

# 消費者志向経営で企業は何をめざすべきか

The balance between profit and social impact

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、社会インパクト、イノベーション

## 概要

消費者志向経営とは企業が利益と社会の利益をバランスさせながらイノベーションを図ることである。この必要性は広く受け入れられているが、現状では漠然と「企業は利益追求だけでなく社会のためになることもすべき」としか受け取られていない。

本稿では、金融業、不動産業、製造業においてそれぞれ行われている取り組みと考え方を整理して、企業が消費者経営を行うために目標をどのように設定するか、またどのような手法で実践するかを具体的に示している。

### 1. 消費者経営の概念を巡って

(1) 消費者志向経営とは何か、企業は何をめざせばよいのか

消費者志向経営とは何か。一言で言うと次のように要約される。

「企業は、当面の顧客だけでなく、消費者全体、長期的な社会の利益の向上を図るような経営を行うべきである。そのために企業と消費者の双方の利益になるようなイノベーションを志向すべきである。」<sup>1</sup>

消費者志向の考え方に対しては「企業は利潤を追求することが一義的な目標であるので、消費者志向経営を目指すことにより利潤が損なわれる場合もあるが、二つの目的が相反する場合、企業はどのようにすればよいのか」といった疑問が湧く。

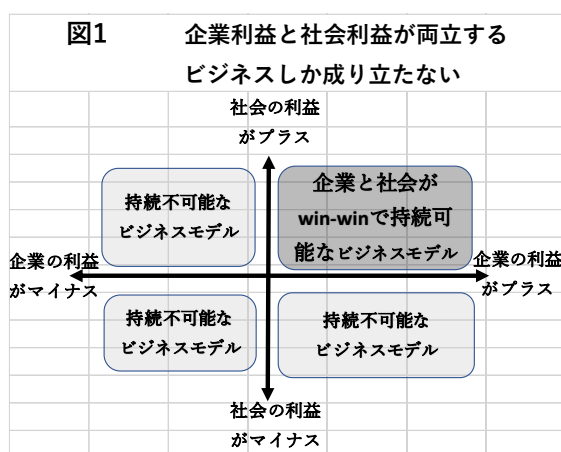
また、「持続的な開発目標 (SDGs)、ESG 投資など企業が社会の利益を重視すべきというイニシアティブは最近になって数多く提唱されるようになってきた。消費者志向経営は SDGs や ESG 投資とどのような関係にあるのか、企業の立場からするとこれかと同じものなのか？企業にとって ESG 投資と消費者志向経営は同じことか。という疑問も耳にする。

消費者志向経営は、企業のスタンスを示す比較的広範な考え方、取り組むので、SDGs や ESG 投資の考え方と重なる面も多い。消費者志向経営が多くの企業で取り入れられ、またこれからも考え方を取り入れようとする企業が増えて行くためには、このような疑問、質問に答えて「企業は何をすれば良いのか」を示すことが重要である。

<sup>1</sup> 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 (参考文献1) では事業者に求めら

れる行動として①組織のガバナンスの整備・充実と、②消費者の要望を踏まえた商品・サービスの改善・開発を指摘している。

本稿は、企業が消費者志向経営をどのように進めて行くべきか、何を目標とすれば良いのかについて方向性を示すことを目的とする。具体的には「企業の利益」と「社会の利益」の軸をどのように両立させるかについて、金融業、不動産業、製造業などにおける具体的な取り組み例を分析し、消費者志向経営が目指す方向性を明らかにする。



「企業の利益」と「社会の利益」の軸をどのように両立させるかが焦点であるが、図1はそのビジネスが成り立つ範囲を示している。企業の利益と社会の利益がともに正である場合(図の濃い網掛の部分)のみ持続可能なビジネスモデルとなる<sup>2</sup>。以下では企業がどのような取り組みを行っているか、二つの軸をどのように両立させているかを考察する。

(2) なぜ消費者志向経営が提唱されるようになったのか

消費者志向経営の考え方が、最近になって広く受け入れられるようになった理由として、社会と企業の目指す方向が重なり、市場原理だけ

では推し量れない価値創造、社会活動の比重が高まってきたことが指摘できる。例えば、事業者と消費者の情報力や交渉格差を是正しようとする消費者行政においても、消費者を騙す危険性がある対立関係にあるものとして企業を捉えるのではなく、共にイノベーションを共創するパートナーとして緊張関係を保ちながら協力することが求められている。

