

〔論 説〕

スシローの景品表示法違反事件の事例研究

樋 口 晴 彦

キーワード：組織不祥事，リスク管理，コンプライアンス，ワンマン経営

はじめに

本稿は、東証プライム上場企業の株式会社⁽¹⁾FOOD & LIFE COMPANIES（以下、「FLC」）の子会社あきんどスシロー（以下、「ス社」）が、2022年6月に消費者庁から不当景品類及び不当表示防止法（以下、「景品表示法」）に基づく措置命令を受けた事件に関する事例研究である。同社では、かねてから商品の欠品が頻発する一方で、広告の中止・変更をほとんど行っておらず、景品表示法違反の「おとり広告」が常態化していた。その背景として、「欠品や「おとり広告」に対する問題意識の不足」「販売予測の検証不足」「広告部門の懈怠」「ワンマン経営者に対する迎合」「リスク管理部門の機能不全」が挙げられる。

1. 事件の概要

景品表示法は、「不当な景品類及び表示による顧客の誘引を防止するため、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のある行為の制限及び禁止について定めることにより、一般消費者の利益を保護すること」（同法第1条）を目的とする法律である。同法第5条第3号は、「一般消費者に誤認されるおそれがある表示であつて、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て内閣総理大臣が指定するもの」を禁止している。その対象となる表示について「おとり広告に関する表示」（平成5年4月28日公正取引委員会告示第17号）は、「取引を行うための準備がなされていない場合その他実際には取引に応じることができない場合」（第1号）及び「合理的理由がないのに取引の成立を妨げる行為が行われる場合その他実際には取引する意思がない場合」（第4号）を規定している。

本事件は、ス社が2021年9月から12月にかけて実施した3件のキャンペーンの広告が「合理的理由がないのに実際には取引する意思がない場合」及び「取引を行うための準備がなされていない場合」に該当するとして、2022年6月9日に消費者庁が景品表示法第7条第1項に基づく措置命令（一般消費者に対する違反事実の周知徹底、再発防止策の実施等）を下したものである⁽²⁾。その影響により国内スシロー事業⁽³⁾の売上は、6月から

(1) 以下、社名で「株式会社」を省略する。

(2) 本稿の事実関係の認定は、FLCの監査等委員会が作成した「調査報告書」（2022年7月6日）に主に依拠している。

前年同月比でマイナス (2022年10月はマイナス20%) が続き、2022年9月期の売上は前期比2.3%増であったが、営業利益は47.1%減となった⁽⁴⁾。

2. 回転寿司業界の情勢

外食市場は1997年に約29.1兆円⁽⁵⁾に達したが、日本経済の沈滞に伴って消費が落ち込み、2011年には約22.8兆円まで下落した。2012年からアベノミクスによる景気拡大により上昇基調となり、インバウンドの増加も寄与して2019年には約26.3兆円に回復したが、2020年には新型コロナウイルスの感染拡大により約18.2兆円に落ち込んだ。

外食産業の中で高成長を続けていたのが回転寿司である。帝国データバンクの調査⁽⁶⁾によれば、回転寿司業界の売上は2011年度の4,636億円から2021年度には7,400億円に拡大し、同時期に店舗数も1,330店から2,200店に増えた⁽⁷⁾。その理由として、デザートや麺類、揚げ物などのサイドメニューを充実させる「ファミレス化」によりファミリー層を取り込んだことや、テイクアウトに力を入れてコロナ禍による落ち込みを抑制したことが挙げられる⁽⁸⁾。その一方で、ハイペースの新規出店による競争激化、漁獲量減少に伴う魚価の高騰、人手不足による人件費の上昇などの問題に直面している。

回転寿司業界の中では、大手チェーンが新規出店を積極的に進めるとともに、人件費削減や新型コロナウイルス感染対策の観点から注文用タッチパネルやセルフレジ、座席予約システムなどの設備投資に熱心である。その一方で、地方や中小の店舗は競争激化により淘汰されつつあり、大手4社 (スシロー・くら寿司・はま寿司・かっぱ寿司) の市場占有率合計が8割弱と寡占化が進んでいる。

大手の中では業界トップのスシローが好調で、コロナ禍の2020年にもスシローだけは売上を伸ばした。FLCの売上額は2017年9月期の156,402百万円から2021年9月期には230,220百万円⁽⁹⁾と47.2%も増えたが、同時期のくら寿司は20.2%増、はま寿司は9.7%増にとどまり、かっぱ寿司は14.6%減であった (表1参照)。利益率も2021年9月期のFLCは10.7%に達したが、同時期のはま寿司は5.4%、くら寿司とかっぱ寿司は赤字であっ

(3) FLCは、ス社等の事業会社を子会社とする一方で、営業部門以外の機能を本社に集約している。ス社とFLCの関係部局によるスシロー事業を、以下では「スシロー」と総称する。なお、2021年4月に買収した京樽の回転寿司チェーン「海鮮三崎港」はスシローに含まれない。

(4) FLC発表資料「2022年9月期通期決算説明会資料」(2022年11月4日)

(5) (財)食の安全・安心財団資料「外食産業市場規模推移」より。以下も同じ。

(6) 帝国データバンク情報統括部資料「好調「回転すし」市場、コロナ禍でも過去最高へ」(2022年5月10日) <<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p220502.pdf>> (2022年12月7日最終確認)

(7) コロナ禍の2020年にも、回転寿司業界全体の売上は対前年比で約3%減にとどまった。

(8) 「回転すし市場の伸長は、特にファミリー層による需要増が貢献している。総務省の家計消費状況調査によれば、世帯当たりの外食への支出はコロナ禍前の2019年度から大きく落ち込み、21年度も低水準で推移した。そうした中でも、回転すしは巣ごもり需要に伴うテイクアウト需要を掴んだ「ハンバーガー」に次いで好調で、21年度は前年を約1,000円上回る年間1万2,624円(2月まで)となった。過去最高だったコロナ前の2019年度に迫るほか、10年前の水準(8,560円)の1.5倍に達するなど、回転すしの堅調ぶりが際立った」(前掲帝国データバンク情報統括部資料)。

(9) 2021年4月に買収した京樽の数字を除外。以下も同じ。

た。回転寿司は原価率が4割を超える（＝粗利が小さい）一方で、設備投資に多額の資金を要するため、店舗平均売上が業績を大きく左右するところ、FLCの2021年9月期の店舗平均売上344百万円に対して他の3社は2億円台にとどまっている⁽¹⁰⁾。

表1 大手4社の経営指標

(売上・平均売上・営業利益の単位は百万円)

		2017年9月期	2018年9月期	2019年9月期	2020年9月期	2021年9月期※1
スシロー	売上	156,402	174,883	199,088	204,957	230,220
	増加率	—	11.8%	13.8%	2.9%	12.3%
	店舗数※2	483	521	553	597	669
	平均売上	324	336	360	343	344
	営業利益	9,204	11,718	14,546	12,061	24,610
	利益率	5.9%	6.7%	7.3%	5.9%	10.7%
	原価率	48.3%	48.1%	48.1%	47.4%	45.9%
くら寿司		2017年10月期	2018年10月期	2019年10月期	2020年10月期	2021年10月期
	売上	122,766	132,499	136,134	135,835	147,592
	増加率	—	7.9%	2.7%	-0.2%	8.7%
	店舗数	429	453	485	521	567
	平均売上	286	292	281	261	260
	営業利益	6,341	6,875	5,475	350	▲ 2,678
はま寿司	利益率	5.2%	5.2%	4.0%	0.3%	-1.8%
	原価率	45.8%	45.6%	45.3%	N.A.	N.A.
		2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
	売上	118,591	124,238	128,953	120,016	130,042
	増加率	—	4.8%	3.8%	-6.9%	8.4%
	店舗数	491	501	514	533	555
かっぱ寿司	平均売上	242	248	251	225	234
	経常利益※3	4,764	6,226	6,670	4,861	6,981
	利益率	4.0%	5.0%	5.2%	4.1%	5.4%
	原価率	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
		2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
	売上	78,728	76,158	74,814	64,881	67,206
かっぱ寿司	増加率	—	-3.3%	-1.8%	-13.3%	3.6%
	店舗数	348	331	327	314	309
	平均売上	226	230	229	207	217
	営業利益	378	629	1,057	▲ 1,572	▲ 2,113
	利益率	0.5%	0.8%	1.4%	-2.4%	-3.1%
	原価率	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

