

第2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2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11月25日（水）13：00～15：00

会場：中央合同庁舎4号館 共用1214特別会議室

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、五味祐子委員、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

### 【WG員】

上田稚子WG員、土田あつ子WG員、長谷川公彦WG員

### 【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  
金子浩之 消費者庁消費者調査課長

### 議事次第

1. 開会
2. 議事
  - (1) ワーキング・グループ中間報告について
  - (2) 論点について
3. 閉会

**【福岡審議官】**

定刻でございますので、ただ今から、第2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。委員の皆様方、御多用のところと存じますが、御参集いただきまして、誠にありがとうございます。本日の御出席でございますが、河野委員が所用により御欠席ということです。また、吉川委員は遅れて来られるということで、14時過ぎにいらっしゃると承っております。

なお、事務局で異動がございまして、8月18日付で担当の消費者調査課長に金子が着任しております。

**【金子調査課長】**

金子でございます。よろしくお願いいたします。

**【福岡審議官】**

それでは、早速でございますが、進めさせていただきます。進行は、野村座長にお願いします。よろしくお願いいたします。

**【野村座長】**

それでは早速、議事に入ります。本日は、ワーキング・グループ（以下WG）の中間報告について説明し、皆様にはこの中間報告も踏まえ、当初の予定通り、次回の第3回検討会での報告とりまとめに向けて、御議論をいただきたいと思っております。

事務局には、WG中間報告の説明をお願いします。その際、第1回検討会における、経済産業省が以前実施しておりました「消費者志向優良企業表彰」についての御意見に対する回答もあわせてお願いします。

**【金子調査課長】**

それでは事務局より御説明をいたします。最初に、経済産業省の消費者志向優良企業等表彰制度について、お手元の参考資料②に沿って御説明いたします。この表彰制度は平成2年から17年度にかけて、計16回行われましたが、現在は休止中でございます。その経緯について前回の検討会にて御質問がございました。経済産業省にその経緯を確認しましたが、分かりませんでした。ただ、参考として書いてありますように、製品安全対策優良企業表彰というものが平成19年から現在も続いて行われています。あくまで推測ですが、平成19年に消費生活用製品安全法の改正があり、その当時の状況を反映して、製品安全に対する表彰に重点がシフトしていったということではないかと思っております。

続いて、WGの中間報告の御説明に移らせていただければと思います。WGは、1回目の8月の検討会以降、計3回開催いたしました。メンバーは、お手元の資料の参考資料③にある通り、高委員に座長をお願いいたしまして、本日もお越しいただいている計4名の委員によって構成されてございます。第2回WGより、五味委員にも御参加いただきまして、議論を精力的に行っていただきました。その結果、本日御提示しております報告書の骨格を含めまして、中間報告という形でまとめていただきましたので、これを基に報告書を構成してよいか、追加することがないかどうかを、御議論いただければと思っております。

それでは資料の説明に移らせていただきます。お手元の資料1-1を御覧いただければと思います。これは基本的な考え方とタイトルを付けておりますが、報告書の前書きに当たる文章になると想定しています。内容について、概要のみ御説明いたします。

2つ目のパラグラフにございますように、昨今、企業業績をより短期で公表するなど企業の情報開示を進めていただいでいて、それは総じて歓迎されるものですが、3つ目のパラグラフにございますように、ともすれば短期の目標を達成するというような一眼的な発想で物事を捉えられるようになって、消費者・顧客の利益を第一に考えるという経営の基本を忘れられることになると困るという、警鐘を鳴らすような文章ということになっています。

また、5つ目のパラグラフにございますけれども、消費者・顧客の利益を第一に考えるということを、「妥協なき誠実さ」をもって取り組んでいただかなければいけないものであって、それが徹底されず、消費者の信頼を裏切るようなことをしてしまうと、企業の損得に関わるような危機を招くことにもなり得るという警鐘を鳴らすような文章を用意しております。

続きまして、資料1-2の報告書の骨子について、御説明します。第1回検討会の議論で、消費者志向経営を進める意義や推進方策について、皆様よりいただいた御意見をもとに、報告書の骨子をまとめさせていただきました。報告書の冒頭に、先ほど御説明した基本的な考え方が来る予定でございます。それ以降は消費者志向経営の定義、意義、どうしてこれまで消費者志向経営の取組が進んでこなかったのかという現状分析が来ます。それに続く形で対策、推進方策をまとめていくという構成を考えてございます。

1. が定義の説明でございます。一つ目では、前回の議論でも複数の方から御指摘いただきました、企業トップのリーダーシップが重要であるということ、そのリーダーシップのもとに、トップと従業員が消費者の視点をもって経営・業務を行うことであるということに記載させていただき予定です。二つ目は、現在の顧客のみでなく消費者全体を念頭に置いて、本業における社会的責任を果たしていただくということです。三つ目として、全ての企業が取り組むことが望ましいものではあるけれども、議論の中心になるのはどうしても消費者向けの財・サービスを直接扱っているところになり、大企業だけが行っていけば良いというのではなく、中小企業の取組も大事であるという構成を考えてございます。

2. では意義を述べております。まず、企業にとっての意義として、中長期的に企業の価値を高めるものであるということ、また、消費者にとっても企業から適切な情報が提供されることによって安心安全が確保される、さらにそれが消費の拡大ということにつながっていけば、日本経済全体にとってもメリットがあるということ、これを述べようとしております。

3. の現状の分析の部分につきましては、特にこれまで消費者志向経営が進んでこなかった原因として、企業と消費者の距離の遠さというものがあったのではないかと述べてようとしております。具体的に申し上げますと、①にございますように、商品やサービスの多様化・複雑化があつてなかなか見えにくくなっていることに加えまして、②の情報の量と質の問題もあつたのではないかと述べてようとしています。加えて、企業、消費者それぞれの問題についても、あわせて述べようとしています。まず、企業活動の問題といたしましては、悪質商法に代表されるような一部の企業の問題行動、消費者対応窓口やそこに寄せられた消費者の意見に対する改善対応の弱さがあつたのではないかと述べてようとしています。一方、消費者の側にも、一部のクレーマーに代表されるような問題があつたのではないかと述べてようとしています。

4. は、推進方策や対策に当たりますが、(1)の企業に求められる行動の部分は、後に御説明いたしますけれども、評価項目、表彰制度を作ろうとした時の評価項目にもリンクするものになるだろうと考えています。概要としては5つほどございます。トップのコミットメント、コーポレートガバナンス、トップの意思が末端の従業員まで伝わっているかという企業風土や従業員の意識の醸成、消費者部門に寄せられた意見を消費者関連部門だけで完結してしまふのではなく、それがまた商品開発や事業関連の部門に有機的に連携しているかということです。それとこれまで述べた4つを活用して、いわゆるPDCAサイクルで、課題の発掘とその

解決ということを繰り返していただくことが求められるという構成にしています。(2)の消費者に求められる行動としては、消費者市民社会の形成に向け、消費者の側も建設的な行動をとるべきであるということ述べようとしています。(3)の行政に求められる対策では、企業の表彰制度や、その他の普及啓発活動について述べようとしています。

次に、資料の1-3の表彰制度についてです。報告書の骨子の推進方策や対策について、もう少し詳しく御説明するために、別に資料を用意しました。最初の1.は、前回の議論を踏まえ、表彰制度を行う場合は、どういった観点で制度設計していかなければならないかということを書いたものでございます。1つ目は、トップのコミットメントです。2つ目は、先ほども報告書の骨子で申し上げましたが、消費者志向経営に関連する企業の情報開示が不足しているという問題意識を持っているので、企業からの情報の開示を促すような仕組みにしたいということです。3つ目としては、第1回検討会における議論でも御意見が出ましたが、現状の評価ではなく、課題をどのように改善していったかというプロセスに、より重点をおいた評価にしたいということです。4つ目は、中小企業、地方の企業にも対象になり得るような制度設計にしなければいけないということを書いています。

