

企業不祥事と

消費者志向経営のいま

かねてからコンプライアンス経営とCSRは企業理念の主軸に据えられてきた。

しかし、消費者を欺く偽装や隠蔽体質はなくならない。企業不祥事を引き起こす原因を探るとともに、消費者志向経営に不可欠な考え方について同志社大学大学院教授の藏本一也さんに聞いた。

同志社大学大学院ビジネス研究科研究科長 教授

藏本 一也 (くらもと かずや)さん

悪しき企業風土と経営者の慢心

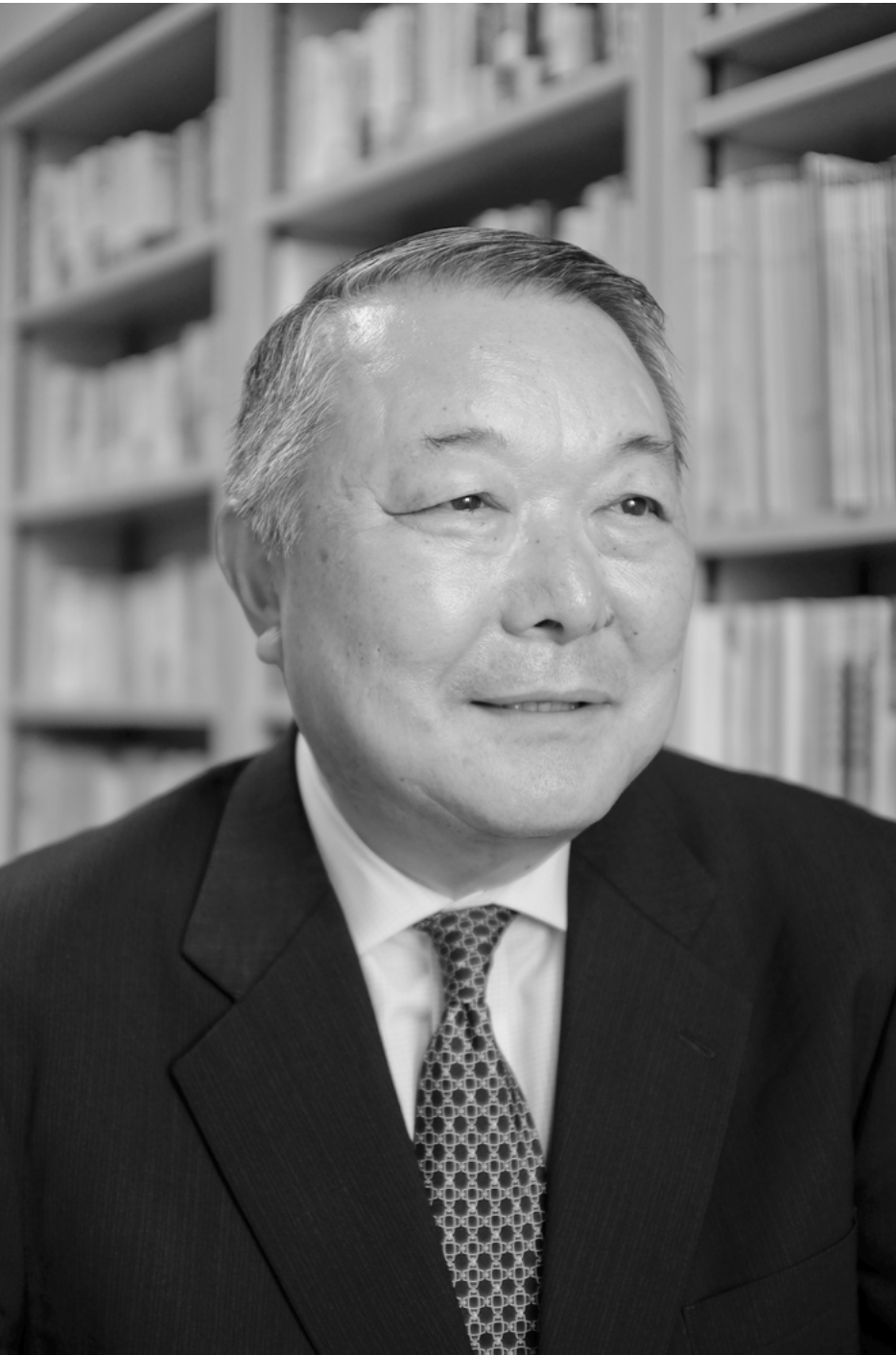
——なぜ企業不祥事は繰り返されるのでしょうか？

カルテルがその典型です。誤解を恐れずに言えば、日本人はカルテルに対し驚くほど寛容というか、罪の意識が低いですね。日本を代表するような企業でも、なんども繰り返しています。「これがないと業界の秩序が保てない」とか、「会社のために懸命に仕事した結果こうなったんだ」という理屈がまかり通っています。ところが欧米は違います。厳罰に処せられるだけでなく、経営者も社員もカルテルに対して罪悪感が非常に強い。日本企業の社員が不正な取引の結果、欧米で禁固刑を受けた例はいくらでもあります。でも、帰国すれば幹部のポストが待っている……なんか反社会的勢力のような話 faktisk あるわけです。

