

第1回
消費者志向経営の取組促進に関する検討会
議事録

消費者庁消費者調査課

第1回消費者志向経営の取組促進に関する検討会 議事録

日時：平成27年8月12日（水）14：00～16：00

会場：消費者委員会大会議室

出席者：

【検討会委員】

野村豊弘座長、吉川萬里子座長代理、大山健太郎委員、河野康子委員、坂倉忠夫委員、高巖委員、高山靖子委員、根岸秋男委員

【オブザーバー】

松本恒雄オブザーバー

【消費者庁】

板東久美子 消費者庁長官
川口康裕 消費者庁次長
福岡徹 消費者庁審議官
岡田恵子 消費者庁消費者調査課長

議事次第

1. 開会
2. 議事
 - (1) 検討会の進め方等について
 - (2) 意見交換
3. 閉会

【福岡審議官】

定刻でございますので、ただ今より第1回消費者志向経営の取組促進に関する検討会を開催いたします。はじめに、板東長官からご挨拶をいたします。それでは長官、お願いいたします。

【板東長官】

本日はお盆の期間中ですが、お忙しいところお集まりいただきましてありがとうございます。また、委員の皆様におかれましては、それぞれ大変ご多忙のところ、この検討会委員を引き受けいただきましたことを、心から感謝を申し上げたいと存じます。この消費者志向経営の問題については、この3月に策定されました新しい消費者基本計画の中に、健全な市場を消費者、事業者が共に作りあげていくという観点から非常に重要であるということであり、その促進方策を具体的に検討していくことが盛り込まれたものです。

この消費者志向経営というのは大変大きな、そしてある意味ではいろいろな問題と関連した広がりを持っているものかと考えています。一つは消費者の権利・利益を守っていくということで、消費者にきちんと情報提供をし、また、消費者の利益等に対するいろいろな被害やトラブルに誠実、真摯に対応していくという側面もあります。さらに踏み込んで言えば、消費者志向ということは、直接のお客様だけではなく、広がりを持った形で消費者を企業の経営の中で捉えた上で、消費者の利益、権利を経営の中核に据えることであり、消費者全体における信頼を獲得しようということであったり、コンプライアンス経営の徹底ということであったり、いろいろなリスクに強い経営のあり方など、様々な経営の基本になるところと関連しているような広がりを持った経営の在り方についての議論につながるのではないかと思います。消費者志向経営というのはどういうものか、また、それを追求していくことの意義はどのようなことか、そしてその具体的な促進方策としてどのようなことが考えられるか、このことについては、計画の中にも表彰制度のようなものを設けるなど、頑張っておられる企業の方に少し光が当たるような政策を進めるべきだとの例も挙げていただいておりますが、そのようなことも含めて活発なご議論をいただければありがたいと思っております。

そして、この消費者志向経営について検討させていただくことは、新たな行政施策の段階を考えていくという意味において、消費者庁にとっても非常に大きなポイントであると思っております。今までの消費者行政につきましては、例えば被害の防止や消費者の自立支援のため、様々な法整備や法執行の充実あるいは相談体制の充実などを図って参りましたが、より一歩進んだ形で消費者と事業者が連携協働しながら共に健全な市場やより良い社会の実現に手を携えていくというような様々な取組が必要になってくると思っております。消費者教育も正にそういった取組で、その中には消費者市民社会の実現を目指した市民の育成ということもあり、この消費者志向経営も、消費者と事業者が工夫し信頼関係を築き上げていく上で非常に大きな基盤となる方向性を打ち出していくものではないかと思っております。

最近、企業のコンプライアンス問題とか内部統制に関する問題もいろいろ出てきていることから、そういった取組の強化も求められておりますが、そのようなことも非常に関連をしていくものだと思います。そのように、いろいろな広がりや深さを持った事柄であると思っておりますけれども、今回の検討会には消費者志向経営という考え方で経営を進めてきておられる企業のトップの方々、また消費者団体、公益社団法人、あるいはこのような取組における学識経験者の方々にご参加をいただきまして、様々な角度から非常に活発なご意見いただけたらと思っております。またワーキング・グループなど様々な進め方を工夫しながら効率的に検討を進めたいと思っております。よろしく願い申し上げます。最後に、今回の検討会の座長につきましては、これまでも消費者教育推進会議の会長などとして消費者行政に関してご尽力いただいております野村先生にお願いをさせていただきたいと思っております。よろしく願い申し上げます。どうもありがとうございました。

【福岡審議官】

板東長官からの挨拶でございました。次に研究会メンバーの方々の御紹介でございますが、時間の関係もありますので、簡略方式で恐縮ですが、お手元の資料3ページ目の委員名簿、資料2の配布で代えさせていただきたいと思っております。なお、上から3番目の方、五味委員でございますが、本日はご都合により欠席されておりますのでお知らせいたします。一方消費者庁側の参加者でございますが、こちらの方も座席表を御覧いただくことで代えさせていただきたいと思っております。それでは以後の進行につきましては野村座長からお願いしたいと思っております。よろしくお願ひいたします。

【野村座長】

本検討会の座長をお引き受けした野村でございます。どうぞよろしくお願ひいたします。さて、この検討会の趣旨は消費者志向経営の意義や消費者志向経営への取組を促進するためにどのようにしたらよいかということに関して各界の有識者の皆様方からご意見を頂戴して検討していくという場であると理解しております。検討すべき論点は多岐に渡っておりますので、限られた時間をできるだけ有効に使って実りあるものにしてまいりたいと思っております。積極的なご発言と議事への進行へのご協力いただきますようお願いいたします。それでは早速議事に入りたいと思っております。まず検討会の進め方についてです。こちらについては事務局からご説明いたします。

【岡田調査課長】

それではお手元にお配りした資料に沿って進めさせていただきます。まず資料1、開催要領につきましてご説明申し上げます。この資料は本検討会の開催の趣旨を記載したものです。主な検討事項といたしましては、2にございますよう消費者志向経営の意義、推進方策、評価の視点などです。スケジュールは、3に記載されているように、今年度中に本日含めおおよそ3回程度開催させていただく中で検討の方向性をご議論いただき、検討結果を取りまとめさせていただきます。また、本検討会の下にワーキング・グループを設置させていただきまして、具体的な論点整理を行っていただきます。資料2は先ほど長官から申し上げました本検討会の委員名簿です。資料3は検討会の運営要領案です。2にございますように、座長代理を置かせていただきたいと思いますと考えております。3番でございますが、検討会の配布資料及び議事録は原則として公表することとさせていただきます。ただし、個人情報又は個別の事業者等に係る情報を取り扱う場合、その他必要と認められる場合には、非公表にすることも可能とさせていただきます。4番でございますが、検討会の撮影、中継及び録音は不可とさせていただきます。なお私の後ろに小さいカメラがございますが、これは議事録作成のためのものがございます。資料4はワーキング・グループの運営要領案です。1番につきましては、グループ員は座長が指名なさる方とさせていただきます。2番につきましては、グループ長は検討会に属する委員の方から座長が指名なさる方とさせていただきます。3番の記載は、ワーキング・グループは事業者の事例などを含めまして意見交換の妨げとならないように、原則非公開とさせていただきます。なお会議終了後に議事要旨を公表いたします。最後に資料5の検討スケジュール案です。本日の検討会では消費者志向経営の意義や必要な取組などについてご議論いただきます。また、ワーキング・グループでは企業の取組事例を検討していただきまして、その検討結果をもとに、消費者志向経営の評価項目案を検討していただきます。第2回目の検討会は11月頃と書いてありますが、ワーキング・グループからの中間報告を受けて消費者志向経営の促進策や評価項目について御議論いただきます。ワーキング・グループでさらに論点整理を深めていただいた上で、第3回目の検討会では、議論を取りまとめいただくことを予定しております。以上です。

【野村座長】

それでは、ただいま御説明いただきました資料3「本検討会の運営要領」、資料4「ワーキング・グループの運営要領」及び資料5「検討スケジュール」について、この案の通りでよろしいでしょうか。ワーキング・グループで議論をある程度進めて検討会を開いてということ、全体として3回を想定しておりますけれども、そういうことでよろしいでしょうか。どうもありがとうございました。

それではこの原案で進めさせていただきます。従いまして、まず本検討会におきましては資料3運営要領の第2項で座長代理を座長が指名するということになっております。私といたしましては吉川委員に座長代理をお願いいただければと考えております。よろしくお願いたします。一言お願いたします。

