

株式会社 大林組  
取締役社長 白石 達 殿

# 提 言 書

平成22年 3月29日

株式会社大林組  
コンプライアンス検証・提言委員会

委員長 戸塚 健彦

委 員 寺井 一弘

豊泉貫太郎

福井 琢

野口 忠彦

金井 誠

原田 昇三

## 目 次

ページ

第1	経 緯	
1	本委員会の設置経緯	1
2	本委員会の位置付け、提言の趣旨	2
3	検証方法	2
第2	コンプライアンス体制の検証・評価	
1	大林組におけるコンプライアンス体制の変遷	
(1)	事件前のコンプライアンス体制	3
(2)	各事件後に実施した再発防止策	3
(3)	現在のコンプライアンス体制	5
2	現在のコンプライアンス体制の検証	
(1)	コンプライアンス体制の検証の視点	6
(2)	コンプライアンス体制の検証	7
(3)	まとめ	14
第3	提 言	
1	再発防止に向けた提言	15
(1)	経営トップの決意を次代の経営陣に受け継いでいくこと	
(2)	内部監査にサンプリング調査を導入するとともに内部通報制度のさらなる周知徹底を図ること	
(3)	談合行為や官製談合の存在を発見した場合の行動プログラムの策定	
(4)	本提言を受けて新たに構築したコンプライアンス体制の検証を行うこと	
2	まとめ	16
【資料】	独占禁止法遵守プログラム	

## 第1 経緯

### 1 本委員会の設置経緯

株式会社大林組（以下「大林組」という。）においては、以下①～④の事件が発生した。

- ①防衛施設庁広島防衛施設局が平成16年1月から平成17年3月の間に行った岩国米軍基地関連工事5件の入札に関し、平成18年3月14日に大林組の元非常勤顧問が、競売入札妨害罪で略式命令（罰金50万円）を受けた。大林組に対しても、公正取引委員会から、平成19年6月20日付で排除措置命令及び8,190万円の課徴金納付命令が出された（以下「防衛施設庁談合事件」という。）。
- ②平成18年11月1日及び同月22日には、和歌山県が平成16年11月に行ったトンネル工事3件の入札に関し、大林組の元顧問が競売入札妨害罪の容疑で在宅起訴され、平成19年5月30日に有罪判決（懲役1年6ヶ月 執行猶予3年）を受けた（以下「和歌山県談合事件」という。）。
- ③平成19年2月28日には、名古屋市交通局が平成18年2月及び同年6月に行った地下鉄工事5件の入札に関し、私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律（以下「独占禁止法」という。）違反容疑（不当な取引制限）で、法人としての大林組が公正取引委員会から刑事告発を受けた。また、平成19年3月20日、大林組の元顧問が、同じく公正取引委員会から刑事告発を受け、同日付で大林組と同元顧問が起訴され、同年10月15日に、有罪判決（大林組：罰金2億円、元顧問：懲役3年 執行猶予5年）を受けた。大林組に対しては、公正取引委員会から、平成19年11月12日付で排除措置命令が出された（以下「名古屋市地下鉄談合事件」という。）。
- ④平成19年6月18日及び同月22日には、枚方市が平成17年11月に行った清掃工場建設工事の入札に関し、大林組の元常務執行役員及び元顧問が競売入札妨害罪で起訴され、また、平成19年7月13日及び8月20日、同元常務執行役員が枚方市市議及び大阪府警察官への贈賄罪で追起訴され、平成20年1月11日に、有罪判決（元常務執行役員：懲役2年6ヶ月 執行猶予4年、元顧問：懲役1年 執行猶予3年）を受けた（以下「枚方市談合事件」という。）。

これら一連の事件によって、大林組は、前述の罰金や課徴金などのほかに、国土交通省から相次いで建設業の営業停止処分（15日間～45日間）を受けたほか、全国の公共工事発注機関等から工事入札の指名停止（入札への参加停止）措置を受け、また、連日、報道機関による糾弾報道に晒されるなどの社会的制裁を受けた。

大林組は、談合事件が相次いだことを重く受けとめ、平成19年3月及び6月には、それまでの取締役11名中8名が退任、1名が降格し、経営体制を刷新の上、新生大林組として、信頼回復に努めていくこととなった。

大林組において談合事件の摘発が相次いだことから、その後、事件当時の取締役及び元取締役14名に対し、株主代表訴訟が平成20年6月25日に提起された。株主代表訴訟は、平成21年6月1日に和解が成立したが、談合事件の発生後に二度と同様の不

祥事が生じないよう様々な再発防止策を構築してきた大林組は、この和解を契機として、会社のコンプライアンス体制をさらに強化させることは有意義と考えたので、利害関係人として和解に参加した。

コンプライアンス検証・提言委員会（以下「本委員会」という。）は、上記和解に基づいて、平成21年7月15日に設置されたものである。

## 2 本委員会の位置付け、提言の趣旨

本委員会は、大林組が、刑事罰や課徴金などを課され、入札参加資格停止あるいは指名停止処分を受け、社会的にも大きな批判を受ける談合事件という不祥事を発生させてしまった原因を調査し、二度と同様の不祥事を発生させないよう、将来的に談合を防止するための真に有効な方策を提言する委員会である。即ち、本委員会は、過去の談合事件の発生原因の調査及び現在のコンプライアンス体制の確認・検証を通じて、大林組の内部統制システムをより実効性の高いものとするを目的として設置するものである。

そのために、本委員会には、社外の弁護士の参加を受け、第三者の立場からの客観的な意見を取り入れている。

## 3 検証方法

本委員会は、寺井一弘（リベルテ法律事務所、日本司法支援センター理事長）、豊泉貫太郎（河村法律事務所、慶應義塾大学法科大学院前委員長）、福井 琢（柏木総合法律事務所、大林組顧問弁護士）の社外の弁護士3名と大林組役員4名で構成され、平成21年7月から活動を開始し、これまでに委員会を9回にわたって開催した。

大林組においては、二度と談合事件を起こしてはならないという反省から、事件後に様々な再発防止策が新たに構築されていたので、まず本委員会は、現在の大林組の談合防止に関するコンプライアンス体制並びに具体的な再発防止策の説明を受けた。

