担当者に十分な権限とリソース(予算・人員・設備等)を付与するなど、独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用に本気で取り組んでいることを自身の行動でも示しているか。

##### イ 意義

各企業の文化や組織風土、個々の役職員のコンプライアンス意識は、通常、経営トップの意向や姿勢の影響を強く受けたものになると考えられる<sup>6</sup>。各企業において、独占禁止法コンプライアンスを重視する文化や組織風土を醸成し、個々の役職員に高いコンプライアンス意識を持たせるためには、経営トップが、個々の役職員に対し、いかなる独占禁止法違反も許容しない旨の明確なメッセージを発信し、伝達するとともに、独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用に関する取組の担当部門又は担当者に十分な権限とリソース(予算・人員・設備等)を配分するなど、独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用に本気で取り組んでいることを経営トップ自身の行動でも示すことが極めて重要となる<sup>7</sup>。

実際に、公正取引委員会が過去に実施した実態調査では、「社会的に是認されない方法による事業遂行はしないとの経営者の明確な方針を社員に十分伝えられなかったことが、独占禁止法違反行為の防止又は早期停止に至らなかった

<sup>6</sup> 各国・地域競争当局等のガイド等でも、経営トップがコンプライアンスを推進する意向や姿勢を明確に示すこと(“tone at the top”)がコンプライアンスを重視する組織風土(“culture of compliance”)を醸成するものとされており、経営トップのコミットメントとイニシアティブが独占禁止法コンプライアンスプログラムの基本的な構成要素とされている。我が国においても、金融庁企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について(意見書)」(以下「金融庁企業会計審議会意見書」という。)(2023年4月7日)39頁(<https://www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20230407/1.pdf>)において、「組織の気風は、組織の最高責任者の意向や姿勢を反映したものとすることが多い。」とされているほか、株式会社東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」(2021年6月11日)8頁(<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvd/ivq0000008jdy-att/nlsgeu0000051nul.pdf>)の基本原則2において、経営陣が「健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。」ことがうたわれている。

<sup>7</sup> 実務上は、経営トップ以外の経営陣や各事業部門長等のミドルマネジメント層のコミットメントとイニシアティブも重要であると考えられ、経営トップ以外の経営陣やミドルマネジメント層も、経営トップのリーダーシップの下、率先して独占禁止法コンプライアンスの推進に取り組み、部下の模範となることが期待される。

た一因である」と自社を分析する例がみられており<sup>8</sup>、この分析例は、経営トップの意向や姿勢に少しでも曖昧さが残れば、経営トップが独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用に本気で取り組んでいることが役職員に伝わらず、役職員の間には「独占禁止法違反は業界・会社を守るための必要悪である。」旨の誤った正当化意識がまん延しかねないことを示唆している。

また、ICN（国際競争ネットワーク）が実施したコンプライアンスに関する調査報告書では、調査に回答した各国・地域競争当局の43%、NGA（非政府アドバイザー）の69%が、経営トップのコミットメント等を実効的なコンプライアンスプログラムのための重要な要素として挙げている<sup>9</sup>。

このように、経営トップによる独占禁止法コンプライアンスへのコミットメントとイニシアティブは、実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムの中核を成す重要な構成要素であると考えられる。

経営トップによるメッセージを個々の役職員にまできちんと伝達するためには、企業の規模や組織体制に応じてメッセージの伝達方法・頻度・内容等を工夫することが重要である。

メッセージの伝達方法としては、社内イントラネットへの掲載、メールの配信、各種会議体や社内研修（第2の2(2)）における発言、行動規範及び独占禁止法コンプライアンスマニュアル（第2の1(3)）への掲載等が考えられるが、経営トップの本気度をより効果的に役職員に伝達するための工夫として、顔写真付きのメッセージやビデオメッセージを活用することも考えられる。また、メッセージの伝達頻度としては、月次、四半期、年次等の節目が考えられるほか、例えば、いわゆる「コンプライアンス月間」のような、1年のうち一

<sup>8</sup> 公正取引委員会「企業における独占禁止法コンプライアンスに関する取組状況について」（以下「平成24年公正取引委員会調査報告書」という。）（2012年11月）51頁（<https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/cyosa/cyosa-sonota/h24/121128.html>）。

なお、事業活動に関わる法令等の遵守を目的としている点で、独占禁止法コンプライアンスプログラムも企業における内部統制の一種であると考えられるところ、経営トップが不当な目的のために内部統制を無視又は無効ならしめることがあり（金融庁企業会計審議会意見書（前掲注6）55頁）、独占禁止法コンプライアンスプログラムも例外ではない。いかに精緻な独占禁止法コンプライアンスプログラムを構築しようと、経営トップによる無視又は無効化が行われれば、独占禁止法コンプライアンスプログラムは絵に描いた餅となり、関係者による努力が水泡に帰すことになるため、経営トップが独占禁止法違反を推奨又は容認しているかのような言動を示すことはあってはならないことは言うまでもない。

<sup>9</sup> ICN（International Competition Network）「Report on Competition Compliance」（以下「ICN調査報告書」という。）（2021年）12頁（<https://www.internationalcompetitionnetwork.org/wp-content/uploads/2022/04/AWG-Report-on-Competition-Compliance.pdf>）。

なお、ICN調査報告書は、「効果的なコンプライアンスプログラムの重要な要素は何だと思うか。」という質問に対し、各国・地域競争当局及びNGAが、あらかじめ用意された回答選択肢の中から該当する回答選択肢を選択して回答する形式（多肢選択形式）ではなく、自ら適切であると考えた内容を文章で自由に回答する形式（自由記載形式）で回答した結果を取りまとめたものである。回答結果の取りまとめに当たり、ICNは、各国・地域競争当局及びNGAの回答の中に含まれている要素を19個に分類した上で、各要素を含む回答の数を単純集計し、本文記載の回答割合を算出している。集計に当たっては、各要素が回答の中に含まれているか否か、という点のみが考慮されており、回答の中で繰り返し言及され、強調されている要素があったとしても、回答の数としては1つの回答として扱われている。そのため、本文記載の回答割合は、その高低が各要素の重要度の順位を示すものではない点に留意されたい（例えば、19個の要素のうち、経営トップのコミットメント等は2番目に回答割合が高い要素であり、「各国・地域競争当局の回答では頻繁に言及されている項目である。」とされている（ICN調査報告書12頁）。）。

定期間コンプライアンスに重点的に取り組む期間を設け、当該期間に集中的にメッセージを発信することも考えられる。メッセージの内容については、個々の役職員が容易に理解することができるよう、明快で分かりやすい言葉を用いることが重要であり、自社又は他社の失敗事例を紹介することも考えられる（グローバル企業においては、海外子会社等の役職員にもメッセージを伝達することができるよう、メッセージを当該企業において用いられている主要言語に翻訳することが望ましい。）。企業の構成員は、入退社等により常に変動し続けていることから、定期的かつ継続的にメッセージを発信し続けることも重要である（経営トップが数年おきに交代するような場合には、経営トップが交代したタイミングで改めてメッセージを発信することも重要である。）。

また、独占禁止法コンプライアンスの推進状況は、社外のステークホルダーにとっても重大な関心事であると考えられる。そのため、経営トップによるメッセージは、社外向けウェブサイトへの掲載等を通じて社外にも発信されることが重要である。このようにすることで、企業としての評判やブランドイメージの向上、社外のステークホルダーからの信頼の向上につながるほか、社内の役職員に対しても、経営トップによる独占禁止法コンプライアンスへのコミットメントの本気度を更に示すことができると考えられる。

## ウ 参考となる取組の例

公正取引委員会が過去の実態調査等において実施したアンケートやヒアリングでは、以下のような好取組事例がみられ、こういった取組も参考にしつつ、経営トップが独占禁止法コンプライアンスへのコミットメントを表明し、イニシアティブを発揮することが期待される。

### 【経営トップによるメッセージの内容の例】

- ・ 「利益とコンプライアンスが対立するような場合には、必ずコンプライアンスを優先する。」ことを経営トップのメッセージとして発信している。
- ・ 経営トップ自ら、「コンプライアンス違反から生まれた利益は1円たりとも要らない。」とのメッセージを全従業員向けに発信したことにより、社内のコンプライアンス意識が高まった。
- ・ 経営トップが全社員にコンプライアンスの強化を宣言したことにより、社内の意識が変わった。
- ・ 経営トップ自ら、「市場のルール遵守は目先の受注や利益に優先する。」とのメッセージを発出したことにより、社員の意識が変わった。
- ・ 過去に、一部の事業部門においては、表向きは法令遵守と言いつつも、談合をしなければ成り立たないといった意識があったが、「談合をしなければ

ば成り立たない事業であれば廃止もやむを得ない。」との強いメッセージを経営トップ自ら全社員に向けて発出したことにより、この意識が大きく変わることになった。

- ・ カルテルに関与したくなる社員の動機を否定する目的で、経営トップが「会社を守る。産業を守る。」といった理由があればカルテルも許されるといった考えは間違っている。」旨のメッセージを発信した。
- ・ 経営トップが「公正・自由な競争環境の下で創意を発揮することが事業の発展に資する。独占禁止法には受け身ではなく積極的に取り組もう。」という趣旨のメッセージを発信した。
- ・ 経営トップが、違法な方法であげた収益を一切評価しないこと、違法行為が発覚した場合には厳重にこれを処分すること、上司の管理責任も問うことを発信した。

#### 【経営トップによるメッセージの伝達方法の例】

- ・ 行動規範や独占禁止法コンプライアンスマニュアルに経営トップからのコンプライアンスの重要性に関するメッセージを掲載した上で、グループウェアにて周知・徹底し、会社全体として独占禁止法遵守を行っているという姿勢を鮮明にしたところ、社員にもその意識が浸透した。
- ・ 全社員に配付する企業倫理に関するカードや社内報、e-Learningの画面にコンプライアンスに関する経営トップのメッセージを掲載するなど、あらゆる機会において経営トップの名前でコンプライアンスに関するメッセージを発信するようにしたところ、コンプライアンス関連の相談件数がかかなり増加し、社員がコンプライアンスについて意識するようになった。
- ・ 全国拠点ごとに実施した研修会で経営トップの姿勢をビデオメッセージにて周知した。それ以降も、各研修で繰り返しビデオメッセージを上映することで、コンプライアンス意識の醸成、刷り込みを図った。
- ・ 経営トップが支店を訪れた際に、幹部だけではなく一般職員も含めた懇親の場を持ち、独占禁止法遵守の重要性を説いている。
- ・ 階層別研修の場に経営トップが自ら出席し、コンプライアンスの重要性に関するメッセージを発信している（なお、経営トップが社員の前に姿を現して直接話しかけることについて、「トップの決意が伝わるほか、法務・コンプライアンス部門の社員も「トップの御意見も今聞かれたとおり。」と現場の社員を説得しやすくなる。」との意見がみられた。）。

#### 【経営トップによるメッセージの伝達頻度の例】

- ・ 経営トップ自らによる独占禁止法遵守に関する強い意思表明を社内イン

トラネット掲載の経営トップメッセージ（月2～3回）に毎回掲載している。

- ・ 経営トップによる談合決別の意志の継続的な宣言を行うとともに、毎年実施しているコンプライアンス月間において、社内イントラネットを通じてコンプライアンス徹底に向けたメッセージを全役職員向けに発信することで、経営トップの強い意志が継続的に示され、共有されている。
- ・ 経営トップは、毎週実施している幹部による営業会議において、競争事業者が起こした独占禁止法違反の事例を自戒とともに紹介しており、また、半期に1回開催する課長以上の会議においても、必ずコンプライアンスの項目で事例の紹介と注意喚起を行っている。

#### 【グローバル企業における取組の例】

- ・ 経営トップの真摯な姿勢を受け手が理解するためには書面より直接の肉声の方が望ましいとの考えから、半期ごとに、全世界の従業員に対し、日本語、英語、中国語及びドイツ語で、競争法コンプライアンスに関するビデオメッセージを配信している。また、11か国語で実施している競争法による e-Learning 研修の冒頭でも、経営トップを委員長とするコンプライアンス委員会のメッセージを伝えるようにしている。

## (2) 自社の実情に応じた独占禁止法違反リスクの評価とリスクに応じた対応

### ア チェックポイント

- 独占禁止法違反リスクは、自社の実情に応じて適切に識別されているか。
- 識別されたリスクの重要性は、リスクが発生する可能性とリスクが発生した場合の影響の大きさ等の観点から、適切に分析・評価されているか。
- 識別されたリスクへの対応方針は、リスクの分析・評価の結果に応じて適切に検討されているか。
- リスクベースアプローチにより、限られたリソースを独占禁止法違反リスクが高い領域に重点的に配分しているか。
- リスクの識別及び分析・評価のプロセスは、定期的に再実施されているか。また、リスクへの対応方針は、定期的に見直されているか。

### イ 意義

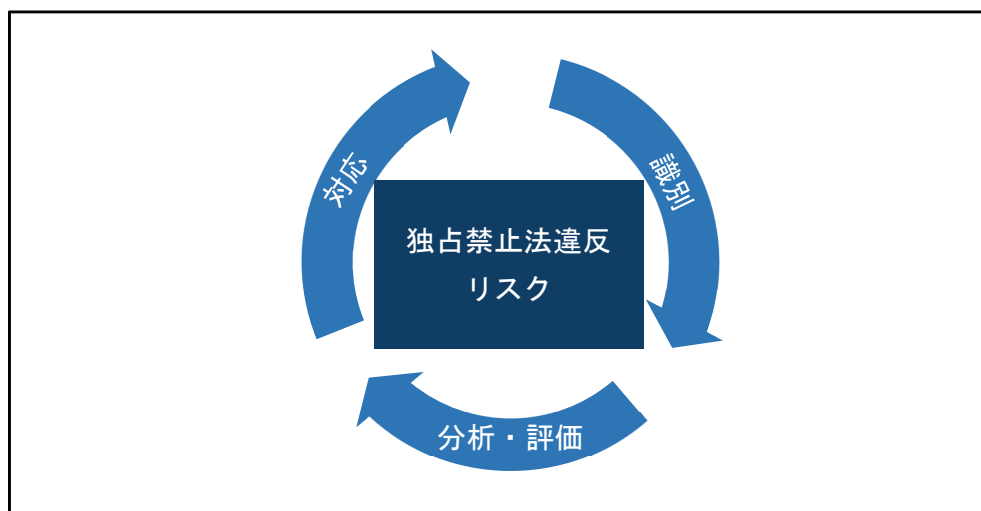
各企業が直面している独占禁止法違反リスクは、各企業の事業内容、市場の特性、市場における地位、活動範囲、事業者団体への加入の有無等によって千差万別である。また、各企業が独占禁止法コンプライアンスの推進に投じることができるリソースは有限である。そのため、各企業が独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用に着手する際には、まず、自社の実情に応じて独占禁止法違反リスクを適切に識別・分析・評価した上で、リスクベースアプローチ<sup>10</sup>により、限られたリソースを独占禁止法違反リスクが高い領域に重点的に配分していくことが重要となる。言い換えれば、独占禁止法コンプライアンスプログラムは、各企業が直面している独占禁止法違反リスクに応じて適切にカスタマイズされてこそ真に実効的なものになるのである。

リスクベースアプローチにより、限られたリソースを独占禁止法違反リスクが高い領域に重点的に配分していくには、まず、各企業が直面している独占禁止法違反リスクを適切に識別することが重要である。その上で、識別したリスクを適切に分析・評価して対応方針を決定し、具体的な対応につなげていくことが重要である。独占禁止法違反リスクの評価の具体的な進め方は、各企業の実情に応じて異なるものと考えられるが、一例として、以下のような進め方が挙げられる。

<sup>10</sup> 「リスクベースアプローチ」とは、企業の限られたリソースをリスクが高い領域に重点的に配分する手法のことをいう。贈賄分野のガイドではあるが、米国 DOJ・SEC が公表している FCPA リソースガイド (DOJ・SEC 「A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act Second Edition」(2020年6月) 60頁 (<https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1292051/download>) では、「One-size-fits-all compliance programs are generally ill-conceived and ineffective because resources inevitably are spread too thin, with too much focus on low-risk markets and transactions to the detriment of high-risk areas.」(画一的なコンプライアンスプログラムは、通常、非計画的で実効的でない。なぜならば、リソースが必要以上に薄く分散され、リスクが低い市場や取引に過大に配分されてしまうことで、リスクが高い領域に十分に行き渡らなくなってしまうからである。)とされており、リスクベースアプローチの重要性がうたわれている。



図2 独占禁止法違反リスクの評価の流れのイメージ



#### (ア) リスクの識別

各企業が取り扱う商品・役務の特性等により、自社がカルテル・談合に関与することとなるシナリオは異なる。同様に、自社がカルテル・談合以外の独占禁止法違反行為（私的独占や不公正な取引方法等）に関与することとなるシナリオも様々である。リスクの識別のプロセスでは、これらの自社が独占禁止法違反行為に関与することとなる具体的なシナリオを想定し、各企業が直面している独占禁止法違反リスク（例えば、競争事業者と接触・面会して商品・役務の価格を合意するリスク等）を洗い出すことが重要である。

#### (イ) リスクの分析・評価

上記(ア)で識別したリスクへの対応方針の検討に当たっては、当該リスクの重要性を分析・評価することが重要である。リスクの重要性は、リスクが発生する可能性とリスクが発生した場合の影響の大きさの観点から分析・評価するのが一般的なアプローチであると考えられ<sup>11</sup>、発生する可能性が高く、

<sup>11</sup> ICC (International Chamber of Commerce) 「THE ICC ANTITRUST COMPLIANCE TOOLKIT -Practical antitrust compliance tools for SMEs and larger companies-」(2013年) 16頁 (<https://2go.iccwbo.org/icc-antitrust-compliance-toolkit-english-version.html>)、金融庁企業会計審議会意見書(前掲注6) 43頁。なお、リスクの分析・評価の手法として、ICC 「THE ICC ANTITRUST COMPLIANCE TOOLKIT -Practical antitrust compliance tools for SMEs and larger companies-」(2013年) 22頁では、リスクが発生する可能性とリスクが発生した場合の影響の大きさを点数化して掛け合わせることでリスクの重要性を測定する手法が紹介されている。具体的には、リスクが発生する可能性とリスクが発生した場合の影響の大きさを NEGLIGIBLE (重要でない)、MARGINAL (僅かに重要)、MATERIAL (重要)、CRITICAL (極めて重要) の4段階に分けた上で、左から順に1から4の点数を振り (NEGLIGIBLE が1、MARGINAL が2、MATERIAL が3、CRITICAL が4)、それぞれの点数を乗じて得た数値の大きさをリスクの重要性が測定される (例えば、リスクが発生する可能性とリスクが発生した場合の影響の大きさがともに CRITICAL であれば、それぞれの点数を乗じた数値は16となり、当該リスクは最も重要性が高いリスクの1つということになる。)。この点に関して、リスクが発生する可能性を横軸又は縦軸、リスクが発生した場合の影響の大きさを縦軸又は横軸とするマトリクス表を作成

また、発生した場合の影響が大きいリスクほど、重点的で手厚い対応が求められる。

なお、独占禁止法違反リスクに日々直面しているのは現場の従業員であると考えられるため、リスクが発生する可能性を分析・評価する際には、従業員に対するアンケートやヒアリングを活用して現場の実態を把握することが重要である<sup>12</sup>。また、リスクが発生した場合の影響の大きさを分析・評価する際には、独占禁止法違反に対する課徴金や罰金、損害賠償金等の直接的なコストの大きさだけでなく、企業の評判やブランドイメージ、社内外のステークホルダーからの信頼の低下等の間接的・副次的なコストの大きさを適切に考慮することも重要である。

#### (4) リスクへの対応

リスクへの対応方針は、上記(イ)で分析・評価したリスクの重要性に応じて検討されることが重要である。具体的には、発生する可能性が高く、また、発生した場合の影響が大きい独占禁止法違反リスクが認識された場合には、当該リスクを適切に管理するための施策として、それに応じた独占禁止法コンプライアンスプログラムの強化が検討されることが重要である（例えば、競争事業者と接触・面会して商品・役務の価格を合意するリスクを適切に管理するための具体的な施策としては、独占禁止法コンプライアンスマニュアルの作成・周知（第2の1(3)）や競争事業者との接触に関する社内ルールの整備・運用（第2の2(1)）、社内研修の実施（第2の2(2)）、相談体制の整備・運用（第2の2(3)）、社内懲戒ルール等の整備・運用（第2の2(4)）等が考えられる。）<sup>13</sup>。

