

令和3年7月8日

株式会社産業経済新聞社 御中

調査報告書
(概要版)

産経新聞社景品問題調査委員会

第1 産経新聞社景品問題調査委員会（以下「当委員会」という。）による本報告書の趣意等

1 当委員会設置の端緒及び目的

(1) 設置の端緒

一般社団法人日本新聞協会（以下「新聞協会」という。）は、令和3年3月頃、匿名の申立人より令和3年3月付け「申立書（産経新聞の大阪府措置命令違反について）」と題する書面（以下「申立書」という。）及び申立書添付の録音データおよびその反訳文を受領した。

申立書には、株式会社産業経済新聞社（以下「当社」という。）の大阪本社販売局（以下「販売局」という。）における、大阪府による当社に対する平成31年3月19日付け措置命令（以下「大阪府措置命令」という。）への違反事実が記載されていたことから、令和3年3月17日、新聞協会は、公益通報者保護法の趣旨に基づき、通報者の保護と通報への適切な対応を図るため、当社に対し、①新聞協会が推薦する弁護士が多数を占める調査委員会を設置し、事実の調査を行うこと及び②事実を確認し次第、速やかに大阪府消費生活センター（以下「センター」という。）に自ら調査結果を申告することという条件付きで、申立書を当社に提供すると通知した。当社は、新聞協会から示された二つの条件を承諾し、申立書を受領した新聞協会から情報共有を受けた。

申立書記載の販売局による大阪府措置命令への違反事実は、主に、大阪府措置命令のうち、新聞業における景品類の提供に関する事項の制限（以下「告示」という。）1の三イ及び新聞業における景品類の提供の制限に関する公正競争規約（以下「規約」という。）第3条第1項③イに定める、新聞業において顧客の誘引のために提供する景品類について、景品類の提供に係る取引の価額の100分の8又は6か月分の購読料金の100分の8のいずれか低い金額の範囲を超えてはならないとする、いわゆる6・8ルール[＊]の遵守がなされず、販売局において広くその違反状態への関与が継続されてきたとするものであった。申立書記載の違反事実によれば、販売局幹部を含め、販売局において組織的な大阪府措置命令違反が認められる可能性があったため、当社は、新聞協会から示された①の条件に従い、外部専門家である委員から構成される当委員会を令和3年3月19日に設置し、次項記載の事項を委嘱した。

(2) 目的（委嘱事項）

当委員会の目的は、以下の委嘱事項に関する調査・報告等である。

- | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>(1) 申立書記載の内容のうち以下の事実関係の調査（事実認定を含む。）</p> <ul style="list-style-type: none">① 令和2年4月9日に大阪本社の販売局長により、申立書添付の録音データ反訳文記載の発言があったかどうか。② 上記①の発言に基づいて景品表示法に違反する行為（制限を超える景品類の提供等）が実際に行われたかどうか。違反行為が行われていた場合は、その違反の状況（申立書記載の偽装目的の拡張カード[＊]の存在の有無を含む。）③ 販売担当の常務取締役が前記4月9日の販売局長の発言の場にいたかどうか。いた場合、販売局長の発言を容認したのか否か <p>(2) 上記（1）において違反行為の事実が判明した場合、その原因の究明と再発防止策の提言</p> <p>(3) 調査報告書の作成と当社への提出</p> <p>(4) その他、当委員会の申し出により当社が必要と認めた事項</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

[＊]当社が購読契約時締結時に使用する複写式の購読契約書の通称であり、単に「カード」という場合もある。以下同じ。

2 当委員会の構成

当委員会は、以下の委員により構成される。委員長及び各委員は、いずれも当社から業務を受任したことはなく、当社と利害関係を有しない外部専門家として選任された。

- 委員長：竹内 淳（弁護士／石井法律事務所）
- 委員：杉田 就（弁護士／ITN 法律事務所）
- 委員：山形 康郎（弁護士／弁護士法人関西法律特許事務所）
- 委員：山神 麻子（弁護士／ITN 法律事務所）
- 委員：岩田 知孝（弁護士 公認会計士／株式会社 KPMG FAS）

3 当委員会の運営に係る方針及び準則

当委員会は、日本弁護士連合会の定める「企業等不祥事における調査委員会ガイドライン」の趣旨を最大限尊重し、その調査の独立性・中立性・客観性を担保するために、当社との間で以下の事項を合意し、かつ、これらの事項を完全に遵守した。

- ① 調査手続を立案・決定する権限は当委員会にあること
- ② 当委員会の成果物である調査報告書の起案権は当委員会にあること
- ③ 当社及びその役職員には当委員会の調査に誠実に協力する義務があり、当委員会に不当な影響を与える行為が禁じられること

4 留意事項

本調査及び本報告書は、以下の事項を前提とする点に留意されたい。

- (1) 本調査は、後述第2「調査担当者、調査期間及び調査方法」のとおり、限られた期間の中で、当委員会が独自に収集した資料及び当社から入手した資料並びに当社の関係者等へのヒアリングに基づき、後述の本調査期間内で行われたものであり、本報告書作成時までに分析、検討等した資料から確認できた内容のうち、本調査の目的に照らして指摘するべきであると考えられる点について記載しているものであって、入手した資料等から確認できた内容のすべてを網羅的に記載したものではありません。
- (2) 後述のとおり、入手資料については、当社から提供を受けたものであり、メールサーバや個々人のメールを独自にすべて収集し精査したのではなく、限定的なものであること。
- (3) 本調査においては、以下の事項を前提としていること。
 - ① 検討対象となった書類上の署名及び押印は真正になされたものであること
 - ② 写しとして開示を受けた書類は、いずれも原本の正確かつ完全な写しであること。
- (4) 本報告書は、前述(1)ないし(3)のとおり前提において作成されたものであり、本調査外の資料及び関係者の供述等により本報告書と異なる事実が認められることを否定するものではなく、そのため、新たな事実関係が判明した場合には、本報告書と異なる結論に至ることもあり得ること。
- (5) 本調査及び本報告書作成は、当社との関係において客観的立場においてなされたものであり、かかる立場確保のために、当社その他いかなる者も本報告書作成者に対していかなる権利も取得せず、本報告書作成者に対していかなる請求も起こさず、本報告書を証拠、資料その他主張等の根拠として使用しないこと及び本報告書作成者は、当社その他いかなる者に対しても何らの義務及び責任を負わないこと。

第2 調査担当者、調査期間及び調査方法

1 調査担当者

当委員会は、その調査を補助させるため、弁護士法人関西法律特許事務所所属の弁護士4名及び株式会社 KPMG FAS の公認会計士等10名を補助者として選任した。

2 調査期間

令和3年3月19日から同年6月30日まで（以下「本調査期間」という。）

3 調査対象期間

本調査の対象期間については、必要性和実効性を勘案して、平成31年3月（大阪府措置命令時）から令和3年3月（申立書確認時及び調査開始時）までとしたが、必要に応じてそれ以前又は以後の期間における関連事情についても、調査を実施した。

