

# 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

令和5年6月  
公正取引委員会

## 目次

第1 本効果検証の趣旨等 .....	1
1 本効果検証の趣旨 .....	1
2 排除措置命令及び再発防止策の概要 .....	2
(1) 排除措置命令の概要 .....	2
(2) 再発防止策の概要 .....	2
第2 アンケート調査の概要 .....	3
1 調査対象事業者 .....	3
2 調査項目 .....	3
3 調査方法 .....	4
4 実施期間 .....	4
第3 アンケート調査結果 .....	4
第4 アンケート調査結果の評価・示唆 .....	4
1 排除措置命令における本件再発防止策の効果 .....	4
(1) 検証の視点・検証上の留意点 .....	4
(2) 排除措置命令における本件再発防止策全体の効果 .....	8
(3) 同一事業者における個別の本件再発防止策の相対的な効果 .....	12
2 より効果的な再発防止策の検討につながる示唆 .....	16
(1) 経営トップの関与 .....	16
(2) 研修を軸とした再発防止策間の連携 .....	19
(3) 中小企業における再発防止策の実行可能性 .....	20
(4) 事業者による追加的な再発防止策 .....	22
(5) 排除措置命令を複数回受けたことについて .....	23
(6) 諸外国の事例（海外主文調査から） .....	23
第5 まとめ .....	25

## 第1 本効果検証の趣旨等

### 1 本効果検証の趣旨

公正取引委員会は、厳正かつ効果的な法執行を行うとの基本方針の下、独占禁止法違反行為に対して、排除措置命令等を行うことなどにより積極的に対処することとしている。排除措置命令は、違反行為を排除し、又は排除されたことを確保するために、違反事業者に一定の作為又は不作為を命じるものである。

今般、公正取引委員会は、E B P M（証拠に基づく政策立案）の一環として、過去に当委員会が行った排除措置命令のうち、再発防止策（後記2(2)参照）について、その効果を検証するとともに、当委員会によるより効果的な再発防止策の検討に資する有用な示唆を得ることを目的として<sup>1</sup>、過去に不当な取引制限（独占禁止法第3条違反）に係る排除措置命令<sup>2</sup>を受けたことのある事業者に対するアンケート調査等を実施した。

他方、事業者にとって再発防止策を検討するということは、独占禁止法違反行為の未然防止策を検討することでもあるところ、そういう意味で本報告書は公正取引委員会のみならず、事業者がより効果的な独占禁止法違反行為の未然防止策を検討する際にも有用な示唆を提示するものとなっている。事業者におかれては、本報告書における「再発防止策」を「独占禁止法違反行為の未然防止策」と適宜読み替えていただきたい<sup>3</sup>。

---

<sup>1</sup> 排除措置命令で公正取引委員会が違反事業者に対して命じる主要内容については後記2(1)のとおりであるところ、例えば、今後違反行為と同様の行為を行わないことは、効果検証の結果にかかわらず、今後も命じることになる。他方、再発防止策については、そのために採り得る手段は複数考えられ、どの手段が効果的かを検証し、検証結果を踏まえて改善する余地が多分にあると考えられるものである。過去の政策等の効果を検証し、検証の結果を将来のより良い政策立案やより効果的な法執行につなげていくという事後検証の趣旨を最も活かすことができるものは、排除措置命令の中の再発防止策であると考えられたことから、今般、同再発防止策に焦点を当てて、効果検証を行ったものである。

<sup>2</sup> 過去5年度（平成29年度～令和3年度）において公正取引委員会が行った法的措置の7割超が不当な取引制限（価格カルテル、入札談合又は受注調整）に係るものであり、また、不当な取引制限を繰り返す事業者も複数みられるところ、不当な取引制限については、再発防止策の効果を検証するとともに、当委員会によるより効果的な再発防止策の検討につながる示唆を得る必要が特に高いと考えられたことから、不当な取引制限に係る排除措置命令に限定して実施したものである。

<sup>3</sup> 本報告書を含めて、公正取引委員会は、これまで当委員会が実施してきた独占禁止法コンプライアンスに関する調査結果等を踏まえ、別途、事業者が独占禁止法に関するコンプライアンスプログラムを作成する際に参考となるガイドを作成し、公表することを予定している。

## 2 排除措置命令及び再発防止策の概要<sup>4</sup>

### (1) 排除措置命令の概要

独占禁止法の規定に違反する行為があるときは、公正取引委員会は、事業者に対し、当該行為の差止め、事業の一部の譲渡その他当該行為を排除するために必要な措置を命ずることができる（独占禁止法第7条第1項）。また、独占禁止法に違反する行為が既になくなっている場合にも、特に必要があると認めるときは、当該行為をした事業者等に対し、当該行為が既になくなっている旨の周知措置その他当該行為が排除されたことを確保するために必要な措置を命ずることができる（同条第2項）。

「必要な措置」の内容については、独占禁止法の運用機関としての見地から公正取引委員会の専門的な裁量が認められている<sup>5</sup>ところ、過去の主要な排除措置命令における措置の類型をまとめると以下のとおりである。

- ① 違反行為の取りやめ又は取りやめている旨の確認及び将来の不作为に関する決議
- ② ①について、他の違反行為者、取引先、従業員等に対する通知又は周知徹底
- ③ 今後、違反行為と同様の行為を行わないこと
- ④ ③について、実効性確保のための措置（後記(2)参照）
- ⑤ ①、②及び④について、公正取引委員会に対する措置報告

### (2) 再発防止策の概要

本報告書における「再発防止策」とは、前記(1)の④を指すものである。過去の排除措置命令においては、例えば以下の再発防止策（以下、これらを「本件再発防止策」という。）が命じられている<sup>6</sup>。

- ・ 独占禁止法の遵守についての研修
- ・ 独占禁止法の遵守についての監査
- ・ 独占禁止法の遵守についての行動指針の作成、改定又は周知徹底
- ・ 独占禁止法違反行為に関与した役員・従業員に対する処分に関する規程の作成又は改定
- ・ 社内通報制度の設置又は見直し

---

<sup>4</sup> 不当な取引制限（独占禁止法第3条違反）を念頭に置いて記載する。

<sup>5</sup> 東京高判平成28年5月25日・平成27（行ケ）第50号〔エアセパレートガスカルテル（日本エア・リキード）事件〕

<sup>6</sup> 正確には研修等を行うために必要な措置を講じることを命じている。

ただし、これら全てがおよそあらゆる事件で命じられるわけではなく、違反行為の態様、市場の状況、違反行為者の既存の法令遵守体制等に応じて、どのような再発防止策を命じるべきかが検討されることとなる。

なお、通常、違反事業者が実施する再発防止策に係る必要な措置の内容については、今後違反行為と同様の行為を行わないことが遵守されるために十分なものでなければならず、かつ、あらかじめ、公正取引委員会の承認を受けなければならないこととされている。

## 第2 アンケート調査の概要

### 1 調査対象事業者

過去（原則として平成20年度から平成29年度まで）に不当な取引制限（独占禁止法第3条違反）に係る排除措置命令を受けたことのある事業者<sup>7</sup>を対象としたが、①ある事件が訴訟係属中である場合、（訴訟当事者であるかどうかにかかわらず）当該事件に係る排除措置命令を受けた全ての事業者、②外国事業者（送付先とすべき事業者の所在地が外国である場合）、及び③個人事業主（自然人）を除くこととし、結果、本アンケート調査の対象となった事業者数は719社となった（対象となった排除措置命令に係る事件一覧は別紙1のとおり。）。

### 2 調査項目

本アンケート調査では、アンケート調査対象事業者に対し、本件再発防止策を講じた際の実施方法、実施に当たり工夫した点、本件再発防止策の対象となった従業員等の行動変容の内容等のほか、本件再発防止策が独占禁止法違反行為の再発防止に寄与したとアンケート調査対象事業者が考える程度（本件再発防止策の効果（主観的評価））及びその理由を尋ねた。

また、本件再発防止策以外に、特に独占禁止法違反行為の再発防止のために講じた取組等についても尋ねた（アンケート調査票は、別紙2のとおり。）。

---

<sup>7</sup> 本件再発防止策の効果を検証することが目的であるところ、排除措置命令を受けて本件再発防止策を講じた直後はまだその効果が発現していないとも考えられる。5年程度経てばその効果が発現すると想定し、直近（平成30年度から令和4年度まで）において排除措置命令を受けた事業者は対象としなかった。

また、個別の本件再発防止策について十分な回答数を確保する観点から、一部、平成20年度より前に排除措置命令を受けた事業者（具体的には、平成17年度から平成19年度までの間に再発防止策として社内通報制度の設置又は見直しを命じられた事業者）も対象とした。

さらに、より効果的な再発防止策の検討に有用な示唆を得る観点から、排除措置命令を受けて自発的に再発防止策を講じた事業者の有無等を調査するために、排除措置命令において本件再発防止策を命じられていない事業者も対象とした。

### 3 調査方法

ウェブアンケートによった。

### 4 実施期間

令和4年10月27日から同年12月8日まで。ただし、同日までに回答が遅れる旨の連絡があり、同月19日までに別途提出のあった回答についても受け付けることとした。

## 第3 アンケート調査結果

前記第2に従ってアンケート調査に係る協力依頼状を719社に送付したところ、期限までに410社の有効回答を得た。これら410社に占める大企業・中小企業<sup>8</sup>の比率<sup>9</sup>は右表のとおりであった。

