

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

令和 5 年 1 2 月
(改訂：令和 7 年 6 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	3
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	3
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	4
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	6
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	8
1 独占禁止法コンプライアンス全般	8
(1) 経営トップのコミットメントとイニシアティブ	8
(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 ..	13
(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 ..	20
(4) 組織体制の整備及び十分な権限とリソースの配分	29
(5) 企業グループとしての一体的な取組	36
2 違反行為を未然に防止するための具体的な施策	40
(1) 競争事業者との接触に関する社内ルールの整備・運用	40
(2) 独占禁止法に関する社内研修の実施	45
(3) 独占禁止法に関する相談体制の整備・運用	51
(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	56
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	61
(1) 独占禁止法に関する監査の実施	61
(2) 内部通報制度の整備・運用	67
(3) 独占禁止法に関する社内リニエンシー制度の導入	73
(4) 独占禁止法違反の疑いが生じた後の的確な対応	76
4 プログラムの定期的な評価とアップデート	82
おわりに	85
(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	88

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、個々の企業等が独占禁止法に関するコンプライアンス（以下「独占禁止法コンプライアンス」という。）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、企業等による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等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（88 頁以降参照）。

本ガイドは、公正取引委員会及び各国・地域競争当局等における前記のような取組を踏まえ、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ガイドである。

具体的には、本ガイドでは、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・体系的に整理している。また、本ガイドでは、前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、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 過去の独占禁止法コンプライアンスに関する実態調査報告書の一覧

公表時期	タイトル	主な調査対象
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の取組状況について ―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)
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
令和 7 年 6 月	企業における独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用状況に関する実態調査報告書	東証プライム上場企業 (1,643 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、公正かつ自由な競争の実現に向けて、様々な創意工夫や努力を行うことが必要不可欠である¹⁾。これに対し、独占禁止法違反行為は、企業間の競争に正面から向き合わず、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ため、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（独占禁止法第2条第6項の「不当な取引制限」）、や私的独占（同法第2条第5項）、一部の不公正な取引方法²⁾等を対象とする課徴金制度が導入されている（同法第7条の2、第7条の9及び第20条の2から第20条の6まで等）。課徴金制度における課徴金額は、独占禁止法違反行為に係る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・談合や私的独占、不公正な取引方法は、無過失の損害賠償責任（同法第25条）の対象とされており、カルテル・談合や私的独占は、刑事罰（同法第89条第1項第1号、第95条第1項第1号）の対象にもされている。企業が独占禁止法違反行為に関与した場合には、こうした厳しい責任を負うこととなる³⁾。

¹ 不公正な取引方法について、例えば、優越的地位の濫用は、「自己の取引上の地位が相手方に優越している一方の当事者が、取引の相手方に対し、その地位を利用して、正常な商慣習に照らして不当に不利益を与えることは、当該取引の相手方の自由かつ自主的な判断による取引を阻害するとともに、当該取引の相手方はその競争者との関係において競争上不利となる一方で、行為者はその競争者との関係において競争上有利となるおそれ」があり、公正な競争を阻害するおそれがあるため、不公正な取引方法の一つとして独占禁止法上規制されている（公正取引委員会「優越的地位の濫用に関する独占禁止法上の考え方」（平成22年11月30日）（https://www.jftc.go.jp/dk/guideline/unyokuji_jun/yuetsutekichii.html）。不公正な取引方法は、「公正な競争を阻害するおそれ」がある行為であるが、不公正な取引方法に該当する行為によって競争者との関係において競争上有利な立場に立っていたとしても、その立場は、公正かつ自由な競争の実現に向けた創意工夫や努力によりもたらされたものではないため、不公正な取引方法も企業の成長・発展の機会を自ら奪う行為であるといえる。

² 不公正な取引方法については、共同の取引拒絶（独占禁止法第2条第9項第1号）、差別対価（同項第2号）、不当廉売（同項第3号）、再販売価格の拘束（同項第4号）及び優越的地位の濫用（同項第5号）が課徴金の対象行為とされている（同法第20条の2から第20条の6まで）。

³ 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

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。前記のとおり、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いうまでもない⁴。

なお、独占禁止法の適用対象となる「事業者」は、「商業、工業、金融業その他の事業を行う者」（独占禁止法第2条第1項）であり、中小企業や市場シェアの低い企業も含め、あらゆる企業が独占禁止法の適用対象となる⁵。「中小企業であるから独占禁止法は問題とならない。」、「市場シェアが低いから独占禁止法は問題とならない。」というわけではない点には留意いただきたい。

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⁶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

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。

⁴ 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。

⁵ 例えば、カルテル・談合は、事業者が相互に連絡を取り合い、本来、各事業者が自主的に決めるべき商品の価格や販売・生産数量等を共同で取り決める行為であるが、こうした行為が行われれば、原則として一定の取引分野における競争の実質的制限が生じるため、個々の事業者の市場シェアの高低にかかわらず独占禁止法上問題となる。また、「流通・取引慣行に関する独占禁止法上の指針」（平成3年7月11日）第1部の3(4)では、「市場における有力な事業者」によって当該行為が行われた場合に不正な取引方法として違法となるおそれがある行為類型において、「市場における有力な事業者」と認められるかどうかについては、当該市場におけるシェアが20%を超えることが一応の目安として示されているが、当該記載は、同指針中の「自己の競争者との取引等の制限」、「厳格な地域制限」及び「抱き合わせ販売」についての考え方を示したものであり、市場におけるシェアが20%以下である事業者の行為がおよそ独占禁止法上問題とならないことを示したものではない。

⁶ 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。

害が軽減される（課徴金減免申請による課徴金の減免⁷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がにより、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。

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まれない。

⁷ 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。

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

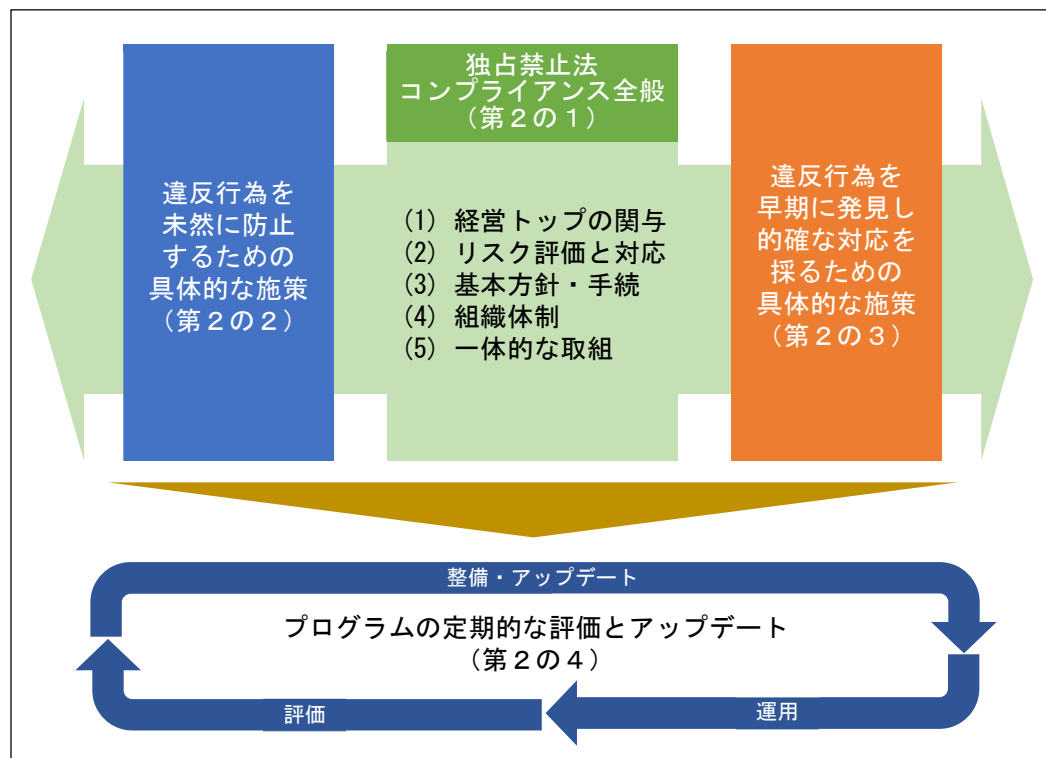
本ガイドでは、実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムの構成要素について、「独占禁止法コンプライアンス全般」（第2の1）、「違反行為を未然に防止するための具体的な施策」（第2の2）、「違反行為を早期に発見し的確な対応を採るための具体的な施策」（第2の3）、「プログラムの定期的な評価とアップデート」（第2の4）の4つに分類している（図1参照）。

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）（以下、両者を総称して「具体的な施策」という。）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、具体的な施策の全ての施策に関係する要素であり、具体的な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ないし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いただきたい。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・運用すること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⁸。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⁹。

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

⁸ 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。)(令和5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なることが多い。」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」(令和3年6月11日)8頁(<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu000005lnul.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。

⁹ 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¹⁰、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¹¹。

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

¹⁰ 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。）（平成24年11月）51頁（<https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/cyosa/cyosa-somota/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（注8）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ることになるため、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いまでもない。

¹¹ ICN（International Competition Network）「Report on Competition Compliance」（以下「ICN調査報告書」という。）（令和3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いただきたい（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））。

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。

なお、第1の1のとおり、中小企業であっても独占禁止法の適用対象となり、経営トップのイニシアティブにより独占禁止法コンプライアンスに取り組むことが重要である点は大企業と変わりがない。この点に関して、中小企業は、大企業と比べて経営トップと役職員の距離が近いと考えられ、対面での面談を通じて個々の役職員に対して直接独占禁止法コンプライアンスに関するメッセージを伝達することも可能であると考えられる。中小企業の経営トップは、業界団体や経済団体、提携士業者、取引先企業等が開催する研修会等に積極的に参加するなどして独占禁止法に関する情報収集に努めるとともに、自社の独占禁止法コンプライアンスの向上に取り組んでいただきたい。

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、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】

- ・ 独占禁止法違反事件が発生してから約10年経った今でも、経営トップから、「1件でも独占禁止法違反行為が発生すれば、それまでに積み上げ

てきたものがゼロになる。」などといったメッセージが年に数回程度自身の言葉で発信されており、独占禁止法コンプライアンス推進活動の後押しになっている。

- ・ 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。」「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。」「市場のルール遵守は目先の受注や利益に優先する。」「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。」などといった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。
- ・ 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が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ようになった。

【経営トップによるメッセージの伝達方法の例】

- ・ 年に一度、経営トップのメッセージ動画（5分程度）を全社共通eラーニングシステムで配信している。動画では、問題提起をオープンに受け止める姿勢・風土の重要性や会社の利益・不利益よりも法令遵守が優先である旨が強調されている。全社員がこのメッセージ動画を視聴しており、動画視聴後のアンケートでは、「会社の本気度が伝わった。」との声が寄せられた。
- ・ 全社員に配布する企業倫理に関するカードや社内報、eラーニング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。
- ・ 研修や懇親会の場に経営トップが自ら出席し、独占禁止法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】

- ・ 「利益を守ることが会社にとって正しいことであり、多少の調整も問題な

い。」などといった現場の役職員の意識を変えるため、独占禁止法を遵守して競争に正しく取り組むことの重要性をうたった指針をグループ経営トップ自らが発案して策定した。当該指針については、毎月1回、グループ各社の経営幹部が参加する会議において唱和しており、子会社経営トップも、自社の朝礼等でグループ経営トップのメッセージを踏まえたメッセージを発信している。