※1 国内・国外スシロー事業の数字

(筆者作成)

※2 海外店舗含む

※3 はま寿司は営業利益が不明なため経常利益を使用

3. スシローの戦略

スシローのマーケティング戦略の特徴は、①高品質による差別化、②ITによる集客、③キャンペーンによる集客の3点である。

(10) 2010年まで業界トップだったかっぱ寿司は、近年では売上も店舗数も減り続けており、大手4社の中で「一人負け」の状態である。2022年3月期の店舗平均売上も217百万円にとどまる。

3.1 高品質による差別化

2017年9月期～2021年9月期のFLCの有価証券報告書は、「当社グループは、寿司の品質及び味において競合他社との差別化を図ることに努めており、厳選した素材を調達し、新鮮で高品質な寿司を提供するために競合他社よりも若干高い売上原価率の維持に努めております」と解説している。実際にも、表1のとおりスシローの原価率は48%前後で、くら寿司よりも3ポイントほど高い⁽¹¹⁾。かくして原価率の高い(＝高品質の)商品を提供することで、競合他社との差別化を図る戦略と認められる⁽¹²⁾。なお、日本生産性本部サービス産業生産性協議会の「JCSI(日本版顧客満足度指数)2021年度年間調査結果」によれば、6項目(顧客期待・知覚品質・知覚価値・顧客満足・推奨意向・ロイヤルティ)の全てで、スシローがくら寿司・はま寿司(かっぱ寿司は調査対象外)を上回った。

3.2 ITによる集客

スシローはITの導入にかねてから積極的で、2015年には店舗の予約・待ち時間の確認・テイクアウトの注文機能等を備えた「スシローアプリ」を導入した。このアプリは集客面で非常に有用なツールであり、「かっぱ寿司が苦戦している背景にはマーケティング戦略の差もある。かっぱ寿司が店舗に並ぶ時間を短縮する「かっぱ寿司アプリ」を導入したのは17年3月で、総ダウンロード数は100万件を超える(18年3月時点)。一方、スシローが同様の「スシローアプリ」を導入したのは15年4月で、ダウンロード数は850万件だ(18年2月時点)」⁽¹³⁾とされる。また、2022年12月7日時点のTwitter公式アカウントのフォロワー数(筆者確認)は、スシロー137.1万人、くら寿司109.5万人、はま寿司60.3万人、かっぱ寿司21.6万人であった。

3.3 キャンペーンによる集客

2018年9月期～2021年9月期のFLCの有価証券報告書は、「競争において優位に立つためには、とりわけ、顧客を惹き付けるために広告宣伝費をかけ、マーケティングに経営資源を投入する必要があります。(中略)もし当社グループの競合他社がマーケティング及び広告宣伝活動への支出を当社グループに比べて増加させた場合、当社グループの来店客数の減少及び店舗当たり売上高の減少を招く可能性があり、当社グループの財務状態及び業績に悪影響を及ぼす可能性があります」(下線筆者)と解説している⁽¹⁴⁾。スシローの

(11) 2021年9月期のスシローの原価率は45.9%に低下したが、その事情についてFLCの有価証券報告書は「新型コロナウイルス感染症拡大による原材料価格の低下による一時的な有利買付」(同24頁)と説明している。

(12) かつて業界トップだったかっぱ寿司が苦境に陥ったのは、原価率を低く抑えたことで「すしがまずい」とのイメージが定着してしまったため」とされる(Business Journal 2020年1月11日記事「スシローに客流れたくら寿司、客数減脱出は困難…“寿司がまずい”で苦境のかっぱ寿司の教訓」<https://biz-journal.jp/2020/01/post_134489.html>(2022年12月7日最終確認))。

(13) ITmedia ビジネスオンライン 2018年4月26日記事「スシローの進化についていけなかったかっぱ寿司」<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1804/26/news033_4.html (2022年12月7日最終確認)>

(14) くら寿司も、「2020年6月と9月～10月に実施いたしました人気アニメ「鬼滅の刃」とのコラボキャンペーンは全国的に大きな話題となり、6月には平日1日当たり売上記録を更新、9月には既存店売上高が7か月ぶりに100%を超え、10月には126%と大きく飛躍する原動力となりました」(2020年10月期有価証券報告書)と発表しており、回転寿司業界における広告の重要性を示している。

広告活動の中心は、原則として月2回実施されるキャンペーンであり、その回数や期間は競合他社を上回っていた。キャンペーンを連続的に実施し、インパクトのある広告を流し続けることで集客を図る戦略と認められる⁽¹⁵⁾。ちなみに売上額でも、「近年では、キャンペーン対象商品とそれ以外のグランド商品を比較すると、前者の売上比率が増加し、全体の約5割を占めるに至っている」（調査報告書17頁）とされる。

広告媒体としては、東京キー局から流す全国的なテレビ広告（以下、「TVCM」）を重視し、2021年10月時点では「ヒルナンデス」（日本テレビ系列）・「サタデープラス」（TBS系列）のスポンサーを務めていた。FLCの広告宣伝費は、2019年9月期に2,769百万円、2020年9月期に2,562百万円、2021年9月期に2,809百万円であったが、その相当部分がTVCMに割り当てられていたと推察される⁽¹⁶⁾。

4. キャンペーン関連の活動

スシローでは、キャンペーン関連の企画・広告・食材調達を以下のとおり実施している。

4.1 企画

キャンペーンの企画は、以下の順序となる。

- ①ス社営業企画部販促企画課（以下、「ス社販促企画課」）がキャンペーンを立案。
- ②ス社営業企画部・商品部（調達担当）⁽¹⁷⁾・コミュニケーション企画推進部（広告担当）が参加する「三位一体会議」でキャンペーンの具体的内容、期間等について協議。
- ③三位一体会議の決定事項をス社経営会議（毎週水曜日開催）に上程。
- ④ス社取締役会がキャンペーン実施を決議。

4.2 広告

キャンペーンの広告は、以下の順序となる。なお、一旦決定された広告を中止・変更する場合の手続きは決められていなかった⁽¹⁸⁾。

- ①ス社販促企画課が「方向性会議」でコミュニケーション企画推進部販促課（以下、「販促課」）及び広告代理店に対してキャンペーンの内容、広告のコンセプト等を指示。
- ②ス社営業企画部・商品部・コミュニケーション企画推進部・総務部法務課（以下、

(15) 「(いちよし経済研究所の) 鮫島氏は「キャンペーンに力を入れることでファミリー層の平日の集客につながっているのではないか」と分析する。回転ずし業界の関係者も「スシローは他社と比べてキャンペーンの数が多く実施期間も長い」と印象を語(る)」(産経新聞2022年6月10日記事「スシロー、おとり広告 すしチェーン、激しい競争」)。

(16) 東京キー局の場合、15秒のTVCMに約100万円の費用がかかることとされる。

(17) 以下では、「ス社」が頭に付いていない部署名はすべてFLCである（引用部分を除く）。

(18) 「過去にキャンペーン内容の変更に伴い、広告内容を変更したことがあったと述べるヒアリング対象者もいれば、詳細までは記憶していないものの広告内容を変更したことがあったと述べるヒアリング対象者もいたが、その具体的な内容までは記憶していないとのことであった」（調査報告書21頁。下線筆者）とされ、少なくとも近年では広告の中止・変更が行われたことはなかった。