なお、各企業が直面している独占禁止法違反リスクは、各企業の事業内容や業界慣行、競争事業者、規制環境の変化等によって時々刻々と変化し続けるため、各企業は、定期的に独占禁止法違反リスクの評価を再実施し、リスク

---

し、それぞれの点数に応じて各リスク項目をマッピングすることで、各リスク項目の重要性を可視化することも有効であると考えられる（同18頁参照）。

<sup>12</sup> 経済学的にみて、競争事業者の数が少なく商品・役務の集中度が高い場合や、商品・役務の差別化が進んでおらず同質性が高い場合、商品・役務の需要の変動が大きくなり価格・数量等の透明性が高い場合等には、カルテル・談合が行われやすい傾向があるため、そのような商品・役務を取り扱う部門等においてはより重点的な対応が必要であると考えられる。

<sup>13</sup> 金融庁企業会計審議会意見書（前掲注6）41頁は、不正に関するリスクの評価においては、動機とプレッシャー、機会、姿勢と正当化の3要素を考慮することが重要であるとしている。また、米国の犯罪学者ドナルド・R・クレッシーの研究（Cressey, D. R. (1973). *Other people's money : a study in the social psychology of embezzlement. Patterson Smith reprint series in criminology, law enforcement, and social problems, Publication no. 202.*）に基づく「不正のトライアングル」理論では、不正行為は、動機、機会、正当化の3要素がそろった際に発生する可能性が高まるとされている。これらを踏まえ、独占禁止法違反リスクへの対応方針を検討する際にも、動機、機会、正当化の3要素が適切に考慮されることが望ましい（例えば、本文記載の「競争事業者と接触・面会して商品・役務の価格を合意するリスク」への対応としては、競争事業者との接触・面会の「機会」の管理を強化するという観点で、競争事業者との接触に関する社内ルールを強化する、という対応が考えられる。）。

への対応方針を見直すことが重要である。

## ウ 参考となる取組の例

公正取引委員会が過去の実態調査等において実施したアンケートやヒアリングでは、以下のような好取組事例がみられ、こういった取組も参考にしつつ、自社の実情に応じた独占禁止法違反リスクの評価とリスクに応じた対応が進められることが期待される。

### 【自社の実情に応じて独占禁止法違反リスクが評価されている例】

- ・ リスクマネジメント活動の一環として、独占禁止法違反リスクを重点リスクに指定している。
- ・ 研修の際、競争事業者との接触有無・内容と自由質問のアンケートを必ず提出させており、その回答から現場のリスク状況を把握している。
- ・ 汎用製品はカルテルを行おうと思えば可能であることから、汎用製品を取り扱う事業部門の独占禁止法違反リスクが高いと判断して社内調査を重点的に実施したところ、独占禁止法違反行為を発見し、課徴金減免制度を利用することができた。

### 【自社の実情に応じた独占禁止法違反リスクへの対応の例】

- ・ 市場の特性からカルテル・談合が避けられない事業からは撤退すべきであるとする経営トップの判断の下、当該事業からの撤退を決めた。
- ・ 寡占市場における値上げカルテルのリスクを考慮して、値上げに際して、値上げ理由、競争事業者の値上げ状況、他社担当者との接触状況等を稟議書に記載させ、法務・コンプライアンス部門が精査する手順を導入している。
- ・ 汎用製品はカルテルのリスクが高いことを踏まえ、競争事業者との会合への営業担当者の出席を禁止している。
- ・ 入札金額の決定は、赤字受注でない限り原則として営業部門のみの判断で行うことができたが、談合が先行的に行われ、当該事実が営業部門内で秘匿可能となっていたことを踏まえて、入札等の営業活動の可否については、営業部門だけでなく管理部門や技術部門の担当役員による会議で決定する体制としている。
- ・ 競争事業者との共同開発が増加し、営業部門のない工場の社員も競争事業者と接触する機会が増えてきたことから、従前は独占禁止法に関する研修を行ってこなかった工場の社員に対しても研修を行うこととしている。

【グローバル企業における取組の例】

- ・ 主要な営業品目が世界的に数社の寡占となっている業界であるため、競争事業者とは原則として接触禁止という方針をグローバル統ルールとして定めている。
- ・ 関連業界は寡占市場が多く、かつ、競争事業者が日系企業に加えコンプライアンス意識が余り高くないと思われる国・地域の企業であるため、カルテル防止を最優先課題とし、競争事業者との接触に関するルールを策定している。

### (3) 独占禁止法コンプライアンスの推進に係る基本方針・手続の整備・運用

#### ア チェックポイント

- 「カルテル・談合等の独占禁止法違反行為には一切関与しない。」旨の基本方針が明記された行動規範が策定されているか。
- 独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用に係る基本方針・手続を包括的に定めた、独占禁止法コンプライアンス基本規程が策定されているか。
- 独占禁止法に関する知識や留意事項等を分かりやすく整理した独占禁止法コンプライアンスマニュアルが作成されているか。
- 行動規範・独占禁止法コンプライアンス基本規程・独占禁止法コンプライアンスマニュアルは、個々の役職員にまできちんと周知され、その内容が理解されているか（個々の役職員にまできちんと浸透しているか）。
- 行動規範・独占禁止法コンプライアンス基本規程・独占禁止法コンプライアンスマニュアルの内容は、定期的に見直され、アップデートされているか。

#### イ 意義

各企業が自社の実情や独占禁止法違反リスクに応じた取組を全社的に推進していくためには、独占禁止法コンプライアンスの推進に係る基本方針・手続を社内規程・マニュアル等として明確化した上で、個々の役職員にあまねく浸透させることが重要である。社内規程・マニュアル等は、各企業が自社の実情に応じて様々な名称・内容のものを整備・運用しているものと考えられるが、独占禁止法コンプライアンスの観点からは、以下のような社内規程・マニュアル等が整備・運用されることが重要である<sup>14</sup>。

#### <独占禁止法コンプライアンスに関する社内規程・マニュアル等の例>

- ・ 企業の理念や価値観を実現するために日々の事業活動において個々の役職員が採るべき倫理的な行動や態度（例えば、カルテル・談合等の独占禁止法違反行為には一切関与しないこと等）を具体的かつ明確に示した指針（以下「行動規範」という。）<sup>15</sup>。

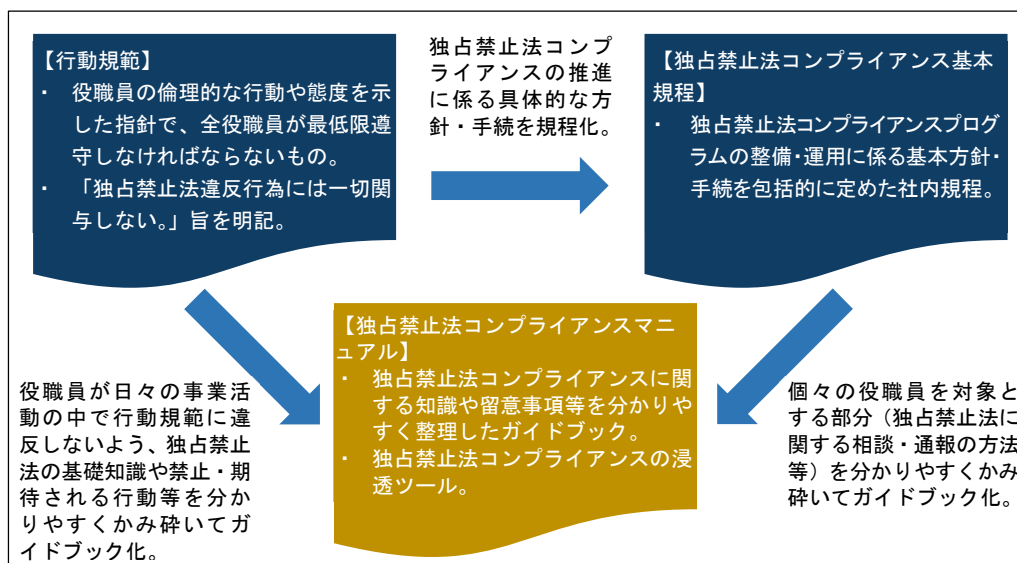
<sup>14</sup> 本文記載のとおり、社内規程・マニュアル等の実際の名称・内容は、各企業において様々であると考えられる。本ガイドは、実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用の観点から重要であると考えられる要素を整理したものであり、各企業は、本ガイドを参考にしつつ、自社の実情や独占禁止法違反リスクに応じた形態で社内規程・マニュアル等を整備・運用されたい。

<sup>15</sup> コーポレートガバナンス・コード（前掲注6）9頁の原則2-2では、「上場会社は、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な事業活動倫理などについて、会社としての価値観を示しその構成員が従うべき行動準則を定め、実践すべきである。」とされているところ、ここでいう行動準則も行動規範の一種であると考えられる。

- ・ 独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用に係る基本方針・手続を包括的に定めた社内規程（以下「独占禁止法コンプライアンス基本規程」という。）<sup>16</sup>。
- ・ 独占禁止法コンプライアンスに関する知識や留意事項等を分かりやすく整理したガイドブック（以下「独占禁止法コンプライアンスマニュアル」という。）。

これらの社内規程・マニュアル等は、各企業の実情に応じて体系的に整備・運用されることが重要である。以下、これらの社内規程・マニュアル等の具体的な内容及び留意事項等について詳述する（なお、本ガイドにおける行動規範・独占禁止法コンプライアンス基本規程・独占禁止法コンプライアンスマニュアルの関係性については、以下の図3を参照されたい。）。

図3 本ガイドにおける行動規範・独占禁止法コンプライアンス基本規程・独占禁止法コンプライアンスマニュアルの関係性



## (7) 行動規範

行動規範は、企業が倫理的かつ誠実に事業活動を遂行するために当該企業に属する全役職員が最低限遵守しなければならない事項を定めたものである。この行動規範に「カルテル・談合等の独占禁止法違反行為には一切関与

<sup>16</sup> 企業の中には、コンプライアンス全般に係る基本方針・手続を包括的に定めた「コンプライアンス基本規程」を策定している企業も存在しているものと考えられる。このような場合には、同規程に独占禁止法コンプライアンスに関する事項を組み込むことが考えられるほか、他のコンプライアンスリスクに係る対応と共通する方針・手続については同規程に委ね、必要に応じて、別途、独占禁止法コンプライアンスに特化した社内規程・マニュアル等を策定することも考えられる。

しない。」旨を明記することで、独占禁止法コンプライアンスを重視する文化や組織風土の醸成、個々の役職員のコンプライアンス意識の向上に資するとともに、現場の従業員が日々の事業活動の中で独占禁止法の遵守と違法又は不当な利益の獲得との間でジレンマに立たされた際に独占禁止法の遵守を優先する行動や態度を採ることにもつながる。また、行動規範を社外向けウェブサイト等で公表することで、独占禁止法コンプライアンスに積極的に取り組んでいることを社外にもアピールすることができ、企業としての評判やブランドイメージの向上、社外のステークホルダーからの信頼の向上にも資する。

企業の倫理的かつ誠実な事業活動は、個々の役職員の倫理的な行動や態度の積み重ねによって実現されるものと考えられる。個々の役職員が採るべき倫理的な行動や態度を定めた行動規範は、以下のような工夫により、個々の役職員にまで周知され、その内容が理解されていることが重要である<sup>17</sup>。

- ・ いかなる職階・職種の役職員でも容易に理解することができるよう、明快で分かりやすい文章で作成する。
- ・ グローバル企業においては、海外子会社等の役職員への周知のため、行動規範を当該企業において用いられている主要言語に翻訳する。
- ・ 社内イントラネット等を活用して、個々の役職員が行動規範に簡単にアクセスすることができるようにする。
- ・ 経営トップのメッセージ（第2の1(1)）や独占禁止法コンプライアンスマニュアル（下記(ウ)）において、行動規範の内容やその重要性を強調するとともに、社内研修（第2の2(2)）等においても、その内容や重要性を説明する。
- ・ 個々の役職員から、行動規範を理解し遵守している旨の誓約書を定期的に取り付ける。
- ・ 役職員向けアンケート等により、行動規範の認知度や理解度を確認し、周知活動の改善につなげていく。

また、各企業が直面しているコンプライアンスリスクは、社内外の様々な環境変化によって時々刻々と変化し続けているため、行動規範の内容を定期的に見直し、アップデートすることも重要である。

---

<sup>17</sup> コーポレートガバナンス・コード（前掲注6）9頁の原則2-2では、「取締役会は、行動準則の策定・改訂の責務を担い、これが国内外の事業活動の第一線にまで広く浸透し、遵守されるようにすべきである。」とされているほか、同補充原則2-2①では、「取締役会は、行動準則が広く実践されているか否かについて、適宜または定期的にレビューを行うべきである。その際には、実質的に行動準則の趣旨・精神を尊重する企業文化・風土が存在するか否かに重点を置くべきであり、形式的な遵守確認に終始すべきではない。」とされており、これらの点について周知活動の際に留意することが望ましいと考えられる。

#### (イ) 独占禁止法コンプライアンス基本規程

経営トップや独占禁止法コンプライアンスの推進に係る組織体制（第2の1(4)）が変更されても独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用が持続的に行われるようにするなどのためには、独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用に係る基本方針・手続を包括的に定めた独占禁止法コンプライアンス基本規程を策定することが重要である。

独占禁止法コンプライアンス基本規程には、例えば、独占禁止法コンプライアンスプログラムの目的・適用範囲のほか、本ガイドの各項目の整備・運用に関する事項を規定することが重要であり、必要に応じて、細則・マニュアル等で各項目の実施に係る詳細な内容が規定されることが望ましい。

実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムがきちんと実行されるためには、社内イントラネット等を活用して、個々の役職員が独占禁止法コンプライアンス基本規程に簡単にアクセスすることができるようにしたり、独占禁止法コンプライアンスマニュアル（下記(ウ)）や社内研修（第2の2(2)）等において個々の役職員を対象とする部分（例えば、独占禁止法に関する相談・通報の方法等）を分かりやすく解説したりするなど<sup>18</sup>、様々な工夫を行うことにより、個々の役職員にまできちんと周知され、その内容が理解されていることが重要である。また、独占禁止法コンプライアンスプログラムのアップデート（第2の4）に応じて独占禁止法コンプライアンス基本規程の内容を定期的に見直し、アップデートすることも重要である。

#### (ウ) 独占禁止法コンプライアンスマニュアル

個々の役職員が独占禁止法違反行為に関与しないようにするためには、個々の役職員がどのような行為が独占禁止法違反行為に当たるのかを正しく理解している必要がある。一方で、独占禁止法違反のリスクに直面している現場の従業員は、独占禁止法に関する高度な専門知識を有していないことが多いと考えられる。このような現場の従業員にまでどのような行為が独占禁止法違反行為に当たるのかを正しく理解させるためには、独占禁止法コンプライアンスに関する知識や留意事項等を分かりやすく整理した独占禁止法コンプライアンスマニュアルを作成することが重要である。このようなマニュアルがあれば、現場の従業員は、独占禁止法違反リスクを回避しながら精力的に日々の事業活動に取り組むことができるものと考えられる。

その上で、いかに立派な独占禁止法コンプライアンスマニュアルを作成したとしても、現場の従業員がその内容を十分に理解していなければ意味を成

<sup>18</sup> 本文に記載した工夫のほか、各企業の実情に応じて、行動規範の項目で記載したのと同様の工夫を行うことが考えられる。



さない。独占禁止法コンプライアンスマニュアルは、以下のような工夫により、個々の役職員にまで周知され、その内容が理解されていることが重要である<sup>19</sup>。

- ・ いかなる職階・職種の役職員でも容易に理解することができるよう、明快で分かりやすい文章で作成する。
- ・ 独占禁止法に関する全般的な解説に加え、各企業の事業活動の特性や独占禁止法違反リスクに即した留意事項等を盛り込む。
- ・ 現場の従業員の正しい理解を促進する観点から、各企業が実際の事業活動で遭遇する可能性がある場面に即した禁止される行動リスト・期待される行動リストや、実際の事例に即した Q&A、実際に独占禁止法に違反した場合に企業及び個人が受けることになる不利益に関する記載等を盛り込む。
- ・ 行動規範（上記(ア)）や独占禁止法コンプライアンス基本規程（上記(イ)）の浸透を図る観点から、これらの解説を盛り込む。
- ・ 独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見の観点から、独占禁止法違反の可能性のある場面に遭遇した場合の相談先や通報先を盛り込む。
- ・ マニュアルをより実効的に役職員に浸透させる観点から、マニュアルの中に経営トップが独占禁止法コンプライアンスを重視している旨の明確なメッセージ（第2の1(1)）を盛り込む。
- ・ グローバル企業においては、海外子会社等の役職員への周知のため、マニュアルを当該企業において用いられている主要言語に翻訳する。
- ・ 社内イントラネット等を活用して、個々の役職員がマニュアルに簡単にアクセスすることができるようにする。
- ・ 社内研修(第2の2(2))において、マニュアルの内容を詳細に解説する。

また、現場の従業員が直面している独占禁止法違反リスクは、法改正や法執行の状況の変化等によって時々刻々と変化し続けているため、独占禁止法コンプライアンスマニュアルの内容を定期的に見直し、アップデートすることも重要である。

## ウ 参考となる取組の例

公正取引委員会が過去の実態調査等において実施したアンケートやヒアリングでは、以下のような好取組事例がみられ、こういった取組も参考しつつ、自社の実情や独占禁止法違反リスクに応じて行動規範、独占禁止法コンプライ

---

<sup>19</sup> 前掲注 18 と同じ。

アンス基本規程及び独占禁止法コンプライアンスマニュアルの整備・運用が進められることが期待される。

【独占禁止法の遵守が明記された行動規範が策定・周知されている例】

- ・ 独占禁止法違反事件の当時は、独占禁止法に関する行動の指針そのものが整備されていなかったが、事件を契機として、行動規範に独占禁止法の項目を追加し、全従業員が閲覧することができるよう社内イントラネットで公開している。
- ・ 会社のウェブサイト及び社外広報誌に「公正なルールの遵守」、「コンプライアンスの徹底」を掲げ、社会に向けて自社の経営理念、経営方針及び行動規範を積極的に発信し、その実践に取り組んでいる。
- ・ 行動規範に独占禁止法遵守の徹底を加え、独占禁止法コンプライアンスマニュアルには経営トップの「談合防止宣言」を掲載して独占禁止法遵守の姿勢を明確にしたところ、全従業員にその意識が浸透した。
- ・ 「関係法令等を遵守し、公正、透明、自由な市場競争及び適正な取引、責任ある調達を行う。」旨を行動規範に明記し、当該行動規範を記載したカードを役職員全員が常に携帯している。
- ・ 「公正な市場取引」に関する事項を記載した行動規範を冊子にして全社員に配付し、全社員がこれを常時携帯するとともに職場集会等で読み合わせを行うことで、独占禁止法に係る意識の向上が図られている。
- ・ 従業員手帳に経営トップのメッセージとともに行動規範を掲載して、周知・徹底を図っている。
- ・ 全従業員を対象に行動規範の認識度を測定するためのアンケート調査を行い、社内への周知活動も行っている。そのほか、社内研修においても行動規範を利用し、独占禁止法遵守の意識向上を図っている。
- ・ 役職員全員から「談合を行わない。談合に関与しない。」旨の行動規範に関する誓約書を毎年定期的に徴求している。
- ・ コンプライアンスに対する自覚を促すため、全管理職に対し、独占禁止法違反行為を含む具体的な不正行為の事例を挙げて遵守を求めるとともに、これに違反した場合は懲戒処分の対象となる旨の誓約書を徴求している。
- ・ 毎年のコンプライアンス月間に、行動規範の再確認を行っている。

【独占禁止法コンプライアンス基本規程が策定・周知されている例】

- ・ 独占禁止法等の遵守に関する基本規程、カルテル・談合の防止に関する基準等の社内規程の策定により、独占禁止法遵守体制を構築している。同社内規程に基づく一連の研修、監査、周知及び啓蒙により、従業員の独占禁

