

## 消費者志向経営の理論と実践

- なぜ消費者志向経営が必要なのか、どのように実践すればよいのか -

Theory and Practice in Consumer-Oriented Management

昭和女子大学 飛田 史和

Showa Women's University Fumikazu HIDA

キーワード

消費者志向経営、SDGs、ESG 投資

### 概要

消費者志向経営の考え方が必要になった背景、および理念を整理し、世界的な潮流となっているSDGsやESG投資と消費者志向経営との関係を明らかにする。

さらに日本の企業がどのように消費者志向経営に取り組んでゆけばよいかについて、その意義と方向性を具体例に沿って解説した。特に消費者志向経営を推進するためには、高い専門性をもった人材育成が重要であることを強調した。

### 1. 消費者志向経営の理念は時代の要請

(1) 2015年 消費者庁の報告書で初めて「消費者志向経営」という言葉が取り上げられた。

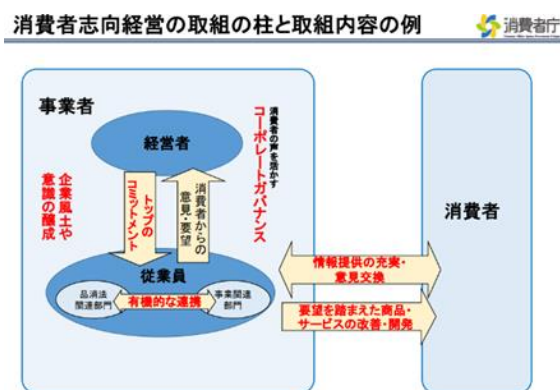
消費者志向経営という考え方が示されたのは、2015年に策定された第3次消費者基本計画が契機である。高度情報通信社会において消費者は便利になったものの、その反面利用には複雑かつ慎重な対応が求められるようになった。新しいイノベーションを活かすために企業と消費者が協働作業でWin-Winの関係を築き、起こりうるネガティブな結果を未然に防ぐこ

とが重要である。

このような社会においては、悪質な企業による消費者被害を救済することは優先すべき課題であるものの、消費者の脆弱性にも様々な面がある中で、事前ルールによって詐欺的行為を未然に防ぐには限界があるという認識が広がった。この考え方は行政だけでなく、多くの企業や消費者に共有されるようになってきた。

第3次消費者基本計画においては、消費者政策を推進するうえで、良質な企業の経営努力が不可欠であり、健全な市場の形成のため、消費者、雇用者やステークホルダーに配慮した民間の企業活動「消費者志向経営」が必要であるという認識が示された。

図 1



出典 消費者庁報告書概要より転載

具体的な取り組みとして実現させるために2015年7月には「消費者志向経営の取組促進に関する検討会」が開催された。翌年4月に公表された報告書では①企業自身が取り組むべきアクション・取り組み例と、②企業が消費者と連携して行う改善・開発、情報交換、プラットフォームの設置、の両方が必要であることが示されている。(図1参照)

(2) 共創社会を実現させるために、民間の力を活かす必要がある

消費者志向経営を実施する主体は企業である。共創社会を実現していくためには政府の力だけでは不十分であり、自由経済の大きな部分を占める民間企業の働きが不可欠になる。

企業がこのような考え方に沿って新しい経営理念を実践するにあたっては消費者(社会)との協働作業が必要になる。SDGs、ESG投資も世界経済を構成する各主体の力を活かしていこうという考え方であり、この点は第2章で後述する。

(3) 利益と社会目的の両立

世界的な潮流としてグローバルな競争が進む中で、リーマンショックなどを機に市場原理主義が破綻を見せてきた。能力を持つものが果実を独占するのではなく、地球上で共存する社会関係を重視し、地球環境、格差やガバナンスなどの問題を解決することが求められるようになった。SDGsなどの世界共通の開発目標を実現するためにも、民間企業は、利益追求に専念するのではなく、社会目的を実現する責務を負っているという認識が醸成されるようになった。

日本の企業では、社会目的を追求することは善きことであるかもしれないが、企業は利益を

追求することが一義的な目的であるので、環境保全や人権擁護などの社会の利益になることにコストを費やすのは、企業利益にとってコストであるとの考え方が根強くあるように思われる。しかしながら企業(株式会社)はあくまでも社会を良くするために、多くの人の力を結集する手段であって、市場に導かれた企業の存続・繁栄が一義的な目的ではない。