- 「法務課」)が参加する「ネーミング会議」で商品名と顧客訴求事項について決定。
- ③販促課がTVCM・ウェブサイト等に掲載する広告物を企画・制作。
 - ④ス社営業企画部・商品部・コーポレートコミュニケーション部(クレーム担当)・法務課で広告物を審査した上で、コミュニケーション企画推進部が最終決定。

4.3 食材調達

ス社販促企画課は、キャンペーン商品の計画数量(販売予測数量)を算出し、それに基づき食材の調達数量を決定して、商品部に食材の調達を依頼する。計画数量の算出に関しては、かつてはキャンペーンの売上予算及び過去の同一商品(同一商品が存在しない場合には類似商品)の販売実績を専用のエクセル表に入力して計算し、さらに「意思入れ」と呼ばれる補正(仕入経験者による肌感覚での補正)を行っていたが、2021年4月頃に本部機能のスリム化施策の一つとして、計画数量を算出するAIシステムが導入された。事件当時は同システムの試験運用⁽¹⁹⁾がなされていたが、「意思入れ」による補正は続けられていた。「特に、キャンペーン商品については、途中で不足が出ないように、保守的に多めに補正を行うことが多かった」(調査報告書7頁)とされる。

5. 第1事件⁽²⁰⁾

スシローでは、9月8日～同20日にかけてキャンペーン「世界のうまいもん祭」(以下、「キャンペーン①」)を実施し、「新物!濃厚うに包み」(以下、「料理①」)を100円⁽²¹⁾で提供した。キャンペーン①は寿司13種類・それ以外の商品6種類を対象としていたが、広告の比重を見る限りでは、料理①がキャンペーン①の目玉商品であった。さらに、9月8日～10月3日にかけて別のキャンペーン「匠の一皿 独創/とやま鮎し人考案 新物うに鮎し人流3種盛り」(以下、「キャンペーン②」)を実施し、「とやま鮎し人考案 新物うに鮎し人流3種盛り」(以下、「料理②」)を480円で提供した。

スシローでは、以下のとおり料理①・②について販売調整を実施したにもかかわらず、その旨を広告で告知しなかったことから、消費者庁は「合理的理由がないのに実際には取引する意思がない場合」(前掲告示第4号)に該当すると認定した。

5.1 食材の調達

5月頃にス社販促企画課は、試験段階のAIシステムを用いて料理①・②の計画数量を算出した後、「意思入れ」により数値を上乗せして「うに」の調達数量を50トンと決定した。数値を上乗せした理由は、「うに」を利用した商品は、単体でキャンペーンを実施できるほど顧客誘引力の強い商品」「当時のAIシステムの予測の精度はそれほど高くなかつ

(19)「AIシステムには、データ学習する期間が必要であることから、AIシステムを用いて正確な算定を行うためには、3年ほどの学習期間を要するのではないかとの意見を述べるヒアリング対象者もいた」(調査報告書7頁)。

(20) 5.及び6.については、日付はすべて2021年である。

(21) 以下、寿司の単価はすべて税抜き価格である。

た」(調査報告書8頁)とされる。なお、料理①・②は同じ「うに」を使用していた。

料理①はキャンペーンの定番商品であり、それまでも2016年8月、2017年12月、2018年8月、2018年12月、2019年3月、2019年8月、2019年9月、2019年12月、2020年8月、2020年10月、2020年12月、2021年3月の計12回にわたり同一のキャンペーンが実施されていた。スシロー側では、これらの実績値を基礎データとして利用していた上に、「意思入れ」により「AIシステムによって算出された数量よりも大幅に上回る数量を確保」(調査報告書17頁)したにもかかわらず、後述するとおり調達数量が実需と大きく乖離したのは不可解である。

「うに」は近年値上がり傾向にあり、東京都中央卸売市場の市場統計情報によれば、2021年9月の「うに(輸入)」の平均価格は20,144円/kgであった。スシローの高品質戦略に反しないレベルの「うに」を調達する場合、市場を通さない直接取引や大量仕入れによる割引等を勘案しても、仕入価格は少なくとも6,000円/kg程度と推察される。料理①に10gを使用したとすると、「うに」の材料費だけで一皿60円となるため、飯米・海苔のコストや販売管理費を加算すると、料理①単体では利幅が非常に薄く、赤字の可能性も否定できない⁽²²⁾。スシロー側としては、キャンペーンによって集めた顧客にそれ以外の利幅の大きい商品も販売することで利益を確保していたと考えられる。その意味では、料理①は「集客のための看板」の位置付けであり、もともと顧客の需要に見合うだけの数量を確保していなかったのではないかと疑いが残る⁽²³⁾。

5.2 販売調整の実施

9月9日にス社販促企画課が8日(キャンペーン開始日)の販売実績データを確認したところ、料理①・②のいずれも販売実績が予測を超過しており、このままではキャンペーン期間中に欠品が発生することが判明した。同課は9月13日に販売調整の実施を決定し、店舗を管轄するス社営業部やコミュニケーション企画推進部にメールで連絡した⁽²⁴⁾。ちなみにスシローでは、販売調整を過去に実施したことはなかった。

販売調整の内容は、平日(9月14日～17日)に料理①の販売を停止し、土日祝日(9月18日～20日)には料理②の販売を停止するというものであった⁽²⁵⁾。調査報告書は、「本件販売調整は、もっぱら売上を優先して本件料理②より人気のある本件料理①を三連休中の販売に回したと非難されてもやむを得ないものであり、スシローにおいては、売上目標として前年度比率103%が掲げられていた中で、売上を優先するために、連休直前の平日に来店する消費者を犠牲にした側面があったことは否定できない」(同23頁)としている。

(22) 「スシローの50%という原価設定は常識破りだった。ときには原価率およそ80%のネタもあるという」(日本経済新聞電子版2022年1月11日記事「スシロー、原価率50% 業界首位を支える薄利多売」とされ、スシローでは一部商品の価格を著しく安く(=原価率を非常に高く)設定していたと認められる。

(23) ただし、調査報告書は、「本調査の結果、本件各キャンペーンにおいて、故意に当初から実現不可能な内容を広告に掲載したとの事実まではないと認められる」(同17頁)と認定した。

(24) 調査報告書は、この販売調整について経営陣にいつ報告が行われたのか明らかにしていないが、販売調整はキャンペーンの内容変更に係る重要な決定であることから、遅くとも直近(9月15日)のス社経営会議で報告されたと推察される。

(25) 「休日の来店顧客数は、平日の3倍ほどになる」(調査報告書9頁)。

5.3 広告状況

措置命令の対象となった広告は、以下のとおりである。なお、料理①・②のウェブサイト広告には「売切御免!」と表示されていたが、料理①の TVCM にはその表示がなかった⁽²⁶⁾。

〈キャンペーン①〉

・ TVCM 9月8日～同20日 (キャンペーン①の全期間)

・ スシローウェブサイトでの広告 9月14日～同20日 (キャンペーン①の後半)

〈キャンペーン②〉

・ スシローウェブサイトでの広告 9月8日～同17日 (キャンペーン②の前半)

料理①の TVCM に関しては、販売停止期間中も放映が継続されており、明白な「おとり広告」である。この TVCM は料理①を強調する内容であったため、販売停止に対応するためには広告を中止するしかなかったが、「コミュニケーション企画推進部の管掌役員 (筆者注: FLC 執行役員兼ス社取締役) 及び担当部長 (筆者注: コミュニケーション企画推進部長) は、仮に、上席者に確認しても、CM 打ち切りを認めてもらえないだろうとの思い込み、あるいは予測のもと、その検討すらしなかった」(調査報告書 29 頁)とされる。

