

# 調査報告書

平成26年12月23日

株式会社木曽路における  
メニュー表示の適正化に関する第三者委員会

平成26年12月23日

株式会社木曽路 御中

株式会社木曽路における  
メニュー表示の適正化に関する第三者委員会

委員長 熊 田 士 朗

委 員 井 上 尚 司

委 員 稲 垣 靖

## 目 次

|    |                                       |    |
|----|---------------------------------------|----|
| 第1 | 事案の概要                                 | 1  |
| 第2 | 第三者委員会について                            | 2  |
| 1  | 当委員会設置の経緯                             | 2  |
| 2  | 当委員会の中立性、独立性                          | 2  |
| 3  | 当委員会の本件に関する調査スコープ                     | 2  |
| 4  | 当委員会の活動概要                             | 3  |
| 第3 | 牛肉の特性と表示について                          | 5  |
| 1  | 牛肉の品種、品質等                             | 5  |
| 2  | 木曽路における牛肉の表示                          | 6  |
| 3  | 食肉の表示に関する法令上の規制                       | 6  |
| 第4 | 木曽路におけるメニュー決定から各店舗で料理提供するに至るまでの業務の概要  | 9  |
| 1  | メニューの決定                               | 9  |
| 2  | 牛肉の仕入れ                                | 9  |
| 3  | 料理の提供                                 | 9  |
| 4  | 店舗における指揮命令系統                          | 10 |
| 第5 | 銘柄牛偽装に関する社内調査                         | 12 |
| 1  | 当委員会設置前の社内調査                          | 12 |
| 2  | 社内調査結果に対する当委員会の検証                     | 13 |
| 3  | 不足する調査の指摘                             | 13 |
| 第6 | 他店舗における銘柄牛偽装の有無に関する当委員会の調査            | 15 |
| 1  | 当委員会による月別一覧表の検討                       | 15 |
| 2  | 月別一覧表のデータ上における銘柄牛の仕入量不足の原因に関する木曽路の説明  | 15 |
| 3  | 月別一覧表のデータ上、仕入量が不足となる原因の類型に関する例示的な補足説明 | 15 |
| 4  | 月次単位での仕入量と販売量の照合による調査結果に対する評価         | 18 |
| 5  | 社員に対するアンケート調査及びヒアリングの結果               | 18 |
| 6  | 他店舗における銘柄牛偽装の有無に関する当委員会の判断            | 20 |
| 第7 | 銘柄牛偽装の調査結果に対する評価                      | 21 |
| 1  | 当該3店舗における銘柄牛の偽装                       | 21 |
| 2  | 本件偽装の法的評価                             | 21 |
| 3  | 本件偽装に関する各店舗ごとの直接の発生原因                 | 22 |
| 第8 | 本件偽装に対する組織的関与の有無                      | 25 |
| 1  | 本社ないし上層部からの指示の有無                      | 25 |
| 2  | 本社ないし上層部による黙認の可能性                     | 25 |

|     |                                       |    |
|-----|---------------------------------------|----|
| 3   | 本件偽装に対する組織的関与の有無についての当委員会の総合的な判断      | 33 |
| 第9  | 本件偽装に係る内部統制，コンプライアンス上の問題及びそれに関連する背景事情 | 35 |
| 1   | 業界で多発する偽装表示と本件偽装事件の発生                 | 35 |
| 2   | 内部統制，コンプライアンスの問題                      | 35 |
| 3   | 内部統制，コンプライアンス問題に関連する背景事情              | 36 |
| 第10 | 木曽路が対処した再発防止策について                     | 39 |
| 1   | 実施済まないし実施過程にある対策                      | 39 |
| 2   | 今後木曽路が検討している課題                        | 44 |
| 第11 | 対策についての当委員会の評価及び提言                    | 45 |
| 1   | 第10の1（1）「本件偽装のような不祥事に対する直接防止策」について    | 45 |
| 2   | 第10の1（2）「内部統制・コンプライアンス対策」について         | 45 |
| 3   | 第10の1（3）「和牛取扱いの改善策」について               | 49 |
| 4   | 第10の1（4）「原価管理に関する対策」について              | 49 |
| 5   | 第10の1（5）「在庫管理に関する対策」について              | 51 |
| 6   | 第10の1（6）「表示に関する対策」について                | 51 |
| 7   | まとめ                                   | 52 |
| 第12 | 結び                                    | 55 |

## 資料

|       |                                                                     |
|-------|---------------------------------------------------------------------|
| 資料1   | 消費者庁「不当景品類及び不当表示防止法第6条の規定に基づく措置命令」（消表対第451号平成26年10月15日）<br>※別添写しは除く |
| 資料2の1 | 株式会社木曽路 アンケート集計結果1（料理長・二番）                                          |
| 資料2の2 | 株式会社木曽路 アンケート集計結果2（店長・接客長）                                          |
| 資料2の3 | 株式会社木曽路 アンケート集計結果3（準社員を除く一般職）                                       |
| 資料3の1 | 銘柄牛月別実績一覧（平成23年度）                                                   |
| 資料3の2 | 銘柄牛月別実績一覧（平成24年度）                                                   |
| 資料3の3 | 銘柄牛月別実績一覧（平成25年度）                                                   |

## 第1 事案の概要

本件は、平成26年7月17日及び同月31日、外食産業の事業者である株式会社木曾路（以下「木曾路」という。）の木曾路部門の店舗のうち北新地店へ大阪消費者センター及び農林水産省近畿農政局の係官が臨店調査したことをきっかけに、木曾路において、独自に北新地店の料理長らを事情聴取した結果、松阪牛メニューの一部につき通常の和牛特選霜降肉を提供していたことが確認されたとし、同年8月11日に社長を委員長とする社内調査委員会を立ち上げ、さらに社内調査を進めたところ、結局、北新地店、神戸ハーバーランド店（以下「神戸HL店」という。）、及び刈谷店の3店舗（以下「当該3店舗」という。）で、平成24年から平成26年の間に、いわゆる銘柄牛メニューの一部について、通常の和牛特選霜降肉を提供していたことが判明したとされた銘柄牛の偽装提供事案である。

木曾路では、上記偽装提供が発生した事実を平成26年8月14日に公表し、15日には社長以下関係者により謝罪の記者会見が行われた。

なお、同年8月18日から消費者庁表示対策課の調査が開始され、10月15日、消費者庁により北新地店及び神戸HL店の違反事実については措置命令が、刈谷店の違反事実については指導がそれぞれなされた。措置命令の内容は、資料1のとおりである（ただし、消費者庁が公表している資料のうち、「別添写し」を除く。）。

## 第2 第三者委員会について

### 1 当委員会設置の経緯

木曽路では、平成26年9月10日開催の取締役会において「社内調査委員会の調査に加え、本件に関する事実確認や原因究明、改善対応策の妥当性評価並びに提言を得るべく、当社と利害関係を有しない外部の識者・専門家から構成される第三者委員会を設置すること」を決議し、同日、当委員会の各委員が委託を受けた。

### 2 当委員会の中立性、独立性

#### (1) 当委員会の構成委員は、以下のとおりである。

委員長 熊田士朗（弁護士 弁護士法人愛知総合法律事務所）

委員 井上尚司（弁護士 佐尾・井上法律事務所）

委員 稲垣 靖（公認会計士 かがやき監査法人）

当委員会の委員は、必ずしも食肉に関して精通しているわけではないので、食肉関係の知見、意見を得る必要があることを考慮し、次の者をアドバイザーとして依頼した。

小林喜一（全国食肉公正取引協議会 専務理事）

また、木曽路の木曽路部門は全部で118店舗もあり、その調査資料等が膨大となることから、整理・調査作業等の援助を得るため、次の者を補助者として依頼した。

横井優太（弁護士 弁護士法人愛知総合法律事務所）

#### (2) 各委員（アドバイザー、補助者を含む。）は、いずれも木曽路あるいは木曽路の関係会社との間に顧問契約等の関係はなく、また、過去に事件関係で依頼者ないし相手方となったこともない。株主でもない。一消費者として店舗を利用する以外、全く利害関係を有していない。

#### (3) 当委員会が本件の当事者である木曽路とは独立した第三者的な機関として位置づけられたものであることはもちろんである。

### 3 当委員会の本件に関する調査スコープ

#### (1) 木曽路から当委員会への委託事項は以下のとおりである。

① 社内調査の内容・結果に関する検証、不足する調査の指摘

② 発生原因・問題点の調査分析と、責任の所在の究明

③ 本件に関する内部統制、コンプライアンス上の問題点の究明

④ 当社の業務改善、再発防止策の策定に関する提言

#### (2) 対象とする事業の範囲は、木曽路部門全店の銘柄牛の販売（料理の提供）であり、事業の期間は、銘柄牛の提供に関する資料が現存する平成20年4月以降、偽装提供が問題となった平成26年7月までである。

#### 4 当委員会の活動概要

##### (1) 木曽路からの社内調査に関する事情の聴取

当委員会は、この度の銘柄牛偽装提供に関する社内調査について、その調査担当者から調査資料、調査方法、調査経過、調査結果等の報告、説明を受け、適宜、質問をするなどして、合計9回にわたり事情を聴いた。

##### (2) 資料・データの提出依頼と分析

当委員会は、上記偽装提供が社内調査に基づく当該3店舗にとどまるものであるか否かの事実関係の検証、発生原因の調査等をするため、委員会として必要と考える資料・データの提出を求め、その分析を行った。それらの資料は、メニューリスト表、銘柄牛を取り扱った全97店舗の銘柄牛提供に関する販売量と仕入量の比較調査表及びその原資料のほか、販売量と仕入量とに計数上の誤差が生じた場合にその経緯を説明する根拠として追加提出を受けた伝票・予約帳・ジャーナル等である。

また、上記偽装提供が本社ないし上層部の関与の下で行われた可能性の有無、偽装提供に関する内部統制、コンプライアンス上の問題点等を調査、検討するため、木曽路部門の組織・営業関係資料、購買関係資料、業務フロー図、システム関連図、営業日報、関係部署における会議録、コンプライアンス研修関係資料、及び社内で実施されたヒアリング記録等の提出を受け、その分析を行った。

さらに、木曽路の業務改善、再発防止策の策定に関する提言を検討するため、上記偽装提供発覚前に実施されていた法令遵守の自己点検資料及び内部統制委員会の配付資料等の提出を受けるとともに、同発覚後に新たに採用されたコンプライアンス委員会新設、原価管理の見直しなどの説明資料の提出も受け、発覚前の資料と併せて分析した。

##### (3) ヒアリング

当委員会は、上記偽装提供について、正確な事実関係の解明を図り、関係者の率直な意見を把握するため、当該3店舗の料理長及び店長、地域の各店舗を統括するキッチントレーナー及びエリアマネージャー<sup>1</sup>、並びに営業部長らの合計15名に対して合計約20時間のヒアリングを実施し、偽装の確認、動機や背景、違法性の認識、上記偽装提供についての上層部の関与の有無、店舗現場の実情、更には再発防止に必要なと考える方策等について聴取した。

なお、ヒアリングに際しては、当委員会の任務には関係者の法的責任追及は含まれておらず、ヒアリングで聴取した事項については、発言者個人が特定される形では、木曽路を含め、委員会の外部に公表しないことを説明し、了解を得た上で聴き取りを

---

1 キッチントレーナー及びエリアマネージャーの職務内容については、後記第8の2(1)で説明する。

実施した。

#### (4) アンケート

当委員会では、上記偽装提供の実態を把握し、偽装提供の有無、背景、及び再発防止に有効な方策等を検討するために、①木曽路全118店舗の料理長・調理二番（合計235名）、②店長・接客長（合計235名）、③銘柄牛取扱店舗から無作為抽出した59店舗に所属する準社員を除く一般職（合計167名）の総合計637名に対して、それぞれアンケート調査を実施した。

当委員会は、率直な回答を確保するために、対象者へのアンケート用紙の送付は木曽路側に依頼したものの、回収については対象者から委員会に対して個別直接的に返送を受ける方法を探った。

アンケートの回収率は、図表1のとおりである。

図表1 アンケート回収率

|          | アンケート発送数 | 返送数 | 返送なし | 回収率    |
|----------|----------|-----|------|--------|
| 料理長・調理二番 | 235      | 225 | 10   | 95.74% |
| 店長・接客長   | 235      | 211 | 24   | 89.79% |
| 一般職      | 167      | 127 | 40   | 76.05% |

各アンケートの質問のうち、選択形式の質問及び回答状況から類型化が可能な質問に対する回答結果を整理したものが資料2の1ないし3である。

#### (5) 当委員会の開催状況

当委員会は、平成26年9月5日から同年12月23日まで活動し、その間、合計8回の委員会を開催した。そのうちの2回につき、アドバイザーも参加した。



### 第3 牛肉の特性と表示について

本件は銘柄牛偽装事案であるので、先ず牛肉に関して、当委員会で把握した事実を述べる。

#### 1 牛肉の品種、品質等

(1) 牛肉は、大きく国産牛肉と輸入牛肉とに分けられ、国産牛肉の中でも一定の品種の牛だけが、和牛として表示することが許されている（食肉の表示に関する公正競争規約第4条、同規約施行規則第10条2項）。さらに、同じ和牛でも、生産地域の生産者団体が品種のほか産地や飼育法等に一定の要件を設け、これを充足するものとして認めたものだけが本件で問題となる「松阪牛」「佐賀牛」など、銘柄を付された銘柄牛として表示することが許されているのである<sup>2</sup>。つまり、銘柄牛も、種別では和牛であり、木曽路で通常「しゃぶしゃぶ」などで提供されている銘柄のない通常の和牛と、和牛という品種に属するものという限りにおいて変わりはない。

(2) また、牛肉は、屠畜される時点において、公益社団法人日本食肉格付協会によって、歩留<sup>3</sup>等級「A～C等級」及び肉質等級「5～1等級」の格付けがなされる<sup>4</sup>。この内、肉質等級は、脂肪交雑、肉の色沢、肉の締まり及びきめ、脂肪の色沢と質の4項目で判定されるが<sup>5</sup>、5等級が脂肪交雑<sup>6</sup>も多く、最高級とされており、等級が下がるごとに肉としての価値も低くなる。

もっとも、上記の屠畜段階での等級判断は、牛一頭ごとについてなされ、牛の第6肋骨と第7肋骨間を「かたロース」と「リブロース」<sup>7</sup>に切断し、リブロースの切断面で肉質を見分することにより行われるが、牛肉は個別の生き物による食材であるため、それぞれ5等級と判定された牛の肉であっても、牛が個性を持った生き物である以上、脂肪交雑（業界用語では「サシ」といわれている。）等の幅があることは避け

---

2 たとえば、松阪牛は、「黒毛和種」の「未經産雌牛」で、松阪牛生産区域で肥育され、松阪牛個体識別管理システムに登録している牛をいうとされている。

3 「歩留」とは、一般に食材のその原形物に対する可食率を指す。

4 公益社団法人日本食肉格付協会編「牛枝肉取引規格の概要」（平成26年1月）1頁参照。

5 前掲「牛枝肉取引規格の概要」3頁 牛枝肉取引規格の適用条件（6）参照

6 脂肪交雑は No.1～No.12 に区分けされたビーフ・マーブリング・スタンダード（以下「BMS」という。）という基準に基づいて判定される。BMSに基づく判定の際には、「写真による脂肪交雑基準」を用いて判定が行われる（前掲「牛枝肉取引規格の概要」7頁参照）。

7 木曽路で提供する牛肉のしゃぶしゃぶには、おおよそ「リブロース」から、これに接続して繋がる「サーロイン」にかけての部位（胴体のほぼ中央部分）が使用されている。

られない。そして、希に、4等級と格付けされた肉であっても、5等級に近いサシの入り方をするものもあり、逆に5等級と格付けされた肉であっても、部分的にサシの入りが薄くなる場合もあるようである。

このように、牛肉については、格付け上位の肉と下位の肉とを対比すると、時には、サシの入り方が交差する場合があります、また同じ肉塊の中でも、部分によっては、サシの状態に違いがある場合も起こり得る。

## 2 木曽路における牛肉の表示

木曽路においては、銘柄牛はその銘柄をメニュー表示するのみで、当該銘柄牛の中でランクの別を設けていないが、通常の和牛に関しては、「木曽路牛ロース商品規格書」によって社内基準としてのランクを定めており、それによると、「和牛極上霜降肉」と表示する肉（以下「極上肉」という。）は、5等級で、脂肪交雑が  $BMS^8$  No. 10～12のもの、「和牛特選霜降肉」と表示する肉（以下「特選肉」という。）は、やはり5等級であるが、脂肪交雑が  $BMS$  No. 8～9のもの、「和牛霜降肉」と表示する肉（以下「上肉」という。）は、4等級ないし3等級のものとされている。

ただし、「極上」、「特選」などの名称は、牛肉の流通段階では使用されておらず、「極上」、「特選」などの優良性を窺わせる表示については、その表示をするだけの合理的根拠が求められ、客観的な根拠を示すことなく表示した場合には優良誤認を与えるものとして不当表示となるおそれがある旨が指摘されている<sup>9</sup>。

木曽路では、木曽路へ牛肉を販売する食肉業者が、木曽路の社内基準に対応し、「極上肉」、「特選肉」、「上肉」との略称を付して木曽路に納入し、基本的にはその名称に沿って、「和牛極上霜降肉」、「和牛特選霜降肉」、「和牛霜降肉」とメニューに表示した上で顧客に提供している。なお、通常の和牛の中でも「和牛極上霜降肉（極上肉）」は銘柄牛である松阪牛とほぼ同程度の価格で販売される最高級の和牛として取り扱われている。

## 3 食肉の表示に関する法令上の規制

(1) 食品表示に関しては、①食品衛生法、②農林物資の規格化及び品質表示の適正化に関する法律（通称「JAS法」）、③健康増進法、④計量法、⑤不正競争防止法、⑥不当景品類及び不当表示防止法（以下「景品表示法」という。）等の各法令があり、

---

8 「BMS」の説明については、脚註6を参照。

9 全国食肉公正取引協議会編「お肉の表示ハンドブック2013」（平成25年3月）6頁、森田満樹編著「食材偽装 メニュー表示のグレーゾーン～景品表示法の正しい理解のために」（株式会社ぎょうせい、平成26年9月）93頁参照。

そのうち上記⑤及び⑥を除く法令には、それぞれ一定の事項について表示義務が規定されており、また、業界団体である全国食肉公正取引協議会は、以上の各法令を織り込んで「食肉公正競争規約」を定め、食肉には種類、部位や原産地などについて明瞭に表示しなければならないとしている。

しかし、上記の⑤、⑥を除く法令（表示義務規定のある法令）は、外食産業に適用されるものではなく<sup>10</sup>、上記規約も食肉の流通過程において食肉を販売する者に適用されるものであり、木曽路のような外食産業には、上記の表示義務は適用されない。

このような規制のあり方は、外食産業は対面販売であり、消費者は店員に直接確認できるし、消費者は、食品の食材の情報だけでなく、店の様子や料理の仕方等、サービス全般を考慮し商品を選択するものであるから、食材情報の表示の必要性は、食材の流通に比べ高く求められないからのものである。

- (2) しかしながら、外食産業についても、農林水産省の外食における原産地等の表示に関する検討会が作成した「外食における原産地表示に関するガイドライン」（平成17年7月28日）は、「外食事業者は、使用する原材料の中には原産地情報のないものもあるが、原産地を把握している原材料については積極的に原産地を表示するとの考えに立って取り組むことが望まれる。」<sup>11</sup>として、外食産業においても原産地を表示することを推奨し、表示する原産地の名称として、畜産物の場合、「国産品にあつては国産である旨に代えて主たる飼養地が属する都道府県名、市町村名その他一般に知られている地名」と示している<sup>12</sup>。

また、消費者庁の「メニュー・料理等の食品表示に係る景品表示法上の考え方について」（平成26年3月28日）の中には、「メニュー表示に関するQ&A」があり、そこでは多数の事例を挙げて解説を加えているが、本件に類似するような銘柄、原産地を誤認させるような事例については、景品表示法上問題になる旨が指摘されている<sup>13</sup>。

- (3) 結局、本件は景品表示法上の問題となるが、同法第4条1項1号は、商品又は役務の品質、規格、その他の内容について、実際よりも著しく優良であると一般消費者に誤認されるような不当な表示（優良誤認表示）を禁止していることから、原産地を

---

10 ただし、木曽路は表示義務規定がある「牛の個体識別のための情報の管理及び伝達に関する特別措置法」の適用を受ける「特定料理提供業者」である。

11 農林水産省外食における原産地等の表示に関する検討会編「外食における原産地表示に関するガイドライン」（平成17年7月28日）2頁参照。

12 同3頁参照。

13 消費者庁「メニュー・料理等の食品表示に係る景品表示法上の考え方について」（平成26年3月28日）参照。

特定し、優良性を示す「銘柄牛」として偽装提供をした事実が認められるならば、同条項の優良誤認表示に該当することになるであろう<sup>14</sup>。

---

14 景品表示法は、表示義務を定めるものではないが、事業者は、表示をした以上、その表示内容について同法の規制を受けることになる。

なお、本件は、不正競争防止法第2条1項13号所定の「不正競争」にも該当する余地があると考えられるが、事業者間の不正な競争というよりは、一般消費者の利益保護の観点に立った問題というべきであるので、当委員会としては景品表示法についてのみ検討することにした。

## 第4 木曽路におけるメニュー決定から各店舗で料理提供するに至るまでの業務の概要

### 1 メニューの決定

木曽路のメニューは、各地区の営業部と本社商品部とで構成する合同販促会議により原案を作成し、続いて、商品部の商品企画会議で販売商品を決定した後、営業部においてメニュー表を作成し、各店舗で販売することになる。ただし、メニューは全店舗共通というわけではなく、店舗の地域性等を考慮し、各店舗が提供できるメニューは、店舗ごとに多少異なる。本件で問題となった銘柄牛についても、銘柄牛メニューを取り扱う店舗、取り扱わない店舗、取り扱う店舗の中でも、例えば盆・正月の一時的なフェアとして取り扱う店舗、通年取り扱う店舗など様々である。

### 2 牛肉の仕入れ

木曽路においては、牛肉の仕入先業者、仕入商品、仕入価格を本社で決定し、本社商品部の購買開発グループ（以下「購買部門」という。）が統括する。しかし、仕入数量は、各店舗の料理長に任され、各店舗の料理長が、業者に直に発注することが多い。それ以外には、随時、本社の購買部門においてまとめて仕入れをし、各店舗の料理長が購買部門に発注するという場合もある。割合的には、おおよそ3分の2が料理長から業者への直接発注で、3分の1が購買部門への発注のようである。ただし、松阪牛については、基本的には購買部門が一括で仕入れ、各店舗は購買部門に発注しており、業者に直接発注することはない。

### 3 料理の提供

(1) 木曽路の各店舗では、一般に接客係が顧客からメニューにより注文を受け、コンピュータシステムの端末機に注文内容のメニューを入力する。松阪牛しゃぶしゃぶの注文であれば「松阪牛しゃぶしゃぶ」のキーを打ち込む。これをオーダーエントリーという。オーダーエントリーされると、調理場へ回付される伝票、接客係に回付される伝票、会計のために顧客に渡される伝票が発行されるとともに、データは会計レジに伝送される。その後、顧客に料理を提供し、会計を終えることにより（過誤等によりオーダーエントリーのデータをレジで訂正する場合もある。）、同顧客への売上げが確定する。