いずれにしても、不正会計や偽装表示、隠蔽体質などの根には似たような企業風土が少なからずあると思うんです。過去の失敗を他山の石としか見ない経営者は過ちを繰り返す可能性があります。コンプライアンス（法令順守）経営もCSR（企業の社会的責任）も、経営者の慢心によって絵空事になりかねないのです。

——順法よりも企業論理が優先されると。

企業活動である限り、貪欲に利益追求する経営者もいれば、悪いことをする社員もなかにはいます。また不良品や欠陥商品など、なんらかの失敗も必ず起こります。もちろんコンプライアンス経営は言うまでもありません。そのうえで企業倫理を保つにはどうすればいいのか、ということです。そこで必要だと思われる



のは経営の透明性です。

事例を紹介すると、不祥事を起こした会社に社外取締役として着任したある大学教授はこう言っています。「なんでもいいから、まず情報を本社に上げなさい。本社はその情報を全て外に出しなさい」。これは骨法なんですね、透明性を確保するための。その会社は、なにもかもオープンにすることで企業風土を改め、経営幹部の総入れ替えを断行しました。今では消費者志向経営を牽引する企業になっています。

肝心なのはその企業に対して、厳しい姿勢を貫く人を社内に据えるかどうかということ。その点、不祥事を繰り返す企業の社外取締役は、役員らとなれ合いの、もの言わぬ社外取締役でした。経営者の慢心がアクセルだとすれば、ブレーキを踏む人がいなければ暴走します。結果、会社の都合をなにより優先させる経営に陥ってしまう、それが一番いけません。

——企業統治という観点からはいかがですか？

組織運営上、問題回避のために必要不可欠なのがコーポレートガバナンス（企業統治）です。世界的な気運として広がりを見せるなか、日本でもずいぶん整備されてきました。ただ、海外と比べ日本は、少し遅れている感はありません。例えば、ドイツと日本とは統治構造に違いがあります。顕著なのが、不正会計など企業活動をチェックする役割の監査役会です。日本の監査役会のメンバーは取締役にとって都合のいい人物が半数程度占めているケースが多い。それに比べドイツでは、その半数が従業員代表で構成されています。なかには労働組合の役員が監査役になっていることもあります。しかも、監査役会が取締役を選任できる権限まであるのです。相互けん制機能という点で、すこ

くガバナンスが効くように制度化されています。とはいえ、そのドイツでさえ燃費データ偽装があったわけですよ。なにを可言わんや。企業不祥事の抑制は一筋縄ではないかということとです。

消費者志向経営に不可欠なもの

——いま官民一体となって消費者志向経営を推進していますね。

企業・消費者・行政の三者が共に協力してウィンウィンの関係を築くことは、以前から叫ばれてきました。消費者は良い企業を選択することで応援し、行政もそれをバックアップする。良い企業が正当に儲け、悪い企業は淘汰される。健全な市場を形づくるうえで合理的な考え方です。しかし、まだまだ消費者志向を理解していない経営者がいるのも事実です。そこで2016年10月スタートしたのが消費者庁の「消費者志向経営」推進の動きです。

実はですね、この取り組みのなかで「消費者志向宣言」をした金融関連企業が消費者トラブルを起こした事例があるんです。ADR機関から社名公表もされています。「消費者志向経営を目指します」と社長自ら宣言しているのに、なぜこんな事態が起こったのか。「法令違反をするような営業活動は行っていない。だからADRの俎上にあがる理由はない」というのが営業現場の言い分でした。つまり、本社の方針とは逆の方向に走っていたのです。これは消費者志向を社内に浸透させていくことの難しさを如実に示しています。

——消費者対応部門に期待されることは。

消費者対応部門を「刺身のツマ」くらいにしか考えない会社もあれば、経営会議にその部門長が出席している会社もあります。消費者対応部門というのは、社内的な地位の差がある話なんです。ただ時代の流れを敏感に捉えんとすれば、消費者志向経営は今後避けて通れない経営テーマになるでしょう。実効性を担保させるためには経営者の意識改革が第一、加えて消費者対応部門の働きが重要になります。稀なケースですが、ある大手生命保険会社では、消費者対応部門を統括していた人が社長に抜擢されています。まさに「消費者重視経営」の表れだと思います。

消費者対応部門の担当者はですね、最前線でお客さんの声を聴く……つまり市場の意見をいち早くキャッチできる立場を生かしてほしいのです。しかし、お客さんからの価値ある意見や情報は漫然としていては耳には届きません。そのためには、毎日数百件入る電話やメールのなかから、光る星の砂々を見つけるような感覚を身につけることです。それにはデスクワークだけではだめで、生産現場や販売現場に足を運ぶ必要があります。たった1件の問い合せでも「あつ、これはほんまや！」と自分自身が共鳴共感を覚えることができる感覚が大切なんです。担当部門への期待は大きいですよ。

実際、目の不自由な人のためにブルトッブ缶に点字を入れたビール会社や、シャンブーのキャップに刻みを入れた家庭用品会社の取り組みは、もとはと言えば、数少ない消費者の声の一つでした。それを聞き漏らさずに製品化したわけです。意匠登録していませんから、他社の製品にもそれが生かされています。消費者志向経営とは、そのような取り組みではないでしょうか。

（聞き手・原田修身）