【吉川委員】

頑張って補佐をしていきたいと思ひます。よろしくお願いたします。

【野村座長】

どうもありがとうございます。それから資料4の方でワーキング・グループ運営要領というのがございまして、その第2項でワーキング・グループの座長を指名するという扱ひになっております。こちらについては高委員にお勤めをお願いしたいと思ひますので、よろしくお願いたします。

【高委員】

皆さんが納得できるような評価基準・項目を作成したく思っておりますので、どうぞよろしくお願いたします。

【野村座長】

なお資料4の第1項ではワーキング・グループのメンバーは座長が決めるということになっておりますので、こちらにつきましては事務局と相談の上決めさせていただくことにしたいと思ひます。それでは次の議題、意見交換に入ります。意見交換は資料6の論点に沿って進めたいと思ひます。まずこの論点ペーパーについて事務局からご説明をお願いたします。

【岡田調査課長】

資料6をご覧いただきたいと思ひます。資料6は本日の論点をまとめさせていただいたものです。本日は第1回目の検討会でございますので、まず1番としまして消費者志向経営は何かという点を挙げております。2番目は消費者志向経営の意義について、事業者、消費者、日本経済と3つの視点を挙げております。3番は消費者志向経営に必要な取組は何かということで、消費者志向経営を据える上で具体的にどのようなことが必要かという点を挙げております。最後に4としまして、消費者志向経営を促進するための方策は何かということで、消費者志向経営がどのようにすれば広がっていくかという点を挙げております。以上です。

【野村座長】

それでは1の消費者志向経営、2の消費者志向経営の意義をどのようにお考えか、また3の消費者志向経営に必要な取組について皆様のお考えをお一人5分程度で自由にご発言いただきたいと存じます。なお、4につきましては後ほど別途ご発言の機会を設けておりますので、1から3までについてお考えをお聞かせいただければと思ひます。一応こちらから順番ということで、大山委員からよろしくお願いたします。

【大山委員】

あいうえお順でアイリスオーヤマということで、一番バッテリーでございます。よろしくお願ひ申し上げます。当社は本社が宮城県の仙台にあり、生活用品を中心に最近ではLEDの照明であったり、あるいは家電製品であったり、あるいはお米・おもちなど非常に幅広い商品の製造並びに販売しております。お手元にこの赤いハートマークのついた会社案内がございます。これをご説明すると2,30分かかりますのでこれはあとで見させていただくとして、当社の経営のポイントについてお話を申し上げたいと思います。

当社は生活者の代弁者として、生活の中での不満を発見しそれを商品化するという形で今までものづくりをしております。当社は消費者志向というよりはユーザーインの経営という形で企業経営をさせていただいております。特に出身はプラスチックの会社でありまして、プラスチック商品が中心であったわけですが、ホームソリューションといいますが、生活の中での問題発見解決をしようと思うと、プラスチックの素材だけでは当然片手落ちになりますので、それに合わせた形で品揃えと申しませうか、一般的に製造業というのが業種ですが、当社は業種を超えて業態メーカーという非常にユニークな会社経営を行っております。8頁のブルーのところでございますが、素材はプラスチックから木材、金属、電機、養土、食品などまだいろいろと書ききれないほどのものがあります。

主語が生活の中でのソリューションということで、ほとんどの企業さんがプロダクトアウトというか自分の得意とする素材・分野で商品開発をなさっておられる点で、当社とは大いに違うところです。もう一つは、流通が一般的には代理店あるいは問屋さん経由で流れますが、当社の場合はキャッチアップ商品があまりないもので、この新しい需要を創造する中で直接我々が小売業さんに商品をご説明し提供するという形になっております。これを我々はメーカーベンダーと呼んでおりまして、マーケットは直接のエンドユーザーという事になります。もう一つは、ネットで直接の消費者のみなさん方と連携をさせていただいている事で、今までは園芸用品やペット用品、プラスチックの透明の容器などをどんどん開発し、現在は15,000を超える品種を作っており国内だけではなくアメリカにも2つの工場がございますし、ヨーロッパにもございます。また中国には7つほど工場がございまして、そういう点ではローカルな企業ですがグローバル展開を行っているということです。

その中で、当社がオリジナルのプラスチックであれば、ある意味で今までの経験に基づき商品設計にしても技術的な裏付けもあるわけですが、今まで我々が経験したことのない素材を使用して新しいモノづくりをしていますので、やはり万全を期して商品開発をしているつもりでも、例えば我々が想定する以外の使われ方をされる中で、いろいろと消費者の皆様方がご不自由なりあるいは事故を経験されるということが過去何回かありました。そのようなことも含めて、当社は96年からお客様窓口をスタートし、現在はコミュニケーションセンターという形でアイリスオーヤマだけでも60名の専任スタッフがおります。当社の商品はどちらかというと土日にホームセンターなりお店で買っていただいて、買った商品を即土日に使おうとすると使い方が分からない、あるいはもっとこういう商品がほしいというお問い合わせが非常にございます。そのようなことを踏まえ、一般的に消費者窓口は大企業を中心に土日がクローズであります。当社では正月などを除く365日、特に土日こそしっかりお客様にいろいろな形でコミュニケーションを取ろうということです。初めはマイナス思考であったのですが、逆に私はそうではないと、これがまさしくアイリスオーヤマのブランド形成に役立つということで、当社としては大事な部署という形で前向きに取り組ませていただいております。お時間の関係でこれくらいにし、あとは質疑の中でいろいろな形でお話ししたいと思います。以上です。

【野村座長】

では次に河野委員。

【河野委員】

冒頭遅れまして大変失礼いたしました、全国消費者団体連絡会の河野と申します。簡単で

すが今日の会議に先立ちましてお手元に簡単に資料を用意しました。「消費者から見た消費者志向経営」と書かせていただきました。今、消費者庁が消費者志向経営とは何かということを考えるというこのような場を持っていただいたことに対して消費者団体として非常に大きな意義を見出しているところです。かつて日本は成長戦略でやってきましたけれども、今は世の中が非常に成熟の時代に入っており、国民が欲しいものが同じだった時代から一人ひとりがみな自分の価値観に合わせて欲しいものやサービスも違ってきております。こういう時代において、いかにして消費者が安心して豊かな生活を送れるかと考えたときに、やはり消費者志向経営とそれを裏付ける形での消費者教育、正しい消費者教育の在り方というのが車の両輪であり、そこに行政側の適切なバランスを取る施策が入って消費者市民社会というのが形成されていくと感じているところです。その意味で、この時期に消費者志向経営ということを考えられるということは、本当に時宜を得た検討だと思っております。

今回ここに参加するにあたり、消費者志向経営とはどのようなことかと考えてみました。まず、辞書から引いてきたような形ですが、企業が社会の一員として自らの活動がもたらす影響を十分配慮し、消費者の権利を尊重し、消費者のニーズや期待に応えることにより社会的責任を果たすこと。この時の消費者というのは、個別の製品やサービスを利用していない消費者も含むと考えております。それからよく似たような言葉で、お客様目線とか顧客満足、お客様志向というフレーズを拝見しますが、それとも異なっていると。さらに、商品サービスの開発改良において技術発想やメーカー発想ではなく、消費者のニーズに合わせ、発想の起点を消費者に求めるマーケティングによって最終的に利益を得るところも異なった点ではないかと考えております。そのあたりの実際にはどのようなものかという点はこの後の論議のところで少し私も勉強していきたいと思っています。

消費者にとっての意義については、先ほど申し上げたように、成長が終わって成熟の時代を迎えた中で消費者にとって一番重要なのは何かと考えたとき、裏面にいくつか参考として載せておりますが、消費者の8つの権利と5つの責任、消費者にとって知らされる権利とそれから選択する権利が非常に重要だと感じております。知らされる権利というのは、ある商品サービスが自分にとって良いものかどうかを判断できる情報をしっかり選択できるということ、情報が十分でなければ選択する権利を行使できません。これまでも歴史上、食の安全問題や表示偽装事件など企業倫理に関わる大きな問題が起きると、対策として法律や制度が整備されて行政による規制が入ってくるわけです。ただ消費者の選択のために適切な事前情報を提供するということは、行政の規制以前に自主努力というところで企業にとっても非常に有益だと思っており、消費者にとってみると事業者の方が消費者に情報を提供してくれる、正しい適切な情報を提供してくれる中で、商品サービスを適切に選べるということが、自分たちが暮らしている今の中ですら本当に一番自分を守る最大のセキュリティーにつながると思っています。このようにして良い事業者を選び悪い事業者を市場から排斥する、消費者はそのような役割を果たすことができると思っています。最終的には消費者と事業者との信頼構築と書きましたが、ここに行政もしっかり入っていただいて、三者三様にそれぞれの役割を果たすことによって、今現在増え続けている消費者被害への対応等を期待したいところです。