(2) 一方、調理場では、顧客からの注文に従って調理をし、接客係に渡し、顧客に料理を提供することとなる。

牛肉については、通常、冷凍のブロック状態で保管されており、そのままスライスすることはできないため、おおよそ前日くらいに、ブロックのまま冷蔵庫へ移し解凍しておく。そして、注文が入るとスライスして顧客に提供することになるが、多数の予約が入っている時や繁忙時には、料理長がおおよその見込みで事前にスライスして

おくこともある（業界では「スタンバイ」という。）。ただし、料理長が見込みを誤ると、余り（業界では「ロス」という。）が出たり、逆に注文を受けてもすぐには提供できないという好ましくない状態が発生することになる。

調理に際しての牛肉の出し入れは、専ら料理長に任され、料理長不在の場合に調理二番（以下「二番」という。）が代行する場合は別として、他の調理員が取り扱うことはない。

- (3) 木曽路の料理提供に関する特徴としては、各店舗のメニューが、いわゆるファミリーレストランのように一律的、確定的に決まっているのではなく、各店舗の料理長の裁量（腕前）により、柔軟な料理提供が可能となるようになっていることが挙げられる。

例えば、木曽路では、ロスとなりそうな食材を使って小鉢などの料理として提供することがある。また本社購買部門では、随時、業者から適当と考える食材を仕入れ、幾つかの店舗に送り、受け入れた店舗はその食材を料理して提供するようなこともある。各料理長は、このような柔軟な料理提供につき、単に標準通り作るのではなく、料理長としての腕の見せどころと捉え、やりがいを感じて業務を遂行していた人が多いようである。そして、顧客の中にも、木曽路のこのような特徴をよく知っていて、例えば予算6000円で料理長任せの料理を提供して欲しいと求めてくるなど、現場においては、必ずしも標準メニューに拘束されない料理提供がしばしばなされていた。

なお、このような場合、オーダーエントリーのシステム上、提供する料理にそのまま対応する入力キーの設定がないため、「その他料理」というキーを使用して入力することになっていた。

#### 4 店舗における指揮命令系統

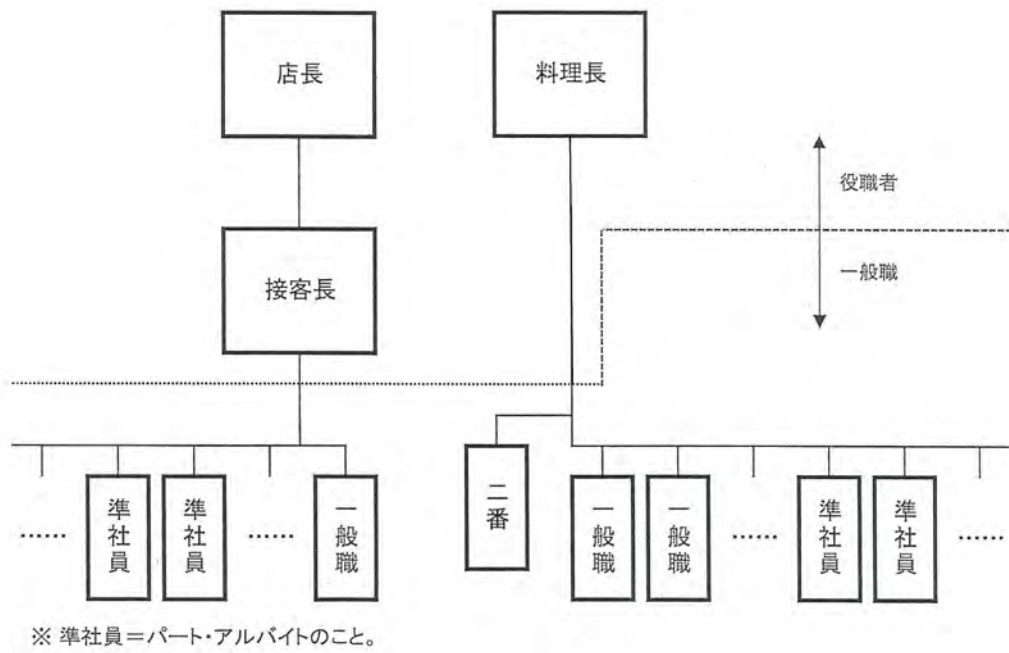
各店舗の業務は、上記3で述べたように、大別して接客業務と調理業務とに分けられる。

接客業務は、店長をトップとして、接客長、それ以外の接客係員となる。一方、調理業務は、料理長をトップとして、二番、それ以外の調理係員となる。

店長、料理長、接客長は管理職となるが、店長と料理長との間に上下関係はない。

上記の各店舗における組織を図式化したものが次頁の図表2である。

図表 2 営業店の組織図



## 第5 銘柄牛偽装に関する社内調査

### 1 当委員会設置前の社内調査

- (1) 木曽路では、平成26年8月5日、北新地店から銘柄牛偽装の事実の報告を受け、翌8月6日から、北新地店をはじめ、調査対象として木曽路部門118店舗のうち銘柄牛を取り扱ったことがある97店舗について調査を行った。調査は、調査対象の全店舗の料理長等から銘柄牛の偽装提供の有無に関して事情聴取をしたほか、仕入れ及び売上げに関する伝票、集計表などの資料に基づき、平成24年度<sup>15</sup>から26年度までにおける店舗ごと、年度ごとの仕入量と販売量との照合を行い、銘柄牛の販売量が仕入量を上回る店舗については、特にその原因を料理長等から問い質し、偽装が行われていたか否かを調査するという手法で実施した。
- (2) 上記(1)の調査の結果、平成24年度に11店舗、平成25年度に6店舗、平成26年度に1店舗において、それぞれ販売量が仕入量を上回っていたことを把握したが、料理長等からの事情聴取を含む更なる関係資料により、北新地店、神戸HL店、刈谷店の当該3店舗以外の店舗では銘柄牛の偽装はないとの結論を得たとした<sup>16</sup>。
- (3) そこで、木曽路は、平成26年8月14日、次の内容を発表した。

「銘柄牛（松阪牛、佐賀牛）のしゃぶしゃぶ・すきやき等、当該の食材を使用すべき料理メニューの販売の内、当該食材ではない和牛特選霜降肉を使用した販売が、下記の3店舗でありました。

- |         |      |                        |
|---------|------|------------------------|
| ① 北新地店  | 販売期間 | 平成24年4月1日～平成26年7月31日   |
|         | 販売食数 | 6880食                  |
| ② 神戸HL店 | 販売期間 | 平成25年8月10日～平成25年8月20日  |
|         | 販売食数 | 245食                   |
| ③ 刈谷店   | 販売期間 | 平成24年11月1日～平成24年12月26日 |
|         | 販売食数 | 46食                    |

- (4) その後、木曽路では平成23年度以前においても調査の必要性を認め、銘柄牛販売のデータが存在する平成20年度にまで遡り、銘柄牛を取り扱った店舗のすべてについて更に調査を行った。その結果、同期間内にはいずれの店舗においても、偽装は

---

15 平成24年度とは、平成24年4月1日から平成25年3月31日までの期間を指す。  
以下、「年度」は当該年の4月1日から翌年3月31日までの期間を指す。

16 偽装でないと判断した店舗において、販売量が仕入量を上回った原因については、後記第6で述べる。



行われていないことが確認されたとした<sup>17</sup>。

## 2 社内調査結果に対する当委員会の検証

社内調査は、上記1（1）のとおり、年度単位で銘柄牛の仕入量と販売量を照合し、仕入量が不足する店舗について、それらの料理長等から事情聴取をするなどして、偽装提供の有無を確認していくという方法によるものであった。

しかし、仮に1年間の合計では、販売量に対して仕入量が足りていたとしても、月次の単位で見た場合、仕入量が不足している月があり得ることは容易に想定される。例えば、年度のうち盆と正月に銘柄牛のフェアを行う店舗において、盆には販売が不振で仕入れた銘柄肉のうち3 kgが余り、正月には販売が好調で仕入れた銘柄牛が2 kg不足し、正月の不足分2 kgは銘柄牛ではない通常の和牛を提供していたとする場合、年度単位では、計算上は仕入量が1 kg余ることになるが、実際には、正月のフェアでは2 kgについて銘柄牛の偽装提供がなされているということになる（なお、一旦解凍した銘柄牛を数か月後まで残しておくことは品質管理上困難であるので、盆の余剰分3 kgを正月に回して使用することはできない。）。

そうすると、社内調査による偽装提供の有無の調査は、極めて迅速を要し、調査時間が制約されていたことを考慮すると、やむを得ない手法によるものであったということができであろうが、当該3店舗以外にも銘柄牛偽装提供の店舗があったかどうかについて、客観的な資料に基づいて調査する方法としては、年度単位における仕入量と販売量の照合に限られている点において、必ずしも十分とはいえない。

## 3 不足する調査の指摘

当委員会は、社内調査の手法の問題点にかんがみ、社内調査にあたり収集された資料のほか、取りあえず、平成24年度以降、年度単位では銘柄牛の仕入量が不足になっていない店舗のうち無作為抽出の十数店舗について、月次単位で仕入量と販売量を照合することとし、木曽路に対し、銘柄牛に関する当該抽出店舗ごと、月次ごとの照合をできる客観的資料の作成を求め、店舗ごと・月ごとの、「前月棚卸」、「仕入量」、肉の「店舗間移動」、「当月棚卸」、売上データから抽出した「理論上の使用量」<sup>18</sup>、当月の「誤

---

17 なお、木曽路における銘柄牛の取扱いは、平成21年度以前は、東京地区の数店舗のみであった。平成22年度から、名古屋地区、大阪地区の店舗でも取り扱いを始め、全社で約60店舗取り扱うようになった。さらに、平成24年度からは、約90店舗で取り扱うようになっていた。

18 「理論上の使用量」とは、銘柄牛メニューの実際の販売食数に標準使用量である120グラムを乗じた重量のことをいう。

差」を記載した銘柄牛月別実績一覧表（以下「月別一覧表」という。）の提出を受けた。そして、月別一覧表に基づき、社内調査で公表された当該３店舗以外にも銘柄牛偽装販売店舗の存在が看過されている可能性がないかどうかを検討したところ、年度では仕入量が足りていても、月次でみると仕入量が不足する時期がある店舗が散見された。

そこで、当委員会は、年度単位の仕入量と販売量の照合による調査方法では、当該３店舗以外で銘柄牛偽装提供をした店舗を見過ごす結果になる可能性を否定できないと思料し、木曽路に対し、平成２０年度から平成２６年度までにおける銘柄牛取扱店全店舗について、月次単位の照合による調査の必要性を指摘するとともに、全店舗に関する月別一覧表の作成、提出を求めた<sup>１９</sup>。

---

１９ 調査の対象とする期間については、当初、本件で銘柄牛偽装提供問題が生じた平成２４年度以降に限ることも検討したが、調査の徹底を図るため、平成２０年度まで遡り、平成２０年度から平成２６年度まで全ての期間を対象として調査を行うことにした。

## 第6 他店舗における銘柄牛偽装の有無に関する当委員会の調査

### 1 当委員会による月別一覧表の検討

当委員会は、偽装提供の有無を調査するためには、月次単位での仕入量と販売量の照合による方法が必要であるとの考えの下に、木曽路から提出を受けた銘柄牛取扱全店舗に関する月別一覧表に基づいて検討したところ、そのデータの計数上、各年度にわたり、相当数の店舗において、銘柄牛の仕入量が販売量に比較して不足している時期（1か月～数か月の期間）のあることが明らかになった。

### 2 月別一覧表のデータ上における銘柄牛の仕入量不足の原因に関する木曽路の説明

当委員会は、月別一覧表のデータ上、販売量に比して仕入量が不足している事例の原因について、木曽路に対し可能な限り客観的な資料に基づく具体的な説明を求め、関連する牛肉の仕入れ・売上げの伝票類、顧客の予約帳、牛肉の店舗間移動の振替伝票等、多数の資料の追加提出を受けた。

当委員会が上記資料を分析したところでは、仕入量が不足となった原因は、おおよそ次の類型に整理することができる。

- (1) 棚卸の不正確
- (2) 伝票によらない銘柄牛の店舗間移動
- (3) 受注に該当するレジキーがなかった場合における銘柄牛のキー（以下「銘柄牛キー」という。）の代替使用
- (4) 銘柄牛の少量提供（アンダーポーション）
- (5) 銘柄牛の仕入れに対する月別一覧表の仕入量への不計上

いずれの類型も件数が少なくなく、逐一詳細な説明をすると大量となるため、下記3において、それぞれの類型を例示的に解説する。

### 3 月別一覧表（資料3の1ないし3）のデータ上、仕入量が不足となる原因の類型に関する例示的な補足説明（なお、文中の「 」内の数字の単位はkgである。）

#### (1) 棚卸の不正確

例えば、月別一覧表（平成24年度、資料3の2）の「店名：A」を見ると、「10月」は差異（棚卸誤差）が「－17.56」とあり、在庫量が不足したことになる。しかし、前月である「9月」には棚卸誤差「26.98」という相当な余剰の在庫が当月棚卸から漏れている。すなわち「9月」の当月棚卸は「8.00」と計上されているが、「理論上の使用量」が僅か「0.12」であることからしても、棚卸が「8.00」などということはある得ず、「9月」の当月棚卸は、データ上の「8.00」に、棚卸誤差の「26.98」を加えた「34.98」となるはずである。棚卸を作為的に減らして計上されていると思われる。その結果、上記の計上漏れを修正すると、

翌月「10月」の「前月棚卸」は「34.98」であり、一方、「理論上の使用量」は「25.56」であるから、「当月棚卸」は「9.42」となるにも拘わらず、データ上では、これに反し、棚卸誤差として在庫不足となっているわけである<sup>20</sup>。要するに、仕入量不足は、不正確な棚卸を前提とする数値にすぎず、実際に仕入量が不足していたことを示すものではない。

## (2) 伝票によらない店舗間移動

例えば、月別一覧表（平成25年度、資料3の3）「店名：B」を見ると、「9月」は「-4.14」と在庫量が不足したことになる。しかし、同店舗関係者の説明によると、9月にX店からB店に対して松阪牛7.2kgの店舗間移動による受け入れがあったとのことである。ただし、本来、店舗間移動するにあたっては、所定の伝票を起票の上、データ入力すべきところを、当事者がそのような手続を一切しなかったため、データ上、在庫量不足となったというものである<sup>21</sup>。

ちなみに、木曽路の店舗においては、各料理長間で「お互い様」との感覚で、往々にして伝票等所定の手続きを踏むことなく、例えば牛肉を物々交換するなど、協力するようなことがあったようである。

なお、「1月」にも「-12.32」の在庫量不足が生じているが、これは上記（1）の類型に属するものと考えられる。

## (3) 受注に該当するレジキーがなかった場合における銘柄牛キーの代替使用

例えば、月別一覧表（平成24年度、資料3の2）「店名：C」を見ると、「1月」に「-1.10」と、また「2月」は「-7.56」とそれぞれ在庫量が不足したことになる。しかし、これは顧客から特別料理等メニュー表示にない料理を注文され、実際には松阪牛メニューの提供がないにもかかわらず、レジキーの操作にあたっては、金額合わせのために松阪牛キーで入力したことから、実態を伴わない松阪牛の販売量が発生したためである。

具体的には、平成25年1月29日および同年2月13日に、それぞれ某企業の二十数名の懇親会の予約を受けた。1月29日は、「松阪牛しゃぶ」22食とズワイガ

---

20 このようなケースは、月別一覧表を見ていくと、相当多数の店舗において行われていることが判明した。不正確な棚卸は、本件の食材偽装の問題とは直接関係ないことではあるが、木曽路の業務管理上、極めて由々しき問題と考えられる。この点については後述する。

21 伝票によらない店舗間移動が行われたのか否かを確かめるため、当委員会では、木曽路に両店の料理長双方から事情聴取するなどして、当該事実を確認してもらうとともに、委員会においても、独自に改めて当該料理長から直接に事情を尋ね、松阪牛の移動の事実を確認した。

ニの特別料理の注文を受けたが、特別料理についてはレジキーの設定がなかったため、合計金額が合えば良いとの考えで、「松阪牛追加肉」のレジキーをもって入力してしまった。また、2月13日は、顧客からの注文は、金額を決め、その範囲内の「特別料理（おまかせ料理）」であり、C店では、特別料理として越前がに、鱈白子、赤貝などを提供したが、レジキーへの入力、特別料理のキー設定はなかったため、合計金額が合えばよいとの考えで、同金額に相当する松阪牛キーで代替入力してしまったものである。その結果、実際には松阪牛メニューは販売していないにもかかわらず、食数の集計表である「ABC食数表」<sup>22</sup>の1月29日及び2月13日のデータには、あたかも松阪牛メニューを販売したことになり、販売量が仕入量を上回るようになってしまったものである。

なお、木曽路では、本社で設定した標準メニュー以外にも、上記のように、各店舗の料理長お任せの特別料理を提供することもあり、特に常連の顧客などは標準メニューにない料理の注文をすることも間々あったが、そのような場合、本来使用すべき「その他料理キー」を入力するのではなく、金額を合わせるため、他のメニューキーを代替使用して入力することもあったとのことである。

#### (4) 銘柄牛の少量提供（アンダーポーション）

例えば、月別一覧表（平成24年度、資料3の2）「店名：D（米沢牛）」を見ると、年間で「0.46」が在庫の不足量となっている。これを木曽路に質したところ、「検食か、あるいは少量提供による誤差」との説明であった。このうち少量提供とは、木曽路ではアンダーポーションと通称されている事柄である<sup>23</sup>。本来、「しゃぶしゃぶ」や「すき焼き」メニューでは、1食120gの提供が標準とされているが、実際には、スライスされた一枚の肉の一部をカットするわけにもいかず、顧客への提供には僅かな過不足が生じる場合があるという。

なお、上記月別一覧表によれば、同店では10月から12月にかけて米沢牛フェアをしているところ、「10月」には「-3.06」の不足が発生しているが、これは上記（1）で述べた棚卸の不正確の類型に属するものと考えられる。

#### (5) 銘柄牛の仕入れに対する月別一覧表の仕入量への不計上

例えば、月別一覧表（平成25年度、資料3の3）「店名：E（飛騨牛）」を見ると「1月」は「-17.28」と在庫量が不足したことになる（「飛騨牛」は一切仕入れがないこととなっている。）。しかし、同店では、1月1日に木曽路名古屋工場から「飛騨牛」を「和牛特選霜降肉」の名称で仕入れていたことを伝票により確認するこ

---

22 「ABC食数表」とは、各店舗におけるメニューごとの売上食数を計上して表示した食数表である。

23 逆に、多目の提供はオーバーポーションと通称されている。

とができた<sup>24</sup>。すなわち、仕入れデータには「和牛特選霜降肉」として計上されていたため、データ上、「飛騨牛」の仕入れがないことになったものである。

なお、5月および7月にも在庫量不足が生じているが、それらはいずれも4月から7月までの期間における上記（1）の類型に属するものと考えられる。

また、月別一覧表（平成23年度、資料3の1）「店名：F」を見ると「6月」は「－28.90」と大幅な在庫量が不足したことになる。しかし、同店では、6月9日にY食肉業者から「松阪牛ロースA4チルド」を不足分以上に仕入れていたことを伝票で確認することができた。木曽路では、今回の調査に当たり、仕入量を計上する対象として、チルド仕入れを算入せず、冷凍仕入れのみで計算していたため、データ上、松阪牛の仕入量が不足したかのようになったということである<sup>25</sup>。

なお、「1月」にも「－3.40」の在庫量不足が生じているが、これは上記（1）の類型に属するものと考えられる。

#### 4 月次単位での仕入量と販売量の照合による調査結果に対する評価

当委員会は、木曽路関係者から、以上のとおり販売量に比較し仕入量が不足していた店舗について、逐一説明を求めるとともに、関係する伝票類の提出を求め、分析を行った<sup>26</sup>。説明が不十分な場合には、再度調査依頼するなどした。そして、木曽路による再度の調査結果について報告を受けたほか、委員会としても、独自に関係者から事情を聴くなどして、問題点の調査をした。それらの結果を総合すると、当委員会としては、木曽路の説明は概ね裏付け資料に基づく合理性が窺われるものであると評価することができる。

#### 5 社員に対するアンケート調査及びヒアリングの結果

(1) 当委員会がアンケートを精査したところ、極めて少数ではあるが、銘柄牛偽装の有無についての質問の回答欄に、当該3店舗以外の店舗について、銘柄牛の偽装が行

---

24 伝票には牛の個体識別番号が記載されており、同番号により牛の原産地、種別等の特定ができる。

25 「チルド」とは、「冷凍」でなく「冷蔵」のことをいう。また、松阪牛については、5等級と4等級の肉を区別することなく、いずれも松阪牛メニューとして表示していることから、どちらを提供しても銘柄牛偽装提供にはならない。

26 当委員会は、販売量に比較し仕入量が不足していた理由の説明を受けるために、7回のミーティングで合計18時間を費やした。

われたとする回答があった<sup>27</sup>。

こうした回答について、当委員会では、回答者に電話聴取を行って回答の趣旨を確認した上で、必要と認めた場合には当該店舗の関係者にヒアリングを行った。しかし、回答内容と月別一覧表等の資料との間に整合性の欠けるところがあったほか、ヒアリングにおいて、偽装は存在しなかったという関係者の供述にも、特段不自然な点は見受けられなかった。このようなことから、当委員会としては、当該店舗について、銘柄牛の偽装が行われたという疑惑を否定することはできないとしても、偽装を認めるまでの心証は得られなかった。

その余の回答については、銘柄牛の偽装は行われていないという回答で占められており、料理長、二番の大半は、当時においても、銘柄牛偽装提供について、強い抵抗感（超えてはならない一線との感覚）を持っていたことが窺われた。また、ヒアリングの結果等によると、当該3店舗の料理長は、いずれも他の者からの指示等により偽装提供をしたものでなく、独自の考えにより単独で行ったものであると考えられる<sup>28</sup>。

- (2) 一方、アンケート及びヒアリングの結果によると、大半の店舗において、原価管理等のため月次の在庫管理が不適切で、実数が計上されていたとは限らない実態が明らかになった。在庫数量が不正確であれば、当然、上記3（1）で示したように、単純に仕入量と販売量を比較しても、偽装提供のケースを割り出すことは困難となる。このようなことからすると、他店舗において銘柄牛偽装提供が一切なかったとまでは断言できない。
- (3) しかし、アンケートには、各店舗で調理・営業に直接携わる社員としての率直な意見と思われる記載も多く、回答内容にはかなりの信憑性が感じられたこと、ヒアリングをした当該3店舗の料理長らは既に退職しており、ありのままの事実関係を述べる姿勢が見受けられたことにかんがみると、当委員会は、この度の偽装提供は当該3店舗のみでなされたことに沿うアンケート及び事情聴取の結果を基本的には信ずるに足りるものと思料する。

---

27 この回答には、上記3（3）のレジキー操作や、後述する和牛のランク変更など、本件で問題になっている銘柄牛の偽装提供とは異なる事象を指して偽装があったと回答したものがあった。これらを差し引くと、銘柄牛の偽装提供の有無について回答したものの内、当該3店舗以外の店舗に所属するもので、実質的に銘柄牛の偽装提供があったと記載した回答は、料理長・二番で0パーセント、一般職で3パーセントであった。

28 ただし、北新地の料理長は、偽装提供の期間中に交代しているところ、後任の料理長は前任料理長当時の二番であった者であり、二番であった途中の時期から、前任料理長の偽装提供を知っていたことが認められる。

