

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

令和 7 年 6 月
公正取引委員会

【目次】

第 1 調査の趣旨	1
第 2 調査の概要	3
1 アンケート調査	3
2 ヒアリング調査	6
第 3 調査の結果	6
1 個別の調査項目に係る集計・分析結果	6
(1) 独占禁止法コンプライアンス全般	6
ア 経営トップのコミットメントとイニシアティブ	6
イ 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
ウ 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	18
エ 組織体制の整備及び十分な権限とリソースの配分	22
オ 企業グループとしての一体的な取組等	27
(2) 違反行為を未然に防止するための具体的な施策	31
ア 競争事業者との接触に関する社内ルールの整備・運用	31
イ 独占禁止法に関する社内研修の実施	34
ウ 独占禁止法に関する相談体制の整備・運用	40
エ 独占禁止法違反に関する社内懲戒ルール等の整備・運用	44
(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	49
ア 独占禁止法に関する監査の実施	49
イ 内部通報制度の整備・運用	54
ウ 独占禁止法に関する社内リニエンシー制度の導入	57
エ 独占禁止法違反の疑いが生じた後の的確な対応	60
(4) プログラムの定期的な評価とアップデート	63
ア 評価・アップデートの有無・頻度	63
イ 役職員の意識・行動の改善度合いの測定	65
(5) 最近の動きへの対応状況	66
ア 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状況	66
イ 労務費等の転嫁に係るコンプライアンス態勢の整備・運用状況	69
ウ 私的独占や不公正な取引方法の未然防止・早期発見等のための取組の状況	71
(6) 独占禁止法コンプライアンスガイドの認知度・有用度	72
(7) 中小企業ヒアリングの結果	76
2 調査項目全体に関わる横断的な集計・分析結果	79
(1) 各企業における独占禁止法コンプライアンスガイドの各項目に係る質問への肯定的な回答の数に関する分析	79
ア 業種別分析	79
イ 全般的な施策と具体的な施策の関係性	81
ウ 独占禁止法コンプライアンスガイドの各項目に係る質問に対して肯定的な回答をした企業の数	84

(2) アンケート回答企業が重視している項目と課題に感じている項目	85
ア アンケート回答企業が重視している項目	85
イ アンケート回答企業が課題に感じている項目	87
(3) 社内相談件数の増加及び内部通報への寄与度が高い取組	89
第4 独占禁止法コンプライアンスの更なる実効性の向上に向けた提言	90
1 自社の独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用に係る現状の確認...	90
2 独占禁止法コンプライアンスプログラムの更なる強化・改善ポイント	91
(1) 受け身の対応（リアクティブ）から先回りの対応（プロアクティブ）へ.....	91
(2) 競争に正面から向き合う組織風土の醸成	92
(3) 全社的なリスク評価プロセスにおける独占禁止法違反リスクの考慮	93
(4) 日常的な業務プロセスにおける独占禁止法違反リスクの管理	94
(5) 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	95
(6) 内部監査部門や社外人材による第三者目線でのモニタリング	95
(7) 課徴金減免制度の積極的な活用	96
第5 おわりに	96

第1 調査の趣旨

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、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、これまで、独占禁止法コンプライアンスに関して様々な実態調査等を実施してきた（表1参照）。また、公正取引委員会は、前記実態調査等の結果や各国・地域競争当局等における同様の取組を踏まえ、「実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用のためのガイド」（以下「独占禁止法コンプライアンスガイド」という。）を作成し、令和5年12月21日に公表した。公正取引委員会は、同ガイドの内容について企業等への周知・啓発に取り組んでいる。

独占禁止法コンプライアンスに関しては、平成24年に上場企業を対象とする実態調査を行い、報告書において、「独占禁止法コンプライアンスの実効性を確保するための方策」を提示している。他方で、近年においても、独占禁止法違反行為を行った企業等に対する排除措置命令において、コンプライアンス体制の構築を含む再発防止策の実行が命じられるなど、独占禁止法コンプライアンスが実効的に機能していないことが疑われる事案が引き続き発生している状況にある。

こうした状況を踏まえ、公正取引委員会は、平成24年以来、12年ぶりに上場企業を対象として独占禁止法コンプライアンスに関する実態調査（以下「本実態調査」という。）を実施することとした。企業における独占禁止法コンプライアンスの更なる実効性の向上に向けた方策を提示するためには、各企業における最新の取組事例を収集・分析する必要がある。そこで、本実態調査では、独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用状況全般のほか、独占禁止法コンプライアンスに関する最近の動きへの対応状況、具体的には、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状況や独占禁止法に関する監査におけるAIの活用状況、労務費等の転嫁に係るコンプライアンス態勢の整備・運用状況、私的独占や不公正な取引方法の未然防止・早期発見等のための取組の状況についても調査することとした。

また、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や独占禁止法コンプライアンスガイドでは、独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見等に向けた取組が記載されているものの、各取組相互間の関係性や取組の優先度は必ずしも明らかではなかった。そこで、本実態調査においては、独占禁止法コンプライアンスに関する取組の有無・内容等に係る調査結果を個別に集計・分析するだけでなく、個々の調査結果について経済分析の手法を用いて全体的・横断的に集計・分析することで、各取組相互間の関係性や取組の優先度を明らかにすることを試みた。

過去に独占禁止法違反で摘発され排除措置命令においてコンプライアンス体制の構築を命じられるなどした企業においては、独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用が一定程度進められていると考えられるものの、過去に独占禁止法違反で摘発されたことがない企業の中には、「当社が独占禁止法違反で摘発されることはない。」と考

え、独占禁止法コンプライアンスプログラムを整備・運用していない企業も一定数存在しているものと考えられる。しかし、本実態調査では、過去に独占禁止法違反で摘発されたことがある企業から、独占禁止法違反で摘発される前は自社が独占禁止法違反で摘発されることはないと考えていたが、独占禁止法違反で摘発されるに至り、そのような考え方を改めたとの声が寄せられた。過去に独占禁止法違反で摘発されたことがない企業は、過去に独占禁止法違反で摘発されたことがある企業の失敗事例を他山の石として独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用に取り組むことが重要であり、本実態調査においては、そうした失敗事例についても収集・分析した。

なお、公正取引委員会では、本実態調査の調査結果を本報告書として取りまとめるだけでなく、調査結果を踏まえ、独占禁止法コンプライアンスガイドの改訂（アップデート）も実施することとした。本報告書と独占禁止法コンプライアンスガイドを併せて参照することで、独占禁止法コンプライアンスへの理解がより一層深まると考えられるため、独占禁止法コンプライアンスガイドも改めて一読いただきたい。

本報告書及び独占禁止法コンプライアンスガイドが各企業における独占禁止法コンプライアンスの更なる実効性の向上の一助となれば幸いである。

表 1 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

第2 調査の概要

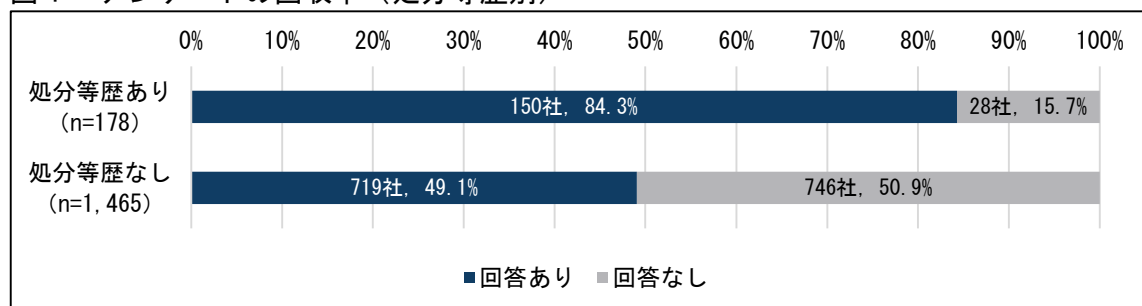
1 アンケート調査

東証プライム上場企業1,643社（令和6年8月末時点。外国企業を除く。）に対し、令和6年10月7日付で協力依頼状及び「ウェブアンケート調査への回答に当たっての注意事項」（別添1）を発出し、アンケート調査票（別添2）について、同月8日から令和7年1月17日にかけてウェブアンケート等の方法で回答を受け付けたところ¹、869社から回答を得た（回収率52.9%）。

なお、アンケート調査対象企業全1,643社のうち、過去20年以内に独占禁止法の規定による公正取引委員会の処分等²を受けたことがある企業は178社、処分等歴がない企業は1,465社であったところ、アンケート調査票の回収率は、処分等歴がある企業が84.3%

（150社）、処分等歴がない企業が49.1%（719社）で、処分等歴がある企業の方がより本アンケート調査に回答していることが統計的に有意に認められた³。本アンケート調査への回答について処分等歴の有無以外の条件が両者で同一であることや、処分等歴がある企業の方が独占禁止法コンプライアンスに関する各種取組が行われている傾向がみられること（後記第3において詳述）を踏まえると、このことは、処分等歴がある企業の方が公正取引委員会における独占禁止法コンプライアンスの向上に向けた施策への関心がより高いことを示唆するものと考えられる。

図1 アンケートの回収率（処分等歴別）



¹ ウェブアンケートについては、令和6年11月18日を回答期限としていたが、更に多くの回答を回収するため、回答期限を延長し、令和7年1月17日を最終期限として電子ファイルでの回答を受け付けることとした。なお、同日を徒過して提出された回答については、同日以前に回答の提出が遅延する旨の連絡があったこと等を考慮して集計に含めている。

² 本文の「処分等」には、①平成16年度及び平成17年度における独占禁止法違反による勧告、②平成17年度以降令和6年10月末までの独占禁止法違反による排除措置命令又は課徴金納付命令（ただし、平成15年度以前から係属中の審判事件に関して行われた課徴金納付命令を除く。）、③①の勧告又は②の命令における独占禁止法違反の認定及び④令和6年10月末までの独占禁止法に関する確約計画の認定が含まれる。

なお、前記①から④の処分等を受けたことがあるか否かの判定は、原則としてアンケート対象企業について実施しているが、アンケート対象企業が純粋持株会社である場合には、アンケート対象企業及びその主要な子会社（アンケート調査票の問1-2で回答があった子会社）の両者について実施している（ただし、いずれも過去の法人格の変更（吸収合併による消滅や株式移転による新設等）は考慮していない。）。また、前記①から④の処分等を受けたことがある企業以外にも、外国競争法違反で海外の競争当局から摘発を受けたことがある企業、過去20年よりも前に遡って独占禁止法違反による勧告・命令等を受けたことがある企業、過去20年以内に前記①から④以外の警告・注意を受けたことがある企業等が存在しているものと考えられるが、本文においては、便宜上、過去20年以内に処分等を受けたことがある場合について「処分等歴あり」又は「処分等歴がある企業」、それ以外の場合について「処分等歴なし」又は「処分等歴がない企業」と表記する。

³ 本文中、複数の質問に係るクロス集計の結果、「統計的に有意に」との表現を用いている箇所については、カイニ乗検定（クロス集計を行った質問同士に関連が認められるかを調べる際等に用いられる検定）を実施した結果を示している。

前記のほか、アンケート回答企業869社の属性（純粋持株会社に該当するか否か、資本金・売上高・従業員数（いずれも単体ベース）⁴及び業種（33業種分類・17業種分類））は、以下のとおりであった。

表2 純粋持株会社に該当するか否か（問1－2）

回答選択肢		実数	%
①	該当しない。	720	82.9
②	該当する	149	17.1
全体		869	100.0

表3 資本金（単体ベース、問1－3）

回答	実数	%
5億円未満	62	7.1
5億円以上10億円未満	30	3.5
10億円以上50億円未満	182	20.9
50億円以上100億円未満	178	20.5
100億円以上	417	48.0
全体	869	100.0

表4 売上高（単体ベース、問1－3）

回答	実数	%
100億円未満	46	5.3
100億円以上500億円未満	215	24.7
500億円以上1000億円未満	173	19.9
1000億円以上5000億円未満	307	35.3
5000億円以上1兆円未満	57	6.6
1兆円以上	71	8.2
全体	869	100.0

表5 従業員数（単体ベース、問1－3）

回答	実数	%
500人未満	150	17.3%
500人以上1,000人未満	197	22.7%
1,000人以上5,000人未満	397	45.7%
5,000人以上10,000人未満	53	6.1%
10,000人以上	72	8.3%
全体	869	100.0

（注）パートタイマー等の臨時従業員を除く就業人員数。

⁴ アンケート対象企業が純粋持株会社に該当する場合には、アンケート対象企業グループにおける主たる事業を担う主要な子会社の資本金・売上高・従業員数及び業種を質問した上で、アンケート調査票の各設問については、特に指示がない限り、当該子会社の状況を回答するよう求めた。なお、資本金・売上高・従業員数について、記述式での回答を求めたところ、連結ベースの数値を回答しているものと思われる回答や、単位を誤っているものと思われる回答が若干数見られた（数値の正確性の検証が困難であることや集計・分析結果への影響が軽微であることから、回答の修正等は行っていない。）。

表6 33業種分類（問1－4）・17業種分類⁵

業種（33業種分類）		実数	%
1	水産・農林業	5	0.6
2	製造業（食料品）	36	4.1
3	鉱業	2	0.2
4	製造業（石油・石炭製品）	3	0.3
5	建設業	62	7.1
6	製造業（金属製品）	18	2.1
7	製造業（ガラス・土石製品）	17	2.0
8	製造業（繊維製品）	13	1.5
9	製造業（パルプ・紙）	9	1.0
10	製造業（化学）	69	7.9
11	製造業（医薬品）	18	2.1
12	製造業（ゴム製品）	8	0.9
13	製造業（輸送用機器）	28	3.2
14	製造業（鉄鋼）	13	1.5
15	製造業（非鉄金属）	14	1.6
16	製造業（機械）	59	6.8
17	製造業（電気機器）	74	8.5
18	製造業（精密機器）	12	1.4
19	製造業（その他製品）	16	1.8
20	情報・通信業	72	8.3
21	サービス業	56	6.4
22	電気・ガス業	19	2.2
23	陸運業	15	1.7
24	海運業	4	0.5
25	空運業	2	0.2
26	倉庫・運輸関連業	12	1.4
27	卸売業	62	7.1
28	小売業	55	6.3
29	銀行業	46	5.3
30	証券、商品先物取引業	13	1.5
31	保険業	7	0.8
32	その他金融業	9	1.0
33	不動産業	21	2.4
全体		869	100.0

業種（17業種分類）		実数	%
1	食品	41	4.7
2	エネルギー資源	5	0.6
3	建設・資材	97	11.2
4	素材・化学	91	10.5
5	医薬品	18	2.1
6	自動車・輸送機	36	4.1
7	鉄鋼・非鉄	27	3.1
8	機械	59	6.8
9	電機・精密	86	9.9
10	情報通信・サービスその他	144	16.6
11	電気・ガス	19	2.2
12	運輸・物流	33	3.8
13	商社・卸売	62	7.1
14	小売	55	6.3
15	銀行	46	5.3
16	金融（除く銀行）	29	3.3
17	不動産	21	2.4
全体		869	100.0

（注）33業種分類と17業種分類の対応関係を示すため、掲載順についてはアンケート調査票から変更している。

⁵ 17業種分類の詳細については東京証券取引所ウェブサイト参照（https://www.jpx.co.jp/markets/indices/line-up/files/fac_13_sector.pdf）。

2 ヒアリング調査

前記アンケート調査において興味深い回答をした企業21社に対し、令和7年2月17日から同年4月25日にかけて対面又はウェブ会議によりヒアリング調査を実施した⁶。

また、独占禁止法コンプライアンスガイドに関して、中小企業にも参考になる情報がより豊富に含まれていることが望ましい旨の意見が外部有識者等から寄せられたことを受け、中小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現状を把握した上で、中小企業向けの情報提供をより充実させていくため、経済団体等からの紹介により任意に選定した中小企業7社に対し、令和6年10月22日から同年12月3日にかけて対面でのヒアリング調査を実施した。

第3 調査の結果

1 個別の調査項目に係る集計・分析結果

アンケート調査票に対する回答の単純集計結果は、**別添3**のとおりである。以下では、アンケート調査票の個別の調査項目に係る集計・分析結果⁷を示す。

なお、各調査項目の意義・重要性等については、独占禁止法コンプライアンスガイドも併せて参照いただきたい。

また、前記第2の1のとおり、アンケート調査の母集団は東証プライム上場企業全1,643社であるが、アンケート調査票の回収率は、処分等歴がない企業よりも処分等歴がある企業の方が高かった。後記(1)から(4)のとおり、アンケートには、処分等歴がない企業よりも処分等歴がある企業の方が独占禁止法コンプライアンスに関する取組の有無等についてより肯定的な回答をしている傾向がみられるところ、単純集計結果については、処分等歴がある企業における回答が一定の影響を及ぼしている可能性がある（母集団全体でみると独占禁止法コンプライアンスに関する取組の有無等についての肯定的な回答の割合が一定程度減少する可能性がある）点には留意いただきたい。

(1) 独占禁止法コンプライアンス全般

ア 経営トップのコミットメントとイニシアティブ（独占禁止法コンプライアンスガイド・第2の1(1)（8頁）参照）

独占禁止法コンプライアンスの向上のためには、経営トップが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することが重要である⁸。本アンケート調査では、833社（回答企業全体の95.9%）が、独占禁止法コンプライアンスに関して経営トップが何らかのメッセージを発信していると回答している。

また、アンケート調査票（問3-1-1）では、経営トップによるメッセージの内

⁶ 本文記載の21社のほか、対面又はウェブ会議によるヒアリングへの協力が得られなかった企業やアンケートの回答結果について追加の情報収集が必要であると思われた企業（合計23社）からは、適宜、電子メールのやり取りにより必要な情報を収集した。

⁷ 公正取引委員会では、所管法令の執行・政策立案の基盤となり得る質の高い経済分析を行う体制を強化するため、経済分析室を設置している（https://www.jftc.go.jp/231031_keizaibunseki_torikumi.html）。経済分析室は、訴訟対応を含む独占禁止法違反被疑事件審査、企業結合審査、各種実態調査等における経済分析業務を専門に担当しており、本実態調査においても、アンケート調査票の設計及びアンケート回答結果の集計・分析に当たり、経済分析室の支援を受けた。

⁸ 独占禁止法コンプライアンスガイド8頁。

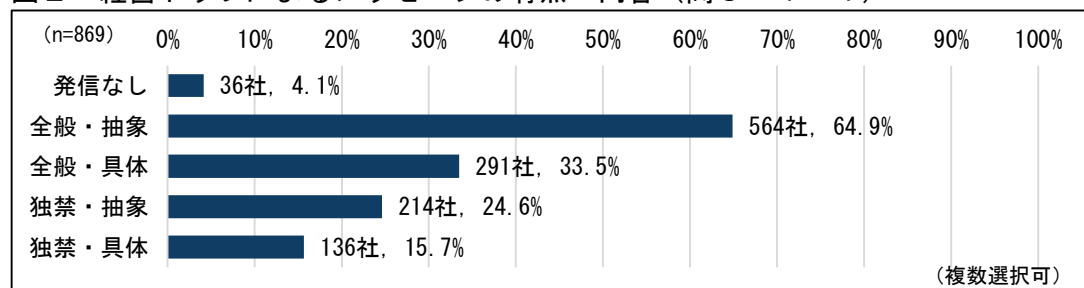
容（コンプライアンスの対象（全般又は独禁）・メッセージの具体性（抽象又は具体））について、以下の4通りの回答選択肢を設けて質問したところ（複数選択可）、回答結果は、以下のとおりとなった。

【回答選択肢】

- コンプライアンス全般に関して、重要性を呼び掛ける抽象的なメッセージを発信している（全般・抽象）。
- コンプライアンス全般に関して、「コンプライアンス違反による利益は1円たりとも要らない。」等、違反行為に関与しようとする役職員の動機を否定するような具体的なメッセージを発信している（全般・具体）。
- 独占禁止法に関して、重要性を呼び掛ける抽象的なメッセージを発信している（独禁・抽象）。
- 独占禁止法に関して、「独占禁止法違反行為による利益は1円たりとも要らない。」等、違反行為に関与しようとする役職員の動機を否定するような具体的なメッセージを発信している（独禁・具体）。

- 経営トップがコンプライアンス全般に関して何らかのメッセージを発信している企業（「全般・抽象」又は「全般・具体」を選択している企業）は761社⁹であり、回答企業全体の87.6%に上ったが、経営トップが独占禁止法に言及して何らかのメッセージを発信している企業（「独禁・抽象」又は「独禁・具体」を選択している企業）は312社¹⁰であり、回答企業全体の35.9%にとどまった。
- 「独占禁止法違反行為による利益は1円たりとも要らない。」等、違反行為に関与しようとする役職員の動機を否定するような具体的なメッセージを経営トップが発信している企業（「独禁・具体」を選択している企業）は136社であり、回答企業全体の15.7%にとどまった。

図2 経営トップによるメッセージの有無・内容（問3-1-1）



⁹ 本問（問3-1-1）は、複数選択可の設問であり、「全般・抽象」を選択している企業（図2中の564社）と「全般・具体」を選択している企業（図2中の291社）を単純に合算すると、「全般・抽象」と「全般・具体」の両者を選択している企業が重複して加算されてしまう。「全般・抽象」と「全般・具体」の両者を選択している企業は94社であり、本文中の761社は、「全般・抽象」を選択している企業（図2中の564社）と「全般・具体」を選択している企業（図2中の291社）から、「全般・抽象」と「全般・具体」の両者を選択している企業（94社）を差し引いて算出している。

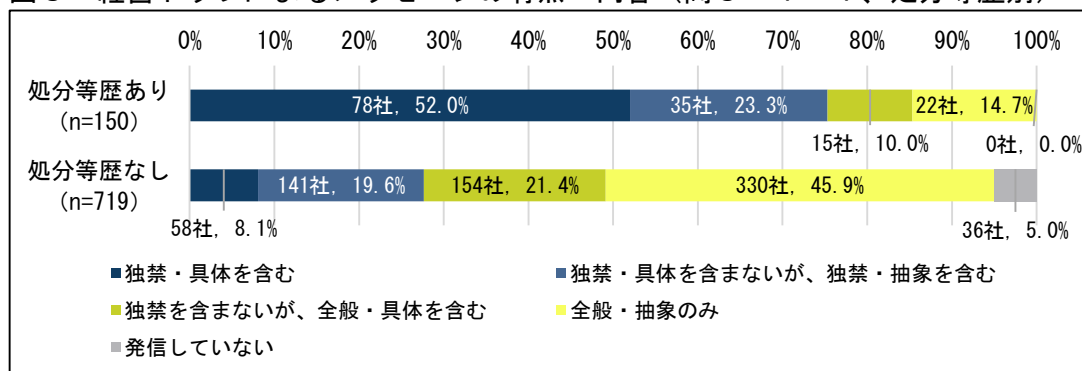
¹⁰ 注9と同様に、「独禁・抽象」を選択している企業（図2中の214社）と「独禁・具体」を選択している企業（図2中の136社）から、「独禁・抽象」と「独禁・具体」の両者を選択している企業（38社）を差し引いて算出している。

なお、経営トップによるメッセージの有無・内容（コンプライアンスの対象（全般又は独禁）・メッセージの具体性（抽象又は具体））が処分等歴の有無に応じてどのように異なるかをクロス集計により分析したところ、以下の分析結果が得られた。

- 処分等歴がある企業においては、全ての回答企業（150社）で経営トップが何らかのメッセージを発信していた（経営トップが何らメッセージを発信していない企業（36社）は全て処分等歴がない企業であった。）。
- 経営トップが独占禁止法に言及して何らかのメッセージを発信している企業（「独禁・抽象」又は「独禁・具体」を選択している企業）は、処分等歴がある企業においては、75.3%（113社）に上ったが、処分等歴がない企業においては、27.7%（199社）にとどまった。
- 「独占禁止法違反行為による利益は1円たりとも要らない。」等、違反行為に関与しようとする役職員の動機を否定するような具体的なメッセージを経営トップが発信している企業（「独禁・具体」を選択している企業）は、処分等歴がある企業においては、52.0%（78社）に上ったが、処分等歴がない企業においては、8.1%（58社）にとどまった。
- 経営トップがコンプライアンス全般に関して重要性を呼び掛ける抽象的なメッセージのみを発信している企業（「全般・抽象」のみを選択している企業）は、処分等歴がある企業においては、14.7%（22社）であったが、処分等歴がない企業においては、45.9%（330社）であった。

特に、前記3点目と4点目に関しては、独占禁止法コンプライアンスに関するメッセージについて、処分等歴がある企業の経営トップの方が、コンプライアンス全般に関する抽象的なメッセージにとどめることなく、独占禁止法に言及しつつより具体的に発信していることが統計的に有意に認められた。このことは、処分等歴がある企業の経営トップの方が、より意識高く独占禁止法コンプライアンスにコミットメントしていることを示唆するものと考えられる。

図3 経営トップによるメッセージの有無・内容（問3-1-1、処分等歴別）



また、経営トップによるメッセージの有無・内容（コンプライアンスの対象（全般

又は独禁）・メッセージの具体性（抽象又は具体））に応じて、独占禁止法コンプライアンスガイドに掲載されている各種取組の実施状況がどのように異なるかをクロス集計により分析したところ、経営トップが何らメッセージを発信していない企業（36社）やメッセージを発信しているがメッセージの中で独占禁止法に言及していない企業（「独禁・具体」又は「独禁・抽象」を選択していないが、「全般・具体」又は「全般・抽象」を選択している企業（521社））、独占禁止法に関して重要性を呼び掛ける抽象的なメッセージを発信している企業（「独禁・具体」を選択していないが、「独禁・抽象」を選択している企業（176社））よりも、「独占禁止法違反行為による利益は1円たりとも要らない。」等、違反行為に関与しようとする役職員の動機を否定するような具体的なメッセージを発信している企業（「独禁・具体」を選択している企業（136社））の方が、独占禁止法コンプライアンスガイドに掲載されている各種取組をより実施していることが統計的に有意に認められた。このことは、経営トップが独占禁止法に関する具体的なメッセージを発信している企業の方が、独占禁止法コンプライアンスガイドに掲載されている各種取組により積極的に取り組んでいることを示唆するものと考えられる。

図4 経営トップによるメッセージとガイドの項目の相関関係①

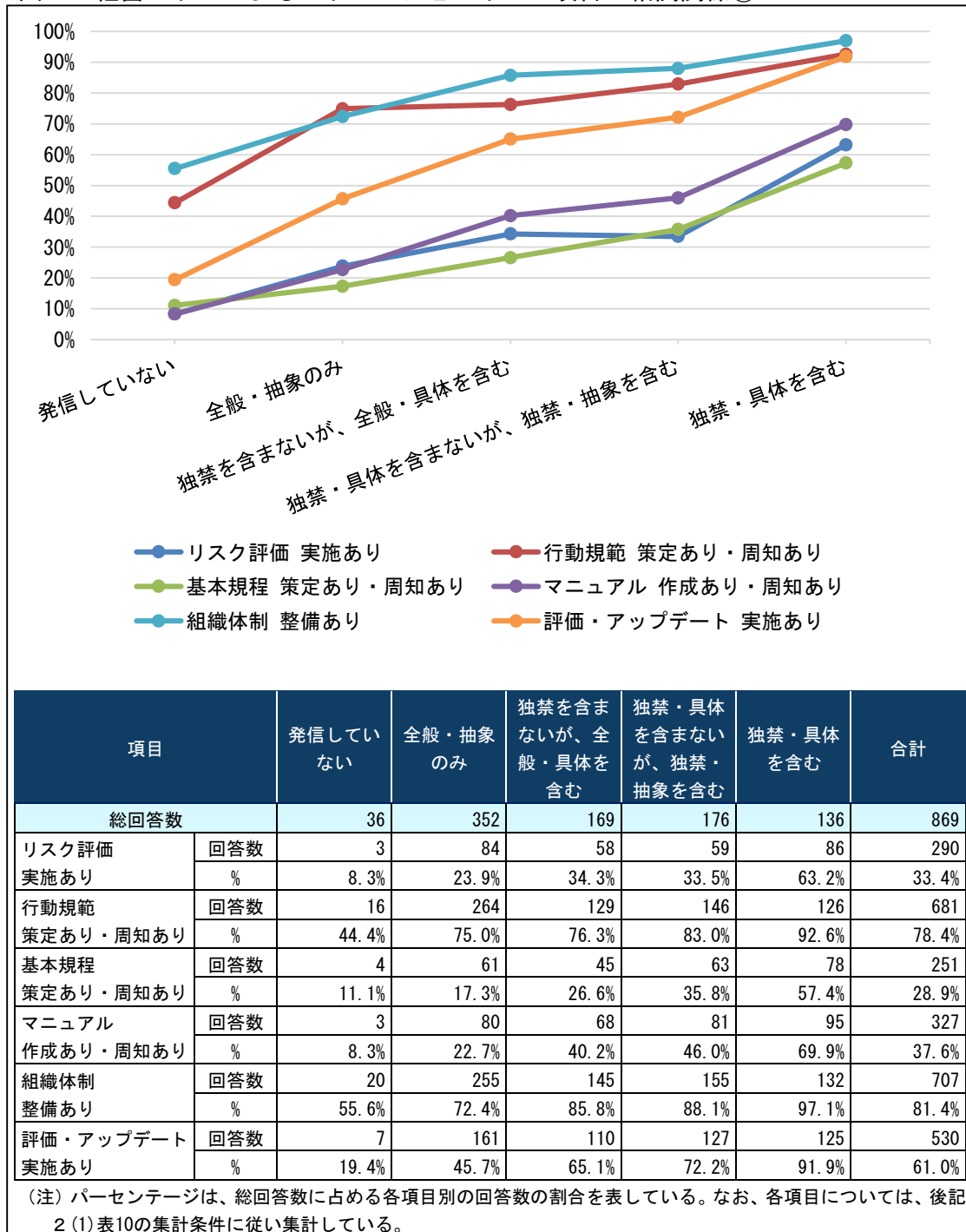
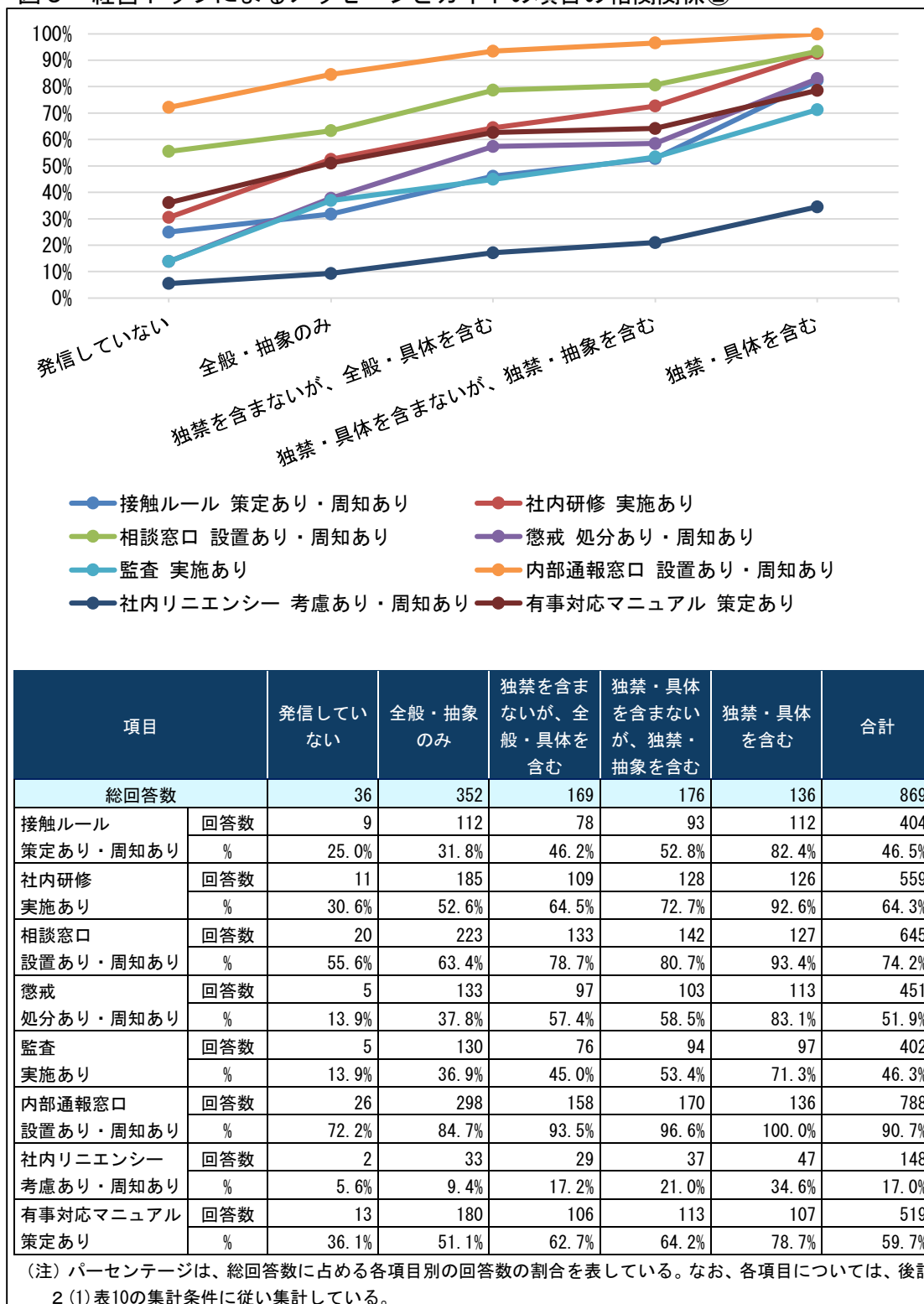


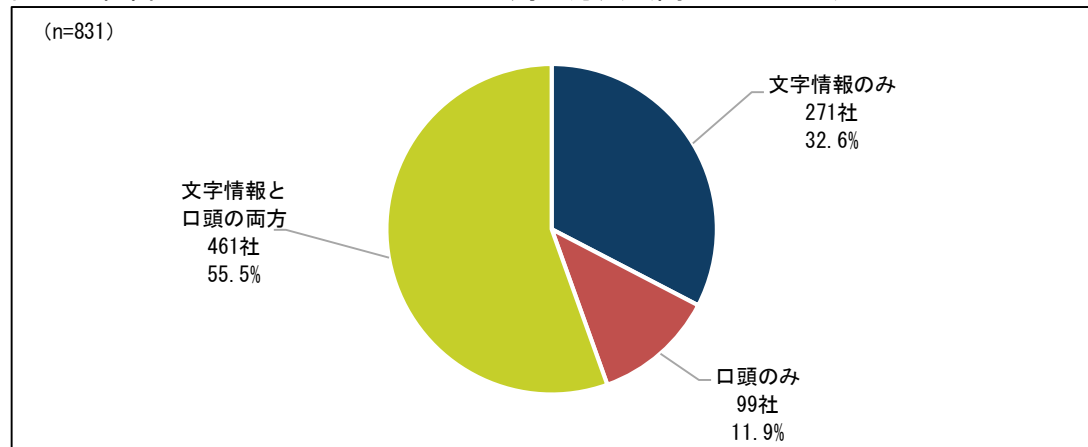
図5 経営トップによるメッセージとガイドの項目の相関関係②



経営トップによるメッセージの周知方法については、経営トップがメッセージを発信している企業（前記833社から無回答の2社を除いた831社）のうち、文字情報のみの企業が271社（メッセージ発信企業の32.6%）、口頭を含む企業が560社（メッセージ発信企業の67.4%）であった（図6の「口頭のみ」と「文字情報と口頭の両方」の