料理①のウェブサイト広告に関しては、ス社販促企画課が9月14日に販促課に要請したことにより、画像部分に「ご好評につき店舗により完売している場合がございます」との記載が追加された。しかし、全社的に料理①の販売を停止する以上、「店舗により完売」との表示は虚偽である上に、追加記載の文字も「当該広告における他の文字と比べて小さかった」(調査報告書 20 頁)とされる。料理②については、17日にウェブサイト広告を終了しており、販売停止期間中は広告を掲載していない。しかし、既に販売停止を決定していたにもかかわらず、17日までウェブサイト広告を継続したことは問題である上に、販売停止についての告知はなかった⁽²⁷⁾。

店舗での告知に関しては、ス社販促企画課が料理①又は②の販売停止を告知するポスターを作成し、9月13日から店舗の待合席等に掲示した。それまで販売調整の経験がなかったため、ポスターには商品売切れ時の定型文である「大変ご好評につきまして入荷待ちとなりご用意できません」(調査報告書 10 頁。下線筆者)と記載されていたが、料理①・②は材料が共通であり、「入荷待ち」という説明は事実と反していた。

5.4 クレーム対応

キャンペーン①・②に関するクレームの大半が「うに」商品の未販売であり、特に料理①の販売を停止した9月14日～17日にクレームが続出した。その内容は、「うにに包み

(26) ちなみに、「「売切御免」との表示があれば「おとり広告」に該当しない」とは言い切れない。前掲「おとり広告に関する表示」は、「取引の申出に係る商品又は役務の供給量が著しく限定されているにもかかわらず、その限定の内容が明瞭に記載されていない場合」(第2号)も禁止対象としており、この規定の運用について「「おとり広告に関する表示」等の運用基準」(平成28年4月1日 消費者庁長官決定)は、「(広告商品等の販売数量が予想購買数量の半数にも満たない場合には、) 実際の販売数量が当該広告、ビラ等に商品名等を特定した上で明瞭に記載されていなければならない、販売数量が限定されている旨のみが記載されているだけでは、限定の内容が明瞭に記載されているとはいえない」(下線筆者)と解説している。

(27) 調査報告書も、「いったんキャンペーン期間を告知している以上は、その一部の期間において販売を停止するのであれば、そのことが明確に把握できる態様での告知が必要である」と批判している (同 20 頁)。

のため来店するもいつも品切れで不満」「うに包みが入荷待ちなのに3種盛の方が販売されているのはおとり広告ではないのか」「うに包みの販売が週末のみならCMでも週末のみと知らせてほしい」（調査報告書12頁。下線筆者）などであった。キャンペーン①終了後の9月22日に、ス社経営会議に対してクレームの報告が行われたが、「販売停止をした以上はやむを得ないクレームとの程度の認識であり、経営会議において広告の訂正、停止等について議論がなされた形跡は確認されなかった」（調査報告書23頁）とのことである。

6. 第2事件

スシローでは、11月26日～12月12日にかけてキャンペーン「冬の大感謝祭 冬のうまいもん」（以下、「キャンペーン③」）を実施し、「冬の味覚！豪華かにつくし」として生ずわい・てんこ盛り・天ぷら・押し寿司の4種を長方形の皿（スシローでは「中皿」と呼称）に載せた商品（以下、「料理③」）を780円で提供した。本件については、以下のとおり多くの店舗で料理③が販売停止となっていたにもかかわらず、スシローがその旨を広告で告知しなかったことから、消費者庁は「取引を行うための準備がなされていない場合」（前掲告示第1号）に該当すると認定した⁽²⁸⁾。

6.1 食材の調達と90円セールの実施

7月頃にス社販促企画課はAIシステムを用いて計画数量を22万皿と決定し、商品部に食材の調達を要請した。料理③は初めての企画で「キャンペーン③の目玉商品ではない」（調査報告書16頁）とされ、広告における比重もそれほど大きくなかったことを勧告すると、実験的性格が強い商品であり、もともと計画数量は保守的に見積もられたと推察される。

11月10日にス社経営会議は、通常100円で販売している商品を90円で販売する「90円セール」（平日15時以降で土日祝は対象外）をキャンペーン③と並行して実施することを急遽決定した。その事情については、「キャンペーン③の前の時期において、同業他社が実施したキャンペーンが好調であったことから、短期的であったとしても同業他社から空気に押されているのであれば、このタイミングで刺激を入れても良いのではないか。加えて、まん延防止等重点措置が解除された後も顧客の戻りが良くなかったことから、外で食事をする機会を作るきっかけになればと考えた」（調査報告書13頁）とされる。90円セールの集客効果は非常に高く、「通常時に比して130%～140%」（調査報告書13頁）になるため、顧客増に伴って料理③の注文も増えることが当然に予想された。

その一方で、キャンペーン③直前の11月10日～23日に実施された「かにづくし」と称するキャンペーンでは、「かにを用いた商品の売上が予測を上回り、多くの店舗で欠品が生じていた」（調査報告書18頁）とされ、「かに」に対する消費者の需要が予想以上に

(28) 前掲「「おとり広告に関する表示」等の運用基準」は、複数の店舗で販売する旨の広告について、「広告した商品又は役務の取引を行わない店舗がある場合には、その店舗名が記載されている必要があり、記載されていない場合には、当該店舗において広告商品等について取引を行うための準備がなされていない場合（告示第1号）に当たる」としている。

伸びていることが判明した。しかし、料理③の食材である「冷凍かに」は、単価は「うに」の数分の一にとどまるものの、「本件キャンペーン③のための特注品であり、そもそも追加調達することができない食材」（調査報告書13頁）であったため、調達量が実需と大きく乖離することになった。

6.2 販売の停止

上記のとおりスシローではキャンペーン③の開始前に欠品の発生を十分に予見できたが、キャンペーン内容や広告の見直しを行わなかったため、キャンペーン開始直後から料理③の販売を停止する店舗が続出した。「スシローの当時の営業店舗605店舗のうち、本件キャンペーン③開始4日目の同月29日には販売停止店舗が合計124店舗にのぼり、開始11日目の同年12月6日には合計503店舗まで到達、本件キャンペーン③の最終日である同月12日には合計574店舗が販売を停止しているという状況であった」（調査報告書14頁）とされる。

このうち5店舗ではキャンペーン開始翌日の11月27日から販売を停止するなど、販売期間に関して店舗間の不均衡が著しい。相当数の店舗ではキャンペーン期間の当初だけ料理③を販売する（＝すぐに販売を停止する）つもりで、敢えて仕入量を絞り込んでいたと認められる⁽²⁹⁾。料理③は通常商品とは異なる中皿を使用していた上に、うち1個（てんこ盛り）は寿司の形状が特殊であるため、オペレーションが煩雑化することを店舗側が嫌ったのではないかと推察される⁽³⁰⁾。キャンペーン期間の当初だけ販売したのは、TVCMの展開や店頭「のぼり」やポスターを掲出する関係で、「当店でも料理③を販売した」という実績を残すためであろう。

6.3 広告状況

措置命令の対象となった広告は以下のとおりであるが、料理③はキャンペーン③の目玉商品ではなく、その扱いはそれほど大きなものではなかった。なお、ウェブサイト広告には「売切御免!」と表示されていたが、TVCMにはその表示はなかった。

- ・TVCM 11月26日～12月12日（キャンペーン③の全期間）
- ・スシローウェブサイトでの広告 11月24日～12月12日

ス社販促企画課や販促課では、キャンペーン③開始後に料理③の販売を停止する店舗が続出していることを認識していたが、広告の中止・変更の措置を取らなかった。「料理③に関するキャンペーン期間前に、公正取引委員会からの第一報が入っていた」（調査報告書22頁）とされ、第1事件の調査開始を認識していたにもかかわらず、スシロー側は広告を放置したことになる。