#### 6 他店舗における銘柄牛偽装の有無に関する当委員会の判断

以上のとおり、販売量に比較し仕入量が不足した店舗については、木曽路から客観的な資料を中心とする一応合理的な説明がなされたこと、また、銘柄牛の偽装提供は当該3店舗の料理長がそれぞれ単独で行っており、ほとんどの料理長はそれらが発覚する以前から、銘柄牛偽装提供には強い抵抗感を有していたものと窺われること、さらに、当該3店舗以外に銘柄牛の偽装提供があったものと認めるに足りる資料は見当たらないことから、当委員会として、当該3店舗以外にも銘柄牛偽装提供があったと認めることは困難である。



## 第7 銘柄牛偽装の調査結果に対する評価

### 1 当該3店舗における銘柄牛の偽装（以下「本件偽装」という。）

本件偽装のうち北新地店及び神戸H L店における具体的な事実関係は、消費者庁の措置命令で指摘されたとおりであり<sup>29</sup>、当委員会としても、同様の判断である。

また、刈谷店については、消費者庁は指導にとどめているところ、その具体的な事実関係の指摘は、「平成24年11月17日から平成24年12月26日までの間、例えば、『佐賀牛しゃぶしゃぶ（肉・野菜盛）』と称する本件料理について、メニュー等において、「佐賀牛しゃぶしゃぶ」と記載することにより、あたかも、当該本件料理に佐賀牛を使用しているかのように示す表示をしていたが、実際には、佐賀牛ではない和牛の肉を使用していたなど、本件料理の一部に、表示された食材を使用していなかった。」というものであり、さらに当委員会の調査によると、同店では、コルトンにおいて『銘柄牛フェア 第2弾 佐賀牛』と記載し、また、ダイレクトメールやポスターにおいて『銘柄牛フェア 第2弾 佐賀牛』『佐賀牛の、極上特選霜降肉のお肉が木曽路刈谷店に入荷致しました。とろけるような肉質と共に、とらふぐ 一品料理や料理長お奨めの一品もご用意します。』と記載していたことも確認された。

なお、神戸H L店については、木曽路が当初発表した言葉そのままに、松阪牛の注文に対して「特選肉」を提供したというわけではなく、関係者からのヒアリングによると、「極上肉」を提供したものである（前記第3の2で述べたように、極上肉は特選肉よりも上位ランクの牛肉である。）。また、同店では、松阪牛が在庫不足等により提供できない際には、料理長の指示により、接客係が顧客に対して松阪牛でなく極上肉の提供となる旨の了解を得ていたことがあったが、了解を得ないまま提供したこともあったようである。しかし、極上肉の提供であるにせよ、原産地、銘柄の表示に偽りがあることに違いはなく、さらに極上肉の提供について、顧客の了解を得ていた食数を特定することは極めて困難である。木曽路としては、顧客への配慮もあり、松阪牛との差替えが確認された全食数について、銘柄牛偽装があったものと公表したのではないかと推測される。委員会としても、これに異を唱えるものではない。

### 2 本件偽装の法的評価

当該3店舗における銘柄牛偽装提供は、そのメニューに、「松阪」あるいは「佐賀」と原産地を限定し、それぞれ銘柄牛として一般消費者に優良品をアピールする表示をしながら、実際には異なる通常の和牛を提供したものである。したがって、各偽装提供は、前記第3の3（3）で述べたように、いずれも景品表示法第4条1項1号

---

29 ただし、当初木曽路が発表したところと措置命令とでは販売時期について多少のずれがある。

が不当な表示（優良誤認表示）として禁止する「・・・役務の品質，規格その他の内容について，一般消費者に対し，実際のものよりも著しく優良であると示し・・・公正な競争を阻害するおそれがあると認められる表示」に該当し，景品表示法に違反する行為と判断される<sup>30</sup>。

もっとも，当該3店舗には，それぞれ違反の内容に相違がみられる。すなわち，メニュー表示した「松阪牛」と「佐賀牛」とを比較すれば，いずれも銘柄牛とはいえ，ブランドの程度には差異があり，また，提供した「極上肉」と「特選肉」とを比較すると，木曽路が定める基準に照らして明らかにランクの違いがある。また，偽装販売の期間，食数もそれぞれ異なる。

当該3店舗の内，北新地店は，最高級ブランドとして定着している松阪牛に代えて，特選肉を長期にわたり大量に偽装提供したものであり，違反の程度は最も大きいというべきである。

### 3 本件偽装に関する各店舗ごとの直接の発生原因

#### (1) 北新地店

北新地店では，平成24年12月から期間限定のスポットで松阪牛メニューを取り扱うことになっていたが，同店の店長が，料理長の予想を上回る大量の松阪牛メニューでの予約をとってくるなど，販売は好調であり，普段通りの仕入れをしていたのでは，予約等の全てに応じられなくなることが予測された。同店の当時の料理長は，木曽路部門の料理長としてトップクラスの力量を有すると自負し，周囲からも評価されていたものであり，大阪地区の営業の活性化，業績向上を図るために，わざわざ名古屋地区から転勤させられたという経緯があった。そのためか，同料理長は，それらの期待に応えなくてはならないというプレッシャーや前任料理長など他の料理長らにも負けたくないとの思いを抱くとともに，松阪牛の大量の仕入れによる大幅な原価の上昇を押さえたいとの考慮をも念頭に置いて，仕入れ業者に依頼し，特選肉でも特に良さそうな肉（松阪牛と遜色のない和牛）を仕入れ，それを松阪牛として提供することにしたようである。

同店関係者の話によれば，実際，顧客の中には，料理長が選んで提供した特選肉は美味しいと褒め称え，一方，二番が松阪牛を提供した際には，前の肉（松阪牛に代えて提供した特選肉）の方が良かったぞ，などとのクレームを出す者もあったという。

その結果，同料理長は，最高級の銘柄牛であり，特選肉より大幅に高価な松阪牛についての偽装提供であることを認識しつつも，特に悪いという感覚が麻痺し，また，原価管理も相当余裕が持てる状況となることから，結局，松阪牛を通年販売し，長期

---

30 料理の提供は，景品表示法上の「役務」に該当する。

間にわたり顧客からの苦情等がないまま、偽装提供を継続したことが窺われる。

なお、関係者に対するヒアリングの結果によれば、業者にある程度無理を言って良い肉を仕入れることができたのは、当時の北新地店料理長の力量、人間関係によるものようであり、他の料理長が真似をしようにもなかなか困難なことではなかろうかと思われた。

## (2) 神戸H L店

神戸H L店では、松阪牛の注文に対し、在庫切れ、又は準備不足などで対応できない時々、松阪牛とほぼ同様に最高級の肉として扱われている極上肉であるとはいえ、銘柄牛ではない通常の和牛を提供したというものである。もっとも、料理長の指示により、接客係が顧客に松阪牛でなく極上肉の提供となる旨の了解を得ていた場合もあったが、そのような料理長の指示がなく、顧客の了解が得られていない場合もあったことは、上記1で述べたとおりである。したがって、銘柄牛の偽装提供がなされたことは否めない。ただし、北新地店のように、松阪牛と比べると価格的に大幅な差のある特選肉を原価管理の目的をもって偽装提供したという事例とは異なり、神戸H L店では、料理長にとって、格別の利が得られるようなことはなく、その意味では、特段の悪意は感じられない事例であると思われる。なお、期間限定での松阪牛メニューの提供であったため、それ以上の不正は認められない。

## (3) 刈谷店

刈谷店では、当日想定していた以上の注文があった際に、直ちに調理に入り得るスタンバイ状態にないとき、あるいは、忙しくてスライスする余裕がないときなどに、佐賀牛の代わりに、佐賀牛の価格よりある程度低価な特選肉を提供していたことが窺われる。当時の料理長は、特選肉でも、良い肉であれば別に構わないという認識で提供していたようである。すなわち、刈谷店でも、北新地店のように特に原価管理を念頭に置いたというよりは、いわばその場しのぎの方法として、偽装提供をしたものと考えられる。なお、刈谷店も、期間限定での佐賀牛メニューの提供であったため、それ以上の不正は認められない。

## (4) 各店舗での原因の相違

以上のとおり、当該3店舗において銘柄牛偽装をすることになったきっかけ、動機等は、それぞれ異なることが窺える。

すなわち、神戸H L及び刈谷店についてみると、注文の銘柄牛の代替として、神戸H L店では価格的にはほぼ同等の極上肉を提供し、刈谷店ではある程度低価な特選肉を提供している点で違いがあるものの、期間も限定されたその場限りでの対応で止まったものであるのに対し、北新地では、最高級ブランド銘柄牛である松阪牛に代えて、それより大幅に価格が低い特選肉を長期にわたり大量に提供していた点において、状況に大きな違いが見られる。

また、北新地店は、その動機において、原価管理を念頭に置いており、同管理に伴う圧迫感に影響されたことが大きかったように思われるが、他の２店舗については、原価管理の厳しさはあったものの、そのことが直接の動機となって銘柄牛の偽装提供に及んだものではないようである。

これらの事情に照らし、当委員会としては、当該３店舗の直接の発生原因は、北新地店と、他の２店舗の間において、大きく異なるものと判断する。

ただし、当該３店舗の料理長は、銘柄牛の偽装提供になることを知りながらも、敢えて行った点では共通しており、コンプライアンスの重要性の認識について、程度の差異はあれども、それぞれ欠如していたといわねばならず、これが本件偽装の根底にあることを指摘したい。

なお、コンプライアンスの重要性については、当該３店舗以外の料理長の誰もが当時から強く認識していたとは限らず、殊に神戸H L店や刈谷店でなされたような偽装提供であれば、他の店舗において同様な事象が生じていたとしても、必ずしも不思議であるとは言い切れないであろう。当委員会は、そのような観点からも、前記第６のとおり、他店舗における偽装提供の有無について、できる限りの調査を尽くしたつもりである。

## 第8 本件偽装に対する組織的関与の有無

### 1 本社ないし上層部からの指示の有無

本件偽装の直接の発生原因についてみると、前記第7の3で述べたとおり、本件偽装は、当該3店舗において、各料理長がそれぞれ異なるきっかけ、動機から始めたものであり、その提供した時期、継続期間も異なる上、偽装表示の銘柄名や、銘柄牛に代えて実際に提供した和牛のランクにも違う部分があることから、偽装発生の経緯等について共通性があるとは考え難い。また、木曽路には118店舗もあるが、本件偽装は当該3店舗で確認されたのみであり、仮にその他の店舗について偽装の見過ごしがあるかも知れないことを考慮に入れても、偽装がなされた店舗は僅かな割合でしかないと思われる。さらに、当委員会が実施した多数の社員へのアンケート及び当該3店舗の料理長、二番を含む十数名の関係者へのヒアリングの結果によれば、本件偽装は、それぞれ当時の料理長が誰に相談することもなく、独自の判断により敢行したものであることが窺われた。これらの事情に照らすと、本件偽装が本社ないし上層部の指示に基づくものであったとは認められない。

### 2 本社ないし上層部による黙認の可能性

それでは、本社ないし上層部が本件偽装の実態を把握しながら敢えてこれを黙認し、放置をしていた可能性はないであろうか。

当委員会では、木曽路における指揮命令系統、仕入及び売上管理システム等を基にした情報伝達の状況から、銘柄牛偽装の実態の認識可能性がどの程度、どの範囲までであるのかについても調査することにした。

それとともに、特に北新地店においては、偽装提供の期間が長く、販売量も大量であることから、関西地区を中心とした関係者から重点的にヒアリングを実施するなどした。

以下において、それらの調査の結果、及びこれに基づく上記黙認の可能性について、当委員会の判断を述べる。

#### (1) 指揮命令系統

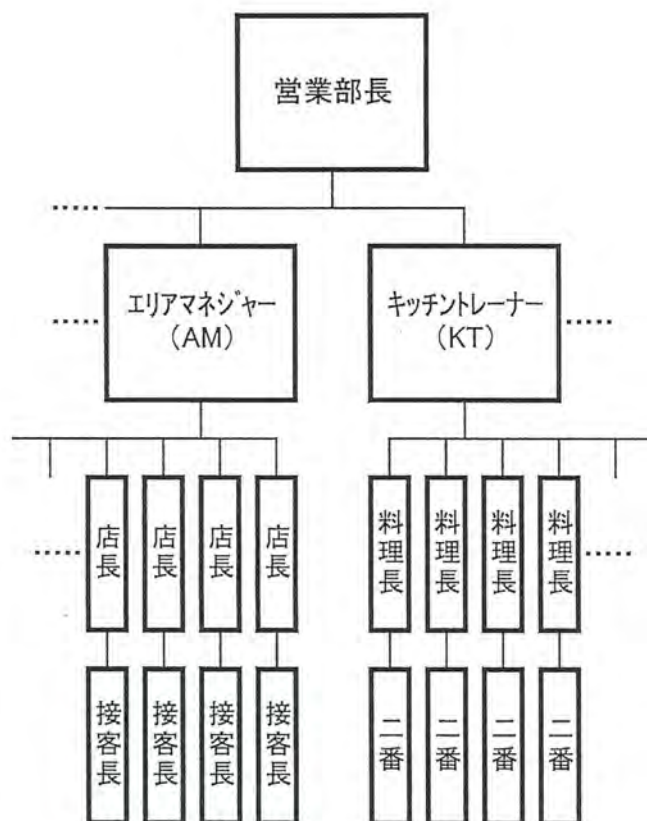
ア 木曽路の木曽路部門では、大きく名古屋地区、東京地区、大阪地区と3地区に営業部を置いている（例えば名古屋営業部）。本社に3地区を束ねる営業部はなく、各地区の営業部が社長に直結しており、各営業部のトップである営業部長が社長から直接に指揮命令を受けるという組織構造になっている。

営業部長以下の組織を図式化したものが図表3である。

各営業部では、営業部長の下に、調理業務に関してはキッチントレーナー（以下「KT」という）という責任者を、接客業務に関してはエリアマネージャー（以下「AM」という）という責任者をそれぞれ複数置いており、このKTやAMが、担当地区のそれぞれ十数店舗を所管し、営業部から負託された各店舗の管理、指導を

行っている。

図表 3 営業部長以下の組織図



イ KT は、各店舗に臨店して、メニュー通りの商品が提供されているか、料理を作る過程、出来上がり、盛付けなどが適切になされているか、また、在庫の肉の肉質に問題がないか、などをチェックして、所管する店舗の料理長を指導している。

また、AM は、主に各店舗の売上げ（営業成績）についてチェックをして、所管する店舗の店長を指導している。

ウ 各店舗内では、料理長をトップとする調理業務の系統と、店長をトップとする接客業務の系統に分けられるが、料理長は KT の指導を受けながら二番以下の調理場従業員を監督し、他方、店長は AM の指導を受けながら接客長以下のホール従業員を監督している。

エ そのほか、木曽路では、毎月 1 回、各地区ごと（名古屋、東京、大阪）に、料理長会、販促会議、損益検討会という会議が開かれている。

料理長会は、各地区の料理長全員が集まり、原則として担当の営業部長、KT、AM が参加し、調理における様々な事項の確認、季節メニューの確認及び試作などについて協議がなされる。

販促会議は、各地区の店長，料理長が集まり，社長又は会長，担当の駐在役員，営業部長，AM，KT も出席し，売上予算達成に向けた販売促進活動・イベント・メニューについての連絡などについて協議がなされる。

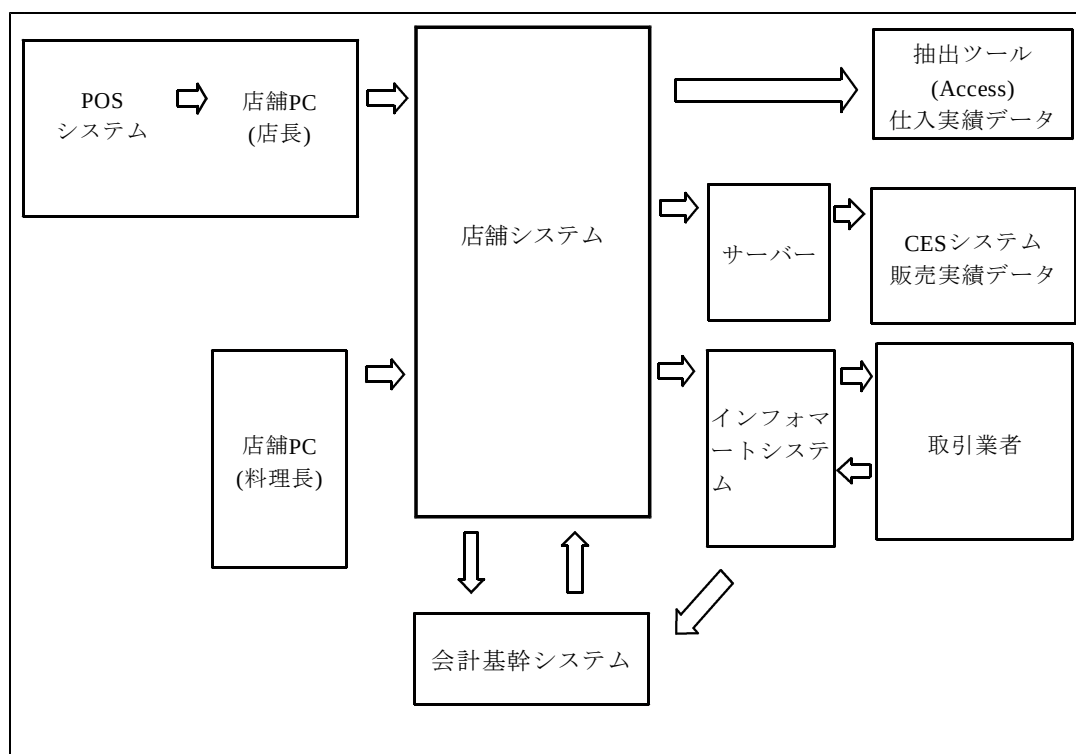
損益会議は，会長，社長，企画部長，常勤監査役，担当役員，担当の営業部長，AM，KT などが出席し，各地区の損益内容の確認，店舗ごとの課題及びその対策確認などについて協議がなされる。

このような会議で協議されたこと，決定されたこと，また本社の方針等については，主にはAM やKT が各店舗に伝えていた。

## (2) 仕入れ及び売上げに関する管理システム

木曽路の仕入れ及び売上げに関する管理システムを図式化したものが図表4である。

図表4 システム関連図



### ア 仕入管理システム

木曽路では，仕入管理については，インフォーマットシステムという外部業者が管理する受発注システムを介して，木曽路の各店舗調理場に設置されたパソコンと木曽路の納品業者（食肉業者など）に設置されたパソコンとを繋げ，それぞれがブラウザを立ち上げることにより，受発注をするシステムを採用している。

すなわち，各店舗の料理長は，牛肉を仕入れる際には，各店舗の調理場に設置されたパソコンで発注データを入力して，入力された発注データは木曽路本社の店舗

システム<sup>31</sup>を経由して、インフォマートシステムにデータが伝送され、同データは、更に木曽路の納品業者（食肉業者など）のパソコンに伝送される。

発注を受けた納品業者では、伝送された発注データに基づき木曽路の各店舗に納品し、店舗の料理長がパソコン上で納品の確認をすると、確定した仕入れ実績値として、店舗システムと木曽路の会計基幹システム<sup>32</sup>にデータが伝送される仕組みとなっている。

なお、仕入実績データは、店舗システムから、個別的に項目を定め、手作業によりツールを使って抽出することになる。

このように、牛肉の仕入管理は各店舗の料理長に委ねられているが、確定した実績値が本社の店舗システムに集約されるという仕組みが採用されていた。

#### イ 販売管理システム

木曽路では、店舗で接客係が顧客から受けた注文内容を、販売を管理するポスシステムの端末機に入力する（これを「オーダーエントリー」という。）。オーダーエントリーがされると、調理場へ回付される伝票、接客係に回付される伝票、会計のために顧客に渡される伝票などが発行される。その後、顧客に商品を提供し、会計を終える段階で、売上げが確定する。

確定した売上げは、店舗に設置してあるパソコン（パソコンにはデータは保存されていない。）から、木曽路本社の店舗システムにデータが伝送される。店舗システムにおいては、各店舗で日々作成される営業日報の基礎となる帳票が作成される。また、売上げに関するデータは、サーバーを経由して、CES システム<sup>33</sup>に転送され、店舗別の日別ないし月別の売上実績表などのデータが作成される。さらに、各店舗毎の、商品別の売上数等が表示される ABC 表と呼称されているデータも作成される。

これらのデータは必要に応じ、各地区営業部あるいは本社関係部署で、CES システムを利用し、アウトプットされていた。

#### ウ システム上における仕入量と販売量の照合

上記ア、イで述べたように、各店舗の仕入量と販売量は、いずれも本社の店舗システムにデータとして登録されているものの、仕入実績のデータは、店舗システムか

---

3 1 「店舗システム」とは、木曽路の各店舗の売上げや仕入れのデータを処理し、蓄積するシステムのことをいう。

3 2 「会計基幹システム」とは、木曽路の財務会計、管理会計等、会社全体の会計に関わるシステムのことである。

3 3 「CES システム」とは、データを整理し、エクセルの統計データとして表記するシステムのことである。



ら手作業により個別的に抽出する仕組みであるのに対し、販売実績データは、店舗システムからサーバー、C E Sシステムを経て、自動的に整理・集計されたものとしてアウトプットされる仕組みであり、双方は連結されていないことから、仕入量と販売量を照合し、販売量に見合うだけの仕入れがなされているかを点検するようなシステム構築はなされていなかった。

### (3) 売上管理及び原価管理の方法

各店舗の営業成績を測る上で大きな指標としていた数値は、売上高と原価である。

#### ア 売上高の管理

木曽路では、毎年1～2月頃に、翌年度（4月～翌年3月）の各店舗ごとに年間及び月次での売上予算額を設定し、同売上予算額を一つの目標として、各店舗において営業活動を展開する。店長は、毎日、営業日報を作成するが、そこにはシステムから自動的に予算達成率等がデータとして記載されてくるため、そのような数値をたえず確認しながら営業活動を進めている。各店舗では、売上高については、店長が責任を持たされ管理している。

#### イ 原価管理

木曽路では、上記売上予算とともに、仕入原価についても予算を設定（以下「予算原価」という。）し、それをひとつの指標としている。

しかし、基本的には、予算原価により管理するというよりは、理論原価という指標に重点を置いて原価管理をしている。

この理論原価とは、本社において各メニューごとの標準レシピを作成し、食材の標準使用量等から原価を算定するものである。木曽路では、その算定された理論原価を販売価格で除して、メニュー（レシピ）ごとの理論原価率を定め、同原価率が木曽路の目標とすべき利益のもととなる重要な指標となる。なお、上記（2）イの販売管理システムに売上げを入力すると、システム上、自動的に理論原価額が算定される仕組みになっている。そして、この数値は、各店舗の端末機でも毎日確認できるものである。

一方、実際の前価は、1か月ごとに「原価高＝前月末棚卸高＋当月仕入高－当月末棚卸高」

で算定される。

木曽路では、毎月、実際の前価が、理論原価率±0.5を基準として、それ以内に収まるように指導、管理されていた。

各店舗では、食材に関する原価については、料理長が責任を持たされ管理している。

#### ウ 各店舗における売上管理と原価管理の分担

上記ア、イで述べたように、各店舗では、売上げの管理は店長が担い、食材の原

価管理は料理長が担うことになり、職責が分担されている。

(4) 本社ないし上層部による黙認の可能性についての判断

ア 当該3店舗の店長による黙認の可能性

上記2(1)ウのとおり、木曽路の店舗の管理形態は、ホールと調理場がそれぞれ独立・分業しており、指揮命令も事実上別の系統に属している。そのため、他の飲食業の店舗に見られるような、店長が店舗全体を管理するという体制は採られていない。