これらを踏まえて表彰制度を考えた時に、いきなり表彰制度とするのではなく、最初の段階として、企業自らできることを自主行動宣言のような形で宣言をしていただき、それに基づいて自ら行動していただくということを想定しております。第二段階目として、その行動を踏まえて自ら応募していただくことと、加えて自治体や消費者団体から他薦をしていただくということもあっていいと思っています。そういった形で二段階目のところで表彰という方式にした方がいいのではないかという議論を、WGではまとめていただいております。

3.にはスケジュールが書いています。次年度から、まず自主行動宣言のような形で活用していただくということを始め、その翌年から翌々年にかけて、宣言企業が順次増えていく動きが出てきたとして、そのPDCAサイクルを少なくとも1年回していただいた上で、その結果を評価するということになります。表彰制度が始まるのは、早くて2017年になるというイメージでございます。

最後に資料1-4について御説明します。これは表彰制度を設ける時の評価項目に当たるもので、企業が自ら取り組むためのチェックリストとしても活用できるのではないかと、という視点でまとめております。項目としてはかなり多くの項目になってはいますが、これを全て満たしていないといけないというのはハードルとして高すぎるので、右側の具体例を見ながら、第一段階目の自主行動宣言の段階では、左側の5本の柱に基づいて、それぞれ各企業が自分のところにはどういった課題があつて、何に取り組んでいくのかを決めていただき、消費者から見える形で宣言していただきます。表彰の段階になった時に、右側の重要項目や具体例も見ながら、その企業が表彰にふさわしいかどうかを審査していくという使い方を想定しております。加えて、この項目についてWGで御意見をいただいていたのが、例えば社外取締役に関する規定など、中小企業ではなかなか満たしにくいような項目がいくつか含まれているのではないかと、ということです。標題に大企業版と書いていますが、中小企業を視野に入れるのであれば別途評価項目を整理する必要があるという御意見もいただいておりますので、その必要性についてもあわせて御意見を賜われればありがたいと思っております。説明は以上でございます。

#### 【野村座長】

それでは、中間報告を取りまとめていただいた高委員から、取りまとめにあたっての所感やただ今の事務局の説明について補足いただく点がございましたら、御発言をお願いしたいと思います。

#### 【高委員】

補足することはありませんが、WGでは、表彰するための枠組みとして評価項目を作るというところから出発しました。一度に表彰制度ということではなく、取りあえずこういう項目を見て、この項目に沿っていろいろな取組を展開しようという企業を募ることにしないかとなりました。しかもそれは既に良い形が出来上がった会社だけでなく、これから始めよう、もしくは地方の会社や中小の企業まで巻き込むような運動にしていければいいのではないかと考えています。ですから、ここには表彰のための評価項目云々という書き方が今のところ出ていますが、この評価項目そのものは、まずは消費者志向経営に取り組んでもらうための何らかの方向を示したものというふうに理解していただければと思います。

#### 【野村座長】

どうもありがとうございました。それでは、ただ今の中間報告を踏まえた上で、次の議題「(2)論点について」に移ります。本日欠席された河野委員から、事前に御意見を提出いただいております。事務局から御説明をお願いいたします。

#### 【金子調査課長】

それでは、御説明をいたします。資料3を御覧頂ければと思います。本日河野委員欠席ということをごさいますて、資料を事前に御説明しましたところ、こういった御意見を示していただいたということをごさいます。観点としては4つに分かれておりますけれども、順次御説明いたします。

最初に1.のところですが、資料1-2の報告書の骨子と、特に関連することになると思います。前回の議論でも冒頭の消費者志向経営の定義というのが明確に定まっておらず、議論が集約していないと言われております。そのような意味で、まず消費者志向の定義を明確にしていけないと、評価軸や評価項目の検討というのには進めないのではないかと御意見でございます。特に枠囲いの中で、前回の高山委員の御発言が引用されていますが、これまでと何が違うのかという観点もあわせて考えていく必要があるという御意見でございます。

2.は、特に資料1-4の評価項目に特に関連する部分になると思います。大企業版の評価項目リストとして提案したものについて、大企業であれば当然行われているべきものであって、あえて消費者庁から動機づけをする必要はないのではないかと御意見でございます。そう考えると特に中小企業や地方の企業に焦点を当て、そのような取組をしていくべきであるという御意見でした。また、評価方法についても述べられています。こういった消費者志向経営の重要性ということを広く認知していただくためにも、消費者庁や消費生活センターといった消費者団体も評価の段階で巻き込むような仕組みにしていく必要があるだろうという御意見をいただいております。

3.は資料1-1の基本的な考え方に関することをごさいますけれども、表彰制度に限らず、幅広く言及すべきであるという御意見でございます。河野委員に検討会についての事前説明に伺った際は、資料1-1の文章の最後に、特に評価項目についての活用ということ結論として書いていましたので、特にその点が狭いと思われたのだと思います。我々としても、今の段階で表彰制度が前提という議論をしていたつもりではなかったもので、配布した基本的な考え方では、既にその結論部分を削っております。今回はこちらにて御議論いただきたいと思っております。

4.は仕組みについてということで、評価・認証制度の一例としての御提案をいただいております。消費者志向経営を根付かせていくことを考えたときに、先ほどの2.でも御意見があったように、消費生活センターや消費者を巻き込むような形の評価をするということや、評価認定、認証された企業は、例えばバナーを使うという形でPRに活用していただき、広く消費

者、企業の方に知っていただけるような仕組みしてはどうかということを、図示されています。これらの観点についてもあわせて御議論いただければと思います。

#### 【野村座長】

それでは、資料 2 の論点に沿って、御議論をお願いしたいと思います。4つのポイントが資料にありますが、最初に 1、それから 2 と 3 を次に、それから 4 と 3 つのグループに分けてそれぞれ 30 分程度で御議論いただければと思っています。

まず、資料 1-1 基本的な考え方及び資料 1-2 報告書の骨子について、御意見があれば御発言をお願いします。

まず先に、資料 1-2 報告書の骨子について意見交換を行います。消費者志向経営の定義、意義、現状について WG 案に追加・削除すべき点はあるかどうか、特に、定義 1、消費者志向経営とは何かについては、資料 1-2 の最後に参考として、第 1 回検討会におけるご意見を添付しております。河野委員の御意見も踏まえて、今回議論を深めたいと思いますので、よろしくお願いたします。どなたからでもどうぞ。では坂倉委員から。

#### 【坂倉委員】

まず 1 番の消費者志向経営とは何か、いわゆる定義のところですか。これについては前回の検討会の時にも私の方から再定義が必要ということで申し上げたもので、このように検討いただいたのは大変嬉しいこととございます。前回の検討会以降、私ども ACAP としても消費者志向経営というのはどういうことだろうと理事会等で議論いたしまして、私どもなりの定義を作りましたので、今回参考資料としてお持ちしております。それがお手元の資料 4 です。資料 4 の 1 枚目に消費者志向経営の定義ということで、ACAP としての定義を御紹介させていただきます。「消費者志向経営とは、事業者が社会の一員としてその責任を十分に理解し、消費者の権利・利益を尊重し、消費者視点に基づいた事業活動を行うとともに、持続可能な社会に貢献する経営のあり方」というものを私どもとしては消費者志向経営と定義いたしました。ただ、一言一句この通りにしてくださいという意味ではなく、各企業のそれぞれ事情によって状況も異なると思いますので、あまり細かい定義は必要ないかと考えています。ただ、考え方のキーワードとしてはそこに 5 つ上げておりますけれども、お客様だけでなく消費者全体を見る、トップマネジメント、消費者視点、社会的責任、持続可能な社会、この 5 つが考え方のキーワードかと考えております。そういう意味で WG の方々が作成されたこの骨子を見ると、ほぼキーワードが組み込まれているので、全体的には私も賛同します。