止法遵守意識及び理解力の向上に寄与している。

【独占禁止法コンプライアンスマニュアルが作成・周知されている例】

- ・ マニュアルの説明文を簡易な表現で記述するとともに、図表等を用いて理解しやすい内容としている。また、Q&A形式の事例集を掲載するなどして、日常業務における手引として活用することができるようなマニュアルとしている。
- ・ 顧問弁護士と相談しながら、独占禁止法の要件を十分に満たすマニュアルを作成している。マニュアルでは、談合行為とみなされる行為を具体的に示すとともに、談合行為に該当するかどうかを確認するためのチェックシートも作成している。
- ・ 自社のビジネスの実態に即した内容の独占禁止法遵守マニュアルを作成しており、営業担当者にも理解しやすいような工夫をしている。営業担当者は、このマニュアルを参照することでリスクの大きい行為を事前に法務部門に相談することができるため、独占禁止法違反の再発防止に大いに役立っている。
- ・ 行動規範とは別に、独占禁止法の概要、違反時の責任、Q&A、相談窓口等を記載した独占禁止法コンプライアンスマニュアルを作成し、冊子にして役職員に配付している。
- ・ マニュアルにおいて、自社が行った独占禁止法違反行為を紹介しつつ、自社の業務の特性に鑑みて注意すべき点を重点的に説明する内容としたことに加えて、平易な言葉で分かりやすい表現を用いたことにより、独占禁止法に対する営業部門の理解が深まり、より慎重に業務が進められるようになった。
- ・ 実務上注意すべき点を分かりやすくまとめた独占禁止法遵守マニュアルを作成し、冊子にして従業員に配付したところ、従業員の意識・理解が高まった。
- ・ 実際に起こり得る場面・事例に即して、実施すべき事項、実施してはならない事項、注意点を明確にしたマニュアルを全役職員の手元に配付し、すぐに内容を確認することができるようになっている。
- ・ 実際にグループ内で発生した各種事例を題材として取り上げたコンプライアンスに関するガイドブックをイントラネットや従業員全員が保有する業務用の携帯端末に掲載し、常時閲覧可能な状態にしている。その結果、競争事業者との接触機会の多い従業員がより慎重に業務を進められるようになった。

#### 【グローバル企業における取組の例】

- ・ 海外子会社等を含む全グループ会社に適用されるグループ行動規範（競争法の遵守を含む。）及びグループ競争法ポリシーの制定を行った。行動規範やポリシーとして文書化することにより、役職員の法令遵守意識が向上した。
- ・ 行動規範を複数言語で作成し、グローバルに配付・展開している。
- ・ 世界各国・地域の競争法に対応することができるように、世界で最も厳しいところに合わせて独占禁止法コンプライアンスマニュアルを作成している。
- ・ 事業がグローバル化しており、所在国の競争法だけでなく、各国・地域の競争法の理解・遵守が必要になるため、各国・地域の競争法に対応した共通の独占禁止法コンプライアンスマニュアルを作成し、グループの全従業員に展開している。その結果、各国法務担当者、各国事業担当者間の意識が共通化され、競争法コンプライアンスについての議論や情報共有がしやすくなった。
- ・ 日本企業による自動車部品カルテル事件を受け、競争法に対するより厳しいコンプライアンスが求められることを周知・徹底し、欧米に関しては既存の独占禁止法コンプライアンスマニュアルをより強化し、独占禁止法コンプライアンスマニュアルがなかった中国等に関してはこれを導入した。
- ・ 米国人弁護士に相談して英語版の独占禁止法コンプライアンスマニュアルを作成し、グローバルに配付・展開している。

#### (4) 組織体制の整備及び十分な権限とリソースの配分

##### ア チェックポイント

- 独占禁止法コンプライアンスの推進に係る取組に関する責任(業務分掌)は、自社の実情や独占禁止法違反リスクに応じて明確かつ体系的に整理されているか。例えば、以下のような組織が整備されているか。
  - ・コンプライアンス担当役員又は責任者(第2線<sup>※</sup>)
  - ・コンプライアンス委員会(第2線)
  - ・コンプライアンス所管部署又は担当者(第1線・第2線)
  - ・独占禁止法コンプライアンスの専任部署又は担当者(第1線・第2線)
  - ・内部監査部門又は担当者(第3線)
- 自社の実情に応じ、独占禁止法コンプライアンスの推進に係る取組の担当部門又は担当者に対して十分な権限とリソース(予算・人員・設備等)が割り当てられているか。
- 組織体制の整備に当たっては、独立性や自律性、専門性、経営トップや取締役会又は監査役等の監視・監督機関への直接の報告ラインの有無等といった点が適切に考慮されているか。
- 独占禁止法コンプライアンスの推進に係る取組に関する責任(業務分掌)は、独占禁止法コンプライアンス基本規程等で明確にされているか。

※ 第1線・第2線・第3線の考え方については以下の記述を参照されたい。

##### イ 意義

独占禁止法コンプライアンスの推進に当たっては、各企業における全社レベルでの部門横断的かつ機動的な取組が必要となり、各取組の推進に必要な権限及びリソース(予算・人員・設備等)の配分等、経営レベルでの意思決定が必要になる場面も想定される。また、独占禁止法コンプライアンスの推進に係る取組は多岐にわたる。そのため、各企業が各取組を実効的かつ効率的に推進していくためには、各取組に関する責任(業務分掌)を明確かつ体系的に整理した上で、各取組の担当部門又は担当者に十分な権限とリソースを配分することが重要である。

組織体制の整備に当たっては、IIA(The Institute of Internal Auditors(内部監査人協会))が提唱している3線モデルが参考になる<sup>20</sup>。3線モデルに

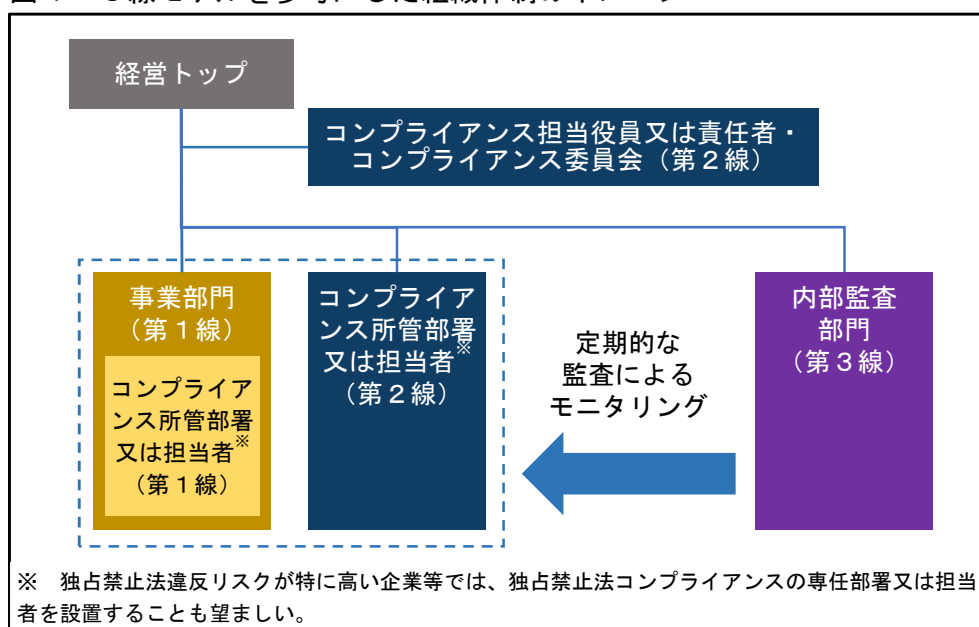
<sup>20</sup> IIA(The Institute of Internal Auditors)「THE IIA'S THREE LINES MODEL (An update of the Three Lines of Defense)」(2020年6月)(<https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf>)。

我が国においては、金融庁企業会計審議会意見書(前掲注6)60頁において、内部統制、ガバナンス及び全組織的なリスク管理に係る体制整備の考え方としてこの3線モデルが挙げられているほか、経済産業省「外国公務員贈賄防止

においては、第1線の事業部門が日常的モニタリングを通じたリスク管理、第2線のリスク管理部門が部門横断的なリスク管理、第3線の内部監査部門が独立的評価をそれぞれ担うこととされており、組織内の権限と責任を明確化しつつ、これらの機能を取締役会又は監査役等による監督・監視と適切に連携させることが重要であるとされている<sup>21</sup>。

この3線モデル及び公正取引委員会が過去の実態調査等において実施したアンケート結果等を踏まえると、独占禁止法コンプライアンスを実効的かつ効率的に推進していくための組織体制の例として、以下のようなものが挙げられる。

図4 3線モデルを参考にした組織体制のイメージ



#### (7) コンプライアンス担当役員又は責任者の選任（第2線）

各企業における全社レベルでの部門横断的かつ機動的な取組のためには、経営レベルでの意思決定にも関与することができるコンプライアンス担当役員を選任することが重要である。コンプライアンス担当役員は、他の部門から独立した立場で自律的に活動することができることが重要である。また、コンプライアンス担当役員は、独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用及びそのモニタリングに関して責任を負うことになるため、独占禁止法コンプライアンスに関して相応の知見・経験を有している人材の中から選任されることが望ましい（公正取引委員会が過去に実施したアンケート調

指針」（2021年5月）16頁（[https://www.meti.go.jp/policy/external\\_economy/zouwai/pdf/GaikokukoumuinzouwaiBoushiShishin20210512.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/zouwai/pdf/GaikokukoumuinzouwaiBoushiShishin20210512.pdf)）注43でもこの3線モデルが紹介されている。

<sup>21</sup> 金融庁企業会計審議会意見書（前掲注6）60頁。

査では、第2線のコンプライアンス所管部署の部門長をコンプライアンス担当役員として選任する例がみられる。)。さらに、意思決定の迅速化等のため、経営トップや取締役会又は監査役等の監視・監督機関への直接の報告ラインを有していることも重要である<sup>22</sup>。コンプライアンス担当役員にチーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）等の肩書を付すことで、コンプライアンス担当役員の存在を社内外にアピールすることも考えられる。

なお、予算や人員等の制約によりコンプライアンス担当役員を選任できない場合であっても、独占禁止法コンプライアンスの推進全般に関する責任者を明確にするため、第2線のコンプライアンス所管部署の部門長等、役員に相当する上位職階者をコンプライアンス責任者に選任することが望ましい。

#### (イ) コンプライアンス委員会の設置（第2線）

独占禁止法コンプライアンスの推進に関して最終的な責任を負っているのは、経営トップである。また、経営トップ以外の取締役・監査役等は、経営トップの取組状況を監視・監督する責任を負っている。そのため、経営トップや経営トップ以外の取締役・監査役等を構成員とするコンプライアンス委員会を設置し、定期的を開催する会合において、独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用に関する取組の進捗状況やプログラムの評価結果、内部監査部門による内部監査結果等を同委員会に報告・共有するとともに、独占禁止法違反行為が発見された場合等、企業としての対応方針の検討・決定が必要な事項があれば、同委員会において検討・決定することが望ましい。

#### (ウ) コンプライアンス所管部署又は担当者の設置（第2線）

上記に加え、コンプライアンス担当役員又は責任者やコンプライアンス委員会の下で独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用に関する実務を専門的に担う実働部隊として、コンプライアンス所管部署又は担当者が設置されることも重要である。

なお、実務上は、コンプライアンス所管部署又は担当者が第2線として独占禁止法コンプライアンスの推進に向けた取組を中心的に担うことが考えられるが、独占禁止法違反リスクが特に高い企業等では、独占禁止法コンプライアンスの専任部署又は担当者を設置し、同部署又は担当者に第2線の役割を集中させることも望ましい。

<sup>22</sup> 経営トップが独占禁止法違反行為の指示者又は実行者である場合（前掲注8に記載したような経営トップによる独占禁止法コンプライアンスプログラムの無視又は無効化が行われている場合）には、コンプライアンス担当役員が取締役会や監査役等の監視・監督機関と適切に連携しながら対応していくことが求められるため、コンプライアンス担当役員と取締役会又は監査役等の監視・監督機関との直接の報告ラインは特に重要であると考えられる。

#### (エ) コンプライアンス所管部署又は担当者の設置（第1線）

3線モデルにおいて、リスク管理は、第2線のコンプライアンス所管部署又は担当者のみが行うものではなく、第1線の事業部門も日常的モニタリングを通じて自律的にリスク管理を行うものとされている。そのため、第1線の事業部門における自律的なリスク管理活動を統括する部署又は担当者として、第1線の事業部門内にコンプライアンス所管部署又は担当者を設置することも望ましい。

この点に関して、独占禁止法コンプライアンスの推進に当たっても、日々の業務において独占禁止法違反リスクに直面しているのは各事業部門であるから、独占禁止法違反リスクが特に高い企業等では、各事業部門内にも独占禁止法コンプライアンスに関する専任部署又は担当者を設置し、独占禁止法コンプライアンスの啓発活動や競争事業者との接触状況のモニタリング等のリスク管理が自律的に行われるようにすることも望ましい。

#### (オ) 内部監査部門又は担当者の設置（第3線）

上記のほか、第3線の独立的評価を担う内部監査部門又は担当者を設置することも重要である。内部監査部門又は担当者は、第1線及び第2線の活動状況を客観的な立場からモニタリングする役割を担っているため、第1線及び第2線から独立性を有していることが重要である。内部監査部門又は担当者が行うことが期待される監査については、第2の3(1)において後述する。

なお、実際には、予算や人員等の制約により、上記組織体制の全てを整備することが不可能又は困難な企業も数多く存在しているものと思われる。この点に関して、重要なのは単に組織図上の組織体制を形式的に整えることではなく、独占禁止法コンプライアンスの推進に係る取組に関する責任（業務分掌）を明確かつ体系的に整理した上で、各取組の担当部門又は担当者に十分な権限とリソースを配分することであるから、必ずしも上記組織体制の全てを整備することができなくても、上記の趣旨を踏まえ、自社の実情や独占禁止法違反リスクに応じて適切な規模の組織体制を整備することが望ましい（独占禁止法コンプライアンスの推進のため、少なくとも、コンプライアンス責任者又は担当者が選任されていることが望ましい。）。

また、各取組に関する責任（業務分掌）は、独占禁止法コンプライアンス基本規程（第2の1(3)）等で明確にされることが重要である。

#### ウ 参考となる取組の例

公正取引委員会が過去の実態調査等において実施したアンケートやヒアリ



ングでは、以下のような好取組事例がみられ、こういった取組も参考にしつつ、自社の実情や独占禁止法違反リスクに応じて適切な組織体制の整備が進められることが期待される。

【コンプライアンス担当役員又は責任者が選任されている例】

- ・ コンプライアンスに関する取組の責任者として役員が置かれたことにより、部門横断的・機動的な取組が可能となった。
- ・ コンプライアンス担当役員として、新たにもう一名を代表取締役役に就任させ、二代表制とした。
- ・ コンプライアンス担当役員の選任及びコンプライアンス委員会の設置により監視体制を強化し、各施策の実効性を高めたことで、従業員のコンプライアンス意識の向上に寄与している。
- ・ 以前は、法務・コンプライアンス部門が総務部門の一部門であったため、法務・コンプライアンス部門長がコンプライアンスに係る案件を直接経営トップに諮ることが難しかったが、独占禁止法違反事件の後、経営トップの意向によって法務・コンプライアンス部門を経営トップの直轄とし、同部門の長を役員とすることにより、同役員が経営トップに対して直接報告することができるようになり、社内への影響力が高まる効果があった。

【コンプライアンス委員会が設置されている例】

- ・ 当社グループにおける独占禁止法遵守体制の更なる強化を図るべく、コンプライアンス委員会を設置したことにより、事業部門に実効的な指示を行うことができるようになった。
- ・ 半年に1回、経営トップを委員長とするコンプライアンス委員会を開催し、独占禁止法遵守活動の年間計画・活動実績（研修の実施状況、内部監査の結果、競争事業者との接触に係る事前申請の状況、内部通報窓口の利用実績等）を報告・審議するとともに、取締役会にも当該委員会の結果を報告している。これにより、経営トップ自ら常に高い意識でコンプライアンスの状況をモニタリングするとともに、経営層が独占禁止法遵守活動の内容を把握することができている。
- ・ コンプライアンス委員会規程を策定してコンプライアンス委員会の権限と役割を明確にしたところ、社内で組織的な活動ができるようになった。
- ・ コンプライアンス委員会に外部監査役に参加してもらい、外部からの意見も取り入れられる体制にした。

【第2線としてコンプライアンス所管部署又は担当者が設置されている例】

- ・ 法務部門を設置したことにより、それ以前は行っていなかった定期的なコンプライアンス研修の開催やコンプライアンスマニュアルの改訂の必要性の検討などを行うことができた。
- ・ 独占禁止法違反事件発覚時、法務・コンプライアンスの専任部署はなく、各部署で対応しており、排除措置命令後の各種対応は、営業部門、総務・人事部門、内部監査部門が主に対策を取りまとめて実施してきた。その後、法務部門を新設したことにより、相談体制や各取組に対する各部署の協力体制が向上した。
- ・ コンプライアンス所管部署を設置し、コンプライアンス委員会の事務局及びコンプライアンス遵守活動の実働部隊の役割を果たしている。
- ・ 独占禁止法遵守に向けた体制強化として、内部統制機能強化のための内部統制部門と法的対応力強化のための法務部門をそれぞれ新設した。
- ・ コンプライアンスの推進は、CSR活動を推進する部署が他の活動（環境、BCP、社会貢献等）と同レベルで実施していたが、法務・コンプライアンス部門が発足し、専任部署として独占禁止法遵守に関する研修を含む活動を子会社も含めてグループ全体で実施している。
- ・ 独占禁止法コンプライアンスを専門的に扱う部署を設置して専従職員を配置し、独占禁止法関連の情報収集や相談対応業務、営業活動のチェック等を行っている。
- ・ 独占禁止法コンプライアンスの担当部門を設置する前は、関連する知識・情報の一元的な集積・管理ができていなかったが、設置することでこれが改善されるとともに、責任の所在や担当者が明確になったことにより、日頃から相談が寄せられるようになった。
- ・ 法務担当者のうち数名に独占禁止法に関する業務を担当するよう指名し、社内研修や現場からの相談等に対応させている。
- ・ コンプライアンス部門の人員を増やし、活動領域を広げた。コンプライアンス部門の組織体制の強化を図ったことで、社内牽制効果が高まり、独占禁止法違反行為の再発防止に寄与した。

【第1線にコンプライアンス所管部署又は担当者が設置されている例】

- ・ 各事業部、支社等にコンプライアンス所管部署と担当者を設置し、社員が気軽に相談することができるようになっている。各事業部、支社等のコンプライアンス担当者は、競争事業者との接触に係る事前申請の途中段階でのチェックも行っている。
- ・ 実際に問題が発生するのは現場であるとの問題意識から、法務・コンプラ

イアンス部門以外の各部門にもコンプライアンス担当者を設置し、各部門において日常業務における法令遵守状況のモニタリングを行わせることにより、組織全体でコンプライアンス体制が機能するように取り組んでいる。

- ・ 営業部門等にコンプライアンス担当者を配置することにより、法務部門との連携の下、法令違反を未然に防ぐための現実的かつ効果的な管理ができている。
- ・ 事業部門の担当者が独占禁止法違反行為を知っていても法務・コンプライアンス部門の担当者が知らないということが問題であるという問題意識から、法令違反等の内部情報を吸い上げるため、各事業部門に法務・コンプライアンス部門との兼務者を配置した。

#### 【第3線として内部監査部門又は担当者が設置されている例】

- ・ 公正取引委員会の立入り後（排除措置命令前）、コンプライアンス部門を設置、その後独立した組織の内部監査部門を設置して監視機能を向上。事業部門と別にコンプライアンス部門及び内部監査部門が設けられており、事業部門に実効的な指示が行えている。