	大企業	中小企業
有効回答者	124社	286社
410社中	(30.2%)	(69.8%)

また、これら410社の各設問に対する回答状況は、別紙3<sup>10</sup>のとおりであった<sup>10</sup>。

## 第4 アンケート調査結果の評価・示唆

### 1 排除措置命令における本件再発防止策の効果

#### (1) 検証の視点・検証上の留意点

##### ア ロジックモデル

政策の効果検証において着目すべき効果や成果について、EBPMの観点からは、政策を実施したことを示すインプットやアクティビティ又は実施計画の達成度を示すアウトプットではなく、その政策によってもととの政策目標がどの程度改善したかというアウトカムが重要である<sup>11</sup>。

その検証に当たっては、ロジックモデル（政策に投入されたインプットか

<sup>8</sup> 大企業・中小企業の判定は、質問票（別紙2）において回答された事業概要（問1）に係る情報を基に、独占禁止法第7条の2第2項各号（中小企業に対する課徴金の軽減算定率に係る規定）の基準に照らして行った。以下同じ。

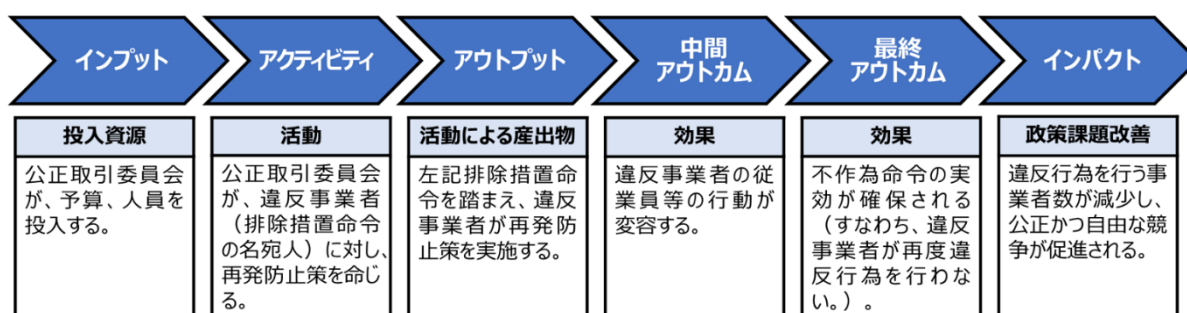
<sup>9</sup> 割合（%）の数値については、小数第二位を四捨五入している。以下同じ。

<sup>10</sup> 自由記載欄の回答については、適宜本文で引用しているところ、別紙3では省略している。

<sup>11</sup> 大竹文雄、内山融、小林庸平編著「EBPM エビデンスに基づく政策形成の導入と実践」（2022年、日経BP）7頁

らアウトカムまでを論理的な「因果の流れ」として整理したもの<sup>12)</sup>を作成し、当該ロジックモデルを参照することが有用であると考えられる。前提として、「独占禁止法違反行為がなくなる」という政策課題に対して、公正取引委員会が、違反事業者に対し、排除措置命令において再発防止策を命じているところ、本効果検証は、本件再発防止策の効果を検証するというものである。これらと再発防止策の目的（前記第1の2(2)参照）を踏まえ、以下の図のとおり、ロジックモデルを作成した。

図1 再発防止策に係るロジックモデル



ここでは、アウトプットを「実施者（公正取引委員会）として誰に何をしたか」（行政側でコントロールするもの<sup>13)</sup>）、中間アウトカムを「アウトプットを通じて望まれる対象者（違反事業者）の変化・行動変容」（行政側でコントロールできないもの）という観点からそれぞれ設定している<sup>14)</sup>。また、アウトカムとしての行動変容が生じる前に、「違反事業者の従業員等が独占禁止法コンプライアンスの意義・必要性を認識する」という意識レベルでの変容が生じることを想定している。

図1のロジックモデルを踏まえると、本件再発防止策の効果を検証するに当たっては、特に、違反事業者の従業員等の行動変容が実際に生じたかどうか（中間アウトカム）に着目することが重要であると考えられる。

<sup>12</sup> 大竹文雄ほか（2022）（前掲脚注11）6ページ、内閣官房行政改革推進本部事務局（2023.4.3）『EBPMガイドブック～政策担当者はまず読んでみよう！行政の「無謬性神話」からの脱却に向けた、アジャイル型政策形成・評価の実践～』Ver1.2、57頁

<sup>13</sup> アウトプットにおいて「違反事業者が再発防止策を実施する」と記載しているが、アウトプットにおいて違反事業者が実施する再発防止策は、アクティビティの段階において公正取引委員会が何を命じるかによって決定されるという点で、アウトプットの内容は行政側でコントロールするものとなっている。

<sup>14</sup> 内閣官房行政改革推進本部事務局（2023）（前掲脚注12）44頁を参考とした。

## イ アンケート調査票の設計

アンケート調査票の設計に当たっては、効果検証に資するよう、図1のロジックモデルを参照した。例えば、中間アウトカム（違反事業者の従業員等の行動が変容する）を把握する観点から、以下のとおり質問を設計した。

- ・ 本件再発防止策の対象となった従業員が行動変容を起こすためには、従業員の意識レベルでの変容が起こる必要があると考えられる。そこで、本件再発防止策の対象となった従業員の独占禁止法の遵守についての理解度について、本件再発防止策実施時点と現時点（令和4年10月現在）とを比較して、どのように変化したかを尋ねる質問（問7-1）を設けた<sup>15</sup>。
- ・ 次いで、本件再発防止策の対象となった従業員の行動変容を尋ねる質問として、本件再発防止策を実施した結果、現時点（令和4年10月現在）までに、当該本件再発防止策の対象となった従業員が独占禁止法違反行為の未然防止のために具体的な行動をとったことがある場合、当該行動について尋ねる質問（問7-2）を設けた。
- ・ また、過去に公正取引委員会が実施した独占禁止法コンプライアンスに関する実態調査においても、「独占禁止法コンプライアンスの実効性を確保する上で最も重要な要素は、企業の経営トップが、独占禁止法コンプライアンスに対するコミットメントを表明し、イニシアティブを発揮することである」<sup>16</sup>とされていることを踏まえ、経営トップを含む役員の行動変容を具体的に把握するために、（本件再発防止策の中で明示的に役員に言及している）役員・従業員に対する処分に関する規程について、同規程を作成等した結果、現時点（令和4年10月現在）までに役員が独占禁止法違反行為の未然防止のために具体的な行動をとったことがある場合、当該事例について尋ねる質問（問5-6）を設けた。
- ・ さらに、アンケート調査対象事業者に本件再発防止策の効果（主観的評価）を尋ねる質問として、個別の本件再発防止策が独占禁止法違反行為の再発防止に寄与した程度について、当該個別の本件再発防止策が全く行われなかったと仮定した場合を0とした上で1～10の加点法により付ける

---

<sup>15</sup> 本件再発防止策の対象となった従業員の独占禁止法の遵守についての理解度については、複数の本件再発防止策の組合せ（例えば研修及び監査の実施）によって変化することも考えられ、個別の本件再発防止策の効果と理解度の変化との間の因果関係を特定することが困難と考えられることから、個別の本件再発防止策について問7-1のような設問を設けることはしなかった。

<sup>16</sup> 「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」（平成24年11月公正取引委員会）51頁



としたらどの数値を選択するか（分からない場合は空欄とする）、及び当該数値を選択した理由を尋ねる質問（問2－8及び問2－9、問3－8及び問3－9、問4－6及び問4－7、問5－7及び問5－8並びに問6－6及び問6－7）を設けた。

なお、アンケート調査対象事業者に本件再発防止策の効果（主観的評価）を尋ねる上記の質問について、例えば「大いに効果があった」、「余り効果がなかった」といった5つ程度の選択肢を設けた場合、アンケート対象事業者が公正取引委員会から排除措置命令を受けた者であり、「大いに効果があった」を選択するバイアスが生じるおそれがあることを踏まえると、当該選択肢に集中してしまい、検証が困難となることが想定された。そこで、選択肢における日本語の記載を極力消去し、かつ、可能な限り回答にバラつきが出るように、主観的程度について11段階評価（0～10。分からない場合は空欄。）のいずれかを選択する形式とした。

## ウ 検証上の留意点

アンケート調査の回答を基に検証する際には、以下の点に留意する必要がある。

### (ア) 「再発防止策の効果があった」と回答するバイアス

アンケート調査を行うに当たっては、実施主体が公正取引委員会であることをアンケート調査対象事業者に対して明示したところ、アンケート調査対象事業者は過去に当委員会から排除措置命令を受けた者であること等から、当委員会から「再発防止策の効果があったか」と問われれば、「効果があった」と回答するバイアスがアンケート調査対象事業者に生じる可能性があることも否定できないと考えられた。

そこで、前記イのとおり、アンケート調査対象事業者に本件再発防止策の効果（主観的評価）を尋ねる質問については、上記のバイアスを取り除くべく選択肢を工夫した。また、アンケート調査全体について、協力依頼状において「本アンケートは、上記のとおり公正取引委員会の今後の業務の検討のために実施するものであって、御回答いただいた内容に基づき新たな事件審査を行うことはありません。また、内容が十分でないとして何らかの処分等を行うこともありません。」と明示し、アンケート調査対象事業者に率直な回答をしてもらうよう工夫した。