ただ、意見として 3 つ述べさせていただきます。一つは先ほどの私の方で挙げたキーワードの中で持続可能な社会というのが入っていないので、これをぜひ入れていただければということです。それから 2 点目が、この案の中に丸が 3 つありますが、1 番目の丸と 2 番目の丸を分けて書いていただいておりますが、これがどういう位置づけになるかということが、そのままぱつと見たら分かりにくいので、まとめて一文にされた方がいいのではないかと思います。そして 3 点目は 3 番目の丸のところ、全ての企業が取り組むことが望ましいけれども、消費者向け財・サービスを提供している企業が中心となると書かれています。これは確かにこの通りだと思うのですが、そうはいつでも例えば B to B の企業であっても社会の中で生きていく、社会の中で活動していく、存続していくためには、ステークホルダーとして地域、消費者の方とも共存して持続可能な社会を作っていかなければいけないので、もう少し言い方を全ての企業が対象であるというようなことが強調できるような書き方にさせていただいた方が良くと思います。以上、定義について意見を述べさせていただきました。

**【野村座長】**

どうもありがとうございました。それでは他の委員の方、いかがでしょうか。高山委員、どうぞ。

**【高山委員】**

今の坂倉委員と同じようなところでありますが、発言をさせていただきます。まず1つ目の点について、もしこれを修正するならば、単に消費者の視点を持って経営を行うというだけでは足りないと思います。むしろ、消費者の満足と信頼を獲得するということをきちんと入れ込むべきではないかと思えます。

2つ目の点については、健全な消費市場の実現だけでは足りず、坂倉委員からもありました通り、持続可能な社会の発展に資するという視点を入れていただきたいと思っております。

それから3点目も似た発言となってしまいますが、原料や材料メーカーといったいわゆる B to B 取引を行っている企業であっても、直接の取引先のことだけを考えて、消費者のことを考えなくていいわけではありません。最終ユーザーのことを考えた経営をするということをきちっと言うべきであり、ここでの主体を消費財企業だけにしない方がいいと思えます。

そしてやはり、消費者志向経営の定義というのが非常に重要な視点になってくると思えます。私は実は評価項目の方で出てくる5つの視点は今の時代だからこそ必要とされることがきれいに整理されていると思っております。むしろ、その消費者志向経営とは、ということでの視点を文章の中に少し盛り込み、一文にした形で再定義するというのが一案ではないかと思っております。例えばということで私なりに考えてみました。「消費者を経営の中心に据えるというトップの明確な方針やリーダーシップのもと、消費者全てのガバナンスを働かせつつ、消費者志向の企業風土、そして組織間の綿密な連携を図り、消費者満足を消費者利益の最大化を図って、その継続的な実践によって消費者との長期的な信頼関係を構築する経営そのものである」というような、文章が長くてこなれていないのですが、例えばということで定義をこの際ぜひ作っていただくことを期待したいと思っております。それからもう一点、別の意見を申し上げてよろしいでしょうか。基本的な考え方のところなのですが、後の方がよろしいでしょうか。

**【野村座長】**

それは後でお願いいたします。他に報告書の骨子案について御発言ありましたらお願いいたします、はい根岸委員どうぞ。

**【根岸委員】**

この定義について御意見が出ましたが、それも含めて今回はかなり前進したと私は思っています。特に「事業者」という表現がとても気になっていました。消費者志向経営をする人は経営をしていく人ですが、トップだけではありません。そこに従業員という言葉が入ってこなければいけないのです。いくらガバナンスを強化しても、トップがどれだけ情熱を込めても限界があり、それは従業員に委譲しているものがかなりあるためです。従業員一人一人がそういう意識をもって行動することが、消費者志向経営に直結することになるのです。だからあくまでも消費者志向経営というのはトップも含めて従業員とタグを組み、そのような視点をもって取組を行うということが過去にない定義だと思います。



お客様第一主義という、企業の誰が取り組むのかよく分からなくなります。そういう意味で、今回はトップと従業員、経営と従業員がタッグを組んで健全な消費社会を作っていくんだということになるのです。前も申し上げましたが、従業員そのものがプライベートでは消費者になるわけですから、そういう人たちが自分の生活の中で滲み出すような消費者の意識というのが、広く普及する上ではエンジンになると思います。そこは前と随分違うと思っており、これは良い定義だと私は思います。

【野村座長】

他にいかがでしょうか。大山委員どうぞ。

【大山委員】

全ての企業が取り組むことが望ましいということで、消費者向けの財・サービスを提供しているところにこだわるべきではないと思います。直近の事例で、マンションの基礎工事の事例があります。まさにマンションを買われた方が消費者であって、今までどちらかという消費財を中心とした消費者教育でありましたが、どの分野であっても企業全般で取り組んでいくべきであるということです。

また中小企業も含むということは入れない方がいいと思います。企業全般という形にしないと、中小企業と大企業の線引きはどうするのかと言われると、なかなか難しいところがあります。やはり全ての企業が取り組むという形で、よりシンプルにされた方が、これから起こってくるいろいろなトラブルについても対応できるのではないかと考えます。

【野村座長】

それでは、高委員どうぞ。

【高委員】

大山委員のおっしゃったことに賛成です。かつてはB to Cの会社がいろいろな責任を取られることがありましたが、最近の新聞報道を見ていると、出ているのはほとんどB to Bの会社です。つまり自分が直接売らない、その手前のところで手を抜いてしまったという会社が出てきているのです。その人たちも結局は最後のところで消費者とつながっているので、直接消費財やサービスを提供している会社に限定しない方が良い気がいたします。

【野村座長】

五味委員どうぞ。

【五味委員】

私は今の御二方の御意見に賛成でございます。不祥事を起こした企業の調査等で現場の社員のヒアリングをしますが、消費者からの距離が遠ければ遠いほど消費者視点が欠けてしまう傾向があり、それが不祥事の根本的な原因になっている事例が非常に多く見られます。社員の意識は、消費財を扱う会社であっても、例えば、顧客と直接接する営業の方の意識は高いけれども、製造部門などやや距離の遠い部署の社員の意識は低いことがあります。また、企業間でも、消費財ではなく、部材を製造する会社や、B to Bの会社の方が、意識が低いと感じるこ

ともあります。したがって、対象企業を限定せず、全ての企業、B to Bの企業についても、消費者志向経営に取り組むよう強く押し出した方が良くと思います。

**【野村座長】**

どうでしょうか。松本オブザーバーどうぞ。

**【松本オブザーバー】**

定義の問題と評価の問題は、この資料1-4の話とつながるのですが、レベル感がよく分からないところがあります。すなわち、この1-4を見ていると明らかにマネジメントシステム志向なのです。マネジメントの仕組み、つまりどういう業種であろうが、どういう製品を作っているのが、高齢者向けであろうが、そういう点を一切捨象して、そもそも企業というものはこうあるべきだという抽象的なところで共通の視点を作ろうとしている印象が大変強いです。つまりマネジメントシステムという、どの企業にとっても共通の枠組みで評価しましょうということなので、それはそれで評価しやすいと思いますが、それだけでいいのかなと思います。例えば安全性の問題というのはこのレベルでははっきりいって入ってきません。法令順守などに関連させて、コンプライアンスの部分が入ってくれば、初めて入ってくるかもしれません。コンプライアンスや直接法令に書かれていないような安全の問題は、この一覧からは必ずしも評価しきれないところがあります。

他方で、ISO26000の消費者課題というところでは大きなジャンルとして7つ挙がっていて、そこには大変具体的な事例が書かれています。第1は契約で、広告や勧誘、契約条項に関わる部分についてまとめて書かれており、例えば偏りのない情報提供をしましょうなどと書いてあります。2つ目の項目では消費者の安全や衛生、健康について配慮した事業活動をしましょうということが書かれています。また4つ目の項目では、消費者からの問い合わせに適切に応えたり、アフターサービスをきちんとやりましょうということが書かれています。そういう個別の課題とこの評価項目の関係をもう一度考えた方が良くのではないかと思います。恐らく経済産業省がやっていた表彰であれば、こういう製品を開発した。例えば高齢者向けの今までなかったものを作ったりしたことについても評価されていたのではないかと思います。そういう企業は今回の資料1-4だと、評価項目が無いのではないのでしょうか。マネジメントシステムがしっかりしていますかという評価だけにしてしまうと、こういう点で大変良いことをやりましたとか、消費者にとってプラスになる製品を開発しましたとかいう部分が落ちてしまいます。それは結局のところ、消費者志向経営とは何かという話や定義に戻ってきて、マネジメントの仕組みがしっかりしていますよということだけで果たして良いのかなという疑問にもなります。