#### 【グローバル企業における取組の例】

- ・ アジア、欧州、北米の3極に設置されたコンプライアンス委員会が各々コンプライアンスプログラムの企画・立案・実施・モニタリング等を行い、各委員会を統括するグローバル・コンプライアンスリーダー（担当執行役員）主導の下、グローバル・コンプライアンス会議にて方針策定を行っている。また、法務担当部門についても、上記と同様のグローバル法務管理体制を構築し、3極における競争法の教育状況等について報告を受け、地域間でシェアする仕組みとしている。
- ・ 競争法の担当者が国内・国外の社内基準の設定・導入から教育・監査までを主担当として実施するため、体系的に一定の水準で効率よく実施することができている。また、情報の収集と発信についても同担当者が第一次的な責任を負うため、常に最新の情報が収集され、効率的に発信・教育がなされている。
- ・ 競争法の専任者を置き日本の法務部に情報が集中する体制を構築したことにより、競争法上問題となるおそれのある行為について事前の相談が増加し、違反行為の未然防止に寄与している。

## (5) 企業グループとしての一体的な取組

### ア チェックポイント

- 企業グループは、独占禁止法コンプライアンスプログラムをグループ単位で一体的に整備・運用しているか。
- 企業グループに属する国内・海外の単体企業は、当該企業グループの独占禁止法コンプライアンスプログラムを所在国・地域の規制環境や市場環境等の実情に合わせて適切にカスタマイズするなどして、個別に独占禁止法コンプライアンスプログラムを整備・運用しているか。

### イ 意義

近年、分社化や経営統合により企業グループを形成してグループ経営を推進する企業が増加している。また、経済のグローバル化に伴い、海外進出を推進し、様々な国・地域の企業をグループの傘下に置く企業も増加している。このような企業グループは、形式的には単体企業の集合体であるが、実質的には、単一の経営目的を達成するために一体となって活動している。そのため、独占禁止法コンプライアンスプログラムもまた、グループ単位で一体的に整備・運用することが必要である<sup>23</sup>。

その上で、企業グループ全体の独占禁止法コンプライアンスプログラムを踏まえつつ、当該企業グループに属する個々の企業において、当該企業グループのプログラムを所在国・地域の規制環境や市場環境等の実情に合わせて適切にカスタマイズするなどして、個別にプログラムを整備・運用することが必要である。この点に関して、本ガイドにおいては、本文中に特に明記されていない場合であっても、企業グループに属する国内・海外の単体企業がそれぞれプログラムの整備・運用の主体となり得る点に留意されたい。例えば、前記第2の1(1)の「経営トップのコミットメントとイニシアティブ」については、グループ経営トップ<sup>24</sup>が独占禁止法コンプライアンスへのコミットメントを表明し、

<sup>23</sup> 本ガイドは、企業グループを形成せずに単体で活動している企業も対象としているため、プログラムの整備・運用の主体を単に「企業」としている。そのため、企業グループにおけるプログラムの整備・運用の際には、適宜、本ガイド中「企業」と記載されている部分を「企業グループ」と読み替えられたい。

なお、本ガイドにおける「企業グループ」には、少なくとも会社法及び会社計算規則上の親会社、子会社及び関連会社が含まれるものと想定しているが、これらに含まれない企業であっても、当該企業における独占禁止法違反のリスクが自社のリスクにもなり得るような場合には、本文に記載したような一体的な取組を講じることが望ましい。

また、更に進んで、下請企業等の取引先企業やコンサルタント等の第三者における独占禁止法違反のリスクが自社のリスクにもなり得るような場合には、当該第三者を適切に管理することが望ましい。具体的には、第三者の起用基準や起用に係る申請・承認の仕組みを定めた社内ルールを整備・運用する、第三者の起用時にデューディリジェンスを行い独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用状況を確認する、第三者が違反行為を行った場合に直ちに契約の解除や損害賠償請求等の措置が取れるような契約を締結する、自社の行動規範を配付して宣誓を求める、自社の独占禁止法コンプライアンスマニュアルを配付して研修を実施する、定期的に監査を実施して独占禁止法違反行為がなされていないか確認する、内部通報窓口の利用対象者に取引先等の第三者の役職員を含める等の措置が考えられる。

<sup>24</sup> グループ経営トップは、親会社の経営トップが兼務している例が多いと考えられる。

イニシアティブを発揮するとともに、当該企業グループに属する国内・海外の単体企業の経営トップ<sup>25</sup>も、グループ経営トップの意向・姿勢に倣い、独占禁止法コンプライアンスへのコミットメントを表明し、イニシアティブを発揮することが必要である。

上記も踏まえつつ、グローバル企業においては、公正取引委員会が平成 27 年に公表した外国競争法コンプライアンスに関する調査報告書<sup>26</sup>にも記載されている以下のような観点から、外国競争法のコンプライアンスも視野に入れた取組を行うことが望ましい。

#### (7) 海外子会社等も含めた一体的対応（一体性）

海外子会社等は、地理的な遠隔性や言語・時差の問題から、日本本社とのコミュニケーションが希薄になりがちであり、海外子会社等における独占禁止法コンプライアンスに関する取組がブラックボックス化してしまうことも考えられる。そのため、例えば、独占禁止法コンプライアンスに関する親会社の担当者と海外子会社等の担当者間の情報共有体制（報告・連絡・相談体制）を平時から整備・運用しておくなど、企業グループ全体で統一的にリスク管理を行うという意識をより強く持つことが望ましい。

#### (4) 自社の事業活動が関係する全ての国・地域の競争法を意識した広範な対応（広範性）

経済のグローバル化に伴い、グローバル企業においては、複数の国・地域をまたいで事業活動が行われるようになってきており、競争法違反行為が複数の海外競争当局による法執行の対象となり、制裁金等が巨額化するケースも想定される。そのため、自社の事業活動が関係する全ての国・地域の競争法を意識した広範な対応がなされることが望ましい。

#### (7) 我が国法制とは異なる外国競争法制の特徴を踏まえた柔軟な対応（柔軟性）

本ガイドの冒頭において前述したとおり、各国・地域の競争法の収れんが進んでいることもあり、グローバル企業における外国競争法に関するコンプ

<sup>25</sup> 国内・海外の単体企業の経営トップは、親会社の事業部門長等に兼務させる例が考えられるほか、海外においては現地で採用した役職員を海外子会社等の経営トップに据える例が考えられる。国内・海外の単体企業の経営トップは、グループ単位ではミドルマネジメントにすぎないため、経営トップとしての自覚に乏しい場合がある。もっとも、国内・海外の単体企業における独占禁止法コンプライアンスの推進に当たっては、経営トップとしての役割を発揮することが求められているため、このような場合には、グループ経営トップが適切にイニシアティブを発揮して国内・海外の単体企業の経営トップを教育することが望ましい。

<sup>26</sup> 公正取引委員会「我が国企業における外国競争法コンプライアンスに関する取組状況について～グローバル・ルールとしての取組を目指して～」(2015年3月)68頁 ([https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/h27/mar/150327\\_1\\_files/150327houkokusyo.pdf](https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/h27/mar/150327_1_files/150327houkokusyo.pdf))。

ライアンスの取組についても本ガイドが参考になるが、我が国の独占禁止法と外国競争法で詳細な法制度が異なる部分もあり、我が国の独占禁止法とは異なる外国競争法制の特徴を踏まえた柔軟な対応がなされることが望ましい。

## ウ 参考となる取組の例

公正取引委員会が過去の実態調査等において実施したアンケートやヒアリングでは、以下のような好取組事例がみられ、こういった取組も参考にしつつ、企業グループとしての一体的な取組が進められることが期待される。

### 【企業グループとしての一体的な取組の例】

- ・ 子会社の研修、監査等に本社の法務・コンプライアンス部門が関与・支援している。

### 【グローバル企業における取組の例】

- ・ 海外子会社を含めたグループ全体でコンプライアンス体制を整備し、カルテル防止のためのグローバル・ルールを定めている。これにより、グループ全体で統一感ある取組と意識の向上を図ることができている。
- ・ 海外子会社を含むグループ全体で有事の際の対応方針を決めており、万が一の際、各国・地域競争当局へのリニエンシー申請等についてグループ全体で同時に検討し、迅速に対応することができる体制を整備している。
- ・ 特に競争法の運用が盛んな米国・EUに所在する子会社に重点を置き、域外適用リスクも念頭に置きながら、全社員を対象に競争法の研修を実施している。研修では、日系企業が海外で多額の罰金・制裁金等を課された事案を紹介することで、競争法遵守の重要性への理解を求めている。
- ・ 本社の競争法遵守プログラムを「幹」としてグローバルに展開している。海外子会社等は、本社のプログラムを現地の競争法やビジネスモデルに合わせてカスタマイズして独自の競争法マニュアル等を整備している。また、本社において、主要国の競争当局の動きに応じて競争法遵守プログラムに含まれている内部監査の項目を見直している。プログラムの導入により、現地の実情を踏まえつつ、グローバルに競争法遵守の重要性や競争法違反への対応方針に関する共通理解を形成することができおり、競争法コンプライアンスに関する情報共有も促進されている。
- ・ 全世界のグループ会社に配置したコンプライアンス責任者を通じ、外国競争法遵守の重要性を強調した各種施策（研修、自己点検活動、競争事業者との接触ルール等）を展開している。また、国内外でコンプライアンス会

議を開催し、コンプライアンス責任者との間でグループ方針や最新情報の共有、コンプライアンス活動に関する議論等を行っている。これらの取組により、法務部門に対する相談や研修実施の要請等において外国競争法に関する問い合わせが増えてきている。

## 2 違反行為を未然に防止するための具体的な施策

### (1) 競争事業者との接触に関する社内ルールの整備・運用

#### ア チェックポイント

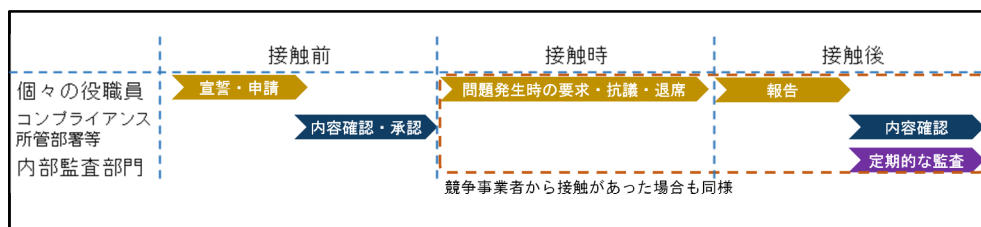
- 競争事業者との接触に関する社内ルールは、自社の実情や独占禁止法違反リスクに応じて適切に整備され、運用されているか。
- 上記ルールにおける申請・承認・報告等の証跡は、記録として適切に保管・管理されているか。

#### イ 意義

日々の事業活動の中で役職員が独占禁止法違反につながり得る行為を行う機会を減らすことや、そのような機会を適切に把握・管理することができれば、独占禁止法違反の未然防止・早期発見につなげていくことができる。例えば、カルテル・談合は、事業者間で意思の連絡が行われることにより実施されるため、自社の役職員に対して競争事業者と接触することを禁止し、その実効性が確保されていれば、少なくとも自社と競争事業者との間で意思の連絡を行うことは困難となり、自社がカルテル・談合に参加することにより独占禁止法違反に問われるリスクを大きく低減することができる。したがって、カルテル・談合に自社が関与することを未然に防止するためには、自社の役職員による競争事業者との接触を一切禁止する、というようなルールをあらかじめ定めておくことが重要である。

一方で、自社の役職員が競争事業者と接触することを一切禁止することが事業活動を行うに当たって現実的ではないケースも存在しているものと考えられる。このようなケースでは、自社の役職員が競争事業者と接触することを原則として禁止しつつ、業務上の必要に応じてやむを得ず競争事業者と接触しようとする場合について、以下のようなルールをあらかじめ定めておくことが重要である。

図5 競争事業者との接触に係る申請・承認・報告等のルールのイメージ



- ・ 独占禁止法に抵触する可能性のある行為について注意すべき旨を確認した上で、そのような行為を自ら行わないことや社内です定められたルールを遵



守することを宣誓する。

- ・ 接触の日時・場所・目的や相手方の所属部門・役職・氏名等について、上長やコンプライアンス所管部署の担当者に事前に申請し承認を得る。
- ・ 接触の相手方から独占禁止法上問題となり得る話題が持ち出された場合、これを話題としないことを要求し、要求が受け入れられない場合には抗議して退席する。
- ・ 接触時にやり取りした内容及び接触時の事実関係の経過等を上長やコンプライアンス所管部署の担当者に事後的に報告する。

上記ルールに関しては、独占禁止法違反リスクが高い現場の従業員には競争事業者と接触することを一切禁止するといった形で、独占禁止法違反リスクが高い現場の従業員にはそうでない役職員よりも厳格なルールを適用するといった対応も考えられるほか、競争事業者との接触の事実のみでカルテルの嫌疑を受け得るような国・地域において、このような厳格なルールを設けることも考えられる。

また、自社の役職員から競争事業者に接触せずとも、競争事業者から自社の役職員に接触があり、その中で価格や数量等のカルテル・談合につながりかねない情報交換の働きかけが行われる場合も考えられる。そのような場合に備えて、上記と同様のルール（独占禁止法上問題となり得る話題が持ち出された場合の対応ルールや、事後報告のルール等）をあらかじめ定めておくことも重要である。

上記のような競争事業者との接触に関するルールは、自社の役職員がカルテル・談合に関与するリスクを適切に管理することにつながるほか、個々の役職員の独占禁止法コンプライアンスに対する意識を高めることにもつながるため、独占禁止法コンプライアンスマニュアル（第2の1(3)）や社内研修（第2の2(2)）によって個々の役職員にきちんと周知されることが重要である。また、カルテル・談合の実効的な未然防止・早期発見のためには、独占禁止法に関する監査（第2の3(1)）等において、競争事業者との接触に関するルールの遵守状況を定期的に確認することも重要であり、上記ルールにおける申請・承認・報告等の証跡を記録として適切に保管・管理しておくことも重要である。

## ウ 参考となる取組の例

公正取引委員会が過去の実態調査等において実施したアンケートやヒアリングでは、以下のような好取組事例がみられ、こういった取組も参考にしつつ、自社の実情や独占禁止法違反リスクに応じた適切なルールの整備・運用が進め

られることが期待される。

【競争事業者との接触に関する社内ルールが整備・運用されている例】

- ・ 競争事業者との接触を原則禁止し業務上やむを得ない理由がある場合にはコンプライアンス部門の事前承認を得ること、接触後は独占禁止法上問題となるようなやりとりがなかったことを報告することを義務付けたところ、競争事業者との接触について慎重に業務を進められるようになった。
- ・ 競争事業者とやむを得ない理由で接触する場合には、社内規程に則り法務部門及び事業部門のコンプライアンス担当者に相談し、その指導に従って行動している。
- ・ 競争事業者との会合に出席する役職員に事前に会合申請（会合の内容を報告の上、独占禁止法に抵触しない旨を宣誓することを含む。）を提出させ、法務・内部監査部門及び総務・人事部門の部門長が申請内容を精査し、承認した会合に限り出席を認め、会合への出席後、当該役職員に会合の内容に関する報告を求めるルールを策定している。
- ・ 競争事業者が出席する会合に参加する場合には事前に議題を確定し会合においては議題にない事項を話題にしないこと、事後に会合の内容について正確に議事録を作成して参加者と共有し上司に報告すること、独占禁止法上問題となり得る話題が持ち出された場合これを話題としないことを要求し要求が受け入れられないときには抗議して退席すること、退席した際は退席した事実を議事録に記載することを求めること、不適切な議論への勧誘を受けた場合には直ちに法務部門に報告すること等を定めたルールを策定している。
- ・ 競争事業者が出席する会合に出席する場合のリスク回避策として、新たに申請書を事前に提出するルールを設けるとともにコンプライアンス研修にて競争事業者が出席する会合への出席のリスクを周知した結果、競争事業者が出席する会合への出席回数が減った。
- ・ 競争事業者とのあらゆる接触について（例えば、同じ展示会に競争事業者が出展していただけといった場合であっても）報告を求めることにより、競争事業者との接触がいかにリスクの高い行為であるかを従業員に十分に認識させることができた。
- ・ 過去に独占禁止法違反が発生した部門やその類似部門などの再発リスクが高い部門、社長・役員を含む競争事業者との接点の多い関係者については、競争事業者との接触ルール等を策定したことにより、慎重に業務を進められるようになった。
- ・ 競争事業者からの情報収集と思われる連絡については、毅然とした態度で

連絡を遮断し、コンプライアンス部門に報告するルールを設けている。

- ・ やむを得ず競争事業者と接触する場合は社内に事前申請及び報告を行い、これらを記録文書として残すことを規則としている。

#### 【グローバル企業における取組の例】

- ・ 制裁が厳しく、競争事業者との情報交換自体が違法と判断され得る EU の競争法を意識した競争事業者との接触に関するグローバル・ルールを定めている（カルテル自体に着目するだけでなく、カルテルと疑われる行為にも着目している。）。
- ・ 届出システムを整備しており、競争事業者との接触時にはこの届出システムにより事前申請と事後報告を行わせ、それを法務部がチェックしている。海外子会社等に対しても届出を義務付けており、本司法務部で一括管理している。

## (2) 独占禁止法に関する社内研修の実施

### ア チェックポイント

- 独占禁止法に関する社内研修は、役職員の興味・関心を効果的にかき立て、役職員の心に残るような内容・形式で行われているか。
- 研修の受講対象者、内容・形式、実施方法、実施時期、実施頻度等は、自社の実情や独占禁止法違反リスクに応じ、適切にカスタマイズされているか。
- 上記社内研修は、独占禁止法コンプライアンスに関して相応の知見・経験を有している人材が講師を担当しているか。
- 上記社内研修の最後に研修の内容に関するテストを実施するなどして役職員の理解度が確認されているか。
- 上記社内研修の実施要領や研修資料、受講履歴等は、記録として適切に保管・管理されているか。
- 上記社内研修の内容について疑問点や不明点がある場合には適宜担当者に質問することができるようになっているか。
- 上記社内研修の後にアンケートを実施するなどして研修の内容・形式等について役職員からフィードバックが受けられるようになっているか。
- 上記社内研修の内容・形式等は、定期的に見直され、アップデートされているか。

### イ 意義

独占禁止法違反行為の実行者や関与者、独占禁止法違反行為を知り得る立場にある者は個々の役職員であり、独占禁止法コンプライアンスプログラムの担い手もまた個々の役職員である。そのため、独占禁止法コンプライアンスプログラムをきちんと機能させるためには、個々の役職員が独占禁止法コンプライアンスを自分事として捉えて心から納得し、その重要性をきちんと理解していることが重要である。

個々の役職員に独占禁止法コンプライアンスの重要性をきちんと理解させるためには、経営トップのメッセージ（第2の1(1)）や、行動規範、独占禁止法コンプライアンス基本規程及び独占禁止法コンプライアンスマニュアル（第2の1(3)）により、独占禁止法コンプライアンスプログラムの全体像を個々の役職員にまできちんと周知することが重要である。もっとも、これらの理解を個々の役職員の自主的な取組に委ねるのみでは、個々の役職員の取組具合によって理解度に差が生じてしまい、効率的に独占禁止法コンプライアンスを推進することができない。そこで、全役職員に対し、できるだけ統一かつ効率的に独占禁止法コンプライアンスの重要性を理解させるための手段と

して、独占禁止法に関する社内研修を実施することが重要である。

ICNが実施したコンプライアンスに関する調査報告書でも、調査に回答した各国・地域競争当局の46%、NGAの54%が、社内研修を実効的なコンプライアンスプログラムのための重要な要素として挙げている<sup>27</sup>。

社内研修は、ただ単に実施すればよいというものではなく、独占禁止法コンプライアンスの重要性を役職員にきちんと理解させるため、役職員の興味・関心を効果的にかき立て、役職員の心に残るような内容・形式で行われることが重要である。例えば、独占禁止法に関する一般的な知識を講義形式で一方向的に解説するだけの研修は、通常、役職員にとって退屈なものになりがちであり、講義の内容が漫然と聞き流されてしまうおそれがあるため、効果的な研修とはいえない。役職員が最も興味・関心を有しているのは、日々の事業活動のどこに独占禁止法違反のリスクが潜んでいるのか、独占禁止法違反のリスクを回避するにはどのように行動すればよいのかといった点であると考えられる。そのため、役職員の興味・関心を効果的にかき立てるような研修にするためには、役職員にとって身近な場面を例に挙げ、実際の事業活動に即した形で禁止される行動や期待される行動を解説することが重要である。また、役職員の心に残るような研修にするためには、例えば、自社又は競争事業者の過去の独占禁止法違反事件を題材としたドラマを作成したり、自社が過去に公正取引委員会の立入検査を受けた際の状況を生々しく説明したりして、独占禁止法違反行為に関与した場合に起きる出来事や企業・個人が受けることになる不利益を役職員に追体験させ、印象付けることが効果的である。さらに、役職員の主体的な参加を促すためには、ディスカッション形式やロールプレイング形式、ワークショップ形式を取り入れたり<sup>28</sup>、研修の冒頭や最後に経営トップのメッセージを盛り込んだりすることも効果的である。上記のほか、独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見の観点から、独占禁止法違反の可能性がある場面に遭遇した場合の相談先や通報先を盛り込むことも重要である。