#### (イ) 主観的評価における評価基準のバラつき

アンケート調査対象事業者に本件再発防止策の効果（主観的評価）を尋ねる質問については、各アンケート調査対象事業者にとっての評価基準が異なるため、回答（数値）が同じであったとしても、質問対象の本件再発防止策が複数のアンケート調査対象事業者にとって同程度の効果といえるとは限らない点に留意する必要がある。反対に、仮に質問対象の本件再発防止策が複数のアンケート調査対象事業者間で同程度の効果があったとなっていたとしても、各アンケート調査対象事業者にとっての評価基準が異なるために、回答（数値）が異なることがあり得る点にも留意する必要がある。

そこで、アンケート調査対象事業者に本件再発防止策の効果（主観的評価）を尋ねる質問に対する回答はアンケート調査対象事業者間の比較のために用いることはせず、同一事業者における個別の本件再発防止策の相対的な効果を分析するために使用した（後記(3)）。

#### (ウ) 本件再発防止策と行動変容との因果関係等

前記イのとおり、図1のロジックモデルを踏まえ、違反事業者の従業員等の行動変容が実際に生じたかどうかに着目した質問を設けたが、当該行動変容と本件再発防止策を実施したこととの間の因果関係を統計学又は計量経済学を用いて実証してはいない。本報告書においては、排除措置命令における本件再発防止策の効果を、図1のロジックモデルで記載した論理的因果関係に基づいて分析している点に留意する必要がある。

### (2) 排除措置命令における本件再発防止策全体の効果

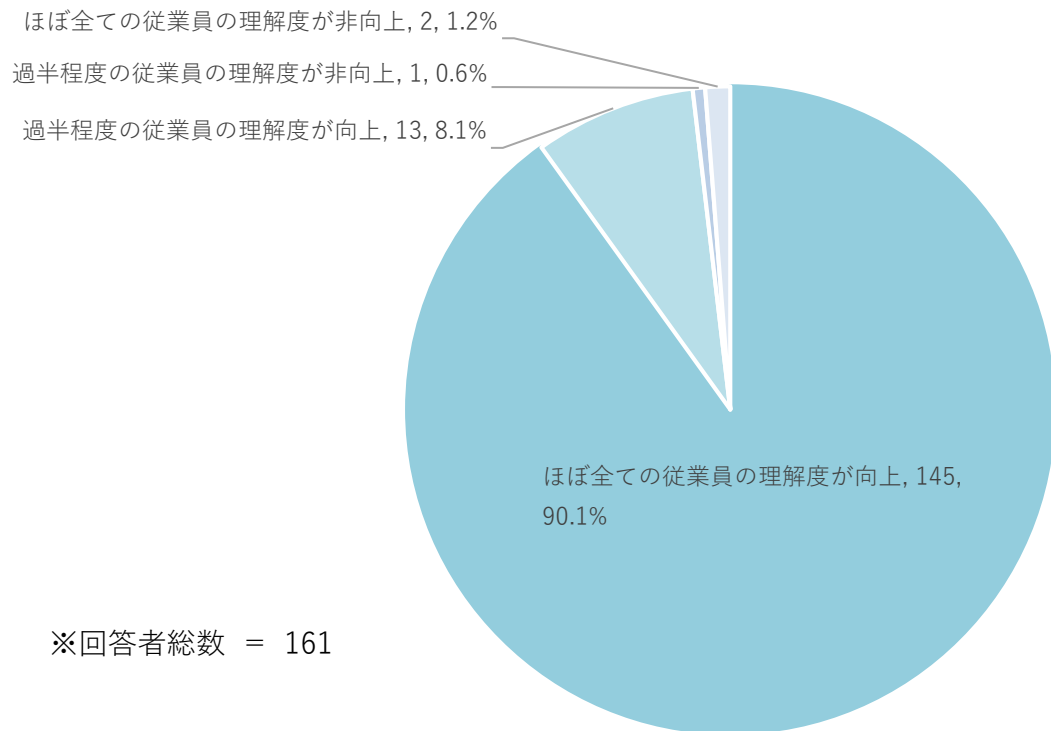
#### ア 独占禁止法の遵守についての理解度の変化

本件再発防止策の対象となった従業員の独占禁止法の遵守についての理解度について、本件再発防止策実施時点と現時点（令和4年10月現在）とを比較して、どのように変化したかを尋ねたところ（問7-1）、本件再発防止策を命じられた事業者161社<sup>17</sup>からの回答のうち、「（本件）再発防止策の対象となったほぼ全ての従業員の理解度が向上した。」との回答が最も多く（回答数145、回答総数161の90.1%）、「（本件）再発防止策の対象となった従業員のうち、過半程度の従業員の理解度が向上した。」との回答（回答

<sup>17</sup> 有効回答者数410社のうち、本件再発防止策のいずれかを命じられた事業者。以下同じ。

数13、回答総数161の8.1%)と合わせると、回答総数の98.2%が、本件再発防止策の対象となった従業員の過半程度以上について、独占禁止法の遵守についての理解度が向上したと回答した(グラフ1)。

**グラフ1 本件再発防止策の対象となった従業員の独占禁止法遵守に係る理解度の変化(問7-1)(回答内容、回答者数、割合)**



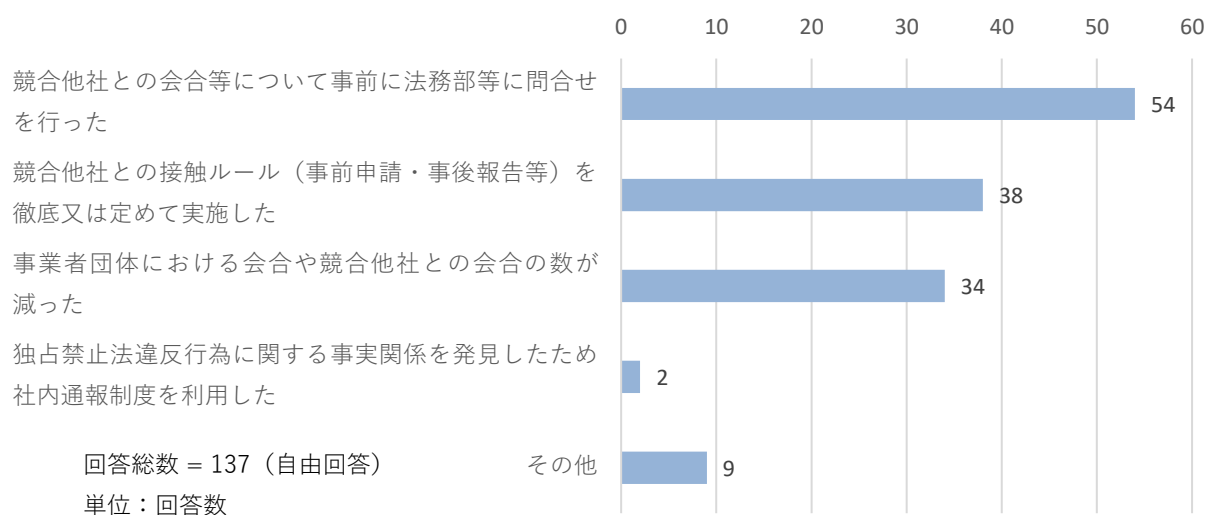
また、個別の本件再発防止策の効果(主観的評価)について当該評価の理由を尋ねる質問(自由回答。問2-9、問3-9、問4-7、問5-8及び問6-7)においても、個別の本件再発防止策を実施した結果、対象となった従業員の独占禁止法の遵守についての理解度が向上したことに言及する回答がみられた。特に研修については、研修の実施後に理解度を尋ねたテストやレポートにより、理解度の向上を確認できたとする回答が複数あった。

#### **イ 独占禁止法違反行為の未然防止のためにとった具体的な行動**

本件再発防止策を実施した結果、現時点(令和4年10月現在)までに、当該本件再発防止策の対象となった従業員が独占禁止法違反行為の未然防止のために具体的な行動をとった事例について尋ねたところ(自由回答。問7-2)、本件再発防止策を命じられた事業者161社のうち、112社(69.6%)

から回答があった。当該回答<sup>18</sup>の中では、競合他社との会合等について事前に法務部等に問合せを行った旨の回答<sup>19</sup>が最も多かった（回答者数54、回答者総数112の48.2%）。次いで、競合他社との接触ルール（事前申請・事後報告等）を徹底又は定めて実施した旨の回答が多く（回答者数38、同33.9%）、事業者団体における会合や競合他社との会合の数が減った旨の回答と続いた（回答者数34、同30.4%）。他方、独占禁止法違反行為に関する事実を発見したため社内通報制度を利用した旨の回答は少なかった（回答者数2、同1.8%）（グラフ2）。