合計）。経営トップがメッセージを発信している企業においては、口頭によるメッセージも適宜活用されていることがうかがわれる。

図6 経営トップによるメッセージの周知方法（問3-1-2）



（注）2社が無回答であったため、集計から除外している。

アンケートの記述式回答欄や上場企業向けヒアリングでは、経営トップのコミットメントとイニシアティブに係る現在の取組事例と過去の失敗事例について、以下のような声が寄せられた。

【現在の取組事例】

- 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。
- 独占禁止法違反事件の発生後、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。
- 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。

【過去の失敗事例】

- 売上高の確保と市場シェアの拡大が至上命題とされており、営業部門の役職員にもそれを前提とする目標が設定されていた。その目標を達成するための手段につ

いて、営業部門の役職員が、会社の意図とは異なる、間違った理解をして行動に移していたことが価格調整行為に至った要因の一つである。

- 利益を確保することが難しい商品群について、利益を確保するために競争事業者と調整を行うことが慣行になり、現場の役職員を「利益を守ることが会社にとって正しいことであり、多少の調整であれば問題ない。」という意識にさせてしまっていた。
- 独占禁止法違反で摘発された市場に対しては後発で参入しており、常に危機感を持って事業に取り組んできたが、自社の市場における地位の確保だけが優先された結果、競争制限的な行為につながってしまった。

イ 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（独占禁止法コンプライアンスガイド・第2の1(2)（13頁）参照）

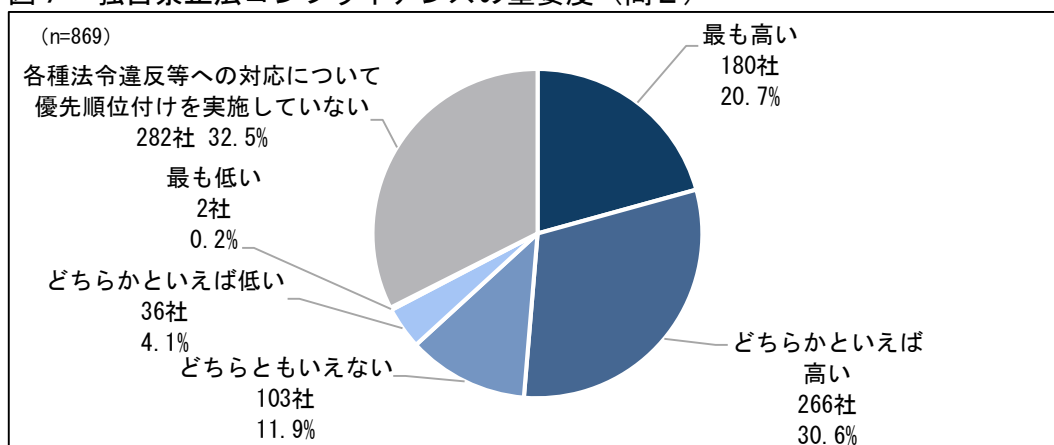
(7) 独占禁止法コンプライアンスの重要度

企業は、独占禁止法に限らず、各種法令違反等の未然防止・早期発見等に向けた体制の整備等に取り組んでいる。自社が関係する法令自体はいずれも重要であるものの、実際には、企業のリソースは有限であり、自社が関係する全ての法令等について最大限に手厚く対応することは実務上困難であると考えられる。そのため、各種法令違反等の未然防止・早期発見等に向けた体制の整備等を実効的に行うためには、違反の発生可能性が高く、違反した場合の影響が大きい法令等について、例えば、当該法令等を専門的に所管する部署を設置して当該部署に必要な人員を配置するなど、特に重点的に手厚く対応することが考えられる。アンケート調査票では、自社が関係する法令等のうちどの法令等に対して特に重点的に手厚く対応するかを検討・決定することを念頭に置いて、各種法令違反等の未然防止・早期発見等に向けた体制の整備等の中で、独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用の優先順位をどのように位置付けているかを質問したところ、「各種法令違反等への対応について優先順位付けを実施していない。」と回答した企業は282社（回答企業全体の32.5%）であった¹¹。

また、各種法令違反等への対応に係る優先順位付けを実施している企業(587社)のうち、独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用の優先順位について、「最も高い。」又は「どちらかといえば高い。」と回答した企業は、446社（優先順位付けを実施している企業の76.0%）に上った。その中でも、「最も高い。」と回答した企業は180社（優先順位付けを実施している企業の30.7%）であった。

¹¹ アンケート調査票の「優先順位付け」は、本文に記載の検討・決定を念頭に置いたものであるが、文字どおり、各種法令等への対応についての具体的な順位（順番）を検討・決定していないことをもって「各種法令違反等への対応について優先順位付けを実施していない。」との回答選択肢を選択した企業も一定数存在しているものと考えられる。

図7 独占禁止法コンプライアンスの重要度（問2）



なお、こうした優先順位付けについて、処分等歴の有無に応じてどのように異なるかをクロス集計により分析したところ、以下の分析結果が得られた。

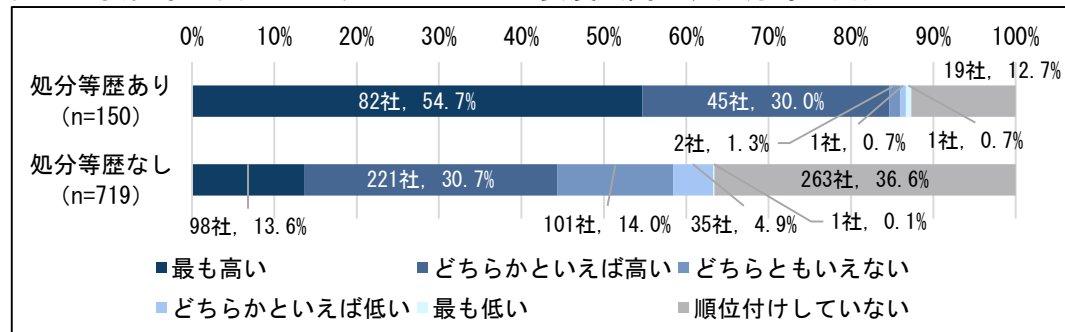
- 「各種法令違反等への対応について優先順位付けを実施していない。」と回答した企業は、処分等歴がある企業においては、12.7%（19社）であったが、処分等歴がない企業においては、36.6%（263社）に上った。
- 各種法令違反等への対応について優先順位付けを実施している企業は、処分等歴がある企業においては131社、処分等歴がない企業においては456社であった。そのうち、独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用の優先順位を「最も高い。」又は「どちらかといえば高い。」と位置付けている企業は、処分等歴がある企業においては、96.9%（127社）に上り、処分等歴がない企業においては、70.0%（319社）に上った。
- 各種法令違反等への対応について優先順位付けを実施している企業のうち、独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用の優先順位を「最も高い。」と位置付けている企業は、処分等歴がある企業においては、62.6%（82社）に上ったが、処分等歴がない企業においては、21.5%（98社）にとどまった。

前記1点目に関しては、各種法令違反等への対応に係る優先順位付けについて、処分等歴がある企業の方がより実施していることが統計的に有意に認められた。また、前記2点目と3点目に関しては、独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用の優先順位について、処分等歴がある企業の方がより高く位置付けていることが統計的に有意に認められた。

他方で、前記2点目によれば、各種法令違反等への対応に係る優先順位付けを実施している場合には、処分等歴がない企業においても、70.0%の企業が独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用の優先順位を高く位置付けていることが認められた。このことは、処分等歴がない企業であっても、各種法令違反等への対応に係る優先順位付けが行われれば、独占禁止法コンプライアンスプログラムの整

備・運用の優先順位が高く位置付けられる可能性が高まることを示唆するものと考えられる。

図8 独占禁止法コンプライアンスの重要度（問2、処分等歴別）



アンケートの記述式回答欄や上場企業向けヒアリングでは、独占禁止法を含む各種法令違反等への対応に関する優先順位付けに係る現在の取組事例と過去の失敗事例について、以下のような声が寄せられた。

【現在の取組事例】

- 毎年、本社の各部門が業務に関連するリスクを特定・分析・評価し、対応策を検討するリスクアセスメントを実施しているが、独占禁止法違反事件の発生を受けて、重点テーマ（重点的にリスクの洗い出しを要するテーマ）として、独占禁止法を選定し、独占禁止法違反につながるものが想定されるリスク事象の洗い出しを重点的に行っている。
- 全社的なリスク管理を所管する会議体において、グループ会社の既存事業・新規事業のリスクについてモニタリングを行っており、発生可能性と影響度の観点からリスクの重要性を分析した上で全社的な観点からの重点リスクを抽出している。当社では、過去の違反事件を踏まえて、独占禁止法違反リスクを十分に認識した上で、再発防止のための各種規程類の整備・運用や教育・研修活動を積み重ねてきた。こうした活動の積み重ねによって、現状では、独占禁止法違反リスクに対して十分にコントロールが効いていると考えている。
- 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。独占禁止法違反事件の発生前は、独占禁止法違反リスクはコンプライアンスリスクとしてひとまとめにされていたが、独占禁止法違反事件の発生後は、独占禁止法違反リスクを個別に抽出した上で、「ノックアウトファクター」に該当するリスクに位置付けて対応に取り組んでいる。

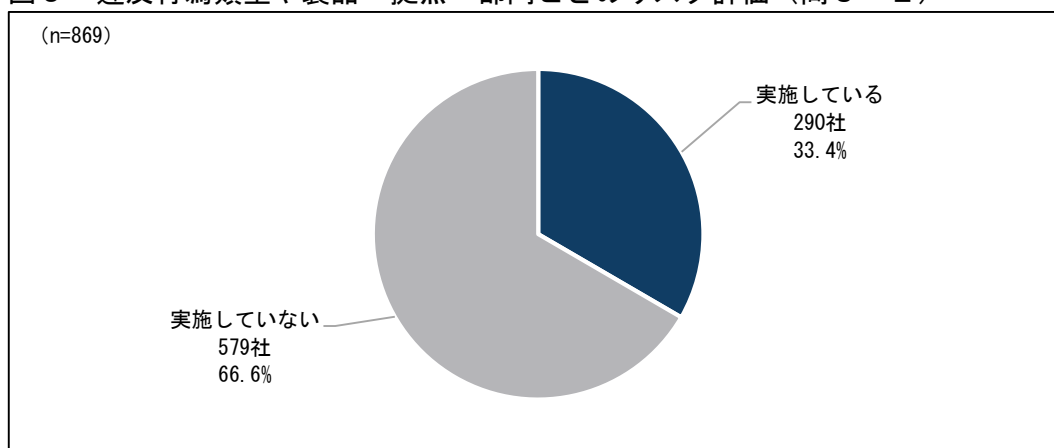
【過去の失敗事例】

- 当社の商品・サービスの市場シェアはそれほど高くはなく、「独占禁止法違反は生じないだろう。」という無意識の想定があった。同種の商品・サービスについて過去に競争事業者が独占禁止法違反で摘発された事例に関しては、恐らく、「同社は当社と比べ圧倒的に市場シェアが高い企業であり、その地位のために独占禁止法違反が発生した。市場シェアが低い当社には他人事である。」という先入観があり、当時、十分に把握・認識していなかった。独占禁止法違反で摘発されて、公正取引委員会の審査官とのやり取りの中で、自社の市場シェアが他社を圧倒するほどのものでなくても独占禁止法違反の問題が生じ得ることを理解した。
- 全社的なリスク評価プロセスの中で、独占禁止法違反リスクは、事業活動を進めていく上で注意すべき一般的な法令の一つとして抽象的に識別されていたにすぎず、自社の事業内容や規制環境、市場における地位の変化等を踏まえた具体的なリスクとしては識別されていなかった。また、営業現場の実情等を把握するための取組も実施されていなかった。全社的なリスク評価については、リスク管理部門が実施していたが、独占禁止法に関して専門的な知見を有する法務・コンプライアンス部門の関与も限定的であった。
- 当社では、本社（親会社）で過去に独占禁止法違反事件が発生したことを受けて、本社（親会社）では独占禁止法違反リスクを重点的に対応すべきリスクとして位置付け、過去に独占禁止法違反事件が発生した事業部門を中心に独占禁止法コンプライアンスの推進に努めてきたが、子会社の独占禁止法違反リスクはノーマークであった。子会社にまで手が回らなかった結果、子会社において独占禁止法違反事件が発生してしまった。

(イ) 独占禁止法違反行為の類型や製品・拠点・部門ごとのリスク評価

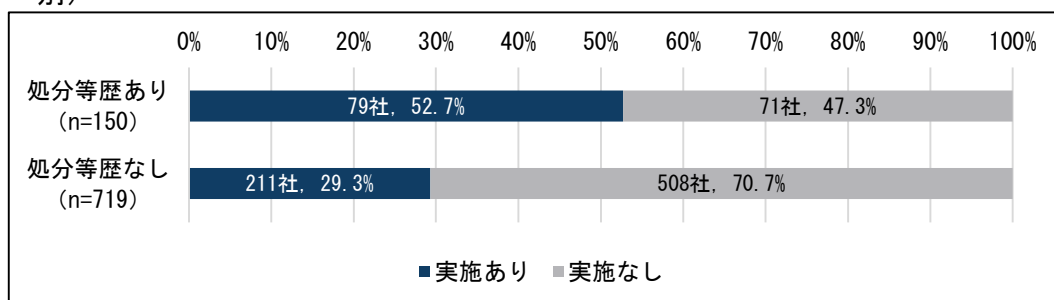
企業が関与する可能性がある独占禁止法違反行為としては、不当な取引制限（独占禁止法第2条第6項）以外に、私的独占（同法第2条第5項）や不公正な取引方法（同法第2条第9項各号）に該当する行為も考えられる。また、取扱製品や拠点・部門ごとに問題となり得る違反行為類型も異なる。違反行為類型や製品・拠点・部門ごとのリスク評価について、「実施している。」と回答した企業は、290社（回答企業全体の33.4%）にとどまった。

図9 違反行為類型や製品・拠点・部門ごとのリスク評価（問3-2）



なお、違反行為類型や製品・拠点・部門ごとのリスク評価の実施の有無について、処分等歴の有無に応じてどのように異なるかをクロス集計により分析したところ、こうしたリスク評価を実施している企業は、処分等歴がある企業においては、52.7%（79社）に上った一方で、処分等歴がない企業においては、29.3%（211社）にとどまっており、処分等歴がある企業の方がこうしたリスク評価をより実施していることが統計的に有意に認められた。このことは、処分等歴がある企業の方が独占禁止法違反リスクへの感度が高く、違反行為類型や製品・拠点・部門ごとの詳細なリスク評価が行われやすいことを示唆するものと考えられる。

図10 違反行為類型や製品・拠点・部門ごとのリスク評価（問3-2、処分等歴別）



アンケートの記述式回答欄や上場企業向けヒアリングでは、違反行為類型や製品・拠点・部門ごとのリスク評価に係る現在の取組事例について、以下のような声が寄せられた。

【現在の取組事例】

- 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（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。

ウ 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（独占禁止法コンプライアンスガイド・第2の1(3)（20頁）参照）

独占禁止法コンプライアンスガイドでは、独占禁止法コンプライアンスに関する社内規程・マニュアル等として、行動規範、独占禁止法コンプライアンス基本規程（以下「基本規程」という。）及び独占禁止法コンプライアンスマニュアル（以下「マニュアル」という。）が挙げられている。アンケート調査票におけるこれらの定義については、表7のとおりである。

表7 独占禁止法コンプライアンスに関する社内規程・マニュアル等の定義

区分	定義
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
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グラムの整備・運用に関する事項を包括的に定めた社内規程
独占禁止法コンプライアンスマニュアル	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ガイドブック

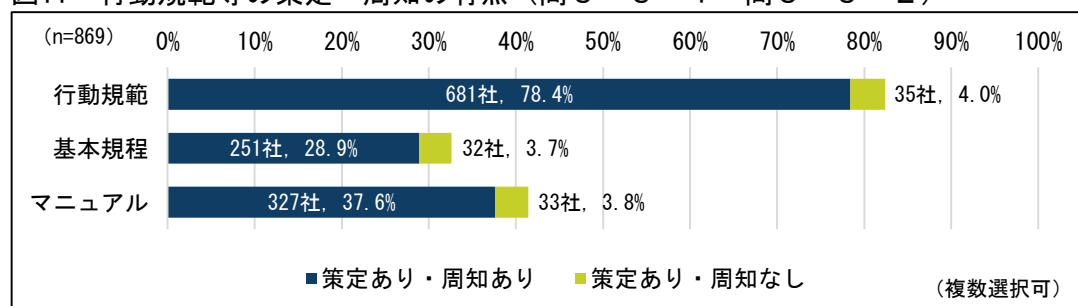
（注）アンケート調査票では、独占禁止法コンプライアンスに特化した社内規程・マニュアル等だけでなく、コンプライアンス全般に関する社内規程・マニュアル等の中に独占禁止法コンプライアンスに関する事項が記載されている場合を含むこととしている。

行動規範・基本規程・マニュアルについては、いずれも策定していない企業が92社（回答企業全体の10.6%）存在していた一方で、いずれか一つでも策定している企業

は777社（回答企業全体の89.4%）に上った。

そのうち、行動規範を策定している企業は716社（回答企業全体の82.4%）に上り、行動規範については多くの企業で策定が進んでいることがうかがわれた（ただし、行動規範を策定しているものの、周知していない企業が35社（回答企業全体の4.0%）存在していた。）。他方で、基本規程を策定している企業は283社（回答企業全体の32.6%）、マニュアルを策定している企業は360社（回答企業全体の41.4%）にとどまり、独占禁止法を念頭に置いた規程・マニュアルについては多くの企業でいまだ策定が進んでいないことがうかがわれた（また、基本規程を策定しているものの、周知していない企業が32社（回答企業全体の3.7%）、マニュアルを策定しているものの、周知していない企業が33社（回答企業全体の3.8%）存在していた。）。

図11 行動規範等の策定・周知の有無（問3-3-1・問3-3-2）

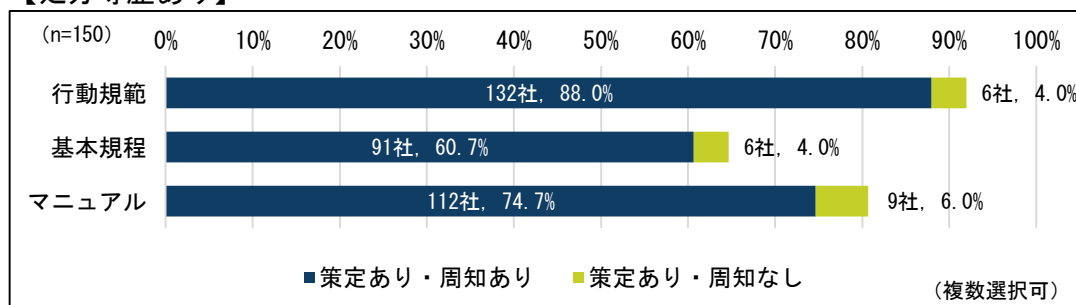


なお、行動規範・基本規程・マニュアルの策定・周知の有無について、処分等歴の有無に応じてどのように異なるかをクロス集計により分析したところ、以下の分析結果が得られた。

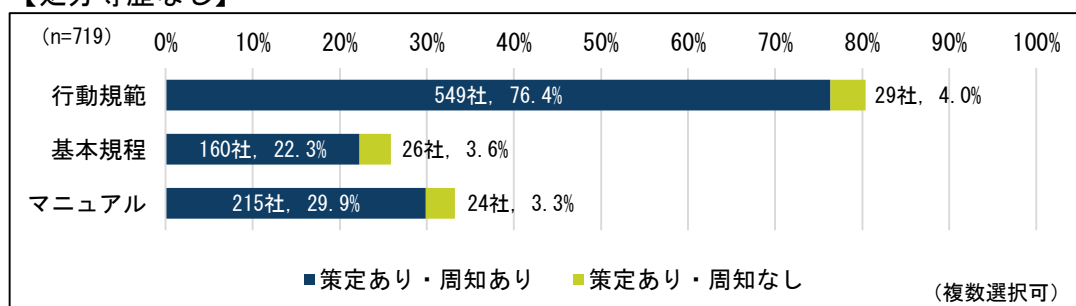
- 行動規範・基本規程・マニュアルをいずれも策定していない企業92社のうち、91社は処分等歴がない企業であった（処分等歴がある企業においては、これらをいずれも策定していない企業は1社しか存在していなかった。）。
- 行動規範を策定している企業は、処分等歴がある企業においては、92.0%（138社）、処分等歴がない企業においては、80.4%（578社）に上り、処分等歴の有無に応じて策定の有無にそこまで大きな差はみられなかった。
- 基本規程を策定している企業は、処分等歴がある企業においては、64.7%（97社）に上った一方で、処分等歴がない企業においては、25.9%（186社）にとどまった。
- マニュアルを策定している企業は、処分等歴がある企業においては、80.7%（121社）に上った一方で、処分等歴がない企業においては、33.2%（239社）にとどまった。

図12 行動規範等の策定・周知の有無（問3-3-1・問3-3-2、処分等歴別）

【処分等歴あり】

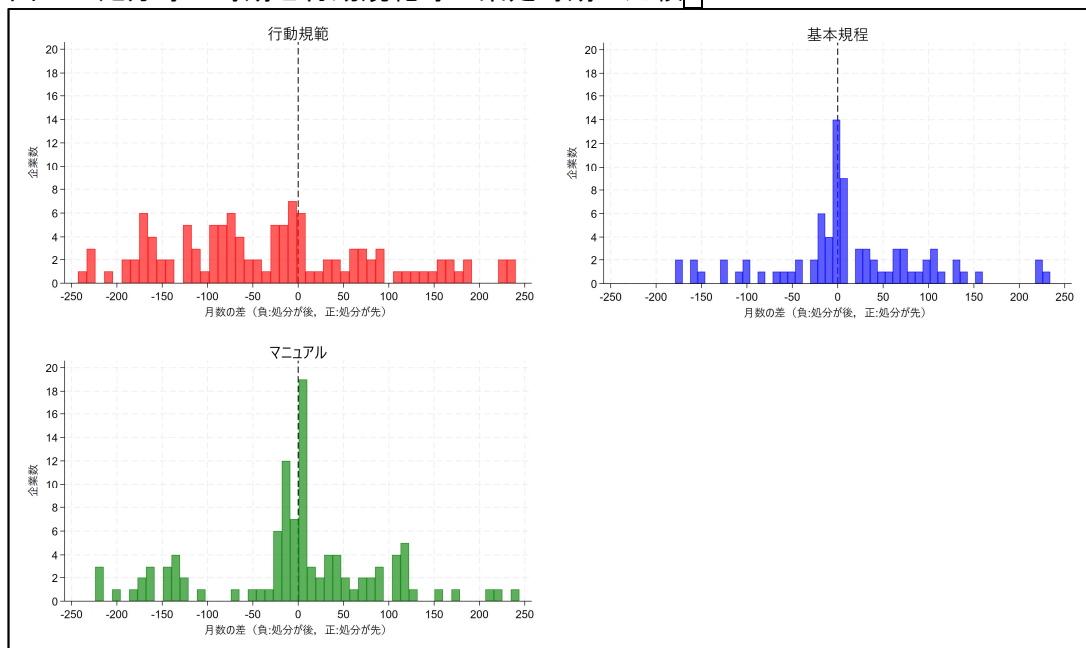


【処分等歴なし】



また、処分等歴がある企業が最初に処分等を受けた時期と、行動規範・基本規程・マニュアルの策定期間を比較したところ、行動規範は、処分等を受ける前から策定している企業がみられた一方で、基本規程・マニュアルは、処分等の前後に策定している企業が多数であった。基本規程・マニュアルについては、処分等歴がある企業の方がよりこれらを策定していることが統計的に有意に認められるところ、これらの策定期間が処分等の前後に集中していることからすれば、このことは、多くの企業が独占禁止法違反で摘発されるまで基本規程・マニュアルを策定しておらず、処分等に含まれる措置や再発防止策の一環として基本規程・マニュアルを策定している可能性があることを示唆するものと考えられる。

図13 処分等の時期と行動規範等の策定期期の比較¹²⁾



アンケートの記述式回答欄や上場企業向けヒアリングでは、独占禁止法コンプライアンスの推進に係る基本方針・手続の整備・運用に係る現在の取組事例について、以下のような声が寄せられた。

【現在の取組事例】

- 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。
- 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は

¹²⁾ 処分等歴がある企業について、処分等を受けた月から行動規範等の策定月を差し引いて、処分等を受けた月と行動規範等の策定月が何か月乖離しているかを算出し、差分の月数（処分等を受けた月と各種規程等の策定月が乖離している月数）ごとの企業数の分布をヒストグラムにより示している。横軸は、処分等を受けた月と行動規範等の策定月の差分の月数を示しており、横軸が「0」の場合には、処分等を受けた月と行動規範の策定月に差分がない（処分等と同じ月に行動規範等が策定されている）ことを示し、横軸が正（負）の値の場合には、処分等の後（前）に行動規範等が策定されていることを示している（この場合、「0」からの距離は、処分等を受けた月と行動規範等の策定月の差分の月数を示している。）。また、縦軸は、横軸が「0」の場合には、処分等を受けた月と行動規範の策定月に差分がない（処分等と同じ月に行動規範等が策定されている）企業数、横軸が正（負）の値の場合には、処分等を受けた月と行動規範等の策定月の差分の月数ごとの企業数（例えば、処分等を受けた月と行動規範等の策定月の差分の月数が－1か月の場合には、処分等の1か月前に行動規範等を策定した企業数）を示したものである。

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。

- 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、社内リニエンシー、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。
- 独占禁止法コンプライアンス基本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。

エ 組織体制の整備及び十分な権限とリソースの配分（独占禁止法コンプライアンスガイド・第2の1(4)（29頁）参照）

独占禁止法コンプライアンスに関する組織体制について、特に何も整備していない企業は19社（回答企業全体の2.2%）にとどまり、850社（回答企業全体の97.8%）においては何らかの組織体制が整備されていた。

個々の組織体制に関して、3線モデル¹³における第2線の機能を果たすと考えられる組織体制については、コンプライアンス担当役員を設置している企業が578社（組織体制を整備している企業の68.0%）、コンプライアンス委員会を設置している企業が665社（組織体制を整備している企業の78.2%）、事業部門外に各種法令違反等全般に関するコンプライアンス所管部署又は担当者を設置している企業が622社（組織体制を整備している企業の73.2%）に上った。他方で、各種法令違反等全般に関するコンプライアンス所管部署又は担当者から独立した独占禁止法コンプライアンスの専任部署又は担当者を事業部門外に設置している企業は、81社（組織体制を整備している企業の9.5%）にとどまった。

第1線の事業部門内¹⁴における組織体制については、各種法令違反等全般に関するコンプライアンス所管部署又は担当者を設置している企業が241社（組織体制を整備している企業の28.4%）、同所管部署又は担当者から独立した独占禁止法コンプライアンスの専任部署又は担当者を設置している企業が20社（組織体制を整備している

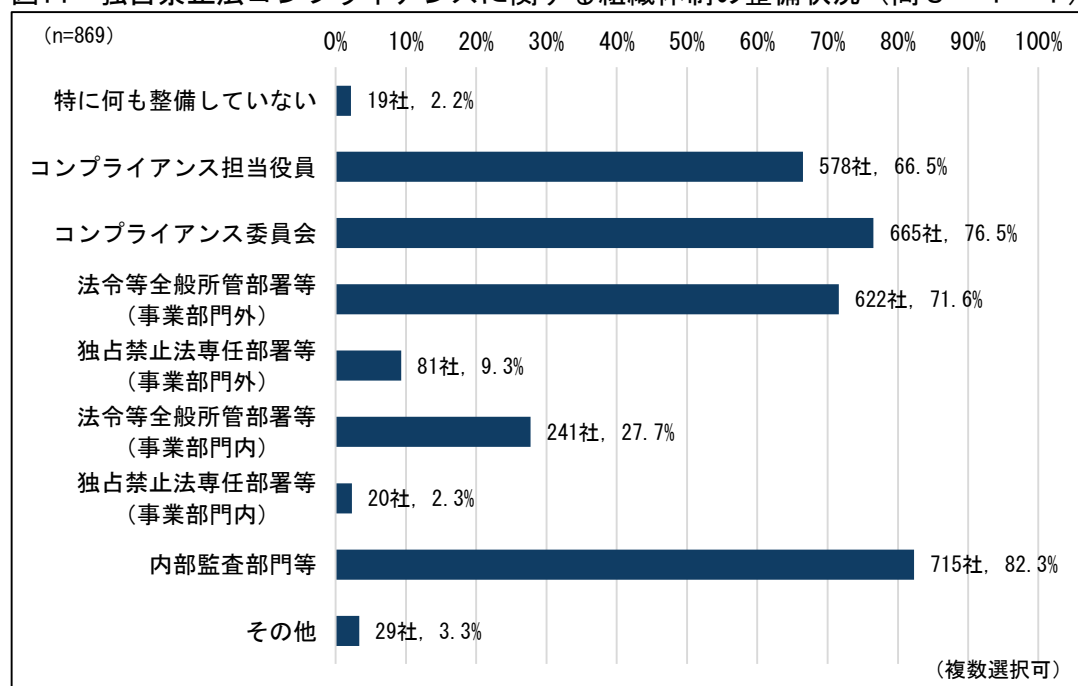
¹³ 3線モデルについては、独占禁止法コンプライアンスガイド29頁参照。3線モデルにおいては、第1線の事業部門が日常的モニタリングを通じたリスク管理、第2線のリスク管理部門が部門横断的なリスク管理、第3線の内部監査部門が独立的評価をそれぞれ担うこととされており、組織内の権限と責任を明確化しつつ、これらの機能を取締役会又は監査役等による監督・監視と適切に連携させることが重要であるとされており、組織体制の整備に当たり、参考にしていきたい（以下、第1線・第2線・第3線との表記は3線モデルにおける位置付けを示している。）。

¹⁴ 第1線の事業部門内において第2線と同様の機能を果たす部署又は担当者は、実務上、第1.5線と呼ばれることもある。

企業の2.4%)であった。

第3線に位置付けられる内部監査部門又は担当者は、715社（組織体制を整備している企業の84.1%）が設置していた。

図14 独占禁止法コンプライアンスに関する組織体制の整備状況（問3-4-1）



なお、独占禁止法コンプライアンスに関する組織体制の整備状況について、処分等歴の有無に応じてどのように異なるかをクロス集計により分析したところ、以下の分析結果が得られた。

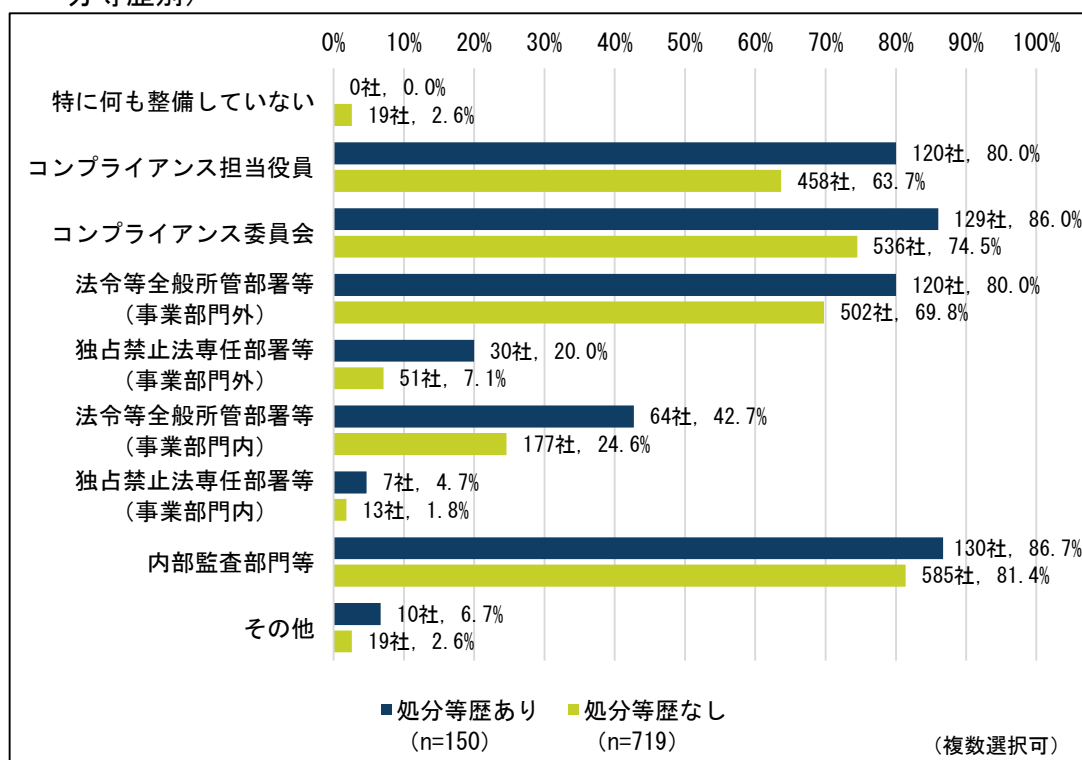
- 独占禁止法コンプライアンスに関する組織体制について、特に何も整備していない企業（19社）は、全て処分等歴がない企業であった。
- 何らかの組織体制を整備している企業（処分等歴あり：150社、処分等歴なし：700社）のうち、コンプライアンス担当役員、コンプライアンス委員会及び事業部門外における各種法令違反等全般に関するコンプライアンス所管部署又は担当者を設置している企業は、処分等歴がない企業においては、約6割から約7割であったが、処分等歴がある企業においては、約8割に上った。
- 何らかの組織体制を整備している企業のうち、事業部門外に独占禁止法コンプライアンスの専任部署又は担当者を設置している企業は、処分等歴がない企業においては、7.3%（51社）にとどまったが、処分等歴がある企業においては、20.0%（30社）に上った。
- 何らかの組織体制を整備している企業のうち、事業部門内に各種法令違反等全般に関するコンプライアンス所管部署又は担当者を設置している企業は、処分等歴がない企業においては、25.3%（177社）にとどまったが、処分等歴がある企

業においては、42.7%（64社）に上った。

- 何らかの組織体制を整備している企業のうち、事業部門内に独占禁止法コンプライアンスの専任部署又は担当者を設置している企業は、処分等歴がない企業においては、1.9%（13社）、処分等歴がある企業においては、4.7%（7社）であり、処分等歴がある企業の方が上回っていた。
- 何らかの組織体制を整備している企業のうち、内部監査部門又は担当者を設置している企業は、いずれも約8割に上ったが、処分等歴がない企業においては、83.6%（585社）、処分等歴がある企業においては、86.7%（130社）であり、処分等歴がある企業の方が上回っていた。

以上によれば、独占禁止法コンプライアンスに関する組織体制は、処分等歴がある企業においてより整備が進められていることがうかがわれた。処分等歴がない企業においても一定の組織体制は整備されているものの、特に何も整備していない旨回答した企業も一定数存在しており、こうした企業においては、本報告書及び独占禁止法コンプライアンスガイドを参考に組織体制の整備に取り組んでいただきたい。

図15 独占禁止法コンプライアンスに関する組織体制の整備状況（問3－4－1、処分等歴別）



アンケートの記述式回答欄や上場企業向けヒアリングでは、独占禁止法コンプライアンスに関する組織体制に係る現在の取組事例と過去の失敗事例について、以下のような声が寄せられた。

【現在の取組事例】

- 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。最近では、適正な価格転嫁ができていないか（取引先からの価格転嫁の要請を受け入れつつ、当社として適正な利潤が確保できているか）についても同会議体において議論がなされている。
- 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。
- 法務部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。
- 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、各事業部門内に競争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。