4 調査対象法人

本調査の主たる対象法人は、当社であるが、当社グループのその他の法人において関連する事実、データ等を調査するため、当社子会社のうち産経新聞開発株式会社（以下「産経新聞開発」という。）に対しても、合理的と考えられる範囲で調査を行った。

5 調査方法

当委員会においては、①関係者である当社および産経新聞開発の役職員延べ14名に対するヒアリング、②当社から開示を受けた当社内及び当社と第三者との間における本件に関連する打合せ資料又は報告資料の分析・検討、当社の発行する産経新聞の販売店における購読者との契約に関する資料及び関係者の各ヒアリング時等に当委員会から関係資料の提示を求めたことにより当委員会に各関係者から提供があった資料等の分析・検討、③会計データ及び各種証憑書類等の関連資料の閲覧および検討、当社電子メールサーバ内のデジタル・フォレンジック調査並びに④当社販売局員に対するアンケートを実施した。

第3 調査結果

1 当社の概要等

省略

2 委嘱事項（1）（事実認定）に関する調査結果の要点

当委員会が、申立書添付の録音データ、関係者に対するヒアリング、各種議事録、会計データ等の開示書類の検討、デジタル・フォレンジック及び販売局員に対するアンケートの結果並びに公開情報等を通じて認定した委嘱事項（1）（事実認定）の結果の要点は以下のとおりである。

（1）委嘱事項（1）①について

令和2年4月9日の販売局全局会議（原則、販売局員全員が参加する会議）において、当社大阪販売局長（以下、「販売局長」という。）であるA氏により申立書添付の録音データ反訳文から確認できる内容と同一の発言があったことが認められる。

具体的には、「2年の契約でSのないカード」（Sとは、一定の期間購読料を受け取らないことを意味する「サービス」の略語であり、無代紙ともいう。）、「拡材は6・8ルールの商品。あまり大きくは言えませんが、これは積み重ねていかな、カード作られへんと思うんでね、量は景表法の問題はありますけれども、これは、各社取り合いの合戦をしている時ですから、それはあんまり大きな声では言えませんが、やっぴいかなアカンと思ってます。」、「この1枚目の販売店用は、拡材は書かないで欲しい。で、もし、あがった条件を書くのは3枚目の控えに書いていただく。・・・センター対策です。センター対策ね。」との発言をしたことが認められる。

上記は、景品類の提供に関して定められた6・8ルールの制限を超える拡材を提供してでも、契約を獲得することを推奨又は容認する発言であり、また、契約を獲得した際に顧客と交わす複写式の購読契約書への記載方法について、その違反の事実をセンターに隠蔽する方法を指導する趣旨の発言である。

(2) 委嘱事項(1)②について

委嘱事項においては、上記(1)のA氏の発言に基づいて、景品表示法に違反する行為が実際に行われたかどうか」が確認事項とされているが、当委員会における調査の結果、後述するとおり、同発言は、販売局内においてその時点までに形成されていた景品提供に関する共通の認識を再確認したものにすぎず、販売店においては、大阪府措置命令直後から、6・8ルールを超えた拡材の提供による契約獲得が行われており、販売局は、これを推奨又は容認していたことが認められる。

違反の態様としては、大阪府措置命令の原因となった高額商品を用いることはないものの、代わりに1個の使用であれば6・8ルールに適合する価格の拡材(米3kg、ビール8本等)を、制限を超えて、複数個使用して販売を行うというものであった。

契約関連資料、会計資料の数値分析の結果により、販売第一部及び販売第二部管轄の当社大阪本社が直接経営する店舗(以下「管理店」という。)及び独立して経営される一般の販売店のいずれにおいても6・8ルールに違反する拡材の提供が行われていたことが明らかとなっている。さらに、景品表示法に違反する行為として、同提供行為以外にも、大阪府措置命令に違反する行為が行われていたことも認められる。なお、偽装目的の拡張カードについては、アンケート調査の結果によれば、回答者の20~30%程度の販売局員が、令和2年4月9日の全局会議でのA氏の発言に従って、販売店に対して、拡張カードの作成の際に6・8ルールに違反する拡材の提供の隠蔽方法を指導した事実が認められるが、全販売店において当該偽装行為が一般的に実行されていたことまでは確認できない。

以上の状況の詳細については、後記3でさらに具体的に述べる。

(3) 委嘱事項(1)③について

現在当社販売担当の常務取締役であるB氏は、前記4月9日のA氏の発言の場において認められ、当時販売担当取締役であったB氏はA氏の発言を容認していたと考えられる。

3 大阪府措置命令以降の状況に係る事実認定の結果について

(1) 販売局内における大阪府措置命令直後の対応検討状況

ア A氏の販売局長就任直後(平成31年4月頃)の局内での検討状況

A氏は、大阪府措置命令後の平成31年4月に販売局長に就任した。

その直後である同年4月16日から同月22日頃までの間に、A氏が購読期間を2年間、無料購読期間及び値引きを設定しない契約を今後の契約の主軸(モデルカード)とし、そのような契約を成立させるために読者に対して1個当たり1,900円程度(産経新聞の購読料6か月分の8%に相当する金額)の拡材を複数個(8個~24個)提供した場合に、販売店が得られる1か月あたりの利益を計算する資料を作成し、検討を重ねながらこれを順次改訂していたことが、メールアドレス及びその添付ファイル、A氏のヒアリングから確認されている。また、この検討資料は、販売第一部長C氏など販売局の関係者に対しても、メールにて共有されていた。

なお、同じころ、A氏は、販売店で構成される任意団体のメンバーでもある販売店主のX氏から、「2年契約でギフト10個以内であれば、利益が確保できる」という趣旨の文書を受領していた。同文書には、「拡材の件についての問い合わせの回答ですが」「質問にはほとんど答えていませんが、大事な部分はここに有ると私は思いましたので報告いたします。」とあり、A氏がX氏に対して販促施策についての意見を求めていたことが窺える。

イ 販売局長 A 氏が令和元年 5 月頃から、社内会議のために自らの手控え等として作成した資料に 6・8 ルール違反の拡材使用に関する記載を繰り返し行い、これを推奨又は容認する発言を行っていたこと

A 氏は、令和元年 5 月 21 日ごろから（令和 2 年 9 月 13 日にかけて、約 1 年 4 か月にわたり）、自身が参加した全局会議、幹部会等社内外の会議体での挨拶の手控えや想定される会議事項に関するメモ等と思われる自身宛てのメール又はこれに添付されたワードファイルにおいて、「2 年契約・拡材 8 個、S・値引きなし」との記載を繰り返し残しており、A 氏自身もそのメモを作成した事実を認めている。