(4) 企業は多数の人の力を集めて目的を達成するための器である

多くの人の力と資本を結集する仕組みとして、近代になって株式会社が発明され、国家を上げた貿易や運河建設など社会の大きな目的を実現するために必要な制度として広く使われるようになった。株式会社は手段であり、利益追求そのものが目的ではないはずである。利益追求はあくまでも目的を効率的に達成するエンジンとして考えられるべきである。

企業は不特定多数の出資者(株主)の意を受けてその目的や手段を定めなくてはならず、瞬時に変動する社会・経済取締役会が不特定多数の株主の合意・委任を得ることが極めて難しいから、まず健全性、財務・収益性を普遍的な目標にするのである。これによって多くの人が力を合わせて資源を効率的に活用して目的を実現できる。

ほとんどすべての国・国民が自由な市場経済を志向しているのはなぜだろうか？それは、グローバルな貿易、資本移動、インターネットなどを通じた人や情報の相互依存関係が存在する。このような多数の主体がかかわる取引には、価格や利益といった汎用の指標がないと身動きがとれない。市場メカニズムのすばらしいところは、利己心を競争に変えられることにある。

(5) 顔の見えない不特定多数の助け合いは共

有地の悲劇を生む

コロナ感染症という試練によって、私たちは、「すべての人の命を守るといふ共同社会の約束を守ること」と「そのために必要なワクチンや医療資源をだれにどのような優先順位で提供したらよいか」というジレンマに直面させられた。非常に多くの人間と主体が関わる現代社会において、前者を遂行するためには全能の神が導く計画経済体制が必要になる。

神取は「ミクロ経済学の力」の最終章において「社会主義の失敗と共同体の論理の限界」と題して「他人への思いやり」「利己心への反感・嫌悪」「競争より協調」といふ共同体の論理を、家族や隣人といった顔の見える小さな社会全体の運営に使おうとしたのが20世紀における計画経済国家の失敗であったと述べている。

今一番必要とされていることは、市場や効率性を否定するのではなく、消費者志向経営という助け合いの哲学でその機能を補強・補完していくことである

(6) 消費者志向経営は企業と消費者が切磋琢磨して価値を創造する仕組みづくり

私たちが広く受け入れている自由と選択による自由経済を消費者志向経営は補完するものである。利益や価格という観点に加えて企業と消費者が価値を創造する仕組みづくりである。

二つの主体が力をつけて、互いにチェックしあう。そのせめぎあいが社会を良い方向に導く。D.アセモグルとJ.ロビンソンはベストセラーとなった近著「自由の命運」において国家の力(制度・秩序)と社会の力(自由・権利)のど

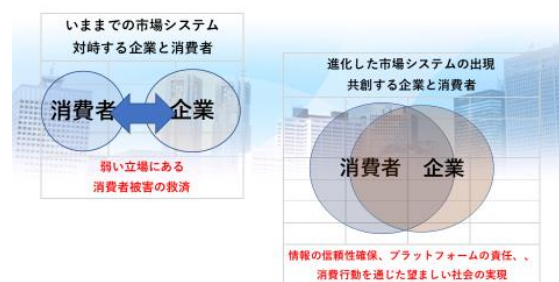
ちらかが支配的にならず、両者の力が互いに拮抗することが、その国の自足的な経済発展を可能にする条件だと主張している<sup>1</sup>。例えば共産党主導の中国のように国家の力が強すぎても社会の不満が爆発して国民の広い支持は得られない。またアフリカのティブ民族を例に、民衆の力だけがあって混沌とした状態では、生産的な協力は得られないという。

消費者志向経営は企業と消費者の共創関係なので、国家と社会の力の拮抗を成長条件とするアセモグル・ロビンソンの論とは区別されるべきである。しかし、消費者志向経営もアセモグル・ロビンソンも、発展する健全な社会をめざすという点で大きな相似性があり、一方の力が強すぎた(もう一方の力が弱すぎた)のではそれが成り立たない。

筆者は2020年に開催されたNACS会議<sup>2</sup>で消費者と企業の関係が変わってきており、対峙から共創へと転換しているという考え方を提示した(図2参照)が、このような考え方は今多くの人が感じ、実践していることではないだろうか。

図2

#### 4. 対峙から共創への転換



出典：NACS 会議開催レポート 基調講演資料より

<sup>1</sup> D.アセモグルとJ.ロビンソンは両者が均衡する条件・範囲を「狭い回廊」と名付け、国家に自由が生まれ栄えるためには国家と社会の力が「狭い回廊」の中