その理由についてス社販促企画課の関係者は、「かにはキャンペーン商品であるものの、売上全体に占める割合が大きくなかったため注目していなかった」（調査報告書19頁）、「料理③は完売すれば終わりという認識であったこと、90円セールの対象となる食材の在庫管理に人手を割かれていたこと等から、本件料理③の販売を停止した店舗が続出している状

(29)「店長の判断等により、早期に欠品を生じさせた店舗がある」（調査報告書28頁）。

(30)「料理③のような中皿の商品は、店舗における調理及び管理に手間がかかる」（調査報告書12頁）。

況に対して、特段の問題意識を抱かなかった」(前同 14 頁)と証言している。もともと料理③を重視していなかったことに加えて、全社的に販売調整を実施した第 1 事件とは違って、店舗レベルでの欠品発生については「完売すれば終わり」と容認していたのである。

6.4 クレーム対応

本件については、「スシローの経営会議への出席者であっても、「公正取引委員会による本件の調査が行われるまで、本件料理③について顧客から多数のクレームが寄せられていることを把握していなかった。」と述べるヒアリング対象者が多数存在した」(調査報告書 16 頁)とされる。また、ス社販促企画課でも、「本件料理③は本件キャンペーン③の目玉商品ではないとの認識であったことから、本件料理③に対するクレームという観点からは確認していなかった」(前同)とのことである。料理③に対する関心が希薄であったことから、料理③に対するクレームも軽視されたと認められる。

7. 第 3 事件⁽³¹⁾

スシローでは、2022 年 6 月 1 日～同 12 日に地域限定型のキャンペーン「100 円大とろ」「100 円倍とろ」「特ネタ大とろ半額」(通常価格 300 円を半額の 150 円で提供)を実施し、全国の店舗で 3 商品のいずれか 1 つだけを提供した。このキャンペーンに関連して、以下の 2 件の問題が発生した⁽³²⁾。

- (1) 6 月 3 日 11:55～13:55「ヒルナンデス！」において「100 円倍とろ」の販売告知 CM を放映したが、放映地区 44 都道府県のうち 32 道府県の店舗で「100 円倍とろ」を販売していなかった。
- (2) 6 月 4 日 7:58～9:30「サタデープラス」において「特ネタ大とろ」の割引販売告知 CM を放映したが、放映地区 45 都道府県のうち 34 都道府県の店舗で割引販売を実施していなかった。

本件は措置命令の対象外であるが、これらの広告は「合理的理由がないのに実際には取引する意思がない場合」(前掲告示第 4 号)に該当すると認められる。本件についてスシロー側は、原因や再発防止対策についてまったく開示せず、「この度、放送しました TVCM につきまして、放送内容とエリア販売対象商品に相違があったことが判明いたしました」とだけ説明しているが、広告担当の販促課が地域限定型のキャンペーンであったことを認識していなかったとは考えられない。全国同時放送の番組でも地域ごとに TVCM を差し替えることは可能であるが、それに伴う手間や経費の上昇を嫌ったと推察される。

(31) これ以外にもスシローでは、2022 年 7 月 13 日～同 28 日にキャンペーン「何杯飲んでも「生ビールジョッキ」半額」を実施し、「生ビールジョッキ」(通常価格 480 円)を半額の 240 円で提供したが、一部店舗において対象期間よりも早く告知物を掲出したため、それを誤認した顧客が通常価格の支払いを求められるという事案が発生した(ス社発表資料「7 月 13 日からの何杯飲んでも「生ビールジョッキ」半額キャンペーン」に関するお詫びと再発防止策等のお知らせ(続報)」(2022 年 7 月 16 日))。しかしこの事案は店舗管理の失敗が原因であり、第 1～第 3 事件との関連性が乏しいことから本稿では取り扱わない。

(32) ス社発表資料「TVCM 放送エリアと販売商品の相違に関するお詫びとお知らせ」(2022 年 6 月 4 日)

8. 事件の背景

スシローでは、「過去のキャンペーンにおいても対象商品の欠品に関するクレームは頻繁になされていた」（調査報告書 23 頁）、「従前よりキャンペーン商品の欠品に対する顧客からのクレームは決して少なくはなかった」（前同 32 頁）とされる⁽³³⁾。キャンペーン対象商品の欠品が頻発していた上に、近年では広告の中止・変更が行われていないことから判断すると、第1事件及び第2事件は決して例外的な事象ではなく、むしろスシローの常態であった。その背景として、「欠品や「おとり広告」に対する問題意識の不足」「販売予測の検証不足」「広告部門の懈怠」「ワンマン経営者に対する迎合」「リスク管理部門の機能不全」が挙げられる。

8.1 欠品や「おとり広告」に対する問題意識の不足

ス社販促企画課では、日々の販売実績データをその翌日には入手しており、欠品状況も把握していた。しかし欠品情報の取扱いは、「1週間ごとに欠品情報をスシローの経営会議に報告していたものの、リアルタイムで情報が提供されないため、2週間程度のキャンペーンの場合には、欠品情報が経営会議に共有されるのがキャンペーン終了後又はそれに近い時期となることも多（かった）」（調査報告書 19 頁）とされる。

そもそもスシローでは「完売すれば終わりという認識」（調査報告書 14 頁）であり、欠品の発生を重要な問題とは受け止めていなかった。前述（6.3 参照）のとおり第2事件でも、多数の店舗で欠品となっていることを関係者は認識していたが、広告の中止・変更の必要性を感じなかった。このように欠品が軽視されていた背景として、消費者が一回の来店で様々な種類の寿司を食するのが通例であり、特定商品の欠品が満足度の大幅な低下につながらないことや、水産物は自然環境に左右されるため消費者が欠品に寛容であることなど、寿司業界特有の事情により欠品に伴うレピュテーションの毀損が小さいことが挙げられる。

ちなみにスシローでは、営業用の表示について社内研修を行っていたが、「「おとり広告」について、広告を所管する当社コミュニケーション企画推進部をはじめとして当社及びスシローの役職員において意味内容を正確に理解していないものがほとんどであった」（調査報告書 31 頁）とされる。その事情については、「景品表示法について、優良誤認表示に関する研修はなされてきたものの、「おとり広告」に関する役職員への教育・啓発がほとんど実施されてこなかった」（調査報告書 31 頁）、「景品表示法の優良誤認表示の問題には留意していたものの、おとり広告に対する意識は特になかった」（前同 23 頁）と説明されている。上記のとおり欠品の発生について特段の問題意識を持っていなかったため、「おとり広告」に対する関心も希薄になり、社内教育を実施する必要性を感じていなかったと推察される⁽³⁴⁾。

(33) 「（公正取引委員会から、）本件以外についても、同様の事象が生じていたことも指摘がなされている」（調査報告書 25 頁）。

8.2 販売予測の検証不足

スシローで欠品が頻発した事情の一つとして、「より精度の高い販売数量の予測のためには、実施したキャンペーンにおける販売予測と実績とを事後的に比較して、その乖離状況及びその原因分析を行い、予測方法の修正や見直しを検討すべきであったが、本調査の結果、当社及びスシローにおいて、そのような分析や検討が継続的になされている事実は確認されて（いない）」（調査報告書 18 頁）と指摘されている。販売予測と実績値を比較し、その乖離の原因を検証することはマーケティングの基本であるが、それが出来ていなかったために販売予測の精度が低かったと認められる。さらに調査報告書は、「販売予測数量の算出方法ですら、各担当者のヒアリング内容に齟齬が生じており、同課の中での情報共有や教育等が適切に行われていない可能性も否定できない」（同 30 頁）と指摘している。