また、経済社会のサービス化、ネットワーク化が進み、価値が財の価格以外の要素、使いやすさ、利便性、環境や情報に大きく影響されるようになったことも指摘できる。

このような外部性が強く作用する取引では、すべてのケースを網羅するルールを以て企業の望ましくない行為を規制するのは難しい。企業の利益を社会的な目的と両立させるために消費者志向経営の考え方に基づいて、企業と消費者が行動するための規範・ルール(ソフトロー)が必要となっている。<sup>3</sup>

## 2. 業種別の概念整理

(1) 金融仲介サービス業の例(金融庁「顧客本位の業務経営」)

(利益相反関係が顕在化する金融仲介サービス業)

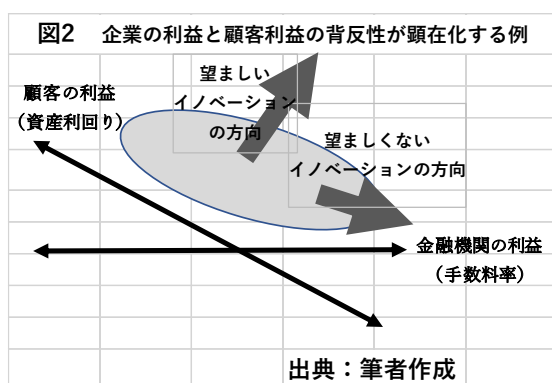
金融仲介サービス業とは銀行、証券会社、金融商品販売業者などが顧客に金融商品を販売する業で、投資信託販売などが典型的である。投資信託は値上がりすると期待される株や債券などをまとめて運用するファンドであり、購入者が実際に得る利益は、投資したファンドの利回りから手数料を差し引いたものになる。

<sup>2</sup> 本図の作成にあたっては、行方洋一氏のブログ <http://amakarasenichi.seesaa.net/article/434141750.html> の記述および参考図を参考にした。

<sup>3</sup> 樋口一清(2019)「消費経済学入門」中央経済社 第4章参照

投資したファンドの利回り＝手数料（事業者の取り分）＋購入者が実際に得る利益であり、投資したファンドの利回りというパイを、事業者と消費者が分け合う関係になる。

金融仲介サービス業におけるこのような企業と顧客の利益相反性を強調したのが図2である。相反性を強調するために顧客の利益（X軸）と企業の利益（Y軸）は90度で直交するのではなく、より180度に近い鈍角で交わるようにしている。



顧客と企業がともに利益を上げなければビジネスとしては成り立たないので、金融仲介サービス業が成り立つ領域は図2のグレーの楕円で示された部分である。

（全体のパイを増やす方向を目指すのが消費者志向経営）

このような状況で金融仲介業者が目指すべき「消費者志向経営」とは何だろうか。高い投資リターンが得にくくなっている近年の状況で、低い手数料率は顧客の利益向上につながりやすい傾向にあることは確かである。しかし、金融機関の利益を削って顧客の利益向上に努めることが消費者志向経営であるとは言えないだろう。顧客の利益が十分に高ければ、手数料率が高くても顧客は満足するはずである。

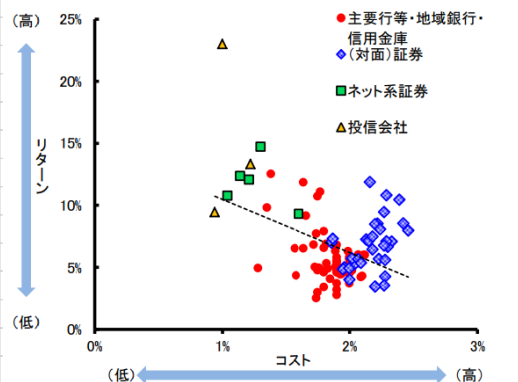
「望ましいイノベーションの方向」とは図2

の右上方向への矢印が示すように、イノベーションによって金融商品自体の高いリターン（パイの大きさを増やす）そしてその高いリターンについて顧客も企業も潤うような配分をおこなうことこそが消費者志向経営の目指すべき方向性である。

（金融庁「顧客本位の業務経営」が示す方向性）金融庁は2018年にこのような消費者（顧客）の選択を容易にし、客観的なパフォーマンス指標を公開することにより、顧客に良いサービスを提供する事業者が選ばれるべきであるとして、その考え方を国民に問う「顧客本位の業務運営」を公表した。<sup>4</sup>