各店舗では、店長が、上記2(2)イの本社の店舗システムから閲覧可能な営業日報（なお、営業日報に仕入実績値は掲載されていない。）をもとに毎日の売上げ等を確認している。しかし、店長において料理長が管理する仕入れデータを閲覧することは基本的にはなかった。確かに、店長も、店舗システムに入力された当該店舗の仕入れ実績値を必要な都度、逐次チェックすることはできるが、調理場とホールが別系統の指揮命令に属し、料理長と店長の役割も上下の関係になく分担されているために、店長が仕入量に対して販売量が超過しているかどうかを店舗に設置されたホール側のパソコンでチェックすることはなく、販売量の超過に疑いを抱くことはなかったと思われる。

当委員会では、こうした職掌上、指揮命令系統上、システム上得られた心証を確かめるために、当該3店舗の店長及び他店舗の店長らからのヒアリングあるいはアンケート調査によって、店長が各店舗の仕入れについてどの程度関心を寄せているかを調査したが、その結果、牛肉も含め食材の仕入れに関しては、料理長任せであり、銘柄牛がどれだけ仕入れられていたかについては、店長は全く関知していないというのが実態であった。また、顧客から注文を受けた銘柄牛を提供する際においても、基本的には料理長任せであり、よほど肉の見た目が悪い場合（サシの入りが悪いときなど）に、料理長に対して「松阪牛」であるか確認する場合を除いては、当該店舗の店長としては、調理場から「松阪牛」として出されれば、「松阪牛」として顧客に提供していた状況にあったことが窺われた。

以上の諸点に照らすと、当該3店舗の店長らが本件偽装について黙認していたとまで認めることは困難である。

イ KTによる黙認の可能性

KTの職務は、上記2(1)イのとおり、所管する各店舗に臨店してメニュー通りの商品が提供されているか、料理を作る過程、出来上がり、盛付けなどが適切になされているか、また、在庫の肉の肉質に問題はないかなどを点検することである。KTは料理長を直接指導する立場にあるため、当委員会としては、KTの認識可能性に注目し、特に臨店時における肉質のチェック時に、銘柄牛の注文とは異なる和牛の提供を発見した可能性がなかったかを検証した。その結果、KTは臨店した際

などに店舗の冷蔵庫を覗き、直に肉を見て肉質のチェックを実施していたことは把握できた。

しかしながら、各地区営業部の KT には、専用のパソコンは貸与されておらず、KT が各店舗の仕入実績値を逐一チェックする体制が取られているわけではなかった。そのため、肉の量については、臨店時に店舗の規模に見合った程度の在庫があれば、特段在庫量を正確にチェックするようなことまではしていなかった。KT が肉の量を知る手がかりとなる資料としては、各店舗の料理長から KT に対し、毎月、調理報告書が提出されるが、それには食材全体での仕入額の合計値が記載されているだけで、個別の食材についての仕入量は記載されていない。また、各地区営業部では、CES システムにより、月初に、損益計算書がアウトプットされてくるが、これは前月末で締めた各店舗ごとの調理場の仕入食材全体としての実原価だけをチェックして、原価管理を行うためであり、いちいち個別食材の仕入量をチェックするためのものではなかった。このように、KT が、各店舗の銘柄牛の仕入について監視することは職責上求められておらず、そのような監視を可能にする物的な設備もなかった。

当委員会が実施した当該 3 店舗担当 KT や他の KT からのヒアリングによれば、KT としては、担当各店舗における原価管理が重要な職務のようであり、その際に毎月月末で締める 1 か月ごとの原価の実績値には注目していたものの、日々の食材の仕入れについては料理長任せであり、個別食材ごとの仕入量についても関心を抱くことはなかったというのが実情であったと窺える。また、あまり詳細に料理長の仕入れに口出しすることは、料理長との信頼関係にも影響しかねないので控えていたという側面もあったようである。そのため、KT は本件偽装について発見することはできなかったという。

KT のヒアリングの際の態度等も含め、以上の諸点に照らすと、KT が本件偽装について黙認していたとは認め難い。

#### ウ AM による黙認の可能性

AM の職務は、上記 2（1）イのとおり、各店舗の売上管理にある。仕入れに関しては、月次での各店舗全体での実原価が営業成績に関係してくるためチェックはするものの、それ以上に個別食材の仕入高をチェックすることはない。

当該 3 店舗担当 AM や他の AM からのヒアリングにおいても、AM は専ら店舗の売上げにつき指導、管理することを職責としており、食材の仕入れについては、関知しておらず、後述する AM 会議において、各店舗の営業成績の一指標として、原価が問題となる時に、1 か月分の仕入合計額を把握する程度で、いちいち個別食材の仕入量をチェックするようなことはないことから、AM は本件偽装について全く知らなかったという。

AM のヒアリングの際の態度等も含め、以上の諸点に照らすと、AMが本件偽装について黙認していたとは認め難い。

エ 大阪営業部長による黙認の可能性

大阪営業部では、ほぼ週 1 回程度、営業部長、AM（当時 3 名）、KT（当時 2 名）が出席する AM 会議を開いていた。そこで、各店舗の業績等について協議がなされるのであるが、平成 25 年には、北新地店において松阪メニューが相当量売上げを伸ばしていることは話題にはなったこともあった。しかし、協議の対象となるのは、各店舗ごとの全体としての売上高、原価率、利益等といったものであり、松阪牛の仕入れが販売実績と一致しているかどうかを検証するような数値は協議の対象とはされていなかった。さらに、提供される資料も、全体的な売上高、原価率等が分かるような資料にとどまり、その中で例えば原価率が悪くなっている、あるいは売上げが落ちているなどの事象が発生していると、それらについて協議がなされるが、北新地店の松阪牛の販売量、仕入量について検討が加えられるようなことはなかった。そのため、今回調査で行ったような、食材別で、仕入量と販売量とを照合するようなこともなかった。

なお、各地区営業部では、CES システムにより、所管の各店舗の売上実績や営業指標を確認し、各店舗の営業状況を把握するとともに、各店舗の営業日報の店長コメント欄等を確認し、各店舗の問題点等を把握するようにしている。上記（2）ア及びイのシステムのデータの中で、個別食材（料理）の売上げは、営業日報の今月推奨品欄に計上されていれば、当該料理の売上状況を確認できる。本件で問題となっている松阪牛メニューであれば、営業上、注目されるメニューであるため、今月推奨品欄に記載され、店長、AM、営業部長らは、その売上状況を確認することはできた。

しかし、営業日報、CES システムでアウトプットされる日々の店別売上実績表、店別営業指標の各データには、仕入実績値は全く反映されない。また、店舗システムには、当該店舗の仕入実績と売上実績の双方のデータが入力されているが、それらは別々に分かれて保存され、すぐに個別食材における仕入量と販売量との照合ができるシステムになっていない。このようなことから、営業部において個別食材の照合は行われていなかった。

そもそも各地区営業部が注目していたのは、各店舗の売上げであり、予約数であり、労働時間などである。仕入量は、1 か月分の全体の合計値が原価率に影響するため、実際の原価が理論原価と比較して大きな乖離があるような場合に、月間の全体量が問題になるに過ぎなかった。個別の食材をどれだけ仕入れていたかなどは、ほとんど関心が寄せられることはなく、注意が払われていなかったのが当時の現状であった。

そして、ヒアリングによっても、営業部長は本件偽装について全く知らなかったとのことであり、営業部長のヒアリングの際の態度等も含め、営業部長が虚偽を述べているとは考え難く、営業部長の本件偽装への関与を認めることはできない。

オ 本社による黙認の可能性

本社において、仕入れについて管理しているのは購買部門である。しかし、購買部門が行っている仕入れの管理とは、専ら調達業務であり、仕入実績値を管理することまでは業務としていない。すなわち、同部門では、仕入先業者の選定、仕入商品の選択、仕入単価の決定等を中心に業務を行っており、通常、仕入量の実績値に対しては特段の関心を向けていないのである。

もっとも、購買部門では、各店舗による食材の仕入れとは別に、本社独自で食材を仕入れ、購買部門を通して各店舗に納品することがある。そのため、例えば将来の食材の調達量を検討する際などに、過年度の実績値を店舗システムから個別にデータを抽出してくることはあるが、データ抽出の目的はその限度である。また、同様に食材の調達量を検討するために、過年度の各商品ごとの販売量を店舗システムから個別にデータを抽出してくることはあるものの、やはりデータ抽出の目的はその限度である。そして、それらのデータは、本社としての食材調達のために抽出するデータであるため、全店舗の合計値であり、各店舗ごとの仕入量あるいは販売量をチェックすることはなかった。ましてや、各店舗ごとに仕入量と販売量を照合するというような作業は全くなされていなかった。

また、松阪牛の仕入れは基本的には購買部門が一括で行って必要な店舗に納品していることから、同部門は、各店舗への納品量（各店舗の仕入量）を把握できる立場にあったが、納品量に異常値でも出ればともかく、通常の範囲の納品がされている限り、問題視するようなことはなかった（なお、北新地店および神戸H L店に対する松阪牛の納品量自体に異常値は見られなかった。）。

そして、同部門関係者に対するヒアリングにおいても、特段疑わしい点は認められず、同部門が本件偽装について黙認を含め、何らかの関与をしていたとまで認めることはできない。

なお、上記２（１）アのとおり、本社には各地区の営業部を統括する部署はなく、各地区営業部長の上は社長となるが、社長が本件偽装を認識していたことを疑わせる事情は認められない。

3 本件偽装に対する組織的関与の有無についての当委員会の総合的な判断

本件偽装の中でも、特に北新地店での松阪牛の偽装提供については、販売期間が１年半以上にも及び、それに伴って販売量も相当多いにもかかわらず、一方では、仕入量はその販売量に到底対応できない量であること、殊に松阪牛に関しては本社一括の仕入れ

であり、購買部門はその仕入実績のデータを直接的に知り得る立場にあったことなどからして、上層部等が前記第7の本件偽装の事実を本当に知らなかったといえるのか、甚だ疑問であると考え向きも少なくないと推測される。

しかし、当委員会の調査によれば、上記2（1）～（3）のとおり、各店舗において、どのような食材をどのくらい仕入れたかという個別具体的な実績値については、各店舗の料理長が専ら管理しており、その上層部は、売上高や原価率には注目するが、個別の食材の仕入量への関心が薄い。仕入を統括する本社購買部門は、仕入管理というものの、仕入先業者の選定、仕入商品の選択、仕入単価の決定等の商品調達業務を中心とし、各店舗ごとの仕入量の実績値に対しては特段の関心を向けていないのである。木曽路の規模等にしては、管理システム上、各店舗における仕入量と販売量を照合して過不足をチェックするという機能が十分に備わっていなかったことが判明した。

その他、各階層の担当者へのヒアリングや多数の社員に対するアンケート調査の結果、各担当者が管理する帳票類等を検討したが、本件偽装に関して、本社ないし上層部に黙認等を含む何らかの関与をしたとの疑惑を抱かせる資料は見当たらなかった。

これらのことから、当委員会としては、本件偽装について、組織的な関与があったと認めることはできないものと判断する。

## 第9 本件偽装に係る内部統制、コンプライアンス上の問題及びそれに関連する背景事情

### 1 業界で多発する偽装表示と本件偽装事件の発生

この十数年間、各種の業界で偽装表示に関して様々な事件が発生し、社会的にも表面化するようになった。

木曽路では、平成18年4月に企業倫理の推進等に取り組むことを掲げた木曽路行動憲章を定めるとともに、同年5月には内部統制システムを構築して内部統制委員会を設置し、同委員会の下に、法令等の遵守体制やリスク管理体制の整備等を図る方策を講じ、コンプライアンスに関しても、政策研究会、木曽路ビジネススクール、部長会議、新入社員向け研修等の機会に研修、教育を実施してきた<sup>34</sup>。

また、平成25年秋に、阪急阪神ホテルズを始めとした多数のホテルなど、外食産業で食材偽装の事件が発覚した。

木曽路は、これら偽装事件を踏まえ、本社商品部において、各店舗のメニューを取り寄せ、メニュー表示に偽装のおそれがあるものについては訂正し、牛肉については、トレーサビリティ（追跡可能性）の観点から、個体識別番号の管理等が適正になされているかどうかの点検を行うなどとした。しかし、本件偽装のような事態は想定せず、特に当該3店舗のうち北新地店については、正にその点検の最中に偽装提供を続けていたにもかかわらず、これを探知することはできなかった。

そこで、本件偽装に関する内部統制、コンプライアンス上の問題及びそれに関連する背景事情について、当委員会の見解等を以下に述べる。

### 2 内部統制、コンプライアンスの問題

#### (1) 内部統制について

木曽路では、各店舗における食材の仕入れに関しては、料理長の判断に委ねられていた。ところが、前記第8の2(2)で詳細に述べたとおり、各種のデータを蓄積する店舗システムには、各店舗の仕入量のほか販売量も入力されているものの、その仕入量のデータと販売量のデータが連結されているわけではなく、双方の数値を照合する機能は備わっていなかった。また、各店舗の仕入量と販売量を照合して、その過不足等の点検を所管するような部署もなかった。その結果、牛肉の仕入れについては専ら料理長に委ねられたままであり、その仕入関係を監視、監督する仕組みはなかったことになる。このような管理体制、運用は、内部統制上の不備といわざるを得ず、本件偽装発生の直接の原因になったものと判断する。

---

34 政策研究会は本社スタッフを、また木曽路ビジネススクールは各地区の役職者（店長、料理長等）をそれぞれ対象とするものであり、部長会議は各部の部長で構成されるものである。

なお、これについては、既に平成20年6月、社団法人日本フードサービス協会が定めた「外食産業の信頼性向上のための自主行動計画」の中で、「仕入れ・売上伝票等をクロスチェック（照合確認）する仕組みを整備する。」として示されているところであり<sup>35</sup>、その指摘に照らしても木曽路の対応には問題がある。

## (2) コンプライアンスについて

本件は、銘柄牛の偽装事件であるところ、木曽路の各店舗の大半の料理長が銘柄牛の偽装提供に対しては、強い抵抗感を持ち、超えてはならない一線との意識を有していることは、料理長らに対するアンケートやヒアリングからも十分に窺われる。

したがって、本件偽装事例のみに限定すれば、偽装に関与した者は除くとして、木曽路の料理長らは一定のコンプライアンス意識を有していたと思われる。

しかし、コンプライアンスは、偽装問題が多発する昨今の社会状況の下で、外食産業が消費者から信頼され、健全な発展をとげるために、極めて重要な課題である。しかも、アンケート結果によると、銘柄牛の偽装については別として、社員のコンプライアンス全般に対する意識は十分といえない状態にあることが窺えた。また、当委員会による調査の過程で、本件偽装の背景には、同偽装と直接の関連はないが、ある意味では共通性のあるものとして、コンプライアンス上の問題があることを考えさせられる事柄が浮上してきた<sup>36</sup>。

そこで、当委員会としては、コンプライアンスについて、的確な研修等の一層の充実、徹底を図るべき必要性を指摘しておきたい。

## 3 内部統制、コンプライアンス問題に関連する背景事情

### (1) 和牛のランク変更

当委員会の調査の過程において、当該3店舗の料理長に共通していると感じられたことは、各料理長がいずれも銘柄牛を偽装したこと自体は問題であると認識するものの、自分が目利きし、実質的に良いと判断して提供した肉は良い肉であり、たとえ銘柄牛でなくても顧客に悪いことをしたとの認識は薄いという点である。

どうしてこのような認識が生まれるのであろうか。木曽路では、通常の和牛については、極上肉、特選肉、上肉のランクに分けてメニューを作成し、顧客に料理を提供してきた。この牛肉のランク分けは、5～1等級の規格分けに基づき、木曽路への仕入れ業者側において設定しているようであるが、同じ5等級でも、個体差により、あ

---

35 社団法人日本フードサービス協会編「外食産業の信頼性向上のための自主行動計画」（平成20年6月）7頁参照。

36 ここで委員会が指摘するコンプライアンス上の問題は、背景事情として下記3（1）で取り上げる。



るいは同じ個体でも肉の部位により、サシの入り具合が異なってくることがある。そのため、特選肉として仕入れた肉を、下位である上肉のメニューで提供せざるを得なくなったり、逆に上肉であっても上位の特選肉として提供できる場合もある。特に同じテーブルで、別の種別の肉を提供することとなる場合など、見た目でサシの差が分かるようにするためには、和牛のランク変更を工夫するなどせざるを得ないこともあるという。このように必ずしも仕入れ種別に拘束されない牛肉の提供行為は食数として多くはないが、相当数の店舗で行われていたようである。そして、このような現場での慣習があったからこそ、僅かではあるが、一部の料理長において、銘柄牛についても、それほど抵抗感なく偽装を行うことができてしまったのではないかとと思われる。

上記のような慣習は、現場の実情から生じたものであろうが、当委員会としては、このような通常の和牛のランク変更も、上位ランクとして仕入れた牛肉を下位ランクのメニューとして提供することはともかく、下位ランクとして仕入れた牛肉を、上位ランクのメニューとして提供する行為は、景品表示法上、問題になるおそれがあると考ええるものであり、通常の和牛のランク変更については、銘柄牛の偽装ではないが、木曽路としては、コンプライアンスに関わる問題として十分に検討する必要がある。

もっとも、後記第10の1(3)のとおり、木曽路ではすでに和牛のランク変更を禁止する方策を実施しているので、今後この問題は生じないことになる。

## (2) 原価管理

内部統制に関わるものとしては、前記第7の3(1)で述べたとおり、当該3店舗のうち少なくとも北新地店では、理論原価との整合を考え、実際原価の上昇を抑えるために銘柄牛の偽装を続けていたことが把握されたが、当委員会の調査の過程において、原価管理は、本件偽装、和牛のランク変更を始め、諸々の不適切な業務遂行に繋がる重要な問題として浮き上がった。

すなわち、銘柄牛の偽装と直接的な関連はないが、多くの店舗において、和牛のランク変更のほか、牛肉の不適切な棚卸、不当なメニューキー操作、牛肉の少量提供（アンダーポーション）等、適正とはいえない業務遂行が、いずれも理論原価との調整のために行われていた実態がみられた。

本社で定める理論原価には、ロス分がほとんど考慮されておらず、また本社で決定されたレシピには、食材が少量（そのまま提供しては見栄えに影響するような量）であるケースもあり、アンケート調査の結果によれば、店舗において理論原価のとおり料理を提供することは、事実上相当困難であることが分かる。

しかし、店舗に対しては、実際原価を理論原価率 $\pm 0.5$ の範囲内で抑えることが求められることから、原価管理は料理長にとって厳しい課題であり、その結果、現場では、ロスとなるような食材（例えば、仕入れの見込み違い、スタンバイの見込み違い、木曽路で定めた使用期限の徒過、本社から送られたが売り切れない高価食材な

ど)を、ランチメニューの小鉢で使用するなど、とにかく食材のロスを減らす工夫をするなどして対応してきた。しかし、そのような工夫だけでは金額的に少なく、実際原価の低減にそれほど寄与することはない。そのため、現場では単価の高い牛肉を操作することにより原価低減を図らざるを得なかったようである。

上記の和牛のランク変更、牛肉の不適切な棚卸等は、いずれも不適切な行為であるが、調理現場では原価管理のためやむを得ず行ってきた面があり、これらの対応については、本社もある程度黙認状態にあったと認められる。

北新地店の偽装は、まさに原価管理を厳守せんがため、料理長が苦肉の策として編み出したものと思われる。

### (3) 原価管理と関連する不適切な在庫管理

上記(2)のとおり、原価管理に関連する不適切な業務遂行には諸々の事象が窺われるが、ここでは当委員会の調査の過程で多数の店舗で多く見られた不適切な在庫管理について敷衍する。

銘柄牛に関する各店舗の月別の仕入量と販売量の整合性の検証をしてみると、各店舗の月末の棚卸(在庫量)が誤っている事例がとて多く見受けられ、アンケート結果によっても過半数の店舗において棚卸は正確でないと回答している。

関係者に対するヒアリングの結果、この原因の大部分は、棚卸を故意に調整するという手法による店舗損益の調整であり、原価管理を行うための一手段とされていたわけである。

原価管理上、「原価高＝前月末棚卸高＋当月仕入高－当月末棚卸高」であるから、損益に余裕のある月には棚卸を減額し、余裕のない月に増額する方法によったもので、その際には、金額的に影響のある単価の高い銘柄牛が利用されていることが多かったということである。

なお、各店舗においてこのような不適切な在庫管理がなされていることは、内部統制上、棚卸資産の現物管理が不十分であることを示すものであり、棚卸資産の横領あるいは隠し在庫等の不正に対してのチェックが行き届かないことや、店舗損益の正確な把握ができないことなどにも繋がるものである。

これらはいずれも本件偽装に直接関係する問題ではないが、業務運営上極めて由々しき問題といわねばならない。

## 第10 木曽路が対処した再発防止策について

### 1 実施済みないし実施過程にある対策

木曽路では、本件偽装発覚後、各種対策を検討し、実施済みあるいは実施過程にある。前記第9に述べた内部統制・コンプライアンス上の問題ないし背景事情等の項目ごとに整理すると、以下のような対策が講じられている。

#### (1) 本件偽装のような不祥事に対する直接的防止策

- |                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ア 仕入・販売実績の定期管理（実施中）<br>（ア）月次監視業務を規定化し、実施する（購買部門）<br>（イ）月次作業効率化のためのシステム化（IT 室）<br>（ウ）日次監視業務は、全社標準業務とすることを前提に、実験店を拡大する（購買部門）<br>（エ）日次作業効率化のためのシステム化（IT 室） |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

本対策は、各店舗における牛肉の仕入量と販売量を照合点検するもので、まさに本件偽装のような不祥事を発生させないための対策である。なお、一部店舗においては、日次仕入量と販売量とのチェックをすることとしているが、これについては、店舗での負担等も鑑み、今後全店舗に拡大するか否かは検討中である。

#### (2) 内部統制・コンプライアンス対策

- |                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------|
| ア 内部監査体制の補強（増員）（実施済み）<br>（ア）専任者（マネージャー）を1名増員し、計2名体制とした。<br>（イ）今後、更に3～5名体制に増員を検討する。 |
|------------------------------------------------------------------------------------|

本対策については、平成26年10月に2名体制とし、平成27年6月を目処に3～5名体制とする予定である。

- |                                                         |
|---------------------------------------------------------|
| イ コンプライアンス委員会の新設（実施済み）<br>コンプライアンス・リスクの洗い出し、リスク低減への取り組み |
|---------------------------------------------------------|

本対策は、従来、コンプライアンスを専門に取り扱う部門がなかったため、社長を委員長とし、事務局長1名を選任し、コンプライアンス委員会を立ち上げたものである。当面、全社のコンプライアンス・リスクの洗い出しを行い、検査・監査の項目・方法等を整備し、実施を進める。

ウ コンプライアンス意識向上策（実施中）

- （ア）店長・料理長対象の緊急勉強会（木曽路3地区）
- （イ）景品表示法についての講習：外部講師
- （ウ）コンプライアンス強化月間の設定（毎年4月）
- （エ）コンプライアンス委員会の開催検討
- （オ）コンプライアンス教育の全体像（体系）を策定する。
- （カ）その他