さらに、ヒアリング及びアンケートによれば、販売局員から、A 氏が 6・8 ルールの制限を超える個数を拡材の使用数の目安として各種会議等において発言していた旨の回答が複数得られている。また、販売店の担当業務を行ったことのある販売局員の約 75%が、販売店に対して 6・8 ルールを超える景品提供による契約の確保を推奨し、又は販売店によるかかる契約確保を容認していた旨の結果が得られていることから、A 氏によるかかる発言は常態化していたことが確認できる。このほか、A 氏の部下である販売第二部長 D 氏の社外会議用の手控えにも同様に「2 年契約・拡材 8 個、S・値引きなし」との記載が認められ、これは A 氏の発言が販売局内でも展開ないし共有されていた事実を示すものといえる。また、後記エで述べるとおり、A 氏のメモに、販売店団体の幹部が、販売店での会合において、6・8 ルールの制限を超えた数の拡材使用を行いながら契約を獲得することを目指す発言がなされることを前提に、その発言をさらに肯定する趣旨の記載が残されていたことから、A 氏のメモは事前に周到に準備された挨拶メモであることは明らかで、そのとおりの発言がなされた可能性が高いと思われる。

以上より、A 氏は、自身が作成したメモに従い、社内の各種会議において 6・8 ルール違反にあたる拡材の使用を具体的な数を示した形で推奨又は容認する発言をしたり、具体的な数は示さなくとも暗に 6・8 ルール違反をすることを示唆したりしながら、契約を確保することを求めてきたことが認められる。すなわち、A 氏は、社内の各種会議において 6・8 ルール違反にあたる拡材の使用を推奨又は容認する発言をしていたものと認められる。

ウ 当社大阪代表 B 氏が販売局内において、拡材 8 個から 10 個の使用を容認する発言を行っていたこと

販売局長 A 氏の他に、現大阪本社代表である B 氏も「（大阪府）措置命令直後の混乱に対応することを目的として」、「当面 8 個から 10 個の拡材使用で凌いでほしい」旨の発言をしたことを認めている。このような発言からも、令和元年 5 月から 6 月にかけて、販売局内における販促施策として、2 年契約で拡材について 8 個程度を使用することが許容されるとの認識があったことが認められる。

エ 販売局長 A 氏ら販売局幹部が販売店から構成される各団体の会議・イベント等への参加にあたって自らの手控え等として作成した資料に 6・8 ルール違反の拡材使用に関する記載を繰り返し行っていたこと

A 氏は、令和元年 5 月から 6 月にかけて、自身が参加した販売店の任意団体、連合産経会、全店会議、拡張団出陣式等社外の会議体又はイベントでの挨拶の手控えと思われる自身宛てのメール又はこれに添付されたワードファイルにおいて、「2 年契約・拡材 8 個、S・値引きなし」との記載を残している。

このうち、連合産経会常任理事会での挨拶の手控え又は議事録（以下「手控え等」という。）と思われるメールにおいては、「販売一部、二部共両地区産会長から、『2 年契約、拡材 8 個』、『カードをあげてください』、『紙を増やして

ください』と、お示しくございました」との記載、及びこれに続けて、「ある販売店は、『会長が、キチッと方針を発表して頂きましたので、すごく仕事がしやすくなった』と話もありました」という記載がある。

また、販売店の任意団体の会合における挨拶の手控え等とみられる令和元年 6 月 9 日付けのメールに添付されたワードファイルにおいても、「各組織のリーダーからから（原文ママ）、モデルカードの『契約の期間と拡材の個数』、『2 年で 8 個』の提示。有難う。」という記載がある。

さらに、販売第二部長 D 氏が自身に送付した令和元年 5 月 12 日付けの「地区産」と題するメールに添付されたワードファイルにおいて、「先ほど会長からお話のありました目安として二年のカードを作成するために、サービス、値引をなくした、お店にとって利益がでるカードをいかにして作っていくのが今年地区産のやるべきことだと思っています。」、「物品といっても現在 18 品目と缶ビールしかありません。この品目を使って 2 年契約、8 個までとする、というのが連産の基準、目安です。」、「テレビでしたら 5 年、とか自転車でしたら 7 年とかありましたように、店の利益単価を維持するためには 2 年で 8 個が相当というわけです。」という記載がみられる。

ヒアリング及びアンケート（前記イ）においても、A 氏が販売店等の集まりの席で 6・8 ルール違反の拡材使用をいわゆる「重ね使い」として推奨する発言をしていたことが確認されており、A 氏により、販売店の集まる社外の会議等において 6・8 ルールに違反する拡材の使用を推奨又は容認する旨の発言がされていた可能性は極めて高いといえる。

なお、A 氏の同趣旨の手控え等の資料は、令和 2 年 9 月 13 日（令和元年 5 月から約 1 年 4 か月後）のものまで確認されており、大阪府措置命令後の販売局内において長期間にわたり 6・8 ルール違反の拡材使用を推奨又は容認する状況があったことが確認された。

オ 令和元年 7 月までに、連合産経会による支援制度の運用が確立された状況について

連合産経会において、販促支援（販売店が、1 か月ごとに拡張員に対して支払ったカード料（拡張員に対して契約件数に応じて支給する報酬）及び使用を申請した拡材にかかる費用の一部を支援金として支給する制度）、拡材支援（報告された拡材使用個数に応じて支援金を支給する制度）という支援制度が設けられている。これらの支援制度は、いずれも販売店から連合産経会に対して申請がなされ、同会により承認されて支援店となった場合に、各々の基準に従い、連合産経会の会計から当該支援店に対して支援が行われるという制度であり、いずれの支援制度においても、支援店より使用を申請、報告された拡材の個数が 6・8 ルールを超えるものであるか否かが考慮されることはなかった。

令和元年 7 月 17 日付けで、販売第一部長 C 氏から、部下である販売部次長 3 名に対し、連合産経会において販促支援店・拡材支援店の申請用紙に関する告知があったことを連絡する内容のメールが送信されていたこと、同メール添付の申請書には、使用拡材 1 個あたり 800 円の支援金の支給がなされる記載があったことなどからすると、これらの支援制度ないしその運用は、遅くとも令和元年 7 月には実施されていたものと認められる。

カ 結論

以上のことから、販売局においては、大阪府措置命令直後より、6・8 ルールに違反する拡材を使用した販売戦略（「重ね使い」）が検討されていたことが認められる。

また、連合産経会においても、遅くとも令和元年 7 月までには、販売店に対して、6・8 ルールで認められた拡材を使用して契約を獲得することを促進する一

方で、使用した拡材の個数が 6・8 ルールを超えるものであるか否かは問わないという支援制度の運用が確立されていたことが認められる。

(2) 連合産経会の支援制度確立後の販売局の関与状況

ア 販売局幹部らが 6・8 ルール違反の拡材使用について推奨又は容認していた状況

販売局長 A 氏ほか販売局幹部らは大阪府措置命令以降、局内外の会合等において、6・8 ルールの制限を超えた個数の拡材を使用してでも契約を獲得することを推奨又は容認する発言を繰り返していた。

このような状況下で、前記 2 (1) で認定したように、令和 2 年 4 月の全局会議において、A 氏から 6・8 ルール違反の拡材の使用及びその隠蔽方法に関して販売局員に対する指示がなされた。