次に本委員会は、将来的に談合を防止するための真に有効なコンプライアンス体制を構築するためには、広く建設業界における談合発生の原因を過去に遡って歴史的背景並びに構造的背景から検証する必要があると考え、これらの側面から建設業界における談合発生の背景を検証した。

さらに、本委員会は和解に基づいて、大林組において発生した4つの談合事件（①防衛施設庁談合事件、②和歌山県談合事件、③名古屋市地下鉄談合事件、④枚方市談合事件）の調査を行った。

談合の歴史的・構造的背景及び各事件の調査結果から、本委員会は、コンプライアンス体制の有効性を検証するために必要と考えられる視点を洗い出した。そのうえで、大林組における現在のコンプライアンス体制が、上記検証の視点に照らして、具体的にどのように構築、運用されているかを確認し、追加、改善すべきものがあるか否かを検証した。

## 第2 コンプライアンス体制の検証・評価

### 1 大林組におけるコンプライアンス体制の変遷

#### (1) 事件前のコンプライアンス体制

大林組においては、防衛施設庁談合事件で元非常勤顧問が平成18年3月14日に略式命令を受けて以降、談合事件が相次いで摘発されたが、これ以前の大林組のコンプライアンス体制の概要は、以下ア～ウのとおりであった。

#### ア 大林組企業行動規範の策定、事業活動適正化委員会の設置

(ア) 平成6年2月、事業活動を行う上での行動の指針となる「大林組企業行動規範」を策定し、これを全役職員に対して周知・配布した。また、社長を委員長とする「事業活動適正化委員会」を設置し、企業倫理の啓蒙や企業倫理遵守のための方策の策定を行ってきた。

(イ) 平成11年4月、「事業活動適正化委員会」の組織を強化するため、弁護士である社外監査役をメンバーに加えた。

(ウ) 平成15年1月、「事業活動適正化委員会」を「企業倫理委員会」に呼称変更し、企業倫理の啓蒙や企業倫理遵守のための活動を行ってきた。あわせて、支店長を「企業倫理責任者」、部門長（部長等）を「企業倫理推進者」とする企業倫理推進体制を構築し、各職場での企業倫理の浸透を図ってきた。

#### イ 独占禁止法遵守委員会の設置、独占禁止法遵守マニュアルの策定

(ア) 役職員の業務遂行につき独占禁止法違反を未然に防止すること及び独占禁止法遵守について総合的な社内監理を行うことを目的として、平成4年10月、社内に「独占禁止法遵守委員会」を設置した。同委員会は、独占禁止法遵守に関する社内の相談・監督体制の確立、研修計画などについて検討し、これらを実施してきた。

(イ) 独占禁止法のあらましや遵守のための指針をまとめた「独占禁止法遵守マニュアル」を平成4年12月に策定した。独占禁止法遵守マニュアルは、全店の課長職以上及び営業担当の基幹職員全員並びに工事事務所長及び所長代理に配布した。また、営業関係の役職員に対してマニュアルに基づき研修を行い、独占禁止法遵守を周知した。

#### ウ 誓約書の徴収・厳正な社内処罰の実施

独占禁止法の改正（平成18年1月4日施行）を受けて、平成18年2月、全店の部長職以上の役職員から、独占禁止法遵守に関する誓約書を徴収した。誓約書では、本人はもとより、部下が法律や社内諸規則に違反した場合であっても厳罰に処せられる旨を誓約させ、自らの責任と部下の監督責任を強く意識付けている。本誓約書は、部長職以上が異動する都度、徴収している。

#### (2) 各事件後に実施した再発防止策

各事件の発生を踏まえて、大林組が新たに構築した再発防止策は、それぞれ以下ア～エのとおりである。

#### ア 防衛施設庁談合事件

大林組では、防衛施設庁談合事件の発生を踏まえ、社内の独占禁止法遵守体制をより実効性の高いものとするためには、これまでの独占禁止法遵守マニュアルの策定、社内研修などという仕組みづくりに加えて、不正行為を監視するモニタリング機能を強化し、会社が構築した個々の防止策が意図したとおりに運用されていることを監視するのが重要と判断し、平成18年4月及び同年5月に次の追加策を実施した。

- (ア) 平成18年4月、公益通報者保護法の施行に対応した内部通報制度を整備し、談合など法律違反に繋がる行為を内部で相互監視することとした。なお、通報者が不利益取扱いを受けないことを内部通報制度の運用規程に明示し、これをイントラネット上で開示することにより、情報を吸い上げやすい体制としている。
- (イ) 平成18年5月、業務執行から独立した立場にある監査役会が「談合等監視プログラム」を策定し、これに基づいて監査役が各店、各部署を巡回モニタリングすることによって、防止策の実施状況をチェックすることとした。
- (ウ) 平成18年5月、監査役会の機能強化の一環として、監査役会の指揮下の組織として、「コンプライアンス室」を新設した。また、業務執行から独立した同室を内部通報の受付窓口に変更することにより、同制度の積極的な活用を促すこととした。
- (エ) 平成18年5月、企業倫理委員会のメンバーに、社外有識者1名及び職員組合委員長を招聘し、当社の企業倫理に関する取り組みを第三者の視点で評価される仕組みとして強化した。従来は、社長（委員長）、取締役7名、弁護士である社外監査役1名で構成していた。

#### イ 和歌山県談合事件

大林組では、和歌山県談合事件の発生を踏まえ、コンプライアンス体制の全体見直しを改めて検討することとした。検討にあたっては、内部統制の有効性を評価する仕組みとして米国で用いられ、事実上の世界標準とされているCOSOモデル（※）を活用して、談合防止に関する当社の取り組みをCOSOモデルの5つの要素に分類し、その上で要素ごとに有効性を評価し、必要な防止策を追加した。

※ COSOモデルは、1992年に米国のトレッドウェイ委員会支援組織委員会（「The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission」、通称「COSO」）が発表した内部統制の統一的枠組みである。COSOモデルでは、企業における内部統制の目的を3つ（①業務の有効性、②財務報告の信頼性、③関連法規の遵守）に分類しており、これらの目的を達成するためには、それぞれの目的における5つの要素（①統制環境、②リスクの評価と対応、③統制活動、④情報と伝達、⑤モニタリング）が日常の業務プロセスに組み込まれ、有効に機能していることが必要とされている。