【過去の失敗事例】

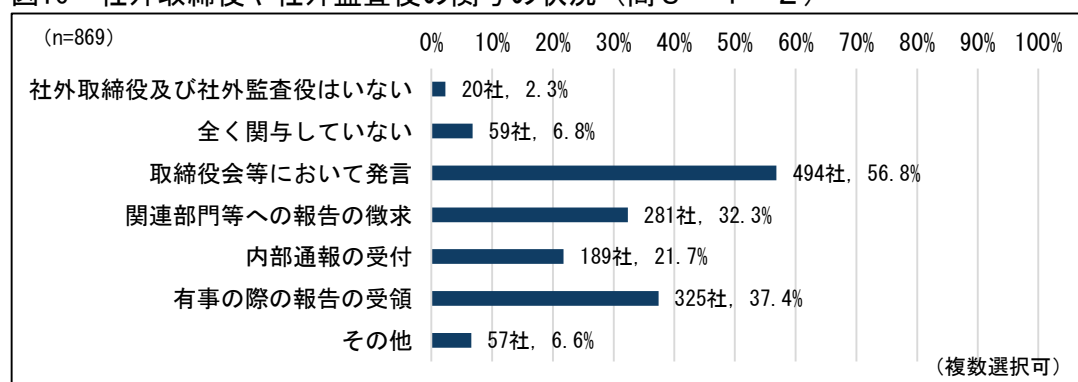
- これまで業界全体として競争事業者との交流が活発に行われてきており、当社の常識が世間の常識とずれてしまっていたと思う。独占禁止法違反で摘発された後は、社外弁護士等の外部人材をコンプライアンス委員会の構成員とすることで当社の常識と世間の常識にずれが生じていないかを確認しているほか、社会のトレンドについて助言をもらい新たな気づきを得ている。
- 当社では、営業部門の担当者を経験し部長手前程度の知見やマネジメント能力を身に付けた熟練の従業員が内部監査部門に配属されることが多かったが、内部監査部門の担当者が営業に関する知見を多く持ちすぎたことで、営業現場における競争事業者との接触に疑問や違和感を抱くことができず、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。

前記のほか、独占禁止法コンプライアンスには、社外取締役や社外監査役も関与することが考えられる。社外取締役及び社外監査役を選任していない企業（20社）¹⁵を除くと、849社が社外取締役又は社外監査役を選任しているところ、社外取締役又は社外監査役が独占禁止法コンプライアンスに何らかの関与をしている企業は、790社（社外取締役又は社外監査役を選任している企業の93.1%）に上った。

関与の具体的な方法としては、取締役会やコンプライアンス委員会等の会議体における発言が494社（社外取締役又は社外監査役が何らかの関与をしている企業の62.5%）と最も多く、次いで、社内で独占禁止法違反の疑いが生じた際の報告の受領が325社（社外取締役又は社外監査役が何らかの関与をしている企業の41.1%）、自社の独占禁止法コンプライアンスに関する取組の状況に係るコンプライアンス所管部署や内部監査部門等への報告の徴求が281社（社外取締役又は社外監査役が何らかの関与をしている企業の35.6%）であった。

図16 社外取締役や社外監査役の関与の状況（問3－4－2）



アンケートの記述式回答欄や上場企業向けヒアリングでは、独占禁止法コンプライアンスへの社外取締役や社外監査役の関与に係る現在の取組事例と過去の失敗事例について、以下のような声が寄せられた。

【現在の取組事例】

- 社外取締役の中には、事業会社出身の方がおり、そのような方は、独占禁止法違

¹⁵ 上場会社においては、社外取締役の設置が義務付けられているが（会社法第327条の2、有価証券上場規程（東京証券取引所）第437条の2等）、アンケート調査票の対象会社が純粋持株会社に該当する場合には、当該企業グループの主たる事業を担う主要な子会社の状況についての回答を求めており、そのような子会社においては、社外取締役が選任されていないこともあり得る。

反に関するリスク感度が高い。当社では、社外取締役への情報提供の観点から、取締役会や監査役会において執行サイドからの説明を聞いてもらうだけでなく、社外取締役に営業現場を訪問してもらい、現場の従業員と対話してもらう機会を設けている。

【過去の失敗事例】

- 当社において独占禁止法違反事件が発生した際、他の企業で経営トップの立場を経験したことがある社外取締役から、「貴社クラスの手企業が独占禁止法関連の規程を策定していないなんてあり得ない。」「独占禁止法は時代とともに規制や制度が変わるので、きちんと教育・研修でインプットするように。」との指摘をいただいた。

オ 企業グループとしての一体的な取組等（独占禁止法コンプライアンスガイド・第2の1(5)（36頁）参照）

企業グループにおいては、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・運用することが必要である¹⁶。実際にどのような企業を念頭に置いてプログラムの整備・運用に取り組んでいるかは、各企業グループの実情に応じて異なるものと考えられるが、対象となり得る企業として、国内・海外の連結子会社及び持分法適用会社（非連結子会社及び関連会社）が考えられる。また、こうした企業と異なり、業務委託先や取引先については、通常は企業グループには含まれないものと考えられるが、業務委託先が橋渡しになってカルテルが行われるケースや、取引先が二次取引先からの価格転嫁の要求に対して適切に対応しないケース¹⁷等も考えられ、国内・海外の業務委託先や取引先について独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見等に向けた措置を講じることも考えられる。アンケート調査票の問7-1・問7-2では、こうした観点から、国内・海外の連結子会社、持分法適用会社、業務委託先及び取引先について、独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見等のために何らかの取組を実施しているか否かを質問したところ、回答結果は、図17及び表8のとおりとなった。

図17及び表8をみると、国内・海外の連結子会社及び持分法適用会社に共通する傾向として、「行動規範の遵守の要求」、「独占禁止法に関する相談の受付」及び「独占禁止法に関する通報の受付」については、本社（親会社）からの関与の度合いが高い傾向がみられた。

なお、「独占禁止法に関する相談の受付」及び「独占禁止法に関する通報の受付」

¹⁶ 独占禁止法コンプライアンスガイド36頁。

¹⁷ 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」（以下「労務費転嫁指針」という。）（令和5年11月29日）の「発注者としての行動④」では、労務費をはじめとする価格転嫁に係る交渉においては、サプライチェーン全体での適切な価格転嫁による適正な価格設定を行うため、直接の取引先である受注者がその先の取引先との取引価格を適正化すべき立場に在ることを常に意識して、そのことを受注者からの要請額の妥当性の判断に反映させることが求められている（<https://www.jftc.go.jp/dk/guideline/unyouki jun/romuhitenka.html>）。

について、本実態調査の結果と公正取引委員会が平成24年に実施した調査（以下「平成24年調査」という。）の結果を比較すると、国内・海外の連結子会社から相談・通報を受け付けている企業の比率がおおむね約20ポイント以上増加しており、国内・海外連結子会社への関与の度合いが一定程度高まったことがうかがわれた¹⁸。

一方で、「独占禁止法違反への対応方針（損害賠償請求や契約解除等）の明確化」、「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」及び「独占禁止法をテーマとした監査の実施」については、本社（親会社）からの関与の度合いが低い傾向がみられた（表8参照）。連結子会社や持分法適用会社については、実質的に見て本社（親会社）の事業部門・事業拠点と何ら変わりがない場合もあるため、国内・海外を問わず、プログラムの整備・運用について、「現地任せ」にせず、平時の段階からきちんと関与し、監視・評価していくことが重要である。また、独占禁止法違反への対応方針については、連結子会社や持分法適用会社におけるプログラムの整備・運用へのインセンティブとするためにも、これらの会社において独占禁止法違反が発生した際に、本社（親会社）がどういった対応をすることになるか、平時の段階から明確化し、共有しておくことが望ましい。

また、国内・海外の業務委託先及び取引先に共通する傾向として、「独占禁止法に関する相談の受付」及び「独占禁止法に関する通報の受付」については、他の項目と比較して関与の度合いが高い傾向がみられ（表8参照）、自社に関係する独占禁止法上の問題について幅広く情報を収集しようとする企業の姿勢がうかがわれた¹⁹。後記(5)イのとおり、近年では、労務費等の価格転嫁に向けた取組がこれまでも増して求められてきているところ、業務委託先及び取引先からの相談・通報を積極的に受け付けることは、自社のみならず、当該業務委託先及び取引先の労務費等の価格転嫁に関する独占禁止法上の問題の未然防止・早期発見等につながる可能性がある。

¹⁸ 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）15頁（<https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/cyosa/cyosa-sonota/h24/121128.html>）によれば、平成24年調査では、全回答者のうち、国内連結子会社も利用できる相談窓口を設置している企業が50.6%、海外連結子会社も利用できる相談窓口を設置している企業が25.2%、国内連結子会社も利用できる内部通報窓口を設置している企業が63.2%、海外連結子会社も利用できる内部通報窓口を設置している企業が26.8%であった。

本実態調査については、本文の図17では分母を各区分に該当する企業の数としているが、平成24年調査と同様、分母を全回答者とする、国内連結子会社からの独占禁止法に関する相談を受け付けている企業は75.2%（868社中653社）、海外連結子会社からの競争法に関する相談を受け付けている企業は51.0%（867社中442社）、国内連結子会社からの独占禁止法に関する内部通報を受け付けている企業は81.9%（868社中711社）、海外連結子会社からの競争法に関する内部通報を受け付けている企業は53.4%（867社中463社）であり、平成24年調査と比較して、相談については、国内連結子会社について24.6ポイント、海外連結子会社について25.8ポイント、内部通報については、国内連結子会社について18.7ポイント、海外連結子会社について26.6ポイント比率が増加していた。

¹⁹ アンケート調査票では、業務委託先・取引先における違反行為の未然防止・早期発見等のための取組について質問しているものの、「独占禁止法に関する相談の受付」及び「独占禁止法に関する通報の受付」については、自社の違反行為の未然防止・早期発見等の観点から実施している旨回答した回答者も一定数存在しているものと考えられる。

図17 企業グループとしての一体的な取組等（問7-1・問7-2）

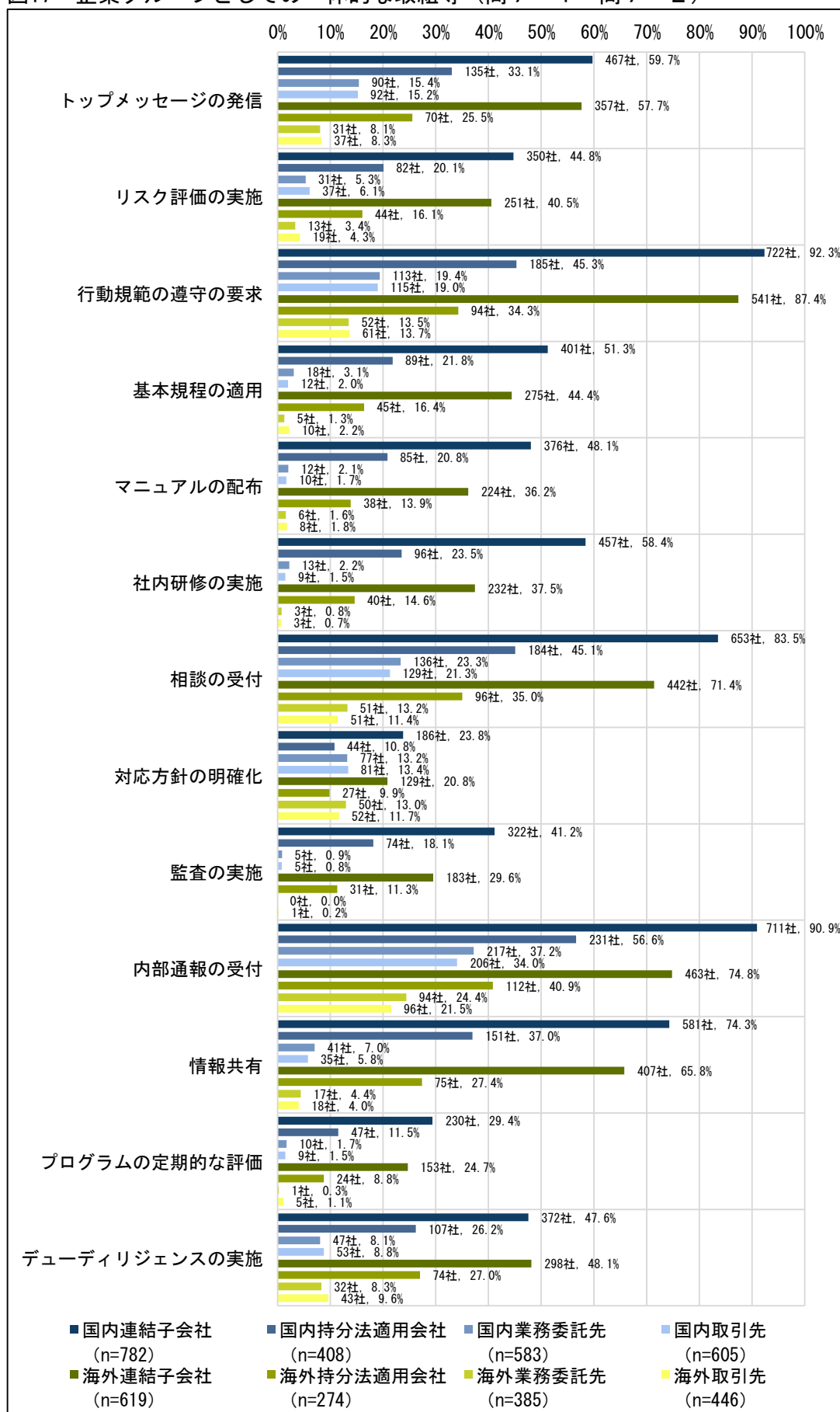


表8 企業グループとしての一体的な取組等（問7-1・問7-2、集計表）

項目	国内連結 子会社 (n=782)	国内 持分法 適用会社 (n=408)	国内業務 委託先 (n=583)	国内取引 先 (n=605)	海外連結 子会社 (n=619)	海外 持分法 適用会社 (n=274)	海外業務 委託先 (n=385)	海外取引 先 (n=446)
トップメッセージの発信	59.7%	33.1%	15.4%	15.2%	57.7%	25.5%	8.1%	8.3%
リスク評価の実施	44.8%	20.1%	5.3%	6.1%	40.5%	16.1%	3.4%	4.3%
行動規範の遵守の要求	92.3%	45.3%	19.4%	19.0%	87.4%	34.3%	13.5%	13.7%
基本規程の適用	51.3%	21.8%	3.1%	2.0%	44.4%	16.4%	1.3%	2.2%
マニュアルの配布	48.1%	20.8%	2.1%	1.7%	36.2%	13.9%	1.6%	1.8%
社内研修の実施	58.4%	23.5%	2.2%	1.5%	37.5%	14.6%	0.8%	0.7%
相談の受付	83.5%	45.1%	23.3%	21.3%	71.4%	35.0%	13.2%	11.4%
対応方針の明確化	23.8%	10.8%	13.2%	13.4%	20.8%	9.9%	13.0%	11.7%
監査の実施	41.2%	18.1%	0.9%	0.8%	29.6%	11.3%	0.0%	0.2%
内部通報の受付	90.9%	56.6%	37.2%	34.0%	74.8%	40.9%	24.4%	21.5%
情報共有	74.3%	37.0%	7.0%	5.8%	65.8%	27.4%	4.4%	4.0%
プログラムの定期的な評価	29.4%	11.5%	1.7%	1.5%	24.7%	8.8%	0.3%	1.1%
デューディリジェンスの実施	47.6%	26.2%	8.1%	8.8%	48.1%	27.0%	8.3%	9.6%

（注）上位3位の項目について赤色（上位1位：■、上位2位：■、上位3位：■）で、下位3位の項目について緑色（下位1位：■、下位2位：■、下位3位：■）で着色している。

アンケートの記述式回答欄や上場企業向けヒアリングでは、企業グループとしての一体的な取組等に係る現在の取組事例について、以下のような声が寄せられた。

【現在の取組事例】

- 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。
- 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

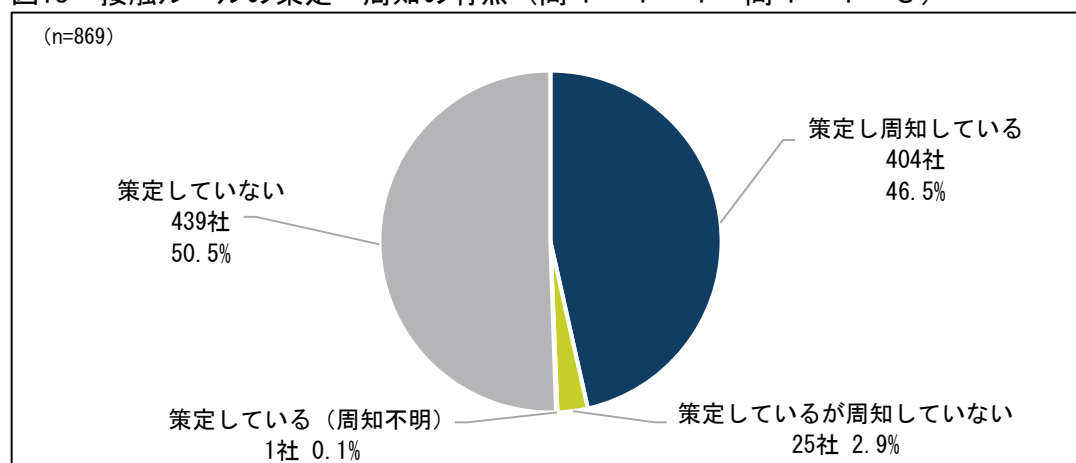
独占禁止法違反行為への関与を未然に防止するため、こうした第三者を起用する際には、契約書に独占禁止法の遵守に係る条項を含めるとともに、当該第三者が独占禁止法違反行為を行わないよう指導・監督を徹底すること、当該第三者と機微情報のやり取りを行う際には独占禁止法違反の問題が生じないように十分留意すべきであること、当該第三者が独占禁止法違反行為に関与していることが発覚した場合には契約解除を含む適切な措置を採ること等を規程やマニュアルに含めている。

(2) 違反行為を未然に防止するための具体的な施策

ア 競争事業者との接触に関する社内ルールの整備・運用（独占禁止法コンプライアンスガイド・第2の2(1)（40頁）参照）

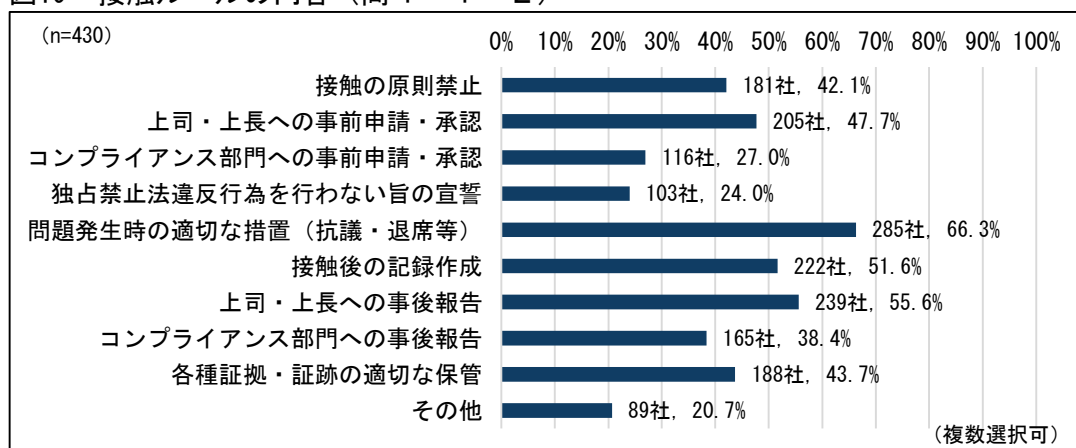
入札談合、受注調整、価格カルテル、数量カルテル、技術制限カルテル等と呼ばれるものであって、競争制限効果のみをもたらす共同行為の未然防止・早期発見等のため、競争事業者との接触に関する社内ルール（以下「接触ルール」という。）を整備・運用し、競争事業者との接触の機会を適切に把握・管理していくことが重要である。他方で、接触ルールを策定している企業は、430社（回答企業全体の49.5%）にとどまった（なお、接触ルールを策定しているものの、周知していない企業が25社（回答企業全体の2.9%）存在していた。）。

図18 接触ルールの策定・周知の有無（問4-1-1・問4-1-3）



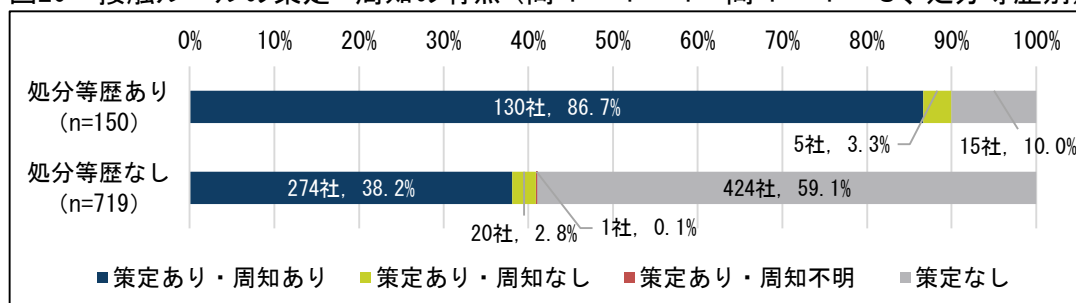
接触ルールの内容については、「競争事業者との接触時に独占禁止法上問題となり得る場面に遭遇した場合には、抗議して退席するなどの適切な措置を採る。」が285社（接触ルール策定企業の66.3%）と最も多く、次いで、「競争事業者との接触後に接触時の状況等を所属部門の上司や上長に報告する。」が239社（接触ルール策定企業の55.6%）、「競争事業者との接触後に接触時の状況等について議事録やメモを作成する。」が222社（接触ルール策定企業の51.6%）に上った。

図19 接触ルールの内容（問4－1－2）



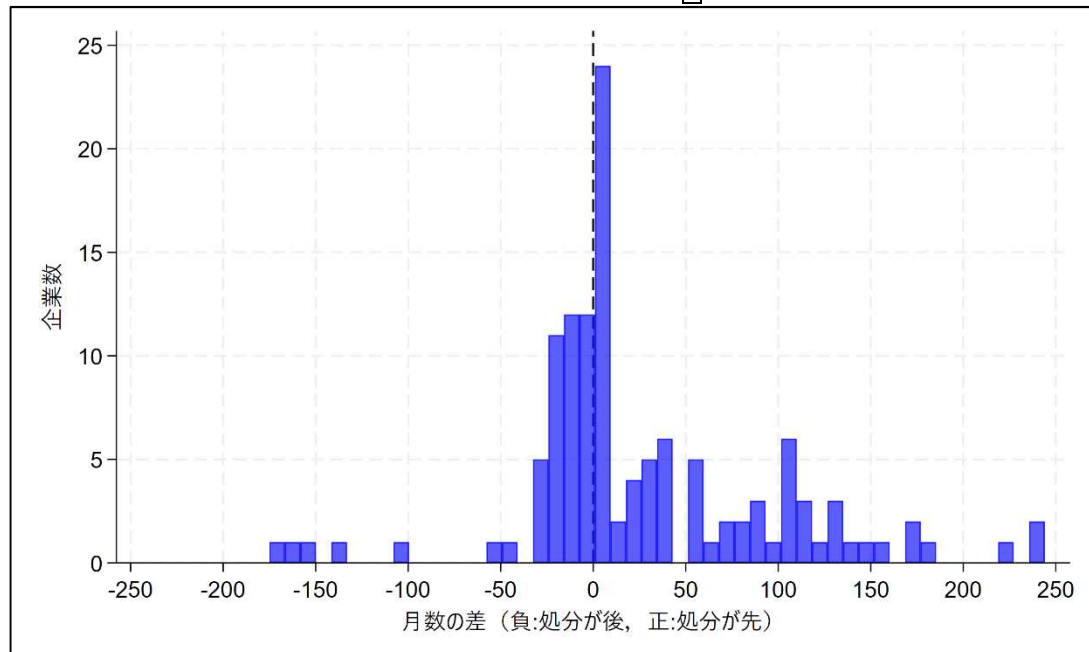
なお、接触ルールの策定・周知の有無について、処分等歴の有無に応じてどのように異なるかをクロス集計により分析したところ、接触ルールを策定している企業は、処分等歴がある回答企業においては、90.0%（135社）に上った一方で（接触ルールを策定しているものの、周知していない企業は3.3%（5社）であった。）、処分等歴がない回答企業においては、41.0%（295社）にとどまった（接触ルールを策定しているものの、周知していない企業は、2.8%（20社）であった。）。

図20 接触ルールの策定・周知の有無（問4－1－1・問4－1－3、処分等歴別）



また、処分等歴がある企業が最初に処分等を受けた時期と接触ルールの策定期を比較したところ、接触ルールについて、処分等の前後に策定している企業が多数であった。接触ルールについて、処分等歴がある企業の方がより策定していることが統計的に有意に認められるところ、接触ルールの策定期が処分等の前後に集中していることからすれば、接触ルールも、基本規程・マニュアルと同じく、処分等に含まれる措置や再発防止策の一環として策定されている可能性があることを示唆するものと考えられる。

図21 処分等の時期と接触ルールの策定期間の比較²⁰



アンケートの記述式回答欄や上場企業向けヒアリングでは、競争事業者との接触に関する社内ルールの整備・運用に係る現在の取組事例と過去の失敗事例について、以下のような声が寄せられた。

【現在の取組事例】

- 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団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、カスタマイズできている。
- 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。
- 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

²⁰ グラフの見方については注12と同じ。

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。

- 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。

【過去の失敗事例】

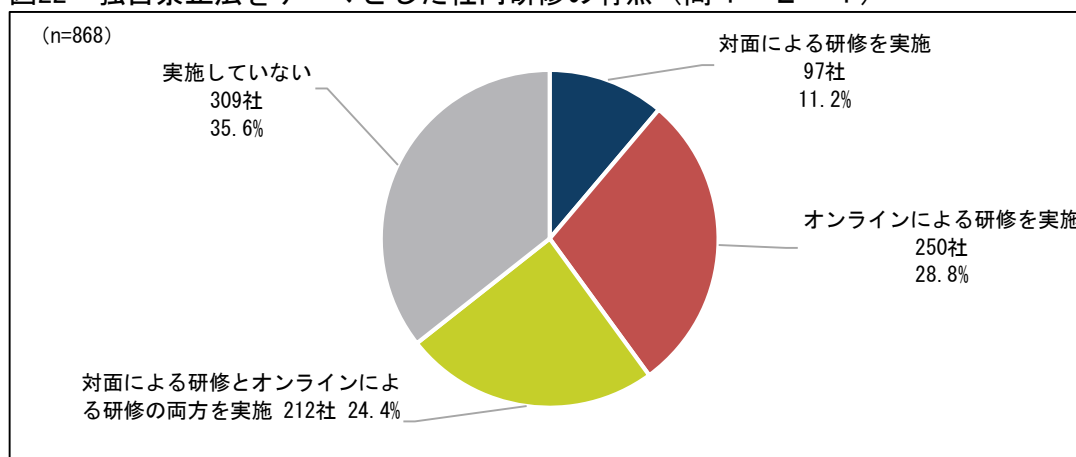
- 当社では、日々の事業活動の中で競争事業者とのコミュニケーションが生じる機会が多く、また、ゴルフコンペや懇親会の場で競争事業者と顔を合わせる機会もあった。こうした機会に人間関係が構築され、販売価格の調整行為につながってしまったと思うが、当社の役職員が独占禁止法違反を犯すとは考えておらず、独占禁止法違反で摘発されるまで、競争事業者との接触ルールなど、独占禁止法に特化した社内ルールの整備には特段取り組んでいなかった。
- 独占禁止法違反事件の発生前は、独占禁止法に関する項目を含むコンプライアンスマニュアルや独占禁止法研修は存在していたものの、競争事業者との接触ルールなど、一切の曖昧さを排除した、役職員の判断のよりどころとなるルールが存在していなかったため、独占禁止法違反行為に走る役職員も出てきてしまったと思う。
- 競争事業者との接触ルールは当社が独占禁止法違反で摘発される前から存在していたが、実際に機能していたかという点機能していなかったと思う。

イ 独占禁止法に関する社内研修の実施（独占禁止法コンプライアンスガイド・第2の2(2)（45頁）参照）

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・理解を向上させるためには、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。独占禁止法をテーマとした社内研修について、実施している企業は、559社（回答企業全体の64.4%）であった一方で、309社（回答企業全体の35.6%）がこうした研修を実施していなかった。

独占禁止法をテーマとした社内研修を実施している企業における研修の実施方法については、対面による研修のみを実施している企業が97社（研修実施企業の17.4%）、オンラインによる研修のみを実施している企業が250社（研修実施企業の44.7%）対面による研修とオンラインによる研修の両方を実施している企業が212社（研修実施企業の37.9%）であった。

図22 独占禁止法をテーマとした社内研修の有無（問４－２－１）

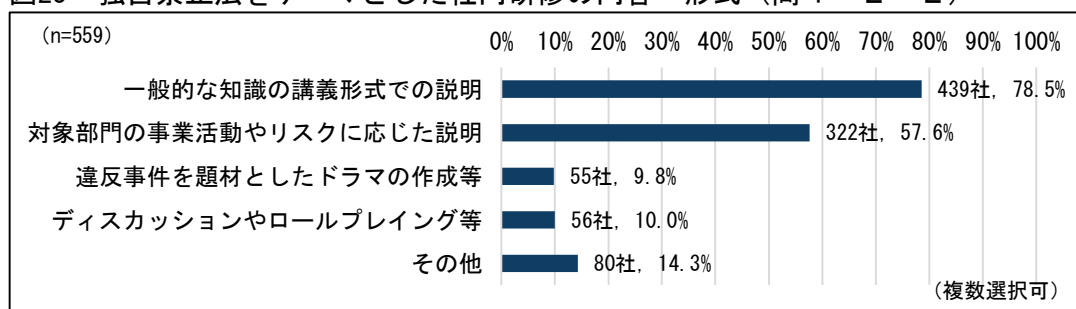


（注）１社が無効回答であったため、集計から除外している。

独占禁止法をテーマとした社内研修を実施している企業における研修の内容・形式については、「独占禁止法に関する一般的な知識を講義形式で説明している。」が439社（研修実施企業の78.5%）と最も多く、次いで、「研修の対象部門の事業活動や独占禁止法違反リスクに応じて独占禁止法上留意すべき事項を説明している。」が322社（研修実施企業の57.6%）に上った。

他方で、「自社又は競争事業者の独占禁止法違反事件を題材としたドラマを作成するなど、独占禁止法違反行為に関与した場合に生じる不利益等をストーリー仕立てで説明している。」は、55社（研修実施企業の9.8%）、「ディスカッション形式やロールプレイング形式等、受講者による主体的な関与が必要となる形式を取り入れている。」は、56社（研修実施企業の10.0%）であり、少数にとどまった。

図23 独占禁止法をテーマとした社内研修の内容・形式（問４－２－２）



役職・階級・部門等別の独占禁止法をテーマとした社内研修の実施の有無・頻度について、まず、社内研修を実施していないとの回答については、「経営トップ」が341社（回答企業全体の39.2%）、「経営トップ以外の経営陣」が302社（回答企業全体の34.8%）、「新入社員」が281社（回答企業全体の32.3%）であった（図24参照）。

また、過去３年間（令和３年度～令和５年度）における社内研修の受講率が０%であるとの回答については、「経営トップ」が415社（回答企業全体の47.8%）、「経営トップ以外の経営陣」が352社（回答企業全体の40.5%）、「新入社員」が311社

（回答企業全体の35.8%）であった（図25参照）。

さらに、独占禁止法をテーマとした社内研修の実施頻度については、定期的に研修を実施している企業は回答企業全体の約3割から約5割にとどまり、過去3年間（令和3年度～令和5年度）における社内研修の受講率が75%以上の企業は回答企業全体の約4割から約5割にとどまった。

図24 独占禁止法をテーマとした社内研修の実施頻度（問4-2-3）

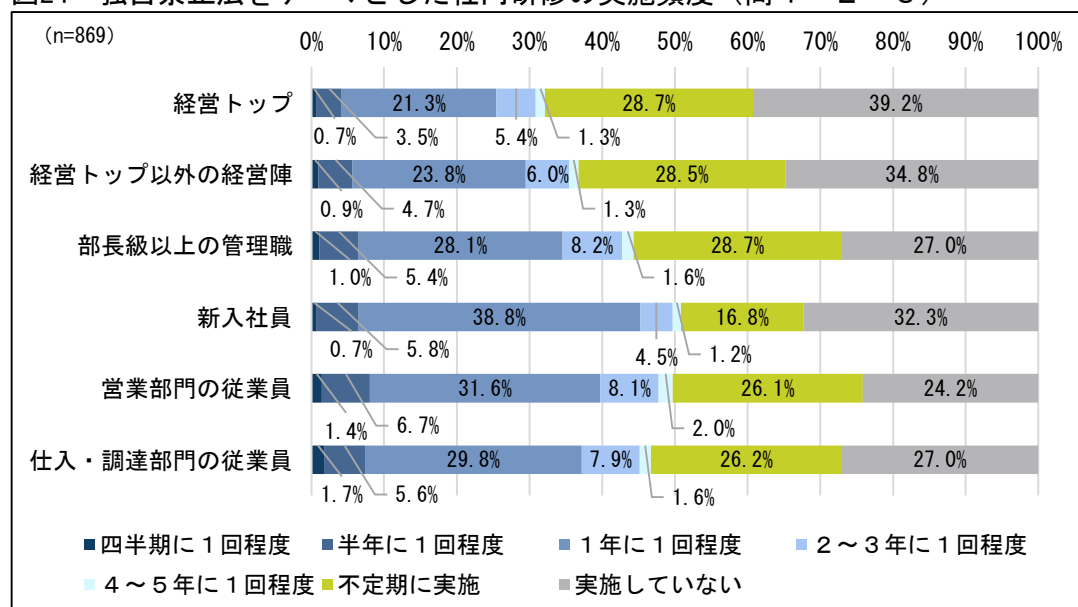
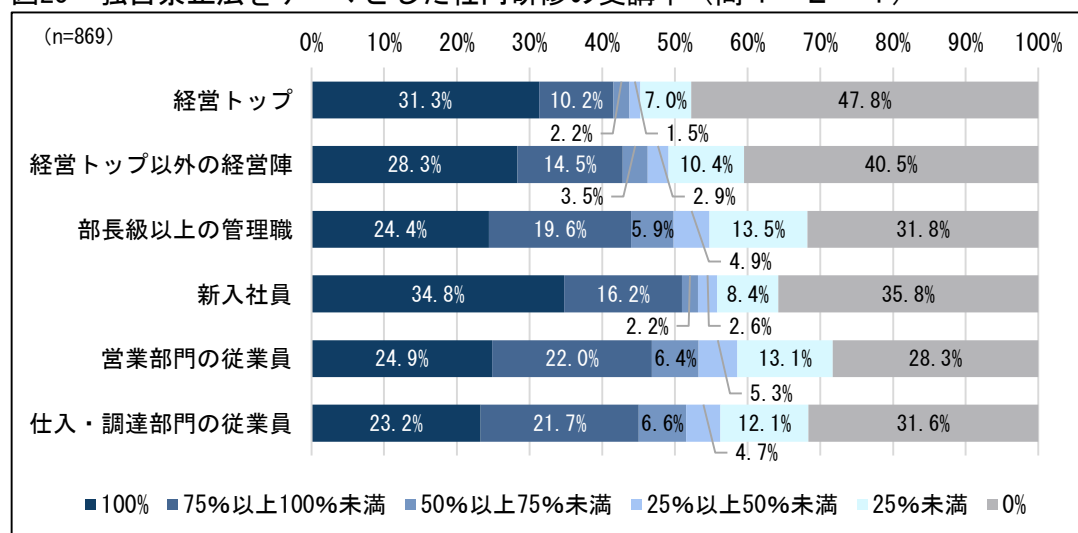