この全局会議については、当社大阪代表 B 氏も同席していたところ、B 氏は A 氏の当該発言を特に制止等することはなかった。

B 氏は A 氏の当該発言を受けて、A 氏に対して注意を行った旨述べるものの、同会議以降も、A 氏は会議等の手控えへの告示制限違反の拡材使用に関する記載を継続していることから、B 氏は当該発言に対し、少なくとも実効的な注意を行ったものとは認めがたい。むしろ A 氏は B 氏からも容認されている内容と考えていたからこそ、販売担当取締役・大阪代表でもある B 氏の出席を当然認識のうえで、全局会議という重要な場において当該発言に及んだものと認められる。

イ 販売局長 A 氏が拡材を目標 (6・8 ルール違反となる数) どおり使用せず、目標契約件数を獲得できていなかった販売店を叱責していたこと

アンケート及びヒアリングによれば、A 氏が、連合産経会で支援を受けている販売店が集まる会議の場において、目標とする契約件数、そのために必要と想定される個数の拡材使用が達成できず、実績をあげられなかった販売店に対して、「最低だ」などといった言葉で、激しく叱責していたことが認められる。このように、A 氏は、販売店に対して、6・8 ルールを遵守することよりも、契約件数を確保することを優先するスタンスで対応していたことがうかがえる。

ウ 支援の開始・継続・終了等の手続のサポートを販売局員が主導的に行う中で、販売局員らは、販売店の 6・8 ルール違反の事実を認識していたこと

アンケート及びヒアリングによれば、販売局員である各販売店の担当者は、各販売店が連合産経会による支援制度のうち、いかなる支援を受けるべきかについてのアドバイスや、支援申請書の作成等のサポートを行っていた事実が広く認められた。また、メールデータによっても、販売第一部長 C 氏が、部下である部次長 E 氏に対して、拡材支援を継続的に受けるための申請書について、期限が徒過しているが申請が提出されていない旨を上司である局次長 F 氏が述べていることを告げるとともに、必要書類の提出を督促し、これを受けた E 氏が、「急ぎ提出いたします」と回答するやり取りが確認されている。

上記のような販売店の支援業務を通じて、販売第一部、同第二部に属し、販売店を担当する販売局員らが、販売店による 6・8 ルール違反行為の認識を有していたことが認められる。

エ 支援金の支給手続を販売局が行っていたこと

調査対象期間においてヒアリングにより、販促支援店、拡材支援店に対する支援金の支給は、請求引きの方法で行われており、そのすべてが販売局販売管理部を経由して行われていることが認められる。

オ 販売店の契約件数及び拡材使用個数等の月次データが販売局内において報告されていたこと

上述の連合産経会が実施する拡材支援、販促支援を受けている販売店についての、支援が開始されてからの期間における各種データが、経過報告として、販売

店の担当員から上司である販売第二部長 D 氏へ報告されていること、D 氏はこの報告を含め、第二部に存在する各支援店の経過報告をとりまとめた資料をさらに上司である局次長 F 氏へ送付し、この資料はさらに F 氏から販売局長 A 氏へと送付されていること、及び販売第一部長 C 氏も同様に第一部の各支援店の経過報告を取りまとめた資料を F 氏へ送付し、これもまた F 氏から A 氏に送付されていることがメールデータから確認された。

この経過報告には、新規カード、止押カード（新規購読契約ではなく、購読期間の延長・更新又は再契約に係る契約カード）ごとの「目標枚数」、契約されたカードの「枚数」、「使用拡材個数」及び新規カード、止押カードの作成に使用した拡材の個数を合計した「拡材使用個数合計」、「支給金額」等のデータが記載されており、各販売店の契約取得状況及び各販売店の拡材使用状況や支給金受給状況を販売局は認識できる状態にあった。

カ 結論

以上のことから、販売局の局長ら幹部も販売第一部、同第二部で販売店を担当している局員らも、連合産経会が実施する販売店への支援制度の運用に密接に関与していた。また同制度は、6・8 ルールの制限を超えた拡材使用をすることを排除せず、契約を獲得していくという販売局の販促政策とも整合する運用がなされていたことが認められる。これにより、販売局としても、各販売店が 6・8 ルールに違反する拡材使用をすることを推奨又は容認する状態にあったことが認められる。

(3) 販売店における告示制限違反の拡材の使用に関する事実

ア 管理店において 6・8 ルールに違反する拡材の使用が行われていることについて

当委員会は、本調査開始後、販売店のうち管理店から拡張カードの提供を受ける、データ提供を受けるなどして、その状況について確認したが、そこでも、6・8 ルール違反の拡材使用が行われていることが判明している。

令和 3 年 4 月 2 日に訪問した管理店において実際に使用されていた拡張カードについて、令和 2 年 7 月から同年 11 月までに購読が開始する契約件数 126 件分のカード（新規・止押のいずれも含む。）を確認したところ、うち少なくとも 24 件については、明確に 6・8 ルールの上限を超える拡材の使用が行われていたことが、カードに記載された使用拡材の記録から明らかとなっている。また、令和 3 年 4 月 2 日に訪問した管理店の一部において、読者管理システムから一定期間における拡張一覧表のデータの提供を受け、そのデータを集計したところ、169 件中 39 件（約 23%）が 6・8 ルールに違反する契約であった。

イ 契約件数に対する拡材の平均使用数が 6・8 ルールの上限を上回る販売店が存在していること

(ア) 契約関連資料及び請求明細の分析結果

当委員会において、当社が保有する契約関連資料及び請求明細により、当社の販売店及び管理店のうち販売第一部及び販売第二部管轄の 172 店舗を対象として 1 か月ごとの各販売店の新規・止押契約の件数及び拡材の購入費用を分析した。その結果、当社において契約 1 件につき使用可能な拡材価格の上限値は約 1,900 円であるところ、拡材価格の平均値が使用可能な拡材価格の上限値以上である 2,000 円を超える店舗の割合は調査対象とした販売店の約 47%に達していた。これらの販売店においては 6・8 ルールに違反する拡材の使用が疑われる。さらに、172 店舗中全体の約 15%の店舗（25 店）においては、平均値が 4,000 円を上回っていた。後記（ウ）のとおり、読者の中には景品を希望しない者や 1 個（1,900 円以内）の拡材のみで満足する者も一定程度いることが

考えられることからすれば、これらの販売店においては、相当数の契約で2個以上の拡材が使用されている高度の蓋然性が認められる。

(イ) 販売店データの分析結果

また、前記3(2)オ及び後記3(4)イの支援店その他の販売店における月次の契約件数及び拡材の使用個数についての報告によれば、令和2年3月から同年6月までの間において、確認できる全ての販売店において、月次の拡材の使用個数が契約件数を上回っている。例えば、拡材支援店についての令和2年6月時点の第一部連産支援店経過報告についてみると、拡材支援店の揚げカード枚数に対する拡材使用数の比率は、最も低い販売店でも約2.5倍、最も高い販売店では約12倍となっている。販売第二部の拡材支援店の経過報告におけるカード枚数に対する使用拡材個数の比率は、約2.3倍から約7.7倍となっている。