そして、平成18年10月、これらの施策を「独占禁止法遵守プログラム」として一元化し、今後は、このプログラムをベースにPDCAサイクル（計画・実行・評価・改善のプロセスの反復継続）を実施して毎年見直しを行い、水準の維持向上を図ることとした。

新たに追加した主な防止策は、次のとおりである。

- (ア) 一人ひとりのコンプライアンス意識を定着させるため、職場単位で、部門長による部下を対象とした職場内倫理研修を年1回（毎年4月）定期実施し、その後はeラーニングで研修結果を検証する。
- (イ) 各店の土木・建築事業の入札責任者（支店長または副支店長等）は、JV（共同

企業体) 組成から見積金額の算出や入札(提出見積)金額決定など工事応札に至るすべてのプロセスにおいて、各担当者からJV相手の選定理由、見積金額の算出根拠、入札金額の決定根拠などの具体的な説明を求め、不審な点がないかを自ら確認する。また、同責任者は、上記確認を行った結果、談合につながるような不審な点がなかったことを、応札決裁書類に設けられた「独占禁止法遵守誓約捺印欄」に誓約・捺印する。

(ウ) 同業者との会合は、談合につながるリスクがあるので、すべて上司に報告させ、事前承認を得る。

(エ) 国家公務員倫理法の対象者と会合する場合は、事前に上司に書面で承認を得る。

(オ) 企業倫理委員会が、毎年10月に、独占禁止法遵守プログラム(添付資料参照)に掲げられた談合防止のための施策が、すべての部門で確実に実施されているかについて、例えば、同業者との会合等事前承認制度が、各部門においてきちんと運用されているかをすべての部門長に対して調査するなどの方法で、一斉点検し、その結果に基づき運用面の見直しを行う。

#### ウ 名古屋市地下鉄談合事件

大林組では、名古屋市地下鉄談合事件の発生を踏まえ、コンプライアンス意識の徹底を図るためには、法令遵守に向けた会社の強い決意を社内外に宣言することが重要との判断から、株主提案を受けて、談合行為を一切行わない旨を会社の根本規則である定款に定めることとし、平成19年4月27日に株主総会へ定款変更議案を上程することを公表した。上記の定款変更は、同年6月28日の株主総会で承認可決された。

#### エ 枚方市談合事件

大林組では、枚方市談合事件の発生を踏まえ、社内にコンプライアンス意識を定着させるためには、すべての役職員への働きかけはもちろんであるが、とりわけ各店の経営幹部クラスが高い倫理観を持って部下を指導することが重要であるとの判断から、平成19年7月、コンプライアンス担当役員が各店幹部を対象に個別面談方式によるヒアリングと指導を行う「各店巡回指導」を毎年定期的を実施することとし、独占禁止法遵守プログラムの施策に追加した。

### (3) 現在のコンプライアンス体制

大林組は、各事件の発生直後に上記(2)の再発防止策を講じ、その後も今日に至るまでPDCAサイクル(計画・実行・評価・改善のプロセスの反復継続)を実施してコンプライアンス体制の見直しを行い、談合防止のための追加策を講じてきた。その結果、談合防止のための大林組の現在のコンプライアンス体制は、「独占禁止法遵守プログラム」として一元化されており、その内容は添付のとおりとなっている。

なお、個々の施策の詳細については、以下「2 現在のコンプライアンス体制の検証」において述べることとする。

## 2 現在のコンプライアンス体制の検証

### (1) コンプライアンス体制の検証の視点

本委員会は、大林組が談合防止のための真に有効なコンプライアンス体制を構築するために、先ず、広く建設業界における談合発生の原因を過去に遡って歴史的、構造的に検証し、さらに、大林組において過去に発生した4件の談合事件の調査を行って、大林組における事件の発生原因・問題点を検証した。この結果、本委員会は、大林組は独占禁止法遵守マニュアルの制定や社員研修など、事件発生当時としては、談合発生防止を目的とした建設業者としての一般的水準を備えたコンプライアンス体制を構築していたが、現に発生した各事件を振り返ってみた場合には、談合が起きやすい土壌や制度的背景に即した、もう一步踏み込んだモニタリング体制の構築などが不足していたと考える。

次いで、本委員会は、大林組において発生した4つの談合事件を、以下①～③の3つのパターンに分類した。

#### ①官庁OB再就職先の確保型官製談合

官庁OB再就職の権益確保を目的として、官公庁側の組織が主導して官製談合を行うケース

#### ②首長主導型官製談合

同じく官製談合ではあっても、地方公共団体の首長及びその側近が、自らの政治権力を保持・拡張するために、官製談合を行うケース

#### ③業界主導型談合

官側が全く介在せず専ら民間業者のみで談合を行うケース

本委員会は、上記の分類をしたうえで、談合の再発を防止するためのコンプライアンス体制は、これら3パターンのリスク要因すべてに対応できるものでなければならず、そのため、以下の「談合事件を未然防止するためのコンプライアンス体制」と「万一、談合が行われた場合に、これを早期発見し、談合からの離脱を含めた適正な行動をとるためのコンプライアンス体制」という2つの視点から、コンプライアンス体制を検証することが有効であると判断した。

そこで、本委員会は、これらの2つの視点から、談合防止のための方策が、大林組の現在のコンプライアンス体制の中で、具体的にどのように構築、運用されているかを検証することとした。

### ア 談合事件を未然防止するためのコンプライアンス体制

(ア) 経営トップの決意表明

(イ) 教育・研修制度の充実、行動規範、独占禁止法遵守マニュアルの整備

(ウ) 人事制度の改善

(エ) 受注活動の透明性確保

(オ) 不正会計処理の防止体制の整備

(カ) グループ会社・協力会社の教育・協力体制

(キ) 厳格な社内処分の実施

イ 万一、談合が行われた場合に、これを早期発見し、談合からの離脱を含めた適正な行動をとるためのコンプライアンス体制

(ア) 社内での談合を発見する仕組みの整備（モニタリング活動の拡充、内部通報制度）

a モニタリング活動の拡充

b 内部通報制度の整備

(イ) 発見した場合の適正な対処（談合行為を発見した場合の行動プログラムの策定など）

(ウ) 談合防止策のP D C Aサイクル（計画・実行・評価・改善のプロセスの反復継続）の実施

## (2) コンプライアンス体制の検証

本委員会は、上記（1）の検証の視点に基づき、大林組の現在のコンプライアンス体制を以下のとおり検証した。

ア 談合事件を未然防止するためのコンプライアンス体制

(ア) 経営トップの決意表明

<現在のコンプライアンス体制>

a 定款に談合根絶に向けた法令遵守条項を規定

会社の根本規則である定款に、以下のとおり談合根絶に向けた法令遵守条項を規定している。法令遵守に向けた会社の強い決意を定款に定めることにより、企業倫理を含めたコンプライアンスに対する意識の一層の徹底を図るとともに、健全な企業風土を創り上げていく礎としている。