図3 投資信託販売におけるコストとリターン

各販売会社における投資信託のコスト・リターン（預り残高上位20銘柄の加重平均）



（注1）基準日は18年3月末  
（注2）18年12月末までに、金融庁に報告があった金融事業者（101先）の公表データを集計。主要行等には、主要メガ系信託を含む  
（注3）コストは、販売手数料率（税込）の1/5と信託報酬率（税込）の合計値。リターンは、過去5年間のトータルリターン（年率換算）  
（注4）図の点線は回帰直線  
（資料）金融庁

出典：金融庁報告書より抜粋

（金融庁の目指す方向は消費者志向経営である）

報告書で示された図表では投資信託のリターンとコスト（手数料率）の実績を販売する会

<sup>4</sup> 事業者に対し商品開発、販売、運用、資産管理など

の役割・責任を果たす原則を遵守することを求めた。

社ごとにプロットしている(図3)<sup>5</sup>。そこには先に図2で示したリターンとコストの背反性(右下がりの点線)が明確に見て取れる。相対的に高い手数料率を徴収する銀行・対面証券のリターンは手数料の低いネット証券に比べて低いリターンとなっている。

ネット証券のように手数料を下げること(図で左方向を志向すること)が消費者志向経営ではない。消費者志向経営とは、高い収益率を生み出すビジネスモデルを開発して、顧客に十分な高いリターンを提供したうえで、ビジネスを継続しイノベーションを持続できるに十分な企業利益(この場合は手数料率)を確保することである(図では右上方向を志向すること)。

実際に金融庁は企業を規制するのではなく、「企業が自主的に客観的なパフォーマンス指標を公開し、顧客に選ばれるような金融機関だけが生き残る仕組み」を提唱したのは、まさにそのような考え方である。

#### (2) 不動産業における ESG 投資の例

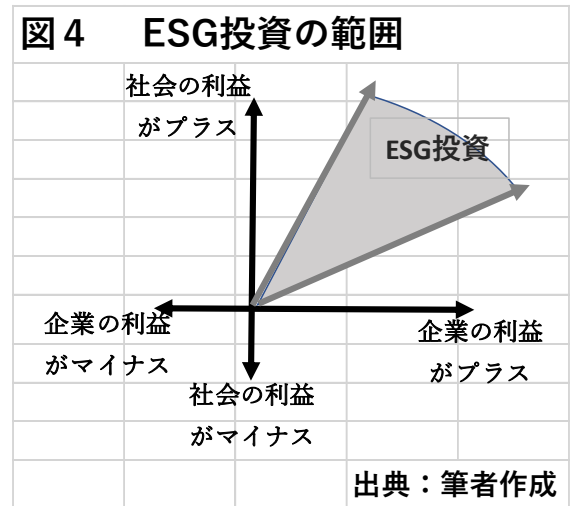
ESG 投資とは、社会に大規模および長期の投資を行う機関投資家などが、環境(Environment)・社会(Social)・ガバナンス(Governance)を考慮して行う投資であり、投資家の長期的なリスク(例えば環境悪化や災害などによる業績悪化)を軽減し、(エネルギー、コミュニティサービスなど)新たな収益を創出するものであるとして注目されている。

特に不動産業においては、災害や気候変動によるリスクに多く晒されていることから、社会のレジリエンス(災害に対する予防力・対応力)を高めることが、企業が所有する不動産の価値を高めることと連動する効果を持つことが多

い。また地域・コミュニティの快適性や賑わいは、開発利益を通じて個別企業の収益に直結する。つまり不動産業は(先に挙げた金融サービスの例とは異なり)社会・地域の利益が企業の利益と相反しないで、むしろ連動・相関するという特徴がある。

例えば、企業が個別不動産の耐震性や環境基準を改善する投資は、社会資本の充実として社会のためになると同時に、不動産自身の市場評価を高めて企業の収益も上げるのである。

このような ESG 投資の範囲を図示してみると図4のようになる。ここで注意すべきは ESG 投資の目指す方向性が 45 度方向を中心に幅を持って捉えられることである。すなわち、企業利益によりウェイトを持った ESG 投資もあれば、社会利益に重点をおいた ESG 投資も存在する。すなわち ESG 投資は連続的に変化するスペクトラムの幅を持って考えることができる。



(ESG 投資において企業が行う具体的な手法)