- ・ 経営トップ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のトップメッセージのページに毎回（月2～3回）掲載している。
- ・ 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、競争事業者による独占禁止法違反事例を自戒の念を込めて紹介しており、また、半期に1回開催する課長級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ラーニング研修の冒頭でも、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。

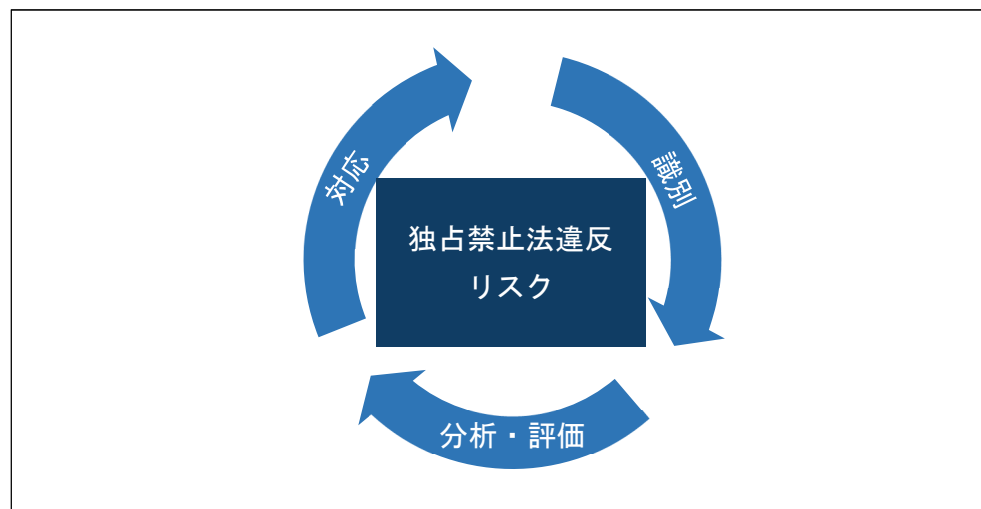
イ 意義

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¹²⁾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。

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（中小企業においても以下の記載を参考にしていきたい。）。

¹² 「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」(令和2年7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、カルテル・談合や私的独占、不公正な取引方法に関与することとなるシナリオは様々である。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

前記(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¹³⁾、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¹⁴⁾。また、リスクが発生した場合の影響の大きさを分析・評価

¹³⁾ 金融庁企業会計審議会意見書（注8）43頁。なお、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。

¹⁴⁾ 例えば、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く価格・数量等の透明性が高い場合等には、カルテル・

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¹⁵⁾。

(ウ) リスクへの対応

リスクへの対応方針は、前記(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。）¹⁶⁾。

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ているため、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、リスクへの対応方針を見直すことが重要である。

特に、近年では、競争事業者の価格の調査や自社の商品・役務の価格設定にアルゴリズムが活用されるようになってきていることに伴い、カルテルの合意や実施がより容易になったり、新たな形態の協調的行為が出現したりすることが懸

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。

¹⁵⁾ 企業が遵守しなければならない法令等は、独占禁止法も含め多岐にわたるが、例えば、カルテル・談合については、高額な課徴金や指名停止処分による機会損失といった不利益を被る可能性、株主代表訴訟による責任追及の可能性等があるほか、企業に加え従業員個人にも刑事罰が科される可能性があり、独占禁止法違反リスクが顕在化した場合の事業活動への影響が大きいと考えられる。そのため、自社が関係する法令等のうちの法令等に対して特に重点的に手厚く対応するかの検討・決定が行われる場合には、独占禁止法違反リスクは、重要度が高いリスクとして位置付けられる場合が多いと考えられる。

¹⁶⁾ 金融庁企業会計審議会意見書（注8）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. (1953). *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。）。

念されている¹⁷⁾。こうした新たな技術を用いた独占禁止法違反リスクについても、リスクの識別・分析・評価のプロセスを経て対応方針を検討・決定していくことが重要である¹⁸⁾。

また、近年では、労務費、原材料価格、エネルギーコスト等について、①これらのコストの上昇分の取引価格への反映の必要性について、価格の交渉の場において明示的に協議することなく、従来どおりに取引価格を据え置くことや、②これらのコストが上昇したため、取引の相手方が取引価格の引上げを求めたにもかかわらず、価格転嫁をしない理由を書面、電子メール等で取引の相手方に回答することなく、従来どおりに取引価格を据え置くことが優越的地位の濫用（独占禁止法第2条第9項第5号ハ）に該当する可能性がある旨が明確化されている¹⁹⁾。各企業においては、内閣官房及び公正取引委員会が令和5年11月29日に公表した「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」（以下「労務費転嫁指針」という。）²⁰⁾に沿った行動を採るべく努めているものと考えられるが、こうした公正取引委員会の最近の動きについても独占禁止法違反リスク評価に反映させた上で、適切な対応につなげていくことが重要である。

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。

【独占禁止法違反リスク評価の例】

- ・ 各事業部門に自部門が抱えているリスクを洗い出してもらい、次に、各事業部門長が参加する会議体において、各事業部門が洗い出したリスクの中から「ノックアウトファクター」（顕在化すると事業遂行自体に大きな影響が生じる要素）に該当するリスクを抽出し、当該リスクへの対応について最優先に位置付けて取り組んでいる。独占禁止法違反リスクについても、この「ノックアウトファクター」として位置付けて対応に取り組んでいる。
- ・ 独占禁止法違反リスクの評価に当たり、まず、独占禁止法違反行為の類型

¹⁷⁾ デジタル市場における競争政策に関する研究会「アルゴリズム/AI と競争政策」（令和3年3月）11頁（https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2021/mar/210331_digital.html）。

¹⁸⁾ U.S. Department of Justice Antitrust Division「Evaluation of Corporate Compliance Programs in Criminal Antitrust Investigations」（令和6年11月）9頁（<https://www.justice.gov/atr/media/1376686/dl>）。

¹⁹⁾ 公正取引委員会ウェブサイト「よくある質問コーナー（独占禁止法）」Q20（https://www.jftc.go.jp/dk/dk_qa.html）。

²⁰⁾ 内閣官房及び公正取引委員会「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」（令和5年11月）（https://www.jftc.go.jp/partnership_package/index/roumuhitenka.html）。

(価格カルテル、入札談合、優越的地位の濫用等)をリスクとして分類し、当社のビジネスにおける違反行為類型別のリスクの影響度と発生可能性を検討している。次に、取扱製品・サービスごとに、競争環境や市場特性に基づき、特定のリスクの発生可能性が高い分野を特定し、拠点や国ごとのリスク要因も考慮し、リスクマップを作成している。その後、営業部門、調達部門、マーケティング部門等、独占禁止法違反リスクが異なる部門ごとにリスクを分析し、各部門に特有のリスク要因に応じた評価を実施している。前記リスク評価については定期的に見直しており、また、リスク管理の方法や評価基準についても業界動向や法改正の状況を踏まえ更新している。

- ・ 独占禁止法違反リスクの把握のため、日常業務において重要な意思決定を行う部門長・部長クラスへのヒアリングを実施しており、その際に、教育的観点からの注意喚起を実施している。具体的には、まず、ヒアリング対象者の担当業務の内容(製品、顧客、地域等)や競争事業者との接触・機微情報のやり取りの有無を確認した上で、他社事例を基に、独占禁止法違反リスクの重大性や、競争事業者との不必要な接触の回避、課徴金減免制度及び違反の疑いが生じた際の速やかな報告の重要性について説明している。こうした注意喚起の結果、ヒアリング対象者とその部下が競争事業者との不必要な接触を避けるようになったほか、新規取引や競争事業者との接触時の相談が積極的になされるようになった。

【独占禁止法違反リスクへの対応の例(アルゴリズム・労務費等の転嫁以外)】

- ・ 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。

【アルゴリズムの活用に伴う独占禁止法違反リスクへの対応の例】

- ・ ECサイトを運営している部門において他社運営ECサイトにおける同一商品の価格を調査するシステムを導入しているが、このようなシステムは、利用方法によっては、カルテルの合意や協調的行為が容易になり得るものと考えられるため、ECサイト運営部門の役職員には、他社のECサイト運営部門の役職員と接点を持たないよう指導している。
- ・ 事業者の価格設定を支援するサービスとして、クローリングによって公開情報(市場価格等)を収集し事業者に提供するサービスを提供しているが、アルゴリズムやAIに関する公正取引委員会の公表資料や欧米の裁判例等について、法務部門と渉外部門において情報収集と情報交換を行うとともに、必要に応じて経営陣やコンプライアンス部門、社外弁護士等とも連携

しつつ、対応を検討・決定している。また、アルゴリズムや AI に関する独占禁止法上の問題については、開発部門に対して定期的に研修を行い、注意喚起に努めている。さらに、製品・サービスの開発時には、①企画、②開発、③リリースの3つの段階において、法務部門を含む複数の管理部門が独占禁止法を含む様々な観点での懸念事項の有無を確認するプロセスを敷いており、価格設定の自動化を含む製品・サービスの企画・開発を進めることになったとしても、こうしたプロセスの中で独占禁止法上の問題の有無が慎重に検討されることになる。

- ・ 社外のコンサルタントを起用して市場調査を行う際、アルゴリズムが使用されている可能性が否定できないため、社外のコンサルタントを介してカルテルにつながり得る価格情報等を取得してしまわないよう、競争事業者の個別具体的なデータは取得せず、統計データのみの取得にとどめている。

【労務費等の転嫁に係る独占禁止法違反リスクへの対応の例】

- ・ 労務費の上昇分について取引価格への転嫁を受け入れる取組方針を具体的に経営トップに複数回報告し実施している。また、労務費転嫁指針に沿った行動を採る旨を含む「パートナーシップ構築宣言」を社長名で社内外に公表している。
- ・ リスク管理委員会（年4回）、コンプライアンス委員会（年1回）において、調達部門から価格交渉・価格転嫁の状況等について定期的に報告している。
- ・ 労務費転嫁指針を遵守するため、取引先との定期的な価格協議の実施や交渉記録の作成・保管等に係る具体的な行動例・ポイントを取りまとめたマニュアルを作成し、社内に展開している。
- ・ 調達部門内に価格転嫁の推進に係る専任部署を設置している。
- ・ 労務費転嫁指針に基づく活動内容について、グループ会社を含む全社員に対して研修を実施している。
- ・ 取引先との価格交渉について、購買担当者任せの交渉とならないよう、価格交渉の履歴・経緯が保存される IT システムの構築を進めている。
- ・ 労務費転嫁指針に関する疑義について、法務・コンプライアンス部門に確認するようアナウンスしている。
- ・ 労務費等の転嫁に関する優越的地位の濫用行為の未然防止のためのチェックリストを作成し、本社調達部門及びグループ会社において自己点検を実施するとともに、法務部門において運用状況の監査を実施している。
- ・ 取引先からの通報窓口を、調達部門とは別にコンプライアンス部門内に設置している。

【グローバル企業における取組の例】

- ・ 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

- 独占禁止法コンプライアンスに関する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²¹⁾。

<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>

- ・ 行動規範：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を具体的かつ明確に示した指針²²⁾。
- ・ 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プロ