その背景として、前述（3.3 参照）のとおりキャンペーンにより集客する戦略を取っていた関係で、ス社販促企画課が繁忙だったことが挙げられる。「（ス社販促企画課は、）月 2 回のキャンペーンを実施するだけでも人手は精一杯であり、モニタリングや事後の検証等には十分手が回っているとは言い難い」（調査報告書 24 頁）、「概ね 2 週間から 3 週間の期間のキャンペーンを年間約 20 回程度実施しており、実質的には、常に、新たなキャンペーンの策定と、実施中のキャンペーンの販売状況のモニタリング等に追われていた」（前同 30 頁）とされる⁽³⁴⁾。さらに、上記のとおりスシローでは欠品に対する問題意識がもともと不足していたため、事後検証の必要性をあまり感じていなかったと推察される。

8.3 広告部門の懈怠

FLC の「表示管理規程」の第 14 条第 3 項は、「既に使用されている管理対象表示に疑義が発生した場合、緊急又はやむを得ない事情がある場合を除き、表示管理責任者は、対象となる表示の使用を一時的に停止または中止の指示を表示統括責任者より得た上で、表示決定部署のほか、速やかに顧客対応部門、広報担当部門を含む関連部署と連携し対応について協議する」と定めているが、本事件では表示統括責任者や表示管理責任者は特段の措置を取らなかった。その事情については、「広告担当部署であるコミュニケーション企画推進部の担当者ですら、表示管理規程の存在を認識しておらず、（中略）「表示管理責任者」であるコミュニケーション企画推進部長も、自らが「表示管理責任者」の地位にあることの認識もなく、「表示統括責任者」であるコミュニケーション企画推進部管掌役員も自らが「表示統括責任者」の地位にあることの認識もなかった」（調査報告書 22 頁）とされる。

FLC の社外取締役である高岡浩三氏（元ネスレ日本社長兼 CEO）は、「在庫状況に応じて機敏に広告宣伝を切り替えなければいけないという意識が薄く、その体制ができてい

(34) 前述（4.2 参照）のとおり法務課がネーミング会議や広告物の審査に参加していたのは、キャンペーン商品の名称や広告内容が景品表示法の優良誤認表示に当たらないかどうかをチェックさせる目的であったと考えられる。

(35) 第 2 事件では販売を停止する店舗が続出したにもかかわらず、その状況を放置した事情の一つとして、ス社販促企画課の関係者は「90 円セールの対象となる食材の在庫管理に人手を割かれていたこと」（調査報告書 14 頁）を挙げている。

なかったのが原因です。(中略)商品が欠品した時点で、すぐその新商品やキャンペーンのCMは差し替える。差し替えるものがなければACジャパン(公共広告)ですね。そうした基本動作ができておらず、それが問題であるという自覚が足りなかった」(下線筆者)⁽³⁶⁾と説明している。前述(8.1参照)のとおり欠品や「おとり広告」に対する問題意識が不足していたため、広告の中止・変更という発想が乏しかったと認められる。

その一方で、第1事件に関しては、料理①のウェブサイト広告に「ご好評につき店舗により完売している場合がございます」との記載が追加された事実が示すとおり、広告部門関係者も何らかの対応を取ることが必要と認識していた。それにもかかわらず、「当社グループにおいては、従前よりTVCMの中止は行わないこととなっており、具申しても聞き入れてもらえないと決めつけ、具体的な行動には何ら出なかった」(調査報告書32頁)とされる。

その事情の一つとして、「過去に実施したキャンペーンにおいて、キャンペーン商品の欠品が発生した際に、上席者に対して、TVCMの中止を進言したところ、多額の費用を投下しているTVCMを中止する前に、その他に打てる方策をまずは打つべきとの叱責を受けた」(調査報告書11頁。下線筆者)との証言がある⁽³⁷⁾。前述(3.3参照)のとおりキャンペーンにより集客する戦略を取っていたため、TVCMの中止により売上に悪影響が出ることや、多額の広告宣伝費が無駄になることへの懸念がTVCMの放置につながったと推察される。

8.4 ワンマン経営者に対する迎合

東芝不正会計事件を分析した樋口(2017)は、東芝社内では、たとえ不正な指示であっても上位者に迎合することが下位者の処世術となっていたと指摘した上で、「強圧的な上位者に対して下位者が迎合的になるために、上位者の不適切な指示に対する組織内の抵抗が希薄となり、あるいは上位者に追従した報告が行われることにより、組織不祥事が誘発されるリスク」を「上位者への迎合のリスク」と定義した(同120頁)⁽³⁸⁾。スシローで広告の中止・変更が実施されなかった事情の一つとして、この「上位者への迎合のリスク」が挙げられる。

広告の中止・変更はキャンペーンの中止や変更(期間短縮など)につながるため、ス社取締役会に報告して了解を得ることが必要となる。しかしコミュニケーション企画推進部管掌の執行役員(ス社取締役兼任)やコミュニケーション企画推進部長という上級管理者でさえも、「上席者に確認しても、CM打ち切りを認めてもらえないだろう」(調査報告書29頁)と考えていた⁽³⁹⁾。この点について調査報告書は、「上席者の決定した内容が絶対的であり、広告内容の訂正を含め、法令やコンプライアンス上の問題点を上席者に進言

(36) 日経クロストrend 2022年9月13日記事「「おとり広告」に喝 スシロー親会社社外取締役、元ネスレ高岡氏」<<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00704/00005/>>(2022年12月7日最終確認)

(37) 「TVCMを用いる場合には相当程度の費用が必要であり、事後に変更や取りやめを要する事態になれば、想定していた費用対効果は得られなくなる」(調査報告書26頁)。

(38) 同様のケースとしては、スルガ銀行不正融資事件(樋口(2021)参照)が挙げられる。

(39) ス社経営会議の出席者も、「一度走り出したキャンペーン内容を変更することへのハードルが高かった」(同19頁)と証言している。

「^{ママ}しずらい企業風土が窺われ（る）」（同 24 頁）、「法令やコンプライアンス上の問題点を上席者に進言することは差し控えるべき（進言したとしても採用されない）」という企業風土が醸成されていた」（同 30 頁）と指摘している。

当時の FLC 取締役会は 9 人の取締役で構成されていたが、そのうち社内取締役は FLC 代表取締役社長兼社取締役会長の水留浩一氏 1 人であり、執行役員でさえも進言に躊躇するほどの「上席者」は水留氏と認められる。スシローでは同氏によるワンマン経営が行われていたため、「上位者への迎合のリスク」が発現したと推察される⁽⁴⁰⁾。欠品やクレームを即報する仕組みが無かったことや、公正取引委員会が第 1 事件の調査を開始したにもかかわらず、第 2 事件・第 3 事件を予防できなかったことを勘案すると、水留氏がリスク管理やコンプライアンスを軽視していたと言わざるを得ない。また、前述（8.1 参照）した欠品や「おとり広告」に対する問題意識の不足も、水留氏の姿勢を反映していると考えられる⁽⁴¹⁾。

なお、水留氏のワンマン経営が放置されていたことや、第 1 事件の調査開始後に FLC 取締役会が何らかの行動を取った形跡が見当たらないこと⁽⁴²⁾に鑑みると、FLC のガバナンスが機能不全に陥っていた可能性が高い。この点について調査報告書は沈黙⁽⁴³⁾しているが、FLC の 8 人の社外取締役の中に外食産業の経験者が皆無であったことから、実務面の監視能力が不足していたと考えられる⁽⁴⁴⁾。ガバナンスの向上に当たっては、取締役会における社外取締役の比率増大にはさほど意味がなく、その人選が重要であることを示している。同様のケースとしては、新銀行東京の経営悪化事件（樋口（2011a）参照）が挙げられる⁽⁴⁵⁾。

(40) スシローで特別なキャンペーンと見做されていた 90 円セールに関し、「『当社及びスシローの代表者の鶴の一声で 90 円セールの実施が決定した。』と述べるヒアリング対象者が複数存在した」（調査報告書 13 頁。下線筆者）とされる。