最後に、消費者志向経営に必要な取組として本日論点整理をしてくださっていますが、このところは、今のところ私自身にも具体策はありませんのでワーキング・グループの皆様の今後の検討にも期待するところです。今一番私が思っていることは、そもそも消費者志向経営というのはどのようなことなのかについて、社会における理解促進が一番大事だと感じていますし、そこに法令遵守や消費者の権利の尊重など様々な事がきちんと指標化されたらといくつか書いてみたのですが、このような所で消費者志向経営を理解しそれを実践する企業がどのようなものになってゆくか社会的コンセンサスを図ることが重要かと思いました。それから、そのことが企業における自己満足ではなく、自分も評価できるし第三者も評価できるような何らかの客観的な評価指標の導入も最初に必要かと思えます。そして、最終的なゴールとして、このようなことを考えなくても世の中全体が消費者志向経営とい

う形に移行してくれば非常に有用だと思います。過度な法的規制や行政の介入ではなく、企業の方が自主的に消費者志向経営に取り組むことが重要であると思うのと、そのような企業の自主的な取組に対して消費者が評価できる場ができることによって、最終的に消費者の選択が市場原理を働かせ、最終的に淘汰と選択につながっていくことが重要かと思います。今回のことに関して言えば、この検討会でしっかりと勉強させていただいて、消費者団体としてもどのように活動を進めていけばいいかということで、様々なご示唆をいただければと思っております。以上です。

【野村座長】

それでは次に坂倉委員、お願いいたします。

【坂倉委員】

公益社団法人消費者関連専門家会議、略称 ACAP と申しますけれども、ACAP の理事長を務めております坂倉でございます。どうぞよろしくをお願いいたします。私ども ACAP というのは、事業者あるいは団体の消費者対応部門の責任者並びに担当者が集う組織でございます。もうすでに今日のメンバーの皆さんは ACAP のことよくご存じの方がほとんどだと思いますし、お手元にパンフレット等もお配りさせていただいておりますので、会の紹介は省かせていただいて、早速本論に入らせていただこうと思います。お配りいただいた資料の資料 9 というものがございしますが、一番上に ACAP 会員の所属する企業団体をご紹介しており、2 枚目に今回の論点に対する私の意見の骨子をまとめておきましたので、それに沿って説明をさせていただければと思います。

まず消費者志向経営ということですけども、実は消費者志向経営というのは ACAP も以前から目標として目指しているところで、冒頭板東長官からもお話いただいたように今回の消費者基本計画にも記していただき、このような検討会も開いていただいているということで、私どもにとっても大変ありがたいと思っております。最近はこの消費者志向経営という言葉がかなり世の中に広まってきておりますが、そもそもこの消費者志向経営とは何かという認識が人によって異なっているという気もしますので、やはり再定義が必要なのではないかと感じています。私なりに考える消費者志向経営というのは、事業者が社会の一員としてその責任を十分理解し、消費者の権利、利益を尊重し消費者の視点に基づいた経営の在り方というものではないかと理解しています。世の中にはたくさん企業がありまして、多くの企業がお客様第一主義とか顧客満足 CS、お客様本位などと経営理念なり経営方針に掲げており、そのようなものと消費者志向経営とがどのように異なっているかとよく言われるのですが、私が思うに、違いはカスタマーオリエンテッドではなく、コンシューマーオリエンテッドであることではないかと思っております。カスタマーつまりお客様だけを見るのではなく、もっと広くコンシューマー、消費者全体を見る。これがいわゆる顧客満足と消費者志向経営の違いの大きなところではないかと感じています。事業者が持続的に活動をするためには、ただ利益をあげるのみならず社会の一員としていろいろなステークホルダーの支持を得られなければならないと感じております。また、近年は高齢化やグローバル化、情報化など社会が複雑化すると共に消費者問題も多様化、複雑化しており、それと同時に社会問題や環境問題等いろいろと起こる中で、社会全体で持続可能な社会を作らなければならないという時代になっていくのだと思います。その中でこれからは皆で持続可能な社会を目指していく、そのような意味でも消費者志向経営というのは必要なのではないかと考えます。

2 番目の消費者志向経営の意義ということですけども、それぞれ事業者、消費者、日本経済ということをも 3 つに分けて記しております。まず事業者にとっての意義としては、今も申し上げましたが、社会の一員として各ステークホルダーの支持、信頼を得る。そして企業が持続的発展すると同時に企業価値も向上していくという意義があると思います。一方消費者にとってみると、事業者が消費者志向経営を推進することによって安全・安心が確保さ

れると思いますし、企業の努力によって優良企業が増加していく。それによって悪徳業者、悪質な業者といった方が良いのかもしれませんが、悪質業者が駆逐されていくとこういうことで消費者の方にとってもメリットがあるし、さらに消費者の自立も進むのではないかと思います。消費者志向経営を進めている優良企業の商品を買う、サービスを選ぶという消費者の行動によって社会を変えていける、このようなことで消費者の自立を促す意義があると思います。

3つ目の日本経済にとっての意義についてですが、持続可能な消費社会の構築そして健全で安全・安心な消費社会の実現による消費増大にメリットを見出すことで消費者志向経営を進める。そのことが事業者、消費者、経済全てに意義があると認識しております。

消費者志向経営に必要な取組はたくさんあると思いますが、3点にまとめております。まず1点目は顧客満足にむけての活動ということです。消費者とのコミュニケーションを大切にする、適切な情報開示を消費者に向けて行う、さらには消費者の声を製品サービスに反映させ生かしていく、そして社会に有用で有益な商品サービスを提供していく。このようなことを進めていくというのが1番目です。2番目は社会的責任、コンプライアンス、いわゆるCSRということかと思えます。消費者など各ステークホルダーに対する責任、期待あるいは要請といったものに事業者は応える義務がありますので、このような取組をしっかりやっていくということが2番目です。そして3番目に経営陣含め全社的・組織的な取組をすることです。それは決して消費者対応部門やお客様対応部門だけが取り組むものではなく、経営陣のトップの方々さらには会社全体、事業者全体が消費者志向経営に取り組んでいく。そのためにはどの事業者にしても全員が消費者視点で、消費者の価値観で、消費者の物差しで見て判断し、行動していくということが必要だと思います。決して事業者の価値観、事業者の物差しで見るのではなく、消費者の視点、消費者の価値観、消費者の物差し、このようなもので全社的に取り組むということが必要だと思います。

最後に私どもACAPが消費者志向経営の推進に向けて目指している事を4点紹介させていただきます。1つはACAPの会員の方々に向けた資質の向上ということで、消費者対応部門の品質の向上なり消費者の声を経営に生かすことを推進するような働きをしております。2番目が、会員企業の経営層へ向けての働きかけで、これは後ほどまた5番目のところで紹介しますが、事業者の経営陣トップの方々を対象に、消費者志向トップセミナーというものを経団連と共同でここ2年ほど開催しており、このようなことでトップの方にも働きかけをしているということです。3番目としては会員企業以外への消費者志向経営の輪の拡大です。これは、会員に広めるだけではなく、会員以外の企業に対して事業者相談として、例えばお客様相談室を作りたいといった相談に乗るという場合に講師を派遣する、あるいはISO10002の普及なども行っております。最後に消費者教育活動です。これは消費者に対して教育をするという意義だけではなく、消費者教育を事業者が行うことで事業者が消費者視点にもなれる、消費者志向の視点になれるという意味でも大きな意義があると思っております。

以上、申し上げましたように、私たちは現在特に1から4までを軸として活動しています。その中で、1についてはある程度ACAPだけでも活動ができるのですが2、3、4はACAPだけでなかなか十分な活動ができませんので、各主体の方と協力しながら進めていきたいと感じております。最後の5番についてはまた後ほど機会があるということですので今回はここまでということにさせていただきます。以上です。

【野村座長】

どうもありがとうございました。それでは引き続き、高委員お願いいたします。

【高委員】

すいません、私はそれほど整理できていないのですが、思いつくままにお話をさせていただきます。まず消費者志向経営とは何かということですが、それには二つの観点つまりマイ