に入るが必要だと主張する

<sup>2</sup> 2020年7月に「ICTの進展と消費者志向経営(オンラインNACS会議)」というテーマで開催された

## 2. 消費者志向経営はSDGs、ESG投資と何が違うのか

### (1) 欧米で進む企業経営の変化

2019年8月にアメリカの大企業経営者による優良なフォーラムであるビジネス・ラウンドテーブルは「いまこそ株主第一主義を見直してステークホルダーに配慮すべきである」旨の提言(声明)を行った。自助努力による市場主義が多く国民に支持されていると考えられがちなアメリカ社会であるが、この声明に見られるように決して市場主義一辺倒ではない。株主最優先でなく環境、コミュニティ、従業員といった企業を取り巻くステークホルダーのことを考慮し、その利益を図る「ベネフィット・コーポレーション」という新しい企業形態も35以上の週で法制化されている。日本で生まれた消費者志向経営の考え方は、アメリカやヨーロッパにも共通してみられる。

近年では、SDGsの推進、ESG投資という考え方が世界で広く認められるようになってきた。企業にとって消費者志向経営を推進することはSDGsを推進すること、ESG投資を選択することとどう関係にあるのだろうか、何が違うことなのだろうか。

### (2) 持続可能な開発目標 (SDGs)

世界の人々が、目先のことでなく(Sustainableに)、豊かに発展(Development)するための17の分野におけるGoalと169のTargetが2015年の国連総会で採択された。2000年に採択された前身のMDGsでは、貧困や飢餓と疾病など途上国の貧しさを撲滅することが主眼であった。2015年に採択されたSDGsでは目標とする分野をMDGsより拡げ、働きがいや経済成長、気候変動、海陸の豊かさ、など地球全体の将来の発展に目を向け、世界全

体で取り組むべき課題を挙げている。

SDGsについては社会の注目を浴び、トレンドにもなって、消費者や企業も対応を求められている面がある。SDGsは端的に表現すれば、

表1 消費者志向経営・SDGs・ESG投資の定義と目的

	考え方	目的	誰が実施
消費者志向経営	法やルールによって企業を制約するのではなく、企業が自ら、消費者、取引先、雇用者のことをバランスして考えながら経営戦略を実践する考え方。賛同する企業は自主的に宣言を行う。消費者庁により企業の優良事例を表彰。	様々な社会目的に配慮した企業経営	企業
SDGs	世界の人々が、目先のことでなく(Sustainableに)、豊かに発展(Development)するために、設定された具体的な17の目標(Goal)と169の達成目標(target)。2030年までに実現していこうという行動計画(2015年国連総会採択)	世界全体が豊かに発展する	世界全体(それぞれの国が主導)
ESG投資	環境(Environment)・社会(Social)・ガバナンス(Governance)の観点を加味して企業の投資活動を決定すべきであるという考え方。2006年にアナン国連総長が金融機関に対しこのような考え方PRI(責任投資原則)を提唱	企業の投資を通じた社会目的の実現	企業(投資機関)
			出典:筆者作成

今世界で求められている社会目標リストと工程表であり、消費者志向経営やほかの考え方と矛盾するものではなく、むしろ集大成と呼ぶべきものである。

### (3) 投資を通じて社会を変える (ESG投資)

国連は、かねてから世界レベルで環境保全や貧困の問題を解決していくには、膨大な資金を運用している機関投資家の役割が重要であると考えていた。特にUNEPは世界の大銀行、保険会社に声をかけ「環境と持続可能な発展」に金融機関が何をできるかというフォーラムを形成していた。

このような話し合い、共通認識の中で金融投資家が投資決定を行うに際して、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)に配慮すべきという原則が、2006年国連責任投資原則(PRI)と