それでは、不動産業において、企業はどのように ESG 投資を実施すればよいのだろうか、国土

<sup>5</sup> 投資信託販売会社が自社の顧客本位の業務経営を客観的に示す指標(コストとリターンの関係)の数値を

公表して、顧客に選ばれるようにする自主的取り組みを推奨している。

交通省報告書<sup>6</sup>では以下の3つの手法を示している。

#### 選別（スクリーニング）

スクリーニングとは環境や省エネなどの基準を満たしている物件にのみ投資する、あるいは満たしていない物件には投資しない、などのインセンティブを与えるものである。評価基準が広く認知されれば、基準数値に連動した不動産の価格プレミアムが生じ、市場を通じたESG投資の推進が行われる。

#### 関与（エンゲージメント）

エンゲージメントとは、不動産の省エネや耐震性を高める投資を、入居者の協力（例えば、住居の改修や省エネを増進する消費行動など）のもとに行い、その利益を企業と入居者で分かち合うことである。不動産の入居者が行うESG投資行動に企業が、出資・利益分配などにより関与することからエンゲージメントと呼ばれる。

#### 統合（インテグレーション）

インテグレーションとは、第三者機関による認証および評価基準を設け、不動産会社やファンドをそれに申請させる。事業の内容を審査評価し・定期的に状況をモニタリングすることにより、企業がESG投資を行うプロセスを組み込んでしまおう（インテグレーション）というものである。

#### 三類型の意味

このような三つの類型化は消費者志向経営を行おうとする企業にとってその目的と行動の関係を明確にする良い指針となる。

社会的目的に合致したものだけが選別され、

企業の投資にステークホルダーがともに関与することによってイノベーションが生まれ、認証・評価のプロセスを統合することにより実践が保証される。

企業利益と社会目的をバランスして追求するためには、価格のシグナルや市場メカニズム（見えざる手）ではないメカニズムを形作っていかなければならない。

#### （3）ESG投資をより幅広くとらえる：社会的インパクト投資

ESG投資のように社会の課題解決に貢献しながら、同時に企業利益も得ることができる（両方どり）投資のことを、より広い概念として、社会的インパクト投資（Social Impact Investment）という。

個別企業の利益ではなくより広い社会全体のインフラを整備する役割は政府の役割・責務と考えられてきた。しかしこれまで述べてきたように、社会の利益と企業の利益は互いに相関していること、また政府だけでは巨額の投資を負いきれずに民間資本の活用が求められている。

社会的インパクト投資を拡大していく必要性はG8でも取り上げられ各国がその推進に向けて国内諮問委員会を設けている。また先進国間での議論・共通理解がOECDでも進んでいる（表1）。

<sup>6</sup> 民間の巨額の不動産投資が中・長期的な視点から環

境や社会問題の解決に寄与できるという観点からその指針、方向性を取りまとめたもの

1. 100%営利を追求する投資	
2. 社会的責任投資 (営利をメインに社会的目的も考慮)	
3. 社会的インパクト投資 (営利と社会利益を両方考慮する)	
4. <b>社会投資 (ESG投資)</b> (営利と社会利益を両方考慮する)	
5. ベンチャー・フィランソロピー (社会的事業に資金提供と経営支援を行う)	
6. フィランソロピー (民間が行う寄付)	
出典：OECD Social Impact Investment 2019 の整理を基に筆者作成	

#### (4) 今後有望な領域 ベンチャー・フィランソロピー

ESG投資よりも社会利益に重点をおき、フィランソロピー（寄付など）よりも企業利益を考慮した、ESG投資とフィランソロピーの中間的な位置づけとして、ベンチャー・フィランソロピーがある。ベンチャー・フィランソロピーとはフィランソロピーを行う組織に対し、ベンチャーキャピタルの手法を導入して、組織への経営支援、資金援助、リスクやリターンの共有を行うものである。

ベンチャーは、既存の組織では取り組みにくい、高リターン・高リスクの営利事業を人・カネ・組織面から応援する仕組みである。その手法は環境・社会・ガバナンス等不確実性の高い（ハイリスク）社会目的を遂行する組織にも応用できるはずである。

社会的課題を解決するために、個人や企業から寄付を募り、プライベート・エクイティ（私募株式）やベンチャー・キャピタル（投資会社）の手法を使って推進する方式が注目されている。