**グラフ2 本件再発防止策の対象となった従業員が独占禁止法違反行為の未然防止のためにとった具体的な行動（問7-2）**



なお、前記(1)アのとおり、本件再発防止策の対象となった従業員等の意識レベルでの変容（すなわち、独占禁止法の遵守についての理解度の向上）が当該従業員等の行動変容（すなわち、独占禁止法違反行為の未然防止のための具体的な行動）につながると考えられるところ、問7-2に対する回答において、法務部等への問合せの件数が増加しただけでなく、問合せをした従業員の独占禁止法についての理解度が向上し、当該問合せの内容が高度化した旨の回答があった。

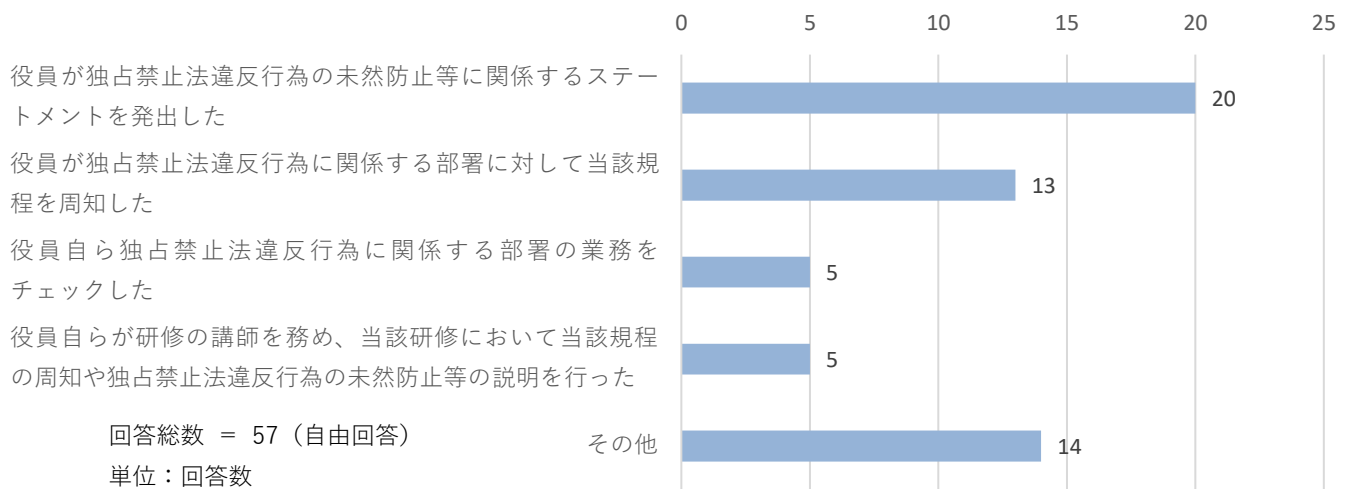
また、本件再発防止策のうち、役員・従業員に対する処分に関する規程に

<sup>18</sup> 自由回答であるため、複数の事例に言及した回答も含まれる。

<sup>19</sup> 自由回答であるところ、公正取引委員会において、該当すると思われる回答を集計した。以下の回答について同じ。

ついて、作成等した結果、現時点（令和4年10月現在）までに役員が独占禁止法違反行為の未然防止のために具体的な行動をとった事例について尋ねたところ（問5－6）、役員・従業員に対する処分に関する規程の作成等を命じられた事業者85社のうち、49社（57.6%）から回答があった。当該回答<sup>20</sup>の中では、役員が独占禁止法違反行為の未然防止等に関するステートメントを発出した旨の回答<sup>21</sup>が最も多かった（回答者数20、回答者総数49の40.8%）。次いで、役員が独占禁止法違反行為に関する部署に対して当該規程を周知した旨の回答が多く（回答者数13、同26.5%）、役員自ら独占禁止法違反行為に関する部署の業務をチェックした旨の回答、及び役員自らが研修の講師を務め、当該研修において当該規程の周知や独占禁止法違反行為の未然防止等の説明を行った旨の回答と続いた（いずれも回答者数5、同10.2%）（グラフ3）。

**グラフ3 役員・従業員に対する処分に関する規程について役員が独占禁止法違反行為の未然防止のためにとった具体的な行動（問5－6）**



## ウ 小括

以上のことから、図1のロジックモデルのとおり、アンケート調査対象事業者が本件再発防止策を実施するというアウトプットの結果、当該本件再発防止策の対象となった従業員等が独占禁止法違反行為の未然防止のための具体的な行動をとるというアウトカムにつながったと思われる事例は、相当

<sup>20</sup> 自由回答であるため、複数の事例に言及した回答も含まれる。

<sup>21</sup> 自由回答であるところ、公正取引委員会において、該当すると認められる回答を集計した。以下の回答について同じ。

数確認できた。また、ほぼ全てのアンケート調査対象事業者において、本件再発防止策の対象となった従業員の独占禁止法の遵守についての理解度の向上がみられたことから、独占禁止法違反行為の未然防止のための具体的な行動がみられなかったとしても、行動変容につながり得る意識レベルでの変容は確認できたといえる。

したがって、本件再発防止策全体の効果はあったと考えられる。

### (3) 同一事業者における個別の本件再発防止策の相対的な効果

前記(1)ウ(イ)のとおり、アンケート調査対象事業者に本件再発防止策の効果（主観的評価）を尋ねる質問については、各アンケート調査対象事業者にとっての評価基準が異なるため、回答（数値）が同じであったとしても、質問対象の本件再発防止策が複数のアンケート調査対象事業者にとって同程度の効果といえるとは限らない。

そこで、各アンケート調査対象事業者にとって、自身が命じられた複数の本件再発防止策の中で、どの本件再発防止策が独占禁止法違反行為の再発防止に寄与したと評価したのかなど、同一事業者における個別の本件再発防止策の相対的な効果を分析することとした。

まず、本件再発防止策の効果（主観的評価）に係る回答（0～10点）について、アンケート調査対象事業者ごとに、最大値が1、最小値が0となるように標準化の作業を行った（以下、標準化された数字を「評価点」という。）。計算式は以下のとおり（以下は、排除措置命令によって再発防止策としてA、B、C、D及びEを行うように命じられた事業者の再発防止策Aの評価点を算出する式である。）。

アンケート調査対象事業者*i*における再発防止策Aの評価点＝

$$\frac{(\text{アンケート調査対象事業者}i\text{における再発防止策Aの回答}) - (\text{アンケート調査対象事業者}i\text{における再発防止策A～Eの回答の最小値})}{$$

$$(\text{アンケート調査対象事業者}i\text{における再発防止策A～Eの回答の最大値}) - (\text{アンケート調査対象事業者}i\text{における再発防止策A～Eの回答の最小値})$$

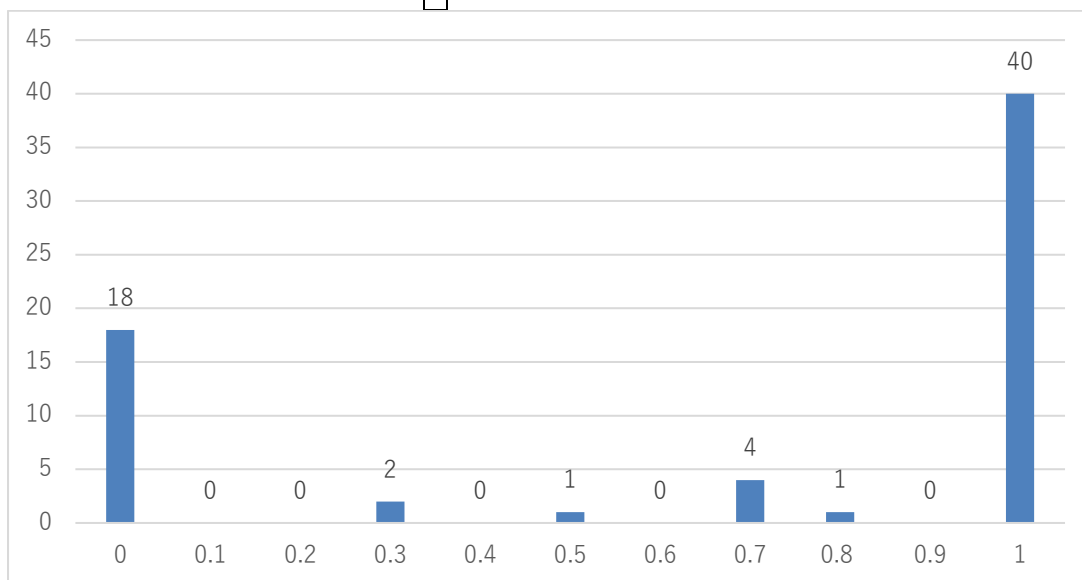
上記の計算により、アンケート調査対象事業者 *i* において最も再発防止への寄与度が高いと評価している再発防止策は1、最も再発防止への寄与度が低いと評価している再発防止策は0、という評価点となる（標準化後の評価点が0であることは、該当する再発防止策が有効ではないということを示すわけではない点に留意が必要である。）。