(ウ) 分析に係る検討

販売第一部の担当である大阪府下において、各新聞社の部数が拮抗しており拡販競争が激しいことに加え、購読者から値引きや景品の提供を強く求められる風土があるとしても、全ての購読者がそのように高額な景品提供を求めてくるという特性を有しているとは考えられず、あくまで新聞の購読自体への希望が強く、景品など不要である、あるいは6・8ルール内の景品の提供で何ら不満はないという読者も一定数存在しているものと想定され、実際に前記アの管理店における違反件数からも、ルール内の景品提供が現に相当割合存在していたことが認められる。そうであれば、少なくとも上記資料上の拡材価格の平均値が使用可能な拡材価格の上限値以上である2,000円を超える店舗においては、一契約当たりの平均拡材使用数と同程度ないしそれを上回る個数の拡材が使用されている契約が相当数あったものといえる。

(エ) 拡材の平均使用数が6・8ルールに違反すると認められること

したがって、上記資料に基づき、契約件数に対する拡材の平均使用数が6・8ルールの上限を上回る販売店が存在し、それら販売店においては、相当数の、同ルール違反の拡材の提供が行われていたことが認められる。

ウ 結論

以上のことから、販売店においては、当社大阪本社直営の管理店、独立して経営される一般の販売店を問わず、大阪府措置命令後も6・8ルールに違反する拡材が使用されていた事実が認められる。

(4) 販売店における6・8ルールの制限を超える拡材使用についての販売局の認識に関する事実

ア 販売局長A氏の手控え等に連合産経会等の販促施策が記述されていること

前記3(1)エで述べたとおり、A氏が販売店の集まりなどに参加した際の挨拶用の手控え等においても、連合産経会や販売店の任意団体が6・8ルール違反の拡材使用を行うことを前提にした販促活動を行っていることを記述しているものがあり、A氏は同販促活動についての認識を有していたことが認められる。

イ 拡張月報等の拡材の使用実績に関する資料が共有されていたこと

メールレビューにおいて、販売店主から販売部員に対し当該販売店の拡張月報が送付されたメールや、販売部員から宛先不明人に対し、ある販売店の拡張月報が送付されたメールが確認された。拡張月報には、各販売店における拡張の結果として、当該販売店の一定期間にあがったカードの枚数、合計拡材使用数等が記載されている。

また、令和3年4月2日、当委員会の委員及び補助者が調査のために訪問した管理店において、店主に対して行った質問への回答によれば、いずれの店舗も、当該店舗の担当者に対して、拡張一覧表を渡すなどの方法によって、あがったカ

一ドの枚数や各契約の内容、使用した拡材の個数等を報告しているとのことであった。

このように、販売店の契約件数及び拡材の使用個数に関する情報については、販売局の販売店を担当する局員らにおいて共有されていたと認められ、販売局員らにおいては、6・8 ルール違反の拡材使用がなされていることについての認識を有しており、又は少なくともその認識を有しえたものと認められる。

ウ 当社が販売店ごとの新規止押件数、拡材購入費用等を読み取ることができる資料を保有していたこと

前記3（3）イ（ア）で言及した契約関連資料、請求明細等の会計資料は全て当社が保管していたものであるから、販売局は、1 か月当たりの契約件数に対して、拡材の購入数、購入費用が多数多額に上っている販売店を認識し、当該販売店による6・8 ルールに反する拡材提供の可能性を認識することができる状況にあったと認められる。

エ 連合産経会による支援制度の手続のサポートに販売局員が関与していたこと

前記3（2）ウのとおり、販売店が連合産経会による支援を受けるにあたっての手続等について、販売局員である各販売店の担当者らが関与している。これら支援申請にあたっては、目標契約件数及び想定される拡材の使用個数の記載がなされることから、支援に関する手続に関与していた局員らにおいては、販売店が告示制限違反の拡材の使用を行うことがあり得ることについて認識し、又は認識しえたものといえる。

オ 販売店の担当者は各販売店から拡材の使用個数等について知らされていたこと

販売店の担当者として現場で動いている対象者からのヒアリングによれば、販売局幹部らに共有されていた経過報告の資料まで確認をした記憶はないが、これに記載されているような個々の販売店の状況は、担当している範囲では概ね認識しているとのことであった。また、6・8 ルールの制限を著しく超える拡材使用状況が認められるような販売店に対しては、注意をしたこともあると述べた販売局員も存在したことから、販売店における拡材使用が6・8 ルールの範囲内に納まっていない状況にあったことは、各担当者においても認識していたものと認められる。アンケートにおいて販売店の担当業務を行っていた者の約75%が、販売店に対して6・8 ルールを超える景品提供による契約の確保を推奨し又は販売店によるかかる契約確保を容認していた旨の結果が得られていることからすれば、このような状況にあることは当然といえる。

カ 結論

以上のことから、販売局としても、販売店における6・8 ルール違反の拡材使用について、認識し、又は少なくとも認識しえたとの事実が認められる。

(5) 大阪府措置命令遵守のための措置に関連する事実

ア 大阪府措置命令の遵守について内部的な監査・調査等がなされたことはなかったこと

ヒアリングによれば、大阪府措置命令の遵守状況に関して、販売局内において徹底されているかどうか、また販売店に対する指示・指導等が適切になされているかどうかといったことについて、販売局内において、自発的に監査・調査等が行われたことはないとのことであり、メールアドレスで確認した調査の範囲においても、当該監査等が行われたことを窺わせる資料等は確認できなかった。

また、当社東京本社による内部監査についても、後記4（1）エでも触れるとおり、特別監査が実施された事実はあるものの、その内容は不十分なものであった。

イ 販売店に対して 6・8 ルールの遵守を徹底するよう指導・指示が行われていたものとは認められないこと

前述のとおり、販売局長 A 氏を含む販売局幹部らは、6・8 ルールを逸脱する過剰な拡材の使用を推奨又は容認する発言を常態的に行っていた可能性が高く、拡材の使用が足りず、目標とする契約数を達成できなかった販売店に対しては販売局長である A 氏が叱責していたことからすれば、これと矛盾するような 6・8 ルールを厳守させる方向での指導がされていた可能性は低い。実際、A 氏からは販売店に対する指導・指示を行っていたことを示す証拠は提出されていない。

また、ヒアリング及びアンケートによれば、値引きなしの定価販売を前提とすると、拡材を複数提供することなく契約を獲得、継続することが実際には難しいという認識が、販売局、販売店において共有されており、建前又は形式的なコンプライアンス重視という指導はされていたとしても、6・8 ルールの遵守を徹底し、これに反する拡材の使用を完全に禁止するような指導は、販売店の廃業を招きかねないことから、かかる指導が行われていた可能性は乏しい。