ナスの影響を与えないという観点と、プラスの影響を社会に与えるという観点があるかと思ひます。そこで、この二つに分けて考えますと、消費者志向経営というのは、第1に消費者の利益を考えてリスク志向で取り組むこととなります。リスク志向で取り組むことというのは、どこにどういふリスクがあるのかということ踏まえて、問題が起こらないように事前の措置を講ずるといふこと。資源は限られていふますので、合理的にどこに力を入れていくかを考えながら取り組むこととなります。第2は、チャンスをつんでいくといふこと。これは、消費者のより幸せな生活とか、安心できる生活に貢献するといふことであり、他人に言われなくても、企業であれば、当然やることですので、あえて申し上げる必要はないかと思ひます。

良識的な企業はそういう取り組みを進めるでしょうが、全体として見た場合、そう簡単ではないと思ひます。私は市場がそれほど賢くないと思ひておひります。市場といふのは全ての情報が開示されていれば、正しく評価できるでしょうが、基本的に全ての情報は開示されていふません。特にこれだけサプライチェーンが複雑になってくると、情報は企業側に偏ることとなります。

私はよく申し上げるのですが、取引の形態は大きく分けると契約と信認の2つになるといふていふます。契約関係といふのは純粹系でいふますと、取引に参加する双方の情報量がだいたいバランスしていふ取引関係を指します。これに対し、双方の間情報に大きな格差があり、一方が他方を信頼する以外に取引が成立しない場合、これを信認関係と呼びます。

現代の日本社会を見ますと、契約が無いといふわけではありませんが、信認といふのが非常に重いウエイトを占めるようになっていふます。例えば、皆さん方が牛乳をスーパーで買ふときに、スーパーでパッケージの裏を見て、どこの工場で作っているのかを確認し、その工場まで行って生産ラインがどうなっているのかなどを確認し、その上で、スーパーに戻ってこれください、といふ人はいないわけで、結局、この店で売られている商品なら、あるいはこのメーカーが作っている牛乳なら間違いはないといふことで、疑わないで商品を購入するわけですね。つまり、消費者と事業者の間には、圧倒的な格差があり、消費者は事業者を信頼してしか、取引を行うことができないよふ状況になっているわけですね。この格差は、法律でいくら埋めようとしても、限界があります。

その格差を前提として、私たちが最終的に目指すところは、WINWINの関係を作ることだと思ひます。このWINWINといふのは、良識的な消費者と善良な企業の間WINWINの関係を作るといふことです。一般的に、格差がある場合、善良な事業者がどのように行動するかといふと、常にお客様の信頼に応えようと努力するわけですね。例えば、何らかの問題が分かれば、ケアレスミスなども含めて、消費者に影響が及ぶ可能性が生じてくれば、どんなにコストかけてでもいいから、お客様第一で対応せよと、決断する訳ですね。こうした対応は消費者の利益になるのですが、その決断をした企業は、必ずしもマーケットで正しく評価されるとは限りません。ある会社で特定の問題が発見されれば、それは、同業他社にもあり得るのですが、他社は問題があつても、何も公表しないかもしれませぬ。この場合、問題を公表した会社よりも、何も言わなかつた会社の方が利益を生む可能性が高くなります。これをグレシャムの法則といふますけれども、結局は、市場だけに任せると、悪貨が良貨を駆逐してしまふかもしれないのです。そこで、消費者庁は、何をすべきかといふと、マーケットがそれほど賢明でないわけですから、行政が市場の機能をわずかでも是正する措置を講ずること、となるわけですね。これが先程申し上げたWINWINの関係を作る上で欠かせないと思ひていふます。

【野村座長】

どうもありがとうございます。それでは高山委員お願いいたします。

【高山委員】

日本経団連消費者政策委員会企画部会として参加させていただいていふ高山です。どう

ぞよろしく申し上げます。

頂いたテーマについて、まず一点目からコメントさせていただきたいと思います。まず「消費者志向経営」の意味ですが、経団連では、そもそもこれは企業経営にとってなくてはならないものという認識でおります。資料10の冒頭に「企業行動憲章」の本文を記載させて頂いておりますが、「企業行動憲章」は10原則から成り立っており、まず第1項目目に「社会的に有用で安全な商品・サービスの開発、提供し、消費者、顧客の満足と信頼を獲得する」とあり、この通り正にこれを確実に実践していくことこそが重要と認識しております。ここの1項目目の意味をもう少し詳しく解説したのがそのあとの「企業行動憲章 実行の手引き」というもので、実践すべき項目として4項目が挙げられております。2頁目、まず、「消費者の顧客ニーズを把握し社会的に有用な商品サービスを開発提供する」という基本的事項があります。これを実践するために、商品サービスの開発プロセスの段階では、3頁目にあるように、「品質と安全性の確保」が何より重要という認識でおります。そして、消費者にそれを提供していく段階では、5頁にある「適切な情報を提供する」という項目と、「消費者の自立に向けた啓発活動」という意味での消費者教育を実践していくことを必要としております。7頁の4項目目には、1項目目と対応した形ですが、提供した商品・サービスについての声を誠実に受け止めて、改良など次の段階に反映するとあります。1から4までの項目を確実に実践していくということは、当たり前ではありますが、それを当たり前と捉えず、誠実に実践し続けることが正に「消費者志向経営」であるという認識を持っております。

近年、消費者と企業との関係性において近年最も重要な視点が、この「企業行動憲章」の本文の中に記載されている「持続可能な社会」の創造というワードだと思います。消費者のニーズに答えるために、企業も環境に優しい商品サービスの提供等を考えております。そのような消費者の期待に対して企業が答えてゆくというアウトプットを含めたサイクルが持続可能な社会の創造に寄与するものであるという視点が今日もっとも重要ではないかと考えております。その視点から見れば、「消費者志向経営」を考える際の主体は、いままでの消費者はというよりもむしろ「消費者市民」としての立場、そして企業も利潤追求だけでなく「企業市民」としての立場からの参画によって市民同士の両者の関係性がつくられ、そのより良き関係性を保ちながらきちんと経営のかじ取りをしてゆくというのが求められているのではないのでしょうか。

続いて二つ目の、「消費者志向経営」の意義についてですが、先程坂倉委員がおっしゃっていたことと重複してしまいますので、それ以外に気づいたことだけをコメントさせていただきます。まず事業者にとっての意義ですが、企業経営における最大のステークホルダーは消費者あるいは顧客ですので、その意味で、消費者というのは企業経営にとってのガバナンスの役割を果たしてくれているという意義があると思います。さらに、その観点からみると、消費者と企業の良い関係を維持することは、企業にとってのそれ以外のステークホルダー、すなわち株主や社員、取引先との関係性に対しても大いに好影響をもたらすというメリットがあります。次に、消費者にとっての意義についてですが、もちろん消費者にとってより安心・安全かつ優れた商品サービスの提供が受けられるというメリットはもちろんあるものの、先ほど申し上げた「持続可能な商品」という観点から、そういった企業から提供される商品・サービスを適正に選択し、利用し消費することを通じ、持続可能な社会の形成に参画することが可能になるというメリットもあると思います。また、日本経済にとっての意義ですが、グローバル社会からも評価される経営の一つのあり方になるという視点があるのではないのでしょうか。

三つ目の消費者志向経営に必要な取組について申し上げます。先ほど何人かの委員の方からも御指摘がありましたが、「消費者志向経営」という概念の整理が必要ではないかということです。多くの企業の理念やミッション、行動指針の中に「お客様第一主義」や「顧客重視」が掲げられております。そのような企業の立場から見ると、今回打ち出そうとしている「消費者志向経営」という言葉はともすれば新鮮さを欠き、ひいてはそれを確実に実践で