²¹⁾ 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・運用いただきたい。

²²⁾ コーポレートガバナンス・コード（注8）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。

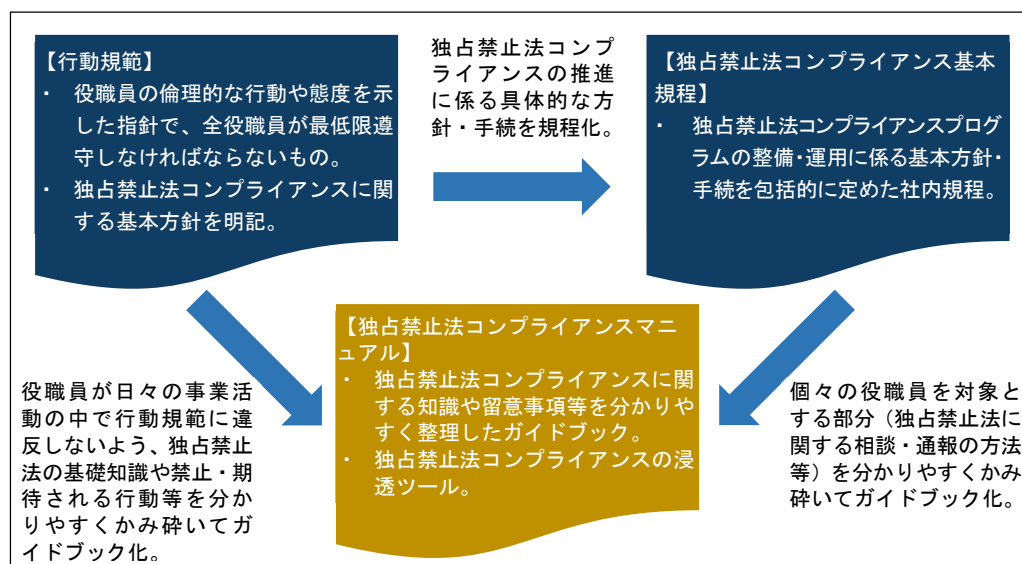
グラムの整備・運用に係る基本方針・手続を包括的に定めた社内規程²³。

- ・ 独占禁止法コンプライアンスマニュアル：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。

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それぞれの関係性については、以下の図3を参照いただきたい。また、これらの社内規程・マニュアル等の策定・作成上のポイントについては、別紙1も併せて参照いただきたい。

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それぞれの関係性



(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。この行動規範に独占禁止法コンプライアンスに関する基本方針を明記することで、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、

²³ 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。

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。

<独占禁止法コンプライアンスに関する基本方針の一例>

- ・ 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の競争制限効果のみをもたらす共同行為には一切関与しないこと
- ・ 競争事業者との価格等の重要な競争手段である事項についての接触・情報交換を行わないこと
- ・ 競争制限効果が見込まれつつ競争促進効果も見込まれる共同行為²⁴や私的独占・不公正な取引方法のように行為の態様が多様かつ不定型な違反行為類型について、独占禁止法違反行為該当性を明確に判断できない場合には、独占禁止法コンプライアンスの所管部署又は担当者や顧問弁護士・公正取引委員会に相談すること 等

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²⁵。

²⁴ 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、その多くは競争促進効果（事業者等による取組の結果として新たな技術、商品、市場等が生み出され、事業者間の競争が促進される効果）をもたらすことが期待されるものであり、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。他方で、ある具体的な事業者等の取組に競争制限効果（事業者間の競争を制限する効果や競争を阻害する効果）が見込まれつつ競争促進効果も見込まれる場合、当該取組の目的の合理性及び手段の相当性（より制限的でない他の代替的手段があるか等）を勘案しつつ、当該取組から生じる競争制限効果と競争促進効果を総合的に考慮して、当該取組が独占禁止法上問題となるか否かが判断されることとなる。そのため、事業者等による共同の取組について、競争制限効果が見込まれつつ競争促進効果も見込まれる場合には、本文に記載したような慎重な対応を経ることが望ましい。

なお、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」（以下「グリーンガイドライン」という。）（令和6年4月24日）（https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2024/apr/240424_green.html）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、グリーンガイドラインを参照しつつ、必要に応じて公正取引委員会に相談するなどにより、具体的取組が進められることが期待される。

²⁵ コーポレートガバナンス・コード（注8）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

- ・ 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（後記(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。

(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（後記(ウ)）や社内研修（第2の2

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。

(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²⁶、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。

(イ) 独占禁止法コンプライアンスマニュアル

独占禁止法違反行為の未然防止の観点からは、個々の役職員において、どのような行為が独占禁止法上問題となるのか、どのような行為であれば独占禁止法上問題となることなく行うことができるのか、独占禁止法上問題となるか否かの判断に迷う場合にはどのようにすればよいか等を正しく理解しておくことが望ましい。一方で、独占禁止法違反リスクに直面している役職員は、通常、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。前記事項等について、このような役職員に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、役職員は、独占禁止法違反リスクに対して過度に萎縮することなく、新たな技術や優れた商品を生み出すなどの競争促進効果をもたらす取組にも精力的に取り組むことができるものと考えられる。

特に、競争制限効果が見込まれつつ競争促進効果も見込まれる共同行為や、私的独占や不公正な取引方法については、典型的なカルテル・談合の事案と異なり、そもそも、個々の役職員において独占禁止法上問題となるか否かの判断が不可能又は困難な事案も存在しているものと考えられる。他方で、このような場合であっても、個々の役職員に独占禁止法に関する最低限の知識・理解がないと、そもそも、目の前の事案が独占禁止法に関係する事案であるとの「気付き」が得られず、独占禁止法コンプライアンスの所管部署又は担当者や顧問弁護士、公正取引委員会への相談等の適切な行動につなげることもできない。

したがって、独占禁止法コンプライアンスマニュアルには、典型的なカルテル・談合の事案だけでなく、競争促進効果のみをもたらす独占禁止法上問題となることなく行うことができる行為や、競争制限効果が見込まれつつ競争促進効果も見込まれる行為のうち独占禁止法上問題となる行為又は問題

²⁶ 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。

とならない行為、私的独占や不公正な取引方法のうち問題となる行為又は問題とならない行為について、自社の事業活動に即した形で、具体例を挙げて記載した上で、社内研修等で周知・啓発し、役職員の知識・理解の向上に努めることが重要である。

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²⁷⁾。

- ・ 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（前記(ア)）や独占禁止法コンプライアンス基本規程（前記(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

²⁷⁾ 注 26 と同じ。

とも重要である。

なお、中小企業においては、大企業と同じ規模で独占禁止法コンプライアンスに関する社内規程・マニュアル等を整備・運用していくことは困難であると考えられるが、少なくとも、独占禁止法コンプライアンスに関する基本方針について、自社の経営方針に明記するなどして役職員に浸透させることが望ましい（独占禁止法を遵守して公正かつ自由な競争に取り組むことを自社の経営理念に盛り込むことも考えられる。）。

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にしつつ、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発生後、当社の事業の原点に立ち返るべきであるとの考えの下、経営トップが全国津々浦々の拠点を巡り、役職員に対して当社の事業の在り方を尋ねて回り、当社の理念や価値観を整理した上で、当社役職員が日々の業務の中で判断に迷った時によりどころとなる基準として行動規範（法令を遵守して公正な事業活動を行うことを含む。）を策定し、社内外に周知している。
- ・ 独占禁止法の遵守やサプライヤーとの公正な取引に係る項目を含む行動規範について、社外向けウェブサイトにおいて公開するとともに、各項目の内容を解説するガイドブックや携帯可能な唱和用カードの配布、入社時の導入研修や階層別研修、e ラーニング等における説明により周知・啓発に努めている。
- ・ 当社及びグループ会社役職員の貸与パソコンのデスクトップに行動規範が常に表示されるようにしている。行動規範の理解度については、年に1回行われるコンプライアンスアンケートで確認しており、直近のアンケートでは、行動規範の内容について「理解している。」との回答の割合がグループ全体で約8割から9割に上った。
- ・ 役職員全員から行動規範に関する誓約書を毎年定期的に徴求している。

【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】

- ・ 独占禁止法コンプライアンス基本規程に基づき独占禁止法コンプライアンスプログラムを策定するとともに、同規程においてプログラムを整備・運用していくために必要な事項（組織体制やリスク評価、競争事業者との接触ルール、社内研修、相談体制、懲戒処分、監査、内部通報、社内リネンシー、違反行為発見時の対応、プログラムの評価・アップデート等）を網羅的に規定している。
- ・ 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。当該社内規程に基づく一連の研修、監査、周知及び啓発により、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、独占禁止法違反行為を具体的に示すとともに、独占禁止法違反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。
- ・ カルテル・談合だけでなく、私的独占や不公正な取引方法の各類型についても、基本的な内容の説明と自社の事業に照らして注意すべき点をマニュアルに盛り込み、また、これらに関して少しでも疑問が生じた場合には、行動を起こす前に、自社の法務部門や自社が所在する地域の統括会社に相談すべきであることを具体的な連絡先（電話番号を含む。）とともにマニュアルに盛り込んで、周知・啓発に努めている。
- ・ 独占禁止法コンプライアンスに関する基本規程及び同規程のポイントを解説したガイドラインでは、独占禁止法のポイントについても解説しているほか、いわゆる官製談合事件に関して、独占禁止法以外にも、入札談合等関与行為防止法や刑法の談合罪等が適用される可能性がある旨も解説しており、別途、公共入札案件において推奨される行動又は禁止される行動を取りまとめたマニュアルを作成している。
- ・ 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冊子にして全役職員の手元に配布し、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】

- ・ 行動規範は、当社グループの全役職員が守らなければならない倫理的な事業活動に関する規範であり、全世界で共通の規範を策定し共有する必要があるとして、海外子会社の法務担当者の意見も取り入れつつ、独占禁止法の遵守に係る項目を含む行動規範を策定した。また、海外子会社の法務担当者の声を受けて、行動規範を更に具体化するものとして、競争法に係る全世界共通のポリシーも策定した。当該ポリシーは、カルテル・談合等の水平的な行為だけでなく、不公正な取引方法等の垂直的な行為も含め、各国競争法の基本コンセプトの部分だけを抽出し、各国子会社の法務担当者や外部コンサルタント等の確認を経て策定したものである。いずれも、当社の海外子会社が所在する地域の言語に翻訳され、グループ全体に展開されている。

(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[※]）
 - ・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いただきたい。

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²⁹。3線モデルに

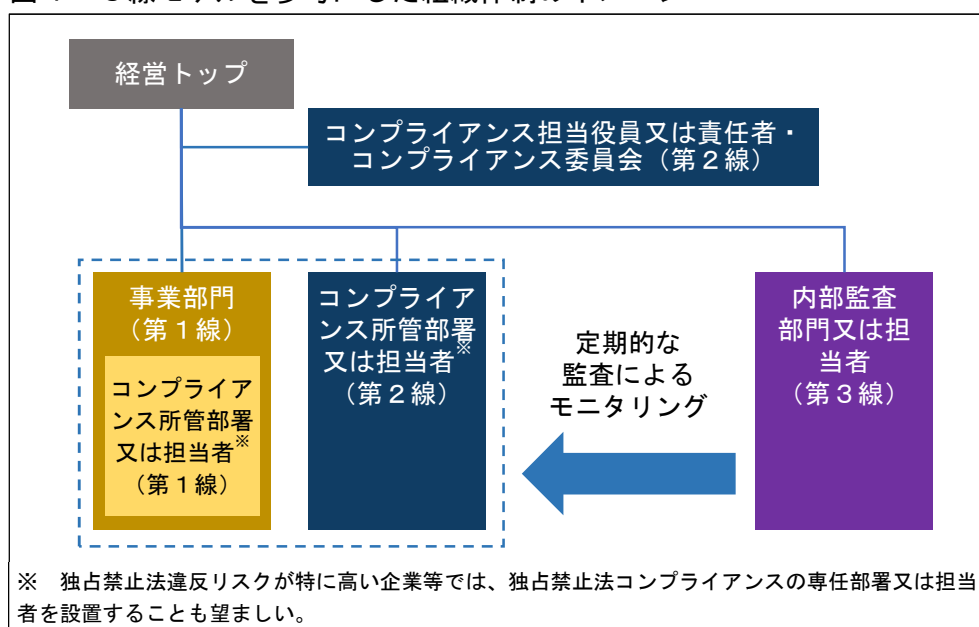
²⁹ IIA（The Institute of Internal Auditors）「The IIA's Three Lines Model（An update of the Three Lines of Defense）」（令和6年9月）（<https://www.theiia.org/en/content/position-papers/2020/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense/>）。