なお、全ての本件再発防止策に同一の数値（点数）を回答しているようなアンケート調査対象事業者の場合、上記の標準化作業を行うことができないため、

分析の対象から除外した<sup>22)</sup>。

上記の標準化作業を行い、本件再発防止策ごとに評価点をグラフ化（ヒストグラム）すると以下のとおり（グラフ4）。

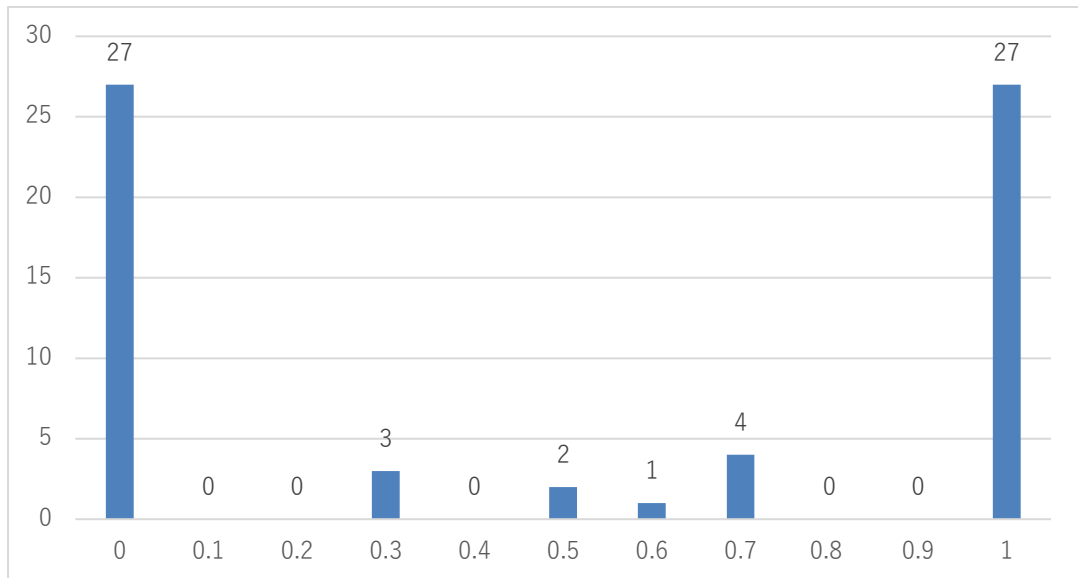
グラフ4－1 研修の評価点（n=66、縦軸：アンケート調査対象事業者の数、横軸：評価点<sup>23)</sup>）



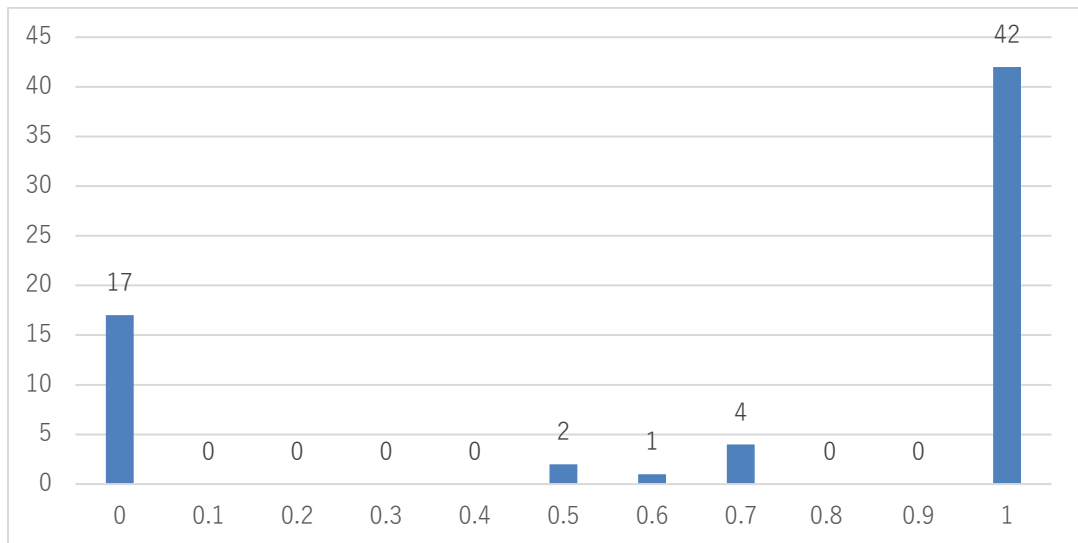
<sup>22)</sup> 個別の本件再発防止策について、当該個別の本件再発防止策を命じられた事業者が本件再発防止策の効果（主観的評価）を尋ねる質問に回答した数（X）から、全ての本件再発防止策について同一の数値を回答した数を差し引いた数（Y）が、本分析の対象となる。具体的には、研修についてX152件中Y66件、監査についてX145件中Y64件、行動指針の作成等についてX146件中Y66件、役員・従業員に対する処分に関する規程の作成等についてX72件中Y37件、社内通報制度の設置等についてX66件中Y35件が本分析の対象となる。

<sup>23)</sup> 小数第二位を四捨五入している。以下同じ。

グラフ4-2 監査の評価点 (n=64、縦軸：アンケート調査対象事業者の数、横軸：評価点)

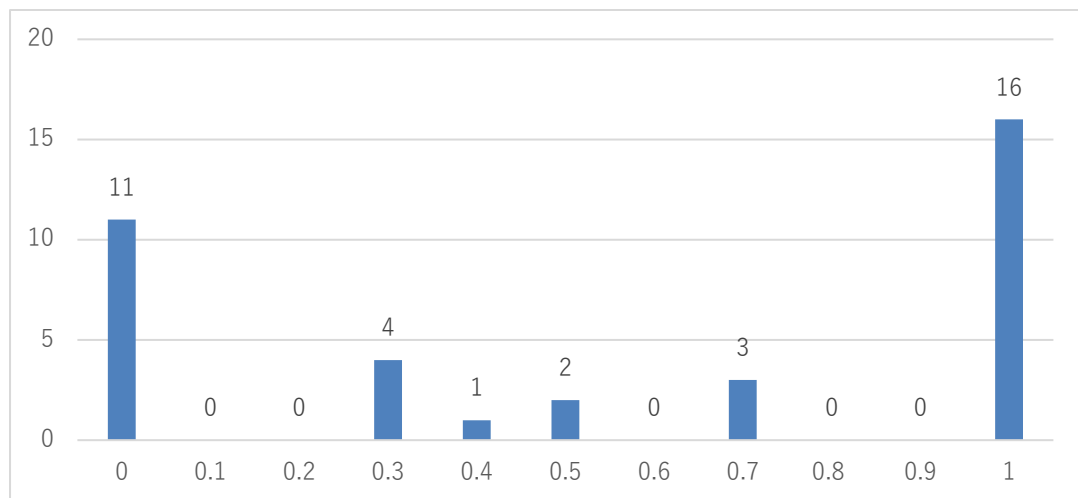


グラフ4-3 行動指針の作成等の評価点 (n=66、縦軸：アンケート調査対象事業者の数、横軸：評価点)

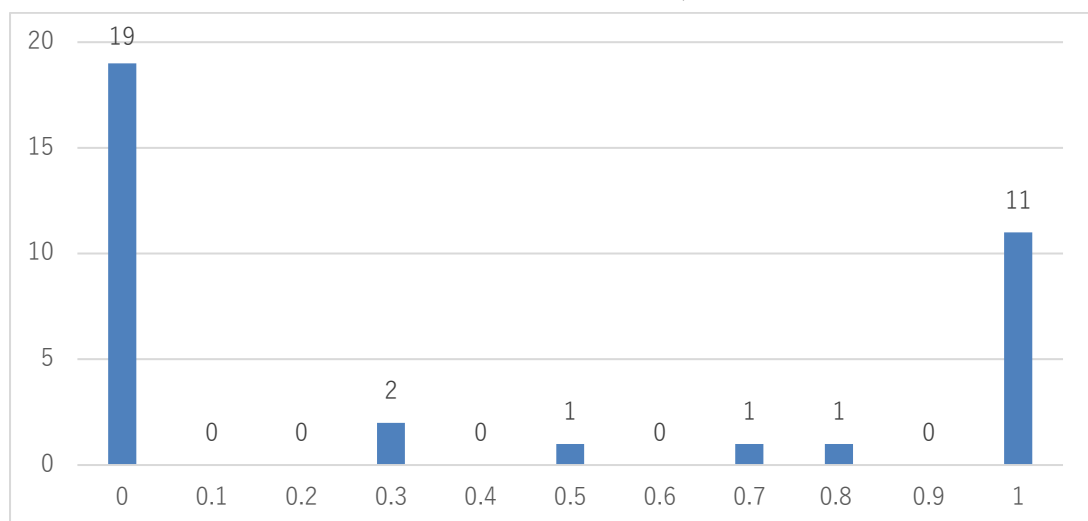




グラフ4-4 役員・従業員に対する処分に関する規程の作成等の評価点  
(n=37、縦軸：アンケート調査対象事業者の数、横軸：評価点)