きていなくても実践しているつもりになってしまうという企業が多いのが現実ではないか
と思います。その点で、これまでと何が違うのかについて、もう少し概念の整理をすること
が必要ではないでしょうか。取組という観点については、先ほど進め方の中に事例や評価軸
を盛り込むべきとのお話もありましたが、評価軸という物差しは非常に慎重であるべきと
感じています。企業のビジネスは多様でして、B to C と B to B という区分、製造業・流通
業・サービス業という区分で簡単にくれるものではなく、ひとつの企業でも様々なビジネ
スを行っています。さらに、企業グループという視点で捉えた場合、多様な事業を経営して
おり、業種や企業規模の違い、マスの消費者を対象としている場合とクローズドの会員サー
ビスを対象としている企業もあります。そのような様々な立場があるので、その視点も考慮
しながら評価軸あるいは物差しを考えていくことが必要ではないでしょうか。また、事例と
いう点については、いくつかのカテゴリーに分けてベストプラクティスというパターンを
示すという方向性の方が、より実践的で参考となる提言になるのではないかと考えており
ます。どのようなカテゴリーの分け方があるのかなと先程来考えておりましたが、例えば
「誰が主導しているのか」という視点で見ると、それがトップなのか、消費者部門なのか、
マーケティング部門なのか、全社員が一消費者になり代わって行動しているのかといった
人の部分や組織の部分の考え方、あるいはバリューチェーンの中での研究開発、生産、マー
ケティング、コミュニケーション、顧客接点の場など、そのような視点も切り口の一つとし
て考えて消費者志向経営の推進の取組の事例なども示すことができたらと考えております。

【野村座長】

ありがとうございます。続いて根岸委員、お願いします。

【根岸委員】

明治安田生命の根岸でございます。経営者という立場で所見を申し上げます。第一に、消
費者志向経営については、端的に言えば企業と従業員とが消費者志向という一つのベクト
ルに向かっていることだと考えております。消費者志向の重要な要素として大きく三点あ
ると思います。第一に、お客さまからの「ありがとう」の声が自分たちにとって最高の宝物、
幸せという価値観を共有すること。第二に行動基準について、企業や従業員側の論理ではな
く、お客様の評価すなわちお客様の物差しを全ての行動の基準とすること。そして第三に、
企業の活動は社会や地域のおかげで成立していることから、対象となる消費者は既存のお
客様にとどまらず、広く消費生活を営む全ての人々であるということです。

消費者志向の意義について考察すると、企業存続の最終的な評価者はお客様であること
は普遍的な原理であり、その意味で「お客様第一」を掲げている企業はたくさんありますが、
真の意味で消費者を大切にしている企業というブランド評価を獲得している企業は残念な
がら少ないと考えております。それだけに、これをブランド価値まで高められれば、他社と
の差別化において非常に大きな力になります。また、日本の誇る安心・安全あるいは企業の
持つクオリティーの高さは、諸外国との相対比較の中でも強みであり、改めてこれについて
の評価が現在高まってきていると実感しております。クオリティーに厳しい日本の消費者
から評価されれば、それ自体がビジネスにつながっていき、お客様に「ありがとう」と言わ
れれば、それが組織の活力につながります。その意味で、消費者経営を各企業が積み重ねて
いくことによって、その先にある日本経済や企業の発展、従業員の幸せにつながり、ひいて
は消費者の満足につながっていくと考えております。

続いて消費者志向経営に必要な視点や取組について、当社の取組を交えて4点ほどお話
します。一点目は、広くお客様の声に耳を傾け、それを起点とした業務改善やリスク把握
につながるいわゆる「PDCA サイクル」を確立し、経営がチェックする態勢を構築すること
です。当社の取組につきましては配付した「お客さまの声白書」に整理してありますので、
PDCA の確立についても後ほど御覧いただければと思います。また、当社では年一回、
14,000 サンプルを集めて実施する「お客さま満足度調査」の結果を経営目標のど真ん中に

据え、その結果を役員報酬や職員の賞与に連動させることにより、会社と従業員双方のベクトルの一致をはかっております。二つ目の視点としては、トップダウンによる取組と併せたボトムアップによる取組です。当社では、「ありがとう」を何よりも大切にする企業風土を創るために、「感動実現プロジェクト」という全社運動を通して、自発的な創意工夫を会社として後押ししています。また、毎年1回実施する従業員意識調査あるいは労働組合が実施する組合員意識実態調査などを、経営方針の浸透度や企業風土醸成の進捗度をはかる物差しとして最重視しております。

三つ目の視点として、苦情等が発生した場合のお客様視点に基づく早期解決に向けた態勢構築で、当社では、苦情解決に向けたエスカレーション方式と呼んでおります。これは、苦情対応を現場任せにするのではなく、本社・支社・営業所というラインが協力して、苦情の難易度や経過日数に応じて対応者のレベルを変えて対応する仕組みです。また、社内だけで対応することが難しい場合、社外の紛争解決手段を積極的に御案内するというのもしております。四つ目は情報開示の積極的な推進です。この目的は経営の透明性を高めることですが、できる限り可視化を行う事で、一人よがりの経営になっていないかをお客様の物差しで評価いただくということです。以上、消費者志向経営に関する所見を述べさせていただきました。

【野村座長】

では最後に吉川委員、お願いします。

【吉川委員】

資料 12 に私たちの協会の案内として配布させていただいております。私たちの協会は、全国の自治体の消費生活相談窓口の相談員を主な構成員として消費生活相談や啓発を行っている協会です。消費者志向経営などを掲げて企業が活動している中で、その期待が裏切られた消費者から私どものセンターに苦情が寄せられ、それを聞いているのが相談員だどご理解いただきたいと思えます。先日、平成 26 年度の消費者白書が消費者庁より発行されました。それによれば、消費者トラブルの平均は 2014 年は 10.6%で、多くの人が満足している中で、約一割の人が消費者サービスに苦情を持ったということになります。ただ、その数字が 2013 年度よりは少し増加しておりますが、消費者志向経営が広く行われれば、この数字は低下するだろうと考えております。トラブルが起きた場合、消費者が相談を寄せるのは、事業者等の相談窓口で 45.2%、そのあと家族、身近な人が 36.9%、行政の相談窓口が続き、私どもはほんの 7%しか相談を受けていないということになります。相談総件数として 94 万件ということで、ないがしろにする数字ではないと考えております。

私はまず消費者志向経営とは何かということについて、事業者の側は「消費者目線」とか「消費者目線」で対応しているとおっしゃいますが、実際「消費者目線」とはなんだろうといつも考えています。例えば同じ「消費者志向経営」といっても、消費者 A が考える消費者志向経営と B という事業者が提供する消費者志向経営とはおそらく異なるもので、それら全てが自分の目線に合わせて考えてくれているだろうと考えているのが消費者です。事業者が良かれと思った配慮が消費者にとっては大きなお世話という事もあるし、消費者は事業者がここまで対応してくれるだろうと考えていたが不十分と感じればセンターや事業者に苦情として寄せることとなります。双方にそのような思い込みをなくす意味で、この検討会が開催されたことに非常に意義を感じるどころです。

消費者基本計画にも「消費者志向経営」が盛り込まれて、消費者志向経営を促進する方策の検討が議論されております。今までは漠然とそれぞれの思いで使っていた言葉が基本計画に盛り込まれたことで、消費者志向経営とはこういうもので、こういうものを目指すと検討会で示すことができたなら、企業にとって参考になり、消費者の期待を裏切ることがなくなるのではないかと期待しております。ただ、今、私自身が消費者志向経営とは何かと問われた時に十分に理解していない、理解していないけれども、理解できるようになるための検討

会になることを期待しています。

消費生活センターに寄せられる苦情について申し上げます、消費者目線というのは十人十色で、いろいろな方がいろいろなことを相談に来られます。相談にいらっしゃる際にセンターで何をするかというと、消費生活相談員の目線で一般的に受け入れられる法律や常識に照らし合わせて斡旋とか相談に乗っております。その意味で、消費者志向経営という言葉が便利よく使われるのではなく、もっと内容のあるものにしていきたい。日本経済にとっての意義は何かという事については、事業者の利益は消費者の利益につながるということだと思いますし、事業者の満足が消費者の満足につながっていく、そのような視点も検討できればよいと考えております。

消費者志向経営に必要な取組について申し上げます、消費者が中心だ、消費者市民社会の構築には消費者が投票権を持って中心と言われていると思いますが、まず現場の声を聞くということをしていただきたいと思っております。白書にも、現場の声を大切に记载してありますが、その声が自然に上がってくるような声でなければなりません。そしてその声が上層部に流れているか。お客様第一といっても、信頼関係が双方にあってこそ情報が流れるし、お客様の声も聞けますし、逆に体制を作っても情報が通じるような流れができていくかどうか。相談窓口に出て時々危惧するのが、お客様相談室を会社の内部にしているのかどうかということです。相談窓口を内部に置くのが必ずしも良いとは言えませんが、会社に消費者の声が実際に届いているのかというもどかしさを感じるものがしばしばあります。その意味で、消費者と信頼を築けるシステムがいかに大事かという事を消費者志向経営の基本に据えて頂きたいと思っております。

