

消費者志向経営に関する意見

麗澤大学大学院教授
高 巖

- 1) 平成 28 年 4 月、消費者志向経営の取組促進に関する検討会報告書
事業者にとってのメリットは何か、何を狙いとしていたか
- 2) 消費者志向経営におけるトップのコミットメント
- 3) 消費者志向経営における取締役会・ガバナンス
- 4) 消費者志向経営の今後に向けた取組（中小企業に浸透・普及させるための工夫）
- 5) 行政による不利益処分（中小企業に浸透・普及させるための工夫）

I. 消費者志向経営検討会は何を狙いとしていたか

- 1) 「持続的成長への競争力とインセンティブ」（経済産業省）
伊藤レポート（平成 26 年 8 月）
最低限 8%を上回る ROE を達成すべき
- 2) 「コーポレートガバナンス・コードの基本的な考え方（案）」（金融庁）
有識者報告書（平成 26 年 12 月）
- 3) 事業者における効果（消費者にとってのメリット）
 - ①事業者の持続的成長と中長期の企業価値の向上
 - ②消費者トラブルの減少
 - ③コンプライアンス意識の向上によるリスクの軽減
 - ④従業員のモチベーションの向上

II. 消費者志向経営におけるトップのコミットメント

- 1) 経営の基本
トップは、消費者・顧客の利益を第一に考えることが
揺るぎない「経営の基本」であると考えていることを示し
従業員と共有する努力を継続する
 - ①「消費者・顧客志向という基本」を会社のミッションとして明示しているか
 - ②基本姿勢の作成にリーダーシップを発揮したか
 - ③基本姿勢を内外に公表しているか
 - ④基本姿勢の重要性を投資家に明確に伝えているか
 - ⑤何が消費者・顧客の利益になるかを明確な言葉で社内に伝えているか
 - ⑥営業現場などで消費者・顧客志向がどのように実践されている、確認しているか
 - ⑦品消法関連部門に対し、人材・予算を適切に配分しているか
 - ⑧品消法関連部門従業員のモチベーションが高いか、確認しているか
- 2) 体制の整備
消費者の安全・安心に係るリスク情報が
迅速にトップに届く体制を整備する
 - ①トップに、消費者被害などの問題情報が確実に上がる仕組みとなっているか

- ②都合の良い情報ばかりがトップのところの上昇してきていないか
- ③製品回収などが求められる状況で、トップが指導力を発揮できる体制となっている

III. 消費者志向経営における取締役会・ガバナンス

1) 消費者・顧客志向に関する情報共有

- ①取締役会は、法定事項や業績の報告とは別に
消費者・顧客志向に関する事項も議論しているか
- ②取締役会は、本社のみならず、グループ会社における
消費者・顧客志向に関する事項も議論しているか
- ③経営会議（その他重要な会議体）は、半期、年次等、定期的に
消費者志向に関する活動目標や実績、課題について議論しているか
- ④トップは、取締役会や経営会議の場で
消費者対応の現状や課題について確認しているか
- ⑤取締役会が役員候補者を決定する際
消費者・顧客志向という視点も考慮に入れているか
- ⑥制度として、社外役員候補者の選定基準の中に
消費者・顧客志向に関わる事項も置いているか
- ⑦制度として、役員や基幹職の考課項目として
消費者・顧客志向に関わる事項も置いているか
- ⑧取締役は、他事業部の消費者問題に関しても
率直に意見を述べているか
- ⑨取締役・監査役などは、品消法関連部門の活動を理解するため
同部門の視察や同部門従業員との意見交換などを行っているか
- ⑩社外役員は、消費者問題への対応に関し
会社側に改善を求めることがあるか（少なくとも過去2年間で1回程度）
- ⑪重要な消費者問題について、社外役員に報告する仕組みはあるか

2) 消費者その他ステークホルダーの声が経営層に届く仕組みを持つ

- ①取締役・執行役員は、取締役会や経営会議などにおいて、
自社の消費者対応状況などに関し情報を共有しているか
- ②取締役・執行役員が消費者の声を直接聞く仕組みはあるか
- ③取締役・執行役員は、営業現場などで
消費者・顧客志向がどのように実践されているか、確認しているか
- ④会社には、社員や取引先などが疑問に感じたことを受け付ける
公益通報者・相談窓口があるか
- ⑤会社は、公益通報者・相談窓口の存在を
社員や取引先などに積極的に周知しているか