本対策のうち、（ア）、（イ）については実施済みであるが、（イ）については講習風景をビデオ撮影し、各地区営業部ごとに勉強会を実施する予定である。その他、社内誌（仮題「コンプライアンス通信」）の定期配信、給与明細書への訓示表示（経営理念、木曽路行動憲章等）など、社員のコンプライアンス意識醸成のため、今後、諸施策を検討していく予定である。

エ 内部通報制度の見直し（実施済み）

内部通報窓口の変更（コンプライアンス委員会）

本対策は、従来の窓口が、本社人事総務部総務グループであったものを、コンプライアンス委員会に変更し、専用のホットライン（フリーダイヤル）を設けた。また、各店舗への掲示等により、社内情宣を強化し、周知を図っている。更に、窓口を専門機関（例えば弁護士）へ委託し、社外窓口を設けた。

オ メニュー決定手続きの再確認（営業部長、社長）（実施中）

本対策は、従来、重要なメニューは社長決裁であったが、その他のメニューは各地区営業部長が決裁し、特段社長への報告等の手続きは定められていなかったところ、今後は、営業部長決裁のメニューについても社長へ報告することとなった。

(3) 和牛取扱いの改善策

ア 牛ロースの取扱いの変更（実施済み）

- （ア）チルド和牛の取扱い中止
- （イ）和牛のランク変更販売の禁止

（ア）については、チルドは賞味期限が短く、期限内に販売できないとロスが発生し、

店舗においての原価管理が厳しくなることから実施されたものである。

(イ) については、前記第9の3(1)で述べた通常の和牛のランク変更の撤廃である。従前、特選肉として仕入れた肉の状態が悪い場合には上肉メニューとして提供したり、逆に上肉でも良質な部分については特選肉メニューとして提供したりしていたことを全面的にやめ、上肉として仕入れた肉はあくまで上肉メニューとして提供するものである。すなわち、料理長の判断による和牛のランク変更を許容せず、日本食肉格付協会によって格付けされた等級に従った商品提供をするというものである。

#### (4) 原価管理に関する対策

##### ア 全レシピの見直し（実施中）

(ア) 全レシピの見直し（各営業部）

(イ) 今後のレシピ作成について（商品部）

これは、標準レシピの理論原価率が厳し過ぎるとの現場の声を反映し、標準レシピの見直しを行うものである。レシピについては、レシピ作成ルールを文書明示し、レシピ作成段階で関与する各キッチントレーナーの作成基準を統一する。それとともに、レシピ完成の過程では、料理長会などの現場意見を反映するというものである。完成したレシピについては、全て商品部に報告し、商品部長が確認することにするものである。

##### イ 原価管理基準の見直し（基準、目標）（実施中）

原価管理基準の改定（企画部）

従来は、原価管理は、もっぱら理論原価率に基づく管理がなされてきた。しかし、今後は、実績値データにより理論・実績原価差異基準（±0.5%）の妥当性を検証し、試験的運用の後に原価管理の新基準を設定していこうというものである。新基準案としては、例えば全店舗での差異の平均を標準値とし、標準値を超えた店舗の原価管理状況についてモニタリングを強化するなどの方法を検討している。

##### ウ 調理場指導体制の見直し（実施中）

(ア) 木曽路東京部門におけるKT増員、及びAM・KTのエリア統合の準備（人事グループ）

(イ) 店舗の原価管理教育テキストの作成（人事グループ）

(ア) については、東京地区ではAMに比較し、KTの人数が不足していたため、調

理部門の指導、管理を強化するため、平成27年4月を目処に、KTを1名増員してAMと同数とした上、AMとKTがペアとなって各店舗への指導等がし易いようにエリア統合をするものである。なお、名古屋、大阪地区では、既にKTを各1名増員し、AM・KTによるエリア統合が整っている。

(イ)については、店舗現場での原価管理の基本ルールを明示し、ロス計上ルール等詳細ルールを明示するためテキストを作成し、適切な原価管理ができるようにするものである。

エ 食材賞味期限の見直し（実施済み）

(ア) ごまだれ賞味期限の見直し（製造日3日を4日に）

(イ) その他の食材について賞味期限の見直し実施

従来、木曽路では、各食材の本来の賞味期限に比較しても、厳しい賞味期限を設けていたため、食材のロスが発生し、店舗における原価管理を圧迫する一要因となっていた。各食材につき、食品衛生上、問題ないと考えられる賞味期限に設定し直し、賞味期限に余裕を持たせるものである。

オ 工場・購買在庫の売込みの見直し（実施中）

(ア) 残食材の低減、費用処理（工場、購買部門）

(イ) 購買差益損について（購買部門）

これは、本社購買部門等で管理している在庫について、メニュー設定期間ギリギリまで在庫を持つようにしていたため、最終的に残った在庫を各店舗に押し付けるなどの事態を招き、店舗での原価上昇の一要因となっていた。今後は、メニュー設定期間を柔軟に捉え、在庫がなくなった時点で、メニュー設定をやめることにより、不要な在庫を持つことのないようにした。また、メニュー切替え後の残食材の店舗納品価格（社内仕切値）を0円とし、社内加工品は名古屋工場の、非加工品は本社購買部門のロスとし、店舗の負担とならないようにした。

また、購買差益損とは、本社購買部門で購入したものは、各店舗に所定の単価で納入しているため、例えば本社購買部門で安く購入したものを、それより高額な所定の単価で店舗に納入すると、そこに差益が発生する、これが購買差益であるが、現場では、この差益を本社が獲得し、各店舗の利益に寄与しないなどの不満が根強くあった。

しかし、購買差益が出る場合もあれば、購買差損が発生する場合もあるため、この点を現場に誤解を解くよう説明活動を継続するというものである。

カ レシピの遵守（実施済み）

しゃぶ肉提供・グラム遵守の徹底（不文律の撤廃）

しゃぶしゃぶやすき焼きメニューの牛肉は1人前120gを基準とされていた。しかし、例えば2人の客に5枚の肉を提供するわけにはいかず、6枚提供せざるを得ないというのが、店舗での不文律になっていた。その結果、肉を標準以上に提供することになり、これも店舗での原価管理を圧迫していた。今後は、顧客の理解を得ながら、不文律にとらわれることなく、レシピに従った商品提供をするようにした。

(5) 在庫管理に関する対策

ア 店舗棚卸検査（実施中）

（ア）棚卸ルールの再徹底、詳細規定の明確化（経理部）

（イ）月次棚卸抜き打ち検査（経理部）

これまで、棚卸については、ほとんど各店舗任せで、特段ルールを定めていなかった。そこで仕込食材や食材歩留部分（肉・魚等）のカウンtrルールを分かりやすく明示するなどし、料理長による棚卸の再度確認徹底を明示するとともに、店長は、調理場の食材も含め、棚卸のための現物確認を実施することとした。また、月次ごとに、本社社員による店舗の抜き打ち調査を実施し、正確な棚卸を担保していこうというものである。本件偽装の調査の過程で、各店舗では、原価管理のために在庫量を適宜調整していたという実態が発覚したことから、その管理のために正確な棚卸をできるようにするための対策である。

(6) 表示に関する対策

ア メニュー表示審査手続きの再確認（営業部、商品部）（実施中）

（ア）メニュー表示決定手続きの確認（商品部）

（イ）メニューツールの店舗作成禁止の徹底（各営業部）

木曽路では、平成25年秋以来、各地区営業部が作成したメニュー表示物を本社商品部が随時確認していたが、網羅性を向上するため、平成26年7月からは、各地区営業部は本社商品部に、月次ごとにメニュー表示物の確認手続きをとることとした。さらに、メニュー表示の確認手続きを文書化し、明示・周知した。そして、今後は確認手続きに違反した部門については、社内開示するなど厳密な運用を図ることとした。

更に、従来、各店舗でも独自メニューの作成が認められていたが、これを禁止し、メニューについては本社で決定したものを提供することとした。店舗に裁量を持たせ

すぎたことが、本件偽装の遠因になっていると考えたことによるものである。

イ 商品企画会議開催要領の見直し（実施済み）

平成26年10月度から上記会議への営業部長、AMの参加

従来、メニューを決める商品企画会議には、本社商品部、同部購買部門、KTが出席していたが、今後は、メニュー策定に店舗のホール側の意見も反映すべく、各地区の営業部長やAMも参加させることとした。

ウ 牛トレーサビリティの店舗表示見直し（実施済み）

銘柄牛に対する個体識別番号表示を別掲（分かりやすく表示）

従来も各店舗において、当日提供する牛肉の個体識別番号を掲示していたが、銘柄牛は、極上肉と特段区分けすることなく掲示していた。今後、銘柄牛については、通常の和牛と区別して掲示することとした。

2 今後木曽路が検討している課題

(1) 今期末に向けて検討中の課題

ア 評価制度の検討

(ア) 人事考課、賞与制度、成果配分

(イ) 定性評価等を含む全般の見直し

イ 予算編成方針の検討

前年基準、個店積上予算による編成方法の検討

ウ 組織制度の検討

業務・権限の集中が内部統制の阻害要因になっていないかについての検討

(2) 今後に向けて検討中の課題

ア 権限認識の再教育

重要事項の判断、決裁範囲の再確認

イ 要員の確保・育成

調理場の定員欠員補充とレベルアップ

ウ 定期人事異動

組織活性化、内部統制・牽制のための人事異動



## 第11 対策についての当委員会の評価及び提言

本件偽装の発生原因、背景事情は、前記第7の3ないし第9に述べたところであるが、その中でも特に問題として取り上げられなくてはならないものは、北新地店で偽装の動機となった原価管理、そして北新地店も含め3店舗いずれにも共通する、良い肉を出していれば問題なしとする、現場での法令遵守意識の欠如であると考えられる。

したがって、原価管理の見直しと社員の法令遵守意識の向上対策は、特に重点的に行われる必要があると考えられるが、木曽路において本件偽装発覚後採られた前記第10記載の各対策は十分その点を認識しているものと評価できる。

当委員会は、木曽路が示した前記第10の再発防止策（以下「防止策」という。なお、例えば第10の1（1）ア記載の対策を「防止策「（1）ア」のように略記する。）に関し、一つの指標として、社団法人日本フードサービス協会が策定した「外食産業の信頼性向上のための自主行動計画」（平成20年6月、本項末尾（参考）参照）及び、消費者庁が、景品表示法第7条2項に基づき制定した「事業者が講ずべき景品類の提供及び表示の管理上の措置についての指針」（平成26年11月14日内閣府告示第276号、本項末尾（参考）参照）などを参考として検討し、以下の通り評価意見を述べるとともに、提言を加えたい。

### 1 第10の1（1）「本件偽装のような不祥事に対する直接防止策」について

防止策（1）アは、まさに本件のような偽装を防止するための対策として評価できる。ただし、現場からは、本対策の実施が相当な負担となっているとの声も上がっている中で、実験店のモニタリング等を通して、現場に過度の負担とならない、効率的な対策のあり方を更に検討する必要がある。特にコンピュータシステムの早期の改善は、必須であると思われる。

### 2 第10の1（2）「内部統制・コンプライアンス対策」について

(1) 内部統制・コンプライアンスに関わる対策については、緒についたところである。従来の木曽路には、どちらかというと数値に表れた営業成績が重視されるという体制にあった面が否定できない。しかし、食をめぐる不祥事は後を絶たず、CSR<sup>37</sup>が叫ばれる現在の日本社会においては、営業成績追及だけでは企業として成り立っていない。木曽路に対しては、今一度、内部統制・コンプライアンス体制を整え、社会に柔軟に対応できる組織作りをすることが求められる。

---

37 「CSR」とは、企業が利益を追求するだけでなく、組織活動が社会へ与える影響に責任をもち、あらゆるステークホルダー（利害関係者：消費者、投資家等、及び社会全体）からの要求に対して適切な意思決定をすることを指す。

(2) 防止策（２）ア「内部監査体制の補強」について

本対策は、内部監査体制を充実するものとして評価できる。本対策は、上記社団法人日本フードサービス協会の「外食産業の信頼性向上のための自主行動計画」において指摘された取組のうち①（以下「協会取組①」のように略記する）に関する対策である。

(3) 防止策（２）イ「コンプライアンス委員会新設」について

本対策については、木曽路ほどの規模の会社としては、遅きに失した感が否めないが、コンプライアンスに特化した委員会が設置されたことは、重要な第一歩と評価したい。今後の活動に期待するものである。本対策は、協会取組①あるいは上記消費者庁の「事業者が講ずべき景品類の提供及び表示の管理上の措置についての指針」に掲げられた措置の②（以下「消費者庁指針措置②」のように略記する）に関する対策である。

(4) 防止策（２）ウ「コンプライアンス意識向上策」について

ア 木曽路では、昨秋の食材偽装問題の際に不適正表示等につき一定の調査はしたものの、特段、社員全体に対するコンプライアンスの啓蒙活動等はしておらず、和牛のランク変更が慣行的に行われていた実態からすると、景品表示法に対する認識は相当低かったと言わざるを得ない。この度、本件偽装発生後、速やかに店長・料理長の緊急勉強会を開催し、景品表示法の講習を実施したことは評価できる。さらに、上記講習を一部の社員に対する１回きりの講習で終わらせることなく、講習内容をビデオに撮り、各地区においても、講習会を開いたことは、現場への浸透という意味で極めて有効な対策と評価できる。本対策は、協会取組①あるいは消費者庁指針措置②に関する対策である。

イ 防止策（２）ウ（ウ）以下の対策については、未定であるため当委員会として評価できないが、コンプライアンス委員会を中心として、より積極的な活動が望まれる

(5) コンプライアンス教育について

上記（３）（４）を踏まえ、コンプライアンス教育についてみると、木曽路においては、本件偽装発覚後、ある程度積極的に取り組んできていることが分かるが、当委員会としては、同活動を展開するに当たり、更に以下の点を提言したい。

ア リスクの洗い出し

現在、新設されたコンプライアンス委員会において、コンプライアンスリスクの

洗出し作業が行われているようであるが、同作業に当たり、現場において、例えば「ヒヤリハット検討会（現場において、ヒヤリとしたこと、あるいはハットしたことを協議する会）」のような会議を、できればブレインストーミング形式で行うなどの試みはどうであろうか。敢えて結論を求めず、コンプライアンス担当部署が現場でのリスクに耳を傾けるという姿勢で望むことが必要と思われる。

また、リスクの抽出作業は、コンプライアンス委員会を中心に、今後より精力的かつ迅速に進められたい。その上で、各リスクの問題点を分析し、対処方法を検討の上、それらをマニュアル等の形としてまとめ全社員に周知する必要がある。ただし、マニュアル等の内容については、できるだけ厳選したものとして、忙しい業務の合間にもさっと目を通すことができる程度のものとするのが肝要と考える。

#### イ 教育、研修について

木曽路においては、前記第9の1で述べたとおり、従来、各会議を利用して、コンプライアンス関連の教育も一部行われていたが、社員全体に行き渡るような定例的なコンプライアンス教育というものはなされてこなかった。そしてヒアリングやアンケートによると、社員のコンプライアンスに対する意識は、十分と言えるようなレベルにはなかったことが窺える。

そこで、従来行ってきた新入社員時の教育だけに限らず、社員全体に、ある程度定例的なコンプライアンス関連の研修会を実施する必要があるというべきである。研修会は、上記アに記載したマニュアル等をテキストにした社内研修、あるいは外部講師を招いての研修などを実施する方法が考えられる。また、社員に対し、定期的に、アンケートなどを利用し、コンプライアンス意識等について実情を把握することも必要であろう。

これら一連のコンプライアンス教育において重視すべきことは、一つは、木曽路の経営理念を核に据えた教育を実施していくことである。木曽路の経営理念は「我が社は外食事業を通じて社会に貢献します＝よろこびの食文化の創造＝」である。この経営理念を真に理解していれば、本件のような不正行為に及ぼうとは考えないはずである。

もう一つは、本件偽装に関与した料理長はいずれも、良い肉を提供していれば問題なし、との感覚で余り罪悪感がなかったようであるが、この感覚は、一般消費者の目線を全く失っていたといわざるを得ないということである。その背景には、日常業務の中で、従来、先輩社員らがしてきたことに疑問を抱かず、当たり前のこととして行ってきたこと、いわゆる「組織の常識は社会の非常識」ということに気付かないまま業務が遂行されてきたことにあると考えられる。コンプライアンス教育においては、そのような間違いというべき認識の覚醒の意味も含め、外部者の意見

も取り込めるような研修方法も検討されたい。

(6) 防止策（２）エ「内部通報制度の見直し」について

ア アンケート結果等からすると、木曽路の企業風土として、いわゆるトップダウンの傾向が強く、現場の意見が上層部に伝わりにくい組織であったことが窺われる。従来、一応内部通報制度は存在していたが、有効に機能していたとは認め難い状況であった。本件偽装においても、少なくとも北新地店では、二番は料理長から偽装を知らされていたのである。そうであるならば、調理場の責任者でない二番としては、公益通報制度を利用することが十分可能であったはずである。しかし、二番によって通報されることはなく、公益通報制度は機能しなかったといわざるを得ない。また、アンケート結果によっても、社員の多くは、公益通報制度の存在自体、あまり認識していない実情にあったようである。そこで、本対策は、木曽路の従来の状況を解消する一助となるものと評価できる。本対策は、協会取組②に関する対策である。

イ その上で当委員会としては、公益通報制度の今後の運用について若干提言したい。

まず、公益通報制度の社員への周知徹底を強く求めるものである。例えば、社内広報誌への掲載、社内メールの活用、各会議における周知等、考えられる手段はいくつもある。木曽路で工夫して周知を徹底されたい。それとともに、窓口の存在だけでなく、通報者への不利益対応はしないとの通報者への安心提供も合わせ、周知することが大切である。このような対策をとって初めて公益通報制度本来の機能が発揮されるものとする。本対策が有効に機能することにより、リスクの早期発見、早期対応にもつながることを期待したい。

(7) 防止策（２）オ「メニュー決定手続きの再確認」について

全てのメニュー決定に社長も関与することにより、情報がより共有化され、不適切な表示防止に繋がるとともに、適切な料理の提供に資するものと評価できる。本対策は、協会取組③あるいは消費者庁指針措置③、④に関する対策である。

(8) 法務対策

木曽路では、法務全般については、人事総務部が担当している。そして、平成25年から内部統制委員会の管理の下、法令遵守の自己点検というものを始めている。これは、各部署において関連する法令を抽出し、自分たちで問題がないかどうかを点検するというものである。当委員会としても、この施策は、リスク管理上有効な対策として評価できる。

ただ、昨今の企業を取り巻く環境を考えた場合、木曽路における法務問題への対応環境は必ずしも十分とは言えない。当委員会としては、できれば、人事総務部に法務関係に精通した担当者を置き、業務に関連する各種法令のチェック、あるいは業務上の法的トラブルへの対応、契約書の審査など、業務における法務問題に迅速かつ的確に対応できるような体制作りを提言したい。

### 3 第10の1(3)「和牛取扱いの改善策」について

(1) 防止策(3)ア(ア)の「チルド和牛の取扱い中止」は、調理現場におけるロスを少なくして、原価管理の負担を減少させることに繋がるものであり、不正防止の一対策として評価できる。

(2) 防止策(3)ア(イ)の「和牛のランク変更禁止」は、極めて重要な対策であるとする。前記第9の3(1)にも述べたとおり、木曽路では通常和牛のランク変更は、料理長の判断により、相当数の店舗にわたり行われていたようである。しかし、複数の文献<sup>38</sup>でも指摘があるとおり、「極上」「特選」などの表示は、あくまで客観的根拠による場合でないと優良誤認表示の問題が発生するおそれがある。確かに木曽路の料理長は、いわばその道のプロであり、相当程度的確な肉質の見分けができると思われるが、それをもって客観的根拠ということは困難であろう。よって、今までの和牛のランク変更の取扱いは、厳密に言えば、景品表示法上問題がないとは言いきれない実態であったとも考えられる。今後、和牛のランク変更を否とする取扱いは、本件のような銘柄牛偽装に向かわせてしまう背景的な事情にならないためにも(現にアンケート結果によると、僅かではあるが、銘柄牛の代わりに和牛を提供することも是とする意見もあった。)、またそれ以上に、今後景品表示法上の問題を発生させないためにも、本対策の厳守を継続されたい。この対策は、消費者庁指針措置①、②に関連する対策である。

### 4 第10の1(4)「原価管理に関する対策」について

(1) 原価管理の軸になっていたのが、本社で作成された標準レシピに基づく理論原価率である。しかし、そこには現場の声が反映されていなかったきらいが否めない。関係者へのヒアリング、アンケート結果からも明らかなように、現場としては、理論原価率を遵守することは極めて困難で、それを達成するため、いろいろな不適切な業務処理がなされてきた。木曽路においても、この事態を重く見て、原価管理に関しては、

---

38 前掲「お肉の表示ハンドブック2013」6頁、森田満樹編著「食材偽装」(株ぎょうせい発行93頁以下)

いくつか対策を実施したもので、その点は評価できる。

(2) 防止策（４）ア「全レシピの見直し」について

ア レシピを見直し、実態に近いより適切なレシピを作成すること、そして見直しに当たり料理長会などで現場の意見を聴取することは、極めて重要な対策であると評価できる。特に、当委員会としては、原価管理の見直し作業にあたって、現場の料理長等の意見を十分聴取し、必要に応じて、それを反映した原価管理の方途を検討されることを提言したい。企業として営利追求は当然のことであり、ある程度厳しい目標値を設定する必要があるものの、現場を無視した理論値のみで現場を管理しようとしても、当然そこには無理が生じ、本件偽装を引き起こす動機ともなったことに鑑みれば、原価管理において、現場の意見を反映することは必須であると考ええる。本対策は、協会取組③に関する対策である。

イ なお、原価管理については、一旦作成された標準レシピについても、作成したままにせず、食材価格の変動等も加味して、随時見直し、実態に則した原価管理を行っていくことも必要と考える。

(3) 防止策（４）イ「原価管理基準の見直し」について

理論原価率が現場における実際の実原価率と乖離している実態の下で、乖離の数値について相当厳しい管理がなされ、それが不正発生の一要因となっていたことは否めないと思われる。原価管理基準を実態に合わせて見直す方向で検討することにより、不正防止に資するものと評価できる。本対策は、協会取組③に関する対策である。

なお、本対策は、上記「全レシピの見直し」と連動する対策と捉えられ、いずれについても適切な対策が採られることにより、不正防止に資するものと評価できる。

(4) 防止策（４）ウ「調理場指導体制の見直し」について

従来、現場に対し、厳しい原価管理を課す一方、原価管理の手法等については、現場任せにするなど、一部現場への責任押しつけがあったようにも窺える。本対策をもって料理長に対する管理指導をより充実したものとし、より適切な原価管理を行うことができ、不正防止に資するものと評価できる。また、テキストを作成することにより、料理長間で一定のノウハウを共有することができ、これも不正防止に資するものと評価できる。本対策は、協会取組③に関する対策である。

(5) 防止策（４）エ「食材賞味期限の見直し」について

食材の賞味期限に余裕を持たせることにより、ロスを減らすことができ、現場での

原価管理に余裕ができ、原価管理の厳しさからくる不正防止に役立つものと評価できる。

(6) 防止策（４）オ「工場・購買在庫の売込み見直し」について

これも関係者へのヒアリング、アンケート結果によれば、原価圧迫の一要因となっていたもので、本対策により原価管理の負担が軽くなるので、不正防止に資するものと評価できる。