「第 3 条（法令遵守及び良識ある行動の実践）

当会社においては、役職員一人一人が、法令を遵守するとともに、企業活動において高い倫理観を持って良識ある行動を実践する。特に建設工事の受注においては、刑法及び独占禁止法（私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律）に違反する行為など、入札の公正、公平を阻害する行為を一切行わない。」

b 経営トップの決意表明

社長をはじめとした経営トップが、年頭訓示や社内会議、社内報などのあらゆる機会を通じて、繰り返し、以下のように談合根絶の表明、宣言を行っている。

(例) 平成20年 社長年頭訓示

「定款に『法令遵守及び良識ある行動の実践』の規定を新設し、談合行為はもとより、いかなる法令違反も許さない雰囲気が社内に醸成され、コンプライアンスの意識もかなり定着してきましたが、これらに関しては一分の隙や油断があってははいけません。営業停止や指名停止の処分を受けたことをも真摯に受け止め、本年も引き続き『コンプライアンスの徹底』を当社の重要な経営課題として取り組んで参ります。」

(例) 平成22年3月 役員対象企業倫理セミナー 冒頭社長挨拶

「当社は、平成18年から19年にかけての相次ぐ談合事件により、会社としては、営

業停止や指名停止を受け、また、連日の新聞報道により社員や家族までもが大変辛い思いをしました。その後は、私をはじめ皆さん経営陣が率先垂範してコンプライアンスの徹底を図っており、社内にも十分、意識が定着してきたと思います。

但し、懸念すべきは、時間の経過とともに事件が風化し、役職員の決意や緊張感が緩んで、再発防止策の運用も形骸化してしまうことです。その為に、こうした機会に皆さん、あらためて談合根絶、コンプライアンス徹底の意識を新たにして頂ければと思います。また、機会あるごとに皆さんから本社、支店内での周知をお願いします。」

<本委員会としての評価>

現在の経営陣の決意表明としては、十分に行われていると考えられ、評価できる。

しかし、このような談合根絶の決意が現経営陣から代替わりして次代の経営陣に変わった後にも継承されていくような仕組みが必要と考える。

(イ) 教育・研修制度の充実、行動規範、独占禁止法遵守マニュアルの整備

<現在のコンプライアンス体制>

a 企業倫理職場内研修の実施

独占禁止法遵守を含めたコンプライアンス意識を社内に定着させることを目的として、毎年4月に、国内外のすべての職場において、部門長を講師として、全役職員（約1万人）を対象とした企業倫理職場内研修を実施している。会社で独自の研修テキストを作成し、各職場で起こりうる独占禁止法違反事例等をケーススタディとして討論させるなど、一方通行型の講義ではなく、各人が参加する形式の研修としている。

b 階層別研修及び営業担当者向けの独占禁止法遵守研修の実施

独占禁止法をよく理解し、これを遵守させるため、毎年定期的で開催している新入職員、中堅職員(入社4～5年目)、主任(入社10年目以上)及び役職者(課長職)の各階層別研修並びに営業担当者向け研修において、独占禁止法の解説を取りまとめた「独占禁止法遵守マニュアル」の内容や官製談合防止法など関連法規の概要等を教育している。また、同教育では、過去の談合事件によって、会社が受けたペナルティ並びに連日の新聞報道により、社員及びその家族が辛い思いをしたことなども合わせて講義内容とし、事件の痛みが風化しないようにしている。

c 大林組企業行動規範の制定、周知

平成6年2月、事業活動を行う上での行動の指針となる「大林組企業行動規範」を策定し、これを全役職員に対して周知・配布している。企業行動規範の内容は、イントラネットに開示して、常に役職員が見られるようにしているほか、毎年4月に実施する企業倫理職場内研修のテキストにその趣旨を盛り込み、社内教育を徹底している。

d 独占禁止法遵守マニュアルの策定、周知

独占禁止法に違反する行為を未然に防止するため、独占禁止法のあらましや遵守のための指針をわかりやすくまとめた「独占禁止法遵守マニュアル」を平成4年12月に策定し、以後、法令の改正等にあわせて適宜、改定している。マニュアルの内容は、イントラネットに開示して、常に役職員が見られるようにしているほか、上記bの社

内研修により周知を図っている。

<本委員会としての評価>

必要十分な教育・研修が相当程度に行われているものと評価できる。

改善の余地があるとすれば、内部通報制度について、さらなる周知徹底を図ることなどが考えられる。

(ウ) 人事制度の改善

<現在のコンプライアンス体制>

a 顧問任用の厳格化

顧問に任用する要件を厳格にするとともに、その任用期間や延長に制約をかけることで人数を絞っている。

なお、顧問は、役職者からの相談に応じて、助言や意見を述べるという位置付けであり、指揮系統には属していないが、現在は、毎年4月にすべての職場で実施する企業倫理職場内研修（前記（イ） a 参照）の対象者に顧問を含め、顧問に対してもコンプライアンスの取り組みを教育しているほか、顧問の旅費伝票や交際費等の経費伝票については、意見・助言を求めた部門の常務役員が承認決裁するなどの方法で、監督体制を講じている。

b 官公庁出身者を採用する際の厳格なチェック

官公庁出身者については、高度の識見と豊富な経験若しくは専門的分野において優秀な技術を有する者を採用しており、その採用審査過程においては、採用の必要性を厳格にチェックしている。