IV. 消費者志向経営の今後に向けた取組として考えられること

1) 大前提

- ①消費者志向経営に取り組むメリットがより明確に見えること
例えば、従業員のモチベーション向上

消費者志向経営と創造的破壊（起業者利潤の創出）

行政による不利益処分

- ②消費者志向経営に取り組まないデメリットがより明確に見えること
例えば、従業員のモチベーション低下、業績悪化

行政による不利益処分

- ③消費者志向経営の推進が「健全かつ公正な市場の構築」に繋がること

2) 上場会社（大企業）などの場合

①株式市場による評価

②GPIF による運用方針

公的年金運用者には国民の利益を第一に考えた運用が求められる

③消費者団体による投資（投資方針の公表と運用）

3) エシカル消費（関連サイト立ち上げ）などに対する後押し

- ①消費者志向経営宣言企業がエシカル消費関連の商品やサービスを開始した場合
消費者庁などが、一定期間、関連サイトで公表

- ②消費者団体においても、同種の応援は可能

4) 消費者志向経営を宣言している企業が感ずるメリット・デメリットを検討

①ガバナンスの評価（消費者関連を専門とする社外役員などの登用）

ガバナンス評価の指標化と開示（消費者団体などによる評価が合理的）

②グループ会社における不祥事と親会社の対応

親会社が宣言し、迅速な対応があった場合

迅速な対応に関し、その旨の記載があってもよい

③消費者志向経営表彰について、消費者団体もアピールすることを期待

5) 非上場会社（中小企業）などの場合

①大手納入先のサプライチェーン・マネジメントを評価

②大手納入先との契約を通じた規律（キャパシティビルディング含）

③事業者団体・消費者団体の連携を通じた規律（キャパシティビルディング含）

V. 行政による不利益処分の仕組みに工夫を

1) 中小企業（大企業も含めて）に最も大きな影響を与える代表的な法律は

①景品表示法

②特定商取引法

2) 行政規制の執行主体の問題は

①消費者庁を組織として大きくすることは困難な状況

②地方消費者行政に一層の財政的措置を講ずるのは困難な状況

3) 景表法に関する疑問：返金措置と課徴金納付額の減額

①「課徴金」と「返金措置」は別

被害者に対する返金は進んでいるのか

②行政上の手間がかかるということで、150万円未満は対象外としたが

4) 既存の課徴金（景表法）をより柔軟に運用する可能性は

①対象商品・役務の売上高の3%

2%、3%、4% などと数段階を設けること

- ②納付金対象期間：違反行為をやめた（解消措置）日から3年間
3年、4年、5年などと数段階を設ける
- ③事業者側の体制整備や調査協力などに応じて差を設ける
例えば、2%×3年（最小）～4%×5（最大）の幅を設ける
3%×3年からスタートし、各項目を確認し上下させる
消費者志向経営を宣言していること（1段下げること）
自主申告したこと（現在、50%減免）
調査妨害があった場合（1段上げること）
申告後、書類提出などに非協力的であった場合（1段上げること）
- 5) 特商法違反などに対する「不当利益の吐き出し」の仕組みはできないか
 - ①「公益性」が認められる問題行為に限定
「消費者一般」に対して以下が為されている（きた）場合
一定行為の義務付け（勧誘目的開示義務、書面交付義務など）
一定行為の禁止（再勧誘、不実告知、事実不告知など）
 - ②不当利得と認定される対象期間：違反行為をやめた（解消措置）日から3年間
半年、1年、2年、3年、4年などと数段階を設ける
 - ③事業者側の体制整備や調査協力などに応じて差を設ける（5通り）
例えば、2年からスタートし、各項目を確認し上下させること
 - ④被害者による損害賠償請求の可能性が残るため
事業者が支払った不当利得は、返金が終了するまで
国センなどに設ける「消費者基金」（仮称）に供託すること
 - ⑤返金計画に沿って返金が行われた金額（対象期間内の返金）を上限として
同基金より「事業者」に返金する（残りは基金に）
 - ⑥これ以降も、被害者の申請に応じて事業者が返金した場合
引き続き、消費者基金より事業者に返金する、ただし
対象期間外の返金請求は消費者が事業者に対し行うこと
通常の民事訴訟を通じて
- 6) 特商法に「コンプライアンス構築義務規定」を導入
 - ①「特商法処分に係る審査基準等について」
特商法における不利益処分に係る基準（指示、業務停止、不当利得吐き出し）
「それぞれの条に定める処分の基準のほか、事業者による
コンプライアンス体制の状況、違反行為の悪質性及び
被害の現実の広がりや将来の拡大可能性等の観点を
総合的に考慮の上、行うものとする」
 - ②コンプライアンス体制構築義務違反があった場合の行政措置
体制構築（立直し）を促すため
消費者志向経営を宣言している「事業者団体」による指導を受けること
消費者志向経営宣言事業者団体は消費者団体との連携・協力を要件
体制構築における計画・経過と構築後に報告義務を課すこと
 - ④上記事業者団体に所属していない事業者の場合
所属した事実の報告で体制構築における計画・経過と構築後報告に代える？

- ⑤事業者団体と消費者団体が有機的に連携していくこと
体制構築においても、コンプライアンス研修においても
事業者団体は消費者団体の知見を活かすことができる
消費者団体も事業者団体の取り組みをより良く理解し
- 7) 適格消費者団体と合理的根拠資料の提出を求める権限
 - ①特商法適用事業者が行う取引において不実告知があったと推定される場合
特商法適用事業者が行う取引において誇大広告があったと推定される場合
当該事案に関し消費者庁長官が合理的根拠資料の提出を求める権限を委任
 - ②景表法適用事業者が行う取引において有利誤認があったと推定される場合
景表法適用事業者が行う取引において優良誤認があったと推定される場合
当該事案に関し消費者庁長官が合理的根拠資料の提出を求める権限を委任
 - ③特商法・景表法違反事案に関する調査協力
適格消費者団体は消費者志向宣言事業者団体と連携・協力してこれを行う

以上