我が国においては、金融庁企業会計審議会意見書（注8）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指針」

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²⁹。

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

（令和6年2月）17頁（https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/zouwai/overviewofguidelines.html）注50でもこの3線モデルが紹介されている。

²⁹ 金融庁企業会計審議会意見書（注8）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³⁰。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）等の肩書きを付すことで、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（特に、独占禁止法上の問題を生じさせる可能性がある自社の慣行等を早期に発見・是正する観点から、社外取締役や社外監査役、社外弁護士等の第三者を構成員に含めることが望ましい。）、定期的に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、内部監査部門又は担当者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。

(ロ) コンプライアンス所管部署又は担当者の設置（第2線）

前記に加え、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

³⁰ 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（注10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。

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。

(イ) 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。

(ロ) 内部監査部門又は担当者の設置（第3線）

前記のほか、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、前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（特に、中小企業においては、独立した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不可能又は困難であると考えられる。）。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、必ずしも前記組織体制の全てを整備することができなくても、前記の趣旨を踏まえ、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（中小企業等のリソースが不足している企業であっても、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又は明確化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】

- ・ 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】

- ・ 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。
- ・ 社外取締役・社外監査役が大多数を占めるコンプライアンス委員会を設置しており、独占禁止法や贈収賄、役員不正に関する問題を所管している。独占禁止法コンプライアンスプログラム自体は取締役会で決議されるが、その運用状況をコンプライアンス委員会が管理・監督しており、必要に応じて助言や勧告を行う体制となっている。
- ・ 独占禁止法違反で摘発された後は、社外弁護士等の外部人材をコンプライアンス委員会の構成員とすることで当社の常識と世間の常識にずれが生じていないかを確認しているほか、社会のトレンドについて助言をもらい新たな気付きを得ている。
- ・ 一定以上の価格帯の製品について一律で価格改定を実施する際には、価格

カルテルを防止する観点から、法務担当役員や事業部門長等を構成員とする会議体において、価格改定の経緯や根拠、競争事業者との接触の有無等を審査することとしている。

【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】

- ・ 独占禁止法遵守体制を充実させるため、法務部門を設立するとともに、コンプライアンス室を設置し、一般的な法令遵守業務の上に独占禁止法遵守業務を上乗せした。人員も増強し、社内弁護士や営業現場の経験者を擁する体制としたところ、研修を初めとする社内対応が充実した上、営業現場とのコミュニケーションが圧倒的に改善し、より独占禁止法遵守が実現しやすい体制となった。
- ・ 独占禁止法コンプライアンスの専任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教育・研修活動、相談対応業務等の独占禁止法コンプライアンスの推進に関する業務を専門的に実施している。教育・研修活動については、独占禁止法コンプライアンスの専任部署から各事業部門に打診して実施する場合があるほか、事業部門長との意見交換会の中で依頼があればそれに応じて実施する場合もある。相談対応業務については、相談しやすい雰囲気作りを心掛けており、事業部門の担当者とは、2回目以降も継続的に相談に来てもらえる関係性が構築できている。
- ・ 法務部門内に独占禁止法に関するワーキンググループを設置しており、同ワーキンググループに所属する法務部員は、通常の案件対応に加え、独占禁止法に関する最新情報の収集や周知・啓発活動、相談対応等を行っている。

【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】

- ・ 独占禁止法コンプライアンスを実現するには、まずは日々目の前でどのような事案が生じているかをきちんとモニタリングして、問題がある案件があれば事前に注意を促したり、案件を差し止めたりすることが重要である。法務部門では、そうした対応が即座に採れるよう、法務部員を各事業部に1人ずつ物理的に張り付けており、各担当者において、新規事業の顧客は誰か、競争事業者は誰か、どのような場面で接触する可能性があるかなど、主にカルテル・談合に関してではあるが、どのようなリスクが想定されるか、各々の職場において検討している。
- ・ グループ全体の独占禁止法コンプライアンス関連施策を統括する部署を本社に設置するとともに、各事業部門内に独占禁止法コンプライアンスの推進に係る責任者及び担当者を設置している。同責任者は、各事業部門に

おける競争事業者との接触に係る細則の策定や競争事業者との接触に係る承認、競争事業者との接触ルールの遵守状況のモニタリング等を行っている。

【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させた。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を行うことができる。
- ・ 独占禁止法違反による摘発前は、内部監査部門の担当者が営業に関する知見を多く持ちすぎていたことで、営業現場における競争事業者との接触に疑問や違和感を抱くことができず、独占禁止法違反リスクを正しく検知できていなかった。独占禁止法違反による摘発後は、当社の常識が世間の常識とずれている場合にはそのずれを早期に認識して当社として襟を正していくため、他社で内部監査を経験したことがある人の中途採用を強化したり、社外のコンサルタントに内部監査に同行してもらったりして、内部監査に社外の目を取り入れている。

【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、前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³¹（こうした取組の必要性については中小企業がグループ企業を形成して事業活動を行っている場合も同様である。）。

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（中小企業を含む。以下同じ。）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いただきたい。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

³¹ 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、委託先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採れるような契約を締結する、自社の行動規範を配布して宣誓を求める、自社の独占禁止法コンプライアンスマニュアルを配布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。

ニシアティブ」については、グループ経営トップ³²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³³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。

前記も踏まえつつ、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³⁴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の間の情報共有体制（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。

(5) 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

³² 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。

³³ 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。

³⁴ 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～」(平成 27 年 3 月) 68 頁 (https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/h27/mar/150327_1_files/150327houkokusyo.pdf)。

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、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等の例】

- ・ 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。
- ・ 他社を買収するような案件はあまりないが、例えば、公共工事に応札しているような会社と資本提携を結んだ際には、談合リスクを考慮して、デューディリジェンスとして、法務部門や関係事業部門の担当者がヒアリングを行い、独占禁止法違反の有無を確認した。
- ・ 競争事業者以外の第三者（代理店やコンサルタント等）が橋渡しとして介在する独占禁止法違反行為への関与を未然に防止するため、こうした第三者を起用する際には、契約書に独占禁止法の遵守に係る条項を含めるとともに、当該第三者が独占禁止法違反行為を行わないよう指導・監督を徹底すること、当該第三者と機微情報のやり取りを行う際には独占禁止法違反の問題が生じないように十分留意すべきであること、当該第三者が独占禁止法違反行為に関与していることが発覚した場合には契約解除を含む適切な措置を採ること等を規程やマニュアルに含めている。

【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。また、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ており、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。
- ・ 子会社と国内の持分法適用会社のうち当社が筆頭株主となっている会社については、当社の独占禁止法の遵守に係るポリシーの適用対象に含め、独占禁止法の遵守に向けた活動に取り組んでいる。海外の持分法適用会社は、当社が出資していても、当社以外に支配的な株主がいることが多く、そのような会社は、前記ポリシーの適用対象には含めていない。ただし、そのような会社は、当社の取引先・業務委託先である場合が多いため、当社のサプライヤー行動規範により独占禁止法の遵守を求めている。
- ・ 半年に一度、グループ各社における独占禁止法の遵守に関する規程の運用状況を確認するため、海外子会社も含め、モニタリングを実施している。海外子会社については、北米、アジア等の各地域に統括会社を設置し、当該会社と連携してモニタリングを実施することで、地理的・言語的な隔たりの解消に努めている。こうしたモニタリングを実施した結果、ある海外子会社において競争事業者との会合で価格に関する話題を避けるようになるなど、独占禁止法の遵守に関する意識が向上した。
- ・ 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。
- ☐ 前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

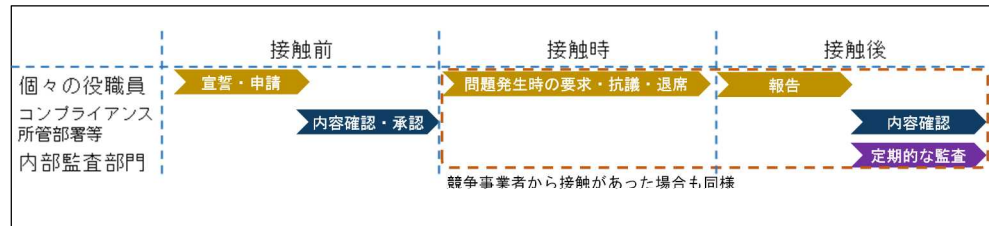
日々の事業活動の中で役職員が独占禁止法違反につながり得る行為を行う機会を減らすことや、そのような機会を適切に把握・管理することができていれば、独占禁止法違反の未然防止・早期発見につなげていくことができる。例えば、競争制限効果のみをもたらす共同行為は、自社の役職員に対して競争事業者と価格等の重要な競争手段である事項³⁵について接触・情報交換することを禁止し、その実効性が確保されていれば、少なくとも自社と競争事業者との間で意思の連絡を行うことは困難となり、独占禁止法違反に問われるリスクを大きく低減することができる。したがって、こうした共同行為に自社が関与することを未然に防止するためには、自社の役職員による競争事業者との価格等の重要な競争手段である事項についての接触・情報交換を一切禁止する、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³⁶。

一方で、価格等の重要な競争手段である事項についての情報交換が生じ得る競争事業者との接触を一切禁止することは、事業者間における共同の取組のうち、新たな技術や優れた商品を生み出すなどの競争促進効果をもたらし、独占禁止法上問題となることなく実施することが可能な取組への過剰な制約となり、こうした取組を推進しようとする現場の役職員を過度に萎縮させてしまいかねない。このように、価格等の重要な競争手段である事項についての情報交換が生じ得る競争事業者との接触を一切禁止することが現場の役職員に対する過剰な制約となることが想定される場合には、自社の役職員が競争事業者と価格等の重要な競争手段である事項について接触・情報交換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・情報交換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。

³⁵ 事業者が供給し、又は供給を受ける商品又は役務の価格又は数量、取引に係る顧客・販路、供給のための設備等、制限されることによって市場メカニズムに直接的な影響を及ぼす、事業者の事業活動の諸要素のことをいう（「事業者団体の活動に関する独占禁止法上の指針」（平成7年10月30日）第2(2)参照）。

³⁶ 価格等の重要な競争手段である事項に関する情報交換であっても、情報遮断措置が講じられる場合には、通常、独占禁止法上問題とならない（グリーンガイドライン第1の1参照）。

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。

前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価格等の重要な競争手段である事項について接触・情報交換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・情報交換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、その中でカルテル・談合につながりかねない価格等の重要な競争手段である事項についての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、前記と同様のルール（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³⁷⁾。