<本委員会としての評価>

過去の談合事件の反省に基づくコンプライアンス制度の見直しを踏まえ、予測可能な範囲において、適切な対策が採られていると評価できる。

(エ) 受注活動の透明性確保

<現在のコンプライアンス体制>

a 入札業務の責任者による入札プロセスのチェック

各店の土木・建築事業の入札責任者（支店長または副支店長等）は、JV（共同企業体）組成から見積金額の算出や入札（提出見積）金額決定など工事応札に至るすべてのプロセスにおいて、各担当者からJV相手の選定理由、見積金額の算出根拠、入札金額の決定根拠などの具体的な説明を求め、不審な点がないかを自ら確認することとしている。また、同責任者は、上記確認を行った結果、談合につながるような不審な点がなかったことを、応札決裁書類に設けられた「独占禁止法遵守誓約捺印欄」に誓約・捺印することとしている。

b 同業者との会合等の事前承認制度

談合は、同業者との接触から発生するので、同業者との会合やメール、電話による連絡は、その目的を明らかにしたうえで、必ず事前に上司の承認を得ることを義務付

けている。なお、出席した会合等において、万一、入札談合等の話が出た場合には、談合には加担できない旨を述べて即座に退席し、そのことを上司に報告するよう指導している。

また、JVを組成して入札に応じた案件に関しては、同業者とJV組成のための会合が必ず行われているはずなので、内部監査部門である業務管理室による監査において、上記の事前承認手続きがきちんと行われていたかを事後的にチェックしている。

c JV構成員間での誓約書面取り交わし

入札要件によってやむを得ずJVを組成する場合は、JVの構成員間で、独占禁止法等の法令を遵守し入札の公正、公平を阻害しない旨、及び万一違反した場合は相手方の蒙った損害を賠償する旨を誓約する書面を取り交わすこととしている。

d 内部通報制度の整備

談合など違法行為に繋がる行為を発見した場合に、業務執行ラインを通さず、社内（コンプライアンス室）と社外（弁護士事務所）に設けた複数の窓口で通報を受け付け、直接情報を吸い上げる内部通報制度を構築している。これにより、法律違反に繋がる行為を顧問や社員が行っていないかを内部で相互監視している。なお、通報者が不利益取扱いを受けないことを内部通報制度の運用規程に明示し、これをイントラネット上で開示することにより、情報を吸い上げやすい体制としている。

e J-SOXの手法を活用した自己点検及びモニタリングの実施

営業部門等は、J-SOX（※1）の手法を活用し、各業務プロセスにおいて談合行為が行われる潜在リスクとそれを未然防止するためのコントロール手段を対応させたRCM（リスクコントロールマトリクス）（※2）を文書として策定している。RCMは、営業業務等の遂行過程で、いつ、どのような談合防止策（同業者との会合等事前承認制度など）を行うべきかのマニュアルになるとともに、営業部門等が談合防止策の実施状況を毎年、自己点検する際の根拠文書となっている。また、内部監査部門である業務管理室は、RCMに基づき、営業部門等があらかじめ定められたリスクコントロール手段をきちんと実行しているかをモニタリングしている。

※1 J-SOX:金融商品取引法に定められた内部統制に関する規定のことを言い、米国で企業に内部統制の確保を義務付けた法律（通称「SOX法」）の日本版であることから、日本版SOX法として「J-SOX」と呼ばれる。J-SOXでは、内部統制が有効に機能していることの客観的資料として、各業務プロセスやリスクコントロール手段などを文書化することとされている。

※2 RCM:個々の業務プロセスと、そこに潜在するリスク及びリスクのコントロール手段の相関関係を文書化したもの。

<本委員会としての評価>

過去の談合事件の反省に基づくコンプライアンス制度の見直しを踏まえ、予測可能な範囲において、内容的に適切な対策が採られていると評価できる。但し、各施策の運用において形骸化が進まないか今後も警戒が必要である。

(オ) 不正会計処理の防止体制の整備

<現在のコンプライアンス体制>

a 使途秘匿金の禁止

事件発生 の反省を踏まえ、使途秘匿金として金銭支出の処理を行うことを全面的に禁止している。

b 協力会社への要請

大林組の協力会社会が各地の支部ごとに毎年1回定期的に開催するコンプライアンス研修に、大林組から講師を派遣し、大林組社員から不正会計処理の協力を求められても、きちんと断り、内部通報するよう要請している。

c コンプライアンス担当役員による支店巡回

コンプライアンス担当役員が、年1回支店を巡回してコンプライアンス指導を行う際、不正会計処理は絶対に行わないよう直接指導している。

d 内部通報制度の整備

内部通報制度の整備（前記（エ）d参照）により、不正会計処理に繋がる行為がないかを内部で相互監視している。

<本委員会としての評価>

過去の談合事件の反省に基づくコンプライアンス制度の見直しを踏まえ、予測可能な範囲において、内容的に適切な対策が採られていると評価できる。

(カ) グループ会社・協力会社の教育・協力体制

<現在のコンプライアンス体制>

a グループ会社

大林組の企業倫理への取り組みを、グループ事業統括室を通じてグループ会社に水平展開している。主要なグループ会社では、それぞれ社内に企業倫理委員会を設置して、法令遵守を含む企業倫理の啓蒙・遵守について、積極的に取り組んでいる。また、大林組のコンプライアンス担当役員は、毎年1回、主要なグループ会社の幹部（社長等）に対して個別面談を行い、コンプライアンスへの取り組み状況をヒアリングするとともに、企業倫理への取組み意識のレベルをお互いに共有している。

b 協力会社

大林組の協力会社会が各地の支部ごとに毎年1回定期的に開催するコンプライアンス研修に、大林組から講師を派遣し、大林組の企業倫理への取り組みを事例紹介するとともに、万一、大林組社員から不正会計処理の協力を求められても、きちんと断り、内部通報するよう要請している。

c 内部通報制度の整備

内部通報制度（前記（エ）d参照）は、グループ会社及び協力会社からの通報も受け付ける仕組みとなっている。

<本委員会としての評価>

過去の談合事件の反省に基づくコンプライアンス制度の見直しを踏まえ、予測可能な範囲において、内容的に適切な対策が採られていると評価できる。

(キ) 厳格な社内処分の実施

<現在のコンプライアンス体制>

a 誓約書の徴収・厳正な社内処罰の実施

顧問及び部長職以上の役職者から、独占禁止法及び刑法（競売入札妨害罪、談合罪）を遵守する旨、及び部下の行為も含め、万一、違反行為があった場合は、厳罰に処される旨の誓約書を徴収している。これにより、自らの責任と部下の監督責任を強く意識付けるとともに、実際に違反行為があった場合は、厳正な社内処罰を行うこととしている。