**【野村座長】**

どうもありがとうございました。他に御発言はありますか。はい、高委員どうぞ。

**【高委員】**

ありがとうございます。今御指摘いただいたことに関連して、うまく答えられるか分かりませんが、松本委員がおっしゃった点は④のところを充実した内容にしてくださいということだと思います。資料1-4の④というのは、事業関連部門と品質、消費者対応、法務関係部署との有

機能的な連携を扱うところでは、その内容はここに簡潔に書いてありますけれども、既に存在している苦情処理システムやそのシステムを利用されているかということでお答えいただいて結構だという内容にしたわけです。あまりにも細かいものがそこに入ってきますので、取りあえずそのような使い方をしたらどうかということがWGの結論です。

それで、マネジメントシステムを求めているという御意見ですが、WG員が特に強く確認したかったのは、①のトップのコミットメントと③の風土がどうか、また従業員がどういう意識になっているのかという点です。それから最後の⑤のところは何も書いていませんが、これはどういう意味かという点、①～④までのことを、それぞれの会社が1年間やって、例えば①の内容についてはこうだったと自分で評価して、ここが足りなかったから次年度はこうするというふうに書き込んで次の年度につなげてもらおうとするものです。つまりプロセスが動いているかどうかを、①～④の全てをそれについて確認するわけです。見直しと次の年度の改善につなげていく、そのプロセスを評価するという枠組みになっています。つまりマネジメントシステムがあるかではなく、それを動かしながら改善を続けているかを見ようとするものです。

**【松本オブザーバー】**

プロセス重視という趣旨であることは、資料1-3に書かれていますから、恐らくそういうことだとは思いますが、プロセス重視だけでいいのか、結果を見なくてもいいのかということ、つまり、プロセスで頑張っていますというところを評価するだけで十分なのかと思うのです。この企業がこういういいことをやりましたという部分、いいことというのはプロセスを改善したということかもしれませんが、アウトカムとしての持続可能な社会にプラスになるようなことは評価に入れなくてもいいのかということなのです。つまり経営の部分だけを見るのか、それとも経営の結果として世の中にどういった良い効果を及ぼしたという部分はどうするのかということなのです。

**【野村座長】**

はいどうぞ、根岸委員。

**【根岸委員】**

もちろん、私はプロセス重視というのはすごく良いことだと思います。しかし結果が出ていなければ意味がないのです。つまり結果が出ているからプロセスが良いということだと思います。プロセスだけを評価するというのは非常に難しく、結果が出てなければプロセスが悪いわけです。良いプロセスをしていたということを、逆にどういった結果で評価するのか、その結果が出ていてその中からプロセスの良いところを見るのかどうか、私はどうにかしてそれを結びつけるべきだと思います。

**【野村座長】**

どうもありがとうございました。それでは報告書の骨子の前の方の資料1-1です。基本的な考え方について、それぞれ関連していますので、他のところに渡っても結構ですが、御意見を頂ければと思います。

### 【高山委員】

ここの資料の 1-1 に書いてある基本的な考え方の文章ですが、記載してある内容、それからストーリーに関しては確かに事実というか正しいことをお書きくださっていると思います。しかし、文書の全体的なトーンが、事業者と消費者の二者だけを対立的に強調した書き方になっているような気がいたします。また、近視眼的な経営が消費者と企業の間での最近の問題というような書き方がなされており、全体を俯瞰しているのではなく、部分を取り上げているような印象を持っております。

この報告書は誰に向けて書かれるものなのかというところを考えていただきたいと思っております。やはり経営者の方に読んでもらい、賛同してもらおうこと、そして最後に消費者志向経営の促進を図ってもらうということが目的であると私は認識しています。できればあまりネガティブな厳しい言い回しというのは少し避けていただいて、経営者の気持ちにすんなりとはまるような、そして共感してもらえるような書き方というのを工夫された方がいいのではないかと思います。

一部の不誠実な事業者や悪質な事業者を除き、ここで出てくる経営の基本については経営者自身がよく分かっていることなのですが、分かっているでもできなかったという事実が不祥事としてあるわけです。今まで何度も消費者志向やお客様第一ということが叫ばれながら、それでもやはりなかなかできなかった、その理由をもう一回考え直してみましょと、そしてもう一度原点に立ち返って消費者志向経営を点検し、努力しましょと、促すような書き方にしていた方が、良いのではないかと思います。

もう一つ加えていただけたらと思ったことがあります。先ほどの河野委員からのコメントにもありましたが、表彰のところ限定されているというような印象を持っております。なぜ今消費者志向経営なのかというあたりが、もう少しほしいということです。その背景に、やはり消費者市民社会の形成というめざす姿が一つ大きな絵としてあって、そこに事業者が社会的な責任を果たすべきプレーヤーとして加わって、社会の形成にしっかり関与していくということが求められている。そのための消費者志向経営であるという大きな視点も冒頭の文にはきちんと書いていただけたらいいのではないかと思います。漠然としたコメントになってしまうのですが、一考いただけたらと思っております。

### 【野村座長】

どうもありがとうございました。他に、坂倉委員どうぞ。

### 【坂倉委員】

私も高山委員の御意見に似ています。記載されていることはこの通りだと思いますし、頷けることも多いのですが、全体的に少し偏りが感じられるかなと思います。例えば最後の 3 行のところですが、特に下から 2 行目、『各企業が消費者・顧客よりいただいた信頼を活かし、これを盤石なものとするため、消費者志向経営の推進方策を整理・提示することとした。』とありますが、これも確かに大事なのですが、これだけかなという感じがします。もう少し幅広い視点で書かれた方がよろしいかと思います。

具体的に 3 点申し上げます。一つは消費者志向経営というものを改めて定義、意義を明確にする。2 番目に健全な消費社会あるいは持続可能な社会を作っていくためにというようなことを入れる。3 番目には消費者、事業者、行政、各主体が協力してやっていくんだということ

もう少し入れていただいき、幅広い観点でまとめていただけるとなお良くなるのかと思います。以上です。

**【野村座長】**

はい。他にいかがでしょうか。特にこの基本的な考え方についてはどうでしょうか。はい根岸委員どうぞ。

**【根岸委員】**

私は「妥協なき誠実さ」は、いい言葉だと思います。昨今の不祥事は経営者トップも含めて、道徳観の欠如なのです。従業員の不祥事も社内でおきますが、全て共通しているのは、道徳観の欠如です。知識ばかりが先行して道徳観・倫理観の教育が不十分な人たちがいる、またそういう教育社会の中で育ってきた人たちも増えているということが、消費者志向経営の問題の根っこにあると思います。その誠実さや倫理観というものをいつも外さないということを強く訴えていただけておりますので、この言葉には深さがありとても良いと思います。

**【野村座長】**

他にいかがでしょうか。はい、高委員。

**【高委員】**

私がきちんと確認しなければいけなかったのですが、この「基本的な考え方」というのは骨子の前に来るものではなく、評価項目の前に付ける予定だったものです。元々1-4の評価項目を作った時にこれをどうやって使ってもらおうかという意味で、私の方で原案を作りました。しかし報告書全体の前に付けるものとして紹介されてしまいましたので、狭い書き方に見えるのだと思います。ただおっしゃる通り、いくつかの点は私も考えなかったもので、改めたく思います。それから先ほど結果を重視しなければいけないのではないかという指摘がありました。その通りです。ただ、どうやって結果を見ていくかというのは難しいという議論になりました。ですからすぐ表彰制度をスタートするのではなくて、取りあえず取り組んでみようと考える会社に手を挙げてもらおうじゃないかとグループ員の意見が収斂してきました。宣言型でまずスタートし、それで1年、動かしてみても、こういうものなら評価できるというのを見つけたところで具体的な評価・表彰をやるという議論にまとまってきました。