また、社内研修の受講対象者、内容・形式、実施方法、実施時期、実施頻度等は、自社の実情や独占禁止法違反リスクに応じ、適切にカスタマイズされていることが重要である。具体的には、社内研修は、経営トップを含む全役職員に対して定期的に繰り返し実施されることが望ましいと考えられるが、個々の

<sup>27</sup> ICN調査報告書（前掲注9）13頁。

<sup>28</sup> ディスカッション形式の研修では、実際の事業活動の中で生じ得る独占禁止法上の問題や、独占禁止法上の問題が生じた場合に役職員が採るべき行動等について研修の参加者同士で議論することで、当該研修に参加した役職員の間でこれらについての共通認識・理解が醸成されることが期待される。また、ロールプレイング形式の研修では、実在又は架空の独占禁止法違反事例における関係者の行動等を自ら演じて疑似体験することで、独占禁止法コンプライアンスを自分事として考えることにつながるほか、公正取引委員会の職員や競争事業者の担当者等、異なる立場にある者の視点を通じて自社の独占禁止法違反リスクについての認識・理解を深めることにもつながる。これらの研修については、研修の参加者を少人数のグループに分け、当該グループのメンバーが協力して課題に取り組む形式（ワークショップ形式）を取り入れることで、役職員が更に主体的に研修に取り組むことが期待される。

役職員が直面している独占禁止法違反リスクは、所属部門や所属年数、役職、職階等によって千差万別であると考えられる。そのため、例えば、新入社員や独占禁止法違反リスクに日々直面している現場の従業員には対面研修等の密度の濃い研修を実施し、独占禁止法違反リスクが低いと考えられる役職員にはオンライン研修（e-Learning や Web 会議システムを利用した研修）等のコストや時間がかからない研修を実施することで、限られたリソースを効率的に活用することが望ましい。

上記のほか、独占禁止法コンプライアンスに関して相応の知見・経験を有している人材が研修講師を担当していること、研修の最後に研修の内容に関するテストを実施するなどして役職員の理解度が確認されていること（役職員の理解をより確実にするための工夫として、テストで一定以上の点数を獲得することを研修の修了要件とすることも考えられる。）、研修の実施要領や研修資料、受講履歴等が記録として適切に保管・管理されていること、研修の内容について疑問点や不明点がある場合には適宜担当者に質問することができるようになっていないこと、研修後にアンケートを実施するなどして研修の内容・形式等について役職員からフィードバックが受けられるようになっていないこと、研修の内容・形式等が定期的に見直されアップデートされていること等も重要である。また、グローバル企業においては、少なくとも当該企業において用いられている主要言語で研修を受講することができるようになっていないことが望ましい。

## ウ 参考となる取組の例

公正取引委員会が過去の実態調査等において実施したアンケートやヒアリングでは、以下のような好取組事例がみられ、こういった取組も参考にしつつ、自社の実情や独占禁止法違反リスクに応じた効果的な社内研修が実施されることが期待される。

### 【社内研修の内容・形式を工夫している例】

- ・ 当社の事案だけでなく、近年生じた他社の重大事案や社会的に話題になった事案等を交えて、目新しく、具体的な内容に踏み込んだ研修を行い、受講者も強い関心をもって参加している。
- ・ 当事者の受注調整から立入検査・排除措置命令まで、一連の出来事を実写ドラマ化し、要所要所に「あなたならどうするか？」との問い掛けを加え、「自分事」として受講者の心理を揺さぶる内容のコンテンツとした。
- ・ やってはいけないことを具体的に学び、その結果として生じる社会的な責任の重大さ、会社に与える甚大な影響等を伝えることで二度と同じ過ちを

繰り返さない意識が備わるような研修を実施した。

- ・ 実際の営業活動をベースに事例問題を作成し、独占禁止法上の懸念点やそれを踏まえてどのように行動すべきか、ディスカッションを通じて考えることを重視した研修内容とした。
- ・ 対面型の集合研修では、他社事例や自社で発生したヒヤリ事例を取り上げるとともに、講師が参加者を指名して回答させるなど、双方向型の研修を志向している。
- ・ 受注調整の当事者らから「コンプライアンス部門に言われても響かないが、上司に言われたら受注調整をやめていただろう。」との振り返りがあったことを受け、営業部門を対象とした対面研修の冒頭に部門トップが登壇し、自らの言葉で語りかけるパートを組み込んだ。

#### 【社内研修の実施方法を工夫している例】

- ・ 新入社員研修や管理職研修等の階層別研修のカリキュラムに、独占禁止法遵守のための研修を組み込み、社員全員に対して独占禁止法遵守の重要性を繰り返し教育している。
- ・ 全従業員が最低年1回は独占禁止法研修を受講することとなっている。
- ・ 入札が年度末に集中することから、入札談合防止に係る社内研修を年末年始に実施し、研修の効果を最大化している。
- ・ 独占禁止法違反行為に関与するリスクが特に高い営業部門の管理職に、重点的に研修を実施している。
- ・ 基本事項の徹底など、e-Learningに委ねられる部分はe-Learningに委ねる一方、対面型の集合研修については対象部門を絞ることにより、実務に即した内容になるよう努めている。
- ・ 社内研修サイトにe-Learning教材を掲載することにより、いつでも研修を受講することができるようにしている。また、イントラネット上にも教材（動画）を掲載して、いつでも視聴することができるようにしている。
- ・ 排除措置命令を受けた事案で代理人を依頼した弁護士に具体的に何が問題であったのかを含めて説明してもらい、また、立入検査の状況をストーリー仕立てで説明してもらった。
- ・ 独占禁止法に詳しい弁護士を講師に招き、官公需の受注に関わる営業担当者はもちろん、他の営業担当者、役員、管理職等も対象として研修を行っている。繰り返し実施することで、独占禁止法に対する意識は確実に定着していると考えている。

#### 【社内研修の理解度の確認・向上のための工夫をしている例】

- ・ e-Learning の最後に理解度を測るための確認問題が出題され、一定の点数に達しないと受講完了にならない。採点結果も記録されるシステムになっている。
- ・ 過去に独占禁止法違反があった部門において、過去の違反を踏まえて独自に作成した教育を実施するとともに、理解度確認テストを行い、教育記録として保管している。
- ・ 研修終了後に参加者にレポートを提出させ、理解度を把握している。
- ・ 1時間の講義の後に30分の質疑応答の時間を設けており、活発な質問が寄せられている。
- ・ e-Learning の受講後にディスカッション形式で質問を受け付けている。
- ・ 研修で出た質問を次回の研修でのディスカッションテーマに用いるなどして、実践的な研修を実施した結果、受講者の理解度向上に寄与した。

#### 【社内研修に関する見直し・アップデートの例】

- ・ 受講後にアンケートを実施して、次回の研修の参考として活用している。
- ・ 受講者のマンネリを防ぐため、独占禁止法に関する最新の法改正や違反事例に基づき講義資料や講義内容を毎年アップデートするなどの工夫をしたことで、従業員の独占禁止法に対する理解が深まった。

#### 【グローバル企業における取組の例】

- ・ 世界5拠点の法務・コンプライアンス担当者が、それぞれ責任をもって拠点内のグループ会社を訪問し、競争法コンプライアンス研修を実施している。
- ・ 日本での競争法コンプライアンス研修資料を英訳して、世界5拠点の法務・コンプライアンス担当者に配付し、その内容を基に所在国の競争法についての説明を加えるなど各国・地域の実情に応じて研修内容をアレンジしている。
- ・ 海外子会社の事業部門のマネジメント層が定期的に本社に集まる機会を利用し、競争法に関する研修を実施している。実施に当たっては、チームに分かれたディスカッション方式を採用したり、公表されている米国のおとり捜査に関するビデオを放映したりするなど、自身の業務と競争法との関連を強く意識付けるようにしている。
- ・ アジア地域の海外子会社等に日本から法務担当者を派遣し、競争法に関する研修を行っている。その際、現地の競争法のほか、欧米の運用及び罰則は非常に厳しいことや域外適用があり得ることについて事例を交えて説



明したところ、違反のリスクが理解され、コンプライアンス意識が高まった。

### (3) 独占禁止法に関する相談体制の整備・運用

#### ア チェックポイント

- 個々の役職員において自身の行動が独占禁止法違反行為に該当する可能性があるか否かの判断に悩んだ場合に、ためらうことなく適切なタイミングで独占禁止法コンプライアンスの所管部署又は担当者等に相談することができる体制が整備・運用されているか。
- 独占禁止法に関する悩みや懸念を他者に相談しやすい文化や組織風土が醸成されているか。
- 相談手段の拡充等の工夫により、役職員にとって利用しやすい相談制度となっているか。
- 相談窓口の担当部署名や担当者名、相談窓口の利用方法、相談受付後の処理・対応プロセス、回答に要する期間の目安等は、分かりやすく役職員に周知されているか。
- 相談者の希望や相談内容に応じて機密性が確保されているか。
- 相談対応の担当者は、現場の事業部門等と適切な信頼関係を構築することができるか。
- 相談対応の担当者は、相談者からの独立性、独占禁止法に関する専門性を十分に有しているか。
- 専門的判断が必要とされる場合に備えて、顧問弁護士等や公正取引委員会に相談することができる体制が作られているか。
- 相談制度の利用実績は定期的に分析され、制度の改善に活用されているか。

#### イ 意義

独占禁止法コンプライアンスマニュアル（第2の1(3)）を作成・周知し、社内研修（第2の2(2)）を十分に行ったとしても、現場の従業員において自身の行動が独占禁止法違反行為に該当する可能性があるか否かを判断することが難しい場合も多いと考えられる。現場の従業員が上記判断を適切に下すことができないと、独占禁止法違反行為に関与するリスクが増大するとともに、独占禁止法違反への懸念から事業活動が過度に萎縮してしまうことになりかねない。そのため、以下のような工夫を行いつつ、現場の従業員がためらうことなく適切なタイミングで独占禁止法コンプライアンスの所管部署又は担当者等に相談することができる体制が整備・運用されていることが重要である。

<他者に相談しやすい文化や組織風土の醸成のための工夫>

独占禁止法に関する悩みや懸念を他者に相談しやすい文化や組織風土を全

社的に醸成するには、独占禁止法に関する悩みや懸念を自己解決せず、必ず上司や同僚、独占禁止法コンプライアンスの所管部署又は担当者等の他者に相談することを経営トップのメッセージ(第2の1(1))や行動規範(第2の1(3))等で奨励することが重要である。

#### <相談窓口の利便性の向上のための工夫>

相談窓口の利便性の向上のためには、電話・FAXやメール、社内イントラネット等の相談フォーム、対面、Web会議システムなど、相談者が相談しやすい手段を整えることが重要である。

また、グローバル企業においては、親会社において、海外子会社等の役職員も利用することができる共通の相談窓口の設置を検討することが考えられる<sup>29</sup>。

#### <相談窓口の認知度の向上のための工夫>

相談窓口の認知度の向上のためには、相談窓口の担当部署名や担当者名、相談窓口の利用方法(相談先の電話・FAX番号やメールアドレス、社内イントラネットのURL等を含む)、相談受付後の処理・対応プロセス、回答に要する期間の目安等を独占禁止法コンプライアンスマニュアル(第2の1(3))等に分かりやすく記載した上で、社内研修(第2の2(2))等の機会に役職員に周知することが重要である。

#### <相談窓口の信頼度の向上のための工夫>

個々の案件が独占禁止法違反に該当する可能性があるか否かという相談は、相談時の状況や相談後の事態の推移等によっては内部通報(第2の3(2))につながる可能性があるため、相談者の希望や相談内容に応じて機密性の確保にも十分留意することが重要である。

また、相談対応の担当者において、「独占禁止法違反のおそれがあるため、当該行為は差し控えるべきである。」等の紋切り型の回答をするのではなく、独占禁止法を遵守しながら事業を遂行していくための方策を可能な限り模索するとともに、そのような方策を採り得ない場合には、事業の遂行を差し控えるべき理由を懇切丁寧に説明することなどにより、相談対応の担当者が現場の事業部門等と適切な信頼関係を構築することも重要である<sup>30</sup>。

<sup>29</sup> 時差や言語の問題で海外子会社等の役職員からの相談への対応が困難な場合には、例えば、地域統括会社ごとに相談窓口を設け地域統括会社から相談内容に関する報告を受ける、海外子会社等の役職員からの相談の手段を電子メールに絞る等の工夫をすることが考えられるほか、少なくとも、平時から、海外子会社等の担当部門との間で十分な情報共有を行うことが望ましい。

<sup>30</sup> 相談対応の担当者が本文記載のような紋切り型の回答をすると、現場の事業部門等は、直ちに事業の遂行を諦めざるを得ず、最悪の場合、現場の事業部門等が事業の遂行を優先してその後の相談を意図的に回避するようになってしまうことも考えられる。

さらに、現場の事業部門等の迅速な対応のため、相談には可能な範囲で迅速に回答することも重要である。

#### <相談に対し適切に判断するための体制面の工夫>

現場の事業部門等からの独立性が十分に確保されていない担当者が相談対応を行うと、リスクを甘く見積もった判断がなされてしまう可能性があるため、相談対応は、相談者からの独立性を十分に有している者が担当することが重要である。

また、独占禁止法に関する専門性を有している者が相談に対応するとともに、独占禁止法の解釈・適用に関するより専門的な判断が必要とされる場合に備えて、顧問弁護士や独占禁止法に関する専門的な知見・経験を有する外部の弁護士等をリスト化しておくなど、専門家に迅速に相談することができる体制を作っておくことも重要である。

さらに、公正取引委員会でも各事業者が実施しようとしている具体的行為に関する相談を受け付けているため、判断に迷う場合等には公正取引委員会にも相談することができる体制を作っておくことも重要である。

上記のほか、相談制度の利用実績を定期的に分析し、制度の改善に活用することも重要である。

### ウ 参考となる取組の例

公正取引委員会が過去の実態調査等において実施したアンケートやヒアリングでは、以下のような好取組事例がみられ、こういった取組も参考にしつつ、自社の実情や独占禁止法違反リスクに応じた適切な相談体制が整備・運用されることが期待される。

#### 【独占禁止法に関する相談体制が整備・運用されている例】

- ・ 個別の行為が独占禁止法に違反するおそれがあるかどうかを確認することができるよう、法務・コンプライアンス部門による相談体制を充実させている。
- ・ 社内に総務・人事部門及び法務・内部監査部門で構成される独占禁止法に関する相談窓口を設置し、独占禁止法に関する相談を行いやすい環境づくりを行った。
- ・ 競争事業者との会合や取引の実施・検討の前には、事前に法務部門への相談を行っている。法務部門への相談内容・回答内容については、可視化することができるようワークフローシステムを導入し、相談後いつでも確認

することができるようにしている。

- ・ 社内に企業倫理に関する相談窓口を設置し、競争事業者と接触する機会がある場合の事前相談や、法令に関する疑問・質問も受け付けている。
- ・ 法令・規則違反、マナー違反等を問わず、社員の様々な相談を気軽に受け付け、社員の手助けとすることを目的に、普段から身近に接する機会が多い各事業部門のサポート部門に何でも相談することができる窓口を開設した。
- ・ 個別の行為が独占禁止法に違反するおそれがあるかどうか確認することができるよう、事業部において顧問弁護士と契約を締結し、顧問弁護士が相談を受け付けている。
- ・ 常務会・取締役会において、半年に一度、相談制度の利用実績を報告することで、役員レベルで相談制度の有効性をモニタリングしている。
- ・ 営業部門が相談に来た際は、法務部門としてなるべく一緒に解決策を見つけるといった姿勢で取り組んでおり、「危ないからダメ。」と言ってしまえば手間は掛からないが、それでは営業部門は相談してくれなくなるため、適法・違法の判断はもとより、収益を上げるための方策を一緒に考えるようにしている。

#### (4) 独占禁止法違反に関する社内懲戒ルール等の整備・運用

##### ア チェックポイント

- 独占禁止法違反行為への関与や独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見のための取組を不当に怠ることが懲戒処分の対象となることは、就業規則や懲戒規程等において懲戒事由として明確に定められているか。
- 上記懲戒事由のほか、懲戒権者、懲戒手続、懲戒処分の内容を決定する際の基準等は、あらかじめ就業規則や懲戒規程等で明確に定められ、社内懲戒ルールの運用に支障のない範囲で役職員に周知されているか。
- 上記基準等は、経営トップを含む全ての役職員に公平に適用されているか。
- 独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見のための取組への協力を役職員の利益に結び付けるインセンティブ制度の導入について検討しているか。

##### イ 意義

個々の役職員に対して独占禁止法違反行為に関与しないことや独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見のための取組に協力することを動機付けるためには、独占禁止法違反行為に関与した場合や独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見のための取組を不当に怠った場合に役職員が受ける可能性がある不利益を明確に示すことが重要である。とりわけ、独占禁止法違反行為への関与や独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見のための取組を不当に怠ること（例えば、正当な理由なく競争事業者との接触に関する社内ルール（第2の2(1)）を守らないこと等）が懲戒処分の対象になることを役職員に明確に示すことは、役職員が独占禁止法違反行為に関与しようとする動機を直接的に抑制するとともに、役職員のコンプライアンス意識を高めることにもつながる。

独占禁止法違反行為への関与や独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見のための取組を不当に怠ることが懲戒処分の対象となることを役職員に明確に示すためには、就業規則や懲戒規程等の懲戒事由にこれらを明記するとともに、行動規範及び独占禁止法コンプライアンスマニュアル（第2の1(3)）、社内研修（第2の2(2)）等を活用してこれらが懲戒処分の対象となることを個々の役職員に周知することが重要である。

また、社内懲戒ルールの整備・運用に当たっては、透明性・客観性・公平性が確保されていることが重要である。具体的には、懲戒事由や懲戒権者、懲戒

手続、懲戒処分の内容を決定する際の基準<sup>31</sup>等は、あらかじめ就業規則や懲戒規程等で明確に定められていることが重要であり、社内懲戒ルールへの運用に支障のない範囲で役職員に周知されていることが重要である。また、社内懲戒ルールの実効性を確保するためには、後述する社内調査（第2の3(4)）において、現場の従業員だけでなく、経営トップや上層部の責任の有無も十分に解明した上で、上記基準等を懲戒処分の対象となった独占禁止法違反行為に関する責任の重さに応じて公平に適用することが必要である。さらに、実際に懲戒処分が行われた場合には、懲戒処分の対象となった役職員に対して懲戒理由を伝えるとともに、同様の独占禁止法違反行為の抑止のため、当該役職員の個人情報保護に留意しつつ当該懲戒処分の概要に関する必要最小限の情報を社内公表することも考えられる。

上記のほか、個々の役職員に対して独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見のための取組に協力することを動機付けるため、独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見のための取組への協力を役職員の利益に結び付けるインセンティブ制度を導入することも考えられる。

具体的なインセンティブ制度としては、独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見のための優れた取組をした役職員又は部門を経営トップが表彰する制度や、独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見のための優れた取組をした役職員に対して金銭的な報酬を与える制度、独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見のための取組への協力度合いを人事評価（昇格・昇級）の際に加点要素又は減点要素として考慮する制度等が考えられる。

このインセンティブ制度に関しては、個々の役職員が独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見のための取組に協力するのは職務上当然のことであるからそれに対して報酬を付与するべきではないとの考え方や、独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見のための取組への協力度合いを評価するのは実務上不可能又は困難であるとの考え方、独占禁止法違反行為が発見されなかったことに表彰又は報酬を与える制度にすることによりかえって独占禁止法違反行為に関する情報が隠ぺいされてしまう懸念等があり、インセンティブ制度の導入の可否や内容については、各企業において慎重に検討することが望ましい。