b 処罰実施時の社内開示

法律や社内規則に違反した社員に対して厳格な処分を実施し、その旨を社内イントラネット上に開示している。

<本委員会としての評価>

過去の談合事件の反省に基づくコンプライアンス制度の見直しを踏まえ、予測可能な範囲において、内容的に適切な対策が採られていると評価できる。

イ 万一、談合が行われた場合に、これを早期発見し、談合からの離脱を含めた適正な行動をとるためのコンプライアンス体制

(ア) 社内での談合を発見する仕組みの整備（モニタリング活動の拡充、内部通報制度）

<現在のコンプライアンス体制>

a 入札業務の責任者による入札プロセスのチェック（前記ア（エ） a 参照）

b 同業者との会合等の事前承認制度（前記ア（エ） b 参照）

c 監査役・監査役会によるモニタリング

社外監査役を含む監査役会は、「談合等監視プログラム」を策定して、同プログラムに基づき、各店幹部を対象に個別面談するなどの方法により、談合行為が行われていないかを継続してモニタリングしている。

d コンプライアンス担当役員による支店巡回

コンプライアンス担当役員が毎年1回、各店を巡回し、入札業務に実際に携わっている幹部社員（支店長、副支店長等）一人ひとりと個別面談を行っている。これにより、JV相手の選定方法、見積金額の算出方法、入札金額の決定方法など各店の入札業務のすべてのプロセスをヒアリングし、危険な点がないかなどを直接モニタリングするとともに、コンプライアンス担当役員が直に注意喚起することで、時間の経過とともに、談合根絶が形骸化することを防止している。

e 業務管理室による内部監査

内部監査部門である業務管理室が、定期的に各部門の業務の執行状況を監査し、法令又は社内規則違反がないかを継続してモニタリングしている。

f 内部通報制度の整備（前記ア（エ） d 参照）

<本委員会としての評価>

過去の談合事件の要因分析結果からすると、現在のモニタリング体制は、複数の機関によるチェック体制を整えて、再発防止のための見直しが図られ、一応の成果を挙げて

いると考えるが、談合行為者が大林組の上層部に対して談合の事実をあくまでも秘匿しようとする場合には、現行のモニタリングは限界があると考えるので、未だ改善の余地があると考える。

(イ) 発見した場合の適正な対処（談合行為を発見した場合の行動プログラムの策定など）  
＜現在のコンプライアンス体制＞

現在の大林組のコンプライアンス体制においては、談合行為や官製談合を発見した場合に、談合には絶対に加担しない旨の指導及び内部通報制度（前記ア（エ）d参照）を利用して窓口に通報する旨の指導を行っている。しかし、万一、そのような事態に直面した際に、個々の社員が具体的にどう行動し、その後会社がどのように対応するかについて、明文化された行動プログラムは策定されていない。

＜本委員会としての評価＞

現在は、明文化された標記行動プログラムが策定されていないので、何らかの手段を講ずるべきである。

(ウ) 談合防止策のPDCAサイクル（計画、実行、評価、改善の反復継続）の実施  
＜現在のコンプライアンス体制＞

a 企業倫理委員会による点検の実施

企業倫理の啓蒙や企業倫理遵守のための方策の策定を行う機関である企業倫理委員会（委員長：社長）が、毎年1回、日本経団連の企業倫理月間である10月に、大林組の1年間の企業倫理への取り組み状況等を点検している。これにより、「独占禁止法遵守プログラム」をはじめとする大林組のコンプライアンス・プログラムについて、PDCAサイクル（計画、実行、評価、改善の反復継続）を実施することとしている。

なお、企業倫理委員会のメンバーには、弁護士である社外監査役、職員組合委員長各1名に加え、社外の有識者1名を招聘し、大林組の企業倫理への取り組みが、第三者の視点からも評価される体制としている。

b 業務管理室による内部監査

業務管理室による内部監査（前記（ア）e参照）では、業務執行状況の監査の一環として、各部門における「独占禁止法遵守プログラム」の運用状況を点検している。

c 監査役・監査役会によるモニタリング

「談合等監視プログラム」に基づく監査役・監査役会によるモニタリング（前記（ア）c参照）では、談合行為が行われていないかのモニタリングのほか、各部門における「独占禁止法遵守プログラム」の運用状況を点検している。

＜本委員会としての評価＞

コンプライアンス改善のための一般的な方法論ないし考え方に照らして、適切な運用が行われている。なお、本提言書によって改善された後の新たなシステムについても、一定の運用期間を経た上でその実施状況と効果を再検証する必要があると考える。

### (3) まとめ

現在のコンプライアンス体制に関し、各施策についての個別の評価は、前記(2)に記載したとおりであるが、大林組のコンプライアンス体制全体について、本委員会は、以下のように検討評価できるものとする。

大林組においては、過去に発生した4件の談合事件当時において、談合防止を目的とした建設業者としての一般的水準を備えたコンプライアンス体制を構築していたが、現に談合事件が発生してしまった。そのため、これら談合事件の反省を踏まえ、同業者との会合等事前承認制度など、より実効性の高いコンプライアンス体制の見直しと再発防止に向けた改善策の追加が行われた結果、談合行為を未然に防止するための体制は、相当程度整備されていると評価できる。

しかし、本委員会による調査の範囲では談合行為の存在を窺わせる事象は確認されなかったが、仮に万一将来において談合行為が行われた場合、あるいは談合行為に巻き込まれた場合などにおいて、談合行為の早期発見及び談合からの離脱に関して、個々の社員の判断に委ねることなく、大林組の判断として談合行為から早期離脱し、談合による悪影響を最小限に食い止めるための方策については、更なる改善の余地があると思われる。

### 第3 提言

#### 1 再発防止に向けた提言

前記「第2 コンプライアンス体制の検証・評価」で検証した結果、現在の大林組のコンプライアンス体制は、事件発生当時と比べ、同業者との会合等事前承認制度及び内部通報制度等のモニタリング体制など、新たな談合再発防止措置が講じられており、過去の体制から大幅に改善、強化されていることが確認できた。また、談合の歴史的・構造的背景の検証結果及び4件の談合事件の調査結果を通じて、本委員会が必要と判断した再発防止策についても、大林組の現在のコンプライアンス体制に概ね組み込まれていることが確認できた。