³⁷⁾ 国、地方公共団体又は政府出資法人（以下「発注機関」という。）が発注者となる公共調達案件に関しては、発注機関の職員との接触や情報交換等にも留意が必要である。具体的には、公共調達案件における入札等に先立ち、役職員が発注機関の職員に接触し、予定価格等の秘密情報の開示を要求するなどの行為を行った場合、実際に入札談合が行われなくても、当該役職員は、公契約関係競争等妨害罪（刑法第96条の6第1項）や「入札談合等関与行為の排除及び防止並びに職員による入札等の公正を害すべき行為の処罰に関する法律」（以下「入札談合等関与行為防止法」という。）第8条の罪の共犯（刑法第65条第1項に規定する身分なき共犯）に問われる可能性がある。そのため、公共調達案件に関与する可能性がある企業においては、発注機関の職員との接触や情報交換等に関するルールを設けた上で、当該ルールや

さらに、我が国においては、多くの業界等において事業者団体が組織されているが、事業者団体の活動は、必然的に競争事業者との接触・情報交換を伴うことが多い。そのため、事業者団体への加入や事業者団体の活動への参加についても、前記と同様のルール（事前申請・承認のルールや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、事後報告のルール等）をあらかじめ定めておくことが望ましい。

前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・談合に關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、前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。

なお、前記第1の1のとおり、中小企業も独占禁止法の適用対象に含まれており、競争事業者との不用意な接触・情報交換がカルテル・談合につながることもあり得るため、少なくとも、競争事業者との接触に関する方針を明確化した上で、前記を参考に、可能な範囲で、競争事業者との接触に係る申請・承認・報告等に関するルールを整備・運用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】

- ・ 独占禁止法コンプライアンス基本規程において、合理的な必要性のない競争事業者との接触を全社一律に禁止するとともに、やむを得ず競争事業者と接触する場合には、各事業部門内の独占禁止法コンプライアンスの責任

公共調達案件に關与する際の留意事項等について、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)）によって役職員に周知することが望ましい。

なお、入札談合等関与行為防止法については、公正取引委員会が発注機関の職員向けに作成したテキストが公表されており、必要に応じて同テキストも参照いただきたい（<https://www.jftc.go.jp/dk/kansei/text.html>）。

者に事前に申請し同人の承認を得ること（なお、申請者の直属の上司は申請者と一心同体であると考えられるため、申請者からの独立性を確保する観点から承認権者としていない。）、接触後は記録を作成し同人に提出することを原則としている。他方で、接触の必要性やリスクは事業部門ごとに異なっており、前記ルールを全社一律に適用するとリスクが低い事業部門には過剰な制約となってしまうため、前記基本規程において各事業部門が最低限遵守しなければならない事項（事前申請及び事後報告の具体的な手続や接触時の遵守事項等）を定めた上で、事前申請又は事後報告を必要としないケースについて、各事業部門において細則を策定し、カスタマイズできるようにしている。

- ・ 競争事業者と接触する場合には、原則として事前申請及び事後報告が必要となる旨を独占禁止法コンプライアンス基本規程の細則で規定している。事前申請の際には、接触の目的や競争事業者の名称、接触者の氏名（当社・競争事業者の双方）、接触の日時、独占禁止法を遵守する旨の宣誓等を記載した申請書をコンプライアンス部門に提出した上で、コンプライアンス部門の責任者の承認を得ることとしている。
- ・ 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。
- ・ 競争事業者との接触ルールについて、Q&A を作成したり、教育・研修活動を定期的に繰り返し実施したりした結果、ルールの認知度が向上し、事前申請手続の確実な実施に結び付いた。また、役職員の独占禁止法違反リスクに対する感度が向上し、独占禁止法そのものについての相談も増加した。
- ・ 競争事業者との接触については、私用端末を用いた電話や電子メール、SNS、メッセージ、チャット等も原則として禁止である旨を独占禁止法コンプライアンス基本規程において明記している。
- ・ 原則として当社の営業部門の役職員に対し、競争事業者の営業部門の役職員との接触を原則禁止とした上で、接触の際の事前承認及び事後報告を義務付けるとともに、事業者団体の参加状況やそれを通じた接触状況の経営トップへの報告を義務付けることにより、カルテルの防止を徹底している。
- ・ 事業者団体の活動や展示会等で競争事業者との接触の可能性がある場合、

営業部門以外の者（管理部門の者等）に参加させることを検討し、競争事業者との接触を必要最小限にとどめることとしている。

- ・ 競争事業者との協業案件の際には、両社の法務部と顧問弁護士において機微情報の考え方を整理するなど当該案件における統一ルールを策定するとともに、当該ルールについて、関係者への研修を行い、周知・啓発に努めている。
- ・ 独占禁止法コンプライアンス基本規程において、事業者団体への加入を原則として禁止するとともに、業務上やむを得ず事業者団体への加入が必要な場合には、独占禁止法コンプライアンスの責任者や事業部門長の承認を得て加入できることとしている。事業者団体への加入状況や事業者団体の活動状況は定期的に確認することとしており、独占禁止法違反リスクが高まった場合等における脱退に関するルールや事業者団体への統計情報の提供に関する承認等のルールも定めている。
- ・ 各事業部門において、競争事業者との接触に係る事前申請の記録と外出届の記録（各事業部門が保有している競争事業者リストに基づき抽出したもの）を突合し、競争事業者との接触に係る事前申請について申請漏れの有無を確認している。申請漏れが確認された場合には、接触者本人に事後報告を求めるとともに、各事業部門において改善策を取りまとめ、実行することとしている。

【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、本社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。
- ☐ 前記社内研修は、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。
- ☐ 前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。
- ☐ 前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。
- ☐ 前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。
- ☐ 前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。
- ☐ 前記社内研修の内容・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、できるだけ統一的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³⁸⁾。

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、どのような行為であれば独占禁止法上問題となることなく行うことができる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、許容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³⁹⁾、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。前記のほか、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

³⁸⁾ ICN 調査報告書（注 11）13 頁。

³⁹⁾ 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に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。

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 ラーニングや Web 会議システムを利用した研修）等のコストや時間が掛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。

前記のほか、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。

中小企業においては、大企業のように体系的に独占禁止法に関する社内研修を実施することは不可能又は困難であると考えられるが、社内コミュニケーション等を通じて独占禁止法コンプライアンスの重要性を共有する、業界団体や経済団体、提携士業者、取引先企業等における独占禁止法コンプライアンスに関する研修会等に経営トップが自ら参加する又は独占禁止法が関係する職務に従事している役職員を参加させるなどして独占禁止法コンプライアンスに関する知識・理解の向上に努めることが望ましい。

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。

【社内研修の受講対象者、内容・形式及び実施方法等を工夫している例】

- ・ 独占禁止法研修については、役員、独占禁止法違反リスクが高い部門の従業員及び一般従業員の3つの階層に分けて実施している。役員には、独占禁止法的全違反行為類型について網羅的に理解してもらうため、不当な取引制限だけでなく、私的独占や不公正な取引方法も含め、社外弁護士による対面での講義を実施している。役員からは、実務上の悩み等に関する事前質問を受け付けており、講義の中に事前質問に対する回答を盛り込んでいる。研修を受講した役員からは、「自身の担当部門が抱えている悩みについて質問できたのが良かった。」との声が寄せられた。独占禁止法違反リスクが高い部門の従業員にも社外弁護士による対面での講義を実施しているが、こちらは、法務部門への相談が多い事項にスポットを当て、より実務に即した内容の研修としている。研修を受講した従業員からは、「日々の事業活動の中でどのような点に注意すべきかが良く分かった。」との声が寄せられた。一般従業員向けの研修はeラーニングとしており、社内ルールを中心に、基本的な事項のみをコンプライアンス部門において説明している。
- ・ 過去に当社で発生した独占禁止法違反事件を題材にしたドラマを作成し、特に新入社員には必ず見せている。ドラマでは、突然立入検査に入られて困惑している従業員の様子を描くなど、当時、社内で起きた出来事の一つ一つを克明に、かつ、迫真的に描写しているほか、独占禁止法違反で摘発された際の制裁等の内容（会社に対する課徴金等のほか、指名停止処分による機会損失、個人に対する刑事罰や懲戒処分）についても踏み込んで説明している。新入社員からは、「あまりの事の重大さに衝撃を受けた。独占禁止法コンプライアンスについて自分事だと思うようになった。」との声が寄せられた。また、前記ドラマとは別に、コンプライアンス部門において、素人でも簡単にアニメーション動画を作成できるサービスを契約し、独占禁止法について4分から8分程度の短時間で基本的な事項を解説する動画を作成し、社内イントラネットに掲載している。当該サービスについては、コンプライアンス部門においてシナリオさえ作成してしまえば、AIによって音声が出力されるため、短時間でアニメーション動画を作成でき、コストも安い。動画を視聴した新入社員からは、「文字だけではなく動画であることで内容が分かりやすい。」との声が寄せられた。
- ・ 独占禁止法に関する問題事案の発生後、独占禁止法の法律的な知識について講義形式で研修を実施したが、眠たそうにしている受講者もあり、あまり実効的な研修にはならなかった。実効的な研修の実施方法について改めて検討していく中で、独占禁止法は、まずは自社の事業の仕組みについて

正しく理解していないと何が問題になるのかが分かりづらい側面があることに気付き、その次の研修では、公正取引委員会の立入検査を受けた事業部門の部門長において、当社の事業の仕組みについて解説した上で、当該事業の何が独占禁止法上問題となったのかを解説したところ、受講者の理解が向上した。

- ・ 必須研修や昇格時研修において、e ラーニングで独占禁止法研修を実施しており、知識のアップデートが可能となっている。そのほかにも、法務部門の担当者が日々法律相談を受ける中で役職員の知見が不足しているのではないかと懸念を抱く分野があれば、当該部門の担当者に個別に声を掛け、少人数のワークショップ形式で、当該部門の担当業務や製品に即した形での研修を実施している。
- ・ 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 ラーニング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ず、採点結果も記録されるシステムになっている。
- ・ 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。

【社内研修に関する見直し・アップデートの例】

- ・ 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。
- ・ 研修内容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】

- ・ 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。現場の従業員が前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。

特に、私的独占や不公正な取引方法については、商品・役務の取引スキーム自体が独占禁止法上の問題を含んでいる場合も考えられる。そのため、新たな取引スキームの企画・設計段階や新規取引の開始時に、自社の市場シェアの大

きさや取引の具体的な内容等に照らして私的独占や不公正の取引方法に該当する可能性を少しでも感じた場合には、必ず独占禁止法コンプライアンスの所管部署又は担当者に相談するよう社内研修等において呼び掛けることが重要である。また、競争制限効果が見込まれつつ競争促進効果も見込まれる共同行為が独占禁止法上問題となるか否かを判断するに当たっては、当該行為の目的の合理性及び手段の相当性（より制限的でない他の代替的手段があるか等）を勘案しつつ、当該行為から生じる競争制限効果と競争促進効果を総合的に考慮する必要性があり、こうした行為についても、独占禁止法コンプライアンスの所管部署又は担当者に相談することが重要である。さらに、取引において契約書が作成される場合には、契約書に記載されている取引内容・取引条件に独占禁止法上の問題が含まれている場合も考えられる。そのため、法務部門等が契約書審査を行う際に、独占禁止法上問題となる取引内容・取引条件になっていないかをチェックリストを用いるなどして確認することも重要である。

<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⁴⁰⁾。

<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

⁴⁰⁾ 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。

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⁴¹。

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。今後実施しようとしている具体的行為に関する公正取引委員会への相談の方法や相談窓口については、公正取引委員会ウェブサイト（後記リンク先）を参照されたい。