して定められ 50 以上の機関投資家が署名した。

3

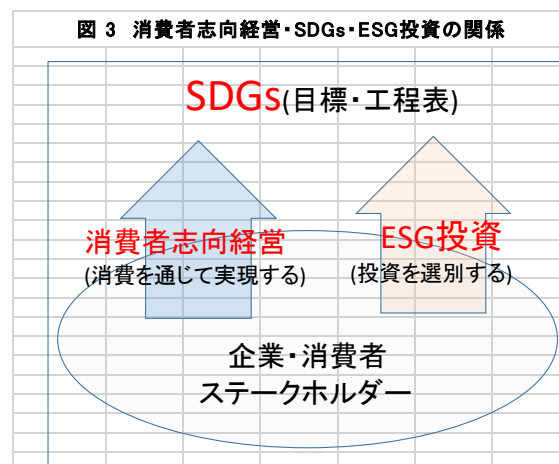
PRI では、機関投資家の行動として、ESG を投資の意思決定のプロセスに組み込み、ESG 投資が実現するプロセスを支援し、活動を公表することが定められている。

ESG 投資とはこのような原則に沿った投資行動であり、社会目的に沿った投資を、機関投資家が選択（スクリーニング）することによって実現していこうという社会運動である。

#### （4）消費者志向経営・SDGs・ESG 投資の定義と目的の違い

こうしてみると、消費者志向経営・SDGs・ESG 投資の 3 者の目的は共通で、すべてのステークホルダーが豊かになる社会の実現に力を合わせようとするものである。日本の企業でも 3 者をほぼ同様のものとみなし、共通の対応策を示しているように見える。

消費者志向経営が「企業と消費者が切磋琢磨して価値を創造する仕組みづくり」であるのに対し SDGs は「世界の人々が豊かになるための目標設定と工程表」、ESG 投資は「社会の目的を達成するために金融投資家が民間企業の投資行動を選別・支援する」である。



出典：筆者作成

共通の目的を実現するための消費者志向経営・SDGs・ESG 3 者の違いを整理すれば、消費者志向経営は、企業と消費者が消費を通じて変革する。ESG 投資は、企業の投資を金融市場を通じてスクリーニングしていく、そして SDGs は政府も民間も個人も合わせて世界共通で目標・工程表に合意する枠組み、であると捉えることができる。(図3)

### 3. 日本企業が実践すべき消費者志向経営の方向性

#### （1）企業が進めている取り組みの意義

このような世界的潮流の中で、日本の企業は消費者志向経営を実践するために行動を始めている。

第3章では、日本の企業が進めている具体的な取り組みとして①ESG 投資 SDGs などの情報を投資家に公表する「統合報告書／サステナビリティ報告書」②企業が重視する社会課題とその取り組みを視覚化する「マテリアリティ」③日本最大の投資家である GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）がポートフォリオ

<sup>3</sup> 国連責任投資原則（The Principles for Responsible Investments）は署名した機関に対し守るべき 6 つの

原則、すなわち ESG の重視、資産運用業界への働きかけ、活動・進捗状況の報告などを定めている。

に ESG 評価に基づくファンドを組み入れたこと④（消費者庁表彰 優良事例）の4つを取り上げて、意義と方針について説明する

### （2）統合報告書（非財務情報）

投資家に対して企業側が ESG, SDGs などについて開示し理解を得るため、統合報告書／サステナビリティ報告書作成が重要になる（日本では2018年10月時点410社が発行）。多くの企業は IIRC の国際統合フレームワーク、サステナビリティレポーティングのガイドライン最大手の GRI（Global Reporting Initiative）スタンダード<sup>4</sup>などに依拠して作成している。

企業が消費者から選択されるためには、その健全性、収益性を評価されるための財務報告書の公表が義務付けられている。社会の問題に取り組んでいくためには、財務報告書だけでは十分でなく、企業統治や環境への配慮、知的財産など非財務情報を併せた統合報告書を公表することが求められるようになってきている。

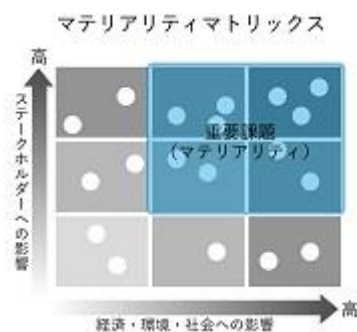
### （3）企業理念、戦略のマッピング（マテリアリティ）、先進的取り組み

ある企業のマテリアリティとは、その企業に関わる「重要課題」のことであり、社会課題への影響度合いを評価し、優先順位をつけ「企業としてそれぞれの課題をどの程度重要と認識しているか」を分かりやすく示すものである。会社のマテリアリティをどのように説明するかについてはいろいろな手法が考えられるが、経済（利益）への配慮を一つの軸に、社会やス