しかし、本委員会は、建設業界には、歴史的・構造的に談合が発生しやすい土壌があり、現に大林組で過去に談合事件が発生したことを鑑みると、現在のコンプライアンス体制をもってしても決して安心することはできないと考える。このため、本委員会は、談合防止のための真に有効なコンプライアンス体制を構築し、将来にわたって談合根絶を徹底していくためには、これまでの談合事件の反省を忘れることなく、コンプライアンス体制が有効に機能していることを常に監視・検証するとともに、さらなる追加、改善策を講じておくことが必要と考える。

したがって、本委員会としては、大林組の内部統制システムをより実効性の高いものとし、大林組において将来的に談合を予防するための施策を、以下(1)～(4)のとおりに提言する。

##### (1) 経営トップの決意を次代の経営陣に受け継いでいくこと

全社を挙げて談合の再発を防止するためには、経営トップ自らが、談合根絶を徹底し、違法行為をしてまで受注や利益を確保する必要はない旨を表明、宣言し、談合は絶対に行ってはならないという大林組の強い決意を社員に示すことが、最も重要である。

現在の大林組においては、年頭訓示や社内会議、社内報などあらゆる機会を通じて、経営トップ層が、談合根絶を表明、宣言している。

このような姿勢は、現経営陣が代替わりした将来にわたっても継続されるべきである。このため、本委員会としては、大林組は上場企業の中でも、定款に談合防止条項を規定している稀有な存在であることを常に念頭におき、過去の事件の痛みと会社再生を願って定款に込めた会社の決意が風化しないよう、経営トップは継続して談合根絶の決意表明を行うとともに、その姿勢が次代の経営陣に必ず受け継がれていくような仕組みの構築を提言する。

##### (2) 内部監査にサンプリング調査を導入するとともに内部通報制度のさらなる周知徹底を図ること

発生した事件を振り返ると、事件当時の大林組は、独占禁止法遵守マニュアルの制定や社員研修など、当時としては、談合発生防止を目的とした建設業者としての一般的水準を備えたコンプライアンス体制を構築していたものの、入札業務のすべてのプロセス

を積極的に監視しようとする、さらに踏み込んだモニタリング体制の構築が不足していたと思われる。

現在の大林組においては、事件当時と比べて、入札業務の責任者による入札プロセスのチェックなど、入札業務のプロセスを監視するモニタリング体制が改善されているが、個別の工事についてサンプリング調査を行うような種類のモニタリング体制は確立されていない。

このため、本委員会としては、談合を防止するためのさらなる追加策として、現状のモニタリング体制に加えて、各地の公共工事の入札を担当する部門に対して、内部監査部門等が個別のプロジェクトを抽出し、これらについて、談合行為がないかを確認するサンプリング調査の手法を内部監査に導入することを提言する。

また、談合防止のモニタリング体制としては、上記のサンプリング調査と並んで、内部通報制度が有効に機能することが非常に重要である。このため、現在の内部通報制度が十分に活用されるよう、社内に内部通報制度が整備されており、通報者は不利益取扱いを一切受けることがない旨の社内周知を徹底することをあわせて提言する。

### (3) 談合行為や官製談合の存在を発見した場合の行動プログラムの策定

過去の談合事件を振り返ってみると、現に行われている談合から脱退することは、そのような場合の行動指針があらかじめ策定されていない限り、関与した社員個人の判断では困難であったと考えられる。

このため、万一、現に行われている談合に関与してしまった場合、又は談合行為や官製談合の存在を発見した場合（いずれもその徴候と見られるようなリスクを発見した場合を含む）に、経営陣に情報が集約され、社員個々人の判断や責任によらずに、会社があらかじめ策定した対応方法に則って、即座に談合から脱退する、又は談合を通報するプログラムを準備し、社内周知しておくことを提言する。

### (4) 本提言を受けて新たに構築したコンプライアンス体制の検証を行うこと

本委員会としては、本提言を受けて、大林組が新たに構築したコンプライアンス体制について、運用を開始して一定期間経過後に、その実施状況と効果が確認される必要があると考える。

この点、大林組における談合防止策のPDCAサイクル（計画・実行・評価・改善のプロセスの反復継続）は、企業倫理委員会による点検や、監査役によるモニタリング等で実践することとなっているので、これらの機関が実施状況と効果の確認を徹底するよう提言するとともに、本委員会としても、1年後を目処に、外部委員に実施状況を報告するよう提言する。

## 2 まとめ

大林組では、平成18年3月に防衛施設庁談合事件で摘発を受け、その後も平成19年8月まで事件の摘発が相次いだ。このため、大林組は、二度と同様の不祥事は起こさ

ないとの強い決意のもと、今日まで数々の再発防止策を実行しており、事件発生当時と比べ、コンプライアンス体制は改善、強化されたと言える。

また、現在では、課徴金・罰則の強化やリネンシー制度の導入といった独占禁止法の改正強化だけでなく、官側も官製談合防止に向けた法規制の強化や入札制度の改革といった制度的変化、公共工事の減少による業者間の競争激化といった経済的・構造的な変化、国民も談合に対して違法な行為として厳しい目を向けるといった社会の意識変化など大きく様変わりしており、談合を行った企業は経済的のみならず、社会的信用の失墜といった影響から企業の存続にも大きな影響を与えるような状況になってきている。

しかし、建設業界においては、歴史的・構造的に談合が発生しやすい土壌があり、現に大林組で過去に談合事件が発生したことを鑑みると、その危険を払拭することはできず、徹底した談合根絶という目的に照らした場合には、今後も十分な注意が必要である。また、不祥事の痛みが消えていない今の時期は、社内に談合根絶の意識が浸透していると思われるが、時の経過とともに事件が風化していくと、役職員の決意や緊張感が少しずつ緩みはじめ、再発防止策の運用も形骸化していく恐れがある。また、再発防止策を構築し、内部統制の枠組みをいかに強化したとしても、それで万全ということはなく、そこに魂が込められて初めて実効性の高い内部統制システムとして機能するものである。

本委員会は、大林組の談合防止のためのコンプライアンス体制を確認、検証するとともに、いくつかの追加策、改善策を指摘した。本委員会としては、大林組が過去の談合事件の痛みを決して忘れることなく、これを契機として健全な企業風土を創り上げ、将来にわたって社会から信頼される会社であり続けることを期待して、本提言のまとめとする。