ウ 販売店に対して 6・8 ルールの遵守状況について確認・調査が行われたことはなかったこと

ヒアリングによれば、販売局員らにおいては、販売店の 6・8 ルールの遵守状況については、ルールを徹底しては拡販の実施は困難であり、必ずしも全ての販売店が大阪府措置命令を遵守し、6・8 ルールに則った拡材の使用を徹底しているというわけではないであろうとの認識を抱いていたとのことであった。

また、販売店の拡材使用状況等の大阪府措置命令の遵守状況について、前記 3 (4) オのとおり、販売局員が、6・8 ルールの違反態様が著しいと認められるような販売店に個別に注意した例はあるとしても、販売局において、積極的に確認、調査、監査等を行ったこともなく、メールアドレスを調査した範囲においても、それらの調査等が行われたことを窺わせる資料等は確認できなかった。

エ 東京本社主体で実施された研修等は不十分なものであったこと

当社東京法務室表示等管理部では、大阪府措置命令後、入社半年と三年目の社員、新任部次長及び新任部長に対して、コンプライアンス研修を行っていた。もっとも、社内の事情を知悉する社内講師による研修であるにも関わらず、同研修で使用された 35 ページの資料のうち、大阪府措置命令に言及した部分はわずか 1 ページであった。

また、当社は、年に一回、「景表法セミナー」を開催しており、このセミナーは外部の弁護士が講師を務めるものである。しかし、同研修に用いられた全 60 ページの資料のうち、大阪府措置命令に言及した部分はわずか 1 ページにとどまっていた。

これらの研修やセミナーは、一概にその有用性が否定されるものではないものの、同研修等に用いられた資料等を見るに、受講者が大阪府措置命令の重大性を理解し、自身も当事者であるという問題意識を有するに十分なものだったとは認められない。

オ 結論

以上のことから、後記 3 (6) ウにも関連するが、販売局において、大阪府措置命令の遵守について適切な措置が講じられていたとは認められない。

(6) 販売局による大阪府措置命令違反行為

ア 大阪府措置命令の概要

平成 31 年 3 月 19 日付けの大阪府措置命令の内容のうち、本件において問題となる部分の概要は、(1)直接であるか間接であるかを問わず、一般消費者に対して告示制限の範囲を超える過大な景品類を提供してはならないこと、及び(2)過大な景品類の提供を防止するために必要な措置を講じるとともに法令遵守体制を

整備し、(3)これを当社役員及び従業員のみならず産経新聞を販売するすべての販売店に対しても周知徹底することを義務付けられていたというものである。

イ 販売店による告示制限違反を管理店において実施し、また販売店の違反行為を支援ないし助長していたこと

(ア) 管理店において、告示制限違反の契約を締結していたこと

前記3(3)アにおいても述べたとおり、当社大阪本社が直接経営する管理店において、告示制限違反となる契約を締結していた事実が認められる。これは、大阪府措置命令(前記ア記載の(1)ないし(3))に違反するものと認められる。

(イ) 推奨又は容認される拡材の使用個数として告示制限に違反する内容を社内外の会議において伝えていたこと

これまでに述べてきたとおり、販売局長A氏は、大阪府措置命令直後から、告示制限違反の拡材の使用について検討を重ね、その後も手控え等において、繰り返し告示制限に反する拡材使用を販売戦略として会議等の参加者に共有するような記載や、販売店団体(地区産会)の会長から告示制限違反の拡材使用を基準とする趣旨の発言がなされていた旨の記載を行っており、実際に令和2年4月の全局会議においては、そのような拡材使用を前提とする趣旨の発言を行ったうえ、違反を隠蔽するための措置を指示している。また、その部下の販売第二部長D氏についても、社外の会議のために、A氏と同様の手控え等を作成している。そして、すでに認定したとおり、A氏は手控え等に従い、社内外の各会議等において6・8ルールの制限を超える拡材使用を推奨又は容認する発言を繰り返していたものと認められる。

具体例として、令和2年4月の全局会議においてA氏が発言している、拡材の「積み重ね」という言葉の意味については、前後の「あまり大きくは言えませんが、その量は景表法の問題はありますけれども」等の発言を考慮すれば、景表法に関するものであり、かつ公言することが不適切なものであると推認される。加えて、顧客獲得のために行うべきこととして発言されていることを踏まえると、「積み重ね」とは、拡材の複数使用を指すものと解するのが合理的である。すなわち、A氏のこの発言は、同業他社との顧客の取り合いのためには、告示制限に反したとしても、拡材を複数使用してカードを作っていかなければならないという意味合いを持つ発言であり、A氏は販売局員が参加する全局会議において、拡材を複数使用して契約を締結することを推奨又は容認する発言をしたものと認められる。

したがって、A氏やD氏は、各地区産会の会長が、所属する販売店に対してかかる告示制限違反の拡材使用基準を指導・周知していたことを認識したうえ、当該基準を修正ないし廃止させようとするどころか、社内外において、告示制限に違反する拡材使用を推奨又は容認する発言を常態的に行い、それを押し進めていこうとする姿勢を見せており、当社大阪代表B氏以下、販売局においてそのような姿勢が認識、容認されていたものであって、大阪府措置命令(前記ア記載の(1)ないし(3))に違反するものと認められる。

(ウ) 告示制限違反の拡材提供を行うための支援制度の利用を行わせていたこと

販売局員らにおいては、販売店のうちに告示制限に反する拡材使用を行い、又は行おうとしている先があることを認識し、又は認識しうる状況にあった。

また、販売局員らは、連合産経会の販促支援及び拡材支援が、告示制限違反の拡材使用を含んだ形で、そのための拡材準備の原資を支給することに繋がりが得るものであることの認識についても同様である。

それにもかかわらず、同局員らは、前記3(2)ウ及びエ並びに(4)エのとおり、販売店がそれら支援制度を利用することができるよう、積極的に支援

を行っていたのであり、大阪府措置命令（前記ア記載の(1)ないし(3)）に違反するものと認められる。

ウ 過大な景品類の提供を防止するための必要な措置を講じ法令遵守体制を整備することを怠っていたこと

前記イの行為は、販売局又は販売店による大阪府措置命令違反を直接又は間接に助長・促進する行為であるから、それ自体、同時に、大阪府措置命令違反を防止するために必要な措置を講じていなかったことにも該当するものである。

その点を措いても、前記3（5）ア及びウのとおり、販売局においては、大阪府措置命令後に、局内及び販売店における大阪府措置命令違反の有無に関する監査・調査等を実施するための体制整備がなされておらず、現にそれらが行われたこともなかった。この点は、大阪府措置命令違反が発見された場合に、それを是正するための体制についても同様である。大阪府措置命令後に、その遵守のために行われていたことが確認できるのは、センターに対する状況報告及びセンターからの都度の指導への対応のみである。その他の販売店に対する指示・指導を確認することができる資料等は特に見当たらず、少なくとも適切な指示、指導等が行われていたかどうかを検証するための記録の作成、管理はなされていない。よって、いずれにせよ、大阪府措置命令違反を防ぐために必要な措置を講じ、体制を整備することが十分になされていなかったものと評価せざるを得ない。また、当社東京本社主導により行われたコンプライアンス研修やセミナー等が大阪府措置命令違反を防止するには不十分なものであったことは、前記3（5）エのとおりであるから、大阪府措置命令の要求する必要な防止措置を講じ、法令遵守体制を整備したと評価することはできない。