(7) 防止策（４）カ「レシピの遵守」について

レシピの遵守を徹底させることにより、基準以上の牛肉提供（オーバーポーション）を減らすことができ（すなわち原価の増加を防ぐ。）、ひいては原価管理の厳しさからくる不正防止に役立つものと評価できる。

5 第10の1（５）「在庫管理に関する対策」について

正確な棚卸は、会計上の基本中の基本である。従来が余りに杜撰すぎたというべきである。ただし、必要以上の棚卸検査は、現場に過度な負担をかけることになりかねず好ましくないであろう。また、不適切な棚卸は、原価管理を遵守せんがために行われてきた面も否定できず、原価管理のあり方を改善することにより、不適切な棚卸も減少するとも考えられ、どの程度（対象物、頻度等）の棚卸が必要かつ十分であるか、さらに検討されたい。

6 第10の1（６）「表示に関する対策」について

(1) 防止策（６）ア「メニュー表示審査手続きの再確認」について

ア（ア）の「メニュー表示決定手続きの確認」については、本社商品部でも絶えず表示をチェックすることができ、不適切な表示防止に役立つものと評価できる。

イ（イ）の「メニューツールの店舗作成禁止」は、店舗に過度の裁量を持たせないことが不正防止のために必要であるというものであり、なるほど肯ける方策であると評価できる。もっとも、関係者へのヒアリング、アンケート結果などからすると、木曽路の良い特徴の一つとして、チェーン店でありながら、顧客の好み、要望等に沿い、各店舗の料理長の裁量により標準メニュー以外の料理を提供できることを挙げる者もあり、顧客満足の観点からすると、メニューの厳格な限定はサービス低下とも捉えられかねない。また、技量のある料理長としてみれば、料理を工夫する楽しさを奪われ、調理に対するモチベーションにも影響しかねない。当委員会としては、不正防止のためにメニューツールの店舗作成を禁止することは意味のある方策として評価しつつ、これまでの木曽路の良い特徴を残し、現場の意見も聴取するな

どし、不正防止対策は、他の部分で出来るだけ担保し、料理長の裁量についてはある程度柔軟に対応できる余地のある方策がとれないものか、不正防止対策が支障なく定着されていくように、今後、木曽路において模索されることを望むものである。

本対策は、協会取組③あるいは消費者庁指針措置③、④に関する対策である。

(2) 防止策（６）イ「商品企画会議開催要領の見直し」について

メニュー作成にあたり、本社サイドだけで決定するのではなく、調理・販売する店舗側の意見も反映されることになり、より顧客視線を取り入れた料理の提供に資するものと評価できる。そして、メニュー表示の観点からすれば、販売側でも表示に関する情報を共有することができ、より多くの人間による表示チェックが行われることとなり、不当表示等の防止にも役立つと評価できる。本対策は、協会取組③あるいは消費者庁指針措置③、④に関する対策である。

(3) 防止策（６）ウ「牛トレーサビリティの店舗表示の見直し」について

銘柄牛を別掲することにより、現場においては、絶えず顧客の目にさらされているという緊張感をもって牛肉の提供が出来ることになり、不正防止の一助になると評価できる。本対策は、協会取組④に関連する対策である。

(4) 表示等管理担当者の設置

本件偽装は、景品表示法上、優良誤認表示が問われた事案であるところ、外食産業においては、適切なメニュー表示を行うことは重要なことであり、とりわけ木曽路の場合、一般消費者からの信用を回復するために、特に重視されなくてはならない。

しかるところ、消費者庁が平成２６年１１月１４日に出した「事業者が講ずべき景品類の提供及び表示の管理上の措置についての指針」においては、事業者が講ずべき表示等の管理上の措置の内容の一つとして、「表示等を管理するための担当者等を定めること」が指摘されている。

木曽路においても、和牛のランク変更につき、誰からも疑問が出されなかったことから窺われるように、メニュー表示の管理に対する認識が低かったのが現状というべきである。したがって、上記指針に従い表示等管理担当者を置くことが望まれる。必ずしも独立した機関として置くまでの必要はなく、コンプライアンス委員会あるいは関連部署において、表示関係に精通した者を担当者とするなどの対応でよいと考える。また、メニュー表示に関し法令上の疑義が生じた場合には、専門家または関係行政機関に相談するなど、適正な方策が講じられることを提言する。

7 まとめ



以上を総合してみると、この度木曽路が採った対策は、既に当委員会が問題とするところを大幅に見直す内容となっており、十分に評価できるものである。特に北新地店における偽装提供の動機にもなっていた原価管理の改善策、また、景品表示法上疑義のある和牛のランク変更の禁止に関する方策については、相対的に確かな対策内容となっているものと考えられる。ただ、これらの方策が形骸化して機能しなくなることがないように、長期的な展望の下、定着させることに留意する必要がある。今後の実態等を踏まえ検討する部分もあることから、にわかに判断はできないが、現場の実態を考慮した対策となることを期待したい。

また、「2 今後木曽路が検討課題としている対策等」については、対策内容が不定であるので当委員会として評価できないが、本報告書での提言等もふまえ、適切な対策が講じられることを期待したい。

#### (参考)

##### 1 社団法人日本フードサービス協会の「外食産業の信頼性向上のための自主行動計画」

本行動計画は、平成20年3月に農林水産省が出した「食品業界の信頼性向上自主行動計画」策定の手引き～5つの基本原則～」に基づき、同協会が策定したものである。

その中で、外食事業者の5つの基本原則として

- ①消費者基点の明確化
- ②コンプライアンス意識の確立
- ③適切な衛生管理・品質管理の実施と確認
- ④適切な衛生管理・品質管理のための体制整備
- ⑤情報の収集・伝達・開示等への取り組み

を定め、以上5原則を踏まえ外食産業各社に以下のような取組をするよう指摘している(本文では、「協会取組①」などと略記する)。

- ①企業行動規範の策定もしくは見直し
- ②内部通報体制の構築もしくは見直し
- ③衛生管理・品質管理マニュアルの作成もしくは見直し
- ④「外食の原産地表示」自主ガイドラインに基づく情報の開示
- ⑤食品事故対応(危機管理)マニュアルの作成もしくは見直し
- ⑥外食産業の広報対応マニュアル

##### 2 消費者庁の「事業者が講ずべき景品類の提供及び表示の管理上の措置についての指針」

本指針においては、事業者が講ずべき表示等の管理上の措置として以下のものをあげる(本文では、「消費者庁指針措置①」などと略記する)。

- ①景品表示法の考え方の周知・啓発
- ②法令遵守の方針等の明確化
- ③表示等に関する情報の確認
- ④表示等に関する情報の共有
- ⑤表示等を管理するための担当者等を定めること
- ⑥表示等の根拠となる情報を事後的に確認するために必要な措置を採ること
- ⑦不当な表示等が明らかになった場合における迅速かつ適切な対応

## 第12 結び

1 木曽路において、本件偽装の情報が本社に伝わったのが、平成26年8月上旬の半ば頃、そして同月11日には社内調査委員会を立ち上げ、同月14日に公表し、各店舗、ホームページにおいて周知するとともに、被害にあったと申し出のあった顧客に対して差額相当額を弁償する措置をとっている。当委員会として、木曽路がリスクに対し、比較的迅速に、また適切な対応ができたものと評価したい。また、リスク対応とともに、短期間のうちに前記第10の1記載の各種対策を講じてきたことも、高く評価されるべきことと思う。

今回、当委員会の調査過程でのヒアリング、アンケートにおいても、各店舗の従業員の仕事に対する熱い思いと顧客に対する誠実な姿勢がひしひしと伝わってきた。また、本社での調査担当者への事情聴取、関係者へのヒアリングにおいても、いずれの担当者も、当委員会の質問、資料の提出要請等に、真摯に対応した。特に、他店舗において同様事象があったか否かの調査では、担当者及び関係の従業員は、おそらく寝る間も惜しむくらいの勢いで調査に対応されたのではないかと思う。

一方、本件偽装のような不祥事を起こしてしまう企業風土があったことも否めない。詳細は背景事情等で述べてきたところであるが、特に、外食産業である以上やむを得ない部分はあるものの、原価管理において数値に縛られすぎた感否めない。そのことは売上高等営業成績についても同じである。また、現場の声が上がりにくい環境にあったことも否めない。本件偽装が発生するに至った原因の一つには、このような企業風土を生むに至った経営層の経営方針にもあったというべきであり、経営層としては、この点を深刻に受け止めていただきたい。今後、木曽路においては、期末に向け、さらに将来に向け、各種対策が検討されていくようであるが、その点を十二分にふまえた対策をとられることを、当委員会としては期待したい。

2 本報告書は、本来であれば師走に入る前にも提出したかった。しかし、他店舗において同様事象があったか否かの調査の過程において、在庫管理を始め、木曽路の管理体制の不備等から、検討の対象が膨大となり、更に平成20年度にまで遡り調査期間も拡大したため、同調査に時間を費やされ、当初予定から相当遅れることとなってしまった。この点は当委員会として大いに反省すべき点と受け留めている。しかし、当委員会が納得できないまま、調査も不十分なまま報告書として社会に報告する訳にはいかず、このような時期になってしまった点については、ご理解を賜りたい。

3 木曽路としては、本件偽装は誠に遺憾な事態で、多くの従業員も憤怒の念に耐えないようであるが、しかし、本件は、一部従業員の暴走であると捉えてしまうことはできないであろう。当委員会の調査の過程で、木曽路の管理体制の落とし穴、あるいは法令遵

守体制の不備等が明らかとなり、偽装でなくても何らかの不祥事が起こっておかしくない状況にあった。この点は、全役員、従業員がしっかり認識しなくてはならないことと考える。ヒアリングやアンケート調査によると、木曽路には、顧客に対し真心を持ち、業務に対し熱意を持った多数の社員がいることが窺われた。木曽路においては、本件偽装を決して後ろ向きに捉えるのではなく、本件偽装を契機として、特に法令遵守体制の充実を図るほか、管理すべきところは管理し、しかし、調理場の技量を活かせる部分は大いに活かし、業界の範となるよう今後更に発展することを当委員会としても祈念し、結びとする。

以上

消 表 対 第 4 5 1 号

平成 2 6 年 1 0 月 1 5 日

株式会社木曽路

代表取締役 松原 秀樹 殿

消費者庁長官 板東 久美子

(公印省略)

## 不当景品類及び不当表示防止法第 6 条の規定に基づく措置命令

貴社は、貴社が供給する料理の取引について、不当景品類及び不当表示防止法（昭和 3 7 年法律第 1 3 4 号。以下「景品表示法」という。）第 4 条第 1 項の規定により禁止されている同項第 1 号に規定する不当な表示を行っていたので、同法第 6 条の規定に基づき、次のとおり命令する。

## 1 命令の内容

- (1) 貴社は、貴社が運営する「木曽路」と称する飲食店において一般消費者に提供する料理（以下「本件料理」という。）に係る表示に関して、次に掲げる事項を速やかに一般消費者に周知徹底しなければならない。この周知徹底の方法については、あらかじめ、消費者庁長官の承認を受けなければならない。

ア(ア) 貴社は、貴社が運営する「木曽路北新地店」と称する飲食店において本件料理を一般消費者に提供するに当たり、平成 2 4 年 8 月頃から平成 2 6 年 8 月 1 5 日までの間、例えば、「松阪牛しゃぶしゃぶコース」と称する本件料理について、メニューにおいて、「松阪牛 入荷いたしました 木曽路が目利きした、最高級の松阪牛を お楽しみ下さい。」と記載した上で「松阪牛しゃぶしゃぶコース」と記載するなど、別表 1「料理名」欄記載の本件料理について、同表「表示期間」欄記載の期間に、同表「表示媒体」欄記載の媒体において、同表「表示内容」欄記載のとおり記載することにより、あたかも、別表 1「料理名」欄記載の料理に松阪牛を使用しているかのように示す表示をしていたこと。

- イ(イ) 実際には、平成 2 4 年 1 2 月頃から平成 2 6 年 7 月 1 7 日までの間、別表 1「料理名」欄記載の本件料理にあつては、大部分について、松阪牛ではない和牛の肉を使用していたこと。

エ(ア) 貴社は、貴社が運営する「木曽路神戸ハーバーランド店」と称する飲食店において本件料理を一般消費者に提供するに当たり、平成 2 5 年 8 月 1 0 日から同年 1 2 月 3 1 日までの間、例えば、「松茸としゃぶしゃぶコース 松阪華（松

阪牛)」と称する本件料理について、メニューにおいて、「松阪華（松阪牛）」と記載するなど、別表２「料理名」欄記載の本件料理について、同表「表示期間」欄記載の期間に、同表「表示媒体」欄記載の媒体において、同表「表示内容」欄記載のとおり記載することにより、あたかも、別表２「料理名」欄記載の料理に松阪牛を使用しているかのように示す表示をしていたこと。

(イ) 実際には、別表２「料理名」欄記載の本件料理にあつては、一部について、松阪牛ではない和牛の肉を使用していたこと。

ウ 前記ア(ア)及びイ(イ)の表示は、それぞれ前記ア(イ)及びイ(イ)のとおりであつて、本件料理の内容について、一般消費者に対し、実際のものよりも著しく優良であると示すものであり、景品表示法に違反するものであること。

(2) 貴社は、今後、本件料理又はこれと同種の料理の取引に関し、前記(1)ア及びイ記載の表示と同様の表示が行われることを防止するために必要な措置を講じ、これを貴社の役員及び従業員に周知徹底しなければならない。

(3) 貴社は、今後、本件料理又はこれと同種の料理の取引に関し、前記(1)ア及びイ記載の表示と同様の表示を行うことにより、当該料理の内容について、一般消費者に対し、実際のものよりも著しく優良であると示す表示をしてはならない。

(4) 貴社は、前記(1)に基づいて行った周知徹底及び前記(2)に基づいて採った措置について、速やかに文書をもって消費者庁長官に報告しなければならない。

## 2 事実

(1) 株式会社木曽路（以下「木曽路」という。）は、名古屋市昭和区白金三丁目１８番１３号に本店を置き、飲食店業等を営む事業者である。

(2) 木曽路は、自社が運営する「木曽路」と称する飲食店において提供する本件料理の表示の内容を自ら決定している。

(3) 松阪牛とは、三重県松阪市を中心とした特定地域で生産され、当該生産区域での肥育期間が最長又は最終であること等の条件を満たす黒毛和種、未經産の雌牛であり、高級品として広く一般に知られている。

(4)ア(ア) 木曽路は、木曽路が運営する「木曽路北新地店」と称する飲食店において本件料理を一般消費者に提供するに当たり、平成２４年８月頃から平成２６年８月１５日までの間、例えば、「松阪牛しゃぶしゃぶコース」と称する本件料理について、メニュー（別添写し１）において、「松阪牛 入荷いたしました 木曽路が目利きした、最高級の松阪牛を お楽しみ下さい。」と記載した上で「松阪牛しゃぶしゃぶコース」と記載するなど、別表１「料理名」欄記載の本件料理について、同表「表示期間」欄記載の期間に、同表「表示媒体」欄記載の媒体において、同表「表示内容」欄記載のとおり記載することにより、あたかも、記載された料理に松阪牛を使用しているかのように示す表示をしていた。

(イ) 実際には、平成２４年１２月頃から平成２６年７月１７日までの間、別表１「料

理名」欄記載の本件料理にあっては、大部分について、松阪牛ではない和牛の肉を使用していた。

イ(ア) 木曽路は、木曽路が運営する「木曽路神戸ハーバーランド店」と称する飲食店において本件料理を一般消費者に提供するに当たり、平成25年8月10日から同年12月31日までの間、例えば、「松茸としゃぶしゃぶコース 松阪華（松阪牛）」と称する本件料理について、メニュー（別添写し8）において、「松阪華（松阪牛）」と記載するなど、別表2「料理名」欄記載の本件料理について、同表「表示期間」欄記載の期間に、同表「表示媒体」欄記載の媒体において、同表「表示内容」欄記載のとおり記載することにより、あたかも、記載された料理に松阪牛を使用しているかのように示す表示をしていた。

イ(イ) 実際には、別表2「料理名」欄記載の本件料理にあっては、一部について、松阪牛ではない和牛の肉を使用していた。

### 3 法令の適用

前記事実によれば、木曽路は、自己が供給する本件料理の取引に関し、本件料理の内容について、一般消費者に対し、実際のものよりも著しく優良であると示すことにより、不当に顧客を誘引し、一般消費者による自主的かつ合理的な選択を阻害するおそれがあると認められる表示をしていたものであり、この表示は、景品表示法第4条第1項第1号に該当するものであって、かかる行為は、同項の規定に違反するものである。

### 4 法律に基づく教示

(1) 行政不服審査法（昭和37年法律第160号）第57条第1項の規定に基づく教示  
この処分について不服がある場合には、行政不服審査法第6条及び第45条の規定に基づき、天災その他異議申立てをしなかったことについてやむをえない理由があるときを除き、この処分があったことを知った日の翌日から起算して60日以内に、書面により消費者庁長官に対し異議申立てをすることができる。

（注）行政不服審査法第48条において準用する同法第14条第3項の規定により、正当な理由があるときを除き、処分があったことを知った日の翌日から起算して60日以内であっても、処分の日から起算して1年を経過したときは、異議申立てをすることができなくなる。

(2) 行政事件訴訟法（昭和37年法律第139号）第46条第1項の規定に基づく教示  
訴訟により、この処分の取消しを求める場合には、行政事件訴訟法第11条第1項及び第14条第1項の規定に基づき、この処分があったことを知った日から6か月以内に、国（代表者法務大臣）を被告として、この処分の取消しの訴えを提起することができる。

（注1）行政事件訴訟法第14条第2項の規定により、正当な理由があるときを除き、こ

の処分があったことを知った日から6か月以内であっても、この処分の日から1年を経過すると、この処分の取消しの訴えを提起することができなくなる。

(注2) 行政事件訴訟法第14条第1項の規定により、正当な理由があるときを除き、異議申立てをして決定があった場合には、この処分の取消しの訴えは、その決定があったことを知った日から6か月以内に提起することができる。ただし、行政事件訴訟法第14条第2項の規定に基づき、正当な理由があるときを除き、その決定があったことを知った日から6か月以内であっても、その決定の日から1年を経過すると、この処分の取消しの訴えを提起することができなくなる。



別表 1

| 料理名          | 表示期間                     | 表示媒体                                                                       | 表示内容                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 松阪牛しゃぶしゃぶコース | 平成24年8月頃から平成26年7月31日までの間 | メニュー及び店頭看板                                                                 | 「松阪牛 入荷いたしました木曽路が目利きした、最高級の松阪牛を お楽しみ下さい。」と記載した上で、「松阪牛しゃぶしゃぶコース」と記載<br>(別添写し1)                                                                                                                                                                                         |
|              | 平成25年8月頃から平成26年8月15日までの間 | 「ぐるなび大阪版」と称するウェブサイトに掲載した「しゃぶしゃぶ日本料理木曽路 北新地店」と称する自社ウェブサイト(以下「自社ウェブサイト」という。) | 「しゃぶしゃぶ日本料理木曽路北新地店のこだわり こだわり1 松阪牛 限定入荷の特選松阪牛しゃぶしゃぶ」、「こだわり1 松阪牛 限定入荷の特選松阪牛しゃぶしゃぶ 現在、木曽路北新地店では、松坂牛のしゃぶしゃぶ、すき焼きをお召し上がりいただけます。木曽路が目利きした最高級の松阪牛はA5ランクを使用。最高級のしゃぶしゃぶ、すき焼きをお楽しみください。限定入荷となっております。予告なく終了することがございますので予めご了承ください。」、「木曽路が目利きした最高級の松阪牛 入荷限定となっております」と記載<br>(別添写し2) |
| 松阪牛すきやきコース   | 平成24年8月頃から平成26年7月31日までの間 | メニュー及び店頭看板                                                                 | 「松阪牛 入荷いたしました木曽路が目利きした、最高級の松阪牛を お楽しみ下さい。」と記載した上で、「松阪牛すきやきコース」と記載<br>(別添写し1)                                                                                                                                                                                           |
|              | 平成25年8月頃から平成26年8月15日までの間 | 自社ウェブサイト                                                                   | 「しゃぶしゃぶ日本料理木曽路北新地店のこだわり こだ                                                                                                                                                                                                                                            |

| 料理名                                             | 表示期間                                  | 表示媒体       | 表示内容                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 |                                       |            | <p>わり 1 松阪牛 限定入荷の特選松阪牛しゃぶしゃぶ」、「こだわり 1 松阪牛 限定入荷の特選松阪牛しゃぶしゃぶ</p> <p>現在、木曽路北新地店では、松坂牛のしゃぶしゃぶ、すき焼きをお召し上がりいただけます。木曽路が目利きした最高級の松阪牛はA 5 ランクを使用。最高級のしゃぶしゃぶ、すき焼きをお楽しみください。限定入荷となっております。予告なく終了することがございますので予めご了承ください。」、「木曽路が目利きした最高級の松阪牛 入荷限定となっております」と記載<br/>(別添写し 2)</p> |
| 松阪牛 追加肉<br>(しゃぶしゃぶ、すきやきを注文した場合、希望があれば有料で提供される。) | 平成 2 4 年 8 月頃から平成 2 6 年 7 月 3 1 日までの間 | メニュー及び店頭看板 | <p>「松阪牛 入荷いたしました木曽路が目利きした、最高級の松阪牛を お楽しみ下さい。」と記載した上で、「松阪牛 追加肉」と記載<br/>(別添写し 1)</p>                                                                                                                                                                               |
| しゃぶしゃぶ新春コース 松阪明檜                                | 平成 2 5 年 1 月 2 日から同月 6 日までの間          | メニュー       | <p>「松阪明檜 (まつざかあけひ) 松阪牛」(別添写し 3)、「松阪明檜 まつざかあけひ 松阪牛」(別添写し 4) と記載</p>                                                                                                                                                                                              |
|                                                 | 平成 2 6 年 1 月 2 日から同月 5 日までの間          | メニュー       | <p>「松阪明檜 (まつざかあけひ) 松阪牛」(別添写し 5)、「松阪明檜 まつざかあけひ 松阪牛」(別添写し 6) と記載</p>                                                                                                                                                                                              |
|                                                 | 平成 2 5 年 8 月頃から平成 2 6 年 8 月 1 5 日までの間 | 自社ウェブサイト   | <p>「しゃぶしゃぶ日本料理木曽路北新地店のこだわり こだわり 1 松阪牛 限定入荷の</p>                                                                                                                                                                                                                 |

| 料理名 | 表示期間 | 表示媒体 | 表示内容                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----|------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |      |      | <p>特選松阪牛しゃぶしゃぶ」、「こだわり 1 松阪牛 限定入荷の特選松阪牛しゃぶしゃぶ</p> <p>現在、木曽路北新地店では、松坂牛のしゃぶしゃぶ、すき焼きをお召し上がりいただけます。</p> <p>木曽路が目利きした最高級の松阪牛はA5ランクを使用。最高級のしゃぶしゃぶ、すき焼きをお楽しみください。限定入荷となっております。予告なく終了することがございますので予めご了承ください。」、「木曽路が目利きした最高級の松阪牛 入荷限定となっております」と記載</p> <p>(別添写し2)</p> |