図25 独占禁止法をテーマとした社内研修の受講率（問4-2-4）

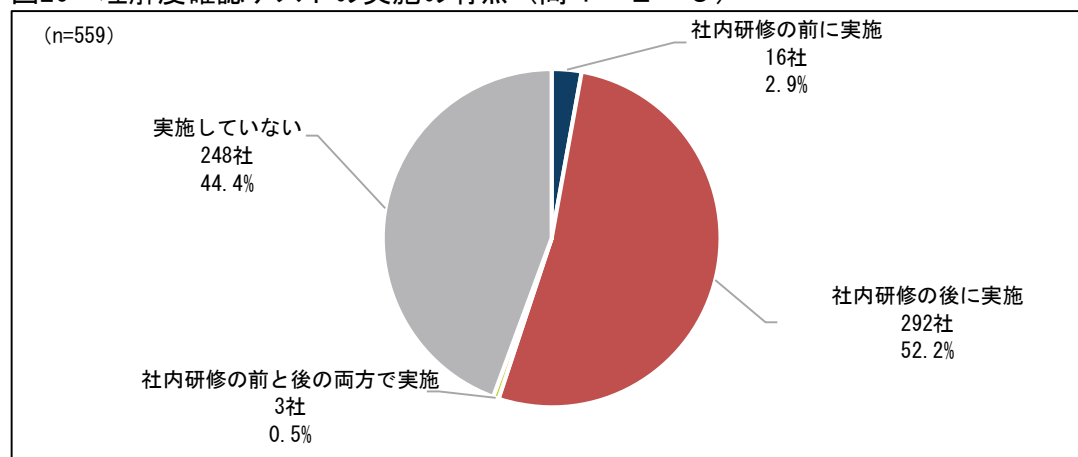


独占禁止法コンプライアンスに関する意識・知識・理解を役職員に定着させるため、独占禁止法コンプライアンスに関する理解度確認テストを実施することも重要である。独占禁止法をテーマとした社内研修を実施している企業（559社）のうち、理解度確認テストを実施していない企業は、248社（研修実施企業の44.4%）であり、いずれかのタイミングで理解度確認テストを実施している企業は、311社（研修実施

企業の55.6%)であった。

理解度確認テストを実施している企業における実施のタイミングについては、社内研修の後にのみ実施している企業が292社（理解度確認テスト実施企業の93.9%）に上り、社内研修の前にのみ実施している企業が16社（理解度確認テスト実施企業の5.1%）、社内研修の前と後の両方で実施している企業が3社（理解度確認テスト実施企業の1.0%）であった。

図26 理解度確認テストの実施の有無（問4-2-5）



（注）問4-2-1において、「① 実施していない。」を選択した回答者を分母から除外して集計している。

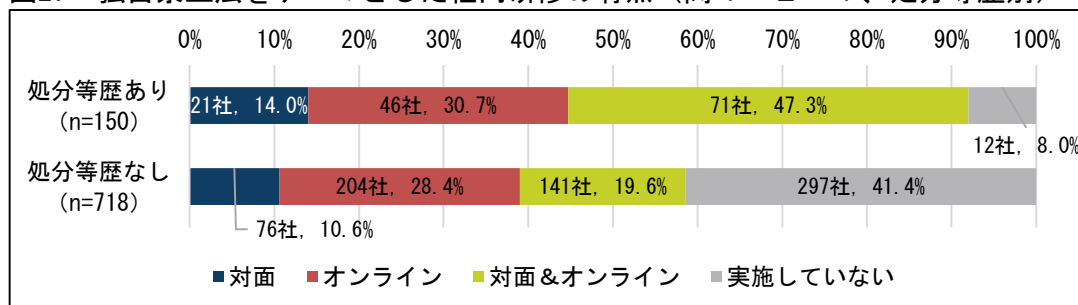
なお、独占禁止法をテーマとした社内研修及び理解度確認テストの実施の有無等について、処分等歴の有無に応じてどのように異なるかをクロス集計により分析したところ、以下の分析結果が得られた。

- 独占禁止法をテーマとした社内研修を実施している企業は、処分等歴がある企業においては、92.0%（138社）に上った一方で、処分等歴がない企業においては、58.6%（421社）にとどまった。
- 独占禁止法をテーマとした社内研修の実施方法について、処分等歴がある企業においては、研修実施企業の51.4%（71社）が対面とオンラインを併用して研修を実施していたが、処分等歴がない企業においては、研修実施企業の33.5%（141社）にとどまった。
- 独占禁止法をテーマとした社内研修を実施している企業のうち、理解度確認テストを実施している企業は、処分等歴がある企業においては、68.8%（95社）に上ったが、処分等歴がない企業においては、51.3%（216社）であった。

以上によれば、独占禁止法をテーマとした社内研修及び理解度確認テストは、いずれも、処分等歴がある企業の方がより実施していることが統計的に有意に認められた。このことは、処分等歴がある企業において、処分等に含まれる措置や再発防止策の一環として独占禁止法をテーマとした社内研修及び理解度確認テストが実施され

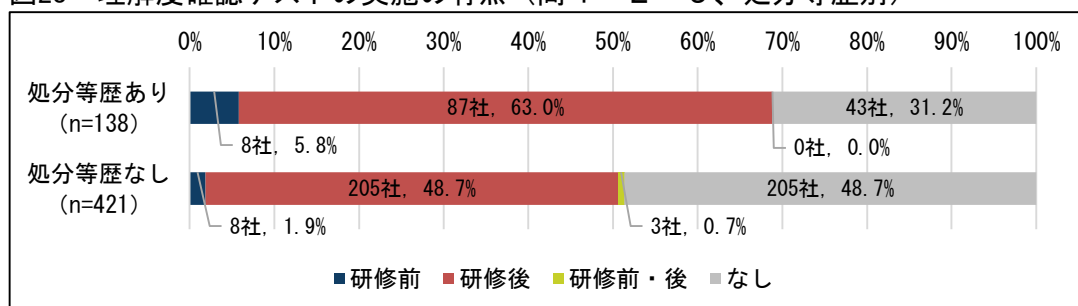
ている可能性があることを示唆するものと考えられる。

図27 独占禁止法をテーマとした社内研修の有無（問4-2-1、処分等歴別）



（注）1社（処分等歴なし）が無効回答であったため、集計から除外している。

図28 理解度確認テストの実施の有無（問4-2-5、処分等歴別）



アンケートの記述式回答欄や上場企業向けヒアリングでは、独占禁止法をテーマとした社内研修に係る現在の取組事例と過去の失敗事例について、以下のような声が寄せられた。

【現在の取組事例】

- 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、独占禁止法の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。研修に参加した役員からは、「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よかった。」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疑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。

【過去の失敗事例】

- 過去に独占禁止法違反行為に関与した役職員の中には、「部長や先輩がやっていたから問題ない。」「公共工事でなければカルテルにはならない。」などといった誤った認識を持つ者のほか、何ら違法性の認識を持たない者も存在していた。独占禁止法コンプライアンスマニュアルの周知・啓発活動やその他の教育・研修活動も行われていたが、本社から現場の事業部門への一方通行にとどまってしまう、役職員の意識・行動レベルにまで腹落ちさせることができていなかった。
- 独占禁止法違反事件の発生前からコンプライアンスマニュアルが作成されており、その中に独占禁止法に関する項目も含まれていたが、コンプライアンスマニュアルは全体として約200頁にも及ぶ大部なものであり、会社全体としてどれ

くらいの役職員に実際に読まれていたかは疑問である。コンプライアンスマニュアルの内容についても、「カルテルに参与してはいけません。」ということが書かれていても、具体的に何をしてはいけないのかが書かれておらず、役職員の意識・行動レベルまで落とし込めていなかった。

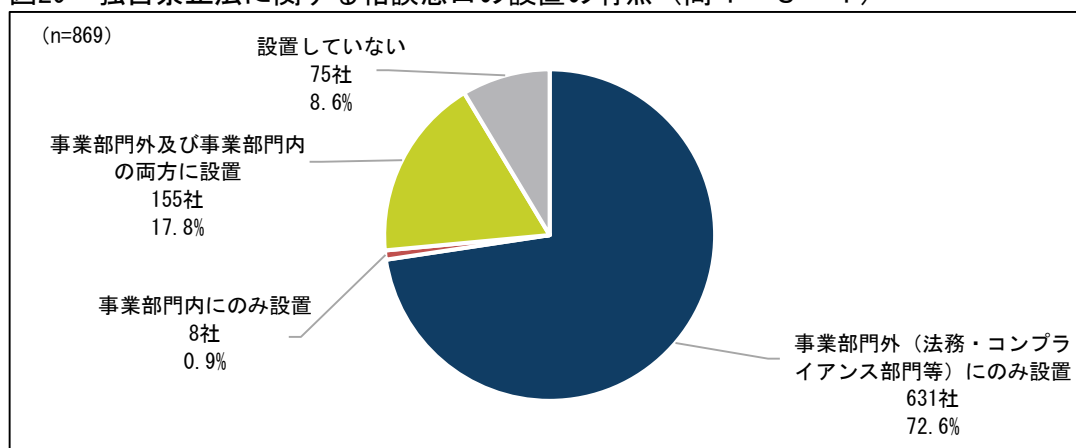
- 当社では、海外子会社において各種不正事案が発生したことを踏まえ、独占禁止法違反事件の発生前からグローバルコンプライアンスプログラムが策定されており、策定時に、独占禁止法の遵守に係る社内規程・マニュアル等も併せて整備されていた。それにもかかわらず独占禁止法違反事件が発生したのは、プログラムが「箱」とどまっており、各種規程類の運用や浸透が不十分であったためと考えられる。
- 実際に独占禁止法違反行為に関与した従業員からは、独占禁止法違反行為をやめなければいけないことを分かっていたが、やめる勇気がなかったと聞いている。各種規程類がどんなに整備・運用されていても、独占禁止法違反行為に手を染めるか否かは、個人の倫理観によるところが大きいのではないかと思う。
- 当社をめぐる規制環境や当社の市場における地位が目まぐるしく変化していく中で、会社としては、独占禁止法に対する意識が高まっており、独占禁止法違反リスクが高いと思われる事業部門に対して独占禁止法研修を実施するなどしていたが、役職員の意識が付いてきていなかった。業界全体として競争事業者との協調・協力関係を重視する意識が残存しており、本来であれば、そうした意識を払拭できるレベルまで独占禁止法に関する意識・知識を落とし込まなければならなかったが、そこまでの落とし込みはできていなかった。

ウ 独占禁止法に関する相談体制の整備・運用（独占禁止法コンプライアンスガイド・第2の2(3)（51頁）参照）

役職員が自身の行為が独占禁止法違反行為に該当する可能性があるか否かについて相談できる相談窓口は、794社（回答企業全体の91.4%）が設置していたが、75社（回答企業全体の8.6%）が設置していなかった。

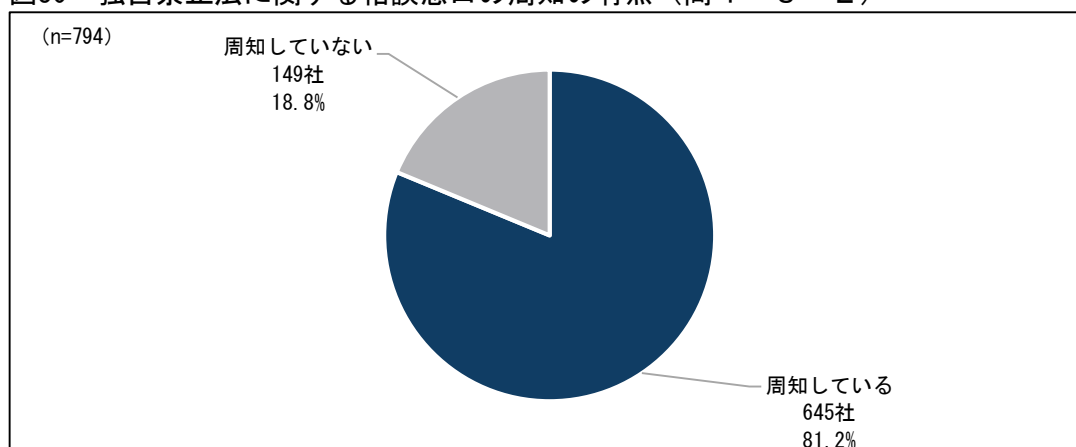
また、相談窓口は、事業部門外の法務・コンプライアンス部門等（第2線）に設置することが考えられるほか、より現場に近い第1線の事業部門内にも設置することも考えられるところ、事業部門外（法務・コンプライアンス部門等）にのみ設置している企業が631社（相談窓口設置企業の79.5%）に上り、事業部門内にも設置している企業は155社（相談窓口設置企業の19.5%）にとどまった（事業部門内にのみ設置している企業は8社（相談窓口設置企業の1.0%）であった。）。

図29 独占禁止法に関する相談窓口の設置の有無（問4-3-1）



また、相談窓口を設置している企業のうち、独占禁止法に関する相談を受け付けていることや相談窓口の利用方法等について役職員に周知している企業は645社（相談窓口設置企業の81.2%）に上り、周知していない企業は149社（相談窓口設置企業の18.8%）であった。

図30 独占禁止法に関する相談窓口の周知の有無（問4-3-2）

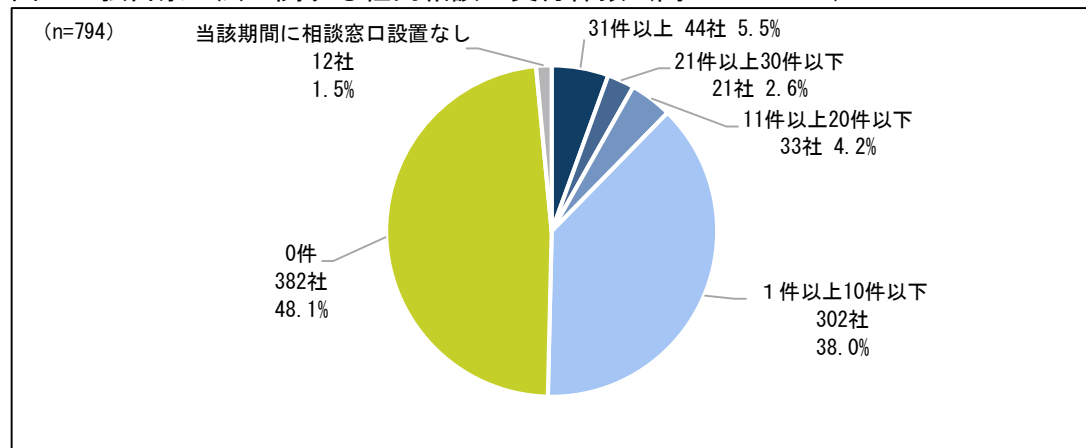


相談窓口を設置している企業における年間の独占禁止法に関する社内相談の受付件数については、企業の規模や独占禁止法違反リスクに応じて増減するものと考えられるため、単純には比較できないが、0件の企業が382社（相談窓口設置企業（前頁の794社から問4-3-3において「当該期間に相談窓口が設置されていなかった。」と回答した12社を除いた782社）²¹の48.8%）、1件以上10件以下の企業が302社（相

²¹ アンケート調査票の問4-3-1では、直近事業年度における独占禁止法に関する相談窓口の有無について質問している一方で（別添1参照）、問4-3-3では、過去3年間（令和3年度～令和5年度）における状況を念頭に置いた場合の年間の独占禁止法に関する社内相談の受付件数を質問している。この点に関して、令和5年度末までは相談窓口を設置していなかったが、令和6年度の期初からアンケート回答時点（令和6年10月8日以降）までに相談窓口を設置した企業も存在しているものと考えられ、このような企業が問4-3-3において「当該期間に相談窓口が設置されていなかった。」との回答選択肢を選択しているものと考えられる。本文においては、相談窓口が設置されている企業における相談件数の比較・分析のため、問4-3-3に

談窓口設置企業（前記782社）の38.6%）に上り、独占禁止法に関する社内相談の受付件数が一月当たりの平均でおおむね1件未満にとどまる企業が相談窓口設置企業（前記782社）の87.5%（684社）に上った²²。他方で、独占禁止法に関する社内相談が一月当たりの平均でおおむね1件以上寄せられている企業は、98社（相談窓口設置企業（前記782社）の12.5%）にとどまった。

図31 独占禁止法に関する社内相談の受付件数（問4－3－3）



なお、独占禁止法に関する相談窓口の設置・周知の有無について、処分等歴の有無に応じてどのように異なるかをクロス集計により分析したところ、以下の分析結果が得られた。

- 処分等歴がある企業においては96.0%（144社）、処分等歴がない企業においては90.4%（650社）が何らかの相談窓口を設置しており、処分等歴の有無でそこまで大きな差はみられなかった。
- 事業部門外及び事業部門内の両方に相談窓口を設置している企業は、処分等歴がある企業においては、相談窓口設置企業の26.4%（38社）に上ったが、処分等歴がない企業においては、相談窓口設置企業の18.0%（117社）にとどまった。
- 独占禁止法に関する相談を受け付けていることや相談窓口の利用方法等を周知している企業は、処分等歴がある企業においては、相談窓口設置企業の97.2%（140社）に上ったが、処分等歴がない企業においては、相談窓口設置企業の77.7%（505社）であった。
- 独占禁止法に関する社内相談の年間の受付件数について、少なくとも年間11件以

において「当該期間に相談窓口が設置されていなかった。」との回答選択肢を選択した企業を分母から除いた場合の比率を記載している。

²² 後記2(3)のとおり、独占禁止法に関する社内相談の受付件数は、独占禁止法違反行為の未然防止に向けた役職員の意識・行動の変化の度合いを測定する指標として重要であると考えられる。本文記載のとおり、独占禁止法に関する社内相談の受付件数は、企業の規模や独占禁止法違反リスクに応じて異なるものと考えられるが、独占禁止法違反リスクを高く位置付けている企業において、独占禁止法に関する社内相談の受付件数が0件又は僅少である場合には、後記2(3)において社内相談件数の増加要因として挙げられている取組に注力するなどして、役職員の独占禁止法に関する意識・知識の向上に努めることが重要である。

上の相談が寄せられている企業は、処分等歴がある企業においては、相談窓口設置企業の25.0%（36社）に上ったが、処分等歴がない企業においては、相談窓口設置企業の9.5%（62社）にとどまった。

以上によれば、処分等歴がある企業の方が独占禁止法に関する相談を受け付けていることや相談窓口の利用方法等についてより周知していること、より相談窓口が利用されていることが統計的に有意に認められた。このことは、処分等歴がある企業の方が独占禁止法違反行為に該当する可能性がある行為を早期に把握して独占禁止法違反行為を事前に阻止しようとする意識がより高いことを示唆するものと考えられる。

図32 独占禁止法に関する相談窓口の設置の有無（問4-3-1、処分等歴別）

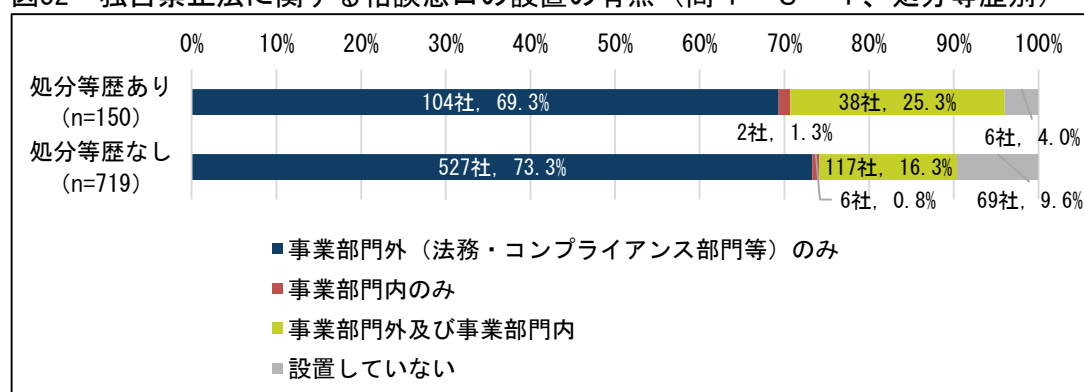


図33 独占禁止法に関する相談窓口の周知の有無（問4-3-2、処分等歴別）

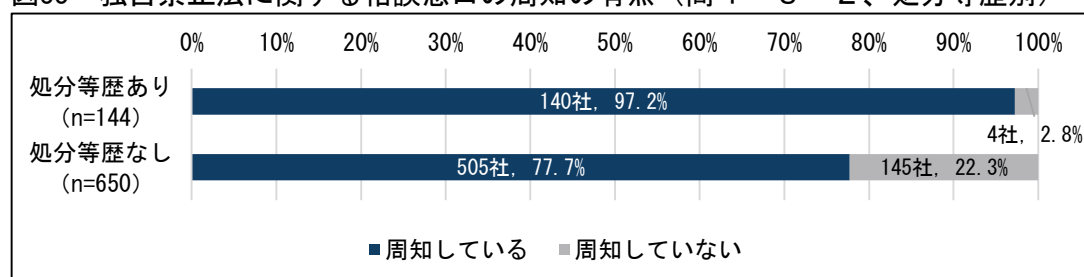
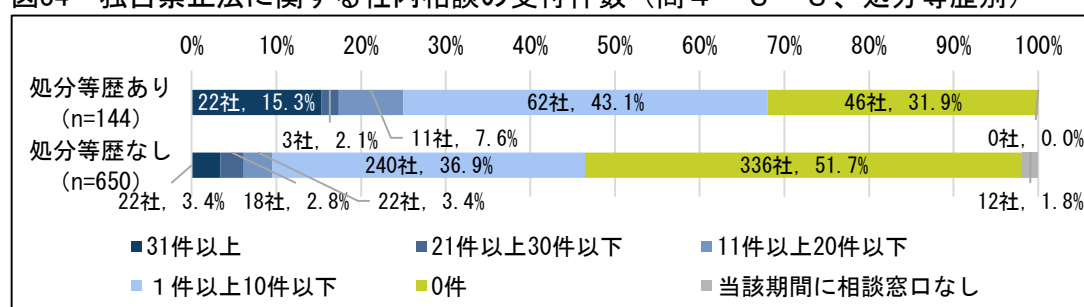


図34 独占禁止法に関する社内相談の受付件数（問4-3-3、処分等歴別）



アンケートの記述式回答欄や上場企業向けヒアリングでは、独占禁止法コンプラ

イアンスに関する相談体制に係る現在の取組事例について、以下のような声が寄せられた。

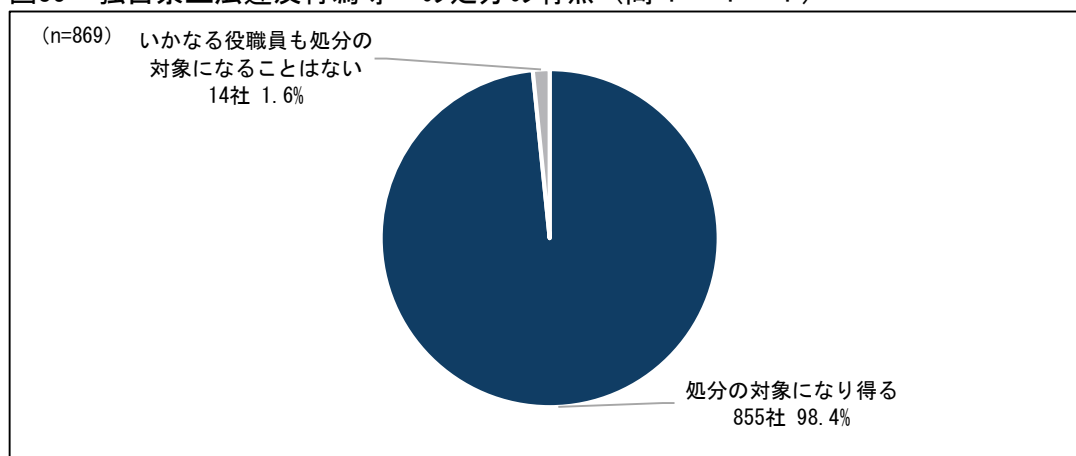
【現在の取組事例】

- 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。
- 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人社内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。

エ 独占禁止法違反に関する社内懲戒ルール等の整備・運用（独占禁止法コンプライアンスガイド・第2の2(4)（56頁）参照）

独占禁止法違反行為に関して役職員が懲戒処分その他の不利益処分（以下単に「処分」という。）の対象になり得ると回答した企業は、855社（回答企業全体の98.4%）に上った²³。

図35 独占禁止法違反行為等への処分の有無（問4－4－1）



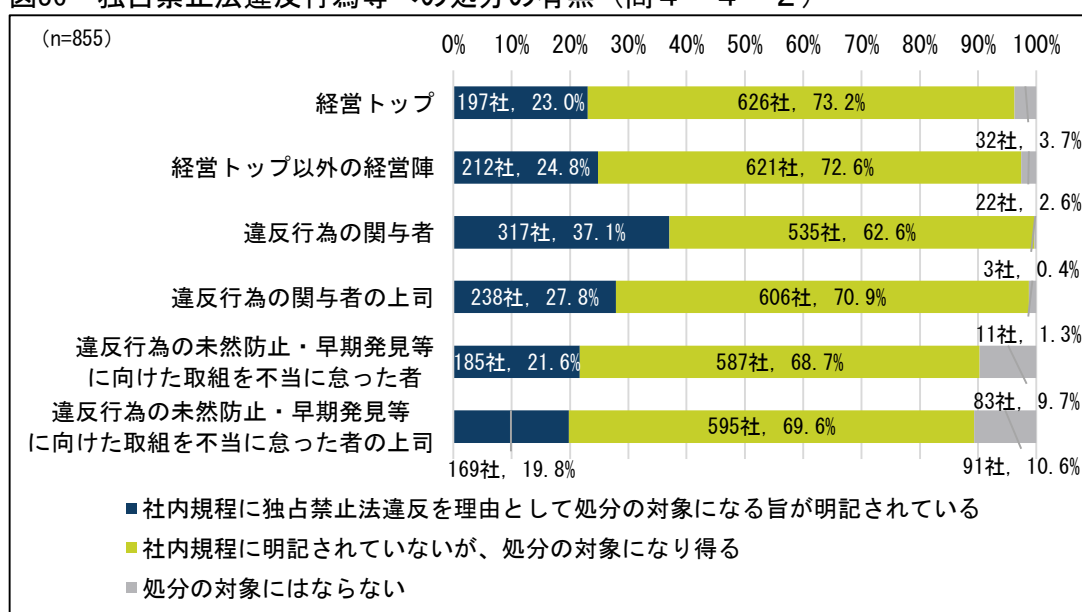
また、独占禁止法違反行為に関して役職員が処分の対象になり得ると回答した企

²³ いかなる役職員も処分の対象になることはないという回答した企業は14社（回答企業全体の1.6%）存在していたが、独占禁止法違反行為に関与した役職員を一切処分の対象にしないことは通常想定し難く、こうした企業は、独占禁止法違反行為が処分の対象になることが社内規程に明記されていないなどにより、前記回答をした可能性がある。

業に対して、どのような役職・階級等の役職員が処分の対象になり得るか、処分の対象になる旨が社内規程に明記されているかを質問したところ、以下の回答結果が得られた。

- 経営トップについては前記855社中32社（3.7%）、経営トップ以外の経営陣については前記855社中22社（2.6%）が処分の対象にならないと回答した。
- 独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見等に向けた取組を不当に怠った者については前記855社中83社（9.7%）、そうした者の上司については前記855社中91社（10.6%）が処分の対象にならないと回答した。
- 独占禁止法違反行為への関与者や関与者の上司について処分の対象にならないと回答した企業も僅かに存在した²⁴。
- 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・早期発見等に向けた取組を不当に怠ることが処分の対象になる旨を社内規程に明記している企業は、独占禁止法違反行為に関して役職員が処分の対象になり得ると回答した企業のうち、約2割から4割弱にとどまった（最も割合が高いものでも「独占禁止法違反行為に関与した者」の37.1%であった。）。

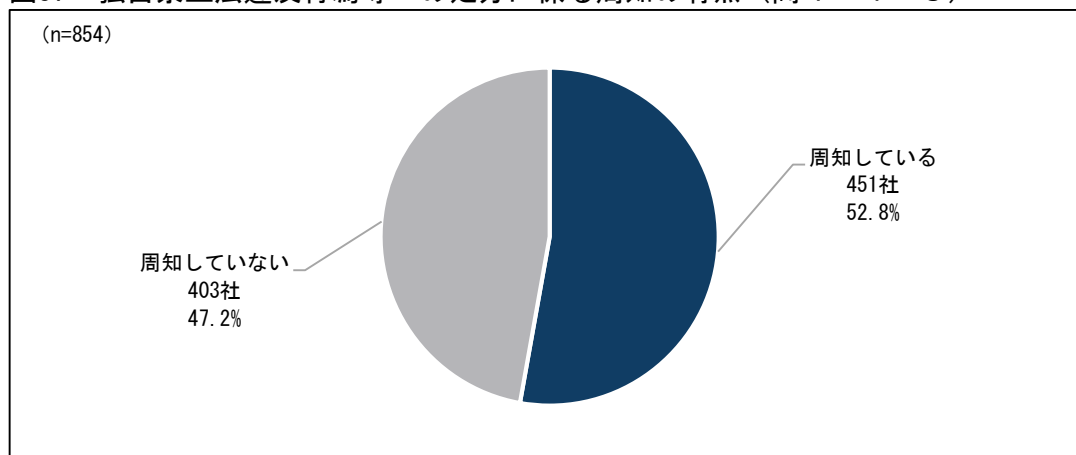
図36 独占禁止法違反行為等への処分の有無（問4－4－2）



さらに、独占禁止法違反行為に関して役職員が処分の対象になり得ると回答した企業（前記855社から無回答の1社を除いた854社）のうち、その旨を役職員に周知している企業は451社（役職員が処分の対象になり得る企業の52.8%）にとどまり、周知していない企業は403社（役職員が処分の対象になり得る企業の47.2%）に上った。

²⁴ 関与者本人について、855社中3社（0.4%）、関与者の上司について、855社中11社（1.3%）が処分の対象にならない旨回答しているが、独占禁止法違反行為の関与者や関与者の上司を一切処分の対象にしないことは通常想定し難く、設問の趣旨と異なる意図による回答がなされている可能性がある点については、注23と同様である。

図37 独占禁止法違反行為等への処分に係る周知の有無（問4－4－3）



（注）1社が無回答であったため、集計から除外している。

なお、役職員が独占禁止法違反行為に関して処分の対象になり得るか、その旨を役職員に周知しているかについて、処分等歴の有無に応じてどのように異なるかをクロス集計により分析したところ、以下の分析結果が得られた。

- 役職員が独占禁止法違反行為に関して処分の対象になり得るか否かは、処分等歴がある企業と処分等歴がない企業で大きな差はみられなかった（処分等歴がある企業の99.3%（149社）、処分等歴がない企業の98.2%（706社）が処分の対象になり得ると回答。）。
- 他方で、役職員が独占禁止法違反行為に関して処分の対象になり得る企業のうち、その旨を役職員に周知している企業は、処分等歴がある企業においては、77.2%（115社）に上った一方で、処分等歴がない企業（前記706社から無回答の1社を除いた705社）においては、47.7%（336社）にとどまった。

以上によれば、役職員が独占禁止法違反行為に関して処分の対象になり得る旨について、処分等歴がある企業の方がより周知していることが統計的に有意に認められた。このことは、処分等歴がある企業において、処分等に含まれる措置や再発防止策の一環として独占禁止法違反行為に関与した役職員等の懲戒ルールを整備・運用が進められている可能性があることを示唆するものと考えられる。

図38 独占禁止法違反行為等への処分の有無（問4－4－1、処分等歴別）

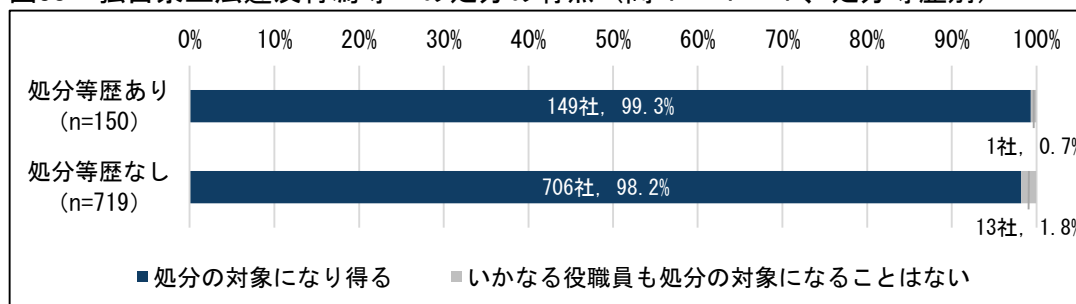
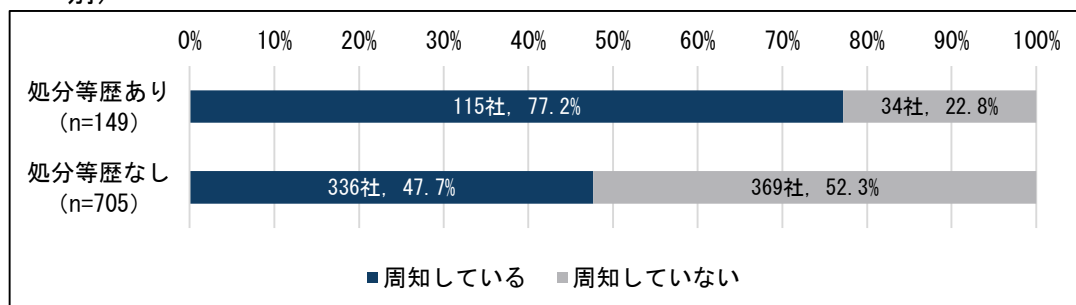


図39 独占禁止法違反行為等への処分に係る周知の有無（問4－4－3、処分等歴別）



（注）1社（処分等歴なし）が無回答であったため、集計から除外している。

アンケートの記述式回答欄や上場企業向けヒアリングでは、独占禁止法違反に関する社内懲戒ルールに係る現在の取組事例について、以下のような声が寄せられた。

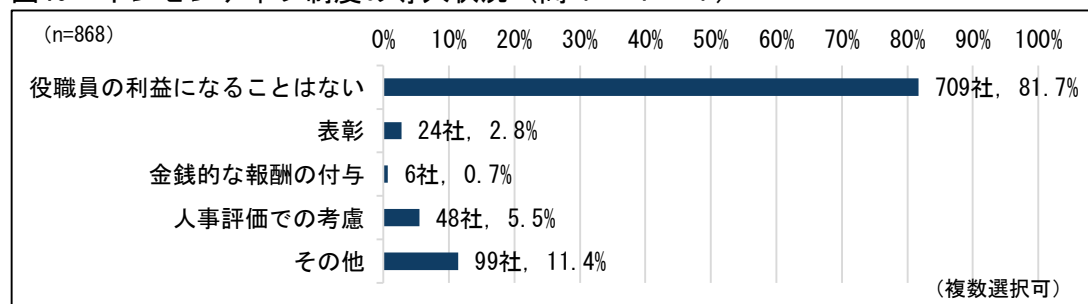
【現在の取組事例】

- 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関与した場合には、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。なお、当社が関与した過去の独占禁止法違反事件において、役員については、報酬の自主返上のみが行われている。
- 独占禁止法違反行為の未然防止に向けた規程において、当該規程に違反した者を厳正に処分する旨が規定されている。同規定が設けられた時期は比較的最近であり、同規定の適用事例はいまだ存在していないが、同規定が設けられる前から、独占禁止法違反行為が就業規則における懲戒処分の対象になる旨は社内で幅広く周知されていた。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関与者本人や関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、社内での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。
- 過去の独占禁止法違反事件については、当社のコンプライアンス体制の不備が原因となって発生したものであるため、役員に対しては、体制整備の不備を理由として処分を課したが、独占禁止法違反行為に関与した従業員に対しては、会社の体制整備の不備の責任を一個人に負わせることは妥当ではないと考え、懲戒処分