○ URL : <https://www.jftc.go.jp/soudan/jizen/index.html>

⁴¹ 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。

前記のほか、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。

中小企業においては、前記第2の1(4)に記載のとおり、独立したコンプライアンス所管部署又は担当者を設置することが不可能又は困難であると考えられ、独占禁止法に関する相談に社内に対応することも不可能又は困難であると考えられる。中小企業において、懸念事項が生じた際には、顧問弁護士がいる場合には、当該弁護士に相談することが考えられるが、顧問弁護士がいない場合には、身近にいる弁護士で独占禁止法に関する相談対応が可能な弁護士をあらかじめ探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】

- ・ 当社の法務部は歴史が古く、何かあればまず法務部に相談することが当たり前のカルチャーが事業部門に根付いており、法務部員が非常に頼りにされている。当社では、全ての契約について法務部長の承認が必要とされているため、あらゆる取引について、例えば、個別の商品についてどのような販売方法をすれば良いかといった取引スキームの設計・検討段階から、法務部員が張り付いて関与している。そのような中で、カルテル・談合に限らず、独占禁止法に関して問題になり得る点があれば適宜アドバイスを加えている。
- ・ 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作りを行った。
- ・ 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。
- ・ 社内研修や法務部門が配信するニュースレターにおいて、私的独占や不公正な取引方法について、具体的な事例を挙げて注意点を説明するとともに、新たな取引スキームの企画・設計段階や新規取引の開始時に、自社の市場

シェアの大きさや取引の具体的な内容等に照らして私的独占や不公正の取引方法に該当する可能性を少しでも感じた場合には、必ず法務部門に相談するよう呼び掛けている。

- ・ 独占禁止法に関する問題事案の発生をきっかけとして、独占禁止法に関する社内研修を実施した結果、役職員が問題事案の発生前は特段意識していなかった独占禁止法上の論点・問題に気付くようになり、独占禁止法に関する相談件数が増加した。
- ・ 取引に関係する契約書は、全件法務部門による契約書審査の対象となっており、契約書審査の際に、私的独占や不公正な取引方法に該当する取引内容・取引条件になっていないかをチェックリストを用いるなどして法務部門において確認し、また、必要に応じて事業部門へのヒアリングや指導を行うことで、独占禁止法違反のない取引スキームが実現できるよう担保している。
- ・ 私的独占や不公正な取引方法に該当するか否かを含め、判断が必要な事案については、専用の相談フォームを通じて受け付けた上で、全件、速やかに、独占禁止法を取り扱う顧問弁護士に相談するとともに、必要に応じて公正取引委員会にも相談するようにしている。なお、顧問弁護士への相談時には、法務部員だけでなく、相談者にも同席してもらい、独占禁止法に関する理解の向上に努めている。
- ・ 当社が支配的地位にある市場での取引の制限その他の行為については、社内に設置している独占禁止法の遵守に関する会議体での事前審議を必須としている。
- ・ 法務部門に営業経験者を配置することで、営業部員時代のつながりで同僚に相談が寄せられるなど、営業部員が法務部員に相談しやすい環境を構築することができた。また、法務部門内で相談事項について検討する際にも、営業の経験がある人材が法務部門内にいることで、独占禁止法上の問題について、営業現場の実態を踏まえた検討ができ、説得力を持たせた回答内容とすることができている。
- ・ 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ているという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。
- ・ 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。

(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。
- 前記懲戒事由のほか、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。
- 前記基準等は、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、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)）、社内研修（第2の2(2)）等により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⁴²⁾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⁴³⁾、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、前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。

前記のほか、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こと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こと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

⁴²⁾ 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。

⁴³⁾ 会社法上の役員に関しては、代表取締役の解職については取締役会決議（会社法第362条第2項）、取締役その他役員の解任については株主総会決議（会社法第339条第1項、同第309条第2項）が必要とされているため、代表取締役の解職議案又は取締役その他役員の解任議案の付議に係る方針をあらかじめ明確にしておくことが望ましい。また、取締役の報酬については、会社法判例上、定款又は株主総会決議によって報酬額が具体的に定められた場合には、当該取締役の同意がない限り、株主総会決議によっても同報酬額を減額することはできないものとされているが（最二小判平成4年12月18日民集第46巻第9号3006頁）、近年では、取締役在任中に重大な不正・コンプライアンス違反が発生した場合等における業績連動報酬等の返還・不支給・減額に係る条項（既に支払済みの報酬の返還に係る条項を「クローバック条項」、支払前の報酬の不支給・減額に係る条項を「マルス条項」と呼び、実務上、両者を総称して「クローバック・マルス条項」という。）を役員報酬に係る基本方針等に規定する企業がみられており、こうした条項を活用することも考えられる。

為に関する情報が隠蔽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・運用する際には、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。

中小企業においても、社内懲戒ルール自体は就業規則や懲戒規程等において定められているものと考えられ、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これらに明記して周知することについては、中小企業においても対応できるものと考えられる。また、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表彰することや、独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見のための優れた取組をした役職員に対して報酬を付与すること、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ことも、中小企業においても不可能ではないと考えられる。

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、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が整備・運用されている例】

- ・ 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経営トップが発信している。
- ・ 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改定し、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。
- ・ 会社法上の役員については、役員報酬に係る基本方針において、重大な不正・コンプライアンス違反が生じた場合の業績連動報酬の返還等に関する方針（クローバック・マルス条項）を定めている。また、代表取締役の解職又は取締役の解任については、コーポレートガバナンスに係る基本方針において、企業価値の維持・向上の観点からの指名委員会の提案等を踏まえ、取締役会において、代表取締役の解職や、取締役の解任議案の株主総会への付議を決議することとされている。会社法上の役員に該当しない執

行役員については、執行役員規程において不適格事由や解任その他の処分に関するプロセスが規定されている。役員が独占禁止法違反行為に關与した場合には、こうした方針や規程により処分が行われるものと考えられる。

- ・ 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ことになるということを十分に理解してもらうことができた。
- ・ 実際に、過去に当社で独占禁止法違反事件が発生した際には、独占禁止法違反行為の關与者本人や關与者の上司を厳正に処分している。なお、前記処分の当時は、処分の内容を対内的にも対外的にも公表していなかったが、現在では、社内で不正行為等が発生した際には、社内イントラネットにおいて対内的に公表することとしている。

【インセンティブ制度が導入されている事例】

- ・ コンプライアンス推進活動に係る表彰制度を設けており、独占禁止法コンプライアンスに関しては、過去に、海外グループ会社の現地採用者に独占禁止法コンプライアンスを自分事として捉えてもらえるよう、当社の日本人従業員が現地語で研修を実施するなど独自の教育を行ったことが表彰されたことがある。なお、同制度については、表彰とともに報酬等の金銭的なインセンティブを付与することも考えられるが、税務上の問題等を踏まえ、現在では、表彰された部門の懇親会費について一定額の補助金を支給することとしている。
- ・ 過去に適用実績はないが、通報その他の手段により不正行為等の発見に貢献し会社の損害を未然に防止した従業員（不正行為等の關与者を除く。）や、社内活動を通じ不正行為等の防止に顕著な成果を挙げた従業員に対して報奨金を付与する制度が存在している。

【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又は担当者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、前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前記施策を無視・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⁴⁴⁾。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⁴⁵⁾。

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、契約書・覚書等の合意書面や各種会議・会合等（取締役会や経営会議等の社内の会議・会合等のほか、競争事業者や顧客・取引先との会議・会合等）の議事録、稟議書等の社内決裁資料、営業日報等の社内報告資料の閲覧、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（以下「メールモニタリング」という。）⁴⁶⁾、役職員向けのアンケートやヒアリング等により、私的独占や不公正な取引方法を含む独占禁止法違反行為の有無や競争事業者との接触に関する社内ルールの遵守状況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。

特に、メールモニタリングに関しては、近年、独占禁止法違反行為との関連性が疑われるメール等を AI によって選別・抽出する技術が発展してきている。メールモニタリングを行う場合、対象となるメール等の件数は膨大な件数に上り、全てを役職員の目視のみで確認しようとするとは莫大なりソースが必要となる。他方で、こうした AI を活用すれば、AI が選別・抽出したメール等のみを役職員の目視で確認すれば良いため、監査の精度の向上や監査時間の削減とい

⁴⁴⁾ ICN 調査報告書（注 11）11 頁。

⁴⁵⁾ 平成 24 年公正取引委員会調査報告書（注 10）37 頁。

⁴⁶⁾ 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。

った効果が期待でき、有用であると考えられる⁴⁷。AI を用いたメールモニタリングは、通常、①教師データ（競争事業者の名称やドメイン名、「価格」や「調整」等の独占禁止法違反行為への関与を疑わせる文言等が含まれるメールデータ等）の作成・学習、②AI による対象メールのスコアリング、③スコアリング上位のメールのレビュー及び④スコアリングの精度（見逃しの有無）の確認の流れで行われるのが一般的である。実施頻度については、常時（毎日）一定件数又は一定スコア以上のメールを確認するほか、2 か月に一度や四半期に一度、年に一度等、定期的に確認を実施することも考えられる。実施に係るコストは各企業の実情に応じて様々であると考えられ、監査の精度の向上や監査時間の削減といった効果をどれほど期待するかによって掛けるべきコストも異なるものと考えられる。なお、こうしたメールモニタリングを実施している旨を役職員に積極的に周知することで、監査対象端末を用いた競争事業者との独占禁止法上問題となるやり取りを抑止する効果が期待できる一方で、監査対象端末以外の私用端末等を用いたやり取りが行われるリスクも考えられるため、メールモニタリングを実施している旨を積極的に周知すべきか否かについては、各企業において慎重に検討することが望ましい。

独占禁止法に関する監査については、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線の内部監査部門又は担当者が第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（内部監査部門又は担当者による監査に加え、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・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。

前記に加え、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、前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。

⁴⁷ 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プログラムの整備・運用状況に関する実態調査報告書」（以下「令和7年公正取引委員会調査報告書」という。）（令和7年6月）52頁（<https://www.jftc.go.jp/dk/konpura.html>）によれば、一部の企業において、独占禁止法に関する監査（メールモニタリング）の際にAIが利用されており、メールモニタリングのほかにも、監査計画の策定時に監査項目等の調査のため対話型生成AIが利用されている事例、旅費交通費・交際費等の異常値検出の際にAIが利用されている事例がみられた。

中小企業においては、独立した内部監査部門又は担当者が設置されておらず、独占禁止法に関する監査を実施することは不可能又は困難であると考えられる。他方で、例えば、営業日報の記載や経費精算の記録を確認する際に独占禁止法上の問題の有無を確認するなど、日々の事業活動の中で、可能な範囲で独占禁止法の観点からのモニタリングを行うことが望ましい。

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。

【独占禁止法に関する監査の例（AI を活用した監査以外）】

- ・ 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。
- ・ 競争事業者との接触ルールの遵守状況について、全部門を対象に監査を実施しているが、法務部門が全部門のルールの整備・運用状況をモニタリングするのは不可能であるため、各事業部門における自主点検と法務部門における抜き取り検査を組み合わせで実施している。抜き取り検査においてエラーが発見された場合には、法務部門において実地点検を行い、必要に応じて被監査部署への指導を行った上で、実地点検の結果をコンプライアンス委員会に報告している。
- ・ 独占禁止法に関する問題事案の発生をきっかけとして、法務部門において、営業部門の営業日報を監査している。監査に当たっては、過去の問題事案を踏まえて設定したキーワードを用いたキーワード検索により独占禁止法に関連しそうな営業日報を抽出し、当該営業日報について、独占禁止法上の問題がないか、法務部員が1件1件目視で確認し、独占禁止法上の疑念があるものや記載が不十分なものに対しては法務部員がコメントを付してフィードバックしている。また、営業日報から抽出した事例を独占禁止法に関する社内研修の題材として使用して、当該事例に関する独占禁止法上の考え方を解説することもある。
- ・ 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、独占禁止法を取り扱っている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。
- ・ 自社が入札に参加した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。