なお、実際に社内懲戒ルールやインセンティブ制度を整備・運用するには、国内外の労働法制との整合性に十分留意する必要がある。

---

<sup>31</sup> 懲戒処分の内容としては、懲戒解雇、諭旨解雇、出勤停止、降格、減給、けん責、戒告等が考えられるが、後述する社内リニエンシー制度（第2の3(3)）により、独占禁止法違反行為への関与を自主的に申告した場合等に懲戒処分の減免を認めることで、独占禁止法違反行為に関与している役職員に自主的な申告のインセンティブを付与することが望ましい。

## ウ 参考となる取組の例

公正取引委員会が過去の実態調査等において実施したアンケートやヒアリングでは、以下のような好取組事例がみられ、こういった取組も参考にしつつ、自社の実情や独占禁止法違反リスクに応じた適切な社内懲戒ルール等の整備・運用が進められることが期待される。

### 【独占禁止法違反行為に関する社内懲戒ルール等が整備・運用されている例】

- ・ 社内規程を改訂し、独占禁止法違反行為を懲戒対象行為として明示したところ、社員に対して非常に大きなインパクトがあった。特に、取締役会規則や執行役員規程をし、役員に対する新たな懲戒の条項を新設したことが効果的だった。
- ・ 従来から法令違反による懲戒処分が可能であることは規定していたが、独占禁止法違反による懲戒処分について個別の規定を追加したことで、会社としての独占禁止法違反に対する厳しい姿勢を明示することができた。
- ・ 独占禁止法違反行為は、原則懲戒解雇又は諭旨退職であることを明記したことにより、独占禁止法違反に対する会社の厳しい姿勢を明示でき、従業員のコンプライアンス意識向上に寄与した。
- ・ 独占禁止法違反行為を行った者、行わせた者、違反行為を見過ごした者及び行動規範に違反した者を懲戒処分とすることを明記し社内で周知したところ、上司が部下とよくコミュニケーションを取り、独占禁止法違反行為や行動規範に違反する行為が行われていないかチェックするようになった。
- ・ 独占禁止法の遵守を含む行動規範の遵守に係る誓約書に全役職員にサインしてもらうことにより、独占禁止法違反行為を行った場合には懲戒処分を受けるとなるということを十分に理解してもらうことができた。

### 【グローバル企業における取組の例】

- ・ 日本の独占禁止法だけでなく、外国競争法に違反した場合にも懲戒処分の対象になり得ることを就業規則に明記するとともに、日本国内で業務を行っていても外国競争法に違反するおそれがあることを従業員に周知している。



### 3 違反行為を早期に発見し的確な対応を採るための具体的な施策

#### (1) 独占禁止法に関する監査の実施

##### ア チェックポイント

- 独占禁止法に関する監査を定期的に行っているか。
- 独占禁止法に関する監査は、第1線の事業部門や第2線のコンプライアンス所管部署又は担当者から独立した立場の内部監査部門により実施されているか。
- 監査の実施に当たっては、事前通知による監査と抜き打ちによる監査が適切に使い分けられているか。
- 監査の実施部門は、監査の結果を報告書に取りまとめて経営トップやコンプライアンス担当役員、コンプライアンス委員会等の関係者に適切に報告しているか。
- 監査の実施部門は、上記報告書と監査に用いた資料を記録として適切に保管・管理しているか。

##### イ 意義

違反行為を未然に防止するための具体的な施策（第2の2）をいかに徹底的に整備・運用したとしても、経営トップ等の上層部が上記施策を無視・無効化して独占禁止法違反行為を指示・実行する場合や、現場の従業員が日々の事業活動の水面下で独占禁止法違反行為を実行する場合も考えられ、独占禁止法違反を完全に防止することは困難である。このような場合には、独占禁止法違反行為をいち早く発見し、適切な対応を採ることが、独占禁止法違反行為に伴う損失を軽減する観点から重要である。

例えば、カルテル・談合等の独占禁止法違反行為に課される課徴金は、独占禁止法違反行為の実行期間の商品又は役務の売上額又は購入額等に基づいて計算される。そのため、独占禁止法違反行為をいち早く発見し、速やかに取りやめられれば、独占禁止法違反行為の実行期間が短くなり、課徴金額を小さくすることができる。また、カルテル・談合については、独占禁止法違反行為をいち早く発見し、速やかに公正取引委員会に課徴金減免申請を行えば、それだけ申請順位が高くなり、高い率の減免を受けられる可能性が高まる。

経営トップ等の上層部の指示や日々の事業活動の水面下で行われている独占禁止法違反行為を発見するためには、独占禁止法に関する監査を定期的に行うことが重要である。

ICNが実施したコンプライアンスに関する調査報告書でも、調査に回答した各国・地域競争当局の50%、NGAの69%が、競争法違反の発見・報告・監査・監視を実効的なコンプライアンスプログラムのための重要な要素として挙げ

ている<sup>32</sup>。また、公正取引委員会が平成 24 年に実施した調査によれば、アンケート調査において独占禁止法に関する監査を実施したと回答した企業のうち約 14%の企業が、独占禁止法に関する監査により独占禁止法違反につながる可能性のある事例が発見されたと回答している<sup>33</sup>。

このような監査を実施することで、役職員が将来の発見を恐れて独占禁止法違反行為の指示・実行を思いとどまることも期待されるため、独占禁止法に関する監査の実施は、独占禁止法違反行為の未然防止の観点からも効果的であると考えられる。

独占禁止法に関する監査では、競争事業者との合意書・覚書や競争事業者との打合せに係る議事録・メモ・報告資料等の閲覧、競争事業者との接触に係る申請・承認・報告等の証跡や旅費交通費・交際費等に関する請求書・領収書等の証拠のサンプルチェック、メール・チャット・SNS 等のメッセージアプリケーションの履歴のキーワード検索<sup>34</sup>、役職員向けのアンケートやヒアリング等により、競争事業者との接触に関する社内ルールの遵守状況や独占禁止法違反行為の有無を確認することが考えられるほか、旅費交通費・交際費等に関する会計データや公共入札における自社の落札率に関するデータを分析し、独占禁止法違反行為が行われている可能性を示す状況の有無を確認することも考えられる。

なお、なれ合い等により独占禁止法違反行為の発見が妨げられるのを防止するため、第 3 線の内部監査部門が第 1 線の事業部門や第 2 線のコンプライアンス所管部署又は担当者から独立した立場で監査を実施するのが望ましい（内部監査部門による監査に加え、第 1 線の事業部門や第 2 線のコンプライアンス所管部署又は担当者が自主的なリスク管理活動の一環として監査を実施することも考えられる。）。

また、監査の実施に当たっては、役職員からの反発や抵抗が予想されるため、対象部門に対して事前に監査の実施について通知するとともに、必要に応じて経営トップがイニシアティブを発揮して役職員に理解と協力を求めることが望ましい。一方で、具体的な独占禁止法違反行為の疑いがある場合など、証跡・

<sup>32</sup> ICN 調査報告書（前掲注 9）11 頁。

<sup>33</sup> 平成 24 年公正取引委員会調査報告書（前掲注 8）37 頁。

<sup>34</sup> 役職員の PC・スマートフォン等の監査や社内調査（第 2 の 3 (4)）に当たっては、役職員のプライバシー侵害や個人情報保護法違反が生じないように十分留意する必要がある。この点に関しては、例えば、企業の監査・調査権限を社内規程に明記した上で、当該社内規程への役職員の同意書を取得しておく等、平時の段階から、監査や社内調査（第 2 の 3 (4)）の際に役職員のプライバシー侵害や個人情報保護法違反が生じないようにするための措置を講じておくことが望ましい。

また、近年では、テレワーク等の普及により、個人所有の PC・スマートフォン等を業務に利用しているケースも増加しているものと考えられ、個人所有の PC・スマートフォン等を用いてカルテル・談合につながる情報共有等が行われることもあり得る。そのため、各企業においては、平時の段階から、個人所有の PC・スマートフォン等の業務利用に関する社内ルールを適切に整備・運用するとともに、監査や社内調査（第 2 の 3 (4)）の際に個人所有の PC・スマートフォン等を調査するための理論的根拠を整理しておくことが望ましい。

証拠の破棄・隠匿・改ざんや役職員による口裏合わせ等の妨害行為のおそれがある場合には、抜き打ちでの監査を併用することが望ましい。

上記に加え、監査の実施部門は、監査の結果を報告書に取りまとめて経営トップやコンプライアンス担当役員、コンプライアンス委員会等の関係者に適切に報告するとともに、上記報告書と監査に用いた資料を記録として適切に保管・管理しておくことが望ましい。

## ウ 参考となる取組の例

公正取引委員会が過去の実態調査等において実施したアンケートやヒアリングでは、以下のような好取組事例がみられ、こういった取組も参考にしつつ、自社の実情や独占禁止法違反リスクに応じて独占禁止法に関する監査が適切に実施されることが期待される。

### 【監査の主体及び頻度の例】

- ・ 内部監査部門による監査を年に1回実施しているほか、営業部門による自主監査を年に2回実施している。営業部門による自主監査の実施により、営業部門内での意識がより一層高まり、証拠資料の管理状況等が改善された。
- ・ 内部監査部門を社長直轄の独立した組織として新設して内部統制及びコンプライアンス遵守の観点から定期的な監査を実施し、コンプライアンス委員会に報告している。

### 【監査の実施内容の例】

- ・ 業界団体の会合に出席する場合や競争事業者と接触する場合の社内承認手続等のルールの遵守状況について監査を行うことにより、ルール遵守の徹底が図られている。監査がなければ、競争事業者との接触が以前に戻っていた可能性もある。
- ・ 監査においては、独占禁止法に関する社内規程の遵守状況、競争事業者との接触状況、独占禁止法に係る教育の実施状況、独占禁止法の遵守に係る自己点検の実施状況、交際費の使用状況を確認している。
- ・ 監査においては、独占禁止法専門の弁護士による各部署の担当者へのヒアリングや全従業員へのアンケートを実施し、独占禁止法違反行為や独占禁止法違反行為につながる情報交換が行われていないか、綿密に確認している。
- ・ 監査対象者からのヒアリングに加え、メールや旅費交通費・交際費等のチェックを行い、他社との接触の内容を確認している。

- ・ 自社が入札に参加する公共工事の落札率を毎月チェックし、落札率 90%以上の場合には応札価格の決定プロセスを調査し、独占禁止法違反行為がないかを確認している。
- ・ 監査部門が取引データを閲覧することにより、不正が行われにくくなる環境を創出している。

#### 【監査の実施方法の例】

- ・ 監査の実施に当たり、経営トップがその重要性・必要性を社員に説明することで、対象社員の円滑な協力の下、効果的な監査を実施することができる。
- ・ 対象部署に事前に通知した上で監査を行っているほか、入札に関する疑義が生じた場合、抜き打ちでの監査も併用している。

#### 【グローバル企業における取組の例】

- ・ グループ CEO 直属の内部監査に係るグローバルリーダーが、アジア、欧州、北米の各地域のリーダーを統括する体制の下、各地域の監査部門が担当地域のグループ会社の監査を実施している。監査に当たっては、グローバル共通の重点監査項目を設定している。
- ・ 国際的にも寡占市場となっている製品を選定し、法務部門が検証を行った。競争事業者との接点を見るため、飲食費の使用状況を確認したり、価格に関する情報交換が行われていないか確認するため、入札・見積金額の決定プロセスを検証する等の作業を実施したりした。

## (2) 内部通報制度の整備・運用

### ア チェックポイント

- 令和2年改正公益通報者保護法第11条第1項及び第2項に従い、公益通報対応業務従事者の指定及び事業者内部における公益通報に適切に対応するために必要な体制の整備その他の必要な措置が採られているか。
- 独占禁止法違反行為を見聞きした際に声を上げやすい文化や組織風土が醸成されているか。
- 社外窓口の設置や通報手段の拡充、匿名通報の許容等の工夫により、役職員にとって利用しやすい内部通報制度となっているか。
- 内部通報窓口の利用方法、内部通報受付後の処理・対応プロセス等は、分かりやすく役職員に周知されているか。
- 通報者の氏名や通報内容等は、秘密として厳重に管理されているか。
- 通報者に対して報復等の不利益な取扱いがなされていないか。
- 内部通報への対応は、あらかじめ定められたプロセスに従って適切に行われ、対応結果が適切なタイミングで役職員にフィードバックされているか。
- 内部通報制度の利用実績は定期的に分析され、制度の改善に活用されているか。

### イ 意義

役職員が自身の周囲で独占禁止法違反行為を見聞きした場合、まずは自身が所属する部門や組織における業務上のレポーティングラインを用いて自身の上司に報告・相談することを検討するものと考えられる。一方で、自身の上司が独占禁止法違反行為を指示している場合や独占禁止法違反行為が自身の上司よりも更に上の上層部が関与する組織的なものである場合等には、当該独占禁止法違反行為を自身の上司に報告・相談しても、そのまま握り潰されてしまったり、嫌がらせ等の不利益な取扱いを受けたりする懸念があるため、役職員が業務上のレポーティングラインを用いて自身の上司に報告・相談するのは困難であると考えられる。

このような場合に、業務上のレポーティングライン以外に適切な報告・相談先があれば、企業は、役職員が独占禁止法違反行為を見聞きした時点で当該行為を把握することが可能になる。一方で、適切な報告・相談先がないと、独占禁止法違反行為がそのまま放置され、独占禁止法違反によって企業が負担することとなる不利益が拡大しかねない。そのため、企業としては、いち早く社内で独占禁止法違反の事実を把握することができるよう、業務上

のレポーティングラインを越えてコンプライアンス所管部署等の適切な部署に報告・相談することを可能とする内部通報制度を適切に整備・運用することが重要となる。

ICNが実施したコンプライアンスに関する調査報告書でも、調査に回答した各国・地域競争当局の50%、NGAの69%が、競争法違反の発見・報告・監査・監視を実効的なコンプライアンスプログラムのための重要な要素として挙げている<sup>35</sup>。また、平成28年度に消費者庁が実施した実態調査では、内部通報制度を導入している事業者内における不正発見の端緒として多いものとして「従業員等からの内部通報（通報窓口や管理職等への通報）」が挙げられている割合が58.8%と最も高く、2位の「内部監査（組織内部の監査部門による監査）」の割合（37.6%）を大きく上回っている<sup>36</sup>。

上記のほか、内部通報制度が実効的に整備・運用されることで、役職員が他の役職員からの内部通報を恐れて独占禁止法違反行為への関与を思いとどまることも期待されるため、内部通報制度の整備・運用は、独占禁止法違反行為の未然防止の観点からも効果的であると考えられる。

内部通報制度の整備に関しては、令和2年改正公益通報者保護法第11条第1項及び第2項が、事業者に対して、公益通報対応業務従事者の指定及び事業者内部における公益通報<sup>37</sup>に適切に対応するために必要な体制の整備その他の必要な措置を採る義務（常時使用する労働者の数が300人以下の事業者については努力義務）を課している。この「必要な措置」に関しては、消費者庁から同法第11条第4項に基づく指針が公表されており、まずは自社の実情に応じて上記指針に沿った体制を整備することが最低限の取組として必要となる<sup>38</sup>。

その上で、内部通報制度は、実際に役職員が独占禁止法違反の事実を見聞きした際に利用しようと思う制度でなければ整備する意味がないのであるから、上記指針に沿った体制を形式的に整備するだけでなく、以下のような工

<sup>35</sup> ICN調査報告書（前掲注9）11頁。

<sup>36</sup> 消費者庁「平成28年度民間事業者における内部通報制度の実態調査報告書」（2017年）58頁（[https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer\\_system/whistleblower\\_protection\\_system/research/pdf/research\\_190909\\_0002.pdf](https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_system/whistleblower_protection_system/research/pdf/research_190909_0002.pdf)）。

<sup>37</sup> 公益通報者保護法では、国民の生命、身体、財産等の保護に関わる法律として公益通報者保護法別表及び政令で定められている法律における刑事罰又は過料の対象となる事実の通報が保護の対象とされており（同法第2条第3項）、独占禁止法も上記政令が列挙する法律の中に含まれている。そのため、独占禁止法違反の事実に関する通報も「公益通報」（同法第2条第1項）として公益通報者保護法による保護の対象になり得る点に留意が必要である。

<sup>38</sup> 指針（公益通報者保護法に基づく指針（令和3年内閣府告示第118号））（[https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer\\_system/whistleblower\\_protection\\_system/overview/assets/overview\\_210820\\_0001.pdf](https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_system/whistleblower_protection_system/overview/assets/overview_210820_0001.pdf)）において、事業者は、内部通報受付窓口の設置等の措置、組織の長その他幹部からの独立性の確保に関する措置、公益通報対応業務の実施に関する措置、公益通報対応業務における利益相反の排除に関する措置、不利益な取扱いの防止に関する措置、範囲外共有等の防止に関する措置、労働者及び役員並びに退職者に対する教育・周知に関する措置、是正措置等の通知に関する措置、記録の保管、見直し・改善、運用実績の労働者等及び役員への開示に関する措置、内部規程の策定及び運用に関する措置を採らなければならないものとされている。なお、消費者庁からは同指針の解説（[https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer\\_partnerships/whistleblower\\_protection\\_system/overview/assets/overview\\_211013\\_0001.pdf](https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_partnerships/whistleblower_protection_system/overview/assets/overview_211013_0001.pdf)）も公表されており、指針に沿った体制の整備に当たっては同解説も参照することが望ましい。

夫により、内部通報制度の存在及び内容が役職員に認知され、同制度が活用されることが重要である。

#### <声を上げやすい文化や組織風土の醸成のための工夫>

独占禁止法違反の事実を見聞きした際に声を上げやすい文化や組織風土を全社的に醸成するには、独占禁止法違反の事実を見聞きした際に業務上のレポーティングラインや内部通報窓口適切に報告・相談することを経営トップのメッセージ（第2の1(1)）や行動規範（第2の1(3)）等で奨励することが重要である。

#### <通報窓口の利便性の向上のための工夫>

通報窓口の利便性の向上のためには、社外の法律事務所等にも内部通報窓口を設置することや、電話・FAX・メール・社内イントラネットの通報フォーム・郵送等による通報を可能にすること、匿名による通報を可能にすることが望ましい。

また、グローバル企業においては、当該企業において用いられている主要言語での対応が可能なグローバル内部通報制度の導入を検討することが考えられる<sup>39</sup>。

#### <通報窓口の認知度の向上のための工夫>

通報窓口の認知度の向上のためには、通報窓口の担当部署名や担当者名、通報窓口の利用方法（通報先の電話・FAX 番号やメールアドレス、社内イントラネットの URL、住所等を含む。）、通報受付後の処理・対応プロセス等を行動規範や独占禁止法コンプライアンスマニュアル（第2の1(3)）等に分かりやすく記載した上で、社内研修（第2の2(2)）等の機会に役職員に周知することが重要である。

#### <通報窓口の信頼度の向上のための工夫>

通報窓口の信頼度の向上のためには、通報者の氏名及び通報内容等の秘密を厳重に管理することや、通報者に対する報復等の不利益な取扱いが行われないようにすること、内部通報を受け付けた後は全ての通報にあらかじめ定められたプロセスに従って適切に対応し対応結果を適切なタイミングで役職

<sup>39</sup> グローバル内部通報制度を導入する場合には、多言語対応が可能な外部業者に窓口対応を委託することが考えられるが、時差や言語の問題により、多額のコストを要するものと考えられる。時差や言語の問題でグローバル内部通報制度の導入が困難な場合には、例えば、地域統括会社ごとに内部通報窓口を設け、地域統括会社から内部通報に関する報告を受ける、海外子会社等の役職員からの通報の手段を電子メールに絞る等の工夫をすることが考えられるほか、少なくとも、平時から、海外子会社等の担当部門との間で十分な情報共有を行うことが望ましい。

員にフィードバックすることが重要である。

上記のほか、内部通報制度の利用実績を定期的に分析し、制度の改善に活用することも重要である。

#### ウ 参考となる取組の例

公正取引委員会が過去の実態調査等において実施したアンケートやヒアリングでは、以下のような好取組事例がみられ、こういった取組も参考にしつつ、自社の実情や独占禁止法違反リスクに応じた実効的な内部通報制度の整備・運用が進められることが期待される。