を行っていない。

前記のほか、独占禁止法違反行為の抑止の観点からは、独占禁止法違反行為等に対して役職員に処分を課すだけでなく、独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見等のための取組への協力を役職員の利益に結び付けてインセンティブとすること（以下、このようなインセンティブを付与するための制度を「インセンティブ制度」という。）も考えられる。こうしたインセンティブ制度に関しては、「独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見等のための取組への協力が役職員の利益になることはない。」と回答した企業が709社（回答企業全体の81.7%）、「独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見等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としている。」と回答した企業が24社（回答企業全体の2.8%）、「独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見等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こととしている。」と回答した企業が6社（回答企業全体の0.7%）、「独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見等のための取組への協力度合いを人事評価（昇格・昇級・昇給）の際に考慮することとしている。」と回答した企業が48社（回答企業全体の5.5%）であった。

図40 インセンティブ制度の導入状況（問4-4-4）



アンケートの記述式回答欄や上場企業向けヒアリングでは、インセンティブ制度に係る現在の取組事例について、以下のような声が寄せられた。

【現在の取組事例】

- 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て

会社の損害を未然に防止した従業員（不正行為等の関与者を除く。）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。

(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

ア 独占禁止法に関する監査の実施（独占禁止法コンプライアンスガイド・第2の3

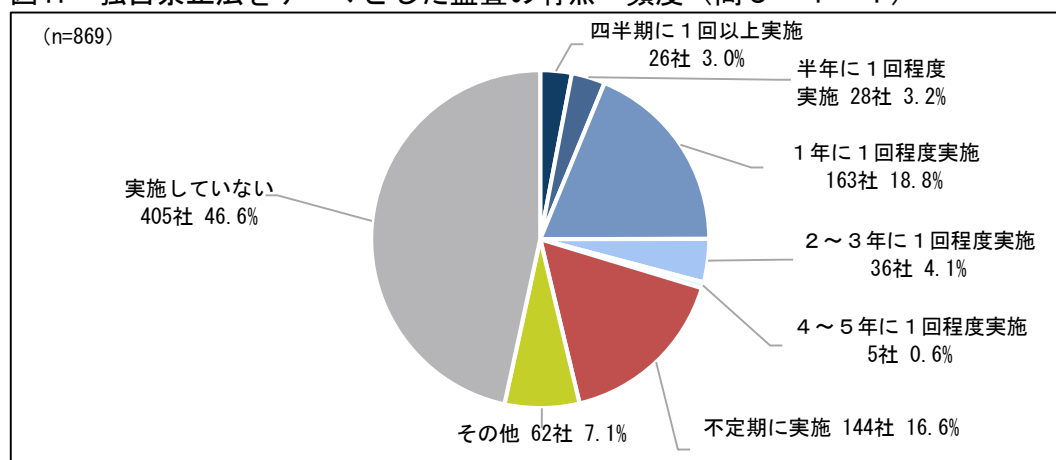
(1) (61頁) 参照)

(7) 独占禁止法に関する監査全般

独占禁止法をテーマとした監査について、定期的実施している企業は、258社（回答企業全体の29.7%）、不定期に実施している企業は、144社（回答企業全体の16.6%）、実施していない企業は、405社（回答企業全体の46.6%）であった（前記のほか、「その他」との回答が62社（回答企業全体の7.1%）存在していた。）。

また、独占禁止法をテーマとした監査を実施している企業における監査の実施頻度について、1年に1回程度実施している企業は、163社（監査実施企業（前記258社と前記144社の合計402社）の40.5%）と最も多く、次いで、不定期に実施している企業は、144社（監査実施企業（前記402社）の35.8%）であった。

図41 独占禁止法をテーマとした監査の有無・頻度（問5－1－1）

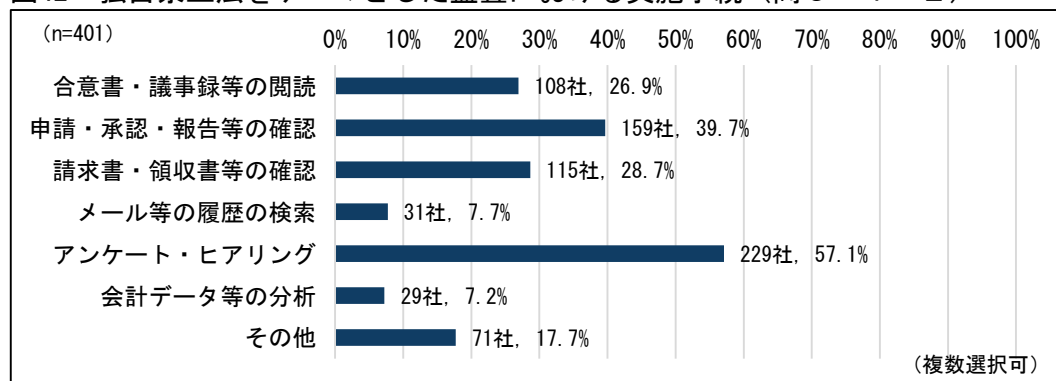


独占禁止法をテーマとした監査を実施している企業における実施手続については、「役職員向けのアンケート・ヒアリング」が229社（監査実施企業（前記402社から無回答の1社を除いた401社）の57.1%）と最も多く、次いで、「競争事業者との接触に関する申請・承認・報告等の証跡の確認」が159社（監査実施企業（前記401社）の39.7%）、「旅費交通費・交際費等に関する請求書・領収書等の証拠の確認」が115社（監査実施企業（前記401社）の28.7%）、「競争事業者との合意書等や競争事業者との打合せに係る議事録等の書面の閲読」が108社（監査実施企業（前記401社）の26.9%）であった。

他方で、「メール・チャット・SNS等の履歴のキーワード検索」は31社（監査実施企業（前記401社）の7.7%）、「旅費交通費・交際費等の支出状況や営業利益率

の変化、公共入札における落札率等に係るデータ分析」は29社（監査実施企業（前記401社）の7.2%）と少数にとどまった。

図42 独占禁止法をテーマとした監査における実施手続（問5－1－2）



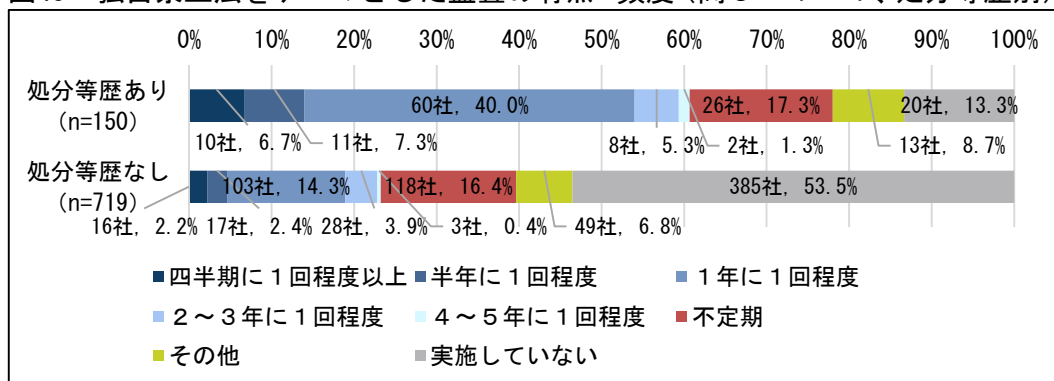
（注）1社が無回答であったため、集計から除外している。また、問5－1－1における「⑧ その他」との回答については、その具体的な内容に係る記述式回答欄における回答を精査した結果、独占禁止法をテーマとした監査が実施されているか否かが不明瞭な回答が含まれていたため、集計から除外している。

なお、独占禁止法をテーマとした監査の実施の有無について、処分等歴の有無に応じてどのように異なるかをクロス集計により分析したところ、以下の分析結果が得られた。

- 独占禁止法をテーマとした監査を実施している企業は、処分等歴がある企業においては、78.0%（117社）に上ったが、処分等歴がない企業においては、39.6%（285社）にとどまった。
- 1年に1回以上の頻度で監査を実施している企業は、処分等歴がある企業においては、監査実施企業の69.2%（81社）に上ったが、処分等歴がない企業においては、監査実施企業の47.7%（136社）にとどまった。

以上によれば、処分等歴がある企業の方が独占禁止法をテーマとした監査をより実施していること、処分等歴がある企業の方が独占禁止法をテーマとした監査をより1年に1回以上実施していることが統計的に有意に認められた。これらのことは、処分等歴がある企業において、処分等に含まれる措置や再発防止策の一環として独占禁止法をテーマとした監査が実施されている可能性があることを示唆するものと考えられる。

図43 独占禁止法をテーマとした監査の有無・頻度（問5－1－1、処分等歴別）



アンケートの記述式回答欄や上場企業向けヒアリングでは、独占禁止法をテーマとした監査に係る現在の取組事例と過去の失敗事例（独占禁止法に関する監査におけるAIの利用事例を除く。）について、以下のような声が寄せられた。

【現在の取組事例】

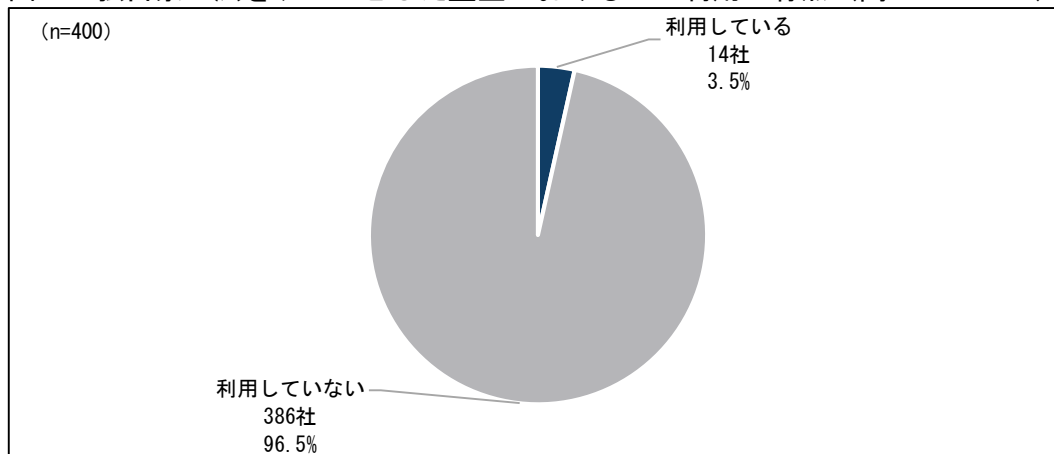
- 競争事業者との接触ルールの遵守状況について、全部門を対象に監査を実施しているが、法務部門が全部門のルールの整備・運用状況をモニタリングすることは不可能であるため、各事業部門における自主点検と法務部門における抜き取り検査を組み合わせて実施している。抜き取り検査においてエラーが発見された場合には、法務部門において実地点検を行い、必要に応じて被監査部署への指導を行った上で、実地点検の結果をコンプライアンス委員会に報告している。
- 独占禁止法に関する問題事案の発生をきっかけとして、法務部門において、営業日報を監査している。監査に当たっては、過去の問題事案を踏まえて設定したキーワードを用いたキーワ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。

(イ) 独占禁止法に関する監査におけるAIの利用

近年では、デジタルフォレンジック調査の際にAIを活用して調査対象事実との関連性が高いドキュメントを選別・抽出する技術が発展してきているが、独占禁止法をテーマとした監査において、メール・チャット・SNS等の履歴の確認（以下「メールモニタリング」という。）を行う際に、こうした技術を用いることも考えられる。アンケート調査票の問5－1－3では、こうした技術を念頭に置いて、独占禁止法をテーマとした監査におけるAIの利用の有無、利用方法及び利用によるメリット・デメリットについて質問した。その結果、独占禁止法をテーマとした監査において

AIを利用している企業は14社（監査実施企業（前記402社から無回答の2社を除いた400社）の3.5%）であり、一部の企業では、独占禁止法をテーマとした監査においてAIを活用している実態がうかがわれた。

図44 独占禁止法をテーマとした監査におけるAIの利用の有無（問5-1-3）



（注）2社が無回答であったため、集計から除外している。また、問5-1-1における「⑧ その他」との回答については、その具体的な内容に係る記述式回答欄における回答を精査した結果、独占禁止法をテーマとした監査が実施されているか否かが不明瞭な回答が含まれていたため、集計から除外している。

AIを利用していると回答した企業におけるAIの利用方法については、メールモニタリングの際にAIを利用している事例が最も多く、そのほかにも、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を利用している事例、旅費交通費・交際費等の異常値検出の際にAIを利用している事例がみられた。

AIを用いたメールモニタリングを導入した理由・背景については、独占禁止法違反行為の再発防止に向けたモニタリングの強化のほか、監査の効率化や負担の軽減、精度の向上等が挙げられた。

AIを用いたメールモニタリングについては、デジタルフォレンジック調査の専門事業者（以下「デジタルフォレンジック事業者」という。）が提供しているシステムやサービスが利用されており、アンケートの記述式回答欄や上場企業ヒアリングの結果を総合すると、おおむね以下の①から④の流れで実施されていた。

① 教師データ（正解のラベルを付したデータ）の作成・学習

- ・対象のメールデータと検索キーワード（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）をデジタルフォレンジック事業者に共有（検索キーワードについては、デジタルフォレンジック事業者や社外弁護士の助言を受けて検討・決定している事例もみられた。）。
- ・デジタルフォレンジック事業者において前記検索キーワードを用いるなどしてメールデータを絞り込み、教師データを作成し、AIに機械学習させる（教師データについては、デジタルフォレンジック事業者がキーワード検索で絞

り込んだメールの中からランダムサンプリングで抽出したメールを委託元企業の法務・コンプライアンス部門の担当者において確認し、関連性の有無や重要性の程度に応じてタグ付けしたメールを用いている事例などがみられた。）。



② AIによる対象メールのスコアリング

- ・前記①で学習した教師データに基づき、対象のメールデータについてAIがスコアリングを実施。



③ スコアリング上位のメールのレビュー

- ・前記②においてAIが付したスコアが高いメールから優先的に独占禁止法上の問題の有無等を目視で確認（委託元企業の法務・コンプライアンス部門の担当者のみで確認を行っている事例のほか、デジタルフォレンジック事業者や社外弁護士において一次的な確認を行い、委託元企業の法務・コンプライアンス部門の担当者において二次的な確認を行っている事例もみられた。また、前記②と本手順を繰り返し行うことでスコアリングの精度の向上を図っている事例もみられた。）。



④ スコアリングの精度（見逃しの有無）の確認

- ・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目視で確認（AIによるスコアリングの精度について、ダミーのメールデータを用いて確認している事例や、デジタルフォレンジック事業者と定期的に協議を行い委託元企業の要望（例：「〇〇」というキーワードにも反応してほしい。）を伝えてチューニングを実施している事例もみられた。

AIを用いたメールモニタリングの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法務・コンプライアンス部門の担当者において確認している事例（当該事例においては前記②と③の手順を日々実施しているものと考えられる。）のほか、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している事例、不定期に確認を実施している事例等がみられた。

AIを用いたメールモニタリングの運用コストについては、対象とするメールデータの容量やデジタルフォレンジック事業者による助言・作業の有無・程度、モニタリングの実施頻度等によって様々に異なるものと考えられ、一律に比較することはできないが、今回ヒアリングを行った企業においては、おおむね年間で数百万円から数千万円程度であった（運用コストとは別に導入時に初期投資を行っている事例もみられた。）。

AIを用いたメールモニタリングの効果については、「AIによるスコアリングに

よって、目視で確認しなければならないメール数が大幅に削減され、モニタリングの実施部署と対象部署の双方の負担軽減につながった。」「対象のメールを全て目視で確認しようとする、専任の担当者を設置した上で膨大な時間を掛けて確認を実施しなければならないが、AIを利用すれば、専任の担当者が不要になり、また、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ができる。」などといった声が寄せられた一方で、「過去に同規模のメールモニタリングについてAIを利用せずに実施した際と比べると、確かに負担は軽減されているが、最終的には目視で内容を精査しなければならないのは変わりがなく、モニタリングに係る時間数の削減は限定的であった。」などといった声も寄せられた。

AIを用いたメールモニタリングを実施している旨を役職員に周知しているか否かについては、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観点から積極的に周知している事例がみられた一方で、AIを利用しているか否かを問わず、メールモニタリングを実施している旨を周知すると、競争事業者との独占禁止法上問題となるやり取りが監査対象外の私用端末等で行われるようになることが懸念されるため、監査の実効性を確保する観点から積極的に周知していないという事例もみられた²⁵。

イ 内部通報制度の整備・運用(独占禁止法コンプライアンスガイド・第2の3(2)(67頁)参照)

独占禁止法違反行為に関する役職員による内部通報を受け付ける内部通報窓口については、854社(回答企業全体の98.3%)が設置していた²⁶。

また、内部通報窓口は、社内のほか、社外の弁護士事務所等に設置することも考えられるところ、社外及び社内の両者に設置している企業が733社(内部通報窓口設置企業の85.8%)に上り、社外(弁護士事務所等)にのみ設置している企業は41社(内部通報窓口設置の4.8%)、社内にのみ設置している企業は80社(内部通報窓口設置の9.4%)であった。特に、内部通報窓口を社外及び社内の両者に設置している企業は、平成24年調査では64.1%であり²⁷、当時と比較して約20ポイント以上増加している。これは、公益通報に適切に対応するために必要な体制の整備等を義務付ける公益通報者保護法の改正等を受けて、企業において、内部通報制度の実効性の向上に向

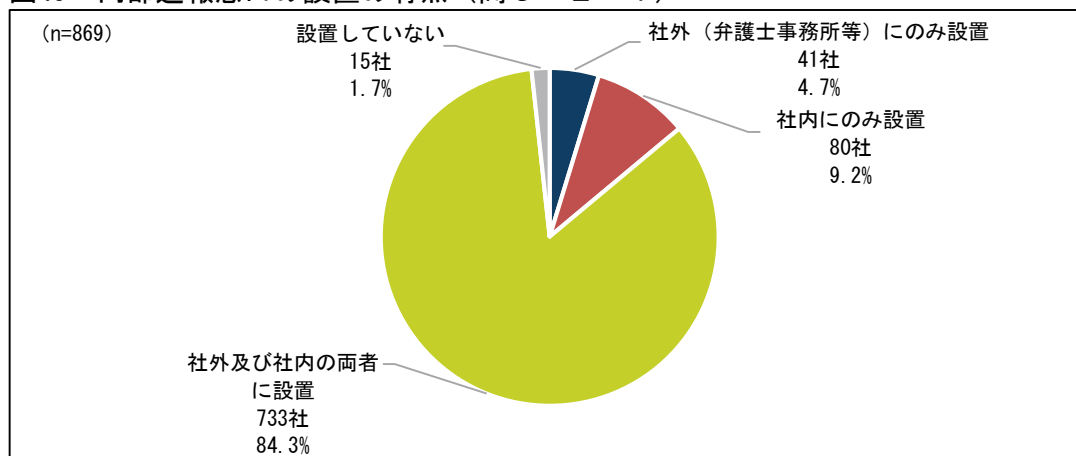
²⁵ メールモニタリングについては、通常、社用端末を対象に実施されており、私用端末は監査対象外であると考えられるが、今回、ヒアリングを行った企業においては、情報セキュリティに関する規程において、私用端末の業務利用を一律に制限しており、私用端末を用いて競争事業者との間で独占禁止法上問題となるやり取りを行った場合には、当該規程への違反が問われ得るものと考えられる。

²⁶ 常時使用する労働者の数が300人を超える事業者は、公益通報者保護法第11条第2項及び同条第4項に基づく指針(令和3年8月20日内閣府告示第118号)第4の1(1)により、内部公益通報受付窓口の設置が義務付けられているが、独占禁止法違反の事実も公益通報者保護法における通報対象事実に含まれており(公益通報者保護法第2条第3項第1号及び同項第2号、同法別表第8号並びに公益通報者保護法別表第8号の法律を定める政令第20号)、独占禁止法違反行為に関する役職員による内部通報を受け付ける内部通報窓口について、誤回答等(例えば、独占禁止法に関する専用の内部通報窓口を設置しているか否かを問われているものと認識し、「設置していない。」を選択した回答等)ではなく、実際に設置していない場合には、公益通報者保護法第11条第2項違反となる可能性がある点に留意が必要である。

²⁷ 平成24年公正取引委員会調査報告書33頁。

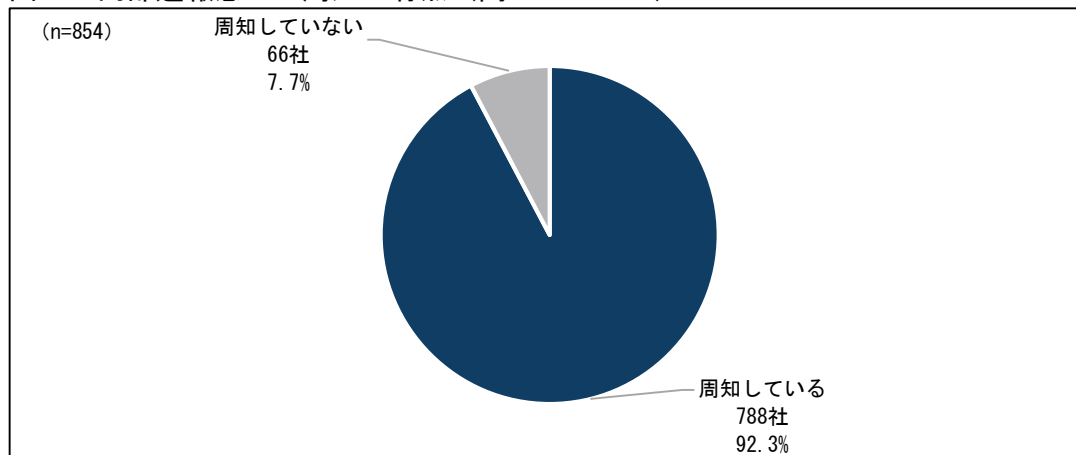
けた取組が進んだことを示唆するものと考えられる。

図45 内部通報窓口の設置の有無（問5-2-1）



また、内部通報窓口を設置している企業のうち、独占禁止法違反行為に関して内部通報窓口が利用可能であることやその利用方法等について役職員に周知している企業は、788社（内部通報窓口設置企業の92.3%）に上り、周知していない企業は、66社（内部通報窓口設置企業の7.7%）であった²⁸。

図46 内部通報窓口の周知の有無（問5-2-2）



なお、内部通報窓口の設置・周知の有無について、処分等歴の有無に応じてどのように異なるかをクロス集計により分析したところ、以下の分析結果が得られた。

- 内部通報窓口の設置の有無・場所について、処分等歴の有無で大きな差はみられ

²⁸ 注26の指針第4の3(1)イでは、公益通報者保護法及び内部公益通報対応体制について、労働者等及び役員並びに退職者に対して教育・周知を行うことが求められている。本文中の周知していない企業の中には、独占禁止法に明示的に言及していないことをもって周知していない旨回答している企業も一定数含まれているものと考えられるが、独占禁止法に明示的に言及していない場合であっても、そもそも、こうした教育・周知が行われていない場合には、公益通報者保護法第11条第2項違反となる可能性がある点に留意が必要である。

なかった。

- 独占禁止法違反行為に関して内部通報窓口が利用可能であることやその利用方法を周知していない企業は、処分等歴がある企業においては、内部通報窓口設置企業の2.0%（3社）であった一方で、処分等歴がない企業においては、内部通報窓口設置企業の8.9%（63社）であった。

以上によれば、処分等歴がある企業の方が独占禁止法違反行為に関して内部通報窓口が利用可能であることやその利用方法等についてより周知していることが統計的に有意に認められた。このことは、処分等歴がある企業の方が独占禁止法違反行為に係る情報を早期に把握して的確な対応につなげていこうとする意識がより高いことを示唆するものと考えられる。

図47 内部通報窓口の設置の有無（問5-2-1、処分等歴別）

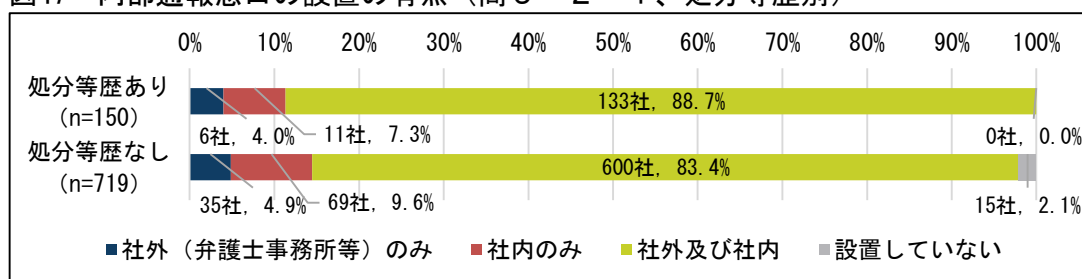
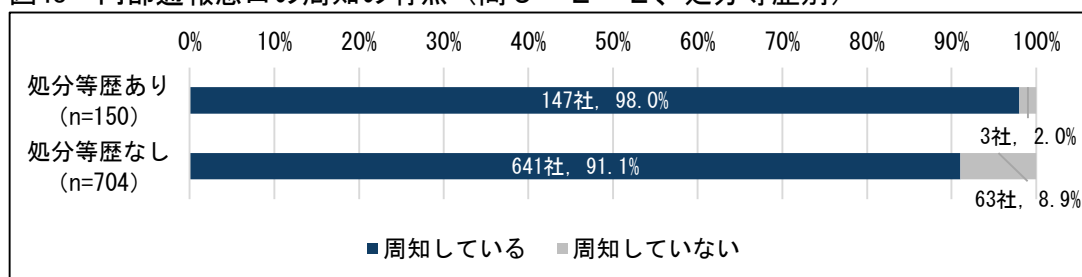


図48 内部通報窓口の周知の有無（問5-2-2、処分等歴別）



アンケートの記述式回答欄や上場企業向けヒアリングでは、内部通報制度に係る現在の取組事例について、以下のような声が寄せられた。

【現在の取組事例】

- 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・相談することが原則であり、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。
- 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ことは重要であり、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。

- 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。
- 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。
- 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。

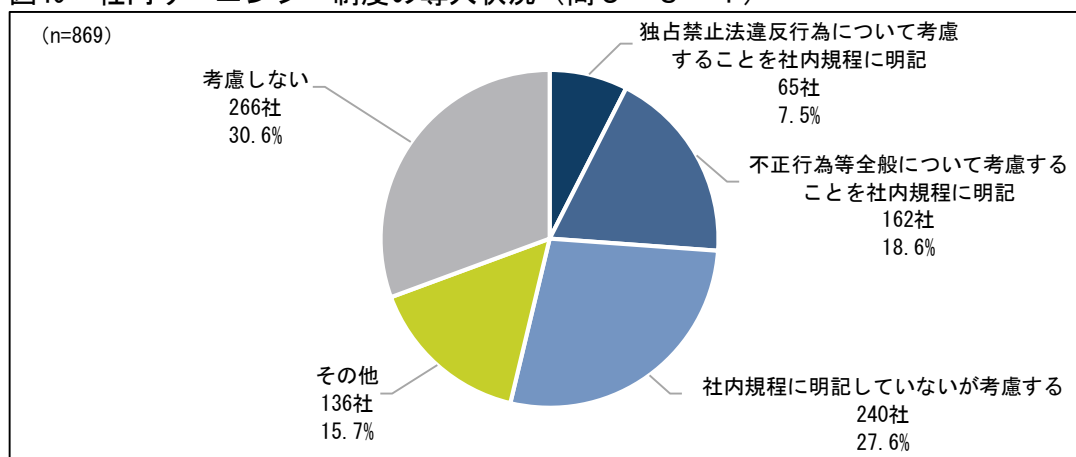
ウ 独占禁止法に関する社内リニエンシー制度の導入（独占禁止法コンプライアンスガイド・第2の3(3)（73頁）参照）

役職員が独占禁止法違反行為への関与を自主的に申告したり社内調査に協力したりした場合に、当該事実を懲戒処分・減軽又は免除の事由として考慮することとしている（以下このような考慮をする仕組み・取組のことを「社内リニエンシー制度」という。）か否かについて、考慮することとしていると回答した企業は、467社（回答企業全体の53.7%）に上った一方で、考慮しないこととしていると回答した企業は、266社（回答企業全体の30.6%）存在していた（前記のほか、「その他」との回答は、136社（回答企業全体の15.7%）存在していた。なお、「その他」と回答した企業の中には、記述式回答欄において、あらかじめ考慮することとはしていないが個別事案の中で情状の一要素等として考慮することはあり得る旨回答した企業が約4割存在していた。）。

また、考慮することとしていると回答した企業のうち、その旨を社内規程に明記している企業は227社（考慮することとしていると回答した企業（前記467社）の48.6%）、社内規程に明記していない企業は240社（考慮することとしていると回答した企業（前記467社）の51.4%）であった。

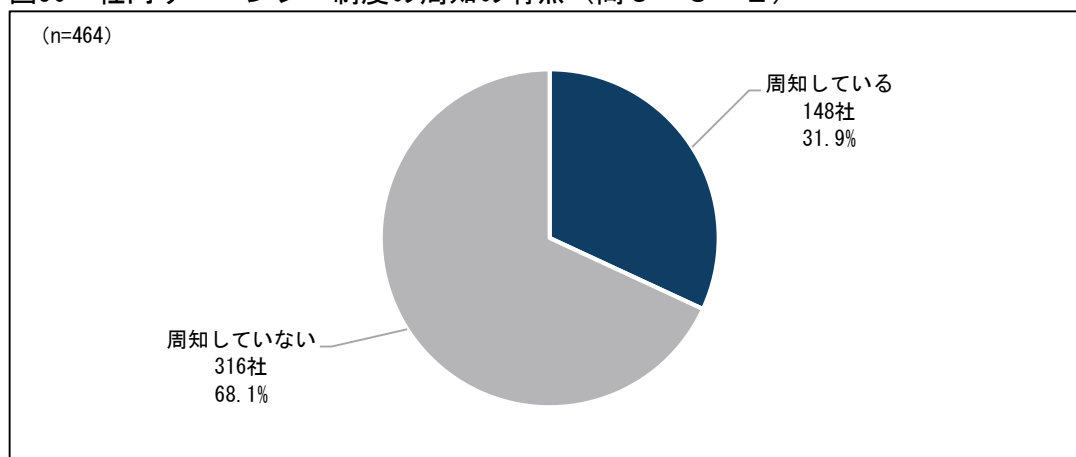
さらに、考慮する旨を社内規程に明記している企業のうち、独占禁止法違反行為について考慮する旨を社内規程に明記しているか否かについて、「独占禁止法違反行為について考慮することを社内規程に明記していないが、不正行為等全般について考慮することを社内規程に明記しており、独占禁止法違反行為もその対象に含まれている。」と回答した企業は、162社（考慮する旨を社内規程に明記していると回答した企業（前記227社）の71.4%）に上り、独占禁止法違反行為について考慮することを明記している企業は、65社（考慮する旨を社内規程に明記していると回答した企業（前記227社）の28.6%）にとどまった。

図49 社内リニエンシー制度の導入状況（問5－3－1）



考慮することとしていると回答した企業（前記467社から無回答の3社を除いた464社）のうち、独占禁止法違反行為への関与を自主的に申告したり社内調査に協力したりした場合に懲戒処分の減免が認められることやその可能性があることを役職員に周知している企業は、148社（31.9%）にとどまり、周知していない企業は、316社（68.1%）に上った（なお、分母を独占禁止法違反行為について考慮することを社内規程に明記している企業（65社）に限定すると、周知している企業は73.8%（48社）に上り、周知していない企業は26.2%（17社）であった。）。

図50 社内リニエンシー制度の周知の有無（問5－3－2）



（注）3社が無回答であったため、集計から除外している。また、問5－3－1における「⑤ その他」との回答については、その具体的な内容に係る記述式回答欄における回答を精査した結果、役職員が独占禁止法違反行為への関与を自主的に申告したり社内調査に協力したりした場合に、当該事実を懲戒処分の減軽又は免除の事由として考慮することとしているか否かが不明瞭な回答が含まれていたため、集計から除外している。

なお、社内リニエンシー制度の導入状況・周知の有無について、処分等歴の有無に応じてどのように異なるかをクロス集計により分析したところ、以下の分析結果が得られた。

- 役職員が独占禁止法違反行為への関与を自主的に申告したり社内調査に協力し

たりした事実を懲戒処分の減軽又は免除の事由として考慮することとしている企業は、処分等歴がある企業においては、71.3%（107社）に上ったが、処分等歴がない企業においては、50.1%（360社）にとどまり、処分等歴がある企業の方がより考慮することとしていることが統計的に有意に認められた。

- 独占禁止法違反行為について自身の関与を自主的に申告したり社内調査に協力したりした事実を懲戒処分の減軽又は免除の事由として考慮することを社内規程に明記している企業は、処分等歴がある企業においては、考慮することとしている企業（前記107社）の29.0%（31社）に上ったが、処分等歴がない企業においては、考慮することとしている企業（前記360社）の9.4%（34社）にとどまり、処分等歴がある企業の方がより社内規程に明記していることが統計的に有意に認められた。
- 独占禁止法違反行為への関与を自主的に申告したり社内調査に協力したりした場合に懲戒処分の減軽又は免除が認められることやその可能性があることを役職員に周知している企業は、処分等歴がある企業においては、考慮することとしている企業（前記107社から無回答の1社を除いた106社）の46.2%（49社）に上ったが、処分等歴がない企業においては、考慮することとしている企業（前記360社から無回答の2社を除いた358社）の27.7%（99社）にとどまり、処分等歴がある企業の方がより周知していることが統計的に有意に認められた。

これらのことは、処分等歴がある企業の方が役職員による自主的な申告等を通じて独占禁止法違反行為に係る情報を早期に把握して的確な対応につなげていこうとする意識が高いことを示唆するものと考えられる。

図51 社内リニエンシー制度の導入状況（問5－3－1、処分等歴別）

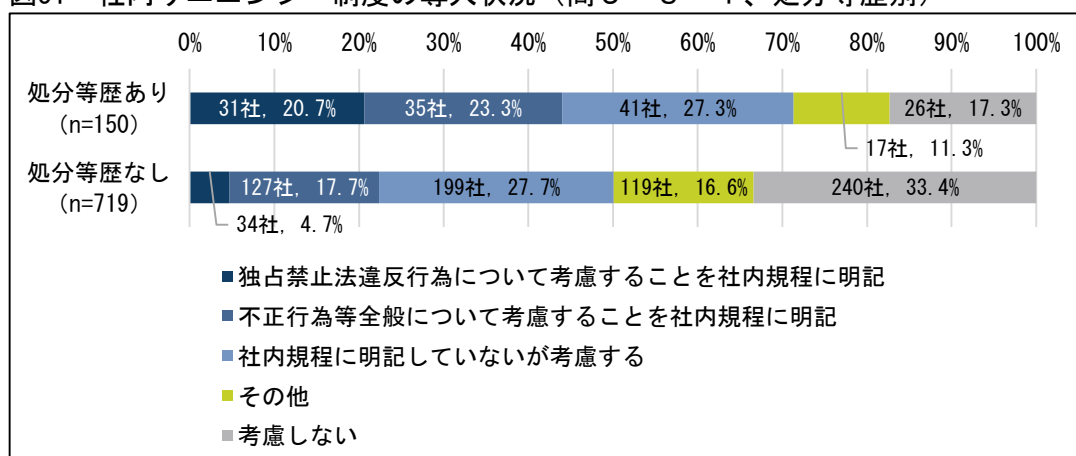
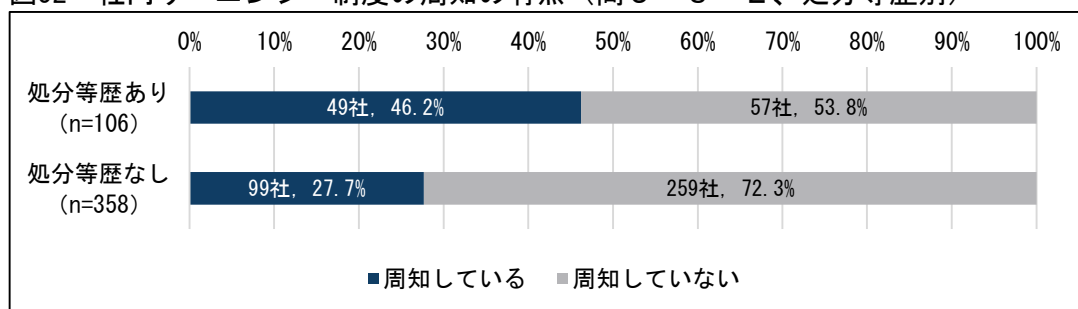