テークホルダーへの配慮をもう一つの軸にして、その会社の事業・経営方針をマトリックス（二面図 図4参照）にして示す方式が広く行われている。

社会や環境に対してどう取り組んでいるのかという点は、将来の企業価値を推し量るための重要な情報である。単純に「儲ければいい」という価値観だけで、ステークホルダーを動かすのは難しい。「どんな課題に関心を抱き、その解決のために具体的に何を行っているのか？」を公表し、関心を抱いてもらう必要がある。非経済指標への無関心は、長期的に見れば、企業にとってのリスクでしかない。

図4



出典 （株）アマタ HP

### （4）GPIF が ESG 指数を組み入れた意味

170兆もの公的年金積立金を運用している日本の年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）は、ESGに関するパフォーマンス指数を選定し、運用に組み入れている。日本株の3つの ESG 指数を選定し、同指数に連動したパッシブ運用を開始した（2017年7月）

GPIFは年金財政を少しでも改善するため運用益を上げることがその目的であるはずである。社会目的を達成する ESG 投資に投資する

<sup>4</sup> GRI Global Reporting Initiative はサステナビリティに関する国際基準を定める非営利団体。①透明性

や包含性など報告すべき原則と②分野（経済・環境・社会）を示しており、多くの企業がこのガイドラインに沿って報告書を作成している。

ことがコストになり運用益を下げることはないだろうか。これに対し GPIF は、「ESG 指標が高いファンドは運用実績も高い。このようなファンドに投資することが日本企業の長期的価値を高め、GPIF が行っている運用のパフォーマンスを高めることになる」と説明している。

(5) どのような取り組みが評価されるのか  
 (「消費者志向経営優良事例表彰」消費者庁)

消費者志向経営を行うことが必要であることは企業に広く受け入れられているが、それをさらに推進させていくための評価基準 KPI (Key Performance Indicator) については統一されたものはまだ得られていない。前節で取り上げた統合報告書やマテリアリティについても透明化、包括性については進展しているものの、企業間の優劣比較や数的進捗状況の把握にまでは至っていない。

いままで以上に消費者志向経営を進めて行こうとする企業にとって消費者庁の「消費者志向経営優良事例表彰」は有益な情報を提供する試みである。消費者庁は消費者志向経営を推進する企業の優良な取り組み事例を選定し紹介している。(表参照)

会社名	内容
ライオン	歯ブラシの正しい使い方「口腔衛生」を幅広い消費者に
日清食品	環境に配慮したカップ麺容器、植物代替肉への対応
花王	消費者志向経営に沿った企業理念の浸透・実践
損保ジャパン	「誰も取り残さない」「持続可能な社会に向けた」事業展開
ニチレイ	「ハミダス活動」「フードバンク」への取り組み
明治安田生命保険	従業員の活動、モチベーション向上の取り組み、KPIの設定

(注：消費者庁HPをもとに筆者が内容を要約)

令和2年の表彰例を見ると、具体的な製品の使い方が消費者の健康や社会の環境を改善す

る例(ライオン、日清食品など)と経営理念や企業活動・取り組みに着目している例(花王、損保ジャパン、ニチレイ、明治安田生命保険)の二つのカテゴリーがあることがわかる。

#### 4. 消費者志向経営を推進するために(人材育成)

(1) 専門性の高い人材の育成が必要

消費者志向経営を推進するための基準となる単一の指標は存在しない。企業の効率や健全性であれば、収益額や自己資本比率のような単一の指標に沿って比較検討することができる。

消費者志向経営は、企業と消費者が社会に配慮しながらともに価値を創造する試みであるので、経済学、経営学、法学など社会に関連する広い視野と専門性を持って、課題を解決し、実践を担うことができる人材がどうしても必要になる。

このような問題意識から、消費者庁は2019年4月に、

- ①時代の要請に応じて種施策を企画・立案および制度設計できる人材の育成
- ②人材が身に付けるべき経済学、経営学、社会学、法学の基礎理論を学び研究する場
- ③ステークホルダーや研究者が活躍する場、およびネットワーク

の3点を強調した報告書を公表した。(参考文献10)

このような人材は、行政、企業、NPOのどの分野でも必要であるが、とりわけ企業においてビジネスモデルのなかに社会利益の視点を組み込める人材が求められる。

(2) ステークホルダーと対話するフォーラムの重要性

価格をシグナルとする市場メカニズムは限りある資源を用いて多数の事業者が供給し消費者が消費する場合には有効である。しかしながら従業員や地域などのステークホルダーが大きな影響を与える場合には、そのメカニズムは知恵を持って補完する必要がある