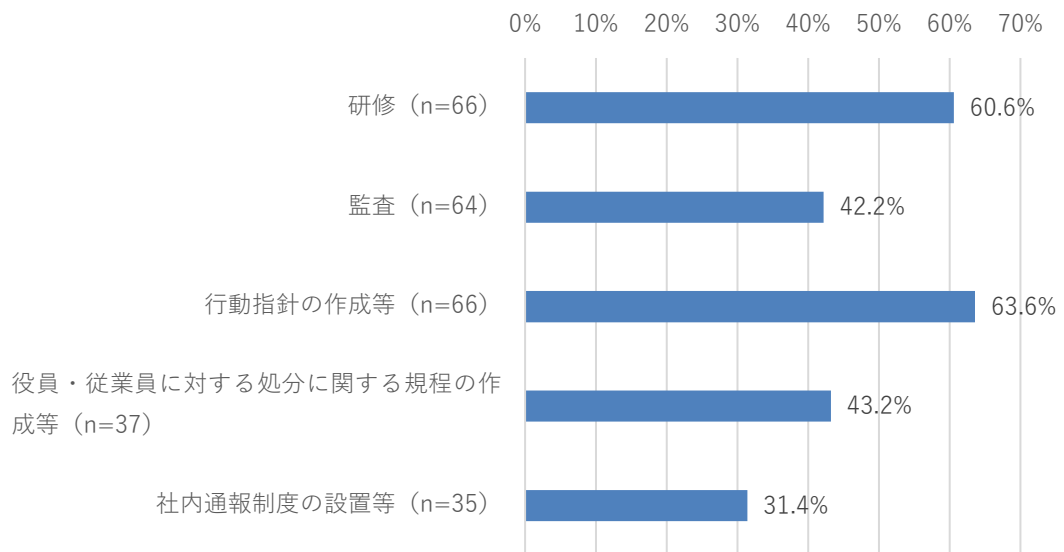


グラフ4-5 社内通報制度の設置等の評価点 (n=35、縦軸：アンケート調査対象事業者の数、横軸：評価点)



本件再発防止策ごとに、全評価点における最大値1の割合（他の本件再発防止策と比較して最も再発防止への寄与度が高いと評価しているアンケート調査対象事業者数の割合）についてみると、研修：60.6%、監査：42.2%、行動指針の作成等：63.6%、役員・従業員に対する処分に関する規程の作成等：43.2%、社内通報制度の設置等：31.4%だった（グラフ5）。

**グラフ5 他の本件再発防止策と比較して最も再発防止への寄与度が高いと評価しているアンケート調査対象事業者数の割合**



以上のことから、同一事業者における個別の本件再発防止策の相対的な効果をみると、行動指針の作成等及び研修について、独占禁止法違反行為の再発防止への寄与度が高いと評価されている。

次いで、役員・従業員に対する処分に関する規程の作成等及び監査について、当該寄与度が高いと評価されており、社内通報制度の設置等については、当該寄与度は高くないと評価されている。

ただし、社内通報制度の設置等の効果（主観的評価）について当該評価の理由を尋ねる質問（問6-7）に対する回答（自由回答）においては、通報件数がなく、再発防止への寄与度を測ることが困難であるために低い評価とした旨の回答が複数みられたほか、通報件数はないものの、社内通報制度の存在に抑止効果があるという旨の回答も複数みられた。したがって、社内通報制度の設置等自体に意味がないということではないと考えられる。

## 2 より効果的な再発防止策の検討につながる示唆

### (1) 経営トップの関与

アンケート調査対象事業者に対し、排除措置命令を受けて以降、本件再発防止策以外に、特に独占禁止法違反行為の再発防止のために講じた取組について尋ねたところ（自由回答。問7-3）、例えば以下のとおり、経営トップの関与に言及した回答が最も多かった。

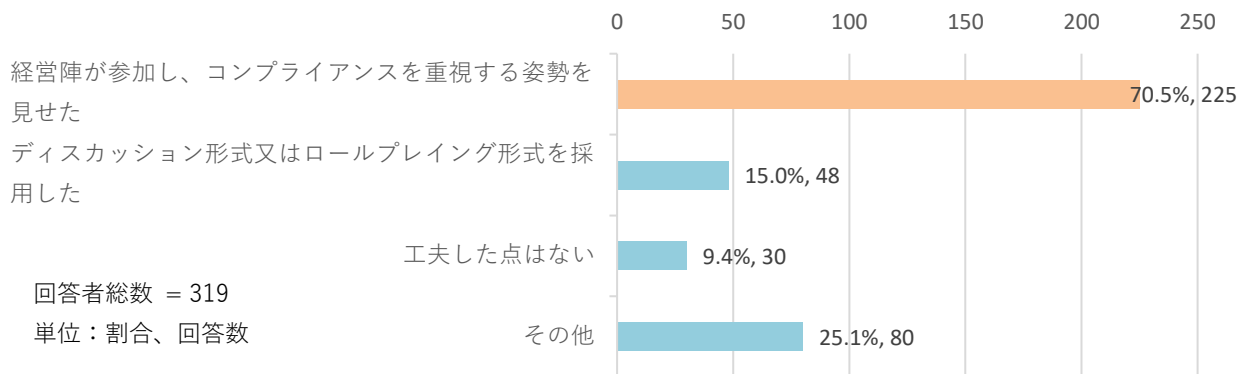
- 経営トップが全社員にコンプライアンスの強化を宣言したことにより、

社内の意識が変わった。

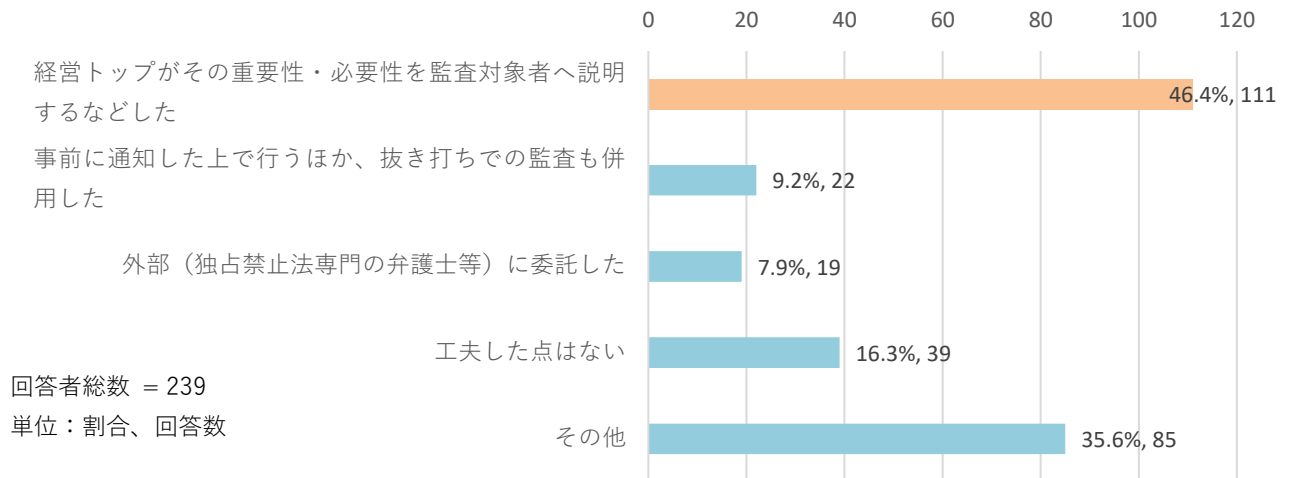
- 経営トップ自ら、市場のルール遵守は目先の受注や利益に優先するとのメッセージを発出したことにより、社員の意識が変わった。
- 経営トップ自ら、「コンプライアンス違反から生まれた利益は一円たりとも要らない」とのメッセージを全従業員向けに発信したことにより、社内のコンプライアンス意識が高まった。
- 企業倫理相談窓口の利用実績、独占禁止法並びに下請法の内部監査報告は経営トップも参加する年2回のコンプライアンス委員会でも報告されて情報共有されており、経営トップ自ら常に高い意識でコンプライアンスの状況をモニターできている。

また、個別の本件再発防止策について、実施に当たり工夫した点を尋ねる質問の中に、経営トップの関与に関する選択肢を設けたところ（研修について問2-7の選択肢1、監査について問3-7の選択肢1、行動指針について問4-5の選択肢1）、それぞれ、当該選択肢を選択した回答が最も多かった（研修について70.5%、監査について46.4%、行動指針について63.5%）（**グラフ6**）。