図52 社内リニエンシー制度の周知の有無（問5－3－2、処分等歴別）



（注）3社（処分等歴あり1社、処分等歴なし2社）が無回答であったため、集計から除外している。

アンケートの記述式回答欄や上場企業向けヒアリングでは、社内リニエンシー制度に係る現在の取組事例について、以下のような声が寄せられた。

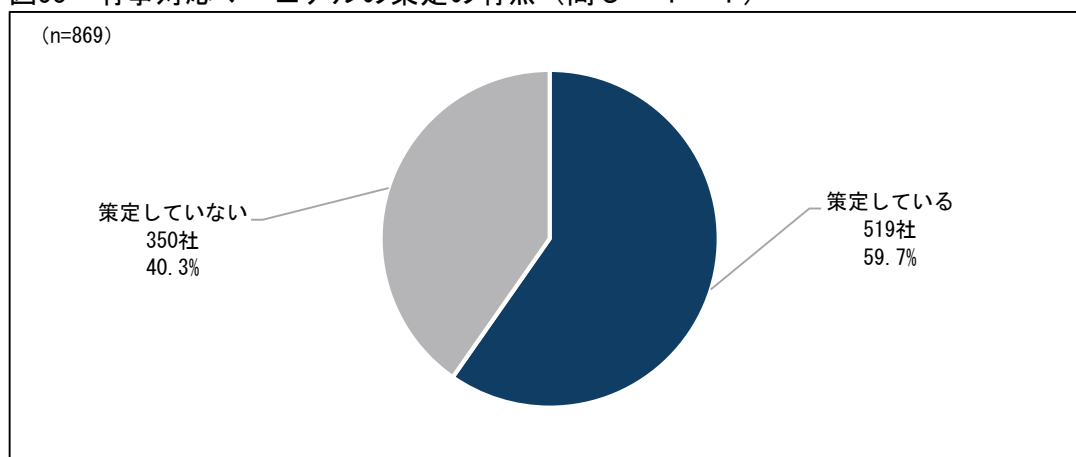
【現在の取組事例】

- 独占禁止法に係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。
- 独占禁止法違反行為について、就業規則において懲戒事由としている。他方で、就業規則上は情状酌量の余地も認められているため、一定の弾力性を持った運用が可能であり、社内リニエンシーと同様の効果を得ることができると考えている。社内リニエンシー制度を導入することについては社内でも様々な意見があり、今回のアンケート調査の結果を見て、改めて当社でも導入について検討したいと考えている。

エ 独占禁止法違反の疑いが生じた後の的確な対応（独占禁止法コンプライアンスガイド・第2の3(4)（76頁）参照）

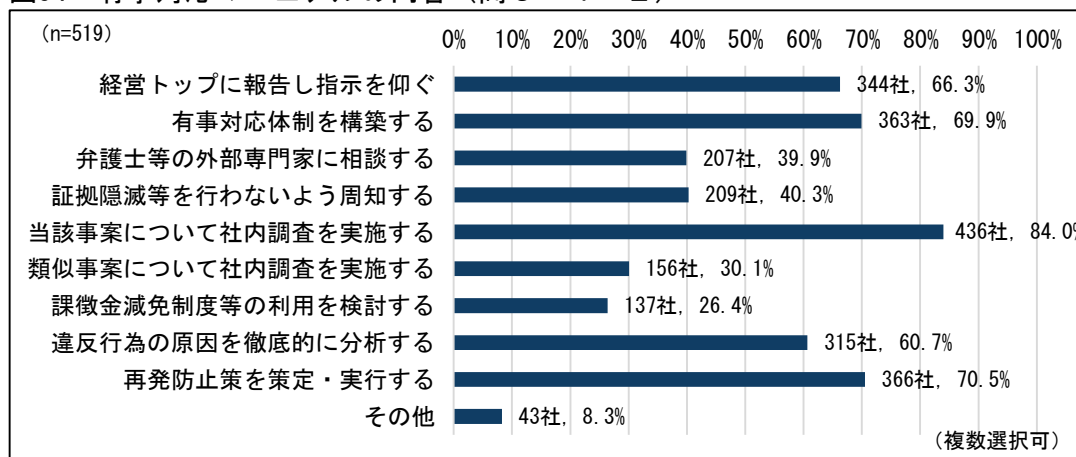
社内で独占禁止法違反の疑いが生じた際に迅速かつ的確な対応を採るためには、その際の体制や対応方針・手続等について定めた有事対応マニュアルをあらかじめ策定しておくなど、平時の段階から、有事対応への備えを怠らないことが重要である。こうした有事対応マニュアルについては、519社（回答企業全体の59.7%）が策定していたが、350社（回答企業全体の40.3%）が策定していなかった。

図53 有事対応マニュアルの策定の有無（問5－4－1）



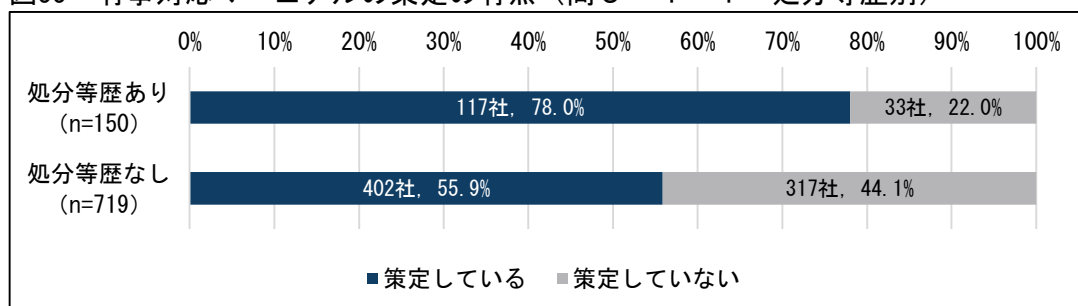
また、有事対応マニュアルにおいて定められている内容については、初期的な対応が完了した後に行われることが通常である原因分析と再発防止策の策定・実行を除くと、発生した事案に関する社内調査の実施を挙げた企業が436社（有事対応マニュアル策定企業の84.0%）と最も多く、次いで、有事対応体制の構築を挙げた企業が363社（有事対応マニュアル策定企業の69.9%）、経営トップへの報告等を挙げた企業が344社（有事対応マニュアル策定企業の66.3%）であった。

図54 有事対応マニュアルの内容（問5－4－2）



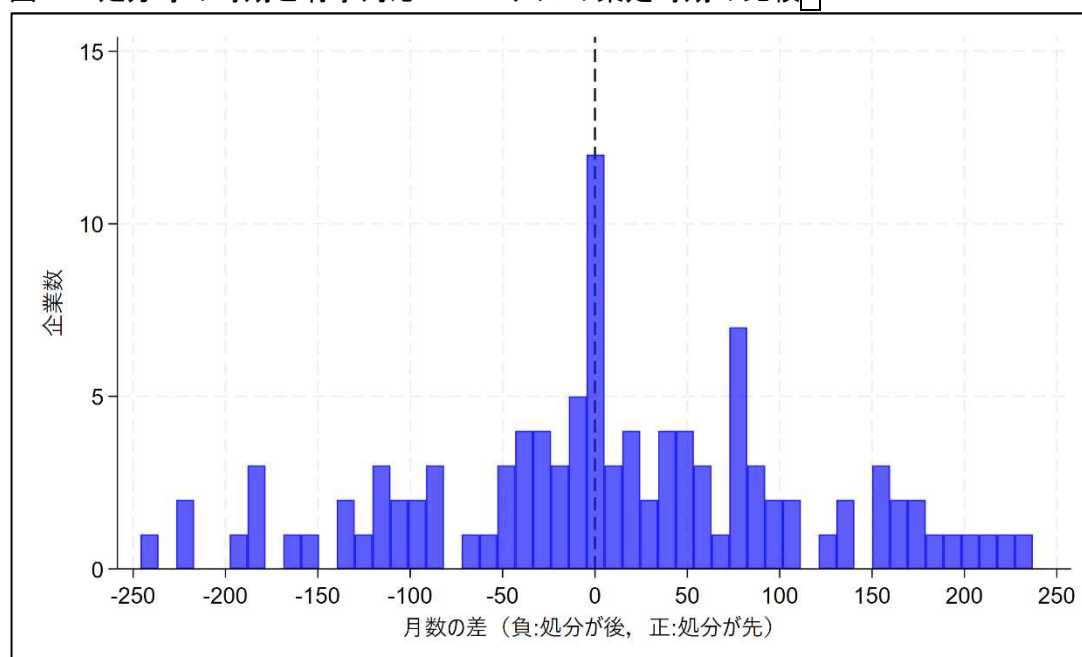
なお、有事対応マニュアルの策定の有無について、処分等歴の有無に応じてどのように異なるかをクロス集計により分析したところ、有事対応マニュアルを策定している企業については、処分等歴がある回答企業においては、78.0%（117社）に上った一方で、処分等歴がない回答企業においては、55.9%（402社）にとどまった。

図55 有事対応マニュアルの策定の有無（問5－4－1・処分等歴別）



また、処分等歴がある企業が最初に処分等を受けた時期と有事対応マニュアルの策定期間を比較すると、基本規程やマニュアル、接触ルールほど顕著な傾向はみられなかったが、処分等の前後に策定している企業が多数であった。有事対応マニュアルは、処分等歴がある企業の方がより策定していることが統計的に有意に認められるところ、有事対応マニュアルの策定期間が処分等の前後に分布していることからすれば、有事対応マニュアルも、基本規程やマニュアル、接触ルールと同じく、独占禁止法上の問題の発生を受けて策定されている可能性があることを示唆するものと考えられる。

図56 処分等の時期と有事対応マニュアルの策定期間の比較²⁹⁾



アンケートの記述式回答欄や上場企業向けヒアリングでは、独占禁止法違反の疑いが生じた際の対応に係る現在・過去の実事例について、以下のような声が寄せられた。

²⁹⁾ グラフの見方については注12と同じ。

【現在の取組事例】

- 過去に独占禁止法違反で公正取引委員会の立入検査を受けたことをきっかけに、その際の経験を踏まえて有事対応マニュアルを策定した。有事対応マニュアルには、証拠を破棄しないように、第一報はここに上げるように、などといった内容を含めており、一般従業員も閲覧できるようにしている。
- 過去の独占禁止法違反事件の際に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、策定に至った。現在は、公正取引委員会に限らず、警察・検察や事業所管官庁、証券取引等監視委員会、税務署、労働基準監督署等の捜査・調査にも対象を広げた内容としている。
- 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事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。

【過去の取組事例】

- 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ともながり、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。
- 当社は、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。

(4) プログラムの定期的な評価とアップデート（独占禁止法コンプライアンスガイド・第2の4（82頁）参照）

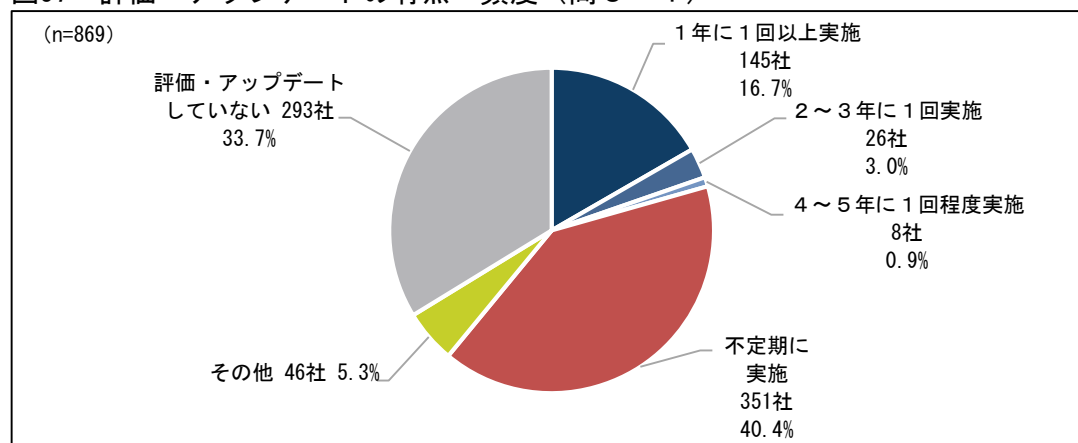
ア 評価・アップデートの有無・頻度

独占禁止法コンプライアンスプログラムの評価・アップデートについて、定期的に

実施している企業は、179社（回答企業全体の20.6%）に上った一方で、不定期に実施している企業は、351社（回答企業全体の40.4%）、評価・アップデートを実施していない企業は、293社（回答企業全体の33.7%）存在していた（前記のほか、「その他」と回答した企業は、46社（回答企業全体の5.3%）存在していた。）。

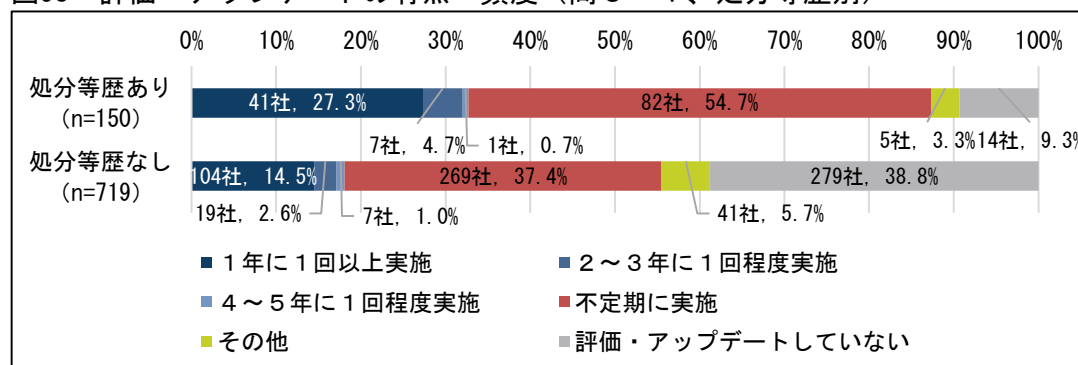
評価・アップデートを実施している企業において、1年に1回以上の頻度で評価・アップデートを実施している企業は、145社（評価実施企業の27.4%）であった。

図57 評価・アップデートの有無・頻度（問6－1）



なお、評価・アップデートの有無・頻度について、処分等歴の有無に応じてどのように異なるかをクロス集計により分析したところ、定期的又は不定期に評価・アップデートを実施している企業は、処分等歴がある企業においては、87.3%（131社）に上った一方で、処分等歴がない回答企業においては、55.5%（399社）にとどまり、処分等歴がある企業の方が統計的に有意に実施していることが認められた。このことは、処分等歴がある企業の方がプログラムの強化・改善に継続的に取り組んでいることを示唆するものと考えられる。

図58 評価・アップデートの有無・頻度（問6－1、処分等歴別）



アンケートの記述式回答欄や上場企業向けヒアリングでは、評価・アップデートに係る現在の取組事例について、以下のような声が寄せられた。

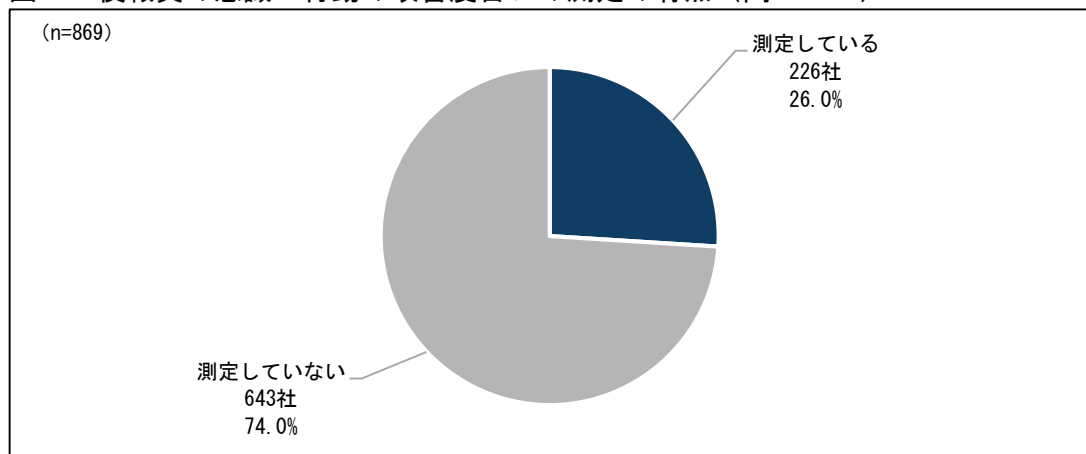
【現在の取組事例】

- 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、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。
- 独占禁止法コンプライアンスに関する活動状況について、コンプライアンス委員会に定期的に報告し、経営トップの直接の指示・助言によりプログラムを継続的に改善している。経営トップは高い主体性・参画意識の下で独占禁止法遵守やコンプライアンス全般について自らの言葉で語ることができ、役職員に対してより効果的にメッセージを発信できている。

イ 役職員の意識・行動の改善度合いの測定

独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用の効果を測定することは容易ではないものの、アンケートやヒアリング等により、役職員の意識・行動の改善度合いを測定することによって、独占禁止法コンプライアンスに関する取組の効果を測定することも考えられる。こうした役職員の意識・行動の改善度合いについては、測定していない企業が643社（回答企業全体の74.0%）に上り、測定している企業は226社（回答企業全体の26.0%）にとどまった。

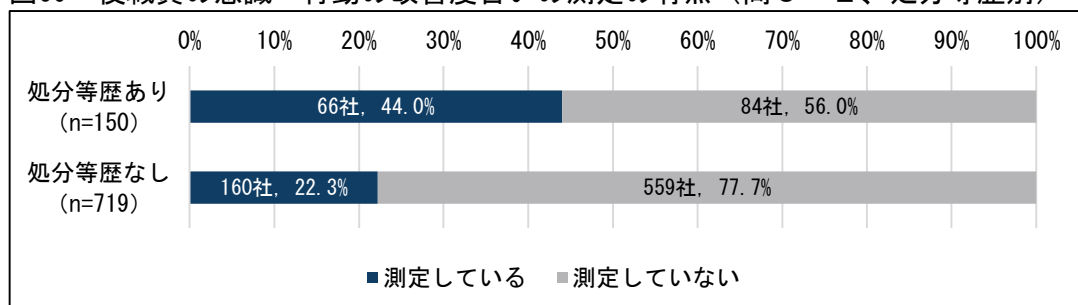
図59 役職員の意識・行動の改善度合いの測定の有無（問6－2）



なお、役職員の意識・行動の改善度合いの測定の有無について、処分等歴の有無に応じてどのように異なるかをクロス集計により分析したところ、役職員の意識・行動の改善度合いを測定している企業は、処分等歴がある企業においては、44.0%（66社）に上ったが、処分等歴がない企業においては、22.3%（160社）にとどまっており、処分等歴がある企業の方が役職員の意識・行動の改善度合いをより測定しているこ

とが統計的に有意に認められた。このことは、処分等歴がある企業の方がより役職員の意識・行動レベルまで独占禁止法コンプライアンスの浸透を図っていることを示唆するものと考えられる。

図60 役職員の意識・行動の改善度合いの測定の有無（問6－2、処分等歴別）



アンケートの記述式回答欄や上場企業向けヒアリングでは、役職員の意識・行動の改善度合いの測定の方法や結果等に係る現在の取組事例について、以下のような声が寄せられた。

【現在の取組事例】

- 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。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、アンケートの回答結果を端緒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。

(5) 最近の動きへの対応状況

ア 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状況

近年、競争事業者の価格の調査や自社商品・サービス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念されている³⁰。デジタル市場における競争政策に関する研究会が令和3年3月に公表した報告書「アルゴリズム／AIと競争政策」では、アルゴリズムが協調的行為に用いられる場合について、表9の4つに分類して独占禁止法の適用可能性が論じられている。

表9 アルゴリズムが協調的行為に用いられる場合と独占禁止法の適用可能性

類型	想定されるケース	独占禁止法の適用可能性
監視型アルゴリズム	競争事業者間で価格カルテルなどの合意が行われている場合に、その実効性を確保する目的で、競争事業者の価格情報等を収集したり、合意からの逸脱がある場合に報復したりするために価格調査アルゴリズムが用いられる場合	アルゴリズムの利用以前に、一定の行動を取ることにについて複数事業者間の合意が存在しているため、不当な取引制限として独占禁止法違反となり得る。
アルゴリズムの並行利用（ハブアンドスポーク型）	競争事業者間で価格カルテルなどの合意が行われている場合に、その合意に従って価格を付けるように設定されたアルゴリズムが当該事業者間で用いられる場合 同一の第三者が提供する価格設定アルゴリズムを複数の競争事業者が利用することによって価格が同調する場合	利用事業者間に価格が同調することの共通の認識がある場合には、利用事業者による独立の価格設定とは評価できず、利用事業者間に意思の連絡が認められ、不当な取引制限として独占禁止法違反となり得る。 利用事業者には価格が同調することの認識はないが、アルゴリズムの提供事業者が複数の利用事業者の価格を同調させる場合には、利用事業者間の意思の連絡を認めることはできないが、利用事業者間の価格の同調を主導したアルゴリズム提供事業者の行為は、一定の場合には独占禁止法違反となり得る ³¹ 。
シグナリングアルゴリズム	値上げのシグナリングを行うとともに、それに対する競争事業者の反応を確認するためにアルゴリズムが用いられる場合	シグナリングやそれに対する競争事業者の反応の態様によっては、事業者による独立の価格設定とは評価できず、意思の連絡を推認することができる場合もある。
自己学習アルゴリズム	各競争事業者が機械学習や深層学習を利用して価格設定を行った結果、互いに競争的な価格を上回る場合（互いに価格を同調させる意思がない場合に、自己学習アルゴリズム間の相互作用により競争的な価格を上回る価格に至る場合を含む）	仮に、自己学習アルゴリズムの相互作用による協調的行為が現実の市場において実現した場合、複数の自己学習アルゴリズムが相互に自律的に価格設定をした結果、価格が同調したにすぎない場合には、単にその事実のみで不当な取引制限とはならないと考えられる ³² 。

アンケート調査票では、こうしたアルゴリズムの活用に伴う独占禁止法違反リスクを念頭に置いて、未然防止・早期発見等の観点から、何らかの取組を実施しているか否かを質問したところ、何らかの取組を実施している企業は35社（回答企業全体の

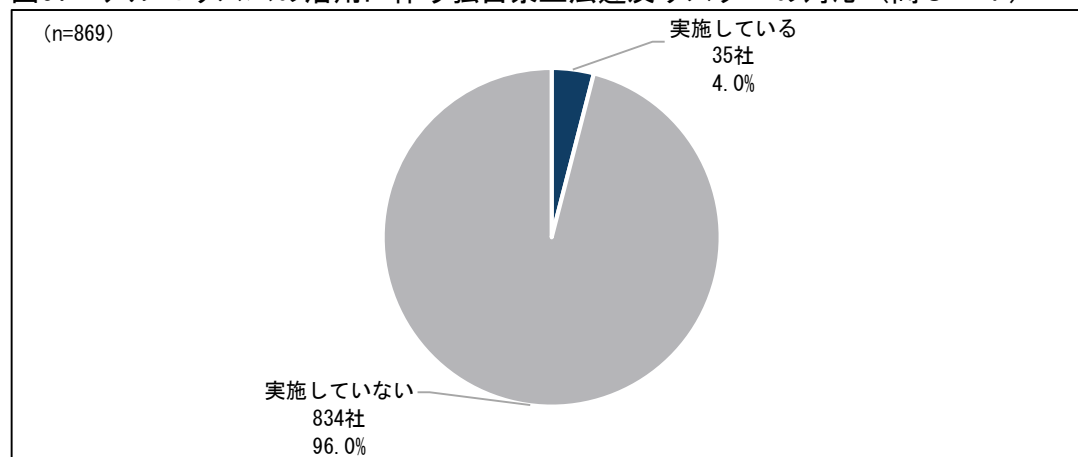
³⁰ デジタル市場における競争政策に関する研究会「アルゴリズム／AIと競争政策」（以下「研究会報告書」という。）11頁（令和3年3月）（https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2021/mar/210331_digital.html）。

³¹ 研究会報告書24頁では、「特定の市場において利用される価格設定アルゴリズムの大半を提供している事業者が、利用事業者自らに提供し特定の価格設定アルゴリズムを採用させ、そのアルゴリズムにより複数の利用事業者の価格を同調させる場合には、支配型私的独占として独占禁止法違反となり得る」とされている。

³² 研究会報告書26頁注51では、「例外的な場合として、競争関係にある事業者間において、それぞれの自己学習アルゴリズムを用いれば、価格が同調することを相互に認識しながら、当該アルゴリズムを用いているような場合には、意思の連絡が認められる可能性があると考えられる。」とされている。

4.0%)にとどまり、834社（回答企業全体の96.0%）は取組を実施していないとの回答であった³³。

図61 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（問9－1）



アンケートの記述式回答欄や上場企業向けヒアリングでは、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に係る現在の取組事例について、以下のような声が寄せられた。

なお、本実態調査において、表9の自己学習アルゴリズムのように、各競争事業者が機械学習や深層学習を利用して価格設定を行った結果、互いに競争的な価格を上回り、それが独占禁止法上の懸念をもたらすケースについて、現時点で何らかの対応を実施している企業はみられなかった。

【現在の取組事例】

- 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。当該調査に基づき自動的に自社ECサイトの価格設定を行うシステムも存在しているが、当社では、市場における価格動向のほか、様々な要素を考慮して価格設定を行い、他社との差別化を図ることが、当社が置かれている市場環境では重要な競争手段であるため、そのようなシステムは導入していない。当社が利用している価格調査システムは、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

³³ 価格調査・価格設定アルゴリズムの種類としては、競争事業者の価格を調査・把握する「市場価格調査ツール」のほか、利用者が設定する一定の値付けルールに基づきアルゴリズムで価格設定を行う「価格自動更新ツール」、機械学習で需要予測を行いそれに基づいて最適な価格設定を行う「機械学習（需要予測）」、売上や利益などを報酬として設定しその報酬を最大化するように学習する強化学習を用いて価格設定を行う「強化学習」が挙げられる（研究会報告書12頁）。

こうしたアルゴリズムを利用したツールの利用状況について、公正取引委員会「消費者向けeコマースの取引実態に関する調査報告書」（平成31年1月）（<https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2019/jan/190129.html>）によれば、オンライン販売を行っており、オンライン販売価格を決定する際に他社の販売価格を参考にしている小売業者のうち、7%が価格検索ツール（自動的に小売業者のオンライン販売価格を収集し、その結果を表示するソフトウェア）等を利用していると回答している。また、オンライン販売を行っている事業者のうち、価格自動更新ツール等のソフトウェアを利用していると回答した事業者は4%であった。

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、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ことがあるが、その際、社外のコンサルタントがアルゴリズムを使用している可能性は否定できないため、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ることにしている。

イ 労務費等の転嫁に係るコンプライアンス態勢の整備・運用状況

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は、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³⁴。特に、労務費に関しては、内閣官房及び公正取引委員会が令和5年11月29日に労務費転嫁指針を公表している³⁵。各企業においては、労務費転嫁指針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、公正取引委員会の特別調査において、相当数の取引先について協議を経ない取引価格の据置き等が確認された結果、企業名の公表に至るケースも発生している³⁶。労務費等の価格転嫁円滑化の取組を現場レベルにまで浸透させていくためには、全社レベルでの方針の徹底が必要であり、そのためには、労務費等の価格転嫁に向けたコンプライアンス態勢（社内の管理体制等）を適切に整備・運用していくことが重要である。アンケート調査票では、こうした観点から、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・

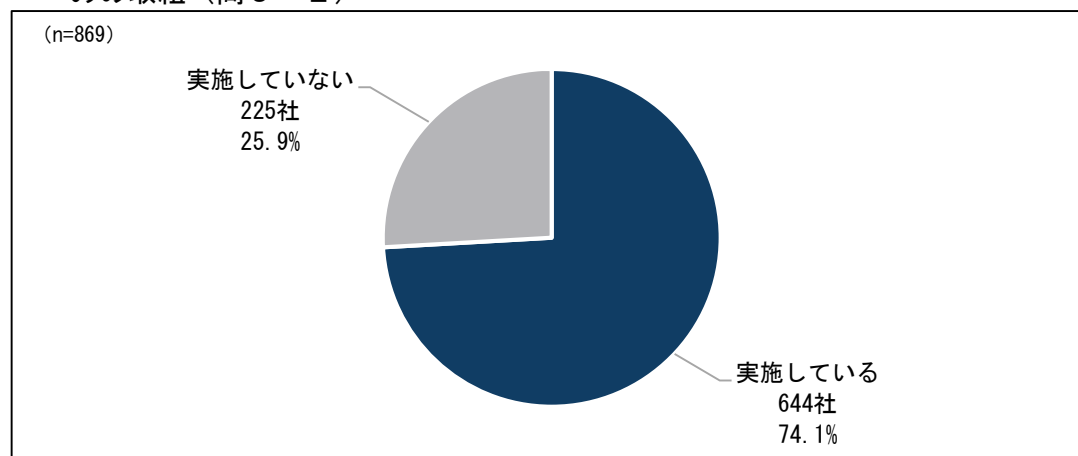
³⁴ 公正取引委員会ウェブサイト「よくある質問コーナー（独占禁止法）」Q20（https://www.jftc.go.jp/dk/dk_qa.html）

³⁵ https://www.jftc.go.jp/partnership_package/index/roumuhitenka.html。

³⁶ 令和4年度に13社、令和5年度に10社、令和6年度に3社の企業名を公表した。

早期発見等に向けて何らかの取組を実施しているか否かを質問したところ、何らかの取組を実施している企業は、644社（回答企業全体の74.1%）に上り、225社（回答企業全体の25.9%）は取組を実施していないとの回答であった。

図62 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・早期発見等のための取組（問9－2）



アンケート調査票の記述式回答欄や上場企業向けヒアリングでは、労務費等の価格転嫁に向けたコンプライアンス態勢（社内の管理体制等）の整備・運用に係る現在の取組事例について、以下のような声が寄せられた。

【現在の取組事例】

- 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て実施している。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

もに、法務部門において運用状況の監査を実施している。

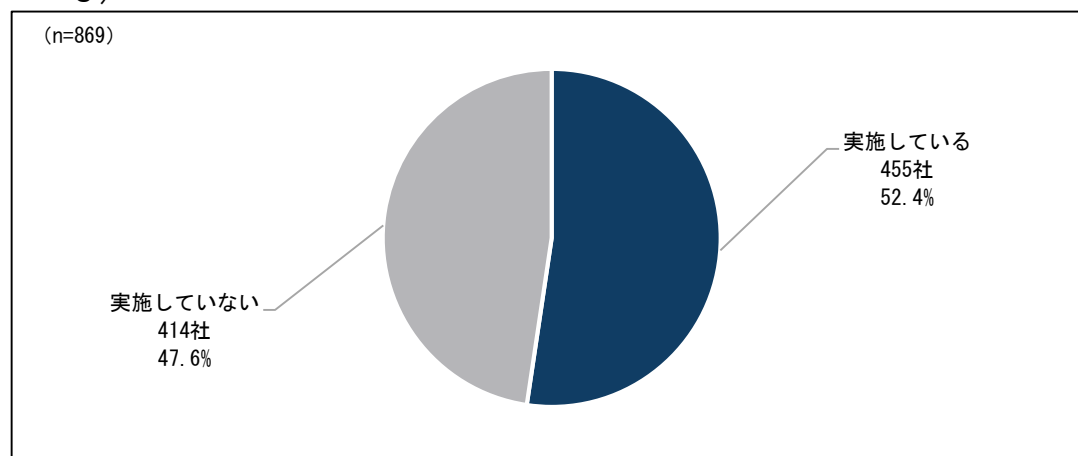
- 取引先からの通報窓口を、調達部門とは別にコンプライアンス部門内に設置している。
- 「パートナーシップ構築宣言」について、必要に応じて見直しを行っている。

ウ 私的独占や不公正な取引方法の未然防止・早期発見等のための取組の状況

カルテル・談合が事業者間の共同行為であるのに対し、私的独占や不公正な取引方法に該当する行為は、各事業者の単独行為であるため、カルテル・談合に焦点を当てた取組が私的独占や不公正な取引方法に対しても有効であるとは必ずしもいえず、私的独占や不公正な取引方法の未然防止・早期発見等に向けた取組については、これらの違反行為類型の特徴を踏まえて別途検討し、実施していく必要がある³⁷。

アンケート調査票では、こうした観点から、私的独占や不公正な取引方法（問9-2において質問した価格転嫁に関する優越的地位の濫用行為を除く。）の未然防止・早期発見等に向けて何らかの取組を実施しているか否かを質問したところ、何らかの取組を実施している企業は、455社（回答企業全体の52.4%）に上り、414社（回答企業全体の47.6%）が取組を実施していないとの回答であった。

図63 私的独占や不公正な取引方法の未然防止・早期発見等のための取組（問9-3）



アンケートの記述式回答欄や上場企業向けヒアリングでは、私的独占や不公正な取引方法の未然防止・早期発見等に向けた現在の取組事例について、以下のような声が寄せられた。

³⁷ 公正取引委員会は、様々な実態調査を積極的に行っており、実態調査において把握した事実等に基づき、報告書やガイドラインを取りまとめ、独占禁止法・競争政策上の問題点・論点を指摘して、関係事業者や関係事業者団体による取引慣行の自主的な改善を促したり、制度所管官庁による規制・制度の見直しなどを提言したりすることを通じ、競争環境の整備を図っている。公正取引委員会によるこうした活動は、アドボカシー活動（競争唱導活動）と呼ばれており、カルテル・談合を含む独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見等に向けた取組を検討・実施する際には、公正取引委員会が公表している実態調査報告書やガイドラインを参照することが重要である。