#### (5) 企業が社会的目的を推進することがその企業の価値を高めるか

不動産業では、社会貢献することと企業利益の増大とがある程度両立する。従って社会貢献すること（例えばESG投資を良く推進する企業、ESG投資に関する基準認証で高い評価を受けている企業など）は企業収益も高いことが示される。しかしこのことは、必ずしも社会貢献したから企業の利益が上がったという因果関係を意味しない。むしろ企業利益が高い企業が（余裕があるので）社会貢献することができるから相関があるのだと結論付けられることが多い。

#### （ESG投資する行動が企業価値を高める）

企業がESG投資を行うための手法として取り上げた、選別、関与、統合の三類型は社会貢献の実践が企業価値を高めるという前者の因果関係を裏付けるものだと言える。

なぜなら、①企業が行う投資を社会目的に合致するものとして「選別」することが市場で評価され（プレミアムを生み）、②ステークホルダーの消費行動に企業が「関与」することによってパフォーマンスを向上させ（イノベーション）、③公正な第三者機関に承認「統合」されることによって評価を確定させることができるからである。

#### (6) 製造業における顧客サービス（ACAP（消費者問題専門家）による優良事例紹介）

坂倉（2019）は第二回日本消費者政策学会総会の基調講演において、製造業（消費財メーカー）が実施している消費者志向経営の優良事例をいくつか紹介している。（①効果的な製品使用法をHPで消費者に提供・共有する、②SNS発信へのアクティブサポート、③コンプライアンスについて業界団体自主ルール制定、④消費者が対面では聞きにくい恥ずかしい相談をAIロボットによるNAVI応答 など）

このような優良事例は、収益に直接影響するというよりは、消費行動や情報提供を通じて（社会利益を推進する方向に）社会を変えていくという性格が強い。

1. 利益追求 (雇用創出や納税で社会に貢献)	企業の利益を ↑ 考慮する  ↓ 社会の利益を 考慮する
2. CSR (社会的責任) (コンプライアンス、ガバナンスなど)	
3. 共有価値の創造 (CSV)	
出典：坂倉 (2019) の整理による	

坂倉 (2019) では、(社会的インパクトの項で示されたように) 社会利益と企業利益の配分を連続的に変えるという形ではなく、「企業としての社会のかかわり」が連続的に変化するとして、通常の企業活動 ⇒ CSR(企業の社会責任) ⇒ CSV(共有価値を創造する) ことにより企業活動が社会の利益につながるとしている。(表2)

### 3. まとめ

これまで述べてきたことについて、三つの点を強調したい。

①企業が消費者志向経営を推進するにあたっては企業の利益と社会の利益をバランスさせる(軸を意識する)方向を明確化することが必要である。

企業利益に重点ウェイトを置いた目的も、社会利益にウェイトを置いた目的も存在する。その意識なくしては、貴重な資源(インプット)を無駄遣いする効果の薄いアクションに陥る危険性がある。

②企業が消費者志向経営を実践する手法を意識することが重要である。

本稿では不動産業のESG投資を例に、選別、関与、統合の三類型を紹介した。幅広い産業分野・社会で消費者志向経営の考え方が広がれば、その効果も意義も増す。類型化によってその考え方や自主ルールも立てやすくなり、効果が増幅されることが期待される。欧米で進んでいるこのような類型化、理論化の試みを日本でも進めるべきである。

③企業においては社外取締役など、社内利益から独立した機関を通じて上記①、②で述べた、企業の利益と社会の利益をバランスさせた目的を明らかにするとともにその企業が実践する手法を意識して経営に取り入れるべきである。

### 参考文献

- ・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
- ・OECD (2019), Social Impact Investment Report <https://www.oecd.org/dac/social-impact-investment-2019-9789264311299-en.htm>
- ・金融庁 (2017) 「顧客本位の業務運営に関する原則」 <https://www.fsa.go.jp/news/28/20170330-1/02.pdf>
- ・金融庁 (2018) 投資信託の販売会社における比較可能な共通KPIの分析 <https://www.fsa.go.jp/news/30/sonota/20180629-3/03.pdf>

・堀江 隆一 (2019) 「ESG 投資からポジティブ・インパクト不動産投資へ」 ASA アニュアルセミナー2019

・国土交通省 (2019) ESG 不動産投資のあり方  
検討会 中間とりまとめ  
<https://www.mlit.go.jp/common/001296850.pdf>

・ European Commission (2014) Proposed  
Approaches to Social Impact Measurement

・坂倉忠夫 (2019) 消費者志向経営の優良事例と今後の方向性 第1回日本消費者政策学会基調講演

・樋口一清 (2019) 「消費経済学入門」中央経済社

受理日：2020年1月24日