最後に、消費者志向経営を促進するための方策について申し上げます。誰もが納得できる消費者志向経営が実践されておれば、消費者が商品やサービスを選択することが即より良い市民社会の形成につながるということになると思われまます。ということは会社の利益は利用者の利益ということに尽きると思いますが、それがなかなか実現されていないために苦情が寄せられます。そのようなことがない消費者志向経営が求められると思っております。

【野村座長】

ありがとうございます。一通り皆様からご意見を頂戴しました。それを踏まえ、ここから3時半をめぐりに自由に御議論いただければと思います。御発言ある方はお願いします。いかがでしょうか。では根岸委員。

【根岸委員】

今回、消費者志向経営という流れを作る際に定義を再確認するのは大切だと思いますが、企業としては、お客様第一とか顧客満足ということをガバナンスの中で意識しながら企業理念や行動指針に組み込んで今まで努力してきた確かな流れはあると思っております。その意味で、消費者志向経営は、今やっていることを磨いていけば近づいていけるといったアプローチが良く、逆に、今までの流れと違う所にあるということになってしまうと、現在努力しようとしている人たちが大変なものだと思ってしまう、その流れが少し弱まってしまうと考えております。その意味で、できるだけ企業サイドの努力も認めていただきながら、その延長で消費者経営を目指すというアプローチのほうが良いと思っております。先ほどの御指摘にありましたように、消費者一人一人の評価は違いますので、結局、一人一人の「ありがとう」はその人の期待感、価値観に沿ったサービスを受け取った場合に出てくる言葉であり、さらには、その人の期待を超えたときに出てくる言葉だと思っております。確かに人それぞれで「ありがとう」は違います。しかし「ありがとう」を、我々を含め一人一人の従業員が求めていくということによって、消費者一人一人の価値観や期待感をくみ取って、その上を行くような行動をとりたいという思いがあります。これは組織的に進めていくのは難しいことですが、少なくとも言えることは、これは企業のトップだけがトップダウンで実践しても絶

対不可能で、企業風土として、従業員がそれを大切なこと、そのことが自分たちのやりがいや幸せになるというところまでつないでいかないと持続していきません。そのような点も大切かなと考えております。

【大山委員】

企業経営者の目線から少しお話をさせていただきます。消費者志向経営の理念や概念に反対する人は誰もいませんし、当然進めていかなければならないものです。しかし、実際に企業の側から申し上げると、先ほどの吉川委員の御指摘の通り、どちらかといえば後ろ向きで建前な側面もあります。当社はコミュニケーションセンターのスタッフを会社の中心に起き、品質管理と同じフロアに配置しております。お客様対応についてはアウトソーシングも多く、実際に電話をかけるとコンピュータが応答し、段階を踏まないとなつながらいないような企業が多いのも現実です。

企業の立場から見れば、このような部署を置かなくとも全てが満足するような商品を作らなければならないというのは大前提ですが、現実問題として、二つの大きな問題があります。それは第一に設計改善です。原因としてはこちらで想定した以外の使い方をされる場合です。これは当社の認識が甘かったかもしれませんが、業務用でつくったものが個人の家庭で子供も使ってしまう。当社でいうと業務用シュレッダーですが、おじいちゃんが使って、おじいちゃんが目を離した隙にお孫さんが使ったケースで、これは事故でしたのですぐ改善いたしました。しかし、想定外というのは結構起きますので、企業としては事故があるたびに設計を見直すこととなります。もう一つはモノづくりで、工程内での不良が出てきます。品質検査がチェックしますがこれをいかに少なくするか。当社の場合、不良はクレームとして上がってきますので、その際に何が大切かという、クイックレスポンスです。クレームがあった場合にはすぐ馳せ参じますと、ほとんどの場合逆に「わざわざ来ていただいてありがとうございます」という言葉をいただきます。社員が北海道から九州まで日本全国に対応します。小さな事故は営業所に対応しますが、大きな事故の場合は品質管理のスタッフが直接出向きます。

現実的に今の社会を見ると、マクドナルドの件をみても分かるように、クレームが会社ではなく新聞社に入ります。こういう事件があると、嫌がらせのようなクレームが発生するという現実もあります。企業の立場から言うと、それでも信頼を得るために努力をしなければなりません、そのような問題は、騒動が収束すると出てきません。当社ではコールセンターを設置していますが、そこに寄せられる以外に新聞社に持ち込まれる事例が多々あります。例えば加湿器の水漏れのケースでは、フロア全体を直すために数百万円の請求があり、結論はお支払いするということが現実の中で起こっています。当社はグローバルで、アメリカでもヨーロッパでもモノをつくっておりますが、海外ではコールセンターはなく、日本だけです。消費者保護というのはとても良い理念ですが、それがもとでいろいろなことが起こっている事も事実です。何かあると「社長を出せ」と延々と居座る方もいらっしゃいます。これは、他社様も同じような経験をされていると思いますので、御参考までに申し上げます。

本日の会合の中で単に消費者目線というだけでなく、企業目線としても日本をどうしてゆくののかという議論の流れの中で、あえてこのような否定的な話もさせていただきました。付け加えますと、当初はコミュニケーションセンターの担当者は若い女性でしたが、お客様からお叱りを受けるなどもあり、主婦でベテランの40代、50代の方が対応せざるを得ないことも多かったのですが、最近では若い人であっても顧客目線で対応できるようになって参りました。

【吉川委員】

私も実際に消費者の相談を受けておりますが、現実には、もっと勉強して責任を果たすということが消費者側にも求められていると思います。大山委員が言われたような、いわば企

業への消費者側の間違った求め方は、消費者と事業者のWINWINの関係を損なうものだという事をこの検討会にて議論して、盛り込んでいくべきだとは思っております。ただ、消費者がそのような人ばかりではないという事はご理解いただき、これからの取組を議論したいと思っております。

【松本オブザーバー】

オブザーバーとして参加しております国民生活センターの松本です。ISO26000という、組織の社会的責任に関する国際規格の開発から実施に15年ほど関わっておりますので、その観点からお話したいと思います。

参考資料の5頁にあります。消費者志向経営とは何かを考えるのがこの研究会であって、その際にISO26000が非常に参考になると考えております。もう一つは、消費者庁はこの研究会とは別に今年もう一つ新しい研究会として倫理的消費の研究会を開催しております。「倫理的消費」というのはISO26000では「持続可能な消費」という言葉を使っており、国連消費者保護ガイドラインでもそのような表現が使われております。消費者志向経営のこの研究会は事業者サイドをターゲットとして議論し、倫理的消費の方は消費者サイドをターゲットとして議論することを趣旨としておりますが、社会的責任という観点から考えれば、この二つは完全に双子だと思っております。企業の側から見れば、企業を巡る様々なステークホルダーの中の重要なものとして消費者があり、消費者というステークホルダーとどういった関係を結んでゆくのが社会的責任の課題として位置づけられています。他方で、倫理的消費の観点は、環境や社会、海外であれば貧困などの問題に目を向けた消費を提案しようと、消費者の社会的責任を自覚して消費生活を営みましょうという話です。吉川委員がおっしゃった通り、事業者だけが頑張っても消費者が変わらなければ消費者志向経営はできません。他方で、消費者が倫理的消費とか持続可能な消費という自覚を持っていく意識を高めても、事業者がそれに見合った生産販売活動や情報提供をしない限り、そのような消費生活はできません。その意味で、両者が変わってこそ全体としての持続可能な社会が作れると考えております。

参考資料5頁には、ISO26000と消費者との関係で7つの重要な課題が挙げられております。その多くは従来から事業者の社会的責任と考えられている事項です。課題3の「持続可能な消費」は本来消費者サイドの行為ですが、事業者が持続可能な消費に資する活動をしなない限り、持続可能な消費はできないということで事業者の社会的責任に位置づけられております。課題7にある教育及び意識向上についても、消費者教育は事業者にとっての社会的責任である、これによって良い消費者を育てていくという責任を明記しています。また、教育や意識向上に関しては、自社にとって都合のいい消費者を育てるのではなく、もう少し広い観点から動いてくれる消費者を育てることが重要であり、このようなことを参考にして、消費者志向経営として何ができるかを考えるのは有意義なことだと思っております。

【高山委員】

松本委員のご意見に同感です。先程コメントさせていただきましたが、消費者が「消費者市民」として、企業が「企業市民」として共にWINWINの関係を作りながら持続可能な社会を目指してゆくという関係が最終的な着地点ではないかと考えております。