したがって、大阪府措置命令（前記ア記載の(2)及び(3)）違反が認められる。

エ 結論

以上から、販売局において大阪府措置命令に違反する行為が継続的に行われていたこと、これら大阪府措置命令違反行為には管理店又はその他の販売店による景品表示法の制限を超える拡材使用及びこれらの助長ないし支援に結びつく行為が含まれていたことが認められる。

(7) 大阪府措置命令以降の販売店別拡材支出金額分析

販売店ごとの6・8ルールの遵守状況を検討するため、大阪府措置命令以降令和3年3月までの期間に販売店が購入した拡材金額と同時期に獲得した契約件数（新規・止押し）を比較して、獲得した1契約当たりの平均拡材価格を算定することとした。なお、分析の基礎としたデータ制約の関係で、販売第一部及び販売第二部管轄の172店舗を対象として、上記分析を行っている。

ブロック別の平均拡材価格の状況は下記のとおりである。

部門	ブロック名	拡材合計金額	契約件数	1契約契当たり平均拡材価格
販売第一部	大阪市	66 百万円	65,059 件	@1,020 円
	大阪府北摂	110 百万円	57,171 件	@1,925 円
	大阪府泉州	296 百万円	73,311 件	@4,037 円
販売第二部	阪神	30 百万円	15,382 件	@1,918 円
	兵庫	1 百万円	1,042 件	@747 円
	京都	4 百万円	2,198 件	@1,779 円
	滋賀県	2 百万円	1,337 件	@1,431 円
	奈良伊賀	36 百万円	14,961 件	@2,396 円
	和歌山県	27 百万円	8,258 件	@3,243 円
合計		571 百万円	238,719 件	@2,392 円

1 契約当たりの平均拡材価格については全体平均で 2,392 円となっているが、「大阪府泉北」、「和歌山県」、「奈良伊賀」の 3 ブロック（以下「3 ブロック」という。）が全体平均を上回る平均価格となっている。

全体及び 3 ブロックの店別平均拡材価格の分布状況は以下のとおりである。

ブロック名	~@2,000 円	@2,000 円~ @4,000 円	@4,000 円~	合計
全体	92 件(53%)	55 件(32%)	25 件(15%)	172 件(100%)
うち大阪泉州	11 件(26%)	18 件(43%)	13 件(31%)	42 件(100%)
うち和歌山県	2 件(18%)	8 件(73%)	1 件(9%)	11 件(100%)
うち奈良伊賀	8 件(47%)	6 件(35%)	3 件(18%)	17 件(100%)

分析対象 172 店のうち、2,000 円超となった販売店は 80 件（構成比 47%）存在していた。2,000 円超となった販売店は 3 ブロックに集中しているが、「大阪泉州」について、平均拡材価格が 10,000 円を超える販売店も 2 店存在していた。これらの分析結果は、近畿地方南部における競争環境の厳しさを示すものと考えられる。

4 委嘱事項（2）（原因の究明と再発防止策の提言）に関する当委員会の見解

（1）本件の原因

ア 新聞販売の実情（背景）

新聞販売では、購読契約に際して、無代紙を一定期間サービスとして提供する、あるいは景品を提供する、又はこれらの組み合わせにより、何らかの経済的利益を与えて購読者を獲得するという手法が広く取られている。

大阪は、産経新聞発祥の地であり、他の地域と比較して産経新聞のシェアが際立って高く、このため購読者の維持と獲得に向けて他社とかかる手法を用いた熾烈な競争が行われてきた。販売局では、無代紙の一定期間のサービスによる提供は、売り上げの減少に直結し、販売店や当社の経営体力に影響することから、大阪府措置命令以前から「S なし」の方針を打ち出さざるを得ず、必然的に購読者に提供する経済的利益は景品に依存することになった。

もとより、違法な景品提供を正当化する余地はいささかもないが、本件の背景には、このような新聞販売の実情が存在することは否定できない。

イ 販売部門の閉鎖性と独善性

販売局においては、景品の提供により熾烈な競争を制して購読者を獲得するという厳しい営業の最前線で戦い、会社を実質的に支えている部隊としての意識が高く、ひいてはそれが他の部門に対するいわれのない優越意識や独善的傾向を醸成したことが認められる。

また販売局の幹部人事は、長く販売部門にいた販売経験の豊富な役職員が充てられ、このため、強いリーダーシップが存在したが、他方かかる幹部が誤った方向に行った場合にこれを止める仕組みが存在せず、販売局長による行為を誰も検証しようとしなかった。

さらに、新聞販売に関する問題を知るには、センターから得られる情報や注意・指導が極めて有益な資料であり、販売局からも月 2 回程度、部長級の幹部がセンターの担当者と面談して、情報を得たり指導を受けたりしていた。ところが、これらの情報は、主として販売局内部に止めおかれた。また、センターの注意や指導に対応する販売局の方針は、「ともかく謝り倒せ」という当面のセンターの沈静化、処分軽減のみを狙ったもので、センターからの注意や指導を全社共通の問題として客観的に捉え、前向きに改善にむける意識が不十分であった。

ウ 措置命令の趣旨のすり変え

大阪府措置命令は、新聞の販売に関して限度を超える景品の直接・間接の提供を禁止したものであることはその文言上明白である。しかるに、販売局長は、これを「従来使用していた大型拡材の使用禁止」に独自の判断ですり変え、措置命令の直後から、「大型拡材の使用と同一の経済効果を持つ 6・8 ルールに適合した拡材の重ね使い」のシミュレーションを行っている。かかるすり変えの背景には、上記アで述べた新聞販売の実情（「急激に景品を法律の制限内にすれば、購読者が他社に奪われてしまう」という考え）と上記イで述べた販売局の閉鎖化・独善化があったものと思われる。

エ 内部監査の問題

大阪府措置命令後の令和 2 年 2 月、販売局に対して当社内部監査室による特別監査が行われた。監査の内容は、主として大阪府措置命令後の平成 31 年 3 月 29 日付けの「報告書（再発防止及びコンプライアンス体制整備に向けた取り組み）」に記載した事項の実施状況であった。

本件特別監査は、措置命令後約 1 年を経過した時点であり、当社が販売局の実態を知り、改善し得る絶好の機会であったにもかかわらず、その重点は再発防止

策の履行状況に置かれ、景品提供の実態については十分な監査が行われなかった。

オ 内部通報制度の問題

閉鎖的な組織内部で発生する問題を知るには、内部通報が有力な手段である。ところが、販売局職員におこなったアンケートの結果を見ると、上記アの新聞販売の実情が存在するため、当社あるいは販売店の違反行為を通報しても、他社が変わらないまま結局当社だけが損をすることの観点から、内部通報をためらうとの回答があった。本件のような事案については、当社は、その内部通報制度が外部環境に左右されることがあり得るという問題に直面している。さらに内部通報がおこなわれた後の会社の対応についても、不信感を持つ意見が散見した。