(41) 「当社グループの上層部のコンプライアンス意識の低さ（コンプライアンス重視の姿勢がなかったこと）が、結果としてすべての役職員に悪影響を及ぼしていた」（調査報告書 32 頁）。

(42) 公正取引委員会の調査について取締役会への報告がなかったとすれば、水留氏の善管注意義務違反と考えられ、報告を受けたのに取締役会が行動しなかったとすれば、社外取締役にも重大な責任がある。いずれにしてもガバナンスの機能不全ということになる。

(43) FLC のガバナンスに関して調査報告書は、「監査等委員自身も当社の表示管理規程やクライシス管理規程等の関連規定の整備・運用に関する監査体制が十分でなかった点、委員会自ら積極的な情報収集を行い、より早期かつ詳細に問題点を把握して取締役会で問題提起すべきであった点などを大いに反省しなければならない」（同 32 頁）と記すだけである。調査報告書の作成者が監査等委員会である以上、自らの責任に関わる記述を回避したということであろう。

(44) 外食産業にもかかわらず、FLC 取締役会がクレームに関して情報提供を求めたり、議論したりした形跡が見当たらないことから、社外取締役が監視上のポイントを理解していなかった可能性が高い。特に、監査等委員会の委員長であった O 氏（2018 年 12 月就任）は、常勤であった上にス社の監査役も務めており、実情把握が可能だったと考えられるが、その活動に関して調査報告書にまったく記述がないのは不可解である。東芝株主圧力事件（樋口（2022）参照）と同様に「常勤社外役員の社内化」（常勤の社外取締役が緊張感や独立性を喪失し、執行部寄りの姿勢となること）の問題が発生していた可能性がある。

(45) 同事件を分析した樋口（2011a）は、デフォルトの大量発生への対処が遅延した事情として、取締役会の中で社内取締役は 1 人だけで、残りの社外取締役には銀行業務の経験者が皆無で経営実態の理解が乏しく、社内取締役の言いなりになっていたと指摘した。

8.5 リスク管理部門の機能不全

FLCの広告関係のリスク管理部門としては、コーポレートコミュニケーション部及び法務課が挙げられるが、いずれも機能不全に陥っていた。その背景として、広告担当のコミュニケーション企画推進部を管掌する執行役員（ス社取締役兼任）が両部門を兼任していたことが挙げられる。

8.5.1 クレーム対応の機能不全

スシローの店舗等に寄せられた顧客のクレームは、コーポレートコミュニケーション部で集約された後、週報の形で件数が役員に通知され、さらにス社経営会議で月次報告が行われていた。リアルタイムでクレームをモニタリングして情報共有する仕組みは存在せず、事後の対応についても、「過去のキャンペーン実施時のクレームを精査して、消費者のキャンペーン対象商品を目当てに店舗に行ったのに、提供がなされていない、という極めて当たり前の意見を真摯に受け止め、経営会議において具体的な対策を議論するという運用まではなされていなかった」（調査報告書23頁）とされる。

クレームが軽視されていた背景として、もともと回転寿司業界は「比較的顧客からのクレームが多い業種」（調査報告書23頁）であり、ある程度のクレームの発生は当然と受け止められていたことが挙げられる。例えば第1事件ではクレームが続出し、その中には「おとり広告」の指摘も存在したが、関係部署や経営陣が重大事と受け止めた形跡はなく、「販売停止をした以上はやむを得ないクレームとの程度の認識」（調査報告書23頁）であった。

ただし、スシローがクレームをまったく無視していたわけではない。監査等委員会のヒアリングでは、第1事件について「平日は顧客単価を上げる必要がある一方、休日は顧客からのクレームが続出するのを防ぐべく、本件販売調整を行った」（調査報告書9頁。下線筆者）、第2事件について「料理③が本件キャンペーン③の目玉商品ではなく、仮に欠品したとしても不満を抱く顧客は限定されると見込まれた」（前同23-24頁。下線筆者）との証言がなされている。要するに、クレーム数が一定範囲に収まればよいとの方針だったと推察される。

8.5.2 法務課の機能不全

キャンペーン③の開始前に公正取引委員会から第一報が入り、スシロー側では「おとり広告」に特段の注意を払ってしかるべき状況だったにもかかわらず、第2事件さらには第3事件が発生した。当時、広告物の審査に参加していた法務課が「おとり広告」について注意喚起した形跡が見当たらないのは不可解と言わざるを得ない。

社外取締役の高岡氏は「こうした対応（筆者注：欠品時の広告変更）がネスレでは機能していて、スシローでできていなかったのはなぜか。両者かの違いを考えると、法務部門の権限が挙げられます。ネスレの場合、法務は社長直轄組織で、法務部長は例外なく執行役員です。だから役員会議に出席しているんですね。一般的に日本企業は、法務部門の立ち位置が低いように感じます。（中略）営業部、営業本部長の力が強く、執行役員会に法務部長がいない場合が多い。だから、売り上げ至上主義の商売が優先されてしまう」⁽⁴⁶⁾と説明している。FLCの法務部門は総務部内の法務「課」であるため発言力が弱かった上に、前述（8.4参照）のとおりリスク管理やコンプライアンスを軽視するワンマン経営者の水

留氏に迎合して、積極的に問題提起をしなかったと推察される。同様のケースとしては、DeNAの著作権侵害事件（樋口（2019）参照）が挙げられる⁽⁴⁷⁾。

8.5.3 リスク管理部門管掌の執行役員の兼任

東海ゴム工業の労働安全衛生法違反事件を分析した樋口（2013）は、顧客に対する供給責任とコンプライアンスを両立できないトレードオフ状態に陥った担当者が、供給責任を優先するために敢えて法令違反を犯したと指摘した。その上で、この問題を「目標間のトレードオフによる組織不祥事リスク」と整理し、「実務上の制約によって、組織が追求する諸目標の間にトレードオフの関係が生じた際に、安全性やコンプライアンスという目標が相対的に軽視され、組織不祥事が誘発されるリスク」と定義した⁽⁴⁸⁾。

上記のクレーム対応の機能不全については、コーポレートコミュニケーション部管掌の執行役員が、経営陣に対してクレームのリスクや対応の必要性を積極的に説明すべきであった。法務課の機能不全については、同課が積極性を発揮するよう総務部管掌の執行役員が指導すべきであった。そうした対応が行われなかった事情として、広告担当の執行役員が両部門を兼任していたことが挙げられる。

FLCの2021年9月期有価証券報告書によれば、執行役員（ス社取締役兼任）の福山知子氏が「コミュニケーション企画推進・CRM推進・コーポレートコミュニケーション・総務・秘書・SDGs管掌」とされている（下線筆者）。福山氏が、広告による業績拡大を目指すコミュニケーション企画推進部と、リスク管理を担当するコーポレートコミュニケーション部・総務部法務課の執行役員を兼任していたため、「目標間のトレードオフによる組織不祥事リスク」が発現したと推察される⁽⁴⁹⁾。このような兼任が行われた背景として、前述（8.4参照）のとおりワンマン経営者である水留氏が、リスク管理部門の独立性の意義を認識していなかったと考えられる⁽⁵⁰⁾。

(46) 前掲日経クロストrend 2022年9月13日記事

(47) 樋口（2019）は、DeNAがワンマン経営に陥っていたことを指摘した上で、「（法務部側は）事業の問題点について相当程度認識していた。それにもかかわらず、（中略）自ら能動的に対策を実施することはなく、敢えて同事業への介入を避けていた様子が認められる」「（同事業に）期待をかける経営者に法務部が間接的に「遠慮」したと考えるべきであろう。（中略）この「遠慮」をより直接的に表現すれば、経営者への迎合による職責の放棄である」（同114-115頁）と解説した。