別表 2

| 料理名                                                                 | 表示期間                      | 表示媒体           | 表示内容                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 松阪牛しゃぶしゃぶコース                                                        | 平成25年8月10日から<br>同月20日までの間 | メニュー及び<br>店頭看板 | 「松阪牛 入荷いたしました<br>木曽路が目利きした、最高級の<br>松阪牛を お楽しみ下さい。」<br>と記載した上で、「松阪牛しゃ<br>ぶしゃぶコース」と記載<br>(別添写し7) |
| 松阪牛すきやきコ<br>ース                                                      | 平成25年8月10日から<br>同月20日までの間 | メニュー及び<br>店頭看板 | 「松阪牛 入荷いたしました<br>木曽路が目利きした、最高級の<br>松阪牛を お楽しみ下さい。」<br>と記載した上で、「松阪牛すき<br>やきコース」と記載<br>(別添写し7)   |
| 松 阪 牛 追 加 肉<br>(しゃぶしゃぶ、<br>すきやきを注文し<br>た場合、希望があ<br>れば有料で提供さ<br>れる。) | 平成25年8月10日から<br>同月20日までの間 | メニュー及び<br>店頭看板 | 「松阪牛 入荷いたしました<br>木曽路が目利きした、最高級の<br>松阪牛を お楽しみ下さい。」<br>と記載した上で、「松阪牛 追<br>加肉」と記載<br>(別添写し7)      |
| 松阪牛しゃぶしゃぶコース                                                        | 平成25年12月1日から<br>同月31日までの間 | メニュー及び<br>店頭看板 | 「松阪牛 入荷いたしました<br>木曽路が目利きした、最高級の<br>松阪牛を お楽しみ下さい。」<br>と記載した上で、「松阪牛しゃ<br>ぶしゃぶコース」と記載<br>(別添写し7) |
| 松阪牛すきやきコ<br>ース                                                      | 平成25年12月1日から<br>同月31日までの間 | メニュー及び<br>店頭看板 | 「松阪牛 入荷いたしました<br>木曽路が目利きした、最高級の<br>松阪牛を お楽しみ下さい。」<br>と記載した上で、「松阪牛すき<br>やきコース」と記載<br>(別添写し7)   |
| 松 阪 牛 追 加 肉<br>(しゃぶしゃぶ、<br>すきやきを注文し<br>た場合、希望があ                     | 平成25年12月1日から<br>同月31日までの間 | メニュー及び<br>店頭看板 | 「松阪牛 入荷いたしました<br>木曽路が目利きした、最高級の<br>松阪牛を お楽しみ下さい。」<br>と記載した上で、「松阪牛 追                           |

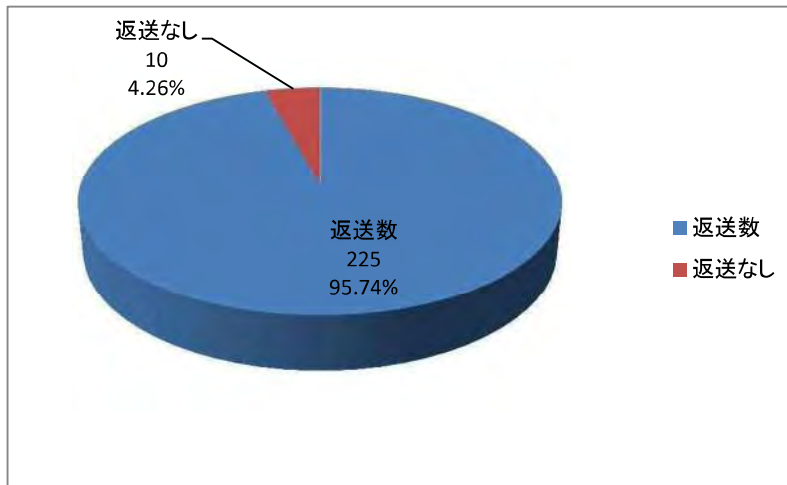
| 料理名                                                             | 表示期間                      | 表示媒体           | 表示内容                                      |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|-------------------------------------------|
| れば有料で提供される。)                                                    |                           |                | 加肉」と記載<br>(別添写し7)                         |
| 松茸としゃぶしゃぶコース 松阪華<br>(松阪牛)                                       | 平成25年8月10日から<br>同月16日までの間 | メニュー及び<br>店頭看板 | 「松茸としゃぶしゃぶコース<br>松阪華 (松阪牛)」と記載<br>(別添写し8) |
| 季節のしゃぶしゃぶコース 高野槇<br>(松阪牛)                                       | 平成25年8月10日から<br>同月16日までの間 | メニュー及び<br>店頭看板 | 「高野 槇 (松阪牛)」と記載<br>(別添写し8)                |
| 季節のしゃぶしゃぶコース 松阪明<br>檜 (松阪牛)                                     | 平成25年8月10日から<br>同月16日までの間 | メニュー及び<br>店頭看板 | 「松阪 明檜 (松阪牛)」と記載<br>(別添写し8)               |
| 追加肉 松阪牛<br>(しゃぶしゃぶ、<br>すきやきを注文し<br>た場合、希望があ<br>れば有料で提供さ<br>れる。) | 平成25年8月10日から<br>同月16日までの間 | メニュー及び<br>店頭看板 | 「松阪牛」と記載<br>(別添写し8)                       |

## 株式会社木曽路 アンケート集計結果(料理長・二番)

## アンケート集計結果 1 (料理長・二番)

## 【総論】

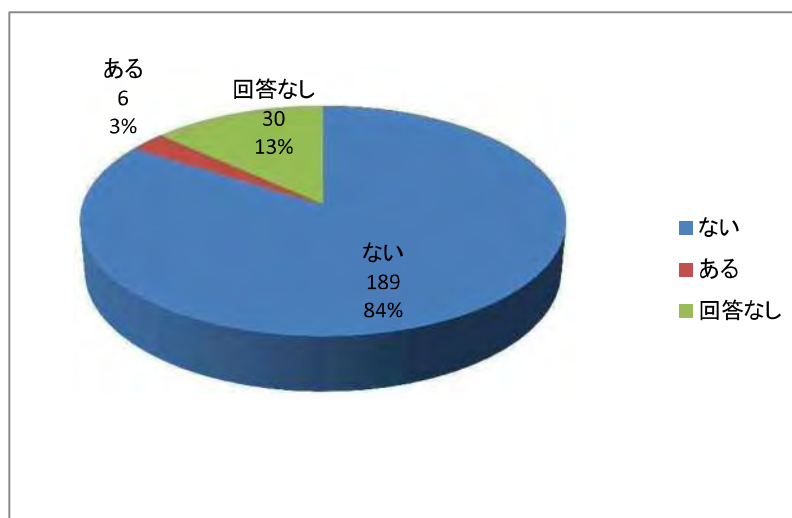
|          |        |
|----------|--------|
| アンケート発送数 | 235    |
| 返送数      | 225    |
| 返送なし     | 10     |
| 回答率      | 95.74% |



## 【質問 1】

銘柄牛の注文に対し、注文を受けた銘柄牛とは異なる牛肉を提供したことはありますか。

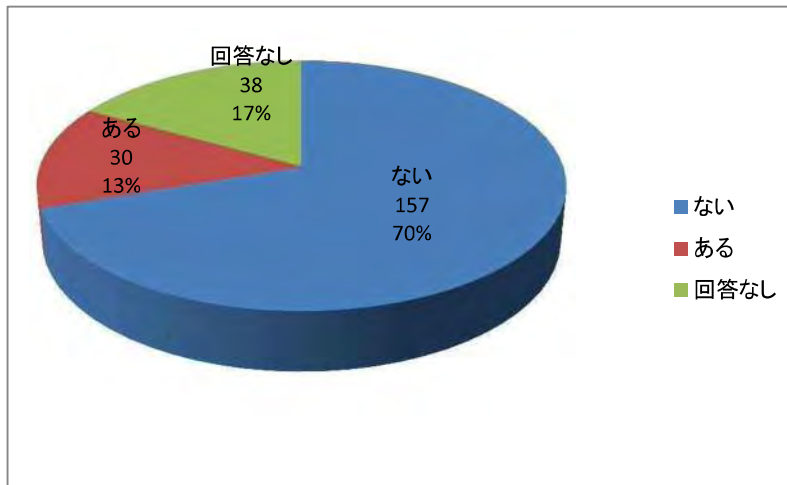
|      |     |
|------|-----|
| ない   | 189 |
| ある   | 6   |
| 回答なし | 30  |



【質問 2】

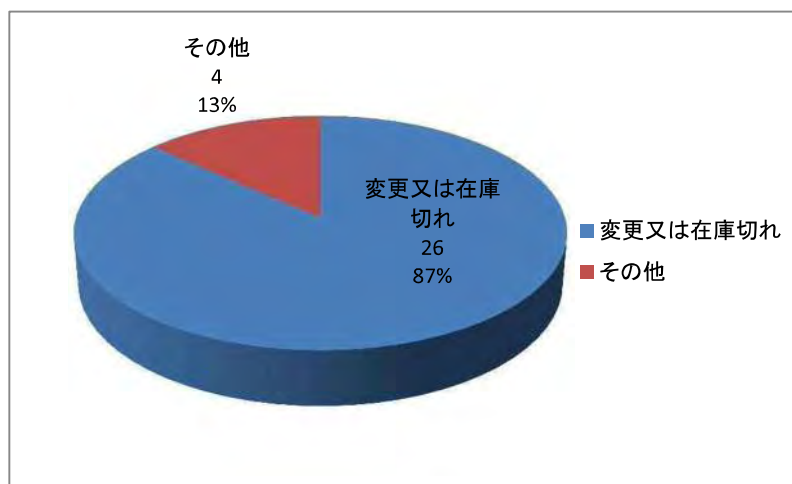
銘柄牛の注文を受けたにもかかわらず、在庫切れということがありましたか。

|      |     |
|------|-----|
| ない   | 157 |
| ある   | 30  |
| 回答なし | 38  |



※（質問 2 で「ある」と答えた回答者の方へ）その際、どのような対応をされましたか。

|          |    |
|----------|----|
| 変更又は在庫切れ | 26 |
| その他      | 4  |

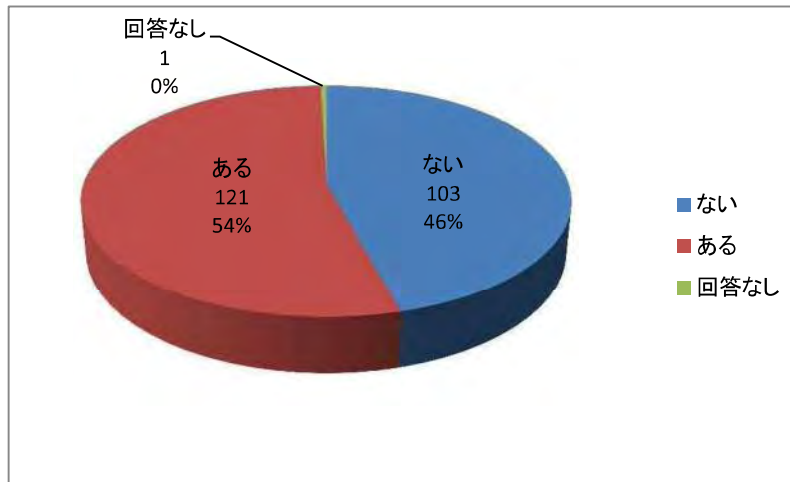


株式会社木曽路 アンケート集計結果(料理長・二番)

【質問3】

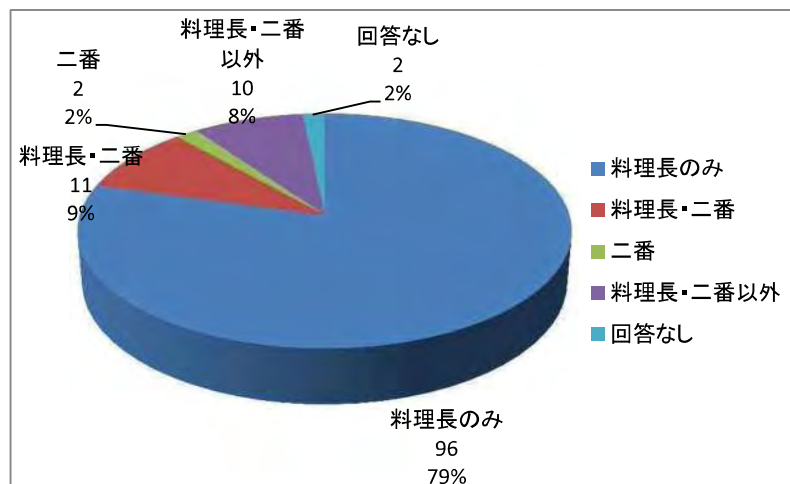
和牛については、極上霜降肉・特選霜降肉・霜降肉の3種類のランクがありますが、仕入時のランクよりも上級のランクの肉として提供したこと（例えば、通常の「和牛霜降肉」として仕入れた肉を「和牛特選霜降肉」「和牛極上霜降肉」として提供する場合などです。以下「ランク変更」といいます。）はありますか。

|      |     |
|------|-----|
| ない   | 103 |
| ある   | 121 |
| 回答なし | 1   |



①ランク変更はどなたの判断でなされていたのでしょうか。

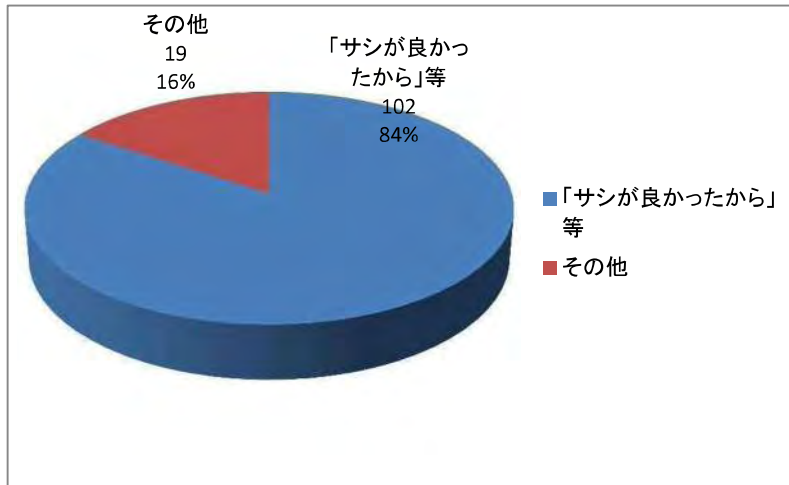
|          |    |
|----------|----|
| 料理長のみ    | 96 |
| 料理長・二番   | 11 |
| 二番       | 2  |
| 料理長・二番以外 | 10 |
| 回答なし     | 2  |





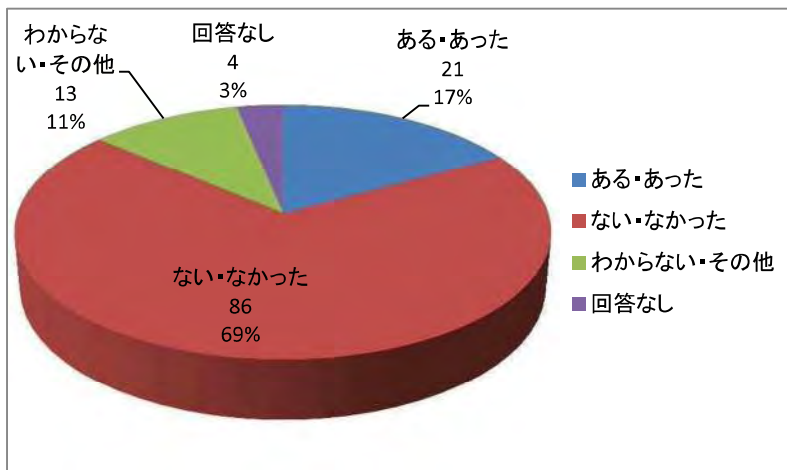
②ランク変更をした理由は何でしょうか。

|              |     |
|--------------|-----|
| 「サシが良かったから」等 | 102 |
| その他          | 19  |



④このようなランク変更につき、本部から何らかの指示は出ていたでしょうか。

|           |    |
|-----------|----|
| ある・あった    | 21 |
| ない・なかった   | 86 |
| わからない・その他 | 13 |
| 回答なし      | 4  |

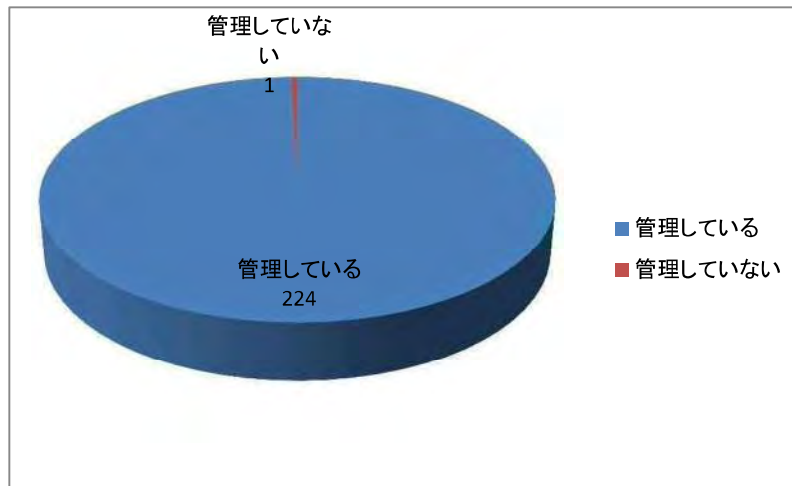


株式会社木曽路 アンケート集計結果(料理長・二番)

【質問 5】

冷凍庫ないし冷蔵庫における肉は、ランクが混乱しないように管理されていますか。

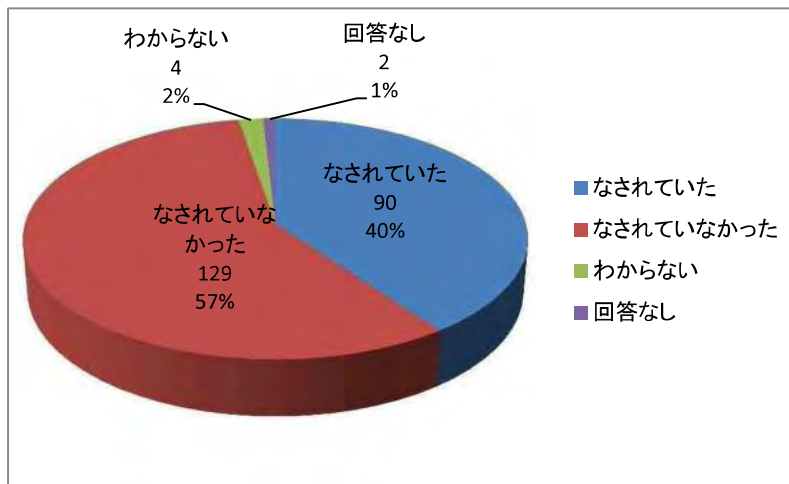
|         |     |
|---------|-----|
| 管理している  | 224 |
| 管理していない | 1   |



【質問 6】

各月末に実施していた肉の在庫数量（棚卸し）の報告は正確になされていましたか。

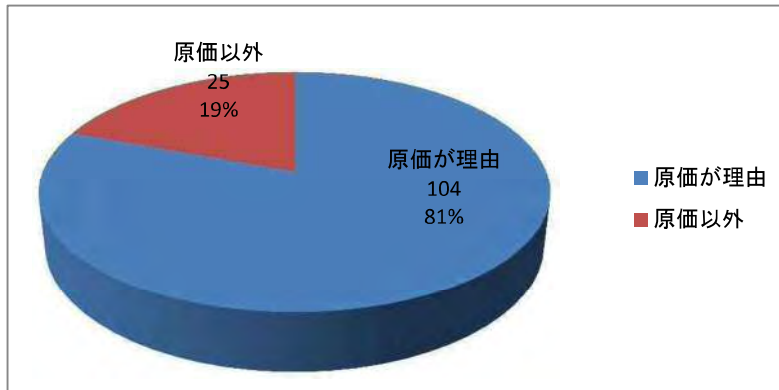
|           |     |
|-----------|-----|
| なされていた    | 90  |
| なされていなかった | 129 |
| わからない     | 4   |
| 回答なし      | 2   |



株式会社木曽路 アンケート集計結果(料理長・二番)

※(質問6で「なされていなかった」と答えた回答者の方へ) 正確に報告できない理由としてどのような事情が考えられますか。

|       |     |
|-------|-----|
| 原価が理由 | 104 |
| 原価以外  | 25  |



【質問7】

注文を受けたメニュー表示の肉を異なるランクの肉として提供することについて、どのように考えていましたか(複数選択可)。

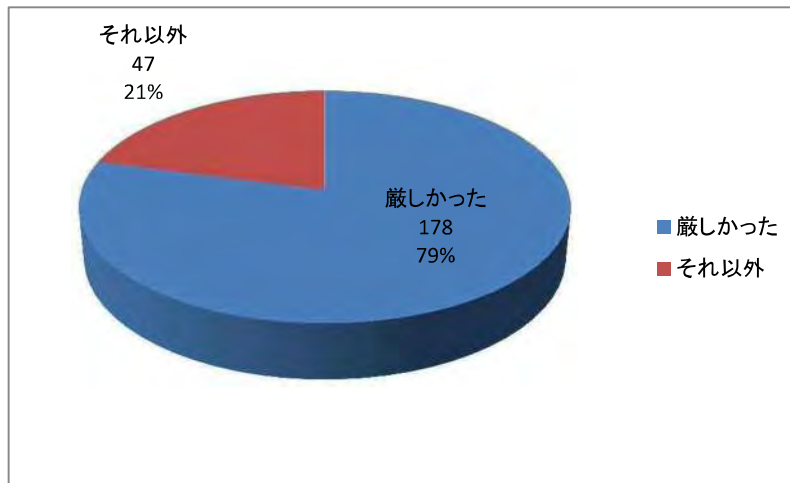
- A 和牛間(極上霜降肉, 特選霜降肉, 霜降肉)で注文と異なるランクの肉を提供することは、料理長による霜降等の状態の判断により許される。
- B 銘柄牛の注文に特選霜降肉等の和牛を提供することも、料理長において霜降等の状態が銘柄牛以上であると判断した場合には許される。
- C 注文を受けた肉よりも牛ロース商品規格ランクの上位の肉を提供することは口許されるが、下位の肉を提供することは許されない。
- D 注文と異なるランクの肉を提供することは、顧客の了解がない限り、一切許されない。

|              |    |
|--------------|----|
| A 和牛間 O K    | 53 |
| B 銘柄牛に和牛 O K | 3  |
| C 上位肉 O K    | 45 |
| D 一切 N O     | 16 |