また、今までの議論を聞いておまして、私の理解が間違っていたら申し訳ないと思ひ確認させていただきたいことがあります。私の認識では、「消費者志向経営」という言葉について、先ほどの議論の中心が「消費者志向企業」としての行動やあるべき姿といった社会的責任をどう果たしてゆくかというところに重点が置かれておりますが、その中で、「消費者志向」に「経営」という言葉が加わった途端に、企業は様々なステークホルダーに取り巻かれていて、それらにバランス良く適切に対応していかなくてはならないという問題と、企業がどうしても避けて通れない「事業継続」という視点、すなわち、適正な売上と利益の確保

という、避けて通れない宿命のような部分が出てきます。そのあたりの兼ね合いをどのようにして解決していくのかという点は整理が必要とっております。例えば、「消費者志向経営」を実施することによって、本当に企業として適正な利潤を持続的に確保できていくところまでの姿をきちんと見せることができないと、やはりこの考え方というのは企業経営者にとってあまり響いていかないものになってしまい、消費者関連の方だけ、あるいは関連する部門や人たちの間だけで終わってしまうという結果になるかもしれません。「経営」という言葉が入っていますので、それをどうとらえるのかという所も皆さんの意見を伺いながら整理できたらと思っております。

【高委員】

ただ今御指摘いただいたように、消費者志向経営を掲げたところで企業にはなかなか響いていかない、そこに響くような仕組みを作ることが我々のやるべきことであり、善良な企業と良識的な消費者との間の WINWIN 関係を作ることが大切だと思います。「善良な企業」については、善良である企業だけが WINWIN の関係を作っていたらよいということではなく、ほかの会社にも善良な企業になってもらいたいとも考えています。「良識的な消費者」という点はここで議論することではなく、消費者庁の別の検討会で議論していただいたらよいと思います。従いまして、ここでの議論は、善良な企業を増やすために何をしたらよいかということです。

情報の圧倒的な格差がある中では、その格差を逆手にとって利益を上げようとする会社がたくさんあります。あるいは、積極的に格差を利用しなくても、現場にある問題行為を放置することで、利益を上げようとする会社もたくさんあるでしょう。そういった会社が利益を上げるとすれば、善良な企業の数も増えていかないでしょう。消費者志向経営に取り組まなくても、利益はあがると企業が考えるようになるからです。その悪循環のパターンを壊すのが、我々のやるべきことだと思います。その時に考えるべきことは、「経営」という言葉を使うのであれば、やはり、ガバナンスと消費者志向との関係をしっかり理解しておくことだと思います。

消費者志向経営のレベルを測るための評価項目を考えるとしたら、恐らく三段階で考えていくことになると思います。1つは、いわゆる会社側が提供する商品サービスの品質を確保するための PDCA が機能しているかどうかということです。もう1つは、消費者志向が経営側のコミットメントの中で機能しているかどうかです。最後は、そのような仕組みを作って企業風土を変えようとしているのかです。ただ、風土をどうやって測るかについては不明瞭な部分もあるので、先程根岸委員より 14,000 件というサンプルを集めてお客様の評価を集計し、賞与等に反映させている、という取組を紹介していただきましたが、それだけのサンプル数とした根拠などもご教示いただければ幸いです。

【野村座長】

それでは、坂倉委員の前に、根岸委員おねがいます。

【根岸委員】

当社のお客様 650 万人を対象に無作為に抽出してその数の回答を得ているということで、その中で、お客様の満足度を定点観測し、その結果が上がっていれば賞与を増やし、役員報酬もそれによって増えますが、評価が低下すれば報酬も下がるという仕組みになっております。

14,000 というサンプル数の根拠としては、調査は全国で実施しており、47 都道府県のお客様の年齢や性別を当社の顧客全体の相似形に揃えるにはそれだけのサンプル数が必要になるということです。サンプル数が少ないと母集団との相似形にならず、また、極端に少ない地域があると支社別の個別な評価が行えないため、そこはこだわってやっております。それから、PDCA リスクベースについては、コーポレートガバナンスコードも出ましたので、

今の企業の流れとしてはリスクベースになってきており、そのまま進めていくべきだと思っております。当社でも、お客様からいただいた声の中から、毎年改善重点テーマを3つぐらい決めて、それについて徹底的に追いかけて改善を図っており、そのような企業が増えていると思います。

【坂倉委員】

本日の議論の中で「持続可能な社会」というものがあり、やはり事業者にとっても持続可能でなければならないと思いました。例えば消費者志向をうたい社会貢献をするけれども、最初は行っていたが経営悪化とともに止めてしまう、これでは長続きしません。やはり事業と関係ないところで無理に実践しようとしても長続きしないので、事業との関連や延長の中で消費者志向の活動をしていくのが企業にとっても **HAPPY**、社会も **HAPPY** で長続きしていくと思います。そして、その代表例が「エシカル消費」ではないかと考えています。エシカル消費を実践することで企業の売上げが伸びて **HAPPY** かもしれませんし、社会貢献にもなりますので **HAPPY** になるということです。消費者志向経営として様々な取組がある中で、やはり事業者も長続きする為に、本業とあまり離れないところで取組を深められると取組やすいのではないかと思います。

【河野委員】

先ほどより消費者志向経営ということをごどのように理解したらいいのか考えておりましたが、いくつか疑問が出てきました。ここにいらっしゃる企業や経団連はいわゆる大手企業で、健全な事業体に支えられています。そのような健全な大手の事業者と、日本に数多くある、なかなかリソースをそこに割く余裕のない事業者とが消費者志向経営という概念を果たして共有できるかということです。その意味で、実践しているところは非常に努力しているが、これが日本企業全体の努力目標になりうるのかという点を考えると、そのための回路を一つ考えなければならないと思います。

もう一つは、直近の問題で申し上げますと、今消費者委員会の場で消費者契約法と特定商取引法の改正に関する議論が進められております。消費者契約法は制定以来 13 年が経過し、また、特商法はインターネットの普及等によって対処すべき課題が明らかになっている現状があり、そのような背景によって改訂に関する検討が行われていると思います。実際に消費者と事業者が話し合いの場に着くと、消費者保護強化は大事だけれども、営業の自由もあるし、事業者に過大な負担を強いる法改正はちょっと待ってほしいという形で、お互いの立場がぶつかり合うということも見受けられます。例えば消費者庁の調査で、96%の人が迷惑、不必要だと感じている不意打ち性のある訪問勧誘とか執拗な電話勧誘に関して消費者側は何とか対処してほしいと思っておりますが、それは非常に重要な勧誘の手段であるという意見もあります。一概にどちらが正しいかは判断できませんが、問題の所在はどこにあって、あまり行政の介入がなくとも事業者と消費者の **WINWIN** な関係をつくるためにはどのように進めていけばよいかについて、消費者志向経営と倫理的消費両者の側から助けていただけるような解決方法が導き出せればよいと思います。具体的な経営とか事業活動に話題になると、消費者志向経営のようないわゆる理想が現場に落ちてこないというのが、両方の専門調査会の現場で感じていることです。その意味で、両者の歩み寄りの中で、小さくとも最善の方策を見出すのが成果かなと感じております。

【大山委員】

河野委員のお話に少し捕捉したいと思います。先ほど申し上げたように、当社は 96 年にスタートした時は数名のスタッフでしたが、今はなぜ 60 名になっているのか。それは「知名度」です。お客様が同じものを持つ、不具合があった場合にも無名の会社であればお客様があきらめてしまうかもしれませんが、ある程度知名度が上がってくるとお客様の期待も上がってきます。そういう段階になると、どんどんコミュニケーションの件数が増え、件数

が増えることがブランド構築につながります。現在、かかってくる電話の75%は問い合わせや様々なご意見、ご提案であり全てがクレームではありません。中小企業からスタートした会社としましては、中小企業は大企業と同じことはする必要はないし、その規模なりにやっていく中でブランド構築を行っていければよいと考えております。ただ、人身に関わる事柄については大企業や中小企業関係なく対応しなければなりません。

【吉川委員】

実行できるかどうかは別として、大企業と中小企業も基本は全て消費者志向経営を実践するということにしないと、この検討会開催の意味がないと感じます。

【根岸委員】

一つお願いがあります。「事業者と消費者」という見方で議論している中で、せっかく消費者志向経営という「経営」を入れているので申し上げますが、従業員も「消費者」なんです。消費者志向経営を推進していく中で従業員の意識を変える、従業員の意識が変わってくるということはすなわち消費者の教育とカリテラシーの向上、ひいては善良な消費者を育ててゆくことにつながると思います。その意味で、少し「従業員」というところの的を当てていただいた方がいいのかな、と思っております。