以 上

# 独占禁止法遵守プログラム

制定 平成18年10月31日

改正 平成20年11月 1日

(この日前的ものは省略)

区分※	具体的な取組み
「許さない雰囲気」の醸成 (統制環境)	①「定款」に「法令遵守及び良識ある行動の実践」を規定 ②あらゆる機会を通じた経営トップ層による独占禁止法遵守の表明、宣言 ③違反した場合の厳正な社内処罰の実施 ④経営トップの決意表明、社内処罰など必要な情報を適時に開示 ⑤「企業倫理」携帯カードの配布
リスクの評価と対応	①独占禁止法違反リスクに即したマニュアルの整備 ○独占禁止法違反リスクの高さや内容を把握したうえで、当社の事業活動における違反リスクの洗い出しを行う ○部門ごとに具体的な行動指針が示されるよう留意する ②独占禁止法に関する相談窓口の設置 (東京本社法務部)
「させない仕組み」の構築 (統制活動)	①独占禁止法遵守のための行動指針の制定、体制の整備 ○「大林組企業行動規範」の制定及び見直し ○企業倫理委員会の設置・運営 (委員長：社長、事務局：東京本社総務部) ・年間4回程度開催することとし、必要に応じて取締役会に活動状況を報告する ・各店に支店企業倫理委員会を設置し、自主的な企業倫理推進活動を行う ○企業倫理推進体制の整備 ・企業倫理責任者          : 事業部長、本支店長 (東京本社は当該部門の常務担当役員) ・企業倫理推進者         : 部門長 ・企業倫理推進担当部門: 東京本社総務部 ○グループ会社における企業倫理の取組みの定着促進 ・グループ会社に当社の取組みを水平展開する ②独占禁止法遵守マニュアル等の周知徹底、実施状況の把握 ③役員・従業員に対する定期的かつ継続的な講習会・研修会の実施 ○企業倫理責任者 (事業部長、本支店長) による企業倫理推進者 (部門長) 研修の実施 ○企業倫理推進者 (部門長) による職場内倫理研修の実施 ・教材に基づくレクチャー方式のほか、事例を踏まえ、「自分の職場で起きうるか？」などを職場内で討議してもらう方式とする ・企業倫理推進者は、職場の受講者から受講済みのサインを取得し、東京本社総務部に提出する ○企業倫理推進者による職場内倫理研修終了後、全役職員を対象としたeラーニングを実施し、効果を測定する ○階層別及び営業担当者向けの独禁法遵守研修を実施 ・研修担当部門は、受講者から受講済みのサインを取得する ○コンプライアンス担当役員による各店巡回指導を実施 ・各店幹部を対象に個別面談方式によるヒアリングと指導を行う ④個別具体的な統制・管理 ○部長クラスから「独占禁止法を遵守し、違反する行為は絶対に行わない」旨の誓約書を徴収 (本人はもとより、部下が違反した場合であっても、その上司を含めて厳しく処分するという内容) ○同業者との会合等 (電話、メールも含む) は全て上司にメール報告のうえ承認を受ける

区分※	具体的な取組み
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○営業担当者の定期的配置転換を行う</li> <li>○工事応札に際しての社内決裁書類に「独占禁止法遵守誓約捺印欄」を設ける (見積金額の算出や入札(提出見積)金額決定など工事応札に至るプロセスにおいて談合行為のないことを応札責任者が常にチェックし、同欄に捺印する)</li> <li>○共同企業体を組成して入札参加する際に、構成員間で法令遵守を誓約する書面を取り交わす</li> <li>○社外団体入会時には、規約等に独占禁止法上の問題がないか、担当部署によるチェックを受ける</li> <li>○国家公務員倫理法の適用対象者(国家公務員、地方公務員、みなし公務員)と会食等をした場合には、書面により報告させる</li> </ul>
適時的確な情報の伝達 (情報と伝達)	<ul style="list-style-type: none"> <li>①情報が適時・的確に伝達される体制の整備 <ul style="list-style-type: none"> <li>○内部通報制度として企業倫理通報制度を整備(社内窓口を、監査役会の下に執行部門から独立したコンプライアンス室に、社外窓口を、外部の弁護士事務所にそれぞれ設置する)</li> </ul> </li> </ul>
監視と改善 (モニタリング)	<ul style="list-style-type: none"> <li>①独占禁止法遵守の観点からの定期的な監査の実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>○「談合等監視プログラム」等に基づく監査役、監査役会及びコンプライアンス室によるモニタリング</li> <li>○企業倫理委員会のメンバーである社外有識者や職員組合委員長など、第三者の視点からのモニタリング</li> </ul> </li> <li>②企業倫理責任者、推進者による自己点検の実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>○企業倫理推進者による自部門の自己点検の定期的な実施</li> <li>○企業倫理責任者は企業倫理推進者が行う職場内倫理研修、自己点検の実施状況を把握する</li> <li>○企業倫理推進担当部門(東京本社総務部)は、年1回10月(日本経団連 企業倫理月間)に、本プログラムの項目ごとに自己点検を実施し、企業倫理委員会に報告するとともに、必要な見直しを行う</li> </ul> </li> <li>③J-SOXの手法を活用した自己点検及びモニタリングの実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>○営業部門等は、各業務プロセスにおいて談合行為が行われる潜在リスクとそれを未然防止するためのコントロール手段を対応させたRCM(リスクコントロールマトリクス)に則って、自己点検を実施する</li> <li>○業務管理室は、営業部門等の自己点検とは別に、営業部門等の業務管理状況をモニタリングする</li> </ul> </li> </ul>

※ 当社は「独占禁止法遵守プログラム」を有効に機能させるために、これまで行ってきた個々の取組みをCOSOモデル(内部統制システムの有効性を評価するためのツールであり、事実上の世界標準として知られている)に従って区分しています。

COSOモデルでは、企業における内部統制の目的を3つ(①業務の有効性、効率性 ②財務報告の信頼性 ③関連法規の遵守)に分類しており、これらの目的を達成するためには、それぞれの目的における5つの要素(①統制環境 ②リスクの評価と対応 ③統制活動 ④情報と伝達 ⑤モニタリング)が日常の業務プロセスに組み込まれ、有効に機能していることが必要とされています。