**【野村座長】**

他にいかがでしょうか。はい、松本オブザーバー。

**【松本オブザーバー】**

お話を聞いていて、結局消費者志向経営という一つの言葉になっているのですが、消費者志向と経営で分けて考えなければいけないのではないかという気がしてきました。すなわち、何が消費者志向なのかという部分、それがアウトカムの部分です。それをきちんと経営として回していくためには経営の中でどういう取組が必要なのか、これが資料1-4ではないかと思います。何をやるためにこういう仕組みを作っているのか、アウトカムを抜きにして経営の仕組みだけを作っていくというのは根岸委員のおっしゃったように、あり得ない話だと

思います。そうなってくると、結果や目指すところという部分も評価の中に入れ、それを実現するためにどういう取組をしてきたのかというプロセスを評価するという話になるのではないかと思います。そうなると、消費者志向経営とはどんなことを目指すのが消費者志向なのか、もう少しブレイクダウンして書かれた方が良いのではないかと思います。いかがでしょうか。

【野村座長】

他にいかがでしょうか。はい、どうぞ。

【根岸委員】

先ほど少し結果の話をしましたが、結果は表彰制度であれば、手を挙げた企業が結果を自分で整理してPRするという事ではないでしょうか。経営というのはプロセスが大事ですが、それがどういう効果、結果につながるかということも見極めていかなければならないし、経営というのはそういうものだと思います。そのため、まず企業が自分でこういう取組をして、こういう結果、効果が出てきました、そこも自分で分析してPRしていただくということ、それをどう評価するかという話だと思います。

【野村座長】

はい、大山委員どうぞ。

【大山委員】

今の結果が全てということもありますし、またプロセスが大事なのだということもあります。実際、我々が会社経営しているところの本音でお話し申し上げますと、この目指す経営や組織は反対する人は誰もいないのです。しかし、経済産業省がなさっておられた表彰の企業リストを見てみると、この中で結果が全部100点という企業はありません。だから結果的に何かトラブルがあって、上げた手が下がっていき、途中でなくなったのだらうと思います。

当社は15000アイテムの生活用品を作っていますので、クレームがゼロということは絶対にあり得ないのです。前回は申し上げたように、これは設計のミスなのか、製造工程の段階のことなのか、部品にミスが出たのか、あるいはお客さんの使い方によって大きな事故になったのか、想定外が出てくるわけです。今はリコールがあり、過去の事例を見ましても、クレームが1件出たすぐリコールすべきなのかどうか、我々も非常に悩ましいのが現状です。遅いとまた遅いとお叱りを受けるし、しかし原因が分かるまでに時間がかかり、結果的には原因がわからないことも結構あるのです。たまたま何十万件販売したけれど、クレームが1件しかなく、その1件も再現できなかったという事例も多々ございます。

ここで目指す経営で消費者志向経営をどうするのかといったときに、いくら目指してもそこをどう判断するのかということです。1つでも問題が出て、全て開示してリコールしている企業がどれだけあるのか、または何件でリコールすべきか、ここをジャッジするのは非常に難しいです。これが実際、物を作っている会社の現実だと思います。だから私は目指すということは問題なくやるのですが、消費者志向を目指さないという意味ではないと思います。ここは現実問題、企業経営というリスクを、我々は常に抱えているのです。これを消費者経営のときにどうすべきかと、ある程度文章にする必要がありますが、この議論はある程度やらないといけません。表面だけでみて、いくらトップのリーダーシップが大切と言っても、リーダーシッ

プとは何かとなった時に非常に難しい問題があります。私自身もそういう点でいくつか悩みを持っているのです。隠すというわけではありませんが、問題の原因がはっきりしていれば大小関わらず対策できますが、自動車の事例にしてもそうですが、難しいと思います。企業によって判断基準は変わります。その判断が消費者志向経営に照らし合わせてプロセス的に良いのかどうかというジャッジが非常に難しいような気がします。たぶんそういう理由で、経済産業省の表彰も、17年度からなくなってきたのではないかと思います。たくさん物を作っている企業というのは発生件数というか、これを見ると、過去にいろいろ新聞で騒がれた会社があるのです。生活者の代弁者として生活者の問題を解決するという企業理念である当社でさえも、実際現場でトップとして消費者志向経営を目指していますが、なかなか難しいというのを現場の声として御参考にしていただきたいと思います。

**【野村座長】**

どうもありがとうございました。はいどうぞ、五味委員。

**【五味委員】**

結果とプロセスとありますけれども、両者は明確に分けられるのか疑問があります。プロセスの中でも目標を立ててそれを達成していくという捉え方もあります。今の大山委員のお話をお聞きして、企業経営の現実やクレームは絶対にゼロにならないということは、我々も実務で体験しているところです。この取組は、結果として100点を取ったという取組を評価するのではなく、それぞれの企業が自分たちで目標を設定し、その目標を目指した自主的な取組を促して、そのプロセスを評価するのが良いのではないかと考えております。WGでの議論でも、プロセスを評価していくということは、全てを満たした100点の企業を表彰するという考え方ではなく、まず手を挙げて取り組んでもらい、その姿勢をもって前進していくことを評価する仕組みができればいいという考えであったと思います。不祥事を起こした企業は大体叩かれるというのが現実でして、そうした状況ですと、企業も何か問題があっても隠して外に出さない。悪い結果を批判するだけでなく、良い取組や前進する取組を評価できる仕組みがあればよいと思います。

**【野村座長】**

どうもありがとうございました。それではこの件については本日の御意見を基に、またWGで検討をお願いしたいと思います。特に基本的な考え方の文章を報告書の中のどこに置くのかということも含めて、我々も前文なのかなという気もちよっとしていましたので、その辺も含めてWGで検討させていただきたいと思います。

次は資料1-3です。表彰の方法についてです。これについて御意見をいただければということでございます。企業によって消費者志向経営にかかる宣言をしてもらい、その中で表彰を希望する企業について表彰するという事で良いでしょうか。先ほどすでに議論にも出ておりましたが、表彰の評価について、現状の評価ではなくて改善プロセスの評価ということを重視すればいいのか、また表彰制度を補完するための消費者志経営の取組を啓発する方がいいのか、そういういくつかの論点があろうかと思えます。そのような論点について自由に御討議いただきますでしょうか。

**【高委員】**

先ほどから出ている②表彰の方法の結果とプロセスに関わってきますが、リコールの話についてです。リコールになったその結果を見て、これでアウトだという見方は、私は誤っていると思います。自分たちで問題を早い段階で見つけて迅速にリコールするのであれば、プロセスは動いています。むしろそれを評価するスタンスでなければならないと思います。

別の例を挙げますと、食品のアレルギーフリーのものを提供するという事は、アレルギーで苦しんでいる人にとっては大変ありがたいことです。一方で、これは会社側からしてみると大変なリスクを抱えたビジネスとなります。むしろ、小麦や乳が入っていると言ってしまう方がリスクが少なくなり、経営上も楽となります。しかし、アレルギーを持っている人にも食べる喜びを提供したいと考え、アレルギーフリーの食品を提供しようとする会社もあります。敢えてリスクを負ってまで、それをやろうとするわけです。そんな会社がある時、洗浄をルール通り繰り返していたにもかかわらず、僅かなコンタミで被害を出すとして。その時、評価する側が、即、アウトである、消費者志向経営でないと判断するとすれば、それはあまりにも酷な話だと思います。だから、私やWGの委員の方は、結果だけでなくプロセスも見べきだという議論に至ったわけです。評価は現状の評価も重要ですが、それだけでなく改善のプロセスや問題発見のプロセスなども認証すべきではないかという意見です。