(48) 同様のケースとしては、東芝不正会計事件（樋口（2017）参照）が挙げられる。

(49) FLCでは、報酬の一環として新株予約権を執行役員に付与しており、福山氏は業績向上のインセンティブを与えられていたと推察される。

(50) FLCのその他のリスク管理体制として内部統制委員会が設置され、「様々なリスクを一元的に俯瞰することにより、リスクの洗い出し、評価、予防を行い、またリスクが顕在化した場合は迅速かつ的確に対応することにより被害を最小限に食い止め、再発を防止し当社の企業価値を保全することと、法令を遵守することを目的に「リスク管理規程」「内部統制システム運用規程」を制定し、その運営を内部統制委員会によって行っております」（コーポレートガバナンス報告書（2021年12月27日更新））とされているが、本事件に関して内部統制委員会が対応した形跡は見当たらない。同委員会では代表取締役社長の水留氏が委員長を務め、さらに福山氏が管掌する総務部が事務局を務めていたため、機能不全に陥っていた可能性が高い。

9. 事件の原因メカニズム

本事件の原因メカニズムを三分類・因果表示法にしたがって整理すると、以下のとおりとなる（図1参照）⁽⁵¹⁾。

①直接原因

原因 A 欠品発生に対して広告の中止・変更を行わなかったこと

②Ⅰ種潜在的原因

原因 B 販売予測と実績値の乖離に対する検証の不足

原因 C 広告担当部門の懈怠

原因 D クレーム対応の機能不全

原因 E 法務課の機能不全

③Ⅱ種潜在的原因

原因 F 欠品や「おとり広告」に対する問題意識の不足（原因 A・B・C の背景）

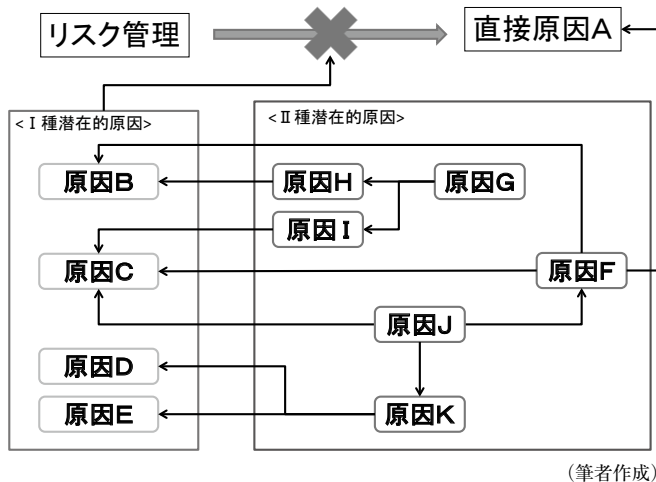
原因 G キャンペーンの連続により集客する戦略（原因 H・I の背景）

原因 H ス社販促企画課の繁忙（原因 B の背景）

原因 I 広告中止に対する懸念（原因 C の背景）

原因 J ワンマン経営とそれに対する迎合（原因 C・F・K の背景）

図1 事件の原因メカニズム



(筆者作成)

(51) 三分類・因果表示法は、組織不祥事の原因メカニズムを包括的に理解するために、筆者が樋口（2011b）で考案したフレームワークである。組織不祥事の原因を直接原因とⅠ種・Ⅱ種潜在的原因に分類した上で、因果関係の連鎖の中で段階上流側に位置することを「背景」と付記し、原因メカニズムの図示に当たっては、矢印の方向で背景を表示する。直接原因とは、組織不祥事を発現させる直接の引き金となった問題行動であり、何らかの違反行為が組織不祥事を構成するケースでは、当該違反行為自体が直接原因となる。潜在的原因とは、直接原因を誘発又は助長した因果関係に連なる組織上の問題点であり、直接原因の発生を防止するためのリスク管理の不備に関するⅠ種潜在的原因と、それ以外のⅡ種潜在的原因に大別される。詳しくは樋口（2011b）を参照されたい。

原因 K リスク管理部門管掌執行役員の兼任（原因 D・E の背景）

おわりに

本事件に関連して筆者が注目したのは、スシローの店舗管理の弱さである。第1事件では、販売調整に関する店舗への指示が行き届かなかったため、店頭に掲示したキャンペーンの「のぼり」が撤去されず、顧客が販売調整を知らずに入店してしまう問題が発生した。第2事件では、相当数の店舗で取って仕入量を絞り込んだため、料理③の販売期間に関して店舗間で著しい不均衡が発生した。また、注記31に記載したキャンペーン「何杯飲んでも「生ビールジョッキ」半額」事案でも、店舗における掲示ルールが必ずしも遵守されていないことが明らかになっている。

これらの事実は、本部と店舗のコミュニケーションが不足していることを示唆している。調査報告書も「スシローの各店舗を統括するスシローの営業本部においては、各店舗の欠品状況や来店顧客からの苦情等の情報を他部署に共有する役割を果たして然るべきであったが、ヒアリング対象者の中には、「近年では、営業現場からの声が本社に届かなくなった。」と述べる者もいた」（同19頁）と指摘している。

もともと外食産業に関しては、「外食産業の従業員ではパート・アルバイト社員や契約社員の比率が高い。一般企業と比べて入れ替わりも多いだろう。そのため、権限が本社や本部に集中しがちで、現場から意見や提案が出にくい体質がある」⁽⁵²⁾とされる。スシローの場合には、ワンマン経営に加えて、表1のとおり店舗数が2017年9月期の483店から2021年9月期には669店へと急拡大したことが、店舗とのコミュニケーションをさらに困難にしているのではないだろうか。

外食産業では、急拡大したチェーンが店舗管理の劣化により顧客の信頼を失って凋落するケースが少なくない。スシローの今後の経営を注視することとしたい。

〔参考資料〕

FLC 監査等委員会（2022）「調査報告書」（2022年7月6日）

樋口晴彦（2011a）「新銀行東京の経営悪化事案に関する事例分析」『CUC policy studies review』29号、13-27頁

樋口晴彦（2011b）「組織不祥事の原因メカニズムの分析 ―18事例に関する三分類・因果表示法を用いた分析と原因の類型化―」『CUC Policy Studies Review』30号、13-24頁

樋口晴彦（2013）「東海ゴム工業の労働安全衛生法違反事件の事例研究」『危機管理システム研究学会（ARIMASS）研究年報』11号、1-9頁

樋口晴彦（2017）『東芝不正会計事件の研究 ―不正を正当化する心理と組織―』白桃書房

樋口晴彦（2019）『ベンチャーの経営変革の障害』白桃書房

(52) Business Journal 2022年7月17日記事「客をクレーム扱い…スシロー、キャンペーン不祥事連発の裏に危うい企業体質」<https://biz-journal.jp/2022/07/post_307338_3.html> (2022年12月7日最終確認)

樋口晴彦 (2021) 「スルガ銀行不正融資事件の事例研究 (Ⅱ)」『千葉商大論叢』58 (3), 105-150 頁

樋口晴彦 (2022) 「東芝株主圧力事件の事例研究」『千葉商大紀要』60 (1), 97-140 頁

(2022.12.8 受稿, 2023.2.27 受理)

— Abstract —

Study of the Violation Case of the Act against Unjustifiable Premiums and Misleading Representations by Akindo Sushi Co.

The study focused on analyzing the Violation Case of the Act against Unjustifiable Premiums and Misleading Representations by Akindo Sushi Co. While there were frequent problems with product shortages, the company has not stopped or changed advertisements and decoy advertisements violating the Act have become the norm. The reasons include lack of awareness of problems, insufficient verification of sales forecasts, neglect of duties in the advertising department, pandering to CEO, and dysfunction of the risk management department.