企業の持続的な成長にはリピーターが存在し、「リレーション」という言葉もありますが、必ず消費者の評価が必要であり、それは中小企業であろうが大企業であろうが変わりません。企業が成長していくには、リピーターを作るにしても「リレーション環境」を作るにしても消費者の評価があって先に進むことができます。企業の経営者に理解を求めらるれば、そのような原理原則もPRすべきだと思います。

【野村座長】

あと15分程しか残されておりませんが、議題4の促進策について、特に御意見おありの方がいらっしゃいましたら、一言でも御発言いただければと思います。いかがでしょうか。

【坂倉委員】

消費者志向経営促進の方策について、私の用意した資料9をご覧ください。先ほどご覧頂いた2頁目に私の意見の骨子が記載してありますが、その中の5番目に、消費者志向経営の促進する方策という事で6つほどあげています。一つは優良企業への表彰や資金援助で、これは消費者庁の消費者基本計画にも記載され、今検討会でも検討される事項かと思えます。第二に企業の経営者向けの普及啓発活動、第三に地方や中小企業の方々への消費者対応機能強化やコンプライアンス機能遵守への支援をあげております。これは、消費者対応部門を持っていない企業やそのようなものに触れる機会がない企業の相談に乗る、あるいはシンポジウムや勉強会などを地方でも開催するという事です。四番目に、トップセミナーの活用というのがあります。これは、資料の3、4頁目にあるもので、チラシのコピーを付けておりますが、経団連とACAPの共催で過去二年行ってきた「消費者志向経営トップセミナー」ということで、経団連の会員企業の皆様あるいはACAPの会員企業の経営層の皆様をお招きして、講演会とパネルディスカッションなどを開催し、消費者志向経営について理解し合う、学び合うという場にしております。本日御参加の委員の方の中でも御登場いただいた方も何人かいらっしゃいますのでご存知かと思えます。このような取組については今年ももちろん計画しております。例えば、これを将来拡大して経団連とACAPだけではなく、ここにいらっしゃるほかの主体の皆様も主催として御参加いただき、消費者志向経営の一大シンボルのようなものにしていければと考えております。その中で、例えば現在消費者庁で検討されている表彰制度をこの場で行うとか、消費者庁によって5月が消費者月間として設定されているので、このセミナーを5月に行うなど、我々の既存の取組を御利用いただいて、皆でもっと大規模なイベントに発展させていけないかという提案です。5、6番とし

ては、ISO10002の普及と悪徳業者の撲滅という事で、このような6点を提案させていただきたいと思います。

【野村座長】

ほかにいかがでしょうか。

【高山委員】

今坂倉委員から御提案がいただいたこのようなシンボリックな取組というのは、経団連といたしましても是非ともいろいろな知恵を出しながら進めていけたらと思っています。経団連とACAPだけではなく、消費者団体あるいはNPO、NGOが入ってもいいと思います。そのように様々なセクターが一緒になって議論をしあう場というのを是非設けていただく、その場の一つとして「消費者志向経営トップセミナー」の機会をご利用いただけたらと思っています。

【松本オブザーバー】

一つは、我々国民生活センターにとって重要なステークホルダーはもちろん消費者ですが、それ以外でも地方行政や事業者などもステークホルダーとして据えております。その意味で、本日話題になっているような消費者志向経営という観点から、事業者向けのセミナーなどを開催するという取組も行っております。もう一点は、日本で首尾よく導入できるかどうかは分かりませんが、韓国における我々のカウンターパートとして韓国消費者院という類似した組織があり、上部組織は消費者庁ではなく公正取引委員会となっております。韓国においては、数年前に「消費者中心経営」コンシューマー・センタード・マネジメント制度という消費者志向経営と同様の試みが行われております。これは、消費者中心経営を行っている企業を消費者院が評価し、その企業に対して公正取引委員会が認証し、認証を受けた企業はそのロゴが使えるという仕組みで、毎年一回大会を開催しているということです。取組として面白いのは、消費者中心経営の組織体制ができていう認証を受けた企業が消費者保護に関する法律に違反した場合にどうなるのかという点で、罪が軽くなるということです。これは、アメリカの連邦量刑ガイドラインという有名な仕組みがありまして、企業が普段からきちんとコンプライアンスのための仕組みを備えている場合、たまたま違反があってもペナルティが金銭的に低くなり、日常の取組をしていない企業には高額な制裁金が科されるという仕組みです。韓国もこの仕組みを導入したようです。日本の発想から考えると、普段からやっていると主張して実はやっていないということは、いわば消費者を裏切る行為という印象が強くなり、量刑も重くなると考えがちですが、ここにある発想は、少なくとも普段からきちんと取り組もうとしている企業を評価する仕組みだと思います。問題は、国がそのような認証を行うことができるのかという点と、もしも民間が行った場合にどうなるのかということです。NACSがそれに近い認証を行っていると思いますが、残念ながら民間が認証を行うとそれだけで終わってしまう、つまり認証を受けているということがプラスに働くような話になかなか発展していきません。ワーキング・グループでは、そのようなことも横目でにらみながら、いろいろなやり方を考えていただければと思います。表彰、認証や普及にしても、大前提としては、どういう形で評価を行うのかが一番重要な問題だと思います。

【根岸委員】

認証とか表彰とかを議論する中で、10年くらいのスパンで目指す姿はかなり高いものと思いますが、取組の工程が問題だと思います。いきなり高いものを目指して誘導するのではなく、10年計画くらいでここまで持っていきたい、そのために最初3年間くらいはここまで引き上げましょうというような取組が効果的で、それによってたくさんの企業の方も入ってこられるのではないかと思います。そういう長い目でのつくり、3年ごとくらいで成果を

挙げていくというのが良いと思います。

【大山委員】

先程松本さんのお話に関連して、法律や国はさておき、表彰されるモデルになった企業が何か問題を起こした場合に日本では何かと大変になるので、当社が選ばれても手を下げたいと思う（笑）。これは本音で、メディアを悪者にするわけではないが、企業というのは普通経済面で扱われるが、事故が起きると社会面に移るわけで、社会面というのはいかに事件にするかがポイントとなるので、そのあたりも見直す必要があると思います。

【高山委員】

ただ今の表彰や認証のお話に関連してですが、以前に経産省で実施していた「消費者志向優良企業表彰」という、15年間にわたってかなりの企業を表彰した制度がありましたが、この制度の検証を行って頂けたらと思います。企業の立場からすると、この表彰制度は結構重要視していたもので、それなりに企業の立場から努力し、また努力する価値のあるように見えていた表彰制度だったと私は認識しています。この検証を通して、もし取組として表彰制度を作るのであれば、その反省に立った上で評価項目や運営の仕方を検討頂ければと思います。

【吉川委員】

今のお話の補足ですが、消費者庁から資料を頂いた時に、なぜこの制度が2005年で終わったのかを知りたいと思いました。もはやそういう時代ではないのか、それとも表彰される人が喜んでお受けしないので廃止されたのかは分かりませんが、なぜ廃止されて、そしてなぜ今回また検討するのかも含め、調べて報告して頂きたいと思います。

【野村座長】

それについては、事務局にて調査のうえ、次回以降皆様に説明いたします。

それでは、定刻になりました。いろいろとご意見をいただきましたが、まだ御意見等おありだと思いますので、ご意見、ご要望は事務局あてにメールにてお送り下さい。また、本日いただきました御意見は私の方で責任を持って整理し、次回以降の議論につなげていきたいと思います。それから資料5にある消費者志向経営の取組に関する具体的な事例をご検討頂くワーキング・グループにおいては、本日いただいた意見をふまえて御検討いただければと思います。それでは、本日は貴重なご意見をいただきまして大変ありがとうございました。最後に事務局から一言申し上げます。

【岡田調査課長】

本日は大変示唆に富む貴重な御意見をどうもありがとうございました。次回の検討会の日程につきましては11月頃を予定しておりますが、後日改めて調整させていただきます。また、本日の記録については、委員の先生方にご確認いただいた上で公表していきたいと思っております。

【野村座長】

それでは、本日はこれで閉会いたします。本日はお忙しい中大変にありがとうございました。次回以降もよろしく願いいたします。