**【野村座長】**

いかがでしょうか。この1-3について。根岸委員どうぞ。

**【根岸委員】**

表彰制度というのは、どこまで続けていくのでしょうか。継続性を持たせるのでしょうか。例えば、2017年から2018年にエントリーをして表彰が決まる、そこに漏れた企業はもう一度チャレンジする、またはそこに新しいエントリーを呼び掛けるなど、ローリングしていくという理解でよろしいのでしょうか。

**【高委員】**

それは、みなさんの議論の結果によります。

**【根岸委員】**

私はローリングすべきだと思いました。消費者志向経営を全国に根付かせるというのは、簡単ではないと思います。何年もかかるというところからスタートすべきです。一つ提案があります。私達の業界では、金融庁からモニタリングをいろいろと受けております。そのベストプラクティスというのを提供され、それが非常に参考になっています。競争他社や他の業界のベストプラクティスとは何なのかということを見て、まずは真似るところから入ってみるということです。改善とはそのようなことから始まると思います。ですから、この表彰の中でも、この評価シート毎にトータルですばらしい企業ではなく、すばらしい事例や一つ一つの項目に対してのベストプラクティスを挙げ、皆さんが参考になるような報告書が毎年出てくれば良いと思います。すみません。長くなりました。



【野村座長】

はい、坂倉委員どうぞ。

【坂倉委員】

この表彰制度は私も賛成ですが、表彰制度を導入すると同時に、そもそもこの表彰制度を導入する目的、意義は何だということをもう一回明確にしておいた方がいいのではないかと思います。僭越ですが、私どもで考えてきたのですが、資料4の1枚目の2番の表彰制度の目的、意義として、提案させていただきます。私どもが考えた1つ目の意義はまず表彰された当該企業のモチベーションアップになったり、取組がさらに推進されることになるだろうということです。2つ目は表彰された企業の優良事例が他の企業に共有され水平展開される、また、他の企業が表彰された優良企業のいい取組を参考にして、活動を推進していくという、先ほどの根岸委員の御意見そのままです。3番目は、企業はこういうことやっているという消費者への認知です。この3つかと思います。こう考えると表彰の対象というのは自ずと狭まってきます。企業を表彰するのではなくて、取組が進んだこと、あるいは取組が改善されたことの活動内容や改善されたプロセスを評価して世の中でオープンにして共有していくということがいいのではないかと思います。以上です。

【野村座長】

はい、松本さんどうぞ。

【松本オブザーバー】

先ほどから私が引っかかっていることに戻るのですが、ここで宣言方式を取るというときに、参加する企業はどのような宣言をするのかです。「消費者志向経営をします」だけで終わり、その上で評価はこの詳細なプロセスでやるのでしょうか。私はもう少し具体的でないのだめだと思います。つまり製品メーカーであれば、安全や使い勝手、あるいは高齢者も違和感なく使える製品の開発をするなど、具体的なゴールを挙げて、そのために消費者からの意見を聞いたり、あるいは設計でこういうことをやったりしたというプロセスを評価するというにしないと、抽象的な消費者志向経営でいろんなことやりましたという評価で果たしていいのかなと思います。わが社はこの点での消費者志向を今回非常に重視してやりたいと思います、というところまでいかないと評価しきれないのではないのでしょうか。

【野村座長】

はい、それでは高委員どうぞ。

【高委員】

WGで議論したことですが、もし間違えていたら、他のメンバーの方、訂正してください。やりますという宣言だけでなく、今、指摘して下さったように、先ほどの資料1-4に沿って取り組みますということなのです。全部同じくらいのウエイトを置いて取り組むのではなく、特に力を入れる項目を決めても良いと思います。1年取り組んだら活動の結果を自分で評価し、それを次年度にどう見直ししていくかというところを開示してもらうのはどうかということです。ここでいうと1から4までの項目があって、その中の全てに取り組んでも構いません

が、そこまでの余力がなければどれかを選んで取り組み、⑤のところは活動の結果を自分たちで評価します。十分であればそのまま継続するし、不十分であれば見直しをして次年度はどうやるという情報の開示をしてもらおうということです。それで宣言した人の責任を果たしたことになるというのはどうだろうかという意見です。

もう一点、表彰ですが、これを全て満たした企業を表彰するという必要はないと思います。いろいろな賞があってもいいのではないかという意見がありました。それぞれの項目でベストプラクティスがあれば、先ほど根岸委員が言ってくださったような評価も良いのではと思います。

#### 【松本オブザーバー】

結局最初の疑問に戻りますが、我が社は消費者志向経営をしますというのが宣言内容なのでしょうか。そこが、私が最初からよく分からないところです。消費者志向経営という何か知らないけれどやりますというようなことで評価するのでしょうか。消費者志向経営とは何かという定義、つまり中身です。経営をしますではなく、どういう良いことを世の中に対して我が社はやるのだという、その点を出さず経営の改善のみ一生懸命やっていますというので良いのでしょうか。何のために経営の改善をするのかを、最初に宣言しておかないと、抽象的に我が社は消費者志向経営をしていますというだけでは不十分ではないかと思います。

#### 【高委員】

今の御指摘に答えることを意識したのですが、先ほどの資料 1-4 の③の 3)に、「会社は消費者・顧客志向に関し、誇りをもって世の中にアピールできるような取組を推進しているか」という項目を置いています。ここにいろいろなものを入れてもらうのはどうかと思います。しかもある特定の部署だけの話ではなく、会社全体で共有しているような取組なのかなど、細かい項目を設けてみたのですが、これでも不十分でしょうか。

#### 【松本オブザーバー】

最初の疑問ですが、我が社は消費者志向経営をしますというのが宣言の内容なのですかという質問です。評価するときに今おっしゃったようなことが少し入ってくるような感じですか。つまり、我が社はお客様の苦情対応を一生懸命頑張りますということでは宣言にならないということでしょうか。

#### 【五味委員】

WGにオブザーバーとして議論に参加していましたので、高委員の補足をさせていただきます。宣言の時には、企業それぞれの具体的な取組内容も宣言をしていただくというイメージを私は持っています。「我々はこの消費者志向経営をします」と宣言して終わるのではなく、それに加えてこの評価項目の柱に基づいて、自分たちはこういうことをやりますというように、全てでなくても具体的なものを一緒に開示し、取組むことを宣言し、年度が終わった時にその結果も開示していただいて、次はこのように変えていきますと続ける、そのプロセスを評価するということです。高先生、そのような考え方でよろしいでしょうか。

**【高委員】**

ありがとうございます。

**【野村座長】**

はい、長谷川 WG 員どうぞ。

**【長谷川WG員】**

WG 員の長谷川と申します。今の件で申しますと、資料 1-3 の 2 の表彰の方法の第一段階です。トップによる宣言と取組内容の公表という部分がかかれてございます。松本先生のおっしゃる通り、宣言だけをして具体的な評価はできないということから、具体的に何をどういう仕組みでやるのかということをはっきりしながらそれを全体で評価するようなことで考えています。ただここはまだ未論議の部分が多いので、内容についてはこれから考えなければいけないですが、宣言のみということではないと考えています。

**【野村座長】**

はい、根岸委員どうぞ。

**【根岸委員】**

絶対水準を求めるわけではなく、これから前進していくために、変化を導き出したいわけです。ですから、消費者志向を高度化して、自分たちは今この位置にいるけれども、1年かけてここまで引き上げますということ、企業経営者であればその発車台からどれだけ変化したかということは理解し、整理できていないといけません。当然、手を挙げるときに、企業経営者であればしっかりと書き込んでもらうというのが良いと思います。私は自分の表現で言えば持続可能というキーワードがあれば、身の丈に合った背伸びを繰り返していくということが大事だと思っています。階段を一段上るといってそこがこのプロセス表彰の中で一番重要なことだと思っています。それが出てくるような仕掛けですから、書き方としては自分が今この位置でここまで目指しますというのは、自分が整理できてなければいけないと思います。