カ 人事評価上の問題

当社は、社員の評価を年2回行っている。半期ごとに目標を設定して、半期ごとに達成度の評価を行う仕組みである。目標設定シートにおいては、組織方針（所属する部局の方針）が明記され、その組織方針を受けて個人が目標設定を行うことになっている。この仕組みにおいては、組織方針として、コンプライアンス関連の目標が明確に示されない限り、社員が独自にコンプライアンス関連の目標を設定することはやや困難であると思われる。さらに、振り返り・評価シートにおける社員の能力要素にも、コンプライアンス関連の項目は特に見当たらない。

(2) 再発防止策の提言

ア 総論

本件の背景には、新聞販売の実情と販売局の独善性・閉鎖性の他、経営層の「販売局の問題は販売局に解決させる。」というアプローチが結果として販売局による隠蔽やごまかしに繋がった面がある。かかるアプローチが新聞販売の適正化に関する経営層の当事者意識の低下をもたらし、管理部門・内部監査部門による取り組みの形骸化や不徹底の一因となったことも否定できない。そこで、まず経営層が意識改革を行い、会社全体で新聞販売の適正化を重要課題と位置づけること、その上で、販売局・管理部門・内部監査部門における適切な機能分担を設定し、他部門の協力も得ながら実効的な取り組みを徹底することが肝要である。

イ 経営層の意識改革と組織風土改革

(ア) 経営層の意識改革

当社は「産経信条」「新聞倫理綱領」「産経新聞社 記者指針」を「企業理念」として掲げているが、販売への言及は「新聞倫理綱領」中の2箇所のみであることは、編集・制作・広報と比して新聞販売に対する社内での重要度が低いことの証左と言えよう。再発防止に向けては、まず経営層において新聞販売の適正化の重要性を十分に認識し、これまでのアプローチの問題点を検証することが求められる。

(イ) 役員構成と意識

大阪府措置命令を受けた後も販売局任せのアプローチが見直されず本件の発生に至ったのは、当社の役員構成が生え抜きとグループ会社出身者で占められていたことにもその一因があると考えられる。取締役会に世間の健全な常識を持ち込み、また多様かつ健全なディスカッションを可能とするために、社外役員ポストの導入を推奨する。

(ウ) 組織風土改革

コンプライアンス遵守の方針を示すに止まらず、下記ウ(イ)に述べる不正を正当化する余地を減らす(なくす)方策や、ウ(ウ)に述べる不正の動機・プレッシャーを減らす(なくす)方策を積極的に実施することにより、違法な

行為を許容しない一貫した組織風土を醸成することも必要である。また、経営層において内部通報制度の運用の適正化の必要性を認識し、社内に向けて積極的に働きかける姿勢が求められる。

ウ 販売局による自律的管理

(ア) 不正の機会を減らす(なくす) 方策

①人事を流動化する、②販売局内の表示等管理者を機能させる、③販売局外の管理職に対するレポートラインを設ける、④センターからの指導や注意は全社で共有する仕組みを設け、面談には販売局以外の部門からも同行する、⑤東京本社でデータを一元管理する、⑥補助金を整理して用途を把握する、⑦販売店との契約条項を見直し、コンプライアンス条項・監査条項を入れる、等の方策を実施する。

(イ) 不正を正当化する余地を減らす(なくす) 方策

①逸脱の大きい行為(販売店に違法行為を強要するなど)から順番に撲滅に向けて着手するとともに、②外部への働きかけ・外部との連携を行う。

(ウ) 不正の動機・プレッシャーを減らす(なくす) 方策

販売店による勧誘を通じた新聞販売以外の方法による収益改善に向け、他部門による協力を推進する。

エ 管理部門による支援と牽制

①コンプライアンス研修では、受講者に大阪府措置命令の重大性を理解させ当事者意識をもたせるため具体的かつ実践的な講義を行うとともに、新聞販売の実情に目を向け、販売店の直面する問題に共に向き合う姿勢で行う。②社内規程については、表示等管理規程に基づく審査を厳正に行い、内部通報制度の関連規程を周知し・適正に運用し・違反には制裁発動する。また、コンプライアンスリーダーの機能を活性化する。さらに、③人事評価については、コンプライアンスの観点を導入し、コンプライアンスへの取り組みが評価に影響する仕組みとする。

オ 内部監査部門による検証

①監査の対象に「直接間接を問わず、法律の限度を超える景品の提供の禁止」(大阪府措置命令の第1項)を追加し、②監査の方法として、客観的データの提供を販売局に求め、販売店やセンター等に対する反面調査を行い、③調査の程度は、必要に応じて追加のデータ提出・回答等を求める等、実効性のある監査を行う。また、④内部監査部門を機能させる前提として、社内における権限・権威を引き上げることが必要である。

カ 外部への働きかけ・外部との連携

当社としては、まず上記の再発防止策を自ら有効に実施することが前提であるが、それとともに、新聞公正取引協議会内の組織(新聞公正取引協議委員会(中央協)、京阪神地区協議会、大阪市支部協議会、大阪府支部協議会等)において、コンプライアンスを一層強化する目的で、たとえば、次のような施策等が実行されるよう働きかけることも考えてよい。

・販売店等の外部に向けたコンプライアンス研修をさらに充実させるための具体的方法を検討し、提案する。

・新聞販売におけるコンプライアンス強化の観点から、中央協、地区協議会、支部協議会における現在の規約遵守状況の調査、違反事例の内容・原因の分析を行い、販売改革の取組等に関する組織・運用の見直しに向けた働きかけをする。

・新聞公正取引協議会の「違反に対する措置」を強化する等、規約の実効性を確保するために新聞公正取引協議会との連携を強化する。

前述のように、大阪府措置命令を受け、さらに今回同措置命令違反の行為が判明した当社においては、再発防止策を自ら有効に実施することが必須であること

は論を待たない。他方で、新聞販売の現状が、新聞離れやコンプライアンス意識の厳格化といった世の中の変化に対応しきれていないことも否定できない。このような中、今回の違反を契機に当社が襟を正す決意の表れの一つとして、新聞公正取引協議会に提案・働きかけ・連携強化を行い、業界の常識に一石を投じることに意義があるものと考え。新聞販売の現状は、新聞各社と販売店及び販売店と読者の長きに渡る関係性が複雑に絡み合って形成されてきたものであり、これを変えるのは容易ならざることであるが、当社においてもまた業界全体でも、正常化に向けてコンプライアンス意識の醸成、違反の抑止・是正等の各段階でできることに時間をかけて継続的に取り組むことが、世の中の意識や購読者のニーズの変化に対応した報道機関としての今後を築く基礎になるものと考え、提言する次第である。

以 上