##### 【公益通報者保護法の改正等に応じて内部通報制度を見直している例】

- ・ 令和2年の公益通報者保護法の改正等、法改正や社会情勢の変化に合わせて内部通報制度を見直している。内部通報制度の改正には顧問弁護士の意見をとり入れ、法令の趣旨を反映した制度となるよう努めている。

##### 【声を上げやすい文化や組織風土の醸成に努めている例】

- ・ 内部通報を活用した声を上げることの重要性について、CEOや各地域のトップからグローバルに発信し続けた結果、内部通報制度の認知度及び利用件数が大幅に向上した。
- ・ 企業としての行動が法令又は行動規範等から逸脱していると思われる場合や逸脱するかもしれない場合には、ためらうことなく、迅速に直属の上司や関係部署に報告・相談すること、報告・相談者のプライバシーがきちんと守られるため安心して報告・相談することができること、報告・相談に対して何らかの報復が加えられるようなことがあれば事実関係を調査し正していくことを周知して、報告・相談を促している。

##### 【通報窓口の利便性の向上に努めている例】

- ・ 自社の内部窓口だけでは通報しにくい実態があったため、弁護士事務所等の外部窓口も設置した結果、通報件数が大幅に増加した。
- ・ コンプライアンス部門に通報窓口を設置しており、匿名の通報も受け付けるとともに、通報手段は口頭、電話、FAX、書類、メール等のような方法でも可としている。
- ・ 通報者が実名と連絡先を明らかにしている場合は必ず本人と連絡を取り、解決に当たっている。通報者が匿名の場合は、可能な限り調査を行い、必要な措置を講じている。



- ・ 国内グループ各社においてヘルプラインを設置し、24 時間、365 日、多言語での電話・メール対応を行っている。

#### 【通報窓口の認知度の向上に努めている例】

- ・ 行動規範や社内イントラネットの経営トップのメッセージ、社内報、ポスター、各種会議、e-Learning 等を活用して内部通報制度の内容や利用・改善の状況を周知している。
- ・ 独占禁止法コンプライアンスマニュアルにおいて、独占禁止法違反も通報対象となることを強調するとともに、通報先や通報フローを明記して周知・徹底している。
- ・ 全従業員に通報先の電話番号、メールアドレス、郵送先を記載したカードを配布している。

#### 【通報窓口の信頼度の向上に努めている例】

- ・ 社内規程において、通報者の秘密の厳守、通報者探しの禁止、通報による解雇等の不利益な取扱いの禁止を規定するとともに、これらの規定に対する違反があった場合の救済措置を規定している。その旨を通報者にも伝え、通報者の意向を十分に聴取しつつ対応している。
- ・ 社内窓口に通報があった場合、社長及びコンプライアンス担当役員に報告し、その指示に従い社内調査を実施している。調査の結果、是正措置、再発防止措置等が必要な場合には、社内に必要な措置を実施した上で、別途、通報者に対しても、調査や是正措置等の結果を通知している。

#### 【グローバル企業における取組の例】

- ・ グループ全体の役職員を対象とした内部通報制度を設け、多言語対応と 24 時間対応を実現したことにより、外国競争法を含めた内部通報がグループ全体において可能となった。このため、コンプライアンス問題の早期発見・早期解決の方法が増えた。
- ・ 海外の子会社の従業員等が利用することができる、全言語に対応可能なグループ共通の内部通報窓口を専門業者や法律事務所に委託している。
- ・ 原則として会社ごとにヘルプラインを設けているほか、日本・欧州・北米・中国・韓国では、各国・地域内共通ヘルプラインも設置している。その結果、海外子会社等にて、競争事業者からコンタクトがあった旨の通報があったのに対し、適切な処理を指示し、競争法違反行為に巻き込まれることを防止することができた。

### (3) 独占禁止法に関する社内リニエンシー制度の導入

#### ア チェックポイント

- 独占禁止法違反行為への関与について自主的に申告し社内調査に協力した場合に懲戒処分の減免を認める社内リニエンシー制度を導入しているか。
- 社内リニエンシー制度による懲戒処分の減免の条件及び内容は、社内規程等で明確化された上で、役職員に適切に周知されているか。

#### イ 意義

独占禁止法に関する監査（第2の3(1)）及び内部通報制度（第2の3(2)）は、社内で行われている独占禁止法違反行為に関する情報を企業が早期に入手し、速やかに当該独占禁止法違反行為を停止するとともに、公正取引委員会への課徴金減免申請を行うための手段として重要である。また、我が国の課徴金減免制度には、調査協力減算制度が導入されており、独占禁止法違反行為の自主的な申告等を含む減免申請の順位に応じた減免率に、事業者の協力が事件の真相の解明に資する程度に応じた減算率を加えた減免率が適用される。そのため、カルテル・談合に係る課徴金について、課徴金の免除やより高い率の減額を受けるためには、競争事業者に先んじて公正取引委員会に所定の申請等を行うとともに、公正取引委員会が行う事件調査に協力することが重要である<sup>40</sup>。この点に関して、独占禁止法違反行為に関する重要な情報を数多く持ち合わせているのは自ら独占禁止法違反行為に関与している役職員であると考えられるが、このような役職員は、自らの関与が発覚した場合には懲戒処分の対象になり得るため、自らの関与を自主的に申告し社内調査に協力するインセンティブに乏しい。

そこで、独占禁止法違反行為に関与している役職員に対して自主的な申告及び社内調査への協力のインセンティブを付与するための制度として、独占禁止法違反行為への関与を自主的に申告し社内調査に協力した場合に懲戒処分の減免を認める社内リニエンシー制度を導入することが望ましい。

社内リニエンシー制度は、制度の内容次第では、役職員が懲戒処分の減免が認められていることを逆手に取り、あえて独占禁止法違反行為に関与した上で、

<sup>40</sup> 調査協力減算制度においては、課徴金減免申請をした事業者が、予定する事実の報告又は資料の提出の内容及び減算率について公正取引委員会と協議・合意した上で、当該合意において定められた期限までに当該合意において定められた事実の報告又は資料の提出を行うことで当該合意において定められた減算率の適用を受けることができる。

なお、公正取引委員会による調査開始日より前に最初に課徴金減免申請をした事業者は、課徴金の全額免除の対象となるため、調査協力減算制度の対象とはならないが、公正取引委員会は、当該事業者に対し、違反行為に係る事実の報告又は資料の提出を追加して求めることができ（独占禁止法第7条の4第6項）、当該事業者が、当該求めに対し、事実の報告若しくは資料の提出をせず、又は虚偽の事実の報告若しくは資料の提出をした場合には、当該事業者は課徴金減免制度の適用を受けられなくなる（同法第7条の6第2号）ため、当該事業者においても、公正取引委員会による事件調査に積極的に協力することが求められる。

その事実を自主的に申告して懲戒処分の減免を受ける、などといったモラルハザードの発生につながることも考えられる。そのため、既存の社内懲戒ルール等との整合性に留意しつつ、懲戒処分の減免の条件及び内容を慎重に検討することが望ましい。

また、社内リニエンシー制度を導入する場合、独占禁止法違反行為に関与している役職員は、懲戒処分の減免が認められる余地があることをきちんと認識していなければ、自主的な申告及び社内調査への協力をためらうことになると考えられる。そのため、当該役職員からの自主的な申告及び社内調査への協力を促すためには、懲戒処分の減免の条件及び内容が社内規程等により明確化された上で、適切に周知されていることが望ましい。

公正取引委員会が平成 24 年に実施した調査によれば、アンケート調査に回答した企業のうち約 8 割の企業が、独占禁止法違反行為に関与した役職員が自主的にその事実について所要の報告等を行った場合には懲戒処分の軽減について考慮し得ると回答している。一方で、懲戒処分の軽減について考慮し得ると回答した企業のうち、その旨を社内で周知していると回答した企業は 2 割にとどまっております<sup>41</sup>、社内リニエンシー制度を導入した場合における制度の内容の明確化及び適切な周知が望まれる。

## ウ 参考となる取組の例

公正取引委員会が過去の実態調査等において実施したアンケートやヒアリングでは、以下のような好取組事例がみられ、こういった取組も参考にしつつ、自社の実情や独占禁止法違反リスクに応じ、社内リニエンシー制度の導入が進められることが期待される。

### 【社内リニエンシー制度が導入されている例】

- ・ 企業倫理に関する規程において、自らの独占禁止法違反行為について通報した者は、その行為に係る懲戒を免除される、又は懲戒内容が軽減されることを規定している。
- ・ 独占禁止法違反行為に関する自主的な通報について、通報時期、内容、会社の損害軽減への寄与度に応じて、社内処分を軽減することがある旨を規程に明記している。
- ・ 独占禁止法違反行為について当該行為に関与した従業員から迅速な通報が行われるよう、通報の時期が社内処分を軽減するための考慮要素の一つであることを明確化している。
- ・ 独占禁止法違反行為の実行者又は関与者から通報があった場合、最初に通

<sup>41</sup> 平成 24 年公正取引委員会調査報告書（前掲注 8）36 頁。

- 報を行った者に対しては懲戒処分を免除することができることとしている。
- ・ 独占禁止法違反行為に関与する者から自主的な通報があり、その通報により独占禁止法違反行為が未然に防止できた場合、又は会社が公正取引委員会に課徴金減免申請をして行政処分が軽減された場合、当該通報者の懲戒処分を減免することを規程で明記している。
  - ・ 社内リニエンシーの利用者には、その後の調査への協力義務を課し、全容解明への実効性を担保している。

#### (4) 独占禁止法違反の疑いが生じた後の的確な対応

##### ア チェックポイント

- 独占禁止法違反の疑いが生じた場合、公正取引委員会への課徴金減免申請や公正取引委員会の調査への協力を視野に入れた適切な対応が迅速に行われているか。
- 事実関係の社内調査に当たっては、類似事案の社内調査が徹底的に行われ、企業において発生した独占禁止法違反の全容が解明されているか。
- 独占禁止法違反行為が発見された場合には、二度と独占禁止法違反が発生しないよう、徹底的な原因分析が行われ、実効的な再発防止策が策定・実行されているか。
- 独占禁止法違反の疑いが生じた場合の体制や社内における報告ライン・報告手順、事実関係の社内調査等の担当部署又は担当者、課徴金減免制度及び調査協力減算制度の利用方法、公正取引委員会への相談方法等は、マニュアルとして取りまとめられた上で、関係者間で共有されているか。
- 独占禁止法違反の疑いが突然生じた場合でも上記マニュアルに沿った対応ができるよう、平時の段階から定期的にシミュレーションや訓練が実施されているか。

##### イ 意義

独占禁止法に関する監査（第2の3(1)）や内部通報（第2の3(2)）等により、独占禁止法違反の疑いが生じた場合には、企業の対応が後手に回れば回るほど独占禁止法違反によって企業が負担することとなる不利益を回避・低減することが困難になっていくと考えられる。そのため、独占禁止法違反の疑いが生じた後の対応を迅速かつ的確に行うことが重要となる。

独占禁止法違反の疑いが生じた後の対応の流れは、個別具体的な事案の内容によって様々であると考えられるが、一般的には以下の点に留意することが望ましい。

#### (7) 独占禁止法違反の疑いが生じた後の初動対応

第2の3(3)において前述したとおり、カルテル・談合に係る課徴金について、課徴金の免除やより高い率の減額を受けるためには、競争事業者に先んじて公正取引委員会に所定の申請等を行うとともに、公正取引委員会が行う事件調査に協力することが重要である。

そのため、企業内において独占禁止法違反の疑いが生じた場合には、速やかに経営トップやコンプライアンス担当役員又は責任者等に報告の上、同人

らの指示の下、迅速かつ適切に事実関係の社内調査を行い、公正取引委員会への課徴金減免申請や公正取引委員会の調査への協力に備えることが重要である。

公正取引委員会への課徴金減免申請に当たっては、所定の様式による報告書に加え、独占禁止法違反に関する資料を提出する必要がある。また、調査協力減算制度においては、公正取引委員会への報告内容と提出資料の「事件の真相の解明に資する程度」が高ければ、高い減算率の適用を受けることができる。

そのため、事実関係の社内調査に当たっては、対象商品又は役務に関する取引記録、競争事業者の名刺、競争事業者との合意書・覚書や競争事業者との打合せに係る議事録・メモ・報告資料等、競争事業者との接触に係る申請・承認・報告等の証拠、旅費交通費・交際費等に関する請求書・領収書等の証拠、営業日報、手帳・メモ帳・ノート等、PC・スマートフォン等のメール・チャット・SNSの履歴や通話履歴等の客観的な証拠をできるだけ幅広くかつ豊富に収集・保全することが重要である<sup>42</sup>。また、独占禁止法違反行為への関与が疑われる者等へのヒアリングを実施した場合には、ヒアリング結果を内容とする陳述書を適切に作成することが重要である<sup>43</sup>。

なお、独占禁止法違反に係る資料の破棄・隠匿・改ざん等は、公正取引委員会による調査への妨害行為として制裁の対象とされている。そのため、独占禁止法違反の疑いが生じた場合には、経営トップのイニシアティブ等により、速やかに役職員に対して独占禁止法違反に係る資料の破棄・隠匿・改ざん等を禁止した上で、適切な保全措置を講じることが重要である。

#### (4) 類似事案の社内調査及び独占禁止法違反行為の全容解明

監査（第2の3(1)）や内部通報（第2の3(2)）等により独占禁止法違反行為が発見された場合、それが氷山の一角にすぎない場合もあり得る。最初に発見された独占禁止法違反行為に関する初動対応に成功しても、競争事業者からの課徴金減免申請等により、新たな独占禁止法違反行為が発見されれば、独占禁止法違反によって企業が負担することとなる不利益の更なる拡大を招くことになる。そのため、1件でも独占禁止法違反行為が発見された場合には、ほかにも独占禁止法違反行為が行われている可能性があるという前

<sup>42</sup> 事実関係の社内調査において収集・保全すべき資料の例については、公正取引委員会ウェブサイトにおいて公表している「提出資料の例」([https://www.jftc.go.jp/dk/seido/genmen/genmen\\_files/201221kaisairei/shiryousei.pdf](https://www.jftc.go.jp/dk/seido/genmen/genmen_files/201221kaisairei/shiryousei.pdf))を適宜参照されたい。なお、前掲注34のとおり、社内調査に当たり役職員のプライバシー侵害や個人情報保護法違反が生じないよう十分留意する必要がある。

<sup>43</sup> ヒアリングの実施及び陳述書の作成に当たっては、公正取引委員会ウェブサイトにおいて公表している「陳述書の作成要領」([https://www.jftc.go.jp/dk/seido/genmen/genmen\\_files/201221kaisairei/shiryousei.pdf](https://www.jftc.go.jp/dk/seido/genmen/genmen_files/201221kaisairei/shiryousei.pdf))を適宜参照されたい。

提の下、類似事案の社内調査を徹底的に行い、企業において行われている独占禁止法違反行為の全容を解明することで、「膿を出し切る」ことが重要である。

なお、類似事案の社内調査に当たっては、全役職員を対象とする調査票や社内調査期間内のみの臨時の内部通報窓口等により、独占禁止法違反に関する情報を幅広く収集することが重要である（社内調査期間限定で社内リネンシー制度を設けることも考えられる。）。

#### (4) 独占禁止法違反行為の原因分析及び再発防止策の策定・実行

一度独占禁止法違反に関する対応が完了した後に、再び独占禁止法違反が発生し、それが社会において明るみに出た場合には、「自浄能力を有しない企業」、「独占禁止法違反行為なしでは事業の継続が困難な企業」として企業の評判やブランドイメージ、社内外のステークホルダーからの信頼が大きく損なわれることになる。そのため、独占禁止法違反行為が発見された場合には、二度と独占禁止法違反が発生しないよう、徹底的な原因分析を行い、実効的な再発防止策を策定・実行することが重要である<sup>44</sup>。

#### (5) 独占禁止法違反の疑いが生じた場合への平時からの備え

上記のとおり、独占禁止法違反の疑いが生じた場合には、公正取引委員会への課徴金減免申請や公正取引委員会の調査への協力、これらに向けた事実関係の社内調査等を迅速かつ適切に行うことが望ましいが、これまで一度も独占禁止法違反の疑いが生じたことのない企業が事前準備なしにこのような対応を行うのは必ずしも容易ではないと考えられる。

そのため、各企業においては、平時の段階から、独占禁止法違反の疑いが生じた場合の体制や社内における報告ライン・報告手順、事実関係の社内調査等の担当部署又は担当者、課徴金減免制度及び調査協力減算制度の利用方法、公正取引委員会への相談方法等をマニュアルとして取りまとめ、関係者間で共有しておくことが重要である。

なお、内部通報（第2の3(2)）により独占禁止法違反に関する情報が寄せられた場合等には、企業は、何の前触れもなく有事対応のフェーズに入ることが想定される。そのため、各企業においては、独占禁止法違反の疑いが突然生じた場合でも上記マニュアルに沿った対応ができるよう、平時の段階

<sup>44</sup> 日本取引所自主規制法人「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」（2016年2月24日）（<https://www.jpex.co.jp/regulation/public/nlsgeu000001igbj-att/1-01fusyojiprinciple.pdf>）においても、「不祥事の原因究明に当たっては、必要十分な調査範囲を設定の上、表面的な現象や因果関係の列挙にとどまることなく、その背景等を明らかにしつつ事実認定を確実にし、根本的な原因を解明するよう努める」こと、「再発防止策は、根本的な原因に即した実効性の高い方策とし、迅速かつ着実に実行する」ことが求められている。

から定期的にシミュレーションや訓練を実施しておくことが望ましい。

上記のほか、顧問弁護士や独占禁止法に関する専門的な知見・経験を有する外部の弁護士等をリスト化しておくなど、専門家に迅速に相談することができる体制（第2の2(3)）を作っておくことも考えられる。

## ウ 参考となる取組の例

公正取引委員会が過去の実態調査等において実施したアンケートやヒアリングでは、以下のような好取組事例がみられ、こういった取組も参考しつつ、独占禁止法違反の疑いが生じた後の対応が的確に実施されることが期待される。

### 【独占禁止法違反の疑いが生じた後の対応の例】

- ・ 独占禁止法違反の疑いが生じた際には、直ちに関連部門の文書・電子データ等を保全した上で、弁護士の指示の下、関係者のヒアリングや関連文書のリサーチ等を迅速に行い、当局の調査に真摯に対応することとしている。
- ・ 社長通達によって社内調査への協力を指示した上で調査した結果、入札談合の事実が判明したため、課徴金減免制度を利用したところ、課徴金の減免を受けることができた。
- ・ 社内調査の結果は「グレー」であったが、何も対応しないことは駄目であるとの経営トップの判断によって、課徴金減免制度を利用し、課徴金の免除を受けることができた。
- ・ 公正取引委員会の立入検査を受けた際に他の商品について社内調査を行ったところ、独占禁止法違反の事実を発見し、課徴金減免制度の利用により課徴金の減免を受けることができた。

### 【平時の段階から有事への備えがなされている例】

- ・ 独占禁止法違反を示唆する情報に接した場合、その者は、直ちに部門長を通じて危機管理担当役員に報告しなければならない。危機管理担当役員は、速やかに自らを責任者とする調査チームを立ち上げ社内調査に当たることとしている。違反の事実が見つかったときは、直ちにCEOの承認を得てリニエンシー制度の利用のために必要な手続を採ることとしている。
- ・ 有事の際の証拠隠滅や虚偽報告を行うと、重大な制裁を課される可能性があることから、従業員が証拠隠滅等を行うことがないように、分かりやすい表現で記載したマニュアルを作成し、関係者に事前周知している。
- ・ 実際の有事の際に社内手続を明確に定めていなかったため、課徴金減免制度の利用に際し非常に手間取り、結果的に対象順位から漏れてしまった反



省から、有事対処マニュアルを作成するに至った。

- ・ 日本の特定の弁護士及びフォレンジック会社をあらかじめ選定し、競争当局の調査が開始された際には弁護士の指示に基づき迅速に社内調査を行う体制を整えている。

#### 【グローバル企業における取組の例】

- ・ 競争法に違反する可能性を示唆する情報が自社で発見された場合は、直ちに経営トップに報告するとともに、提携している国内又は海外の弁護士と連携を図り迅速に社内調査を実施する一方で、各国・地域の競争当局へのリニエンシー申請の利用について検討する。海外子会社等で競争法違反の疑いが生じた場合には、直ちに親会社法務部に連絡し共同で対応していく。
- ・ 日常業務は各海外子会社等が対応しているが、明確なルール付けがなかったため、海外子会社等が訴訟・紛争等に巻き込まれた場合であっても、事業部門内のみで処理され報告が後手に回ることがあった。これを踏まえて、競争法違反や集団訴訟といった重大案件が発生した場合には、本公司法務部門に直ちに情報共有される体制を構築している。