**【野村座長】**

はい、大山委員どうぞ。

**【大山委員】**

企業の立場で申し上げますと、本来この消費者志向経営の取組というものに、日本を代表する産業が本当に手を上げるかどうかだと思います。具体的に言うと、自動車産業やどこの会社も消費者志向なのですが、どういう形で消費者志向をし、どう評価してもらうかは、A社、B社、C社の違いをどうするのかということです。家電メーカーも、住宅産業も、これらはクレーム産業なのです。また、化粧品メーカーも、これも人の体質によっていろいろクレームが出てくるわけです。ですから具体的にこういう日本を代表するような産業も手を上げられるような形を包括していかないと、単なる消費者志向経営を目指すのだ、ということで終わるような気がしてならないのです。だからもう少し、軸をどうこうというよりもそれに対してどう取り組んでいくのかというような何か一つのパターンを作らないと、たぶん私が申し上げたような

企業は、内容はわかるけれどもうちは取り組めないなどということが起きるのではないかと思います。やはり企業が手を挙げられるような仕組みを作らないと、概念論で終わってしまうのではないかと危惧します。

【野村座長】

高山委員どうぞ。

【高山委員】

今の御発言に関連しますが、なるべく多くの企業に参加してもらおうということが非常に大事だと思っております。今後の方針や改善するプロセスを宣言することに対しては私も賛同いたします。ただ、企業の立場からすると、自分たちはシート1-4を見て課題を認識し、自社的に取り組んでいこうと思っているというということで、社内ではどんどん計画を作ると思いますが、その取組は非常に良いことだと思います。けれども、それを宣言の段階で社外に開示してしまうということについては、引っ掛かりを感じてしまいます。最初は、他社がどんな表現をするのか、どのレベルで動くのかなど、手探りの状況が起きてしまうことを懸念しております。ですので、どういうサンプルの提示の仕方をするかということは非常に重要になってくると思います。また、その資料を例えば消費者庁に提出するというのなら良いと思いますが、これを広く世の中にホームページなどで開示するとなると躊躇されるのではと懸念しております。

【野村座長】

他に御意見はいかがでしょうか。そうしますと、ここはもう少しWGで議論をお願いするということになりますが、よろしいでしょうか。

【高委員】

WGで議論しても難しいと思います。開示しないと消費者からの評価が得られないですし、消費者庁だけに報告してもそれは新しい仕事を作っただけになってしまうので、もったいないと思います。

【高山委員】

結果が出て、そのプロセスを開示するというのは良いと思いますが、最初の宣言の段階で開示というのは難しいと思います。もしかしたら宣言したことが達成できないかもしれない状況も出てくるわけです。1年後と宣言したことが3年、5年かかってしまうこともあるかもしれませんし、その間にビジネスの構造自体が変わったり、いろんな経営環境の変化があったりすると思います。改善のプロセスを出すことには私も賛同しますが、最初の段階での開示というところは引っかけります。

【野村座長】

他に御意見はいかがでしょうか。

**【高委員】**

言い忘れていましたが、プロセスと結果の話では、結果も当然重要ですが、こここのところ曖昧にしていると、例えば消費者庁が表彰なさる時に、「賞を出していたにも関わらず問題が起こった」、「どういう評価をしているのか」という批判を評価する側が受けることとなります。なので、そこは消費者庁としてもうちはプロセスを特に重視して改善努力を評価するというスタンスでやっていますということは言えるようにしておかなければいけないと思います。それができるかできないかで参加する企業の数が全然違ってくると思います。以上です。

**【野村座長】**

いかがでしょうか。はい、吉川委員どうぞ。

**【吉川委員】**

遅れて申し訳ありません。私はこの会議そのものが始まった時、表彰制度があってもいいねというような話から始まっていたと記憶しています。ただ実際にWGでしていただいた議論を見ると、本当にこういう表彰が消費者にとってどれほど役に立つのかと思いました。例えば、宣言のところでも基本的な考え方のところでも、消費者を重要な関係者と位置付けるというよりも、全ての人が消費者であるということの宣言がまず必要であり、その立ち位置が企業者であり消費者であるということでない、これ自身がぼやけてしまうのではないかと懸念しております。議論の細かいことは分かりませんが、私が今回いただいた資料を見ていて、一番気になった点は、本当にこの表彰制度というものが必要なのかということです。議論の途中で申し訳ありません。

**【野村座長】**

他にいかがでしょうか。特に資料2の③ですね、その他の対策ということで、表彰制度を補完する普及・啓発策の在り方について、表彰以外に何か御意見ございましたらお願いします。それでは吉川委員どうぞ。

**【吉川委員】**

もしこの制度を生かすとしたら、私はやはり消費者支援功労者表彰とあって、消費者を表彰する時と同じ時に表彰をしてほしいと思います。別にする意味は全くないと思いますので、できればこの表彰制度をどうするかということが気になることと、もし表彰をするとしたら消費者志向経営表彰の場合と分ける必要は全くないと考えております。

**【野村座長】**

他によろしいでしょうか。それでは時間もございますので、最後の論点、資料の1-4、消費者志向経営の重要項目の整理、大企業版について御意見がございましたら、御発言をお願いしたいと存じます。はい、坂倉委員どうぞ。

**【坂倉委員】**

この評価項目は非常に良くできていると思います。特に③の企業風土や従業員の意識ということを入れるのは新鮮な気持ちもします。非常に良くできていると思うのですが、もう少し消

費者に対する具体的な活動の項目、例えば消費者とのコミュニケーションや消費者への情報開示など、お客様の声を活かす、具体的な消費者とのコミュニケーション関連の活動など。入れるとしたら④になるのでしょうか。ここをもう少し内容を厚くされたらいいのかなというのが1つです。

もう1つの御提案は、マトリックスにしたかどうかということです。配布させていただいた資料の4の中に、折りたたんでいる横に長いA3の紙の資料があります。これは私どもACAPの消費者対応部門の進化度合いのチェックマトリックスです。企業の消費者対応部門に向けて、規模やレベルはいろいろありますが、それが様々な機能ごとに4段階に分け、左が初級レベル、右へいくほど上級レベルになっていきます。このマトリックスを使って自分の企業、自分たちはどこにいるのか、またどこが弱いのか、ではどうしていけば良いのかということ、理解するとともに今後の活動に役立てるというチェックシートになっています。だから決して一番右の最上級レベルを全部埋めなさいというわけではなく、少しでも右に、少しでも上のレベルに上がっていきけるように、チェックし、今後努力をしていただくために作っている表です。このような形で、今回の消費者志向経営の重要項目もマトリックスにしてみると大企業版とその他企業版と分ける必要もなく、統一した一枚のシートでできます。決して一番右に行くのが表彰されるということではなく、少しでも右に行く、少しでも上のレベルに上がっていく、右に上がった活動内容やプロセスを評価して表彰していく、それをみんなで共有し他の企業も勉強して、参考にしていくことを目指します。幅も広がるし、表彰の意義や表彰することによって上に上がっていくということがわかるのです。こういった形でもつながっていくと思いますので、ぜひこのマトリックスのような形にはいかがかと思えます。以上でございます。

**【野村座長】**

他に御意見いかがでしょうか。はい、吉川委員どうぞ。

**【吉川委員】**

ここの中でお尋ねしたいのが、内部通報制度がちゃんと機能しているかということのはどこに入るのでしょうか。

**【野村座長】**

これはWGの方で何かありますか。

**【高委員】**

②のコーポレートガバナンスのところです。

**【吉川委員】**

この中に入るのですね。もう少し見やすい書き方をさせていただかないと、私には理解できませんでした。とても大事なことでそれがきちんと機能しているかどうかというのを、別項目で上げていただいてもいいくらいだと思います。

**【野村座長】**

他に御意見はいかがでしょうか。これは大企業版となっておりまして、中小企業については企業規模によって評価項目を調整するという事も考えられるということで作られています。その点についても御意見がございましたらお願いいたします。