消費者志向経営は、社会目的など幅広い視野に立った社会のイノベーションを遂行するためのものなので、企業は従業員や取引先、関係団体や行政などとの協力関係を構築することが重要である。

企業、行政、NPOなどで意見をすり合わせることはそれほど簡単ではない。審議会のような場ではどうしても自分の置かれた立場を強く意識した発言にならざるを得ない。相手の立場になって虚心坦懐に意見交換する中立的なフォーラムが必要だという意見が各界から聞かれるようになった。

(3) 消費者志向経営の新しい価値創造の姿である専門人材を育成する大学院が設立された

昭和女子大学では、2021年4月より、消費者志向経営を研究・実践する一年制社会人「消費・経営大学院（消費者志向経営コース）」を開講した。現在企業や行政関係の実務経験者が履修中である。（修了者はマスター消費生活アドバイザーの資格を取得できる。）

この大学院は、前述の専門人材育成の報告書の内容を強く意識したものになっている。この大学院で学ぶメリットとして、①会社の仕事では学ばなかった、経済学、法学、社会学の知見を活かしたアカデミックな、論理的な思考ができること。②様々な違う立場の社会人と議論することによって社会的・俯瞰的な視点を持つことができること。が履修中の学生から指摘されている。消費者志向経営を研究・実践する場と

して一層の充実を図っていきたい。

## 追悼

消費者志向経営に関する先駆者、理論的指導者であり、自ら先頭に立って消費・経営大学院の開設にも奮闘された樋口一清氏（前日本消費者政策学会長、当時昭和女子大学特命教授）が2020年12月急逝された。

お亡くなりになる3週間前に入院されたがその際に「ゴール直前での戦線離脱は心苦しいができるだけ早く復帰できるよう治療に専念したい」と筆者に話していた。入院後すぐに病状が急変されたため、先生とお話する機会は二度と訪れなかった。

大きな構想の道半ばで斃れられた樋口先生のご気持ちを想うと、今でも胸の潰れるような想いがする。本稿を脱稿して、いつもいただいていた先生の厳しくも温かい評価がいただけないのは本当に残念である。

先生亡き後、関係各位のご尽力によって、消費者志向経営の考え方が広く浸透し、消費・経営大学院（消費者志向経営コース）も着実に発展してきていることを泉下の先生にご報告したい。

## 5. 参考文献

1. 消費者庁（2016）「消費者志向経営の取組促進に関する検討会」報告書
2. 神取道宏（2014）「ミクロ経済学の力」日本評論社
3. D. アセモグル, J. ロビンソン（2020）「自由の命運 国家、社会、そして狭い回廊」早川書房



4. オンラインNACS会議開催レポート(2020)  
「ICTの進展と消費者志向経営」

<https://nacs.or.jp/honbu/wp-content/uploads/2020/09/NACS-%E3%80%90%E9%96%8B%E5%82%AC%E3%83%AC%E3%83%9D%E3%83%BC%E3%83%88%E3%80%91-%E6%9C%80%E7%B5%820930.pdf>

5. Business Roundtable (2019)  
Statement on the Purpose of a Corporation  
<https://purpose.businessroundtable.org/>

6. 国際連合(2006) Principles for  
Responsible Investment (国連責任投資原則)  
<https://www.unpri.org/>

7. 夫馬賢治(2020)「ESG思考」 講談社新書

8. 年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)  
(2017)「ESG指数に連動したパッシブ運用開始」(プレスリリース)  
[https://www.gpif.go.jp/investment/esg/pdf/esg\\_selection.pdf](https://www.gpif.go.jp/investment/esg/pdf/esg_selection.pdf)

9. 消費者庁(2020)「消費者志向経営優良事例表彰の選考結果」  
<https://www.caa.go.jp/notice/entry/022505/>

10. 消費者庁(2019)「消費者政策推進のための専門人材の育成・確保に関する懇談会報告書」  
[https://www.caa.go.jp/policies/policy/local\\_cooperation/local\\_consumer\\_administration/meeting\\_002/pdf/meeting\\_002\\_190424\\_0001.pdf](https://www.caa.go.jp/policies/policy/local_cooperation/local_consumer_administration/meeting_002/pdf/meeting_002_190424_0001.pdf)