【独占禁止法に関するメールモニタリングにおいて AI を活用している例】

- ・ 独占禁止法違反事件に係る再発防止策の一環として日次でのメールモニタリングを開始した。当初は、対象となるメールが 1 日当たり数千件に上り、これらを全て役職員の目視で確認するのに膨大な時間と労力を要していた。そこで、作業効率の改善と精度の向上を目的として AI を導入したところ、役職員が目視で確認しなければならないメールが百件程度まで減少した。役職員の負担がゼロになるわけではないが、大幅に軽減され、空いた時間を他の独占禁止法コンプライアンス関連施策に充てることも可能になった。
- ・ AI に学習させる教師データの作成に当たっては、社外弁護士や外部委託先事業者と協議して選定したキーワード（競争事業者の名称やドメイン名、「価格」や「調整」等の独占禁止法違反行為への関与を疑わせる文言等）を用いて対象のメールデータを絞り込み、その中から重要性が高いと思われるメールを抽出して教師データとしている。
- ・ AI に教師データを学習させると、対象のメールデータについて、独占禁止法違反リスクに応じて AI がスコアを付してくれるため、一定のスコア以上のメールを担当者が日次で確認している。
- ・ 重要性が高いメールの見逃しの有無を確認するため、目視で確認していないメールデータからランダムサンプリングにより抽出したメールを当社の担当者において目視で確認している。
- ・ AI によるスコアリングの精度を高めるための取組として、外部委託先事業者との間で定期的にミーティングの場を持ち、AI によるスコアリング結果と実際に当社の担当者がメールを確認した結果を踏まえ、当社の要望（「〇〇」というキーワードにも反応してほしい。」等）を伝えている。また、メールモニタリングを行いながらリスクが高いと思われるメールの収集も実施しており、外部委託先事業者においては、当社の要望や新たに収集したメールに基づき、AI によるスコアリングの精度を高めるためのチューニングを行っている。

- ・ AI によるメールモニタリングを実施している旨については、独占禁止法違反を二度と繰り返さないという強い意思を社内外に示すとともに、独占禁止法上問題となり得る競争事業者とのやり取りを抑止し、他の独占禁止法コンプライアンス関連施策を補完する観点から、役職員に対して積極的に周知している。
- ・ メールモニタリングに関して、会社が役職員のメールを確認することがあり得る旨は社内規程に明記しているが、AI によるメールモニタリングを実施している旨を役職員に積極的に周知すると、独占禁止法上問題となり得る競争事業者とのやり取りが私用端末で行われるようになることが懸念されたため、監査の実効性を確保する観点から、積極的な周知は実施していない。

【独占禁止法に関するメールモニタリング以外で AI を活用している例】

- ・ 監査計画の策定時に、監査項目の漏れをなくすため、対話型生成 AI を利用して調査を実施している。
- ・ 旅費交通費・交際費等の異常値検出の際に AI を利用している。具体的には、金額や頻度、取引データ等のテキスト情報から、競争事業者や業界団体への旅費交通費・交際費等に係る異常値を AI が検出した場合には、競争事業者との不適切な接触にも留意して内部監査を実施している。なお、AI は社内の技術部門により開発・運用を行っており、内部監査の結果を AI にフィードバックして学習させ、精度の向上を図っている。

【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・相談すること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、いち早く社内ですべての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⁴⁸。また、令和 5 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（通報受付窓口や管理職等への通報）」が挙げられている割合が 68%と最も高く、2 位の「上司による日常的な業務のチェック、従業員等からの業務報告等」（45%）、3 位の「内部監査（自社・自団体の監査部門による監査）」（42%）を 20 ポイント以上上回っている⁴⁹。

前記のほか、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⁵⁰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前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⁵¹。

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ため、前記指針

⁴⁸ ICN 調査報告書（注 11）11 頁。

⁴⁹ 消費者庁「令和 5 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」（令和 6 年 4 月）68 頁（https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_partnerships/whistleblower_protection_system/research/assets/research_240418_0002.pdf）。

⁵⁰ 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）、独占禁止法も前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。

⁵¹ 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）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）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。

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⁵²。

<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

⁵² 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。

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員にフィードバックすることが重要である。

前記のほか、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。

中小企業は、中小企業基本法第2条第1項各号の定義によれば、常時使用する労働者の数が300人を超えない場合には公益通報者保護法第11条第2項の義務が同条第3項に基づき努力義務となるが、いち早く社内で独占禁止法違反の事実を把握するために内部通報窓口の設置・周知が重要である点は、中小企業も同様である。中小企業においては、同法第11条第1項の公益通報対応業務従事者を設置することは困難であると考えられるが、例えば、匿名での通報が可能な意見箱やメールアドレスを設けるなどして内部通報を受け付けることも考えられる。

他方で、中小企業は、大企業と比べて役職員数が少なく、通報者が特定されやすい環境にあるため、内部通報窓口の利用に心理的な抵抗感を抱く役職員も少なからず存在しているものと考えられる。そのため、中小企業において内部通報窓口を設置・周知する際には、通報者の保護をより一層徹底するとともに、上司への報告・相談がしやすくなるよう、風通しの良い組織風土の醸成や社内コミュニケーションの強化に取り組むことが重要である。社内コミュニケーションの強化に向けた方策としては、例えば、経営トップや上司において定期的に部下職員との面談の機会を設けて日々の業務における懸念事項等についてコミュニケーションを取ることも考えられる。

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取り入れ、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】

- ・ 社内で何か問題が発生した際には、まずは業務上のレポーティングラインを用いて上司に報告・相談するのが原則であり、当社のカルチャーとなっている。内部通報制度は、上司への報告・相談ができない問題が生じた際に、業務上のレポーティングラインを補完するものとして位置付けている。
- ・ 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。
- ・ 独占禁止法の遵守に係る規程において自身の周囲で独占禁止法違反行為を見聞きした場合の報告を役職員の義務としており、当該義務違反を理由として懲戒処分を課すことも可能としている。他方で、こうした義務を課すまでもなく、何か問題が発生した際にきちんと問題提起できるのは重要であり、問題提起を歓迎する組織風土作りのため、常にコンプライアンスを優先し、提起された問題については必ず真正面から受け止める旨のメッセージを経営トップが発信している。

【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、メール等ど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。

【通報窓口の認知度の向上に努めている例】

- ・ カルテル等の独占禁止法違反行為を発見した場合には、内部通報制度を活用して声を上げるよう、経営トップがメッセージを発信して周知している。また、独占禁止法違反行為が内部通報の対象になることや独占禁止法違反の疑いがある場合の通報先について、独占禁止法コンプライアンスマニュアル等に明記した上でこれらを配布し、入社時の導入研修や階層別研修、eラーニング等により内部通報窓口を周知している。

- ・ 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。
- ・ 内部通報窓口について、経営トップのメッセージのほか、ポスターやリーフレット、社内サイネージ等を利用してPRしている。
- ・ 社内イントラネット上に、独占禁止法違反を含むコンプライアンス違反の疑義があった場合の内部通報窓口を掲示している。また、年に一度、全役職員を対象に内部通報窓口の認知度を測定するためのアンケート調査を実施しており、これが同時に内部通報窓口の周知の機会となっている。

【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。
- ・ 経営幹部に関する通報対応の独立性をより強化するため、経営幹部に関する通報については、監査役会のみで報告し、監査役会の助言及びモニタリングを受けながら通報対応業務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】

- ・ 当社グループ全体（退職者や契約社員を含む。）や顧客・取引先からの内部通報・相談（匿名によるものを含む。）を受け付ける窓口を社内外に設置し、24時間・365日、14か国語で利用可能とし、経営トップによる定期的なメッセージの発信やコンプライアンス教育等により周知を図ることで、当該窓口が幅広く利用されている。
- ・ 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⁵³。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、

⁵³ 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。

公正取引委員会が令和7年に実施したアンケート調査によれば、アンケートに回答した企業のうち54%（「その他」との回答を除く。）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することとしていると回答している。一方で、懲戒処分の軽減について考慮することとしてい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32%にとどまっております⁵⁴、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。

中小企業においても、独占禁止法違反行為の自主的な申告及び社内調査への協力を促進する観点から、社内リニエンシー制度を導入することが考えられるが、前記第2の3(2)に記載したとおり、自主的な申告を行うこと自体への心理的な抵抗感が大企業よりも大きいものと考えられ、前記第2の3(2)に記載したのと同様の取組が重要になるものと考えられる。

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、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。

⁵⁴ 令和7年公正取引委員会調査報告書（注47）58頁。

- ・ 独占禁止法に関する社内リニエンシー制度について、懲戒処分の減免に係る細則に明記している。同細則では、自主的な申告をした者が、会社への協力義務を果たし、申告した情報が会社が被る損害の軽減に寄与した場合には、自主申告の時期や提供された情報の価値（新規性等）、会社が被る損害軽減への寄与度を考慮して、懲戒処分の減免を受けることができるものとされている。自主申告の時期を考慮要素の一つとしているのは、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にするためである。なお、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。
- ・ 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。

(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前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、契約書・覚書等の合意書面や各種会議・会合等（取締役会や経営会議等の社内の会議・会合等のほか、競争事業者や顧客・取引先との会議・会合等）の議事録、稟議書等の社内決裁資料、営業日報等の社内報告資料、競争事業者との接触に係る申請・承認・報告等の証跡、旅費交通費・交際費等に関する請求書・領収書等の証拠、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⁵⁵。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⁵⁶。

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

⁵⁵ 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/201221kisairei/shiryorei.pdf)を適宜参照いただきたい。

なお、注46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。

⁵⁶ 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/201221kisairei/shiryorei.pdf)を適宜参照いただきたい。

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。）。

(ウ) 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⁵⁷。

(エ) 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

前記のとおり、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こと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

⁵⁷ 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」（平成28年2月24日）（<https://www.jpx.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」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」とが求められている。

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前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を実施しておくことが望ましい。

前記のほか、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（中小企業において独占禁止法違反の疑いが生じた際に顧問弁護士や身近な弁護士への相談が考えられる点については、前記第2の2(3)に記載したとおりである。）。

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、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】

- ・ 社内で独占禁止法違反の疑いが生じた後の社内調査において、経営トップが「独占禁止法違反行為によって得た利益は不要である。信頼回復のために膿を出し切る。」とのメッセージを発信するとともに、独占禁止法違反行為を自主的に申告した場合には懲戒処分を減免する旨を周知した。こうした取組が内部通報へのハードルを下げることにもつながり、結果的に、独占禁止法違反行為に関して、自主的な申告も含め一定数の連絡が寄せられ、早期の課徴金減免申請につながった。
- ・ 独占禁止法違反行為に係る第一報は、営業現場からコンプライアンス部門に寄せられた。コンプライアンス部門では、すぐに事実関係の確認を行い、経営トップに報告を入れたが、この段階で、社外弁護士を起用して、以後、社内調査や対応方針の検討にも関与してもらった。有事対応の初期の段階から社外弁護士が関与していたことで、独占禁止法違反行為への対応方針について、社内でコンセンサスを得ながら進めることができ、早期の課徴金減免申請につながった。
- ・ 独占禁止法違反行為の発生当時から、会社法上の機関構成として監査等委員会設置会社を採用しており、経営トップの判断に対して社外取締役による監視・監督が行われていた。このような状況下で、経営トップが「課徴金減免申請をしない。」という経営判断をすることは考えづらく、早期の課徴金減免申請につながった一因であると考えられる。
- ・ 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。