【現在の取組事例】

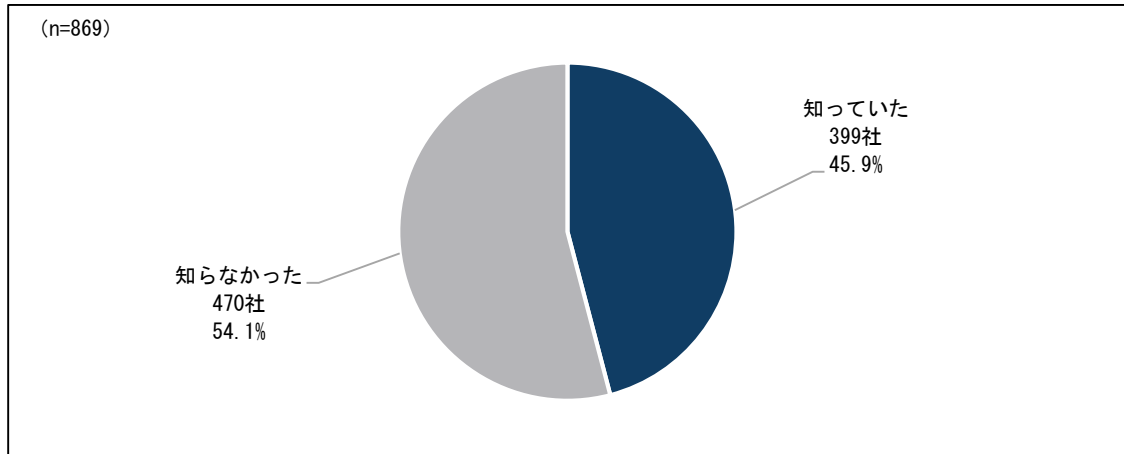
- カルテル・談合だけでなく、私的独占や不公正な取引方法の各類型についても、基本的な内容の説明と自社の事業に照らして注意すべき点をマニュアルに盛り込み、また、これらに関して少しでも疑問が生じた場合には、行動を起こす前に、自社の法務部門や自社が所在する地域の統括会社に相談すべきであることを具体的な連絡先（電話番号を含む。）とともに盛り込み、周知・啓発に努めている。また、マニュアルの内容は定期的に見直し、必要に応じてアップデートしている。
- 社内研修や法務部門が配信するニュースレターにおいて、私的独占や不公正な取引方法について、具体的な事例を挙げて注意点を説明するとともに、新たな取引スキームの企画・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。
- 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。
- 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。
- 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。

(6) 独占禁止法コンプライアンスガイドの認知度・有用度

アンケート調査票では、独占禁止法コンプライアンスガイドに掲載されている各項目の実施状況のほか、独占禁止法コンプライアンスガイドの認知度や有用度についても質問した。

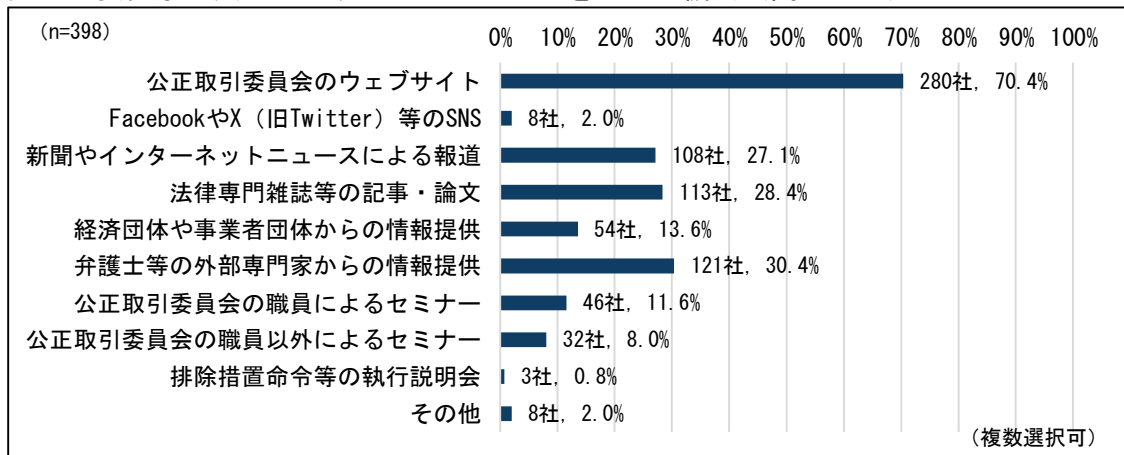
独占禁止法コンプライアンスガイドの認知度について、独占禁止法コンプライアンスガイドについてアンケート調査の開始前から知っていたと回答した企業は、399社（回答企業全体の45.9%）、知らなかったと回答した企業は470社（回答企業全体の54.1%）であった。

図64 独占禁止法コンプライアンスガイドの認知度（問8-1）



独占禁止法コンプライアンスガイドについて知っていたと回答した企業が独占禁止法コンプライアンスガイドを知った機会については、「公正取引委員会のウェブサイト」が280社（知っていたと回答した企業（前記399社から無回答の1社を除いた398社）の70.4%）と最も多く、次いで、「弁護士等の外部専門家からの情報提供（メーリングリストやニュースレター等を含む。）」が121社（知っていたと回答した企業（前記398社）の30.4%）、「法律専門雑誌等の記事・論文」が113社（知っていたと回答した企業（前記398社）の28.4%）、「新聞やインターネット上のニュースコンテンツによる報道」が108社（知っていたと回答した企業（前記398社）の27.1%）であった。

図65 独占禁止法コンプライアンスガイドを知った機会（問8-2）

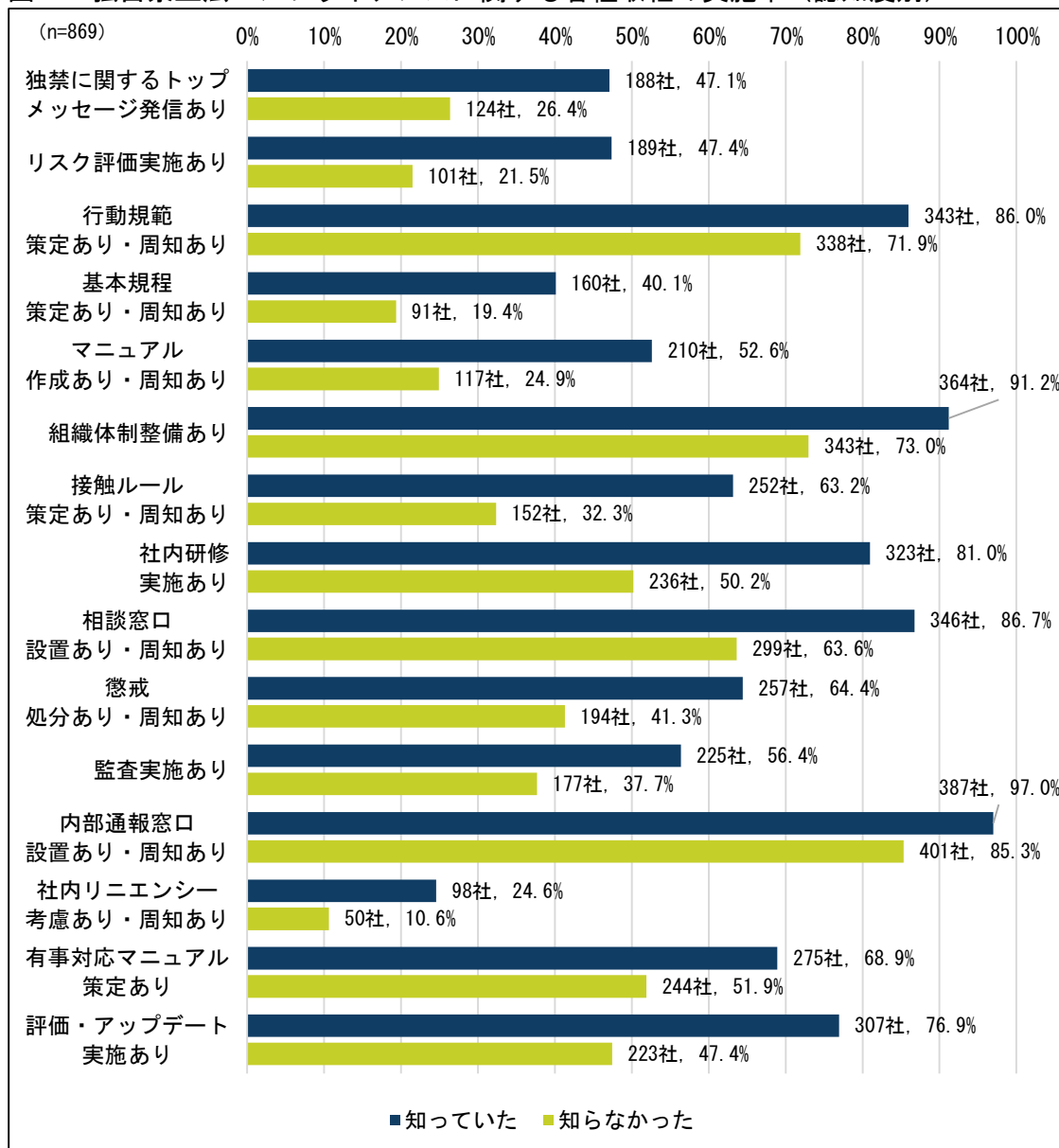


（注）1社が無回答であったため、集計から除外している。

なお、独占禁止法コンプライアンスガイドに掲載されている各種取組の実施状況について、独占禁止法コンプライアンスガイドの認知度に応じてどのように異なるかをクロス集計により分析したところ、一部の例外を除いて、独占禁止法コンプライアンスガイドについて知っていたと回答した企業の方が各種取組をより実施していることが統計的に有意に認められた。このことは、独占禁止法コンプライアンスガイドについて知っていたと回答した企業の方が独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用がよ

り進んでいることを示唆するものと考えられるが、アンケート調査の開始時点で独占禁止法コンプライアンスガイドの公表から約10か月しか経過していないことを踏まえると、もともとプログラムの整備・運用が進んでいる企業が「知っていた。」との回答選択肢を多く選択したことによる結果である可能性が高い。

図66 独占禁止法コンプライアンスに関する各種取組の実施率（認知度別）

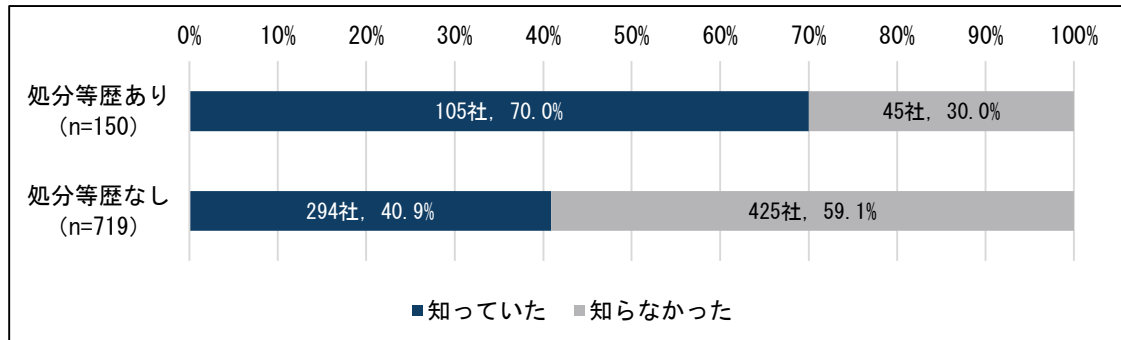


(注) 各項目の実施の有無は、後記2(1)表10の集計条件に従い判定している。

また、独占禁止法コンプライアンスガイドの認知度について、処分等歴の有無に応じてどのように異なるかをクロス集計により分析したところ、独占禁止法コンプライアンスガイドを知っていた企業は、処分等歴がある企業においては、70.0%（105社）に上ったが、処分等歴がない企業においては、40.9%（294社）にとどまり、処分等歴がある企業の方が独占禁止法コンプライアンスガイドをより知っていたことが統計的に有意

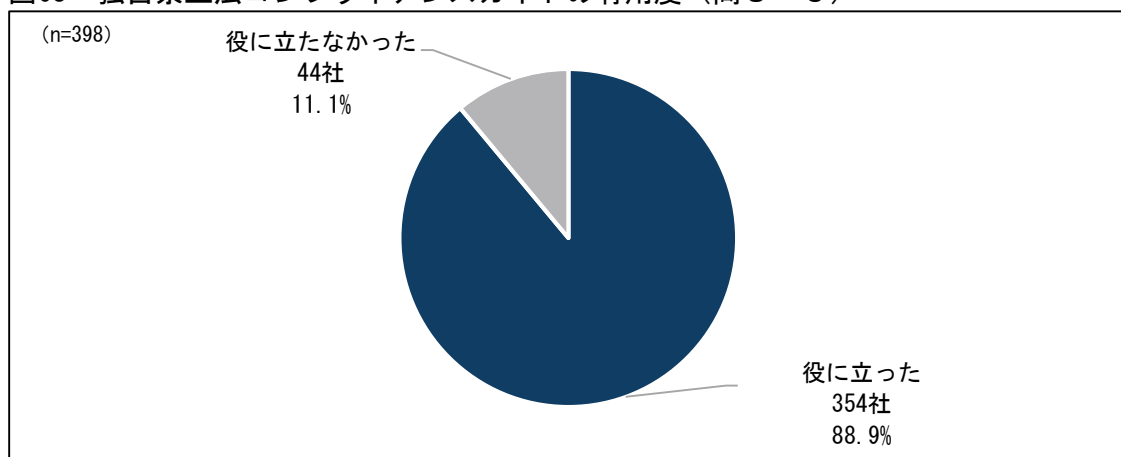
に認められた。このことは、処分等歴がある企業の方が、公正取引委員会における独占禁止法コンプライアンスの向上に向けた施策への関心が高いことを示唆するものと考えられる。

図67 独占禁止法コンプライアンスガイドの認知度（問8-1、処分等歴別）



独占禁止法コンプライアンスガイドの有用度について、独占禁止法コンプライアンスガイドについて知っていたと回答した企業（前記399社から無回答の1社を除いた398社）のうち、独占禁止法コンプライアンスガイドが役に立ったと回答した企業は、354社（知っていたと回答した企業（前記398社）の88.9%）に上り、役に立たなかったと回答した企業は、44社（知っていたと回答した企業（前記398社）の11.1%）にとどまった。

図68 独占禁止法コンプライアンスガイドの有用度（問8-3）

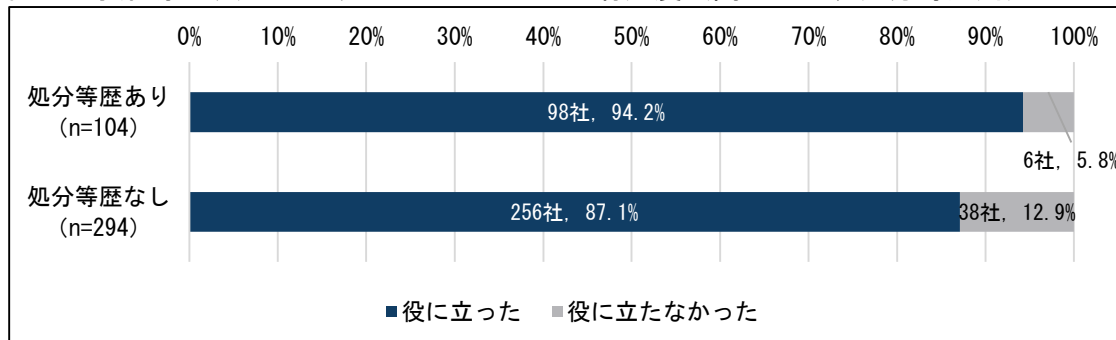


（注）1社が無回答であったため、集計から除外している。

なお、独占禁止法コンプライアンスガイドの有用度について、処分等歴の有無に応じてどのように異なるかをクロス集計により分析したところ、独占禁止法コンプライアンスガイドが役に立ったと回答した企業は、処分等歴がある企業（前記105社から無回答の1社を除いた104社）においては、94.2%（98社）に上ったが、処分等歴がない企業においては、87.1%（256社）であり、処分等歴がある企業の方が独占禁止法コンプライアンスガイドをより役立てていることが統計的に有意に認められた。このことは、処分等歴がある企業の方が、より独占禁止法コンプライアンスガイドを参考にしつつ、独占

禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用に取り組んでいることを示唆するものと考えられる。

図69 独占禁止法コンプライアンスガイドの有用度（問8-3、処分等歴別）



（注）1社（処分等歴あり）が無回答であったため、集計から除外している。

独占禁止法コンプライアンスガイドが役に立ったと回答した企業からは、その理由について、アンケートの記述式回答欄において、以下のような声が寄せられた。

- どういったポイントを遵守することが独占禁止法コンプライアンスプログラムの強化に資するかが明瞭となったことに加え、チェックポイントの存在により当社の現行のプログラムと独占禁止法コンプライアンスガイドで推奨されている事項との対比が簡易にできた。
- 独占禁止法違反行為の未然防止に向けた施策と、独占禁止法違反行為を早期に発見し的確な対応を採るための施策という二つの視点から具体的な取組事例が紹介されており、自社で具体的な施策を検討する際に非常に参考になった。
- 当社において、独占禁止法コンプライアンス基本規程と競争事業者との接触に関する社内ルールを整備する契機の一つとして活用できた。

独占禁止法コンプライアンスガイドが役に立たなかったと回答した企業からは、その理由について、アンケートの記述式回答欄において、以下のような声が寄せられた。

- 独占禁止法コンプライアンスガイドを活用して当社の体制改善を図るための人的リソースが不足している。
- 当社の既存の取組から特にアップデートすべき点が見当たらなかった。
- 独占禁止法に特化した取組を行っておらず、既に自社において網羅的にコンプライアンスの取組ができている。

(7) 中小企業ヒアリングの結果

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、中小企業であっても独占禁止法の適用対象となる。そのため、中小企業においても、自社の実情と独占禁止法違反リスクに応じて

独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用に取り組むことが重要である。

本実態調査においては、前記第2の2のとおり、中小企業7社に対してヒアリング調査を行い、独占禁止法コンプライアンスに関する取組の有無等について質問したところ、一部の企業から、自社が発注者の立場となる場合には優越的地位の濫用行為が関係し得るのではないかといたった声が寄せられたものの、今回ヒアリングを実施した全ての企業において、独占禁止法違反リスクは存在しない、又は極めて低いと認識されており、独占禁止法に焦点を当てた取組は実施されていなかった。

他方で、コンプライアンス全般に関しては、以下のような取組が実施されていた。

- 業界団体や商工会議所、法人会、提携士業者（公認会計士、税理士、社会保険労務士等）、取引先企業等が開催する研修会等に経営トップ自らが参加し、事業に関連する法令等についての情報を収集している。
- 社内報やSNS、日々のコミュニケーションを通じて経営トップがメッセージを発信・伝達している。
- 企業理念や経営方針の中にコンプライアンスの徹底を盛り込み、役職員に周知・徹底している。
- 自社グループ内で芳しくない事例があれば各社の社長が集まる社長会において情報共有して対応を検討している。
- 社内で法的な問題が発生した際には顧問弁護士に相談する体制ができている。
- 問題事案があれば、就業規則にのっとり、懲戒処分を課している。
- 役職員数が少なく、社内に内部通報窓口を設置すると通報者及び通報内容の秘匿性を確保できないことが懸念されたため、社外の社会保険労務士やコンサルタントに内部通報窓口を委託している。
- 意見箱を設置しており、記名・無記名問わず、意見箱に提出された意見等に対し、経営トップが必ず返答することとしている。
- 経営トップにおいて個々の役職員と面談を実施しており、業務に関する懸念事項等があれば面談の際に聴取している。
- 社内コミュニケーションの強化を図るため、年間を通じて家族連れでのイベント等を多数実施している（その結果、良い意味で上下関係の意識が薄く、社内の風通しも良くなっている。）。
- 月に1回、会社全体の課題解決をするために、全ての部署から担当者を集めて、横断会議を開催しており、この会議体の合意事項は取締役会を含むいずれの会議体の合意事項よりも優先するものと位置付けている。

今回ヒアリングを実施した中小企業において、独立した法務・コンプライアンス部門は存在しておらず、法務・コンプライアンスに関する業務は、主に経営トップ自身又は総務部門が設置されていれば総務部門が所管していた。いずれにしても、法務・コンプライアンスに関する業務に携わることができる人員は1、2名程度であり、独占禁止法

コンプライアンスの推進に向けて十分なりソースを有しているとは言い難い状況であった。

他方で、例えば、中小企業は、大企業と比較し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。

また、企業理念や経営方針の中に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盛り込んだり、就業規則の懲戒事由に独占禁止法違反行為を盛り込んだりすることは、中小企業であっても可能であると考えられる。

独占禁止法に関する知識や独占禁止法を遵守するために留意すべき事項等については、業界団体や経済団体等の研修会等において発信されている場合もあり、そうした場を積極的に活用して情報収集を図り、社内コミュニケーション等を通じて社内に周知・啓発していくことも重要である。その上で、独占禁止法に関する懸念事項が生じた際に、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。

以上のほか、公正取引委員会は、本実態調査の結果を踏まえ、独占禁止法コンプライアンスガイドを改訂し、中小企業向けの記載の充実を図った。中小企業は、独占禁止法コンプライアンスガイドの全ての項目に取り組むことは不可能又は困難であると考えられるが、独占禁止法コンプライアンスガイド改訂版の中小企業向けの記載も参考にしつつ、自社の実情や独占禁止法違反リスクに応じ、費用対効果が高いと思われる項目から優先的に取り組んでいただきたい。

なお、中小企業向けヒアリングでは、独占禁止法コンプライアンスガイドの内容や周知・啓発活動について、「中小企業では実施可能な取組に限られているため、実施できそうな取組を盛り込むことが重要である。」、「いきなり冊子を手にとって読むのは労力が大きいため、まずはインターネット上で必要な情報だけ抜粋したものが閲覧できるとよい。また、最近では、SNS上の情報は玉石混淆であり、閲覧する側で情報の取捨選択をしなければならないが、行政機関のSNSであれば、そのような取捨選択をせずとも信ぴょう性が高い情報が得られるため、積極的に発信していただけるとありがたい。さらに、必要な情報について短時間で解説した動画があると、セミナー等に足を運ばなくても手が空いているときに必要な情報を収集できるため、大変ありがたい。」、「業界団体や商工会議所、法人会、提携士業者（公認会計士、税理士、社会保険労務士等）、取引先企業等の研修会等において情報収集を行っており、周知・啓発先としてはこうした団体・個人等も考えられる。」などといった声が寄せられた。こうした声も参考にしつつ、独占禁止法コンプライアンスガイドの周知・啓発活動に取り組んでまいりたい。

2 調査項目全体に関わる横断的な集計・分析結果

(1) 各企業における独占禁止法コンプライアンスガイドの各項目に係る質問への肯定的な回答の数に関する分析

ア 業種別分析

アンケート調査票では、独占禁止法コンプライアンスガイドの各項目について、各種取組を実施しているか否か等を質問しているところ、そうした質問について、表10の条件で、肯定的な回答の数を企業ごとに集計し、様々な分析を行った³⁸⁾。

表10 肯定的な回答の数の集計条件

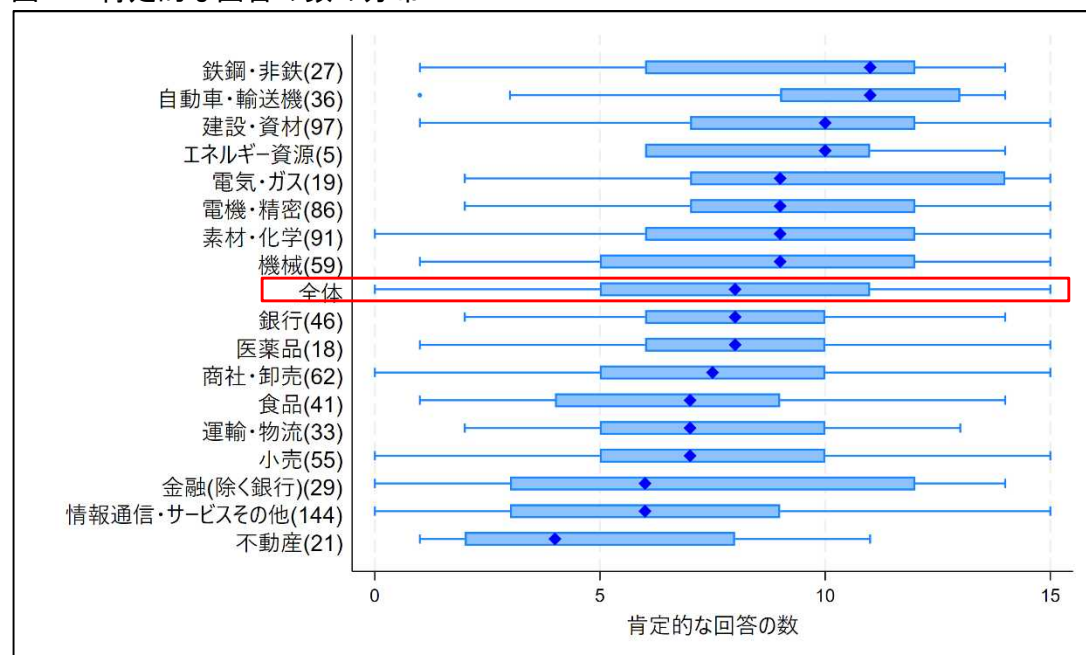
分類	番号	項目	集計条件
全般的な施策	1	経営トップ	問3-1-1において回答選択肢④又は⑤を選択（「独禁・抽象」又は「独禁・具体」のメッセージを発信）
	2	リスク評価	問3-2において回答選択肢②を選択（違反行為類型や製品・拠点・部門ごとのリスク評価を実施）
	3	行動規範	問3-3-1において回答選択肢②を選択し、かつ、問3-3-2において回答選択肢②を選択（行動規範を策定し、かつ、周知）
	4	基本規程	問3-3-1において回答選択肢③を選択し、かつ、問3-3-2において回答選択肢③を選択（基本規程を策定し、かつ、周知）
	5	マニュアル	問3-3-1において回答選択肢④を選択し、かつ、問3-3-2において回答選択肢④を選択（マニュアルを作成し、かつ、周知）
	6	組織体制	問3-4-1において回答選択肢④から⑦のいずれかを選択（事業部門外又は事業部門内にコンプライアンス所管部署又は担当者（独占禁止法コンプライアンスの専任部署又は担当者を含む）を設置）
	7	評価・アップデート	問6-1において回答選択肢②から⑤のいずれかを選択（評価・アップデートを実施）
具体的な施策	8	接触ルール	問4-1-1において回答選択肢②を選択し、かつ、問4-1-3において回答選択肢②を選択（接触ルールを策定し、かつ、周知）
	9	社内研修	問4-2-1において回答選択肢②から④のいずれかを選択（独占禁止法をテーマとした社内研修を実施）
	10	相談	問4-3-1において回答選択肢②から④のいずれかを選択し、かつ、問4-3-2において回答選択肢②を選択（独占禁止法に関する相談窓口を設置し、かつ、周知）
	11	懲戒	問4-4-1において回答選択肢②を選択し、かつ、問4-4-3において回答選択肢②を選択（役職員が独占禁止法違反行為に関して処分の対象になる可能性があり、かつ、その旨を周知）
	12	監査	問5-1-1において回答選択肢②から⑦のいずれかを選択（独占禁止法をテーマとした監査を実施）
	13	内部通報	問5-2-1において回答選択肢②から④のいずれかを選択し、かつ、問5-2-2において回答選択肢②を選択（内部通報窓口を設置し、かつ、周知）
	14	社内リニエーション	問5-3-1において回答選択肢②から④のいずれかを選択し、かつ、問5-3-2において回答選択肢②を選択（役職員の自主的な申告や調査協力を懲戒処分の減免事由として考慮することとしており、かつ、その旨を周知）
	15	有事対応	問5-4-1において回答選択肢②を選択（有事対応マニュアルを策定）

（注）前記1～15のいずれの項目の集計条件も満たさない場合には、肯定的な回答の数は0個となる。他方で、前記1～15の全ての項目の集計条件を満たす場合には、肯定的な回答の数は15個となる。

³⁸⁾ 本文記載のとおり、アンケート調査票では、独占禁止法コンプライアンスガイドの各項目について、各種施策を実施しているか否か等を質問しているところ、肯定的な回答の数が多ければ多いほど、独占禁止法コンプライアンスガイドに掲載している各種施策を多く実施しているものと考えられる。

具体的には、まず、各企業における肯定的な回答の数を業種（17業種分類）別に集計し、分析を行った。以下の図70は、その集計・分析結果について、箱ひげ図を用いて図示したものであり、業種別に表示されている「ひげ」が各業種に属する企業における肯定的な回答の数の分布を表している（箱ひげ図の見方については図71参照）。

図70 肯定的な回答の数の分布



(注) ◆で表示されているものが肯定的な回答の数の中央値（各集計単位の代表値）である³⁹。また、縦軸の括弧内の数値は、各業種に属する企業数を示している。

図71 箱ひげ図の見方

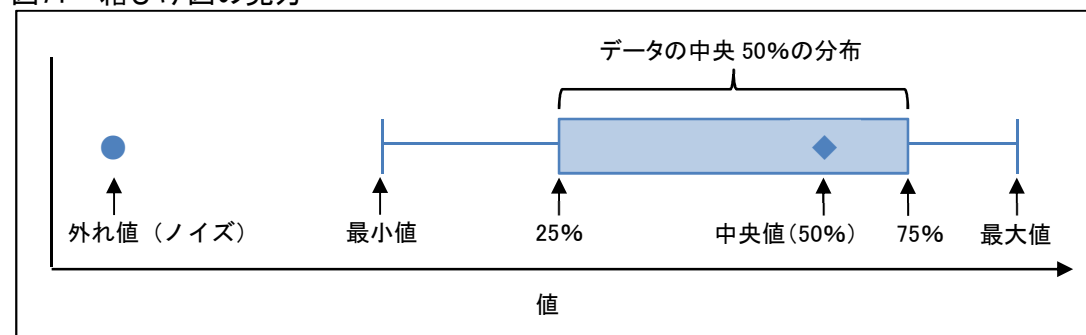


図70によれば、「鉄鋼・非鉄」、「自動車・輸送機」、「建設・資材」、「エネルギー資源」、「電気・ガス」、「電機・精密」、「素材・化学」、「機械」については、肯定的な回答の数の中央値がアンケート回答企業全体の肯定的な回答の数の中央値を上回る結果となった。他方で、「商社・卸売」、「食品」、「運輸・物流」、「小売」、「金融（除く銀行）」、「情報通信・サービスその他」、「不動産」については、中央値がアンケート回答企業全体の中央値を下回る結果となった。中央値が

³⁹ 例えば、「エネルギー資源」業に該当する企業は合計5社であり、肯定的な回答の数は、A社が6個、B社が6個、C社が11個、D社が14個、E社が10個であった。この場合、肯定的な回答の数の中央値はE社の10個となる。

アンケート回答企業全体の中央値を上回る業種には、処分等歴がある企業が比較的多く属しており、処分等に含まれる措置や再発防止策を実施した結果が肯定的な回答の数に反映されている可能性があるものと考えられる。

イ 全般的な施策と具体的な施策の関係性

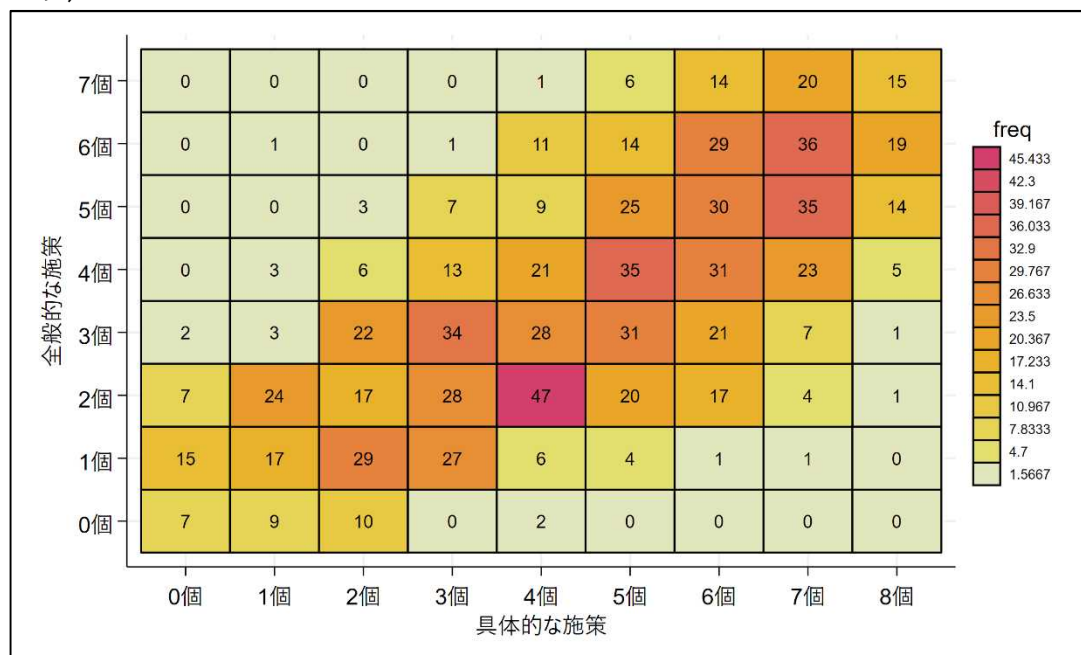
独占禁止法コンプライアンスガイドでは、以下の14個の施策を「実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムの構成要素」として紹介している。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">① 経営トップのコミットメントとイニシアティブ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④ 組織体制の整備及び十分な権限とリソースの配分⑤ 企業グループとしての一体的な取組⑥ 競争事業者との接触に関する社内ルールの整備・運用⑦ 独占禁止法に関する社内研修の実施⑧ 独占禁止法に関する相談体制の整備・運用⑨ 独占禁止法違反に関する社内懲戒ルール等の整備・運用⑩ 独占禁止法に関する監査の実施⑪ 内部通報制度の整備・運用⑫ 独占禁止法に関する社内リニエンシー制度の導入⑬ 独占禁止法違反の疑いが生じた後の的確な対応⑭ プログラムの定期的な評価とアップデート |
|--|

これらのうち、①から⑤まで及び⑭の施策（以下「全般的な施策」という。）は、独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見等に向けた⑥から⑬までの施策（以下「具体的な施策」という。）の全てに関係しており、全般的な施策に適切に取り組むことで、具体的な施策が実効的に実施されるものと考えられる（例えば、①に関しては、前記1(1)アのとおり、経営トップが独占禁止法に関する具体的なメッセージを発信している企業の方が、具体的な施策にもより積極的に取り組むものと考えられる。）。

実際に、全般的な施策に係る肯定的な回答の数（表10の集計条件を満たすもの。以下同じ。）に応じて、具体的な施策に係る肯定的な回答の数がどのように異なるかを分析したところ、まず、全般的な施策に係る肯定的な回答の数と具体的な施策に係る肯定的な回答の数の相関関係については、図72のとおり、全般的な施策に係る肯定的な回答の数が多くなればなるほど、具体的な施策に係る肯定的な回答の数も多くなる傾向がみられた。