**【高委員】**

先ほどのマトリックスと関係してきますが、中小企業版のものを作るときにはどちらかという項目を抜いていく形で、重すぎるものは取り除くという形で作成しようかと思っています。それを横に並べていけば、イメージしているようなマトリックスと同じようなものになると思います。

**【野村座長】**

はい、松本委員。

**【松本オブザーバー】**

坂倉委員に質問ですが、ここに出されたこのマトリックスというのは資料の1-4の代わりなのか、それとも1-4の中の1項目を展開すればこのようになるという趣旨なのでしょうか。

例えば安全な製品を開発しますという目標を立てた場合に、こういうマトリックスができるという話なのか、またこの場合、消費者志向経営の全てなのでしょうか。

消費者対応部門をきちんと評価するという目標を立てた場合にこういうマトリックスができるというのは分かるのですが、それが消費者志向経営の全てであるという趣旨なのか、それともこれは消費者志向経営の目指すもののごく一部を展開したものという趣旨で作られたものなのか。どちらなのでしょうか。

**【坂倉委員】**

私がお付けした資料は、あくまでも消費者対応部門での業務だけに特化して作ってございますので、これは消費者志向経営の一部であります。ですから、WGで作られた消費者志向経営の重要項目がありますが、この項目をマトリックスの手法で展開していくと良いのではないのでしょうか。さっき高委員がおっしゃっていたように、左側の方の項目が少ないかもしれないし、上の方になってくると多くなってくるかもしれません。そのようなこのスタイルで項目を並べたらどうでしょうという御提案です。

**【松本オブザーバー】**

そうしますと、製品開発部門というバージョンができるのでしょうか。製品開発部門としてのマトリックスの中に、例えば消費者志向の立場で製品開発をする、消費者の声を聞く、または迅速にリコールするというような内容が並ぶというイメージで良いのでしょうか。

**【坂倉委員】**

項目ごとにそういう形で展開していくということですので、その製品開発が項目に上がるとなれば当然そういうことになります。

**【野村座長】**

それでは、よろしいでしょうか。吉川委員。

**【吉川委員】**

先に説明があったのかもしれませんが、前回は申し上げたことですが、大企業も中小企業も一緒だと思います。大企業はよくこういう会議に出て来られて、うちは大企業だから何も悪くないと言われる方が結構おられますが、やはり結果的にそうじゃなかったということもしばしば見受けられます。また、そういうことだけではなく、全ての企業が、それは中小企業が全ての項目をと云われたらチェックするのさえ大変かもしれませんが、これは目標という形で上げるべきであり、私は大企業版と中小企業版に分けることの意義が分からないと思っています。

**【野村座長】**

先ほどの坂倉委員のような評価のレベルで段階的に評価するというのであれば、あるいは同じ項目でやることも考えられるかもしれません。はい、大山委員どうぞ。

**【大山委員】**

先ほどもお話し申し上げましたように、消費者の立場にとってみれば企業は大も中も小も何の関係もないのです。だからここで大小ということ自体が、私は少し違和感があります。だから企業にとっての消費者志向経営なのか消費者にとっての消費者志向経営なのか、ここをまず明確にしないといけません。企業サイドにとってのものであれば、大小絶対分けるべきだと思うし、消費者の立場に立った消費者志向経営をやってもらうのであれば大小は私は意味がないことであると思います。特に化粧品業界あるいは薬品業界は零細とはいいませんが中小企業が直接ネットでたくさん販売をされており、またそういうところでいろいろなトラブル・クレームが出ているのも事実でございます。

**【野村座長】**

はい、高委員どうぞ。

**【高委員】**

皆さんたぶん同じようなことを言っているのだと思います。それでこの1-4の表で重要項目は同じだと思いますが、問題は具体例のところですね。消費者問題を社外役員に報告しているかは、中小企業で社外役員がいない会社は当然あります。また、社外役員を選任する基準云々とか書いてありますが、これは大企業の話なので、具体例の内容が変わるというくらいで理解していただくのでいかがでしょう。

**【大山委員】**

それと、もう一つ中小企業の方は項目をできるだけ少なくシンプルな方が良いと思います。もちろん解釈の仕方がいろいろあるという問題もありますが、あまり細くなるとたぶん先ほどお話があったように、はじめから駄目になるような気もいたします。



**【野村座長】**

他に御意見いかがでしょうか。まだ若干時間ございますので、もし前の方に戻っても御発言いただければと思います。

**【根岸委員】**

今回、消費者志向経営を世の中に普及していく中で、例えば先ほどお話があったように大企業でもこの消費者志向に目を向けてくれるのかどうかという問題があります。コーポレートガバナンス・コードが導入されて、自分たちでやりますと宣言し、上場企業は皆その流れの中で取り組んでいます。このコーポレートガバナンス・コードの延長というか、少し視点を変えたものとして消費者志向経営がすんなりと入れるというアピールもしていただきたい。その方がより参画する企業が増えると思います。非常に今、時流がそういう流れになっていると思いますし、私はこの機会に消費者志向経営を、表彰を含めて刺激を与えて、皆さんを引っ張る、誘導するというやり方が、非常にタイミングが良く効果的でもあると思います。

**【野村座長】**

はい、どうぞ高山委員。

**【高山委員】**

私も実は全く同じことを思っておりました。コーポレートガバナンス・コードの中で5つある基本原則の2つ目は、まさに株主だけではなくて、消費者や取引先、地域社会、従業員などの様々なステークホルダーとのバランスをきちんと取り、適切な協働をしていきたいと思います。ということが謳われています。その中で、消費者は重要なステークホルダーであるということがきちんと今回のコーポレートガバナンス・コードの中に位置づけられております。その流れに乗った形で、②のところにコーポレートガバナンスという領域が入っていますが、消費者という存在が企業の経営のガバナンスの一翼を担う存在であるということをぜひきちんとPRされると良いのではないかと思います。

**【野村座長】**

どうもありがとうございます。他に御発言はいかがでしょうか。特によろしいでしょうか。

それではまだ若干時間はございますけれども、御意見をいただいたということですので、本日の御意見に加えてさらに追加で御意見・ご要望がありましたら、事務局宛にメール等でご提出いただければと思っております。本日いただきました御意見は、私の責任で整理させていただきます。その上で評価項目についての御意見は今後のWGの検討事項とさせていただきます。また、その他の御意見は、今後の報告書案、次回の議論につなげていきたいと思っております。最後に、事務局から事務連絡をお願いいたします。

**【金子調査課長】**

本日は大変長い時間にわたり、貴重な御意見をいただきまして、どうもありがとうございました。

私からは今後のスケジュールについて説明したいと思います。資料の5をご覧ください。本日いただいた御議論を踏まえて、後半にWGを2回程度予定しております。検討事項につい

では今回いただいた御意見を踏まえて、資料のブラッシュアップということでございます。この紙には中小企業の評価項目と書いてございますけれども、今の御意見ですと分けるというよりも段階別にした方が良くはないかという御意見だったかと思っておりますので、本日の御意見を踏まえて検討を行っていきたいと思っております。また、先ほどの基本的な考え方のところについても、前書きに当たる文章になると想定していると、私の方から冒頭に説明させていただきましたが、確かに高委員がおっしゃられたように、必ずしも前書きということでWGの中で意見が集約できていたわけではありません。この文章の位置付けも含めて、検討をしようと思っております。次回検討会が3月9日になりますが、これが最終回になり、ここで報告書を取りまとめなければなりません。そのため年明けを想定しておりますが、事務局で報告書のドラフトができましたところで事前に順次委員の方々にメール等でお送りいたします。御意見をいただき、それを踏まえた修正を2回程度実施し、3回目の検討会を迎えたいと思っております。以上でございます。

**【野村座長】**

それでは本日はこれで閉会とさせていただきます。お忙しいところ、お集まりいただきまして、熱心に御議論いただき、どうもありがとうございました。次回もよろしくお願いいたします。