【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。
- ・ 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経験から、速やかな実態の解明と適切な調査協力のために有事対応マニュアルが必要であることを認識し、有事対応マニュアルを作成するに至った。
- ・ 独占禁止法に課徴金減免制度が導入された際に、課徴金減免申請をすべき事案か否かの考え方を整理したマニュアルを作成した。当該マニュアルについては、担当者をアサインして改訂の必要性等を常にチェックしている。なお、当該マニュアルには、有事の際にデジタルフォレンジック業者をどのようにアサインするかなどといった内容も含まれている。
- ・ 判別手続への対応に係るマニュアルを策定している。

【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、本社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

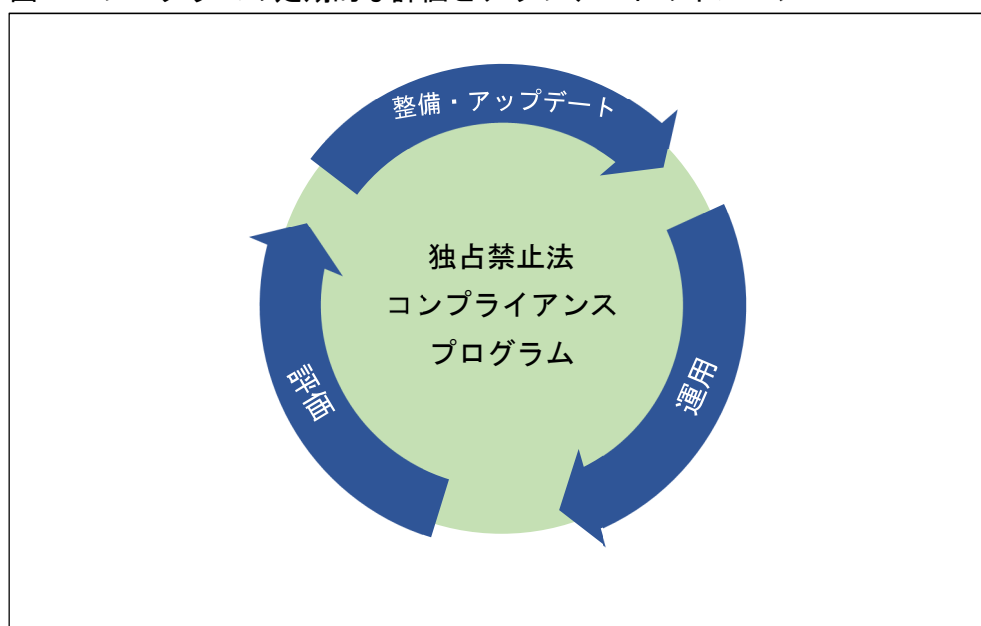
(1) チェックポイント

- 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（この点は中小企業においても同様である。）。

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⁵⁸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、役職員の意識・行動の改善度合い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いただきたい。）。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線の内部監査部門又は担当者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】

- ・ 独占禁止法コンプライアンス基本規程に基づき取締役会が策定した独占禁止

⁵⁸ 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。

法コンプライアンスプログラムを毎年更新し、これに基づいた活動を行っている。四半期ごとの活動の内容や進捗状況については、一覧表を作成して管理・評価しており、四半期に1回、主に社外取締役や社外監査役が大多数を占めるコンプライアンス委員会に報告し、助言や意見が述べられた場合には、必要に応じてプログラムをアップデートしている。なお、プログラムの整備・運用状況については、独占禁止法コンプライアンス基本規程に基づき、外部コンサルタントを起用して第三者的な立場からの確認・助言も受けている。

- ・ 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。

【役職員の意識・行動の改善度合いの測定が行われている例】

- ・ 毎年、コンプライアンスに関する意識調査を実施しているが、独占禁止法に関する問題事案の発生を認識した年から、独占禁止法についてどの程度理解・意識しているかを問う設問を加えたところ、完全に又は十分に理解・意識しているとの回答の回答率が3年間で約10ポイント向上した。理解度向上の要因としては、競争事業者との接触に係る事前承認・事後報告制度の実施や、外部専門家によるゼミ形式の研修の実施等の各種施策を継続的に実施していることが考えられる。
- ・ 年に1回、当社グループ会社の全役職員を対象としたコンプライアンスアンケートを実施しており、独占禁止法違反が起こらないように自ら行動していると回答した役職員の割合が前年比で約18ポイント向上した。正確な要因は不明であるが、地道な研修活動が実を結んだ結果であると思われる。なお、アンケートを契機として子会社の問題事案が発見され、課徴金減免申請につながられたことがあった。
- ・ 全従業員を対象としたアンケートの中で、コンプライアンスに係る意識・姿勢に関して5段階評価で質問しており、集計結果について、部門ごとに経年比較をするとともに、部門間でも比較を行っている。他部門と比較して相対的に回答結果が悪かった部門には、担当役員の責任において自主的に是正・改善するよう促している。

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。

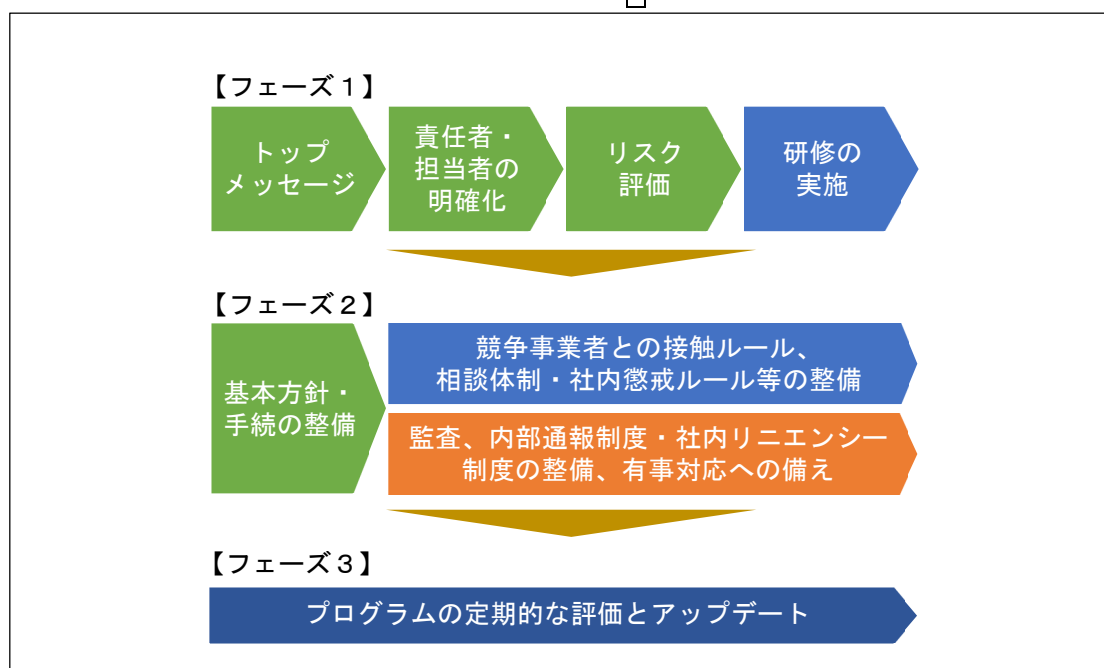
本ガイドでは、各企業が実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用を推進していく上で実務上重要であると思われる点を「チェックポイント」として取りまとめた上で（なお、当該「チェックポイント」を抜粋して別紙2にまとめており、取組の簡便な確認に活用いただきたい。）、各構成要素に関する取組の意義・本質・留意点等を具体的に記載し、できるだけ各構成要素の重要性が明らかになるよう努めた。その上で、公正取引委員会が過去の実態調査等において実施したアンケートやヒアリングでみられた事例の中から、優れていると思われる好取組事例を抜粋し、「参考となる取組の例」として紹介している。

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、前記第1の3に記載のとおり、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、前記第1の3に記載のとおり、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)）の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)に記載のとおり、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ため、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。

前記のほか、前記第2の1(4)に記載した組織体制のうち、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。

前記の取組は、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、前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⁵⁹



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)に記載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、どういった取組をどういった優先順位で実施するべきか、適宜検討した上で、実際の取組を行うことが望ましい。

⁵⁹ 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。

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】

- ICC : International Chamber of Commerce, “Antitrust Compliance Toolkit Second edition” (2024)
(<https://iccwbo.org/news-publications/policies-reports/icc-anti-trust-compliance-toolkit/>)
- OECD : Organisation for Economic Co-operation and Development, “Competition Compliance Programmes” (2021)
(https://www.oecd.org/en/publications/competition-compliance-programmes_9f6a5618-en.html)
- ICN : International Competition Network Advocacy Working Group, “Report on Competition Compliance” (2021)
(<https://www.internationalcompetitionnetwork.org/portfolio/report-on-competition-compliance/>)
- ASEAN : Association of Southeast Asian Nations Secretariat, “Competition Compliance Toolkit for Businesses in ASEAN” (2018)
(<https://asean-competition.org/read-publication-competition-compliance-toolkit-for-businesses-in-asean>)

【各国・地域競争当局】

- 韓国 : Korea Fair Trade Commission, “公正取引自律遵守制度 (CP) の運用・評価に関する規定 (공정거래 자율준수제도 (CP) 운영, 평가에 관한 규정)” (24 April 2025)
(<https://www.ftc.go.kr/www/selectBbsNttView.do?pageUnit=10&pageIndex=4&searchCnd=all&key=12&bordCd=3&searchCtgry=01,02&nttSn=46025>)
- 米国 : U.S. Department of Justice Antitrust Division, “Evaluation of Corporate Compliance Programs in Criminal Antitrust Investigations” (November 2024)
(<https://www.justice.gov/atr/media/1376686>)
U.S. Department of Justice Criminal Division, “Evaluation of Corporate Compliance Programs” (Updated September 2024)
(<https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/page/file/937501>)

- 中国 : State Administration for Market Regulation, “事業者のための独占禁止法遵守ガイド（经营者反垄断合规指南）”（25 April 2024）
https://www.samr.gov.cn/zw/zfxxgk/fdzdgknr/jzxcxs/art/2024/art_2d4b1705febf41c38856dda554e84857.html
- カナダ : Competition Bureau, “Guidance on the core principles of a credible and effective compliance program”（17 January 2024）
<https://competition-bureau.canada.ca/sites/default/files/documents/Guidance-core-principles-credible-and-effective-compliance-program-en.pdf>
- 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/en/communiqués-de-presse/autorite-publishes-new-framework-document-competition-compliance-programmes>
- 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>
- 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
- 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/DY0_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/en/media/detail?id=41ed8c71-84a7-4840-a156-d40bc1aadd5a&parent=Press%20releases&parentUrl=/en/media/press-rel>

- [eases](#))
- 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)
- ブラジル : Administrative Council for Economic Defense, "GUIDELINES COMPETITION COMPLIANCE PROGRAMS" (January 2016)
(<https://www.gov.br/cade/en/content-hubs/publications/guidelines>)
- 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)
- 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)
- 欧州連合 : European Commission, "Compliance matters" (2012)
(<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/78f46c48-e03e-4c36-bbbe-aa08c2514d7a/language-en>)