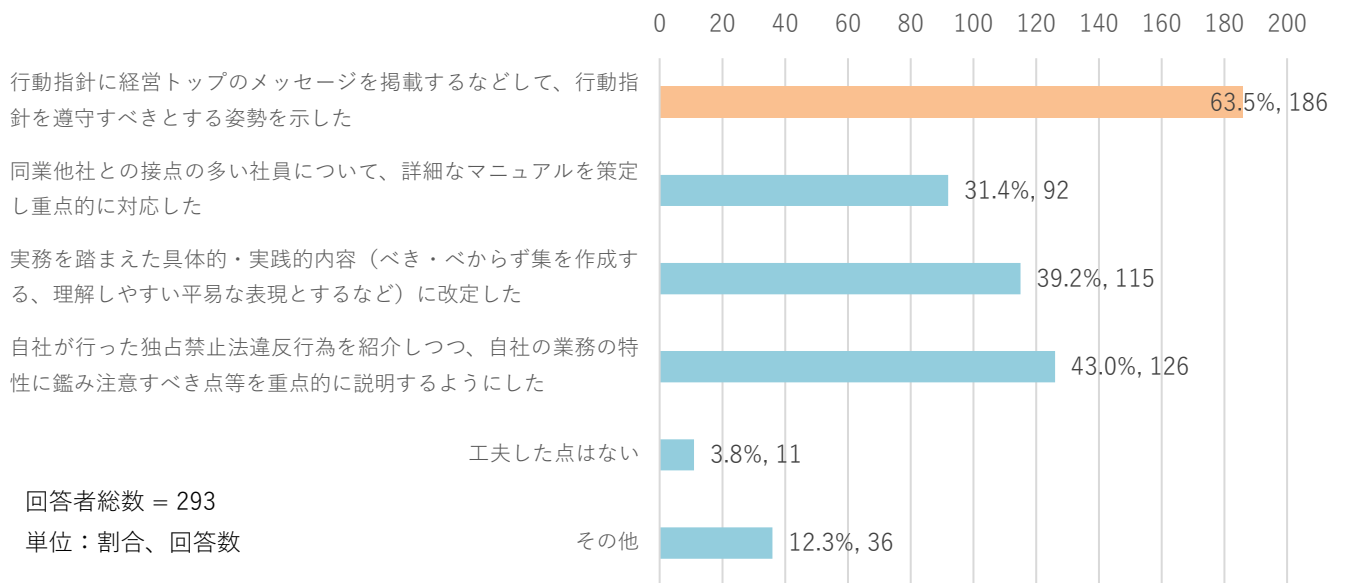
**グラフ6-1 研修の実施に当たり工夫した点（複数回答可）**



グラフ6—2 監査の実施に当たり工夫した点（複数回答可）



グラフ6—3 行動指針の作成等に当たり工夫した点（複数回答可）



さらに、役員・従業員に対する処分に関する規程の作成等及び社内通報制度の設置等については、実施に当たり工夫をした点を尋ねる質問の選択肢に、明示的に経営トップの関与に関するものは設けなかったが、「その他」の選択肢の中に、独占禁止法違反も懲戒処分の対象とすることを周知するため、社長通達を実施した旨の回答（問5—5に対する回答）、案件がコンプライアンス違反かどうか、迷う場合でもコンプライアンス担当役員へ相談できる旨を明示した旨の回答（問6—5に対する回答）といった、経営トップを関与させている旨の回答がみられた。

本アンケート調査の上記調査結果から、少なくとも当該回答をしたアンケート調査対象事業者が、経営トップの関与について、独占禁止法違反行為の再発防止のために重要であると認識していることが確認できる。また、このような認識は、公正取引委員会が過去に行ったコンプライアンスに関する実態調査において指摘された経営トップの関与の重要性とも整合するものといえる<sup>24</sup>。

今後、より効果的な再発防止策を検討するに当たっては、再発防止策の実効性を確保する観点から、経営トップの関与を考慮することが有益であると考えられる。

## (2) 研修を軸とした再発防止策間の連携

個別の本件再発防止策について実施に当たり工夫した点を尋ねる質問（研修について問2-7、監査について問3-7、行動指針について問4-5）に対する回答のうち「その他」（自由回答）や、個別の本件再発防止策の効果（主観的評価）について当該評価の理由を尋ねる質問（研修について問2-9、監査について問3-9、行動指針について問4-7）に対する回答（自由回答）において、例えば以下のとおり、研修、監査、行動指針の各取組を連携させていることがうかがわれる回答がみられた。

- 当該年度の研修実施状況や実施内容等をコンプライアンス監査にて確認・評価し、改善点等があれば次年度以降の研修に反映している。（問2-7に対する回答）
- 監査対象者に対して、研修内容の理解度チェックを行い、知識・認識の定着を図った。（問3-7に対する回答）
- 受講者には「行動指針（独占禁止法遵守のための指針）」を研修へ持参させて、グループ討議の際に指針の内容を参照しながら検討できるようにしている。（問2-7に対する回答）
- 研修での教育→自己監査→自己監査結果を踏まえた部内教育→監査部

<sup>24</sup> 前掲脚注16。

また、ICN（国際競争ネットワーク）による報告書「コンプライアンスについての調査報告書」（2021年10月）において、競争当局及びNGA（非政府アドバイザー）に対して行われた「効果的なコンプライアンスプログラムであるために重要な要素は何か」との質問に対する回答結果が紹介されている。当該回答結果によれば、回答者が最も多く言及したのは「違反行為の発見・報告・監査・監視」であり（回答者全体の56%）、次いで「経営トップ層によるコミットメント等」との回答が多く（回答者全体の51%）、今回の調査結果は、当該回答結果とも整合するものといえる。

<https://www.internationalcompetitionnetwork.org/wp-content/uploads/2022/04/AWG-Report-on-Competition-Compliance.pdf>

門による二次監査→二次監査結果を踏まえた研修、のサイクルで回し、研修と監査の両面で理解度向上を図っている。(問3-7に対する回答)

- 研修の場で社外弁護士から行動指針の重要性を強調して説明してもらった。(問4-7に対する回答)
- 指針公開後は全従業員へ同指針の認識度調査を行い、社内への周知活動も行っている。他に、社内コンプライアンス研修においても同指針を利用し、独占禁止法遵守の意識向上を図っている。(問4-7に対する回答)

上記の回答によれば、行動指針を研修内容に盛り込む、研修内容の理解度を監査により確認するなど、特に研修を軸とした本件再発防止策間(研修と監査、研修と行動指針)の連携が有用であることがうかがえる。少なくとも当該回答をしたアンケート調査対象事業者が、研修を軸とした本件再発防止策間の連携について、独占禁止法違反行為の再発防止のために重要であると認識していることが確認できる。

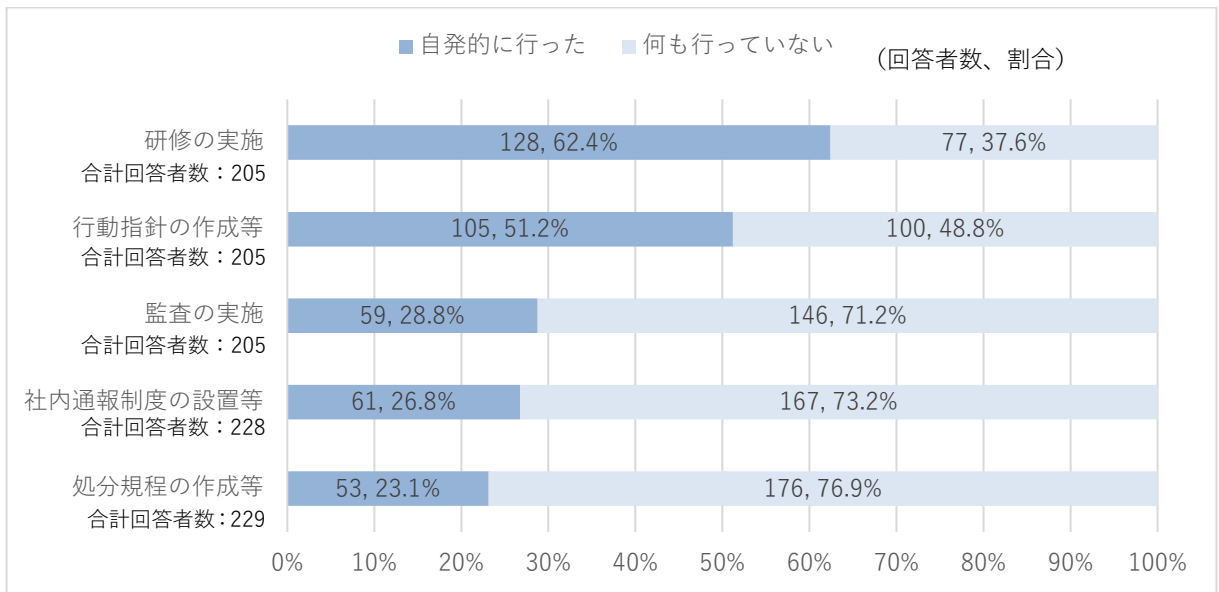
前記1(1)アに記載のロジックモデルの観点からは、独占禁止法の遵守についての理解度が向上すること(意識レベルでの変容)が、行動変容につながると考えられる。研修を軸として再発防止策間を連携させることは、研修で得た知識・認識を定着させることにつながる点で、各再発防止策を連携させない場合と比較して、独占禁止法の遵守についての理解度の向上に資すると考えられ、ひいては再発防止策の実効性の確保に資すると考えられる。

以上を踏まえれば、今後、より効果的な再発防止策を検討するに当たっては、研修を軸として再発防止策間を連携させることを考慮することが有益であると考えられる。

### (3) 中小企業における再発防止策の実行可能性

前記第1の2(2)のとおり、違反行為者の既存の法令遵守体制等に応じて、どのような再発防止策を命じるべきかが検討される場所、中小企業は、独立した法務部門や監査部門を有しているような規模の大きな企業と同様の再発防止策を行うことが難しいとする見方もある。しかし、個別の本件再発防止策につき何ら措置を命じられていない中小企業に焦点を当てたところ、当該中小企業のうち、①自発的に本件再発防止策を行った者及び②特に何もしなかった者の数・比率は**グラフ7**のとおりであった。

グラフ7 自発的に行った中小企業・何も行っていない中小企業の比率



グラフ7のとおり、本件再発防止策を命じられていなくても、研修については、中小企業のうち約6割が自発的に実施していることが確認された。このほか、本件再発防止策以外に、特に独占禁止法違反行為の再発防止のために講じた取組について尋ねた質問（問7-3）に対する回答（自由回答）において、以下のような回答がみられた。