【質問 8】

メニュー表示と異なる肉が提供された問題については、原因の一つとして、理論原価による管理が厳しかったという声がありますが、理論原価による管理についてはどのように認識されていましたか。

|       |     |
|-------|-----|
| 厳しかった | 178 |
| それ以外  | 47  |

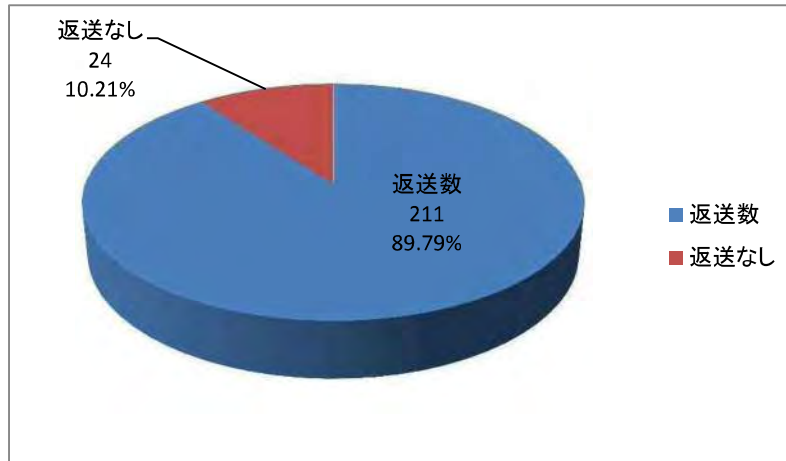


## 株式会社木曽路 アンケート集計結果(店長・接客長)

## アンケート集計結果 2 (店長, 接客長)

## 【総論】

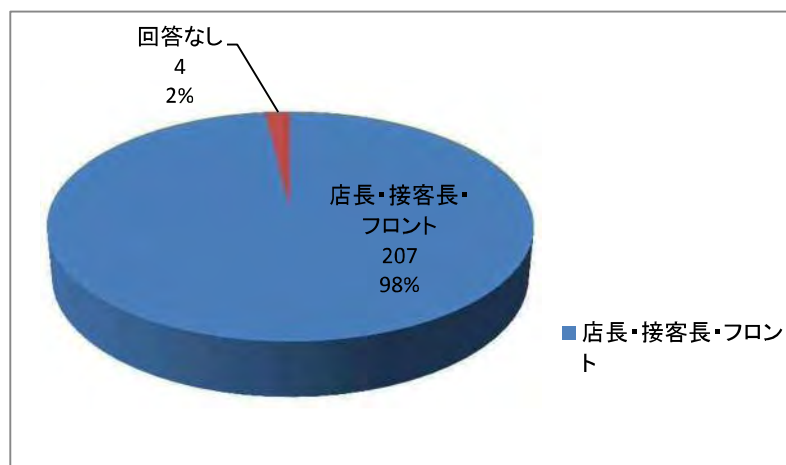
|          |        |
|----------|--------|
| アンケート発送数 | 235    |
| 返送数      | 211    |
| 返送なし     | 24     |
| 回答率      | 89.79% |



## 【質問 1】

お客様の会計の際、レジキーを打つのはどなたですか。

|             |     |
|-------------|-----|
| 店長・接客長・フロント | 207 |
| 回答なし        | 4   |

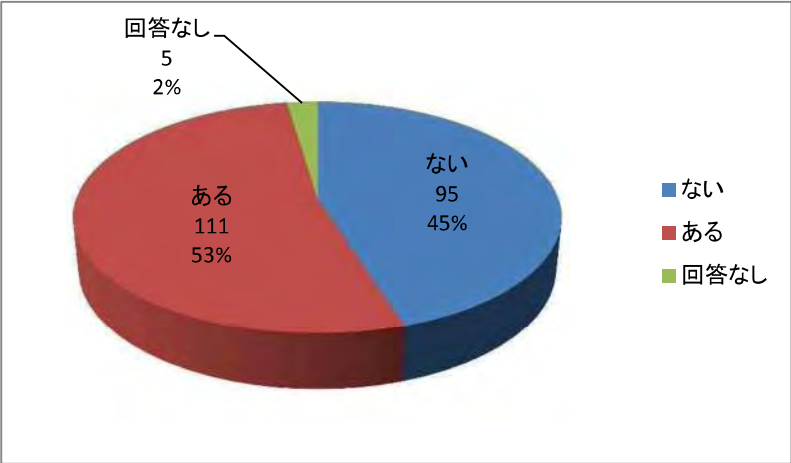


株式会社木曽路 アンケート集計結果(店長・接客長)

【質問 2】

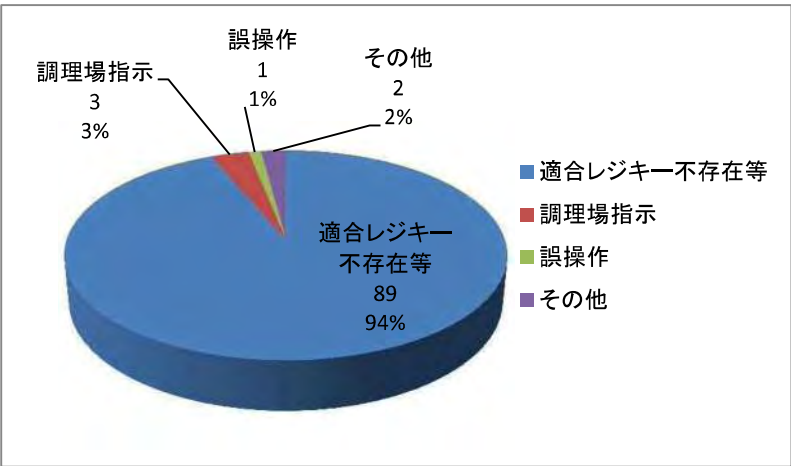
実際に注文を受けた料理と異なるレジキーを打つことはありましたか。

|      |     |
|------|-----|
| ない   | 111 |
| ある   | 95  |
| 回答なし | 5   |



※（質問 2 で「ある」と答えた方へ）どのような場合に実際に注文を受けた料理とは異なるレジ操作を行いましたか。

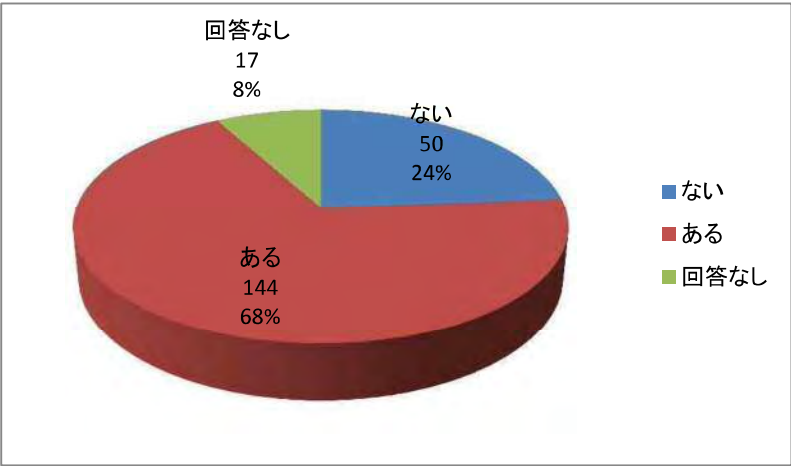
|            |    |
|------------|----|
| 適合レジキー不存在等 | 89 |
| 調理場指示      | 3  |
| 誤操作        | 1  |
| その他        | 2  |



【質問3】

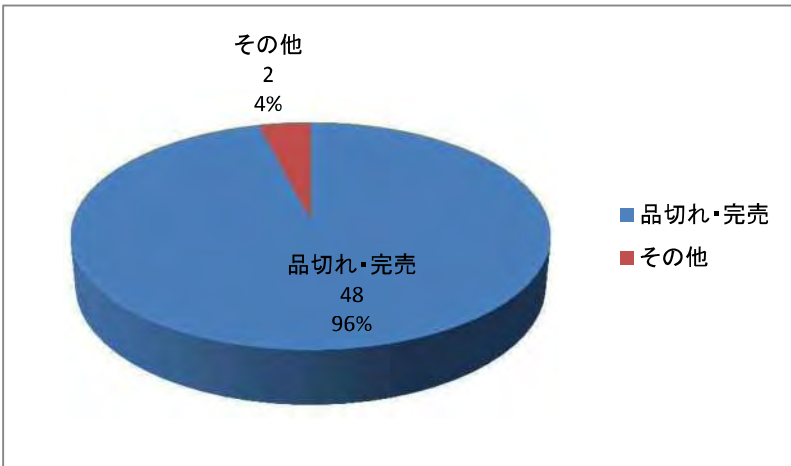
銘柄牛での注文を受けたにもかかわらず、銘柄牛の在庫がないという場合がありますか（銘柄牛を提供したことのある店舗の方のみご回答下さい。）。

|      |     |
|------|-----|
| ない   | 144 |
| ある   | 50  |
| 回答なし | 17  |



※（質問3で「ある」と答えた回答者の方へ）その際、顧客にどのように伝えましたか。

|        |    |
|--------|----|
| 品切れ・完売 | 48 |
| その他    | 2  |

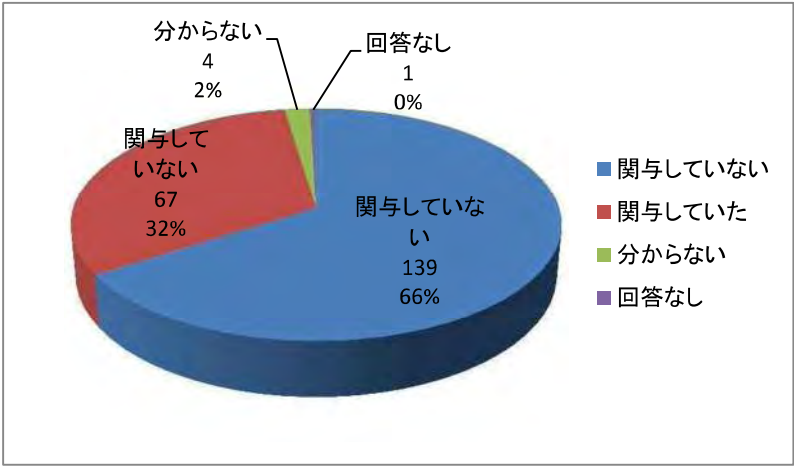


株式会社木曽路 アンケート集計結果(店長・接客長)

【質問 4】

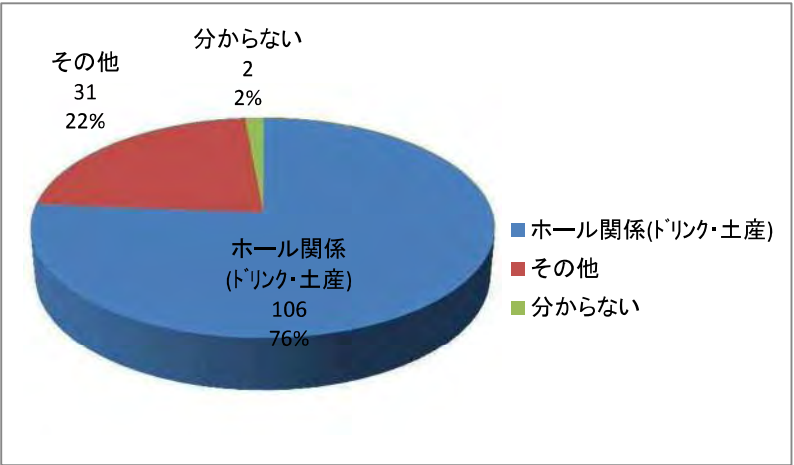
月次の在庫管理には店長の職位にある方も関与されていましたか。

|         |     |
|---------|-----|
| 関与していない | 67  |
| 関与していた  | 139 |
| 分からない   | 4   |
| 回答なし    | 1   |



※（質問 4 で「関与していた」と答えた回答者の方へ）その際の関与の範囲を教えてください。

|                |     |
|----------------|-----|
| ホール関係(ドリンク・土産) | 106 |
| その他            | 31  |
| 分からない          | 2   |



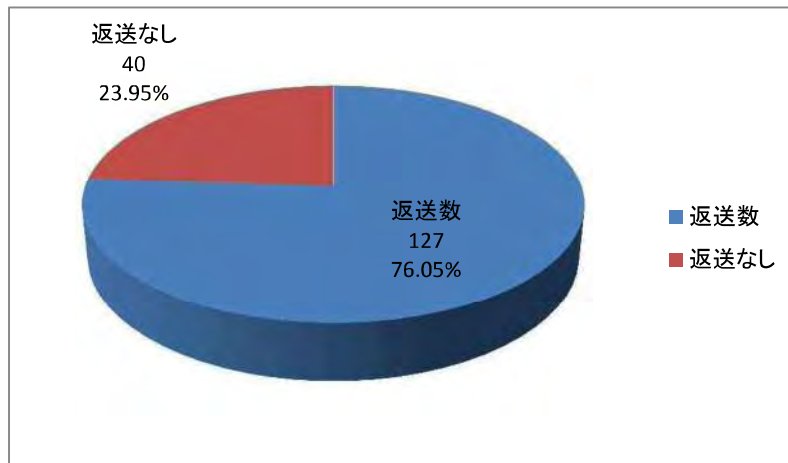


## 株式会社木曽路 アンケート集計結果(一般職)

## アンケート集計結果 3 (準社員を除く一般職)

## 【総論】

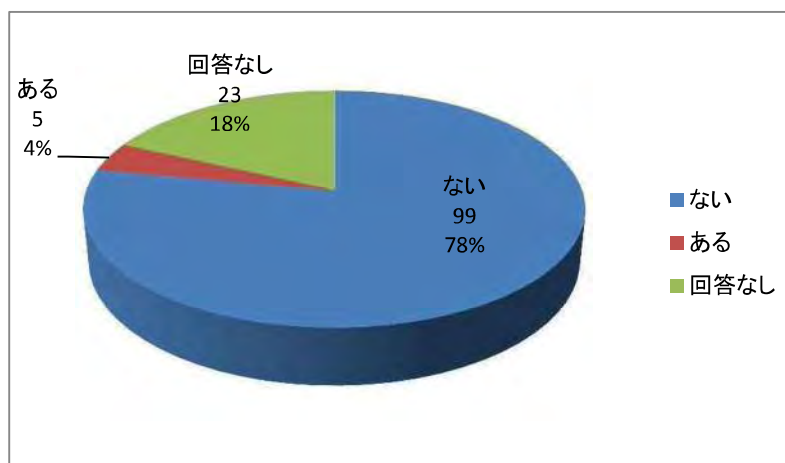
|          |        |
|----------|--------|
| アンケート発送数 | 167    |
| 返送数      | 127    |
| 返送なし     | 40     |
| 回答率      | 76.05% |



## 【質問 1】

お客様からの銘柄牛のメニューの注文に対し、銘柄牛でない牛肉を提供していたのではないかと感じたことがありますか。

|      |    |
|------|----|
| ない   | 99 |
| ある   | 5  |
| 回答なし | 23 |

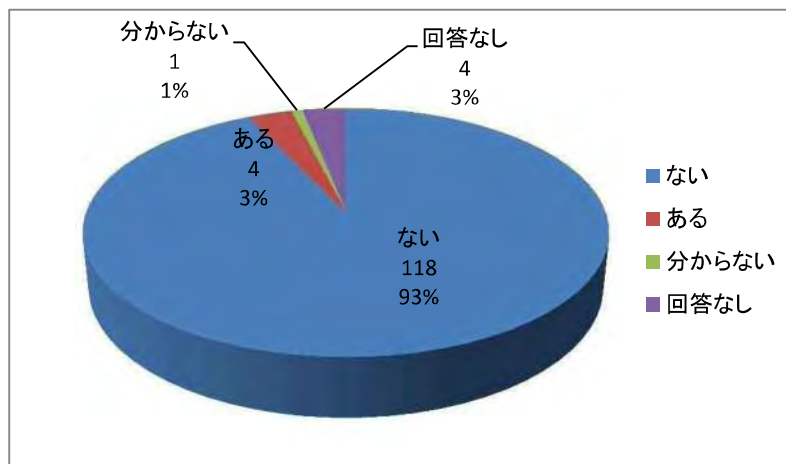


株式会社木曽路 アンケート集計結果(一般職)

【質問2】

和牛の「極上」「特選」などのメニューの注文に対し、注文を受けたのとは異なるランクの牛肉が提供されているのではないかと感じたことがありますか。

|       |     |
|-------|-----|
| ない    | 118 |
| ある    | 4   |
| 分からない | 1   |
| 回答なし  | 4   |



資料 3 の 1

銘柄牛月別実績一覧(平成23年度)

店名: F店

単位: Kg

| 食材名    | 項目      | 4月   | 5月   | 6月      | 7月    | 8月   | 9月   | 10月  | 11月  | 12月   | 1月     | 2月    | 3月   | 合計      |
|--------|---------|------|------|---------|-------|------|------|------|------|-------|--------|-------|------|---------|
| 松阪牛5等級 | 前月棚卸    | 0.00 | 0.00 | 0.00    | 18.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 23.60  | 0.00  | 0.00 | 41.60   |
|        | 当月仕入重量  | 0.00 | 0.00 | 19.70   | 0.00  | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 27.20 | 0.00   | 22.60 | 0.00 | 69.50   |
|        | 店舗間移動   | 0.00 | 0.00 | 0.00    | 0.00  | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 0.00   | 0.00  | 0.00 | 0.00    |
|        | 当月棚卸    | 0.00 | 0.00 | 18.00   | 0.00  | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 23.60 | 0.00   | 0.00  | 0.00 | 41.60   |
|        | 計       | 0.00 | 0.00 | 1.70    | 18.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 3.60  | 23.60  | 22.60 | 0.00 | 69.50   |
|        | 理論上の使用量 | 0.00 | 0.00 | 30.60   | 7.08  | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 27.00  | 17.28 | 0.00 | 81.96   |
|        | 差異      | 0.00 | 0.00 | - 28.90 | 10.92 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 3.60  | - 3.40 | 5.32  | 0.00 | - 12.46 |

## 資料3の2

## 銘柄牛月別実績一覧(平成24年度)

## 店名: A店

単位: Kg

| 食材名    | 項目      | 4月   | 5月   | 6月   | 7月   | 8月    | 9月    | 10月    | 11月  | 12月   | 1月    | 2月   | 3月   | 合計     |
|--------|---------|------|------|------|------|-------|-------|--------|------|-------|-------|------|------|--------|
| 松阪牛5等級 | 前月棚卸    | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 10.00 | 8.00   | 0.00 | 0.00  | 26.80 | 0.00 | 0.00 | 44.80  |
|        | 当月仕入重量  | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 85.30 | 25.10 | 0.00   | 0.00 | 26.80 | 28.20 | 0.00 | 0.00 | 165.40 |
|        | 店舗間移動   | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 0.00  | 0.00   | 0.00 | 0.00  | 0.00  | 0.00 | 0.00 | 0.00   |
|        | 当月棚卸    | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 10.00 | 8.00  | 0.00   | 0.00 | 26.80 | 0.00  | 0.00 | 0.00 | 44.80  |
|        | 計       | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 75.30 | 27.10 | 8.00   | 0.00 | 0.00  | 55.00 | 0.00 | 0.00 | 165.40 |
|        | 理論上の使用量 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 0.12  | 25.56  | 0.00 | 0.00  | 28.44 | 0.00 | 0.00 | 54.12  |
|        | 差異      | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 75.30 | 26.98 | -17.56 | 0.00 | 0.00  | 26.56 | 0.00 | 0.00 | 111.28 |

## 店名: C店

単位: Kg

| 食材名    | 項目      | 4月   | 5月   | 6月   | 7月   | 8月    | 9月   | 10月  | 11月  | 12月   | 1月    | 2月    | 3月   | 合計    |
|--------|---------|------|------|------|------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|------|-------|
| 松阪牛5等級 | 前月棚卸    | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 22.90 | 0.00  | 0.00 | 22.90 |
|        | 当月仕入重量  | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 17.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 22.90 | 0.00  | 0.00  | 0.00 | 40.40 |
|        | 店舗間移動   | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 6.60  | 0.00  | 0.00 | 6.60  |
|        | 当月棚卸    | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 22.90 | 0.00  | 0.00  | 0.00 | 22.90 |
|        | 計       | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 17.50 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 29.50 | 0.00  | 0.00 | 47.00 |
|        | 理論上の使用量 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 13.44 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 30.60 | 7.56  | 0.00 | 51.60 |
|        | 差異      | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 4.06  | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00  | -1.10 | -7.56 | 0.00 | -4.60 |

## 店名: D店

単位: Kg

| 食材名    | 項目      | 4月   | 5月   | 6月   | 7月   | 8月   | 9月   | 10月   | 11月   | 12月   | 1月   | 2月   | 3月   | 合計    |
|--------|---------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|------|------|------|-------|
| 米沢牛5等級 | 前月棚卸    | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 17.60 | 3.00  | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 20.60 |
|        | 当月仕入重量  | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 21.50 | 0.00  | 0.00  | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 21.50 |
|        | 店舗間移動   | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 0.00  | 0.00  | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00  |
|        | 当月棚卸    | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 17.60 | 3.00  | 0.00  | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 20.60 |
|        | 計       | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 3.90  | 14.60 | 3.00  | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 21.50 |
|        | 理論上の使用量 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 6.96  | 11.76 | 3.24  | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 21.96 |
|        | 差異      | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | -3.06 | 2.84  | -0.24 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | -0.46 |

銘柄牛月別実績一覧(平成25年度)

店名: B店

単位: Kg

| 食材名    | 項目      | 4月    | 5月    | 6月   | 7月   | 8月   | 9月     | 10月  | 11月  | 12月   | 1月      | 2月   | 3月   | 合計     |
|--------|---------|-------|-------|------|------|------|--------|------|------|-------|---------|------|------|--------|
| 松阪牛5等級 | 前月棚卸    | 0.00  | 9.00  | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00   | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 22.00   | 0.00 | 0.00 | 31.00  |
|        | 当月仕入重量  | 23.80 | 21.20 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 11.10  | 0.00 | 0.00 | 48.30 | 0.00    | 0.00 | 0.00 | 104.40 |
|        | 店舗間移動   | 0.00  | 0.00  | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00   | 0.00 | 0.00 | 0.00  | 0.00    | 0.00 | 0.00 | 0.00   |
|        | 当月棚卸    | 9.00  | 0.00  | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00   | 0.00 | 0.00 | 22.00 | 0.00    | 0.00 | 0.00 | 31.00  |
|        | 計       | 14.80 | 30.20 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 11.10  | 0.00 | 0.00 | 26.30 | 22.00   | 0.00 | 0.00 | 104.40 |
|        | 理論上の使用量 | 6.72  | 18.12 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 15.24  | 0.00 | 0.00 | 0.24  | 34.32   | 0.00 | 0.00 | 74.64  |
|        | 差異      | 8.08  | 12.08 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | - 4.14 | 0.00 | 0.00 | 26.06 | - 12.32 | 0.00 | 0.00 | 29.76  |

店名: E店

単位: Kg

| 食材名    | 項目      | 4月     | 5月      | 6月    | 7月     | 8月     | 9月   | 10月  | 11月  | 12月  | 1月      | 2月   | 3月   | 合計     |
|--------|---------|--------|---------|-------|--------|--------|------|------|------|------|---------|------|------|--------|
| 飛騨牛5等級 | 前月棚卸    | 0.00   | 3.00    | 8.00  | 0.00   | 0.00   | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00    | 0.00 | 0.00 | 11.00  |
|        | 当月仕入重量  | 76.40  | 0.00    | 0.00  | 0.00   | 23.50  | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00    | 0.00 | 0.00 | 99.90  |
|        | 販売食数(食) | 309.00 | 98.00   | 63.00 | 9.00   | 152.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 144.00  | 0.00 | 0.00 | 775.00 |
|        | 当月棚卸    | 3.00   | 8.00    | 0.00  | 0.00   | 0.00   | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00    | 0.00 | 0.00 | 11.00  |
|        | 計       | 73.40  | - 5.00  | 8.00  | 0.00   | 23.50  | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00    | 0.00 | 0.00 | 99.90  |
|        | 理論上の使用量 | 37.08  | 11.76   | 7.56  | 1.08   | 18.24  | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 17.28   | 0.00 | 0.00 | 93.00  |
|        | 差異      | 36.32  | - 16.76 | 0.44  | - 1.08 | 5.26   | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | - 17.28 | 0.00 | 0.00 | 6.90   |