図72 全般的な施策と具体的な施策に係る肯定的な回答の数の関係性（ヒートマップ）



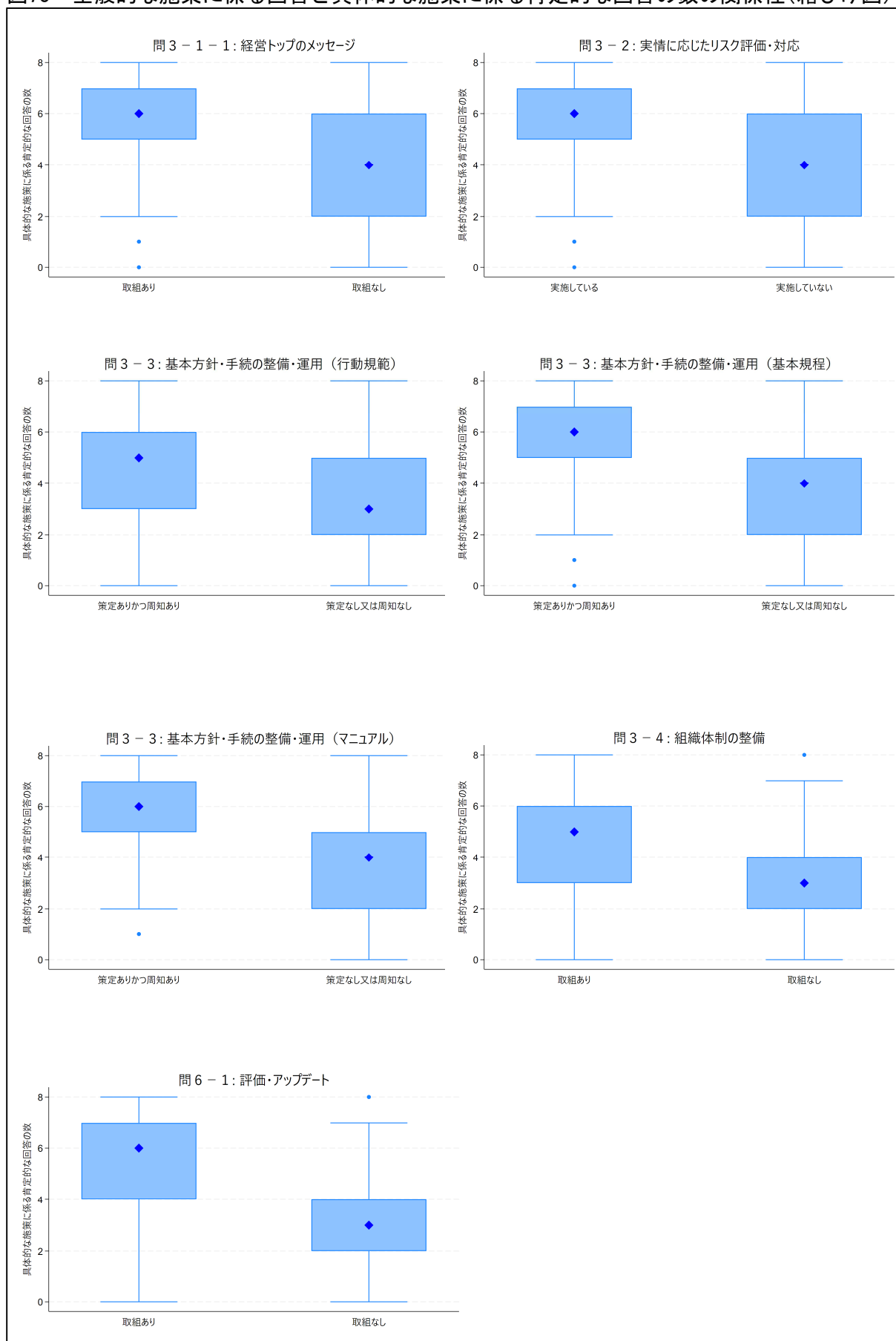
全般的な施策の中の個々の施策については、図73のとおり、表10の集計条件を満たす場合の方が、満たさない場合に比べて、具体的な施策に係る肯定的な回答の数がより多くなる傾向がみられた。

また、具体的な施策に係る肯定的な回答の数を被説明変数、全般的な施策に係る回答を説明変数とする回帰分析を実施したところ、回帰分析によっても、全般的な施策の中の個々の施策について表10の集計条件を満たす場合の方が、満たさない場合に比べて、具体的な施策に係る肯定的な回答の数がより多くなる傾向がみられた（特に、「プログラムの定期的な評価とアップデート」を実施している企業において、具体的な施策に係る肯定的な回答の数がより多くなる傾向がみられた。また、処分等歴がある企業において、具体的な施策に係る肯定的な回答の数がより多くなる傾向がみられた。）⁴⁰。

これらの分析結果は、独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用に取り組む際には、まず、全般的な施策に着手することが具体的な施策の実施にも有効であることを示唆するものと考えられる。

⁴⁰ 経済分析メモ（別添4）3頁。

図73 全般的な施策に係る回答と具体的な施策に係る肯定的な回答の数の関係性(箱ひげ図)



ウ 独占禁止法コンプライアンスガイドの各項目に係る質問に対して肯定的な回答をした企業の数

以下の図74は、独占禁止法コンプライアンスガイドの項目ごとに表10の判定条件を満たす肯定的な回答をした企業を集計し、肯定的な回答をした企業の数が多い項目から順に並び替えたものである。

以下の図74によれば、肯定的な回答をした企業の数が多い項目は内部通報窓口の設置・周知（回答企業全体の90.7%）であり、次いで、組織体制の整備（回答企業全体の81.4%）、行動規範の策定・周知（回答企業全体の78.4%）及び相談窓口の設置・周知（回答企業全体の74.2%）が多かった。これらの各項目は、独占禁止法コンプライアンス以外のコンプライアンス全般に関する取組としても取組が進められている項目であると考えられ、肯定的な回答の数が相対的に少ない企業（肯定的な回答の数が0個から7個の企業）でも実施されている傾向がみられた。

他方で、独占禁止法コンプライアンスマニュアルの作成・周知（回答企業全体の37.6%）や経営トップによる独占禁止法に関するメッセージの発信（回答企業全体の35.9%）、独占禁止法違反行為の類型や製品・拠点・部門ごとのリスク評価（回答企業全体の33.4%）、独占禁止法コンプライアンス基本規程の策定・周知（回答企業全体の28.9%）、社内リニエンシー制度の導入（回答企業全体の17.0%）については、肯定的な回答の数が相対的に多い企業（肯定的な回答の数が8個～15個の企業）ではある程度実施されている傾向がみられたが、肯定的な回答の数が相対的に少ない企業ではあまり実施されていない傾向がみられた。これらの項目は、どちらかというところ独占禁止法に特化した項目であり、こうした項目まで取り組んでいるか否かが独占禁止法コンプライアンスに関する取組が進んでいるか否かを判断する分水嶺になるものと考えられる。

図74 個々の項目に係る実施企業数

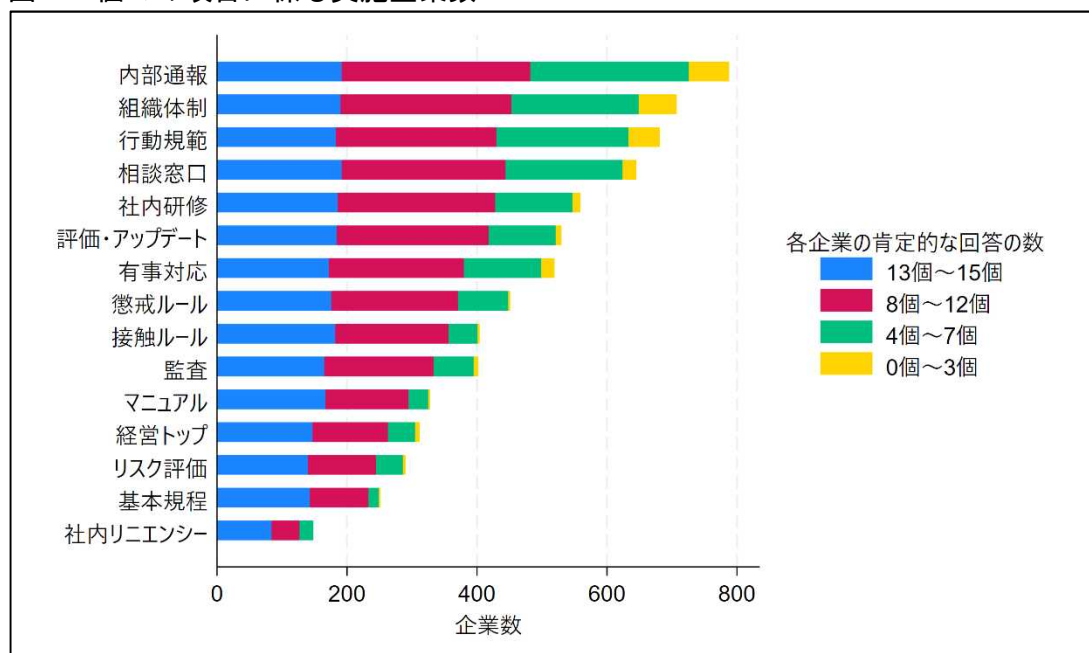


表11 実施企業数と回答者数全体に占める割合

項目	実施企業数	回答者数全体に占める割合
内部通報	788 社	90.7%
組織体制	707 社	81.4%
行動規範	681 社	78.4%
相談窓口	645 社	74.2%
社内研修	559 社	64.3%
評価・アップデート	530 社	61.0%
有事対応	519 社	59.7%
懲戒ルール	451 社	51.9%
接触ルール	404 社	46.5%
監査	402 社	46.3%
マニュアル	327 社	37.6%
経営トップ	312 社	35.9%
リスク評価	290 社	33.4%
基本規程	251 社	28.9%
社内リニエンシー	148 社	17.0%

(注) 回答者数は全体で869社。

(2) アンケート回答企業が重視している項目と課題に感じている項目

ア アンケート回答企業が重視している項目

アンケート調査票の問8-4では、独占禁止法コンプライアンスガイドに掲載している合計14個の項目について、役職員の独占禁止法コンプライアンスに関する意識の向上や行動の改善を図る上で重視している項目を第1位から第5位まで質問した。こうした順位付けには、アンケート回答者の主観的評価も含まれているが、他社がどのような項目を重視しているかを知ることは、自社の取組で重視すべき項目を検討する上で有用であると考えられる。こうした観点から、問8-4の回答結果について、第1位を5点、第2位を4点、第3位を3点、第4位を2点、第5位を1点として加重平均し、点数が高い順に並び替えたところ、以下の表12のとおりとなった。

表12 独占禁止法コンプライアンスガイドの中で重視している項目（問8－4）

順位	項目	点数
1	経営トップのコミットメントとイニシアティブ	4.36
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	3.59
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	3.41
4	競争事業者との接触に関する社内ルールの整備・運用	3.10
5	独占禁止法に関する社内研修の実施	2.96
6	企業グループとしての一体的な取組	2.61
7	独占禁止法に関する相談体制の整備・運用	2.57
8	内部通報制度の整備・運用	2.55
9	組織体制の整備及び十分な権限とリソースの配分	2.42
10	独占禁止法違反の疑いが生じた後の的確な対応	2.27
11	独占禁止法に関する監査の実施	2.16
12	独占禁止法違反に関する社内懲戒ルール等の整備・運用	2.09
13	プログラムの定期的な評価とアップデート	1.89
14	独占禁止法に関する社内リニエンシー制度の導入	1.75

表12によれば、独占禁止法コンプライアンスガイドの中で重視している項目は、「経営トップのコミットメントとイニシアティブ」（4.36点）が最も点数が高く、次いで、「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」（3.59点）、「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」（3.41点）、「競争事業者との接触に関する社内ルールの整備・運用」（3.10点）、「独占禁止法に関する社内研修の実施」（2.96点）の点数が高かった。

また、アンケート調査票の記述式回答欄には、これらの項目を重視している理由として、以下のような回答が寄せられた。

【経営トップのコミットメントとイニシアティブ】

- 会社全体で競争法遵守の意識を高め、行動を改善するために、経営トップのコミットメントとトップメッセージの発信が最重要である。
- 経営トップ自らが、独占禁止法を始めとするコンプライアンス違反は許されないことを明確にすることで、コンプライアンス関連施策を強力に推進することができ、グループ全体の意識が向上した。
- 様々な媒体を用いて定期的に経営トップが自らの言葉でメッセージを出すことがコンプライアンスを重視する風土の醸成には大切であり、効果的である。

【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】

- 会社内には複数の事業分野があるため、リスクベースの観点から事業分野ごとにリスク評価・対策を行うことが重要である。
- 商品の開発時に、リスク管理部門だけでなく、担当部門にもリスクの洗い出しと

対応策の立案を実施させた結果、担当部門にリスクオーナーとしての自覚が芽生えた。

- 毎年リスク評価を見直し、重点対応リスクと対応策を社長が委員長を務めるリスク管理委員会で決定し実践することで、リスク顕在化の抑制に寄与している。

【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】

- グループ全体を対象とした行動規範、ポリシー及びガイドブックを定めることにより、グループ全体に対して統一した方針を示すことができている。
- 当社では、会社の姿勢を明確に示し、それをルールや計画に落とし込み、実践することが重要であるとの考えの下、行動規範において競争法遵守の姿勢を示し、競争法の遵守に係る規程において社内のルールを定めている。
- 競争法の遵守に係る規程に加え、他社との接触場面・目的に応じた禁止事項・遵守事項をガイドラインで明確にしたことで、従業員の注意すべきことがより明確になった。

【競争事業者との接触に関する社内ルールの整備・運用】

- 競争事業者との接触ルールを周知・徹底することで、営業部門において、日常業務の中でも独占禁止法違反のリスクがあると意識することに寄与している。
- 競争事業者との接触に関する社内ルールの整備・運用前と比較して、営業部門等の競争事業者との接触に対する意識が高まった。
- 定期的に競争事業者との接触に関する社内ルールの遵守を周知することで、当該ルールだけでなく、独占禁止法そのものに関する相談も増加してきており、役職員の独占禁止法に関する感度が向上してきている。

【独占禁止法に関する社内研修の実施】

- 独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備を進める上では、まず、独占禁止法の規定内容、特に、不当な取引制限、私的独占及び不公正な取引方法の内容について役職員に分かりやすく周知することが重要である。
- 当社では、これまで、独占禁止法に関する問題発生の実績がなく、予防が最重要であると考えており、本年度から全社的に独占禁止法に関する教育を開始した。
- 会社の姿勢や社内ルールを周知・浸透させ、また、過去に自社で発生した違反事案の再発防止を図るため、教育の重要性が高いと考えている。

イ アンケート回答企業が課題に感じている項目

アンケート調査票の問8-5では、問8-4と同様の手法で、役職員の独占禁止法コンプライアンスに関する意識の向上や行動の改善を図る上で課題・障壁や悩みを抱えている項目について質問した。問8-5の回答結果について、問8-4と同様の手法で集計したところ、以下の表13のとおりとなった。

表13 独占禁止法コンプライアンスガイドの中で課題・障壁や悩みを抱えている項目（問8－5）

順位	項目	点数
1	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	3.98
2	組織体制の整備及び十分な権限とリソースの配分	3.95
3	経営トップのコミットメントとイニシアティブ	3.86
4	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	3.67
5	企業グループとしての一体的な取組	3.51
6	競争事業者との接触に関する社内ルールの整備・運用	3.38
7	独占禁止法に関する社内研修の実施	3.11
8	独占禁止法に関する社内リニエンシー制度の導入	2.91
9	独占禁止法に関する相談体制の整備・運用	2.79
10	内部通報制度の整備・運用	2.78
11	独占禁止法違反の疑いが生じた後の的確な対応	2.77
12	プログラムの定期的な評価とアップデート	2.74
13	独占禁止法違反に関する社内懲戒ルール等の整備・運用	2.60
14	独占禁止法に関する監査の実施	2.50

表13によれば、独占禁止法コンプライアンスガイドの中で課題・障壁や悩みを抱えている項目は、「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」（3.98点）が最も点数が高く、次いで、「組織体制の整備及び十分な権限とリソースの配分」（3.95点）、「経営トップのコミットメントとイニシアティブ」（3.86点）、「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」（3.67点）、「企業グループとしての一体的な取組」（3.51点）の点数が高かった。

また、アンケート調査票の記述式回答欄には、課題・障壁や悩みの具体的な内容として、以下のような回答が寄せられた。

【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】

- 自社の事業領域が従来から大きく拡大していく中で、自社にとっての新規事業分野における独占禁止法違反リスクの特定と対策が必要となっている。
- 事業が多岐に渡り、事業分野ごとのリスクの洗い出しを図るためには、その事業プロセスの理解も必要になるため、粘り強く腰を据えた取組が必要である。
- 業界団体の会合等への参加が過去に比べて多くなる一方で、リスクに対する重要度評価が相対的に低くなりがちである。

【組織体制の整備及び十分な権限とリソースの配分】

- 近年の法令遵守意識の高まりに伴い、内部監査部門やコンプライアンス部門の負担が年々増加している。必要な知見を備えた人材の確保や社内人材の育成が急務であると認識しているが、容易に進まず対応に苦慮している。

- 限られた人員で、独占禁止法に限らず、贈収賄防止、個人情報保護、内部通報対応等のコンプライアンス全般に関する業務に対応する必要があるため、リソース配分に苦慮している。
- 独占禁止法コンプライアンスプログラムを国内外のグループ会社に展開するためには、現地法の確認が必要となり、弁護士費用等を要する。

【経営トップのコミットメントとイニシアティブ】

- 多種多様な経営課題・リスクがある中で、市場シェアが低い当社が独占禁止法コンプライアンスに取り組むべき理由が乏しく、積極的な働きかけが難しい。
- 他の法令違反リスクと比べると、経営トップとして優先的に取り組む対象となりにくい。
- 当社では、独占禁止法に関して過去に社内で問題が生じたケースが少なく、経営トップの危機感が薄い。

【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】

- 行動規範において、公正かつ自由な競争をうたっているものの、包括的なポリシーと規程が存在しないため、明確な体制を打ち出せていない。
- 独占禁止法コンプライアンスに関する基本的な対応事項については研修資料等にまとめてきているが、総合的なマニュアル化が実現しておらず、社内ガイドラインの策定も途上である。
- 過去の問題事案から時間が経過し、当時の状況を知らない従業員の比率が高まる中でも、個々の役職員が独占禁止法遵守の重要性を十分に認識し、高い遵法意識を維持していくための取組が必要である。

【企業グループとしての一体的な取組】

- グループ会社の数が多く、各国の執行状況を把握した上で、ベストプラクティスを適時に取り入れ、グローバルに展開することに相応の労力が必要である。
- 現地法人については、現地固有の法制度が存在し、組織の風土も異なるため、日本の取組をそのまま移植できない。
- 間接部門に十分な人員を割くことが難しい現地法人が多く、また、どの程度の取組が必要なのか、見極めることが難しい。

(3) 社内相談件数の増加及び内部通報への寄与度が高い取組

独占禁止法コンプライアンスプログラムは、独占禁止法違反行為を未然に防止するとともに、社内で独占禁止法違反行為が行われている場合には、これを早期に発見し、的確な対応を採ることを目的とするものである。独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用が独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見等にどの程度寄与しているかを直接測定することは容易ではない。例えば、未然防止の観点についていえば、自

社で独占禁止法違反行為が発生していないとしても、いまだ発見されていないだけで実際には水面下で独占禁止法違反行為が行われている可能性も考えられ、独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用によって違反行為が行われなくなっていることを直接検証することは容易ではない。他方で、独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見等に向けた役職員の意識・行動の寄与の度合いを測定することは可能であると考えられる。

具体的には、独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用によって社内の体制が整い、役職員の独占禁止法コンプライアンスに関する意識・知識が向上して独占禁止法違反リスクへの感度が高まれば、日々の事業活動の中で自身の行為や他者の行為が独占禁止法に違反しないか疑問を抱くことが多くなり、独占禁止法に関する社内相談件数が増加するとともに、万が一、水面下で独占禁止法違反行為が発生した際には、内部通報が行われるようになるものと考えられる。

アンケート調査票では、こうした観点から、独占禁止法に関する年間の社内相談件数（問4－3－3）と内部通報件数（問5－2－3）を質問した。その上で、独占禁止法に関する年間の社内相談件数及び内部通報の有無を被説明変数、具体的な施策に係る回答を説明変数とする回帰分析を行った結果、以下の結果が得られた⁴¹。

【社内相談件数】

- ✓ 独占禁止法に関する社内研修、インセンティブ制度、競争事業者との接触ルールの策定・周知、独占禁止法に関する監査を実施している企業ほど社内相談件数が増加する（特に、独占禁止法に関する社内研修の実施が社内相談件数の増加への寄与度が高い。）。

【内部通報の有無】

- ✓ 独占禁止法に関する社内研修を実施している企業ほど、内部通報が行われる傾向にある。

第4 独占禁止法コンプライアンスの更なる実効性の向上に向けた提言

1 自社の独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用に係る現状の確認

アンケート調査票では、独占禁止法コンプライアンスガイドの各項目に沿って企業における取組の状況を質問した。こうしたアンケート調査は、各企業にとっては、アンケートへの回答を通じて独占禁止法コンプライアンスに関して自社が取り組むべき内容に抜け漏れがないかを確認する契機となる。アンケートの回答企業においては、自社の回答の手控えを改めて見返して自社の独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用状況を振り返っていただきたい。特に、前記第3の2(1)アでは、独占禁止法コンプライアンスガイドの各項目に係る質問への肯定的な回答の数を業種別に集計した結果を示している。各企業においては、表10に従い、改めて自社の肯定的な回答の数を集計した上で、図

⁴¹ 経済分析メモ7頁及び8頁。

70を用いて各業種内における自社の立ち位置を確認いただきたい。

その上で、前記確認の結果を踏まえて独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用に取り組む際には、前記第3の2(1)イの分析結果によれば、まず、全般的な施策に着手することが具体的な施策の実施にも有効であると考えられる。

なお、全般的な施策については、「経営トップのコミットメントとイニシアティブ」や、「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」、「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」が、前記第3の2(2)アのアンケート回答企業が重視している施策の中で上位の施策であり、優先的に取り組むことが望ましい。

また、具体的な施策については、「競争事業者との接触に関する社内ルールの整備・運用」及び「独占禁止法に関する社内研修の実施」が、前記第3の2(2)アのアンケート回答企業が重視している施策の中で上位の施策となっていた。これらについては、独占禁止法に関する社内相談件数及び内部通報の有無を被説明変数とする回帰分析の結果でも、社内相談件数の増加要因として前者及び後者が、内部通報の可能性を高める要因として後者がそれぞれ挙げられている⁴²。カルテル・談合の未然防止の観点からは、接触ルールを適切に整備・運用することが重要である。また、社内研修を通じて役職員の知識・理解を向上させ、日々の事業活動の中で独占禁止法が問題となる場面について適切に気付くようにすることは、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未然防止の観点からも重要である。したがって、具体的な施策については、接触ルールの整備・運用及び社内研修の実施に優先的に取り組むとともに、順次、その他の施策も実施していくことが望ましい。

2 独占禁止法コンプライアンスプログラムの更なる強化・改善ポイント

(1) 受け身の対応（リアクティブ）から先回りの対応（プロアクティブ）へ

個別の調査項目に係る集計・分析（前記第3の1）では、各項目に係る取組の有無等について、処分等歴がある企業と処分等歴がない企業を比較して分析した。その結果、全ての項目について、処分等歴がない企業では取組が進んでいない傾向がみられた。

また、前記第3の2(1)アによれば、処分等歴がない企業が多く属している業種は、相対的に見て、取組の実施個数が少ない傾向がみられた。

さらに、前記第3の1(1)ウの図13、同(2)アの図21及び同(3)エの図56によれば、行動規範については、策定期間が処分等を受けた時期の前後にまんべんなく分布している一方で、基本規程・マニュアル、接触ルール及び有事対応マニュアルについては、策定期間が処分等の前後に分布していた。このことは、処分等歴がある企業において、処分等の前（独占禁止法上の問題が発生する前）にはこうした社内規程・マニュアル等が策定されておらず、処分等に含まれる措置や再発防止策の一環としてこうした社内規程・マニュアル等を策定するに至ったことを示唆するものと考えられる。

こうした比較・分析結果は、多くの企業が、実際に自社が独占禁止法違反で摘発され

⁴² 経済分析メモ7頁及び8頁。

るまで、自社の独占禁止法違反リスクの識別・分析・評価と独占禁止法違反リスクに応じた対応に本腰を入れて取り組んでこなかった（独占禁止法違反により摘発されて初めて独占禁止法違反リスクを認識する受け身の対応（リアクティブな対応）に終始してきた）ことを示していると考えられる⁴³。

そもそも、独占禁止法は、あらゆる「事業者」（独占禁止法第2条第1項）を対象とする法律である。そのため、事業内容等に応じた違反リスクの高低はあるとしても、独占禁止法違反リスク評価を適切に実施することなく、独占禁止法が全く無関係であると言い切れる企業は通常は存在しないものと考えられる。そうであるにもかかわらず、「当社が独占禁止法違反で摘発されることはない。」と考えて必要な対策を怠ってきた企業が独占禁止法違反で摘発され、課徴金や指名停止処分による機会損失、顧客や取引先等のステークホルダーからの信用の毀損等の不利益を被ってきたことは、過去の独占禁止法違反事例から明らかである。

独占禁止法コンプライアンスプログラムは、企業がこうした不利益を回避・低減できるようにすることを目的とするものである⁴⁴。処分等歴がない企業においては、処分等歴がある企業と同じ轍^{てつ}を踏まないように、処分等歴がある企業の失敗事例を他山の石として、自社の独占禁止法違反リスクの識別・分析・評価と独占禁止法違反リスクに応じた対応に先回りの姿勢（プロアクティブな姿勢）で取り組んでいただきたい。

なお、先回りの姿勢（プロアクティブな姿勢）で自社の独占禁止法違反リスクの識別・分析・評価と独占禁止法違反リスクに応じた対応に取り組むべきであることについては、処分等歴がある企業においても同様である。前記第3の1(5)のとおり、近年では、アルゴリズム、労務費等の価格転嫁、私的独占や不公正な取引方法を巡る問題も重要性を増してきており、独占禁止法違反で再度摘発されることがないよう、こうした最近の動きをいち早く捉えて自社の独占禁止法コンプライアンスプログラムに反映していくべきであることはいうまでもない。

(2) 競争に正面から向き合う組織風土の醸成

処分等歴がある企業へのヒアリングでは、自社で独占禁止法違反が発生した要因として、売上げや利益、自社の市場における地位について、役職員が競争を回避して安易に確保しようとした結果、競争制限的な行為が行われるに至ってしまったとの声が寄せられた。

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行為である。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

⁴³ 図13によれば、行動規範が処分等の前から策定されていた企業も一定数見られたが、こうした企業においては行動規範が独占禁止法違反行為の未然防止に向けて機能しなかった可能性がある点には留意が必要である。

⁴⁴ 独占禁止法コンプライアンスガイド3頁。

が必要不可欠である⁴⁵⁾。そのため、現場の役職員に対しても、目の前の競争に正面から向き合い、公正かつ自由な競争に取り組むことが企業の持続的な成長・発展につながることを理解させ、競争に正面から向き合う組織風土を全社的に醸成していくことが重要である。

その上で、こうした組織風土を醸成するためには、「独占禁止法違反行為による利益は1円たりとも要らない。」など、違反行為に関与しようとする役職員の動機を否定するような具体的なメッセージを経営トップから全役職員に向けて発信することが重要である。

(3) 全社的なリスク評価プロセスにおける独占禁止法違反リスクの考慮

前記(1)のとおり、本実態調査の集計・分析結果によれば、多くの企業が、実際に自社が独占禁止法違反で摘発されるまで、自社の独占禁止法違反リスクの識別・分析・評価と独占禁止法違反リスクに応じた対応に本腰を入れて取り組んでこなかった（独占禁止法違反により摘発されて初めて独占禁止法違反リスクを認識する受け身の対応（リアクティブな対応）に終始してきた）ものと推察される。こうした姿勢は、処分等歴がある企業へのヒアリングにおいてもうかがわれた。

前記第3の1(1)イ(ア)のとおり、自社が関係する法令自体はいずれも重要であるものの、実際には、企業のリソースは有限であり、自社が関係する全ての法令等について最大限に手厚く対応することは実務上困難であると考えられる。そのため、各種法令違反等の未然防止・早期発見等に向けた体制の整備等を実効的に行うためには、まずは全社的なリスク評価プロセスの中で独占禁止法を含む自社が関係する法令等を漏れなく洗い出した上で、違反の発生可能性が高く、違反した場合の影響が大きい法令等について、例えば、当該法令等を専門的に所管する部署を設置して当該部署に必要な人員を配置するなど、特に重点的に手厚く対応することが考えられる。

その上で、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、企業に加え役職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ど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ものと考えられる。したがって、こうした重要度の評価を実施していない、又は実

⁴⁵⁾ 独占禁止法コンプライアンスガイド3頁。なお、不公正な取引方法について、例えば、優越的地位の濫用については、「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ことから、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/unyoukijun/yuetsutekichii.html>））。不公正な取引方法については、「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。

施しているが独占禁止法違反リスクが適切に識別・分析・評価されていないと考えられる企業においては、まず、こうした重要度の評価の実施又は見直しから取り組むことが重要である。

また、前記第3の1(5)のとおり、近年では、アルゴリズム、労務費等の価格転嫁、私的独占や不公正な取引方法を巡る問題も重要性を増してきており、こうした最近の動きにいち早く対応していくためには、独占禁止法違反行為の類型や製品・拠点・部門ごとのリスク評価を実施することも重要である。

(4) 日常的な業務プロセスにおける独占禁止法違反リスクの管理

実際に日々の事業活動の中で独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見等に取り組む際には、独占禁止法コンプライアンスに関するルールを社内規程・マニュアル等に定め、日常的な業務プロセスの中で運用していくことが重要である。しかし、処分等歴がある企業に対するヒアリングでは、独占禁止法違反で摘発される前は、こうしたルールが存在しておらず、日常的な業務プロセスにおける独占禁止法違反リスクの管理が不十分であったとの声が寄せられた。

競争事業者との意思の連絡によって行われるカルテル・談合については、日常的な業務プロセスの中で競争事業者との接触の機会を適切に把握・管理することができれば、役職員が独占禁止法違反行為に関与するリスクを大きく低減することができる。こうしたルールの整備・運用には一定の負担が伴うものであるが、アンケート及びヒアリングでは、前記第3の1(2)アのとおり、ルールの整備・運用が過度な負担にならないよう、独占禁止法違反リスクの高低に応じてルールを設計している事例がみられ、競争事業者との接触に関する社内ルールを策定していない企業においては、こうした事例も参考にしつつ、ルールの整備・運用に取り組むことが重要である。

また、私的独占や不公正な取引方法については、前記第3の1(5)ウのとおり、これらに該当する疑いが少しでも生じた場合には必ず法務部門に相談するよう呼び掛けるとともに、契約書審査における確認項目にこれらを含めている事例等がみられた。私的独占や不公正な取引方法のように独占禁止法上問題となり得る行為の態様が多様かつ不定型な違反行為類型や、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共同行為⁴⁶については、法務部門への相談や法務部門による審査、顧問弁護士や公正取引

⁴⁶ 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」（令和6年4月24日）（https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2024/apr/240424_green.html）（以下「グリーンガイドライン」という。）を公表するとともに、事業者等からの相談に積

委員会への相談等を日常的な業務プロセスの中に組み込み、運用していくことも考えられる。

(5) 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

処分等歴がある企業において、自社で独占禁止法違反が発生した要因として多く挙げられたのは、役職員の独占禁止法コンプライアンスに関する意識・知識の不足であった。

役職員の独占禁止法コンプライアンスに関する意識・知識を直接向上させるための施策としては、独占禁止法コンプライアンスマニュアルの作成・周知及び独占禁止法に関する社内研修の実施が考えられる。

とりわけ、前記第3の2(3)のとおり、独占禁止法に関する社内研修の実施は、社内相談件数を増加させ、内部通報の可能性を高める要因とされており、本報告書や独占禁止法コンプライアンスガイドを参考に、役職員の独占禁止法コンプライアンスに関する意識・知識の向上に努めていただきたい。

(6) 内部監査部門や社外人材による第三者目線でのモニタリング

処分等歴がある企業に対するヒアリングでは、第1線の事業部門や自社の独占禁止法コンプライアンスプログラムに対し、内部監査部門や社外取締役・社外監査役・社外弁護士等の第三者によるモニタリングが十分に行われてこなかった結果、第1線の事業部門による間違った慣行を是正できていなかったとの声が寄せられた。

例えば、カルテル・談合に関しては、業界全体における慣行として競争事業者との交流や情報交換が活発に行われ、それが自社の慣行として脈々と引き継がれていると、社内において問題視される機会が少なくなり、早期の発見が困難になるものと考えられる。また、私的独占や不公正な取引方法に関しても、独占禁止法上問題となり得る取引スキームが一旦定着してしまうと、改めて問題意識を持つことは困難であると考えられる。こうした事態を回避するためには、独占禁止法に関する監査や独占禁止法コンプライアンスプログラムの評価・アップデートの際に、内部監査部門や社外取締役・社外監査役・社外弁護士等の第三者の目を取り入れ、独占禁止法上問題となる実務慣行が根付いてしまわないよう、定期的・継続的にモニタリングしていくことが重要である。近年では、各種措置の履行確保の観点から確約計画や排除措置命令の中に独立した第三者によるモニタリングが含まれるケース⁴⁷がみられるが、このような第三者によるモ

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。

⁴⁷ 公正取引委員会では、確約手続における確約措置の履行確保のため、独立した第三者による履行監視を積極的に活用することとしており(令和6年7月3日付け事務総長定例会見(https://www.jftc.go.jp/houdou/teirei/2024/jul_sep/240703.html))、これまで、令和6年(認)第3号(橋本総業株式会社に対する件(<https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2024/dec/241212dai2.html>)))及び令和7年(認)第1号(シスメックス株式会社に対する件(<https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2025/feb/250213dai4.html>)))において、コンプライアンス体制の整備を含む各種措置について、独立した第三者による履行状況の監視が確約計画の中に含まれている。こうした第三者による履行監視は、近年では、排除措置命令においても命じられている(令和7年(措)第5号(Google LLCIに対する件(https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2025/apr/250415_digi_jyo.html)))。)

ニタリングは、前記のような観点から、独占禁止法違反行為の未然防止・早期発見等に向けた取組の実効性の向上に資するほか、自社の独占禁止法コンプライアンスプログラムの信頼性の確保にもつながるものと考えられる。

(7) 課徴金減免制度の積極的な活用

処分等歴がある企業に対するヒアリングでは、課徴金減免制度を利用して課徴金が免除された企業の声も確認した（前記第3の1(3)エ参照）。

前記ヒアリング結果によれば、経営トップを含む社内において独占禁止法上の問題に係る情報に接した際に他の企業に先駆けていち早く課徴金減免申請をすることができたポイントとして、①社内リニエンシーを活用した積極的な情報収集、②社外弁護士の早期の関与、③監査等委員会設置会社の採用（社外取締役による監視・監督の存在）が挙げられる。公正取引委員会の立入検査前に他の企業に先駆けて課徴金減免申請をすることができれば、課徴金の免除や刑事告発の回避等のメリットが得られ、独占禁止法違反行為により会社が被る不利益を最小限にとどめることができることから、前記①から③のポイントも参考にしつつ、自社で独占禁止法違反行為が発生した際には、早期の課徴金減免申請につなげることが重要である。

第5 おわりに

これまで記載してきたとおり、本実態調査においては、独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用状況全般のほか、独占禁止法コンプライアンスに関する最近の動きへの対応状況、具体的には、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状況や独占禁止法に関する監査におけるAIの活用状況、労務費等の転嫁に係るコンプライアンス態勢の整備・運用状況、私的独占や不公正な取引方法の未然防止・早期発見等のための取組の状況についても調査を実施した上で、独占禁止法コンプライアンスの更なる実効性の向上に向けた提言を行った。

また、本実態調査の結果を踏まえ、独占禁止法コンプライアンスガイドの改訂作業も実施しており、本実態調査によって得た示唆や事例については、独占禁止法コンプライアンスガイドにも盛り込まれている。各企業においては、前記第4の1の記載に沿って自社の独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用に係る現状を確認した上で、前記第4の2の独占禁止法コンプライアンスプログラムの強化・改善ポイントや独占禁止法コンプライアンスガイドの記載を参考に、前回りの姿勢（プロアクティブな姿勢）で、自社の独占禁止法コンプライアンスの更なる実効性の向上に取り組んでいただきたい。

公正取引委員会においては、本報告書及び独占禁止法コンプライアンス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まいりたい。