- 経営者も含めて営業が2人と少数なので時々当時の関連書類を閲覧するようにしている。
- 社長自ら、事業者団体が開催する研修に参加したことがある。
- 経営トップ自ら、カルテル・談合しなければ成り立たない事業であれば廃止もやむを得ないとのメッセージを全社員に発出したことにより、社内の意識が変わった。
- 小規模経営の事業所であるため、経営者自ら姿勢を正すしかないので、これからも事業者団体等の研修を受けながら向上を図る。
- 入社時に従業員から独占禁止法遵守に係る誓約書を徴集している。

前述のとおり、中小企業は、独立した法務部門や監査部門を有しているような規模の大きな企業と同様の再発防止策を行うことが難しいとする見方もある。しかし、少なくとも、本アンケート調査における中小企業の回答をみると、中小企業だからという理由で、大企業が行っているような本件再発防止策が常に実行できないということではないこと、また、工夫をすることによっ

て中小企業ならではの再発防止策を実行することが可能であることが分かる<sup>25</sup>。

#### (4) 事業者による追加的な再発防止策

アンケート調査対象事業者に対し、排除措置命令を受けて以降、本件再発防止策以外に、特に独占禁止法違反行為の再発防止のために講じた取組について尋ねたところ（自由回答。問7-3）、前記(1)の経営トップの関与、前記(3)の中小企業ならではの取組以外に、例えば、以下のような回答があった。

##### ア 企業グループ全体での取組

- 子会社の研修等に本社担当部署が関与・支援するようにすることにより、グループ全体で再発防止策に取り組んでいる。
- 国内外の子会社への監査や各子会社毎の行動指針策定も当社と同様のレベルで実施し、当社グループ全体で再発防止策に取り組んでいる。

##### イ 法務部門等の組織体制の強化

- 独占禁止法コンプライアンスについて兼務者が中心であったが、排除措置命令後に専任の役員・担当者を設置したことにより、事業部門に実効的な指示を行うことができるようになった。
- 監査部門を室から部に昇格させ、監査権限を強化した。
- コンプライアンス委員会へ外部監査役に参加してもらい、外部からの意見も取り入れる体制にした。

##### ウ その他

- 競合他社との取引（見積依頼、発行）、入札参加時の状況等をシステムを使用して承認ルートを確立し、他社の参加する入札では談合等の違法行為がないことを誓約させている。全ての取引が常に監視できる仕組みを作った。競合他社との会合は全て事前承認とし、会合参加後の事後報告の実施など、社内の承認システムを作成し、漏れのない仕組みとしている。

<sup>25</sup> 前掲脚注24の報告書において、NGA（非政府アドバイザー）からの示唆が記載されているところ、その一つとして、中小企業における競争法コンプライアンス向上のための方策について、コンプライアンス向上の取り掛かりとして「違反行為に陥る危険度の評価」（リスクアセスメント）を行うことや、事業者団体の役割の重要性が記載されている。



- 事業の撤退と社員の配置転換を行った。
- 毎年、公正取引委員会の立入検査のあった日に、カルテル事件の風化防止と、企業理念に則った行動の振り返りをグループ全体で実施している。

## (5) 排除措置命令を複数回受けたことについて

アンケート調査対象事業者のうち、排除措置命令を複数回受けたことのある者<sup>26</sup>に対し、一回目の排除措置命令を受けた際、どのような取組をしておけば、二回目の排除措置命令を避けることができたと考えるか尋ねたところ（自由回答。問8-2）、例えば、以下のような回答があった。

- 行動指針について、同業他社との接触ルールは整備していたが、接触の可否に係る基準が抽象的で最終的には各人の裁量に委ねられており、また許可権者も事業部門内の上司であったため、問題となる情報交換を防ぐことができなかった。
- 定期的に研修を行っていれば、二回目の命令を避けることができたのではないかと思われる。
- 一回目の排除措置命令後に独占禁止法の専門家による独占禁止法勉強会を開催し、営業担当者へ独占禁止法順守の理解を深めさせた。現在のよう、コンプライアンスの徹底を経営計画の重点実施テーマに掲げ、社員自ら意識を高く持ち取り組み、外部機関による研修、全社員向けデジタル教材による研修を毎年1回実施していれば2回目の排除措置命令は防げていたかもしれない。
- 内部通報規程をもう少し早期に制定していれば、内部通報窓口等の活用による違反行為の抑止や防止に繋がったかもしれない。

## (6) 諸外国の事例（海外主文調査から）

### ア 概要等

より効果的な再発防止策の検討につながる示唆を得る観点からは、諸外国の競争当局が競争法違反事業者に対してどのような再発防止策を命じているのかを把握することも有益であると考えられる。

<sup>26</sup> 本アンケート調査においては、二回目の排除措置命令に係る違反行為の始期が、一回目の排除措置命令を受けた日以後であることが判明している事業者を指しており、課徴金納付命令について独占禁止法第7条の3第1項（繰り返し違反に対する割増算定率）の適用を受ける事業者と一致するものではない。

そこで、本アンケート調査とは別に、諸外国の競争当局がどのような競争法違反行為に対して、どのような是正措置をどのような趣旨で命じているかを把握するため、当該競争当局が競争法に違反した者に対して命じた是正措置の内容に関する情報を収集した（以下、当該情報収集を「海外主文調査」という。）。

海外主文調査の実施に当たっては、外部事業者（オリバーワイマングループ株式会社NERAエコノミックコンサルティング）に委託した。

調査の概要は以下のとおり。

- ・ 対象国・地域（競争当局）

- EU（欧州委員会）、米国（連邦取引委員会）、英国（競争・市場庁）、ドイツ（連邦カルテル庁）、及び韓国（韓国公正取引委員会）

- ・ 対象違反行為類型

- カルテル等の共同行為及び市場支配的地位の濫用等の単独行為

- ・ 対象事例

- 事例数は各競争当局につき最大10程度とし、受託事業者において選定

## イ 調査結果

調査の結果を取りまとめた一覧表（受託事業者から提出されたものを公正取引委員会が一部加工した。）は、別紙4のとおりである。

一覧表に記載された事例のうち、事例12から事例16まで（米国）及び事例35（韓国）については、再発防止策として、当該事例に共通して、研修を実施することが含まれている。また、事例12から事例16まで（米国）については、研修のほか、以下の事項も含まれている。

- ・ 競争法コンプライアンスプログラムを監督する責任者を任命すること
- ・ 役員・従業員が、いかなる報復を恐れることなく、内密に（当該事例に係る）命令及び競争法の違反について質問し、報告できるようにすること
- ・ （当該事例に係る）命令及び競争法を遵守しなかった役員・従業員を懲戒処分とすること

さらに、再発防止策として興味深いものとしては、違反行為に利用された設備の所有権の一部を第三者に譲渡させるもの（事例3）、競争上有意な情報等の交換の禁止（事例16、32）や契約交渉時における一定の行為の不作为（事例33）が挙げられる。

例えば、米国の事例にみられる「競争法コンプライアンスプログラムを監

督する責任者を任命すること」については、本アンケート調査でいえば、事業者による追加的な再発防止策（前記(4)イ）における「独占禁止法コンプライアンスについて兼務者が中心であったが、排除措置命令後に専任の役員・担当者を設置した」との回答と同様であることを踏まえると、今後、より効果的な再発防止策を検討するに当たっては、海外主文調査の調査結果も参考になると考えられる。

## 第5 まとめ

本効果検証の趣旨・目的は、①本件再発防止策について、効果があったかどうかを検証すること、及び②より効果的な再発防止策の検討につながる示唆を得ることの2つである。

①について、効果があったといえるためには、図1のロジックモデルのとおり、本件再発防止策が、対象となった従業員等の行動変容というアウトカムにつながったかどうか重要である。本アンケート調査の結果、前記第4の1(2)のとおり、本件再発防止策全体として、その効果はあったといえる。また、前記第4の1(3)のとおり、同一事業者における個別の本件再発防止策の相対的な効果をみると、行動指針の作成等及び研修については、他の本件再発防止策と比較して、独占禁止法違反行為の再発防止への寄与度が高いと評価されていることが分かった。

②について、本アンケート調査の結果、前記第4の2(1)及び(2)のとおり、今後、より効果的な再発防止策を検討するに当たっては、再発防止策の実効性を確保する観点から、経営トップの関与、及び研修を軸とした再発防止策間の連携を考慮することが有益であると考えられる。また、中小企業に対するより効果的な再発防止策を検討するに当たっては、前記第4の2(3)に記載の中小企業ならではの再発防止策等を考慮することが有益であると考えられる。さらに、前記第4の2(4)以降において記載した事業者による追加的な取組や海外における是正措置の内容等も参考になると考えられる。

事業者においては、今回の調査で得られた結果を今後自社の再発防止策については独占禁止法違反行為の未然防止策を検討する際に活用し、独占禁止法の遵守のための取組をより効果的なものとしていくことが期待される。公正取引委員会としても、引き続き、独占禁止法違反行為に対して厳正かつ効果的に対処するとともに、今回の調査で得られた結果も参考に、より効率的・効果的な再発防止策を講じていくこととする。

以上