## 4 プログラムの定期的な評価とアップデート

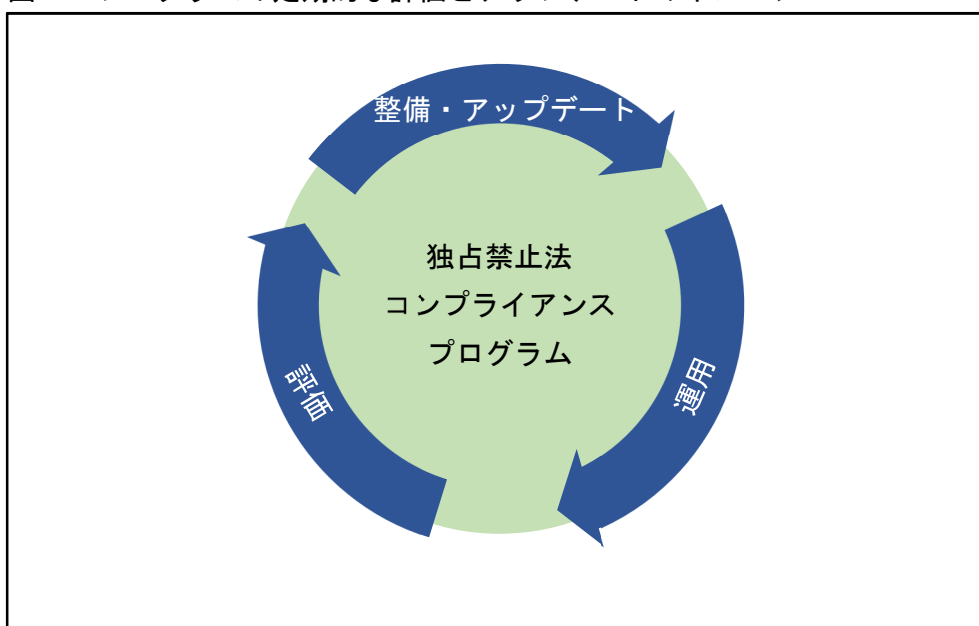
### (1) チェックポイント

- 独占禁止法コンプライアンスプログラムは、定期的に評価され、アップデートされているか。
- 評価の実施部門は、評価の結果を報告書に取りまとめて経営トップやコンプライアンス担当役員、コンプライアンス委員会等の関係者に適切に報告しているか。
- プログラムの評価の過程及び結果は、記録として適切に保管・管理されているか。

### (2) 意義

前記第2の1(2)で前述したとおり、各企業が直面している独占禁止法違反リスクは、各企業の事業内容や業界慣行、競争事業者、規制環境の変化等によって時々刻々と変化し続けており、個々の役職員のコンプライアンス意識もまた時の経過によって変化していくものと考えられる。独占禁止法コンプライアンスプログラムは、一度整備すれば万全というものでは決してなく、プログラムを真に実効的なものとするためには、日々の事業活動の中でプログラムをきちんと運用し、プログラムの評価を通じてその実効性を定期的に確認し、プログラムに改善すべき点があれば必要なアップデートを行い、アップデートされたプログラムを更に運用していく、というPDCAサイクルを継続的に回し続けていくことが重要である。

図6 プログラムの定期的な評価とアップデートのイメージ



プログラムの評価に当たっては、独占禁止法コンプライアンスプログラムに関連する資料（社内規程・マニュアル等、取締役会・監査役会・経営会議・コンプライアンス委員会等の議事録、競争事業者との接触に係る申請・承認・報告等の証跡、研修の実施記録・研修資料等、独占禁止法に関する相談の記録、懲戒処分に関する記録、内部監査結果報告書、内部通報に関する記録等）の確認や、役職員向けのアンケート<sup>45</sup>及びヒアリングの実施等により、プログラムの各構成要素の役職員による認知度や理解度、遵守状況、各構成要素の有効性等を網羅的に評価することが重要である（本ガイドに記載のチェックポイントも適宜活用されたい。）。その上で、取組が不足している点があれば、十分な取組がなされるよう、プログラムをアップデートすべきである。

なお、プログラムの評価の頻度は、各企業が直面している独占禁止法違反リスクやプログラムの整備・運用状況に応じて異なるものと考えられるが、少なくともプログラムの整備・運用が一巡したタイミングで実施することが望ましい（M&A等により企業の規模又はビジネスの範囲に大きな変化が生じたタイミングや、独占禁止法違反行為が発見され調査が行われたタイミング等に、プログラムの評価を行うことも考えられる。）。

また、プログラムの有効性の評価は、コンプライアンス担当役員やコンプライアンス委員会の指示の下、第2線のコンプライアンス所管部署又は担当者が行うことが考えられほか、第3線の内部監査部門が独立的評価として客観的な立場で行うことも考えられる。いずれにしても、評価の実施者は、評価の過程及び結果を報告書に取りまとめて記録化し、経営トップやコンプライアンス担当役員、コンプライアンス委員会に報告した上で、プログラムのアップデートにつなげていくことが重要である。

### (3) 参考となる取組の例

公正取引委員会が過去の実態調査等において実施したアンケートやヒアリングでは、以下のような好取組事例がみられ、こういった取組も参考にしつつ、独占禁止法コンプライアンスプログラムの定期的な評価とアップデートが実施されることが期待される。

#### 【プログラムの評価に向けた取組が定期的に行われている例】

- ・ 内部監査においては、独占禁止法コンプライアンスプログラムの遵守・運用

<sup>45</sup> 実務上は、「コンプライアンス浸透度調査」等として役職員向けのアンケートが実施されている例が見受けられる。このようなアンケートでは、回答を無記名式とし所属部署名や役職名など役職員の特定につながる情報を過度に細分化して質問しないことで役職員の匿名性を確保する、回答者自身の状況ではなく上司・同僚・部下等の他者の状況を質問することによりできるだけ客観的な回答を収集する、アンケートの回答が回答者自身の人事評価や所属先の評価に不利に影響することはない旨を保証する等の工夫により、役職員の率直な意見を収集することが重要である。

状況（談合禁止・独占禁止法遵守に関するコンプライアンス教育の実施状況、役職員からの誓約書の徴求状況、競争事業者等との接触に係るルールの遵守状況、諸団体の加入・継続時のルールの遵守状況、入札・見積決裁書類に係る支店長の誓約状況）を確認した上で、これらに不備があれば改善に向けた指導を行い、指導を受けた被監査部署が必要な是正・改善を行うとともに、他の部署にも是正・改善策を水平展開することで、談合排除に向けたPDCAサイクルを回し続けることができている。

- ・ コンプライアンス浸透度調査として、毎年全ての社員に対し無記名式のアンケートを実施している。
- ・ 役職員に対する意識調査により、役職員の独占禁止法遵守意識の継続的なモニタリングと啓発を実施している。

## おわりに

本ガイドは、公正取引委員会が過去の実態調査等において実施したアンケートやヒアリングの結果等、各国・地域競争当局等が作成・公表している外国競争法コンプライアンスプログラムの整備・運用に係るガイド等を参考に、実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムの構成要素を整理した上で、各構成要素についての好取組事例を紹介したものである。

本ガイドでは、各企業が実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用を推進していく上で実務上重要であると思われる点を「チェックポイント」として取りまとめた上で（なお、当該「チェックポイント」を抜粋して別紙にまとめており、取組の簡便な確認に活用いただきたい。）、各構成要素に関する取組の意義・本質・留意点等を具体的に記載し、できるだけ各構成要素の重要性が明らかになるよう努めた。その上で、公正取引委員会が過去の実態調査等において実施したアンケートやヒアリングでみられた事例の中から、優れていると思われる好取組事例を抜粋し、「参考となる取組の例」として紹介している。

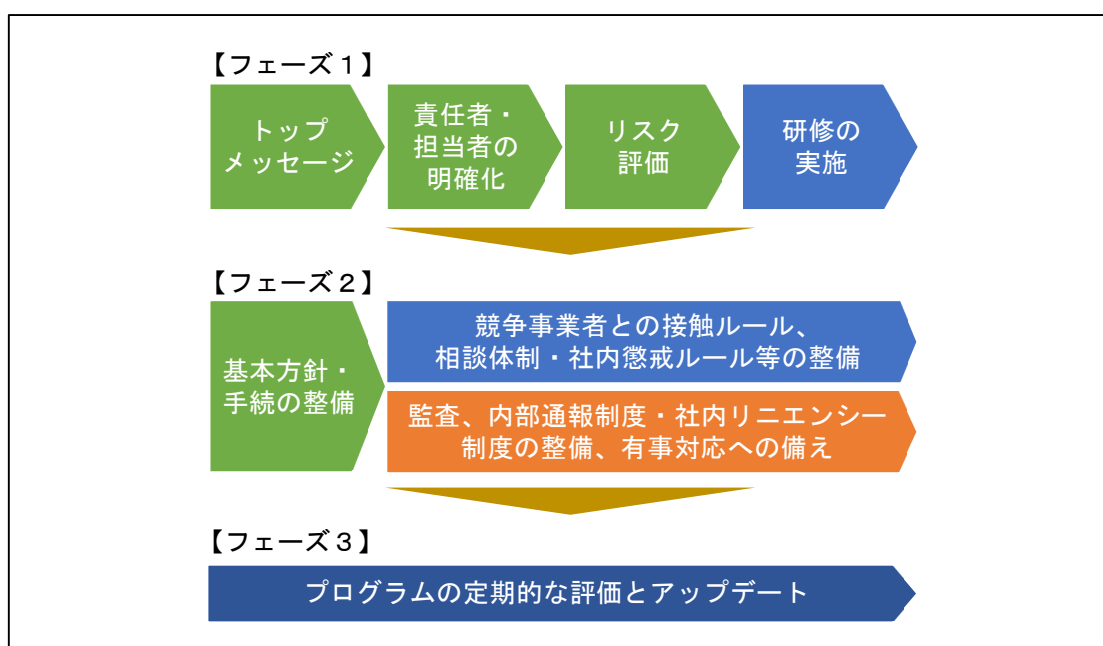
このように、本ガイドは、全体を通じて、実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用に関するベストプラクティスを整理したものである。そのため、第1の3において前述したとおり、中小企業や管理部門のリソースが不足している企業等が本ガイドの全ての構成要素を完璧に整備・運用することは困難であると考えられる。このような場合には、第1の3において前述したとおり、自社の実情や独占禁止法違反リスクに応じ、費用対効果が高いと思われる項目から優先的に取り組み、段階的に取組の範囲を広げていくことが重要である。例えば、「経営トップのコミットメントとイニシアティブ」（第2の1(1)）で述べた経営トップによるメッセージの発信・伝達は、それほど大きな費用をかけることなく実施することが可能であると考えられるため、企業の規模や管理部門のリソースにかかわらず、すぐにでも実施することができる項目であると考えられる。前記第2の1(1)において前述したとおり、経営トップの意向・姿勢は、各企業の文化や組織風土、個々の役職員のコンプライアンス意識に影響を及ぼすのであるから、独占禁止法コンプライアンスの推進に当たり、大きな効果を持つものと考えられる。

上記のほか、前記第2の1(4)の組織体制のうち、独占禁止法コンプライアンスの責任者又は担当者を明確にすることも比較的着手しやすいものと考えられる。独占禁止法コンプライアンスの責任者又は担当者が決定されれば、例えば、同人を中心に自社における独占禁止法違反リスクを簡易的に識別・分析・評価すること（第2の1(2)）や、リスク評価の結果、独占禁止法違反リスクが高いと考えられる部門等において社内研修を実施すること（第2の2(2)）も可能になる。独占禁止法コンプライアンスの責任者又は担当者の明確化も、独占禁止法コンプライアンスの推進に当たり、大きな効果を持

つものと考えられる。

上記の取組は、現在直面している独占禁止法違反リスクへの応急的な対応として有効であると考えられ、上記の取組に引き続き又は並行して、独占禁止法違反リスクの回避・低減に向けた取組として、独占禁止法コンプライアンスの推進に係る基本方針・手続の整備・運用（第2の1(3)）や、違反行為を未然に防止するための具体的な施策（第2の2）及び違反行為を早期に発見し的確な対応を採るための具体的な施策（第2の3）の整備・運用を進めることが望ましい。また、各取組の整備・運用が一巡した段階で、プログラムを評価し、アップデートすることも望ましい。

図7 中小企業等における段階的な取組の一例<sup>46</sup>



このように、本ガイドは、全ての企業に対して直ちにフルスペックのプログラムを整備・運用することを求めるものではない。重要なのは、前記第2の1(2)において前述したリスクベースアプローチにより、各企業が限られたリソースを独占禁止法違反リスクが高い領域に重点的に配分することであり、各企業が自社の実情や独占禁止法違反リスクの高さに応じて適切に取組の内容をカスタマイズすることである。そのため、中小企業等が大企業相当の取組をする必要は必ずしもなく、本ガイドに記載した各取組の意義・本質・留意点等を踏まえつつ、公正取引委員会が過去の実態調査等において実施したアンケートやヒアリングでみられた好取組事例も参考にしながら、各企業において、こういった取組をこういった優先順位で実施すべきか、適宜検討した上で、実際の取

<sup>46</sup> 図7は、独占禁止法コンプライアンスプログラムが全く整備・運用されていない状況から段階的に整備・運用を進めていく場合の流れを例示したものであり、実際には、自社の実情や独占禁止法違反リスクに応じ、本ガイドの各項目の趣旨を踏まえた取組を行うことが重要である。

組を行うことが望ましい。

その上で、独占禁止法コンプライアンスに関する取組は、一朝一夕に効果が現れるものではなく、独占禁止法コンプライアンスを重視する文化や組織風土が醸成されるまで数年・数十年といった時間が掛かることもあり得る。それでも、今取組を行わなければ、数年先・数十年先に独占禁止法コンプライアンスを重視する文化や組織風土が醸成されることはないのであるから、各企業においては、将来にわたる持続的な成長のためにも、本ガイドを参考に、実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用に取り組まれない。

公正取引委員会においても、本ガイドの周知等を通じて、引き続き、企業における独占禁止法コンプライアンスに関する取組の支援・唱導活動に積極的に取り組んでいくとともに、外国競争法コンプライアンスに関する各国・地域競争当局等の動向に関する情報収集・情報提供にも努めていく。

(参考) 本ガイドの作成に当たり参照した各国・地域競争当局等のガイド等

【国際機関等】

- OECD : Organisation for Economic Co-operation and Development, “Competition Compliance Programmes” (2021)  
(<https://www.oecd.org/daf/competition/competition-compliance-programmes-2021.pdf>)
- ICN : International Competition Network Advocacy Working Group, “Report on Competition Compliance” (2021)  
(<https://www.internationalcompetitionnetwork.org/wp-content/uploads/2022/04/AWG-Report-on-Competition-Compliance.pdf>)
- ASEAN : Association of Southeast Asian Nations Secretariat, “Competition Compliance Toolkit for Businesses in ASEAN” (2018)  
([https://asean-competition.org/file/post\\_image/Competition%20Compliance%20Toolkit%20for%20Businesses%20in%20ASEAN.pdf](https://asean-competition.org/file/post_image/Competition%20Compliance%20Toolkit%20for%20Businesses%20in%20ASEAN.pdf))
- ICC : International Chamber of Commerce, “THE ICC ANTITRUST COMPLIANCE TOOLKIT” (2013)  
(<https://2go.iccwbo.org/icc-antitrust-compliance-toolkit-english-version.html>)

【各国・地域競争当局】

- 米国 : U. S. Department of Justice Criminal Division, “Evaluation of Corporate Compliance Programs” (Updated March 2023)  
(<https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>)  
U. S. Department of Justice Antitrust Division, “Evaluation of Corporate Compliance Programs in Criminal Antitrust Investigations” (July 2019)  
(<https://www.justice.gov/atr/page/file/1182001/download>)
- フランス : Autorité de la concurrence, “Framework document of 23 May 2022 on competition compliance programmes” (23 May 2022)  
([https://www.autoritedelaconcurrence.fr/sites/default/files/2022-06/Conformite\\_nouveau%20doc-cadre\\_VEN.pdf](https://www.autoritedelaconcurrence.fr/sites/default/files/2022-06/Conformite_nouveau%20doc-cadre_VEN.pdf))
- 英国 : Competition and Market Authority, “Competition law risk: a short guide” (Updated 10 September 2020)  
(<https://www.gov.uk/government/publications/competition-law-risk>)



- [-a-short-guide/competition-law-risk-a-short-guide\)](#)
- スペイン : Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, “ANTITRUST COMPLIANCE PROGRAMMES GUIDELINES” (10 June 2020)  
([https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor\\_contenidos/Competencia/Normativas\\_guias/202006\\_Guia\\_Compliance\\_FINAL\\_eng.pdf](https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor_contenidos/Competencia/Normativas_guias/202006_Guia_Compliance_FINAL_eng.pdf))
- ペルー : Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, “GUIDELINES ON COMPETITION COMPLIANCE PROGRAMS” (March 2020)  
(<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2131152/Guidelines%20on%20Antitrust%20Compliance%20Programs.pdf?v=1629901824>)
- メキシコ : Mexican Federal Economic Competition Commission, “Recommendations for complying with the Federal Economic Competition Law” (August 2019)  
([https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2021/02/DYO\\_Recom-ENG.pdf](https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2021/02/DYO_Recom-ENG.pdf))
- イタリア : Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, “GUIDELINES ON ANTITRUST COMPLIANCE” (25 September 2018)  
([https://en.agcm.it/dotcmsdoc/guidelines-compliance/guidelines\\_compliance.pdf](https://en.agcm.it/dotcmsdoc/guidelines-compliance/guidelines_compliance.pdf))
- インド : COMPETITION COMMISSION OF INDIA, “COMPLIANCE MANUAL FOR ENTERPRISES” (2 May 2017)  
([https://www.cci.gov.in/images/publications\\_compliance\\_manual/en/compliance-manual1652179683.pdf](https://www.cci.gov.in/images/publications_compliance_manual/en/compliance-manual1652179683.pdf))
- 韓国 : Korea Fair Trade Commission, “RULES ON OPERATION OF FAIR TRADE COMPLIANCE PROGRAMS, OFFERING OF INCENTIVES, ETC” (24 May 2016)  
([https://www.ftc.go.kr/eng/cop/bbs/selectBoardList.do?key=2835&bbsId=BBSMSTR\\_000000003631&bbsTyCode=BBST11](https://www.ftc.go.kr/eng/cop/bbs/selectBoardList.do?key=2835&bbsId=BBSMSTR_000000003631&bbsTyCode=BBST11))
- ブラジル : Administrative Council for Economic Defense, “GUIDELINES COMPETITION COMPLIANCE PROGRAMS” (January 2016)  
(<https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/compliance-guidelines-final-version.pdf>)
- カナダ : Competition Bureau, “Corporate Compliance Programs” (3 June 2015)  
(<https://ised-isde.canada.ca/site/competition-bureau-canada/sites/default/files/attachments/2022/cb-bulletin-corp-compliance-e.pdf>)

- マレーシア : Malaysia Competition Commission, "THE COMPETITION ACT 2010 COMPLIANCE GUIDELINES" (September 2013)  
([https://www.mycc.gov.my/sites/default/files/pdf/newsroom/Compliance\\_Guidelines\\_MyCC\\_0.pdf](https://www.mycc.gov.my/sites/default/files/pdf/newsroom/Compliance_Guidelines_MyCC_0.pdf))
- チリ : National Economic Prosecutor's Office, "COMPETITION LAW COMPLIANCE PROGRAMS" (June 2012)  
([https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2022/09/Guia\\_Programas\\_Cumplimiento2012\\_FNE\\_Ingles.pdf](https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2022/09/Guia_Programas_Cumplimiento2012_FNE_Ingles.pdf))
- 欧州連合 : European Commission, "Compliance matters" (2012)  
(<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/78f46c48-e03e-4c36-bbbe-aa08c2514d7a/language-en>)